

## # 0 1 8 最前線から生の情報を得るには

[アナット・バード / 2001.5.16]

たとえ CEO と言えども、新しい組織の一員としてチームに溶け込むには最初の数ヶ月間は多大な労力を要するものである。私の場合は、このカリフォルニア・コミュニティ・バンクシェアズ（CCB）傘下の金融機関を根本から変革しようと考えているので、なおさら最初が肝心であり、使うエネルギーも並大抵のものではない。変革にはチーム全員の支持と理解が不可欠であるが、そのためには徹底したコミュニケーションが必要となる。CEO 就任後の最初のゴールは、従業員たちとの対話の場を通じて、「地位」ではなく私という人間に対する賛同と尊敬を得ることであった。

最初の 30 日間のほとんどは「聞くこと」に費やされた。チーム全員のことを知り、彼らが何を求めているかを聞くことなしに、成功への道は開けない。金融機関の戦略や個々の施策がうまくいっているのか、うまくいっていないのなら何が原因なのか、それらを最も肌で感じるができるのは顧客と接点をもつ現場の従業員たちである。彼らは自分たちがやっていることが、顧客ニーズに効果的に応えているかどうかを最初に見極める判断することができるし、何が障害となっているかも身をもって感じているはずである。

問題はこうしたらそのような重要かつ深い情報をオブラートに包まず、そしてフィルターにかけず提供してもらえるか、であるが、私が高のために心がけていることは次の 3 つである。

**1. お互い人間として理解しあい信頼しあう関係をつくること**

この 2 ヶ月あまり、部課長や支店長クラスとのミーティングでも、テラーやバンカーを集めたピザ・パーティーのようなタウンホールミーティングであっても、まずお互い自分がどんな人間なのか、という話からはじめた。私も、私がどんな人間であるかを話し、両親の話や夫・子供の話をし、子供一人につき 100 回、6 人いるので合計毎日 600 回の「歯ぎしり」をしているという話をし、一日最低 100 グラム食べずにはいられないチョコレート中毒であることも話した。時には子供たちも連れて行き、彼らとの話を通じて私という人間をよく知ってもらおうよう努力した。また反対に従業員に対しても、どんな趣味があって、何に関心を持ち、将来の夢は何か、いまだどんな悩みを抱えているのか、そんな話をしてもらいお互いに理解を深めていった。こうして、CEO（頭取）、テラーといったポジションの違いを超えてお互いを「近い」存在として認識することが本当の意味でコミュニケ

ーションを活性化するための土台になるのである。

## 2. 聞かれた質問にはその場ですべて答えること

数十人単位でのミーティングでは、なかなか率直な質問が出ないこともあるので予め質問事項を紙に書いてもらい集めておくようにしているのだが、中には答えにくいものや、ひとことでは言えないものなどもある。しかし、だからと言って質問を無視したり玉虫色の回答でお茶を濁したりしては、おそらく2度と質問をしようと思わないだろうし、何か問題があってもそれをきちんと伝えてアドバイスを求めようと思わなくなるだろう。完璧な答えでなくても、とにかくその場で率直に回答することが重要である。

## 3. 頻繁にフィードバックを行うこと

従業員たちから提起された問題をどの程度重要あるいは優先度の高いものと認識したのか、またそれらを解決するためにどんなアクションをとろうと考えているのか、を事ある毎にコミュニケーションしていくのである。特別フォーマルな形式をとる必要はない。以前と違い電子メールという便利なツールがあるおかげで発信しようと思えばいくらでもできる。自分を「話し甲斐のある人間」と思ってもらえばシメたものである。また、こうしたフィードバックを積み重ねることによって、従業員たちは、自分たちが会社の経営に重要な役割を担っているのだという参画意識を強く持ち、モチベーションを高めていくことになる。

\* \* \* \* \*

バード氏の「姿勢」についてみなさんはどう思われたでしょうか。「ウチの社長（頭取）も見習ってほしい・・・」などと溜息をつくのもいいが、これらは決して CEO や頭取だけに当てはまる話ではない。

カスタマー・セントリックのマーケティングとは、顧客が望んでいることを理解し実現することである。そして、顧客接点となる窓口のテラー、渉外担当者、コールセンターのオペレーターは顧客とのリレーションシップを構築する触媒としての役割だけでなく、「アンテナ」でもある。もちろん本当に顧客が何を考えているかを知るためには科学的な手法を用いて直接聞かなければならないが、どんなチャンスがあるのか、どんなギャップが生じているのか、どんな変化が表れているのか、それらを敏感にキャッチし仮説へと導いてくれるは彼らである。果たしてみなさんは、またみなさんの組織のマーケター達は、顧客接点の最前線から本当の情報を得られているだろうか。

我々のコンサルティングでは、最初のステップとして営業店のテラーや渉外担当者など直接顧客と接している従業員へのヒヤリングが行われることが多い。しかし金融機関によってはそうした「場」を設けるだけで大騒ぎになったりするのである。「支店長や役席に聞くなるともかく、そうした末端の（この言葉自体私は好きではないが）社員／行員から直接話を聞くなんて今までにしたことがない」などと変なケチがついたり、何か裏の意図があるのでは、と勘繰られたりすることさえある。また実際に場が設定できたとしても、ヒヤリングを行う側の本部の人間もどこかよそよそしかったり、変に遜ったり、と深い話を聞き出すには程遠い状況がしばしば見られるのである。

もちろんそうした例ばかりではない。某都市銀行のリテール企画部門にM氏という非常に優秀なマーケターがいる。M氏は自分の銀行を真のマーケティング・カンパニーにするべく日夜奮闘されている方である。

M氏は現場との接触を何よりも大事にしている。「縄張り」意識の強い人事部門や支店統括部門の横槍にもめげず、テラー向けのセールス研修や、支店向けのキャンペーン説明会などを積極的に行っている。しかも単に商品知識や企画内容を伝えるだけではない。その背景にある戦略や、カスタマー・セントリックの思想や、マーケティングに関する自分の考え方を延々と語り、現場の行員たちと議論するのである。何か悩みがあれば相談を受け、できる限りサポートしている。もちろんこうした場に全員が興味を持って参加しているわけではないが、マインドが高い優秀な行員にとってM氏は非常に「近い」存在になる。そうした「理解しあい信頼しあう」関係の中から最前線で何が起きているか、加工されていない「生」の情報をつかみ、仮説の構築そして検証へとつなげているのである。

企業が本当にカスタマー・セントリックな組織に変革するにはトップのコミットメントが不可欠であることは間違いない。しかし、だからと言って何でもトップや経営陣のせいになればよいというわけでもない。その気になればできることはいくらでもあるはずである。マーケティングは能力やスキルの前に携わる人の「姿勢」が問われる仕事なのである。