

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

30-30

(2019. 3. 22)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>

信用金庫の営業店人員の適正配置策 — 経営戦略 21 —

視点

信用金庫が顧客ニーズに応じた金融サービスを提供し続けるためには、営業店に必要な人員を配置する必要がある。ところが、昨今の採用難などから多くの信用金庫では必要人員と実際の配置人員の間でミスマッチが生じている。適正な人員を営業店に配置するためには、事務量などに基づく適正人員の算出が不可欠である。算出された適正人員をベースに、個々の職員が有するスキルや経験を考慮した人員配置を行うことで、納得感のある適正配置が実現されよう。

そこで本稿では、複数金庫へのヒアリング・意見交換の内容などを参考に営業店人員の適正配置策について、①適正人員の算出と、②定性情報を考慮した人員配置とに分けて取り上げる。

要旨

- 限られた人的経営資源を最大限に有効活用するためには、営業店ごとの適正人員を算出し、必要な人数を各店舗に割り振っていく必要がある。
- 多くの信用金庫は、①定量データに基づく適正人員の算出、②定性情報を考慮した人員配置の二段階による適正配置プロセスを採用している。
- 適正人員の算出では、①来店客数、②事務量、③預貸金残高などの定量データが用いられている。
- 算出された適正人員を基に、個々の職員の有するスキルや経験などの定性情報を考慮した具体的な人員配置を行っている。
- 営業店人員の適正配置を実施する際の検討課題は、①実施部門のリーダーシップ、②定性情報の定量化（質の評価）、③少人数店舗の運営支援などである。

キーワード

営業店人員の適正配置、適正人員の算出、定量データ、定性情報

目次

はじめに

1. 営業店人員の適正配置の目的
2. 適正配置までのプロセス
3. 定量データによる適正人員の算出
4. 定性情報を考慮した人員配置の実施
5. 検討項目

おわりに

はじめに

信用金庫が顧客ニーズに応じた金融サービスを提供し続けるためには、営業店に必要人員を配置する必要がある。ところが、昨今の採用難などから多くの信用金庫では必要人員と実際の配置人員の間でミスマッチが生じている。適正な人員を営業店に配置するためには、事務量などに基づく適正人員の算出が不可欠である。算出された適正人員をベースに、個々の職員が有するスキルや経験を考慮した人員配置を行うことで、納得感のある適正配置が実現されよう。

そこで本稿では、複数金庫へのヒアリング・意見交換の内容などを参考に営業店人員の適正配置策について、①適正人員の算出と、②定性情報を考慮した人員配置とに分けて取り上げる。

1. 営業店人員の適正配置の目的

信用金庫の職員数が減少するなか、地域における金融サービスの提供を持続させるためには、一人あたりの生産性を高める必要がある。それと同時に、必要数の人員を各営業店に配置することが不可欠と言える。

こうしたなか、信用金庫の間で営業店人員の適正配置への関心が高まっている。信用金庫が営業店人員の適正配置に取り組む狙いは、①職員数の減少への対応、②時代の変化によるミスマッチの解消、③公平性・納得感の確保などである（図表1）。

（図表1）適正配置の目的

職員数減少への対応	信用金庫の常勤職員数が減少するなか、本来の事務量などに見合った適正な人数を配置する必要がある。
時代の変化によるミスマッチの解消	機械化や事務集中などにより過去からの配置人員が現在の必要人員と異なるため、実態に合わせる必要がある。
公平性・納得感の確保	店舗の規模や事務量に応じた客観性の高い人員配置を行うことで、営業店職員の公平感や納得感を高める必要がある。

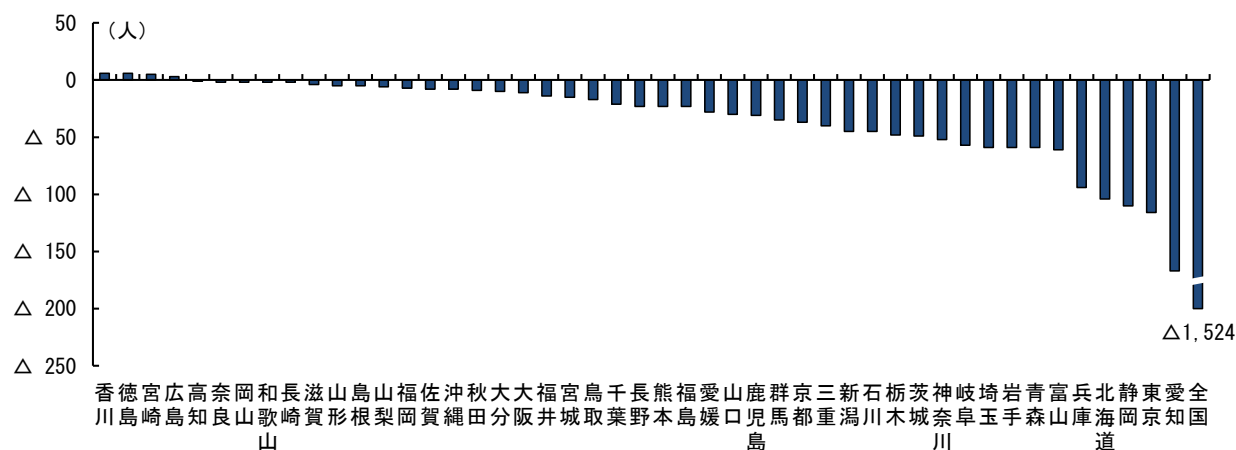
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 職員数の減少への対応

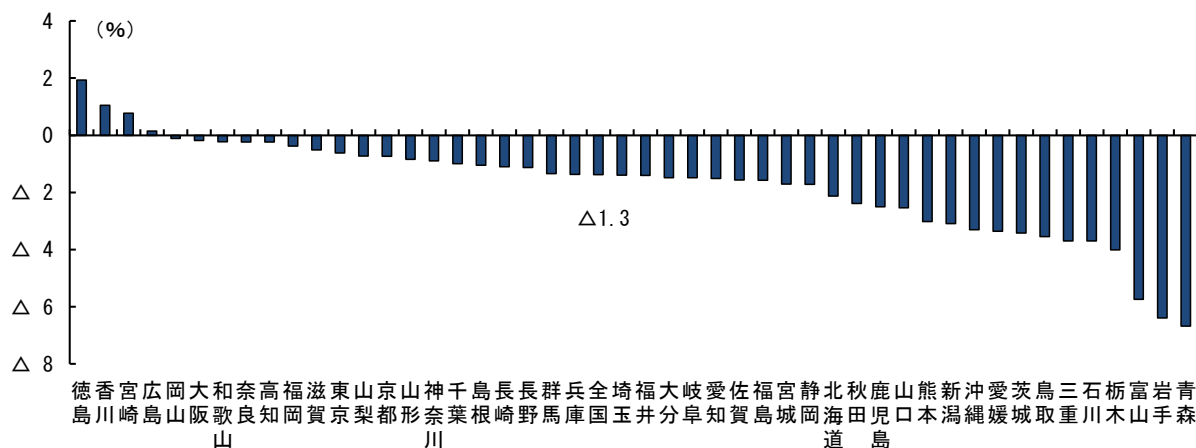
ベテラン層の退職と採用難などを背景に、信用金庫の常勤職員数は減少が続いている。2018年9月末の常勤職員数は、前年同期比1,524人減少の10万9,263人であった。過去10年間の平均減少数が500人強なので、足元で減少ピッチが速まっている。本稿では、都道府県別の常勤職員数の増減状況をみることにした。17年9月末と比較すると18年9月末の増加は4県にとどまり他の43都道府県は前年同期を下回った（図表2）。また、都道府県別の常勤職員数の前年同期比増減率は、25道県が全国（1.3%減）を上回る減少幅を示した（図表3）。

職員数の減少から、信用金庫の多くは営業店の人的余裕が乏しい状況にあると考えられる。業務継続に向け、限られた職員を最大限に有効活用するためにも、適正配置の実現は不可欠となっている。

（図表2）2017年9月末と2018年9月末の常勤職員増減数（都道府県別）



（図表3）2017年9月末と2018年9月末の常勤職員増減率（都道府県別）



（備考）図表2・3とも信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

② 時代の変化によるミスマッチの解消

預金セールスが営業活動の中心だった時代は、預金関連の事務量から逆算した営業店人員の配置が行われてきた。しかしながら、事務集中や機械化、さらには来店客数そのものの減少により内勤職員の必要人数が変わってきた。加えて近年は営業活動の中心が融資セールスや預かり資産推進などに移行しており、預金セールスを前提とする人員配置と、現場が必要な人員配置との間にミスマッチが生じている。そこで営業店人員の適正配置によるミスマッチ解消が求められるようになった。

③ 公平性・納得性の確保

店舗の規模や事務量に応じた客観性の高い人員配置を行うことで、営業店職員の公平感や納得感を高める必要がある。特に営業店の人員を現状から増減させる場合は、客観データによる説明が効果的であろう。仕事の内容や量に応じた人員配置を行えば、各営業店の時間外労働の平準化にもつながる。

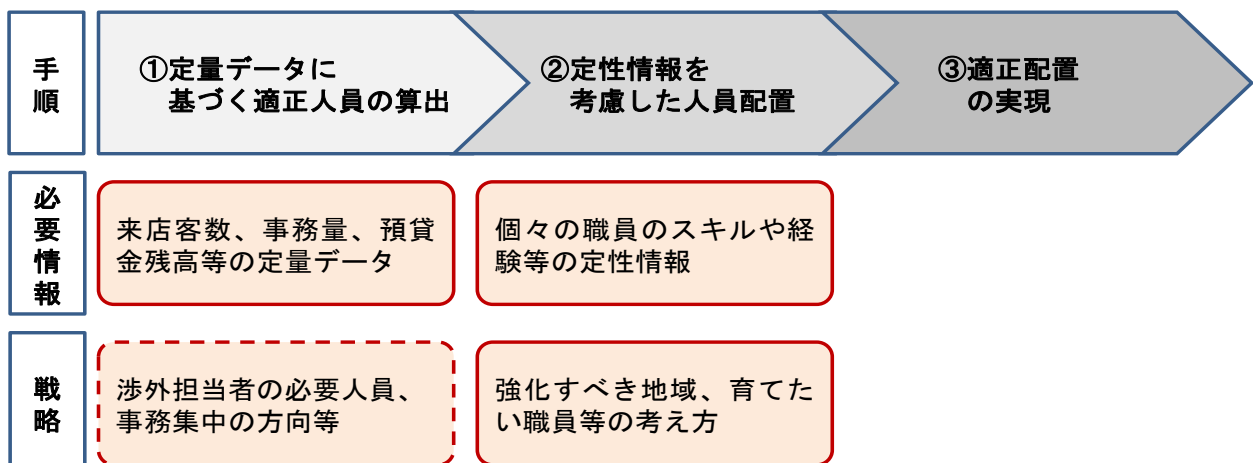
2. 適正配置までのプロセス

(1) 手順

営業店人員の適正配置を行う際に必ず論点となるのが、個々の職員の有するスキルや経験の差異問題である。事務量などに基づいた適正人員を算出しても、その数字をそのまま現場の人員配置に適用するのは難しい。例えば、同じ1人の査定人員でもベテラン職員と新入職員とでは働き振りや期待度合に大きな差が生じよう。

そこで以下では、多くの信用金庫が実施している①定量データを用いて適正人員を算出した後、②定性情報を考慮した人員配置を実施するといった二段階の手順による営業店人員の適正配置プロセスを紹介する（図表4）。

（図表4）営業店人員の適正配置プロセス



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

営業店人員の適正配置に向けた検討の第一段階では、定量化可能な端末のオペレーション件数などを基に各営業店の必要人員を算出する。自金庫の平均値や業界の平均値などと比較し、『A支店は後方事務〇人、テラー〇人が適正』などと割り振っていく。ただし渉外担当者の適正人員については自金庫の戦略を重視し、定量データによる算出を行わないケースもある。算出した適正人員は、機械的に算出した人員であり個人の有するスキルや経験などを考慮したものではない。そこで第二段階では、個々の職員の有するスキルや経験、さらに金庫として強化したい営業店や職員を勘案した、具体的な職員の顔を想像しつつ人員配置を行っていく必要がある。

第一段階と第二段階の手順を踏んで、多くの信用金庫はより営業店の実態に見合った納得感のある適正配置の実現を目指している。

(2) 見直しの方向

営業店人員の適正配置に向けた信用金庫の見直しの方向は図表5のとおりである¹。職員の不足といった直面する課題の解決、営業力強化を目的とした職員の傾斜配置などを実現するため、既存の営業店人員配置を大きく見直したいとの考えがみられる。

(図表5) 見直しの方向 (主な例)

- 当金庫の職員年齢構成は、50歳超のベテラン層と30歳未満の若手職員層にボリュームが偏るひょうたん型を形成しており、また男性職員と女性職員の割合が同数である。近い将来、従来型の男性職員を中心とした営業体制は維持できなくなる。そこで性別・年齢・雇用形態などを問わない人員配置に取り組んでいく。
- 10年後の店舗体制のグランドデザイン案を検討中である。将来の職員構成を踏まえた、営業店・本部の適正人員をシミュレーションし、その結果から逆算した採用人数や職員の昇格ピッチ、人材育成のロードマップを策定する。
- 勘や経験に基づく人員の適正配置ではなく、リーサス²などを使って科学的な地域分析を行い、その分析結果を踏まえた人員配置に取り組みたい。
- 適正配置の検討を効率化するため、大型支店は◎人（内訳の役職別の人数も決める）、中型支店は○人（同）、小型支店は△人（同）のような基準を設け、それをベースに実際の人員配置を行っていく。
- 渉外人員は金庫の戦略で決める。後方事務は集中化などで限りなくゼロを目指す。残るのはテラーの再配置であり、例えば配置人員を2人・3人・4人の3タイプに決め、そこを基準に適正人員を査定する考えである。

(備考) 信金中金 地域・中小企業研究所作成

¹ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所が2018年度に開催した「経営戦略プランニング研修」受講金庫および個別信用金庫へのヒアリングによる。

² まち・ひと・仕事創生本部事務局が提供する地域経済分析システム

3. 定量データによる適正人員の算出

(1) 主管部門

第一段階となる適正人員の算出および必要人員の査定は、人事部門が担う信用金庫が大半である。事務部門や営業推進部門などから、来店客数、端末のオペレーション件数などの基礎データを取得する。その後、営業店間の相対比較や時系列の変化、事務量調査の結果³などと比較し適正人員を算出する流れである。

(2) 参考とする情報・プロセス

参考とする定量データには、発券機による来店客数や端末オペレーション件数などの事務量、融資案件の処理件数などがある。これらは主にテラー・後方事務の人員算出に用いられている。

渉外担当者の算出については、前述のとおり信用金庫によって意見が分かれる。自金庫の戦略を反映させるタイプ（定量データによる適正人員の算出は自金庫に馴染まないとの考え）、渉外担当者1人あたりの訪問件数や担当エリアの範囲などを参考に算出するタイプとがある。主な参考情報・プロセスの例は図表6のとおりである。

(図表6) 参考情報・プロセスの例

(参考とする情報)

- ①預貸和、②融資事務量（稟議申請件数、延滞口座、代位弁済件数、資産査定先数、オペレーション件数）、③事務内容1件あたりの時間に各オペレーション件数を乗じた総事務時間、④渉外担当者の訪問件数（顧客数、世帯数）の1人あたりの数値を用いる。
- 事務量、発券機のピーク時の待ち時間などを根拠に算出する。
- 相続手続や預かり資産の相談のような時間を要する案件は別途カウントし参考とする。
- 各種の事務量も調査するが、適正人員の算出は来店客数を第一に重視する。
- 店舗ごとの営業エリアの範囲、地域の特性、来店客数、事務取扱量などを参考にする。

(算出プロセス)

- 事務量調査の結果などを参考としつつ、年2回、営業店に必要人員調査を行い、現場の意見を反映させた適正人員とする。
- 事務量などの調査結果を踏まえて営業店間のバランスを考慮し算出する。貸出金量で職員数の配置ウェイトを変えるほか、残業時間の平準化を図る。
- 適正人員の原案を保守的に設定し、その後、営業店長などとの交渉を通じて必要人員を追加していく。
- 最初に各営業店に配置する渉外担当者数を決め、その後、事務量などをもとに後方人員を割り振り、全体の配置人数を策定していく。

³ 共同加盟金庫に限る。

(図表6) 参考情報・プロセスの例 (続き)

(工夫する点など)

- 新入職員や短時間勤務の職員を1人でカウントすると、実態とかい離する恐れがあるので、例えば新入職員は0.5人とするなどの掛け目を用いて算出する(後述の定性情報に関連する)。
- 新入職員は人員配置にカウントしない。
- 指定金融機関の営業店については、機械的に算出した適正人員に1人増員する。
- 預貸和や為替の件数、来店客数などをもとに職員数を算定すると、大型店舗の人数が不足気味になる一方で、小型店舗は余剰となりやすい。そこで別途、営業店間の調整を行う。
- 減損会計に抵触の恐れがある営業店については、適正人員の減員を検討する。
- 少人数の店舗における急な職員の休暇などを応援するため、近隣店舗のグループ内で過不足を補い合う形にした。現在、母店は適正人員を厚くしている。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 定性情報を考慮した人員配置の実施

(1) 主管部門

実際の人員配置は、職員同士の人間関係のような個別性の高い事情を勘案するため、機械的な算出が困難とされる。そこで第二段階では、人事部門が個々の職員の有するスキルや経験といった定性情報を参考にし、算出された適正人員に合わせた人員配置を行っていく。その際、企画部門や営業推進部門と連携し、自金庫として強化したい店舗に提案能力の高い職員を厚く配置したり、新入職員とベテラン職員を組み合わせることで営業店間の事務レベルを平準化させたりしている。

(2) 参考とする情報・プロセス

職員のスキル調査の結果や営業店長・本人との面談内容などを参考にしている。また、企画部門や営業推進部門と連携し、実際の人員配置を検討する。主な参考情報・プロセスの例は図表7のとおりである。近年は、個々の職員の有するスキルや経験などを定量化(見える化)するため、職員スキル調査を活用する信用金庫がみられる。

(図表7) 参考情報・プロセスの例

(参考とする情報)

- スキル調査を年1回実施し、人員配置の際の判断材料とする。
- 営業店長の評価、業績考課の結果などを参考にする。
- 本人の自己申告や能力開発への取組みなどを参考にする。
- 人事部による面談内容、日常業務のなかで蓄積した個人情報などを参考に人員配置を検討する。最終的には個人情報を取り扱うため、人事部の特定職員が判断することになる。

(図表7) 参考情報・プロセスの例 (続き)

(配置プロセス)	
●	人員配置は全職員数から相対的に割り振る。実務的には、能力の高い職員と未達成の職員を同じ営業店に配置し、スキルの平準化を図る。
●	個々の職員の有するスキルや経験などから1人相当、0.5人相当などとカウントし直して人員配置する。また『この店には優秀なA氏を配置するので、人数が足りなくても大丈夫』のような配置を行う。
●	内勤職員については、事務スキルマップにより個々の事務レベルを定量化しており、多能工化を目指した配置を行う。
●	若手職員の人材育成を考慮した人員配置を心掛ける。
●	優秀な人材を収益店舗に異動させるなど戦略的な人員配置を行う。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

5. 検討項目

信用金庫がこれまで以上に実効性の高い営業店人員の適正配置に取り組む際の検討課題は、①実施部門のリーダーシップ、②定性情報の定量化(質の評価)、③少人数店舗の運営サポートなどである(図表8)。

(図表8) 主な検討項目

実施部門のリーダーシップ	営業店人員の適正配置は、各店舗の既得権を再構築する施策でもあるので、実施部門の強力なリーダーシップが求められる。
定性情報の定量化(質の評価)	将来の機械化(AI活用)に向け、職員の有するスキルや経験などの定性情報を定量化する取組みが求められる。
少人数店舗の運営サポート	必要最低限の営業店人員を強いる場合、少人数店舗における急な職員の休暇などに対するサポート体制を敷く必要がある。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 実施部門のリーダーシップ

営業店人員の適正配置を実現するためには、実施部門の強力なリーダーシップが求められる。なぜなら営業店人員の適正配置は、各店舗の既得権を剥奪し再構築する施策とも言えるからである。職員数が限られるなか、営業店人員が重点配置される営業店がある一方で、減員を受け入れねばならない営業店も出てくることになる。なかには人員の再配置に反対する営業店も出てこよう。

そこで実施部門はリーダーシップを発揮しつつ、客観的なデータを提示すると同時に金庫全体の最適な人員配置の必要性を各店舗に説明するなどし、取り組んでいくことが求められる。

(2) 定性情報の定量化（質の評価）

職員の有するスキルや経験などの定性情報の定量化が必要である。もちろん職員の個人情報に関連した配置を勘案する場合もあるだろうが、特定職員の属人的な人員配置スキルではなく、組織として共有可能なデータベースの構築が求められる。定量化を進めることで人事部門の職員のノウハウ継承が容易となるだろうし、担当者の精神面を含めた事務負担の軽減が見込まれる。さらに将来的にはAIなどを活用した定性情報を含めた人員配置の実現が期待される。

(3) 少人数店舗の運営サポート

営業店人員の適正配置とは、必要最低限の人員配置で当該店舗を運営することでもある。人的な余裕が乏しくなるので、必要最低限の営業店人員を強いる少人数店舗の場合、急な職員の休暇などに対するサポート体制を敷く必要が高まる。そこで近年、本部に応援の担当者を配置したり、僚店などのグループ内で職員を融通したりする制度を導入する信用金庫がある。また、昨年来急速に普及している昼休みの導入も少人数店舗の運営サポートの一種とみられる。

おわりに

メガバンクの1日あたり来店客数は、過去10年間で3から4割減少したとされる。信用金庫についても来店客数の減少が続いているうえ、インターネット・フィンテックの普及、営業店事務の集中化などから、営業店人員体制の大幅な見直しは避けられない状況にあると言える。

過去の経緯や勘に捉われない営業店人員の適正配置を実施することで、生産性の高い営業体制の構築が期待される。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

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】（2018年度）

号 数	題 名	発行年月
30-11	信用金庫の母店制度の導入事例－京都北都信用金庫「エリア制」－	2018年8月
30-12	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－1 －『まちてん』の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2018年9月
30-13	経営指標の変化から見えるアベノミクス5年間の信用金庫業界の構造変化	2018年10月
30-14	英国の新規参入銀行メトロバンクの戦略 －顧客ではなく「ファン」の獲得を目指す－	2018年11月
30-15	信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向	2018年11月
30-16	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－2 －「まちてん」の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2018年12月
30-17	信用金庫のATMの効率化動向－経営戦略⑫－	2019年1月
30-18	信用金庫による支援窓口営業時間の弾力運用実施時の留意点等について －経営戦略⑬－	2019年1月
30-19	信用金庫の若手職員の育成策「メンター制度」	2019年1月
30-20	信用金庫の軽量店舗の開設動向について－経営戦略⑭－	2019年1月
30-21	信用金庫の店舗内店舗制度の活用動向について－経営戦略⑮－	2019年1月
30-22	信用金庫の営業店評価の見直し動向－経営戦略⑯－	2019年2月
30-23	信用金庫の事務合理化への取組み－経営戦略⑰－	2019年2月
30-24	信用金庫の手数料収入の推進動向－経営戦略⑱－	2019年2月
30-25	信用金庫の定期積金の効率化動向－経営戦略⑲－	2019年2月
30-26	信用金庫の店舗建替えに伴う僚店の再編成策－経営戦略⑳－	2019年2月
30-27	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）-3 －『まちてん』の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2019年3月
30-28	足立成和信用金庫の本店建替えプロジェクト	2019年3月
30-29	若手職員向け奨学金の返済支援制度について	2019年3月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2019年2月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
19.2.4	内外金利・為替見通し	30-11	日銀は物価見通しを下方修正。当分の間、超緩和的なスタンスを維持
19.2.6	金融調査情報	30-22	信用金庫の営業店評価の見直し動向 ー経営戦略⑯ー
19.2.6	金融調査情報	30-23	信用金庫の事務合理化への取組み ー経営戦略⑰ー
19.2.13	産業企業情報	30-15	「誰もが無理なく簡単に」投資できる資産形成サービスへの挑戦 ー「すべての人を投資家に」の実現に向けてー
19.2.15	金融調査情報	30-24	信用金庫の手数料収入の推進動向 ー経営戦略⑱ー
19.2.15	金融調査情報	30-25	信用金庫の定期積金の効率化動向 ー経営戦略⑲ー
19.2.15	金融調査情報	30-26	信用金庫の店舗建替えに伴う僚店の再編政策 ー経営戦略⑳ー
19.2.18	経済見通し	30-5	実質成長率は18年度0.5%、19年度0.8%、20年度0.4%と予測 ー輸出は減速しているが、内需主導による景気回復の動きは維持ー

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
19.2.1	2019年経済見通し	上尾ものづくり協同組合	角田匠
19.2.2	環境変化に挑む！全国の中小企業の経営事例	仙南信用金庫	鉢嶺実
19.2.4	中小企業の景況見通し&環境変化を成長に変える中小企業の事例	埼玉縣信用金庫	藤津勝一
19.2.6	中小企業の金融情勢とフィンテックの動向について	神奈川県中小企業団体中央会	角田匠 薬品和寿
19.2.7	環境変化に挑む！中小企業の経営事例	東京東信用金庫（墨田区・江東区 しんきん協議会事務局）	鉢嶺実
19.2.8	千年企業の継続力	関信用金庫	鉢嶺実
19.2.22	信用金庫の若手職員の育成事例	関東信用金庫協会	刀禰和之

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

<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)