



SCB

ニュース&トピックス

No.2024-184

(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（2024-41）

－ 本部業務の可視化（定量化）策 －

ポイント

- 信用金庫の本部業務の多様化・高度化が加速するなか、一人ひとりの担当業務のスペシャリスト化（専門化）を問題視する声も高まってきた。
- その対策として、本部業務を可視化（定量化）するべく、①業務の洗い出し、②単位時間の算出、③マニュアル化、④客観的な評価の実施に取り組む研修受講金庫があった。
- 取組時の検討課題は、①経営陣のリーダーシップ、②本部職員への丁寧な説明、③段階的な可視化の実施などとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、外部コンサル企業を用いて本部業務を可視化し、適正人員の算出につなげたケースがあった。

（注）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（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。

1. 本部業務の可視化

信用金庫の常勤役職員数が減少するなか、今後は本部組織についても適正な人員配置を図り、生産性を高める努力が必要となる。その際に問題となるのが、「本部業務の可視化（定量化）」であり、実施に苦慮する信用金庫は多い（図表 1）。

本部業務は一人ひとりの担当者のスペシャリスト化（専門化）が進んでおり、担当以外からみるとブラックボックスとなっているケースも散見される。一方で担当者からすると、自分の業務を守るといった意識もあり、可視化に消極的なケースが散見される。そのため研修受講金庫との意見交換でも、本部業務の可視化に向けたチャレンジ事例はあるものの、『なかなか有効な解決策を見いだせない』との声があった。

（図表 1）本部業務の可視化に対する意見（メリット・デメリット）

積極的（実施すべき）	消極的（実施は困難）
●本部組織の適正人員を算出するためには、本部業務の可視化が不可欠である。 ●本部職員の高齢化が進むなか、可視化することで後継者の育成が容易となる。 ●本部業務をマニュアル化することで誰でも対応できるようになる。 ●本部業務のブラックボックス化は経営上のリスクである。	●本部業務は個人のスキルや経験による部分が大きいため、可視化に馴染まない。 ●本部業務は個別性が強いため、可視化に要するコストや手間が見合わない。 ●可視化した結果（定量情報）を客観的に評価できない。 ●総論賛成・各論反対に陥ってしまい、各部門の抵抗が大き過ぎる。

（備考）図表 1・2 とともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 可視化のプロセス

研修受講金庫との意見交換では、本部業務を可視化していくため、①業務の洗出し、②単位時間の算出、③マニュアル化、④客観的な評価の実施といったプロセスが挙げられた（②と③は逆もある）。研修受講金庫からは、『特に④が難しい』とのコメントがあり、その解決策として外部コンサル企業の活用事例もあった。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①経営陣のリーダーシップ、②本部職員への丁寧な説明、③段階的な可視化の実施などとなる。本部業務によって可視化しやすい部門と可視化しにくい部門がある。まずは事務集中部門のような定型業務が中心の部署から可視化していき、段階を踏んで全部門に拡大していった方が無難であろう。

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

- 当金庫は本部各部の必要人員を査定する前提として、本部業務の可視化に取り組む。具体的には、担当業務の 5 年滞留ルールを徹底すると同時に、本部職員には自身の業務をマニュアル化するように指示している。
- 当金庫は本部業務の可視化にあたり各部門の部門長の賛同を取り付けた。部門長にすると、部下の業務のブラックボックス化が進んでおり、リスクと認識していた。
- 当金庫は、最初に本部職員の業務を洗い出し、その上で適正人員を見直す。定量化しやすい本部部門から見直しており、運用面では人の入り繰り（他の部署を減員し該当部門の人数を維持するなど）も行う。ただし次の段階は、業務そのものの改廃を検討すべきである。
- 当金庫は、企画主導で本部業務の棚卸を進めている。各部に効率化が可能な業務などを提出させ、企画が 4 半期単位で進捗管理しシステム導入などを後押しする。
- 外部コンサルを受け本部業務を可視化すると同時に本部組織の適正人員を算出した。自金庫では各部が提出した業務量などを客観的に評価できないが、専門家のアドバイスがあったので、本部各部も不満を言い難かった。
- 本部職員の一人ひとりの業務内容を提出させ定量化を図ったが、属人的な業務が多過ぎて評価できなかった。最初に B P R による効率化を徹底するべきだと考える。

（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）。