



メットライフ生命

“いつでもつながる”が真の顧客ニーズ ムダを見直し増員ナシで呼損率0.3%実現

●受賞企業レポート

メットライフ生命は、契約者や営業社員、販売代理店などから問い合わせを受け付けるコールセンターを東京・神戸・長崎の3拠点で運営。オペレータ数は合計350人で、入電数は1日7000件、繁忙期で1万6000件に及ぶ。

同社は“いつでも電話がつながるお客様目線のコンタクトセンター”を目指していたが、昨年の春は電話を待たされるなど理想とはかけ離れた現状だった。それは「ミスをしないことこそがお客様のため」と考え、通話後のチェックに多くの時間を割いていたためだ。

顧客からは、電話を待たされることに対して苦情が多発。オペレータは苦情対応に疲弊し、退職者も増加した。採用活動も思うように進まず、「人は増えないし、電話もつながらないと負のスパイラルに陥っていた」(中村好弘氏)

そんな時に出会ったのがプロセス改善の手法の一つである「リー

ンの概念」だ。具体的には、現場を直接観察して業務プロセスの全工程を可視化する。その中の無理や無駄を取り除き、プロセスを最適化させる。現場レベルが協働して実施し、継続的に改善することがポイントだ。この手法を採用すればコストをかけずに現状を打破できるのではないかと考えた。

さらに「お客様が対価を支払おうと思わないサービスは無駄」という言葉を知った。これをもとに顧客にとっての真の価値を見つめ直し、「困っているときにすぐ電話がつながり、不安や不明点をすぐ解消する」という極めてシンプルなことが大切だと思に至った。

現場の現状把握のため オペレータに8時間密着

プロセス改善の手始めに現場の声を収集。20人のオペレータの横に8時間座り、1分ごとに行動を記録。一つひとつの動作が顧客



保全・保険金サポートセンター(神戸)の中村好弘センター長(左)、長崎カスタマーサービス部の本田おかりユニットリーダー

にとって必要か不必要かを分類して分析した。さらにオペレータやリーダー、50人を対象にブレインストーミングを実施。彼らの改善提案や意見を分析し、顧客にとって必要な業務プロセスはそのまま残すか、簡素化。一方、不要なプロセスは可能な限り削減した。

とくに効果が大きかったのが後処理の削減に関する業務だ。ダブルチェックシートの廃止や入電後の会話内容の詳細入力などを簡素化。3拠点のオペレータ全員への徹底を図った。この結果、後処理時間が100秒短縮されるなど大きくパフォーマンスが向上した。

さらに顧客の利便性向上のため、FAQを作成してWebサイトに掲載。電話だけで手続き完了できるように、帳票手続きの削減などの施策を展開した。これらの施策は50にも及ぶ。結果、呼損率は0.3%、“電話がつながらない”という苦情も0.003%に大幅改善。真の顧客満足に獲得につながった。

図 改善のヒントを現場の声から抽出

