



## 蒲郡信用金庫の若手職員のモチベーション向上策

とね かずゆき  
刀禰 和之

### ポイント

- 若手職員のモチベーション向上、中途退職の未然防止が多くの信用金庫において重要な経営課題となっている。
- 蒲郡信用金庫は、創立 70 周年に合わせて 2018 年 4 月、「奨学金返済支援制度」と「通信制大学卒業資格取得助成制度」を開始した。
- 奨学金返済支援制度は、奨学金を返済中の若手職員を対象に、申請から 5 年間、7,000 円を上限に手当として支給するものである。
- 通信制大学卒業資格取得助成制度は、高卒で入庫した職員を対象に、通信制大学の学費を同金庫が全額助成する仕組みである。
- 数値的な効果測定は難しいが、若手職員のモチベーション向上や中途退職の抑制に加え、学生採用時の PR 効果となっている。

### 1. 概要

多くの信用金庫で若手職員のモチベーション向上、中途退職の未然防止が解決すべき経営課題となってきた。各信用金庫は、人事制度の改革や職場環境の改善、採用・人材教育の強化などを通じて若手職員のモチベーション向上に取り組んでいる。

本稿では、愛知県蒲郡市に本店を置く蒲郡信用金庫が 2018 年 4 月に導入した 2 制度「奨学金返済支援制度」と「通信制大学卒業資格取得助成制度」を紹介する（図表 1）。

（図表 1）信用金庫概要

本店所在地	愛知県蒲郡市
設立	1948 年 4 月
預金残高	1 兆 2,705 億円
貸出金残高	5,930 億円
店舗数	47 店舗
常勤役員数	829 人

（備考）2019 年 3 月末

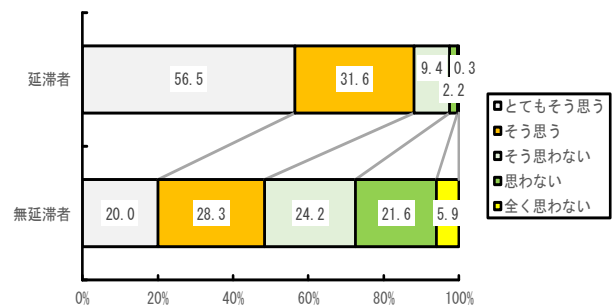
### 2. 「奨学金返済支援制度」について

#### （1）導入の背景

（独）日本学生支援機構の「平成 28 年度 学生生活調査結果」によると、何らかの奨学金を受給する大学生（昼間部）は、2016 年度時点で 48.9%に達し、奨学金制度が広く普及していることがうかがえる。

その一方で、「平成 29 年度 奨学金の返還者に関する属性調査結果」では、奨学金延滞者の 88.1%、無延滞者でも 48.3%が奨学金の返済を負担に感じている（図表 2）。

（図表 2）奨学金の返還は負担になっているか



（備考）（独）日本学生支援機構「平成 29 年度 奨学金の返還者に関する属性調査結果」より  
信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

同金庫においても、奨学金を利用して大学を卒業した職員が 50~60 人はおり、彼（女）らにとって月々の奨学金の返済は楽でないだろうと想像された。そこで同金庫は、創立 70 周年の一環として「奨学金返済支援制度」を導入することにした。

#### （2）制度の仕組み

奨学金返済支援制度は、奨学金を返済中の若手職員を対象に、申請から 5 年間、7,000 円を上限に手当として支給するものである。制度設計時に『入庫前の職員が借り入れた負債を金庫が支援するのは不公平ではないか？』との意見もあった。しかしながら奨学金の返済負担が社会問題となっていることなどを鑑み、導入を決定している。

同制度の仕組みは以下のとおり（図表 3）。

(図表3) 奨学金返済支援制度の概要

取扱開始	・2018年4月
対象職員	・2008年4月以降に入庫した正職員 ・(独)日本学生支援機構や地方公共団体等から職員自身の為に職員名義の奨学金を受けていることなど
支給金額	・7,000円 ・毎月返済額が7,000円未満の場合は返済額を上限とする
支給期間	・申請のあった翌月から5年間
申請手続	・「奨学金返済支援制度」に係る奨学金返済支援手当申請書を提出 ・関係書類を添付
返済管理	・毎年3月末と9月末時点の返済案内と返済口座の写しを提出
その他	・中途退職時に既支給分は請求しない

(備考) 蒲郡信用金庫資料より信金中央金庫  
地域・中小企業研究所作成

対象職員は、2008年4月以降に入庫した正職員である。職員自身の為に利用した奨学金が対象となるため、例えば家族の奨学金返済は対象外である。

毎月の支給金額は7,000円を上限とする。例えば毎月返済額が5,000円の場合の支給額は5,000円となる。また、支給期間は申請の翌月から5年間である。制度設計にあたり奨学金の返済状況を調べたところ、平均の返済額が15,000円、借入残存年数が11.6年だったので、返済額の半額相当となる7,000円を5年間支給することにした。

### (3) 申請手続・支給の流れ

手当の支給を希望する職員は、「奨学金返済支援制度」に係る奨学金返済支援手当申請書を人事部宛に提出する。その際、借入先・借入総額などの確認ができる書類および返済口座の写しを添付する必要がある。

申請のあった翌月から毎月の給与とあわせて手当が支給される。一般の手当と同様、所得税の対象となる。

奨学金の返済状況を確認するため、手当の支給を受ける職員は3月末と9月末の年2回、人事部に返済案内と返済口座の写しの提出を義務付けている。

奨学金を繰上返済する場合など返済額が変更となった場合は、人事部に報告のうえ支給額を変更する(職員から返還を求める場合もある)。ただし中途退職した職員に対しては、支給済の手当の返還は求めない。

## 3. 通信制大学卒業資格取得助成制度

### (1) 導入の背景

同金庫は例年70人～90人程度の新入職員を新規採用する。同金庫は高卒者の採用にも積極的に、2018年度19人、2019年度13人を新規採用している。

同金庫は最終学歴に関係なく、全ての職員の活躍を期待している。また、高卒職員のなかには、勉学意欲の高い職員もおり、同金庫として彼(女)らを金銭面で支援することにした。そこで2018年4月に「通信制大学卒業資格取得助成制度」を導入した。

### (2) 制度の仕組み

通信制大学卒業資格取得助成制度は、高卒で入庫した職員を対象に、通信制大学の学費(入学金を含む)を同金庫が全額助成する仕組みである。制度の概要は以下のとおりとなる。

対象は、高卒で同金庫に入庫した正職員とする。

同金庫は、通信制大学の学費を助成する。通学に要する費用やテキスト代などは職員の自己負担である。

対象となる通信制大学は自由だが、経済、商学、法律など金融業務に関係する学部・学科への入学が条件となる。例えば、文学部への入学は助成対象外である。

一般に通信制大学の学費は、4年間で80～120万円とされる。通信制大学に通う職員のモチベーションを維持するため、毎年、年間に必要な学費の半額を支給し、卒業後に4年間分の学費の半額を支給する形にした。4年間で卒業できない場合、5年目以降の学費は自己負担となる。

職員は日常業務をこなしつつ、通信教育や夜間・休日の通学を行うため、相応の負担が予想される。同金庫としては入学を強制する気はないし、公平性の観点から特別扱いをする考えもない。なお、職員が自己都合で通信制大学を中途退学した場合、さらには中途退職したとしても、助成分の学費の返還は求めない。

### 4. 評価・反響

数値的な効果測定は難しいが、若手職員のモチベーション向上や中途退職の抑制で効果があると評価している。また、学生採用時のPR効果がみられる。これらの2制度は、金融機関のなかで全国的にも珍しい制度であり、学生の注目度も高いようだ。

通信制大学卒業資格取得助成制度については、2019年に1人の職員が手を挙げ、2019年度より通信制大学に通っている。

以上