

信用金庫の新しいビジネスモデル策定（48）

— 絶対評価型表彰制度の実施動向 —

ポイント

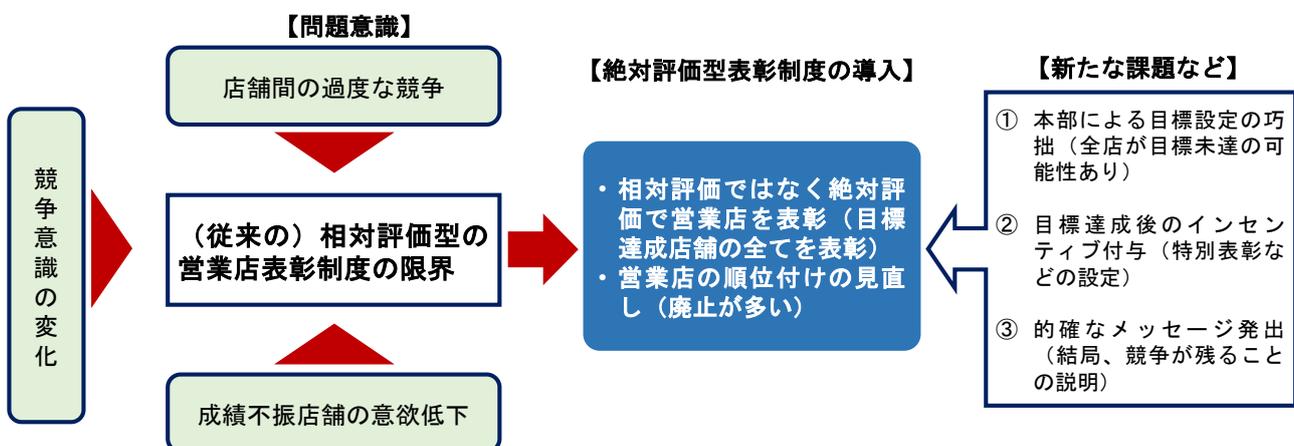
- 営業店表彰において相対評価の順位付けを止め、目標を達成した全店舗を表彰する「絶対評価型表彰制度」の導入に踏み切る信用金庫が出てきた。
- 同制度は、名称のとおり相対評価ではなく絶対評価で営業店を表彰する仕組みで、目標設定の巧拙が重要とされる。
- 取組時の検討課題は、①本部による目標設定の巧拙、②目標達成後のインセンティブ付与、③的確なメッセージの発出などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、目標を達成した全店舗を表彰し、更にその中から特別表彰を行う信用金庫があった。

(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. 絶対評価型表彰制度の仕組み

営業店を相対評価で表彰するのではなく、目標を達成した全店舗を表彰する「絶対評価型表彰制度」を導入する信用金庫が少しずつ増えている。この背景には、相対評価による店舗間の過度な競争（年度末に向けた無理な営業など）や、上位表彰入りが難しい成績不振店舗のモチベーション低下が散見されることなどがある。これに対し、導入金庫が相次ぐ同制度は、目標を達成した全店舗が表彰対象となるので、自店の努力結果がそのまま評価されることになる（図表1）。また近年、過度な競争環境に対し社会的な批判が高まっていることも、同制度の導入を後押ししていると考えられる。

(図表1) 絶対評価型表彰制度の導入経緯（イメージ）



(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. 本部による目標設定の考え方

同制度の導入では、本部による目標設定の考え方が重要とされる。と言うのも、本部が営業店に割り振る目標水準によって、全店が目標達成もしくは目標未達成になり得るからである。適切な合格率〇%の考え方が求められる。そのため複数の導入金庫から『本部と営業店の双方に居心地の良い目標設定に苦勞する。』との声が聞かれた。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①本部による目標設定の巧拙、②目標達成後のインセンティブ付与、③的確なメッセージ発出などがある。営業店が目標達成後もモチベーションを維持するため、特別表彰などを導入する信用金庫もあるが、そうだとするなら営業店は『結局、相対評価の競争が残るのではないか？』との疑問を感じるだろう。そこで導入にあたっては、導入の趣旨や狙い、取組方針などを営業店に周知徹底することが望まれる。

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) 絶対評価型表彰制度の実施に関する主なコメント

- 当金庫は今年度から営業店の順位付けを止め、絶対評価で表彰する形にした。ただし本部による毎月の進捗管理をしっかり行い、営業店が手を抜き過ぎないようにしている。
- 当金庫が絶対評価型表彰制度を導入した目的は、成績下位店舗のモチベーション維持である。これまでは、融資の見込めない地域の店舗などは途中で諦めてしまう傾向があった。
- 当金庫は『営業店単位で競争する時代ではない。』との認識から絶対評価型表彰制度を導入したが、とにかく毎年の目標設定で苦勞する。全店が目標を達成すると『目標が甘かった。』と言われ、逆に全店が未達成だと『目標が厳しすぎた。』と言われる。
- 当金庫は絶対評価型表彰制度を導入し、相対評価の順位付けを止めた。店舗形態が多様になり、また店舗内店舗なども登場するなか、従来型の表彰制度の継続は難しかった。
- 当金庫は絶対評価型の営業店表彰を導入しており、目標達成店舗のなかから優績店舗に特別賞を授与する。営業店には『まずは合格点(絶対基準の達成)を取り、そのうえで上位表彰を目指せ。』と指示している。
- 当金庫の営業店表彰制度は相対評価の順位付けがある一方で、〇〇点以上は優秀、〇〇点以上は優良、〇〇点以上は合格などの絶対評価の表彰手法も採用している。
- 当金庫は従来スタイルの相対評価型の営業店表彰制度を導入するが、上位〇位までしか表彰せず、それ以下の営業店は順位付けをしない(公表もしない)。

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)。