



DHL ジャパン

1日15分のチームミーティングを継続 双方向コミュニケーションで組織を活性化

国際輸送大手のDHLジャパンは、スタッフのやる気を引き出し、優れたサービス品質を提供するための効果的なパフォーマンスマネジメントに着手した。

従来、月1回のチームミーティングは、SVからの一方的な伝達为中心。個人面談も月1回にとどまり、チームの一体感が不足していた。このことがモチベーション低下につながり、2013年の離職率は35%を超えていたという。

危機感を覚えた同社は、毎日1回、15分程度のチームミーティングを導入。スタッフ全員の体調確認、重要事項伝達、前日の個人のKPIトラッキング、問題改善セッションを行う内容とした。「上司・部下・同僚による全方向コミュニ

ケーションが大切と考えました」と、堅木 裕氏は説明する。

管理者も毎日パフォーマンスを確認できるうえ、最終的な目標の達成度合いを予測できる。未達の可能性がある場合は、早めに手を打つことも可能だ。また、継続的な改善の土台を作るメリットがある。スタッフもその時点での自分のパフォーマンスを毎日確認でき、課題の抽出やモチベーションを高めることが可能となる。

個々の成長確認を毎日行う 離職率は5%まで抑制

2014年3月から開始した結果、受付状態率、時間内返信率ともに高まるなど確実に効果が出てきた。顧客満足度も高いレベルを維持できるようになった。なにより、スタッフの離職率が2013年の37%から2014年は25%に減少、2015年は約5%に抑制されているという。これらは「やる気のある人材が創出されて、優れたサービス品質が提供できているからだ」と、同社では分析する。

施策開始から1年半。当初はチームメンバーとSVとの間のブリーフィング「レベル1」だけだったが、現在はSVとマネージャー間のブリーフィ



カスタマーサービス本部キーアカウントサポートの堅木 裕マネージャー（右）、同本部カスタマーコンタクトセンターの長谷達郎センター長

ング「レベル2」も展開。レベル1で解決できなかった問題への対処をレベル2で実施する。また、この取り組みは二次受け窓口（荷物追跡など）で開始して効果が認められたことから、現在は一次受け窓口（集荷依頼など）でも展開を進めている。時間経過とともに新鮮味が薄れてマンネリ化しないよう、ファシリテータをスタッフ全員に拡大したり、ゲーム感覚のチーム対抗戦を取り入れるなど新機軸の取り組みもはじめた。

当初は1日15分だけであっても毎日続けられるかという不安があったという。立ち上げにはかなり労力を使ったが、スタッフの参画意識の高さもあり、現在のところは順調だ。KPIなど数値的な改善効果も大きい、むしろチーム内のコミュニケーションや改善活動が活性化したことが大きな成果。何よりも現場のスタッフ自らが創り上げて運営しているため、自信に結び付いているという。

図 チームミーティングのメニュー

1 アイスブレイク	2~3分
・メンバーのパロメータの確認と共に、アイスブレイクを行う	
2 パフォーマンス指標確認	~5分
・昨日のパフォーマンス結果を確認。結果が悪かったスタッフの原因を究明 ベストプラクティスのシェア	
3 パフォーマンス指標に関連したPRS (課題、原因、改善案)	~5分
・課題の特定・発見 ・原因の見極め ・改善アイデアの引き出しとまとめ ・改善アクションの担当者と期日を決定	
4 既存の改善アクションプランのレビュー	1~2分
・既存の課題に対するタスクの確認 ・課題のサマリーと進捗の確認	
5 その他、まとめ	
・今日のトピック、お知らせ(問い合わせ案件数予測、各国の休日など) ・まとめと感謝	