



若手職員の渉外営業力強化に向けた実践型研修 「FST」(フィールド・セールス・トレーニング)について

視点

対人折衝力(コミュニケーション能力)は、営業活動の基本スキルと位置付けられるものの、近年の社会環境の変化などを背景に、会話の苦手な若者が増えたといわれている。こうした状況を改善するため、若手社員のコミュニケーション能力の向上に資する研修を導入・充実させる企業が増えつつある。信用金庫においても、従来型のOJTによる若手育成策に加え、本部主導で現場重視の実践型研修に取り組む事例がみられるようになった。

信用金庫が5~10年後を見据えたビジネスモデルを検討するうえで、職員1人ひとりの営業力の強化は喫緊の経営課題となっている。そこで本稿では、若手職員向けの実践型研修「フィールド・セールス・トレーニング(FST)」を紹介したい。

要旨

- 信用金庫が課題解決型営業を実行するためには、若手職員の渉外営業力の強化が不可欠とされる。こうしたなか、上司・先輩職員によるOJTに加え、本部主導による実践型の育成研修である「FST」を取り入れる事例が増えている。
- FSTは、経験の浅い若手職員などの渉外営業力を高める研修手法である。実際に顧客訪問(営業活動)を行うなかで、若手職員のコミュニケーション能力や営業スキルを高める効果が期待される。指導担当者による同行訪問型の研修に比べ、多人数を一度に参加させられるなどのメリットがある。
- 本稿では特徴的な参考事例として、コザ信用金庫と尾西信用金庫を取り上げる。

キーワード

フィールド・セールス・トレーニング、コミュニケーション能力、OJT、OFFJT

目次

はじめに

1. 「最近の」若者を取り巻く状況
2. 中小企業が信用金庫に求めること
3. 本部主導による実践型研修の拡充
4. F S T（フィールド・セールス・トレーニング）の紹介
5. 参考となる取組み事例

おわりに

はじめに

信用金庫をはじめとする金融機関の提供する商品・サービスは差別化が難しく、その分、渉外担当者の提案力に依存する面が大きいといわれる。本格的な人口減少時代が到来するなか、信用金庫が競合金融機関との競争に勝ち抜いていくためには、職員1人ひとりのレベルアップが不可欠であり、そのためにも人材育成・各種研修のさらなる強化が求められている。特に最近では若手職員の早期戦力化を求める声が高まり、個々の信用金庫において研修体系の見直しなどが進展している。

本稿では、5～10年後のビジネスモデルを検討する際の基本施策ともいえる「若手職員の人材育成」に向けた取組みに注目したい。具体的には、上司や先輩職員による従来型の人材育成策であるO J Tを補完・代替する実践型研修「F S T」（フィールド・セールス・トレーニング）を取り上げる。

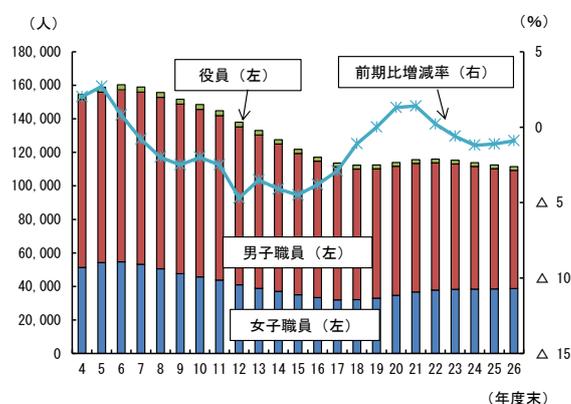
1. 「最近の」若者を取り巻く状況

（1）役職員数の推移

信用金庫の平成26年度末の役職員数は、前期比1,148人、0.9%減の11万1,477人となり、4年連続で前期を下回った（図表1）。役職員数がピークだった6年度末（16万293人）と比較すると、4万8,816人、30.4%減に達する。

ただし、全体の役職員数が減少する一方で、ここ数年は積極的な新規採用を行う信用金庫もみられる。そのため若手職員の比率が上昇傾向にあり、信用金庫の現場によっては20代の若手職員が営業店職員の過半を占める状況もあるようだ。

（図表1）役職員数の推移



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

信用金庫が営業力を維持し競合金融機関との差別化を図るには、1人ひとりの職員が高い営業スキルを保有することが求められる。ところが営業の最前線においてベテラン職員が次々と定年退職している現在、若手職員を早急に1人前の渉外担当者に育て上げていく必要性が高まっている。

(2) コミュニケーションに対する意識

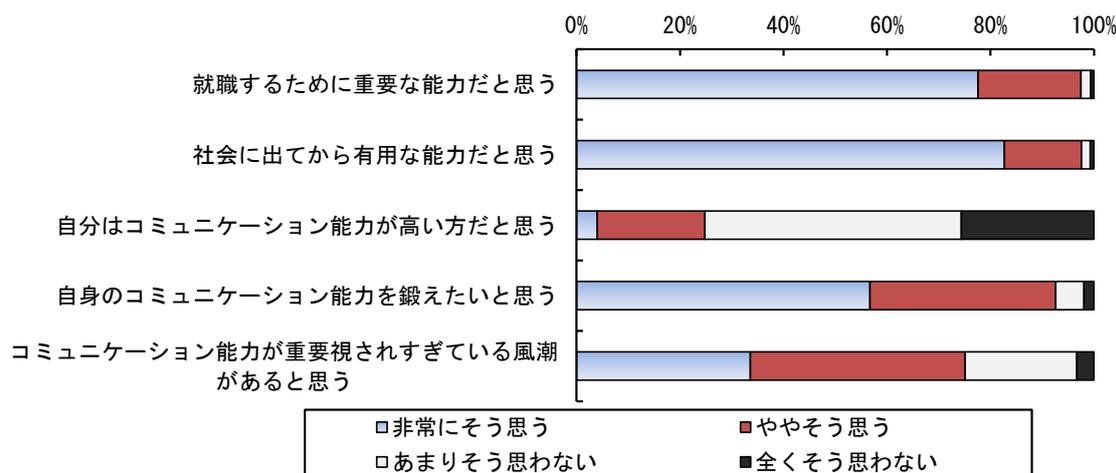
近年、面識の乏しい人との会話の苦手な若者が増えたといわれている。この背景には、社会環境の変化などがあり『インターネットや携帯電話の普及が、初対面の人との会話や面前での交渉を苦手とする若者を増やした』との意見がある。また、『核家族化の進展や両親共働き世帯の増加が、人見知りする若者を増やした要因である』や『近年まで続いた「ゆとり教育」の弊害である』などの見方もある。

コミュニケーション能力不足の問題は、中高年層や高齢者層についても存在する話だろうが、いずれにせよ、人とのコミュニケーションに苦手意識を持つ若者が増加しているのは事実であろう。

東京工芸大学が24年に実施した「全国の大学生コミュニケーション調査」では、『人前で質問・発表することに不安を感じる』大学生は76.5%、『初対面の人に声をかけることに不安を感じる』大学生は76.4%に達した(図表2)¹。

また、コミュニケーション能力に関する意識として、『自分はコミュニケーション能力が高い方だと思う』割合は24.8%に過ぎず、そのため『自身のコミュニケーション能力を鍛えたいと思う』割合が92.6%を占める結果であった。

(図表2) コミュニケーション能力に関する意識



(備考) 1. 東京工芸大学「全国の大学生コミュニケーション調査」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 24年10月25日～11月5日の12日間、全国の4年制大学生を対象に実施した。
 有効サンプル数は1,000人

¹ 「非常にそう思う」と「ややそう思う」の合計

2. 中小企業が信用金庫に求めること

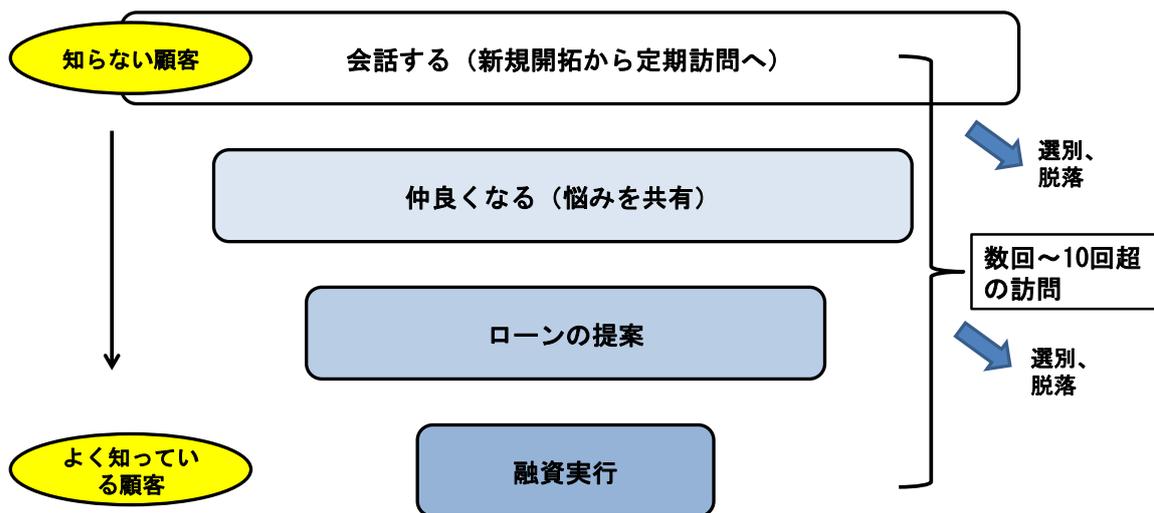
(1) 新規開拓の重要性

わが国が本格的な人口減少社会に突入するなか、信用金庫は持続的な成長を目指し、新規開拓や取引深耕に力を入れている。

一般に新規開拓先が融資取引に至るまでには10回超の顧客訪問を必要とするといわれている。定期的な訪問を繰り返すなか顧客数は絞られていくので、取引先数を増やすためには、より多くの潜在顧客（未取引先および取引の薄い先）を訪問し続けることが求められよう（図表3）。

ところが、『若い渉外担当者のなかには、コミュニケーションへの不安から新規開拓に消極的で、決められた取引顧客ばかり訪問するケースがみられる』との話を聞くこともある。職員の世代交代をスムーズに進めるためにも、早急に若手職員の対人折衝力をベテラン渉外担当者のレベルにまで高めることが必要となろう。

(図表3) 潜在顧客の開拓の必要性



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 中小企業のニーズ

最近では業態を超えた顧客争奪戦が起こっている。こうしたなか、信用金庫が中小企業から選ばれるためにも、中小企業経営者のニーズを確認したい。

当研究所が22年6月に実施した「全国中小企業景気動向調査」では、信用金庫の取引先が渉外担当者に期待することとして、『領域を問わないさまざまな情報の提供者』が49.7%と最も高かった（図表4）。また、24年9月実施の同調査では、事業展開上の情報収集に活用している媒体・機関として『販売・仕入先』や『新聞・雑誌』の割合が高く、『金融機関』は14.9%にとどまる（図表5）。

これらの調査結果をみると、中小企業の経営者は信用金庫の提供する各種情報の質・量に十分満足しておらず、さらなる情報提供の充実を求めていると考えられる。

信用金庫が顧客獲得に成功するための取組みの1つに、競合金融機関に負けない有益な情報提供があると考えられる。ただし、情報提供にあたって、渉外担当者は単に知識・見識を披露するだけでなく、会話を成り立たせるためのコミュニケーション能力の保有が前提となるだろう。

(図表4) 渉外担当者に期待すること(22年6月)
3つまでの複数回答(n=13,728)

項目	割合%
領域を問わないさまざまな情報の提供者	49.7
貴社の財務改善の提言をするコンサルタント	33.5
貴社の事業や業務改善の提言をするコンサルタント	29.7
経営者の悩みの聴き手	26.7
集金などの細やかなサービス提供	23.4
金融商品販売のプロ	19.5
他社や地域とのコーディネーター	16.4
経営者個人の資金活用コンサルタント	10.1
貴社の商材の紹介など	9.4
その他	2.1

(図表5) 情報収集の媒体(24年9月)
3つまでの複数回答(n=13,713)

項目	割合%
販売先・仕入先	52.1
新聞・雑誌	47.2
インターネット	36.0
テレビ・ラジオ	24.7
組合や商議所等のコミュニティ	18.0
金融機関	14.9
専門家(税理士、技術士等)	11.5
国や自治体などの行政機関	9.3
その他	2.0
特になし	8.8

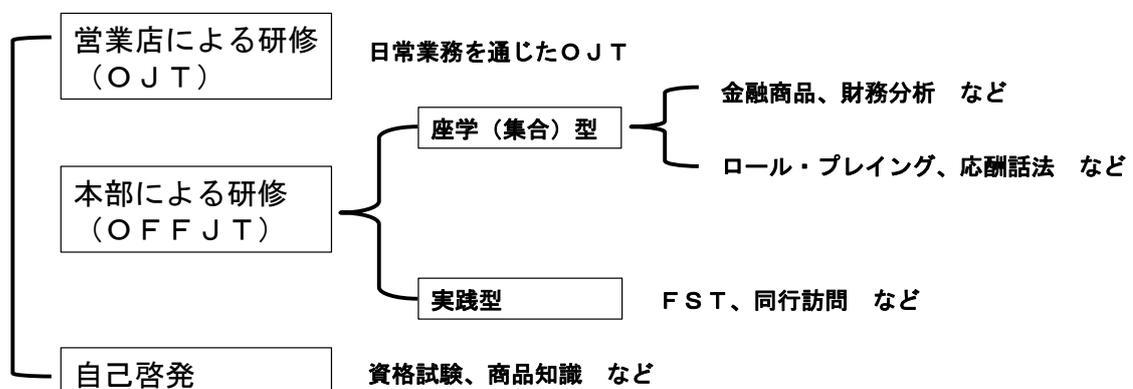
(備考) 図表4、図表5ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査」より作成

3. 本部主導による実践型研修の拡充

信用金庫の若手職員の人材育成策には、①営業店の上司・先輩職員によるOJT、②本部主導による各種研修(OFFJT)、③自己啓発、などがある(図表6)。各信用金庫はこれらの施策を組み合わせることで人材育成に取り組んでいる。

なかでもOJTは、上司・部下、先輩・後輩の間で、日常業務に関する様々なスキルやノウハウを、暗黙知を含め、時間をかけつつ対面で伝承できる効果がある。そのため、多くの信用金庫にとって有効な人材育成策とされてきた。

(図表6) 人材育成策の分類例



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

しかしながらバブル期の大量採用と、その後の採用抑制による人員構成の不均衡などを背景に、OJTが機能しにくくなり、結果として若手職員の成長不足につながる例も散見されるようになったとの声を聞く。

OJT中心の人材育成が難しい状況にあると考えるなら、本部主導でOJTを補完・代替する「実践型」の研修に取り組んでいく必要がある。こうした状況下、単純な座学研修ではなく、ロール・プレイングや応酬話法の訓練、実際の営業活動を通じ対人折衝力を高める研修の割合が高まりつつある。

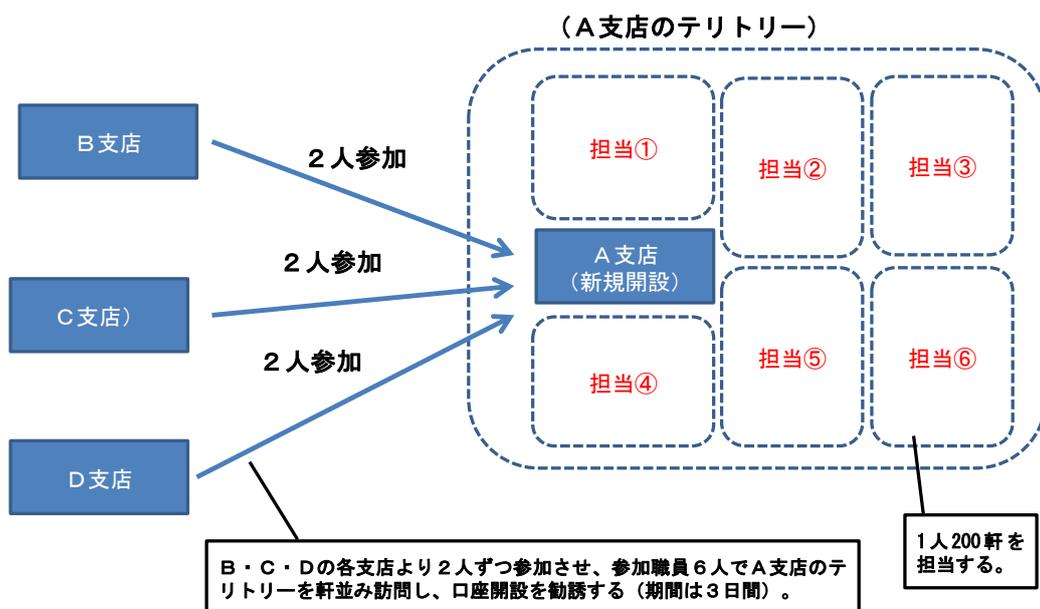
4. FST（フィールド・セールス・トレーニング）の紹介

本稿では、実践型研修の代表として、近年、注目を集めるFST（フィールド・セールス・トレーニング）について、その仕組みやスケジュール例、実施時の留意点などを紹介する²。

（1）定義・目的

FSTは、営業経験の浅い渉外担当者を主な対象とする実践型の研修である。明確な定義などはないが、複数の職員を特定の店舗に集め、実際に顧客を訪問するなかでコミュニケーション能力や営業スキルを養成する研修手法であり、営業推進の側面を併せ持つ（図表7）。

（図表7）FSTのイメージ



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

² プロジェクト、特別研修などの呼び方もある。

かつては多くの信用金庫が新店舗の開設などに合わせてF S Tを実施してきた。ここでは、新規の口座開設や定期積金の契約獲得を目的とした活動が展開された。F S Tは、研修効果が高いものの、事務局の負担が重く、また渉外活動効率化の流れのなか、実施を縮小・中止する信用金庫が増えていった。

ここにきてF S Tが評価されるようになった背景には、①コミュニケーション能力の向上に資するような実践型研修が必要になったこと、②O J Tが機能しにくくなったため、スキルやノウハウの伝承につながるような研修が必要になったこと、③取引軒数の増加など新規開拓・取引深耕の必要性が高まっていること、などがある。

(2) 同行訪問との違い

若手職員への実践型の研修として、ベテランの指導担当者による「同行訪問」を採用する信用金庫もある。F S Tと同行訪問はともに、経験の浅い渉外担当者に対する実践型の研修で、実際の顧客訪問を通じコミュニケーション能力や営業スキルを養う狙いがある。

両研修の違いをあげると、F S Tの強みは、①多人数を対象に効率的・集中的に実施できること、②本部職員やテラーなどの渉外担当者以外でも参加できること、などである(図表8)。一方、同行訪問は指導担当者が直接、営業店を巡回訪問し当該店舗の渉外担当者をきめ細かく指導できる強みがある。F S Tは多人数かつ面の活動に向く一方で、同行訪問は少人数かつ点の活動に向くとされる。そのほか、原則としてF S Tは、参加する渉外担当者の担当するテリトリー以外で実施し、同行訪問は自身の担当テリトリーで実施することが多い。

各信用金庫においては、自金庫を取り巻く市場・競合状況や、指導担当者などの経営資源によって、両研修を使い分けているとみられる。また、どちらか一方ではなく両研修を採用している信用金庫もみられる。

(図表8) F S Tと同行訪問の違い(例)

	強み	弱み
F S T	<ul style="list-style-type: none"> ● 集合型研修である。 ● 多人数を対象に効率的・集中的に実践研修を行うことが可能である。 ● 面の活動に向く。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1人ひとりのきめ細かい指導は苦手である。
同行訪問	<ul style="list-style-type: none"> ● 個別研修である。 ● 参加する職員のレベルに合わせた実践研修を行うことが可能である。 ● 点の活動に向く。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1回あたりの同行訪問の参加人数に限られる。
(参考) O J T	<ul style="list-style-type: none"> ● 日常業務の中で実務を通じた人材育成が可能である。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 指導者によって内容に差が生じる。 ● 営業店の人員不足で十分な時間をとりにくい。

(備考) 1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 相対的な評価

(3) 仕組み・分類

一般的なF S Tの仕組み・分類は次のとおりである。

① **対象店舗**：対象となる店舗は、新店舗（新設、建替え）、テコ入れの必要な店舗（数字の伸びない店舗）、戦略的に強化したい店舗などがある。定期的にF S Tを実施する信用金庫では、輪番で対象店舗を選定しているケースもある。

② **参加職員**：F S Tに参加する職員は、これから渉外営業に出る新入職員や経験の浅い若手の渉外担当者が効果的とされる。階層別研修にF S Tを組み込んでいる信用金庫では、新入職員全員を対象に実施している。研修の一環として伸び悩んでいる職員、今後の活躍が期待される職員を優先的に参加させるケースが主流だが、意識改革を狙い中高年職員や女性職員を参加させることもある。

③ **推進商品**：提案する商品・サービスは、自金庫のPR、各種アンケート調査、普通預金口座の勧誘、定期積金・定期預金の勧誘、住宅ローンの借り換え提案、事業性融資の開拓、など多岐に亘る（図表9）。参加職員の属性や実施店舗の立地などを勘案し推進する商品・サービスを決定している。

(図表9) 主な推進商品・サービス等

<ul style="list-style-type: none"> ● 自金庫のPR ● 各種アンケート調査（依頼と回収） ● 新店舗の開設当日の来店依頼 ● 普通預金口座の契約 ● 定期積金・定期預金の契約 ● 年金受給口座の契約（予約含む） ● カードローン、クレジットカードの契約 ● 住宅ローンの借換え提案（返済表の提供依頼） ● 事業性融資の提案（パンフレット、決算書の提供依頼） 	など
---	----

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

④ **実施期間**：実施期間は1～3日間が主流である。短期集中的に実施するケースが多く、5日間や10日間連続で実施する信用金庫は少数である。これは事務局側の負担が要因とみられる。

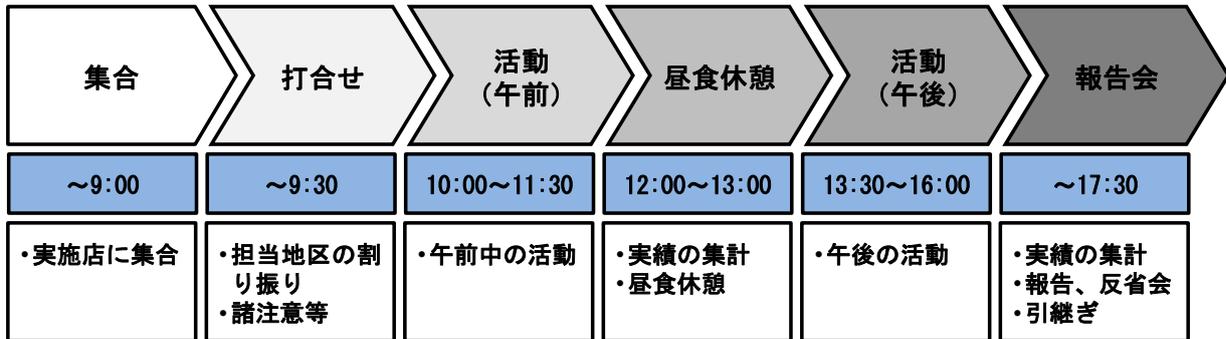
また、個人世帯を対象に実施する場合、平日昼間に限定せず休日や夜間（夕方）にF S Tを行うケースもある。

⑤ **事務局**：本部の人事部門および営業推進部門が主管する。参加職員への指導、クレーム発生時の対応などが必要なため、営業推進部門のなかでも優績者や元支店長などが事務局を務める。

(4) スケジュールの例

1日で完結するFSTのスケジュールは次のとおりである(図表10)。FSTが複数日に亘る場合は、これらの①～⑦を繰り返す(通常、担当地区の割り振りは初日のみである)。

(図表10) FSTスケジュールの例



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① **集合(～9時)** : 参加者は集合時間までに実施店舗に集合する。階層別の集合研修と組み合わせて実施する場合は、前日までに応酬話法やロール・プレイング研修を実施し、当日に備える。

② **ミーティング(～9時30分)** : ミーティングでは担当地区の割り振り、訪問禁止先といった諸注意に加え、事務局(営業推進部長)や実施店舗の店長による激励、さらには参加職員の自己申告などが行われる。

③ **移動(～10時)** : 実施店舗の店周でFSTを実施する際は各自徒歩で担当地区まで移動する。実施店舗から遠方でFSTを行う際は、当該店舗の営業車で参加職員を連れて行き、終了時に迎えに行く。

④ **FST実施(～11時30分)** : 参加職員は10時～11時30分までFSTを実施する。参加対象となる職員の属性によって指導担当者が同行するケース、ペアで実施するケース、単独で実施するケースなどがある。

参加職員は担当地区の全顧客と面談し、目標(例:口座開設の依頼)を達成するまで繰り返し訪問を続ける。原則として、途中で担当地区を変更しないし、行動管理も本人の自己責任である。

⑤ **集計、休憩(～13時)** : 昼に実施店舗に戻り、午前中の獲得実績などの成果集計、昼食および休憩を行う。

⑥ **F S T実施（～16時）**：午前と同様に午後のF S Tを実施する（同じ担当地区）。

⑦ **集計、報告会（～17時30分）**：営業推進部長や実施店舗の店長も同席のうえで当日（午後）の成果集計および報告会を行う。報告会では獲得実績に加え、成功・失敗事例、気が付いた点なども報告し情報を共有する。その後、獲得案件を実施店舗の渉外担当者に引き継ぐ。

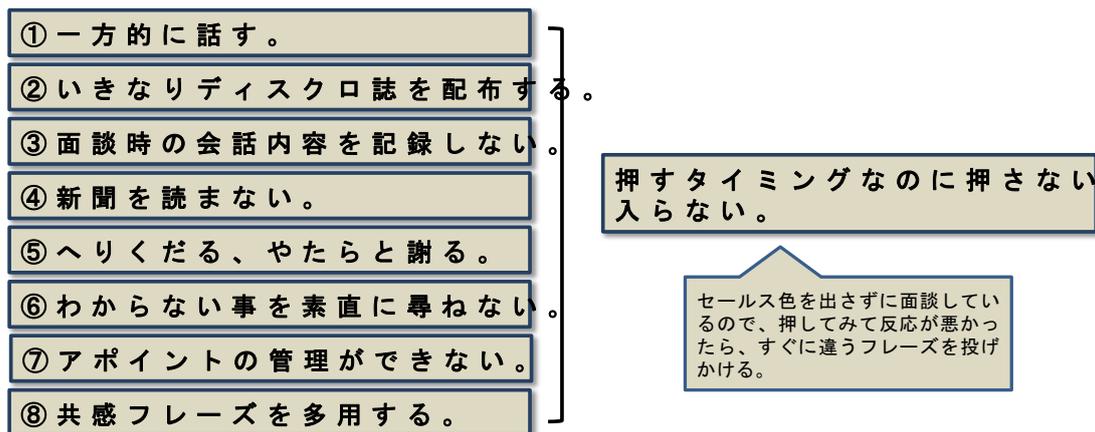
（5）実施時の留意点

F S Tは複数の若手職員を効率的に育成する効果があるものの、運用手法を誤ると中途半端な結果に終わってしまう。今後、F S Tを実施する信用金庫の参考となるよう、先進金庫のヒアリング内容などを紹介する。

① **短期集中で実施**：参加職員のモチベーション維持のためにも、1回あたりのF S Tは数日間で区切る。これは事務局の負担軽減の意味もあるので、新たにF S Tを開始する信用金庫においては、1～3日間で実施した方が無難である。

② **事前の研修**：コミュニケーション能力の低い職員がF S Tに参加することもある。事務局はF S T開始前にロール・プレイング研修や新規開拓にかかる意識付け研修の実施など最低限の営業スキル習得とモチベーションを高める工夫を行う必要がある（図表11）。

（図表11）ロール・プレイング研修時の会話例（面談時の失敗例）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

③ **職員のモチベーション維持**：参加職員には、開始前のミーティングで獲得目標の自己申告を、終了後には獲得結果および反省点を報告させるなど、自らの意思で自発的に取り組むよう誘導する。

また、活動中は参加職員を叱咤激励したり、親身なフォローを行ったりするなど、モチベーションに配慮した対応をとることも大切である。

④ **防犯対策、クレーム対応**：最近、女性職員の参加するF S Tが増えてきた。万一の防犯対策としては携帯電話や防犯ブザーの所持、事務局職員による巡回などで臨む。また、新入職員や女性職員が参加する場合に限り指導担当者が同行・ペアで活動するケースもある。訪問営業に慣れない職員が顧客と面談することで発生するクレームなどについては早急に事務局が対応し、苦情やトラブル発生を未然防止する。

(図表 12) 主な防犯対策

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 事前のミーティングで訪問禁止先や地域の特徴を共有 ● 携帯電話、防犯ブザーの所持 ● 指導担当者が定期的に巡回（適宜、実施状況を確認・フォロー） |
|--|

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

⑤ **健康管理**：夏場のF S Tでは熱中症対策が、冬場のF S Tでは防寒対策が求められる。活動中は地域住民の目を気にする必要があるため、休憩などは公園や喫茶店を上手く活用するよう指導している。ただし、F S Tはあくまでも研修活動なので、健康管理についても原則、自己責任で行わせる。

⑥ **実施店舗のフォロー**：実施店舗は参加職員を全面的にバックアップする。F S Tは研修の側面と同時に実施店舗の営業活動を代行する意味もあるので、労いの言葉をかけるなど、参加職員のモチベーションが高まるよう心掛ける。

⑦ **参加職員の評価**：F S Tは研修の一環として実施するので、参加職員の優劣を付けることに馴染まない。そのため、F S Tでの獲得実績を直接、人事評価に反映させる信用金庫は少ないようである。ただし、通常の研修参加と同様、F S Tを通じて面談・獲得した件数などは所属店舗に還元する。

⑧ **その他**：F S T参加職員のなかには、新規開拓を極端に嫌がるケースもみられる。すでに実施している信用金庫の担当者からは、『嫌がっても独りで新規訪問させる。ただし、不安感を持っているなら、必要に応じて最初の1軒だけは同行訪問するなどのフォローが肝要である』『特例を認めると、参加職員の間で不公平感が生まれるので、参加全員を公平（客観的）に扱うことが大切である』などのアドバイスがあった。また、『とにかく事前の研修が大切であり、何の下準備もせずにF S Tに送り込んでも効果は見込めない』とのコメントもあった。

5. 参考となる取組み事例

本稿では、参考情報としてコザ信用金庫、尾西信用金庫の事例を取り上げる。

(1) コザ信用金庫

イ. F S Tの実施

沖縄県沖縄市に本店を置くコザ信用金庫は、渉外担当者の営業スキル向上や意識改革を目的に、平成 25 年 1 月から定期的に「F S T」を実施している（図表 13）。

当初は那覇市内 6 店舗で開始し、同年 5 月から中部地区の 12 店舗でも開始した。ところが、①参加職員の駐車場の確保が問題となったこと、②量（訪問先数）より質（面談数）を重視する営業スタイルに軌道修正したこと、などから 26 年度より体制を一部見直し、3 店舗を基本とするブロック単位で F S T を実施している。なお、同金庫では、F S T の実施に並行し、外部講師による応酬話法の研修会などを開催し、渉外担当者の育成に取り組んでいる。

（図表 13）信用金庫の概要

信用金庫名	コザ信用金庫
代表者	理事長 上間 義正
所在地	沖縄県沖縄市
設立	昭和 29 年 9 月 1 日
預金残高	1,578 億円
貸出金残高	1,071 億円
常勤役員数	249 人

（備考）計数は平成 26 年 3 月末

ロ. F S Tの内容

F S T は、遠隔地の営業店を除くブロック単位で、月に 1～2 回、順番に実施する（1 回 1 日）。26 年 12 月に本店営業部で実施した F S T を例にあげると、本店営業部の渉外担当者 4 人に加え、同ブロックの嘉手納支店および北谷支店、さらに本部・営業推進部から 1 人ずつ応援を得た計 7 人で臨んだ。

応援で参加する職員は営業店長が決める。伸び悩んでいる若手職員や、内勤または貸付担当の職員を指名するほか、今後の活躍が期待される女性職員を参加者として指名した店舗もある。

F S T でセールスする内容は、実施店舗の任意である。営業推進部は『情報を 1 件以上取ってくることで』を条件にあげるだけで、口座開設や定期預金の勧誘、住宅ローンの案内でも、金庫の P R でも構わない。

当日の流れを説明すると、F S T の参加者は 9 時までに実施店舗に集合し、ミーティングを行う。その席で担当地区の割り振りや諸注意があり、9 時 30 分より活動を開始する。基本は店周を中心とした徒歩圏内での活動だが、遠方の地区で活動する職員を営業車で送迎することもある。

参加者は、16 時まで実施店舗に戻り、報告書を作成する。訪問件数や面談件数に加え、成約・見込み・宿題・その他の引継ぎ事項などを「F S T実施集計表」に取りまとめる（図表 14）。16 時 30 分から 17 時 30 分まで、実施店舗の店長および営業推進部長も同席のうえ、報告会を兼ねたミーティングを実施し、情報の共有を図る。

(図表 14) F S T実施集計表（該当店舗：〇〇支店）
 (※ ○=60%超 △=40~60% ×=40%未満)

担当者	地区コード	訪問者の店名	訪問者	訪問件数	面談件数	面談率 (%)	担当者の存在の有無 (○△×)	同支店の存在の有無 (○△×)	成約 (予約件数)	見込件数	宿題件数	成約・見込み・宿題・その他引継ぎ事項の内容
合計												
平均												

(備考) コザ信用金庫提供資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ハ. 実績等

26 年度は5月から2月までに13回のF S Tを実施した。F S T 1回あたりの平均訪問件数は326件で、面談件数は117件（面談率36.6%）だったが、対象となる地域により面談率は20%弱から50%強まで開きがみられた。

応援店舗からの参加者は先入観を持たないで営業活動を行うため、予想外の顧客と取引成約に結び付くケースもある。また、日頃の顧客の意見や要望を収集するチャンスにもなっている。同金庫では、F S Tを通じ職員のスキルアップ効果があるとみており、今後も継続して取り組んでいく考えである。

二. 本部職員の参加

同金庫の営業店は週に2~3回の頻度で店週のローラー活動を実施している。参加対象となる職員は、業務都合による欠席者を除く、営業店の全員で、時間は窓口終了後の16時から1時間程度である。同金庫ではローラー活動にあたり単純なポスティングを認めておらず、面談に重点を置いた活動を目指している。

同金庫は、本部職員によるローラー活動を発展させ、27年度から新たに本部職員もF S Tに参加させることにした。年に1~2回をメドに本部職員も参加する予定で、本部職員のさらなる意識改革を促す狙いがある。

(2) 尾西信用金庫

イ. F S Tの実施

愛知県一宮市に本店を置く尾西信用金庫は、若手職員の営業スキル向上を目的に、昭和50年代から「F S T」を実施している(図表15)。

同金庫の新入職員育成策は、入庫から1年間、営業店内で事務処理などを学ばせ、その後軒なみローラーや先輩職員による同行訪問などを経て独り立ちさせるスタイルである。また、同金庫は定期積金の集金を通じた顧客管理を重視しており、定期的な訪問による顧客とのリレーション強化で複合取引や生涯取引につなげている。

F S Tの狙いは、これから営業現場に出る新入職員に、渉外営業の厳しさや契約獲得時の喜びを経験させることである。先入観のない若い職員を対象にF S Tを実施することで、早いうちに成功のプロセスを体験させ、自信を付けさせる狙いがある。

ロ. F S Tの内容

同金庫は、入庫1～2年目の渉外活動を控えた職員を対象にF S Tを行う。年次の高いベテラン職員を対象にF S Tを実施することについては、効果が薄いとの考えにより消極的である。

同金庫は、事前の座学研修を重視しており、座学とF S Tを組み合わせる。座学研修では、定期積金の意義についての講義やロール・プレイング研修、デモブック(自己紹介)の作成などを行う(図表16)。なかでも、ロール・プレイング研修の時間を厚くし、受講する職員が一定水準の営業レベルに達するよう指導する。

獲得目標は普通預金口座、定期積金、年金予約などである。特に普通預金口座の契約獲得は、営業活動の基本であると同時に最も推進しにくい商品の1つなので、あえてF S Tの獲得目標に盛り込んでいる。

ハ. 26年度の取組み

同金庫は、27年2月に「新入職員集合F S T研修」として、中島支店を対象に実施した。期間は集合研修が2日、F S Tが3日の合計5日間である。また、研修翌日に任意参加の原付バイク講習を行った。

参加した職員は、入庫1年目と2年目の16人である。なお、同金庫では女性渉外を採用していないため、参加者は全員男性職員である。

(図表15) 信用金庫の概要

信用金庫名	尾西信用金庫
代表者	理事長 木村 孚男
所在地	愛知県一宮市
設立	昭和26年10月3日
預金残高	3,875億円
貸出金残高	1,636億円
常勤役員数	392人

(備考) 計数は平成26年3月末

F S Tでは、1人あたり200軒の担当を割り振り、普通預金口座3件、定期積金10件を獲得目標に設定している。

同金庫の営業エリアでも平日昼間の面談率は低下しており、実際の有効面談は担当する200軒のうち50軒程度である。参加職員は、訪問時間を変えてみたり、セールス手法を修正したりと創意工夫しながら、普通預金口座の獲得などに取り組んだ。

(図表 16) 平成 26 年度新入職員集合 F S T 研修スケジュール

【1日目】

時 間	内 容	講師・その他	
8:40	9:00	開講	理事長
9:10	10:10	相続の基礎	外部講師
10:20	11:50	中部しんきんVISA 販売促進について	外部講師
13:00	14:30	ハンディ端末の扱い方	営業店職員
14:30	15:00	入金帳の扱い方	業務推進部
15:10	17:00	定期積金の再考察 リーダーおよびサブリーダーの任命	業務推進部
17:10	18:10	渉外担当者的一天	営業店職員
18:20	20:00	夕食（先輩職員を囲んで）	業務推進部、営業店

【2日目】

時 間	内 容	講師・その他	
8:40	9:00	業務推進上のコンプライアンス	コンプライアンス統括部
9:10	10:30	開拓管理表作成	業務推進部
10:40	12:00	デモブック作成（自己紹介）	業務推進部
12:45	15:30	ロープレ	業務推進部、人事部
15:30	16:00	中島支店へ移動	—
16:00	17:00	自分の地区下見 （渉外担当者から地区の説明を受ける）	—
17:00～		デジカメで写真撮影後デモブック完成	—
		使用するパンフレット、ポケットティッシュの用意	業務推進部

（備考）尾西信用金庫提供資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

二. 実績等

F S Tに参加した職員は、契約獲得の喜び、顧客のありがたさを実体験できるので、数日間の研修にもかかわらず大きく成長する。実際、F S Tを経験した渉外担当者とは、未経験の渉外担当者では、その後の営業成績で差が現れる。

これまでF S T実施に伴う顧客からの苦情やトラブルなどはない。若い職員の熱心さが顧客に伝わるため、顧客の側も真摯に対応してくれる。

F S Tに参加した職員は、事前の座学研修を通じ顧客訪問の大切さなどを十分理解して臨むので、これまで全員が何らかの契約獲得に成功している。事務局の了解のもと自発的に実施後の夕方に活動する職員もみられる。また、F S T実施店舗の職員にとっても、若い職員の頑張りには良い刺激となる。

27年度のFSTは、新入職員を対象に6月に実施する予定である。入庫3か月目なので、事前の座学を3日間、FST活動を5日間と26年度より長く実施する計画である。若い職員が即戦力として活躍できるよう、例年より早い時期にFSTを実施することにした。

同金庫では、今後、FSTの実施期間の延長も検討している。事務局の負担は大きいものの、3日間では参加職員が自己紹介を行うことで手一杯であり、創意工夫してセールスを行いクロージングまで経験するには、2週間は必要と考えている。

おわりに

今回、若手職員のコミュニケーション能力を高めるための実践型研修であるFSTについて取り上げた。FSTについては事務局の負担が大きいなどの課題もあるが、実施中の信用金庫からは、『若手職員の成長を促す研修であり、実施の効果は大きい』とコメントを得ている。

5～10年後のビジネスモデルを考えるうえで、人材育成の重要性を再認識する信用金庫は多いと思われる。そこで、本稿が今後の人材育成策を検討する際の参考になれば幸いである。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

〈参考文献等〉

- ・「全国の大学生コミュニケーション調査」（東京工芸大学調べ）
- ・「全国中小企業景気動向調査」（信金中央金庫 地域・中小企業研究所）
- ・「営業推進のための信用金庫の現場力」（小宮啓二郎）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。