

## 一般社団法人 日本コールセンター協会 会報

発行：一般社団法人日本コールセンター協会

編集発行人：広報委員長 山田雅康

〒101-0042 東京都千代田区神田東松下町 35 アキヤマビルディング 2  
TEL：03-5289-8891 FAX：03-5289-8892 URL：http://ccaj.or.jp

## Contents

- ◇第27回 CCAJ スタディーツアー  
海外コンタクトセンター事情視察 開催報告
- ◇協会日誌、CCAJ メールニュース

# 第27回 CCAJ スタディーツアー 海外コンタクトセンター事情視察 開催報告

2015年10月18日(日)～10月24日(土)の日程で、第27回「CCAJ スタディーツアー 海外コンタクトセンター事情視察」を開催しました。アメリカのシカゴ・デンバーを訪問し、先進的な取り組みを行っている7社を視察するなど、充実したツアーとなりました。その模様を、参加者の皆さんのレポートでご報告します。

### Chicago

#### 1 Commonwealth Edison Care Center (ComEd)

訪問日：2015年10月19日(月) AM

##### ■企業情報

所在地：イリノイ州シカゴ 業種：電力供給サービス会社  
売上：60億ドル 従業員数：5900人

全米で最大の原子力発電会社であり、電力ガス供給会社においても第二位になる Exelon 社の子会社である。ComEd 社は、シカゴを含むイリノイ州の北部で電気を供給している。需要家数は、390万。一般契約(個人) 350万、法人契約 40万。自動リーダーシステムを搭載したスマートメーターを460万件に設置中である。

##### ■コールセンター情報

入電数：1100万(55%：IVRで完結・45%：CSR対応)  
管理者数：マネージメントチーム、リソースチーム、トレーニングチームなどの要員数は48名。マネージャー数は4名。  
CSR数：ピーク(1～3月) 490名 / ノンピーク 380名 ※ピーク時の増員は派遣社員にて対応、ピーク後、パフォーマンスの優秀なCSRの最大70%を正社員に登用  
CSR種別：一般的な問い合わせ対応：400名、法人向け対応：40名、バイリンガル(主にスペイン語)対応：40名、スペシャリティ対応：10名 ※スマートメーター、メディカル(医療用機器を使用している契約者など)の対応

CSRはクロストレーニングを受けているので、呼量に応じ何れの電話にも柔軟に対応できる体制を取っている。  
営業時間：7時～18時 月～金 ※ただし緊急時(停電等)には24時間対応。シフトパターン：9シフト ※就業開始時間を30分間隔でずらしながら運用

#### ■KPI推移

2012年に2つのケアセンターを合併し、3年をかけてオペレーションの改善に取り組む。関係会社の知見やベストプラクティスとなるベンチマークからKPIは今なお向上を続けている。

	2011	2012	2013	2014	2015
Voice SL	68.9%	74.5%	85.1%	90.0%	91.1%
CS調査	NA	NA	77.0%	79.8%	80.9%
email SL	50.0%	76.0%	86.0%	93.0%	93.9%
ABDN rate	8.2%	5.4%	3.0%	2.2%	1.2%
ASA	101.0	56.0	25.4	13.3	12.1
Call per customer	3.56	2.94	2.43	2.59	2.95

#### < Voice SL >

30秒以内の応答率をSLに設定。2010年60%に満たなかったSLは、5年をかけ向上。その背景には下記の取り組みがある。

- ①優秀なCSRを採用
- ②ディレクターはこれまで年1回のレポートを、日々10時、14時、16時のタイミングで上長に報告するように変更
- ③問い合わせの多いコールに対しトレーニングを実施
- ④他部所との連携
- ⑤プロアクティブアウトバウンドの実施



## < ASA & ABDN Rate >

法人対応やバイリンガル対応など受付内容に応じたスタッフを確保している。呼量の多い曜日や時間帯を、メールなどへ対応を広げることでコール量自体を削減している。停電時、テキストやウェブから対応できる対策も取っている。ピーク・ノンピークでマネージャー数に変更はなく、ノンピークにはトレーニング等を実施している。CSRの配置は繁忙に合わせ設定している。

## < CPC >

顧客の問題解決のために、CSRとIVRによる一次解決率の向上を図り、最新の知識を身につけた優秀なCSRで対応している。モバイル端末による文章対応への誘導も実施。

## ■従業員を取り巻く環境について

CSRはComEd社を代表する声である。そのためモラルの改善とよりよいセンターになるための環境整備のためのプログラムに時間を費やした。この取組みにより、CSRは顧客によりよいサービスが提供できるようになった。またCSRの定着率も高く、終身雇用に近い状況にある。

- ・祭日にトレーニング日を当て、すべてのセンターのスタッフと学習や話をする機会を持つ。
- ・ディレクターはCSRとランチの時間をもちコミュニケーションをとる。またチームビルディングのためのSVディナーなどもある。
- ・バレンタイン日には花やクッキーを贈ったり、記念日にスタッフへ感謝の気持ちを伝えることをしている。
- ・マネージャー1名、SV6名、CSR120名というチーム構成。現在25名程いるSVは大半が転職組であり、CSRからキャリアアップする数は少なく1/4程度。ASVの位置づけでトレーニングセッションのできるCSRがいる。

## ■CS

CS向上のために、『ジャーニーチーム』（プレミアムカスタマーエクスペリエンスを提供）を結成。CSRをトレーニングし、コール処理の向上を図った。パーフェクトコネクトプログラムを立ち上げ、CSRに事前の顧客情報を学ばせるなどの仕組みもつくる。ポストコールと呼ばれる顧客調査を実施。月間1200件に調査をし、48%の回答を得ている。調査方法は、4種類の質問に答えてもらう25分の電話調査。CS調査よりも顧客サイドに立った調査になっている。ポストコールはトレーニングツールの役割も果たし、またツールの開発にも役立っている。J.D.Powerの基本メトリクスを使って業務を行っているが、シカゴの公共サービス会社のランキングでは16位/16社だったComEd社だが、先週4位にまでランクアップした。

## ■採用

100名の採用枠に対し、1000名から履歴書を集集。300名に絞り込んで電話面接を実施し、100名の採用に至る。求人広告はWEBで行うか、勤務中のCSRにも積極的に紹介を依頼。心理テストを用いて、特定のスキルセットを持った人たちを探り当てるようなことを検討中。

## ■緊急時対応

CSRの労働時間は、ユニオン（組合）のルールに則り16時間迄拘束できる。16時間を超えての勤務については、アウトソーシングで対応。また東海岸のグループ会社に応援要請ができるバックアップ体制を整えている。非稼働日の対応は、自動コー

ルでCSRに出勤依頼連絡を取っている。

## ■Resource center

### <リソースチーム>

8名のビジネスアナリストで構成。24時間体制。センターの心臓部であり、モニターによる監視併せて天気予報などの周辺環境等もウォッチしている。コール予測は2年前迄遡り30分単位で作成。SVからのコール支援リクエストにも対応している。Aspectにてリソース管理。

### <トレーニングチーム>

QAは7名。意見が分かれないうチーム人数は奇数。外部評価はインドの会社に依頼。時差を利用し、QA出勤時にはインドから評価結果が届いているという効率的な運用をしている。CSR1名につき、8~12件/月の録音+録画で品質評価を実施。5段階評価。イレギュラーな問い合わせに、落ち着いて対応できたか、また感謝の声については10Pの加算や、インセンティブもある。

## ■所感

入館にあたり写真撮影やパスポート提示など、しっかりしたセキュリティ体制を取っている印象を持った。停電がおきないような設備投資に年間10億ドルの予算をとっている点など、全米屈指の会社の子会社である。停電時のリモートコントロールもIVRで対応しているなど、IVRの対応率が非常に高い反面、CSRが対応する内容には難易度の高い案件が集中しAHTは延びていた（50秒）が、FCRに注力していること、フレンドリーな対応を心がけていることからAHTの延びに対しては、ナーバスになっている感はなかった。

過去5年間のCS向上やKPIへの取組み、中でもSLの向上には目を見張るものがあり、様々な施策は興味深く聴いた。インフラのCCということもあり、緊急時のCSRへの配慮からデスクもアジャスタブルなものを使用しており、『従業員を大切に』姿勢は至るところにあった。J.D.Power賞も2~3年以内に1位を手中に収めるであろうと笑顔で話されていた担当者の顔が印象に残った。

## 【レポート作成者】

株式会社ベルシステム24 近藤 正人

株式会社KDDIエボルバ 田村 敏紀

東京ガステレマーケティング株式会社 奥山 智子

## 2 Allstate Financial

訪問日：2015年10月19日(月) PM

### ■企業情報

所在地：イリノイ州ノースブリック 設立：1931年

業種：保険相互会社

取扱商品：損害保険、生命保険、金融商品 従業員：約4万人

顧客：約130~150万人、保険代理店7,000、総合代理店15,000

専属外交員は1万人以上が所属し現在も増加傾向

### ■コンタクトセンター概要

施設名：Allstate Financial Contact Center

所在地：イリノイ州ノースブリック本社内。他にネブラスカ州リンカーンとフィリピン・マニラでコンタクトセンターを運営（全3拠点）。フィリピン・マニラのセンターのみアウトソーサーへ委託

窓口営業時間：月曜日～金曜日 8時～18時

業態：個人向け 生保商品 400 種類 年金 100 種類の商品

対応区分：インバウンド 対応チャネル：コール、メール、チャット

業務内容：生命保険および年金に関する問合せ対応。1 エージェントあたり、生命保険、年金に関する 20～25 商品を扱う。

運営規模 / 体制：68 名（センター勤務 18 名、ホームエージェント 50 名）

エージェント → スーパーバイザー → ディビジョンリーダー：2 名 → バイスプレジデント：1 名

その他、経験豊富なメンバーで編成したプレミアムチーム、営業活動や自社保険マネジメントを行うプリセールスチームも存在するがコンタクトセンターとは別管轄で運営

### ■見学対象コンタクトセンター運用実績

（集計期間 2015 年 1 月～9 月の月平均算出）

<業務量> コール：133,983 件 / 月（3 センター合計では約 23 万 / 月）、メール：10,192 件 / 月（80%は代理店様からの問い合わせ）、チャット：12,952 件 / 月

【平均応答時間（ASA）】 コール 49 秒、チャット 33 秒

### ■注目戦略：①ホームエージェント（HA）制の拡大

- ・ HA 拡大の推進背景はコスト削減とハリケーン等の災害が多い土地柄 BCP 対応も兼ねている。HA のクオリティレベルがセンターエージェントと遜色無いことも判断できている。処理件数もセンターエージェントに比較し 10～15 件 / 日ほど多く処理する。これは集中できる環境の下、処理件数が増加したとの見解であった。ミッションやプロセスはセンターエージェント同様。システムも HA 同様、全て Oracle 社製のものを利用している。
- ・ 現在はイリノイ・ネブラスカ州で合計 50 名の HA を抱える。うち 7 名はメール・チャット専用の HA としてオペレーションをコントロール（クロスワークも可能）。HA 比率 75% 以上を目標として考えている。
- ・ PC 含め全て貸与しており専用線管理。ログイン確認はセンター勤務者よりも一工程多く、アクセス制限を設定。当初の問題はシステムログインできないなどの軽微なシステムトラブルのみ。
- ・ 全 HA はセンター勤務からスタートする。センター勤務で高い基準の設定をクリアしたエージェントみが HA としての稼働へ切り替えを行なう。
- ・ HA への教育は e ラーニングや定期的なセンターでの合同研修を実施している。
- ・ 品質管理はセンターエージェント同様、CS 調査とセンター内の管理部門が実施し、査定が悪い場合はセンター勤務に戻す措置を取ることもある。また、マネージャーが個人宅を訪問し、メンバーケアやフィードバックを実施するスキームも構築している。

### ■注目戦略：②オフショア移管の推進

- ・ フィリピン・マニラで約 100 名規模のセンター運営をアウトソーサーへ委託している。英会話力と訛りの少なさからフィリピンを選定。コスト削減を最大の目的に、長期間の検討を経て 07 年にスタートし結果、人件費だけでも 30% 以上のコスト効果をもたらしている。
- ・ 業務時間は米国の 8 時～18 時（フィリピンでは夜間）。米国



にある自社センター同時間で運営している。基本戦略として簡単なコールスキルをオフショアへ、難解なコールスキルは米国自社センターへ流し、品質担保する工夫を行なっている。

- ・ 移管プロセスとしては、フィリピンのトレーナーを一旦シカゴに呼んで 6 ヶ月間教育。その後、ディビジョンリーダーが現地に 3 ヶ月常駐し品質確認とともに安定化を図った。移管当初の課題は米国文化や風習を知ることであり、通常の会話のみではなくスラングまで自社からトレーナーを派遣し徹底したトレーニングを実施。米国自社センターと同レベルの品質に達するまで 6 ヶ月を要した。
- ・ 現在はエージェントも含めて、全て現地人員で構成し、マネージャー 2 名、トレーナー 2 名、IT 担当者 2 名、スーパーバイザー 6 名という編成でエージェント管理が安定している。米国自社センターと生産性の差も無く、FCR の高さは注目を集めている。
- ・ 定期的なトレーニング手法としては現地人員のマネージャー・トレーナーは必要に応じて米国に呼び寄せて教育を実施するスキームを用意。スーパーバイザーには WEBINAR やビデオカンファレンス、e ラーニングを活用し研修するスキームを用意している。ミーティングについてもビデオ会議を実施することで円滑な運営を図っている。

### ■所感

Allstate 社は今回の企業視察において最大の事業規模を誇る企業であった。コンタクトセンター運営では効率的なオペレーションに注力されていることが窺え、説明いただいたホームエージェント制やオフショア運営はその代表例と言える。

労働人口の自然減少・高齢化が進む日本においてはコスト削減のみではなく、人材確保面から考えても、日本での具体的な活用方法を検討・促進すべきと肌で感じた。日本市場ではセキュリティ問題を解決する必要があるものの、ホームエージェントへの移行スキームや管理マネジメント手法は日本でもモデル事例になり得る。

オフショアオペレーションでは英会話力と訛りの少なさからフィリピンを選定された、との発言からも成功ポイントは言語力であることを改めて再認識した。日本同様、言語のみではなく文化や風習を課題としている点は同様であるものの、英語の言語優位性は高く、運用スキームや方法を取り入れるのみでは日本での成功は難しいと考えられる為、高次元での言語力を必要としない事務処理や SMS 連携などの尖った運用方法を模索していくことが日本でオフショアオペレーションを成功させる鍵

になると捉えられた。

個人保険や年金への加入率が30%程というアメリカの生保市場のなかで、首位に位置する理由を伺ったところ、カスタマーロイヤリティの指標を常に意識し、ガイドラインを遵守していることが秘訣とのことだった。また、販売の拡充とともにコンタクトセンターサービスのリレーションもあり、ワンストップ対応を実施することで更なる拡充に繋げていた。日本と同様に金融規制があり州ごとに法律が異なるなか、ノンボイス化への取り組みにも貪欲で、自動化サービスやチャット拡大を検討している。戦略的にアクティブサポートとしてのコンタクトセンター確立を目指す企業ポリシーを感じた。

CSだけでなくESにおいても、勤務者ロイヤリティを上げることは強い意識を持っており、業務形態への対応と健康視点を取り入れた電動上下昇降デスクの使用。フロアの至るところに設置された観葉植物、1名あたりのオフィススペースなどからも企業戦略としてロイヤリティ向上に熱心であることに感銘を受けた。日本と米国では勤務者のステータスに違いはあるものの、ロイヤリティ向上は日本のコールセンター業界としても更に注力していくべき事項であることを強く認識した。

#### 【レポート作成者】

コクヨ株式会社 片山 晋吾

トランスコスモス株式会社 岩浅 佑一

りらいあコミュニケーションズ株式会社 小野 妃佐子

### 3 QCSS Smartcenter

訪問日：2015年10月20日(火) AM

#### ■企業概要

設立：1988年

業務内容：アウトバウンド及びインバウンドを提供。リードジェネレーションがコアビジネスである。クライアントは現在約30社(主に保険業界、ソフトウェア業界、出版業界等)。BtoBがメインである。

#### ■コールセンター概要

所在地：シカゴ、アイオワ州の2カ所。 ※プロジェクトの内容により、実施するセンターの振り分けを行っている。

座席数：200席(内訳：シカゴ 約130席/アイオワ州 約70席)

業務内容：アウトバウンド(OB)・インバウンド(IB)・e-mail

への対応・チャットサービス

クライアント数：約30社(2015年10月現在)

#### ■コールセンター詳細

##### 1.OBについて

リードジェネレーションが主であるが、マーケットリサーチ等も行っている。

##### 2. リードジェネレーションについて

①各クライアントのニーズに合ったプログラムを作成し、それに対応するようなリードジェネレーションを行っている。QCSSは、相手企業のトップクラスとコンタクトをとることができる特別なスキルを有しているため、中小企業ではあるがリクエストが多い。トップクラスへのアプローチ方法の一つとして、例えばある企業の社長とコンタクトをとりたい場合、その社長に信頼されている中間管理職にコンタクトをとるよう

な方法を行っている。

②マーケティングプラットフォームは採用しておらず、原則、クライアントが提供。また、マーケティングオートメーションのシステム・プラットフォームは一切提供しておらず、クライアントから提供されたものに合わせて使っている。基本的には、多くの企業では、自分たちがどのような戦略をとればよいのかわからない段階でアドバイスも含めて相談してくる場合が多い。

③ターゲットとする層(性別/年齢/収入等)はどこかを把握し、ターゲットマーケティングのための質の高いデータを用意することで、より効率的なリードジェネレーションが可能になる。多くは、クライアント企業がコールリストを提供。コールリストがない場合は、一番見合った情報を保有している情報提供会社と契約を行い、コールリストを入手する。

④『プログラム開発チーム』がクライアントと常にミーティングを行い、どのような形で進めるかを話し合う。通常、プロジェクトはクライアントからの最初のコンタクトから契約を経てコールをスタートするまで、数週間程度で開始できる。ただし、特にクライアントのためにカスタマイズしたプログラムを作成する場合は時間を要する。プログラム開発チームは、エージェントからスタートした方々で構成。これらの方々は、リードジェネレーションやインサイドセールス等を行った上で、チームの一員として対応する。その他の部署からの異動者であれば、少なくともコールセンター内で3カ月間、業務に携わる。

##### 3. インサイドセールスについて

インサイドセールスには次の2つの解釈がある。まず、実際に電話をかけてこられた方に商品やサービスを、直接売する方法。この場合、エージェントに対する十分なトレーニングが必要となる。残りは、電話の相手はその商品について興味があるような場合に、クライアント企業の担当セクションに転送する手法、ホットトランスファーである。

##### 4.IBについて

主な業務内容はカスタマーサービス、契約更新の際のアップセル等の受付、及びヘルプデスク等である。

##### 5.e-mailへの対応、チャットサービスについて

OBよりコストが安いこともあり、メールだけのマーケティングのみ実施している場合がある。

##### 6. リクルートについて

OB・IB両方とも、『忍耐強い人』の採用を心掛けている。両業務とも『1つのYESを得るために50のNOを聞かなくてはいけない』ため、これを心理的に受け止められる必要がある。あらかじめストレスを受けやすい職務であることを採用時に伝え、その事実を知った上で採用を希望する人のみ採用対象となる。また、採用のためのプロフィールを作成しており、どのようなタイプの人が採用に値するのかの判断に利用している。

##### 7. エージェントについて

平均勤続年数は4年である。退職者は少ないが、採用を積極的に行っているために、このような年数となる。年齢層は50代以上が全体の約50%を占める。電話の相手によって年齢を分けているようなことはなく、シフト制である。男女比は2つのコールセンターを合わせると女性の方が多い。チーム編成は1人のSVに対し1人のリーダー、15人程度のエージェントとし



ており、クライアント専属、あるいはクロスワークの場合がある。  
8. トレーニングについて

全てのエージェントは、まずOBのトレーニングを受ける。OB業務にて顧客のニーズを判断できるスキルを身につけた後、IBのトレーニングを開始する。これは、カスタマーがニーズを持って架電してくるIBと比較し、OBは顧客のニーズを判断する能力が必要であり、また、より過酷な状況を体験できる可能性があるためである。このようなクロストレーニングを行うことで、OB、IBのどちらの業務も行えるエージェントの育成が可能である。具体的なトレーニング方法は、商品の説明を受けた後、ロールプレイングを行う。クイズ形式でエージェントの理解度を確認、アプローチ方法のチェックも行う。インサイドセールス時には、クライアント企業の営業担当者が講師となり、クライアント企業の営業プロセスを学ばせる。具体的なトレーニング期間はクライアントによって異なるが、一つの商品・サービスの売り込みの場合は1～2日、複数の商品・サービスを扱う場合は1～2週間を要する。また、各エージェントは専門家によりプロファイリングされており、個々に応じたトレーニングが行われる。なお、正式採用になっていない場合でも、トレーニングの時間中は給与を支払う。

#### 9. 評価について

レベル分け：エージェントをスキル・能力に応じて以下の3段階に分けている。

- ①初期段階 ex) データ収集・情報収集
- ②リードジェネレーション・アポイントのセッティング
- ③より複雑なもの ex) テレセールス

#### 10. エージェントの給与、インセンティブ制度について

OB業務とIB業務の時給は同じである。パフォーマンスのレベルで査定され、その点数を元にインセンティブを付与する。目標を設定して積極的に取り組んでほしいと考えており、インセンティブの評価はKPIとコンバージョンレートにて行う。目標値に達成しないエージェントに対しては、モニタリングを行う。

#### 11. エージェントに対するストレスマネジメントについて

特別なストレスマネジメントの体制を組んでいるわけではなく、次の3点が挙げられる。

- ①休憩時間を自由に取得できるようにしている。
- ②IBとOBを2～3時間毎に交代させている。
- ③職場環境の改善（エージェント同士が助け合う）

特に、ストレスに耐性のない人の場合、チームリーダーやSVが横につき、手助けを行う。ストレスをゼロにすることはできないが、適切なトレーニング・手助けを行うことでストレスレベ

ルを落とすことは可能である。

#### 12. 今後のコールセンター展開について

オフショアコールセンターやホームエージェントについてはクライアントから要望があるが、今後も導入する予定はない。『アメリカ国内のコールセンター内で、オペレーションする方が効果的である』と回答している。これは、オフショアコールセンターやホームエージェントの場合、現在センターで勤務しているエージェントのクオリティを維持できるかどうか課題であり、そこに浪費するよりもエージェントの質を向上したいと考えているためである。

#### ■所感

アメリカで最も急性長した500社の1つとして表彰されたQCSS社。この業界で急成長させる鍵はどこにあるのかについて、興味深く視察することができた。成長過程である現段階においては、オフショア、ホームエージェントの採用予定はないなど、業務拡大よりもサービス品質を非常に大切にしていることが伺えた。また、大企業のトップクラスとコンタクトをとることができる特別なスキルを有しているなど、他社にはできない強みがあることも、急成長の要因ではないかと思われた。シカゴ、アイオワの2センターを有するなど、大企業にも並ぶBCP体制をとっていた。お互いのオフィスをモニタに映すことによるリアルタイムな現場状況の把握などを行っており、自然災害に対する備えにおいて、日本とのスケールの違いを感じさせられた。

また、雇用について、他社ではみられなかった部分としては、高齢者を積極的に雇用しているところであろう。しかし、単なる地域雇用への貢献だけではなく、元教員など、コミュニケーション能力が高い人材が人生経験を活かし電話対応をすることで、カスタマーに安心と信頼感を与え、サービス品質の維持と向上を図っている点など、日本でも取り入れられるヒントがあった。日本のコールセンターでは高齢者をエージェントとして新規採用する企業は非常に少ないため、衝撃を受けた。これは採用のプロファイルが確立されているが故になせる業であろう。

#### 【レポート作成者】

株式会社日立ソフトテック 酒井 哲

株式会社日経BP読者サービスセンター 渡邊 美穂

株式会社EPファーマライン 奥村 真由子

## Denver

### 4 Denver Call Center

訪問日：2015年10月21日(水) AM

#### ■企業概要

Denver Call Centerはデンバー市が、市民からの非緊急な相談や声を聞く為の窓口である『311』の運用を行っているセンターとなる。2006年7月6日に開設され、デンバー市とデンバー郡供用の庁舎内で、市職員にてインハウスで行われている。

#### ■311について

『311』の窓口は1997年にボルティモア市で初めて開設され、現在全米150都市が設置している、市民向けの公共相談窓口となる。『311』が開設された背景としては、フリーダイヤルである『911(110番+119番に当たる)』に市民相談などの緊急

ではないコールの着信が増えてしまった為、緊急用ではないフリーダイヤルの問合せ窓口が必要となった。

#### ■センター情報

営業時間：月～金曜 7時～20時、土日 8時～17時

着信数：年間 50 万コールを対応

運営体制：ディレクター 1 名、マネージャー 2 名、トレーナー & アナリスト 1 名、事務アシスタント 1 名、エージェント 34 名(繁忙時は他部署の市職員がパートタイムサポートを実施)

#### 1. 業務内容

①契約している 27 部署に関わる問合せの返答と、契約していない残りの部署に関わる問合せは対象部署へのディスパッチ(転送) 対応実施

<着信の多いコールシーズン>

- ・固定資産税などの税制への質問
- ・隣近所に対してのトラブル相談やクレーム
- ・ビジネスライセンスの許可申請の質問 など

②緊急性や事件性の高いコールについて『911』への転送対応実施(全体の 1% 以下)

③市職員である為、災害時には 24 時間対応を行う事を義務付けられている

#### 2. 特徴

デンバーはテクノロジー産業が発展している地域であり、積極的にテクノロジーを活用したサービス向上を目指したいとの思いが強い。現在 Cisco IPCC と salesforce の最新システムを導入し、ホームエージェントの導入や、チャットチャネルの開設、CTI 連携、ホームページ上でのセルフサポート機能の充実、ソーシャルネットワーク連携などを図っていく予定。また、災害発生時には、エージェントは連邦政府公認の委員会から指導を受けているので、災害時の情報提供対応も行う。

#### 3. サービスレベルについて

CPH での管理は行っておらず、処理時間よりも対応品質の向上に重点を置いている。このため、コール増加により応答率に影響が出てしまうが、エージェントも公務員となる為、増員する事が難しいといった問題点もある。また、一次解決率は 45～50% で、年々向上してきている。

#### 4. 対応品質管理

音声録音を行っており、エージェントの評価に利用している。評価方法としては、1 エージェントあたり 4 件の音声を出出して、マネージャーと対面形式で課題の共有とフィードバックを行っている。



#### 5. 対応内容の情報公開について

市民の税金を利用して設置されている窓口である為、全ての対応内容を市民が閲覧できる専用のホームページに公開することで、窓口の必要性と透明性をアピールしている。公開する情報は、日次で対応したエージェントが対話履歴に残した内容がそのままアップロードされるが、履歴内容は個人情報を含まない要約されたものしか入力されないため問題は発生しない。

#### ■質疑応答の内容

<離職率はどの程度か>

他のコールセンター同様ストレスが高い職場ではあるが、離職率は 11% 程度である。ストレス対策として、楽しい職場環境作りを重視しており、ゲームコーナー設置や、パーティー開催、ポイント制の”感謝カード”でポイントによる商品贈呈や有給休暇の付与、休憩時間を多めに取れる権利など趣向をこらしている。また、コールセンタースタッフは知識が多くジェネラリストになれる為、他部署からの引抜きによる異動が多い。

<採用はどのように行っているのか>

半分はホームページ上の募集で、残り半分は他部署からの異動となる。前回の募集時には、4 名募集に対して他部署から 300 名以上の異動希望があった。

<トレーニングはどのように行っているのか>

4 つの違ったタイプのトレーニングがあり、半年間でカリキュラムを完結する。また、特定のコールシーズンに絞ったコールのみを数日～数ヶ月対応 OJT 形式で実施して、スキル向上を図るトレーニングも取り入れている。

<多言語対応は行っているのか>

スペイン語については対応可能なエージェントがおり、その他の言語についてはボランティアの多言語サービスを 3 者通話形式で利用して対応する。

<メールの担当は専任なのか>

専任担当 2 名で対応しているが、マルチ対応が可能なスキルは有している。チャットチャネル開設後は、チャットも専任担当者が対応する想定をしている。

<ホームエージェント導入後、エージェントはデンバー市内のみに限るのか>

デンバー市内のみで検討している。salesforce 導入後はクラウド環境となるので、災害時などに効果を発揮する事を期待している。

<WFM は利用しているのか>

月曜と金曜のコール量が多くなるなどの傾向があるので、人員アサイン予測で活用している。

<サービスレベルの管理はどのようにおこなっているのか>

CPH での管理は行っておらず、処理時間よりも対応品質の向上に重点を置いている。このため、コール増加により応答率に影響が出てしまうが、エージェントも公務員となる為、増員する事が難しいといった問題点もある。

#### ■所感

デンバー市という、非常にテクノロジー産業が多い地域という特色を活かし、テクノロジーを活用したサービス提供をセンターの特徴にしていこうという意思を非常に強く感じた。実際に、システムのリプレースにより、市役所の各部署との連携強化を図り、新たにチャットチャネル新設やホームエージェントの実現、市民の利便性向上の為のセルフサポート機能の強化な

ど、来年にかけて大きくサービス拡充を行っていききたいというビジョンが明確になっており、視察を担当いただいたディレクターとマネージャーからも意気込みを感じた。

また、デンバー市民(郡民)の為の窓口という意識が高く、全ての対応内容をホームページ上にオープンにするという手段で実施している点は、ネガティブな部分を考え踏み出しにくい取組みであるが、市民のお役に立てているという対応への自信なのだと感じた。CS 調査としてホームページ上から声を聞いているとの事だが、311 窓口では 80% の満足度があり、その他のエージェンシー(市役所の各部署直通窓口)では 50% 前後の満足度と大きな開きがあり、市民からも高い評価を得ている事は、システム面への取組みだけでなく、市民の為に何が出来るかを方針とした育成と雰囲気作りの重要性を感じた。

**【レポート作成者】**

株式会社 PUC 本多 由美子

株式会社ディー・クリエイト 大塚 慶信



スーパーバイザー：28 名

エージェント：1 チーム 18 名で構成(ヘッドカウントはほぼフルタイム、パートタイムは少々)

品質管理部門(QM)

リソース部門：MGR1 名、スタッフ 4 名(WFM)

HR 部門：MGR1 名、アシスタント MGR1 名、スタッフ 2 名

トレーニング部門：MGR1 名、スタッフ 4 名

※ 他、IT 部門(5 名) 経理(2 名) ファシリティ部門も存在

※ 朝 5 時から午後 11 時の営業時間

**<ホームエージェント(HA)の活用>**

- ・ HA は視察時点で 36 名在籍。スキルはインバウンドとリテンション半分ずつ程度。エージェントはデンバーのセンターから 50km 圏内に生活。
- ・ 運用を開始するにあたっては、2 年前にパイロットプログラムをスタート。当初の目的はエージェントのリテンションとコスト削減。通勤までの交通事情等も影響。
- ・ HA のパフォーマンスは通勤エージェントと同レベル以上。現在は新規での HA 採用も行っている。

**<エージェントの研修>**

- ・ 研修期間はトータルで 2 週間程度。1 回の研修で 18 名程度の新人に実施している。離職率が非常に高く、常に採用と研修を行っている。昨年の離職率は 60%(目標は 50%)。デンバーは全米で最もコールセンターが多い為、採用したエージェントがスキル取得後、より条件のよい他社に転職してしまう傾向にある。ES 施策については、「マザーズルーム」という妊婦や育児中のスタッフ用の専用ルームを用意する等の工夫をしている。
- ・ センター内にはトレーニングルームを 4 つ完備。本番同様の環境でトレーニングが可能。
- ・ 新人研修の他、既存エージェントに対しての追加トレーニング(スキル追加)も常に行われている。

**<エージェントの採用>**

- ・ エージェントの採用チャネルは、社員からの紹介、地元での人材募集広告、自社 web サイトが中心。
- ・ 採用のプロセス  
採用にあたっては応募段階から HR 部門でスクリーニングを実施。WEB 上でのスクリーニングも行う。スクリーニング結果とテストの成績表を基に面接を実施。募集から採用判定までは 1~2 週間かかる。

**<センターでのキャリアパス>**

- ・ DISH 社のコンタクトセンター内で昇進、昇格のプロセスが明

**5 DISH Network 社**

訪問日：2015 年 10 月 21 日(水) PM

**■企業概要**

本社所在地：コロラド州(メリディアン)

設立：1994 年 業種：情報通信業

1980 年、ECHO STAR として設立された衛星放送サービスプロバイダー。日本でのスカパー同様、スポーツ専門をはじめとする HDTV や全米のローカル局再送信を含む多数のチャンネルを放送。全米で約 1400 万世帯が加入。

**■コンタクトセンター概要**

- ・ DISH 社のコンタクトセンターは、全米 11 カ所にあり、各所で同様のオペレーションを行っている。コロラド州ではソートン、リトルトンにある。ソートンはデンバーの衛星都市。
- ・ 11 のコールセンターは DISH 社が原則直接運営、一部はアウトソースしている。各センターは全米に分散しているが、特に所在地で対応エリアを分割している訳ではない。今回訪問したセンターは DISH 社で最初のコンタクトセンターで、19 年前に開設された。現在は 550 名のスタッフが在籍しており、オペレータは 400 名、150 名は他部門で稼働している。
- ・ ナビスコ社の工場跡地を改装しており、412 席あるブースを広々とレイアウトしている。
- ・ 開設当初はテクニカルサポートのセンターとしてオープン。
- ・ 現在はカスタマーロイヤルティを主眼に置き、新規顧客の加入、既存顧客のリテンションを中心に対応している。1400 万世帯のユーザーがあり、1 か月で 1200 万件のコール。そのうち約半数は IVR で対応可能。
- ・ エージェントのスキルは 10 種類で管理され、カスタマーサービス、テクニカル、リテンション等、総合的に対応。
- ・ コンタクトセンター内に営業部門も併設されており、新規顧客の獲得はこちらで専門的に実施している。またリテンションを行うアウトバウンドのチームも 18 名で運営されている。

**<コンタクトセンターの組織構成>**

サイトリーダー：1 名

オペレーションマネージャー：4 名

確に用意されている。このキャリアパスはスタッフに対してオープンな資格制度で、退職率の高いエージェントへのリテンションの一環としても機能している。エージェント → テクニカル → リテンション/ エスカレ担当 → QA/ Trainer/ Leader

#### ・ダイバーシティ

管理職の男女比率は女性 60%と非常に高い。

#### <セールス対応>

##### ・リテンションチーム

過去の既存顧客リストへのアウトバウンドを行う。一定期間を経過した顧客に対して、サーベイ目的のアウトバウンドを定期的に行い、VOC の収集とプラン引き上げ等のコンサルを実施。リストの選定やターゲットのセグメンテーション、各種分析については DISH 社の本社企画部門がプランニングを行い、各センターで運用を行うスキームを取っている。

##### ・インバウンドセールスチーム

顧客に対してのセールスは、WEB や広告等からのインバウンドを専任チームで受電、受注に繋げる。

##### ・セールスのチームへはエージェントのリテンションやモチベーションを目的としたインセンティブ制度も用意している。

#### <運用面での工夫>

##### ・全米 11 か所のセンターで共通のプラットフォームを利用しており、ナレッジシェアに活用している。

##### ・AHT の短縮を目的として、本人性の確認は PIN ナンバーで対応している。問合せ者は 4 ケタの数字を入力するだけなので、問合せ開始までの工数削減に繋がる (2~3 分の時間短縮)。

##### ・デモエリア

サービス提供にかかせない各種デバイスやハードウェアの実機を並べたスペースがセンターの一角に完備されている。配線の仕組や不具合の検証等をリアルタイムで確認できる。

##### ・チャット

若いユーザー層はテキストやソーシャルメディアを使う傾向が多い為、専門チームが実施している。この専門チームで、メール/SNS を専任で対応する。

#### <アウトソーシングのマネジメント>

##### ・アウトソーサーのマネジメントは DISH 社の本社部門が実施。

##### ・インハウスの 11 センターの時間外対応 (5 時~23 時以外) やスペイン語対応を対応。

##### ・対応範囲はインハウスと同じスキル。メキシコのニアショアを活用している。

#### <CS への取り組み>

##### ・近年、DISH 社は J.D.Power 賞を獲得。

##### ・CS 調査スコア改善には J.D.Power のコンサル支援を導入。カスタマーサーベイを活用した改善活動を実施した。

##### ・全社で NPS も活用しており、エージェントに対しての意識付けもを行っている。

#### ■質疑応答

##### <離職率が高いのはなぜか>

離職率は特に高くなく、アメリカのコールセンターの平均である。デンバーはコールセンター数全米 1 位の為、競争が激しく、条件の良いコールセンターに移っていく。職場のストレスなどの問題で辞めているわけではない。

##### <その為の、リテンションの施策は?>

職場のモラルの向上、職場環境の向上に力を入れているが、基本的には給与。他のコールセンターがどのようなリテンションを行っているかを学ぶようにしている。

#### <マザーズルームについて>

妊娠中や産後のエージェント専用の休憩スペース。保育施設のようなことは行っていない。この設備は 1 年半前からエージェントの提案によってスタートした。移動の負荷軽減も踏まえ、駐車場もいちばん近いところを専用スペースとして確保する等の工夫をしている。

#### <リソースセンターと WFM の使い分け>

WFM については原則、DISH 本社のプランニング部門が予測分析を行い、全米 11 のセンターに対して指示を行っている。各コンタクトセンターではリソース部門がその指示を受け、自センターのエージェントのアサイン対応や実績管理を行っている。またリアルタイムでのマネジメントは各センターのリソース部門の担当者が、常時本社のプランニング部門とやり取りしながらコントロールを行っている。

#### ■所感

全米に 11 ものコンタクトセンターを自社運営で構える DISH 社。1400 万世帯のユーザーからの問合せを大規模且つ緻密にオペレーションマネジメントを行っており、WFM やチャット等、最先端の運用も上手に取り込んでいた。大きな特徴としては 11 のセンター毎に組織体制が整っており、採用、教育、品質管理、リソース管理といった専任のサポート体制が現場をしっかりと支えていた事を見てとる事ができた。

デンバー市はコンタクトセンターが非常に多い事も影響し、当該センターでは退職補充の採用と新人育成を常に行う必要がある。しかし既存スタッフのキャリアパスを促進するサイクルに力を入れる事で、エージェントの成長とリテンションを両立させ、最大の目標であるユーザーの顧客満足度 (CS) を達成しようとする姿勢が、管理者だけでなく現場全体に浸透していた事が大変印象的であった。

#### 【レポート作成者】

株式会社ベルシステム24 大貫 竜平

株式会社日立ソフテック 原 和敏

## ⑥ Unitedway Call Center

訪問日: 2015 年 10 月 22 日 (木) AM

#### ■企業概要

所在地: コロラド州 設立: 1887 年 財団設立

拠点数: 6 カ所 (すべてコロラド州で東西南北・中央・山岳部と地域毎に設置)

非営利 (NPO) として、①学校教育、②青少年サポート (貧困者への財政サポート)、③成人向けサポート (教育訓練校に近いサポート) を行っている。業務は「211」という貧困者や生活に困っている方々向け窓口の受電をし、情報紹介と災害発生時は「911」に変わり、災害状況の把握、消防署や警察等への情報連携を実施している。

運営は各団体や市民等の寄付金で賄われている。

#### ■コミュニケーションセンター概要

所在地: コロラド州 デンバー

エージェント数：9名 [内訳：通常対応担当5名、データベースアップデート担当2名、チャイルドケア専門担当2名]  
 営業時間：月曜日～金曜日 8時～17時（土日、祭日は休み）  
 業務内容：インバウンドコール、チャットサポート対応

■コミュニケーションセンター詳細

<対応コール内容>

以下、大きく分けて5つの問い合わせに対し、相談機関などの窓口を紹介。

- ①家賃、住居の手配について
- ②シェルターの空き状況
- ③引っ越しに伴う手続き
- ④公共サービス（電気・ガス・水道）
- ⑤食糧の支給について

①、②の住居に関する問い合わせが全体の14%と最も多い問い合わせである。9名のエージェントはこれらの内容をすべて対応できるように、採用後1週間のトレーニング、OJTを行い育成している。シビアな問い合わせが多いため、セルフケアプログラムを導入してエージェントのメンタルケアを行っている。コロラド州に6カ所のコールセンターが存在するが、デンバーの人口が多いことから、全拠点の60%の入電を対応している。

<対応実績>

- ・年間入電件数：約100,000件
- ・アウトソーシング有無：無
- ・コール応答率：約93%
- ・1コール平均通話時間：約5分～6分

<採用>

コロラド州が採用媒体への掲載等を行っている。奉仕精神の高い方が応募してくる傾向がある。

- ・年間離職率：19%程度

<トレーニング>

採用後、実際のコール対応業務を開始する前に1週間のトレーニングを行う。その後OJTを行って本格的な対応業務に従事させる。対応範囲が広いため、実際の対応の中で学んでもらう事を重視している。

<サービスレベル>

エージェントはカウンセラー役としての業務をおこなっており、通常のオペレーター業務とは異質ものであり、したがって通話時間などのサービスレベルの基準は設定しないという方針のもと運用している。

<品質管理>

自コールセンターのエージェントが窓口を利用された方に対して、CS調査の架電を行い、センターの品質や課題を抽出している。

<多言語対応>

9名のエージェントの内、スペイン語対応できるエージェントが4名、中国語対応ができるエージェントが1名在籍している。その他の言語については、「通話翻訳サービス」で対応している。 ※アメリカは多民族国家という背景から、「通話翻訳サービス」で多言語対応することが一般的

<その他>

- ・盲目の方2名が勤務しており、盲目の方専用のシステム「JAWS」を利用してコール対応を行っている。



- ・マインドセットの一環として、業務以外のボランティア活動へ積極的に参加している。
- ・コールセンターの運営予算が寄付のため毎年変動し、寄付が少ない年はその額に合わせた運用を行うなど、一般的なコールセンターとは異なる課題がある。
- ・コロラド州は山火事が多く家が焼失するため、災害被害者の一時的な避難場所としてシェルターの斡旋業務を行っている。コロラド州「211」は別名「シェルターホットライン」とも呼ばれており、災害予想状況と関係なく、日々、各地域のシェルターの空きベッド数を確認し、災害発生時に備えている。

■所感

コールセンターの運営が各団体や市民からの寄付金で賄われている事、盲目の方専用のツールが導入されている事、エージェントはカウンセラーとしての役割を求められる点等、一般的なコールとは違い、特殊なコールセンターだと感じた。また、各問い合わせに対して多岐にわたる窓口へ誘導するため、問い合わせ種別を分類するためのヒアリングシートや自殺志願者を警察へ通報する際の間診票などナレッジが充実していると感じた。

エージェントに関して、一般的なコールセンターのモチベーションと異なり、人の役に立ちたい、社会に対して奉仕したい、といった仕事の充実感を重視している人材が多い為、離職率が低く、働き甲斐を感じる職場になっていると感じた。

【レポート作成者】

トランスコスモス株式会社 鯉淵 学  
 株式会社アイネットサポート 山口 雄大

7 Public Service Credit Union

訪問日：2015年10月22日（木）PM

■企業概要

所在地：コロラド州 設立：1938年 州公認  
 組合員（顧客）：約17万人以上 資産総額：約16億ドル  
 支店数：28

設立当初は電気や水道、ガスなどの公共サービス従事者向けに設立された信用金庫であり、現在は一般企業も対象となっている。そのため、民間の金融機関と比べて金利などが有利な条件となっている。業務内容は一般銀行と同じで、預金、クレジット、ローンの取り扱いを行っている。企業規模は、全米で約6,400ある信用金庫の中で中堅クラスとなっている。

■コミュニケーションセンター概要

所在地：コロラド州 ローンツリー（デンバー市南部）

エージェント数：34名（平均勤続年数4～5年）〔内訳：フルタイム（週40時間以上）26名、パートタイム（週25時間以下）8名〕

管理職：ディレクター1名（全体総括責任者）マネジャー3名（センターの管理、採用、トレーニング、コーチング、エージェントの育成、以上の業務を役割分担なく3名全員が行う）スーパーバイザー3名。

営業時間：月曜日～金曜日7時～19時、土曜日7時～16時

※上記時間外はアウトソーシング先で対応。業務内容はインバウンドコール対応のみ

## ■コミュニケーションセンター詳細

### <対応コール内容>

口座情報確認、各種問題解決、各種ローン申込の初期受付と支払問題解決、カード発行・紛失時再発行、eバンキングトラブル対応、各種総合案内。これらの内容をすべて対応できるように、採用後クロストレーニングを行い育成している。対応範囲が広いため、内容別にエージェントを分けて対応している一般銀行のコールセンターよりもエージェントの賃金が高い。

### <対応実績（2015年1～9月、1カ月平均）>

- ・営業時間中入電件数：約49,000件（うち、直営コミュニケーションセンターでの対応件数は約36,000件）
- ・アウトソーシング先入電件数（全時間帯）：約13,000件
- ・コール応答率：約90%
- ・1コール平均通話時間：約5分

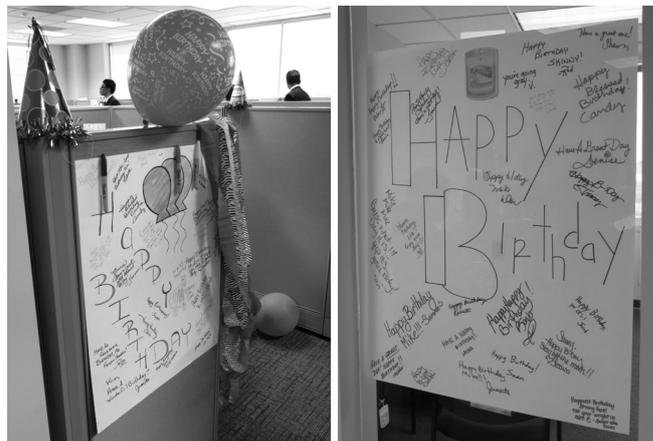
### <アウトソーシング>

複数の信用金庫が共同出資したコールセンター「CO-OP Member Center (CMC)」が全米に4カ所あり、その1カ所にアウトソーシングしている。複数の信用金庫で共同利用することで、各信用金庫の経費負担軽減につながっている。CMCで、コミュニケーションセンター営業中に溢れたコールの対応と、営業時間外対応を他の信用金庫の業務と兼務して対応している。対応するコール内容の範囲は、一般情報案内とローン申込初期受付のみで、IVRで振り分けられる。コミュニケーションセンター営業時間中に溢れたコール数をいかにアウトソーシング先に対応させるかが今後の課題となっている。また、顧客がIVRメニューを選択間違えた場合、再転送等をするので、効率が悪くなっていることも今後の課題。アウトソーシングの目的は、コスト削減でなくサービス向上と緊急時リスクヘッジの手段として活用。

- ・営業時間：毎日24時間クリスマスと感謝祭の2日のみ休み
- ・コスト：エージェント数×対応時間（分単位）

### <セキュリティ関連>

顧客が米国内にあるどこかの信用金庫のATMでも利用可能にするため、全米の信用金庫はシステムインフラを共有している。CMCはこのシステムを活用して顧客の対応をしているが、セキュリティ確保のため照会できる情報は「名前」と「口座番号」のみの最小限となっている。上記以外の顧客情報は直営コンタクトセンターで管理して、外部への漏えいを防いでいる。また、ホームエージェントは現状行っておらず、挑戦したい気持ちはあるが、金融情報を取り扱うことからセキュリティ設備投資が高コストになるため、実現は難しい。



スタッフや上司の誕生日を祝うために装飾されたブース

### <採用>

企業の人事部門が採用プロセスやスケジュールを管理して、コミュニケーションセンターのマネジャーと共同で面接を行う。募集はwebや既存エージェントからの紹介だけでなく、各支店からの引き抜きもある。採用条件としてコールセンター業界と「金融関連業界」のうち、1つ以上経験がある人材を重要視している。そのため、採用後のトレーニング段階で脱落する人はほとんどいない。これにより、無駄な採用コストや育成コストの発生を抑制している。

- ・募集倍率：約8倍
- ・年間離職率：20%以下（主な理由は、他部門への異動、引越し、より高い報酬の企業への転職）

### <トレーニング>

採用後、実際のコール対応業務を開始する前に2週間のトレーニングを行う。トレーニング内容は、一般銀行と似た内容。その後2週間のOJTを行って本格的な対応業務に従事させる。ただし、対応範囲が広いため、すべてを一通り理解できるまでに6～12カ月かかる。

### <品質管理、評価考察>

コール内容はすべて録音しているので、マネジャーが録音データを聞いたり、実際のコール対応を隣で聞いたりして、エージェントの評価考察を行う。大きく分けてサービス品質、プロセス品質の2つを評価する。

- ・評価頻度：毎週
- ・評価対象コール：1人につき1カ月5～10件を抽出して評価
- ・平均評価：満点の75～80%

### <コール数削減の取り組み>

オンラインバンキング、モバイルバンキングのサービスを充実させることでコール数を削減しようとしているが、その一方で、コールからのインサイドセールス獲得に繋がりたいので、そのバランスが難しい。

### <その他>

- ・VOC分析は、現在外部に発注していて、その結果をマーケティング部門と共有して営業活動や新しいサービスの開発などに役立てている。今後は、自社内でのVOC分析を考えている。
- ・エージェントにコール対応評価を競争させて、成績優秀者は表彰することでモチベーション向上に繋げている。
- ・CEOをはじめ、経営陣が定期的に現場で実際のコールを聞いて、エージェントと想いを共有することで、モチベーション

向上に繋げている。

- ・ストレスマネジメントの一環で、オフィス内服装やデスクデコレーションを自由にしたたり、職場でビンゴをしたりして、従業員が楽しく仕事できる環境を構築している。

■今後の展望

＜アウトソーシング＞

現在のアウトソーシング先は、コストが高い（直営コンタクトセンター従事エージェントの賃金より4倍高い）。そのため、コストが安いインドなどの国外へアウトソーシングも考えている。しかしながら、各信用金庫が共同出資したアウトソーシング先のため、この会社の利益保護や業界のしがらみからアウトソーシングを解除することはできない。また、対応品質がアウトソーシング先よりも直営コンタクトセンターのほうが高いので、業務分担比重を直営側に集中させたい。

＜育成＞

コールセンターでの従事期間は18～24カ月が望ましいと考える。コールセンターは顧客の声に直接触れて、顧客ニーズを多く取得できること。加えて、電話対応は心身ともに疲労することから忍耐強さも養われるため、企業としての人材育成ツールとして非常に有効であると考えている。その後の昇進や他部署への異動などで、キャリアアップの道をつくることで、企業全体の価値を高めるために育成計画を変えていきたい（米国では、専門性を買われ1部署で長く従事するケースが多く、この人事ローテーションの考え方は日本的である）。また、1つの部署に長く従事していると慣れが生まれるので、別部署に異動させることで活性化に繋がるという側面もある。

＜サービスレベル＞

米国では、顧客が求めるサービスレベルの基準が日本ほど高くないが、日本の良い文化である「気配り(ホスピタリティ)」をエージェントに指導して、今以上に顧客満足度を向上させたい。

※副社長のディーン氏から、日本ではエージェントに対してどのように指導しているのか質問があり、トレーナーが録音した通話内容をエージェントと一緒に聞いて、顧客が感動しているポイントをフィードバックすることで気付きを与える方法や、顧客と共感するようなアプローチを指導する方法が事例として挙げた。

＜インサイドセールス＞

米国の信用金庫業界では、営業が新しい分野として取り上げられていて、今後力を入れていく。より良いサービスを提供す



ることで、そこから続けて営業を行うことができるような環境をコンタクトセンターと企業の営業部門で一体になって構築していきたい。

■所感

企業訪問日の2週間前に着任した副社長のディーン氏は販売部門出身で、このコミュニケーションセンターを改革するべく未来を熱く語っていたことが印象的だった。奥様が日本人ということで、時折日本語を交えながらユーモア溢れる説明をしていただいた。

その中でも、非営利企業ながらコストセンターから次のステップを目指すためにいろいろな改革案を練られていて、日本企業の良い部分を積極的に取り込もうとしているところには、視察に訪れた我々も非常に刺激を受けた。また、エージェントに対しても、「自分たちはコスト人間だ」というネガティブなイメージで働かないように、現場に降りて一緒に運営しているという意識が強く、社内の風通しの良さを感じた。

ツアーの最終視察先で徐々に疲労が蓄積してきたところで、Public Service Credit Unionの素晴らしい取り組みや将来展望を肌で感じたことで、改めて身が引き締まる想いになった。

【レポート作成者】

株式会社日経BP読者サービスセンター 宮内 祥行  
株式会社日経BP読者サービスセンター 吉田 博一  
一般社団法人日本コールセンター協会 壽多 武也

【CCAJ スタディーツアー 団長所感】

「第27回 CCAJ スタディーツアー 海外コンタクトセンター事情視察」はアメリカイリノイ州シカゴとコロラド州デンバーへの視察でした。業界および業態も多岐にわたり、公共、通信、金融、アウトソーサー、NPO 法人と7社企業への非常に興味深い視察となりました。聞き及んでいたアメリカのコンタクトセンターの現場を直接確認することで、日本もここ数年の成長により共通点も多く、インフラ、運営、サービス内容等は遜色ないことを感じました。ただ文化の違いはあれどESには重きをおいており、雇用の均等化や環境だけではなく現場を楽しむ工夫が多く見受けられました。コンタクトセンターが社会的にも専門職として確立しており、まだまだコストセンターとしての局面が強い日本とは大きな違いを感じました。



百聞は一見にしかずで、今後の日本のコンタクトセンター業界をどのように創っていくか、視察メンバーの各社代表の方は是非、精力的に取り組んで頂ければと思います。

未筆ですが、CCAJの皆様、現地コーディネーター、通訳の皆様に変更御礼とともに今後もこのような実りある視察の企画を希望いたします。

りらいあコミュニケーションズ株式会社 小野 妃佐子

りらいあコミュニケーションズ株式会社 小野 妃佐子

### 協会日誌

#### 10/9 事業委員会

- ① CCAJ コンタクトセンター・セミナー
  - ・受講者増加に向けた対策の実施状況を報告した。
  - ・出演者募集の実施状況を報告するとともに、今後の出演依頼方法について討議した。
- ② CCAJ スクール
  - ・2015年度上半期の実施状況を報告し、今後の集客に向けた方策について討議した。
- ③ CCAJ ガイドブック
  - ・入稿が完了し、納品までのスケジュールを報告した。

#### 10/15 人材育成委員会

- ① コールセンターに必要なマネジメント項目とその役割分担を探る
  - ・委員会が出された意見を反映し、全委員より意見を募ることとなった。
  - ・本件について、会員にアンケートを実施することを承認した。
- ② 2016年度の活動計画
  - ・研修/研究の各ワーキンググループで活動計画を検討し、次回の委員会で討議することとなった。

#### 10/15～16 コンタクトセンター見学会

- ・長崎のコンタクトセンター見学会を開催し8社9名の会員が参加した。
- ・10/15：メットライフ生命保険株式会社、10/16：ANA テレマート株式会社  
のセンターを訪問した。

#### 10/26 CCAJ 第4回会員交流会

- ・CCAJ 第4回会員交流会を開催し、

65社170名の会員が参加した。

#### ・講演会

テーマ：「コールセンターへの新技術適用の可能性～スマホによるビジュアルコミュニケーション、WebRTC 他～」

講演者：NTT アドバンステクノロジー株式会社  
グローバルプロダクト事業本部  
メディアコミュニケーションプロダクトビジネスユニット  
ビジネスユニット長  
内田 直樹 氏



#### 11/4 広報委員会

- ① 会員ニュースの公開状況
  - ・2015年10月に16件の会員ニュースをWebに掲載したことを報告した。
- ② CCAJ メールニュース
  - ・CCAJ メールニュース VOL.230の情報収集状況を報告した(11月10日配信)。
- ③ CCAJ News
  - ・2015年12月号：CCAJ スタディーツアー 海外コンタクトセンター事情視察のレポートを掲載することを承認した。
  - ・2016年1月号：会長の年頭挨拶、会員からの年頭所感を掲載することを承認した。
  - ・年頭所感の掲載順・配送日程等について討議した。
- ④ Facebook の活用
  - ・直近までの投稿状況を報告した。

#### CCAJ メールニュース好評配信中

情報調査委員会・広報委員会では「CCAJ メールニュースの配信を行っています。配信ご希望の方は、「CCAJ メールニュース配信希望」と明記のうえ、配信先メールアドレス・会社名・部署名・氏名・連絡先電話番号を記入し、当協会事務局 e-mail アドレス (office@ccaj.or.jp) までお申込みください。

VOL.230(2015年11月10日配信)  
配信数：5,522名

#### ◇目次◇

#### 【協会からのご案内】

1. コールセンター基礎講座 下期は12月1日(火)に開催します(11月20日(金)までにお申し込みください)
2. CCAJ News VOL.224(11月号)をWebにアップ
3. 最新号『CCAJ ガイドブック VOL.25』完成! 無料で送付します(11月中旬以降)!
4. CCAJ スクール「テレコミュニケーションをやる気にさせるコーチング」&直近開催のご案内

#### 【関連動向・情報】

5. 2015年9月分の求人広告掲載件数等集計結果(全国求人情報協会)
  6. 平成27年版厚生労働白書～人口減少社会を考える～(厚生労働省)
  7. 第19回 消費者契約法専門調査会の配付資料、第20回 消費者契約法専門調査会の配付資料(内閣府)
  8. 平成26年度 個人情報の保護に関する法律施行状況の概要(消費者庁)
  9. 第12回特定商取引法専門調査会の配付資料(内閣府)
  10. 消費者行政の推進に関する世論調査(内閣府)
  11. 平成26年 就業形態の多様化に関する総合実態調査の概況(厚生労働省)
  12. 2015年度 JCSI(日本版顧客満足度指数)第4回調査結果(サービス産業生産性協議会)
- 【後援・協賛イベント情報】
13. 「コールセンター/CRM デモ&コンファレンス in 東京 2015」開催迫る!

#### 次号予告

CCAJ News Vol.226では、「新春会長挨拶」「2016年頭所感」などを掲載する予定です。

※掲載内容は変更になる可能性があります

電話勧誘販売などに関する、  
消費者からの苦情・相談に対応しています。

日本コールセンター協会電話相談室

03-5289-0404 受付時間 10:00～16:00  
(土曜・日曜・祝日を除く)