

月刊コンピューターテレフォニー

Computer TELEPHONY

CRM実践、コンタクトセンター構築・運営のための専門誌

特集 アウトバウンドの業務設計 ～成果創出へのプロセス～



第2特集

CTインタビュー

「クラウド型コンタクトセンター」の現状と課題

仕組み優先のVOC活動がひずみを生む！
「不満納得」を抑制する全社顧客視点の秘訣

顧客ロイヤルティ協会 理事長

伊藤 秀典氏

事例研究

リンナイ

オンラインショップの顧客対応センターを設置
小規模ながら数値管理で「貢献度」を可視化

2012

FEB

2

No.157

“可視化できないスキル”のチェックと指導 SV向け「オペレータ評価」の勘どころ

オペレータ育成が重要な業務のひとつであるSVだが、上手く評価・指導できないという声は少なくない。とくにモニタリングに対する苦手意識を持つ人は多い。その根底にあるのは自分の判断が本当に正しいのか不明確な点にある。近年はホスピタリティやコンシェルジュなど可視化しにくいスキル評価も必要だ。SVに求められるオペレータ評価のあり方を検証する。

スーパーバイザー(SV)にとって、オペレータ育成は重要な業務のひとつだ。しかし、「オペレータをどう評価していいかわからない」「自分の評価に自信がない」「指導の仕方がわからない」「指導しても上手く伝わらない」といった悩みを抱える人は多い。もちろん、システムから取得できるKPIには目標数値を設定し、モニタリングシートには評価基準を定めている。それでも評価・指導に自信を持ってないという。

この原因はどこにあるのか。コールセンター運営コンサルティングや人材育成・指導などに携わる識者の意見をもとに考察する。

評価者スキルの育成ないまま実施 モニタリング／指導に苦手意識

原因分析の前に、まずはオペレータの評価軸を確認したい。大きく分類すると、「応対効率」「応対品質」「勤怠」の3つがある(図1)。

応対効率には、応答件数や平均処理時間、稼働率などがあり、どの

指標を使うかはセンターのミッションや業務内容によって異なる。また勤怠は、出勤率や遅刻回数などだ。これらはすべて数値管理できるため、目標数値と比較して“良い・悪い”の判断はしやすい。

一方、応対品質は、いわゆるモニタリング評価だ。「接客態度」は、オープニングからクロージングまで通して正しく気持ちの良い接客ができていないかを見る。多くは評価シートを用意し、各項目に対して“できた／できない”、もしくは3段階や5段階で点数を付ける。「応対技術」は、問題解決力、傾聴力、提案力など。最近よく言われる“コンシェルジュ対応”も含まれる。数値化できないため、評価は非常に難しい。「応対精度」は、会社やセンターで定めたルールを順守できているかを見る。モニタリング時にサンプリングできるとは限らないため、この評価も困難だ。「応対速度」は適切な時間内で応対できているかを確認する。平均処理時間にも通じるが、顧客の問題をう

まく解決し、かつ適切な時間内で通話を終えているかを見る。

3つの評価軸の中で、とくにSVは応対品質の評価に対する苦手意識が強いようだ。センターの人材育成を多く手掛けるCプロデュース取締役の吉沢晴美氏は、「評価者としてのトレーニングを受けていない人が多いためです。また多忙を理由に他のSVとカリブレーションが行われず、自分の評価が絶対評価となって“これで本当にいいのか”と悩んでいるようです」と指摘する。

オペレータから登用されるSVは、多くの場合、業務スキルやリーダーシップが優先され、育成力はあまり考慮されていない。また評価・指導の実務は、先輩SVについてOJTで学ぶが、そのスキルが身に付いたかの評価はない。Cプロデュース取締役の日比谷容子氏は、「インハウスで社内にSVの育成プログラムや評価制度を持つ企業はほとんどありません。評価・指導する役割だけを与えられ、“やらされ”ているのです。トレーニングも何もないため、途方に暮れるのは当然です」と分析する。

社内にSV研修プログラムがないため外部研修で済ますセンターは多い。その場合でも、受講して終わり

図1 オペレータ評価項目

(出典:トリノリンクス)

応対効率	応対品質	勤怠
<ul style="list-style-type: none"> 平均通話時間 平均後処理時間 稼働率 各種KPIを元に判断 	<ul style="list-style-type: none"> 接客態度 応対技術 応対精度 応対速度 	<ul style="list-style-type: none"> 出勤率 欠勤 遅刻・早退 貢献度

ではなく、自社にノウハウが溜まるような取り組みが必要になる。

“明るい声”とはどんな声？ 評価基準のモデルケースを確認

評価基準があってもカリブレーションは必要だ。例えばオープニングに「明るい声で挨拶」とあっても、具体的に明るい声のトーンや口調は明文化できない。自社にとって、明るい声の基準は何かのモデルケースをきちんと耳合わせする必要があるのだ。

金融系センターの人材育成などを手掛けるワズベスト代表の西澤直子氏は「評価シートが複雑になっているケースが散見されます。自社センターにとって、どんな対応が理想なのか洗い直し、必要な要素だけでシンプルに評価できるようにすべきです」とアドバイスする。評価したい項目がたくさんあっても、SVが点数に迷ったり判断しきれないなら意味がないということだ。

また、SVになりオペレータ視点を失うと、つい上から目線の指導になりがちだ。中途採用のSVや他部署から異動してきた社員SVの場合、そのセンターで電話を取った経験がないということもあり得る。オペレータはそうしたことに敏感で、指導が難航することも多い。まずは電話対応を経験しオペレータの大変さを理解することだ。吉沢氏は「あるSVは評価の前、自分の業務終了後に自主的に1時間ほど電話を取り、オペレータ視点を取り戻すそうです。管理者であっても視線をあわせることが距

離感を縮めます」と話す。

通販系センターの人材育成などを手掛けるトリノリンクス取締役の赤松節子氏も距離感の重要性を指摘する。

「評価の時だけでなく、1週間に1人1本は電話を聞いて簡単でもいいのでフィードバックしてほしい。そこでは指導だけでなく褒めることも大切。細やかなコミュニケーションで信頼関係は築けます」

カリブレーションを行えるか、オペレータとコミュニケーションできるかは、実際は“時間を作れるか”の問題だ。多忙なSVだが、センターの対応品質やオペレータのモチベーションを高めていくには必要な取り組みであることを、上司であるセンター長が理解しないとイケない。

問題解決力はロールプレイングで 捉えにくいスキルを“発揮させる”

時間を取って、業務スキル以外のSV勉強会を開催することも重要だ。例えば、SVは本当にセンターミッションを理解できているか、KPIとは何か、自社センターにおけるCSはどういうものかを、きちんと説明できるだろうか。それができなければ、オペレータに何も伝えられない。

近年は電話対応に「ホスピタリティのある対応ができた」「お客様満足を提供できた」など、判断に苦慮する評価を求めるセンターもある。なぜ判断できないかといえば、ホス



Cプロデュースの吉沢晴美取締役(左)、同じく日比谷容子取締役

ピタリティや顧客満足の定義があいまいだからだと西澤氏は指摘する。

「自社内で顧客満足やホスピタリティとは何かを定義し、それを電話対応で実践するには何をすべきかを抽出して整理することが必要で、それが評価指標になります。定義付けとは、センターにいる全員に“顧客満足(ホスピタリティ)とは?”と質問して、全員から同じ答えが返ってくるようになること。抽出する際、オペレータも含めてディスカッションするなど、決定までのプロセスに全員が参加することも良いでしょう」

コールセンターにおけるカリブレーションは“耳合わせ”だけではない。ホスピタリティのような人によって解釈がブレそうな言葉の定義付けも重要だ。日比谷氏は「自社のお客様満足とは何か、それを捉える品質指標やKPIは何かを話しあう仕組みが勉強会です」と唱える。

悩ましい評価項目としては、問題解決力や傾聴力などがある。これは対応技術や精度が問われ、モニタリングだけでは評価しにくい。

「ロールプレイングテストの実施を薦めます。起こりがちなトラブルを

設定したり、少し難しいお客様を想定したり、要はエスカレーションされるような電話を設問にしてテストを実施します。評価者がお客様になって納得できれば、そのオペレータは問題解決力や提案力を備えています」と、赤松氏は説明する。

ここまでは定性的な要素が多い対応品質を中心に述べてきた。では、定量的な要素が占める対応効率をきちんと評価できるのだろうか。

西澤氏は「出てきた結果だけで判断し、原因分析を行って対策を立てて実行するまで至らないSVは多いです。だから応答件数の少ないオペレータに対して、“もっと取って”という指導しかできない。何が原因で件数が低いのか分析していません。KPIは見るものではなく、読むもの。結果だけでなくプロセスを読み込まないと真因が把握できま

せんが、その訓練がされていません」と話す。

KPIは単独で成り立つわけではない。結果には必ずプロセスがある。また複数の結果を読み込むことも重要だ。応答件数の少ないオペレータが、実はじっくり顧客と対話して高い成約率を出している可能性もある。それを知らずに、応答件数を増やすよう指導しても、オペレータも不本意だろう。個人やチーム全体の数字を読むための勉強も必要になる。

評価者としてのレベルを知る 10項目の振り返りチェック

SVがオペレータ評価・指導に悩むポイントをまとめた。課題の根本にあるのは、SV育成体制の未整備



ワンズベストの西澤直子代表(左)、トリノリンクスの赤松節子取締役

とSV自身の意識改革の欠如だ。

図2は、オペレータ評価を行う前の“振り返りチェックシート”だ。コールセンターの目指すべき方針を理解し、それをチームメンバーに伝えられるか。KPIの意味を理解し、その指標を使う目的や理由をオペレータに説明できるかなど、10項目が並んでいる。「どれもSVにとって最低限必要なことで、問題のある項目があれば、それはSV自身だけでなく組織や上司の問題でもあります」と吉沢氏は指摘する。1つひとつ潰していけば、力あるSVに成長できる。

「ルール化して時間を作り、決めたことを必ず実行していかないと、組織は成長できません。研修の時間を作る、モニタリング／フィードバックの時間を取る、コミュニケーションの機会を得るなど、コストにも影響するので上司の理解なくして実践は困難です」と赤松氏は述べる。

“なんでも屋”と揶揄されがちなSV職だが、それならば、なんでもできるスキルを育成していかなければならない。できないことをやらせるのは、SV自身のモチベーションにも悪影響でしかない。

図2 オペレータ評価の前の振り返りチェックシート (出典：Cプロデュース)

	オペレータを評価する前に振り返ってみましょう!	SV自身の心の中	チェック
1	センターの目指すべき方針(ミッションやビジョン)を理解している	自分自身がそもそもセンターの方針をわかっている?	
2	自分のチームのメンバーに常日頃からセンターの目指すべき方針(ミッションやビジョン)を伝えている	チームメンバーに伝えてないのに評価してない?	
3	センターのKPIの意味を理解している	自分がセンターのKPIの「意味」をきちんとわかっている?	
4	自分のチームのメンバーに常日頃からセンターや個人のKPIについて伝えている	KPIを目標にせず、「意味」を含めてチームメンバーに伝えられている?	
5	オペレータのお手本になるような行動(勤怠・挨拶・周囲との連携)を常日頃から心掛けている	自分が普段からできている? 行動してる?	
6	今回の評価表で自己採点してみた	自分がオペレータだった時の気持ち、オペレータの仕事の大変な部分を忘れていない?(理解している?)	
7	自分のチームのオペレータの名前と最近の様子(仕事ぶり、表情など)は把握している	自分のチームのメンバーの状況(メンタル的な部分も含めて)を理解したうえで評価に臨んでいる?	
8	評価項目について同僚や上司と意識あわせ、評価基準あわせ、不明点の確認をしている	評価項目がよくわからないけど「とりあえずつける」となっていない?	
9	自分のチームのオペレータの変化や成長ぶりを見て評価している	定量的な評価だけでなく変化や成長ぶり、貢献度を見つけようとしている?	
10	評価結果をオペレータのスキル向上につなげるように伝え方ができる	評価をつけるだけでなく、オペレータに評価結果を伝えて改善のサポートをする気持ちがある?	