



組織改善のヒントはオペレータが持っている—— 不満の声を収集・分析し4つの施策で成功に導く

みずほ証券のコンタクトセンターは、全国に100店舗以上ある営業店に入る顧客からの電話を集約。営業担当に代わって問い合わせ対応や注文の発注などを行い、センターで完結できないものは営業店に取り次ぐ役割を担う。すなわち、センター運営の高度化が営業担当の負荷を減らし顧客への提案機会を増やす、経営貢献型センターだ。

同センターは2015年より「量の拡大」を優先、段階を経て戦略的に拡張した。当初は5店舗から開始し、2018年には全店舗をカバー、2019年より「質の向上」を同時並行で進め、さらなる経営貢献を目指しはじめた。その矢先、大きな壁にぶつかる。「オペレータの大量採用、SVの大量抜擢で、研修・指導が追いつかず不満が蓄積。急激な組織拡大によるひずみが、センター内に大きな溝を生んでいました」と、東京第二コンタクトセンターの酒井繭子氏は話す。

具体的には、オペレータからは「SV・トレーナーによって指導が違う」という不満が続出。マネージャーは「人が育たない」ことに不安を抱えていた。営業店転送率も高く、営業担当から「しっかり

してくれ」という指摘も多かった。早急な改善が必要なことから、まずはオペレータを中心に、SV、トレーナー、マネージャー、バックオフィスを含むセンター従事者を対象にES調査を実施、不満の声をすべて拾い上げて集計・分析した。そして重要度が高く満足度が低いものを最優先事項として抽出、4つの施策で改善に取り組んだ。

改善はセンター内にとどまらず！ 全営業店を巻き込む施策を展開

施策①は、SV・トレーナーの指導品質の標準化・高度化だ。指導者としての心構え、指導方法、褒め方・叱り方の好事例・悪事例を動画教材として作成、いつでも確認できるようにした。また、ベテランSVの成功事例や失敗談を共有し、指導力向上を図った。

施策②は、営業店との相互理解だ。オペレータは営業店の仕事を理解しておらず、営業店はセンターの事情を知らない。この軋轢を解消するため、まずは全営業店の支店長を集めた説明会を開催、センターの業務や状況への理解を求めた。一方、センターからはオペレータやSVから選抜き営業店を見



ダイレクトチャネル事業部 東京第二コンタクトセンターでSV兼トレーナーを務める酒井繭子氏

学、営業担当と意見交換など行い、レポートをセンター内で共有した。

施策③はオペレータスキルの見える化だ。レーダーチャートを使い、オペレータのスキル・応対評価を可視化し、強み・弱みが見える化することで改善点を洗い出し、オペレータは自分が何をすべきか、SVはどう指導すべきかを明確化した。施策④はセンター内表彰制度の拡充だ。お礼・お褒めの件数、営業店転送率の優秀者を表彰。日々の研鑽の結果を表彰することでモチベーションの維持・向上につなげている。

結果、ES調査の総合満足度・研修満足度が大幅に上昇、お褒めの件数も増え、営業店転送率は減少した。組織改革のヒントはオペレータの中にあると考えES調査を実施、データ分析から4つの施策を導き成功したことが、最優秀ピープル部門賞の獲得につながった。