



## 富士通コミュニケーションサービス

# 電話対応だけが仕事ではない！ ステークホルダーを巻き込んだ改革の軌跡

富士通コミュニケーションサービスは、「大手流通業A社が全国の販売店に設置している情報端末1万台をリプレースする」というプロジェクトで、現場作業員のサポート窓口を受託した。

プロジェクトのミッションは、「店舗内作業を2時間以内」にすることだ。そのためには、端末1台あたり0.6件の呼量におさえる必要があるため、FAQを整備するなど入念な準備を整え検証を開始。だが、結果は、「平均作業時間2時間34分」「呼量は1台あたり2.6件」と目標を大幅に超過してしまった。

### プロジェクトのゴールは自らの問題！ 「範囲外」に抵抗示す現場を説得

作業員へのヒアリングとコールリーゼン分析から、具体的な課題

は見えてきた。だが、その課題への対策を取るには、当初のサポート範囲を超え、店舗スタッフやデータセンター担当者などクライアントを含む複数社の協力を得なくてはならず、「コンタクトセンターの壁を越える」必要があった。センター内部からは「サポート範囲外の仕事」への抵抗があったという。

センターを管理する原知之氏は、「私たちの仕事は、“コールをとること”だけではありません。“作業時間を短くする”というプロジェクト全体のゴールこそが目標です」とスタッフを説得。一方で、クライアントに、当初のサポート範囲を超えて、ステークホルダーとともに対策を検討したいと提案した。具体的には、配送員や店舗担当といったステークホルダーに、「作業



ソリューション本部 第四事業部 第一サポート部 サービスマネージャの原知之氏

時間の延長がどのような利害を生むか」を説明し協力を依頼した。

関係各社の協力を得て、①現場作業員の作業手順を見直し、②作業員へのメールで最新情報を送信、③事前の店舗立地状況および店舗内配置状況を調査し、配送員を増加、④全ステークホルダーによるFAQ会議を定期的で開催——などを実現。これにより、店内作業時間は平均1時間37分、呼量は1台あたり0.58件で目標を達成、予定期間内に1万台のリプレースを完了できた。

プロジェクトを成功に導いたのは、あらかじめ作成していた「ステークホルダーマップ」の活用だ(図)。連携関係を図式化したことで、誰の協力が必要なのかが見出しやすかったという。

同社は今後、このノウハウを活かし、コンタクトセンターの最適化だけではなく、ビジネスプロセスの最適化も支援するビジネスパートナーを目指す。

図 ステークホルダーマップのイメージ

