



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社平成銀行

## ——業務オペレーションの改善——

「ちょっとすみません、大分前に払出しの手続きをお願いしたんですが、まだでしょうか？」月末の金曜日でしかも五十日（毎月5日、10日など様々な支払いの決済日）と重なったために、店内は多くの客で混雑していた。ATMの前には長い行列ができ、窓口での待ち時間も1人当たり15分を優に超えていた。最近、国内の経営大学院への留学を終えたばかりの(株)平成銀行三田支店の柴田支店長代理は、こうした様子を見て、日頃から抱いていた自分の問題意識を頭の中で整理していた。

「一般的に言って、銀行の仕事は、お客様から見れば待ち時間が長く、書類も多く手続きが複雑だと思います。銀行員の年間労働時間は短いと指摘する統計資料もありますが、いわゆるサービス残業まで含めれば、決してワークロードが小さいとは言えません。実際、毎日3時に窓口を閉め、外回りの人間も大抵4時過ぎには帰店していますが、当店では8時過ぎまで全員が残っていることも珍しくありません。徐々にとは言え着実に金融の自由化が進む中で、これからは証券会社や他の金融期間とも競争していかなければなりません。そうした競争に打ち勝つためにも、業態の拡大や商品の多様化といった戦略的な側面だけでなく、もっと業務を簡素化し、顧客サービスに多くの工数を振り向けることが大切に思えてならないのです。そして、同時に、銀行のような事務作業の業務プロセスを分析したり改善する方法や考え方は、いろいろな専門書を見ても、まだ十分に整備されているとは言えないように感じています。」

### 三田支店

平成銀行三田支店は、JR田町駅前の高層ビルの1階に店舗を構えていた。行員は、支店長1名、副支店長1名、支店長代理6名の役席者8名と、主任以下の一般行員11名の合計19名で、男子13名、女子6名で構成されていた。同店の組織は、付属資料1に示すように機能別に分かれており、営業係は窓口での出納事務やATMの管理、取引先係はいわゆる「外回

---

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール助教授河野宏和と、同大学大学院経営管理研究科15期生の柴田章博が共同で作成した。このケースは、クラス討議の資料として教育目的に用いるためのものであり、経営管理の巧拙や適否を例示するものではない。ケース内の固有名詞および数値は一部変装されている。  
(2000年9月改定)