

## 信用金庫経営において不可欠な要素となる人的資本経営

－「人的資本経営コンソーシアム 好事例集」の紹介－

### ポイント

- 人的資本経営コンソーシアムは、2022年8月25日、一橋大学CFO教育研究センター長の伊藤邦雄氏（本コンソーシアム会長）をはじめとする計7名を発起人として設立された。いわゆる、「日本企業の経営者自身が人的資本経営にコミットしていくための土台として、企業と投資家が集い、人的資本経営の議論を行う場」である。
- 本コンソーシアムは、2023年10月3日に、コンソーシアム内で共有・蓄積されている人的資本経営の先進事例を日本企業全体に広く発信する目的で、好事例集を公表した。合計46社における人的資本経営の実践と開示の先進的な取組みが掲載されている。
- 地方銀行において人的資本経営での先進的な取組み事例が増え、その開示が進むにつれて、信用金庫においても、新卒・中途採用の観点から、今後、人的資本経営の実践は、事業運営上、欠かせない要素となってくるだろう。

### 1. 人的資本経営コンソーシアムの概要

人的資本経営コンソーシアムは、2022年8月25日、一橋大学CFO教育研究センター長の伊藤邦雄氏（本コンソーシアム会長）をはじめとする計7名を発起人として設立された。総会の下に、企画委員会、実践分科会および開示分科会が設置され、これらでの活動を通じて、人的資本経営の実践に関する先進事例の共有、企業間協力に向けた議論、効果的な情報開示の検討を行っている。いわゆる、「日本企業の経営者自身が人的資本経営にコミットしていくための土台として、企業と投資家が集い、人的資本経営の議論を行う場<sup>1</sup>」である。経済産業省および金融庁がオブザーバー参加し、会員は549法人、有識者1名（2023年9月12日時点）で、そのうち、信用金庫業界からは信金中央金庫と岐阜信用金庫、地方銀行から46グループ・行が参加している<sup>2</sup>。

本コンソーシアムは、2023年10月3日に、コンソーシアム内で共有・蓄積されている人的資本経営の先進事例を日本企業全体に広く発信する目的で、好事例集を公表した<sup>3</sup>。好事例集の冒頭で、伊藤会長は、日本企業は無形資産投資の中核に位置する人材に対する投資を怠ってきたこと、実質的に「エグジット（出口・退社）」も「ボイス（声・意見）」もない構造であったがゆえに閉鎖的で、企業が社員を「人的資源」として管理する仕組みが数十年もの間続いてきたことを問題視した上で、人的資本経営はパラダイム転換をもたらすものと期待している。

<sup>1</sup> 「人的資本経営コンソーシアム 好事例集」3頁目（好事例集の発行に寄せて）から引用

<sup>2</sup> [https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/pdf/kaiinichiran.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/kaiinichiran.pdf) を参照

<sup>3</sup> [https://hcm-consortium.go.jp/pdf/topic/2023\\_soukai03\\_GoodPractice\\_v3.pdf](https://hcm-consortium.go.jp/pdf/topic/2023_soukai03_GoodPractice_v3.pdf) を参照

## 2. 「人的資本経営コンソーシアム 好事例集」の概要 —地方銀行の事例を中心に—

好事例集では、合計46社における人的資本経営の実践と開示の先進的な取組みが掲載されている。冒頭で、伊藤会長は、「人的資本経営は実践だけ、あるいは開示だけを行うものではなく、両輪で取り組むことが肝要であるという思いを込めている。」とし、「単に人事施策としての先進性だけではなく、どのような経営戦略に立脚して、なぜここまで踏み込んで実践と開示に取り組んでいるのかというストーリーに着目して読んでいただきたい。それこそが「人的資本経営」の核である。」と強調している。

好事例集は、「第1部 会員による好事例」と「第2部 企画委員・分科会幹事の所属する企業による好事例」の2部構成となっている。以下では、地方銀行における事例として、第1部で紹介されている(株)コンコルディア・フィナンシャルグループ(横浜銀行、東日本銀行)(図表1)、(株)山陰合同銀行(図表2)、(株)北國フィナンシャルホールディングス(北國銀行)の事例を紹介する(図表3)。

(株)コンコルディア・フィナンシャルグループは、ソリューション・カンパニーへの転換に向けた「人づくり」に取り組み、人材戦略の基本テーマとして、「人づくり」、「組織づくり」、「環境づくり」の3つを掲げている。人材育成では、3段階に設定したスキルレベルに応じた研修体制を整備し、半期ごとの社員のスキルレベル評価を人材配置や昇進・昇格に紐づける等、成長実感を得られる育成態勢が整えられている。また、行内公募により、新たな職務への挑戦機会として「リスクリングチャレンジ」制度を導入し、リスクリングと社員のキャリア希望とを両立させる取組みを推進している。

(図表1) コンコルディア・フィナンシャルグループの事例



(備考) よりクリアな資料は出所を参照願います。(図表2、3同様)

(株)山陰合同銀行は、事業推進に向けた社員の自律的成長とリスクリングに取り組んでいる。事業成長に向けて、「コンサルティング」、「デジタル」、「本部人材の専門性の強化」を目指し、必要な人材数を専門領域ごと(3段階のレベルに区分)、階層ごとに細かに管理するとともに、スキルチェックにより社員の能力や課題の可視化に取り組んでいる。また、法人営業力の強化では、他の業務から法人営業担当への人材再配置・リスクリングを実施し、営業地域ごとに教育担当者を配置した上で、法人営業という未経験業務に挑戦する対象者の不安を解消するための各種教育制度を整えている。

(株)北國フィナンシャルホールディングスは、社員の自律性に基づく育成とキャリア

人材の活用によりイノベーションに取り組んでいる。キャリア自律に向けた施策として、本業以外の業務を社内副業として行う「コラボレーション制度」を導入し、部署間での相乗効果を図っている。また、キャリア人材を含めた多様な人材の活用では、スキル・役割・生産性・会社への貢献度をレビューして処遇に反映する仕組みを導入し、退職一時金を賃金へ振り替える等、年齢や勤続年数によらない評価・処遇への転換を図っている。さらに、人的資本開示では、「地域のクオリティ向上に貢献できる人材」の育成を軸にした詳細な取組みを記載している。

(図表2) 山陰合同銀行の事例

**実践 | 事業成長を支える社員の専門性強化**  
3つの視点 1 2 5つの要素 1 3

環境の変化が激しい中で事業成長に向け、コンサルティング、デジタル、本部人材の専門性を強化を目指す。必要な人材数は、各専門領域についてレベルを3段階に区分した上で、各階層ごとに細かに管理。例えば、デジタル人材は、プロ26名の育成を目標とし、1年間の外部機関研修などを通じて強力に人材育成・確保を進める。

**POINT**  
スキルチェックにより社員の能力・課題を可視化し、体系的に人材育成を進める。

**図22 デジタル人材の育成計画**

法人営業を強化するため、大規模な構造改革による人材の地出し、他業務から法人営業担当への人材再配置・リスキングを実施。営業地域ごとに、教育担当者を配置し、他業務から法人営業担当への転身を目指す行員154名を、eラーニング研修や、OJTによる現場での育成により約1年間、集中的に教育する。

**POINT**  
法人営業に関するセミナーや好事例の共有により、未経験業務に挑戦する対象者の不安を解消する。

**図23 リスキング施策の全体像**

＜営業店＞ OJTで直接指導  
＜人事課＞ 研修(21日研修) 全体の研修13名受講  
＜教育研修部(計6名)＞ 業務知識・事務対応をサポート  
育成対象者(154名)

※リスキング総経費…2021年度：335百万円、2022年度：332百万円  
(OJT研修期間中の教育者給与、育成担当者の人件費含む)

**開示 | 事業成長を支える多様な人材の獲得・育成に関する開示**  
3つの視点 1 2 5つの要素 1 2 3

有価証券報告書では、人材戦略の全体像から具体策、そしてその結果としての定員指標が開示されている。例えば、「多様な人材の確保」という戦略に対しては、具体的施策としてリファラル採用による採用チャネル拡大が記載されたうえで、その結果指標として、経験者採用数等が開示されている。

**POINT**  
各KPIの目標が、実績値と具体施策と結びつけられて記載されており、目標達成へ向けた道筋が明確。

**図24 有価証券報告書における開示内容(抜粋)**

取組項目	指標	22年度実績	今後の方針
・多様な人材の確保	経験者採用	13名	年間20～30名を採用
・質の高い成長機会の提供	育成にかかわる人的投資額	300百万円	キャリアアップ手当新設等拡充

(図表3) 北國フィナンシャルホールディングスの事例

**実践 | 社内副業による自律的成長・キャリア形成の支援**  
3つの視点 1 5つの要素 2 4

キャリア自律に向けた施策として、本業以外の業務を社内副業として行う「コラボレーション制度」を導入。事前に説明会において、制度を活用した社員に期待する成長や成果を共有することで制度活用を促す。これまでに、全社員の1/4にあたる626名が制度を利用し、一部は人事異動を経て副業先の部署へキャリアチェンジを実現。

**POINT**  
受け入れ部署側も、従来のメンバー以外が業務に参画することで、新たな気づきを得ている。

**図58 コラボレーション制度の概要**

応募資格	全社員
(副業)依頼期間	3か月～1年
(副業)就業頻度	年2回

【適用例(募集要項)】  
 ・次世代のオフィス企画(管轄部門)  
 ・デジタルマーケティング企画(管轄部門)  
 ・ブランドマーケティング推進企画(管轄部門)  
 ・人材採用企画(人事部門)  
 ・ECサイト企画(EC部門)  
 ・マーケティング企画(マーケティング部門)

**開示 | キャリア人材の活用と専門性の伸長を目指した人事制度改革**  
3つの視点 1 3 5つの要素 2 4

キャリア人材を含めた多様な人材の活用や、社員の専門性の伸長を促すための、人事制度を抜本的に見直し。初任給の引上げや、スキルや貢献度を基に上長との対話により賃金が決まる仕組み、退職一時金の賃金への組み替え等を導入し、年齢や勤続年数によらない評価・処遇へと転換している。

**POINT**  
退職一時金には年功や勤続年数に依存する要素が強く残るため、賃金への振り替えを推進した。

**図59 キャリア型人事制度の主な要素**

項目	内容
初任給	20.5万円から26.4万円に引き上げ
賃金	スキル・役割・生産性・会社への貢献度をレビューし、処遇に反映する仕組みの導入
退職金	退職一時金を廃止し、賃金に振り替え
定年	65歳までの定年延長、再雇用期間を70歳までに延長
評価	業績評価や専任を廃止し、社員がキャリア志向や会社からの期待を元に社員が目標設定する仕組み(キャリアレビュー制度)を導入

**開示 | 「地域のクオリティ向上に貢献できる人材」を軸とした人的資本開示**  
3つの視点 1 3 5つの要素 2 3 5

有価証券報告書では①採用方針、②人材育成、③働く環境整備、④多様性に配慮する施策のうち、主要な施策の概要を記載。各施策について、キャリア採用比率や1人あたり年間人材育成費用等の具体指標も併せて開示する。さらに、統合報告書では、「地域のクオリティ向上に貢献できる人材」の育成を軸に24ページにわたって詳細な取組を記載している。

**POINT**  
「地域のクオリティ向上」にどう資するのかという観点で、採用・学び・組織等の全人事施策を説明。

**図60 統合報告書における人事施策の整理の例**

(出所) 「人的資本経営コンソーシアム 好事例集」21頁、33頁

### 3. 信用金庫経営においても不可欠となる人的資本経営の実践

本コンソーシアムの第1回企画委員会では、メンバーとともに「コンソーシアムを通じて、人的資本経営を日本全体のムーブメントにしていきたい」という新たな決意が示された。好事例集の冒頭にあるとおり、人的資本投資による企業価値向上の観点から、賃上げや人的資本投資が行われるところへ円滑な労働移動が起こり、人材育成が行われるというサイクルは重要であろう。

地方銀行において人的資本経営での先進的な取組み事例が増え、その開示が進むにつれて、信用金庫においても、新卒・中途採用の観点から、今後、人的資本経営の実践は、事業運営上、欠かせない要素となってくるだろう<sup>4</sup>。目指すべき将来の経営の姿からバックキャストして自金庫にとって「必要な人財」を明確に定義し、その人財の育成に向けて、リスキリングと人事評価(昇進・昇格・昇給等)を紐付けする等の工夫をしながら、今後の事業成長を目指していくことが求められているのではないだろうか。以上

<sup>4</sup> 詳細は、産業企業情報 No.2023-7(2023年7月19日発行)および産業企業情報 No.2023-10(2023年8月22日発行)を参照 (<https://www.scbri.jp/reports/industry/20230719-vuca3.html>, <https://www.scbri.jp/reports/industry/20230822-vuca4.html>)

<参考文献>

- ・ 経済産業省(2023年10月3日)「人的資本経営コンソーシアム 好事例集」

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。