



信用金庫の若手職員の育成事例について①

— さわやか信用金庫 —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所調査役

森本 龍雄

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) 人材育成、若手職員の早期育成・戦力化、目利き力の強化、実践型研修

(視 点)

信用金庫が競合金融機関に対する優位性を発揮するためには、渉外担当者やテラーといった1人ひとりの職員がセールススキルを磨く必要がある。その一方で、多くの信用金庫は職員の年齢構成の歪みや営業店人員の効率化などから、OJTを中心とする従来型の人材育成システムに限界を感じている。こうしたなか、若手職員の育成強化に乗り出す信用金庫が増えてきた。信用金庫が持続的な成長を実現するためにも、若手職員の早期育成・戦力化は避けて通ることの難しいテーマである。

そこで本稿では、若手職員の育成に向けた特徴的な施策として、さわやか信用金庫を取り上げる。同金庫は、平成28年1月に設立した子会社「(株)さわやかリサーチ」と連携し、若手渉外担当者の目利き力強化などに注力している。

(要 旨)

- 平成27年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比0.9%減少の11万428人となり、5年連続で前期を下回った。特に男子職員は20年連続での前期比減少となる。
- 信用金庫が競合金融機関に対抗し付加価値の高いセールスを展開するためには、若手職員の早期育成・戦力化が不可欠である。
- 若手職員の育成に向け、信用金庫はOJTの再徹底、本部主導による集合研修および派遣型研修の拡充、自己啓発の支援などに熱心である。
- 本稿では、さわやか信用金庫の若手職員の育成策を紹介する。

はじめに

信用金庫が競合金融機関に対する優位性を発揮するためには、渉外担当者やテラーといった1人ひとりの職員がセールススキルを磨く必要がある。その一方で、多くの信用金庫は職員の年齢構成の歪みや営業店人員の効率化などから、OJTを中心とする従来型の人材育成システムに限界を感じている。こうしたなか、若手職員の育成強化に乗り出す信用金庫が増えてきた。信用金庫が持続的な成長を実現するためにも、若手職員の早期育成・戦力化は避けて通ることの難しいテーマである。

そこで本稿では、若手職員の育成に向けた特徴的な施策として、さわやか信用金庫を取り上げる。同金庫は、平成28年1月に設立した子会社「(株)さわやかリサーチ」と連携し、若手渉外担当者の目利き力強化などに注力している。

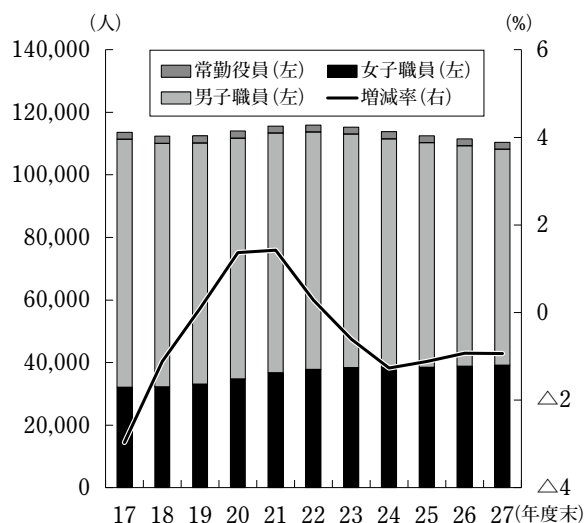
1. 常勤役職員数の動向

(1) 常勤役職員数の推移

平成27年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比0.9%、1,049人減少の11万428人となり、5年連続で前期を下回った(図表1)。常勤役職員数は6年度末の16万293人をピークに減少傾向にあり、28年度末についても前期比減少したとみられる。

27年度末の常勤役職員の内訳をみると、①常勤役員が前期比1.0%減の2,195人、②男子職員が1.9%減の6万9,126人、③女子職員

図表1 常勤役職員数の推移



図表2 常勤役職員の内訳の変化

(単位:人、%)

	17年度末	26年度末	27年度末
常勤役員	2,272	2,219	2,195
(構成比)	1.9	1.9	1.9
男子職員	79,286	70,496	69,126
(構成比)	69.7	63.2	62.5
女子職員	32,080	38,762	39,107
(構成比)	28.2	34.7	35.4
合計	113,638	111,477	110,428

(備考) 1. 図表1~5まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 本稿では他業態との合併等を考慮していない。

は0.8%増の3万9,107人となった(図表2)。男子職員は、ベテランの退職増に加え採用難などから20年連続で前期を下回っている。一方の女子職員は、近年の女性の活躍推進策もあり、10年連続で前期を上回った。17年度末からの構成比の変化をみると、男子職員が7.2ポイント低下した一方で、女子職員の割合は7.2ポイント上昇している。

(2) 地区別の状況

27年度末の地区別の常勤役職員数は、全

図表3 地区別の常勤役職員数

(単位：人、%、億円)

地区	17年度末	26年度末	27年度末	17年度末対比		26年度末対比		1人あたり残高		1金庫あたり 人数
				増減率	増減数	増減率	増減数	預金	貸出金	
北海道	5,215	4,966	4,879	△ 6.4	△ 336	△ 1.7	△ 87	14.2	6.3	212.1
東北	6,182	5,278	5,214	△ 15.6	△ 968	△ 1.2	△ 64	9.9	4.4	193.1
東京	21,814	18,827	18,627	△ 14.6	△ 3,187	△ 1.0	△ 200	12.8	6.8	809.8
関東	19,311	21,709	21,599	11.8	2,288	△ 0.5	△ 110	11.6	5.6	440.7
北陸	4,151	3,569	3,425	△ 17.4	△ 726	△ 4.0	△ 144	10.8	4.8	214.0
東海	21,746	22,078	22,037	1.3	291	△ 0.1	△ 41	12.9	6.3	579.9
近畿	19,894	20,562	20,364	2.3	470	△ 0.9	△ 198	13.5	7.0	702.2
中国	6,319	6,177	6,048	△ 4.2	△ 271	△ 2.0	△ 129	9.6	5.0	288.0
四国	2,236	2,160	2,128	△ 4.8	△ 108	△ 1.4	△ 32	12.7	5.6	212.8
九州北部	2,687	2,549	2,528	△ 5.9	△ 159	△ 0.8	△ 21	8.7	3.9	194.4
南九州	3,872	3,363	3,337	△ 13.8	△ 535	△ 0.7	△ 26	8.2	4.5	222.4
合計	113,638	111,477	110,428	△ 2.8	△ 3,210	△ 0.9	△ 1,049	12.2	6.0	416.7

(備考) 沖縄県は合計に含む。

11地区で前期比減少した(図表3)。北陸が前期比4.0%減となったほか、中国の2.0%減、北海道の1.7%減が続く。17年度末と比較すると、関東が2桁の増加を示す一方で、北陸や東北などの4地区は2桁の減少となった。また減少幅では東京がマイナス3,000人超に達し、また東北も1,000人近い常勤役職員が減少した。なお、27年度末の1金庫あたりの常勤役職員数は平均で416.7人であった。地区別では、東京の809.8人から東北の193.1人まで開きがみられる。

(3) 信用金庫別の状況

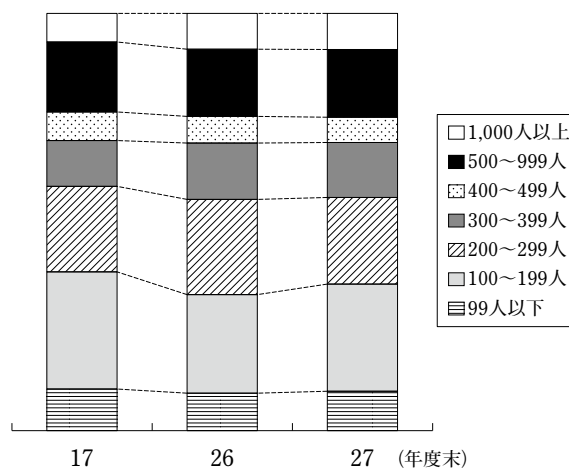
① 1金庫あたり人数

27年度末の信用金庫別の常勤役職員数をみると、(イ)99人以下が25金庫(構成比9.4%)、(ロ)100~299人が123金庫(46.4%)、(ハ)300~499人が51金庫(19.2%)、(ニ)500

~999人が43金庫(16.2%)、(ホ)1,000人以上は23金庫(8.6%)であった(図表4)。ちなみに1,000人以上の23金庫のうち、東京に本店を有する信用金庫は8金庫となる。

17年度末の構成比と比べると、199人以下の信用金庫が38.0%(111金庫)から35.0%(93金庫)にやや低下した一方で、1,000人以上は6.8%(20金庫)から8.6%

図表4 信用金庫別の常勤役職員数



(23金庫) にやや上昇した。こうした変化は信用金庫合併によるものと考えられる。

② 男子職員の変化

信用金庫の男子職員は、ベテランの退職増と採用難などを要因に20年連続で前期を下回る。そこで17年度末から27年度末までの信用金庫別の男子職員の増減状況を比較すると、「増加」が27金庫、「増減なし」が4金庫、「減少」は234金庫に達した(図表5)^(注1)。増加した27金庫のうち、10年間で男子職員が1割以上増えたのは10金庫となった。一方、減少した234金庫のうち、男子職員が1割以上減少したのは161金庫、さらに3割以上減少した信用金庫に絞ると20金庫あった。

このように男子職員数が減少しているなか、従来型の男子職員中心の業務運営は困難になりつつあると考えられる。近年の女性活躍推進の流れは、男子職員不足への対応といった側面も想像される。

図表5 男子職員の増減状況
(17年度末→27年度末) (単位：金庫、%)

分類	金庫数	構成比
増加	27	10.1
10～20%増	5	1.8
20～30%増	2	0.7
30%以上増	3	1.1
増減なし	4	1.5
減少	234	88.3
10～20%減	95	35.8
20～30%減	46	17.3
30%以上減	20	7.5

(注)1. 他業態との合併等を含む。

2. 若手職員の早期育成・戦力化に向けて

近年、多くの信用金庫で若手職員の比率が高まる一方で、従来型のOJTに対する限界が指摘されるようになってきた。こうしたなか、各信用金庫では若手職員の早期育成・戦力化に向け、OJTの再徹底、本部による集合研修および派遣型研修の拡充、自己啓発支援などに積極的に取り組んでいる。経営資源の限られる信用金庫が競合金融機関に対抗していくためには、1人ひとりの職員の質を高める努力が欠かせない。生産性の高い営業活動を実現するための第一歩が、営業現場の最前線に立つ若手渉外担当者の強化であろう。

そのほか、人員構成上「薄い」とされる中堅層のセールス力およびマネジメント力の強化も喫緊の課題と言われるなど、人材育成体制そのものの立て直しが急務との意見も多くの信用金庫から聞かれる。

3. さわやか信用金庫の取組み事例

本稿では、さわやか信用金庫の若手職員の育成策について紹介する。これまで同金庫は、人事研修部を中心に階層別・業務別の各種研修や自己啓発支援などに取り組んできた。しかしながら過去の採用抑制および近年の採用増の影響などから、ここに来て20代の若手職員が営業店の半数を占めるに至っている。いわゆる「ワイングラス型」人員構成となっている。そのため若手職員、なかでも

現場の最前線で活動する若手渉外担当者の早期育成・戦力化が最優先課題となっていた。

こうしたなか同金庫は、もう一段の人材育成の強化に向け100%子会社のシンクタンク「(株)さわやかリサーチ」を設立するに至った。

(1) (株)さわやかリサーチの設立

① 設立の狙い

東京に本店を置くさわやか信用金庫^(注2)は、取引先に対する情報提供・コンサルティング機能の強化および組織横断で俯瞰的に物事を考える職員の養成を主目的に、平成28年1月に100%子会社のシンクタンク「(株)さわやかリサーチ」を設立した(図表6)。一般的に金融機関は各部門に大量の顧客情報や業界情報を有するものの、組織横断的な活用に課題を有する。こうした状況は同金庫も同様であり、取引先に対する情報提供・コンサルティング機能の強化や、時代の変化に即応した職員の育成が必要と考えていた。ただし、現業を抱えるなかでこうした人材の配置・育成は難しい。そこで、

同金庫は別会社となる同社を設立することとした。

② 活動内容

同社は、28年1月15日に設立され、同年4月から本格的に活動している。29年3月現在の陣容(常勤)は、会長以下5人である。また、非常勤の嘱託職員に加え、日本銀行出身の特別参与も同社の活動に参画している。

同社の業務内容は、①調査分析、②広報活動、③研修企画、④コンサルティング活動である。

このうち研修企画では、同金庫の人事研修部と連携し職員向け各種研修を企画立案している。以下では、同社が同金庫と連携して28年度に開催した若手職員向け研修のうち、①企業先視察研修、②営業エリア別勉強会(出前セミナー)を紹介する^(注3)。加えて若手対象ではないものの、マネジメント層向けに開催した、③ブレックファースト・マーケットセミナーについても特徴的な活動なので取り上げる。

図表6 (株)さわやかリサーチ概要

設立	平成28年1月15日
所在地	東京都渋谷区東2-17-14 さわやか信用金庫東渋谷出張所3階
資本金	10百万円
株主	さわやか信用金庫100%出資
陣容	5人(常勤)

(備考) 1. 29年3月現在
2. さわやか信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 企業先視察研修

① 概要

同金庫は、29年1月24日に「企業先視察研修」を開催した。同研修の開催目的は、若手職員の現場力の強化のため、モノづ

(注)2. 平成28年3月末の同金庫の概要は次のとおり。本店所在地：東京都港区、預金量：1兆4,684億円、貸出量：8,221億円、店舗数：67店舗、常勤役員数：1,231人
3. 上記以外の例をあげると、平成28年11月に中小企業診断士を養成する目的で、同金庫と共同企画にて外部研修機関と提携の養成コースを導入した。29年3月現在、中小企業診断士を目指す若手職員5人を外部通学講座に派遣し通学費等を支援している。また、30代の若手職員を信金中央金庫 地域・中小企業研究所にトレーニー派遣(28年12月～29年3月末)した。

図表7 企業先視察研修の概要

(概要)	(スケジュール)
研修名：企業先視察研修 日程：平成29年1月24日（火） 視察先：①ストラパック株式会社（横浜工場） ②株式会社マテリアル ③株式会社北嶋絞製作所 ④大手飲料メーカー 受講対象：①入庫4年目以上の若手総合職員 ②本人の意思で受講を希望し、部門長が推薦する職員 ③職場でのリーダーシップの発揮が求められる職員 募集人数：20人	目黒支店に集合 （貸切バスによる移動研修） 09:00 ストラパック(株)視察 11:00 (株)マテリアル視察 京浜島支店（昼食等） 14:00 (株)北嶋絞製作所視察 16:00 大手飲料メーカー視察 （情報交換会） 品川駅で解散

(備考) さわやか信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

くり職人の集団である製造業の取引先を訪問し、生きた現場感覚を習得することである（図表7）。

同研修は、同金庫の人事研修部と同社による共催となる。視察先との調整などの企画立案については、同社が全面的に担当した。受講対象は、入庫4年目以上の総合職員で、性別を問わない。本人の参加意思に加え、職場でリーダーシップの発揮が求められている若手職員から、部門長が推薦する形とした。

企業視察先の3社（ストラパック(株)、(株)マテリアル、(株)北嶋絞製作所）は、同金庫の重要取引先であると同時に、わが国を代表する製造業とされる。今回の研修では、優良な製造業を視察することで、日常業務では得られない経験を若手職員に提供する狙いがあった。

② 当日の流れ

研修の当日は、24人の若手職員（男性

21人、女性3人）の参加を得て同研修が開催された。また、同金庫本部スタッフや同社社員なども事務局・アドバイザーとして同研修に参加しており、総勢40人近くになった。

参加者は同金庫の目黒支店に集合、貸切バスによりストラパック(株)（横浜工場）を視察した（図表8）。同社は、梱包機器などの製造を行っており、国内外で高いシェアを有する。次に(株)マテリアルを視察した。同社では製造マシンの視察に加え、同金庫も協賛する「下町ボブスレー」^(注4)の実機を見ることができた（図表9）。

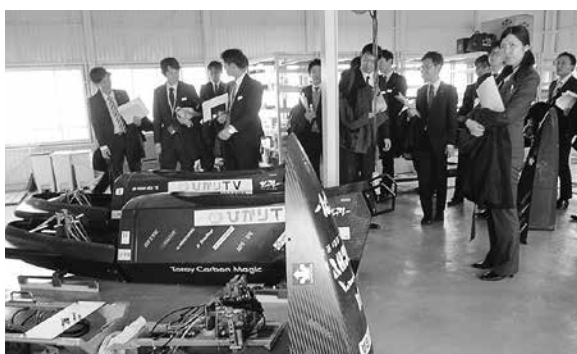
昼食後の午後からは(株)北嶋絞製作所を視察した（図表10）。同社は一枚の金属板から立体の製品を製造する国内有数の技術を誇り、航空機やロケットなどの部品を取り扱う。最後に大手飲料メーカーを視察、参加者による情報交換会の後、品川駅で解散となった。

(注)4. 大田区の中小町工場が中心となり、冬季オリンピックなど世界の舞台で戦える国産マシン（ソリ）を開発しようというモノづくりプロジェクト

図表8 ストラパック株(横浜工場)



図表9 (株)マテリアル



図表10 (株)北嶋絞製作所



(備考) 図表8～10まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

③ 評価等

同金庫および同社では、同研修の開催を通じ若手職員が優良な製造業の現場を実体体験できたと評価している。目利き力やコンサルティング能力を向上させるには、真に優良な企業の活動に触れる必要がある。若手職員のモノづくり企業に対する関心の高まりにも期待している。

参加した若手職員の反応をみると、『座学ではなく実際の現場を視察することで、新たな気付きや製造現場の雰囲気を感じることができた』『今回の研修では中小製造業を支援する信用金庫の重要性を再確認することができた』『取引先企業を訪問する際、今回の視察内容を還元したい』などがあった。

同研修に参加できなかった若手・中堅職員への情報還元を含め、別途、2月15日の「営業エリア別勉強会」(城南エリアの店舗を対象、後述)で情報還元が行われた。都心エリア、郊外エリアでも同勉強会を開催し、ノウハウ等を共有していく予定である。なお同金庫および同社は、29年5月26日に第2弾の企業先視察研修を開催している。

(3) 営業エリア別勉強会

① 概要

同金庫は、若手職員の営業現場での幅広い営業力・対応力の強化を目指し、任意参加型の研修等を定期的で開催してきた。こうしたなか、同社は新しい試みである出前方式の「営業エリア別勉強会」を、28年2月15日、城南エリアの店舗を対象に開催した(図表11)。同勉強会は、同金庫の営業エリア単位(城南、都心、郊外)で開催するもので、同社より研修講師を派遣する。すでに第1回の勉強会を各エリアで実施済みであり、今回は2回目(2順目)となる。

今勉強会のテーマは「プレス業界」であり、同金庫取引先のプレス業者および株さ

図表11 営業エリア別勉強会の概要

勉強会名	営業エリア別勉強会 出前セミナー 「プレス業勉強会」
日時	平成29年2月15日 14時～17時
講師	株式会社アブクマ (同金庫取引先) 代表取締役 小松崎泰彦 株式会社さわやかリサーチ 会長 堀口哲彦 他
受講対象	城南エリアの若手総合職 (推進役、非役職者)
募集人数	50人
会場	目黒分室3階 (目黒支店の上階)
その他	任意参加型の勉強会とする

(備考) さわやか信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

わやかリサーチから、プレス業界に関する講義などが行われた。

② 当日の流れ

当日は若手渉外担当者に加え、プレス業界に関心のある支店長や次長、本部スタッフなども参加した。そのため、募集定員を上回る60人超の参加となり、急遽、机・椅子を追加する程であった。

勉強会では、14時から㈱アブクマ (同金庫取引先のプレス業者) による同社紹介およびプレス技術の説明などが行われた。その後、㈱さわやかリサーチによるプレス業界の調査結果、SWOT分析の手法、同金庫の業種別収益性分析の調査結果などについて講義があった。最後に同社より「企業先視察研修」の内容還元も行われ、参加できなかった職員とのノウハウ共有が図られた。

③ 評価等

同金庫は大田区や品川区といった製造業

の集積地を地盤に抱える。そのため、製造業に関する幅広い知識は渉外担当者にとって必須とされる。同金庫では、今回の勉強会のように特定の業種を掘り下げて学ぶことで、若手渉外担当者の目利き力を高めたいと考えている。と同時に、モノづくり企業に対する関心が高まることにも期待している。今回は城南エリアの店舗を対象に行ったが、同金庫および同社では順次、都心エリア、郊外エリアでも開催していく予定である。

(4) ブラックファースト・マーケットセミナー

若手職員を対象とする研修ではないが、特徴的な人材育成策として参考になると思慮されるため、同金庫のブラックファースト・マーケットセミナーを紹介する。

① 概要

信用金庫の営業店職員は、金融に関する高度な提案力に加え、幅広い知識・教養が求められる。特にマネジメント層は、顧客への有益な情報提供が必須のスキルとされる。そこで同金庫および同社は、マネジメント層を対象とするブラックファースト・マーケットセミナーを新たに開催することにした (図表12)。同セミナーは、始業前の時間を有効活用し、金融業務にこだわらない幅広い知識・教養の習得を目指す。

同金庫および同社は、同セミナーの第1回を昨秋に支店長向けに開催した。三菱UFJモルガン・スタンレー証券による中国経済セミナーを実施したところ、受講した支店

図表12 ブレックファースト・マーケットセミナーの概要

研修名	中国経済セミナー ～世界・中国経済の現状と今後の見通し～
日時	平成29年3月10日 8時～10時
講師	三菱UFJモルガン・スタンレー証券㈱ 李智雄(リチウン)氏
受講対象	営業店次長(次長が2人いる店舗は営業担当次長)
研修会場	広尾本部3階
その他	軽食を用意する

(備考) さわやか信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

長達の評判が非常に良かった。そこで今回は、受講対象を支店長から営業店次長に変更し、再度同社に講義を依頼して開催する運びとなった。

② 当日の流れ

当日は朝8時スタートのため、参加者全員に軽食(サンドイッチ、コーヒー他)を用意した。幅広い知識・教養を高めることを目的とするため、形式にこだわった研修ではなく、軽食を食べながら講師の講義を聞くことも可能としている。

朝8時のスタートにもかかわらず、営業店次長および本部役職員など80人超が同セミナーを受講した。講師は、中国経済を中心とするアジア経済情勢やアメリカ政権について、平易に噛み砕いた、端々にユーモアを交えた説明を行った。そのため、営業店次長の関心も最後まで持続できた(図表13)。

③ 評価等

同金庫取引先のうち、海外展開を図っている先は100社程度あり、また輸出入の取

図表13 研修風景



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

引を行っている先も多数ある。そのため、参加した役職員の関心は高く、講義後は質問が相次いだ。営業店次長からは、『取引先から中国経済や為替の見通しを照会されることが多いので、早速、今回の研修内容を情報提供したい』『自店の若手職員にも積極的に還元していきたい』などの意見がみられた。

同金庫および同社では、受講する職員の反応も良いため、29年度も対象を変えつつ同様のセミナーを開催する計画である。

おわりに

信用金庫だけでなく、他業態においても若手職員の早期育成・戦力化が重要課題となっている。信用金庫が「金融仲介機能のベンチマーク」で示されるような本業支援に取り組んでいくためには、1人ひとりの職員の能力向上が不可欠とされる。

今回紹介したさわやか信用金庫の「企業先視察研修」「営業エリア別勉強会」が、若手職員の育成策を検討するうえでの参考になれば幸いである。