

まえがき

序章 今日のコールセンター事情とマネジメントの課題

コールセンターの定義
コールセンターの分類
ユニークなコールセンターのオペレーション
コールセンターのマネジメント
コールセンターの貢献
コールセンターの進化

第 I 部 ストラテジー

第 1 章 ミッション・ステートメントとリーダーシップ

I ミッション・ステートメントを策定する

ミッション・ステートメントの 6 つの要素
コールセンターのミッション・ステートメント策定のポイント
ミッション・ステートメントを補強するコールセンターならではの要素やツール
揺るぎないカルチャーに醸成させる

1. 「共通の理解」を促し徹底させる
2. カルチャーとして日常業務に根付く
3. ステークホルダーの理解と合意を得る

II コールセンターのリーダーシップ・スタイル

リスペクトされるコールセンターの共通点
オペレーションの現場に起こりがちな症状
コールセンター管理者のコンピテンシー

III 効果的なビジネス・コミュニケーションを構築する

経営幹部とのビジネス・コミュニケーション

1. 何よりも強力な「トップのコミットメント」
2. 「トップのコミットメント」を獲得する

マーケティング部門とのビジネス・コミュニケーション

1. マーケティングは「敵」ではない
2. マーケティングと「協働」する

コールセンターのミーティング体制

第2章 コールセンター・デザイン

I コールセンターのビジネスプランを策定する

ビジネスプランの必要性

1. コールセンターの基本設計図
2. 「たかが電話」「されど電話」

ビジネスプランの3つのタイプ

1. 中・長期計画（ストラテジック・ビジネスプラン）
2. 年間計画（アニュアル・オペレーティング・プラン）
3. 業務計画（プログラム・オペレーション・プラン）

ビジネスプランのコンテンツ

1. 中・長期計画／年間計画のコンテンツ
2. 中・長期計画／年間計画のコンテンツ

ビジネスプランのアライメント

II コールセンターの組織を設計する

コールセンターにおける組織の重要性とその特性

コールセンターの組織を設計する

1. コールセンターの組織のタイプ - 組織をどうくるか
2. コールセンターの仕事 - 3つの領域
3. コールセンターの仕事 - 機能と役割
4. 組織編成のモデル・パターン
5. スパン・オブ・コントロール

ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）

1. ジョブ・ディスクリプションのコンテンツ
2. ジョブ・ディスクリプション作成 15のポイント

人員計画の策定

コラム 成功する組織を作るために

III ソーシング・オプション

コールセンターのソーシング・オプション

オペレーションのアウトソーシングを活用する

1. オペレーションのアウトソーシングの形態
2. アウトソーシングに対する期待
3. 避けられないギャップ
4. 現実を踏まえたアウトソーシングの効果的な利用
5. アウトソーシングの適合性を検討する

エージェントの雇用形態を選択する

1. エージェントの雇用形態の選択肢
2. 現場のニーズと会社の事情
3. 在宅勤務

コラム 在宅勤務の事例

IV コールセンターの予算策定とコントロール

コールセンターの予算を策定する

1. 予算策定の2つのアプローチ
2. 予算策定の5つのパターン
3. コールセンターの予算策定の特異性
4. コールセンターの予算策定プロセス

コールセンターの予算をコントロールする

1. コールセンターの経費予算の勘定科目
2. 人件費算出テーブル
3. 予算と実績の比較・分析
4. 運営状況管理レポート

第3章 コールセンターのワークフォース・マネジメント

I ワークフォース・マネジメントの重要性

1. すべての活動の起点
2. ワークロードを自らコントロールできない
3. コールがランダムに着信する
4. インビジブル・キュー
5. アンダー・スタッフまたはオーバー・スタッフがもたらすリスク
6. 1人の違いが顧客サービスに大きく影響
7. ステークホルダーの要求に応える

II データを収集し検証する

コールセンターのワークロード

コール数を理解する

ヒストリカル・データ

1. ヒストリカル・データを検証する
2. コール数のヒストリカル・データを検証する
3. 平均処理時間のヒストリカル・データを検証する
4. ヒストリカル・データを記録する

ビジネス・ドライバー

III ワークロードを予測する

コール数を予測する

1. 平均アプローチ
2. 回帰分析
3. 時系列分析
4. 週次、日次、時間帯別の予測に落とし込む

平均処理時間を予測する

IV ワークフォースを算出する

サービス目標を設定する

1. コールセンターのサービス目標
2. サービスレベルの重要性

コラム サービスレベルに対する意識が低い国内コールセンターの応答率信仰

3. サービスレベルを定義する
4. サービスレベルの計算式
5. サービスレベルに対する誤解
6. サービスレベル目標を設定する
7. サービスレベルの実績を表す

効率性目標を設定する

1. 平均処理時間の定義と計算式
2. AHTの目標を設定する

ベース・エージェントを算出する

1. ベース・エージェントの計算モデル
2. アーラン C 式によるベース・エージェントの算出

3. アーラン C 式の特徴

コラム ベース・エージェント算出の考え方—キューイング・シナリオ

トータル・エージェントを算出する

1. シュリンケージを設定する
2. トータル・エージェントを算出する

トレードオフを考える

1. サービスとのトレードオフ
2. 効率性とのトレードオフ
3. コストや利益とのトレードオフ

V スケジュールを作成する

エージェント・スケジュールの作成

1. スケジュール・マッピング
2. スケジュール作成の頻度やタイミング
3. スケジュール表のフォーマット

スケジュールの作成と運用に関する選択肢

1. スケジューリング・オプション
2. エージェント・プリファランス

スケジューリングに関するルールと配慮

1. コールセンター内のルール
2. 社内制度、法規制、コンプライアンス、ユニオン
3. 社外の評判

VI パフォーマンスを管理する

察知する—リアルタイムのパフォーマンスをモニターする

1. リアルタイム・マネジメントに必須のメトリクス
2. スケジュールの遵守を管理する
3. フォーキャスト正確性を検証する
4. スケジュール適合性を検証する
5. リアルタイム・マネジメントをサポートするツール

報知する—問題が生じたら関係者に迅速に知らせる

対処する—目標達成のために的確に問題の改善・向上を図る

VII その他のコンタクトのワークフォースを算出する

サービスレベル・コンタクトとレスポンスタイム・コンタクト

ノン・フォン・コンタクトのワークフォースを算出する

1. レスポンスタイムの定義
2. レスポンスタイムの目標設定
3. レスポンスの 3 つのタイミング
4. ベース・エージェントを算出する
5. トータル・エージェントを算出する

アウトバウンド・コンタクトのワークフォースを算出する

1. アウトバウンド・コンタクトの特徴
2. アウトバウンド・コンタクトのワークフォースを算出する

第Ⅱ部 プロセス

第4章 コールセンターのビジネスプロセス・マネジメント

I コールセンターのビジネスプロセス・マネジメントとは

1. 「全体最適」をデザインする - ビジネスプロセス・マネジメントのミッション
2. ビジネスプロセス・マネジメントの役割
3. マニュアル化への抵抗感を乗り越える
4. ビジネスプロセス・マネジメントの5つの取り組み

II ビジネスプロセス・マネジメントの実践

オペレーション・マニュアルを作成する

1. オペレーション・マニュアル作成のコンセプト
2. コールセンターのマニュアル・ライティング 18のポイント
3. オペレーション・マニュアルの作成をサポートするツール

プログラム・オペレーション

1. プログラム・オペレーション・マニュアルの形態
2. プログラム・オペレーション・マニュアルの構成とコンテンツ

ジェネリック・オペレーション

1. 異なるプログラムに共通するオペレーション
2. コールセンターの目的の範囲外のオペレーション

情報のアップデート

1. 情報を収集する
2. 情報を加工する
3. 情報を周知する
4. 徹底する

サービス・アグリーメント

1. サービス・アグリーメントの必要性
2. サービスレベル・アグリーメントとの違い
3. サービス・アグリーメントの構成

ビジネスプロセスの評価と改善

1. プロセス改善に積極的に取り組む
2. プロセス改善のアプローチ

第5章 コールセンターのクオリティー・マネジメント

I コールセンターのサービス品質

コールセンターのサービス品質を定義する

コールセンターのサービス品質を評価する

1. クオリティー・モニタリング
2. 顧客満足度調査
3. ベンチマーキング
4. ボイス・オブ・カスタマー (voice of customer; VOC)
5. 企業ランキング/満足度調査
6. アワード/コンテスト
7. レピュテーション (reputation)

II クオリティー・モニタリング

クオリティー・モニタリングの定義

クオリティー・モニタリングの目的

1. クオリティー・モニタリングの目的
2. クオリティー・モニタリングの課題

クオリティー・モニタリングのプロセス

1. クオリティー・モニタリング・ライフサイクル
2. クオリティー・モニタリングの形態
3. クオリティー・モニタリングのプロセスと評価基準の定義
4. クオリティー・モニタリングの実施者とその役割
5. エージェントの評価者としての資格要件
6. クオリティー・モニタリングのコールの選定
7. クオリティー・モニタリングの回数や頻度
8. クオリティー・モニタリングの評価項目
9. 会話以外の評価 (観察)
10. クオリティー・モニタリングのスコアリング
11. クオリティー・モニタリング・フォーム

評価の結果のフィードバック

1. フィードバックの目的
2. フィードバックの実施者とリソースの捻出
3. フィードバックを行うための環境
4. フィードバックの頻度、タイミング、時間
5. フィードバック・ミーティング実施のポイント
6. パフォーマンス・レビュー・シート (PRS) を活用する

カリブレーション

1. カリブレーションとは
2. カリブレーションの目的
3. カリブレーション・セッションの参加者
4. カリブレーション・セッションの頻度や時間
5. カリブレーション・セッションの進行

- 6. カリブレーション・セッション実施のポイント
- クォリティー・モニタリングに対するエージェントの賛同を得る
 - 1. クォリティー・モニタリングに対するエージェントの拒否感や嫌悪感
 - 2. エージェントの賛同を得るための施策

その他のクォリティー・モニタリング
クォリティー・モニタリングに対する規制

III 顧客満足度調査

顧客満足度調査の目的
顧客満足度調査の 14 のポイント
顧客満足度調査のプロセス

1. 目的を設定する
2. 調査対象を選定する
3. サンプル・サイズを算出する
4. 調査の手段を選択する
5. 回答方式
6. 質問を設計する
7. 質問票を作成する
8. 実査、回答の回収、結果の集計
9. レポートを作成し報告する
10. 追加のプロセス

IV ベンチマーキング

ベンチマーキングの定義と目的
ベンチマーキングの種類（対象）
コールセンターのベンチマーキングのプロセス
外部のベンチマーキング調査サービスを利用する

V ボイス・オブ・カスタマー

VOC 活動とは

VOC 活動のプロセス

1. コールセンターの位置づけを明確にする
2. コールセンターの目的を設定する
3. VOC 活動におけるコールセンターの役割と責任を定める
4. VOC 活動のプロセスを構築する
5. VOC を聴く（収集する）
6. VOC を記録する
7. VOC を共有する
8. VOC を分析する
9. アクション・プランを実行する
10. 顧客へのフィードバック

コラム VOC 活動の現実

第6章 コールセンターのパフォーマンス・マネジメント

I コールセンターのパフォーマンス・マネジメント

コールセンターのパフォーマンス・マネジメントとは
パフォーマンス・マネジメントの構成要素

II コールセンターのパフォーマンス・マネジメント・サイクル

III コールセンターのバランスト・スコアカード

コールセンターのバランスト・スコアカードとは
バランスト・スコアカードの3つのタイプ

1. コールセンター・ストラテジック・バランスト・スコアカード
2. コールセンター・オペレーショナル・バランスト・スコアカード
3. コールセンター・ビジネス・バランスト・スコアカード

IV コールセンターの業績評価指標

業績評価指標に関する用語を定義する

コールセンターの最も重要な23のメトリクス、8つのKPI

1. オペレーショナル・パフォーマンス・メトリクス - インバウンド・コンタクト
2. オペレーショナル・パフォーマンス・メトリクス - その他のコンタクト
3. ビジネス・エフェクティブネス（効果性）・メトリクス

V コールセンターのパフォーマンス・レポートニング

コールセンターのパフォーマンス・レポートニング

パフォーマンス・レポートを設計する

コールセンターのパフォーマンス・レポート、基本の8種

1. オペレーショナル・パフォーマンス
2. リアルタイム・パフォーマンス
3. ダッシュボード／スコアカード

第Ⅲ部 ピープル

第7章 コールセンターのフロントライン・マネジメント

I コールセンターのフロントライン・マネジメント

コールセンターのフロントライン

フロントライン・マネジメントの職務を分類する

スーパーバイザーの役割と責任

1. スーパーバイザーの位置づけ
2. スーパーバイザーの役割と責任
3. スーパーバイザーに必要な6つの資質
4. スーパーバイザーがとるべき11の行動

II チームを編成する

エージェントを採用する

1. 人員計画
2. 採用計画
3. 募集活動
4. 選考

新人エージェントを迎える

チームの役割と責任を定める——ジョブ・ラダーを作成する

III コールセンターのエージェント・エンゲージメント

エンゲージメントとは

1. エンゲージメントの定義
2. なぜエンゲージメントが必要なのか

コールセンターのエージェント・エンゲージメント

1. コールセンターのエージェント・エンゲージメントの構造
2. エンゲージしている状態とは
3. エンゲージメントの現状と効果
4. エンゲージメント向上を促す要因
5. エンゲージメント・マネージャーを配置する

エンパワーメント

1. エンパワーメントとは
2. エンパワーメントの効能
3. エンパワーメントを促進する施策
4. エンパワーメント施策の実行を判断する

モチベーション

1. コールセンターのモチベーションを定義する
2. インカレジメント
3. リコグニション
4. リワード
5. モチベーション施策をサポートするイベントやツール

リテンション

1. リテンションとは
2. ターンオーバーを定義する
3. ターンオーバー改善・向上施策とその対象
4. ターンオーバーによる影響
5. ターンオーバー・コスト
6. エージェント離職率
7. リテンションを向上する 10 のターンオーバー施策

コラム 辞める理由、とどまる理由

エンゲージメントを測定する

1. エージェント・エンゲージメント調査の成功のポイント
2. エージェント・エンゲージメント調査を設計する
3. 回答のスコアリングとエージェント・エンゲージメントの算出
4. 調査結果の扱い方

第8章 コールセンターのトレーニング&デベロップメント

I コールセンターのトレーニング

コールセンターのトレーニングを分類する

トレーニングの重要性と阻害要因

1. トレーニングの重要性
2. トレーニングの実施を阻む要因

トレーニングのリソースを確保する

1. 時間と予算を確保する
2. トレーニング・プログラムの開発／準備期間
3. コールセンター・トレーナー

効果的なトレーニング構築のプロセス

1. 分析フェーズ
2. 設計フェーズ
3. 開発フェーズ
4. 実施フェーズ
5. 評価フェーズ

コールセンターのトレーニング・プログラム

1. オリエンテーション
2. 新人導入トレーニング
3. 継続トレーニング
4. スーパーバイザー・トレーニング

II エージェントのキャリア・デベロップメント

1. 新人エージェントの育成計画
2. エージェントのキャリア・デベロップメント

第9章 コールセンターのヒューマンリソース・アドミニストレーション

I エージェントの採用選考

公正な採用選考

採用選考時に配慮すべき事項

II エージェントの雇用形態

エージェントの雇用形態

1. エージェントの主な雇用形態
2. 有期雇用の非正規社員の利用

契約社員の雇用契約

1. 契約社員の定義
2. 契約社員の雇用契約

パートタイマーの雇用契約

1. パートタイマーの定義
2. パートタイマーの雇用契約

派遣社員の受け入れ

III 勤務のルール

就業規則

労働時間

1. コールセンターの労働時間に関わる法制度
2. コールセンターの労働時間に関する確認事項

時間外・休日労働

1. コールセンターの時間外・休日労働に関わる法制度
2. コールセンターの時間外・休日労働に関する確認事項

休憩時間と休息時間

1. コールセンターの休憩時間と休息時間に関わる法制度
2. コールセンターの休憩時間と休息時間に関する確認事項

休日

1. コールセンターの休日に関わる法制度
2. コールセンターの休日に関する確認事項

休暇

1. コールセンターの休暇に関わる法制度
2. コールセンターの年次有給休暇に関する確認事項

女性の保護規定

管理監督者の扱い

コールセンターの執務ルール

IV 報酬制度

エージェントの報酬を構成する要素

ペイ・フォー・パフォーマンス

エージェントの報酬スキーム

1. エージェントの基本給
2. エージェントの昇給スキーム

3. エージェントの賞与スキーム

V 業績評価

エージェントの業績評価のプロセス

エージェントの業績評価ガイドライン

1. 業績評価の方針
2. 業績評価項目と評価基準
3. 業績評価ガイドラインと業績評価シート

第IV部 ビジネス環境

第10章 ベスト・プレイス・トゥ・ワーク

I コールセンターのサイト・セレクション

サイト・セレクションのプロセス

サイト・セレクションの4つの視点

コスト・ベネフィット分析

コラム 地方進出を成功させるために

II コールセンターのオフィス・デザイン

オフィスの形態とスペック

1. コールセンターのオフィスに必要な機能とスペース
2. フロア面積
3. オフィスの形態

オフィス・デザイン

1. ワークステーションのデザイン
2. オペレーション・フロアのデザイン
3. ポジティブな環境・雰囲気づくり
4. アメニティー（快適性）
5. ホットデスク
6. ユニバーサル・デザイン（障がい者対応）
7. 地域特性
8. オフィス・デザイン専門業者の選定

オフィス・エルゴノミクス

1. オフィス・エルゴノミクスの重要性
2. エージェント・ワークステーションのセットアップ
3. オフィス環境評価

III コールセンターの健康管理

エクササイズ

Get Standing！ Sit & Stand ワーク

小休止（ショートレスト）

エージェントの健康管理、その他の施策

コールセンターのメンタルヘルス

1. ストレスとは
2. コールセンターにおけるストレスの要因
3. ストレスがもたらすエージェントへの影響
4. ストレスがもたらすビジネスへの影響
5. コールセンターのストレス対策
6. ストレスチェック制度

第 11 章 コールセンター・テクノロジー

I コールセンターのテクノロジーを理解する

コールセンター・テクノロジーは、なぜ難しいのか

コールセンター・テクノロジーを分類し全体像をつかむ

1. コールセンター基盤システムとコールセンター・マネジメント・ツール
2. コールセンター・テクノロジーを詳細に分類する

II コールセンターの基幹システム

電話ネットワークとサービス

コールセンター・プラットフォーム

1. PBX/ACD
2. CTI
3. CMS
4. コールセンター・プラットフォームの進化と構成

コンタクト・マネジメント

1. CRM システム
2. アウトバウンド・コンタクト
3. メール・コンタクト
4. マルチチャネル・コンタクト

コラム なぜ「CRM システム」か？

音声処理

1. 音声応答
2. 会話認識

エージェント・ツール

III コールセンターのマネジメント・ツール

ワークフォース・マネジメント

ビジネスプロセス・マネジメント

クオリティ・マネジメント

パフォーマンス・マネジメント

エージェント・エンゲージメント

トレーニング&開発

リスク・マネジメント

IV コールセンターのシステム構成

1. 第 1 世代型
2. 第 2 世代型
3. 第 3 世代型

V コールセンター・テクノロジーの最新トレンド

VI コールセンター・テクノロジー選定のポイント

第12章 コールセンターのリスク・マネジメント

I コールセンターのコンプライアンス

コールセンターに関わる法規制

個人情報保護法

1. 個人情報保護法とは
2. 個人情報保護の5つのルール
3. コールセンターに関わる個人情報保護法の確認事項
4. コールセンターの個人情報保護運用ガイドライン

労働法関連

特定商取引法

アウトバウンド・コールの規制に関する法令

製造物責任法

II コールセンターの業務継続計画

業務継続計画とは

コールセンターのBCP（日常的業務継続計画）

コールセンターのDRP（災害復旧計画）

1. DRPコアチームを編成する
2. バックアップ・スキームの設計と構築
3. 復旧目標指標を設定する
4. コミュニケーション・スキームを設計・構築する
5. テクノロジー関連の要件
6. 日常の準備とテスト

巻末資料

参考文献

索引