

組織の新陳代謝は進むものの

わが国の金融機関では、「定年退職制」とは別に、55歳などあらかじめ定められた年齢になると管理職をはずれる「役職定年制」が慣行上広く採用されている。ピラミッド型の組織構造では、管理職ポストの数に限りがあり、組織の新陳代謝を促すことが主目的とさ

場外乱闘

金融業界の「役職定年制」に物申す

*本コーナーは、金融機関の職員が組織人としての枠を超えて、職務上直面した世の不条理と戦う場です。読者の投稿を歓迎します。
(宛先:weekly@kinzai.or.jp)

れているが、若手管理職の育成や人件費支出の抑制など、会社経営に対する副次的なプラス効果も見込まれている。金融業界では、金融機能のアンバンドリング（分解）やリバンドリング（再結合）を通じた金融サービスの再定義が進むなか、最先端の技術・トレンドへの感度を高く維持するため、組織の新陳代謝を継続的に促す仕組みの重要性は一層高まることが予想される。

一方、狙いどおりに管理職層の若返りは達成されたものの、制度運営が適切でなく、高度専門性リソースの最適配置・活用度合いが大きく低下するなど、総合的な組織力が損なわれているケースも散見される。特にシニア人材の場合、管理職をはずれたことでモチベーションが下がり、業務パフォーマンスが期待したほど振るわないという話も耳にする。しかし、それも専門性を活用しているだけマシであり、なかには専門性をまったく無視して単純作業に従事させる金融機関も少なくないようだ。

そもそもシニア人材は、管理職という役割を譲るからといって、その専門能力までもが失われるわけではない。むしろ豊富な経験を持つシニア人材の専門性の価値は相対的に高くないはずである。金融機関が、こうした重要な戦略資産を生かしていきたくないとなれば、経営判断にこそ問題があると言わざるをえない。

高度専門性を最大限に生かすには

シニア人材の高度専門性の活用は、個々の金融機関のみならず、業界全体としても考えなければならぬ課題であろう。わが国の金融業界は、高度専門性が首都圏の大手金融機関に集中しており、地域金融機関やスタートアップ事業者などは、専門人材に対する需要を満たすことが困難という構造的な問題を抱えている。地域金融機関の自己資金運用事業

におけるリスク管理業務や、クラウドファンディング事業者のコンプライアンス業務の水準が低いことなどが足もとで問題視されているが、こうした構造的な問題が表出したものととらえることができよう。

それでは、どうすべきか。例えば、高度専門性を持つシニア人材に対して組織を離れて個別の事業プロジェクトへの参加を促したり、必要な研鑽機会を継続的に提供したりするような金融専門性共有プラットフォームを業界全体で構築することが考えられよう。

もちろん、当のシニア人材の側にも課題がないわけではない。ほぼすべての金融人材がどこかの金融機関に「正社員」として雇用されている現状で、（事業プロジェクトの進行中に限り有期で雇用されるような）非正規を含む柔軟な雇用形態や組織・役職から離れた働き方に抵抗なく対応できるシニア人材はそれほど多くないと思われる。例えば正社員という雇用形態や役員・部長といった肩書なしには再就職に興味を示さないケースもまれに聞く。専門性が生かせない職務を役職定年後に甘んじて受け入れるケースが多いのも、そうした思考の硬直性がありそうだ。

金融のあり方が大きく変わるなか、組織も人も生き残りをかけ、経営の仕方や働き方への意識変革を迫られている。そこでの試行錯誤の過程を経て、業界全体が構造的な問題を克服し、パフォーマンスが向上することを期待したい。（日本資産運用基盤 大原啓一）