

キャリア開発の現場をみる(9)かんら信用金庫

Kawakita, Takashi / 川喜多, 喬

(出版者 / Publisher)

産労総合研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

企業と人材 / 企業と人材

(巻 / Volume)

38

(号 / Number)

871

(開始ページ / Start Page)

52

(終了ページ / End Page)

58

(発行年 / Year)

2005-12-05

連載

キャリア開発の 現場をみる

第9回

かんら信用金庫

 レポーター
 法政大学大学院 経営学研究科
 キャリアデザイン学専攻 教授

川島多 香

今回は、かんら信用金庫を取り上げる。その理由は以下の2点である。

第1に、今までキャリア開発支援の事例紹介は、巨大企業、大企業に偏りがちであった。しかし意図的、計画的なキャリア形成の必要性に気づき、実践しているのは大企業ばかりではない。中堅企業や中小企業の中にも継続的、体系的な人材育成に熱心な企業がある。

かんら信用金庫は、群馬県富岡市に本店を置く、職員400人程の中堅企業である。ここでは「基本業務のキャリアガイド」を徹底させて新入職員を育てている。

次に、先にこの連載で、キャリア開発支援を成果主義の導入と関連させたニチレイの事例を取り上げた(2005年6月5日号)。かんら信用金庫でも、1995

年にそれまでの職能資格制度に「職位ごとに期待される人材像」を明記するなど制度改訂を行い、さらに、2004年に「保有能力から発揮能力重視へ」と、人事制度の軸を転換させる役割等級制度を導入、これに合わせて上記の「基本業務のキャリアガイド」を制定したのである。

新卒育成にはカネと時間がかかるからと「即戦力採用」にシフトする企業が多い中で、あえて若年層を対象にしたキャリアガイダンスを重視している。その成果主義が、世間一般でしばしば見られるものとどう異同があるかを検討することにした。

今回、1995年と2004年の人事制度改革に当たり、その中心となって制度策定にあたった専任委員のリーダーである、吉田清人事部長からお話を伺うことができた。

CASE 9 かんら信用金庫

～職員自らが作った「キャリアガイド」を使い、徹底した職員育成を実践～

採用時からキャリア開発が始まる

かんら信用金庫は「理念経営」である。そして、理念の中核は「愛本位主義」である。

「愛」などというと、著者などは口にするだけで気恥ずかしくなる。しかし、同金庫のあらゆる文書にはこれが明示されており、この理念に共感をもてる

人だけを採用する。採用に関しても、地方中核企業によくある縁故採用ではその理念も空文化しがちであるが、同金庫は、いろいろな世代(入庫4～5年目の職員から部長クラスまで)の職員から選ばれる「採用委員会」によって選考を行う。それも最近始まったのではない。昭和30年代からずっと、この「採用委員会」方式をとっており、縁故採用は一切ない。

地域を愛するという理念を重視する姿勢がいつも



キャリア開発の現場をみる

前面に出ており、詳細な「入庫案内」パンフレット、ビデオを見てもらい、必ず理念についての意見を求める面接を重視し、選考が大詰めの段階になり、候補者が絞られた最終面接に至って、役員は初めて学生の応募資料に目を通すことができる。

さらにその理念に感動できる人材を採用するためには、応募総数が一定水準以上でなければ厳選ができないが、現在、同金庫の採用競争率は男性で10倍、女性はさらにそれを上回る。

応募が多いためには企業の経営基盤が盤石であり、また確実に成長しているという評判が重要であろう。かんら信用金庫は、これまた昭和30年代から「健全経営」の理念を貫いている。「先代の遺訓」を今だに職員に教え、しつこいぐらいに言い続けてきている。バブル経済の時代にも冷静な貸出姿勢に努めた。地域の顧客からは時に堅すぎると批判されたこともあると吉田部長は打ち明ける。しかし先代の遺訓には「金庫は冷たいのではなく冷静である」と書いている。いつも理念に立ち戻る経営風土ができていたから、姿勢はぶれなかった。その結果、現在県内を中心に23店舗を持ち、自己資本比率は15%に迫り、不良債権比率は5.6%でしかない。

「愛本位主義」の「愛」の対象は顧客であり、金庫であり、職員であり、地域である。とりわけ、かんら信用金庫は地域の人材を大切にしている。地域から得た人を、立派に育て地域にお返ししよう、これが理念の1つである。そのため、苦しい時期にもしっかりと教育投資をしていく、これが基本の考え方である。キャリア開発が個人の人生支援であるとともに地域支援でもあるという考え方である。

採用後3年間の教育投資：熟してから渉外営業に出す

1995年、入庫後3年間は外訪の営業に出さない、とかんら信用金庫は決めた。一般の金融機関では半年から1年の訓練で客先に出すというのが普通である。当然、現場の支店長からは3年間も支店においておけば成績が上がらず費用がかさむと反対の声が出た。しかし理事長の「職員を愛す、顧客を愛すと

参考 The Roots of KANRA Spirits (第6代理事長 吉野三郎氏 遺訓から)

- ①人を尊重する。身近な人から大切にすること。
- ②金庫が駄目になるとすれば全国で一番最後に潰れるように。
- ③地域でナンバーワンの職場にすることが目標だ。
- ④法を守るものは法によって覆られる。法の不識は許されない。
- ⑤顔や権力に屈するな。旨い話には乗るな。情実におぼれるな。
- ⑥公私を混同するな。お客とは付かず離れず、善良な人を選べ。
- ⑦生きて融資とは少ないお金を効率よく使っていただくことだ。
- ⑧不純なお金は預かるな。目先の業績にとらわれてはいけない。
- ⑨金庫は冷たいと言うが、冷たいのではなく「冷静」なのだ。
- ⑩公平がすべてで、公平こそが経営の基本である。

の理念を踏まえればそれでよい」との鶴の一声は、吉田部長をはじめとする専任委員のこの考え方に力強い後押しをした。そして、理事長、自らが部店長会議で熱い思いを語った。

それは、基本的な知識と業務スキルを確実に手にしていない者は客先には出せないということだ。客のニーズを理解できない、それに対応する技法を知らない、成績を上げたさに生半可な対応をすることになるかもしれない、それは客に対して失礼であろう、というのがその理由である。

しかし、3年間を机上で訓練をするということではない。営業店に配属するのだが、客先営業には出さない。ではその間、何をするのか。徹底した訓練である。

入庫後4年間は、指導者を付ける。とりわけ最初の3カ月はマンツーマン指導とし、指導者（リーダー）の他に、さらに役席者の中から「実務指導責任者」を決める。その指導が標準化されて行われるように「キャリアガイド表」が作られている（図表1、2）。入庫1年目のガイド表、2年目、3年目、4年目というように4つの表に基づいて指導が行われ、その指導成果は人事部が必ず確認する。人事部が読む前に必ず月1回指導者にあげる。指導者にあげるものには、何をいつ、どのように習ったか、細部に至る自己チェック表がある。それは、1995年に基本を作り、時代に対応して作り変えてきているものである。指導者に提出されたものは管理職が必ず読み、

図表1 教育研修ガイド表(入庫1年目、一部抜粋)

氏名		部店名		人事部	部店長	次長	実務指導者
入庫年月日	平成 年 月 日	実務指導者					
本表の使用開始年月	平成 年 月	リーダー氏名					

教育研修項目	実習日	習得度合い	備考
	年/月	△○○	進捗メモ
2. 職務別研修			(教材名…)
(1) 庫内研修 ()			
(2) 外部研修 ()			
3. OJT			(教材名…マンツーマン指導実施要領)
(1) マンツーマン教育			

通信講座	実習日	習得度合い	備考
	年/月	△○○	進捗メモ
1. 初級職員			(教材名…初級職員講座)
(1) 新入職員の心構えと信用金庫のあらまし			
(2) 預金業務と手形・小切手			
(3) 手形交換と為替業務			
(4) 融資業務と出資事務			
2. 初級簿記			(教材名…初級簿記講座)
(1) 簿記の基本原理と仕組み			
(2) 各勘定科目の会計処理			
(3) 決算手続き(別冊製造業・建設業・信用金庫簿記を含む)			
3. 自己啓発			(教材名…)
(1)			
(2)			
(3)			
(4)			
(5)			
(6)			

「記号説明」 △=理解できなかった ○=ほぼ理解できた ◎=十分理解できた

※ 枠の上のリーダー氏名欄は、指名がある場合のみ記入し、指名がない場合は斜線を表示する



図表2 預金業務のガイド表（入庫2年目）

氏名		部店名		人事部	部店長	次長	実務指導者
入庫年月日	平成 年 月 日	実務指導者 責任者					
本表の使用 開始年月	平成 年 月	リーダー 氏名					

習得項目	実習日	習得 度合い	備 考
	年/ 月	△○○	進 捗 メ モ
1. 要求払預金の業務知識、および事務処理（普通・貯蓄・職員・納税）			
(1) 科目の特色（普通・貯蓄・職員・納税）			
(2) 取引の相手方（人格等）			
(3) 口座開設（通報の種類、カード発行の有無）			
(4) 入出金			
①通常の入出金（NB含む）			
②他店券の入出金			
③その他の入出金			
(5) 解約（自振、カード、印照等要件確認等）			
(6) 保管事務（印鑑票、未使用重要用紙、預かり物件等）			
①印鑑票			
②未使用重要用紙			
③預かり物件（簡易記録簿、便宜預かり記録簿、期日処理管理簿等）			(規程・要領/A-60-05)
(7) 自振処理（仕組み理解、登録、取消、再自振、不能対応等）			(規程・要領/A-41-08～09)
(8) NB集約処理			
(9) 睡眠口座、整理口の復活、解約等			(規程・要領/A-20-01)
2. 要求払預金の業務知識、および事務処理（総合口座）			(規程・要領/A-20-03等)
(1) 科目の特色（総合口座）			
(2) 取引の相手方（人格等）			
(3) 解約			
(4) 利息、決算事務			
3. 要求払預金の業務知識、および事務処理（通知預金）			(規程・要領/A-20-06等)
(1) 科目の特色（総合口座）			
(2) 取引の相手方（人格等）			
(3) 口座開設（解約予定日の確認等）			
(4) 解約（解約予定日の確認等）			

「記号説明」 △=理解できなかった ○=ほぼ理解できた ◎=十分理解できた

※ 枠の上のリーダー氏名欄は、指名がある場合のみ記入し、指名がない場合は斜線を表示する

店長、次長は半年に1度点検、人事部は年に1度点検し、誰がどのように育っているかをすべて整理して、育ち方のバラツキをなくすよう努めている。

入庫後3カ月間、マンツーマンで指導が行われるというのはそう珍しくないだろうが、4年間も指導者がつくというのは、指導者のリーダーシップの訓練を兼ね、それを重視しているからでもある。ただ現場の指導者にすべて任せるわけではない。入庫後11月までは毎月、本部でフォローアップ研修が半日行われる。

3年間客先営業に出さずに、営業店舗の内部業務と店頭サービス業務に専念させることで、すべての部門を経験することができる。それ以前は、業務経験のバラツキが後に尾を引き、役付になっても、さらに上級者になるための総合的な力が欠けることがあった。

しかし、初期投資に時間とカネはかかるものの、今ではすべての業務の基礎を知っているため、通信講座受講モデル体系に示されているように、1年目には基礎的な金融業務と初級簿記を、2年目に預金と為替手形交換、3年目に融資と年金基礎、客先営業に出るようになった4年目にマーケティングと企業分析を学び、5年目に金融法務と金融財産相談、6年目に融資審査・管理回収と税務を覚えることが可能となり、習得する業務を多様化させている。そうすれば、後の伸びが大きく、また役付以後の能力が高位で平準化される、と同金庫では考えている。これは、将来の店長や役員候補者のプールが出来上がっていくということである。

キャリアガイドに従ってさまざまな業務を覚えるといっても、それぞれの業務に必要な基本知識、関連する社内制度や公的なルールなどがはっきりとしないと教えるほうも教わるほうも恣意に流れて、教わったつもり、教えたつもりになりがちである。そこで、かんら信用金庫ではそれぞれの業務を遂行する際に参照すべき要領（文書）の所在を明らかにし、それぞれの業務（極めて細かく決めている）と保管ファイルとの関連を明示した表を作成している。こうした保管ファイルの体系化と業務訓練との一体化はまさしく「知識経営（ナレッジマネジメント）」へ

の一步と言える。

成果主義と職員コミュニティの調和

2004年4月から、かんら信用金庫では「役割等級制度」を導入した。それまでの職能資格制度を改定したのである。

「がんばった人が報われる」ようにすることが目的であるが、しかし健全経営を理念とする同金庫では、「がんばれなかった人も次にどうがんばれば挽回できるか」を明示することで、個人間の競争が激化することを避けた。また、役職が上に行けば行くほど、自分1人の成績ではなく、部下集団をがんばらせることや部下集団を育成することに、どれほど「がんばったか」を評価基準に入れることで、職員がコミュニティ意識を持って育っていくような制度にしている。

例によって制度の策定は、委員会方式によった。制度の骨格は、各世代から選抜された委員の侃々諤々の議論から生まれた。1つ1つの役割階層に求められる具体的業務や能力の差を確認しながら、求める期待役割を、コース別、本部・営業店別、等級別に分類した「役割要件書」を作った。それぞれの役割に職務が1対1で対応しているわけではない。そうしてしまうと、その等級についていれば期待される役割とレベルが果たせるはずだと決めつけてしまい、個人の役割が果たせたかどうかの差がわからなくなる。また、次の等級につくまでの間、次の役割に求められる職務群の学習の姿勢が希薄になりかねない。そこで役割間で職務群が重なる部分をつくり、その職務ごとに求められる「職務基準表」を定め、程度差をつける形で明示している。

そして、いま何をすべきか、いま何ができるようになっていくべきかという、2つの要件を兼ね備えた「期待役割設定表」を設定（自己設定・考課者設定）することで、はじめて客観的な人事考課ができると考えている。

加点主義にしたのは、追い立てるタイプの成果主義ではないからである。人事考課表には「加点項目」



キャリア開発の現場をみる

があり、それに10点が与えられ、合計110点となる。10点分は「チャレンジ活動」への評価である。「職務基準表」を離れて自分で設定した目標への評価であり、加点部分である。

ではどのような目標を設定すればよいのか。ともすれば低めに設定して高い点数を狙う者が出るという意見を、目標管理制度を導入している企業の方から聞くことがある。しかし、かんな信用金庫では、次の節でみるように、同じ役職等級全員の目標の情報共有を徹底させることで、個別には店舗事情などで差異があっても、高位に目標が行くように工夫をしている。

個人間の競争ですぎずした関係になる、ということが成果主義導入企業ではよく言われる。かんな信用金庫は「愛本位主義」にいつも立ち返ることによってそれを防ぐ考えだ。例えば、同金庫では代表役員全員と該当者が会食をする「お誕生日会」を毎月続けている。「古い」だろうか？ 私はそうは思わない。

また、本店中2階には職員に貸し出す本がズラッと何百冊も棚に並んでいる。これは社費で購入したものではない。経営トップ自らが買って読んだ本を職員用にと並べているのである。トップは勉強好きである。その生き方を受け継がせようとしているのだが、無理矢理読ませるわけではない。これまた「古い」だろうか？ 私はそうは思わない。経営層はすべて生え抜きである。「自力成長」、これが基本

川喜多 喬

法政大学大学院 経営学研究科
キャリアデザイン学専攻教授

1948年大阪府生まれ。東京大学大学院博士課程修了。茨城大学助教授、東京外国語大学助教授、法政大学経営学部教授などを経て現職。専門は人的資源管理論。日本キャリアデザイン学会理事・事務局長。主要著書に「人材育成論入門」（法政大学出版局）など。



的な考え方である。内部の人材に投資を絶やさない、これがキャリア開発の哲学というものである。

そのような風土であるからコミュニケーションがよい。コミュニティとしての企業風土があってはじめて、成果主義が顧客へのサービス向上のために設定した目標への到達競争となりうる。

徹底した訓練と評価データの公開

人事考課の準備も、かんな信用金庫では徹底している。導入後1年間を新人事制度の周知期間として、なんと16回にもわたって、全職員対象に半日、考課制度の説明を行った。さらに8回にわたって人事考課研修会（「期待役割設定と考課、面接実施のガイドライン」）を持った。また5回にわたって対象者198人に対して考課者訓練を行った。

考課者訓練は、他の企業でも行っているだろうが、かんな信用金庫の徹底ぶりは、被考課者訓練も行っ

<p>新入社員・中途採用社員の教育は… パルビットの</p>	<p>パルビット研究所</p>	<p>お気軽にご相談ください</p>
<p>新人教育おまかせキット</p>		<p>研修サポート 技術研修の企画と運営、 講師派遣をいたします。</p>
<p>～少ないコストでビジネスに必要なノウハウを すべて教育できます～</p>		<p>公開セミナー どなたでも参加できる技術セミナーを 開催しています。</p>
<p>ビジネスマナー・文章能力・ コミュニケーション能力・社会生活・顧客満足</p>		<p>通信教育 数学基礎、統計手法の基礎が学べます。</p>
<p>+</p> <p>講師用テキスト&パワーポイント CD</p>	<p>お問合せ、資料請求は… 有限会社 パルビット研究所 〒104-0061 東京都中央区銀座2-11-8 第22中央ビル4F</p>	<p>コンサルタント派遣 コンサルタントが問題解決を支援します。</p>
<p>期間限定価格：98,000円(税込)</p>	<p>TEL：03-3829-3438 FAX：020-4664-9265 Mail：info@palbit.co.jp URL：http://www.palbit.co.jp</p>	

たところにある。対象者222人に対して6回開催した。

また、さらに「臨店指導」として、各店舗に人事部がでかけて、現場で評価のやり方を指導もしている。これは期待役割の設定内容と、人事考課の評価の正しさを人事部が自ら現場の仕事を見て議論を行い再確認するためでもある。

人事考課のデータはすべて人事部長まで上がる。人事部長はすべての考課表に目を通す。そして長い企業内キャリアの中で熟知した業務、また人を思い浮かべながらすべての考課表にチェックを入れる。

いたずらに規模を大きくせず、人の成長に合わせて着実に成長する健全経営の理念、入社時からの面接の徹底、キャリアガイドによる教育訓練の積み重ねの現場にいること、何度も繰り返し自己申告を丹念に読んできていること、これらがないと人事部長のチェックは、機械的なものになってしまいがちだが、かんら信用金庫ではそういうことはない。

また人事考課結果の公開も徹底している。自己申告・面接制度に基づき、3月中に部店長は、本人の期待役割の自己設定表と役席が作成した設定表の原案をもとに、本人との「目標面接」を行い新制度の期待役割を明確にする。11月に部店長は本人の上期の自己評価、考課者の上期の考課結果、期待役割の中間評価をもとに、本人との中間面接を行う。そして翌年の6月に部店長は、本人の下期の自己評価、考課者の下期の考課結果、個人別育成方針の原案、自己申告書および期待役割設定表の年間評価をもとに、本人との育成面接を実施し、今後の努力の方向を明確にしている。

また期初の目標設定において、同じ役割等級の者が今年どういう目標を掲げたか、その質的な記述内容を文章で該当者全員に公開している。これは目標設定の相互訓練（クロストレーニング）にもなるわけである。

こういった「公開」を徹底するのは、被考課者に個人責任をかぶせて追い立てるためではない。上司もデータを知り、人事部長もデータを知り、しっかり読んで評価をしていくことで、かんら信用金庫の店舗集団の長として、あるいは職員全体の長として

「連帯責任」を果たし、チームでがんばらねばだめだという考え方を、役職者自身も持つためである。



事例からの教訓

企業のキャリア開発と称するものは、多くが中年を対象とし、ともすれば社外での活躍機会への誘導となっている。しかし、かんら信用金庫のものは新卒採用者への徹底した業務指導を入庫1年目、2年目、3年目、4年目とステップをきちんと踏んで示した能力開発の理想像からスタートし、その後も社内で活躍させるものとなっている。

いまだかつて能力不足で解雇した者は1人もいないというかんら信用金庫のキャリア開発は、大量に採用して振り落とすタイプのものではない。着実な成長を目指す健全経営の理念、「お互いの成長を喜びとする」愛本位主義の理念に基づき、企業内での成長のすべての過程を考えたキャリア開発である。

たしかに一部、外部の知恵も借りているが、制度作りは職員各世代からなる委員会活動が中心となり、経営トップ層が自ら筆を執り、長い時間をかけて議論しながら手作りで作ったものだ。

現場に精通した、現場たたき上げの、長い企業内キャリアを持った人々にして、はじめて企業の実情にあった制度ができ、役割等級ごとに必要な業務がわかるのである。どこの企業にも合うと称する制度が空から降ってきたかのように導入されたものではないので、職員に支持されるのである。

キャリア開発制度の理解には、徹底した手間と時間をかけねばならない。かんら信用金庫は丸1年にわたり、多大の時間をかけている。

営業現場に出しながら、しかし客先営業に使うことは3年がまんさせる、これも多大の投資である。しかしこうした教育投資を続けて10年、優れた中堅幹部が育ってくる。投資をするには勇気がいるはずである。「人材育成は重要」と口先では言いながら人材投資を抑える企業が多い中で、かんら信用金庫のような企業は「地の塩」とでも言うべき、優れた企業ではないだろうか。（かわきた たかし）