



サンスター

# ベンダーマネジメントに新平地 “伝道師”の役割と成果をアピール

●受賞企業レポート

アウトソーシングの場合、マネジメントは品質管理も含め委託先に一任せざるを得ない。サンスターでは、“伝道”というアプローチで自社センターとの品質平準化を図った。

同社は、健康食品／化粧品の通販事業の急拡大に伴い、2008年にセンターの委託先を変更した。その際、インハウスセンターとの間に4大KPI(受注ミス率、応答率、CPH、一時完結率)において大きなギャップが生じてしまった。

ダイレクト営業部の山下由美氏は、「なかなか改善しないまま半年が経過した段階で、委託先を見学させていただいたところ、“挨拶が返ってこない”“離職率が高い”など職場環境に問題を抱えていることがわかりました。かつてはインハウスセンターでも同じ状況だったことがあるため、その改善手順を適用したいと考えました」と説明した。

もっとも、アウトソーシングしてい

る以上、運営に直接手を下すことはできない。このため、トレーナーの黒田由理氏が“伝道師”として現場に通い、環境品質を“布教活動”のごとく展開し、改善手法や手順を伝えていった。具体的には、「挨拶や掃除の重要性」を訴えたり、意見交換を促すツールやプロ意識を醸成するルールなどの取り組みを紹介した。

「最初に効果を伝えることで、スタッフ1人ひとりが同じ場所で働く“仲間”として、気持ちを合わせて取り組む雰囲気を醸成しました」(黒田氏)

## 掲示板やミニ図書館を設置 相互コミュニケーションで風土醸成

“伝道”は一方向的に発信するのではなく、相互コミュニケーションをベースに実施した。例えば、いつでもどこでもミニ研修を頻繁に実施する他、手書きで誰でも意見を書ける「みんなの掲示板」を設置。書かれ



ダイレクト営業部 山下由美氏(左)と黒田由理氏(右)

たコメントには、必ず管理者が返信することで、発展的な意見交換の場にした。また、ミニ図書館やフォトビジョンを設置し、コミュニケーションの活性化を図った。

さらに、“働き方”のルール策定を現場とともに進めた。内容は、「雇用形態に関係なく私が会社の代表」「気がねや遠慮は不要。ただし甘えはなし」など、就業時の姿勢を説くものだ。一方向的な押し付けではなく、ランチミーティングなど和やかな場を使い徐々に浸透させていった。

結果、「仕事への自信と誇り」が醸成され、今ではマインド醸成の独自ツールを作るなど自発的な取り組みが発生している。KPIについても、受電件数は2倍、ミス率は46%削減している。

直接指揮や命令ができない委託モデルで、“環境品質”という新たな指標を取り入れ職場環境を整えモチベーション向上を促した同社の取り組みは、アウトソーシングを活用する多くのセンターの共感を呼び、最優秀賞を受賞した。

図 環境品質のフレームワーク

