



SCB

ニュース&トピックス

No.2024-183

(2025. 3. 26)

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（2024-40）

－ 本部職員のマルチタスク化への取組み －

ポイント

- 限られた人数・能力の本部職員を最大限に活用するためには、本部職員の専門化（スペシャリスト化）とは別に、一人ひとりのマルチタスク化（多能工化）が必要となる。
- 研修受講金庫との意見交換では、スペシャリストの育成および確保を重視しながらも担当業務の兼任・兼務が活発であり、むしろこうした動きが強まりつつある。
- 取組時の検討課題は、①役職員の意識改革、②本部業務の可視化、③BPRの推進徹底などとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、細分化しすぎた担当業務を見直し、兼任・兼務を進めるケースが目立った。

（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（2024-4）「信用金庫の新しいビジネスモデル策定（46）－ 本部組織の適正化動向 －」のアップデート版となる。

1. 本部職員のマルチタスク化

信用金庫の常勤役職員の減少が続くなか、本部職員についても効率的な配置が不可欠とされる。これまでは、大手金庫を中心に本部職員のスペシャリスト化（専門化）が活発だったが、足元ではマルチタスク化（多能工化）の動きが強まりつつある（図表1）。

これは、『限られた人数・能力の本部職員を最大限に活用するためには、本部職員の兼任・兼務を増やすと同時に、一人ひとりが協力し合える体制（若しくは風土）を構築していく必要がある』との考え方による。また、高齢化する本部職員の後継者問題を解決する一助にもなり得る。

（図表1）本部職員のマルチタスク化（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"> ● 限られた人数で本部業務を運営できる。 ● 縦割りの弊害をなくし協力体制を構築できる（風土改革を含む）。 ● 俯瞰的に業務を見ることが可能となる。 ● 後継者問題などの解決につながる。 ● 営業店のマルチタスク化の次は本部をマルチタスク化して当然である。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 当局の高度な要請などに応えられなくなる。 ● 一つひとつの業務の専門性が低下し、中途半端な業務運営につながる。 ● 責任の所在が曖昧になり、業務に対する責任感が低下する。 ● 特に若い職員にとって、本部業務の魅力が低下する（専門性を追求できない）。

（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. マルチタスク化の方法

研修受講金庫との意見交換では、大きく①担当者のマルチタスク化と、②部門長などのマルチタスク化があった。①は細分化し過ぎた各担当者の業務範囲を再設定し、同僚職員と協力し合える体制を目指した動きであり、②は部門長が俯瞰的に自金庫の運営を考えるようになることを目指した動きと位置付けられる。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①役職員の意識改革、②本部業務の可視化、③BPRの推進徹底などとなる。マルチタスク＝何でも屋ではなく、非効率な集計業務や定例的な報告業務の省力化と合わせて実施する必要がある。また、「重箱の隅を突くような業務運営」そのものを見直すといった意識改革も大切である。

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

- 当金庫は本部業務の高度化を目的に担当の属人化を進め過ぎた。限られた本部人員を有効活用するためにも、今は本部職員のマルチタスク化に取り組んでいる。
- 本部職員の個々の業務を洗い出してもらい、各部門の業務について属人化ではなく、オールラウンド化を図っていきたい。縦割り組織を解体し、各部門での協力を促す方針である。
- 本部の属人化が進んでおり、対応策として課の統合や部の統合を進めるべき。集計業務の効率化のため、RPA導入なども有効である。
- 当金庫は本部職員のマルチタスク化を進めるため、人事異動の際、部長・課長以外は部に配属する形である（例えば一般職員は名刺に課を記載しない）。
- 当金庫の本部職員の平均年齢は50歳を超え高齢化が著しい。スムーズな後継者の育成を図るため、部内の兼任を増やしており、まずは平均年齢を40代に引き下げたい。
- 本部部門を集約すると同時に、相対的に若い職員を兼務にした。これによって複数の課の業務を経験することができる体制とした。
- 本部職員の属人化を解消するため、無理やり担当替えを徹底したところ、担当者の協力を得られず蓄積したノウハウが途切れてしまった。本部の長期滞留者の協力を得るためにも、事前の根回しなどは不可欠である。

（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 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）。