



ハッピーハート・TREE
パートナーコンサルタント

牧野 聡 氏

1998年 GE コンシューマー・ファイナンス入社。カード・消費者金融部門でコールセンターの立ち上げ、センター長としての運営、受電集中、中国・大連へのBPOなどを実施。不動産系会社のバックヤードセンターのセンター長を経て、コールセンターコンサルタント&トレーナーとして独立。TREEのパートナーコンサルタントとして、クライアントのコンサルティング、トレーニング実施。2014年からハッピーハートと連携開始。

——牧野さんとコールセンターとの出会いを教えてください。

牧野 それまで勤務していた消費金融の会社がGEに買収されてから、コールセンターを新しく設置することになりました。そのセンターの立ち上げマネージャーとして異動になったことがセンターとの初めての出会いになります。以来、ずっとコールセンターに関わってきたという感じです(笑)。

マネジメント経験豊富な コンサルタントとしてセンター運営を支援

コールセンターのマネジメント経験が豊富なコンサルタントとして、多くのセンターのコンサル・研修に関わっている。GE時代に培った豊富な経験と人脈を武器に、企業が抱えるセンター運営の課題や人材育成に力を注ぐ。感情認識システムなど最新テクノロジーを活用した新しいセンター運営のスタイルも模索している。

店舗マネジメントから センター運営の業務へ

——それまでの消費者金融業界ではどんな仕事していたのですか。

牧野 店舗のマネジメントだったり、財務関係の部署であったりと、店舗周りの業務が多かったですね。お客様と電話で話をすることは多かったですが、コールセンター特有のシステムなどは当然店舗にはなく、全く畑違いの仕事をするようになったなあ、というのが当時の正直な気持ちでした。

——GEのグループになると、やはりセンター運営も外資特有のスタイルなどを取り入れることになるのですか。

牧野 そうですね、確かGEは、世界で初めてコールセンターを構築したと、聞いたことがあります。グローバルでさまざまなコールセンターを運営していて、ノウハウやマネジメント手法などが蓄積されています。しかし、その運営手法をそのまま日本のコールセンターに当てはめようとした面もあり、立ち上げ当初は違和感を感じる

時もありましたね。

一例を挙げると、海外ではIVRを活用して、自動架電後、お客様が出ると、督促の自動音声が流れるという仕組みがあり、彼らの文化では違和感はありませんが、それを日本で導入するのはかなり違和感がありました。結局その仕組みは導入を見送りましたが、そうした彼我の文化との違いを実感することもありました。

海外のコールセンター運営の 実際から多くを吸収

——その一方、運営手法が確立されていないセンターでは学ぶべきことは多いではありませんか。

牧野 その通りだと思います。たとえばKPI1つとっても、彼らは非常にロジカルな管理手法を採用しているし、マネジメントの仕方にしても同様です。実際に海外のコールセンターを視察しましたが、本場からいろいろなことを吸収できました。恐らく日本のどのコールセンターで学ぶより

も、短期間にさまざまなノウハウを得ることができたという気がします。

——GEには約10年いらしたようですが、どのような仕事をされていましたか。

牧野 新規・会員の申込受付などのカスタマーサービス・センターやセールスプロモーションのセンターの立ち上げなど、各プロジェクトがスタートする際にセンター長としてかわり、運営まで手がけるというサイクルを繰り返して行ってきたという感じです。

会社がGEグループになったことで、それまで分散していたビジネススタイルから集中型に変える過程だったこともあり、1～2年ごとにどこかのコールセンターのプロジェクトに携わっていたという印象が強いですね。

——GEのあとはどのような仕事をしていましたか。

牧野 GE時代にある会社からオファーをいただいて転職をしました。そこで、不動産系のバックヤードセンターに新しいシステムの開発導入や組織運営全般を含めて、センター長の立場として、業務改善・組織構築の仕事をしていました。

GE時代もバックヤードセンター業務を行っており、一部センターを中国・大連にBPOと言いますか、アウトソーシングしていた経験がありました。その経験が生きて、不動産系の会社でも一部の業務を大連に持って行くというスキームを組んで成果を出すことができました。

経験と人脈頼りに コンサル業務を受注

——やはり、GE時代の経験は大き

かったようですね。

牧野 はい、GE時代の経験と人脈がその後の仕事に大いに役に立っていると思います。GEにはさまざまなバックグラウンドを持った人が多くいたので、その時の人脈を頼りに、いろいろな方を紹介していただくことができました。

——その仕事にはどのぐらい関わりましたか。

牧野 リーマンショックの影響を受けて、会社が倒産してしまったため、結果的には1年ぐらいの仕事になりました。その後は知人のビジネススクールの立ち上げのサポートをしていましたが、コールセンターの仕事をしたかったので、その会社の経営者に相談してコールセンターのコンサルティング業務を新たな仕事として加えてもらいました。

そして、コールセンターのコンサル

トナーコンサルタントとして、クライアントのコンサルティング、トレーニングを実施しています。それに加えて、フリーのコールセンターコンサルタントとして、さまざまなコールセンターのコンサルティングや研修を手がけています。

——多くのプロジェクトに関わってきたと思いますが、地方での案件などもありますか。

牧野 はい、とても多いです、GE時代にも手がけたことはありますが、地方銀行の受電集中のコールセンターの立ち上げなどにも関わってきました。今、各企業はコールセンターを地方に設置するケースが多く、プロジェクトに携わる機会は増えていますね。

——コールセンター業界でフリーのコンサルタントとして仕事を受注するのは簡単なことではありません。



ティングの仕事を外部から受注しましたが、大きなビジネスのオファーもあり、それまでの仕事と両立できないことから独立の道を選択しました。

——現在はどのようなスタイルで仕事をしていますか。

牧野 ハッピーハートとTREEのパ

牧野 業界の中でも実績のある会社とパートナーとして組ませていただいていることや、過去からの人脈、お客様からの紹介などがあって、とても有り難いことですが、不思議といろいろな方とのご縁が続いているという印象です。確かにこの業界で立



場がフリーというのは珍しいかもしれません。

——ところで、現在のハッピーハートとの連携のきっかけを教えてください。

牧野 ハッピーハートの谷本代表より「コールセンターに特化したビジネスを一緒にやらないか」という話をいただいたのが直接のきっかけです。谷本代表とは、お互いの得意分野が異なっていたため、うまい具合に相乗効果が発揮されればと思って一緒にやっていくことになりました。

もちろん、TREEをはじめ今までの会社とのお付き合いを止めるわけではなく、パートナーとして継続はしていきますが、自分が能動的に働きかけて受注する仕事などに関しては、ハッピーハートを中心に展開していきたいと思っています。

コンサル・研修で終わらず、もっと踏み込んだ支援を

——今後、手がけていきたいコールセンタービジネスはどんな内容でしょうか。

牧野 本質的にコンサルというのは、スポット的にお客様とお付き合いして、センターの構築や業務改善をしていくことが多いですが、お付き合いの期間が短いため、若干の物足りなさやフラストレーションを残したまま契約が終わってしまうことがままありました。

コールセンターの運営においては、仕組みを構築して終わりではなく、実際にそれを実際に展開することが本当は難しいのです。その部分に関して、定期的に何らかの支援ができる

ようなビジネスをしたいと思っています。

——ある期間のコンサルで終了するのではなく、実際に運営して軌道に乗るまで見届けるということですね。

牧野 そうですね。コールセンターの運営で大切なのは、結局のところシステムなどではなく、オペレーターさん、スーパーバイザーさん、マネージャーさんなど、最終的には人だと思っています。人が変わらないといくらシステムなどを良くしても成果を上げられません。センター運営が軌道に乗るところまでフォローするのが外部コンサルタントの役割だと思うので、まだ試行錯誤ですがそこまで踏み込んで支援できたら良いと思っています。

その一方で、矛盾するかもしれませんが、新しいテクノロジーを活用したセンター運営も手がけたいとも思っているのですよ。例えば、感情認識システムをある損保のコールセンターで試行的に導入したこともあります。

——感情認識システム導入で、どんなことが可能になるのですか。

牧野 例えば、オペレーターのモチベーションが高いのか低いのかななども分析できますし、お客様の感情もリアルタイムでわかります。

モニタリング評価、分析の自動化・客観化や、効果的なトークスクリプトの作成などを感情認識システムのデータから構築できます。テキストマイニングと組み合わせれば、お客様が喜ぶキーワードの抽出も可能です。現在は国内でこのシステムを導入しているコールセンターは何社かあると思いますが、まだ、効果的に活用している

とは言えません。

こうした新しいテクノロジーを活用したセンター運営の新しい仕組みも、ハッピーハートを中心に展開していきたいと考えています。

コールセンターの人材育成に大きな課題

——通算15年ぐらいコールセンター業界に関わっていると思いますが、この業界が抱える課題はどこにあると思いますか。

牧野 例えば今話したテクノロジーの問題1つ取っても、いろいろと新しいシステムを導入して、それらをバージョンアップしながら活用しているようですが、まだ十分に使いこなせていません。新しいテクノロジーを使いこなせるだけの優秀な人材が育っていないことにその原因があると考えています。

優秀な人材の確保は、システム活用の問題だけに留まりません。コールセンター運営全体においても重要な課題です。

いまだ企業の中で、コールセンターの位置付けが曖昧だったり、コストセンター的に扱っていたりする会社があります。そうしたセンターでは優秀な人材はなかなか育ちません。

——コールセンターでの人材育成についてはどう考えますか。

牧野 大手企業のケースでは、他部署のマネージャーをコールセンターのマネージャーに抜擢することは良くあります。しかし、そこからセンター運営を学んで成果を上げるのは容易ではありません。

コールセンターの運営現場で経験値を十分に高めた人材がたたき上げてセンター運営の責任者となるのが理想的であると私は考えています。

企業の中に、コールセンターの役割や重要性をもっと根付かせて、経験値が高いマネージャーを育成する風土を醸成しないと、なかなか人材は育っていかないのではないかと思います。

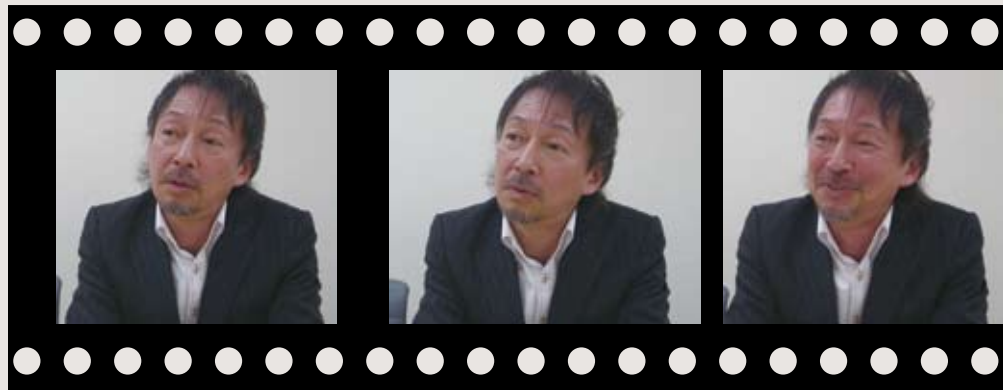
——他の部署と比べても、多くの人材をマネジメントしなくてはいけない部署の1つですね。

牧野 企業によってはアウトソーサーを使っているケースと、自前で運営しているケースがありますが、マネジメ

ナーと連携して、さまざまな業態の企業とお付き合いをして、コールセンター運営に関わる経験値をもっと積み上げていきたいと思っています。

先程お話ししたように、ただ単にコンサルや研修をして終了というのではなく、もう一歩踏み込んで、中長期な支援ができる仕事をしていくのが理想です。自分自身がコールセンターのマネジメントをずっとしてきたこともあり、基本的に現場が好きなんです。

ただ今は外からセンターを見る立場なので、上流から実際の運営現場までを見渡して、どの部分でも支援できる仕組みやビジネスモデルを生み出し



ントの観点から考えると、非常に難しい組織であるわけです。マネジメントというのはコールセンターに限らず、どの組織でも大事な要素ですが、さまざまな雇用形態があり、また人数が多い組織であるコールセンターをマネジメントするのは簡単ではありません。

日々努力、日々進化…

——今後の抱負をお聞かせください。

牧野 これまでと同様に、各パート

たいと考えています。

特にコールセンター運営の中で少しでも変革できる要素があれば、機動的に対応し、例えば感情認識システムなどの新しいツールを取り入れることなども提案していきます。そのためにも新しいセンター運営のスタイルやテクノロジーなどの勉強を怠らず、日々進化しながら、コールセンター業界に少しでも貢献できるように努力していきます。

(聞き手:本誌編集長 菊池淳一)