



信用金庫の営業店事務集中化にかかる論点整理②

～事務集中化の目的と傾向～

しんきん実務研修G 大森 純

ポイント

- 事務集中化における最大の目的としては、営業店の事務を本部で集中処理することにより、以前の状況と比較して、コスト・リスク・人的負担等をできる限り低減させることである。しかしながら、集中化に当たっては導入に付随する負担が待ち受けているため、この負担を上回る効果を得る必要がある。そのためには、「何が目的か」「何を成し遂げたいのか」などの明確な目標を具体的に設定し、取り組むべき方向性をある程度明確にする必要がある。
- 一概に事務集中化といっても、その目的をより具体化させていくと、「効率化」「事務の標準化・高品質化」など、いくつかの類型に分解することができる。もっとも、個別施策の目的は必ずしも1つとは限らず、むしろ目的が複数の要素にわたることが多いが、あらかじめ考え方を整理することは重要である。
- 営業店事務については、業務の性質によって「大量業務の集中化」等に類型化できる。従来は、「大量業務の集中化」が一般的であったが、最近では、他の2つに注目が移りつつある。

1. はじめに

地域・中小企業研究所では、平成24年度から実施している「しんきん実務研修プログラム」において、これまで「営業店事務の集中化（以下「事務集中化」という）」をテーマとした情報交換会および事例研修を実施し、信用金庫業界内のノウハウ共有を支援してきた。

前回[※]は、情報交換会等で挙がった論点の中から「事務集中化を検討する上での留意点と課題」について取りまとめたが、本稿では「事務集中化の目的と最近の傾向」について取りあげることとしたい。

2. 目的の明確化の必要性

事務集中化における最大の目的は、営業店の事務を本部で集中処理することにより、以前の状況と比較して、コスト・リスク・人的負担等をできる限り低減させることである。

確かに事務集中化に成功すると、これらの負担について改善効果が得られるることは事実である。しかしながら、集中化に当たっては、導入コスト（システム・人件費・設備等）および重い移行負荷（スキームの企画、現物の移行作業、事務取扱要領制定等）といった負担が待ち受けており、集中化の成果を得るために、これらの負担を上回る効果を見込みなければならない。

よって、効果測定の観点からも、「何が目的か」「事務集中化によって何を成し遂げたいのか」などの明確な目標を具体的に設定し、取り組むべき方向性をある程度明確にする必要がある。

3. 事務集中化の目的の主な類型

一概に事務集中化といっても、その目的をより具体化させていくと、以下の通りいくつかの類型に分解することができる。（図表1）

もっとも、個別施策の目的は必ずしも1つとは限らず、むしろ目的が複数の要素にわたることが多いが、方向性の明確化や効果測定のためにも、考え方を整理する必要はある。

（図表1）事務集中化の主な目的

- | |
|--------------------|
| ・効率化（コスト削減） |
| ⇒事務処理の集約化による時間の創出 |
| ⇒少人数による営業店運営を実現 |
| ・事務の標準化・高品質化 |
| ⇒営業店毎にバラバラな事務処理を統一 |
| ⇒専門家の対応による事務品質向上 |
| ・事務リスクの削減 |
| ⇒現物管理の集約による管理強化 |
| ⇒発生頻度の少ない事務の集約化 |
| ・施設・設備の軽量化 |
| ⇒現物の集約による金庫レス店舗の実現 |
| ⇒軽量・少人数店舗の運営支援 |

（備考）地域・中小企業研究所作成

（1）効率化

事務処理の集約化による時間の創出や、それに伴う人件費等の削減など、事務集中化を通じた信用金庫経営の効率化は、事務集中化の基本的な目的であり、どの施策にも概ね関わるもの

である。

信用金庫の営業店では、預り資産推進および取引先支援など、従来よりも多様な役割が求められている一方、コスト削減にかかる圧力も高まっており、営業店の機能強化のためには、事務集中化による効率化が求められている。

ただし、事務集中化が完了してもすぐにコスト削減効果が出るわけではない。それは、事務削減により人員に余裕ができた場合（特に正職員）に、配置転換が必要となるためである。

もっとも、事務処理を担当してきた職員の業務経験・保有スキルを考慮すると、営業・融資といった分野で急に活躍できる可能性は少ないため、営業店の負荷削減を追求する一方で、営業渉外戦略の強化あるいは女性職員の活躍推進等の人材活用面についても、効果的な施策を併せて検討する必要がある。

(2) 事務の標準化・高品質化

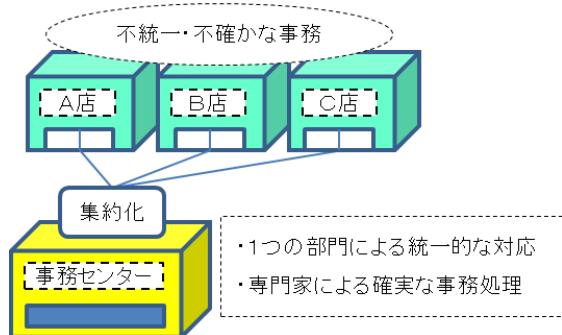
信用金庫の営業店では、独自の事務処理方法（ローカルルール）が存在することがある。規程・細則には則った対応はとっているが、明文化されていない部分について独自の方法で処理されており、それが顕著な場合には、人事異動の度に「転職したような」錯覚を感じることもあるようだ。

特に多くの合併を経ている場合は、元々異なる信用金庫の事務が合わさるため、事務処理方法の差や錯綜、および合併前の書類が有効であるなど、事務の不統一が顕著になる。

このような状態は、事務ミスや事務事故の発生原因ともなりかねない。そのため、本部において全店の事務処理を行うことで、信用金庫の事務の標準化を進める必要がある。

また、近年では、業務の多様化や社会的な要請等により、営業店事務が複雑になっており、営業店職員が全てについて熟知することは難しい。そのため、負荷のかかる事務は、本部のスペシャリストに任せることで、事務の高品質化を図ることも必要である。（図表2）

（図表2）事務集中化による事務品質の向上



（備考）地域・中小企業研究所作成

(3) 事務リスクの削減

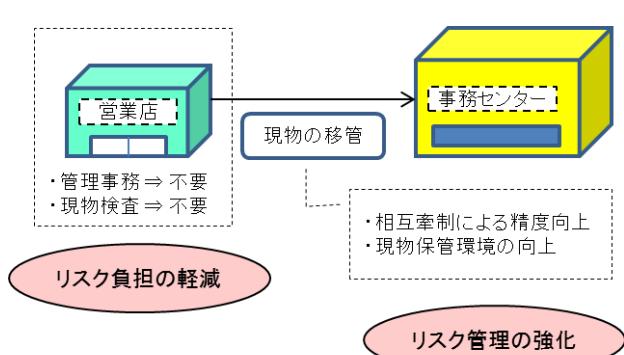
事務処理には、事務ミスや現物の紛失等の事務リスクが必ず伴い、それが顕在化した場合には、信用金庫経営に影響を及ぼす事態に発展することが懸念される。しかしながら、その一方で一次的な事務リスク管理については、営業店の事務レベルに委ねられている状況であり、かつそれが営業店の負担ともなっている。

例えば、従来は各営業店において保管・管理していた手形、証書および契約書等の重要書類について、表面上は適正に管理されているが、実際に現物と突合してみると、それらの紛失や汚損等が発生している可能性もある。

また、少量事務については、発生頻度が少なく、事務が発生する度に方法を確認しながら処理するなど不慣れであるため、事務ミスが発生する可能性も高くなる。

そのため、営業店の事務や現物を本部に集中化し、適正に一元管理することで、事務リスクと営業店負荷の削減を図ることも必要である。（図表3）

（図表3）事務集中化によるリスク管理の強化



（備考）地域・中小企業研究所作成

(4) 施設・設備の軽量化

最近の金融機関における店舗戦略の傾向として、店舗立地・特性等に合わせた店舗設計とする事例が増えており、中には金庫レス店舗など、コスト削減を目的とした軽量化店舗も登場している。

このような軽量化店舗を作るためには、営業店での事務処理や現物保管を極力省力化し、スペースを省力化する必要がある。そのためには、現物や事務処理の大幅な集中化・効率化が不可欠となる。

4. 事務集中化の類型と傾向

営業店事務については、業務の性質によって「大量業務の集中化」、「リスクの集中化」および「少量業務の集中化」に大別できるものと考えられる。（図表4）

従来は、「大量業務の集中化」が一般的であったが、最近では、他の2つに注目が移りつつある。

(図表4) 事務集中化の類型

<p>大量業務の集中化</p> <p><主な特徴> 日々発生する大量業務、設備投資が必要、業務が定型化 など</p> <p><事例> 為替OCR、税公金の集中処理 など</p>	<p>リスクの集中化</p> <p><主な特徴> 主に現物保管関係、設備投資が必要、業務が不定型 など</p> <p><事例> 債権書類の保管、本人確認・登録 など</p>	<p>少量業務の集中化</p> <p><主な特徴> ・店ごとの量は少ない、判断が伴う業務が多い、技能が必要 など</p> <p><事例> 自振不能処理、相続事務 など</p>
---	---	--

(備考) 地域・中小企業研究所作成

(1) 大量業務の集中化

大量業務の集中化とは、為替OCRのように、定型的であるが大量に発生する事務を本部に集約することにより、事務処理作業にかかる負荷を集中化することである。

例えば、1日あたり100件処理する事務を営業店から本部に引き上げれば、明確に時間的な余裕を作ることができる。これは、事務集中化の基本であり、成果が分りやすいものである。

(2) リスクの集中化

リスクの集中化とは、上記3.(3)において解説した、「事務リスクの削減」の目的を満たすために取り組む集中化であり、債権書類の管理のように、事務処理や現物管理を本部に集約することにより、事務に伴うリスクを本部へ集中化することである。

同項で述べた現物管理の不備については、仮にこのまま放置したならば金庫経営に影響を及ぼす事態へ発展しうる可能性もある。

そのため、移行には重い負担が不可避だが、事務集中化によってこのようなリスクを削減することは、意味があるものと思料される。

(3) 少量業務の集中化

少量業務の集中化とは、相続事務のように、営業店で大量に発生しない事務であるものの、多少の手間のかかる事務を本部に集約することにより、営業店の事務負荷を集中化することである。1か店あたりの業務量がそれほど多くないため、集中化の対象から外れがちであるが、例えば20店舗において週2件発生する事務であれば、全店で捉えると40件と母数が大きくなり、集中化の効用も及んでくる。

また、「公的機関からの照会対応」などの事務処理では、「複数の営業店に同種の照会が入り、かつ個別に回答する」といったように、事務が重複する場合がある。このような重複する事務は、本部に集約することで効率化が図られ、事務量全体の削減につながる。

5. おわりに

事務集中化では、「コストがいくら削減できたか」「人を何人抜けるか」といった数字に現れる成果に興味が集まりがちであるが、そもそも事務集中化には様々な目的があるため、目に見えやすい具体的な成果にのみ固執すると、結局は検討の視野を狭めることになり、体系的な事務集中化から遠のいてしまう事態にもなりかねない。

そのため、事務集中化に取り組む際には、自金庫が抱える経営課題から目的を慎重に検討し、設定した目的に向かって具体的な施策を検討することが重要であろう。

以上

*ニュース&トピックス No.26-52「信用金庫の営業店事務集中化にかかる論点整理①」