

**SCB**SHINKIN  
CENTRAL  
BANK**金融調査情報****29-23**

(2017. 12. 21)

**信金中央金庫****SCB 地域・中小企業研究所**

〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7

TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048

URL <http://www.scbri.jp>**信用金庫の女性活躍拡大への取組み -経営戦略⑥-****視点**

平成27年9月に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（女性活躍推進法）が施行されて以降、信用金庫の間で女性職員の活躍拡大策が加速している。渉外担当や融資担当への配置を進め、将来の支店長・役員候補の育成に熱心である。この背景の一つに近年の男性職員の不足問題がある。採用難とベテラン層の退職などから男性職員数は21年連続で前年度末を下回っており、近い将来、男性職員を中心となって渉外活動を行ってきた金庫経営が困難になるのではないかとの懸念もある。信用金庫が持続的な成長を続けるためには女性職員の職域を広げていくことが求められよう。

そこで本稿では、信用金庫の女性職員の活躍拡大策について、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

**要旨**

- 平成28年度末の信用金庫の常勤役職員数は、6年連続で前期比減少し11万人を割り込んだ。男女別にみると、男性職員が21年連続で前期を下回る一方で、女性職員は11年連続で前期比増加している。
- 女性活躍推進法の施行を契機に信用金庫の間で女性職員の活躍拡大策が加速している。女性職員の渉外担当への配置も珍しくなくなった。
- 主な取組事例では、渉外担当や融資担当への配置、女性職員向けスキルアップ研修の実施などがある。
- 今後の検討課題は、①目指すべきロールモデルの確立、②非管理職の女性職員の意識向上、③育成研修の拡充、④働きやすい職場改革の実現などとなる。

**キーワード****女性活躍推進法、女性渉外担当者、ロールモデル、育成研修、意識向上**

※本稿では、統計上の男子職員を男性職員、女子職員を女性職員で統一する。

## 目次

### はじめに

1. 女性職員の推移
2. 女性職員の活躍拡大の背景
3. 主な取組事例
4. 検討課題

### おわりに

## はじめに

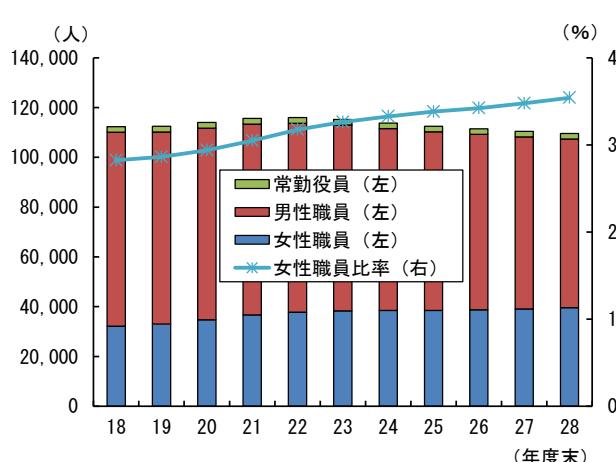
平成 27 年 9 月に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（女性活躍推進法）が施行されて以降、信用金庫の間で女性職員の活躍拡大策が加速している。渉外担当や融資担当への配置を進め、将来の支店長・役員候補の育成に熱心である。この背景の一つに近年の男性職員の不足問題がある。採用難とベテラン層の退職などから男性職員数は 21 年連続で前年度末を下回っており、近い将来、男性職員を中心となって渉外活動を行ってきた金庫経営が困難になるのではないかとの懸念もある。信用金庫が持続的な成長を続けるためには女性職員の職域を広げていくことが求められよう。

そこで本稿では、信用金庫の女性職員の活躍拡大策について、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

## 1. 女性職員の推移

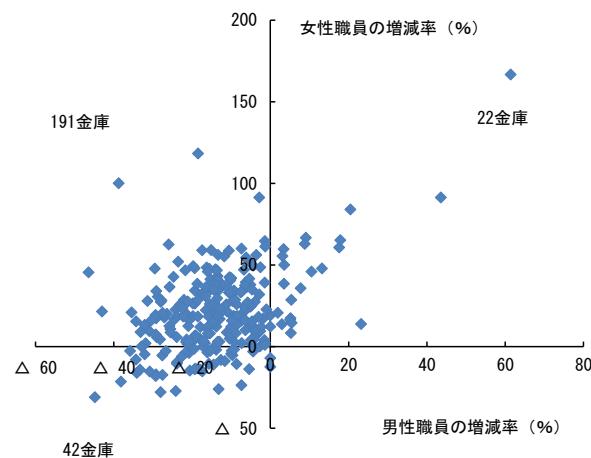
信用金庫の平成 28 年度末の常勤役職員数は、前期比 0.7%、841 人減少の 10 万 9,587 人となり、6 年連続で前期を下回ると同時に、11 万人の大台を割り込んだ（図表 1）。

（図表 1）常勤役職員数の推移



（図表 2）男性・女性職員の変化

（18 年度末→28 年度末）



（備考）1. 本稿では他業態との合併等を考慮していない。

2. 図表 1・2 ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

常勤役職員の内訳をみると、①常勤役員が前期比 0.4%増の 2,204 人、②男性職員が 1.9%減の 6 万 7,808 人、③女性職員は 1.1%増の 3 万 9,575 人となった。男性職員は、採用難に加えベテラン層の退職増などから 21 年連続で前期比減少した。一方、女性職員は近年の活躍拡大策などから 11 年連続で前期を上回っており、つれて女性職員比率も 18 年度末の 28.6%から 28 年度末には 36.1%にまで上昇している。

18 年度末から 28 年度末における信用金庫別の男性職員・女性職員の増減状況をみると、①男性職員・女性職員ともに増加が 22 金庫（構成比 8.3%）、②男性職員減・女性職員増が 191 金庫（72.3%）、③男性職員・女性職員ともに減少は 42 金庫（15.9%）であった（図表 2。増減なしを除く）。

このように個々の信用金庫をみても男性職員が減少するなか、女性職員は増加している状況がうかがえる。なお、図表 1・2 はパート職員等を含んでいないので、実際の女性職員の比率はさらに高いとみられる。

## 2. 女性職員の活躍拡大の背景

平成 27 年 9 月に施行された「女性の職員生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」の施行を契機に、信用金庫の間で女性職員の活躍拡大が注目されるようになった。女性職員の職域を広げ、これまで消極的だった渉外担当や融資担当への女性配置が進み、さらに支店長・役員に登用する信用金庫が増えつつある。

こうした女性活躍拡大の背景は、前述の①女性活躍推進法の施行に加え、②（男性）職員不足への対応、③全員営業体制への移行、④営業店事務の効率化などがあるとされる（図表 3）。

### （1）女性活躍推進法の施行

女性活躍推進法では、国・地方公共団体、301 人以上の大企業に①自社の女性の活躍に関する状況把握・課題分析、②その課題を解決するのにふさわしい数値目標と取組みを盛り込んだ行動計画の策定・届出・周知・公表、③自社の女性の活躍に関する情報の公表を義務付けている（300 人以下の中小企業は努力義務）。同法に基づき、各信用金庫は「一般事業主行動計画」を策定し、女性管理職員の目標等を公表している。

### （2）（男性）職員不足への対応

採用難などを要因とする人手不足問題が信用金庫の間で深刻化している。特に男性職員の不足を訴える信用金庫が増えてきた。なかには営業店の必要人員数を確保できなくなってきた信用金庫もあるようだ。

こうしたなか、男性の渉外担当者の不足分を補うため、女性職員を渉外担当に任命したり、営業店内の融資担当や管理職に女性職員を配置したりする動きがみられるようになった。

### (3) 全員営業体制への移行

収益を確保するため営業力の強化は喫緊の経営課題である。そこで全員営業体制を掲げ、これまで営業店の後方事務等に携わっていた職員もセールス活動に取り組む体制への移行が進んでいる。かつての『男性職員は渉外営業、女性職員は内勤業務』といった考え方を見直し、性別に関係なく営業活動に取り組む信用金庫が増えている。

### (4) 営業店事務の効率化

営業店事務のシステム化や集中化が進んだ結果、これまで女性職員を中心に担当してきた後方事務等の業務量が減少した。定型的な事務処理は非正規職員が担う方向にあり、結果として女性職員の職域を拡大する必要性が高まっている。その一環として渉外担当や融資担当に女性職員を配置する信用金庫がある。

(図表3) 女性職員の活躍拡大の背景

女性活躍推進法の施行	女性活躍推進法に基づき、女性職員の活躍拡大などに関する一般事業主行動計画の策定が求められる。
(男性)職員不足への対応	男性職員が不足するなか、これまで男性中心だった渉外担当等に女性職員を配置し、必要人員を確保する。
全員営業体制への移行	全員営業体制を進めるため、後方事務等を担当する(女性)職員も営業活動を担当する。
営業店事務の効率化	営業店事務の効率化が進んだ結果、女性職員の職域を拡大する必要性が生じている。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 3. 主な取組事例

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、信用金庫の経営戦略策定を支援するため、平成29年度に「経営戦略プランニング研修」<sup>1</sup>を開催した。以下では、同研修の受講生および他研修生とのディスカッション内容などをもとに、信用金庫における女性職員の活躍拡大に向けた取組みを紹介する。

### (1) 検討体制等

女性職員の活躍拡大を進めるため、金庫内に専門プロジェクトチーム（PT）を立ち上げる信用金庫がある。PTでポジティブアクション、ダイバーシティ経営などの計画を策定する信用金庫や、女性ならではの目線による商品企画などに取り組む信用金庫がみられる。

主な検討体制等は図表4のとおりである（重複する取組みがある）。

<sup>1</sup> 平成29年度は4回開催し、34金庫36人が受講した。

(図表4) 女性職員の活躍拡大に向けた検討体制等（主な事例）

- ・ 女性職員ポジティブアクション委員会を金庫内に設置する。
- ・ 女性職員のみの検討チームを立ち上げ、女性ならではの視点から業務改革（または商品開発）を行う。
- ・ 女性職員の活躍策だけでなく、ダイバーシティ経営の実現に向けた人事制度改革などを検討し実行する。
- ・ 人材育成プログラムに則り、新入職員は性別に関係なく入庫3年目までに渉外営業を経験する。
- ・ 女性職員の職域拡大を図るため渉外担当や融資担当に積極的に配置すると同時に、人事部門との意見交換会実施などによるコミュニケーションを図る。
- ・ 女性職員のキャリア開発と子育ての両立支援に資する施策に取り組む。

(備考) 図表4～7まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## (2) 職域の拡大

女性職員の渉外担当や融資担当への配置が進んでいる。特に渉外担当については、預かり資産担当、個人ローン担当、一般渉外担当（法人担当）へと段階的な育成を図る信用金庫がある。

女性職員の職域拡大への主な取組みは図表5のとおりである。

(図表5) 女性職員の職域拡大への取組み（主な事例）

- ・ 女性職員を渉外担当に配置する。
- ・ 預かり資産推進の専担制度を設け、女性職員を中心に配置する。
- ・ 本部に女性職員からなる預かり資産専担者を配置する。
- ・ 女性渉外担当は預かり資産担当から配置し、その後、個人ローン担当や一般渉外担当（法人担当）に職域を広げる。
- ・ 女性職員を職域セールスのフォロー担当とする。
- ・ テラーや後方事務の内勤職員による店周ポスティングを行う。
- ・ 営業店の融資担当や本部の融資部門・経営支援部門等に女性職員を配置する。

## (3) 育成策

女性職員向けの渉外研修や融資研修を実施し、スキルアップに取り組む信用金庫、女性渉外担当者が安心して営業活動を出来るよう防犯研修などを開催する信用金庫がある。その一方で公平性の観点から、性別に関係なく同じ研修や支援体制を採用し職員を育成していくべきとの意見があった。

女性職員に対する各種研修では、融資審査などのスキルアップ型に加え、意識改革やモチベーション向上を目指した研修もみられる。

主な女性職員の育成策は図表6のとおりである。

(図表6) 女性職員の育成への取組み（主な事例）

- ・ 職域拡大研修を行い、女性職員による個人ローンや預かり資産推進といった活躍拡大策に取り組む。
- ・ 女性活躍推進研修会、女性融資研修会等の女性向け研修会を実施する。
- ・ 外部研修にも女性職員を積極的に参加させる。
- ・ 他信用金庫の女性職員との意見交換会を開催し、意識を高める。
- ・ 女性職員の活躍を推進する「ポジティブアクション研修」を開催し、受講する女性職員同士で多様な価値観を知り、自身の働く軸や意義を再確認させる。
- ・ 内部研修の充実や融資・営業担当への配置を強化し、役席への登用を進める。
- ・ 育児休業中の職員を対象とする研修会や情報提供を実施する。
- ・ 集合研修や各種研修について性別に関係なく参加させる。
- ・ メンター制度やマンツーマン教育制度を充実させる。

(4) 職場改革等

職員が仕事と家庭を両立できるよう、働きやすい職場改革に取り組む信用金庫がある。近年の働き方改革の流れを受け、無駄な時間外労働の削減などが活発化している。大都市部で深刻化する待機児童問題への対策として、職場内保育施設の開設を検討する信用金庫もある。

主な職場改革等への取組みは図表7のとおりである。

(図表7) 働きやすい職場改革への取組み（主な事例）

- ・ 働き方改革のPTを立ち上げ、まずは人事制度の見直しを行う。
- ・ 育児・介護休暇制度等を充実させ、職員の仕事と家庭の両立を支援する。
- ・ 働き方改革による労働時間の短縮に取り組む。残業時間の削減に取り組むほか、労働時間の厳格な管理を行う。
- ・ 育児休業期間の延長、時短勤務の期間延長などを行う。時間単位の有給制度を設ける。
- ・ 人事制度を改革し、総合職と一般職の選択制を導入する。
- ・ 人事制度を改革し、事務職をエリア総合職と事務職に分ける。
- ・ 複線型の人事制度を見直し、総合職に一本化する。
- ・ 人事制度改革では職位と職務を明確化し、若手職員の給与アップというモチベーション向上策まで行う。
- ・ 再雇用制度を導入する。子育てなどで退職した職員が、退職から3年以内なら再雇用可能な制度とする。
- ・ 職場内保育施設の開設を検討する。
- ・ 民間保育所との提携を検討する。

## 4. 検討課題

女性職員の活躍拡大に向けた検討課題は、①ロールモデルの確立、②非管理職の女性職員の意識向上、③育成研修の拡充、④働きやすい職場改革の実現などである（図表8）。

### （1）ロールモデルの確立

第一に、女性職員が目指すべきロールモデルを自金庫内で確立する必要がある。女性職員が渉外担当者への配置や昇進・昇格に消極的な理由の一つに『目標とするロールモデルが見えてこない』との意見が多い。支店長や本部部長、さらにその先の役員に女性職員を登用していき、若い女性職員に自らの成長イメージを持たせる。

ロールモデルの確立までに時間を要する場合、他信用金庫の女性職員を講師に招くなどし、自金庫の女性職員のモチベーションを高める方法もある。

### （2）非管理職の女性職員の意識向上

第二に、非管理職の女性職員の意識向上が必要である。自らの意思で積極的に業務に取り組み、昇進・昇格を果たす女性職員がパイオニアとなって女性活躍の壁を切り開くものの、こうしたアグレッシブな職員は限られるのではないか。今後は、彼女らに続く非管理職の女性職員が活躍していく場を提供する必要がある。各種研修会や段階を踏んだ職域の拡大により、大多数の女性職員が意識を高め、仕事に取り組むような体制を整える。

### （3）育成研修の拡充

第三に、育成研修の更なる拡充が求められる。男性職員についても同様だが、営業店の先輩職員による徒弟制的なOJTは困難となりつつある。本部主導による育成研修やモチベーション向上のための理念教育など、女性職員の活躍に向けた育成研修を拡充していく。前述のとおり女性のみを対象とする育成研修は逆差別との意見もみられるが、例えば新たに女性渉外担当を導入するにあたっては、必要以上に丁寧なフォローを行い、安心して活動できるようサポートする。

近年の育成策の特徴としてメンター制度などの精神面のフォローを重視する傾向がある。女性職員が職域を拡大するうえで、精神的な不安感を抱かないような対策の充実が求められよう。

### （4）働きやすい職場改革の実現

信用金庫の間でも働き方改革の流れは強まっている。女性職員が仕事と家庭を両立させつつ一生涯勤められるよう働きやすい職場への改革実施が必要である。近年、『育児休業を取得する女性職員の増加が人員配置において負担となっている』との意見が

聞かれるが、今後の採用難および人材育成コストを考えると、一人ひとりの女性職員が長く活躍する職場を実現した方が現実的な選択だと考えられる。

(図表8) 主な検討課題

ロールモデルの確立	若い女性職員が自身の成長イメージを持てるようなロールモデルを確立し、提示する。
非管理職の女性職員の意識向上	管理職に就く女性職員に続く大半の女性職員の意識を高め、活躍する体制を敷く。
育成研修の拡充	さらなる女性職員の活躍拡大に向けた育成研修等を拡充させる。
働きやすい職場改革の実現	女性職員が仕事と家庭を両立し、一生勤められるような働きやすい職場を実現する。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### おわりに

女性職員の渉外担当への配置は、ここ数年で急速に進んでいる。この要因に職員不足の深刻化があるとみられる。かつての「渉外担当は男性職員のみ」といった意識では、これからの人手不足時代の到来に営業店がこれまでのサービス水準を提供することができなくなるのではないか。また、女性の社会進出に対する地域や顧客の意識もだいぶ変わってきたと考えられる。

限られた経営資源の有効活用が求められる今後の信用金庫経営を考えると、性別や年齢に関係なく全ての職員が活躍する体制を整備していく必要があろう。

以上  
とね  
 (刀禰 和之)  
 かずゆき

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。