



## 信用金庫の人事制度改革への取組み -経営戦略 40-

### 視点

信用金庫の人事制度は、大きく①全員が総合職の単線型人事制度と、②コース別の複線型人事制度とに分かれ、それぞれにメリット・デメリットがあるとされる。近年、自金庫の抱える課題解決を目指し、単線型から複線型に、複線型から単線型に制度変更を行う信用金庫がある。また、地域限定総合職の導入や、入庫から一定期間後にコースを選択する仕組みへの変更などもみられる。常勤役職員数の減少や職員の年齢構成ピラミッドの変化などを背景に、自金庫の課題解決を見据えた人事制度改革は不可欠であり、引き続き見直しに向けた取組みが予想される。

そこで本稿では、当研究所が2019年度に開催した「経営戦略プランニング研修」の受講者および個別信用金庫との意見交換などで得た情報をもとに「人事制度改革への取組み」について取り上げる。

### 要旨

- 2020年4月の信用金庫の新規採用者数は推計で5,000人となり、2000年4月の新規採用者数から300人程度増えている。ただし直近の3年間は減少傾向にある。
- 信用金庫を取り巻く経営環境が大きく変化するなか、多くの信用金庫で既存の人事制度を改革する動きがみられる。
- 人事制度を単線型から複線型に、または複線型から単線型に制度変更した信用金庫がある。また、入庫から一定期間後にコース選択を行うタイプも増えている。
- 人事制度改革にあたっては、コンサルティング会社などの外部専門家を利用する信用金庫が多い。

### キーワード

人事制度改革、単線型人事制度、複線型人事制度、コース選択

※本稿は2019年度中に得た情報で作成している。

目次

はじめに

1. 新規採用者数（推計）の推移
2. 主な人事制度の分類
3. 改革の実施例
4. 外部専門家の活用

おわりに

**はじめに**

信用金庫の人事制度は、大きく①全員が総合職の単線型人事制度と、②コース別の複線型人事制度とに分かれ、それぞれにメリット・デメリットがあるとされる。近年、自金庫の抱える課題解決を目指し、単線型から複線型に、複線型から単線型に制度変更を行う信用金庫がある。また、地域限定総合職の導入や、入庫から一定期間後にコースを選択する仕組みへの変更などもみられる。常勤役職員数の減少や職員の年齢構成ピラミッドの変化などを背景に、自金庫の課題解決を見据えた人事制度改革は不可欠であり、引き続き見直しに向けた取組みが予想される。

そこで本稿では、当研究所が2019年度に開催した「経営戦略プランニング研修」の受講者および個別信用金庫との意見交換などで得た情報をもとに「人事制度改革への取組み」について取り上げる（図表1）。

（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、信金中金 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ディスカッション形式の研修である。2019年度は6回開催し、合計46金庫、50人が参加した。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

**1. 新規採用者数（推計）の推移**

若年人口の減少および近年の採用難などを背景に、信用金庫の新規採用者数は伸び悩んでいる。2020年4月の信用金庫の新規採用者数は、推計で5,000人となり、3年連続で前年同月末を下回った<sup>1</sup>（図表2）。

<sup>1</sup> 新規採用者数（推計）は、当年度4月末の常勤役職員数－前年度末（3月末）の常勤役職員数で推計した。そのため4月中の中途採用者や非正規職員から正規職員に転換した職員、また4月中に中途退職・定年退職した職員の数などが上記の新規採用者数（推計）の中に含まれる。

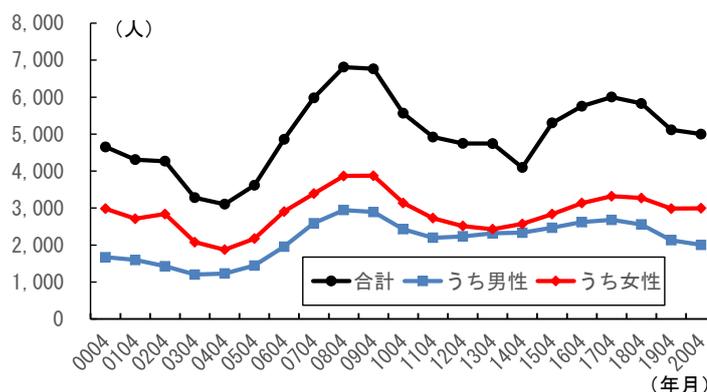
2000年4月の新規採用者数と比較すると、300人程度の増加に留まる。信用金庫の新規採用者数は、10年程度の期間で増減を繰り返しており、直近の増加ピークは2008年4月、2017年4月とみられる。

男女別の新規採用者数は、女性職員が男性職員を上回って推移しており、2013年4月以降、拡大傾向にある。

2020年4月の地区別の新規採用者数は、東海と近畿が1,000人を超え、それに関東の800人台、東京の700人台が続く（図表3）。

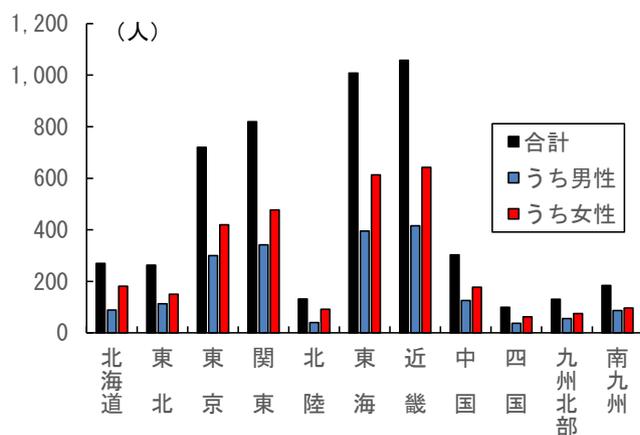
また、2020年4月における預金規模別の1金庫あたり平均の新規採用者数は、「1,000億円未満」の階層の4.6人から、「1兆5,000億円以上」の階層の61.3人まで開きが見られる（図表4）。総じて預金規模の大きい信用金庫ほど新規採用者数も多い。

（図表2）信用金庫の新規採用者数（推計）の推移



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（図表3）2020年4月の新規採用者数（推計）



（図表4）2020年4月の預金規模別の新規採用者数（推計）（1金庫あたり平均）

預金規模	（単位：人）	
	男性	女性
～1,000	1.6	3.0
～1,500	3.0	3.5
～2,000	3.2	5.2
～3,000	4.7	5.9
～5,000	6.7	10.0
～7,000	8.3	14.6
～10,000	12.2	18.4
～15,000	16.1	24.4
15,000～	24.5	36.8
全国	7.8	11.7

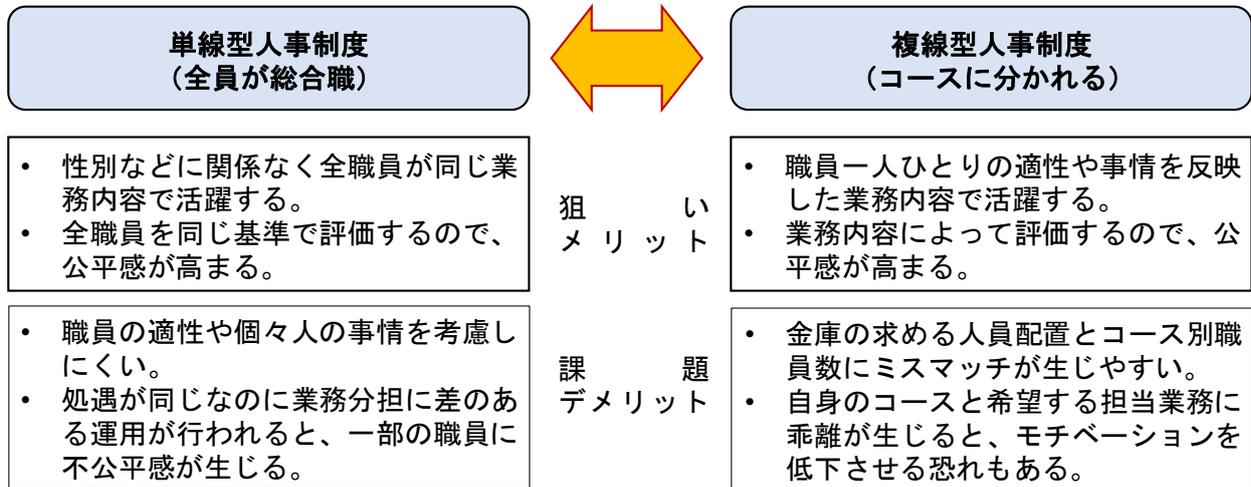
## 2. 主な人事制度の分類

信用金庫の人事制度は、大きく①全員が総合職の単線型人事制度と、②コース別の複線型人事制度とに分かれる（図表5）。研修受講金庫（46金庫）の人事制度は、単線型と複線型とがほぼ同数であった<sup>2</sup>。人事制度の違いに預金規模や地域特性などはみられ

<sup>2</sup> 意見交換時のヒアリングベースである。

ず、個々の信用金庫の経営戦略を反映した制度設計によると考えられる。また、数年以内に人事制度の見直しを行った（行う予定の）信用金庫が複数あった。

（図表5）人事制度の代表例



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### （1）単線型人事制度の特徴

全職員が性別などに関係なく総合職として入庫し、同じ業務に携わるなか、活躍していく人事制度である。原則として全職員が管理職を目指す。信用金庫が限られた人的経営資源のなかで持続的な成長を実現するためには、全職員の活躍が求められる。単線型人事制度は、全ての職員に対し同じ基準で人事考課を行い、評価するので公平感が高まると考えられる。

その一方で、広域に店舗展開する信用金庫の場合、遠距離通勤や転居を伴う転勤などの運用面で不満が発生しやすいとの意見もある。そのため制度設計上、職員一人ひとりの適性や個別の事情を考慮しにくいといった課題を有する（図表6）。

（図表6）単線型人事制度の抱える課題（コメント）

- 総合職一本の単線型人事制度である。しかしながら、家庭の事情で転居を伴う転勤や、時間外勤務の難しい職員などを同じ人事制度の枠内で処遇するのは難しい。
- 総合職一本だが、不公平感を持たせないため、渉外経験の有無や転居を伴う転勤でその後のキャリアアップを選択させる必要がある。
- 同じ総合職であっても男性が営業、女性は店内での業務という考え方が長く続いた。性別に関係なく活躍が求められる現在、全員が活躍するべきだが、個々の具先的な話になると意見が分かれる。

（備考）1. 図表6以降の取組事例は、信用金庫が特定できないよう記載している。

2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## （２）複線型人事制度の特徴

複線型人事制度は、渉外係などを担当し将来の管理職を目指す総合職と、業務範囲および昇進・昇格に制限のある一般職（事務職）に分かれることが多い（図表 7）。特に信用金庫の場合、総合職＝渉外営業、一般職＝内勤という職務分担を行っているところが多い。また、全員を総合職として新規採用するものの、1年後や3年後といった一定期間後に総合職と一般職のコース選択を求めるスタイルの導入が増えている。

### （図表 7）複線型人事制度の抱える課題（コメント）

- 一般職は事務中心の業務で良いとのイメージが強まってしまい、金庫として期待する活躍イメージとのギャップを解消できず困っている。
- 全員営業体制を打ち出すなか、補助的な業務は非正規職員に担わせる運用をとることが望ましい。今後は職制に応じた業務分担を考えて運用していきたい。
- 当金庫は全員を総合職で採用し、3年後にコース選択をさせる。ところが総合職で入庫したにも拘らず、3年後に一般職を選択する職員が想像以上に多い。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 3. 改革の実施例

近年、人事制度を改革し、単線型から複線型に、または複線型から単線型に制度変更する信用金庫がみられる。複線型のなかには、コース数を増やす、または減らす信用金庫もある。人事制度改革に業界共通の正解はなく、自金庫を取り巻く経営環境や保有する経営資源などを勘案し、目指すべき経営戦略を実現するような人事制度に改革していく必要がある。

### （１）単線型 → 複線型

職員のなかには、自身の適性や家庭の事情から限定された業務範囲で活躍したい層も一定割合存在する。特にライフステージに応じて活躍の考え方も変わっていく。一人ひとりの要望などを勘案すると、全員が同一である単線型人事制度ではなく、コース別の複線型にした方が満足度も向上すると考え、変更した信用金庫がある（図表 8）。

### （図表 8）複線型人事制度への変更（コメント）

- 人事制度を見直し、総合職と一般職に分けた。制度変更にあたり、男性のほぼ 100%、女性職員の半分程度が総合職を選択している。
- 全員総合職で入庫し、数年後に総合職と一般職に分かれる複線型人事制度に数年前に変更した。現実的には総合職を続けるのが難しい職員が一般職になる仕組みである。
- 複線型人事制度への変更により長期的な人件費の抑制を見込んでいる。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## (2) 複線型 → 単線型

複線型人事制度の場合、『総合職職員が営業活動を行い、一般職職員は事務中心の業務。』との考え方がまだ残っている。信用金庫の常勤役職員数が減少し、また収益確保のため全員営業体制が求められるなか、コースに関係なく全ての職員の活躍が必要ある。

そこで、複線型人事制度を単線型に変更する信用金庫がある。総人件費の増加する可能性もあるが、①併せて成果主義型の制度を採用すること、②全職員の活躍による増収でコスト増を吸収可能なこと、などから問題ないと考えている（図表9）。

### (図表9) 単線型人事制度への変更（コメント）

- 全員営業体制を打ち出すなか、一般職の職員も店頭セールスや渉外営業に携わるよう、総合職1本の単線型人事制度に移行した。
- 入庫時は一般職を選択したものの、なかには将来の幹部候補生などを目指す職員も出てくる。そこでコース転換制度ではなく、人事制度そのものを単線型にした。
- 『今後は事務中心の業務は非正規職員に任せ、正職員には更なる活躍を期待する。』との考え方のもと、人事制度を単線型にした。
- 職員数が減少しており、総合職や一般職の区分けを維持できなくなってきたため、単線型人事制度に変更した。
- 単線型人事制度にすると人件費が上昇する恐れもある。ただし、成果主義型の人事制度を盛り込むことで人件費のバランスを調整できると考える。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## (3) その他

その他、複線型人事制度のコース数を見直す信用金庫がある。地域銀行で導入が相次ぐ地域限定型の総合職を導入したり（総合職、地域限定総合職、一般職の3コース）、複数あったコースを整理統合したりする事例もあった（図表10）。

### (図表10) その他の変更の例（コメント）

- 当金庫は営業エリアが広く、転居を伴う転勤が存在する。そこで地域限定総合職を設け、採用面談などでPRしている。
- 導入した時点と当金庫を取り巻く状況が大きく変わった。人事制度が複雑化し過ぎてしまったため、シンプルな制度に見直した。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

#### 4. 外部専門家の活用

人事制度改革にあたって、外部のコンサルティング会社を利用する信用金庫は多い。理由として、①人事制度の改革には専門的な対応が求められること、②金庫内のマンパワーに制約があること、などが挙げられる（図表 11）。

（図表 11）外部専門家の活用（コメント）

- 人事制度改革には退職金の変更や法規制への対応などが求められ、専門知識が必要となるので、外部の専門家に依頼した方が適切に対応できる。
- 人事制度の改革は既得権を有する職員の理解と賛同が不可欠である。外部の専門家による意見の方が反対する職員を説得しやすい。
- 金庫の職員のみで人事制度改革を行うことは可能だが、そのためにマンパワーを投入することが難しい。コストがかかっても外部に依頼した方が時間を節約できる。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

#### おわりに

信用金庫の常勤役職員数の減少が続いている。2019 年度末の常勤役職員数は、前年度末から 2.3%減少し 10 万 4,073 人となった。このままのペース（年間 2,500 人の減少）が続くと、2022 年 3 月末までに 10 万人を下回る可能性が高い。これは、役職員数のピーク時（1994 年度末の 16 万人 293 人）から 4 割減に達する。

もちろん、機械化や業務効率化で 1 人あたりの生産性が高まるとともにアウトソーシングなども広がっているが、信用金庫の人手不足感は一段と高まっていく。そこで、全ての職員がモチベーション高く業務に取り組めるような人事制度への改革が求められる。

以 上  
とね かずゆき  
(刀禰 和之)

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。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】（2020年度）

号 数	題 名	発行年月
2020-1	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」-	2020年4月
2020-2	信用金庫の建設業向け貸出動向	2020年4月
2020-3	信用金庫の事務合理化への取組み（その3） -経営戦略 27-	2020年5月
2020-4	信用金庫の物件費削減への取組み -経営戦略 28-	2020年5月
2020-5	信用金庫の本部改革への取組み -経営戦略 29-	2020年5月
2020-6	信用金庫の会議改革への取組み -経営戦略 30-	2020年5月
2020-7	信用金庫の相続手続きの見直し動向 -経営戦略 31-	2020年5月
2020-8	信用金庫の営業店職員のマルチタスク化動向 -経営戦略 32-	2020年5月
2020-9	信用金庫の営業店評価の見直し動向 -経営戦略 33-	2020年5月
2020-10	信用金庫の中期経営計画の策定動向 -経営戦略 34-	2020年5月
2020-11	ゼロから考える「信用金庫のSDGs（エスディージーズ）」 —Q&AでみるSDGsの有用性—	2020年5月
2020-12	信用金庫の渉外体制改革への取組み -経営戦略 35-	2020年6月
2020-13	信用金庫の法人特化型店舗への取組み -経営戦略 36-	2020年6月
2020-14	信用金庫の全自動貸金庫の推進策 -経営戦略 37-	2020年6月
2020-15	信用金庫の住宅ローン採算改善への取組み -経営戦略 38-	2020年6月
2020-16	信用金庫の多面的評価制度の導入 -経営戦略 39-	2020年7月
2020-17	信用金庫の人事制度改革への取組み -経営戦略 40-	2020年7月

\*バックナンバーは信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページを参照ください。

## 信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況 (2020年6月実績)

### ○レポート等の発行状況

発行日	レポート分類	通巻	タイトル
20.6.2	内外金利・為替見通し	2020-3	日銀は5月の臨時会合で資金供給に係る追加策の導入を決定
20.6.8	ニュース&トピックス	2020-22	信用金庫の業種別貸出とコロナ危機の影響 －業種特性・貸出構成も考慮した効果的な支援を－
20.6.9	産業企業情報	2020-3	中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか① －多様化・高度化が進む事業承継局面での選択肢－
20.6.10	金融調査情報	2020-12	信用金庫の渉外体制改革への取組み－経営戦略 35－
20.6.10	金融調査情報	2020-13	信用金庫の法人特化型店舗への取組み－経営戦略 36－
20.6.11	ニュース&トピックス	2020-24	コロナ危機の資金繰り支援で急増する信用金庫の貸出金 －5月末の貸出金は3.8%増と1995年9月以来の高い伸び－
20.6.17	金融調査情報	2020-14	信用金庫の全自動貸金庫の推進策－経営戦略 37－
20.6.17	金融調査情報	2020-15	信用金庫の住宅ローン採算改善への取組み－経営戦略 38－

### ○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
20.6.24	新型コロナウイルス感染拡大が地域経済に及ぼす影響について	四国経済産業局	角田匠 奥津智彦

### <信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号  
 TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048  
 e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp  
 URL <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)  
<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)