

顧客本位の業務運営に関する 企業カルチャー定量化手法

金融庁は、企業カルチャーが顧客本位の実践に大きな影響を与えていると言及している。これを定量化し、企業カルチャーをステークホルダーの要求を満たすものにしておく必要がある。顧客本位を徹底できない理由や、企業カルチャーをロジカルに特定できる定量的な指標が求められる。

企業カルチャーが当局の重要論点に

『顧客本位の業務運営の原則』の「原則2」には、「金融事業者は、高度の専門性と職業倫理を保持し、顧客に対して誠実・公正に業務を行い、顧客の最善の利益を図るべきである。金融事業者は、こうした業務運営が企業文化として定着するよう努めるべきである」と定義されている。加えて、『金融機関の内部監査の高度化』に向けたプログ्रेसレポート（中間報告）の中で、「コンダクト・リスクは、従来のような方針、制度、システム等の整備のみによって低減することは難しいことから、経営陣は、従業員等の行動に影響を与える企業文化（企業カルチャー）を、ステークホルダーの要求を満たすものにしておく必要がある」と言及している。

企業カルチャーは、金融庁の重要論点の1つになっている。

顧客本位の業務運営に関する 企業カルチャーの定量化

顧客本位の業務運営が企業文化として定着したかどうかを確認したり、ステークホルダーの要求を満たすものにするには、可視化が必要と考える。

企業カルチャーの可視化というと、従業員ロイヤルティや従業員エンゲージメントを測定する従業員向けアンケート調査で定量化できそうに思うが、一般的な企業カルチャーと顧客本位の業務運営に関する企業カルチャーには違いがあり、そうしたアンケートで顧客本位の業務運営に関する企業カルチャーを定量化することはできない。

たとえば、一般的な企業カルチャーを調査する従業員

向けアンケートでは「業績に見合った報酬を得ているか」といった質問を聴取することがあるが、この質問では顧客本位でない営業本位（顧客に合わない高い手数料の商品を押し売りし手数料を稼いだ）の場合も高得点となる可能性がある。

本当の意味で顧客本位の業務運営の企業カルチャーを定量化するには、顧客本位の業務運営の原則の1～7に沿い、できれば、金融庁の指摘事項も網羅する形で質問を用意する必要がある。

この要件を満たす定量化手法として、CoCMM¹⁾を紹介したい。

顧客本位度は 顧客ロイヤルティと収益に相関する

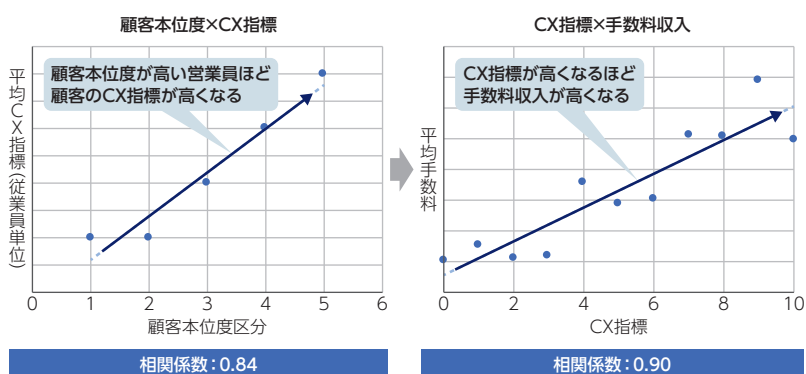
顧客本位度を測るには、顧客本位の業務運営の原則1～原則7の質問に対する回答結果の平均点から算出するのが望ましい。従業員ごとに算出すれば、顧客本位度が高い従業員と低い従業員を判別でき、質問ごとに算出すれば、顧客本位度が高いカルチャーと低いカルチャーを判別できるからだ。

顧客向けアンケート調査分析手法であるCXMM²⁾では、顧客ロイヤルティ指標であるCX指標³⁾と企業収益の間にかなり強い相関（相関係数0.7以上）があることが確認されている。つまり、CX指標を高めると収益が上がる関係にあるわけだ。そこで、上記の方法（CoCMM）で測定した顧客本位度とCX指標との間の関係をみたところ、強い相関があることが確認できた（図表）。ということは、従業員の顧客本位度を高めると、CX指標が高まり、収益も高まる関係が確認できたことになる。別の見方をすると、収益に悪影響を与えている顧客本位の業務運営

NOTE

- 1) Customer-oriented Conduct Management Methodologyの略。従業員向けアンケート調査分析手法。顧客本位の業務運営に精通する弁護士などの協議を通して開発した。
- 2) Customer Experience Management Methodologyの略。顧客向けアンケート調査分析手法。
- 3) CXMMの中で採用している顧客ロイヤルティ指標で、継続意向、購入意向、推奨意向の3つの指標から算出する。

図表 顧客本位度⇒CX指標⇒収益の相関関係



(出所) 野村総合研究所

に関する企業カルチャーを特定することも可能になる。

CoCMMの特徴

CoCMMは、顧客本位の業務運営に関する企業カルチャーを定量化するために、いくつかの特徴を持つ。

1つ目は「定義」「行動」「検証」の3つの聴取である。これは当局も意識している点である。CoCMMでは、定義されているかどうか、次にその定義に基づき行動しているかどうか、最後、その定義に基づき行動したかどうかを検証しているかを3段階で質問する。

2つ目は「営業本位」「顧客本位」「ジレンマ問題」の3段階で、自己評価で甘くなりがちな従業員向けアンケートで本音に近い回答を探れるようにする。まず「営業本位」の質問をする。これに高いスコアをつけてしまうと、次の「顧客本位」の質問で矛盾が生まれるため、高いスコアがつけづらくなる。両方とも高いスコアをつけている従業員はどちらかで嘘をついている可能性が高くなる。そして3番目に「営業本位」と「顧客本位」の質問を1つにした「ジレンマ問題」を質問する。「ジレ

ンマ問題」では、「営業本位」と「顧客本位」の両方を選べない。どちらかの選択を余儀なくされる。仮に「ジレンマ問題」で顧客本位を選択したとしても「営業本位」の質問で高いスコアにしていた場合、それがマイナスになる仕組みにするのだ。

さらに3つ目として、「ジレンマ問題」の回答結果に応じて、「ケース問題」を用意し、「営業本位」「顧客本

位」の選択は従業員自身の問題なのか、組織や上司の問題なのかを深掘できるようにする。実際に算出してみると、ある金融機関では、部店ごとに「ジレンマ問題」の顧客本位度が異なっていた。さらに「ケース問題」では、組織・上司の影響を受けている部店とそうでない部店が特定できた。さらに部店ごとに差が大きい原因として、顧客本位の行動に対して評価しているかどうかを検証する体制がなかったことも分かった。

このようなケースの場合、改善すべきは「顧客本位の業務運営の啓蒙活動」の頻度や内容ではなく、顧客本位の行動に対して評価しているかどうかを検証する本部の体制整備が求められる。

顧客本位の行動を徹底できない理由や、企業カルチャーをロジカルに特定できれば、「顧客本位の業務運営」の実践の高度化が図れるのではないかと。

Writer's Profile



田中 達雄 Tatsuo Tanaka

金融デジタルビジネスリサーチ部
エキスパートストラテジスト
専門はCXと顧客本位
focus@nri.co.jp