

少人数体制による信用金庫経営

講義3

要 旨

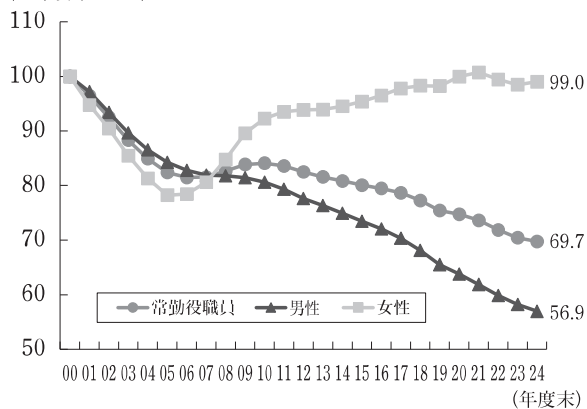
- 信用金庫の常勤役職数は減少が続いており、2024年度末には14年連続減少の9.6万人に留まった。この水準は2000年度末から3割の減少に達する。
- 多くの信用金庫で男性職員が減少するなか女性職員比率が上昇しており、職員の働き方改革を含めたビジネスモデルの転換が急務となっている。
- 研修受講金庫との意見交換では、①職員の増員、②職員の活躍拡大、③BPRの推進を挙げる声が大きく、これらを組み合わせた対応策が活発であった。
- 具体的な取り組みでは、営業店の少人数運営や本部組織のスリム化を志向する信用金庫が多く、IT・DXを用いたBPRへの期待は大きい。

1. 常勤役職員数の減少

信用金庫の常勤役職員数は減少が続いており、2024年度末には14年連続減少の9.6万人になった。2000年度末を100とした場合、2024年度末の常勤役職員数は69.7となるが、男女別では異なる動きがみられる（図表1）。また、この間の店舗数の減少幅（83.2）と比べると、常勤役職員数の減少の方が大きく、1店舗あたり人員の減少が進んだとも想像される（図表2）。

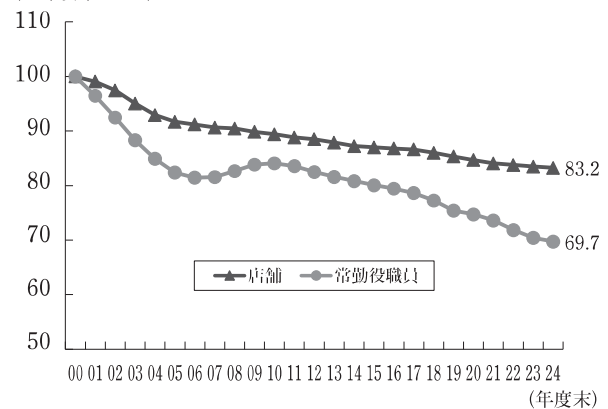
図表1 常勤役職員数の推移（指数）

（00年度末=100）



図表2 常勤役職員数と店舗数の推移（指数）

（00年度末=100）



（備考） 1. 店舗数は店舗内店舗を考慮していない。
2. 図表1から14まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 主な対応策

常勤役職員数の減少は、2024年度の当研修テーマである「人手不足対策」に通じる課題であり、研修受講金庫との意見交換では、①職員の増員、②職員の活躍拡大、③BPRの推進が活発であった（図表3）。なかでも①では新卒採用だけでなく中途採用の実施に関する意見交換、②ではシニア職員の活用より女性職員の活用に関する意見交換が盛り上がった。

図表3 主な対応策

職員の増員	●新卒採用の強化に加えて中途採用を実施する。また中途退職の減少に向けた人事制度改革やエンゲージメント向上策に取り組む。
職員の活躍拡大	●一人ひとりの職員の能力アップで生産性を向上させる。研修受講金庫の間では女性職員の活躍拡大への期待が大きかった。
B P R の 推 進	●BPR推進による業務効率化に取り組むことで、少人数での業務運営を実現させる。

3. まとめ（BPR加速で少人数経営の実現を目指す）

中長期的な予想として、信用金庫の常勤役職員数が増加に転じる可能性は低く、また、IT・DXの急速な発展を勘案すると、かつてのような労働集約的な定型業務は減っていくと考えられる。こうした状況下、信用金庫はBPRを加速させることで、営業店人員の適正化や本部組織のスリム化を実現していく必要がある。合わせて今後は信用金庫間の業務共同化や商品・サービスなどの取捨選択も進むと予想される。

4. 関連する意見交換等

「少人数体制による信用金庫経営」（講義3）に関する還元レポートのうち、以下の意見交換が特に参考になり得る（図表4）。

図表4 講義3に関連した意見交換等の例（特集号掲載順）

(2024年10月30日)	(No.2024-91)	営業店2課体制の実施ポイント
(2024年11月08日)	(No.2024-93)	融資BOCの運営ポイント
(2024年11月15日)	(No.2024-96)	営業店窓口営業時間の短縮状況
(2025年03月26日)	(No.2024-182)	本部組織改革への取り組み
(2025年03月26日)	(No.2024-183)	本部組織のマルチタスク化への取り組み

営業店2課体制の実施ポイント

講義3－1

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、営業店組織を3課体制から2課体制に再編成する大手・中堅規模の信用金庫が増えている。
- 特に大手信用金庫の場合、融資事務の本部集中を含めたBOC（バック・オフィス・センター）開設に並行して実施するケースがみられる。
- 営業店2課体制を実現することで渉外担当の増員などを実現可能だが、その効果には疑問の声も散見された。
- 営業店2課体制で先行する信用金庫からは、2課体制の運営が安定するまでには数年を要するとの意見があった。

1. 営業店2課体制の実施

ここ数年、営業店人員の適正配置や営業力の強化を目的に、営業店組織を預金・融資・渉外といった担当の3課体制から融資渉外担当と内勤担当のような2課体制に再編成する信用金庫が大手・中堅規模を中心に増えている。特に1店舗あたり人員が多い大手信用金庫において、営業店事務の集中（BOCの開設）と連動させて営業店2課体制への移行に取り組むケースが多くみられる。

なお、営業店2課体制への再編成の効果を挙げると、営業店人員の適正化に加え、渉外担当の増員や内勤職員の営業力を高める狙いがある（図表5）。

図表5 営業店2課体制の狙い（期待する効果）

目 的	内 容
営業店人員の適正配置	●営業店2課体制にすることで、営業店組織のスリム化と実態に合った人員配置が期待される。特に近年は営業店事務の集中化が進んでいるため、内勤職員の再配置が求められている。
営 業 力 の 強 化	●渉外担当と融資担当を再編成することで、融資渉外担当の人数を短期間で増員できる。また内勤職員が消費者ローンなどの推進にも取り組むようになることが期待される。

2. 顕在化した課題（例）

営業店2課体制を実施した信用金庫では、1店舗あたり人員を削減するなか、渉外担当については増員している。ただし、再編成が営業力の向上に繋がったとの意見は限定的だったほか、テラーや後方事務といった内勤担当の反発が高まった事例も散見された。

3. 取組時の留意点

先行して営業店2課体制に移行した信用金庫にヒアリングしたところ、①融資事務の本部集中の徹底、②内勤担当への十分な配慮が必要とのことであった。①については、本部集中と同時にBPRを徹底し、事務の簡素化やペーパーレス化に取り組む必要がある。次に②については、内勤担当への正しいメッセージ発出が求められよう。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」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6のとおりである。先行する信用金庫からは、『2課体制が真に安定するまで数年を要する』との意見が寄せられた。

図表6 研修受講金庫のコメント

（融資事務の本部集中の徹底）

- 当金庫は融資 BOC の開設に合わせて営業店の融資担当と渉外担当を統合したが、融資担当が行っていた業務（融資事務）が営業店に残っており、渉外営業の妨げとなっている。
- 営業店2課体制を実施する場合、事務集中および業務の大胆な取捨選択が必要である。完全な本部集中が実現するまでの移行期間は営業店も混乱する。

（職員への十分な配慮）

- 当金庫は2課体制への再編成により融資担当を融資渉外担当に再設定したが、十分な教育（OJT）なども行わず、これまで店内で活動していた職員を外に出しただけである。
- 当金庫は営業店2課体制に移行した結果、それまで融資担当が携わっていた業務の一部を副支店長が担うことになり、管理職の負荷が増した。
- 当金庫の融資担当は営業活動が苦手な内勤に配置換えとなったケースもある。営業店2課体制にして融資担当にも営業活動を求めると、彼（女）らの逃げ道を塞ぐ可能性がある。
- 営業店2課体制に移行した際、内勤担当に融資事務の一部や消費者ローンを付加されるとのメッセージを与えてしまい、結果として内勤職員の反発を招いてしまった。

融資 BOC の運営ポイント

講義 3－2

ポイント

- 営業店事務の本部集中を進めるなか、営業店の融資実行オペレーションを本部に集約する融資BOCの開設が大手から中堅・小規模金庫にまで拡大しつつある。
- 融資BOCの運営により、①営業店2課体制への移行といった営業店人員の適正化に加え、②融資事務にかかるスキルや処理方法の標準化が期待される。
- 一方で、営業現場における事務ミスの増加、3日間ルール（通称）の徹底などが運営時の課題として浮上してきた。
- 融資BOCの運営で先行する信用金庫からは、①担当者の質的・量的な維持、②ルールの徹底が不可欠との意見があった。

1. 融資BOC（バック・オフィス・センター）の開設動向

常勤役職員数の減少に加え、DX・BPRの急速な進展を後押しに「融資 BOC」を開設する動きが大手から中堅・小規模金庫にまで拡大しつつある。融資 BOC は、これまで営業店で行っていた融資稟議書の内容精査や実行オペレーションなどを担当する事務集中部門の総称であり、近年、組織を立ち上げる信用金庫は多い。

融資実行に係る事務（主に実行オペレーション）を本部に集約することで、営業店人員を適正化することが目的である（図表7）。また、営業店によって属人化している事務処理方法や稟議書作成時の特性を統一し、更に品質を高める狙いもある。

図表7 融資BOC開設の狙い（期待する効果）

目 的	内 容
営業店人員の適正化	●営業店配置の融資担当を削減（原則廃止）できる。融資稟議書は渉外担当が自ら作成すると同時に、営業店に残った実行オペレーションなどは内勤職員の兼任で対応が可能とされる。
融資事務の品質向上	●本部の担当者が融資稟議書を統一目線でチェックし、属人性を排したオペレーションを行うようにする。そのため営業店によって異なる融資事務が統一され品質のバラツキなどを排除可能とされる。

2. 顕在化した課題（例）

融資稟議書を渉外担当が自ら作成するようになった信用金庫では、細かいミスが散見され、融資 BOC 担当者の負担が増しているケースがある。また通称3日間ルール^(注1)の導入を受け、営業店は柔軟な営業活動（融資実行）を行いにくくなったとの不満も表出している。

3. 取組時の留意点

先行する信用金庫からは、担当者の質的・量的な確保が安定的な融資 BOC の運営に不可欠とのコメントがあった。安定稼働を実現できれば3日間ルールの柔軟な見直しも可能となろう。また営業店が自ら行う実行オペレーションを抑制するため、営業店表彰などに集中化率を設ける信用金庫もみられる。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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8のとおりである。

図表8 研修受講金庫のコメント

（営業現場の事務ミス対策など）

- 当金庫は融資 BOC の開設に先立ち、外部の BPR コンサルを受け融資関連の契約書類の効率化や事務処理の簡素化を徹底した。これによってスムーズな移行に繋がったとみている。
- 当初は融資 BOC に稟議書チェックを丸投げの雰囲気だったが、担当者による指導徹底の効果もあり、最近は営業店職員も真剣に稟議書をチェックするようになった。
- 現場の事務ミスは割り切り、融資 BOC の担当者にベテラン職員を配置することで営業現場のミスなどをカバーする体制とした（もちろん指導などは実施する）。

（融資 BOC の安定稼働）

- 当金庫は、融資事務の本部集中化率を営業店単位で管理しており、仮に集中化率が〇割を切ると営業店評価で減点する。
- 当金庫では月末や年度末といった融資 BOC の稼働率が高まる時期には営業店での融資実行や、3営業日以前の実行依頼を指示している。融資 BOC の稼働率をみながら、担当者の増員を図っていきたい。
- 当金庫は、営業店職員の融資事務にかかるスキル低下を避けるため融資 BOC への短期トレーニー研修などを行っている。

（注）1. 営業店は融資実行日の3営業日前までに融資 BOC に実行オペレーションを依頼する念のためのルール（信用金庫によって期間は異なる）

営業店窓口営業時間の短縮状況

講義3－3

ポイント

- 信用金庫の間で営業店窓口の昼休業が一般化するなか、もう一段の営業時間短縮に取り組む動きが出てきた。
- 2024年11月現在、平日休業店舗を有する信用金庫が12金庫、午前中のみ窓口を開ける半日営業店舗を有する信用金庫は5金庫あった。
- 取組時の検討課題は、①営業店BPRの徹底、②職員に対する配慮、③庫内外への説明内容などとなる。
- 実施金庫などからは、地域の金融インフラを維持するため、営業店窓口営業時間のもう一段の短縮は選択肢となり得るとの意見があった。

1. 営業店窓口営業時間の短縮

信用金庫役職員の減少や地域顧客ニーズの変化が進むなか、営業店人員の適正化と営業活動の生産性向上を目的に、昼休業に加えて平日休業店舗や半日営業店舗といったもう一段の窓口営業時間の短縮を選択する信用金庫が増えてきた（図表9）。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所が信用金庫 HPで確認したところ、2024年11月現在、平日休業店舗を有する信用金庫が12金庫、午前中のみ窓口を開ける半日営業店舗を有する信用金庫は5金庫あった。また、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024年度）」受講金庫との意見交換において、営業店窓口営業時間のもう一段の短縮を「検討中」や「実施予定」が複数あり、今後の増加が予想される。

図表9 窓口営業時間の短縮状況（昼休業等を除く）

分 類	内 容
平 日 休 業 店 舗	●2店舗を交代で営業する隔日営業店舗を有する信用金庫は6金庫、母店・サテライトのサテライト店（1店舗）を平日休業店舗にする信用金庫は4金庫、（母店がなく）単独で平日休業店舗を実施する信用金庫は2金庫ある。
半 日 営 業 店 舗	●午前中のみ窓口を開け午後は予約対応とする課題解決型の半日営業店舗を有する信用金庫は2金庫で、午後は窓口を完全に閉めるスタイルの半日営業店舗を有する信用金庫は3金庫ある。

2. 顕在化した課題（例）

隔日営業店舗または半日営業店舗のいずれを選択した場合も、店舗統廃合（店舗内店舗を含む）に比べ、物件費の削減効果は小さく、また人件費の削減効果も限定的である。一方で労務管理の徹底や個別のルール作りなどの新たな管理負荷が生じる恐れもある。

3. 取組時の留意点

既に平日休業店舗などを導入済みの信用金庫からは、①営業店 BPR の徹底、②職員への配慮、③庫内外への説明内容などが重要との指摘があった。短時間・少人数での店舗運営となるため、提供する商品・サービスの絞込みに加え、事務効率化などの BPR を徹底する必要がある。また地域に対する前向きなメッセージ発出などが求められる。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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10のとおりである。先行する信用金庫からは『過疎地域の金融インフラを維持するための選択肢の一つとなり得る』との意見があった。

図表10 研修受講金庫のコメント

（平日休業店舗）

- 当金庫は山間部に立地する赤字の2店舗を隔日営業店舗にした。地域最後の金融機関店舗であり、撤退が困難なら週半分の隔日営業店舗にして赤字幅を縮小する選択をした。同時に不足する職員の確保といった意味合いも大きい。
- 母店傘下の2サテライト店を隔日営業にした。母店職員がローテーションを組み、平日休業店舗で交代勤務するため、職員の負荷や不公平感を平準化できた。
- 当金庫は平日休業店舗を採用したが、統廃合前のステップに過ぎない。見方を変えればワークッションが増えただけである。
- 過去に郡部店舗の隔日営業店舗化を検討したが、営業店職員の労務管理などが難しく、またモチベーション維持が困難と想像されたため見送った。

（半日営業店舗）

- 午前中のみ窓口を開ける半日営業店舗を導入予定である。当該店舗には来店予約システムを導入し、午後は予約客のみ相手をする課題解決型店舗にする。
- 母店の内勤職員の負荷軽減や営業活動の時間捻出を目的に、午前中のみ窓口を開け、窓口終了後（午後）は母店で業務を行う半日営業店舗を導入した。

本部組織改革への取り組み

講義3－4

ポイント

- 職員数の減少や収益力の低下などを背景に、信用金庫の間で本部組織改革の必要性が急速に高まっている。
- 研修受講金庫との意見交換では、部や課の統廃合が活発であり、そのためのBPR推進に熱心な状況がみてとれた。
- 取組時の検討課題は、①役職員の意識改革、②自金庫ビジネスモデルの将来像確認、③本部業務の可視化などとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、①部門の統廃合、②IT・DXの活用、③役職員の再配置などが進んでいた。

1. 本部組織の効率化

多くの信用金庫で常勤役職員数の減少が深刻な現在、本部組織改革への取り組みは「待ったなし」とされる。今後はこれまで以上に必要最低限の陣容で本部業務を適正に運営していくことが求められる。生産性の高い業務運営を実現するためにも、本部と営業店の役割分担を明確化のうえ、本部組織の最適化に取り組むことが不可欠と言える（図表11）。またその際は、経営陣の強いリーダーシップのもと、中長期の視点に立った自金庫ビジネスモデルの庫内共有が必要となろう。

図表11 組織改革の手法（例）

分 類	内 容	取 組 例
部門の統廃合	●重複業務を有する部や課、グループを統合（再編成）する。	●過去に分離した部や課の再統合 ●業務そのものの廃止
IT・DXの活用	●IT・DXのシステム導入で少人数化を図る。	●ワークフローシステムの導入 ●集計業務の自動化
職員の再配置	●定型業務に携わる職員を削減し、非定型業務の部署に再配置する。	●事務集中部門の立上げ（BOC） ●本部人員の適正配置の算出
外部委託の実施	●業務の内製対応でなく、外部に委託する。	●専門業務の外部委託（課題解決など） ●定型業務の外部委託

2. 本部組織の再編成

研修受講金庫との意見交換では、過去の組織変更により分離した複数部門の再統合が活発であった。シンプル化を目指し業務が重複する複数部門の統廃合も進んでいる。一方で外部委託や業務そのものの廃止には消極的な考え方が根強く、大胆な本部組織改革の実施までは『難しい』との声も複数あった。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①役職員の意識改革、②自金庫ビジネスモデルの将来像確認、③本部業務の可視化などとなる。本部組織改革にあたっては、自金庫として出来ること・出来ないことの取捨選択が求められる。そのためにも目指すビジネスモデルを庫内共有のうえ、本部組織のあり方を検討していく必要がある。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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12のとおりである。

図表12 研修受講金庫のコメント

- 信用金庫のあるべき姿と関係すると思う。仮に自金庫がインフラ的な存在なら、地方分権的な小さな本部で済み、一方、サービス業的な存在なら中央集権的な大きな本部組織が適する。
- 当金庫は、融資部などで課の統合を実施した。融資業務の集中を進めると、どうしても担当業務によって業務の繁閑が発生してしまう。セクショナリズムを廃し、年間の業務量を平準化するため、今後も課を統合していく。
- 当金庫は、指示命令系統を明確にすることで、スムーズな組織運営を行うことを目的に本部組織を改編し、「本部制」を導入した。
- 現在○部ある本部組織を○部にまで統合したい。統合することで1部門あたりの人員も増え、協力体制や余裕のある業務運営が可能となる。
- 当金庫の本部業務は、重複が少なく、スリム化するには業務のBPRの徹底しかない。
- 企画部門などの業務の多くが集計や報告作成などであり業務の効率化余地は大きいと考える。RPAやAIなどを活用することで、こうした定型的な業務の効率化が可能である。
- 本部の横断化を目的として、本部エリアをフリーアドレス化した。
- 本部組織の改廃ではなく、事務集中部門の一部アウトソーシングを検討中である。
- 専門性の高い課題解決業務について内製対応ではなく、アウトソーシングを進めている。

本部職員のマルチタスク化への取組み

講義3－5

ポイント

- 限られた人数・能力の本部職員を最大限に活用するためには、本部職員の専門化（スペシャリスト化）とは別に、一人ひとりのマルチタスク化（多能工化）が必要となる。
- 研修受講金庫との意見交換では、スペシャリストの育成および確保を重視しながらも担当業務の兼任・兼務が活発であり、むしろこうした動きが強まりつつある。
- 取組時の検討課題は、①役職員の意識改革、②本部業務の可視化、③BPRの推進徹底などとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、細分化しすぎた担当業務を見直し、兼任・兼務を進めるケースが目立った。

1. 本部職員のマルチタスク化

信用金庫の常勤役職員の減少が続くなか、本部職員についても効率的な配置が不可欠とされる。これまでは、大手金庫を中心に本部職員のスペシャリスト化（専門化）が活発だったが、足元ではマルチタスク化（多能工化）の動きが強まりつつある（図表13）。

これは、『限られた人数・能力の本部職員を最大限に活用するためには、本部職員の兼任・兼務を増やすと同時に、一人ひとりが協力し合える体制（若しくは風土）を構築していく必要がある』との考え方によるもの。また、高齢化する本部職員の後継者問題を解決する一助にもなり得る。

図表13 本部職員のマルチタスク化（メリット・デメリット）

メリット（積極的な意見）	デメリット（消極的な意見）
●限られた人数で本部業務を運営できる。 ●縦割りの弊害をなくし協力体制を構築できる（風土改革を含む）。 ●俯瞰的に業務を見ることが可能となる。 ●後継者問題などの解決につながる。 ●営業店のマルチタスク化の次は本部をマルチタスク化して当然である。	●当局の高度な要請などに応えられなくなる。 ●一つひとつの業務の専門性が低下し、中途半端な業務運営に繋がる。 ●責任の所在が曖昧になり、業務に対する責任感が低下する。 ●特に若い職員にとって、本部業務の魅力が低下する（専門性を追求できない）。

2. マルチタスク化の方法

研修受講金庫との意見交換では、大きく①担当者のマルチタスク化と、②部門長などのマルチタスク化があった。①は細分化し過ぎた各担当者の業務範囲を再設定し、同僚職員と協力し合える体制を目指した動きであり、②は部門長が俯瞰的に自金庫の運営を考えるようになることを目指した動きと位置付けられる。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①役職員の意識改革、②本部業務の可視化、③BPRの推進徹底などとなる。マルチタスク＝何でも屋ではなく、非効率な集計業務や定例的な報告業務の省力化と合わせて実施する必要がある。また、「重箱の隅を突くような業務運営」そのものを見直すといった意識改革も大切である。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修(2024年度)」など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14のとおりである。

図表14 研修受講金庫のコメント

- 当金庫は本部業務の高度化を目的に担当の属人化を進め過ぎた。限られた本部人員を有効活用するためにも、今は本部職員のマルチタスク化に取り組んでいる。
- 本部職員の個々の業務を洗い出してもらい、各部門の業務について属人化ではなく、オールラウンド化を図っていきたい。縦割り組織を解体し、各部門での協力を促す方針である。
- 本部の属人化が進んでおり、対応策として課の統合や部の統合を進めるべき。集計業務の効率化のため、RPA導入なども有効である。
- 当金庫は本部職員のマルチタスク化を進めるため、人事異動の際、部長・課長以外は部に配属する形である(例えば一般職員は名刺に課を記載しない)。
- 当金庫の本部職員の平均年齢は50歳を超え高齢化が著しい。スムーズな後継者の育成を図るため、部内の兼任を増やしており、まずは平均年齢を40代に引き下げたい。
- 本部部門を集約すると同時に、相対的に若い職員を兼務にした。これによって複数の課の業務を経験することができる体制とした。
- 本部職員の属人化を解消するため、無理やり担当替えを徹底したところ、担当者の協力を得られず蓄積したノウハウが途切れてしまった。本部の長期滞留者の協力を得るためにも、事前の根回しなどは不可欠である。