



進化する銀行支店／営業店の運営モデルに必要な 人員配置への新たな取り組み

スケジュール管理だけではないワークフォースマネジメント

Verint®-sponsored research performed by American Banker and Arizent Research

February 2022

消費者は、さまざまな方法で、より幅広い一連のチャネルを介して銀行とやり取りを行うようになってきています。こうした変化を受け、銀行は支店／営業店の運営モデルを変更し、従業員を再構成して、より効率的かつ効果的に支店／営業店に人員を配置できるようにする必要に迫られています。銀行には、効率の向上や、収益の増加、カスタマーエクスペリエンスの向上などといった重要な戦略的目標の支援と人材の最適化の両方の手段により、ワークフォースマネジメント戦略を適応させる機会が訪れています。

物理的な支店／営業店ネットワークを持つ金融機関が、ワークフォースマネジメントや支店／営業店の戦略にどのように取り組んでいるかをより詳しく把握する事を目的に、ベリントは、102名の適格な回答者を対象にしたアンケート調査を American Banker 社に委託しました。

金融機関の優先順位に変化をもたらしたパンデミック

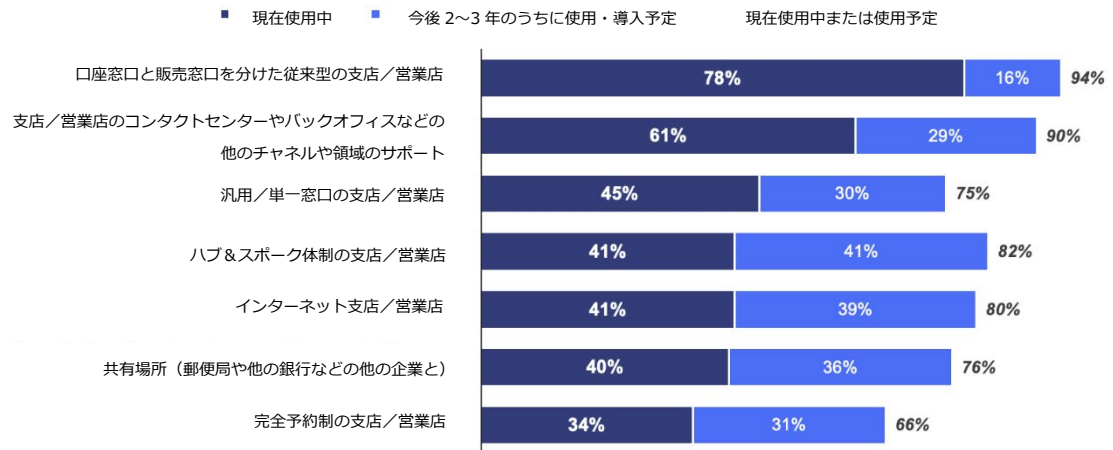
銀行業務で優先される事項として、カスタマーエクスペリエンスの向上と、市場のニーズに合わせたより効率的な支店／営業店運営モデルとのバランスを取ることがあります。組織の目標を達成するために、多くの銀行、とりわけ中小規模の銀行は、運用モデルの変更に注目し、リソースを市場や支店／営業店のニーズにより適合できるよう取り組んでいます。同時に、こうした銀行は引き続き、支店／営業店内でのカスタマーエクスペリエンスの向上も重視しています。

ほぼすべての銀行 (94%) が、口座窓口と販売窓口を分けた従来型の支店／営業店モデルを引き続き使用、または導入を計画していますが、パンデミックにより、従来型の支店／営業店モデルを超えて業務を拡大する傾向が加速しています (図 1 を参照)。

ほとんどの銀行が、窓口を分けるという従来の一般的な構造を採用しているほか、回答者の 90% が、システムのどこかに新たな構造を導入して、従来型の支店／営業店の構造よりも高い柔軟性を提供できるようにしたいと考えています。こうした変更は、コンタクトセンターや事務・業務部門などのバックオフィス機能など、銀行の他のチャネルや領域をサポートできるように設計されています。また、汎用窓口や、ハブ&スポーク体制の支店／営業店、インターネット支店／営業店に基づく支店／営業店モデルも浸透している、または検討されています。



図 1: 銀行は従来型の支店/営業店の運営モデルを超えた構造を検討することに関心を示している



出典: Arizent 社/American Banker 社、2022 年

基数: 全回答者数(n)=102

支店/営業店の新たな運営モデルの採用は、銀行のネットワーク全体で顧客のニーズがますます多様化していることを反映しています。銀行とのやり取りに対する顧客の期待が変化するにつれ、銀行はネットワークの一部を他とは異なる方法で対応していく必要性を感じています。たとえば、依然として対面でのやり取りが多い銀行は、従来どおり 2 つの窓口に分けて対応するシステムを採用する傾向にあります。しかしながら、消費者のデジタルチャネルへの移行に伴い、対面でのやり取りが少ない拠点では、顧客や市場のニーズに対応して代替モデルを試行する方が効率的と考えられる場合もあります。

ハブ&スポーク型モデルへの変更や、インターネット支店/営業店の追加、拠点ごとに異なる営業時間の導入などはすべて、変化する市場のニーズに対して銀行がリソースをより適切に割り当てることができきっかけを示すものとなります。この変化により、銀行は人員配置についてもこれまでとは異なる考え方をすることが求められます。たとえば、多様な顧客のニーズに柔軟に対応しなければならない小規模な支店/営業店では、スペシャリストよりもジェネラリストの方が効果的である可能性があります。対照的に、スペシャリストは、顧客のニーズに応じて複数の支店/営業店をサポートしたり、ダウンタイムが発生した場合に他の業務をサポートしたりと、自身の労働時間の一部を割り当てることができるかもしれません。

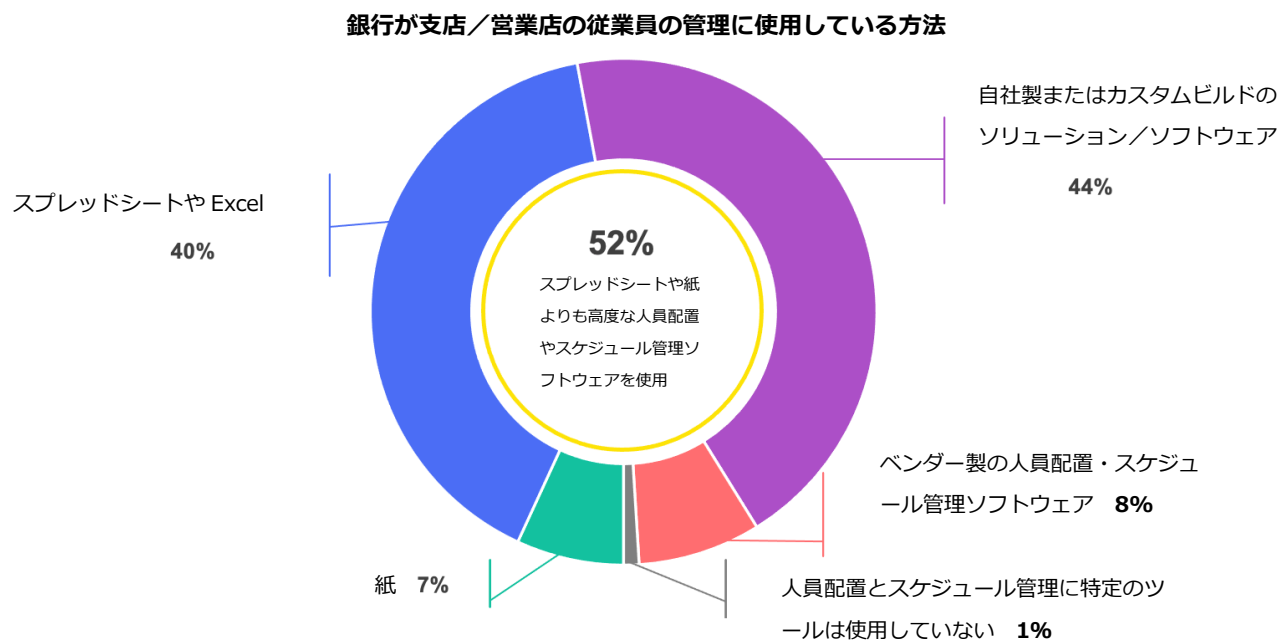
□

モデルの変更によって重視されるワークフォースマネジメントソリューション

銀行が、現在の支店／営業店戦略を検討するにあたって最も重視しているのが、コストの削減、より付加価値の高い、収益を生み出す会話ができるようになるための人員のスキルアップ、そしてカスタマーエクスペリエンスの向上です。また、多くの銀行は、顧客にデジタルエンゲージメントが浸透するよう積極的に取り組んでいます。この取り組みによって、特定の支店／営業店または銀行ネットワーク全体でのやり取りの件数を変えることができる可能性があります。

このような変化する状況下において従業員のニーズを管理するには、銀行が従来の人員配置やスケジュール管理で行ってきたことよりもさらに洗練された手法が求められます。半数近くの金融機関は、依然として比較的単純なツールを使用して従業員のニーズを管理しています (図 2 を参照)。

図 2: 支店／営業店向けのワークフォースマネジメントソリューションを利用している銀行は少ない



出典: Arizent 社/American Banker 社、2022 年

基数: 全回答者数(n)=132

質問「貴機関が現在、人員配置の必要性の判断、スケジュール管理、その他支店／営業店のワークフォースマネジメントで必要な処理に使用している主な方法は何ですか？」

銀行が人員配置の効率について考える場合、運用コストを節約するために配置する人員数の削減を検討することがよくあります。多くの場合、人員の再配置を行うことによって、ビジネスを成長させ、顧客



により良いサービスを提供できる、より効率的なソリューションを実現できる可能性があります。この作業には、従来のスケジュール作業で使用されるものよりも高度な一連のツールが必要になります。

予測とキャパシティ計画

最新のワークフォースマネジメントソリューションは、単純なスケジュール管理にとどまらず、需要とキャパシティの予測を行うことができます。これにより、銀行は単にスケジュール管理プロセスを微調整するだけでなく、その情報を利用して、これらの変更を事後的に対応するのではなく、支店／営業店の構成方法に関する戦略的決定を知らせることもできるようになります。

最適なモデルでは、実施する必要のある活動の種類と、それらの活動を実行するために必要なスキルセットを持つ従業員の数や種類を考慮します。たとえば、優れたワークフォースマネジメントソリューションは、事業開発、顧客対応の作業・運用など、業務の特定の領域に割り当てる必要のあるリソース数を示すことができます。銀行が業務活動にリソースの大部分を費やしている場合、このソリューションを用いることで、無駄な機能の合理化・排除方法を特定できるようになります。さらに、収益を生み出す活動を、予測作業や、キャパシティ計画、スケジュール管理に組み込むことができるようになります。

仮定のシナリオ

支店／営業店のワークフォースマネジメントでは、モデルを使用してさまざまな仮定のシナリオを実行し、実際に変更を実施する前にそれらの影響を評価することができます。これにより、プロセス、支店／営業店の構成、テクノロジー、さらには人員配置の変更における、意図しない結果も含めてどのような結果になるかをより詳細に把握することができます。結果として、その変更を実施すると望ましい効果を得ることができると確信でき、ネットワークの特定の支店／営業店をサポートするための適切なモデルの組み合わせを決定することができます。

最終的に戦略目標をサポートするワークフォースマネジメントソリューション

適切なワークフォースマネジメントソリューションは、最終的に金融機関がコストの削減や、運用効率の向上、収益の増加、顧客満足度の向上といった、重要な業務目標を達成するのに役立ちます。しかし多くの銀行は、これらのシステムがいかに利益をもたらすかに気が付いていないようです。金融機関はおおむね、現在ワークフォースマネジメントに使用しているソリューションで満足していると回答しています。それで満足しているというのは、実際には、より高度なソリューションの利点についてまだ良く知らないためだと考えられます。



銀行がワークフォースマネジメントソリューションの利点を発見していくと、他の方法では考えられなかった新たな可能性を見出せるようになる傾向にあります。ベリント支店／営業店向けワークフォースソリューション担当 GVP 兼ジェネラルマネージャーである Jackie Hudson は次のように述べています。

「自社製のスケジュール管理ソリューションから、従業員向けのモバイルセルフサービス機能を備えた自動化されたソリューションに移行するだけで、重要な人材に会社の魅力を感じてもらい雇用を維持することができるようになります。単純なスケジュール管理以上のことができれば、ワークフォースマネジメントツールをより戦略的に活用することで、より高いレベルのサービスを提供し、組織を再編成し、残りのキャパシティを活用することができるようになります。」

銀行支店／営業店に特化して作られた、最新のワークフォースマネジメントソリューションには、次のような利点があります。

- モバイルアクセスを提供して従業員の空き状況を更新する、個人や支店／営業店のスケジュールを表示する、他の従業員とシフトを交換するといった機能で従業員の満足度や定着率を高めることで、**従業員のエンゲージメントと定着率を高める。**
- 管理者にリアルタイムの空き状況データを提供することで、**従業員のスケジュールリングニーズと顧客の需要のバランスを取る。**
- 管理者が銀行の戦略を実行できるようにする柔軟なツールを使用して、**人員の稼働率を最大化する。**
- 管理者が各支店／営業店のカスタマーサービスの手法、販売、および市場機会にマッチするよう人員を割り当ててスケジュールできるようにすることで、**収益の創出をサポートする。**
- 指定された地域の**各支店／営業店に人員を配置**して、より効果的に顧客の需要に対応し、望ましいカスタマーサービスレベルを実現する。
- 顧客の需要や作業要件の可視性を高め、空いている従業員が欠勤を簡単にカバーできるように自動化されたワークフローを提供することで、**従業員の欠勤率をコスト効率よく管理する。**

ツールがなければ、管理者の作業は難しくなり、従業員のスケジュールリングニーズ、銀行の人員稼働率の目標、顧客の需要、収益創出の目標との間でバランスのとれた適切な人員配置の決定を下すことができない可能性があります。

Jackie Hudson はこう述べています。「全支店／営業店でワークフォースマネジメントを行うことにより、金融機関は事後対応ではなく予防的対応ができるようになります。ワークフォースマネジメントモデルは動的であり、顧客の行動の変化に応じて変化していきます。管理者がデータを分析して、変化す



る消費者の需要に基づいて最も効果的なワークフォース戦略を決定するため、運用戦略の情報を提供することができます。」

調査手法

2022年2月、ベリントが委託して Arizent Research 社と American Banker 社が、銀行の意思決定者 102 名を対象にオンラインのアンケート調査を実施しました。この調査は、物理的な支店／営業店ネットワークを持つ金融機関が、支店／営業店スタッフの人員管理や支店／営業店戦略にどのように取り組んでいるかについて把握することが主な目的として行われました。

Verint について

Verint®は、フォーチュン 100 企業の 85%以上を含めた世界で最も認知されている企業や団体が、企業全体の業務、データ、顧客／従業員体験を繋ぎ継続的な顧客との関係を築くための支援をしています。Verint Workforce Management for Branch（ベリント支店／営業店向けワークフォースマネジメント）は、金融機関が、効率を高め、カスタマーエクスペリエンスを強化し、売上と収益の拡大を促進するという事業目標を達成できるよう支援するソリューションです。当社の専用ソリューションではすべての支店／営業店の業務がモデル化されるため、リーダーは売上目標を達成するために人員を配置してリソースのスケジュールを管理し、顧客の需要に基づいて人員を再配置し、市場機会を活用することができます。米国とカナダの上位 15 の銀行のうち 12 行が、Verint Workforce Management for Branch を利用しており、世界中に広がる 40,000 を超える支店／営業店への人員配置やスケジュール管理を行っています。詳細については、www.verint.com/branch をご覧ください。

Arizent Research 社について

Arizent 社は、銀行業務、決済、住宅ローン、保険、地方自治体の財務、会計、人事/従業員の福利厚生、および資産管理などにおける、自社データ、業界の中小企業、および関わりの深いコミュニティを活用したフルサービスの調査ソリューションを通じて、アクションにつながる知見を提供しています。American Banker、The Bond Buyer、Financial Planning、National Mortgage News などの金融サービスのトップブランド、および Accounting Today、Employee Benefits News、Digital Insurance などのプロフェッショナルサービスのトップブランドを運営しています。

詳細については、arizent.com をご覧ください。

