

審査員特別賞大賞



ファンケル

キャリアアップ制度と品質評価を整備し オペレータ定着率を50%から83%へ向上

化粧品や健康食品の通信販売を手がけるファンケルは、オペレータの定着率アップのため、有期雇用社員の職務体系を整備した。

受注センター以外の相談窓口は、正社員として雇用していた。96年から順次パート・派遣社員の方針に切り替えていったことにより、年に1~2人だった離職者が急増。定着率が1年あたり約50%にまで下がった。そこで2001年に、有期雇用社員の職務体系として「ファンケルキャリアアップ制度」(CU制度)を導入した。

同制度の目的は、オペレータのキャリアパスを整備し、コールセンターの品質評価、目標管理を徹底することで、有期雇用社員のモチベーションアップと離職率低減を実現することにあった。

について、ファンケルの新人オペレータは、各窓口で1カ月程度の

研修を終えた後に実際の応対を経験する。そのあと「基礎」「初級」「中級」「上級」「SV」「契約社員」とキャリアアップしていく仕組みにした(図参照)。

オペレータとSVは、大きく「実務」「情意」「勤怠」の3つで評価している。25項目からなる「診断シート」は4点満点で、例えば「笑顔や明るさを感じられ、きちんと聞き取れるあいさつと名乗りで、お客様が話しやすい雰囲気を作っていますか?」の項目では、「作っている」を4点満点としている。

コンテスト・コンクールへ積極参画で チーム結束力を向上しやる気を喚起

では、コンタクトセンター全体を評価する仕組みを整備した。その1つ「お客様の目委員会」では、顧客である約230名の委員が同センターにミステリーコールをかけて、品質



テレコミュニケーション部の松山啓子部長

を評価。さらに主要都市では「ご意見の会」を年に1度開催し、顧客と実際に対面してオペレータの対応品質についての生の声を収集している。また、半年に1度専門業者がコンタクトセンターへのミステリーコールをする「電話応対力診断」により、客観的な評価を受けている。

一方、社内での表彰制度を設けるとともに、オペレータの応対力を競うコンテストやコンクールにも積極的に参加することにした。テレコミュニケーション部の松山啓子部長(兼キャリア支援室室長)は「コンテストに参加することで目標意識を高めるのが狙いです。実際に賞をいただくと、メンバーのモチベーションがてき面に上がります」と語る。

これらの取り組みの結果、2006年3月の定着率は83%まで向上。しかも上級職が全体の5割を占めるまでになった。また、2004年からは従業員満足度調査を実施し、オペレータから労働環境についての要望も聞き入れている。

ファンケルキャリアアップ制度の体系(新人から上級まで)

	新人	基礎	初級	中級	上級
評価期間	約1カ月 新人研修期間に準じる	独り立ち~6カ月	6カ月	6カ月	6カ月
達成度	電話応対の基本を習得する	基本に基づき応対することが出来る	知識や経験を積み、応対に活かすことができる	パーソナルな応対ができる	イレギュラーケースにおいても的確かつパーソナルな応対ができ、スタッフの見本となることができる
教育ニーズ	会社の企業姿勢を理解させ、テレコミュニケーションとして必要最低限の知識・技能を取得させる	会社の企業姿勢を理解し、応対知識・技能を向上させる	会社の企業姿勢を理解し、自己の応対に自信をつけさせる	会社の企業姿勢を納得した上で、顧客満足につながる応対を取得させる	会社の企業姿勢に基づき、責任感や判断力を取得させる
手当て			初級手当て	中級手当て	上級手当て