

# 人材戦略なき大量採用の危うさ

日本の金融機関は再び大量の「人採り」に動き出している。今年の採用はメガバンクだけで54000人、金融機関上位20社で1万20000人と伝えられる。私が受け持った大学の講義クラスからも何十人もが銀行に就職した。

これから厳しく問われることになる。数ある業界の中でも、金融機関は特にサービスを提供する人の質が勝負である。

邦銀もこうした理念を明示するところが増えてきているのは大きな進歩だが、社会や顧客との関係、あり方などについては述べていても、自らの人材についての記述はまだまだ少ないのが現状だ。つまり、人材はまだ日本の金融機関の「コア戦略」にはなっていない。

るのであれば、かつてのゼネラリスト志向を捨てて、セールスに向くオープンで外向きな人材を採用するといった戦略転換が必要になる。

も「リストラ」「採用氷河期」「人事評価の徹底」といった言葉にしが緑のなかつた業界にも、春風が吹き始めたようだ。

世界的に有力なある外資系金融機関のウェブページでの「ミッションステートメント」(理念)には、「最強の人を採用する」「優れた人材が自分たちの宝」「競争力ある人材育成を最も重視」といった表現が並んでいる。

今回の大量採用再開も、人手不足になってきたのでとりあえず採用を増やすという姿勢が目立ち、競争力を見据えた人材戦略が確立されているようには見えない。横並び意識の下に各行が何百人、何千人を一度に正社員として新規採用すればますます同質な競争が激化する。

採用では、新人のみならず外部からの積極的な「中途採用」も明確に位置づけられるべきだろう。むしろ中途採用という言葉自体に、終身雇用を前提としたバイアス(偏見)がある。

しかし、国際的に通用する人材を戦略的に育てる環境として日本の金融機関がどれだけ変身できたのか、

久しぶりに新人を迎える現場では、20代後半、30代前半の層が極端に人数が少ない。この世代は、実務に追われていることもあって、従来型のOJT主流では新人の教育に十分手が回るのかは疑問だ。

知識やスキルの分野ごとに、人材確保・育成の戦略全体を根本的に見直すべき時である。これは社内の保守的風土の牙城・人事部の改革に直結し、決して容易ではない。

しかし、大量採用・入社年によるローテーション人事を安易に続けるだけでは、金融機関の「失われた10年」を取り戻すには程遠いだろう。

## 経済を見る眼

今週の眼

早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授

川本裕子



かわもと・ゆうこ ● 東京大学文学部社会心理学科卒。オックスフォード大経済学修士。マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン シニア・アドバイザー。著書に「官製市場改革」(共著)、「日本を変える」など。