

信用金庫の営業店職員のマルチタスク化動向 -経営戦略 32-

視点

信用金庫の常勤役職員数の減少が顕著になるなか、少人数店舗を中心に営業店職員のマルチタスク化が進展している。マルチタスク化とは、一人ひとりの営業店職員が担当課（係）や役職、性別に関係なく、全ての業務をカバーし合う体制のことである。営業店の役割が再設定され、また機械化や事務集中が進んでいることも営業店職員のマルチタスク化を促している。マルチタスク化に取り組む信用金庫では、OJT・ローテーションルールの徹底や事務取扱権限の変更などが活発である。

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「営業店職員のマルチタスク化動向」を取り上げる。実施金庫からは、営業店職員の意識改革が進み、皆で自店を盛り上げていく意欲が高まったとの評価がある。

要旨

- 信用金庫の常勤役職員の減少が顕著になるなか、近年、少人数店舗を有する信用金庫で営業店職員の「マルチタスク化」が進展している。
- マルチタスク化とは、一人ひとりの営業店職員が担当業務の枠を超えてカバーし合う体制のことである。
- 主な取組事例には、OJT・ローテーションルールの徹底や事務取扱権限の変更、管理職や渉外係への窓口端末研修の実施などがある。
- 営業店の組織改革を行い、預金・融資・渉外の3課体制から、内勤と融資営業の2課体制にした信用金庫がある。組織の簡素化で渉外係の増員も期待される。
- 実施時の検討課題は、①営業店と本部の役割分担、②マネジメント層の意識改革、③教育体系や職務権限の見直しなどである。

キーワード

少人数店舗、マルチタスク化、2課体制、マネジメント層の意識改革

目次

はじめに

1. 営業店職員の減少
2. マルチタスク化の概要
3. 主な取組事例
4. 実施時の検討課題

おわりに

はじめに

信用金庫の常勤役職員数の減少が顕著になるなか、少人数店舗を中心に営業店職員のマルチタスク化が進展している。マルチタスク化とは、一人ひとりの営業店職員が担当課（係）や役職、性別に関係なく、全ての業務をカバーし合う体制のことである。営業店の役割が再設定され、また機械化や事務集中が進んでいることも営業店職員のマルチタスク化を促している。マルチタスク化に取り組む信用金庫では、OJT・ローテーションルールの徹底や事務取扱権限の変更などが活発である。

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「営業店職員のマルチタスク化動向」を取り上げる（図表1）。実施金庫からは、営業店職員の意識改革が進み、皆で自店を盛り上げていく意欲が高まったとの評価がある。

（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、信金中金 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

1. 営業店職員の減少

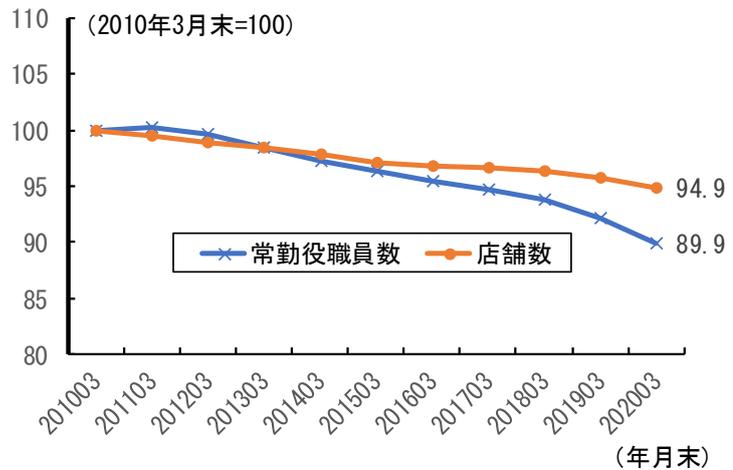
2020年3月末の信用金庫の常勤役職員数（速報値）は、前年同月末から2.3%減少の104千人となり、年度末ベースでは9年連続で前期を下回った。2010年3月末を100とすると、2020年3月末の常勤役職員数は89.9となる一方で、店舗数は94.9にとどまり、常勤役職員数の減少のスピードに店舗数の減少が追い付いていない一面が窺える（図表2）。例えば、常勤役職員数を店舗数で割ると、2010年3月末の15.1人から2020年3月末には14.3人と0.8人減少した。ただし、この間も信用金庫の本部人員は増加傾向だったので、実際の営業店人員の減少はより進行していると想像される。

営業店人員が減少した背景には、営業店の役割の再設定に加え、機械化や事務集中の推進、パート職員等の活用、来店客数の減少などが挙げられる。顧客ニーズの変化に基づく適正人員が営業店に配賦されているので、営業店で人員不足は生じていないとの見方もある。

しかしながら、多くの信用金庫営業店の実感として、営業店人員、なかでも内勤業務に携わる職員の不足感が強まっているのではないか。

実際、研修受講金庫（46 金庫）の 1 店舗あたり人員は、2009 年 3 月末の 10.8 人から 2019 年 3 月末には 10.3 人に減少した¹。渉外人員を除く内勤人員に絞ると、7.2 人から 6.8 人に減少しており、この 10 年間は内勤人員の効率化が進んだと想像される。なお、1 店舗あたり人員は、パーブランチや店舗の役割、組織体制などによって異なるものの、預金業務に特化した個人型特化店舗の場合、3～4 人での店舗運営も散見される。

（図表 2）常勤役職員数と店舗数の変化



（備考）1. 2020 年 3 月末は速報値

（備考）2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. マルチタスク化の概要

信用金庫の営業店人員、特に内勤人員の効率化が進むなか、少人数店舗を抱える信用金庫で営業店職員の「マルチタスク化」が進んでいる。マルチタスク化とは、一人ひとりの営業店職員が担当課（係）や役職、性別に関係なく、全ての業務をカバーし合う体制のことである。オールラウンダーやクロスワーク、1人3役体制などの名称を用いる信用金庫もある。

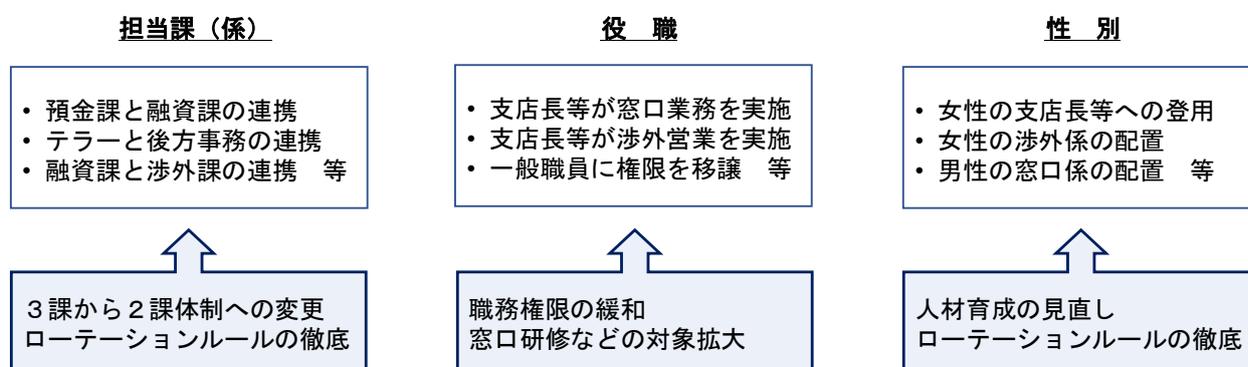
これまでの一般的な信用金庫の営業店は、預金（例：テラー、後方事務）、融資（例：融資係）、渉外（例：渉外係）からなる3課体制を基本とし、各課が担当業務の専門性を追求する分業体制であった。また、役職によって担当者（例：テラー、融資係、渉外

¹ 受講金庫に対するヒアリングベース。1店舗あたり人員は、（常勤役職員数－本部人員（事務処理人員を含む））÷店舗数で算出した。1店舗あたり内勤人員は、（常勤役職員数－本部人員（事務処理人員を含む）－渉外人員）÷店舗数で算出しており、支店長などを含む。なお、原則として常勤役職員を対象とするが、一部で非正規職員等を含む可能性もある。

係)、役席者(例:課長、検印者)、管理者(例:支店長、副支店長)などに分かれ、効率の良い店舗運営を図ってきた。しかしながら少人数での店舗運営が一般的になると、現状の組織体制が非効率な仕組みに陥る恐れが生じる。

機械化や事務集中から営業店での事務処理件数は減少し、また専門的な相談業務を本部に集中する動きがある。そのため、担当する業務内容によっては1人あたりの仕事量が減り、またベテラン職員を配置する必要性も低下している。そこで、営業店職員のマルチタスク化を図り、預金係と融資係の垣根を取り除いたり、渉外係がテラー業務を行ったりする。店頭が混雑している時間帯は、管理者も窓口に出て接客できるようにし、店舗運営の効率性を高める必要がある(図表3)。

(図表3) マルチタスク化の目指す方向



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 主な取組事例

(1) 取組内容

主な取組事例を挙げると、営業店人員の実態に合わせた店舗運営を行えるよう、柔軟な運用が行われている。そのための方策として、①OJT・ローテーションルールの徹底、②職務権限の変更(緩和)、③更には管理職などへの定期的な窓口端末研修の実施などがある(図表4)。

導入効果としては、少人数店舗のスムーズな業務運営に加え、営業店職員の一体感が増し、皆で自店を盛り上げていく意欲が高まったとのことである。実施金庫からは特段のデメリットも聞こえてこない。

(図表4) マルチタスク化への取組みの例

(取組み・活動内容)
<ul style="list-style-type: none"> ● 営業店の人数が減っていくなか、窓口係と融資係の縦割りをなくし、全員がテラーをできる体制に移行した。既に副支店長にまで窓口オペレーション研修を行い、今後は営業店長も簡単な窓口業務ができるようにしていく。

- 当金庫は、預金担当と融資担当の垣根を外し、内勤の職員は預金も融資も後方事務も何でもできるような店舗体制に取り組んでいる。
- 当金庫の少人数店舗（4人支店など）は、支店長が内部役席の仕事を行うし、窓口で接客をしたり、時には渉外係の代わりに集金を行ったりもする。
- 営業店の女性職員比率が5割を超える当金庫は、性別に関係なく全員が何でもできる体制にある。渉外係を担当する女性職員、テラーを担当する男性職員がいる。

（評価・感想など）

- 営業店職員をマルチタスク化したことで、少人数店舗のスムーズな運営が可能となった。
- 営業店職員の意識改革が進み、自分の担当業務だけ行えば良いのではなく、皆で自店を盛り上げていく意欲が高まった。
- 営業店事務の集中化が進んでいくと、これまでの係分け（業務分担の考え方）が時代遅れになる。将来的に営業店は1つの課になっていくのではないか。
- 大規模災害発生時のBPC対応や2019年4～5月の10連休などを考えると、全員が窓口業務を行える体制を整えるべきである。
- 営業店の預金係は融資係の仕事に対し苦手意識を持っている。教育機会の拡充を含め、預金係と融資係の交流を強化するべきである。

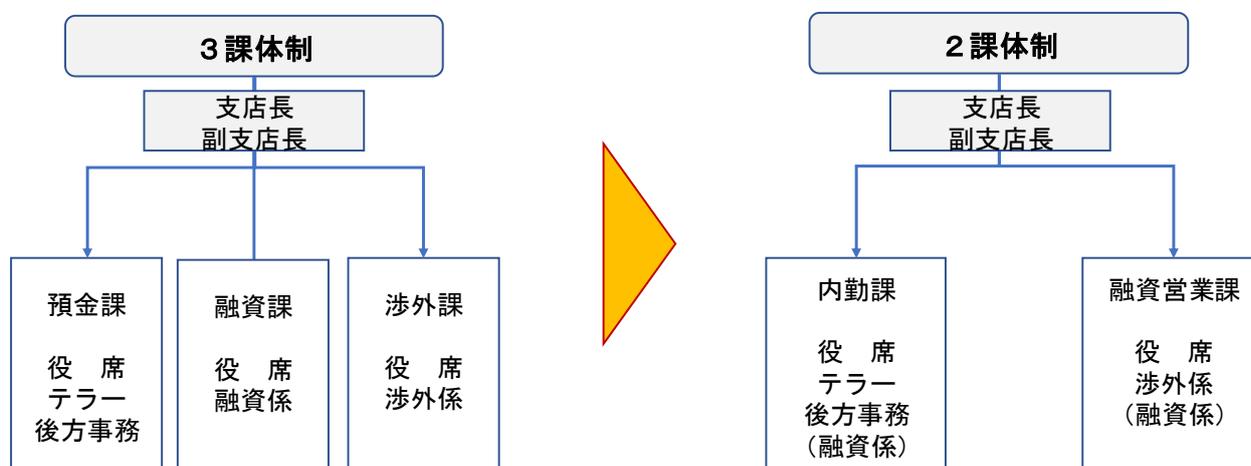
（備考）1. 図表4以降の取組事例は、信用金庫が特定されないよう記載している。

2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（2）組織の変更

預金・融資・渉外といった営業店の3課体制を見直し、内勤と融資営業の2課体制に移行した信用金庫がある（図表5）。組織変更の目的は、①渉外係の増員、②管理者の減員、③内勤職員の減員などで、1店舗あたりの人員はスリム化しつつも渉外営業力を強化する狙いがある。また、役席の兼任ではなく、実際の配置人員に営業店の組織を合わせる狙いもある。

（図表5）3課体制から2課体制への移行（イメージ）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2課体制に移行した信用金庫では、人員のスリム化だけでなく、渉外営業力の強化に繋がったとの評価が聞かれる(図表6)。一方で組織を営業店の実情に合わせただけで、追加の人員効率化は難しいとの意見もあった。

(図表6) 2課体制への移行の例

- 営業店を2課体制に再編成し、渉外係と融資係を統合した。渉外係は営業活動を行い、自ら融資稟議の作成や融資先の管理なども行うようになった。
- 預金係と融資係を統合し、内勤係とした(融資係の一部は渉外係に移行)。内勤人員の適正配置が実現され、人員の効率化に繋がった。
- 直接の目的は渉外係の増員である。当金庫は原則として全店フルバンクサービスを提供する考え方なので、教育の強化などから1店舗あたり渉外人員を増やしたかった。
- 3人いた課長を2人に効率化できた。営業店人員のスリム化に貢献している。
- 近年は融資課長と渉外課長の兼任も多く、3課体制というより実質的には2課体制に近かった。そこで組織を再編成し、実態に合わせた。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) 本部職員のマルチタスク化(参考)

研修受講金庫から『本部職員についてもマルチタスク化の考え方を取り入れるべき。』との声があったので参考までに紹介する。本部職員のマルチタスク化の狙いは、①営業店サポート体制の強化、②本部運営の効率化の2つの意味合いがあり、目的によって取組みの考え方も異なる(図表7)。

(図表7) 本部職員のマルチタスク化の目的

営業店サポート体制の強化	平時より大規模災害発生時などの営業店人員の不足時に対応できる職員を養成する。窓口業務だけでなく、他の業務についても職員の養成が求められる。
本部運営の効率化	自部門の担当業務に専念するのではなく、幅広く本部各部の業務を理解しており、適宜、繁忙な部署の応援などが可能な職員を養成する必要がある。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 営業店サポート体制の強化

大規模災害発生時などの際、人員不足に陥った営業店に対し応援可能な本部職員を日常から養成しておく必要がある(図表8)。昨年4~5月の10連休の際にも、窓口端末や事務処理の変更などから、営業店の応援時で戸惑った本部職員も多いのではないだろうか。そこで日常から本部職員を対象に営業店の窓口端末の研修などを実施し最低限のスキルを身に付けておく信用金庫がある。

② 本部運営の効率化

限られた職員数のなかで効率良く業務を運営するため、本部各部署で職員の長期滞留や専門化がみられる。その結果、部門間のセクショナリズムや担当業務のブラックボックス化などが進んでいる懸念もある。そこで、本部所属の職員ローテーションを積極的に実施し、複数部門の業務を理解できる職員を養成しておく。特に本部人員が少ない信用金庫では、本部が1部署との認識による協力体制を構築しており、マルチタスク化がみられた。

主な取組事例は図表8のとおりである。

(図表8) 本部職員のマルチタスク化の例

<p>(営業店サポート体制の強化)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本部の職員と営業現場の職員といったセクショナリズムを分断するため、本部職員に対するオペレーション研修を開始した。 ● 本部業務も営業店業務のどちらでも速やかに対応できる中間層の職員を育成し、より効率的な組織体制を作っていく考えである。 <p>(本部運営の効率化)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本部人員の効率化を考えると、本部人員についてもマルチタスク化する職員、専門能力を高める職員とに分けていく必要があるのではないか。特定部門の業務に精通するのではなく、他部門もカバーできる職員を養成していく。 ● 本部人員のマルチタスク化が進むと、人員を効率化できると思うし、実際に当金庫は少人数で運営している。 ● 常勤役職員の大半を占める営業店職員はマルチタスク化し、少数精鋭の本部職員は専門特化していくと思う。マルチタスク化は進まないのではないか。
--

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 実施時の検討課題

信用金庫が営業店職員のマルチタスク化を進める際の検討課題は、①営業店と本部の役割分担、②マネジメント層の意識改革、③教育体系や職務権限の見直しなどとなる(図表9)。

(1) 営業店と本部の役割分担

営業店に求める役割や機能を明確にし、本部との役割分担を再設定する必要がある。例えば相続手続きのうち、簡易相続は営業店の窓口で行い、通常の相続手続きは本部の集中部門が行う体制を敷くなら、営業店の預金係に求める相続手続きのスキルも限定され、融資係や渉外係との連携が容易となる。

(2) マネジメント層の意識改革

営業店のマルチタスク化は、営業店長を含む全員の理解と協力が不可欠である。年金支給日のように店頭が混雑する繁忙日は、営業店長や渉外係も窓口業務を応援する。自身の担当する係や業務に囚われない一体感を醸成するには、マネジメント層が率先してマルチタスク化の思想を取り入れ、実践していくことが求められる。

(3) 教育体系や職務権限の見直し

若手職員が幅広い業務を経験するような教育体系・ローテーションルールに見直す必要がある。近年、女性職員の活躍拡大策もあり、性別に拘らず全職員が渉外係を経験する信用金庫が増えている。男性職員についても窓口業務や後方事務を経験し、端末操作に慣れておく。窓口端末や事務処理の流れが過去と異なるため、支店長・副支店長向けの窓口端末の研修を行う事例もみられるようになっている。

また、営業店の実態に合わせて職務権限を見直して（緩和して）おく必要がある。人数が少ないので、厳格なルール設定は難しく、柔軟な運用を可能としたルール設定が求められる。

(図表9) 主な検討課題

営業店と本部の役割分担	営業店と本部の役割分担を明確にし、それに合わせた人員体制などを目指す必要がある。
マネジメント層の意識改革	営業店長などのマネジメント層も一職員として営業店を盛り上げていくといった意識改革を行う必要がある。
教育体系や職務権限の見直し	営業店の役割に沿った職員の育成に取り組む必要がある。また、職務権限なども実態に合わせていく。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに

2020年5月現在、新型コロナウイルス感染症の拡大による緊急事態宣言を受け、多くの信用金庫が営業店職員の2班体制または時差勤務に移行している。2班体制への移行に合わせ、営業時間の弾力運用（昼休み）や業務範囲の限定（渉外活動の自粛）、本部職員の応援実施などが行われているが、時間の経過とともに営業現場の負荷も相当重くなっているのではないかと懸念されている。

こうした状況下、自身の担当業務だけを完結させれば良いとの考え方ではなく、皆で協力し合う体制構築の必要性が高まっている。マルチタスク化の考え方を取り入れ、全ての営業店職員は窓口業務や融資業務、更には渉外営業にも取り組めるようになっていく必要があるだろう。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

2020年5月現在、当研究所では新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため在宅勤務等の対策を実施しています。そのためレポートに関する照会等は、原則として下記のメールアドレスまでお願いします。また、照会対応等にお時間のかかる場合もございますので、ご了解の程よろしくをお願いします。

当研究所メールアドレス（部門） s1000790@facetoface.ne.jp

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】

号 数	題 名	発行年月
2020-1	信用金庫の組織改革に向けて② -株式会社オリエントコーポレーションの「働き方改革」-	2020年4月
2020-2	信用金庫の建設業向け貸出動向	2020年4月
2020-3	信用金庫の事務合理化への取組み（その3） -経営戦略 27-	2020年5月
2020-4	信用金庫の物件費削減への取組み -経営戦略 28-	2020年5月
2020-5	信用金庫の本部改革への取組み -経営戦略 29-	2020年5月
2020-6	信用金庫の会議改革への取組み -経営戦略 30-	2020年5月
2020-7	信用金庫の相続手続きの見直し動向 -経営戦略 31-	2020年5月
2020-8	信用金庫の営業店職員のマルチタスク化動向 -経営戦略 32-	2020年5月
2020-9	信用金庫の営業店評価の見直し動向 -経営戦略 33-	2020年5月
2020-10	信用金庫の中期経営計画の策定動向 -経営戦略 34-	2020年5月

*バックナンバーは信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページを参照ください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況 (2020年4月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
20.4.2	ニュース&トピックス	2020-1	新型コロナウイルス感染拡大に伴う資金繰り支援ー民間金融機関でも制度融資を利用した実質的な「無利子融資」が可能にー
20.4.3	内外金利・為替見通し	2020-1	日銀は3月会合で流動性供給、信用緩和を目的とした大幅な金融緩和を決定
20.4.7	金融調査情報	2020-1	信用金庫の組織改革に向けて② ー株式会社オリエントコーポレーションの「働き方改革」ー
20.4.8	ニュース&トピックス	2020-4	中小企業向けBCPである「事業継続力強化計画」について ー必要性が強く意識されている事業継続力の強化に向けてー
20.4.10	金融調査情報	2020-2	信用金庫の建設業向け貸出動向
20.4.13	ニュース&トピックス	2020-5	新型コロナウイルス終息後の景気回復の行方 ーサービス業がコロナ後の景気回復の足かせとなる可能性ー
20.4.15	中小企業景況レポート	179	1~3月期業績は急速に悪化、悪化幅はリーマンショック以来 【特別調査：外国人・海外情勢と中小企業】
20.4.20	ニュース&トピックス	2020-6	2019年度の全国信用金庫の預金・貸出金動向（速報） ー預金1.2%増、貸出金1.0%増とともに鈍化ー
20.4.20	ニュース&トピックス	2020-7	原油需要は当面、低迷が見込まれる ー相場低迷が長引けば金融市場にも様々な影響ー
20.4.21	ニュース&トピックス	2020-8	新型コロナウイルス感染拡大の影響により中小企業の業績は大幅悪化ー第179回全国中小企業景気動向調査よりー
20.4.21	産業企業情報	2020-1	中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス感染拡大の影響ー調査員のコメントからわかる中小企業の現状ー
20.4.28	ニュース&トピックス	2020-9	コロナ後の国内観光需要をどうみるかー全体としては緩やかに回復。訪日外国人等へ依存する業種ではさらなる遅れもー

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号

TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048

e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp

URL <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)