



信用金庫の若手職員の育成事例について③

— 京都北都信用金庫 —

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) 若手・中堅職員、選抜型研修、将来の幹部候補生の育成、モチベーション向上

(視 点)

年齢別人員構成の過不足などを背景に、若手・中堅職員の育成が急務となっている信用金庫は多い。こうしたなか、将来のマネジメント層の育成を主目的とする選抜型研修を導入する信用金庫がみられる。30代前半を中心とした若手・中堅職員からなるプロジェクトチームを期間限定で立ち上げ、経営陣への提言を実施するタイプに注目が集まる。将来の幹部候補生に経営の視点で考える訓練を積ませると同時に、彼（女）らのモチベーションを高める効果などが期待される。

そこで本稿では、京都北都信用金庫が平成23年度に開始した「経営課題研究プロジェクト」の取組みを紹介する。

(要 旨)

- 将来の幹部候補生の育成に向け、一定水準以上の優秀な若手・中堅職員を対象とする選抜型研修を導入する信用金庫がみられる。
- 同研修の目的は、将来の幹部候補生となる若手・中堅職員に経営の視点で考える経験を積ませることや、彼（女）らのモチベーション向上である。若手・中堅職員による意見やアイデアを経営陣が直接聴取する狙いもある。
- 導入時の留意点は、①本部・営業店の理解、②選抜された職員の意識改革、③経営陣の関心持続などである。
- 本稿では、参考事例として京都北都信用金庫の「経営課題研究プロジェクト」を紹介する。

はじめに

年齢別人員構成の過不足などを背景に、若手・中堅職員の育成が急務となっている信用金庫は多い。こうしたなか、将来のマネジメント層の育成を主目的とする選抜型研修を導入する信用金庫がみられる。30代前半を中心とした若手・中堅職員からなるプロジェクトチームを期間限定で立ち上げ、経営陣への提言を実施するタイプに注目が集まる。将来の幹部候補生に経営の視点で考える訓練を積ませると同時に、彼（女）らのモチベーションを高める効果などが期待される。

そこで本稿では、京都北都信用金庫が平成23年度に開始した「経営課題研究プロジェクト」の取組みを紹介する。

1. 選抜型研修の概要

(1) マネジメント層の職員不足

信用金庫の年齢別の職員構成をみると、過去の採用抑制と近年の大量採用の影響などからワイングラス型とか、瓢箪（ひょうたん）型などと呼ばれる形が多い。なかでも30代後半から40代前半のマネジメント層の職員不足が深刻とされ、一部の信用金庫で管理職不足などが顕在化しつつある。マネジメント層の職員不足を背景に若手・中堅職員の育成が思うように進まず、結果として経験の浅い職員を管理職に昇進・昇格させるケースなどがみられたりもする。

また、マネジメント層の職員不足に関連し、近年、優秀な若手・中堅職員の離職が目

立つようになったとの声がある。この理由として、人員不足から特定の優秀な職員に業務が集中してしまい不満が高まるケース、優秀な職員が満足するような育成研修などが行われず、現在の業務内容ではモチベーションを維持できないケースなどが想像される。

いずれにせよ各信用金庫において、若手・中堅職員の育成は急務と言えよう。そこでは、従来多くみられた全体を底上げする人材育成策に加え、一定水準以上の優秀な職員を対象にした育成策の導入も不可欠と考えられる。こうしたなか、将来の幹部候補生となり得る若手・中堅職員の育成手法として「選抜型研修」に注目が集まっており、近年、導入する信用金庫が増えてきた。

(2) 選抜型研修の範囲

本稿における「選抜型研修」とは、①将来の幹部候補生を早い段階から育成すること、②優秀な若手・中堅職員の能力とモチベーションをもう一段高めることなどを目的にプロジェクトチームを組成し、経営陣に報告を行うタイプである。日常業務に必要な金融知識を習得するのではなく、経営の視点で考える訓練や自発性を養うことを重視する。

なお、選抜型研修には中小企業診断士の資格取得支援のための学校派遣などの資格取得を目指すタイプもある。職員の能力およびモチベーション向上に資するものの、自己啓発の側面が強く、将来の幹部候補生の養成といった目的とは必ずしも合致しないため、本稿では対象外としたい。

(3) 選抜型研修の代表例

信用金庫の間で導入がみられる選抜型研修は、30代前半を中心とした若手・中堅職員からなるプロジェクトチーム（PT）を期間限定で立ち上げ、経営陣への提言を実施するタイプが中心である。代表的な仕組みは図表1のとおりである。検討テーマとして自金庫の抱える課題の解決策や、長期経営計画の素案を経営陣に提言する信用金庫が多い。その際、PT単位で検討・提言する信用金庫と、PTの個々人が検討・提言する信用金庫とがある。メンバーの選抜方法は、人事による指名と公募による選抜とに分かれるが、研修の一環に位置付けられるため現業を抱えての参加が大半である。年間スケジュールでは、第1四半期にプロジェクトチームを

立ち上げ、年末または年初に経営陣への報告会を実施している。

2. 導入時の検討課題

導入時の検討課題は、①本部・営業店の理解、②対象職員の意識改革、③経営陣の関心持続などである（図表2）。

(1) 本部・営業店の理解

PTに選抜された職員は、現業を抱えながら別途活動を行うことになる。そのため、所属部門の上司はメンバー職員が研修活動のため職場離脱することに対し、理解と協力が必要である。中長期的な人材育成の一環として、PTへの参画に対するバックアップが求められるよう。

また、本部各部署はPTが検討を進めるなか

図表1 選抜型研修の例

検討テーマ	<ul style="list-style-type: none"> 自金庫の抱える課題と解決策を自ら設定し検討する。長期経営計画案を検討する事例もある。 プロジェクトチームとして検討する事例と、個々人で検討する事例とに分かれる。
取りまとめ	<ul style="list-style-type: none"> 報告書として取りまとめ、経営陣に提言する。
検討期間	<ul style="list-style-type: none"> 年度単位の実施が大半である。次年度の事業計画に反映させるため、年末または年初に報告会を実施する。 月に1回の会議以外は自主性に任せている。
選抜方法	<ul style="list-style-type: none"> 人事による指名と公募による選抜とに分かれる。 30代前半が中心である。
メンバーの処遇	<ul style="list-style-type: none"> 現業を抱えての活動となる。 特別な手当などは支給しない。
事務局	<ul style="list-style-type: none"> 企画部門または人事部門が事務局を担う。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 検討課題

本部・営業店の理解	PTのメンバーが自由に活動できるよう、所属部門の上司や本部各部署は協力して臨む必要がある。
PTメンバーの意識改革	PTに選抜された職員は、経営の視点で考えるなど高い意識を持って活動する必要がある。
経営陣の関心持続	経営陣はPTの活動に対し関心を持って臨む必要がある。これによってメンバーのモチベーションも高まろう。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

で自部門に関わるテーマが浮上した場合、丁寧に指導することが求められる。

(2) PTメンバーの意識改革

PTに選抜された職員は、一般職員としてではなく経営の視点で検討を進めるといった意識改革が求められる。と同時に、PTのメンバーに選抜された意味合いや、経営が求める役割などについて考える必要がある。

ただし、PTに選抜されたことで過度なエリート意識を持たせないような配慮も必要だとの意見が導入金庫からあった。

(3) 経営陣の関心持続

経営陣はPTの立上げから報告会まで関心を持続させる必要がある。経営陣が関心を持って適宜、PTをフォローすることで、メンバーのモチベーション向上につながるだろう。

また、PTは研修の一環としての活動であり、報告書の水準やプレゼン能力に対して否定的な対応を行わず、むしろメンバーの問題意識や積極性を評価し、伸ばしていくことが求められる。

3. 取組事例～京都北都信用金庫の経営課題研究プロジェクト

本稿では、京都北都信用金庫が平成23年度に開始した「経営課題研究プロジェクト」について紹介する。

(1) 設置の経緯

京都府宮津市に本店を置く京都北都信用金

庫は、平成23年度に「経営課題研究プロジェクト」を立ち上げた（図表3）。同プロジェクト設置の目的は、①若手・中堅職員の経営参画意識・帰属意識の高揚、②将来の金庫の中核を担う職員の育成の2点である。

同金庫においても過去の信用金庫合併の影響などからマネジメント層の育成が急務となっていた。また、同金庫の営業地盤である京都府の北部は、人口の高齢化と減少、中小企業の廃業増加など厳しい市場環境にある。同金庫は、こうした厳しい環境下にあるからこそ、今後の同金庫および地域を担う若手・中堅職員の育成が重要だと考えた。そこで平成23年度に「経営課題検討プロジェクト」を立ち上げることとした。

図表3 信用金庫の概要

本店所在地	京都府宮津市
創立	明治34年5月
預金残高	7,547億円
貸出金残高	3,520億円
店舗数	39店舗
常勤役員数	710人

(備考) 平成30年3月末

(2) 経営課題研究プロジェクトについて

① 概要

同金庫の取り組む「経営課題研究プロジェクト」は、若手・中堅職員の育成などを目的とする期間限定の検討チームである。活動期間は1期を1年間とする。個人単位ではなく、チーム編成に基づく活動とし、自金庫の抱える経営課題に対する経営

陣への提言（発表会での報告）を目標とする。なお、同プロジェクトの事務局は経営企画部が担っている。

② メンバー選抜

同プロジェクトのメンバーの選抜方法は自薦または支店長の推薦に基づく公募である。25～35歳の若手・中堅職員を対象に参加を募る。開始当初は、支店長などのマネジメント層をリーダーに据えて検討を進めるスタイルだったが、近年は若手・中堅職員の自主性を尊重する検討スタイルに転換している。

メンバーの選抜にあたっては、勤務地域をある程度分散させるため、エリア単位で調整することもある。これまでメンバーの再任は行っていない。なお、同プロジェクトのメンバーは業務の一環として活動するため、特別な手当なども支給していない。

ここ数年は、10数人をメンバーに選抜し、所属エリア、年齢、性別などを考慮した2グループに編成している。これは、複数のグループが検討することで、メンバー間の競争意識を醸成する狙いもある。

③ 課題テーマ

課題テーマの選定については、事前に事務局より5～6分野のカテゴリが提示される。各グループは、当該カテゴリの中から課題テーマを選択する。各グループは課題テーマに沿って自由な議論、検討などを行い、複数の提案を取りまとめる。提案内容

を1つに絞り込む必要はない。過去に見送りとなった提案を再チャレンジすることも可能である。

(3) 活動の流れ

① 29年度のスケジュール

29年度（第7期）の同プロジェクトメンバーは、5月に公募で参加を募った。メンバー選定後の7月に第1回の合同会議を開き、それ以降はグループごとにスケジュールを決めて取り組むことにしている。次年度の事業計画に提案を反映させるため、年初（30年1月～2月）の発表会開催は不可欠である。29年度については、両グループとも期間中に10回の会議を行っている（図表4）。

図表4 29年度の検討状況

グループ名	“はつらつ”	“Only1”	
検討テーマ	若年層顧客を取り込むための施策	選ばれる金融機関になるための施策	
検討履歴	第1回	29年 7月21日	29年 7月21日
	第2回	29年 8月18日	29年 8月18日
	第3回	29年 9月21日	29年 9月12日 (アンケート調査実施)
	第4回	29年10月13日	29年 9月14日
	第5回	29年11月16日 (信金中金へのヒアリング実施)	29年10月4日
	第6回	29年11月28日	29年11月 7日
	第7回	29年12月12日	29年12月 6日
	第8回	30年 1月17日	30年 1月17日
	第9回	30年 1月23日	30年 1月23日
	第10回	30年 1月30日 (本番リハーサル)	30年 1月30日 (本番リハーサル)
発表会	30年2月2日		

(備考) 京都北都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

同プロジェクトの会議は平日の午後（業務時間中）に実施するため、原則として時間外勤務や休日出勤は発生しない。この会議には事務局も同席し、適宜アドバイスをやっている。

両グループは、30年1月までに3～4件の提案を報告書として取りまとめ、2月2日の発表会に臨んだ。発表会には理事長以下の役員、本部部長など20人強が出席しており、ビックイベントとなっている。1グループあたりの発表時間は20分間で、その後の質疑応答が20分間あり、役員・本部部長から、導入効果、コスト面、導入までの期間などについて前向きな質疑が行われる。事前に報告書は出席者に配付されるが、事務局による報告書案への根回しなどは行わない。

その後、発表会に出席した役員などにアンケートを実施し、各グループの提案から良いものを1つ選んでもらう。日を改めて評価の高かった提案について関係する本部各部と同プロジェクトのメンバーで座談会（意見交換会）を開催し、自金庫として出来ること・出来ないこと、優先順位の高いもの・劣後するものなどに選別していく。座談会の結果を踏まえ、最終的に当該年度の採用案件を決定する流れである。

29年度の場合は、「住宅ローンガイドブックを利用した顧客に寄り添った融資推進」と、「LINE@などによる情報発信手法の検討」の2提案が採用され、平成30年度基本計画重点施策に盛り込まれている。

② 検討を進めるうえでの留意点

同プロジェクトの活動は業務の一環と位置付けられるものの、活動時間は営業店を離脱するため、所属店舗の店長や同僚の理解と協力には注意を払っている。会議開催の都度、事務局より支店長に対して協力要請の書面を出す。

グループの検討内容・手法はメンバーの自主性に任せるが、必要に応じて事務局がアドバイスや誘導を行うことにしている。枝葉末節にとらわれた議論などについては、前向きな方向に誘導する。

(4) 評価等

① 評価

23年度から29年度まで7期の同プロジェクトが実施され、同金庫に対し積極的な提案などが行われている。実際に実現した提案もあり、同金庫の経営戦略の策定などへの貢献がみられる（図表5）。

同プロジェクトの参加人数は合計89人に達する。初期のメンバーの中から役員や部長なども生まれており、経営幹部の養成といった当初の導入目的は達成しつつあるとの評価である。

同時に若い職員の経営参画意識が高まったと評価している。若い職員にとって同プロジェクトは自ら考え行動する、本部の立場・経営の立場で考える良い機会となっている。日常の営業活動を見直す良いきっかけになったとの意見もある（図表6）。

また、同金庫は営業エリアが比較的広範

図表5 第1期～第7期の活動状況

期	メンバー構成	検討テーマ
第1期 (23年度)	男性15人 5人ずつ3グループ	✓10年後の金庫のあるべき姿について (全グループ共通)
第2期 (24年度)	男性12人、女性5人 男女別3グループ	✓事業性貸出金の推進策 ✓営業推進体制 ✓女性職員の戦力化
第3期 (25年度)	男性6人、女性5人 男女別2グループ	✓他行競合に打ち勝つための営業戦略について ✓地域から望まれる信用金庫職員と人材育成について
第4期 (26年度)	男性6人、女性5人 男女混成2グループ	✓当金庫の独自性を活かした預貸金増強施策 ✓職員満足度の向上施策
第5期 (27年度)	男性8人、女性5人 男女混成2グループ	✓SNSを活用した情報発信手法について ✓高齢者に寄り添ったサービスの提供手法について
第6期 (28年度)	男性5人、女性5人 男女混成2グループ	✓事務効率化に関する施策について ✓人材活用・職場環境整備に関する施策について
第7期 (29年度)	男性7人、女性5人 男女混成2グループ	✓選ばれる金融機関になるための施策について ✓若年層顧客を取り込むための施策について

(備考) 図表5・6とも京都北都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

図表6 参加者の感想（アンケートより抜粋）

- 日常の業務をしている時には、当庫の経営方針について考えることはなかったが、今回のプロジェクトを通して経営陣の立場になって物事を考えることで、普段の営業活動の中でどうしたらお客様が喜んで取引をしてくださるのか等を考えながら活動するようになった。今後も常にアンテナを張りながら営業活動を行っていききたいと思う。
- 今まで、受け身の仕事が多かったが、今回のプロジェクトへの参加をきっかけに、経営について自ら提案し考えることを勉強した。今後は、自らの担当業務や担当業務以外へのことにおいても色々な提案ができるようになりたいと思う。
- 金庫の課題に触れ顧客が求められることについて検討したことで、自分自身も金庫職員としてお客様目線で考えることを大切に、もっとがんばっていこうと意識を改めることができた。意見を述べ合い、今後もよりよい店作りをしていきたい。

困なため、同プロジェクトが若手職員の交流の場につながっている。同期や年次の近い職員が意見交換をすることで、仲間意識が高まるほか、営業店事務の統一など業務面で情報共有の効果もある。

② 今後の計画

同金庫は30年度以降も同プロジェクトを毎年開催していく予定である。今後の検討

課題としては、メンバーの選定方法の見直しあげられる。同金庫は店舗戦略の一環として29年度にエリア店舗制を採用したが、少人数で運営する被統括店（子店）の職員が同プロジェクトに応募しにくくなる可能性もある。

おわりに

近年、優秀な若手・中堅職員がモチベー

ションの低下などを理由に退職してしまうケースが増えていると聞かれる。選抜型研修は、将来の幹部候補生の養成といった目的に加え、若手・中堅職員に日常業務では得られない経験を積ませる機会となり得る。

そのため、優秀な彼（女）らのモチベーション向上への寄与が期待される。プレイヤーからマネージャーへのスムーズな転換にも貢献しよう。