

信用金庫の若手職員の育成策「メンター制度」

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) **メンター制度、メンター、メンティ、若手職員の育成、早期離職等の未然防止**

(視 点)

信用金庫は、Face To Face の地域密着型営業を強みとするため、職員の教育には特に力を入れる必要がある。こうしたなか、若手職員の育成策として「メンター制度」の導入に注目が集まっている。同制度は、主に新入職員を対象とする育成手法である。仕事上の悩みだけでなく個人的な相談にまで踏み込んだ支援体制を敷くことで、彼（女）らの精神面のサポートおよびモチベーション・業務スキルの向上などが期待される。近年、大きな問題となりつつある若手職員の早期離職等の未然防止にもつながる。また、同制度の運営を通じて指導する側の先輩職員が大きく成長したとの評価も聞かれる。

そこで本稿では、信用金庫の間で導入が相次ぐ「メンター制度」の特徴および導入時の留意点などを紹介する。

(要 旨)

- 2018年9月末の信用金庫の職員数は、10万9,263人となり、前年同期から1.3%、1,524人減少した。なかでも男性職員は2.8%、1,953人減少している。
- ここ数年、信用金庫の間で若手職員の育成策の一つである「メンター制度」の導入に注目が集まっている。
- メンター制度は、先輩職員（メンター）が若手職員（メンティ）の個人的な相談にも応じる仕組みである。精神面のサポートにより早期離職等の未然防止効果が期待される。
- メンター制度導入時の留意点は、①メンター制度の運営担当者の配置、②メンターに対する支援体制の整備、③メンター制度終了後のメンティのフォロー策などである。
- 信用金庫の取組事例をみると、新入職員を対象とする制度運営が大半を占める。人事部門の負荷は重いものの、メンターとメンティとを別々の営業店から組み合わせる信用金庫が多い。

はじめに

信用金庫は、Face To Face の地域密着型営業を強みとするため、職員の教育には特に力を入れる必要がある。こうしたなか、若手職員の育成策として「メンター制度」の導入に注目が集まっている。同制度は、主に新入職員を対象とする育成手法である。仕事上の悩みだけでなく個人的な相談にまで踏み込んだ支援体制を敷くことで、彼（女）らの精神面のサポートおよびモチベーション・業務スキルの向上などが期待される。近年、大きな問題となりつつある若手職員の早期離職等の未然防止にもつながる。また、同制度の運営を通じて指導する側の先輩職員が大きく成長したとの評価も聞かれる。

そこで本稿では、信用金庫の間で導入が相次ぐ「メンター制度」の特徴および導入時の留意点などを紹介する。

1. 2018年9月末の常勤職員数

2018年9月末の信用金庫の常勤職員数は、10万9,263人、前年同期比1.3%、1,524人の減少となった。内訳では、男性職員が2.8%、1,953人減少の6万7,016人となる一方で、女性職員は1.0%、429人増加の4万2,247人であった。

常勤職員数の前年同期比増減状況を信用金庫別にみると、常勤職員数が増加したのは73金庫（構成比27.9%）、逆に減少したのは176金庫（67.4%）となる（図表1）。なかでも男性職員が減少した信用金庫数は全体の

図表1 18年9月末の常勤職員数の増減状況
（17年9月末との比較）

（単位：金庫、%）

	分 類	増減数	構成比
職員合計	増 加	73	27.9
	増減なし	12	4.5
	減 少	176	67.4
うち男性	増 加	32	12.2
	増減なし	13	4.9
	減 少	216	82.7
うち女性	増 加	146	55.9
	増減なし	19	7.2
	減 少	96	36.7

（備考）1. 切捨ての関係で構成比の合計は100に一致しない。
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

8割を超える216金庫に達した。

なお、信用金庫の常勤職員数は、7年連続（年度末ベース）で前期比減少している。男女別では、男性職員が22年連続で前期比減少する一方で、女性職員は12年連続で前期を上回っており、男女間で増減状況に違いがみられる。多くの信用金庫が採用に力を入れているものの、足元では特に男性の採用で苦戦がみられるため、この傾向は来期以降も続く予想される。

2. メンター制度の概要

（1）導入目的

Face To Face の地域密着型営業を強みとする信用金庫は、他業態のメガバンクや地域銀行より職員教育に力を入れる必要がある。

こうしたなか近年、信用金庫の間で若手職員の育成手法の一つである「メンター制度」の導入に注目が集まっている。信用金庫が同制度を導入する目的は、①若手職員の育成の強化、②若手職員の早期離職等の未然防止、

図表2 メンター制度の導入目的

若手職員の育成の強化	OJTによる業務面の指導に加え、先輩職員が若手職員を精神面でも支援することで、彼（女）らの育成を強化する。
若手職員の早期離職等の未然防止	先輩職員が若手職員の個人的な悩みなどに応えることで、早期離職等の未然防止につなげる。
先輩職員の育成の強化	教える側の先輩職員にとってマネジメントや部下指導の基礎を学ぶ場とする。
組織の活性化	職員同士のコミュニケーションが活発化し、組織が活性化する。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

③先輩職員の育成の強化、④組織の活性化などである（図表2）。

ため、早期離職等の未然防止効果が見込まれる。

① 若手職員の育成の強化

信用金庫の若手職員の育成手法は、所属部店の先輩職員によるOJTが中心となり、ここでは主に業務面の指導・教育が行われる。メンター制度は既存のOJTに加え、別途、先輩職員が若手職員の育成に携わる仕組みである。ここでは直接的な業務以外の個人的な相談にも対応し、業務面よりも精神面のサポートを中心に担う。比較的年次の近い先輩職員が公私にわたって若手職員に寄り添うことで、彼（女）らの育成を強化する狙いがある。

③ 先輩職員の育成の強化

若手職員を指導する側の先輩職員への教育効果が大きいとされる。社会全体として人間関係が希薄化し、また営業店の人員が減少するなか、先輩職員にとってメンター制度は貴重な部下指導の場と位置付けられる。先輩職員が部下（後輩）職員とのコミュニケーションの取り方やマネジメント手法を学んだり、更なるスキルアップの必要性を感じたりすることが期待される。

② 若手職員の早期離職等の未然防止

近年、若手職員の早期離職やモチベーションの低下が問題となっている。メンター制度は、若手職員の抱える仕事上の悩みや不満だけでなく個人的な相談などにも先輩職員が応じ、課題の解決に取り組む仕組みである。若手職員の不満や不安解消の一助となり得る

④ 組織の活性化

メンター制度は、日常業務の範疇を超えた人間関係の形成を促す。そのため、職員間のコミュニケーションが活発となり、ひいては組織が活性しよう。

(2) 仕組み

「メンター制度」^(注1)は、先輩職員（メン

(注)1. ブラザー・シスター制度やエルダー制度などの呼び方もある。本稿では、これらを厳密に使い分けず、「メンター制度」で統一する。

ター)が、若手職員(メンティ)に対して行う人材育成手法の一つである(図表3)。

期間中、メンターとメンティの組合せを固定し、密接な人間関係の形成を促す。一般にOJTは、先輩職員が若手職員の日常業務に関する指導・教育を主に担当するのに対し、メンター制度では若手職員の抱える仕事上の悩みだけでなく、個人的な悩みや相談などにも先輩職員が応じる点が特徴と言える。原則として直接的な業務面の指導や評価は行わない。そのため、OJTを「上下の関係」、メンター制度を「ななめの関係」と呼ぶこともある。

信用金庫の場合、メンター制度を新入職員の育成策として導入する事例が多い。営業店の人員が減少し、また社会全体として人間関係が希薄化するなか、既存のOJTだけでは新入職員に対するきめ細かい育成支援を行いつつなくなっている。20~30年前のような密着した先輩・後輩関係の形成を職員の自主性だけに求めるのは難しい時代である。そこで、

社会人になりたての新入職員が独り立ちするまでの一定期間、主に精神面をサポートするメンターを(OJT担当と別に)配置し、新入職員の様々な課題解決に寄り添っていく必要が出てきたと考えられる。

信用金庫における一般的なメンター制度の概要は次のとおりである(図表4)。以下では新入職員対象を前提に制度の概要を紹介する。

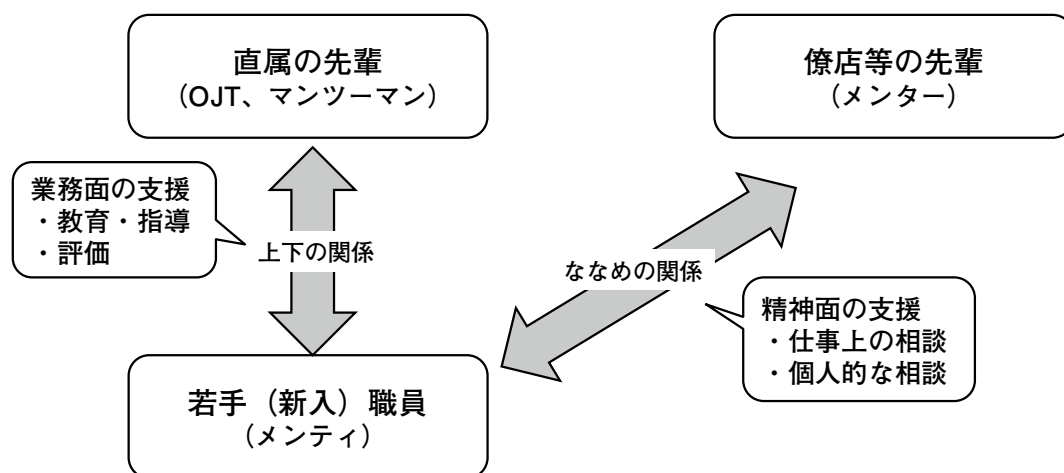
① 位置付け

メンター制度の位置付けは、新入職員向け研修および中堅職員の育成研修とされる。研修の一環であり、メンターは業務として新入職員の相談対応や指導などにあたる。そのため、主管部門は人事部門が担当するのが一般的である。

② 対象(メンティ)

新入職員を対象(メンティ)としてい

図表3 メンター制度の仕組み



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 メンター制度の概要（代表例）

位 置 付 け	新入（若手）職員向け研修 中堅（先輩）職員の育成研修
対 象（メンティ）	新入職員を対象とする。
期 間	新入職員が営業店に配属後1年間 （正式採用から1年間）
メンターの選定	20代後半から30代前半より選定 先輩職員の立候補または人事部門による指名
組 合 せ	メンターとメンティの組合せは人事部門が決定する。 異なる営業店で組み合わせることが多い。
メンターへの支援	メンター向け研修の実施、情報交換会の開催 相談窓口の設置、人事部門によるフォロー
メンターの処遇	昇進・昇格などでの優遇はない。 手当の支給または経費の支出を認める。
主 な 活 動	定期的な面談を義務付ける（月1回以上）。 個人的な交流については各自の裁量に任せる。
報 告	定期的な報告を義務付ける。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る。社会人一年目の新入職員がスムーズに
立ち立ちできるよう、先輩職員を一定期間
担当させる。

③ 実施期間

入庫後の集合研修などが終了し営業店に
配属された新入職員が孤独感を持たないよ
う、配属日から1年間とする信用金庫が多
い。代表例では、配属日から1年間とする
信用金庫（例：8月から翌年7月末）、配属
日から当該年度末（例：7月から翌年3月
末）までとする信用金庫とがある。

④ メンターの選定

メンターには新入職員の精神面のサポー
トを期待するため、業務スキルはもとより
人間性を含めた一定レベル以上の先輩職員

から選ぶ必要がある。年次が離れ過ぎると
人間関係を形成しにくいので、20代後半
から30代前半の職員より選定している。

選定方法は、人事部門が指名する信用金
庫と立候補者から選抜する信用金庫とがあ
る。なお、立候補の場合も一定の要件を求
めている。

⑤ 組合せ

新入職員が同じ営業店では話せない悩み
（例：上司や先輩に対する不満）を相談で
きるよう、メンターとメンティは別の営業
店から組み合わせの方が良いとの意見があ
る。1店舗あたりの職員数が多い信用金庫
のなかには、同一営業店内で係を替えるこ
とでメンター・メンティを組み合わせたい
る事例もある。

メンター1人にメンティ1人を基本とするが、人繰りなどから1人のメンターに複数人のメンティを組み合わせる信用金庫がみられる。なお、個人的な相談にも応じる必要があるため、組合せは同性を基本としている。

メンターとメンティの組合せは人事部門が、配属店舗の立地、自宅の場所、出身大学、趣味などを考慮し決定する。メンターとメンティの面談は業務終了後が多くなるので、特に両者の自宅および配属店舗の位置関係に配慮が求められる。

⑥ メンターへの支援

メンターとなる先輩職員の支援には力を入れる必要がある。メンターが誤った方向にメンティを誘導したり（例：モチベーションを下げる言動など）、メンティの悩みを抱え込んだりしないよう、実施に先立ちメンター向け研修会を開催する信用金庫が多い。また、人事部門がメンターのメンターとなり、専用窓口の設置や相談などを受け付けている。そのほか、定期的にメンター向けの情報交換会を開催しメンターの抱える悩みなどの共有化を図っている信用金庫もある。

⑦ メンターの処遇

メンター制度は業務の一環として取り組むものの、メンターの活動が直接昇進・昇格などの評価に結び付くことはない。ただし、将来のマネジャー候補などからメン

ターとして選ばれるので、結果的に高い評価を受けるメンターは多い。

なお、業務終了後の面談について時間外手当の対象とするケースはみられないが、メンターとメンティとの懇親の費用などを支給する信用金庫はある。その際の支払方法として、経費とする信用金庫と手当として支給する信用金庫とがあるが、後者の方が多いようである。これは経費支出の場合、(イ)領収書の徴収・提出などが発生し、面談時の自由度が低下する、(ロ)人事部門の事務負担が大きいなどの理由による。

⑧ 主な活動

メンターとメンティには、月1回以上の面談を義務付けている。ただし、業務都合により、電話やメール、店舗間のテレビ会議を認める信用金庫もある。また、週1回以上電話やメールにて交流すること、メンティから求められたときは随時面談や連絡を行うことも求められている。

一方で、先輩・後輩の人間関係が形成されるなか、週末に旅行などに出かけるケースもあるようだが、あくまでも本人達の自主性に任せるなど、人事部門は過度な干渉を行わない。

⑨ 報告

メンター制度は研修の一環であり、メンターおよびメンティに対し定期的な報告書の提出を義務付けている。人事部門がよりきめ細かい支援を行えるよう、メンター・

メンティそれぞれに毎月1回の報告を求めているが、なかには報告用式の簡素化や頻度の見直し（例：偶数月はメンター、奇数月はメンティの報告）などで負担軽減に取り組む信用金庫がある。より自由な報告書の作成を促すため、支店長を介さず直接人事部門に報告させる信用金庫もある。

なお、メンターはメンティからの相談内容などについて、必要に応じて人事部門などに報告・相談する義務があるが、信頼関係を構築するためにもメンティの理解を得たうえでの実施が不可欠とされる。

3. 導入時の留意点

今後、信用金庫がメンター制度を導入する際の留意点は、①メンター制度の運営担当者の配置、②メンターに対する支援体制の整備、③メンター制度終了後のメンティのフォロー策などである（図表5）。

(1) メンター制度の運営担当者の配置

人事部門にメンター制度の運営担当者を配置する必要がある。同制度の運営にあたっては、メンターの選定、メンターとメ

ンティの組合せ、さらにはメンターに対する継続的なフォローなど人事部門の負担は大きいと考えられる。数十人規模の新規採用がある大手信用金庫の場合、実質的な専任者を配置しないと、メンターに対するきめ細かいサポートが困難とされる。

(2) メンターに対する支援体制の整備

メンター向けの研修開催や専用の相談窓口の開設などメンターに対する支援体制を整備する必要がある。メンターに対する教育や支援を疎かにすると、メンターが組織とメンティとの間で板挟みになる恐れがある。結果、メンターが早期離職等をしてしまっは元も子もないだろう。

人事部門は日常からメンターに対するきめ細かいフォローを実施し、モチベーションの低下したメンターには早期に面談などを実施することが求められる。

そのほか、営業店長などの理解を得るため、メンターとメンティの面談は業務の一環であること、面談日は定時の退店を認めることなどを周知徹底する必要もある。

図表5 導入時の留意点

メンター制度の運営担当者の配置	メンターとメンティの組合せや、メンターに対するフォローなど人事部門の負担が増すので、担当者の配置が求められる。
メンターに対する支援体制の整備	メンター向けの研修開催や専用の相談窓口など密な支援体制の整備が求められる。
メンター制度終了後のメンティのフォロー策	年度が替わりメンティが先輩職員として独り立ちできるよう、追加のフォローが求められる。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) メンター制度終了後のメンティのフォロー策

メンター制度は1年間程度の期間限定の制度が一般的である。同制度が終了する時期と前後して次の新入職員が営業店に配属されることになる。新入職員（メンティ）は2年目職員として先輩になるが、それまでの経緯から受け身の姿勢となり過ぎているケースもあるのではないかと。

そのため、急な独り立ちの困難な職員が出てくる可能性もあるので、人事部門などによる一定のフォロー策が求められよう。一例として、先輩職員になるうえでの注意点などの研修がある。

4. 導入効果（実施金庫のコメント）

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、2018年9月7日に「働き方改革にかかる情報交換会」を開催した^(注2)。以下では、当日の情報交換会で得たメンター制度実施金庫による導入目的・効果などを紹介する（図表6）。

実施金庫は、新入職員を含む若手職員のモチベーション向上や早期離職の減少などに効果があるとの評価である。それ以上に教える側のメンターの成長に大きく寄与するとの意見が聞かれた。そのほか業務の枠を超えた先輩・後輩関係が形成され、組織の風通しが良くなったなどの意見もみられた。

一方、メンター導入後の課題として、メン

図表6 主な導入効果

<p>(メンティへの効果)</p> <ul style="list-style-type: none">• 社会人になりたての新入職員は、営業店内で不満や不安を抱えるものである。メンターに業務上の不満などを伝えるなかで、『実は皆同じように悩んでいる』などを理解できるだけでも、新入職員の不安や不満解消に役立っている。• 新入職員のなかには、何度も同じ質問をOJT担当の先輩職員に行えないタイプもいる。その場合もメンターに相談することで、業務面の課題解決につながっている。• メンター制度の導入効果だけではないだろうが、入庫3年目までの若手職員の離職率が低下した。またモチベーション低下を防ぐ効果もみられる。 <p>(メンターへの効果)</p> <ul style="list-style-type: none">• メンターの成長が著しい。将来管理職になった場合、担当する業務以外の相談などにも応える必要があり、そのための良い訓練になっている。• メンターは営業店における自身の立ち位置を理解し、さらなるスキル向上やリーダーシップの発揮に取り組むようになった。 <p>(組織への効果)</p> <ul style="list-style-type: none">• メンター制度終了後も先輩・後輩関係は続いている。その後の業務運営などで役立つことも多く、組織の風通しが良くなった。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 当日は48金庫48人の受講があった。

ターまたはメンティが期間中に退職した場合、残った職員のショックが大きい点があげられた。また、メンターの精神的な負担が大きい点も課題の一つとのことであった。ただし、これらの課題については前述のとおり、担当者によるメンター向けのフォロー策の強化などで対応が可能とのことであった。

おわりに

メンター制度を導入した信用金庫からは、『昔と今とでは新入職員の育て方は異なる』との意見があった。大量採用・大量離職を前提とした採用・育成スタイルではなく、少な

い新入職員を大切に育てる時代となっている。近年の信用金庫の営業店をみると、職員数が減るなか業務の複雑化が進んでいる。また社会全体としてプライベートな関係が希薄化の方向にある。この結果、先輩・後輩間の人間関係を職員の自主性だけで形成するのは難しくなり、業務として取り組む必要があるのだろう。

メンター制度の導入を通じて、新入職員の日常業務の不安や不満が解消され、モチベーション高く業務に携われるようになることを期待する。

〈参考文献等〉

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所主催『働き方改革にかかる情報交換会』(2018年9月7日開催)の基調講演(情報交換会の概要は信金中金月報2018年12月号に掲載)
- ・厚生労働省『女性社員の活躍を推進するための「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」』