



パフォーマンス部門
金賞

トレンドマイクロ

案件管理・エージェントスキル・解決率 3種類のレポートをベースに効果検証に取り組む

パフォーマンス部門でみごと金賞に輝いたのは、コンピューター・ウイルスソフト大手のトレンドマイクロ。法人客向けの問い合わせ窓口、エンタープライズサポートセンターで、日々のコール処理やWeb問い合わせの受信状況、エージェントスキルの動向、顧客満足度など異なる視点から得られる3種類のレポートをベースに複数レポートを組み合わせ、分析を行い問題点を抽出。運営改善の施策に反映させることで、センターのパフォーマンスを大幅に向上させた点が評価された。

1つめのレポートツールは「Document管理レポート」と呼ばれ、回答の「納期率」や納期内に回答できなかった「未処理件数」、「再問い合わせ率」などを集計して日次で各項目の数値の相関関係を確認、月次でプロダクト別の納期率の推移などを確認できるようになっている。

「これらの数値を1時間ごとにスーパーバイザー(SV)やエージェントに通知する『納期管理アラート』と呼ばれる仕組みも導入しました。SV

がエージェントの処理状況を継続的にチェックすることで、エージェントが自らのペース配分を管理しやすくなり、昨年度47.6%に過ぎなかった納期率が今年度ほぼ100%に到達するなどの成果を得ています」(トレンドラボ・ジャパン エンタープライズサポートセンターの岡崎 綾氏)

一方、こうした処理データをエージェントと関連付けて個別のスキルを管理するのに役立つのが「Working Timeレポート」。例えば、このツールを使えば、平均処理時間と対応件数を2軸にベンチマークを設定し、そのレベルに達しないエージェントの原因を突き止め、個別に対策を講じることもできる。仮に特定の製品に対する処理時間が極端に長ければ、そのエージェントにスポット的に技術面でのトレーニングを行う体制も敷いているという。

Eメールでアンケートを実施 一次完了率を12%向上

さらに顧客満足度の面から注目できるのが、「ケース状況管理レポート」だ。1件あたりの継続回数を示す「平均継続回数」、1回のコンタクトで解決した案件の割合で示す「一次解決率」、問い合わせ後2週間以内に解決できた案件を割合で示す「2



「Document管理レポート」(上)と「Working Timeレポート」の画面

週間解決率」などを数値化し確認を行っている。

このように同社では解決率の向上にも注力しており、別途「終了確認メール/Webシステム」と呼ばれる仕組みを導入している。これは対応を終えた7日後に、顧客にEメールを自動配信し、そこからリンクが張られたサイトで問題が解決したか否かのアンケートに応じてもらうものだ。

「以前はエージェントが直接お客様に電話をかけて確認することが義務付けられていましたので、この仕組みでエージェント負荷はかなり下がりました。ちなみに今年度の1次解決率は昨年度より12%向上しています」(岡崎氏)



トレンドラボ・
ジャパンエンター
プライズサポ
ートセンターの
岡崎綾氏



アメリカン・エクスプレス・インターナショナル

数値結果に業務プロセスの評価軸を盛り込み 退会防止率を約2割アップ

パフォーマンス部門の銀賞は、大手クレジットカード会社、アメリカン・エクスプレス・インターナショナルのカスタマーサービス部門が受賞した。同社は昨年4月、優良会員専門に24時間体制で問い合わせを受け付けるプレミアム・サービス・センターでSAC (Save-A-Customer) と呼ばれる退会防止専任チームを編成。個々のオペレータに“業務プロセス”という新たな評価軸を設定し、オペレータのモチベーションアップに成功したことで、年平均の退会防止率を対前年比18%向上させたことが、受賞の決め手となった。

このチームでは従来、オペレータの評価基準に退会防止を達成したコール数や退会防止率といった数字に基づく業績結果 (G-Rating) を採用していた。今回新たに追加した評価基準は、職務遂行のプロセスで期待される行動をとっていたがいかにか達成したかをみるリーダーシップ・コンピテンシー (L-Rating) と呼ばれるものだ。

「SACチームを発足した当時、退

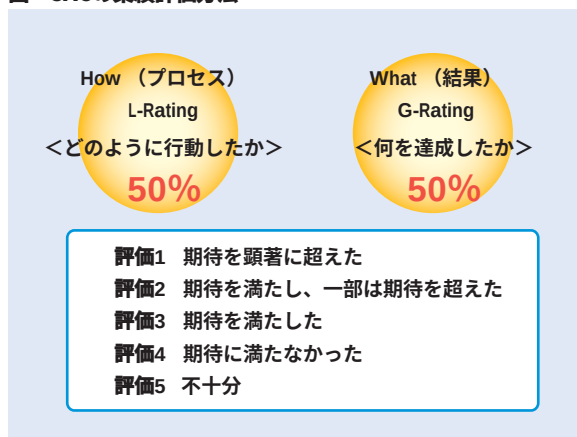
会防止率は60～65%で推移しており、この数値をもうワンランク上に引き上げる突破口が必要な時期でした。SACチームのメンバーは、いずれも契約社員ですが、解約防止業務の経験者であり、すでに基本的なセリング・スキルは備えていまし

た。しかし優良顧客からの反論を説得するには強いマインドが要求され、それはモチベーションを常に高く保っておくことで維持されるものです。そうした環境を、単なる達成結果のみでなく、業務プロセスとの2軸で業績評価を行い、その結果を一時金の支給率に反映させることで実現できるのではと考えたのです」と、同社カスタマーサービス部門プレミアム・サービス・センターの松本明美課長は話す。

オペレータからの自己申請を含め 3分類・11項目をそれぞれ5段階評価

同社は、L-Ratingの評価基準を知識と情報判断力、問題解決力を問う「Thought」(思考力)、信頼性や顧客ニーズへの対応力、変化への即応性、正確性を問う「Results」(結果を出す力)、情報伝達能力や倫理行動力、他者の尊重、チームワークなどを問うRelationship (関係

図 SACの業績評価方法



構築力)の3分類、計11項目に設定し、それぞれ5段階評価する形とした。

また、公平さを期すために、上司からの一方的な評価でなく、オペレータ自身がそれぞれのコンピテンシーを発揮した具体的な行動事例を自己申請したうえで話し合い、その内容と仕事ぶりから上司が基準に沿って総合的に最終評価を下すこととした。

「最初は新しい概念を啓蒙するところから始めなければなりません。オペレータと上司の間で評価軸の理解をめぐる色々議論もありましたが、結果的には、数字や経験年数だけが評価の対象ではないとの共通認識が高まり、互いに信頼関係を深めることができたと思います。退会防止率も年平均81%を達成できました」(松本課長)

評価基準を多様化し、オペレータのモチベーションを向上させたことが好結果につながったようだ。



カスタマーサービス部門
プレミアム・サービス・センターの
松本明美課長