

キャリアパス / オフィス環境 / 育成 人材を「人財」に変える 3つの施策

アリコジャパン

執行役員 長崎事業管理・オペレーション特命プロジェクト担当
畠山謙一郎氏

初日の基調講演は、アリコジャパン 執行役員 長崎事業管理・オペレーション特命プロジェクト担当の畠山謙一郎氏が「今、時代が求める『人財』マネジメントへの挑戦」と題して、同社センターの取り組みを披露した。

同社は、2003年にそれまで首都圏に設置していたコンタクトセンターを長崎市に移転。現在はAIGスター生命、AIGエジソン生命を含めたグループ企業3社で合計2400名以上の社員が勤務している。畠山執行役員は、「首都圏での一極集中化はBCPの観点からリスクが高い。また、良質な人材を適正なコストでより多く確保するために地方拠点を検討しました」と移転の背景を説明した。

キャリアパスはセンターに閉ざさない！ 他部署を含めた選択肢を用意

地方への業務移転で、最も大きな課題となるのが人材の確保と教育だ。畠山氏は、人事制度 / ファシリティ(オフィス環境) / 育成の3点について同社の取り組みを説明した。とくに時間を割いたのは人事制度に関する説明だ。

保険業務に付帯する顧客対応は、オペレータが習得すべき知識や求められるスキルが高いうえに、同社のような外資系ではとくにスピードも要求される。

畠山氏は、「難易度の高さや業務量の多さに対する給与とのバランスへの不満などが高まって、2004年頃には離職が増えた時期がありました」と振り返る。その結果、呼損が発生し残ったスタッフへの負荷が大きくなって、さらに離職が増えるという「負のスパイラル」に陥った。

そこから脱却するべく、まずは従業員満足度調査を実施。給与などの報酬以外にも「キャリアパスが明確ではない」などの声があったことから人事制度の見直しに着手し、正社員化を見据えた昇格制度や給与水準の引き上げ、新賞与制度の導入を実施した。「ピーク時は40%以上あった離職率が、2008年9月時点では8.5%程度まで改善しました」(畠山氏)と、こうした取り組みは際立った効果をもたらした。

同社のキャリアパスは、バックオフィスの事務センターも同じロケーションで実施しているため、適性や希望に応じてコールセンターだけではなく異動やキャリアアップが可能だ。畠山氏は「人事制度は、コールセンターだけに閉ざされては、マネジメント側 / スタッフ側の両方が行き詰りを感じる可能性が高いと思います。リロケーションの際は、他部門も合わせて移行できるかを検討した方がいいと感じています」と地方移転の勘所について説明した。

評価や待遇以外の人材戦略とし



ては、解約相談業務におけるインセンティブを支給している。これは、顧客対応後3カ月経過しても解約・失効になっていない場合は件数に応じて支給する制度だ。

もうひとつ、同社センター最大の特徴はオフィス環境の整備だ。執務スペースから会議室、トイレや休憩室に至るまで、いわゆる「テクノストレス」を可能な限り低減したゆとりあるオフィスを構築。また、女性が多い職場であることから50人の子どもを受け入れる規模の企業内託児所を設置している。

さらにスタッフ育成はQA(Quality Assurance)を軸にした評価制度や専任トレーナーの設置などで現場と連携したトレーニングを実践している。

今後の方向性については、畠山氏は「基幹職へのトランスファーをさらに進めたいと考えています。また、東京からの駐在社員のキャリアアッププランも作成する予定です」とさらなるキャリアパスの充実を強調した。

顧客満足を構成する3つの要素とは JCSIが浮き彫りにする“消費者の価値観”

明治学院大学経済学部経営学科

准教授

小野謙司氏



然で、逆にコンビニエンスストアは平均的に似通った満足度を示していることがわかります。このように、単独の業種のCS調査ではわからない業界ごとの特徴も判明します(小野准教授)

さらに地域差などのデータも示し、「一般的には関西地方ほど顧客の評価が辛いという認識が強いと思うのですが、調査結果からはまったく逆で首都圏ほどCSが低いことがわかります」と興味深い結果を披露した。

JCSIは、サービス産業生産性協議会において毎年継続して調査を実施する予定だ。初回の調査結果のダイジェストは、同協議会のWebサイト(<http://www.service-js.jp/>)で参照することができる。

今回の聴講者からは、「CSに対する考え方を見直す機会になった」「会社に戻ってから自社で実施している調査について再考したい」といった声が聞かれ、改めて「顧客満足」に対するコールセンター関係者の関心の高さがうかがい知れた。

2日目の基調講演は、明治学院大学経済学部の小野謙司准教授が「顧客満足の構造を紐解く～格付けだけではないCSの活かし方～」と題して、多くのセンター運営企業が標榜する「CS」について解説した。

近年、CSをセンターのKPIに設定したり、第三者機関による満足度調査を重要なベンチマーク素材とする傾向が強まっている。しかし、小野准教授は「戦略的にCSを捉えて活用している事例は少ないのが現状。格付けをはじめとした結果のみに一喜一憂する傾向も強いと感じます」と指摘する。

同氏は、サービス産業生産性協議会が2009年度に一部を公表した「日本版CSI」というカスタマー・サービスの主査を務めており、講演ではその内容や結果をもとに顧客満足の捉え方や活用法を示唆した。

異業種でCSを比較する！ 明白となる「新たな競合関係」

日本版CSI(以下JCSI)は、さまざまなサービス業において横断的に同一基準・尺度を用いてCSを測定するという取り組みだ。経済産業省の関連団体であるサービス産業生産性協議会と一部の有名企業、小野准教授をはじめとする学界が連携し設問を設定した産・官・学がはじめて連携して行うCS調査といえる。

「単にランキング(格付け)だけが

目的ではなく、これまではあり得なかった同じ設問を利用して“業界横断的にCSを測定する”ことでサービス品質と生産性を可視化し、向上することが狙いです(小野准教授)。

まず、顧客満足度を決定づける要素、つまり構造として、知覚品質、顧客期待、知覚価値の3つが挙げられた。知覚品質とは、利用した際の品質(個人の期待に応えた度合い)、顧客期待は個人的な要望に応える期待、知覚価値は、価格への納得感 / お得感などと定義。JCSIでは、「顧客満足を多面的に見ること」でサービスを評価することが大きな特徴といえる。

さらに、小野准教授は「格付け調査に代表される業界ごとのCSではなく、横串にサービス品質を評価することで異業種間の競争関係も明らかにしたい」と説明。当日は、実際に業界別のCSI結果の一部を引用した。携帯電話 / コンビニエンスストア / 衣料品専門店 / 生活雑貨・家具専門店 / ビジネスホテル / シティホテル / 宅配便 / レジャー・イベントの8業種のCSスコア分布を披露。もっともスコアが低いのは携帯電話、高い業種はレジャー・イベントだった。

「携帯電話業界は、中央値(全企業の真ん中の数値)を見ると極端に評価が低い企業があることが一目瞭