



SCB

ニュース&トピックス

No.2024-178

(2025. 3. 25)

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（2024-37）

－ 営業店適正人員の算出手法 －

ポイント

- かつては事務量調査をベースに行われていた営業店適正人員の算出だが、近年は、金庫役職員の減少と業務内容の多様化を背景に再考を求められるようになった。
- 営業店適正人員の算出にあたっては、定量情報と定性情報の組合せが主流となり、また限られた人員の再配置を前提とした算出が不可欠となりつつある。
- 取組時の検討課題は、①算出手法の限界を理解、②冷静な議論の実施、③BPRの推進などとなり、最近では企画部門主導による実施が増えている。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、店舗統廃合や機能特化のタイミングで当該店舗の適正人員に修正する動きがあった。

（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（2024-99）「信用金庫の新しいビジネスモデル策定（32）－ 営業店人員の適正化動向 －」のアップデート版となる。

1. 営業店適正人員の算出

顧客ニーズの多様化・高度化が進む一方で、信用金庫の常勤役職員は量（人数など）・質（スキルなど）の両面から不足が深刻である。こうした状況下、適正な人員配置を求める声は年々高まっており、信用金庫の間で営業店適正人員の算出手法の高度化に期待が集まる（図表1）。

本稿で取り上げる「営業店適正人員」は、今後の店舗戦略をソフト面から支える柱の一つであり、職員の再配置を通じて営業力の強化と顧客満足度の向上に資すると考えられる。ただし近年は、信用金庫を取り巻く内外環境の急激な変化などから、研修受講金庫の間でより良い算出手法の確立に向けた試行錯誤が続いていた。

（図表1）営業店適正人員の算出に対する意見（メリット・デメリット）

積極的な意見	消極的な意見
<ul style="list-style-type: none"> ● 現状の店舗人員と本当に必要な人員との乖離が大きく、修正（再配置）が必要である。 ● 最適配置により営業力が強化され、また人材育成などに活用が可能である。 ● 顧客ニーズに合わせた人員配置をすることで顧客満足度も向上する。 ● 営業店職員の業務負荷を均質化できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員の能力やスキルは個別性が強く、定量化は不可能である。 ● 最適な適正人員を算出できても現場に必要な人員が量・質ともに不足している。 ● 既得権化している店舗人員にメスを入れるのは相当困難である。 ● 能力の低い職員の押し付け合いが生じる。

（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. 算出手法の変化

営業店適正人員の算出にあたっては、事務量などの定量情報と職員スキルなどの定性情報を組み合わせた手法が主流となる。ただし営業店に配置可能な職員数に限界がある現在、現有戦力を如何に再配置するかが重要になっている。研修受講金庫からは、『基準人員を設定のうえ、店舗ごとに増減を考える方が現実的』などのコメントがあった。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①算出手法の限界を理解、②冷静な議論の実施、③BPRの推進などとなり、企画部門主導による実施が増えている。自金庫の抱える人員数・保有スキルなどが限られる以上、算出結果はあくまでも「議論の素材」に過ぎない。また検討の前提としてBPR推進をもう一段進め、営業店職員の負荷を軽減していく必要も大きい。

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

- 打鍵数や来店客数で適正人員の算出にチャレンジしてきたが、毎回、予想どおりの結果に終わる。職員のスキルや経験が異なるので、質の面の定量化とセットで検討しないと「机上の空論」と言われても反論できない。
- 企画が適正人員の算出を担当するが、実際には職員数の減少が続いており、適正人員を算出する意味が乏しい。実務上は今いる総人員をベースに事務量の多い店に人を厚く配置し、来店客の少ない店の人員を削る際の根拠に使う。
- 15年くらい営業店の適正人員の算出に試行錯誤してきた。結果を申し上げると、全体人数の再配分が回答であり、積上げで適正人員を算定しても意味がない。現在は最低人員を決め、残った職員を各店に置いていくスタイルである。
- 当金庫は事務量などを用いて適正人員を算出し、再配置に活用している。実際には職員が定員割れなので、どの店をマイナスにするかの判断材料としている。
- 当金庫は適正人員を算出しているが、営業店の既得権を崩すのは不可能に近い。そこで店舗統廃合（店舗内店舗）やサテライト化の実施タイミングで適正人員に見直していく。
- 経費込みの収益ベース型目標を営業店に割り振ったら、営業店長は皆、過剰な営業店職員の削減に協力的となった（適正化が進んだ）。

（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）。