



アメリカン・エクスプレス

マルチスキルで顧客の“今すぐ”に対応 ワンストップ化でサービスの価値を高める

●受賞企業レポート

アメリカン・エクスプレスは、「カスタマーからの要望で最も重視すべきは“今すぐ”というニーズ」（カスタマーサービス部門業務企画部の佐々木浩之マネージャー）と考え、1回のコールで問題が解決できる「ワンストップ・チャネル」の構築に挑戦。顧客・株主・社員といった、すべてのステークホルダーへの顧客経験価値を高める取り組みを推進している。

同社は2010年～2013年にかけて、電話対応業務の統合に段階的に着手した。具体的には、①インバウンド新規顧客対応、②アウトバウンド新規顧客対応、③トップカスタマー対応、④カード解約阻止、⑤通常対応——と別々に対応していた5つのチームを、3年かけてマルチスキル化した1つのチームに統合した。

この実現のために同社が採った戦略的アプローチは4つだ。

4つの戦略的アプローチで 3年かけてマルチスキルに移行

第1は「ロールモデルの構築」だ。高いスキルとモチベーションを持った優秀なオペレータ（同社ではカスタマー・ケア・プロフェッショナルと呼称）の上位10%で組織するパイロットチームを結成し、スキルの統合を成功させる。次いで、次位のオペレータ10%がチームを結成してスキル統合を図るといった手順で、最終的に全員がマルチスキルを持てるよう成功モデルを展開する手法を採った。

第2は「ビジョンの共有」だ。「なぜマルチスキル化が必要か？」を浸透させるため、オペレータの1人ひとりと面談し目的意識を明確にした。第3は「スキルアップの形式化」で、とくに難易度が高い「カード解約阻止」に関して、職人的なスキルをドキュメント化する



カスタマーサービス部門業務企画部の佐々木浩之マネージャー

るなど「形式知化」を図り、新規オペレータなどの教育にも活用した。第4が「パフォーマンス管理の徹底」。各自の成果に連動した報酬体系への移行などを図った。

これらのアプローチを展開し、足かけ3年でオペレータ（社員）全員がマルチスキル対応を習得。これにより、顧客・株主・社員に対して多大な貢献をもたらした。

具体的には、顧客満足度および「一次対応完了率」が大きく上昇し、顧客との長期的な関係構築に寄与。株主に対しては、コールセンター経費削減やカード解約阻止率向上など、多大な利益貢献を果たしている。オペレータへのES調査では90%以上が「マルチスキル化で仕事のやりがい上がった」と回答。さらに追加報酬を手にする機会も増えたことでモチベーションが向上している。

今後は、このマルチスキル化成功事例をコールセンター運営パートナーにも横展開していく構えだ。

図 マルチスキル化への4つの戦略的アプローチ

ロールモデルの構築	ビジョンの共有
<ul style="list-style-type: none"> ●高業績者の成功モデルの構築を通じて、パイロットチームの編成 ●続くカスタマー・ケア・プロフェッショナルへ成功モデルを展開 	<ul style="list-style-type: none"> ●さまざまな場面で積極的なコミュニケーションを展開 ●成功体験を収めたカスタマー・ケア・プロフェッショナルは、同僚へ情報を提供
スキルアップの形式知化	パフォーマンス管理の強化
<ul style="list-style-type: none"> ●暗黙知化していたカスタマーのカード解約阻止を形式知化 ●新規採用されたカスタマー・ケア・プロフェッショナルに対するトレーニングへの取り込み 	<ul style="list-style-type: none"> ●各個人の成果に連動した報酬体系への変更 ●選別したカスタマー・ケア・プロフェッショナルを、カード解約阻止専任チームに配属し、スキルの定着化