

## 信用金庫の会議改革への取り組み

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき  
刀襦 和之

(キーワード) 会議改革、ペーパーレス会議、トップダウンによる実施、実態把握

(視 点)

信用金庫が生産性の高い本部組織を実現するための施策の一つに会議改革が挙げられる。多くの本部役職員が会議等の準備・出席・報告などに時間を割かれ、これが大きな業務負荷となっている。そこで近年、ペーパーレス会議を導入し会議改革に乗り出す信用金庫が増えてきた。会議資料の印刷や準備の効率化、活発な意見交換などが期待される。並行して個々の会議そのものの必要性の検討、開催頻度・開催時間・出席者・議事進行の手順などを見直す信用金庫がある。重要性などで会議等を仕分け、本部業務の生産性向上を目指していく。

そこで本稿では、当研究所が2019年度に開催した「経営戦略プランニング研修」の受講者および個別信用金庫との意見交換などで得た情報をもとに「会議改革への取り組み」を紹介する。

(要 旨)

- 信用金庫の常勤役職員数が減少するなか、本部業務の効率化と、それに伴う人員の適正配置が求められている。
- 本部組織の生産性向上策として会議改革に注目が集まる。現状、多くの本部役職員が会議等に業務時間を割かれており、負担軽減は急務とされる。
- 主な取組事例を挙げると、ペーパーレス会議の導入に加え、会議そのものの必要性の検討、出席者や会議時間の限定などがある。
- 会議改革に向けた検討課題には、①トップダウンによる実施、②会議等の実態把握、③位置付け・ゴールの共有などがある。

---

(注) 本稿は2019年度中に得た情報で作成している。

---

## はじめに

信用金庫が生産性の高い本部組織を実現するための施策の一つに会議改革が挙げられる。多くの本部役職員が会議等の準備・出席・報告などに時間を割かれ、これが大きな業務負荷となっている。そこで近年、ペーパーレス会議を導入し会議改革に乗り出す信用金庫が増えてきた。会議資料の印刷や準備の効率化、活発な意見交換などが期待される。並行して個々の会議そのものの必要性の検討、開催頻度・開催時間・出席者・議事進行の手順などを見直す信用金庫がある。重要性などで会議等を仕分け、本部業務の生産性向上を目指していく。

そこで本稿では、当研究所が2019年度に開催した「経営戦略プランニング研修」の受講者および個別信用金庫との意見交換などで得た情報をもとに「会議改革への取り組み」を紹介する（図表1）。

### 図表1 経営戦略プランニング研修の概要

信用金庫の経営戦略の策定等を支援するため、信金中央金庫 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ディスカッション形式の研修である。2019年度は6回開催し、合計46金庫、50人の参加を得た。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 1. 会議等の業務負荷

本部業務改革による生産性向上が信用金庫の間で叫ばれるなか、会議等の改革に着手する事例が増えてきた。本部役職員の多くが会

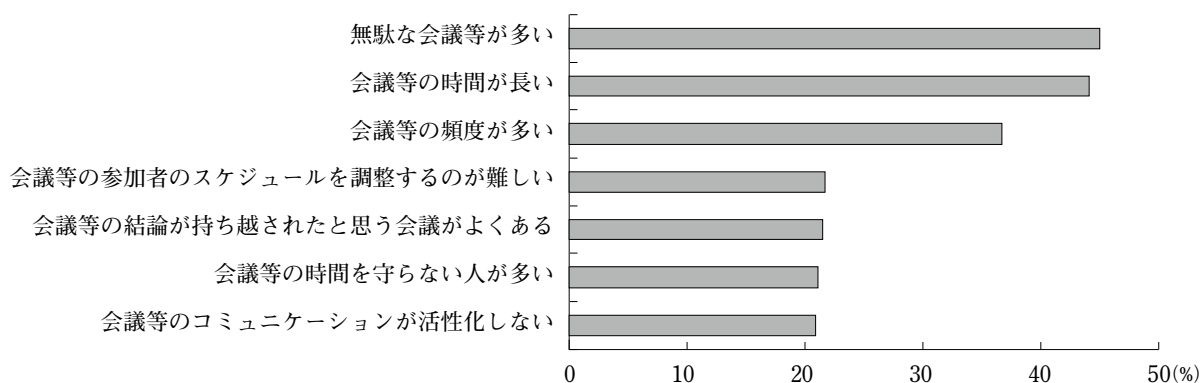
議等の準備・出席・報告などに日常業務を割かれており、これが本部業務の生産性向上を妨げる要因の一つとされる。研修受講金庫からは、「会議等に多くの業務時間を割かれ、それが負担となっている。」や「経営会議や役員会の日は、1日の大半を費やされる。」「念のため・了知のためとの理由で担当外の会議等にも同席を求められる。」などの意見があった。特に企画部門や総務部門の役職者の業務負荷が重いようである。

会議等の業務負荷の例では、株式会社NTTデータ経営研究所の『「会議の革新とワークスタイル」に関する調査』が参考となる（図表2）。同調査によると、「会議等の全体業務に占める割合」は、全業種合計で15.4%、金融・保険業で13.5%となった。また、同調査で「現在の会議等について、感じている問題・課題」の上位項目には「無駄な会議等が多い」（45.0%）、「会議等の時間が長い」（44.1%）、「会議等の頻度が多い」（36.7%）が高い割合を示した。

また、株式会社パーソル総合研究所の報告（2018年9月6日リリース）では、企業の部長級が社内会議・打ち合わせに費やす時間は、年間平均434.5時間で、1週間平均だと8.6時間であった（図表3）。役職の高い社員ほど会議出席頻度も増え、結果として会議等の業務負荷が重いと考えられる。

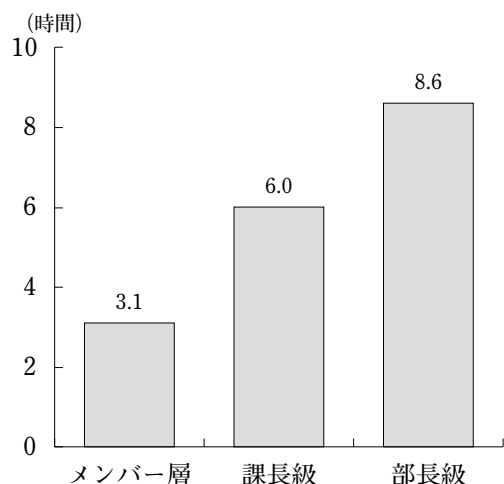
信用金庫に対する直接の調査ではないものの、会議等の負担の重さが窺える一端と言える。特に企画や資金運用、審査などの非定型業務に携わる本部役職員が、会議等に多くの

図表2 現在の会議等について、感じている問題・課題（上位項目）



（備考）株式会社NTTデータ経営研究所「『会議の革新とワークスタイル』に関する調査」（2012年10月5日）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 社内会議・打ち合わせに費やす時間（1週間）



（備考）『パーソル総合研究所・中原敦 長時間労働に関する実態調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

時間を割かれていると想像される。そのため、新しい施策の企画やスピード感のある意思決定が阻害されている恐れもあろう。だからこそ、非効率な会議等を洗い出し、生産性向上に向けた改革を実施していく必要がある。

## 2. ペーパーレス会議の導入

### (1) 導入目的

近年、ペーパーレス会議システムを導入

し、経営会議などをペーパーレス化する信用金庫が増えている。ペーパーレス会議の導入目的は、①コストの削減、②業務の効率化、③情報の共有、④会議等の質的向上などである（図表4）。また、電子稟議・電子決裁システムの導入、契約書の電子保存の実施などにより、業務全般のペーパーレス化に取り組む信用金庫もみられる。

図表4 ペーパーレス会議の導入目的

コストの削減	経営会議等で使用する紙資料の印刷代を削減する。印刷や保管などに要する人件費の抑制も期待される。
業務の効率化	紙資料の印刷や資料配付、開催後の資料の綴り込みなどの効率化に加え、資料の事前配付・個別説明などの手間が効率化される。
情報の共有	電子化することで、過去分を含めた経営会議等の資料管理や閲覧、引継ぎが容易となる。
会議等の質的向上	経営会議等の効率的な運営が可能となる。また、資料説明に要する時間の削減を通じ議論中心の会議運営を実現できる。
紙文化からの転換	信用金庫を含む金融機関の特性である紙文化を見直すきっかけとなり得る。業務の進め方そのものが見直される可能性もある。
環境対策の強化	紙資料を減らすことで地球環境の保全に貢献する。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 ペーパーレス会議の導入例（運用面での工夫など）

- ・タブレット端末を使用するため、会議資料はA4版横に統一した。文章を詰め込み過ぎないように、文字の大きさなども指示した。
- ・会議資料は3枚までとし、しかも1枚目の要約で説明を完結するよう徹底している。会議資料に統一感を持たせるため、様式のひな型を決めた。
- ・適宜、プロジェクターに会議資料を投影することで、A3版のような俯瞰しにくい詳細な会議資料も確認しやすくする。
- ・会議資料の提出期日を徹底する。通常の報告事項は2日前、協議事項は1週間前までの提出とするなど内容で期限を変えている。
- ・紙の会議資料を使用して会議等に出席することを認める。ただし、タブレット端末を使用する出席者の方が多くなると、紙の会議資料の使用者は減っていく。

(備考) 1. 信用金庫の取組事例は、信用金庫が特定されないよう記載している。  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## (2) 導入効果など

ペーパーレス会議を導入済の信用金庫では、システム導入はもとより、会議資料の様式統一や期日までの資料提出（電子情報の共有）を徹底している。ただし、人事情報のような事前提出が難しい会議資料に限り、当日の提出を認める信用金庫が多い。

導入効果を挙げると、①資料の印刷や配付に要する時間が削減された、②過去の会議資料が一元管理され情報の共有や検索が容易になった、③印刷代の削減効果でシステム導入費などを早期に回収できるなどがある。半面、会議の質的向上に課題を指摘する声が聞かれた。ペーパーレス会議を導入したものの、実際の会議は報告中心、長時間の開催などの課題が残るようである。経営会議などにペーパーレス会議を活用している信用金庫の取組みは図表5のとおりである。

## 3. 会議運営の見直し

経営会議などのペーパーレス化と並行し

て、会議運営そのものを見直す信用金庫がある。なぜならペーパーレス会議により会議資料の印刷などの事務効率化は進んだが、会議時間の短縮や会議内容の質的向上に課題がみられるためである。

会議改革で先行する地域銀行や他業界では、会議等の整理統合や出席者の限定などの見直しが広がりつつある（図表6）。会議等を一律で見直すのではなく、それぞれの位置付けや内容によって時間設定や出席者、議事録の作成レベルを変えていく。過剰な事前調整なども簡素化し、活発な議論を行う会議を目指している。

会議内容の見直しを推し進める信用金庫でも、重複する会議等を洗い出し、整理統合するなどの動きがみられる（図表7）。検討中の信用金庫からは、特に長時間に亘る会議時間に歯止めをかけるべく会議時間の設定、早朝・夕方からの会議開催の制限などを打ち出したいとの意見があった。事務局を担当する職員からは報告書の作成を効率化したいとの

図表6 会議等の運営の見直し（住友生命保険相互会社の事例）

<ul style="list-style-type: none"> <li>① 会議手段の見直し（ペーパーレス会議（Web会議）の利用）</li> <li>② 会議回数の削減と参加人数の最少化</li> <li>③ 会議運営のルール化 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 資料は原則ペーパーレスとし、作成様式を「A4横」に統一する。</li> <li>✓ 意思決定を行う会議は、必ず事前に出席者に会議資料を送付する。</li> <li>✓ 通常会議は1時間以内の開催とする。</li> <li>✓ 会議の開催時間は、原則10時から16時の間とする。</li> <li>✓ 議事録は必要な場合のみの作成とする。</li> </ul> </li> </ul>
---

（備考）住友生命保険相互会社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 会議等の運営見直しの例

<ul style="list-style-type: none"> <li>・一つひとつの会議等を一覧表にし、重複する会議等を集約した。また、会議等によって出席者や開催時間などを変えている。重要度によって強弱を付ける方向にある。</li> <li>・会議等の数および開催頻度を減らしており、今後は終了時間を決める（現状は終了時間の取り決めがなくエンドレスで実施）。</li> <li>・会議等で報告者は最低限の時間・内容に留め、質疑応答や議論中心になるよう議事進行を見直した。現状は報告者、出席する経営陣ともに試行錯誤している。</li> <li>・内部の経営会議などの場合、議論を異なる方向に誘導するような誤字や誤変換でなければ出席者は細かい資料の誤りについて指摘・質問しない。</li> <li>・必要な会議と不必要な会議等の仕分けを実施のうえ、会議開始は13時以降、時間は1時間まで、出席者は部門長のみなどのルール化を行った。従前の会議は、部門長に同行する担当者が報告することも多かったが、それなら部門長は会議に出る必要はないとのことになり、部門長が自ら報告し質問にも応じる形にした。</li> <li>・常務会などを含め会議等で議論する案件がなければ速やかに終了する。事務局を置くと形式に拘るので設置せず、出席する役員（または部門長）自らが事務局を務める。</li> <li>・部門間の無駄な根回しなどを効率化するため、毎朝、本部課長以上からなるミーティングを行い、情報を共有する。議事録も決定事項のみ記載かつA4版1枚以下としている。</li> <li>・経営会議などの議事録の作成に多大な時間を要するので、音声データをテキスト化するソフトを導入した。</li> </ul>
---

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

意見もみられた。

また、研修受講金庫との意見交換のなかで、組織横断のプロジェクトチーム（以下「PT」という。）や各種委員会のあり方を見直す動きがみられた。各部門からメンバーを募り施策を検討するPTの課題として、①同じ職員が複数のPTに選ばれることが多く、自部門の業務執行と合わせ大きな負担であ

る、②PTで各部門の了解を得ているにも関わらず、経営会議などに付議すると否決されることがある、③PTを通じ各部門は情報共有されているはずなのに、別途、経営会議などの前に各部門と調整が必要である、などがあつた。そこで、PTの位置付けを明確にし、各部門の情報共有を徹底する信用金庫や、PTの簡素化に取り組む信用金庫などがある。

部会などの下部組織である各種委員会について、出席メンバーが同じなら開催する意味が乏しいと判断し、廃止した信用金庫もある。また、PTで検討・決定した件を経営会議などに付議する際、念のための各部調整は行わない（既に共有されているので）、そもそも経営会議などで決定したことについて各部は粛々と進めるべき（そもそもPTなどが不要）などの意見もみられた。

#### 4. 検討課題

会議改革に向けた主な検討課題は、①トップダウンによる実施、②会議等の実態把握、③位置付け・ゴールの共有などである(図表8)。

図表8 主な検討課題

トップダウンによる実施	担当者は自発的に自ら担当する会議等の見直しを行いにくいので、トップダウンによる指示と徹底が求められる。
会議等の実態把握	自金庫の会議等に要する時間を調査し、特定の部署や職員の負担状況を確認する必要がある。
位置付け・ゴールの共有	会議等の開催目的が、報告や情報共有の場なのか、議論し意思決定を行う場なのかなどを明確にする必要がある。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

##### (1) トップダウンによる実施

会議等の改革にあたっては、経営陣の強いリーダーシップが求められる。一つひとつの会議等には開催の背景や経緯があり、当該会議等の事務局を担う職員が自発的に整理統合するのは難しいと考えられる。そこでトップダウンによる会議等の整理統合や運営の見直しを指示する必要がある。「活発な意見交換や議論の実施は、自金庫の風土に向かな

い。」といった声も根強いので、経営陣は率先して改革していく。

##### (2) 会議等の実態把握

自金庫の会議等に要する時間を調査し、特定の部署・職員の負担状況を確認する必要がある。そもそも会議等の種類、開催頻度、参加者数などを調査するほか、事務局などの職員の準備時間や調整時間、さらには報告書の作成時間などを確認する。実態把握の結果、自金庫の会議等に要する時間が負荷になっているようなら、整理統合などの改善策を検討し実施していく。

##### (3) 位置付け・ゴールの共有

一つひとつの会議等の位置付けやゴールを再確認し、出席者や事務局職員の間で共有する必要がある。各種報告のための会議等なのか、課題解決に向けた意見交換の会議等なのか、それとも意思決定を行うための会議等なのか、などを事前に共有し、ゴールに向けた議事運営を行うことが求められる。報告書・議事録一つをとっても、全ての会議等について詳細な内容を記載する必要は乏しいと考えられ、会議等に応じた内容に留めた方が生産性も向上する。

#### おわりに

近年、調和を重視する日本型会議スタイルの見直しが叫ばれるようになった。本部業務の生産性を高めるためには、限られた時間の有効活用が不可欠であり、そのためにも本部

における会議改革が必須と言える。まずは  
ペーパーレス会議の仕組みを取り入れ、事務  
局などの負担軽減を図ることが、会議改革の

第一歩と考える。なお、本稿では営業店の会  
議等について取り上げていないが、同様に検  
討余地は大きいと思われる。

#### 〈参考資料等〉

- ・株式会社NTTデータ経営研究所『「会議の革新とワークスタイル」に関する調査』（2012年10月5日）
- ・株式会社パーソル総合研究所ニュースリリース（2018年9月6日）『パーソル総合研究所・中原敦 長時間労働に関する実態調査』
- ・信金中金月報（2019年1月号）『信用金庫のペーパーレス会議への取組みについて』
- ・信金中金月報（2020年3月号）『信用金庫の生産性向上への取組みー住友生命WPIプロジェクトー』
- ・信金中金月報（2020年6・7月合併号）『信用金庫の本部業務改革への取組み』