

ーコラムー

知っておきたいコンタクトセンター
立ち上げのポイント



shaping tomorrow with you

社会とお客様の豊かな未来のために

ーコラムー

知っておきたいコンタクトセンター 立ち上げのポイント

目次

第1回

センター立ち上げ時の体制とマネジメントプロセス…………… P4-5

第2回

センターミッションにマッチしたセンターの構築とは…………… P6-7

第3回

センターミッションを達成するためのデータ分析とKPI …………… P8-9

第4回

センター運営に必要なドキュメンテーション …………… P10-12

第5回

立ち上げ時の採用から新人育成 …………… P13-15

筆者紹介

富士通コミュニケーションサービス株式会社

津江 好美(つえ・よしみ) 氏

航空会社のCAとして勤務後、オーストラリアにてカスタマーサービス業務に約6年従事。

帰国後は、人材派遣会社、外資系コンタクトセンターなどを経験し、2005年富士通コミュニケーションサービスに入社。

運用や人材育成の標準化に取り組み、サービスフレームワーク「CSL Standard」を構築。

人材育成においては、主にSV育成の仕組み作りに尽力し、社内認定制度の構築、LDやSV向けの研修コースを複数開発。

-受賞歴-

2008年：コンタクトセンター・アワード2008 ピープル部門 部門賞受賞

2009年：2009 CONTACTCENTERWORLD.COM TOP RANKING PERFORMERS Awards
APAC:Gold medal、World:Silver medal

2016年：コンタクトセンター・アワード2016
リーダー・オブ・ザ・イヤー 受賞

第1回 センター立ち上げ時の体制と マネジメントプロセス

今後5回にわたって、コンタクトセンターの立ち上げにおけるマネジメントプロセスの重要なポイントをまとめます。昨今では、すでに多くの企業がコンタクトセンターやヘルプデスクを保有しています。一度立ち上がってしまうと運用を変えるのは困難ですが、システムをリプレイスする際は、運用改善を行う良い機会です。これからセンターを立ち上げる方、センターシステムのリプレイスを機に抜本的なセンターの運用改善をご検討されている方々に、ぜひご参考にしていただければと思います。

センター立ち上げにプロジェクトマネジメントの手法を活用

センター立ち上げ時に最も重要なのは、センター立ち上げをプロジェクトと見立てて、プロジェクトマネジメントの手法を活用すべきだという点だ。センターの立ち上げは非常にタスクが多く、ステークホルダーも多いことから情報が錯綜しやすい。情報共有に漏れが生じ、予定通りにスケジュールが進捗しない状況が多発する。リカバリーがきく遅れもあるが、クリティカルパスに影響を及ぼしてしまうと、全体の納期に影響を及ぼす可能性が高い。また、立ち上げるセンターの規模によっては、複数のマネジャーが関わることもあるが、それにより情報のお見合いが発生することも多い。通常の職制に関わらず、その立ち上げプロジェクトにおけるプロジェクトマネジャー（PM）を1名アサインするところから始めたい。ゴール設定とPMを明確にし、センターの機能ごとにタスクを分類して作業を行いながら、情報を集約し、全体の進捗を管理する体制を取ることが立ち上げ成功の大きな一歩である。

今回は立ち上げを行うプロセスにおいて、どのような準備が必要か、PMBOKのエッセンスを盛り込みながら、必要なアウトプットについて解説する。（※1 Project Management Body Of Knowledgeの頭字語で、ピンボックと読まれる。国際標準とされているプロジェクトマネジメントの知識体系で、アメリカのプロジェクトマネジメント協会（PMI）によってPMBOKガイドが発行されている。）

PMBOKを活用した立ち上げ計画

PMBOK最新版（ガイド5版）では、時系列で表される5つの「プロセス群」（図1）と、10の「知識エリア」（図2）で構成され、全部で47にも及ぶ「プロセス」がこれらのプロセス群と知識エリアで分類されている。

コンタクトセンターの立ち上げにおいては、47のプロセスすべてを網羅するというよりも、5つのプロセス群と10の知識エリアのマトリックスで項目の洗い出しを行うことで、準備のタスクに漏れやダブリを発生させないことが重要だ。

PMが明確になったら、まずは「立ち上げプロセス群」におけるプロジェクト企画書の作成を行う。センター立ち上げは時間との勝負になることが多いが、開始時の大きなポイントは、「急がば回れ」のプランニングである。よくある失敗事例は、時間がないからとにかく始めよう、作ろう、という風にバラバラと活動が開始されることである。スピード

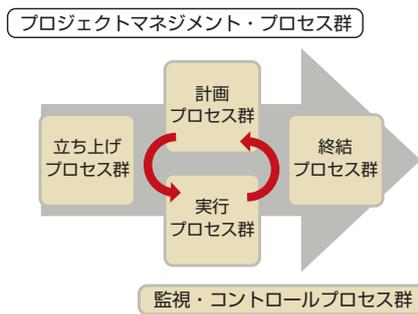


図1 プロジェクトマネジメント・プロセス群

感は重要だが、最初に立ち上げの企画書をしっかり作ることで、トラブルが発生したり、スケジュールが遅れたりしたときに軌道修正がはるかに容易となる。また、キックオフの際にメンバー間で企画書を共有することで、全員の方向性を合わせることも可能である。この企画書には以下のような項目を網羅する必要がある。

- 立ち上げるセンターの概要
 - センター名
 - 業務概要・場所・規模・センターの果たす役割
- 立ち上げるプロジェクトの概要
 - プロジェクトマネジャーとその役割、責任範囲
 - 体制案（機能別の活動グループを明確化）
 - スケジュール案（この段階ではゴールまでのマイルストーンを置くレベルでのスケジュール）

次の「計画プロセス群」では、10の知識エリアすべてにおいて、様々なアウトプットを作成する必要がある。それぞれの知識エリアにおいて、センター立ち上げで作成するアウトプット例を挙げてみよう。

計画プロセス群における10の知識エリア

1. 「統合」

ここでは他の知識エリアのマネジメントが機能しているかをもれなく確認できるよう、進捗管理、課題管理、変更管理を総合的に行う必要がある。プロジェクトマネジメントにおける意思決定の基準となるエリアである。各知識エリアのアウトプットの総合体と捉えるとよい。

知識エリア	内容
統合	各マネジメント項目で作成した、それぞれの計画（アウトプット）の集合体を、「プロジェクト計画書」と定義し、それらの管理を行う
スコープ	センターの運用範囲、品質の定義、指標定義など、センターの枠組みを決める必要なタスクをもれなくダブリなく洗い出す
タイム	タスクを期限までに完遂するためのスケジュールを作成
コスト	コストを予算内に収めるために、センター立ち上げの段階で管理、検討すべきコスト計画を策定し、コントロールする
品質	作成すべき成果物の品質とセンター立ち上げにおける各種プロセスごとの品質に対するマネジメントを指す
人的資源	人的リソースに関して計画し、アウトプットを作成する
コミュニケーション	立ち上げを円滑にするためのコミュニケーション計画を作成する
リスク	センター立ち上げ時のリスクを事前に把握し、分析、監視コントロールする
調達	センターに必要な人員、什器、ITシステムを調達するために、関係部門と連携を取る
ステークホルダー	立ち上げに影響を与えたり、影響を受けたりする可能性がある個人や関連部署をあらかじめ特定しておく。ステークホルダーに対する適切なマネジメント戦略を策定する

図2 10の知識エリアとその内容

2. 「スコープ」

このエリアは非常に重要かつ、アウトプットも多い。センターを立ち上げるためのプロジェクトと、立ち上げ後のセンター運営に関して、どの範囲で何が求められているのかのスコープを明確にし、立ち上げ活動時及び立ち上げ後のセンター運用に必要なタスクを漏れなく洗い出す必要がある。

具体的なアウトプットとしては、WBS、業務仕様書、運用フロー、運用マニュアルがあげられる。これらに記載すべき具体的な内容は第4回で解説する。

3. 「タイムマネジメント」

スコープマネジメントのアウトプットであるWBSで洗い出されたタスクをスケジュール化する。この際は、センターの機能ごとにグループ化し、それぞれのグループにサブPMを配置し、グループ内でのプロジェクトマネジメントを推進すると効果的である。PMが採用からインフラ、運用など全プロセスにおける詳細の進捗をマネジメントすることは不可能であり、グループごとに各プロセスの進捗を担当がマネジメントし、PMに定期的に報告する体制を取るのが望ましい。機能の例としては、インフラ・ファシリティ(セキュリティ) 採用・運用(オペレーション・教育・品質) などがある。スケジュール管理にはガントチャートなどを活用するとよい。

4. 「コスト」

この項目は、センターの運用形態によって、(インハウスセンター、アウトソースセンター等) また、そもそもの目的(カスタマーケア、セールスセンター等) によって、管理の仕方が大きく変わるため画一的な記載は困難である。ただし、イニシャルコストを予算内に抑えるという考え方や、センター運用が開始された後のランニング費用をいかに正しく予算化できるか、という2つの視点でマネジメントすることが基本である。費用として検討すべき内容をポイント別に4項目提示する。①人件費(昨今採用が厳しい状況であり、直雇用と派遣の活用比率、経験者なのか未経験者でも育てられるかなど、ターゲットをどこに置くかを加味したうえで予算立てする必要がある) ②売上げ(プロフィットセンターであれば、センター活動の何を売上とみなすのか等、大元のルール設定が重要となる) ③ICTシステム(コンタクトセンターのミッションや役割に応じたシステム選定が重要) ④ファシリティ(立ち上げ時にはフロアの工事や什器が費用の中心となるが、継続的に補繕や拡張の検討も必要)

5. 「品質」

コンタクトセンターの品質は一般的に、お客様対応の質を表すことが多いが、センター運営開始後の各種品質は、スコープマネジメントの中の運用マニュアルで定義する。ここでは、あくまでも立ち上げプロジェクトにおける品質と捉え、センターがオープンするまでの、ドキュメントやICT、人材などの品質をさす。ICTにおいては、システムが正常動作を確認するためのチェックリスト、各種機能の業務と紐づけたシナリオや実装するレポート機能など、それぞれのセンターにおいて必要なものの洗い出しが必要。人材においては、オープンするまでの教育や着台基準の策定などが求められる。

6. 「人的資源」

ここでの留意点は、この「人」というのは、センターがオープンするまでの作業に携わるメンバーと、立ち上げ後のセンター運用における要員の双方を指しており、これらの計画を別々に作る必要があるということだ。センター運用に関する「人的資源」の計画では、体制図、センター運営に必要な要員数、オペレータのスキル定義、人員の構成計画などがあげられる。センターの運用プランだけでなくコストマネジメントにも大きな影響を及ぼす項目なので、出来るだけ早く計画に着手する必要がある。具体的な作成手法、要員数の計算などについては、次回詳細について解説する。

7. 「コミュニケーション」

センターの立ち上げは、コミュニケーションの取り方次第で成否が決まると言っても過言ではない。話したつもり、聞いたつもりが思いがけない落とし穴になることがある。コミュニケーション計画書を作成し、誰がどんな頻度で何をするのかを明確にしておくことが重要。また、会議の開催に関しては、何を決める場なのかを計画書の中で明確にしておくことで、会議の時間を短く抑えることができる。会議によっては報告の仕方をルール化しておくなど、漏れのない会議運営ができる仕組みを作ることが大切だ。

8. 「リスク」

立ち上げ時には思いもしないことが起こるものである。リスクをどう洗い出すのか、どうマネジメントするかを計画書を作っておくとよいだろう。課題管理表を作成し、担当者間で共有することも有効である。

9. 「調達」

コンタクトセンター立ち上げにおける調達は、ファシリティ、インフラ、人材等幅広く発生する。あらかじめ連携先を整理しておくなどが重要だ。

10. 「ステークホルダー」

日本語では利害関係者と訳される。コンタクトセンターは、コストセンターと言われて久しいが、昨今はCX(Customer Experience顧客体験)を経営に結び付ける動きも活発で、コンタクトセンターの役割も変わりつつある。それに伴い、ステークホルダーも従来と比べ、多様化していると言えるだろう。そのため、それぞれの思惑、期待値にばらつきが生じるのは当然である。限られた期間で高品質なコンタクトセンターを立ち上げるためには、それぞれのステークホルダーの要望を把握し、マネジメントすることで、センター立ち上げの阻害要素にならないような配慮が必要である。

ここまで、立ち上げから計画プロセスにおいて、10の知識エリアでどのようなアウトプットが求められるかを記載した。この後は、これらを実行し、その精査を行う監視コントロールするというプロセスに続いていく。ここまで記載したような計画が作られていれば、立ち上げは成功したも同然と言ってよいだろう。次回は、センターを立ち上げる際の業務量予測と、それに応じた必要要員数計算および要員計画について解説する。

まとめ

- センター立ち上げ時は、立ち上げをプロジェクトに見立てたプロジェクトマネジメントの手法活用が有効。
- PMBOKを活用した立ち上げ計画においては、5つのプロセス群、10の知識エリアで、アウトプットする内容を計画する必要がある。
- 10の知識エリアに当てはめた計画を立ててから、実行フェーズに移行する。確実な計画を立てることが立ち上げ成功への近道となる。

第2回 センターミッションにマッチした センターの構築とは

前回は、～コンタクトセンターの立ち上げにおけるマネジメントプロセスの重要なポイント～の第1回として、PMBOKのフレームワークに当てはめて、センター立ち上げ全体を通して実施すべきことやアウトプットを網羅的に解説しました。第2回となる今回は、センターを立ち上げる際の業務量予測と、それに応じた必要要員数計算および要員計画について解説します。

センターミッションとセンター構築をマッチさせる必要性

センターを立ち上げる際は、まずミッションを定義するところから始める。定義する際はその背景として、センターの運営戦略、運営予算、そしてセンターの果たすべき役割やお客様の期待値など、多角的に考慮して定める必要がある。つまり、センターミッションを定義することは、センターを運営するうえで大切な価値観が何かを共有する、ということでもある。センターミッションとセンターの運営方針がマッチしていないとセンターは機能しない。例えば、「お客様にとことん寄り添った対応」というセンターミッションであるのに、運用設計の方針が「生産性重視の高稼働率センター」では、オープン後にマネジメントがうまく回らなくなるのは目に見えている。

センターミッションにマッチしたセンターを構築するには、業務量予測とその予測に応じてどのように要員数を計算し、アサイン計画を立てるか、という立ち上げ時のセンター設計が非常に重要である。今回はセンター設計の根幹となる以下2点について解説する。

- ①業務量予測
- ②必要要員数計算と要員計画

①業務量予測

初めてセンターを立ち上げる際には、業務量を慎重に予測する必要がある。計算ロジックは、業種、業界、取扱商品や顧客属性によって全く異なるため、本編では、業務量予測の重要性と、既存センターにおける予測のポイントとして、予測の単位と基本パターンについて解説する。

まずは図1をご覧ください。

これは、必要要員数予測を時間ごとに計算しグラフ化したものである。

これに対して、図2では必要最小要員数X人を定数でアサインすると要員不足の時間帯が発生し、逆に必要最大要員数に合わせてY人をアサインすると、要員過多の時間帯が発生することを表している。

このように、コンタクトセンターでは、常に一定人数をアサインすればよいというわけではなく、予測された業務量に応じて、単位時間ごとに要員を計算し、過不足をできるだけ抑えてアサインを実施する必要がある。このような業務量に対する適正な人数のアサインがコストマネジメントに直結する。そのため、その基となる業務量予測（コールフォーキャスト）が非常に重要なのである。

業務量予測におけるポイント

【業務量予測の単位】

業務量予測は、その後の採用計画などにも影響を及ぼすため「センターの方向性と合わせて算出する中期的な予測」と、「ア

サイン計画を立てるための直近の予測」の2種類が必要である。まず1か月単位で予測、必要に応じて週単位・日単位・時間単位、と細かくしていくのが一般的だ。ただし、画一的に正解が決まっているというわけではない。1年単位で予測した業務量から月単位の予測業務量を把握しているセンターや、日単位・時間単位で業務量を予測した結果を週単位、月単位、年単位に積み上げていく手法をとっているセンターもある。様々な手法を試して、センターにとって最適な予測手法を編み出すとよいだろう。

【業務量予測に必要な情報】

予測に必要な基本的データは、以下2点である。

- 業務種別ごとの過去の業務発生量（入呼数・メール数・入力すべきデータ数等）
- 処理日時

それ以外に、以下の要素を状況に応じて加味して予測値を調整する。

- 取り扱い対象製品またはサービスのリリース情報
- 取り扱い対象製品またはサービスの販売（契約）予測
- キャンペーン・プロモーション情報
- 顧客数
- 業界動向（競合他社の情報含む）

これらの要素以外にも、例えばコストセンターからプロフィットセンターに変わるなど、営業活動におけるセンターの役割が変わると、業務量が大きく変化する可能性がある。また、大きな天候不順・システムの不具合などの突発トラブルも業務量に密接に関係する。業務量の乱高下があった場合は、どのような理由だったのかも、あわせて記録に残しておくことが大切である。

その理由から判断して、予測の際の基礎データから除外したり、逆に予測のメインデータとして活用したりするなどして、予測の精度を高める必要がある。

【業務量予測の基本パターン】

最初に確認すべき予測の基本パターンは大きく分けて3点ある。これ

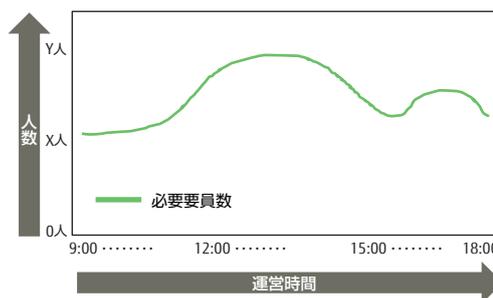


図1 時間ごとの必要要員数予測

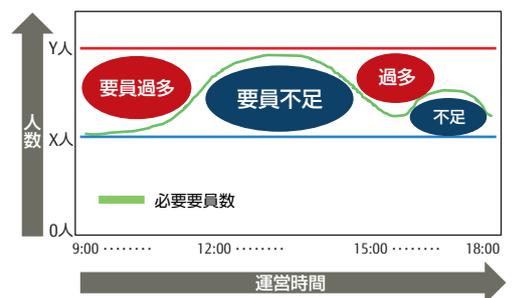


図2 要員アサイン数による過不足発生

らを指数化・比率化して呼量の波の変化をつかみ、将来予測を行う。

● 月別・季節別

3年分のデータで予測すると、最適なパターンを発見できると思われる。そのデータがない場合は1年分のデータをもとにパターンを把握する。

● 曜日別

4～5週分の実績データがあればある程度パターンは発見できる。

● 時間単位(電話対応のような即時性を求められる業務でない場合、時間単位の予測が不要な場合もある。)

1～2週間分の実績データがあればパターンは発見できる。

業務量の予測が完了したら次は必要な要員数を算出する。

②必要要員数計算と要員計画

必要要員数を計算するためには、アランC式を使用する。(アランC式とは、センターの必要要員数を計算する際に用いられる統計学上の公式)ただし、アランC式自体に数字を当てはめて計算するのは困難であり、式を組み込んだシミュレーションツールを使用するのが一般的だ。その際に必要なパラメータは以下4つで、予測対象の特定のインターバル(時間枠)にそれぞれの数値を使って算出する。このインターバルはシミュレーションツールでは30分単位のことが多いが、呼量変動が激しく、より精緻に要員を計算する場合は15分単位のこともある。その他、1時間単位の場合もある。

- 1. 平均通話時間: 通話時間の予測平均値
- 2. 平均後処理時間: 後処理時間の予測平均値
- 3. コール数: 特定の時間枠に入電する予測コール数
- 4. サービスレベル: 一定の時間内で応答するコールの割合

これらのパラメータが明確になっていれば、ツールで簡単に要員数は求められるが、実際に必要な要員数は、図3のようなシュリンクエッジ(目減り)が発生することを踏まえ計画を立てる必要がある。

シュリンクエッジ(目減り)が加味されていないと、休みを適正に取得できなかったり、研修の時間も取れず、負荷の高いセンターになったりすることがある。センターの品質レベルも想定してプランニングする必要があるだろう。

センター規模と稼働率の関係性

シミュレーションツールを使わずに要員数を算出する際、小規模センター(20名を切る程度)では、前提条件の設定に注意が必要だ。

例えば、小規模センターで稼働率を80%に設定し95%の応答率を目標とする。はたして、この設定は正しいだろうか。

結果は平均処理時間の長さや、お客様がどれだけ待ってくださるかによっても変わるが、30名を超える規模でさえ実現が不可能な場合がある。

ここを理解せず、机上の空論で設計をしてしまうとオープン後に接続品質が破たんするのは間違いない。なぜ席数が少ないセンターで稼働率を高く設定するのが難しいのか、考えてみよう。

席数が多いセンターではコール対応の回転が速いため、対応を終了して即座に新たなコールを取ることが可能で、稼働率を高く設定できる。

一方、小規模のセンターでは、コール対応の回転が悪くなるため、対応終了後すぐ次のコールを取るには、お客様を常に「待たせている」状況が求められる。その結果、待ち時間の長時間化が放棄呼を招き、応答率が下がる可能性が高い。そのため、応答率を95%程度に保ちたい場合、オペレータのアイドル時間(待機時間)を発生せざるをえず、稼働率は低下する。つまり、小規模センターで稼働率を80%に設定し、95%の応答率を目標とする、という先程の例を実現するのは、ほぼ不可能だ。これはセンター規模と稼働率の関係性における大前提と言える。小規模センターで95%の応答率を目標とする場合の稼働率は、処理時間が非常に短い(1分以内)または、待ち呼のまま延々待っていただける、というような特殊要因がない限り、目安としては65～70%程度が妥当である。

このような点に注意し、要員数計算をする際には、呼量と回線数、サービスレベルをどう設計し、お客様にどのレベルでつながりやすさをご提供するのかを検討したうえで、算出する必要がある。

また、高品質を想定した小規模センターでは、オペレータのアイドル時間に何をさせるかも事前に検討することで、センターオープン後に「暇なセンター」になるのを防ぐことが可能だ。

サービスレベルの考え方

最後に、本編の冒頭で述べたセンターのミッションと運営方針を合わせるうえで、もう一つ重要なサービスレベルについて考えたい。

例えば、お客様のニーズとして、「どうしてもつなげたい」代表例として、テクニカルサポートセンターがよく挙げられる。このようなセンターでは、お客様にある程度は待っていただけることを前提に、サービスレベルを90/60(60秒以内に応答したコールが着信呼数の90%ということ)等に定めることがある。その一方で、放棄が機会損失に直結するセールス系のセンターでは95/10(10秒以内に着信呼数の95%に応答する)という風に、非常にシビアに設計をするケースもある。業界を問わず80/20というサービスレベルが一般的だと言われることがあるが、これらの例のように、あくまでもセンターによって、お客様の属性やニーズに対し、どのようなサービスを提供するのかを検討してサービスレベルを設定する必要がある。

今回はセンターを構築するうえで非常に重要な業務量予測と要員数計算及び要員のアサインについて解説した。最初のセンター設計の段階でミスをすると、センターオープン時に接続品質を保てず、負のサイクルに陥るリスクもある。どのようなセンターにするのかというミッションと合わせて慎重に設計すべきである。

次回は、センターミッションを達成するための具体的なKPI(Key Performance Indicator)の設定について解説する。

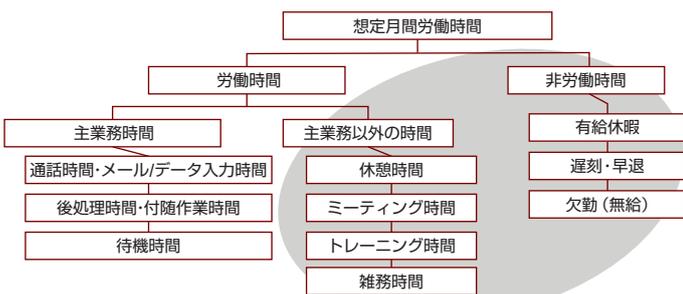


図3 月間労働時間の構成

シュリンクエッジ(目減り)

まとめ

- 呼量予測から要員計算をする上ではセンターのミッションにそった設計することが求められる。
- 予測された業務量に応じて要員計算を行うため業務量予測は非常に重要。
- 業務量予測は中期的観点と直近の予測が必要。
- 業務量予測は様々な要素・要因と、複数の時間的なスパンで分析・修正を行う。
- 要員計算はアランC式を使って算出する。
- シミュレーションの数から目減りする時間を加味して要員数を算出する。
- センターの方向性に合わせてサービスレベルを設定する必要がある。

第3回 センターミッションを達成するための データ分析とKPI

前回は、コンタクトセンターを立ち上げる際の体制とプロセスにおける重要なポイントの第2回として、業務量予測とそれに応じた必要要員数計算および要員計画について解説しました。第3回となる今回は、センターミッションを達成するためのデータ分析と、具体的なKPI(Key Performance Indicator、重要業績評価指標)の設定について解説します。

分析データの5分類

コンタクトセンターでは、センターミッションを達成するために様々なKPIを収集し、分析している。複数のシステムを活用し、膨大なデータを取得していても、その目的が明確になっていないとデータ分析のためのデータ管理になってしまい、宝の持ち腐れになりかねないので注意が必要だ。KPIは、あくまでも目標達成のPDCAを回すためのデータである。まずはゴールを明確化し、そのゴールを達成するためにどのKPIを管理するのかを慎重に検討すべきである。そのためには、データを正しく収集でき、効果検証が行える土台を立上げ期に策定する必要がある。今回は分析データを大きく5種類に分類して整理したい。(図1参照)

以下にそれぞれのカテゴリーにおける主だったKPIについて解説する。

①コールパフォーマンスデータ

多くのデータはACD (Automatic Call Distribution) やCMS (Call Management System) から収集することができる。

コンタクトセンターで最も一般的なKPIは「応答率」であろう。

文字通りかかってきたコールの何%に応答できたかを表すもので、センターにどの位つながったかを端的に知ることができる。

ただし、5分、10分待ったとしても、「つながった」という結果を表す指標であるため、応答率で「つながりやすさ」を知ることはできない。前回解説したように、センターのつながりやすさを把握するには「サービスレベル(○%のコールに○秒以内に応答したことを表す)」が適切だ。

これらのKPIを達成するためにはエージェント(電話応対者) 個々の生産性管理と、お客様の放棄状態を分析する必要がある。以下がその代表的なKPIである。

● AHT(Average Handling Time) 平均処理時間

平均の通話時間と後処理時間を足した1件当たりの応対開始から終了までにかかる時間の平均を表す指標。短縮のためには、業務プロセス改善や研修による知識強化、エージェントの使用システムの操作性を高めるなど様々な工夫がされる。AHTが短くなればセンターの生産性は高まるが、通話時間を短くすること自体を目標にすることは避けるべきであろう。

● CPH(Call Per Hour) 1時間当たりの平均処理件数

エージェント一人あたりが1時間に処理できる件数の平均を表す指

標。例えば1件当たりの処理時間が20分の場合、1時間に3件処理ができる計算となりCPHは3となる。しかし、この計算では、1日全く休憩せず、ずっとコール対応を行うことになってしまい、現実的ではない。CPHを算出する際は、センターに適した稼働率やシュリンケージ(目減り)を加味して計算を行う必要がある。

● FCR(First Call Resolution) 一次解決率

問合せに対する即時回答が全体に占める割合。高いFCRは、顧客満足度を高める要素にはなるが、そのためにはエージェントの知識力が求められ、難易度の高いセンターでは入社時研修の期間が長くなる可能性もある。そのため、エージェントへの負担を軽減することも踏まえ、一次受けグループを作ってコールをディスパッチしているセンターもある。また、解決の定義を明確にしておかないと、センター側で一次解決したと記録した顧客から再入電が発生するケースもあり、注意が必要だ。

● ASA(Average Speed of Answer) 平均応答時間

お客様のコールがエージェントに接続される(応答される)までにかかった時間の平均。この指標では、待ってでもつなげたいお客様が多いのか、つながらなければすぐ切ってしまうお客様が多いのか、といった、お客様の特性を分析することができる。

● ATA(Average Time to Abandonment) 平均放棄時間

お客様がコールをしてから未接続のまま放棄するまでの平均時間。センターによっては○秒以内に放棄されたコールは放棄呼としてカウントしない、などのルールを定めているケースもある。これはセンターとして○秒以内に放棄になった場合、お客様側に切電する理由があり、センターのパフォーマンスが要因ではないと判断するためである。このように、指標に関しては、決して横並びで同じ定義にするのではなく、センターとしての意思を盛り込んで定義を決定すべきだ。

②入呼内容の記録データ

これはCRMシステムを使って収集するのが一般的である。取り方は画一的に決まっているわけではなく、コンタクトセンターのミッションに応じて何をどのように記録するのかを決める必要がある。

そのため、CRMシステムの選択および構築の際には、そのシステムを使って何を分析したいのかを検討し、機能を確認する。

分析データ	内容
コールパフォーマンスデータ	CMSなどレポート機能を持ったシステムを使って収集するコール関連データ
入呼内容の記録データ	CRMシステムなどで収集するデータ、ログとも言われる
音声データ	音声録音装置を使って録音される応対記録の音声データ
勤怠関連データ	センターの効率化に直結する勤怠や離職に関するデータ
各種調査データ	様々な対象に対して収集するアンケートなどの調査結果データ

図1 5種類の分析データ

富士通のおすすめソリューション

CRMate (シーアールメイト) /お客様接点力

問合せ内容や対応履歴をはじめ様々な情報を記録、管理できるCRMシステム。コンタクトセンター業務で活用できるテンプレートを標準装備し、CTI連携等も可能。また、お客様自身が画面をカスタマイズできるセルフカスタマイズ機能を搭載。業務に合わせて柔軟に管理項目が設定できる。クラウド型、オンプレミス型で提供。

製品紹介サイト：<http://www.fujitsu.com/jp/crmate/>

昨今顧客サービスにおいては、CX（Customer Experience、顧客体験価値）という考え方が主流になっている。CXとは、顧客と企業のすべての接点を顧客の視点から捉え、顧客の期待や企業のサービス、そして提供価値を明確にするというものである。そのためサービスを提供する側の企業は、顧客との接点をマネジメントするために、顧客との対応履歴や顧客情報の収集蓄積が求められる。これらのデータを分析し、スクリーンショット作成から経営貢献に活かせるレポート作成にまで活用することで、より戦略的なマネジメントを実践することができる。この点を十分に理解したうえでCRMシステムの選考をすることが望ましい。

③音声データ

対応時の音声を残しているセンターは多いが、特に金融系のセンターでは、対応品質という側面のみでなく、「言った、言わない」の事実確認をすることも目的の一つとして全件録音をするケースが多い。音声データは品質管理で活用するのが主目的であるため、詳しくは、第5回で人材育成とあわせて解説したい。

④勤怠関連データ

コンタクトセンターは労働集約型の職場で、「人」が生命線である。そのため、要員の稼働管理は非常に重要であり、以下の3つが代表的なKPIである。

● 欠勤率

これはどの職場でも収集している指標であるが、当日の欠勤のみを対象とするのが一般的だ。コンタクトセンターでは、事前のアサインを守れたかという観点が必要となるため、当日欠勤でなく、事前に申し入れても、シフトが確定後の場合欠勤として扱われることがあるなど、定義はセンターによって異なる。

● 離職率

昨今のコンタクトセンターでは、離職率の高さが問題視されている。一方で、エージェントは契約社員や派遣社員、アルバイト、パートで構成されていることが多く、採用も困難を極めている。安定したサービスの提供において、人材の確保と育成は多くのコンタクトセンターで、大きな課題となっている。エージェントの退職によりかかるコストには離職補充のための採用コスト、入社後の教育コストとその間の人件費が含まれる。生産性の低下も含めると一人の離職がセンターに与えるコスト負担は非常に大きい。

離職率は離職者の数を平均月間在籍者数で割ることによって求められるが、センターへのインパクトを把握するためには、年間離職率に換算して分析することをお勧めする。例えば100人のセンターで月5人が離職した場合、月間離職率は5%と数値的なインパクトを感じにくいですが、年間離職率にすると60%となる。100人のセンターで年間60人が入れ替わる、と言い換えるとどれだけのインパクトがあるかイメージしやすくなるだろう。

● 稼働率

センターの生産性を改善するうえで、この指標を収集することは非常に重要である。しかしながら、よく使われる指標である割には定義がまちまちで、ベンチマークをするのが困難だ。ばらつく理由は分母分子の取り方が違うことにある。分母となる勤務時間にあらかじめ定められた休憩時間や食事時間などを含めるのか、また、分子の実稼働時間にAvail Time（アベルタイム：手待ち時間）を含めるのかによって稼働率は大きく変動する。コンタクトセンター業界では一般論として、「適正値は75%前後」と言われることも多いが、定義が違えば全く意味をなさない。また、第2回で解説したように、稼働率はセンターのサイズとサービスレベルの設定状況によっても影響を受けるので、安易に稼働率が高い方が生産効率がよいと考えることは危険だ。計算根拠と定義を取得の目的に合わせて明確にしたうえで、それに応じた稼働管理をすべきである。

⑤各種調査データ

最も代表的な調査は顧客満足度調査である。ただし、従来の満足度調査の手法とは変化しつつある。前述したCXを展開するにあたりよく使われている指標がNPS（Net Promoter Score）である。

これは、「この商品（サービス）を友人に薦めたいですか」という質問に対する回答からスコアを算出する。詳細は図2の通りである。

■ NPS = 推奨者の割合 - 批判者の割合

質問：当社のことを友人に薦める可能性はどのくらいありますか？

回答例：回答者10人 推奨者2人・中立者5人・批判者3人 …… -10%



一般的にNPSが12ポイント(%)増加すると、企業成長率が倍増すると言われる。

図2 NPSの考え方

顧客満足度調査は各企業によって質問内容が相違するのに対し、NPSは質問内容がシンプルであるため、ベンチマークがしやすいという特徴がある。また、満足したかに留まらず、推奨行動につながるため、ロイヤルカスタマーを発見するのに役立つと言われている。ただし、日本では評価が中庸化することが多く、9や10という高い点数をつける人が少ないと言われており、今後の活用拡大には未知数な部分がありそうだ。

また、対顧客という観点と並んで大切なのが従業員満足度（ES）調査である。「ES無くしてCS無し」とも言われるように、社員が満足して仕事ができる状態にあって、初めてお客様に高品質なサービスを提供できると言われている。正社員とパート社員では、働くことに対するモチベーションに影響を与える要因が相違することもあり、従業員の雇用区分も意識して調査を実施する必要がある。

今回はコールセンターにおけるKPIを様々な角度から解説をしてきたが、冒頭でも記載したように、指標は多く収集すればよいというものではない。自身のセンターのゴールに到達するために、何を分析すべきなのかを検討したうえで、データを収集し分析をする必要がある。

次回はセンター運営を効率的に行うために、立ち上げ時に作成すべきアウトプットとベンダーマネジメントについて解説する。

まとめ

- 目標達成のためのPDCAを回すためには、データを正しく収集でき、効果検証が行える土台を立ち上げ期に策定する必要がある。
- KPI取得のための分析データを5種類に分類し、代表的なKPIを解説。
 - ・ コールパフォーマンスデータ：ACDやCMSと呼ばれるレポート機能を持ったシステムを使って収集するコール関連データ。[代表的なKPI] 応答率、サービスレベル、AHT、CPH、FCR、ASA、ATA
 - ・ 入呼内容の記録データ：CRMシステムで収集したデータ。
 - ・ 音声データ：音声録音装置を使って録音された対応記録の音声データ。
 - ・ 勤怠関連データ：センターの効率化に直結する勤怠や離職に関するデータ。[代表的なKPI] 欠勤率、離職率、稼働率
 - ・ 各種調査データ：様々な対象に対して収集するアンケートなどの調査結果データ。[代表的なKPI] NPS

第4回 センター運営に必要なドキュメンテーション

前回は、コンタクトセンターを立ち上げる際の体制とプロセスにおける重要なポイントの第3回としてセンターミッションを達成するためのデータ分析と、具体的なKPI(Key Performance Indicator、重要業績評価指標)の設定について解説しました。第4回となる今回は第1回で紹介したセンター運営を行う上で必要な様々なアウトプットのうち、WBS、運用フロー、運用マニュアル、業務仕様書に記載すべき具体的な内容について解説をします。

「スコープ」エリアで作成する4種類のドキュメント

立ち上げプロセスにおいては、いかに効率的かつ納期遵守で業務を進められるか、という立ち上げ自体のマネジメントと、立ち上げ後、センターをどのように機能させ、マネジメントするかという2つの視点を持つことが重要だ。

本コラムの第1回で、PMBOKの手法に則ったセンター立ち上げのプロセスを解説したが、その際10の知識エリアのうち、「スコープ」で作成すべきものとして、WBS、運用フロー、運用マニュアル、業務仕様書を紹介した。WBSは立ち上げをスケジュール通りに進めるうえで、また運用フロー、運用マニュアル、業務仕様書は立ち上げ後のセンターを運営する際の指針として、非常に重要である。今回はこれら4つのドキュメントについて、作成の目的や具体的に何を記載するかを中心に解説する。

この4つのドキュメントはそれぞれ以下の目的で作成される。

- WBS (Work Breakdown Structure) :
センターを立ち上げる際のタスクを明確にし、スケジュールを作成する。
- 運用フローおよび運用マニュアル :
センターが立ち上がった後、どのように運営するかを詳細に取り決める。
- 業務仕様書 :
コンタクトセンターの運営を委託する際に作成するドキュメント。発注元とアウトソーサーとの間で業務の責任範囲を明確にする。

以下にそれぞれの詳細を解説する。

①WBS

WBSとは、プロジェクトを作業単位に要素分解し、階層図で表したもので、プロジェクトマネジメントにおいて、実施すべき作業を洗い出すことができる。階層図にすることで、必要な作業のヌケ、モレを防止し、スコープを明確にすることが可能だ。コンタクトセンターの立ち上げに関わらずプロジェクトをマネジメントする際は、スケジュールを明確にし、その進捗を管理することが基本で、このタイムマネジメントがうまくいかない限り納期を守ることは難しい。

コンタクトセンターの立ち上げは、膨大なタスクで構成されているため、このWBSからのスケジュール作成と管理が、オープンに至るまでのカギを握っているとんでもない過言ではない。

WBSはセンター立ち上げプランとして1つ作成するのではなく、立ち上げ機能分類ごとに、オペレーション（運用）、人材（採用）、インフラ等それぞれの分野で作成するのが一般的だ。

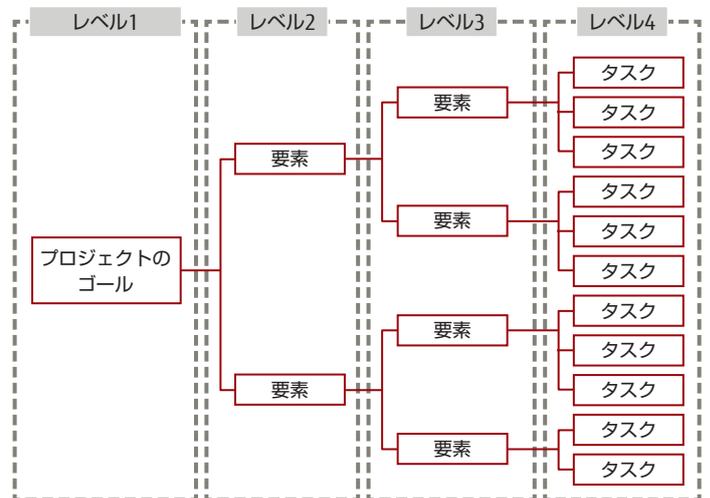


図1 WBSイメージ

②運用フロー

●運用フローとは

センターの運用をフローチャート形式で図表化したものが「運用フロー」である。運用フロー作成により、業務内容をビジュアル化し、明確に表すことが可能だ。運用フローを作成することで、以下の効果を得ることができる。

- 複雑な業務の流れを、フロー化することで正確に把握できる
- 運用上の問題点を洗い出すことができる
- 運用開始後のセンターにおける標準的手順を明確にできる
- アウトソースの場合は、フロー化した運用を元に、発注元とアウトソーサーで合意形成ができる

●運用フロー作成のポイント

運用フローの作成は複数人で分担することが多いが、ルールを決めずに作成すると、個々のアウトプットが統一されず、やり直しとなることもある。運用フローを作成する際は、事前にルールを決めておくことが重要だ。以下にそのポイントを列記する。

- フロー最上段の役割（担当者）、並び順を決めて統一する
- フローチャートに使用する図や線の使い方を事前にルール化して統一する（作業が流れる方向、線が交差する場合の記載方法などはバラつきやすいので特に注意）
- フローの項目をパソコンの絵や、人物アイコンなどに置き換え、直感的にわかりやすくする

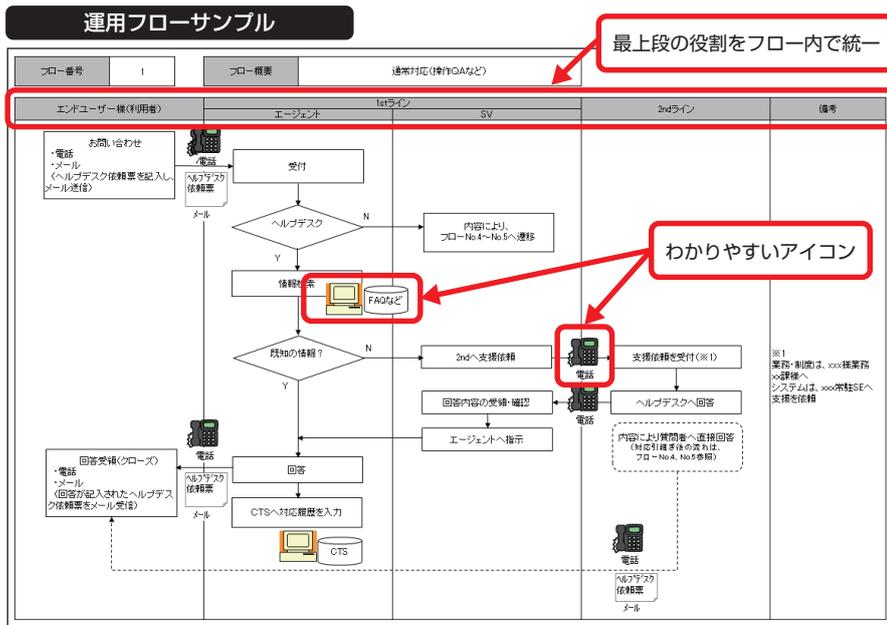


図2 運用フロー例

大項目	中項目
マネジメント方針	基本方針
	運用方針
リソースマネジメント	要員管理
	インフラ/ファシリティ管理
人材マネジメント	エージェント育成
	管理層/間接層育成
	指導/評価
オペレーションマネジメント	モチベーションマネジメント
	パフォーマンス管理
	案件管理
	帳票管理
	情報管理
クオリティマネジメント	スケジュール管理
	指標管理 (KPI管理)
	サービス品質管理
	クレーム管理
顧客満足	
セキュリティマネジメント	CSL規定の遵守
コンティンジェンシープラン	プランニング

図3 運用マニュアルの内容例

- ・項目数は15項目～20項目くらいに抑える
- ・20項目を超える複雑な内容の場合は、別のフローにするなど、分けて記載する

③運用マニュアル

●運用マニュアルとは

センター運営を行うにあたり、その運営方針や管理方法などを定める必要がある。センター運営に必要な様々な要素をまとめ、文書化したものが運用マニュアルだ。

呼称には「運用マニュアル」、「運用手順書」、「オペレーションマニュアル」など様々あるが、本編では「運用マニュアル」で統一する。

「運用マニュアル」に記載する内容はセンターにより変動するが、代表的な大項目は以下のとおり。

1. マネジメント方針
2. リソースマネジメント
3. 人材マネジメント
4. オペレーションマネジメント
5. クオリティマネジメント
6. セキュリティマネジメント
7. コンティンジェンシープラン (緊急時対応計画)

以下に具体的な内容を一覧化した。それぞれの項目で記載すべきことは画一的に決まっているわけではなく、一覧表の内容すべてを網羅しないケースもある。

④業務仕様書

●業務仕様書とは

コンタクトセンターの運営は、主体がどこにあるかによって主に3種類に分類される。

- ・インハウス：完全自社運営
- ・アウトソース：外部委託
- ・インソース：ファシリティは自前で、要員のみを外部委託

アウトソースの対語としてインソースを内部運営と解釈するケースもあるが、コンタクトセンター業界において、インソースとは内製化を指すインハウスとは相違するので注意が必要だ。

アウトソースをするにあたっては、何をどこまで委託するのか、アウトプットやゴールをどこに置くのかなどについて、あらかじめ明確にする必要がある。業務仕様書は発注元の要望に対し、アウトソーサーで実

現する内容を、双方が合意のうえでまとめる運用の設計書であり、業務を構築するにあたって非常に重要な位置づけとなる。呼称は「サービス仕様書」、「運用仕様書」、「サポート仕様書」と様々であるが、本編では「業務仕様書」という名称で統一する。昨今は、業務仕様書と同様のドキュメントをSOW (Statement Of Work) と称する企業も多い。

●業務仕様書の要素

一般的な業務仕様書の要素を図4で解説する。これらの他に、品質管理手法、教育の内容、各職位 (MGR, SVなど) の職務内容、コンティンジェンシープラン (緊急時対応計画) などが加えられることもある。

ベンダーマネジメントの留意点

アウトソースするにあたって、アウトプットやゴールをどこに置くかを明記する必要性について解説したが、そのほかにも発注元とアウトソーサーの関係性や、情報共有の手段など、あらかじめ明確に定める必要がある。アウトソースをする場合、このようなベンダーマネジメントは非常に重要であり、センターの品質を左右すると言えるだろう。

ベンダーマネジメントは、まずインハウスで派遣スタッフを活用すること、アウトソーサーに委託することの違いを認識すべきところから始まる。

派遣に対しては直接指揮命令権があるのに対し、アウトソーサーに委託した場合、個々のスタッフのパフォーマンスを指摘することはできない。SLAを結び、アウトソーサーはその結果に対してコミットするというのが基本的なルールだ。SLAを達成できない場合、その原因を分析して原因となるスタッフ指導に関して注文を付けるのではなく、いつまでに達することができるのか、達しない場合はどのようなペナルティを科すのか、といった対処が必要となる。基本的にはプロセスではなく、結果でマネジメントするということだ。ただし、中には目標を達成するためのプロセスもKPIとして設定をするケースもあり、ゴール共有の仕方によって、発注元とアウトソーサーの関係性が変化することもある。

一方で、それとは真逆なタイプの問題が発生することもある。アウトソーサーに任せ過ぎてしまうことにより、現場の状況把握がうまくいかず、運用がアウトソーサーにしかわからないなど、ブラックボックス化してしまう状況だ。

SLAの根拠はサービス開始段階では不明確なことも多い。パフォーマンスのレベルを、顧客満足度や費用対効果など複数の要因で分析・検証し、見直すことも重要で、SLAを満たしているから何の問題もない、と

大分類	小分類	内容	記載例
窓口概要	窓口名称	対応時の窓口の名称を記載	「〇〇サポートセンター」
	実施場所	業務を実施する場所を記載	
	受付時間	窓口の受付時間を記載	9:00-18:00 (土日、祝祭日を除く)
	サポートチャネル	サポートを実施するチャネルを記載	電話、メール、FAX、チャット
	受付電話番号	ユーザーがかける電話番号を記載	0120-***-***
	回答方法	回答を実施する方法について記載	電話で即答、もしくは担当者からのコールバック対応
サポート体制	体制図	発注元と委託先それぞれの体制と役割 窓口の体制図(センター長、SV、TL、教育担当、など)	
	役割分担	窓口(体制)の役割と切り分け	定型案件と非定型案件の切り分け等
サポート内容	サポート対象	問い合わせの対象となる製品(サービス)を記載する	〇〇社販売のパソコン
	サポート範囲	サポートを実施する範囲について記載する	〇〇社販売のパソコンを購入したエンドユーザーに対するテクニカルサポート業務。内容の切り分けを行い、提供の情報に基づき対応を実施
	サポート範囲外	サポート範囲から外れるものについて記載する	購入時に搭載されているソフトウェア以外のアプリケーションの問い合わせ
インフラ	電話回線数	電話回線数を記載する	10回線(電話9回線、FAX1回線)
	CRMツール	使用するCRMツールを記載する	CRMate
	ナレッジベース	使用するナレッジベースを記載する	〇〇 Teller FAQ
	CMS	使用しているCMSを記載する	〇〇 CMS
レポート報告	報告手段、頻度	報告手段と頻度について記載する	月に1回開催する定例会で月間報告開催日はその都度調整のうえ、決定する。日報は指定のフォーマットに従い、19時までに報告する
	報告内容および提出資料	報告内容(目標となる指標を含む)および提出資料を記載する	提出資料: 月間対応状況報告資料(各種センター指標含む) 内容: サポート状況報告(製品別件数/日別コール件数/時間帯別コール件数/ディスプレイ状況/その他トピックスなど)、センター指標(AHT、ATT、放棄率、応答率)
SLA	SLA項目	パフォーマンスレベルや目標値を合意の上定める	
	SLAの位置づけ	達成時のインセンティブや未達成時のペナルティなどについて定める	
連絡先一覧	緊急連絡先	緊急時の連絡手段と連絡先について記載	緊急時の連絡手段は電話とする。連絡先: 〇〇様、電話番号: ***-****
	関係部署一覧	目的、連絡手段、担当者が網羅された連絡先の一覧	

図4 業務仕様書の項目と代表的な記載内容の例

ということにはならない。

また、このような状況に陥ると、アウトソーサーの変更を行う場合、新たなアウトソーサーがゼロから始めることとなり、センター品質が低下する可能性が高い。定期的な情報共有の場において、SLAを達成するためのプロセスや運用ノウハウの共有など、発注元とアウトソーサーが一体となって取り組む体制を取ることで、より良いセンター運営を実現でき、アウトソースのメリットを最大化することが可能となる。アウトソースする際には、自社におけるベンダーマネジメントのあり方を明確にし、取り組むことが重要なポイントだ。

文書化にあたってのポイント

今回はスコープマネジメントで作成をする4種類のドキュメントについて解説をしたが、文書化において、非常に重要なのは作って終わりにしないことである。ただ、日常的な活用がされていないと、アップデートが定期的に行われなくなり、結局は使えないという悪循環を起こすことが多い。作成に当たっては、あわせて活用のルールと定期的なアップデートに関する運用も明確にしておくとういだろう。コンタクトセンターの運営においてよく使われる言葉に「KKD」というものがある。「勘」と「経験」と「度胸」の頭文字から作られた言葉だ。これらはセンターを運営するに当たって非常に重要な要素ではある。ただし、文書化がされず、俗人化運営とKKDが重なると大きなリスクとなる。日々の運営や些細なほころびは力技で乗り切れそうだが、抜本的な改善が必要な状況に陥ったときには、あるべき姿が無いと問題の定義もできず、原因分析も困難だ。何かが起こったときに戻れる「起点」として、センター運営を文書化してマネジメントすることは非常に重要なポイントである。

今回は立ち上げ時の人材採用と育成について、品質管理手法とあわせて解説する。

まとめ

- スコープマネジメントで重要な4つのドキュメントについて解説。WBS、運用フロー、運用マニュアル、業務仕様書
- アウトソースでセンター運営をする際は、ベンダーマネジメントのポイントを理解することが重要。特に派遣との違いや、ノウハウのブラックボックス化に留意が必要。
- ドキュメントは作成時に、運用の手法についても決めておかないと形骸化しがちなので注意が必要。
- 明文化することは業務改善や、リスクの回避に役立つため大変重要である。

第5回 立ち上げ時の採用から新人育成

前回は、コンタクトセンターを立ち上げる際の体制とプロセスにおける重要なポイントの第4回として、センター運営を行う上で必要な様々なアウトプットのうち、WBS、運用フロー、運用マニュアル、業務仕様書に記載すべき具体的な内容について解説しました。

最終回となる今回は、高品質なセンターを構築するうえで重要なポイントとなる新人育成について、採用から着台、独り立ちまでの過程ごとに解説します。

採用要件を定義する際のポイント

センター立ち上げ時の採用は、その後のセンター運営に影響を与える重要な要因となるため、慎重に計画する必要があります。ここ数年、コンタクトセンター業界においては、優秀な人材を採用することが非常に困難になってきた。これには少子高齢化という日本全体の課題が背景にあるが、それ以外にも、コンタクトセンターは「クレームが多くて大変そう」「色々な人がいて人間関係が面倒」など、ネガティブなイメージの先行が、業界を志望する求職者の減少傾向に影響していると考えられる。さらに、すべての都道府県で有効求人倍率（有効求職者数に対する有効求人数の比率のこと）が1を超えるなど、売り手市場の状況が続いており、コンタクトセンターの採用にとっては逆風が吹き続けている状況だ。このような状況下で採用を行う際は、要件を明確に定義し、その要件に応じた手法をとることが重要だ。明確に定義すべき要件として以下のような項目があげられる。

- ①雇用区分
- ②スキル要件
- ③コミュニケーションスタイル

①雇用区分

コンタクトセンターのオペレータ雇用区分として最も一般的なのは時給社員と派遣社員である。ただし、センターによっては月給制の契約社員制度を導入していたり、専門性の高いコンタクトセンターでは正社員をオペレータとして採用したりするケースもあるだろう。採用時には求人広告を活用することが多いが、活用すべき求人媒体は雇用区分ごとに異なる。また、何に対して魅力を感じるかなど、求職者への訴求ポイントも違って来る。役割や責任の重さ、難易度などに応じて、ターゲットとなる雇用区分を明確にし、それらの区分ごとに採用戦略を立案する必要がある。

②スキル要件

スキル要件は求人広告に記載するため、定義する際は、広告を見た人がより具体的にイメージできるよう、明確に表現することが大切だ。ある程度完成度の高いスキルを持った人材を採用し、短期間で育成するのか、未経験でもヒューマンスキルを重視し、じっくり育てるのかなど、人材のスキルレベルはその後の育成方針とあわせて決定する必要がある。また、採用が始まると、定義したスキル要件通りの求職者ばかりが応募してくるとは限らない。画一的にスキル要件を定義するのではなく、どこまで妥協が可能かなどについても、あらかじめ検討しておくといいたい。

③コミュニケーションスタイル

どのようなコミュニケーションスタイルのスタッフを採用するのも重要な項目だ。例えば、リーダータイプは積極的に前向きな資質を持っていることが多いが、リーダーシップを発揮したいタイプの人ばかりではうまくいかない。採用活動を開始する前に、スキル要件だけでなく、自

センターで求めるスタッフのコンピテンシーをまとめておくといいたい。これがなく、かつ固定メンバーで採用を行うと、似たタイプのスタッフが集まる傾向がある。これによりセンターのカラーが固定化してしまうと、今度はそのタイプの人が入って来ても、溶け込みやすいセンターを構築するには、センタースタッフのコミュニケーションスタイルをバランスよく配置することが重要だ。自己主張の仕方、他者への気配りや配慮ができるか、といったコミュニケーションスタイルを選考時に把握するには、面接官対求職者の個別面接よりも求職者同士でディスカッションをさせるなどのグループ面接の方が有効なようだ。

新人育成のあり方

コンタクトセンターにおいて、費用対効果に大きく影響するのが離職である。コンタクトセンターでは前述のように時給社員や派遣社員を活用するケースが多いこともあり、キャリアパスがうまく描けず離職に至るといった事例は少なくない。そのため、離職を抑止するには会社の制度を絡めた施策が必要な場合もある。ただ、早期離職には会社の制度というよりも、新人育成時の研修のあり方や、フォローの仕方が影響することが多い。

早期離職の場合、費用の回収ができないためコストへのインパクトが通常より大きい点も留意すべきだ。早期離職による損失コストには以下のようなものがあげられる。

- 離職したスタッフ補充の採用費用
- 離職者に実施した研修費用(研修担当者、教材費用等)
- 離職者の研修中の人件費
- 新規スタッフの研修中の人件費
- 新規スタッフにかかる研修費用

また、離職による影響は直接的なコストの損失だけでなく、以下のように多岐に渡る。

- 離職者の退職までの生産性の低下
- 会社のブランドイメージの低下
- 既存社員への悪影響(モチベーションダウン)

新人育成においては、影響の大きい早期離職を防ぐために、育成の仕組み作りと手厚いフォローがポイントとなるだろう。

コンタクトセンターにおける新人育成は、座学(業務研修)、ロールプレイング、OJT(On the Job Training) という3つのステップで実施されることが多い。

また、着台をしたから一人前というわけではない。着台後も一定の生産性と品質のラインに到達するまでは新人としてフォローを実施し、真の独り立ちまでを育成期間として管理する必要がある。

育成にあたっては、それぞれのステップにおいて図1のように学習の習

熟度を見極め、その度合いに応じたフォローをすることがポイントだ。その際に重要なのがトレーナーの存在である。トレーナーは座学から着台までのカリキュラム、スケジュール、進捗管理を行い、計画的な育成をマネジメントする役割を担っている。脱落者を出すことなく、早期着台をさせることに責任を持つ重要な役割だ。

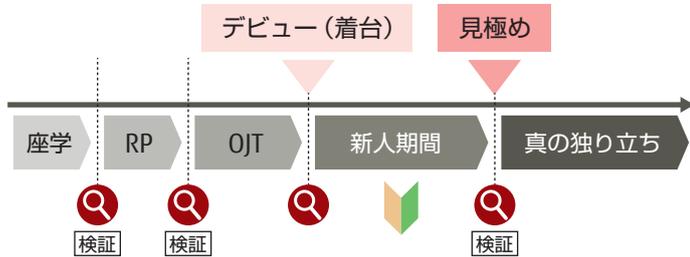


図1 採用後の育成イメージ

それぞれのステップでのポイントは以下の通り。

ステップ1：座学

座学で教える範囲をどのように設定するかはセンターによって考え方が異なる。簡易な業務であればすべて座学に盛り込んでもよいが、複雑な業務では、すべての知識を身に着けさせようと思うのがあまり、座学が長くなってしまいがちだ。たとえ長くなって、今後の予定と、それに対する現在地が常に明確で、モチベーションを保てる仕組みがしっかりしていればよいが、そうでない場合、新人は自分の先行きの不透明感に不安を募らせ、離職に至ることもある。着台後すぐにすべてのコールが入ってくるわけではない。座学で教える内容は、着台後に対応するコールの入呼頻度によって選択すべきだ。

その際にはパレートの法則の考え方が活用できる。

パレートの法則とは、全体の数値の大部分は、全体を構成するうちの一部の要素が生み出しているという理論だ。具体的に表現すると、「かかってくるコールのおおよそ80%はお問い合わせ内容全体の上位20%でカバーされる」ということ。つまり、入呼内容の上位20%程度を座学で教えれば、80%の質問に答えられる、ということになる。実際には20%のみは極端だが、入呼の状況を把握し、内容の80%を網羅する程度の知識を落とし込めれば十分だろう。

また、座学では日々のミニテスト、一定期間経過後の中間テスト、最終テストというように、日々知識の定着を図ることによって、脱落を防ぐことができる。

ステップ2：ロールプレイング

座学で理解した「点」の知識を「線」にするのがロールプレイングである。例えば、イメージしやすい通信販売を例にとると、座学では「返品の手続きは購入後2週間以内、かつ未使用の場合のみ。」という教え方をすることが多い。しかし、お客様から「返品の手続きは何ですか」と質問されることはあまりない。実際には「返品したいので方法を教えてください。」というような切り口になることが多いが、このお客様に対し、延々と返品の方法を伝えたのちに、実際には購入後1カ月以上たっていた、というような基本的なミスが新人には発生しがちだ。お客様の質問は「返品の手続き」ではないが、「返品の方法」を回答するためには、ルールやその他の注意事項など、回答に必要な知識を瞬時に脳内DBからピックアップする必要がある。座学で習った知識がどのような切り口の質問に変化するのか、そのバリエーションをロールプレイングで教える必要がある。

また、ロールプレイングはスクリプトを使ってトークのみをトレーニングするものと誤解されることがあるが、システム操作を併せて実施するとより効果的だ。業務では業務端末と顧客情報画面など、複数のシステムを操作することが多い。ご案内に沿った迅速な画面展開をロールプレイングで学習することにより、着台後の生産性を早期に高めることができる。

OJTに移行する際は、レベルチェックをしてOJTに進めてよいかの判断

をする必要がある。このレベルに達していないままOJTに進めてしまうと、センターの生産性を著しく低下させたり、お客様からのクレームにつながる可能性がある。何となくOJTに進める、ということのないよう注意が必要だ。

ステップ3：OJT(On the Job Training)

OJTとは実務を通して行う育成手法のことである。とは言え、いきなりロールプレイング終了後の研修生をお客様に対応させてはいけない。まずはOJTを担当する現場のオペレータを選抜し、新人をその横に座らせて先輩オペレータの対応を聞くところからスタートする。その際はただ聞くのではなく、入呼内容、解決プロセス、画面展開、疑問点などを書き込めるシートを用意し、新人に考えさせながらモニタリングをさせることが重要だ。

一定期間を経て、実際にお客様対応をすることになるが、この際は、OJT担当である先輩オペレータがサイドでモニタリングを行い、何かがあったらすぐに対応できるような体制を取っておくことが望ましい。これが一般的に「サイドバイサイド」と呼ばれる手法である。ある程度お客様対応に慣れてきた段階で、新人同士で組ませる「パディシステム」や先輩オペレータを1対1ではなく複数の研修生につけるなどの手法もある。

研修中の離脱はOJT中が多い。理由はいくつかあるが、大きな理由として、お客様の質問内容が事前にわからない、という受電業務の特徴があげられる。「わからないことを聞かれたらどうしよう」という不安な思いをなかなか払拭できず、自分には無理だと思ってしまうのである。中には厳しい先輩オペレータに指導をされて落ち込んでしまい、OJT中に質問が十分にできない、というようなことも発生する。そこで、OJT中は最後の1時間程度はラップアップ時間を取ることをお勧めする。その日1日の対応をトレーナーと他の研修生と一緒に振り返り、OJT中に解消できなかった疑問や課題を解消することで、少しずつ自信をつけることができる。「甘やかすすぎでは」との意見もあるかもしれないが、コンタクトセンターは常にシステムで時間管理をされ、お客様対応を電話で行う、非常にストレスのたまる業務である。またセンターの文化や雰囲気慣れるまでは少々時間もかかるだろう。早期離職を防ぐには、新人一人ひとりの不安や不満をいかに早く取り除けるかにかかっていると言ってもよい。おもてなしマインドで新人に接することで、新人もおもてなしマインドでお客様に接することができるようになるのである。

着台基準の定め方

OJTがある程度のレベルに達してきたら、着台チェックをする。図2は着台チェックシートの例である。

着台にあたっては、必要最低限の顧客対応に必要なソフトスキル、センターのオペレーションルール、ツール操作が求められる。チェック項目は画一的に決まてはいないので、自センターに合った着台基準を作成する必要がある。品質管理で使用するスコアリングシートは、着台チェックに使用するには要求レベルが高すぎるため、着台チェック用のシートを別途作成することが多い。

また、着台にあたっては生産性の指標であるトークタイムや後処理時間に合否ラインを設ける例もある。その際、あまり高い生産性を求めるといわずに着台を遅らせることになりかねないため、顧客対応の観点で問題のないレベル設定が望ましい。

育成に活用できるシステムとデータ

ここまで座学から着台までの流れを解説したが、オペレータのスキル次第にするのではなく、ナレッジシステムを活用することで解決できる部分も多々ある。ナレッジ作成を行う際は、読み替えに時間がかかるルールの羅列を避け、お客様から実際に聞かれる質問内容をいかにうまくナレッジ化するか大きなポイントだ。また、文章のみの記載を避け、箇条書きや表をうまく使用し、視覚的な見やすさを意識することも重要だ。これらによって、オペレータの着台までのスピードや着台後の育成スピードを早め、それと同時に知識の属人化を防ぐことができる。

項目	概要	合否
1 オープニング	1 窓口名、対応者名が名乗れている。	
2 登録確認	1 登録確認に必要な項目が把握できており、漏れなくヒアリングできている。	
	2 ヒアリングした登録情報を用いて、システムから該当者を確認できている。	
3 基本応対	1 質問内容を正確に理解し、把握できている。	
	2 質問に対して回答が行えている。(QにAを返せている)	
	3 クッション言葉や、作業に対してのお礼の言葉がある程度述べることができる。	
4 保留 折り返し	1 適切なタイミングで保留、折り返しができる。	
	2 保留のルールを守れている。	
	3 折り返しのルールを守れている。	
5 エスカレーション	1 適切なタイミングでエスカレーションを行える。	
	2 SVへ質問内容を適切に伝えられている。	
	3 SVからの指示内容を、適切にお客様へ案内できている。	
6 クロージング	1 窓口のご利用についてお礼をのべている。	
	2 その他の質問事項について有無を確認できている。	
	3 クロージングトーク、名乗りができています。	
7 ツール	1 システムを利用して該当ユーザーを検索できる。	
	2 CRMシステムを利用して対応記録を残すことができる。(ログ定義書にそっている)	
	3 電話機の操作(受付、保留、折り返し、転送、休憩、離席、ワークコード)を行える。	
	4 イントラやweb検索、ナレッジシステムを利用できている。	

図2 着台チェックシート例

衛生要因	動機づけ要因
<ul style="list-style-type: none"> • 会社の方針と管理 • 監督 • 対人関係 • 作業の環境 • 身分 • 安全保障 • 給与 	<ul style="list-style-type: none"> • 達成 • 承認 • 仕事の内容 • 責任 • 昇進 • 成長の可能性

図3 ハーズバーグの2要因理論

また、育成の過程で有効なのは、音声データを活用した手法である。新人育成では、主にリアルタイムで音声聞き、その場でフィードバックをすることが多い。これは、言うべきことを正しくお伝えできたか、といった正誤の判断がベースで、着台チェックリストは必要最低限の顧客対応スキルを確認することが目的だ。一方、音声を録音して活用する目的は品質の向上である。品質管理用のスコアリングシートには、高度な顧客対応スキルの要素が盛り込まれる。本人と品質担当者が共に音声を聞きながらフィードバックセッションを定期的実施することによって、品質を向上することができる。また、リスク管理の観点では、主に「言った、言わない」が争点となるようなコールで録音をされることが多い。音声データは様々な活用が可能である。

着台後のフォロー体制

教育期間を経て、やっと着台をした段階での離職は最悪のシナリオだが、「想像していたのと違う」「長く続ける自信がない」などの理由で退職を申し出られることは決して珍しくない。生産性や、モニタリングのスコアが一般オペレータと遜色のないレベルに達し、真の独り立ちを果たすまでは、フォローアップ研修を実施したり、声掛けをするなど、新人オペレータのスキルとマインドの両面に気を配ることが大切だ。

スタッフのモチベーション向上のために有効な手段を解説する。

図3はアメリカの臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグが提唱した、仕事における満足と不満足を引き起こす要因に関する理論だ。衛生要因に記載があるような項目は、解消することによって不満を抑えることはできるが、満足を向上させにくい。それに対して、動機づけ要因に書かれているような内容は、実現することによって、大きく満足を向上することができるというものである。

新人のうちは、職場環境に慣れることや、良好な人間関係といった「働きやすさ」が「働き甲斐」よりも重視される傾向にあるだろう。コンタクトセンターで働くオペレータには、前述のように様々な雇用区分の社員

がいる。一般的には仕事や会社に対するコミットメントは雇用区分によって大きく違うと言われている。自センターで働くスタッフの属性に応じて、これらの衛生要因と動機づけ要因のバランスを取りながら施策を打つことが大切だ。

今回は立ち上げにおける採用から新人育成のポイントを解説した。冒頭で記載したように、コンタクトセンターにおける要員採用は年々厳しさを増している。それだけではなく、人材が売り手市場になっているため離職も増加傾向にあり、慢性的な人材不足状態に陥っている。これはコンタクトセンター業界に限ったことではなく、サービス業全体の課題である。従来非正規社員は「フロー型人材」と呼ばれることも多く、一定サイクルで回転させながら要員投入を継続的にを行い、新陳代謝をはかる、というビジネスモデルは少なくなかった。しかしながら昨今はリテンションが人材戦略として注目され始めている。働きやすい環境を様々な側面を整備することで、「フロー型人材」をいかに定着させ、長期的な戦力とすることができるかが、高品質なコンタクトセンターを安定して運営するための大きなポイントとなっていくと言えるだろう。

まとめ

- 人材採用にあたっては、要件を明確にし、その要件に合った手法で採用を行う必要がある。
- 新人育成を行うにあたっては、インパクトの強い早期離職を避けることを念頭に置く必要がある。
- 座学においては、教える範囲に優先順位をつける。
- ロールプレイングでは座学で習った知識とお客様の質問を紐づけられるようにする。
- OJTには様々な手法があり、育成の進捗に応じて使い分ける必要がある。
- 今後コンタクトセンター業界においては、採用が困難になるため、リテンションは高品質センターの運営に欠かせないキーワードとなる。

今回で5回にわたって連載してきた「コンタクトセンターを立ち上げる際の体制とプロセスにおける重要なポイント」は最終回です。コンタクトセンター運営には実に様々な要素が含まれています。

多くの人が集まっていることにより、人間関係に端を発するウェットな課題があるかと思えば、一人ひとりの生産性を秒単位で上げていくようなデジタルなマネジメントも求められます。また、センター構築にあたってはマーケティング戦略と連動する緻密なフォーキャスト作成やそれに対して過不足のない要員調整が求められます。今回の連載は、センター運営のほんの入り口のノウハウではありますが、皆様のセンター構築や改善に是非、ご活用ください。

お問い合わせ先

富士通株式会社

富士通コンタクトライン 0120-933-200

受付時間 9:00 ~ 17:30 (土曜・日曜・祝日・当社指定の休業日を除く)

<http://www.fujitsu.com/jp/crm/>