

Maybe

Yes

特集

# セイターマネジメント の 『常識力』

No



## part.1 現状認識

「応答率が一番大事」はセオリーにあらず!  
時代を経ても変わらない“原理原則”的重要性

## part.2 「非常識」の検証

KPI、モニタリング、業務委託、人材育成  
センター長が陥りがちな「15の非常識」



# 「応答率が一番大事」はセオリーにあらず! 時代を経ても変わらない“原理原則”的重要性

「とりあえずつながればそれでいい」「KPIを意識しなくとも、経験と勘で運営できている」。こう考えるセンター管理者は決して少なくない。指標は応答率だけ、モニタリングはSV任せ、あるいは運営すべてをアウトソーサーに丸投げして監査も形骸化——こうした無手勝流がまかり通る状況で、“経営貢献”“顧客経験価値”といつても説得力に欠ける。マネジメントの「非常識」を検証する。

コールセンターに限らず、企業の組織運営には必ず「セオリー」や「ルール」が存在する。もちろん、テクノロジーの進化や時代ごとのトレンド、あるいは国の商慣習に応じて変わることははあるが、それらのほとんどは、「原理原則を踏まえたうえでの変化」であるべきだ。しかし、国内センターには原理原則を無視したマネジメントを実践している事例も数多い。

コールセンターの国際品質規格「COPC」の認証機関であるプロシードのシニアコンサルタント、澤田哲理氏は、「例えばKPIにしても、『応答率以外は重要ではない』と捉えているセンターがかなり多いのが現状です」と指摘する。他にも、「稼働率は高ければ高いほどいいセンターだ」という誤った認識や「業務委託なのに人事に干渉する」といったコンプライアンスに関わるレベルの“非常識”すら散見される。

『非常識運営』の実態と弊害を検証する。

## 生産工場に通じる「現場」 “結果オーライ”運営の功罪

「コールセンターという職場は、労働集約型で運営状況をシステムで可視化でき、スタッフの多くは厳密なシフトに基づいて動いています。誤解を恐れずにいふと生産工場に最も近い印象があります」——外資系企業を中心に数々のコールセンターの立ち上げや運営経験を持ち、現在はセンター運営支援を行っている熊澤伸宏氏はこう説明する。そのうえで、「日本の生産工場は世界に誇るノウハウを持っているのに、コールセンターはノウハウもレベルもばらつきが大きすぎます」と指摘する。

編集部が実施している「コールセンター実態調査」で、最も大きな差が生じるのがKPIに関する回答だ。具体的には、放棄呼率(応答率)は多くのセンターが回答するのに対し、サービスレベル(X秒以内にY%のコールに応答するという基準値)や話中率、稼働率

など、他の指標の回答率が著しく低い。つまり目標管理の数値として設定していないと推察できる。

「つながった」という結果に過ぎない応答率を重視し、「つながるまでのプロセス」を示すサービスレベルを軽視、あるいは無視することは、「口では顧客体験や顧客志向と言ひながら、顧客視点ではない表れ」(澤田氏)ということだ。

目標サービスレベルと業務量予測に基づいてスタッフングし、その結果を厳密に管理することは、センターの規模や役割、時代やトレンドの変遷、国の商習慣を問わない永久不変の法則であるべきなのに、多くのコールセンターで無視されている。

熊澤氏は、「電話に出て、回答すればいいだけという認識の経営者やマネジメントが多いということでは」と推察する。つまり、現場にムリを強いていたり、逆にムダが生じていることに対する責任をマネジメントが問われない——企業内の位置づけが低いとい

図 センターマネジメントの常識力チェックリスト

①	つながりやすさを示すKPIは「応答率」だから、それさえチェックしていればよい	<input type="checkbox"/>
②	サービスレベルの最適値は「20秒以内に80%のコールに応答する(80/20)」である	<input type="checkbox"/>
③	稼働率の最適値は75%である	<input type="checkbox"/>
④	応答率などのKPIはとりあえず1日平均の目標とのかい離をチェックすればよい	<input type="checkbox"/>
⑤	CPC(Cost Per Call:コール1本あたりのコスト)は安ければ安いほどよい	<input type="checkbox"/>
⑥	CRMシステムのレポートがあるから、センター長はコール統計管理システムの数値なんて見る必要ない	<input type="checkbox"/>
⑦	コール統計管理システムの数値より顧客満足の方が先だ	<input type="checkbox"/>
⑧	モニタリング対象のコールは、アトランダムに選べばよい	<input type="checkbox"/>
⑨	モニタリングはマナーとトーンのチェックが最優先だ	<input type="checkbox"/>
⑩	モニタリングはSVやトレーナーの仕事だから、センター長がコールを聞く必要はない	<input type="checkbox"/>
⑪	アウトソーサーはプロなのだから、呼量予測を含めて全部任せていよい	<input type="checkbox"/>
⑫	センター長やマネージャーは、社内で最も商品知識の豊富な者が担う	<input type="checkbox"/>
⑬	メールやWeb、SNSは他部署が対応しているので電話対応のことだけ考えていればよい	<input type="checkbox"/>
⑭	スクリプトやマニュアルは画一的な顧客対応になるだけなので全廃して自由にやらせた方がいい	<input type="checkbox"/>
⑮	新人研修は原理原則だけ教えて、「自主性」を養うためにあとは自分で考えさせる	<input type="checkbox"/>

うことだ。この状況では、近年、多くのセンターマネジメントが目指している「経営貢献」などは単なるスローガンにすぎないとすらいえる。

## 経営貢献、VOC活動の大前提 「運営の基盤」可視化と反復運動

オペレーションや教育においても同様だ。東京オリンピックの誘致成功以降、「おもてなし」という言葉が改めて注目され、センター運営にも影響している傾向が強い。具体的には、「生産性指標はとりあえず二の次で丁寧な対応を重視する」「マニュアルは“おもてなし的”ではないので全廃する」という動きだ。

センターのタイプにもよるが、方向性は決して間違いでない。しかし、実現には、既存の原理原

則を踏まえたうえでいくつかの条件がある(詳細はPart.2参照)。また、コールセンターだけが先行しても企業品質と連動しない限り顧客に対する一貫性を欠くことになりかねない。

イー・パートナーズの谷口修代表は、「コールセンターだけが素晴らしい組織であっても顧客にとってさほど価値はありません。その会社全体の品質と同期、あるいはリードすべき存在です。具体的には、外部要因を加味したマネジメントをしなくてはならないため、問題点や改善のきっかけを探し出す機能を有することも特徴です。

マネジメントはこの点を意識して運営する必要があります」と指摘する。VOC活動、つまり経営貢献機能のひとつで、多くの企業が目指すべき姿ではあるが、この実現

にも余裕を持った日々の運営が大前提となる。

応答率を偏重したマネジメントの最大の弱点は、「根本的な改善に結びつきにくい“もぐら叩き型”の運営に終始しがち」ということがある。とくにコールが集中した際は、現場のオペレーションに追われて、外部(経営や関連部門)への影響力を行使できないケースが多いため、スタッフング最適化の手順に関する常識は必ず踏まえるべきだ。

図は、コールセンター運営に関するチェックリストだ。これは、COPCやICMIなどの米国におけるオペレーションのフレームワークやナレッジ、そして先進企業の取り組みから判断し、すべて「非常識」と定義した項目だ。その理由をPart.2で解説する。



# KPI、モニタリング、業務委託、人材育成 センター長が陥りがちな「15の非常識」

「平均応答率は90%以上なのに、つながりにくいと言われる」「プロに任せているのに顧客からのクレームが多い」——こうした現象に悩んでいる管理者は、「マネジメントの非常識」を忠実に踏まえてしまっている可能性が高い。経営貢献や感動体験を考える前に、「マネジメントの原理原則」を正しく理解すべきだ。「コールセンター実態調査」や有識者の経験から抽出した「15の非常識」をまとめた。

## I. KPI マネジメント編

### 「つながりにくいセンター」にならないために 指標管理を見直そう!

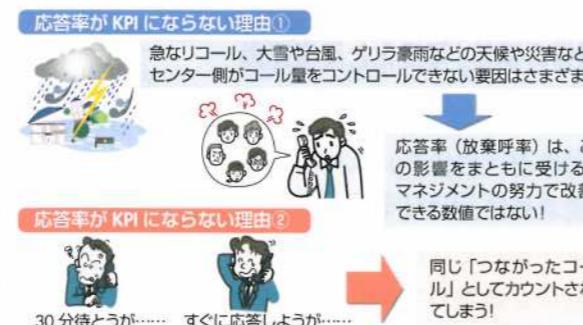
放棄呼率、平均応答時間、平均通話時間、平均後処理時間、サービスレベル達成率、稼働率。コールセンターの運営状況は、シ

ステムからのレポートで大部分が可視化できる。しかし、実際は「ほんの一部のレポート(KPI)しか活用されていない傾向が強い」

(プロシードの澤田哲理氏)いうのが現状だ。しかも、応答率やサービスレベル、稼働率といった多くのセンターが重視している指標ですら、誤った認識に基づいて運用しているセンターも数多い。

KPI管理にまつわる「非常識」を指摘、解説する。

図1 「応答率」の特性



### つながりやすさを示す KPIは「応答率」だから、 それさえチェックしていればよい

応答率とは「顧客からの電話がつながった」という結果を示す数値。センター側が意図していない(あるいはできない)外部要因によるコール数の増減に影響されるため、マネジメントの努力によってコントロールできる数値ではありません。つまり、改善のためのアクションにはつながらない数値といえます。

さらに「つながるまでのプロセス」を度外視した指標でもあります。1秒で接続しても、數十分待たせて接続しても、同じ「応答したコール」としてカウントされます。顧客視点において、この2つのコールが同じ扱いでいいわけが

ありません。カスタマー・エクスペリエンスの観点からつながりやすさをチェックできるのは、「X秒以内にY%のコールに応答する」というサービスレベルだけです。  
「どれだけ待たせていて、どれだけ応答できたかを同時に知ることができるため、応答率よりもサービスレベルを用いるべきです」(イー・パートナーズの谷口修代表)。

02

### サービスレベルの最適値は 「20秒以内に80%のコールに 応答する(80/20)」である

サービスレベルにすべての企業に共通する最適値は存在しません。

「業務ごとの目的や企業の方針、顧客ニーズ、コストなどを勘案して定めるもの。80/20という数値は、過去の経験値から日本の消費者が満足できる最低ラインと判断されているのでは」(熊澤伸宏氏)

図2 サービスレベルと放棄呼率の関係

人数	サービスレベル	放棄呼率	稼働率
10	56%	25%	83%
11	75%	10%	76%
12	86%	4%	69%
13	93%	2%	64%
14	96%	1%	60%
15	98%	0%	56%

条件:CPH(コール・バー・アワー:1時間当たりコール数)は100,AHT(アベレージ・ハンドリング・タイム:平均対応時間)は300秒、サービスタイム(応答するまでの時間)は20秒

つまり、「20秒以内に80%のコールに応答する」というサービスレベルを遵守すれば、放棄呼率が10%を超える(応答率が90%を下回る)ことはほとんどあり得ないということ!

03

### 稼働率の最適値は75%である

稼働率は、センターによって定義が異なる指標の最もものといえます。分母が勤務時間トータルなのか、それとも電話業務時間なのか。一般的には、後者を分母に、分子は実稼働時間(応対業務に従事している時間)を稼働率と指すことが多いようです。

稼働率は、呼量をはじめコントロール不能なさまざまな外部要因に左右されます。従って、目標値を設定すること

自体が意味を持たず、最適値も存在しません。当然、他社とのベンチマークの素材としても不向きです。

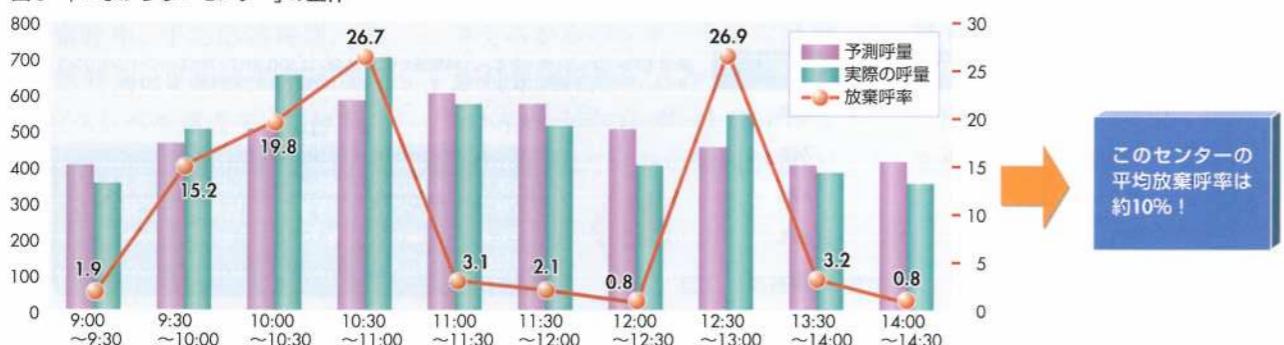
確實に言えることは、「同じサービスレベルならば、規模が小さいセンターほど稼働率は低くなる」ということです。小規模センターほどオペレーター人当たりの稼働が全体の品質や生産性に与える影響が大きくなるので、稼働率が高くなるとサービスレベルは急激に低下します。数十席規模のセンターで稼働率が70%を超えている場合、顧客をかなり待たせているか、あるいは稼働率の算出方法が特殊な数式を用いているかのいずれかのことが多いと考えられます。

04

## 応答率などのKPIは とりあえず1日平均の目標との かい離をチェックすればよい

「平均値のマジック」という言葉があります。所得調査などでは、一部の高額所得者の回答に引っ張られる形で平均値がハネ上garることを指しますが、コールセンターのKPIも統計数値である限り、このマジックから逃れることはできません。図3にあるように、たとえ平均放棄呼率が10%

図3 「つながらないセンター」の正体



05

## CPCは安ければ安いほどよい

CPCとは、コスト・パー・コール、「1コールあたりに要したコスト」のことです。これもまた、センターごとに定義がまったく異なります。コストに含まれる範囲が非正規社員の人事費だけというセンターもあれば、正社員の人事費を含んでいるセンターもあります。また、家賃や光熱費、消耗品代からIT導入・保守費用に至るまですべてを含むところから単純に人事費だけというセンターもあり、やは

程度のセンターでも、時間帯ごとにチェックすると大きな変動が生じていることがわかります。これが、放棄呼率(応答率)には一見、問題ないのに「ぜんぜんつながらないじゃないか!」というクレームが多いセンターの正体です。

プロシードの澤田哲理氏は、「日本のコールセンターの管理者にはインターバルという観点を持っていない方が多いのが現状です」と指摘します。実際、編集部が実施している「コールセンター実態調査」でも、「時間帯ごとにKPIをチェックしている」というセンターは全体の35%です。「顧客視点での品質向上」を徹底するならば1日平均ではなく、時間帯ごとの検証は欠かせないといえます。

06

## CRMシステムのレポートがあるから、 センター長はコール統計管理システムの 数値なんて見る必要ない

顧客の属性や対応履歴が蓄積されているCRMデータベースは、企業にとって貴重です。しかし、センター長の仕事とはコール量予測と目標サービスレベルに基づくマネ

ジメントが基本であり、つまり「コールの内容だけではなくトラフィックを把握しなければならない」(熊澤氏)のです。

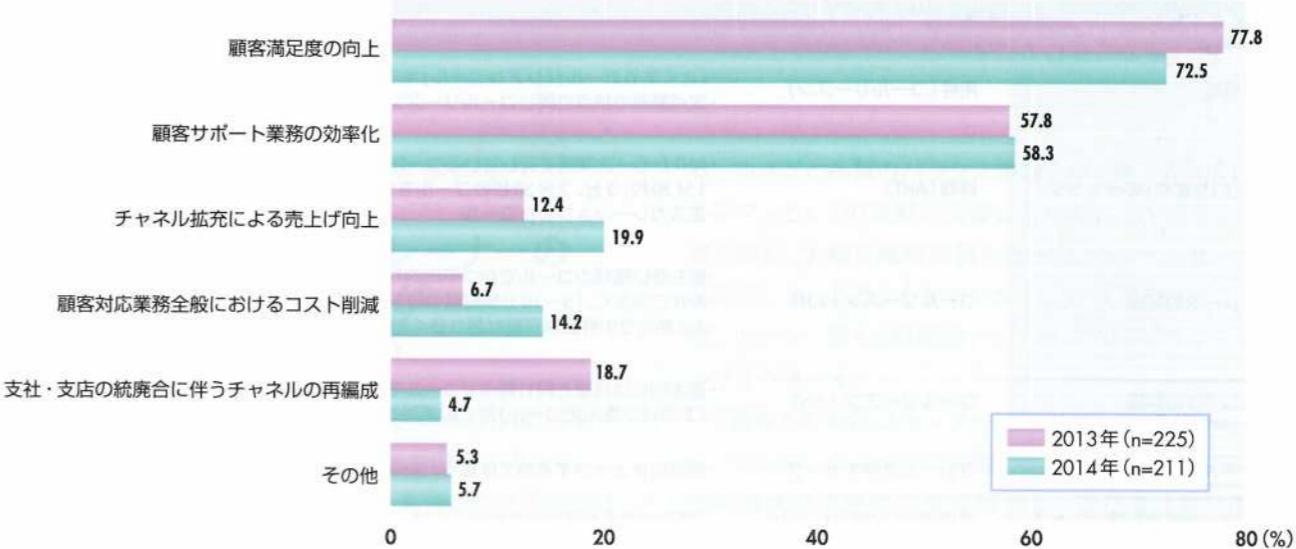
CRMシステムに記録されているコールは、「オペレータが記録したコール」のみです。つまり間違い電話などの「本来の目的外のコール」は記録されないので、それらのコールに対応するための業務量やコストを見逃してしまうこととなりかねません。職場の現状を把握していないマネジメントは他部署でもあり得ないように、統計管理システムの数値の読み方を会得することは重要な責務です。

07

## コール関連の数値管理より 顧客満足の方が優先だ

「コールセンターの設立目的」という問い合わせに対し、コールセンター実態調査では70%以上が「顧客満足度の向上」と回答しています。確かに、コールセンターは単なるオ

図4 コールセンターの設立目的(複数回答あり)



## II. モニタリング編

### 「コールを聞く」ことは目的ではなく手段! マナーの矯正のみではCSは向上しません

オペレータと顧客との会話をリアルタイム、あるいは録音音声でチェックするモニタリングは、セ

ンターのマネジメント業務で最大の時間と手間を割いているといつても過言ではない。しかし、オペ

レータの評価やセンター全体の課題抽出、スクリプトの改善、苦情のチェックなど、目的に応じた手法を採用しているセンターは少数派で、せっかくの素材を活かしきれていない傾向がある。モニタリングに関するポイントを整理する。

08

### モニタリング対象のコールは、アトランダムに選べばよい

モニタリングは、コールセンターの業務改善の手段のひとつであり、その行為自体が目的化しては形骸化する一方というリスクをはらんでいます。

熊澤氏は、「トレーニング、業績評価、プロセスの検証、顧客満足向上、スクリプト改善、マニュアルの評価、苦情分析などの目的に合わせてコールを選択すればいいと思

います。ランダム・セレクションはそのひとつの方に過ぎず、それがすべてではありません」と指摘します。また、プロシードの澤田氏は「ランダムに選ぶにせよ、聞くコールの抽出数には科学的根拠が必要です。大抵の場合、不足しています」と解説します。

モニタリングには、センターのマネジメント業務のなかでも最も多くの時間が割かれているはずです。それだけに、より有効な手法を模索すべきです。図5にモニタリングすべきコールの抽出方法の一例をあげますが、常に「何のためにモニタリングするのか」を意識してコールを聞くことが重要です。

図5 コール抽出の考え方と方法

モニタリングの目的	抽出の考え方	抽出方法およびポイント
品質管理	用件(コールリーン)	・よくあるコール」「レアなコール」をワンセットで抽出する ・定点観測の視点で同じコールリーンのコールを一定期間おいてチェックする
効率性(生産性)のチェック	時間(AHT)	・AHTから一定間隔でズレているコールをチェックする(例:AHTが1分だとすれば、1分30秒、2分、2分30秒のコールをチェックする) ・エスカレーションしたコール
オペレータの育成	コールリーン+AHT	・最も多い種類のコールでかつ平均的なAHTのコール ・AHTではなく、「5~10分程度のコール」を選ぶという考え方もある ・1人あたりの件数は可能な限り多く聞く
オペレータの評価	コールリーン+AHT	・基本的には育成と同じ観点でコールを選ぶ ・「お客様が喜んだコール」などの感覚的な視点で選ぶことはNG
クレーム	クレーム全件チェック	・個別にチェックするのではなく、全件をチェックする
センター全体の業務プロセス	達成度合い(解決レベル)	・顧客の要求を達成できなかったコール」を選ぶ

09

### マナーとトーンのチェックが最優先だ

編集部が実施しているコールセンター利用経験者に対する意識調査で、「コールセンターに電話をして不満に感じたこと」を聞くと、「オペレータのマナーが悪い」という回答は常に1ヶタ台にとどまっています(図6)。「オペレータに求めること」でも、「丁寧な言葉使い」はさほど多くは

選択されません。

にも関わらず、コールセンターのモニタリングにおける最優先チェック事項は、大多数が「敬語などのマナーやトーン(口調)」です。基準の設定が容易で評価しやすいという側面があるのかもしれません、「顧客の要望を満たし満足度を向上すること」がコールセンターの目的だとすれば、それを達成するための基準を設け、評価することを優先すべきです。聞くべきコールの抽出同様に、モニタリングの目的を再確認したうえで評価項目を設定しましょう。

図6 マナーやトーンはそんなに重要ですか?



マナーやトーンは「できていて当たり前の品質なので、その意味では重要。しかし、より不快な思いをしている要素があるのも事実!

10

### モニタリングはSVやトレーナーの仕事だから、センター長がコールを聞く必要はない

「オペレータの査定評価」という目的のみならば、SVやトレーナーに一任するというのもひとつの考え方です。しかし、個人の課題抽出だけではなく、業務プロセスの改善点などセンター全体の課題抽出を目的とするモニタリング

は、コストと品質のバランス感覚をはじめ、より広いビジネスマンとしての視野が必要になります。SVにそうした教育を施し、大幅な権限委譲を行っているコールセンターならまだしも、そのようなセンターは少数派のはずです。当然、センター長も「組織のトップとしての視点」でモニタリングすべきです。

「顧客との対応はセンターにとって最大の成果物。同時に、センターのすべての活動の起点でもあります。担当部門の最大の成果物に直接触れない責任者はあり得ないと思います」(熊澤氏)

### III. 組織編

## 「丸投げ」も「無茶振り」も絶対NG! 自社運営同様の知識・知見が必要な業務委託

コールセンターの組織運営は、アウトソーシング（業務委託）を抜きには考えられないのが現状だ。多くの業種で業務の繁閑差が大きいにうえに、未だに「コア業務ではない」という見方が強く、自社の

リソースによる運営は非効率という判断が下されることが多いからだ。その結果、「丸投げ」や「無茶な要求」という事例が多いのも事実。アウトソーシングにまつわる非常識を解説する。

また、センター長の資質についても議論が分かれる傾向がある。顧客からの難易度の高い質問にも回答しなければならないという考え方から、とくにお客様相談室などではいわゆる「(その会社)生き字引的存在」を配置しておけばいいという考え方は根強い。センター長に必要な資質についてもまとめる。

## II 非常識 アウトソーサーはプロなんだから、呼量予測を含めて全部任せていいい

確かに業務委託の場合、委託元がアウトソーサーの業務手法に干渉することは違法です。オペレータ、SV、センター長の人事や報酬も含めて指揮命令権を発揮することは許されていません。

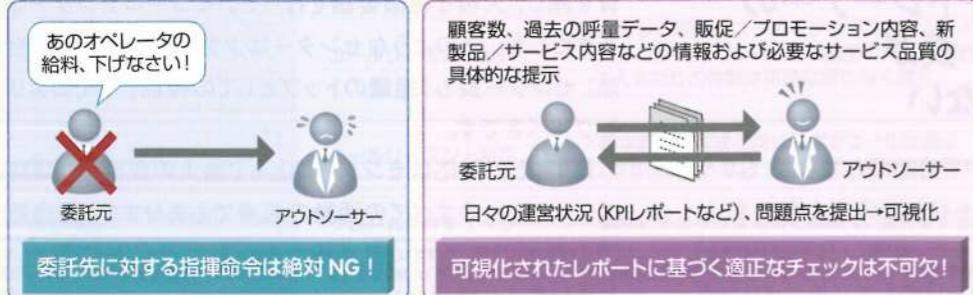
しかし、アウトソーサーが業務遂行するうえで必要な情報を提供することは不可欠です。呼量予測も手法・実施はアウトソーサーに任せるべきですが、顧客数推移、過去の呼量変動、実施予定のキャンペーンや販促活動、新製品／サービスの内容といったフォーキャスト（予測）に必要な

情報は余すところなく提供しないと品質も生産性も担保できないはず。こうした情報を求めるところなく、「何でも請け負います」というアウトソーサーがいるとすれば、それも問題です。

COPCに設けられているVMO（ベンダー・マネジメント・オーガニゼーション）規格の監査・承認も行っているプロシードの澤田氏は、「発注側こそプロにならなければ、顧客満足もコスト最適化も不可能。業務の仕様を定めたり、それをチェックする体制が必要です」と指摘します。具体的には、委託元もKPIの推移を厳密に読み取るスキルが必要ということです。

アウトソーサーには指揮命令はせずとも、そのレポート提出を義務化する必要があります。明確な理由なくそれを拒む委託先は要注意といえます。

図7 ベンダーマネジメントの2大ポイント



また、イー・パートナーズの谷口氏も「数値管理のできない会社やマネジメント層にベンダーマネジメントは不可能」と強調します。業務委託といえども、自社運営と同様、あるいはそれ以上の知識や知見が必要といえそうです。

## I2 非常識 センター長やマネージャーは、社内で最も商品知識の豊富な者が担う

「顧客からの質問に答える部署なんだから、商品知識が豊富なものが責任者になるべき」という考え方は根強くあります。しかし、熊澤氏は「商品知識は顧客への回答内容をサポートするものですが、それはマネジメントの一部に過ぎず、組織のトップのスキルとしてはプライオリティが高いとは言えません。それよりもセンターのマネジメントに関する専門知識や経験が重要です」と指摘します。

## I3 非常識 メールの本数も少ないし、WebとSNSは他部署が対応しているので電話対応のことだけ考えていればよい

Webの顧客接点は他部署（マーケティングやWeb企画・制作部門）が担当していて、コールセンターはソーシャルメディアで何を発信しているのか、あるいはWebサイトの発信情報も把握していないという企業は依然として多いようです。

しかし、イー・パートナーズの谷口氏は「デバイスが飛躍的に進化し、コントラクトボリュームにおけるデジタル比率は高まる一方です。顧客接点の専門部署であるコントラクトセンターがその役割を担うべくマネジメントが手を挙げるべきです」と強調します。

とくに、「最初の顧客接点となることが多いWebサイトに関する説明が必要な電話対応が増えています」（谷口氏）という状況では、必然的にサイトの情報はすべて把握しなければ満足のいく対応はできません。

一方、イー・パートナーズの谷口氏は「コントラクトセンターのマネジメントは、“会社の組織としての貢献度合い”を考えて運営しないといけません」とビジネス視点の重要性を説きます。いずれにせよ、「自社の製品知識が圧倒的に豊富」だからセンター長に就くという時代ではないということです。コントラクトセンターというユニークな組織ならではの専門知識やノウハウ、経営貢献を考えられるビジネスの視点が求められていると言えそうです。

さらに、センター長は正規、非正規社員が混在した組織のマネジメントという難題に挑戦しなければいけません。卓越した人材マネジメント手腕も必要で、「製品知識さえあればいい」という考え方は危険といえるでしょう。

図8 マルチチャネル・コントラクトセンターの概要



コールセンターの対応は“一貫性”が重要と強調してきましたが、これは範囲が“顧客接点”に拡大しても同様です。電話、Webサイト、対面（店舗など）、ソーシャルメディアなど、チャネルごとに回答内容が変化しては信頼性は高まりません。そのためにも、コントラクトセンターは顧客接点を一元化する役割が期待されていると言えます（図8）。

#### IV. 人材教育編

### “脱・マニュアル”は不要論ではない! 自主性を高めるマネジメントの条件

対応マニュアルやスクリプトは、センターで働くオペレータにとって、センター長以上に頼りになる

存在だ。しかし、「マニュアルトーク」による忌避感、「おもてなし対応」の標榜というトレンドから、廃

止するという動きすらしてきた。

自由、自主性という言葉は聞こえはいいが、その実現には判断力を体得するための人材育成、権限委譲といったより高度なマネジメントが必要であることを念頭に入れるべきだ。

14

### スクリプトやマニュアルは画一的な対応になるので全廃すべき

「コンシェルジュ」「おもてなし」がキーワード化され、マニュアルトークへの批判が高まりつつあります。もちろん、感情のこもっていない機械的な声でスクリプトを棒読みされて不快にならない消費者はほとんどいません。

しかし、熊澤氏は「画一的な応対や棒読みトークをスクリプトやマニュアルのせいにする時点で、トレーニングの甘さや方針の不徹底、オペレーションの一貫性が欠如し

ている証明です」と強調します。

マニュアルやスクリプトは、企業やセンターの方針、スタイル、オペレーションのモデルを具現化したもので、単なる「台本」ではありません。「徹底した教育によって方針、スタイル、一貫性などがすべて完璧にできて初めて、それらを手放すことが可能になるのです」(熊澤氏)

そもそもコールセンターの対応は、“高いレベルでの平準化”が条件です。顧客にとって、オペレータが新人だろうがベテランだろうが知る由はありません。平準化を実現するには、マニュアルやスクリプトは不可欠な存在で、それがあつてはじめて「マニュアルを超えた対応」が可能となります。

15

### 新人研修は原理原則だけ教えて、「自主性」を養うためにあとは自分で考えさせる

近年、「自主性」「自律的な行動」がコールセンターの人材育成において大きなテーマとなりつつあります。考え方はもちろん、間違っていません。しかし、実現にはいくつかの条件があると考えられます。

(1)量・質ともに、手取り足取りの教育以上の育成プログラムが必要、(2)現場に対する一定レベルの権限委譲、

(3)採用条件への必要要素のフィードバック、などです。

オペレータにすれば、「上司の指示やマニュアル通りに対応すればいい」という方がわかりやすく、精神的にもラクなはずです。仮に顧客に怒鳴られても、「指示通り、マニュアル通りにやっているだけで私が悪いわけではない」という意識を持つことで立ち直ることができます。この意識を転換し、自発的に考えて行動を促すには、詰め込み型の商品知識研修を中心としていては不可能です。

また、マニュアルの項目でも指摘したように、コールセンターの大原則は「一貫性」です。熊澤氏は、「“自由にやらせる”というのは聞こえがいいですが、一貫性を担保できることが絶対条件です」と指摘しました。