

顧客の変化を捉えるポイントは「経営と現場がコミットする仕組み」

アメリカン・エクスプレス・ジャパン 代表取締役社長 水村 直美氏
青山学院大学 経営学部 マーケティング学科 教授 小野 譲司氏

アメリカン・エクスプレス・ジャパン (以下、アメックス) の水村直美社長と、青山学院大学 経営学部 マーケティング学科の小野譲司教授による対談で開幕した2019年のデモ&コンファレンスin東京。本講演では、経営者と研究者の立場から顧客満足 (CS) や顧客体験 (CX) について議論した。

アメックスのコールセンターでは、オペレータを「カスタマー・ケア・プロフェッショナル (以下 CCP)」と呼ぶ。その名称通り、「気持ちに寄り添う対応」(水村氏) を常に心がけ、「簡単、理解、解決」を念頭においた対応を実践している。水村氏は「決まったトークスクリプトはありません。お客様の個別の状況に共感し、可能な限り迅速に解決というゴールに導くことが「カスタマーファースト」と、徹底したパーソナライズ対応について説明した。

また、同社では新しい取り組みとして「カスタマーフォーラム」という VOC (顧客の声) を共有する経営陣中心の会議体を設けている。「毎回、テーマを設定し、それ

に準じたお客様とのやり取りのログを聞いて課題解決へのプライオリティを決定する重要な会議」(水村氏) で、現場と経営で課題に対する認識を

共通化する意味でも効果を発揮している。続いて、日本最大の顧客満足度調査「JCSI」の設計・分析に携わる小野教授が、クレジットカード業界の調査結果をもとに「ステータスやブランド価値というより、ポイントの貯まりやすさや入会金などのコストパフォーマンスが高いカード会社ほど満足度が高くなる傾向が強い」と説明。

小野教授は「しかし、満足度を分析する場合、平均値のスコアをチェックするだけでは実態は見え、改善の手段を講じることも難しい」と指摘。「不満を感じている層がどのくらい存在するか」を示したデータの推移を見せながら傾向を解説した。さらに、アメックスに対する不満の声をいくつか紹介



介。コールセンターの対応にはポジティブなコメントが目立つものの、「年会費が高い」「当初思ったよりもポイントが貯まらない」というカードの機能そのものに対する内容が多いことが見て取れた。小野教授は「従来からのユーザーが“アメックスのカードを持つ”というステータスを重視しているのに対し、年会費の“元を取ろう”というユーザーも一定数、存在しています」と指摘した。

今後の顧客接点には、多様化する顧客の期待値を把握、分析、共有し、「経営と現場がコミットしたサービス設計」(小野教授) の推進が求められる。アメックスが実践するカスタマーフォーラムもその実践に向けた“エンジン”のひとつといえそうだ。

採用難時代を生き抜くキーワード「エンプロイー・エクスペリエンス」を説く！

デロイト トーマツ コンサルティング
執行役員 パートナー
小野 隆氏

イベント最終日の基調講演は、「労働力の未来を知る キャリアから“エンプロイー・エクスペリエンス”への変化」と称して、デロイト トーマツ コンサルティング 執行役員 パートナーの小野隆氏が登壇した。小野氏は、同社の HR Transformation 領域の事業責任者で、毎年まとめている「グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド 2019」のデータを引用し、近年の人材マネジメントのトレンドを解説した。

まず、近年の人事トレンドについて「2016年以降の変化が大きく、エンプロイー・エクスペリエンスという概念が登場したのもこの時期。組織から“個”への意識転換が顕著で、スピーディなビジネスを展開するために個人のパフォーマンスを重視しようという潮流が起きています」と説明。その背景については、「情報を持つことによって従業員、消費者の力がついていること、技術の進化による個人の仕事の変化、企業や働くことそのものに対する不安や不満」などを挙げたうえで、「企業に対して

も、業績や株価といったこれまでの価値観ではなく、社会課題の解決という“ソーシャル・エンタープライズ”に期待が集まっています」と強調した。

小野氏は、「日本企業の多くは、人手不足の影響で、効果的、効率的に質の高い人材を確保する採用システムの確立を課題視しています」と調査結果を見せながら説明。しかし、「もはや外部採用のみで人材ニーズを満たすことは難しい」と指摘したうえで、取り組むべき要点としては、「内部人材の流動化を促進するプログラムの整備や適材適所を支援するテクノロジーの活用が必要」と挙げた。実際に、同調査によると「ビジネス目的での社内タレント・モビリティに対する障害」という調査に対しては、「適切な社内人材の不足」という回答比率がグローバルでは47.5%だったのに対し、日本では73%に達している。

そこで、小野氏は「会社主導のイベント型の教育・研修体制から、従業員の視点で継続的な学習を受けられる仕組みの構築」を提案。



「ジョブ・社員の可視化、マッチングを基本とした人材育成の仕組み」の必要性を説いた。

また、テクノロジーについては「HRクラウド」の現状と将来について言及し、「日本では、採用や教育、配置などさまざまなシステムを組み合わせた運用が中心ですが、ジョブや社員の可視化のためにも、より統合的なプラットフォームが必要な状況」と指摘した。

コールセンターは、非正規社員中心だった運用から、現場のリーダー層を中心に正社員化が進みつつある。従来の「センターに閉じた人事/人材管理」から、全社的な視点に移行すべき段階ただけに、現場のマネジメントが人事のトレンドを押さえる意義は大きい。