



信用金庫のベテラン層向けリカレント教育について

－ 株式会社ライフシフトの取組み －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) ベテラン層向けリカレント教育、社会人の学び直し、役職員の適材適所化、業務運営の生産性向上

(視 点)

日本政府は2021年12月に「教育未来創造会議」を立ち上げ、リカレント教育（社会人の学び直し）のあり方などについて議論を開始した。人口の高齢化と減少が深刻化するわが国において、労働力の需給ミスマッチを解消し、社会・経済活動を活発化させるためには、リカレント教育の整備拡充が解決策の一つとなり得る。特に人手不足が叫ばれる信用金庫の場合、ベテラン層を対象とするリカレント教育に重点を置くことで、役職員の適材適所化（有効活用）が進み、業務運営の生産性も向上しよう。

そこで本稿では、信用金庫のベテラン層向けリカレント教育について考えていきたい。併せてミドル・シニア向けのリカレント教育などを手掛ける株式会社ライフシフトの取組みを紹介する。

(要 旨)

- 人生100年時代の到来やDXの進展による社会・経済活動の構造変化が進むなか、わが国ではリカレント教育に注目が集まるようになった。
- 信用金庫は、ベテラン層向けリカレント教育の整備拡充を通じて、役職員の適材適所化や業務運営の生産性向上が期待される。
- 整備にあたっては、①人材育成方針の再定義、②カリキュラム等の明確化、③適切な意識改革の促進などが求められる。
- 株式会社ライフシフトは、2021年10月から企業向け研修プログラム「企業内ライフシフト大学」の提供を開始した。

※本稿では、リカレント教育、(社会人の) 学び直し、リスキル (リスキリング) などを明確に区分せず、幅広く「リカレント教育」で表記を統一する。

はじめに

人生100年時代の到来を踏まえ、年齢にかかわらずリカレント教育（社会人の学び直し）を行い、一人ひとりの能力を高めていくことの重要性が叫ばれるようになった。この背景にはリカレント教育を通じて、①転職や起業、リタイア後のセカンドライフといったキャリア形成の選択肢が広がること、②DXなどの技術革新が進むなか、新技術に対応したスキルや、AIなどの機械に代替されにくい能力の獲得が期待されること、などがある。

しかしながらわが国のリカレント教育は、欧米諸国に比べ消極的と言われる。例えば、25歳から64歳のうち大学院などの教育機関でリカレント教育に取り組む個人の割合は2.4%と、OECD平均の11%を大きく下回る（図表1）。

わが国でリカレント教育が進まない理由の一つに、学習時間の確保問題が挙げられるが（図表2）、今後については、企業による従業員向けリカレント教育の積極化が進む見通しである。これまでの自己啓発を軸としたリカ

レント教育に加え、企業による人材育成としてのリカレント教育も活発化が予想される。と言うのもリカレント教育は、個人がメリットを享受するだけでなく、企業にとっても自社業務運営の生産性向上などに資するからである。

1. 信用金庫におけるリカレント教育の必要性

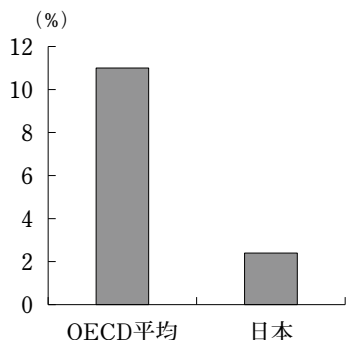
(1) 注目の背景

近年、わが国では社会人の学び直しなどを意味する「リカレント教育(Recurrent education)」に注目が集まるようになった。この背景には、①個人主導による自己啓発の広がり、②企業主導による再教育の強化の2つの流れがある。

① 個人主導による自己啓発の広がり

第一に自己啓発の一環としてリカレント教育に取り組む個人が増えている。わが国は人生100年時代が到来し、60歳以降も現役で働くことが珍しくなくなった。一人ひとりの個人の価値観やライフスタイルの多様化を受け、単

図表1 教育機関での学び直しの割合(25歳～64歳)



図表2 自己啓発を行う上での問題点（複数回答可）

項目	割合%
仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない	54.7
費用がかかりすぎる	29.2
家事・育児が忙しくて自己啓発の余裕がない	25.0
どのようなコースが自分の目指すキャリアに適切かわからない	22.5
自分の目指すべきキャリアがわからない	18.5
自己啓発の結果が社内で評価されない	17.9
適当な教育訓練機関が見つからない	16.6
コース等の情報が得にくい	12.9
コース受講や資格取得の効果が定かでない	11.4
休暇取得・定時退社・早退・短時間勤務の選択等が会社の都合でできない	8.5
その他の問題	6.1

（備考）図表1は内閣府「平成30年度『年次経済財政報告』」より、図表2は厚生労働省「令和2年度『能力開発基本調査』」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

に生活費を得るためだけでなく、自律的・主体的な人生に価値を見出す個人も増えている。

個人が生涯現役や自己実現を目指すためには、活躍の前提となる資格取得およびビジネススキルなどのアップデートが必要である。こうした状況下、自己啓発の位置付けで自発的にリカレント教育に取り組む動きが強まったとみられる。

② 企業主導による再教育の強化

もう一つが企業による従業員教育の強化の動きである。人口の高齢化と減少が続くわが国では若年層を中心に労働力不足が顕在化しつつある。またDXの進展などによりわが国を取り巻く社会・経済活動が変革期にあるなか、企業の求める人材と個人の保有するスキルなどとの間で乖離が生じつつある。そこで企業は自社の抱える従業員を再教育し、業務運営に必要なスキルなどを身に付けさせる必要に迫られている。従業員の適材適所化を進め、労働力の需給ミスマッチを解消する狙いがある。

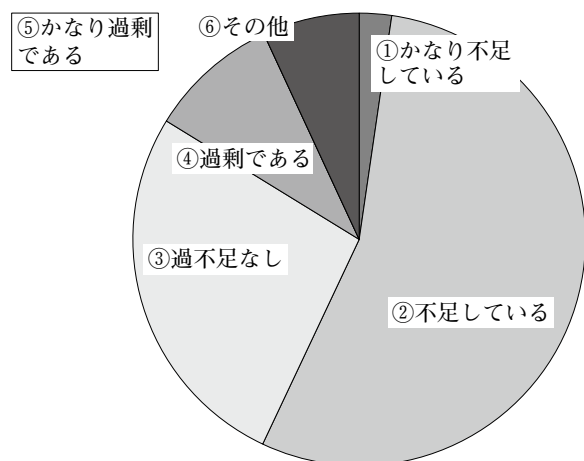
(2) 役職員数の減少

それでは信用金庫の現状はどのようなだろうか。2020年度末の信用金庫の常勤役職員数は、新規採用者の減少および中途・定年退職者の増加から10年連続で前期を下回った^(注1)。こうした状況下、人手不足を訴える信用金庫が目立つ。当研究所が2020年度に行った調査では、正規職員（常勤役職員）が「かなり

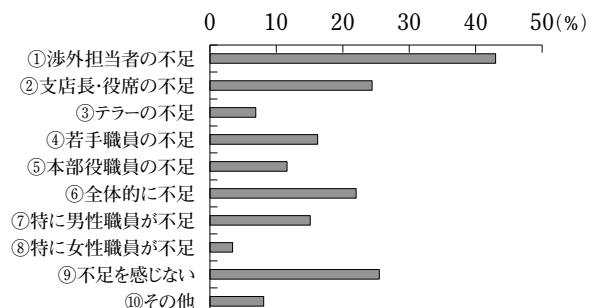
不足している」「不足している」の合計で56.9%となった（図表3）。

人手不足の背景には、①役職員数の不足である人数不足と、②必要とされるスキルなどの不足である能力不足の2つが考えられる。実際、「過不足なし」「過剰である」を選択した信用金庫のなかには、『役職員数は足りているが、業務内容によって担当者が不足する。』などの回答も目立った。そこで担当業務別の不足状況を尋ねたところ、「渉外担当者の不足」が4割を超え、「支店長・役席の不足」は24.4%となった（図表4）。

図表3 正規職員の過不足感



図表4 不足の例（3つまで回答可）



（備考）図表3・4ともに経営戦略プランニング研修「人材育成・人事制度改革」（回答は86金庫）

(注)1. 2021年12月末の常勤役職員数は、前年同月末から1.3%減少した。

もちろん一人ひとりの役職員が保有するスキルなどと実際の担当業務に必要な能力とが完全に一致するとは限らないが、多くの信用金庫で役職員の人数不足と同時に能力不足も深刻な状況にあると想像される。

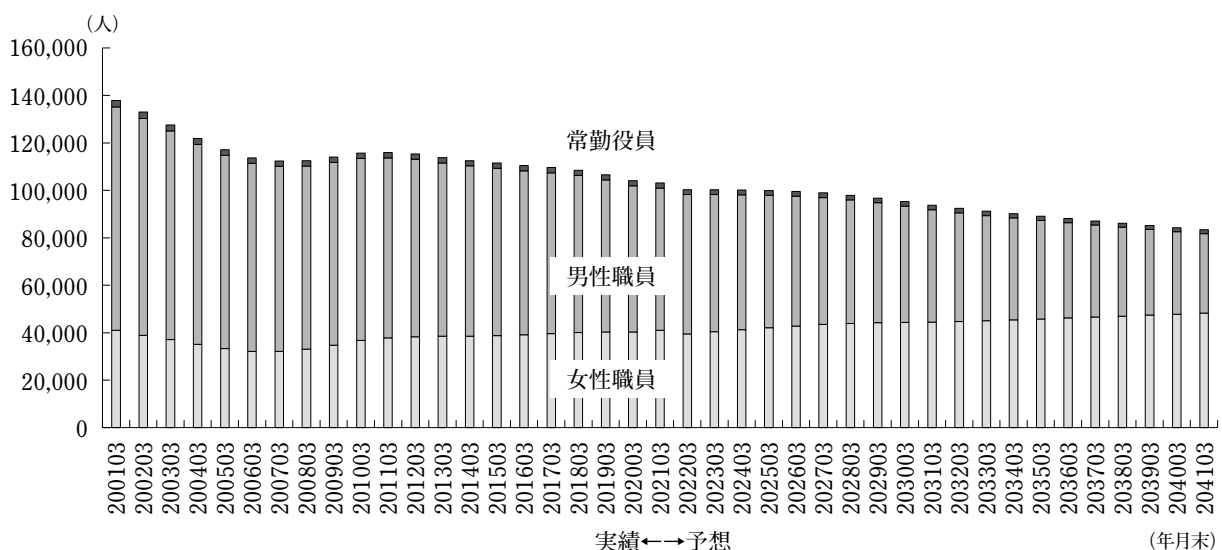
今後も信用金庫の役職員数の減少は避けられず、人手不足のうち少なくとも人員数については減少傾向が続くと予想される。そこで今回、2000年度末以降の常勤役職員数の推移実績をもとに、2021年度末から2040年度末までの常勤役職員数を予想してみた（図表5）。

これまでと同様に男性減少・女性微増の傾向が続くとするならば、2030年度末の常勤役職員数は2020年度末から9.0%減少の937百人となり、さらに2040年度末には同19.0%減少の834百人が予想される。また2033年度末には女性職員数が男性職員数を上回り、さらに2040年度末の女性職員比率は57.8%にまで高まる見通しである（2020年度末の比率は39.7%）。

信用金庫は来るべき役職員の減少に備え、DXの推進などに取り組み、業務効率化・生産性向上を実現する必要がある。それと同時に、女性職員のさらなる活躍拡大や若手・中堅職員の抜擢などにも力を入れ、一人ひとりの役職員の能力不足に起因する需給ミスマッチの解消を目指すことが求められる。

こうしたなか本稿では、信用金庫の役職員に対するリカレント教育、なかでもベテラン層向けリカレント教育の整備拡充に注目したい。信用金庫をはじめ多くの金融機関は、役職定年制度や60歳定年制度を導入し、一定年齢以上のベテラン層の処遇・業務内容を限定してきた。これらの制度は、従業員数が増え続けていた時代なら管理職などの新陳代謝に寄与する仕組みだったが、従業員数が伸び悩み、さらには減少時代に突入した現在、その維持が難しい状況にある。一方で、70歳

図表5 信用金庫の常勤役職員数の推移（予想）



(備考) 1. 予想は、2021年3月末までの実績をもとにエクセルのforecast関数を使用
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

定年制度への移行などから自金庫で雇用するベテラン層は増加方向にあり、役職員に占めるベテラン層の割合も上昇が見込まれる。だとするならば、経験やノウハウの豊富なベテラン層が活躍し続けられる組織体制に移行した方が現実的と考える。その際に大切なことは、知識やスキルに課題のあるベテラン層に対し、リカレント教育を提供し、スキルなどのアップデートを図ることである。これによって役職員の適材適所化が進み、能力不足による需給ミスマッチの大宗も解消可能と期待される。

2. 実施時の検討課題

信用金庫がベテラン層向けリカレント教育の整備拡充に取り組む際の検討課題を挙げると、①人材育成方針の再定義、②カリキュラム等の明確化、③適切な意識改革の促進などがある（図表6）。

(1) 人材育成方針の再定義

信用金庫の人材育成の注力対象は、若手や中堅層が中心であり、一定年齢以上のベテラン層の育成については本人の意欲に任せるケースが多いとみられる。そのため人材育成

に関する予算のうち、ベテラン層向けに割くことが可能な割合は僅かと言われる。しかしながら役職員数のさらなる減少が予想されるなか、信用金庫は業務の一環としてベテラン層の能力開発を後押しする必要性が強まっており、予算配分の見直しなども求められよう。

今後は、これまでの人材育成方針を再定義し、ベテラン層向けリカレント教育も業務の一環として取り組む。ただし自金庫として人材育成に投入可能な経営資源は有限なので、若手・中堅などの階層別研修や担当業務別研修などとのバランスを考慮しつつ、ベテラン層向けリカレント教育の優先順位などを設定することが求められる。

(2) カリキュラム等の明確化

リカレント教育のうち、自己啓発（自己責任）の範囲と再教育（金庫の支援）の範囲とを明確にする必要がある。ベテラン層は若手・中堅層に比べ、自身のマネジメント能力が高く、また一律のスキルアップなどに馴染まない側面もある。そこで自金庫として支援するのは意識改革（マインドセット）の部分とし、具体的なスキルアップは本人の意識に任せるのも一案であろう。

図表6 実施時の検討課題

人材育成方針の再定義	若手・中堅職員に対する研修と同様、ベテラン層の能力開発も本人任せではなく金庫として取り組む必要がある。ただし自金庫の人員構成や問題意識によって、人材育成方針におけるベテラン層向けリカレント教育の優先順位の設定が求められる。
カリキュラム等の明確化	自己啓発（自己責任）の範囲と再教育（金庫の支援）の範囲とを明確にする。同時に特定役職員の専門スキルの向上研修なのか、全役職員の底上げを目指す研修なのかなども、カリキュラム等を検討するうえで決めておく必要がある。
適切な意識改革の促進	ベテラン層向けリカレント教育を行うにあたり、過剰な危機感の演出などを避け、自金庫として引き続き活躍を期待する旨を伝えることが大切である。ベテラン層が自発的にリカレント教育に取り組むよう適切な意識改革を促す必要がある。

また、リカレント教育のカリキュラム等を企画するうえで、例えば特定の役職員を対象とした専門スキルの向上研修なのか、役職員全員の底上げを目指す研修なのかなども決めておく必要がある。

(3) 適切な意識改革の促進

ベテラン層向けリカレント教育を行うにあたり、過剰な危機感の演出などを避け、適切な意識改革を促すことが大切である。かつての大企業などにおけるリストラ策のようにベテラン層が反発する施策を実施したのでは元も子もない。むしろベテラン層のモチベーションが再度高まり、自発的にスキルアップなどに取り組みたくなるような、カリキュラムづくりが求められる。

3. 株式会社ライフシフト「企業内ライフシフト大学」

本稿では、参考までにベテラン層向けリカレント教育を提供する株式会社ライフシフトの企業向け研修プログラム「企業内ライフシフト大学」を紹介する（図表7）。

図表7 同社の概要

会社名	株式会社ライフシフト
所在地	東京都港区高輪
設立	2017年6月
代表者	CEO 徳岡晃一郎
ミッション	人生100年、80歳現役の時代を豊かに生き抜く「生き方改革」をサポート
ホームページ	https://life-shift.net/

（備考）図表7から10まで株式会社ライフシフト資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 会社概要

2017年に設立された同社は、ミドル・シニア社員の人材育成支援を強みとし、『日本のキャリア自律文化を創造し、活力ある社会づくりに貢献する』をビジョンに、『人生100年、80歳現役の時代を豊かに生き抜く「生き方改革」をサポート』をミッションに、それぞれ掲げる。

主力業務である個人向け「ライフシフト大学」は、人生100年・仕事人生80年を見据え、ミドル・シニア層の学び直しの場合、人生を豊かにするための視野拡大の他流試合の場を提供するプログラムである。また、同プログラムは、多摩大学大学院MBAとの連携により、職業実践力育成プログラムとして文部科学省から認定を受けている。

同プログラムは2019年度から5期開催^(注2)されており、これまで87人の受講生を得た。コロナ禍により2020年度・2021年度は、オンライン講義となったが、2022年度（第6期）以降はオンラインと対面のハイブリッド講義にする予定である。

(2) 企業内ライフシフト大学の提供

同社は、前述のライフシフト大学の提供などを通じて、主に40代以降のミドル・シニア層の意識改革を支援している。こうしたなか、同プログラムのエッセンスを企業向けにカスタマイズした研修カリキュラムの提供要望が複数社から寄せられ、企業向けライフシ

(注)2. 1期は5か月間である（上期と下期に開催）。

フト大学の開発に至った。

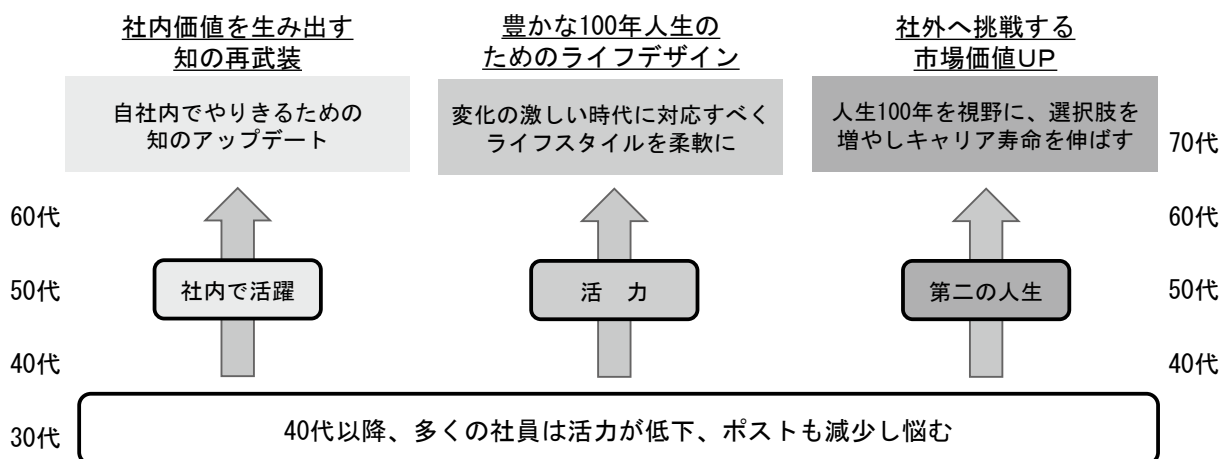
同大学の開催目的は、『ミドル以上の社員一人ひとりが学び直しを通じて自分自身を内省し、社内外での将来のキャリアを多面的視点から考えることで、キャリアオーナーシップの重要性に気づき、自律的キャリア開発のためのマインドを養い、具体的なアクションに繋げることを支援する』ことである。同大学は、単なる学び直しではなく、「変化対応力」を強化し、具体的なアクションに繋げることを目指す。人生100年時代・80歳現役のため

には定年まで自社内でやりきるための知のアップデートに加え、変化の激しい時代に対応すべく、定年後を見据えたマインドやライフスタイルの柔軟さが求められる。さらには、転職や起業といった選択肢を増やしキャリア寿命を延ばすことも大切と考える（図表8）。

同大学の基本コンセプトは図表9のとおりである。同大学はグループワークを中心に行うため、1講義あたりの受講人数は20～30人での開催を想定する。

また、実施期間は個人向けライフシフト大

図表8 企業内ライフシフト大学の目指す「変身資産」



図表9 企業内ライフシフト大学の基本コンセプト

目的	<ul style="list-style-type: none"> ミドル以上の社員一人ひとりが学び直しを通じて自分自身を内省し、社内外での将来のキャリアを多面的視点から考えることで、キャリアオーナーシップの重要性に気づき、自律的キャリア開発のためのマインドを養い、具体的アクションに繋げることを支援する。
対象	<ul style="list-style-type: none"> 40歳以上の管理職および一般職 手挙げ式で20名～30名を想定
狙い	<ul style="list-style-type: none"> 学びの楽しさに気づく 意外に知らないことが多いことに気づく 経験を言語化し伝え、他者に伝える形にできていないことに気づく（暗黙知にとどまっている） DX時代のキャリア形成に必要な知識が不足していることに気づく これからは学び続けるといけないという気になる 学ぶコツを再発見し「終身知創」への意欲につながる
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ライフシフト大学のエッセンスを凝縮して、企業版にカスタマイズ 各社のニーズでさらにカスタマイズが可能 変身資産ベースでカリキュラムを構成し、ライフシフトに必要な能力を体系的に学べる 変身資産チェックをBefore/Afterで行い、今後のリカレント計画を立てられる

図表10 企業内ライフシフト大学のカリキュラム（基本パッケージ）

回	テーマ	概要
第1回	オリエンテーション	人生100年時代のリカレント変身資産確認① ・人生100年時代に必須の「キャリア寿命」の考え方を学ぶ
第2回	マインド	ストレンクスファインダー、キャリアビジョン ・自分が本来持っている強みに気づき、これからのキャリアのビジョンを描き、チャレンジを受けて立つキャリア寿命延長を準備する
第3回	知 恵	ロジカル思考 ・意思決定、論理思考、問題解決力など、ビジネスの基本をおさらいし、シニアとしてしっかりと地に足の着いたスキルを再構築する
第4回	知 恵	デザイン思考 ・イノベーション時代に必須の創意工夫の新たな方法を学び、シニアの経験を活かして想像力を高める
第5回	仲 間	コーチング、支援型リーダーシップ ・社内でも、社外でも魅力的なシニアになるには傾聴と協調型のアプローチが不可欠であるとともに、いざというとき助けてくれる仲間を増やす
第6回	評 判	コミュニケーションスキル ・特に第二の人生を切り拓く場合は、越境領域（アウェイ）でも自分をしっかり売り込み人を動かすメッセージング力が重要
第7回	健 康	メンタルタフネス ・心身とも健康であってこそその人生100年。その極意を得て習慣化する。本コースでは特にメンタルを強化する。
第8回	クロージング	変身資産確認② 今後のリカレントへのアクションプラン修了式
並行	Schoo*	ミニマムコース週1回+学び放題（半年間）

（備考）SchooはEラーニング（オプション）

学の5か月に対し、同大学は期間3か月間、全8回の講義を基本に据える（図表10）。

（3）今後の展開など

企業内ライフシフト大学は、2021年10月の東京海上日動火災保険株式会社の開始を皮切りに、味の素株式会社などで実施中である^(注3)。なお、導入第1号となる東京海上日動火災保険株式会社の場合は、中高年（ミドル）社員の学び直しを推進するため、ミドル層管理職向けのリカレントプログラム「東京海上日動版ライフシフト大学」を創設している（図表11）^(注4)。

図表11 東京海上日動版ライフシフト大学の概要

対 象：47歳～56歳の管理職 募集要件：自らの意思で学び直し、変化対応力を身につけることを選択する人 受講期間：2021年10月～2022年1月土曜日の午後、全8回

（備考）東京海上日動火災保険株式会社ニュースリリースより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

同大学の提供開始に関する新聞報道などを受け、株式会社ライフシフトには複数の大手企業などから照会が寄せられているとのことである。同社では、同大学を企業のリカレント教育メニューとして積極的に提供していく考えである。

（注）3. 株式会社ライフシフト ニュースリリース（2021年10月11日）参照

4. 東京海上日動火災保険株式会社 ニュースリリース（2021年10月11日）参照

おわりに

一般にわが国の多くの企業は、会社負担によるベテラン層向けリカレント教育に消極的と言われる。この背景には、『ベテラン層のスキルアップなどは自己責任で行うべき』との意識が根強いことがあるようだ。しかしながら、わが国企業の人事制度は、終身雇用制

度を前提とするので、ベテラン層の有効活用に向けた一定のコスト負担を企業側が負うことも必要だと考える。ベテラン層向けリカレント教育は短期的にはコスト負担だろうが、中長期で見れば自社従業員の適材適所化につながり、深刻化する人手不足の解消にも寄与すると期待される。

〈参考資料〉

- ・株式会社ライフシフト ニュースリリース等
- ・東京海上日動火災保険株式会社 ニュースリリース
- ・内閣府『平成30年度 年次経済財政報告』(2018)
- ・厚生労働省『令和2年度 能力開発基本調査』(2021)
- ・徳岡晃一郎『40代からのライフシフト実践ハンドブック』東洋経済新報社 (2019)
- ・徳岡晃一郎、木村勝『ミドルシニアのための日本版ライフシフト戦略』WAVE出版 (2021)