

顧客対応部門における E S (従業員満足) の研究

～「顧客対応部門」の活性化・
戦力化を支援する取り組み～

2006.4.22.

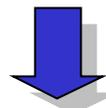
NACS 消費者対応研究会

ひと花、咲かせる
お手伝い...



2005年度の取り組み

1・2年目の応対力を高める研究を経て……



3年目は、顧客対応部門の応対者が生き生きと、「働き甲斐」を感じて仕事できる“職場の土壌づくり”をバックアップする研究がしたい！



CSへ

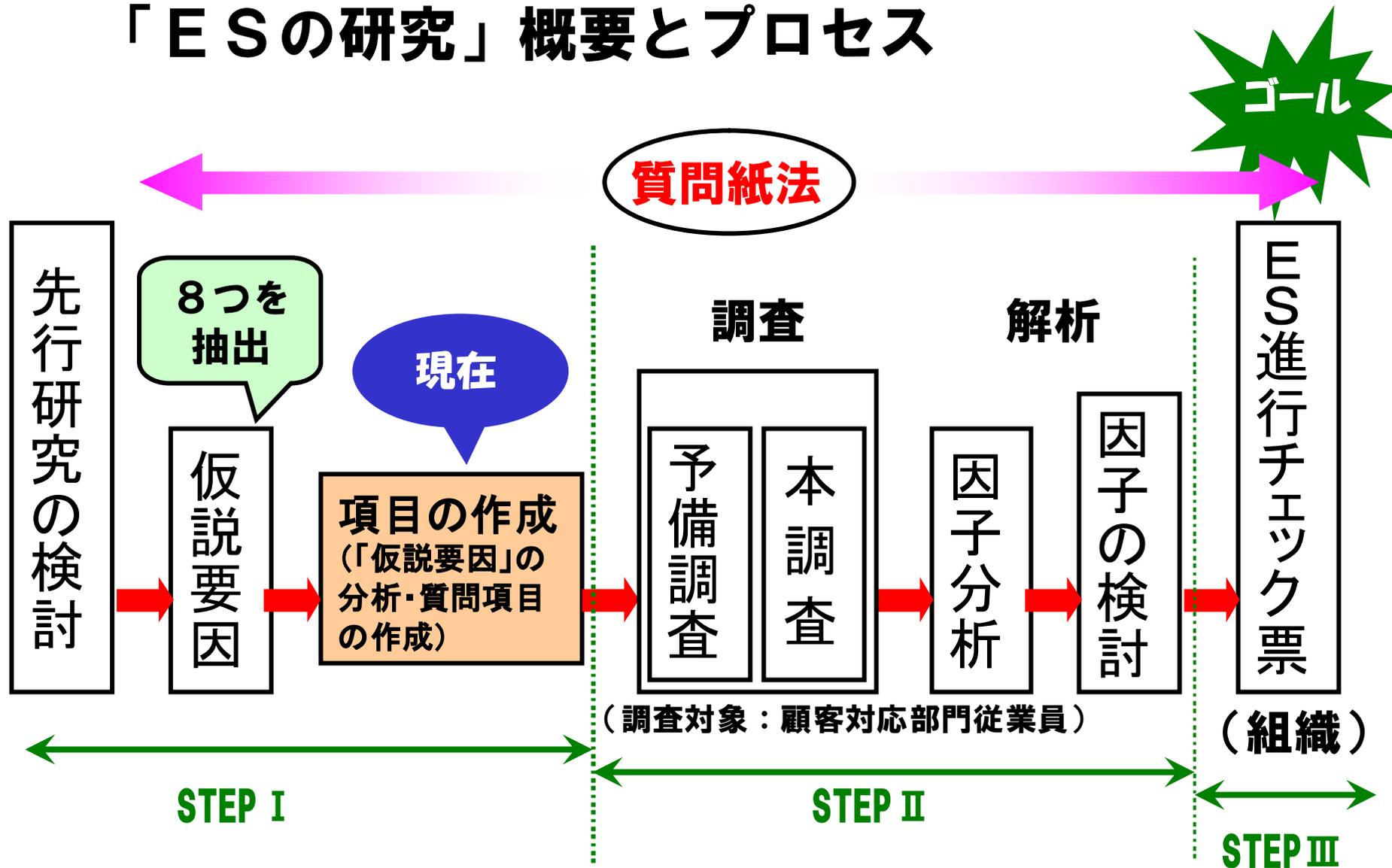
ESから

顧客対応（消費者接点）部門こそが、会社を担うのだ





「ESの研究」概要とプロセス

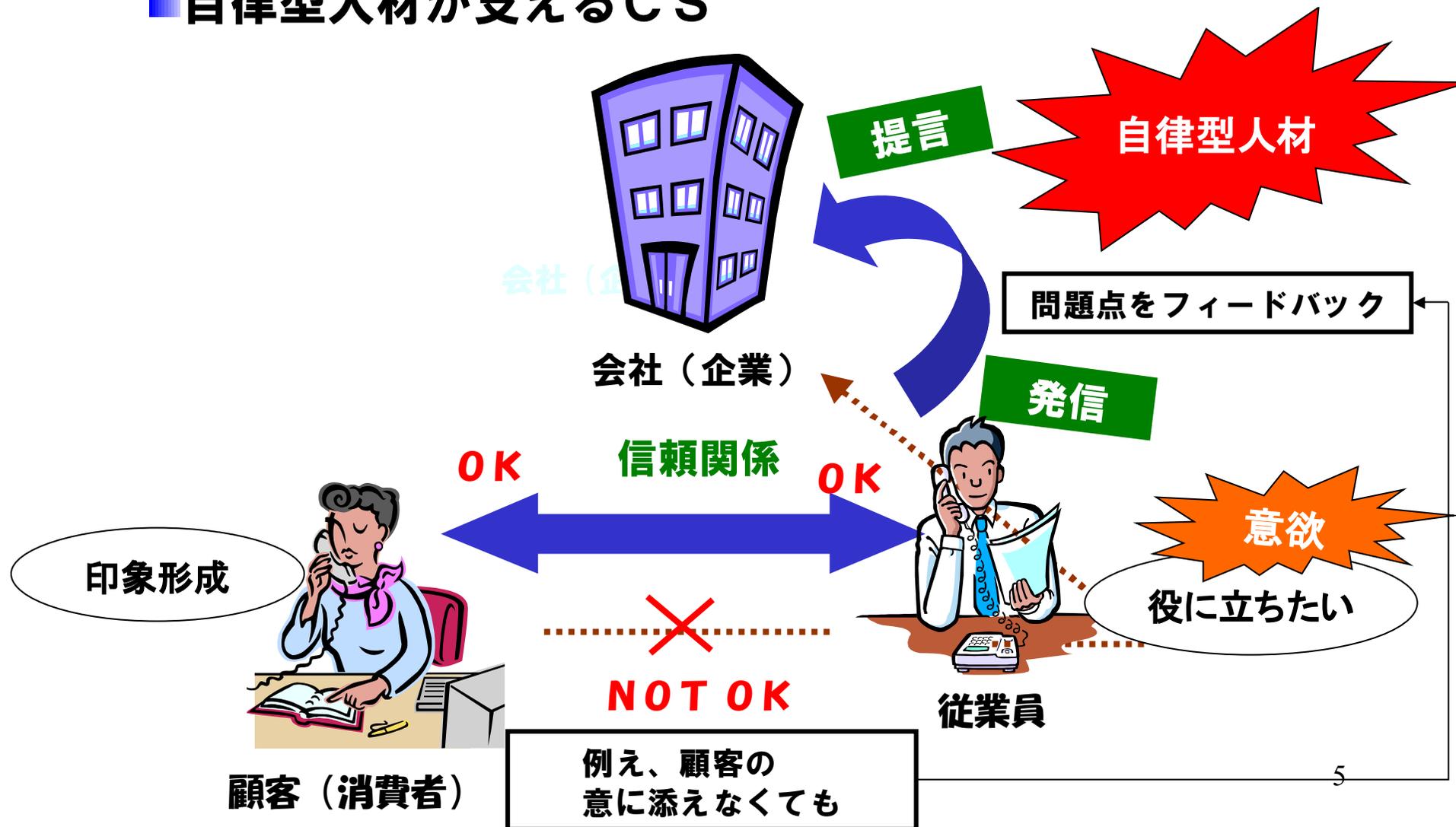


消費者対応研究会の「ES仮説要因」

<p>⑧ 明確なキャリアパス</p>	<p>① 職場の環境・雰囲気</p>	<p>② 正当な評価や処遇の有無</p>
<p>⑦ 研修機会の有無</p>		<p>③ 顧客の声を改善に結びつけるしくみの有無</p>
<p>⑥ 明確な顧客対応部門の位置づけ</p>	<p>⑤ 上司・同僚のコミュニケーション</p>	<p>④ 権限委譲・裁量の自由度</p>

CS（顧客満足）とES（従業員満足）

■自律型人材が支えるCS



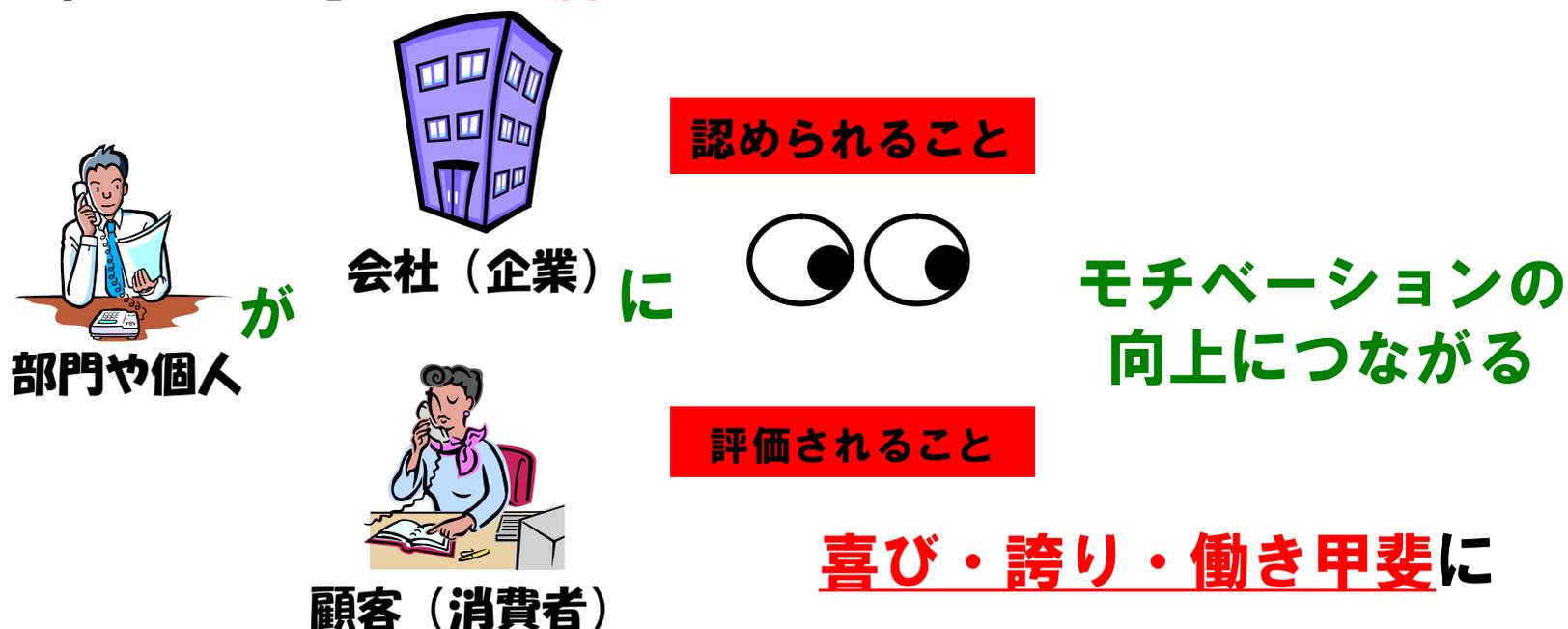
CSを高める為の人材 = 「自律型」人材とは



「顧客の為に良いと思うことを自ら判断し、推進できる従業員」を育てる土壌づくりが必要

本研究でのESの定義

- ESは、単に「待遇が改善すること」だけで得られるものではない。
- 私たちが考える“満足”とは



Focusしたものである。

先行研究との比較（１）

モチベーション・マネジメント実態調査

<低下の原因>

- ①人間関係の悪化
- ②仕事のマンネリ化
- ③キャリアパス・研修制度の不備
- ④仕事量・内容への不備
- ⑤賃金・インセンティブへの不備
- ⑥不公平な対応
- ⑦センター環境の悪さ
- ⑧顧客からのクレーム
- ⑨ミッションの不明確化
- ⑩スーパーバイザー・マネージャーの力量不足

（「Contact Center Management」 2004.6より）

先行研究との比較（２）

既存の研究	消費者対応研究会の研究
研究者が分析	実務者(顧客対応者、かつアドバイザー)が現場の視点で議論 ⇒ 調査項目の作成から、成果物のアウトプットまでを一環して行なう。
「コールセンター」の研究に偏重？ 「相談室」の研究は？	全ての「顧客対応部門」が対象
不満の解消に力点を置く ⇒「発展性」に限界があるのでは？	発想は「こうしたら、良くなる」 ⇒ 仮説をもとに検証を重ね、提案型の「チェック票」作成へ。

ポイント

- 取り組みの状況を客観的に数値で測定したい！
(他社との比較・自社内での評価に利用可能)
- 問題点や課題がハッキリわかるようにしたい！

消費者対応研究会の「ES仮説要因」

2005年度実施

<p>⑧ 明快なキャリアパス</p>	<p>① 職場の環境・雰囲気</p>	<p>② 正当な評価や処遇の有無</p>
<p>⑦ 研修機会の有無</p>		<p>③ 顧客の声を改善に結びつけるしくみの有無</p>
<p>⑥ 明確な顧客対応部門の位置づけ</p>	<p>⑤ 上司・同僚のコミュニケーション</p>	<p>④ 権限委譲・裁量の自由度</p>

① 職場の環境・雰囲気 ～8つのES仮説要因から～



【会員Aさんの職場事例】

職場に休憩室がなく、休憩は事務机でとっていましたが、急ぎの電話はとらなければならない、仕事と休憩の区別が曖昧でした。

その後、上司の配慮でささやかな応対者用休憩室が設置され、仕事にメリハリが出て、やる気が高まりました。



① 職場の環境・雰囲気 ～8つのES仮説要因から～

環境要因からのメッセージ

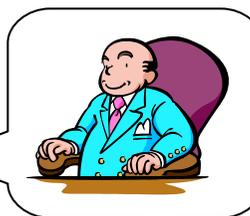
■ 働き易さ（やる気を高める）には...

従業員が望む環境



と

会社側の施策

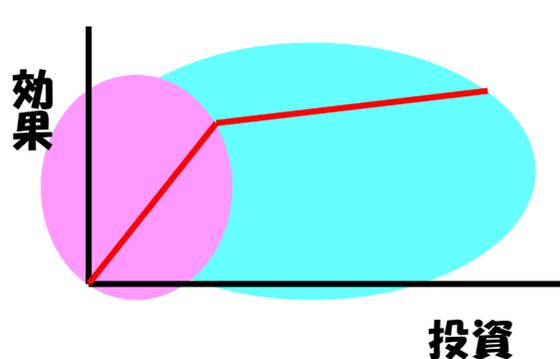


を

=
(マッチ)

させる必要がある。

■ 職場環境の改善について、効果的な配分は...



...核となる（不可欠な）要因

と

...周辺（効果が限定的な）の要因

を

明確にする必要がある。¹²

① 職場の環境・雰囲気 ～8つのES仮説要因から～

【質問項目】

■リラックスして気持ちの切り替えが出来る休憩室があることは、あなたにとって重要ですか？

■オフィスのセキュリティ（安全性の確保）の充実は、あなたにとって重要ですか？



② 正当な評価や処遇の有無 ～8つのES仮説要因から～

■ コールセンターの見学例からも



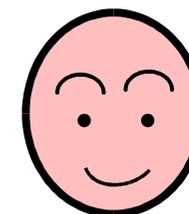
評価が透明・公平

+
で



部門ミッションが明確に浸透

=



していれば 従業員の満足度が高い
ことがわかる。

■ また、評価・処遇についての「会員アンケート」と議論から

課題

- ・ 対応件数と内容の質
- ・ 業種、業態による社内位置付けの格差
- ・ 資格取得に対する姿勢

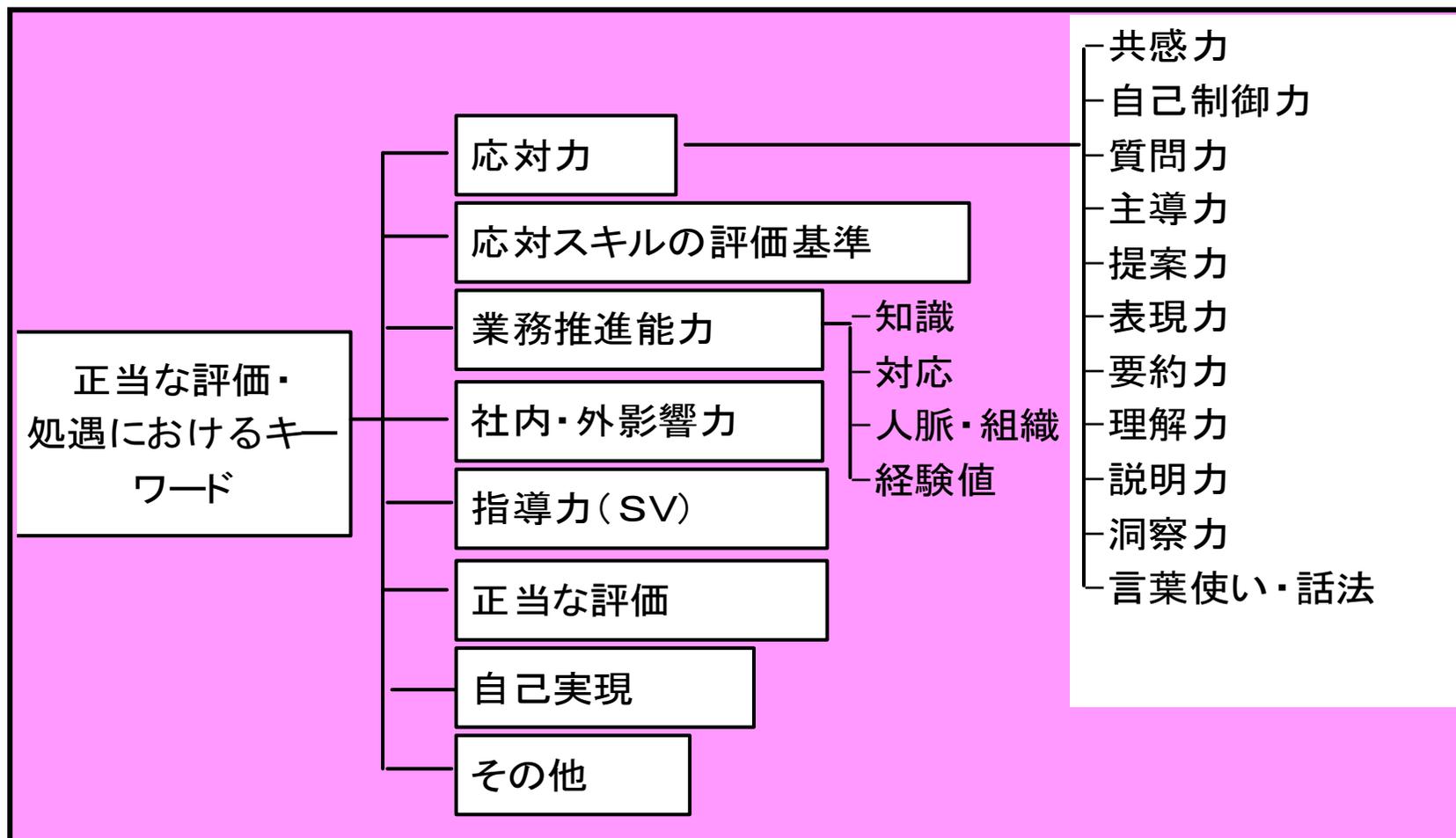
が見えてきた。



では、重視する評価・処遇が異なるのでは...?

② 正当な評価や処遇の有無 ~8つのES仮説要因から~

応対者が重視する評価項目



② 正当な評価や処遇の有無 ～8つのES仮説要因から～

【質問項目】

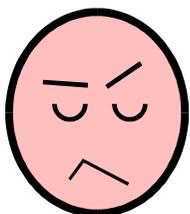
- お客様からの感謝の声を評価されることは、あなたにとってどれ位重要ですか？
- 受信数や相談対応件数を評価されることは、あなたにとってどれ位重要ですか？



③ 顧客の声を改善に結びつけるしくみの有無 ～8つのES仮説要因から～

推察

⇒顧客から得た“生の情報”をすばやくフィードバックし、改善につなげることは、お互いの信頼関係を築き、対応者に「誇りとやりがい」をもたらす。



■しかし逆の場合、対応者は「フラストレーションやストレス」を抱え、業務意欲を喪失してしまうのでは...？

そこで、まず...

お客様のおっしゃることは、ごもっともなのに...



「みんなの職場は、一体どうなの？」⇒と、アンケートを実施しました。

③ 顧客の声を改善に結びつけるしくみの有無 ～ 8つのES仮説要因から～

現状把握のための会員アンケート（抜粋）



「自分の声が改善に結びつくか」、「システムの有無」のアンケート
～NACS消費者対応研究会 「拡大定例会」に向けて～
あなたの職場について教えてください！

2005. 11. 30.

お願い
12/25までにXのメアドに回答を記入して添付返信して下さい

NO	大項目	中項目	設問	回答					設問に対するコメント (自由に記入して下さい)
				ランク (該当数字の項目にマル○を記入)					
				5 どう思う	4 そう、 思う	3 どちらとも いえない	2 あまり、 そう思わない	1 全くそう思 わない	
1	改善・システム	モいえる雰囲気	職場の上司とのコミュニケーションは円滑か？						
2	改善・システム	モいえる雰囲気	職場の同僚とのコミュニケーションはうまくいっているか？						
3	改善・システム	モいえる雰囲気	関係部署(デザイン、技術、製造、商品審査(または、品質保証)、ロジスティック(または物流)、営業、販売、アフターサービスなど)とのコミュニケーションはうまくいっているか？						
4	改善・システム	モいえる雰囲気	(上記の)関連部署と定期的には打ち合わせする機会はあるか？	ある	/	/	/	ない	
5	改善・システム	モいえる雰囲気	改善提案をサポートする組織やスタッフがいるか？(提案(または、問題)の検証や、データ統計、未回答提案へのフォローなど)	いる	/	/	/	いない	
6	改善・システム	モいえる雰囲気	改善提案への回答者の職位は？	責任者	/	/	/	担当者	
7	改善・システム	モいえる雰囲気	提出者にとって、回答内容は納得出来るものだったか？						

③ 顧客の声を改善に結びつけるしくみの有無 ～5つのキーワード～



1. コールセンター・相談室の社内的位置付け
2. 上司の改善提案推進への働きかけ
3. 改善を推進する場の提供
4. 改善提案の「しくみ・結果・評価」の透明性
5. フィードバック体制

③ 顧客の声を改善に結びつけるしくみの有無 ～ 8つのES仮説要因から～

【質問項目】

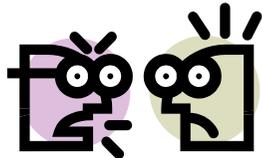
- 顧客対応部門からの商品・サービス改善提案が、社内で高い関心をもって受け止められることは、あなたにとってどれ位重要ですか？
- 職場で自由に提言できる雰囲気づくりを、上司が率先して行なっていることは、あなたにとってどの位重要ですか？



2005年度の成果と今後に向けて

初年度は

成果



■ コールセンター・相談室、メーカー・流通業、社員・派遣社員など、様々な状況や立場で働く会員がお互いをぶつけ合い、その違いを超えて、研究意欲を高め合うことができた。

今後に向けて



- 精度の高い調査の実施と研究の貫徹
- 「顧客対応部門」で働く全ての従業員が働き甲斐を実感し自律性を高めていけるよう支援していきたい。

