



SCB

ニュース&トピックス

No.2023-105

(2024. 3. 18)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所

とね かずゆき
上席主任研究員 刀禰 和之

03-5202-7671
s1000790@FacetoFace.ne.jp

信用金庫の新しいビジネスモデル策定（37）

— 「アルムナイ採用」の実実施動向 —

ポイント

- 常勤役職員の減少による人手不足が深刻化するなか、転職などでいちど自金庫を中途退職した元職員を再雇用する「アルムナイ採用」に注目が集まっている。
- アルムナイ採用は、①元職員の再雇用の側面と、②中途採用の条件緩和の側面があり、実際の採用には相当なハードルがあると考えられる。
- 取組時の検討課題は、①職員エンゲージメントの向上、②金庫役職員の意識改革、③庫内ルールの整備などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、敢えて制度化せず個別対応する信用金庫と、制度として幅広く募集中の信用金庫に取組スタンスが分かれた。

（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. アルムナイ採用の仕組み

信用金庫の常勤役職員数の減少が深刻化するなか、転職などでいちど自金庫を中途退職した元職員を再雇用する「アルムナイ採用」を導入する信用金庫が出てきた。アルムナイ採用そのものは特殊な制度ではなく、①自金庫を中途退職した元職員の再雇用の側面と、②中途採用の条件緩和の側面がある（図表1）。一般に元職員の再雇用では結婚や介護で自金庫を中途退職した人材を再雇用することが多く、また中途採用では元職員の応募を謝絶するケースが多かったと想像される。アルムナイ採用の仕組みは、転職やスキルアップで中途退職した元職員を上記の①や②に含めると考えれば、理解しやすいだろう。

（図表1）アルムナイ採用の仕組み（例）

【分類】	【内容】	【メリット・デメリット】
元職員の再雇用の側面	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自金庫を中途退職した元職員の再雇用の仕組みとなる。 ・ 家庭の事情（結婚、介護等）で退職した職員に加え、転職などで中途退職した元職員も再雇用の対象とする。 	<p>（メリット）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 元職員であり即戦力化が可能 ・ 採用コストの削減 ・ 庫外で得た経験やノウハウの活用 ・ 多様性を認める組織風土の醸成 ・ 内外への先進性のPR など
中途採用の条件緩和の側面	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中途採用の募集対象を緩和（拡大）した仕組みとなる。 ・ 中途採用の募集条件に自金庫の中途退職者も明示する（これまでは謝絶が一般的だったと思料される）。 	<p>（デメリット）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 庫内人間関係などに配慮が必要 ・ 同僚職員などの不満増大の恐れ ・ 公平性の高いルール設定が必要 ・ 課題を有する中途退職者の応募時の対応 ・ 再退職の恐れ（金庫イメージの悪化） など

（備考）図表1・2ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 制度化のメリット

研修受講金庫に対するヒアリングベースでは、半数近い信用金庫で元職員の再雇用経験があり、なかには転職などによる中途退職者の再雇用も含まれた。現状は、制度化せずケースバイケースでの対応が中心のようだが、敢えて制度化した信用金庫からは、『新卒・中途採用活動時のPRになる。』を挙げる声があった。また業務として取り組むことで、『中途退職者に声かけしやすくなる。』などのコメントもあった。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①職員エンゲージメントの向上、②金庫役職員の意識改革、③庫内ルールの整備などがある。アルムナイ採用で実績を出すには、中途退職者が再び自金庫で働きたいと思える職場づくりが不可欠であり、職員エンゲージメントの低い組織ではアルムナイ採用は困難と思料される。また、再雇用者と自金庫に勤める役職員の双方が納得するようなルール作りも不可欠である。

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) アルムナイ採用の導入に関する主なコメント

- 当金庫は、厳しい人手不足のなか、優秀な若手・中堅の中途退職が相次いでいる。当金庫の本音は『出来れば彼(女)らに戻ってきて欲しい。』であり、人事担当役員が定期的に中途退職者にコンタクトを取っている。
- 当金庫はアルムナイ採用を制度化していないが、戻ってきて欲しい中途退職者には声掛けしている。ただし制度化すると、課題を抱える中途退職者の応募が来た際、面倒である。
- 当金庫は、今年度からアルムナイ採用を制度として導入し、中途退職者への電話連絡や庫内報の送付を開始した。制度化により、仕事として取り組めるようになった。
- 当金庫はアルムナイ採用を導入し、実際に戻ってきた職員もいる。こうした職員は『他社で働いてみたけど、やっぱり〇信金の方が働きやすい。』などと、日常業務のなかで若い職員に話してくれるので、助かっている。
- 当金庫は、新卒・中途採用向けのPRにアルムナイ採用を活用できれば良いと考えている。今では競合金融機関の多くが採用しているのに、当金庫は未実施だと「古臭い組織」とレッテルを貼られる恐れがある。
- 当金庫は中途退職者で戻ってきた職員がいるが、どうも個別対応のようである。
- 中途退職した元職員が『当金庫に戻りたい。』と思えるような信用金庫に生まれ変わらなないと、誰も戻ってこないのではないかと。制度化しても再雇用は期待できない。

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)。