

働き方の未来

新たな現実に適応する
金融サービス業

verizon✓

ご挨拶



Stefica Divkovic
Vice President
Verizon EMEA

COVID-19によって引き起こされた混乱の中で、ほとんどのビジネスリーダーは危機管理に追われてはいても、将来について考えることを止めてはいないし、そうすべきではないことも明らかです。この疫病は何百万人もの人々に影響を与え続けており、その影響はこの先何年も続くでしょう。私は、今まさに助けを必要としている人々を支援するだけでなく、すべての人にとってより良い環境を作るために投資を行っている組織で働いていることを誇りに思っています。

弊社では最近、社会的責任を果たすための新しい事業計画「Citizen Verizon」を立ち上げました。これは、デジタルインクルージョン、気候変動防止、人類の繁栄に向けた全社的な取り組みの方向性を示しています。私は、これが正しいことであり、ビジネスとしても理にかなっていると確信しています。世界が繁栄すれば誰もが恩恵を受けるのです。

未来に向けて組織を再構築するためには、ビジネスリーダーである私たちが、不確実性に対処することに慣れなければなりません。間違いなくこの先にはさらなる変化が待ち受けています。そのため、変化に対応するための柔軟性はリーダーにとっても、リーダーが率いる組織にとっても、これまで以上に価値のあるものとなっています。

トレンドや他社の動向を理解することは、情報に基づいた意思決定を行う上で非常に重要です。謙虚な気持ちを込めてこの報告書をお届けします。すべての答えがここにあるわけではありませんが、多くの有用な道しるべや推奨事項が記載されています。

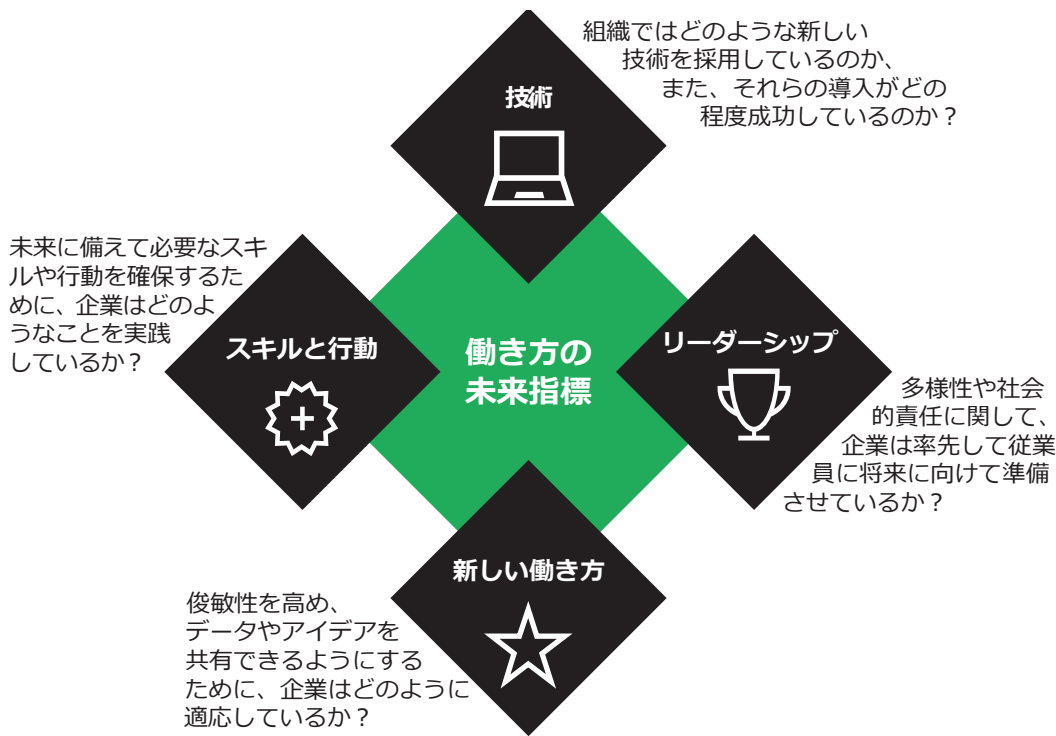
本調査について

ベライゾンでは、これら一連の報告書を作成するために、働き方の未来に関する詳細な調査を実施しました。その調査の一環として、年間収益5億米ドル以上の企業で働く上級管理職を対象とした調査を2回行いました。2020年の1月と2月に実施した1回目は、1,102人の回答者のうち金融サービス業に従事しているのは16か国196人（約18%）でした。同年5月に実施した2回目は、644名の回答者のうち金融サービス業は16か国で110名（約17%）となっています。

働き方の未来

未来の働き方について企業がどの程度の準備ができているかを知るために、Financial Timesグループの独立系調査会社であるLongitude社と共同で広範な調査を実施したのはCOVID-19の危機が始まる直前のことでした。その後、状況の劇的な変化を追うために、各国がロックダウンの規制緩和をし始めたことを受けて追跡調査を実施しました。これら2つの調査によって、働き方の未来、そして現在の危機が企業の優先順位や投資計画にどのような影響を与えているかを調査しました。

働き方の未来指標



弊社では、これらの調査から得られた回答を基に「働き方の未来指標」を策定しました。各企業は、複雑なデジタル技術を導入する技術力、社内の障壁を打破する効果、最新技術の効果を最大限に引き出すリーダーシップの強さ、そしてそれらの技術を利用する従業員の専門知識の4つの要素で評価しました。

このようにして得られたスコアは、企業の未来への準備の指標となります。業種の指標スコアは、その業界内の企業のスコアの平均値です。本報告書では、金融サービスの企業がこれらの4つの要素においてどのように対応しているか、またそれがどのように変化したかを具体的に見ていきます。

ネタバレ注意：ほとんどの回答者が今回の危機により、戦略目標の多くが見直しされたのと同時に多くの場合は投資が加速したと回答しています。

1700人

本報告書を作成するために、1700人以上の上級管理職を対象に調査を行いました。

働き方の未来指標は、より「未来への準備が進んでいる」企業を特定するものであり、4つの要素を中心に構成されています。

6.8

金融サービス業は、働き方の未来指標で平均以上のスコアで他の業種を上回っています。

未来への準備が進んでいる金融サービス業

弊社の調査によると、金融サービス業界はCOVID-19の危機以前からすでに、未来に備えて準備を進めていたことが明らかになっています。

働き方の未来指標において他の業種をリード

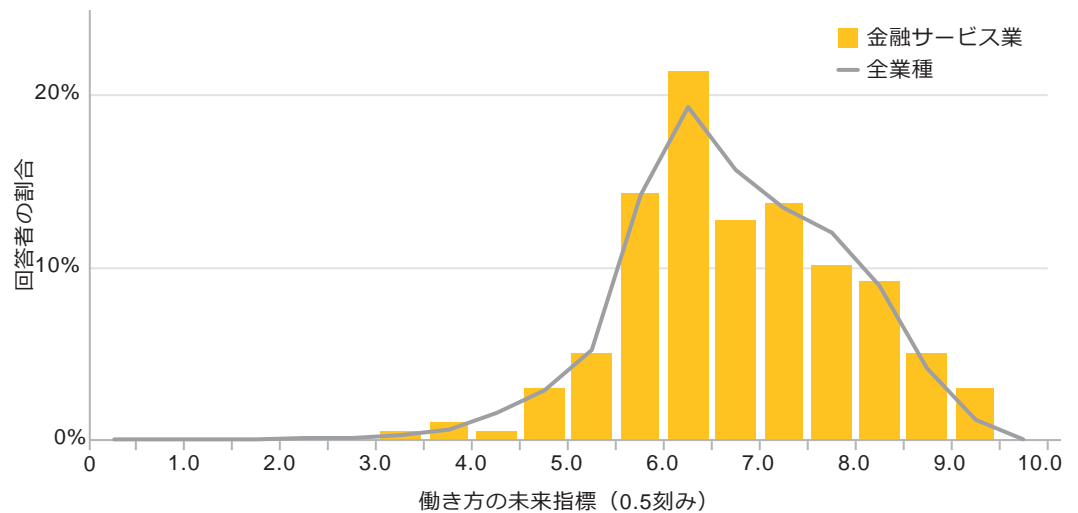


図1：金融サービス業における働き方の未来指標スコアの分布 (1回目の調査)

金融サービス業の働き方の未来指標スコアは10点中6.8点で、調査全体の平均スコア6.7点よりも高く、製造業、メディア、法務サービスなどの業種を大きく上回っています。

他の業界よりも未来への準備が進んでいる

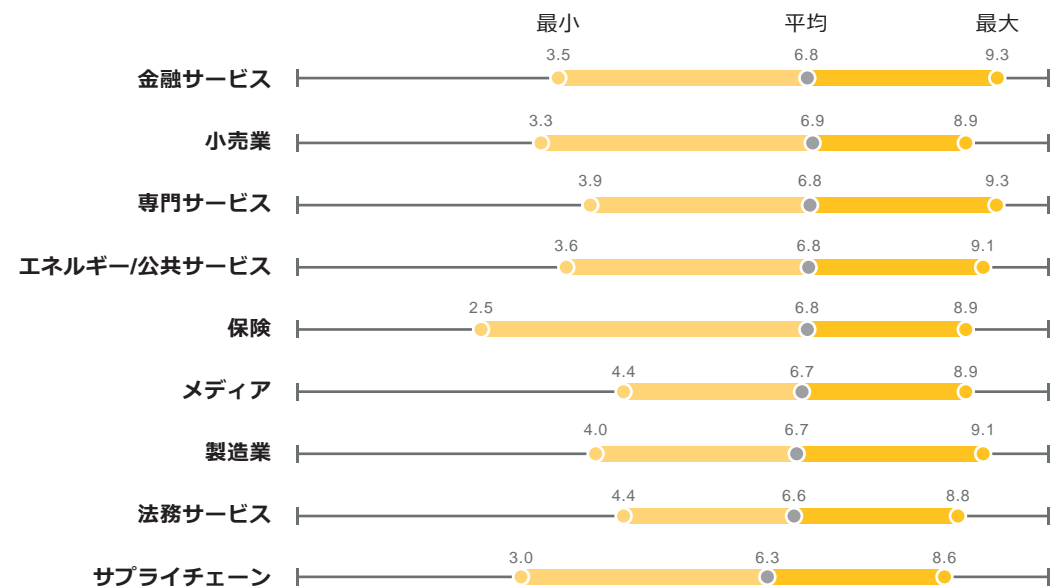


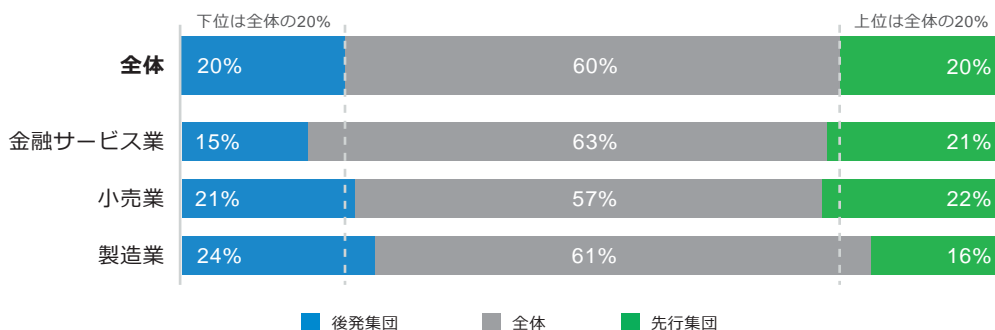
図2：業種別に見た働き方の未来指標スコアの平均 (1回目の調査)

出遅れた企業が少ない

先行集団（働き方の未来指標スコアの上位20%の企業）と後発集団（スコアの下位20%の企業）の割合において、金融サービス業が健闘しています。先行集団の数は平均よりもわずかに多いだけで、他の業種をリードしているわけではありませんが、それより特に目立っていたのは、後発集団の割合が著しく低かったことです。これは金融サービス業が全体として成熟していることを示唆しています。

63%

業種別に見た先行集団と後発集団



いずれの業種においても、先行集団ではすでに利益を出している企業が多く、収益成長の観点から見ると、過去3年間で5%以上の年間収益成長について先行集団は63%でしたが、これに匹敵する後発集団はわずか20%でした。

図3: 業種別に見た先行集団と後発集団の割合（1回目の調査）

危機の最中であっても未来へ向けて投資

他の全ての業種と同様、金融サービス業のほとんどの回答者もCOVID-19によって商業的に何らかの被害を受けたと答えています。例えば、半数（49%）は既に収益の減少を経験しており、38%は顧客を失ったと回答しています。

金融サービス業は災害対策の準備が最も進んでいる業種です。その多くの企業が大規模なコンティンジェンシープラン（緊急時対応計画）を策定し、災害復旧のための拠点さえ用意しています。また、ビジネスの多くがオンラインで行われるようになったことで、銀行のような組織は、ロックダウンの影響をそれほど受けにくくなっています。しかし、その影響を完全に把握するには時期尚早と言えます。

他の業種や消費者市場における問題が金融サービス機関にどれほどの影響を与えるかは、危機の今後の展開にかかっています。4分の3以上（76%）が、今回の危機は困難な状況や財政的な苦境に陥った顧客のニーズに対応することの重要性を浮かびあがらせたと言っています。

何よりも安心なことは、金融サービス業者が未来を見据えていることがわかったことです。今回の危機で、改革への取り組みが薄れたというよりも、改革を行なおうとする企業の姿勢が強まったように見えます。実際、多数の金融機関がこの危機をきっかけに、最新技術の早期導入や従業員の健康で安心な生活の向上など、すでに計画していた改革の推進を強化するようになったと回答しています。

以降のセクションでは、金融サービス業が働き方の未来にどのように取り組んでいるか、働き方の未来指標の4つの要素について見ていきます。

技術

6.2

技術の要素について、金融サービス業は全業種の平均よりもやや良い結果を示しています。

69%

金融サービス業の3分の2以上が、事業戦略が大きく変わると回答しています。

銀行をはじめとする金融機関は、保守的で変革が遅いとよく言われます。しかし、これは、過去10年間に金融機関が行ってきた様々なデジタルイノベーションが新たなサービスやビジネスモデルを生み出してきたことを無視した言説です。

金融機関は、人工知能/機械学習（AI/ML）の機能開発に多額の投資を行っています。金融機関の43%がこれらを今後2年間で最優先すべき技術と評価しており、56%が危機の収束後に投資を増やす計画をしていることがわかりました。さらに多く（59%）が、経済状況が改善した後に5Gへの増資を予定しており、これは金融サービス業界が次世代の革新的技術の導入に向けて準備を進めていることを示唆しています。

COVID-19収束後に投資する技術

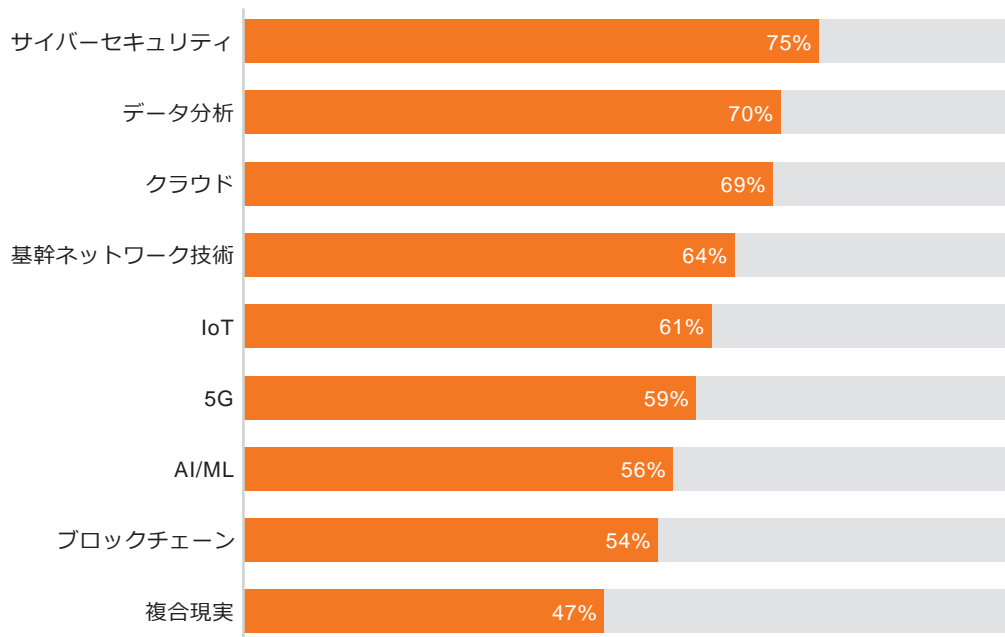


図4：COVID-19危機の直接的な経済的影響が去った後、これからの技術の選択肢の中で投資と展開が増加すると予想した割合（2回目の調査）

銀行をはじめとする金融機関では、これまで以上に最新技術の導入を推進する決意を固めているようです。回答者の70%が、サイバーセキュリティなど従来からの優先事項に加え、データ分析への投資を計画しており、69%が業務のクラウド化に関連して同様の回答をしています。例えば、英国の大手銀行のグローバル・コラボレーション担当CIOは、ここ数年でクラウドプラットフォームへの移行が加速しており、在宅勤務への急激な移行にも対応できる体制が整っていると語っています。

また、金融機関は、高度なデータ分析やAI/ML、モノのインターネット（IoT）や5G技術の導入、リモートワークの増加など、大規模なIT関連需要をサポートするために、クラウドへの投資を強化する計画を立てています。また、基幹ネットワーク技術への投資を増やすことで、これらの機能の成長をサポートすることができます。

スキルと行動

スキルと行動の要素において、金融サービス業は他のほとんどの業種を上回っており、従業員がビジネスの変化に適応するための支援を積極的に行っています。例えば、調査対象となった企業の半数以上（54%）が、社内にアカデミーや従業員のスキルアップ、再教育を行う専門部署を設置していました。これは、調査したすべての業種の中で最も高い数字でした。

COVID-19の危機以降、重要性が高まったスキル

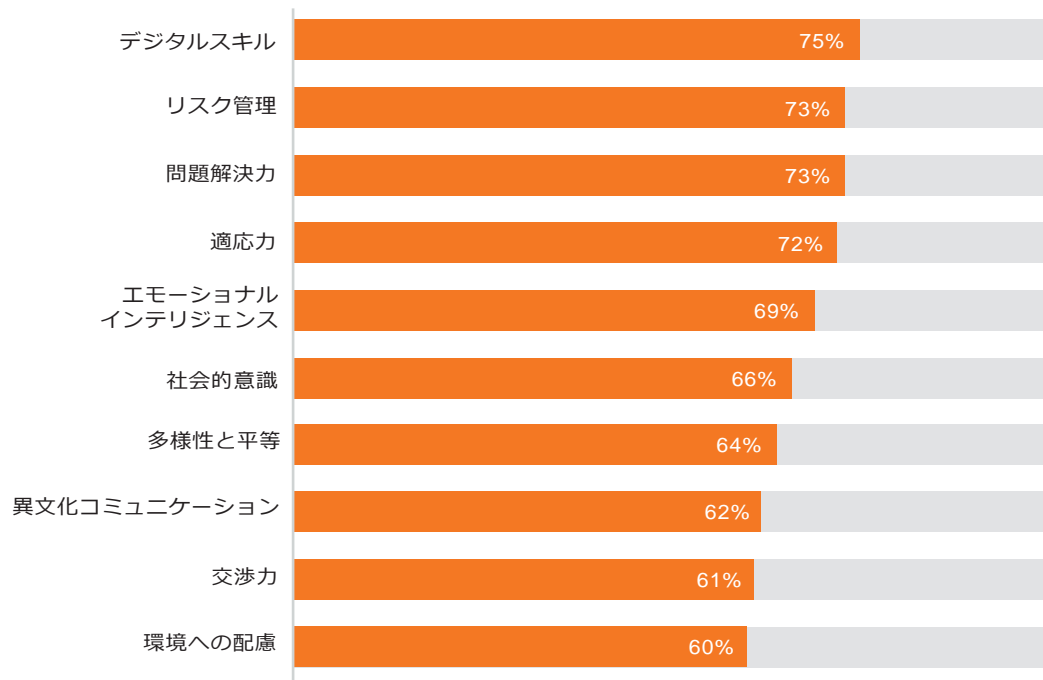


図5：COVID-19の結果、スキルの選択肢の中から、組織にとって重要になったと答えた割合（2回目の調査）

COVID-19の危機に加え、顧客のオンラインチャネルへの移行は、金融サービスの未来にとってデジタルスキルがいかに重要であるかを再認識させました。危機が発生する前の1回目の調査では、これらの企業の上級管理職は、様々なスキルセットの中でデジタルスキルが最も重要であると回答していました。

危機発生後の2回目の調査においても、4分の3（75%）がデジタルスキルの開発が依然として重要になったと答えています。危機の最中に調査に参加した人のほとんどが、調査前は優先度が低かった他の能力をより高く評価するようになったことが示唆されています。エモーショナルインテリジェンス（EI）については、危機前はスキル開発の優先順位が低かったが、危機後は重要性が増したとの回答が69%、社会的意識についても同様に66%でした。

6.0

「スキルと行動」の要素は、平均スコアが最も低く（5.9）、スコアのばらつきが最も大きい傾向を示す中、金融サービス業のスコアは平均よりもわずかに高くなっています。

75%

4分の3は、COVID-19の危機を念頭に置き、デジタルスキルを身につけることがより重要であると答えています。

リーダーシップ

7.6

リーダーシップは全業種で最も高いスコアを示していますが、金融サービス業のスコアは平均よりも少し高くなっています。

69%

金融サービス業の3分の2以上が「事業戦略が大きく変わる」と回答しています。

2回目の調査では、金融サービス業の上級管理職の適応力が強調されています。例えば、69%（1つを除き他のすべての業種を上回る）が、危機の結果、事業戦略が「大きく変わる」と回答しています。この変化は、企業の社会的責任（CSR）の義務にまで及んでいます。

人に焦点を当てた戦略の重要性が高まる

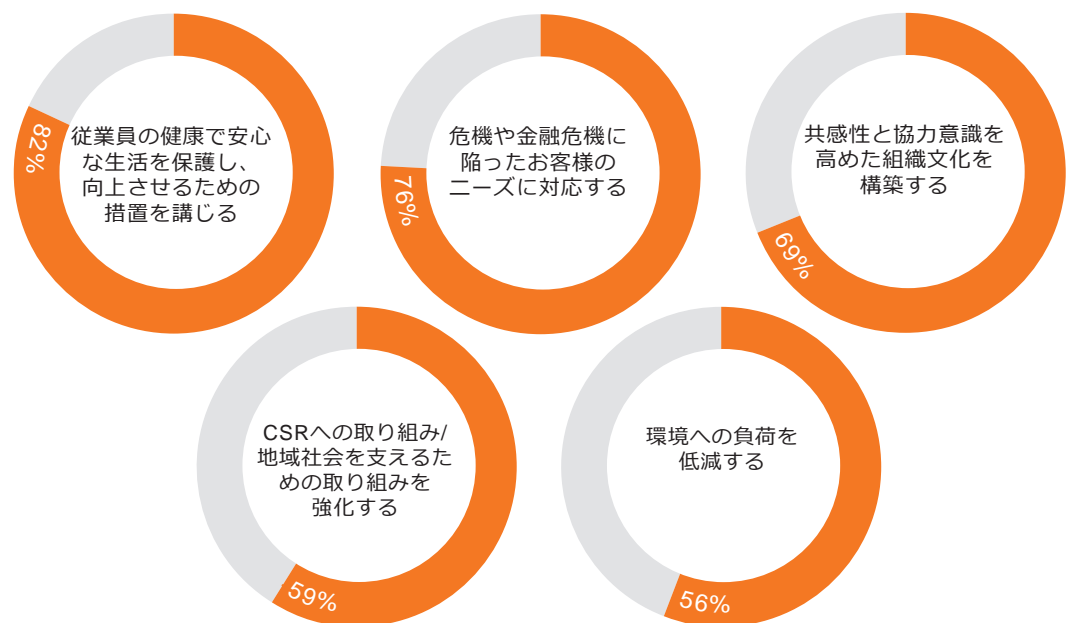


図 6：COVID-19の結果、事業戦略の要素の選択肢の中から、より重要になると答えた割合（2回目の調査）

1回目の調査で、この業種が顧客の財政難をどのように支援したかはすでに伺っていますが、金融サービス業の回答者は他の業種よりも社会的責任の重要性の高まりを強調しています。例えば、82%（製造業も同じ数値）が、従業員の健康で安心な生活を改善することがより重要になったと答えています。3分の2以上（69%）が、共感性と協力意識を高めた組織文化の構築についても同様に答えています。また、64%が従業員の多様性を高めることで、ビジネス上の価値が高まると指摘しています。

新しい働き方

金融サービス業では、確実にリモートワークの普及が進んでいます。大多数（82%）が、在宅勤務をサポートする政策を拡大する必要性を強調しています。英国の大手銀行のグローバル・コラボレーション担当CIOによると、この分野での銀行の成功は、オフィススペースの設計や人材の採用方法など、他の働き方の変更にも手を付ける自信につながるということです。

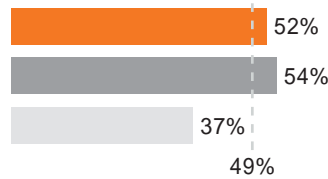
金融機関はまた、部署間を越えた社内のデータの流れを改善する必要があることを認めており、高度なデータ分析への投資を最大限に活用したい場合には、これが重要になると考えています。他の業種よりも多く（71%）が今回の危機により、バリアフリーなデータフローがこれまで以上に重要になったと答えています。彼らが期待している利点の中には、新しい市場機会に迅速に対応する能力の向上が含まれており、これは危機の影響を受けて需要が高まると考えられます。

ビジネスの優先順位が再検討される

スキルが最も必要とされる場所に従業員を迅速に再配置できること



パートタイムや派遣労働者を迅速に確保するためにギグエコノミーに参加すること



新しい市場機会に迅速に対応できること



組織の垣根を越えてデータを共有し、リアルタイムでパフォーマンスを把握できるようにすること



■ 金融サービス業 ■ 小売業 ■ 製造業 --- 全業種の平均

図7：COVID-19の結果、事業戦略の要素の選択肢の中で、より重要になると答えた割合（2回目の調査）

7.4

「新しい働き方」の要素について、金融サービス業は全業種の平均をわずかに上回っています。

71%

多くがCOVID-19の危機によって、バリアフリーなデータフローがより重要になったと答えています。

未来に備えて

危機が起きた後に、企業が既存の戦略を詳細に検討し、再考することは普通のことです。異常なのは、現在このCOVID-19の影響を受けている人や企業の多さです。危機を乗り切れない企業が出ることには心が痛みますが、多くの企業にとっては、計画を見直し、ビジネスを改善し、より強靱な体制を築くための機会と言えます。これらの提言は、貴社が注力すべき領域です。



技術

最新技術の迅速な導入

AI/ML、自動化、高度なクラウドとネットワーク技術は、貴社のビジネスを確実な歩みに戻すのに役立ちます。5Gやその他の新しい技術とともに、次の成長段階に向けてビジネスを位置付けするのにも役立ちます。

プラットフォームを考える

技術の進歩は早いものです。金融取引がほぼ完全にオンライン化されている現在、より俊敏になり、変化する技術や新たなビジネス上の脅威や市場機会に適応するためのプラットフォームの構築に注力しましょう。



スキルと行動

育成プログラムを強化する

AI/MLなどの技術によって雇用機会が奪われるとよく耳にしますが、それはイメージの一部に過ぎません。新しい技術によって、既存の役割（熟練者と非熟練者を問わず）が変化したり、置き換えられたりするだけでなく、新たな役割も生まれてきています。育成に投資することは、従業員や組織が未来に備えて準備をする上でこれほど重要なことはありません。

優先順位のバランスをとる

共感力、エモーショナルインテリジェンス、倫理的理由付けなど、より「人間的」なスキルを戦略の中で重視しましょう。これらのスキルの育成に投資することで、組織は新しい働き方を受け入れ、社会的責任プログラムを強化し、変化に対応することができるようになります。



リーダーシップ

自分のルールを作成する

誰もあなたがすべての答えを持っているとは期待していませんが、あなたはその方向を設定し、新しいルールを書くべきです。古い働き方や時代遅れの戦略、レガシーシステムに足を引っ張られてはなりません。ビジネスに望む未来を想像し、それに向かって働き始めましょう。

社会的責任を果たす

二酸化炭素の排出量の削減に努め、多様性と平等性を高め、可能な限り地域社会を支援しましょう。これらは、正しいことをするというだけでなく、ビジネスとしても理にかなっています。最高の人材を引き寄せることはビジネスの成功の鍵であり、障壁を積極的に取り除かないことは貴社の未来を阻害する可能性があります。



新しい 働き方

変化に反応するのではなく、変化をリードする

ロックダウン中にリモートワークを大規模に実施できたことから、多くの企業では従来の働き方を見直しています。パンデミックによる規制や人材不足の影響が出てからでは遅すぎます。どのグループの従業員が、どの役割が将来的に新しい働き方に適応しやすいかを理解することから始めましょう。

周りを見渡し、他の人から学び、共に仕事をする

あなたの組織にどれだけ優れた者がいても、組織の外には必ずもっと多くの優秀な人がいます。既存の組織と新しいフィンテック企業との間の活発なコラボレーションの事例はすでにたくさんあります。新しいアイデアや専門的なスキルを組織に取り入れるために、人材のエコシステムを発展させることを奨励します。

さらに詳しく

全体報告書



本調査についての詳細は、『働き方の未来』全体報告書をお読みください。

ウェビナーシリーズ



ウェビナーシリーズの「働き方の未来」もご覧ください。



© 2020 Verizon. All rights reserved. バライソンの名称およびロゴならびに、バライソンの製品およびサービスを識別するためのその他の名称、ロゴ、およびスローガンのすべては、Verizon Trademark Services LLC、あるいは米国またはその他の国における系列会社の商標およびサービスマーク、または登録商標およびサービスマークです。その他の商標およびサービスマークは、各所有者に帰属する財産です。