



## 「越境学習プログラム」への取組みについて

### 視点

人口の高齢化・減少や急速なDX進展、さらには長引くコロナ禍を受け、わが国を取り巻く社会・経済環境は大きく変化しつつある。こうした状況下、信用金庫は時代の変化に即応した新しいビジネスモデルへの転換が急務と言われて久しい。にもかかわらず変化スピードが思うように上昇しない要因の一つに、組織内におけるイノベーション人材の不足があると言われる。

他業態の動向をみると、ここ数年、イノベーション人材の育成に向け「越境学習プログラム」を導入する事例が増えてきた。将来の幹部候補生をベンチャー企業に派遣し、自ら考え・行動するリーダーシップ、課題解決能力やイノベーション実現力を養成する狙いがある。また自社の組織活性化や新しい知見獲得なども期待される。

### 要旨

- 信用金庫の貸出金利息は20年間で4割減少しており、収益構造の見直しなどによる持続可能なビジネスモデルへの転換が急務と言われる。
- そのためのけん引役がイノベーション人材であり、具体的な育成手法である「越境学習プログラム」を導入する金融機関が増えている。
- 同プログラムを導入する際の検討課題は、①実施目的の共有、②派遣する職員の選定、③伴走支援体制の構築、④外部専門企業の活用などとなる。
- 本稿では参考までに、越境学習プログラムを提供する4社を紹介する。

### キーワード

ビジネスモデル再構築、イノベーション人材の育成、リーダーシップ・課題解決能力、越境学習プログラム

## 目次

### はじめに

1. 信用金庫の貸出金利息の推移（確認）
  2. 越境学習プログラムの仕組み
  3. 導入時の検討課題
  4. 参考企業の紹介
    - 株式会社ローンディール「企業間レンタル移籍」 -
    - NPO法人クロスフィールズ「国内留職プログラム」 -
    - 株式会社マイナビ「マイナビ企業間留学」 -
    - 株式会社エンファクトリー「複業留学プログラム」 -
- おわりに

## はじめに

金融庁は、2015年7月公表の「金融モニタリングレポート」において『5～10年後を見据えた中長期的に持続可能なビジネスモデルの構築の必要性』を問題提起した。同レポートは地域銀行を想定した内容とされるが、ビジネスモデル再構築の必要性に関して信用金庫も同様の課題を抱えると言われる。

同レポートの問題提起により、新しいビジネスモデルを模索中の信用金庫は今もなお多いと想像される。ビジネスモデルの再構築が進まない理由の一つにイノベーションや業務革新を苦手とする金融機関独特の組織風土があるのではないか。一般的に信用金庫を含む金融機関は、事業を安定的に進める能力の高い人材が多数派を占め、イノベーションや業務革新を実現可能な人材は少数派に留まる。

そこで近年、大手金融機関を中心にイノベーション人材を積極的に育成する動きが活発化してきた。本稿で取り上げる「越境学習プログラム」もイノベーション人材を育成するための一手法であり、導入事例が増えつつある。

## 1. 信用金庫の貸出金利息の推移（確認）

信用金庫は、内外環境の急速な変化に対応するべくビジネスモデルを持続可能な姿に再構築することが求められている。新型コロナウイルス感染拡大に伴う資金繰り支援もあり、足元の信用金庫の貸出金残高はプラスで推移しているが、コロナ収束の期待される2022年度以降は、収益面を中心に厳しい経営環境の到来も予想される。

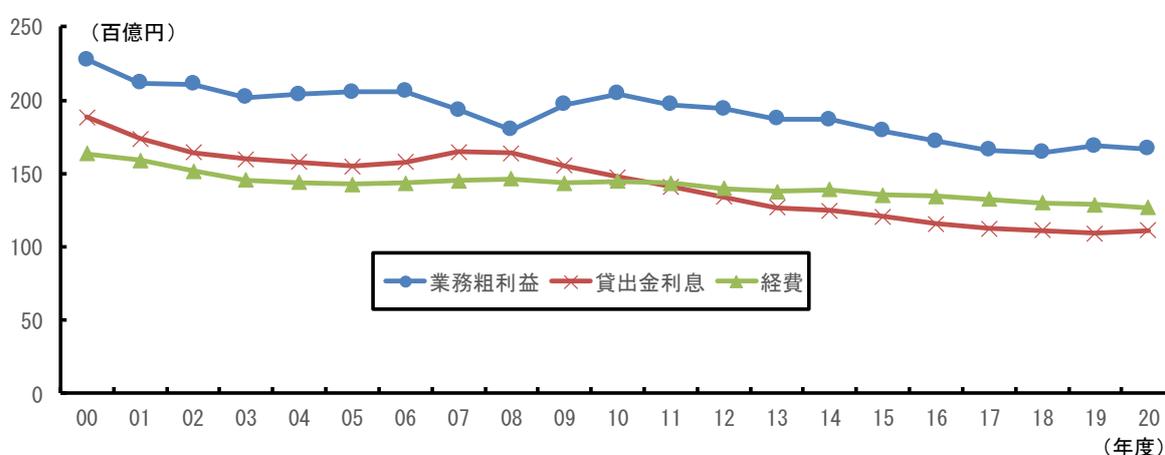
そこで第1章では、信用金庫のビジネスモデル再構築を考えるうえで、収益の柱である貸出金利息の推移を確認することにした。

## (1) 貸出金利息の推移

2020年度の信用金庫の貸出金利息は、前期比1.5%、172億円増加の1兆1,107億円となり、2008年度(0.2%減)以降、12期振りに前期を上回った(図表1)。信用金庫の貸出金残高は増加傾向にあるものの、マイナス金利政策に伴う利回り低下が著しい。また、貸出金利息で経費を賄えない状況(貸出金利息<経費)は10期連続となる。

一方、業務粗利益に占める貸出金利息の割合は、2000年度の82.7%から2020年度には66.5%に低下しており、この間、収益源の多様化が進んだとの見方もある(業務粗利益は2000年度から2020年度にかけて26.7%の減少だった)。

(図表1) 貸出金利息の推移(全国)



(備考) 1. 本稿では他業態との合併等を考慮しない。

2. 図表1から4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

2020年度の地区別の貸出金利息は、東京、東海、北海道などの7地区で前期比増加し、北陸、四国、東北、関東の4地区で前期を下回った(図表2)。

(図表2) 地区別の貸出金利息の変化

(単位: 億円、%)

地区	00年度 貸出金 利息	10年度 貸出金 利息	19年度 貸出金 利息	20年度 貸出金 利息	業 務 粗利益	経 費	00年度比		10年度比		貸利÷ 業粗利	貸利÷ 経 費
							増減率	増減額	増減率	増減額		
北海道	817	683	496	508	799	612	△ 37.8	△ 309	△ 25.6	△ 175	63.5	83.0
東 北	816	612	440	433	649	514	△ 46.8	△ 382	△ 29.2	△ 178	66.8	84.3
東 京	3,745	2,854	2,256	2,337	3,160	2,356	△ 37.5	△ 1,407	△ 18.1	△ 517	73.9	99.2
関 東	3,599	2,798	1,993	1,990	3,049	2,431	△ 44.7	△ 1,609	△ 28.8	△ 808	65.2	81.8
北 陸	570	417	236	223	382	323	△ 60.9	△ 347	△ 46.6	△ 194	58.3	69.0
東 海	3,141	2,587	1,737	1,796	3,225	2,454	△ 42.7	△ 1,344	△ 30.5	△ 790	55.7	73.1
近 畿	3,852	2,983	2,416	2,453	3,482	2,468	△ 36.3	△ 1,398	△ 17.7	△ 530	70.4	99.4
中 国	939	740	512	517	750	609	△ 44.8	△ 421	△ 30.0	△ 222	69.0	84.9
四 国	371	302	209	204	397	250	△ 44.9	△ 167	△ 32.3	△ 97	51.4	81.7
九州北部	361	307	240	242	331	266	△ 33.1	△ 119	△ 21.2	△ 65	73.0	90.8
南九州	591	434	361	365	414	343	△ 38.2	△ 226	△ 15.9	△ 69	88.0	106.4
全 国	18,848	14,755	10,934	11,107	16,678	12,656	△ 41.0	△ 7,741	△ 24.7	△ 3,648	66.5	87.7

(備考) 沖縄県は全国に含む。

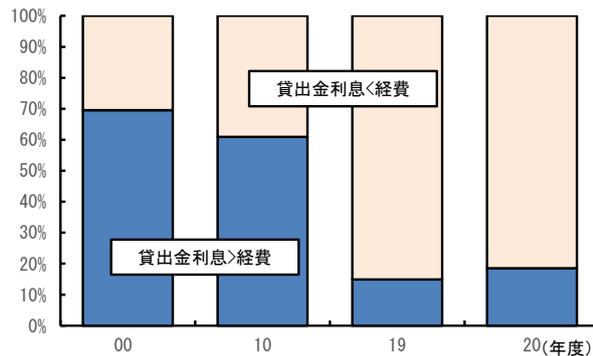
2000年度の貸出金利息と比較すると、北陸が60.9%減となり、東北の46.8%減、四国の44.9%減、中国の44.8%減、関東の44.7%減が続く。また、2020年度の業務粗利益に占める貸出金利息の割合は、南九州の88.0%から四国の51.4%まで30ポイント近い差がみられる。なお、貸出金利息が経費を上回ったのは南九州のみであった。

### (3) 信用金庫別の状況

2020年度に貸出金利息が経費を上回った信用金庫の割合は18.5% (47金庫) となり、前期(14.9%、38金庫)から微増した(図表3)。

一方、貸出金利息で経費を賄えない信用金庫の割合をみると、2000年度の30.4% (113金庫) から上昇が続いており、2010年度に39.0% (107金庫)、2020年度には81.4% (207金庫) に達した。

(図表3) 貸出金利息>経費の信用金庫割合の変化



信用金庫のビジネスモデルの再構築を考えるにあたり、収益力の強化を優先課題とするなら、①貸出金利息の改善・積上げ、②手数料ビジネスなどの収益源の多様化、③人件費および物件費の削減が不可欠である。ただし、これまでの活動の延長線上では、ビジネスモデルの再構築レベルに到達できない可能性が高く、DXなどを取り込み業務革新やイノベーションを起こすことが求められよう。

こうした問題意識から、近年、業務革新などをけん引するイノベーション人材の育成に注目が集まるようになった。本稿で紹介する越境学習プログラムもイノベーション人材の育成手法の一つに位置付けられる。

## 2. 越境学習プログラムの仕組み

### (1) 越境学習の定義

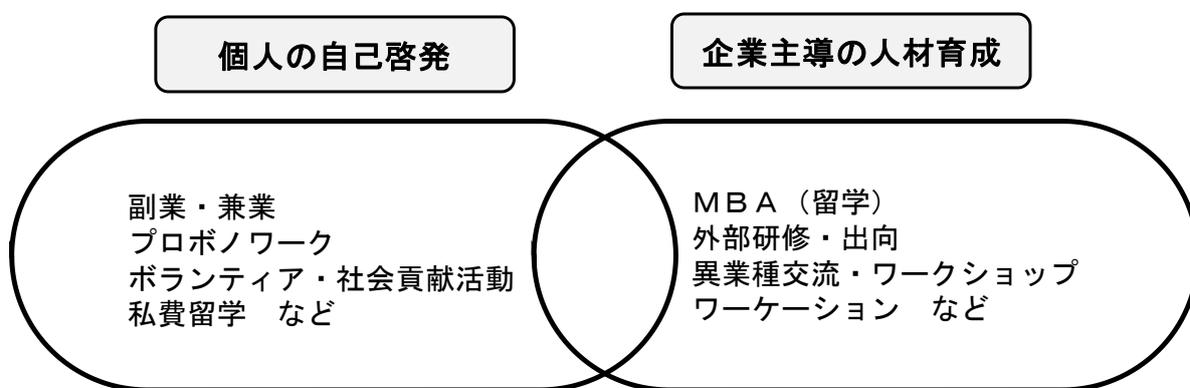
「越境学習」とは、一般に『ビジネスパーソンが所属する組織(会社や職場)以外の場所に身を置くことで得る学び』と位置付けられる<sup>1</sup>。多くの企業がビジネスモデルの抜本的な改革に向けたイノベーションを実現したいと考えるなか、近年、注目を集めるようになった人材育成プログラムである。

<sup>1</sup> 書籍「越境学習入門」では、越境学習を『ホームとアウェイを往復する(行き来する)ことによる学び』と定義している。

越境学習は、大きく①個人の自己啓発を目的とするもの、②企業主導の人材育成を目的とするものに分類される（図表4）。例えば、①では個人による副業・兼業などが、②では企業によるMBA派遣などが挙げられる。いずれの場合も、居心地の良いホーム環境（自社など）を飛び出し、未知のアウェイ環境（ベンチャー企業など）で一定期間活動するものである。アウェイ環境で受けたカルチャーショックや新しい経験、ノウハウなどをホーム環境の改善に活用することがイノベーション人材の役割となる。

また、企業主導による同プログラム実施の場合、自社内で内製化することも可能だが、近年は外部専門企業を利用して、ベンチャー企業、新興国の企業・団体、地方のNPOなどをアウェイ環境に設定するケースが増えている。

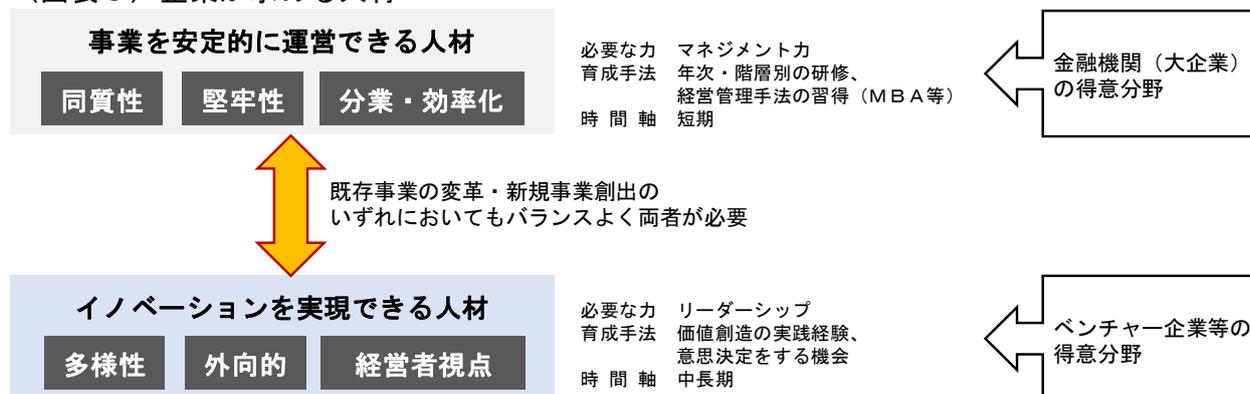
（図表4）越境学習の分類



## （2）実施の狙い

信用金庫が持続可能なイノベーションを巻き起こすには、これまで多数派を占めてきた「事業を安定的に運営する人材」だけでなく、併せて「イノベーションを実現できる人材」の育成・確保が求められる（図表5）。しかしながら、従来型の人事制度・人材育成手法ではイノベーション人材の育成は難しく、アウェイ環境に身を置く同プログラムの活用が有効とされる。

（図表5）企業が求める人材

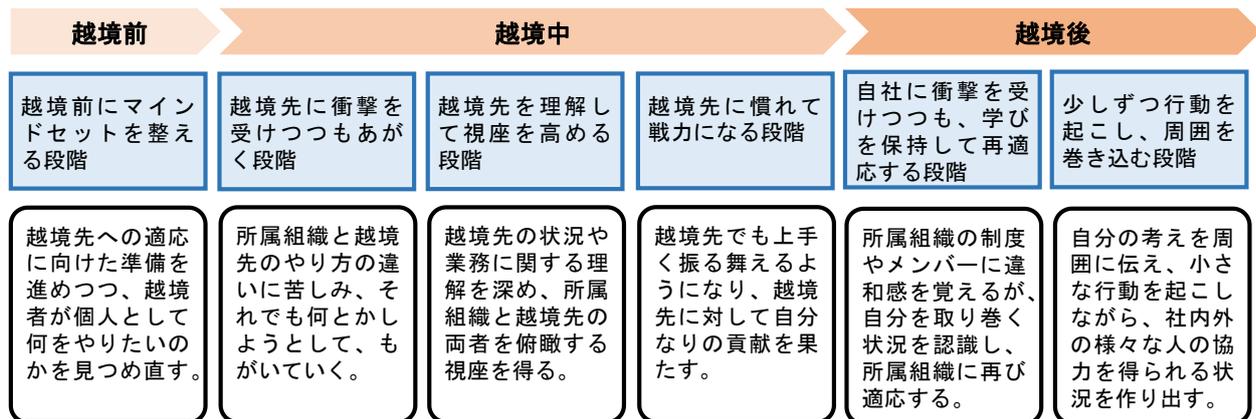


（備考）株式会社ローンディール資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### (3) 越境学習のプロセス

同プログラムは、①越境前、②越境中、③越境後の3段階からなる(図表6)。同プログラムの最終目的は、派遣者がベンチャー企業などに身を置くなかで得た貴重な経験やノウハウを個人に蓄積するのではなく、ホーム環境に復帰後、上司・同僚を巻き込み、さらには組織変革を促すことである。同プログラムは従業員に対する研修の位置付けと同時に、組織・風土改革の「きっかけ」を与える側面も大きい。

(図表6) 越境学習のプロセス(期待される効果)



(備考) 「越境学習入門」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 3. 導入時の検討課題

今後、信用金庫が越境学習プログラムを導入する際の検討課題は、①実施目的の共有、②派遣する職員の選定、③伴走支援体制の構築、④外部専門企業の利用などとなる(図表7)。

### (1) 実施目的の共有

実施目的の自金庫内の共有が同プログラムの成否に最も重要と言われる。情報共有に対する理解が求められるのは、経営陣や人事部門だけでなく、派遣中および派遣後の配置部門の上司なども含まれる。イノベーション人材として、自金庫内で期待される役割などを明示して送り出す必要もある。一般的な話として、派遣者が戻ってきた後、疎外感を持たせないことが重要である。

### (2) 派遣する職員の選定

派遣者はベンチャー企業などの仕事振りにカルチャーショックを受けると思われる。なかには不安やストレスを抱えるケースもある。そのため派遣者の選定では、公募もしくは指名のうえで本人への意思確認を行って決定する企業が多い。また、同プログラム

を運営する外部専門企業の多くは、派遣する職員の選定から積極的に関わっている。

### （３）伴走支援体制の構築

派遣中を含め丁寧な伴走支援が不可欠である。派遣者は物理的・精神的にホーム環境から切り離されるので、通常業務時より密な 1 on 1 ミーティングの実施や復帰後のフォロー実施が大切である。伴走支援が機能せず「送りっぱなし」となると、不安などから派遣者のモチベーション低下や場合によっては退職してしまうケースも懸念される。

### （４）外部専門企業の活用

派遣候補の選定や派遣先とのマッチング、伴走支援などのノウハウを有する外部専門企業を活用した方が無難である。研修企画などを担当する人事部門に人的余裕があれば同プログラムの内製化も可能だが、現実的な問題として少人数の派遣者に丁寧な伴走支援を行う余力は乏しいと考えられる。

（図表 7）主な検討課題

実施目的の共有	イノベーション人材の育成目的を庫内で共有する必要がある。経営陣や人事部門だけでなく、イノベーションを持ち帰った役職員の配置部署での役割なども考慮することが不可欠となる。
派遣する職員の選定	派遣者はアウェイ環境で大きなカルチャーショックを受けストレスを感じる可能性がある。派遣者の選定にあたっては、本人の強い意志などが求められる。
伴走支援体制の構築	派遣者はアウェイ環境で不安になる可能性が高いので、通常より密接なフォローを実施する。復帰後もモチベーションが低下しないよう、フォローを続ける必要がある。
外部専門家の活用	派遣者の選定や派遣先企業とのマッチング、伴走支援などに要する負担を考慮すると、自金庫できめ細かいフォローの実施は難しく、ノウハウを有する外部専門企業を活用した方が無難である。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 4. 参考企業の紹介

本稿では、参考までに越境学習プログラムを提供する 4 社のサービス内容などを紹介する。今後、信用金庫が外部専門企業を用いて同プログラムに取り組む際の参考情報として、活用願いたい。

- 株式会社ローンディール「企業間レンタル移籍」 -

(1) 同社について

2015年7月設立の株式会社ローンディールは、「企業間レンタル移籍」(以下「レンタル移籍」という。)を活用した人材育成・組織開発プログラムを提供する(図表8)。同社の運営する企業間レンタル移籍プラットフォームの「LoanDEAL」は、越境学習プログラムの分野ではパイオニア的な存在とされる。

(図表8) 会社概要

会社名	株式会社ローンディール
住所	東京都港区北青山3-6-23 青山ダイハビル7F
設立	2015年7月7日
ホームページ	<a href="https://loandeaal.jp/">https://loandeaal.jp/</a>

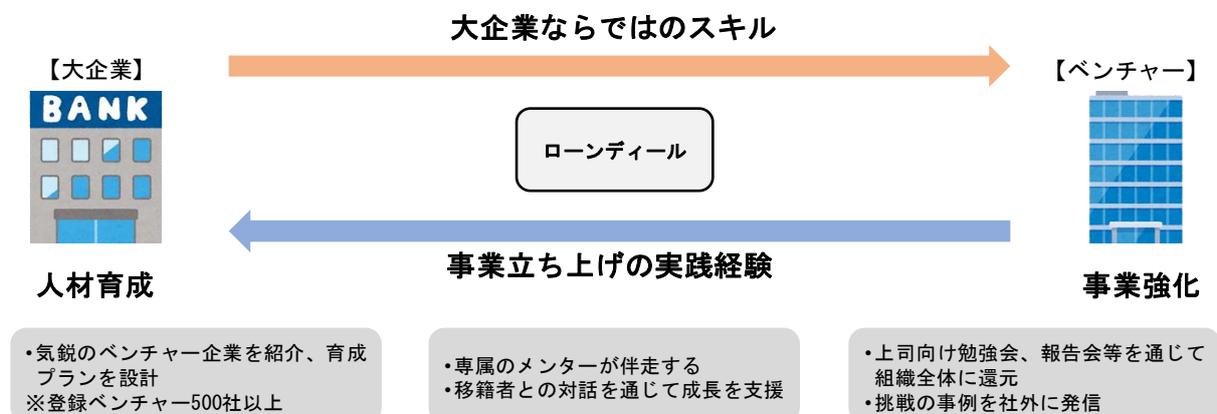
(備考) 図表8から10まで同社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 「レンタル移籍」の概要

① 仕組み

レンタル移籍とは、研修・出向などの企業間契約に基づいてイノベーション人材・次世代リーダーの育成に取り組む大企業と、事業開発力を強化したいベンチャー企業とをマッチングし育成する仕組みである(図表9)。移籍者は、ベンチャー企業で「自社の看板を外す」「マルチタスクで業務に取り組む」「正解のない中で自ら考えて行動する」ことが求められる。これによって、自律的に行動し結果を出すマインドや、未知に挑戦するマネジメント手法などを獲得することができ、また自社組織が常に社外と接続する環境の構築にも寄与する。

(図表9) レンタル移籍の仕組み



レンタル移籍の流れは、(イ)移籍候補者の決定、(ロ)ベンチャー企業との面談、(ハ)移籍先の決定、(ニ)移籍の開始、(ホ)移籍の終了である。同社は、短期間の派遣では移籍者

がベンチャー企業の組織風土に慣れるのに手一杯とみており、成長に必要な期間として最低6か月から12か月のレンタル移籍を提案している。

## ② レンタル移籍先

大企業の経営管理ノウハウなどに期待する、従業員規模で5人から10人のスタートアップ企業などがレンタル移籍先の中心であり、現在、同社は500社超のベンチャー企業と連携する。なお、同社はレンタル移籍先からも費用を徴求するので、ベンチャー企業の側も移籍者を自社従業員と同様に戦力として期待する。

## ③ その他の特徴

レンタル移籍の特徴の一つがきめ細かいフォローアップである。同社は、レンタル移籍が「移籍者個人の良い経験」で終わらないよう、(イ)移籍者コミュニティ LoanDEAL Salon、(ロ)移籍者上司向けマネジメント研究会、(ハ)人事・事務局向けレンタル移籍研究会を運営し、派遣元企業の変革や移籍者の熱量維持に取り組む(図表10)。

(図表10) 同社が運営するコミュニティ

移籍者コミュニティ LoanDEAL Salon	移籍者上司向け マネジメント研究会	人事・事務局向け レンタル移籍研究会
<p>【対象】 レンタル移籍者(卒業生含)</p> <p>【目的】 移籍者同士の交流と学びあい、 熱量の維持・向上</p> <p>【内容】 先輩移籍者による報告会、同期会、 オープンオフィス、外部講師による講演、 他の移籍者からのベンチャー企業情報など(毎月1回~)</p>	<p>【対象】 移籍者の(復帰後の)上司</p> <p>【目的】 マネジメント層の意識改革と 知識強化</p> <p>【内容】 不確実な環境下で変革や創造 を行うためのマネジメントを 議論(講義は3か月に1回、 勉強会は6か月に1回開催)</p>	<p>【対象】 導入事務局</p> <p>【目的】 レンタル移籍の効果的な活用</p> <p>【内容】 失敗・成功事例の共有、他社の ベストプラクティスや特定の テーマについての議論(テーマ 例:人材の選考方法、復帰後の 配属など、6か月に1回程度の 不定期開催)</p>

## (3) 取組状況

### ① 導入企業

2022年3月現在、58社178人の大企業人材が約100社のベンチャー企業にレンタル移籍を実施した。レンタル移籍の導入を希望する大企業は増加しており、なかでも1、2年前より金融機関からの照会案件が増えている。大手金融機関での導入も進んでおり、三菱UFJ銀行や住友生命保険相互会社などが導入済みである。

### ② 今後の展開など

同社は、現在の越境学習マーケットは潜在需要に比べまだ小さく、今後の成長余地は大きいとみている。そのため、引き続き大企業とベンチャー企業の双方が必要とする人材の橋渡しに取り組んでいきたいとする。

- NPO法人クロスフィールズ「国内留職プログラム」 -

(1) 同団体について

NPO法人クロスフィールズは、国内外の社会課題の現場と大企業従業員などを繋ぐことで、社会課題の解決とリーダー育成の両方の実現を目指す(図表11)。また同団体は、2022年2月、新ビジョンとなる「社会課題が解決され続ける世界」を制定した。これまでの活用で培ってきた「人へのアプローチ」をさらなるスケールで展開すると同時に、「課題へのアプローチ」にも乗り出す予定である。

(図表11) 団体概要

法人名	特定非営利活動法人クロスフィールズ
所在地	東京都品川区西五反田3-8-3 町原ビル4F
創業日	2011年5月3日
ホームページ	<a href="https://crossfields.jp/">https://crossfields.jp/</a>

(備考) 図表11から13まで同団体資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

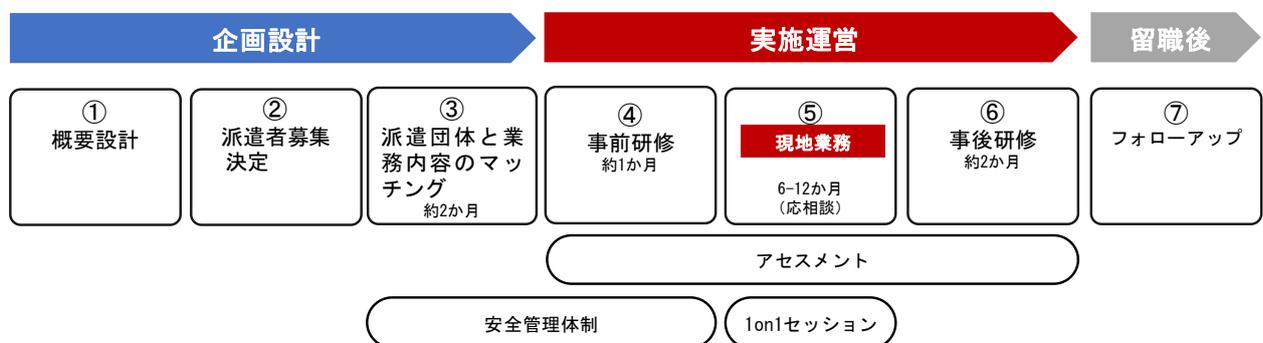
(2) 「国内留職プログラム」の概要

① 仕組み

同団体は、大企業の従業員(ビジネスパーソン)などを新興国に派遣(留職)し、課題解決と留職者の成長を目指す新興国留職プログラムを提供してきた。ところがコロナ禍で同プログラムの実施が難しくなるなか、それまで一部のケースのみで実施してきた日本国内のNPOや社会的企業向けに派遣するプログラムを「国内留職プログラム」(以下「国内留職」という。)として2020年度に制度化した。

国内留職の流れは、(イ)企画設計、(ロ)実施運営、(ハ)留職後の3段階からなり、留職期間によるものの、全体では1年程度のスケジュール感となる(図表12)。

(図表12) 国内留職の流れ



国内留職の特徴は以下のとおりである。

【マッチング】 派遣する人材(留職者)ごとにオーダーメイドで留職先を選定する。

グローバルな業務環境で取り組めるNPO法人や社会的企業など、ニーズに沿ったマッチングが可能である。

**【伴 走】** 社会課題解決とビジネスの世界でのキャリアが豊富なプロジェクトマネージャー（PM）が留職後のフォローアップまで留職者に伴走する。

**【コミュニティ】** 留職という強い原体験を共有し、組織の枠を超えて刺激を与えあう留職経験者のコミュニティが別途、運営されている。

同団体では、国内留職は志や揺るぎない価値観を持ち、それを指針に自発的に行動できる「自律型人材」の育成効果が大きいとする（図表 13）。

（図表 13）得られる経験

高い志を持って働く リーダーとの協働	リーダーたちの熱い想いに触れるなかで、自分らしいリーダーシップを追求する。
異なる環境で課題解決に挑戦	社会課題の解決に向け、答えのないなかで、自らゴールを描き行動を起こす。
社会の繋がりを通じた志の醸成	高い志を持つメンバーとの協働を通じ、自らの志と仕事、そして社会と繋がる。

## ② 留職先

主な留職先は、海外新興国または国内に存在する社会課題を解決するべく活動する企業・団体などで、規模感で見ると 20～30 人の組織が中心となる。社会課題の解決を目指す組織であればNPOに限らず、スタートアップ企業なども派遣対象になり得る。

現在、留職先の候補となる企業・団体などは 200 弱あり、留職者（および派遣元企業）との調整で具体的な留職先を選定可能である。

## （3）取組状況

### ① 導入企業

2020 年度の国内留職への参画は、5 社 15 人であった。2021 年度については、SOMPOホールディングス株式会社他、さまざまな企業で導入されている<sup>2</sup>。

### ② 今後の展開など

現在はコロナ禍で海外派遣の新興国留職プログラムを実施しにくい状況だが、同団体では今後のコロナ感染状況を見据えつつ、2022 年度中にも再開したいとする。また本業を続けながら越境活動を取り入れたい企業に対しては、業務時間の 20%などを活用して遠隔で社会課題解決に挑む組織を支援する「オンラインプロボノ」プログラムを同団体は提供している。

<sup>2</sup> 2021 年 12 月 14 日付 NPO法人クロスフィールズニュースリリースを参照

- 株式会社マイナビ「マイナビ企業間留学」 -

(1) 同社について

株式会社マイナビの紹介事業本部は、「マイナビ健康経営」に取り組む(図表14)。マイナビ健康経営は、同社が長年の人材サービスを通じて培った、様々な業界の法人・経営層との信頼関係を軸に、「人財による企業活性化」「地域活性化・地域創生」「企業リボーン」という、3つの大きな理念を掲げ展開するサービスである。本稿で紹介するマイナビ企業間留学(以下「企業間留学」という。)も、マイナビ健康経営のメニューの一つとして2020年度に開始した経緯がある。

(図表14) 会社概要

会社の商号	株式会社マイナビ
本社所在地	東京都千代田区一ツ橋一丁目1番1号
設立	1973年(昭和48年)8月15日
ホームページ	(健康経営HP) <a href="https://kenkokeiei.mynavi.jp/">https://kenkokeiei.mynavi.jp/</a>

(備考) 図表14から16まで同社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

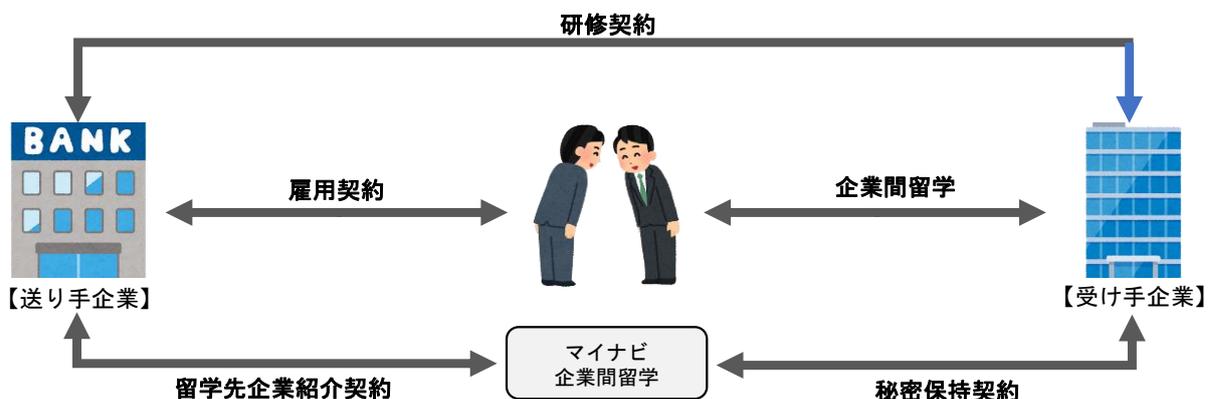
(2) 「マイナビ企業間留学」の概要

① 仕組み

企業間留学は、従業員に対して一定期間他社で就業する機会を提供(留学)し、社内では体験できない業務経験を積ませることで、個人の能力開発や自社の活性化、新規ビジネスニーズの開拓などに繋げる研修プログラムである(図表15)。

送り手企業は、受け手企業と研修契約を締結し、研修の一環として留學生を派遣する。同社は、送り手企業と留学先企業紹介契約を、受け手企業とは秘密保持契約を、それぞれ結ぶ必要がある。また企業間留学は、送り手企業がより多くの留學生を派遣できるように、留学期間を3か月に設定する(ただし、アレンジによって期間の延長や週2日の派遣なども可能である)。

(図表15) 企業間留学の仕組み



そのほか送り手企業と受け手企業の間でマッチングが成立して初めて同社への手数料が発生するので、事前調整などは無料で対応可能である。

## ② 留学先

同社の強みに取引社数の多さがある。同社の紹介事業本部だけでも約 25 万社と取引があり、受け手企業の開拓やニーズ調整に苦勞する心配は乏しい。ただし人手不足対策の労働力として企業間留学を受け入れたいと考える企業・団体などもあり得るので、同社は受け手企業に対する事前説明などを徹底している。

## ③ その他の特徴

同社は、全国・全業種をカバーする人材窓口を備えるため、幅広い送り手企業のニーズに対応したマッチングが実現可能なこと、人材紹介最大手のマッチングノウハウを有するため、オーダーメイドのプロジェクトサポートも実現できることを競合他社に対する強みとする。

### (3) 取組状況

#### ① 導入企業

企業間留学の導入企業は、相対的に大企業が多いものの、中堅企業や各種団体の実施もみられる。同じ企業が継続的に次々と留学生を派遣するケースなどもある。

#### ② 今後の展開など

同社の展開するマイナビ健康経営には、企業間留学のほかに「マイナビ出向支援」「マイナビ顧問」「マイナビ事業支援」がある。そのため同社では、取引先の企業が抱える諸課題に多方面から対応していく考えである（図表 16）。

また同社は「地銀プロジェクト」の名称で、全国の地方銀行や信用金庫などとの連携に熱心である。金融機関が取引先に企業間留学などを紹介し、マッチングが成立した段階で、同社が金融機関に手数料を支払う仕組みである。

(図表 16) マイナビ健康経営のメニュー（企業間留学は省略）

マイナビ出向支援	出向支援は、雇用過剰となった企業が自社社員を、人手を求める企業との間で雇用共有（在籍型出向）することで、一時的に人件費の圧縮を実現。経営の安定化を図り、来るべき回復期に備えることができる。
マイナビ顧問	元大手企業役員経験者や各領域に精通したスペシャリスト（知見・ノウハウ・人脈を持つ人）を紹介。外部の知見やノウハウを取り入れることで、経営判断の参謀的な存在となり新たな可能性が広がる。
マイナビ事業承継	後継者難の中小企業等に事業承継という選択肢を提案する。かつての親族承継も少なくなるなかで、各企業の経営状況によってベストな課題解決を行っていく。

## - 株式会社エンファクトリー - 「複業留学プログラム」 -

### (1) 同社について

株式会社エンファクトリーは、2011年の創業時より「専業禁止!!」を掲げ、複業（パラレルワーク）を推奨する（図表 17）。現在、同社社員の半数以上が複業を実践し、社内と社外といった越境による学びを体感している。同社はこうした自社社員の知見やノウハウを活用して「複業留学プログラム」（以下「複業留学」という。）を2020年度より開始した。

(図表 17) 会社概要

社名	株式会社エンファクトリー
所在地	東京都渋谷区広尾 1-7-7 広尾マンション 105
設立	2011年4月1日
ホームページ	<a href="https://enfactory.co.jp/">https://enfactory.co.jp/</a>

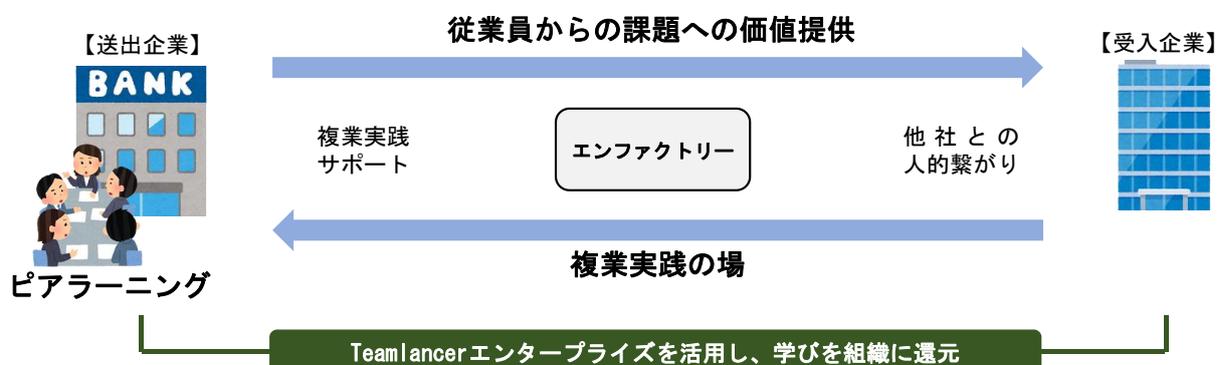
(備考) 図表 17 から 19 まで同社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### (2) 「複業留学プログラム」の概要

#### ① 仕組み

同社の提供する複業留学は、企業の従業員が複業としてベンチャー企業で働くことで、越境学習を実現する研修プログラムである（図表 18）。複業留学の特徴を挙げると、送出企業の従業員が本業を軸に越境学習にも取り組みやすいよう、留学期間で2～3か月・月間の稼働時間で10時間～30時間に限定した点である。同社では、週1日程度の複業でも従業員の成長に大きく貢献すると考える。また、企業研修の一環として実施するプログラムとなるが、従業員個人の複業扱いでの導入も可能である（その場合、原則として受入企業は複業者に報酬を支払う必要がある）。

(図表 18) 複業留学の仕組み



同社は、複業留学によって企業・従業員の双方に効果があるとする（図表 19）。ただし企業の組織活性化や風土改革は、複業者一人の力では難しい。そこで同社は、複数人

を並行して派遣するチーム型の複業留学を企業などに薦めている。

(図表 19) 複業留学の効果

企 業	従 業 員
①成長機会提供・人材育成 ②キャリア自律のきっかけ ③エンゲージメント強化	①アウェイ環境での実践活動とアンラーニング ②課題発見力・提案力 ③人脈構築・多様な価値観に接し、 自分や会社を客観視する目が持てる
受入企業による評価・フィードバック	
④第三者評価による タレントマネジメントへの活用	④企業・自己評価ギャップ・能力発見、自己肯定 感の獲得
ピアラーニングによる組織変革	
⑤従業員同士学び合う風土・組織活性化	⑤経験・学びの定着向上、ポジティブルール ※Teamlancer エンタープライズ利用

## ② 派遣先

同社と取引のあるベンチャー企業が派遣候補となる。別途、同社は受入企業を開拓しており、足元では月 10 社程度の増加がみられる。

## ③ その他の特徴

同社は複業留学で得る知識やノウハウを個人に留めるのではなく、組織に還元することを重視した「ピアラーニング」に力を入れる。ピアラーニングは、対話を通して学習者同士が互いの力を発揮・協力し学ぶ方法で、同社では複業留学者だけでなく他の従業員を巻き込んだ学びの活性化による組織変革を支援する。

## (3) 取組状況

### ① 導入企業

2022 年 2 月現在、大企業を中心に 15 社 60 人が複業留学を実施済みである。金融機関では、東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社が中堅社員の育成に複業留学を活用している<sup>3</sup>。現状、シニア社員の転籍・副業に向けた準備研修の位置付けではなく、幹部候補生などの人材育成を目的に導入する企業が大半を占める。

### ② 今後の展開など

わが国で越境学習プログラムの認知度が向上するなか、2022 年度には大手金融機関が複業留学を導入予定である。

また同社では、独自開発したシステム「Teamlancer エンタープライズ<sup>4</sup>」と合わせて複業留学を企業などに紹介していく考えである。

<sup>3</sup> 2020 年 11 月 20 日付 株式会社エンファクトリーニュースリリース参照

<sup>4</sup> システム概要などは、2022 年 3 月 17 日付 ニュース&トピックスを参照

## おわりに

金融機関が人材育成の一環として実施する取引先などへの出向研修と本稿の越境学習プログラムとの違いを考えると、前者は取引関係や過去からの経緯などの影響を排除しにくく、派遣者の受けるカルチャーショックなどは限定的な可能性もある。それに対し後者の場合は、未取引先かつ戦力としての派遣となるため、取引先への出向より自律心やセルフマネジメント力などを高める効果が大きいだろう。

また、外部専門企業の提供する同プログラムを用いれば、ITやバイオテクノロジーといった、自金庫と関係の薄い業種・業界にも役職員を派遣できる。そのため新規ビジネスに関するノウハウ蓄積などのメリットも期待される。

以 上  
とね かずゆき  
(刀禰 和之)

### 〈参考資料〉

- ・ 石山恒貴・伊達洋駆『越境学習入門』日本能率協会マネジメントセンター（2022）
- ・ 株式会社ローンディール ニュースリリース等
- ・ 特定非営利活動法人クロスフィールズ ニュースリリース等
- ・ 株式会社マイナビ ニュースリリース等
- ・ 株式会社エンファクトリー ニュースリリース等

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】（2021年度・下期～）

号 数	題 名	発行年月
2021-20	最近の信用金庫と国内銀行の地区別貸出金増加率の動向	2021年10月
2021-21	地域金融機関による不動産の有効活用 - 発注者支援の手法も活用した川崎信用金庫の事例 -	2021年10月
2021-22	大和証券グループのSDGsへの取組み	2021年12月
2021-23	信用金庫の個人ローン残高の動向	2021年12月
2021-24	やさしく読み解くSDGs（3） - ESG投資の潮流と今後の課題 -	2022年1月
2021-25	地域金融機関による補助金申請支援の取組事例 - 外部専門家活用によるノウハウ蓄積から有料化へ -	2022年1月
2021-26	経営指標の変化から見えるコロナ禍含む3年間の 信用金庫業界の構造変化	2022年1月
2021-27	三島信用金庫の共同店舗化への取組み	2022年3月
2021-28	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 -	2022年3月
2022-1	灰色のサイー不動産バブルの持続的拡大と中国債務の現在－	2022年4月
2022-2	「従業員エンゲージメント」の改善策について	2022年4月
2022-3	「越境学習プログラム」への取組みについて	2022年4月

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 活動状況 (2022年3月実績)

### ○レポート等の発行状況

発行日	レポート分類	通巻	タイトル
22.3.3	内外金利・為替見通し	2021-12	3月会合でも、日銀は金融政策を特段変更しない見通し
22.3.4	金融調査情報	2021-27	三島信用金庫の共同店舗化への取組み
22.3.4	金融調査情報	2021-28	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－
22.3.11	ニュース&トピックス	2021-85	2022年2月末の信用金庫の預金・貸出金動向（速報） －リーマン・ショックを超え長期化する中小企業の資金確保の動き－
22.3.17	ニュース&トピックス	2021-87	地域銀行における本部DX担当者の育成策について
22.3.17	ニュース&トピックス	2021-88	大手金融機関における「社内副業制度」の導入について
22.3.17	ニュース&トピックス	2021-89	最近の新卒・中途採用の動向について
22.3.25	ニュース&トピックス	2021-90	ITスキル等のリスクリング策について
22.3.29	ニュース&トピックス	2021-92	2022年3月時点における信用金庫の店舗内店舗数
22.3.30	産業企業情報	2021-12	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」④（飲食・宿泊業編） －新型コロナウイルス感染拡大に直面する飲食・宿泊業の長寿企業の危機対応事例－
22.3.31	内外経済・金融動向	2021-9	コロナ禍で進む消費のデジタル化 －拡大余地が大きいシニア世帯のネットショッピング－

### ○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
22.3.23	信用金庫における収益と資産の分散が経営健全性に与える影響	日本金融学会関東部会	品田雄志
22.3.24	国内外の経済・金利見通し	いちい信用金庫	奥津智彦

### <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 <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)  
<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)