

信用金庫の新しいビジネスモデル策定（58）

— プロセス評価制度の改革動向 —

ポイント

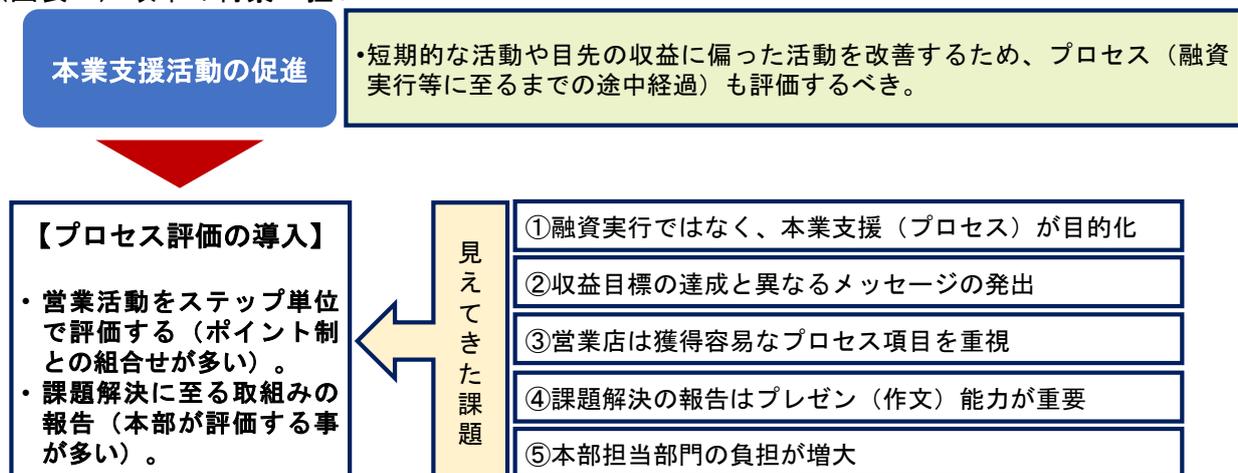
- 本業支援などの課題解決型営業の過程を評価する「プロセス評価制度」のあり方を見直す信用金庫が増えている。
- この背景には、ここ数年におけるプロセス評価を重視し過ぎた営業活動の結果、「目的と手段の混在」などの課題が浮上したことが挙げられる。
- 取組時の検討課題は、①ゴールの共有、②管理負荷の軽減、③プロセス評価の客観性担保などがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、営業店表彰における評価ウェイトを引き下げた信用金庫や、②評価対象項目を定期的に再設定する信用金庫があった。

（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. プロセス評価制度の再設定

営業店（職員）が取引先本業支援に積極的に取り組むことを促すため、課題解決に向けたステップを評価する「プロセス評価制度」を営業店表彰の項目に盛り込む信用金庫は多い。その一方で、最近では融資実行ではなく本業支援が目的化するなどの目的と手段が混在するケースが散見されるようになった。また中長期の活動である本業支援が優先され過ぎ、短期的な収益獲得が劣後するケースなども問題となりつつある。こうした状況を踏まえ、足元で営業店表彰制度におけるプロセス評価のあり方を見直す信用金庫が増えてきたと考えられる（図表1）。

（図表1）改革の背景・狙い



（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. 主な見直し策

営業店表彰制度におけるプロセス評価の見直し策では、①プロセス評価を表彰項目から除外または②評価ウェイトの引下げ、③評価対象となる項目の再設定、④融資実行とのセットで評価などがある。研修受講金庫へのヒアリングベースでは、営業店表彰における評価ウェイトを引き下げる信用金庫が目立った。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①ゴールの共有、②管理負荷の軽減、③プロセス評価の客観性担保などがある。プロセス評価はあくまでも本業支援から融資実行までのガイドラインであり、最終目的は融資実行や手数料獲得であることを周知徹底する必要がある。また、具体的な活動報告を求めるプロセス評価の場合、進捗管理や評価に要する管理負担が重くなりやすいため、管理負荷の軽減を意識した制度設計が求められる。

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) プロセス評価制度の改革に関する主なコメント

- 当金庫はプロセス評価を行ううえで、営業店から本業支援などの活動内容を報告させ、本部担当部門が評価する。現実的には文章力・プレゼンテーション能力の巧拙が重視され、営業店も本部も疲弊したので評価ウェイトを引き下げた。
- 営業店が本業支援に走ってしまい、融資セールスが劣後するなどの「目的と手段の混在」が問題となった。そこでプロセス評価のウェイトを段階的に引き下げている。
- 当金庫はプロセス評価を重視するが、評価項目を定期的に変更している。例えば、以前は『顧客に補助金セミナーを案内すれば〇点を配点する。』などがあったが、現在は評価対象外にするなどである。
- 当金庫はプロセス評価の対象を融資実行や手数料の徴求があった案件に限定している。当金庫も食べていく必要があるので、『収益に繋がらない本業支援や課題解決策は評価対象に値しない。』との考えである。
- 当金庫はプロセス（過程）を評価せず、融資実行などの結果で評価する。言い方を変えると、融資実行があって初めて具体的なプロセスを聴取し、必要なら評価する。
- 当金庫の経営陣は本業支援による課題解決を非常に重視しており、営業店表彰などもプロセス評価の比率が高い。しかしながら金庫業績の低迷が深刻なので、最近では融資セールスへの回帰が鮮明となってきた。

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）。