銀行人事戦略の核心

変化する働き方の波に乗る

働き方改革を通じて人材獲得や生産性の向上、さらには行員の体験価値を向上することが求められています。政府の動向や価値観の変化を捉え、変化の波を乗りこなす発想が人事戦略には求められます。

第1の波：人材獲得

今から10年前の2015年1月30日に厚生労働省が「働き方・休み方改善ポータルサイト」を開設し、この頃から「働き方改革」という言葉が聞かれるようになりました。同時に、日本の人口減少に対する危機感が強まった時期でもあります。

人口の減少は企業の労働力確保が難しくなることを意味します。労働力不足に伴う国際競争力の低下に強い危機感を抱いた日本政府は、より多くの人材が健康で長く働ける環境整備を企業に促してきました。働き方改革をはじめ、健康経営、女性活躍推進、定年・再雇用制度の見直しなどです。労働力の確保に加え、企業の競争力の源泉が生産設備などの有形資産から人材や知的財産などの無形資産に移行していることも、人材獲得競争の激化に拍車をかけています。

銀行も例外ではありません。人口減少に伴う人材獲得難という波は銀行にも襲いかかっています。銀行では特に長時間労働が就職先としての魅力低下や行員の離職要因の1つとなっていました。深夜や休日もいとわない働き方を前提とした労働慣行は、心身の不調だけでなく、出産や介護に直面した行員の離職を招いてしまいます。

こうした現実を踏まえ、多くの銀行が長時間労働の是正に取り組んでいます。定時退社デーの設定をはじめ、19時退行の励行、有給休暇の取得促進、時短勤務制度やフレックスタイム制度の整備などが施策例として挙げられるでしょう。これらの取り組みを通じて、より働きやすい環境を整備することで、就職先や勤務先として選ばれる銀行になることが求められています。

第2の波：生産性向上

しかし、人口減少は想像以上の速度で進んでおり、これまでと同様の人材数を前提とした業務運営が難しくなりつつあります。少ない人数と時間でより多くの成果をあげること、つまり生産性を向上するためにどう働くべきかが問われています。生産性向上は働き方改革が目指す本丸とも言えるでしょう。

銀行の生産性向上においては、デジタルツールの活用が欠かせません。文書や手続きの電子化だけでなく、最近は支店の行員自らがRPA（ソフトウェアロボットが業務の一部を代行する技術）やAI（人工知能）を活用して、業務の自動化や潜在顧客の発掘に取り組む例も聞かれるようになりました。いかにデジタルツールを使いこなし、生産性を高めるかが銀行の働き方改革の肝となっています。

そして、テレワークやリモート会議システムの活用により、顧客との面談を効率化するだけでなく、研修の拡充や隙間時間に受講できるオンライン学習プラットフォームなどの活用により、行員のデジタルスキルの向上に力を入れる銀行も増えてきています。人事評価に生産性向上の項目を設定する例も珍しくありません。加えて、副業の解禁に踏み込む銀行も出始めています。また、スタートアップ企業やNPOなども同居するオフィスを銀行が主導して設置し、銀行外の組織とのコミュニケーション機会を意図的に増やすといった先進事例も見受けられます。オフィススペースの他社との共有といった取り組みは、外部の新しい発想を行内に取り入れるきっかけとなり、生産性や創造性の向上にも寄与するでしょう。

このように、働き方改革の本丸である生産性向上の実効性を高めるべく少人数・短時間でより多くの成果をあげられる働き方への移行が加速しています。

第3の波：体験価値の向上

もう1つ、考えるべき大きな波は働くことに対する価値観の多様化です。価値観が多様化するなか行員の体験価値（エンプロイーエクスペリエンス。以下「EX」）の向上が注目を集めています。

EXとは、行員一人ひとりが入行から退職まで銀行で働くことで得られる体験の価値を意味します。EXは幅広い概念であり、多様な働き方にとどまらず、キャリア開発や魅力的な組織文化の醸成など、様々な要素が作用しあうことで得られるものです。

EXの向上は、仕事に対するモチベーション、銀行への帰属意識や貢献意欲の向上に加え、離職率の低下につながるとされています。一人ひとりが望む働き方ができる環境を整えることでEXを高めるべく、各行では試行錯誤が始まっています。元々、マーケティングの領域で顧客体験（カスタマーエクスペリエンス）という言葉があるように、働き方改革もマーケティングやブランディングが重要な意味を持つようになっています。

働き方改革を進める際、各種の制度を整備するだけでは不十分です。制度の整備と並行して、行員の共感を得ながら制度を利用する行員の意識変革を促すことが重要です。しかし、意識変革は容易ではありません。意識変革を促すために、経営者が先頭に立ってその意義を伝え続けることが最も重要です。加えて時流に乗ることも効果的です。政府の動向や働く人々の価値観の変化を捉え、変化の波にのまれる前にその波を乗りこなす発想が人事戦略には求められるでしょう。

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。