銀行人事戦略の核心

行員の離職を防ぐために

銀行で行員の離職防止が課題となっていますが、金融業・保険業の離職率は他の産業より低いという調査があります。行員の離職防止をさらに進めるために、人事データの分析が注目を浴びています。

銀行の離職率は高いのか

日本の労働力人口が減少する中で、人材の確保は重要な経営課題であり、銀行業も例外ではありません。銀行の人事担当者からも、行員の離職防止に苦慮しているという声がよく聞かれます。現場の行員からも「若手が辞めてしまい、人手が足りない」という声はよく聞かれます。

では、実際に銀行の離職率はどの程度なのでしょうか。厚生労働省の「雇用動向調査*1」によると、2022年の金融業・保険業の離職率は8.3％でした。全産業計では15.0％なので、実は金融業・保険業の離職率は、他の産業と比較して低いと言えます。一方で、入職率は7.0％と全産業で最も低く、離職率が入職率を1.3ポイント超過しています。前年の2021年の調査*2でも、入職率が6.2％に対し離職率が9.3％と、3.1ポイントの離職超過であり、全産業で最も離職超過が大きい結果となっています。この調査から、銀行の人材の不足感は、離職が入職を上回っていることが背景にあると考えられます。

上記は全年齢を対象とした離職率ですが、若手の離職に限定するとどうなるでしょうか。同じく厚生労働省の「新規学卒者の離職状況*3」（2020年3月卒業者）によると、金融業・保険業の新規大学卒就職者の就職後3年以内の離職率は26.3％です。調査産業計では32.3％であり、他の産業と比較して低く、調査対象の全18業種のうち4番目に低い水準です。この調査からも、銀行は他の業界と比較して離職率が低いことが分かります。

しかし、業界の離職率が低いからといってそれで良いということではありません。当然、銀行ごとに状況は異なり、離職状況が深刻でその防止が喫緊の課題となっている銀行もあります。

また、多くの銀行では50代以上のベテラン層に人員が集中し、30～40代の中堅層の人数が少ない状況がみられます。このことは、今後5年から10年先を見据えた事業継続に関わる大きな課題と言えます。また、銀行の業務は高度なスキルと専門知識が要求され、研修などの人材育成に多額の投資が行われています。行員の離職はこうした人材育成への投資が回収できないことを意味し、銀行にとっては大きな痛手です。銀行の人事戦略を考える上で、離職の防止は重要な課題と言えるでしょう。

*1 厚生労働省「令和4年雇用動向調査結果の概況」https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/23-2/dl/gaikyou.pdf
*2 厚生労働省「令和3年雇用動向調査結果の概況」https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/22-2/dl/gaikyou.pdf
*3 厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況（令和2年3月卒業者）」https://www.mhlw.go.jp/content/11805001/001158687.pdf

行員の離職理由の特徴

筆者が過去に行員のインタビューやアンケートの分析に携わった経験でも、他の業界と同様に、銀行でも20代の離職が多い傾向や、営業職の離職が多い傾向がみられました。銀行の特徴としては、特に地方銀行で公務員への転職や家業を継ぐための離職が多いことが挙げられます。また、離職理由に「業界の将来に不安を感じる」ことが多く挙げられることも特徴的です。

ただし、離職に至る本当の理由は一つひとつ異なります。人事担当者や現場のマネージャーからは「以前は離職しそうな人は、見ていると何となく分かったが、最近は前触れもなく突然離職する」といった声もしばしば聞かれます。働き方の多様化により、以前よりもコミュニケーション機会が減少しやすいことに加え、働くことに対する価値観の変化や、子育てや介護への従事など、職場だけでは見えづらい要因も離職に影響するようになっていると考えられます。

離職を食い止めるために

では、離職を食い止めるためにどのような取り組みが考えられるでしょうか。前号で解説した銀行版ジョブ型の人事制度への移行もその1つです。目指すキャリアやライフイベントに応じて働き方を選択できることは、長く勤務する上で重要です。多くの銀行では働き方に選択肢を持たせる人事制度の改善に取り組んでいます。

さらに、昨今注目されている取り組みが人事データを活用した離職要因の分析です。離職要因として、給与や評価に対する不満、労働時間や勤務条件、成長機会の不足に対する不満、上司との人間関係など、様々な要因が想定されます。事前に適切な対応をするために、どの要因が離職につながりやすいかを突き止める必要があります。その分析に人事データを活用します。具体的には、勤務時間や評価結果などのデータに加え、自己申告書に記載された内容や、エンゲージメント調査やパルスサーベイ（仕事に対する満足度などを短い周期で把握する調査）で取得した感情や意識などのデータも活用します。これらの相関性分析や生成AIを活用した分析を行い、行員の離職につながりやすい要因をデータから特定し、人事施策に反映させます。また、行員一人ひとりの状態をタイムリーに把握し、離職の予兆を検知します。これまでは現場のマネージャーが「見ていると何となく分かる」ことで離職の兆候を捉えていましたが、データの分析結果からもそうした兆候を検知することで、マネージャーの対応の迅速化と精度向上が期待できます。データの利活用が全てを解決することはありませんが、多忙なマネージャーを支援し、離職防止につなげる仕組みとして、人事データの利活用が注目されています。

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。