

農協らしい渉外活動 【基礎編】

第1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

● 「数字」に追われる渉外担当者

農協の渉外担当者に対して、渉外担当者として組合から求められている役割について質問すると、多くの渉外担当者は「自分の役割は推進目標を達成することだ」と答えます。自分たちが作った数字が組合を支えているという自負はあるものの、農協が信用事業や共済事業を営む意義について質問しても答えられる渉外担当者は一握りです。

多くの農協の渉外担当者にとって、日々意識すべきは目の前の推進目標であり、達成すべきは「数字」なのです。

● “契約を締結する”ための教育体制

多くの農協では、渉外担当へ配属が決まった職員には、端末の操作方法や事務処理、コンプライアンスの研修から始まり、信用事業や共済事業の商品・仕組みを覚えるなど“契約を締結するため”に知っておかなければならない知識に関する教育を実施します。

このように“契約を締結するため”の教育しか受けていない渉外担当者は、自身の役割を“契約を締結すること”だと認識し、組合員・利用

者を「人」としてではなく「数字」としてとらえ、「組合員・利用者のため」ではなく、「ノルマ達成のため」に推進します。組合員に必要性がなくても推進目標達成のためお願いして推進することに罪悪感があり、目標を達成しても達成感や自己成長より、「これで怒られずに済むという安堵感を感じる」という渉外担当者の話を聞くと、組合員・利用者の期待と渉外担当者の意識の差に危機感をおぼえます。

● “信頼を獲得する” ための教育体制

組合の看板を背負う渉外担当者は、信用事業や共済事業に関する知識を習得させることも大切ですが、大前提として“農協らしい渉外担当者”としての考え方を身に付けさせなければなりません。

農協らしい渉外活動とは「信頼関係のうえに成り立つ推進」です。

そのため、渉外担当者にとって、信頼は農協らしい渉外活動に欠かせない要素であり、組合員・利用者との信頼関係の構築は渉外担当者の仕事そのものだということを理解させなければなりません。なぜなら、組合員・利用者は、渉外担当者が自分のことを真剣に考えて提案してくれていると信頼できるまで契約したいとは思わないからです。

● 推進の目的は組合員・利用者“契約させる”ことではない

農協の現場で渉外担当者の悩みや相談を聞いて感じるのは、農協の渉外担当者としてどのように組合員・利用者向き合うかという考え方が十分に理解できていないということです。

「数字」に追われる多くの渉外担当者にとって、推進の目的は組合員・利用者“契約させる”ことであり、応酬話法などのテクニックを駆使して組合員・利用者を“説得する”ことに注力しています。

その結果、組合員・利用者との重要な接点（コミュニケーションの場）であるはずの訪問が、単なるキャンペーン紹介の場となり、農協の渉外担当者が訪問すると共済などを推進されると身構える組合員・利用者が増加しています。

● 渉外担当者に求められる“聴く”ための訪問

「顔が見える農協職員」をテーマに組合員・利用者への訪問を徹底し、訪問件数を管理しているが成果がでないという悩みを聞くことも少なくありません。このような農協では、渉外担当者にとって訪問することが目的になり、単に契約額というノルマが訪問件数というノルマに変わっただけで、渉外担当者の意識が信頼を獲得するための渉外活動になっていません。

当たり前ですが、大切なのは組合員・利用者のお宅に“行く”ことではなく、組合員・利用者の話を“聴く”ことです。渉外担当者は商品・仕組みの説明の前に、必ず組合員・利用者の話をじっくり聞いて、組合員・利用者の要望を把握しなければなりません。しかし、成果の上がない渉外担当者ほど、いきなり組合員・利用者商品・仕組みの説明を始めます。組合員・利用者のお宅に訪問し、繰り返し共済の契約をお願いすれば煙たがられるだけです。根負けした組合員・利用者から契約をいただき、「渉外活動には粘りが大切だ」というのは渉外担当者の勘違いです。

● 農協の渉外担当者の本質は「顔」による推進

最近では、「顔による推進が大切だ」というと、若い渉外担当者からは古い時代の武勇伝だといわれます。支店長の語る組合員・利用者との親密な人間関係に対して、スマートではないと感じる渉外担当者もいるようです。そのうえ「顔による推進」という言葉には「お願い推進」や「お付き合い推進」といったマイナスイメージが強く、合理的・効率的な渉外活動こそが理想だと考える多くの農協が「顔による推進」からの脱却を掲げています。

しかし、一時は合理的・効率的な渉外活動を目指して、渉外担当者に競合の金融機関などと同様の「専門知識」や「“営業”スキル」を身に付けさせ推進実績を伸ばしてきた農協のなかには、「推進対象者」「ターゲット」という言葉が組織に浸透するとともに希薄化する組合員・利用者との人間関係に疑問を感じ、「顔による推進」に農協本来の渉外活動

の姿を見出す農協が少なくありません。もちろん、ここでいう「顔による推進」とは、渉外担当者の泣き落としによって「Aさんのお願いだからしょうがない」と組合員・利用者に負担を強いて契約してもらうことではありません。組合員・利用者と渉外担当者との信頼関係によって「Aさんの言うことだから信頼できる」と競争なく契約してもらうことです。

●組合員・利用者に会う“きっかけ”を大切にする

組合員・利用者との信頼関係の構築を重視する渉外活動は、効率を重視する競合の渉外担当者との違いを生み出します。このような渉外活動は短期的に見れば非効率な面もあり、1回1回の訪問の目的が見えにくいこともあります。しかし、信頼関係構築のために“聴く”ことを繰り返した結果として積み上げられた情報量は、競合する他の金融機関の渉外担当者には真似のできない圧倒的な強みになります。

最近ではコンプライアンスの観点から、定期積金の自動振込を推奨している農協が多くなっていますが、集金業務は組合員・利用者との毎月の重要な接点であり、これこそが農協の強みでもあります。集金で「顔」を出すことで、渉外担当者は徐々に組合員・利用者に認知され、受け入れられ、地域に溶け込んでいきます。問題は、渉外担当者自身がこの強みを理解せずに、“集金をすること”が目的となり推進につなげるという発想を持っていないことです。集金を推進につなげられない結果、集金は費用(人件費)ばかりかかるから廃止するという組合もあります。「集金がなくても組合員・利用者を訪問すれば良い」という意見もありますが、実際には理由もなく組合員・利用者を訪問することは容易ではありません。渉外担当者にとって、集金とは組合員・利用者を訪問する明確な理由であり、組合員・利用者との信頼関係を構築していくための活動です。にもかかわらず、コンプライアンスや費用を理由に集金活動を減らしてしまえば、信頼関係を構築するきっかけを失うことになります。

●「農協らしい」会話で組合員との人間関係をつくる

全国の農協で正組合員、准組合員を対象にアンケート調査を実施すると、正組合員、准組合員ともに渉外担当者による訪問活動に価値を感じ

ているという回答が少なくありません。一部の渉外担当者が“ノルマ”に追われて組合員・利用者に対して無理な「お願い」をしている一方で、組合員・利用者との会話を大切にしている組合員・利用者からまた来てほしいと思われている渉外担当者は確実に存在します。

農家組合員と農協職員との間には、季節に応じて「もう蒔きましたか?」「もう刈りましたか?」など自然に交わされる会話があります。「週末は雨が降りそうなので、うちは来週かな」という会話は農家組合員にとって挨拶のようなものです。しかし、どこの農協でも実家が農家という職員が減っていくなかで、若手の渉外担当者を中心に、このような会話ができなくなっていると嘆く役員の声をよく聞きます。これは非常に残念なことです。このような会話ができることが農協の強みです。家で手伝いをしていなくても、農家組合員の生活をしっかり見ていけば農協らしい会話ができるようになります。「そろそろ色づいてきて出荷の時期ですね」と話し始めれば、販売代金を念頭に貯金推進のきっかけをつかむことができるはずです。

准組合員との会話においても、農協の渉外担当者として組合員・利用者の関心事を把握しておくことが欠かせません。そのため、できる渉外担当者はよく勉強します。信用事業にかかわる職員として経済情勢、金融情勢を理解することはもちろんですが、農協職員としてTPPや6次産業化、農協改革など農業情勢についても自分なりの意見を持っています。

さらに、できる渉外担当者は地域農業に対する関心が高く、地元の旬の農作物を率先して消費しています。農協の職員が組合員の農作物を消費することは当然という意識であり、「産直施設で買い物するときに組合員さんに会うと“俺が作った野菜食べてよ”って言われますし、組合員さんのお宅へ訪問した際に、消費者としての意見(感想)を伝えると喜ばれますよ。こういう地元での人とのつながりが好きなんですよね」と楽しそうに話します。

●できる渉外担当者は組合員・利用者に育ててもらおう

できる渉外担当者は「農協らしい」会話で組合員・利用者と親密になり、組合員・利用者にかわいがられています。このような渉外担当者は

新人時代から集金などを理由に組合員・利用者のお宅に訪問すると、推進につながるような地域住民の具体的な情報を教えてもらうことも少なくありません。実際に、できる渉外担当者のなかには、組合員・利用者から農協職員と組合員・利用者との付き合い方など、農協の渉外担当者として知らなければならないことを教えてもらったという人がたくさんいます。

普段、我々が“営業マン”を判断するときに、彼らに期待するのは信頼できる専門性であり、商品・サービスに対する十分な知識です。何も知らない新人営業マンが営業にきたら「あなたでは話にならないから、ちゃんとわかる人を連れてきて」と言うでしょう。それでも、組合員・利用者に対するインタビュー結果によると「農協にがんばってもらわないといけない」「うちの担当者だからしっかりしてもらわないと」など、農協や渉外担当者に対する愛情にも近い期待を感じます。このような組合員・利用者にとって農協との取引は、一回きりの短期的なものではなく長期にわたって継続するものなのです。自分の息子に近い年齢の渉外担当者を受け入れ、成長させることで将来自分の力になってくれると期待しているのです。

●組合員・利用者に価値を提供する渉外担当者になる

渉外担当者は、組合を代表して組合員・利用者を訪問し、組合員・利用者からお時間を頂戴する以上は、単なる世間話で終わるばかりではなく、組合員・利用者に対して価値を提供しなければなりません。

組合員・利用者の期待する価値を提供し、何かあったら農協（渉外担当者）に相談しようと思ってもらうのは容易なことではありません。組合員・利用者が競合の金融機関等からのアプローチには関心を示さずに、農協の渉外担当者を頼ってくれるには自分が担当する事業のみならず、組合員・利用者の悩みにすべて応えられることが必要です。

特に高齢の組合員・利用者は、安心できる渉外担当者に全ての相談にのってほしいと感じていることが多く、信用はAさん、共済はBさん、営農はCさんということでは期待に応えられません。もちろん、ひとりの渉外担当者がすべての事業を詳細に把握することは現実的ではありません。

せんが、“総合”農協の渉外担当者として組合員・利用者の相談に対して初期対応できるくらいの知識や経験は求められます。

このような農協の強みである“総合”的な相談対応ができるようになるためには、3～5年渉外活動を実施しただけで身に付くものではなく、農協職員として複数の事業を経験した10年目以降の職員でなければ難しいというのが現場から聞こえる声です。

●組合内の専門家の力を借りる

組合員・利用者に対する訪問活動を続けていると、自分では回答することが難しい質問を受けることがあります。特に、営農に関する難しい質問に即答できる渉外担当者は多くないでしょう。このような場合に、100%自分で回答しようと考えてはいけません。組合員・利用者は渉外担当者に質問していますが、実際には農協という組織に対して質問しているのです。そのため、渉外担当者がひとりで抱え込み先延ばしにしているうちに回答するのを忘れてしまったというのは論外ですが、自分で一から調べては時間がかかりすぎます。組合内の専門家の力を借りることで、より早く組合員・利用者の期待に応えなければなりません。

この点でも10年目以降の職員は組合内部に人的なネットワークを構築しており、どのような質問に対して誰が力になってくれるのかが常に頭に入っています。総合農協の渉外担当者として初期対応したうえで、然るべき専門家に引き継げば組合員・利用者の渉外担当者に対する信頼は高まります。ひとりではできないことでも、農協という組織の人材力を活用することで組合員・利用者に価値を提供することができるのです。渉外担当者にとって重要なのは組合員・利用者との人脈づくりだけではありません。組合員・利用者に価値を提供するためには、困ったときに頼れる人脈を組合内に持つておくことも重要です。

●農協らしい推進プロセス

“契約”よりも“信頼”を獲得することを重視する推進は、商品・仕組みを売り込むための営業とは異なります。そのため、一般的な「営業スキル」を身に付ける研修を繰り返しても農協らしい推進ができるよう

にはなりません。農協には農協らしい推進プロセスがあり、農協の渉外担当者は農協らしい推進プロセスを身に付けなければなりません。

推進プロセスは農業と同じです。土をつくり、播種をして、水をやり、肥料を与え、病害虫への対策をし、手をかけて生育していくのです。どこかのプロセスを省略して渉外担当者の都合で収穫することはできません。一般に見込み利用者を契約までの期間によってランク分けすると、すぐに契約してくれる見込みのある利用者を除き、商品・仕組みに関心がある利用者、これから商品・仕組みへの関心を高めていく利用者は一定の時間をかけて機が熟すのを待たなければなりません。短期的な目標達成に追われ、機が熟す前の利用者にもしがみついて、契約してもらえないかと懇願し、芽が出る前に掘り起こしてしまっていては、いつまでもたっても長期的な関係をつくれるような利用者が育ちません。

●まとめ

農協らしい推進プロセスとは、商品・仕組みを売るために組合員・利用者を説得することではなく、組合員・利用者に寄り添って悩みを解決することで組合員・利用者との信頼関係を構築するということです。このような渉外活動は一部の才能に恵まれたプロフェッショナルにしかできない活動ではありません。あるべき推進プロセスを愚直に積み上げることで誰でも成果は出ます。渉外担当者に求められているのは対処療法的なテクニックの習得ではなく、渉外活動に対する正しい考え方を身に付け、組合員・利用者との信頼関係を作り上げていくことです。

第2回では、推進プロセスごとの渉外成績の上位者（できる渉外担当者）と下位者（できない渉外担当者）の違いに焦点を当て、できる渉外担当者になるための行動パターンについて紹介します。

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。