

◆札幌市

投稿日：2003年03月05日
 氏名：北川 憲司
 所属：企画調整局情報化推進部
 IT推進課CRMプロジェクト



顧客志向の経営へ～日本初「札幌市コールセンター」

札幌市では「札幌市IT経営戦略move!」の一環である、市民と行政の関係性を変えていく顧客志向の取り組みとして、自治体CRMの考えに基づき「札幌市コールセンター“ちょっとおしえてコール”」をスタートしました。CRMとはカスタマー・リレーションシップ・マネジメントの略で、企業においてはOne to Oneマーケティングなどによる優良顧客の囲い込みによって、顧客と深い関係を築くことを指します。札幌市では、「自治体CRM」を「顧客志向の経営を定着させることによって、行政への信頼感を取り戻し、市民と行政の関係性を変化させていくこと」と定義し、協働型社会に向けた信頼関係の再構築を目指しています。



助役直轄CRMプロジェクト

CRMプロジェクトは、札幌市IT経営戦略の最重要課題として、CIO(最高情報責任者)である福迫助役の直轄プロジェクトチームとして結成されました。チームは助役以下、専任の課長1係長2担当2という構成で、そのうち私と担当2名が庁内から公募によって任命されました。予算や定数整理の関係上、企画調整局情報化推進部内に設置されていますが、基本的には助役直轄の組織です(部長や局長を飛び越えて直接助役と話し合うことも結構あります)。プロジェクトの期間は、戦略期間である平成16年度までの予定です。

こういった形式のプロジェクトは札幌市では初めての試みでしたが、この成功を踏まえて、現在は他の2助役についてもそれぞれ直轄プロジェクト(庁内分権、規制緩和)を持っています。

自治体コールセンターとしては日本初の試み

日本初ということもあって、最初は何から初めていいか戸惑いましたが、自治体コールセンター先進地であるアメリカのバルチモア市やシカゴ市、LA、NYなどと、ロンドンのプレント区のコールセンターを参考に検討をスタートしました。また、(札幌にある)Amazon.comのコールセンターノウハウも参考にさせていただき、質の高いコールセンターを目指しました。

自治体改革は顧客接点から

「役所は9時5時」「たらい回し」「態度が悪い」・・・これらはずっと昔から市民の批判的でした。しかし役所の都合で繰り返されてきたと思います。私たちは本当に市民のことを知っているだろうか？市民の声を聞き放しにしてないだろうか？14年4月にこのプロジェクトに任命されて、まず調査したのはお客様が何に困っているのかということでした。それを一つずつ解決していくことで役所も変わるし、市民との関係も変わっていくと考えたのです。その実現形態として、札幌市コールセンターは、年中無休の朝8時から夜9時まで、お客様からの「電話・FAX・Eメール」による問い合わせにその場でお答えするサービスをスタートしました。

民間企業とのタッグチームで大きな効果を

札幌市コールセンターでは、電話対応、電話回線、交換機、ブース設備の一切を民間のテレマーケティング会社に委託しています。札幌市では固定資産を持たない方針で、札幌市が保有しているのは顧客データの登録されるシステムとサーバのみとなっています。ですからどこかにセンター施設を建設したわけでもなく、パートナー企業の保有するビルの一室を借りて運営しているのです。

この完全アウトソーシングにより、私たちの試算では、1コールあたりの人件費が職員の3分の1で済みますし、もともとコミュニケーションのプロであるテレマーケティング会社の能力を活用することで、サービスレベルを下げずに効率化を図ることができました。ノウハウの面でも、民間コールセンターで十分な経験を積んでいるスタッフが揃っていますので、安心して業務を任せることができています。また、札幌市の大きな経営課題の一つとして、今後5～10年の間に起こる「団塊世代の大量退職」があります。大量退職を大量採用で補うことが出来ない情勢の中で、徐々に業務をアウトソーシングしながら、同時に民間雇用を少しでも伸ばしていくことは、都市経営上、最適な選択であると考えています。産業振興の面でも、札幌市は沖縄と並ぶ日本有数のコールセンター誘致実績を持つ都市ですから、誘致してきたコールセンターを札幌市が自ら活用することで相乗効果を期待しています。

半年間でコールセンターを構築するスピード館

4月に立ち上がったこのプロジェクトですが、10月には既に試行環境が整っていました。コールセンターの立ち上げを約半年で行うのは民間並みのスピード感といえます。

システムの開発も約2ヶ月という短期間で行いました。スピードはコストと直結していますので、札幌市IT経営戦略ではスピード感を大事にしています。ですから、担当する我々は非常に短い期間に概念定義、事例調査、システム構築、庁内調整、ルール策定、ナレッジ収集などをこなしたことになります。これは札幌市の数あるプロジェクトでも異例の速さだと思います。その分、私たちが目が回る思いでしたが、ミッションが明確だどこまで頑張れるものなんだと実感しました。実は、このスピード感を支えたのは13年度中に打ち出した「CIO方針」でした。助役がCRMを14年度の最優先課題と位置づけ、「形づくり、先送りはしない」と宣言したことが、組織に背水の陣をつくったのではないかと思います。庁内ではそのスピード感に戸惑う者もありましたが、市民アンケート調査などの客観的資料をベースに根気よく庁内プレゼンを繰り返し行い、徐々に庁内世論をつくっていったことがスムーズな導入につながったと思います。

庁内の協力は命綱

コールセンターをやるときの難関は2つあります。一つは問い合わせに答えるためのQ&Aづくりに職員がどれだけ協力してくれるか。もう一つは対応履歴から職員がサービス改善などの改革アクションをしてくれるかということです。

とにかく新しいことへの批判もあって、管理部門や現場から疑問の声もたくさん出ましたが、その一つひとつに丁寧に答える問答集をつかったり、説明会を十数回やったり、現場を訪ねて一人ひとりに説得したり、庁内の職員電子会議室でどこがどう変わるかという話を繰り返したり、庁内人材バンク（希望する職員が自主的に登録する自己紹介システムで、過去の職歴や興味のある分野、地域活動の経験など、組織に活用してほしい自分の能力をイントラ上のWebに公開するしくみです。現在500名が登録し、庁内のイベントや企画業務に貢献しています）で協力者を募って問題点を洗い出したり、小さな成功を庁内広報誌に連載したりということを積み重ねていくうちに、次第に現場から「コールセンターに教えてあげて」と情報が届くようになり、「コールセンターに負けないようにいい対応をしよう」という声も聞かれるようになりました。

「役所は変わるもんだ」という実感

ある日、コールセンターのスタッフがポツリといいました。「お客様に住民票の郵送のことを聞かれたんだけど、その様式がホームページでダウンロードできたり、こちらからFAXで送って差し上げられたらもっといいのに...」。この声がきっかけで戸籍住民課に親切なホームページができました。

そのとき、お客様に喜んでもらえる喜びをコールセンターと原課の職員が共有できたのがとても嬉しかったです。一つ一つだけやればできることを重ねて、役所は変わっていきける。現在、札幌市コールセンターでは、利用者に満足度調査を行っていて、10点満点で平均9点以上の評価をいただいています。特に10点満点をくださるお客様が6割以上もいることが私たちの誇りであり、原動力にもなっています。

私たちのめざすもの

民間コールセンターでも顧客の声を聞きっぱなしにする例は多く、顧客を基点とした永続的な改革文化を築くまでに至っていない場合があります。私が目指しているのは、顧客志向の経営を組織文化にまで定着させることですから、市民対応履歴の分析結果を経営会議にかけて、市民の声をトップに届け、きちんとPDCAサイクルにのせていくことが大事だと考えています。

また、サービスアップばかりが仕事ではないので、コールセンターを起点とした大規模なBPR（例えば10区役所に分散された税や道路行政のフロント業務の統合など）によって、経費効果を出していきたいと思っています。これらについては15年度に重点的に行えるよう事業化されています。目指すべき経営の方向性はシンプルです。私たちが定義したCRMのコンセプトは「親切」と「節約」です。この二つが自治体経営の基本だと考えています。

私(私たち)の悩みや課題

◆15年1月から試行段階を経てスタートしたこの取り組み。

大きな悩みは電話番号等の周知です。お客様が困っているときに、その番号がわかる状態をつくり出すことは案外大変です。マスメディアの活用はもちろんですが、地元のコミュニティFMに出演させてもらったり、地下鉄に中吊り広告を出したり、家庭で電話のそばに貼ってもらえるシールを作ったり、名刺大のPRカードを作って広報活動に力を入れています。

◆それと、サービスアップばかりでなく、いかに効率化を共存させるか。組織や人・金を動かす大仕事ですので経営部門、管理部門とタイアップしながらでなければ進めることはできません。また、既存の広報広聴部門と連携して庁内にマーケティング部門を確立していく必要があるとも感じています。

しかし、まだコールセンターの取り組みが庁内で100%認知されているわけではありません。

私たちはこれからずっと、お客様の喜ぶ顔を思い浮かべながら、庁内の「変わりたくない」という力と向き合いつづけていくこととなります。