

特集号  
招待論文

# Yahoo! JAPANにおける顧客対応体験による経営貢献

寺下 薫<sup>†1</sup>

<sup>†1</sup> ヤフーカスタマーリレーションズ (株)

顧客の声の重要性は、どの企業でも認識されているものの、具体的取り組みについて試行錯誤している企業は少なくない。さらに、顧客と第一線で接しているコンタクトセンタが経営貢献をしている例も多くはない。本稿では、筆者らが企画した顧客対応体感型研修により、コンタクトセンタだけでなく、サービス担当部門の意識改革を行うことで、お客様が満足できるサービスに変えていくと同時に、コストセンタと位置付けられがちなコンタクトセンタが直接経営貢献できることを示す。加えて、経営層を巻き込むために、筆者らが取ったアプローチについても述べ、「お客様第一」が全社的に実行されるようになった経緯も説明する。直接経営貢献を実感できるようにした取り組みについて述べ、顧客対応体験させることの重要性について述べてみたい。

## 1. はじめに

### 1.1 実践されないお客様第一

「お客様が一番である」「お客様の声は重要である」という言葉は、多くの会社で聞かれるフレーズである。確かに「お客様第一」（弊社ではお客様第一を「ユーザーファースト」と呼んでいるので、以下ユーザーファーストとする）という標語は、弊社をはじめとして、ほぼすべての企業で掲げられている。しかし、本当にユーザーファーストでコンタクトセンタや企業を運営できているだろうか？ 企業内の施策、末端の企画まで見た場合、本当にユーザーファーストになっているだろうか？ 実態を見てみると、お客様「を」満足させる取り組みばかりをしていることが多い。

しかし、お客様「を」満足させる取り組みは、結局のところ、会社視点での取り組みであり、本当の意味では、お客様のための取り組みとはなっていない。ユーザーファーストであるためには、お客様自身「が」満足しなければならない。弊社も従前、コンタクトセンタに寄せられるお客様の声を集めるものの、サービス部門に定期的に報告するのみで、内容を十分分析してサービス自体を変更することまではできていなかった。正直に言えば、改善方法をサービス部門に提案しても対応してもらえないため、ある種の諦めを感じていたのかもしれない。

そのため、顧客の声の収集や集計、報告が単なる一作業と化してしまっていた。その結果、サービス部門もサポート部門であるコンタクトセンタも「ユーザーファースト」という共通の目標を持っているにもかかわらず、

## 顧客対応体感型研修で コンタクトセンタに 直接経営貢献する

サービス部門は「売上」に、サポート部門は「オペレーション」に意識が傾くこととなっていた（図1）。

### 1.2 YCR 版 Hackathon とは

筆者は、このような現状から、本当の意味での「ユーザーファースト」の意識をサービス部門およびサポート部門両方に再認識させ、実際の行動に起こさせるため、サービス部門の担当者（企画、エンジニア）や執行役員をコンタクトセンタに連れて行き、顧客対応体験をしてもらう研修を社長に提案し、実施した。我々は、この施



図1 「ユーザーファースト」の実態

策を「YCR (ヤフーカスタマーリレーションズ株式会社, 以下YCRと表記する) 版Hackathon (ハッカソン)」と呼んでいる。

「Hackathon」とは、「Hack」と「Marathon」を合わせた造語で、とあるテーマに興味のあるメンバたちが集まり、短期集中でみんなが一緒になって作り上げるというイベントを意味する。このYCR版Hackathonにより、社員全体の意識改革に取り組むことにした。

その結果、社員にユーザーファーストの意識が浸透しただけでなく、サービスの改善、顧客対応サポートツールの改善、従業員満足度の向上、売上の向上など、大きな改善結果を得ることができた。何よりこの顧客対応体験型研修により、「お題目」となっていたユーザーファーストが実践される施策へと変わってきた。また、弊社のコンタクトセンタは、売上を直接生まない、いわゆるコストセンタという位置付けであった。コストセンタでは、経営貢献=コスト削減というイメージが先行するため、コスト削減することが最大の経営貢献と捉えられがちであるが、サービス改善を強力にアシストすることにより、コンタクトセンタが直接経営貢献できることも経営層から理解されるようになった。

## 2. ユーザーファーストであることの必要性

### 2.1 顧客満足の意味を考える

そもそも顧客満足とは何だろうか？ 顧客満足とは、お客様の事前期待を上回るサービスを提供することである。当然、お客様ごとに期待は異なる。このような毎回異なる期待を把握し、それを上回る対応をすることがコンタクトセンタの使命の1つである。

Yahoo! JAPANは、ヤフーオークション（正式名称はヤフオク!のため、以下ヤフオク!とする）やYahoo!ニュース、Yahoo!ショッピングなど130を超えるサービスを有する。YCRは、Yahoo! JAPANに寄せられるお客様からのお問合せをサポートする会社であり(図2)、地方に4拠点(八戸・高知・大分・北九州)のコンタクトセンタを構えている。そしてセンタごとにサポート対象のサービスが異なっている(図3)。YCRにお客様から寄せられるお問合せは、

毎日5,000件近くに及ぶ。そして、サービスを提供する側であるYahoo! JAPAN、およびそれをサポートする部門であるYCRのどちらも、「ユーザーファースト」を目標としている。

### 2.2 ユーザーファーストのための意識改革

では、なぜ売上第一ではなく、ユーザーファーストが大事なのか？ 売上第一でサービスを提供した場合、短期的には売上増大できても、長期的には顧客離れへとつながる。ユーザーファーストが実践されて、初めてお客様もYahoo! JAPANを継続的に利用しようと思うのである。お客様も売上を目的とした会社より、お客様にとって満足度の高いサービスを提供し続けてくれる会社を好むであろう。だからこそ、ユーザーファーストが重要になるのである。ここで注意したいのは、ユーザーファーストという場合に、単にコンタクトセンタのお客様対応品質を向上させることのみを意味しているのではない。お客様から寄せられる声をあらゆる角度から分析して、



図2 Yahoo! JAPAN と YCR の関係

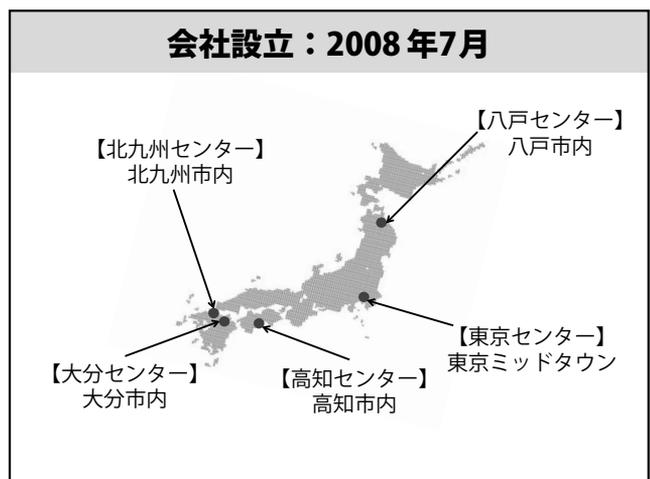


図3 YCR のコンタクトセンタ

売上とオペレーション向上、  
ユーザーファーストの  
真の優先順位を決める

絶えずサービス内容そのものを改善して向上させることも含んでいる。

Yahoo! JAPANのポータルサイトは、訪問者数では国内第1位である。しかし、顧客満足では残念ながらまだ第1位とはなっていない。だからこそ、筆者は顧客満足度第1位となるには、「ユーザーファースト」を単なるお題目しておくのではなく、全社的な取り組みへと変革したいと考えた。実践するためには、何より経営層の意識改革が必要である。経営層の意識が変われば、全社的な施策となり、その結果、社員にもその意識が浸透することになる。社員まで浸透すれば、社員の行う日々の活動により、お客様「が」満足できるサービスを提供できるようになる。それゆえ「ユーザーファースト」は、単なるお題目ではなく、実践して初めて意義あるものとなるという意識改革が必要なのである。そのため、執行役員をはじめ、サービスの責任者やエンジニアなど主要な関係者をお客様対応の第一線であるサポートセンタに集めた。日頃の業務から離れ、ユーザのためだけを徹底的に考える時間を設け、実際に顧客対応体験もしてもらうことにしたのだ。

### 2.3 顧客対応体感型研修が必要となる3つの要因

では、なぜ顧客対応体感型研修を企画するに至ったか。そこには、3つの要因があった。

#### (1) お客様の声が活用されていない

お客様の声の重要性は、弊社のみならずすべての会社において誰もが認識しているところだが、コンタクトセンタは、お客様の声を集めるだけで、サービス側に伝えきれていない可能性がある。従前、弊社のコンタクトセンタもいつの間にか、お客様の声を集めて、サービス側に報告するだけの形骸化された顧客満足度向上施策を行っていた。

また、サービス側もコンタクトセンタから受け取るお客様の声を十分分析できておらず、活用もできていなかった。さらにコンタクトセンタから提供されるお客様の声は、サービス側で考える売上中心の優先順位により判断されるため、結局のところ、お客様の声が反映されない結果となっていた。

#### (2) コンタクトセンタとサービス部門の意思疎通ができていない

弊社の場合、サポートセンタが地方にあるため、どうしても会議はTV会議を通して行うことが多くなる。TV会議のメリットは、出張費などのコストを削減できたり、離れていてもリアルタイムで意思疎通ができることにある。

## お客様対応経験がないことによるサービスの影響を可視化する

る。しかし、本当の意味でサービス側とサポート側の意思疎通ができていないかは疑問である。TVを通して話をする場合、表情などが読み取りづらく、また熱意も伝わらないことが多い。

#### (3) サービス部門はお客様が困っている事態を肌感覚で理解していない

弊社のサービス部門の担当者やエンジニアは顧客対応を経験していない。このような状況下では、サービス内容にどのような影響が発生するだろうか？ 筆者は、以下の3つの影響が出ると考えている。

- (i) サービス担当者は「ユーザーファースト」が念頭にはあっても、実際には、売上向上のための対応を優先してしまう。頭ではユーザーファーストの大切さは理解しているものの、目の前の数字に追われてしまうこととなる。
- (ii) 顧客対応の経験がないため、お客様がどういった点で困っているのかを実感として捉えることができず、真の問題点を把握できない。そのため、お客様が困っている課題に対して、効果的な解決策を講じることができない。
- (iii) お客様の課題を解決することで生まれる感謝を体感したことがないため、改善することへの動機付けが思ったように働かない。お客様やコンタクトセンタのメンバからの課題を解決することで、直接感謝されたりすることがあまりないため、改善意欲が湧かないことも散見された。

## 3. 経営層まで巻き込む顧客対応体感型研修の立案

### 3.1 企画ならびに提案

今回の企画立案および提案は、弊社の教育研修チーム（現在は人財開発部T&Sチーム）が行うこととした。そして、最終的な企画の承認は、Yahoo! JAPANの社長（現在、Yahoo! JAPANを運営するヤフー株式会社の社長とYCRの社長は同一人物である）から得ることとした。この企画の成功の鍵を握るのは、社長から発せられる「ユーザーファーストを実現するためには、お客様の声を直接聞いて、お客様の課題を解決すべし」という強いメッセージにある。実際にこの研修にかかる費用は1回で10名く

らい参加すれば、約100万円近くの出張費がかかり、参加社員や研修をファシリテートするメンバのコストも考慮するとかなりの金額となる。そのため、このような多大な投資に対しても、それを上回るリターンが将来得られることを社長に説得する必要があった。そのために、綿密な研修計画を立てると同時に、ヤフオク!とYahoo! JAPAN ID (以下YIIDとする) を使うサービスに絞って、トップからの承認を得ることにした。

上記2つのサービスに絞った理由は、当該サービスは、お客様からのお問合せが多く、課題の大きなサービスであるため、改善したときの効果も大きく、実際に参加者も効果を実感できるからである。

### 3.2 顧客対応を五感で体感せよ

どのような施策を講じれば、ユーザーファーストという同一目的のために、サービス側もサポート側も一緒になって運用できるようになるのかを筆者が所属するYCR教育研修チーム(現在は人財開発部T&Sチーム)内で何度も検討を重ねた。検討と並行して、高知センターとサービス担当者へのヒアリングも実施した。その結果、サービス提供側の担当者に顧客対応体験をしてもらうことにした(図4)。

実施にあたり、筆者が重視したのは、「体感」である。つまり、顧客対応を以下のような五感でサービス担当者に体感させることにした。

- 視覚・・・現場を見る
- 聴覚・・・お客様の声に耳を傾ける
- 触覚・・・顧客対応体験をする

## 五感をすべて使わせる 顧客対応体感研修を企画する

- 嗅覚・・・問題点と気付くアンテナを張る
- 味覚・・・顧客の声や真意を深く知る

### (i) 1日目のテーマ：コミュニケーション

ほぼ初めてサポート側とサービス側が直接顔を合わせて議論する場合、互いに自己紹介をしてもなかなか打ち解けることは難しい。その結果、互いの本音が出ず、サービスやサポート課題を洗い出しても、真の原因は一向に見えてこなくなる。一方、限られた時間の中で同じ目標に向かわせる必要がある。そこで、サービス担当者とサポート担当者のチームビルディングを行うこととした。サービスおよびサポート側が一体とならなければ、満足度の高いサービスをお客様に提供できないからだ。どのようなワークショップを行えば、サービス側とサポート側でチーム連携できるようになるのかを検討した結果、「ペーパータワー」というワークショップを導入部分で実施することになった。「ペーパータワー」は、たった1枚の紙と5分間の作戦会議時間を与え、限られた1分間という時間に与えられたA4の紙40枚を使ってどれだけ高く積み上げられるかを競うゲームだ。第1回目のYCR版Hackathonでは、ヤフオク!チームとYIIDチームに分けて競わせた。日頃からコミュニケーションが取れているチームは、たった1分であっても、天井近くまで積み上げることができるが、取れていないチームは1段目すらも構築できない。結果を見れば、サービスとサポート

との間のコミュニケーションが不足しているか否かが明白である。このようなワークショップは、顧客対応経験とは直接関係しないが、チーム作りをするためには重要な意味を持つ。

### (ii) 2日目のテーマ：顧客対応経験

2日目は、実際の顧客対応体験をしてもらうカリキュラムを用意した。通常のコンタクトセンターの新人研修で行うように座学に続いて、ツールなど操作練習を行い、その後、お客様からのお問合せメールへの回答を実際に行ってもらい、責任感を持たせるため、滞在中に万一発生したクレームは回答した本人が最終対応まですることとした。このルールは、執行役員でも例外

研修全体スケジュール							
	11/27 (火)	11/28 (水)	11/29 (木)	11/30 (金)			
9:00~	高知移動	座学 (顧客対応説明)	ディスカッション3 ■テーマ ユーザーファースト ■ゴール Hack Day課題の決定	YCR版Hackathon (改善時間)			
9:30~		練習 (顧客対応体験)					
10:00~		OJT・案件閲覧 (顧客対応体験)					
10:30~							
11:00~							
11:30~	ランチ	ランチ	ランチ	ランチ			
12:00~	オリエンテーション オフィスツアー	実践 (顧客対応体験)	現場ヒアリング	発表資料まとめ			
13:00~							
13:30~							
14:00~							
14:30~					ディスカッション1 ■テーマ サービス/サポート間の 課題共有	YCR版Hackathon (改善時間)	発表・宣言
15:00~							
15:30~					ディスカッション2 ■テーマ 顧客対応体験を終えて		帰京準備
16:00~							
16:30~							
17:00~							
17:30~	懇親会 (リフレ)			帰京			
18:00~							

図4 顧客対応経験プログラム

ではない。そうしなければ、単なる顧客対応がイベントと化してしまい、目の前の1件の対応を軽んじられてしまうと考えたからである。

限られた時間の中で、メール対応をサービス担当者に経験させるわけだが、ここで1つ問題が発生する。数あるお問合せの中で、どのようなお問合せをサービス担当者に体験させるかである。お客様によって問い合わせってくる内容はさまざまなわけであるが、限られた時間でユーザーファーストをより実感して、サービスの企画に活かすには、体験させるメールの内容を絞る必要がある。我々は、何度も検討を重ね、以下のメール問合せに限定した。

- 会社の都合上、お客様にご説明ができないもの（説明しても会社都合の押し付けになる場合やセキュリティの関係から説明できないもの）
  - サービス運営上やシステムの仕様上、問題解決が不可能で、お客様側で納得いただく案内が必要なもの
- 上記のようなメールに限定したのは、サービス担当者に回答の難しさやお客様の気持ちの痛みを認識させ、サービス改善のきっかけとしたかったからである。このようなメールを通して、普段お客様と向き合うことのないサービス担当者は、顧客対応の難しさを体感することが可能になる。

### (iii) 3日目：他社から学ぶ&改善

他社から学ぶことは重要である。学ぶことは真似ることでもある。だから他社での良い取り組みは弊社でも実践すべきと考えている。研修初日から2日間、ユーザーファーストを体感したわけだが、議論しているうちに自社視点にどうしても囚われてしまう。それは、コンタクトセンタ自体があまり他社との交流がない閉鎖された社会のため、他社の取り組みや成功事例を知ることができず、他社と比較した場合の自社のセンタの課題を認識しづらい環境にあるためでもある。そのため、他社事例を使用することで、視点を切り替えさせたのだ。YCR版Hackathonでは、ユーザーファーストで成功している企業に焦点を当て、初回は「スーパーホテル」「日本航空(JAL)」を取り上げた。第2回YCR版Hackathonの他社事例では、顧客満足度がずば抜けて高いレストラン「カシエータ」や「亀田メディカルセンター」を取り上げて、自社との違いやどうすればユーザーファーストを行動に起こせるようになるのかを徹底議論させることにした。実際、他社は経営層だけにとどまらず、現場の社員がユーザーファーストを単なるお題目にせず、行動に起こしている。単にマニュアルに書いてある対応だけでなく、それを多少逸脱してもお客様のために対応することが会社

## 従業員満足度が満たされて 初めて顧客満足度を満たす 意欲が湧いてくる

全体として推奨されており、成功例も多い。

### (iv) 最終日：成果発表

第1回目のYCR版Hackathonでは、最終日の午後、2時間程度であるが、高知センターのすべての業務を止め、ヤフオク!とY!IDの2つのチームについて、発表会を行うことにした(図5)。

発表会の参加者は、YCR版Hackathon参加メンバだけでなく、センター全員と東京に在籍するサービス責任者なども参加してもらうこととした。なぜなら、関係者が参加しただけでは、発表者が今後の活動や計画について合意したとしても、単なる努力目標になってしまうからである。そこで、部門としてコミットさせるために、サービス部門の責任者を参加させることにした。また、発表させるにあたって注意したことは、単なる改善計画や感想を述べる発表にさせないことである。単なる感想発表会では、顧客対応体感型研修をさせた意味がなくなってしまうからだ。そのため、コンタクトセンタのスタッフやサービスの部門責任者を全員集め、TV会議に参加させ、その場で改善をコミットさせることにした。

### (v) 成果報告

今回のYCR版Hackathonの結果を弊社社長に直接報告することとした。トップに今回の取り組みでどう意識やサービスが変わったのかを報告することで、サービス担当者の顧客対応経験が非常に重要であることをトップにも再認識してもらい、引き続き必要な支援をしてもらいたいからだ。また、部門レベルでのコミットを社長の前

### サービス改善, 成果発表

顧客対応体験を終え、ユーザーファーストのために何ができるか徹底議論





エンジニアがその場で解決できるものは解決してしまう

コンタクトセンタと東京をTV会議でつなぎ発表会!



お客様に問うてるか?

お客様の声を聞いているか?

10月実績でいうと、487人中341人のユーザーが救える

30分×341件=10230分

170.5時間が毎月削減できる

他の問い合わせ対応に充てることができる

2/20(水)にリリースします

### 発表の場で改善が爆速で決まり、 リリースがコミットされる

図5 YCR版Hackathonや成果発表の様子

## 行動を起こさせるための きっかけを与える仕組みが必要

で説明することにより、社長に対するコミットとなり、社員はコミットした施策を必ずやり遂げようとする。その結果、サービス部門全体で企画した施策が実現できる体制を整えることができた。

### 4. 顧客満足と従業員満足の実現

コンタクトセンタを運営していると、顧客満足度を向上させるために視点が顧客ばかりに行きがちだが、それだけでは顧客満足度を向上させることはできない。顧客満足は従業員満足度と相関関係にあると一般にいわれている。今回の取り組みにより、弊社においても、従業員満足度の上に顧客満足度が成り立っていることが確認できた。具体的には、今回のYCR版Hackathonでは、エンジニアによりその場でオペレータが使用する顧客対応ツールの使いづらいつを修正してもらう場面もあった。その結果、その場でエンジニアはオペレータから感謝されるなど、従業員満足度も向上した。同時にお客様に対するサービスも向上させたいという意欲がエンジニアにも醸成されたことが後のエンジニアに対するアンケートでも判明した。参加者からのアンケートでも、

- 実際に顔を合わせ、対応をしてみることで絶対意識は変わる！ 百聞は一見にしかずで、できる限りたくさんの人に体験して頂きたいと個人的には感じた。
- 出張前後でユーザーファーストに対する意識の違いを実感している。この意識をサービス内で広められるよう自分にできることを進めていきたい。

(アンケートより一部抜粋)

といった意見が多数寄せられた。

上記のように参加前と参加後の意識が変わったという声はほぼ全員から聞かれた(図6)。そういう意味でも従業員満足度の向上にもつながるといえる。

### 5. 顧客対応経験研修による効果

顧客対応経験の取り組みにより、下記の5つの変化が見られた。

#### 5.1 経営層の理解

弊社においても社長が「ユーザーファースト」を唱え

ていたが、結局のところ、社員は日々の業務に追われ、頭では理解しているものの、ユーザーファーストを本当の意味で実践することはできていなかった。顧客対応を体験する研修を企画し、実施することで、ユーザーファーストを言葉だけでなく、実際の活動まで浸透させることができた。この中では、最初から経営層を巻き込み、研修から得られた知見を部門のコミットメントとしたことが大きいと考えている。その際に、執行役員にも顧客対応を体験してもらったことが、経営層の理解に役立ったと考えられる。

#### 5.2 ユーザーファーストへの社員の意識改革

多くのコンタクトセンタでビジョンやミッションが掲げられるが、浸透させるのは困難である。ビジョン・ミッションを掲げても、業務を行ううちにサポート側は目の前のオペレーションに意識が行きがちであり、サービス側は売上に意識が行きがちだからだ。オペレーションファーストでもなく、売上ファーストでもなく、ユーザーファーストのために徹底的に考える場を提供すること、そして研修初日から最終日まで一貫してユーザーファーストの考えを貫くことで、社員にその意識が芽生えたことも、研修の成果の1つである。

#### 5.3 コミュニケーションの重要性再発見

弊社はコンタクトセンタが地方(八戸、高知、大分、北九州)のため、当然のことながら、TV会議主体の会議となる。TV会議は、コストの削減には役立つが、対面でのコミュニケーションでないため、顔の表情や感情が伝わりにくい。結局、話し合うための十分な時間をとっているにもかかわらず、また大切なことを話していても熱意が十分伝わっていないという悪循環の結果となった。

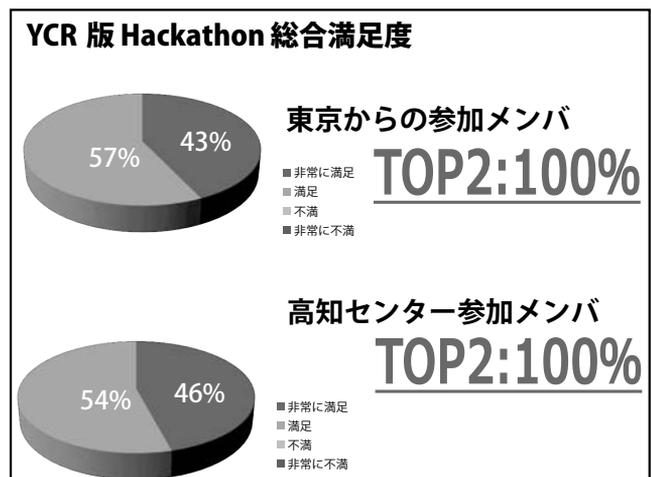


図6 参加者アンケート結果(不満,非常に不満は0%)

## いいスパイラルを作ること お客様, サポート, サービスに さまざまな良い影響をもたらす

しかし、この顧客対応体験という実践を通じて、我々は、対面型コミュニケーションの重要性を再認識することとなった。TV会議は、コミュニケーションを取るツールとして便利ではあるが、実は本来のコミュニケーションを阻害していることも再認識した。今回の研修でも、対面型のコミュニケーションには以下のような利点があることが明らかになった。

1. 対面型コミュニケーションは、時間的制約のあるTV会議では語りきれないさまざまな課題について話し合うことができる
2. 相手のことがよく分かって、密度が濃いディスカッションになる
3. 仕事だけでなく、互いのことを話すことにより、相互の心理的距離がぐっと縮まる

その結果、これまではTV会議ベースでの会議が多かったが、互いが訪問できるようコミュニケーション促進費という形で予算も確保されるようになり、徐々にではあるが対面型コミュニケーションを重視した会議体制へと変化することとなった。このような変化も、この試みにおける副次的な効果の1つである。

### 5.4 実際のサービスの改善

第1回は、高知センターでYCR版Hackathonを開催し、ヤフオク!やY! IDについて改善を行った。その後、第2回YCR版Hackathonは、北九州センターでYahoo!ウォレットおよびプラットフォームについてサービス改善を行い、第3回は再び高知センターにて、Yahoo!ショッピングとYahoo!メールについてYCR版Hackathonを行った。YCR版Hackathonを実施したことによりサービスも改善され、サービスの改善施策が今なお持続しており、改善例も増えつつある。改善結果もヤフオク!は9件、Y!IDは6件（その他、予定施策2件）、Yahoo!ウォレットは予定施策5件、プラットフォームは3件（その他、予定施策3件）、Yahoo!ショッピングは3件（その他、予定施策33件）、Yahoo!メールは7件（その他、予定施策25件）改善した。そのほか、サポートメンバが使用する顧客対応ツールを即改善するなどの改善も見られた。また、顧客対応経験をしたメンバに感化され、まだ経験していないメンバにも意識が浸透し、研修を受けていなくても改

善活動は継続している。

### 5.5 社内の雰囲気や期待感の変化

従来であれば、サポート側からサービス側に提案してもさほど変わらないため、提案したり声に出したりしても無駄という社内の空気があったのは事実だが、この取り組みにより、ユーザーファーストにとって必要な変化は認められるという意識がサービス側およびサポート側の社員に浸透することとなった。たとえば、実際、顧客対応ツールの使いにくさについて、エンジニアにその場で直してもらったことで、これからユーザーファーストのために考えた案は、受け入れられると参加者は感じる。同時に声を上げれば会社が少しずつ変わるのではないかというある種の期待感が醸成されることとなった。この期待感の芽を摘まないよう、約束した施策を実現していくことが今後の課題となる。

## 6. 波及効果

### 6.1 他サービスへの波及

2012年11月に初めて高知センターにて、ヤフオク!やY! IDを対象とするYCR版Hackathonを開催したわけだが、研修後、改善の成果などが、社内に口コミで広がり、他サービス（Yahoo!ショッピングやYahoo!メール、Yahoo!ウォレット、プラットフォーム、Tポイント）に波及する結果となった。第1回目に実施したY! IDを対象としたYCR版Hackathonは、2013年9月にメンバを変えて再度実施している。最近では、Yahoo! JAPAN本体にもこの顧客体験の重要性が認識され、プロモーション広告というサービスでは、新卒社員に対しても、コンタクトセンタに長期出張させて顧客対応体験させるなど、他サービスに波及しつつある。

### 6.2 売上向上

弊社の2012年度（2012年1月～12月）売上は、3,429億円となり前年比+13.5%、営業利益1,863億円前年比+12.9%増となった。これは6年ぶりの2ケタ成長となる。今回の施策の対象となったサービスであるヤフオク!およびYahoo!ショッピングは、まだまだ課題も多く、売上はほかのサービスに比べ飛躍的に成長しているわけではないが、ユーザーファーストの施策を継続実践することで、今後売上もさらに成長するものと思われる。

## コストセンターでもコスト以外で 経営貢献できるアプローチがある

### 6.3 コンタクトセンターが会社を変える

我々が提供したカリキュラムでサービス担当者に体感してもらったのは、たった数日だ。しかし、その小さな経験から生まれた効果は大きく、今やサービスによっては新卒段階から顧客対応体感型研修を行う部門も出てきた。現在、Yahoo! JAPAN 本体でもプロモーション広告の新卒メンバは、北九州センターでお客様対応をしている。顧客対応の経験を経てから、営業や企画、エンジニアなどに異動していくのである。新卒の段階から顧客対応体験をさせ、よりユーザーファーストの意識を浸透させようという意識が社員や会社全体に生まれてきたといえる。

## 7. おわりに

### 7.1 教育研修からのアプローチ

ユーザーファーストを社員のひとつひとつの行動まで実現させるには、やはり仕組みが必要である。筆者は教育研修が担当のため、教育研修というアプローチからできるユーザーファーストの実現は何かと考え、今回、YCR 版 Hackathon という形で結果を出すことができた。これもトップから顧客対応体験をせよという強いメッセージが発せられたことで、社員が顧客対応を体験し、そして改善にまで至ることができたのだ。こういった仕組みがなければ、実はユーザーファーストの実現はないのではないか。経営層を巻き込むための方法を自分の業務範囲からアプローチしていく方法がほかにないか、今後も考えていきたい。

### 7.2 コンタクトセンターの経営貢献

上記で述べた通り、多くのコンタクトセンターがコスト

センターと経営トップから認識されるなか、サポート側からの企画や施策により、将来の売上を生むことのできるベネフィットセンターと経営トップから認識されることとなった。1回の取り組みにかかる出張費や社員の人件費を考えれば、多大な投資をしたこととなる。しかし、ここでの投資は、ユーザーファースト実践により将来数倍になって戻ってくると考えてよい。今回の取り組みにより、コンタクトセンターの活用法を経営層に認識させる手段を提案し、経営トップもその効果を認めている。

筆者もこれで終わりではなく、今後、このYCR 版 Hackathon が全社の基本的教育プログラムとして認められるよう、具体的なプロセスや手順を決めていくことが必要であると考えている。そして、引き続きこのようなプラクティスを通じて、経営貢献に寄与したいと考えている。

#### 参考文献

- 1) 諏訪良武：顧客はサービスを買っている，ダイヤモンド社。
- 2) 小宮一慶：社長のための「お客様第一」の会社の作り方，東報経済新報社。
- 3) 佐藤知恭：顧客満足ってどうやるの？，日本経済新聞社。
- 4) 佐藤知恭：あなたが創る顧客満足，日経ビジネス人文庫。
- 5) ヤンカーソン：真実の瞬間，ダイヤモンド社。
- 6) D・カーネギー：人を動かす，創元社。
- 7) カール・スウェル：一回のお客を一生の顧客にする法，ダイヤモンド社。
- 8) 相澤賢二：サービスの底力，PHP。

寺下 薫（非会員） kterashi@yahoo-corp.jp

新潟大学法学部法学科卒業。ヤフー（株）CS 本部人財開発部トレーニングマネージャ。ヤフーカスタマーリレーションズ（株）オペレーション本部人財開発部トレーニングマネージャ兼務。大手電力会社のコンタクトセンターのマネージャを経験するなど、これまでに数多くのコンタクトセンターの立ち上げや業務改善に従事。2009年ヤフー（株）入社。現在は、社内企業大学であるYCR 大学を立ち上げ、これまでに数多くのSV を育成。研究テーマは、やる気と能力が引き出され行動に変化を起こさせる研修。ソフトバンクユニバーシティ講師。

投稿受付：2013年8月13日

採録決定：2013年10月18日

編集担当：中村祐一（日本IBM）