



これからの銀行人事戦略に求められるもの

銀行の人事戦略は、事業戦略に基づいた人材マネジメントの統合的な推進方針であると考えられます。組織全体の共通価値観を中心に据えた統合フレームワークに連動した全体最適が、人事戦略において不可欠です。

人事戦略により全体最適を目指す

本連載では、銀行の人事戦略について解説してきました。人事戦略で扱うテーマは、人事制度や人材ポートフォリオなど人材マネジメント全体に及ぶものから、女性やベテランの活躍、柔軟な働き方の実現など個別的なものまで多岐にわたります。注意すべきは、個別的なものほど課題が見えやすいため、そのテーマごとに取り組んでしまい、部分最適に陥りがちな点です。それでは効果的な人材マネジメントとはいえません。事業戦略を踏まえ、人事戦略として統合的な方針を示し、全体最適を目指すことが肝要です。

全体最適の視点から人事戦略を効果的に実行するための施策の1つに、組織体制の改編が挙げられます。これは銀行業に限ったことではありません。多くの企業で営業力強化のための営業部門の増強や、経営基盤強化のための管理部門の再編などが毎年のように行われています。これらは一見すると事業戦略に基づき全体最適を実現する唯一の施策のように思われがちですが、組織体制の改編だけでは十分に効果が上がらないことも事実です。

例えば、営業人員を増強したものの、教育

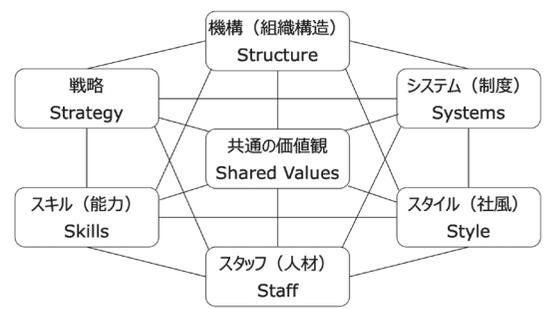
や苦情対応に追われ営業活動に専念できなくなるケースや、部門再編によって生じる意図しない配置転換が及ぼすモチベーションの低下など、枚挙にいとまがありません。事業戦略に応じて組織体制を改編するだけでは、人事戦略としては不十分といえるでしょう。

組織の7S

では、全体最適の観点から人事戦略を策定する際に、留意すべき点は何でしょうか。本稿では組織の相互関係を示した7Sというフレームワーク(図表)をご紹介します。

7Sとは、Sを頭文字とした戦略(Strategy)、機構(Structure)、システム(Systems)、共通の価値観(Shared values)、スタイル(Style)、スタッフ(Staff)、スキル(Skills)の7つの要素を

図表 組織の7S



注:マッキンゼー・アンド・カンパニーが提唱したフレームワーク。出所:トム・ピーターズ、ロバート・ウォーターマン著「エクセレント・カンパニー」(2003年、英治出版) 括弧内は大和総研にて補記

指します。これら7つは相互に強く結びついており、連動性が十分でないと、人事戦略が思うように機能しません。戦略に基づいて組織体制を改編したにもかかわらず、想定どおり機能しない場合は、戦略と機構以外の要素がうまく連動していないことが原因と考えられます。

人事戦略を考える際には、7Sの中でも中心的な役割を果たす共通の価値観を起点に、各要素を連動させていくことが効果的です。7Sの要素同士が連動していないと懸念される時は、経営トップである頭取が、行員との対話を重ねながら銀行の共通の価値観を明確にしたうえで、それを行内に浸透させることから始めると良いでしょう。

また、銀行業務は金融に関する高度な専門性が求められるため、7Sのなかでもスキルの重要性が高いといえます。銀行の収益構造が大きく変化するなか、戦略に応じた人材育成や即戦力となる専門人材の獲得などを通じた新たなスキルの蓄積は、事業戦略の成否を直接左右するといっても過言ではありません。個人に蓄積したスキル・ノウハウを銀行内で共有し、組織全体のスキルとして昇華させることも重要な視点です。

さらに、銀行のスタイル(社風)に着目することも重要です。従来の銀行業務遂行シーンでは堅実性が重視されてきたこともあり、長きにわたり銀行業はリスクを取ることに敏感な業種だったといえます。しかし、これからは挑戦や変革を後押しする人事システムの導入や、銀行外の組織との積極的な人材交流などを起爆剤にしたスタイルそのものの変革が求められるのではないのでしょうか。そう考えていくと、7Sのような俯瞰的な視点を有した人事戦略の策定こそが全体最適を目指すうえ

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 | しばやし 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。

での土台であることが分かるでしょう。

人事戦略を通じて熱を伝える

筆者は人事戦略をやかんに例えることがあります。やかんは独特の輪郭を有していますが、熱を加えると温まった水と冷たい水の間で対流が生じ、その輪郭に沿って水がゆっくりと循環しながら効率的に全体の温度を高めます。人事戦略も同様に、人材に対する考え方の輪郭を示しつつ、温まった水と冷たい水が混ざりあうように多様な人材が混ざりあうことで、共通の価値観を組織全体に浸透させていきます。つまり人事戦略が前述の7Sの要素を統合する役割を果たしているのです。行員の方々にお話を伺うと、金融を通じた産業の発展に強い情熱を持ち、果敢な挑戦も厭わない方々が多数いることに気づかされます。

一方で、その情熱が行内の隅々に伝わり、経営陣と行員との間で価値観として共有されているのでしょうか。行内に生まれた小さくとも熱い動きを銀行全体に伝え、組織の温度を高めていく。そのような役割が銀行の人事戦略に求められているのです。