

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

30-2

(2018. 5. 15)



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>

信用金庫の人材育成プログラム（人材戦略）の考え方 —経営戦略⑪—

視点

信用金庫の常勤役職員数は、ピークの平成6年度末から3割減少した。足元では量と質の両面で人材が不足し、中長期的にみても人員確保は困難になっていくと予想される。信用金庫が限られた人的経営資源を最大限に有効活用するためには、人材育成プログラム（人材戦略）に則った実効性の高い人材育成に取り組む必要がある。中期・長期経営計画などと整合する、自金庫が目指す方向を実現するための人づくりを進めていく。そのためにも同プログラム策定にあたっては、自金庫の人的経営資源の現状および将来像を客観的に把握し、優先順位の高い課題・大局的な観点で取り組むべき課題から着手することが求められよう。

そこで本稿では、信用金庫の人材育成プログラムの考え方について複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

要旨

- 信用金庫の常勤役職員数は、平成6年度末の16万293人をピークに減少方向にあり、28年度末には10万9,587人となった。
- 信用金庫が持続的な成長を続けるためには、競合金融機関に対抗可能な職員を量と質の両面で確保する必要がある。そのための育成方針や各種研修等のベースとなる考え方が人材育成プログラム（人材戦略）である。
- 同プログラムの策定プロセスは、①経営ビジョンの共有、②現状把握（量と質）、③将来予測（優先順位の確認）、④個別施策の実施、⑤PDCAサイクルによる検証である。
- 主な取組事例をあげると、中期・長期経営計画、さらには若手育成策や女性活躍策と同プログラムとをリンクさせる信用金庫がある。
- 実効性を高めるための検討課題は、①主管部門のリーダーシップ、②業務内容の見える化（定量化）、③育成コストの考え方、④マネジメント層の意識改革などとなる。

キーワード

人材育成プログラム、人材戦略、育成方針、業務内容の見える化、育成コスト

目次
はじめに
1. 人材育成プログラム（人材戦略）とは
2. 同プログラムの策定プロセス
3. 主な取組事例
4. 実効性を高めるための検討課題
おわりに

はじめに

信用金庫の常勤役職員数は、ピークの平成6年度末から3割減少した。足元では量と質の両面で人材が不足し、中長期的にみても人員確保は困難になっていくと予想される。信用金庫が限られた人的経営資源を最大限に有効活用するためには、人材育成プログラム（人材戦略）に則った実効性の高い人材育成に取り組む必要がある。中期・長期経営計画などと整合する、自金庫が目指す方向を実現するための人づくりを進めていく。そのためにも同プログラム策定にあたっては、自金庫の人的経営資源の現状および将来像を客観的に把握し、優先順位の高い課題・大局的な観点で取り組むべき課題から着手することが求められよう。そこで本稿では、信用金庫の人材育成プログラムの考え方について複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

1. 人材育成プログラム（人材戦略）とは

（1）職員数の減少

信用金庫の平成28年度末の常勤役職員数は、前期比0.7%、841人減少の10万9,587人となり、6年連続で前期を下回ると同時に、11万人の大台を割り込んだ。ピークの6年度末（16万293人）から3割減少したうえ、近年の採用難などから人手不足を訴える信用金庫が増えている。

信用金庫の役職員を年齢構成別にみると、過去の採用抑制および近年の採用拡大の影響などにより、20代～30代前半の若手職員の比重が高まる一方で、中堅層の30代後半～40代の職員が不足するなどの歪みがみられる。金庫全体の職員不足と相まってスキルやノウハウの伝承が進まず、結果として質の面でも課題を訴える信用金庫は多い。さらに将来に向かって若年人口の減少等を主因とする採用難が続くと見込まれ、人材不足は、中長期的な経営課題と考えられる。

（2）人材育成面の課題

こうしたなか、多くの信用金庫が処遇の見直しや職員向け研修の強化などを通じ、職員の確保とレベルアップに力を入れている。特に職員教育の面では、若手職員の早期戦力化に向けた各種研修・OJT、女性職員の職域拡大に向けた融資研修、市場運用・リ

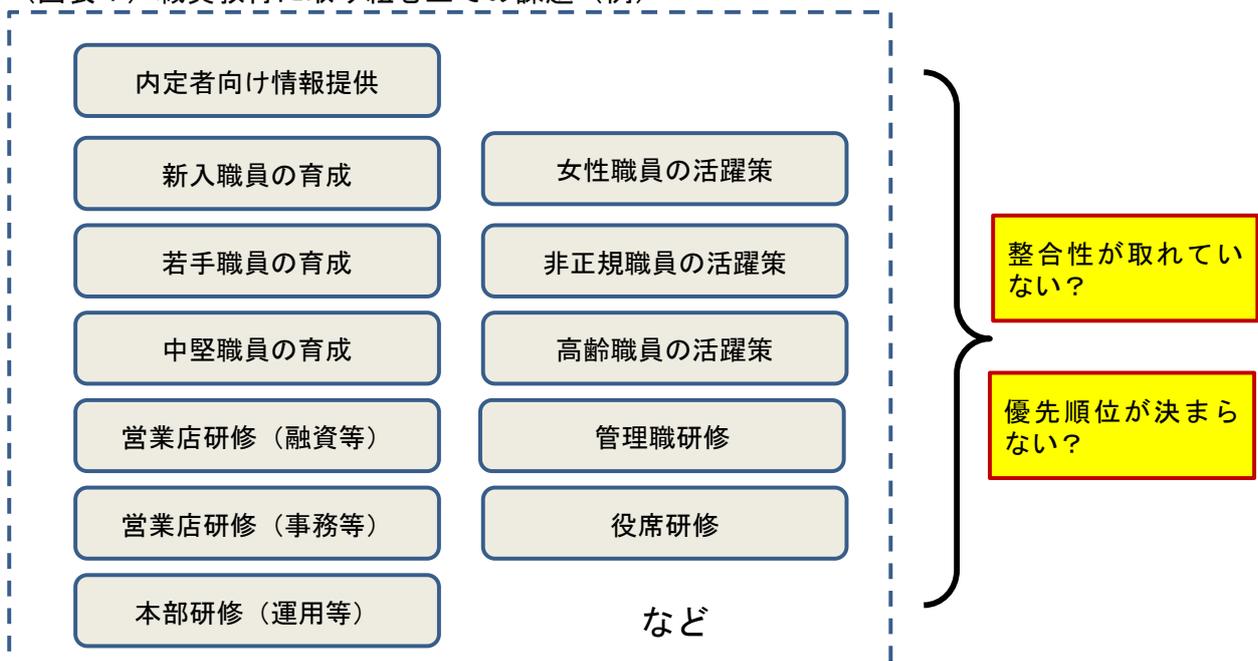
スク管理などの専門業務に携わる職員の外部セミナー派遣など、人材を「人財」と位置付け手厚い育成を図る信用金庫がある。

その一方で、『金庫として求める職員像に育たない』『研修を行うことが目的となっ
てしまっている』『研修メニューが増えすぎてしまい、何処から手を付けて良いか分か
らない』などの声は根強い(図表1)。

この背景の一つに、職員の階層別研修は人事部門が、渉外担当者やテラーのセールス
研修は営業推進部門が、事務処理スキルの向上は事務管理部門がそれぞれ担当し、個々
の育成方針や研修内容の間で整合性が取れていないと可能性がある。各部門が自部門の
育成方針に基づく各種研修に熱心過ぎる結果、金庫全体の人材育成の方向が不明瞭にな
ってしまった可能性もあろう。

また、人材育成を担当する職員に限られるなか、年次別・職能別・業務別など多種多
様な研修等を実施する必要がある、優先順位付けに苦慮するケースがあるようだ。特に
本部業務は高い専門性が求められることから、特定の職員に経験やノウハウが集中して
しまい、結果として後任の育成が劣後してしまうケースもみられる。

(図表1) 職員教育に取り組む上での課題(例)



(備考) 図表1～3まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

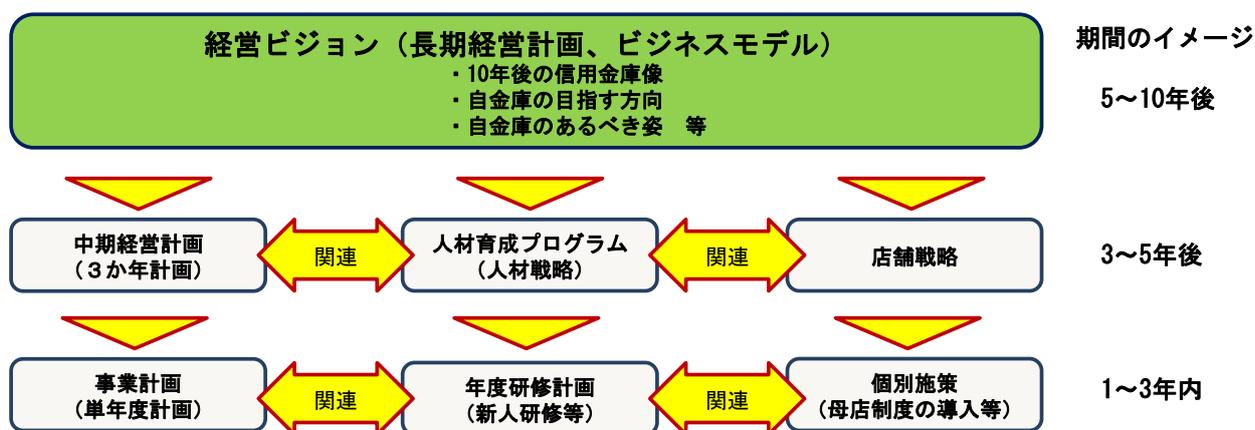
(3) 人材戦略プログラムの策定

これらの課題を解決するために必要とされるのが、個々の人材育成方針や各種研修等
の中核をなす「人材育成プログラム」(人材戦略)の策定である。同プログラムは、信
用金庫の目指すべき姿を実現するような職員を育成するための、体系だった計画と位置
付けられる(図表2)。

なお、入庫10年目までの若手職員の育成計画に同プログラムを活用する信用金庫もあるが、本稿ではベテラン職員などを含む全ての役職員を対象とする人材育成の計画と定義付けたい。

同プログラムは、経営ビジョンと年度研修計画との中間に位置すると考えられる。また、同プログラムに基づき個別の育成方針や各種研修等が計画・実行されていくため、3～5年程度の中期経営計画や店舗戦略などとの整合性も求められる。人材育成は短期間で実現するものではなく、数年（場合によったら10年以上）をかけて取り組むべき施策であり、中長期的な視点での検討が不可欠と考えられる。

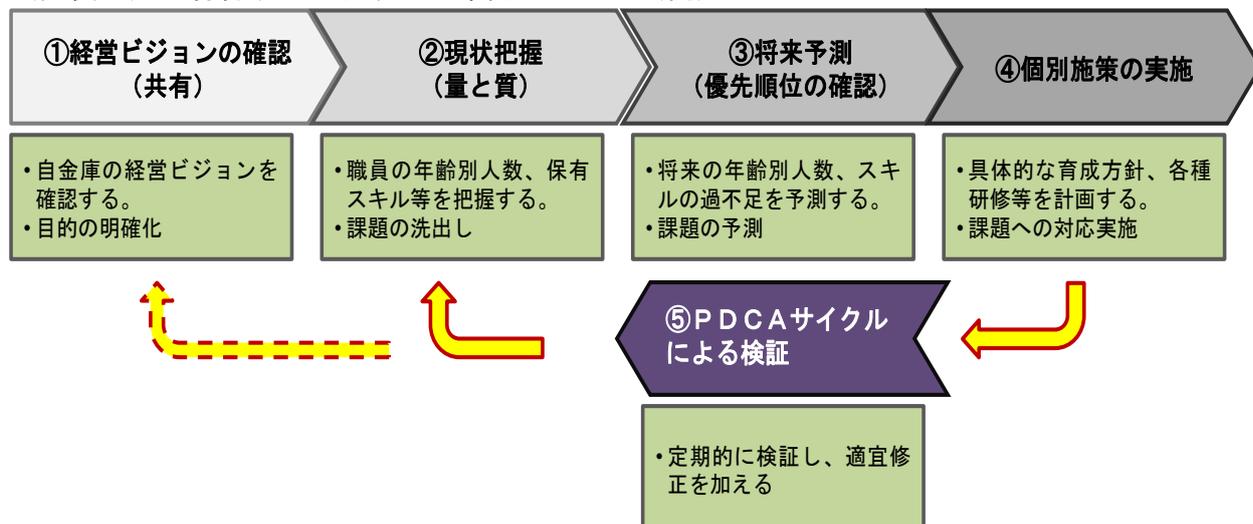
(図表2) 人材育成プログラムの位置付け



2. 同プログラムの策定プロセス

人材育成プログラムの策定プロセスは、①経営ビジョンの共有、②現状把握（量と質）、③将来予測（優先順位の確認）、④個別施策の実施、⑤PDCAサイクルによる検証となる（図表3）。

(図表3) 人材育成プログラムの策定プロセス（例）



（１）経営ビジョンの共有

同プログラムは、自金庫の経営ビジョンを実現するための人づくり計画であり、中長期的な視点に立った施策立案・実施が求められる。そのため例えば自金庫として『専門性の高い職員を育成したいのか、それとも幅広い業務に対応できる職員を育成したいのか』『必要な人材は中途採用で補うのか、それとも新入職員を育成するのか』などの考え方を自金庫内で共有する。

人づくりに対する考え方は、部門間や世代間で異なる意識を有するので、金庫内で目指す方向を統一しておく。目線を合わせることで、人員査定や具体的な職員の配置、さらには各部門の研修計画などの調整もスムーズに進むと考えられる。

（２）現状把握

第２段階では、自金庫の人材の現状を量と質の面から確認し人材マップを作成してみる。現状を客観的に把握することで、現在の陣容が必要な人員の量・質を充足しているのか、それとも不足があるのか、仮に不足している業務がある場合、人員の投入で賄っているのか、それとも職員の質でカバーしているのか、さらには不足（サービスの低下など）を受け入れているのか、などを理解できる。

① 量の把握

現在の役職員を年齢階層別や性別、役職別、担当業務別に取りまとめる。量の把握は、定量的な調査であり自金庫の実態を理解しやすい。

② 質の把握

質の把握とは、現在の役職員の有するスキルや能力を可能な限り定量化する作業である。代表例では、スキル調査に基づくスキルマップを用いて職員の能力分布を把握する信用金庫がある。

③ ギャップの確認

人員査定に基づく部門別・営業店別の必要人員（役職、担当業務別）と、現在の配置状況から人材のバラツキを確認する。と同時に、不足する経営資源のカバー状況についても確認しておく必要がある。

（３）将来予測（優先順位付け）

第２ステップ（現状把握）の延長として、第３段階では５～１０年後の人材マップを作成してみる。年齢構成の変化に伴い、必要な人材の量と質とがどのように変化するのかを予測する。結果として現在は、人数・スキルともに充足している本部専門部署があっても、このままだと１０年後には担当者が不在になる可能性もあろう。採用難が

予想されるなか現在の総人員を維持できるのか、それとも維持できないのか、なども見えてくる。

代表例として職員の年齢構成の歪みにより、数年後には支店長や役席不足が危惧される信用金庫は多い。となると、早い段階から管理者層の不足に備えた女性職員の育成や人事制度を見直し再雇用職員の職域拡大などに取り組む必要がある。または営業体制・本部組織をスリム化し予想される実態に見合った形に転換していく。

（４）個別施策の実施

これまでの現状把握および将来予測を踏まえ個別施策を実施することとなる。実質的には単年度の研修計画等と同じだが、同プログラムに基づいた施策実施であり短期的な視点による人材育成とはアプローチ方法が異なる。

（５）PDCAサイクルによる検証

同プログラムの策定を通じた人材育成に取り組んだものの、信用金庫を取り巻く社会環境の変化、想定外の金庫職員の離職なども想定される。同プログラムの立て付けに課題を有する可能性もあろう。

だからこそPDCAサイクルをもちいて回して定期的な検証を行う必要がある。仮に課題などが発見された場合、適宜修正し同プログラムを再構築していく。

3. 主な取組事例

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、信用金庫の経営戦略の策定を支援するため、平成 29 年度に「経営戦略プランニング研修」¹の開催および「信用金庫経営に係る実務研修」²の研修生受入を実施した。以下では、同研修の受講者および他研修生とのディスカッション内容などを参考に、信用金庫における人材育成プログラムの考え方について紹介する。

新入職員からベテラン職員までの全職員を対象とする同プログラムを策定している信用金庫は少数派とみられ、現状は入庫後 5 年目や 10 年目までの若手職員を対象とする育成計画が中心となっている。この理由に中堅層以上の職員については、個々人の所属や能力、キャリアなどによって金庫内の役割が異なるため、一律型の人材育成に馴染まないと考えられるからである。ただし、自金庫役職員の年齢構成の歪みに代表されるように、今後はマネジメント層の不足が深刻となるので、ベテラン・シニア層の能力開発も不可欠との意見がみられた。

主な人材育成プログラムの考え方などは図表 4 のとおりであり、業務の効率化や職

¹ 平成 29 年度は、4 回開催し、34 金庫 36 人が受講した。

² 平成 29 年度は、延べ 17 金庫 21 人を受け入れた。

員の役割の明確化と合せて策定する信用金庫がある。また若手職員を自金庫としてどう育てていくかを柱とする同プログラムの策定に取り組む信用金庫もある。

(図表4) 主な人材育成への取組み

(考え方)

- 年度ごとに人材育成プログラムを策定し、年度別・階層別の研修、各種の自主勉強会などを企画する。
- 年間の研修計画を策定し、人材育成に取り組む。
- 人材育成を強化する前提として、業務の効率化に取り組む。
- 各担当の役割を明確化する。
- 人事部内に人材教育センターを立ち上げ、階層別、男女別、担当業務別などの研修を多く開催する。
- 金庫の創業精神を受け継ぎ、地域と金庫の発展を担っていく人材の育成を目的に〇〇塾を開講する。35才までの主任・係長クラスより公募し、所属長の推薦、論文、面接により受講生を決定する。人材育成・強化のため、29年度「育てる」をテーマに各部の課題を事業計画に入れ、改善に取り組む。
- スキルマップを活用し、個々人の能力をレーダーチャート化、新入職員を含む若手職員等に対し、複数業務に対応できるようジョブローテーション計画を策定、実施する。
- 人材育成・能力開発を目的とした人事制度改革を実施する。職員の持つ能力・スキルの状況、業務への取組姿勢、役割等級に定める役割の発揮状況を評価する。

(若手職員の育成)

- 新入職員に十分な業務知識、商品・サービスの知識を備えさせるため、渉外担当に配置するまでの養成期間を1年から2年に延ばす。
- 顧客の課題解決に応え得る人材の育成に向け、入庫3年目までの人材育成計画を策定する。新入職員に対しては金庫職員としての自覚を促すため役員講話の機会を増やす。
- 20代の職員が3割を占めており、若手育成は喫緊の課題と位置付け、研修等に力を入れる。
- 入庫3年目までの職員を対象に、集中的に研修する「若手職員育成プラン研修」を行う。
- 入庫5年目までの職員については人材育成プログラムのもと、通信講座の受講や集合研修等を集中的に実施し人材育成を図る。
- 融資に強い人材を育成するため、入庫5年目以降の職員を順次、融資課に配置するジョブローテーションを実施する。
- 入庫後10年以内の職員については「職員人材教育マップ」に基づき職員に対する研修や必須資格・試験の取得管理を実施する。
- 将来を見据えた職員を選抜し、部下育成力強化研修をテーマに中堅職員向けミドルマネジメント研修会を開催する。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 実効性を高めるための検討課題

実効性の高い人材育成プログラム策定のための検討課題は、①主管部門のリーダーシップ、②業務内容の見える化、③育成コストの考え方、④マネジメント層の意識改革などとなる（図表5）。

（図表5）主な検討課題

主管部門のリーダーシップ	人材育成は中長期の視点で実施が求められるものであり、主管部門のリーダーシップが必要である。
業務内容の見える化（定量化）	職員の保有スキルなどを可能な限り定量化し把握すると同時に、業務内容の見える化を進める必要がある。
育成コストの考え方	職員の育成コスト（期間を含む）の考え方を自金庫内で明確にする必要がある。
マネジメント層の意識改革	中長期的な人材育成の必要性を現場のマネジメント層にも浸透させる必要がある。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）主管部門のリーダーシップ

人材育成は中長期の視点で実施が求められるものであり、主管部門のリーダーシップが不可欠である。本部各部・個々の営業店の要望などを調整すると同時により大局的な観点から自金庫の目指す姿を模索していく。当然、経営陣を巻き込んだ取り組みが必要であり、必要に応じて経営陣から人材育成に関するメッセージを発出ことも求められるよう。

（2）業務内容の見える化（定量化）

職員の保有スキルなどを可能な限り定量化し把握すると同時に、業務内容の見える化を進める。特に本部の専門業務は属人的かつ専門的な要素が強く見える化に馴染まないとの意見がある。だからこそ同プログラム策定にあたっては、業務内容の見える化をセットで実施してみる必要があろう。業務内容の見える化を通じ非効率な業務、不要・不急な業務が分かり、人員査定の根拠などに活用可能となる。

（3）育成コストの考え方

専門職員の育成には時間とコストを要する。また、一般の職員を一人前にするためにも時間とコストを要する時代であり、育成コストの考え方を自金庫内で明確にする必要がある。

主計やリスク管理などの専門業務については中途採用者で補い育成コストを抑えるのも一手である。さらに信用金庫の業務範囲が拡大するなか、今後は多様な業界の経

験者を中途採用で取り込むことが発想の転換などに求められるのかもしれない。今後は信用金庫の間でも新規採用した職員を育成していくことに加えて、一定レベルの経験者を即戦力として中途採用する時代が来るかもしれない。

(4) マネジメント層の意識改革

管理者層の意識改革が必要である。人材育成は5年後・10年後の信用金庫像を想定して行っていくべきだが、現場のマネジメント層にとっては目先の目標・組織維持の方が高いインセンティブとなりがちである。そのためにも経営陣は率先して人材育成の大切さをマネジメント層に伝え続ける必要がある。近年、マネジメント層の評価に職員の育成項目やローテーションルールの徹底状況を盛り込む事例が増えてきた。

おわりに

信用金庫はフェイス・トゥ・フェイスの地域密着型経営を強みとし、競合金融機関との差別化を図っている。だからこそ一人ひとりの職員の質的向上は不可欠であり、人材育成の充実に取り組む信用金庫は多い。

足元ではパート職員などを含む人手不足問題が深刻である。今後は職員の質を高めるだけでなく、非効率な業務の改廃を通じて少数精鋭型の業務運営が求められるようになるだろう。同プログラムの策定に合わせて生産性の高い信用金庫経営を目指していくことが必要だと考えられる。

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。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】

号 数	題 名	発行年月
29-20	スマートフォンの普及とともに広がるアプリバンキング ースマホを起点とした「地方創生」の取組みー	2017年11月
29-21	上場しない選択とその有用性ー融資担当者の立場から（2） ～自らの意思で非上場化を行った企業（アデランス）の視点～	2017年12月
29-22	信用金庫の渉外体制改革への取組みー経営戦略⑤ー	2017年12月
29-23	信用金庫の女性活躍拡大策への取組みー経営戦略⑥ー	2017年12月
29-24	信用金庫の店舗体制改革への取組みー経営戦略⑦ー	2017年12月
29-25	信用金庫のATM再配置への取組みー経営戦略⑧ー	2018年1月
29-26	信用金庫の営業店評価の見直し動向ー経営戦略⑨ー	2018年1月
29-27	ITインフラを活用し組織全体で取り組む福井信用金庫の事業性評価	2018年1月
29-28	注目を集めつつあるオンライン融資サービス ー地域金融機関との連携で広がる可能性もー	2018年1月
29-29	地域金融機関における支店窓口弾力運用の動向について	2018年1月
29-30	信用金庫の個人表彰制度の見直し動向ー経営戦略⑩ー	2018年1月
29-31	貸出金増加率上位信用金庫の預金量規模別、立地別の貸出動向 ー大都市圏では一部業種が集中的に増加、地方では幅広い業種で増加ー	2018年2月
29-32	成長中小企業向けオンライン融資への挑戦 ー地域金融機関との戦略的提携を目指すー	2018年2月
29-33	信用金庫の創業支援策について ー新たな担い手発掘の強化が必要ー	2018年3月
30-1	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（1） ー「まちてん」の参加者（千葉県いすみ市）の事例からー	2018年4月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2018年4月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
18.4.3	内外金利・為替見通し	30-1	日銀は新体制に移行した後も、超緩和的なスタンスを維持しよう
18.4.11	内外経済・金融動向	30-1	全人代にみる今後の中国経済 －6.5%の巡航速度の維持と供給サイドの改革－
18.4.13	中小企業景況レポート	171	全国中小企業景気動向調査結果（2018年1～3月期） 特別調査：経営者の健康管理と事業の継続について
18.4.19	ニュース&トピックス	30-2	消費主導の成長が続く中国経済 －景気は堅調だが、米国との貿易摩擦が懸念材料－
18.4.20	ニュース&トピックス	30-3	中小企業経営者の労働時間と健康診断の状況について －望まれる経営者の健康リスクの軽減－
18.4.23	ニュース&トピックス	30-4	2018年3月末の全国信用金庫主要勘定（速報）
18.4.23	産業企業情報	30-1	中小企業の円滑な事業承継に向けた課題解決への挑戦 －中小企業の事業承継を巡るさまざまな課題解決支援に向けて－
18.4.23	金融調査情報	30-1	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（1） －「まちてん」の参加者（千葉県いすみ市）の事例から－
18.4.25	産業企業情報	30-2	電子記録債権を活用したフィンテックサービスへの挑戦 －中小企業の資金繰り改善支援に向けた取組み－
18.4.26	内外経済・金融動向	30-2	インバウンドの現状と今後の見通し －訪問地域に広がりもみられ、中小企業にとってはビジネス獲得

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
18.4.11	信用金庫業界の概要と足跡について	鹿沼相互信用金庫	松崎英一
18.4.20	信金中央金庫地域・中小企業研究所の概要と最近の活動について	城南信用金庫	鉢嶺実
18.4.24	健康管理と中小企業	中国しんきん健康保険組合	鉢嶺実

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号

TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048

e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp

URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)