



Kirala
執行役員
内池智美氏

“ヒト・モノ・カネ”がない！ 「マインドとアイデアで勝負」した新センター構築

ウォーターサーバーを扱う Kiralaには、コールセンターは存在していた。しかし、BPOベンダーへの委託で、社内組織は金銭に関係する案件を引き継ぐ程度の業務にとどまっていた。

同社CEOには、コールセンターを起点に、顧客と密な関係作りを構築したい思いはあったが、拠点運営の知識を持つ適任者がおらず、思いを実現できずにいた。

この状況を当時、別部署にいた内池智美執行役員は、「歯がゆい思いで見ている」と語る。「社内でも、“うちにはCS組織はない”と思われる状態こそが問題だと感じました。そこで、私に運営を任せてほしいと上層部に願い出ま

した」。

願いは聞き入れられたが、潤沢な投資を許されたわけではない。そこで内池氏は、「業務委託に要する費用と同程度で、大幅な品質向上を1年後に達成」「顧客体験を向上させることで、収益に貢献するプロフィットセンターを2年で実現」「6カ月以内に拠点選定、ゼロからの採用と教育、ITソリューションの導入と運用を行う」などを宣言。その実現に向け、さまざまなアイデアを打ち出し、熱い情熱で現場や経営に対峙した。

内池氏は、他社でのオペレータ経験をはじめ、センターの立ち上げといった豊富な経歴を持つ。だが、その実績を持ってしても、宣言した内容のハードルは高い。しかし、運営責任者であるカスタマーサービスグループゼネラルマネジャー（当時）として自ら定めた期間内に、やり遂げた。

内池氏は、「厳しいスケジュールだったと自覚していますし、共に立ち上げてくれたスタッフたちには感謝の言葉しかありません。ただ、私の経験から、強引にプロジェクトを進めてはむしろ不可能と思い、スタッフや関連部門の

事情を最大限に配慮しました」と説明する。「会社の未来にとって自社コールセンターを構築する意味」を丁寧に説明し、いかに納得感を持ってもらえるかが成功の鍵だったといえる。

独自の人事制度を確立 スタッフの意識も“改革”

独自の人事制度プロセスも確立し、メンバーの帰属意識も高めた。「意味のある1on1」「評価試験」「報酬への反映」などだ。

これらにより、アルバイト社員の40%が社員登用を希望。そのうち60%が、契約社員に昇格した。チームの成長も著しく、平均20%の昇給を成し遂げた。その結果、スタッフの意識は変わり、「出社したくないと思った日が1日もない」といった声も出てきている。

コールセンターを見事に再生させた内池氏は、「“ヒト・モノ・カネ”がそろっていなくても、アイデアとマインドで、ここまでできることを、困っているセンターの方たちに伝えたい」と熱く語り、「私の取り組みが、コストセンターから抜け出したい方々の役に立てばうれしいです」と語った。

