



SCB

ニュース&トピックス

No.2024-176

(2025. 3. 25)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所

上席主任研究員 刀禰 和之

研究員 森川 友理

03-5202-7671

s1000790@facetoface.ne.jp

信用金庫の新しいビジネスモデル策定（2024-35）

－ 人事制度改革への取り組み －

ポイント

- 多くの信用金庫が人事制度改革に取り組んでおり、なかでも近年はコース別の人事制度を見直す事例が増えている。
- 人事制度改革は、個別性が強く法制度への対応も求められるため、制度設計の段階から外部の専門コンサル企業を活用する研修受講金庫が大半を占めた。
- 取組時の検討課題は、①経営陣のリーダーシップ発揮、②職員ニーズの把握、③担当者（マンパワー）の確保などとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、複線型の人事制度を単線型に再設計する信用金庫が複数みられた。

（注）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024 年度）」の意見交換および個別信用金庫へのヒアリング等で得た情報をもとに作成している。

1. 人事制度改革の実施状況

信用金庫を取り巻く環境変化が加速し、また職員減少への対応策やエンゲージメントの改善に取り組むことが急務となるなか、既存の人事制度のアップデートは「待ったなし」となりつつある。ただし人事部門の役職員は日々の業務に追われており、制度改革の必要性を認識しつつも、なかなか手を付けられない状況にある。と言うのも、人事制度改革を完遂するには、年単位の期間と相応のマンパワー投入が必要となるからである。

研修受講金庫との意見交換では、人員不足への対応やダイバーシティ経営の実現の一環として、複線型の人事制度を単線型に見直す信用金庫が複数あった（図表 1）。また、年功序列型の人事制度から成果主義型への転換を求める声も寄せられた。

（図表 1）人事制度改革（見直しの例）

分 類	狙 い	課 題
単線型→複線型	・ 求められる役割に応じた処遇・働き方が実現する。	・ 人員配置が困難になるほか、職員によってはモチベーションが低下する。
複線型→単線型	・ 全員営業体制の実現などによる職員の活躍幅が拡大する。	・ 移行期（場合によって 10 年超）は既得権を有する職員の扱いに苦慮する。
複線型→複線型	・ 細分化による適正配置とモチベーション向上につながる。	・ 担当がより固定化してしまい硬直的な人事異動となる。

（備考）1. 複線型→複線型の例では、総合職と事務職に加え、専門職を追加するなどがあった。

2. その他には、全員総合職で入庫し、3 年目にコース選択を行う人事制度などがあった。

3. 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. 外部の専門コンサル会社の活用

人事制度改革を実施した研修受講金庫の多くが外部の専門コンサル会社を利用しており、自金庫の役職員のみによる改革事例は限られた。実施金庫からは『制度改革に要するマンパワーの確保や最新の法制度などへの対応が大変なので、外部の力を活用した方が現実的である』とのコメントがあった。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①経営陣のリーダーシップ発揮、②職員ニーズの把握、③担当者（マンパワー）の確保などとなる。人事制度改革には時間と労力を要するため、改革の必要性を経営陣が強く認識して臨む必要がある。また実施にあたっては職員一人ひとりの要望や不満などを十分に聴取し、可能な限り制度設計に反映させることが望ましい。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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）研修受講金庫のコメント（複線→単線の例）

- 当金庫は人事制度改革を実施し、2024年度から総合職への一本化を図った。事前に事務職に行ったアンケートでは6割位が総合職への移行希望だったが、蓋を開けると9割が総合職に転換し、事務職に留まったのは1割だった。
- 当金庫は2024年度に人事制度を改革し、事務職を廃止・総合職一本にした。事務職の職員を積極的に昇給昇格させたので、不満も少なかったようである。
- 当金庫は2025年度から全員総合職の新規採用のみとする。既に働いている事務職の職員（主に女性）は既得権として事務職を続けられるが、時間をかけて総合職化していく考えである。
- 当金庫は総合職と事務職からなるが、新人事制度のなかで全員総合職に転換していく。事務職で入庫した職員は7年後に総合職に転換するルールとする。別途、本部の特定業務で専門職を導入する予定もある。
- 現在は総合職と事務職に分かれるが、今後は事務職の採用を減らしていき、実質的に総合職のみにしていく考えである。なお新人事制度では専門職の登用も検討俎上にある。
- 当金庫は原則総合職一本の人事制度に見直し、新卒は総合職のみの採用とした。入庫3年目に総合職を継続するか、業務限定の事務職に転換するかを選択できるが、事務職への転換は原則として存在しない（特例に近い）。

（備考）過去レポートの再掲あり

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 信用金庫のコメント等は研修受講者の個人的な意見・感想を含むものであり、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（個別信用金庫名や詳細資料の提供依頼にはお応えしておりません）。