



2023年7月3日

銀行の人材・人財活用

公益財団法人 国際通貨研究所
理事長 渡辺 博史

地方銀行・第二地方銀行を併せた総数が、ついに二桁までに減少したが、今後も「一県一行」といったやや明瞭性に欠けるスローガンにも触発された動きの中で数は順次減っていくだろう。これだけ、情報化・デジタル化が進み、国際化とまでは言わないが「越境性」が高まっている中で、このような方向への対策で収拾がつくかどうかは疑問では有るが、「このままでは持たない」という認識はそれぞれのマネジメントがしっかり持っているとは思われる。

しかし、その中で考えるべきことは、銀行業務そのものが今後も独立して一定の規模が維持される分野なのか、ということであろう。今年初頭に起こった米国の金融不安を巡って、若干筋違いの議論ではあるが、改めて銀行という機能、存在が社会、経済構造の中で不可欠なのか、ということまで言われ始めた。2008年の Great Financial Crisis (GFC、日本風に言えばリーマンブラザーズ・ショック)の際に、混乱の始点の核が銀行の自己勘定による投資業務であったことから、銀行業務はそもそもユーティリティ的なものに限定すべきではないのかという提言がなされた。その際に、引き続き銀行に期待されている、いわば「本来的な」業務は、預金受け入れ、資金貸し付け、送金・為替といったものであった。当時は、「では、これらの業務は銀行にしか出来ないのだろうか?」といった議論は無かった。しかし、その後の変遷を見れば、状況は大きく変容している。

送金・為替については、銀行自体が手数料の引き下げに目をつぶっていたことへの不満もあり、また、銀行口座を持たない人間が多い開発途上国、新興国を起点・終点とする取引も増えたことから、今や IT 関係企業が全世界的ネットワークで業務を行い、更に仇花のように暗号資産の「活用」までもが喧伝されているように、この分野での銀行への期待度は既に大きく低下している。

また、これはまだ一部の国・地域でしか見られていないが、資金貸し付けについても、ネット・バンキングという形で、ネット上に資金提供オファーが載り、そこへの応答から交渉が始まり、進展し、契約に結び付く事例が生じている。規模も、徐々に拡大し、今や、100万ドル単位を超える案件もある状況にもなっているようである。借り手候補の信用調査もネット情報に準拠して実施し、リスクの不安分は金利の上乗せで対応する

という構図が進展しているようである。これらは自己資金を一对一で貸し付けるものであり、他人の資金まで手を伸ばさないことから、「免許」とか言った規制の話が出ることもない。

更に、本年に入り、巨大 IT 企業が、自らの顧客限定ではあるが、預金の受け入れを開始した。しかもオファーした金利が市場平均の 10 倍ともいわれる高金利であったことが、関係者に衝撃を与えた。実際の預金管理業務は、既存の金融機関がバックアップすることとされているが、今後速やかに自立体制に移行できないものではないのではないかとされる。

と言う現況に鑑みれば、コアと言える銀行の「本来」業務自体が、銀行でなくとも出来る状況になりつつあると考えざるを得ない。30 年ほど前に、ビル・ゲイツが「Banking is necessary. But banks are not.」と言ったことが、現実のものになり、銀行の業務分野を著しく浸食するようになってきている。そういう状況を踏まえれば、これから銀行が組織として業務を続けるための方策が、集約化、地域寡占化ではないような気がする。

このような状況において考えるべきことは、このような銀行業務の縮減傾向が与える人材活用、就職事情への影響である。雑誌に掲載される「就職希望先ランキング」がどれだけ実際の希望を表しているかはハッキリしないが、銀行のランキングが低下している例が多い。過去をたどれば、道府県単位での地域の就職希望先のベストスリーは、世界的企業の本社、大工場がある一部のところを除けば、「県庁」、「県庁所在市の市役所」、そして「地方銀行」であった。前者二つだけが隆々としているという状況が良いのかどうかにはやや疑念があるが、三番手の地位、人気が急速に転落しつつあることは事実である。それを食い止めるために、必死の努力をされているとは思ひ、そこに日夜邁進している行員もいるのだが、銀行業務全体の収縮の可能性が高い中ではこれまでの分野の中だけで対策を考えていては、解は無さそうである。

それはさておき、新規の採用市場での銀行の地位が下がるということは、他の業種に「優秀な」人材が分散化するという一方で、これは地域産業全体への影響はプラスになり得よう。もちろん、その他業種の優良な企業がその地域に無ければ、就職先が中央、すなわち東京に偏るだけではある。しかし、本邦企業自体が、地代、雇用確保といった面とリモート化の進行という環境から地方分散を希求し始めており、また国際的緊張の余波としての外国企業の新立地政策の対象に日本の地方都市も入ってきているといった状況に鑑みれば、このようないわば「前向きな」変化をうまく利用出来るかどうかという才覚が各地域に有るか無いかの問題ではあるが。

これまで、「寧為鶏口、無為牛後」と言われても自分は「牛口（牛に嘴は無いが…）」になれるのだという意欲と希望と自己認識の甘さから、トップ企業としての地方銀行への就職は魅力溢れる機会だと思う新人はたくさん居た。しかし、実際にはそう思い通りにはならないという現実で 10 年も経たずに直面しても、流動性の乏しい労働市場の中で転身もままならず自己埋没して行く行員は少なくはなかった。これを打開するため

のかなり思い切った施策はやはり必要である。

その面で、既に雇用されている人間についても、優秀な人材の無駄な集積になっている懸念も強いので、顧客企業への支援、コンサルティングなど、既に始められている資金提供面以外での業務の拡大を図るのみならず、更に恒久的な人材の外部展開を志向して行くことが、関係者全員にとって一番プラスの効果をもたらすのではないだろうか。それにより、人材の偏在に起因する企業、産業の低迷を防止することが出来よう。その外部展開の際に必要なことは、銀行内での序列が下位の者が銀行の外に出されるというイメージを持たせないことである。銀行業務でも優れた業績を残せる者は他の分野でもそれなりの業績を残せるので、新たな経験の場としての外部での活用が望まれる。また、銀行に入ってはしまったが、実は別の分野の方に、自分は興味と能力を持つと気が付いた者を一定のヒエラルキーの中の中位層に嵌め込まずに外に展開させていくことも必要である。その際に時間限定的な派遣形態に拘ると、本気度、達成度の面で受け入れ側の信頼醸成に欠ける恐れがあるので、いったんキチンと雇用関係を整理する方が良からう。もちろん、その場合、銀行側の再雇用ルールも柔軟にして、元の銀行に帰り咲くということも想定して良い。このような広義の「スピン・オフ」に良い日本語訳を付けて、行員に促して行くことも必要である。(某テレビ番組の影響で銀行に係る「出向」という人事配転行為に大きなマイナス・イメージが付いたことにも留意する必要がある…)

このように「財」として従業員をみて、その活用を図ることが望ましいのは、地方銀行だけでは無い。三メガなどの大規模行でも、優秀な人材の活用不全が起こってはいないだろうか。これらの人材を内部のみならず、外にも展開していくことが、産業全体の活性化につながることもあろう。外にチャレンジャーを求めて資金支援をするだけでなく、内部の人材の潜在能力に期待することとして、それなりの利益が計上できている現状なら、有為な若手に外へのチャレンジを促すのみならず、その内部から飛び立ちうるチャレンジャーに数億円程度の資金提供を併せ行うということが有っても良いのではないだろうか。資金と人材という二つの財を併せて有効活用を図ることができる業態は限られているのだという自覚が望まれる。

(IIMA メールマガジンへの寄稿)

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてお客様御自身でご判断下さいますよう、宜しくお願い申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、その正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されています。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。

Copyright 2023 Institute for International Monetary Affairs (公益財団法人 国際通貨研究所)

All rights reserved. Except for brief quotations embodied in articles and reviews, no part of this publication may be reproduced in any form or by any means, including photocopy, without permission from the Institute for International Monetary Affairs.

Address: Nihon Life Nihonbashi Bldg., 8F 2-13-12, Nihonbashi, Chuo-ku, Tokyo 103-0027, Japan

Telephone: 81-3-3510-0882

〒103-0027 東京都中央区日本橋 2-13-12 日本生命日本橋ビル 8 階

電話 : 03-3510-0882 (代)

e-mail: admin@iima.or.jp

URL: <http://www.iima.or.jp>