

# 信用金庫職員の事業性評価能力は向上しているか？

信金中金月報掲載論文編集委員

家森 信善

(神戸大学 経済経営研究所教授)

筆者は、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）のファカルティ・フェローとして、2019年5月に全国の地域金融機関の支店長7,000人に対して「自然災害に対する中小企業の備えと地域金融機関による支援についての調査」を実施した。調査の主たる目的は、事業性評価の中に自然災害リスクがどのように組み込まれているかという点であったが、同時に、2017年1月に実施した「現場から見た地方創生にむけた地域金融の現状と課題に関する実態調査」（詳しくは、家森信善編著『地方創生のための地域金融機関の役割』中央経済社2018年）のフォローアップも目的としていた。ここでは、事業性評価に関する部分を紹介したい。

この調査では2,623人から回答を得た（全体の回収率37.5%）が、とくに1,303人の信用金庫支店長（厳密には、副支店長、次長を含む）が回答していただき、信金の回収率は48.2%の高率であった。多くの信金支店長が協力してくださったことに、改めて感謝を申し上げたい。

さて、この調査では、「貴支店の法人営業担当者の持つ事業性評価の能力は、3年前（2016年3月期末）と比べてどう変化したか」と尋ねてみた。回答者全体（地銀、第二地銀、信金、信組の合計）では、「かなり向上」が7.7%、「やや向上」が52.4%であった。この両方の合計を「向上」とすると60.1%である。全く同じ質問をした前回調査の結果では「かなり向上」が5.3%、「やや向上」が38.2%で、両者を合計した「向上」は43.5%に過ぎなかったもので、この2年半ほどの間に、事業性評価の能力が「向上」したと感じる支店長が非常に増えていることになる。

金融庁は、『金融行政のこれまでの実践と今後の方針』（2019年 金融行政方針）において、「事業性評価に基づく融資について・・・一定の進展が見て取れる」とコメントしていたが、金融機関の営業現場でも同様の認識を持っていることが確認できた。つまり、各金融機関の努力によって、地域金融全体として事業性評価の能力の底上げが進んでいると評価できよう。

ただ、信用金庫業界に関しては若干の留保が必要である。実は、「かなり向上」と「やや向上」をあわせると、確かに信用金庫では42.0%から56.0%に14%ポイント増加しているのであるが、「かなり向上」の比率だけに絞ると、地方銀行が16.8%（前回は6.3%）と大きく伸ばしているのに対して、信用金庫は5.0%（前回は5.2%）とむしろ前を下回っているのである。

また、この調査では、「営業現場で事業性評価の考え方は定着してきている」という文に対す

る共感度を尋ねている。先の質問が変化を聞いているのに対して、こちらは現在の水準を聞いていることになる。「強く共感する」が20.4%（前回調査では6.1%）、「ある程度共感する」が68.5%（同 63.0%）であり、前回調査と比べて、事業性評価が定着しているという見方が広がっている。ただし、「強く共感する」の比率を業態別に見ると、地方銀行が29.2%（前回調査7.8%）、第二地方銀行が27.5%（同 8.6%）と20%ポイント程度の大きな増加を示している一方で、信用金庫は15.8%（同 4.7%）で、信用金庫の改善幅は銀行ほどではない。

このように、今回の調査からは、あくまでも支店長の主観的な判断ではあるが、信用金庫職員の事業性評価能力は向上しているものの、他の業態（特に地方銀行）での伸びが著しいために信用金庫業界全体としては優位に立てていない状況がうかがえる。

その理由の一つは、信用金庫の人事評価が、事業性評価への取り組みのインセンティブを与える方向に十分に変わっていない可能性が指摘できる。実際、今回の調査で、「人事評価や人事政策に過去3年以内にどのような変化があったか」を尋ねたところ、「大きな変化があった」比率は、地方銀行では29.5%と高い値であったが、信用金庫では12.5%にとどまっており、逆に「変化していない」との回答は地方銀行が16.2%であるのに対して、信用金庫では35.3%にも達している。つまり、地方銀行に比べると、信用金庫の多くが、人事評価の仕組みを新しい環境に十分に適応したものに改革できていないことになる。

最後に、非常に心配で気になる回答結果を紹介しておきたい。それは、「現在の仕事にどの程度のやりがいを感じますか」という質問への回答である。全体では、「非常に強く感じる」が22.8%と前回の25.0%から低下しているが、その主因は、信金支店長の回答が前回の26.8%から21.4%に大幅に悪化しているためであり、他の業態ではこのような大きな落ち込みは見られない。第二地銀や信用組合ではむしろ増加しており、減少している地方銀行でも0.7%ポイントの減少である。信用金庫の支店長のやりがいが低下している理由の一つは、信用金庫で小型店の比率が高まっており、支店長の繁忙化が進んでいることが影響しているのかもしれない。支店は営業の拠点であると同時に、人材育成の拠点でもある。しかし、小規模な店舗ではOJTの機会も乏しくなるし、支店としての戦略を立てて実践することも難しくなる。これは、支店長レベルだけではなく、一般職員についても当てはまることであろう。営業拠点だけではなく、人材育成の拠点としての小規模支店のあり方について検討することが必要である。

そのほかにも多くの興味深い点が明らかになっている。既に経済産業研究所のホームページで結果を公表しているが、さらに、今年中に、書籍の形でも公表する予定である。参考にしてもらえれば幸いである。