

人材戦略（人材育成・人事制度改革）

講義5

要 旨

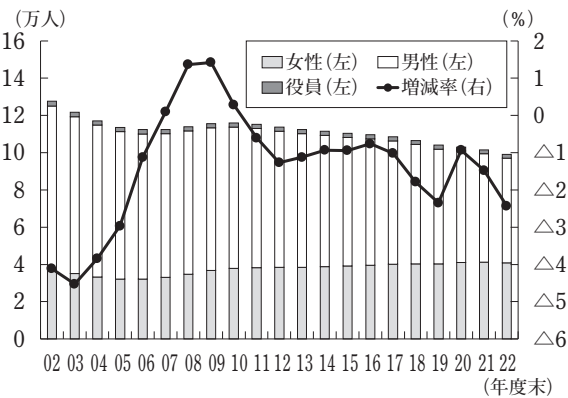
- 本稿は、経営戦略プランニング研修（2023年度）の講義5「人材戦略（人材育成・人事制度改革）」の講義内容および意見交換時のポイントなどを紹介するものである。
- 多くの信用金庫が常勤役職員の減少に苦慮しており、その解決に向けた①業務の効率化、②人数の確保、③職員の活躍拡大などに取り組んでいる。
- 今後は職員エンゲージメントの改善に力を入れることで、自金庫への愛着が増し、若手・中堅職員の中途退職の減少や、自発的な営業活動への転換などが期待される。
- 人材戦略は人事部門だけで検討・策定していくものではなく、企画部門を始めとした関連部門の連携強化が不可欠と言える。

1. 常勤役職員減少への対応策

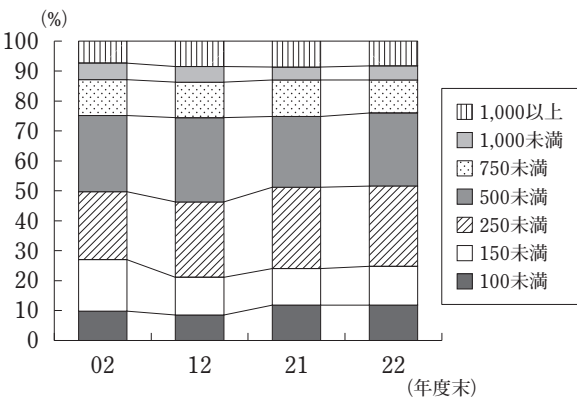
(1) 常勤役職員数の推移

2022年度末の信用金庫の常勤役職員数は前期比2.4％減少の9万837人となり、12年連続で前年度末を下回って推移している（図表1）。2002年度末の常勤役職員数と比較すると22.3％減少したが、男女別にみると女性職員が近年の活躍拡大策などから9.9％増加した一方で、男性職員の減少幅は35.9％に達した。

図表1 常勤役職員数の推移



図表2 信用金庫別の常勤役職員数（構成比）



（備考）図表1から12まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2023年度）」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。また本稿は、研修受講者の個人的意見や感想を含むものであり、研修受講金庫の正式なコメントではない。そのため、事例の記載を含め信用金庫名が特定できないように修正してある（信用金庫名の照会や関連資料の提供依頼にはお応えしていません）。

また2022年度末の信用金庫別の常勤役職員数は、①149人以下が63金庫（構成比24.8%）、②150人～499人が130金庫（同51.1%）、③500人以上は61金庫（同24.0%）となった（図表2）。2002年度末の構成比と比べると、特段の変化はみられない。

（2）主な対応策

近年、人材不足を訴える信用金庫が増えているが、この要因には前述の常勤役職員数（量）の減少に加えて、管理職や専門性の高い業務担当と現在の現在の職員との間でスキル（質）のミスマッチが拡大していることも影響していると考えられる。

常勤役職員の量と質不足への対応策には、①業務の効率化、②人数の確保、③職員の活躍拡大などがあり、信用金庫の取組みも活発である（図表3）。そこで以下では当研修の講義5のなかで特に盛り上がった論点などを紹介していく。

図表3 常勤役職員の減少対応策

【背景】	【対応策】	【取組み例】	【課題など】
・常勤役職員数の減少（特に男性職員） ・求める能力等とのミスマッチ拡大	業務の効率化	・業務のBPRで少人数化 ・本部のスリム化	・縮小均衡の恐れ ・スキルの伝承や共有に難
	人数の確保	・採用の強化 ・定年年齢の延長	・採用難と中途退職の増加 ・人件費の高止まり
	職員の活躍拡大	・女性職員の活躍拡大 ・シニア職員の活躍拡大	・働き方改革の更なる推進 ・処遇の改善やリスキルの実施

① 業務の効率化

BPRなどの業務効率化で営業店の少人数化を図り、現在の店舗網と業容を維持していく考え方である。また高度なスキルを要する職員を本部（または母店）に集約することで、職員の効率的な再配置に取り組む信用金庫も多い。業務効率化の代表例として、相続手続きの本部集中がある。集中化により営業店の少人数運営が期待される一方で、一部の研修受講金庫からは「営業店の接客レベルの低下」を懸念する声も出た。

② 人数の確保

新規採用者数の増加と退職者数の抑制で金庫運営に必要な人数を確保していく考え方である。新規採用の強化策では新卒採用の強化に加え、中途採用の募集に乗り出す研修受講金庫が急速に増えた。また、メガバンクなどが導入するリファラル採用やアルムナイ採用を取り入れる動きも出てきた。一方の退職者の抑制では、④中途退職者の抑制と、⑤定年年齢の引上げの2つがあり、特に④の諸施策が活発である。⑤定年年齢の引上げに対する問題意識は高いものの、意見交換時の雰囲気では様子見とする研修受講金庫が大勢を占めた。

③ 職員の活躍拡大

人手不足を常勤役職員の減少問題ではなく、自金庫として求めるスキルや職位とのミスマッチ拡大にあると捉え、職員一人ひとりの能力開発で対応できるとの考え方である。女性職員の活躍拡大策では、渉外担当への配置が進み一部で管理職への登用もみられるようになった。一方、今後の課題が50代以上のシニア職員の活躍拡大策とされる。既に処遇改善などに乗り出す研修受講金庫が大半を占めたが、社会的に注目を集めるベテラン層へのリスキル（学び直し）事例は限られた。

④ その他の意見交換等

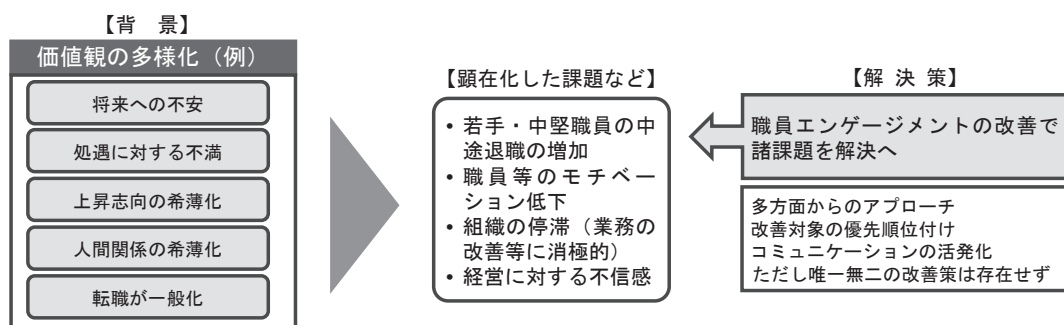
2023年度の当研修では、人事制度改革に関する意見交換は落ち着きがみられた。足元では大掛かりな人事制度改革の実施ではなく、トライアンドラーンによる部分的な制度改正に注目が集まり、また仕組みの見直しではなく運用の実効性を高める努力が重視されるように変化した。

2. 職員エンゲージメントの向上に注目

信用金庫は常勤職員の減少を前提に今後の人材戦略を考える必要がある。こうしたなか、「職員エンゲージメントの向上」に注目が集まる（図表4）。実際、（一社）全国信用金庫協会が策定した新3か年計画（2024年度～2026年度）でも、組織活性化策の柱として職員エンゲージメントの向上が問題提起された^{（注1）}。

近年の若手・中堅職員のモチベーション低下と退職の増加、組織の停滞などの大きな要因の一つに価値観の多様化があると考えられる。言い方を変えると多様な価値観や働き方を志向する職員が活躍可能な「多様性の受容」が金庫経営にとって重要なキーワードとなりつつある。信用金庫は、職員エンゲージメントの向上を実現することで、自金庫（経営陣）と職員との間で信頼関係が高まり、ひいては若手・中堅職員の中途退職の減少や、自発的な営業活動への転換などが期待される。

図表4 職員エンゲージメント向上の考え方（イメージ）



（注）1. 2024年4月から新3か年計画「しんきん『未来を拓く変革への挑戦』3か年計画～信用金庫の真価の発揮と地域の持続的発展を目指して～」を展開中である。

3. 企画部門主導による人材戦略の策定（講義5のまとめ）

当研修の講義5を通じて、実効性の高い人材戦略の策定には企画部門の主導が必要との意見が相次いだ。と言うのも、5年後・10年後を見据えたビジネスモデルを構築し経営理念・経営ビジョンで掲げる「あるべき姿」を実現するために必要な役職員の人数・スキルなどを人事部門だけで検討するのは困難だからである。中期経営計画や長期経営計画と整合性のある人材戦略を策定するには、営業推進部門や事務部門などとの連携が不可欠である。そのためには、金庫業務全体を俯瞰する立場の企画部門が主導的な役割を演じる必要性が高いと考える。

4. 関連する意見交換等

「人材戦略（人材育成・人事制度改革）」（講義5）に関する還元レポートのうち、以下の意見交換等が特に参考となり得る（図表5）。

図表5 講義5に関連した意見交換等の例

（2024年2月16日付）	（2）－職員減少時代の中計策定動向－
（2024年3月18日付）	（35）－新規採用の強化動向－
（2024年3月22日付）	（40）－女性職員の活躍拡大動向－

（備考）上記以外の関連レポートは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページに掲載中

職員減少時代の中計策定動向

講義5－1

ポイント

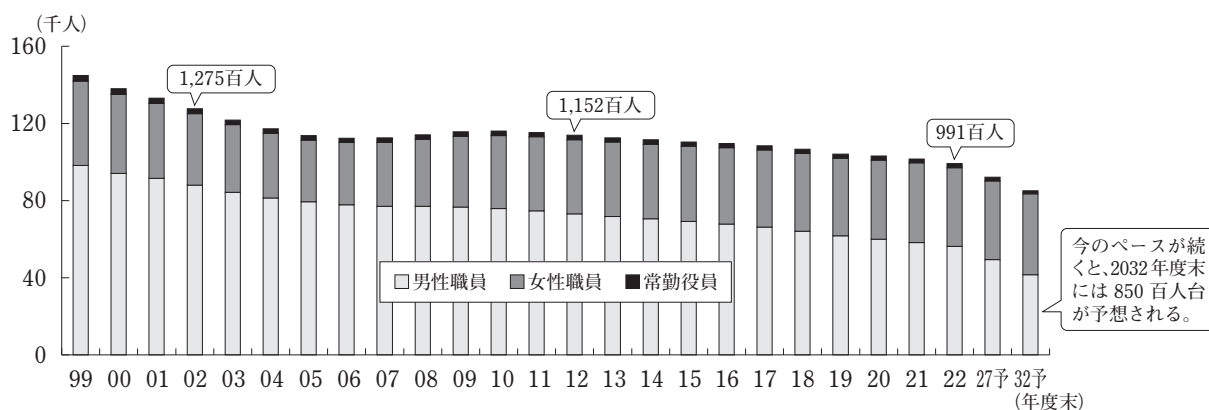
- 信用金庫が5年後・10年後も持続可能なビジネスモデルを構築するうえで、常勤役職員数の減少が最大の制約要因となりつつある。
- 今後も職員数が減少し続ける前提で、①業務改革および選択と集中の徹底、②女性職員やシニア職員の活躍拡大などに取り組んでいく必要がある。
- 取組時の検討課題は、①10年後の人員予想の共有、②目指す信用金庫像の実現シナリオ、③バックキャスト型の人材戦略策定などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、10年後の職員減少を前提に中期経営計画を策定する信用金庫がみられるようになった。

1. 10年後の職員予想

2022年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比2.4%減少の991百人となり、12年連続で前年度末を下回った。新規採用で苦戦が続き、また中途・定年退職者の増加から信用金庫の常勤役職員数は減少方向が予想される^(注2)(図表6)。特に男性職員の減少は著しく、2032年度末には男性職員数と女性職員数が逆転する可能性もある。

こうした状況を勘案すると、多くの信用金庫が中期経営計画を策定するうえで、常勤役職員の減少を前提に据える必要性が強く、そのためにも先ずは冷静な10年後(将来)予想の庫内共有が求められる。

図表6 信用金庫の常勤役職員数の推移(予想の例)



(注)2. 99年度末以降の年度末の実績をもとにエクセルの関数で予想した。

2. 想像される姿

10年後の信用金庫の職員状況は、①常勤職員数の減少に加え非正規職員等の確保も厳しくなる、③女性職員およびシニア職員の割合が上昇する、の2点が想像される。そのため男性職員を基本とした渉外担当および管理職の不足がもう一段進むことになる。また、若手や中堅職員を中心に多様な働き方が広く普及すると考えられる。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①10年後の人員予想の共有、②目指す信用金庫像の実現シナリオ、②バックキャスト型の人材育成計画などがある。10年後に予想される職員数とその時点での男女別・年齢別などの職員構成を庫内で共有し、目指す信用金庫像を実現するために必要な経営資源とのギャップ解消に取り組んでいく必要がある。合わせて企画部門と人事部門が連携し中長期の視点に立った各種計画を策定することが求められる。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表7のとおりである。

図表7 職員減少時代の中計策定に関する主なコメント

- 当金庫は、次期中期経営計画の策定にあたり『10年後に常勤役職員数が2割減る。』を前提とし、早めに組織改革や人材育成などに取り組む考えである。
- 当金庫は、現在の職員数を維持できないと組織が持たない考える。となると更なる店舗統廃合が必要となり、このままでは完全な縮小均衡サイクルに入ってしまう。
- 当金庫の経営陣は職員が減っていく前提の中計策定に消極的だが、既に想定を上回るペースで職員が減少しており、ビジネスモデルの転換レベルの改革が必要となってきた。
- 当金庫は瓢箪型の人員構成なので、今後は管理職不足が健在化する。組織の整理統合を進めると同時に、シニア職員・女性職員の活躍拡大が不可欠である。
- 当金庫の人員構成の推移を予想すると、10年後には女性管理職が相当数必要となる。そこで10年計画で女性職員の活躍拡大に取り組むことにした。
- 職員の減少により、当金庫は現在の店舗網の維持が困難となりつつある。BPRを進め、また営業店職員の多能工化に力を入れていく。
- 職員数が減少するなか業容を維持するため、当金庫は職員一人ひとりの労働環境や処遇改善などに取り組みエンゲージメント向上に努めている。
- 当金庫は、職員数に余裕があるうちに先行して店舗統廃合などに取り組む考えである。人繰りが厳しくなってからでは、何も出来なくなってしまう。

新規採用の強化動向

講義 5－2

ポイント

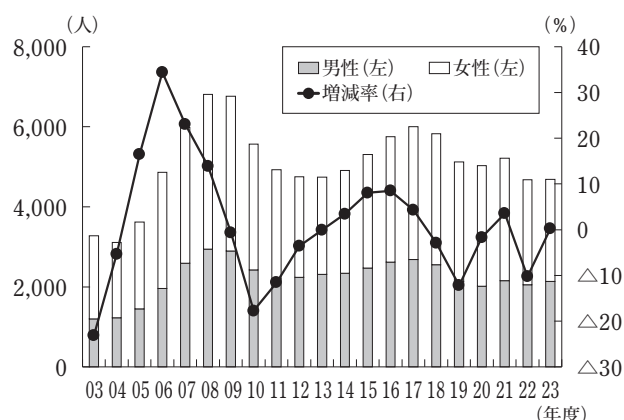
- 2023年度の信用金庫の新規採用者数は、推計で46百人となり人数面では前年度並みを確保できたと想像される。
- 新規採用の強化策には、①担当部門の拡充、②PR・イメージ戦略の強化、③採用対象の拡大などがあり、④中途採用と組み合わせて実施していくことが求められる。
- 取組時の検討課題は、目先の人数確保ではなく、10年後・20年後の信用金庫像を見据えた人材戦略のなかで採用方針を決めることである。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、BPR・DXの進展や今後の経営環境の変化を見据えて採用計画を立てる信用金庫があった。

1. 新規採用者数の推移（推計）

ここ数年、新卒採用で苦戦しているとの声が信用金庫から聞かれることが多い。そこで現状を確認することにした。2023年度の信用金庫の新規採用者数は、推計で46百人となり、前年度から0.2%増加した^(注3)（図表8）。男女別でみると、男性が4.1%増の21百人、女性は2.8%減の25百人となる。信用金庫の新規採用者数は、数年単位で増減を繰り返しており、採用を抑制した2003年度と単純に比較すると42.9%の増加を示した。

今後については、若年人口の減少と企業全般での採用拡大により、信用金庫の新規採用は厳しさを増していくと考えられる。そのため、これまで以上に新卒採用を中心とした採用体制を強化・拡充するのに加え、中途採用の募集も一般化させていく必要がある。

図表8 新規採用者数の推移（推計）



(注)3. 信用金庫の新規採用は4月入庫が大半を占める。また新規採用者数には中途採用者などを含み、4月中の退職者数を考慮しない。そのため、2023年4月の新規採用者数は、2023年4月末常勤職員数－2023年3月末常勤職員数で推計した。

2. 主な採用強化策

主な採用強化策には、①採用部門の拡充、②PR・イメージ戦略の強化、③採用対象の拡大などがあり、足元では④即戦力となる中途採用と組み合わせて取り組む信用金庫が増えつつある。また、これまでの採用スタンスを一步踏み込んでリファラル採用やアルムナイ採用といった新しい採用手法を導入する信用金庫も出てきた。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、目先の人数確保ではなく、10年後・20年後の信用金庫像を見据えた人材戦略のなかで採用方針を決めることである。例えば、現在の営業店人員は慢性的な不足状況だろうが、今後のDX進展によっては営業店が人手過剰に転換する可能性も否定できない。目先の人数合わせではなく、目指す信用金庫像の実現に必要な組織体制から逆算して次年度以降の募集人数や求める能力などを冷静に検討する必要がある。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表9のとおりである。

図表9 新規採用の強化に関する主なコメント（新卒採用に関する意見を記載）

- 地域経済の縮小とDXの進展を勘案すると、当金庫はスリム化を避けられない。20年後に職員が余る可能性も想定されるため、今は人手不足でも新卒採用を絞ることにした。
- 当金庫の新卒採用は、応募学生の良質な母集団を作り、そこからセレクトしていく手法である。まずはエントリー数を増やすため、当金庫で出来ることは何でもするし、費用も相当かけている。
- 当金庫は新卒採用を強化するため、担当者の増員を図った。今まで満足な内定者フォローも出来なかったが、増員によって定期的な情報提供や内定者向け研修の開催が可能となった。採用の強化策では、内定辞退を減らすことが効果的だと考える。
- 当金庫は自金庫の目指すビジネスモデルなどをHPで公開しており、それに共感する学生の応募が増えている。一方で金庫の目指す姿と現実の営業活動を混同する応募学生も多いので、採用面談では敢えて厳しい話を行う。
- 当金庫は、かつては地元出身者しか採用してこなかったが、近年は地元出身者で必要な新入職員数を確保できず、地元出身以外の学生にも募集をかけている。一方で住宅手当の支給のように今まで未対応だった処遇改善も迫られるようになった。
- 当金庫の地域では高卒者の採用で苦戦がみられる。これは若年人口の減少が主因で、所謂指定校だけでは必要な人数を賄うことが不可能である。そこで人事担当役員は県内高校などにも募集案内を行っている。

女性職員の活躍拡大動向

講義5－3

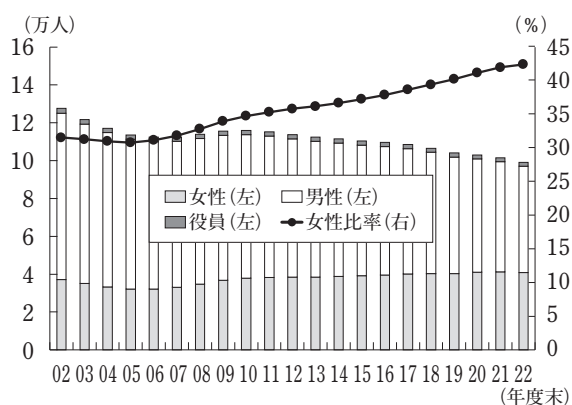
ポイント

- 2022年度末の信用金庫の女性職員比率は41.1%となり、2002年度末から12.0ポイント上昇した。
- 引き続き女性職員比率の上昇が予想され、これまで男性中心だった渉外担当や管理職にも女性職員の登用が拡大していくと考えられる。
- 取組時の検討課題は、①将来の職員イメージ共有、②キャリアパスの提示、③働き方改革の更なる推進などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、マネジメント経験を積ませるべく幹部候補の女性職員をサテライト店長に登用する信用金庫が複数あった。

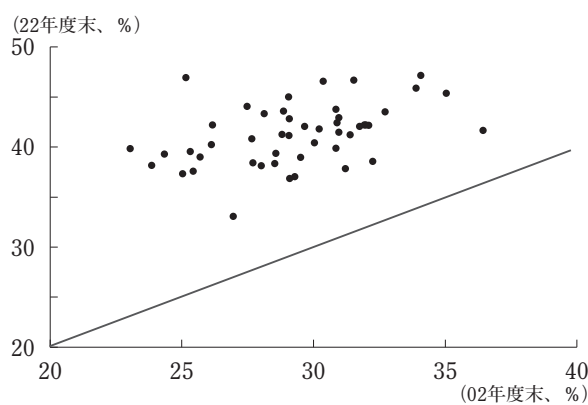
1. 女性職員比率の推移

2022年度末の信用金庫の女性職員比率は、前期から0.4ポイント上昇の41.1%となり、17年連続で前年度末を上回った^(注4)(図表10)。男性職員の減少が続く一方で、女性職員は微増傾向にあり、結果として女性職員比率も過去最高を更新中である。また、都道府県別の女性職員比率を2002年度末と2022年度末で比較すると、47都道府県の全てで比率が上昇し、なかでも高知、和歌山、島根などの8府県の上昇が目立った(図表11)。

図表10 女性職員比率の推移



図表11 都道府県別の女性職員比率
(02年度末、22年度末)



(注)4. 女性職員は非正規職員(パート等)を含まない常勤職員ベースである。また、女性職員比率の算出では分母に常勤役員を含む。

2. 活躍拡大の状況

多くの信用金庫で女性職員の活躍拡大は進んでおり、既に女性の渉外担当を配置する信用金庫が8割を超えたとみられる。足元では、融資担当や役席、副支店長クラスの女性職員が活躍する信用金庫も珍しくなくなった。女性職員の活躍拡大に向けた次の一手を挙げると、もう一段の上位職の支店長や本部部長を務める女性職員の育成が急務とされる。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①将来の職員イメージ共有、②キャリアパスの提示、③働き方改革の更なる推進などがある。例えば10年後に予想される自金庫の男女別・年齢別の職員数（構成）で『必要な組織体制の維持が可能か否か？』を確認し、ギャップ解消のための対応策を講じる必要がある。女性職員の活躍拡大は一つの解決策となり得るので、女性職員が働き続けられるような働き方改革の推進を更に進めていく意義は大きいと考えられる。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表12のとおりである。

図表12 女性職員の活躍拡大に関する主なコメント

- 当金庫の職員年齢構成ピラミッドでは、10年以内に管理職不足が深刻化する。①本部組織および店舗網をスリム化するか、②女性職員の活躍幅を拡大するか、③シニア職員が活躍し続けるのかなど、選択肢は限られる。現実的には、組合せで組織維持を図ることになるが、女性職員の活躍拡大を避けて通ることは困難との認識である。
- 当金庫の女性職員比率は既に5割となり、この流れだと10年後には幹部職員の半数近くを女性職員が占めることになる。そうすると、これまで以上に働き方改革やワークライフバランスに配慮した人事制度に転換していく必要がある。
- 当金庫は10年計画で女性職員の活躍拡大に取り組んでいる。いきなり女性職員を幹部登用するのは難しいので、渉外担当→役席（副支店長）→支店長と段階を踏んで育てていく。男性管理職の意識改革を促すための研修なども合わせて実施中である。
- 女性職員にマネジメント経験を積ませるため、当金庫のサテライト店長には女性管理職を積極的に登用していく考えである。ポストを奪われた男性職員の不満もあろうが、『それなら頑張れ。』と発破をかけている。
- 当金庫は女性の支店長を配置する場合、融資経験の豊富なベテランの男性職員を副支店長に配置する。中堅以上の女性職員の多くは融資経験が浅く、法人営業などに苦手意識を有するので、副支店長にはこうした面のサポートを担わせる。