

銀行
人事戦略の
核心

銀行人事の現状と課題

銀行の人事制度は、一般的に「等級」「報酬」「評価」の3本柱で成り立っています。ただ、外部環境の変化により、この枠組みに様々な課題が発生しています。

はじめに

銀行を舞台とした人気ドラマ「半沢直樹」では、ストーリーの重要なポイントに異動や出向、昇格などの「人事」がありました。人事は銀行の行員にとって、自身のキャリアを左右する関心の高いテーマです。一方、銀行の人事部は「奥の院」と称する人もいるように、やや捉えがたい組織というイメージがあり、人事について実はあまりよく知らない行員の方も多いのではないのでしょうか。

本連載では、銀行に勤める若手・中堅の行員の方を対象にして、人事の基礎的な考え方や、最新の動向を解説するとともに、次世代の銀行に求められる人事戦略について1年間にわたり考えていきます。初回は「銀行人事の現状と課題」について解説します。

銀行人事の現状

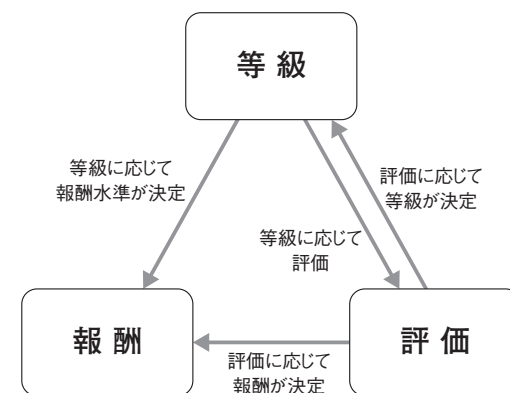
人事の領域は採用や異動、人材育成、働き方など幅広い論点があるため、銀行人事の現状を整理する前に、まずは「人事制度」に焦点を当ててみていきます。人事制度は一般的に「等級」「報酬」「評価」の3本柱で成り立っています(図表)。この3本柱は図中に矢印で示したとおり、相互に連動しています。等級に応じて評価基準が設定され、評価の結果が等級に反映されます。また、評価に応じて報酬が

決定し、その報酬の水準自体は等級に応じて決まっています。ポイントは3本柱が相互に連動していることです。それぞれの考え方に整合性がないと人事制度に不具合が生じます。

次に3本柱の各々の観点から、銀行の人事制度の特徴を整理します。銀行の人事制度では、次の特徴がみられます。

- ◆**等級**: 等級・役職の数が多く年功序列的に運用されてきたことで、指揮命令系統が分かりやすく、昇格のモチベーションを維持しやすい
- ◆**報酬**: 若手はやや賃金が低く中堅・ベテランになると賃金が大きく上昇することで、長期勤続の動機付けになっている
- ◆**評価**: ゼネラリストを評価し育成することで、重要ポジションである「支店長」を育成しやすい

図表 人事制度の3本柱



出所: 大和総研作成

これらの特徴は、比較的安定的な事業環境での銀行経営において効果を発揮してきました。しかし、2000年代に入った頃から、徐々に銀行を取り巻く環境が変化します。

銀行を取り巻く
外部環境の変化と課題

近年の銀行を取り巻く外部環境の変化は、低金利政策の長期化をはじめ、キャッシュレス決済の普及、地域経済の縮小、事業承継等のニーズの拡大など、挙げればきりがありません。さらには働き方改革をはじめ、行員の働くことに対する価値観の移り変わりも大きな変化の1つです。共通するのは、不確実性が高く先が見通しづらい外部環境の中で、変化に対応するための柔軟性とスピードが銀行に求められていることです。

柔軟性とスピードの観点から改めて銀行人事の特徴をみたときに、従来は効果的であった制度も、現在では逆にマイナスの側面が現れ始めるケースも出てきています。例えば、等級や役職が多く年功序列的に運用されていると、新しい発想を持つ若手の行員を早期抜擢しづらくなります。また、役職の階層が多くそれぞれの役職者から承認を得なくてはならない場合、意思決定に時間がかかってしまいます。若手の給与が相対的に低いことは、転職に対する価値観への変化とともに若手の離職の一因となり、一方で高給のベテラン層がそのポジションに安住してしまう状況もみられます。ゼネラリストを評価し育成してきたことで、デジタル化や事業承継などのニーズに対応できる専門人材を十分に確保できず、事業成長の機会を逸している状況もみ

大和総研
コンサルティング第二部
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。

れます。

銀行内にみられる様々な人事課題は、行員個人に起因するものもありますが、外部環境の変化と銀行内の仕組みのミスマッチに起因するものが多くあります。ただし、先に述べたとおり、人事制度の3本柱は相互に連動しているため、例えば評価の仕組みだけを変えても、等級や報酬の仕組みに整合性がないと、その効果は薄くなってしまいます。

銀行人事の課題への対応

これらの課題に対して銀行の人事部が手を打っていないわけではありません。昨今、外部環境の変化に対して柔軟かつスピーディーに対応できる人事制度への大幅な改定に踏み切る銀行が多くみられます。ただし、「等級」「報酬」「評価」以外にも採用や働き方などのテーマを複眼的に捉えながら整合性のある仕組みに落とし込むには、目指す方向性を示した人事戦略が求められます。では、どのように人事戦略を策定すべきでしょうか。次回はこの点について解説します。