



SCB

ニュース&トピックス

No.2024-185

(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（2024-42）

－ 営業店表彰制度の見直し傾向 －

ポイント

- 信用金庫を取り巻く内外環境が急速かつ大幅に変化するなか、営業店職員のモチベーションが高まるような営業店表彰制度を模索する動きが強まっている。
- 研修受講金庫との意見交換では、数年前から相次ぐ目標設定の廃止（いわゆるノルマ廃止）から順位付けの見直しなどまで多岐に亘る試行錯誤がみられた。
- 取組時の検討課題は、①経営陣と営業現場の信頼関係、②ビジネスモデルとの整合性、③公平・シンプル化の試みなどとなる。
- 研修受講金庫の取組事例をみると、渉外担当の負荷軽減を目的にシンプル化の流れが強まっていた。

（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. 営業店表彰制度の見直し¹

信用金庫を取り巻く内外環境が大きく変わるなか、これまで実施してきた営業店表彰制度を見直す信用金庫が増えている。この背景には、営業店職員の①1人あたり負荷の増大、②価値観の多様化などに加え、③自金庫ビジネスモデルと目標設定との乖離拡大などがあるとされる。具体的な見直し実施にあたっては、営業店職員のモチベーション向上を最優先とした制度設計と同時に、収益意識の醸成なども求められており、研修受講金庫の間で試行錯誤がみられた。

（図表1）営業店表彰制度の見直し（例）

シンプル化	●営業店表彰の体系をシンプルなものに再設定し、表彰項目の総数も削減する。渉外担当の活動内容を分かりやすくする狙いもある。
競争から協力体制	●各店舗が順位を競うのではなく、グループ（エリア）単位で協力して目標を達成する。順位付けの廃止や達成基準型が代表例となる。
収益意識の醸成	●残高や獲得件数を競うのではなく、各店に課された収益目標の獲得を目指す。各店の裁量範囲は信用金庫の方針で異なる。
自主性の重視	●営業店活動の裁量を高め顧客本位の活動を促すため、自店の活動計画などを作成させる。計数目標（ノルマ）の廃止を含む。
成果主義の強化	●順位による営業店（長）の賞与格差などを拡大することで、職員のモチベーションを向上させる。

（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

¹ 本稿では営業店の目標設定と表彰制度を同一とする。

2. 見直しの例

研修受講金庫へのヒアリングでは、営業店表彰の見直し策として、①シンプル化、②競争から協力体制、③収益意識の醸成、④自主性の重視などが挙げられており、一部で⑤成果主義の強化もあった（図表1）。なおトライ＆ラーンの考え方に基づき、数年単位で大胆な見直しを繰り返す信用金庫もみられた。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①経営陣と営業現場の信頼関係、②ビジネスモデルとの整合性、③公平・シンプル化の試みなどとなる。見直しのスタートラインに本部（経営陣）と営業店（現場職員）の間に信頼関係を構築することが不可欠である。そのためにも見直しに際しては、双方の問題意識や疑問などを共有することが求められよう。

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²。

（図表2）研修受講金庫のコメント

- 当金庫は、これまでの多岐に亘る目標設定と過度な競争を実施しており、それが若手職員の離職につながったと考えた。そのため営業店表彰項目を大幅にシンプル化し、①預貸金の平残、②収益項目などに絞った。
- 当金庫は、営業店表彰と内勤チーム表彰、渉外個人表彰があり、役割別・年代別などに細かい目標が設定されていた。しかしながら過重な目標を与えても金庫業績が伸びず、また職員の疲弊感も強まるだけなので、無理をさせないようにシンプル化に舵を切った。
- 当金庫は営業店職員の疲弊に配慮し、2024年度から営業店表彰制度を廃止し、ブロック表彰制度に切り替えた。ブロック内の店舗が協力して目標達成を目指す。
- 収益ベース型の目標設定を営業店に課したが、営業店が混乱してしまった。そこで本部が収益目標に加えて行動の期待値などを提示することにした。
- 当金庫は営業店の自主目標と本部の期待する収益目標などとの擦り合わせを密に実施する。本部と営業店（長）との目線合わせが進めば、計数目標の廃止も検討したい。
- 当金庫は数年前に計数目標を廃止し、営業店の自主目標設定を認めた。結果として成績の伸びない営業店なども出てしまったが、営業店表彰の順位と支店長の評価は別に実施しているため、目標設定の牽制となっている。

（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。

² 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）。