



女性職員の活躍拡大への取組み

－湘南信用金庫の制服廃止－

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
刀禰 和之

(キーワード) 女性職員の活躍拡大、制服の廃止、モチベーション、個性や多様性の尊重

(視 点)

2019年3月末の信用金庫の常勤役職員数は前期から1.7%減少の10万6,541人となり、8年連続で前期比減少した。足元では、男性職員の減少が続く一方で女性職員の増加がみられ、つれて女性職員比率は上昇傾向にある。中長期的な人手不足が予想されるなか、信用金庫が地域に良質な金融サービスを提供し続けるためには、女性職員のもう一段の活躍拡大策が求められよう。

本稿で紹介する湘南信用金庫は、女性職員が個性を発揮しつつ、積極的に業務に取り組む環境を整えるため、2019年3月末で制服を廃止した。同金庫は廃止に先立ち、望ましい服装や身だしなみのガイドラインを制定し、職員に周知徹底している。制服の廃止から3か月経過したが、同金庫では女性職員のモチベーション向上に寄与したと評価している。

(要 旨)

- 2019年3月末の信用金庫の常勤役職員数が8年連続で前期を下回るなか、近年は相対的に女性職員比率の上昇傾向がみられる。
- 限られた人的経営資源を最大限に活用するため、各信用金庫は女性職員の業務内容の拡大や職場環境の整備などに熱心である。
- 女性職員の活躍拡大を目指し、湘南信用金庫は2019年3月末で女性職員の制服を廃止した。4月以降、女性職員は私服（スーツ）で業務に取り組んでいる。
- 制服を廃止したことに対し、顧客から否定的な意見等は特段みられない。同金庫では、個性や多様性を尊重する組織風土への転換が進むと期待する。

はじめに

2019年3月末の信用金庫の常勤役職員数は前期から1.7%減少の10万6,541人となり、8年連続で前期比減少した。足元では、男性職員の減少が続く一方で女性職員の増加がみられ、つれて女性職員比率は上昇傾向にある。中長期的な人手不足が予想されるなか、信用金庫が地域に良質な金融サービスを提供し続けるためには、女性職員のもう一段の活躍拡大策が求められよう。本稿で紹介する湘南信用金庫は、女性職員が個性を發揮しつつ、積極的に業務に取り組む環境を整えるため、2019年3月末で制服を廃止した。同金庫は廃止に先立ち、望ましい服装や身だしなみのガイドラインを制定し、職員に周知徹底している。制服の廃止から3か月経過したが、同金庫では女性職員のモチベーション向上に寄与したと評価している。

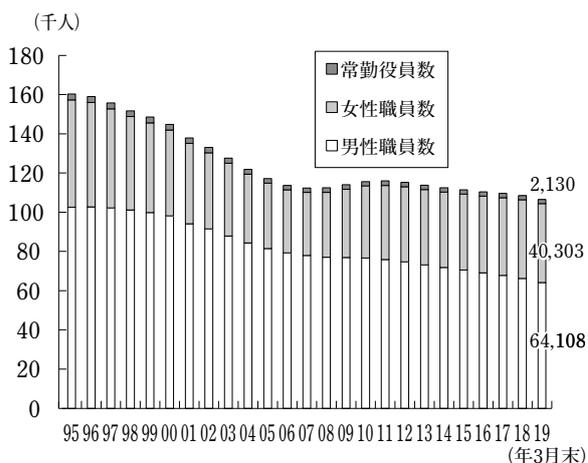
1. 信用金庫の常勤役職員数の推移

(1) 全国の状況

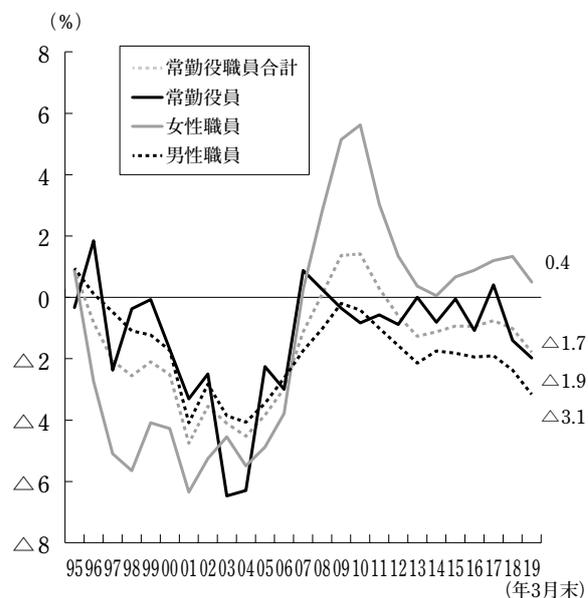
2019年3月末の信用金庫の常勤役職員数は、前期から1.7%、1,934人減少し、10万6,541人となった(図表1)。信用金庫の常勤役職員数は、1995年3月末の16万293人をピークに増減を繰り返してきた。近年はベテラン層の退職が続く一方で採用難がみられることなどから、8年連続で前期から減少している(図表2)。

2019年3月末の常勤役職員の内訳は、常勤役員が前期比1.9%減少の2,130人、男性職員

図表1 常勤役職員の推移



図表2 前期比増減率の推移



(備考) 図表1~6まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

が3.1%減少の6万4,108人、女性職員は0.4%増の4万303人となった。足元では、男性職員が23年連続で前期比減少する一方で、女性職員は13年連続で前期を上回っている。つれて女性職員比率は上昇傾向にあり、2019年3月末には37.8%となった。

図表3 地区別の常勤役員数

(単位：人、%、店舗)

地区	09年3月末		18年3月末		19年3月末 常勤役員数	19年3月末				1金庫あたり 常勤役員数	店舗数
	常勤役員数	1金庫あたり 常勤役員数	常勤役員数	1金庫あたり 常勤役員数		09年3月末比		18年3月末比			
						増減率	増減数	増減率	増減数		
北海道	5,170	215.4	4,773	238.6	4,659	△ 9.8	△ 511	△ 2.3	△ 114	232.9	497
東北	5,928	197.6	4,978	184.3	4,856	△ 18.0	△ 1,072	△ 2.4	△ 122	179.8	472
東京	18,968	824.6	18,394	799.7	18,218	△ 3.9	△ 750	△ 0.9	△ 176	792.0	933
関東	22,038	449.7	21,282	434.3	20,898	△ 5.1	△ 1,140	△ 1.8	△ 384	426.4	1,344
北陸	4,124	229.1	3,223	201.4	3,110	△ 24.5	△ 1,014	△ 3.5	△ 113	194.3	276
東海	21,892	561.3	21,828	574.4	21,195	△ 3.1	△ 697	△ 2.8	△ 633	588.7	1,368
近畿	20,617	644.2	20,058	691.6	19,886	△ 3.5	△ 731	△ 0.8	△ 172	685.7	1,200
中国	6,456	269.0	5,821	277.1	5,697	△ 11.7	△ 759	△ 2.1	△ 124	271.2	472
四国	2,233	223.3	2,108	210.8	2,115	△ 5.2	△ 118	0.3	7	211.5	202
九州北部	2,605	186.0	2,515	193.4	2,487	△ 4.5	△ 118	△ 1.1	△ 28	191.3	200
南九州	3,781	252.0	3,258	232.7	3,189	△ 15.6	△ 592	△ 2.1	△ 69	227.7	310
全国	114,012	408.6	108,475	415.6	106,541	△ 6.5	△ 7,471	△ 1.7	△ 1,934	411.3	7,294

(備考) 図表4とも沖縄県は全国に含む。

(2) 地区別の状況

2019年3月末の地区別の常勤役員数は、四国が前期比増加し、他の10地区で前期比減少した(図表3)。減少した地区では、北陸の3.5%減、東海の2.8%減などが目立つ。また、2019年3月末の1金庫あたり常勤役員数は平均411.3人だったのに対し、東北の179.8人から東京の792.0人まで地域差がみられる。

2009年3月末から2019年3月末までの男女別の職員増減状況をみると、男性職員が16.6%減、女性職員は15.9%増であった(図表4)。

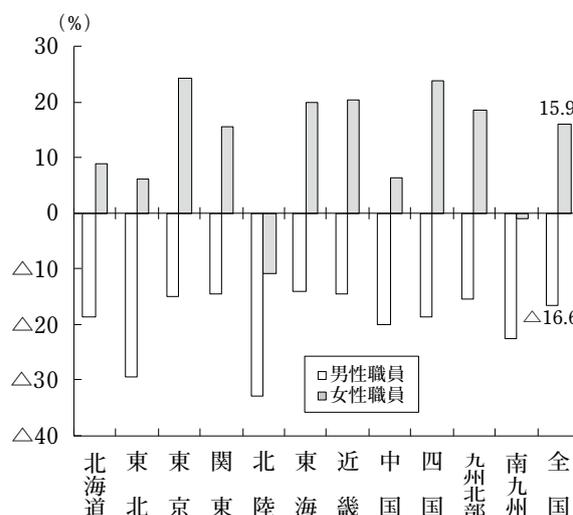
地区別では、全11地区で男性職員が減少し、なかでも北陸の減少率は3割を超えた。一方、女性職員は東京(24.2%増)、四国(23.7%増)、近畿(20.2%増)などの9地区で増加し、減少は北陸と南九州の2地区となる。なお、2019年3月末の地区別の女性職員比率は、北陸(41.1%)、四国(40.0%)が

4割を超えた。

(3) 信用金庫別の状況

2009年3月末から2019年3月末までの信用金庫別の常勤役員増減状況は、①増加が56金庫(構成比21.6%)、②増減なしが4金庫(1.5%)、③減少は199金庫(76.8%)となっ

図表4 地区別の男女別職員増減率
(09年3月末→19年3月末)



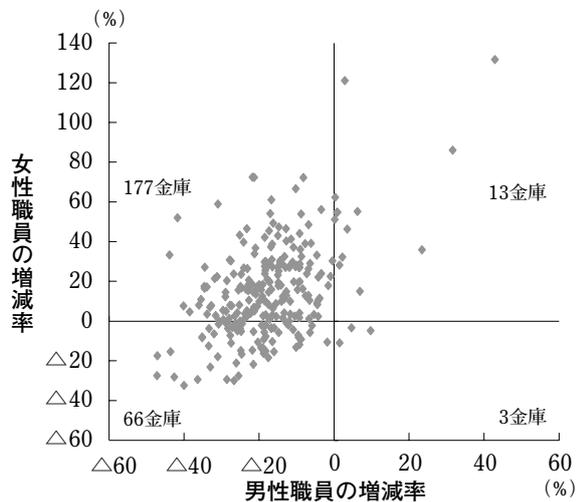
た^(注1)。

職員数の変化を男女別にみると、①男性職員・女性職員とも増加が13金庫（構成比5.0%）、②男性職員増・女性職員減は3金庫（1.1%）、③男性職員減・女性職員増は177金庫（68.3%）、④男性職員・女性職員とも減少は66金庫（25.4%）であった^(注2)（図表5）。2009年3月末から男性職員が増加したのは26

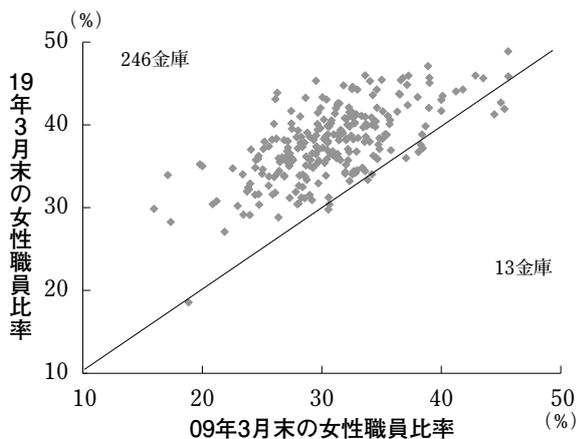
金庫にとどまる。

また、2009年3月末と2019年3月末の女性職員比率を図示すると、246金庫（94.9%）で比率が上昇している（図表6）。なお、2019年3月末の女性職員比率が45%を超える信用金庫数は15金庫、30%未満の信用金庫数は8金庫ある。

図表5 男女別の職員増減率
(09年3月末→19年3月末)



図表6 女性職員比率の変化



2. 女性職員の活躍拡大への取組み

多くの信用金庫において職員数の減少が深刻な問題となりつつある。若年人口の減少に加え、近年の金融機関の就職不人気などを勘案すると、職員数が増加に転じるのは難しい状況だと考えられる。こうしたなか、信用金庫が地域に良質な金融サービスを提供し続けるためには限られた人的経営資源を最大限に活用する必要がある。そこで各信用金庫は、60歳以上の高齢層や若手職員の管理職登用などに加え、女性職員の業務内容の拡大や働きやすい職場環境の整備に熱心である（図表7）。

男性職員が渉外営業と融資審査を担当し、女性職員は窓口や後方事務を担当するといった金融機関の慣習を見直す動きがある。女性職員の活躍拡大に向けた業務内容の拡大では、これまで男性職員が中心だった渉外担当者や融資担当者に女性職員を配置する事例や、支店長・本部部長といった管理職への女性の登用が進んでいる。

また、女性職員が結婚・出産後も働き続けやすくなるよう、時短勤務や育児休業などの

(注) 1. 切捨ての関係で合計は100に一致しない場合がある。

2. 2009年3月末と2019年3月末の職員数が同数（増減なし）の信用金庫は、増加金庫にカウントした。

図表7 女性職員の活躍拡大策の例

業務内容の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・ 渉外営業担当（預かり資産担当等を含む）に配置 ・ 融資担当に配置 ・ 各種研修への参加 ・ 管理職への登用（経営陣への参画を含む） など
職場環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・ 勤務体系の拡充（時短勤務、育児休業など） ・ 再雇用制度の導入 ・ 在宅勤務や企業内保育所等の整備 ・ 育児休業の職員向け研修の開催 ・ 上司や同僚職員への理解促進 など

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

勤務体系の整備、企業内保育所・提携保育園の整備、育児休業中の職員向け研修の開催などがみられる。上司や同僚職員に対する研修開催といった理解促進に取り組む事例もある。

2019年4月に働き方改革関連法が施行され、またダイバーシティへの取組みなどが社会から求められるようになった。これからは、少数の優秀な女性職員が先頭に立って活躍するのではなく、全ての女性職員がモチベーション高く金庫業務に取り組む仕組み作りを考えていくことが求められている。

3. 湘南信用金庫の取組事例

神奈川県横須賀市に本店を置く湘南信用金庫は、2019年3月末で女性職員の制服を廃止した（図表8）。

(1) 経緯

湘南信用金庫は、2019年3月末で女性職員の制服を廃止した。同金庫の人事制度は総合職一本であり、性別による業務内容の違いはない。しかしながら、慣習的に男性職員は私服（スーツ）で、管理職を除く女性職員は金

庫貸与の制服で業務に取り組んできた。この背景として、『「服装の乱れは事務の乱れに繋がる」「制服着用は愛社精神の証」などといった昔からの固定観念に捉われているのではないか』と、同金庫経営者は以前から考えていた。他方、『自金庫職員の意識は低くなく、制服を廃止したとしても、そのような影響はない』という確信もあり、こうした古い慣習や概念を払拭したいという想いを抱いていた。

2019年は同金庫の前身となる横須賀信用組合が創立95周年、また湘南信用金庫の誕生から30年となる。さらに5年後の金庫創立100周年に向け、同金庫は女性職員が業務の中核人財として更なる活躍と個性を発揮する

図表8 湘南信用金庫の概要

本店所在地	神奈川県横須賀市
創 立	1924（大正13）年3月
預 金 残 高	1兆1,450億円
貸 出 金 残 高	6,808億円
常勤役員数	713人
店 舗 数	47店舗

（備考）2019年3月末

ことを期待した。その一環として制服のあり方を見直すことにした。

検討の直接のきっかけは、制服の更新時期が2019年度に迫っていたことである。2018年初より人事部を中心に制服の継続・廃止などについて検討を開始した。信用金庫やメガバンク、地域銀行の動向をヒアリングしたところ、ここ数年の制服復活の流れから、再び制服廃止の議論が浮上しつつあると感じた。

①近年は女性の渉外担当者や管理職が増えており、制服ではなく私服で働く女性職員が増えていること、②ダイバーシティの流れなどから、女性職員にのみ統一的な制服を着用させることが難しくなりそうなことなどがみてとれ、検討の後押しになった。

職員の意見を聞くため、同金庫は2018年5月に全職員向けのアンケート調査を実施した。同アンケートでは、①制服の継続、②制服の廃止（私服化）、③一部の金融機関が導入するエプロン型の制服の採用の3択について希望を求めた。アンケート結果を集計すると、性別や年代に関係なく②の廃止が多数派であった。

そこで同金庫は制服廃止の方向で動くことを決定、7月の常勤役員会および理事会に付議し、廃止を正式決定した。同施策の正式通達は9月末である。これは2019年度新入職員の内定式(2018年10月1日)で内定者に制服廃止の件を伝える必要があったためである。内定者からは特段の反応などはみられなかった。

また、制服廃止の半年前に通達したため、私服の購入などの準備ができ、女性職員の間

で混乱はみられなかった。周知期間があったので所属長や上席者の内容理解も進んだ。

(2) 廃止の目的

同金庫が制服を廃止した目的は、女性職員の個性や多様性を尊重し、更なる活躍を促すことである。『制服を着用する女性職員は、補助的な仕事をすれば良い』ではなく、性別に関係なく、全職員が積極的に業務に取り組んで欲しいと期待した。

過去にはオリジナル性を重視して百貨店に1着8~10万円の制服をオーダー注文していた時期もあったが、その後は業界の共同調整で1着5万円の既製品を着用していた。そのため、今回の制服廃止について、コスト削減効果は期待していなかったが、結果として2,000万円の削減につながっている。

(3) 制服廃止の内容

同金庫が制服を廃止した対象は、女性職員の約250人である。すでに管理職の女性は私服で勤務していた。また、女性渉外担当者のLA(ライフプランアドバイザー)などは業務内容によって制服と私服を使い分けていたが、4月以降は私服のみとなる。仮に廃止後も制服着用を希望する女性職員がいても、制服での勤務は認めない。

パート職員等(約120人)は制服着用を継続することにした。ただし、私服での勤務を希望するベテランのパート職員等もいたので、私服勤務も認めている。

同金庫の人事制度は総合職1本であり、男

性職員（女性の管理職も含む）にはスーツの購入費用を支給していない。公平性の観点から、制服を廃止するにあたり、女性職員に被服費などは支給しなかった。

(4) 工夫した点など

制服の廃止は同金庫にとって初の試みであり、女性職員だけでなく、顧客の反応も未知数の部分があった。そこで廃止にあたり、①身だしなみガイドライン・チェックリストの制定、②柔軟な運用の容認、③更衣室の継続利用の許可などを行っている。

① 身だしなみガイドライン・チェックリストの制定

同金庫は、身だしなみガイドライン・チェックリストを新たに制定した（図表9）。これまで同金庫には男性職員向けを含めて望ましい服装等のガイドラインがなかった。そこで女性職員向けだけでなく、合わせて男性職員向けも作成することにした。

人事部が素案を作成し、女性職員の意見や外部専門家のアドバイス、経営陣の感想

などを取り入れつつ完成させた^(注3)。2018年度下期から庫内に周知している。

② 柔軟な運用の容認

同金庫が制定した身だしなみガイドライン・チェックリストは、一般のイメージより厳しめのルール設定である。顧客の反応が不透明なうえ、服装の乱れ緊張感を失わせ事務ミスなどにつながる恐れを否定できないので、厳しく設定した経緯がある。今後、同金庫では職員の意見や顧客の反応などを踏まえルールを柔軟に見直していく考えである。

また所属長による判断で地域に見合った服装などでの勤務を認めている。例えば、茅ヶ崎市は、夏場にアロハシャツを着用する「アロハビズ」に取り組んでいる。そこで同地区の営業店ではクールビズ期間中、アロハシャツでの勤務を認めるなどがある。服装や身だしなみに関する最終判断は所属長に一任しており、現状、身だしなみのチェックを目的とした人事部の臨店は想定していない。

図表9 身だしなみの基本ポイント

ポイント①： 清潔感を意識しよう	スーツやワイシャツの汚れやシワは相手に不快感を与えます。ジャケットのボタンの取れや緩み、ズボンの裾のほつれなどがないように日頃から注意しましょう。
ポイント②： 相手に好感を持たれ親しみやすい印象を与えるように、服装等はなるべくオーソドックスなものを意識して選びましょう。スーツの色はネイビー系かグレー系がおすすめです。女性の場合は、胸元や腕、足もとなどの露出についても配慮しましょう。	
ポイント③： 機能性を重視しよう	汚れが目立たずに動きやすいものを選びましょう。女性の場合は、スカートの丈や僅かなゆとりで動きやすさが変化します。

(備考) 湘南信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 著作権等の関係で、詳細な身だしなみガイドライン・チェックリストは公表していない。

③ 更衣室の継続利用の許可

4月以降も女性職員は更衣室を利用できるようにした。通勤用の私服と仕事用の私服を使い分け、職場で着替える女性職員もみられる。そもそも制服廃止後もパート職員等が更衣室を利用するため、閉鎖することはできない。

ただし、これまで同金庫では、女性職員が制服に着替える時間を時間外勤務に位置付けていたが、制服の廃止後は時間外勤務の対象外としている。

4. 廃止3か月の評価

(1) 顧客の反応

2019年4月の制服廃止から3か経過したが、顧客から特段の苦情等はみられない。この理由の一つに、私服勤務から日が浅いため多くの女性職員が身だしなみガイドライン・チェックリストのルール以上のフォーマルな私服で勤務している可能性がある。同金庫で

は、引き続き顧客および地域の意見などに耳を傾けていく考えである。

(2) 効果

女性職員からは『服装を自由に選ぶことで、仕事面でも自分の頭で考える意識が芽生えた』などの前向きな声がある（図表10）。同金庫では、女性職員の責任感の醸成やモチベーション向上に寄与したと評価している。

当初は戸惑った所属長や上席者も、自ら自店・自金庫のあるべき姿などを考えるようになった。同金庫では、個性や多様性を尊重する組織風土への転換が進んでいくと期待している。

予想外の導入効果として、人事部の負担が大きく軽減されたことが挙げられる。これまで担当者は、制服の交換や貸与・回収などの在庫管理に日常業務の多くを割いていたが、廃止後は当該業務が効率化された（パート職員等の制服の在庫管理業務は残っている）。

図表10 2019年4月以降の仕事風景



(備考) 湘南信用金庫提供

おわりに

近年、社会をあげてダイバーシティや働き方改革への取組みが活発である。社会の変化に合わせて、今後の信用金庫経営も個性や多様性を重視する方向に転換していこう。湘南

信用金庫が実施した制服の廃止は、性別や年齢に関係なく全ての職員が活躍するための施策の一つだと考えられる。既成概念にとらわれず、時代の変化を考慮した施策の検討が求められよう。