

**SCB** SHINKIN  
CENTRAL  
BANK

金融調査情報

29-30

(2018. 1. 29)



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>

## 信用金庫の個人表彰制度の見直し動向—経営戦略⑩—

### 視点

信用金庫を取り巻く収益環境が急速に悪化するなか、営業店評価のあり方を抜本的に見直す動きがある。これに合わせ、渉外担当者に対する個人表彰制度を拡充・再設定する信用金庫がみられる。個人表彰制度は、①職員のモチベーションを高める、②自金庫の目指す方向を個々人のレベルにまで浸透させられるといった効果が期待される反面、③特定の職員に表彰が集中しやすい、④組織（チーム）ではなく個人の活動を優先してしまう職員が増加するなどの課題も指摘される。

適正収益を確保するため全員営業体制の確立が不可欠な現在、公平・納得感の高い表彰体系を整備し、さらに対象となる職員をテラー・内勤職員などに拡大していくことが求められている。そこで本稿では、信用金庫の個人表彰制度の見直し動向について、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

### 要旨

- 営業店評価の見直しに合わせ、個人表彰制度を拡充・再設定する信用金庫が増えている。
- 平成 29 年度の個人表彰制度の特徴は、①収益項目の比率引上げ、②プロセス・定性評価の導入、③テラー・内勤職員への表彰対象の拡大などである。
- 信用金庫の取組事例では、①渉外担当者の獲得収益額の月次還元や、②課題解決に向けた行動プロセスの加点評価などがみられる。
- 検討課題は、①公平・納得感の高い表彰体系、②営業店評価との整合、③収益獲得への意識転換などとなる。

### キーワード

個人表彰制度、営業店評価、渉外担当者、テラー・内勤職員、公平・納得感

目次
はじめに
1. 個人表彰制度の導入について
2. 平成 29 年度の個人表彰制度の特徴
3. 主な取組事例
4. 検討課題
おわりに

## はじめに

信用金庫を取り巻く収益環境が急速に悪化するなか、営業店評価のあり方を抜本的に見直す動きが強まっている。これに合わせ、渉外担当者に対する個人表彰制度を拡充・再設定する信用金庫がみられる。個人表彰制度は、①職員のモチベーションを高める、②自金庫の目指す方向を個々人のレベルにまで浸透させるといった効果が期待される半面、③特定の職員に表彰が集中しやすい、④組織（チーム）ではなく個人の活動を優先する職員が増加するなどの課題も指摘される。

適正収益を確保するため全員営業が不可欠な現在、公平・納得感の高い表彰体系を整備し、さらに対象となる職員をテラーや内勤職員などに拡大していくことが求められている。そこで本稿では、信用金庫の個人表彰制度の見直し動向について、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

## 1. 個人表彰制度の導入について

営業店評価の抜本的な見直しに合わせて、信用金庫の間で個人表彰制度を拡充・再設定する動きがある。現状、多くの信用金庫で渉外担当者を対象とする個人表彰制度が導入済みとみられる。ただしその評価については、メリットが大きい一方で、デメリットもあるとの指摘がある（図表 1）。

（図表 1）個人表彰制度のメリット・デメリット

メ リ ツ ト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員のモチベーション向上につながる。</li> <li>・自金庫の目指す方向のガイドランとして提示できる。</li> </ul>
デ メ リ ツ ト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定の職員に表彰が集中しやすいなど、公平・納得感に課題がある。</li> <li>・組織（チーム）より個人の活動が優先されやすい。</li> </ul>

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### （1）メリット

個人表彰制度を実施する第一のメリットは、職員のモチベーション向上につながることである。優績者に対する表彰は、渉外担当者が競争意識を持って営業活動に取り組む動機付けとなり得る。営業店評価では反映しきれない職員一人ひとりの成果を拾い上げる手段として、個人表彰制度は有効とされる。なお、具体的な表彰方法につい

では、賞与や昇給・昇格への反映に加え、理事長が会議等の場で優績者を表彰、会食の実施など多様である。金銭的なメリットの提供も大切だが、名誉や意識高揚が重視されるようだ。

第二のメリットは、自金庫の目指す方向をガイドラインとして職員に提示できることである。自金庫として渉外担当者に注力させたい分野を表彰項目に設定することで、渉外担当者の営業活動を目指す方向に誘導する。

## (2) デメリット

個人表彰制度のデメリットとして、特定の渉外担当者に表彰対象が集中するなど、優績者以外のモチベーションを維持させることに課題を有することがある。渉外担当者のなかには経験の浅い若手職員からベテラン職員までおり、また配属店舗の市場または陣容によって表彰項目の達成に有利・不利が生じる場合もある。こうしたことを背景にモチベーションを維持できず、未達成に甘んじてしまう渉外担当者が現れるケースもあろう。

また、過度な個人表彰の重視は、営業店単位・チーム単位での活動を疎かにし、個人の活動が優先されてしまう恐れもある。目先の成果獲得に走ってしまい、中長期的な顧客とのリレーションシップ強化などには消極姿勢となりやすい。こうした状況から近年、個人表彰制度を廃止する事例もみられる。

## 2. 平成 29 年度の個人表彰制度の特徴

信用金庫を取り巻く収益環境が急速に悪化するなか、営業店職員が高いモチベーションを維持しつつ日々の営業活動に取り組むよう、個人表彰制度を拡充・再設定する信用金庫が増えている。

平成 29 年度の個人表彰制度の特徴は、①収益項目の比率引上げ、②プロセス・定性評価の導入、③テラー・内勤職員への表彰対象の拡大などである（図表 2）。

（図表 2）平成 29 年度の特徴等（代表例）

収益項目の比率引上げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・表彰項目に貸出金利息や手数料収入の獲得額を盛り込む。</li> <li>・ミドルリスク層への融資など収益性の高い活動を評価し、収益性に課題のある住宅ローンなどを表彰項目から除外する。</li> </ul>
プロセス・定性評価の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業性評価や情報収集の件数などを表彰項目に盛り込む。</li> <li>・本業支援に向けた課題解決への取り組みや融資実行までの過程を加点評価する。</li> </ul>
テラー・内勤職員への表彰対象の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全員営業体制を確立するため、個人表彰の対象をテラー・内勤職員にまで広げる。</li> <li>・セールス経験の浅い女性職員等の活動意欲を高める。</li> </ul>

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### ① 収益項目の比率引上げ

最大の経営課題である収益力の強化を実現するため、個人表彰制度に収益項目を盛り込む、または比率を引き上げる信用金庫がみられる。渉外担当者が収益意識を持って日々の営業活動に取り組むよう、貸出金利息や手数料収入の獲得額を評価したり、目標利回りを設定したりしている。また、収益性の高いミドルリスク層への取組みを評価する一方で、収益性に課題のある住宅ローンや預金・基盤取引に関する表彰項目のウェイトを引き下げた信用金庫がある。

### ② プロセス・定性評価の導入

金融仲介機能を発揮するため、プロセス・定性評価を営業店評価に導入する信用金庫が増えている。同様に渉外担当者の活動についても、プロセス・定性評価を導入し、課題解決型営業への転換を促すような表彰体系としている。事業性評価や情報収集の件数、金融仲介機能のベンチマークに掲げられる本業支援への取組みなどを表彰項目に盛り込んでいる。もう一步踏み込んで、仮に融資実行に至らなくても取組内容などを加点評価するといった、融資実行に至るまでのプロセスをPDCAサイクルで評価する信用金庫もみられるようになった。

### ③ テラー・内勤職員への表彰対象の拡大

一般に個人表彰制度は渉外担当者を対象とする評価手法である。昨年来、全員営業体制の確立を目指す信用金庫が増えるなか、テラー・内勤職員にも個人表彰制度を導入する信用金庫が増えてきた。店頭セールスや預かり資産の推進強化を受け、消費者ローンや保険・投資信託の販売件数・金額などを表彰項目に盛り込んでいる。

ただし、テラー・内勤職員への表彰制度については、個人に対する表彰ではなく担当別やチーム別とする信用金庫が散見される。この背景に、女性職員の多くはセールス活動の経験が浅く、個人での活動に消極的なケースがみられるためである。女性職員等が協力し合って営業活動に取り組むことで、セールスへの苦手意識を克服する狙いがある。

## 3. 主な取組事例

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、信用金庫の経営戦略の策定を支援するため、平成29年度に「経営戦略プランニング研修」<sup>1</sup>を開催した。以下では、同研修の受講者および他研修生とのディスカッション内容などを参考に、信用金庫の営業店評価の見直し動向を紹介する。

主な個人表彰制度への取組事例は図表3のとおり。

<sup>1</sup> 平成29年度は4回開催し、34金庫36人が受講した。

(図表3) 主な個人表彰制度への取組事例

(全体像)

- 営業店評価の重点推進項目ごとに個人表彰を行う。
- 個人表彰は、渉外担当者、融資推進役（役席）、営業店職員ごとに実施する。
- 渉外担当、テラー担当、融資担当の優績者を表彰する。別途、全評価項目を達成した職員について表彰する。
- 営業店評価の業務推進項目を基に、①地区担当、②法人担当・融資担当、③テラー・預金担当・庶務担当の3部門で上位者を表彰する。
- 営業店単位での活動を重視し、個人表彰制度を廃止する。

(渉外担当者の表彰)

- 月次で渉外担当者の暫定順位を還元する（全職員が閲覧できる）。
- 月次で渉外担当者の収益獲得状況を還元する（同上）
- 渉外担当者を地区担当と融資渉外担当に分け、個人表彰を実施する。
- 業務推進項目を点数化し、渉外担当者と融資担当者に分け上位者を表彰する。
- 融資渉外の評価は、収益力の強化を重視し、新規事業所開拓純増先数、ソリューション部門を加え、量から質への提案力強化を図る。一般渉外の目標は個人事業者および小零細企業の融資を強化し、量の拡大から貸出金利息収入の増加を目標とする。
- 融資新規開拓（実行額）部門などを個人表彰の対象としている。個人表彰はブロック別で順位を決定する。

(渉外担当者のプロセス・定性評価)

- 収益・コンサルティング部門に重点をおいた表彰制度とする。
- コンサルティングにより優れた実績をあげた個人を表彰する。
- 課題解決対応シートの作成を通じ定性評価を一部導入する。優れた活動に評価ポイントを付与する。
- ブロック別営業担当者部門を設け、評価する。定量面と定性面を踏まえ、ブロック内で一般の部と役席の部で評価する。

(テラー・内勤職員の表彰)

- 内部職員向けは、テラー職員と内部職員に分け、個人表彰を実施する。
- テラー職員をチーム単位で表彰する。
- 表彰項目に個人ローンの獲得件数、預かり資産の販売件数・手数料収入額などを盛り込む。
- 情報収集およびトスアップ件数を表彰する。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 4. 検討課題

個人表彰制度の実効性を高めるための検討課題は、①公平・納得感の高い評価制度、②営業店評価との整合性、③収益獲得への意識転換などとなる（図表4）。

（図表4）主な検討課題

公平・納得感の高い評価制度	・推進項目のポイント化や、経験年数・担当業務・ブロック（エリア）などで表彰対象を分ける。
営業店評価との整合性	・個人表彰の項目は営業店評価を落とし込んだものとし、職員の活動に整合性を持たせる。
収益獲得への意識転換	・収益獲得につながる表彰制度とすることで、職員の収益獲得に対する意識改革を図る。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### （1）公平・納得感の高い評価制度

公平・納得感の高い表彰制度が求められている。表彰項目については可能な限り定量化し、渉外担当者が公平感をもって活動しやすくした方が良好だろう。その際、評価項目をポイント化し、渉外担当者が工夫して取り組めるようにする信用金庫などがある。自金庫の注力分野のポイント配賦を厚くするなど、柔軟な表彰対象の再設定が可能となる。

また、法人担当や地区担当、預かり資産担当などの業務別、年次または役職別などの経験別、地区単位のブロック（エリア）別などに表彰対象を分ける手法もある。ただし、個人表彰の対象を細分化しすぎると、本部による管理が複雑になるうえ、母数が少ないことによる新たな不公平感が生じる恐れもあるので、過度な表彰対象の細分化については注意を要する。

### （2）営業店評価との整合性

営業店評価と個人表彰との整合性を確保する必要がある。両者の間に齟齬があると、渉外担当者やテラー・内勤職員の営業活動の優先順位が不明瞭となってしまう。そのため、個人表彰の項目は営業店評価を落とし込んだものとした方が職員の納得感も高まるだろうし、過度な個人活動の歯止めにもつながる。

その他、個人表彰と営業店評価の位置関係を明確にする必要がある。例えば、営業店評価で一定基準を満たさない限り、当該店舗の職員は個人表彰の対象から除外するなどが想定される。

### （3）収益獲得への意識転換

渉外担当者やテラー・内勤職員といった職員一人ひとりが収益意識を持って営業活動に取り組むことが求められる。営業活動の生産性を高めるためには、これまで以上

に不要な業務・採算面で課題を有する業務を改革していく必要がある。そのためには一つひとつの活動の改善が不可欠となる。表彰項目に収益獲得に関する分野を盛り込むことは、職員が収益意識を持って能動的に活動する手段として有効と考えられる。

## おわりに

平成30年度の事業計画を策定するなか、営業店職員のモチベーションを高めるため、個人表彰制度の拡充・再設定に取り組む信用金庫は多いようだ。信用金庫が適正収益を確保し、地域に良質な金融サービスを提供するためには、個々の職員レベルまで営業活動の生産性を高めていく必要がある。個人表彰制度を有効活用し、渉外担当者、テラー・内勤職員の行動を自金庫の目指す方向と一致させることは、自金庫の抱える諸課題の解決策の一助となるのではないかと。

以 上  
とね かずゆき  
(刀禰 和之)

## 【参考文献等】

- ・金融調査情報（29-26）「信用金庫の営業店評価の見直し動向－経営戦略⑨－」

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。