

信用金庫中堅職員のさらなる活躍に向けて

－信用金庫内で補い合える体制の構築がより重要に－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

奥津 智彦

(キーワード) 信用金庫、中堅職員、年齢構成、就職氷河期、指導・育成

(視 点)

業種・職種を問わず、組織内の中堅層に対する期待は大きく、求められる役割も多様なものとなっている。信用金庫においても例外ではなく、所属している部門や営業店で、中核的な存在として活躍することが期待されていよう。なお、中堅職員の時代に有意義な経験を積ませ、当人の成長を促すことは、信用金庫経営の中長期的な将来のためにも重要なテーマだと考えられる。

そこで本稿では、信用金庫の中堅職員に期待されている役割を再確認するとともに、役割を果たすうえで障壁となっている現実的な諸課題について概観した。そのうえで、信用金庫および一般事業者の実際の取組み状況も踏まえながら、諸課題の解消・緩和のためにとるべき方策を探ってみた。

(要 旨)

- 組織内の中堅層には、自身に課せられた職務の遂行にとどまらず、若年層の指導・育成、経営トップに対する有効な提案・提言など、多様な役割が求められている。信用金庫も例外ではなく、所属する職場にて中核的な存在として活躍することが期待されていよう。
- しかしながら、①就職氷河期における採用抑制の影響により、中堅職員の絶対数が不足している、②職員総数が減少する一方で業務の多様化が進み、1人当たりの業務量が増えている、などを背景に、中堅職員が自身の業務に忙殺されているといった声も聞かれる。また、複数の信用金庫で職員の年齢構成にゆがみが生じているとみられ、様々な弊害が生じている可能性も排除できない。
- 中堅職員を取り巻く諸課題の解消・緩和のための方策を探るため、「中堅職員自身の負荷の軽減」「中堅職員による若手職員の指導・育成」「中堅職員による経営層への提言・提案」といった3つの切り口から状況を見てみると、一部の信用金庫、あるいは他業界の事業者において、参考となる取組みを実践していることが確認できる。
- 諸課題を一朝一夕で全面解決することは困難といえようが、取組事例のなかには、人材の不足、時間の不足を“補う”視点が根底にあるものが多く、有効な方策を検討するうえでの一助となる。

1. 中堅職員に期待される役割

まず始めに、本稿における信用金庫中堅職員の大まかな定義づけを行う。そのうえで、政府、各種調査機関が企業一般を対象に実施したアンケート調査の結果などを参考にしながら、信用金庫の中堅職員に期待されている役割について再確認する。

(1) 信用金庫中堅職員の定義づけ

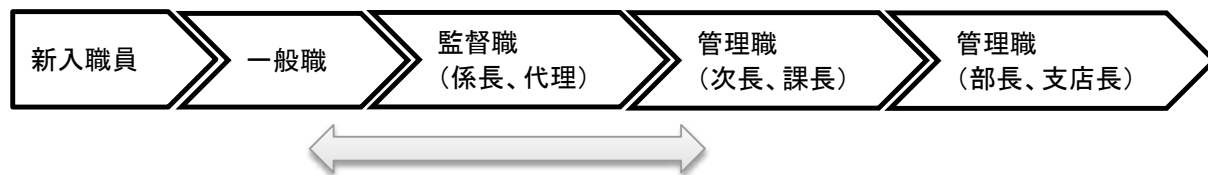
政府や各種の調査機関がとりまとめている、組織の中堅層にフォーカスした調査では、該当する職位や想定される年齢階層などについて統一が図られていない^{(注)1}。

本稿では、大まかにではあるが、信用金庫の中堅職員を「役職者になる目今の職員から、管理者となってさほど時間が経過していない職員まで」として論述を進める。役職名は信用金庫によってまちまちであろうが、本稿における信用金庫の中堅職員のイメージを図表1のとおり示したので参照願いたい。

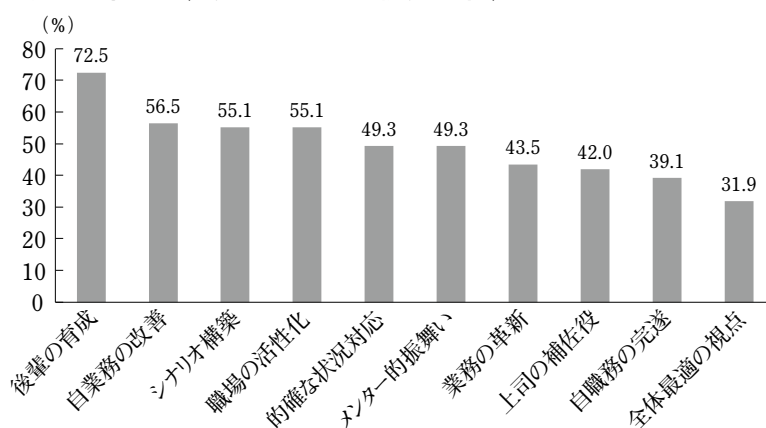
(2) 中堅職員に期待される役割

産業能率大学総合研究所が09年に実施したアンケート調査によれば、中堅社員（入社5～10年、20代後半から30代前半の社員を想定）に求める役割として、回答割合が最も高かったのは「後輩の育成（職場の後輩を計画

図表1 本稿における信用金庫中堅職員のイメージ



図表2 中堅社員に求める役割（最大5つまでの複数回答）



- (備考) 1. 当該調査における中堅社員の定義は“入社5～10年、20代後半から30代前半の社員”である。
 2. 調査日は09年2月10日、有効回答数は69
 3. 産業能率大学総合研究所『企業における中堅社員の現状に関する調査』（09年5月）より引用

(注)1. 厚生労働省が毎年実施している「能力開発基本調査」では、中堅社員を“新入社員（入社後3年程度までの者）および管理職層（管理または監督の任にある者）に該当しない者”としているが、それ以外の各種調査において、同様の定義付けがなされていない。

的に指導・育成する)」であり、72.5%に達した。

これ以外の項目で回答割合が5割を超えたのは、「自業務の改善（日常の業務を振り返り、主体的に効率化する）」「シナリオ構築（目標達成に向けて、具体的に手段を考え、計画化する）」「職場の活性化（職場内のメンバーとの人間関係を円滑にし、職場の連帯感を向上させる）」である（図表2）。

また、日本経済団体連合会が実施した、ミドル層（40歳前後の中間管理職を想定しており、産業能率大学総合研究所の調査よりも年齢階層が高い）に関するアンケート調査の結果をみると、求められる役割のなかで現在重要度が高いものについて、回答数が多い順に「部下のキャリア・将来を見据えた指導や育成」「新しい事業、仕組みに係る企画立案」「組織、部署が直面する課題の解決」となっている。

また、「目標達成のため、1人のプレーヤーとなり成果を上げる」にも相応の回答数

が集まっている（図表3）。

いずれの調査も、サンプル数は少ないものの、一定の納得感が得られる結果といえるのではないか。

業種・職種を問わず、組織内の中堅層に対しては、自身に課せられた職務の遂行、取り組んでいる業務の改善といった“仕事”に関連する活動のみならず、若手の指導・育成など“ヒト”に関連する活動を実践することも期待されている。また、職位等の面でもより上位の中堅層に対しては、部門の長、あるいは経営陣に対し、有効な提案・提言を積極的に行うことも求められている。

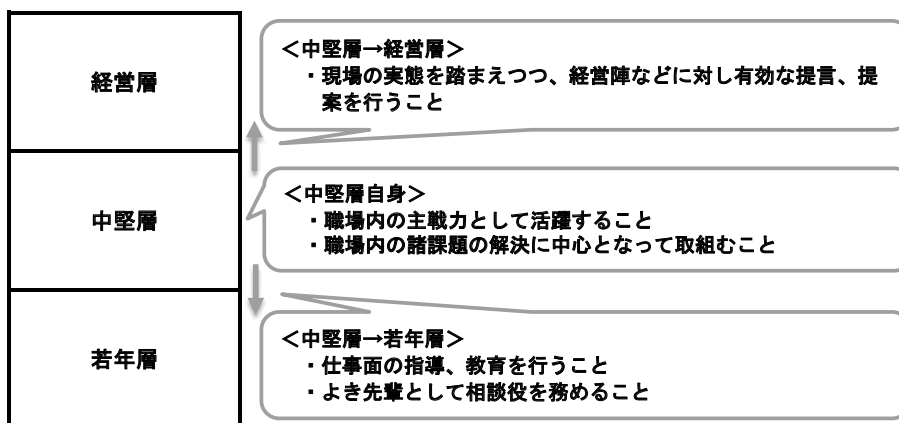
いずれにせよ、中堅層には、自らの業務スキルを高めるにとどまらず、上位の階層（経営者層）、下位の階層（若年層）に対して積極的な働きかけを行うことが求められている。また、そうした活動を通じて、職場の円滑化、活性化に貢献することも重要だと考えられる（図表4）。

図表3 ミドル層に求められる役割のなかで現在重要度が高いもの（上位3つまでの複数回答）

項目	回答数
部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をする	27
経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する	26
組織や部署が直面する様々な課題を解決する	20
部署の目標達成のために、自らも1人のプレーヤーとなり、仕事の成果を上げる	15
部下に必要な業務指示・指導を行い、その進捗状況を管理する	11
組織の上層部や組織外からの情報を自分なりに咀嚼して部下に伝え、部下の行動を導く	11
職場の経営資源（ヒト、モノ、カネ）を配分し、最適な職場体制を構築する	10
部下を動機づけし、職場に良い雰囲気をつくる	8
顧客のニーズや世間のトレンド、マーケットの動向などの情報を収集し業務に活かす	8
その他	2
職場の代表として、社内外からの要請や問い合わせなどに対応する	0

(備考) 1. 当該調査におけるミドル層の定義は“40歳前後の中間管理職”である。
 2. 調査時期は10年12月～11年1月。有効回答数は46
 3. 厚生労働省『労働経済白書（平成26年版）』より引用（資料の出所は日本経済団体連合会『ミドルマネジャーの現状課題の把握等に関する調査結果』）

図表4 中堅層に期待される主な役割



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

これまでの論点を信用金庫の中堅職員に照らし合わせてみると、「営業店における計数目標の達成、正確かつ高品質な店内業務の遂行などのために、主戦力として活動を展開すること」「若手職員に対し、業務面でのスキルを教示するにとどまらず、身近な良き相談役として有効なアドバイスを行うこと」「現場と経営層・本部の間に立って、業務改善、業務革新に資する提案・提言を行うこと」などが、期待されている主な役割と考えられる。

2. 中堅職員を取巻く現実的な諸課題

信用金庫の中堅職員は、所属する部店で、中核的な存在として活躍することが期待されている。しかしながら、役割を十分に果たすことを困難にさせている障壁（諸課題）が存在するのも事実である。

実際に、筆者自身、信用金庫役職員と交流するなかで、中堅職員、あるいはより広く、職員の年齢構成に関連した悩み・問題点を耳にした経験がある（図表5）。

図表5 信用金庫が抱える諸課題（中堅職員、職員の年齢構成に関するもの）

- ①自身が若い頃には、業務終了後に先輩が熱心に教育・指導してくれた。しかし、現在は若手の教育・指導に適任な人材が足りず、営業店でのOJTが大変である。
(本部の中堅職員)
- ②小規模な営業店に所属している。人数が少なく、自身の次に若い職員が10歳以上も年上である。このため、仕事関連、身の上関連の事柄いづれについても、相談しづらいつ感じている。
(若手の営業店職員)
- ③営業店の若手職員を指導したいという意欲はある。しかしながら、自身の業務に忙殺されてしまっている。
(複数の中堅職員)
- ④中堅職員よりも、より上の年次の職員の数の方が多い。このため、より上位の職務に中堅職員を就かせることが難しくなっている。
(本部の部門長)

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 中堅職員の絶対数の不足

図表5で示した意見のうち、①、②のような声が聞かれたのは、いわゆる就職氷河期に

おける採用抑制の影響により、中堅職員の絶対数が少ないことが要因となっている。

文部科学省「学校基本調査」により、大学卒業者に占める就職者の割合の推移を追うと、90年代末から2000年代初めにかけて、6割前後の低水準となる局面が続いた。長引く景気低迷に呼応する形で、企業部門全般で採用を抑制する動きが強まったことが確認される（図表6）。

ちなみに、厚生労働省「大学等卒業者の就職状況調査」により、就職希望の大学卒業者に占める就職者の割合をみると、90年代末から2000年代初めにかけて、91～92%程度にとどまる状況が続いた（直近の16年3月は97.3%）。言い換えれば、大学生の10人に1人弱が、就職を望んだにもかかわらず、仕事に就けない状況が続いたわけである。

この時期に信用金庫へ新卒として就職した学卒者は、現在、40歳前後となっており、まさに中堅職員に属する。信用金庫の実際の

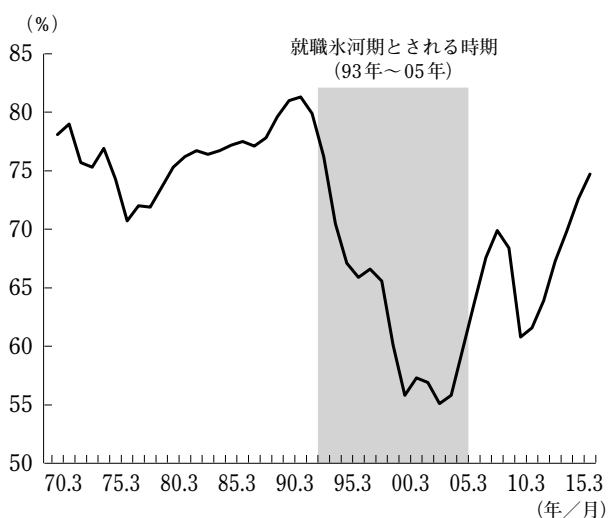
職場において中堅層の絶対数が不足しているケースは少なくないと考えられる。

(2) 職員1人当たり業務量の増加

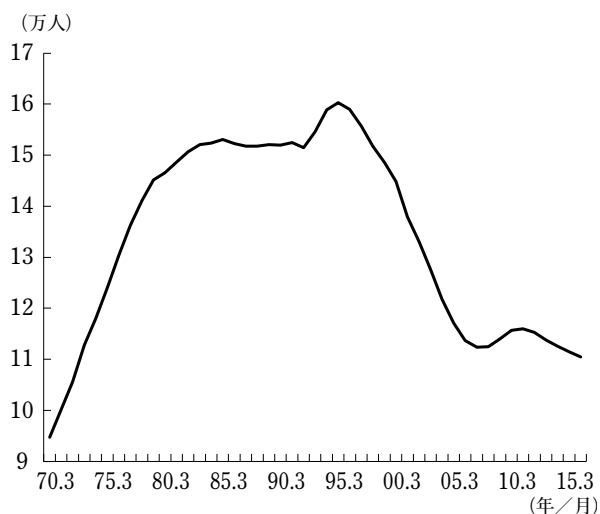
図表5で示した③の声は、職員の総数が減少するなかで、業務の多様化が進んだことを反映していよう。信用金庫の常勤役職員数の推移を追うと、95年3月の16.0万人をピークに減少トレンドをたどっており、ここ数年は11万人台となっている（図表7）。

その一方で、金融分野における規制緩和の流れもあって、信用金庫の業務範囲は確実に広がっている。一例として個人向け金融商品についてみると、98年の投信窓販の解禁（98年）を皮切りに、個人年金保険販売の解禁（02年）、販売可能な保険商品の追加（終身保険・養老保険など、05年）、そして保険の窓口販売の全面解禁（07年）といった動きが進んできた。また、資金需要の停滞が続くなか、顧客ニーズの掘り起こしのため、取

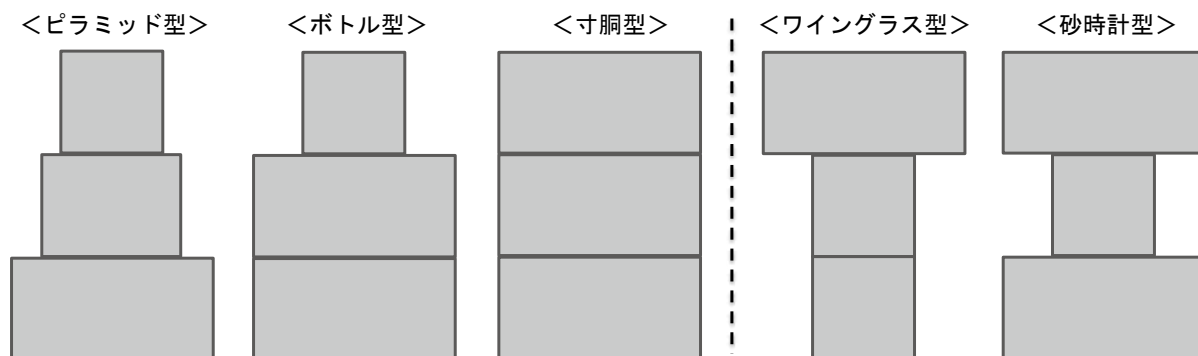
図表6 大学卒業者に占める就職者の割合



図表7 信用金庫の常勤役職員数の推移



図表8 年齢構成でみる企業のタイプ



(備考) 各種資料を基に作成

引先の経営サポートなどに従前にも増して注力することも求められている。

信用金庫の職員各人において、習得すべき業務の種類が多様化するとともに、業務量も増加していることは想像に難くない。また、中核的な存在となっている中堅職員の負荷が特に大きくなっていると推察され、現業に注力するあまり、上位層の視点で提言・提案をするだけの時間を確保できていない可能性もあろう。

(3) 職場の年齢構成のゆがみが弊害をもたらしている可能性も

一般に、企業の組織構成上望ましい年齢構成は、年齢が高くなるとともに人数が少なくなっている「ピラミッド型」、若年層および中堅層が比較的多い「ボトル型」、あるいは、いずれの年齢階層も同程度の人数となっている「寸胴型」とされている。

一方、信用金庫においては、中堅職員の絶対数が少ないがゆえに、高年齢の職員の構成比が高いワイングラス型、中堅層が少ない砂

時計型など、ゆがみが生じた形状となっているケースも相応にあると推察される（図表8）。このことが、図表5で示した④のような意見が表出される要因ともなっている。

14年9月に、公益財団法人連合総合生活開発研究所（以下「連合総研」という。）が職場の年齢階層のゆがみに着目したアンケート調査を実施している。参考まで、結果のいくつかを紹介したい。

図表9は、職場における中堅層の現在の課題に対する回答結果である。全体の回答割合をみると、「業務量の増加」「後輩や部下を指導、教育する時間の不足」「残業の増加」「同僚、上司、部下とのコミュニケーション不足」の4項目が5割を超えている。

回答結果を職場内の年齢構成に“ゆがみがある”と認識しているグループ、“ゆがみがない”と認識しているグループ、それぞれに分けてみると、前述の4つの回答項目いずれも、ゆがみがあると認識しているグループの回答割合の方が高い。特に、「同僚、上司、部下とのコミュニケーション不足」においてグループ

図表9 職場における中堅層の現在の課題（複数回答）

(%、ポイント)

	全体 (回答数=390)	ゆがみあり① (回答数=297)	ゆがみなし② (回答数=88)	回答割合の差 (①-②)
業務量の増加	62.6	66.0	52.3	13.7
後輩や部下を指導、教育する時間の不足	62.6	66.3	51.1	15.2
残業の増加	62.1	64.0	55.7	8.3
同僚、上司、部下とのコミュニケーション不足	55.1	60.6	36.4	24.2
賃金の伸び悩み	46.4	47.8	42.0	5.8
モチベーションの低下	46.4	49.2	37.5	11.7
プレイングマネージャー化	45.4	48.1	36.4	11.7
マネジメント力の低下	42.1	42.4	40.9	1.5
昇進の停滞	40.8	42.8	34.1	8.7
中堅層への技能伝承	40.3	41.1	37.5	3.6
管理する範囲の拡大	39.7	40.7	36.4	4.3
能力開発	39.5	42.4	29.5	12.9
人数の不足	37.4	40.1	28.4	11.7
仕事を後輩に譲れない状況の増加	32.3	35.0	23.9	11.1

- (備考) 1. 当該調査では若年層を34歳以下、中堅層を35歳以上～49歳以下と定義している。
 2. 調査時期は13年5月～10月。当該調査への回答者は民間企業の労働組合であり、有効回答数は390
 3. 表中の“ゆがみあり”は、現在の正社員・継続雇用者の年齢構成について別途尋ねた結果、「ゆがみがあると思う」または「どちらかと言えばゆがみがあると思う」と答えた組合の回答状況であり、“ゆがみなし”は、「ゆがみがないと思う」「どちらかと言えばゆがみがないと思う」と答えた組合の回答状況である。
 4. 公益財団法人連合総合生活開発研究所「職場の年齢構成の『ゆがみ』と課題」より引用
 5. 備考は、図表10にも共通

図表10 若年層の育成に関して発生している問題（複数回答）

(%、ポイント)

	全体 (回答数=390)	ゆがみあり① (回答数=297)	ゆがみなし② (回答数=88)	回答割合の差 (①-②)
人手不足で計画的配転ができない	39.7	41.8	34.1	7.7
教育係不在で育成が不十分	37.2	38.4	35.2	3.2
教え手との年齢差が大きく教育困難	29.7	35.0	13.6	21.4
働き方のモデルになる人が少ない	28.5	31.0	20.5	10.5
同年代が少なく悩みを相談しにくい	27.4	31.3	15.9	15.4
離職者が多く育成しにくい	14.1	12.8	19.3	△ 6.5
高度な業務の遂行が求められる	12.1	13.5	8.0	5.5
基礎的な教育に問題が生じている	10.5	11.1	9.1	2.0
特に問題はない	12.6	10.1	21.6	△ 11.5
無回答	1.1	1.7	4.5	△ 2.8

間での差が大きく、20ポイントを超えている。

また、若年層の育成に関して発生している問題について尋ねた結果をみると、「教え手との年齢差が大きく教育困難」「働き方のモデルになる人が少ない」「同年代が少なく悩

みを相談しにくい」といった項目で、年齢構成にゆがみがあると認識しているグループの回答割合が相対的に高くなっているのが目を引く（図表10）。

調査の結果からは、職場の年齢構成にゆ

がみがみられることにより、中堅層が本来の力を発揮できないでいる状況、さらには若年層にもマイナスの影響をもたらしている状況が垣間見える。当該調査への回答者は民間企業の労働組合であり、多様な業種を対象とするが、信用金庫にも当てはまる面が多分にある。

3. 諸課題の解決、緩和に向けた対応

2. で論じた、中堅層を取り巻く現実的な諸課題を簡略化した図で表すと、**図表11**のような形となる。

諸課題を一朝一夕で解決するのは困難と考えられるが、中堅職員の時代に有意義な経験を積み、当人の成長を促すことは、信用金庫経営の中長期的な将来のためにも重要なテーマといえる。中堅職員が本来の役割を果たし、力量を存分に発揮できる状況に近づけることが求められてこよう。

3. では、どのような対応をとることが求められるのか、**図表11**に沿う形で、「中堅職員自身に関連した対応」「中堅職員による若

手職員への指導・育成」「中堅職員による経営層への提言・提案」といった3つの切り口から、信用金庫、一般事業者の取組みなどを交えつつ、洗い出しを試みた。

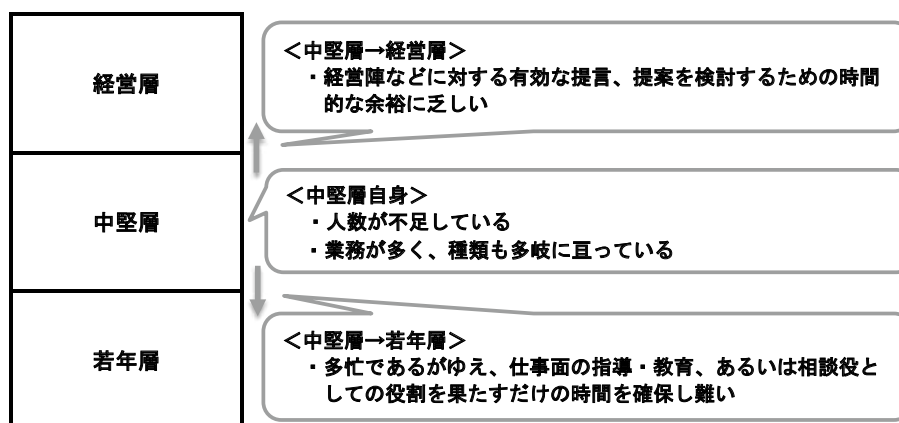
(1) 中堅職員自身に関連した対応

スキル・ノウハウが蓄積され、気力・体力ともに充実している中堅職員に仕事が集中することは、ある程度避けられない面もある。

一方で、厚生労働省の労働経済白書（14年版）には、「あまりに過度な仕事の押し付けや能力を超えた仕事を与えることは、労働者の力が活かされないばかりか、逆に健康状態や就労意欲・職場満足度を下げ、労働生産性も低下する可能性がある」との記述がある。特定のヒトに仕事が偏在している状況が解消されなければ、先行き、様々な面でマイナスの影響が現出する可能性も否定できない。

事務負担を軽減するため、営業店業務を中心に、業務のプロセスや事務量などをあらためて分析・検証し、不必要な業務の削減、特

図表11 職場の中堅層を取り巻く諸課題



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表12 営業店事務の本部への集中化（例）

<p>1. 本部へ集中化した主な営業店事務</p> <ul style="list-style-type: none">・ 端末への入力作業・ 顧客から徴求した書類等の管理・ 顧客からの照会への対応など <p>2. 主な成果</p> <ul style="list-style-type: none">・ 営業店事務に要する時間の削減・ 金庫トータルでみた事務負荷（≒事務リスク）の軽減・ 顧客との取引実態の一元的な把握が可能に・ 営業店で事務処理に携わっていた人員の、より必要度の高い業務への効果的な配置
--

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

定階層の職員に偏っている業務の分散化について検討してみるのも一案であろう。実際に、複数の信用金庫がこれまで営業店で対応していた預金、融資、相続等に係る事務の一部を本部の事務部門等へ集中化し、一定の成果をあげている（図表12）。こうした取り組みは、中堅職員が若手職員を指導・育成するための時間の確保にもつながると考えられる。

また、中堅職員の不足を補う観点からは、意欲にあふれ、能力も高い若手職員を発掘のうえ、早い段階から難度が高い業務（法人向け融資、預り資産の販売など）にチャレンジさせるのもひとつの方法といえる^{（注）2}。かかる体制の構築・導入は、若手職員同士の健全な競争意識を高めることにもつながろう。

（2）中堅職員による若手職員への指導・育成

中堅職員が若手職員を指導・育成していく

うえでの主な障壁（課題）は、①時間が不足していることだと考えられるが、②実際に若手に教えた経験に乏しく、スキル・ノウハウが不足しているというケースもあろう。以下、それぞれについて論じたい。

イ. 時間不足への対応

時間不足の緩和・解消のため、中堅職員自らが日々改善・改革の意識をもって自身の業務に取り組むことは、当然に必要なアクションである。しかしながら、2.で論じた職員1人当たり業務量の増加もあり、それによる時間捻出の効果は限られよう。

引き続き、若手職員の指導・育成の主役を担うのは中堅職員となろうが、今後は、もともと中堅職員に委ねていた役割の一部を、本部が主催する研修等で適宜補うことが、現実的な対応として考えられる。

実際に、複数の信用金庫が、渉外担当者のスキルアップを目的に、業務推進部門主導でFST（フィールド・セールス・トレーニング）を実施している。また、トレーニー制度を創設し、一定の期間、営業店の若手職員を関連部門に赴かせ、融資実務、取引先企業の経営サポートなどについて詳説している信用金庫も存在する（図表13）。

狭域・高密度経営を実践している信用金庫は、全国に拠点を有する企業などに比べ、集合研修を実施する際の時間的・コスト的な制約は総じて小さい。この点を強み

（注）2. 連合総研の調査レポート（14年）によれば、ある食品メーカーでは、中堅層の少なさを補うため、やる気のある若年層には、生産部門、営業部門を問わず、早いうちから高度な業務にチャレンジできる機会を設定している。また、ある電機メーカーは、若年層でも頑張れば、年齢にこだわらず上位の職務グレード（階層）に認定される仕組みを導入している。

図表13 本部主催の実務スキル向上を目指した研修（例）

<p>1. FST（フィールド・セールス・トレーニング）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 渉外活動に係る実践研修であり、若手職員を主な受講対象とする。 ・ 業務推進部門の担当者または渉外優績者と同行訪問し、渉外能力のレベルアップを図る。 ・ 期待される効果としては、新規先訪問に対する苦手意識の払拭、セールス能力の向上などが挙げられる。 <p>2. 若手職員を対象としたトレーニー制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 営業店の若手職員などが一定期間（複数営業日）、本部にて研修を受講 ・ 1回の研修に参加する職員数は少数に抑える（3人以内など）。 ・ トレーニーとして赴く部門は、融資・審査部門、企業サポート部門など ・ 原則、関連部門の担当者がマンツーマンで、具体的な実務等について意見交換を交えながら指導。研修の内容によっては、取引先企業を同行訪問するケースも ・ 実務スキルの向上を主たる目的とするが、「日々の業務、職場生活における悩みの緩和」なども効果として期待できる。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ととらえ、若手職員から発せられる「職場内に相談できる相手が存在しない」といった悩みなど、中堅職員の不足に起因する課題を克服していきたいところである。なお、一部の信用金庫では、役職員全員が参集し、同一内容の講和（人間力の養成をテーマとするもの）を聴く研修を開催している。こうした取組みを通じ、職場で共有できる話題を提供することは、円滑なコミュニケーションのためにも有効と考えられる。

このほか、多様な経験を重ねており、知識も豊富な階層、すなわち、高年齢層の職員が、若手職員に対し知識等の伝承に積極的に関与できる仕組みを構築することも検討に値しよう^{(注)3}。

ロ. 指導・育成に係るスキルの向上

指導・育成に係るスキルを高めるために

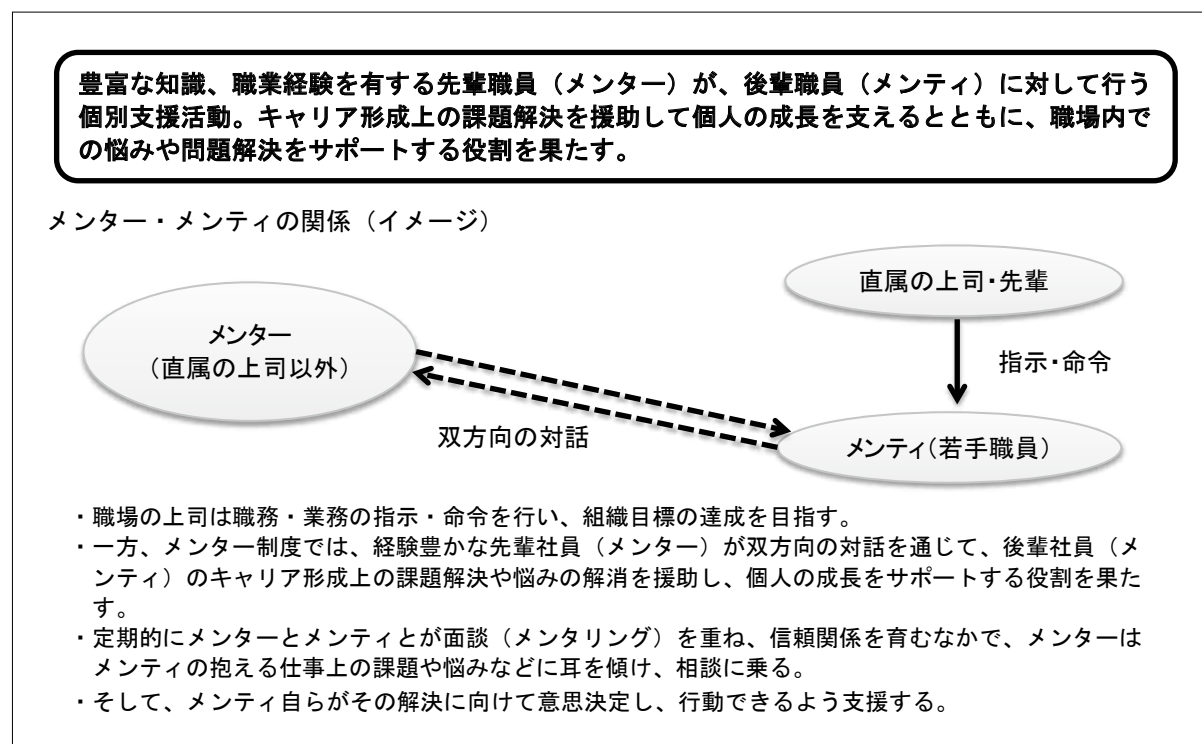
は、まずもって経験を積むこと、そして、重要性について認識深化を図ることが求められる。

例えば、メンター制度（図表14）を導入のうえ、職場の上席者が適宜フォローをしつつ、中堅職員が若手職員に対し、仕事面で教示するにとどまらず、様々な相談事に対処する機会を制度として設けることは、2. にて論じた、職場のコミュニケーション不足を解消する一助ともなろう。

また、営業店などの単位で、業務関連の特定のテーマに係る改善策、セールス活動推進のあり方などを検討するチームを組成するとともに、リーダーに中堅職員を任命し、主体性をもってチームを運営する経験を積ませることも一案と考えられる。実際、各営業店に内勤職員からなるチームを

(注)3. 連合総研の調査レポート（14年）によれば、ある飲料メーカーは、60歳以上の社員に対し新たな評価制度を導入している。具体的には、スタッフ系、ものづくり現場系に共通する人事評価項目として、次世代支援（後進の育成・伝承）を新たに追加している。

図表14 メンター制度の概要



（備考）厚生労働省資料などを基に作成

図表15 営業店内に組成したチームでの活動(例)

1. チーム構成
 - ・ 営業店長と渉外担当を除く内勤職員（パートタイマー、派遣職員を含む）
2. チームリーダー
 - ・ 女性職員からリーダーを選出（チームごとに話し合いを通じて決定）
3. 組成の目的
 - ・ 渉外係が融資に専念できる体制を敷くこと
 - ・ 内勤職員（特に女性職員）のさらなる戦力強化。全員営業の意識の徹底
4. 活動内容
 - ・ 推進対象商品の販売促進（店頭セールス、店周訪問、渉外係と連携した訪問セールス）
 - ・ 内勤職員のセールス・スキルの向上を目指した各種研修の実施
 - ・ チームリーダーが中心となった若手職員に対するOJT

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

組成し、店頭セールス、店周への訪問活動の強化を実現して、収益面で成果をあげている信用金庫も存在する（図表15）。

(3) 中堅職員による経営層への提言・提案

中長期的な将来に、信用金庫を背負って立つ存在となる中堅職員への期待は大きい。現在、目先の業務に追われているケースも多かろうが、一段上の視点を持てる場を設定することは、信用金庫経営の先行きを考えるうえでも重要であり、経営に資する提言・提案を行える人材の育成、提言・提案を行いやすい環境の整備が求められてこよう。

すでに実践しているケースも多かろうが、中堅職員などを対象とした集合研修の場で、経営陣が信用金庫経営の課題、自らのかつて

図表16 営業店内に組成したチームでの活動(例)

<p>1. 主な検討テーマ</p> <ul style="list-style-type: none">・若手職員の育成（人財づくり）・周年イベントの企画、立案・女性顧客のための商品開発、サービス提供・若年層との取引拡大 <p>2. プロジェクトチームのメンバー</p> <ul style="list-style-type: none">・若手職員、中堅職員・女性職員のみ限定するケースも <p>3. 経営陣の関与</p> <ul style="list-style-type: none">・理事長を含む経営陣とともに合宿研修を行い、金庫の未来について語り合う。・プロジェクトチームによる成果を経営陣に報告するとともに、意見交換する場を設定
--

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

の体験、次世代に期待することなどをテーマに講和するとともに、中堅職員と対話する機会を設け、闊達な意見交換を行うことは有効な方策と考えられる^{(注)4}。

なお、中堅・若手職員からなるプロジェクトチームを組成し、特定のテーマについて議論をさせ、解決策を導出させる取組みを実践している信用金庫も存在する。チーム活動の随所で経営陣が適度に関与し、チームのメンバーと胸襟を開いて意見交換などを行っていることが特徴的である(図表16)。

このほか、可能な範囲で、入庫してから役職者となるまでの間の一定期間、職員に本部勤務の経験を積ませることは、トータル思考

で信用金庫経営を考える一助になると考えられる。①距離的にもマインド的にもより近い存在となる役員、本部部長などから、折に触れて経営全般に関して指南が受けられる、②「その道のプロ」とも言うべき各本部の担当者と深みのあるリレーションを構築できる、などが期待でき、当人にとって後々の財産となるのではないだろうか。

4. まとめ

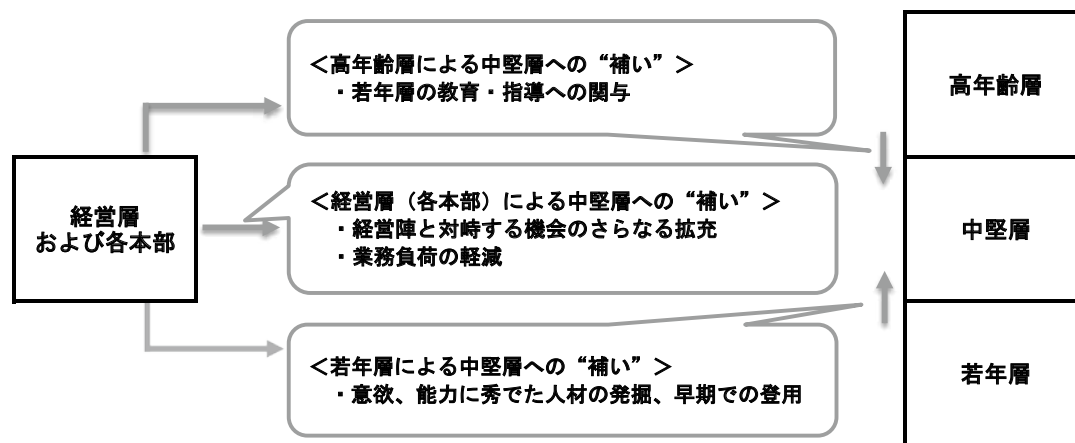
前述した厚生労働省の労働経済白書(14年版)には、“人材力の最大発揮に向けて”といった副題が付けられ、企業における人材の管理・育成のあり方に焦点を当てた章が設けられている。そこでは、管理者層に関して「経営トップと第一線で働く労働者を結びつける戦略的な『結節点』であり、経営トップのビジョンと社員が直面するビジネスの現実をつなぐ『かけ橋』の役割を担うと考えられる」との記述がなされている。この点、より若い階層に属する中堅職員においても、準ずる役割を担う姿勢が重要であることは論を俟たない。

なお、言うまでもないことではあるが、若手職員の指導・育成、中堅職員の力量発揮のために、信用金庫全体で取り組むことが肝要である。3. を執筆した結果、図らずも“補う”という言葉が頻出することとなった。中堅職員の諸課題の解消・緩和といったテーマ

(注)4. 経団連の調査レポート(12年)によれば、ある化粧品メーカーは、マネジメント研修において、「経営トップとの対話セッション」「リーダーシップに関する持論の言語化」などに注力している。経営トップ自らが集合研修の場で、管理者層を相手に、自身のキャリアを振り返りながら、一皮向けた経験や自分が最も影響を受けたリーダーが誰であったかなどについて語っている。

を含め、部門、年齢階層を問わず、役職員双方が、今後より重要になってくると考えられる方でカバーし合える体制を構築していくこと（図表17）。

図表17 中堅層の諸課題の緩和に向けた“補い”



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

〈参考文献〉

- ・厚生労働省『労働経済白書2014年版』（2014年9月）
- ・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』（2013年3月）
- ・一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』（2012年5月）
- ・公益財団法人連合総合生活開発研究所（連合総研）『職場の年齢構成の『ゆがみ』と課題～企業における労務構成の変化と労使の課題に関する調査研究報告書～』（2014年9月）