

顧客接点の役割の 明確化が効果的な 人材教育につながる

顧客接点の役割はさまざまであり、そこに求められる人材の理想像も千差万別である。従って、人材教育では、自社の価値提供において顧客接点がどのような役割を果たすべきかを明確化し、その担い手として必要な要件を満たす人材をいかに育成するかという視点が必須と言えるだろう。

ハード重視からソフト重視への変化の中で 顧客接点の人材教育の重要性が向上

近年、さまざまなビジネスがそのあり方を変えている。変化の方向性はハードからソフトへ。単にモノを提供するのではなく、モノを介在してベネフィットを提供するという考え方が徐々に浸透しつつある。

従来型のモノを提供するビジネスでは、機能や品質など、提供するモノの本質的な価値を高めることが第一義であった。しかし、ベネフィットを提供するビジネスでは、まず、顧客それぞれが何を求めているかを知ることがスタート地点となる。従って、顧客接点の品質がビジネスの品質を大きく左右する。当然のことながら、顧客接点の人材教育の重要性はますます高まっていると言えよう。

昨秋からの世界同時不況によって経済環境が厳しくなる中、人材の削減のために顧客接点の部署を縮小したり、サービスのコストを削減したりする企業も現れている。しかし、今回の特集でインタビューにご協力いただいた一橋大学大学院 准教授 藤川佳則氏が指摘するように、今だからこそ優良顧客を優遇するロイヤルティ・マーケティングをしっかりと行い、他社との差別化を実現しようとする企業も存在しており、二極化が進んでいるようだ。

もちろん、経営環境の変化に対応してビジネスの枠組みを変えていくことは必要であるが、その変化のあり方が顧客を軽視するもので、顧客からの支持を継続・拡大することができるはずもない。不景気の中だからこそ、常に顧客の声に耳を傾け、顧客のニーズやウォンツに適合する商品やサービスを提供し続けるための第一歩として、顧客接点の整備は欠かせないだろう。そして、その主役となる人材の教育が、企業の命運を左右する可能性がますます増大しているのではな

いだろうか。

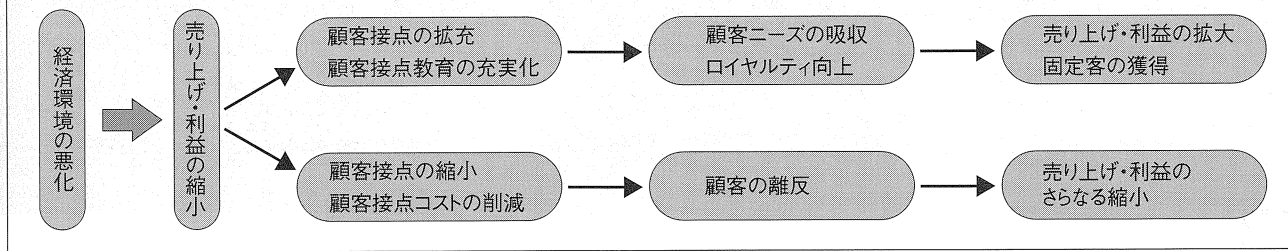
従来から、顧客接点における人材教育の重要性を提唱してきた本誌では、2005年4月号でも「企業価値を高める顧客接点の人材教育」と題する特集を組み、人材教育の方法論などをご紹介した。しかし、その後4年余りを経て、企業環境は大きく変化しており、その中で人材教育のあるべき姿も変遷している。今回の特集では、顧客接点の人材教育に注力している企業のケーススタディを通じて、厳しい経済状況の中で求められる人材教育のあり方を探った。

明確な目的意識をベースとして 実現に必要なカリキュラムを提供

“生きるための保険”の日本におけるリーディング・カンパニーであるアフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）では2008年1月から、保険代理店（アソシエイツ）スタッフの店頭における“知識”と“スキル”の強化を目的とする、eラーニングをベースとした研修カリキュラム「てっぺん塾」を運用する。「てっぺん塾」の研修コンテンツの作成に当たっては、理論を重視するあまり、販売現場との乖離が生じてしまうことを避けるため、高い販売成績を上げているサービスショップの店長5名の協力を仰ぎ、現場で培われたノウハウを吸収。本格導入から1年数カ月を経て、各サービスショップにおける修了率の高さと保険料収入の前年同月比の伸びに明確な相関関係が見られるようになるなど、一定の効果が現れつつある。

アメリカン・エクスプレスでは、インタラクティブなコミュニケーションの中核を担う“感動体験を創造する場”として位置付けているコールセンターのコンサルタント（オペレータ）の教育において、“顧客をエンゲージする（魅する）”ことを目標に設定。5週間の集

不況下だからこそ顧客接点の拡充を図ろう!



合研修と9週間のOJTで構成される「最初の100日間」のほか、アップスキル研修、モニタリングなど豊富な研修プログラムを用意している。また、顧客に感動体験を与えることができた素晴らしい応対を蓄積し、イントラネットを通じて、誰もがいつでもアクセスできるようにした「ベストコールライブラリ」や、コンサルタント同士で問題点をディスカッションして答を導くグループ活動など、コンサルタント自らの主体的な学習をサポートする仕組みの充実化も図っている。

大型バイクメーカーのハーレーダビッドソン ジャパン(株)では、顧客接点としての販売店スタッフの対応が同社のブランド・イメージを決定付けることになるととらえ、販売店スタッフのトレーニングに注力。定期的に「CRMトレーニング」を実施し、顧客の来店時に“どんな話をするか”“どんな情報を聞き出すか”といったアプローチ方法や、聞き出した情報のデータベースへの入力方法を指導している。また、販売店スタッフの電話応対スキルを高めるための「テレコール・セミナー」も実施。さらに2008年4月に設立した「HDJファミリー総合トレーニングセンター」では、営業担当者、販売店経営者を対象にしたベストプラクティス・トレーニング(他店との成功事例の共有化)なども開催している。

安全・安心な食品・日用品の会員制宅配事業を展開するらでいっしゅぼーや(株)では、会員宅までの配送を担う企業で構成される「Radicの会」をベースに配送スタッフの教育を実施している。その内容は、同社の歴史や宅配事業の仕組みなどについて学ぶ1~3日の座学研修、先輩社員の配送車に同乗する約6週間のOJTのほか、全国の配送会社を横断して、キャリア6か月~1年の新人を集めて行う「新人研修」、入社後5~10年の業務責任者を対象に行う「ビジネスリーダー研修」など。今後は、初期教育を終えた配送スタッフへのフ

ォロー研修や、キャリア2~5年の配送スタッフへの研修などを検討しており、同社が理想とする親近感と気品を併せ持った人材の育成につなげていく意向だ。

以上のように各社の人材教育の内容はさまざまであるが、いずれも明確な目的意識をベースに、その実現のために必要なカリキュラムを提供することを目指している点は共通していると言えるだろう。

「企業」を代表して顧客に対応できる人材を育てるために

今回ケーススタディで取り上げた企業の例を挙げるまでもなく、企業によって顧客接点の役割はさまざまであり、そこに求められる人材の理想像も千差万別である。また、前出の藤川氏が指摘するように、ビジネスのイノベーションが進む中では、同一企業においても、定期的に自社の顧客接点に求められる能力を再定義する必要がある。

従って、人材教育において絶対的・恒常的な正解は存在しない。自社がその時点で行っている価値提供において顧客接点がどのような役割を果たすべきかを明確化し、その担い手として必要な要件を満たす人材をいかに育成するかという視点を持ち続けることが重要なのだ。

また、難易度は高いが、人材教育がどのような成果を上げているかを、定期的に検証する仕組みも必要である。そして、その結果に応じたカリキュラムやコンテンツの定期的な見直しを行うことで、教育レベルの向上を図ることも必須であろう。

顧客接点は、企業にとっては組織の一部であるが、顧客にとっては「企業」そのものだ。常に「企業」を代表して顧客に対応できる人材を育てることを最終目標に、教育を継続していくことこそが、これからの企業に求められていると言えよう。