

# コールセンター 白書2006 セミナー



## J-SOX 法・雇用・情報共有・KPI コールセンターの現状と課題をデータで検証

7月25日、東京・青山TEPIAホールにおいて「コールセンター白書2006セミナー」を開催した。

同書は、コンピューターテレフォニー誌が毎年実施しているインハウス運営企業を対象にした「国内コールセンター実態調査」、一般消費者を対象とした「コールセンター利用者意識調査」を中心に、ミック経済研究所調べによる「CRMソリューション市場調査」「CRMアウトソーシング市場調査」などコンタクトセンター/CRM関連のデータを収録、今年で4年目の発行となる。

この4年間で、コンタクトセンターの位置づけや機能は大きな変遷を遂げつつある。かつて顧客接点のひとつに過ぎなかったセンターは、今や膨大な顧客データを活用する経営拠点と見なされているケースも増えてきた。

今回の白書セミナーでは、そうした動きを踏まえ、コンプライアンス

遵守の観点からのコンタクトセンターの役割や顧客データをはじめとした情報共有(ナレッジマネジメント)、永遠の課題とされるHRM(Human Resource Management)などをテーマとした講演やパネルディスカッションをプログラムとして盛り込んだ。

### コンプライアンスからHRMまで センターの在り方を徹底検証

基調講演は、近まる日本版SOX法の施行を受けて、「企業価値を高めるコンタクトセンター・マネジメント」と題し、同法施行による企業の在り方の変化やコンタクトセンターの役割について詳細に解説。続いてコールセンター白書2006の掲載データをもとに、「データから見るコンタクトセンターの価値と期待値」をテーマに講演が行われた。具体的には、企業が回答した実態調査と、消費者が実際に印象付けられたコール

センターでの対応における“ギャップ”を説明。「表面化しにくい顧客の不満」を捉えるためにも、VOC活動やコールリズン分析の必要性が今後のセンター改善のヒントとなると説明された。

午後からは、非正規雇用スタッフを対象としたHRMをテーマに設定した「雇用・定着・モチベーション～コンタクトセンターのHRM～」と、全社情報共有を実践する「コンタクトセンターのナレッジマネジメント」という2つの事例講演が行われた。

最後は、先進事例企業およびアウトソーサーをパネラーにパネルディスカッション「品質と生産性の追及 数値で見るコンタクトセンター運営」を展開、放棄呼率をはじめとした目標KPIの設定や具体的取り組み、センター情報の経営陣へのフィードバックなど、重要度を増すコンタクトセンター業務について活発な議論が交わされた。

基調講演

日本版 SOX 法対応と企業価値を高めるコールセンター・マネジメント実現への方向性

# J-SOX がもたらすコールセンター改革で「危機管理」「ブランド力」強化を目指せ

アクセンチュア グローバルCRM 統括パートナー 後藤洋介氏



アクセンチュア グローバルCRM 統括パートナー 後藤洋介氏

アクセンチュア グローバルCRM 統括パートナーの後藤洋介氏は、ここ1年で急速に注目が集まっている「日本版 SOX 法」をテーマに、コールセンターにおける同法への対応と、マネジメントの必要性について問題を提起した。

同法は「金融商品取引法」の通称で、米国で先んじて施行された「Sarbanes-Oxley 法（SOX 法）」に倣っている。財務諸表の内容の適正性を確保するために内部統制を整備し、その統制が本当に実行されているという報告書の提出を義務付けたものだ。2006年6月の衆議院本会議で可決され、2008年4月1日以降に始まる事業年度から対象となる。

後藤氏は、エンロンやワールドコム不正会計事件に端を発して

行された米国 SOX 法について説明した後、日本版 SOX 法との違いを、次のように述べた。

「同法は、米国版と比較し、内部統制に向けた IT への対応義務をより明確にしています。また米国の反省を踏まえ、内部・外部統制ともに、企業にかかる負荷や必要コストの軽減についても考慮されている点が、日本版の大きな特徴です。」

ここでいう「IT への対応」とは、財務データ生成プロセスに関連するシステムについて、処理データの一貫性と完全性を保障することだ。具体的には、調達や購買、顧客情報管理、請求回収といった業務の処理を実行するシステムについて、「IT 業務処理統制」と「IT 全般統制」を実施しなければならない。コンタクトセ

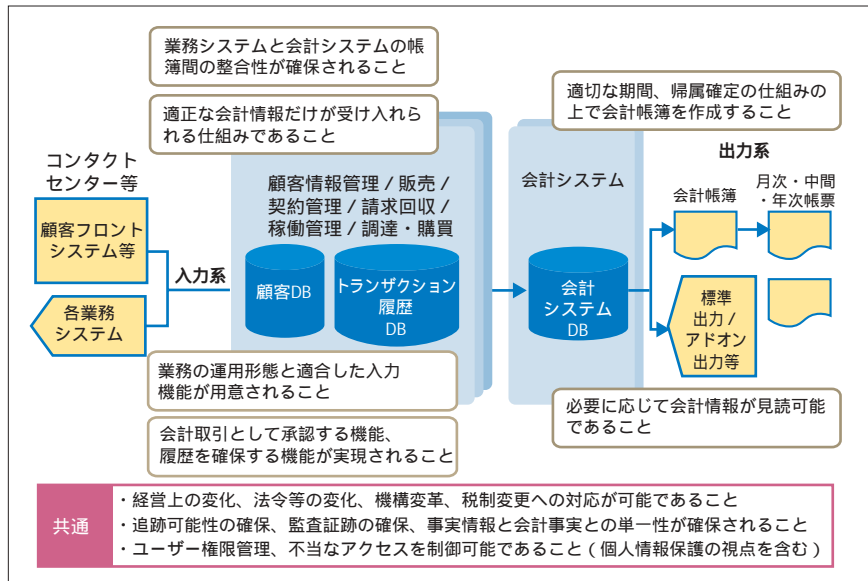
ンター関連システムについて言えば、商品の発注や請求書作成を担当するオペレータが、PC に異常な数値を入力すると、システムがアラートを出す仕組みがそれにあたる。「会計システムデータベース（DB）へのアクセスを制限したり、データの改ざんを防ぐための対策などが必要」と、後藤氏は強調した。

## 日本版 SOX 法を契機に部門ごとの CRM を統合せよ

後藤氏は、日本版 SOX 法に代表される内部統制対応について、その煩雑さやコストなどのマイナス面だけに着目するのは間違いだと警鐘を鳴らす。「内部統制への対応を機に、これまで各部門ごとにバラバラに実行してきた CRM を統合し、すべての顧客タッチポイントにおいて一貫したブランドメッセージを発信する『Branded Customer Experience』を実現することが望ましいと言えます。」

後藤氏は、米国大手銀行の事例を引き合いに出し「日本版 SOX 法対応を、『業務プロセス』と『組織』『IT』の高度化のチャンスと捉え、企業競争力向上につながる“攻め”のアプローチをしてほしい」と締めくくった。

図 コンタクトセンター関連システムでの対応



## 事例 1

### コンタクトセンターのヒューマンリソース・マネジメント

# キャリアパスでモチベーション醸成 最大課題 “ 定着率向上 ” に挑む

ジェーシーピー 業務本部 コミュニケーションセンター 部長代理 畑 秀行氏

「コールセンター白書2006」の調査によれば、オペレータの雇用形態として、すべて、あるいは一部で派遣社員・パートタイマーを活用しているセンターは全体の85.1%と、相変わらず非正規雇用者の採用割合が高い。また、1年以内の離職率を見ると11~30%と回答した企業が40%を占め、人材の定着に頭を悩ませるセンターが多いことがわかる。

こうした人材への課題に取り組む事例として、カード会社最大手のジェーシーピーによる『雇用・定着・モチベーション~コンタクトセンターのHRM~』と題した講演が行われた。

業務本部 コミュニケーションセンター 部長代理 ヒューマンリソースグループ グループマネージャーの畑秀行氏は、まず同社のセンターの特徴を説明。年間約800万コールを処

理するために大量の人材が必要であること、そのために東京・大阪・札幌に拠点を構えていることなどを解説した。一方、全オペレータの7割が非正規雇用者であり、平均在籍期間は約3年と長めではあるものの、1年未満の退職者も多く、定着期間のギャップを埋めて基盤強化を図る必要があると強調した。

畑氏は、「運営面では、接続品質、業務処理力、自動化・効率化、コストなどの指標管理を行い、長期にわたってマネジメント手法を確立させてきました。現在は、お客様満足・従業員満足の視点を強化し、人材育成や定着率向上に取り組んでいます」と語り、センターの組織概要やフロントラインを支えるナレッジライン(支援部隊)の説明、オペレータの採用・育成手法について解説した。



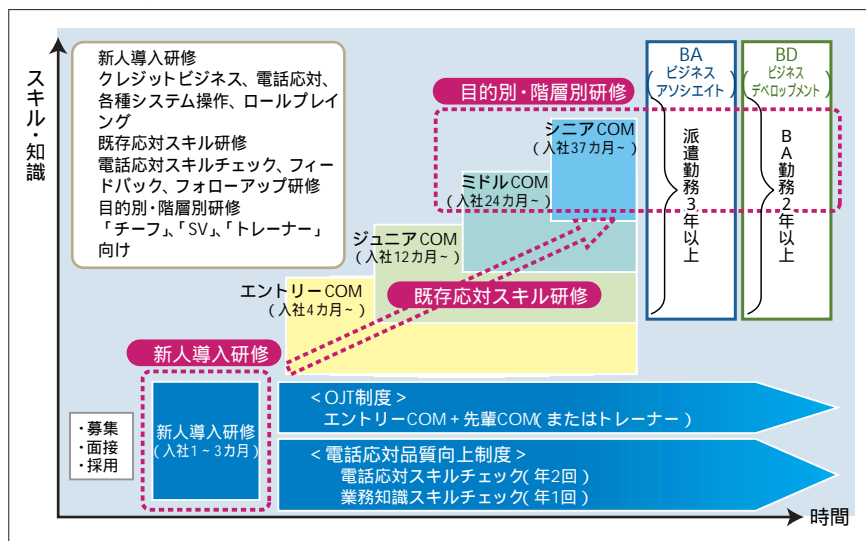
JCB ヒューマンリソースグループ グループマネージャーの畑 秀行氏

## 顧客視点を養う“GOODボイス賞” 経営貢献を評価指標に組み込む

定着率の向上では、新たに導入したキャリアパス制度を紹介した。それまで、一階層しかなかったオペレータ職を在籍期間や保有スキルに応じて4ステップに細分化。業務の目的や階層別に研修を行い、目標を持った自己育成を支援できる体制を整えた。また、ランクアップ指標は、品質(対応スキルと業務知識)、処理能力、勤怠、貢献度の4つを設定。とくに、顧客の声を収集して社内還元し、経営貢献につながった“GOODボイス賞”の獲得件数をカウントしており、オペレータが顧客視点を持って対応に努め、それが評価に結びつく指標となっている。

「カード会社の場合、商品・サービスで差別化を図り難いのが実情です。しかし、人が提供するソフト面のサービスは一朝一夕には真似できません。まだ導入したばかりのキャリアパス制度ですが、改良しながら上手く活用して定着率を上げ、中長期にわたって人材強化を図り、競合他社に負けないサービスを作り上げます」と、畑氏は展望を語った。

### キャリアパス制度の概要図



事例 2

『お客様の声』ナレッジ化の取り組み

# VOC をボトムアップ型で全社訴求 利用・還流のキーは“生の声”発信

味の素 コーポレート・コミュニケーション部 早乙女 晴子氏

味の素 コーポレート・コミュニケーション部コンシューマー・コミュニケーション・センター(CCC)の早乙女晴子氏は、コールセンターにおけるナレッジマネジメントの実践について、CCCのお客様相談センターの取り組みを紹介した。同社は、Webサイトでの問い合わせフォーム、各種調査アンケート、そしてお客様相談センターに寄せられる電話・Eメールと、大きく3つの顧客コンタクトチャネルを持つ。これらを取りまとめているのがCCC部門だ。

顧客の声を事業に反映する仕組みは図のとおり。お客様相談センターに集められた顧客の声は、毎月開く「お客様の声読み込み会議」で月報としてまとめられる。また、同セン

ターが主導し「お客様の声活用会議」を四半期ごとに開催、VOC全体の傾向や商品特有の要望・改善点を、各事業部門ごとに報告している。さらに、緊急性の高い案件については「Consumer's Voice」として各事業部に届ける。月次会議や上長の手続きを通さず、直接事業部に連絡して現場レベルで即応する体制が定着しているという。加えて、イントラネットには、2000年からのVOCを蓄積した検索システムもある。

## ナレッジ化のポイントは2つ 分析・CS担当専任化と生の声活用

こうした社内還流の仕組みは、必ずしも従前からうまく機能していたわけではない。一連の食品業界を

取り巻く事件などを背景に、顧客志向のサイクルが改善されてきた。早乙女氏は改善ポイントとして、組織改編による分析・情報担当とCS担当の設置、顧客の“生の声”を伝達する体制作り、を挙げる。

対応業務を行うオペレーションチームとは別に、4年前に分析・情報担当、2年前からCS担当を設けた。これにより「お客様の声を専門に分析し、さらにCS担当を



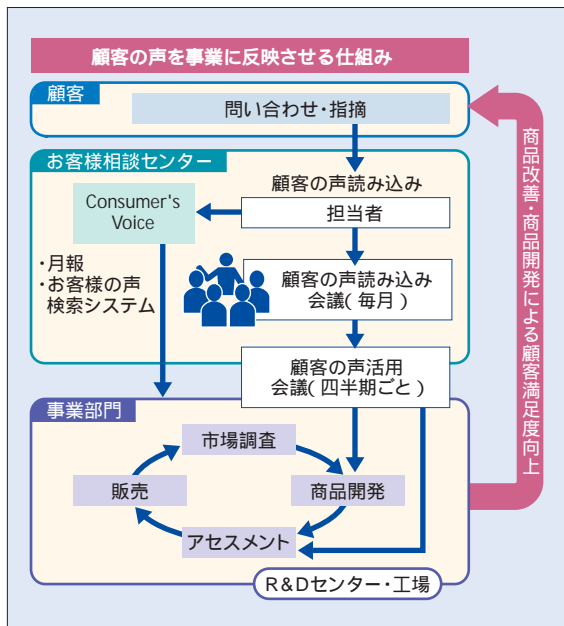
味の素 コーポレート・コミュニケーション部コンシューマー・コミュニケーション・センターの早乙女晴子氏

専任化することで、変化や問題点の抽出の精度が増し、各事業部へより有益な情報を発信できるようになりました」と、早乙女氏はスープの賞味期限印字の改善や、お粥の高齢者向け訴求で売り上げシェアアップに結び付いた事例をもとに説明した。

もう1つ、生の声伝達の意義について早乙女氏は、「まとめて何件の要望があったという報告では、開発などの当事者に響きません。お客様が問い合わせに至った状況や落胆の様子など、臨場感が伝わる内容の記録がナレッジ化の第1ポイントで、社内共有の最大ツール」と強調。開発担当者にとっては耳の痛い声もあるが、早乙女氏は以前開発セッションに籍を置いた自らの経験を踏まえて重要性を説いた。

一方、エージェントFAQを他の事業部門にも公開し、社内向けFAQとして活用している点も特徴だ。公開の狙いは、その場に応じて社員一人ひとりが顧客対応を均一的確に行えるようにすることでCS向上を図ることだ。さらに「CS大会の開催や人事研修などを通じて、社員の体験・共有から地道に社内のCS意識醸成を図っています」と、ボトムアップでの取り組みを進めている。

顧客の声を事業に反映させる仕組み



## パネルディスカッション

品質と生産性の追求 数値で見るコンタクトセンター運営

# “守り”から“攻め”の品質管理へ 満足・収益がKPIの新基軸

午後の部、最後は「品質と生産性の追求 数値で見るコンタクトセンター運営」を表題にパネルディスカッションが展開された。

モデレータは、コールセンター・コンサルタントを専門とするクオリティ・ソーシングの西島和彦代表。パネラーとして、国際エアエクスプレスサービス会社、ディー・エイチ・エル・ジャパンのカスタマーサービス本部、木村真理子本部長と、外資系損保会社、アクサ損害保険のダイレクトオペレーション本部、藤井靖之本部長、アウトソーサーのトランスコスモス、MCM サービス統括コンタクトセンターサービス第三本部、松原健志本部長の3名が参加した。

西島代表は、コールセンター白書2006から「最も重要視している品質

基準は放棄呼率で、回答率の64%を占めた」というデータを引用し、各パネラーに対してまず放棄呼に対する取り組みを聞いた。15秒以内の応答率0.1%というKPIを設定し、放棄呼は月20本内に抑えることを目標に掲げる木村氏は、「東西センターで呼を振り分けるルーティングシステムの採用と、放棄呼に対する現場意識の強化に取り組んだ結果、増員することなくKPIの達成を果たしました」と自社の取り組みを話した。一方、松原氏はアウトソーサーとして、「(クライアント企業の)予算の範囲内で、いかに効果的に放棄呼削減への取り組みを行っていくかといったノウハウの蓄積が重要です」と課題を説明した。

次に、こうした品質管理をはじめ

センターの運営状況を経営層にフィードバックするかが話し合われた。同白書では「定期的に報告している」が昨年度の66.7%から今年度は78.9%と飛躍的に伸びている。藤井氏は、「損保業界では今、苦情は可能な限り迅速にトップに届けるべきという風潮が全体の動きとして見られます」と説明した。

### 各社が追求する理想の対応は 心に残る対応、わかりやすい説明

このように、現在、多くのセンターで取り組まれているのは、繋がるセンター作りやクレームの管理など、顧客の不満足要因を取り除くものが多い。いわば“守りの品質管理”とも言える現状に対し、今後追求したい“攻めの品質管理”について、3社は各々の業種特性を反映させた答えを出した。

木村氏は、「期待通りのサービスを平均的に提供するのはもはや当然のこと。目指すのは、心に残って人にしゃべりたくなるような対応です。CS調査などにより定期的に感じ取るようにしています」と理想とその実現に向けた取り組みを発表。藤井氏は、「“わかりやすい対応”によりCS向上だけではなく、商品内容を正確に伝えることでの購買意欲の刺激を狙います」と説明した。一方、アウトソーサーからの提案として松原氏は、「『対応業務のプロによる確かな品質の提供』ということにメリットを感じてもらうため、クライアント企業に対する“提案力”を身に付けるよう指導しています」との見解を示した。



クオリティ・ソーシングの西島和彦代表(左上)、ディー・エイチ・エル・ジャパンのカスタマーサービス本部、木村真理子本部長(右上)、アクサ損害保険のダイレクトオペレーション本部、藤井靖之本部長(左下)、トランスコスモス、MCM サービス統括コンタクトセンターサービス第三本部、松原健志本部長(右下)