

プロGRESSレポートにみる

# 人的資本経営のポイントと金融機関の課題

大内修  
金融コンサルタント

## 後編 人事担当者が押さえておくべき要点



人的資本経営の起点となる自行車の「あるべき姿 to be」と「現状 as is」のギャップ分析の切り口として参考になるのが、金融庁が2023年6月28日に公表した「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート」(以下、レポート)だ。レポートは人的資本の項の冒頭で次のように指摘した。「地域金融機関では、預金を集め、融資の申し込みに対応するだけでなく、顧客の抱え

る課題に向き合い、資金需要以外の面からも顧客に付加価値を提供しようとする動きや、高まる預証率への対応やDXの推進に取り組む動きが広がっている。こうした動きを進めていくうえで、地域金融機関の職員に求められるスキルは、単に預貸事務を的確に遂行することに留まらなくなっているものと考えられる。地域金融機関の人事戦略では、自らの経営戦略を踏まえたような人材獲得・育成

を進めるべきか、また、どのように職員が持てる能力を最大限発揮し続けられる職場環境を確保すべきかなどについて、従来とは異なる対応が必要となると考えられる」

「経営戦略に照らして人材強化が必要な分野を中心に将来目標を定めたいうえで、人材ポートフォリオの現状を踏まえ、将来目標の実現に向けた具体的な採用・育成・配置等の取組みに落とし込んでいくことが必要」とし、人員構成の現状、人材確保、人材育成の取組状況、人事評価、昇進・昇格の4つの切り口から分析している。概要は図表1のとおりである。ポイントを確認しよう。

図表1-1 プロGRESSレポートにおける人材戦略の各項目

人員構成の現状	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域銀行全体の人員構成は、男性職員59.0%、女性職員41.0%となっている。年齢階級別では50歳代の職員が多く、40歳代の職員が相対的に少ない(40歳代:19.8%、50歳代:26.9%)</li> <li>配属先を見ると、女性職員の74.1%は営業店勤務(男性は55.4%が営業店勤務)となっている。特に、20~30歳代では、女性職員の85.9%が営業店の配属となっている</li> <li>営業店では、男性の24.2%がマネジメントを担う職員だが、女性でマネジメントを担う職員は3.1%に留まる。また、マネジメント層以外では、男性職員の52.1%が法人営業を担当している一方、女性職員は個人営業や窓口・庶務等を担当する職員が84.8%を占めている</li> <li>一部の地域銀行において、年齢階級別で50歳代の職員が多く40歳代の職員が他の年代と比べて少ない傾向が特に顕著に見られ、こうした人員構成の地域銀行において10年後のマネジメントを担う職員を確保するためには、人材育成や年功序列ではない人材登用、中途採用等を計画的に進める必要があると考えられる</li> </ul>
採用状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域銀行全体の新卒採用者数は、2018年度以降減少を続けており、年平均の減少率は10.9%となっている。男性・女性ともに採用人数は減少傾向にあるが、女性の方が減少率は大きい(男性8.7%、女性12.7%)</li> <li>新卒採用者の離職状況を見ると、2018年度~2021年度に採用された新卒者の年平均離職率は8.4%となっている。この離職率についても、女性の方が大きい(男性7.6%、女性9.0%)</li> <li>中途採用の状況を見ると、2018年度~2022年度上半期に採用された中途採用者のうち約3人に1人は営業店に配属された女性となっており、IT関連部門など本部の部門と比較して、営業店での女性の採用が目立った</li> </ul>
人材確保 専門人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門人材に対する特別な給与体系を設けている地域銀行は37行、特別な人事コースを設けている地域銀行は32行であった。ただし、特別な人事コースを設けている地域銀行のうち、そうした人事コースの選択者が15名以上となっている地域銀行は約2割に留まった</li> <li>専門人材の例としては、IT(システムエンジニア・データサイエンティスト等)、企業法務、市場運用、戦略コンサルティングに関する高度な知見を有する者などが見られた</li> <li>(事例) 専門人材を育成するため、例えば、出向者・トレーニーの形で、IT関連の企業や資産運用会社、法人向けコンサルティング会社へ職員を派遣したり、専門資格の取得に対して金銭的インセンティブを付与する『高度スキル認定制度』の導入を行っている</li> <li>(事例) デジタル人材等の専門人材獲得等のために、初任給の引上げや退職金制度の見直しなど、行内全体の昇格・報酬体系の見直しを行った</li> </ul>

(出所) 金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポートを基に筆者作成

### 生産労働人口減少にどう対応するか

・人員構成の現状  
金融機関の男女の職務役割分担は硬直的だ(図表2)。内閣府によれば生産労働人口は、2040年には2020年比で20%近く減少し、約5978万人となる見通しだ。こうした生産労働人口の急速な減少局面において、女性行職員の職務領域の拡大やそのために必要な諸制度・諸施策の立案・実行は極めて重要な経営課題である。後述するダイバーシティの項目でも触れるが、金融機関の人的資本経営において最大の課題といっても過言ではない。

また、多くの金融機関が1993年~2005年の就職氷河期に新卒採用を抑制してきた。その結果、特に40歳代の行職員が手薄な人員構成となっている。これに対し各金融機関は、役職定年を過ぎた人材の再登用、30歳代を支店長に抜擢、アルムナイ(卒業生)採用、女性支店長育成などの方法で対応している。当分の間、次世代を担う中堅行職員の不在は経営上大きな影響を及ぼす要因になる。対応の巧拙が業績を左右する可能性が高い。

・人材確保  
多くの金融機関で採用難が続き、中途退職も後を絶たない。処遇の改善、職務内容の見直しや効率化、職場環境の改善、女性が活躍しやすい諸制度の構築等が不可欠だ。

2023年9月26日の日経新聞は「3メガ、新卒を専門人材に」と題し、新卒採用した行職員を専門性の高い部署に配属し育成する取組みが加速していると伝えた。例えば、三菱UFJ銀行では次のような取組みが進む。

① 2025年入行の採用から

