

信用金庫の新しいビジネスモデル策定（2）

－ 職員減少時代の中計策定動向 －

ポイント

- 信用金庫が5年後・10年後も持続可能なビジネスモデルを構築するうえで、常勤役職員数の減少が最大の制約要因となりつつある。
- 今後も職員数が減少し続ける前提で、①業務改革および選択と集中の徹底、②女性職員やシニア職員の活躍拡大などに取り組んでいく必要がある。
- 取組時の検討課題は、①10年後の職員予想の共有、②目指す信用金庫像の実現シナリオ、③バックキャスト型の人材戦略策定などとなる。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、10年後の職員減少を前提に中期経営計画を策定する信用金庫がみられるようになった。

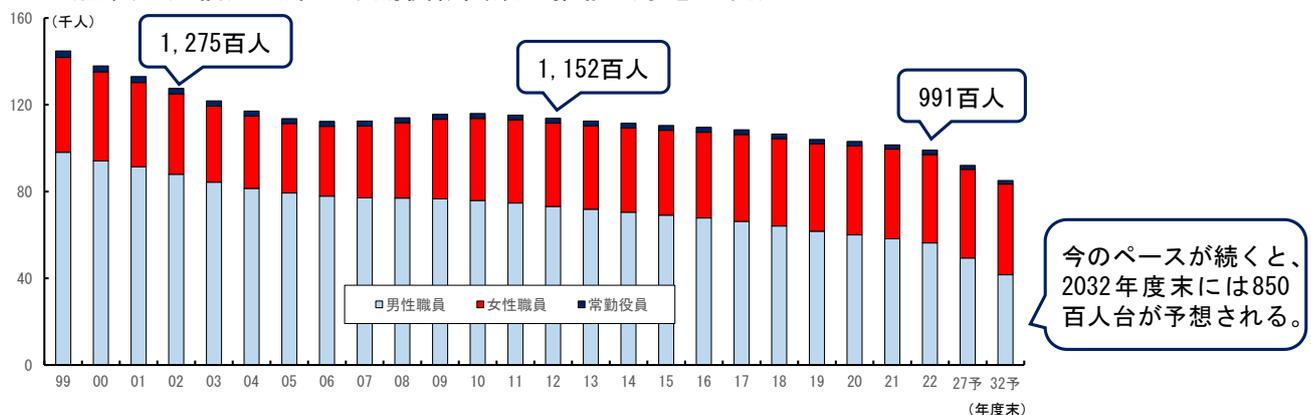
(注) 本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2023年度）」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。

1. 10年後の職員予想

2022年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比2.4%減少の991百人となり、12年連続で前年度末を下回った。新規採用で苦戦が続き、また中途・定年退職者の増加から信用金庫の常勤役職員数は減少方向が予想される（図表1）。特に男性職員の減少は著しく、2032年度末には男性職員数と女性職員数が逆転する可能性もある。

こうした状況を勘案すると、多くの信用金庫が中期経営計画を策定するうえで、常勤役職員の減少を前提に据える必要性が強く、そのためにも先ずは冷静な10年後（将来）予想の庫内共有が求められる。

(図表1) 信用金庫の常勤役職員数の推移（予想の例）



(備考) 1. 99年度末以降の年度末の実績をもとにエクセルの関数で予想した。

2. 図表1・2とも信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 想像される姿

10年後の信用金庫の職員状況は、①常勤職員数の減少に加え非正規職員等の採用も厳しくなる、②女性職員およびシニア職員の割合が上昇する、の2点が想像される。そのため男性職員を基本とした渉外担当者および管理職の不足がもう一段進むことになる。また、若手や中堅職員を中心に多様な働き方が広く普及すると考えられる。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①10年後の人員予想の共有、②目指す信用金庫像の実現シナリオ、③バックキャスト型の人材育成計画などとなる。10年後に予想される職員数とその時点での男女別・年齢別などの職員構成を庫内で共有し、目指す信用金庫像を実現するために必要な経営資源とのギャップ解消に取り組んでいく必要がある。合わせて企画部門と人事部門が連携し中長期の視点に立った各種計画を策定することが求められる。

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) 職員減少を前提とする中計策定に関する主なコメント

- 当金庫は、次期中期経営計画の策定にあたり「10年後に常勤役職員数が2割減る」を前提とし、早めに組織改革や人材育成などに取り組む考えである。
- 当金庫は、現在の職員数を維持できないと組織が持たないと考える。となると更なる店舗統廃合が必要となり、このままでは完全な縮小均衡サイクルに入ってしまう。
- 当金庫の経営陣は職員が減っていく前提の中計策定に消極的だが、既に想定を上回るペースで職員が減少しており、ビジネスモデルの転換レベルの改革が必要となってきた。
- 当金庫は瓢箪型の人員構成なので、今後は管理職不足が健在化する。組織の整理統合を進めると同時に、シニア職員・女性職員の活躍拡大が不可欠である。
- 当金庫の人員構成の推移を予想すると、10年後には女性管理職が相当数必要となる。そこで10年計画で女性職員の活躍拡大に取り組むことにした。
- 職員数の減少で当金庫は、現在の店舗網の維持が困難となりつつある。BPRを進め、また営業店職員の多能工化に力を入れていく。
- 職員数が減少するなか業容を維持するため、当金庫は職員一人ひとりの労働環境や処遇改善などに取り組みエンゲージメント向上に努めている。
- 当金庫は、職員数に余裕があるうちに先行して店舗統廃合などに取り組む考えである。人繰りが厳しくなってからでは、何も出来なくなってしまう。

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。

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(信用金庫名の照会や関連資料の提供依頼にはお応えしていません)。