

特

中長期的な企業価値向上に資する 人材戦略の在り方

ワーク・エンゲージメントや 複線型人事制度、新技術活用で対応

金融機関は、人事面で「職員の離職率の高まり」「顧客ニーズの変化に伴う多様な専門人材の育成・採用の必要性」「生成AIなどの技術革新への対応」といった課題を抱えている。本稿では、これらの課題解決に取り組む金融機関のアプローチを紹介しつつ、効果的と思われる対応策を改めて整理してみたい。人事面での課題に対して適切な解決策を講じていくことは、中長期的な企業価値の向上にも資するはずである。

人材戦略の変化を 迫る三つの課題

近年、多くの金融機関が人材戦略を見直しているが、内在する人事面の課題が戦略の変化を後押ししている側面も見逃せない。金融機関が抱えている主な

課題を三つ挙げたい。

1点目が、職員の離職率の高まりである。この背景には、金融業の成長期待に対する変化や、転勤が多いことなどの働く環境の制約、デジタル化やAI（人工知能）が職場に及ぼす影響に対する不安、他業種との人材獲

得競争の激化などがあるように思われる。

これに対して、キャリア採用（中途採用）の比率を高めたり、アルムナイ（離職者）の交流組織を立ち上げて、中途退職した人材を呼び戻したりする動きも見られる。しかし、多くの金融

機関にとって、新卒一括採用は依然として人材確保の主要な手段であることには変わらない。若い世代を引き付けて定着を促すための施策が欠かせない。

2点目が、多様な専門人材を育成・採用する制度設計が必要になっていることである。これ



日本銀行 金融機構局
金融高度化センター
企画役 岡 俊太郎

は、顧客が金融機関に求めるニーズが従来の枠にとどまらず、広がりを見せていることと関係している。実際、取引先企業が金融機関から受けたサービスとの割合は、「業務効率化（IT化・デジタル化）」に関する支援（29・5%）や「経営人材の紹介」（22・4%）といった新しい業務が、「資金繰り表の作成支援」（14・7%）や「事業計画の策定支援」（18・5%）といった伝統的な業務を上回っている（金融庁が23年6月に公表した「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」の企業調査アンケート）。

3点目が、人材戦略を策定する上で、技術革新を考慮する必要性が増していることである。特に最近では、生成AIの活用による金融機関の業務の生産性向上が注目されている。職員が新しい技術を習得して生産性を高めることで、組織としては、人手不足や専門人材の不足とい

他律的な業務を見直して「仕事の裁量」を増やす

以下では、三つの課題に対して有効とみられるアプローチを紹介したい。

まず、1点目の職員の離職率の高まりに対して効果的なものが「ワーク・エンゲージメント」の向上である。ワーク・エンゲージメントとは、「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態として、『仕事から活力を得ていきいきとしている』（活力）、『仕事に誇りとやりがいを感じている』（熱意）、『仕事に熱心に取り組んでいる』（没頭）の三つがそろった状態」と

定義される。厚生労働省「令和元年版労働経済の分析」によれば、ワーク・エンゲージメントスコアが高い企業では、相対的に、離職率が低く、定着率が高いことが示されている。

そして、ワーク・エンゲージメント向上のメカニズムを表したものとしてよく知られる「仕事の要求度ー資源モデル」によれば、ワーク・エンゲージメント向上のために組織ができることは、職員に「仕事の資源」を豊富に与えることである。仕事の資源とは「自分のやり方で仕事ができる（一定の裁量がある）」「上司や同僚からのサポートがある（フィードバックやコーチングが適切になされている）」「正当な評価がされている」「キャリア開発の機会がある」「働きやすさがある」ことなどを指す。

この仕事の資源の中でも重要なことの一つが、仕事の裁量、すなわち、職員に「自律」の機

会を提供することである。仕事の多くは、組織のミッションや上長からの指示に従って行動する「他律」でできている。しかし、他律が行き過ぎると、個々の職員の働く姿勢は受け身になり、マンネリ化してしまい、ワーク・エンゲージメントを阻害しかねない。

こうしたなか、金融機関では、働き方における自律の度合いを高めるための試みが見られるようになってきた。例えば、業務時間の20%を、普段の業務とは異なる自分自身の行いたいプロジェクトに充てられる「20%ルール」の導入や、他律的な営業目標であるノルマを廃止するといった取り組みが挙げられる。

職員が自らのキャリア開発を主導する「キャリア自律」の促進も、仕事の資源として重要である。日本企業の多くは「メンバースhip型雇用」を採用しており、職員のキャリアに関する希望をすべてはかなえられず、

このことが離職につながっているケースも多いとみられる。キャリア自律を促進しても、企業は職員の希望すべてをかなえられるわけではないが、職員のキャリアに関する希望を極力尊重し、支援することが重要である。こうしたキャリアマネジメン

- ① オンデマンド型の研修メニューの充実により、職員が自律して学習しやすい環境を整える。
- ② 職務要件を明示した公募ポストを増やす。
- ③ 副業・兼業を可能にする。
- ④ 上司が、1on1ミーティングを通じて、職員のキャリア希望を傾聴し、キャリアビジョンの構築を支援する。
- ⑤ キャリアカウンセリングやキャリア研修を実施する。

**専門人材の受け皿として
複線型人事制度を導入**

2点目の課題である多様な専門人材の育成・採用のための制度設計として「複線型人事制度」の導入が考えられる。複線型人事制度とは、職員に選択可能な複数のキャリアコースが用意されていることである。金融機関の場合、これまでのゼネラリスト志向のマネジャーを育成するキャリアに加え、専門家を育成・採用するキャリアを新たに同列に置くこととなる。

従来の金融機関の人事制度は、比較的ゼネラリスト志向が強かった。例えば、銀行では、定期的な係替えや人事異動を行いつながら、営業店の現場での預金・融資・渉外業務や本部業務などを経験して、まずは営業店長を目指し、その後、本部の幹部職に選抜されていくという傾向が見られた。しかし、顧客からの多様なニーズがあり、専門家でなければ対応できない業務領域は増えている。こうした専門家を育成・採用するインセンティ

ブを生み出す制度設計として、近年は複線型人事制度を導入する金融機関も見られるようになってきた。

複線型人事制度の導入に当たっては、高度な専門人材に対して、ゼネラリストの幹部職員と少なくとも同等の処遇（ポストや給与）を与える制度設計が必要になる。これを実現するためには「ジョブ型雇用」の仕組みを部分的に導入して、幹部ポストの業務内容や給与を「職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）」に記載して開示する方法がある。

加えて、組織が均質的な人材の集合ではなく、多様なキャリアを背景とした異質な人材の集合に変化する場合には、働き方の多様性も認めていくことが求められる。例えば、高度なデジタル人材を外部から採用したい場合、こうした人材はこれまで働いてきた職場で、服装や働く時間・場所の選択の自由を認め

られてきたケースが多い。従って、外部からの高度な専門人材の採用を積極化するには、服装の自由化やスーパーフレックシブ制度、テレワークの導入など、外部専門人材がなじんでいる働き方の導入も検討課題となる。

また、異質な人材の集合では、組織に遠心力が働く可能性がある。このため、パーパスやビジョンを再設定して「組織として何を社会で実現したいのか」を多様な人材の間でも共有することが欠かせない。パーパスやビジョンの浸透を図るため、経営層と職員が直接対話する「タウンホールミーティング」を積極的に開催している金融機関も見られる。

**職員の生産性向上に
資する新技術の活用**

最後に、技術革新への対応策を紹介したい。金融機関では、生成AIのさまざまな活用方法について検討が進められている。

一般的な活用方法としては、①文書の起案・校正・要約、②翻訳、③システム開発支援（コーディングなど）、④アイデア出し——である。

さらに、企業内にある大量の文書（規程や事務手続き、稟議書や契約書など）をデータベース化して、生成AIに照会すれば、適切な内容を回答してくれるサービスを開発することにより、生産性向上につながる効果も期待されている。

実際、こうしたサービスを実現するために、金融機関では、「RAG」（検索拡張生成）という手法の検討が進められている。RAGとは、社内データを専用のデータベースに蓄積し、職員の生成AIへの質問に対する必要な情報を当該データベースから検索・抽出することで、生成AIの回答に社内データを反映させることができる技術である。金融機関の職員は、社内文書の検索に相応の業務時間を

使っている。こうしたサービスができれば、幅広い職員に生産性向上の実感が行きわたることが期待される。

そして、生成AIのような新技術を導入することは、職員のワーク・エンゲージメントの向上にもつながり得る。新技術は、習熟するために相応の負荷がかかるほか、セキュリティやプライバシーの確保等の課題克服も必要となる。しかしそれ以上に、「仕事の資源」として、働き手を支援する効果が上回る可能性も十分にある。

新しい技術は、多くの職員にとつとつつきにくいものであると思われる。新技術を組織内に広く推進するためには、活用方法を紹介する部店レベルでの勉強会の開催や、新技術を活用した業務改革を推奨する啓発活動を行うことが考えられよう。また、生成AIのような万人に開かれた技術は、個々の職員が実際に使用してみても初めて、

自らの業務へどのように適用できるかを想像することができ。このため、多くの職員が新技術を実践できるリスキングの場を設けることが重要になってきている。

* * *

経済産業省が20年9月に公表した「人材版伊藤レポート」を機に、中長期的な企業価値向上のためには、人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことの重要性が広く認識されるようになった。日本の金融機関が、人材戦略の絶え間ない見直しを通じて、中長期的な企業価値を向上させることに期待したい。

（本稿の内容や意見は、執筆者個人に属し、日本銀行の公式見解を示すものではない）

おか しゅんたろう
94年日本銀行入行。名古屋支店、政策委員会室、発券局を経て、16年から現職。