

金融仲介機能の発揮に向けた外部専門家の活用について

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀襦 和之

(キーワード) 常勤役職員数、外部機関との連携等、専門家人材の中途採用等、
人事制度改革

(視 点)

金融仲介機能の発揮に向けた商品・サービスの内容が高度化するなか、外部専門家を積極的に活用する地域金融機関が増えてきた。なかでも近年は外部機関との連携等に加えて、専門家人材を職員として中途採用する動きなどがある。これは、時間をかけて一人ひとりの職員を育成する従来スタイルの人材育成手法では、経営環境の変化スピードに追い付かなくなってきたためであり、ノウハウ蓄積の時間を買う動きとみられる。多様なバックグラウンドを有する人材を受け入れることが自行庫の発展につながるとの意見もある。

そこで本稿では、金融仲介機能のベンチマークにも掲げられる「外部専門家の活用」について、専門家人材の中途採用等の観点から取りまとめることとしたい。

(要 旨)

- 信用金庫の平成28年度末の常勤役職員数は、前期比0.7%減少の10万9,587人となり、6年連続で前期を下回った。
- 経営環境の変化スピードが加速するなか、外部専門家を活用し自行庫の不足するリソースやノウハウを補完する動きが強まっている。
- なかでも取引先の課題解決支援を強化するため、メーカー出身者を嘱託職員として採用するといった専門家人材の中途採用等の動きもみられ始めた。
- 専門家人材の中途採用等にあたっては、人材育成策・人事制度改革と関連させて検討する必要がある。

はじめに

金融仲介機能の発揮に向けた商品・サービスの内容が高度化するなか、外部専門家を積極的に活用する地域金融機関が増えてきた。なかでも近年は外部機関との連携等に加えて、専門家人材を職員として中途採用する動きなどがある。これは、時間をかけて一人ひとりの職員を育成する従来スタイルの人材育成手法では、経営環境の変化スピードに追いつかなくなってきたためであり、ノウハウ蓄積の時間を買う動きとみられる。多様なバックグラウンドを有する人材を受け入れることが自行庫の発展につながるとの意見もある。

そこで本稿では、金融仲介機能のベンチマークにも掲げられる外部専門家の活用について、専門家人材の中途採用等の観点から取りまとめることとしたい。

1. 平成28年度末の常勤役職員数

(1) 常勤役職員数の推移

最初に信用金庫の常勤役職員数の状況を確認する。

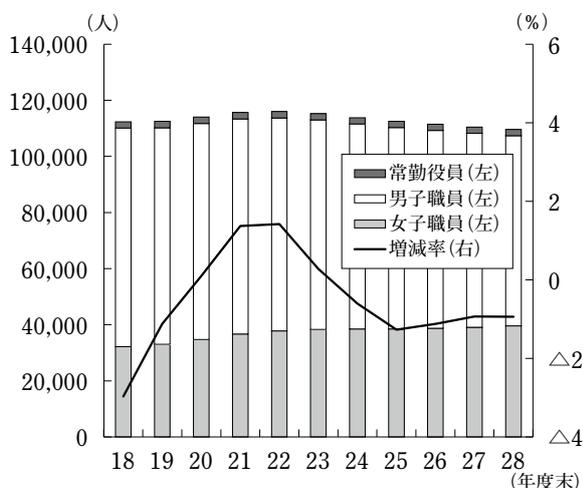
信用金庫の平成28年度末の常勤役職員数は、前期比0.7%、841人減少の10万9,587人となり、6年連続で前期を下回ると同時に11万人の大台を割り込んだ（図表1）。

28年度末の常勤役職員の内訳は、①常勤役員が前期比0.4%増の2,204人、②男子職員が1.9%減の6万7,808人、③女子職員は1.1%増の3万9,575人となった（図表2）。男子職員は、採用難に加えベテランの退職増などから、21年連続で前期比減少した。一方、女子職員は近年の女性活躍推進の動きもあり、11年連続で前期を上回っている。

(2) 地区別の推移

28年度末の地区別の常勤役職員数は、全

図表1 常勤役職員数の推移



(備考) 1. 図表1～5まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 本稿では他業態との合併等を考慮していない。

図表2 常勤役職員の内訳

(単位：人、%)

	18年度末	27年度末	28年度末
常勤役員	2,292	2,195	2,204
(構成比)	2.0	1.9	2.0
男子職員	77,908	69,126	67,808
(構成比)	69.3	62.5	61.8
女子職員	32,165	39,107	39,575
(構成比)	28.6	35.4	36.1
合計	112,365	110,428	109,587

図表3 地区別の常勤役職員数

(単位：人、%)

地区	18年度末	27年度末	28年度末	18年度末対比		27年度末対比		男子職員	女子職員	1金庫あたり 人数
				増減率	増減数	増減率	増減数			
北海道	5,166	4,879	4,845	△ 6.2	△ 321	△ 0.6	△ 34	2,919	1,757	220.2
東北	6,006	5,214	5,120	△14.7	△ 886	△ 1.8	△ 94	3,051	1,876	189.6
東京	18,949	18,627	18,428	△ 2.7	△ 521	△ 1.0	△199	11,930	6,277	801.2
関東	21,651	21,599	21,507	△ 0.6	△ 144	△ 0.4	△ 92	13,413	7,686	438.9
北陸	4,077	3,425	3,340	△18.0	△ 737	△ 2.4	△ 85	1,959	1,270	208.7
東海	21,421	22,037	22,034	2.8	613	△ 0.0	△ 3	13,436	8,225	579.8
近畿	19,857	20,364	20,232	1.8	375	△ 0.6	△132	12,434	7,487	697.6
中国	6,393	6,048	5,910	△ 7.5	△ 483	△ 2.2	△138	3,673	2,089	281.4
四国	2,216	2,128	2,111	△ 4.7	△ 105	△ 0.7	△ 17	1,248	795	211.1
九州北部	2,616	2,528	2,494	△ 4.6	△ 122	△ 1.3	△ 34	1,489	917	191.8
南九州	3,807	3,337	3,323	△12.7	△ 484	△ 0.4	△ 14	2,103	1,113	221.5
合計	112,365	110,428	109,587	△ 2.4	△2,778	△ 0.7	△841	67,808	39,575	415.1

(備考) 沖縄県は合計に含む。

11地区で前期比減少した(図表3)。北陸が前期比2.4%減(85人減)となったほか、中国の2.2%減(138人減)、東北の1.8%減(94人減)が続いた。地区別の1金庫あたり常勤役職員数をみると、東京の801.2人から東北の189.6人まで開きがある。

また、18年度末と比較すると、東海と近畿の2地区で増加し、他の9地区で減少した。減少した地区では、北陸(18.0%減)、東北(14.7%減)、南九州(12.7%減)が2桁の減少を示した。

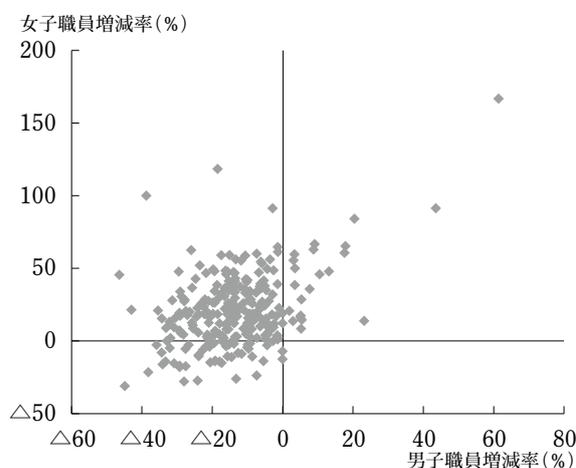
(3) 信用金庫別の推移

18年度末から28年度末までの信用金庫別の常勤役職員数増減状況は、①増加が93金庫(構成比35.2%)、②増減なしが6金庫(2.2%)、③減少は165金庫(62.5%)となった。増加した信用金庫のうち20%以上の増

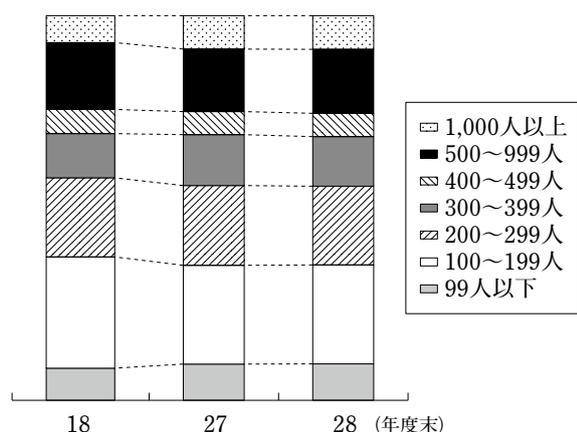
加は10金庫(3.7%)ある。一方、20%以上の減少は20金庫(7.5%)となる。

男子職員と女子職員の増減状況は、①男子職員・女子職員ともに増加が22金庫(構成比8.3%)、②男子職員減・女子職員増が191金庫(72.3%)、③男子職員・女子職員ともに減少は42金庫(15.9%)となった(図表4)。

図表4 男子・女子職員の増減率
(18年度末→28年度末)



図表5 1金庫あたりの常勤役職員数



28年度末の信用金庫の平均常勤役職員数は415.1人であった。28年度末の1金庫あたりの常勤役職員数は、①99人以下が25金庫(構成比9.4%)、②100人~299人が122金庫(46.2%)、③300人~499人が50金庫(18.9%)、④500人から999人が44金庫(16.6%)、⑤1,000人以上は23金庫(8.7%)であった(図表5)。

18年度末の構成比と比較すると、200人以下が37.2%(107金庫)から35.2%(93金庫)となる一方で、500人以上は24.3%(70金庫)から25.3%(67金庫)となっている。1,000人以上についてみると、20金庫から23金庫にやや増加した。

2. 商品・サービスの高度化への対応

(1) 専門家人材の確保

過去の採用抑制や近年の大量採用の影響などから、多くの信用金庫で何らかの人員構成上の歪みがあるとされる。一部では新規採用に苦戦している信用金庫もあり、職員の「質の向上」と「量の確保」は業界の共通課題とみられる。

これまで当研究所では、若手職員の育成に

向けた『2016年2月信金中金月報増刊号』「若手職員の人材育成・OJTについて」や『2017年7月信金中金月報』「信用金庫の若手職員の育成事例について①—さわやか信用金庫—」、中堅職員の育成策である『2017年2月信金中金月報増刊号』「信用金庫の中堅職員の育成策として—信用金庫内で補い合える体制の構築がより重要に—」などを取りまとめてきた。

そこで今回は、取引先本業支援の強化に不可欠とされる専門家人材の確保策について取り上げることとした。専門家人材とは、製造業や小売業など特定業種に対する知識が深い職員、ITやビジネスマッチング、事業承継などの業種横断的なノウハウを有する職員などを指す。

信用金庫を取り巻く貸出競争が激しさを増すなか、金利競争と一線を画した課題解決型営業への転換が叫ばれて久しい。低金利ではない付加価値を顧客に提供するためには、高い金融知識・提案能力に加えて、既存の信用金庫職員では提案の困難な、より取引先の本業支援に踏み込んだ議論が求められるようになってきた。そこで各信用金庫は専門家人材の育成に向け取引先や外部専門機関への研修出向などを行ってきたところである。

ところが、信用金庫経営を取り巻く変化スピードが加速し、より早く、より高品質な商品・サービスの提供が競争上の勝敗を分けるようになりつつある。そのため長い時間をかけ職員を専門家人材に育成したのでは時間とコストがかかり過ぎるし、ローテーションを

図表6 選択ベンチマーク（抜粋）

(9) 人材育成	39. 取引先の本業支援に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格取得者数
(10) 外部専門家の活用	40. 外部専門家を活用して本業支援を行った取引先数
	41. 取引先の本業支援に関連する外部人材の登用数、及び、出向者受入れ数（経営陣も含めた役職別）

（備考）金融庁『金融仲介機能のベンチマーク』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

基本とする従来型の人事制度では育成が難しい状況にある。こうしたなか、外部専門家を活用し、自金庫の不足するリソースやノウハウを補完する動きが強まる方向にある。

(2) 金融仲介機能のベンチマーク

金融庁は、平成28年9月、「金融仲介機能のベンチマーク」を公表した。ベンチマークでは、取引先本業支援の強化による金融仲介機能の発揮が求められており、そのうち選択ベンチマークに人材育成および外部専門家の活用が盛り込まれている（図表6）。

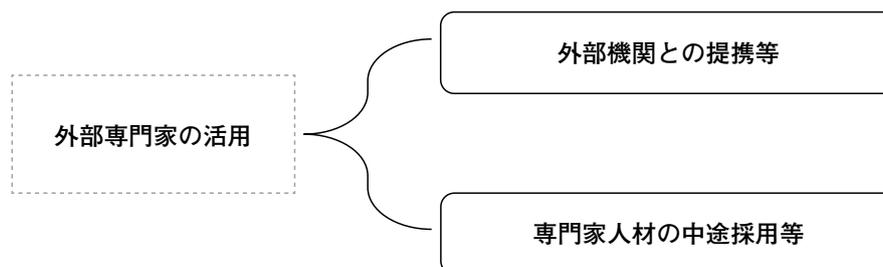
29年7月現在の地域金融機関のベンチマーク開示状況をみると、小項目(39)および(40)の取組みが目立つ。一方で(41)は少数のようである。外部人材の登用や出向の受入れなどのハードルがまだまだ高いのは事実であろう。だからこそ本稿では外部専門家の活

用、なかでも「(41)取引先の本業支援に関連する外部人材の登用数、及び、出向者の受入れ数（経営陣も含めた役職別）」に関連し、専門家人材の中途採用等に焦点をあててみたいと考える。

3. 専門家人材の中途採用等

外部専門家の活用は、①外部機関との連携等、②専門家人材の中途採用等に分けられる（図表7）。これまでは、コンサルティング会社や士業などの専門家集団、公的専門機関といった外部資源を活用し、高度な商品・サービス提供を実現してきた。ここに来て、専門能力の高い業界外の人材を中途採用等で受け入れる動きもみられるようになってきた。それぞれのメリットおよびデメリット（相対評価）は次のとおりである。

図表7 外部専門家の活用



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 外部機関との連携等

外部機関と連携することで、比較的短時間で高度な商品・サービスを提供可能な体制整備が可能である。自金庫の求める専門分野ごとに連携先を増減させられるので、取引先に最良の商品・サービスを提供しやすいなどのメリットがある。

その一方で、外部機関との連携は専門業務の外部への「丸投げ」となり、自金庫内にノウハウを蓄積しにくいとの意見がある。情報管理などの体制整備を求められる点も課題だろうし、外部機関に費用を支払うケースもあるだろう。

(2) 専門家人材の中途採用等

専門家人材を中途採用することで、自金庫内に専門家人材の有するノウハウを蓄積できるメリットがある。専門家人材を職員として雇用するので、運用面での自由度も高まるとされる。

一方で、自金庫が求める専門家人材を採用するには手間とコストを要する点が課題となる。また将来に亘って採用した専門家人材を雇用し続ける義務も生じる。

各信用金庫は、これらのメリット・デメリットを勘案し、外部専門家の活用策を使い分けていく必要があるだろう。

都内のある信用金庫では外部機関を積極的に活用する一方で、メーカー出身者を「コンシェルジュ」として中途採用している。製造業に対する支援を強化するうえで、信用金庫の役職員がアドバイスできる範囲は限定される。

そこで、大企業などを定年退職した60代のシニア層を嘱託職員として採用した。現在、コンシェルジュは週3日程度の出勤体系である。

コンシェルジュは、営業店からの要請により取引先の工場を訪問し、専門家の立場から課題解決を支援する。当該企業の隠れた強みや課題を整理したり、新製品開発や販路拡大に向けたアドバイスを行ったりしている。

導入効果をあげると、専門知識を有するコンシェルジュが相談に応じることで、取引先の社長や工場長の評判は非常に良く、販路拡大など本業支援の一助となっている。相談結果などは金庫内に還元され、事業性評価ノウハウの蓄積につながるほか、営業店職員の提案力向上にも資する取組みとなっている。

4. 活用にあたっての検討課題

外部専門家の中途採用等を進めるにあたっては、①人材育成策・人事制度改革と絡めて検討する必要がある。これに加えて、②採用手法の検討、③専門家人材の処遇、④職員への普及なども課題となろう。

(1) 人材育成策・人事制度改革

自金庫職員の人材育成策・人事制度改革と絡めて検討する必要がある。専門家人材は専門職として特定の部署・業務に長期間携わる可能性が高い。どこまでの業務を一般職員の育成で賄うべきか、それとも外部に任せるか、また従来の人事制度とは異なる評価体系の職員を雇い入れることへの対応策などの検討が求められる。

(2) 採用手法の検討

自金庫の求める専門家人材の採用方法を検討する必要がある。一般に中途採用等の募集は、人材派遣業者に委託するか、自金庫のホームページなどを通じ募集することが多いのではないかと。その際、求める人材・地域・処遇などがマッチして初めて中途採用等が実現するため、タイミングよく求める専門家人材を確保できるとは限らないだろう。

(3) 専門家人材の処遇

人材育成・人事制度改革に関連し、採用した専門家人材がモチベーションを維持・向上できる処遇を検討する必要がある。せっかく専門家人材を中途採用したものの、処遇面で折り合わず短期間で退職してしまうケースもあるとされる。信用金庫に就職することの意義や期待する役割を共有することなどが求められる。

(4) 職員への普及

せっかく採用した専門家人材のすぐれた経験やノウハウを自金庫の職員に普及させる必要がある。ノウハウの蓄積および研修などを通じ職員のレベルアップを図ることが本業支援の拡充にとって不可欠といえる。

おわりに

近年、雇用が流動化し若手職員の早期退職が目立つようになるなか、信用金庫において積極的に中途採用等を実施し、職員数の不足を埋める動きも強まってきた。専門家人材の中途採用等は自金の不足するリソースやノウハウを補完するための一手法であり、育成に要する時間を買う手段といえる。信用金庫が金融仲介機能を発揮し、積極的に取引先本業支援を実施するため、専門家人材の中途採用等についても検討してみたらどうだろうか。

〈参考文献〉

・金融庁『金融仲介機能のベンチマーク』