



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. 2022-145

(2023. 3. 31)

〒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 -若手職員の離職防止策の動向-

とね かずゆき
刀禰 和之

ポイント

- 信用金庫の 2021 年度の離職者数を推計すると 66 百人となり、コロナ禍で離職者の減少した 2020 年度から再び増加した。ただしこの人数は、直近 10 年の平均（65 百人）と同水準に留まる。
- 最近の傾向を挙げると、新入職員を対象とするメンター制度などに加え、上司や経営陣による面談実施など、コミュニケーション活発化を重視する研修受講金庫がみられた。
- 若手職員の離職防止策は、人事制度や評価体系を含めた多方面からのアプローチが必要である。それ以上に自金庫の目指す方向などを繰り返し説明していくことが求められよう。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、若手職員との 1 on 1 ミーティングを導入するなど、業務の一環として人間関係の構築に取り組む信用金庫が増えている。

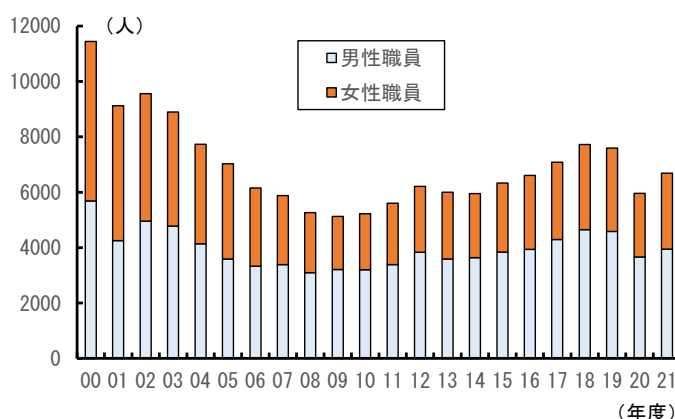
(注) 本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2022 年度）」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。

1. 離職者数の推移（推計）

信用金庫の 2021 年度の離職者数は推計で 66 百人となり、コロナ禍で離職者が減少した 2020 年度（59 百人）より増加に転じた¹。内訳は、男性職員が 39 百人、女性職員は 27 百人となり、ともに前年度から増加している。ただし直近 10 年の年間離職者数（平均）は、男性職員が 39 百人、女性職員は 26 百人だったので、足元で大きく離職者が増えているとも言えない。なお、この間に常勤役員数が 1 割超減少しているの、離職者増のイメージを高めている可能性もある。

研修受講金庫の間では、若手の男性職員の離職増加に対する危機感が強まり、「営業現場の組織維持に支障をきたすレベルとなりつつある。」との問題提起が相次いだ。また、ここきて「若手だけではなく、中堅層や幹部職員の離職も散見されるようになった。」とのコメントも出始めており、一定数の中途退職者を織り込んだ事業計画の策定や人員配置が求められるようになった。

(図表 1) 離職者数の推移（推計）



(備考) 1. 本稿では他業態との合併等を考慮しない。
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹ 当年度退職者数=前年度末常勤職員数+当年度新規採用者数-当年度末常勤職員数で算出した。なお、当年度新規採用者数は、当年度 4 月常勤職員数-前年度 3 月末常勤職員数で推計している。

2. 最近の離職防止策の傾向

若手職員の中途退職が増えている理由は多岐に亘り、対応策も多方面から取り組むべきテーマである。最近の未然防止策の例では、処遇の改善などに加え、信用金庫の理念やあるべき姿の再周知に取り組む信用金庫が増えている。3年に亘るコロナ禍によって庫内のコミュニケーションが希薄化し、また職員の働き方や価値観の多様化も進んだ。そこで職員の自発性に頼った人間関係の構築ではなく、業務として庫内コミュニケーションを強化する信用金庫が増えている。

そのほか経営陣や本部職員、現場の上司が時代の変化に見合った部下指導などに取り組めるよう、コーチング研修などを実施する事例もあった。

3. 対策実施時の検討課題

第1に金庫の目指す方向などを明確に打ち出し、若手職員の漠然とした不安感や閉塞感を打ち消す努力が求められる。近年は密接な人間関係に裏付けられた相互理解が難しくなっているので、能動的な対策を打ち、丁寧に職員に説明していく必要がある。第2に管理職などの上司職員の意識改革が不可欠と言える。昔ながらの指導方法や人間関係が通用しにくくなっているので、管理職はジェネレーションギャップを認め、意識改革を促すような研修などの実施が求められる。

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²。

（図表2）若手職員の離職防止策に関する主なコメント

- 人事部門は、監査部門による面談や日常業務のなかで問題を抱える若手職員を把握し、中途退職に追い込まれる前にフォローする。問題が顕在化する前に配置転換なども行う。
- 当金庫は若手職員の将来に対する不安感や閉塞感を解消させるため、当金庫のミッションやビジョンの周知を図り、職員に対する理念教育などにも取り組んでいる。
- 中途退職の未然防止策として、若手職員の承認欲求に応えることにした。若手職員が顧客から褒められた件を庫内で共有し、経営陣や本部職員、上司などが当人を褒める仕組みである。
- 風通しの良い組織とするため、理事長が全職員との1on1ミーティングを開始した。1人1時間程度で、職員の不満など吸い上げるなか、経営改善を進める考えである。
- 若手涉外担当者の意欲を高めるため、入庫3年以内を対象とする表彰制度を導入した。
- コロナ禍で中断していた職員向けイベントを開催する予定である（家族なども含む）。業務時間外を含めた交流で人間関係を構築し、中途退職の防止に繋げたい。
- 庫内では「褒めて育てる」「説教してはダメ」を心掛けているが、顧客から厳しい指摘を受け退職してしまう若手も散見される。ある程度、上司が叱ってあげる必要もあるのではないかと。
- 若手職員の離職防止やOJTの一環として、メンター制度を導入した。先輩職員が新入職員と密な関係を持つことで、先輩職員・新入職員ともに離職率が低下している。
- 時代にあった部下指導を行わせるため、管理職を対象にコーチングやアンガーマネジメント研修を開催している。昔ながらの指導・教育では若い部下職員はついて来ない。
- 若手職員の不満を吸い上げ、人事考課の客観性を高める努力をしている。成果主義に偏り過ぎるのも問題だが、ある程度は評価に差を付けるべきだと考える。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

以 上

² 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。