

信用金庫の新しいビジネスモデル策定（32）

— 営業店人員の適正化動向 —

ポイント

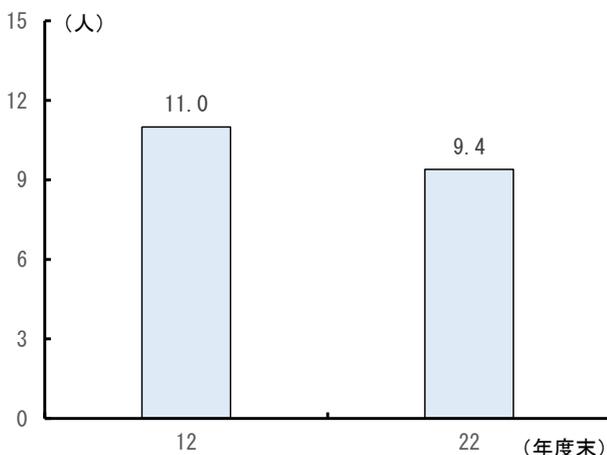
- 常勤役職員の減少が続くなか、DX進展や店舗形態の多様化もあり、営業店人員の適正化に注目が集まる。
- 営業店人員の適正な算出には、①事務量などの定量データと、②職員スキルなどの定性データを組み合わせる必要があり、個別性の強い作業となる。
- 取組時の検討課題は、①算出結果の取扱い、②関連部門との連携、③業務の標準化などがあり、人員配置を議論する際の参考情報に留める割切りも求められる。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、機械的な算出結果を参考に一人ひとりの職員の顔（スキルなど）を見て配置していく信用金庫が多かった。

（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。

1. 営業店人員の適正化

信用金庫の間で営業店人員の適正化ニーズが高まっている。この背景には、信用金庫の常勤役職員の減少に加えて、来店客数の減少および営業店の機械化・事務集中の進展、多様な店舗形態の普及などがあり、これまでの延長線上で適正な営業店人員を議論できなくなったことが大きい。実際、信用金庫の1店舗あたり平均人員数は減少しており、当研修受講金庫へのヒアリングベースでは2012年度末の11.0人から2022年度末には9.4人となった（図表1）。大半の研修受講金庫が渉外担当の人数確保を優先しているため、この10年間でみると内勤担当や管理職が効率化されたと想像される。

（図表1）1店舗あたり平均人員の変化（研修受講金庫）



【1店舗平均人員の算出方法】

- ① 1店舗平均は単純平均を使用した。
- ② (常勤役職員-本部人員-事務処理人員) ÷ 店舗数で算出した。
- ③ 期末人員および期末店舗数を使用した。
- ④ パート職員等を含まない。
- ⑤ 店舗数は店舗内店舗等を考慮せず。
- ⑥ 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。

（備考）図表1・2ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 営業店人員の算出方法

営業店人員の適正な算出には、①時間帯別の事務量や来店客数といった定量データと、②一人ひとりの職員のスキルや経験に基づく定性データを組み合わせて導き出す必要がある。ただし今後の市場環境の変化を見据えた戦略的な人員配置などの算出は難しく、『手間のかかる割に中途半端な結果に留まる。』とのコメントが聞かれた。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①算出結果の取扱い、②関連部門との連携、③業務の標準化などがある。適正人員を精緻に算出する必要性は乏しく、むしろ『人員配置を議論する際の参考情報に活用できれば十分である。』との意見が多かった。また営業店人員の適正化に関連して、DX活用で営業店BPRを進め、更には営業店ごとに異なるワークスタイルや什器レイアウトなどの標準化にも取り組むことが求められる。

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2のとおりである¹。

(図表2) 営業店人員の適正化に関する主なコメント

- 当金庫は人事部門が適正人員を考え、営業店を統括するブロック長と調整する仕組みとなっている。ブロック長は営業現場を知っているので、アドバイスしやすい。
- 当金庫の営業店適正人員は、繁忙日に合わせるため、どうしても1店舗あたりの人数が厚めに算出されてしまう。しかしながら近年、時短職員の増加や有給休暇の取得促進などがあるので、少し余裕のある人員配置にした方が現実的だと思う。
- 当金庫は役職（給料）と個々人の能力は一致するとの考えなので、収益見込みと人件費から適正人員を算出する。例えば『支店長は〇円、役席は〇円、新人は〇円なので、A支店は〇〇円分の人員を配置する。』などである。
- 当金庫の営業店適正人員は、事務量などを店舗単位で集計し偏差値化する。そのうえで店舗ごとに順位を付け、相対評価で事務量の多い営業店に人を厚く割り振る。
- 当金庫の営業店適正人員は、①来店客数、②事務処理時間などを用いて算出するが、結局は企画や人事が支店長と交渉する際の材料程度の話である。
- 当金庫は人事部門が営業店の適正人員を算出するが、小型店舗に人員を厚くし、大型店舗から人を抜きやすいなどの課題もみられる。
- 渉外担当の人員査定は事業先数などで算出するが、実際には経営判断（戦略）が強く、あくまでも参考程度である。逆に内勤担当は機械的な算出結果を重視している。

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。

¹ 当該コメントは研修受講者の個人的な意見・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にあたっては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いません）。