



## 信用金庫の営業店人員の適正化 - 事前課題の集計結果 -

### 視点

信用金庫を取り巻く環境を概観すると、人口の高齢化・減少、地域経済の縮小が続き、また金庫収益と常勤役職員数の減少も深刻である。こうした状況下、市場環境や顧客ニーズに最適な人員配置に取り組む信用金庫は多い。必要な人員を適正配置することで、経営の効率化および営業力の強化が期待される。前提となる人員査定の客観性を高めるため、事務量調査などを活用する信用金庫もみられる。

そこで本稿では、当研究所が2021年3月から4月に実施した「経営戦略プランニング研修」の第10回「営業店人員の適正化」の事前課題（集計結果）を紹介する。信用金庫の営業店人員の適正配置策について幅広く取り上げるので、施策決定時などの参考情報として活用いただきたい。

### 要旨

- 本稿は、「経営戦略プランニング研修」の第10回「営業店人員の適正化」の事前課題（集計結果）を取りまとめたものとなる（**受講金庫は78金庫**）。
- 営業店人員の過不足状況は、「不足」の回答割合が6割となる一方で、「過不足なし」と「過剰」がそれぞれ2割ある（**問1**）。
- 人員査定の実施頻度は、「人事異動の都度」の34.0%が最も高く、また事務量調査を利用する信用金庫が全体の52.5%と半数に達する（**問2、3**）。
- 少人数店舗をスムーズに運営する方法として、業務内容の限定や営業時間の短縮といった機能縮小に加えて、母店や僚店の応援が求められる（**問4**）。
- 営業店職員のマルチタスク化（多能化）に取り組む信用金庫が4割程度ある一方で、「人繰りが厳しく実施困難」を課題に挙げる信用金庫もみられる（**問5**）。
- 軽量店舗の仕組みなどを定義する信用金庫は1割弱となり、また「活用する」回答割合も全体の3分の1（34.4%）に留まる（**問6**）。

### 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、営業店人員の適正化

※「経営戦略プランニング研修」の第10回「営業店人員の適正化」の事前課題提出期間は、2021年3月2日～3月12日であった。

目次

はじめに

1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）
2. 営業店人員の過不足状況（問1）
3. 人員査定の方法等（問2、3）
4. 少人数店舗の運営等（問4、5）
5. 軽量店舗の出店（問6）

おわりに

はじめに

信用金庫を取り巻く環境を概観すると、人口の高齢化・減少や地域経済の縮小が続き、また金庫収益と常勤役職員数の減少も深刻である。こうした状況下、市場環境や顧客ニーズに最適な人員配置に取り組む信用金庫は多い。必要な人員を適正配置することで、経営の効率化および営業力の強化が期待される。前提となる人員査定の客観性を高めるため、事務量調査などを活用する信用金庫もみられる。

そこで本稿では、当研究所が2021年3月から4月に実施した「経営戦略プランニング研修」の第10回「営業店人員の適正化」（以下「本研修」という。）の事前課題（集計結果）を紹介する（**図表1、2**）。信用金庫の営業店人員の適正配置策について幅広く取り上げるので、施策決定時などの参考情報として活用いただきたい。

（図表1）経営戦略プランニング研修（テーマ別）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年度に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から25まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（図表2）本研修スケジュール

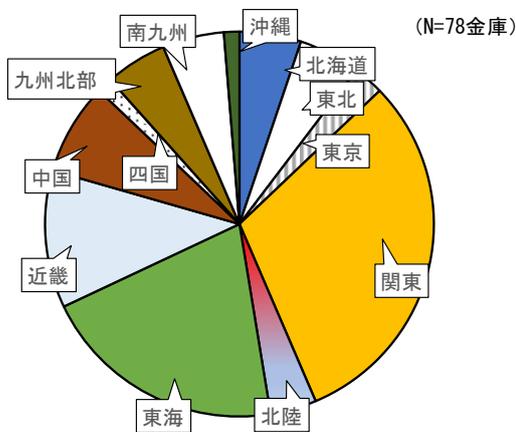
年 月 日	内 容
2021年3月2日	研修の案内発出（第10回テーマ「営業店人員の適正化」）
3月12日	申込み期限（事前課題の提出期限）
4月1日	YouTubeによるWeb研修動画の配信（約31分）
4月30日	Web研修動画の配信終了

## 1. 事前課題の集計結果（受講金庫の特徴等）

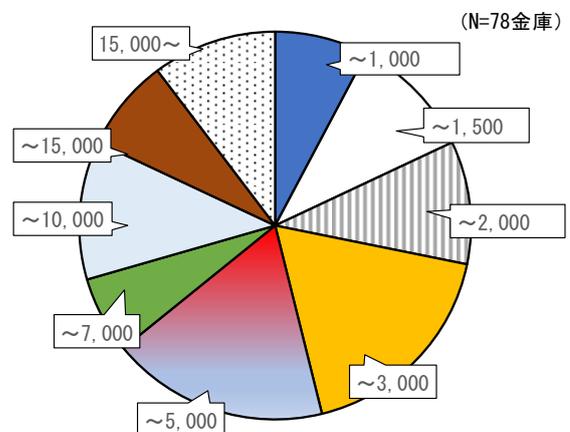
本研修は、全国から78の信用金庫が参加した。受講金庫の地区別、預金規模別の分布をみると、（図表3、4）のとおりである。また、2021年1月から3月にかけて緊急事態宣言の再発令された11都府県<sup>1</sup>に本店を有する信用金庫の割合は41.0%となる。

なお、本研修の事前課題提出期限は2021年3月12日であった（図表5）。その後、3月21日には1都3県の緊急事態宣言が解除されたが、4月以降、「まん延防止等重点措置」の対象地域が拡大し、また4月25日には「緊急事態宣言」が1都2府1県に発令されている。そのため、足元の信用金庫の取組方針などが課題集計時と異なる可能性のあることに留意願いたい。

（図表3）地区別の受講状況



（図表4）預金規模別の受講状況（億円）



（図表5）事前課題の内容

No.	設問（大項目）	課題の内容
問1	営業店人員の状況	現在の営業店人員の過不足状況について
問2	営業店の人員査定	適正人員の算出、査定、配置状況について
問3	適正人員の査定（算出）方法	適正人員の査定手法について
問4	少人数店舗の運営	少人数店舗の現状、運営方法について
問5	マルチタスク化（多能化）への取組み	マルチタスク化への取組内容、課題等について
問6	軽量店舗の出店	低コスト・小型の軽量店の取組内容について
問7	手当関係	渉外担当者に対する営業手当の有無について

- （備考）1. 回答は原則として選択式を採用し、意見等はコメント欄に記入  
 2. 回答に未記入があった場合等は、適宜「その他」などへの修正を実施  
 3. 問7は掲載を省略

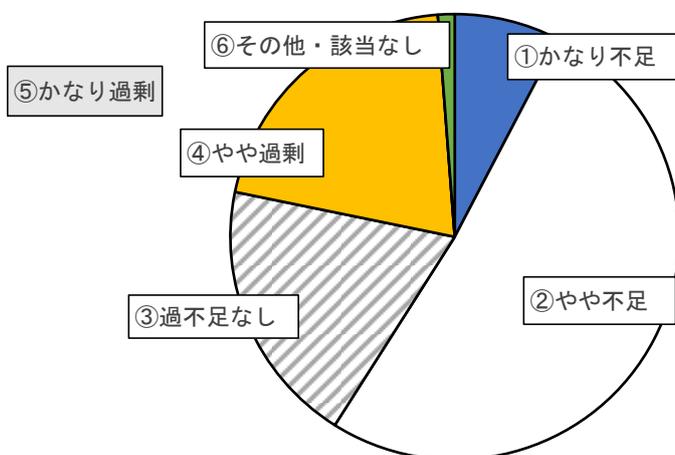
<sup>1</sup> 栃木県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、岐阜県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県、福岡県の1都2府8県

## 2. 営業店人員の過不足状況（問1）

限られた経営資源を有効活用するため、営業店人員の適正配置に取り組む信用金庫は多いものの、最適な配置の実現は困難とされる。そこで本研修では営業店人員の適正化策について様々な角度から確認した。

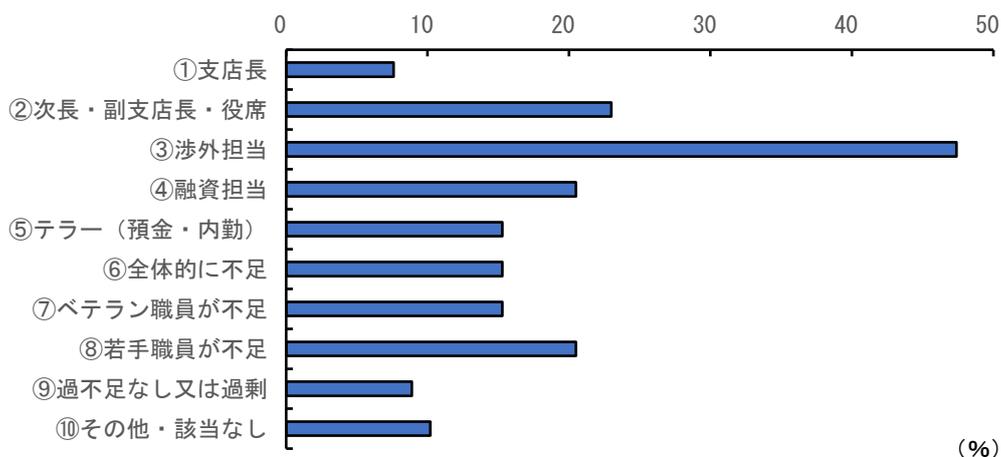
最初に（問1）では営業店人員の過不足感をみた（図表6）。「かなり不足」と「やや不足」の合計割合が58.8%となる一方で、「過不足なし」が19.2%、「やや過剰」は20.5%となった（「かなり過剰」を選択する信用金庫は0）。なお、営業店人員の過不足感について、地区別や預金規模別による目立った特徴は確認できなかった。

（図表6）営業店人員の過不足感（1つ）



（備考）以下、円グラフで回答が0の項目はシャドーとする。

（図表7）特に不足する業務内容（3つまで回答可）



次に業務別の不足感は、「渉外担当」が46.7%となり、「次長・副支店長・役席」の23.0%が続いた（図表7）。また、「ベテラン職員が不足」より「若手職員が不足」を

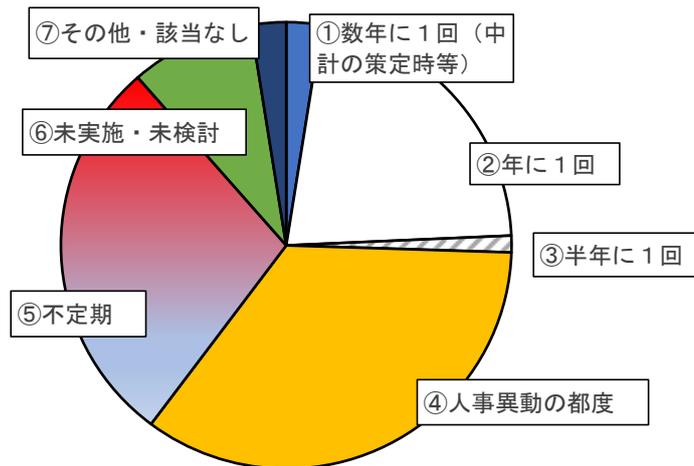
挙げる信用金庫の回答割合がやや高いが、「支店長」の不足を選択する信用金庫は1割に満たなかった。「その他・該当なし」をみると、『30代～40代前半の中堅職員が不足している』とのコメントが複数あった。

### 3. 人員査定の方法等（問2、3）

（問2）「営業店の人員査定」、（問3）「適正人員の査定（算出）方法」では、実際に営業店の人員査定を行う際の方法などを課題に設定した。

人員査定の実施頻度は、「人事異動の都度」が34.6%と最も多く、「年に1回」も21.7%あった（図表8）。「未実施・未検討」および「その他・該当なし」を除く9割弱の信用金庫が人員査定を実施していると考えられる。ただし「不定期」を選択する信用金庫が3割あるなど、信用金庫によって実施頻度が分かれた。

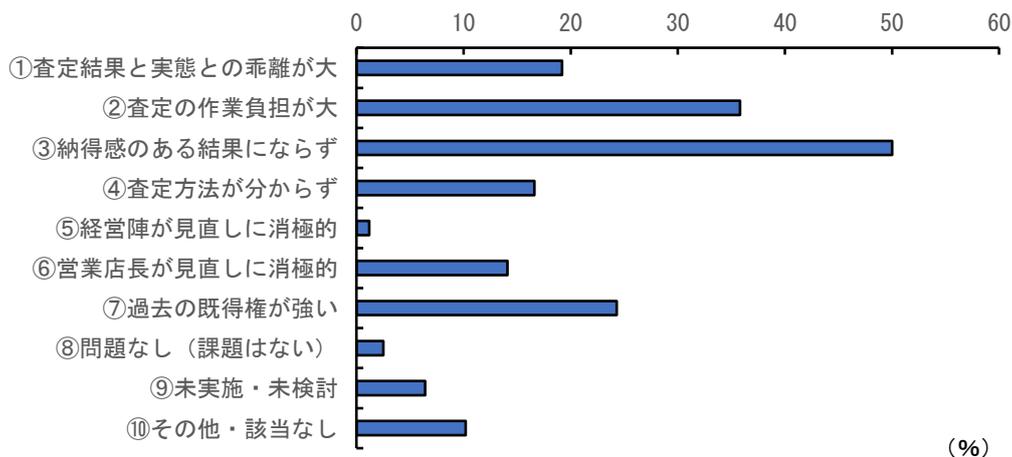
（図表8）人員査定の実施頻度（1つ）



なお、査定結果の人員配置への反映状況は、「可能な限り反映」が回答金庫の4分の3となった。人員査定そのものは信用金庫の間ではほぼ浸透している。その一方で、一部の信用金庫からは、『個別店舗の人員配置に査定結果を活用しているが、金庫全体の配置計画にまで使いこなせていない』などの問題提起があった。

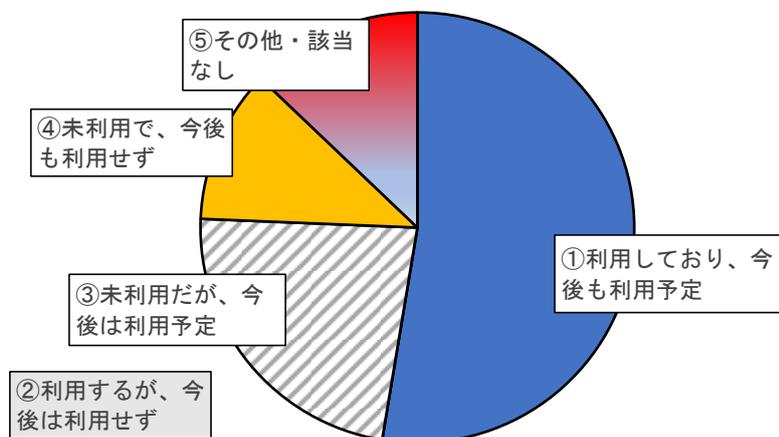
次に査定実施時の課題は、回答割合の高い順に「納得感のある結果にならず」が50.0%、「査定の作業負担が大」は35.8%などとなった（図表9）。実施にあたり「経営陣が見直しに消極的」は1.2%に留まり、むしろ「営業店長が見直しに消極的」（14.1%）の回答割合の方が高かった。査定の結果、自店の職員が削られる懸念を持つようで、「過去の既得権が強い」（24.3%）ことも課題と考えられる。

(図表9) 人員査定の実施時の課題 (3つまで回答可)



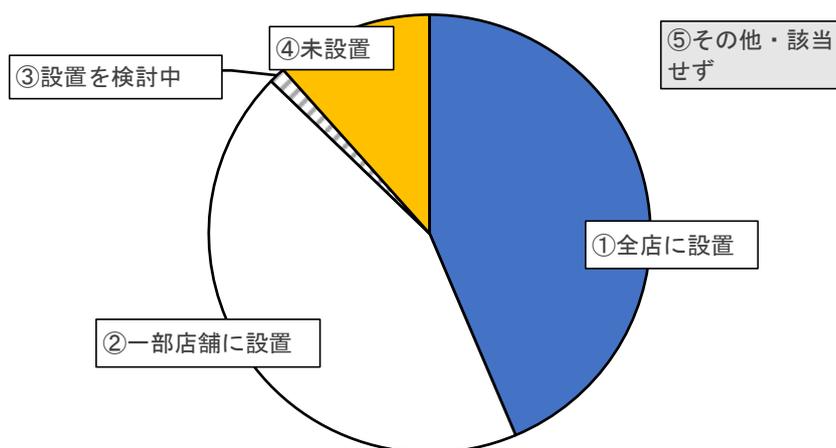
ここから実際の人員査定で利用する指標などをみていく。第1に事務量調査の利用を確認すると、「利用しており、今後も利用予定」が半数を超え、「未利用だが、今後は利用予定」を加えると全体の4分の3に達する(図表10)。「未利用で、今後も利用せず」は12.8%となり、また「その他・該当なし」のコメントのなかには、『人員査定には利用せず、全店の状況把握に活用している』や『営業店へのヒアリングを重視し、その裏付けに利用している』なども散見された。

(図表10) 事務量調査の利用の有無 (1つ)



次に来店受付機(発券機)を導入する信用金庫は、「全店に設置」が43.5%となり、「一部店舗に設置」の43.5%を加えると、9割弱となる(図表11)。一部店舗に設置する信用金庫の多くは、全店設置を想定しておらず、『一定以上の来店客数のある営業店に導入する』『一定数以上の来店客数の店舗に導入する』ようである。また、『来店受付機は、店頭の混雑緩和で貢献がみられるものの、来店客の分析については不十分である』との問題提起も信用金庫から出ている。

(図表 11) 来店受付機（発券機）の設置の有無（1つ）

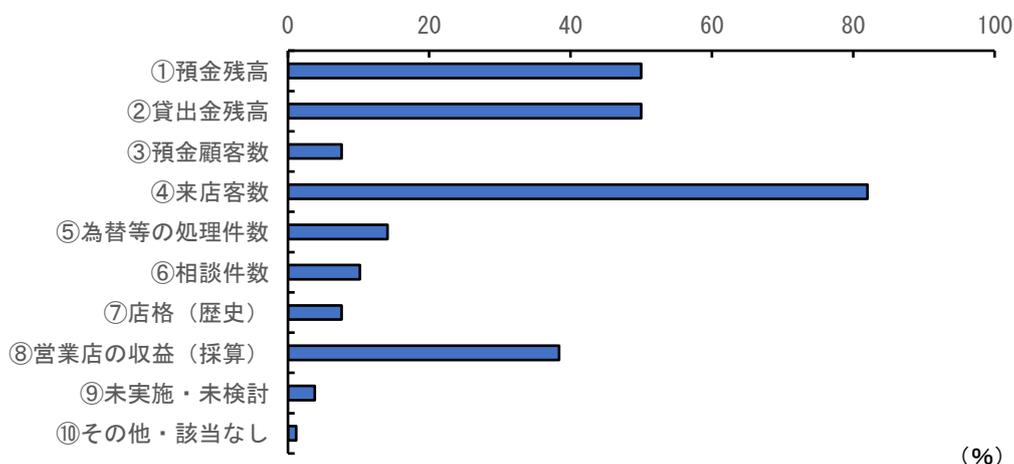


なお、適正人員の算出ノウハウを提供する外部コンサルの活用について、「利用あり（利用中）」が27.1%となり、「未利用」は50.5%であった。未利用のうち「今後は利用」が16.8%あるので、全体の4割の信用金庫が外部コンサルの利用に前向きと考えられる。

適正な内勤職員の算出で重視する指標をみると、「来店客数」の回答割合が82.0%と最も高く、「預金残高」と「貸出金残高」が50.0%であった（図表12）。「貸出金残高」の回答割合が高い要因として、内勤職員の範囲に融資係を含む信用金庫があるためと想像される。また、「営業店の収益（採算）」を挙げる信用金庫も4割弱ある。その一方で、「預金顧客数」や「為替等の処理件数」「相談件数」などは1割前後に伸び悩み、また「店格（歴史）」の回答も僅かであった。

ちなみに8割弱の信用金庫が来店客数の算出基準を「平均値に合わせる」とし、「繁忙日に合わせる」は3.8%に留まる。

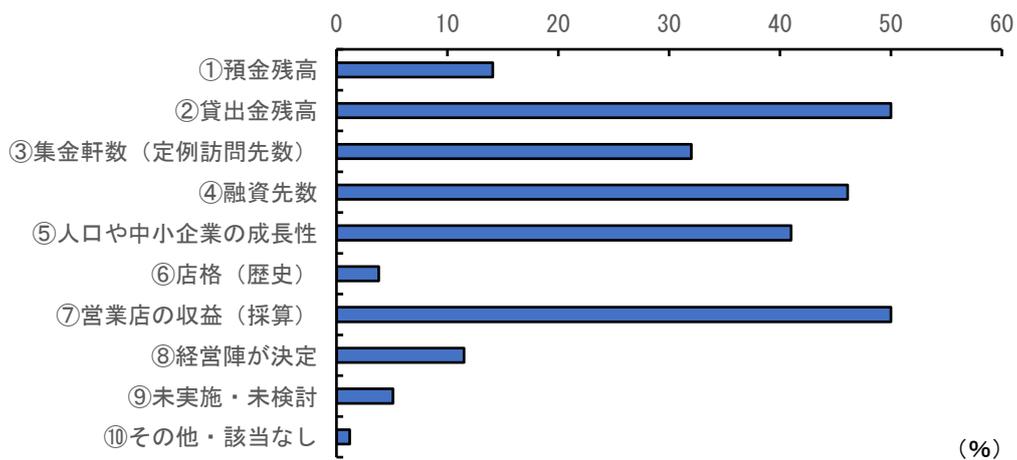
(図表 12) 適正な内勤職員の算出で重視する指標（3つまで回答可）



一方、適正な渉外職員の算出で重視する指標をみると、「貸出金残高」と「営業店の収益（採算）」がともに 50.0%となり、「融資先数」（46.1%）、「人口や中小企業の成長性」（41.0%）も 4 割を超えた（図表 13）。

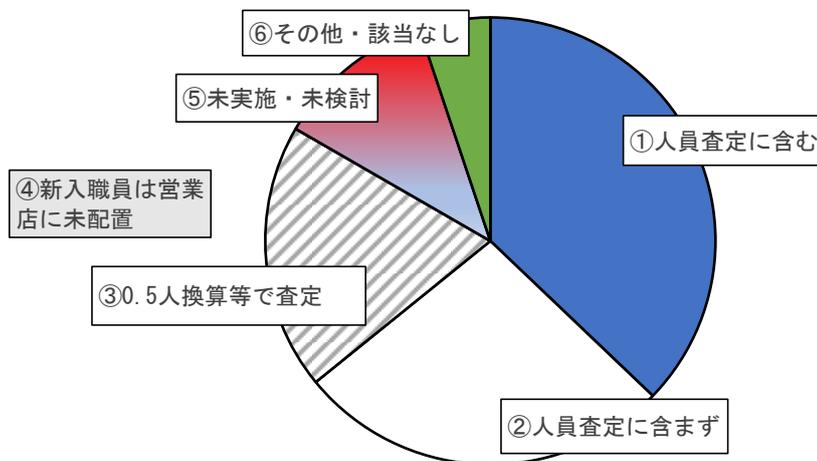
内勤職員の算出指標と比較すると、「預金残高」の回答割合が低く、「営業店の収益（採算）」を重視する姿勢が強い。内勤職員の算出と同様、「店格（歴史）」を重視する声は一部となった。

（図表 13）適正な渉外職員の算出で重視する指標（3つまで回答可）



今回、参考までに新入職員の人員査定上の取扱いを確認した（図表 14）。集計結果は、「人員査定に含む」（1人としてカウントする）が 37.1%、「人員査定に含まず」が 26.9%、「0.5人換算等で査定」は 19.2%などとなり、信用金庫によって対応が分かれる。「その他・該当なし」のなかには、『配属時は人員にカウントしないが、半年後から査定対象に含める』などのコメントもあった。

（図表 14）新入職員の人員査定上の取扱い（1つ）



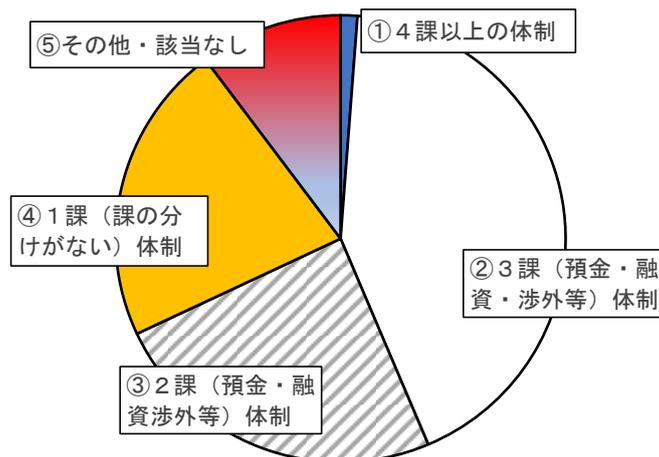
#### 4. 少人数店舗の運営等（問4、5）

信用金庫が営業店人員を最適化する目的の一つは、来店客の少ない小型店舗などの少人数化であろう。そこで（問4）「少人数店舗の運営」および（問5）「マルチタスク化（多能化）への取組み」では、少人数店舗の運営時の課題および対応策を課題に設定している。

最初に支店の組織体制をみていく。支店の基本的な組織体制は、「3課体制」が42.3%、「2課体制」が24.3%、「1課体制」は21.7%となるなど、信用金庫によって異なる（図表15）。

近年、個人特化型のサテライト店などが増えていることもあり、3課体制を全店で採用する信用金庫は減少が予想される。「その他・該当なし」のなかには、『組織上は3課体制だが、兼任により実質は2課体制にある』などもみられた。

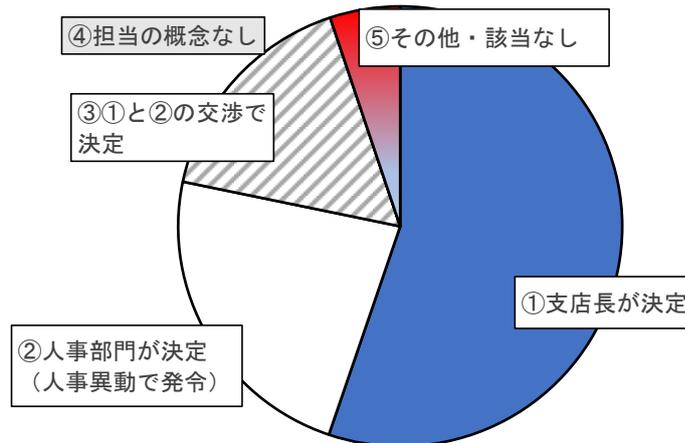
（図表15）支店の基本的な組織体制（課やグループ数）（1つ）



次に副支店長などを除く一般職員の担当課・業務の決定権者は、（図表16）のとおりである。「支店長が決定」する信用金庫が全体の55.1%となり、「人事部門が決定」（23.0%）を20ポイント超上回る。また「支店長と人事部門の交渉で決定」も16.6%あるので、支店長が自店の人員配置に関与する信用金庫が主流だと考えられる。この理由として、『支店長には収益などの結果責任を求めているので、人員配置などの裁量も極力与えるべき』とのコメントがあった。

なお、パート職員や常駐の警備員等も人数に含めた最少人数の支店は、「3人以下」が24.2%、「4人」が20.5%、「5人」が20.5%、「6人以上」は34.6%となった。総じて預金規模の大きい、大都市部に立地する信用金庫の方が、最少人数の支店人員も厚めの傾向にある。

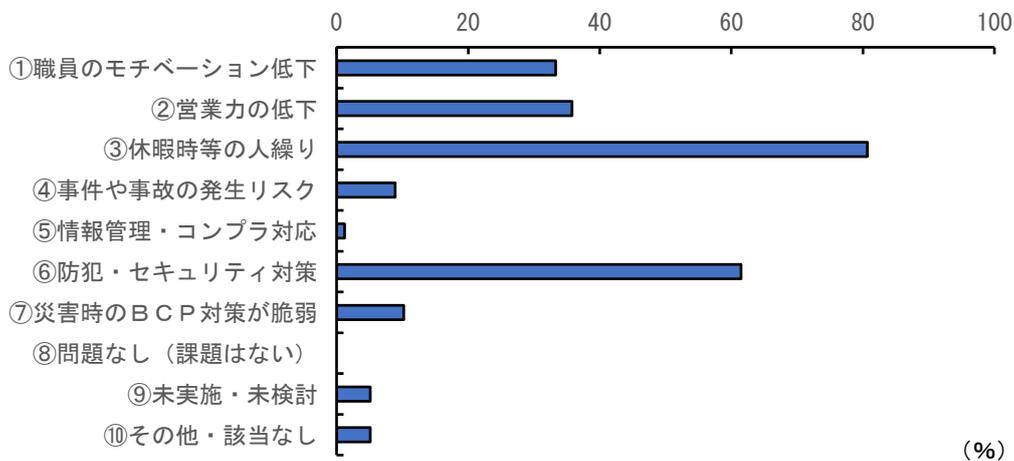
(図表 16) 一般職員の担当課・業務の決定権 (1つ)



(備考) 副支店長等を除く

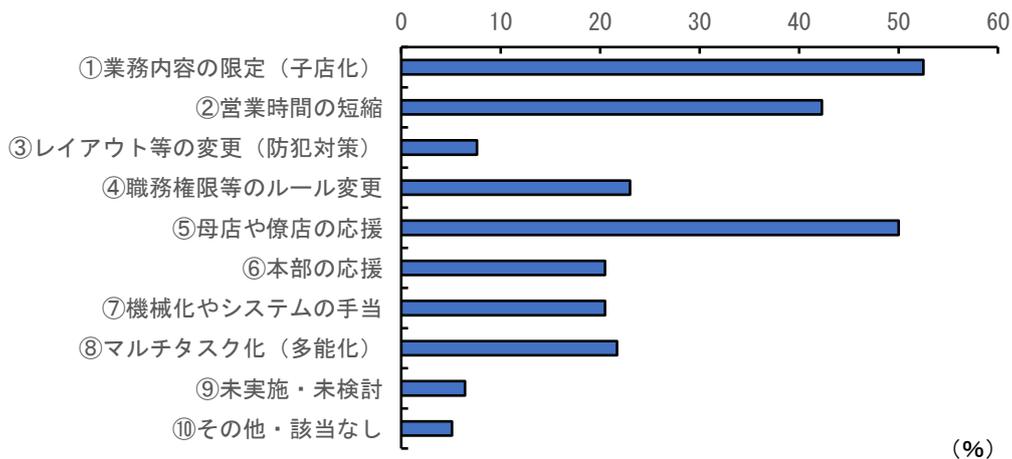
このような状況を踏まえ、少人数店舗の運営上の課題は、「休暇時の人繰り」が 80.7%、「防犯・セキュリティ対策」は 61.5%あり、この2つの回答割合が目立って高かった (図表 17)。逆に、「事件や事故の発生リスク」「情報管理・コンプラ対策」の回答割合は1割に満たず、また「災害時のBCP対策が脆弱」も 10.2%に留まった。

(図表 17) 少人数店舗の運営上の課題 (3つまで回答可)



そこでスムーズな少人数店舗の運営に向けた対策をみていくと、「業務内容の限定 (子店化)」が 52.5%、「営業時間の短縮」は 42.3%あった (図表 18)。また、「母店や僚店の応援」も 50.0%あり、「職務権限等のルール変更」「マルチタスク化 (多能化)」「本部の応援」「機械化やシステムの手当」が2割程度の回答割合となる。これらの結果を踏まえると、少人数店舗を運営するうえで必要な施策は、①業務内容・範囲の限定と、② (相対的に距離の近い) 母店や僚店の応援だと考えられる。

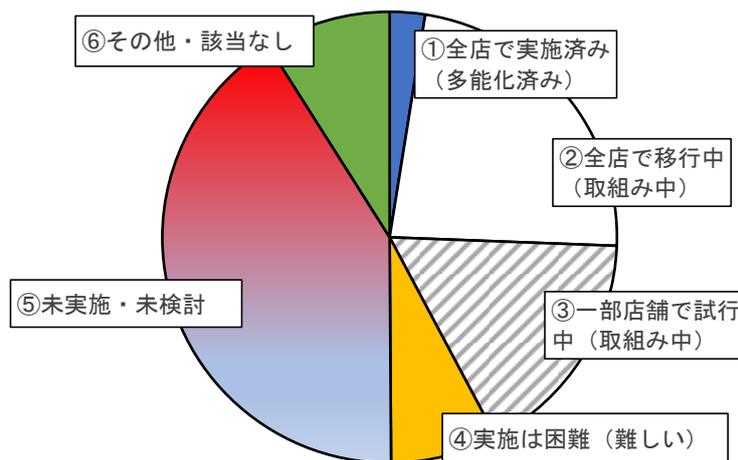
(図表 18) スムーズな運営に向けた対策 (3つまで回答可)



続く(問5)では、営業店職員のマルチタスク化(多能化)の状況を取り上げた。マルチタスク化の実施状況は、「全店で実施中(取組み中)」の回答割合が23.0%、「一部店舗で試行中(取組み中)」は16.6%、「全店で実施済み(多能化済み)」も2.5%あった(図表19)。

細かい定義の異なる可能性はあろうが、信用金庫の4割がマルチタスク化に取り組んでいると言える。また、「全店で移行中」および「一部店舗で試行中(取組み中)」の信用金庫の預金規模は、1,000億円未満から1兆5,000億円以上の階層まで幅広い分布であった。

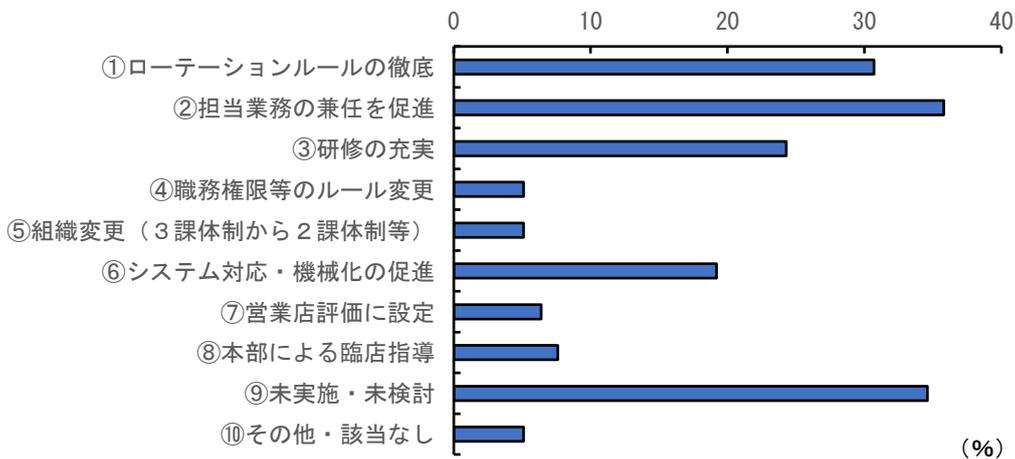
(図表 19) マルチタスク化の実施状況 (1つ)



マルチタスク化の取組内容は、「担当業務の兼任を促進」(35.8%)、「ローテーションルールの徹底」(30.7%)が3割を超え、「研修の充実」も24.3%ある(図表20)。その一方で、「職務権限等のルール変更」「組織変更(3課体制から2課体制等)」などの回答割合は1割に満たなかった。

信用金庫からは『営業店の全員営業を目指し、女性職員の融資スキル向上に取り組んでいる』や『部下のマルチタスク化への取組みを支店長・担当役席の年間目標に設定している』などのコメントがあった。

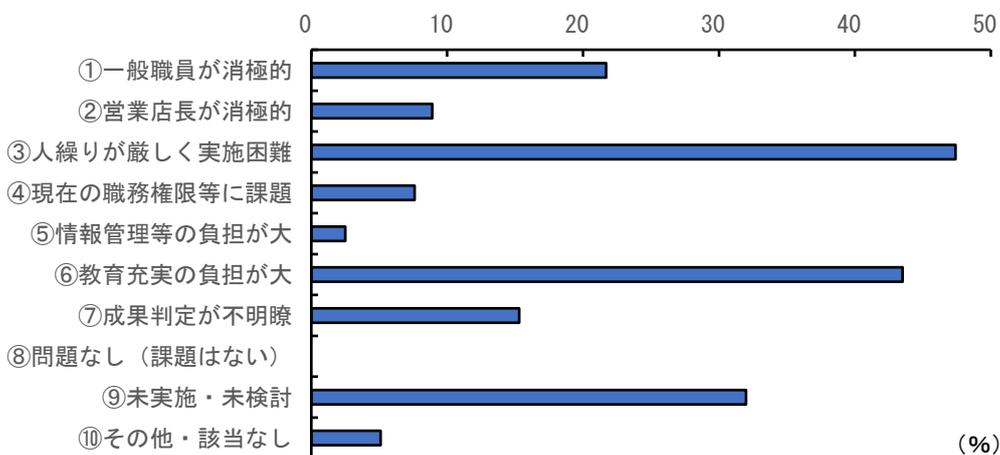
(図表 20) マルチタスク化の取組内容 (3つまで回答可)



最後にマルチタスク化の課題は、「人繰りが厳しく実施困難」が47.4%、「教育充実の負担が大」も43.5%となった(図表 21)。信用金庫がマルチタスク化に取り組む目的の一つに営業店職員の適正配置(少人数化)がある。今後、マルチタスク化の実効性を高めるには、一定数の職員を配置する店舗から取り組んだ方が無難で、既に最低人員の少人数店舗をマルチタスク化するのは困難な可能性もある。

なお、「営業店長が消極的」より「一般職員が消極的」の回答割合が高く、職員の間で複数業務を掛け持つことへの抵抗感もあるようだ。実際、「その他・該当なし」のコメント例では『年齢の高いベテラン職員ほどマルチタスク化に消極的である』などもみられた。

(図表 21) マルチタスク化の課題 (3つまで回答可)

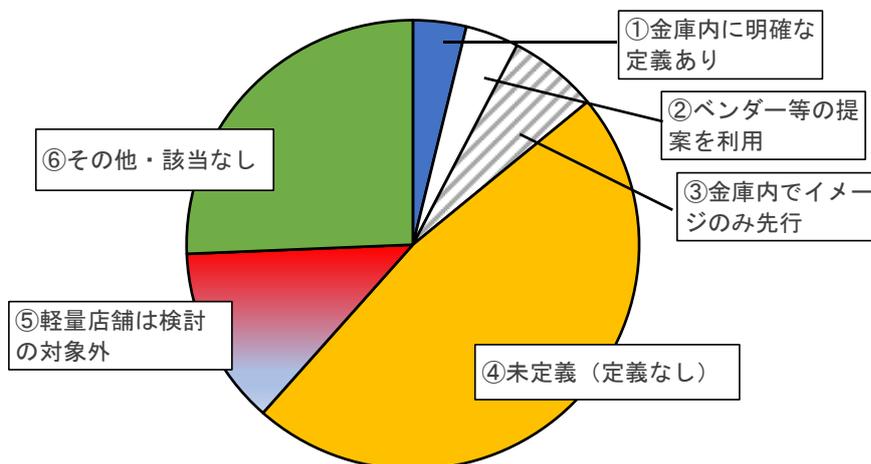


## 5. 軽量店舗の出店（問6）

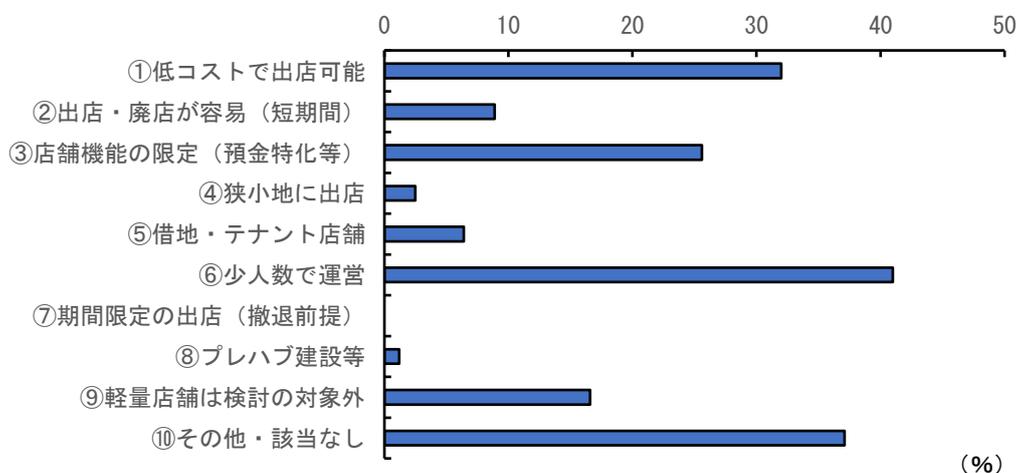
ここ数年、店舗の建替え時などに軽量店舗化を図る信用金庫がみられる。「軽量店舗」の明確な定義はないものの、低コスト・短期間での出店や、少人数での店舗運営などが特徴とされる。本研修ではこれまで営業店人員の適正配置に焦点を当ててきたが、（問6）では適正規模の店舗（建物）の在り方について考えたい。

最初に軽量店舗の定義を確認することにした。集計結果をみると、軽量店舗の定義は「未定義（定義なし）」が47.4%とほぼ半数を占め、「金庫内に明確な定義あり」「ベンダー等の定義を利用」の合計（7.6%）を大きく上回った（図表22）。ここ数年、軽量店舗といったキーワードが業界紙などで取り上げられるようになったことから、「金庫内でイメージのみ先行」する信用金庫も多いようである。

（図表22） 軽量店舗の定義（1つ）



（図表23） 軽量店舗で重視する特性（3つまで回答可）



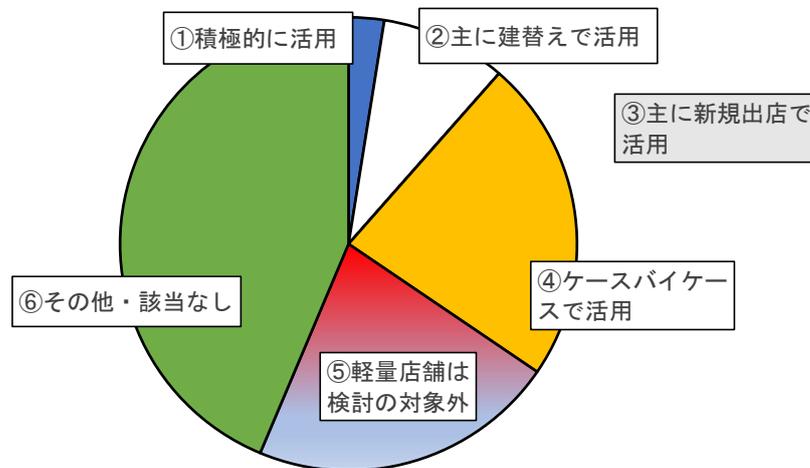
次に軽量店舗で重視する特性をみると、「少人数で運営」の回答割合（41.0%）が最も高く、「低コストで出店可能」（32.0%）、「店舗機能の限定（預金特化等）」（25.6%）などが続く（**図表 23**）。一方で、「狭小地に出店」や「プレハブ建設等」を挙げる信用金庫は少なく、「期間限定の出店（撤退前提）」の回答も0であった。

見方を変えると、「低コストで出店可能」「店舗機能の限定（預金特化等）」「少人数で運営」の3点を含む店舗が、多くの信用金庫のイメージする軽量店舗の定義に近いと考えられよう。

軽量店舗への取組みスタンスは、「ケースバイケースで活用」が23.0%となり、「主に建替えて活用」の8.9%、「積極的に活用」の2.5%が続く（**図表 24**）。活用に前向きな信用金庫は全体の3分の1だったが、「主に新規出店で活用」を選択する信用金庫は0であった。信用金庫からは『最初に廃止前提で検討し、当該店舗を残す結論に至った場合は軽量店舗化を検討する』との意見があった。

なお、相対的に預金規模の大きい信用金庫で「積極的に活用」「主に建替えて活用」を選択するケースがみられた。この理由として店舗数が多く、限られた収益のなかで継続的な店舗建替えてが求められるためと考えられる。

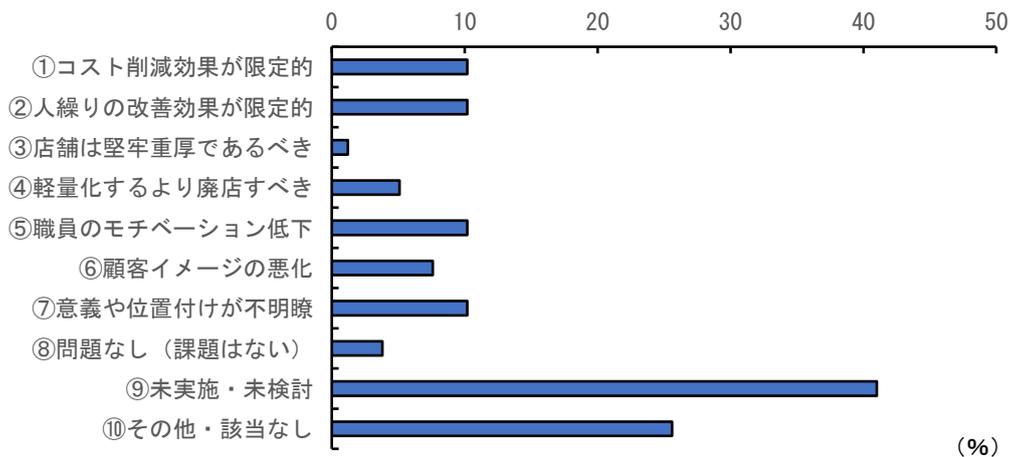
（図表 24）軽量店舗の取組みスタンス（1つ）



軽量店舗の課題は、「コスト削減効果が限定的」「人繰りの改善効果が限定的」「職員のモチベーション低下」「意義や位置付けが不明瞭」の回答が1割となり、特段、高い回答割合の項目はなかった（**図表 25**）。軽量店舗という概念が登場して日が浅く普及途上にあることが背景の一つと考えられる。

「その他・該当なし」のなかには、『豪雪地帯での耐雪問題や、過疎地域での防犯面の課題が残る』『地元建設業者との取引があるので、全国展開の企業の提案する軽量店舗の採用は困難である』などのコメントがあった。

(図表 25) 軽量店舗の課題 (3つまで回答可)



## おわりに

営業店人員の適正配置に関する信用金庫のニーズが高いことから、今回、人員査定の有無に加え、業務内容の効率化や少人数店舗の運営など多方面から課題を設定した。人員の適正配置は、限られた職員をメリハリつけて振り分けることであり、相対評価のなかでの検討・実施が必要と考えられる。ただし、信用金庫として職員に求めるスキルと実際の人員のミスマッチ解消には時間がかかるので、計画的な職員教育、ローテーション実施が不可欠となる。

また、少人数店舗を運営するため、業務のマルチタスク化が注目されるが、一方で移行期には人員に余裕があってはじめて可能な施策と言える。そのため、早め早めに手を打っていくことがマルチタスク化で成功するポイントと考えられる。

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
2021-3	信用金庫と国内銀行の医療・福祉向け貸出動向とコロナ禍の環境下での医療機関の収益動向等	2021年4月
2021-4	2020年度の全国信用金庫主要勘定状況（速報） - 預金は7.1%増、貸出金は7.9%増とコロナ禍で高い伸び -	2021年4月
2021-5	信用金庫の高齢層取引の強化 - 事前課題の集計結果 -	2021年5月
2021-6	信用金庫の営業店人員の適正化 - 事前課題の集計結果 -	2021年5月

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 活動状況 (2021年4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
21.4.1	金融調査情報	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－
21.4.1	金融調査情報	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－
21.4.2	ニュース&トピックス	2021-2	コロナ禍での信用金庫の資金繰り支援 －過去の外的ショック時との比較－
21.4.2	内外金利・為替見通し	2021-1	日銀による点検結果を踏まえた金融政策の微修正は、副 作用の抑制に主眼
21.4.6	金融調査情報	2021-3	信用金庫と国内銀行の医療・福祉向け貸出動向とコロナ 禍の環境下での医療機関の収益動向等
21.4.7	ニュース&トピックス	2021-3	2021年3月の信用金庫の預貸金動向（速報） －預金平残は8.3%増、貸出金平残（除く金融機関貸付 金）は8.5%増－
21.4.9	ニュース&トピックス	2021-4	2021年3月末の信用金庫の地区別預金・貸出金残高（速 報）－2020年度中の伸び率は預金7.1%増、貸出金7.9% 増－
21.4.14	ニュース&トピックス	2021-6	2021年3月末の業態別預金・貸出金残高（速報）－信用 金庫の貸出金伸び率は4業態で最も高い7.9%増－
21.4.15	中小企業景況レポート	183	1～3月期業況は依然として厳しい水準のままほぼ横ば い【特別調査－新型コロナ感染拡大長期化の影響と新常 態（ニューノーマル）への対応について】
21.4.15	ニュース&トピックス	2021-7	ワクチン接種が各国経済にもたらす影響 －先進国との接種ベースの差が新興国経済にさらなるダ メージを与える恐れ－
21.4.15	ニュース&トピックス	2021-8	「K字型」に分かれた中小企業の業況 －全国中小企業景気動向調査の結果から－
21.4.22	産業企業情報	2021-1	全国中小企業景気動向調査からみたコロナ禍における中 小企業の動向－業況は低水準ながら前向きな事業戦略を 進める企業も－
21.4.23	金融調査情報	2021-4	2020年度の全国信用金庫主要勘定状況（速報）－預金は 7.1%増、貸出金は7.9%増とコロナ禍で高い伸び－

<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)