



銀行 人事戦略の 核心

銀行の未来をつくる 報酬制度とは

物価の高騰や人材獲得競争の激化に伴い、銀行の報酬制度は見直しを迫られています。優秀な人材を獲得しつなぎ留めるためには、収益力と報酬水準が互いに向上する好循環を生むことが求められます。

銀行の報酬制度の特徴

物価の高騰や人材獲得競争の激化を背景に多くの企業で賃上げが進んでいます。政府も税制優遇などにより賃上げを促進しており、今後もその傾向は続くと考えられます。銀行の人事戦略として、今後の報酬制度をどのように考えていくべきでしょうか。

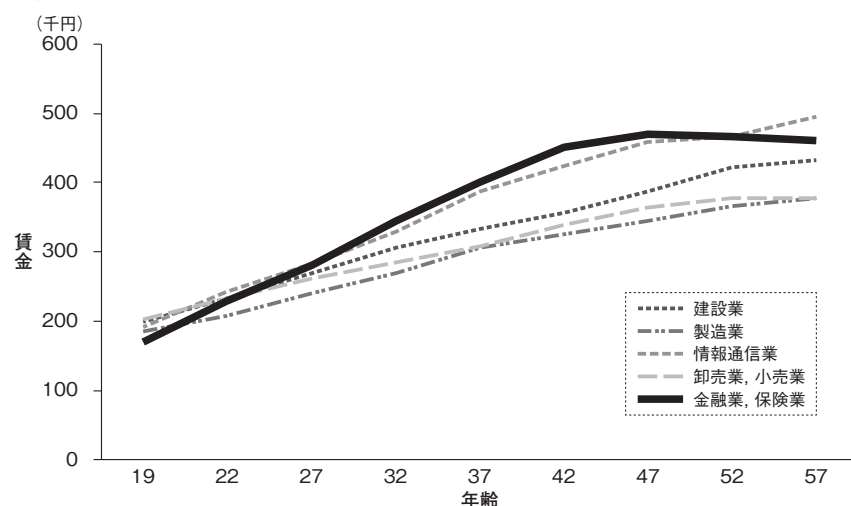
まず、銀行業の報酬制度の特徴から整理します。図表は厚生労働省による賃金構造基本統計調査を基に賃金*の水準をグラフ化したものです。金融業、保険業は年齢が若い頃は

他の産業と比較して報酬水準がやや低い傾向にあります。年齢が上がるとともに他産業よりも大きく報酬水準が向上するカーブを描きます。このような賃金カーブは一般的に長期的な勤続を促す効果があります。

また、手当の種類が多く、福利厚生も比較的手厚く整備されている点も銀行業の特徴です。家族手当などに加え、転勤手当や赴任地手当など、細かな手当が設定されているケースや、社宅や家賃補助など福利厚生が充実しているケースもよくみられます。

これらの特徴の背景として、銀行業の人事制度が長期勤続を前提に設計されている点が挙げられます。長期勤続を促す賃金カーブと手厚い手当や福利厚生により、高い専門性を持つ人材を、時間をかけて育成することで、銀行の業績向上に加え、行員の成長と安

図表 金融業、保険業の賃金カーブ



出所：厚生労働省「令和5年賃金構造基本統計調査」より筆者作成

* 厚生労働省の賃金構造基本統計調査における賃金とは、所定内給与額の平均であり、所定内給与額とは労働契約等で定められている現金給与額から超過労働給与額を差し引き、所得税等を控除する前の金額です。

定的な就業をもたらす、双方にとって合理的な仕組みであるといえます。

報酬制度の見直しの論点

しかし、人材の流動化が進み、人材の獲得競争が激化するなか、長期勤続を前提とした銀行の報酬制度は見直しを迫られています。

7月号で解説した銀行版ジョブ型人事制度への移行などにより、年齢とともに上昇カーブを描く従来の仕組みではなく、現在どのような職務や役割を担っているかを基準に報酬額が決まる仕組みへ移行する傾向がみられます。ジョブ型の人事制度に移行せずとも、若手を早期に昇格させることで、優秀な人材の報酬水準を高める運用もみられます。また、銀行の初任給は慣例的に近隣他行の初任給と足並みを揃えて設定されてきましたが、昨今は人材獲得競争が業種の垣根を越えて激化し、横並びの傾向は薄れつつあります。

加えて、金銭による報酬だけでなく非金銭の報酬も拡大しています。その1つに自行の株式を報酬として社員に交付するケースもみられるようになりました。株式を行員に付与することで、自行の株価上昇が行員自身の資産価値向上にもつながるため、銀行と行員の目標を一致させつつ、報酬水準を向上させる手法として注目されています。

さらに、性別による賃金差異の解消も重要な論点です。これまで女性活躍推進法による男女賃金差異の開示義務に加え、2023年3月期からは有価証券報告書でも開示が義務付けられました。銀行によっては女性管理職の登用の遅れや担う業務の偏りによって男女の賃金差異が生じているケースもあり、今後は性別によらない報酬の適正化が求められます。

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。

人事戦略としての報酬制度

報酬制度を見直す際、支給できる報酬総額には限りがあるため、戦略的な配分が必要です。人事戦略の観点では、まず生み出した収益のうち、どの程度を人件費として割り振れるか考えます。これは労働分配率と呼ばれ、事業構造を踏まえて適正な水準に設定します。また、評価や役割に応じて、どのような人材に報酬をより多く配分するかも人事戦略で考えるべき論点です。

継続的な賃上げを実現するためには、まず収益力の向上が必須です。横並びの報酬ではなく、評価や役割に応じたメリハリのある報酬や非金銭報酬の活用により行員の力を一層引き出せば、銀行のサービス向上と収益力向上につながります。

収益力が向上すれば、行員の報酬に反映でき、結果として優秀な人材が集まり、さらに収益が増える好循環が生まれます。行員の力を引き出すと同時に、他業界からも優秀な人材を引きつけ、収益力と報酬水準の好循環を生み出すことが、これからの銀行の報酬制度に求められています。