

#009 スーパースターへの第一歩  
[アナット・バード / 2001.3.12]

今回はWEBマガジン「カスタマーセントリック」の皆様へお知らせしたいことがあります。

私は、このたびウエルズ・ファーゴの執行副社長を退職し、3月1日付で California Community Bancshares という金融機関の CEO になりました。California Community Bancshares はカリフォルニアの非常に魅力的な市場をテリトリーとする4つのコミュニティバンクから成り立っており、規模は非常に小さいですが成長性の高い金融機関です。それらの4つのコミュニティバンクは不良債権が少なく、強固な顧客基盤を保有し、従業員の結束力も固いのですが、1世帯当たりの取引数といった具体的な数字を全米の平均と比較してみると、顧客も従業員も企業が保有する資産として十分に生かされていないのが実情です。

私がこの金融機関の経営を引き受けたのは、非常に大きなチャンスと潜在的な可能性を秘めており、適確な組織運営とセールス・マネジメントを行えば、この金融機関が「スーパースター」になれるかもしれないと考えたからです。

何事も始めが肝心ですが、今回は、頭取（CEO）就任後の最初の100日に私が実行しようとしていることを皆さんにお話したいと思います。

### 1. マネジメントチームと一緒に戦略的な方向性 / ミッション / ビジョンを決めること

ここでマネジメントチームと呼んでいるのは、支店長あるいはミドルマネジメントも含めたすべての管理職です。（約70人）。まずトップ50人の役員・管理職にアンケートを行い

- ・ 現在抱えている課題は何か
- ・ それを解決するために障害となっていることは何か
- ・ 株主、企業（従業員）、顧客の利益のために何を実行しなければならないか

といった質問に答えてもらいます。それらを整理したうえでマネジメントチームと議論し、最終的にミッション・ステートメントと戦略的なゴールを決定します。この作業は1ヶ月以内に終える予定です。その後個別のゴールについて担当役員がアサインされ、実際のアクションレベルにまで落としこんだプロジェクトプランが策定されていきます。

## 2. 一見困難で大胆な目標を設定すること

財務担当との作業によって、すべてのビジネス・ユニットに対し利益、売上やその他の指標について「無理め」のゴールを決めます。たとえば、ホーム・エクイティ・ローンを前年比3倍にするとか、純利益を前年比80%伸ばすなど、不可能ではない範囲でかなり思いきった数字を設定することが必要だと考えています。それによってまず従来の延長上では達成するのが不可能だという緊張感を持たせ、新しいプロセスを作り出す必要性を訴えます。これまでのやり方を変えるわけですから摩擦や反発があるのは当然ですが、大きく飛躍するためには避けて通れない道だと納得させなければなりません。

それに加え、ビジネスを推進していくうえでの明確な方針を設定し、すべての役員・従業員が適確な判断・意思決定をできるようにしていきたいと思います。たとえば、投資判断をする場合には必ず何年で回収できるかを明確にしなければならない、という（一見当たり前のようですが）ビジネスルールを設定しておけば、たとえば、ある支店長がATMの台数増を検討する際に、単に「お客さまの利便性に寄与するから」などという曖昧な理由ではなく、年で採算をとるために今年1年でどれだけの新規口座を獲得しなければならないかを考えるようになるでしょう。

## 3. 徹底したコミュニケーション

私は最初の3ヶ月ですべての従業員に会って我々のビジョンと戦略的な方向性を直接語りかけるつもりです。間接的ではなくトップが直に伝え従業員の意見に耳を傾けることが重要なのです。もちろんコミュニケーションは最初の3ヶ月だけの問題ではなく、継続的に機会を作っていかなければなりません。支店長やマネージャーとのミーティングだけでなく、我々はタウンホールミーティングと呼んでますが、少し広い会場を借りて仕事が終わった後にピザと飲み物を出してみんなで気軽におしゃべりするといった「場」もマネジメント層と一般の行員との心理的な距離を縮めるために大事な機会となります。

## 4. レポートの仕組みを構築

現在は顧客別、商品別の収益性、日次のセールスレポート、各ビジネスラインの収益性など重要なデータを十分に収集することができません。まずはセールスの日次のレポートができる仕組みを早急に作りあげ、マネジメントチームがそれに基づいて実際の判断・指示ができるような形にしていきたいと考えています。

効果的なレポーティングの仕組みは単にコンピュータ・システムを整備すればいいというわけではありません。いかにタイムリーに情報を収集し迅速に行動に移そうとするかという「意識」の問題でもあるのです。たとえば、私はウエルズ・ファーゴの地域担当頭取をしていたころ、1日に3回（11:00 / 14:00 / 17:00）セールス実績やその他の報告を受けるようにしていました。

なぜこんなに頻繁に行うかという、問題が発生したらすぐに対応できるからです。いくら美しいフォーマットの報告書であっても実績を把握するのが1ヶ月に1回では、時間が無駄に過ぎてしまいます。

## 5. 表彰 ( Recognition )・報酬 ( Incentive ) 制度

従業員のモチベーションを高めるためには効果的な表彰 ( Recognition )・報酬 ( Incentive ) 制度が欠かせません。全社的なプログラム作りを最優先で手がけていきます。ただし、ここで気をつけなければならないのは、我々経営陣が「良かれ」と思って提供するものが必ずしも従業員にとってそう感じるものではない、ということです。何が「会社が自分の働きに報いてくれている」と従業員が思えるかは、従業員の考え方を理解することが必要です。(まさに「カスタマーセントリック」の視点です。) また、「金銭的なインセンティブ」というと、直接セールスを行う従業員(バンカー)だけを対象としたコミッションのように思われますが、テラーやコールセンターのオペレーターなど顧客と接点を持つすべての従業員を対象とします。サービスレベルの高さは満足度向上やロイヤルティの形成につながりますし、顧客と日々コンタクトをしている彼らがバンカーに顧客を紹介 ( Referral ) することが最もセールスに結びつく確率が高いからです。

## 6. その他

- 強いセールチームを作り上げるためのトレーニング・プログラム策定
- ローン審査のプロセスをスピード、責任体制、柔軟性、リスク管理などの点から抜本的に見直すこと
- コミュニケーションの活性化を目的とした組織改編(フラット化)

などのテーマがあります。

詳細な部分についてお話できないこともありますが、California Community Bancshares をスーパースターに育てる私のチャレンジについては、このWEBマガジンで皆さんに継続的にご報告していきたいと思っています。