

# 電話での個別支援によりヒューマンスキルが向上 研修生の前向きな変化が組織全体に波及



## 支援機関のご担当者様

日高信用金庫 融資部 経営相談課  
柴崎 宏治 課長代理 (中小企業診断士)

2007年入庫。14年間、営業店で勤務したのち、中小企業大学校へ派遣。2021年10月より現課に配属。「企業が困る前から関われる信用金庫」を目指し、事業承継をはじめとする地元企業の課題解決に取り組んでいる。



## 今回担当した中小機構の専門家

北海道本部  
中小企業アドバイザー 中村 文昭

中小企業診断士として中小企業の人材育成・組織開発を支援している。2018年中小機構の中小企業アドバイザー登録。主に金融機関営業担当者の事業承継案件の掘り起こし力向上を支援。

## 深刻な後継者不足から、事業承継支援への取り組みを開始

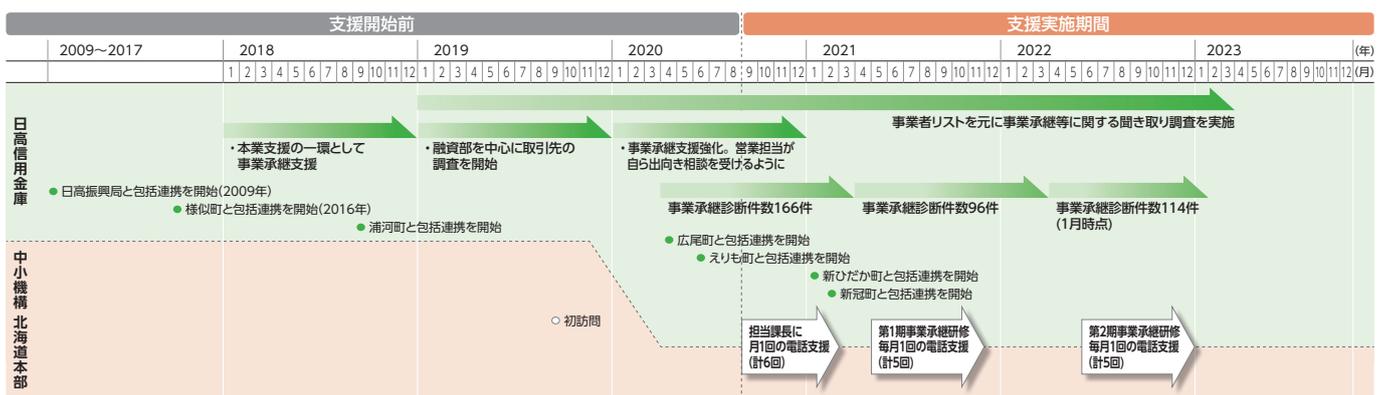
競走馬や昆布の名産地として知られる北海道日高地方。中小企業の割合はほぼ100%で、この地域の後継者候補となる若者の多くは、進学に伴い都心部へ出てそのまま就職してしまうことも多いため、人口減少および少子高齢化が深刻だ。

中小企業の事業主は「仕事先が少ない」「自身が若いころのように儲からない」などを理由に、事業承継には消極的であった。

日高信用金庫の管轄内で2019年より実施されている、事業承継等に関する聞き取り調査では、後継者について「有り(譲渡予定含む)」と回答した先が約42%であった。※当信用金庫と融資取引のある企業(個人事業主含む)のうち、現経営者が60歳以上(当時)の先を抽出。

「地元の企業がなくなると、地域密着型の私たちの存在意義もなくなると危惧し、2019年からトップダウンの形で事業承継支援に力を入れ始め、取引先へ声掛けするようになりました」(柴崎課長代理)

### ◆事業承継の体制構築に向けた流れ



## 電話支援を自ら体験し、効果の高さを確信

中小機構から当時の担当課長へアプローチがあったのもそのころだ。事業承継に力を入れたいが実情は手探り状態。まずはコロナ禍でもできる支援として、2020年9月より当時の担当課長に月1回の電話支援を実施し、コーチング的に行動を促したり、事業承継等に関する聞き取り調査のヒアリングポイントについて相談を受けたりした。担当課長は全6回の支援を受ける中で、掘り起こされた案件に積極的に関わるだけでなく、率先して経営陣と各営業店との橋渡し役を担った。前述の事業承継等に関する聞き取り調査では、営業担当等が取引先に直接訪問した際に都度聞き取りをすることで、事業承継診断も促された。

「聞き取り調査による実態把握に加え、電話支援を自ら体験したことで、対面でなくても十分効果があり、取引先と直に接する担当者が受ければ、もっと効果が上がると確信されたようです」(中村アドバイザー)

## 若手営業担当者への電話支援で大きな効果を発揮

若手営業担当者向けの事業承継研修が2021年5月にスタート。研修へは19~29歳の営業担当8名が参加した。中村アドバイザーは研修の効果を上げるため、初回のオリエンテーションでは、事業承継の重要性を背景に、対話術や考え方を丁寧に説明、研修生は研修の意義を理解した上で自ら目標を設定した。続く電話支援では、一人一人の目標に沿った課題を設け、研修生の個性に配慮しながら個別支援を行った。

事業承継はプライベートな部分に踏み込むため、テクニカルな知識だけではなく、ヒューマンスキルが欠かせない。当信用金庫も課題にしていたことだ。そこで支援の目標を、人材育成・体制づくり・ヒューマンスキルのレベルアップとした。

研修最終日の報告会には、組織全体のこととして捉えてもらうため、経営幹部の参加も働きかけた。研修生の成長ぶりにその場で第2期の開催が決定し、女性を含む20~26歳の営業担当8名が参加して2022年6月から半年の研修が始まった。

「初回のオリエンテーションでは1期生がフォローアップを兼ねて2期生へアドバイスを送り、2期生は鼓舞されたようです」(柴崎課長代理)

## 研修生の意識の変化が組織全体へ。「相談してもらえる信金」を目指す

半年間の研修により、研修生は自信を付け前向きになった。

「『社長に何を話したらいいのかわらなかった』という研修生の一人は、自ら調べた助成金の情報を持って訪問し、それをきっかけとして取引先の社長はM&Aを考えるまでに意識が変わりました」(柴崎課長代理)

他にも、2期生の女性職員は「集金が自分の仕事」という思いから「信金は、お客様が生まれてから亡くなるまで寄り添えるやりがいのある仕事」と意識が大きく変わった。

そんな個々の研修生の前向きな変化が、同じ研修仲間を、さらに周りの職員や取引先までも前向きに変え、事業承継ニーズの掘り起こしの力となっている。また、今回の支援を受けた職員は、次世代の人材育成が行えるスキルが身に付き、これを繰り返していくことで組織全体の底上げとなるであろう。

「日高信用金庫としても、このような前向きな取り組みや承継支援ノウハウを次の世代にしっかりと引き継いでいきたいと考えています。お客様に一番に相談してもらえる、困る前に相談してもらえる信金になることを目標に、組織全体で取り組んでいます」(柴崎課長代理)



第1期研修生と経営幹部、中村アドバイザー



### 支援機関概要

日高信用金庫

所在地：北海道浦河郡浦河町大通2丁目31番地の2

店舗数：8店

役職員数：130名(うち、事業承継支援担当2名)

出資会員数：9,944人※ ※2022.3.31現在

### <中小機構へのお問い合わせはこちら>地域本部一覧

- 北海道本部 地域・連携支援課 TEL:011-210-7473
- 東北本部 地域・連携支援課 TEL:022-399-9058

- 関東本部 地域・連携推進課 TEL:03-6459-0074
- 中部本部 地域・連携支援課 TEL:052-201-3009
- 北陸本部 地域・連携支援課 TEL:076-223-6100
- 近畿本部 地域・連携推進課 TEL:06-6264-8621

- 中国本部 地域・連携支援課 TEL:082-502-6688
- 四国本部 地域・連携支援課 TEL:087-811-3321
- 九州本部 地域・連携推進課 TEL:092-260-1355
- 沖縄事務所 TEL:098-859-7566