

コールセンターの“幸せ”への道標 ミッションの明確化と目標の数値化がカギに

コールセンターの“幸せ”とは何か。とかくトレードオフ関係に陥りがちなお客様・センタースタッフ・企業のすべてがwin-win-win関係となる状況を実現することではないだろうか。そのようなセンターを実現するための第一歩として、センターのミッション（使命）を明確にし、それに基づき、具体的かつ数値化された業務目標を設定することが不可欠と言えよう。

コールセンターは不幸せ？

コールセンターがお客様を対象とする以上、その“幸せ”を考える時、最優先されるべきはお客様の“幸せ”であろう。例えば、いわゆる「たらいまわし」など、コールセンターにアクセスしたお客様のストレスがかえって増大するような事象は絶対に撲滅すべきだと言える。極端に言えば、いつでもどこからでも容易にアクセスでき、常に適切な対応が行われ、スピーディーな問題解決がなされる環境が実現されていけば言うことはない。しかし、すべてのお客様に100%ご満足いただける体制を構築しようとすれば、企業におけるコールセンター運営コストはうなぎ上りになる。また、現場で実際にお客様の電話を受けるセンタースタッフの負担が増大していくことも必然である。従って、このような状況もコールセンターの“幸せ”を実現しているとは言えない。そもそもコールセンターに、さまざまな“人”や“集団”が絡んでおり、その利害が必ずしも一致しないことから、往々にして、それぞれの“幸せ”がトレードオフの関係に陥ってしまうことが、コールセンターにおける“不幸せ”の根源と言えるだろう。

コールセンターの“幸せ”とは

それではコールセンターの“幸せ”とは、どのような状況を指すのか。“幸せ”のトレードオフ関係から脱却し、お客様・センタースタッフ・企業それぞれに“幸せ”をバランスよく配分、さらにはその接点において“幸せ”が増幅するスパイラルを実現し、win-win-

win関係を構築することにほかならない。

そのためにはまず、「なぜ」「誰に」「何を」というセンターそのものの存在意義を明確に示す必要がある。つまり、経営視点からミッションを明確にし、目指すゴールであるKGI（Key Goal Indicator：経営戦略から導かれる財務的な指標）を定めた上で、実際のセンターの運営・管理指針となるKPI（Key Performance Indicator：目標の数値化）を設定できるかどうかのカギとなる。

そこで、「システム」「効率化」「人材」の観点から、コールセンターのトータルな幸せを目指す道標を述べてみたい。

CRMシステムの先行投資により、CSを底上げ

コールセンターの役割のひとつにCRMへの取り組みを挙げる企業は多い。その中でも、センターで収集した顧客の生の声を企業組織全体にフィードバックして、商品やサービスに反映し、長期的にCSの底上げを図る仕組みづくりに関心が寄せられている。例えば、お客様からの問い合わせ内容を蓄積、分析し、潜在ニーズの掘り起こしを行う。あるいは、多く寄せられる問い合わせを抽出し、Webサイト上のFAQへ反映させて顧客の自己解決を促進するといった具合だ。

このようなCSの観点から、ITシステムへの先行投資によってセンターを整備し、業務効率化を推進する動きが一部の企業に見受けられる。しかし、経営者の理解なくしてこうした投資へと踏み切るのは難しい。そうした意味でも、センターのミッションの明確化が不可欠なのだ。

今回、取材した三井住友カードは、対面の顧客接点を持たないため、お客様との直接の接点としてコンタクトセンターを経営戦略上の重要チャネルと位置付け、全社的にシステムの整備を進めてきた。最近、同社では、Webサイトの会員登録画面をお客様とコミュニケーターが共有化し、登録完了までをサポートするWebコラボレーションサービスを業界で初めて開始。これまで入会に至らなかった層の獲得に成功している。また、アスクルは、顧客接点のコアとなるコンタクトセンターに12億円の巨額を投じて新CRMシステムを導入。この1月に本格稼働させた。

セルフサービスの導入により 業務効率化を実現

次に、業務の効率化だ。コールセンターの運営コストのうち、人にまつわるコストがもっともかかると言われており、コストの7割を人件費が占める。企業は、人件費を抑え、なおかつ顧客満足を損なうことのないセンターを構築したいという、相反する欲求を満たしたいと思っている。この解決策としては、うなぎのぼりのコール数を減少させるための取り組みと、個々のコールに効率良く応対するための取り組みが考えられる。

ひとつは、他チャネルによる自己解決手段を提供し、顧客がわざわざ問い合わせをしなくても良い状態をつくる方法。この点から取り組みが成功しているのが、マイクロソフトだ。同社では一時期、ユーザーの拡大や製品数の増加に伴い、コールセンターへの問い合わせが激増した。これに対し、製品の取り扱い説明書にFAQを入れる、「ユーザー・エデュケーション」の目的でWebサイト上のFAQのコンテンツを徐々に拡張して、情報提供を積極展開するなど、ユーザーのセルフサポートを促進。これが奏功し、センターへのコール数をピーク時の半分に抑制している。

コールセンターにおける業務効率化への取り組みは、セルフサポートの導入にとどまらない。IVRの導入や、センター内におけるFAQ（ナレッジベース）の活用、データベースとCTIの連携など、いくつかの解決策が考えられるだろう。

現場の“気付き”を業務改善につなげる 仕組みが重要に

さらに、コールセンターの人材活用について。企業によってコールセンターそのものの役割やコミュニケーターの採用制度は千差万別であり、ひとくくりに語ることはできない。しかし、雇用形態や、インソース／アウトソースの別に関係なく、センタースタッフがモチベーションを保ちつつ組織の一員として業務をスムーズに遂行するためには、役割に応じたルールの明確化と、これに基づく対応プロセスをきちんと示すことが重要だ。

また、コミュニケーターに“お客様の代表”であるという認識を持たせ、オペレーション中の“気付き”を自発的にSVやマネージャーへ伝える仕組みが必要だ。スタッフ自らが業務改善にかかわる主体として認められることが、職場の雰囲気やモチベーション維持には欠かせない。そこで、顧客との直接のコミュニケーションを担う立場からの気付きを業務の再設計や改善につなげるとともに、それを評価制度に取り入れることで、センタースタッフの自己実現と現場視点のスムーズな運営を両立させることができるのだ。

取材した損保ジャパンでは、オペレーション・スタッフの過半数が学生アルバイトで占められている。彼らを現場の重要な戦力と位置付け、「道場」と名付けた研修カリキュラムを整備。また、スタッフが社長に直接要望を提言する「スタッフティ」や、業務の改善点を聞く「ESアンケート」、定期的で開催する「CSフェスティバル」など、遊びの要素をうまく取り入れたユニークな雰囲気づくりにより、現場の活気と自発性を醸成している。

このように、コミュニケーターの“気付き”をマネジメント層が吸い上げ、業務改善にフィードバックする仕組みは、今後ますます重要になるであろう。

お客様、センタースタッフ、そして企業（経営）のそれぞれの立場を考慮することが、コールセンターのトータルな幸せを実現する近道と言えるのではないだろうか。