



信用金庫の人材育成・人事制度改革

－ 事前課題の集計結果 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

とね かずゆき
刀襦 和之

(キーワード) 信用金庫、経営戦略、新型コロナウイルス感染症、人材育成、人事制度改革

(視 点)

2020年12月末の信用金庫の常勤役職員数は、前年同月末比1.3%減の10万6,005人となり、117か月(9年9か月)連続で前年同月末を下回った。若年人口の減少を主因に今後も役職員数の増加は困難なため、信用金庫は人員増ではなく、一人あたりの生産性を高める努力が不可欠となる。コロナ禍もあるので、特に人材育成の分野では対面と非対面とを組み合わせしていく必要性が高まろう。また、急激な社会環境の変化に即した人事制度への改革も求められる。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年1月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第3回「人材育成・人事制度改革」の事前課題(集計結果)を紹介する。信用金庫の人材育成への取組み状況などについて取り上げたい。

(要 旨)

- 本稿は、「経営戦略プランニング研修」の第3回「人材育成・人事制度改革」の事前課題(集計結果)を取りまとめたものとなる(受講金庫数は91金庫)。
- 職員不足を訴える信用金庫は全体の6割となり、なかでも渉外担当者の不足(44.1%)が深刻である(問1)。
- 2021年4月入庫の採用活動は「苦戦したが何とかあった」が58.1%となり、また「例年と変わらなかった」も18.6%あった(問2)。
- 2021年度以降の人材育成策は、「非対面・オンライン研修」を重視する信用金庫が74.4%に達し、「現場によるOJT」の56.9%を上回った(問3)。
- 人事制度の抜本的な見直しの有無では、「現在、見直し中」と「今後3年以内の見直しを予定」の合計でほぼ半数となる(問4)。

※「経営戦略プランニング研修」の第3回「人材育成・人事制度改革」の事前課題提出期間は、2020年11月16日～12月4日

はじめに

2020年12月末の信用金庫の常勤役職員数は、前年同月末比1.3%減の10万6,005人となり、117か月（9年9カ月）連続で前年同月末を下回った。若年人口の減少を主因に今後も役職員数の増加は困難なため、信用金庫は人員増ではなく、一人あたりの生産性を高める努力が不可欠となる。コロナ禍もあるので、特に人材育成の分野では対面と非対面とを組み合わせていく必要性が高まろう。また、急激な社会環境の変化に即した人事制度への改革も求められる。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年1月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第3回「人材育成・人事制度改革」（以下「本研修」という。）の事前課題（集計結果）を紹介する（図表1、2）。

信用金庫の人材育成への取組み状況などについて取り上げたい。

1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）

本研修は、全国から91信用金庫の参加を得て実施した。受講金庫の地区別、預金規模別の分布をみると、（図表3、4）のとおりである。また、本研修の事前課題の提出期間が2020年11月から12月であり、足元の問題意識などと異なる可能性がある点に留意願いたい（図表5）。

2. （正規）職員の過不足（問1）

2020年12月末の信用金庫の常勤役職員数は、前年同月末比1.3%減の10万6,005人となり、117か月（9年9カ月）連続で前年同月末を下回った。2020年度末（2021年3月末）も

図表1 経営戦略プランニング研修の概要

信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が2017年度に開始した信用金庫役職員向けの集合（ゼミ）形式の集合研修である。2020年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、オンライン方式での開催に変更した。

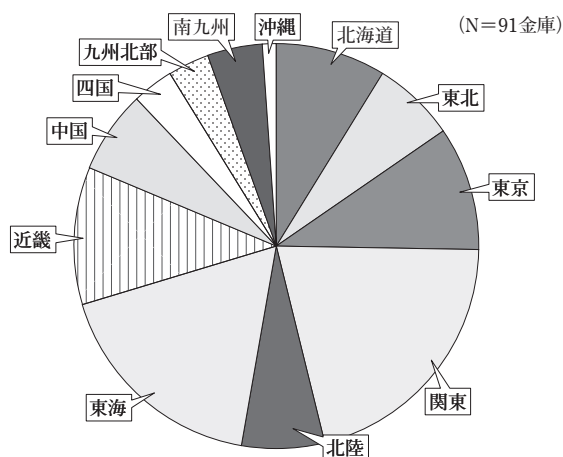
信用金庫のニーズが高い分野（テーマ）単位で募集を行っており、受講信用金庫から提出された事前課題の集計結果および業界動向等の講義をYouTubeで配信する形である。

（備考）図表1～15まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

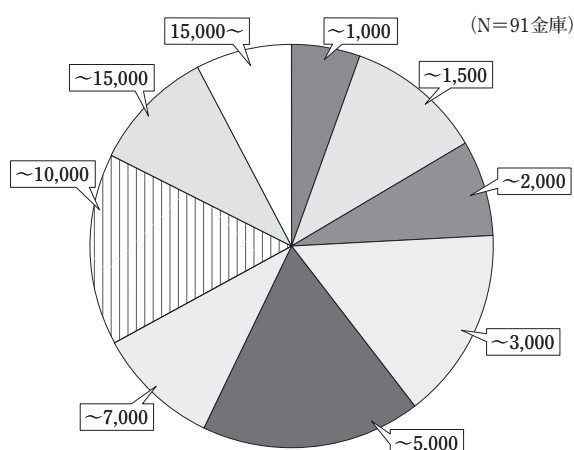
図表2 本研修スケジュール

年 月 日	内 容
2020年11月16日	研修の案内発出（第3回テーマ「人材育成・人事制度改革」）
12月04日	申込み期限（事前課題の提出期限）
12月21日	YouTubeによるWeb研修動画の配信（約41分）
2021年 1月 8日	Web研修動画の配信終了

図表3 地区別の受講状況



図表4 預金規模別の受講状況 (億円)



図表5 事前課題の内容

No.	設問 (大項目)	課題の内容
問1	(正規) 職員の過不足	(正規) 職員の過不足感について
問2	採用活動の強化	新規採用に向けた採用活動について
問3	人材育成の強化	職員に対する研修・育成策について
問4	人事制度改革の実施	人事制度改革を進めるうえでの考え方等について

(備考) 1. 回答は原則として選択式を採用し、意見等はコメント欄に記入
 2. 回答に未記入があった場合等は、適宜「その他」などへの修正を実施

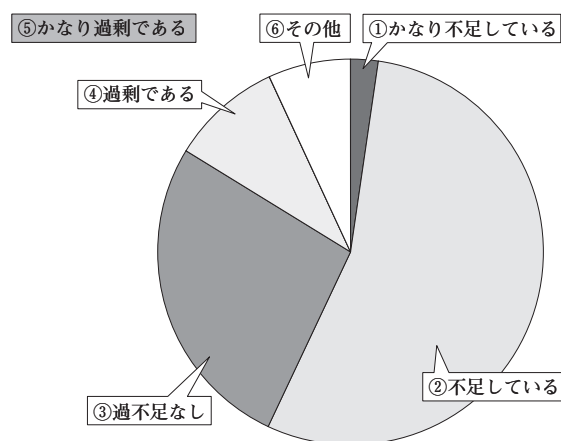
前年度末を下回っている。若年人口の減少に加え、金融機関の就職人気の低下から新規採用で苦戦する信用金庫が多く、また雇用流動化の流れを受け中途退職も増加が続くと予想される。足元のコロナ禍も信用金庫の新規採用活動などにマイナスに作用する可能性が高い。そこで(問1)では、最初に常勤職員の過不足感を設問とした。

(1) 現在の過不足感

現在の常勤職員数の過不足感は、「不足している」が54.6%に達し、「かなり不足している」を加えると6割の信用金庫から不足の声が聞かれた。その一方で「過不足なし」が27.9%、「過剰である」も9.3%あり、信用金庫によって

職員の過不足感が異なった(図表6)。ちなみに「過剰である」を選択した受講金庫の属性をみると、地区・預金規模ともに特段の特徴を確認できなかった。

図表6 現在の過不足感



(備考) 以下、円グラフで回答が0の項目はシャドーとする。

受講金庫のコメントには、『感覚的には職員不足だが、適正人員的には過剰である。』『収益の観点では過剰だが、事務効率化の進捗等を踏まえると過剰感はない。』『営業店は職員不足を訴えるが、本部の立場からすると営業店人員は過剰となる。』などがあり、信用金庫内の立場によって過不足の見方も異なってくる。

(2) 不足の例

職員不足の例としては、「渉外担当者の不足」を挙げる受講金庫が43.0%となり、「支店長・役席の不足」(24.4%)、「全体的に不足」(22.0%)が続いた(図表7)。信用金庫の常勤役員数は過去10年間で男性職員が19.5%減少し、女性職員は9.6%増加した^(注1)。そのため、「特に女性職員が不足」は3.4%に留まり、関連して「テラーの不足」を訴える声も限られた。

受講金庫からは、『年齢構成上、40歳前後

が不足している。』『職種別や男女別での不足感はない。年齢別では30代職員が不足している。』『次期役席や管理職候補が不足している。』などのコメントがあり、職員の年齢構成ピラミッドの歪みを背景とする過不足が課題となっている。

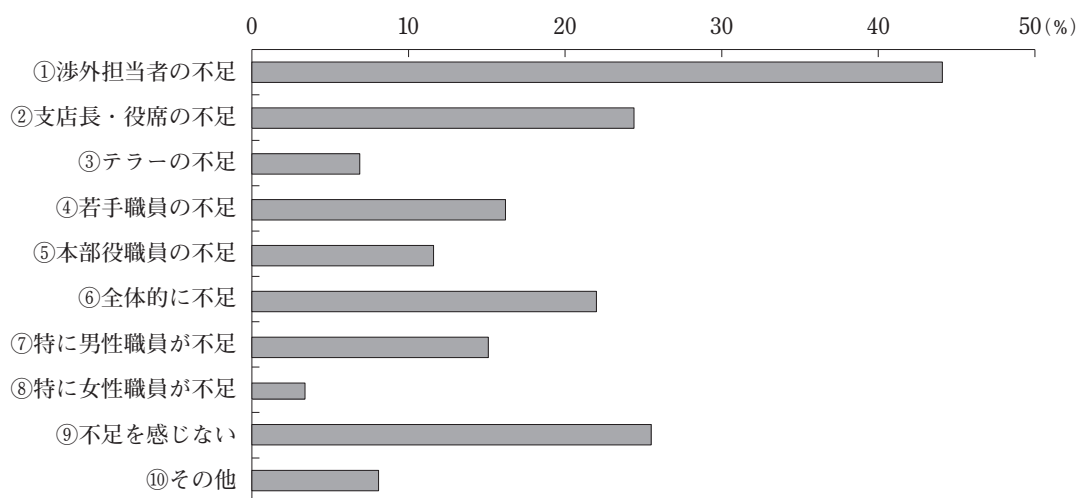
3. 採用活動の強化 (問2)

若年人口の減少や近年の金融機関に対する就職人気の低下などを受け、採用活動で苦戦する信用金庫が多いと聞く。そこで(問2)では、コロナ禍が採用活動に与えた影響などについて確認することにした。

(1) 2021年4月採用に向けた全体的な感想

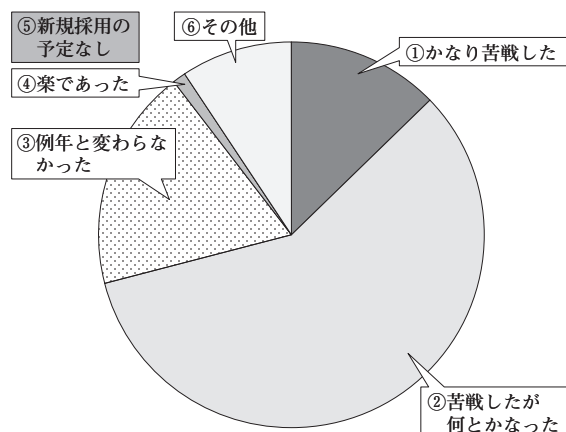
2021年4月の新規採用活動に対する全体的な感想は、「苦戦したが何とかあった」が58.1%となり、「例年と変わらなかった」の18.6%を加えると、受講金庫の4分の3は必要な職員数を確保できたようである(図表8)。

図表7 不足の例 (3つまで回答可)



(注) 1. 2020年3月末と2010年3月末の比較

図表8 2021年4月採用に向けた全体的な感想

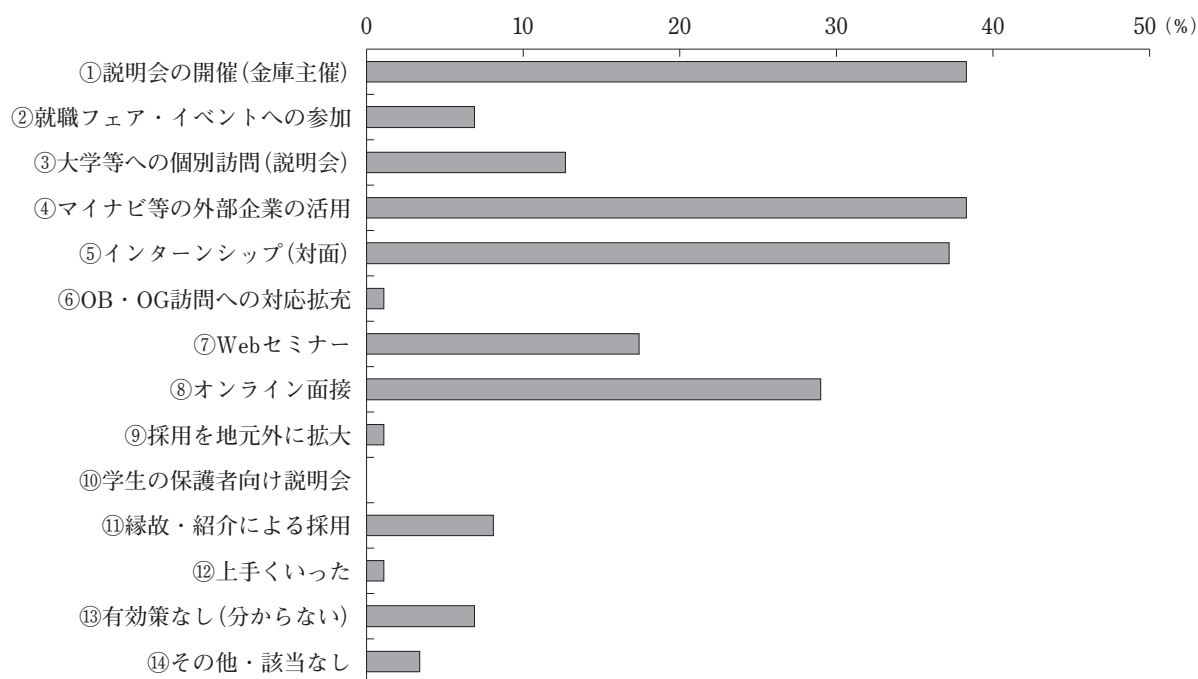


実際、2021年4月の採用数について「予定数を上回る」(9.3%) および「予定数を確保」(67.4%) で76.7%になる。なお、受講金庫からは『コロナ禍の影響もあり、内定者の辞退率は例年より低い。』といったコメントもあった。

(2) コロナ禍の採用活動で効果の高かった施策

次にコロナ禍の採用活動で効果の高かった施策を確認したい(図表9)。新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、採用スケジュールや面接方法などに影響が生じたものの、効果の高かった施策は例年同様に「説明会の開催(金庫主催)」(38.3%)、「マイナビ等の外部企業の活用」(38.3%)、「インターンシップ(対面)」(37.2%)があった。一方、都道府県を跨ぐ移動が制限されたことなどから、「オンライン面接」が29.0%、「Webセミナー」は17.4%となった。対面ではなくオンライン上の非対面の採用活動は、引き続き活発化が予想される。そのほか、就職イベントの中止・延期などを受けて「就職フェア・イベントへの参加」「大学等への個別訪問(説明会)」は10%前後の回答割合に留まった。

図表9 コロナ禍の採用活動で効果の高かった施策(3つまで回答可)



4. 人材育成の強化（問3）

フェイス・トゥ・フェイスの営業活動に強みを有する信用金庫は、人材育成の強化・拡充が最優先課題の一つと考えられる。（問3）では、今後の人材育成の方法や内容をみることにした。

（1）重視する研修（世代別）

20代の若手職員向け研修について受講金庫の75.5%が「OJT・実践型研修」を、69.7%が「集合研修」を重視している（図表10）。「自己啓発の奨励」も5割を超えており、ある程度は自己責任でのレベルアップを求める姿勢もうかがわれる。また20代の職員教育は、選抜型より底上げ型を重視するため、人数の限られる「外部に短期トレーニー」や「外部機関に出向」の回答割合は低かった。

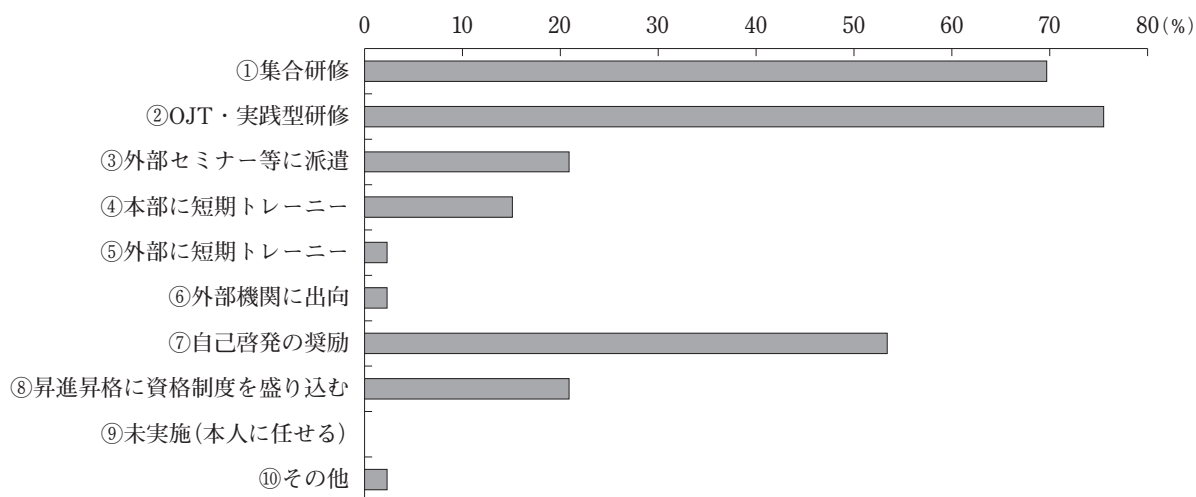
次に支店長などの管理職向け研修では、「マネジメント研修」が69.7%となり、パワーハラスメント対策などの「ハラスメント研修」

も44.1%あった（図表11）。管理職は一般職員より対象人数が限られることもあり、「外部セミナー等に派遣」は45.3%となる。ただし「未実施（本人に任せる）」の回答割合は少数に留まり、多くの信用金庫は管理職に対して適切な育成策の実施が必要であると認識している。

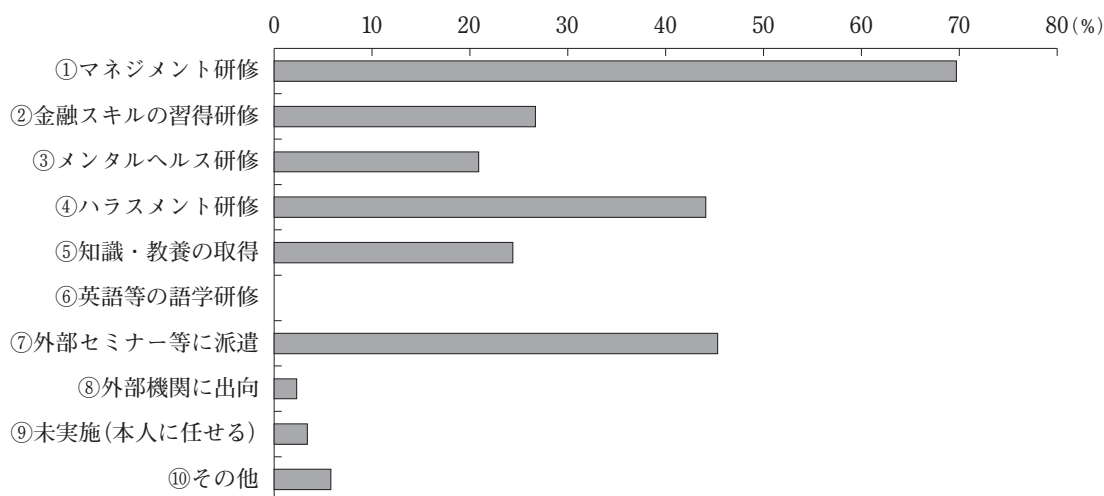
（2）2021年度以降の研修で重視する考え方

2021年度以降の研修で重視する考え方は、「非対面・オンライン研修」（74.4%）が最も高く、「対面・集合研修」の43.0%を上回った（図表12）。引き続きオンライン研修などを活用する信用金庫は増えていくと予想される。ただし、「本部主催の研修」より「現場によるOJT」を重視する信用金庫の割合が高く、現場重視の人材育成の考え方そのものは変わらないようである。コロナ禍が続くなか、実効性の高いOJT体制の構築が求められよう。なお、「未実施（本人に任せる）」の回答金庫は0となり、人材育成は自己責任との考

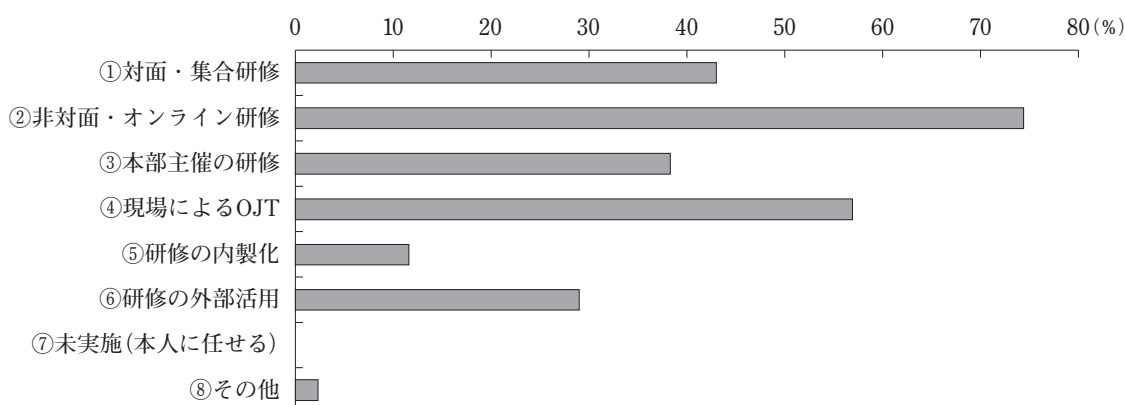
図表10 若手職員（20代）向け研修（3つまで回答可）



図表11 管理職向けの研修（3つまで回答可）



図表12 2021年度以降の研修で重視する考え方（3つまで回答可）



え方は信用金庫に馴染まないようである。

5. 人事制度改革の実施（問4）

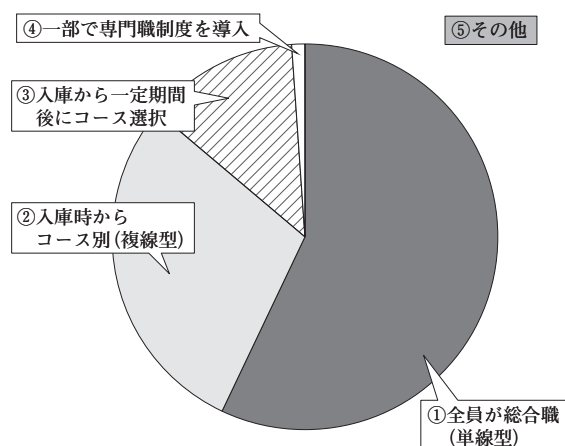
人口減少など社会環境が急速に変化するなか、多くの信用金庫で時代の変化に応じた人事制度への改革ニーズが高まっていると考えられる。そこで（問4）では、最初に信用金庫の人事制度の現状を確認し、そのうえで改革への取組み状況を課題に設定した。

（1）現在の人事制度で最も近い種類

信用金庫の人事制度は、大きく「全員が総

合職（単線型）」が56.9%となり、「入庫時からコース別（複線型）」（29.0%）および「入庫から一定期間後にコース選択」（複線型）（12.7%）の合計を上回る（図表13）。一般に預金規模の大きい信用金庫ほど複線型人事制度に馴染むとの意見もあるが、例えば1兆5,000億円以上の階層で単線型人事制度の受講金庫が、1,000億円未満の階層で複線型人事制度の受講金庫がそれぞれあるなど、預金規模と人事制度に直接的な関係を確認できなかった。

図表13 現在の人事制度で最も近い種類



「今後3年以内の見直しを予定」も2金庫と
なったので、この点には注意願いたい。

人事制度改革に取り組む際、外部コンサル
を利用する信用金庫が多いと聞く。そこで利
用の有無を確認したところ、「外部コンサル
を利用する」が47.6%、「無料の範囲で利用
する」は36.0%となり、「外部コンサルを利
用しない」「外部コンサルは不要」を上回っ
た。この背景に『現在の人事部の陣容ではマ
ンパワーが不足』などがあるとされる。

(2) 抜本的な人事制度の見直しの有無

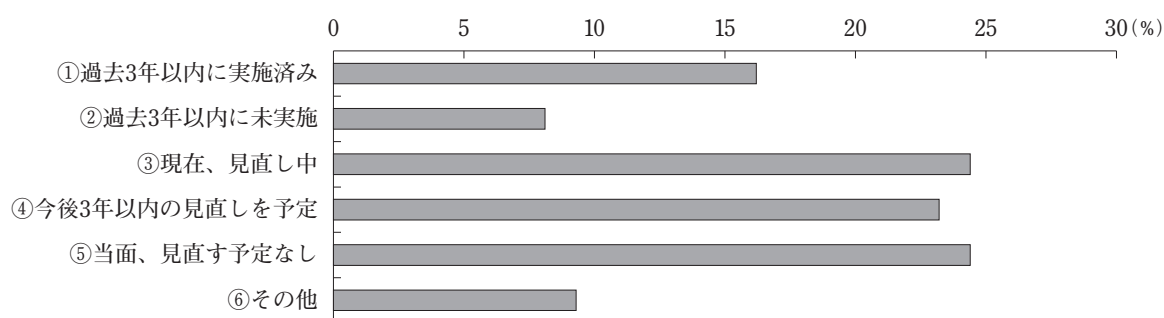
人事制度の抜本的な見直し^(注2)の有無は、
「当面、見直す予定なし」と「現在、見直し
中」がともに24.4%、「今後3年以内の見直し
を予定」は23.2%あった(図表14)。

また、「過去3年以内に実施済み」が16.2%、
「過去3年以内に未実施」は8.1%などとなっ
た。図表14は複数回答を前提としたが、重複
して回答する受講金庫は少なく、例えば「過
去3年以内に実施済み」と「当面、見直す予
定なし」の2つを回答した信用金庫は3金庫
だった。また、「過去3年以内に未実施」で

(3) 既に導入済みの人事諸制度

人事制度の抜本的な見直しと併せて、法改
正への対応などといった人事諸制度の変更も
求められる。既に実施済みの人事諸制度は、
「外部機関への出向(1年以上)」が24.4%、
「若手向けメンター制度」が20.9%、「支店長立
候補制度」が20.9%などとなった(図表15)。
コロナ禍で注目を集めるようになった「在宅
勤務・テレワーク」は8.1%だったほか、2020
年12月時点では「定年年齢の延長(65歳に延
長等)」^(注3)も10.4%に留まった。

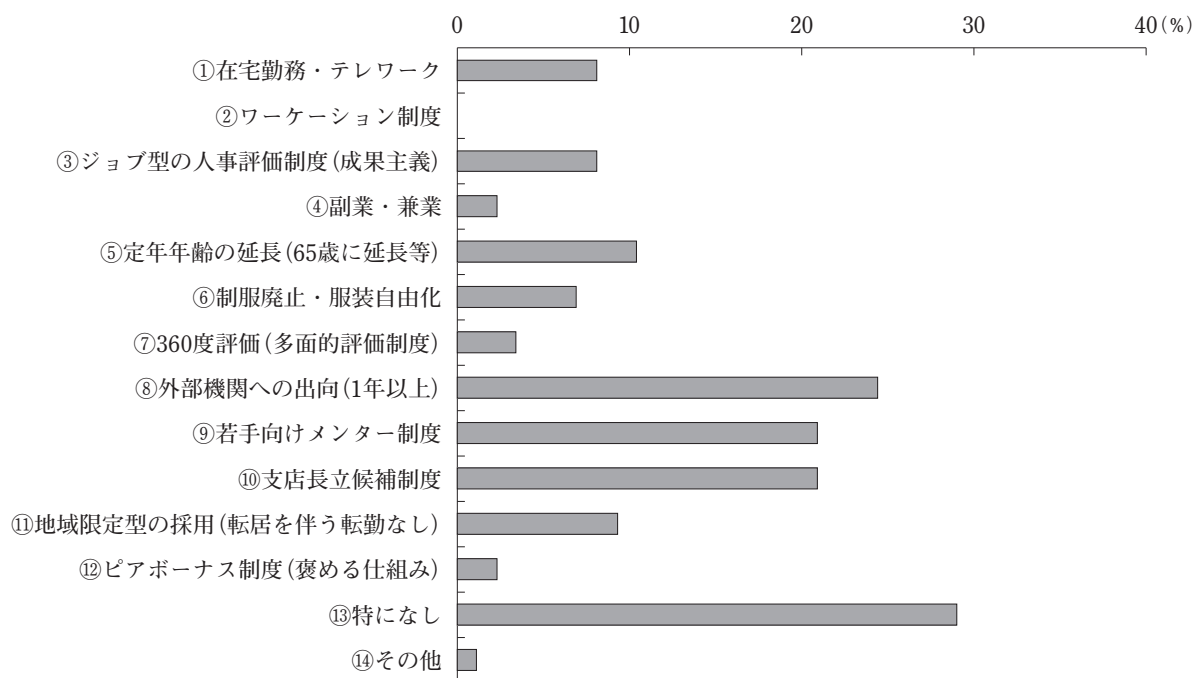
図表14 人事制度の抜本的な見直しの有無(複数回答可)



(注)2. 単線型人事制度から複線型人事制度に変更、または複線型人事制度から単線型人事制度に変更するような場合を想定。

3. 2021年4月に改正高齢者雇用安定法が施行されたので、信用金庫も対応が求められる。

図表15 既に導入済みの人事諸制度（複数回答可）



これに加えて、2021年度中に導入（変更）予定の人事諸制度をみていくと、「制服廃止・服装自由化」や「若手向けメンター制度」「360度評価（多面的評価制度）」などを挙げる受講金庫がある。その一方で、事前課題の提出期限が2021年度の事業計画の確定前だったためか、「特になし」を選択した受講金庫も7割あった。

おわりに

新型コロナウイルス感染症の感染拡大によるコロナ禍は、わが国で数年前から続いていた「働き方改革」を加速させる可能性が高

い。昨年来、時差出勤や在宅勤務・テレワークが推奨され、ジョブ型の人事制度の導入、副業・兼業の解禁などにも注目が集まるようになった。ソーシャルディスタンスの徹底などの「新しい生活様式」が定着するにつれて、これまでのようなフェイス・トゥ・フェイスの人間関係の構築手法や人材育成手法は再構築が求められていこう。

こうした社会環境の変化を踏まえ、信用金庫は人材育成の在り方を考えていく必要がある。併せて人事諸制度の改革にも取り組むことが求められる。

〈参考資料〉

・信用金庫・地域銀行のホームページ、ディスクロージャー誌