

# 在宅移行、休業補償、メンタルケア 事業継続のために貫く“現場ファースト”

— WOWOW コミュニケーションズ、松井証券、ロイヤルカナン ジャポン

緊急事態宣言後のセンター運営は、現場の「3密回避」と、サービス品質のバランスを取ることが急務となっている。国内でもっとも早く緊急事態宣言が発令された札幌市に拠点を持つWOWOW コミュニケーションズ、松井証券と、在宅シフトに成功したロイヤルカナン ジャポンのマネジメントとネットを介した座談会を実施。具体的な施策、課題を聞いた(内容は4月21日段階の取り組み)。

— センターの概要と、いま現在の状況などを聞かせてください。

**渡邊** WOWOW コミュニケーションズは「WOWOW」のサポート事業とBPO事業(アウトソーサー)を行っており、横浜、札幌、関

西、沖縄にセンターを展開しています。オペレータの主な雇用形態は社員と契約社員です。札幌の緊急事態宣言の際は同拠点を閉鎖し、横浜と沖縄で運用していました。これはBCP通りの対応でしたが、首都圏を中心とした緊急事態宣言前後から、小学校の休校で出勤できないオペレータが増えている状況です。

従来から営業や管理部門はテレワークやサテライトオフィス勤務も実施していたので、札幌の緊急事態宣言以降、在宅に移行しましたが、センターは、従来どおりに出社して顧客対応しています。

**武者** ロイヤルカナンはフランスに本社を構え、科学的知見と栄養学に基づいて開発されたペットフードの製造販売を行っております。国内における感染拡大の兆しを鑑みて、日本の企業のなかでは比較的早い2月下旬から段階的に順次、在宅勤務となりました。コ

ンタクトセンターは最後の方でしたが、3月中旬から時間短縮して稼働、4月初旬から完全な在宅勤務体制へ移行しています。現在は、社長の承認がなければオフィスに入れません。

センターを在宅へ移行するため、電話窓口を休止し、Webメールでの対応に集中させました。プロセスを構築したうえで電話の自動音声応答やホームページに導線を張り、お客様を誘導しました。このためメールの問い合わせ件数は、従来の5~6倍に膨れ上がりました。これまでメール対応をしていたスタッフと電話対応していたスタッフが協働して対応業務を行いました。同時に、電話窓口を在宅で対応できるよう急遽、システムおよびプロセスの準備をすすめ、4月24日から再開しています。なお、当社のオペレータは全員正社員です。

**浜名** 当社は株やFX、投資信託



**渡邊 博** (わたなべ ひろし) 氏

WOWOW コミュニケーションズ  
営業部 部長

1998年よりコンタクトセンター業界に従事、通信・放送・通販業界等の会員制ビジネスに関わる新規加入獲得センター構築運営・営業・サービスマネジメントを経験。顧客接点チャネルで収集・分析した消費者インサイトを基にエンゲージメントを高めるための体系的仕組みを構築、近年は営業の立場より自社・クライアント企業のサービス改善に携わる。

などを取り扱うネット証券です。センターは札幌で、オペレータは大半が派遣社員です。コロナウィルス感染拡大に伴い、マーケットが大きく変動していることから、呼量は急増しました。ピークの入電量は例年の2~3倍になり、2月後半から3月の稼働率は例年の倍近くとなりました。呼量が増える一方、札幌で緊急事態宣言が発令された2月後半~3月は学校休校のため出勤できない女性スタッフが増えました。このときは東京本社に電話対応を要請、分散運用を行っていました。これは従来の有事対応と同じです。

カスタマーサポートは個人情報の扱いがあることに加えて、紙の書類処理もあるため、100%の在宅移行は難しい状況が続いています。

## 難しい在宅シフト チャット&メールを優先検討

——感染者は現段階で出ていますか。また、感染者が出た場合のフローを伺えますか。

**渡邊** 現段階で感染者はいませんが、今後の発生を想定したフローを準備しています。感染者が発生した他社センターの方々に聞くと、保健所の指導は、センター全体閉鎖から一区画の消毒までさまざま

のようです。当社も、全体を閉鎖するケースを想定し、委託元のお客様と対応策を練っています。

**今井** 今はまだ感染者はいません。万が一のときは、センター全体を消毒します。その間の数時間はセンターをクローズします。また、濃厚接触者は全員自宅待機とします。クローズしている間、20名程度に縮小することにはなりますが、東京本社で代替センターを立ち上げる方針です。

——在宅への移行の可能性はいかがでしょうか。

**今井** 業務上、マイナンバーを含めた個人情報を取り扱います。お客様の信頼に添えていくため、在宅には慎重にならざるを得ません。**渡邊** 現段階では、さまざまな状況から在宅への移行に踏み切ってはいません。しかし、チャットとメール、新規の受注は、これを機にテレワークにシフトしたいとも考えています。ITをはじめとした仕組み自体は難しいことではないので、移行に踏み切れれば、運用で改善を重ねる中で最適化されていくものだと感じています。

## 検温、消毒、距離を保つ 3密を避ける必死の取り組み

——在宅が難しい以上、3密対策



**今井 崇人** (いまい たかひと) 氏

松井証券 顧客サポート部長

1997年松井証券入社。営業、システム、人事総務を経て2005年~札幌センター長。2007年~マーケティング部長。2013年~顧客サポート部長、現在に至る。

は不可避です。具体的に取られている対策を教えてください。

**渡邊** 緊急事態宣言以降は、「感染者が出る」ことを前提に対策をしています。具体的には、席間の物理的な距離を空けています。チームを大きく2つに分け、交代制にして万が一のときにも、接触をできるだけ回避して従業員の安全な勤務が確保できる状態にしています。

出社前や休日にも朝昼晩の検温を求め、業務終了後にブースとロッカーや備品のアルコール消毒も行っています。ヘッドセットも1人1台にしたいところですが、納品まで時間がかかり、まだ実施でき

ていない状況です。

**浜名** もっとも重要なのは「持ち込まないこと」ですので、朝の出勤の際、熱やせきなど少しでも体調不良の症状がある場合は、出勤しないように伝えていきます。

出社後はドアや机、マウスやキーボード、ヘッドセットなどを各自、消毒してから業務に入ります。会社にマスクを用意し、着用は必須としています。席は2メートルを基準としながら極力、距離を置いています。

——出社できない場合の補償、センターが閉鎖となった場合の各人への手当はどのようにされま

すか。

**今井** 全額、当社負担で補償します。雇用形態に関係なく、スタッフは全員、当社にとって非常に貴重な人材ですので、「収入が不安定になったために転職せざるを得ない」という事態は避けたいと考えています。

**渡邊** 当社も同様に補償します。オペレータの育成は投資です。一時の収入がないことでオペレータが職を失うのは本人にも当社にも、そしてクライアントとっても大きな損失です。

### 在宅可能な環境だけでなく 密な対話が成功のカギ

——ロイヤルカナンは在宅に移行されたということですが、どのような準備をされましたか。

**武者** まずは業務プロセスの見直しとサポート方法の再考です。何ができるのか、どこを変更・強化すべきなのか検討し徹底しました。並行して自宅のネット環境を強化する必要がある場合はその支援も行いました。

また、電話対応を在宅で行うためソリューションとして、コムデザインが提供するクラウドコンタクトセンター・システム「CT-e1/SaaS」を採用、迅速に移行しま

した。

**渡邊** 当社も在宅移行を視野に入れているのですが、とくに気をつけなければいけないと考えているのが、品質管理とメンタルケアです。

これまではオペレータとSVが対面で密にコミュニケーションを取っているからこそ成り立っていたと思うのですが、ロイヤルカナン様では、在宅移行後、どのようにされていますか。

**武者** リモートに移行してからは、朝と夕方、Skypeを使って、チーム全員でミーティングを行っています。これ以外にビデオ会議によるlonlを設定し、個々のニーズや現状を把握するようにしています。内容はその日の業務についてはもちろんですが、体調から世間話までさまざまです。そうした他愛ない対話が信頼感や安心感を生み、小さな変化に気づいてフォローするきっかけになっています。在宅移行後、ますますコミュニケーションの重要性を実感しています。

### SNS上で不安を爆発させない 不安を拭う施策が必要

——オペレータが感染への不安を表明している傾向もあります。払拭のための具体的な対策は。



**浜名祐司** (はまな ゆうじ) 氏

松井証券 顧客サポート部 札幌センター長

2008年トランスコスモス入社後、松井証券札幌センターへ配属。事業所責任者を経て2018年4月松井証券入社。同年6月～札幌センター長、現在に至る。

**渡邊** 現在はすでに、応答率をベースにした運用を行う時期ではないと考えています。全体の呼量を抑制するような取り組みが求められそうです。安全管理措置を取る場合には、一時的に大幅な縮小などに踏み切る必要もあると感じています。幸い、親会社(WOWOW)の申込みや問い合わせ対応は、デジタルシフトが進んでいますので、他のクライアントの皆さまの業務も取り組みを進める提案をしたいと思います。

**浜名** スタッフから聞く声は、自分が家庭にウィルスを持ち帰ることへの不安です。現場でできることは最大限しようと、アルコールなど、さまざまな除菌グッズを配布していく考えです。あらゆる安心材料を提供することで、少しでも不安感を拭えたらと考えています。

**今井** 応答率は先週まで90%、今週から80%と段階的に目標を定めて減らしていく方針です。すべては難しくても、コールセンター業務の一部だけでも在宅に切り替え、密度も下げていきます。その他、例年行っている補充採用や、札幌での新入社員研修を見送り、密度を上げないようにしています。ドアを開放して常に換気するなど、現場の声をほぼ取り入れて

います。出勤しているスタッフへの手当を支給することも決定しました。

現段階でスタッフから「出勤が難しい」という声はなく、むしろ一部から「株式市場が大きく動いて大変な状況だからお客様に対応しないと」との言葉もあり、理解が得られていて感謝しています。それでも、マネジメントとしては、出勤率を下げる取り組みを重ね、最終的にはお客様にご理解をお願いすることも選択肢として考えています。

—— コールバック対応を強化して顧客とオペレータのストレスを軽減することは考えられないでしょうか。

**渡邊** 通常、コールバックは、なかなかお客様とタイミングが合わず、生産性を下げるのですが、今は家にいる方が多いので、可能性のひとつとして考えています。

**武者** 当社はメールに絞って2週間が経ちましたが、そのことに関するクレームはありません。むしろ、「このようなときにすみません。対応してくれてありがとうございます」とのメッセージもあるほどです。企業へ理解を示してくださるお客様も少なくないと感じます。

また、コールセンターは「働くお



**武者昌彦** (むしゃ あきひこ) 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

銀行、保険、メディカル、百貨店、自動車メーカーなど、7社においてそれぞれ業種の異なる数十から1500席超の17のインハウスセンターをマネジメントした経験を持つ。現在は、オペレータ全員が獣医師か動物看護師という専門性の高いセンターを統括。クライシスマネジメントに関する経験を多数持つ。コールセンターの教科書プロジェクト 共同主宰。

母さん」が多い業種ですので、在宅化で見出させる価値が大きい職場だと思っています。今の状況で学んだことは「アフターコロナ」にも生きてくるのではないのでしょうか。

—— 従来、電話注文を中心としていた通販大手が、ネット注文の割引率を高めて移行を呼びかけ、SNS上で称賛されています。「電話窓口の稼働を下げ、3密を減らした取り組み」として評価されているのですが、今後、脱・3密対策が企業のロイヤルティを左右することもありえそうです。