



SCB

ニュース&トピックス

No.2024-157

(2025. 2. 28)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所

上席主任研究員 刀禰 和之

研究員 森川 友理

03-5202-7671

s1000790@FacetoFace.ne.jp

信用金庫の新しいビジネスモデル策定（2024-29）

－ 本部職員の評価制度改革 －

ポイント

- 常勤役職員の減少が深刻化するなか、多くの信用金庫では営業店組織だけでなく本部組織についても最低人員での運営を迫られている。
- その一方で、研修受講金庫の半数以上が本部職員の評価を一律または営業店より低く設定しており、優秀な本部職員のモチベーション維持に課題がみられた。
- 今後は本部職員に対しても処遇の改善や評価制度改革が必要とされ、既に見直しに動き始めた研修受講金庫もあった。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、本業支援部門や収益獲得部門を中心に成果主義的な評価制度を盛り込む動きなどがあった。

（注1）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の意見交換および個別信用金庫へのヒアリング等で得た情報をもとに作成している。

（注2）本稿は、ニュース&トピックス（2023-140）「信用金庫の新しいビジネスモデル策定（52）－ 本部評価制度改革の改革動向 －」のアップデート版となる。

1. 本部職員の評価制度

信用金庫の間で本部職員に対する評価制度改革が加速し始めた。これまで多くの信用金庫が本部職員の評価を一律に設定したり、営業店より低く抑えたりしてきた。しかしながら、近年は本部職員も限られた人員体制のなかで厳しい業務運営を迫られており、また顧客に直接関わる業務も増えている。こうした状況を踏まえ、本部職員のモチベーションを高揚するべく、一律での評価を見直し、成果主義的な仕組みを盛り込むことなどが求められるようになった（図表1）。

（図表1）本部職員の評価制度改革（メリット・デメリット）

メリット（積極的な意見）	デメリット（消極的な意見）
<ul style="list-style-type: none"> ● 貢献度の可視化とそれに見合った評価制度の確立が必要である。 ● 営業店と同様に顧客向け提案や営業活動を行う部門がある。 ● 成果に見合った評価により、本部職員のモチベーションが向上する。 ● 優秀な本部職員の引き留め、または中途採用のために処遇改善は必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 本部業務は担当によって属人化しているため、一律目線の評価は難しい。 ● 部門間の業務内容が異なるなか、特定部門のみを成果主義とするのは不公平では。 ● 営業店より業務内容が楽なので、本部職員の処遇が低くて当たり前である。

（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. 制度改革の狙い・メリット

制度改革を通じて、限られた人数かつスキルなどを有する本部職員のモチベーションが向上すると考えられる。特に優秀な若手・中堅職員が前向きに活動するために制度改革は不可欠だろう。また専門分野の中途採用強化や優秀な本部職員の離職防止には、本部職員の評価についても成果主義的な要素を盛り込む必要がある。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①客観性・公平性の確保、②業務の可視化などとなる。本部業務は個々人の能力に左右される面が大きいので、客観的で公平な評価制度の確立が求められる。その一環として、業務内容の可視化が必要であり、研修受講金庫のなかにはBPRを絡めた可視化への取組みが活発なケースもあった。

4. 研修受講金庫のコメント

当研究所が主催する「経営戦略プランニング研修（2024年度）」など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）研修受講金庫のコメント（評価制度の見直し）

- 当金庫は、3年前から本部職員も5段階で評価するようになった。実際には部門長が部下職員の働き振りで評価するので100%公平とまで言えないものの、一律の評価を止めた。
- これまで当金庫の本部職員は減点評価のみだったが、最近はプラス評価も行うようにした。
- 営業店は相対評価だが、本部は絶対評価である。基本的に部門長による評価がそのまま賞与などに反映されてしまうので、部長の性格で評価が変わる可能性も有する。
- 当金庫の本部職員は基本的に一律評価となるが、別途、所属長の評価で上下する仕組みである。営業店の場合、店舗によって上乘せなどがあるが本部には存在しないだけ。
- これまで本部職員は一律の評価だったが、課題解決や法人営業などを担当する本部職員が増えてきたので、まずは管理職の評価から営業店と同様に差を設ける形にした。
- 当金庫の職員は四半期単位でアクションプランを作成し目標を設定する。その結果を評価されるため、本部・営業店に関わらず評価で差が付く。
- 本部職員の評価の中央値化を防ぐため、半期単位で目標を立てさせ、その結果を評価する。必要に応じて人事部門が各部・本部職員の甘辛調整を行っている。
- 本部職員の評価制度は営業手当が無くなる以外、同じである。金庫全体で評価が正規分布するよう取り組んでおり、また本部職員も成果主義が徹底されている。

（備考）過去レポートの再掲あり

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でお願いします。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 信用金庫のコメント等は研修受講者の個人的な意見・感想を含むものであり、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（個別信用金庫名や詳細資料の提供依頼にはお応えしていません）。