



## サービススタッフの育て方 029

### もみじ銀行 (広島県広島市)

# 合い言葉は「親しみがあがり、頼りがいがある」 信頼関係にプラスアルファを

もみじ銀行は広島県を中心に展開する地方銀行である。平成18年からは、山口フィナンシャルグループの二員となり、地域の期待に応える銀行として、高い評価を得ている。地方銀行として、最も大切にしていることは何か、またそれを実現するための教育はどのような行っているのか。人材育成の取り組みについて伺った。

信頼関係を築き、  
顔を思い出して  
もらえるように

もみじ銀行は広島県内を中心に117カ所の店舗を構え、約1600人の行員を抱える地方銀行である。身近にある「地元の銀行」として、利用者からは高い評価が聞こえてくる。

銀行が小売業などの販売サービスと大きく異なるのは、扱う商品が「金融」という形のないものである点だ。また、どの金融機関を利用しても得られる結果に大きな違いはない。そうなると、各銀行はどこで違いを出すかが問題になってくる。

「もみじ銀行では、それはやはり、人」ではな

いかと考えました。地方銀行としての存在感を出すために、私たちが当行の行員として、お客さまにとって『こうありたい』という像が二つあります。一つは「親しみ」があること、もう一つは「頼りがい」があることです。これらがもみじ銀行らしさであり、頭取はじめ役員も、折に触れてこの『もみじ銀行らしさ』を大事にしようという話をしています」と話すのは同行の人材教育を担う経営管理部の藤原淳<sup>じゅん</sup>主任調査役だ。

「銀行というと、どうしても気軽に声を掛けられないような雰囲気を感じるお客さまが多いと思います。しかし私たちは、何か困ったことがあったら、『あの人に相談しよう』と名前と顔を思い出してもらえようになりたい。そのた

めには、やはり身近で声を掛けやすいという親しみを抱いてもらい、内容的にも礼儀的にも頼りになる存在だと思ってもらわなければなりません。この点では、お客さまの期待以上のレベルを目指す「親しみがあり、頼りがいがある銀行」として、地域のお客さまに寄り添うこと。そこがメガバンクとは一線を画す、もみじ銀行に

めには、やはり身近で声を掛けやすいという親しみを抱いてもらい、内容的にも礼儀的にも頼りになる存在だと思ってもらわなければなりません。この点では、お客さまの期待以上のレベルを目指す「親しみがあり、頼りがいがある銀行」として、地域のお客さまに寄り添うこと。そこがメガバンクとは一線を画す、もみじ銀行に

その二つの大前提となるのが、お客さまとの信頼関係である。事務処理を正確

その二つの大前提となるのが、お客さまとの信頼関係である。事務処理を正確



広島市の中心部にあるもみじ銀行本店

に実行し、担当業務のクオリティを維持するのは当たり前のこと。書類一枚と引き換えに数十万、数百万円のお金を預かることもある銀行員だ。身なりや話し方がきちんとしていなかったら、誰でも不安に思うだろう。

「お客さまに合った提案をするためにも、仕事を超えて『人』と『人』というレベルで関わりを持てるようになるためにも、信頼関係を築くことは必要不可欠です。例えば、個人のお客さまなら結婚や相続、お子さんの受験や就職といったライフイベントに応じた悩みがあると思います。金融商品のことだけでなく税務のことでも疑問をお持ちでしょう。そのようなお客さまの個人的な悩みや相談を話していただき、情報やサービスを提供する。信頼関係がないとできないことです」（藤原氏）。

## 新人研修で ビジネスマナーの 基礎を指導

業務についての知識だけではなく、礼儀やマナー、コミュニケーション力は、お客さまとの信頼関係の礎になる。

もみじ銀行では毎年、基幹行員とビジネススタッフを採用している。基幹行員は総合職に当たり、四大卒が中心、ビジネススタッフは主に窓口などを担当し、高卒・短大卒・四大卒など幅広く採用している。いずれの説明会でも同行の精神である地域へのまなざしと「親しみがあ

り、頼りがいがあること」について繰り返し伝えていく。そのかいあってか、近年では単に金融サービスに携わりたいというだけでなく、地域貢献の意識を持って入ってくる行員が増えていくそうだ。

基幹行員、ビジネススタッフともに、新人研修では徹底して銀行業務の基礎やサービスマナー、接遇について指導している。研修は4月の入行式後。基幹行員は2週間（土日除く）、ビジネススタッフは1週間の合宿研修がある。

「各営業店に送り込む前に、集中して指導しています」と、研修を担当する経営管理部の堀弘行副調査役は言う。藤原氏、堀氏も研修合宿に泊まり込んで指導に当たるそうだ。

新人研修では、ビジネスマナーについての研修がそれぞれ1日半（基幹行員）、1日（ビジネススタッフ）あり、ここでは基本を一通り習得することが目標だ。同行で作成したオリジナルの『接遇対応マニュアル』に従って①身だしなみ、②姿勢、③あいさつ・お辞儀、④敬語、⑤名刺交換、⑥乗客対応、⑦電話対応、⑧手紙の書き方を指導する。このマニュアルでは、スーツや髪の色といった細かい点まで、もみじ銀行のスタンダードを設定している。

ビジネスマナーを指導するのは、同じく経営管理部の田中昌代さん。藤原氏、堀氏の下、人材育成チームの主任として部下や後輩の育成、各種研修を担当している。

「実際に声を出したり動いたり、実技を多く取

り入れています。限られた時間なので基本的なことのみですが、意外に知らないことが多いようで、あらためて新人研修で教える必要性を感じています」。

新人が特に苦手なのではないかと感じるのは、手紙を書くことだとか。「一例として個人宛ての手紙について教えますが、封筒の書き方や一枚の便せんにとどのように文章を書くか、初めて知る人も多いようですね。銀行業務では、電話応対とともに、ビジネス文書や手紙を書くことがとても多いので、早く慣れてもらいたい技能の一つです」と田中さんは言う。

また乗客対応では、応接室のセットを使い、茶器も用意し、あいさつ、お辞儀、受付、案内、お茶出し、名刺交換を部分ごとに練習する。その後、新人はグループに分かれて役を決め、堀氏と藤原氏が乗客役になり、一連の流れでロールプレイングを行う。

「乗客対応はマニュアル通りにはいかないもの。ロールプレイングは一応シナリオを与え、それに沿って進めるのですが、応用が利くか、所々、乗客役がシナリオと違うことをするので。案内の途中で話し掛けたり、1人の予定で用意していたのにお茶を出しに来てみたら2人来ていたとか。アドリブでいるんなパターンをやってみて、うまくいかなかったところはどうすればよいか、フィードバックします」と堀氏は説明する。グループでディスカッションして改善点を考えさせることもあるそうだ。



「マナーについてはやはり女性の方が意識が高いように思いますが、銀行員としては最低限の常識。男性にも必要不可欠ですし、それはよく理解してくれていると思います。研修の中でも、ビジネスマナーは、特に学んだことによる効果が大きいのと思います。身に付けることで自覚ができるのか、顔つきが大きく変わります」と堀氏。その変化を見るのがうれしいと、笑顔を見せる。

「私たちが新人研修で教えた内容は秘書検定3級がほぼ網羅しています」と田中さんは言う。田中さんは大学時代に秘書検定2級、入行6年目に準1級に合格。ビジネスマナー研修の講師を務めるに当たって自分自身のスキルを確認し直すつもりで、入行11年目の平成25年に1級に挑戦し、合格した。「女性は入行前に秘書検定3級・2級に合格している人も多いです。

逆に銀行員なら、日々の知識と技能で3級には合格できるはず。本行の制度でも取得を評価する資格の一つに指定しているので、チャレンジしてほしいと思います。」

## 現場でお客様とまともに接しながら対人スキルを磨いてほしい

その後の対人スキルの磨き方について尋ねてみたところ、実際には、現場で実践しながら学んでいくことが多いと堀氏は振り返る。

「基本的なことでも、できるようでできないもの。私も最初は電話に出ても相手の名前が聞き取れない、聞き返す言葉が出てこない、と苦労しました。克服するにはやはり、現場で実践しながら学ぶしかありません。業務上、あちこちの営業店に電話をかけるのですが、研修を終えた新人がしっかりと電話応対ができていないか、そこでチェックしています。」

新人研修の後も1年間は折々でフォロー研修があり、その後は階層別、職能別にさまざまな研修を用意している。例えば、「ユニバーサルサービス」についての研修では、来店する高齢者や障がいを持つお客さまの心理を理解するために、2人1組で、一人が目隠しをして客役になり、一人が介助をしながら接客をする練習を取り入れている。「銀行の窓口にはいろいろなお客さまでは、特に高齢の方が増えています。これからますますそうなるでしょう。つえをついていたたり、膝が曲がらない人にとってどのような接遇が必要か、人に優しくするとはどういうことかを学ぶ機会になりました」（堀氏）。

また、CS向上のために、拠点ごとに定期的

にCSリーダーが集まって、ディスカッションする機会があるそうだ。情報交換するのは失敗事例や成功事例など。例えば、ハード面では、つえをついてくる方のためにつえを置くスペースが必要だとか、ソフト面では、応対に対してどのようなお褒めの言葉をもらったかといったことをそれぞれ報告し合うのだ。

基本的なマナーを満たすだけでなく、より身近に思ってもらえる接遇とは、どのような違いがあるのだろうか。藤原氏は「プラスワンの一言が言えるかどうか」が大きいという。雨の日に来られたお客さまには「お足元が悪い中お越しいただいてありがとうございます」、受験料の支払いに来られた親御さんには「お受験ですか、頑張ってくださいね」。状況を察して掛けるさりげない一言は、何よりも記憶に残る。

課題はある。法改正により、銀行口座の新規開設のときには個人情報聞くことになった。そのことを知らないお客さまもまだ多く、うまく説明しながら聞かないと尋問のようになってしまう。「なぜそんなことを聞くの」と不信感を持つ人もいる。また、金融商品も多様化している。やたらと勧めると不信感を抱かれるし、勧めないのもお客さまの利益にならない。

「お客さまにうまく伝え、より信頼していただくように、私自身まだまだ勉強しなければならぬと思います」と堀氏。もみじ銀行と全行員のレベルアップのため、人材育成チームの奮闘は続く。