



オーエムシーカード

キャリアパス制度、エージェントスキルのDB管理 パートタイマーのスキルアップに成功

オーエムシーカード(東京都中央区、舟橋裕道社長)のOMCサービスセンターは、同社カード会員を対象にイン／アウトバウンドでの電話対応やEメール対応を行っている。エージェントは約600名、260席規模で月間37万件の問い合わせに対応する。

同センターのミッションは、「Low cost & High quality」だ。このため、エージェントを4時間勤務の非正規雇用者(パートタイマー)で固め、呼量の波に準じて要員の適正配置を行うことでローコスト運営を実践している。

「コールセンター業務は精神的負荷が高く、集中力が持続しません。そこで、集中力を保ったまま高品質なオペレーションを行える限界を4時間としています。さらに、短時間勤務は呼量予測に従った適正配置を行いやすい。これにより、高クオリティと低コストの両立を目指します」と、会員管理本部企画管理部

の近松洋年部長は特徴を話す。

ミッション達成の秘策は、9段階に設定したキャリアパス制度の導入だ。一般的なコールセンターでは、スーパーバイザー(SV)以上は正社員という場合が多いが、同制度ではパートタイマーでもSVになれる。さらに、個々のエージェントスキルをDBで管理し、次ステップに必要なスキルを数値管理することで、人材育成の指針としている。

個々のスキルを網羅するDB活用で ステップアップを随時支援

キャリアパスには、「研修」「オペレーター(5段階)」「トレーナー」「アシスタントSV」「SV」と階層があり、各々でランクに応じた時給を設定している。各ステップには、達成すべき基準値が定められ、半年ごとの契約更改時に評価、一項目でも達成できなければ昇格はない。また、場合によっては降格もある。当然、モチベーション低下が考えられるが、

「それをフォローする体制も整えています。基本的には、築き上げたスキルを無駄にしたくありません。未永く勤務してもらるようにSVなどが支援していきます」と、近松部長は説明する。

この支援に活躍す

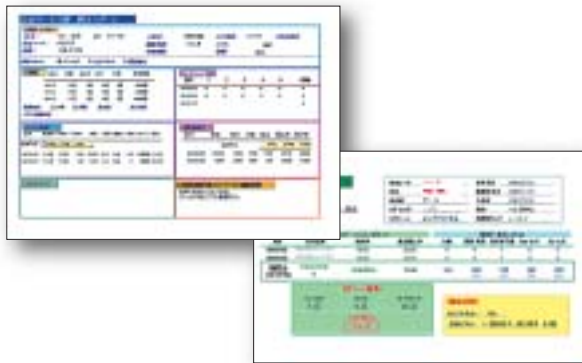


企画管理部の
近松洋年部長

るのが「オペレーターDB」だ。個人属性、勤怠実績、ACD実績、応対品質評価、業務スキル、テスト結果など、あらゆる情報を網羅し、各エージェントごとに次ステップに必要な要素(数値)が把握できる。SVは、このレポート類を活用しながら、何が不足しているか、何をすれば目標を達成できるかを個別に指導できる仕組みだ。

キャリアパス制度の導入によりパートタイマーを積極的にSVに登用、2003年第2四半期に比べ2004年第1四半期には正社員比率を6ポイント改善した。また、DB活用による個人指導の成果として応対品質は、全体の95%以上が基準値をクリアし、8割以上が高基準に達している。これに伴い、「モチベーションも向上し、自らトークスキルを磨くことで、退会希望者の離反阻止にも貢献」(近松部長)している。こうした、達成困難と言われる高品質と低コストの両立が、金賞受賞という高い評価を得たと言える。

図 「オペレーターDB」では個人レポート、キャリアパス制度最新実績状況などを把握可能





アメリカン・エクスプレス・インターナショナル

顧客・SV・エージェントの自己診断—— 3方向の評価手法でCSを追求

コールセンターの品質に関する取り組みは、顧客満足度の向上を目的としていることは言うまでもない。しかし、顧客満足の捉え方には、企業と消費者の間でギャップがあることが常に問題視されている。

アメリカン・エクスプレスのコールセンタートレーナー、上林淳子氏も「モニタリングを行い、応対品質が上がったので顧客満足が向上した、と企業側が一方的に思い込むのは間違いです。アットホームな雰囲気を好む人は、完璧な敬語を使ったそつのない対応を逆に冷たく感じる場合があります。お客様1人ひとりに対し、真に満足してもらう方法は何かをエージェント自身が自問自答できる環境が必要です」と指摘する。

真の顧客満足は得られたか？ 全応対について自己分析

このため同社では、①コールモニタリング、②外部顧客調査、③エージェント自身による満足度評価——の3方向のクオリティチェックを実践。顧客満足を限りなく100%に近づけ

るための施策に取り組んでいる。

コールモニタリングでは、1人のエージェントに対して複数のSVが同時に評価をするカリブレーションセッションを定期的に行う。評価基準を平準化するための「Competency & Customer Satisfaction」ガイドラインは18ページにも及び、応対に関する必要項目を網羅している。しかし、これはあくまでも基準であり、顧客満足追求のためであれば多少の逸脱は許している。また、評価ツールにはウィットネスシステムズ社の「eQuality」シリーズを活用、画面操作もキャプチャーし、適切な情報を参照しているか、無駄な操作を行っていないかをチェックしている。

2つめの外部顧客調査は、電話による顧客満足度調査だ。SVが評価したコールに対して、2週間以内に顧客に満足度評価をしてもらう。これにより、企業側が考える顧客満足と実際の顧客満足とのギャップ分析を行い、モニタリング評価での格差を埋めていく考えだ(図参照)。

最後のエージェントによる自己評価は特徴的だ。すべてのオペレーションに対してエージェント自身が自分の応対を振り返る。満足を得られ



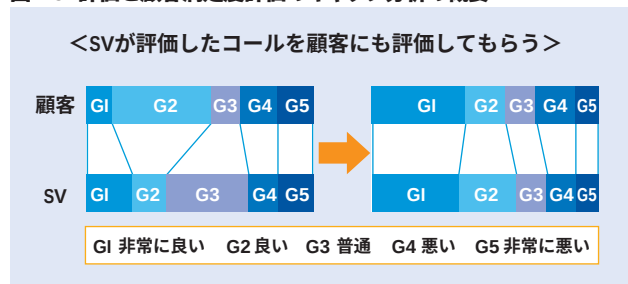
上林淳子コールセンタートレーナー(左)と、後藤健一課長

なかったと判断したものは「顧客満足チェックシート」を記入しSVに提出、同時に自己改善のために何をすべきかを考えさせる。

「満足を得られていないのにシートが提出されなかった場合、お客様の不満に気づかなかったと判断してマイナス評価とします。また、SVはすぐにモニタリングデータをエージェントと一緒に分析しながらコーチングを行います」と、SVを務める後藤健一課長は説明する。厳しいようだが、常に自分の対応を省みる体質が備わったという。

3つの評価手法を取り入れたことで、SVは評価能力が向上し、正確にコーチングやフィードバックを行う能力が育った。また、顧客主導でのマニュアル改訂や商品開発なども実現できている。さらに、エージェントの自己分析能力が向上、何をすべきかを自身で考える土壌が生まれた。こうした、常に顧客中心で改善を促す体制を構築できたことが、今回、高い評価を得た背景である。

図 SV評価と顧客満足度評価のギャップ分析の概要





グラクソ・スミスクライン

4段階のマネジメント・プロセスで徹底したモニタリングを実践

グラクソ・スミスクライン(東京都渋谷区、マーク・デュノワイエ社長)の「カスタマー・ケア・センター」は、医師・薬剤師などの医療従事者や自社MR(Medical Representative: 医薬情報担当者)からの製品・疾患に関する問い合わせの対応に加えて、患者や一般生活者に対する疾患啓発活動や臨床試験被験者の募集なども行い、企業と顧客との新たな関係作りの基盤として重要な役割を担っている。

「従来、医薬品企業の顧客窓口は学術知識が唯一無二の価値であり、サービスやコミュニケーション、クオリティには無関心でした。しかし、当社は業界No.1の品質を達成するために窓口の位置付けを学術業務からカスタマー・サービス業務へ転換し、顧客に最高のサービスを提供するだけでなく、業界のパラダイムを打破する新しいカルチャーを創り上げようと考えました」と、カスタマー・ケア・センターの熊澤伸宏マネージャーは強調、この実現に向けた同社独自のクオリティ・マネジメント・プロ

セスの取り組みを解説した。

あらゆる基準をドキュメント化 SV・エージェント双方に徹底

同プロセスは、①Customer Phone Interaction Guideline、②Quality Monitoring Checklist、③Quality Monitoring Evaluation Criteria、④Monthly Performance Review——の4つのポイントを持つ(図1参照)。

①は、センターにおけるすべての顧客対応のガイドラインであり、電話コミュニケーションにおける同社スタイル、マナー、言葉遣いまでを詳細にドキュメント化したもの。②は、①に従った45項目に及ぶモニタリングチェックリストだ(図2参照)。SVは1エージェントにつき、月5コール以上をチェック。トークの“芸術点”ではなく、コールに必要な要素を「やったか/やらなかったか」で評価する。このスコアは、実に業績評価の60%を占め、自然とエージェントに徹底意識が生まれている。また、同じトークをエージェント自身もレビュ



熊澤伸宏
マネージャー

ー、SV評価とのギャップ分析を行うことで自己改善を促している。

エージェント評価には主観を廃する必要がある。このため、客観的かつ具体的に評価するための基準、指針、具体例を網羅したものが③だ。これにより、どのSVがモニタリングを行っても平準化された評価が行えるようになる。④は、SVが②の結果を中心に月間パフォーマンスをエージェントに1対1でフィードバックする仕組み。単なる評価面接ではなく、パフォーマンス向上のためのディスカッションの場としている。

「3年で業界No.1になる」との目標を掲げてきました。それを達成したかの証明は困難ですが、スタッフの意識とスキルは確実に向上しています」と熊澤マネージャーは話す。

審査委員を務めたクオリティ・ソーシング代表の西島和彦氏は、「同社の取り組みは医薬業界だけでなく、業界横断的に活用できる優れたプロセス」と評価。これがクオリティ部門での銅賞受賞へとつながった。

図1 クオリティ・マネジメント・プロセスのポイント

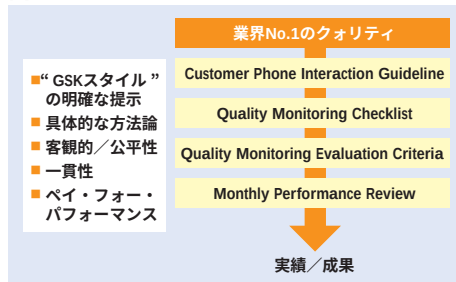


図2 「Quality Monitoring Checklist」の例

項目	評価	コメント
1. 挨拶		
2. 自己紹介		
3. 顧客のニーズを把握する		
4. 適切な情報を提供する		
5. 顧客の疑問に答える		
6. 顧客の満足度を高める		
7. 顧客のフィードバックを収集する		
8. 顧客の要望に応える		
9. 顧客の信頼を得る		
10. 顧客のロイヤリティを高める		