

## 第11章 全国信用金庫協会<sup>1</sup>

### 第1節 協会の概要

一般社団法人全国信用金庫協会（以下、「全信協」と記載）は、全国 266 の信用金庫を会員としている、1945 年 11 月に設立された団体である（数字は 2016 年 3 月末時点）。その主要な業務は、金融政策・金融行政や中小企業政策などに対する信用金庫の立場からの意見の取りまとめ、調査・研究、教育研修、信用金庫相互の交流・提携を促すことである。

通信講座に関しては全信協の人事教育部が受け持っているが、他方で実地の研修を担う部門として 1965 年に千葉県に設置された全国信用金庫研修所（以下、「信金研修所」と記載）がある。

このように信用金庫の人材育成を支援してきた全信協では、信用金庫で実際に求められる実践的な職業能力を職務ごとに示す「職業能力評価基準」および信用金庫職員のキャリア継続や業界からの優秀な人材の流出を防ぐ「しんきん再就職支援ネットワーク」を近年構築した。このうち前者は、信用金庫職員の自発的なキャリア形成に向けた道標としての活用や、必要な人材の計画的育成と配置等を可能にすることを目指したものである。

本章では、第2節で全信協・信金研修所が実施する研修・講座・通信講座について詳述し、第3節で信用金庫業界における人材育成の課題を確認する。それを踏まえ、第4節では信用金庫業における共通の職業能力を職務ごとに示す「職業能力評価基準」の構築および活用状況について検討し、第5節では信用金庫職員のキャリア継続等を目的とした「しんきん再就職支援ネットワーク」について紹介する。

### 第2節 全信協実施の研修・講座・通信講座の内容と対象

信金研修所は、千葉県鎌ヶ谷市に所在し、信用金庫人としての必要な知識を身につけ深い見識を養うほか、宿泊研修による相互交流を通じて豊かな人間性をもった人材の育成を図ることを目的にしている。

役員講座をはじめ、将来の信用金庫を担う職員を育成するための階層別（管理者）講座、専門知識等の修得をめざす職能別（専門）講座等を年度単位で計画・実施している。受講期間は 3～5 日間と、各講座によって異なっているが、2015 年度においては 42 講座を延べ 77 回実施した（図表 11-1）。

研修所の講座は、信用金庫をめぐる金融環境の変化に対応しながら現在に至っているが、2016 年 3 月末現在で延べ受講者数は 13 万 6,500 名を超えている。

<sup>1</sup> 本章の内容は、2016 年 3 月 9 日に実施した全国信用金庫協会へのインタビュー調査やその際に入手した資料、協会のホームページ（以下「協会 HP」と記載）に記載されている情報に拠りながら執筆している。

図表 1 1 - 1 全国信用金庫研修所で行われる研修・講座一覧

役員講座	階層別（管理職）講座
信用金庫トップリーダー研修会 経営者研究会 監事監査業務研究会 常勤監事業務連絡会	支店長講座 次長講座 女性管理職スキルアップ講座(上級編) 女性管理職スキルアップ講座(基礎編) 次世代リーダー育成講座 中堅管理者講座 初級管理者講座
職能別（専門）講座	
営業推進講座 目利き力養成講座 目利き力実践講座 若手職員のための融資業務基礎研修 融資審査講座 融資審査担当者インストラクター講座 渉外担当者インストラクター講座 中小企業経営支援コンサルティング講座 企業再生支援実践講座 収益管理講座 リスク管理講座 リスク管理入門セミナー 内部監査講座 内部監査実践講座	自己査定研究講座 債権管理回収講座 会計担当者研修会 会計担当者入門セミナー 総務担当者セミナー 営業店事務役席パワーアップ講座 教育訓練担当者養成講座 人事担当者研修会 女性管理職のための融資入門講座 女性管理職のための資産運用推進セミナー 中小企業の事業承継支援研修 コンプライアンス研究会 マイナンバー対応に関する実務研究会 高齢者取引推進セミナー 医療・介護向けの取引強化研修
	海外研修
	上級管理者アメリカ研修 上級管理者アジア研修

資料出所：協会 HP より。

こうした研修所での研修・講座とは別に、全信協では通信講座を開講している。通信講座は、現在 15 講座が開設されており、毎年 3～4 万人が受講している（図表 1 1 - 2）。必要に応じて新たに講座を設けることもあり、例えば、最近開設した講座には「まごころ力講座」と「課題発見・解決力講座」がある。通信講座には課題添削があり、信用金庫の OB が中心となって添削指導を行っている。テキストは、法律の改正などがあるため、毎年改訂を行っている。

図表 1 1 - 2 全信協が開講している通信講座一覧

	講座名	テキスト 分冊数	受講期間	標準受講対象者
「金融人」 養成講座	初級職員講座	4	4ヶ月	入庫1年目
	預金講座	4	4ヶ月	入庫1～3年目
	融資講座	4	4ヶ月	入庫1～3年目
	為替・手形交換講座	4	4ヶ月	入庫1～3年目
	初級簿記講座	3	3ヶ月	入庫1～3年目
	マーケティング講座	3	3ヶ月	入庫3～5年目
	企業分析講座	4	4ヶ月	入庫3～5年目
	金融・財産相談講座	4	4ヶ月	入庫3～7年目
	金融法務講座	6	6ヶ月	入庫3～7年目
	融資審査・管理・回収講座	4	4ヶ月	入庫3～7年目
	税務講座	6	4ヶ月	入庫3～7年目
	年金基礎講座	2	2ヶ月	入庫3～5年目
	営業店経営戦略講座	6	6ヶ月	営業店長ないし 営業店長候補者
「信用金庫人」 養成講座	まごころ力講座	1	1ヶ月	入庫1～2年目
	課題発見・解決力講座	3	2ヶ月	入庫5年目～
その他	入庫前だより	4	4ヶ月	採用内定者
	信用金庫職員のための経済 金融ガイド		—	新入職員～初級管理者

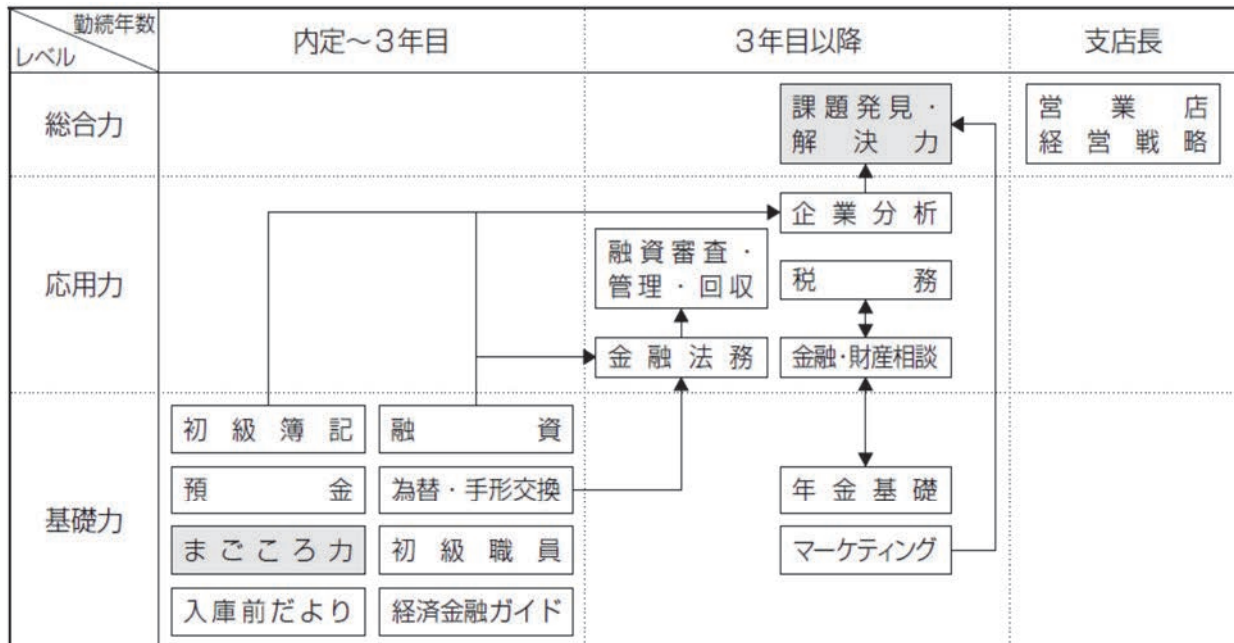
資料出所：『平成28年度全信協通信講座案内』、2ページ。

また、全信協では、通信講座をベースとする全国統一実務試験（以下、実務試験）を実施している。実務試験は、入庫2～3年目の職員を対象にした基礎実務試験（以下、「基礎」と記載）と、基礎に合格しかつ入庫5年以上の職員を主な対象とした上級実務試験（以下、「上級」と記載）の2つが設けられている。毎年、基礎・上級合わせて2万人前後が受験しており、受験者数は基礎よりも上級が若干上回っている。2015年10月に実施した実務試験の合格率は、基礎が32.0%、上級が11.8%となっている。合格率に差が生じる一因は、出題形式の違い（基礎では3択問題、上級では4択問題）である。この実務試験の結果がどのように活用されているかは各信用金庫によって異なるが、多くの信用金庫では職員の昇進のための参考情報としているようである（ただし、類似の試験・資格制度などで代替可能であるため、昇進の必須要件とはしていない信用金庫もある）。

通信講座および実務試験の内容については、通信教育専門部会で検討を行ったうえで意見を提示し、翌年度の事業に反映していく仕組みになっている（信金研修所についても同様に

研修所運営専門部会がある<sup>2)</sup>。通信教育専門部会の開催は近年では年に1回だが、特別な事柄があったときには年に3回行われた年もある。

図表 1 1 - 3 全国信用金庫協会の通信講座の位置づけ



(注) 1. 矢印は講座間の受講順番の関係(受講順例: 融資→企業分析→課題発見・解決力)を示しています。  
 2. 各レベル内における配置は順不同です。  
 3. 網掛けは「信用金庫人」養成講座を示しています。

資料出所: 『平成 28 年度全信協通信講座案内』、1 ページ。

### 第 3 節 信用金庫業界における人材育成の課題

このように、全国の信用金庫の人材育成を支援してきた全信協であるが、現在の信用金庫業界において人材育成の上で課題となっているのは職員の早期育成であるという。例えば、信用金庫業界の職員数は 20 年前のピーク時には 16 万人を超えていたが、今では 11 万人弱となっている。これは信用金庫数や営業店の数が減ったこと、業務の効率化等が進んだ結果と考えられる。他方で、信用金庫業界での業務は預金・融資・為替の三大業務だけではなく、投資信託や保険等の預かり資産に関する業務が増えるなど、20 年前に比べて明らかに増加している。また、それぞれの業務のスピード感も速まっているほか、顧客のニーズも多様化しているが、業務を担う人数は増えていない。一概に比較することはできないが、現場の声を聴く限り人材が充足しているとは言い難い状況になっている模様である。特に、就職氷河期のロス・ジェネレーション世代が少ない点をどのように補うかが課題になっている。この背景には、信用金庫業界では中途採用が珍しいために簡単には人材不足の穴埋めができない

<sup>2)</sup> 全国信用金庫協会編(2015)『信用金庫と全信協』、10 ページ。

こと、信用金庫は地区が限られた金融機関だということ、また別の視点として、信用金庫の多くが採用している職能資格制度が年功的運用になっており、若手職員の抜擢等メリハリのある処遇が難しい—などといった様々な事柄が考えられる<sup>3</sup>。

こうした状況の中、全信協では、個々の信用金庫が必要な人材像を明確化したうえで「人材ポートフォリオの検討」を行うことが有効であるとの結論に至る。「人材ポートフォリオの検討」とは、経営戦略に基づき、どのような職種・職務に、どのようなスキルを持つ人材が、どのくらい必要かを検討し、あるべきスキルマップをとりまとめることである。これを実行するためには、職種・職務の内容とレベルを定義化したフォーマットが必要となる。そこで、全信協では検討を開始し、その成果の1つが次節で見る職業能力評価基準の構築である。

#### 第4節 職業能力評価基準の構築および活用状況

全信協の通信講座をベースとする実務試験が「知識」について評価するものであるのに対し、職業能力評価基準は「行動」について評価する物差しである。各信用金庫で行っている業務自体は変わらないので、業界として共通の評価基準を作りたいという話は以前からあった。そこで、「人材ポートフォリオの検討」に加えて、職能要件書等の見直し、人事考課基準への活用、職員配置の適正化・明確化等幅広い活用が可能ということで、株式会社日本総合研究所の協力のもとに2012年度から2年かけて評価基準が作られた<sup>4</sup>。

計画当初は、信用金庫での全ての職務をカバーする予定であったが、作成には大きな労力がかかるため、営業店(本支店)における職務を中心にした能力評価基準のみに絞り込んだ。その理由は、信用金庫業界では人員の7~8割が営業店に充てられているためである。しかし、信用金庫における営業店の職務は、他業種に比べて取り扱う職務の範囲が広い(個人向け・企業向けなど)。広範に及ぶ職務をどの程度まで取り込むのか、そして各信用金庫によって異なる人材育成の指針をどのように基準の中に盛り込むのかが、作成の上で課題になった。なお、作成に取りかかる際には、複線型キャリアを前提にしていた面があったが、ヒアリング等を通じて、信用金庫業界には厳密な意味でのスペシャリスト(ライン管理と同等レベルに位置付けられる高度専門職)はほとんどいないことがわかり、軌道修正を図りつつ作成を進めた。

作成された職業能力評価基準の全体構成は「職種・職務」をレベル1~4に応じた段階に

<sup>3</sup> 『平成28年度全信協事業計画』では次のような認識が示されている。「信用金庫業界の職員の年齢構成は、30歳代半ばから後半の男性職員が極端に少なくなっており、管理職層の職員の不足やOJTの機能不全をもたらすなど、人事上の隘路として長期にわたる影響が見込まれている。一方、回復基調にある雇用情勢の下で優秀な人材の確保が一層難しくなっており、また少子化の進行は信用金庫の新卒採用の制約要因となることが予想される。こうした状況を踏まえると、男女、若手・中高年齢者、正規・非正規といった区分にとらわれることなく、すべての職員がその持てる能力を十分に発揮できる職場づくりに努めることが必要である。」

<sup>4</sup> 中央職業能力開発協会を事務局として、有識者、一般社団法人全国信用金庫協会及び信用金庫の人事担当役席者等を委員として構成した「包括的職業能力評価制度整備委員会(信用金庫業)」の活動によるもので、2014年に活動報告書としてまとめられている([http://www.hyoka.javada.or.jp/user/include/pdf\\_committee/6\\_2/c6\\_2.pdf](http://www.hyoka.javada.or.jp/user/include/pdf_committee/6_2/c6_2.pdf))。

区分して評価することになっている（図表 1 1 - 4）。レベル 4 は「部長」、「支店長」レベル、レベル 3 は「課長」、「副支店長（支店次長）」、「支店長代理」、「上席専門役」、「上席調査役」、レベル 2 は「係長」、「主任」、「調査役」、「専門役」が想定されている。

図表 1 1 - 4 信用金庫業における職業能力評価基準の全体構成（網掛け部分が該当箇所）

職種		職務	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
本部	営業統括	営業統括				
	地域活性化支援	地域活性化支援				
営業店	営業店経営	営業店経営				
	営業	事業所向け営業				
		個人向け営業				
	融資	融資				
	窓口	窓口				
	後方事務	後方事務				
お客様相談	お客様相談					

資料出所：中央職業能力開発協会編(2014)『包括的職業能力評価制度整備委員会（信用金庫業）』、47 ページ。

また、職種・職務には「共通能力ユニット」と「選択能力ユニット」で構成された「職種別能力ユニット」が設定されている（図表 1 1 - 5、1 1 - 6）。「共通能力ユニット」は職務行動、コンプライアンス、顧客との関係構築、取組姿勢といった項目を中心にしてあり、それに対して「選択能力ユニット」は業務フロー等を念頭に設定されている（能力ユニット別職業能力評価基準の例は図表 1 1 - 7 を参照）。

図表 1 1 - 5 信用金庫業における共通能力ユニット

	能力ユニット名	本部	営業店
共通能力 ユニット	経営理念や法令に則った業務の推進	○	○
	人的ネットワークの構築	○	/
	チームワークの推進	○	○
	目標設定と成果へのコミットメント	○	○
	お客様・地域との関係構築	/	○
	課題発見・解決型金融の推進	/	○

資料出所：中央職業能力開発協会編(2014)、前掲書、9 ページ。

図表 1 1 - 6 「営業」職種における選択能力ユニット

	職務	能力ユニット（選択）
営業	事業所向け営業	融資相談（事業性融資）
		新規先開拓（事業所）
		顧客コンサルテーション（事業所）
		営業マネジメント
	個人向け営業	金融商品販売
		融資相談（消費者ローン）
		新規先開拓（個人）
		顧客コンサルテーション（個人）
		営業マネジメント（再掲）

資料出所：中央職業能力開発協会編(2014)、前掲書、9 ページ。

この職業能力評価基準では、「中途採用にかかる人材要件確認表」も整備されたが、これは中堅人材等の中途採用を行う際の採否判定の目安として活用することがねらいである。この確認表は、「一定の実務経験を有する人材（「レベル 2」前後）を即戦力として採用するケース、かつ、人材ボリュームが大きい営業店」での活用ケースを念頭に作成された。金融業界では金融業を全く経験したことがない人材を営業店の即戦力に採用する事例はほとんどないため、他の金融機関での経験者を採用する場合は想定されている。

現在は職業能力評価基準の作成が終わり、運用段階に入ったが、職業能力評価基準のボリュームが大きいので、各信用金庫でこれを使うことができるのかという問題が浮上している。また、職業能力評価基準は組織の中での「行動」を想定して作成されているため、組織を超えた個人の職業スキルを認定する（そのための試験を設ける）ことにそのまま適用できるわけではない。そのため、職業上の「知識」を測る実務試験と連動させることは難しいが、今まで OJT 等で行っていた内容を、職業能力評価基準を物差しにすることで現場での運用が部分的に可能ではないか、と全信協では考えている<sup>5</sup>。実際に、職業能力評価基準に準拠した「スキルチェックシート」、「スキル確認シート」、「スキル開発シート」が、人材育成ツールとして、職業能力評価基準と共に作成されている。なお、現在のところ、職業能力評価基準の活用状況のモニタリングは行われていない。

<sup>5</sup> 以上はインタビューの聞き取り結果による。ただし、通信講座のテキストを参考にして、その内容を「職業能力評価基準」に入れたことはあるという。

図表 1 1-7 能力ユニット別職業能力評価基準の例

共通	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4		
	営業統括	選択 能力ユニット	能力ユニット名 営業計画	ユニット番号 51S001L22		
地域活性化支援		概要	信用金庫全体の計数計画及び店舗別計画の策定・調整を行う能力			
営業店経営	能力細目					
営業	職務遂行のための基準					
融資	①情報の収集と分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 経済動向や地域の経済情勢等の概要を一通り把握している。</li> <li>○ 金庫方針と部門方針を正確に理解している。</li> <li>○ 地域の総合金融機関の現状を整理し、自金庫の強み・弱み等についての分析的確に行っている。</li> </ul>				
窓口	②営業計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 営業計画の策定に必要な基礎資料を的確に作成している。</li> <li>○ 個々の営業店の過去の実績や、職場のスキル分布状況、店質区分等を勘案しながら、金庫目標の個別店への展開について起案している。</li> </ul>				
後方事務	③評価と検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 営業計画の進捗状況についてのデータを整理・集約し、業績評価等のための基礎資料を的確に作成している。</li> <li>○ 計画の達成状況を確認し、計画遂行上の課題等について把握・整理し、上司に意見具申している。</li> </ul>				
お客様相談	<p>●必要な知識</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top; width: 50%;">           1. 上位方針            ・信用金庫の経営理念・経営戦略            ・中期経営計画 など             2. 営業管理            ・自金庫で取り扱う金融商品、融資・ローン等の種類・特徴            ・自金庫の店質区分・営業実績            ・財務会計・管理会計の知識 など             3. 顧客管理            ・CRM (Customer Relations Management)            ・CS (Customer Satisfaction)            ・顧客情報の収集・管理 など             4. マーケティングに関する知識            ・マーケティング全般に関する基礎知識            ・自金庫の販促策 など         </td> <td style="vertical-align: top; width: 50%;">           5. 社会経済情勢            ・基本的な経済動向            ・金利・為替・物価の動向            ・地域の経済動向 など             6. コンプライアンス知識            ・信用金庫法            ・金融商品取引法            ・金融商品販売法            ・個人情報保護法            ・反社会的勢力との取引拒絶 など         </td> </tr> </table>				1. 上位方針 ・信用金庫の経営理念・経営戦略 ・中期経営計画 など  2. 営業管理 ・自金庫で取り扱う金融商品、融資・ローン等の種類・特徴 ・自金庫の店質区分・営業実績 ・財務会計・管理会計の知識 など  3. 顧客管理 ・CRM (Customer Relations Management) ・CS (Customer Satisfaction) ・顧客情報の収集・管理 など  4. マーケティングに関する知識 ・マーケティング全般に関する基礎知識 ・自金庫の販促策 など	5. 社会経済情勢 ・基本的な経済動向 ・金利・為替・物価の動向 ・地域の経済動向 など  6. コンプライアンス知識 ・信用金庫法 ・金融商品取引法 ・金融商品販売法 ・個人情報保護法 ・反社会的勢力との取引拒絶 など
1. 上位方針 ・信用金庫の経営理念・経営戦略 ・中期経営計画 など  2. 営業管理 ・自金庫で取り扱う金融商品、融資・ローン等の種類・特徴 ・自金庫の店質区分・営業実績 ・財務会計・管理会計の知識 など  3. 顧客管理 ・CRM (Customer Relations Management) ・CS (Customer Satisfaction) ・顧客情報の収集・管理 など  4. マーケティングに関する知識 ・マーケティング全般に関する基礎知識 ・自金庫の販促策 など	5. 社会経済情勢 ・基本的な経済動向 ・金利・為替・物価の動向 ・地域の経済動向 など  6. コンプライアンス知識 ・信用金庫法 ・金融商品取引法 ・金融商品販売法 ・個人情報保護法 ・反社会的勢力との取引拒絶 など					

資料出所：中央職業能力開発協会編(2014)、前掲書、78 ページ。

## 第5節 しんきん再就職支援ネットワーク

「しんきん再就職支援ネットワーク」とは、「信用金庫で働くことを望みながらも、結婚や配偶者の転勤、親の介護など、やむを得ない理由による転居によって信用金庫を退職する人々について、転居先に所在する信用金庫への再就職を支援する制度」(協会 HP) のことである。この仕組みがある以前から、再就職の人事については信用金庫間の横のつながりが活かされていたが、このネットワークは、その流れを整理し利用しやすい仕組みにしたものである。信用金庫の業務は基本的に同じであること、また信用金庫の約9割は共同センターに加盟していることから同一のシステムを利用する信用金庫が多く、本ネットワークにより採用した職員は即戦力として活躍している。