



## 信用金庫の人材育成・人事制度改革 - 事前課題の集計結果 -

### 視点

2020年12月末の信用金庫の常勤役職員数は、前年同月末比1.3%減の10万6,005人となり、117か月（9年9か月）連続で前年同月末を下回った。若年人口の減少を主因に今後も役職員数の増加は困難なため、信用金庫は人員増ではなく、一人あたりの生産性を高める努力が不可欠となる。コロナ禍もあるので、特に人材育成の分野では対面と非対面とを組み合わせる必要性が高まろう。また、急激な社会環境の変化に即した人事制度への改革も求められる。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年1月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第3回「人材育成・人事制度改革」の事前課題（集計結果）を紹介する。信用金庫の人材育成への取組み状況などについて取り上げたい。

### 要旨

- 本稿は、「経営戦略プランニング研修」の第3回「人材育成・人事制度改革」の事前課題（集計結果）を取りまとめたものとなる（受講金庫数は91金庫）。
- 職員不足を訴える信用金庫は全体の6割となり、なかでも渉外担当者の不足（44.1%）が深刻である（問1）。
- 2021年4月入庫の採用活動は「苦戦したが何とかあった」が58.1%となり、また「例年と変わらなかった」も18.6%あった（問2）。
- 2021年度以降の人材育成策は、「非対面・オンライン研修」を重視する信用金庫が74.4%に達し、「現場によるOJT」の56.9%を上回った（問3）。
- 人事制度の抜本的な見直しの有無では、「現在、見直し中」と「今後3年以内の見直しを予定」の合計でほぼ半数となる（問4）。

### キーワード

信用金庫、経営戦略、新型コロナウイルス感染症、人材育成、人事制度改革

※「経営戦略プランニング研修」の第3回「人材育成・人事制度改革」の事前課題提出期間は、  
2020年11月16日～12月4日

目次

はじめに

1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）
2. （正規）職員の過不足（問1）
3. 採用活動の強化（問2）
4. 人材育成の強化（問3）
5. 人事制度改革の実施（問4）

おわりに

はじめに

2020年12月末の信用金庫の常勤役職員数は、前年同月末比1.3%減の10万6,005人となり、117か月（9年9か月）連続で前年同月末を下回った。若年人口の減少を主因に今後も役職員数の増加は困難なため、信用金庫は人員増ではなく、一人あたりの生産性を高める努力が不可欠となる。コロナ禍もあるので、特に人材育成の分野では対面と非対面とを組み合わせしていく必要性が高まろう。また、急激な社会環境の変化に即した人事制度への改革も求められる。

そこで本稿では、当研究所が2020年11月から2021年1月にかけて実施した「経営戦略プランニング研修」の第3回「人材育成・人事制度改革」（以下「本研修」という。）の事前課題（集計結果）を紹介する（**図表1、2**）。信用金庫の人材育成への取組み状況などについて取り上げたい。

（図表1）経営戦略プランニング研修の概要

信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため、信金中金 地域・中小企業研究所が2017年度に開始した信用金庫役職員向けの集合（ゼミ）形式の研修である。2020年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、オンライン方式での開催に変更した。

信用金庫のニーズが高い分野（テーマ）単位で募集を行っており、受講信用金庫から集めた事前課題の集計結果および業界動向や取組事例等の講義をYouTubeでWeb動画配信する形である。

（備考）図表1～15まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

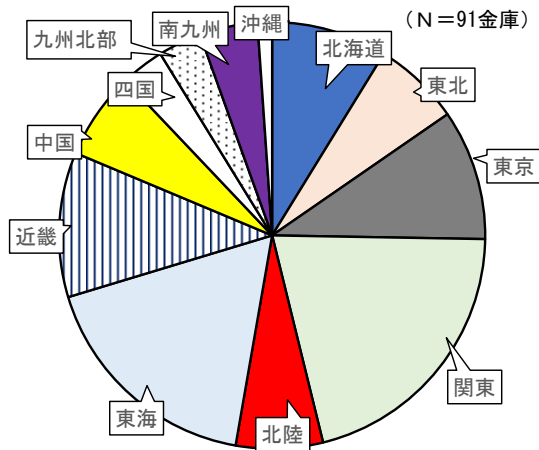
（図表2）本研修スケジュール

年 月 日	内 容
2020年11月16日	研修の案内発出（第3回テーマ「人材育成・人事制度改革」）
12月04日	申込み期限（事前課題の提出期限）
12月21日	YouTubeによるWeb研修動画の配信（約41分）
2021年1月8日	Web研修動画の配信終了

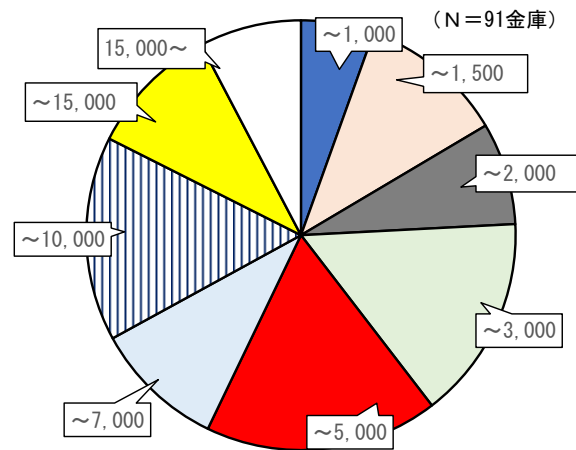
## 1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）

本研修は、全国から 91 信用金庫の参加を得て実施した。受講金庫の地区別、預金規模別の分布をみると、（図表 3、4）のとおりである。また、本研修の事前課題の提出期間が 2020 年 11 月から 12 月であり、足元の問題意識などと異なる可能性がある点に留意願いたい（図表 5）。

（図表 3）地区別の受講状況



（図表 4）預金規模別の受講状況（億円）



（図表 5）事前課題の内容

No	設問（大項目）	課題の内容
問 1	（正規）職員の過不足	（正規）職員の過不足感について
問 2	採用活動の強化	新規採用に向けた採用活動について
問 3	人材育成の強化	職員に対する研修・育成策として実施した施策について
問 4	人事制度改革の実施	人事制度改革を進めるうえでの考え方等について

（備考）1. 回答は原則として選択式を採用し、意見等はコメント欄に記入

2. 回答に未記入があった場合等は、適宜「その他」などへの修正を実施

## 2. （正規）職員の過不足（問 1）

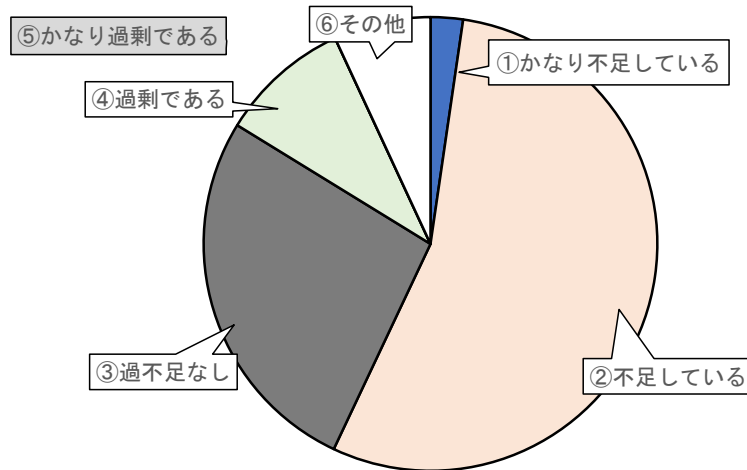
2020 年 12 月末の信用金庫の常勤役職員数は、前年同月末比 1.3%減の 10 万 6,005 人となり、117 か月（9 年 9 か月）連続で前年同月末を下回った。現在のペースが続くと、2020 年度末（2021 年 3 月末）も前年度末を下回る見通しである。若年人口の減少に加え、近年の金融機関の就職人気低下から新規採用で苦戦する信用金庫が多く、また雇用流動化の流れを受け中途退職も増加が続くと予想される。足元のコロナ禍も信用金庫の新規採用活動などにマイナスに作用する可能性が高い。そこで（問 1）では、最初に常勤職員の過不足感を設問とした。

### （１）現在の過不足感

現在の常勤職員数の過不足感は、「不足している」が54.6%に達し、「かなり不足している」を加えると6割の信用金庫から不足の声が聞かれた。その一方で「過不足なし」が27.9%、「過剰である」も9.3%あり、信用金庫によって職員の過不足感が異なった（図表6）。ちなみに「過剰である」を選択した受講金庫の属性をみてみると、地区・預金規模ともに特段の特徴を確認できなかった。

受講金庫のコメントには、『感覚的には職員不足だが、適正人員的には過剰である。』『収益の観点では過剰だが、事務効率化の進捗等を踏まえると過剰感はない。』『営業店は職員不足を訴えるが、本部の立場からすると営業店人員は過剰となる。』などがあり、信用金庫内の立場によって過不足の見方も異なってくる。

（図表6）現在の過不足感（1つ）



（備考）以降、円グラフで回答が0の項目はシャドーとする。

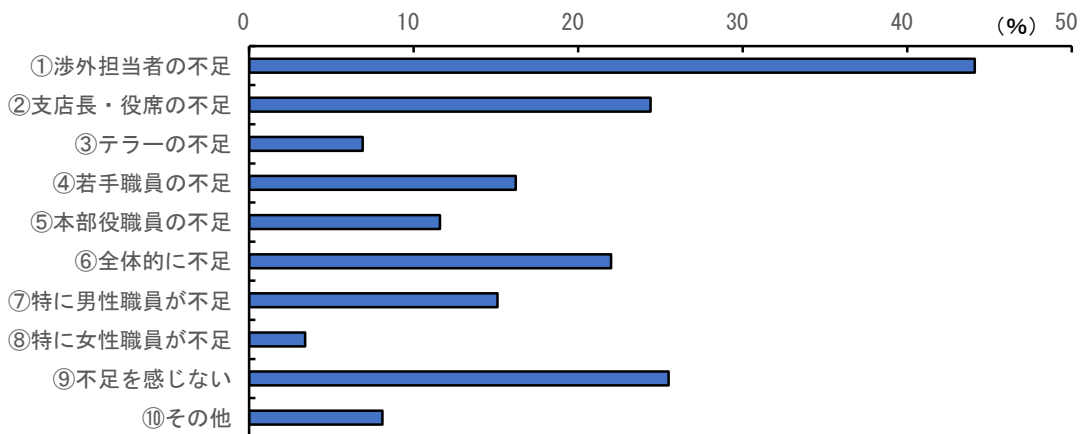
### （２）不足の例

職員不足の例としては、「渉外担当者の不足」を挙げる受講金庫が43.0%となり、「支店長・役席の不足」（24.4%）、「全体的に不足」（22.0%）が続いた（図表7）。信用金庫の常勤役職員数は過去10年間で男性職員が19.5%減少し、女性職員は9.6%増加した<sup>1</sup>。そのため、「特に女性職員が不足」は3.4%に留まり、関連して「テラーの不足」を訴える声も限られた。

受講金庫からは、『年齢構成上、40歳前後が不足である。』『職種別や男女別での不足感はない。年齢別では30代職員が不足である。』『次期役席や管理職候補が不足している。』などのコメントがあり、職員の年齢構成ピラミッドの歪みを背景とする過不足が課題となっている。

<sup>1</sup> 2020年3月末と2010年3月末の比較

(図表7) 不足の例 (3つまで回答可)



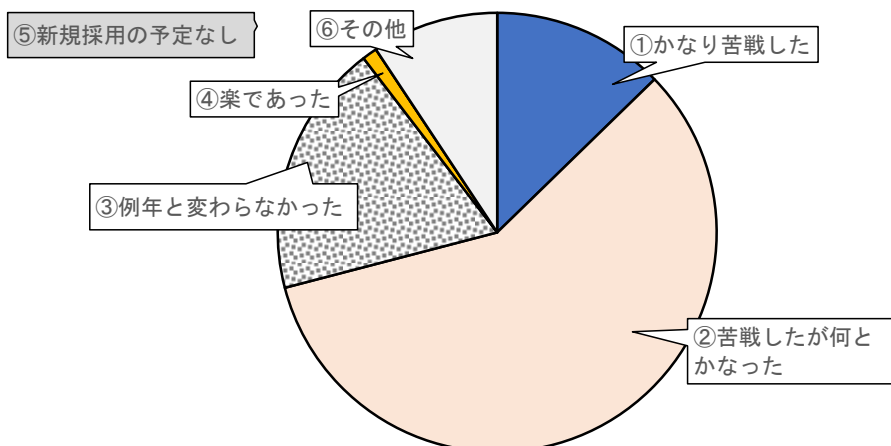
### 3. 採用活動の強化 (問2)

若年人口の減少や近年の金融機関に対する就職人気の低下などを受け、採用活動で苦戦する信用金庫が多いと聞く。そこで(問2)では、コロナ禍が採用活動に与えた影響などについて確認することにした。

#### (1) 2021年4月採用に向けた全体的な感想

2021年4月の新規採用活動に対する全体的な感想は、「苦戦したが何とかなった」が58.1%となり、「例年と変わらなかった」の18.6%を加えると、受講金庫の4分の3は必要な職員数を確保できたようである(図表8)。実際、2021年4月の採用数について「予定数を上回る」(9.3%)および「予定数を確保」(67.4%)で76.7%になる。なお、受講金庫からは『コロナ禍の影響もあり、内定者の辞退率は例年より低い。』といったコメントもあった。

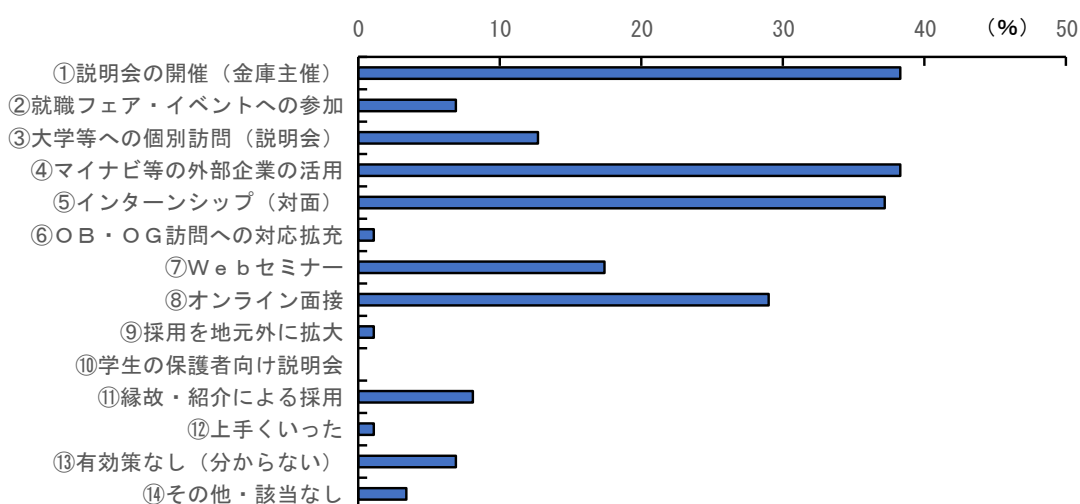
(図表8) 2021年4月採用に向けた全体的な感想 (1つ)



## （２）コロナ禍の採用活動で効果の高かった施策

次にコロナ禍の採用活動で効果の高かった施策を確認したい（**図表 9**）。新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、採用スケジュールや面接方法などに影響が生じたものの、効果の高かった施策は例年同様に「説明会の開催（金庫主催）」（38.3%）、「マイナビ等の外部企業の活用」（38.3%）、「インターンシップ（対面）」（37.2%）があった。一方、都道府県を跨ぐ移動が制限されたことなどから、「オンライン面接」が29.0%、「Webセミナー」は17.4%となった。対面ではなくオンライン上の非対面の採用活動は、引き続き活発化が予想される。そのほか、就職イベントの中止・延期などを受けて「就職フェア・イベントへの参加」「大学等への個別訪問（説明会）」は10%前後の回答割合に留まった。

（図表 9）コロナ禍の採用活動で効果の高かった施策（3つまで回答可）



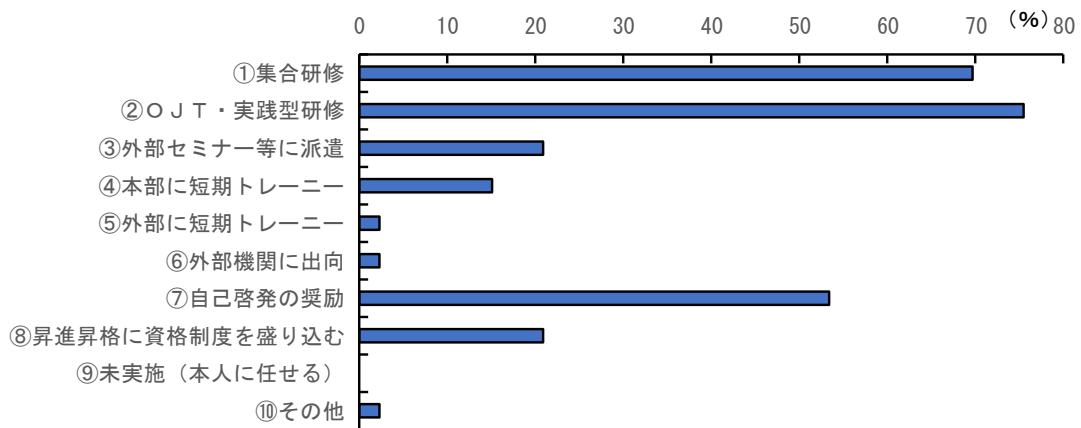
## 4. 人材育成の強化（問3）

フェイス・トゥ・フェイスの営業活動に強みを有する信用金庫は、人材育成の強化・拡充が最優先課題の一つと考えられる。（問3）では、今後の人材育成の方法や内容を見ることにした。

### （１）重視する研修（世代別）

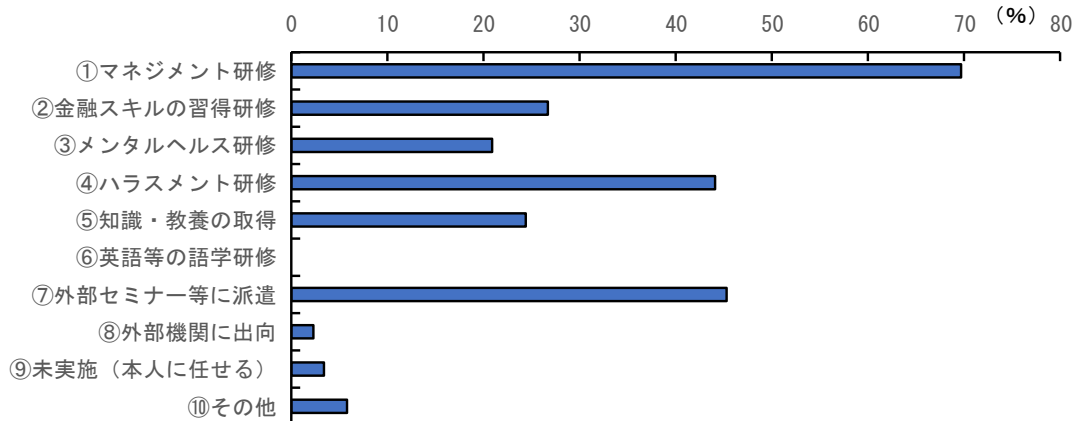
20代の若手職員向け研修について受講金庫の75.5%が「OJT・実践型研修」を、69.7%が「集合研修」を重視している（**図表 10**）。「自己啓発の奨励」も5割を超えており、ある程度は自己責任でのレベルアップを求める姿勢も窺われる。また20代の職員教育は、選抜型より底上げ型を重視するため、人数の限られる「外部に短期トレーニー」や「外部機関に出向」の回答割合は低かった。

(図表 10) 若手職員 (20代) 向け研修 (3つまで回答可)



次に支店長などの管理職向け研修では、「マネジメント研修」が69.7%となり、パワーハラスメント対策などの「ハラスメント研修」も44.1%あった(図表 11)。管理職は一般職員より対象人数が限られることもあり、「外部セミナー等に派遣」は45.3%となる。ただし「未実施(本人に任せる)」の回答割合は少数に留まり、多くの信用金庫は管理職に対して適切な育成策の実施が必要であると認識している。

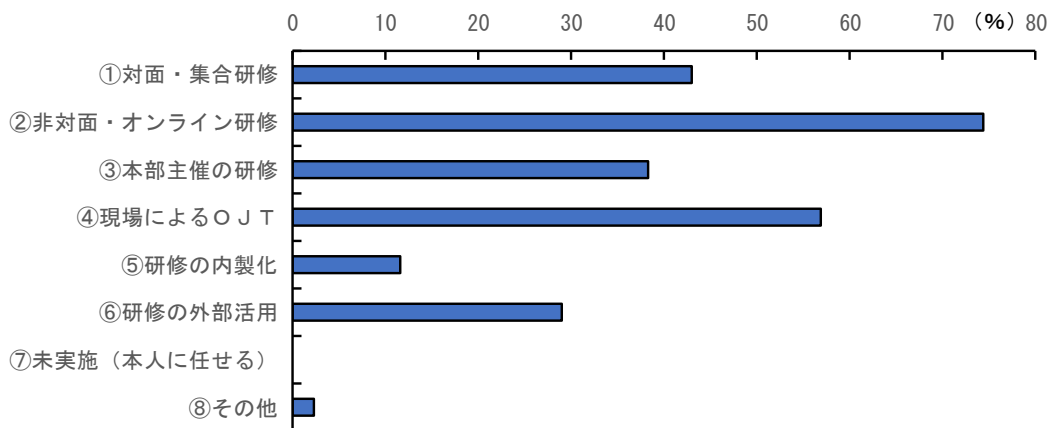
(図表 11) 管理職向けの研修 (3つまで回答可)



## (2) 2021 年度以降の研修で重視する考え方

2021 年度以降の研修で重視する考え方は、「非対面・オンライン研修」(74.4%)が最も高く、「対面・集合研修」の43.0%を上回った(図表 12)。引き続きオンライン研修などを活用する信用金庫は増えていくと予想される。ただし、「本部主催の研修」より「現場によるOJT」を重視する信用金庫の割合が高く、現場重視の人材育成の考え方そのものは変わらないようである。コロナ禍が続くなか、実効性の高いOJT体制の構築が求められよう。なお、「未実施(本人に任せる)」の回答金庫は0となり、人材育成は自己責任との考え方は信用金庫に馴染まないようである。

(図表 12) 2021 年度以降の研修で重視する考え方 (3つまで回答可)



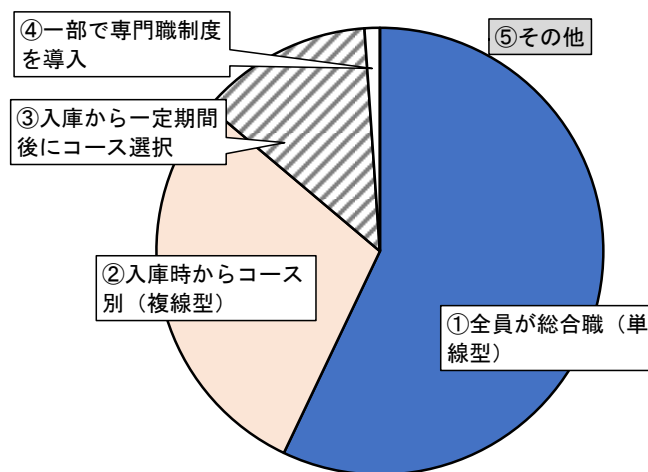
## 5. 人事制度改革の実施 (問4)

人口減少など社会環境が急速に変化するなか、多くの信用金庫で時代の変化に応じた人事制度への改革ニーズが高まっていると考えられる。そこで(問4)では、最初に信用金庫の人事制度の現状を確認し、そのうえで改革への取り組み状況を課題に設定した。

### (1) 現在の人事制度で最も近い種類

信用金庫の人事制度は、大きく「全員が総合職(単線型)」が56.9%となり、「入庫時からコース別(複線型)」(29.0%)および「入庫から一定期間後にコース選択」(複線型)(12.7%)の合計を上回る(図表13)。一般に預金規模の大きい信用金庫ほど複線型人事制度に馴染むとの意見もあるが、例えば1兆5,000億円以上の階層で単線型人事制度の受講金庫が、1,000億円未満の階層で複線型人事制度の受講金庫がそれぞれあるなど、預金規模と人事制度に直接的な関係を確認できなかった。

(図表 13) 現在の人事制度で最も近い種類 (1つ)





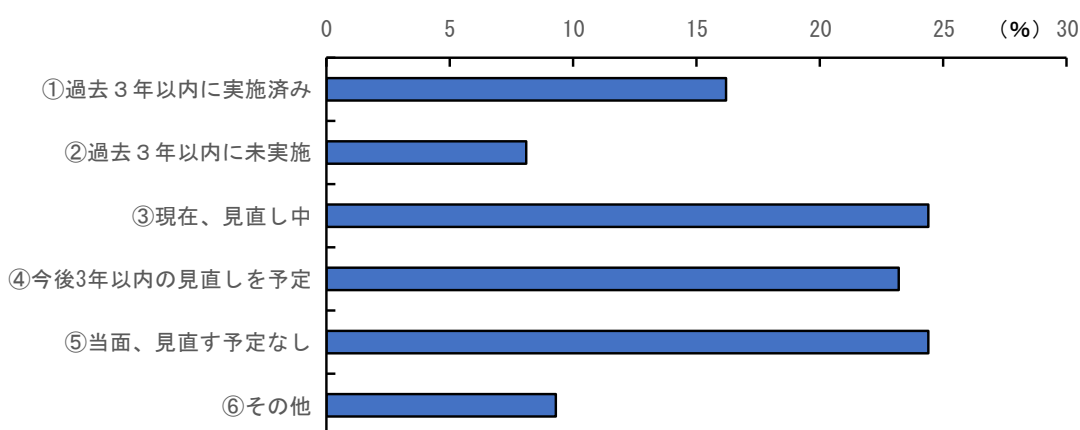
## （２）抜本的な人事制度の見直しの有無

人事制度の抜本的な見直し<sup>2</sup>の有無は、「当面、見直す予定なし」と「現在、見直し中」がともに 24.4%、「今後 3 年以内の見直しを予定」は 23.2%あった（**図表 14**）。

また、「過去 3 年以内に実施済み」が 16.2%、「過去 3 年以内に未実施」は 8.1%などとなった。図表 14 は複数回答を前提としたが、重複して回答する受講金庫は少なく、例えば「過去 3 年以内に実施済み」と「当面、見直す予定なし」の 2 つを回答した信用金庫は 3 金庫だったし、「過去 3 年以内に未実施」で「今後 3 年以内の見直しを予定」も 2 金庫となったので、この点には注意願いたい。

人事制度改革に取り組む際、外部コンサルを利用する信用金庫が多いと聞く。そこで利用の有無を確認したところ、「外部コンサルを利用する」が 47.6%、「無料の範囲で利用する」は 36.0%となり、「外部コンサルを利用しない」「外部コンサルは不要」を上回った。この背景に『現在の人事部の陣容ではマンパワーが不足』などがあるとされる。

（図表 14）人事制度の抜本的な見直しの有無（複数回答可）



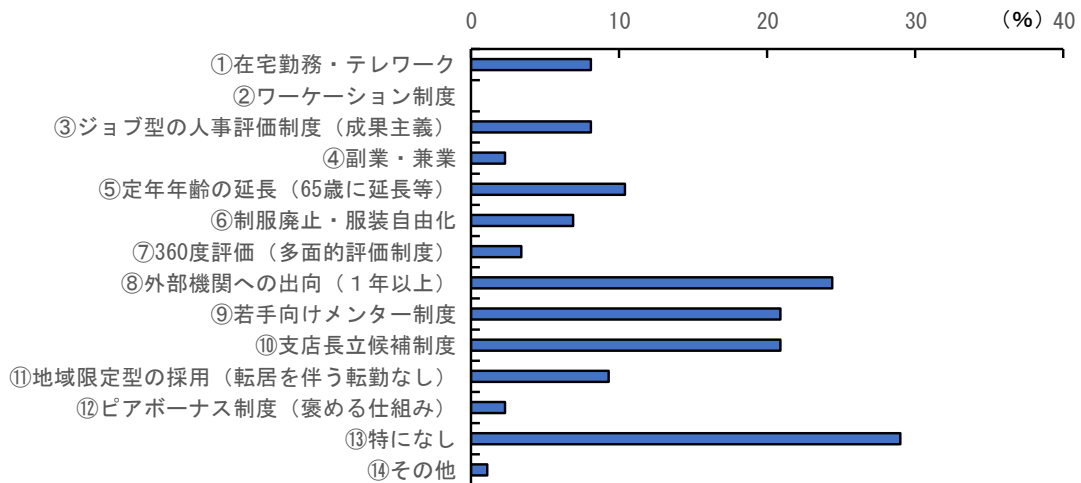
## （３）既に導入済みの人事諸制度

人事制度の抜本的な見直しと併せて、法改正への対応などといった人事諸制度の変更も求められる。既に実施済みの人事諸制度は、「外部機関への出向（1年以上）」が 24.4%、「若手向けメンター制度」が 20.9%、「支店長立候補制度」が 20.9%などとなった（**図表 15**）。コロナ禍で注目を集めるようになった「在宅勤務・テレワーク」は 8.1%だったほか、2020 年 12 月時点では「定年年齢の延長（65 歳に延長等）」<sup>3</sup>も 10.4%に留まった。

<sup>2</sup> 単線型人事制度から複線型人事制度に変更、または複線型人事制度から単線型人事制度に変更するような場合を想定

<sup>3</sup> 2021 年 4 月に改正高年齢者雇用安定法が施行されるので、信用金庫も対応が求められる。

(図表 15) 既に導入済みの人事諸制度 (複数回答可)



これに加えて、2021 年度中に導入 (変更) 予定の人事諸制度をみていくと、「制服廃止・服装自由化」や「若手向けメンター制度」「360 度評価 (多面的評価制度)」などを挙げる受講金庫がある。その一方で、事前課題の提出期限が 2021 年度の事業計画が確定前だったためか、「特になし」を選択した受講金庫も 7 割あった。

## おわりに

新型コロナウイルス感染症の感染拡大によるコロナ禍は、わが国で数年前から続いていた「働き方改革」を加速させる可能性が高い。昨年来、時差出勤や在宅勤務・テレワークが推奨され、ジョブ型の人事制度の導入、副業・兼業の解禁などにも注目が集まるようになった。ソーシャルディスタンスの徹底などの「新しい生活様式」が定着するにつれて、これまでのようなフェイス・トゥ・フェイスの人間関係の構築手法や人材育成手法は再構築が求められていこう。

こうした社会環境の変化を踏まえ、信用金庫は人材育成の在り方を考えていく必要がある。併せて人事諸制度の改革にも取り組むことが求められる。

以上  
とね かずゆき  
 (刀禰 和之)

## 〈参考文献〉

- ・ 信用金庫・地域銀行等のホームページ、ディスクロージャー誌

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】（2020年度・下期）

号 数	題 名	発行年月
2020-27	コロナ禍における信用金庫の業種別貸出金動向 -飲食・宿泊業など個人向け対面サービスで高い伸び-	2020年10月
2020-28	最近の不動産価格と信用金庫の不動産業向け貸出金の動向	2020年12月
2020-29	大和信用金庫の地域活性化への取り組み	2020年12月
2020-30	コロナ禍における信用金庫経営 - 事前課題の集計結果 -	2020年2月
2020-31	信用金庫の中期経営計画の策定 - 事前課題の集計結果 -	2020年2月
2020-32	信用金庫の融資推進・営業推進策 - 事前課題の集計結果 -	2020年2月
2020-33	信用金庫の人材育成・人事制度改革 - 事前課題の集計結果 -	2020年2月
2020-34	信用金庫の営業店評価の再設定 - 事前課題の集計結果 -	2020年2月

\*バックナンバーは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所 ホームページに掲載しております。

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 活動状況 (2021年1月実績)

### ○レポート等の発行状況

発行日	レポート分類	通巻	タイトル
21.1.5	内外金利・為替見通し	2020-10	今年も超緩和的な金融政策が継続される見通し
21.1.15	中小企業景況レポート	182	10～12月期業況は厳しい水準ながらも2四半期続けて改善【特別調査－2021年(令和3年)の経営見通し】
21.1.19	ニュース&トピックス	2020-71	コロナに負けない中小企業(1)－縫製と刺繍の高い技術で匠が創る「おしゃれマスク」を開発－
21.1.19	ニュース&トピックス	2020-72	コロナに負けない中小企業(2)－飲食店が長崎の伝統柑橘「ゆうこう」のポン酢・ドレッシングを商品化－
21.1.20	ニュース&トピックス	2020-74	幡多信用金庫におけるシステム構築態勢の整備および投資計画の策定について
21.1.22	産業企業情報	2020-10	中小企業経営の注目キーワード10 －ウィズコロナでの事業継続・再構築に向けて－
21.1.26	産業企業情報	2020-11	中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス感染拡大の影響④－業況はわずかに回復、デジタル化やIT化を進める企業も－
21.1.26	ニュース&トピックス	2020-75	業況低迷と人手不足の両面に直面する中小企業 －全国中小企業景気動向調査より－

### ○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
21.1.7	現状の金融政策および経済見通しについて	西武信用金庫	角田匠
21.1.14	2021年 世界経済・日本経済の展望	関信用金庫、 日本輸出刃物工業組合	奥津智彦

### <信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号  
 TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048  
 e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp  
 URL <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)  
<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)