

## 信用金庫の本部業務改革への取組み

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) **本部業務改革、経営資源の再配置、本部人員の適正配置、  
本部業務の見える化**

(視 点)

2020年3月末の信用金庫の常勤役職員数は、104千人となり、前年同月末から2.5千人減少した。今後も常勤役職員数の減少が続くと予想されるなか、本部業務改革による生産性の向上に注目が集まる。ただし本部人員の一律的な削減ではなく、強化すべき業務への経営資源の傾斜配置などメリハリの利いた改革が不可欠である。自金庫として大きな本部または小さな本部のどちらを指向するにせよ生産性の高い本部組織の実現は喫緊の課題であり、各信用金庫の取組みも活発化していこう。

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などとの意見交換で得た情報をもとに「本部業務改革への取組み」を紹介したい。

(要 旨)

- 営業店サポートや経営管理に関わる部門の強化、産休・育休者などの増加から、信用金庫の本部人員は増加傾向にある。
- 本部業務の生産性を高めるため、強化すべき業務（部門）を拡充する一方で、効率化余地のある業務は縮小するなどの経営資源の再配置が求められる。
- 主な取組みでは、①効率化可能な業務の洗出し、②重複する業務などの整理統合、③その上で適正人員に基づく本部人員の再配置などが行われている。
- 実施時の検討課題は、①経営陣のリーダーシップ、②目指す本部の姿の共有、③本部業務の見える化（定量化）などとなる。

---

※本稿は2019年度中に得た情報で作成している。

---

## はじめに

2020年3月末の信用金庫の常勤役職員数は、104千人となり、前年同月末から2.5千人減少した。今後も常勤役職員数の減少が続くと予想されるなか、本部業務改革による生産性の向上に注目が集まる。ただし本部人員の一律的な削減ではなく、強化すべき業務（部門）への経営資源の傾斜配置などメリハリの利いた改革が不可欠である。自金庫として大きな本部または小さな本部のどちらを指向するにせよ生産性の高い本部組織の実現は喫緊の課題であり、各信用金庫の取組みも活発化していきこう。

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などとの意見交換で得た情報をもとに「本部業務改革への取組み」を紹介したい（図表1）。

## 1. 信用金庫の本部人員の状況

2020年3月末の信用金庫の常勤役職員数は、前年同月末から2.5千人、2.3%減少の104千人となり、年度末ベースでは9年連続で前期を下回った。男性職員の減少が特に顕著な信用金庫もあり、女性職員および嘱託職員などのベテラン層の一層の活躍拡大が求められている。

常勤役職員数の減少を背景に営業店人員の効率化が進む一方で、本部人員については増加方向にある。この理由に、①営業店サポート部門の強化、②経営管理部門の強化、③産休・育休者などの増加（人事部や総務部付にする信用金庫が多い）があり、本部人員の増加は想定範囲内との意見が聞かれる（図表2）。

研修受講金庫（46金庫）の本部人員比率をみると、2009年3月末の25.6%から2019年3月末には30.3%に上昇した<sup>(注1)</sup>。この間の研

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人が参加した。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 本部人員の増加要因（代表例）

営業店サポート部門の強化	・営業店の窓口・後方事務を本部に集中化 ・預かり資産や新規開拓の専任者を本部に配置 ・相談業務や専門業務の担当者を増員
経営管理部門の強化	・企画部門やコンプライアンス部門の強化 ・資金運用部門（フロント・ミドル・バック）の強化
産休・育休者などの増加	・産休・育休者の増加 ・メンタルヘルスなどの長期離脱者の増加

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 研修受講金庫へのヒアリングベースで、事務処理部門を含む集計となる。原則として常勤役職員を対象とするが、一部の信用金庫で非正規職員等を含む可能性もある。

修受講金庫の常勤役職員数は2.9%の減少だったので、相対的な本部人員の増加が窺える。なお、信用金庫の本部人員比率は、個々の信用金庫の経営戦略を反映すると考えられる。実際、研修受講金庫の2019年3月末の本部人員比率は、4割台から2割以下まで差がみられた。

## 2. 大きな本部・小さな本部の考え方

信用金庫が限られた経営資源のなかで持続可能なビジネスモデルを構築し、地域に良質な金融サービスを提供し続けるためには、活動全般に亘る生産性の向上が不可欠である。既に多くの信用金庫が営業店人員の適正配置を実施し、顧客ニーズに見合った店舗体制を確立しつつある。それに対し本部組織については、前述の要因から人員増加が続き、結果として効率化の面で課題を抱えると思われる。

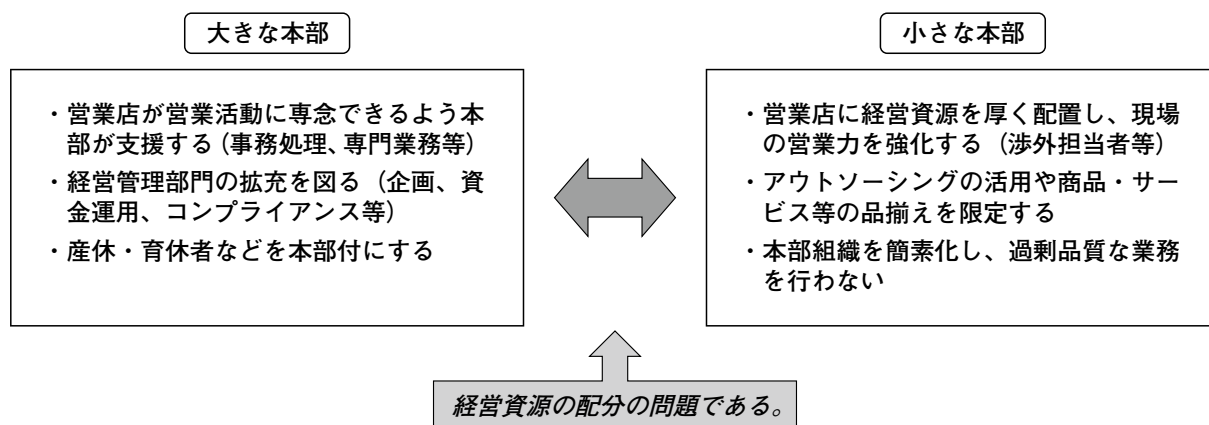
こうしたなか、本部業務改革に乗り出す信用金庫が増えてきた。ここで言う本部業務改

革とは、単純な本部人員の削減ではなく、自金庫として強化すべき業務を拡充する一方で、効率化余地のある業務については縮小するなどの経営資源の再配置を意味する。重複する業務、過剰品質の業務、RPA化やアウトソーシング可能な業務などを洗い出し、生産性を高めるべく見直していくことである。

信用金庫が本部業務改革を進めるうえで、①大きな本部組織と、②小さな本部組織とといった2つの考え方がある（図表3）。両組織の最大の違いは、営業店サポート部門の拡充度合いである。例えば営業店事務を効率化し本部に集中するならば、相対的に本部組織は大きくなる（「大きな本部」の志向）。M&Aやビジネスマッチング、資産運用などの専門部署を強化する信用金庫や、本部に預かり資産または新規融資開拓の専門チームを設置する信用金庫も大きな本部の考え方を取り入れている。

一方、現場の営業力を高めるため営業店人員を厚く配置し本部による支援は最低限にす

図表3 大きな本部・小さな本部の考え方



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る「小さな本部」の考え方を旨とする信用金庫もある。小さな本部の実現に向け、アウトソーシングの活用や商品・サービスの提供範囲の限定、本部組織の簡素化による過剰品質の見直しなどを行っている。

大きな本部・小さな本部の考え方に正解はなく、個々の信用金庫の経営戦略に基づく経営資源の配分割合による。ただし、いずれの方向を目指すにしても、本部業務改革を通じた生産性向上は不可欠だと考えられる。今後も厳しい収益環境が懸念されるので、信用金庫の業務運営の生産性を高めていく必要がある。

また、本部業務改革を検討するうえで、本部人員の構成を確認する必要がある。自金庫の本部人員のうち、①企画部門などの非定型業務に携わる人員、②事務処理などの定型的な業務に携わる人員、③産休・育休者などの人員の割合や増減状況（予想を含む）を把握する。生産性の高い本部組織を目指すなら、①の人員を拡充し、②については非正規職員への移行やアウトソーシングの実施、③については復帰に向けた支援を図っていく。

### 3. 主な取組事例

現状、本部各部に十分な量と質の職員を配置できている信用金庫は少なく、業務内容に対し人手不足を訴える信用金庫の方が多い。本部人員の不足から担当業務のローテーションが進まず、結果として特定職員への業務集中化が進み、それが更に本部人員の固定化の要因となる悪循環もみられる。

こうしたなか経営陣のリーダーシップのもと、①効率化可能な業務の洗出し、②重複する業務などの整理統合、③その上で適正人員に基づく本部人員の再配置などに取り組む信用金庫がみられる。

#### (1) 本部業務改革の考え方（方向）

常勤役職員の減少が予想されるなか、これ以上の本部人員の増加を抑制し、更に削減していく前提で業務改革に臨む信用金庫がある（図表4）。

図表4 本部業務改革の考え方（方向）の例

<ul style="list-style-type: none"><li>・ 営業店の預金事務に続き融資事務なども本部に集中していく計画なので、引き続き本部組織は大きくなると予想される。</li><li>・ 競合金融機関との競争を考えると商品・サービスの拡充は不可欠であり、結果として本部組織を強化して対抗することになる。大きな本部といっても顧客と接する部門の増強なので、非効率な組織（営業力の低下につながる）と考えていない。</li><li>・ 小さな本部を目指し、優秀な職員を営業店に優先的に配置するので、本部の営業店サポート機能は最低限である。営業店の職員からすると、どのような事でも自身で解決せねばならず非効率であろう。</li><li>・ 相続手続きの本部集中や相談センターの強化などを行う一方で、本部全体の人員は抑制していく考えである。そのためにも定型業務のRPA化などを進めていく必要がある。</li></ul>
--

(備考) 1. 図表4以降の取組事例は、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

図表5 RPAの導入の例

- ・RPAの導入目的は、本部業務の属人化の解消とヒューマンエラーの削減である。担当業務のブラックボックス化が解消され、本部人員の適正化が期待される。
- ・最初に必要な資料等の仕分けを徹底し、その上で作表作業をRPA化した。業務部門などで職員1人分の業務効率化が見込まれる。
- ・RPAを導入し、営業店の日次管理業務などを効率化した。各店1～2時間は業務量が削減されただろう。
- ・RPAを導入したが、十分な業務の洗出しが出来ず中途半端になってしまった。客観的に業務を洗い出せる職員の確保または強力なリーダーシップが必要だと思う。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## (2) 効率化可能な業務の洗出し

RPAの導入と関連付けて業務の洗出しを行う信用金庫がみられる。ただし信用金庫は大手金融機関に比べスケールメリットを追求しにくいので、短期的な視点での費用対効果を算出するのは難しいとの意見があった(図表5)。

## (3) 重複する業務などの整理統合

重複する業務、過剰品質の業務、RPA化やアウトソーシング可能な業務を洗い出した後、一つひとつ整理統合していく。特に営業店事務を集中化済の信用金庫では、巨大化した集

中部門の業務改革が課題とされる。また、相対的に少ない本部人員比率で本部業務を運営する信用金庫からは、「念のため」などの過剰品質とも言える業務を効率化し本部業務の負荷を下げているとのことであった(図表6)。

## (4) 本部人員の再配置の例

重複業務の整理統合に関連し、再算出された適正人員を本部各部に再配置している。アウトソーシングや非正規職員への切換えなどに加え、過去からの経緯などの特例を解消する動きがある(図表7)

図表6 業務の見直しの例

- ・段階的な事務集中を行ったことから、集中部門内の担当業務の縦割りが表面化し、非効率な運営となっている。そこで担当業務の統合を図っていく。
- ・時代の変化に合わせて、総務部門や管財部門を企画部門に統合するなどの本部組織改革を実施した。目的は、組織変更を通じた本部のスリム化である。
- ・本部各部は法制度への対応で手一杯である。本部人員に精神的な余裕を与えるためにも、過去からの経緯で存続していた業務を廃止していく。
- ・直接の本部業務改革ではないが、ビジネス子会社を廃止し本体に吸収した。
- ・本部各部のアウトソーシングを進めていく。総務部門や管財部門、さらには事務部門、資金運用部門についてもアウトソーシングまたは他金庫と共同化したい。
- ・特定業務に精通した担当者を定期的に異動させることにした。当該業務は短期的に混乱するものの、業務の可視化につながり結果として効率化できる。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 本部人員の再配置の例

<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務集中部門の業務内容を見直し、また、担当職員の非正規職員化、アウトソーシング化を図っている。最終的に事務集中部門の人員を大幅に効率化していく。</li> <li>・長期間本部の同じ部署に配置される職員を営業店に異動させた。</li> <li>・過去からの経緯などで査定人数を上回る人数のいる部門がある。査定ルールを徹底し、特例を作らない人員配置を行う。</li> <li>・本部に手厚い職員を置くから新しい仕事を作ったり、過剰品質の業務を行ったりする。本部人員を最低限にすれば、無駄な業務を生み出さない。</li> <li>・業務内容と処遇のミスマッチを解消する目的で、本部に配置する嘱託職員をパート化することにした。営業店への再配置を促していく。</li> </ul>
--

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

#### (5) その他

建替えなどのタイミングによるが、本部執務室をフリーアドレス前提のレイアウトにしたり、パソコンを無線化したりすることで、組織変更や人事異動に伴う無駄な事務を減らした信用金庫がある。各部門を仕切る壁を極力排除またはパネル化するなどの事例もみられた。

### 4. 検討課題

信用金庫が本部業務の改革に取り組む際の検討課題をあげると、①経営陣のリーダーシップ、②目指す本部の姿の共有、③本部業務の見える化(定量化)などとなる(図表8)。

#### (1) 経営陣のリーダーシップ

本部業務改革の実効性を高めるには経営陣のリーダーシップが不可欠である。本部の担当者が自らの意思で自部門の効率化を提言するのは難しい。非効率とみられる業務であっても、主管部門にとっては実施の経緯や目的などがある。そのため、経営陣は率先して本部業務改革に取り組んでいく。なお、少人数で効率的な本部業務を行う信用金庫からは、『マンパワー不足で出来ないことを経営陣が受け入れることが本部業務改革を成功させる上での条件』とのことであった。

#### (2) 目指す本部の姿の共有

自金庫が大きな本部を目指すのか、それとも小さな本部を目指すのかを明確に打ち出

図表8 主な検討課題

経営陣のリーダーシップ	本部の担当者が効率化を前提とする本部業務改革を自発的に行うのは難しいので、経営陣のリーダーシップが求められる。
目指す本部の姿の共有	自金庫の目指す方向は、大きな本部なのか、それとも小さな本部なのかなど、金庫内で考え方を共有する必要がある。
本部業務の見える化	特に非定型の専門業務などが見える化(定量化)し、本当に必要な人員配置を実現する。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

し、金庫内で共有する必要がある。大きな本部を目指し事務などの定型業務や顧客相談などの専門業務を本部に集中するなら、営業店の職員の行動・役割も変わっていく。一方、小さな本部を目指し営業店が専門的な顧客相談などにも対応するスタイルを採用するなら、渉外担当者への教育強化、外部専門家の取次ぎ窓口の充実などが求められる。自金庫として目指す方向を提示することで、各種の施策などに整合性を持たせていくことが求められる。

### (3) 本部業務の見える化（定量化）

本部業務のなかでも特に非定型の専門業務の見える化が必要である。専門業務に携わる職員の固定化が進むほど、担当者の抱える日常業務のブラックボックス化が進む恐れもある。一つひとつの本部業務を定量化し、必要な業務時間まで算出することは難しいものの、可能な限りの見える化を行い、担当者の業務内容を共有する必要がある。客観的な

データに基づく本部人員の査定を実施するためにも見える化の検討が求められる。

## おわりに

新型コロナウイルス感染症の拡大から、2020年4月以降、時差出勤や在宅勤務などを取り入れた信用金庫が増えている。営業店の応援に本部人員を割くケースも増えたのではないか。そのため、信用金庫は更なる少人数で本部業務に取り組みねばならず、抜本的な業務改革を求める声も高まりつつある。

また、これまでの本部業務は、業務時間を通じ同一フロアで同じ部署に所属する役職員が業務に携わることを前提としていたと思われる。そのため、お互いの業務内容や繁閑なども理解し合えただろう。それに対し時差出勤や在宅勤務などが普及すると、上司・部下・同僚の活動が見えにくくなる。だからこそ信用金庫は、本部業務の見える化や進捗管理の徹底に努める必要があると考えられる。