

信用金庫の若手職員育成事例について②

－城南信用金庫－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 3年以内離職率、若手職員の早期離職の未然防止、新入職員研修、
フォロー体制

(視 点)

厚生労働省の調査では、大学卒就職者の3年以内離職率は3割に達する。少子化に伴い採用活動の「売り手市場」が続くと予想されるなか、信用金庫の間で若手職員の早期離職の未然防止が課題の一つに浮上している。近年拡充が叫ばれる若手職員向け研修は、若手職員の早期戦力化と同時に、人的密着度の強化による早期離職の未然防止策の意味合いもある。

そこで本稿では、若手職員の育成策として城南信用金庫の新入職員研修を中心に紹介する。同金庫は各種研修および本部職員・先輩職員によるフォロー実施を通じ、2～5年目職員の離職率を9.48%に抑えている。

(要 旨)

- 厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況」では、大学卒就職者の3年以内離職率は3割に達する。
- 売り手市場による採用難が続くと予想されるなか、若手職員の早期離職の未然防止が信用金庫経営における課題の一つになりつつある。
- 城南信用金庫は、人材開発プログラムに則り職員の育成に取り組む。平成29年度の新入職員については入庫前研修、新入職員研修、OJTマンツーマン制度などを実施し、一人ひとりの抱える課題にも応じている。
- 本部職員・先輩職員による手厚いフォロー体制が奏功し、同金庫における2～5年目職員の離職率は9.48%にとどまる。

はじめに

厚生労働省の調査では、大学卒就職者の3年以内離職率は3割に達する。少子化に伴い採用活動の「売り手市場」が続くと予想されるなか、信用金庫の間で若手職員の早期離職の未然防止が課題の一つに浮上している。近年拡充が叫ばれる若手職員向け研修は、若手職員の早期戦力化と同時に、人的密着度の強化による早期離職の未然防止策の意味合いもある。

そこで本稿では、若手職員の育成策として城南信用金庫の新入職員研修を中心に紹介する。同金庫は各種研修および本部職員・先輩職員によるフォロー実施を通じ、2～5年目職員の離職率を9.48%に抑えている。

1. 若手職員の早期離職の状況

(1) 厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況」の概要

近年、『入庫から2～3年の（優秀な）若手職員の離職が目立つようになった。』との声が信用金庫から聞かれる。わが国では深刻な人手不足が生じており、転職市場が活況である。またライフスタイルや価値観の多様化により、職場への帰属意識が低下したことが早期退職の精神的なハードルを下げたとの意見もある。

ところで若手職員の早期離職は本当に最近の事象なのだろうか。厚生労働省「新規学卒

就職者の離職状況（平成26年3月卒業者の状況）」で大学卒就職者の3年以内離職率をみると、26年3月に大学を卒業した新規学卒就職者のうち、1年目に離職12.3%、2年目に離職10.6%、3年目に離職9.4%の合計32.2%であった^(注1)（図表1）。平成2年（西暦1990年）以降の推移をみると、4年の23.7%が最も低い一方で、16年の36.6%が最も高く、平均すると3割前後となる。

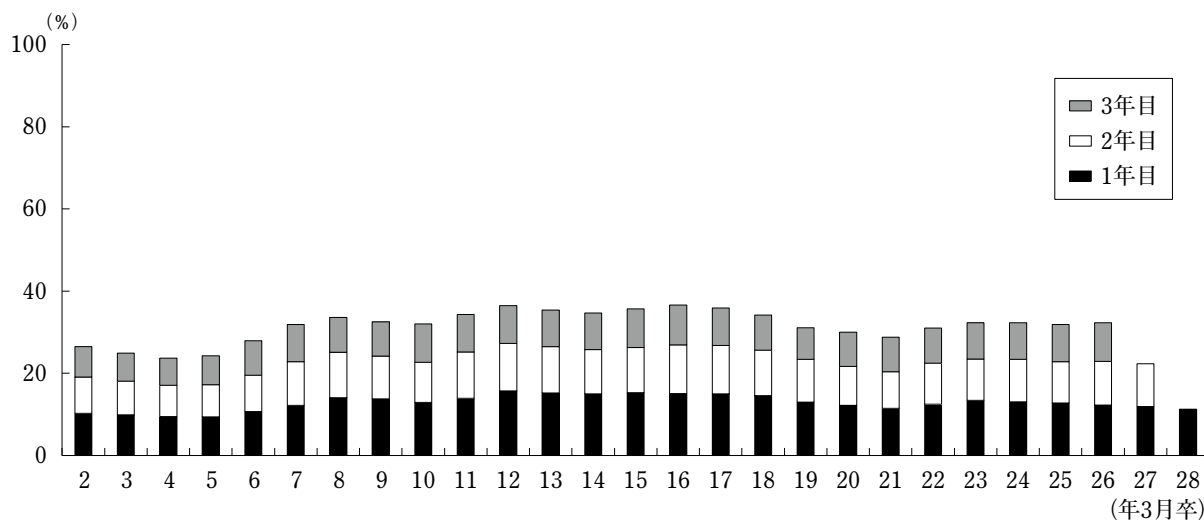
26年3月新規学卒就職者（大学卒）の産業別の3年以内離職率は、金融・保険業で21.8%となり、平均より低い（図表2）。また、事業規模別の離職率をみると、5人未満が59.1%に達する一方で、1,000人以上は24.3%となり相対的に規模の大きい事業所の方が離職率は低かった。

にもかかわらず、『若手職員の早期離職が増えたことなどから、適正な人員確保が難しくなっている。』との声が信用金庫から聞かれるのは、①少子化に伴う労働力人口の減少や大企業の採用意欲の上昇により新入職員の確保で苦戦が続くうえ、②雇用の流動化が進み中途採用が人事政策上の選択肢となるなか若手職員の転職が散見されるようになったことがあげられよう。

こうしたなか信用金庫は職員の定着率を高めるためにも、数少ない新入職員・若手職員を丁寧な育成していくことが求められている。かつての大手金融機関のような大量採用・大量離脱を前提とした若手の採用および

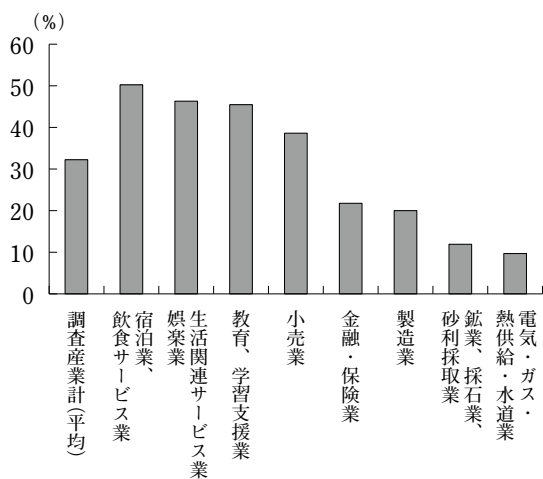
(注)1. 事業所からハローワークに対して、雇用保険の加入届が提出された新規被保険者資格取得者の生年月日、資格取得加入日等、資格取得理由から学歴ごとに新規学校卒業者と推定される就職者数を算出し、更にその離職日から離職者数・離職率を算出している（厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況（平成26年3月卒業者の状況）」）。

図表1 新規学卒就職者の3年以内離職率の推移 (大学卒)



(備考) 1. 3年目までの離職率は、四捨五入の関係で、1年目、2年目、3年目の離職率の合計と一致しないことがある。
2. 厚生労働省『新規学卒就職者の離職状況(平成26年3月卒業者の状況)』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 平成26年3月新規学卒就職者(大学卒)の産業別3年以内離職率 (代表例)



(備考) 1. 調査対象のうち、その他を除く離職率の高い4業種と低い4業種
2. 厚生労働省『新規学卒就職者の離職状況(平成26年3月卒業者の状況)』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

引き上げるなどの処遇改善がみられる。信用金庫のなかには、地元公務員の処遇と比較して給与水準を見直す事例がある。ただし初任給の引上げは自金庫の給与体系全体の再設計にかかわる施策なため、実施には時間を要するし、相応のコスト負担を覚悟せねばならない。

次に離職理由として職場の人間関係をあげる若手職員が多い。過去の採用抑制時の影響などから信用金庫の営業店人員は減少し、また世代の近い先輩などが少ないケースもみられる。その結果、現場のOJT機能の低下や、日常業務以外の相談などを行いにくい雰囲気の可能性もある。そこで本部主導による若手職員向け研修を拡充する信用金庫が増えてきた。これは、若手職員の早期戦力化に加え、人的密着度の強化による若手フォローも大きい。本部の人事担当者が若手職員と直に接することで、仕事上の悩みなどを共有できるメリットがある。

育成スタイルは困難な時代となってきた。

(2) 早期離職の未然防止策

若手職員の早期離職の未然防止が経営上の重要課題となるなか、各信用金庫は対策に力を入れ始めた。直接的な対策として初任給を

ここ数年、従来型のOJT制度から一步踏み込んだメンター制度^(注2)を取り入れ、先輩職員が若手職員の精神的な支援を行う事例も増えてきた。若手職員のなかにはOJTを担当する先輩職員に仕事上の悩みや個人的な相談をしにくいこともあろう。そこで別途、メンターとなる先輩職員を配置し、若手職員を多面的に支援していく。

そのほか、若手職員の悩みを共有する仕組みとして人事部門や監査部門の担当者による臨店、部下が上司を評価する360度評価制度の導入などがある。加えて、自己啓発などにチャレンジする仕組み作りなど、若手職員のモチベーションを高める施策も重要となる。

若者（若手職員）の意識が昔と変わってきた以上、若手職員の早期離職防止策は処遇の見直しのみで解決せず、人材育成のあり方と合わせて検討していく必要がある。

2. 城南信用金庫の取組み

本稿では、東京都内に本店をおく城南信用金庫の新入職員研修を中心に紹介する^(注3)。

(1) 人材開発プログラムの策定

城南信用金庫は、経営理念（3つのビジョン）^(注4)を実現するため、人材開発部が中心となって「人材開発プログラム」を策定・実践している（図表3）。

図表3 平成29年度人材開発プログラムの内容（10年目までの抜粋）

①入庫前	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会人として相応しい人材の育成を図るため、各種推薦図書を読ませ、社会人としての心構えや、当金庫の職員としての自覚を持たせることを目的とします。 ● 入庫前の宿泊の研修を実施することで、社会人としての心構えと、一生苦楽を共にする仲間を作り、人と人の絆の大切さを教育します。（入庫前研修3日間）
②新入職員（1年目）	<ul style="list-style-type: none"> ● 「新入職員研修会」の開催により金庫の理念・方針を理解、定着させ、金庫職員に相応しい人材を育成し、社会人としてのコミュニケーション能力を身に付けさせ、お客様のお困りごとを解決できる人材を育成します。（年間27日間）
③2年目～5年目（若手成長期） 5年目～10年目（若手発展期）	<ul style="list-style-type: none"> ● 「入職年度別研修」等を通じて、将来自分が金庫の職員として能力を発揮し、お客様を応援できる喜びを教え、10年後の目標設定や自らのキャリアをデザインし、自立型人間の育成を目指させます。 ● 仕事の領域を広げるため、外部機関への派遣により、幅広い知識、人格作りを目指し、金庫内では各部へのトレーニー派遣等の実践的な研修により、お客様を応援することが出来る人材を育成します。
⑦全職員	<ul style="list-style-type: none"> ● 金庫職員に相応しいコンプライアンスの徹底を図るコンプライアンス研修会の開催 ● 外部機関への研修、出向により幅広い知識を得るだけでなく、新たな人脈づくりを目的とします。 ● 各種研修ビデオの作成により、職員のレベルアップを図ります。 ● ダイバーシティの推進、各種キャリアアップセミナー、昭和女子大等のセミナー参加 ● 育児セミナーの開催、育児中の自己啓発、参考図書の推薦などの紹介

(備考) 1. ④中堅・一般職員（11年～）、⑤中級役席者（副支店長、次席他）、⑥支店長（課長、上席他）は省略
2. 城南信用金庫「平成29年度人材開発プログラムの実施について」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 2. メンター制度とは、豊富な知識と職業経験を有した社内の先輩社員（メンター）が、後輩社員（メンティ）に対して行う個別支援活動です。キャリア形成上の課題解決を援助して個人の成長を支えるとともに、職場内での悩みや問題解決をサポートする役割を果たします（厚生労働省「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」）。

3. 平成29年3月末の同金庫の概要は以下のとおりである。本店所在地：東京都品川区、預金残高：3兆5,787億円（譲渡性預金56億円を含む）、貸出金残高：2兆1,479億円、店舗数：85店舗、従業員数：2,098人

4. 「中小企業の健全な育成発展」「豊かな国民生活の実現」「地域社会繁栄への奉仕」

(2) 平成29年度 新入職員研修の内容

平成29年度の同金庫の新入職員は97人であった。内訳は男性38人、女性59人で、このうち91人が大学卒者であった。以下、同金庫の新入職員育成策の柱となる、①入庫前研修、②新入職員研修会、③OJTマンツーマン制度を紹介する。

① 入庫前研修（合計3日間）

同金庫は、例年3月に入庫前研修を内定者に対し実施する。同研修の開催目的は、4月1日の入庫時までには学生から社会人への意識転換を済ませておくことである。そのため、同研修では金融知識より社会人としての心構えやマナー、集団行動の大切さなどに重点を置く。また宿泊型を原則とすることで、新入職員の仲間意識を醸成する狙いもある。

29年度新入職員に対する入庫前研修は、3月8日～10日の3日間、3月28日～30日の3日間の2回開催した（内容は同じ）。前半は大学卒者を対象とした宿泊型で全信協鎌ヶ谷研修所を利用した。同金庫は地方の高校卒者を受け入れている。そのため、後半の3日間は入庫直前に開催し、東京生活に慣れさせる狙いもあることから、本部への通い型としている。卒業式などで前半の入庫前研修に参加できなかった大学卒者も後半の研修に参加する。

なお、入庫前研修の実施については内定段階から案内しており、新入職員から特段の不满などは生じていない。入庫前なので、保険をかけたほか、東京都の最低賃金

額を参考に研修参加費も支給する。

② 新入職員研修会（合計27日間）

同金庫の新入職員研修会は合計27日間である。29年度は通期型の集合研修とせず、2か月間をかけ集合研修と配属営業店でのOJT研修とを交代で実施した。

これは、集合研修とOJT研修を相互に実施することで、知識習得と現場での実践の相乗効果を期待したためである。新入職員の成長スピードも高まると考えた。

4月11日～21日の9日間の集合研修では、独自のテキストやビデオを使用し、グループワークを交えながら実施した。

営業店に正式配属された段階で最低限の接客や対応が出来るようになることが目標であり、集団行動やロールプレイングの練習などを盛り込む。信用金庫の中央機関の役割を学ぶため、4月21日には信金中央金庫を視察した（図表4）。

その後も5月の集合研修や事務センターへのシステム研修など合計27日間の研修を実施している。

図表4 信金中央金庫の視察（講義風景）



（備考）城南信用金庫 撮影

③ OJTマンツーマン制度（3か月間）

同金庫は、配属後の職場研修（OJT）として、新入職員一人ひとりにマンツーマンの教育担当が付く「OJTマンツーマン制度」を採用する。教育担当は支店長が自店の先輩職員から指名し、期間は3か月間である。29年度から教育担当向けの研修会も実施している。教育担当は、業務知識や仕事の進め方だけでなく、幅広く社会人生活について、実体験に基づく親身な指導を行い、新入職員の育成を支援する。なお、同金庫では別途メンター制度の導入について検討中である。

(3) 工夫している点など

同金庫では新入職員（若手職員）の育成にあたり、次のような工夫を凝らしている。

① 多方面からのフォロー

新入職員の育成を営業店の教育担当に任せるのではなく、本部人事部および人材開発部の役職員によるフォローなどを充実させている。また、平日夜間自主セミナーや土曜セミナーの開催などを通じ、若手のスキルアップや意識高揚を支援するなど、多方面からのフォローにより、金庫をあげて若手職員の育成に取り組む。これにより若手職員に営業店で孤立感を味わわせないように努めている。

② 同期・仲間意識の醸成

同期の仲間意識が高まるよう支援する。新入職員向けに合計30日間の集合研修を実施するほか、2年目～10年目までの職員

を対象に年次別の研修会を行っている。同期の仲間意識が高まることで、同期職員間の情報交換や悩み相談などが活発である。一例として、自分だけが苦勞しているのではなく、同期も頑張っていることを知り、前向きになる若手職員がみられるとのこと。

③ 成長イメージを提示

自身のキャリアイメージの提示を信用金庫に求める若手職員は多い。実際、最近の就活学生の傾向として『信用金庫が自分をどう育ててくれるのか？』『そのためにどのようなチャレンジの場を提供してくれるのか？』などを重視する姿勢が強まったとのことである。同金庫は人材開発プログラムを通じ職員の成長イメージを周知する。また、若手職員のモチベーションを高めるため、各種のチャレンジ施策を設定している。例えば、資格取得のための研修会の開催や外部出向・派遣制度の導入などがある。こうした諸施策が若手職員のモチベーションを高め、早期離職の防止につながっているとみられる。

特に5年目～10年目の職員からは、外部機関への出向など自金庫を客観的にみることが可能なチャレンジ施策の人気の高い。同金庫としても若手育成策の柱の一つとして期待している。

④ 経営ビジョンの周知

若手職員が早期離職する要因の一つに将来への漠然とした不安感がある。同金庫は経営陣が率先して各階層の職員に経営ビジョンを語り、周知を図っている。

(4) 効果の例

同金庫は各種研修および本部職員・先輩職員によるフォロー実施を通じ、低い離職率を実現している。29年10月現在、1年目の離職は1人、2～5年目の離職率は9.48%にとどまる。また、自己啓発に励む若手職員、地域のために活動する若手職員なども多く、金庫風土として定着しつつある。

おわりに

フェイス・トゥ・フェイスを活動の基本と

〈参考文献〉

- ・厚生労働省『新規学卒就職者の離職状況（平成26年3月卒業者の状況）』
- ・城南信用金庫『人材開発部の取り組み』他

する信用金庫の場合、職員の質が金庫経営を左右すると言える。なかでも若手職員の育成は喫緊の経営課題であり、各信用金庫は育成に向け創意工夫を凝らしている。

今回、紹介した城南信用金庫は、時代の変化に合わせた若手育成策を採用することで、早期戦力化を図ると同時に、早期離職の未然防止にも成功している。今後、自金庫の若手職員育成策の参考になれば幸いである。