

SCBSHINKIN
CENTRAL
BANK**金融調査情報****27-31****(2016. 2. 9)****信金中央金庫****SCB 地域・中小企業研究所**〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>**若手職員の人材育成・OJTについて****視点**

信用金庫が5～10年後のビジネスモデル構築を検討するにあたり、ボトルネックとなるのが人材育成にかかる諸課題である。なかでも若手職員の育成を最優先に掲げる信用金庫は多い。近年は営業店人員の効率化などからOJTを行いにくく、ベテランの有するノウハウを継承しにくい状況にあるといわれる。

こうした課題を解決するため、本部主導で若手職員の人材育成に取り組む信用金庫が増えている。人材育成には長い年月を要するため、早急に施策を実施し継続的に取り組む姿勢が求められよう。そこで本稿では、人材育成策のなかでも若手職員の教育訓練に焦点をあて、信用金庫を取り巻く状況や強化に向けた検討項目について取り上げる。

要旨

- 信用金庫を取り巻く内外の環境変化などから、近年の営業店は若手職員に対する十分なOJTを行いにくい状況にあるとされる。
- OJTの抱える課題を解決するべく、本部主導で若手職員の育成に乗り出す信用金庫が増えてきた。より実務に直結する実践型研修も本部が担う形に転換しつつある。
- 若手職員の育成にあたっては、時代の変化に適した体系だった育成方針を打ち出していく必要がある。
- 特徴的な取組み事例として城北信用金庫を紹介する。

キーワード**若手職員の人材育成、OJT、集合研修、eラーニング、自己啓発、実践型研修**

目次

はじめに

1. 信用金庫の役職員数の推移
2. 若手職員のOJTを取り巻く環境変化
3. 本部主導による育成研修の強化
4. 渉外実践型研修FSTの紹介（参考）
5. 特徴的な取組み事例～城北信用金庫

おわりに

はじめに

金融機関の提供する商品・サービスは差別化が難しく、渉外担当者やテラーの提案力に依存するといわれる。特にフェイス・トゥ・フェイスの活動を重視する信用金庫の場合、その傾向は強い。本格的な人口減少時代が到来するなか、信用金庫が競合金融機関との競争に勝ち抜いていくためには、職員一人ひとりのレベルアップが不可欠であり、そのためにも人材育成・OJTのさらなる拡充が求められている。なかでも最近では若手職員の早期戦力化を求める声が高まっており、個々の信用金庫において研修制度の見直しなどが進められている。

そこで本稿では、5～10年後のビジネスモデルを検討する際の基本施策ともいえる若手職員の人材育成・OJTについて取り上げる。

1. 信用金庫の役職員数の推移

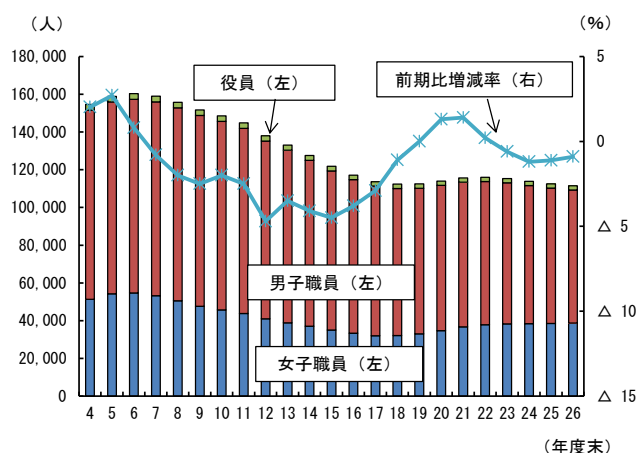
（1）役職員数の状況

信用金庫の平成26年度末の役職員数は、前期比1,148人、0.9%減の11万1,477人となり、4年連続で前期を下回った（図表1）。役職員数がピークだった6年度末（16万2,931人）と比較すると、4万8,816人、30.4%減に達する。

内訳では、男子職員は31.2%減の7万4,962人となり19年連続で前期を下回った。女子職員は、ピーク比で29.2%減少の3万8,762人であったが、直近は9年連続で前期比増加となっている。

なお、6年度末を100とした役職員1人あたり（PH）の預金残高および貸出金残高は、26年度末に、それぞれ201.4、139.3にまで拡大している。

（図表1）役職員数の推移



（備考）1. 他業態との合併等は考慮していない。

2. 図表1から3まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 地区別の状況

26 年度末の地区別の常勤役職員数をみると、全 11 地区で 6 年度末から減少した（図表 2）。地区別では、東京が減少率で 4 割・減少幅で 1 万人を超え率・幅ともに突出する一方で、東海の減少率は 13.6%にとどまった。

(図表 2) 地区別の役職員数の変化

(単位：人、%)

地 区	6年度末	16年度末	25年度末	26年度末	6年度末比		16年度末比		25年度末比	
					増減数	増減率	増減数	増減率	増減数	増減率
北海道	6,992	5,377	5,028	4,966	△ 2,026	△ 28.9	△ 411	△ 7.6	△ 62	△ 1.2
東 北	7,925	6,448	5,355	5,278	△ 2,647	△ 33.4	△ 1,170	△ 18.1	△ 77	△ 1.4
東 京	32,199	20,001	18,971	18,827	△ 13,372	△ 41.5	△ 1,174	△ 5.8	△ 144	△ 0.7
関 東	30,956	22,449	21,857	21,709	△ 9,247	△ 29.8	△ 740	△ 3.2	△ 148	△ 0.6
北 陸	5,459	4,276	3,678	3,569	△ 1,890	△ 34.6	△ 707	△ 16.5	△ 109	△ 2.9
東 海	25,567	22,337	22,284	22,078	△ 3,489	△ 13.6	△ 259	△ 1.1	△ 206	△ 0.9
近 畿	30,436	20,508	20,803	20,562	△ 9,874	△ 32.4	54	0.2	△ 241	△ 1.1
中 国	8,791	6,457	6,193	6,177	△ 2,614	△ 29.7	△ 280	△ 4.3	△ 16	△ 0.2
四 国	3,001	2,278	2,175	2,160	△ 841	△ 28.0	△ 118	△ 5.1	△ 15	△ 0.6
九州北部	3,490	2,770	2,555	2,549	△ 941	△ 26.9	△ 221	△ 7.9	△ 6	△ 0.2
南九州	5,094	3,999	3,394	3,363	△ 1,731	△ 33.9	△ 636	△ 15.9	△ 31	△ 0.9
合 計	160,293	117,115	112,525	111,477	△ 48,816	△ 30.4	△ 5,638	△ 4.8	△ 1,048	△ 0.9

(備考) 沖縄県は合計に含む。

(3) 信用金庫別の状況

26 年度末の 1 金庫あたり平均役職員数は 417 人であった。内訳をみると、①99 人以下が 24 金庫 (8.9%)、②100 人以上 299 人以下が 145 金庫 (54.3%)、③300 人以上 999 人以下が 75 金庫 (28.0%)、1,000 人以上は 23 金庫 (8.6%) となる (図表 3)。

ちなみに、役職員数が 2,000 人を超える信用金庫は 5 金庫であった。

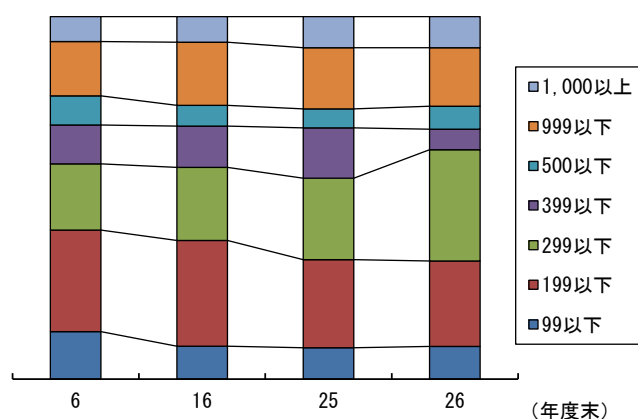
6 年度末の割合と比べると、合併等による規模拡大効果もあり、「99 人以下」の信用金庫の割合が 13.0%から 8.9%に半減した。一方で「1,000 人以上」の割合は 6.8%から 8.6%に上昇している。

信用金庫の新規採用動向は、バブル期までの大量採用と金融危機時の採用抑制、さらにここ数年の積極採用な

ど、採用と抑制を繰り返した歴史がある。その結果、人員構成に不均衡が生じてしまい、足元では 30 代後半から 40 代の中堅層が極端に薄い信用金庫もみられる。信用金庫の営業店によっては、50 代のベテランの部下に 20 代前半の若手職員のみが配置されるといった状況もあるようだ。

(図表 3) 信用金庫あたりの役職員数の変化

(構成比=100%)



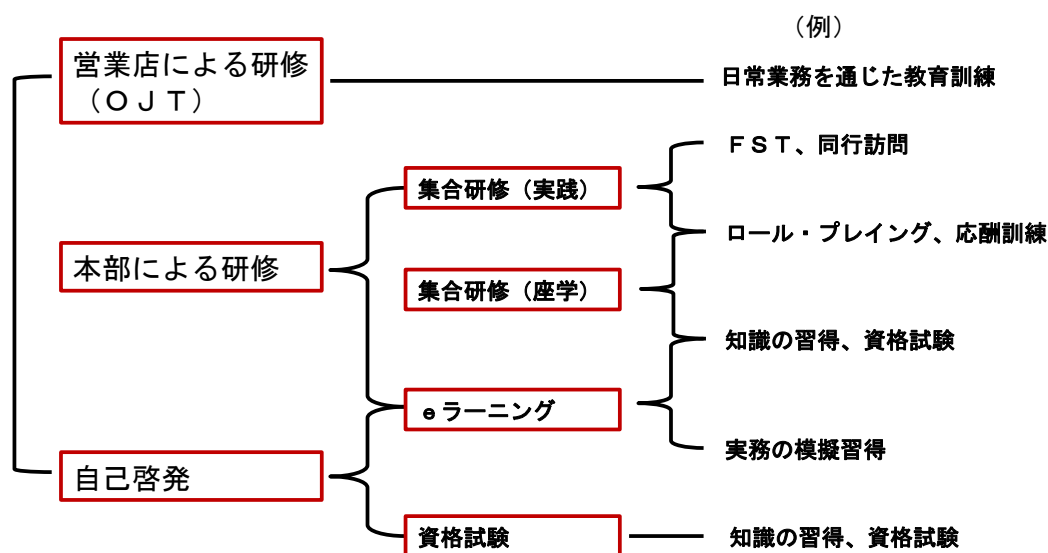
2. 若手職員のOJTを取り巻く環境変化

(1) 主な人材育成手法

信用金庫が営業力を維持し競合金融機関との差別化を図るには、一人ひとりの職員が高い営業スキルを保有することが求められる。特に営業の最前線においてベテラン職員が次々と定年退職している現在、若手職員を早急に一人前の戦力に育て上げていく必要性は高い。

信用金庫の若手職員の育成策には、①営業店の上司や先輩職員によるOJT、②本部による集合研修、③自己啓発などがある（図表4）。各信用金庫はこれらの施策を組み合わせて人材育成に取り組んでいる。

（図表4）主な人材育成手法



(2) OJTの抱える課題

なかでもOJTを若手育成の主軸に据える信用金庫は多い。というのもOJTは、上司・部下、先輩・後輩の間で、日常業務に関する様々なスキルやノウハウを、暗黙知を含め、時間をかけつつ対面で継承できる効果がある。そのため、多くの信用金庫にとって有効な人材育成策とされてきた。

しかしながらバブル期の大量採用と、その後の採用抑制による人員構成の不均衡などを背景に、OJTが機能しにくくなり、結果として若手職員の成長不足が生じているとの声を聞く。多くの信用金庫の実感として、10年・20年前と比べてOJTが上手く機能しなくなっているようだ。

近年のOJTを取り巻く環境変化をあげると、①営業店人員の減少、②管理職のプレイヤー化、③社会環境の変化などがある（図表5）。

① 営業店人員の減少

営業店事務の集中化などから、1店舗あたりの職員数は減少傾向にある。また、新規採用の抑制とその後の大量採用などから、先輩職員と新入職員とのバランスが崩れているケースもある。そのため少人数の店舗では、若手職員に日常業務を教える先輩が少ない、または存在しない状況に陥っているとされる。

② 管理職のプレイヤー化

近年の管理職に求められる役割は、マネジメント業務と同時に自ら営業活動に携わるプレイヤーの位置付けもある。管理職や上席者の多くがプレイングマネージャーになってしまい、若手職員の指導に割ける時間が減少してしまった。より短期間で成果を求められる風潮が強まり、時間をかけて若手職員を育成するより、一定のスキルのある先輩職員に仕事が集中するケースも散見される。

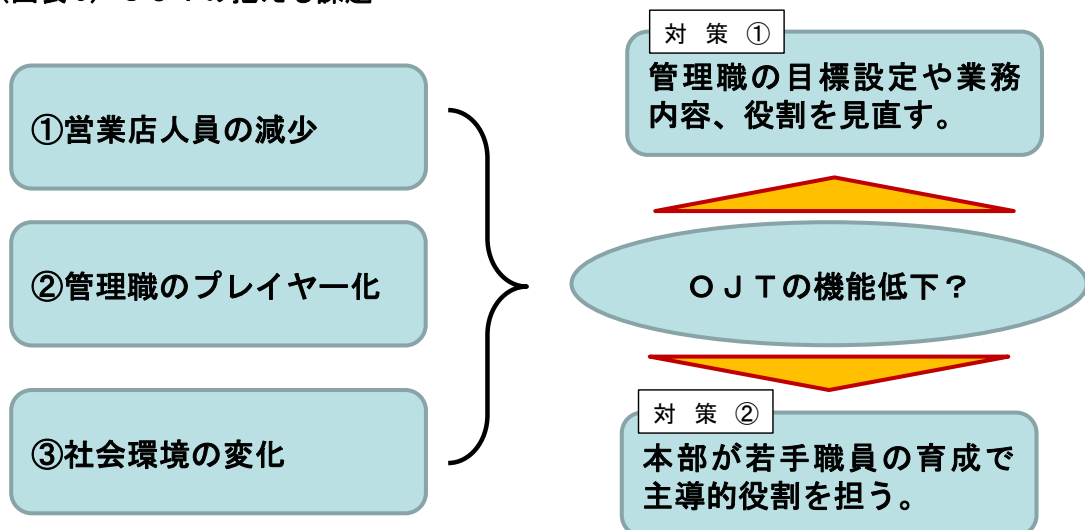
また、一人ひとりの職員の役割が明確になった結果、指導する側の先輩職員が有するスキルに偏りが生じてしまった。結果として新入職員の成長レベルにバラツキが生じているようだ。マネジメントの教育を受けずに昇進・昇格する職員が増え、『教えたくても、教え方がわからない管理職がみられる』との意見もあった。

③ 社会環境の変化

かつての若手職員は、OJTを通じて先輩から日常業務を学ぶワークスタイルが主流であった。ところが企業を取り巻く労働環境が変化し、働き方改革が叫ばれる現在、時間内で日常業務を完結させるようなワークスタイルに変わってしまった。

OJTという観点に立つと、時間をかけて若手職員を育成する手法がとりにくくなったといえよう。

(図表 5) OJTの抱える課題



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 本部主導による育成研修の強化

若手職員を育成し、早期戦力化を図るためには、かつてのように先輩職員が日常業務のなかで若手職員を育成するOJT体制を再構築するのが有効といえる。そのためには、管理職や先輩職員の人事評価項目や目標設定、役割などを見直し、若手職員の育成に注力可能な時間を捻出する必要がある。しかしながら、限られた人員数で店舗を運営せねばならない現状を勘案すると、実施には高いハードルが想像されよう。

こうしたなか、本部主導で若手職員の人材育成に取り組む信用金庫が増えてきた。営業店に若手職員の育成を任せるのではなく、本部の担当者が実務の習得を含めた研修などを企画・運営するケースがみられるようになった。営業店の負担を軽減するためにも、本部が若手職員の育成で主導権を握り、一定レベルの水準まで引き上げる責任を負う方向に向かっている。いうなれば、営業店における人材育成業務の本部集中化と位置付けられる。

今後、信用金庫が若手職員を育成する際の留意点をあげると、①働き方改革への対応、②ノウハウのマニュアル化、③目指す方向の明示、④若手職員の育成担当者の配置、⑤関連部門・営業店との連携などが必要となる。

（１）働き方改革への対応

働き方改革が叫ばれるなか、現在は限られた時間内で若手職員を一人前に育て上げることが求められるようになった。社会的な要請もあり、長時間労働を前提とするワークスタイルは時代遅れとなり、時間内に効率よく若手職員を育て上げる仕組みを構築していく方法の検討が必要となっている。

（２）ノウハウのマニュアル化

ベテランの有するノウハウの多くは暗黙知であり、若手職員への継承に時間を要すると考えられる。OJTのなかで時間をかけたノウハウの継承が難しくなっている以上、ベテランの貴重なノウハウが退職などで散逸する前にマニュアル化（形式知化）する努力が不可欠となる（図表6）。

（図表6）マニュアル化（暗黙知の形式知化）の例

マニュアルの作成	・ ノウハウに関するマニュアル類を作成する。
レポートの作成（インタビュー）	・ インタビューなどを通じレポート化する。
動画の撮影	・ 実際の業務手順などを動画に収め映像化する。
音声の録音	・ 実際の業務手順などを音声に録音する。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

もちろん全てのノウハウをマニュアル化するのは難しいだろうが、ベテラン職員の経験の一部でもマニュアルに落とし込むことで、より多くの若手職員が当該ノウハウを学ぶチャンスを得られる。また、ベテラン職員が作成したマニュアルは市販のテキストと異なる活きた教材となり得る。

（３）目指す方向の明示

近年の若手職員の特徴の一つに『納得感を得て初めて積極的に動く』という気質があるとされる。そのため若手職員の育成にあたっては、より具体的な成長イメージを伝えることが求められている。『３年後・５年後・１０年後にこういう人物になって欲しい』という具体的な道筋を提示し、教える側と教わる側が共有する。目指す人物像・ゴールが明確になり、日常業務で役立つ研修との理解を得られれば、若手職員の能力開発意欲も格段に高まろう。

（４）若手職員の育成担当者の配置

若手職員の育成担当者は専担者が望ましい。もちろん、『本部の人員が限られるなか、専担者を配置することは難しい』との意見もあろう。ただし、若手職員は５～１０年後の金庫を支える主戦力となる存在であり、そのためにも若手職員の育成には最優先で取り組むべきだと考える。ヒアリングした信用金庫のなかには、『人が足りないからこそ、人材育成に力を入れ職員のレベルアップを図らないと、人手不足で組織が立ち行かなくなる』との意見もあった。

ただし、担当者は現役の職員である必要はなく、役職定年者や再雇用の職員を研修担当に配置するのも一案である。ベテラン職員の有するノウハウを継承でき、彼（女）らの活躍の場も広がるためモチベーション向上にも寄与する。

（５）関連部門・営業店との連携

人材育成部門の担当者は、日常業務にかかる全ての業務知識やスキル、ノウハウに習熟していると限らない。そもそも最新の情報は現業を抱える各部門が有する。例えば融資研修では融資部門、事務研修では事務部門との連携が大切となる。特に営業推進系の実践型研修などは推進部門が、事務処理に関する実務研修などは事務統括部門が、それぞれ主体となって実施する。また、営業店との連携も不可欠である。本部で教育指導できる分野は限られるので、営業店の実務のなかでのＯＪＴは引き続き重要である。

いずれにせよ、若手職員の育成は金庫をあげて取り組むべき課題であるし、若手職員のモチベーション向上のためにもそのような雰囲気を出した方が効果も見込める。

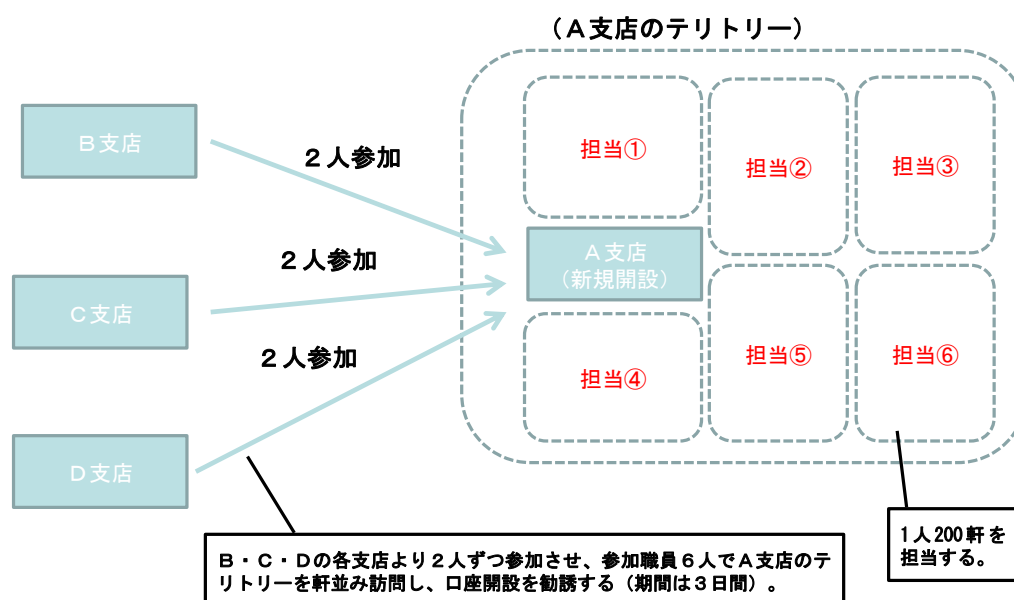
4. 渉外実践型研修FSTの紹介（参考）

本稿では、若手職員の人材育成・OJTの代表として、近年、注目を集めるFST（フィールド・セールス・トレーニング）を紹介する¹。

（1）定義・目的

FSTは、営業経験の浅い渉外担当者を主な対象とする実践型の渉外育成研修である。明確な定義などはないが、複数の職員を特定の店舗に集め、実際に顧客を訪問するなかでコミュニケーション能力や営業スキルを養成する研修手法であり、営業推進の側面を併せ持つ（図表7）。

（図表7）FSTのイメージ（新店舗開設の例）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

かつては多くの信用金庫が新店舗の開設などに合わせてFSTを実施してきた。ここでは、新規の口座開設や定期積金の契約獲得を目的とした活動が展開された。FSTは、研修効果が高いものの、事務局の負担が重く、また渉外活動効率化の流れのなか、実施を縮小・中止する信用金庫が増えていった。

ここにきてFSTが評価されるようになった背景には、①コミュニケーション能力の向上に資するような実践型研修が必要になったこと、②OJTが機能しにくくなったため、スキルやノウハウの継承につながる研修が必要になったこと、③取引軒数の増加など新規開拓・取引深耕の必要性が高まっていることなどがある。

¹ 平成27年7月8日付金融調査情報 No.27-9「若手職員の渉外営業力強化に向けた実践型研修「FST」（フィールド・セールス・トレーニング）について」を参照

（２）同行訪問との違い

若手職員への実践型の研修として、ベテランの指導担当者による「同行訪問」を採用する信用金庫もある。F S Tと同行訪問はともに、経験の浅い渉外担当者に対する実践型の研修で、実際の顧客訪問を通じコミュニケーション能力や営業スキルを養う狙いがある（図表８）。

信用金庫は、自金庫を取り巻く市場・競合状況や、指導担当者などの経営資源によって、両研修を使い分けているとみられる。また、どちらか一方ではなく両研修を採用している信用金庫もみられる。

（図表８）F S Tと同行訪問の違い（例）

	強 み	弱 み
F S T	・集合研修である。 ・多人数を対象に効率的・集中的に実践型研修を行うことが可能である。 ・面の活動に有効である。	・１人ひとりのきめ細かい指導は苦手である。
同行訪問	・個別研修である。 ・参加する職員のレベルに合わせた実践型研修を行うことが可能である。 ・点の活動に有効である。	・１回あたりの同行訪問の参加人数が限られる。

（備考）１．相対的な評価

２．信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（３）概要等

一般的なF S Tの対象・仕組みは次のとおりである。

① **対象**：対象となる店舗は、新店舗（新設、建替え）、テコ入れの必要な店舗（数字の伸びない店舗）、戦略的に強化したい店舗などである。定期的にF S Tを実施する信用金庫では、輪番で対象店舗を選定しているケースもある。

② **参加職員**：F S Tに参加する職員は、これから渉外営業に出る新入職員や経験の浅い若手の渉外担当者が効果的とされる。階層別研修にF S Tを組み込んでいる信用金庫では、新入職員全員を対象に実施している。研修の一環として伸び悩んでいる職員、今後の活躍が期待される職員を優先的に参加させるケースが主流だが、意識改革を狙い中高年職員や女性職員を参加させることもある。

③ **推進商品**：提案する商品・サービスは、自金庫のPR、各種アンケート調査、普通預金口座の勧誘、定期積金・定期預金の勧誘、住宅ローンの借り換え提案、事業性融資の開拓、など多岐に亘る。参加職員の属性や実施店舗の立地などを勘案し推進する商品・サービスを決定している。

④ **実施期間**：実施期間は1～3日間が主流である。短期集中的に実施するケースが多く、5日間や10日間連続で実施する信用金庫は少数である。これは事務局側の負担が要因とみられる。また、個人世帯を対象に実施する場合、平日昼間に限定せず休日や夜間（夕方）にFSTを行うケースもある。

⑤ **事務局**：本部の人事部門および営業推進部門が主管する。参加職員への指導、クレーム発生時の対応などが必要のため、営業推進部門のなかでも優績者や元支店長などが事務局を務める。

（４）スケジュールの例

1日で完結するFSTのスケジュールは次のとおりである（図表9）。FSTが複数日に亘る場合は、これらの①～⑦を繰り返す（通常、担当地区の割り振りは初日のみである）。

（図表9）FSTスケジュールの例

①集合	②打合せ	③活動 (午前)	④昼食 休憩	⑤活動 (午後)	⑥報告会
～9:00	～9:30	10:00～11:30	12:00～13:00	13:30～16:00	～17:30
・実施店に集合	・担当地区の割り振り ・諸注意等	・午前の活動	・実績の集計 ・昼食休憩	・午後の活動	・実績の集計 ・報告、反省会 ・引継ぎ

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（５）実施時の留意点

FSTは複数の若手職員を効率的に育成する効果があるものの、運用手法を誤ると中途半端な結果に終わってしまう。今後、FSTを実施する信用金庫の参考となるよう、先進金庫へのヒアリング内容などを紹介する。

① **短期集中で実施**：参加職員のモチベーション維持のためにも、1回あたりのFSTは数日間で区切る。これは事務局の負担軽減の意味もあるので、新たにFSTを開始する信用金庫においては、1～3日間で実施した方が無難である。

② **事前の研修**：コミュニケーション能力の低い職員がFSTに参加することもある。事務局はFST開始前にロール・プレイング研修や新規開拓にかかる意識付け研修の実施など最低限の営業スキル習得とモチベーションを高める工夫を行う必要がある。

- ③ **職員のモチベーション維持**：参加職員には、開始前のミーティングで獲得目標の自己申告を、終了後には獲得結果および反省点を報告させるなど、自らの意思で自発的に取り組むよう誘導する。また、活動中は参加職員を叱咤激励したり、親身なフォローを行ったりするなど、モチベーションに配慮した対応をとることも大切である。
- ④ **防犯対策、クレーム対応**：近年、女性職員の参加するF S Tが増えてきた。万一の防犯対策としては携帯電話や防犯ブザーの所持、事務局職員による巡回などで臨む。また、新入職員や女性職員が参加する場合に限り指導担当者が同行・ペアで活動するケースもある。訪問営業に慣れない職員が顧客と面談することで発生するクレームなどについては早急に事務局が対応し、苦情やトラブル発生を未然防止する。
- ⑤ **健康管理**：夏場のF S Tでは熱中症対策が、冬場のF S Tでは防寒対策が求められる。活動中は地域住民の目を気にする必要があるので、休憩などは公園や喫茶店を上手く活用するよう指導している。ただし、F S Tはあくまでも研修活動なので、健康管理についても原則、自己責任で行わせる。
- ⑥ **実施後のフォロー**：実施店舗は参加職員を全面的にバックアップする。F S Tは研修の側面と同時に実施店舗の営業活動を代行する意味もあるので、労いの言葉をかけるなど、参加職員のモチベーションが高まるよう心掛ける。
- ⑦ **参加職員の評価**：F S Tは研修の一環として実施するので、参加職員の優劣を付けることに馴染まない。そのため、F S Tでの獲得実績を直接、人事評価に反映させる信用金庫は少ないようである。ただし、通常の研修参加と同様、F S Tを通じて面談・獲得した件数などは所属店舗に還元する。
- ⑧ **その他**：F S T参加職員のなかには、新規開拓を敬遠するケースもみられる。すでに実施している信用金庫の担当者からは、『原則として独りで新規訪問させる。ただし、消極的なケースでは、必要に応じて最初の1軒だけは同行訪問するなどのフォローが肝要である』『特例を認めると、参加職員の間で不公平感が生まれるので、参加全員を公平（客観的）に扱うことが大切である』などのアドバイスがあった。また、『とにかく事前の研修が大切であり、何の下準備もせずにF S Tに参加させても効果は見込めない』とのコメントもあった。

5. 特徴的な取組み事例

本稿では、若手職員の育成に力を入れている城北信用金庫の取組みを紹介する。同金庫は若手職員の育成を目的に平成 24 年度に e ラーニングシステムを導入すると同時に、27 年度の新入職員研修を大幅に拡充している。

城北信用金庫①～e ラーニングシステムの活用

- 城北信用金庫は、若手職員の O J T を補完しベテランのノウハウを効率よく若手に継承するため、平成 24 年 9 月から e ラーニングシステムを用いた職員研修に取り組んでいる。
- 同システムの特徴は、①オンデマンド型の仕組みを採用、②金庫内で教材を内製化、③入庫 5 ～ 6 年目までに習得すべき業務知識を 1 年間で学べるカリキュラムなどである。
- 若手職員の学習意欲を高めるため、各自の得意・不得意分野をピンポイントで学習できるようなカリキュラム構成となっている。
- 同システムによる自己啓発の効果もあり、若手職員の事務ミス減少や融資スキル向上につながっている。今後は中級・上級向けの教材拡充に取り組んでいく。

(1) e ラーニングシステムの導入

東京都に本店を置く城北信用金庫²は、平成 24 年 9 月から e ラーニングシステムを用いた職員研修に取り組んでいる。店舗あたり人員の減少に加え、業務内容が高度化・複雑化するなか、同金庫は従来型の O J T に限界を感じていた。また、ベテラン職員の定年退職によるノウハウの逸失を金庫内に蓄積したいと考えていた。

そこで同金庫は e ラーニングシステムを導入し、若手研修の O J T を補完・拡充とベテラン職員の知識、経験のデータベース化を図ることとした³。ただし、同金庫は同システムのみで若手職員を育成できると考えておらず、導入に合わせて集合研修や O J T の体制整備にも取り組んでいる。

同金庫では、人事部が人事制度全般を、採用研修部が研修全般を主管するが、同システムについては審査部が積極的に関わっている。これは若手職員の育成において融資業務のレベルアップが最優先課題と一つとの問題意識による。

(2) システムの特徴

① 仕組み

同金庫の e ラーニングシステムは、職員 I D とパスワードを用いてインターネットの専用サイトからログインする。そのため、自宅のパソコンやスマートフォンからでも閲覧・学習可能である。サーバを別に設置し、また庫内ネットワークと遮断するこ

² 平成 27 年 3 月末の同金庫の概要は次のとおりである。本店所在地：東京都荒川区、創立：大正 10 年 5 月、預金残高：2 兆 3,885 億円、貸出金残高：1 兆 1,469 億円、店舗数：94 店舗、常勤役職員数：2,057 人

³ (株)ソフトアイが開発。なお、同社は信用金庫向けに e ラーニングシステムを販売中である。

とでセキュリティ問題を克服した。

同システムの閲覧・学習は自己啓発に位置付けられる。ただし同金庫としては業務時間中でも同システムを用いて積極的に学習するよう推奨している。

② 教材の内製化

同金庫は、ベテラン職員の蓄積したスキルやノウハウこそ真に役立つ教材だと考え、教材の内製化に取り組んでいる。最初に着手した初級講座のカリキュラムは、預金および融資業務を中心に、入庫5～6年までに獲得する業務知識などを1年間で習得可能な構成としてある（図表10）。

教材は実務を担当する本部各部が作成し、審査部の女性職員が同システム向けに加工・掲載する。その際、絵や画像を多用し、学習する職員が理解しやすいレイアウトを心掛けている。なお、説明のナレーションも同部の女性職員が担当する。

（図表10）カリキュラムの例

カテゴリ	カリキュラム名	カリキュラム内容	章の数	時間	テスト
決算書の見方	決算書の見方	決算書、別表とは何かを学びます。貸借対象表、損益計算書、キャッシュフロー計算書、株主資本変動計算書、個別注記表、勘定科目内訳表のそれぞれの見方を具体的な事例をもとに学びます。最後に補足論点として、査定益と査定損の違いを投資有価証券を例に説明したり、査定損と不良資産の違いをゴルフ会員権、棚卸資産、貸付金を例に学びます。	8	約20分	○
預金・融資商品	【顧客編】顧客作成	顧客編として、第1章で顧客番号について、第2章で初めてのお取引の顧客作成の流れを学びます。第3章では、TM操作、特殊情報照会、マネロンチェック照会など実際の作業を学びます。第8章では、預金保険制度と名寄せ、顧客情報のチェックなど、いくつかのポイントを解説します。	7	約35分	×

（備考）1. テストの○×は、学習後のテストの有無である。

2. 城北信用金庫資料より抜粋

（3）工夫している点

若手職員の学習意欲を高めるため、渉外担当者一人ひとりの得意・不得意業務をポイント化し閲覧できるようにした。渉外担当者は、自身の足りない業務分野などを確認し、同システムを用いて弱点の克服に努めている。

また、審査部自ら若手職員の学習状況を確認し、適宜フォローの電話などを実施している。これはユーザーである若手職員の生の声を徴取する狙いもある。そのほか、同システムでの学習を昇格要件の一つに盛り込んだ。

（４）評価

同システムによる自己啓発の効果もあり、若手職員の事務ミス減少や融資スキル向上につながっている。一例として通常、純新規の口座開設に要する時間は業務知識の乏しい職員だと 40 分程度を要するが、同システムで学習し理解済みの職員なら 20 分以内で完結できる。

若手職員の多くが同システムを用いて積極的に自己啓発を行うようになった。最近の傾向をあげると、融資業務を学習する女性職員が増えている。

27 年度新入職員研修にあたり、初級講座の教材をほぼ完成させた。そこで現在、中級・上級講座の教材拡充に取り組んでいる。

城北信用金庫②～新入職員研修の充実

- 城北信用金庫は、平成 27 年度の新入職員研修を 1 か月間の集合研修から 3 か月間に拡充すると同時に、e ラーニングシステムおよび O J T 体制を強化している。
- 同金庫は、新入職員研修の担当者 4 人を配置し、3 か月間で『日常業務の 6 ～ 7 割をカバー可能な知識・スキルを習得する』研修を実施した。
- 研修では座学研修、事務実務研修、営業店実習などを組み合わせ、必要に応じて意義・背景から教育した。また、専用のタブレット端末を購入し、T M 研修の補完に活用している。
- 研修後に配置された新入職員に対する営業店の評判は良く、配属から半年を経ず融資窓口に座る職員も登場するなど即戦力として活躍がみられる。

（１）問題意識

城北信用金庫は、若手職員の早期戦力化を目指し、平成 27 年度の新入職員研修を大幅に拡充した。近年は営業店の人繰りが厳しく、思うように O J T を行いにくい状況がみられた。また、人数の少ない営業店では担当替えを実施しにくく、結果として業務範囲に偏りの生じる若手職員もみられた。

これまで同金庫では、新入職員研修として入庫後 1 か月間の集合研修の後、営業店に配属し、その後実務研修でフォローする態勢をとっていた。これを 6 月までの 3 か月間の集合研修に延ばし、本部で一定水準まで新入職員を育てた後に現場に配属することに見直した。3 か月間の育成目標は、日常業務の 6 ～ 7 割の知識・スキルを習得させることである。

ただし、同金庫は集合研修のみで人材が育つと考えていない。集合研修の期間延長に合わせて、O J T の体制などを強化している。これまでは 1 人の新入職員に 1 人の先輩が「マンツーマン」⁴となったが、これを 2 人に増員。さらに「メンター」⁵を 1 人ずつ配置し、多方面から新入職員を支援する仕組みを採用した。

⁴ 主に日常業務について個別指導を行う先輩職員。期間は 1 年間

⁵ 主に日常業務以外を含む精神的なサポートを行う先輩職員。期間は 1 年間

（２）概要

① 事務局および講師

27 年度新入職員研修の実施にあたり、同金庫は事務統括部や審査部などの 4 人からなる新入職員研修担当を配置した。専担者は 26 年 10 月から半年間をかけ、新入職員研修のカリキュラムおよび教材を準備した。

同金庫の職員向け研修は、講師自身のスキルアップの目的もあり、原則として金庫職員が担当する。研修期間中は、担当の 4 人が事務局を務め、必要に応じて各部の職員が講師を担った。

② スケジュール

同金庫は総合職と一般職からなる複線型人事制度を採用している⁶。27 年度の新入職員は総合職 52 人、一般職 31 人の合計 83 人であった。

集合研修のスケジュールは、全体研修（座学）、事務実務研修、営業店研修などからなる（図表 11）。コース合同の集合研修に加え、本部部署研修のように班を分け、受講させるものもあった。また、総合職は融資研修の日数を厚く、一般職は事務研修（端末研修）の日数を厚めにカリキュラムを組んでいる。

（図表 11）新入職員/入庫時研修スケジュール

区 分	4 月～									
	5 月～			6 月～						
総合職	入庫式/ 全 体 研 修 1 (8 日間)	本 部 部 署 研 修 (5 日間)	事 務 実 務 研 修 (6 日間)	北 新 宿 研 修 (10 日間)	営 業 店 研 修 (2 日間)	融 資 研 修 (12 日間)	北 新 宿 研 修 (6 日間)	営 業 店 実 習 (3 日間)	事 務 実 務 研 修 (2 日間)	全 体 研 修 2/研 修 ま と め/配属 先 決 定 (7 日間)
一般職						融 資 研 修 (6 日間)	北 新 宿 TM 研修 (12 日間)			

（備考）城北信用金庫資料より作成

（３）タブレット端末・eラーニングの併用

90 人を超える新入職員研修を一度に実施するため、同金庫は研修用にタブレット端末 100 台を購入した。事務統括部の協力を受けつつ、担当者が中心となって開発した模擬 TM 画面を同端末に格納し、端末操作の代用としている。また、eラーニングシステムの初級講座を用いて適宜、講義の補習や確認を行うように促した。

新入職員は、座学研修および eラーニングシステムで事務の基礎を学んだ後にタブレット端末で TM 操作を習得。営業店研修では先輩職員の指導のもと、実際の端末操作などを経験し、知識不足の部分などについては再度 eラーニングシステムやタブレット端末で習熟するサイクルを繰り返した。

⁶ 平成 28 年 4 月採用者から総合職、総合職テラー、一般職のコース別に変更する。

(4) 評価

本部が新入職員研修を担当し、一定水準に育成した後に営業店に配置する方法について、営業店の評価は非常に高い。特に小規模な営業店からは、新入職員の育成に要する負担感を軽減できたとの意見がある。

正確な事務や業務知識を学んだ結果、新入職員は即戦力として活躍しており、配属から半年を経ず融資窓口に座る新入職員が登場している。

そのほか、長期の集合研修のメリットとして、新入職員の同期の結束力が強まり、またモチベーションも総じて高揚した点があげられる。

おわりに

わが国は本格的な人口減少時代に突入しており、今後はさらなる採用難も予想される。信用金庫が5～10年後も持続的な成長を続けていくためには、将来の経営を担う若手職員を育成し、早期に戦力化する必要がある。その際は、スキルやノウハウを習得させるだけでなく、意識改革や理念教育の徹底といったモチベーション向上に資するような研修も求められている。

こうしたボトムアップ型の若手育成策に加え、20代のうちから将来のマネジャー・幹部候補生を養成するための施策も不可欠である。このように、信用金庫の取り組むべき若手職員の育成策は多方面から検討することが大切だと考える。

以 上
と ね かずゆき
(刀禰 和之)

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。