HRM(ヒューマンリソースマネジメント)に役立つ

IS マネジメントレター

第 25 巻第 04 号
289 号
2026/09/15

目　次

売り手市場、転機か？	1
塩野義、定年を実質廃止 65歳以上も正社員雇用	1
スキマ店長採用 長時間労働是正 ステーキのあさくま	1
≪連載 34≫ 待ったなし！ 中小企業の DX 化の スキームと進め方	2

コラム　売り手市場、転機か？

◆銀行の 2027 年度新卒採用数が 5 年ぶりに減少する見込みだという。必要な人材に絞って獲得する経営戦略は「売り手市場」だった就職戦線に変化を与える。その背景には、人口知能（AI）の活用による業務の効率化と、若手の離職率の低下があるようだ。

◆俗に 3 メガバンクと呼ばれる三菱 UFJ 銀行、三井住友銀行、みずほフィナンシャルグループの 27 年 4 月新卒採用予定計画数の合計 2,180 人が、26年春より 4.8％少なくなる見込みだという。その内の1行は、AI 活用の影響があるとハッキリと認め、業務の効率化で今後も採用数が減少していく可能性があると認めている。

◆3メガバンクの新卒採用数は、マイナス金利下の厳しい事業環境で店舗統合などが進み2010年代後半から23年度にかけて大幅に減少した。27年度は3メガバンク合計で再び減少となるが、事業環境は大きく異なる。特に、新卒採用では ITやグローバル化、資産運用といった専門コースを設け若手の育成に注力。また、デジタル部門を中心に中途採用により即戦力となる人材採用にも力を入れている。26 年度の計画数は 25 年度から 2.7％増えて合計 1300 人となる方向だ。

◆日銀の6月の短観によると、27年度に入行する新卒採用者は銀行業全体で前年度に比べてマイナス2．9％と減少に転じるという。新卒採用者数が前年を下回るのは22年度入行以来5年ぶりになる。初任給引き上げなどで若手行員の離職が減少していることも大きい。厚労省の賃金構造基本統計によると、金融・保険業の新規大卒の所定内給与額は25年が26万6700円と、20年から46,200 円上がっている

◆三重県が地盤の百五銀行は 25 年度、26 年度の採用実積はいずれも 120 人前後だったが、27 年度は 100 名の予定だ。初任給の引上げ等が奏功し、5 年前は 20％を超えていた入行 3 年以内の離職率は足元で 1 割まで下がったという。加えて、初期配属でのミスマッチを避けるため、面談の機会を積極的に設けて本人の希望や事情になるべく沿った形で配属先を決めている。

◆関西みらい銀行も若手の定着が進んだため 27 年度は採用計画数を減らす。人事担当者は「内定辞退率も想定より改善、人気の復活を実感、「地元に貢献したい」と考える学生が増えている。

◆鹿児島銀行では 27 年春の採用計画数を前年度比 24％減の 110 人とする。同行は初任給を 5 年連続で引上げ若手の待遇改善を進め、27 年度の大卒・大学院卒の初任給は 28 万 5000 円で、5 年前の 22 年度から 8 万円上昇している。加えて、役職定年の引上げ等も取り組むようだ。

◆どちらにしても就職戦線は転機を迎えているようだ。　　情報源：日本経済新聞　2026/08/24

today's

塩野義、定年を実質廃止　65歳以上も正社員雇用

◆ 塩野義製薬は65歳以上も正社員として雇用する制度を導入する。2027年度に定年を65歳に延長した上で、成果に応じて毎年更新する。実質的に定年を廃止することで、優秀な人材の確保につなげる。

◆日本企業では YKK グループが定年制を廃止している。上場企業では契約社員として65歳以上も働ける制度を設けている企業もあるが、正社員として雇用を続ける制度は珍しい。

◆塩野義本社の国内社員が対象となる。年1回の人事評価面談で、定年延長を希望する社員について、課された職務を遂行できていると会社側がみなせば正社員として雇用を延長する。毎年延長が可能で、塩野義は「実質的な延長の廃止になる」と説明する。新制度で定年を延長する社員が出てくるのは5年ほど後になる。

◆現制度では60歳の定年を迎えた社員を嘱託として再雇用している。新制度はまだ定年を迎えていない社員が対象となる。≪中略≫

◆塩野義は国や地域ごとに異なる職務ランクや処遇の枠組みも一定程度そろえ、グローバルに人材を配置しやすい枠組みを整える。併せて退職一時金制度を廃止し、退職給付を確定拠出年金（DC）に一本化する。これまで退職一時金として積み立ててきた分は DC に振りかえ、過去の積立額が失われることはない。退職給付が勤続年数や退職時期に左右されにくい制度に改める。転職する場合にも、それまで積み立てた資産を引き継げるようにする。≪後略≫。日本経済新聞　朝刊 26/08/19【13 面】

スキマ店長採用　長時間労働是正　ステーキのあさくま

◆外食産業で店長の働き方を見直す動きが相次ぐ。ステーキチェーンのあさくまは、特定の時間帯の店長業務を任せる「スキマ店長」の採用を始めた。週 60 時間働くなど飲食業の店長に長時間労働が問題視されている。店舗の運営維持に向けた体制づくりを急ぐ。

◆あさくまは「ステーキあさくま」などを全国で約 80 店舗展開する。スキマ店長はスイングマネジャーという新たな役職で採用し、関東の店舗で早ければ 10 月から導入する計画だ。

◆スキマ店長は厨房やホールの管理に始まり、シフト管理や発注などほぼ全ての店長業務をしてもらう。4 時間程度を想定しており、既存の店長はその間休憩したりスタッフの育成など自分がしたい業務に集中したりできる。店長は営業時間前後を含め店舗に滞在する時間が長く、労働時間が 1 日 12 時間を超えることも少なくなかったという。

◆定年後の元店長や主婦層がスキマ店長に就くことを想定している。飲食店で働いた経験のある人に限定し、時給は 1500 円からとする。既に 20 年以上の経歴を持つ元飲食店の店長や介護が理由で職を離れていたという女性などの採用が決まっているという。既存アルバイトからの登用も含め 10 人ほどが働く予定だ。≪中略≫

◆厚労省が発表した 2025 年に発表した調査によると、飲食店の店長は 29％が 1 週間当たりの労働時間を「60 時間以上」と回答した。月の残業時間に直すと一般的に過労死ラインとされる 80 時間に相当する。外食業界全体では 14.9％のため、倍近い水準になっている。≪後略≫

日本経済新聞　朝刊　26/09/15 【13 面】

HRM(ヒューマンリソースマネジメント)に役立つ

IS マネジメントレター

Vol.289 号　2026/09 /15

発行人：片岡　俊彦
発行所：イノベーションサポート
〒815-0033
福岡市南区大橋 3-16-5-304

e-mail
kataoka@innosupport.com

URL
http://www.innosupport.com

雑感：9 月 11 日、ビックリする訃報が飛び込んできた。プロ野球最多記録となる通算3085安打を放ち「安打製造機」の異名を取った張本勲氏が9月9日、86歳で亡くなった。広島市で生まれ、幼少時の事故で右手が不自由になり左利きになった。1959年に東映（現日本ハム）に入団、左右に打ち分ける広角打法で1年目から外野のレギュラーを獲得し、新人王に。3年目の61年、21歳で首位打者になった。打撃の職人としての活躍に血肉を沸き立たせたことが思い出されます。ご冥福をお祈りいたします。合掌

★★イノベーションサポート
のコンセプト★★

イノベーションサポートは、戦略実現型人事マネジメントへの変革、組織・人材の開発・活性化の事業を推進・サポートをいたします。

★★★コンサルティング実績

●経営戦略・ビジョンづくり
物流サービス企業／
中期経営計画づくり～
業績管理の仕組み構築
広告代理店／
年度経営計画の策定
～業績管理の定着支援

●人事マネジメントシステム構築
マンションメーカー／
年俸制と目標管理制度
の導入・定着支援
医療機器商社／
人事処遇制度再構築と
人事諸制度運用定着支援

●研修、セミナー
情報システム企業／
次世代ビジネスリーダー養成研修
官公庁／「会計 決算書の読み方」研修
ほか

≪連載 34回≫ **待ったなし！**

中小企業の DX（デジタルトランスフォーメーション）化のスキームと進め方

Chapter5　事例に学ぶ DX 成功のポイント

1. 自社の状況に合わせて事例を読む

事例を読む前の心構えとして大切なのは「導入の参考にする」という考え方です。あくまで、そのまま適用できるわけではないことを肝に銘じておいてください。

1）成功事例はそのまま適用しない

他社の先行事例として取り上げられているもののほとんどは「成功事例」です。一度立ち止まり「本当のところはどうなのか」という部分をしっかりとリサーチすることが大事です。

2）成功事例を活かす事例活用表

導入のためベンダーなどに話を聞くと、必ず成功事例を挙げて説明するでしょう。その成功事例が自社に活用できるかを確認するために、以下の3つの質問をしましょう。

①自社に活かせる点は何処か
②逆に自社に活かせない点は何処か
③失敗した事例はどんなものがあるか

質問する相手は、ベンダーの営業担当やコンサルタント、DX プロジェクト担当の社員でも構いません。

事例として紹介される企業の環境と自社の環境とを比較し、「どこが参考になり、どこが参考にならないか」を確認すること。

例えば、「この事例は事業も似て、このフェイズは同じデジタイゼーションで参考になる」「この企業は社員が若く、IT リテラシーも高そうなので、そこは要チェック」と言うように参考に出来るポイントや、検討すべき事項を抜き出しておくと役立ちます。

★事例活用表のイメージ

判断	チェックポイント
○	似ている業種か？
×	ビジネスモデルは似ているか？
○	デジタル化のファイズは同じか？
○	ITリテラシーは必要か？
×	業務がデジタル化されているか？

導入を検討する際、ベンダーやコンサルタントと相談する時、このチェックポイントを参考に、その成功事例が適用できるかどうかを判断する。

2.「デジタルデータを生み出す」

これから取り上げるのは、デジタイゼーションをサービス化し、外部開放した事例です。各社のサービスが生まれた背景に焦点を当てながら、「自社でどのような業務がデジタイゼーションの対象となるか」「どのようなビジネスにつなげられるか」などのヒントを見つけましょう。

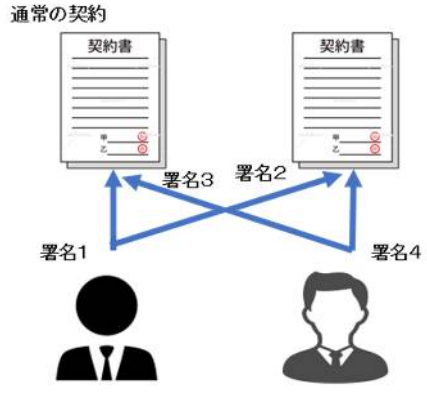
1）契約書のデジタル化「クラウドサイン」
弁護士ドットコム株式会社

取引に欠かせない文書の代表的なものが契約書。そして、法的な効力を持たせる必要や、これまでの商習慣から、中々デジタル化が進まない書類でもあります。しかし、あらゆる業種を支える法律事務だからこそ、デジタル化による契約を含めた様々なケースに対応させる必要がありました。そこで、日本最大級の法律相談ポータルサイト「弁護士ドットコム」、「税理士ドットコム」などを運用する弁護士ドットコム株式会社は、Web上で完結する契約サービス「クラウドサイン」を開発しました。通常、紙の契約書は当事者の数だけ同一内容のものを作成し、当事者全員がそれぞれ署名、押印し、保管します。当然それだけ確認手順も多くなり、ハンコを押す手間も増えます。また、すべての当事者の手元に順番に送付してハンコを押さないといけないため、時間もかかります。この契約書について廻る課題を解決したのが「クラウドサイン」です。弁護士の知見を基に開発しており、法的効果を持った契約書です。テレワークにより生活様式が一変し、スマートフォンさえあれば契約の締結が行えるクラウドサインはビジネスのスピードを加速しました。更に機能を進化させて利便性を高め、日本企業に電子契約の浸透を図るというビジョンを掲げています。

ビジネスモデルの理解が DX 化の近道

業務の一部分が効率化されることも大切ですが、課題解決のためデジタル技術が上手く噛み合うことの方が重要。そのためには、自社がどのような課題解決の価値を提供するビジネスモデルなのかを理解すること必要です。

★これまでの契約とクラウドサインの手続き比較



当事者分の契約書を用意し、当事者全員がそれぞれ署名、押印する。



クラウド上の契約書に電子署名を行うだけ。