

グローバル視点で日本の課題を指摘 調査に見る「働きがい」向上のコツ

Great Place to Work[®] Institute Japan
代表
岡元利奈子氏

バブル以来の超売り手市場で、離職増に悩む企業は多い。もちろん、コールセンターも例外ではなく、優秀なオペレータやSVに「働き続けてもらう」ための取り組みがさまざま、行われている。

Great Place to Work[®] Institute Japanは、グローバル調査に基づく「働きがいのある会社ランキング」を公表。本イベントのオープニングを飾る基調講演で、「50カ国500万人の調査実績に見る『働きがい』向上のコツ」と題し、代表の岡元利奈子氏が登壇した。

会場は満席。岡元氏は「日本の労働生産性の低さは、主要先進国では最下位。それだけに、「働きがい」という言葉に対する関心は高く、とくにコールセンターでは従業員満足度と顧客満足度が直結するだけに、その傾向が顕著」と説明する。

信用・尊敬・公正・誇り・連帯感 働きがいを高める5大要素

岡元氏は、「働きがい」モデルの5大要素として、①信用：従業員がマネジメントをどれだけ信用し

ているか、②尊敬：従業員がマネジメントからどのくらい尊敬・尊重されていると感じているか、③公正：属性によらず、公正に扱われていると感じているか、④誇り：会社や仕事に対する誇り・プライドがあるか、⑤連帯感：職場で連帯感・一体感を感じているか——を挙げた。

日本では、「大企業は『誇り』、中小企業は『連帯感』」のスコアが比較的高い。一方、他国に後れを取っているのが『信用』で、誇りも全体的に見るとスコアが低い」（岡元氏）という特徴がある。

さらに、「働きがいを高めるエリア」として、(1)組織目標を達成する（触発する・語りかける・傾聴する）、(2)個人の能力を発揮する（感謝する・育成する・配慮する）、(3)ひとつのチームや家族のように働く（採用する・祝う・分かち合う）という3項目・9つのエリアを紹介。現状と課題について、「個人能力を発揮するエリアは熱心ですが、組織目標を達成する取り組みに課題があります。とくに、「言わなくてもわかるよね」という空



気が問題。これからのマネジメントはコミュニケーションと言語化が重要」と指摘した。

コールセンターについて「雇用形態やバックグラウンドが多様で、入れ替わりも激しい。結果、「付度マネジメント」が難しいので、きちんと伝えることがポイント。多くの顧客と接している部門は企業にとって宝なので（人材を）大事に育ててほしい」と強調した。

昨今、さまざまな働き方改革が喧伝されているが、岡元氏は「働き方改革は働きやすさを高める取り組み。しかし、それは働きがいを高めるひとつの要素に過ぎません」と指摘。まさに、「木を見て森を見ず」の風潮に警鐘を鳴らした講演だった。

AIのビジネス活用の、“今と近未来” “市場の常識”が通用しない時代へ

楽天 執行役員、楽天技術研究所 代表、楽天生命技術ラボ 所長
森 正弥氏

2日目の基調講演では、楽天執行役員、楽天技術研究所 代表、楽天生命技術ラボ 所長の森 正弥氏が登壇した。

楽天技術研究所は、同社事業から独立した戦略的R&D組織で、グローバル5拠点に120名以上が在籍。学術的な最先端技術をビジネスにタイムラグなく活かすことを目指している。森氏はAIに関連する研究成果とビジネス活用を中心に「AIなしでは生き残れない時代 ビジネス活用の今と近未来」と題して講演した。

はじめに、AIの性能・精度が高まることによる市場の変化を「ひとつは、専門家が負ける時代になりはじめています。また、消費者のニーズが個別化し、ロングテール化がさらに進んでいます」と解説した。

同社で、競馬予想システムのハッカソン（ソフトウェアのエンジニアリング技術を競うイベント）を行ったところ、競馬に関する知識をまったく持たないチームが高い成果を出したという。この事例を踏まえ、「専門家が予想するよ

りも、AIを開発、あるいは活用できる企業や個人が勝ち残る時代になっていく」と“予言”した。

市場の個別化が進み パレートからロングテールへ

さまざまな市場で言われる「商品の20%が売り上げの80%を占める」というパレートの法則について、「インターネットの世界ではまったく該当しません」と指摘した。販売者も購入者もロングテール化が進み、商品点数は少ない部分が売り上げの9割を占めるといふ事象、つまり個別化が進んでいる。

実際にインターネットショッピングモールの楽天市場では、2億円の消防車（はしご車）が売れたり、1500袋の焼き芋が発売開始1分で完売するなど、路面店とは異なる現象が起きている。こうした事象に対して、森氏は「どの商品が売れるかを人手で予測し、分析できる限界値は既に超えています」と指摘した。

すでに、同モールでは、ユーザーが“その瞬間”に求めている嗜



好を検索ワードから人手を介さずに把握している。このタイムリーなデータから「クール&セクシー」や「スイート&フェミニン」など、従来にはなかったテーマでファッション特集を組んだところ、通常を大きく上回る売り上げとなったという。

AIの進化に伴い、「コンピュータが人の仕事を奪うのではないか」という見解もある。森氏は、「コンピュータはビッグデータやロングテール商品などの処理・分析する能力がある一方、人には新たなトレンドを生み出したり、最新のものに反応する“創造性”があります。人の知と機械の知を統合するという新しい形が生まれるでしょう」とまとめた。