

乙黒 淳氏

富士通コミュニケーションサービス 代表取締役社長

良質なサポートビジネスの鍵は 尊敬・革新・笑顔のマインド

IT化や急速なグローバル化の潮流の中で、
企業を取り巻く環境は、ますます複雑化し激変している。
コールセンターやITサポートのアウトソーシングサービスを担う
富士通コミュニケーションサービスも、ITアウトソーシングサービスから
CRM（顧客関係管理）アウトソーシングサービスへと幅を広げてきた。
その転換や継続したサービスを支える組織として
「ユニークな個性あふれる企業づくり」を推進するのは、社長の乙黒淳氏だ。
具体策を聞いた。

インタビュー・文／浜名 純

写真／中山博敬



変化なくして成長なし

——富士通コミュニケーションサービス（CSL）は、企業向けサービスプロバイダーとしてスタートし、2014年に創立20周年を迎えました。「顧客のビジネスに貢献する真のパートナーとなる」と標榜していますが、今後の経営の方向性については。

乙黒 当社が設立された1994年は、マイクロソフトのWindows95が世に出る約1年前です。最初の10年間は、提携したアメリカのストリーム社のビジネスモデルを取り入れテクニカルなサービスを行い、次の10年は富士通系のパソコンのサポートなどを大きなプロジェクトとして行ってきました。こ

“リスペクト、イノベーターズ スマイルのマインドが 行動様式の原点”

れからは自主ビジネスを拡大していこうというのが大きな流れです。

例えば、クラウドやビッグデータなど、我々を取り巻く環境は大きく変わりつつあります。その真っ只中にあるのが我々のビジネスですから、我々自身が変化していかなければなりません。社会の変化に対応し、我々も変化する——これが当社のベーシックな

考えであり、変化の流れが速ければ速いほど、我々も速く変化していかなければ生き残っていくことができません。変化なくして成長はない、というわけです。

——「顧客接点」も重視されています。

乙黒 クライアントは多種多様な業種・業務の企業です。しかし、お客様と触れ合う「顧客接点」というビジネスプロセスを我々がアウトソーシングで受けている、ということは共通しています。

そこで、顧客接点における運用サービスを「顧客接点BPO（Business Process Outsourcing）」と定義し、人とICTが高度に融合し卓越したサービスを提供することにより、お客様の成功に貢献することをめざしています。

では、その顧客接点BPOを、どう進化させていくのか。その進化を実現させるのが我々の人と組織の変化であり、人材育成であるということができるでしょう。

“CSL Statement”

乙黒 当社は、ハードを作っている会社ではなく、100%、サービスを提供する会社です。サービスは基本的には人が提供するもので、サービス＝



社長の後ろには「CSL Statement」のパネルが飾られている。

人、に他なりません。そういう意味で100%、「真実の瞬間」の会社と言っても過言ではないですね。

「真実の瞬間」とは、1980年代、スカンジナビア航空が経営再建に取り組んだ際のキーワードで、同社を復活させた要因の一つとなったものです。経営コンサルタントのリチャード・ノーマンが提唱し、当時のヤン・カールソン社長兼CEOが書いた著書『真実の瞬間(邦題)』で注目されました。一言でいえば、「顧客は、その企業に接する瞬間(ほんの短い時間)で、その企業のサービス全体に対する良し悪しを判断する」ということです。

お客様にとって当社のコールセンターで電話対応を行うオペレーターのAさんは、まさに我が社を代表しており、一言一言、一秒一秒が真実の瞬間なのです。

そこで、どんな人材が望まれるのかについて、20周年を機に「CSL Statement」を制定しました(左ページ写真)。

CSL Statementは当社のビジョンと価値をまとめたものです。「Our VISION」「Our PROMISE」「CSL MIND」の3つから成ります。

そして、CSL MINDでは、大切にしている行動原則として「Respect」「Innovative」「Smile」を挙げています。真実の瞬間を意識してサービスを最大限に素晴らしい品質にするためには、自分を取り巻く人々に対するリスペクトマインドが必須であり、変化し成長するためには、今の自分を変え、絶えず新しい価値創造にチャレンジする、すなわちイノベーションすることが重要です。また、自分自身がビジネスを楽しむと

いう気持ちがないと良いサービスは提供できません。必然的に笑顔(Smile)が大切になるのです。

めざすは“ユニーク”な会社

乙黒 加えて、Our VISIONでは、「私たちは、豊かな個性を高め合い、常にサービスを革新し続け、笑顔あふれる、ユニークな会社をめざす」ことを謳っています。

当社は新卒も採用しますが、通年採用、キャリア採用がほとんどで、3800人の社員のほとんどが多種多様な分野を経験した人の集まりです。それが、当社のチャンスであり、アドバンテージ。皆の長所や得意分野に注目し、そうした皆さんのキャリアや個性を強みとして最大限に伸ばしていく。Our VISIONの「豊かな個性を高め合い」という表現には、そんな意味が込められています。

そういった個性で、サービスを革新し続け、変化させて「笑顔あふれるユニークな会社」を実現するというのが我々のビジョンです。他に比べられるものがないような“唯一無二”の会社を自分たちでクリエイティブしていこうとい



profile

Atsushi Otaguro

生年月日 1956年9月23日

出身校 早稲田大学政治経済学部

主な経歴

1980年4月 富士通 入社

1994年12月 富士通コミュニケーションサービス
へ出向

1995年5月 同社 マーケティング本部
販売推進課長

2005年11月 取締役 HR統括部長

2007年4月 取締役
コーポレートサービス本部長

2008年4月 取締役 事業推進本部長

2011年6月 常務取締役 営業本部長

2013年4月 常務取締役 ソリューション本部長
6月 代表取締役社長(現職)

う気持ちを表しているのです。

——継続的な変化やイノベーションをめざす際に、留意すべき点はありますか。

乙黒 成功体験が重なるとそれに頼り、次もうまくいくだろうと思ってしまいうこと、でしょうね。イノベーションには、今の業務を改善するものと、全く新しいことをやる、ある意味破壊的なイノベーションとがあり、時には後者が必要になりますから。

ただ、社員たちには、まずはもっとイ



ノベータティブになってほしいと願っています。

経営で一番大事なこと

——次代を担う経営幹部の育成にも注力されています。社長が思う、経営に関して一番大事なことは。

乙黒 私はそれは“経験”だと思います。経営理論をいくら身につけたとしても、実際に経営ができるとは言えないからです。お客様から厳しいご指摘を受けるといった経験をしないで

は、社内やサービスを具体的に改善することはできないのです。ですから経営幹部に望むのは、いろいろな経験をするということです。

私自身、社長になる前に当社の全部署を経験しました。サービスを提供している部門の部門長も担いましたが、お客様に呼ばれて、「なんでこんなことになったのだ。来週までに改善提案を持って来い」とお叱りを受け、改善提案を持ってうかがったことなどもありました。

私は、上級社員は皆、経営の一部だ

とよく言っています。ぜひさまざまな経験を積んで、会社の経営にも携わっていただきたいと思います。

一方、会社としては社員たちにいろいろな経験が出来る場を用意することが重要になります。

——その“経験”には、現場を肌で知ること含まれていますか。

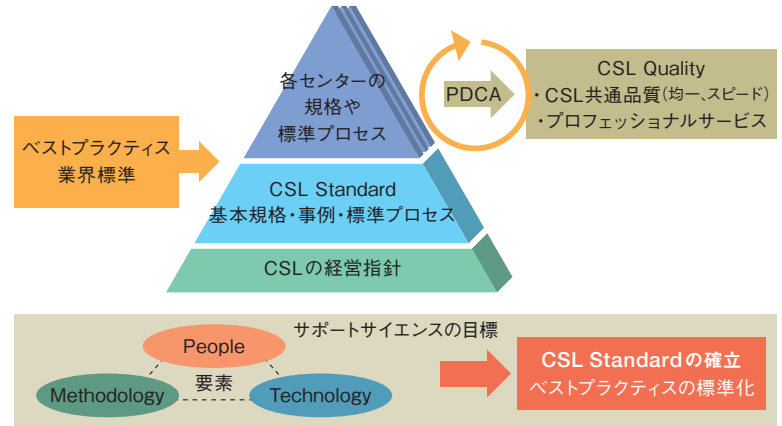
乙黒 はい、とても大切です。私は当社に来る前、富士通本社に在籍していた時、現場に行く機会があまりなかったのですが、当社のスタートアップに参加して以来、全てが変わりました。全部署を経験したことで、当社の現場の第一線で働く人にとってもインスパイアされたのです。これはまさに、私のビジネス人生の大転換です。その意味でも、全く異なる環境でさまざまな経験をするというのは素晴らしいことです。

一見、不本意な仕事や未経験なこと、あるいはやりたくないことであっても、必ず役に立つ時が来ます。命令や内示を受けたその時は「めざすものと違う」とか「やりたくない」など思っていたとしても、きっとビジネスや本人自身の人格の肥やしや、エネルギーになります。しばらくは苦しいでしょうが、それを過ぎれば「ああいう苦労があったから、今うまくいっている」と思える時期が来るはずですよ。

型を身につけ、主体性を養う

——また御社では、人材育成のための専門教育部門「CSL College」を設けています。

図 CSL Standardの考え方と位置づけ



乙黒 2005年に創設しました。導入研修や、キャリアアップ研修、スキルアップ研修、さらに多彩なゼミナールなどを展開しています。

CSL Collegeを創設したのは、まさに時代に合わせて我々が変化していくためです。

創設の頃は、パソコンをお客様1人が1台持つ時代になり、それに伴いソフトの使い方のサポートなどのテクニカルな質問に答えれば感謝のお言葉をいただける時代でした。しかし、市場が成熟してくるといろいろな要素が加わり、「速く、正しく、丁寧」なサービスが求められる時代になりました。その時は、丁寧さを身につける教育をすれば良かったわけです。

しかし現在は、お客様のビジネスの成功を支援するというフェーズになっています。すると、お客様に我々が人間として信頼されないとダメなのです。「マニュアルを読んでいるんじゃないの?」と思われるようではいけない。人望や人格を要求されるようになってきたのです。

そこで、テクニカルなスキルをマスターすると同時に、人間として、社会人としてどうあるべきかという部分の強化を図っています。

——各種検定や表彰制度も充実しており、ゼミナールも多彩に用意しているとのこと。

乙黒 社員が真に個性や主体性を持つためには、実は最初に「型を身につける」ことが重要になります。まず型を身につけ、それを“卒業”した時に、本当の意味で自由で個性的な発想と

働きが出来るのです。そのためにSVスキル認定や業務マネジメント検定をはじめ、各種の表彰制度などを設けています。

そして“型”を明文化したのが「CSL Standard」(図)。サービスサポートの品質を高めるためのフレームワークです。サポート品質の見える化(可視化)と社内における標準化を図り、社員全員が共有できるように定めました。

換言すれば、これは社内のナレッジ・マネジメントとも言えます。また、ゼミナールではTOEIC対策、英会話、

ボイストレーニング、コーチング、ヨガ教室、速読、水墨画、パンづくりなど多彩な講座を用意しています。

これはCSL MINDの中の「Respect」「Innovative」「Smile」を具現化する方法のひとつです。受講者と講師が常に入れ替わります。カメラが好きな人はカメラ講座の講師となり、その講師が他の講座では受講者になるというわけです。そういったさまざまな社員のスキルをみんなで共有し、リスペクトできる部分を知り、イノベートし、笑顔になろうということなのです。



“必要なのは 制度のための制度ではない”

女性の共感力を活力に

——女性の活躍推進にも力を入れていますね。

乙黒 ええ。一般的にサービスビジネスでは“共感力”を高く発揮できる女性の活躍が大切ですが、当社の社員たちを見ていると、女性はクライアントの心をつかむのが上手に見えます。男性は大抵、ご相談を受けた時、「どうやって問題を解決するか」について頭を働かせ、良い解決策をご提案する

ことでお客様に喜んでいただこうと考えます。しかし、女性の場合、まずは「それはお困りですね」というところから入ることが多い。よく言われる“傾聴”をしているのですね。

ユーザーにはパニックに陥って質問して来られる方も多いですが、「お困りですね」と言われたら少し気持ちが楽になるでしょう。その意味で、サービスビジネスには女性の活躍が不可欠だと思っています。

必要だから制度を設ける

乙黒 そんな重要な女性たちが、もっと自由に活躍できるためにはどうしたらいいか、という問題に現実に直面し、対応してつくり上げてきたのが当社の育児休職制度であり、育児短時間勤務制度です。「女性を登用すべきだから」「法的に整備すべき」と設けたものではありません。

以前、入社面接で「御社は育児休職があるけれど、使った人はいるんですか」という質問をされ、大変驚いたことがあります。「えっ、使えない会社があるのですか?」と逆質問したほどです。当社は、どんどん活用するよう推奨しています。制度のための制度ではなく、本人と会社がオール・ウィンになるための制度なのです。

女性の例を引きましたが、ワークライフバランスのコンセプトは、性差に関係ない「ES（従業員満足）＝CS（顧客満足）」に他なりません。従業員満足度が低い状態で良いサービスができるということは、理論的にあり得ません。仕事は楽しくしないと、職場で仕事をしている意味がありません。CSL Statementにまでさかのぼる話です。つまり、先にマインドとしてのスマイルがあって、その延長線上に従業員満



足がついてくるのです。いくら「ES改善」というテーマやスローガンを掲げて施策を行っても従業員満足は上がらないのではないかと思います。

Be proactive!

——座右の銘はありますか。

乙黒 そうですね、先の新卒社員の内定式で、私の名刺を作って各自に渡したのですが、その際、「一言書いてもらえますか?」と言われて書いたのは「Be proactive」です。スティーブン・R・コヴィーの『7つの習慣』に出てくる言葉で「主体性を発揮する」といった意味です。

冒頭に述べたように、我々のビジネスは真実の瞬間の連続であるため、問題や課題が起きたらその場その場で解決していかなければいけません。社員一人ひとりが自分で考え判断するというビジネスモデルです。だからこそ、全員が積極的、主体的に考えようという思いを込めました。

——最後に、人材開発に携わる読者へのエールをいただけますでしょうか。

乙黒 富士通時代は、人事には関係ないセクションにいましたから、人事の仕事がどんなものかあまり見えてい

ませんでした。むしろ、ルールを急に変えるし、その都度、評価や規則を急に変更したり新規に設ける部門だという印象を持っていました。

ところが当社に来てからある時期、人事部門長を担い、人事という仕事の奥の深さを知りました。それまで見えていたのは20%ぐらいで、例えば人事制度が変わったという事実の奥には残りの80%——大変な苦労と労力があつたのだと実感しました。

私自身、今、仕事で一番やりがいを感じるのはヒューマンリソース（人材開発・活用）です。人材が育って活躍すると、自分のことよりもずっとうれしくありませんか。そういう仕事に携われる皆さんはすごくうらやましく、素晴らしい

いなと思います。大変な仕事ですが、引き続き、皆さんの社員や入社希望者の一人ひとりを、大切に見続けてあげてください。

企業プロフィール

富士通 コミュニケーション サービス

1994年、コーポレートソフトウェアとして創立。全国10カ所のサポートセンターと顧客先での常駐のオンサイトサービスを実施。事業領域はコンタクトセンター、ITアウトソーシング、セールスマーケティング、バックオフィス。
資本金:4億5000万円、売上高:184億円(2014年度)、従業員数:3800名(2015年3月現在)

