



信用金庫の本部組織改革への取組み – 事前課題の集計結果 –

視点

近年の信用金庫の本部組織改革の動きをみると、営業店事務の集中化などで営業店サポート部門の陣容が拡充される一方で、本部全体では効率化を目指す動きが強い。足元で深刻化する新型コロナウイルス感染症の拡大は、信用金庫の本部組織改革を加速させる可能性があり、生産性向上をキーワードに取組みの活発化も予想される。

そこで本稿では、当研究所が2020年度に実施した「経営戦略プランニング研修」のうち、本部組織改革に関連する事前課題の集計結果を紹介する。

要旨

- 本稿は、「経営戦略プランニング研修」のうち本部組織改革に関連した事前課題（集計結果）を取りまとめたものとなる。
- 直近3年間で実施した本部組織改革には、「重複部門の整理・統合」（36.0%）、「各種会議の整理・統合」（26.7%）などがある（第7回）。
- 直近3年間で実施した庫内会議改革をみると、「会議資料を事前に出席者に周知」（52.3%）、「ペーパーレス会議の導入」（47.6%）などがある（第7回）。
- 本部の部門別業績評価制度を「実施中で、今後も実施予定」の受講金庫の割合は8.9%に留まる（第4回）。
- ウィズ／アフターコロナ時代を見据えた信用金庫の本部組織の見直し方向は、強化・拡充と縮小・効率化のメリハリをより強めていくと考えられる。

キーワード

信用金庫、経営戦略、新型コロナウイルス感染症、本部組織改革

※詳しくは、金融調査情報（2020-37）「信用金庫のコスト削減・生産性向上 – 事前課題の集計結果 –」および（2020-34）「信用金庫の営業店評価の再設定 – 事前課題の集計結果 –」を参照願う。

目次

はじめに

1. 本部業務の生産性向上（第7回 事前課題集計結果より）
2. 本部の部門別業績評価制度（第4回 事前課題の集計結果より）

おわりに

はじめに

近年の信用金庫の本部組織改革の動きをみると、営業店事務の集中化などで営業店サポート部門の陣容が拡充される一方で、本部全体では効率化を目指す動きが強い。足元で深刻化する新型コロナウイルス感染症の拡大は、信用金庫の本部組織改革を加速させる可能性があり、生産性向上をキーワードに取組みの活発化も予想される。

そこで本稿では、当研究所が2020年度に実施した「経営戦略プランニング研修」のうち、本部組織改革に関連する事前課題の集計結果を紹介する（**図表1**）。

（図表1）経営戦略プランニング研修の概要

信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため、信金中金 地域・中小企業研究所が2017年度に開始した信用金庫役職員向けの集合（ゼミ）形式の研修である。2020年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、オンライン方式での開催に変更した。

信用金庫のニーズが高い分野（テーマ）単位で募集を行っており、受講信用金庫から提出された事前課題の集計結果および業界動向等の解説をYouTubeで配信する形である。

（備考）図表1～10まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

1. 本部業務の生産性向上（第7回 事前課題の集計結果より）

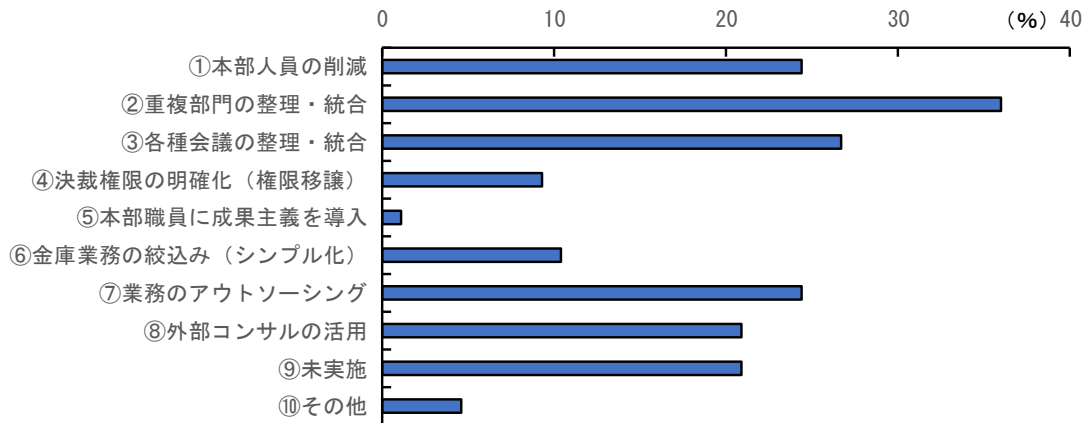
現在、多くの信用金庫が本部業務の生産性向上を目指し、本部の組織改革などに取り組んでいる。具体的な取組内容などを確認するため、以下では当研究所が2020年11月から2021年2月に実施した「経営戦略プランニング研修」の第7回「コスト削減・生産性向上」より、本部組織改革に関する項目を紹介する。

（1）直近3か年で実施済みの施策

本部組織改革を目的に直近3年間に実施した施策は、（**図表2**）のとおりである。受講金庫の回答割合が高かった施策をみていくと、「重複部門の整理・統合」が36.0%となり、「各種会議の整理・統合」（26.7%）、「本部人員の削減」（24.4%）、「業務のアウトソーシング」（24.4%）が続いた。2020年4月の民法改正に関連して「外部コ

ンサルの活用」も2割あったが、「決裁権限の明確化（権限移譲）」や「金庫業務の絞込み（シンプル化）」を挙げた受講金庫は1割前後に留まった。また、「本部に成果主義を導入する」の回答も僅かとなる。

（図表2）直近3年間で実施済み（複数回答可）



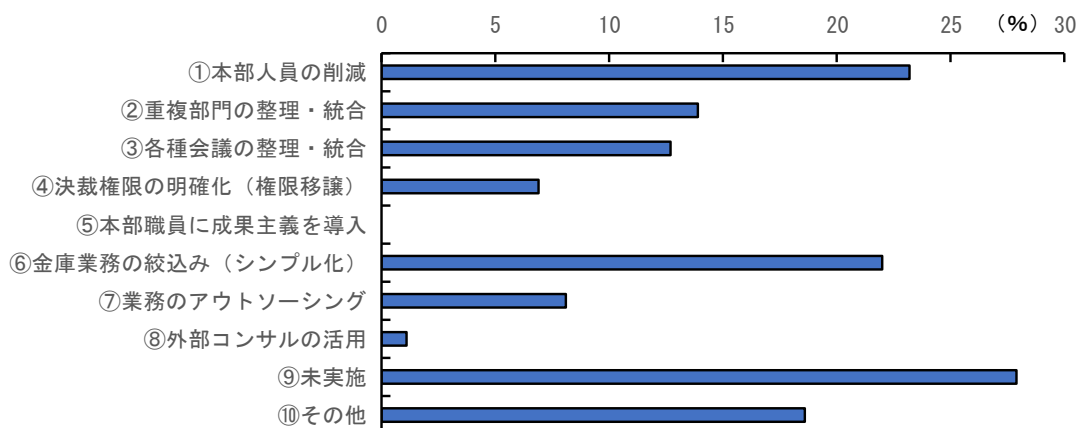
（2）2021年度に実施予定の施策

次に2021年度に実施予定の施策として「本部人員の削減」を挙げる受講金庫が23.2%あった（図表3）。常勤役職員数の減少が続き、営業店の職員不足が叫ばれるなか本部人員の意識的な見直しに取り組む信用金庫が増えると予想される。

図表3と比較すると、「業務のアウトソーシング」が24.4%から8.1%に低下する一方で、「金庫業務の絞込み（シンプル化）」は10.4%から22.0%に10ポイント以上上昇している。今後は本部庫業務のもう一段の生産性向上を図るため、ニーズの乏しい業務や商品・サービスの改廃が進む可能性もある。

なお、事前課題の作成時期が事前度計画策定前だったこともあり、「未実施」を挙げる受講金庫が27.9%、「その他」を挙げる信用金庫も18.6%あった。

（図表3）2021年度中に実施予定（複数回答可）

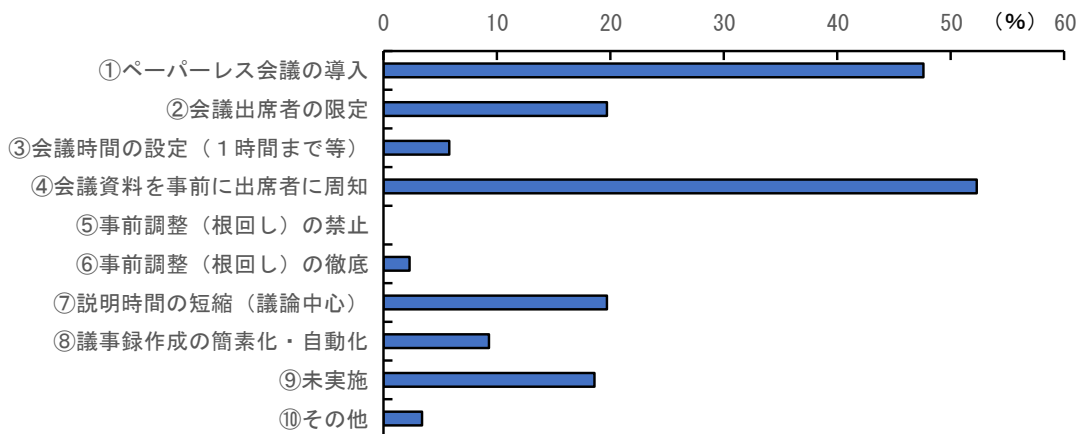


（３）直近３年で実施した庫内会議改革

本部組織改革の一環として、本研修では庫内会議改革に注目した。直近３年間で実施済みの庫内会議改革を確認すると、「会議資料を事前に参加者に周知」が 52.3%と半数を占め、「ペーパーレス会議の導入」も 47.6%となった（図表４）。

その一方で、「事前調整（根回し）の禁止」「事前調整（根回し）の徹底」を挙げる受講金庫は僅かであった。信用金庫は大手金融機関に比べ、会議の出席人数が限られ、事前調整の必要性が乏しい可能性も窺われる。

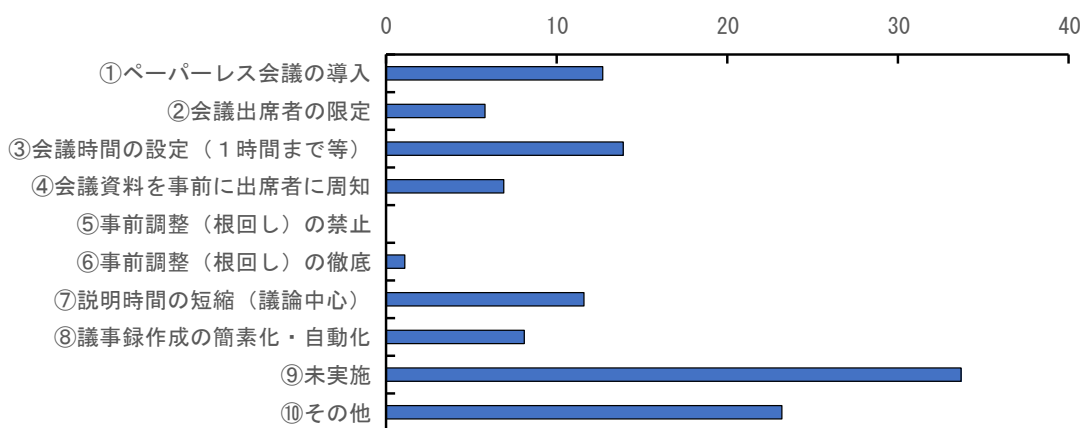
（図表４）実施済みの庫内会議改革（複数回答可）



（４）2021 年度に実施予定の施策

2021 年度の実施予定の庫内会議改革をみると、「会議時間の設定（１時間まで等）」（13.9%）、「ペーパーレス会議の導入」（12.7%）、「説明時間の短縮（議論中心）」（11.6%）を挙げる受講金庫の割合が相対的に高かった（図表５）。ただし図表４と同様の理由で「未実施」や「その他」の合計が５割を超えている。

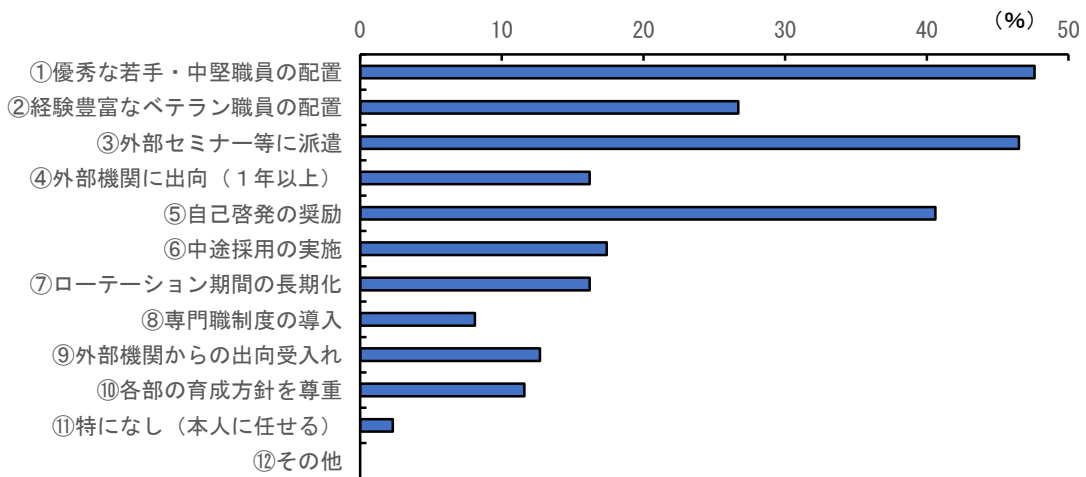
（図表５）2021 年度に実施予定の庫内会議改革（複数回答可）



（４）本部で専門業務に携わる職員の育成策

決算経理やシステム関連など本部で専門業務に携わる職員の育成が課題となっている。そこで（図表 6）では、本部で専門業務に携わる職員の育成策を確認した。受講金庫の回答は、「優秀な若手・中堅職員の配置」が 47.6%となり、「経験豊富なベテラン職員の配置」を 20 ポイント上回った。「外部セミナー等に派遣」（46.5%）と、「自己啓発の奨励」（40.6%）が 4 割を超える一方で、「外部機関に出向（1年以上）」の回答は 2 割に満たなかった。本部職員数に限りがあり担当者の長期離脱には慎重な意見が強いためと考えられる。また「中途採用の実施」「外部機関からの出向受入れ」の回答は伸び悩みがみられ、「専門職制度の導入」も 1 割未満であった。

（図表 6）本部で専門業務に携わる職員の育成策（3つまで）



2. 本部の部門別業績評価制度（第 4 回 事前課題の集計結果より）

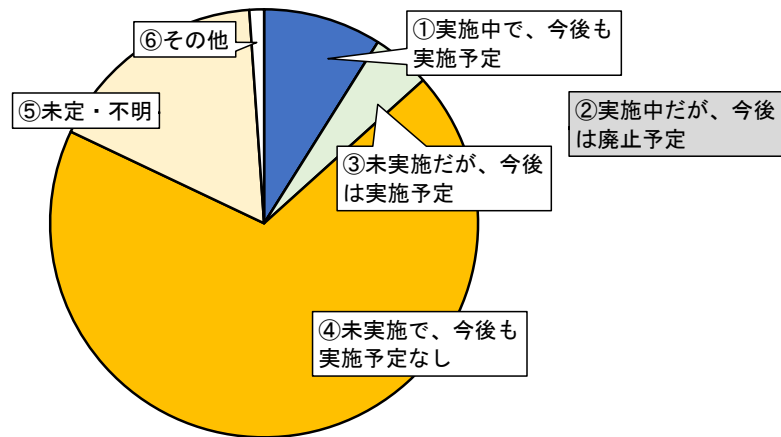
本部組織の生産性向上にあたり各部門の適正人員の算出に苦慮する信用金庫は多い。と言うのも各部門の業務内容が多岐に亘り相対評価しにくい点がある。例えば、事務集中部門の 10 人と企画部門の 5 人を相対評価するには工夫が必要である。

そこで本稿では、本部各部の評価手法の一つである部門別業績評価制度を取り上げることにした。経営戦略プランニング研修の第 4 回「営業店評価の再設定」の事前課題より関連する項目を紹介する。

（１）本部の部門別業績評価制度の有無

最初に本部の部門別業績評価制度の有無を確認したところ、「未実施で、今後も実施予定なし」が 68.5%に達し、「実施中で、今後も実施予定」は 8.9%となった（図表 7）。「未実施だが、今後は実施予定」を加えても、導入に前向きな信用金庫は 1 割強に留まった。そのため、実施金庫が少ない前提での集計となる。

(図表7) 本部の部門別業績評価の有無(1つ)

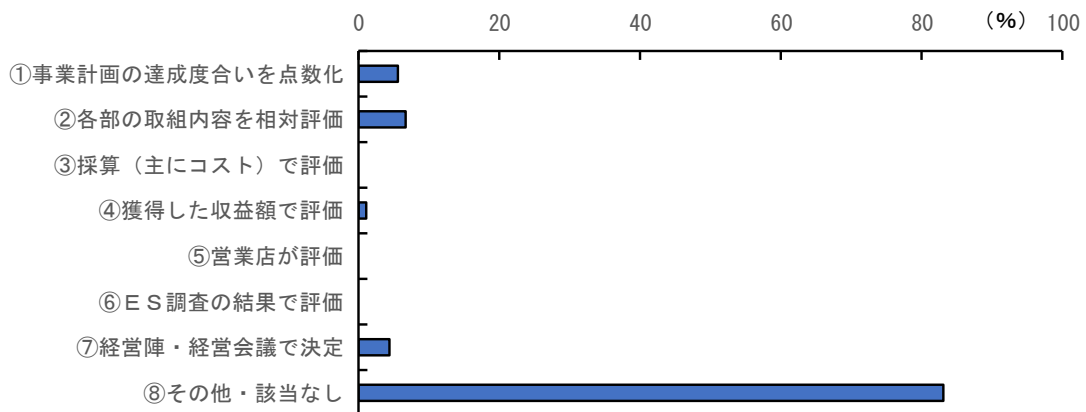


(備考) 円グラフで回答が0の項目はシャドーとする。

(2) 重視する評価方法

部門別業績評価で重視する評価方法は、「各部の取組内容を相対評価」「事業計画の達成度合いを点数化」「経営陣・経営会議で決定」「獲得した収益額で評価」があった(図表8)。逆に「採算(主にコスト)で評価」「営業店が評価」「ES調査の結果で評価」の回答金庫数は0であった。

(図表8) 重視する評価方法(3つまで)

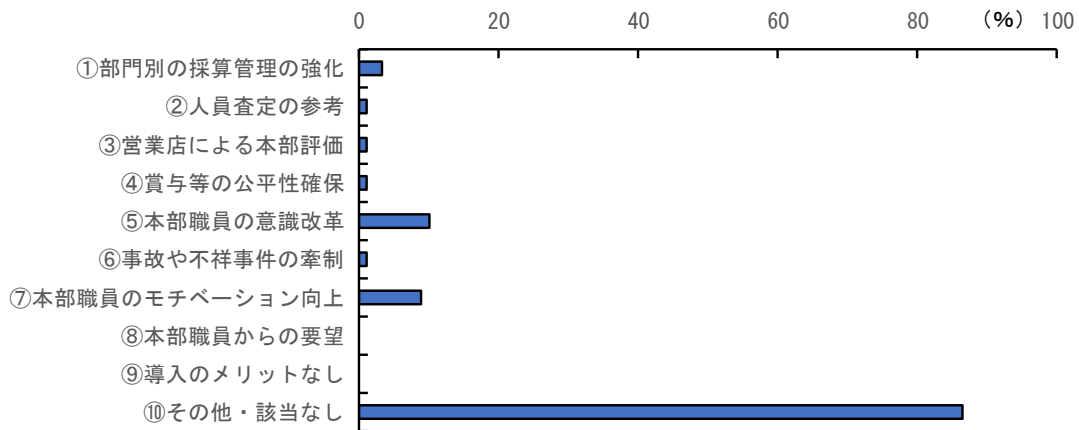


(備考) 図表8から10まで現時点では未実施だが、今後の実施を想定し回答した受講金庫等がある。

(3) 導入の目的

部門別業績評価制度の導入目的は、「本部職員の意識改革」が10%を超え、「本部職員のモチベーション向上」も8.9%あった(図表9)。「部門別採算管理の強化」に活用する受講金庫もみられたが、「本部職員からの要望」の回答は0であった。

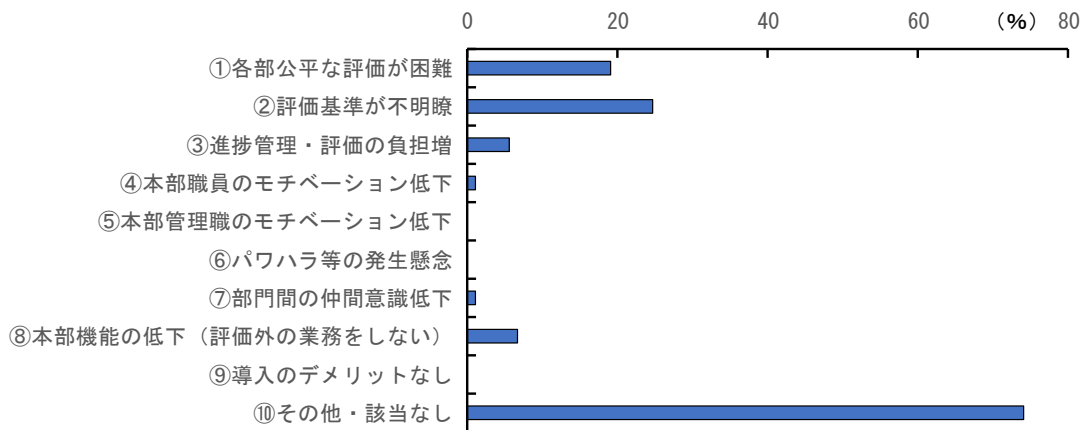
(図表9) 導入の目的 (3つまで)



(4) 導入の課題

部門別業績評価制度を導入する際の課題をみると、「評価基準が不明瞭」の回答割合が最も高い24.7%となった(図表10)。また、「各部公平な評価が困難」(19.1%)もあり、「本部機能の低下(評価外の業務をしない)」や「進捗管理・評価の負担増」を懸念する声も聞かれた。

(図表10) 導入後の課題 (3つまで)



おわりに

ウィズ/アフターコロナ時代を見据えた信用金庫の本部組織の在り方を考えると、部門間や部門内の経営資源の再配置を進め、強化・拡充と縮小・効率化のメリハリをより強めていく動きが予想される。

信用金庫の常勤役職員数の減少が続くなか、顧客に対するきめ細かい伴走型支援を強化するためには、より多くの職員を営業活動に振り分ける必要がある。また、付加価値の高い提案セールスを行うためには、各分野の専担者を本部に集中配置した方が効率性

も高まる。

いずれにしても、本部業務の生産性を高めるためには、先ずは本部と営業店の役割分担を再検討する必要がある。それと同時にアウトソーシング可能な業務、そもそも不要・不急な業務などを洗い出し、組織のスリム化を図っていくことが望まれる。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

〈参考資料等〉

- ・ 信用金庫・地域銀行等のホームページ、ディスクロージャー誌

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】（2021年度）

号 数	題 名	発行年月
2021-1	信用金庫の若年層取引の強化策 - 事前課題の集計結果 -	2021年4月
2021-2	信用金庫の本部組織改革への取組み - 事前課題の集計結果 -	2021年4月

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 活動状況 (2021年3月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	レポート分類	通巻	タイトル
21.3.3	内外金利・為替見通し	2020-12	超緩和策は当分継続される見通し。3月会合後に公表予定の点検結果に注目
21.3.9	ニュース&トピックス	2020-85	旭川信用金庫の空き家対策事例「みんなの0円物件®」の活用について
21.3.15	産業企業情報	2020-12	新型コロナ感染拡大の裏に潜む中小企業の人手不足問題 ーダイバーシティ推進と生産性向上が求められるー
21.3.22	金融調査情報	2020-35	信用金庫の店舗体制改革 ー事前課題の集計結果ー
21.3.22	金融調査情報	2020-36	信用金庫の渉外体制改革 ー事前課題の集計結果ー
21.3.22	金融調査情報	2020-37	信用金庫のコスト削減・生産性向上 ー事前課題の集計結果ー
21.3.22	金融調査情報	2020-38	信用金庫の周年記念事業への取組み ー事前課題の集計結果ー
21.3.22	ニュース&トピックス	2020-87	西武信用金庫の考えるSDGs宣言について
21.3.30	内外経済・金融動向	2020-8	為替相場の現状と展望ーここ数年のトレンドに反し、振れの大きい動きを示す可能性もー
21.3.30	産業企業情報	2020-13	中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか④ ー事業承継を模索するなかでの「廃業という選択肢」の可能性ー
21.3.31	金融調査情報	2020-39	コロナ禍と信用金庫の預貸金動向 ー資金繰り支援から事業の維持・再構築へー

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号

TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048

e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp

URL <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)