

信用金庫の新しいビジネスモデル策定（46）

— 本部組織の適正化動向 —

ポイント

- 信用金庫の常勤役職員が減少する一方で、本部人員は微増傾向にあり、結果として本部人員比率の上昇がみられる。
- 背景には、経営管理部門の拡充や営業店事務の本部集中などがあり、本部組織の適正化には相当な困難が存在すると想像される。
- 取組時の検討課題は、①経営陣の強いリーダーシップに加えて、②本部業務の可視化、③自金庫ビジネスモデルの明確化などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、本部業務の可視化や、本部職員の専門職化ではなくオールラウンダー化に取り組む信用金庫があった。

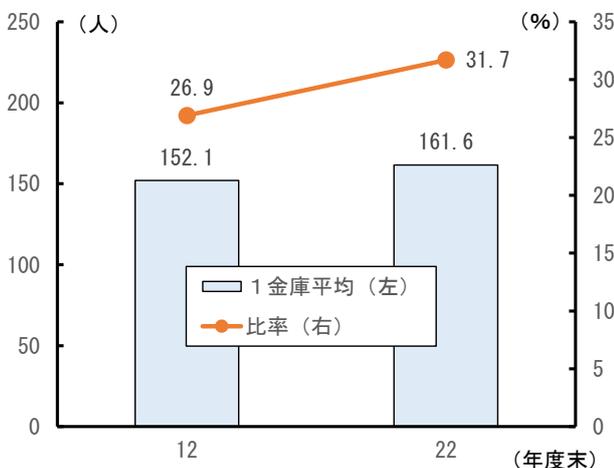
（注）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2023年度）」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。

1. 本部組織の適正化

信用金庫の常勤役職員が減少するなか本部人員は微増傾向にあり、結果として本部人員比率の上昇が続いている。実際、当研修受講金庫へのヒアリングベースでは、本部人員比率が2012年度末の26.9%から、2022年度末には31.7%に上昇している（図表1）。

本部業務の高度化が求められ、また担当業務の範囲が拡大していることから、今後も本部人員は増え続けると予想される。その一方で、金庫人員の全体バランスといった観点から本部人員（比率）の適正化を模索する動きが強まっており、最適な本部組織の実現に向けた試行錯誤が続いている。

（図表1）本部人員比率の変化（研修受講金庫）



【本部人員比率の算出方法】

- ① 1金庫平均人員および比率は単純平均を使用した。
- ② (本部人員+事務処理人員) ÷ 常勤役職員数で算出した。
- ③ 期末人員を使用した。
- ④ パート職員等を含まない。
- ⑤ 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. 本部業務の可視化（定量化）

本部組織を適正化するうえで、本部業務の可視化は不可欠である。と言うのも、一般に本部各部、更には担当者一人ひとりが抱える日常業務は個別性が強く、悪く言えばブラックボックス化しているからである。そこで研修受講金庫のなかには、本部業務を月次・週次・日次・時間単位で詳細に洗い出し、可視化する試みもみられた。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①経営陣の強いリーダーシップに加えて、②本部業務の可視化、③自金庫ビジネスモデルの明確化などがある。本部組織の適正化には、本部各部に加え、担当者一人ひとりからの強い抵抗が想像される。また取り扱う商品・サービスの取捨選択なども必要となるので、本部業務を可視化し更に最適な組織体制に再編成するには、経営陣の強いリーダーシップが不可欠と言える。

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）本部組織の適正化に関する主なコメント

- 当金庫は、本部人員のうち事務集中などで増えた定型業務の職員を削減し、非定型のコンサル部門などを拡充する考えである。合わせて役職員の意識改革に取り組んでおり、無駄な再鑑業務や念のための業務を洗い出し、一つずつ効率化している。
- 当金庫は、本部各部の縦割りを解消するべく関連する部門をユニット化した。親和性のある部門同士の協力を促し、将来的には統合していく考えである。
- 当金庫の本部人員は限られるので、専門職化ではなくオールラウンダー化に取り組んでいる。営業店人員のオールラウンダー化を進めるのと同様、本部職員についても何でも屋になるべきである。
- 当金庫は昔から本部組織のスリム化を意識しており、例えば本業支援の専門分野は外出しである。経営陣は、人手をかけるのではなく、アウトソーシング出来る本部業務はどんどん外部に投げっていく考えである。
- 当金庫は本部組織の適正化を進めるため、本部業務の可視化に取り組んでいる。本部職員の業務を洗い出し定量化することで、彼（女）らに対する正当な評価も可能となる。
- 当金庫の経営陣は、『本部人員を減らして営業店人員を拡充する。』と言う一方で、事務集中などで本部組織の増員が続いている。冷静に考えれば仕方ないが、営業店に対し矛盾したメッセージを発出しており、もう少し上手い説明が必要と考える。

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）。