

## 「HRM」「クオリティマネジメント」 2大テーマにおける“指標管理の重要性”を再認識

今回の特別コンファレンスでは、「人材管理」「品質管理」というセンター運営の2大テーマを取り上げた。調査資料による国内コールセンターの実態から見る課題の抽出から、先進事例各社の取り組みまでさまざまな観点からアプローチしたセッションには、2日間合計で約200名が参加。聴講者からも活発な質問が飛び交った。

### コールセンターのHRM ~雇用から教育まで~

#### 顧客接点に必要なスキルを養う！ 採用難時代を勝ち抜く人材管理のポイント

特別コンファレンスは、「人材管理」(15日)、「品質管理」(16日)という2つのテーマを取り上げ、それぞれ有識者や先進事例各社の講演、パネルディスカッションが行われた。

15日は、東京大学社会科学研究所の仁田道夫教授の基調講演「国際調査から見たコールセンターの雇用問題」で幕を開けた。

同研究所は、2005年から2006年にかけて20カ国近い労働学の研究者によるネットワークで実現したコールセンターの人材管理に関する国際調査に参加。仁田教授は、その結果をもとに日本のコールセンターに内在するキャリア(雇用属性)間の

格差や離職率の問題に言及した。

とくに、顧客接点スタッフ(オペレータ)に関しては、正社員と有期契約社員の年収格差が「倍近い」と調査結果を報告したうえで、「合理的な説明は不可能なレベルの差です。非正規社員のキャリアアッププランを真剣に考察すべき」と指摘した。

続いて、リクルートワークス研究所の笠井恵美主任研究員が「雇用難時代を乗り切る!顧客接点人材の育成」と題した講演を行った。

笠井主任研究員は、顧客接点における人材育成の例として、業界としての成熟度が高い航空会社の客室乗務員や看護師などを題材にその

ポイントを解説。「“熟達者”とは、ルーチンワークを得意とする『手際のよい熟達者』と状況に応じて臨機応変に対応する『適応的熟達者』が存在します。顧客接点人材に求められるのは後者であり、その育成の方向性としては、



東京大学社会科学研究所の仁田道夫教授

自分で育っていける手がかりを用意する、将来の見通しにつながる、育った顧客接点の知を、利益に結びつけること の3つに留意する必要があります」と解説した。

#### 採用、キャリアパス、研修 「人がやめないセンター」への取り組み

午後の講演は、コールセンターの先進事例としてプロセント 運営本部の大駅郁子本部長が「離職低減」をテーマに「人がやめないコールセンターを目指して」と題し同社の取り組みを披露した。

首都圏にある同社のセンターでは、他社同様にまずは募集定員を満たす採用活動が課題となっている。そこで、従来の固定化した勤務時間帯の見直しに着手。さらに、育成のフェーズでは「評価を数値化することで昇給の基準を明確に示し、さらにトレーナーやスーパーバイザーまで、能力次第で非正規雇用スタッフでも昇進できるプログラムと給与体系を設定、モチベーション向上に努めています」(大駅本部



左からソフトバンクBB 品質管理部の野村裕美部長、三菱UFJ証券 営業本部ダイレクトビジネス推進室ダイレクト企画課の木ノ内浩司課長、NTT-ME カスタマサービス事業部IPサービス部門の本田勝彦サービス運営担当部長、もしもしホットライン マーケティング第二本部第二CS事業部の小志田典彦部長



長と説明した。

最後のプログラムは、パネルディスカッション「コールセンター人材管理の要諦」。モデレータに「コンタクトセンター・アワード2007」で金賞を受賞したソフトバンクBB 品質管理部の野村裕美部長を迎え、パネラーとして首都圏に大規模センターを構える三菱UFJ証券 営業本部ダイレクトビジネス推進室ダイレクト企画課の木ノ内浩司課長、仙台市に拠点を設けているNTT-ME カスタマサービス事業部IPサービス部門の本田勝彦サービス運営担当部長、アウトソーサーを代表しても

もしもしホットライン マーケティング第二本部第二CS事業部の小志田典彦部長によるディスカッションが展開された。

議事は、ソフトバンクBBの人材管理の取り組みを採用・研修・キャリアパス・VOE(Voice of Employee:従業員の声)活動といった4フェーズに分けて野村部長が

解説、それに対しパネラー各氏がそれぞれの実践内容を披露するとともに、質問や意見を交換する形で進行した。

会場からも各社が用意しているキャリアパスに関する質問などが寄せられるなど、“スタッフの処遇”に対する関心の高さがうかがわれるセッションとなった。

### コールセンター品質 再生と改善

#### CSからコミュニケーションレベルまで 要諦は「基準の定義」と「科学的な指標管理」

2日目の基調講演は、日本アイ・ビー・エム 品質・カスタマー・サティスファクション部長の浅野紀夫氏による「顧客接点の評価機軸 CS調査のあり方」で、顧客満足度調査のプロフェッショナルである同氏から、調査にありがちな落とし穴や設問のあるべき姿について詳細な説明が行われた。

近年、コールセンターでも品質指標としてCS調査のポイントを重視する傾向が強まっているが、その手法の成熟度はばらつきが大きいのが

現状だ。浅野氏は、「CS調査の設計は科学というよりも“アート”である」と指摘したうえで、「(企業が)訊きたいことよりも(消費者が)言いたいことを訊くこと、問題意識と仮説の設定が重要で、特定分野に偏らないようにバランスのよい質問を設ける」など、調査の実践ポイントをわかりやすく説明した。

#### 応答品質だけがクオリティではない! 先進事例各社の取り組み

以降は、センターの先進事例のセ



リクルートワークス研究所の笠井恵美主任研究員



プロセント 運営本部の大駅郁子本部長



日本アイ・ビー・エム 品質・カスタマー・サティスファクションの浅野紀夫部長

セッションが続いた。まず、ジョンソン&ジョンソン カスタマーサービス部の和泉祐子シニアマネージャーが「コールセンター再生のプロセス」をテーマに講演した。

同社センターは、数年前にそれまで維持していた対応品質が著しく低下した時期があった。今回は、その後、管理者として着任した和泉マネージャーを中心にした取り組みを説明。対応品質として『すぐに繋がった!』という応答品質、『感じが良くて親切!』という対話品質、『仕事が速くて正確!』という業務品質の3つを定義づけ、それぞれに応じた改善策とインパクトをマトリックスで分析したうえで改革に着手しました(和

泉マネージャー)と語り、それぞれにおける“顧客視点”の重要性を示唆した。

続いて、リコー 販売事業部 お客様相談センター 統合コールセンターの橋本耕一 所長による講演「ナレッジ・マルチスキル・HRM 進化する統合コールセンターのクオリティ」が行われた。

同社は、かつて分散していた13のセンターを統合、異なる文化・ルールの統一に取り組んだ経緯がある。橋本所長は、KPI マネジメントの実践、VOC( Voice of Customer )活動への取り組み、HRM 最適化など、同社の品質向上に向けた改善策を説明。とくに「コミュニケーター(オペレータ)のカルテを軸とした人材マネジメントDBを構築することで対応品質の向上を図っています」と人材面の取り組みが必要なことを強調した。

最後のセッションは、パネルディスカッション「クオリティマネジメント実践のヒント&チップス」。モデレーターは富士通コミュニケーションサービス シ



ジョンソン&ジョンソン カスタマーサービス部の和泉祐子シニアマネージャー



リコー 販売事業部 お客様相談センター 統合コールセンターの橋本耕一 所長

ニアビジネスコンサルタントの加藤紀行氏、パネラーは三井生命保険 お客様サービスセンターの内田修子課長、テレマーケティングジャパン 変革推進本部の土屋美奈本部長、KDDI カスタマーサービス推進部 運用統括グループの河合優子主任で、それぞれの立場からコールセンターの品質について所感を述べるとともに、各社の取り組みを説明した。

各社ともに、品質向上への取り組みについては応答品質からセンター全体の品質まで網羅したうえで品質管理を専門に担うQA (Quality Assurance)の重要性を指摘。最終的にはコールセンター全体の組織のあり方まで言及した。

2日間、異なるテーマで専門家や先進事例のセッションが行われたが、共通していえるのは「科学的な評価基準策定へのアプローチ」と「キャリアアッププランまで包含した人材育成プログラムの重要性」であり、センター運営の成熟度が徐々に高まっていることがうかがわれた。



富士通コミュニケーションサービス シニアビジネスコンサルタントの加藤紀行氏(左上)、三井生命保険 お客様サービスセンターの内田修子課長(右上)、テレマーケティングジャパン 変革推進本部の土屋美奈本部長(左下)、KDDI カスタマーサービス推進部 運用統括グループの河合優子主任(右下)