

0 1 0 顧客と接する従業員の生産性向上

[戸谷圭子 / 2001.3.19]

0 0 2、# 0 0 6に引き続き、# 0 0 1 でバード氏の提示した激動の金融業界で生き残るための5つのポイントに対しマーケティングの観点から解説を試みたい。

自行にとって価値の高い顧客を見極め、強固なリレーションシップを確立する
効率的な商品開発を行うために顧客のニーズを「深く」知る
セールス担当者・顧客サービス担当者の生産性を最大限に高める
ディストリビューション・ネットワークを最適化する努力を怠らない
経営の俊敏性を確立する

0 0 2 では、 - 1 限られた経営資源を効率的に配分するため、自行にとって最も価値の高い顧客を見分けてフォーカスするということが、# 0 0 6 では、 - 2 それらの顧客と強固なリレーションシップを確立するという点について述べた。 の効率的な商品開発を行うために顧客のニーズを「深く」知る、については非常に大きな課題であるので、次回以降に譲り、今回は、 セールス担当者・顧客サービス担当者の生産性を最大限に高める 、をテーマとしたい。

サービス業における従業員と顧客の協同

サービス産業では、サービス提供過程における顧客の参加が必須となる。顧客は、美容院に行けば美容師に髪の長さや色や形の好みを伝える。病院では、医師に自分の症状を説明することにより、医師の診察を受けることに協力する。金融サービスも同様である。顧客が ATM を操作する、伝票を書き込むなどの行為を行うことは、従業員の作業を代替するとも言えるし、どのようなリスク・リターンの運用をしたいのかを説明して従業員と一緒に商品を選ぶ過程に参加することもある。サービスの生成プロセスで顧客は従業員と協同するのである。サービス産業にとって、従業員の生産性を語る際、この顧客参加を無視して考えることはできない。顧客との関係はサービスに従事する従業員の生産性のカギとなる。

ロイヤルティ・プロフィット・チェーン

以前から従業員の満足と顧客満足に関連があることは指摘されてきた。従業員が満足し企業にロイヤルティを持てばサービスの質が向上し、顧客は従業員から価値あるサービスを受けることにより満足しその企業に対してロイヤルティを持つ。その結果、顧客のリテンションが上がり、購買が増え、収益増につながる。収益が増えれば従業員への報酬も増え、従業員の満足度とロイヤルティは更に上がるというものだ。Heskett らが提唱しているこの収益連鎖（ロイヤルティ・プロフィット・チェーン）は、ディズニーやリッツ・カールトン・ホテル、サウスウエスト航空など多くの優良企業で実証されている。ロイヤルティ・プロフィット・チェーンで重要なのは、その連鎖の基点には従業員が顧客を満足させるための、「実力を発揮できる状況」が必須であるということである。そうした状況を作り出すためのポイントは、(A) 顧客とのコミュニケーション教育、(B) 顧客のために何をするかを定める権限、(C) 顧客情報を提供するシステムや顧客と接することに十分な時間を割くための環境整備、といった会社からのサポート、(D) 結果に対する評価と報酬、の4点である。

(A) 顧客とのコミュニケーション教育

現場従業員が顧客を満足させるためには、そもそもそのような意図を持った人材の採用が必要であることは言うまでもない。そして、顧客がどうすれば満足するのかを知る能力、顧客とコミュニケーションできる能力が必要である。優秀な従業員なら既に持っている能力だが、大多数の従業員には教育も必要である。実践で優秀な従業員も、必ずしも自分が行っていることを他人にうまく説明できるわけではない。顧客がサービスの中で重視する要素はひとりひとり異なるし、同じ顧客でも状況が違えば違ってくる。ある種の顧客グループとのコミュニケーションは得意だが、別のグループは不得意だという従業員もいるだろう。どのように顧客を見分けて、ニーズに合った適切な対応を行うのか、その知識を社内でも共有するためには、消費者行動の理論に基づいて消費者の金融行動を分析する専門家が、現場従業員と一緒にその知識を体系化する必要がある。

(B) 顧客のために何をするかを定める権限

従業員が顧客の望みをわかっているにもかかわらず、そのサービスを提供する権限をもっていなければプロフィット・チェーンは機能しない。金融機関の場合、詳細な事務規定のもとで現場担当者の裁量の余地は極端に小さいのが一般的である。支店の窓口の行員も、電話のオペレーターも、些細なことでも通常と異なることが起こると上司に聞きに行き、その間顧客は延々と待たされ電話をたらい回しにされるのだ。これは顧客だけではなく、従業員の会

社への不信と不満を引き起こす。「お客様を大切に」と言われているのに、顧客のためになることをしようとしたら、社内で自分の評価が下がる可能性があるのだ。そのような状況では顧客の立場に立って考えるどころか、自分でものを考える習慣がなくなる。ある都市銀行では顧客に名前を聞かれた従業員が自分の名前を名乗っていいかどうかを上司に聞きに行く（#004参照）というような事態まで生じている。どこまでが裁量の範囲で、それはなぜかを明確にする必要がある。判断の自由は責任感を生み、能力を引き出すものだ。

(C) 会社からのサポート

従業員が顧客を満足させようとするとき、従業員をサポートするシステムは必須である。例えばサービス提供プロセスにおいて、現場の担当者が社内向けの書類を作るような時間を徹底的に減らし、顧客とのコミュニケーションに十分な時間を使える体制にデザインをし直す必要がある。顧客と従業員の接触ポイントである店舗のレイアウトや、顧客と機械との接触ポイントである電子チャネルの快適性を確保するなど、外部環境を整える必要もある。十分な品揃えでセールス担当者をサポートするのも本部の仕事である。情報システムも（流行の CRM も）顧客情報を現場担当者がすぐに得られるというサポートシステムの一つといえる。だが、ほとんどの邦銀の場合、CRM システムには現場担当者が本当に欲しい情報はない。それは (A) で述べたように顧客の本当のニーズをどのように見分けるのかという肝心の部分を知る努力を怠ったための致命的な欠陥ともいえる。このままでは、高価な CRM システムも、従業員にとっては何にどう使ってよいかわからない大量のデータが格納された、単なる電子的な備忘録以上のものではないのだ。システムの外側に費用をかけるのではなく、何が現場と顧客に有用なサポートかを最優先することが必要だ。

(D) 結果に対する評価と報酬

従業員が顧客に価値のあるサービスを提供したら、適正な評価と報酬を受けられるようにしなければならない。それは経済的なものだけを意味するものではない。例えばバード氏は、ウェルズ・ファーゴ銀行時代 4 半期毎に優秀な従業員を自宅に呼んで手料理を振舞っていたが、栗田と私が同行を訪問し多数の従業員にインタビューした際には、全員から「バードさんのパーティーを知っているか？」と聞かれた。その場に呼ばれることが従業員にとってひとつのステータスであり、金銭以上に大きな価値であったのだ。もちろん、ウェルズ・ファーゴには金銭的な報酬体系もある。先行指標としてセールスに繋がる電話やセールストーク、実績指標としては結果としての収益、その他担当業務によって残高・取扱い高・クロスセル数など、詳細な基準が決められている。ここで注意を要するのは、

実績の測定と評価・報酬の決め方は、各企業によって異なるということである。顧客にとっての重要性、従業員のコントロール可能な範囲、実績データの収集可能性、それら企業独自の要因を考慮した上で慎重に決められるべきものである。バード氏も、このたびCEOに就任したカリフォルニア・コミュニティ・バンクシェアズでは、新たな評価・報酬の尺度を作ることをまずやるべきことのひとつに挙げている。(# 0 0 9 参照)

トップが生産性の向上を目標に掲げても、セールス担当者には顧客に適切なサービスをするための時間も手段も動機もないというのでは何も変わらない。生産性を最大限に高めるとは、従業員が持つ可能性を最大限に引き出す状況を生み出すことでもある。