



カルディアクロス  
代表

### 和泉 祐子 氏

1988年、外資企業の日本支社に入社。1994年に米国本社でのインターンシップでコールセンターと出会う。以後、M&Aも含め合計6社でセンター運営に携わる。アワード受賞や表彰など、業界でも屈指の優良センターを築き、在職20年間で約2,200人の見学・聴講者を受け入れた。2015年にカルディアクロス 代表として独立。明るく楽しく、元気に働けるコンタクトセンター業界の樹立を目指して、次世代の育成に奮闘中。

### 米国企業のインターンシップで コールセンターの仕事と出会う

——和泉さんとコールセンターとの出会いから教えてください。

**和泉** 学校を卒業して最初に働いたのが、米国ニューハンプシャー州に本社がある小さな企業の日本支社でした。産業用の捺印という一般認知

## 自分を育ててくれた コールセンター業界に恩返ししたい

外資系企業のインターンシップで、コールセンターと出会った和泉氏。大学に編入して、卒業後、プレステージ・インターナショナルなど多くの外資系企業でセンター長を歴任。ジョンソン・エンド・ジョンソン退職後、2015年にカルディアクロス 代表として独立。現在、「コンタクトセンター業界への恩返し」を目指して、コールセンターのコンサルティングや研修講師などを行う。

度の低い業種だったのですが、1994年に社内のインターンシップ制度で、米国の本社で働く機会に恵まれたのです。行ってみると本社にはもうコールセンター機能ができていて、インバウンドの受注はカスタマーサービス、アウトバウンドはインサイドセールスと呼ばれていました。ヘッドセットでお客さんと話しながらPC入力している姿を見て、こういう概念があるのかと思いましたね。日本でも似たような受注業務をやってはいたのですが、当時の日本は、まだ普通のオフィスホンと手書きメモ(笑)でしたから、正直驚きました。中でも一番の衝撃はモニタリングで、こんなにリアルな会話が聞けるのかと、本当にびっくりしたことを覚えています。このインターンシップではマーケティングや財務、生産管理、製造などいろいろな部署で仕事をできる機会があり、その1つにコールセンターもあったわけです。米国勤務では幸運にもクリントン元大統領の来

訪があったり、営業同行でクライアントを訪問したり、テキサス州のリモートオフィスを視察したり、とにかく驚きと学びの連続でした。本当に感謝しかありません。

ところが、本社でいろいろ学ばせてもらったにもかかわらず、日本に帰国後、半年くらいで会社を辞めました。というのも、当時は雇用機会均等法の施行直後で、まだまだ男女格差がある時代でした。入社5年目の頃だったと思いますが、上司との面談で「和泉君、男だったら良かったのにな」と言われたことがあるんです。理由を聞いたら「男だったらもっと良いポジションにおいて、もっと高い給料を払えるのに、申し訳ないね」ということでした。今ではそんな考えられないですけどね。その言葉が引き金になって会社を辞めようとしたら、なぜか、インターンシップの機会を頂くことになりました。ところが行ってみたら米国って、普通に働きながら大学に通う人

が多いんですよね。会社もそれをサポートしていて、就業時間中の通学はもちろんのこと、学費も最大で80%まで払ってくれる。こんな風に大学に行けるのかと思って、心底うらやましく思いました。というのも、私はそのとき短大卒だったんです。仕事は楽しかったんですけど、いつか自分がやりたいと思う仕事を、自分が正しいと思う方法で進めていくためには、ある程度の権限が必要になるだろうと考えていました。その権限を手に入れるには、残念ながら女性であることと、大学を出ていないことがマイナスになると感じていたのです。性別は変えられないけど、大学なら行けるかなと考え、編入試験を受けました。米国本社の方々は、普通に勤めながら通学すればいいと言ってくれましたが、まだ日本はそういう時代ではなく、社内の調和を乱しそうだったので、自分から会社を辞めました。それで、大学卒業時に、求人誌でコールセンターという文字を見つけたのです。それが、プレステージ・インターナショナルという会社でした。

## 大学に編入後、コールセンターで働くことに

——そうでしたか。プレステージ・インターナショナルさんからコールセンターに関わるようになったんですね。

和泉 はい。当時この会社のことは何も知りませんでしたが、仕事内容に惹かれて決めました。ビクトリアシークレットという米国の下着通販の会社がクライアントで、日本のサービスセ

ンターを立ち上げる仕事です。それが、1997年でした。

プレステージに入社してすぐ、米国のビクトリアシークレット本社に行って、1カ月間の研修を受けました。彼らも初めての国外進出ということで、かなり慎重で丁寧な研修だったと思います。研修の最終日には、オペレーターとして実際のお客様対応も経験しました。インターナショナルラインという、米国外からの電話に英語で対応する業務です。もう、ドキドキの体験でした。それで日本に帰ってきて、コールセンターを立ち上げたのです。

——では、プレステージさんに入ったときには、オペレーターの採用から経験

じゃないですか。

和泉 私もそう思います。その当時のプレステージはまだ小さな会社で、何もかも自分達でやらざるを得ませんでした。とても良い経験ができました。プレステージの勤務は2年弱と短かったのですが、ここでの経験が今の礎になっていると思います。

その後、バイキングオフィスプロダクツというオフィス文具の通販企業が日本に進出する話があって、コールセンターのコンサルをプレステージに依頼しようとしたんですね。ところが、その窓口の担当者がそのまま引き抜かれて移籍することになり、数カ月後に私も誘われ



されたんですね。プレステージというロードサービスのイメージがありますが、その頃は通販のコールセンターもやっていたんですね。

和泉 はい、その当時は海外通販のコールセンターも多くありましたね。採用広告の原稿なども自分たちで作っていましたよ。

——考えてみたら、今のテレマエージェンシーなら、そこまでやらないので、逆にいろいろな経験ができてよかったん

で転職しました。時を同じくして、米国でM&Aがあって、バイキングとオフィスデポが合併しました。つまり私は、バイキングに入社して2カ月たらずで、オフィスデポの社員になったわけです。コールセンターはまだ2つに分かれており、私はバイキング側で働いていたのですが、ほどなくオフィスデポのセンター長が退職し、その後任になりました。ところが3年後くらいに、ブ



ランドを統合することになったんです。センター長のどちらかが職を失うことになるので、これをきっかけに辞めることにしました。それで、日本ランズエンドというアパレル通販の会社に転職したのです。

——和泉さんと最初に会ったのも、日本ランズエンドさんでしたね。

和泉 そうですね。ランズエンドのセンター長は3年半くらいです。コールセンターの営業は年中無休で朝7時から24時まで。コール量の波が激しく、繁忙期の差が最大で30倍という状況でしたので、ワークフォースの管理が大変でした。会社自体はカスタマーファーストの文化が浸透した素晴らしい環境だったのですが、人を増やす努力と減らす努力の繰り返しに行

き詰まりを感じて、最終的に退職を決意しました。

それで、次に入ったのがジョンソン・エンド・ジョンソンです。この会社が一番長くて、9年半くらい働きました。

### ジョンソン・エンド・ジョンソン では、リコール対応も経験

——ここでは、どのようなことをされましたか。

和泉 ここで初めて、モニタリング&フィードバックなどの品質向上を本格的にやりました。それまでのセンターでも取り組んでいましたが、きちんと体系立てられてはいませんでした。明確な計画もなく実施していたので、忙しさに追われて中断することも多かったのです。それに対して、ジョンソン・エンド・ジョンソンは、本気で品質に取り組んだらこんなに成果が出るんだということを実感できた、すごく幸せな環境でした。

——逆にジョンソン・エンド・ジョンソンさんで苦勞したことは。

和泉 一番大変だったのは自主回収の対応ですね。結構な規模でしたから、体力的にきつかったです。それ以外にも、初めて触れる高度管理医療機器という商材に戸惑いました。通販の洋服や文具と違って、カスタマーサービスといえども、お客様に言うて良いことといけないことがあるんですよ。それまで本当に自由な環境で仕事をしていたので、そこが一番苦勞しました。薬事法(当時)や内部統制をはじめ、とにかくコン

プライアンス意識の高い企業でしたので、本当にありがたい勉強をさせてもらったと思っています。

### センター運営の必須16項目を基に、 センター運営の支援を実践中

——いろいろなコールセンターでいろいろな経験をされてきたんですね。では、ジョンソン・エンド・ジョンソンをお辞めになられて、今やられていることを教えてください。

和泉 これまでの集大成なので、やはり基本的にはセンター運営をご支援したいと思っています。センター運営のための必須16項目を作って、それを軸に活動しています。コールセンターはさまざまな要素が複雑に絡み合っていて、プラス方向にもマイナス方向にも大きく作用する繊細な職場です。例えていえば、自宅で子供が遊ぶ丸いビニールプールのようなイメージで、どこか1カ所を持ち上げると反対側から水がこぼれてしまう。最低でも3、4カ所を一度に持たないと、きれいに持ち上がりません。本気でセンターを良くしたかったら、包括的な運営施策の展開が必要というわけです。ビジョン、ミッションがあって、文化・風土や、採用・教育などの人材戦略、業務改善やベンチマーク、更にリスクマネジメントもやって、最後の結果が従業員満足です。

——その16項目をベースに教えていこうという取り組みをされているのですか。

和泉 はい、そうです。センター運営の必須16項目といった講座をしてい

ますが、これは1日研修ですから、総合カタログのようなものです。まず全体像を把握していただいた上で、その中からこれを学びたいと言われたものを、個別に深く掘り下げるというやり方をしています。

—なるほど、その16項目というのはメニューのようなものなのですね。

和泉 はい、ヘッドラインのメニューで、まずはどんな項目が必要か、なぜそれが必要なのかをお伝えする。その次の段階で、具体的な手法を学んでいただくイメージです。今は、人材育成のニーズが多いですね。

—今は人材育成を主体にやっているということですかね。

和泉 はい。以前はまず採用基準をきちんと整えましょうとお話していましたが、最近は、採用基準の撤廃を提唱しています。未曾有の採用難で、立派な採用基準を作っても、それに見合う人材を採れる可能性は限りなく低くなりました。それよりも、「どんな人でも育てられる、教育力のあるセンター」を目指す方が余程建設的だと思います。

—なるほど、逆の発想ですね。

和泉 はい。なので、人集めは人事に任せる。「頭数さえ揃えてくれれば大丈夫。後はちゃんと育てるから」と言えるような、絶対的教育力を持つセンターになりましょう！と言いたいです。

## センター間の格差が広がっているのが最大の課題

—では、話が変わりますが、和泉さ

んからみたコールセンター運営の課題を教えてください。

和泉 そうですね。やはり、人を育てられないことですかね。できる人しか育てられない。でも世の中、できる人ばかりではないので、普通の人をどうやって育てるかが一番難しいことだと思います。にもかかわらず、人の育て方って誰も教えてくれないんですね。私も自己流で学びましたが、自分の中で理解が固まるまでに10年くらいかかりました。これを誰かが教えてくれているなら、もっと早く習得できたのと思います。だから、何とかそれを皆さんにお伝えしたいと思っています。

われた後どうするのか。

例えばチャットだけのセンターになったら、ワークフォースはどう組むべきかとか。そういう未来への考察が足りていないと焦る一方で、センター運営のご支援に伺うと、20年前の業界誌で特集されていたようなことに、必死に取り組んでいる姿を見かけて驚くことも多いです。センターの成熟度レベルが、非常に大きく開いてしまったということでしょうか。それらのセンターとも呼べないようなセンターに、これまで蓄積されたセンター運営の知恵をどうやって届けていけるのかが、業界として最大の課題だと思っています。



それから、この先の未来ですね。私が現場にいた20年間は、テクノロジーが進化したと言っても、すごく何かが変わったわけではなく、人の問題も不変だし、そんなに大きな変化はなかったと思います。ですがこの先は、AIがどうなっていくのか、デジタルで育った人達がコールセンターの主力になったらどうなるのか。その人達を大事に育てても、何年かのタイムラグでAIに職が奪

す。

—最後に、今後の抱負を教えてください。

和泉 私はコールセンターの仕事が本当に楽しくて大好きです。コールセンター業界で育ててもらいましたので、この業界に恩返ししたいと思っています。コールセンターが人気の職場になったらいいなあと思いますし、そうなるために努力したいですね。

(聞き手:本誌編集長 菊池淳一)