

【オリエンテーション】

変化する金融機関の人材戦略と人材マネジメント

2023年4月17日

金融高度化セミナー「金融機関の人材戦略」

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター

岡 俊太郎

目 次

- 1.金融機関の人材戦略の変化を促す外部環境
- 2.金融機関の人材戦略をめぐる課題
 - (1)ジェネラリスト指向から専門人材へ
 - (2)ワーク・エンゲージメントの向上
- 3.最後に（金融機関の人材戦略の変革のために）

1.金融機関の人材戦略の変化を促す外部環境

金融機関の人材戦略の変化を促す外部環境①

1. 「働き方改革」の後押し（2016年以降）

- 労働時間法制の見直し
- 正社員と非正規社員の不合理な待遇格差の解消

2. コロナ禍の後押し（2020年以降）

- 感染症のなかでも業務を継続するためのテレワークの拡大
- ペーパーレスやハンコレスなど業務改革の進展
- テレワークに適合的な働き方として「ジョブ型雇用」に注目が高まる
- 働き手もキャリアや仕事のやりがいを見直す契機に

金融機関の人材戦略の変化を促す外部環境②

3.「無形資産」を重視する考え方の広がり

- グローバルにみて、企業価値の源泉（競争力の源泉）として、「有形資産」のみならず、人材を含む「無形資産」が重視されるようになってきている

4.「人的資本経営」への関心の高まり

- わが国企業のなかにも、人材を「資本」として意識して、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる動きが広がってきている

金融機関の人材戦略の変化を促す外部環境③

5. 内外での人的資本開示への関心の高まり

- 投資家にも、企業価値を知るためには、「過去の結果」である財務情報のみならず、「将来の企業価値」につながる非財務情報も必要との認識が高まっている
- 実際に、内外で、人的資本の開示ルールの整備が進捗している

2018年12月	ISO（国際標準化機構）が、ISO30414（人的資本に関する情報開示の国際的なガイドライン）を公開
2020年8月	米国証券取引委員会（SEC）が、上場企業に対して、人的資本に関する情報開示を義務付け
2021年6月	東証が、コーポレートガバナンスコードを改訂し、人的資本に関する項目を追加（補充原則2-4①、同3-1③、同4-2②）
2022年8月	内閣官房・非財務情報可視化研究会「人的資本可視化指針」策定

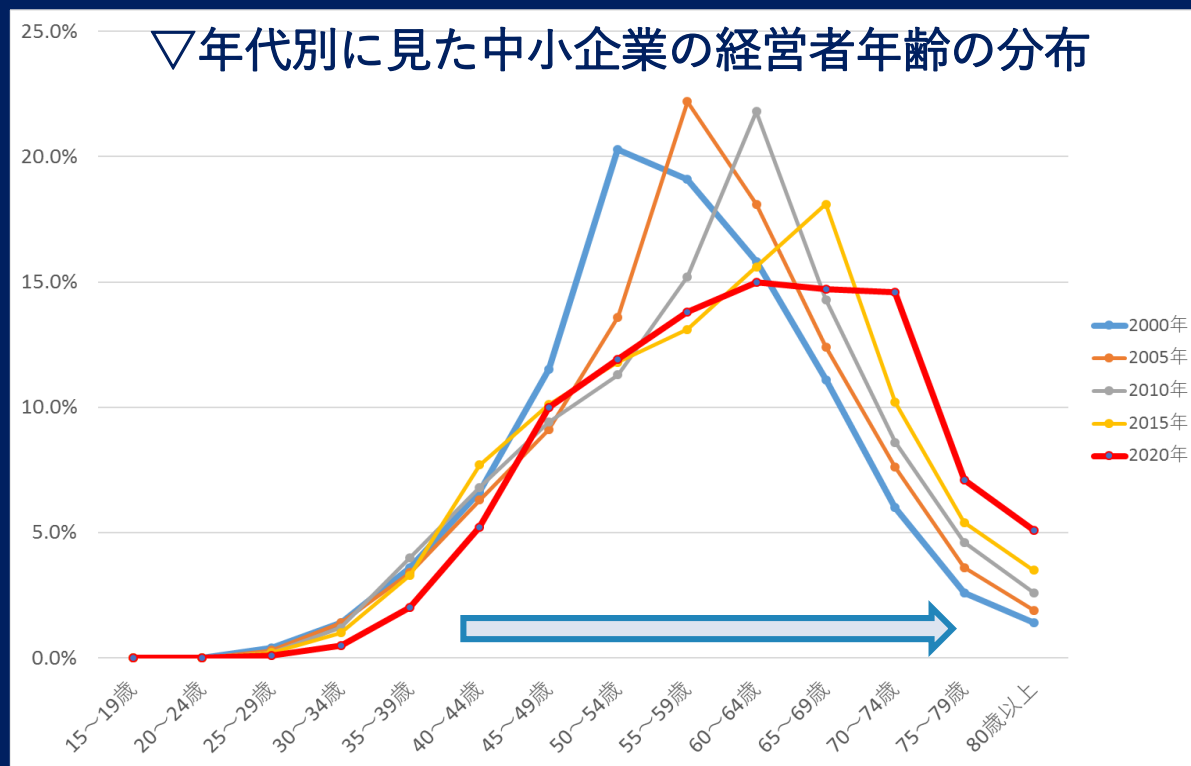
2.金融機関の人材戦略をめぐる課題

(1)ジェネラリスト指向から専門人材へ

(1) 法人顧客の変化・多様化

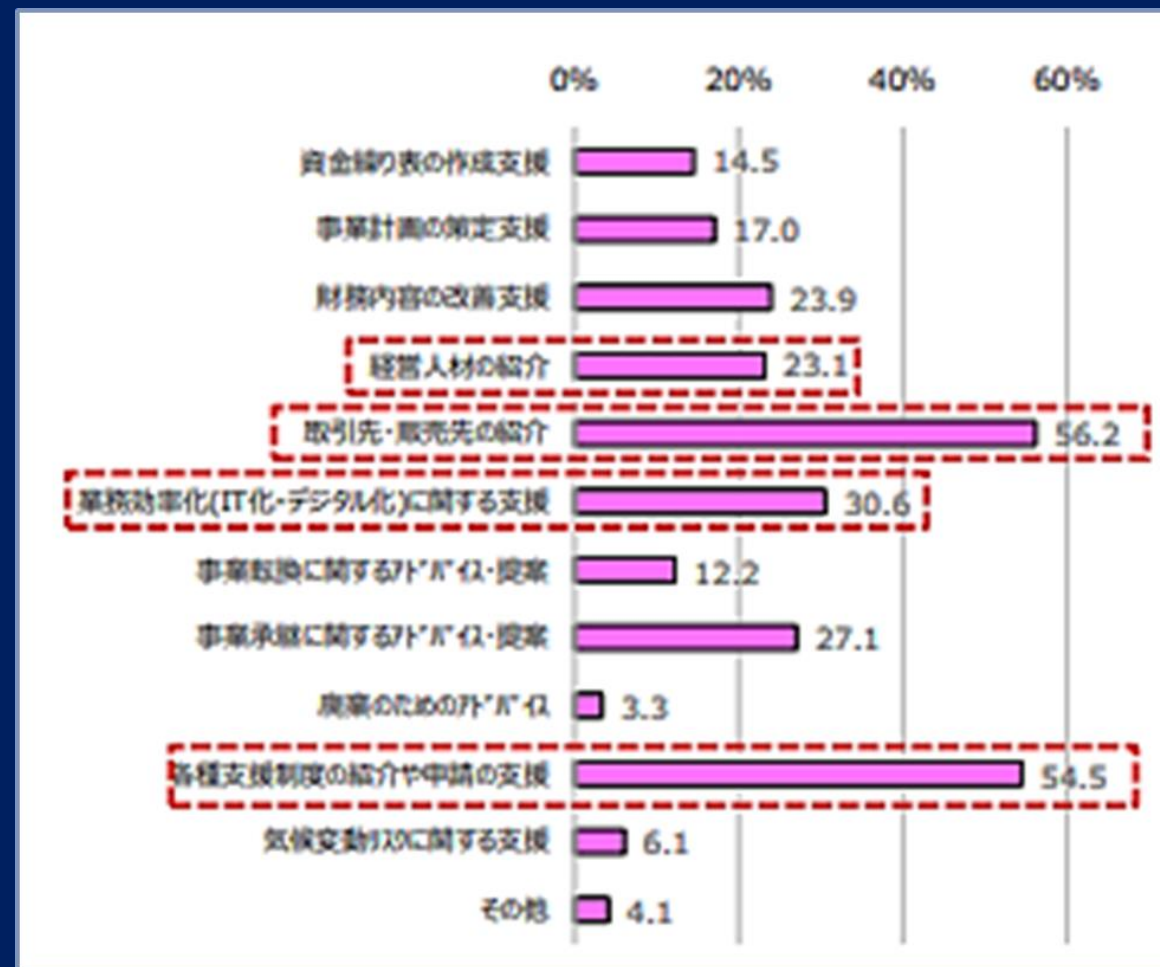
① 経営者の高齢化

② ニーズの多様化



(出所) 「2021年版 中小企業白書」から「第2-3-9図 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布」を講演者加工

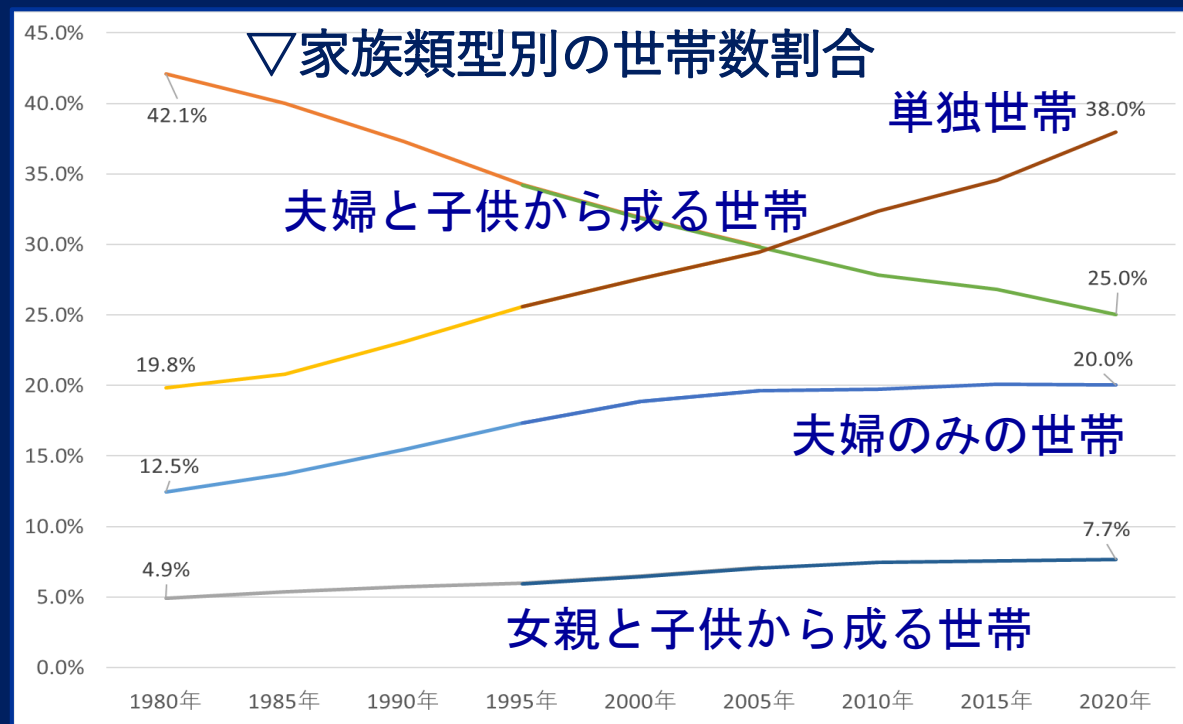
▽今後金融機関から受けたいサービス (図表16)



(出所) 金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」(令和4年6月)

(2) 個人顧客の変化・多様化

①世帯構成の変化



(出所) 「国勢調査 時系列データ 世帯」より講演者加工

②所有の意識の変化

③デジタル化の進展

▽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代	83.7%	93.5%
30代	72.1%	94.5%
40代	53.9%	92.3%
50代	33.4%	88.9%
60代	11.0%	79.3%
70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」(各年)より講演者作成

(3) 顧客の変化・多様化に伴う金融機関の課題

- わが国の金融機関は、

- ①顧客の変化に対応して、デジタル化、コンサルティング業務などの多様な分野で、専門人材を整備すること

- ②顧客の価値観の多様化により、顧客の課題をよく傾聴して、顧客の課題を解決できる人材を整備すること

により、新たな業務分野にチャレンジして、イノベーションを生み出すことが、人材戦略上の課題になってきている

(4) 専門人材を整備するための人材戦略

- ①リスキリング（学び直し）
- ②職員のスキルの可視化（タレントマネジメントシステムの導入）
- ③ダイバーシティ & インクルージョン（人口統計学的多様性と認知的多様性）
- ④心理的安全性の確保
- ⑤挑戦とそれによる失敗を称賛する企業文化の構築
- ⑥パーパスやビジョン（組織としてありたい姿）の設定（再定義）
- ⑦専門人材の処遇見直し（複線型人事制度によりマネジメント人材と同等に処遇）

⇒これらは、ワーク・エンゲージメント向上のためにも役立つ

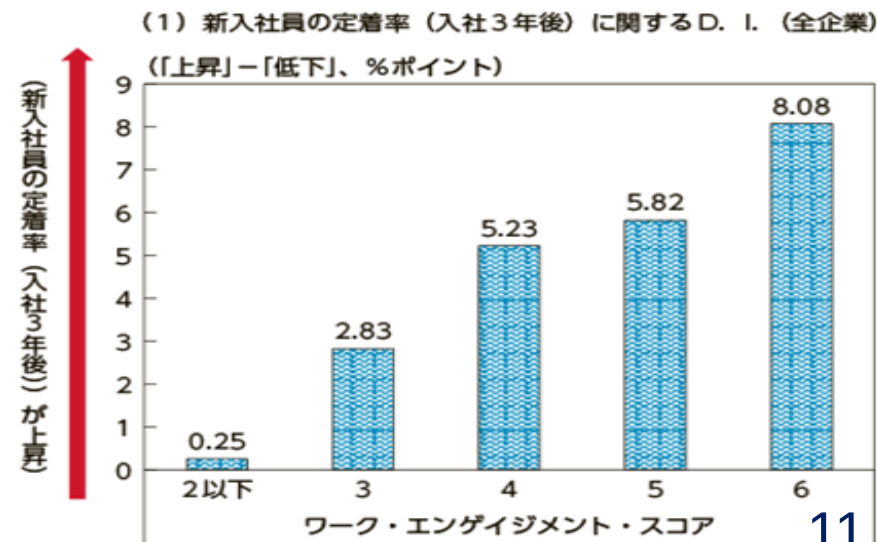
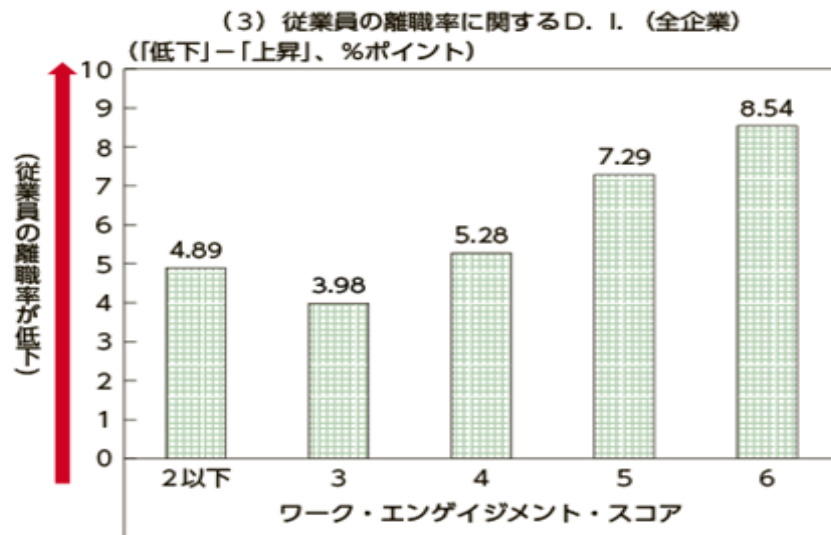
2.金融機関の人材戦略をめぐる課題

(2)ワーク・エンゲージメントの向上

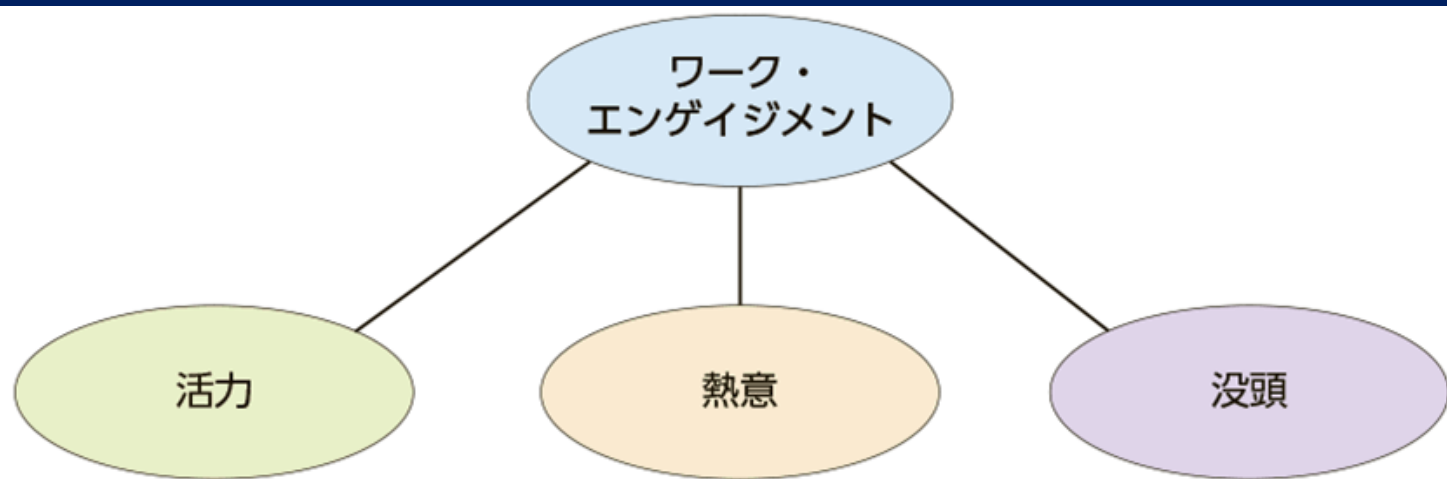
(1) 若手職員の離職防止や定着率向上に向けて

- 多くの金融機関において、若手職員の離職防止や定着率向上は、引き続き重要なテーマとなっている
- そして、優秀な若手職員の繋留のためにも、ワーク・エンゲージメントの向上が課題になっている
- 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、「仕事の要求度」を調整し、「仕事の資源」を増やすこと

(出所) 「令和元年版 労働経済の分析 ―人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について―」(厚生労働省、195頁)



(2) ワーク・エンゲージメントの定義



ワーク・エンゲージメントは、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3つが揃った状態として定義される。つまり、ワーク・エンゲージメントが高い人は、仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て、いきいきとしている状態にあるといえる。

(3) ワーク・エンゲージメント向上のための人材戦略①

①キャリア自律の確保

- 働き手が、当事者意識をもって、自らの責任でキャリアを築き上げられる人事制度や研修制度の整備
- 例えば、ジョブ型雇用制度の導入と社内公募制、副業・兼業の導入、オンデマンド型研修など

②主体的な目標設定（OKRの導入、ノルマの廃止など）

③権限の委譲

④過度な年功序列の見直し（若年層のポスト・評価・賃金の再考）

⑤業務改革や働き方改革の推進（働く時間・場所の柔軟化、服装の自由化、業務のデジタル化）

(3) ワーク・エンゲージメント向上のための人材戦略②

⑥健康経営の実践

⑦ハラスメントの防止

⑧コミュニケーションの見直し

- 1on1（ワン・オン・ワン）の導入
- 職員間で感謝や敬意を伝える仕組みの導入
- 「さん付け」運動や社内SNS活用による組織のフラット化
- タウンホールミーティング

⑨エンゲージメントサーベイの実施（職員の現状・環境の計測）

⇒ これらは、組織を活性化し、専門人材を育成し、イノベーションを生み出すためにも役立つ

3.最後に（金融機関の人材戦略の変革のために）

(1) 良い戦略とは (人材戦略やマネジメント手法の改革にあたって)

- リチャード・P・ルメルトによると、良い戦略とは、診断、基本方針、行動の3要素から構成される

- 1 診断——状況を診断し、取り組むべき課題をみきわめる。良い診断は死活的に重要な問題点を選び分け、複雑に絡み合った状況を明快に解きほぐす。
- 2 基本方針——診断で見つかった課題にどう取り組むか、大きな方向性と総合的な方針を示す。
- 3 行動——ここで行動と呼ぶのは、基本方針を実行するために設計された一貫性のある一連の行動のことである。すべての行動をコーディネートして方針を実行する。

(出所) リチャード・P・ルメルト「良い戦略、悪い戦略」(日経BP 日本経済新聞出版本部、2012年) 108-109頁

(2) 人的資源の特性とは (人材戦略やマネジメント手法の改革にあたって)

前にも述べましたが、上司の影響でモチベーションが下がって、ポテンシャルの半分しか成果を上げられないこともあれば、逆に、通常の50%増しの成果を上げることもある。それが人的資源の特性なのではないかと思います。

(出所) 本間浩輔・吉澤幸太「1on1ミーティング 「対話の質」が組織の強さを決める」(ダイヤモンド社、2020年) 53頁

本資料に関する照会先

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 電話 03-3277-1476
shuntarou.oka@boj.or.jp

- 本資料の内容や意見は、執筆者個人に属し、日本銀行の公式見解を示すものではありません。
- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまで、ご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
- 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行は、利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。