

# コンタクトセンター・マネジメント フォーラム 2007 レポート

今年で4回目を迎えた弊誌編集部主催、ジャストシステム、NTTアドバンステクノロジー、P&Wソリューションズ、野村総合研究所、ジェネシス・ジャパンの協賛、社団法人企業情報化協会、社団法人日本テレワーク協会の特別協力を得て、10月26日に、「コンタクトセンター・マネジメント・フォーラム 2007」を東京・汐留のホテルヴィラフォンテーヌ汐留で開催した。

4回目になる今年のフォーラムは、午前中の基調講演は昨年同様、「センター戦略コース」「センターマネジメントコース」「ヒューマンリソースマネジメントコース」の3コースを用意。また、午後の事例研究では、コースに関係なく時間帯ごとに参加者の興味ある先進事例を自由に登録制で選択できるようにした。基調講演と事例研究の間の時間帯では、協賛企業各社が自社の最新ソリューションを紹介する無料セミナーを行った。

## センター戦略コース

センター戦略コースでは、まず基調講演「コンタクトセンター進化の3つのキートレンド」と題してテレマーケティングジャパンの代表取締役社長の宮澤孝夫氏が講演した。

宮澤氏は、ここ10年のコンタクトセンターの求められるニーズの変化について話した後、今後も、カスタマー接点の変化、コストアップ、人材の供給バランスの悪化、テクノロジーの進化により、今後も進化していきだろうと語った。そして、カスタマー接点が増える中で、コールセンターは数少ない生の情報が潤沢に得られる源泉として、その重要性を上げられると述べ

た。だが、そのためには、これまでのCSが実現できればそれがゴールというのではなく、CSに加えカスタマーコンタクトで得られる情報コンテンツを事業活動に生かすかにかかってくるという。だが、課題は多く、センターはより複雑になるが、期待される役割は広く、深くなる一方だと語った。これに対応していくためには、長期的視点で人財として戦力化する視点が必要になると説明した。

続いて、基調講演2「今、改めて考えるセンターの戦略的位づけ」と題し、アクセンチュアCRMグループ統括 エグゼクティブ・パートナーの矢沢尚之氏が講演した。矢沢氏は、まず自社のコンタクトセンターにおける目的・ミッションは何か。また、顧客からの期待、経営者からの期待にどの程度応えられているかと問いかけ、現在の顧客満足度向上や生産性向上を目的とした改革派、顧客や経営者の本質的な期待には応えられない場合が多いと述べ、経営貢献度を高めることの必要性を説いた。経営貢献度を高めつつあるセンターのタイプを、徹底した顧客サービスを追求するセンタースコープ拡大型、徹底した顧客サービスを追及した部門連携型、徹底した収益性を追及した

アップセル・クロスセル型、徹底したコスト効率を追求した複合施策型という4つのタイプに分け、具体例を挙げて説明した。そして、センター運営に焦点を当てた改革から、顧客や経営者の本質的な期待に応える改革を成功させるためには、改革プログラム設定力や改革を徹底的にやりきるマネジメント力も重要であると結んだ。

## センターマネジメントコース

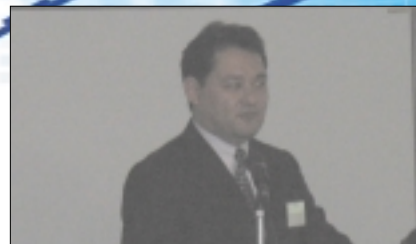
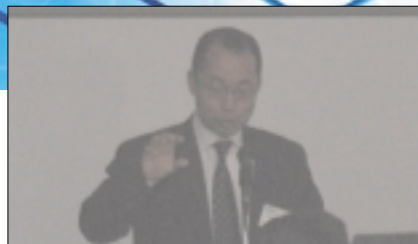
センターマネジメントコースでは、まず基調講演1「着実に成果に結びつけるための改善のポイント」と題し、日本能率協会コンサルティングCS・マーケティング事業部 チーフ・コンサルタントの宮崎幸一郎氏が講演した。改善・改革のための力を高めるためには、改善・改革の企画計画の立案と実施 成果の検証 成果の定着化のサイクルを回すことが確実に成果に結びつくと言及し、各プロセスについて説明を加えた。まず、改善・改革の企画では、目的の再確認、真因の把握、本当に効果のある対策を実施することがポイントだと言う。計画の立案と実施のポイントは、計画の立案、実施のフォロー、成果の検証では、成果が

思わしくなくても、また期待以上の成果が出た場合も、取り組みを振り返り、次回以降の取り組みに生かすことが、組織としての知恵の蓄積に役立つという。最後の成果の定着化では、ルール化とセンター長クラスを中心とした継続的な取り組みにより、センター全体の思考様式、行動様式として根付かせることであると説明した。

続いて基調講演2「コミュニケーターの採用と定着化の極意」と題してフジスタッフ シニアコンサルタントの鈴木誠氏が講演した。まず、コミュニケーターの採用が非常に厳しくなっている昨今、いかに優秀なコミュニケーターを採用し、育成するかのポイントを解説した。鈴木氏は、コミュニケーターの採用について、募集媒体、メディアの選択、募集ターゲットの明確化、採用面接、適正診断ツールの整備、現状スタッフの分析、面接時にやる気にさせる、登録ストック制度、紹介制度の7つがポイントであると語った。

### ヒューマンリソースマネジメント

ヒューマンリソースマネジメントコースでは、基調講演1「リスクと戦うEAP ~ コンタクトセンターにおける現状と対策 ~ 」と題して、EAP総研 EAP事業本部 EAP推進部部長の錦織ひとみ氏が講演を行った。EAPとは、米国の経済誌フォーチュンが選んだ国内優良企業ベスト500社大企業の95%が導入している従業員支援プログラムで、働く人の精神面だけ



テレマーケティングジャパンの代表取締役社長の宮澤孝夫氏(左上)、アクセンチュアCRMグループ統括 エグゼクティブ・パートナーの矢沢尚之氏(右上)、日本能率協会コンサルティング CS・マーケティング事業部 チーフ・コンサルタントの宮崎幸一郎氏(左中央)、EAP総研 EAP事業本部 EAP推進部部長の錦織ひとみ氏(右下)、OneVision 代表取締役の福留雅彦氏(左下)

でなく、さまざまな問題を解決することによって、企業の生産性の維持・向上を支援するものであると説明。現代社会、特にストレスが溜りやすい環境にあるコンタクトセンターではストレスとは何かを知り、それをうまくコントロールしていく対処方法を知ることが必要であると解説した。

続いて基調講演2「コンタクトセンター運営スタッフの階層別育成課題」と題して、OneVision 代表取締役の福留雅彦氏が講演を行った。福留氏は、まず業種・業界を問わず、コンタクトセンターの重要性が経営に理解され、事業戦略に深く組み込まれる流れの中、それを支える人材のレベルが高度化する経営からの要求にまったく追いつけていないという。運営スタッフの育成課題を階層別に取り上げ、マネージャーでは、変革をドライブする力の強化が課題であ

る、成果と育成のバランスをとるために、適切な軌道修正の方法を知っておくことが重要と語った。またスーパーバイザーの課題は、視点の高さで、日常業務において、その場を切り抜ける暫定対応と、きちんと問題の根を絶つ根本的な対応の両方を行うことが重要という。さらにコミュニケーターの課題は、サービス・商品をめぐる力学の理解と、会話の論点把握力が課題であると指摘した。

### 先進9社による事例研究

午後からは、協賛企業各社から自社の先進ソリューションなどのプレゼンテーションを挟み、フォーラムの目玉とも言える9企業からのセンター戦略・運営の事例紹介の講演が行われた。

TOTOバスクリエイト なんでも相談センター所長の高橋徳彦氏は、「コ

ールセンターのしくみ改善による生産性の向上」と題し、まず同社のこれまでのセンターの状況を説明した。一昨年、営業体制の変更に伴い、問い合わせ件数が増大し、一時は応答率が20%台になったと話し、コンタクトセンター内の体制・ルール・コミュニケーションの方法など思い切った仕組み改善を行ったという。その結果、1カ月後には80%台へ、現在はほぼ100%の状態まで回復したと述べた。しくみによるマネジメントの徹底により、現在に至った状況を、しくみの改善事例を交えながら話を進めた。

NTTコミュニケーションズ チャネル営業本部 法人コンタクトセンター所長の宮澤淳一氏は、「法人向けアウトバウンドセールスセンターの運営」と題した講演を行った。まず、同社の法人コンタクトセンターの概要や発足の経緯や営業体制を語った。アウトバウンドセールスのキーポイントとしては、インサイドセールスと、訪問営業との密な連携、相互の信頼感が大切、継続的なリレーションが構築されている顧客ベースをどれだけ持っているか、どれだけ多くのキーパーソンとリレーションをしたか、法人向けアウトバウンドセールスは画一的敵意に適しにくい。エージェント個人個人のスキル・意識の向上が不可欠だと述べた。現在、同社が行っている育成プログラムについても具体的に説明した。

JIMOS コンタクトセンター局 局長の野元寿代氏は、「コールセンター

は小売の現場 売上向上に直結する運営手法について」と題した講演を行った。野元氏は、同社が単なる通販会社ではなく、ダイレクトマーケティングで社会の仕組みを見直す企業であると述べ、毎月30パターンを越えるプロモーションのすべてに単価目標を設定しただけでなく、お客様の機会損失を低減する目標も設定しているとセンターの概要を説明した。顧客想像の教育や、モチベーションに加え、スキルルーティングを活用し、約20%の売上貢献を実現したその運営方法について述べた。

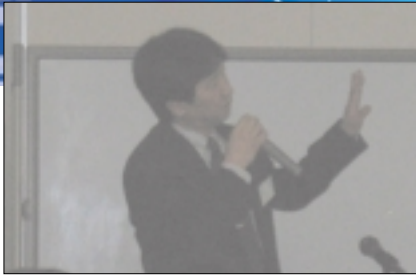
MSK安心ステーション 業務部長の大橋誠治氏は、「TSRの新制度導入、導入前/導入ごの経験談」と題した講演を行った。大橋氏は、同社の概要を説明した後、まず制度の改訂を進めた理由として夜間休日の勤務が多い中で社会人の要因確保が困難であったこと、時給制契約社員のための制度に限界があること、ES向上には制度の改訂と働き甲斐が不可欠なことを語った。その後、制度改訂にあたっては正社員登用制度の新設と契約社員制度の改訂を行ったと話し、その効果を詳細に説明した。

味の素 お客様相談センター課長の早乙女晴子氏は、「味の素 お客様相談センターのお客様の声活用とセンター運営」と題した講演を行った。味の素では、お客様相談センターに寄せられる「お客様の声」を日常的に事業活動に反映できる企業風土作りを目指しているという。同センタ

ーではお客様の声を活用するため、月次でお客様の声読込会議を行い月報として社内に発信しているほか、3カ月ごとにお客様から寄せられたご指摘や問い合わせについて商品企画の担当者や研究所の商品レシピ開発担当者、向上の品質管理担当者、広告部の担当者を交えてお客様の声活用会議を行っていると説明した。またお客様の声を分析する機能をキーとして、FAQの改善やタイムリーな応対者教育など、複数のPDCAサイクルを実行している運営体制についても語った。

あいおい損害保険 カスタマーサービスセンター部 大阪カスタマーサービスセンターグループ長の石丸充氏は、「オペレーターのモチベーションアップに直結する初期研修の充実について」と題して講演を行った。石丸氏は、まず2006年9月に大阪・梅田に開設した大阪カスタマーセンターの概要を述べた。採用したオペレーターの2カ月にわたる初期研修では、オペレーターの定着率向上の要因となるES向上とスキル向上に重点を置いて実施しているが、その成果がモチベーションの向上につながっているという。その研修内容について具体的に紹介した。

エヌ・ティ・ティ・コムチェオ アウトソーシング事業部 担当部長の尾崎元浩氏は、「在宅コミュニケーターを活用したコンタクトセンターの運営について」と題し、講演を行った。尾崎氏は、バーチャルコールセンターの概



要を述べ、そのメリットとして、在宅コミュニケーターの活用(時間と場所に制約されない自由な業務スタイルにより多様な人材を活用できる。 .com Masterを基準とした採用で、高品質なコミュニケーターを短期間に育成できる。個人事業主のスタッフは成功報酬型のためコストを抑制できる) 小規模センターの活用(業務稼働を安定的にコミットすることで在宅を補完できる、在宅コミュニケーターと同様の設備を利用することで設備投資コストなどを抑制できる) フレキシブルな受付体制の構築(全国に点在する在宅コミュニケーター、小規模センター、コアセンターとの組み合わせにより、ニーズに応じた規模で受付体制を構築できる、マネジメントセンターでの一元的なトラフィックコントロールにより、災害時にも品質を担保した対応が可能、品質管理・育成(採用から一貫したコミュニケーターの品質管理体制と、評価制度に基いた育成サイクルを実施することで生産性や対応品質を向上できる)点を上げ、具体的な活用

TOTOバスクリエイト なんでも相談センター所長の高橋徳彦氏(上段左) MSK安心ステーション 業務部長の大橋誠治氏(上段中央)、味の素 お客様相談センター課長の早乙女晴子氏(上段右) オムロンフィールドエンジニアリング 企画本部 情報システム部長の関戸隆明氏(下段左) JIMOS コンタクトセンター局局長の野元寿代氏(下段中央)、あいおい損害保険 カスタマーサービスセンター部 大阪カスタマーサービスセンターグループ長の石丸充氏(下段右)

事例について説明した。

オムロンフィールドエンジニアリング 企画本部 情報システム部長の関戸隆明氏は、「コールセンターを軸にしたビジネスモデルの変革」題して講演を行った。

スピード、品質、コストなどお客様の要望に応えるため、同社では、コールセンターを全社サービス体制の基軸とする事業運営の確信に取り組んできたと言う。コールセンターをビジネスプロセスの中止に取り組みを進めたことで、サービス品質の向上に加え、新たな顧客価値が創出されてビジネスモデルにも変化が現れてきたと話した。

ヤフー CS本部 業務企画チームリーダーの市川久浩氏は、「Yahoo! JAPANにおけるメールサポートセンターの理想モデルへの取り組み」と題して、講演を行った。まず、市川氏は同社の概要を説明し、お客様が

らの問い合わせに対して、すべてメールで顧客対応を行っているカスタマー部門の取り組みについて、2005年頃から現在に至るまでに時系列で説明した。2005年頃は、メール利用者と業務量の急激な増加を各チーム、事業部との連携でカバーしていたが、さまざまな課題が顕在化していた。

また、当時はメール特有の指標が定められておらず、対応者によっては品質の差が出ていたり、的確な回答ができず解決までに複数回のコンタクトが発生していたという。そこでKSFを設定し、改善へのアプローチとして、CS共通のシステムの整備、メール受信から送信までの流れを可視化、組織体制の変更と強化、KPI指標の設定、KPIレポートの展開、CS調査、モニタリング、サポートポリシーの策定などを取り組みを行ったと語った。