

信用金庫の新しいビジネスモデル策定（52）

－ 本部評価制度の改革動向 －

ポイント

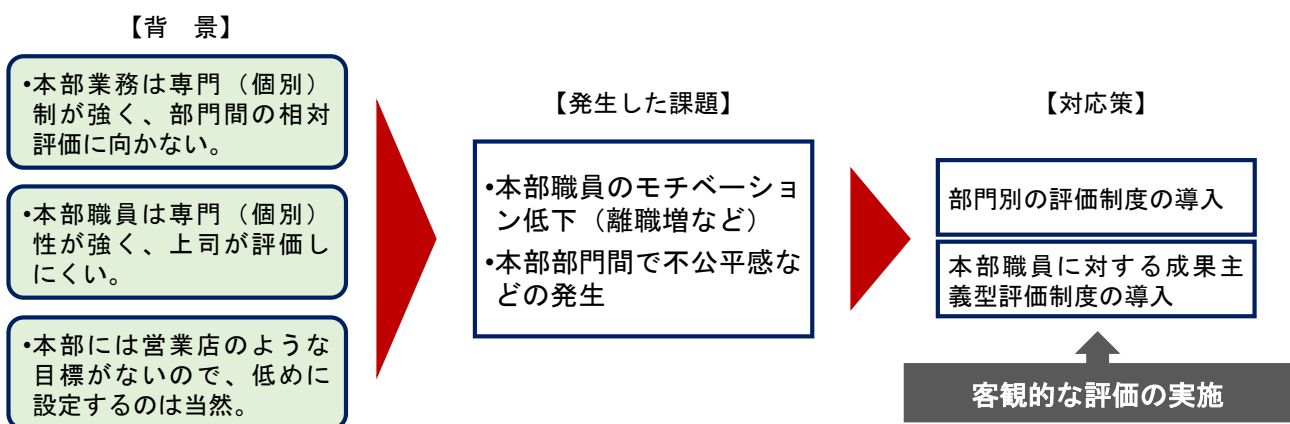
- 信用金庫の本部業務の専門化が進み、また収益獲得部門も増えるなか、これまで一律対応の多かった本部評価制度の改革機運が盛り上がっている。
- 本部評価制度の改革は、大きく①部門別の評価と、②本部職員に対する成果主義の導入があり、本部職員のモチベーション向上に不可欠とされる。
- 取組時の検討課題は、①本部業務の定量化、②評価の客観性担保、③営業店評価とのバランスなどがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、本部業務の定量化に取り組む信用金庫、達成度合いで評価に差を設ける信用金庫があった。

（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. 本部評価制度の改革

これまで多くの信用金庫で本部職員の評価（賞与など）を一律にしたり、営業店職員より低く設定したりするケースがみられた。しかしながら本部業務の専門化が進み、また顧客と直接接点を持ち収益獲得に貢献する部門が増えてきた現在、本部評価制度の改革機運が高まっている（図表1）。本部評価制度改革は、大きく①部門間で評価に差を設ける部門別評価制度の導入と、②本部職員に対する成果主義型評価制度の導入の2つがある。専門性の高い本部職員のモチベーションを高め、また中途退職を未然に防止するためにも、本部評価制度の改革実施は不可欠となってきた。

（図表1）本部評価制度の改革（背景）



（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. 本部評価制度改革の課題

実効性の高い本部評価制度改革の前提として、本部業務の定量化が挙げられる。ただし研修受講金庫へのヒアリングベースでは、『本部各部および本部職員一人ひとりの役割を明確にし、客観的な評価を行う仕組み作りは相当難しい。』との声が相次ぎ、結果的に評価に差を設けにくい状況が続いているようだ。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①本部業務の定量化、②評価制度の客観性担保、③営業店評価とのバランスなどがある。先ずは、経営陣を含め『営業店に比べ本部は楽である。』と言った昔ながらのイメージを払しょくする必要がある。ただし個々の本部職員には多様な背景があり、また部門間・職員間で金庫業務に対する貢献度合いも異なるため、客観性の高い評価制度を導入したうえで、評価に差を設けることが不可欠と言えよう。

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) 本部評価制度改革に関する主なコメント

(本部職員に対する成果主義の導入)

- 当金庫は本部職員も営業店職員と同様に5段階で評価する。ただし一人ひとりの業務が異なるため、相対評価ではなく個別に評価している。そのため、どうしても納得感の乏しい職員が発生するのは仕方がないと思う。
- 当金庫は本部職員に目標を決めさせ、その達成度合いで評価する仕組みである。ただし各職員の目標設定が正しいのか不明であり、そこで本部業務の定量化に取り組むことにした。一人ひとりの業務を洗い出し定量化することで、貢献度合いなども可視化したい。
- 当金庫は本部職員の評価に差を設けている。考え方としてルーチン業務を行っても5段階の3評価であり、付加価値の提供をもって評価を上乗せする。
- 当金庫は単年度事業計画を策定するなかで、一人ひとりの職員の役割を明確化していく。そのうえで事業計画に対する貢献度合いで評価に差を付ける。

(本部部門別の評価導入)

- 当金庫は事業計画のKPIの進捗状況で本部部門の評価を変えている。特に部門長の評価で大きな影響がある。
- 当金庫は本部各部で賞与などに差を設けている。収益を稼ぐ部門、顧客と関わる部門などは営業店のように差を設けるが、定型的な業務部門は一律評価になりやすい。

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)。