



ベテラン行員が力を発揮するために

少子高齢化に伴い、雇用期間が長期化しベテラン行員の重要性が高まっています。ベテラン行員の活躍には職務の明確化、柔軟な働き方が選択できる制度、尊重し合う組織文化づくりが求められます。

「出向」と「役職定年」

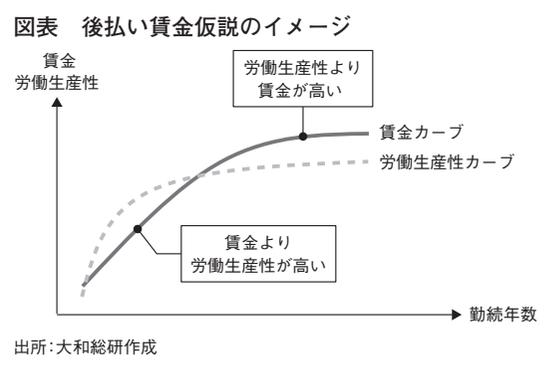
敬老の日に総務省から高齢者に関するデータ*が発表されました。日本の65歳以上の就業者は、就業者総数の13.5%を占め、その割合は増加傾向にあります。また、高年齢者雇用安定法の改正により、2025年4月以降は継続雇用を希望する従業員全員に対して65歳までの雇用の確保が企業に義務付けられます。70歳までの継続雇用も努力義務となっており、雇用期間の長期化が進んでいます。銀行の人事戦略においても40～50代以降のベテラン行員が、年齢を重ねても長期的に力を発揮できる仕組み作りが大きなテーマとなっています。

銀行のベテラン人材の働き方として、まず頭に思い浮かぶ言葉が「出向」と「役職定年」です。出向は以前より少なくなったと聞きますが、銀行を舞台とした人気ドラマ「半沢直樹」でも登場人物が子会社や関連会社へ出向する姿が描かれていました。役職定年は55歳など一定の年齢に到達した時点で自動的に役職から外れる制度です。いずれにしても、銀行ではベテランの年代になると出向や役職定年によって一線を退くようなイメージを持つ若手行員も少なくないでしょう。

後払い賃金仮説

出向や役職定年が運用されてきた背景に、2024年9月号で解説した銀行の賃金の特徴が挙げられます。銀行の賃金は年齢が上がるとともに大きな上昇カーブを描くことをご紹介しました。この賃金カーブに労働生産性カーブを加えると図表のように考えることができます。これは後払い賃金仮説と呼ばれます。

後払い賃金仮説は年功賃金を説明する考え方の1つと言えます。つまり、将来的に高給を得られることが期待できる後払いの賃金カーブにすることで長期勤続を促しつつ、雇用期間全体で賃金と労働生産性のバランスを取る考え方です。銀行では出向や役職定年を組み合わせることで、ベテラン行員の賃金と労働生産性の差を埋め、全体的な人件費の適正化



* 総務省「統計からみた我が国の高齢者」(2024年9月15日) <https://www.stat.go.jp/data/topics/pdf/topics142.pdf>

を図ってきました。

しかし、冒頭で紹介したとおり就業者の雇用期間が伸びています。65歳や70歳まで勤務することを考えると、意欲の維持の観点から55歳という役職定年の年齢も引き上げの必要性が生じます。ただし、図表のカーブを前提に役職定年を上げると「労働生産性より賃金が高い」期間が一層長くなり、累計の人件費がより割高になります。加えて、少子高齢化によりベテラン行員の割合が相対的に高くなっています。年齢を基準に一律に処遇を変更する従来の運用は、増加するベテラン行員の意欲をそぐだけでなく、人手不足を一層深刻化させ、組織へ大きなマイナスを生みます。そのため、昨今では出向や役職定年を見直し、2024年7月号で解説した銀行版ジョブ型人事制度に移行することで課題の解消を図っているケースも出始めています。銀行版ジョブ型制度は、後払い賃金仮説とは異なり、その時々の労働生産性に応じて適切な賃金を支給する仕組みです。つまり、これまで労働生産性より高い賃金を受け取っていたベテラン人材も、銀行版ジョブ型制度への移行後は労働生産性に応じて処遇されることになります。

ベテラン行員が力を発揮する時

では、ベテラン行員が高い労働生産性を発揮し続けるために何が必要でしょうか。昨今の若い世代は多様な価値観を持っていると言われますが、実はベテラン行員も仕事に対する考え方やスキル、経験、健康状態の面で多様です。その多様性に対応することが有効でしょう。まず取り組むべきはベテラン行員に求

大和総研
マネジメントコンサルティング部
主任コンサルタント

小林 一樹 | こばやし かずき

1982年生、千葉県出身、2005年千葉大学卒。大和総研入社後、システムエンジニアとして大和証券のオンライントレードシステム等の開発及びプロジェクトマネジメントに従事。2012年より経営コンサルティング本部にて、人事戦略策定や人事制度改定など人材マネジメントのコンサルティングを中心に、役員の指名・報酬などコーポレートガバナンス支援や中期経営計画策定等にも携わる。中小企業診断士。



める職務の明確化です。ベテラン行員は様々な経験を積んでいる分、有するスキルの深さや幅も様々で、活躍できる職務も多様です。銀行側がベテラン行員に求める職務を明確化し、その職務に最適な人材を配置することで力が発揮しやすくなります。筆者が知る範囲では、渉外などプレーヤーに専念する職務や、マネジメント経験を生かし若手支店長などの支援に特化する職務で特に力を発揮するケースが多いようです。次に柔軟な働き方が出来る制度づくりです。ベテランと呼ばれる年齢に差し掛かると、健康状態や希望する労働時間にも違いが生じます。一人ひとりが最適な状態で働ける制度づくりが求められます。

最後に、ベテラン行員が活躍する職場の共通点として、若手や中堅行員とベテラン行員の間で対話が重ねられ、相互に尊重し合う組織文化が出来ていることが挙げられます。これは多様性のある職場づくりには必須の条件です。これらに取り組むことで、年齢を基準とした一律の処遇変更から脱却し、ベテラン行員一人ひとりが力を発揮できる銀行になります。