

“人” にまつわる課題の解決が「顧客満足度」を向上

単なる電話対応窓口から企業の戦略拠点へと変貌を遂げるコールセンター。これに伴い、そのサービス品質が問い直され、テレコミュニケーターの定着率のアップも重要な課題としてクローズアップされている。企業のブランドをも左右するコールセンターの品質を向上し、さらなる顧客満足の向上を図るにはどうすればいいのだろうか。

“人” に関わる課題が上位を独占

1998年から始まった本誌が実施する「テレマーケティングおよびコールセンターに関する調査」（以下、本誌調査）は今年で4回目を迎えた。調査開始以来、テレコミュニケーターの採用、教育、定着率といった“人”に関する課題は常に上位を占めている。

また最近では、顧客を中心に据えたビジネス・モデルが企業の関心を集めており、顧客とのコンタクトをダイレクトに担うコールセンターに期待される役割は、以前にも増して重要視されてきた。また、昨今のインターネットの普及に伴うコンタクト・メディアの多様化により、顧客対応の自動化が進んでいることで、逆説的に人的サービスに関心が向けられることも、無視できない。

こういった中、テレコミュニケーターのモチベーションの向上は、その定着率をアップさせるだけでなく、コールセンターの品質を高める意味でも、今後の企業の成功までを左右する重要な課題である。この場では、コールセンターにおける“人”に焦点を当て、コンタクトセンター化するコールセンターの在り方を考えてみたい。

コールセンターからコンタクトセンターへ

近年、その数、従事者ともに急増し、以前にも増して注目を集めているコールセンターは、世界的に見て

も目覚ましい成長を遂げているビジネス分野でもある。


企業におけるコールセンターの位置付けは、かつて、単なる電話窓口にはかならなかった。しかしここ最近では、企業の戦略拠点へとその役割を拡大してきている。さらに、企業と顧客の関係作りが、新規顧客の獲得から、既存の顧客を大切にし、その顧客満足度を向上させることで、継続的な関係を育む方向にシフトしてきていることも、コールセンターの戦略拠点化の一因である。顧客満足度の向上において、顧客ひとりひとりへの親密な対応は不可欠なものであるからだ。

顧客と直接コンタクトを取るコールセンターは企業の顔であり、その対応の如何は、即、企業イメージのアップ、ダウンに直結する。この意味では、コールセンターが企業のビジネスの中心にさえなり得るのは、あながち言い過ぎではあるまい。

また、顧客から企業へのアクセスに関しては、コンタクト・ツールが多様化し、さまざまな方法が取られるようになった。本誌調査の結果からもわかるように、少し前までは、電話やFAXの補完的な意味合いが強かったインターネットが、今やテレマーケティングの主要なメディアになりつつあるのだ。

こういったコールセンターの戦略拠点化、コンタクト・ツールの多様化に伴い、コールセンターの業務内容は以前に比べて複雑になり、そこで働くテレコミュニケーターには、より高度な知識・スキルが要求されてきているのだ。

そうすると企業にとって問題になってくるのは、このような高度な要求に耐え得る人材の確保、教育、さらにはその定着率のアップである。



一般にテレコミュニケーターの定着率は、決して高いとは言えないのが現状だ。しかし、採用にかかる費用、教育の手間を考えれば、採用したからには、少しでも長く働いてもらいたいと思うのは当然である。それにはどうしたらいいのだろうか。

モチベーション・アップは コールセンター活性化の鍵

前述のように、定着率のアップ、さらにはコールセンターの品質向上のためにも欠かせないのが、テレコミュニケーターのモチベーションの向上であり、今回本誌が開いた座談会のテーマでもある。

モチベーションは、人により一律のものではないが、報酬、仕事のやりがいとその代表と言えるだろう。

モチベーションを賃金に求めるテレコミュニケーターに関しては、ある程度納得した上で応募するであろうから、採用された直後に不満が出ることは——契約の際の話し合いで折り合いがつかないことはあるにしろ——少ないはずだ。しかし業務に習熟し、安定期に入ったのち、自分の仕事量、能力に対して納得できる報酬が支払われないのであれば、それはモチベーションの低下に結びつく。これに関しては報奨金制度を設けるなどして対応している企業もある。

また、やりがいを求めるテレコミュニケーターに関しては、採用・教育の段階で、テレコミュニケーターという仕事が、いかにやりがいのある仕事であるかを伝えることは、モチベーション・アップにつながる。それには、教育段階での工夫も重要だ。また、やる気がキャリア・アップにつながるという“次に何があるのかを明確にする”仕組みを作ることも効果が大きいだろう。

当然ながら、これら2つのモチベーション・アップの施策以前に、個々のテレコミュニケーターのモチベーションが何かを見極める作業は重要だ。採用時に、応募者がテレコミュニケーターという仕事に何を求めているのかが把握できれば、各々のテレコミュニケーターの特性に合った業務を提供することができる。もちろん、これは企業にとっても、効率よくコールセンターを運営する上で好都合であることは間違いない。

また、もうひとつ教育に関して言えば、昨今の不況

により、リストラに遭った中年男性のテレコミュニケーター志望者に関する問題も深刻である。未経験の上でこれまでの立場、仕事に対する自負が邪魔をすることも多く、素直に教育を受け入れられないケースが多々あるという。彼らの扱いは今後の大きな課題だ。

「従業員満足度」の向上が 「顧客満足度」の向上に

本誌調査で、コールセンターの品質・パフォーマンスに関する評価指標をどこに置いているかという設問では、「顧客満足度」がもっとも多く挙げられている。前述のようなコールセンターの戦略拠点化を考えても、当然の結果と言えようが、一方でテレコミュニケーターの「退職率」「従業員満足度」への関心はまだ低く、テレコミュニケーターへのメンタルなケアや、業務環境への配慮は、さほどなされていないのが現状だ。これらに注目することは、今後のコールセンター運営の行方を占う。

テレコミュニケーターが研修を終え、実務に就くまでには、業務にもよるが長くなると1カ月を超える場合もあるという。企業が研修に投じる手間と費用は相当なものになる。また、現場でのケア、テレコミュニケーターのアサインなど、テレコミュニケーターを統率するスーパーバイザーが担う業務にかかる負担もかなりなものだろう。職場全体にとっても雰囲気は頻繁に変わることは、ストレスになりかねない。さらに、スムーズな対応を期待する顧客にとって、新人テレコミュニケーター研修の際に行われるOJTは不可欠であるとは言え、あまり歓迎されることではない。

このようにテレコミュニケーターの出入りが激しいことは、企業にとっても顧客にとってもプラスになるものではない。

ひとりひとりのテレコミュニケーターを理解し、そのモチベーションを上げ、的確な顧客対応を行えるような環境を提供する。このことこそが、複雑化しつつある“21世紀のコールセンター”を活性化させ、ひいては「顧客満足度」を向上させるコールセンター構築に大きく貢献するのである。