

SCB

SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

2022-6

(2022. 6. 17)



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 <https://www.scbri.jp>

DX人材育成への取組みについて

視点

信用金庫が持続可能なビジネスモデルの構築に取り組むうえで、DXへの対応は不可欠である。DX推進に向けた第一歩がDX人材の育成であり、各金庫の取組みも活発化してきた。しかしながらDX人材の定義や育成すべき職員の範囲、さらには求めるスキルの不明瞭なケースなどが散見され、DXへの過度な期待やイメージ先行も想像される。信用金庫は、自金庫の業務運営に必要なDX人材像を明確にし、優先順位を設けて育成・確保していく必要がある。

そこで本稿では、信用金庫に求められるDX人材を整理すると同時に、地域銀行などの利用するDX人材育成サービスなどを紹介する。

要旨

- DXへの期待が高まる一方で、金融庁の2021年6月調査では「IT人材を育成するための研修制度を定めている」信用金庫は全体の7.9%に留まった。
- 信用金庫に求められるDX人材は、①本部DX推進担当者、②取引先DX支援担当者に分類される。あわせて③役職員のITリテラシー向上も不可欠と言える。
- DX人材の育成・確保に向け信用金庫は、自金庫の求めるDX人材を定義付け、順序だてて育成していく必要がある。
- 本稿では参考までに、地域銀行などのDX人材の育成支援に携わる外部企業3社およびDX人材の育成を内製化する生命保険会社の事例を紹介する。

キーワード

DX人材の定義、本部DX推進担当者、取引先DX支援担当者、ITリテラシーの向上、DX人材の内製化

※本稿では、DX人材とIT人材を明確に区分せず、同義に位置付けている。

目次

はじめに

1. DX人材を取り巻く状況
2. 信用金庫に求められるDX人材（分類例）
3. 育成にあたっての検討課題
4. 参考企業の紹介

おわりに

はじめに

経済産業省が2018年度に公表したDXレポート¹において「2025年の崖」が問題提起されて以降、わが国ではDX人材の争奪戦が激しさを増している。コロナ対策の後押しもあり、足元では社会・経済活動のあらゆる分野でDXが加速中である。つれて優秀なDX人材の需要が高まり、結果、DXに関する専門知識やスキルを有するスペシャリストの中途採用は困難と言われる。こうしたなか自金庫でDX人材を内製化（育成）した方が現実的との意見が強まってきた。

そこで本稿では、DX人材の内製化を前提に検討を進めていきたい。

1. DX人材を取り巻く状況

(1) DXへの期待

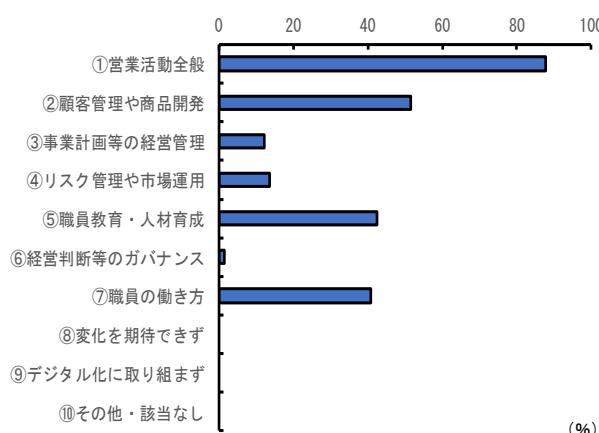
わが国では社会・経済活動のあらゆる場面でDXが急速に進んでいる。DXへの対応は、信用金庫を含む金融機関でも急務とされ、例えば非対面チャネルの拡充や業務フローの電子化などが活発である。また2年超に亘るコロナ禍も非対面・非接触ニーズや業務フローの改革ニーズを顕在化させており、DXの流れは加速こそすれ、停滞することは想像しにくい状況にある。

当研究所が2020年度に行った調査では、デジタル化（DX）で特に変化が期待される金庫業務として、「営業活動全般」（88.0%）、「顧客管理や商品開発」（52.2%）の回答割合が半数を超えた（図表1）。顧客との関わり方や営業スタイルの変化を予想する声が多く、逆に「変化を期待できず」「デジタル化に取り組まず」の回答数は0となつた。そのほか、「事業計画等の経営管理」「リスク管理や市場運用」「経営判断等のガバナンス」の回答割合が相対的に伸び悩んだ点も注目されよう。

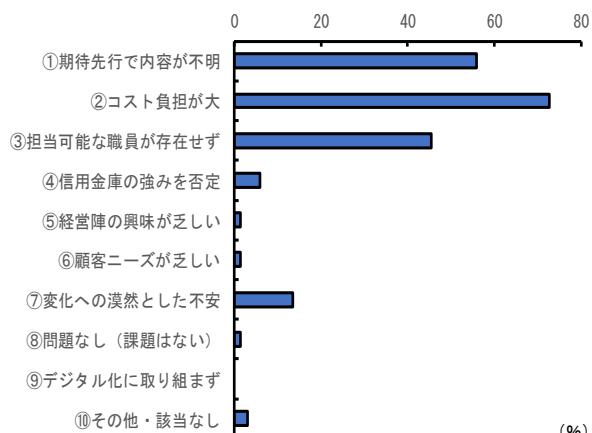
¹ 詳しくは、経済産業省「DXレポート～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～」を参照

次にデジタル化の課題を尋ねると「コスト負担が大」の割合が 73.1%と最も高く、「期待先行で内容が不明」（55.2%）、「担当可能な職員が存在せず」（44.7%）などが続いた（図表2）。ただし「経営陣の興味が乏しい」「顧客ニーズが乏しい」を挙げる信用金庫は限られたので、DXに取り組む必要性そのものは各金庫とも十分に認識していると考えられる。

（図表1）デジタル化で特に変化が期待される分野（3つまで回答可）



（図表2）デジタル化の課題（3つまで回答可）



（備考）図表1・2ともに経営戦略プランニング研修「コロナ禍の信用金庫経営②」
(回答は67金庫)

（2）DX人材の育成状況

本稿では信用金庫のDX推進の第一歩として、DX人材の育成策に焦点を充てたい。一般に信用金庫は、DX人材の育成面で他業態より出遅れがみられる。2021年6月に

（図表3）ITリソース（資源管理）の回答状況（「はい」と答えた割合）

項目	信用金庫	地方銀行
IT人材を確保・育成するための中期経営計画を策定しているか	20.5	53.4
IT人材のキャリアパスを策定しているか	4.3	42.7
IT人材のスキルを評価する基準や方法を定めているか	8.3	45.6
IT人材を育成するための研修制度を定めているか	7.9	43.7
IT人材を確保するための採用制度を設けているか	16.1	65.3
ITに関する資格取得を奨励する制度を設けているか	35.4	89.3
全社員を対象にIT・デジタルのリテラシー向上のための施策を実施しているか	28.0	59.2
その他上記以外にIT人材を確保・育成するための取組みをしているか	12.2	35.9

（備考）金融庁「金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート」（令和3年6月）
より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

金融庁が公表した「金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート」を参照すると、ITリソースへの取組みとして「はい」と答えた信用金庫の割合は、総じて地方銀行の半分以下に留まった（図表3）。また、『IT人材のキャリアパスを策定しているか』『IT人材のスキルを評価する基準や方法を定めているか』『IT人材を育成するための研修制度を設けているか』の回答割合は1割に満たない状況にある。

現状、多くの信用金庫はDX人材の育成体制や人事制度が整備されておらず、結果としてDXに関する経営判断や事業計画の策定、取引先中小企業へのDX支援などを担当可能な役職員が限定されると考えられる。

今後の信用金庫経営を考えるうえで、DXの推進を必須と考えるなら、DX人材の育成を早急に開始すると同時に、DX人材の採用や処遇に関する人事制度改革にも着手していくことが求められよう。

2. 信用金庫に求められるDX人材（分類例）

信用金庫に求められるDX人材は、大きく①本部DX推進担当者、②取引先DX支援担当者に分類される。また、担当者の育成と並行して③役職員のITリテラシーの向上も不可欠とされる。

（1）本部DX推進担当者

多くの信用金庫が共同加盟金庫であることもあり、システム開発などに携わるエンジニアを養成するニーズは限定的とみられる。そのため、本部DX推進担当者に求められる能力は、DXに関する事業計画の策定や、PDCAサイクルによる進捗管理、顧客取引などのデータ分析、経営陣とシステム会社等との情報の橋渡しなどである。

また最近は、イノベーションを創出するビジネスセンスや柔軟な発想力、リーダーシップなどもDX人材に必要な素養と言われる。

（2）取引先DX支援担当者

取引先の中小企業がDXに取り組むことを支援する役割で、本部専担者や涉外担当者に必要なスキルとなる。高度なIT知識も大切だが、まずは顧客の抱える課題を共有し、課題解決に資するシステム等を紹介することが求められる。また広い意味で顧客のパソコンやスマートフォンの操作をアドバイスすることも取引先DX支援に含まれよう。

いずれにせよ優秀な営業担当者が保有する取引先の課題抽出力や提案能力の獲得が不可欠とされるので、幅広いIT知識の獲得が優先される。

（3）役職員のITリテラシーの向上

DX推進の一環として、自金庫内に最新システムを導入しても、役職員が使いこなせ

なくては元も子もない。またDX推進による業務改革で役職員の再配置を進めるためには、新たにパソコン操作などを習得するリスキリングが求められるケースも想像される。そこで担当者となるDX人材の育成に並行し、役職員のITリテラシーを底上げしておくことが不可欠となる。一部の地域銀行などではより多くの行員に「ITパスポート」の習得を促すなどしている。

3. 育成にあたっての検討課題

信用金庫はDX人材を育成するにあたり、自金庫の業務運営に求められるDX人材の定義を確定させ、順序だてて育成する必要がある。やみくもに外部研修などを受講させても定義や育成順位が不明瞭ななかでは効果も限られる。そこで信用金庫がDX人材を育成する際の検討課題を挙げると、①DX人材の明確化、②育成対象の選定、③求める知識の確定、④担当者の継続確保などとなる（図表4）。

（図表4）主な検討課題

DX人材の明確化	自金庫に適したDX人材を定義し、DX人材の業務内容や期待する役割を明確にする。
育成対象の選定	DX人材を優先的に配置する部署や業務、また育成対象となる役職員を選定する。
求める知識の選定	DX人材に求める知識やスキルを決める。ただし役職員の担当業務によって求める内容が異なると考えられる。
担当者の継続確保	限られたDX人材が長期間に亘って金庫内で活躍できるような人事制度を整備する。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）DX人材の明確化

自金庫の求めるDX人材を定義する必要がある。例えば本部DX推進担当者といつても、自らデータ分析やシステム開発に携わる役職員を指すのか、それともDXに関する戦略策定やベンダーとの対話が可能な役職員を指すのかなどがある。信用金庫によっては、幅広く役職員のITリテラシーを向上させることもDX人材の育成と位置付けるケースもあるようだ。

（2）育成対象の選定

DX人材を優先的に育成（配置）する部門を決める必要がある。また、育成する役職員についても現業部門から選定するのか、それとも公募制度や適性試験の結果を活用して素養のある役職員から選抜するのかなどを決めておく。

(3) 求める知識の確定

DX人材の定義と関連し、求める知識やスキルを明確にする必要がある。そもそも全役職員をDXのスペシャリストに育成する必要性は低く、担当業務や期待される役割に応じて学ぶべき専門性の範囲も異なるだろう。

(4) 担当者の継続確保

メガバンクや大手の地域銀行はDX人材を育成・確保するべく、人事制度を複線化し、DX人材をスペシャリストとして採用する動きが広がっている。専門性の高いDX人材が自金庫内で活躍し続けるためにも、今後は人事制度の整備や待遇面での改善が求められる。またDXの変化スピードは加速しているので、継続学習（リスキリング）が可能な教育体制の整備も必要とされる。

4. 参考企業の紹介

本稿では参考までに、地域銀行などのDX人材の育成支援に携わる外部企業3社およびDX人材の育成を内製化する生命保険会社の事例を紹介する（図表5）。

（図表5）参考事例

参考1	地域銀行における本部DX担当者の育成策について	ニュース&トピックス (2021-87)
参考2	ITスキル等のリスキリング策について	ニュース&トピックス (2021-90)
参考3	デジタルマーケティング人材の育成策について	ニュース&トピックス (2022-12)
参考4	住友生命保険相互会社の「Vitality DX塾」	ニュース&トピックス (2022-7)

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所発行のニュース&トピックスを再掲

【参考 1】地域銀行における本部DX担当者の育成策について

1. 本部DX人材の育成

信用金庫の業務運営に必要なDX人材として「本部DX担当者」の配置がある。同担当者に求められる能力には、DXビジネスなどの計画策定やベンダー企業への適切な指示（発注）が挙げられる。また、自金庫内のDXビジネスに関する旗振り役として、強いリーダーシップや課題解決力・交渉力も不可欠と言われる。

地域銀行に目を向けると、同担当者を育成するべく企画部門などの行員を外部IT企業に派遣する動きがある。そこで以下では、株式会社プラチナ・コンシェルジュが地域銀行向けに提供する「リモッチ」を紹介する。

2. 「リモッチ」について

(1) 同社の概要

株式会社プラチナ・コンシェルジュは、ファイナンシャルプランニング業務やキャリア・ライフプランに関するコンサルティング業務、講習会・研修会・セミナーなどの企画・開催および運営を行う企業である（図表6）。同社は、金融機関を主要顧客とし、全信協研修所や個別信用金庫向けの研修実績も豊富である。

（図表6）会社概要

社名	株式会社プラチナ・コンシェルジュ
所在地	東京都千代田区二番町9-3 THE BASE 魁町1F
設立	2007年9月
ホームページ	https://pt-con.jp/

（備考）図表6から8まで同社資料より信金中央金庫 地域・中小企業作成

(2) 提供の経緯

ここ数年、地域銀行からDX人材の育成に関する相談が目立つようになった。そこで同社は自社の得意分野を勘案した研修プログラムの開発を検討し、2021年10月の「リモートによるDX・変革人材育成プログラム（リモッチ）」の提供開始に至った。

3. リモッチの内容

(1) 仕組み・特徴

リモッチは、「Remoto」と「Swiching」の造語で、地域銀行の未来を担う若手行員を先進的なベンチャー企業に一時的に移籍させ、成長を促す実践的な研修プログラムとなる。同社では、DX人材をシステム開発要員と捉えず、行内のDX推進役や、顧客向けにDXビジネスの企画立案ができる人材と位置付ける。そのため派遣対象者をシステム

部門限定ではなく、企画部門の若手リーダーなどと想定する。

リモッヂの概要・流れは、図表7・8のとおりで、中心は6か月から1年間のITベンチャー企業への派遣となる。従来型の出向研修の場合、派遣先で勉強するに留まるが、リモッヂは派遣先で当事者として業務に携わるなかで実践的な能力を養うことを重視している。

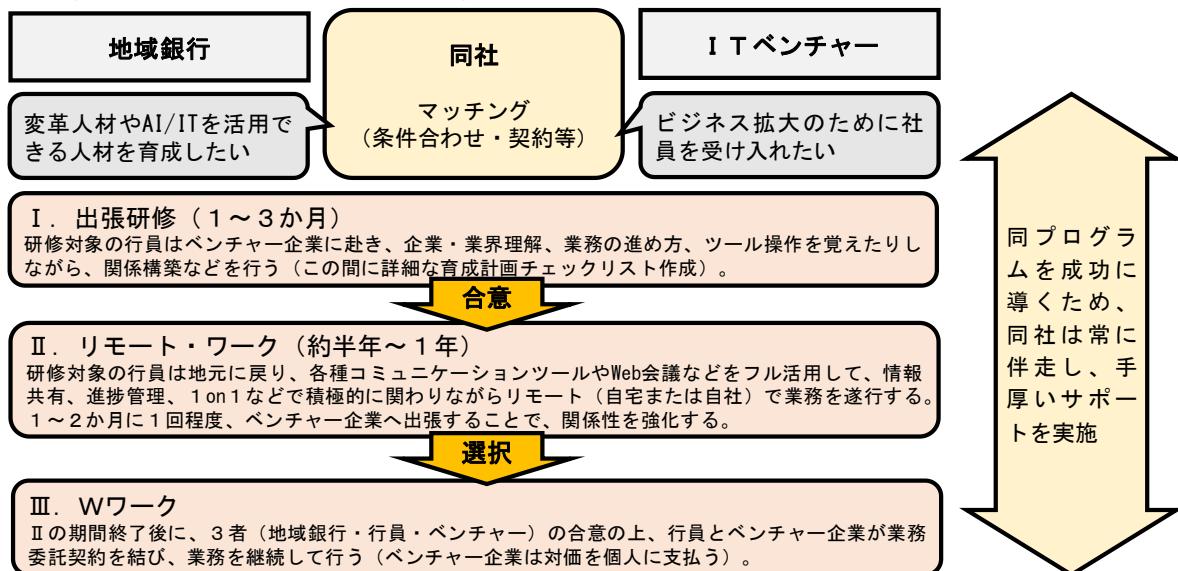
リモッヂの特徴は、派遣期間のうち最初の1～3か月間は派遣先企業に赴き対面で業務を行うが、それ以降はリモートワークを中心に移行する点である。これは、①社会全体でリモートワークが一般化するなか、②派遣者にも本格的なリモートワークを経験させる価値があると考えたためである。

なお、派遣先の企業の選定、派遣期間、リモートワークの有無などは個別相談となる。

(図表7) 変革人材育成プログラム「リモッヂ」

プログラム名	リモッヂ（リモートによるDX・変革人材育成プログラム）
目的	変革力・AI/IT活用スキル・スピード感・他業種・他社とのコラボレーション力等の習得
対象	若手リーダーまたはその候補・マネジメント層
行先	ベンチャー企業：身に付けたいスキルや分野など希望に沿うベンチャー企業を同社から数社提案し、その中から選択可能
期間	半年～1年程度
働き方	フルタイム（リアル&リモートワーク）

(図表8) リモッヂの流れ（代表例）



(2) 導入状況

2021年11月よりリモッヂを利用して都内のITベンチャー企業に行員を派遣中の地域銀行がある。同社によると、派遣者は自宅などを利用してリモートワークにもチャレ

ンジしているとのこと。

リモッヂに対する地域銀行などの反応は良く、同社ではコロナ禍が落ち着くであろう2022年度以降、導入行が増えると見込んでいます。

4. 今後の展開など

リモッヂは地域銀行向けに開発した研修プログラムだが、同社では今後はニーズのある信用金庫や事業会社にも提案したいとする。

【参考2】ITスキル等のリスクリング策について

1. ITスキル等のリスクリングの目的

信用金庫がビジネスモデルを再構築するうえでDX推進は欠かせないテーマと言える。その際、課題となるのが役職員のITスキル等である。ITスキル等のリスクリング（学び直し）は、自己責任との意見もあるが、近年、業務として取り組む事例が増えつつある。信用金庫がリスクリングに力を入れる目的は、以下の2つとなる。

（1）スムーズなビジネスモデル再構築

ビジネスモデル再構築のため、最先端のシステムを導入しても役職員が使いこなせなくては元も子もない。また、今後のDX対応に伴う役職員の業務見直しや配置転換を勘案すると、事前にITスキル等を一定レベルまでリスクリングしておく必要がある。

（2）取引先DX支援の強化

信用金庫はDXに関する取引先の課題を把握し、最適な解決策の提案可能な役職員を育成する必要がある。その際のスキル目安として、一部の地域銀行では国家施策「ITパスポート」の取得を促しており、研修会の開催なども活発化している。

2. 「企業内個人向けDX支援」プログラム

以下では企業内個人（従業員）向けにITスキル研修なども手掛ける株式会社リンクアカデミーを紹介する。

（1）同社の概要

株式会社リンクアカデミーは、PCスキルの獲得や資格取得をワンストップでサポートし、個人のキャリアアップを支援する総合キャリアスクールである（図表9）。

(図表9) 会社概要

社名	株式会社リンクアカデミー
本社	東京都中央区銀座4丁目12-15 歌舞伎座タワー 15F
設立	1995年12月15日
ホームページ	https://www.link-academy.co.jp/

(備考) 図表9・10とともに同社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 提供の経緯

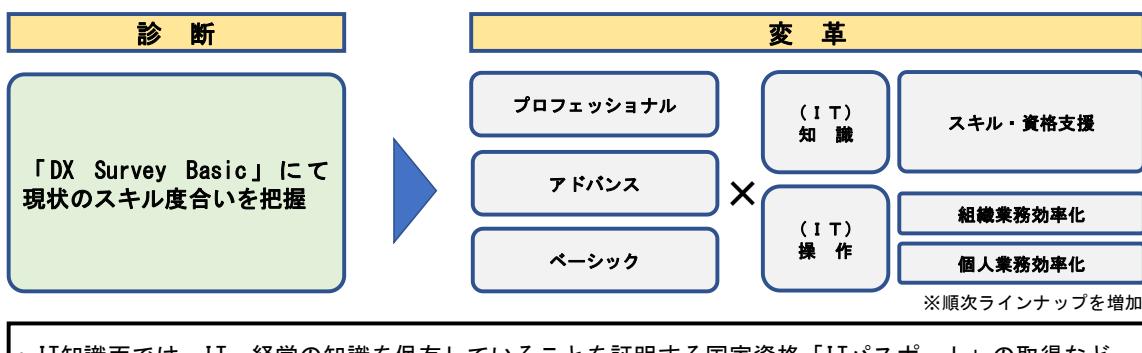
DX人材の不足が深刻化するなか、ここ数年、同社に対するITスキル等の研修ニーズが増加している。そこで同社は、1千社・年間1万5千人のITスキル研修ノウハウや、診断・分析技術などを活かし、「企業内個人向けDX支援」プログラムとして提供することにした。

3. プログラムの特徴

(1) 仕組み・特徴

同プログラムの受講対象は、企業の従業員である。新たに開発した診断ソリューション「DX Survey Basic」を用いて、一人ひとりのスキル度合いを把握し、その診断結果に応じた変革ソリューションをレベルごとに提供するものである。同社は基幹技術であるモチベーションエンジニアリングを活用し、「診断」と「変革」のサイクルを提供するなか、効率的なITスキル等の習得を支援していく(図表10)。

(図表10) DX人材育成支援の全体像



- IT知識面では、IT・経営の知識を保有していることを証明する国家資格「ITパスポート」の取得など、経営において必要な情報セキュリティやネットワークに関する基礎知識の習得を目指す。
- IT操作面では、ExcelやPowerPointといったOfficeの基本・応用操作学習によって個人の業務効率化を図るだけではなく、組織内での情報共有ツールであるGoogle WorkspaceやGoogle Apps Script講座の提供によって、組織の業務効率化も実現する。さらに階層別の課題も踏まえて研修を実施することで、実務において実効性の高いスキル習得を目指す。

イ. 診断ソリューション：これまで分散していた各種診断サービスを「DX Survey Basic」に統合し、セキュリティを含むデジタル技術の知識レベル、Officeを中心としたIT操作スキルを測定し、受講者の課題を明確化する。

口. 変革ソリューション：診断結果をもとに「ベーシック」「アドバンス」「プロフェッショナル」の3段階に総合評価し、レベルに応じた変革プログラムを提供する。

(2) 診断・変革サイクルの流れ

同プログラムの受講者は、同社WEBサイトにアクセスし、1テーマ30分程度の操作テストを受検する。同社の提供する診断テーマには、「Excel Skill Survey」「PowerPoint Skill Survey」「資料作成 Knowledge Survey」「DX Fit Survey」の4分野があり、スキル点と時間点でAからG段階までスコアを付す。あわせて総合評価である3段階のレベル判定を実施する。

診断結果は、本人の評価、自社内や部門内、年次との相対評価に加え、同社蓄積のデータベースとの比較などが可視化されるため、企業は自社従業員の抱える具体的なITスキル等の課題を把握できる。

その後、受講者のレベルに応じたITスキル等のリスクリングメニューが提供される。企業の要望内容によって、ITパスポート取得支援に焦点を充てるなど、知識面・操作面の組合せや対象を絞ったメニュー提供も可能である。

4. 今後の展開など

足元では、大手金融機関などからITスキル研修や同プログラムの利用に関する要望などが増えている。同社では、今後は地域銀行などの間でITスキル等に関するリスクリングのニーズが高まると予想する。そこで、リアルな研修に加えて新学習サービス「SkiP」（スキな時に、スキな場所で、INPUT&OUTPUT学習が可能なオンラインコンテンツ）の教材提供も拡充していく。

【参考3】デジタルマーケティング人材の育成策

1. 「DX BOOSTER」の提供

(1) 問題意識

DXの推進が喫緊の経営課題に浮上する一方で、『DXについて、何処から・何から着手すべきか分からぬ』などの悩みを抱える金融機関は多いと想像される。この背景に、自行庫内におけるDX人材の不足が挙げられる。DXを事業計画に落とし込んだり、KPIの設定やP D C Aサイクルを回したりできる役職員の不足が目立つ。また自らHP解析や顧客データ分析を行い、現状および課題を可視化することも苦手とされる。

こうした金融機関の抱える課題を解決するべくシナジーマーケティング株式会社は、2021年7月、デジタルマーケティング担当者自走支援サービス「DX BOOSTER」の提供を開始し、デジタルマーケティング人材の内製化（育成）支援に乗り出した。

（2）同社の概要

シナジーマーケティング株式会社は、クラウドCRM関連製品およびサービスの提供、戦略構築支援を行う企業で、取引金融機関は50行庫を超える（図表11）。同社の強みは、単にシステムを提供するに留まらず、導入時コンサルティングや操作・活用研修といったサポートまで一貫して対応できることである。

（図表11）会社概要

社名	シナジーマーケティング株式会社
大阪本社	大阪府大阪市北区堂島1-6-20 堂島アバンザ21F
創業	2000年9月
HP	https://corp.synergy-marketing.co.jp/

（備考）図表11・12ともに同社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 「DX BOOSTER」の仕組み

（1）特徴・流れ

（図表12）DX BOOSTERの流れ（代表例）

【初期分析・ロードマップ策定】	
1週間	<p>ヒアリング・状況分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ヒアリングで企業目標（短期・長期）、企業課題、既存データ状況を確認し、同社コンサルタントが企業担当者のリテラシーレベルを把握 提供されたデータを分析し現状を把握
1か月	<p>初期分析より課題抽出・ロードマップ・育成計画提示</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存データの分析結果とヒアリング内容より、企業の状況に合わせて最も有効な目標達成のための長期ロードマップ」と「プログラム終了時点のゴール設定」「プログラム期間中のカリキュラム」を提示
【月次定例】	
1か月～6か月	<p>月次定例</p> <ul style="list-style-type: none"> 初期に設定したカリキュラムに基づき、データの活用方法をマニュアルで説明し、実際に企業データを使った実践型学習を繰り返すことでのノウハウを習得する。

同サービスは、システム導入を前提とせず、同社コンサルタントの伴走支援のもと、担当者（デジタルマーケティング人材の候補者）が自行庫のHP解析などを行う仕組みである。そのため同サービスは実務と研修の両面を併せ持つ。同社では、HP解析や顧客データ分析、DX関連の事業計画の立案、KPI設定、PDCAサイクルによる進捗管理などを能動的に実施可能な役職員をデジタルマーケティング人材と位置付け、優先して育成することを勧めている。

同サービスの提供期間は6か月間を基本とする（図表12）。最初の1か月間で、自行庫の解決すべき課題や担当者が習得すべきスキルなどのゴールを設定する。その後の6か月間は、担当者による具体的な自行庫HPの解析などとなる。期間中、同社コンサルタントは、ミーティングなどを通じて担当者が自走できるまでを支援する。

（2）他のDX人材育成手法との違い

担当者は、自行庫の保有するシステムを用いてHP解析などを行うので、現場目線に立った実務に即したノウハウ習得が可能である。また同サービスは、日常業務の一環として取り組む仕組みのため、複数部門（複数人）を同時に育成できる点も特長と言える。

地域銀行のなかには、高度なエンジニア・データサイエンティストを養成するべくシステム会社等に行員を出向させる事例もあるが、同サービスとは育成すべきDX人材像が異なるので、棲み分け可能と考えられる。

3. 導入効果の例

2022年4月現在、長野銀行が同サービスを導入済みである（第1号）。同サービス実施の成果として、同行はデジタルマーケティング人材の育成に加え、①デジタル化施策に関する行内認知と理解、②「分析し、考察し、意見交換する」習慣の獲得などを挙げる。

【参考4】住友生命保険相互会社の「Vitality DX塾」

1. DX塾の開講

住友生命保険相互会社は、2019年度よりDX人材²の育成強化を図っている（図表13）。同社は2018年度の健康増進型保険「Vitality」発売を通じて、エンジニア自身がビジネス起点で物事を捉え、顧客視点でサービスやシステムの設計を考える必要性を痛感し、DX塾を開講した。

² 同社ではDX人材を上流工程のエンジニア職と位置付ける。

(図表 13) 会社概要

会社名	住友生命保険相互会社
創業	1907年（明治40年）5月
本社	大阪府大阪市中央区城見1-4-35
東京本社	東京都中央区築地7-18-24
営業拠点	支社：87 支部：1,451
従業員数	42,954人 (職員 10,973人) (営業職員 31,981人)

(備考) 1. 2021年3月末

2. 図表13・14ともに同社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. DX塾の概要

DX塾は自主的な勉強会・OJTを制度化したものである³。そのため業務時間中に実施するものの、受講を強制したり、業績評価に直接反映したりするものではない。受講生の所属・年次・役職などは問わず、公募で受講意欲の強い職員を募っている。なお、同社は生涯学習として同塾を提供する考え方なので、卒塾や退塾の概念はない。受講生は自身の業務繁忙などを考慮し、可能な範囲で継続的に同塾を受講して差し支えない。

3. 研修の内容

同塾は大きく、①年2回程度実施する「集合研修」と、②2～3か月に1回の頻度で実施する「遠隔型ワークショップ」からなる（図表14）。

（1）集合研修の内容

集合研修は、①そもそもDXとはどういったものなのかを学び、②DX関連用語やビジネスモデルの改革事例を調べ、③新しいビジネスモデルを考える1日研修である。新規異動者を主な対象とするため、原則として年2回、上期中に実施する。

（2）遠隔型ワークショップの内容

遠隔型ワークショップは、DXに関する情報収集とビジネス発想力を継続的にトレーニングする研修である。事前に与えられた課題に対するビジネスアイデアを限られた時間内で取りまとめるもので、グループによるロジカルシンキング研修に近い内容と言える。

オンラインによるグループワークを中心に、受講生は5人程度のチーム単位で課題を取り組む。部門長の判断で業務時間中の活動も可能だが、受講生は通勤時間や業務の空き時間などを積極的に活用し、情報収集や提案資料を作成している。

³ 組織としての事務局ではなく、ボランティア的に活動する役職員が取り仕切っている。

(図表14) DX塾の概要

研修名	集合研修（マインドセット研修）	遠隔型ワークショップ（継続研修）
実施頻度	・年2回程度	・2か月～3か月に1回（継続して実施）
対象者	・1人1回のみ実施（希望者のみ）	・集合研修受講者のうち希望者のみ
内容等	<ul style="list-style-type: none"> そもそもDXはどういったものなのかを学び、DX関連用語やビジネスモデルの変革事例を調べ、新しいビジネスモデルを考える集合研修 短時間（1時間）でビジネスモデルを考え、その場で発表する形式の研修 ビジネスを考えるステップを学び、IT技術者がビジネス目線で提案できるようになることが目的 	

4. 評価

(1) 受講状況など

2022年3月末時点のDX塾の受講生数は、同社本社33人、システム子会社142人の175人となる⁴。遠隔ワークショップには、毎回50人程度の受講生が参加する。受講生の属性をみると、今後のマネジメント層が期待される30代～40代前半を中心である。同社では、上流工程エンジニア職のDX人材育成に同塾は貢献していると評価する。

(2) 今後の展開

今後の計画を挙げると、現行のDX塾よりも一段ハイレベルな上級者向けコースの開講がある。具体的には、遠隔型ワークショップで実施するビジネスアイデアの企画を、より現実的なものにすることなどを想定している。

⁴ 協力会社の従業員や有料研修の受講者等を除く。

おわりに

これまでDX人材のイメージとして、データサイエンティストなどの高度専門人材を想定していた。しかしながら本稿ヒアリングを通じて、DX人材には高度なシステム人材であると同時に、幅広いビジネスセンスやビジネス感覚を有する人材も該当するのだと理解された。

今後、信用金庫がDX人材を内製する場合、単なるプログラム開発要員ではなく、経営陣や企画部門役職員の理解可能な説明（言語化）を行える役職員であることが求められよう。

以上
 以
 上
 (刀禰
 とね
 かずゆき)
 和之

〈参考資料〉

- ・経済産業省「DXレポート～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～」（2019年3月）
- ・金融庁「金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート」（令和3年6月）
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所 ニュース＆トピックス各号

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-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
2022-4	最近の信用金庫と国内銀行の不動産業向け貸出と不動産価格の 動向	2022年4月
2022-5	2021年度の全国信用金庫主要勘定状況（速報） - 預金は2.1%増、貸出金は0.4%増 -	2022年5月
2022-6	DX人材育成への取組みについて	2022年6月
2022-7	人口減少・少子高齢化時代の取引先支援策について	2022年6月

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 活動状況 (2022年5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
22.5.2	内外金利・為替見通し	2022-2	日銀は現状の緩和策を継続する見通しだが、先行き、政策修正の可能性も
22.5.9	ニュース&トピックス	2022-9	中国経済の現状と見通し－感染拡大などで景気悪化が続く中、景気刺激策の効果に期待－
22.5.11	産業企業情報	2022-3	ポスト・コロナを見据えた「脱炭素」の実現に向けて②－信用金庫として知っておきたい「脱炭素」のキーワード－
22.5.11	金融調査情報	2022-5	2021年度の全国信用金庫主要勘定状況（速報） －預金は2.1%増、貸出金は0.4%増－
22.5.12	産業企業情報	2022-4	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」（総括編） －事業存続の危機を乗り越えてきた長寿企業の“レジリエンス（復元力）”－
22.5.20	ニュース&トピックス	2022-10	信用金庫における「脱炭素」への取組みの推進に向けて
22.5.20	経済見通し	2022-1	実質成長率は22年度2.3%、23年度1.5%と予測 －景気回復の本格化にはなお時間を要する－
22.5.26	ニュース&トピックス	2022-12	デジタルマーケティング人材の育成策について

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
22.5.16	今後の経済見通し	北おおさか信用金庫、 高槻商工会議所	角田 匠
22.5.19	日本経済の現状と展望	関西信栄研究会	大野英明
22.5.24	激動する投資環境 －押さえておきたい世界経済の動向－	多摩信用金庫	角田 匠

<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)