



SCB

ニュース&トピックス

No.2024-177

(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（2024-36）

－ 新入職員の営業活動開始のタイミング －

ポイント

- 若手職員の育成策を検討するなか、当研修の意見交換では新入職員が営業活動（渉外営業）に出る時期についての議論で盛り上がった。
- OJTルールの方針と運用の徹底に取り組み、性別に関係なく入庫2年目（または3年目）から営業活動を経験させる信用金庫が増えている。
- その一方で営業店職員の慢性的な不足を背景に、各店舗の個別事情に配慮した運用を認めている研修受講金庫も散見された。
- 研修受講金庫からは、『事情は分かるが、営業店長の裁量に任せるのではなく、本部がOJTルールをグリップするべき』とのコメントが相次いだ。

（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. 渉外担当の開始時期

当研修の意見交換では、新入職員が営業活動（渉外営業）に出るタイミングについての議論で盛り上がった。かつては「入庫から数日後には営業活動に出て、失敗の経験や試行錯誤を繰り返すなか独り立ちしていく」育成スタイルが主流だった。しかしながら、近年の社会環境の変化もあり、今では「一定の内勤業務の経験や十分なOJTを経た後に営業活動を開始する」育成スタイルが一般化している。

なお研修受講金庫からは、『一定程度育成した後に営業活動に出すべき』との意見、『なるべく早く営業活動に携わせるべき』との意見の両方があった（図表1）。ただし研修信用金庫の意見というより、研修受講者の考え方が強く反映されていたと想像される。

（図表1）営業活動の開始時期に関する意見（メリット・デメリット）

一定程度育成した後に営業活動に出すべき	なるべく早く営業活動に携わせるべき
・ 渉外担当に求める業務内容や役割が高度化しており、一定の勉強期間は必要である。 ・ 顧客からのクレームやトラブルの発生リスクを低減できる。 ・ 十分な事前教育により、若手職員の能力を均質化しやすい。 ・ 新入職員の営業活動に対する不安を抑えられ、離職率も下がる。	・ 失敗を含む実践経験を積むなかで若手職員は育っていくものである。 ・ 新入職員によるトラブル等の後始末は上司や先輩の仕事である。 ・ 現場こそ最良のOJTであり、若手職員の育成に必要である。 ・ 内勤業務をさせてもモチベーションが上がらない（むしろ低下する）。

（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. 活動開始の例

研修受講金庫との意見交換では、早ければ入庫1年目の秋から、遅くとも2年目には営業活動を開始する事例が大半を占めた。その一方で営業店の抱える個別事情を踏まえ、早い時期に営業活動を開始するケースや、逆に外に出るタイミングを失するケースもあり、OJTルール外の対応を容認せねばならない状況もみられた。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①OJTルールの徹底と、②個別事情への配慮とのバランスとなる。若手職員の育成や金庫全体の職員レベルの底上げには、OJTルールの運用徹底が不可欠であり、研修受講金庫からも『長期的な視点に立てば、営業店の個別事情に配慮せず、本部がOJTルールをグリップするべき』との意見が多かった。

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

- 1年間は内勤として預金事務やテラーを担当するルールだったが、渉外担当の不足により、今年度は8月から外に出ている。
- 当金庫の新入職員は、4月から渉外担当のアシスタントとして同行訪問する。1年間、先輩について勉強し、2年目から独り立ちする流れである。
- 当金庫の渉外担当は2年目に個人担当として外に出て、3年目から法人営業になる。
- 過去は、2年間は営業店の内勤だったが、今は1年内勤をして2年目に外に出る。ケースによっては更に短縮する職員もいる。
- 当金庫の新入職員は、入庫から1年半は営業店内にいる。1年半後に外に出るが、最初の3か月は先輩に同行するだけである。ただし営業店の状況と本人の適性によって1年を超えたら外に出るケースもみられる。
- 当金庫の新入職員は2年目から外に出るが、最初は雑サービスなどを担当する。
- 当金庫の新入職員は基本2年目から外に出る。暫くはシニアスタッフが交代で同行訪問などのサポートを行い、彼（女）らの活動を支援する。
- 当金庫は、2年間は学びの場と位置付け、3年目から外に出る。中途半端な経験やスキルで外に出ても、自信を失い中途退職に繋がるだけだと思う。

（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）。