

『顧客対応部門のES（従業員満足）に対する 取組みについての研究』

NACS 東日本支部 消費者対応研究会
<http://www.nacs.ne.jp/~customer/>

第 I 章. はじめに

1. 本年度の活動概要について

消費者対応研究会は 2002 年 10 月に発足し、1 年目は応対スキルの向上、2 年目は「エニアグラム（9つの性格）」という人は心に持つ「囚われ」によって9つのタイプに別れるという考え方に基づく「気づきのツール」を用いて顧客・自己の内面に焦点を当てた顧客対応方法について研究をした。そして、3 年目の 2005 年の活動は、1,2 年目の研究をもとに収集した顧客の声を、顧客対応部門が価値あるものとして発信し、会社の経営に積極的に関与できる社内組織・部門になるには何が必要かという議論から始まった。

一般的には「CS（顧客満足）は ES（従業員満足）から」「ES なくして CS なし」と言われる。CS を高めるには、顧客に直に接している従業員が、顧客とのかけがえのない瞬間の中で、顧客の為に良いと思われるサービスを自分の判断で、率先して提供していくことが求められる。このような「自立型」従業員の育成と定着を図るためにも、組織全体がサービスを提供している従業員を「社内顧客」とみなして、満足度を高めるインターナル・マーケティング（顧客のサービス評価を大きく左右する従業員のサービスマインドを形成する取り組み）が必要である。

そこで、このような考え方が浸透していれば『**働き甲斐**』を核と据えた **ES**』が高まるのではないかとこの仮定のもと、各企業において顧客対応部門の従業員の満足度を高めるためには、組織においてどのような取り組みや環境整備の必要があるのかを明らかにすることを目的とし 2005 年度の研究を始めることにした。

2. 研究方法

研究の始まりにあたり、顧客対応部門の ES を左右する要因をブレインストーミング形式で検討した結果、**①職場の環境・雰囲気** **②正当な評価や処遇の有無** **③顧客の声を改善に結びつけるしくみ**

の有無 **④権限委譲・裁量の自由度** **⑤上司・同僚のコミュニケーション** **⑥明確な顧客対応部門の位置づけ** **⑦研修機会の有無** **⑧明確なキャリアパス**などが上げられた。しかし、ここで抽出した8つの要因は顧客対応に関しての自己研鑽を重ねる当研究会の会員ならではの視点である可能性を含む。

そこで、組織規模、組織に求められる機能、働く人の雇用形態などを踏まえながら、幅広く顧客対応にあたる従業員のモチベーションを高めるために必要な要因を探る必要があると考えた。そして、当研究会では抽出した8つの要因の妥当性を検討するために、顧客対応部門の従業員に対し、質問紙法を用いて調査を行うこととした。

研究定例会では、抽出した8つの要因の1つ1つを研究テーマとして従業員のモチベーションを高めるためにはどのような取組みが必要か議論した。そこで従業員のモチベーションを高めるにとられている施策やマネジメント手法が、どの程度従業員の「働き甲斐」や「モチベーション向上」に、影響を与えるのか測定する調査項目を作成するために、KJ 法やアンケート・ワークシートを用いてエッセンス・キーワードを吸い上げ、議論のまとめとして調査項目を作成した。調査項目は「働き甲斐、モチベーションの向上にどの程度影響を与えると思うか」5段階（5:非常にそう思う 4:そう思う 3:どちらでもない 2:あまりそう思わない 1:全くそう思わない）で回答ができる内容のものとした。

そこで、本論文では、顧客対応部門の ES を左右すると仮定した前述の8つの要因のうち**①「職場の環境・雰囲気」****②「正当な評価や処遇の有無」****③「顧客の声を改善に結びつけるしくみの有無」**が ES に及ぼす影響について検討した結果、予備調査票に用いる質問項目を作成するにあたり、研究会で議論した内容を中心に報告をする。

なお、今後は、その他の6つの要因についても同様に ES への影響について議論をした後、予備調査票を作成し、調査を行う。そして調査の結果、調

査項目を精査した後、本調査を実施する。調査の回答は、多変量解析のひとつである「因子分析法」を用いて統計処理をする。これにより、当研究会が設定した「仮説モデル」の妥当性が検証され、統計的に抽出された要因をもとに、仮説モデルを見直した上、消費者対応部門の「働き甲斐」を核と据えた従業員の満足度 (ES) を高めるとりくみの進行度を把握するための調査票を作成すること目指していく。

第II章. 2005 年度活動報告

ESに焦点を当てた研究を行うにあたり、まず当研究会では、独自の取り組みで成果を上げる企業の顧客対応部門の事例を学ぶ機会を設けた。

はじめに、都内百貨店のお客様相談室室長を講師として招き、この百貨店のお客様相談室・相談員の役割・位置づけについての考え方から多くの学びと気づきを得た。その後、我々が、顧客対応のプロとして自立し、職場の仲間を巻き込み、働き甲斐のある職場を率先して作っていくためのコミュニケーションに生かす手法としてビジネスコーチングを学んだ。続いて、金融機関のコールセンターの ES を高める為のセンター運営について、実際にセンターを見学し、講義、質疑の機会を得た。この章ではこれらの活動によって学んだことのポイントを整理し紹介する。

1. 百貨店のお客様相談室の取り組みから学ぶ

講義は、企業の社会的責任の増大と相対的に消費者の発言力の増大傾向の中で、顧客の要望から危機管理情報に至るまで、企業は顧客の声を真摯にとらえる姿勢が求められているとの内容に触れられた。この百貨店の顧客・組織・従業員との関係作りについてのポイントを報告する。

1) 消費者の力の増大

企業と消費者の歴史的力関係を振り返れば、現在は個人の権利意識を基盤に消費者がアドバンテージを持ちつつあり、企業はその社会的責任や説明責任などのしぼりから、消費者の力が増大傾向にあると認識できる。

2) 顧客の声は生の情報

企業成長のためには、顧客の声の取り込みが不可欠である。顧客の声は、品質改良や向上へつながることができる、無料であるが貴重な情報である。中でも、危機情報からは問題の初期消火に役立てるなど顧客の声を真摯にとらえ、信頼の強化に役立てる必要がある。

3) お詫びの一言も

同社では顧客対応の現場にいる者としての姿勢は、顧客と論争はしないことを旨とする。論争にはまり、「理屈に勝って、商売に負ける」結果を避けなければならないと考えるからだ。接客の第一声は「申し訳ございません。」の一言を心掛けるべきであり、お客様が今お怒りである事実に対してのお詫びは、一方的に企業の非を認めたことでなくむしろお客様の目線での対応につながることを考えている。

4) 顧客の本音

99.9%のお客様は正しい。店側の責任に起因するクレームは、常習クレマーとは明確に区別が必要である。顧客の怒りの真意・本音を探ることが重要である。

5) 改善につなげるシステム

組織内で行うCS運動として、掲げられる標語では「クレームゼロ運動」は禁物といえる。トップの認識いかんでクレーム自体を内在化し表に出さなくなってしまう傾向に陥りがち。顧客対応の窓口としてクレームをいかに収集するか、顧客が気軽にクレームを言えるツールを工夫していく必要がある。吸い上げたクレーム内容は実際の業務改善へ結び付けていく検証までなされるシステムが必要である。

6) 5つの得意技

実際の顧客対応にあたる相談員の資質・能力について。組織を変える以前に担当者の意識・資質を高めていく必要がある。お客様相談室の相談員の資質として以下の「5つの得意技」を持つことが重要と考えている。

エキスパートとして	法律・商品知識・社会情勢に熟知していること。
カウンセラーとして	顧客心理の把握や会話が得意であること。
コンサルタントとして	顧客の案件にのって助言ができること。
アナリストとして	相談内容についての分析力・提言力が高いこと。
コーディネーターとして	信頼力のもと、他部門への上手な引継ぎが行えること。

7) 改善への提言

同社では組織トップが入ったCS向上会議にてクレーム情報、改善案を提言共有化を図る。その際組織の傾向や問題点は何か浮き彫りしながら具体的提言を心掛ける。従来の何か起きてから対症療法的に処置のみの立場ではなく、多方向からの視点からアナリストとしての提言が求められる。

8) 組織内での信頼と支持

最後に組織の中で顧客対応部門の位置付けを変えていくには、単に組織図上のポジションを変更することに重点をおくのではなく、対応部門の役割をレベルアップしていくことで社内認識を上げていく努力をすべきである。具体的には、

- ①顧客の信頼を得る対応を積み上げる。
- ②対応のアドバイスは従業員教育につなげ、人を育てる意識を強く持つこと。
- ③社内組織に対し、アナリストとして業務改善、サービス改善へつなげる提言を行うこと。

つまり、お客様相談室の対応には、適切な対応により、会社の組織を下支えし、顧客はもとより組織内部からの信頼と支持を取り付け組織内のポジションを上げていくことが望まれると言えよう。

2. ビジネスコーチングと顧客対応部門

消費者対応研究会では、発足以来、顧客対応部門で働く者は、あらゆる場面での人との接点(企業の内外問わず)において、常に自らの感情をコントロールし、相手との心の距離を測り、スムーズなコミュニケーションを作り上げていくというバランス感覚を身に付けなければならぬと考えてきた。

そこで、企業や組織に働く者の自他の関係性を深める勉強を通じ、感情のコントロールと他者へのより良い働きかけをするために、プロコーチとして活躍する清水静志氏を招き、講義の機会を設けた。

講義では、現代社会の中で、未来への視点からその人の中に本来ある答えを引き出すコーチングの果たす役割について触れられた。講義の内容についてポイントを報告する。

1) 「自立型社員を育てるコーチング」

これからの企業が生き残るためにも、組織内で自発的に考え行動する「自立型人材」が求められるようになった。そして、その人の持つ能力を他の人たちに貢献するための資源に変えていくのがコーチングである。目的は人の意識として潜在する未活用の能力を顕在化していくことである。

ティーチングが教えることに対して、コーチングはその人に「気づき」を与えて自ら学んでもらうこと、それを助ける(引き出す)役割といえる。したがってコーチングは問題を抱える人をヘルプするのではなく、サポートすることにある。

2) 「答えはDNAが持っている」

人間はすごい力を持っている。その力を引き出すためにはスイッチオンさせなければならない。どういったことでスイッチが入るかは人により異なる。

一般に生物は欠乏状態で生命の力にスイッチが入る。「欠乏状態」により、自分で気づく状態を作り出すことが重要。その人の中に回答があると考え、それをいかに引き出すかである。手法は、話のスタンスを相手の関心・願望に置き、相手のスピードに合わせる個別指導法である。ティーチングでは「どこがわからないか」を問うのに対し、コーチングは「どこまでわかるの？」と問うことで「目標」と「現状の成果」の間の問題解決を行うことに努める。

人間には無限の可能性がある。解決の「答え」はその人の中にある。その人の持つ力を引き出すためのスイッチをいれてあげる。自分で考え自分で働くことができるサポートが必要と言える。当研究会が昨年の研究テーマとして選んだエニアグラム(9つの性格)などは、相手のタイプ・性格に合わせてコミュニケーションを工夫する上で有効な手段となる。

3) 「コーチングとEQ(感情的処理能力)の融合」

状況を識別する、今その人の置かれている環境・立場・求められている行動を正しく認識する、自分の感情コントロールをする力、相手の立場に共感する力、周りの状況、相手の感情に合わせて自分の行動も変えていく力、などのEQ能力の活用で重要なことは、信頼関係をつくることである。具体的には「後ろから声をかける」・「ほめる」など自らアプローチを行って環境を変えていく。同様にコーチングの基礎としてはまず信頼関係が大切となる。コーチは自分の考えを強要しない。クライアント自らが考え、答えを見つけていく手法が重要である。

4) 「市場の変化とCSR(社会的責任)」

「マスから個へ」の市場の変化の中で、市場ニーズが多様化により、今までの成功パターンを踏襲できないケースが増えてきた。このような変化に対応するためには、組織は自立して考え・行動できる人を育成することが必要である。そこで、自ら問題を見つける能力、問題を現実的に解決する能力に気づきを与えるには、コーチングが有効である。特に企業の存立を左右するCSR基準については、顧客対応部門はCSRを推進するために積極的に社内其他部門に影響を与えていく必要がある。企業の中においては、自らアプローチして現場の声を社内に発信していく努力が求められる。

3. 金融機関のコールセンターから学ぶ

続いて、我々の責務である『お客様にご満足いただける応対を目指す』にあたり必要な要件を学ぶべく、お客様の満足度が高い応対で定評のある金融機関のコールセンターを見学する機会を得た。

そこで、同社のコールセンター運営の手法とそれによって得られた効果の例を挙げて紹介したい。

1) 運営手法

① 充実した教育システム

時間をかけて新人を育て、お客様の心情理解度と応対スキルを検定し、合格したら初めて電話を取ることができる。また、電話応対をするようになってからも、ほぼ3か月間隔で定期研修が行われる。今後は応対者の要望を取り入れ、1年経過後のベテランへの研修も検討されている。

② 公正な評価方法

『対応品質・出勤率・検索スキル』の項目で年に2回評価され、その評価内容の説明を受ける。そのため、一方的な評価に終始せず、自分の強みや今後の目標を確認できる機会がある。

③ ソフト・ハード面での環境の充実

i) 社長との意見交換

スタッフが社長に対し直接意見を交換できる場がある。そこで要望の回答や経過、または要望が取り入れられなかった理由を聞くことができる。

ii) ES アンケート

定期的にESアンケートを無記名で行い人的・物理的環境を改善している。

(アンケートの設問例)

人的: ※スーパーバイザーとの人間関係で気疲れすることはありませんか?

物理的: 休憩室はゆっくり休めますか?

※スーパーバイザーとは、応対を効率的に指揮・指導するために設置する、テレコミュニケーターの管理・監督者を指す。

iii) 社内スローガン

全社で取り組むスローガンを応対者も含めスタッフ全員から募集し、スタッフ全員の投票によって決定するので各自が自らの意思によって遂行する。

iv) 支援型のリーダーシップ

指導職がスタッフに対して支援を約束し、宣言する事により、スタッフの不安を軽減し、業務に集中できるようにしている。

(宣言文の例)

・私はスタッフを支え励まし支援します。

・私はスタッフが困っていないか目と耳を研ぎ澄まします。

④ 明確なキャリアパス

研修生→テレコミュニケーター→トレーナー→スーパーバイザー→シニアスーパーバイザーと

スキル・職責と時間給がリンクする制度により、スキルアップの目的が明確になり、スタッフ個人のキャリア形成へのビジョンが明確になる。

2) 運営手法による効果

- ① スタッフに『楽しく積極的に働く意識』が生まれるので、自らの能力を高める努力を惜しまなくなる。
- ② キャリアアップしていく先輩が身近にいる事がモチベーション維持に効果があり、かつ長期雇用が可能になる。
- ③ 会社から大切にされていると実感できるのでスタッフが会社のファンになる。それにより新規スタッフを募集する際には、スタッフが知人をスタッフとして紹介するため、採用コストの削減効果があった。また、大学卒業とともに退職したスタッフは会社のファンとして今後の顧客、または口コミで顧客を呼ぶ無報酬の営業マンのような存在になる可能性がある。

我々が同社を見学して実感したのは『働く者が会社から大事にされていると感じれば、お客様のために、ひいては会社のために個人の能力を能動的に高める』ということである。そのことはお客様満足度を2年あまりで10%近く向上させたという結果で証明されていると言えよう。そこで、当研究会ではお客様の満足のためには『先ず従業員自身が満足し、個人の能力を生かし、業務に集中できる環境が必要である』という結論に至ったのである。

第三章. 職場環境がESに及ぼす影響について

1. はじめに

顧客応対業務は常に緊張が強いられ精神的な負荷がかかる業務である。応対者への処遇の中でも、休憩室や職場の設備、休憩時間の取り易さなど、職場環境についてはモチベーションや行動に及ぼす影響が大きい問題である。

このテーマは会員間の体験談の共有や議論を通じて、職場環境がESに与える影響を測定するアンケート項目の作成を行った。

職場の環境について、応対部門、特に電話での応対現場はお客様から直接目に見えない部分でもあり各企業によって職場環境に対する考え方に開きがあるのが現状のようである。職場環境の充実にまで手が回っていない企業もあれば、洗練されたデザインの休憩室・人間工学的視点を取り入

れた職場を用意して心地よく勤務できるよう配慮している企業もある。

職場環境の理想としては、ストレスを感じることなく業務に専念できる職場と心身共にリフレッシュできる休憩室、タイムリーな休憩配分、個人が自由に過ごせる休憩時間などが挙げられる。どれも会社側の細やかな配慮と投資があって初めて実現できることである。

「職場環境」というテーマの設定に対して、「目に見える設備面の問題」に絞って議論するようにしたが、議論の中では設備を整える際の気遣いや小休憩（ブレイクダウン）の雰囲気取り易さなど「目に見えない問題」の重要性が浮かび上がってきた。以下の章で考察する。

2. 議論の方法と展開

会員はそれぞれ異なる職場に勤めており職場の現状や不満点、改善された際の感想などを出し合うことで多くの気づきを得ることができた。

議論は最近職場環境が改善された職場のケースを検証するところからスタートした。

【会員Aさんの職場の事例】

A.さんの会社では対応者用の休憩室がなかったため、最近まで休憩を仕事机で取っていた。結果休憩時間でも急遽電話に架からなければならぬなど、仕事と休憩の区別が曖昧になってしまっていた。最近、上司の配慮でささやかながら対応者専用休憩室が設置され、仕事にメリハリがでてやる気がおおいに高まった。

この事例は会社側の心遣いが感じ取れれば、単なる環境改善以上のメッセージになりうることを示している。

職場環境が整っていると思われる職場においても環境を整える際の「詰め」の甘さから満たされない場合がある一方、設備は必要最小限でも気分転換用の植物やグッズを置くなど細やかな気配りを行うことで満足ゆく環境に近づけた職場の話題など、ただ予算を投じて立派な設備を作ることだけでは従業員満足にはつながらない、という仮説が浮かび上がってきた。

以上の議論から、働き易くする為には従業員自身が望む理想の環境と会社側の施策がマッチしていなければならない、という認識が生まれた。そして、従業員のモチベーションの維持向上につながる環境整備の要因には次の2つがあると研究会では考えた。

■核となる要因

どの対応者にとっても必要不可欠な、職場の環境を大きく左右する要因

■周辺の要因

投資され続けたとしてもやる気への影響は限定的に終わる(波及効果は少ない)要因

これらを区別するものが明確になれば職場環境の改善にあたっては、限られた資源を効果的に分配し、従業員満足に繋げることができることになる。今回の職場環境の各アンケート項目はこの「核となる要因」を浮かび上がらせることが主な目的である。

また、議論の中では業務中使用するパソコンシステムの使い勝手が働き易さに大きな影響を与えると意見があった。コンピュータの性能や業務システム、通信ネットワークの安定稼働も効率的に業務を行うにあたり不可欠である。不安定な動作環境では、お客様への対応に支障をきたし、ストレスを倍増させることになるとの声も多く挙がった。企業間で業務システムのあり方は異なると思うが、今後アンケート項目を精査する際に盛り込んでいきたい内容である。

3. 調査項目の検討

議論を踏まえて27個のアンケート項目が作成された。その中から代表的な3つを解説する。

1) 専用の休憩室の有無

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

この質問では、電話対応という連続した緊張状態をリフレッシュする手段としての専用休憩室の重要度、モチベーションアップへの影響を測定する。

精神的負担の大きい業務の連続の中で休憩時間は仕事を離れて息抜きがしたいとの意見が多数出た。休憩室の有無で離職率が左右されることもあり、専用休憩室の重要性が取りざたされた。しかし、休憩室があっても心から休める環境でなければ意味がないという声も多く休憩室の設備が整っていることよりも、精神的にリラックスできる休憩時間を過ごせる環境を望む傾向がみられた。

専用休憩室の重要度への回答は、一般的に高めに推移すると思われる。特に大規模コールセンターでは、仕事場には一切私物等を持ち込めないなどの制約もあり重要度は高くなるのではないかと。また、小規模の相談室では、システム化されていないなどの理由から、対応業務そのものを一段落するこ

とが難しい場合も多い。その手段としての別室の存在が重要性を増すのではないかと考えられる。

2) 安全性の確保

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？

この質問では、会社の社員に対する安全への配慮や、対応者個人の自己の安全への認識を測定する。不特定多数の顧客と対峙する顧客対応業務では、対応者の身の安全が保障されることが求められる。「武富士事件」などは記憶に新しい。大規模コールセンターでは、個人情報保護の見地から、セキュリティを厳しくしている所が多いが、小規模な相談室や元々対面対応の流通業や行政の相談室などは、まだまだ対策が取られていない場合がある。また、相談室業務などは時として逆恨みを買うこともありえるので、特に注意が必要となる。業種、業態、男女よっての認識の違いが予想される。

3) 気分転換の自由度と付帯設備

クールダウン（気分転換）のための休憩を自由に取ることができることはあなたにとって重要ですか？

気分転換のための設備（マッサージチェア、遊べるPC、癒しグッズ等）があることはあなたにとって重要ですか？

この質問では、休憩を取ることができる自由度及び休憩時間の過ごし方の重要性を測定する。

休憩室と関連して休憩時間についても意見交換が行われた。相談内容によっては気分の切り替えのためにクールダウンが必要な場合があり、プレイクタイムの有無は次の仕事に大きく影響すると思われる。「休憩室」などの設備面だけでなく、人間味のある管理システム、難易度の高い対応後の上司の小さな配慮や思いやり等の、「気持ち」のありようが、やる気に繋がると考えられる。大規模コールセンターでは、トイレ休憩も含め、厳しく時間管理されている職場もあり、自由な休憩時間への要望が高いと予想される。また、クレーム対応が多い職場では気持ちを切り替えるクールダウンの重要度は極めて高いと考えられる。

4. まとめ

プロである以上、どのような環境であっても成果を出すのが当然という見方もあると思うが、1人1人のモチベーションを保つためには職場環境の改善は想像以上に重要な役割を果たす。

そのことが、顧客満足の向上や離職率の低下など企業側にとっても長い目で見た際の利益向上・コ

スト低減につながってゆくと思われる。

第IV章. 正当な評価・処遇がESに与える影響について

1. はじめに

顧客対応部門に限らず、客観的で公平な評価とそれに見合った処遇は、モチベーションを高める為の重要な要素の一つであると考えられる。評価の透明性や公平さが保たれ、部門の目標（ミッション）が明確に浸透している職場は、従業員の満足度が高い傾向にある。

第II章 3(コールセンター見学)で述べた金融機関では、応答者の評価を年2回①複数による電話応対品質のチェックと面談 ②出勤率 ③導入システムの検索スキル によって行い、現場側、管理者側双方が納得できる評価基準として機能させている。誰もが理解しやすく、公平・公正な評価制度は、スタッフの友人紹介によって多くの従業員の採用機会を確保している点からも、オペレーターに支持されていることがうかがえる。

2. 議論の方法

1) アンケートの実施

まず研究会会員に下記3項目のワークシートによるアンケートを行い、議論のたたき台とともに現状認識とした。

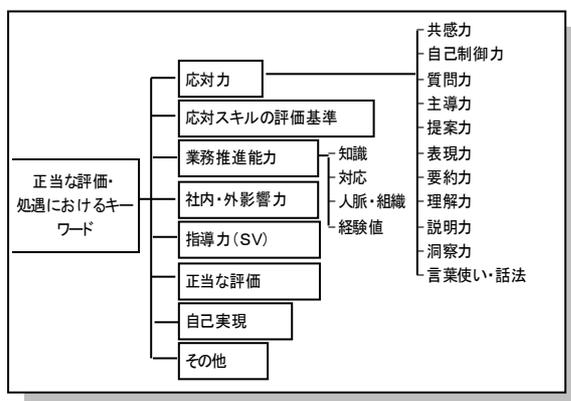
- ①顧客対応部門における正当な評価とはどのようなイメージですか？
- ②社内的には、どのような位置付けが望ましいと考えますか？
- ③消費生活アドバイザー資格はどう評価されていますか？

それぞれの質問から見えてきたことを下記に記す。①についての回答は全てお客様視点で良い対応かが重要であり、対応時間も顧客視点に立てば短時間で効率よい対応になるはずとしながらも、現実には顧客対応者への十分な評価制度はなく、対応は対応者の判断に任されている。対応件数など対応内容を数値として捉えられる部分と、実際の対応の内容まで踏み込んだ評価基準が曖昧なことから、受話件数と内容の両面をいかに公平に判断するか、対応の質をどう評価するかは課題が見えてきた。②についての回答はコールセンター業務を主業務とするアウトソーサーでは顧客意見の反映の為の部署としての位置付けがなされているが、メーカー、小売など業種により営業のサポート部門、後方処理部門との認識を脱していない。あいかわらず研究開発、技術部門が強く、顧客の使い勝手や

生の声が必ずしも生かされていない様子が見えがえる。③についての回答はアドバイザーを持っていることで発言力が増す。他の派遣店員にいい刺激になった。また自ら資格手当で交渉や自給アップを働きかけ、社内発信などアドバイザーとしてのフィードバックに努力しているとの意見がある一方、資格手当ではなく、アドバイザーとして広い視野や意見を会社に返せることを給与に評価されるべきとの意見が大勢をしめた。

2. 調査項目の抽出と分類

次に、上記アンケート回答を踏まえ、会員から「評価・処遇」に関する重要項目(キーワード)を、ポストイットに書き出してもらい分類を行なった。(分類項目は下図参照)



3. 代表的な質問内容と解説

以上の中で紙面の制限もあるため代表的な質問内容を列記した。

1) 応対能力(共感力)

「お客様の状況を的確に把握して、その状況(気持ち)に対し、共感できる事はあなたにとってどれくらい重要ですか」

「お客様の立場に立って考えよ」という事は、顧客対応業務では、一般的に言われることであるが、お客様が興奮している状況で、相手の申し入れ内容を的確に把握し、かつお客様の気持ちに寄り添うことは一朝一夕では難しい対応である。但し、これができる事は対応業務の結果を左右すると言っても過言でないくらい重要な能力である事から、対応者がどれくらい重要視しているかを聞いてみたい。尚、これの具体的な評価方法は、対応のモニタリング等で行われるが一般的に工数がかかることから「正当な評価」に反映されているかは検証が必要である。

2) 応対能力(提案力)

お客様からの要望に対し、最大限の対応ができ、お客様から感謝の言葉を頂ける事はあなたにとって、どれくらい重要ですか

お客様の要望を単純に捉えるだけではなく、多面的に検討する事で、可能な限り要望に近づける事ができる能力の有無は、対応業務の中で重要な位置付けにあると言える。この問題を提供する事で、対応者のCSに関する関心度を聞きたい。但し、1と同様に検証に工数がかかる。

3) 応対スキルの評価基準(件数)

受信数や相談対応件数を評価される事は、あなたにとってどれくらい重要ですか

応対の中味と比較し、絶対的評価が可能な項目であり、客観的に判定され、かつ処遇に反映される事が、本人のモチベーション向上にどれくらい寄与するか問う質問である。

4) 応対スキルの評価基準(心)

お客様からの感謝の声を評価される事はあなたにとってどれくらい重要ですか

3)の件数と異なり、心の評価を問う質問である。一般的には、お客様からのサンキューレターとかメールでの件数で評価する事が可能である。但し、2の設問のように、自己満足を重視していることとの相関関係が不明である。

5) 業務推進能力(知識)

商品知識およびその周辺知識に至るまで豊富な知識を持っている点を評価される事は、あなたにとってどれくらい重要ですか

業務知識の習熟度に対する評価を問う質問であり、回答は得やすい内容と言える。

6) 指導力

新人に対する指導はもとより、同輩や周囲に良い影響力を与えている事はあなたにとってどれくらい重要ですか

単なる指導にとどまらず、周囲の手本となり影響力を発揮する(率先垂範する)役割を果たしていることへの評価を問う質問である。

7) 社内外影響力

顧客情報の発信基地として、あなたの職場が社内で評価されている事はあなたにとってどれくらい重要ですか

単なる個人の評価だけでなく、組織の一員として属する組織の社内での位置付けも非常に重要な要素となりうるとの仮説で問う質問である。

8) その他

勤怠状況が正確に管理、評価される事は、あなたにとってどれくらい重要ですか

基本となる勤怠についての評価が正しく反映される事の重要性を確認するための質問である。経営者(管理者)と応対者の重要度が、意外に異なるかもしれない。

4. まとめと今後の課題

議論を進める中で、いわゆるコールセンターと呼ばれる部門とお客様相談室では、求められるスキルや目標が異なる、との意見が多数出た。コールセンターでは、定量的評価(数値で表されるスキル: 受付件数、処理時間、自己解決率、即答率等)は、ある程度確立されており、それに加え、定性的評価(数値で表れないスキル: 意欲・親切心・マナー等)を行なっているが、お客様相談室は、定量的評価はしているものの、判断基準がコールセンターほど確立されておらず、求めるスキルも定性的評価の比重が高い傾向にあるといった意見である。

これらのことから、現時点では、お客様相談室やコールセンター個々の目的や雇用形態により、応対者の重視する評価、求める処遇、また意識や目標は異なり、ES調査の結果に違いが出るのではないかと予想される。

今後は、作成した質問項目をさらに精査し、予備調査へ向けた準備を進めていく予定である。

第V章. お客様の声を活かすしくみの有無がESに与える影響について

1. はじめに

(株)花王/エコーシステムや*UFJ ニコスが取り組み始めた「CS 向上委員会」、「CS 懇話会」(*日経産業新聞1月19日朝刊より)など、顧客の声を商品改善やヒット商品の開発につなげるしくみがうまく機能している企業では、応対業務に追われるコールセンターのコミュニケーターのために、評価・表彰制度まで含めて、提案提出について様々な工夫が行われている。

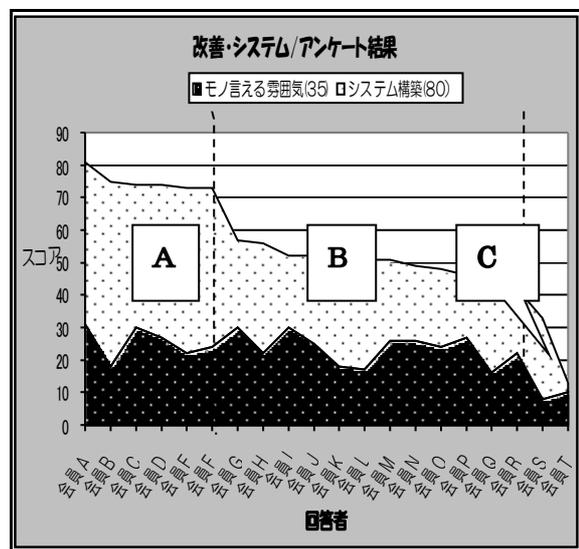
一般的に、顧客対応部門の応対者にとって、顧客から得た生の情報を素早くフィードバックし、取扱商品やサービスの改善につなげること、結果、顧客・消費者の要望に応え、双方が信頼関係を築くことは、応対者に「誇りとやりがい」をもたらし、業務取り組みへの意欲を高めるものと推察する。しかし逆の場合、応対者はフラストレーションやストレスをかかえ、業務意欲を喪失してしまうのではないか。掲題のテーマは、2006年11月の定例会から取り組

んだ。まずは、会員各々の職場の実情を明らかにするために、【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の実施について】と題してアンケートを作成、実施した。

質問内容は、「上司とのコミュニケーションの円滑さ」といった職場に「提案しやすい雰囲気」があるかどうかを問うものから、改善提案推進システム(CTI: Computer Telephony Integration・データベース)の有無、更に提案の提出件数や実施率、表彰制度などシステムの機能状況を問うものまで多岐にわたっており、全24問を1点から5点までスコア化して数値で判断できるように工夫した。

(最低点=20点 最高点=115点)

アンケートの結果概況は、下記の通りである。



尚、アンケートの回答者数は21名であり、およそ3つのグループに分かれた。

- A) グループ⇒改善(提案) 推進システムが有り、運用中(モノ言える雰囲気+システム構築の合計スコア 70 点以上)
- B) グループ⇒構築されたシステムは無いが、マンパワーで補完(合計スコア 40 点以上、70 点未満)
- C) グループ⇒システムが無い、あるいは業務に求められない(質問の一部は回答不能)(合計スコア 40 点未満)

ここでアンケートより、回答者のコメント部分を抜粋で紹介する。

・ES 調査以外、提案をあげるシステムそのものが存在しない。(アウトソーシングのコールセンター勤務)
 ・言う機会があっても回答が見えてしまう。(お金がない)お客様の声も昔の1/5、マンネリ化。
 ・「次期開発時に検討」との回答。ほとんど実行されない。
 ・直ぐに改善できなくても、見込みや進捗状況を教えてほしい。

分析すると、改善提案(推進)システムが有ると思われるA)グループも、「モノ言える雰囲気」のスコアそのものはそれほど高くない。システムの有無だけでは、ES の充実に必ずしもつながらないのではないだろうか。

翌月 12/4 の「拡大定例会(ワークを含む 4 時間の会議、ほぼ隔月週末に実施)」は、この結果を受けて、会員各々の職場の問題点を話し合った。

更に 2006 年 1 月度の定例会では、『顧客の声を商品やサービスなどの改善に活かし、応対者のモチベーションをあげ(ES)、結果 CS につなげる』には、何が必要なのか討議を重ねた。

2. 調査項目の検討

こうした流れを経て、我々は『ES につながる顧客の声を活かすしくみづくり』のためのキーワードとして①お客様相談センターの社内的位置づけ②上司③改善を推進する場の提供/フォロー体制④(しくみや結果、評価の)透明性⑤フィードバックなどを抽出した。

次に、キーワードから考察した代表的な質問を取り上げ、解説する。

1)センター(相談室)の位置づけ

顧客対応部門からの商品・サービス改善提案が、社内ですべて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くらい重要ですか

もし勤務先企業の経営者が、顧客対応部門をそれほど重要視せず、単に『苦情処理窓口』としか位置づけしていなかったら、そこから発せられる提案の優先順位が高くなることはあり得ない。毎回「次期開発時に検討」ではモチベーションは下がり続け、やがては『提案してもムダ』とあきらめてしまう。この質問では、職場の社内的位置づけから、提案が実施されるその優先度合いと ES の関係を問いたい。

2)上司の働きかけ

職場で自由に提言できる雰囲気作りを、上司が率先して行っていることは、あなたにとってどれくらい重要ですか

上司が変わったら、職場の雰囲気も一変したということは多々ある。職場の人間関係の中では、上司の姿勢や行動が「モノ言える雰囲気」の有無に大いに影響する。「モノ言える雰囲気」がない職場では、部下のやる気は低下しストレスが増す。上司がリーダーシップを発揮するためには、自ら明確なビジョンと行動を示すことによって、部下の信頼を得る努力が必要である。この質問では、上司の姿勢、行動が部下のやる気や仕事の質にどう影響するのかわを見極めたい。

3) 改善を推進する場の提供/フォロー体制

改善の為に定期的な会議や報告の場があることは、あなたにとってどれくらい重要ですか

商品・サービスの改善提案は、思い切って発言してみると、周囲も同様に感じていたりするものだ。同感されれば心強く、意欲も増すものと思われる。また、より多くのメンバーで討議することによって、改善のためのアイデアも豊富に生まれる。他に会員からは「応対業務とは別に、提案のための事務処理時間を確保して欲しい」、「推進フォローの担当者をおいて欲しい」といった意見が寄せられた。このように、改善提案推進活動をサポートする諸体制があることで、やる気がどのように変わるかを知りたい。

4)改善提案のしくみや結果・評価の透明性

「改善提案項目を共有化し、改善提案の進捗状況を誰でも確認できる仕組みがあることは、あなたにとってどれくらい重要ですか」

職場全体でどのような改善提案が行われ、それがどの程度進捗し、実現されているかを知ることは、業務全体を把握することに繋がると同時に、自分の目標設定にも役立つ。前出の「改善・システム/アンケート結果」によれば、改善(提案)推進システムが稼働中の A)グループは、研究会全体の3分の1程度である。そのような機械的なシステムがなくても、上司・同僚や他部署との有機的な連携があれば、B)グループのようにマンパワーで補完することが可能である。システムあるいはマンパワーという共有化のための仕組みの存在によって「透明性」が実現されると考えられる。言いたいことを言いつ放しにするのではなく、その後追いをする仕組みがあつてこそ初めて顧客対応者のやる気が上がるのではないだろうか。

5)フィードバック

自分が提出した改善提案が、どのように検討され、その結果どうなったのかを知らされる機会があることは、あなたにとってどれくらい重要ですか

いくら立派な改善提案システムが整っていても、自分の意見に対して反応がなければ、提案する意欲が低下し、意見を上げることが形式化してしまう。たとえすぐに結果に結びつかなくとも、進捗状況の報告や不採用理由の明示などは、提案者にとっては是非知りたい情報である。また、今後の業務や提案の指針ともなる。改善提案に対するフィードバックの有無やその内容が、やる気や達成感ひいては会社への信頼感に及ぼす影響は大きいと推測される。会員間の討議では、「回答までに時間がかかる」、「改善提案に対する各部門の回答の早さ一覧表を作成する」など回答の迅速性に関する意見も交わされた。

3. まとめと今後の課題

お客様相談センター（相談室）など、「顧客対応窓口」の対応者にとって、『顧客の声を改善に活かしたい』⇒『勤務先の社会的信用や評価を高めたい』⇒『自分も認められ、評価されたい』という思いは、業務を推進する原動力（モチベーションの源泉）であり、むしろ普遍的な欲求ではないだろうか。しかしながら、討議を通じて「顧客の声を発信して改善につなげたいのに、うまくいかない」と、多くの対応者がそれぞれの職場で、ストレスを抱えている実態が明らかになった。一方、前述のアンケートでは、それらの解決への糸口になると思われる、その他のコメントも寄せられている。

・改善提案の社内フィードバックは、100%義務付けられている。
・回答に1ヶ月以上かかることもあるが、毎月1回、朝礼で前月の改善提案提出者をセンター長自らが表彰する。必ず「遅れて、すみません〜」とお断りが入り、気持ちは伝わる感じ。
・改善事例が自社リーフレットの「環境報告書」に掲載された。
・個人のチャレンジ目標に掲げているため、達成すると評価につながる。
・自分が主体的に解決に関わって成果を挙げれば、高く評価される。
・改善提案ではないが、年1度論文の公募で、優秀者は欧米のコールセンター見学ツアーに会社負担で参加できる。職責に関わらず、派遣を除く全ての社員、パートが応募可能 など。

改善提案に関するジレンマを抱えながら、前向きに仕事に向き合おうとする顧客対応者の実態を把

握できたことは、今回の大きな収穫だった。今後は、業種・規模・雇用形態による差なども考慮に入れながら、更に分析と検討を加え、内容を精査していきたい。

第Ⅵ章. 最後に

2005年度は、実際に企業の顧客対応部門の取り組みを聴いたり、実際に目で見てという活動から始まった。そして、それらをヒントに顧客対応部門におけるES向上のための取り組みがいかに進行しているかを調べる調査票を作成するという試みは、その新規性と、お客様相談室・コールセンターといった担う機能の違い、働く人の雇用形態の違いなどから困難を極めた時期が長く続いた。

しかし、研究会の会員の、多様性を尊重する姿勢が、様々な違いを超えた顧客対応部門の発展の為の研究への意欲を高めることになった。

調査対象の選定、予備調査の実施、項目の再検討、本調査票の作成、データ解析など、まだまだ道のりは長いが、顧客対応部門のプロフェッショナルとして提言力と実効性の高い成果物を産み出して行きたい。

■消費者対応研究会 会員

新井 香、栗村 滋、石川 佳子、岩瀬 美希、内山 理恵、宇野 浩、岡田 淑子、片柳 久美子、勝村 薫、加藤 明子、鴨志田 栄子、川合 健三、川口 康子、釘宮 悦子、久保 哲也、坂井 安基子、佐藤 俊恵、島村 治雄、島村 美奈子、鈴木 昭子、鈴木 明代、相馬 操、高根沢 文子、田崎 陽子、寺島 真弓、中川 美樹子、中島 賢一郎、永瀬 陽子、野崎 佳奈子、野村 るみ子、林 栄吏子、羽利 泉、藤本 直美、星 真理子、牧野内 佳久子、松山 陽子、向井 崇広、毛利 憲明、森 元子、安田 由峰子、柳澤 元彦、山崎 由紀子、山田 一利（以上44名）