

短期的な“労働力”ではなく、“人財”を育成していく姿勢が コールセンターの活性化につながる

コールセンターの役割が拡大するとともに、センター業務の品質向上に対する要求は高まり続け、人材活性化の必要性が増大している。そのような状況の中、まず求められるのは、人材を“人財”としてとらえ、“個”を尊重しつつ、長期的に成長をサポートしていく姿勢であろう。

コールセンターは“人”が動かす

ビジネスにおける顧客志向の重要性への認識が高まる中で、企業と顧客との貴重な顧客接点であるコールセンターに注目する企業が増加している。実際にコールセンターに寄せられた顧客の声を商品やサービスの開発・改善に生かしている企業も少なくない。また、生活者のコールセンターに対する認知も高まっており、コールセンターにクレームや要望を寄せる生活者も増えているようだ。特に最近では、比較サイトなどにより豊富な商品知識を蓄えた生活者が専門的な質問を寄せるケースも増えつつあり、それらに的確に対応するために、コールセンター側にも十分な情報武装を行うことが求められている。

さらに、経済情勢がなかなか上向かない中で、雇用の受け皿としてのコールセンターへの期待も大きい。特に地方都市では公的助成制度などを設けてコールセンターの誘致を図り、官民一体で雇用創出に取り組むといった例も数多く見受けられる。

このように注目を集めているコールセンターにおける永遠の課題のひとつが、対応品質の向上だ。そして、その方策の柱が人材活性化であることは間違いない。コールセンターは“人”が動かしているのだ。

弊誌が2010年5月27日～6月24日に実施した「コールセンター調査2010」でも、コールセンターを運営する企業の多くが人材活性化の重要性を認識していることが明確に示されている。「センターの運営に当たって課題だと思われるもの」を尋ねた設問では、9割近い企業が「人材教育」を挙げており、さらに最重要課題

を尋ねた設問でも「人材教育」が41%でトップとなった。裏返せば、「人材教育」がいかに難しいかということであり、多くの企業が試行錯誤を重ねながら、人材活性化のための取り組みを進めている様子が想像される。

そこで、今回の特集では、さまざまな方法でコールセンター・スタッフのパフォーマンス向上に注力する企業のケーススタディを中心に、コールセンターにおける人材活性化への取り組みの実態と方向性を探った。

採用・教育・人事制度など多様な分野で、さまざまな取り組みが始動

AIGエジソン生命保険（株）では2004年9月、長崎市で「長崎カスタマーサービスセンター」を開設した。同センターでは、約2割を長崎採用の正社員である「長崎基幹職」、約8割を契約社員である「エリア社員」として雇用。勤務実績によってエリア社員を長崎基幹職に登用するキャリアプランも用意し、モチベーションの向上を図っている。人材教育に関しては、33日間の初期研修や週1回の業務知識テストなど充実した研修制度を運用するほか、2009年5月に導入した音声自動認識システムも有効に活用。オペレータが特定のワードを発話すると自動的に対応における留意点や必須伝達事項がポップアップされる機能や、「絶対に」などのNGワードを発話するとアラームが表示される機能により、オペレータに“気付き”を提供するほか、モニタリングをベースにした教育においても、テキストを活用して指導の説得力向上を図っている。

テレマーケティング・サービス・エージェンシー大手の（株）ベルシステム24では2010年3月、既存の人事制度とは別にオペレーション部門に特化した「CRM人事制度」の運用を開始。オペレーションに従事する契約社員が、やりがいと目標を持って働き続けられることを目指した人事と教育システムの抜本改革に取り組

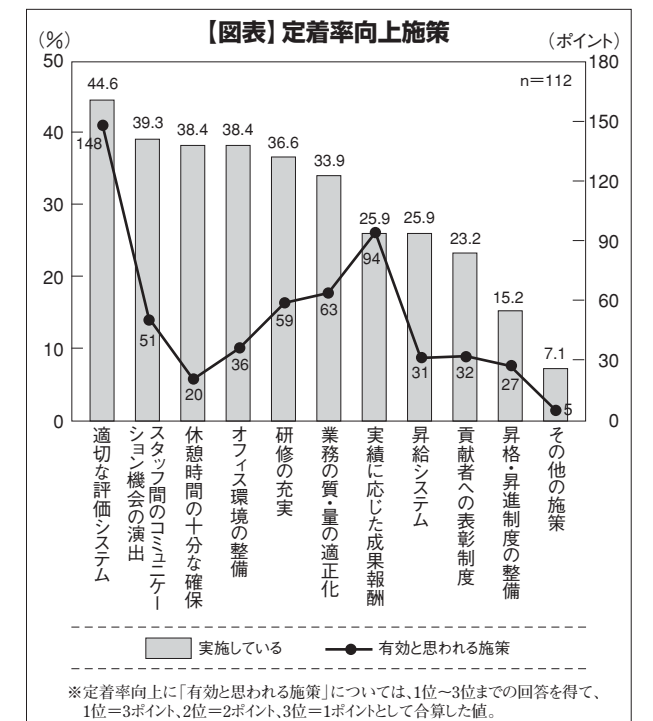
んでいる。新人事制度の特徴は、ポジションと役割を明確にしたこと、および公正かつ透明な評価制度と昇進制度を構築したこと。前者については、制度のベースとなるポジションごとの役割と必要なスキルを再定義するとともに、呼称も刷新した。一方、後者については、①ポジションごとに設定された要件を満たすスキルを身に付けるために必要な研修の修了、②年2回実施される「姿勢・スキル評価」の結果が基準を満たしていることの2点を昇格条件として明示するとともに、上位ポジションについては、プレゼンテーションと面接で構成される登用試験も課すことを定めた。

インターネット証券のマネックス証券（株）では2008年秋、青森県八戸市に八戸コンタクトセンターを開設。正社員としての雇用をベースに長期的な教育・研修を施すことで、コミュニケーターの知識やスキルの向上を図っている。また、センター開設に伴って、地域に貢献するとともに、良質な人材の採用を目指す取り組みとして、2008～2009年度の2年度にわたり、地元の八戸大学で寄付講座を開講。同社代表取締役社長CEOの松本大氏のほか、チーフエコノミストなど同社社員が講師を務め、10数コマにおよぶ金融ビジネスに関する実践的な講義を実施し、多くの受講者を集めた。実際に各年度で受講経験者数名ずつを採用するに至っており、今後も同様の取り組みを進めていく方針だ。

総合的なコミュニケーション力向上が求められる

ケーススタディを見てもわかるように、人材活性化のための施策は多種多様だ。前出の「コールセンター調査2010」で、スタッフの定着率向上のために有効と思われる施策を尋ねた結果でも、「適切な評価システム」「実績に応じた成果報酬」「業務の質・量の適正化」「研修の充実」など、さまざまな施策が挙げられている。当然のことながら、単一の施策だけで人材活性化を果たすことは不可能であり、今後も複数の施策を組み合わせた人材活性化への取り組みが行われていくことは間違いないであろう。

その中で最低限求められるのは、人材を“人財”としてとらえ、“個”を尊重しつつ、長期的に成長をサポートしていく姿勢である。従来、コールセンターの



評価指標は、量的な観点で語られることが多く、スタッフについても無個性な“労働力”として扱われる傾向があった。確かに単に業務を“処理”するのであれば、マニュアルに基づいた画一的な対応は効率的に違いない。しかし、コールセンターに対する期待は年々高まっており、現在では、生活者との良好なコミュニケーションを通して企業価値を向上することが求められつつある。その中で、コールセンターのスタッフには、マニュアルだけに頼らない臨機応変な対応を行うためにスキルやノウハウを獲得し、さらに総合的なコミュニケーション力を高めることが要求されているのだ。

総合的なコミュニケーション力はいわば“人間力”であり、その向上は一朝一夕で果たせるものではない。また、性格や適性などによって成長の道筋もさまざまであり、画一的な教育だけでは十分な成果が得られないことも考えられる。

従って、人材活性化を目指すコールセンターでは、まずスタッフを“労働力”ではなく“人財”として認識し、長期的かつ計画的に育成していく姿勢が不可欠と言える。さらに、スタッフそれぞれの個性を見極めながら自発的な成長を促す仕組みを構築できれば、センター全体のパフォーマンスを安定的かつ継続的に向上させていくことが期待できよう。