

NISSAY IT REPORT



保険・共済・年金市場における
With/Afterコロナへの対応とは



ニッセイ情報テクノロジー株式会社

特別号

With/Afterコロナの変革ポイント

保険・共済・年金市場におけるWith/Afterコロナへの対応について、専門のコンサルタントが5つの視点から変革のポイントを考察しました。

「お客様接点」の変革

これまでは金融機関側の効率化施策の1つとして、非対面の照会対応やダイレクト手続きが進められていました。しかし、今回のコロナ禍を経験し、お客様自身の非接触志向が急速に強まったと言えます。

視点①：「営業活動」時の顧客接点

P.2

商品性や営業スタイルにより様々ですが、紹介やコンサルティングを機軸とした営業スタイルの企業にとっては、完全オンライン化は難しく、オンラインとオフラインを組合せたハイブリッド型の営業スタイルの構築が必要と考えます。

視点②：「保全・支払手続き」時の顧客接点

P.5

保全・支払時の手続きや照会対応では、お客様にわかりやすいインターフェースを前提とした、オンライン化・ダイレクト化が加速。そのような中で、効率化の観点からも、自動完結に向けたDX^{*1}の活用が更に進むと考えます。この実現には、本人認証の仕組みが重要となると考えます。

*1 デジタルトランスフォーメーションの略

企業内における「働き方」の変革

緊急事態宣言下では、企業活動や生産性の優先順位を下げてでも、社員の健康管理のため、自宅待機や在宅勤務を実施した企業が多くありましたが、今後は「企業の業務ミッション」と「働き方の多様化」の両立が課題となります。

視点③：事務サービス「事務処理業務」

P.8

紙が多く残存する保全系事務に対しては書面を参照できるイメージ参照基盤と、事務工程が可視化される簡易なワークフロー機能を組合せたエンタープライズコンテンツマネジメント(ECM)を導入するなどの分散可能な事務環境の整備が必要と考えます。

視点④：事務サービス「コールセンター」

P.12

恒常的な自宅での電話対応は、オペレーターの育成や心情管理面等の課題が多いため、地方の活用等によるリスク分散を志向しつつ、緊急事態時には在宅でも対応できるよう、環境面ではロケーションフリー化を実現しておく必要があると考えます。

視点⑤：本部業務(マネジメント)

P.16

本部業務は、金融機関の業務の中ではリモートワークが実施しやすい業務特性があり、この機会にWeb会議の活用も浸透し、新たな働き方が少しずつ定着してきました。今後は、出社とリモートワークをバランスよく併用しつつ、マネジメントや評価に関する新たな考え方や手法を確立する必要があると考えます。

視点①：「営業活動」時の顧客接点

コロナ禍における対面活動自粛への対策は、商品性や営業スタイルにより様々ですが、対面コンサルティングを機軸とした営業スタイルの企業にとっては、完全オンライン化は難しく、オンラインとオフラインを上手に組合せていくことが必要と考えます。

コロナ禍で起きた事象

コロナ禍での緊急事態宣言発令下において、生命保険・共済保険を販売する募集人は、“営業活動のために移動すること”“お客様にお会いすること”が制限され、販売面で大きな影響を受けており、これは今後も一定の程度で継続すると思われま

【主要生保4グループの3月期決算比較】

出典：各社決算資料
単位：億円、カッコ内は前期比増減率%

グループ	保険料等収入		基礎利益	
	2018年度	2019年度	2018年度	2019年度
日本生命	60,692(11.9)	57,193(▲5.8)	7,713(5.2)	6,958(▲9.8)
第一生命	53,440(9.4)	48,854(▲8.6)	6,058(5.6)	5,349(▲11.7)
明治安田生命	30,813(1.9)	29,118(▲5.5)	6,338(8.3)	6,355(0.3)
住友生命	26,056(▲3.1)	24,467(▲6.1)	3,976(9.3)	3,925(▲1.3)

【チャネルごとの具体的な影響】

- ・感染防止目的のための営業活動自粛：①
- ・移動制限による提案・成約活動の停滞：②
- ・ダイレクト生保での新規契約の増加：③

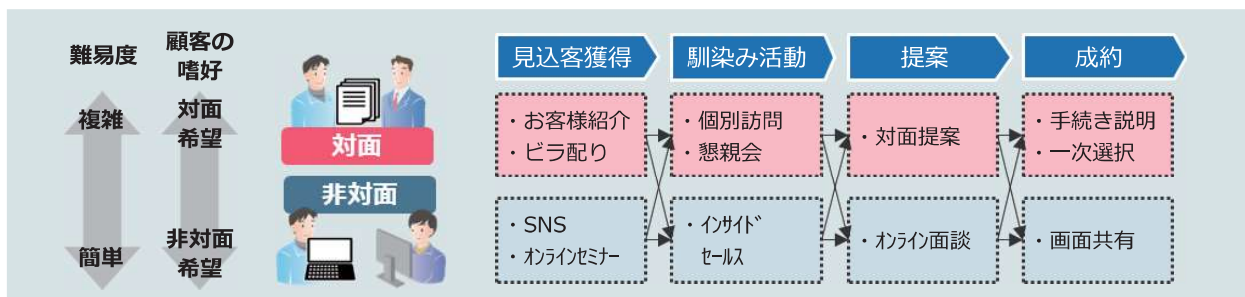
	見込客獲得	馴染み活動	提案	成約	お礼挨拶
募集人	あり	あり	あり	あり	あり
ショップ	なし	なし	あり	あり	なし
ダイレクト	なし	なし	なし	なし	なし

Withコロナ/Afterコロナの姿

「お客様の嗜好に対応したオンラインとオフラインのハイブリッド型営業」

コロナ禍での営業活動に生じた変化は、移動や対面の制限というマイナス面だけでなく、多くの方がWebツールを利用した画面越しでの対話を経験し、オンライン対応への抵抗感が薄れたというプラス面もあります。

今後は、従来の対面での営業に加え、お客様の多様化した嗜好に応じてWeb面談等の様々な手段の選択・提供が求められるようになります。



実現に向けた課題と施策例

お客様の多くは保険のニーズに気づいていないことが多いため、まずはお客様に何らかの形でアプローチし、ニーズ喚起を行うといったプロセスは必要です。また、保険商品は複雑で目に見えないため、保障内容等についての、十全な説明も求められます。

上記のような対応について、今までは対面でお客様の反応を見ながら行っていました。今後、オンライン・オフラインの組合せで営業を行う際には、下記の課題を解決する必要があります。

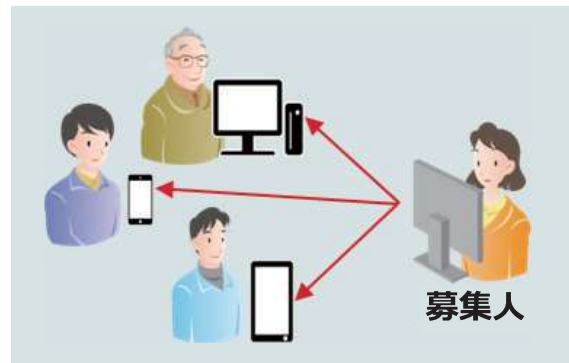
- ① 集客を伴わないお客様アプローチ(見込み客発掘)手段の確保
- ② コミュニケーションツールの活用によるきめ細かな説明
- ③ 一次選択の代替策の検討

① 集客を伴わないお客様アプローチ(見込み客発掘)手段の確保

SNS・オンラインセミナー

お客様アプローチの手段として、SNSやオンラインセミナーの活用が有効です。お客様にとってなじみのあるSNS上で情報発信を行うことで、お客様との直接的なコミュニケーションを可能にします。

ターゲットの属性にあわせて媒体の選定やコンテンツ掲載を行うことで、マス広告よりも効率的なお客様へのアプローチにつながる、一度つながったお客様と募集人を結び付け、興味関心にあわせた情報提供やオンラインセミナーの案内を行う等の馴染み活動にもつなげることができるという効果が期待できます。



インサイドセールス

インサイドセールスでは、顧客訪問を行わない事務職員が以下を行います。

- (1) 電話・メール・チャットツール等を活用して、お客様へのアプローチ(見込み客発掘)を行う
- (2) 成約につながる情報を整理して募集人に引き継ぐ

従来対面で行っていた馴染み活動や提案につながる情報収集を事務職員が代行することで、募集人はコンサルティング活動に専念できるという効果が期待できます。



② コミュニケーションツール活用によるきめ細かな説明

オンライン商談システム・画面共有サポート

オンラインでも対面と同様の説明を行うためには、下記のような機能を有したオンライン商談システムが必要となります。

これらの活用により、お客様と対話しながらのニーズ把握や、書面・画面を共有しながらの提案、複雑な手続きの説明が可能になります。

- カメラ・マイクを通じたコミュニケーション機能
- 資料・画面の共有機能
- お客様のIT環境に左右されない招待機能
- チャットツール機能

③ 一次選択の代替策の検討

今までは、募集人がお客様を観察することで一次選択を行っており、今後も公平な引受を行う観点から、リスクの排除は重要です。

一方で、生命保険契約をとりまくリスクは時代と共に変化しており、今なりにリスク評価を行い、リスクに応じた回避策を検討することが重要です。商品性や金額によって一定のリスクを負うことや、反社チェックに委ねる等のリスク排除策の統廃合についても検討する価値があると考えます。

実現に向けて

非対面での募集活動は、対面に比べてお客様と営業職員の心理的な結びつきが弱く、営業プロセスの途中でストレスがあると、中途離脱しやすいと推察されます。

一方、お客様は感動的な経験に触れると積極的にその情報を拡散し、マーケットを広げてくれる効果も期待できます。

したがって、対面・非対面営業スタイルの実現には、一連の保険購入プロセスをストレスなく経験していただくことが重要となり、そのためには、画面・帳票等のユーザーインターフェース設計等の事務設計の工夫も重要と考えます。

執筆者のご紹介



寺田 理一
プリンシパルコンサルタント

大手生命保険会社で事務企画・設計を長年担当。生命保険の新契約・収納・保全業務に関する事務設計・マニュアル作成や大規模システム改訂時のユーザー教育等に従事。



正留 修一
主席コンサルタント

生命保険会社や、共済・公共団体の業務改革案件を多数経験。近年ではデジタルトランスフォーメーションを目指した基本構想策定等のプロジェクトに従事。

視点②：「保全・支払手続き」時の顧客接点

保全・支払手続きや照会対応では、お客様にわかりやすいインターフェースを前提とした、オンライン化が加速すると考えます。自社としてのあるべきオンライン手続きサービスの検討が必要であり、その実現には、本人認証の仕組みや手続きチャネルの多様化が重要となると考えます。

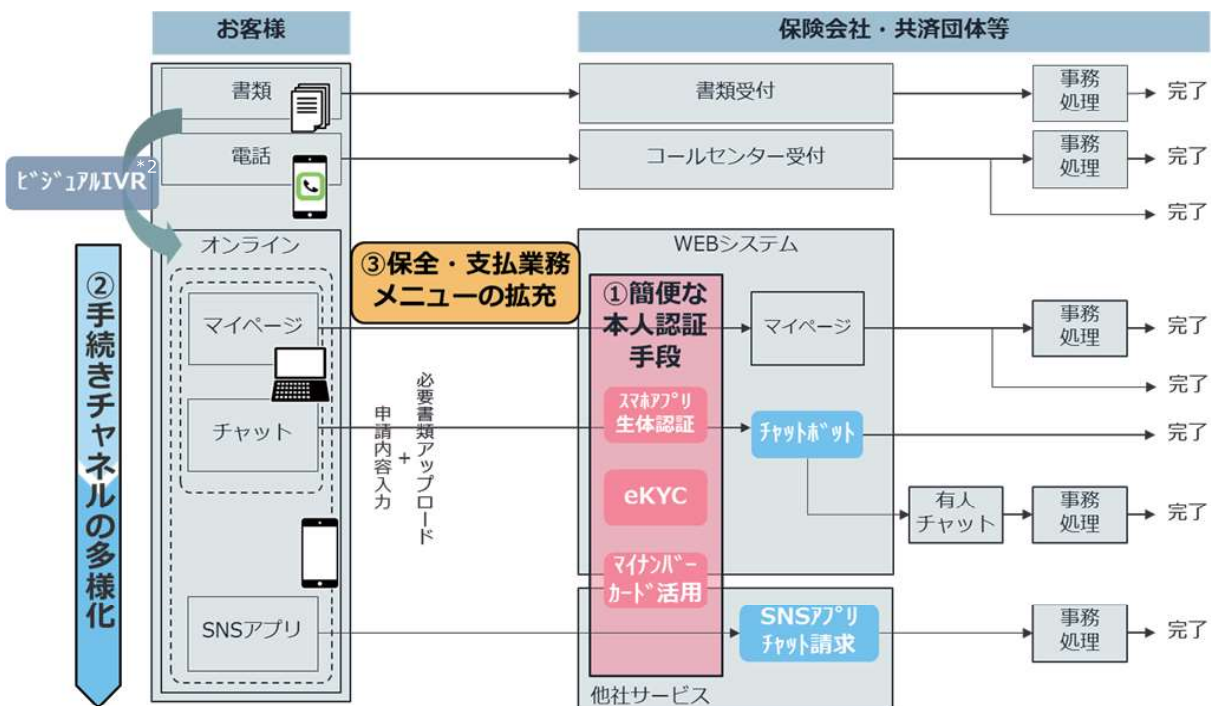
コロナ禍で起きた事象

保全・支払手続きにおいては、各社とも顧客接点として対面/非対面の手続きチャネルを設けていますが、コロナ禍では対面での手続きを自粛したため、非対面、とくにコールセンターへの架電が増加する傾向にありました。業務効率化の観点からはマイページ等のオンライン手続きを利用いただくことが望ましいですが、保険・共済の特性として、手続きの頻度が少ないことによるID/パスワードの忘失や、お客様に比較的高齢者が多いこと等から必ずしも手続きの主流とはなっていないのが現状です。

Withコロナ/Afterコロナの姿

「お客様の志向に応じたストレスのないオンライン手続きサービスの提供」

With/Afterコロナにおいて、お客様の非接触志向の高まりが予想される中、各社はオンライン手続きの利用をいかに拡大させるかが重要になります。そのためには、お客様の志向に応じてストレスなく扱えるオンライン手続きサービスを提供する必要があります。



実現に向けた課題と施策例

実現に向けたポイントとして、以下を検討する必要があります。

- ① お客様にストレスなくアクセスいただくための簡便な本人認証手段
- ② お客様の志向に応じた手続きチャネルの多様化
- ③ オンライン手続き可能な保全・支払業務メニューの拡充

① お客様にストレスなくアクセスいただくための簡便な本人認証手段*3

*3 お客様にとって使いやすく様々な手続きを汎用的に使える認証手段を指す。

簡便な本人認証手段としては、まずはスマートフォンの生体認証の活用が考えられます。保険・共済業界でも事例が出てきています。生体情報(指紋・顔・音声等)を登録することで、次回以降は生体認証のみでの手続きが可能となります。

また、eKYC*4の活用も検討の一つとして考えられます。eKYCとは本人確認をオンラインで行うもので、既に銀行等で採用されており、口座の即日開設を実現しています。

将来的には、マイナンバーカードの活用も視野に入れる必要があるでしょう。今後のマイナポイント事業や健康保険証との統合等により活用が進むと予想されます。

いずれの手段においても、手続き毎のリスクや費用対効果を評価し、手続きのリスク等に応じて使い分けるなど検討した上で導入する必要があります。

*4 お客様の本人確認(KYC)を電子的(electric)にオンラインで行うこと。2018年の犯収法改正により可能となった。



② お客様の志向に応じた手続きチャネルの多様化

スマートフォンの普及により、年代を問わずチャット形式のコミュニケーションがとられており、保険・共済業界においてもチャットボットを照会応答に活用している例が見受けられます。この延長線上でチャットボットで保全・支払手続きができれば、お客様の利便性は上がるでしょう。

また、SNSアプリのチャット機能を活用することも考えられます。公式アカウントに“友だち登録”いただき、お客様に日頃から情報発信をしていけば、保全・支払手続きを受け付けることも自然であり、お客様ニーズにも合致するでしょう。



ほかにも、複数の金融機関が参加する共通手続きプラットフォームについて、動向を追う必要があると考えます。参加企業の住所変更等の手続きをまとめてできるサービスは、参加企業が増えることでお客様にとって負担軽減につながるでしょう。

③ オンライン手続き可能な保全・支払業務メニューの拡充

保全・支払領域の手続きは多岐に亘り、取扱件数にも幅があります。

取扱件数が多くかつ必要書類が少ない手続きについては、既にオンライン化されているケースが多いですが、さらに拡充するには、これまでオンライン化できていなかった業務をメニューに加えるのが一つの方法です。

各手続きの業務特性(必要書類のペーパーレス化は容易か、契約者とは別に被保険者の意思表示が必要ではないか等)を理解し、オンライン化を阻害する要因を明確にする検討を進める必要があります。

実現に向けて

先にお示しした「Withコロナ/Afterコロナの姿」は汎化したものであり、各社により最適解は異なります。

自社のビジネスモデル、現在のサービス・システム、今後の戦略・方針(他社のサービスレベルに追いつく、業界初を目指す等)から、自社としてのあるべき姿を設定し、その実現に向けて、本人認証手段、手続きチャネル及び保全・支払業務の組合せを適切に選択することになります。また、手続きチャネルを追加する際は、マイページ等の既存サービスとの棲み分けや、段階的なサービス拡充等を検討する必要があります。

さらに言えば、簡便な本人認証手段と多様な手続き手段を備えても、お客様からのアクセスがなければ活用は進みません。コールセンターへの架電に対し、ビジュアルIVRを活用してオンライン手続きを案内する等の誘導策も合わせた検討も重要です。

最後に、このような検討には、業界調査や各種ソリューションの調査のほか、施策の妥当性評価、対象業務の見極め等を進める必要があり、業務・システム部門横断の専任体制をいかに構築できるかが実現の鍵となるでしょう。

執筆者のご紹介



森山 和俊
担当部長

大手民間保険会社のシステム基盤領域におけるシステム企画・開発を長年に亘り経験。業務・システム最適化計画、基盤更改等のプロジェクトに従事。



福地 淳
上席コンサルタント

国内・外資系生命保険会社や共済団体等において主に業務部門に対する支援を長年に亘り経験。将来構想策定や施策立案・実行等のプロジェクトに従事。

視点③：事務サービス「事務処理業務」

コロナ禍での緊急事態宣言発令下において、多くの保険会社では保全系事務担当者が、出社せざるを得ない状況が見られました。保全系事務は工程が短く、幅広い業務種類と発生頻度の低い業務が存在することから、イメージワークフロー（以下、IWF）等のシステム投資がなされず、紙を中心とした事務処理となっていたためです。

今後、「新しい生活様式」を目指した新しい働き方の実現に向けては、紙の残存により、とくに課題となっている、保全系事務について考察します。

コロナ禍で起きた事象

多くの保険会社において、新契約や支払業務は、書面をイメージ化して、予め定められた工程に従って処理を進めることができるIWFを備えています。

もちろん、IWFを整備していたとしても、書類の開封・イメージ化といった作業については出社が必要ですが、イメージ化以降の工程を担う事務担当者は、各社のセキュリティポリシーに沿ったリモート接続の整備により、在宅環境での業務が可能となりました。

これに比べ保全系事務は、IWFの整備が進んでいる企業は少なく、紙での事務処理もまだ多く残っています。当社の調査によると、新契約や支払業務のIWF導入企業は約9割でしたが、保全系事務では4割程度に留まっていました。

そのため、社内の業務系システムにリモート接続できる環境を整備していたとしても、保全系事務の担当者は、出社せざるを得ない状況となりました。

【保険会社におけるIWFシステムの導入状況】

(2020年5月末時点)

	新契約	支払	保全
IWF(リモート環境) 導入済	86%	86%	42%

※ 当社ヒアリング結果

Withコロナ/Afterコロナの姿

イメージ参照基盤とワークフロー機能を組合せたECMの導入

「ロケーションフリー化された保全事務環境」

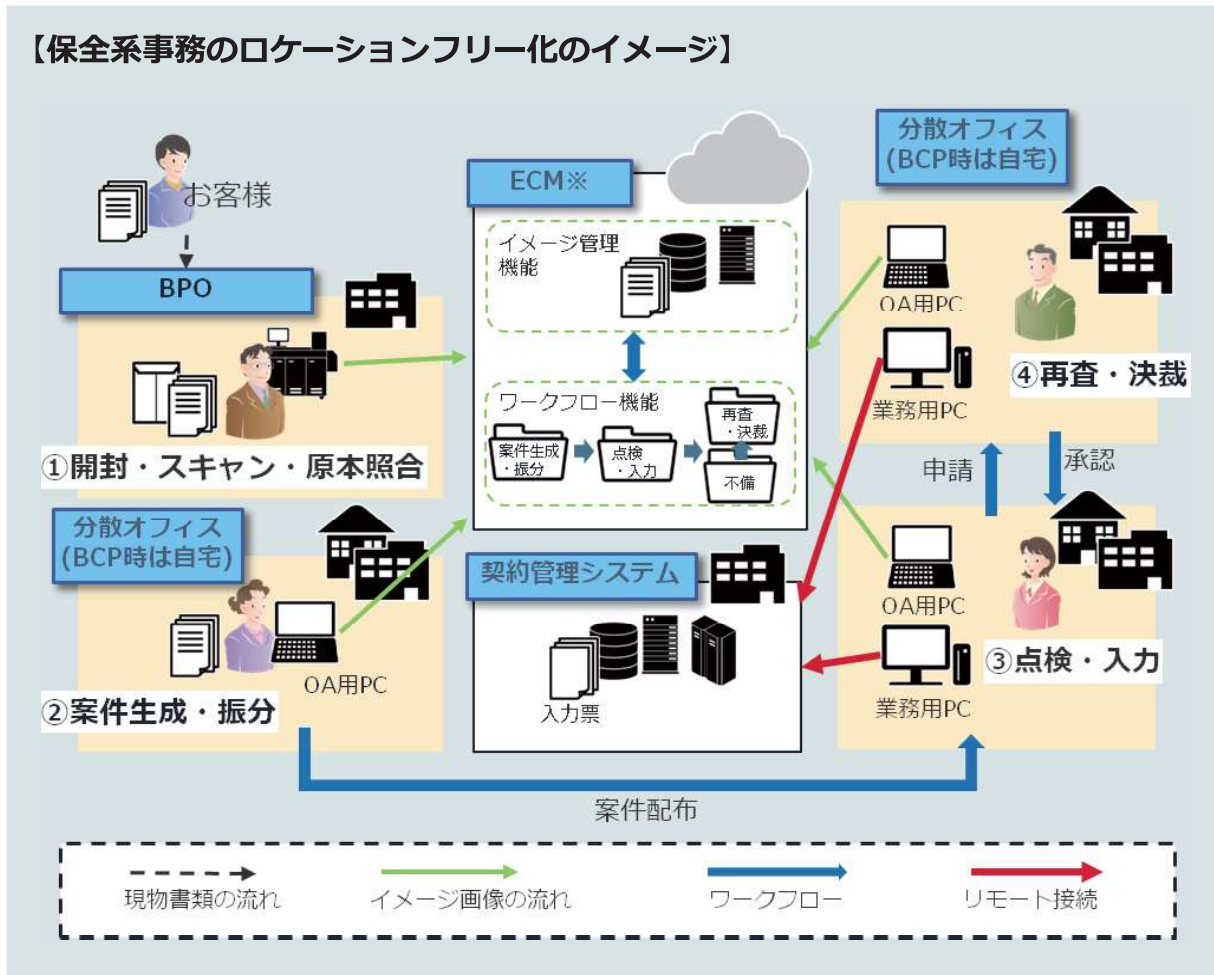
保全事務についても、更にIWF化を進めることは重要ですが、投資対効果や抜本的なBPRの必要性などを勘案すると、紙事務は残存せざるを得ないのが実態です。一方で、「新しい生活様式」への対応のために、紙事務が残存した保全系事務についても「ロケーションフリー化された事務環境」の整備が求められると考えます。

その実現に向けては、本格的なIWFの代わりに紙をイメージ化した書面を参照できるイメージ参照基盤と、事務工程が可視化される簡易なワークフロー機能を組合せたエンタープライズコンテンツマネジメント(ECM*5)を導入することも考えられます。

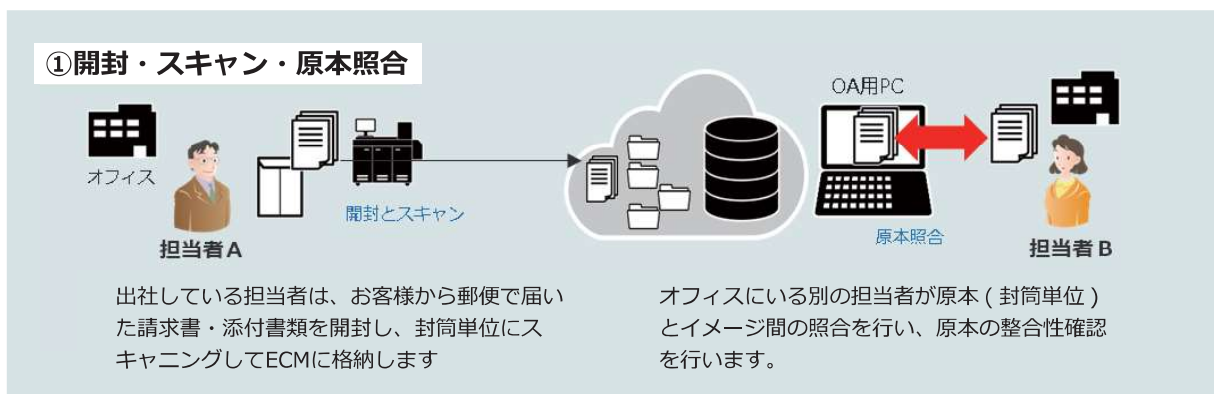
*5 業務に関するコンテンツや文書を一元的に取り込み、運用管理する技術のこと。文書に関連する各種技術(イメージ管理基盤、ワークフロー基盤、セキュリティ管理など)を組合せたパッケージシステムとして提供される。

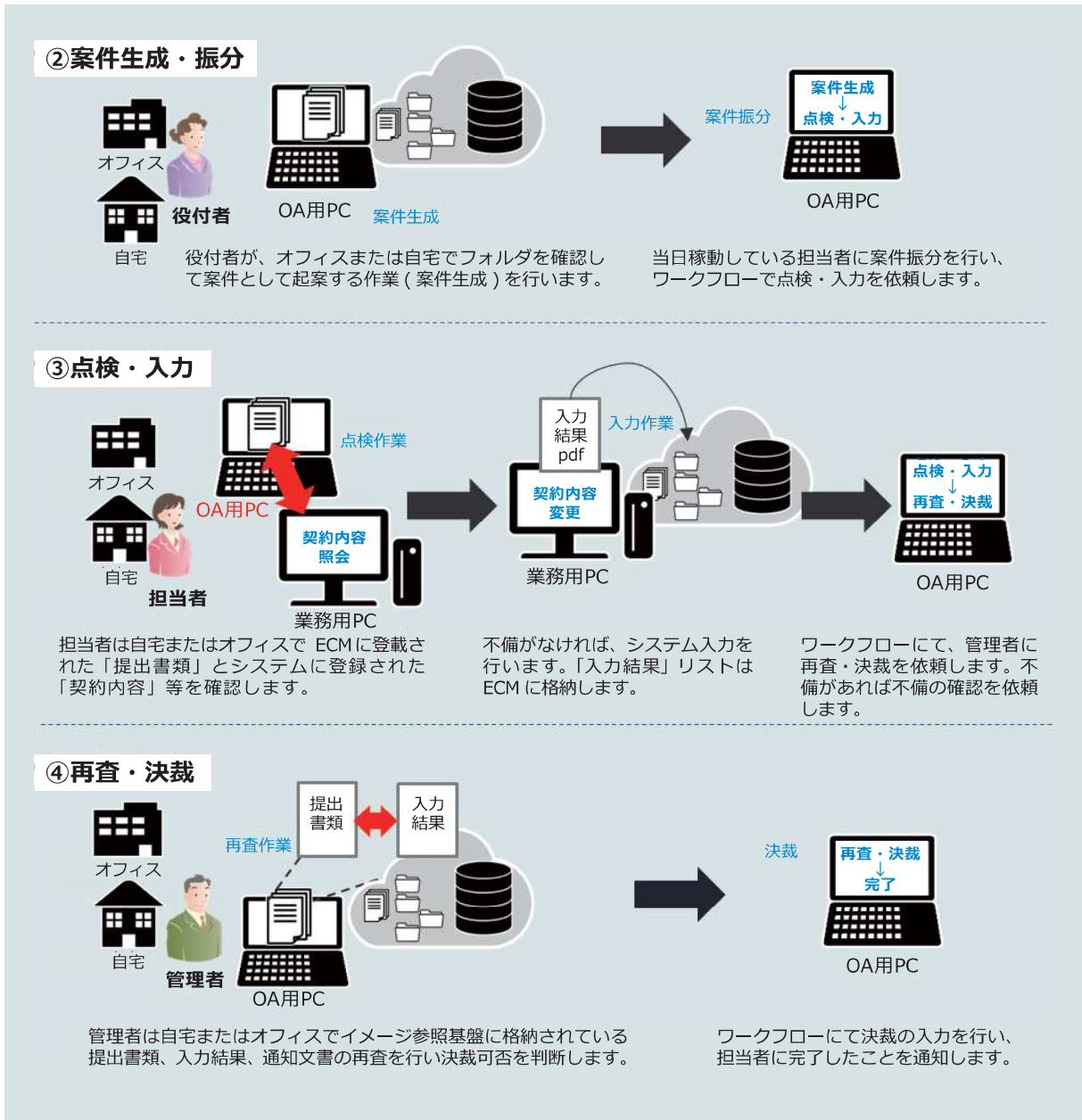
こうした仕組みを導入したとしても、セキュリティ面を考慮すると、定常的な在宅勤務はリスクが高いと考えられます。

したがって、**BCPとして在宅での事務処理を可能とする環境を構築した上で、通常時はオフィスの分散によるリスク分散に留めることが望ましい**と考えます。



上記①～④の各工程の具体的な流れについて、「保険契約内容の変更」処理を例に説明します。





実現に向けた課題と取組み

保全系事務のロケーションフリー化の実現に向けては、以下の課題に対する取組みが必要であると考えます。

- ① イメージ管理基盤と工程管理を効率的に紐付けるECM等の仕組みの選定
- ② データ漏洩を防御するセキュリティ制御機能
- ③ 新たな事務環境に合わせた事務設計の修正と対応した規定等の見直し

①イメージと工程管理を紐付けるECM等の仕組みの選定

生産性の維持・向上のためには、イメージ化文書やワード文書等の関連書類を一件書類として束ねて管理するイメージ機能と、業務運行制御や進捗を可視化するワークフローとの連携を効率よく実現するシステムツールを選定することが必要です。

②データ漏洩を防御するセキュリティ制御機能

お客様からお預かりする書面イメージは個人情報であり、データ漏洩の防御対策は最重要課題です。きめ細かいアクセス権限設定や、二要素認証、流出対策として電子透かし、監査ログ、監査証跡、印刷やダウンロード管理といった制御機能を持つ製品選定を行うことが重要になってきます。

③新たな事務環境に合わせた事務設計の修正と対応した規定等の見直し

事務生産性を維持するためには、新たな事務環境に合わせた事務設計の修正が課題となります。保全系事務については多種である特性上、用途に合わせた多くの帳票や、簡単な工程のものから個別の判断を要するものまで区々であり、事務単位に事務設計を修正する必要があります。現行事務プロセスを見える化した上で、画面の可読性が高い帳票設計の見直しや事務プロセスの標準化・簡素化等の検討を並行して実施し、合わせて関連の事務規定の見直しを実施していく必要があります。

実現に向けて

多種にわたる保全事務で求められる業務知識は多岐で、詳細については明文化されずに属人的に管理されていることが多くなりがちです。

ロケーションフリーの事務環境の実態整備としては、マニュアル化はもとより知りたいことを簡単に検索、問合せでき、またその内容も簡単に登録できるようなナレッジマネジメントシステムの整備も必要と考えます。

執筆者のご紹介



星野 啓
担当部長

数々の金融基幹系基幹システムのSIを経験し、大規模プロジェクトのPMO、新規業務立上げ、デジタル企画等に従事。事務・システムのデザインや、マネジメントに精通。



岩田 由利恵
上席コンサルタント

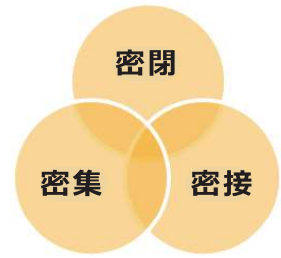
事務センターの構築・マネジメントを経て、事務領域の業務改革に従事。業務改革の企画構想から運用まで保険・共済等幅広く経験し、業務設計・運用構築・運用管理に精通。

視点④：事務サービス「コールセンター」

コロナ禍の中、生命保険会社で真っ先に課題が顕在化したのが、コールセンター(以下CC)でした。

CCは高層ビルのワンフロアにあることが多く、窓も開けられず、前後左右が人に触れる距離(ソーシャルディスタンスの確保が不可)であり、いわゆる「3密」の環境となっていました。

また、顧客情報等の高機密情報を取扱うことや、電話対応のシステムや運用体制の都合上、在宅勤務が難しいことも課題となりました。



コロナ禍で起きた事象

緊急事態宣言の下、大手を含む多くの生命保険会社ではCCの在宅勤務を見送り、出社率の抑制による「縮退稼働」を余儀なくされました。真っ先に在宅を発動させた保険会社もありましたが、同社は東日本大震災をきっかけに、約10年を掛けてセキュリティや要員面での準備を行っていたことで、在宅勤務を可能としていました。

右表は生命保険会社各社の単月の応答率を前年と比較したものです。

「3密」回避のためのオペレーター(以下OP)の出社抑制に加えて、コロナ禍での保険金請求等における着信数の増加もあいまって、応答率は、当社ヒアリングの結果では25~30%の低下となりました。

【生命保険会社各社での応答率】

(4月単月 前年度比)

	A社	B社	C社
着信数増加率	+40%	+10%	+25%
OP出社率	-30%	-50%	-40%
応答率	-28%	-30%	-25%

※当社ヒアリング結果

Withコロナ/Afterコロナの姿

「通常時のCC拠点分散化と、BCPに備えたロケーションフリー環境のシステム整備」

CC業務は、その特性から、OPの対話状況をきめ細かく確認し、タイムリーにフォローする必要があることや、OPの育成や心情面のフォロー等も必要となります。

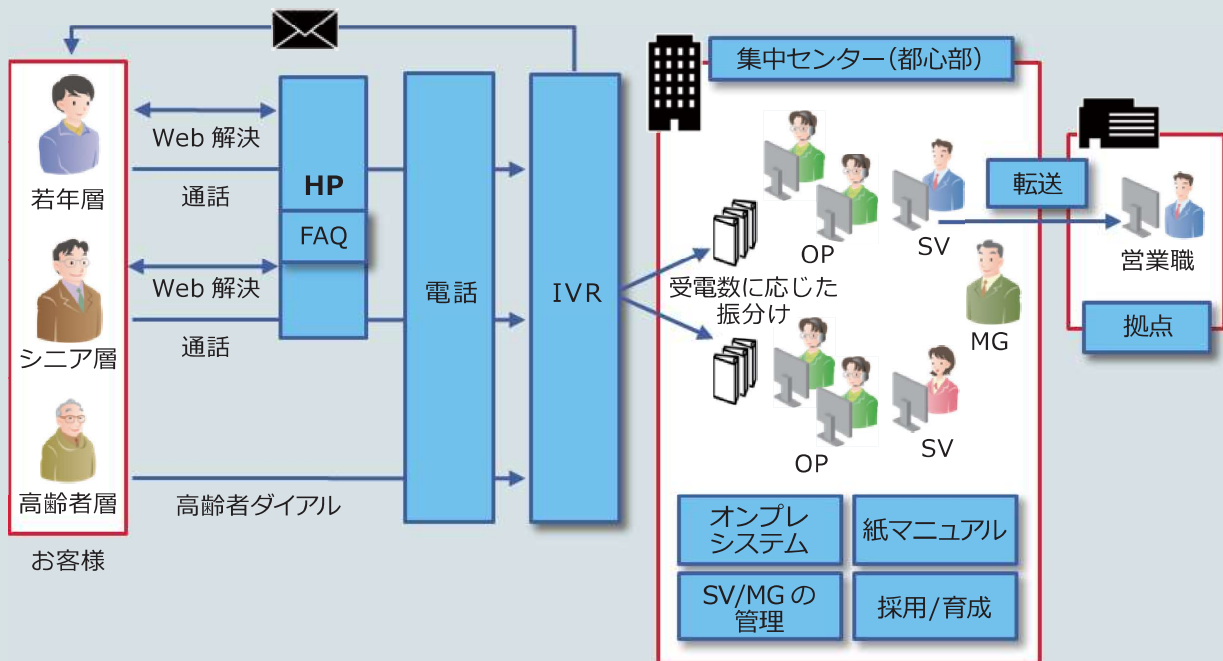
したがって、システム的には可能であっても、**恒常的に在宅勤務を前提とすることは難しい実態がある**と言えます。

そのため、**有事の際のBCPとして、システム面では在宅での電話対応も可能とするロケーションフリー環境を構築した上で、通常時は、地方も含めた複数拠点への分散体制によるリスク分散に留める**ことが望ましいと考えます。

ロケーションフリー環境のシステムについては、VPNによる接続も可能ですが、より高いセキュリティ確保には仮想化やゼロトラストの検討が必要と考えます。また、ロケーションフリーの実現には、現在は紙で利用しているマニュアルも含めて電子化が必要です。

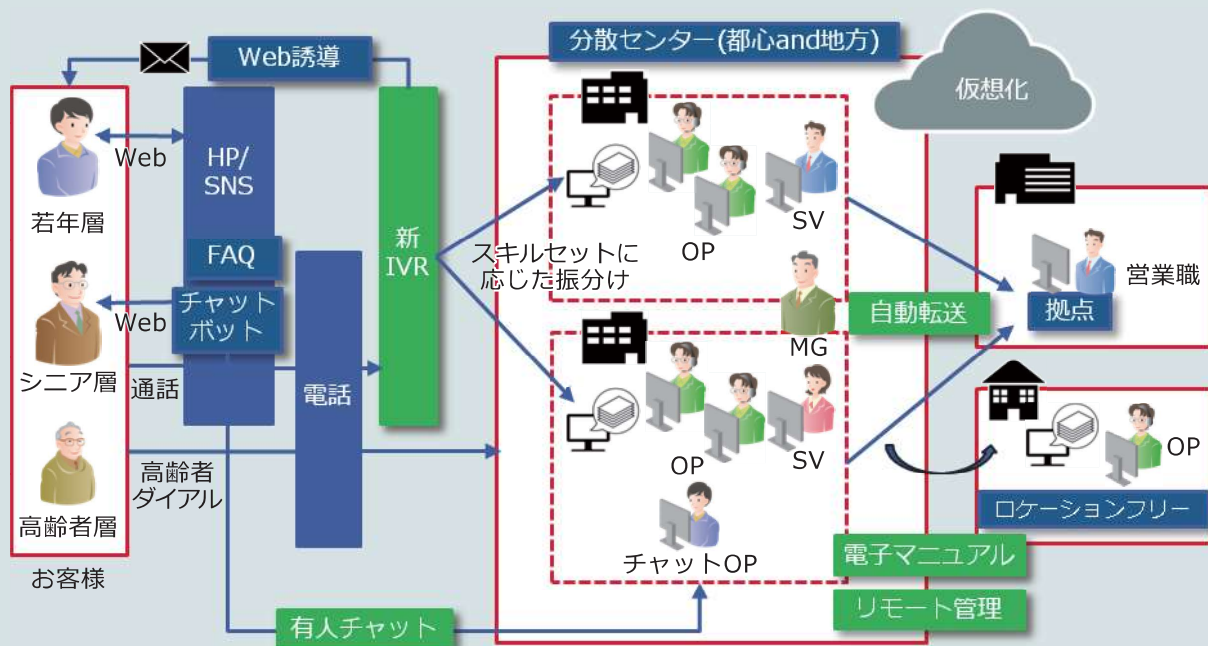
As-Is

- ◆照会は、若年層を中心に Web 志向は高まるものの、電話ルートがメインとなり受電件数が多い。
- ◆都心ビルを中心とした集中体制のため、パンデミックや災害時のロケーションリスクが高い。
- ◆在宅含む分散体制に向けては、システム、ファシリティ等足元の仕組みの整備に遅れ。



To-Be

- ◆若年層やシニア層を中心に Web サービスへ誘導し、受電数を削減。
- ◆通常時は、地方含めた複数拠点への分散体制によりリスク分散を図る。
- ◆有事の際のBCPとして、在宅での電話対応も可能とするロケーションフリー環境を構築。



実現に向けた課題と施策例

前述のCC像の実現に向けては、以下の課題を解決する必要があります。

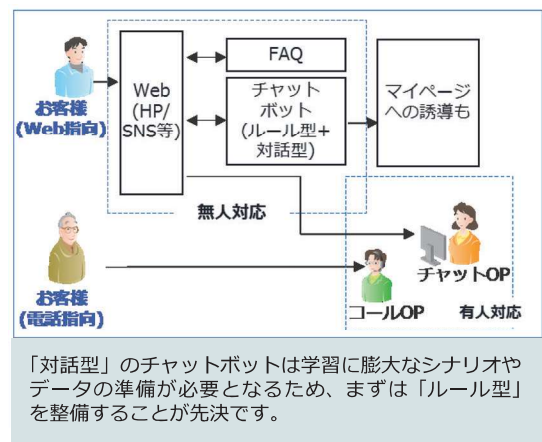
- ① CC受電数の抑制 (Web手続きへの誘導)
- ② ロケーション分散に向けた受電スキームの構築 (OPによる自己完結率の向上、心情面も含めたOPサポートの充実)

① CC受電数の抑制 (Web手続きへの誘導)

ロケーションの分散やBCPも見据えたCC体制の構築に向けて、まずは有人の電話対応件数を削減しておくことが効率的です。

チャットボットやWeb上での手続きの拡充を進めることで、CCのアクセス数低減はもちろん、お客様の利便性向上にも繋がると考えられます。

但し、多様なお客様への対応という点では、有人チャットや高齢者向けへの専用電話ルートなども受け口として構えておく必要があると考えます。

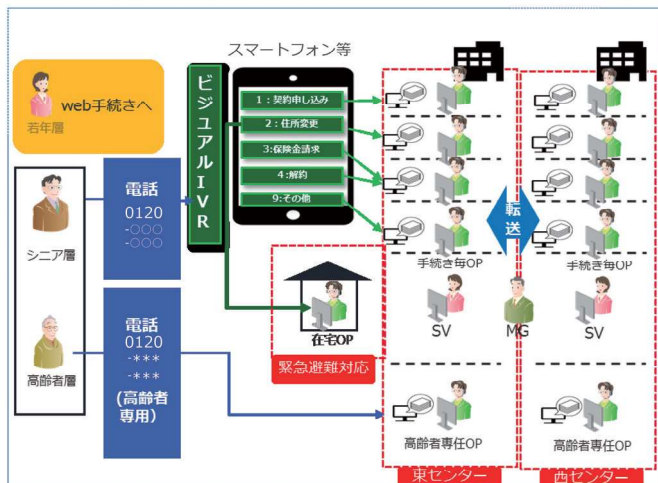


② ロケーション分散に向けた受電スキームの構築

(OPによる自己完結率の向上、心情面も含めたOPサポートの充実)

Web手続きへの誘導により、簡易な照会や手続きのWeb完結が促進されるとすると、OPが電話で対応する業務は、より専門性の高い内容が多くなると考えられます。

より高度な専門業務としての性質が高くなることから、習熟度や得意領域(手続きやお客様の年齢層 等)に応じて、より細かく案件を振分けていくことで、自己完結率を高め、効率よく高品質なサービスの提供が可能となります。

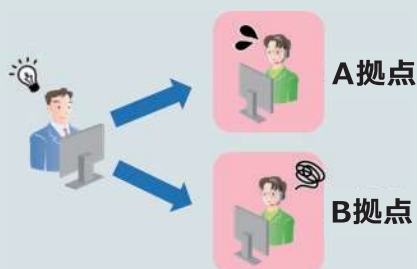


これを実現するには、OPのスキルを細分化して定義し、OPの習熟度に合わせて、自己解決できるレベルの案件をIVRの設定で細かく振分ける必要があります(ビジュアルIVRの活用等も検討)。

このことにより、BCP発動時にも、在宅勤務やアウトソースへの業務の切出しを検討しやすくなると考えます。

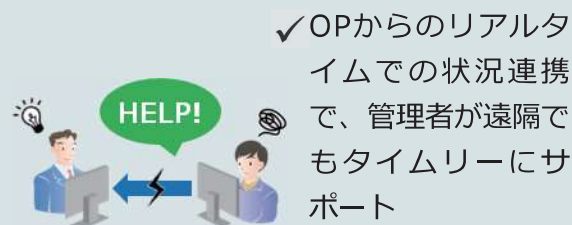
また、ロケーションが分散することで、OP間の相互フォローや管理者のタイムリーな支援が限定されます。先述のスキルに応じた割振りに加え、OPの不安解消と育成促進を図るために、以下のようなOPをサポートする仕組みの検討が必要と考えます。

○ 対話状況の見守り



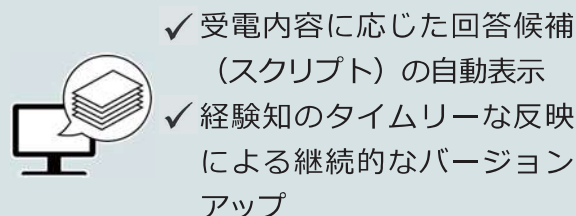
- ✓ CCシステムのモニタリング機能や、OPが使用するPCカメラ情報、感情分析AI等、遠隔での見守りの仕組みを通じたイレギュラー状況のタイムリーな把握・フォロー
(通話時間や通話内容の複雑性、OPやお客様の感情の起伏等の情報を可視化)

○ アラート表示



- ✓ OPからのリアルタイムでの状況連携で、管理者が遠隔でもタイムリーにサポート

○ 電子マニュアルの自動表示



- ✓ 受電内容に応じた回答候補(スクリプト)の自動表示
- ✓ 経験知のタイムリーな反映による継続的なバージョンアップ

■ 実現に向けて

対応品質や効率を維持しながら、ロケーションの分散や在宅での受信を実現することは、システムやツールの導入だけでなく、OP個々人のスキルや各社の文化やルール、契約形態等も踏まえた上で計画化していくことが重要です。

とりわけ、在宅での受信については、セキュリティや環境面、OPのスキルや感情面での課題も多く、POCで課題を抽出しながら制度化し、運用していく必要があると考えます。

執筆者のご紹介



濱口 昭
主席コンサルタント

大手生命保険会社情報システム部を経て、当社にて主に個人保険システム開発や外資系生保新商品開発に従事。個人保険領域の事務システム全般に精通。



内藤 将文
上席コンサルタント

当社に新卒入社。主に大手生損保様向けへのコンサルティング営業に従事し、システム化構想の企画・立案等をご支援。

視点⑤：本部業務(マネジメント)

緊急事態宣言の発令により従業員の出社が制約を受けるなか、各社はリモートワークの活用や必須業務の絞込み等の工夫により、事業継続を図りました。

そんな中、組織の管理者にとって重要な課題となった、メンバーとの遠隔でのコミュニケーションやマネジメントについて考察します。

コロナ禍で起きた事象

管理者は、組織の目標達成や従業員一人ひとりに対する様々な管理義務を負っていますが、これまでは、上司・部下や同僚等と同じ場所で勤務し、必要なコミュニケーションは対面で行うことができ、従業員の就業状況を直接確認して必要な対処を取ることができました。

しかしながら、コロナ禍により急遽リモートワーク等へ移行したことにより、従業員の労務管理や健康・心情管理、業務の進捗状況の管理等を直接把握することが困難となりました。

Withコロナ/Afterコロナの姿

働き方の多様化と企業ミッション実現の両立を支える、マネジメントスタイルの変革 「対面コミュニケーションから非対面コミュニケーションへ」

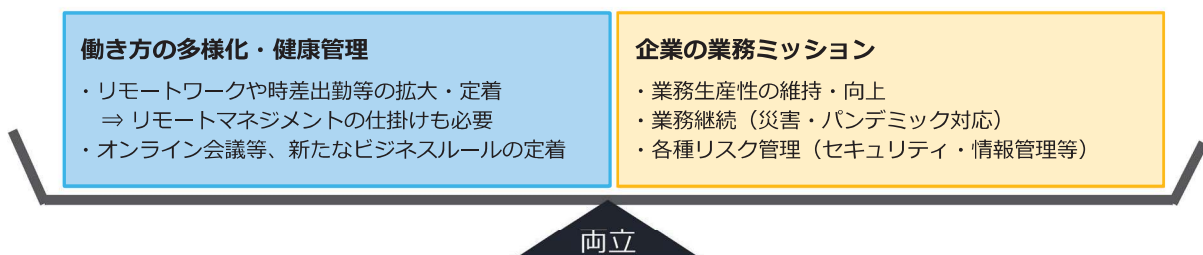
厚生労働省から公表された“「新しい生活様式」の実践例”でも、働き方の新しいスタイルが示されており、今後は「テレワークやローテーション勤務」「会議はオンライン」等の“働き方の多様化”が進んでいくことが想定されます。

一方で、長期戦となるWithコロナ/Afterコロナにおいては、働き方の多様化を実現しながらも、企業のミッションを果たすことが前提となります。

管理者は、自身も含めた“働き方の多様化”を受け入れつつも、組織の目標達成や従業員一人ひとりに対する様々な管理義務を果たさねばなりません。

そのためには、マネジメントスタイルを**対面(オフライン)コミュニケーション中心から非対面(オンライン)コミュニケーション中心に変化**させていく必要があります。

但し、管理者と従業員の非対面コミュニケーションにおいては、人間関係や相互理解が前提として必要となるため、**必要に応じて対面コミュニケーションを組み合わせる**こともポイントとなります。



実現に向けた課題と施策例

非対面コミュニケーションの実現には、以下の課題を解決する必要があります。

- ① ロケーションフリー環境の構築(ICTツールの活用、徹底した電子化)
- ② 組織や個人の成果管理(KPIマネジメント)

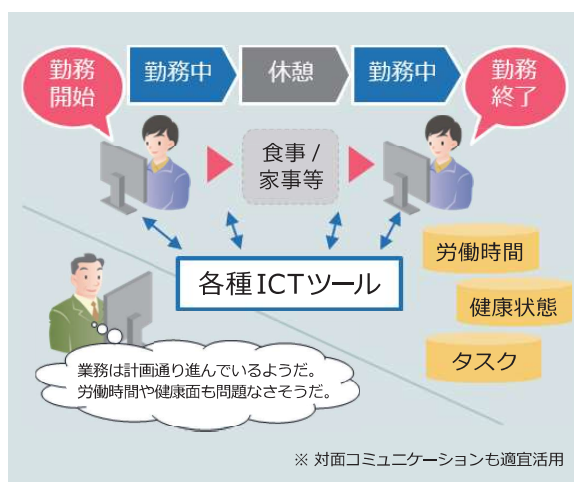
① ロケーションフリー環境の構築

ロケーションフリー環境を支える基盤として、グループウェアへのロケーションフリーに対応する各種ICTツールの活用・取り込みが有効です。

各従業員の業務計画や実績をいつでも共有し、スムーズなコミュニケーションが可能となることに加え、管理者は従業員の心身状態等について把握し、適切なフォローが可能となります。

また、**ロケーションフリー環境の構築には、徹底した電子化が前提**として必要となります。

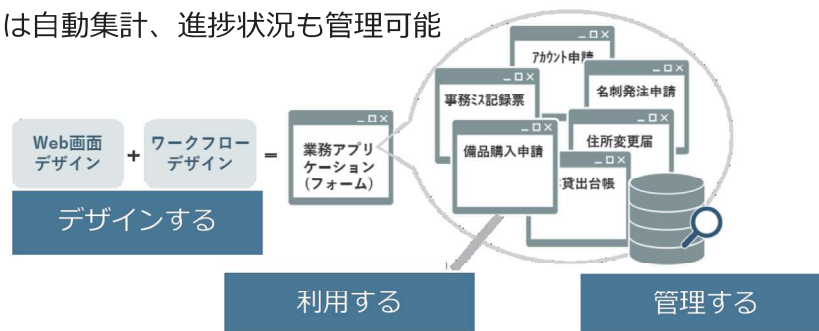
電子化の実現に向けては、当社ソリューションであるN-Apios(エヌ・アピオス)も活用することができます。(下図参照)



申請業務電子化・事務効率化ソリューション N-Apios (エヌ・アピオス)

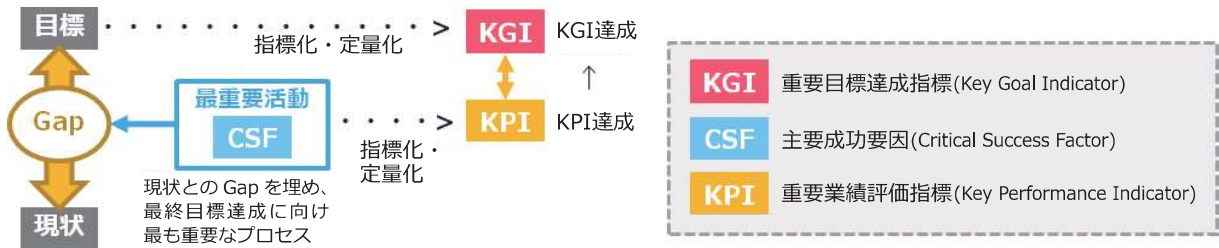
ペーパー業務の電子化・テレワークを促進するクラウドワークフローソリューション

- ✓ 直観的なマウス操作でWeb画面をデザインし、ワークフローを設定するだけで業務アプリケーションが作成可能（開発スキル不要）
- ✓ ポータル画面から業務アプリケーションを選択するだけで直ぐに業務開始可能（モバイルでも利用可能）
- ✓ 収集したデータは自動集計、進捗状況も管理可能



② 組織や個人の成果管理（KPIマネジメント）

非対面コミュニケーション下における組織目標や従業員の実績評価に際しては、個人の成果の定量的な把握・管理の見える化が重要です。その手法として、**KPIマネジメントが有効**です。KPIマネジメントとは、組織の目標達成に向けて、最重要活動(成功要因)を明確にし、定量的な指標を定め、成果(実績)を可視化することにより実効性を測る手法です。



[KPIマネジメントの主なポイント]

- **所属チーム・部門の組織目標との連動を意識して設定する**
組織目標につながる成功要因を明確にし、所属する上位組織の目標と連動した個人目標を定めます。
- **目標は定量的に、具体的に設定する**
具体的な量や達成時期、アクション等、その達成状況を客観的に測れるよう、具体的に定めます。
- **現状を可視化できる仕組み（BIツール*6）を活用し、PDCAサイクルをまわす**
日常的に自身の目標達成状況を目にできる仕組み（BIツール）を活用してモニタリングし、問題点の可視化と改善を施しながら、確実・合理的に目標達成へ導くことが期待できます。

*6 Business Intelligence Tool : 企業が蓄積された膨大なデータを分析し、迅速な意思決定に役立つツール

実現に向けて

マネジメントは、非対面でのコミュニケーションを前提とした環境構築や手法の確立が重要になりますが、実際に導入する際は、活用場面をイメージしつつ、各社の業務特性や企業文化・風土も意識した設計が必要と考えます。

加えて、KPIマネジメントとともに、業務と働き方の特性に応じた、従業員の評価方法の抜本的な見直しも必要になることでしょう。

執筆者のご紹介



大手生命保険会社情報システム部を経て、当社にてシステム開発、運用、コンピュータセンタ企画・管理を経験。システム企画・大規模プロジェクトマネジメント全般に精通。

前更 雅一
コンサルティング本部 部長



国内ITベンダーを経て、当社へ入社。豊富なIT領域の経験を軸に、IT戦略検討、プロジェクトマネジメント支援、セキュリティ強化等のコンサルティングに従事。

清水 佑介
主席コンサルタント

ニッセイ情報テクノロジー コンサルティングサービス

私たちNISSAY ITは、「保険を中心とした金融業務・ITノウハウ」と「独自のコンサルティング・BAメソッド」の両輪で、事業戦略/IT戦略の立案から業務・システム設計/開発/システム運用まで、幅広くご支援いたします。

コンサルティングサービス一覧

事業戦略／企画	<p><事業戦略/IT戦略立案コンサルティング> お客様の経営目標・計画・課題を踏まえ、将来に向けた事業とITに関するビジョンや戦略を立案し、中長期計画の策定をご支援いたします。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 事業戦略/IT戦略の策定 ○ 事業戦略/IT戦略の評価分析 ○ 事業戦略/IT戦略のモニタリング・リスク対策
	<p><業務/システム企画コンサルティング> お客様の業務やシステムの中長期計画を踏まえ、実務と実装を意識したより具体的な施策の導出と実行をご支援いたします。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 業務刷新・業務改革にむけた計画策定 ○ システム化計画の策定 ○ 投資計画の策定 ○ 計画の実現可能性
	<p><調達支援コンサルティング> お客様の立場にたって、システム開発会社やインフラ機器調達に向けた情報収集や提案要請に資するご支援をいたします。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 調達計画の策定 ○ 情報提供依頼書の策定 ○ 調達仕様書の策定 ○ 提案書評価基準の策定
	<p><プロジェクトマネジメントサポート> お客様が推進されている業務、システムの各種プロジェクトに対応したプロジェクト管理の導入から運営、品質管理をご支援いたします。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 事務系プロジェクトマネジメントサポート(事務改善、新事務構築、事務センター構築等) ○ システム開発プロジェクトマネジメントサポート ○ システム品質管理
業務／IT	<p><業務設計/開発支援コンサルティング> お客様の新たな業務や従来業務の効率化・品質向上を実現するため、現状分析・課題を踏まえた業務の設計から導入までをご支援いたします。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 新業務設計・事務開発の実施 ○ 新業務要件定義の策定 ○ 新業務運用にむけたマニュアル類の作成(実態整備) ○ 業務運用評価項目の策定
	<p><システム設計/開発支援コンサルティング> お客様からのシステム開発にむけた要件の整理を業務、システムの両方の観点から総合的にご支援いたします。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ システム方式設計の策定 ○ システムデザインの統制(アプリケーション) ○ システムデザインの統制(インフラ) ○ パッケージ評価・分析
	<p><システム運用最適化コンサルティング> お客様のシステムの安定運用と効率化に向け、システム運用に関する様々な運用課題の解決をご支援いたします。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ システム運用評価・改善計画の策定 ○ システムセンター運用設計 ○ 運用基準、運用マニュアルの策定

最新の取り組み

Enthusiasm for New Technology!

新技術活用への熱意

全社をあげて新技術の獲得を推進するため『デジタルラボ』を東京・大阪に新設しました。実践的な取り組みを集中して行ってまいります。

クラウド環境下でのサービス提供に向けた開発が本格化することに合わせて『クラウドCoE※』を設置し、全社でナレッジを共有しています。

※Center of Excellence（組織横断の専門家集団）の略

It's New

2019年度IT協会『IT優秀賞』を日本生命と共同受賞!

≫ 保有するビッグデータをAIで分析し、お客様のニーズに合った情報提供やご提案につながる機能をもつ営業職員用端末「TASKALL（タスカル）」が評価されました。

保険・共済業界向けAI・OCRサービス『READ-IT!!』リリース

≫ 領収書等の非定型帳票をデジタル化するAI-OCRサービスを日本生命に導入しました。これからもAIソリューションの創出を推進いたします。



NISSAY IT REPORT 特別号

『保険・共済・年金市場におけるWith/Afterコロナへの対応とは』

2020年 8月発行

(所属、役職は2020年8月時点のものです)

発行 ニッセイ情報テクノロジー株式会社
〒144-8721 東京都大田区蒲田5丁目37番1号 ニッセイアロマスクエア
<https://www.nissay-it.co.jp>

発行人 田浦 達広

編集人 露木 愛

問合せ先 コンサルティング事業本部
TEL : 03-6897-8861 E-mail : info@nissay-it.co.jp



ニッセイ情報テクノロジー株式会社