

不安定で不確かで複雑で曖昧な時代の銀行員像

近時、金融機関を取り巻く環境は目まぐるしく変化し、従前のビジネスモデルはもちろん、職員一人ひとりのキャリア、これに対する考え方も見直しを迫られています。本稿では、デジタル化、サステナビリティと様々な課題を抱えた時代に求められる銀行員像について、考察します。

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 岡 俊太郎

「1」不安定で不確かで複雑で曖昧な時代

最近、私たちの生きている時代を「VUCA（ブーカ）」と表現する機会が多くなりました。VUCAとは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字をとった言葉で、変化のスピードが激しく、予測が難しく、ビジネスの複雑さが増し、その結果、様々な事象の因果関係がはっきりしない（曖昧な）環境を指しています。

「VUCA（ブーカ）」自体は、1980年代後半以降、米国の陸軍士官学校で、冷戦終結後の状況や当時のアフガニスタン紛争を表現するために使用され始め、その後、現代のビジネス環境を形容する用語に転用されました。よく見かけ

る言葉です。から使い古されているという印象を抱く方がいるかもしれませんが、しかしながら、現代日本の地域金融機関を取り巻く環境を表現するのにふさわしいと考え、本稿の表題を「VUCA」の和訳としました。

わが国の地域金融機関が「不安定で不確かで複雑で曖昧な環境」（「VUCA」な環境）におかれていると思われる原因については後述しますが、日本で「VUCA」な環境にある産業は、地域金融機関に限られるわけではありません。例えば、リアル店舗とヒトとで対応してきた小売業は、オンラインショップの品揃えや配送力に押されています。自動車産業は、世界的なEVシフトへの対応のみならず、高度な自動運転の技術開発を急がなければならなくなっています。新聞やテレビなどの伝統的なメディア産業

は読者や視聴者がインターネットのニュース配信や動画配信にシフトし、つれて広告収益もインターネット産業に流出しています。これまで安定していると思われていた産業に何がしかの形で大きな変化の波が訪れており、現代社会は総じて「不安定で不確かで複雑で曖昧な時代」なのです。

「2」わが国の地域金融機関におかれている環境変化

さて、それではなぜ、わが国の地域金融機関が「不安定で不確かで複雑で曖昧な環境」におかれているのでしょうか。私は、以下の三つの原因があると考えています。

- (1) 地域の持続可能性（サステナビリティ）を高める道筋の不確かさ

戦後長く企業セクターが資金不足のなかにあって、わが国の地域金融機関のビジネスモデルは、家計から預金を集

図表1 SDGsにおける17の目標(コトラーらによる分類)

	富の創出	富の分配
環境的観点	12 つくる責任、つかう責任	6 安全な水とトイレを世界中に
	13 気候変動に具体的な対策を	7 エネルギーをみんなに。そしてクリーンに
	14 海の豊かさを守ろう	11 住み続けられるまちづくりを
	15 陸の豊かさを守ろう	
人道的観点	8 働きがいも経済成長も	1 貧困をなくそう
	9 産業と技術革新の基盤を作ろう	2 飢餓をゼロに
	16 平和と公正をすべての人に	3 すべての人に健康と福祉を
	17 パートナリシップで目標を達成しよう	4 質の高い教育をみんなに
		5 ジェンダー平等を実現しよう
		10 人や国の不平等をなくそう

(出所) 「コトラーのマーケティング5.0」(89頁) <注(1)参照>

め、地元企業に対して貸出を行う、金融仲介機能の発揮にありました。もちろん、現在でも、金融仲介機能の意義は薄れていませんし、コロナ禍にあつて、貸出を通じた資金繰り支援が円滑に行われ、多くの企業が救われたことは言うまでもありません。ただ、企業数が趨勢的に減少してい

ることや企業経営者が高齢化していること、人口減少により地域のマーケットが縮小していることなど、地域経済を巡る環境は厳しく、やや長い目でみても、前向きな資金需要が伸びていく展望はなかなか見出しにくくなっているのではないのでしょうか。

フリーリップ・コトラーらが近著のなかで指摘していることに準えて言えば、活力が失われつつある地域経済の中で、そこを主たる営業基盤とする地域金融機関だけが繁栄することは難しい状況にあります。したがって、地域金融機関は、単に金融仲介機能を発揮するということを超えて、地域経済を立て直すこと、地域の持続可能性(サステナビリティ)を高めることに活動の重点を置かねばならなくなっています。実際に、そうした地域金融機関の取組みを後押しする観点で、金融機関の業

務範囲の規制緩和も累次に進められてきています。地域の持続可能性を高めるために、「SDGs(持続可能な開発目標)」の掲げる17の目標は、大きな指針となるかもしれません。SDGsについては、気候変動や環境・エネルギーという側面に関心がフォーカスされているほか、人道的な側面においても、人権の尊重、雇用労働慣行の改善、多様性の尊重に注目が集まっています。もともと、地域の持続可能性を高める観点から、質の高いインフラを構築することや、教育の機会均等やジェンダー平等など、豊かになる機会を均等に拡大する視点にも注目したいところです(図表1参照)。(注1)。

なお、地域金融機関が、上記の指針に即して行動したとしても、地域の持続可能性を高めるまでには時間を要すると思われる。わが国の地域

金融機関が「不安定で不確か」で複雑で曖昧な環境」にわかれている原因の一つめは、地域の持続可能性を高める道筋が現時点では不確かであるからだと思います。

(2) デジタル化の波

現在のリアル店舗を前提とした銀行システムは、中世からルネサンス期にかけてのイタリアに起源があるとされます。ブレット・キングは、このような伝統的な銀行を「Bank1.0」と定義しました。その後、ATMやインターネットバンキングといったセルフサービス・バンキングの出現により、Bank2.0の時代が到来しました。さらに、2007年のiPhone(スマートフォン)の登場とともに、「バンキングは必要なときに必要な場所で行うものと再定義され」、リアルの店舗を前提としない「Bank3.0」

の時代が到来したとされています(注2)。

マイクロソフト創業者のビル・ゲイツも、1994年というかなり早い時期に、「Banking is necessary, but banks are not (銀行の機能は必要だが、銀行自体は必要だろうか)」という発言をしています。デジタル化の進展とともに、リアル店舗を訪れる必要のない時代の到来が予想されており、それがいよいよ身近に感じられるようになってきています。実際、わが国の金融機関でも、個人へのスマホの急速な普及と、このコロナ禍で非対面のサービスが新たな日常になるなかで、個人取引の多くが、スマホのアプリで完結できるようになってきています。スマホは、いまや60歳代の約8割、70歳代の半分以上にまで普及しており、より若年・壮年層への高い普及率とを併せみれば、個人向

けの顧客接点の再構築に取り組む必要に迫られています(図表2参照)。また、法人取引に関しても、融資契約やビジネスマッチングなどが、徐々にオンライン上で完結できるとなっています。さらに、金融機関内部の事務も、ペーパーレス化やハンコレス化の進展や事務集中化などにより事務量が減少しています。

わが国の地域金融機関が「不安定で不確かで複雑で曖昧な環境」におかれている原因の二つめは、デジタル化の波が銀行業務にだけ波及し、その一方、リアル店舗チャネルや、そこで働いている職員の位置づけを、どのように「再定義」すればよいか

大きな課題として浮上しています。コロナ禍において、離職の傾向はやや落ちているようですが、大都市圏の大学に進

学した若者が地元に戻らないこともあり(大都市部で就職してしまい)、地域金融機関にとって、若い人材の確保が経営上の課題であることになりはなりません。若い人材を確保するために、地域金融機関が提供する働く環境の整備、「働きやすさ」と「働きがい」の提供の双方を、一段と向上させる余地があるように考えます。

図表2 スマートフォンの個人保有率の推移

	2013年	2021年
全体	39.1%	74.3%
6～12歳	17.9%	42.9%
13～19歳	64.3%	85.6%
20歳代	83.7%	93.5%
30歳代	72.1%	94.5%
40歳代	53.9%	92.3%
50歳代	33.4%	88.9%
60歳代	11.0%	79.3%
70歳代	3.7%	53.1%
80歳以上	1.6%	19.2%

(出所) 総務省「通信利用動向調査」より筆者作成

なる取り組みが期待されます。統合報告書のなかで職員の残業時間の減少を公表している金融機関や、転勤の有無を選択制とする金融機関もみられてきています。その一方、コロナ禍でテレワークを制度化した先でも、感染症への警戒が和らぐなかで、その活用が後退しているようにも感じられます。業務の進め方や働き方の制度を柔軟に見直し、より働きやすい環境を構築する余地がありそうです。

次に「働きがい」を高めることも必要です。内部の会議向けの資料作りに過度に注力することや、金融機関自らの

図表3 世代の名称

ベビーブーム世代	1946～1964年生
X世代	1965～1976年生
ミレニアル世代 (Y世代)	1977～1995年生
Z世代	1996～2012年生
アルファ世代	2013年以降生まれ

(出所) 「Z世代マーケティング」(58頁)
 などから筆者作成<(注3) 参照>

営業目標の達成ばかりに時間を割く状況は残っているように窺われます。その結果、若手職員が社会や顧客の課題に向き合う時間を作れなければ、「地域のために働こう」として入行してきた若者の働きがい(エンゲージメント)を、阻害しかねません。また、職員のキャリア自律を促すことで、職員のエンゲージメントを高めることを図る金融機関が増えてきていますが、職員全員に対して希望するキャリアのポストを用意することは、既存業務の継続との兼ね合い

もあり、金融機関にとって大変難しい挑戦です。

若い人材の確保に関して、もう一つ重要なポイントが世帯の特徴です。最近、「Z世代」が米国のマーケティングの分野で注目されています。一般には、1996～2012年頃に生まれたコホートであり、ようやく社会に出始めた世代です(図表3参照)。国ごとに同時代の経験や社会的な環境は異なるため、この世代の概念が、そのままわが国に当てはまらないかもしれません。そうお断りした上で、グローバルにみてこの世代に共通していることは、インターネットが普及していた時代に生まれた、人類初めてのデジタル・ネイティブだということです。彼らは、スマホやiPadに慣れており、幼少期にテレビを指でクリックした経験があり、相手の表情が見えない電話での会話には慣

れていません。スマホを通じてグローバルな世界に常時「接続」しており、SNSでコミュニケーションをとっています^(注3)。このような世代が、セキュリティを重視して、社内SNSがないどころか、個人メールアドレスも与えられず、大量の紙の書類と電話とFAXの使用を前提とした業務を前にすれば、不自由を感じることでしょう。

わが国の地域金融機関が「不安定で不確かで複雑で曖昧な環境」におかれている原因の三つめは、先ほど記した、地域の持続可能性やデジタル化の影響が見通し難いことのほか、地域金融機関が提供する「働きやすさ」と「働きがい」や「デジタル」の提供の環境も相まって、若い人材の採用力や繋留力がなかなか向上していない面もあるように思います。そして、少子化が進む中、若い人材の確保は、

この先ますます難しくなっていくと予想され、「働きやすさ」と「働きがい」や「デジタル」の提供という課題に対し、より一層、注力していく必要があると考えられます。

「3」不安定で不確かで複雑で曖昧な時代の銀行員像

さて、このような環境に対応して、これからの地域金融機関には、どのような人材が必要なのでしょう。

- (1) 専門性の高い人材になるために、新しいキャリアパスを切り拓く

従来の銀行員の典型的なキャリアパスは、若いうちに預金・融資・投資信託販売などの渉外活動を行い徐々にマネジメント力を高めて営業店長を目指すというもので、どちらかといえばジェネラリスト指向の画一的なものでした。しかし、これまでも述べてきたように、事務集中化や顧

客接点のデジタル化により営業店の事務量が低下するなかで、これから先も、現在と同じ営業店のネットワークが維持され、営業店長のポスト数が今と同程度あるかは定かではありません。また、顧客ニーズも多様化・高度化しており、顧客自身の知識や情報収集力も高まるなかで、金融機関には、より多くの分野で専門性の高い人材が求められてきています。こうしたなかで、マネジメント人材（ジェネラリスト人材）と専門人材を同等に処遇する「複線型コース」の人事制度を整備する金融機関も徐々に増えてきています。

金融機関に対して、専門性の高い人材が多く求められるなかで、今後は、多様な人材育成システムを整備し、その際には、新しいキャリアパスを自ら切り拓いていく仕組みも必要になってくると思います。一部で実施されているポスト

への公募制であったり、休職制度を活用した専門学習や副業による外部経験の蓄積なども、キャリア形成に資する観点で検討や活用が進むことが期待されます。

(2) 新しい課題を設定し、チャレンジして、イノベーションを生み出す

地域金融機関の仕事が、預金を安定的に集め、収益目標を達成するために貸出を実行することが中心だった時代には、個々の職員の仕事の課題は、収益目標からノルマという形で与えられるものでした。しかしながら、いまや、地域金融機関は、地域経済の立て直しや、デジタル化への対応

などまったたく新しい、未知の課題に取り組まねばならなくなっています。したがって、地域や顧客の悩みなどに耳を傾けた上で、自らが課題を設定し、新しいサービスや業務の仕組みなどのイノベーション

を生み出す人材が必要になっていくと思います。「イノベーションを生み出すためには、多様性が必要である」という議論があります。シリコンバレーの繁栄は、「エンジニアたちが自由に交流し、情報やアイデアが活発に行き交い、融合して、さらに新たなアイデアが生まれた」こと

によるものです^(注4)。多様な課題に直面している家計や企業を顧客とする地域金融機関の職員にも、多様性が必要になってきています。個々の職員の資質としても、自らの内側

に多様な考えをもつこと（＝幾つもの領域に関心を持つこと）が必要です。また、組織としても、単に多様な人材を受け容れるだけでなく、組織に多様なアイデアをもたらしことを促すこと、すなわち、ダイバーシティ&インクルージョンの取組みが必要です。例えば、男女の職員採用

数を同数にするという「人口統計学的多様性(demographic diversity)」の確保に止まらず、女性活躍の場をあらゆる業務領域に広げ、女性職員から生み出されるアイデアを、より多くの場面で活用する「認知的多様性(cognitive diversity)」が重要になってきていると思います。

また、金融機関の外側の人たちの声に耳を傾け協働する、オープンな性格も大事になっているように思います。金融機関においても、副業を認め始めている背景には、職員に、地域社会の実情やニーズをもっと知ってほしいということがあると考えられます。

なお、多様な人材がいても、それぞれの自由な意見を受け容れてもらえない職場環境では、斬新なアイデアが表明されません。イノベーションを生み出すためにも、組織のなかに「心理的安全性」^(注5)の

高い環境を構築することが、ますます重要になっていきます。

(3) 学習を継続する

私たちが生きている時代の環境は、デジタル化、自然災害やパンデミック、少子高齢化などにより大きく変化しており、それにつれて金融機関職員に必要な知識やスキルも不断に変わり、これまで習得した知識やスキルは短い時間で陳腐化します。こうした時代には、つねに学習を継続していく人材が必要です。

現在、多くの金融機関が、職員のデジタルに関するリスキリング（学び直し）に取り組んでいます。こうしたリスキリングへの取り組みや投資を一過性のものに終わらせることなく、またデジタル分野に限らず、組織として継続的に職員の学習を支援していく必要があります。金融機関は、顧客の課題解決に依っていく必要がある、それに必要な専

門性やノウハウを職員が習得することの重要性を経営層が繰り返し説き、それをバックアップする組織的な態勢整備が求められるように思います。地域金融機関が、「不安定で不確かで複雑で曖昧な環境」に適応できる人材を育成し、地域経済の持続可能性を高めることを心から願っています。

「本稿は筆者個人の意見であり、筆者が所属する日本銀行の意見ではありません。」

※ ※ ※

(注1) この章はフィリップ・コトラー+ヘルマワ・カルタジャヤ+イワン・セティアワン著「コトラーのマーケティング5・0 デジタル・テクノロジー時代の革新戦略」(朝日新聞出版、2022年、恩蔵直人監訳、藤井清美訳)の考え方に依拠します。

(注2) ブレット・キング著「B

ank 4・0 未来の銀行」(東洋経済新報社、2019年、藤原遠監訳、上野博・岡田和也訳)。なお、この本では、Bank 4・0とは、ユビキタス(同時に至るところに存在する)を実現するテクノロジーにより、顧客が必要とする時間と場所、いつでもリアルタイムかつフレキシヨンスに(摩擦なく)バンキングサービスを受けられ、AI(人工知能)による大規模なアドバイスが提供され、物理的なチャネルが不要になる世界を想定しています。

(注3) Z世代については、ジエイソン・ドーシー&デニス・ヴィラ著「Z世代マーケティング」世界を激変させるニューノーマル」(ハーバードビジネス・ジャパン、2021年、門脇弘典訳)が詳しいです。

(注4) イノベーションと多様性の関係は、マシュー・サイド著「多様性の科学 画一的

で凋落する組織、複数の視点で問題を解決する組織」(デイスカヴァー・トゥエンティワン、2021年)を参照してください。

(注5) 「心理的安全性 (Psychological safety)」とは、組織の中で、他者の反応に気兼ねすることなく、自身の意見を表明できる環境を指します。組織行動学を研究する、ハーバード大学のエイミー・C・エドモンドソンが1999年に提唱した心理学用語で、「チームの他のメンバーが自分の発言を拒絶したり、罰したりしないと確信できる状態」と定義されています。この概念が注目されたのは、Googleが4年をかけて社内調査を行い、2016年に「心理的安全性が、チームのパフォーマンスを左右するなかで飛び抜けて重要である」ことを公表してからです。