

信用金庫の若手職員の育成事例④

－新宮信用金庫－

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
刀襦 和之

(キーワード) 若手職員のモチベーション向上、視察研修、職員の自主性、
チームワーク強化

(視 点)

近年、若手職員の中途退職の増加が信用金庫においても問題となっている。増加の背景に労働市場の流動化などがあるが、それ以上に若手職員のモチベーション低下が影響しているのではないだろうか。そうだとするならば、若手職員に対し日常業務から離れ、新しい経験やチャンスを与えて、彼（女）ら自身の成長を促すと同時にモチベーションを再浮揚させる施策実施が求められる。

本稿では、新宮信用金庫が2017年度に開始した「チャレンジ研修」を紹介する。自発的に参加を表明した若手職員を4人程度の班に編成し、自らの問題意識に基づいた視察計画の立案から、実際の視察、報告の取りまとめまでをチーム単位で行わせるものである。参加した職員は自らの成長や地元・自金庫の抱える諸課題に気づき、またチームワークの大切さを再確認している。

(要 旨)

- 若手職員のモチベーション向上や更なるスキルアップを目的に選抜型研修を実施する信用金庫は多い。
- 選抜型研修の一つである視察研修に取り組む際の検討課題は、①職員の自主性の尊重、②本部のバックアップおよびフォロー、③施策継続性の確保などがある。
- 新宮信用金庫は、2017年度に「チャレンジ研修」を開始し、チーム単位で他地域の信用金庫への視察を行うことにした。2018年度は2班7人を派遣している。
- 同研修に参加した職員は、自身の成長を感じ、また地元・自金庫の抱える諸課題を再認識できた。同金庫はチームワーク強化にも寄与すると評価している。

1. はじめに

近年、若手職員の中途退職の増加が信用金庫においても問題となっている。増加の背景に労働市場の流動化などがあるが、それ以上に若手職員のモチベーション低下が影響しているのではないだろうか。そうだとするならば、若手職員に対し日常業務から離れ、新しい経験やチャンスを与えて、彼（女）ら自身の成長を促すと同時にモチベーションを再浮揚させる施策実施が求められる。

本稿では、新宮信用金庫が2017年度に開始した「チャレンジ研修」を紹介する。自発的に参加を表明した若手職員を4人程度の班に編成し、自らの問題意識に基づいた視察計画の立案から、実際の視察、報告の取りまとめまでをチーム単位で行わせるものである。参加した職員は自らの成長や地元・自金庫の抱える諸課題に気付き、またチームワークの大切さを再確認している。

1. 求められる若手職員のモチベーション向上策

厚生労働省の「新規学卒就職者の離職状況（平成27年3月卒業者の状況）」では、2015年3月大学卒の新規学卒就職者の3年以内離職率は31.8%となり、ここ数年は31～32%で推移している^(注1)。また、金融・保険業の離職率は21.7%にとどまり、平均より低い結果で

あった。しかしながら多くの信用金庫の現場感覚を代弁すると、『近年、若手職員の中途退職が増加している』だろう。

若手職員の中途退職が増加する背景に労働市場の流動化や、転職に対する精神的抵抗感の低下などが考えられるが、より根本的な要因として若手職員のモチベーション低下があるのではないだろうか。現在の業務内容に満足せず、更なる成長や経験、働き甲斐などを求める若い職員がモチベーションを維持できず、中途退職するケースが増えている可能性もある。

解決策の一つとして近年、信用金庫で導入が増えている選抜型研修は、日常業務から離れ、新しい経験やチャンスを提供することで、将来のマネジメント層を担う若手職員の成長を促し、またモチベーションを再浮揚させる狙いがある^(注2)。

本稿では、選抜型研修の一種である視察研修を紹介する。選抜された若手職員が自らの問題意識に基づき視察計画の立案から、実際の視察、報告の取りまとめまでを行うものである。期間や予算、視察先数などの制約のなかで視察研修を実施する必要があるため、職員自身の自立や成長を促す効果が期待される。

なお、視察研修には、原則として①単独（1人）で派遣するタイプと、②4～5人程度のチームで派遣するタイプがある。両者の違いをあげると、①は視察研修に参加する職員の

(注)1. 事業所からハローワークに対して、新規学卒者と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、資格取得理由から各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。

2. 経営陣への提言を柱に据えるタイプもある。信金中金月報2018年10月号「信用金庫の若手職員の育成事例③－京都北都信用金庫－」を参照願う。

自立（自律）にウェイトを置いたもので、一方の②は職員のチームワークや仲間意識の醸成にウェイトを置いたものと位置付けられる。

2. 視察研修の導入時の検討課題

視察研修を実施する際の検討課題は、①職員の自主性の尊重、②本部のバックアップおよびフォロー、③施策継続性の確保などが挙げられる（図表1）。

① 職員の自主性の尊重

若手職員の課題解決力や折衝力などを高めるため、可能な限り本人の問題意識や自主性を尊重する必要がある。同研修の事務局（役員を含む本部職員）は、最低限のアドバイスにとどめ若手職員の自由な議論や企画立案を見守るよう心掛ける。若手職員が自ら苦勞し創意工夫するなかで成長を促す必要がある。

② 本部のバックアップおよびフォロー

視察先の選定やアポイント取りでは、適宜、事務局がサポートする必要がある。一般に若手職員は日常業務に追われ、他信用

金庫などとの接点は乏しいとみられる。例えば視察先の選定にあたり事務局が適切なアドバイスを実施したり、若手職員のアポイント取りの後には事務局から先方にフォロー電話を入れたりするなどのサポート策が求められる。

③ 施策継続性の確保

施策の継続性を確保するため、職員が経験したくなるような研修にする必要がある。受講を希望する若手職員が限られてくると、彼（女）らの一巡後は当該研修の実施が困難になる可能性もある。継続性を確保するためにも、未参加者が次回は申し込みたくなるよう、視察研修の報告会を全職員向けに実施することなどが求められる。

3. 新宮信用金庫のチャレンジ研修

和歌山県新宮市に本店を置く新宮信用金庫は、2017年度に「チャレンジ研修」を開始し、若手職員の成長を後押しすることにした（図表2）。2018年度は2班7人の職員を他地域に派遣している。

図表1 検討課題

職員の自主性の尊重	若手職員の課題解決力や折衝力などを高めるため、可能な限り本人の問題意識や自主性を尊重する必要がある。
本部のバックアップおよびフォロー	視察先の選定やアポイント取りでは、適宜、事務局がサポートする必要がある。
施策継続性の確保	施策の継続性を確保するため、職員が手を挙げたくなるような研修にする必要がある。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 新宮信用金庫の概要

本店所在地	和歌山県新宮市
創立	1922年6月
預金残高	1,057億円
貸出金残高	431億円
常勤役員数	107名
店舗数	8店舗

（備考）2019年3月末

(1) 狙い

新宮信用金庫は、2017年度から視察研修「チャレンジ研修」を年1回実施している。

同金庫は職員教育に熱心で、外部研修への派遣などに積極的である。同研修開始の直接のきっかけは、2016年度に同金庫の理事長が講師を務める若手職員向け自主勉強会である。

チャレンジ研修は、同勉強会から発展したものであり、常務理事の発案で開始することになった。

同研修の狙いは、①他地域・他信用金庫の視察を通じ職員の成長を促すこと、②地元・自金庫の良い点または課題などを再認識すること、③チームワークの醸成、④プレゼンテーション能力の向上などである。

同研修で特に重視した点が③である。同金庫の役職員数は100人前後であり、業務継続には全職員が協力する姿勢が不可欠である。そのため同研修では、チーム単位での活動を基本に据え、さらに班編成にあたっては年次や所属の異なる職員からなるメンバー構成を求めている。

(2) チャレンジ研修について

① 年間スケジュール

同研修は、班編成および視察先の企画立案から実際の視察、視察報告会までの1年間をかけた長期研修である。以下、2018年度の流れを参考に年間スケジュールを紹介する（図表3）。

同金庫は、4月に代理職以下の若手職員を対象とする視察研修の募集を行う。同研

図表3 年間スケジュール（2018年度）

2018年 4月	チャレンジ研修の参加募集 第1回土曜研修までに班編成を実施
5～8月	土曜研修等で視察研修の企画立案 (班単位)
8月	事務局向けプレ発表会
9月	常務会でプレゼンテーション (派遣する班の選抜)
10月	視察先とのアポイント調整等
11～12月	視察の実施（2泊3日）
2019年 1月	常務会で役員向け報告
2月	職員向け報告会

（備考）新宮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

修への参加は職員の自主性に任せたものであり、参加の強制は一切しない。前年度に同研修の派遣班に選ばれた職員の再応募も可能である。

なお、同研修に応募した職員全員が視察研修に派遣される訳ではない。同金庫役員向けプレゼンテーションで評価の高い班を派遣している。

1チーム4人程度の班編成を行った後、5～8月までの4か月間で具体的な視察テーマ、視察を希望する地域・信用金庫などを検討する。各班は、月1回の土曜研修での議論に加え、休日や業務終了後にも自発的に集まり検討を重ねている。

各班は、8月に事務局を対象とするプレ発表会を開催し、進捗状況を共有する。事務局からのアドバイスを踏まえた企画案のブラッシュアップを行い、9月の常務会でプレゼンテーションに臨む。理事長以下の役員が各班のプレゼンテーション内容を採点し、高評価の班から当該年度の視察班に

選抜する。なお、2017年度・2018年度とも評価の高かった上位2班を選抜した。

選抜された班は視察先へのアポイント取りなどを行い、11～12月に実際の視察を実施する。視察期間は平日の3日間である。

班のメンバーは視察終了後に報告書を取りまとめ、翌年1月の常務会で視察研修の報告を行う。さらに2月には職員向け報告会などを開催する。

同金庫は、視察研修で得た報告や問題提起などを踏まえ、次年度の事業計画に関連する施策を反映させるようにしている。

② 視察内容

同研修の最も中心的なカリキュラムである他地域への派遣の概要は図表4のとおりである。

視察は、3日間（2泊3日）で、期間中に信用金庫2金庫、異業種1先、観光名所1か所の合計4先を訪問する。職員の興味・関心を広げることも目的としているので、視察先の観光名所への訪問も義務付けてい

る。視察先へのアポイント取り、スケジュール調整などは班の職員が手分けして実施する。

1人あたりの予算は7万円で、交通費や宿泊費など期間中の全費用を枠内で賄う必要がある。同金庫では、見聞を広げるため職員には予算を有効活用し、視察先で名物料理などを楽しむよう指示している。

③ 班編成

同研修に参加する職員は、代理職以下からの立候補であり、営業成績や資格取得状況などの制約は設けていない。受講を申し出た職員数にもよるが、4人程度のチームに班編成する。2018年度は18人の職員が参加し、5班を編成している。

具体的な班編成は職員の自主性に任せる。同金庫は班編成も同研修の一環と位置付けており、最初に役職の高い職員からリーダーを決めるだけである。リーダーは、イ）同じ部店の職員を同じ班にしない、ロ）男女混合の班編成とするなどの条件のなかで、メンバーを決めていく。

図表4 視察内容

期 間	3日間（2泊3日）
参 加 者	参加を希望する代理以下の職員で選抜された班
視 察 先	国内の信用金庫2金庫、異業種1先、観光名所1か所の合計4先
予 算	1人7万円（宿泊、交通費など期間中すべての費用）
基本条件	・ 研鑽テーマやスケジュールは参加者が検討する。 ・ 移動は公共交通機関を利用する。 ・ 支出は予算内とする。

（備考）新宮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

(3) 2018年度の視察派遣

2018年度は18人の職員が同研修に参加し、5班が編成された。常務会でのプレゼンテーションの結果、2班7人の派遣を決定している。

スケジュール調整などの結果、A班の4人は12月に岡山県（図表5、7）を、B班の3人は11月に福井県（図表6、8）をそれぞれ視察した。なお、2018年度については信金中

図表5 訪問先A班（岡山県）

12月5日（1日目）	児島ジーンズストリート、 倉敷美観地区
12月6日（2日目）	吉備信用金庫
12月7日（3日目）	児島商工会議所、 高田織物株式会社

（備考）図表5・6とも新宮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 訪問先B班（福井県）

11月19日（1日目）	小浜信用金庫
11月20日（2日目）	福井信用金庫、永平寺
11月21日（3日目）	武生特殊鋼材株式会社

図表7 取組み（A班）



（備考）図表7・8とも新宮信用金庫提供

図表8 取組み（B班）



図表9 アポイント調整などで特に注意した点（A班より）

- ・アポイント段階で、質問事項における担当部署・現場で働いている方々とお会いしたいという事を明確に伝える。
- ・訪問スケジュールに余裕を持った行程表を作成する事が重要である。
- ・選定した金庫等と関連性の深い企業を選定する。
- ・訪問先での時間確保を最重要視するため、訪問場所（地区）を集約化する。

（備考）新宮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

中央金庫の職員もオブザーバーとして1人ずつ同行した。

派遣先で得た知見などは、常務会・職員向け報告会で還元され、2019年度の事業計画などに反映されている。

参考までに同研修に参加した職員が視察先の選定などで注意した点は以下のとおりである（図表9）。

4. 導入効果等

（1）評価

同研修に参加した職員は、自身の成長を感じ、また地元・自金庫の抱える諸課題を再認識することができた。同金庫は同研修を通じ職員のチームワーク強化にも寄与すると評価している。これは視察班に選抜された職員だけでなく、選抜に漏れた職員についても同様である。

職員数の限られる同金庫が持続的経営を実現するためには、全ての職員がモチベーション高く活躍する必要がある。若手職員のモチベーション向上、自己啓発意識の高揚などにつながったとみている。また、職員が還元する他地域の情報や他信用金庫の取組みは同金庫の業務運営において貴重なヒントとなって

図表10 参加職員のコメント（B班より）

- 当金庫、女子部の今後の取組みについて
 - 発言、提案できる機会を前向きにとらえ、当金庫、当地方の女性が働きやすい環境を目指す。
 - 「新宮信金ファン」を増やすための活動、業務スキル調査資料を参考にした「営業力強化・スキルアップ」、多種多様な人材の「ロールモデルの作成」に取り組む。
- 自ら課題を見つけて積極的、主体的に学ぶ姿勢を身につける。
 - もっとお客様や職員と寄り添っていくために、自分ができる事に一つひとつチャレンジしていく。
 - 資格試験（FP、銀行業務検定）、いろいろな方とコミュニケーションをとり、自己研鑽に努める。
- 一から予算・日程・アポイントを取る等、とても苦労したがとても良い経験となった。
- パワーポイントでの発表が大学時代以来のことでスキルの低さを痛感した。
 - 経験不足であったが、試行錯誤をしながら発表資料を作成できたことはとても勉強になった。
- 外の世界を見せて頂く機会を作って頂き、ありがとうございました。
 - 改めて当金庫の良いところに気づくことができました。
- 戦う地域は狭くとも考えは広く持たないといけないと感じた。
 - 今自分達が行っている取組みが全てではない。
- 仕事効率を上げ自己啓発の時間を作ることもできると感じた。
 - 2泊3日の研修旅行、3日分の仕事は段取り次第で取り返すことができる。
- 外に出ることで自身の身なりやマナー等を顧みる良い機会となる。
 - 地元の方が相手といえど、接客業でありサービス業、最低限の身だしなみやマナーは必須である。

（備考）新宮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

いる。

実際に視察派遣に選抜された職員のコメントは上記のとおりである（図表10）。

還元するだけでなく、その後の施策実施に何らかの形で関わる仕組み作りなどを検討していく。

（2）今後の検討課題

同金庫は、今後の検討課題として視察先の距離的な制約をあげる。同金庫の立地する新宮市は、名古屋・大阪まで鉄道で3時間以上を要する。そのため2泊3日の日程かつ4先の視察となると、訪問可能な地域は中部圏から中国地方に限定されてしまう。そこで今後は、より自由な視察案を企画できるよう、3泊4日の行程や視察先数の絞込みについても柔軟に検討していく方向である。

また視察後のフォローアップの強化も不可欠だと考える。参加職員は視察結果を庫内に

おわりに

本稿の作成にあたっては、同金庫のチャレンジ研修に実際に参加した職員にもヒアリングした。参加した職員は、『日常業務では味わえない新しい事を経験してみたい』『地元以外の地域・信用金庫を仕事目線で訪問してみたい』などの理由で参加したとのことである。おそらく多くの信用金庫の若手職員も同様の考えを持っているのではないだろうか。手間はかかるものの、比較的低予算で実施可能な施策として検討の余地はあろう。