

特集

異動、入社シーズン必読！

# センターマネジメント 再入門

Customer Insight  
Digital Shift  
VOC  
Text Communication

RPA  
Employee Experience  
WFM  
CES  
Service Level



Part.1 戦略的な組織づくり

新人センター長が心がけるべき  
戦略的な組織を作る「6つの視点」

Part.2 Q&A

採用から繁閑差の埋め方まで  
先達者に訊くマネジメントの「素朴なギモン」

# 採用から繁閑差の埋め方まで 先達者に訊くマネジメントの「素朴なギモン」

コールセンターは、スタッフの属性や構成、数値管理、他部署との関係性など、“特殊性”が指摘されることの多い現場だ。さらに顧客接点の第一線だけに、自社製品やサービスのみならず、現在、猛威を振っているパンデミックなど外的要因による影響も大きい。そこで新人センター長が抱えがちな疑問を現役管理者から募集、先達者に回答を求めた。本号と次号に分けて掲載する。

## 回答者プロフィール（順不同）



### 神宅 謙一郎氏

ツナググループ・ホールディングス  
事業企画室 求人広告ナビ アンバサダー

92年リクルートフロムエー入社。関西、東海、ローカル地域36県での営業支援職を担当し、地域社員採用メディアの立ち上げにも従事。15年にツナググループに合流し、求人代理店・HRツール支援事業の創成と、採用ツールの研究に携わり現在に至る。



### 和泉 祐子氏

カルディアクロス代表

1994年、米国企業のインターンシップでテレマーケティングと出会う。以後、テレマーケティングエージェンシーを端緒に、アパレル通販、オフィス文具、医療機器などの外資企業でセンター長を歴任。独自のマネジメント手法が評判を呼び、在職20年で約2200人の見学・聴講者を受け入れた実績を持つ。



### 武者 昌彦氏

ロイヤルカナン ジャポン  
コーポレートアフェアーズ カスタマーケア マネージャー

業種、サイズの異なる7社19のコンタクトセンターマネジメントに携わる。運営していたセンターもセールス、カスタマーサービス、カスタマーケア、ヘルプデスクと多岐にわたる。とくにクライシス対応について、豊富な実績・経験を持つ。



### 大西美佳氏

インサイト代表

1997年、AOLジャパンのコールセンター部門に入社。オペレータ、SVを中心に現場実務の経験を積む。後にテレマーケティング会社で複数センターの運営責任者としての実務を担当。2007年1月にインサイトを設立し、運用支援、教育コンサルティングを中心に活動中。NPO法人コンタクトセンターおもてなしコンソーシアム(COC)理事。



### 熊澤 伸宏氏

コールセンターの教科書プロジェクト 主宰/  
ひるぎワークス 代表

1988年ダイヤモンドクレジット(DCカード)に国内での先駆けとなるテレマーケティングセンターを設立。1989年よりアメリカン・エクスプレスのテレマーケティング・マネージャーの後、通販、IT、通信、金融、製薬など計8社15センターの立ち上げ・再構築・運営に従事。現在はセンター管理者のコーチングやマネジメントの研修・コンサルティングを行う。



### 寺下 薫氏

クリエイトキャリア代表

これまでに数多くのセンターの立ち上げ、立て直しに従事。前職のヤフーでは、北九州センターの立ち上げやレスキューセンターの立ち上げを経験するなど、長きにわたって人材開発の責任者として従事。著書に「実は、仕事で困ったことがあります!」(大和書房)と「世界一速い問題解決」(SBクリエイティブ)がある。

**Q3** SVの自主性が育たず、「とりあえずモニタリングと指導、二次対応だけやっていたらいい」という状態です。正社員化も進んでいるので、コミュニケーションスキル以外にビジネススキルなどを身につけて自分のキャリアを考えてもらいたいのですが、どのように促したら良いのでしょうか？

オペレータから昇格した「生え抜きSV」が多いセンターの方と推測します。業務スキルが突出している一方で、根本的なビジネススキルが著しく欠落しているというアンバランスな状況は、皮肉なことといわゆる「居心地の良いセ

ンター」で多く見られる現象です。

SVの視線の低さを嘆くセンター長は多いのですが、一朝一夕にその状況ができたわけではありません。一般的には、企業の正社員は新卒研修に始まり、その後も継続的・自動的に人事研修を

受ける機会に恵まれます。センターでも同様に年次別の定期研修を施したいところです。忙しいから、非正規社員だから、中途社員だからという理由で教育の機会を与えなければ、現場仕事に終始するSVがセンターで「井の中の蛙」になるのは、自然なことのように思います。残念ながら、そのようになったSVを突然、キャリア志向に変える魔法の杖はありません。新卒社員と同様、長期的な視点で育てることが必要です。以下、すぐに導入できる施策を3つ紹介します。

#### (1) 社内の人事教育制度をセンタースタッフにも適用する

人事研修の多くは、ほぼ強制的に受講が決まるケースが大半です。ただし、オペレータ（とくに非正規社員）は、参加できないことが多いようです。従ってセンターからも、社内の教育制度に準じて受講者を選出しましょう。ただし、年齢や経験年数だけを基準にして研修に送り込むと、他部署社員とのギャップに自信喪失するリスクがあります。研修内容とレベルを事前確認し、適切な講座を選ぶこと、初回は本人に丁寧な説明をすることの2点が重要です。

#### (2) センター以外の他部署社員と

#### 協働する機会を作る

部門横断的なプロジェクトに人員の選出を求められた場合は、積極的にSVをアサインしましょう。プロジェクト会議では、大勢の前で意見を言う、事前に部署内で意見をまとめる、会議の決定を部署内に周知するなど、ビジネススキルを問われる場面が多くあります。上手くできないことがあるかもしれませんが、それも成長への努力を生み出す重要な動機になります。ただし、放り込みっぱなしの「荒療治」はご法度です。管理者は付かず離れず、ほどよく寄り添い、答えは与えずヒントを示す伴走支援を心がけましょう。悩みながら試行錯誤を繰り返し、最後に成功体験をつかむことが成長につながります。

#### (3) コールセンター向けの外部研

#### 修やセミナーに送り出す

良くも悪くも現状に甘んじているSVにとって、他社センター事例ほど刺激になるものはありません。自センターの課題が上手く解決されていたり、逆に自らの知見が想像以上に尊敬を集めたり、目から鱗の連続です。孤高になりがちなSVにとって、同じ職種や立場にある人達とのふれあいは、切磋琢磨の良い刺激になるでしょう。

ただし、外部で受けた刺激の効果は、何もしなければ1カ月も経たずに消失します。受講前に課題を出し、受講後に報告書を書かせる、他メンバーに向けて報告会を実施させる、学んだ知識を活かした改善活動を任せるなど、熱くなった鉄を冷まさないような仕掛けを施しましょう。

<回答：和泉祐子氏>

## &lt;リソース管理／KPIマネジメント&gt;

**Q5** よく、「つながりやすさは応答率ではなくサービスレベルで見るべき」と聞くのですが、意味がよくわかりません。なぜ応答率ではダメなのですか？

まず、「応答率」の定義や意味するところを考えてみましょう。応答率とは、その名の通り、コールセンターにかかってきたすべての

電話のうち、オペレータが応答した（電話に出た）割合を表します。例えば応答率が90%の場合、かかってきた電話が全部で100本なら

ば、そのうち90本の電話に応答できた(残り10本の電話にはできなかった)ことを意味します。このことから、応答率が高いほど電話がつながりやすいと考えてしまいがちですが、それはあまりに短絡的です。応答率には、電話のつながりやすさの判断の決め手となる「時間」の観点があるまると抜け落ちているからです。

では次に「つながりやすさ」について考えてみましょう。例えば、10分待たされたあげくにつながったコールセンターのことを「つながりやすい」と評価する人はいないでしょう。10分どころか5分待たされても、ほとんどの人は「つながりにくい」「全然電話に出ない」などと思うはず。つながりやすい」と評価するのは、電話が「すぐにつながった(待たされずにオペレータが電話に出た)」時だけです。人は電話のつながりやすさを、「電話をかけてから応答されるまでの時間(応答スピード)」で判断するからです。

ところが応答率は、10分、30分、あるいは1時間待たせたとしても、「最終的につながりさえすればOK」という数値です。100本の電話のすべてに即、応答しても、あるいは、すべて30分待たせ

て応答しても、結果は同じ応答率100%になるということです。つまり、応答率には時間の観点がないため、単に「応答できたか、できなかったか」を示すことしかできず、「つながりやすさ」を表すことはできないのです。

一方の「サービスレベル」はどうでしょう。サービスレベルとは、かかってきたすべての電話のうち目標時間(X秒)以内に回答すべき電話の割合(Y%)を表します。応答率との根本的な違いは、サービスレベルは「回答するのは当たり前」という前提に立っていることです。応答率の目的が「どれだけ回答できるか」であるのに対し、サービスレベルは、「かかってきた電話にすべて回答するのは当たり前」としたうえで(コールセンターなので当然ですね)、「どうやって回答するのか」を目的としています。

これを「顧客体験」の観点で言い換えると、サービスレベルの目的は「応答という場面においてどんな顧客体験を提供するか」ということになります。その体験の良し悪しを測る基準こそが「時間(応答スピード)」であり、その目標値(上述のX秒)を設定して、つながりやすさを客観的に評価します。さらに、上述のY%の目標値も設定して最適なオペレータ数の算出に利用します。これが、サービスレベルが単につながりやすさを測るだけでない、「コールセンターの根本指標」と言われる所以です。繰り返しますが、応答率でつながりやすさはわかりません。応答できたことがわかるだけで、どのように応答したかはわからないので、目標設定にも使えません。「目的はCXの向上でKPIは応答率」というのは明らかな矛盾です。

<回答:熊澤伸宏氏>

**Q6** 保険会社のカスタマーサービスセンターのセンター長です。つい最近、異動してきたのですが、レポートされるデータが多すぎて、何をどう見て、どう活用すればいいのか、さっぱりわかりません。「最低限、これだけは押さえるべき」というKPIを教えてください。

CONTACTセンターの仕事は、とを数値で表すことができます。そこで起こるほとんどすべてのことなので、その種類も数も膨大です。

新任のセンター長が面食らうのは無理ありません。ただし、それは数が多いことだけが理由ではありません。途方に暮れているセンター長に共通しているのは、マネジメント活動との関係性などを把握する以前に、いきなり「目の前の数値データだけ」を見てその意味を理解しようとすることにあります。

そもそもこれらの数値データは何のために存在するのでしょうか。コンタクトセンター全体からオペレータ個人に至るまでの仕事のパフォーマンスを最大化して、その目的や目標を達成するためです。そのための施策や活動の成果や進捗を測定・評価するための指標として数値データを利用するのです。ちなみにKPIとは、多くの数値データの中で、目的や目標の達成に強く影響する重要な指標のことです。

つまり数値データは、例外なく組織や個人、あるいは施策や活動の目的、目標に紐づいており、それ自身が単独で存在することはあり得ません。言い換えれば、「KPIマネジメント」とは、独立したマネジメント分野ではないということです。マネジメントするのはセンターやオペレータのパフォー

図4 コンタクトセンターの測定指標

| チャネル            | カテゴリー           | 測定指標             | 優先度       |          |
|-----------------|-----------------|------------------|-----------|----------|
| 電話<br>(インバウンド)  | クオリティー          | クオリティーモニタリングスコア* | KPI(最重要)  |          |
|                 |                 | 初回コンタクト完了率       | KPI(最重要)  |          |
|                 |                 | 正確性*             | 重要        |          |
|                 | サービス            | サービスレベル          | KPI(最重要)  |          |
|                 |                 | 放棄率              | 重要        |          |
|                 |                 | 話中率              | 補足的       |          |
|                 |                 | 平均応答時間           | 補足的       |          |
|                 |                 | 最長応答遅延時間         | 補足的       |          |
|                 | 効率性<br>(コンタクト)  | 1時間あたり応答数        | KPI(最重要)  |          |
|                 |                 | 平均処理時間           | KPI(最重要)  |          |
|                 |                 | 平均通話時間*          | 補足的       |          |
|                 |                 | 平均後処理時間*         | 補足的       |          |
|                 |                 | 平均保留時間*          | 補足的       |          |
|                 | 効率性<br>(リソース)   | スケジュール遵守率        | KPI(最重要)  |          |
|                 |                 | ベース時間内オペレータ稼働率*  | 補足的       |          |
|                 |                 | 勤務時間内リソース利用率*    | 補足的       |          |
|                 | エンゲージメント        | 顧客満足度*           | KPI(最重要)  |          |
|                 |                 | オペレータエンゲージメント*   | KPI(最重要)  |          |
|                 |                 | 顧客努力指標*          | 重要        |          |
|                 |                 | オペレータ離職率*        | 補足的       |          |
| コスト             | 1分あたりオペレーション単価* | KPI(最重要)         |           |          |
|                 | オペレーション費用*      | 重要               |           |          |
|                 | コンタクト単価*        | 補足的              |           |          |
| 電話<br>(アウトバウンド) | 効率性<br>(コンタクト)  | 1時間あたりダイヤル数      | KPI(最重要)  |          |
|                 |                 | 平均処理時間           | 重要**      |          |
|                 |                 | 平均セットアップ時間       | 補足的       |          |
| メール             | サービス            | レスポンスタイム         | KPI(最重要)  |          |
|                 | 効率性<br>(コンタクト)  | 平均処理時間           | 重要**      |          |
|                 |                 | 1時間あたり完了数        | 補足的       |          |
| SNS             | サービス            | 初回レスポンスタイム       | KPI(最重要)  |          |
|                 |                 | レスポンスタイム         | 重要        |          |
|                 |                 | 平均処理時間           | 重要**      |          |
| ライブチャット         | クオリティー          | 初回チャットセッション完了率   | KPI(最重要)  |          |
|                 |                 | サービスレベル          | KPI(最重要)  |          |
|                 | サービス            | 平均初回応答時間         | KPI(最重要)  |          |
|                 |                 | 平均メッセージ応答時間      | KPI(最重要)  |          |
|                 |                 | 放棄率              | 重要        |          |
|                 |                 | チャネル転換率/転送率      | 補足的       |          |
|                 |                 | 効率性<br>(コンタクト)   | 1時間あたり応答数 | KPI(最重要) |
|                 |                 |                  | 平均処理時間    | 重要**     |
|                 |                 | 平均同時セッション数       | 重要        |          |

\*すべてのチャネルに共通

\*\*電話(インバウンド)と優先度が異なる

ンスであり、KPIはその結果や進捗を測るためのツールに過ぎないのです。

センター長であるならば、数値データやKPIを受け身で見のではなく、作る側の立場であることを



しっかりと認識してください。センター全体の目的や目標を定め、その結果や進捗を測定・評価するための指標を作るのは、センター長の仕事です。

図4は、一般的なコンタクトセンターに共通する測定指標を、インバウンド、アウトバウンド、メール、ライブチャット（有人チャット）、SNSの5つのチャネルごとに示したものです。なお、インバウンドを除く4つのチャネルについては、インバウンドとの共通部分を除いた固有の指標を記載しました。

各指標は、それぞれの目的や性格に応じて、「クオリティ」「サービス」「効率性」「エンゲージメント」「コスト」の5つに分類し、さらに1つひとつの指標について、その重要度から、「KPI(最重要)」「重要」「補足的」の3段階の優先度を設定しました。

誌面の都合により指標名の羅列に留めていますが、定義や計算式などの詳細については、拙著「コールセンター・マネジメントの教科書」(リックテレコム刊)をご覧ください。

<回答：熊澤伸宏氏>

**Q7** 10席強のセンターを運営していますが、KPIの管理は何もしていない状況です。電話のシステムも、詳細なレポートが手に入るシステムではありません。最小限の費用とリソースで効率良くマネジメントを行う方法を教えてください。

センターをマネージするために基礎的なデータを取得できるシステムは、席数・規模を問わず必要不可欠です。それがないと判断する根拠が明確でないまま施策を決定せざるを得ず、効率的とはいえません。まず、基礎的なシステムは準備されることをお勧めします。使用するシステムには大きく分けると以下のような種類があり

ます。

#### ①テレフォニーシステム

入電呼をルーティングしデータ取得を可能にします。近年は複数のチャネルからのコンタクトを管理するので、提供しているサービスによっては将来の拡張性も考慮して、それらを一元管理できるものをお勧めします。また、録音機能は必須です。対応によるサー

ビスの質を上げるためにも、効率化のためにもカギを握るツールです。

#### ②CRMシステム

コールリズンや顧客とのコンタクト履歴を管理するものです。ここで取得したデータを分析することによって、さまざまな効率化施策が生まれます。

#### ③ナレッジマネジメントシステム

チームへの情報共有や正しいプロセスをまとめたマニュアル、FAQなどを管理するシステムです。効果的な効率化施策の展開が可能になります。

他にもワークフォースマネジメントシステムや音声認識、AIなどもありますが、これらはセンターの特性によってその効果が決まるので、ご自身のセンターの実情に合わせて判断しましょう。

テレフォニーシステムについては最低限、「入電数、応答数、放棄呼数、応答率、サービスレベル、ATT(アベレージ・トーク・タイム：平均通話時間)、ACW(アフターコールワーク：後処理時間)、AHT(アベレージ・ハンドリング・タイム：平均対応時間)、稼働率、CPH(コール・パー・アワー：1時間あたり対応件数)」(図5)などが取得できる製品をお勧めしま

す。とくに入電数、応答数、放棄呼数については1日単位ではなく15分あるいは30分ごとのデータが取得できるものを選ばれるとよいと思います。入電傾向の予測やムダ、ムリのない配置のために役立ちます。

リソースの部分では、トレーナーとアナリストを専門職として設置することをおすすめします。ともに専門性の高い職種であると同時に、次世代のマネジメントには必須の能力です。事業継続性の観点からも人材開発を進めておく必要があります。トレーナーは、コールが急増したときにアサインできる、つまりいざという時の備えにもなるはずです。アナリストは行った施策の効果の確認や、センター内でのPDCAを回すために大きな役割を担います。業務予測だけでなくPDCA展開にも能力を活かすことでより効率的な業務運用を可能にします。

コールセンターの効率化には、システムとリソース以外にもカルチャー、プロセス、人材開発、時代に合わせた組織改革などが必要です。適切なカルチャーの醸成は最優先課題であり、これが効率化の成否を左右すると考えています。

＜回答：武者昌彦氏＞

図5 主な管理指標とその意味

|         |  |
|---------|--|
| 入電数     | コールセンターに設置されているPBXに着信したコール数。実際に顧客が電話した「発呼数」は、契約回線数以上のコール数やNTTなどの通信キャリアではじかれたコール数に加わるのでそれとは異なる。通信キャリアのオプションサービスで把握可能                          |
| 放棄呼     | PBX/ACDシステムによって受信されキュー（待ち行列）に送られたが、オペレータまたはIVRによって応答される前にコールのかけ手によって切られたり、機械側で切断されるコール。Abandoned Calls（アバondon・コール）。受信コールに対して放棄呼が発生した比率が放棄呼率 |
| 応答率     | 100-放棄呼率。着信コールに対し、応答できたコールの比率。多くのセンターでKPIにされているが、これができるだけよいというものではない   |
| サービスレベル | 顧客からの電話に際し、「X秒以内に（全体の）Y%のコールに対応する」という基準。「20秒以内に80%」の場合、「80/20」と表記することが多い   |
| ATT     | アベレージ・トーク・タイム。平均通話時間。センター全体、グループ、個人ごとに出力できることが理想   |
| ACW     | アフターコールワーク。オペレータはシステムにログインしたままだが、コール後の処理を完了するために必要な後処理業務等をしているために、次の電話に出られない時間   |
| AHT     | アベレージ・ハンドリング・タイム。平均対応時間。通話時間と後処理時間の合計の平均のこと。呼量予測に基づく人員配置の計画に際に必要な指標  |
| 稼働率     | 総ログイン時間に対して、オペレータが実稼働している時間を示した指標。適正値はセンター規模によって異なるが、一般的には小規模なセンターほど低くなる   |
| CPH     | コール・パー・アワー。1時間当たりの対応件数。センター全体、グループ、個人ごとに算出する必要がある  |

**Q8** インバウンドセンターです。繁忙期と閑散期の業務量が倍以上、あります。オペレータは原則として自社採用の非正規社員です。人材のやりくりについて、いい方法があれば教えてください。

繁忙の差は、例えば週初めと週半ばのように1週間単位で発生するもの、月初めと月末のように1カ月単位で発生するもの、夏季と冬季などのように1年単位で発生するものなど、パターンによってそれぞれ性質が違います。いくつか施策を紹介するので、センターの状況にあわせて参考にしてください。

#### (1) 変形労働時間制の導入

しかるべき条件を満たし、かつ、

労使協定の締結など、必要な手順を踏むことで変形労働時間制を導入できます。これは繁忙期や閑散期に合わせて、所定労働時間を増やしたり減らしたりできる制度のことです。ただし、勤務できる時間の上限は決まっていますし、あらかじめ制度の詳細を決める必要があります。効果的に機能させるためにも、時間をかけてしっかり計画し、準備を整えることが必要です。

## (2) シフト制度の工夫

シフト制度とはパートやアルバイトなど短時間労働者を組み合わせて、必要な時間に必要な人員を配置する制度です。効果的に機能させるには、シフト上限・下限に関する契約時の合意に加え、呼量予測の精度や実情に合ったシフトパターンなど、包括的なワークフォース・マネジメントが必要です。とくに子育て世代のスタッフが多い場合は、子供の長期休暇や扶養控除の範囲など、計画的に備えるべき点も多いです。必要な時に働いてもらえないのでは、制度の意味がありません。休暇取得の推奨期間や取得ブロック期間を年間スケジュールで示す、また、従業員同士の互助を促すシフト代勤制度などの工夫を凝らしましょう。

## (3) 季節労働者を活用する

1年単位の繁閑差対策としては、副業としてコールセンターを選ぶ季節労働者の活用がおすすめです。スキーやダイビングのインストラクター、年間の公演スケジュールが決まっている役者や演奏家、資格取得や遠征・合宿に向け特定の時期にまとまった休暇を求める方など、正規社員という縛りを好まない労働者は意外に多いものです。繁閑にぴったり合う季節労働

者の市場を見つけられれば、新たな採用ルートの開拓になります。

## (4) 閑散期に社内の事務作業を請け負う

極端な人員削減が進んだ組織では、事務処理が後回しになって滞るケースもあります。一時的に派遣社員などを雇って解決する方法もありますが、システム操作や社内用語を最初から教えるのは面倒ですし、何よりコストがかかります。緊急性のない事務仕事であれば、まずセンターで預かっておいて、余力のある時に処理することが可能です。

## (5) 繁忙期のみ外部センターを利用する

繁閑の時期や業務の規模がある程度決まっているのであれば、あ

えて繁忙期にあわせて人員を抱える必要はありません。増加する分の業務をアウトソーサーに委託するのも一考です。ただし、業務が属人化しているセンターでは、アウトソーシングに向け、かなりの業務整理が必要になります。普段からマニュアル整備を怠らないよう注意しましょう。

## (6) 労使の信頼関係

5つの施策を紹介しましたが、施策を効果的に運用するためには、労使の信頼関係が必要不可欠です。これがなければ、どんなに枠組みを作ってもスタッフの協力は得られません。信頼関係の上に成り立つ丁寧なコミュニケーションこそが成功の秘訣です。

<回答：和泉祐子氏>