



SCB

ニュース&トピックス

No.2024-20

(2024. 4. 22)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所

とね かずゆき
首席主任研究員 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（56）

－ 職員エンゲージメントの改善動向 －

ポイント

- 信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築し、経営理念・経営ビジョンを実現するには、職員一人ひとりのエンゲージメント改善が不可欠と言われる。
- 職員エンゲージメントの改善を通じて、若手・中堅職員の経営に対する信頼感が強まれば、中途退職の減少や自発的な営業活動への転換などが期待される。
- 取組時の検討課題は、①実態の把握、②改善対象の優先順位付け、③改善状況の共有などがあり、経営陣にはネガティブ情報を受け入れる寛容さが求められる。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、20～30代の職員のエンゲージメント改善を優先させる信用金庫があった。

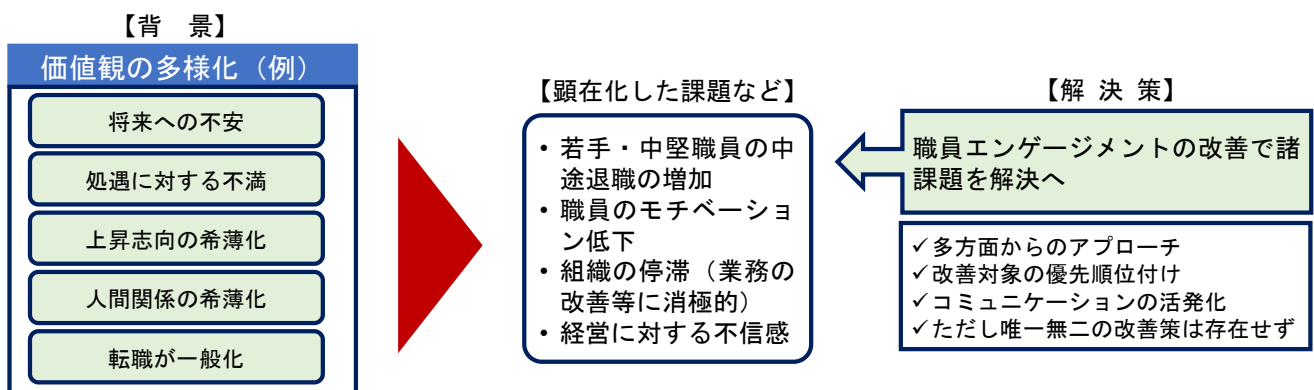
（注1）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2023年度）」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。

（注2）本稿は、ニュース&トピックス（2022-134）「信用金庫の新しいビジネスモデル策定－職員エンゲージメントの向上－」のアップデート版となる。

1. 職員エンゲージメントの改善

（一社）全国信用金庫協会が策定した新3か年計画（2024年度～2026年度）では、組織活性化策の柱の一つとして、職員エンゲージメントの改善が問題提起された¹。若手・中堅職員のモチベーションを高め、中途退職を防止するためには、時代の変化に合わせた組織体制や人間関係の構築が求められる。そこで注目を集めるようになったのが、職員エンゲージメントの改善であり、改善策の実施を通じて自金庫に対する職員の愛着心醸成や組織の活性化が期待される（図表1）。

（図表1）職員エンゲージメント改善策（問題意識）



（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

¹ 本稿では、職員エンゲージメントと職員モチベーション、職員満足度などを同義とする。

2. 職員エンゲージメント調査の定期実施

数年前から他業態を含む多くの企業が従業員（職員）エンゲージメントの改善状況を測る指標として「職員エンゲージメント調査」を実施している。研修受講金庫へのヒアリングベースでは、現時点での実施金庫は限られたものの、『年1回の調査で改善状況を確認し、必要な施策を講じる。』『KPI項目として設定する。』などの声が挙がった。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①実態の把握、②改善対象の優先順位付け、③改善状況の共有などがある。実施にあたっては、自金庫の職員エンゲージメントの水準を冷静に把握し、論理的な改善策を講じていく必要がある。ただし職員一人ひとりのエンゲージメントの改善ポイントは異なるので、まずは自金庫として優先順位を設定し、具体的な改善策に取り組むことが求められよう。

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）職員エンゲージメントの改善に関する主なコメント

- 個人的な危機感を含め、当金庫は職員エンゲージメントを引き上げないと組織を維持できない状況にある。昔のように営業店を叱咤激励しても誰も付いてこないし、優秀な職員から当金庫を退職してしまう。とにかく職員に寄り添う姿勢を打ち出し、一人ひとりの前向きな意欲を引き出すことが重要である。
- 当金庫は、全職員のエンゲージメント改善は難しいと考えており、まずは当金庫に対する愛着心が未確定の20～30代の若手職員を対象を絞ることにした。一方のベテラン層は良くも悪くも当金庫に長年勤めているので、エンゲージメントも相応に高いと思料する。
- 当金庫は数年前から「褒める文化」への転換に取り組んでいる。サンクスカードを導入し、顧客に褒められた件などを皆で称え合うようにした。
- 当金庫は職員エンゲージメント改善のポイントは管理職と若手などのコミュニケーション不足にあると考える。そこで10年近く前から外部講師を招き、管理職向けにコーチングやエンゲージメント向上に関する研修を実施している。
- 職員エンゲージメントを高めるためには、行き着くところ『自分は何のために〇〇信金で働くのか？』みたいな話となる。そこで当金庫は、役職員の目線をもう一度揃えるため、経営理念を刷新することにした。広く職員を巻き込んで見直している。
- 当金庫は、人間関係の希薄化が職員エンゲージメントを引き下げていると捉え、1on1ミーティングなどのコミュニケーション活性化策に取り組んでいる。

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。

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（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）。