

## 信用金庫の組織改革に向けて②

### － 株式会社オリエントコーポレーションの「働き方改革」 －

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) **働き方改革、社員のライフステージ、サバティカル休職制度、  
キャリアアップ転勤制度**

(視 点)

2019年4月の働き方改革関連法の施行を受け、信用金庫の間でも働き方改革が加速している。年齢や性別などに関係なく全ての職員が活躍できる組織を目指すためには、一人ひとりのライフステージに寄り添った働き方を金庫として受け入れる必要がある。

他業界に目を向けると、大手信販会社のオリエントコーポレーションは、同社の持続的成長と企業価値向上を目指して、人材の多様性と育成および働き方改革の推進に熱心である。なかでも同社は、女性の割合が社員全体の6割を占めることもあり、女性社員の活躍拡大に力を入れている。

そこで本稿では、同社の特徴的な施策のうち、信用金庫の関心が高いと想像される、①サバティカル休職制度、②キャリアアップ転勤制度について紹介する。

(要 旨)

- 東京都千代田区に本社を置くオリエントコーポレーションは、同社の持続的な成長と企業価値の向上を目指し、社員の働き方改革に積極的である。
- 同社は、2019年4月に事由を問わず最長6か月間休職できる「サバティカル休職制度」を新設した。
- また同社は、地域限定社員の更なる活躍拡大に向け「キャリアアップ転勤制度」を2019年度に導入し、一時的な転勤による経験蓄積を支援している。
- 信用金庫の職員は両親等の住む地元に住居を構えるケースが多いとされる。今後の介護離職問題の深刻化などを勘案すると、同社の諸施策は参考になろう。

## はじめに

2019年4月の働き方改革関連法の施行を受け、信用金庫の間でも働き方改革が加速している。年齢や性別などに関係なく全ての職員が活躍できる組織を目指すためには、一人ひとりのライフステージに寄り添った働き方を金庫として受け入れる必要がある。

他業界に目を向けると、大手信販会社のオリエントコーポレーションは、同社の持続的成長と企業価値向上を目指して、人材の多様性と育成および働き方改革の推進に熱心である。なかでも同社は、女性の割合が社員全体の6割を占めることもあり、女性社員の活躍拡大に力を入れている。

そこで本稿では、同社の特徴的な施策のうち、信用金庫の関心が高いと想像される、①サバティカル休職制度、②キャリアアップ転勤制度について紹介する。

## 1. オリエントコーポレーションの働き方改革

東京都千代田区に本社を置くオリエントコーポレーションは、同社の持続的な成長と企業価値の向上を目指し、社員の働き方改革に積極的である（図表1）。

少子高齢化やグローバル化など、わが国企業を取り巻く環境が急速に変化するなか、同社は「人こそ財産」との認識のもと、社員一人ひとりの異なる考え・視点・価値観を受け

図表1 同社の概要

|       |   |
|-------|---|
| 商号    | 株式会社オリエントコーポレーション                       |
| 本社所在地 | 東京都千代田区                                 |
| 創業    | 1954年                                   |
| 主な事業  | カード・融資事業<br>決済・保証事業<br>個品割賦事業<br>銀行保証事業 |
| 従業員数  | 3,604人                                  |

(備考) 2019年3月末

入れ、活かしていくことが、企業競争力を高め、企業価値を向上させると考える。

同社の特徴の一つに社員全体の6割を女性が占める点がある。そこで同社が持続的な成長を続けるためには、女性社員の活躍拡大は不可欠と捉え、女性社員が個々の能力を最大限に発揮できるようキャリア形成支援にも熱心である。同社は、2016年10月に設置したダイバーシティ推進室を中心に、性別や年齢、障がいの有無などに関係なく、全ての社員が持続的に活躍することのできる環境作りに取り組んでいる（図表2）。

本稿では、図表2に掲げる諸施策のうち信用金庫の関心が高いと想像される①サバティカル休職制度、②キャリアアップ転勤制度について紹介する<sup>(注1)</sup>。

## 2. サバティカル休暇制度の新設

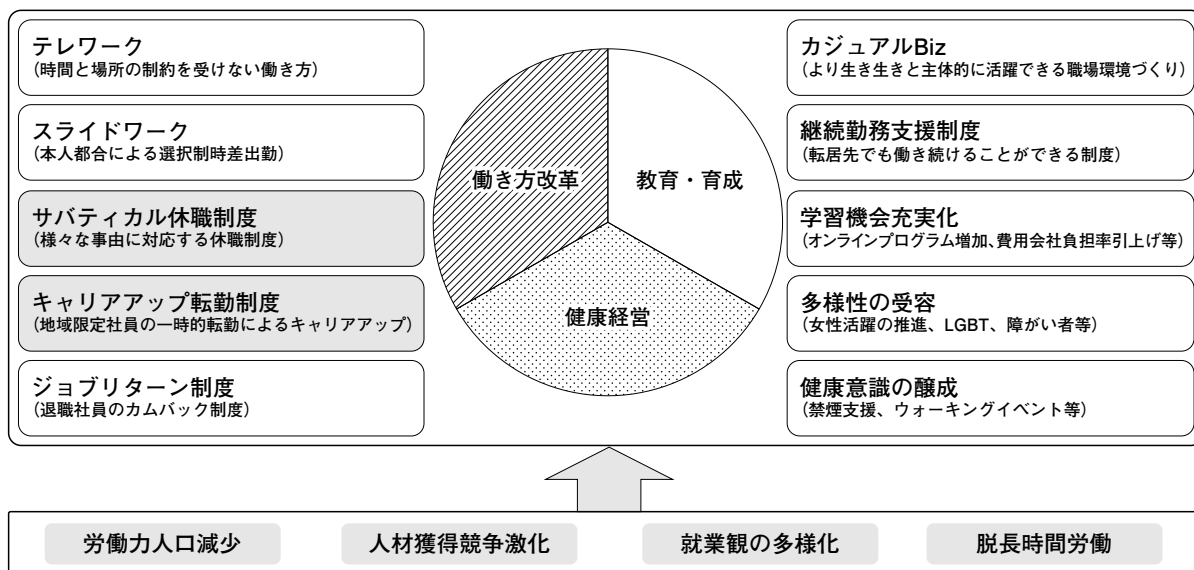
### (1) 目的

オリエントコーポレーションは、2019年4月、事由を問わず休職可能な「サバティカル<sup>(注2)</sup>休職制度」を新設した。導入目的は、

(注)1. その他の施策については同社HP等を参照

2. サバティカル (Sabbatical) とは、使途に制限がない職務を離れた長期休暇のこと

図表2 人材の多様性と育成および働き方改革への取組み



(備考) オリエントコーポレーション公表資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

長期勤続社員のモチベーション向上およびワークライフバランスの実現である。現行の休職制度では、社員の育児・介護や不妊治療などに伴う休職に対応しづらいケースがみられた。また、キャリアアップを目指す社員が海外留学や資格取得のための休職を希望したり、長期ボランティアなどの社会貢献活動への参加を希望したりしても、現行の休職制度に該当しにくかった。

そこで同社は現行制度ではカバーの難しい社員の多様な要望・ニーズに応えるため、同休職制度を導入することにした。制度設計にあたっては、人事部が中心となって社員へのニ-

ズ調査などを実施し、詳細を決定している。

## (2) 仕組み

サバティカル休職制度は、事由を問わない休職制度である (図表3)。休職の期間は1か月から6か月間で、同社に在籍中、前回の同休職終了から5年以上経過していれば何度でも取得できる。

対象は、勤続5年以上の正社員および無期労働契約に転換した社員である。長期勤続社員のモチベーション向上およびワークライフバランスの実現に向けた制度なので、新入社員やパート社員は対象外となる。なお、休職

図表3 サバティカル休職制度の概要

| 項目   | 内容                       |
|------|--------------------------|
| 休職目的 | 休職を申請する事由は問わない (限定しない)   |
| 対象者  | 勤続5年以上の正社員、無期労働契約へ転換した社員 |
| 休職期間 | 1か月から6か月 (1か月単位)         |
| 取得回数 | 在籍期間中は何度でも取得可能           |

(備考) オリエントコーポレーション公表資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

期間中は無給だが、同社の福利厚生等の利用は可能である。

### (3) 取得までの流れ

同休職の取得を希望する社員は、休職開始の3か月前までに人事部に申請書を提出する必要がある。『来週からサバティカル休職で1か月間休みたい』のような申請は認められない。

人事部は申請内容などを勘案して休職期間を変更可能である。必要に応じて休職者の所属部店に短期の派遣社員を配置したり、人事異動による社員の補充を行ったりもする。

### (4) 評価等

#### ① 利用状況

2020年2月現在、4人の社員が同休職を利用している。内容は、語学学習や心身のリフレッシュ等、休職期間は1~3か月である。

#### ② 評価

同休職の導入に際し、支店長等の一部から『多くの社員が休職して社員が不足するのではないかと』との懸念の声も挙がった。しかしながら同社では、同休職の利用者数を年間10人程度と見込んでおり、今後も利用者数が急増する懸念は低いと考える。

社員からは、『いざという時の選択肢が増えて安心できる』などの声が寄せられており、評価は高い。同社では、特段のデメリットがみられない一方で、社員の満足度やモチベーションの向上に資する施策だと評価しており、今後も内容の改善などに取

り組んでいく考えである。

## 3. キャリアアップ転勤制度の新設

### (1) 目的

同社の人事制度は、全国転勤を前提とする全国型（ナショナルコース）と、転居を伴う転勤のない地域限定型（リージョナルコース）に分かれる。相対的にナショナルコースに男性社員が、リージョナルコースに女性社員が多いものの、両コースの大きな違いは転居を伴う転勤の有無程度である。信用金庫の人事制度でみられる総合職と事務職（一般職）といった複線型人事制度ではなく、（転居を伴う）転勤ありの総合職と地域限定の総合職からなる単線型人事制度に近いと考えられる。そのため、リージョナルコースの社員も支店長等への昇進昇格が可能である。また、リージョナルコースからナショナルコースへの転換制度も整備されており、年間一定数のコース転換者がみられる。

こうしたなか、同社が2019年度に「キャリアアップ転勤制度」を新設した理由は、特に地方部の支店等に勤務するリージョナルコース社員のキャリアアップ支援である。地方部の支店等に勤務するリージョナルコース社員の場合、転居を伴う転勤が難しく、結果的に長期間、同一業務に携わるケースが散見される。こうした社員が同社内で更に活躍するためには、異なる環境で経験値を蓄積することが望ましいと同社は考えた。

リージョナルコースを選択した社員からは、『定期的な全国転勤は難しいものの、ラ

イフステージのなかで一定期間、キャリアアップのために転居を伴う転勤も厭わない』との意見があった。そこで同社は、リージョナルコース社員のキャリアアップ支援を目的とする同制度を新設することにした。

## (2) 仕組み

同制度は、応募時点で現所属部署の在籍が5年超のリージョナルコース社員を対象とする（図表4）。半期に1回、公募で希望者を募り、選定された社員について人事異動のなかでキャリアアップのための転勤を命じる。転勤の期間、配属先などは本人のキャリア展望や職務適性を踏まえて人事部が決定する。

基本的には、同社内において更なる活躍が期待される社員が新しい経験値を積むためのサポート制度である。同社としては、同制度の対象社員は、のちのち昇進昇格し、マネジメントなどに携わることを期待している。そのため、モチベーションや能力発揮に課題のある社員が同制度に手を挙げても選定から漏れる可能性は高い。

## (3) 手続き

同制度の利用を希望する社員は、年2回の公募期間中に申請書を人事部宛に提出する。

人事部は当該社員と個別に面談し、志望動機やキャリアアップ後のイメージなどを共有する。選考結果は本人に通知されるが、特に選定者を社内外に公表しない。

今回の定例異動の際、当該社員は転居を伴う人事異動を発令されることになる。通常の人事異動なので、基本的に当該社員の後任は手当てされる。

当該社員は、新任地の支店等で2～3年働いたのち、前任の支店等に再異動することが前提になっている。そのため、配属先や業務内容についても本人の希望および会社としての期待を吟味して決定する。

## (4) 評価等

### ① 利用状況

同社は、2019年6月に第1回目の公募を実施し、8人から申請があった。1回目の募集であり、もともとモチベーションの高い社員が手を挙げたため、10月の定例異動で全員がキャリアアップのための転勤を命じられた（今回の異動では転居を伴わないものの、通勤時間が伸びた社員もいる）。

同制度の利用を希望した社員の年齢層は30～40代が中心である。具体的な例では、『もっと大きなマーケット（大都市）で仕

図表4 キャリアアップ転勤制度の概要

|         |                           |
|---------|---------------------------|
| 対 象     | 現所属部署の在籍が5年超のリージョナルコース社員  |
| 募 集     | 年2回公募を実施し、人事異動に反映させる。     |
| 転 勤 期 間 | 2～3年                      |
| 配 属 先   | 本人のキャリア展望や職務適性を踏まえて人事部が決定 |
| 昇進・昇格   | ケースによる。                   |

（備考）ヒアリングにより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

事を経験してみたい』や、『子育てが一段落したため、一定期間、本社業務の経験を積みたい』などの申請があり、それぞれ希望がかなっている。総じて将来のキャリアアップに向け、今までと異なる新しい経験をしてみたいとの要望が多かった。

## ② 評価

リージョナルコース社員からは、『もっと高いレベルで仕事をしたかったので、良いチャンスになる』『全国転勤を繰り返すのは難しいが、〇〇の時期なら転勤も可能である』などの声が挙がる。同制度の導入は社員のモチベーション向上に寄与していると同社は評価している。そのため同社では、半期で10人程度の申請を想定する。ただし繰り返しとなるが、必ずしも手を挙げた全員がキャリアアップのための人事異動になるとは限らない。

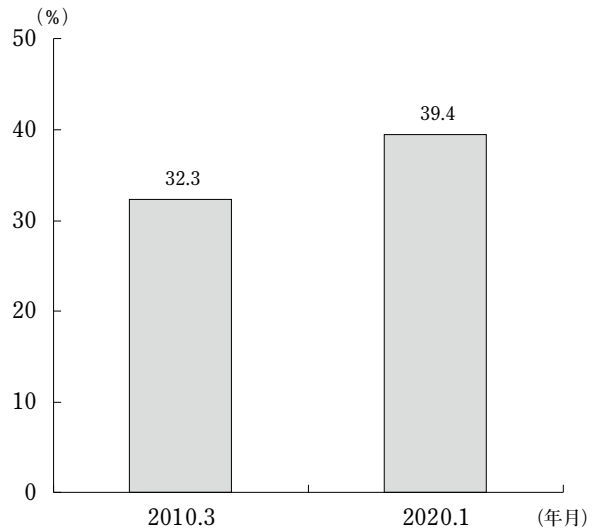
同社では、具体的なデメリットも聞かないことから引き続き同制度を続ける方針で、適宜内容などの見直しも実施する考えである。

## 4. 信用金庫への示唆（おわりに）

信用金庫の女性職員比率は上昇傾向にあり、2020年1月現在39.4%に達する（パート職員等を含まない。図表5）。女性職員の更なる活躍に向け、信用金庫は子育て支援などの両立が求められよう。

また、信用金庫の職員は両親等の住む地元

図表5 信用金庫の女性職員比率の変化



(備考) 1. 常勤職員に占める女性職員の割合  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

に住居を構えるケースが多いとされる。そのため近年、社会問題化している介護離職などを迫られるベテラン職員が増加する可能性もあるだろう。

信用金庫が持続的な活動を続けるためにも、一人ひとりの職員の事情や要望に寄り添った対応が求められる。こうしたなか、本稿で取り上げたサバティカル休職制度は、女性職員だけでなく、中堅以上のベテラン職員や若手職員のモチベーションおよび帰属意識の向上、更には中途退職の防止に繋がると考えられる。

また、信用金庫の営業エリアが拡大方向にある現在、転居を伴う勤務制度のあり方について検討するケースも増えていくのではないだろうか。こうしたなか、同社のキャリアアップ転勤制度は一つの参考になるだろう。