

## コールセンター運営の王道と革新 3つの講演で明かされたマネジメントの流儀

特別講演では、2018年5月に大阪で開催された「デモ&コンファレンス」でも好評を博した「異常クレームの発生メカニズムと対処法」「変化の時代を乗り切る普遍のマネジメント」の2つを講演。また、9月27日に最終審査会が行われた「コンタクトセンター・アワード2018」の受賞企業の取り組みからマネジメント課題の“最適解”を導く総括講演が行われた。

### クレーマーと顧客の“境界線”を見極める

コールセンターをはじめ、現場での顧客対応における研修を広く手掛ける情熱プロデュースの藤木健氏は、クレームを「一般クレーム」「悪意のクレーム」「異常クレーム」「グレーゾーンクレーム」の4つに分類、これらを識別するための基準と対処法を説明した。

一般クレームは、企業の瑕疵(かし)に対する顧客の正当な要求で、オペレータが真摯に話を聞いて対応したうえで交換・修理といった“等価交換”で解決できるものを指す。

悪意のクレーム、異常クレーム、グレーゾーンクレームは、オペレータ個人に与えられた裁量を超え

ており、「顧客」としてではなく「クレーマー」として対応すべきものだ。SV・リーダーにエスカレーションし、場合によっては弁護士、警察と連携をとる必要もある。とくに、顧客が法に抵触している認識を欠いたまま過剰要求を行うグレーゾーンクレームは、“穏便に収束させたい”という企業姿勢とあいまって、近年増加傾向にある。

現状では、すべてのクレームに対して「なるべくオペレータが頑張って“顧客対応”し、解決する」という属人的な方針をとるセンターも少なくない。藤木氏は、「これでは、解決できないクレームに對峙し続けたオペレータの心を疲弊させ、離職を招くだけです。クレームの分類に応じて対処するルール・体制を整備してオペレータを守るこそ、センターマネジメントの義務」と強調。クレームの分類基準としてチェックリスト「10の要求内容と21の要求態度」を提示し、詳細に解説した。

### センター長が抱える「8つの誤解」を指摘

「『コールセンター・マネジメントの教科書』に学ぶ！ 激動の時代に必要な“不変の理論”と“基本知



情熱プロデュースの藤木 健氏

識”では、『コールセンター・マネジメントの教科書』の著者である熊澤伸宏氏が、「センター長が陥りがちな8つの誤解」を挙げ、その間違いを指摘したうえで、誤解を防ぐために必要な正しい知識を解説した。

8つの誤解は、同氏が実際に聞いたセンター長の発言をもとに「CX向上を目指すために応答率90%をKPIとする」「稼働率を高めることがサービスレベルの向上や放棄率低減に有効」「トークスクリプトには弊害があるため全廃する」「豊富な商品知識を持つベテラン社員をセンター長に任命している」「自分の仕事を見つめ直し、自ら考える力を養うため、ジョブ・ディスクリプションは各自が年に1回作成しセンター長が承認している」などを挙げた。

これに対し、例えば稼働率と放棄呼率、つながりやすさを示す指標であるサービスレベルの相関グ

ラフを示し、「稼働率が上がると、サービスレベルが低下し、放棄率が上がる」という事実を解説。

また、スクリプトの弊害については、実際にスクリプト導入によって標準化を進めたことで効率化と品質向上を実現した、フィデリティ証券の顧客サービス部 部長、中村 剛氏を壇上に招き事例を紹介。中村氏は、「検証と改善のサイクルによる最適化が必要だが、適切なスクリプトがあれば、一貫性を保ちながら変化にも対応できる」と強調した。

ジョブ・ディスクリプションについては、コールセンターの運営経験が豊富なコンサルタント、カルディアクロスの和泉祐子氏が登壇し、「本来、仕事は自分で自由に選べるものではないし、それをさせると『これは自分の仕事ではない』といった反発が出てしまう可能性がある。ジョブ・ディスクリプションはミッション達成のための役割分担であり、全体のミッション/ビジョンをベースに設計すべき」と指摘した。

### 受賞企業の取り組みに見るマネジメント課題の“最適解”

2018年で第15回を迎えた「コン



「コールセンター・マネジメントの教科書」著者の熊澤伸宏氏

タクトセンター・アワード」。総括講演では、共催企業で審査員を務めるイー・パートナーズ代表の谷口修氏が登壇した。

谷口氏は、まず過去15年のアワードを振り返りながら、開催の趣旨と概要を説明。2018年に申請のあった22社のうち、受賞企業12社(最優秀部門賞4社、部門賞4社、審査員特別賞4社)の課題と施策について紹介した。

最優秀部門賞を獲得したのは次の4社。明治安田生命保険は、超高齢社会を迎えた国内市場において、高齢の顧客に対する対面・非対面の対応を徹底する取り組みを評価。NTTコミュニケーションズ カスタマーズフロントは、有線チャット、チャットボット、AIによるオペレータ支援など、テクノロジーを活用した全方位のデジタルトランスフォーメーションを紹介した。ヤフーは、広告代理業としてクライアント企業のプロモーション支援にコールセンターを有効活用する事例を解説。TMJ



イー・パートナーズ代表の谷口 修氏

は、LINEを使ったコミュニケーションで顧客経験価値(カスタマー・エクスペリエンス)を高める取り組みの概要を説明した。

谷口氏は、12社の取り組みを総括し、現在の課題傾向として「採用難」「顧客要求の多様化・複雑化」「顧客・スタッフの高齢化」「世の中のデジタルシフト」を挙げ、これからのセンター運営はいかにあるべきかを解説した。

さらに「コールセンターは単体で運営するものではありません。経営陣や他の事業部に対して、いかに経営貢献しているかを示さなければならぬ。費用対効果の出し方にも工夫が必要です」と強調。コールセンター運営管理の体系図を示しながら、目標の設定と、それを実現できているかを測定するための指標の設定、指標を見ながらのオペレータ育成・評価など、センター運営に必要なマネジメントのセオリーを解説。創意工夫を促すとともに、2019年度のアワード参加を呼びかけた。