



サンスター

「伝わる環境づくり」耳・心・目を育てる VOC文化を創造した草の根活動の成果

●受賞企業レポート

「ここ数年でVOCのソフトや解析ツールは大きく進歩しました。しかし、ツールを使うのは人です。そこで、3年前から人に焦点を当てた“草の根活動”をはじめました」。サンスター ダイレクト営業部 通信販売 お客様センター センター長の山下由美氏は、現場主導で開始したシステムに依存しないVOC活動の背景をこう語る。

コールセンターではVOC活用の動きが盛んだ。だが、トップダウンなど会社主導の取り組みでは、マネジメントの人事異動などで活動が形骸化したり、責任の所在の追求による部門間の軋轢の発生、音声ログの抽出に膨大な時間がかかり担当者が疲弊するなど、課題に直面するセンターが多い。

サンスターではトップダウンではなく、山下氏と同グループの山根和子氏が自主的に企画し、「お客様の声を聴こうかい？」を立ち上げた。開催は月に1回90分、参加は誰でもOK。「顧客や関連部

署の批判、議論は一切しない」というルールを作ったうえで、音声はセンターのスタッフがコツコツと集め、過度な編集はせず該当箇所のみを聴かせる工夫をした。

最初は地味な活動だったが、徐々に開催の輪が広がり、役員が自主的に参加するまでに成長する。しかし、その場では顧客の声に共感した参加者も、部門に戻ると立場に縛られた言動に戻ってしまう。「耳だけではダメ。心で感じてもらう！」(山下氏)と考え企画開始したのが、「お客様対応を体験しようかい？」だ。

活動を社内に定着させ 風土を変えて文化を創出

同会ではセンター業務を1日で体験するプログラムを組み、主に実際の顧客対応をモニタリングしてもらった。昼食を皆で食べて本音を言いあえる環境も作った。開発担当者が顧客と対応者のリアルなやりとりを聴いて感動するこ



ダイレクト営業部 通信販売 お客様センター センター長の山下由美氏(左)、山根和子氏(右)

ともあったという。

同社の活動はさらに発展する。「耳」「心」の次は「目」だ。「実際に使える情報が少ない」と各部門から声が上がったため、他部門との目線を合わせる「一緒に探してみようかい？」を発足させる。開発部門のニーズなどを基に顧客にヒアリングし、商品開発などに活かす狙いで、実際の商品提案・改善につながった事例も出てきた。

2011～13年の3年間で活動は社内に定着し、「お客様の声を聴こう会」は32回開催され、社員の6割に当たる約600人が参加した。2014年からは人事より依頼され新入社員研修の特別プログラムも構築した。草の根活動の輪を広げた山下氏と山根氏は、「3年間で“お客様の定性的な声は重要”という風土を育成する文化が誕生しました」とそろって声を弾ませる。

同社のVOC活動は、顧客の声をレポートするだけでなく、伝わるための耳・心・目を「育てる」仕掛けを作った、戦術的胜利と言える。

図 VOC活用を創った活動の変遷

