



ロイヤル カナン ジャポン
カスタマーケア マネージャー

武者 昌彦 氏

大学卒業後、編集記者として約7年間勤務。その後派遣オペレーターとして、シティバンクのテレマーケティング部に勤務しコンタクトセンターに出会う。SV昇格と同時に正社員となり沖縄センターの立上などを経験した後、支店に異動。青山、銀座、赤坂、大手町で副支店長などを勤める。その後外資系を中心に計7社17のセンターマネジメントに従事し現職。センターマネジメント全般に実践的な幅広い知見を持つ。特にクライシスマネジメントに関する知見は国内有数。年間社長賞（ジョンソン・エンド・ジョンソン社）を始め受賞多数。コールセンターの教科書プロジェクト共同主宰。

編集記者から異業界のシティバンクのコールセンターへ

——武者さんとコールセンターとの出会いから教えてください。

武者 私は、大学を卒業してから、

さまざまなコールセンターで センター運営を実践

大学卒業後、学研の編集からの転職に失敗し、派遣社員としてシティバンクのコールセンターでオペレーターとして働いたのがコールセンターとの出会いという武者昌彦氏。現在は、ロイヤル カナン ジャポンでカスタマーケア マネージャーとして、センター運営の責任者をしている。これまで、外資系を中心に7社17のセンターマネジメントを行うなど、さまざまなコールセンターの立ち上げや業務改善を行ってきた。

最初の7年間、学研で雑誌編集の仕事をしていました。ある会社から自分がどうしても作ってみたい企画に似た雑誌を作ろうという話があったので移ることを決意しました。ところが、転職するのに半年くらいかかってしまい、いざその会社に行ってみたら、話も変わっていて。結局1週間くらいですぐ辞めました。でも、生活しなきゃならないので、次の雑誌を探しながら、食べていくための仕事をしようと考えました。

求人雑誌を見ていて探したのが、ベルシステム24からの派遣社員で、外資系銀行のシティバンクのコールセンターでした。テレマーケティング部という部署で、郵送による口座開設営業のチームでした。新聞広告をみたお客様から電話をいただいて、口座の使い方などを説明し、申し込み用紙と資料を送る。口座申し込みがあれば実績としてカウントされるというものでした。その業務の中で、雑

誌編集で培ってきた技術、いろいろな角度でモノを見るとか、この人の役に立つにはどうしたら良いかと考えるスキルが役に立ちました。営業成績が2カ月目くらいからトップになり、そのまましばらくトップの地位を守っていました。

あるとき、当時の責任者から「最近新聞広告の反響が伸び悩んでいる。どうしたら新規口座をもっと獲得できると思う。何か良い案はないか」と相談されました。受電の際にお客様との対応の中で感じていた印象から「シティバンクは、お高い銀行だというイメージがある。漫画の広告を出して親しみやすい銀行であることをPRしてはどうですか」と提案しました。これがマーケティング部門に伝えられ、試しにやってみようということになり、全国紙で展開することになりました。すると当時通常1日に2000本くらいの入電量だったセンターに、4000本以上の入電がありました。新

規口座の開設数も記録的です。私も1日330本くらいの電話を取りました。すると今度はマーケティングの部長が直接やってきて、「外貨預金をやっていない人にやってもらうにはどうしたらいいと思う?」という話をしてくれました。外貨預金の考え方と利用法の小冊子を作ってみたらという話をしたら実現してくれました。そしたら、また成果が出てくれました。

さまざまなコールセンターでセンターの立ち上げや業務改善を行う

—それは、編集の経験が生かされていますね。

武者 そうなんです。苦勞はしておくものだなと。当時は自分の立場が派遣社員なので、雑誌の仕事をさがさなきゃと考えていました。すると正社員になる気はないかと誘っていただきまして。編集でやってきたことが役に立つし、お客様との話も楽しくて、ステップとしての契約社員期間を経て、正社員になりました。

—それで、どれくらいいたんですか。

武者 7年です。コールセンターが3年で、4年目から支店に異動になりました。正社員になってから最初の3年は、川崎にあったテレマーケティングチームのスーパーバイザーとして、新人の採用とトレーニング、エスカレーション対応、ワークフォースマネジメント、パフォーマンス評価などをしました。1999年に沖縄にコールセンターを作ることになり、立ち上げも行いました。最初は現地での研修など2週間くらいの予定でしたが、結局2カ月

間駐在しました。川崎のチームも見ていたので、以降は2週間ごとに沖縄のセンターと川崎のセンターを行き来する生活でした。1年ほどこの生活を続け、沖縄現地採用のスーパーバイザーを育てて、リモートで運営できる体制を整えました。すると上司から「今度支店と人材交流をすることになったから支店に行け」と。研修を受けて、最初は渋谷支店で一般行員をしてみました。半年ほどして青山支店に移り、移ってから半年ほどで副支店長になりました。その後、銀座、赤坂の副支店長を経験し、日本初の365日バンキングなどを成功させました。自分は、コールセンターに戻りたいと言っ

て、興味を持ちました。コールセンターも支店の営業の仕事もこんなにはできるとは思いませんでした。セールス系のセンターでしたし、業種は気になりませんでした。これまでに培ったことが、活かせるイメージがありました。

—わかりました。日本ランズエンドさんへはどういう立場で転職されたんですか。

武者 コールセンター長です。入社していくつか実績は出せていたのですが、当時は本国がほかの企業に買収されてシステム面での投資に時間がかかったり、入社理由でもあった社長が独立してしまったり、そんなことが



たのですが、当時の支店長からは、次は支店長だと言われ。そこでコールセンターで働ける会社へ転職することにしました。それが、日本ランズエンドという会社です。

—日本ランズエンドは、転職先はコールセンターですが、業界は全然違います。どういうきっかけで転職したんですか。

武者 いわゆるヘッドハンティング会社を通して紹介を受けて、社長と話を

あって、どうしようかと考えていました。日本ランズエンドは2年くらいです。そんなときに、AIUへの転職の話をしていただきました。

AIU保険(現在のAIG損保)にコンタクトセンター統括部の統括部長として、転職しました。いわゆる複数ある社内のコールセンターを統括する役割でした。当時は、東京と富山、沖縄の3拠点があり、その3つのセンターを統括していました。



イン。エンドユーザー向けのセンターの仕事をしたと思って退職を決意しました。

ちょうどその頃、ジョンソン・エンド・ジョンソンの仕事を紹介され、転職しました。お客様相談室のマネジメントにも興味もありましたし。コンタクトレンズの品質に関する問い合わせとクレーム対応をする部署で、カスタマーリレーションマネージャーとしての転職でした。入社後しばらくして、コンタクトレンズの大規模回収が起こり、リコール対応のマネジメントをしました。震災後のセンター緊急移転プロジェクトのプロジェクトマネージャーも勤め、年間社長賞もいただきました。

コールセンターでのリスク マネジメントの経験も豊富に

—それぞれの転職先でリスクマネジメントをやられてきたんですね。

武者 はい、良い経験になっています。そして、ジョンソン・エンド・ジョンソンは、リコール対応がほぼほぼ終わって、約1年後に退職し、三越伊勢丹、外資系VolVoグループのUDトラックスのコールセンターを経て、現職であるフランス本社のペットフードメーカー ロイヤルカナン ジャポンにご縁をいただくこととなります。当時、私はこの会社を知らなかったのですが、すごく栄養学に特化した会社です。会社のポリシーとして、「Dog & Cat First」がしっかり根づいています。「別にマグロの形をした粒は作りません。犬や猫に関係ありませんから。それよりも犬や猫の健康に役立つ製品を栄養学の見地から考え抜い

て提供します」と。この経営哲学は面白いなあと思いました。センターの規模は、これまで経験してきたセンターの中ではかなり小さな方ですが、オペレーターの半分以上が獣医師です。動物看護師もいます。入社する前に、副社長と話をしたときに、「ウチのセンターは良いセンターだと思っているけど、もっと良くすることができないかと思っている。足りないところはたぶんあるしね」と言われました。当時は応答率が70%台で、それを90%以上にしたいとも。どこのセンターも自分たちのセンターはいい線までいっていると思っていますが、足りないことがあると明確に言える組織はいいなあと思いました。そんなこともあり、入社しました。メンバーはほとんど入れ替わっていませんが、当時の応答率78%くらいが、現在は95%を越えています。入れ替わりが1名あったのと、入電数の増加に応じて1名を増やしました。売り上げがずっと伸びてくれているので、コール数も増えています。現場は本当に良くやってくれています。コールの大部分は、動物病院やペット専門店などでフードを買っていただいたペットオーナーからの入電です。動物病院の先生やペット専門店からも製品の問い合わせをいただいています。

センター運営の課題はコミュニケーション、科学的アプローチ、可視化

—では、話は変わりますが、武者さんがコールセンター運営で気を付けていることを教えてください。

武者 3つほどあります。1つはオペ

—そこには、どれくらいいたんですか。

武者 3年くらいですね。ちょうどリーマンショックがあって、AIG クライシスというAIGも潰れるかもしれないという話もありました。そこで、全社の対応をリードする危機管理対策のチームが作られたんです。私もそのチームにコアメンバーとして参画しました。クライシスが落ち着きを取り戻して1年くらいでしょうか。AIUのセンターは、代理店さん向けの対応がメ

レーターとしっかりコミュニケーションをとることです。偉いセンター長にはならないようにしています。オペレーターの方たちにも何かあったときに、それを隠すのに時間を使うのではなく、解決するため時間を使おうと言っています。そういうコミュニケーションの仕方をした方が結果が出ますし、解決も早い。

2つ目は、コールセンターの運営は科学的なアプローチが大切だと思っています。何か問題が起きたときは、上っ面を見るのではなく、データを見て分析し、ロジカルに対応するようにしています。正すときれいな流れになり、お客様にも喜んでいただけますから。

3つ目は、プロセスやスクリプトなどを可視化しておくことです。これはセンター規模に関係なく必要です。可視化しないとそれぞれの頭の中でルールが独自に成長し、オペレーションが混乱し、オペレーターにも余計な負荷がかかります。変化や進化に消極的なセンターには同様の傾向がみられます。

あと最近では、働き方が変わっていますので、それに対して、私たちがどのように対応していくのかということにも気をつけています。お子さんがいたり、介護と仕事を両立しなければならない方がこれからは今以上に増えると思っています。今私がそういう方に言っているのは、私たちがそのモデルケースを作っていこうということです。

——いわゆる働き方改革ですね。

武者 はい。時代や社会の状況は常

に変化していますから。「完璧なセンターはない」と本当に思います。

社会の変化に合わせて、スタッフが成長しながらよりお客様の役に立つセンターとなれるような仕掛けをしてゆきたいと考えています。

規模が小さなセンターですので、いろいろなスペシャリストを置いたり、キャリアパスをつくるのが難しい状況です。しかし、次の時代のセンターをマネジメントできる人材



を育てておく必要があります。このためチームの中で部会という制度を設け、そのマネジメントをオペレーターにリードしてもらっています。現在4つの部会を作っていて、そのリーダーに部会の運営を任せています。それぞれがプロジェクトをマネージするという体験をしてもらうことがねらいです。去年は私も部会の席に同席してサポートする必要がありました。私のサポートが必要なおときにはリーダーが事前に相談に来たり、「来て！」とってくれるようになりました。どのような成果を出したか数カ月に1回報告してもらっています。手ごたえを感じています。

次の世代にコールセンター運営のノウハウを伝えていきたい

——最後に、武者さんの今後の抱負を教えてください。

武者 4つあります。コンタクトセンターの運営には基本があります。1つはこの基本を知り、一緒に考え実践していく人を社の内外で増やしたいと思っています。

2つ目は、テクノロジーを活用し、

電話だけでなくより一層お客様の満足度を向上させる施策を打っていきたいと考えています。

3つ目は、センターと社内の各部門とのコラボレーションをより強化し、お客様にとってよりよいサービスを提供していきたいと考えています。今の時点でも幸い社内では「頼りがいのあるセンター」と認知していただいていると思いますが、これを適切な形で推進し、よりシームレスなサービスをお客様に届けるための施策を打とうと考えています。

4つ目は、センター運営のノウハウを次の世代にきちんと伝えたいと思っています。そのための仕掛けをいくつか考え、実践しています。

(聞き手:本誌編集長 菊池淳一)