



SCB

ニュース&トピックス

No.2024-11

(2024. 4. 12)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所

とね かずゆき
上席主任研究員 刀禰 和之

03-5202-7671
s1000790@FacetoFace.ne.jp

信用金庫の新しいビジネスモデル策定（49）

— 個人表彰制度の実施動向 —

ポイント

- 営業店に対する目標設定や評価制度を見直すなか、営業店表彰やチーム表彰を重視し、個人表彰制度を廃止する信用金庫がある。
- 一方で同制度を取り止めた結果、成績上位職員のモチベーションが低下するなどの弊害を訴える信用金庫も出てきた。
- 取組時の検討課題は、①評価体系の整理、②公平性・納得感のある目標設定、③管理負荷の軽減などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、職員エンゲージメントの向上策から同制度を廃止した信用金庫がある一方で、再開した信用金庫もあった。

（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. 個人表彰制度の見直し

若手職員を中心に信用金庫で働くことの意義やモチベーションの高め方が多様化する現在、個人表彰制度の廃止に動く信用金庫が出てきた。かつては、ランキング付けを行い、職員を競わせる手法が一般的だった。それに対し、近年は一人ひとりの職員の納得感や自己実現が重視される方向にあり、また過度な競争環境やランキング付けに否定的な意見が強まっている。こうした社会環境の変化も踏まえ、営業店表彰やチーム表彰を重視し、同制度を取り止める動きが出てきたと考えられる（図表1）。また同制度の廃止は、複雑化した評価体系を整理し、営業店職員の活動をシンプルにする狙いがあるほか、管理する本部および営業店の負荷軽減も期待される。

（図表1）個人表彰制度廃止のメリット・デメリット

【メリット】

- 過度な競争環境からの脱却
- 成績下位職員の離職等の防止
- 本部管理部門の負荷軽減
- 個人でなくチーム活動の重視
- ランキング否定は時代の流れ など

【デメリット】

- 成績上位職員のモチベーション低下
- 成績中・下位職員の努力減退
- 全店ベースでの立ち位置が不明瞭
- OJTや指導時の客観性低下
- 楽な業務への志向 など

（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. 個人ランキングの還元方法

同制度の廃止（の検討）に関連し、個人ランキングの還元方法を見直す信用金庫も増えている。全員の順位を庫内に還元（公表）するのを止め、①ランキング上位職員の結果のみ還元、②営業店長などにのみ結果を還元、③ランキング公表そのものを廃止などの事例があった。いずれも成績中・下位職員へのプレッシャーを弱めることが目的の柱とされる。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①評価体系の整理、②公平性・納得感のある目標設定、③管理負荷の軽減などがある。営業店表彰やチーム表彰との関係を整理することで、複雑化した活動基準などを分かりやすくする必要がある。仮に同制度を廃止するなら、ランキング付けに代わる職員の評価制度を打ち出す必要があり、その際は当該評価制度に対する公平性・納得感を高める努力が不可欠と言える。

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）個人表彰制度の実施に関する主なコメント

（廃止に前向きな意見）

- 当金庫は若手職員の離職防止を目的に個人の目標設定を廃止し、加えて表彰も止めた。不満を持つ成績上位者も散見されるが、全体で見ると若手職員の中途退職は激減した。また良い点では、先輩が若手職員を教育する余裕が生まれ、チーム力は高まったと思う。
- 当金庫は個人プレーではなくチームプレーを重視するべく個人表彰を廃止した。競合金融機関に対抗するには個々人の能力ではなく、チーム力を引き上げて戦う必要がある。
- 近年の渉外営業は、一人ひとりの渉外担当で全てを完結しにくく、本部各部との連携や同僚の協力関係が不可欠である。となると、個人表彰を続けるのではなく、チーム表彰的な評価制度に切り替えた方が現実的であろう。
- 当金庫は渉外担当を対象に個人表彰制度を実施してきたが、渉外担当の絶対人数が減るなか、順位付けの価値が低下したと考える。

（廃止に消極的な意見）

- 過去に個人表彰制度を廃止したが、成績上位職員のモチベーションが低下したうえ、成績中・下位職員が更に頑張らなくなったので復活させた。
- 個人表彰制度を廃止した結果、営業店間の職員の評価が感覚的になってしまい、業績評価やOJTを行いにくなった。
- 成績下位職員は評価やランキングに関心が薄いので、配慮の必要があるのか疑問である。

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）。