

## これからの時代の人的資産管理

顧客との長期的な関係が前提となる金融サービス業。それを支える従業員のモチベーションの低下は、業界の根底を揺るがせている。人的資産管理はいかになされるべきか。

### <1> 米銀リテール戦略の新局面

リテール金融分野で先行する米国は新たな段階に入っている。「うちの頭取は戦略計画を飛行機に忘れてきたって別にかまわないと言っています。難しいのはそれをいかに実行するかですから」。1999年4月に来日した際の新生ウェルズ・ファーゴ銀行執行副社長アナット・バード氏のコメントは自信に満ちていた。(日経金融新聞 1999.6.23 に加筆・修正)

### <2> 金融先進国アメリカからみた邦銀の姿

帰国後まもなく、バード氏は、アメリカン・バンカー紙に書いたコラムの中で、邦銀の最大の問題は「リーダーシップの欠如」であると指摘した。(週刊金融財政事情 1999.10.4 に加筆・修正)

### <3> これからの時代のリーダーシップ

具体的にどのようなリーダーシップを発揮できれば、「勝ち組」に入れるのであろうか。バード氏のコラムとインタビューを通じ「これからの時代のリーダーシップ」のあり方を模索する。(週刊金融財政事情 1999.10.25 に加筆・修正)

### <4> セールス・カルチャーの構築

リテール顧客に対するセールス・カルチャーをいかに構築するか、これこそがいまの銀行に求められている「変革」である。バード氏に、セールス・カルチャー構築の構築とは何か、そしてどのような組織や人材育成が必要なのか語ってもらった。(週刊金融財政事情 1999.11.15 に加筆・修正)

### <5> 楽しくなければ仕事じゃない

2000年5月われわれはバード氏の自宅に5日間滞在し、彼女と行動をともしながら密着取材を行った。大型合併後の新生ウェルズ・ファーゴ。そこで目の当りにしたバード氏以下、本部、現場の各部門、階層の人々の仕事ぶりを紹介しよう。(週刊金融財政事情 2000.6.19 に加筆・修正)

## これからの時代の人的資産管理

### < 1 > 米銀リテール戦略の新局面

リテール金融分野で先行する米国は新たな段階に入っている。「うちの頭取は戦略計画を飛行機に忘れてきたって別にかまわないと言っています。難しいのはそれをいかに実行するかですから」。1999年4月に来日した際の新生ウェルズ・ファール銀行執行副社長アネット・バード氏のコメントは自信に満ちていた。

全米で最もハイテクチャネル戦略に傾注したウェルズ・ファールと、地域密着ハイタッチ戦略で顧客満足度全米一位のノーウェストの合併後数ヶ月、バード氏の統括する北カリフォルニア地域ではセールス活動が倍増し、収益は三倍に増えたという。

ウェルズに限らず、多くの米銀は戦略策定・環境整備を終了し、今や戦略の実行（エクセキューション）が業界の中心課題となっている。3C（顧客・競合・自社）分析を行い、ビジョンを打ち出し、顧客データベースを構築・分析し、マーケティング施策を決定して、そのために必要な組織・報酬も整備した。チャネルやシステムの設備の整備も着々と進んでいる。いわゆるCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）の枠組み作りは完了し、最後のそして最も重要な課題はいかに実行するか、特に従業員をいかに動かすかであることに気づき始めたのである。

ノーウェストの非常に洗練された営業店端末と連動する顧客情報システムのウェルズへの移行は一年間凍結されている。必要なのは従業員に顧客を理解することの重要性を知らしめ、いかに理解するか、いかに情報に基づく行動を行うかの教育をしてからだという。それができないまま技術だけを取り込んでも決して使いこなすことができないからである。新ウェルズの業績はハイテクチャネルに慣れた旧ウェルズの従業員がノーウェストのハイタッチ戦略を驚くべき速さで学んでいる証（あかし）であろう。なぜそのようなことが可能なのか。バード氏の語ったウェルズの戦略を中心に紹介する。

#### 成功の二つのカギ ~ 顧客と従業員

戦略はビジョンとして企業外部（顧客）と内部（従業員）の両者に明確に発信され、共有される必要がある。ビジョンは簡潔で明確、しかも他行との差別化がなされていなければならない。ビジョンの実現化のカギは顧客と従業員だからである。

サービス業では顧客がサービスの生産に参加する。たとえば、銀行顧客はATMの操作を覚え、融資申込書に様々な個人情報を入力する。顧客と顧客の接点にいる従業員は共同作業を行い、相互に影響を与えながら両者の満足度が形成される。これはヘスケットなどが提唱し、ディズニーが戦略の基礎としているサービス・（ロイヤルティ・）プロフィット・チェーンの考え方が根底にある。（図）

### 顧客に焦点を当て、顧客を理解する

どの顧客も銀行にもたらす価値は異なり、顧客自身が持つ価値観も異なっている。上位10%の顧客が収益全体の90%を稼ぎ出す銀行業で、顧客数の大半を占めるのは資金収益(手数料収入・コストを考慮する前の個別仕切りレートによる粗利)で年間千円未満の層である。

この層の顧客はどのチャネルを使っているかで純収益は全く異なる。邦銀の場合チャネルごとの正確な原価計算が未整備であるという問題が浮上する。しかし、カルチャー変革を伴う原価計算方法の見直しに膨大な労力と費用をかけ一年間完成を待つのは無意味であろう。勘定系に既にあるチャネルの利用履歴を顧客ごとに集計するだけでも、顧客を理解する範囲は飛躍的に広がる。米銀でも顧客間比較のため業界標準程度の数字を使っているところも多い。

それでは高コストチャネルを頻繁に使うため収益性の悪い顧客が特定できたら、次にどうすればよいのか。しかし、顧客データベースに携わったことのある人であればだれでも次の行動を決めるには足りないものがあることを知っている。顧客がなぜそのような行動をとるのか。どうすれば低コストチャネルに快く移ってくれるのか、離反してしまうのか。取引開始時点の属性データも、勘定系から移した今月の残高も教えてはくれない。

十分な業務知識を有し、銀行の向かう方向性を前提に、打てる施策の限界も知った人間が、適切な顧客に正しい方法で聞くしかない。ワコビア・PNC・フリートといった好業績金融機関は皆、既存データ分析とリサーチ結果を併用して顧客セグメンテーションを行っている。

### 従業員の潜在能力を発揮させる

米銀がいかに実行するか、ひいては従業員に注目していることは既に述べた。最近の米銀関係者の会議でも人事・人材の話題が占める割合は確実に増加している。従業員に関しては元々が報酬やステータスの高さ・安定性などから優秀な人材を確保してきた日本の金融業界であるが、ここ数年状況は急激に悪化しており、給与一律カットのような拙策でモチベーションは更に揺らいでいる。

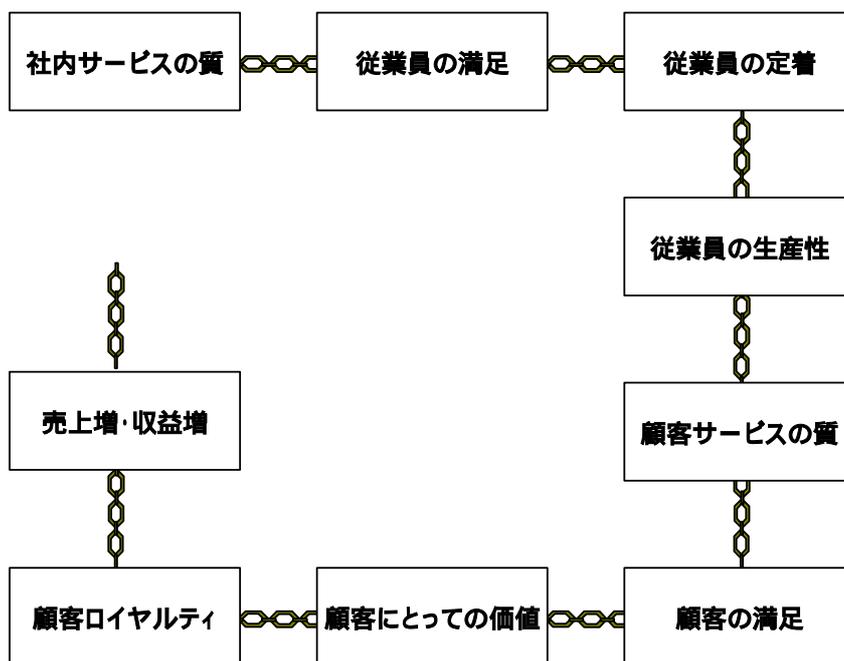
ウェルズでは従業員の評価を新しいセールスにつながる活動、結果の収益の二つの側面から測っている。渉外は従来取引の収益、預金・ローンなどの新規取引の増加、クロスセル、他のビジネスへの紹介。テラーは紹介したビジネスのうちクローズされた件数、割合。個人とチームのバランスにも考慮する。その日の全員の成果は各地区頭取に報告され、バード氏の場合、自らが毎日コメントを送り返す。

彼女がセールス・カルチャー構築のポイントとして挙げたものをいくつか挙げてみよう。経営陣のコミットメント。適切な人材採用。全従業員にセールスが自分たちの仕事であると認識させること。正しい顧客にターゲットを絞ること。どれも目新しいものではない。しかし、毎日顧客に接する従業員が実行しなければ、どんなに素晴らしい戦略もチャネル網もデータベースも決して機能しない。米国でも銀行は保守的な業種であることには変わりはない。彼女が最も強調したのは、従業員を信じること、従業員に自らの潜在力・

可能性を信じさせることであった。

「米銀リテール戦略の新局面」(日経金融新聞水曜ゼミナール 1999.6.23)を加筆・修正

### サービス・(ロイヤルティ・)プロフィット・チェーン



ヘスケットらのチェーンをマーケティング・エクセレンスが修正

## これからの時代の人的資産管理

### <2> 金融先進国アメリカからみた邦銀の姿

1999年4月、ウェルズ・ファーゴ銀行執行副社長アナット・バード氏が、セミナーで講演するために来日した。帰国後まもなく、彼女は、アメリカン・バンカー紙に次のようなコラムを書いている。その中で、邦銀の最大の問題は「リーダーシップの欠如」であると指摘した。

#### 「人が競争優位の源泉」(アメリカン・バンカー 1999.5.27)

最近、日本を訪問し、大きな問題を抱えている銀行界について学ぶ機会があった。われわれアメリカの金融サービス業界にもあてはまる教訓を持ち帰ってきたので紹介したい。

日本の銀行には柔軟性が欠けている。人々の暮らしの変化のスピードに銀行界がまったくついていけない。前例を踏襲することや伝統を重んじることが最大の価値観になっている。その結果、銀行員は完全に「与えられた枠のなかで」しか業務を考えられなくなっている。

勤勉で生産性の高い労働力に代表される日本の伝統的価値観は、国家と経済の発展に大きく貢献した。しかし同時に、その価値観は、知恵より年齢に重きをおき、創造性や革新性より入行年次に重きを置く。多くの若手管理職が年功序列の壁を破れないことにフラストレーションを感じ、外資系企業で働くことを決断している。これは、新しいパラダイムに喜んで挑戦できる若い心を失うという意味で、銀行界にとって大きな損失である。

日本の銀行の最大の問題は、リーダーシップの欠如である。ヒトこそが唯一本当の競争優位をもたらす源泉であるのに、経営陣の注目度は低い。コスト削減、データベース・マネジメント、チャネル戦略の再構築など、リテール・バンキングに必要な戦略への取組みは始まっている。しかし、私の経験によると本当に収益性の高い顧客リレーションシップを築くことができるのはモチベーションが高く、有能で、顧客ニーズに基いたセールスができ、よく働くセールス部隊だけである。つまるところ、リテールバンキングとは人が情報に基づいて行動することにほかならない。ヒトが効果的に動けなければ、どれだけよいデータがあってもムダである。しかし、この重要なリソースを自ら先頭に立って引っ張っていけるリーダーシップが日本ではまだ弱い。

著書の出版(『米国スーパーコミュニティ銀行に学ぶ金融リテール戦略』、1999年2月、東洋経済新報社)に伴う今回の訪問では、日本の銀行界をほんの少し垣間見ることができただけであり、それ以上のものではない。しかし、それでも自由化直後の米国金融界を思い起こさせるには十分であった。アメリカでは、競争の激化と市場の革新がこれまで経験したことのないプレッシャーをつくり上げた。そして、そのプレッシャーが大きな障害となり、本当の問題が何かを把握するのに相当の時間を要し、やっとノンバンクなどと対等に戦えるような戦場へ向かう旅が始まったばかりである。

日本の銀行界も、ためらいの段階から早く抜け出て、大きな可能性の実現に向けて踏み出す必要がある。そうすれば、本来の競争力を取り戻すことができるであろう。

日本の銀行がこの痛みを伴う変革を経験する道程をわれわれは見詰めると同時にそこからは学びたい。組織的な動き、いったん決まったことへの系統立った取組みと実行力、繊細さなど日本企業には米国企業にはない強みがある。日本は常に戦略のエクセキューション（遂行）においては偉大であった。われわれ米国金融界の将来もどれだけ完全にエクセキューションできるかにかかっている

### モチベーションが戦略遂行の推進力

アメリカと日本では金融界のおかれている状況が異なる。米銀の多くは、何をしたらいいのだろうかという迷いをもうほとんどもってはいない。勝ち残るための戦略の構築も、そのための環境やインフラの整備も終えている。したがって、バード氏が指摘するように、米銀の残された課題は戦略の遂行のみであり、その際には人のモチベーションが最も重要なのである。

一方、日本ではリテール重視を唱える銀行は増えたが、独自の確固たる戦略を打ち出せているところは数少ない。それ以前に戦略策定の基礎資料となるべき「顧客理解」がないのが現状である。これまで規制に守られリテール顧客を軽視してきた「つけ」が回ってきているのである。

米銀は1990年代前半から顧客を理解するためのデータベース構築に多大な投資を行なった。顧客の声を吸い上げ戦略に生かす仕組みもつくり上げた。そして、スピードを重視するあまり顧客を軽視した合併・統合のほとんどが失敗に終わるという「痛み」も同時に経験した。米銀は徹底的に自分達の顧客を理解することの重要性を痛いほど認識したうえで、顧客に受け入れられるための独自の戦略を立て、いまはその戦略の遂行中なのである。

したがって、いま邦銀にもっとも必要なのは「顧客を理解する」というビジネスの原点に立ち帰ることである。リテール顧客が競合他行と比べ自行の何を評価してくれているのか。どこに不満を抱いているのか。どうすればロイヤルティを高めてくれるのか。こういった基礎資料なしに戦略を立て、突っ走るほど危険なことはない。戦略の遂行にフォーカスを移すのはもう少し後でよからう。

「金融リテール戦略～カスタマー・セントリックへの道」

連載第1回 金融先進国アメリカからみた邦銀の姿(週刊金融財政事情 1999.10.4)を加筆・修正

## これからの時代の人的資産管理

### <3> これからの時代のリーダーシップ

「日本の銀行の最大の問題は、リーダーシップの欠如である」と、ウェルズ・ファーゴ銀行執行副社長のアナット・バード氏は述べている。リテール・バンキングにおいて最も重要なリソースである「人」を「自ら先頭に立って引っ張っていけるリーダーシップが日本ではまだ弱い」というのである。では、具体的にどのようなリーダーシップを発揮できれば、“勝ち組”に入れるのであろうか。氏のコラムとインタビューを通じ「これからの時代のリーダーシップ」のあり方を模索する。

#### 「業績向上のカギは、リーダーシップと信頼」(アメリカン・バンカー 1999.5.10)

最近、「カスタマー・セントリック」の企業が成功している。そこでは、リーダー自身が顧客を訪問し、話をすることに時間を割き顧客を理解する努力をしている。彼らは同時に、顧客接点である従業員と対話する時間も作り、模範を示すことによりリーダーシップを発揮し、何がうまくいき何を变える必要があるかについて現場の意見をよく聞いている。

企業が大きくなったとしても、リーダーは常にすべての従業員からみえるところにおいて、勇気づけ、見守り、サポートすることの必要性を忘れてはならない。時間がないというのは言い訳に過ぎない。やるべきことにきっちり優先順位をつけ絞り込むことにより、リーダーの役割を果たすことは可能である。

従業員との間に信頼関係をつくり上げる必要もある。相互信頼があって初めて従業員が現状に疑問をもつことやリスクをとることを奨励でき、そしてそれが独創性につながり、従業員も組織も変わっていくことができるのである。独創性、革新性、権限委譲、献身的な従業員、高いサービスレベル、度胸、リスクテイクなど、その他の要素は「リーダーシップ」と「信頼」さえあれば、自然についてくるであろう。リーダーにとって最も重要なのはこの二点なのである。

バード氏は、執行副社長として銀行全体の経営戦略企画を担当する一方、北カリフォルニア地区のリテール部門の陣頭指揮も行い、上記の理念を実践している。バード氏にリーダーとしての仕事ぶりを聞いてみよう。

**単刀直入に伺います。日本の金融機関にはリーダーシップが欠けているとお考えになったようですが、どうしてそう思われたのですか**

訪日した際、何人もの邦銀の方とお話しする機会がありましたが、皆さんがこぞって「リテールで新しいことをやろうとしたとき上を説得するのが大変だ」とおっしゃっていたからです。邦銀の経営陣の方々は、トップセールスのような目的で大企業の幹部と会うこと

はあっても、支店の窓口に来る普通の顧客と直接話をする時間をとっていないのではないかと感じています。同じように、支店長を集めた会議は定期的に関いても、窓口のテラーと話す機会などほとんどないのではないのでしょうか。顧客の求めていることを理解し、従業員との間に信頼関係が確立されていれば「上を説得できない」などというフラストレーションを下の人達を感じるはずはないと思います。

**では、バードさんご自身は、従業員へのコミットメントとしてどういうことをされていますか**

私は着任してすぐ、傘下の従業員に非常に高い目標数値を与えました。前年比何パーセント増という目標ではなく、これまでの業績を無視しマーケットの可能性のみから判断したゴールを与えたのです。この「背伸びした」目標を達成してもらうためには、なぜその目標が達成可能であると私が考えているかということと同時に、私が彼らを信頼していることをきちんと伝えわかってもらう必要がありました。

まず、お互いの声がよく届くようにマネジメントの階層を減らしました。私からテラーまでの間には、多くても三つの階層しかありません。同時に、従業員と直接対話することに取り組みました。ふだんは電子メールを活用しています。従業員からのメールには必ず12時間以内に返事をするを約束しました。毎日200通近いメールが届きます。帰宅して子供達との時間を過ごした後、深夜に返事を書いていることもよくありますが、この12時間という約束は必ず守るようにしています。

また、従業員を数人ずつのグループに分け、四半期に一度は必ず、全員と直接話をする機会を設けています。年二回、すべての従業員に対し、日ごろ業務を行うにあたって障害となっているもののリストを出すように頼んでいます。そして、この障害がどう処理されたかについて、必ず書面で返事をしています。従業員一人一人が気にしていることを経営陣が理解し、解決の努力をしていることを示すことで、お互いの信頼が高まると思っていますからです。

たとえ「小さな勝利」であったとしても、従業員がよくやったという事実をできるだけ認知してあげようと思っています。私のところには、毎日、傘下全支店の従業員別のセールスレポートがファクシミリで届きます。よくやった人達をみつければ、その旨のコメントを書いて送り返しています。年に二回の表彰パーティでは、業績優秀者（約350人程度）を私の自宅へ招待し、手料理を振る舞っています。何カ月も前から週末ごとに料理をつくり、いろんな人達のところに宅配便で送り、パーティーの日まで冷凍庫に入れてもらっています。これは私の趣味が料理なのと子供達が手伝ってくれるので成り立っているのですが。

**顧客へのコミットメントとしてはどういうことをされていますか**

組織としては定期的にフォーカス・グループ・インタビューを行い、顧客の声を聞く仕組みをつくっていますが、私自身が個人的に心がけていることもいくつかあります。まず、支店を訪問したときは、従業員と話をすると同時に、時間の許す限りロビーに出て、顧客

と直接話をする機会もつくるようにしています。たまには、窓口で運用商品やローンなどのセールスを行っています。これには私自身のセールススキルが錆びつかないようにという思いも入っているのです。また、顧客からの苦情の電話を直接受けることもあります。クレームほど、現場で何がうまくいっていないかを物語っているものはありませんから。

顧客を大事にし、顧客接点である従業員も大事にする。バード氏が行っていることは何も目新しいことではない。バード氏が偉大なのは、それを徹底的に実践し結果を出しているところである。

「金融リテール戦略～カスタマー・セントリックへの道」

連載 第4回 これからの時代のリーダーシップ (週刊金融財政事情 1999.10.25)を加筆・修正

## これからの時代の人的資産管理

### <4> セールス・カルチャーの構築

ストックで長らく生きてきた銀行が、いまカルチャーの変革を求められている。これまで重視されてこなかったリテール顧客に対するセールス・カルチャーをいかに構築するか、これこそがいまの銀行に求められている「変革」である。しかし、歴史の長い企業にとって変革は常に困難な問題である。素晴らしいビジョンやシステムがあっても、顧客と直接相対する従業員が実行しなければ意味はない。

#### セールス・カルチャーをいかに構築するか

これまで銀行はリテール分野を必ずしも重要視してこなかったし、銀行員は融資審査スキルより、個人顧客に対するセールス・スキルを磨くよう教育されてきたわけではない。しかし、いまや他のリテール産業と同様、セールス・カルチャーは銀行員に不可欠な能力となった。

いったん戦略が定まれば、日本の銀行は実行力において優れていると常にいわれてきた。しかし、優秀な行員も金融をとりまく環境変化のなかで、モチベーションが揺らぎつつある。従業員を動かすセールス・カルチャーはどのように構築されるのであろうか。銀行員は権限を委譲することにも、されることにも慣れていない。

ノーウェストとの合併後数ヶ月で北カリフォルニア地区のセールスアクティビティ196%増、収益263%増という驚くべき実績をあげたウェルズ・ファーゴの陣頭指揮をしているバード氏に、セールス・カルチャーの構築とは何か、そしてどのような組織や人材育成が必要なのか語ってもらった。

#### ハイタッチのノーウェストとハイテクのウェルズ・ファーゴの統合で困難はありますか

ウェルズ・ファーゴはカリフォルニアで非常に大きな物理的ディストリビューションをもっていました。そこにノーウェストのクロスセル・ハイタッチ戦略を埋め込み、顧客とのリレーションシップを構築することで業績が飛躍的に改善しました。困難はあまりありませんでした。ウェルズ・ファーゴは以前ファースト・インターステートを敵対買収したとき、多くの従業員や顧客を失っており、ハイタッチなカルチャーや変化を歓迎する下地があったのです。

#### 日々のセールス・カルチャーの構築のためにどのようなことをしていますか

セールス・カルチャー構築には完全で目に見えるシニアマネジメントのコミットメントが不可欠です。もう一つは業績を毎日測定し公表することです。測定のないセールス・マネジメントは得点を数えないバスケットの試合のようなものです。

### 具体的にどのような業績を測定していますか

毎日三つの測定をし、全従業員に伝えます。

- 各従業員の日当りの収益...簡単に売れるものではなく、高収益商品を売らなければ意味がないことを従業員に意識させます。
- 各従業員の日当りの売上げ...コスト削減には限りがあります。本当に継続的に成長するためにはやはり売上げをあげることを目的としなければなりません。
- 各従業員の日当りのクロスセル...顧客との関係を深めることが重要です。

### 従業員の業績評価はどのようにしていますか

二種類の指標を見ています。リーディング・インディケーター（先行指標）としてセールスにつながるテレマーケティングや顧客とのセールストーク。ラギング・インディケーター（実績指標）として結果である収益です。

また、担当業務によって異なる指標があります。セールス担当者、支店長、マーケットの責任者は、収益、売上げ、クロスセル、預金残高増加、ローン残高増加、一日当りの他のビジネスへの紹介数。テラーは紹介の数、紹介したもののうちビジネスにつながった割合。マネジャーは担当市場や地域の収益性をみます。

個人とチームのバランスにも考慮しており、それによってマネジメントレベルでのチームワーク強化が図れます。マネジメントの仕事とは、売るべき商品売るために日々どのような活動が必要かについて教えることです。

短期的収益・長期的収益のバランスをとるため、マーケットごとに最も「生涯」価値が高い顧客のリテンション率を毎月レポートし、その増減を評価に取り入れています。

### 金銭的なインセンティブを与えるのですか

インセンティブは重要です。成功したら見返りがある、昇進する、報酬が上がる、失敗したら首になる可能性もあることを従業員にははっきり伝えてしています。これまでの経験でわかったのは、成績が良くても悪くてもなんの変わりがないより、従業員は業績に基づいて扱われるほうが幸せだと感じるということです。

しかし合併後のウェルズ・ファーゴの業績は金銭インセンティブなしで達成したものです。従業員はお金以外のものを得ています。われわれの基本価値観は楽しむことです。人の夢をかなえるための仕事として、チームメンバーが楽しむことが重要なのです。

### 従業員が仕事を楽しむためには何が必要でしょうか

もともとすべての人がセールスに向いているわけではありません。適切な仕事を適切な人にみつけてあげることも重要になります。ディズニーランドには何千人もの従業員がいますが誰もがにこにこ笑っています。マネジメントやトレーニングだけでそのようなことは可能ではありません。ディズニーではリクルートに際し、他の人に気遣いができる人か、笑うことが好きな人かというもとの性質をみて雇います。銀行も同じです。ディズニーと同じ人材会社を利用して、創造的な人材を集めるための広告、応募者へのアンケート

等も行っています。柔軟で枠にとらわれない考え方ができる人材を採用しようとしています。

**従業員のモチベーションを上げるどのような仕組みをもっていますか**

すべての従業員が能動的に、自分が会社のオーナーだと考えて動くことが理想的です。そのためすべての従業員が一定レベルになれば自社株を 200 株取得できます。同時に支店・部門の独立採算の考え方を徹底しています。

**では、セールス・カルチャー構築で最も重要なことはなんですか**

従業員を信じる、従業員自身に自らの可能性・潜在力を信じさせることです。

バード氏は常に従業員の潜在力を引き出すということに情熱をもっている。セールス・カルチャーとは顧客に相對する従業員が担うものだ。彼らが最大限の能力を發揮できるようにするのがマネジメントの仕事である。

日本企業はこれまでも人を育てる文化はもっていた。従業員を信頼し、彼らにトップと同じ最高の情報を与え、権限を委譲し、本当に顧客のためになる意義のある仕事をしているという充実感を取り戻すことがまず必要であろう。

「金融リテール戦略～カスタマー・セントリックへの道」

連載 第 6 回 セールス・カルチャーの構築 (週刊金融財政事情 1999.11.15)を加筆・修正

## これからの時代の人的資産管理

### <5> 楽しくなければ仕事じゃない

バブル崩壊と銀行に対する批判の高まり、リストラの徹底、そして再編と、金融機関を取り巻く環境は厳しさを増している。そうしたなか、金融界の人々は、「働く」ということをどのようにとらえているのだろうか。2000年5月われわれはウェルズ・ファースト銀行執行副社長アナット・バード氏の自宅に5日間滞在し、彼女と行動をともにしながら密着取材を行った。大型合併後の新生ウェルズ・ファースト。そこで目の当りにしたバード氏以下、本部、現場の各部門、階層の人々の仕事ぶりを紹介しよう。

#### ある月曜日の朝

5月8日月曜日の朝、われわれはサクラメントにあるバード氏の自宅の仕事場で電話のスピーカーの声に聞き入っていた。彼女と配下のマーケティング・プレジデントが行う定例の電話会議である。

7時半のスタートと同時に参加者はそれぞれの自宅やオフィスから次々と電話会議専用の番号にアクセスしてくる。そのたびに「ピッ」と短い発信音がする。バード氏は「昨日の母の日はどうだった」など、メンバーと簡単な挨拶を交わしている。

会議が始まってしばらくするとくるりと後ろにあるPCに向きを変え、なにやらキーを叩き始めた。よくみるとその会議の議事録である。会議のところどころでコメントをはさみ、またPCに向かう。同時にメールを開いて返信を打ち始めている。

8時になると三男のポールが学校に出かける。玄関のドアのところまで行って二言三言話をし、キスをして「行ってらっしゃい」と手を振る。席に戻るとふたたび、コメント、議事録、メールにとりかかる。

8時15分は別の二人の子供の登校時間だ。二人は彼女が声をかけてくれるのを玄関で待っている。彼女の職場が玄関に入ってすぐのホールにあるのは子供達のためなのだろう。ちなみにバード氏には六人の子供がいる。まだ学校に通っている四人の子供たちの朝食とお弁当は“主夫”である彼女の夫がつくる。会議は約一時間で終わり、議事録は即座にメールで送られた。

続けて今週の金利を決定するための別の電話会議が始まる。議事が順調にすべり出すと今度はキッチンにいて朝食をもってきた。私と目が合うと「この会議はとても退屈だから、あなたもなにか取ってきて食べなさい」とにっこりした。この一時間の会議の間に彼女は溜まったメールを読み、何通かのメールを出し、別の電話で翌週のランチ・ミーティングのアポを入れ、どこかからきた手紙への返信を書き終えていた。朝一番の会議よりは少ないにしても、会議途中で何度かコメントを入れながらである。

その朝三つ目の、合併に伴うシステム統合に関する会議が終わるころには、着替えて出かける準備も済ませてしまっていた。11時前に三つの定例電話会議が終わったばかりなのに、これから自宅近くのレストランで昼食を兼ねたミーティングに出かけるという。

### 本当に合理的であるということ

バード氏の仕事はすべてこんな調子で進められている。翌日、オフィスで秘書にボス（バード氏）とどのくらいの頻度で会うのかと聞くと、『週に一回か二回。』という答えだった。

バード氏は北カリフォルニア地区全域を統括している。三ヶ月に一度はかならず全従業員から生の声を聞くことにしており、遠方に出張して何日も家を空けることも多い。だが、普段の仕事で自分が物理的にオフィスにいななければならない理由はどこにもない。仕事がきちんと回る体制はすでに作り上げてある。集まるときは、メンバーが集まりやすい場所と方法をメンバー内で決めればよい。それは相手が頭取であっても同じことである。

同じ週の水曜日に CEO から、「ある重要で微妙な問題」について電話が入った際もバード氏は自宅にいた。二人は数十分話し合い、対応策をその場で決定してしまった。電話やメール、インターネットなどツールをうまく取り入れて、ライフスタイルに合わせて仕事をすることを、バード氏は自ら実践し、上司も部下もそれを受け入れている。

### これからの働きかた

これは単に IT が発達し、事業エリアが広大なアメリカならではの光景ではない。自宅勤務など、個々人のライフスタイルに合わせた仕事のやり方を最も積極的に取り入れてきた IT 業界でさえ、まだこのような実践例は多くない。

われわれが帰国してからしばらくして、コンピューター業界のあるトップベンダーが、アメリカ本社での会議の席上、これからの女性の仕事のあり方としてバード氏のことを引合いに出したという話を聞いた。日本同様、保守的なアメリカの銀行界で、システムベンダーが参考にするほどのカルチャー変革を可能にしたのは、『従業員が最大の資産』というバード氏の信念のなせる業といっても過言ではない。

これはウェルズ・ファーゴに限らないが、個人顧客を対象とするサービス産業であるリテールバンキング分野では、女性が要職に就くケースは非常に多い。女性の管理職が片手で数えられるほどしかない邦銀の現状とは対照的である。アメリカの女性は、家事や育児の問題をどう解決しているのだろうか。

バード氏は自分自身がそうであるように、部下に対しても仕事のために趣味や家族や子供をあきらめることを強いない。彼女は従業員の潜在能力を信じ、能力を引き出す必要を常に説いている。年齢、性別にかかわらず従業員が働きやすい環境を整えるのは、そのための必要最低条件だと考えているのである。

実際、カリフォルニア州全体を統括するバード氏の上司や、インスタブランチ責任者や、人事担当部長も女性であり、部下にはテラーから出発しマーケット・プレジデント（日本の母店長に近い役職、数十カ店の統括者）になった女性が何人もいる。また、24 歳の支店長もいれば、32 歳で数カ店を統括している男性もいる。

### 仕事を楽しもう

「楽しんで仕事をする、楽しくなければ仕事ではない」というバード氏の思想を象徴す

るのが四半期ごとにバード氏の自宅で行われる業績表彰パーティだ。成績優秀者 350 人が招待される。仮装あり歌あり踊りありの一大イベント。踊るのは重役達、料理はすべてバード氏が自分でつくる。そのため、ガレージには業務用の大型冷凍庫、冷蔵庫が並んでいる。

われわれが行ったときには、7月のパーティに向けて、そのうちの一つがほぼいっぱいになっていた。あるときなど、われわれはアップルドームケーキなるもののためにりんごの皮を剥きながらインタビューをしたこともある。

「金融リテール戦略～カスタマー・セントリックへの道」

連載 第 20 回 楽しくなければ仕事じゃない (週刊金融財政事情 2000.6.19)を加筆・修正