

農協らしい渉外担当者 の育成方法

渉外担当者を成長させる
人事制度

第2回

有限責任監査法人
トーマツ JA 支援室
みず たに せい ご
水谷 成吾

1. 渉外担当者を放り出しても成長しない

渉外担当者に目標数字を与えて「やってこい」と放り出すだけで農協らしい渉外担当者が育つことはありません。また、成果を上げた渉外担当者に多額の奨励金を支給することで渉外担当者のやる気を引き出そうとすると、上位20%の渉外担当者が手厚い報酬を得る一方で、多数の渉外担当者の報酬は変わらない、もしくは低下します。これでは、農協を代表して組合員・利用者と接点を持っている多数の渉外担当者のモチベーションを低下させるだけです。

農協らしい渉外担当者を育成するために必要なのは、「やればできる」というOJT頼みの精神論・根性論でもなければ、鼻先に人參をぶらさげよう報酬の仕組みでもありません。渉外担当者の成長段階（キャリアプラン）を見える化するとともに、成長する過程で直面する各段階の落とし穴にはまらない仕組みを構築しなければなりません。

2. (落とし穴①) 新人教育の不足で渉外担当者がつまづく

最近では、新入組の職員をいきなり渉外担当者として組合員・利用者のもとに訪問させるという農協も少なくありません。なかには、新人教育として最低限の事務手続きや端末の利用方法のみを教育して、後は現場で学ばばよいと考えている農協もあります。しかし、このような新人

教育が渉外担当者の最初のつまずきになっています。

若い渉外担当者に新人教育について話を聞くと「最初にもう少し教えてほしかった」と多くの渉外担当者が答えます。特に、最近はこの傾向が強いようで、ベテランの渉外担当者のなかにも「以前は先輩がついてくれて教育してくれたが、最近の渉外担当者はいきなりひとりで放り出されるのでかわいそうに思います。ただ、全員がノルマに追われ、事務手続きは増加するなかで、新人を気に掛ける余裕のある渉外担当者はいません」と新人教育に問題意識を持っている方が少なくありません。

3. (解決策①) 新人には「考え方」「回り方」「接し方」を教える

新人に対する教育の不足は、渉外活動を非効率にしているだけではなく、共済の新契約だけ獲得していれば問題ないという共済ノルマ達成至上主義の温床にもなっています。人事担当者は、新人教育がその後の職員の仕事観・キャリア観に重要な影響を与えることを十分に認識して、渉外担当者の新人教育のあり方を再考しなければなりません。

【農協の渉外担当者としての考え方を教える】

組合員・利用者との信頼関係構築を重視する農協らしい渉外活動のあり方は、新人時代に徹底して染み込ませなければなりません。見よう見まねで渉外活動を実施し、中途半端に数字が作れるようになると、それらを成功体験と勘違いして農協らしい渉外活動のあり方を見失いがちです。実際、先人たちが作り上げてきた農協と組合員の信頼関係の基盤を当然のものと勘違いして、築かれてきた信頼関係を切り売りすることで実績を作っている職員が存在します。このような職員が実績のみで評価されていると、組合員のためにという正しい考え方をしている職員にとってはモチベーションを下げる要因にもなります。

奨励金などの“お金”に釣られて数字づくりに没頭し、共済の売り子になってしまった渉外担当者の意識改革を行うことは相当な労力を要します。あるべき姿を話せば、「白々しい」と鼻で笑い、「契約額こそが渉外担当者の存在意義だ」と本気で言い出すのですから、農協人としての教育を間違ったと言わざるを得ません。本部研修のなかで協同組合思想をしっかりと教育し、支店長が日々の会話のなかで農協の渉外担当者としての正しい考え方を繰り返し伝えることが必要です。

【担当エリアの回り方を教える】

新人渉外担当者の担当エリアを決め、目標を与えて、「がんばってこい」

と言っても、そもそもどのように訪問対象先を特定して、どこから回り始めればよいかを判断することができません。実際に、新人渉外担当者に「君の担当エリアはここだから、訪問計画を立てて、目標達成に向けてがんばってほしい」とだけ伝え、数日間様子をみていると、頭を抱えてほとんど何もしないでしょ。

新人渉外担当者に担当エリアを割り当てたら、組合の内外にある情報をどのように分析・整理し、行動計画を作成するのかを丁寧に教えなければなりません。例えば、不動産登記簿謄本の抵当権設定欄で他行情報を得て、その利用者にアプローチすることは、ベテランの渉外担当者にとっては当然のことですが、新人渉外担当者にはそのような知識はありません。また、前任の渉外担当者から引き継いだ集金先を訪問するだけで渉外活動をやった気になっている新人渉外担当者には、住宅ローン獲得のために地元の工務店や不動産業者を訪問するという発想はありません。このような活動は渉外の基本動作であり、試行錯誤の結果として身に付けるのではなく教育によって教えるほうが効率的です。

【組合員にわかりがられる接し方を教える】

組合員にとって農協の渉外担当者は、一見の営業マンいちげんではなく、“我が家の担当者”です。そのため、組合員はものを知らない渉外担当者にも、丁寧に時に厳しく農協の渉外担当者のあり方を教えてくれます。つまり、農協の新人渉外担当者は、組合員への訪問活動を繰り返しながら、組合員に育成してもらおうという恵まれた環境にあります。

しかし、最近ではこのような組合員との人間関係を構築できない渉外担当者が増加しています。このような渉外担当者は、決して他人との会話や人付き合いが苦手なわけではなく、目上の人との会話に慣れていないだけです。自分の祖父母と同年代の組合員とどのような会話をして、どのように“かわいがってもらえばいいのか”を教えることで“新人の強み”を発揮して組合員に育ててもらえる愛嬌のある渉外担当者になります。この点、組合員との付き合い方がよくわかっている支店長が、渉外担当者に人間関係の作り方のノウハウを惜しみなく伝授することで、渉外担当者は会話のコツを掴んでいきます。

4. (落とし穴②)「昨年と同じ」という停滞感に渉外担当者がつまずく

適切な新人教育によってスムーズに渉外活動をスタートした渉外担当者も、新契約至上主義の目標設定により、每期、每期リセットされる“ノ

ルマ”に追われるという無限ループのなかで、自らの成長を実感できず停滞感に苛まれます。

多くの渉外担当者にとって、1年目は新しいことへの挑戦、2年目は経験を活かした成長の実感、3年目は集大成、後は4年目、5年目、6年目とひたすら続く“ノルマ”との闘いになっています。これでは5年が限界で、卒業したいと考えるのも無理はありません。地縁・血縁を使い果たした渉外担当者が燃え尽きるのも5年目くらいです。

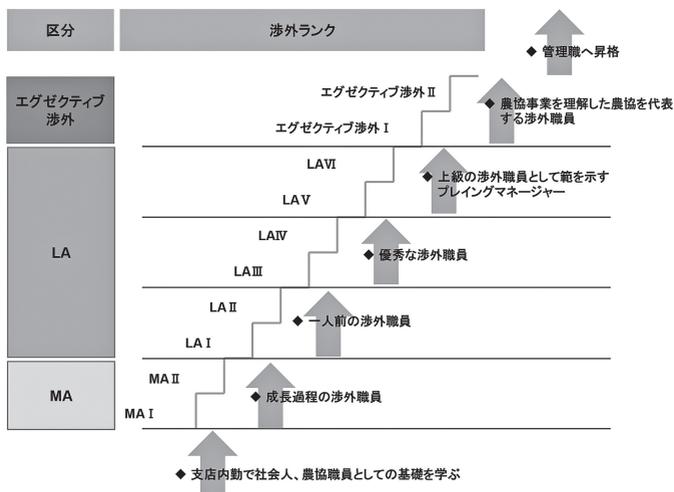
いくら奨励金や手当を積み増しされても、每期、每期、新たに設定される新契約額の“ノルマ”にやりがいをもって取り組む奇妙な渉外担当者はいません。人事担当者は、渉外担当者を十把一絡げに扱い推進目標の達成度のみで差をつける人事制度が、渉外担当者の“5年燃え尽き症候群”を生み出していることを理解しなければなりません。

5. (解決策②-1) 渉外担当者が成長を実感できる能力に応じたランク分け

現在、多くの農協で採用している職能資格制度にもとづく等級制度では、4年～6年を標準滞留期間とする等級が設定されています。しかし、每期リセットされる新規契約の獲得という“ノルマ”に対して、4年以上も繰り返し同じモチベーションで渉外活動を実施することはできません。

渉外担当者のモチベーションを維持するには、より短期間で成長を実

渉外担当者のキャリアパス (例)



感できるように、各等級に求められる能力要件とは別に、渉外担当者としての能力要件を「渉外ランク」として詳細に設計し、渉外担当者としてのキャリアパスを明確にすることが有効です。

「渉外ランク」ごとに渉外担当者に求められる能力を定義することで、各渉外担当者の解決すべき課題や必要な支援が明確になり、本人の成長意欲を喚起するとともに、支店長による適切な支援を促すことができます。渉外ランクを上げるために必要なことは能力であり、年数ではないことに注意が必要です。

6. (解決策②-2) 累積契約額を処遇に反映する

毎年リセットされる新契約至上主義の目標設定は、每期、每期、同じことの繰り返しを渉外担当者に要求し、長期間、渉外担当者としての職務を続けることが、苦痛になる原因のひとつです。

渉外担当者としての期間に獲得した契約件数や契約額を累積して昇給・昇格に反映し、過去の業績貢献を含めて自身が積み上げてきた契約件数や契約額を振り返ることで、渉外担当者として成長を実感することができます。さらに、累積件数・累積額に応じて賞与の支給月数や手当を加算することで、長期間、渉外担当者としての職務を続けることに対するインセンティブを与えることもできます。

【累積契約額に対するインセンティブ（例）】

- (ア) 累積契約額を昇格基準として設定する
- (イ) 累積契約額に応じて賞与の支給月数を加算する
- (ウ) 累積契約額に応じて手当を加算する
- (エ) 累積契約額に応じて組合内 FA 権^{*1}を与える

* 1. FA 権とは、職員自身が希望する職種・職務に就きたいときに自由に申請できる権利です。最近では系統外部の金融機関などに出向させている農協もあります。

7. (落とし穴③)「どうせ無理」という焦燥感に渉外担当者がつまずく

4年～6年を標準滞留年数とする等級制度では、能力に差がある渉外担当者が同一等級で処遇されてしまうため、目標設定に各渉外担当者の能力差が十分に反映されません。そのため、能力の高い渉外担当者にとっては容易に達成できる目標値となり、一方で能力の低い渉外担当者にとっては達成が困難な目標値となります。

目標は、渉外担当者がかんばりさえすればぎりぎり達成できそうな水

準に設定すべきであり、最初から達成困難な目標ではモチベーションを向上させることはできません。そうかといって、何の基準もなく支店長から高い目標を与えられる涉外担当者がいたり、低い目標を与えられる涉外担当者がいたりすると、涉外担当者間での不公平感が強くなり、より高い目標を与えられた涉外担当者の不満につながります。

多くの場合、他の担当者より高い目標を与えられた涉外担当者は、支店長が能力を高く評価している涉外担当者ですから、このような涉外担当者が高い目標を与えられたことに不満を感じてモチベーションを低下させてしまえば支店にとって大きな損失です。

8. (解決策③) 能力に応じた目標設定で勝ち癖をつける

涉外担当者の育成に必要なのは、上位20%の涉外担当者を過度に称賛し、競争を煽ることではなく、涉外担当者の80%に目標達成させることで勝ち癖をつけることです。そのためには、能力に差がある涉外担当者を十把一絡げにして目標設定するのではなく、各涉外担当者の能力に応じて目標設定しなければなりません。

解決策②で解説した「涉外ランク」を設定することにより、各涉外担当者の能力が明らかになれば、各涉外担当者の能力に応じた目標設定が可能です。現状では、新人以外はすべての涉外担当者と同じ推進目標を与えている農協が多いですが、涉外担当者の能力に応じて適切な目標水準にすることで、上位20%の涉外担当者も目標達成後に手を抜くことなく、また、下位の涉外担当者も目標達成できない焦燥感でモチベーションを下げてしまわないように、最後まで涉外担当者の行動を引き出すことができます。そのうえで、「涉外ランク」(目標の難易度)ごとに目標達成のインセンティブに差をつけることで、組合業績への貢献度に応じた処遇が可能になります。

9. (落とし穴④)「組合員のためではない」という罪悪感に涉外担当者がつまずく

涉外担当者のキャリアやモチベーションを意識しながら人事制度を設計したとしても、涉外担当者が推進の目的を見失い、組合員・利用者に対して農協の商品や仕組みを押し付けていると感じてしまえば、涉外担当者にとって“やりがい”のある職務にはなりません。最近、多くの涉外担当者とお話すると、彼らが最も重要な問題点と認識しているのが、この罪悪感によるつまずきです。

渉外担当者にとっての“やりがい”とは、「組合員・利用者の役に立っている（感謝される）」と実感できることです。しかし、“ノルマ”に追われ、会議のたびに数字で叱責される生活が続くと、怒られたくないという気持ちが先行し、会議で怒られないための数字づくりに奔走するようになります。このような渉外担当者が推進目標を達成したときに得られるのは、達成感や自己成長を伴う充実感ではなく、これで怒られないですむという安堵感です。

渉外担当者の“ノルマ”達成のみを意識し、組合員・利用者の必要性を考えて農協の商品・仕組みを提案するという活動を怠り、自らの“ノルマ”達成のためにお願いするという活動に傾注するようになれば、組合員・利用者と渉外担当者との信頼関係は失われます。

10.（解決策④ - 1）組合員・利用者が満足した結果としての契約のみを評価する

推進目標を達成することは渉外担当者に課せられた役割です。しかし、そのことが最優先事項となり、組合員・利用者の必要性などお構いなしに“ノルマ”達成のためにお願いを繰り返す渉外担当者を評価してはいけません。お願いでも、お付き合いでも、なんでもいいから、とにかく数字をつくれればよいという組織風土が渉外担当者を間違った方向に走らせます。

渉外担当者の役割は、単に「推進目標を達成すること」ではなく、「組合員・利用者に満足していただいたうえでの契約によって推進目標を達成すること」です。この点をはき違えてはいけません。そのため、“ノルマ”達成のための数字の積上げについては評価しないという姿勢を徹底し、共済の短期解約や説明不足による苦情・クレームについてはマイナス評価（ペナルティ）とするなど厳格に管理します。逆に、契約の継続年数が長い渉外担当者はプラス評価すべきであり、新規契約額だけでなく平均継続年数を人事評価に反映します。

しかし、実際には契約額に色をつけて正しい契約額のみを単年度に評価に反映することは困難なため、一定期間の累積の解約率を昇格時に考慮するなど、より長期的な観点で人事評価へ反映することが現実的な場合も少なくありません。

11.（解決策④ - 2）推進実績とは別に渉外担当者の能力を評価する

短期的な新規契約額のみを重視する評価の仕組みでは、渉外担当者を

“ノルマ”達成志向の共済の売り子になってしまうため、「渉外ランク」にもとづいて渉外担当者の能力伸長を人事評価に反映することが重要です。

支店長（評価者）の重要な役割は、渉外担当者の推進プロセスを観察するとともに、定期的な面談によって渉外担当者の行動を把握し、その能力を正しく評価することです。このとき、数字ができていながら能力があると短絡的に結びつけてはいけません。短期的な推進実績とは切り離して、「渉外ランク」に定められた能力を発揮していることを評価し、農協らしい渉外担当者を適切に処遇します。

成績と能力を区別して評価することにより、再現可能性の低い推進実績は今期の賞与に反映する一方で、来期以降も継続して発揮が期待される能力は昇給・昇格に反映させるなど、処遇にメリハリをつけることができます。

12. 対処療法の積み重ねでは問題解決できない

多くの農協で形成されている「共済の売り子」としての渉外担当者のキャリア観が負の遺産としてのしかかり、渉外担当者が農協の渉外担当者としてのあるべき価値観を形成できていません。このような状況において、渉外担当者の在任期間に限度（卒業）を設けたり、出来高に対する奨励金を高めたりするような対処療法を積み重ねても、農協らしい渉外担当者は育成できません。

渉外担当者を「我慢の期間」として位置づけている農協の職員にとって、渉外担当者を農協における「花形」と考えるキャリア観は衝撃を与えることとなります。組合として“覚悟”が決まったら、後は教育やキャリアパスまで含めた人事制度を一気呵成に変革することです。信用事業・共済事業の組合業績に占める割合が大きいほど、渉外担当者の変革にはリスクがあると躊躇しがちです。しかし、信用事業・共済事業の重要性が高いほど、このままの状態を放置することのリスクがあると認識しなければなりません。

掲載内容について

掲載内容は筆者の個人的見解であり、筆者の所属組織とは無関係です。