

# 社内における 位置付け高め 個人のキャリア 形成を支援

業種・業態を問わず、顧客接点は重要な役割を担っている。特に、営業や店頭などでの対応いかなるでは、企業価値を左右しかねない。こうした中で、企業における顧客接点の人材教育は大きなウエイトを占めてきていると言えるだろう。そこで働く人たちの能力を最大限に発揮するためには、どのような取り組みが大切なのだろうか。

## 顧客接点の良し悪しは 企業の業績をも左右する

市場の成熟や情報化の進展により、生活者の商品やサービスを選択する目は、ますます厳しさを増している。こうした中で企業には、自社の商品やサービスの顧客にとっての価値を提案していくことが求められている。そこで重要なのが顧客接点だ。

中でも、店頭、コールセンター、営業などの人的接点はますます重要になってきている。例えば、店頭の対応が悪ければ顧客は購買意欲をなくし、コールセンターの対応に不満があれば企業への不信を抱くことになる。顧客接点の良し悪しが企業業績を左右すると言っても過言ではないのである。

また、経験価値マーケティングなどが叫ばれる中で、顧客接点はブランディングの上でも重要な役割を担うと言われている。

現に、米国ジェネシス社が、第三者機関を使って実施したコールセンターに対する消費者意識調査によると、消費者はコールセンターのオペレータを、その企

業の「顔」と判断し、企業や製品についての要素以上に、コールセンターから得られる「サービスの質」に基づいて購入決定を行い、ロイヤルティを高めることがわかった。実際には、半数以上の回答者が、コールセンターの対応が不適切だったという理由で、製品やサービスの購入を止めたことがあると回答している。

つまり、顧客接点の人材教育は企業価値をも左右しかねないのである。

## サービス・スキルの向上とともに ブランドや情報の共有化を促進

では、今回取材した(株)オリエンタルランド、(株)キャメル珈琲、ソラーレホテルズアンドリゾーツ(株)の3社では、どのような人材教育が行われているのだろうか。

オリエンタルランドの場合、従業員をキャスト、お客様をゲストと呼ぶ仕組みであらかじめ用意されている。キャストの採用の際にはゲストが期待するキャストとしての素養を持っているのか。仲間として迎えらるかをチェックする。

そして、トレーニングでは、所定のトレーニングを終了した有資格者のキャストがトレーナーになり、現場で教育に当たっている。こうしたトレーニングを受けたキャストは、ゲストに幸福感を提供することを目標に各々が仕事に従事している。非日常の完璧な作り込みと一貫したキャストのサービスが、年間2,500万人を上回る来園ゲストの、9割を超えるリピート率に反映されていると言える。

キャメル珈琲では、スタッフは「カルディコーヒーファーム」を通して、生産者とお客様をつなぐ役割を担っている。同社では、お客様とのコミュニケーションのベースとなる商品知識の研修に力を入れるのはもちろん、複数の店舗でのさまざまな接客シーンを体験させたり、複数のミーティングを通して、情報の共有化を図ることで、スタッフの接客力の向上を図っている。

こうしたスタッフの教育を徹底することで、東京・城西地域を中心にコーヒーと輸入食品の販売を展開してきた同社は、2005年3月現在、全国に65店舗を展開す

**【図表1】スキルワーカーとナレッジワーカーの違い**

|              | 目標               | 報酬   | モチベーション<br>リソース    | 教育                       |
|--------------|------------------|--|--------------------|--------------------------|
| スキル<br>ワーカー  | 量的目標<br>「いかにやるか」 | 職能資格<br>+<br>労働時間<br>+<br>業績                             | 上司からの評価<br>昇進      | OJT<br>スキルトレーニング<br>階層教育 |
| ナレッジ<br>ワーカー | 質的目標<br>「何をやるか」  | ミッション<br>重要度<br>+<br>業績<br>(短期的成果)<br>+<br>能力<br>(長期的成果) | 自分なりの納得度<br>社会への貢献 | 個人主体の<br>継続学習            |

資料出所: (株)リクルートワークス研究所

るまでに伸びている。

ソラーレ ホテルズ アンド リゾーツの場合は、ホテルを5つのカテゴリーに分け、スタッフに自分が働くホテルの特色を理解させることから始めた。スタッフ一人ひとりに対して、ブランド・メッセージの共有化を図りながら、サービス・スキルの強化に取り組んでいる。さらにGMクラスのトレーニングに注力し、GOP（営業総利益）達成のためにそれぞれのホテルの特長を活かし、客室、飲料部門、宴会部門のどこにフォーカスすべきかを明確化し、スタッフ一人ひとりまでに浸透させる能力を養うことも行っている。

同社では、現在のスタイルのトレーニングを始めて約半年しか経っていないので、現時点でその効果に言及することは難しい。しかし、お客様との「ブランド・プロミス」を果たすために、スタッフ一人ひとりが目標を立て、常にその達成状況をチェックする仕組みを作っている。

これらの企業に共通して言えることは、顧客との接点を持つスタッフの教育に注力し、顧客満足の向上に取り組んでいることだ。

## スキルワーカーから ナレッジワーカーへ

また、インタビューに協力いただいた(株)リクルートワークス研究所主任研究員の豊田義博氏は、顧客接点の人材教育を行う際に、個人の経験をナレッジとして共有するシステムを作ることが大切だと指摘する。スターバックス コーヒー ジャパンを事例に挙げて、多くのファーストフード店が採用するような画一

的なマニュアルを排除し、店頭立つ販売員を“スキルワーカー”としてではなく、“ナレッジワーカー”と位置付けているという。

そして、顧客接点を活性化させるためには、改めて研修の場を設けるのではなく、実際に働いている現場で「働きながら、その場で、教育していく」ことが不可欠だという。なぜかという、顧客接点では刻一刻と新しい課題が発生しており、リアルタイムに課題を解決していくことが求められるからだ。また最近では、マニュアルを作成しても、すぐに陳腐化してしまうのだという。

加えて、ITの進歩によって、個々人の仕事がブラックボックス化してしまうことで、“先輩の背中を見て学ぶ”機会も減少しているという。

## 顧客接点で働く人材には ナレッジワーカーであることが 求められる

「マネジメントの父」といわれるP.F.ドラッカー氏が30年前に予言したように、従業員はスキルワーカーからナレッジワーカーへと変わりつつある。知識社会、もしくは知的資本経営の時代を象徴する変化が「働く個人がナレッジワーカーへと変わる事」であると言っても過言ではない。ドラッカーは、スキルワーカーとナレッジワーカーの違いを、「プログラムされたタスクではなく、期待成果により定義される労働者であるかどうか」と言っているが、企業が個人に求めるものは、まさしくそのように変わりつつある。

すでにある商品やシステムをもとに、量的な目標を与えられて、「いかにやるか」を考えるスキルワーカーから、顧客満足の向上などの質的目標を与えられて、知識を駆使して「何をやればその目標が実現できるのか」を考えるナレッジワーカーへ変わることを、多くの企業では求めている。そして、ドラッカーは、ナレッジワーカーを3つに分類している。

### ①質的な目標を担うナレッジワーカー

例えば、研究者や編集者

### ②質的な目標と量的な目標の両方を担うナレッジワーカー

例えば、建設デザインや、デパートの店員

③質的な部分は制約条件であり、目標上は量的なものを担うナレッジワーカー

例えば、ホテルのベッドメイキングや保険金の支払い事務担当者

そして、「すべての労働者はナレッジワーカーになることを求められている」と語っている。ベッドメイキングをナレッジワーカーに含めてしまうことには違和感があるかもしれないが、顧客接点をもつ営業や販売、サービスなどの職業に従事する人々が、従来の量的目標に加え質的目標を与えられ、ナレッジワーカーたることを求められることは言うまでもないだろう。

## 企業の文脈と顧客の文脈が交わる 「顧客接点」の位置付け

顧客の文脈と企業の文脈が交わる場所が「顧客接点」と言える。従って、顧客にとっての価値を提案できなければ顧客接点は意味をなさないだろう。

さらに、先述のワークス研究所の大久保幸夫所長

によると、個人にナレッジワーカー化することを求め、能力主義を徹底することは、そのまま「一人ひとりの個人（の能力）と正面から向き合うこと」を意味すると指摘する。これは、個人のキャリア形成支援を促進することにつながると期待される。直属の上司ではない「メンター」によるサポートや社内フリーエージェント制度などが必然的に検討されていくだろう。

従来、店舗やコールセンターなどの顧客接点は、ともすると企業の底辺に位置付けられてきた。しかし前述の通り、今や顧客接点は、企業の中で重要な役割を担っている。社内における位置付けを高めると同時に、そこで働く人々に企業の理念やビジョンを明確に伝え、彼らの日常業務とのかかわりの中でこれを理解させることが大切だろう。こうして自分自身が担う業務の意味を理解してこそ、彼らはモチベーションを高め、継続的に知識を高めることができるのだ。

また、知識創造や顧客課題の解決という成果を上げるためには、継続的な学習が欠かせない。企業にはこれを支援する取り組みが求められると言えるだろう。

ADIAS®

新しいマーケティングツールができました。その名は「クリックコール」

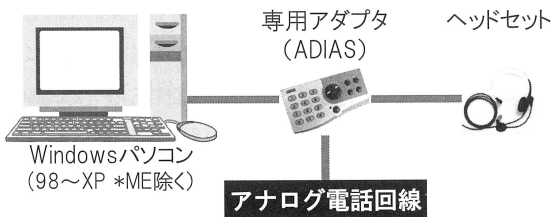
EXCEL・ACCESS・Web電話帳など お手元の顧客リストをパワーアップ!

いつものようにEXCELを開いて電話番号をクリック。  
電話の向こうに未来のお客様が見えます。

| 会社電話番号     | 担当 |
|------------|----|
| 03-4567... | 青木 |
| 03-4321... | 井上 |
| 027-34     | 田  |
| 011-123    | コ  |

主なシステム構成図

クリックコールの主な機能



- ・ACCESS、EXCEL、FILE Maker、Web電話帳などシステムを入れかえることなく現状のアプリケーションがそのまま使えます。
- ・パソコン画面の電話番号を右クリックするだけで電話がかけられます。
- ・通話録音機能を標準装備。
- ・独自形式の高圧縮通話ファイルはメール添付も可能。(5分間で1MB/音声再生ソフトは無償提供)
- ・「0発信」、「184(ナンバー非通知)」、「末尾に#」に標準対応。

tel.03-5643-7379 www.adias.co.jp | adias@fig.co.jp

アディアス事業部 担当：鈴木 (平日9:00-18:00) 製品デモンストレーション致します。お電話またはインターネットよりお気軽にお問合わせください。

FIG ファイン・インテリジェンス・グループ株式会社 〒103-0015 東京都中央区日本橋箱崎町3-14 アライズビル4F