

地域金融機関で人的資本経営を正しく実現する方法

人的資本経営を論じたいので、企業の人材の能力について3つのセグメントを設定する。所得水準になぞらえて、高能力層・中間能力層・低能力層としよう。人的資本経営とは、“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で、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方（経済産業省）”とされているため、高能力層は、企業の資本としての価値が最大限に引き出された人材と考えればよい。資本としての価値の引き出し方法は、企業価値向上に具体的に貢献しうるスキルの習得に集約されていることも多く、人的資本経営を行うためには、このようなスキルを習得した、企業内の高能力層の厚さが必要と考えてよいだろう。

中間能力層は、業務運営上一定の役割を担うことができる能力を備えた人材、低能力層は誰かの手助けを受けない限り一定の役割を担えない人材と定義しておく。中間能力層は現状の企業価値維持には貢献できても、中長期的には企業価値向上に貢献することは望めない人材と考えていただきたい。

このような定義を行えば、厚い高能力層を抱えた組織となれるよう、高能力層に及ばないすべての従業員が高能力層になることを望むという人的資本経営の必要条件が導かれる。しかし、わが国の雇用制度・雇用慣行のもとでは、高能力層になることを望まないことでのペナルティは軽く、どの能力層を自らのキャリアプランのゴールとするかの自由が従業員に認められている。高能力層でなくても、最低賃金以上の賃金は継続的に受け取ることができる。そのためキャリアプランのゴールに自由裁量を与えられる従業員のエンゲージメント（勤務先への愛着や思い入れ）は総じて高まり、賃金を高めてまで、転職を思い止まらせる必要もなくなるというメリットは企業側にもある。

地域金融機関は地方公務員と同様、地域でトップクラスの人材を集めることができるといわれている。しかし、トップクラスの人材であっても、それぞれのキャリアプランのゴールはまちまちであって、わが国の雇用制度・雇用慣行のもとでは高能力層になるところまでゴールを強制することはできない。入行前から高能力層になることを望むような人材の採用にいつも苦勞し、就職難の時期にさえ売り手市場に直面しているような地域金融機関にとって、人的資本経営は茨の道のように思われる。

対外的には人財などと自行の行職員を高能力層並に誇りながら、現実にはそうした内情を抱え、役席であっても中間能力層ばかりしかいないような地域金融機関も事実存在している。中間能力層人材にとっては追加的なスキルを必要とする新業務への参入をこのような地域金融機関が行うような場合に、こうした地域金融機関ではトラブルが生じやすい。中間能力層でも対応できるように新業務の業務フローを省力化、あるいはアウトソーシングすることに業務企画部門は全力を尽くし、新業務でのサービスを利用する取引先の不満より、追加的なスキル習得の負担がもとでワークライフバランスを失いかねない行職員の不満の方を警戒するといった不可解な行動を取ってしまうのだ。新業務参入に本来期待した企業価値向

上は実現するわけもなく、アウトソーシング先人材の資本利用で得た企業価値向上があったとしてもアウトソーシング先への委託料負担で帳消しとなってしまう。もちろんワークライフバランスを維持し、今までのどおりの賃金を受け取ることができる行職員だけがエンゲージメントを高めていく。

ステークホルダーの中で最も重視されるのは、株主でも顧客でもなく、企業価値向上も顧客価値向上も絶望的な自行で働き続けてくれている行職員という事実上のパーパスが存在しているかのようなのである。なお、これらのことは地域金融機関の開示情報からはまったくうかがい知ることにはできない。高能力層にまでスキルアップしてきた頭取や理事長ほど、この事実上のパーパスに悩み苦しんでいることも多い。

働き方改革などによって、従業員にとってはより好ましい雇用環境が形成されつつある中、キャリアプランのゴールに関する個々の従業員の裁量を狭めていくようなことは困難を極め、裁量を狭めざるをえないような圧力に対しては、骨抜きにする技術さえ身につけていることを踏まえれば打開策は一つしかないように思われる。それは中間能力層をキャリアプランのゴールと考えているような人材の採用を極力抑制することであるように思われる。能力開発のポテンシャルを無視したまま、企業価値を維持するために行職員の頭数だけは揃えなければならないといった考え方は改めるべきだろう。

地域金融機関の企業価値向上を望む投資家は、そのような人材の採用は一切望まず、人材が不足する場合でも高齢化した中間能力層人材の雇用延長で充当する方がまだましだろう。稟議や財務分析や自己査定といった中間層能力で対応できる業務もAIによる対応が地域金融機関にも普及していくことが見込まれ、高齢化した中間能力層人材の雇用延長は役職定年からAI活用が定着する5年～10年程度考えておけば十分であろう。

代わりにすぐに高能力層になることを自らコミットでき、そのコミットに十分な裏付けのある、人的資本経営に本当に必要な人材に対しては、高い賃金と能力開発投資費用を覚悟して、オークションに参加するような気概が地域金融機関には必要となろう。まったく採れないようであれば、いつもの売り手市場が継続しているため、さらに高い賃金と能力開発費用を提示し、無理矢理買い手市場に変えて、必要な人材を「選抜」するのである。キャリアプランのゴールがはっきりしないことも多い新卒者よりは、一度は自らのキャリアプランのゴールを具体的に描いたことのある既卒者で、銀行とは全く関係のない前職で高能力層になろうと努力してきたが、それがかなわなかったような人材を選抜したいものである。

「中途採用によって人材の多様性を高める」といったふんわりとした理由で開示が義務づけられるようになった中途採用比率であるが、キャリアプランのゴールがはっきりしないことも多い新卒者だけを多く採用し続ければ、低下していく。下がることのない中途採用比率などは、地域金融機関の人的資本経営のよいKPIとして活用できるのではないだろうか。

これまでの地域金融機関がそうであったように、人員年齢別構成ピラミッドが崩れる、行内の融和や一体感が失われるといったことを懸念する声がベテラン行職員あたりからあがるだろう。そうなることで地域金融機関の企業価値が本当に維持できなくなるか、株主が大

いに懸念するかを、人的資本経営を目指す地域金融機関はよく考えていただきたいものだ。
(了)

令和 6 年 11 月 30 日
株式会社也つ代