



SCB

ニュース&トピックス

No.2023-109

(2024. 3. 22)

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（39）

— シニア職員の活躍動向 —

ポイント

- 常勤役職員数の減少が続くなか、50代以上のシニア職員（再雇用職員等を含む）の活躍拡大に舵を切る信用金庫が増えつつある。
- 活躍拡大に向け、役職定年制度の柔軟運用や定年年齢の延長、シニア職員に対する成果主義の導入などが活発である。
- 取組時の検討課題は、①人員予想の庫内共有、②シニア職員との密な対話、③業務見直しやリスクの実施などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、シニア職員の一人ひとりに役割や処遇を選択させる寄り添い型の信用金庫があった。

（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. シニア職員活躍への期待

近年の信用金庫は、若年人口の減少を主因に新卒採用で苦戦が続き、また雇用流動化から若手・中堅職員の中途退職が相次ぐなど、人手不足が厳しさを増している。結果、多くの信用金庫が量（人数）の不足に加え、管理職や専門性の高い職員といった質の不足にも直面している。こうした職員の量と質不足への対応策には、①業務の効率化、②職員数の確保、③職員の活躍拡大などがあり、なかでも50代以上のシニア職員（再雇用職員等を含む）の活躍拡大に注目が集まっている（図表1）。近い将来、わが国では70歳定年時代の到来が想定されるため、シニア職員の活躍拡大は人材戦略上の重要テーマになっていくと考えられる。

（図表1）シニア職員の活躍拡大の必要性

【背景】	【対応策】	【取組みの例】	【課題など】
・常勤職員（特に男性）の減少 ・求める能力とのミスマッチ拡大	①業務の効率化	・BPRで生産性向上 ・営業店の少人数化 ・本部組織のスリム化	・縮小均衡の恐れ ・職員疲弊で更なる離職増も ・業務の取捨選択が必要
	②職員数の確保	・採用の強化 ・中途退職の防止強化 ・定年年齢の延長	・採用難と雇用流動化の拡大 ・働き方改革の推進強化 ・人件費の高止まり
	③職員の活躍拡大	・若手の積極登用 ・女性職員の活躍拡大 ・シニア職員の活躍拡大	・働き方改革の推進強化 ・業務BPRなどの実施 ・処遇の改善やリスクの実施

（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. 主な活躍拡大策

シニア職員の活躍拡大に向け、信用金庫の間で役職定年制度の柔軟運用や再雇用職員に対する処遇の見直し、更には定年年齢の延長の動きも強まってきた。一律的な処遇の引下げではなく、成果主義型の評価を盛り込んだ制度改正が相次ぎ、シニア職員の蓄積した経験やノウハウの活用とモチベーション維持策の導入が増えている。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①人員予想の庫内共有、②シニア職員との対話、③業務見直しやリスクの実施などがある。シニア職員の全てが活躍拡大を志向する訳でなく、多様な働き方やライフスタイルを求める声もあるので、活躍拡大を進める際は一人ひとりのシニア職員との対話が重要となる。同時に業務見直しやリスクの支援などにも取り組み、希望するシニア職員の活躍を後押しする環境整備も求められる。

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) シニア職員の活躍拡大に関する主なコメント

- 当金庫は、職員不足が深刻化するなか、シニア職員の活躍拡大を進めていく考えである。もともとシニア職員は当金庫に長く勤めてきた実績があり、人となりも分かるので、むしろ処遇を引き上げてでも当金庫に残って頂くべきである。
- 経済が右肩上がりの時代は、組織の新陳代謝のため役職定年制度などが必要だったが、今は逆に管理職のなり手が足りずシニア職員にも引き続き頑張ってもらう必要がある。当金庫の役職定年制度は実質的に廃止され、個別対応で職位を決めている。
- 当金庫は60歳定年時の再雇用条件として、①役席として引き続き働くか、②定型的な業務を中心に働くかをシニア職員に選択させる。
- 当金庫は、50代以上のシニア職員のスキルアップを目的に、リカレント教育の単位取得をノルマ化した。必要な単位を取得しないと、58歳以降の処遇が引き下げられる。
- 当金庫は、役職定年者の処遇を一律で引き下げるのではなく、活躍内容によって給与・賞与に差が付く仕組みに切り替えた。
- 当金庫は60歳定年でその後は再雇用職員となるが、再雇用職員のモチベーション維持のため、今年度から給料の引下げ幅を抑え、また働きに応じて賞与を支給することにした。
- 当金庫の本部は、60歳以降の再雇用職員が現役で活躍している。現実問題として、専門性の高い職員の後任を容易に配置できないので、シニア職員には出来る限り長く勤めて貰った方が金庫として助かる。

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)。