

コールセンターが直面する「運営改善」「雇用」 2大テーマを指針、事例、パネルトークで追求

特別コンファレンスでは、コールセンター永遠の課題である「運営」と「雇用」を2大テーマに、識者の講演、事例紹介、パネルディスカッションが2日間にわたって繰り広げられた。運営改善の効果的な方策は、人材難のなか、どう「人」を確保し育成すべきか……いずれもセンターが直面している問題だけに、受講者は熱心に聴き入っていた。

・運営のHints&Tips “カイゼン”の軌跡と効果 現状把握・ミス撲滅・苦情マネジメント 「カイゼン」の継続がセンターの地位向上をもたらす

特別コンファレンスの初日(13日)のテーマは「運営のHints&Tips “カイゼン”の軌跡と効果」。

最初に、イースマイル代表の齋藤勝氏が「まずはセンターの現状把握から! セルフ・アセスメントのすすめ」と題して講演した。企業全体から見たコンタクトセンターの運用課題を、センター内で対処できること、センターと関連部門との共同で対処すること、会社全体で検討すべきことの3視点で整理。それぞれの改善ポイントを列挙した。そして、私見として「カイゼン」を支える6つの鉄則(状況・情報・環境を共有す

る、押し付けない。自主性を助長する、一度任せたら、ある程度の期間は我慢する。上長は口を挟まない、前進したら褒める、平等・公正に対応する、文化や習慣に拘らない努力をする)を掲げた。また、なぜアセスメント(現状把握)が有効なのかに触れ、その実践プロセスと手法を、事例を交えながら紹介した。

続いて、NEC ネットエスアイ SI & サービス事業本部 サービス基盤本部 ネットワーク・オペレーションセンター長の堀江秀樹氏が、「『ミス撲滅』に向けたオペレーションの

改善」と題して講演。自社の「ネットワーク・オペレーションセンター」で推進中のデイリーワーク改善活動の取り組みを紹介した。

同センターでは、規模拡大・業務の多様化に伴って、2002年頃から日常業務において見落としや作業忘れなどの事象が発生。重大事故には至らないまでも、放置すれば大きな問題に発展しかねない可能性が高まったことから、見落とし防止対策として2003年から「デイリーワーク改善活動」に着手した。その活動のなかで生まれたのが「デイリーワーク改善ツール」。これは、Eメール送信で確認強化(歯止め策)項目変更・追加の即時周知徹底、などをタイムリーで図るためのネットワーク上のツール。堀江氏は、同ツール導入により、ミス率が大幅に削減できた経緯と効果に触れ、さらに、ミス撲滅のための次期バージョンアップの概要を説明した。

カブドットコム証券 執行役 PTS 統括部長の石川陽一氏は「苦情処理プロセスが変わる! 企業品質向上に活かすPDCAのあり方」と題して、国内証券会社として初の「ISO 10002 (苦情対応マネジメントシステムの国際規格)を認証取得(2008年5月)した背景と、それをベースにした同社のPDCAサイクルを紹介した。

同社はこれまでも、品質、情報セキュリティ、ITサービスなど多角度でISO国際認証を業界に先駆けて取得してきていることから、苦情対応についてもISO 10002と他の国際規格を有機的に組み合わせたPDCA

サイクルを基盤にマネジメントシステムを確立していると指摘。実際に、顧客から寄せられた「ご要望」「苦情」などの声をISO 10002フレームワークに則り、毎月定期的に経営者に報告し、またその内容を開示している取り組みなどを紹介した。

初日の最後は、「業務改善の反復活動」がもたらすセンターの地位向上」を基調としたパネルディスカッション。パネラーは、アメリカン・エクスプレス・インターナショナル プレミアムサービスセンター部長の田中節氏、かんぼ生命 CS推進部 課長の蒲原亜希子氏、NEC ネットエスアイの堀江秀樹氏。モデレータはジェネラル・サービシーズ ビジネスコンサルティング本部 ジェネラルマネージャーの佐藤増雄氏が務めた。モデレータから提起された「望ましいセンターサービスとは、コールセンターのサービス品質とは、品質管理、センターの地位向上をめぐる活発な議論が交わされた。



イースマイルの齋藤勝氏(左)、NEC ネットエスアイの堀江秀樹氏(中央)、カブドットコム証券の石川陽一氏(右)



パネルディスカッション。パネラーは、左からアメリカン・エクスプレス・インターナショナルの田中節氏、かんぼ生命の蒲原亜希子氏、NEC ネットエスアイの堀江秀樹氏。モデレータは、ジェネラル・サービシーズの佐藤増雄氏(左上)



・雇用「冬の時代」を乗り越える! 人材難解消の決め手は採用~育成の仕組み化 人が辞めないセンターを作る要諦

2日め(14日)は「雇用“冬の時代”を乗り越える!」がテーマ。

まず最初は、「採用からキャリアパスまで コールセンターの“人事”」と題して、ファンケル カスタマーサービスユニット コンタクトセンター研修グループ グループマネージャーの松山啓子氏が講演した。

採用、キャリアパス「キャリアアップ制度」、教育・トレーニング、

表彰、従業員満足度(ES)の「育成」に関する5つの視点について、同社が実践している取り組みを説明。このなかで、派遣社員(新人~上級)、契約社員(初級~上級<一般・管理>)、アセスメント対象条件・内容、そして正社員へのキャリアアップという、同社が独自に構築した一連のキャリアアップ制度の仕組みを紹介した。また、定着率を高

めるための「ファンケル スキスキ度チェック」、センター評価(CSなど)についても触れた。

続いて、「Delightersを探せ! ~人材育成のカギを握る採用面接プログラム~」と題してジョンソン・エンド・ジョンソン ビジョンケアカンパニー カスタマーセンター シニアマネージャーの和泉祐子氏が、雇用の最初の関門である採用面接の秘訣を披露した。人材採用のポイントは、優秀な人を選ぶことではない、相互のニーズや期待値を踏まえた

図1 「運営のHints&Tips “カイゼン”の軌跡と効果」プログラム

「運営のHints&Tips “カイゼン”の軌跡と効果」プログラム	
講演1	まずはセンターの現状把握から! セルフ・アセスメントのすすめ イースマイル 代表 齋藤勝氏
講演2	『ミス撲滅』に向けたオペレーションの改善 NEC ネットエスアイ SI & サービス事業本部 サービス基盤本部 ネットワーク・オペレーションセンター長 堀江秀樹氏
講演3	苦情処理プロセスが変わる! 企業品質向上に活かすPDCAのあり方 カブドットコム証券 執行役 PTS統括部長 石川陽一氏
パネル ディスカッション	“業務改善の反復活動”がもたらすセンターの地位向上 【パネラー】 アメリカン・エクスプレス・インターナショナル プレミアムサービスセンター部長 田中節氏 かんぼ生命 CS推進部 課長 蒲原亜希子氏 NEC ネットエスアイ 堀江秀樹氏 【モデレータ】 ジェネラル・サービシーズ ビジネスコンサルティング本部 ジェネラルマネージャー 佐藤増雄氏

事前合意が重要、「思っていたのと違った……」は双方にとって最大の悲劇、などを前提として、同社が採用時に実施している「職場体験プログラム」を紹介した。企業と業務説明、参加者の職歴説明、電話接客の模擬体験、想像お絵かきトライ、端末操作・受注業務体験、センターツアーなど一連のプログラムにおけるチェックポイントと目的・ゴールを指摘。そして最後の決め手として、「採用通知だけではあまりにも芸が無い。琴線に触れる一言を添えることが肝要」と話した。

富士通コミュニケーションサービス サポートサイエンス推進室 担当部長の津江好美氏は、SVに焦点を

図2 「雇用“冬の時代”を乗り越える！」プログラム

「雇用“冬の時代”を乗り越える！」プログラム	
講演1	採用からキャリアパスまで コールセンターの“人事” ファンケル カスタマーサービスユニット コンタクトセンター研修グループ グループマネージャー 松山啓子氏
講演2	Delightersを探せ！～人材育成のカギを握る採用面接プログラム～ ジョンソン・エンド・ジョンソン ビジョンケアカンパニー カスタマーセンター シニアマネージャー 和泉祐子氏
講演3	離職予防のキーマン『SV』のスキル平準化と認定制度 富士通コミュニケーションサービス サポートサイエンス推進室 担当部長 津江好美氏
パネル ディスカッション	人が辞めないコールセンターを作る 【パネラー】 MSK安心ステーション 業務部長 大橋誠治氏 ファンケル 松山啓子氏 ジョンソン・エンド・ジョンソン 和泉祐子氏 【モデレータ】 リクルートワークス研究所 主任研究員 白石久喜氏

当てて講演。題目は「離職予防のキーマン『SV』のスキル平準化と認定制度」。津江氏は、新人の離職防止や業務効率向上などのためにSVの役割が如何に重要かを述べ、同社

が推進・構築しているSVのスキル平準化プロセスと認定制度化について説明した。そして、今後見込まれる成果としてオペレータ、SVとともに離職率改善、認定比率向上によるSVスキルの底上げ、クライアントおよび顧客(エンドユーザー)満足度の向上、自社SVのステータス向上、などを挙げた。

パネルディスカッションは「人が辞めないコールセンターを作る」を基調に、「非正社員」の理解と組織作りの要諦について議論した。パネラーは、MSK安心ステーション 業務部長の大橋誠治氏、ファンケルの松山啓子氏、ジョンソン・エンド・ジョンソンの和泉祐子氏。モデレータは、リクルートワークス研究所 主任研究員の白石久喜氏。

論点として コールセンターの人材管理の問題点、人材管理の要諦を掲げ、「会社」「職場」「仕事」の条件から、何故辞めるのか？ 辞めないために最も大事なものは何かについて、受講者を交えてディスカッションを深めた。



ファンケルの松山啓子氏(左)、ジョンソン・エンド・ジョンソンの和泉祐子氏(中央)、富士通コミュニケーションサービスの津江好美氏(右)



パネルディスカッション。パネラーは、左からMSK安心ステーションの大橋誠治氏、ファンケルの松山啓子氏、ジョンソン・エンド・ジョンソンの和泉祐子氏。モデレータは、リクルートワークス研究所の白石久喜氏(左下)