



但陽信用金庫の「知的資産経営支援」を通じた人材育成

～職員のコサルティング機能発揮に向けた取組み～

神戸支店 小笠原 淳

ポイント

- 但陽信用金庫では、取引先の課題解決に向けた取組みを積極的に行っているが、それに携わる職員を育成するため、同金庫が行う「知的資産経営支援※」の内容を盛り込んだ「実践研修」を行っている。
- 3か月にわたる「実践研修」は、取引先支援に関する知識の習得のみならず、取引先への企業訪問やヒアリングにより、隠れた経営資源や課題を把握・分析したうえで、最終的に経営者に対して経営戦略等を提案するようなカリキュラムとなっている。
- 2013年より全役職員のおよそ3割に相当する240名、延べ405名が受講、研修対象となった企業は、105社にのぼり、職員の渉外活動や取引先支援に必要となる幅広い能力の向上だけでなく、取引先との信頼関係の構築にも大きく貢献している。

※「知的資産経営支援」は、取引先の経営者や従業員自身が自社の強みや課題の棚卸しを実施し、その企業の財務に表れない無形の経営資源等を把握・活用することを支援するものであり、同金庫における取引先支援の中心的な取組みである。

1. 経緯

但陽信用金庫（以下「同金庫」という。）は、地域の方々のあらゆる悩みや困り事を一緒に解決したいという思いから、「よろず相談信用金庫」を標榜し、取引先の課題解決に向けた様々な支援を行っている。同金庫が2009年から取り組んでいる「知的資産経営支援」（以下「同支援」という。）は、この中心的な取組みである。

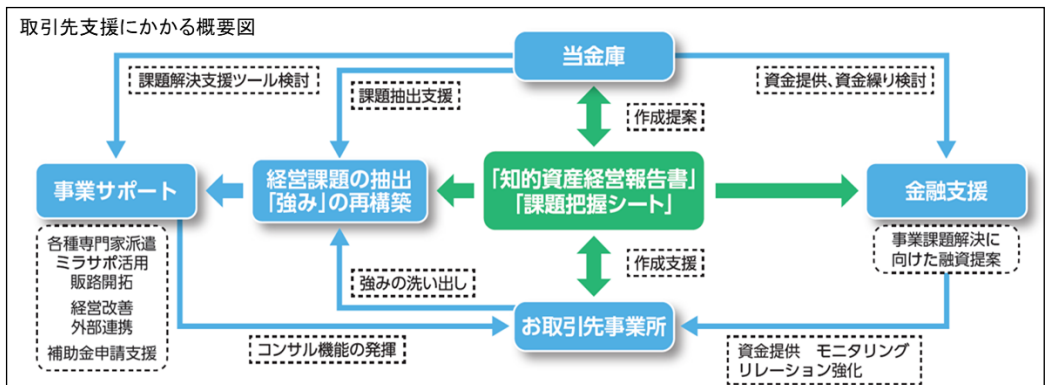
同支援は、取引先の財務に表れない無形の経営資源を把握し、活用することを同金庫が支援する取組みである。

具体的には、取引先は、同金庫主催のセミナーに参加し、同金庫職員のサポートのもと、経営者やその従業員自身での議論を重ね、自社の強みや課題を棚卸しする

ことで経営資源の把握を行い、それを活かした経営戦略などを「経営レポート」等としてまとめ、発表する。そのうえで同金庫が、経営戦略の遂行や抽出された課題への対応について、専門家派遣や様々なソリューションの活用により支援するものである。

同支援は、融資推進等を目的としたものではないが、結果的に、発生した資金需要への対応を行うこともある。

継続的な取組みが地域で評判となり、社長から新人まで、社員全員で参加する取引先もあるほか、



「但陽信用金庫ディスロージャー誌2019」より引用

取引がない企業からの参加申込みを受けることもあり、2020年3月末までに、およそ1,400社の取引先が当該セミナーに参加している。

こうしたなか、同金庫では、職員1人ひとりの取引先支援にかかる能力向上を目的として、2013年から、同支援の内容を盛り込んだ実践研修（以下「同研修」という。）を開始した。

2. 実践研修内容

同研修は、取引先の経営者や従業員自身による自社の強み・課題の棚卸し等を求めるのではなく、同金庫の職員が取引先へのヒアリング等を通じて、同支援に取り組むことで、職員の企業を見る目やヒアリング力、課題解決に向けた提案力など、取引先支援に必要となる幅広い能力の向上を図るものである。

具体的には、支店長や事業性融資の専担者、若手職員を含む3～6名のチームで1つの企業（研修の対象とすることに協力を得られた取引先）を担当し、全6回以上、およそ3か月間にわたる研修を行う（2018年度は6チーム、24名が参加）。

初回の研修では、まず、中小企業診断士等の専門家を講師に招き、同金庫職員が同支援および対象企業の業種特性等の予備知識について学ぶ。その後は、グループワークや対象企業への訪問・ヒアリングを繰り返し実施することで、その企業の隠れた経営資源や課題を洗い出し、それらを踏まえた今後の経営戦略等について提案を行う。

また、対象企業への訪問に先立ち、短時間で質の高いヒアリングが行えるよう若手職員を対象としたヒアリング力向上研修も別途実施している。

同研修の所定の研修時間（ヒアリング力向上研修を除く）は、合計で20時間以上と長時間にわたるものの、所定の研修会合のほか、多くのチームが自発的に集まり、より良い提案が行えるようにディスカッションや作業を行っている。

同研修を開始した2013年以来、累計240名が参加（全職員の約3割に相当）しており、研修の対象となった企業は105社にのぼる。

研修スケジュール

開催期間	回	研修時間	形式・内容
約3か月間	第1回	4時間	座学・グループワーク 中小企業診断士等の専門家を招き、「知的資産経営支援」や取引先企業の業種特性等について学ぶ。そのあと、企業分析を行う
	第2回	3時間	企業訪問・ヒアリング 工場や事業所等、企業に直接訪問し、企業分析、次回、ヒアリング項目の整理を行う。
	第3回	4時間	グループワーク 企業訪問・ヒアリングで入手した情報をもとに、企業分析を行う
	第4回	3時間	企業訪問・ヒアリング 工場や事業所等、企業に直接訪問し、ヒアリングを行う
	第5回	4時間	グループワーク 専門家等を招き、これまでに作成した経営レポートや報告書を修正を行う
	第6回	2時間	企業訪問・発表 完成した経営レポートや報告書を用い、今後の戦略等について提案を行う

但陽信用金庫より受領した資料にもとづき、本中金作成

3. 実践研修の効果

2013年から同研修を継続して実施し、多くの職員が同研修に参加してきた結果、同金庫職員が、取引先の課題解決に資する提案や支援を能動的に行うことができるケースが着実に増えてきている。

また、研修に参加した職員からは、対象企業との面談を重ね、経営戦略や課題の共有を行うことで「取引先との距離感が縮まった」との声が多く聞かれる。対象企業の中には、同金庫との融資取引がない先も含まれているが、同研修を契機として新規取引の開始にいたる先も多数あるなど、取引先との信頼関係を一層強固なものにするとともに、新規先の獲得や取引深耕にも貢献している。

4. 今後の展望

同研修の対象者を支店長や事業性融資の専担者から若手職員までの幅広い層を対象とし、より多くの人材を育成することに加え、研修内容についても随時検証・見直しを行っていくことで、同金庫における取引先支援体制の更なる強化を図っていく。



同支援について、専門家より説明を受ける同金庫職員

本レポートは、情報提供のみを目的とした上記時点における当研究所の意見です。施策実施等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データ等に基づいて、この資料は作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。