

「はじめのセンター長」実践講座

顧客第一主義



第1回 新連載

「バランス維持」「理念の提示」 センター長に課せられた2大使命

本連載は、豊富なセンターの立ち上げ、改善経験をもとに、①センター長の使命、②人の管理、③データの管理、④リスクの管理について解説する。理想のセンターを作るためにどんな要素が必要か、それらがなぜ必要なのか。さらに、陥りやすい落とし穴や注意すべき点、実際の体験談などを交え、「包括的なセンターマネジメント」として必須16項目を挙げて詳述する。

PROFILE

カルディアクロス
和泉祐子 (いすみ・ゆうこ)
テレマーケティングエージェンシーやアパレル通販、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。2015年に独立し、次世代の育成に力を注いでいる。

図1は、長年のセンター長としての経験をもとに描いた「センター運営の必須16項目」だ。あえて円形に配置したのは意味がある。子供用の丸いビニールプールをイメージしてほしい。1カ所を掴んで持ち上げようとすると、反

対側からザッと水がこぼれる。数カ所を一度に持たなければ、プール全体を持ち上げることはできない。センター運営もまさに同じだ。何かの数値を改善しようとすると、思わぬところで別の数値が悪化する。

つまり、センター運営とは、さまざまな要素が複雑に相互作用を果たすため、その力学や相関関係をしっかり理解したうえで、複数の要素を並行して管理・改善することが必要ということだ。

センター長の“顧客”は3者

センター長には、大きく分けて3種類の“顧客”がいると考えている。電話をかけてくる、いわゆるお客様と、社内の各部門や経営層、そしてセンターで働くスタッフだ。それぞれの“顧客”に対してセンター長が果たすべき責任を、図2に示した。

厄介なことに、この3者の利害は必ずしも一致しない。例えば「お客様第一！」と声高に叫びつつも、会社都合で物事を進めようとすれ

図1 センター運営の必須16項目



図2 センター長が果たすべき責任

お客様向け	社内向け	センター向け
常にお客様の基本的なニーズを満たし、更に高品質の付加価値サービスを提供することに責任を持つ	組織の代表窓口として、各部門業務に関する問合せ対応を、品質とコストのバランス良く提供することに責任を持つ	センターで働くスタッフの能力を最大限に引き出し、広く社会で活躍できる人財を育てることに責任を持つ

ば、そのしわ寄せを被る最前線のオペレータから総スキャンを食らう。会社本位で物事を進めつつ、何とか現場スタッフのストレスを減らそうとすれば、そのしわ寄せはお客様に行き、不満や苦情で炎上騒ぎとなりかねない。それではと、お客様と現場スタッフの代弁者になって、会社側に改善を迫れば「お前はどこを向いて仕事をしているんだ！」と叱責され、ポジションを失う危機に瀕する。センター長は、すべてにおいて絶妙なバランス感覚が必要だ。

あれば、目の前の仕事に押し流されて本質を見失うことなく、真の価値を追求できる。

ビジョンは、センターとして実現したい夢の姿、理想の近未来像だ。これがあれば、目指すべき方向性が明確になり、その夢の姿が素晴らしければ素晴らしいほど、そこに向かうモチベーションも高くなる。コールセンターはヒューマンビジネスであり、大いに夢を語る情熱が人の心を動かす。夢の賛同者が増えれば、センターは自然と良い方向に動き始める。

これらの理念は、決めただけでは終わらない。「トップである自分が公式に発言すれば、全員がそれを心に刻んで実直に遂行するはず」などと甘い期待を抱いてはならない。大事なことは、言い続けなければ浸透しない。折に触れて理念を語り、自らその理念を体現し続けることが必要不可欠だ。

「価値観」を浸透させて導く

バリューはセンターの全員が共有すべき価値観のことであり、職場における日々の行動や判断の基準となるものだ。優先順位をつけ

てコンパクトにまとめたものを、行動規範や指針と呼ぶ組織も多い。この価値観がセンターの文化・風土の礎となるので、慎重に整える必要がある。

人が集まれば摩擦が生じるのは自然の摂理だ。センターの価値観が全員にきちんと浸透していれば、何らかの決定や施策をめぐって不満や摩擦が生じる可能性は軽減できる。仮に管理者不在の場面であっても、誰もが適切な判断をくだすことができる。何よりメンバーの行動に一体感がでて、足並みが揃いやすい。また「雰囲気合わない」などの理由で、はみ出し者を契約終了にしたり、他部署に異動させたりするような事態も避けられる。留意すべき点は、あれもこれもと欲張って壮大なリストを作らないことだ。人が覚えていられるのは大体3つか4つまでと言われる。頭に入っていないことは、実践できるわけがない。シンプルにフォーカスを絞ろう。どのようなセンターを作りたいのか、自らの考えを明確に示し、そこに導くことがセンター長の重要な使命だ。

使命は「理念」を決めること

センター長には、ひとつの大きな使命がある。センターの理念(ミッション・ビジョン)を決めることだ。狭いブースで常に時間に追われるうち、視野が狭くなってしまったオペレータは、目の前の電話を「さばく」という感覚に陥り、仕事の意義を見失いがちだ。それでは何も楽しくないし、モチベーションが上がる訳もない。モチベーションを高く維持したまま仕事をするには、崇高なる理念が必要だ。

センターのミッションとは、センターが存在する理由であり、果たすべき使命、お客様に提供する価値のことを指す。これが明確で

「はじめのセンター長」 実践講座



第2回

採用難時代の人材マネジメント 基本戦略は「ゆっくり、長く育てる」

センター運営は、ピープル・マネジメントの要素が大きい。なかでも早期離職を防ぐための、採用マッチングは永遠の課題だ。その後の教育についても、“脱・詰込み型”や雇用属性を問わない長期的教育の整備など、業界全体を通じて取り組むべき課題は多い。今回は、センター長が考えるべき「人材マネジメント」について解説する。

コールセンターは従来から、アルバイト／パート、契約社員、派遣社員など非正規雇用スタッフが多くを占める。急激な採用状況の悪化を受け、直接雇用や正社員化が少しは進んだものの、いまだ非正規社員の比率はかなり高い。各社の事情もあるため、その是非を問うつもりはないが、高い離職率は、根深い課題だ。他の労働集約型産業と同じレベルで、「誰にでもできる簡単な仕事」「オペレータはいつでも入れ替えが可能」と安易に思い込んでいるセンター管理者はいまだ多い。しかし、その思い込みは一刻も早く改める必要がある。とくに最近、業務の多様性と難易度が上がる一方で、採用難が進み、即戦力を期待することは難しくなっている。そうなれば、

長期的に人材を大切に育てるしか道はない。センターの人材育成・活用方針が問われている。

人材育成は「募集広告」から

早期離職するオペレータがよく口にするのは、「思っていたのと違う」という一言だ。職探しは仕事内容だけでなく勤務シフトや収入、職場環境、福利厚生などさまざまな条件を勘案して、「一番良い」と思う会社を選ぶのが普通だ。つまり、入社時には少なからず、前向きな期待を抱いているはずだ。ところが、「あれ？」と首を傾げることが重なると、この期待は一気にしほみ、「選択を誤ったかも」という不安が湧いてくる。この不安を払拭できなければ、ある時点で臨界点に達して退

PROFILE

カルディアクロス

和泉祐子 (いずみ・ゆうこ)

テレマーケティングエージェンシーやアパレル通販、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。2015年に独立し、次世代の育成に力を注いでいる。

職となる。

長期的に見れば、人材育成は採用前の募集広告から始まっている。募集要項は誠実に分かりやすく作成しよう。そしてもっとも重要なのは、言うまでもなく採用時の面談だ。売り手市場が続く、もはや採用面談は、候補者のレベルを計る機会などではなく、自社を選んで貰うための大切な時間になった。入社前の期待と入社後の実情が100%マッチするかどうか、この面談にかかっている。時間を惜しまず、丁寧に誠実に説明したい。もちろん、相手の理解度を確認することも必須だ。とくに初期研修については「覚えるまでが大変とは聞いていたが、ここまでとは思わなかった」と悲鳴をあげる新人が多い。面談で脅し過ぎ

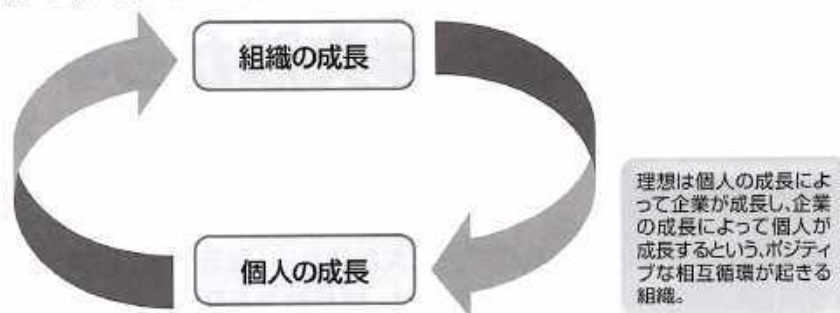
で辞退されることも避けたいが、「慣れれば簡単だから大丈夫」などと、軽々しく流すことだけはやめよう。

「段階的な成長」と「創意工夫」

従来、コールセンターの新人育成は、初期研修ですべてを教えようとする“詰め込み型”が一般的だった。研修期間は数週間から数か月におよび、デビュー率が30%を下回るという笑えない話も耳にしたものだ。しかし、採用難で採用基準を下げる傾向にある昨今では、この方法はまったく通用しない。可能な限り業務を切り分け、なだらかな階段を一步ずつ登れるように、プログラムを見直すことが必要だ。

また、「最近の新人はレベルが低くて困る」と嘆くのはマネジメントの能力不足を露呈しているようなものだ。座学で学べる人だけでなく、実践で体得する人、音声なら頭に入る人、漫画や動画などのビジュアルで理解する人など、知識や技術の習得方法は千差万別だ。文字だらけの紙マニュアル一本で、強引に詰め込もうとしても成功率は上がらない。既成概念を取り払い、手間暇を惜しまず、創意工夫を尽くして取り組みたい。

図 組織の成長と個人の成長の関係



仕事力・人間力も教育対象

教育は、初期研修に限らない。長期的な成長を支えるのは、組織のみならず社会全体に対する管理職の責任であり貢献だ。最低限、必要な業務スキル以外にも、一般的なビジネスに求められる能力やスキルを習得する機会が必要だ。これを怠るとSVやリーダーなど、センターの要である中間管理職の確保に難が生じる。

実際に、優秀なオペレータをSVに登用したものの、「会議資料が作れない」「他部門との交渉が上手くできない」「仕事を抱え込んで空回りする」など、ビジネススキルが決定的に不足しているケースもある。

どれほど高い資質があっても、ビジネス力は学ぶ機会がなければ習得できない。潤沢な人財プールを作るためにも、オペレータ業務以外の教育制度を充実させること

が必要だ。

評価制度とキャリアパス

非正規雇用のスタッフは、長期的な育成の対象外とする企業が少なくない。しかし、「どうせ辞めるから」を理由に能力開発を止めてしまったら、日本社会は成り立たなくなる。これからは雇用形態に関わらず、現在の正規社員と同じような人材開発の手法（仕事を任せ、相応な評価と報奨を与え、次のレベルへの進化を促す）が必要だ。同一労働同一賃金の観点でも、雇用属性に関わらず成長の機会を提供することが求められている。個々が成長すれば組織全体が成長し、組織が成長すれば個々の活躍の場が広がる。新たな活躍の機会を得て、個々がさらに成長するという、ポジティブな相互循環が起きる組織(図)が理想だ。それを作ることこそセンター長の重要な責任であると自覚したい。

「はじめのセンター長」 実践講座



第3回

応答率だけでCSは上がらない！ 「バランス」「適切な目標設定」が重要

コールセンターには、数値(KPI)が溢れている。データを読み解き、課題を見つけ解決していく。これは、センター長の重要な役割のひとつだ。各KPIの算出方法には、バリエーションがある。まずは、データの定義を正確にとらえることが必要だ。また、KPIは相関しておりバランスが重要であること、応答率はコントロールできないKPIであることなど、知っておくべき基本は多い。

PROFILE

カルディアクロス

和泉祐子 (いずみ・ゆうこ)

テレマーケティングエージェンシーやアパレル通販、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。2015年に独立し、次世代の育成に力を注いでいる。

コールセンターには実にさまざまなデータがある。顧客満足度、応対品質、電話のつながり易さ、生産性、離職率など数え上げればきりが無い。コンタクトセンターシステムが出力するレポートにも、サービスレベルや放棄率、稼働率、平均処理時間などの数字がびっしり並ぶ。しかし、意外にも、これらの数値の意味するところを明確に理解している管理者は少ない。あいまいな理解で数字を追いかけても、いざ問題が発生した時に適切な対応策を打ち出すことは難しい。データを正確に理解することが、トラブルの予兆察知や、先手を打った解決には欠かせない。

「唯一の正解」という定義はない

実は、「応答率」だけをとっても、

分母にどの数値を使うかで、バリエーションが数種類ある。毎日、当たり前のように見ていると思うが、まずはそのすべてにおいて計算式を再確認して頂きたい。なかには、「なぜその算出方法？」と疑問に思うものもあるはずだ。現場のSVなどに理由を訊ねても、「ずっと前からこうだった」とか「導入した人達は誰も残っていない」という、残念な答えしか見つからない場合が多い。導入時のITベンダーや担当者の責任による所も大きいと思うが、結局、その数字の責任を負うのはセンター長だ。まずは各指標の意味することと、その数値を導き出している計算式をしっかりと理解し、もし実情に合わないのであれば、躊躇せず「意味のある数字」を取るよう修正

したい。

「応答率至上主義」からの脱却

「応答率至上主義」は、いまだに根強く蔓延していると感じる。一日も早く、サービスレベルをベースとした人員計画に移行して頂きたいと願うばかりだ。応答率は、顧客が待ちくたびれて電話を切るか、辛抱強くじっと待つかで結果が大きく異なる。サービスレベルは統計であり、コントロールが可能だが、応答率は“成り行きの結果”で、コントロール不能だ。応答率をベースにシフトを組む危うさは言うまでもないだろう。

また、「応答率が高ければ、サービスレベルもそれなりに高いだろう」という考えも早計だ。フリーダイヤルならば、他のことをしな

図 指標の相関関係を示す具体的なケース

	<p>ケース 1 「応答率を上げるには、AHT（通話時間+後処理時間）の短縮が一番だ」と考え、通話を短く切り上げたり、応対履歴の入力と言った後処理を省く。結果、応答率は上がるが、切り急がれた顧客の満足度は下がり、応対履歴が残っていないため、再入電の対応で手間取り、これも顧客の不満や苦情につながる</p>		<p>ケース 2 「着座時間内に占める稼働率を上げるには、AHTを伸ばせば良い」と考え、顧客とゆっくり会話するか、後処理を丁寧に行う。見た目の生産性は上がるが、電話はつながりにくくなり、顧客満足度の低下を招く</p>
	<p>ケース 3 サービスレベルを上げるため、休憩を最小限にし離席を禁止する。結果、電話はつながり易くなるが、疲弊したオペレータの士気は下がり、ミスやクレーム増加の可能性が高く、中期的には退職リスクも高くなる</p>		<p>ケース 4 人手不足で早く増員するため、初期研修を短縮してとりあえず基本だけ教えデビューさせる。結果、一人では解決できずに頻繁な保留や折り返しが発生、顧客満足は低下し、SVは手上げ対応やエスカレーションに走り回ることになる</p>

がら延々と待ってくれる人も多いだろうが、だからといって顧客がその状態を許容している訳ではない。応答率さえ高ければ良いというのは大きな勘違いだ。業務内容やコールリーゼン、顧客層によって、待つ・待たないの確率はかなり違うということにも触れておきたい。センターの実情をしっかりと分析し、現実的な目標値を設定することが重要だ。

「稼働率」はその響きが危うい

「センター全体の稼働率は60%です」という報告を受けて、心穏やかでいられる経営層は少ないだろう。「コストの4割が無駄に使われているのか!？」と直感的に警鐘が鳴るからだ。センター運営を知っていれば、そんなことにはならないのだが、その知識を持たない相手、特に経営層に、うっかりこの数字を伝えることは危険だ。「稼働率」という言葉の響きからして、「100%に近い方が良いに

決まっている」と考える経営層がほとんどだ。

そもそも工場や配送センターなどのオペレーション部門を除けば、こういう数値を出せる部門は少ない。自ずとその辺りが比較の対象になる。しかし、例えば工場は「生産計画」に基づいてシフトを組むため無駄が少ない。一方、コールセンターは「予測」に基づいてシフトが組まれる。しかも、電話は五月雨式に入ってくるため、どんなに予測精度が高くても、ピークの時間帯を除けば待機時間の発生が避けられない。高過ぎる稼働率は、すなわち電話の繋がり難さを意味する。これはCSの観点で推奨できない。ES観点ではなおのことだ。一日中、話しっぱなしではいられない。その他、情報共有の朝礼や夕礼、スキルアップ研修、オフラインの事務作業など、着座していない時間もある。さらに前述の通り、一言で稼働率と言っても数字の取り方はさまざま

まだ。もしこれを主要KPIとして使いたいのであれば、こうした背景や基本条件をしっかりと理解し、経営層に妙な誤解を抱かせないよう十分な事前説明をすることが必要だ。

数値同士の相関関係

KPIは相関しており、「あちらを立てれば、こちらが立たず」という状況が起こりがちだ。図に、入電数とシフト人数が同じという条件で、指標の相関関係を示す具体例を挙げた。ここに挙げた“力学”は、センターの至る所にさまざまな形で潜んでいる。

センター長はどんな時でも全体を俯瞰し、センターミッションを遂行するために最適な判断を下す必要がある。経営層の不興を買わないために、見栄えの良い数値を作り出すことに腐心するようでは本末転倒だ。指標の示す意味や相互の力学を理解し、より良いセンター作りに活かしていただきたい。

「はじめのセンター長」 実践講座

第4回 最終回

備えあれば憂いなし！ リスクの洗い出しと準備を進めよう

今回は「コールセンターのリスク管理」について検証する。センターのリスクファクターは、情報漏洩や災害、人手不足など多岐にわたる。その都度、適切な判断を下さなければならないセンター長に必要なのは、「バランス感覚」だ。また、平時からの十分な備えにも腐心しなければならない。どのようなリスクが起こり得るのかを整理したうえ、必要な備えを構築することが肝要だ。

PROFILE

カルディアクロス

和泉祐子（いすみ・ゆうこ）

テレマーケティングエージェンシーやアパレル通販、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。2015年に独立し、次世代の育成に力を注いでいる。

コールセンターのリスク管理の歴史は、社会のニーズに対応し続けるセンターの創意工夫と努力の積み重ねといってもよい。

コールセンター業界で初めて「リスク管理」が注目されたのは、1999年に起きた大手電機メーカーのいわゆるクレーマー事件だ。消

費者権利の拡大やネット社会の到来により、苦情対応は一時期、リスク管理の中心的位置を占めた。

続いて個人情報保護法が成立した翌年、大手通信会社から大量の個人情報が流出した事件により、一気に情報管理の重要性が高まった。センターでは私物の持ち込み

を禁止するためのロッカー整備や入退出時のセキュリティチェック、メモ用紙の廃棄ルールなど、さまざまな施策が導入された。

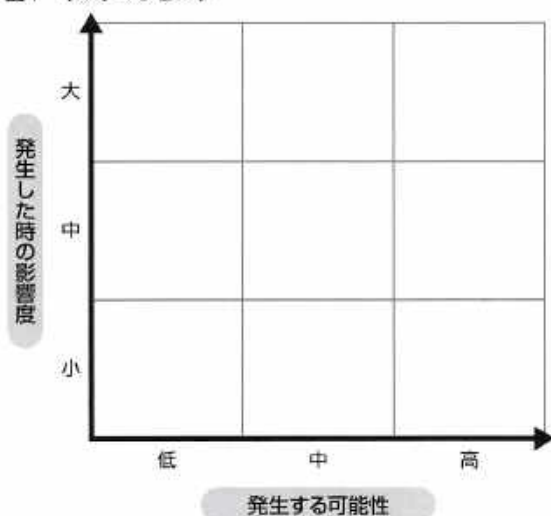
その後、2011年の東日本大震災で、一気にBCPが脚光を浴びる。慌てて複数拠点展開を進めたセンターも多かった。

続いてセンターを襲ったのは、未曾有の人材難だ。労働集約型産業である限り、労働力の不足は死活問題だ。AIやチャットボットの導入と並行して、待遇改善や正社員化などさまざまな施策が進行中だが、残念ながら完全克服にはまだ少し時間がかかるだろう。

そして、2020年、新型コロナウイルス感染症により、震災以降、地道に積み重ねてきたBCPが脆くも崩れ去った。世界規模でパンデミックが起きるとは、誰が予想できたのだろうか。

残念なことに、今後も国際紛争や気候変動、エネルギー枯渇など、人災や天災は増える一方だろう。コールセンターの使命は、「安定稼働」だ。「不要不急」に分類される領域もあるが、「社会インフラ」

図1 リスクマッピング



の側面を持つセンターも多い。社会インフラとしての責任を担うのであればなおのこと、センター長は常に「妄想力」をフル稼働させて、あらゆる状況への備えを固めることが必要だと考える。

図2 影響度の基準例

影響度	目安	復旧期限
高	それがないと仕事ができない	2時間以内
中	短時間なら代替手段で対応可能	24時間以内
低	一定期間動かなくても耐えられる	72時間以内

ーで使用しているすべてのシステムを洗い出し、これに対しても同じ手法でアセスメントを行うことが必要だ。

影響度の基準例を図2に示したので参考にしていきたい。これをベースに、IT部門とサポート体制のレベルを握っておくことが第1ステップだ。とくに週末や祝日などはセンターが稼働している一方で、システム部門が休日の企業が多い。リモートでもまったく構わないが、必ずタイムリーに対応する旨の確約を取り付け、サポート体制図を作っておこう。そのうえで、復旧までの間、センター側がどのようなオペレーションで凌ぐかを策定する。施策決定後は、きちんと手順書に落として管理文書の対象にする。

次に、①具体的な行動まで落とし込んだマニュアルに明文化、②センター全体への周知、③必要書類(手書きフォームや紙資料など)の準備、④想定訓練という段階を踏んで、リスクへの備えを構築する。とくに、ACD機能が止まった

場合などは、スキルを問わずにランダムに着信する可能性もある。訓練をしてみると、想定通りに機能しないことも多々見つかる。いざという時に慌てないように、準備は念入りに行き、定期的にメンテナンスを行うことが重要だ。

業務自体のアセスメント

個々のリスクへの備えも重要だが、合わせて業務自体のアセスメントもお勧めしたい。センターには電話やメール、チャットなど、複数のチャネルがある。業務も多岐にわたることがほとんどだ。平時には全業務を稼働するのが当然だが、もしそれが叶わない場合に、どの業務を優先するか、それらのプライオリティーや代替オペレーションの準備が必要だ。

追い詰められた時に適切な判断を下すことは難しい。平時にこそ、冷静かつ論理的に準備しておくことが重要だ。そのためにも、日ごろからセンター長は、研ぎ澄まされた「バランス感覚」を養っておきたい。

まずは「リスクアセスメント」

リスクとは、将来において何か良くない事象が起きる可能性のことを指す。従って、まずはどんな不都合なことが起きるのか、あらゆる可能性を洗い出さなければならない。次に洗い出した事象の1つひとつについて、それが発生する可能性の大小と、発生した際の影響度を考える。最後にそれらを2軸のマトリックス(図1)に配置すれば、リスクの全体像を可視化できてわかり易い。これをベースに、取り組むべきリスクの優先順位や期限を検討する。

リスクへの「備え」を整える

アセスメントが終了したら、そのプライオリティーに基づいてリスクへの備えを整えよう。例えば、システム障害を最重要リスク(図1の右上ゾーン)と評価したとしよう。しかし、これだけではリスク発生時の具体的なアクションプランは作れない。まずは、センタ