



銀行 人事戦略の 核心

銀行の人事戦略とは

銀行を取り巻く環境の変化に合わせて、人事制度や採用、育成などの人材マネジメントを効果的に変革するためには、指針となる人事戦略の策定が必要です。人事戦略には大きく3つの観点が求められます。

人事戦略とは

前月号では、銀行を取り巻く外部環境の変化に伴い、人事制度の3本柱である「等級」「報酬」「評価」に課題が生じていることを解説しました。人事制度を改善する場合には、3本柱を個別に見直すのではなく、相互に整合性を保ちながら改訂すると、さらに効果が高まります。人事のテーマは人事制度の3本柱に限らず、採用や育成、働き方など人材マネジメント全般にわたります。

これらを統合して変革を進めるためには、指針となる人事戦略が必要です。人事戦略とは、事業戦略を実行するために最適な人材の在り方および能力を十分に発揮するための方向性を示すものです。個別の人事施策にも一定の効果はありますが、事業戦略および人事戦略から落とし込んだ人事施策には一貫性があり強い説明力があります。組織や行員のベクトルを合わせることができる上、目的を理解して業務にあたることで納得感が醸成され、企業価値向上に寄与することも期待できます。

銀行の人事戦略に求められる 3つの観点

人事戦略は事業戦略や企業文化の影響を受

けるため、企業の個性が強く、一言で表すことは難しいですが、ここでは大きく3つの観点を挙げます。

第一の観点は、人材が持つ力をどのように高め最大限に引き出すかという点です。銀行の中核事業であった融資の収益性が鈍るなか、多くの銀行ではデジタル分野や事業承継などの法人コンサルティング分野ならびに個人向けの資産形成コンサルティング分野を中心に、新たな成長の可能性を見いだしています。事業戦略の変化に伴い、行員に求められる能力やスキルも変化しています。例えばデジタル分野であればITの専門知識に加え経営とITの融合を構想しデジタル化を推進する力が求められ、コンサルティング分野であれば事業承継や金融商品などの専門知識に加え課題解決力や周囲を巻き込む力などが求められます。その力をどう高め引き出すかという道筋を示します。

第二の観点は、事業成長に貢献する人材が力を発揮し続けられる環境をどのように整えるかという点です。銀行業では比較的年功序列の人事運用が行われていたため、デジタル分野やコンサルティング分野の事業成長に貢献している人材が役割に見合ったポストに就いていないケースがみられます。また、中途採用者を含め高い専門性を持ったスペシャリ

スト人材が管理職として昇格できずに、モチベーションを下げる状況もみられます。そのため年齢によらない役職の任命や、スペシャリストとしても上位等級に昇格できる等級の複線化などに取り組む銀行も増えています。また、働くことへの価値観が多様化するなか、各行員が働き続けたいと思える魅力ある環境の整備が求められます。

第三の観点は、個人の成長と組織の成長をどのように循環させるかという点です。個人の持つ力を高めても、それを組織の成長につなげなくては事業戦略の実現は望めません。例えば行員が保有するスキルなどをデータ化して把握し、どの事業部門に配置すべきか事業戦略と行員一人ひとりの適正を紐づけ、適材適所を図ることで組織力を高めます。一方、組織にも個人のさらなる成長を支援することが求められます。個人の成長と組織の方向性が合致するよう導くため、上司と部下のコミュニケーション機会の向上に取り組む銀行も増えています。これら3つの観点を軸に人事戦略を策定することが肝要です。

なぜ人事戦略が必要か

冒頭に挙げたとおり人事戦略を策定する最大の目的は、「等級」「報酬」「評価」の3本柱をはじめ採用や人材育成など人材マネジメント全般の整合性ある人事施策の実行を可能とすることです。また、事業戦略の転換時には人員配置も大きく転換することになり、異動に対する組織間の摩擦が生じやすくなります。この場合は人事戦略に立ち返り、目指す方向性を再確認することで摩擦を解消しやすくなります。

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。

さらに、事業戦略と人材育成の時間軸のズレの解消も期待できます。事業戦略の多くは中期経営計画の3年間程度を想定して策定されますが、人材育成はより長期的な取り組みになります。中期経営計画などで設定した事業目標を達成するために、必要なスキルを持った人材がいつまでにどの程度充足できそうか、人事戦略があることで目標と現状のギャップが把握でき対策を立てられます。

加えて、銀行が求める人材像を人事戦略に定めることで、行員自身が伸ばすべき能力やスキルを把握でき、キャリアパスが描きやすくなります。結果的に行員のモチベーション向上にも寄与することが期待できます。

一方で、人事戦略はやや抽象的な側面があります。全員が共通認識を持つためには、さらなる具体化が必要となります。その手段の1つとして、人材ポートフォリオの策定があります。

今回は、銀行業においても策定の動きが広がっている、人材ポートフォリオについて解説します。

