



信金中央金庫

SCB SHINKIN CENTRAL BANK

地域・中小企業研究所

ニュース&トピックス No. 2022-135

(2023. 3. 24)

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7 TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <https://www.scbri.jp> e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp

信用金庫の新しいビジネスモデル策定 -職員エンゲージメントの向上-

とね かずゆき
刀禰 和之

ポイント

- 信用金庫の常勤役職員数の減少が続くなか、職員の意欲を高め、中途退職の未然防止などへの貢献が期待される「職員エンゲージメントの向上」に注目が集まる。
- 職員エンゲージメントの向上策とは、職員の自金庫に対する愛着心などを高める諸施策で、全ての職員が庫内で活躍する全員営業体制を実現するための近道と言われる。
- 職員一人ひとりの働き方や価値観が変わるなか、一律的な職員エンゲージメントの向上は困難であり、きめ細かいコミュニケーションとそれに基づく対応が不可欠とされる。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、中期経営計画の柱に職員エンゲージメントの向上を据える信用金庫、組織風土改革のため経営陣が自ら職員と面談する信用金庫などがあつた。

(注) 本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修(2022年度)」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。

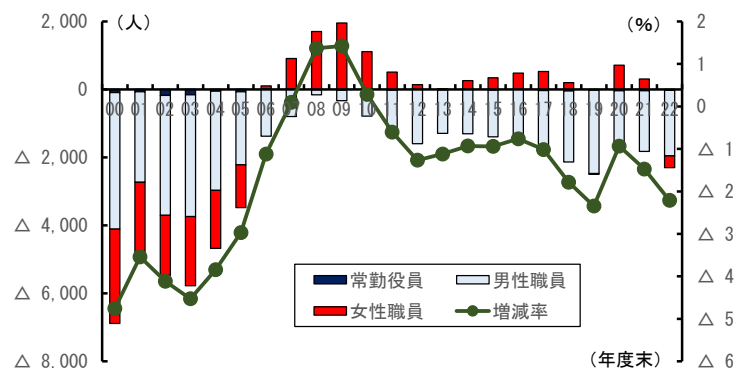
1. 常勤役職員の増減状況

若年人口の減少とそれに伴う雇用の流動化、更には金融機関への就職敬遠などを背景に、信用金庫の常勤役職員数の減少ピッチが再び強まっている。2023年1月末の信用金庫の常勤役職員数は、前年同月比2.2%減少の10万1,818人となった(図表1)。男性職員が同3.2%減の5万7,861人、女性職員は同0.8%減の4万2,294人となる。一般に年度末に向け退職者の増加が予想されるので、2022年度末の常勤役職員数についても前期を下回る見込みである。

また、2000年度末と2023年1月末の常勤役職員数を比較すると、常勤役職員全体では26.1%減となったが、このうち女性職員が2.2%増加した一方で、男性職員は38.5%の減少であった。言い方を変え、信用金庫の人手不足の主因は男性職員の減少の影響が大きく、「今の男性中心の組織体制では、金庫経営を維持できない。」など、地域における金融インフラ維持への不安を口にする研修受講金庫も散見された。

こうした状況下、信用金庫は持続可能なビジネスモデルを確立するため、業務改革の実施と同時に、性別や年齢などに拘らず全ての職員が活躍する全員営業体制への転換が急がれる。そのための施策の一つが「職員エンゲージメントの向上」と言われ、近年注目が集まっている。

(図表1) 常勤役職員の増減状況



(備考) 1. 2022年度末は2023年1月末

2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 「職員エンゲージメントの向上」の概要

職員エンゲージメントとは、『職員一人ひとりが信用金庫の掲げる戦略や目標を適切に理解し、自発的に自分の力を発揮する貢献意欲』とされ、愛社精神に近い考え方とされる。一般にエンゲージメントの高い組織は、①組織の活性化、②離職率の低下、③業容・業績の拡大などが期待される。経営資源が限られるなか、年齢や性別、更には価値観の異なる全ての職員が活躍する組織（全員営業体制）を実現するためには、職員エンゲージメントを高める必要があると考えられる。

そこで昨年来、中期経営計画の柱に「職員エンゲージメントの向上」を掲げたり、役職員間のコミュニケーション活性化に乗り出したりする信用金庫が増えている。当研修でも職員エンゲージメントの向上が検討俎上の一つに挙げた。

3. 対応時の検討課題

職員一人ひとりの働き方や価値観が異なるなか、一律的な職員エンゲージメントの向上は難しい。また、家庭の事情などで思うような活躍が難しい職員もいるので、必要に応じて個別・オーダーメイドの向上策が不可欠である。そのためにも、エンゲージメント向上の前提として庫内コミュニケーションを活発化させ、風通しの良い組織運営を目指すことが求められる。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表2のとおりである¹。

（図表2）職員エンゲージメント向上策に関する主なコメント

- 一般的な話として、将来に対する不透明感が増し、また信用金庫経営が厳しさを増すなか、職員のエンゲージメントやモチベーション、理念教育などに立ち返る必要がある。広い意味で職員のエンゲージメントを向上させないと、当金庫は良くなならないと考え、金庫を挙げてエンゲージメント向上に取り組むことにした。
- 当金庫の生産性が低い要因の一つとして、職員のエンゲージメント・モチベーションが低いことがあると想像される。これは給料やボーナスの問題ではなく、経営陣はもっと自金庫の将来について若い職員に語りかける必要があると思う。
- 当金庫は、本部からの上意下達ではなく、なるべく営業店が自分で決めて活動するような組織風土を目指している。パーパス経営やウェルビーイングの取組みもその一環である。
- 家庭の事情などで活躍の難しい職員が活躍できるよう人事制度の改革に取り組んでいる。働きやすい職場づくりを目指していく。
- 原点回帰という言葉が叫ばれるように、信用金庫の生い立ちや役割をもっと職員、地域、顧客に周知していく必要がある。それがエンゲージメント向上にもつながると考える。
- 職員エンゲージメント向上および不祥事対策として1 on 1 ミーティングを導入した。職員間のコミュニケーションが減り、同僚や上司・部下の本音が分からない以上、仕組みとして職員間のコミュニケーションを活性化させる必要がある。
- 今月から理事長による座談会を開始した。理事長が各店舗を訪問し、1時間～1.5時間、職員達と意見交換する。仕事の話に限らず幅広い話をするすることで、現場の困りごとや不満・改善策などを吸い上げ経営改善に反映させていく。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

以 上

¹ 当該コメントは研修受講者の個人的な意見・感想を含むものであり、研修受講金庫の正式なコメントではない。そのため事例の記載にあたっては信用金庫名が特定できないように修正してある。