

コールセンターに人材が 定着しない ⑥つの理由

salesforce

上司には明かさない真の退職理由とは？

製品やサービスだけで厳しい競争に勝つことは難しく、日本においても顧客体験とエンゲージメントの重要性が認識されてきた。その中で重要な位置を占めるのがコールセンターだ。しかしコールセンターで働くエージェントが不満とストレスを感じ、すぐに離職するような職場では、優れた人材が育成できず、組織として求められる機能を果たすことはできない。

企業が顧客とダイレクトにつながるコールセンター。かつては多くの企業が苦情処理のためのコストセンターとして、設置意義を消極的にとらえていたが、現在では顧客接点において重要な位置を占めており、より良い顧客体験 (Customer Experience: CX) が企業の成長

を牽引することが認識されつつある。

コールセンターが有効に機能するには、エージェントのクオリティがカギとなるが、その育成を阻むのは、多くの現場で人材の離職率が高く、定着しないという問題だ。「表向きの離職理由は『体調不良』『家庭の事

情』『結婚・出産・育児』など。しかし真の理由は『組織・上司への不満』『業務や業務環境への不適合』『人間関係への不満』などであり、これらを解消することで人材は定着し、センターを円滑に運営できる」と話すのは、コンタクトセンター専門アドバイザーの鈴木誠氏。

鈴木氏の分析によると、組織作りに失敗するコールセンターには、6つの共通点があるという。次ページ以降で、離職理由から浮き彫りになる失敗のパターンとその解決策について解説しよう。



理由① 運営方針が不明確

センターの方針や業務の進め方は千差万別 それを理解していない管理者が多い

離職する人材の不満として挙げられる「組織・上司への不満」。鈴木氏によると、この不満の元となっているのが「コールセンターの運営ポリシーや業務フローが不明確であること」というケースが突出しているという。

「企業の製品やサービスが千差万別なのと同様、コールセンターの目指すべき方針や業務の進め方が違うのは当然。それが明確に規定されず、エージェントに対して指示・徹底できないまま、複雑で煩雑な業務を強いられるため、次第に業務への不安感が強くなり、組織や上司への不信感が生まれる」と鈴木氏は指摘する。

この状況は、コールセンターの管理者自身が十分に運営ポリシーなどを把握していないため、そもそも適性を重視した人材採用ができていない、というケースからもうかがい知ることができる。

日本のコールセンターの多くは、アウトソーサーや派遣会社を活用している。「コールセン

ター管理者は、採用をベンダー任せにして面談方法すらまったく知らないというケースが多く見受けられる。過去のアンケートでは115社のうち23.6%が『採用には関与していない』という驚くべき回答を寄せている。またインハウスでも、半数の企業が『採用してみないと適性がわからない』『適性を見極めるツールがない』という問題点を挙げ、ほとんど“勘と経験”に頼って採用しているのが実情。結局、採用後にトレーナーらが大変な苦勞を強いられることになる」と鈴木氏は話す。

管理者自身が運営ポリシーを十分に理解していないのだから、トレーナーによる指導・育成も不完全なものとなりかねない。また、そのポリシーによって規定されるべき「コールの品質」についても、正當に評価できない。

運営ポリシーと業務フローを徹底すれば業務モチベーションや帰属意識が高まる

それでは、コールセンターとして、どう対応すべきなのか？

「運営ポリシーと業務フローを、まず管理者側がきちんと固めておかなければならない。そうすれば、それを実現するために何をやるべきかが見えてくる。それをエージェントに徹底する。

また、その運営ポリシーと業務フローから、それぞれのコールセンターにおいて『どのような適性を持つ人材を採用すべきか』『“コール品質”の本質は何なのか』『どの視点でスタッフを評価し、育成すべきか』なども明確になる。それによって、従業員側の不信感や不安感、そして“心の揺れ”は払拭され、業務に対するモチベーションやコールセンターへの帰属意識が高まることになる」と鈴木氏は話す。



鈴木 誠氏

(コンタクトセンター専門アドバイザー)

コールセンター新規設立やセンターの現状分析、改革に関するコンサルティング業務の中で、戦略立案、センターマネジメント確立、人材育成、品質向上、生産性アップ、スクリプト開発など幅広いノウハウを実務レベルで提供。セミナー講演やコールセンター業界専門誌「CCM誌」への執筆活動、一般社団法人日本コールセンター協会(CCAJ)主催公開講座での常任講師も担当。

理由②

FAQシステムが未整備

適正なFAQが構築できるかどうかは導入システムの柔軟性にかかっている

不明確な業務フローのなかでも、FAQ (Frequently Asked Question) が整備されていないことでエージェントの対応方法がルール化されず、不安が膨れあがっていくケースが多い。鈴木氏は「コールセンターは最初に適切なFAQシステムを構築すべき。それは『客を待たせない』『間違っただけ情報を提供するのを防ぐ』『保留時間を短縮する』など顧客に対するメリットが大きく、最終的には顧客とのスムーズなコミュニケーションにつながって、エージェントのストレスも抑える」と話す。

ではどうすれば適正なFAQシステムを構築できるのか？ それは導入システムの成熟度や柔軟なカスタマイズ性にかかっている。「FAQシステムを選ぶポイントは、まず検索性がどれだけ優れているか。これは言い換えれば、システムにどれだけ豊富なノウハウを埋め込むことができるか、ということ。次に蓄積されたVOCデータを分析できるかどうか、つまりどのFAQがどれだけ頻繁に使われているかを適切に導

けるかということ」と鈴木氏。

FAQ構築後も、ビジネス環境の変化に応じてファイルの構成を変えたり、季節などの特性に応じた構成を組み替えるなど、柔軟な更新は不可欠となる。鈴木氏は「その都度システム担当を呼ばなければならないようなシステムはダメ。ある程度、現場のスタッフが扱えるシステムであるべきだ」と強調する。

スタッフ自身が一丸でFAQをつくることで有益な気付きがあり、改善すべき点も明確に

コールセンターは通常、業務が途切れることがない。そのなかでいかにしてFAQシステムを整備すべきなのか？ 鈴木氏は、「閑散期などに従業員自身が整備することで、現場に即した有益なFAQがスピーディに構築できる」と話す。

ある生保のコールセンターのケースでは、上層部からFAQ改正の指令が出たものの、多忙の

ため半年間手つかずであった。鈴木氏は、同センターの業務閑散期に、スタッフ全員が一丸となって集中的にFAQをつくることを提案。トレーナーがパターン分類した後、スーパーバイザーが客による質問形式に変換。エージェント一人ひとりが「この質問を受けた場合、どういう回答を返すべきか」という案をつくった。

120人くらいのエージェントが、20日かけて1日1問つくり、2000件以上のFAQができた。「わずか1か月で、ほぼ完璧なFAQが構築された。

その過程では、うれしい副産物もあった。それぞれのエージェントは、自身でより理想的な回答を調べる習慣がついた。またエージェントから回答を受け取ったトレーナーは、各人の弱点が見えるようになった。例えば『〇〇さんの回答は言葉足らず』『△△さんは専門用語が多すぎる』という具合に」と鈴木氏は話す。

以降、トレーナーはその気付きを元に、各人への研修・指導テーマが明らかになるなど、同センターの運営が画期的に改善されたという。

Salesforceで変わるポイント



Service Cloudを利用すれば、過去のナレッジや更新したFAQを、エージェント全体にタイムリーに共有可能。顧客への最適な対応がすぐに実現できる。さらに蓄積したFAQを簡単に外部Webサイト情報として活用できるので、顧客自身がWebページで情報を検索し、コンタクトセンターに連絡せずに、自身で解決する方法も促すことが可能になる。

理由 3

コミュニケーション不足

エージェントとのコミュニケーションが円滑でないセンターは良い顧客体験も提供できない

離職する理由の背景には、職場でのコミュニケーション不足が多く見られる。離職者側から見れば、社員間の情報共有やディスカッション不足で、円滑なコミュニケーションを図ることができないため、業務への適応が妨げられるケースは多い。風通しの悪い職場は、職員がポテンシャルを十分に発揮することができず、人材が定着しないものだ。

センター側から見れば、そもそも業務に対する適性を持った人を採用していないため、就業して初めてミスマッチに気付くことになる。ふだんから職員とのコミュニケーションを十分に図っていれば、センターで能力を発揮できているスタッフが、どういう素養を持っているかちゃんとプロフィールできるはずだ。「そのプロフィールに近い人を探して採用すればいいだけのこと。センターにおけるマッチングの基準ができていないので、闇雲に採用して不適合者ばかりが増え、どんどん辞めていく。コールセンターは、顧客とのコミュニ

ケーション以前に、まずセンター内でのコミュニケーションをきちんと図るべき」と鈴木氏は語る。

「褒めて、気付かせる」コミュニケーションが「可視化」につながり「コール品質」が向上

コミュニケーション不足は「コールの品質」にも影響してくる。コールセンター側がエージェントのスキルレベルの現状を把握できていなければ、コール品質を上げることはできない。そのためにはモニタリングやコールログチェックも大切だが、フィードバック面談の重要性を見逃してはならないという。

鈴木氏は「最低でも、4半期に1回のフィードバック面談を行い、10コールくらいのコールログを元にヒアリングをすべき。まずエージェント一人ひとりの素晴らしい点をとにかく褒め称えること。そして足りない点は強要

するのではなく、本人に気付きを与える形で、改善を促していく」とその重要性を説く。

ところが現状では、間違っただフィードバック面談を続けているコールセンターが多いという。「なぜできないんだ?」「前日も言ったはずなのに」と追い詰めることで、エージェントはどんどんネガティブになり、「もう辞めてやる!」とコールセンターを去っていく。

「追い詰めるのではなく、あくまでも本人に気付きを与えることが重要。それにはコール口

グを本人と一緒に聴き、自己診断させる方法が有効だ。『回答の後半、こんなに早口になっていたのか…』などと、本人が気付いていなかった点が見えてくる。**コミュニケーションの狙いの1つは可視化すること。それによってそれぞれのエージェントが少しずつ成長すれば、コールセンターの品質は向上する**」と鈴木氏は話す。

Salesforceで変わるポイント



Salesforceの社内SNSであるChatterを利用することによって、日々のコミュニケーションを可視化。過去の経緯や対応履歴が蓄積されるため、エージェントの育成や、業務の引き継ぎに有効。さらにチームでのコラボレーションが容易になる。質問用グループを作成して質問しやすい環境をつくったり、良い業務を行った人を褒めたりすることで、モチベーション向上につなげることができる。

理由 4

適切なKPIが設定されていない

本質的な評価をしてコール品質を向上させるには、適切なKPIを設定する

エージェントのモチベーション向上やコール品質の向上に、適切なKPI(Key Performance Indicator)の設定は不可欠だ。

企業によってコールセンターの役割や運営ポリシーが異なれば、注視すべきKPIは異なる。現在、多くのコールセンターで使っている代表的なKPIは、応答率、呼損率、稼働率、平均処理時間などだ。

鈴木氏は、企業を取り巻くビジネス環境や運営ポリシーが変化するに応じて、当然KPIも変えていくべきだと主張する。例えば、コールした客がつながるのを待ちきれずに電話を切ってしまうことがあり、これを「放棄呼」(Abandoned Calls)と呼ぶが、「放棄呼」が少ないことを示す「応答率」は、どこのコールセンターでもKPIとして認識されている。

ところが最近では、視点を少し変えて「ユニーク応答率」に注目するセンターが増えている。これは、Webの「ユニーク閲覧率」と同じ考え方。同じアドレスの閲覧者が1日10回見ても

「閲覧1回」とカウントするのと同様、短時間に同じ顧客による10件の放棄呼が発生しても、それは1件とカウントする。

「つまり1人の顧客が、イライラしながら同じ電話で1分おきに10回かけてきて対応されなかった場合と10人の電話が対応されなかったケースとは区別することで、それぞれの状況の本質的な違いをきちんと認識することを意味する」と鈴木氏は解説する。

業務に最適なKPIを容易に設定できるシステムが必要

このように新たなKPIを設定してより実情に即したコールセンター運営を目指す動きは他にもある。その1例が「ショートアバダン」への着目。これは「短い放棄呼」のことで、10秒以内に切られた放棄呼を「ショートアバダン」とみなして、従来の放棄呼としてはカウントしない。

そうする根拠について、鈴木氏は「10秒以内、わずか3〜4コールで顧客が電話を切るのは、コールセンターの応答が待ちきれなくて切ったのではなく、例えば電話がつながった後のやり取りでカード番号を知らせる可能性などを思いつき、一旦電話を切ってカードを取りにいったケースなどが考えられる」

と説明する。

つまり従来の硬直したシステムが自動的にひき出すKPIを鵜呑みにするのではなく、顧客の変化に則したKPIを検討・導入して、常に適正な目標を追える体制も働きやすい環境づくりには必要である。

Salesforceで変わるポイント



Salesforceの特徴は、ダッシュボードと呼ばれるリアルタイムの集計機能。応答率、呼損率、稼働率、平均処理時間のほか、企業において必要なKPIを簡単に表示できるだけでなく、エージェントごとの成績も閲覧できる。スーパーバイザーはエージェントの指導に役立つこともできる上、コールセンター所長は運営状況をExcelでまとめることなく、本社に報告することも可能になる。

理由 5

人とシステムの最適配置ができていない

人とシステムの業務を上手く使い分け コールセンターを進化させる

従来サポート目的の消極的な位置づけだったコールセンターが、顧客エンゲージメントを深めて、ついにはアップセルやクロスセルの起点として機能する。そのようにコストセンターからプロフィットセンターへと進化させるためには、限られた人員でより生産的な仕事ができるようにセンターを変革しなければならない。だからこそシステムを最大限活用して、エージェントは人にしかできない業務に専念すべきだ。

鈴木氏によると、欧米では、日本よりも合理的な意識が浸透しているという。典型的な例がIVR（自動音声応答）の導入だ。「日本でもIVRはかなり浸透しているが、それでも頑固な経営者は未だにIVRを導入しようとしない。『お客様に、いきなりコンピュータによる対応は失礼だ』という感覚。IVRを使えば質問内容によるコールの振り分けができるので、エージェントは必要情報を絞って覚えることができる」と鈴木氏は説明する。

もちろんただ導入すればいいわけではない。「顧客がどの段階で理解できなくなって電話を切

るケースが多いのか、などを分析して、最も分かりやすい誘導の構造を構築しなければならない。残念ながら、そこまで考えて導入しているコールセンターはあまりない」と鈴木氏は話す。

優れたシステムの導入は「顧客をファンにするコールセンター」を可能に

コールセンターにおいてシステムが重要な位置を占める中、導入システムの品質によってコールセンターのクオリティにも大きな差が生まれるようになる。「ユーザビリティ重視というポリシーが徹底しているシステム、つまり『納品して終わり』ではなく、ITベンダーがちゃんと納品後も面倒を見てくれて、使われていく中で、アプリケーション自体がどんどん進化していく柔軟性のあるシステムが理想」と鈴木氏。

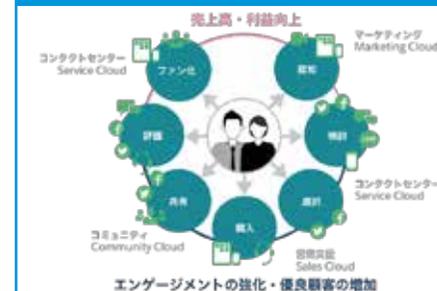
今後のコールセンターでは、そうしたシステムだけが生き残ることができ、顧客との結びつきを深めることを意識したカスタマーサポート、つまり

「顧客をファンにする体制」が構築できるという。

鈴木氏は「コールセンターは顧客を育むことができる唯一のセクション。企業や製品・サービスに関心を持った顧客はセンターに資料請求や問い合わせを行う。その時にレベルの高い対応で納得してもらえれば見込み客にステップアップし、さらにエンゲージメントセンターの役割を果たすことで製品の購入や契約につなげられる。どのプロセスでも、少しだけ迷う顧客は必ずいる。その時に適切に背中を押せるかどうかで勝負は決まる」と話す。

購入・契約後、電話やメールで謝意を伝える「サンキューコール」も重要だ。顧客が「この会社は、自分のことを気遣ってくれている」と感じたら、優良顧客やファンになってくれるはずだ。こうしたロイヤルカスタマーは、モニターやCS調査の協力者として、企業に有益な情報を提供することで、今度は企業を育ててくれることになる。「顧客経験の過程の全情報を、あらゆるセクションがいつでも利用できる仕組みを導入できれば、コールセンターを窓口にして、会社全体で顧客を育てられることになる」と鈴木氏は話す。

Salesforceで変わるポイント



Salesforceは、コールセンターのみならず、マーケティング、営業活動まで、すべての顧客接点を Intelligent Customer Success Platform で包括的に支援している。15万社以上に導入された世界No.1 CRM（顧客管理）を軸に、すべての顧客体験を最良にするためのサイクルを提供している。

理由 6

すばやくPDCAを回せるシステム体制がない

業務改善＝システム改修は間違い 業務改善はすばやくできないと意味がない

コールセンターのクオリティ向上のためには、エージェントのコール品質だけではなく、日々の業務で得られた知見を元に、システムを調整・改良していくことが重要だ。先述した「システムを最大限に活用し、エージェントは人しかできないことに従事する」原則にのっとれば、状況に応じて変化したり増減したりする「システムが担うべき業務」に対しての機敏な対応が高いレベルで担保されなければならない。

現実問題として、スタッフの気付きやビジネス環境の変化に応じて、細かいシステム改変は頻繁に必要となる。これに対して多くの企業では、コールセンター外の経営企画部やシステム部などが対応するケースが多い。この傾向に対し、鈴木氏は業務のスピード感を削ぐ、本来は望ましくない体制だと指摘する。「これまでの経験から言って、**システムの構築やカスタマイズの権限が、センターの現場にある方が、うまく機能しているケースが多い。**

本当に必要な対応を一番分かっている現場に任せることで、スタッフのモチベーションが高くなる。本社のセクションからあれこれと指示されて、現場の意識や感覚とずれがあるにもかかわらず、言われるままに動かなければならない状況は、軋轢(あつれき)を生みやすく、モチベーションも低下する」と鈴木氏は話す。

センター管理者の役割を明確化しデータ分析も現場で行うのが理想

システムの構築や改変だけではなく、コールログなどのデータ分析も、同様にコールセンターの管理者自身が能動的に行う必要がある。管理者は、品質管理のためのKPIのチェック、目標と現実のズレの把握、原因の究明と打開策の検討、改善施策の企画・検討、実行トライアル、実行後の見直し検証と、PDCAサイクルを繰り返す。

そのなかで、自らが適切なデータ分析を実

施して、そのフィードバックをスピーディに行うことが、コールセンターを進化させていくためには合理的であるからだ。特にクレーム関係は、きちんと分析しないと同じクレームが二度三度発生する。なぜトラブルが発生し、なぜ顧客が怒っているのか？ それを的確に分析して、関連セクションに上げていくべきだ。

しかし現状では、多くのコールセンターで合理的なシステム体制が構築されていないという。鈴木氏は「データ分析を含め、管理者の役割が明確化されていないセンターが多すぎる」

と指摘。また人事政策上、管理者がわずか数年で異動になるケースも多いという。「そのたびに、データ分析やフィードバックに対する考え方ががらりと変わってしまうことも起こりうる。そんな状況下で、他のスタッフは右往左往させられる」と鈴木氏は話す。

こうした現実を踏まえて、コールセンターでは「現場で柔軟に調整・改変できるシステム」「使い勝手やアウトプットが人に依存しないシステム」の導入がカギとなる。

Salesforceで変わるポイント



Service Cloudはクラウドで提供しているため、スピーディにシステムが導入できる上、システムの改変や拡大にも柔軟に対応できる。プロジェクトベースでの業務利用にも最適だ。さらにシステム部門に依頼せずとも、業務に応じてユーザー部門ですばやく柔軟にシステムをカスタマイズしていくことができる。



これからのコールセンターとは？

顧客接点の多様化にともない、さらなるテクノロジー活用が必須に

これからのコールセンターは、どのように変革していくのだろうか？ それを予測するキーワードとして、鈴木氏はさらなるテクノロジーの活用を挙げる。

現代は、顧客接点が電話のほか、チャットやソーシャルメディア、Webサイトというように多様化している。さらに若年層ではWebでFAQを検索する人が増えている。これは顧客自身による24時間体制の自己解決の仕組みであり、エージェントの負荷を減らすことができる。若年層は、デジタルでの情報収集に慣れており、コールセンターでのコミュニケーションを煩わしく感じ、避けたいと思う者も少なくないという。

また、コールセンターによっては、対応した

エージェントが最後に「よろしければ、弊社のホームページにイラスト付きで詳しく説明されていますのでご覧ください」と付け加えることもあるという。WebのFAQを知った顧客は、それが優れたものなら、次回からはまずWebを見るだろう。

「電話が繋がらないイライラも解消できるし、コスト削減にもつながる。コールセンターにとって、新たなテクノロジーをどう活用するか、仕組みを確立していくことは急務だ。皮肉にも将来的には、コールセンターを使わずに問題を解決できた『セルフ解決率』なども、コールセンターのKPIとして採用されるかもしれない」と鈴木氏は予測する。

AIは人をサポートする機能として浸透

近年、技術革新が著しいAI(人工知能)も、コールセンターのシステムにどこまで浸透していくのが注目を集めている。「AIによる対応機能の拡大で、やがてエージェントが不要になる」という予測を語る専門家もいるほどだ。しかしそれについては、鈴木氏は否定的だ。

「AIは、あくまでもエージェントをサポートする機能として浸透していくでしょう。『エージェント不要論』は極論で、テクノロジーがどこまで進化しても、人が対応しなければならない業務は必ずあるはず。深掘りの質問や微妙なコミュニケーションを繰り返して初めて真の問題点が明らかになる

ケースなどもあり、すべてAIで解決に導けるとは思えない」と鈴木氏は話す。

それでもAIの機能を最大限活用したシステムは、今後もコールセンター業務に最大限の貢献をするだろう。先に述べたように顧客接点は多様化して、拡大している。さらに顧客がソーシャルメディアでつながり、瞬く間に拡散する時代だ。人間が対応できる情報量には限りがある。顧客の変化にあわせて、企業が進化するためにはCRMを核とする情報共有のハブを整備して、全社が一丸となってサービスを提供することが求められる。AIこそ、圧倒的な情報量に立ち向かっていくための強力なパートナーになり得るのだ。

💡 Salesforceで変わるポイント



Service Cloud LiveMessageを利用することで、従来のチャネルに加えて、SMS(ショートメッセージサービス)、Facebook Messengerなどを介して、エージェントがチャット形式で顧客対応することができる。

💡 Salesforceで変わるポイント



Salesforceの提供するAIであるEinsteinを活用したサービスを2017年2月より順次提供している。AIを活用することで、コールセンターの営業時間外にも顧客の要望に応えることができるオンラインサービスを拡充するなど、より生産性の高い運営が可能になっていくだろう。