

コールセンターの軌跡 「進化のシナリオ」

1998年の創刊から100号を迎えたコンピューターテレフォニー。その間、コールセンターを取り巻く環境は大きく変化し、その機能やミッションも進化を遂げた。ITやアウトソーサー、マネジメント手法など、これまでの動向を整理するとともに、今後の「コールセンターのあり方」を検証する。

■座談会

“カルチャー作り”こそすべての土台 最強のマネージャーが語る運営の要諦

DHLジャパン カスタマーサービス本部長 木村真理子氏／グラクソ・スミスクライン カスタマーケアセンター部長 熊澤伸宏氏／弥生 カスタマーセンター取締役執行役員 五月女 尚氏／あいおい損害保険営業推進本部カスタマーサービスセンター部長 加藤章雄氏

■総括

IT、ミッション、マネジメント—— 3つの視点から捉える“進化のプロセス”

■戦略

『チャネル』『VOC』『コールリーズン』

戦略的コールセンターの機能要件

イー・パートナーズ代表 谷口 修

■オペレーション——Hits&Tips総集編

生産性・品質・プロフィット・CS——

35社の取り組みに見る「業務改善のPDCA」

■アウトソーシング

アウトソーサー7社の戦略から読む

市場拡大への“3つのキーワード”

ベルシステム24／トランスクスモス／NTTソルコ／もしもしホットライン／KDDIエボルバ／テレマーケティングジャパン／富士通コミュニケーションサービス

■ITソリューション

全社エージェント化とNGN対応がキー

ベンダー5社に聞くコールセンターの『近未来』

沖電気工業／日本アバイア／ジェネシス・ジャパン／NEC／富士通

■コールセンター／CRM用語集



創刊100号記念特集

座談会



“カルチャー作り”こそすべての土台—— 最強のマネージャーが語る運営の要諦

コールセンターを取り巻く環境は、ITやCRMコンセプトの出現で大きく変化した。これに伴い役割や機能は単なる問い合わせ対応や受注から利益創出、マーケティング、ブランディングと多様化、現場のマネジメント手法も進化を遂げた。コンタクトセンターマネジメントに10数年間携わってきた4名の“最強のマネージャー”が、「センター内の文化作りと人材育成」について話し合った。

——「コールセンター」という言葉が世間に浸透し始めた90年代と現在では、役割や機能、社内での位置付けは大きく変わってきました。本日は、豊富なマネジメント経験をお持ちの4名のセンター長（マネージャー）の方に、この10数年の変遷を振り返るとともに、現在のマネジメント課題について話し合っていただきたい。現職のセンターに限らずお話しいただきますので、それぞれの経験について教えてください。

木村 通信キャリアのコールセンターでのオペレータ業務を皮切りに、

1996年にAOLジャパンの設立メンバーとしてマネジメント職を経験しました。99年には、日本ルーセント・テクノロジーズ（現日本アバイア）にビジネスコンサルタントとして転職、システムベンダーの観点からノウハウを得て、2004年にディー・エイチ・エル・ジャパンへ入社し現場業務に復帰、現在に至ります。

熊澤 80年代のはじめに、DCカード（現三菱UFJニコス）で、同社が業界内でいち早く導入した「オートコールシステム」（今で言うプレビューダイヤリングによるコンタク

ト・マネジメント・システム）を活用した債権回収体制の構築や、それをマーケティングや顧客サービスに応用したテレマーケティング・センターの立ち上げに携わりました。その後、アメリカン・エキスプレスに転職、米国流のセンター・マネジメントを存分に吸収し、数社のセンター立ち上げを経て2001年にグラクソ・スミスクラインに入社しましたが、いずれの会社でもコールセンターの運営や構築に携わっています。

五月女 88年に新卒入社したアメリカン・エキスプレスで新ポイン

<出席者>

木村真理子氏

ディー・エイチ・エル・ジャパン
カスタマーサービス本部
執行役員 カスタマーサービス本部長

熊澤伸宏氏

グラクソ・スミスクライン
カスタマー・ケア・センター
部長

五月女 尚氏

弥生
カスタマーセンター
取締役兼執行役カスタマーセンター担当
加藤章雄氏
あいおい損害保険
営業推進本部カスタマーサービスセンター部
長 (発言順)

<司会>

コンピューター・テレフォニー編集部

ト・サービスのためのコールセンターを新規開設したことを皮切りに外資流コールセンター管理のノウハウや知識を学び、その後96年のAOLジャパンの立ち上げメンバーとして現場管理を重ねました。更に、東京海上火災（当時）のコールセンター新規開設のプロジェクト統括として転職し、5年前にインテュイット（現弥生）に入社し200ブース規模のセンター長を務めています。

加藤 私は76年に大東京火災（現あいおい損害保険）に入社し約20年間営業担当者・課支長として営業現場を経験しました。96年に当社が練馬区にコールセンターを開設、それから1年近く経過して配属されました。当時は、センター運営についての知識はなく、不安を抱えながらスターディングメンバーである10数名のオペレータとともに、試行錯誤を繰り返しながら現在は400ブースにまで拡大しました。

ITとCRMコンセプトがもたらした業務センターから戦略拠点への進化

——皆さんは現場において、ここ10

数年の変化を身を持って経験されたと思いますが、まずはコールセンター機能の進化についてどう実感されていますか。

熊澤 やはりITシステムが与えた影響が大きいですね。その導入によって、多くのコールセンターがプロダクティビティ重視型のマネジメント手法を探るようになり、それが先進モデルとして喧伝された傾向が強いと思います。

もちろん、生産性の追求は悪いことではありません。KPI（指標）をベースにした科学的なマネジメントも、他社とのベンチマークингもできない“単なる業務センター”に過ぎなかった時代から見れば大きな進歩です。しかし、お客様の目から見ると、人が前面に出てくる『サービス』という色が薄れ、「とにかく効率的に処理するのがコールセンターである」という印象を残しているように感じています。

木村 ITに加えて、CRMコンセプトの出現も転換点になったと思います。2000年前後だと思いますが、CRMの認知度向上と、コールセンターの露出拡大がシンクロした時期がありました。従来のコールセンターは企業内で裏方に近いポジションでしたが、テレビCMにオペレータの姿が映し出されたことで表舞台に移り、多くの企業がCRM実践を目的に機能を強化しました。このころから、コールセンターは企業の戦略拠点となり得るのではないかという認識が広まり、とくに品質の向上が

課題視されてきました。例えば、センター内のプロダクティビティに対する視点も対話時間は維持しつつ後処理時間を削減する——というように推移したと思います。

——ITとCRMの普及が大きな機能要素の転換点になったのは間違いないと思います。では、企業内での位置づけや役割についてはいかがでしょうか。

加藤 当社ではコールセンターを営業推進本部のなかに位置付けていますが、位置付けは変わらないまま役割・機能が増えたという感覚があります。もともとは営業支援を行うアウトバウンドセンターとして開設した後、保険販売支援やカスタマーサービス拠点としてインバウンド業務を追加しました。現在は業務の8割がインバウンドです。アウトバウンドによる市場開拓という直接的な経営貢献に加え、代理店の保険販売支援やお客様窓口という間接的な経営貢献が含まれるようになりました。

五月女 ここ10年における最も大きな環境の変化は、経営層からの期待の高まりと社内での地位向上だと思います。ただし、これは黙っていてもたらされた変化ではありません。とくに、設立当初から営業セクションの一部署として位置づけられたあいおい損害保険様と違い、当センターの場合は孤立していた大阪センターと本社の情報交換の活発化、およびプロフィットの貢献により社内の地位を確立していきました。

そもそも本社が東京、センターは

大阪ですので、本社の情報がなかなか伝わってこないことが現場のモチベーション低下を招いていました。そこで毎週のように東京へ出張し本社の情報を収集、またセンターの社員を連れて行き積極的に情報発信をさせました。経営層との情報交換を行うことでセンター内の意識が変わり、地位向上ももたらしたと思います。また、有償サポートの販売拠点として機能強化したこと、「コールセンターは儲かる」という認識を経営陣に植えつけたことも大きな成功要因です。

売り上げ、利益、ブランディング 多様化するコールセンターの評価軸

—コールセンターも企業の一組織である以上、利益を生むことが“一目置かれる組織”となる早道だと思います。経営貢献に対する皆さんの取り組みとお考えを具体的に聞かせてください。

五月女 既存ユーザー向けに、有

償サービスの加入促進を徹底しました。現在は全社売り上げの20%にある年間18億円をセンターで売り上げています。この取り組みによって、以前はコストセンターだったコールセンターが、「儲かる部署」という社内評価に180度転換しました。その副産物として、生産性に対するプレッシャーが減り、IT投資や人員補充はかなり迅速に行えるようになったと実感しています。

木村 当センターも、プロフィット化への変貌を遂げることで社内での位置付けを大きく向上させた経緯があります。具体的な取り組みは、オプション・サービスのアップ／クロスセルの促進です。現在はこのサービスの売り上げの9割をコールセンターがもたらしています。

加藤 私どもの場合は開設目的が利益貢献ですので、当時は画期的だったプレディクティブダイヤラーを91年に導入するなど、投資対象として認められている部署でした。またインバウンドを実践する段階でも、当時、サービス内容が横並びだった業界で一線を画すものを持つための新販売手法の取り組みという社運を賭けた意気込みがありました。

その後、直接的なプロフィットは生まれないけれど、コールセンター機能を活用した各種保険販売支援・業

務効率化支援、またはお客様の総合窓口機能と多機能コールセンターとして守備範囲を広げてきました。現時点では、業務品質を高度化させることですべてのお客様に満足していただくことを役割のひとつと捉えています。

—製薬業界は法規制があってダイレクト販売ができませんが、グラクソ・スミスクラインのコールセンターに対する経営層の見方はいかがですか。

熊澤 当センターは、DTC（ダイレクト・トゥ・コンシューマ）というマーケティング活動拠点として位置付けられています。DTCは、薬事法の規制により消費者に直接アピールできない医療用医薬品について、テレビCMなどで顧客をコールセンターに誘引し、疾患啓発や受診促進を通じてブランドを確立する手法です。コールセンターなくしては実現できないブランディング手法で、これにより例えば抗うつ剤のリーディング・カンパニーとしての地位獲得に大きく貢献しています。

とはいえ、競合他社の多くは今でもそうですが、従来“学術情報セクション”として医師・薬剤師といった専門家のみと接してきた部署であったことから、一般消費者と直接対応すること自体に違和感があり、

現場はカスタマー視点に偏りがち 経営視点との“バランス感覚”が重要

木村真理子氏 ディー・エイチ・エル・ジャパン



コールセンター運営で面白いのはトレーニングが必ず好結果を生むこと

熊澤伸宏氏 グラクソ・スミスクライン



KPIを重視したセンターの活動や機能強化に後ろ向きな見方をされたのは事実です。これに対し、消費者や業界内での評価といった結果を示すことで存在意義を訴求、少しづつですが見方が変わりつつあります。

—コールセンターを評価する企業は少しづつ増えてきていると思いますが、KPIの改善をはじめとしたコールセンターの運営結果そのものを経営層が評価することはありえるでしょうか。

五月女 一般的にはないでしょうね。かつて在籍した会社ですが、上層部の説得にKPIをもとにしたレポートを利用しようとしても、いちいち用語説明から入らなければならぬので持が明かないので実状でした。応答率やサービスレベルなどのKPIは、現場の評価軸であってセンター長やマネージャーが経営から評価される指標ではないと思います。

木村 当社の場合は、従来からコールセンターKPIへの関心は高く、経営層がコールセンターのKPIに注目し評価に取り入れています。これにより、放棄率や応対品質、クレーム処理率といったコールセンターの運営結果が、社長を含めマネージャークラス以上の社員の評価に影響することになりましたが、これは例外的な事例であって、現実は五月女

さんのおっしゃるとおりでしょう。

人材育成の第一歩は“意識統一”職制定義や用語の共有が土台

—コールセンターの役割・機能の変化に伴い、マネジメント課題も変わってきたと思います。特に機能の多様化に耐えうる人材育成が大きな課題だと思いますが、皆さんはどういった取り組みを行っていますか。

加藤 応対品質の向上は永遠のテーマですので、教育にはとくに力を入れています。「自ら取り組みノウハウを蓄積する」に重きを置く社風がありますので、教育プログラムについても当社が蓄積してきた人材育成ノウハウをベースに私自身の経験を加味し、試行錯誤を重ねることで作り上げてきました。現在は6名のトレーナーが集合研修からモニタリング・フィードバックまで人材育成を幅広く担当している他、SVやチーフがオペレータ一人ひとりを細かくケアしています。具体的には、損害保険に関わったことがない主婦層が多いという特性から、商品知識の習得にはとくに力を入れています。

熊澤 最初に、ビジョン／ミッションの説明を行うようにしています。このベースがないと、いかなる取り組みや施策も結果を生みません。「コールセンターがどういった役割

を持つのか」「何をやろうとしているのか／すべきなのか」という認識を統一することで、まずはそのセンターのカルチャーの土台を作る。すべてはここから始まり、そのうえでマネージャーやSV、オペレータそれぞれのレベルに応じたトレーニングを行います。当社でもトレーニングによる“ピープル・デベロップメント”は最優先課題の1つです。

コールセンター運営に携わって最も面白いのは、「トレーニングが必ず好結果を生む」ということです。モニタリングでもスクリプトのプラッシュアップでも、実施すればほぼ間違いなく改善される。スポーツのように練習すれば必ず力がつくということです。もちろん、いきなり一流選手の真似事をしてもできるわけがなく、グラウンド整備からはじまってキャッチボールをしてというよう段階的な練習が必要だということもスポーツと似ています。

木村 私もトレーニングの第一歩

に意識統一を掲げています。DHL入社当初は、管理者層にコールセンター・マネジメントの知識がほとんどない状態だったため、最初にセンターのマネージャーおよびSV、さらに隣接業務部門のマネージャーの合計約50名を集め集合研修を実施しました。コールセンター運営の特性を理解し、数値管理・現場運営のやり方を共有すると共に、指標用語の理解を促すなど、全員に対して同じ知識・目線を植えつけました。新しい概念・知識は一部に伝えても必ず抵抗勢力にありますから、同時に多くの人数で理解・共有化し、カルチャーとすることが重要です。

1回の集合研修で意識統一が図れたのは、新任の本部長である私に対して現場が期待感を持ってくれていたこと、人事がポスティング制度のためカスタマーサービス業務に対しモチベーションの高い優秀な人材がもともと集まっていたことなどの理由も大きかったと思います。



——そのカルチャーは、組織の端々まで行き届いているのですか。

木村 安定運用に持ってくるまでは私が主導権を持って進めてきたこともたくさんありますが、現在はノウハウを培ったマネージャーたちが自分たちの特色を出しながら運営していますので、私が細かい部分までマイクロマネジメントすることはほとんどありません。マネージャーやSVの育成についても、外部研修や他社センターとの交流の場などに積極的に参加してもらっています。外部の人々と情報を共有できるような場を提供することにより、個人のスキル向上を促しています。

五月女 確かにカルチャー作りは大事ですね。外資系のコールセンターでは、文化や教育プログラムが本国から輸入されてくるので、それに従うことで比較的迅速な土台作りが可能です。しかし、残念なことに“日本発”的コールセンターの文化や教育プログラムはほとんど存在しませんので、センター長が一から作り上げなくてはなりません。

当センターでも、KPIの読み方からクレームの2次対応ノウハウ、人材タイプ別の指導方法など多岐に亘る研修内容を盛り込んだ豊富な資料を使ってSVを育成しています。この資料は私が今までの経験をもとに

作成したものです。これに加え、「SVとはこうあるべき」という意識付けを繰り返し行っています。

コールセンターは組織・業務が特異 独自の教育体制の構築がポイント

——カルチャー作りとそれに基づいたトレーニングがマネジメントの“勘所”というわけですね。しかし、それらはほとんど米国の先進事例が基盤となっています。例えば、加藤さんが営業マンの育成手法を参考にスタッフを教育したように、センター以外の組織のノウハウを応用した評価など、“日本流マネジメント”というのは考えられないでしょうか。

熊澤 一部の高級飲食店や専門店など、日本人のサービスは世界中で非常に評価が高いのは事実です。最近はコールセンターにも“カスタマーサービス”的概念が根付くにつれ、ホスピタリティやもてなしの心といった本来の日本のサービスの根底にあった文化が見直されてきました。しかし、これらをセンターにおけるビジネス・プロセスとして構築し可視化するのは難しいでしょうね。

五月女 育成に関する他組織手法の応用も実は難しい。私は、コールセンターは専用のプランが必要だと思います。コールセンターは組織の成り立ち自体が独特です。例えば、

非正社員の管理者は特異の文化 専用の教育・研修プランが必要

五月女 尚氏 弥生

一様な育成計画は無理がある 各人の要望に合わせた多様性が必要

加藤章雄 氏 あいおい損害保険

多くのセンターで、SVという組織内の重要な管理職に非正社員を適用していますが、これはかなり特異の人事体制です。25歳～35歳ほどの比較的若い非正社員が10数名規模のチームを管理、指導し業績評価すら行うには、特別な教育が必要です。

——確かに、コールセンターは独特的組織体制だといわれることが多いのは事実です。これを踏まえた上で、人材育成のポイントを教えてください。

加藤 人材タイプの多様性への対応が必要です。当社ではオペレータは全員契約社員なのですが、希望すれば内勤エリア社員という転勤のない正社員に昇格することも可能です。オペレータから始まってSVに、さらに内勤社員にとステップアップを希望する人材もいれば、ずっとオペレータとして応対スキルを極め続けたいという人材もいます。このため、育成方法が一様では難しい。各自の希望に即すことができるよう多様な育成計画を用意し、個々人の希望・資質を見極めたグルーピングを行い、個別プログラムを用意し、研修に変化を持たせるといった取り組みでコールセンター品質を上げていこうと思っています。

五月女 非正社員が主力であるがゆえに、“継続”がキーワードになると思います。コールセンターでは、

優秀なSVや管理者を1人育てても終わりにならない。常にセンターの文化伝承モデルを構築する必要があります。トレーニングにより文化を作り、その文化を再びトレーニングへと落とし込むいわば“カルチャーとトレーニングのサイクル”を作り上げる必要があります。

木村 語弊があるかもしれませんのが、コールセンターの業務特性の1つに「カスタマー視点に極端に偏りやすい」ということがあります。オペレータとしてはある程度必要な資質でもあるのですが、SV、マネージャーと昇格するにつれて経営視点とのバランスを取っていかなければならない。毎日、顧客の声を聞いて顧客の気持ちを理解することを念頭に置いていると、顧客の利益を最優先するのは当然です。しかし、氷山の一角かもしれないクレームを過大に受け止め守りに入りすぎてしまうと、企業としての発展を阻害してしまうことにもなる。どちらに傾き過ぎても現場からの支持を得られなかったり、管理職としての責任が果たせないので適正にバランスを取るのが非常に難しいのです。

顧客サービス部門はスタッフからマネージャーに上がるにつれて企業視点と顧客視点のバランスを変えていかなければいけない唯一の部門だ



と思います。例えば営業やマーケティングではそういう葛藤がない。ですから、意図的に意識改革を行い“バランス力”を磨くことが、コールセンターの人材育成に関するポイントだと思います。

熊澤 バランス感覚を身につけるのは重要ですが、いきなりは難しいですね。当社は、SVクラスまでには、まず“カスタマーの代表”になることを言い聞かせています。というのも、これまでの製薬会社の文化があまりにも経営視点に偏りすぎていたためです。いったんカスタマー視点をしっかりと身につけたうえで、成長に伴い経営視点との折り合いをつけていけばいいと考えています。

——センターのマネジメントには「カスタマーサービスの文化作り」「トレーニング」「顧客視点と経営視点のバランス」の3点が重要ということですね。こうした基本を押えた運営が企業内や社会における位置づけ向上をもたらすといえそうです。