

新入職員育成に向けた玉島信用金庫の長期集合研修について

－自律的成長を促し長期経営ビジョンを実践できる人財の基礎づくり－

ポイント

- 玉島信用金庫（以下「当金庫」という。）では、長期経営ビジョンを実践できる人財の基礎づくりを目的として、入庫後3か月間にわたる長期間の集合研修（以下「当研修」という。）を実施している。
- 当研修は、当金庫取引先企業および当金庫各本部部門等の協力のもと、営業地域への理解深化や事業者視点の習得など、多様な「基礎力」を育成する内容となっている。
- 当研修開始後、新入職員の離職が5年連続で減少しており、離職防止および人材の定着において一定の成果が表れている。

1. はじめに

当金庫は、2020年度より、3か月間にわたる新入職員向けの長期集合研修を実施している。当研修は、経営理念や諸規程等の基礎知識の習得をはじめ、当金庫取引先企業と連携した実践的かつ革新的な研修などを通じた、長期経営ビジョンを実践できる人財の基礎づくりを目的としたものである。

当研修導入の背景には、新型コロナウイルスの感染拡大を契機とした、変化が激しく将来予測が困難な「VUCAの時代」においては、環境の変化に柔軟に対応できる自律型組織の実現に向け、自らで考え主体的に行動を起こせる「自律型人財」の育成が急務であるという、当金庫理事長の強い信念がある。その信念を反映した「自律的成長を促し、長期経営ビジョンを実践できる人財の基礎づくり」をベースのテーマに、毎年度理事長と人材育成担当者が協議のうえサブテーマを決定し、当研修の内容を組み立てている。今年度は、「人間関係・社会的知性を育む」をサブテーマとして、当金庫取引先等との協働のもと、以下のとおり特徴的な研修を実施している。

2. 今年度の新入職員集合研修について

(1) 期間

当研修の期間は、新入職員が入庫後の4月から6月の3か月間であり、この期間中は「自律型人財」の育成に特化した内容の研修が主に行われる。

(2) 研修の基本的な考え方

前述のとおり、本研修は、環境の変化に柔軟に対応できる自律型組織の実現に向け、自らで考え主体的に行動を起こせる「自律型人財」の育成を目的としている。この目的の達成に向け、「たて・よこ・計算プログラム」を本研修の基本的な考え方として位置付けている。「たて」とは歴史的（時間的）比較を通じた理解を指し、「よこ」とは地理的（空間的）比較を通じた理解を指す。また「計算」とは、エビデンスや根

抛を重視して物事を捉える姿勢を意味する。つまり、現在は過去からの積み重ねの延長に存在しており、過去の行為や営みは現在に影響を及ぼしているため、受講者は過去からの流れ(コンテキスト)を大局的に理解することが不可欠という考え方である。

本研修では、この考え方をもとに、後述する「OMOTENASHI プロジェクト」や当金庫取引先と協働した研修などが実施されている。

(3) 研修内容

● 4月(1か月目)

入庫直後の4月には、外部講師を招き、社会人としての心構え等のビジネスマインド醸成に係る研修を受講する。本研修は、信用金庫職員が日々の渉外活動等を通じて多様な業種の顧客と接する機会が多いことを踏まえ、異業種の新入社員との合同開催の形をとっており、異業種の人々との関係構築や協働に必要な姿勢などを学ぶことを目的としている。併せて、各業界の発展を牽引してきた経営者から、その軌跡、変革の裏側や未来への視座等の話を聞いて学ぶカリキュラムも組み込まれている。

その後、「OMOTENASHI プロジェクト」という地域理解を目的とした取組みが行われる(図表1)。本プロジェクトは、新入職員が主な営業エリアである倉敷地区のおすすめスポットを、倉敷市外に居住するお客様に案内することを通じて、地域への理解を深めるとともに、お客様目線で物事を考える意識を育むことを目的としている。

(図表1) 【OMOTENASHI プロジェクトの様子】



● 5月(2か月目)

4月の研修で学んだことを実践する場として、5月には、主体性と協調性を重視した内容の研修が行われる。具体的には、当金庫取引先である「AMAKI ラボ」および「champ de coton KURASHIKI」と連携し、新入職員のコミュニケーション能力向上や倉敷地区に対する理解の深化を目的とした研修を行うほか、当金庫採用専用 Instagram への投稿案作成などが研修プログラムとして盛り込まれている(図表2)。

「AMAKI ラボ」との研修では、VRを活用した実践型の研修を実施している。本研修は、新入職員がハンバーガー店の店員として、バンズ担当やパテ担当などの役割を担い、膨大な注文に対応する中で、基礎的なコミュニケーション能力向上や、明確な意思疎通の重要性等を学ぶ内容となっている。また、「champ de coton KURASHIKI」との研修では、倉敷地区の地場産業である繊維産業の歴史的背景について学ぶ。かつて当金庫営業エリアで盛んであった繊維産業は、今日では過去ほどの勢いは見られないものの、当金庫は長年にわたり取引先の製品開発支援や綿花栽培支援などを行ってき

た。そこで、本研修では、綿花の種まき、収穫、製品化からプロモーションまでの通年支援を通じて、地場産業の実態理解を深め、経営者の想いに寄り添うとともに、繊維産業が同地域に根付いた歴史的背景や地域経済との関わりについて学ばせる。これにより、新入職員の営業エリアへの理解を一層深化させることを狙いとしている。

採用専用 Instagram への投稿案作成においては、研修中の3か月分の投稿案のみを作成するのではなく、年間の投稿案を作成することとなっており、1チームあたり約40件にも及ぶ投稿案を作成する必要がある。そのため、創造性や計画性等といった能力も求められる内容となっている。加えて、投稿案の作成に留まらず、投稿に必要な取材から内容の構成・編集、さらには実際の投稿に至るまで、すべてを新入職員が担当することになっている。本研修プログラムは、取材先との日程調整、取材、投稿案の作成といったプロセスを通じて、4月の研修で学んだ他者との関係構築力や協働に必要な姿勢等を実践することで、「自律型人財」へとステップアップするための経験を積む場として機能するよう設計されている。

(図表2) 【AMAKI ラボとの研修風景】



● 6月（3か月目）

6月の研修では、4月から5月の研修で学んだ理念、知識および能力を実践する場として、「創業支援」をテーマに、新入職員が創業者・信用金庫側の立場を疑似的に体験する内容の研修が行われる（図表3）。本研修プログラムは、創業者側の心情と信用金庫側の責任を相互に理解することを目的としており、新入職員が創業者側と信用金庫側の2チームに分かれ、それぞれの立場から売上や人件費等の妥当性を評価したうえで、事業計画書および創業計画書を策定または審査するという内容となっている。その後、創業者側チームが策定した計画書を信用金庫側チームに向けてプレゼンテーションし、実際にその計画書をもとに融資審査が行われる。

本研修プログラムの意義として、創業者および信用金庫の両方の視点から物事を捉える能力を養うことに加え、研修に参加する融資部門等との関係性を構築できる点も挙げられる。従来の研修においては、新入職員同士や配属予定先の営業店職員との関係構築はある程度可能であった一方で、本部職員との関係性は希薄なままであった。しかし、本研修プログラムを通じて、ソリューション・融資部門等との意見交換やフィードバックを受けることで、本部職員との接点が生まれるため、新入職員が早期に本部職員と関係性を構築することができるようになった。

(図表 3) 【研修概要イメージ図】



3. 研修の効果

新入職員研修を当研修の形式に変更して以降、当金庫の新入職員離職率は改善している。変更以前は新入職員の離職が相次ぎ、当金庫の人事部にとって大きな課題となっていた。しかし、当研修の形式を導入後は、新入職員間の結束が強まり、その結果として入庫3年以内の離職率が改善した（25年度は4月から9月）。実績は以下の通りである。（図表4）

(図表 4) 【当金庫の新入職員離職人数推移】

本研修導入前

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020
入庫者数	15	20	26	19	12	10
離職者数	3	6	9	3	4	1
離職率	20%	30%	35%	16%	33%	10%

本研修導入後

年度	2021	2022	2023	2024	2025
入庫者数	10	6	4	3	6
離職者数	3	0	1	0	0
離職率	30%	0%	25%	0%	0%

4. 今後の方針

- 人事担当者としては、3か月間という長期にわたる研修期間であるがゆえに、その研修内容の考案に頭を悩ませている。そのため、今後は講師や地域の方々からの意見をヒントに、より効果的な研修内容を考案することとしている。
- 新入職員からは、3か月間の集合研修を通じて、新入職員間の関係強化に繋がっている等の感謝の声が寄せられているため、今後も長期経営ビジョンを実践できる人材の基礎力育成という核はぶらさず、時流にあった研修内容を取り入れながら、引き続き長期集合研修を実施することとしている。

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。