



コンタクトセンター・アワード マネジメント・オブ・ザ・イヤー2022



アイベット損害保険
お客さまサポート部
部長
草薙裕也氏

「会社が投資したくなるセンター」を創る！ “情熱と科学”を費やした1年半の大改革

「コールセンターは電話対応し
ていればいい」——こうした短絡
的な見方は根強い。当のセンター
側も、こうした旧来の体質を引き
ずる傾向はある。アイベット損害
保険もかつては同様だった。意識
を含め、大改革を主導したのが草
薙裕也氏だ。

複数の生命保険会社のセン
ターマネジメントを経て、2020年
5月にアイベット損害保険にセン
ターの責任者として入社。「(当時
も)センターを変革したい熱意の
あるメンバーは大勢いました。し
かし、課題が多すぎて何から着手
したら良いか、誰も分からない状
況」だったと振り返る。

経営層から求められたのは、会

社の顔として総合的なサービス
を担う「コンタクトセンター」の構築と
安定稼働だ。具体的には、80%そ
こそこを推移していた応答率の改
善とマルチチャネル化、応対品質
向上、ES向上とリーダーの育成な
ど。草薙氏は、「成功や失敗を問
わず、自身の経験を社内に共有す
ることから始めました」と話す。こ
うした地道な取り組みが、現場の
みならず経営層の信頼をも勝ち
取っていく。

現場に対しては、「センターを
進化させていくのは人であり、シ
ステムではない。お金をかけなく
ても自分たちにできることを実施
しよう。会社がセンターに投資し
ないことを嘆くのではなく、投資
したくなるセンターを作ろう」と鼓
舞。同時に接続品質の安定化を図
るべく稼働日を拡大。繁忙期のス
クラブル体制の構築、コールフ
ロー見直し、応答率だけではない
サービスレベルなどのKPIマネジ
メントの強化に着手。常時90%超
の応答率にまで改善した。さらに
NPS（ネット・プロモーター・スコ
ア）を導入し、CS調査とモニタリ
ング体制を整え応対品質向上にも
成功。ナレッジの見直しやミス防

止施策なども自らリードし、1年半
をかけて改善した。

科学的なアプローチで 現場を目覚めさせた手腕

異なる種類の施策を同時期に
取り組み、短期で結果をもたらした
ことは誇るべき成果といえる。草
薙氏は、「現場の意識統一と、変
革をする目的を浸透できたことが、
自分の一番の功績」と自負する。

改革を主導する際、時には「風
呂敷」を必要とする。しかし、草
薙氏は単にそれを広げるのではなく、
原因分析と仮説を立て、計画
立案とゴールのイメージ化、具体
的なアクションの明示というプロセ
スを重視。メンバーに「目的とゴ
ールを理解してもらい、その気にさ
せて動かす」努力を惜しまなかつ
たことが成果につながっている。

オペレータのスキルやマインド
を高め、顧客サービスを向上する
ことで、会社からのセンターに対
する見方を変える。日々の業務に
忙殺され、誰もが描けなかったセ
ンターの将来像を草薙氏が示した
ことで、格段にチームの業務姿勢
は向上し、退職率は一桁台にまで
下がっている。

