

# センターの全体的な運営レベルを高めていくための知識やスキルの習得を目指して

## チューリッヒ保険会社(チューリッヒ・インシュアランス・カンパニー・リミテッド)

世界有数の保険グループ、チューリッヒ・インシュアランス・グループの日本支店であるチューリッヒ保険会社。同社のコンタクトセンターは、第三者機関の調査で数々の賞を獲得してきました。2013年、そんな同センターのスタッフがコンタクトセンター検定(以下、コン検)に挑戦。設立当時より“顧客満足度No.1”を掲げ続け、すでに高い評価を受けている同センターがなぜ、コン検を導入したのでしょうか。

本稿では、その経緯や導入の成果について、ダイレクト事業本部 カスタマーケアセンター統括部長の米倉慎一郎さんにうかがいました。

### 会社の収益への貢献が求められる プロフィットセンター

ヨーロッパ、北米、中南米、アジア、中東などに事業拠点を持つ世界有数の保険グループであるチューリッヒ・インシュアランス・グループ。チューリッヒ保険会社は、アジアにおける重要拠点として1986年に日本に設立されました。“お客様の期待を超えるサービスの提供”を目指し、“ケア”の精神と“イノベーション”の発想に基づいて、ダイレクトビジネス、提携ビジネス、代理店ビジネスなど複数のチャネルを通じて個人顧客に幅広い保険サービスを提供するほか、法人顧客に対しては、同グループの持つグローバルな専門知識を活用して、企業のリスクやニーズに対応するソリューションの提案・提供を行っています。

チューリッヒ保険会社のコンタクトセンターにあたる「カスタマーケアセンター」は、1997年、個人向けの自動車保険やバイク保険、傷害保険を扱うダイレクト事業本部のスタートと同時に、東京・調布市に開設されました。現在では調布のほかに、大阪の千里、札幌の計3拠点で運営されており、約420名のカスタマーケアスタッフが働いています。

「当社のカスタマーケアセンターは、保険募集と契約管理機能を持ち、会社の収益への貢献が求められるプロフィットセンターとして位置づけられます。その点がほかの多くのサポートセンターと異なるところです」と話すのは、ダイレクト事業本部 カスタマーケアセンター統括部長の米倉慎一郎さん。

「当社のダイレクト事業本部は、さまざまな広告を通して保険サービスを知っていただき、電話・モバイルやインターネットで問い合わせいただくインバウンド型のセールスを中心に展開しています。センターでの対応内容は主に、見積りを含む新規加入時のお問い合わせ、保険期間中の内容変更、継続手続きの3種類です。そこでの対応の品質や効率性が収益に大きく影響を及ぼします」と、カスタマーケアスタッフの機能の重要性を説明します。

### 品質の向上と業務の効率化を実現する マルチスキルとマルチタスク

こうした状況のもと、同センターでは常に品質の向上と業務の効率化に取り組んできました。充実した社内研修制度をはじめ、専門チームによる細かなトークチェックと現場を知るスーパーバイザーによるフィードバックを組み合わせた品質評価・指導システム、社内の業務改善プログラムの一環としての小グループでの改善活動の展開、成果物の可視化による改善プロセスの共有、さらにはさまざまな表彰制度などがそうした取り組みを後押ししています。

「コンタクトセンターにおけるコミュニケーションの品質向上と業務の効率化は、相反するものではありません。品質とは、単に言葉遣いが丁寧であるということではなく、まずはお客様とのやり取りのプロセスを迅速に進めていくことが大切だと思っています。われわれの業界では、対応と接続の品質が問われますが、後者を高めるためにも社内でも効率化を図ることが求められます」と米倉さんは言います。

それを実現するため、同センターでは現在、一人のオペレーターが新規加入、内容変更、継続のすべての問い合わせに対応できるマルチスキルおよび、CRMシステム<sup>\*1</sup>を活用して受電業務とバックオフィス業務などを一人で行うマルチタスクを推進し、一時解決率を高めるワンストップオペレーションを実現しています。

「例えば、お客様がクルマを増車する場合、先に挙げた3つの業務を一度にこなせるオペレーターがいると対応が非常にスムーズです。当社では3年前からこのマルチスキルを持ったメンバーを集めた『マルチチーム』を新設しましたが、2013年の10月より、これまで45人ほどだったメンバーを90人に倍増しました」

現状に満足することなく、常に新たなチャレンジを続けているチューリッヒ保険会社のカスタマーケアセンター。2013年度にコン検を導入したのも、その一つの表れと言えます。

## センター運営レベルを高めていける 知識やスキルを求めて

「近年、コンタクトセンターの運営レベルは、業界全体としてかなり上がってきていると思います。そうしたなか、当社としてもあらゆるKPI<sup>※2</sup>を定め、他社との差別化を図っていくわけですが、これまでの経験則からできることには限界があります。そこで、体系立った知識やスキルが得られる学習機会の必要性を感じていました。また、当社ではさまざまな研修を行っていますが、顧客対応や保険の知識、業務スキルといった内容が中心です。そうした今必要なスキルだけを求めるのではなく、それをきっかけに上級レベルを目指し、センターの全体的な運営レベルを高めていけるような知識やスキルを得られるものを求めていました。コン検は、こうした学習効果が期待できる内容として開発されていたことから導入を決めました」

また、2010年のコン検の発足当時にプロフェッショナル資格の科目「オペレーションマネジメント」の試験モニターとして同社の2名が参加していたことや、ケアスタッフの教育を担当する社員が個人的にコン検を受験していたという経緯もあり、その内容と有効性についてすでに社内にある一定の知識があったことも導入の決め手になったとのこと。

実際の導入は、東京・大阪・札幌の全スタッフを対象に受験対策のための研修が東京と大阪で実施され、その効果測定としてコン検の試験を受けるというかたちが採られました。

「コン検の教材を活用した研修は、日々の業務に結びつく内容が多く、かつその学習効果を受験結果として掌握できるため、取り組む社員自身も盛りあがっていました」と、米倉さんは研修とセットで実施した効果を指摘します。

## 受験後に見られたさまざまな成果 今後はキャリアプランに連動した体制整備を

今回受験したのは、同センターのアシスタントマネージャー、スーパーバイザー、そして一般社員の計72名(受験料は会社負担)。一般社員はオペレーション資格の「スーパーバイザー」か「オペレーター」のどちらかの科目を選択できるようになっていましたが、フタを開けてみると全員が高度なほうの「スーパーバイザー」の受験に挑戦し、合格率も約90%だったそうです。こうした結果からも、同社スタッフのスキル習得に対するモチベーションの高さがうかがえます。

また、実際に受験したスタッフの感想を米倉

さんが聞いたところ、

「例えば、『センター運営について体系的に学ぶことができた』『日々の業務に追われてきたが、コン検にチャレンジしたことで実務の裏づけができ、明確に整理できた』『今回、一斉に受験することで社員間のスキルレベルの格差が埋まった』などといった内容が寄せられました。その他、『非常に自信がついた』『もっと先を目指せる』といった声も多く上がっていましたので、モチベーションアップにもつながったと思っています」

さらには、研修&受験後は多くのスタッフから積極性が垣間見られるようになった、考え方に広がりを持つようになったとも指摘します。

「いままでは、多少受け身かなと思っていた人が、試験をきっかけに自発的なアクションが見られるようになりました。自分なりの管理ツールを作成したり、主体的にデータ分析をするようになったり、提出するレポートの内容が専門性の高いものになったり。また、あるスーパーバイザーは、部下のパートスタッフに対するより詳細なレポートを作成し、それをもとに熱心に指導を行うようになるなど、チームとしてのボトムアップにも意識がいくようになったことを実感しています。さらに将来的には、優秀なパート社員にも受験の機会を提供するなど、教育ツールとしても幅広くコン検を活用していければと考えています」

今回の導入に伴いさまざまな効果を生んではいるものの、同社にとってコン検は一つのきっかけに過ぎません。今後は、各々がどのように継続的にスキルを高めていくかが重要だと米倉さんは言います。

「これからも継続的にスキルをチェックしつつ、キャリアプランに応じて、さらに上のプロフェッショナル資格を目指すような体制を整備していきたいと考えています」

さらなるコミュニケーション品質の向上と業務の効率化のために——。カスタマーケアセンターのチャレンジは、これからも続きます。

※1 CRM (Customer Relationship Management)

顧客との関係維持管理を通して企業利益を生み出す仕組み

※2 KPI (Key Performance Indicator)

組織の目標達成度合いやパフォーマンスの状態を定量的に表した重要業績評価指標



東京(調布)にあるカスタマーケアセンターの様子

チューリッヒ保険会社(チューリッヒ・インシュアランス・カンパニー・リミテッド) <http://www.zurich.co.jp/>

所在地 本社 東京都中野区中野4-10-2 中野セントラルパークサウス16階  
従業員数 920名 ※パートスタッフを含む 2013年3月現在  
チューリッヒ保険会社は、チューリッヒグループのアジアにおける重要拠点として1986年に設立。個人向けのダイレクト事業本部、提携先企業の顧客向けのホールセール事業本部、企業・法人向けの企業保険事業本部があり、主に自動車保険、傷害保険、各種企業保険を、これらの販売チャネルを通じて提供している。

取材ご協力



ダイレクト事業本部  
カスタマーケアセンター  
統括部長  
米倉 慎一郎 さん