



2019 年度末における信用金庫の常勤役職員の増減状況 ～トピックス～ベテラン層職員の活躍拡大策～

視点

2019 年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比 2.3% 減少の 10 万 4,073 人となり、9 年連続で前年度を下回った。男女別では、男性職員が 24 年連続で前期を下回り、女性職員についても 14 年振りに減少に転じた。今後も常勤役職員数の減少が予想されるため、信用金庫はこれまで以上の効率経営に取り組む必要がある。

こうしたなか、改正高年齢者雇用安定法の施行（2021 年 4 月）を見据え、ベテラン層職員のモチベーション改善および活躍拡大に取り組む動きがある。そこで本稿では、2019 年度末における信用金庫の常勤役職員の増減状況を確認すると同時に、信用金庫のベテラン層職員の活躍拡大策を紹介する。

要旨

- 2019 年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比 2.3% 減少し、9 年連続で前期を下回った。1999 年度末から 28.1% の減少となる。
- 地区別では、全 11 地区で常勤役職員数が前期から減少した。1999 年度末と比べると、北陸と東北の男性職員数が半減している（全国は 37.1% 減）。
- 2009 年度末から 2019 年度末までの信用金庫別の増減状況は、35 金庫で増加がみられたものの、全体の 8 割超の 218 金庫で減少した。
- 常勤役職員数が減少するなか、ベテラン層職員のモチベーション向上・活躍拡大策に注目が集まる。

キーワード

常勤役職員数、ベテラン層職員の活躍拡大、改正高年齢者雇用安定法

※本稿における信用金庫事例は、2019 年度までに得た情報で作成している。

目次

はじめに

1. 信用金庫の常勤役職員数の推移

(1) 全国の状況

(2) 地区別・預金規模別の状況

(3) 信用金庫別の状況

2. トピックス～ベテラン層職員の活躍拡大策～

おわりに

はじめに

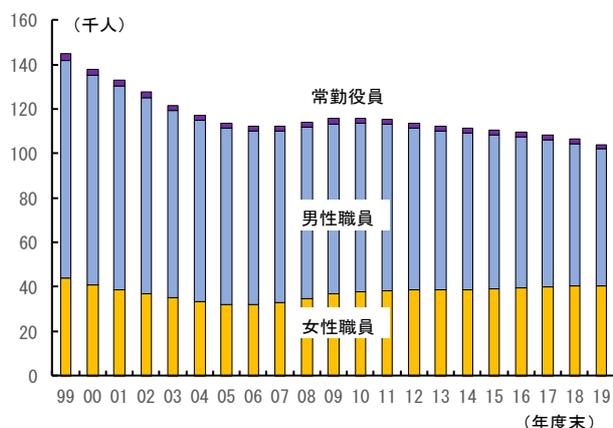
2019年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比2.3%減少の10万4,073人となり、9年連続で前年度を下回った。男女別では、男性職員が24年連続で前期を下回り、女性職員についても14年振りの減少に転じた。今後も常勤役職員数の減少が予想されるため、信用金庫はこれまで以上の効率経営に取り組む必要があるだろう。

こうしたなか、改正高年齢者雇用安定法の施行（2021年4月）を見据え、ベテラン層職員のモチベーション改善および活躍拡大に取り組む動きがある。そこで本稿では、2019年度末における信用金庫の常勤役職員の増減状況を確認すると同時に、信用金庫のベテラン層職員の活躍拡大策を紹介する。

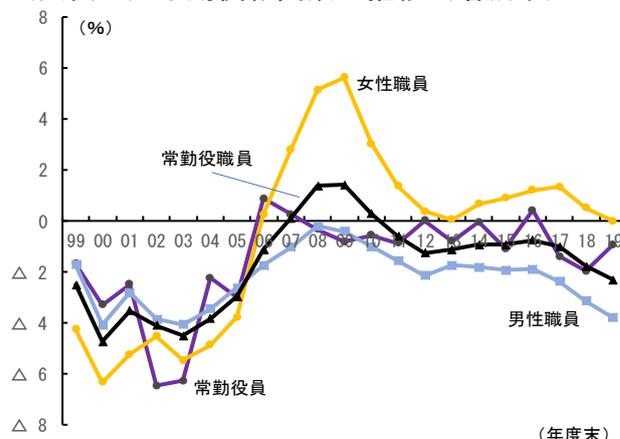
1. 信用金庫の常勤役職員数の推移

(1) 全国の状況

(図表1) 常勤役職員数の推移 (人数)



(図表2) 常勤役職員数の推移 (増減率)



- (備考) 1. 本稿では、他業態との合併等を考慮していない。
 2. 本稿では、切捨ての関係で合計が100に一致しない場合がある。
 3. 図表1～6まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2019年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比2.3%、2,468人減少の10万4,073人となり、9年連続で前期を下回った(図表1、2)。若年人口の減少による採用難に加え、雇用流動化に伴う中途退職の増加などから、信用金庫の常勤役職員数は減少傾向にある。男女別では、男性職員が前期から2,442人減少したのに加え、女性職員も6人の減少となった。女性職員の減少は14年振りとなり、女性活躍拡大を背景に続いていた増加傾向に歯止めがかかった可能性もある。

(2) 地区別・預金規模別の状況

① 地区別

2019年度末の地区別の常勤役職員数は、全11地区で前期を下回った(図表3)。増減率では東北(3.7%減)が、増減数では東海(634人減)および関東(616人減)が目立つ。1999年度末からの比較では、全11地区で2桁のマイナスとなり、なかでも北陸(42.0%減)、東北(37.6%減)、南九州(35.5%減)の減少幅が大きかった。近年、男性職員の不足感が強いことから、男性職員の増減状況に着目すると、全国が37.1%の減少だったのに対し、北陸(50.0%減)と東北(49.1%減)は半減した。一方で東海は26.5%の減少に留まる。

そのほか、2019年度末の1金庫あたり常勤役職員数は、東北の173人から東京の782人まで地域差がある。

(図表3) 地区別の常勤役職員数

(単位: 人、%、店舗)

地区	99年度末			09年度末			18年度末			19年度末			
	常勤 役職員数	うち 男性職員	1金庫 あたり	店舗数									
北海道	6,545	4,285	211	5,207	3,376	226	4,659	2,758	232	4,615	2,655	230	496
東北	7,498	5,218	208	5,883	3,883	217	4,856	2,803	179	4,673	2,653	173	461
東京	25,796	18,575	644	19,173	13,289	833	18,218	11,448	792	18,000	11,149	782	924
関東	28,776	19,400	423	22,376	14,907	456	20,898	12,771	426	20,282	12,198	413	1,341
北陸	5,185	3,266	207	4,124	2,546	229	3,110	1,726	194	3,004	1,633	187	270
東海	25,207	16,389	536	22,480	14,661	576	21,195	12,587	588	20,561	12,045	604	1,357
近畿	26,612	18,248	554	21,012	13,903	656	19,886	11,847	685	19,509	11,437	672	1,190
中国	8,074	5,424	252	6,517	4,289	296	5,697	3,437	271	5,543	3,316	277	473
四国	2,720	1,861	194	2,272	1,477	227	2,115	1,198	211	2,100	1,179	210	201
九州北部	3,248	2,051	162	2,582	1,655	198	2,487	1,438	191	2,460	1,413	189	199
南九州	4,806	3,194	208	3,807	2,512	253	3,189	1,953	227	3,097	1,847	238	306
全国	144,805	98,124	375	115,633	76,640	425	106,541	64,108	411	104,073	61,666	408	7,237

(備考) 沖縄県は全国に含む。

② 預金規模別

2019年度末の預金規模別の常勤役職員数(1金庫あたり平均)を比較すると、「1,000億円未満」階層の82人から、「1兆5,000億円以上」階層の1,535人まで20倍近い開きがあった。総じて規模の大きい信用金庫ほど常勤役職員数も多くなる傾向にあり、常勤役職員数と預金規模の間に正の相関がみられる。

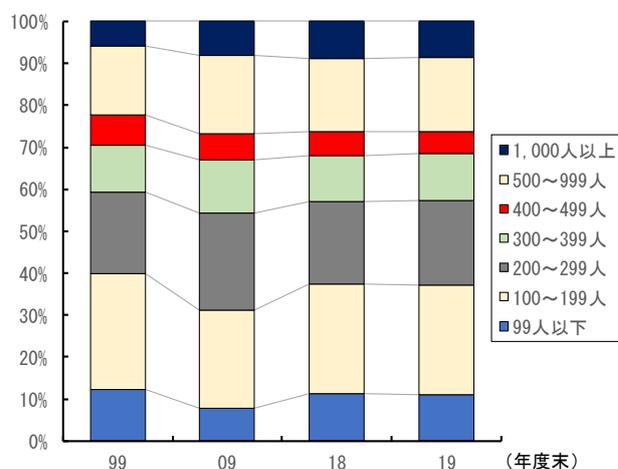
(3) 信用金庫別の状況

① 構成比

2019 年度末における信用金庫別の常勤役職員数は、(イ)199 人以下が 95 金庫（構成比 37.2%）、(ロ)200 人～399 人が 80 金庫（31.3%）、(ハ)400 人～999 人が 58 金庫（22.7%）、(ニ)1,000 人以上は 22 金庫（8.6%）であった（図表 4）。

1999 年度末の構成比と比べると、1,000 人以上の信用金庫の割合が 5.9%（23 金庫）から 8.6%（22 金庫）にやや上昇した。

(図表 4) 信用金庫別の常勤役職員数（構成比）



② 増減数（2009 年度末との比較）¹

2019 年度末の信用金庫別の常勤役職員増減状況を 2009 年度末と比較すると、(イ)増加が 35 金庫（構成比 13.7%）、(ロ)増減なしが 2 金庫（0.7%）、(ハ)減少は 218 金庫（85.4%）となり、9 割弱の信用金庫で常勤役職員数の減少がみられた（図表 5）。また、100 人以上の増加が 5 金庫、100 人以上の減少は 36 金庫、それぞれあった。

(図表 5) 信用金庫別の増減状況

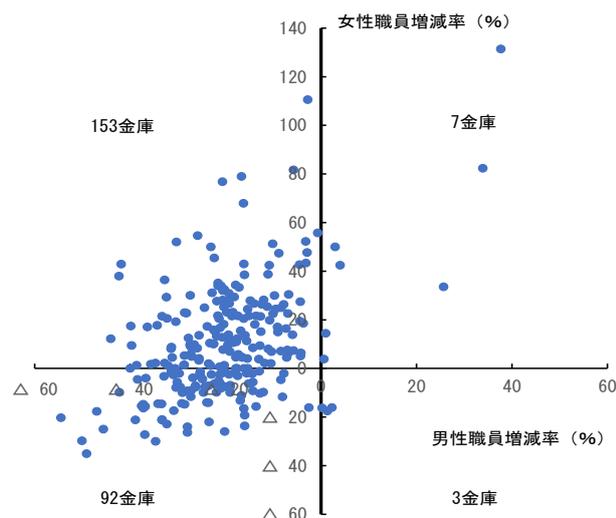
(09 年度末→19 年度末)

(単位：金庫、%)

分類	金庫数	構成比
増加	35	13.7
100人以上増加	5	1.9
50～99人増加	5	1.9
1～49人増加	25	9.8
増減なし	2	0.7
減少	218	85.4
1～49人減少	136	53.3
50～99人減少	46	18.0
100人以上減少	36	14.1
全国	255	100.0

(図表 6) 男女別の増減関係

(09 年度末→19 年度末)



(備考) 増減なしはマイナスにカウントした。

¹ 合併調整の関係で 2009 年度末と比較した。

2009年度末から2019年度末までの男女別の増減状況は、(イ)男性・女性ともに増加が7金庫(構成比2.7%)、(ロ)男性増加・女性減少が3金庫(1.1%)、(ハ)男性減少・女性増加が153金庫(60.0%)、(ニ)男性・女性ともに減少は92金庫(36.0%)となった(図表6、ただし男性または女性職員が「増減なし」は減少にカウントした。)。単純な2時点間の比較ながら、男性職員の増加金庫は10金庫に過ぎず、足元での男性職員不足が窺われる。

2. トピックス～ベテラン層職員の活躍拡大策～

(1) 改正高年齢者雇用安定法の成立

2020年3月、70歳定年を努力目標とする「改正高年齢者雇用安定法」(関連法を含む)が成立した(図表7)。2021年4月からは、①70歳までの定年引上げ、②70歳までの継続雇用制度の導入、③定年廃止などの対応策が信用金庫にも求められる(努力義務)。そのため、今後は70歳までの雇用を前提に人事諸制度や、営業体制などを整備していく必要がある。

常勤役職員数の減少が続く現在、ノウハウや経験を有するベテラン層職員は信用金庫にとって貴重な戦力となり得る。こうしたなか法改正への対応を含めてベテラン層職員のモチベーション向上・活躍拡大策に注目が集まるようになった。

(図表7) 改正高年齢者雇用安定法の内容

改正の趣旨

少子高齢化が急速に進展し人口が減少する中で、経済社会の活力を維持するため、働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高齢者が活躍できる環境整備を図ることが必要。
個々の労働者の多様な特性やニーズを踏まえ、70歳までの就業機会の確保について、多様な選択肢を法制度上整え、事業主としていずれかの措置を制度化する努力義務を設ける。

現行制度

事業主に対して、65歳までの雇用機会を確保するため、高齢者雇用確保措置(①65歳まで定年引上げ、②65歳までの継続雇用制度の導入、③定年廃止)のいずれかを講ずることを義務付け。
※平成24年度の法改正により、平成25年度以降、制度の適用者は原則として「希望者全員」となった。ただし、24年度までに労使協定により制度適用対象者の基準を定めていた場合は、その基準を適用できる年齢を令和7年4月までに段階的に引き上げることが可能。(経過措置)

改正の内容(高齢者就業確保措置の新設)(令和3年4月1日施行)

○事業主に対して、65歳から70歳までの就業機会を確保するため、高齢者就業確保措置として、以下の①～⑤のいずれかの措置を講じる努力義務を設ける。
○導入義務について雇用以外の措置(④及び⑤)による場合には、労働者の過半数を代表する者等の同意を得た上で導入されるものとする。

現行 〈高齢者雇用確保措置〉 (65歳まで・義務)	新設 〈高齢者就業確保措置〉(70歳まで・努力義務)
①65歳までの定年引上げ ②65歳までの継続雇用制度の導入 (特殊関係事業主(子会社・関係会社等)によるものを含む) ③定年廃止	①70歳までの定年引上げ ②70歳までの継続雇用制度の導入 (特殊関係事業主に加え、他の事業主によるものを含む) ③定年廃止 ④高齢者が希望するときは、70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入 ⑤高齢者が希望するときは、70歳まで継続的に a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業 b. 事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業 に従事できる制度の導入 ④⑤は創業支援等措置(雇用以外の措置) (過半数組合・過半数代表者の同意を得て導入)

(出所) 厚生労働省公表資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（２）主な活躍拡大策

信用金庫のベテラン層職員の活躍拡大策は、大きく①役職定年制度の見直し、②再雇用制（継続雇用）制度の見直し、③定年年齢の引上げなどがあり、近年、取り組む事例が増えている（図表８）。

（図表８）主なベテラン層職員の活躍拡大策（代表例）

役職定年制度の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 役職定年制度の廃止 ・ 役職定年の柔軟運用（一律運用から個別対応） ・ 役職定年職員の処遇改善（評価の導入など）
再雇用制度の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 再雇用職員の処遇改善（評価の導入など） ・ 再雇用職員の管理職等への登用（支店長など） ・ 継続雇用年齢の引上げ（65歳から70歳に延長）
定年年齢の引上げ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定年年齢の引上げ（60歳から65歳への段階的な引上げ）

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 役職定年制度の見直し

常勤役員数が増加していた時代は、役職定年制度による組織の若返りが有効だったと考えられる。ところが、常勤役員数の減少が続く現在は、一律的な役職定年の実施が難しくなりつつある。そこで、役職定年制度を廃止する信用金庫や、機械的な運用ではなく個別対応とする信用金庫などが増えてきた。また、役職定年となった職員にも成果主義的な評価制度を採用する事例がみられる。

② 再雇用（継続雇用）制度の見直し

多くの信用金庫が60歳で定年退職した職員を嘱託職員として65歳まで再雇用している。近年は継続雇用の上限年齢を引き上げ、70歳まで再雇用する信用金庫、嘱託職員にも評価制度を盛り込みモチベーション向上を目指す信用金庫などがある。業績評価に基づく賞与の支給や昇給などを行っている。

また、管理職などのベテラン層が不足する信用金庫では、再雇用職員を支店長や部門長などに登用する事例も増えてきた。

③ 定年年齢の引上げ

現状、大半の信用金庫は60歳定年制度を採用しており、63歳や65歳定年などを採用する信用金庫は僅かである。ただしここに来て、法改正への対応や中長期的な人材確保策として定年年齢の引上げを視野に入れる信用金庫がみられる。公的年金の受給年齢の段階的な引上げを睨みつつ、既に定年年齢を引き上げた信用金庫もある。

なお、定年年齢の延長を行う場合、退職金制度の見直しなども求められるため、外部の専門家を活用した方が無難と考えられる。

おわりに

常勤役職員数の減少などを背景に多くの信用金庫で人手不足感が高まっている。結果として一人あたりの業務負荷が重くなり、そのことに対する不満が若手職員・中堅職員の中途退職の増加要因につながっている可能性もあろう。

若年層人口の減少などを勘案すると、当面、信用金庫の常勤役職員数が増加に転じるのは難しいだろう。そのため信用金庫は更なるシステム投資や業務効率化、アウトソーシングの徹底などで生産性を高めていくことが求められる。また、営業体制や店舗・渉外体制の早急な改革にも着手する必要がある。こうした取組みに加え、70歳定年時代の到来を見据えたベテラン層職員の活躍の場を広げていくことも重要と考える。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

〈参考資料〉

- ・ 厚生労働省 公表資料「高年齢者雇用安定法の改正～70歳までの就業機会確保～」

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・第2四半期）

号 数	題 名	発行年月
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
2020-18	信用金庫の「渉外センター制度」への取組み	2020年8月
2020-19	信用金庫の債権書類管理の集中化動向	2020年8月
2020-20	2019年度末における信用金庫の預金残高の増減状況 -トピックス～ネット支店（非対面取引支店）の出店動向～-	2020年8月
2020-21	2019年度末における信用金庫の常勤役職員の増減状況 -トピックス～ベテラン層職員の活躍拡大策～-	2020年8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7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
20.7.3	内外金利・為替見通し	2020-4	日銀は「新型コロナ対応」の効果を見極めるべく、当面は様子見姿勢を保とう
20.7.6	金融調査情報	2020-16	信用金庫の多面的評価制度の導入－経営戦略 39－
20.7.6	金融調査情報	2020-17	信用金庫の人事制度改革への取組み－経営戦略 40－
20.7.9	ニュース&トピックス	2020-30	コロナ危機の資金繰り支援で急増が続く信用金庫の貸出金－6月末の貸出金は5.1%増と1992年10月以来の高い伸び－
20.7.14	ニュース&トピックス	2020-31	中小企業の経営を一変させた新型コロナウイルス－全国中小企業景気動向調査の結果から－
20.7.15	中小企業景況レポート	180	4～6月期業況は急速に悪化、リーマンショック時を超えて過去最悪水準【特別調査－新型コロナウイルスの感染拡大による中小企業への影響について】
20.7.20	内外経済・金融動向	2020-2	新型コロナ発生後の個人消費の動向と見通し－感染拡大への懸念がくすぶるなか、サービス関連を中心に低迷が続く－
20.7.27	ニュース&トピックス	2020-34	業種別にみた信用金庫の資金繰り支援－新型コロナの影響で飲食業、宿泊業、サービス関連で高い伸び－
20.7.28	産業企業情報	2020-4	中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス感染拡大の影響②－業況の急激な悪化の一方、新しい取組みも－

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
20.7.13	信用金庫の社会的使命と役割	全国信用金庫研修所	松崎英一
20.7.15	中堅管理者としての社会・経済情勢の観方・捉え方	全国信用金庫研修所	刀禰和之
20.7.19	新型コロナウイルスの感染拡大による中小企業への影響について	日本中小企業学会	品田雄志

<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)