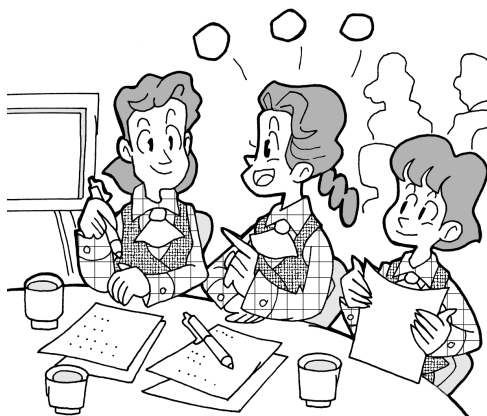


STEP 1

行内統一のCS運動を展開する



CSを展開する要素は、「課題を共有すること」「双方向コミュニケーションの仕組み」「客観的（第三者からの）評価の仕組み」にあるといわれます。

1 CS経営実現のための意識改革

CSは心のベースのサービスと考えれば、現場から離れているほどその体温・問題は伝わらなくなるといわれます。したがって、お客さまとの接点の多い営業店が中心の活動になるのは当然です。ただしCSは第一線の行職員だけが取り組むことではありません。上から下へ指示する旧来型マネジメントのスタイルではうまくいきません。

経営トップのCS、本部の役席者・企画担当者のCS、そして営業店でのCS、と各々の持ち場で組織の皆がいっせいに実践するという認識が不可欠で、「全員が自分の仕事の延長にお客さまありき」の姿勢をもつことです。言い換えれば、自分たちがやっていることは、顧客満足を高め、企業の利益につながっているかという視点でみることです。それは「自分のお客さまは誰か」「そのお客さまに何を提供しているのか」「相手の期待に合っているか」「他と比べて高いレベルか」を問いかける意識改革だといえるでしょう。

① サービス業としての基本姿勢の徹底

異業種からの金融業への参入がすすみ、金融のボーダレス化の加速とともに

に、これからの金融機関はサービス業としての姿勢がますます求められていくことでしょう。

① 5つの要素

顧客満足の研究者レオナルド・ベリィ博士によると、お客さまは「5つの要素」でサービスの良し悪しを決めるといわれています。この要素を基本にCSの実行がなされるとき、お客さまの満足は高まるにちがいありません。

<信頼性>

人が人を信頼するのは、約束を守ること、一般論ではない「自分にとって」役に立つことを教えてくれるときではないでしょうか。サービス業の究極はお客さまとの信頼関係づくりだとされています。

<迅速性>

事務をテキパキと速く処理すること、お客さまの質問やご意見には速く反応できること。また苦情には速く対応することなど、クイック・リアクションを意味します。

<安心感>

わかりやすい説明と親切な言葉がけや、プラスワンの情報提供など対応者の配慮があること。また企業の経営内容や改善への努力も安心感につながります。

<共感性>

お客さまとの関係が用件受付処理の「決済型」から、個々のお客さまとの取引継続と問題解決をお手伝いする「関係維持強化型」へと移行しています。

そのために、個々のお客さまのニーズに関心をもつこと、お客さまの立場で受け止めたり、発想を育てる必要があります。顧客満足は「お客さまとの共感の糸をどれだけ結べるか」だとさえいわれています。

これからはお客さまと行職員の双方向コミュニケーションがとれる、対人スキル強化の指導がきわめて重要になります。

<具象性>

店内の整理整頓や行職員の身だしなみ、パンフレットを使つての案内など、具体的かつ視覚を意識したサービスです。

❖ 2 キャッチフレーズを掲げる

CSは、身近なことであり自分が行うものと認識するには、新人・パート職員など誰にでもわかる、イメージしやすいことが肝心です。

- ・ 正しく・感じよく・親切で・役に立つ対応
- ・ お客さまから、「ありがとう」をもらう私の対応
- ・ 記憶に頼らず記録する対応
- ・ みえない電話で、みせるサービス・みえる対応
- ・ 快適ロビーのおもてなし
- ・ 事務はマニュアル通りに、お客さま対応はマニュアルを超えて

❖ 3 行職員の意識を把握する

「当たり前なことを当たり前にする」という意識があればCSはごく自然に受け入れられることでしょう。しかし、「何が当たり前なのか」を理解しあい、それを共有しなければ、サービス提供者である行職員のCS目標と現状意識のギャップを把握することはできません。そのためにも行職員の意識調査を実施したいものです。そしてそのギャップは行職員の教育や施策に反映されればCS向上に効果をもたらすことでしょう。

<行職員アンケートの項目例>

1. CSとはファンづくりをするための活動だと思う。
2. 厳しい金融環境なのにCSなどをやっている時期ではないと思う。
3. CSは店頭のテラー中心に取り組むことだと思う。
4. 効率化、機械化の時代なので、便利で速いことが最高のサービスだと思う。
5. 要望にすべて応えることはできない。それによりお客さまが憤慨しても仕方がないと思う。
6. 事務効率はお客さま重視の視点に立って遂行できていると思う。
7. お客さまの満足は人によって違うので、自分たちで判断することは不可能だと思う。

a そう思う b ややそう思う c どちらともいえない d あまり思わない
e そう思わない f わからない

- ・集計の結果は行内報などに掲載します。
- ・結果から何がわかったか、取り組むべきことは何かなどの解説を付記することが効果的なフィードバックになります。

支店長などトップ層には別項目での実施が望ましく、項目に記入するプロセスで自店のCSを考えさせることを意図します。したがって記述式が効果的です。

＜支店長アンケートの項目例＞

1. あなたの考えるCSと経営の関係についてどう考えますか。
2. CS経営の重要なポイントはなんだと考えますか、その理由はなんですか。
3. 支店長としてCSをどのようにすすめていますか。
4. CSの重要性を徹底するために、効果的な方法について記入してください。
5. CSを推進するのに難しいことはなんですか。
6. お客様の満足を得るために自店で導入したいことはなんですか。
7. CS推進のキーパーソンは誰ですか。
8. CS向上のために行職員に期待することはどんなことですか。
9. CS向上には誰にどんな教育が必要だと思えますか。
10. その他 ＜自由意見・本部施策または行職員に対する要望意見など＞
＝記述式で実施。まとめは支店長会議やCSセミナーで発表する＝

* お客様の声をきく方法

お客様の満足はその期待水準と深い関係にあるといわれます。満足とは期待水準の充足感を示すものといえます。現実の提供したサービスと期待とのギャップをできるかぎりの確に埋める必要があるのです。

そのためには利用経験のあるお客様の声を謙虚にきく姿勢と、同時にそのシステムを構築する必要があります。

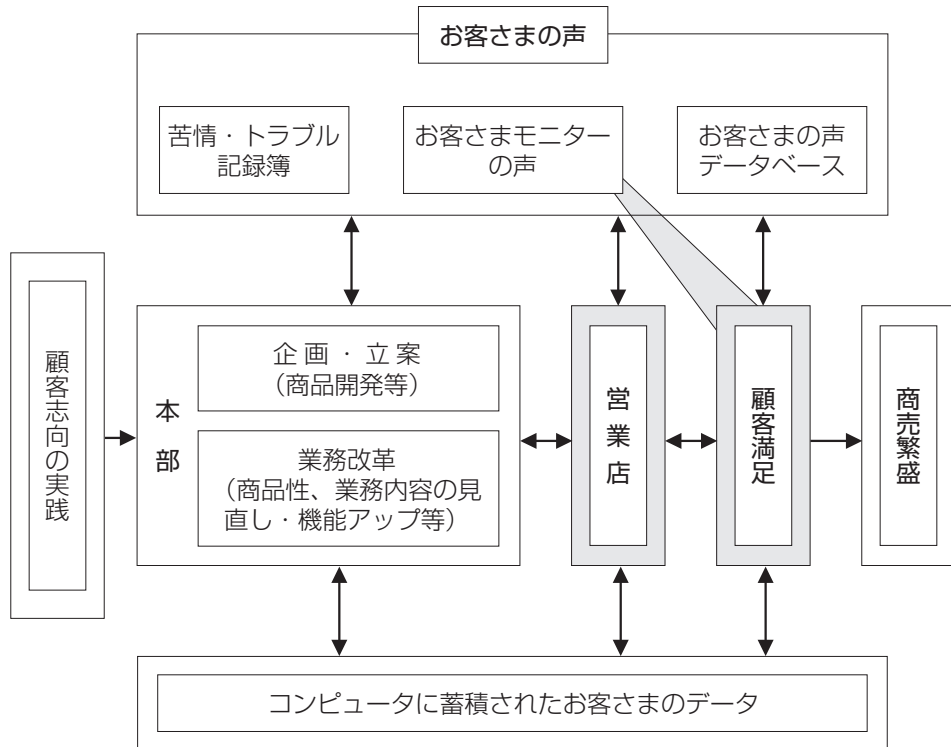
最近ではインターネットで直接きくこともでき、また社内ネットを使い行内で即時にその“声”を共有することも可能になってきました。

またコールセンターで直接会話をして、定期的な調査も行う金融機関も増えています。

* 店頭観察モニター結果を活用

自店や行職員自身の反省点を反面教師や好事例から確認させ、また具体的改

<図表 2-1> 客観的評価を活かす



善点を学習させるため、多くの金融機関では、店頭モニターを実施しています。モニターはCS向上のためのものですから知恵と工夫が求められます。

① 観察の目的を明確にする

- ・ CS向上のポイントを探す：できていないところは何かの実査をする。
- ・ 定着度合いを確認する：教育効果の効果・変化をみて、つぎのステップは何かをみる。
- ・ 指摘事項を確認する：お客様アンケートなどにつき、その内容の事実を確かめる。
- ・ 他行、僚店と比較する：自店のレベルとの比較。
- ・ セールス意欲を確認する：窓口の営業力の強化、優秀者の選抜。

② 観察のポイント（項目）を決める

みるべきポイントはチェックリストや統一の用紙に記入する。また対象や観察時間、期待レベルを定める。

③ 誰が観察するのか

- ・ 自店の行職員が行う：新しい気づきがある反面、率直に記入しにくいのが難点。
- ・ OBに委託する：温情や主観に流れたり、古い価値観が基準になるので注意が必要。
- ・ 本部の担当者が巡回する：検査・点検の雰囲気があると反発を受ける。顔が知れているので実態がつかみにくい。自店の支援をしている態度で臨むことが肝心。
- ・ 外部機関に任せる：先入観なしで観察できる。調査員の地域特性の理解不足。問題は費用対効果にあり、指摘事項活用のエネルギーの有無にかかる。
- ・ セルフチェックに任せる：サイクルを決める。自分でチェックするのでマンネリ化する。簡単な項目だと気づきが薄い。

④ いつ観察するのか

平均値をだすのであれば日時は同条件が望ましい。繁忙日・閑散日の対応を比較する方法もある。

⑤ 結果の活かし方

結果は営業店の取扱いしだいで予期しない成果を生むことがある。報告書は全員に回覧するのが望ましい。ただし悪い評価や指摘があった場合には、犯人探しや個人攻撃をしない雰囲気を作ることが大切。

- ・ 反省や感想を記録に残す：自店の行職員が行った場合には、記録を残しつぎの担当者に引き継ぐ方法が望ましい。
- ・ ミーティングを行う：改善状況を確認しあい変化を自店内で確認する。
- ・ 指摘事項毎に改善担当者を決める：誰かがやるからを自分がやるに変える。話合いで決める、簡単なことはパートや新人に任せることもできる。
- ・ 集合研修に活かす：指摘事項を改善点として研修で指導する。ただし本部任せになる難点もある。

＜図表 2-2＞ CS マインド・チェックリスト

1	お客さまをよくみてきていますか	
2	お客さまに注意を集中してよくきていますか	
3	お客さまが何をいおうとしているのかをつかもうとしていますか	
4	お客さまの話しの腰を折るようなことはしていませんか	
5	あいづちを上手に入れていますか	
6	あいまいな点や疑問点はよく確かめながらきていますか	
7	理解したことは復唱（肯定）確認していますか	
8	正しい姿勢で話しをしていますか	
9	相手をみて明るい表情で話していますか	
10	お客さまにあった声の大きさと話していますか	
11	ききとりやすいスピードで話しをしていますか	
12	お客さまにあった話題で話しをすすめていますか	
13	親しみのある話し方をしていますか	
14	感じのこもった話し方をしていますか（抑揚）	
15	お客さまの反応、理解を確かめながら話しをすすめていますか	
16	敬語は正しく使われていますか	
17	専門用語を使わずわかりやすく話していますか	
18	話しの焦点を絞って簡潔に表現していますか	
19	パンフレットなどを上手に使い説明していますか	

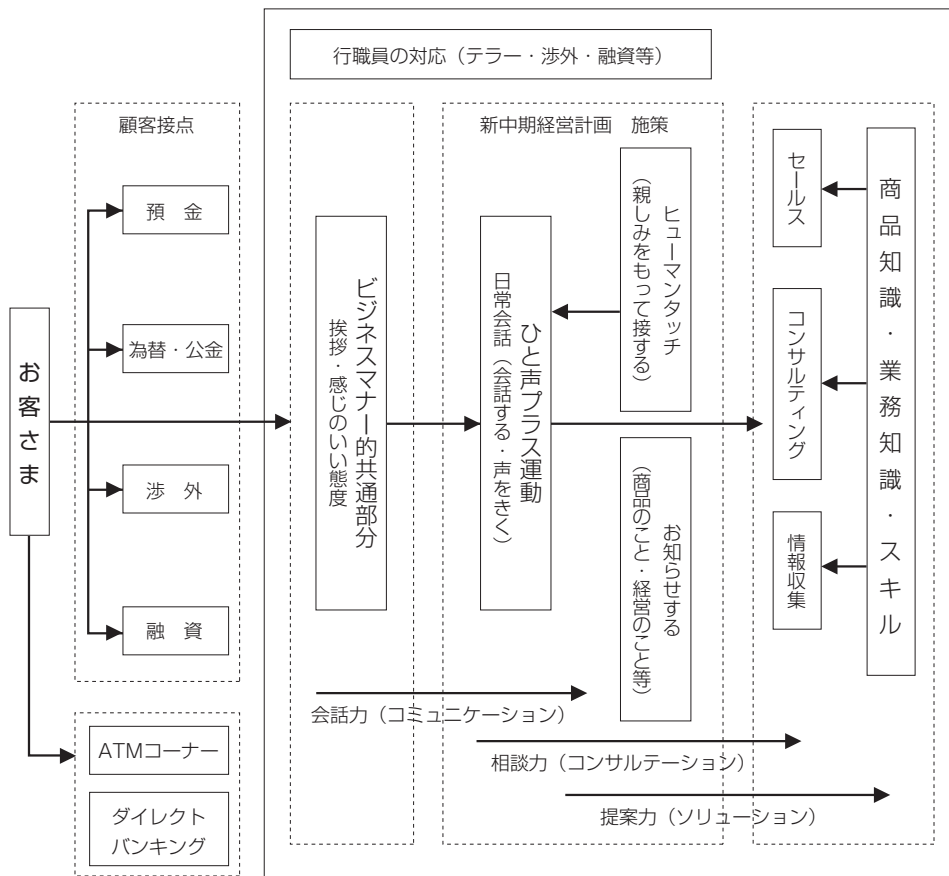
原 良子『心をむすぶCSコミュニケーション』経済法令研究会

チェックリストの効用は、自己または相互にチェックすることで効果を測定できること、つぎの課題を意識できることです。その作成ポイントは目的によって異なりますが、いずれの場合でも客観的なこと、具体的であること、行動の観察が含まれていることです。

Bottom Up

- ◆ 金融機関もサービス業であるとの意識が必要。
- ◆ 支店長をはじめ行職員のCSの意識や店頭モニター調査を活用して教育の方向やサービスの改善点を見出し、企業の利益につながるCSへの意識革命に取り組む。

<図表 2-3> 某金融機関のお客さま対応教育（イメージ図）



CS名言集

誰でも朗らかな友人に接すると、まるであたり一面に光をまき散らす快晴の日を感じさせられる。

ジョン・ラボック