

優秀な人材確保のカギは柔軟なツールの導入に

コールセンターの活用がますます広がっている背景のひとつには、複雑な製品やサービスが日常生活に溢れてきたことが挙げられる。対応に専門知識を要する問い合わせが増える一方で、人材の確保が困難な状況はいっこうに変わらない。こうした中、自社でコールセンターの設備を持たずにASPサービスを利用し、優秀な人材を確保する企業も登場している。

コールセンターの裾野広がる

ここ数年、顧客接点としてのコールセンターの需要が増大し、その活用がますます広がっている。

需要拡大の理由は大きく3つに整理できるだろう。ひとつ目は、特にIT関連の分野に見られるように、複雑な製品やサービスの増加によりコール数が増大していること。2つ目は、顧客主導型経営が叫ばれる中、コールセンターを開設して顧客サービスに力を入れる、あるいはコールセンターに寄せられるVOC（顧客の声）に注目する企業が増加してきたこと。3つ目に、プロフィット化の観点から、営業の生産性向上へと意識が高まっていることである。これらの理由から、コールセンターの目的や位置付けを再定義し、これを拡充しようとする企業が増加しているのだ。

こうした中、行政サービスにおいてもコールセンター開設が相次ぐなど、運営主体が広がるとともにアプリケーションも多様化している。また、従来からの大企業のみならず、中小規模の企業においてもコールセンターを開設する動きが見られ、コールセンターの裾野はますます広がっていると言えるだろう。

特に中小規模の企業においてコールセンターが増加している背景には、ASPの活用やIP化によるコストダウンが可能になったことがある。ASPを活用すれば、自社で設備を持たなくてもシステムを利用できるため、初期投資が少なくて済み、かつシステム投資を流動費化して柔軟にセンターを運営することができるのだ。

そこで今回の特集では、簡単に、比較的低予算でセ

ンター運営を実現しているケースに注目。ASPを活用することで、生産性や品質の向上とコスト削減に成功した企業を取材するとともに、(社)日本テレマーケティング協会会長の菱沼千明氏へのインタビュー、編集部が毎年行っている「テレマーケティングおよびコールセンターに関するアンケート」の調査結果から、センターの運営状況や課題を探ってみた。

設備投資の抑制と人材確保の両立を実現

まず、取材した企業2社の事例を見てみよう。

鍵・水道・ガストラブル対応などの生活関連サービス事業を手掛ける(株)アクスイリュージョンでは、売上増大を狙い、生活上のトラブルを24時間体制で受け付ける「マルチ救急24」をはじめとした会員制サービスを展開。立ち上げに当たり、専従スタッフとしてオペレータを採用したが、彼らには、顧客のニーズを汲み取りながら適切な提案をするスキルが不足していた。報酬体制を変えるなど改善を試みたが、今度はオペレータが次々に辞めていくという悪循環に陥る。

その後のサービス対象地域の拡大に伴い、スキルの高いオペレータを確保するために、現在子育てのため離職中である保険の営業経験者など、営業スキルのある人材に注目。同時に、初期・運用の両面からコストが安く済むASP型ソフトウェアの導入を決め、在宅コールセンターの運営に踏み切った。この結果、導入直後からプロフィットセンターとして効果が現れているという。

POSシステムや店舗総合情報管理システムなど、物流や製品・部品管理、流通情報に関するITインフラ企業として成長する(株)寺岡精工は、「サービスポータル事業部」を発足。コールセンターを中心に、障害監視サービス、リモートメンテナンスなどにより、24時間・365日、お客様の使用する機器をトータルでサポートする部署である。障害発生から復旧までのプロ

セスを一元管理するコールセンターには、フィールドエンジニア経験が7年以上のスタッフを配置。有償サービスであるサービスパック（リモート監視サービス・深夜ヘルプデスク）の契約率とその売上高は、同事業部発足当時の3倍に成長している。

一方、運営していくにつれ、優秀なオペレータが次から次へと電話対応をこなすため、オペレータのスキルにばらつきが生じ始め、優秀なオペレータとスキルの低いオペレータの1日当たりの電話対応件数の差は2倍にも達した。同社は、不公平感からくるモチベーションの低下、サービス品質の悪化を懸念し、IP電話を利用したコンタクトセンター・システムを導入。これにより、オペレータ1人当たりのコール対応件数を平準化すると同時に、個々のオペレータのスキル向上につなげることができたという。

また同社では、「テレフィックス率（電話だけでトラブルなどの問題が解決する比率）のアップ」に力を入れている。前述のシステムとCRMシステムのデータをリンクさせることで、これまで20%だったテレフィックス率が現在では35%にアップ。これが実現したのも、専門知識の豊富なエンジニア経験者が電話対応に当たっている点が大きい。同社では、コールセンターのさらなる充実を図るため「コールセンターの在宅化」を視野に入れているといふ。

このように、取材企業2社はいずれも、ASPを活用して優秀な人材や専門知識を有する人材を柔軟に配置し、それぞれ効果を上げている。

今回の「テレマーケティングおよびコールセンターに関するアンケート調査」では、ユーザー企業にASPの認知の有無などに関して質問を行っている。この結果、コールセンターのASPサービスについては40%、ASP型のCRMパッケージについては48%が「知っている」と回答する一方、SaaS（Software as a Service）を「知っている」と回答したユーザー企業は16%にとどまった。

インタビューにご協力いただいた、（社）日本テレマーケティング協会会長の菱沼千明氏は、日本の企業は「わが社のやり方」を大事にして、それに基づき製品をカスタマイズすることから、結果的に全体的なコスト高になっているケースが圧倒的に多いと指摘している。また、米国ではかつてASPが流行していたが、

最近では、ASPに変わって、SaaS（カスタマイズできるASP）が一般化してきているとのことだ。

高度なサービスとセルフサービスの二極分化が進む

冒頭で述べたように、近年、お客様からのコール数は増加傾向にある。こうした現状への対応策としては、ITの整備と人材確保の大きく2つが挙げられる。

ただ、菱沼氏によると、工場においては規模の効果があるが、経費の大部分が人件費であるコールセンターにおいては、大規模にしたからといって生産性や品質が直ちに上がるわけではない。さらに、規模の拡大は人材確保の労力を増大させることになる。

実際、前述のアンケート調査において、センター業務の推進に当たっての課題として毎年最も多く回答が寄せられるのが「人材教育」である。今年はさらに、「テレコミュニケータの採用」が2006年調査時の31%から51%と20ポイントも伸びている。

こうした中、コールセンターは、お客様自身の操作によるセルフサービスと、より付加価値の高い人的サービスに二極分化している。このことは、人的サービスを担うテレコミュニケータには、今後、これまで以上に高度かつ専門性の高いサービスの提供が求められることを意味する。つまり、“わが社のサービス”の中核としてコールセンターを運営していくためには、優秀な人材確保が何よりも増して重要なのだ。

現状、企業組織の中でのコールセンターの位置付けはいまだに低く、求職者からも必ずしも魅力的な職種とは受け取められていない。新規の人材確保が困難であるというのは、業界全体の問題なのだ。しかし、ASPなどの情報インフラやシステムが整備されていれば、場所にとらわれないセンター構築は可能だ。これは、個人の希望に応じた働き方を実現できるという利点ともなる。業務の高度化に合わせた体制の整備が、優秀な人材確保の一助となるとは言えないだろうか。