



銀行 人事戦略の 核心

脱年功序列を 実現するために

脱年功序列を実現するため、銀行業ではジョブ型の人事制度に移行するケースがみられます。銀行版ジョブ型では、年齢によらない機会の提供、成果評価の徹底、学習し続ける企業文化が不可欠です。

銀行が目指す「脱年功序列」

これまで銀行の人事制度では、入行年数に応じて昇進や昇給が行われる傾向がみられました。その背景には、業務の特性上、銀行員には信頼感や安心感が強く求められることと、その裏付けとして幅広い金融知識や経験の蓄積が重要視されてきたことがあげられます。知識や経験は、勤続年数を重ねることで向上しやすく、結果的に入行年数に応じた年功序列の人事制度運用につながりました。また、長く勤めることで昇進や昇給が望める人事制度は、行員を長期的に引き留めるうえでも有効でした。

年功序列の人事制度は、これまでの安定的な事業環境では効果を発揮してきました。しかし、事業環境や働くことへの意識が変化するなかで、求める人材を適切なポストに登用しづらいことや、若手が昇進に必要な勤続年数を待てずに離職してしまうなど、マイナスの側面が現れ始めたケースもみられます。環境変化に対応し、事業の成長と優秀な人材の確保を実現するため、銀行の人事制度は脱年功序列を志向するようになってきています。

脱年功序列を目指す 銀行版ジョブ型人事制度

脱年功序列を目指す取り組みの1つに、「ジ

ョブ型」と呼ばれる人事制度への移行があります。人事制度は等級、報酬、評価の3本柱で構成されていますが、ジョブ型は「仕事(ジョブ)」を基準に等級、報酬、評価が決まります。ジョブ型は先に仕事の内容を定義し、その仕事を担える人材に登用し、仕事に応じた評価や報酬を与える仕組みです。ジョブ型の人事制度では仕事を基準に人材を配置するため、経験の蓄積よりもスキルや成果が重視され、年功序列の要素が薄まります。

一方、従来の銀行の人事制度は、先に行員の採用があったうえで、その能力や知識の獲得、経験の蓄積に応じて「人」を基準に仕事を割り当て、等級、報酬、評価を決めるものが主流でした。これをジョブ型に対して「メンバーシップ型」と呼びます。メンバーシップ型の人事制度は、能力や知識の獲得、経験の蓄積を評価や報酬に反映させるため、結果的に年功序列の要素が強い人事制度運用となりました。

人事制度を「人」基準のメンバーシップ型ではなく、「仕事」基準のジョブ型に変えることで、年齢によらず人材の積極的な登用をしやすくなることから、銀行業では脱年功序列を実現するためにジョブ型人事制度へ移行するケースが増えています。

なお、ジョブ型とメンバーシップ型の人事制度は、欧米と日本の雇用システムの違いを

論じる際にもよく取り上げられます。欧米の雇用システムにみられる一般的なジョブ型は、職務を明確に規定し、空いたポストへは社内外からの採用などで埋め、本人の同意のない異動は原則として行いません。一方、日本の銀行でみられるジョブ型は、職務を規定する点は欧米と同様ですが、空いたポストへは社内公募や会社命令での異動などで充足します。現状の銀行業務や組織体制を踏まえ、これまでの人事運用を一部踏襲しながらも、優秀な人材の登用を行いやすくする「銀行版ジョブ型」ともいえる仕組みになっている点に留意が必要です。

ジョブ型で脱年功序列を 実現するために

脱年功序列を実現するため、銀行版ジョブ型の人事制度に移行することは有効です。ただし、ジョブ型に仕組みを変えても、その運用が徹底されないと、元の年功序列に戻ってしまいます。銀行版ジョブ型の運用において、次のポイントが挙げられます。

第一に、若手だけでなくベテランにも平等に機会が与えられることです。脱年功序列というと若手を積極的に登用することをイメージしやすく、その裏返しでベテランが冷遇されるのではないかと考えがちです。しかし、若手もベテランも年齢によらず同様に機会が与えられることが、真の意味での脱年功序列です。若手が登用されるだけでなく、ベテランも適切なポストに登用されていることが見えると、全行員のモチベーション向上にもつながります。

第二に、成果による評価を徹底することです。ポストへの任命基準として重視すべきは

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。

能力や姿勢ではなく成果です。しかし、つい「年齢的にもそろそろ昇格させてあげたい」などと、成果ではない要素で評価してしまいがちです。評価が適切にされないと、あっという間に年功序列に戻ってしまいます。目標とする成果の明確化と、達成状況に対する適切な評価を徹底することが必要です。

第三に、若手もベテランも常に学び続けることです。脱年功序列の目的は、外部環境の変化に対応することです。常に新しい情報に触れ学び続けることで、環境変化に対応できる人材が育ちます。

銀行には行員が学び続けるための環境整備が求められ、行員には自律的に学び続ける姿勢が求められます。学び続けることを推奨する企業文化を醸成することが脱年功序列のポイントです。

脱年功序列はジョブ型の人事制度に移行するだけでは実現できません。銀行版ジョブ型への移行を通じて脱年功序列を実現するためには、年齢によらない機会の提供、成果評価の徹底、学習し続ける企業文化の醸成が不可欠です。

