

## 信用金庫の新しいビジネスモデル策定（57）

— 自主目標設定制度の実施動向 —

### ポイント

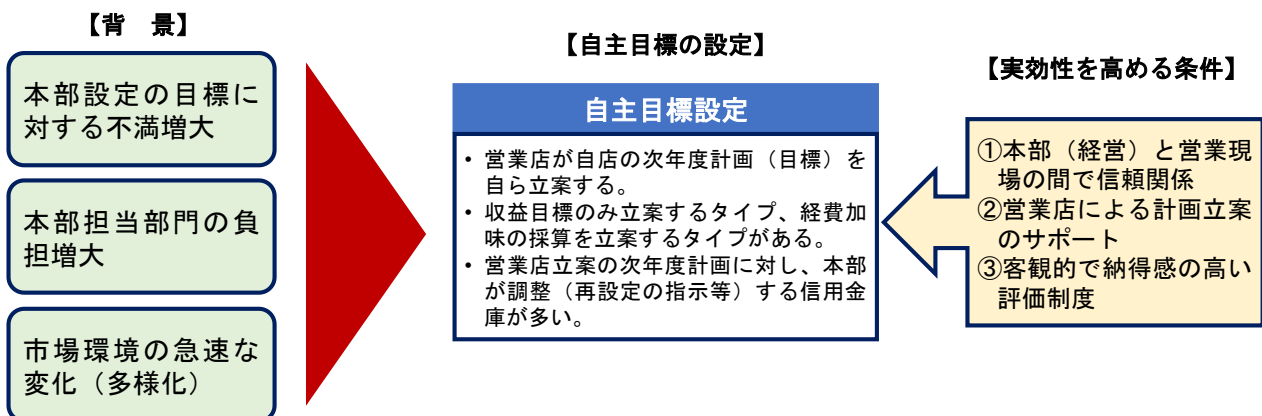
- 営業店（長）が自店にとって最良の活動計画を自ら立案し、能動的に取り組む「自主目標設定制度」を導入する信用金庫がある。
- 同制度は、①所謂「ノルマ廃止」に代表される完全自主設定型と、②確定前に本部と調整する目標調整型に分かれ、実施金庫の大半は②を採用している。
- 取組時の検討課題は、①自主設定の尊重度合い、②計画立案のサポート、③営業店表彰制度との整合性などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、営業店の自主目標と本部の期待値との調整に苦慮する信用金庫が目立った。

（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. 自主目標設定制度の仕組み

信用金庫営業店の目標設定手法の一つに「自主目標設定制度」がある。同制度は、本部による押付け型の目標設定ではなく、営業店（長）が自店の目標（活動計画など）を立案することで、①自店のマーケットや陣容に最適な活動が可能、②自ら立案した計画でありモチベーションが向上、③本部担当部門の負担軽減などの効果が期待される（図表1）。また同制度は、①所謂「ノルマ廃止」に代表される完全自主設定型と、②本部との調整が入る目標調整型に分かれ、実施金庫の大半は②を採用している。そのほか目標の立案レベルを、①収益項目のみの活動計画とする信用金庫、②収入項目と費用項目からなる採算ベースの活動計画とする信用金庫がある。

（図表1）自主目標設定制度の導入（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. 完全自主設定型の課題

完全自主設定型の目標設定は、数年前に先進的な取組みとして注目を集めた「ノルマ廃止」と同義である。同制度の普及に向けた課題を挙げると、営業店の立案した目標の合算と信用金庫として目指す目標とのギャップの取扱いが大きい。研修受講金庫の間でも営業店の立案した目標を全面的に受け入れることに対し賛否が分かれた。

## 3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①自主設定の尊重度合い、②目標立案のサポート、③営業店表彰制度との整合性などがある。営業店は限られた時間と情報量のなかで活動計画を立案せねばならないので、本部による何らかのサポートが不可欠とされる。また、営業店が設定した自主目標をもとに営業店表彰を実施するのは公平性の観点から課題が残るので、例えば順位付けを廃止するなどの工夫が求められよう。

## 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<sup>1</sup>。

(図表2) 自主目標設定制度の実施に関する主なコメント

- 当金庫の営業店のうち、上位2割は目標の有無にかかわらず頑張り、下位2割は目標があっても無くても頑張らない。今回、自主目標（ノルマ廃止）とした目的は、目標がないと上手く動けない中位6割の営業店の意識改革である。
- 当金庫は自主目標を導入したが、営業店長の意識にバラつきが大きく、結果的に本部との調整を入れる必要がある。経営陣と営業店の双方が不信感を持って目標設定に臨むので、いっそのこと自主目標の設定を廃止し本部が目標を指示した方がスッキリする。
- 当金庫は営業店が目標を出し、その目標額の合算が金庫全体の目標になる。ただし金庫への収益貢献度合いなどで営業店の評価に差を設けているので、意識のある営業店は、ある意味、勝手に高い目標を掲げ取り組む。
- 当金庫は自主目標設定制度を導入したが、実際には本部との調整を重視する。ノルマそのものも廃止していない。どちらかと言えば、『本部による押付け型の目標設定がなくなり、相談して目標を決めるようになった。』だけと言える。
- 営業店による自主目標を導入したが、営業店長のキャラクターでバラつきが大きく出てしまう。低めの目標を出してきた営業店には調整を入れやすいが、高過ぎる目標を掲げた営業店に対しては『頑張ってください。』としか言えない。
- 当金庫は営業店が自主目標を設定し、その達成度合いで評価する仕組みである。目標の立案時には本部がサポートするが、実際には着地点を誘導している面もある。

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。

<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）。