

## 信用金庫の新しいビジネスモデル策定（19）

— 営業店2課体制の実実施動向 —

### ポイント

- 営業店人員の適正配置や営業力の強化を目的に、営業店体制を3課体制から2課体制に切り替える信用金庫がある。
- 2課体制への移行時は融資担当の役割再設定が焦点となり、①渉外担当と再編成するタイプと、②預金担当と再編成するタイプに分かれる。
- 取組時の検討課題は、①営業店BPRの徹底、②キャリアパスの再設計、③柔軟な運用などがあり、2課体制に移行後も試行錯誤する信用金庫がみられる。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、組織変更から数年間は移行期間と割り切り、大型店などについては3課体制を残す信用金庫があった。

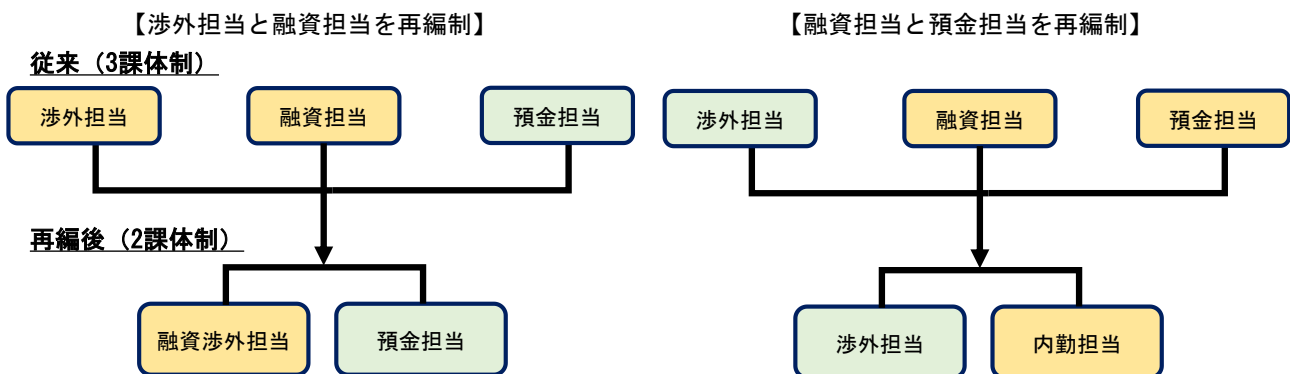
（注1）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2023年度）」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。

（注2）本稿は、ニュース&トピックス（2022-143）「信用金庫の新しいビジネスモデル策定 — 営業店2課体制への再編成動向 —」のアップデート版となる。

### 1. 営業店2課体制の仕組み

営業店の組織効率化と営業力強化を目的に、営業店体制を預金・融資・渉外といった3課体制から融資渉外担当と預金担当のような2課体制に再編成する信用金庫がある。2課体制への移行時は、融資担当の再編成先が焦点となり、大きく①融資と渉外を融資渉外担当とし、預金担当との2課体制とするタイプと、②融資と預金を内勤担当とし、渉外担当との2課体制とするタイプに分かれる（図表1）。個々の信用金庫の営業店体制や問題意識によるが、敢えて言うなら①は渉外担当者の増員を重視した考え方、②は女性職員（テラーなど）の活躍拡大を重視した考え方に位置付けられる。

（図表1）営業店2課体制の仕組み（分類）



（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. 再編成の狙い

2課体制に再編成することで営業店組織のスリム化と実態に合った人員配置が可能となる。足元では営業店事務の合理化や本部集中が進んでおり、内勤職員の業務範囲の拡大が求められている。また渉外担当の不足が叫ばれる現在、渉外担当と融資担当を再編成することで、渉外担当者を拡充することも可能となる。

## 3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①営業店BPRの徹底、②キャリアパスの再設計、③柔軟な運用などがある。2課体制への移行は、営業店事務の効率化と一体で取り組む必要があり、BPRが進まないなかでの2課体制移行は難しい。また担当間の心理的な融和を進めるため、必要に応じてキャリアパスを再設計したり、大型店については3課体制を残したりすることが望まれる。いずれにせよ完全な移行には、数年間を要する覚悟が必要である。

## 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<sup>1</sup>。

(図表2) 営業店2課体制に関する主なコメント

- 当金庫は渉外担当者の増強を目的に2課体制に移行した。営業店の融資担当のうち役席者を渉外担当とし、オペレーション担当者は本部集中部門に異動または内勤担当にした。
  - 当金庫の融資担当の業務内容はオペレーションが中心であった。そこで預金担当と再編成し、内勤担当として業務範囲を拡大することにした。
  - 営業店の少人数化を進めるなか、管理職(役席)の効率化が求められた。2課体制にすることで、一般店舗の管理職を3人から2人に削減できた。
- (課題など)
- 当初は全店2課体制の予定だったが、大型店などでは管理職の業務負荷が高まってしまった。そこで店舗規模によって3課体制を残すなどの柔軟な対応を認めることにした。
  - 当金庫は営業店事務の本部集中が進まないなかで2課体制にしたので、内勤職員の負荷が大きくなってしまった。今は本部集中までの移行期間と説明し納得を得ている。
  - 3課体制を2課体制にした結果、管理職から外れた職員が出てしまいモチベーションが大きく低下してしまった。処遇を含めて何らかの対応策が必要である。
  - 2課体制にした結果、中堅職員のポスト不足が顕在化してしまった。そこで当金庫は降職・降格などの厳格な運用を図り、職員の交代を促す仕組みに切り替えた。
  - 当金庫は慣習的に渉外担当者で成績優秀だと融資担当に異動する流れだったので、融資渉外担当への再編成は降格のイメージを持たれてしまった。

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。

<sup>1</sup> 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)。