



SCB

ニュース&トピックス

No.2024-160

(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（2024-32）

－ 個人表彰制度の見直し －

ポイント

- 多様な価値観や働き方が浸透し、また転職マーケットも活況な現在、信用金庫の個人表彰のあり方について見直しが求められている。
- 大きくは、①個人表彰制度そのものを廃止する研修受講金庫、②表彰結果の還元方法を見直す研修受講金庫があった。
- 取組時の検討課題は、①金庫風土の改革、②メリット・デメリットの確認、③廃止の場合、成績上位者のモチベーション維持策などとなる。
- 複数の研修受講金庫からは、『個人表彰制度の廃止に伴い成績上位者のモチベーションが低下してしまった』との課題を挙げる声があった。

（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（2024-11）「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 －」のアップデート版である。

1. 個人表彰制度の見直し

信用金庫の間で個人表彰のあり方を見直す動きが強まっている。若手・中堅職員を中心に多様な価値観や働き方が浸透し、また転職や中途退職に関する社会的な意識ハードルが低下している。こうした状況下、従来型の個人表彰制度によるモチベーションの高揚が難しくなってきたと考えられる（図表1）。

研修受講金庫との意見交換をみると、個人表彰制度を廃止した事例の一方で、いちど廃止したものの復活させた事例、（むしろ）強化に動いた事例などが混在し、各金庫の試行錯誤が続いていた。また、ランキングの還元方法に配慮する信用金庫も複数あった。

（図表1）個人表彰制度のメリット・デメリット（渉外担当の場合）

メリット	デメリット
● 職員の競争意識の醸成（モチベーション向上） ● 金庫全体の意識高揚 ● 庫内における自身の立ち位置の明確化 ● OJTなどのツールとして活用 ● 営業方針の分かりやすい提示	● 成績下位者のモチベーション低下 ● ランキング上位層の固定化 ● 過度な競争意識の醸成（個人主義の増長） ● 渉外担当の活動方針の不明瞭化 ● そもそも時代遅れ

（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. ランキング還元方法の見直し

かつては全員の個人表彰ランキングを庫内掲示することで、職員の競争意識やモチベーション向上を図るスタイルが一般的だった。しかしながら近年は「全員還元は時代遅れ」との指摘が強まっている。研修受講金庫の間では、①成績上位者を庫内還元（中・下位は公表せず）や、②営業店長のみにランキングを還元などが増えていた。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①金庫風土の改革、②メリット・デメリットの確認、③廃止の場合、成績上位者のモチベーション維持策などとなる。一部の研修受講金庫からは『エンジンをぶら下げ、職員を競わせる』金庫風土への批判が出たものの、『配慮すべきは成績下位者ではなく、成績上位者のモチベーション向上策』との声が大勢を占めた。

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」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

（個人表彰の廃止）

- 当金庫は、渉外担当一人ひとりが頑張るのではなく、チームで協力し合う体制を目指すなかで2024年度から個人表彰を廃止し、チーム表彰に切り替えた。
- 当金庫は職員エンゲージメント向上などを目的に個人表彰（ノルマ）を廃止した。メリットとして営業店の先輩が後輩指導などを行う余裕が生まれた。
- 当金庫は、個人表彰の対象から役席を除き若手だけで競わせることにしたが、結果的に業績を牽引する役席のモチベーションが総崩れしてしまった。

（ランキングの公表）

- 役員回覧などは渉外担当全員を順位付けしているが、四半期に1回、営業店に還元する時は、上位のみとしている。
- ランキングの還元は営業店長のみとし、庫内全員への回覧を廃止した。
- 個人を過度に競わせた結果、店舗間・職員間の風通しが悪くなった。そこで表彰制度は残したもののランキングの還元は営業店長などに留めることにした。
- 当金庫は渉外担当者のランキングを毎月庫内に還元している。大半の役職員は気にしないが、世代間ギャップから若い職員にとっては違和感しかないと思われる。

（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）。