# 組織・風土改革（生産性向上策）

## 講義4

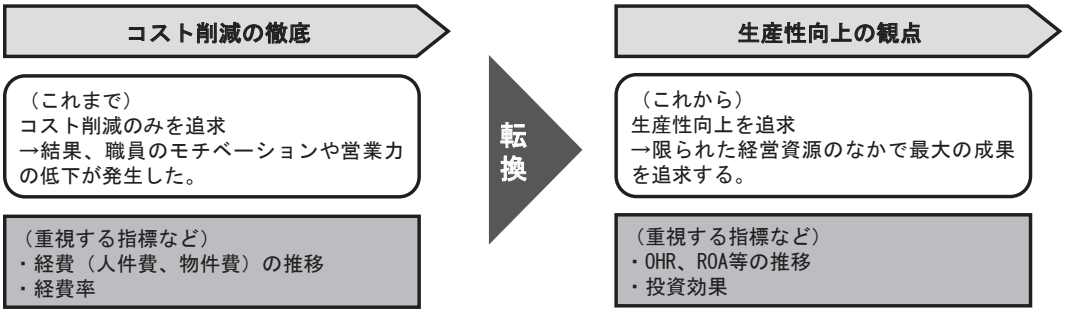

要　旨

- 本稿は、経営戦略プランニング研修（2023年度）の講義4「組織・風土改革（生産性向上策）」の講義内容および意見交換時のポイントなどを紹介するものである。
- 近年、一律的なコスト削減策の実施ではなく、生産性向上の観点からコストコントロールに力を入れる信用金庫が増え始めた。
- 足元では、生産性の高い金庫組織体制を構築するため、IT・DXを活用しつつ本部組織の適正化や営業店の少人数運営への転換を目指す動きが活発である。
- 生産性向上策は、非効率と位置付けられる組織体制や業務運営などの改革を意味するので、実施に際しては経営陣の強いリーダーシップが求められる。


## 1. 生産性向上への意識改革

2022年度の信用金庫の経費は前期比1.7％減少の1兆2,228億円となった。常勤役職員の減少に加え、店舗統廃合が進んだことなどから、信用金庫の経費は8年連続で前年度を下回って推移している。その一方で、過度なコスト削減策の実施による営業力の低下などを指摘する声も強まりつつある。特に人員減少が深刻化する現在、これ以上の人件費削減に否定的な意見は根強い。こうした状況下、信用金庫は一律的なコスト削減策の実施ではなく、IT・DXをフルに活用のうえ、生産性向上の観点からコストをコントロールしていくことが求められる（**図表1**）。

**図表1　コスト削減から生産性向上（コストコントロール）の重視（イメージ）**



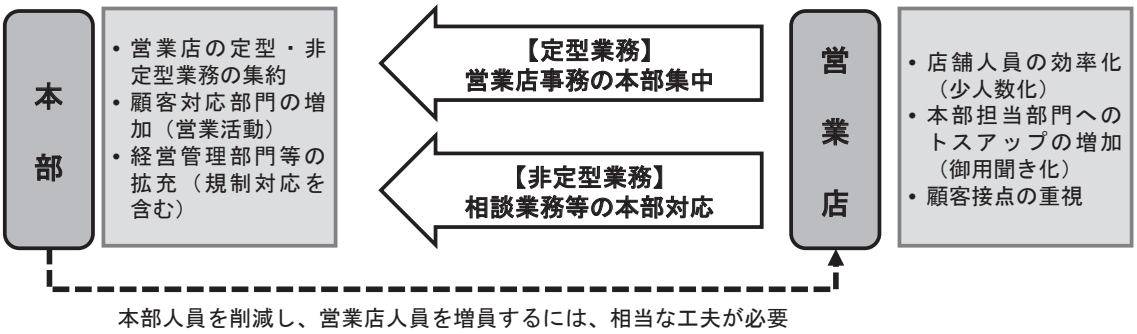

（備考）**図表1から9**まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2023年度）」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。また本稿は、研修受講者の個人的な意見や感想を含むものであり、研修受講金庫の正式なコメントではない。そのため、事例の記載を含め信用金庫名が特定できないように修正してある（信用金庫名の照会や関連資料の提供依頼にはお応えしておりません）。

## 2. 主な生産性向上策

当研修の講義4では、生産性向上策として本部組織改革および営業店人員の適正化手法に注目した。近年、本部組織の拡充とそれに伴う本部人員の増加が続いており、本部と営業店の適正な人員バランスに苦慮する研修受講金庫は多い（**図表2**）。そのためにも自金庫として営業店の機能および人員をどこまで効率化するなどのイメージを明確にし、金庫全体の最適化に取り組んでいくことが求められる。

**図表2　本部と営業店の関係（近年の傾向）**




## 3. 経営陣による強いリーダーシップ（講義4のまとめ）

信用金庫が自らの組織体制や業務運営を改革し生産性を高めるためには、非効率と位置付けられる本部・営業店の業務や、既存の商品・サービスなどの改廃を避けられない。そのためボトムアップによる生産性向上策の実施ではなく、トップダウンによる施策決定が求められる。これは、生産性向上にはプラスとマイナスの面があるためで、個人宅への定積集金の是非を想像すれば理解されるだろう。

## 4. 関連する意見交換等

講義4「組織・風土改革（生産性向上策）」に関する還元レポートのうち、以下の意見交換等が特に参考となり得る（**図表3**）。

**図表3　講義4に関連した意見交換等の例**

| | |
|---|---|
| （2024年4月04日付） | （46）－本部組織の適正化動向－ |
| （2024年2月29日付） | （20）－ BOC（バック･オフィス･センター）の開設動向－ |
| （2024年2月29日付） | （19）－営業店2課体制の実施動向－ |

（備考）上記以外の関連レポートは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページに掲載中

# 本部組織の適正化動向

## 講義４－１

ポイント

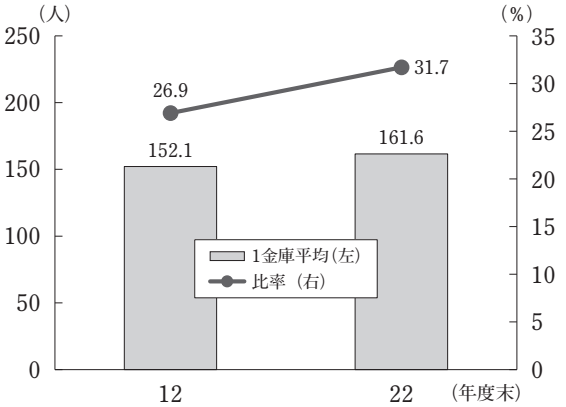
- 信用金庫の常勤役職員が減少する一方で、本部人員は微増傾向にあり、結果として本部人員比率の上昇がみられる。
- 背景には、経営管理部門の拡充や営業店事務の本部集中などがあり、本部組織の適正化には相当な困難が存在すると想像される。
- 取組時の検討課題は、①経営陣の強いリーダーシップに加えて、②本部業務の可視化、③自金庫ビジネスモデルの明確化などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、本部業務の可視化や、本部職員の専門職化ではなくオールラウンダー化に取り組む信用金庫があった。

### 1. 本部組織の適正化

信用金庫の常勤役職員が減少するなか本部人員は微増傾向にあり、結果として本部人員比率の上昇が続いている。実際、当研修受講金庫へのヒアリングベースでは、本部人員比率が2012年度末の26.9％から、2022年度末には31.7％に上昇している（**図表４**）。

本部業務の高度化が求められ、また担当業務の範囲が拡大していることから、今後も本部人員は増え続けると予想される。その一方で、金庫人員の全体バランスといった観点から本部人員（比率）の適正化を模索する動きが強まっており、最適な本部組織の実現に向けた試行錯誤が続いている。

**図表4　本部人員比率の変化（研修受講金庫）**




【本部人員比率の算出方法】
① 1金庫平均人員および比率は単純平均を使用した。
②（本部人員＋事務処理人員）÷常勤役職員数で算出した。
③ 期末人員を使用した。
④ パート職員等を含まない。
⑤ 本部人員および事務処理人員の定義は信用金庫によって異なる可能性がある。

## 2. 本部業務の可視化（定量化）

本部組織を適正化するうえで、本部業務の可視化は不可欠である。と言うのも、一般に本部各部、更には担当者一人ひとりが抱える日常業務は個別性が強く、悪く言えばブラックボックス化しているからである。そこで研修受講金庫のなかには、本部業務を月次・週次・日次・時間単位で詳細に洗い出し、可視化する試みもみられた。

## 3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①経営陣の強いリーダーシップに加えて、②本部業務の可視化、③自金庫ビジネスモデルの明確化などがある。本部組織の適正化には、本部各部に加え、担当者一人ひとりからの強い抵抗が想像される。また取り扱う商品・サービスの取捨選択なども必要となるので、本部業務を可視化し更に最適な組織体制に再編成するには、経営陣の強いリーダーシップが不可欠と言える。

## 4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは**図表5**のとおりである。

**図表5　本部組織の適正化に関する主なコメント**

- 当金庫は、本部人員のうち事務集中などで増えた定型業務の職員を削減し、非定型のコンサル部門などを拡充する考えである。合わせて役職員の意識改革に取り組んでおり、無駄な再鑑業務や念のための業務を洗い出し、一つずつ効率化している。
- 当金庫は、本部各部の縦割りを解消するべく関連する部門をユニット化した。親和性のある部門同士の協力を促し、将来的には統合していく考えである。
- 当金庫の本部人員は限られるので、専門職化ではなくオールラウンダー化に取り組んでいる。営業店人員のオールラウンダー化を進めるのと同様、本部職員についても何でも屋になるべきである。
- 当金庫は昔から本部組織のスリム化を意識しており、例えば本業支援の専門分野は外出しである。経営陣は、人手をかけるのではなく、アウトソーシング出来る本部業務はどんどん外部に投げていく考えである。
- 当金庫は本部組織の適正化を進めるため、本部業務の可視化に取り組んでいる。本部職員の業務を洗い出し定量化することで、彼（女）らに対する正当な評価も可能となる。
- 当金庫の経営陣は、『本部人員を減らして営業店人員を拡充する。』と言う一方で、事務集中などで本部組織の増員が続いている。冷静に考えれば仕方ないが、営業店に対し矛盾したメッセージを発出しており、もう少し上手い説明が必要と考える。

講義４

# BOC（バック・オフィス・センター）の開設動向

## 講義４－２

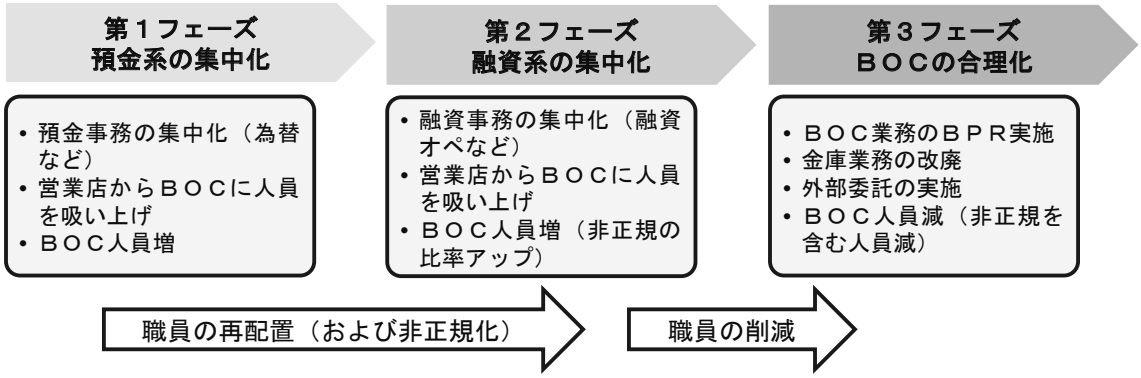
ポイント

- 営業店事務の多くを集約するBOC（バック・オフィス・センター）を本部組織として立ち上げる信用金庫が大手信用金庫から中堅規模の信用金庫に拡大しつつある。
- BOCは、営業店の担ってきた預金事務に加え、融資事務などの集中化を担っており、更に信用金庫によっては顧客と直接やり取り可能な機能を有する。
- 取組時の検討課題は、①重複事務（業務）の排除、②費用対効果の検討、③人員の確保策などがあり、先行金庫ではBOCのスリム化が次の課題となり始めた。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、BOCの稼働率が安定化するようコントロールする信用金庫があった。

### 1. BOCの仕組み

スケールメリットを享受しやすい大手信用金庫を中心に、営業店事務の大宗を吸い上げる大規模なBOC（バック・オフィス・センター）を本部内に開設する動きがある(注1)。先行するBOCは、営業店の預金事務に加え、融資事務の集中化も実現しており、営業店の窓口・後方事務レスを推し進める組織と位置付けられる（**図表6**）。また、近年はDX活用により営業店の検印役席の集中化や、相続手続きの顧客対応を直接行うBOCが登場するなど、組織の機能拡充が進んでいる。

図表6　BOCの発展（イメージ）




（注）1．本稿では、従来の事務集中部門とBOCは同義とする。

## 2. 先行金庫の課題

BOC開設で先行する信用金庫のなかには、次のステップとしてBOCの合理化に動き始めた所もある。これは、IT・DXを活用したBPRの徹底、金庫業務の改廃、アウトソーシングの活用などで巨大化したBOCをスリム化する動きである。本部人員比率を引き下げ、限られた経営資源を融資セールスやコンサルティング業務に傾斜させる狙いがある。

## 3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①重複事務（業務）の排除、②費用対効果の検討、③人員の確保策などがある。BOC開設の実効性を高めるには、営業店と重複する事務を思い切って効率化し、営業店にBOCの活用を徹底させる必要がある。なお、自金庫としてBOC開設に伴うスケールメリットの享受が難しいと判断するなら、自前でBOCを立ち上げるのではなく、積極的なアウトソーシング活用も一案と考えられる。

## 4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは**図表7**のとおりである。

**図表7　BOCの開設に関する主なコメント**

- 当金庫は預金事務に続き融資事務もBOCに集約した。いちどに全ての事務を集中化するのは難しいので、数年をかけて段階的に集約していく。
- 当金庫は、営業店事務で集中化が可能な業務なら何でもBOCに吸い上げる考えである。例えば預金役席の検印業務もBOCが担うようにした。
- 当金庫は、預金事務の本部集中に合わせて業務の標準化を徹底した。結果、BOC職員の非正規化を実現できた。
- 当金庫はBOC開設にあたって、営業店の内勤職員を本部にスライドさせただけなので、本部人員が急増してしまった。今後はアウトソーシングを進めるべきである。
- 当金庫のBOCは相続事務や各種手続きの窓口も担当する。顧客は営業店窓口ではなく直接BOCとやり取りできるようにした。
- 営業店の事務レベルが低下する懸念を払拭するため、定期的なBOC職員の異動と営業店若手職員のBOC短期研修を実施している。
- 当金庫はBOCの稼働率を高めるため、営業店評価に融資事務の吸上げ率評価を導入した。利用率によって評価（加点または減点）する仕組みである。
- 当金庫はBOCの稼働率を安定させるため、月末（年度末）などに案件が集中しないよう指示している。逆に月末などは営業店での処理を促す。

# 営業店２課体制の実施動向

## 講義４－３

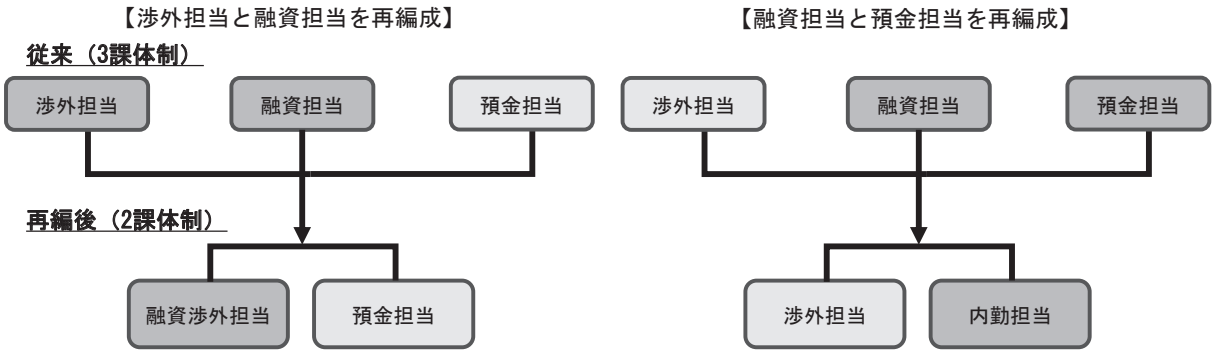
ポイント

- 営業店人員の適正配置や営業力の強化を目的に、営業店体制を3課体制から2課体制に切り替える信用金庫がある。
- 2課体制への移行時は融資担当の役割再設定が焦点となり、大きく①渉外担当と再編成するタイプと、②預金担当と再編成するタイプに分かれる。
- 取組時の検討課題は、①営業店BPRの徹底、②キャリアパスの再設計、③柔軟な運用などがあり、2課体制に移行後も試行錯誤する信用金庫がみられる。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、組織変更から数年間は移行期間と割り切り、大型店などについては3課体制を残す信用金庫があった。

### 1. 営業店2課体制の仕組み

営業店の組織効率化と営業力強化を目的に、営業店体制を預金・融資・渉外といった３課体制から融資渉外担当と預金担当のような２課体制に再編成する信用金庫がある。２課体制への移行時は、融資担当の再編成先が焦点となり、大きく①融資と渉外を融資渉外担当とし、預金担当との２課体制とするタイプと、②融資と預金を内勤担当とし、渉外担当との２課体制とするタイプに分かれる（**図表８**）。個々の信用金庫の営業店体制や問題意識によるが、敢えて言うなら①は渉外担当者の増員を重視した考え方、②は女性職員（テラーなど）の活躍拡大を重視した考え方に位置付けられる。

**図表8　営業店2課体制の仕組み（分類）**



## 2. 再編成の狙い

2課体制に再編成することで営業店組織のスリム化と実態に合った人員配置が可能となる。足元では営業店事務の合理化や本部集中が進んでおり、内勤職員の業務範囲の拡大が求められている。また渉外担当の不足が叫ばれる現在、渉外担当と融資担当を再編成することで、渉外担当を拡充することも可能となる。

## 3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①営業店BPRの徹底、②キャリアパスの再設計、③柔軟な運用などがある。2課体制への移行は、営業店事務の効率化と一体で取り組む必要があり、BPRが進まないなかでの2課体制への移行は難しい。また担当間の心理的な融和を進めるため、必要に応じてキャリアパスを再設計したり、大型店については3課体制を残したりすることが望まれる。いずれにせよ完全な移行には、数年間を要する覚悟が必要だろう。

## 4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは**図表9**のとおりである。

**図表9　営業店2課体制の実施に関する主なコメント**

- 当金庫は渉外担当者の増強を目的に2課体制に移行した。営業店の融資担当のうち役席者を渉外担当とし、オペレーション担当者は本部集中部門に異動または内勤担当にした。
- 当金庫の融資担当の業務内容はオペレーションが中心であった。そこで預金担当と再編成し、内勤担当として業務範囲を拡大することにした。
- 営業店の少人数化を進めるなか、管理職（役席）の効率化が求められた。2課体制にすることで、一般店舗の管理職を3人から2人に削減できた。

（課題など）

- 当初は全店2課体制の予定だったが、大型店などでは管理職の業務負荷が高まってしまった。そこで店舗規模によって3課体制を残すなどの柔軟な対応を認めることにした。
- 当金庫は営業店事務の本部集中が進まないなかで2課体制にしたので、内勤職員の負荷が大きくなってしまった。今は本部集中までの移行期間と説明し納得を得ている。
- 3課体制を2課体制にした結果、管理職から外れた職員が出てしまい彼（女）らのモチベーションが大きく低下してしまった。処遇を含めて何らかの対応策が必要である。
- 2課体制にした結果、中堅職員のポスト不足が顕在化してしまった。そこで当金庫は降格・降職などの厳格な運用を図り、職員の交代を促す仕組みに切り替えた。
- 当金庫は慣習的に渉外担当で成績優秀だと融資担当に異動する流れだった。そのため、融資渉外担当への再編成は融資担当に降格のイメージを与えてしまった。