



コンタクトセンター・アワード  
マネジメント・オブ・ザ・イヤー2021

CCJA  
Contact Center Japan Awards



きらぼし銀行

営業企画部

相模原カスタマーセンター所長

藤原知子氏

## 文化・風土の異なる3センター統合を陣頭指揮 雇用改革に邁進し現場の信頼を得る

企業合併に伴うコンタクトセンター統合は、システムやマネジメント手法だけではなく、文化・風土の違いが大きく、一筋縄でいかないことがほとんどだ。オペレータもSVも、就業環境が大きく変わることによって不安・不満を感じ、モチベーション低下、パフォーマンスの悪化、離職という最悪の結果につながりやすい。

きらぼし銀行は2018年、旧東京都民銀行をはじめ地銀3行が統合して発足。これに伴い、各行が運営していたセンターの統合で陣頭指揮を取ったのが相模原カスタマーセンター所長の藤原知子氏だ。「10年以上の歴史のあるセンターの統合により、“異なる文

化”“旧行意識”など多くの課題が山積でした」と振り返る。

センター統合による新システムへの移行、デジタルチャネルの強化や店舗代行受電の開始など多忙を極めるなか、藤原氏が並行して心血を注いだのが「就業環境の整備」と「雇用改革」だった。

「働く環境はとても大切です。仲間とのコミュニケーション、帰属意識や目的の共有、キャリアアップ、柔軟な働き方がかなう安全な職場。これらを整備することで、エージェント（オペレータ）が最大の能力を発揮すると考えています」と藤原氏は強調する。

### キャリアアップ意識醸成のため 経営陣に雇用改善を直訴

藤原氏は所長就任後すぐ、エージェント、リーダー、SVの全員と面談。職場環境の問題を聞くうち、やりがいやキャリアアップへの意識の低さを痛感した。

そこで、まずは帰属意識の醸成に取り組む。ゲームを通じて互いの想いや感情を理解しあう「感情シェアリングカード(emochan card)」を導入。あわせて、中期経営計画を基に会社が何を目標

としているか、丁寧に説明していった。そうして心理的安全性を確保したうえで、次に着手したのがキャリア形成だ。

経営にエージェントの雇用改善を訴求。46人いるスタッフのうち、保険適用外だった9人を社会保険適用内に変更、3人のパートタイマーを契約社員へ、2人の契約社員を正行員へキャリアアップさせた。資格取得にも注力し、同行が定める10種類の資格を誰もが挑戦できるようにした。また、全員にテレワークを適用。原則として顧客対応は行わないが、Web研修や動画視聴により業務知識向上を図る環境を整えた。さらに、センターの役割と重要性を社内に訴えることで、会長や頭取の定期的来訪、役員とスタッフの座談会も実現させた。頭取認定「CSマイスター資格」も2人取得している。

これらの取り組みで、ESは5点満点で0.97ポイント改善、離職率も15%から2%に低減し、藤原氏は現場スタッフから厚い信頼を得ている。

就業環境の整備と雇用改革は一段落。今後は顧客満足の向上や経営貢献と、さらに挑戦は続く。

