



ヤフー

管理者が率先して「カイゼン文化」を構築 成長実感できるルールと制度を活かす

多忙な職場では、長期的な視野に基づいた改善活動や人材育成が難しい。ヤフーでは、風土づくりを重視したうえで、①業務時間の10%を改善活動に使う「10%ルール」と、②月に2回以上、上長と1対1で話す「1on1ミーティング」を定着させ、成果につなげた。

北九州センターで実施しているインターネット広告を出稿するクライアント企業のサポートでは、月2000件の電話、月500件のメールに対応。さまざまな情報を分析し、「いつ・どこで・誰に広告を出すか」を提案する高度なオペレーションを行っている。オペレータはフルスキルに至るまで1年を要し、継続的なトレーニングも欠かせない。だが、繁忙期が続くと、教育にかけられる時間は不足し、

改善施策も“やりっぱなし”で振り返る余裕がなくなる。結果、成長実感ややりがいを奪い、離職につながる。マーケティングソリューションズカンパニー オペレーション本部セールスサポート部の吉谷聡史部長は、「モチベーション向上と離職予防のためには、もっと教育に時間をかけ、きめ細かい個別フォローの仕組みが必要だと考えました」と振り返る。

まず管理者がやって見せる 「面白い」と思わせ風土を醸成

時間は「作る」しかないが、ムリに作っても、成果が生み出せなければ負担ばかりで現場のモチベーションはさらに下がってしまう。吉谷氏がまず取り組んだのが、メンバーのチャレンジ意欲や主体性



マーケティングソリューションズカンパニー
オペレーション本部
セールスサポート部
吉谷聡史部長

を高める風土作りだった。

「まず管理職が改善活動を行い、それを見せて、『自分たちもやってみたい』と思ってもらえるようにしました」(吉谷氏)

2年半、地道な土壌作りを進めたうえで、10%ルールを設定。月に8~16時間を改善活動にあてた。吉谷氏は、「離職率の低減や改善施策によって、月100万円超のコスト抑制や月5000万円の売上貢献など、かかった人件費(月37万円)を大幅に上回る成果を創出しました」と話す。

1on1ミーティングでは、業務の進捗確認などは行わず、経験の振り返りに徹する。吉谷氏は、「内省こそ各自の教訓を生み出し、次の取り組みにつながります」と強調する。多くのセンターが共通の課題を持ち、そこに風土づくりから取り組んだ吉谷氏の発表は強い共感と高評価につながった。

図 ①10%ルールと②1on1ミーティング

