

金融業界は変革期を迎えている。その中でどのようにすれば、現在の社員そして将来の社員に最大限活躍をしてもらえるだろうか。

# パフォーマンスの原動力： 2020年以降の人的資本



# 目次

- 
- 3 前書き
  - 4 概要
  - 8 金融業界の課題と人材マネジメント
  - 12 未来への道筋：何を優先的にすべきか
  - 30 結論：変革を主導する
  - 31 お問い合わせ先

# 前書き

金融業界は、政治的な混乱や急速に変化する顧客の期待、技術や規制上の変革に直面して、もはや業界が転換期にあるのかを論じている場合ではなく、この新たな環境にいかに迅速に対応し、堅調な業績を上げるかが課題となっている。

以前の報告書では、このような根本的な変化が、金融業界の将来性や意思決定、社内のレポートラインなどの業務や組織に対して与える影響を分析した<sup>1</sup>。本報告書「パフォーマンスの原動力：2020年以降の人材」では、このような変化が人材に関してどのような新しい課題をもたらしているかに焦点を当て、金融機関が今後も競争力を持続けるためには、どのように人材をマネジメントすべきか、を提示する。



## 変革がもたらす課題

金融業界は政治や規制、技術上の大規模な変革に直面しており、それに伴い以下のようないわゆる求められている。

- ・ 新たなスキル
- ・ 革新的で機敏なマインドセット
- ・ 社員を引き付け、モチベーションを向上し、結束させる方法

では、成功に必要な人材はどのようにすれば確実に確保できるのか？

<sup>1</sup> Equipped for the future: Re-inventing your organisation (<http://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/equipped-to-compete.html>)



## 優先事項1

将来の人才を引き付け雇用するために信頼されるエンプロイヤーブランドを構築する

# 概要

金融業界の変革に伴い金融機関が成功するために必要な人材が一変している。金融業界で働く社員の出身、経歴、キャリア志向などが大きく変わりつつある。

2020年までの間に、組織・要員構成、人材調達・報酬の仕組みが、大きく変わることが想定される。それに伴い人事部門の役割機能も全面的に変わってくるだろう。金融業界は、どうすれば将来の人材戦略を実行できるだろうか。

金融業界におけるPwCの調査をもとに、現在、そして将来の人材に最大限に活躍してもらうための七つの重要な優先事項を分析した。

## 2020年の動向

- ・ 社員の志向性が変化しており、仕事と私生活の境界線があいまいになってきている（例えば社会的意識の高い会社で働きたい）。
- ・ 社員は会社の価値観が自分と合わない場合すぐに転職してしまう。あるいは、当初想定していた会社の価値観と実際の価値観が異なる場合すぐに転職してしまう。

## 人的戦略

- ・ キャリアパス、ダイバーシティ、働き方の柔軟性、バリューなどの重要な分野に対するステークホルダーの期待に応えられるよう、企業の目的を見直し、エンプロイヤーブランドを再構築する。
- ・ 再構築された目的意識、エンプロイヤーブランド、企業文化を根付かせるためのプログラムや行動規範を導入する。



## 優先事項2

将来の人材を確保するためにダイナミックな需要供給モデルを開発する

- 人材がより多様化し、流動性が高まり、デジタル化や自動化が進む。
- 事業戦略は、変化する市場に合わせて変わっていく。市場競争力を高めるために、スピーディーな人材配置、柔軟な要員計画、人材の適応力の強化が必須となる。
- 金融業界は人材を柔軟に確保するために、これまで以上に正社員以外（契約社員など）を活用する。



## 優先事項3

人材市場の「売り手」と「買い手」をよりうまくマッチさせるため、デジタルを活用する

- 優秀人材の獲得競争が激化し職業選択権の主体は雇われる側（候補者）に移る。
- これまで以上に多くの情報がソーシャルメディアや就職サイトを通じて入手できるようになり、雇われる側（候補者）の判断に影響を与えるようになる。
- 雇う側（企業）と雇われる側（候補者）の両方がお互いの情報を共有したいという要望を強く持つようになる。
- 雇う側（企業）は優秀人材を獲得するため、事業目的や業務内容、入社後にどのような業務を担当するのかなど、より多くの情報を提供する必要がある。
- 雇う側（企業）と雇われる側（候補者）がお互い理解し合うようになり、社風に合う人材を採用しやすくなる。



## 優先事項4

変化に柔軟に対応できる人材を育てるために、人材開発モデルを策定し、大学教育にも影響を与える

- 重要かつ最適な能力・スキルを持つ人材が不足する。
- 一部の大学では、教育費用に対する効果が低下する。
- 大学教育における学習カリキュラムが、より仕事をする上で必要なスキルやマインドセットを意識した内容に変化する。
- 企業は社員のために意味のあるキャリア開発機会を提供するようになる。
- 従来の企業内研修と人材開発のモデルを見直し、より集中的な学習環境を構築することで、社員のスキルやキャリアアップを促す。

- さまざまなシナリオを策定し、戦略的に要員計画を立案する。
- 先を見越した人材再配置を可能にし、事業の需要と必要な人材をうまく結び付けるためのダイナミックな需要供給モデルを開発する。
- 人事部門と事業の他分野との統合推進（例えば金融やIT）により、事業戦略と人材戦略を整合させる。
- 多様なスキルを併せ持ち、事業のさまざまなシナリオに適応できる人材を採用・育成する。
- テクノロジーを利用し、ポジション管理および効率的な人材発掘、人事異動プロセスを確立する。
- コンプライアンスに則した正社員以外（契約社員など）の管理プロセスを導入する。

- 企業と社員の間で双方向のフィードバックが提供される。（例えば、元社員が所属していた企業を評価したりその逆など）そういった透明性が高い人材市場を活用する。
- 候補者と繋がり、候補者に企業の最新ニュース、イベントを知らせるために、人材コミュニティを立ち上げる。
- 本採用前にゲーミフィケーション（ゲームの要素を盛り込んだ取り組み）、バーチャルリアリティ（コンピュータの作り出す空間を現実であるかのように知覚させる仮想空間）、シャドーイング（社員に密着し、職場での仕事ぶりを観察する取り組み）、短期の試用期間など、さまざまな機会を提供する。
- 候補者が社風に合うかを見極めるために、ゲーミフィケーションと心理テストを最大限活用する。

- 技術スキル、イノベーション創出能力、異なる文化に対する理解力、不確実であいまいな環境への適応力など、新しい市場で業績を上げビジネスをリードするための能力を構築する。
- 組織の枠を超えて業務を推進する、周りの信頼を得る、ビジネスや規制、テクノロジーの状況を把握ひとりでいくつの仕事をこなす、といったことができる人材を育成する。
- 従来の企業内研修と人材開発のモデルに疑問を持ち、より集中的なプログラムを通じて、大学卒業前から育成を始める。
  - 学生のために社内インターンシップを開催する。
  - 実践的なプログラミングの研修を開発するなど、大学と提携し、大学のカリキュラムに影響を与える。
  - 市場やビジネスモデルの変化に対応できるスキルを構築するため、定期的なスキルの再教育を実施し、生涯学習や適応力の向上を促す。
- 職業教育コースを取った人材など、従来とは異なる人材にアプローチする。
- 企業の研修プログラムを見直し、公開オンライン講座など、外部から利用可能なコンテンツを増やす。
- 研修・人材開発の効果を絶えず測定し、リアルタイムのフィードバックを可能とするテクノロジー基盤を構築する。
- 社員に新たな経験を与えるため社外でのキャリアパスを設計し実行する（例えは、1年交代でフィンテック（ICTを駆使した革新的な金融商品・サービス）と金融機関を経験するなど）。

	 優先事項5	 優先事項6
<b>2020年の動向</b>	<p>労働生産性を高めるために職場をデジタル化する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定型業務は、ロボット技術とAI(人工知能)が代替する。</li> <li>・ クラウドの人事システムなどを活用することで、以前は手作業だった仕事が自動化される。例えば、新規採用、定着支援、業務分担、人事評価などの業務が自動化される。さらに空いた工数で、人事部門はより戦略的で価値が高い活動に注力できるようになる。</li> </ul>	<p>人材のデータアナリティクスをビジネス上の意思決定に活用する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多くの金融機関で、人事データを有意義に活用するためのデータ分析能力を持つ人材が不足する。</li> <li>・ 技術プラットフォームが統合され、人事データが蓄積されることにより、さまざまなデータ分析ができるようになる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 自社で成功するために必要なスキルや経験を特定するためのデータ分析。</li> <li>- 人材市場から必要な人材を調達するためのデータ分析。</li> <li>- ウェアラブル機器を使ったデータ分析。</li> <li>- 不正行為を監視するデータ分析。</li> </ul> </li> </ul>
<b>人的戦略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ AI(人工知能)によるアドバイス提供や定型業務のRPA(人工知能などを利用した業務の効率化・自動化の仕組み)などが各人の責任、スキル、マインドセットに与える影響を分析する。</li> <li>・ さまざまなテクノロジーの導入により見直されたビジネスモデルに適合するよう、人事諸制度(役割、能力、報酬)を再設計する。</li> <li>・ 人事業務の自動化を進め、人事部門の社員が戦略的プロジェクト(例えば人材戦略策定、要員計画の立案、エンブロイヤーブランドの構築など)に集中できるようにする。</li> <li>・ 新しい技術によって雇用を失った労働者を社内で再配置できるよう、再教育プログラムを開発する。</li> <li>・ 人事部門が事業により貢献できるよう、最適なテクノロジーと明確な管理指標に基づき、人事のオペレーティングモデルを刷新する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部から的人材獲得や社内の人材育成などに活用できるテクノロジー(データ分析など)に投資できるようにする。</li> <li>・ データ分析が行える人材を採用し育成する。</li> <li>・ 人事データがどのように使われるかを社員に説明する。</li> <li>・ 社員からより多くの人事データを提供してもらうようにする。</li> <li>・ ビジネス部門と連携し、データ分析を戦略的意思決定に活用する。</li> </ul>



## 優先事項7

事業価値への貢献に報いるために職務と報酬のモデルを再設計する

- 金融業界に対する規制変更やテクノロジーに対する投資の影響を受け、報酬水準の押し下げ圧力がかかる。
- 現在の報酬水準を維持できなくなる。
  - 金融機関は、長期動綱に報いる従来の報酬モデルを見直し、事業価値への貢献に報いられるようにする。
- 求められる人材要件を再定義し、社内外からの人材調達の仕組みを見直すなどして、市場の報酬水準と整合させる必要が生じる。

- 新たな報酬モデルを設計し、事業に貢献したハイパフォーマーに適切に報いられるようにする。
- パフォーマンスが低い社員に対しては厳しさを示し、優秀な人材を獲得・リテンションできる仕組みとする。
- 新たな報酬モデルに合わせるために職務の枠組みと組織階層を再定義する。
- 新たな役割が生み出す価値に対して、公正に報いられるよう、業績指標とその測定技法を見直す。

### 定義

PwCが定義する「エンプロイヤーブランド」とは：

エンプロイヤーブランドとは、社員や採用候補者、彼らの家族や友人、ソーシャルネットワークからみた貴社のイメージである。魅力的なエンプロイヤーブランドは、優秀な人材を引き付け、引き留めることができる。

PwCが定義する「社員への提供価値」(Employee Value Proposition (EVP)) EVPとは：

社員がなぜ貴社で働きたいのか、つまり貴社が社員に与えるもの('give')とその見返りとして貴社が期待するもの('get')である。'give'は貴社の目的と社風から給与、職場環境、人材開発(キャリアアップ)の機会まで雇用経験のあらゆる面が対象となる。'get'はスキル、行動、業績、仕事への態度など社員から貴社が求めるものが含まれる。

# 金融業界の課題と人材マネジメント

PwCは、Project Blue 2.0 framework<sup>2</sup>と2020 and beyond series<sup>3</sup>を通じて、保険、銀行、証券、アセットマネジメントといった金融業界の課題や既存のビジネスモデルを弱体化させるリスクを捉え、組織が今後の市場変化をうまく活用できる方法を探っている。

金融業界の課題は、そこで働く人材に大きな影響を与えるため、人材マネジメントの方法を根本から再考する必要がある。



2 <http://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/projectblue.html>

3 <http://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services.html>



## 優先事項1

将来の人材を引き付け雇用するために信頼されるエンプロイヤーブランドを構築する



## 優先事項2

将来の人材を確保するためにダイナミックな需要供給モデルを開発する

## 保険

ミレニアル世代（1980年～1995年に生まれた世代）とZ世代<sup>4</sup>（1995年以降に生まれた世代）にとって魅力的でない業界イメージがある。以下が重要。

- ・ 保険会社がいかに社会に貢献しているか、つまり企業や個人のリスク管理を支援することで社会貢献していることを強調する。
- ・ イノベーションや企業文化・行動改革を促すため、ビジョンバリューを定義する。
- ・ テクノロジー企業で働いている、もしくはその領域でのキャリア<sup>5</sup>を志向する候補者に興味をもつてもらえるようにする。
- ・ ビジネス部門と管理部門をローテーションしたり、ビジネス部門と新規事業や保険テック企業を経験できたり、社員にさまざまな機会を与えるキャリアパスを策定する。

4 'Female millennials in financial services: Strategies for a new era of talent', PwC, May 2015 (<https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/publications/assets/pwc-female-millennial-report-v2.pdf>)

5 'LinkedIn Top Attractors 2016: Where professionals want to work' (<https://lists.linkedin.com/2016/top-attractors/en/us>)

## 銀行と証券

評判は徐々に良くはなると見込まれるもの、信頼回復には一層の努力が必要で、以下が重要。

- ・マイクロファイナンス、新興国の金融インフラ整備などの社会的責任と関連させ、ファイナンスの重要性を再認識してもらい、信頼を強固にする。
- ・顧客のみならず、将来の社員の信頼を高めるために、プライバシー・セキュリティ管理を徹底する。
- ・グローバル人材を引き付け、世界の主要な金融センターに配置する。
- ・協働することを推奨し、企業にとって重要な課題解決を図るために、迅速な商品開発とトライアルを作れる企業文化を醸成する。
- ・規制を遵守する健全なリスク管理の企業文化を構築する。つまり、評価とインセンティブにリスク管理を組み込む。

・最悪のケースに備えて、必要な人材に関するシナリオを策定する（例えば技術革新に伴う顧客の期待に遅れずについていく、あるいはリストラに対応する）。

- ・デジタルや文化、イノベーション、テクノロジーなど、顧客の行動パターンの変化に素早く適応するため、顧客中心の経営モデルを構築するとともに、必要となる新しいスキルや能力を獲得する。
- ・フィンテックと提携しながら、企業文化をどのように統合するか、どの程度まで人事データを共有するか、採用やインセンティブ、報酬などの人事制度面にどの程度まで独自性を許容するか、を決定する。

## アセットマネジメント

・アセットマネジメント会社の人気は高く、今なおトップタレントが目指す職種と見られている。資本制限や規制が少ないため、銀行に勤める優秀な人材は、独立したアセットマネジメント会社やヘッジファンドで働くことに魅力を感じる。しかし、規制強化（例えば米国の退職投資アドバイスに関する新規制）により、遵守すべき規制のレベルが上がっており、社員への提供価値を変化させている<sup>6</sup>。以下が重要である：

- ・会社の目的とアセットマネジメント会社がどのように金融を安定させ、投資家支援を行うのかを明確に定義する。
- ・社外の評判とエンプロイヤーブランドを高めるために、金融教育や年金に関する意識向上など、関連ある社会的責任プログラムに投資する。

・世代間財産移転を支援するために、フィンテックを活用した投資や税金のプランニングなどを実施するための新しいスキルが必要になる。

- ・国をまたぐ移動の増加により、世界中に人材を配置すること、さまざまな市場で専門性を持つ人材を獲得する必要がある。
- ・人口統計上の変化と富のパターンの変化を反映し、人材の多様性を高めることが求められる。
- ・ヘッジファンドは、後継者育成やオペレーションの定型化に備える必要がある<sup>7</sup>。

6 'Ten key points from the DOL's Fiduciary Duty Rule', PwC, April 2016 (<https://www.pwc.com/us/en/financial-services/regulatory-services/publications/dol-fiduciary-duty-rule-april-2016.html>)

7 <http://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/viewpoints/hedge-fund-growth-investors-owners.html>



### 優先事項3

人材市場の「売り手」と「買い手」をよりうまくマッチさせるため、デジタルを活用する



### 優先事項4

変化に柔軟に対応できる人材を育てるために、人材開発モデルを策定し、大学教育にも影響を与える

## 保険

- 採用活動を積極的に実施する。ネットワーキングイベントや社内ニュースの配信などを通じて、時間をかけて候補者と関係を構築し、維持する。
- 必須スキルを持った人材が調達できない場合、代替の調達メカニズムをすぐに利用できるようにする(タレントプール拡大のためのダイバーシティの推進、他業界にいる採用候補者との接触、企業と採用候補者の双向評価の活用など)。
- 保険業界でやりがいのある経験ができると候補者に思ってもらえるよう、就職サイトやSNSでの評判を積極的に管理する。
- 性別、世代、出身業界などの多様性を高め、ダイバーシティを推進する。(ダイバーシティの浸透度合いの測定、ダイバーシティ教育、無意識の偏見排除のための施策を実施する)<sup>8</sup>。

<sup>8</sup> We explore the value of diversity and how to realise in the potential in 'Making diversity a reality', PwC, September 2015 (<http://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/making-diversity-reality.html>)

## 銀行と証券

- 契約社員に活躍してもらえるよう、業績や能力のみならず、性格やリスクに対する考え方、倫理観を重視する。
- 性別、世代、経験業界などの多様性を高め、ダイバーシティを推進する(ダイバーシティの浸透度合いの測定、ダイバーシティ教育、無意識の偏見排除のための施策を実施する)。

- 顧客志向を高めるために、カスタマイズされた教育プログラム(例えばオンラインの金融倫理やデジタル技術を習得する講座)に投資する。
- 日常の業務の中で、社員にリスクに対する感度を高めてもらうために、管理職とスタッフの研修に継続的に投資する。
- シミュレーションやゲームifikーション(ゲームの要素を盛り込んだ取り組み)のツールに関する研修機会を与え、実際の業務に応用することで、ツールの持つ可能性を発揮する。

## アセットマネジメント

- イノベーションや業界統合により、採用プロセスが変わる。大企業は、企業文化に合う人材を確保するため、SNSを活用したエンプロイヤーブランドの構築、採用候補者の心理テストの実施など、新しい採用手法を活用する。
- 将来活躍する高業績者を予測するため、採用の予測分析に投資する。
- 性別、世代、経験業界などの多様性を高め、ダイバーシティを推進する(ダイバーシティの浸透度合いの測定、ダイバーシティ教育、無意識の偏見排除のための施策を実施する)。

- 大卒新卒入社者のみならず、インターンシップや職業訓練を経て採用される人材も増加する。
- リスクや規制の厳格化に伴い、企業文化・行動改革に取り組むようになる(例えば新たな米国の金融業規制機(FINRA)ガイダンス)。
- 中堅のアセットマネジメント会社は、オン・ザ・ジョブトレーニングの中で、いくつもの機能・役割を果たすことが必要になる。



## 優先事項5

労働生産性を高めるために職場をデジタル化する

- ・ロボット技術(例えばアンダーライティングの自動化、ドローン技術の導入)により仕事を失った社員を再教育する。なお、アンダーライター(保険引受け人)が退職年齢に近づいているという保険業界が持つ要員構成上のリスクにも対応できるよう、再教育を実施する。



## 優先事項6

人材のデータアナリティクスをビジネス上の意思決定に活用する

- ・自社のタレントマネジメントの仕組みにデータ分析を組み込み、人材マネジメントのプラットフォームを構築する。
- ・生命保険などの保険商品に、ウェアラブル機器から取得したデータなどを活用できるようにする。



## 優先事項7

事業価値への貢献に報いるために職務と報酬のモデルを再設計する

- ・コストや利益に対するプレッシャーが高まる中、ハイパフォーマーのリテンションが重要課題となる。事業価値への貢献に報いる報酬制度はハイパフォーマーに最大限報いる一方、ローパフォーマーに厳しさを示す。
- ・製品やサービスのイノベーション部門に新たな報酬モデルを導入する。
- ・世代間格差を生む従来の年功序列の報酬モデルを見直す。
- ・新たなクラウドベースの人事システムに、新しい役割定義、スキル、報酬ルールを組み込む。

- ・セルフサービス化を推進し、支社やコールセンターのスタッフが、顧客との関係構築や売上拡大など高付加価値な活動に専念できるようにする。
- ・ロボット技術により仕事を失った社員を再教育する(例えばATMによって仕事を失った銀行窓口の出納係は、顧客サービス担当者あるいは顧客向けのオンラインサポート担当として活躍できるよう再教育する)。

- ・データに基づき、社員の日々の行動を観察する。社員は自身の業務上のコミュニケーションやソーシャルメディア上で一部の活動が監視されることを受け入れる必要がある。
- ・顧客データの利用と管理について顧客へ十分な説明を実施するのと同様に、社員データがどのように利用されるかについて、社員に十分説明する必要がある。

- ・コストを削減し収益を高めるために、報酬制度の見直しを行う。
- ・事業価値の貢献に報いる報酬モデルを導入し、ハイパフォーマーの報酬を最大化するとともに、ローパフォーマーに厳しさを示し、より効果的な経営を実現する。
- ・事業上の重要なリスクを特定し、社員に報告を促す。

- ・ロボット技術により仕事を失った社員を再教育する(例えばロボアドバイザーとして活躍できるよう再教育する)。

- ・顧客に対するデータ分析のみならず、社員に対するデータ分析(例えば、社員の会社への適合度や将来のパフォーマンスを予測するなど)ができるよう、必要な投資を行う。
- ・新規市場へ参入すべきか、といった経営判断を行う際に、それら業務に必要なスキルを保有する人材が調達可能かといった人材面のリスクも検討する必要がある。

- ・事業価値の貢献に報いる報酬制度を導入することで、投資家、政策立案者、規制当局からの透明性の向上に対する要求を満たす。
- ・投資家と規制当局からの、アドバイザーレポートに関する透明性の向上、男女間の賃金格差の是正といった要求を満たす。

# 未来への道筋： 何を優先的にすべきか

2020年以降に関するPwCの予測に基づき、金融機関が将来成功するために重要な人材に関する七つの優先事項を定義した。

## 優先事項1

将来の人材を引き付け雇用するために、信頼されるエンプロイヤーブランドを構築する



金融業界のCEOの60%が、「2020年までに優秀人材は自分と同じ社会的価値を有する組織で働くことを望むようになる」と回答<sup>9</sup>。

しかし、Edelman Trust Barometerによると金融業界は信頼度が最も低い業界に位置付けられている<sup>10</sup>。

では、どうすれば信頼を再構築し、社会に価値を還元できるか。

金融機関は、以前は高収入や社会的名声を提供することでエンプロイヤーブランドを高めていたが、現在の金融機関のイメージは悪く、エンプロイヤーブランドが損なわれている。

金融機関が最先端で社会的意識の高い業界と競い合って人材獲得する中で、エンプロイヤーブランドとその根底にある社員への提供価値(Employee Value Proposition)を強化するため、多大な努力が必要である。

2020年までに、採用候補者や在籍社員の志向性、社会的理想的変化に合わせて、社員への提供価値(EVP)やエンプロイヤーブランドを刷新することが重要となってくる。

## 金融業界は何をすべきか

エンプロイヤーブランドを積極的に定義し、明確に示す

多くの金融機関は、なぜ社員が競合他社でなく彼らの会社で働くべきなのか、という問い合わせに対して、明快で説得力のある見解を持っていない。一評判のためか、高い賃金のためか、具体的な成長機会か、リーダーシップ開発か、これらの組み合わせのためか。

社員への提供価値(EVP)を強化する企業は、労働市場で競争優位に立つことができ、人材獲得力を高め、最終的に戦略を実現している。優秀な人材を引き付ける先見性のある企業は：

- ・ 社員への価値提供(EVP)を見直し、社員がさまざまな経験をする機会を充実させている。これには、社会に影響を与える機会の提供、ローテーションプログラムの提供、昇進への明確な道筋の提示、リーダーシップ能力開発機会の提供などが含まれる。
- ・ より柔軟な働き方ができる企業文化を構築し、全体の労働時間を削減する。一部の業界では、社員の健康と福祉を向上させる運動の一環として、週末の労働や時間外業務を制限する動きが見られる。

9 Shifting demands, competing priorities: Adjusting to the new talent realities in financial services, Key talent findings in the financial services industry, PwC 19th Annual Global CEO Survey, February 2016 (<http://www.pwc.com/gx/en/financial-services/publications/assets/key-talent-findings-in-the-financial-services-industry-feb-2016.pdf>)

10 Edelman Trust Barometer 2016 (<https://www.scribd.com/doc/295815519/2016-Edelman-Trust-Barometer-Executive-Summary>)



- 魅力的なオフィスへのリノベーションは、イノベーションとコラボレーションを推進し、多くの新入社員を魅了する。希望すれば在宅勤務ができる、さまざまなツールを使って外部から必要な情報にアクセスできる、といった便利で生産的な環境により、私生活と仕事の境界がなくなる。先端技術へのアクセスは社員を魅了する重要な要素となる。

#### 組織と社員の価値観を一致させる

社員は、社会的な影響や責任を自覚し、より良い社会を築くために尽力する組織の一員であることを望む。

#### グローバル人材戦略を現地に合わせる

グローバル化が進む中、世界に通じる一貫したブランド、文化、システム、プロセスを構築することが、真のグローバル企業に求められる。

## 選ばれる企業に： 人材に対するアピール強化

企業には、労働人口の高齢化に対応しつつ、若い世代のニーズを捉え、最高の人材を引き付け、リテンションすることを求められている。某大手保険会社では、選ばれる会社になるためにどうすれば良いのか、を再考することが求められていた。

よって同社では、従業員にとって魅力的な価値(EVP)を再構築し、それに基づきエンプロイヤーブランディングキャンペーンを実施した。具体的には、社員からのフィードバックを得たり、リーダーシップ層へのインタビューを実施したり、エンプロイヤーブランディングに関するコンサルティング会社からのアドバイスを活用したりして、同社の魅力を特定し、採用候補者に効果的にアピールするための中核メッセージを考案した。さらにブランド大使を任命し、彼らに活躍してもらうことで、中核メッセージの全社員への浸透を図った。

その結果、なぜこの会社で働くことが素晴らしいことか、より明確で適切な説明を行うことができるようになり、社内で共有するだけでなく、ソーシャルメディアや仕事上のネットワークを通じて社外に発信することで、社員のプライドやエンゲージメントを高めることに成功した。



Forbesによる2015年の調査では、ミレニアル世代に最も人気のある職業はデータサイエンティストであった。金融業界でトップ10位以内に入った職業はファイナンシャルプランナーだけである<sup>11</sup>。

共通モデルを全社員に適用するのは非常に難しいことであるが、各国の法律、規制、文化の微妙な地域差を考慮しつつ、グローバルレベルで設定した経営モデルを維持することが重要である。例えば、北米では標準と思われる直接的フィードバックが一部の東アジアの国では無神經で屈辱的と見なされる可能性があり、文化の微妙な差を考慮する必要がある。またブラジルでは、職場で出退勤時刻を記録する就業規則があるため、在宅勤務やフレックスタイム制の導入が難しい、といった国の規制や労働組合の圧力が変化を妨げるというケースもある。

### 改革実行における役割と責任

#### ビジネス部門の役割

- 会社の目的を体現する企業文化を築くための活動を行う。会社の目的を浸透させるために、管理職が社員と彼らのキャリア上の目標や希望について話し、会社の目的と整合させる。
- 社員にとって魅力的な価値(EVP)を定義し、それが現実のものとなるようにコミットする。模範を示し、望ましい行動を定着させる。行動規範の違反には適切に対応する。
- 望ましいグローバル共通の企業文化、価値観、行動、プロセスの定義付けに参加する。グローバルな行動と価値観を定義し、それらをチームや採用候補者など社内外のステークホルダーに発信する。地域の要件や微妙な地域差が生じる場合は、地域レベルに合わせてカスタマイズする。

<sup>11</sup> Best jobs for millennials, Forbes, 17 July 2015 (<http://www.forbes.com/sites/susanadams/2015/06/17/the-best-jobs-for-millennials/#266a66216203>)

# 14 %

2008年以降の違法行為に対する罰金による損失は、主要な金融グループの自己資本の14%に相当する<sup>12</sup>。



## 人事部門の役割

- 経営幹部と一緒に会社の目的を定義し、それらを人事プロセスに組み込む。さらに、日常業務にそれらが効果的に組み込まれているか、進捗状況を把握する。
- エンプロイヤーブランドを定義し、その上で、会社が必要とする人材を引き付けるための改善が必要な箇所を特定する。
- 企业文化と行動の改革を推進する（例えば、伝統的に男性優位の分野で女性に機会を与えるなど）。
- エンプロイヤーブランドの改善を推進し、進捗状況を把握する。

- グローバルな企业文化とそれを支える価値観を定義する。人事プロセスにそれらの企业文化と企业文化を体現する行動や価値観を組み込む。
- グローバルで統合された要員計画を策定する。個々の市場の特徴と微妙な違いにも合わせる（例えば規制上の制限はあるか、人材が市場で獲得できるかなど）。
- 人事プロセスが確立されていない地域のプロセスを確立する。現地の法律やコンプライアンスに関する専門知識を活用し、グローバルな人事プロセスを地域のニーズに合わせてカスタマイズしながら導入する。



39%の金融サービスCEOがこの3年間で自社の目的を変更した、または、自社の社会への影響を考慮して変更を検討中である<sup>13</sup>。

12 Financial Times, 27 March 2016

13 Shifting demands, competing priorities: Adjusting to the new talent realities in financial services, Key talent findings in the financial services industry, PwC 19th Annual Global CEO Survey, February 2016 (<http://www.pwc.com/gx/en/financial-services/publications/assets/key-talent-findings-in-the-financial-services-industry-feb-2016.pdf>)



## 優先事項2

### 将来の人材を確保するためにダイナミックな需要供給モデルを開発する

2020年までに、場所や時間の制約を受けず柔軟に働く人、または国をまたがるチームで働く人が増えると予想される。

社員には、さまざまな文化と働き方を理解するグローバルな視点を持つことやドラスティックな変革へ適応することが求められる。管理職には、社員の勤務形態が多様になり、働き方の柔軟性が増す中で、社員を適切に管理、配置することが求められる(例えばリモートワークなど)。

しかし多くの金融機関では、事業戦略を具現化し人材マネジメント(採用や研修、キャリア開発プログラムなど)と連携させる上で重要な戦略的要員計画が策定されていない。

#### 金融機関は何をすべきか

#### 戦略的要員計画を策定する

要員計画は、人材の需要と供給の事前分析であり、事業の短期的・長期的な目標を達成するために、会社が必要とするスキルの構築・配置を可能にする。

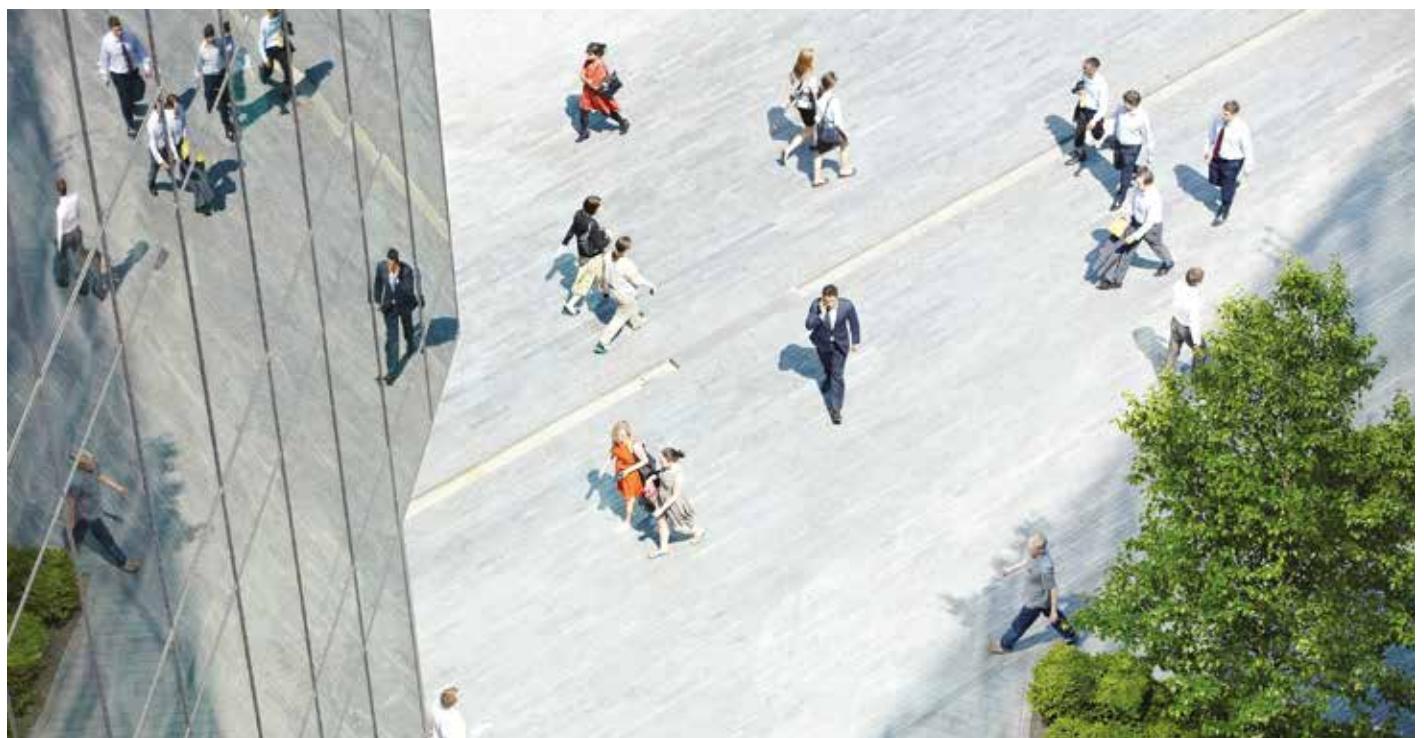
グローバル化やテクノロジーの進展によりスキル格差が増大する中、事業目標を達成するためにはどのような人材が必要でどのように配置すべきかを体系的に検討する<sup>14</sup>必要があり、戦略的要員計画は非常に重要である。

#### 契約社員を活用する

金融機関が固定費を抑制しつつ、社員満足度を高め新たなビジネス機会を探っていくためには、契約社員(コンサルタント、請負人など)の活用は必須である。しかし金融機関の多くは「ギグエコノミー(単発の仕事をネットで受発注する人材市場)」に対処するための適切な管理プロセスを整備していない。

契約社員を活用していくためには、採用時のプロフィールの確認やスクリーニングのみならず、時間管理や業績管理の仕組み、さらには報酬体系を整備していく必要がある。

さらに中長期的な人材需要を見据えた人材マネジメントを実現していくために、契約社員を含めた要員計画を策定する必要がある。



<sup>14</sup> A 2014 PwC FS viewpoint, 'Workforce of the future' looks in more detail at the role of workforce planning in meeting strategic demands (<http://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/viewpoints/fs-viewpoint-how-strategic-workforce-planning-can-help-financial-institutions-today-tomorrow-and-beyond.jhtml>)

正社員を雇うより契約社員を雇う方が簡単なので、管理職は契約社員を雇うケースが多いが、最終的にコストアップに繋がることが多い。契約社員のコストがどの程度か、本当に正社員が提供できない価値を提供するのか、を再考しつつ、雇用の是非を検討する必要がある。

近年、契約社員と正社員の境界線があいまいになっていることが、法的な論争を引き起こしている。契約社員が真に独立した請負人かどうか、正社員と同じ給付金制度や権利を享受すべきか、という議題が上がっている。これらに対応するためには、契約社員との契約内容を明確化し、契約社員を準社員のように扱わないようとする必要がある。具体的には、契約社員と正社員の違いを現場の管理職に伝え、契約社員をどのようなケースで雇うべきか、について教育することが求められる。

同時に契約社員が離職する前に、ナレッジを組織に蓄積することも重要である。契約社員が離職する前に、引き継ぎ計画を策定し重要なタスクやプロセスの引き継ぎ資料の作成を行ってもらう。契約社員の活動を定期的に把握し、契約書上にナレッジ移転を盛り込む方法もある。

#### 柔軟な働き方を実現する

多くの金融機関が柔軟な働き方を実現する環境の整備に取り組んでいるものの、PwCの調査によると、現場の管理職から十分な支援が得られていないという現状が浮き彫りになっている<sup>15</sup>。

PwCは、金融機関が柔軟な働き方を実現する環境を整備できない主な理由は以下の二つと考える<sup>16</sup>：

1. フェイス to フェイスでの協働が減少してしまうという懸念

## 優れた人材配置： 必要な時に必要とする人材を低成本で

ある大手グローバル金融グループのIT部門は、人材配置の重複が世界中のさまざまな場所で生じていたこと、それが不必要に高い人件費の原因だったことを特定した。

同社は、この問題に対処するにあたり、どこにどのような人材があり、どのように配置されているかを明らかにすることが可能なグローバル人事システムを導入した。

新システムは、全社員（契約社員なども含む）を対象とするもので、新プロジェクトにスタッフを配置したり、交代要員を探したり、社内外のどこから人材を調達すべきか、といったことを検討する際に活用できる。このシステムはグローバルコンピテンシーモデルをベースとしており、同モデルに基づきスタッフを評価する。

新システムに移行すれば、採用を迅速化し、配置の重複を減らし、外部業者に支払う手数料を減らすことができ、効率性の向上と人件費の削減が期待できる。さらにこのシステムは、必要な時に必要な人材を配置可能であり、顧客サービスの向上に寄与する。

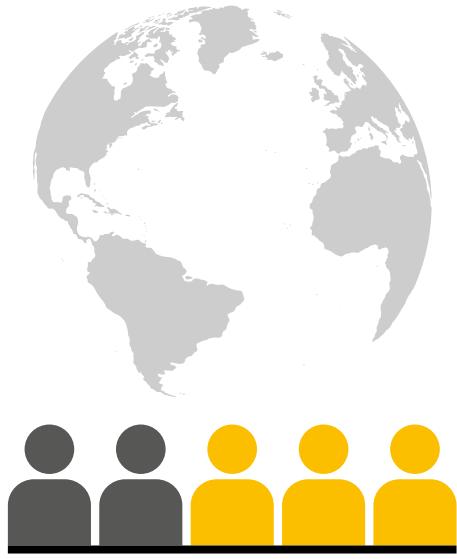
#### 2. 社員間での仕事の調整や引き継ぎが円滑に進まなくなるという懸念

PwCでは、まずは柔軟な企業文化を形成していく必要があり、経営陣が率先垂範してそれらを実践することが重要だと考える。

- 出勤や勤務時間を中心とした管理から成果の管理にシフトする。
- 業績目標を達成する方法について、社員に自身で考える裁量を与える。
- 柔軟な働き方をすることがキャリア機会を損なう可能性があると考える理由を特定し、その解決に取り組む。

15 'Female millennials in financial services: Strategies for a new era of talent', PwC, May 2015 (<https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/publications/assets/pwc-female-millennial-report-v2.pdf>)

16 金融サービス機関での柔軟な働き方の実現方法の概説は、(<http://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/viewpoints/workplace-flexibility-integration-financial-institutions.html>)



世界中の五人に二人が将来は従来型の雇用はなくなると考えている。その代わりに、それぞれが自分の「ブランド」を持ち、自分のスキルを必要とする人にスキルを売るようになるだろう<sup>17</sup>。

## 改革実行における役割と責任

### ビジネス部門の役割

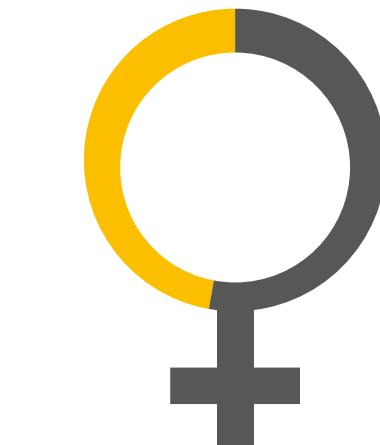
- 要員計画の策定を年間の事業計画の策定プロセスの中に組み入れる。少なくとも、今後の事業戦略を立案する際に必須の情報として、どの程度の人材が活用可能かを認識しておく。
- 人事部門が組織の進む方向性を明確に理解し、戦略的目標の達成に貢献できるように、人事部門をビジネスミーティングに参加させる。
- 正社員と契約社員の違いや、契約社員を採用することのビジネス上のリスクを考慮した上で、契約社員をいつどのように活用すべきかを検討し、全社員（契約社員を含む）の適材適所を実現する。
- 適正コストでビジネス目標を達成するために、安易に契約社員を調達するのではなく、正社員を中心とした活用を検討する。
- ダイバーシティや柔軟な働き方に関する成功モデルを作っていくことで、改革を主導する。

### 人事部門の役割

- 要員計画の策定プロセスを導入し、人事部門内で、どのように要員計画を策定するか、教育・研修を行う。
- 市場変化に伴い求められる能力も変化するが、求められる能力を迅速に見極め、社員がそれら能力を身に着けるために必要な経験ができるよう、働きかける。顧客や社員から定期的に情報を収集し、画一的な方法ではなく、より柔軟な方法でそれらを実行に移す。
- 今後、事業計画がどのような方向に進むかを理解し、それらが人材に与える影響を捉えた上で、要員計画に反映させる。
- 契約社員も人材戦略に組み込む。どのような場合に正社員でなく契約社員を活用すべきかに関する手引きなども作成する。
- 契約社員の管理主体やガバナンス体制を明確に定義し、確立する。
- 契約社員を含む全社員の情報（人材の能力、コストを含む）をデータベース化する。
- 柔軟な働き方（リモートワークなど）に関する方針を定義し、推進する。

<sup>17</sup> In 2014, PwC interviewed 10,000 people in China, India, Germany, the UK and US to find out how they think the workplace will evolve and how this will affect their employment prospects and working lives. We also interviewed more than 300 HR professionals about their objectives and how they're preparing for the shake-up in the world of work ahead. The key findings are set out in The Future of work: A journey to 2022 (<http://www.pwc.com/gx/en/issues/talent/future-of-work/journey-to-2022.html>)

<sup>18</sup> ミレニアル世代の女性で、銀行と資本市場で働く398人、保険で働く115人、資産運用で働く83人にインタビューしたPwC's female millennial survey (2015)





### 優先事項3

#### 人材市場の「売り手」と「買い手」をよりうまくマッチさせるため、デジタルを活用する

人材獲得競争が激化する中、金融機関が優秀な人材を獲得するためには、より早く活動を始め、幅広い採用手段を活用する必要がある。ダイバーシティを推進し、金融業界でのキャリアを考えたことがない人材にも幅広くアピールすることも重要である。

2020年までに、テクノロジーは人材市場の発展にますます不可欠になる。企業はテクノロジーを活用し、優秀な候補者を特定し、その候補者との関係を構築する。また就職サイトがますます重要となり、テクノロジーは雇う側（企業）と雇われる側（候補者）のコミュニケーションを促進し、相互理解を促すために重要な役割を果たす。

#### 金融サービス機関は何をすべきか

##### 候補者とのコミュニケーションを作る

新入社員候補者とかかわりを持つことがますます重要になっている。

学校訪問・大学訪問は引き続き重要な役割を果たす。金融業界が魅力的な業界であると印象付け、新入社員候補者に仕事がどんなものかを早期にイメージさせるため、ゲーミフィケーション（ゲームの要素を盛り込んだ取り組み）、仮想のオフィスツアーや、ジョブシャドウイング（社員に密着し、職場での仕事ぶりを観察する取り組み）の活用も活発になるだろう。

ゲーミフィケーションと心理テストは、適切なスキルを持った候補者だけでなく、望ましい性格を持った候補者を特定するのにも役立つ。より良いマッチングを促進し、雇う側（企業）にとっても雇われる側（候補者）にとってもより良い結果をもたらす。

#### ゲーミフィケーションによる人材獲得

テクノロジーに精通したミレニアル世代（1980年～1995年に生まれた世代）に加え、Z世代（1995年以降に生まれた世代）が急速に流入している人材市場の中で、どうしたら優秀な人材を獲得できるだろうか。今、人材市場では「デジタルエンプロイー」であることが求められている。金融機関は、黒いスーツに青いネクタイという昔ながらのイメージを払拭し、最先端のテクノロジーを駆使した企業と見られるにはどうすればよいか、という難題に直面している。

某大手金融グループは、このような難題に直面し、「新たな人材」を引き付けることの難しさを日々感じている。従来の採用手法は、何千人という応募者を選別しても結局一握りの適した応募者しかいないという、繰り返しでありきたりの結果を生んでいた。必要なのは、新世代を引き付け、新世代とかかわりを持つための革新的で従来と異なるデジタルな手法だった。

伝統的なアセスメント方法にゲームのメカニズムを適用した新たな心理スクリーニングツールがあり、これが一つの解となった。候補者はWEBを経由してアセスメントゲームにアクセスする。利用条件に合意すると、候補者はアバターを活用したアセスメントへと入る。数々のテストが繰り返されて、その結果、潜在的な仕事上の行動、価値、文化に関連した具体的で信頼できる情報が提供される。

ゲームの仕組みを応用することで、企業の価値観に合致しているか事前に候補者のプロフィールを作成できるため、企業が評価する必要がある潜在的候補者の数を大幅に減らせる可能性がある。このプロフィールには文化的適合や行動特性が含まれる。採用コストを削減し、適切な候補者を見つけられる可能性が高まるのである。

これは一つの例にすぎない。人材マネジメントの他の要素にもゲームの仕組みを応用する機会は多々ある。究極の目的は、新入社員の入社時研修から業績評価を通じた社員の育成やキャリア開発までを一貫して管理できる、ゲーミフィケーションされた世界を作り出すことである。



## エンゲージメントを高める新たな方法

テクノロジーによって、候補者が仕事を探したり企業を判断する方法が一変つつある。

貴社と貴社の求人は、ホテルやレストランのように、ネット上で評価される。

ゲーミフィケーションと仮想交流が候補者とのエンゲージメントの主な手段となる。



### 入社後の透明性を高める

早期に責任のある仕事を担いたいと考える候補者が増加している。企業は、入社後にどのような機会や環境が与えられるか、を正直に伝える必要がある。

2020年以降、金融機関は採用において、入社後の一 日を疑似体験できるようなテクノロジーを活用するだろう。このような経験を通じて、候補者はその組織で働くことを実感することができる。入社後にどのような経験が得られ、どのくらいのスピードで重要な責任を担っていくのか、といった候補者からの重要な質問にも答えることができる。

これらの疑似体験には、単なるビデオのみならず、実際の職場体験やシャドーイング(社員に密着し職場での仕事ぶりを観察する仕組み)も含まれる。口コミサイトによって、疑似体験の内容と実際の仕事内容に偽りがないか、客観的な評価が行われる。逆に、企業は口コミサイトをうまく利用することで魅力を高めることができる。

### オンライン情報を管理する

ミレニアル世代とZ世代が労働人口の大部分を占めるようになる中で、採用プロセスにおける情報の透明性がこれまで以上に求められる。レストランや運転手などを選ぶ時にオンライン情報が利用されるのと同様に、金融機関の採用においても、オンライン情報が活用される。就職サイトは、雇う側(企業)と雇われる側(候補者)の両方にフィードバックを提供する。元社員は在籍企業を評価し、企業は元社員のスキルと貢献を評価する。企業は積極的に就職サイト上の自社の評判を管理し、否定的な評価に対処すべきである。

### 改革実行における役割と責任

#### ビジネス部門の役割

- 候補者の出身校や学位に対する先入観をなくし、候補者の経験に注目する。
- インターンシップを活用し、将来の社員の育成に時間をかける。
- 組織や経営に関する情報をできるだけ(方針上、許容される範囲内で)オンラインで共有し、オンライン上での自社の存在感を高める。

#### 人事部門の役割

- ウェブサイトを通じて実際の仕事の魅力を確実に伝えるために、ビジネス部門と外部のウェブサイト業者の間に入り、コミュニケーションをサポートする。マーケティング部門と手を組み、市場からの反応を把握し、それらの情報を活用する。
- 候補者とのコミュニティを立ち上げ、候補者と繋がりながら、企業の最新ニュース、イベント、機会に関する情報提供を行う。
- 候補者のエンゲージメントを保つため、ゲーミフィケーションを使った採用戦略を策定する。また見極めたい候補者の属性(価値観やスキルなど)を確実にテストするプログラムを開発する。



## 優先事項4

変化に柔軟に対応できる人材を育てるために、人材開発モデルを策定し、大学教育にも影響を与える

求められるスキルや育成すべき人材の優先順位は急速に変化しており、2020年までに金融機関は人材に対するさまざまな課題に対処する必要がある。

金融機関が変化の激しい市場でビジネスを推進していくためには、変化に柔軟に対応できる人材が必要である。ミレニアル世代は自身の裁量や柔軟な働き方を重視しており、それが満たされなければすぐに転職すると言われている<sup>19</sup>。

絶えずスキルアップすることや新たな挑戦をすることがこれまで以上に求められるなど、これからキャリア形成は旧来のものとは異なってくる。人材育成はこれらのキャリアの違いを踏まえて検討する必要がある。

### 金融サービス機関は何をすべきか。

#### 入社前から育成を始める

従来の人材開発モデルを見直し、社員の育成を大学卒業前から始めるべきである。

苦情処理や顧客サービスなどの業務に3年もしくは4年の学位は必要ない。今後は金融機関とコミュニティカレッジ（地域短期大学）や資格認定機関との提携が増えると予想される。例えば金融機関は、ある役割を担う人材を育成するカリキュラムを構築するために、コミュニティカレッジと提携するかもしれない。同時に学習した内容をすぐに実践に移すことができるよう、金融機関はインターンシップやOJTの機会を増やすだろう。

これにより、金融機関は即戦力となる新入社員を獲得できるようになるし、新

入社員は実際の仕事内容を理解した上で採用してもらえるようになる。

#### キャリア形成のための育成機会を提供する

社員の転職回数はこれまで以上に増え、社員はより良い研修や育成施策を提供してくれる企業を探し求めるようになる。

金融機関は、緻密に計画された社内キャリアでなく、ビジネスに必要なナレッジや研修を提供することで、人材獲得競争力を高めていく必要がある。社員は金融業界以外を含むさまざまなキャリアの道を歩むことが可能になる。

#### 親密な関係を構築する

社員のエンゲージメントモデルは、従来の全社員に適用可能なものから、個々にカスタマイズ可能なものにシフトさせていく必要がある。

社員のリテンション施策は、組織が最も欲しい人材をリテンションすることに焦点を当てたものでなければならない。退職者とのネットワークを構築し、退職者と親密な関係を維持することが重要である。

#### 学習を促す

バーチャルラーニングなどの革新的で費用対効果の高い教育手法を活用していく必要がある。また、企業内研修プログラムを見直し、大規模公開オンラインコース（MOOCs）などの外部のコンテンツの活用を検討すべきである。

### 改革実行における役割と責任

#### ビジネス部門の役割

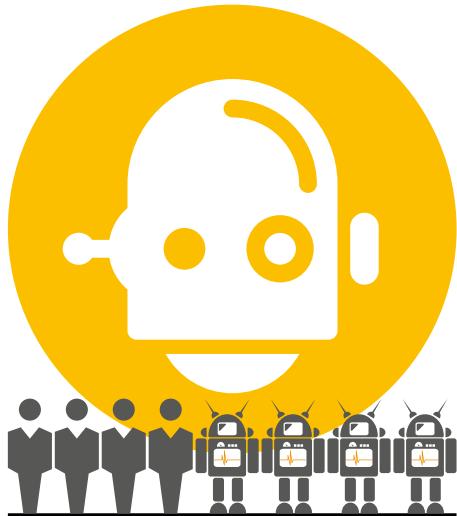
- ・ 地域社会に参加する、休職して社外で新たなことにチャレンジするなど、社員の希望するキャリアを実現できるようにする。

- ・ インターンシップを活用し、将来の社員の育成に時間をかける。
- ・ リアルタイムのフィードバックの推進とそれを可能にするテクノロジーの導入を通じて、コーチングと人材開発の状況を管理・促進できる環境を整備する。
- ・ 即座に仕事に応用できるスキルが身に付くよう、提携大学のカリキュラム設計を支援する。

#### 人事部門の役割

- ・ 採用戦略を定義し、インターンシップ制度やコミュニティカレッジなど従来と異なる人材供給源も活用する。
- ・ インターンシップ制度を創設し運営する。採用プロセスを見直し、透明性を高める。
- ・ 個人のキャリア希望や継続的なスキルアップに対するニーズを実現できる環境を提供する。
- ・ リアルタイムのフィードバックの推進とそれを可能にするテクノロジーの導入を通じて、コーチングと人材開発に関する透明性を高める。
- ・ 社内外でさまざまな経験を積みながらキャリアを構築することができるよう、社員に新たな経験を提供する（例えば1年間のローテーションでフィンテック業界を経験するなど）。

19 18カ国に及ぶPwCのスタッフ44,000名に行った意識調査の詳細は、NextGen: A global generational study, 2013 (<http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/assets/pwc-nextgen.pdf>)



## 仕事のあり方が一変

仕事の自動化とデジタル化はますます進んでいる。

今後20年間で、仕事の半分近くがコンピュータ化される可能性が高い<sup>20</sup>。従って、人間と同じようにロボットも労働力と呼べるだろう。

あなたの部下は、ハイブリッド労働力の一部として、人工知能と一緒に働く準備はできているだろうか。

## 優先事項5 労働生産性を高めるために職場をデジタル化する

2020年までに定型業務の大半が、完全または大部分、自動化されるだろう。ロボット工学とAI(人工知能)は金融取引、引受業務、金融のアドバイスなどの分野で高付加価値な役割を担うだろう。

顧客の要求を予想し事前に応えるなど、デジタル化は社員の働き方、顧客とのかかわり方を変える。

デジタル体験は社内的人事業務にも影響を与える。社員は、自身の日々の業務で求められるものと同様のスピードやサービスを人事にも求めるようになる。人事部門は会社と社員との主要な接点であるが、社員がそのスピードやサービスに不満を持つ場合、人事部門を飛びまして直接必要な部門にアクセスしたりする可能性がある。

### 金融サービス機関は何をすべきか

#### AI(人工知能)を人材マネジメントに取り入れる

AI(人工知能)の利点は、スピードアップとコスト削減だけでなく、絶えず学習し適用し続ける能力である。その能力は、かつてないほどの正確さでカスタマイゼーションを可能にする。

課題は、企業が適切なシステムを構築することだけではない。社員がAI(人工知能)と一緒に働くことがますます求められる中で、社員がどんな役割を果たすべきか、を判断することである。

保険業界とアセットマネジメント業界では、定型取引とりサーチのためにロボアドバイザーがすでに使われている。ロボアドバイザーにより、代理店はカスタマイズされたソリューションの考案や重

要顧客への対応に多くの時間を使えるようになる。

人事部門では、定型的な質問に答える際はチャットボット(人工知能を活用した自動会話プログラム)が使われ、その結果、人事部門の社員は複雑で戦略的業務に取り組むことができる。

#### 人事のオペレーションモデルを強化する

「顧客の声」にリアルタイムに応えるために、人事のオペレーションモデルを再構築し、サービスレベルを向上させる必要がある。社員からの依頼をセグメント化し、テクノロジーと自動化によって速い応答を可能にする。

ビジネス部門と外部のステークホルダー(例えば将来の社員)からの定期的なフィードバックにより、不備のあるプロセスの根本原因を迅速に解析することができ、リアルタイムに問題を解決することができる。

#### コラボレーションツールを活用する

テクノロジーは柔軟性、業務効率性、社員満足度を高めるために重要である。社員がどこにいても仕事を可能にするツールの開発により、場所に依存せずコラボレーションすることが可能となる。

テクノロジーは定型業務を自動化し、社員がより戦略的な活動に集中できるようになる。リモートアクセスツール、ファイルの同時編集ツール、管理職が状況をモニタリングし即時対応すること可能にするツールといったものを活用することが可能になる。

#### 社員サービスを強化する

金融機関は、クラウドサービスなどのテクノロジーの導入により、社員に対するサービス体制を強化することができる。定型業務から解放されることで、人事部門は人材戦略や生産性向上のための検討に集中できるようになる。

<sup>20</sup> 'The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?' Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne, September 2013

### 单一のプラットフォームを開発する

企業は人事システムのプラットフォームの統合を進めるだろう。別々のプラットフォームでそれぞれのモジュールを開発するモデルから、単一のプラットフォームを活用するモデルへとシフトする(例:採用候補者の関係管理、採用、業績管理、報酬など)。

### 明確な成果指標を持つ

明確な成果指標を持ち、競合をベンチマークしながら、市場変化に応じて適切な優先順位付けを行っていくことが求められる。これにより、投資対効果も向上する。

## ▶ 合併時的人事変革

欧州の二つのアセットマネジメント会社が合併した後、人事部門は、さまざまな地域に分散したさまざまな人材に対して、法律上・規制上のルールを踏まえながら、対応しなければならないという困難に直面した。

この困難を乗り越えるために、合併した2社は明確で一貫した人事プロセス、ならびに組織・人材のデータを保持するための堅固な人事システムを作ることの重要性を認識した。2社のローカル拠点は多くのレガシーシステムと人事ソリューションを持っていただけでなく、プロセスのレベルやデータ成熟度もさまざまであり、保守契約も間もなく期限切れになるなどの状態であった。つまり何もしないという選択肢はなかった。

変革の第一歩は、現在の人事システムとデータの整備状況を評価することだった。システムのあるべき姿を構想し、サービスの選択肢を評価し、実現に向けたロードマップの策定を行った。実現に向けたプロセスは以下である。

- SaaSベンダーの比較
- 人材マネジメントの外部委託のためのマーケットテスト
- 人材マネジメントコストの比較(「外部委託活用」対「社内管理」)
- 人事サービスに関する仕様の定義(業務、テクノロジー、機能要件)
- 最終選考に残ったSaaSソリューションに対する提案依頼書(RFP)の作成
- 人事変革計画の策定

上記を実施した結果、今ある課題を解決するシステムやサービス体制を構築できただけでなく、今後のビジネスや社員の変化に対応可能な体制を構築することができた。

## 新たな規制環境に対応する

外資系投資銀行の英国の子会社は、シニアマネージャーの認定制度(SMCR)の要件を満たすために、自社の人事プロセスを改定した。

新たな規制により、銀行は自社内に規制機関としての役割を果たす機能を持つことが求められた。シニアマネージャー(SM)と呼ばれる地位が高い少数の銀行員は、残りの行員の行動に対する責任を負う。この中には、トレーダーなど「重大な損害を与える可能性がある職務(significant harm function)」を担う行員も含まれる。このグループは、職務遂行する上で適任で有能であると年1回銀行による認定を受ける必要がある。

同社の人事部門は、コンプライアンス部門と密接に協力して、影響を受けたプロセスを再検討して改定し、認定プロセスに関する新たなプロセスを構築した。

### 1. シニアマネージャー(SM)の体制

- 新SMのための導入プログラムを設計する。
- SM間の引き継ぎのプロセスを構築する。
- 将来のSMを見つけ出すため既存の後継者計画を改善する。

### 2. 認定体制

- 「重大な損害を与える可能性がある職務(significant harm function)」を担う行員の認定プロセスを設計する。
- 社内外から人材を調達する際に、インタビューなどから適任で有能であるというエビデンスを集められるようにする。
- 適任で有能であると思われる人材を調達し、選抜するためのプロセスを見直す。

人事部門とコンプライアンス部門の密接なコラボレーションにより、規制対応の期限内に人事プロセスの改定を行うとともに、行員の規制に対する意識を高めることができた。



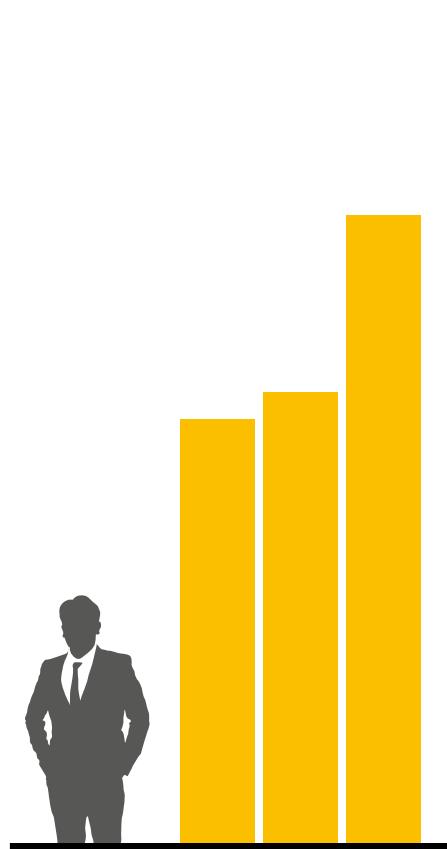
## 改革実行における役割と責任

### ビジネス部門の役割

- 人事システムの要件定義に、積極的に関与する(どのようなデータをビジネス部門が求めているかなど)。
- 生産性を向上させるために、スタッフと直属の部下が新人事システムを利用するよう促す。
- 人事システム戦略を全体的な事業戦略や人材戦略と整合させる(例えば人事システムのデータをうまく利用できるよう社員に指導するなど)。

### 人事部門の役割

- 人事業務のセルフサービス化を推進することで、人事部門の社員の空いた工数をより戦略的な業務にシフトできるようにする。
- テクノロジーの専門性とビジネスの洞察力を兼ね備えた社員を引き付けるためのプログラムを開発し導入する。
- リモートワークによる生産性向上を推進するため、ビジネスリーダーと協力し、リモートワークに関するルールを設計する(例えば30日間の試用期間と早期の勤務評定など)。
- 人事業務のセルフサービス化とモバイル化の文化を醸成するため、ビジネス部門と協業する。
- テクノロジーにより雇用を失った労働者のスキル再教育や社内異動を可能にするプログラムを開発する(例えばATMによって雇用を失った銀行の出納係に研修を行って顧客相談窓口担当にするなど)。



自らの意思決定を「極めてデータ重視型」と分類するアセットマネジメント業界の役員は31%にすぎず、銀行と証券業界では33%、保険業界では46%である。これら三つの業界で自らを「極めてデータ重視型」と分類した役員はいずれもデータ分析を意思決定の主要な根拠として挙げた<sup>21</sup>。



## 優先事項6

### 人材のデータアナリティクスをビジネス上の意思決定に活用する

組織・人材に関するデータを効果的に分析することによって、企業は経営判断と同様に、自社の人材に関する判断ができるようになる。このような事実とデータに基づく判断が、市場での競争優位を確立させる。

2020年までに大手企業は、研修への投資状況と市場シェア獲得率との関係、人材市場の動向、潜在能力が高いが退社可能性がある社員をリテンションするための報酬施策の予測、といったことにデータ分析を活用し始めているだろう。しかし、現時点ではデータ分析の重要性を認識できている金融機関はほとんどない。

#### 金融サービス機関は何をすべきか

##### データ分析に投資する

多くの金融機関は、データに基づく意思決定を行うために、自社のインフラに投資してきた。いくつか問題は残るもののが2020年までに多くの問題が解決されるだろう。次の課題は、そのデータをいかに最大限活用するか、またそのためにはどのような専門性を身に付けるべきか、といったことである。

人事部門は、高度なデータ分析の専門知識を持っていない場合が多い。つまり現状のままであれば、実際の分析も結果の意思決定への活用もできない。専門知識を持つ人材の調達には一定のコストがかかるため、専門知識を持つ人材を今から育成しておくことが必要不可欠である。また、データ分析を行うための人材を採用し、人事部門のコアサービスにデータ分析を組み込むべきである。

##### 人事分析をビジネスの意思決定に活用する

業績や社員エンゲージメントの状況を分析し、有効な採用・リテンション戦略を策定する、といったデータ分析が、金融機関のスキル格差の是正に繋がる可能性がある。また、ベンチマーク分析を行い効率的なオペレーションモデルを構築する、成長領域を特定するための指標を策定し、投資対効果が最も期待できる領域に投資を集中させる、なども考えられる。リスク管理の観点からは、社員の行動パターンを分析し、事前に問題を生じさせる可能性の高い人物を特定する、などが考えられる<sup>22</sup>。

##### 社員のプライバシーを尊重する

社員は自分たちのデータは自分たちの利益のために利用すべきだ、と考えるだろう。ウェアラブル機器の利用増加により、社員の個人データ取得が容易になるが、そのデータ利用に対しては、さまざまな議論を引き起こす可能性がある。例えば心拍数によって昇進が阻止されたらどうなるだろう。データがどのように利用されるか、またデータの利用によりどのような利益が社員にもたらされるのかを明示することが必要不可欠になる。

##### 効果的に測定する

企業の投資対効果を把握するために、データ分析結果を追跡し効果を適切に検証していく必要がある。予測した内容のうち、どの程度が当たり、どの程度が外れたのかを適切に把握することが重要である。結果として得られた潜在的に不利益な内容を認識するとともに、不利益を避けることによる回避コストも把握する必要がある。このように指標を管理し利用することで、人材データ分析に基づく戦略を実現することが可能になる。

21 データ駆動型意思決定の需要と動向はPwC's Global Data and Analytics Survey 2016で詳述 (<http://www.pwc.com/us/en/advisory-services/data-possibilities/big-decision-survey.html>)

22 データ駆動型意思決定の需要と動向はPwC's Global Data and Analytics Survey 2016で詳述 (<http://www.pwc.com/us/en/advisory-services/data-possibilities/big-decision-survey.html>)

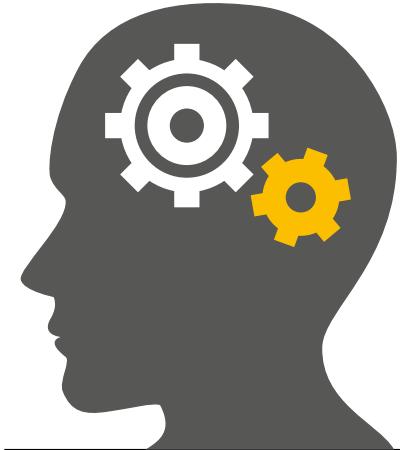
## データ分析を活用したリスク管理

規制が厳しくなり、これまで以上にコンプライアンス遵守が求められる中、某グローバルヘッジファンドは、迅速かつ徹底的にインサイダー取引の調査を行う必要があった。

ヘッジファンドは、データ分析の活用によりインサイダー取引のリスクが特定できる、隠れた行動パターンを見破ることができる、と考えた。同ヘッジファンドは、

- ・1年間の活動をカバーする100万通を超える電子メール、制限リスト、取引、インスタントメッセージを処理し、リンクさせ、精査した。
- ・制限対象企業との関係やそれらの企業との取引・電子メール、さらに統計的にハイリスクとランク付けされた社員に関するダッシュボードを開発した。
- ・アナリストが調査の優先順位を付け、制限対象取引の違反リスクを判断できるよう、自然言語処理を適用して疑わしいフレーズと関係を特定した。

データ分析を活用した結果、同ヘッジファンドは少ない時間でより正確にインサイダー取引リスクを検知できた。またコンプライアンス違反による罰則を受けることなく、企業の評判を守り、インサイダー取引による損害を免れることができた。CCOやCOOの立会いの下、制限対象リスト内の違反ケースの特定、市場変動に近接した取引などの方針違反の特定に関する審査が行われ、規制遵守の潜在的問題が明らかになり、対応策が講じられた。



自社の人材配置の有効性に関して鋭い洞察を得るためにデータ分析を主に利用していると述べた金融機関のCEOは43%のみだった<sup>23</sup>。



## 改革実行における役割と責任

### ビジネス部門の役割

- ・人事部門と連携し、経営判断に必要な人材データを特定した上で分析を行い、戦略的な要員計画策定に活用する。
- ・社員がより多くのデータを提供したくなるようにするために、人材データがどのように利用され、そのデータに基づきどのような重要な経営判断がなされるかを社員に明示する。

### 人事部門の役割

- ・データ分析ができるよう人事部門の社員をスキルアップさせる。そのためには、データ分析に必要なスキルを特定し、スキルギャップを埋めるために必要なことを明確にする必要がある。

- ・ビジネスや金融に関する洞察力とデータ分析を行う能力の両方を兼ね備えた役割定義書を作成し、それら役割を担える人材を調達・育成する。
- ・データ分析を活用できる機会を、社内のビジネス部門に働きかけ、積極的に探っていく(例えば、ある役割に対する候補者の適性を予測し、予測結果に対する実績を、時間をかけて追跡調査する)。
- ・データの収集や分析、社員への説明について、どのように管理すべきか、その体制や運用ルールを検討する。

PwC南アフリカが実施した調査によると、社員の72%は会社が提供したウェアラブル機器を喜んで利用し、会社がそこからデータを収集してよいと考えている。利益が明示されれば、こう考える社員は87%に増える<sup>24</sup>。

23 PwCの第18回世界CEO年次意識調査で金融機関のCEO410人にインタビューした(<http://www.pwc.com/gx/en/financial-services/publications/a-new-take-on-talent.jhtml>)

24 Wearables in the workplace, PwC, 2016 (<https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/wearables-in-the-workplace.pdf>)

## 真の価値を生み出すために

- ・リスク調整を行った上で、トレーダーの損益指標を決定する。
- ・上記に基づき、個人の貢献度を判定する。例えば、生命保険の契約書署名が、どの程度トレーダーのアドバイスによるものか、ブランドの強さによるものではないか、データに基づく顧客プロファイリングや顧客ターゲティングによるものではないかなどを考慮しながら判定する。
- ・組織業績へのインパクトを想定しながら、ボーナス金額を決定する。



## 優先事項7

### 事業価値への貢献に報いるために職務と報酬のモデルを再設計する

金融業界の業績が低迷し、優秀な人材を引き付けリテンションするための魅力的な報酬を提示することが難しくなってきてている。株主、規制当局、顧客、国民からの報酬に対する説明責任を求める声も増大しつつある。

これまで以上に人材の流動性が高まっており、より高い報酬を求めて転職を繰り返す。ここでの報酬には、高い給与とボーナスだけでなく、求められる経験など非金銭的な報酬も含む。

### 金融サービス機関は何をすべきか

#### 真の価値に報いる

今後、金融機関は、ローパフォーマーに厳しさを示すと同時に、ハイパフォーマーが生み出す価値に対して、報酬という形で適切に報いるべきである。

これからの報酬は、市場水準を鑑み、経験年数に基づき支払うのではなく、それぞれの社員が生み出した価値に報いられるよう、支払うべきである。

一部の企業は、すでに成果給の導入によりハイパフォーマーに報いている、と主張するだろう。しかし成果給は多くのケースにおいて、短期的かつ収益という一つの指標に基づき決定されているのが実情である。そのため成果給では、どのように利益が達成されたかのプロセス（適切なリスク行動を示すなど）に報いる報酬を適用することが難しい。さらに顧客に対する洞察力、顧客との長期の関係構築、顧客ロイヤルティーの高さなどの分野での貢献にも報いることが困難である。

一方、管理部門では業績と報酬をこれまで以上に連動させる必要がある。管理部門の業績を測定するのは難しいが、報酬は成果物（例えば具体的な事業目標を達成したプロジェクト成果）と結び付けることができる。プロジェクトと全社の事業目標との関連が密接なほど、報酬も増える。その結果、社員は事業目標の実現にダイレクトに貢献できる業務に競って参加するようになる。

今後の評価や処遇は、部門業績に基づく年次評価や年次ボーナスから、個々人の具体的な価値貢献に対するリアルタイムの評価や報酬にシフトしていくことが予測される。なお、これらを実現のためは、現場の部門長に報酬の決定権限を付与することが求められる。

#### 成果に報いる

銀行の支店やコールセンターで顧客からの苦情に対応している行員は、顧客のエンゲージメント向上、およびそれを促す行動やスキル習得に基づいて報酬を上げていく必要がある。これにより行員のモチベーションを高めることができただけでなく、銀行が真に顧客を第一に考えていると規制当局に示すことができる。

多くの企業は現在の報酬体系を見直すことに消極的である。ローパフォーマーは自然に減っていくことが想定されるが、ハイパフォーマーのリテンションは積極的に行っていくべきである。先進的な企業では、ハイパフォーマーの成果に報いる報酬を支払い、優秀な人材のリテンションを図ることで業績を拡大している。

社員が生み出す価値や成果に報いる報酬を支払うことができれば、社員は競って戦略的目標に貢献できる業務に携わろうとするだろう。このような競争は健全であるが、重要度も報酬もそれは

どの分野における社員のリテントンションも考える必要がある。

#### 公平で透明性の高い評価をする

客観的かつ納得性の高い評価を行い、報酬決定の理由について社員の十分な理解を促すことが重要である。人事評価は従来の定期的な年次評価からリアルタイムのフィードバックに移行し、より定性的な評価にシフトしつつある。一方金融業界では、業績と報酬に関する規制上の要件を満たすために、一部の定量的評価を引き続き、取り入れる必要がある。

金融業界では、グローバルで一貫した評価プラットフォームの構築が進むだろう。事業や新しい価値の創造に注力するためには、人事評価に費やす時間と労力を減らし、必要最低限の定量・定性データにより、規制当局を満足させ、社員の貢献に報いることが求められる。

#### 改革実行における役割と責任

##### ビジネス部門の役割

- 新しい報酬モデルを積極的に試し、組織トップ自ら変革を主導する。
- 報酬モデルの見直しがハイパフォーマーに悪影響を与えないか、人事部門と連携して注意深く観察する。



##### 人事部門の役割

- 事業価値への貢献に報いる新しい報酬モデルを試験的に導入するために、ビジネス部門や専門家と連携する。
- 社員が変革の内容や報酬にもたらす影響を理解できるように働きかける。
- ハイパフォーマーが公正に処遇され、彼ら／彼女らの報酬が減るといった悪影響が生じないよう、注意深く観察する。
- 報酬が減少することが想定されるローパフォーマーを管理する。

世界的に重要な28の金融機関の分析を行った結果、欧州の銀行が、売上増加が見込めない中で、損益分岐点に達するためには、35%以上コスト削減が求められる<sup>25</sup>。



報酬はどこまで上がっていくことを可能にすべきか。イスラエルの国会議員は、銀行と保険会社の役員報酬の上限を250万Shk(650,000米ドル)としている。この金額は、最低賃金労働者の給料の35倍である<sup>26</sup>。

25 PwC analysis

26 Financial Times, 23 March 2016 and Guardian, 29 March 2016

# 結論： 変革を主導する

テクノロジーの進展、規制・ルールの変更、顧客志向のさらなる高まりにより、金融業界のビジネスモデルの見直しが求められている。この流れは、金融業界そのものを変革する大きな機会となる。

先進的な金融機関は：

1. 2020年以降を見据えたさまざまなビジネスシナリオを想定し、それらが人材にどのような影響を及ぼすのかについて理解している。
2. 本稿で解説している人材マネジメント上の課題について検討し、事前の対応策を講じている。
3. 変化をモニタリングする方法を特定し、人材への投資対効果を把握している。本稿で提言した七つの優先事項は全て何らかの投資を要するものであり、その投資がビジネスにどのような結果をもたらすか把握している。
4. 人材に関する変革について、ビジネス部門と人事部門のどちらがオーナーでどちらが実施者なのかを明確に定義している。

## 人材の管理責任を負う

人材マネジメントは人事部門が担うべき業務であるという人もいるが、事業戦略の実行に人材マネジメントが欠かせない重要な要素となる中、ビジネス部門と人事部門の両方が本稿で提言した優先事項に取り組む必要がある。

データ分析を適切に活用すれば、ビジネス部門が戦略的に人材を活用していく上で人事部門は重要な役割を果たすことができる。しかし最も成功している企

業では、ビジネス部門の長が最前線に立って、社員のエンゲージメントを高め、育成している。

人材マネジメントを強化するための新たな指標と方法論が生まれている。2020年までに、管理職の業績目標の大部分が、自組織の人材をいかに効果的に育成し最適配置するかに重点を置いたものとなるであろう。

## まずは始めること

現在、そして将来の人材を最大限に活用するために、ビジネスリーダーは次の10個の重要な課題に取り組む必要がある。

1. 市場や貴社の事業はどのように変化していくのか。
2. 変化は貴社の人材戦略にどのような影響を与えるのか。
3. 貴社の事業目標を達成するために、どのようなスキルを持つ人材が必要か。
4. 急速に変化する市場の需要に対処するため、どのようにすれば、データに基づく先見的かつ戦略的な要員計画が策定できるのか。
5. 最も必要とされるスキルや能力を持つ人材を獲得するためにはどうすればよいか。金融業界でのキャリアを想定していない人材を引き付けるためにはどうすればよいか。
6. 貴社が目標を達成する上で、自動化とAI(人工知能)はどのような役割を果たすか。また貴社の社員にとってどのような影響を及ぼすのか。

7. 貴社の目標を達成する上で、契約社員はどのような役割を果たすか。契約社員の貢献をより先見的、体系的な方法で管理するにはどうすればよいか。
8. ますます多様化する人材のさまざまな要望を貴社はどうしたら管理できるか。
9. 迅速に業務を遂行しつつ、社員間の結束を高めるために、貴社はどうすればよいか。
10. どうすれば、真の価値創造に対して報いることができるか。

これらの課題に徹底的に対応することで、貴社は顧客の期待に応え、競合他社に先んじて新たな機会を獲得できるだろう。

本稿で提起した問題について掘り下げて議論したい場合は、下記までご連絡ください。

**PwCコンサルティング合同会社**

〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1  
丸の内パークビルディング  
03-6250-1200（代表）

**佐々木 亮輔**

People & Organization  
パートナー  
[ryosuke.sasaki@pwc.com](mailto:ryosuke.sasaki@pwc.com)

**藤田 通紀**

People & Organization  
ディレクター  
[michinori.fujita@pwc.com](mailto:michinori.fujita@pwc.com)

**井上 卓也**

People & Organization  
シニアマネージャー  
[takuya.t.inoue@pwc.com](mailto:takuya.t.inoue@pwc.com)

**山内 学**

People & Organization  
マネージャー  
[manabu.yamauchi@pwc.com](mailto:manabu.yamauchi@pwc.com)

**鶴見 裕加子**

People & Organization  
マネージャー  
[yukako.tsurumi@pwc.com](mailto:yukako.tsurumi@pwc.com)

## [www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界158カ国に及ぶグローバルネットワークに236,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は[www.pwc.com](http://www.pwc.com)をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2017年3月に発行した『The power to perform: Human Capital 2020 and beyond - New publication launch』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/hc2020](http://www.pwc.com/hc2020)

日本語版発刊年月：2017年10月 管理番号：I201708-4

©2017 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.  
This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.