

0 2 0 小売業界は人材の宝庫

[アナット・バード / 2001.6.13]

リテール金融機関にとって、単なる事務屋から脱却し組織にセールスカルチャーを植え付けることは重要なテーマである。そのためには顧客の視点で物事を考えセールス・マインドとスキルをもった人間を数多く育成、あるいは外部から獲得する必要がある。

スニーカーの販売員

数年前、私がまだ Roosevelt Financial（セントルイスの地域金融機関）の COO（最高執行責任者）をしているとき、息子と一緒に Athlete's Foot（注）にスニーカーを買いに行ったことがある。そのとき私たちは素晴らしい販売員に出会った。名前はマイク・アレクサンダー。彼は、私の好みや実際にどのようにスニーカーを使用するのかを熱心に聞き出し、どれがベストな商品なのかを親身になって選んでくれた。そしてそれだけで終わることなく、スニーカーの愛好家で組織している有名なクラブに私たちの名前を登録してくれたのである。

（注）スポーツシューズの小売チェーン。世界 50 カ国に 700 店舗を展開

私は、彼の顧客セントリックなセールス・アプローチに大きな感銘を受け、後日「あなたのそのスキルを金融機関で活かしてみないか」と転職を打診してみた。彼は最初驚いていたが、私が丁寧に説明すると徐々に興味を示してくれた。

こうしてマイクは Roosevelt Financial に入行し、コールセンターへ配属され電話によるローンのセールスを行うことになった。彼は瞬く間にトップセールスとなり、セントルイスで彼の右に出るものはいないという地位にまで上り詰めたのである。その業績は一人の力で他行の実績をもしのぐほどの驚異的なものであった。私が Norwest（現 Wells Fargo）に移る際に一緒に移籍し、それ以来ずっとミネアポリスのテレホンバンキング部門でスーパーセールスの地位を維持している。

マイクがこのような特別な人物となれたのは、彼自身の才能によるものであり、特別な訓練によるものではない。彼は天性の才能を持っている。つまり、「顧客セントリックな金融商品のセールス」という分野におけるタイガー・ウッズなのだ。まさにワールドクラスの人材であり、彼のような人間こそ、これからのリテール金融機関に必要な人材なのである。

残念ながら、金融業界の人間は狭い視野でしか考えておらず、銀行員（金融機関の社員）をセールス・マインドとスキルをもった人材に育成するより、生まれながらの「セールス人間」を銀行員（金融機関の社員）することの方が、より近道であるということが理解できないのが実情である。マイクのケースでさえ、彼に打診した後に面接をするよう私から直接指示したにも拘らず、当時の銀行の人事担当者は「金融業界での業務経験がない」ことを理由に一旦不採用にしてしまったのである。セールス・カルチャーへの変革はリテール金融機関にとって共通の課題であるが、思うように進んでいないところが大半である。その理由のひとつは、人材の採用方法にあると言える。金融業務の経験が重視され、カスタマー・セントリックなセールスを行うために必要とされるスペックをもった人材を獲得する体制になっていないのだ。

インスタ・ブランチから学んだこと

私が人材の採用に関して考え方を考えるきっかけとなったのは、インスタ・ブランチの成功である。スーパーマーケットやショッピングセンターの中にある所謂インスタ・ブランチは単にロケーションが違うということだけでなく、勤務形態や顧客との接し方もそれまでの店舗とは異なるため、当初「銀行員」たちは戸惑いを隠せなかった。土曜日に営業するだけでも勤務シフトを組むのに苦労するのに、年中無休で日曜日も、となればその不満や推して測るべしである。また、通常の店舗と違いショッピングのついでに立ち寄り比較的時間の余裕がある顧客に対して、どのようにコミュニケーションを図りニーズを聞き出せばよいのか、も分からなかった。

そうしているうちに、我々はインスタ・ブランチで非常に高い業績を上げている行員がいることに気付いた。彼らは根っからの銀行員ではなく、小売業からの転職組であった。モノを売りたいのであれば顧客の都合に合わせるのは当たり前、だから夜でも週末でも働くことに違和感を持たない。特に目的があったり買うモノを決めているわけではない顧客を相手に会話のきっかけを作るのは朝飯前。いかにニーズを探り出しそれらを満たす商品やサービスを提供するか、こそが自分の存在価値だと思っている・・・まさにインスタ・ブランチの環境にぴったりの人材だったのである。そして（もうお気づきとは思いますが）、こうした人々は決してインスタ・ブランチだけに必要なのではない。リテール金融機関がセールス・カルチャーへの変革を図るために欠かせない人材なのである。

金融商品は大きな差別化を図るのが難しく、たとえ違いがあつたとしても一般の消費者には理解されづらい。それではどうやって競合の金融機関と差別化すればよいのだろうか。その答えのひとつは「人」しかも「顧客との接点をもつ行員・社員」である。顧客にとっ

て「銀行」あるいは「会社」とは、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であり、彼らが金融機関のブランドを形成していると言っても過言ではない。そしてこれまでは単に「愛想がいい」「感じがいい」というだけでよかったかもしれないが、本気でセールス・カルチャーを構築しようと思うなら、金融業界で長く育った人間だけでは限界がある。ノードストロームや、ディズニーや、リッツ・カールトンといったエクセレント・サービス企業から有望な人材を発掘してこななければならない。金融知識は憶えれば済むことだが、カスタマーセントリックなマインドとそれを実現するセールス・スキルは一朝一夕では身につかないのである。

カスタマーセントリックのお手本

日米で事情の違いはあるだろうが、日本の金融機関の皆さんも従来の枠組みに囚われることなく、外の世界に目を向けていただきたいと思う。ただし、ひとつ気になることがある。最近日本ではコンビニエンスストアにATMが設置され新たなチャネルとして注目されているようだが、一方で小売業のノウハウを学ぼうとコンビニエンスストアに行員を出向させているところも銀行もあるとか。確かに他業界のことを知ることは悪いことではないが、いま金融業界に求められているような「セールス・カルチャー」は、コンビニのように、大したスキルもないアルバイトがマニュアルに従った対応で顧客と接している世界から決して学べるものでないことは、お分かりであろう。「カスタマーセントリック」のよい手本を見つけるのも「カスタマーセントリック」へ変革のための第一歩かもしれない。