

信用金庫のジュニアボード制度による人材育成策

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 上席主任研究員

とね かずゆき
刀 欄 和之

(キーワード) ジュニアボード制度、チーム(活動)型、個人(活動)型、若手・中堅職員の育成、将来のマネジメント層の育成、モチベーション向上

(視 点)

信用金庫の常勤役職員数が減少するなか、今後のマネジメント層の不足を懸念する声が増え、高まっている。本稿で紹介する「ジュニアボード制度」は、営業店の優績者や幹部候補生を対象に、自金庫経営に関する改善策などを現場目線ではなく経営目線で報告させる人材育成プログラムである。近年、同制度を導入する信用金庫が増えつつある。

信用金庫の抱える問題意識によって、対象となる職員や取りまとめる報告の内容が異なるものの、実施金庫からは総じて高い評価の声が聞かれる。将来のマネジメント層の育成に加え、若手・中堅職員のモチベーション向上や、現場の意見を経営に直接反映できるなどのメリットも期待される。ただし同制度を運営する事務局の負担は相応に重いので、導入にあたっては慎重な検討が求められよう。

そこで本稿では、若手・中堅職員の育成手法として信用金庫が導入する「ジュニアボード制度」について、その仕組みや最近の動向、実施時の留意点を取りまとめた。

(要 旨)

- 2023年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比1.9%、1,933人減少の9万7,150人となり、13年連続で前年度末を下回った。
- マネジメント層として今後の活躍が期待される若手・中堅職員を対象に「ジュニアボード制度」を導入する信用金庫が増えつつある。
- 同制度は、報告の取りまとめ方法によって①チーム(活動)型と、②個人(活動)型に分かれるが、いずれのタイプも経営陣向け報告の実施を重視している。
- 取組時の検討課題は、①経営陣の関与、②ゴールの明確化、③サポート体制の充実などがある。
- 同制度は、優秀なプレイヤー職員が次のステップとして求められるマネジメント能力などを学ぶ機会となり得るので、導入を検討してみるのも一案である。

はじめに

多くの信用金庫で職員年齢構成ピラミッドが瓢箪型^{ひょうたん}となり、支店長や本部部長などの管理職不足が深刻化しつつある。こうしたマネジメント層不足への対応策として、役職定年制度の廃止や若手職員の登用、更には業務効率化で管理職の人数を削減する動きが信用金庫の間で活発である。

本稿で紹介する「ジュニアボード制度」は、マネジメント層への登用が期待される若手・中堅職員の育成策の一つであり、近年、導入事例が増えているものである。

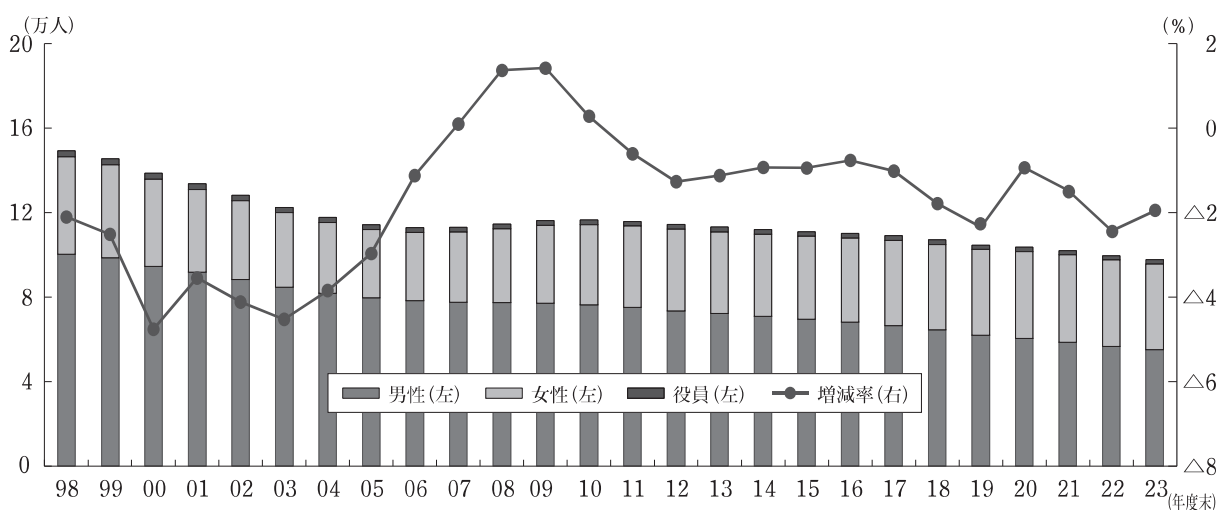
1. 2023年度末の信用金庫の常勤役職員数

参考までに2023年度末までの信用金庫の常勤役職員数の推移を確認しておく。

(1) 全国の常勤役職員数

2023年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比1.9%、1,933人減少の9万7,150人となった(図表1)。新規採用者数で中途・定年退職者数を賄えないことから、信用金庫の常勤役職員数は13年連続で前年度末を下回った。特に近年は男性職員の減少が顕著であり、相対的に女性職員比率の上昇傾向が強まっている。また、信用金庫の常勤役職員数のピーク(1994年度末の16万293人)からの減少幅は4割に達し、足元の人手不足感を訴える声は大きい。

図表1 常勤役職員数の推移



(備考) 図表1から7まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 地区別の常勤役職員数

2023年度末の地区別の常勤役職員数は、全11地区で前年度末から減少した（図表2）。2013年度末の常勤役職員数と比べると、全11地区で減少がみられ、なかでも北陸が28.0%減、東北が21.5%減などとなった。また、2023年度末の1金庫あたり常勤役職員数は、東京の742.2人から東北の155.6人まで5倍近い差が生じている。

図表2 地区別の常勤役職員数

（単位：人、%、億円）

地 区	03年度末	13年度末	22年度末	23年度末	13年度末比		1 金庫 役職員	PH預金	PH貸出金
					増減率	増減数			
北 海 道	5,571	5,028	4,430	4,355	△ 13.3	△ 673	217.7	19.4	8.1
東 北	6,677	5,355	4,348	4,203	△ 21.5	△ 1,152	155.6	14.2	6.4
東 京	21,029	18,971	17,455	17,071	△ 10.0	△ 1,900	742.2	16.6	9.1
関 東	23,326	21,857	19,085	18,724	△ 14.3	△ 3,133	382.1	16.0	7.9
北 陸	4,442	3,678	2,706	2,648	△ 28.0	△ 1,030	176.5	15.1	6.5
東 海	23,102	22,284	19,617	19,087	△ 14.3	△ 3,197	561.3	18.2	8.6
近 畿	21,336	20,803	18,768	18,580	△ 10.6	△ 2,223	640.6	17.9	9.3
中 国	6,721	6,193	5,089	5,010	△ 19.1	△ 1,183	250.5	13.5	6.9
四 国	2,327	2,175	2,057	2,053	△ 5.6	△ 122	205.3	15.7	6.0
九 州 北 部	2,865	2,555	2,334	2,275	△ 10.9	△ 280	175.0	11.9	6.6
南 九 州	4,171	3,394	2,973	2,923	△ 13.8	△ 471	224.8	10.8	5.8
全 国	121,792	112,525	99,083	97,150	△ 13.6	△ 15,375	382.4	16.5	8.2

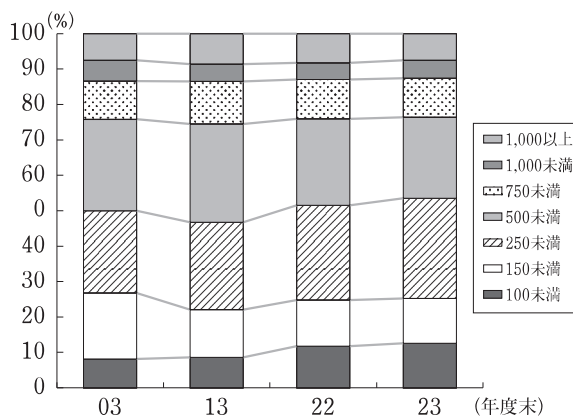
（備考）沖縄県は全国に含む。

(3) 信用金庫別の常勤役職員数

2023年度末の信用金庫別の常勤役職員数は、①149人以下が64金庫（構成比25.1%）、②150人以上499人以下が130金庫（同51.1%）、③500人以上は60金庫（同23.6%）となった（図表3）。また、1,000人以上の信用金庫が19金庫あり、そのうち2,000人以上となると1金庫に留まる。

2013年度末の構成比と比較すると、100人未満の割合が8.6%から12.2%に上昇している。

図表3 信用金庫別の常勤役職員数（構成比）



近年、多くの信用金庫で職員年齢構成ピラミッドが瓢箪型となり、人手不足と人員配置のミスマッチが深刻である。こうした状況もあり、今後のマネジメント層の育成は喫緊の経営課題

の一つに浮上しつつある。そこで本稿では、支店長や本部部長といったマネジメント層の育成策に注目し、その育成手法の一つである「ジュニアボード制度」を取り上げることにした。

2. ジュニアボード制度の仕組み

(1) 本稿におけるジュニアボード制度の定義

ジュニアボード制度は、『企業等が社内で選抜した若手社員や中堅社員によって構成される擬似的な経営委員会を設置し、経営における様々な課題に関して解決策の提言を行わせる仕組み』のことで、1930年代のアメリカ企業で始まったとされる。

これに対し本稿では、『若手・中堅職員を対象に日常業務とは別に自金庫経営に関する施策決定プロセスを経営目線で学ぶ人材育成プログラム』と定義する。同制度のメンバー（受講者）は自金庫の経営課題の解決策などを取りまとめ、経営陣に報告（提案）するスタイルが主流である。

(2) 目的

信用金庫がジュニアボード制度を導入する目的は、①マネジメント層の育成、②職員のモチベーション向上、③現場目線の意見聴取などである（図表4）。

図表4 導入の目的

マ ネ ジ メ ン ト 層 の 育 成	将来のマネジメント層候補者を対象に経営目線で自金庫施策を考えさせ、経営陣に提案する訓練を行う。
職員のモチベーション向上	メンバーに選ばれることで職員のモチベーションが向上し、また業務運営の円滑化などが期待される。
現 場 目 線 の 意 見 聴 取	経営陣や本部関連部門は、現場の意見を聴取し、今後の施策立案時などの参考にできる。

① マネジメント層の育成

将来の支店長や本部部長、更には経営陣といったマネジメント層を育成する狙いがある。一般に営業店の若手・中堅職員は本部の指示で活動しており、自金庫のビジネスモデルを俯瞰的にみたり、経営目線で施策を企画立案したりする経験に乏しい。そこで同制度では日常業務で習得の難しい施策決定プロセスを経験することに重点を置いている。

② 職員のモチベーション向上

同制度のメンバーに選ばれた若手・中堅職員のモチベーションを高める狙いがある。自ら金庫経営に関わる機会を得ることで当事者意識が高まり、中途退職の未然防止などにも繋がる。

また、報告書の取りまとめを通じて、経営陣や本部関連部門と接点を持つことで、その後の円滑な業務運営も期待される。

③ 現場目線の意見聴取

経営陣や本部関連部門は同制度のメンバーによる現場発の意見や提案を聴取でき、経営判断に活用することが可能となる。営業現場と経営との心理的な距離感が縮まれば組織の風通しが良くなるし、若手・中堅職員にとって納得感の高い事業計画の策定や商品・サービスの取扱いも期待される。

(3) タイプ(代表例)

ジュニアボード制度を経営陣向け報告の取りまとめ方法で分けると、大きく①チーム(活動)型と、②個人(活動)型からなる(図表5)

図表5 ジュニアボードの分類(例)

チー ム (活 動) 型	ジュニアボード制度のメンバーが共同で1つの報告を取りまとめるスタイルである。リーダーシップやマネジメント能力の向上を目指す。
個 人 (活 動) 型	ジュニアボード制度のメンバーが各自の問題意識に沿って報告を取りまとめるスタイルである。自己完結能力の向上を目指す。

① チーム(活動)型

メンバーが協力して1つの報告を取りまとめるスタイルで、中期経営計画の原案づくりが代表例となる。メンバー間の役割分担や本部関連部門を含めた連携策を学ぶなか、リーダーシップやマネジメント能力を磨く狙いがある。

② 個人(活動)型

メンバーが各自の問題意識を前提に改善策などの報告を取りまとめるスタイルで、個人の自己完結能力を引き上げる狙いがある。相対的に少人数(5~6人)のメンバーで同制度を運営する場合に向いているとされる。

(4) 内容

これまでヒアリングした信用金庫のジュニアボード制度の内容を集約すると、以下のとおりとなる。

① 対象（メンバー）

20～30代の若手・中堅職員を同制度のメンバーとする信用金庫が多い。また同制度の実施目的によって、部門長に一步手前の副部長クラスをメンバーとする信用金庫、本部職員や女性職員にメンバーを限定する信用金庫などもある。

② 選抜方法

公募制度と指名制度があるが、前者の場合も所属長の推薦などを条件としている。通常は兼任で同制度のメンバーとなるが、所属部門の理解や本部関連部門の協力を得やすいよう、敢えて人事異動を発令する信用金庫もある。

③ ゴール（成果）

経営陣向け報告で自金庫の抱える課題の改善策や新規事業を提案することが同制度のゴールとなる。別途、全職員向けの報告会の開催や、提案内容および判断結果を庫内に還元する信用金庫などもある。

④ 実施期間

1年間で1クール（回）を基本とし、また次年度事業計画への反映のため年末を終了とする信用金庫が多い。半期で1クール（年2回）の運営を行う信用金庫もあるが、その場合、事務局の負担増を覚悟する必要があるようだ。

⑤ 年間スケジュール（研修プログラム）

ジュニアボード制度の年間スケジュールおよび研修プログラムの例は、図表6のとおりである。

図表6 年間スケジュール（例）



（備考）複数金庫のジュニアボード制度から作成した。

3. 取組時の検討課題など

今後、信用金庫がジュニアボード制度の導入を検討する際の留意点は、(1) 経営陣の関与に加えて、(2) ゴールの明確化、(3) サポート体制の充実などとなる（図表7）。

図表7 主な検討課題

経 営 陣 の 関 与	メンバーが活動するうえで本部関連部門の協力を得るためにも、経営陣の理解と後押しが必要である。
ゴ ー ル の 明 確 化	最終報告のイメージなどを経営陣・本部各部およびメンバー間で共有して臨む必要がある。
サ ポ ー ト 体 制 の 充 実	メンバーが期限内に一定水準の報告を取りまとめるよう、事務局による適切なサポートや所属部門などの協力が必要である。

(1) 経営陣の関与

ジュニアボード制度の実効性を高めるためには、経営陣の理解と積極的な後押しが求められる。というのも経営陣の後押しがあって初めて、本部関連部門の協力を得やすくなるだろう。ただし経営陣は、メンバーの意見や改善提案に寛容であることが不可欠で、仮に厳しい指摘などに終始すると活動そのものが委縮してしまう恐れもある。

(2) ゴールの明確化

ジュニアボード制度の活動は現業を抱えての実施であり、最終報告を逆算した進捗管理が重要である。そのため、最終報告までのスケジュール、報告の内容・水準などを事前に経営陣・事務局・メンバー間で共有しておく必要がある。特に経営陣向け報告のレベル感を擦り合わせておいた方が無難であろう。

(3) サポート体制の充実

事務局による適宜適切なサポートが必要である。事務局の職員は、ジュニアボード制度のメンバーに対し適切なアドバイスを実施し、必要に応じてメンバー内の議論などを軌道修正することもあるだろう。ただし過剰な関与により、メンバーのモチベーションを低下させないような配慮も不可欠となる。

おわりに

近年、『優秀な中堅職員の離職が相次いでいる。』との話を信用金庫から聞くことが多い。この背景には、過度な業務負荷や処遇に対する不満もあろうが、プレイヤーからマネージャーへの役割転換に失敗し中途退職に至るケースもあると想像される。

本稿で紹介したジュニアボード制度は、優秀なプレイヤー職員が次のステップとして求められるマネジメント能力や施策の企画立案プロセスを学ぶ機会となり得る。疑似的ながら金庫経営に携わることも可能なので、当事者意識の高まりや、モチベーション向上にも寄与すると考えられる。

同制度の運用に伴う負荷も相応に見込まれるが、信用金庫としてそれ以上のメリットが期待されるので、若手・中堅職員の人材育成策として同制度の導入を検討してみるのも一案と言える。