

## 第19回 海外テレマーケティング事情視察 報告

### ーアメリカ合衆国オーランド・フェニックスのコンタクトセンターを訪問ー

当協会では、2006年10月15日～21日<5泊7日>の日程で第19回JTAスタディーツアー「海外テレマーケティング事情視察」を開催しました。

今回のツアーではアメリカ合衆国のオーランド・フェニックスを訪問。金融系や話題性のある企業を中心に、CS経営やマネジメントに優れた様々な業種のコンタクトセンターなどを視察しました。

#### ●レポート1

### サントラスト銀行

訪問日: 2006年10月16日 AM  
訪問地: オーランド

**企業概要:** 2006年のフォーチュン500で217位に格付けされたサントラスト銀行は前年の273位より大きく順位を上げ、アメリカの銀行ランクで9位に位置する銀行。今回の訪問で最初に視察した場所となる。

アメリカ南東部において最大規模の金融機関のひとつとされている。

#### 1. コンタクトセンター概要

以下、当日プレゼンテーションを行って頂いた本コンタクトセンターで分析とレポートを担当されているアナ・ウィットさんのご説明からの抽出。

##### (1) 運営管理

当コンタクトセンターはインバウンド業務をメインとし、20名の小規模な人数からスタートした。そして、その後、複数の地域にセンターを分散して現在、Eメール、インターネットバンキングもサポートしつつ、戦略的にはひとつの統合された形で運営されている。

当コンタクトセンターは売上向上を目指し、最終的にはクライアントにおける忠誠心の向上を示せるセンターを目指している。また社内的には収益のないコストセンターから収益のあるセンターに変貌と遂げようとしている。



競合者に対する優位性として、ほぼ全ての商品に対して販売対応を行っており、これは公的機関からも賞賛を受けている。2006年度には13万の新商品を販売した実績があり、口座数は19.5万口座。口座総金額は3600万ドル(40億円)の収益を上げている。

現在、南東部をカバーするために全てのコンタクトセンターにて約1200人が就業しており、サイトキャパシティーはフル稼働になっており、今度はキャパを増やすのではなくビジネスをセグメント化して、それでも足りない場合は外注化することを検討している状況。

##### (2) エージェントへのKPI

- ・ 80%のコールは着信後60秒以内にハンドルする
- ・ AHTは165秒(3分以内)
- ・ アバダン6%以下
- ・ スケジュール時間遵守90%以上 など。

## (3) その他独自の特徴

さまざまなエージェントへのキャンペーン(実績に対する対価、表彰)があり、ESの維持に努めている。

## 2. 所感

日本では考えられない、ゆったりとしたスペースを確保したエージェントスペースで、優秀な人材を確保し、そして長期間安定して稼働する。というコンタクトセンターの人材運用において基本的な部分を常に意識しながら雇用活動およびES向上を心がけている。

成績優秀者への「ニューヨーク往復チケット」をはじめESを意識した人材活用に共感を覚えました。

それでも退職率は高い状況が続いているとのプレゼンテーションに人材雇用、確保、教育についての難しさを改めて実感しました。

(株)NTTソルコ 坂巻 恭子  
トランスコスモス(株) 中橋 達也  
(株)テレマーケティングジャパン 山口 明

### ●レポート2

## Hilton Grand Vacation Company

訪問日：2006年10月16日 PM  
訪問地：オーランド

**企業概要：**ヒルトンホテル社の子会社で、通信部門を担当。米国内(コロラド州、フロリダ州、ハワイ州、ネバダ州、ニューヨーク州)に30ヶ所のタイムシェア・リゾート、Embassy Vacation Resortの名前でフランチャイズした3ヶ所のリゾートを運営しており、このオペレーション業務(インバウンド・アウトバウンド)を行っている。タイムシェアとは、休暇施設を共同所有するもので、現在、85,000人の会員が登録されている。限定期間会員は、1年の中で独占的に施設を使用でき、会員同士で世界3,700ヶ所のリゾート使用を交換できる。

## 1. コンタクトセンター運用状況

### (1) コンタクトセンター概要

#### ①業務内容

インバウンド:

- ・会員(物件購入者)からの宿泊予約受付
- ・会員候補者(試泊ツアー参加者)からの問合せ

アウトバウンド:

- ・顧客候補(ヒルトンホテル宿泊歴があり、会員候補条件一致者)へ試泊案内
- ・会員候補者への物件購入案内
- ・会員への新規会員候補者紹介依頼(ポイント特典制)

②運営場所：オーランド、ラスベガス、ホノルル、東京

③運営時間：米国内複数のタイムゾーンに分け、ゾーン毎に運営

④席数・業務量：ラスベガス：120席、オーランド：146席、各センター月平均110万件、合計220万件/月

⑤受付チャンネル：電話(顧客ターゲット層には、収入レベルが高くても、若年層を対象外としている為、電話を中心にしたセールス展開が有利と考えている為。今後は、Eメールを含む複数チャンネルへの展開も検討している)

### (2) 離職率

①実情：300%の回転率(その内、80%が無連絡で出勤しなくなる)。

②原因：

- ・国内におけるタイムシェア業界のコンタクトセンターがオーランドに集中しており、競争が激しい。エージェントにとっては、売り手市場であり、高い給与を求めて転職を繰り返す。
- ・アウトバウンドは、カスタマーから断られるケースが多く、モチベーションが低くなる。

③防止策：

- ・定着させる為、高い給与を付与
- ・優秀者に対する表彰プログラム(インセンティブの他、ヒルトンホテルに宿泊出来る特典等)

④その他：MGはエージェントに比べ、離職率は低いが、MGが退職する場合、ヘッドハンティングによる競合他社からの引き抜きによるもので、自分のチーム全員を連れていくケースがほとんどである。

### (3) 採用

①採用方法：内部紹介が多く、採用となった場合、紹介者にはインセンティブが与えられる。

②採用基準：忠実性、プロフェッショナル意識を重視。競合他社勤務経験者はスタンダードが低く、悪い癖があるという理由から、基本的に採用しない。

③雇用形態：全員がフルタイムジョブ(正社員)で、福利厚生あり(米国のテレマ業界は、基本的にパートタイムジョブで福利厚生がついていない)。

### (4) 教育

①研修期間：約1ヶ月半(基本研修：1週間、リスニング研修：2日間、フロア研修：4~6週間(最低限の生産性を達成しなければ着台できない))

②トレーナー：Hilton University(社内教育専門部署)で実施。一切、外注しない

③キャリアパス：社内昇格プログラム(エージェント→SV→MG)あり

但し、プログラムで昇格する人(=優秀な従業員)は、



決して優秀なセールスマンではない事がこれまでの実績から立証されている(優秀なセールスマン=必ずしもマネージメント能力が高いというわけではなく、SV、MGに適任であるとは限らない)。

④モニタリング：SVが自分のチームのエージェントの通話モニタリングをチェック(2回/日)。100項目を15~25のカテゴリーに分けたモニタリングシートを使用し、客観的に評価する。

※クレームに関しては、通話を録音し、MGがモニタリングチェックを実施。

#### (5) チーム構成

①MG1人→SV5人 SV1人に対しエージェント15人(その内1人がアシスタントSV)

※オーランドでは、146席において、MG・SV・エージェントの合計が300人

#### (6) 給与

①エージェント：1時間におけるパフォーマンスがスタンダードの実績を達成しなければ基本給に影響する。

#### (7) セキュリティ

ビル入口において、従業員はIDカードで入室可能。来客者は、名前と電話番号を申告する。

個人情報の取り扱いに関しては、タイムシェア業界全体が緩やかであったが、同業のマリオット社における大量データ紛失事件をきっかけに、業界全体でセキュリティ強化への見直しの動きが出ている。

ヒルトン社においても、以前は、エージェントがデータの一部を保存することが可能であったが、現在、全データ保存不可、担当者によるクレジットカード二重チェック、採用時における経歴チェックを実施。

## 2. 所感

会社側の説明では、従業員は、内部紹介による採用が多く、高いスタンダードを持っており、会社側としても

高い給与と充実した福利厚生を与え、全員をフルタイム(正社員)採用しているという事であったが、回転率が300%という離職率の高さの原因がどこにあるのか。単に、競合他社がオーランドに集中しているから流動が激しいのではなく、会社と現場で働くスタッフのESにギャップがあるのではないかと感じた。アウトバウンドのテレマーケティングにおいては、相手からの拒否、拒絶によるストレス緩和策、モチベーション向上施策、成功報酬型の賃金制度が重要であり、会社が具体的にどのような対策を取っているか説明を聞けなかったのは残念であった。

(株)CSKシステムズ 猪熊 宏志

(株)NTTソルコ 片倉 尚美

トランスコスモス(株) 佐藤 真則

### ●レポート3

## Hewitt Associates社

訪問日：2006年10月17日 AM

訪問地：オーランド

**Hewitt社について：**Hewitt社は、ヒューマンリソースの大手アウトソーシング会社であり、大手企業の福利厚生や人事全体の活動にかかわっている。北米、中南米、ヨーロッパ、アジア各国に拠点をもち、全従業員数は2万人。今回は、そのうちのオーランドオフィスの視察を行った。

**オーランドオフィスについて：**オーランドオフィスは1997年にオープンし、Hewitt社が持つ8つ主要カスタマーサービスセンターの1つである。

Hewitt社がオーランドという土地を選択した理由は、

- 1) アメリカ東海岸には多くのクライアント企業が存在しているため
- 2) 気候がとても暮らしやすく、自然災害(ハリケーンや雪など)の影響を受けにくい
- 3) 周辺には、4年制大学や短期大学が多数存在し教育された人材が集めやすいなどである。

## 1. オペレーション概要

### ・概要

受付チャネルは複数であるが、主に電話。基本はインバウンドで、クライアント企業の従業員からの福利厚生の問合せや、人事に関する質問などに回答し、ほとんどのコールをその場で解決まで導くほどの高品質なサービスを提供している。コール数は日におよそ1万4千件、ピーク時で日に4万件を超える場合もある(昨年の実績では、350万件/年)。また、退職した人への年金についてのアウトバウンドやクライアントHPからのmailでの問い

合わせも受付けている。

従業員数は1500名ほど。営業時間はクライアントにより異なる。一番長いもので、13時間(午前8時から午後9時)。あくまでも、クライアントのニーズに合わせた営業時間を設けるというスタンスである。

### ・チーム編成

数人のエージェントと1人のマネージャーを1チームとしている。マネージャーのサポートを行うのがカスタマーサービスオペレーションマネージャーチームとなり、センター全体で6人のオペレーションマネージャーがいる。オペレーションマネージャーは、各チームやクライアントとのパートナーシップを構築し、コール予測や業務分析を行う。また、エージェントのスケジューリングを行い、リクルート担当とも密接にかかわって、今後の要員を検討する役目も果たす。

チームはクライアント別を基本としている。現在、オーランドオフィスでは130チームほどあるが、業務の規模や複雑さなどから10チームのみ1つのクライアントに対して専属で業務をこなす。他の120チームは、複数クライアントの業務をこなしている。

## 2. 品質管理

### ・優秀な人材の確保

地元セントラルフロリダ大学とは、カスタマーサービスクラスを共同開発した。

現在においても、定期的なカリキュラムのチェックを行い、学生たちのカレントレベルの測定も行っている。Hewitt社は、そのクラスを専攻している学生、つまり採用当時からカスタマーサービスの能力が高い人材をリクルートするなど、地元社会との密着した活動を行い、優秀な人材の確保を行っている。

### ・サービスレベル

80/30(30秒以内の応答率80%)をほとんどのクライアントと積極的に契約を行っている。守れない場合は金銭的ペナルティーとなる。80/30を維持する為に、IVRや電話予測ツールやスタッフスケジューリングツールなど複数のツールを使用し業務の効率化を図っている。

### ・2つの観点からの品質管理

品質管理として、「内から外～Inside Out～」と「外から内～Outside In～」をベースとしている。

「内から外～Inside Out～」は、クライアントにとって何が大事か？ 何を要求されているのか？ という観点から考える。内部で重要視しているものは、顧客に提供しているサービスの正確性、情報の完全性、知識の高さ、簡潔に導く自信である。この観点からみて、数年前に市場における自分たちの位置付けを調査し、カスタマーサ



サービスでの約束としてスローガンを掲げた。

「外から内～Outside In～」は、お客様の立場になるという観点から考える。この観点からみて、CS調査を行っている。CS調査は、リサーチ会社により行われている。4半期に一度、リサーチ会社からHewitt社にフィードバックされ、全体における満足度を測定している。その結果を元に、エージェントが必要としているトレーニングを調整したり、品質を向上させるためのアクションプランを作成するなど、さまざまな工夫を行っている。

### ・カスタマーサービスでの約束

インターナルブランドとして5つのブランドスローガンを掲げている。

- ①深い知識を持った専門家である事
- ②知らなくてはならない追加情報を顧客へ統一した形で提供する事
- ③あらゆる障害物を予想し、取り除く事
- ④お客様が本当に知りたいことを理解し、提供する事
- ⑤社内・社外において変わらぬ顧客対応を行える組織である事

基本的には教育用として社員に提示し、常に高いサービス品質の提供を目指したスローガンである。

Hewitt社は、これらのスローガンのすべてを果たすことができれば、クライアントおよび顧客に対して、最高のサービスが提供できるものだと考えている。

## 3. 所感

人事関連分野の業務サービスを専門とするアウトソーシング企業で、大規模なBPO企業でした。それも人事関連(福利厚生、採用等)分野の中で専門特化させる事で、自分達のサービスをスタンダードサービスにしてクライアント企業を集めている、まさにASP型サービスの見本のようなのです。オーランドオフィスには社員1500名のうち500名もの技術・事務スタッフがいること、データセン

ターを併設していることより、インターネット、ITを活用したサービスも提供しているようです。専門性を持ち付加価値を高めたサービスを提供することにより、サービス価値を価格にすることのできる企業であり、非常に参考になりました。

(株)NTTソルコ 折田 由美子  
(株)CSKシステムズ 杉崎 富雄

●レポート4

**McKesson Corporation**

訪問日：2006年10月18日 PM  
訪問地：フェニックス

**企業概要：**McKesson Corporation(マケッソン・コーポレーション)社は、米国において170年以上の間、薬局・病院・医薬メーカー向けに薬とヘルスケア製品の流通を展開し、売上は800億ドル(10兆円)を超えFORTUNE 500の16位にランクされている製薬卸売業者。

サンフランシスコ(カリフォルニア)に本部を置き、31の製薬集配センターと32の医学外科的な集配センターを含む250以上の場所で、米国顧客の対応をしている。さらに国際展開として、カナダ、イギリス、フランス、オランダ、オーストラリア、ニュージーランド、サウジアラビアにも事業を拡張し、全世界で約25,000人の従業員を抱えている。

今回はアリゾナ州フェニックスにある、コールセンター(約300名規模、繁忙期には600席まで拡大)を訪問し、医薬流通と顧客サービスサポートについて視察を実施。

**1. コンタクトセンター基礎情報・体制**

**(1) 業務内容**

患者への薬剤投与、ヘルスケアについての折衝を実施(薬品メーカー、薬局、病院と提携)。米国は保険制度が日本と異なるため、患者は医療サポートを受けたい場合、こういった製薬流通業者に問い合わせを行う。

**(2) 受付時間、日数**

基本12時間サポート体制。米国東地区、中部地区、南地区でそれぞれ時差があるため、その地域毎にサポート表示時間は異なるが、東(ワシントンなど)標準でいくと午前8時～午後8時まで(アリゾナは午前5時～午後5時営業)。米国祝祭日以外は通常運用。

**(3) 受付チャネル**

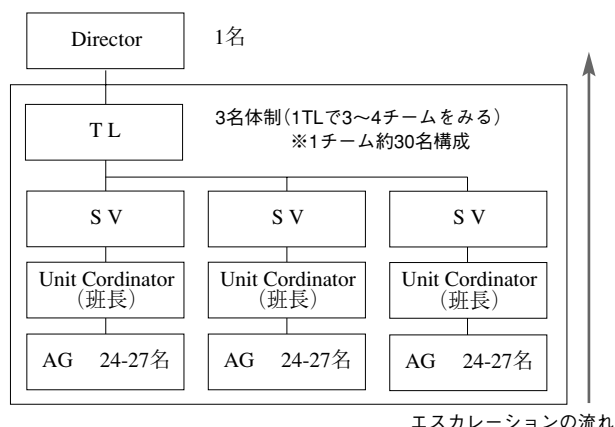
主チャネルは電話。インバウンドが90%、アウトバウンドが10%程度の割合。Faxサポートも少々。E-mailでの対応は、訴訟などの関係もありほとんど行っていない。Webページを用いたサポートは薬品によっては少々ある(ex:薬をWeb経由で購入する、等)。

**(4) 業務量**

20万件～30万件/月、7,000件/日。

**(5) 運営体制**

CTSを用いログイン、ログアウトトリガーにて勤怠管理を行っている。通常は300名体制でのキャパシティだが、繁忙期には600名でのサポート体制拡張を可能にしている。体制図は以下の通り。



**(6) ファシリティ**

AGブースはすべて蜂の巣型に組んである(四角形よりスペースが有効に使える)。壁や天井にノイズを吸収する素材を使用(対応に雑音が入らないように配慮)。また、ホワイトノイズやピンクノイズを流し、消音効果を高めている。空調設備に力を入れている(センターが地下にあるため、故障すると47～50℃になる。空気を完全に入れ換えることも必要)。

センターが1フロアで広いため、通路に実在する通りの名前を付けて分かり易くしている。



**(7) セキュリティ**

入退出カード(シフト別にコーティングされ個人に配布)。部屋毎の入退出センサー(AGレベル別に入れる部屋が異なる)にて管理。私物持込の制限などは特にな



(日本より緩いが、雇用契約時に情報漏えい禁止事項を含むため、漏えいにつながった場合は即刻解雇となる)。

### 2. ヒューマンリソース

#### (1) 採用

採用基準：高校卒業程度の学力でよいが1年以上のオペレーションの経験があることが望ましい。最低1年間の継続勤務可能者。薬学的な特有の資格は必要としない。基本的にどのような勤務パターンでも採用する(フルタイム、パートタイム、両方可能者)。

#### (2) キャリアアップ

AGプログラムレベルを4つに分け、段階を踏んで研修とキャリアアップを交互に実施する。①薬品流通注文受け(オーダー受け)、②病院などの患者のヘルスケアサポート、③保険申請に関するサポート、④健康保険非加入者(米国民の約25%が該当)のサポート。

#### (3) 教育

イニシャルTR2日~2週間(プログラムレベルによって期間は異なる)。TR室は20名×3部屋を用意。大体5~10%が研修中に辞める。

#### (4) 維持

AG平均雇用年数は2.5~3.0年といったところ。男女比は5:5。年齢層も幅広い。

会社の方針としては、トレーニングコストをかけているのでAGを簡単には辞めさせない。勤怠、生産性、品質が落ちるAGへは、①再トレーニング実施、②口頭での注意喚起、③書面での通達、④面談の実施、⑤最終警告といった再トレーニング措置を実施する。この5段階を経ても改善が見られない場合は解雇に至る。

### 3. 品質管理

企業スローガン「I CARE」を掲げ求心力を強めている(Integrity、Customer、Accountability、Respect、Excellenceの頭文字)。このキーワードを指標とした表彰制度(I care Awards)を社内実施している。

エンドユーザー満足については、QAアナリストを役職として設け、知識面・応対面からのモニタリングを実施。レポート分析を行っている。クライアント満足については、クライアントに見せる(アピールする)工夫として、会議室に企業トレードマークを大きく掲げている。同時にサンクスレターなども掲示している。Center of Excellence of USA受賞も大きな材料。シックスシグマ手法を導入して、サポートにおける信頼性を掲げている。従業員満足については、米年間退職率Avr35%のところを15%程度に抑えている。その工夫としては、キャリアアップ制度、福利厚生(歯科、眼科などの医療保険)、有給休暇(2年目から5日から+15日と大幅に増加)、インセンテ

イブとしての大学授業料補助金支給などが挙げられる。

就業環境の向上にも力を注いでおり、センターデコレーションについて従業員全員の投票で決めるデザインコンテストを実施、ランチルーム5部屋設置(それぞれデザインが異なる)、ファンルーム(遊び場)：ピンポン、カードゲーム、テーブルサッカー、レコード等の設置を行っている。患者からの重い内容の電話応対をした際に、AGが気分を回復できるようヒーリングルームを設置。

### 4. 所感

もともとショッピングモールとして使用されていたファシリティの地下1Fに広大なサポートセンターを設置。窓が無いため密室感はあるが、デコレーションやヒーリングルームの設置など、それを逆に利用し、工夫をこらして独特の雰囲気をかもし出している。サポート業務が元来ストレスの溜まる職業であることを理解し、AGへの負担を環境などの面でできる限りサポートしたいという企業姿勢が伝わってきた。

企業規模が大きく、抱えている従業員数も含め膨大であり、様々な人種や文化の違いもあってマネジメントの難易度は高いと思われるが、自社スローガンを中心に据え、表彰制度、福利厚生などに力を入れることで雇用者を大切にすることで求心力を強めている。センター運営の技巧自体は日本の運営スタイルと比較してとび抜けた部分は無かったが、「従業員満足無しに顧客満足は無い」という姿勢と実践が、日本の多くの企業との一番の差ではないかと思ひ、McKesson Corporation社の繁栄もそれ抜きにはどうも実現し得なかつただろうと感じた。

トランスコスモス(株) 三川 慎太郎

伊藤忠テクノソリューションズ(株) 村瀬 由朗

#### ●レポート5

### TOYOTA FINANCIAL SERVICES

訪問日：2006年10月19日 9:30~11:30

訪問地：フェニックス近郊(チャンドラー市)

説明者：スコット氏

**企業概要：**TOYOTA FINANCIAL SERVICESの本社はロサンゼルス郊外のトーランス市にあるTOYOTA USAの本社内にあるが、コールセンターはアリゾナ州チャンドラー市を含め3か所ある。

同社はTOYOTAの子会社で、TOYOTA MOTOR CREDIT CORPORATIONを通してトヨタ、レクサス、シオンの購入者向けの自動車ローンとリースを提供している。

また、TOYOTA MOTOR INSURANCE SERVICEを通してクレジット保険、サービス契約の延長と自動車プロテクションプランを提供している。

TOYOTA FINANCIAL SERVICESでは現在約2800人の従業員が働いており、売上は約2600億円。コールセンターが顧客からの問合せ窓口で、TOYOTAの顔となっていることから、働きやすい環境作りを心がけている。チャンドラー市に経済的に貢献、及びボランティアで協力しているため、トロフィーなどの賞を多数受けている。

## 1. コールセンター概要

### (1) ロケーション

コールセンターは、アメリカ国内に3か所あり、役割は以下の通り。

- ・東部 ボルチモア：インバウンド
- ・中央 アイオワ：アウトバウンド
- ・西部 チャンドラー：インバウンド、アウトバウンドの両方

各500人の従業員がおり、3か所全体で300万人の顧客を担当し、年間約600億ドルの取引を実施している。3か所全体の年間コール数は、インバウンド30万件、アウトバウンド30~40万件。

### (2) ヒューマンリソース

#### ①スタッフ募集方法

Web経由、Jobフェア、新聞などで実施している。コールセンターでの経験があれば高卒程度の資格でも大丈夫。TOYOTAの知名度で人数は集まるが、TOYOTAクオリティの人材が集まらず、今後の課題の一つである。チャンドラーは場所柄、スペイン語を話せる人を雇い易い。

#### ②スタッフトレーニング

##### スタッフ向け

- ・1週間目：TOYOTAについて、チャンドラー全般（気候等）について
- ・2~4週間目：トレーニング教室で、OJTを通して

##### SV向け

- ・2年間実施されるが、PCでの学習の他にOJTでも行われる。
- ・外部から講師を招くこともあるが、パッケージプログラムも活用しており、また、独自プログラムもある。

#### ③スタッフ維持方法

チームリーダーの部屋の前にパフォーマンスを掲載しており、スタッフのトップパフォーマーは、後で商品等のプレゼントをもらえる仕組みを実施している。

#### ④スタッフ離職率

TOYOTAで働くことのメリットは、全ての健康保険（医療費が全額個人負担であるアメリカにおいて、通常

は身体の医療費の健康保険はあるが、TOYOTAではそれに加えて、目・歯の保険にも対応）に対応、車の社内割引制度、大学の授業料の払い戻し制度等があることである。

そのため、TOYOTAは勤続年数が長いことで知られており、コールセンター部門の離職率は24%（他部署への移動を含む）である。

勤続3~5年目の時期が、仕事に対する悩みが出てきたり、他のセンターへの引き抜きなどで、一番転職を検討する時期ということが統計で出ている。ちなみにトレーニング時の離職率は0に近い。

5年前にコールセンターをマサチューセッツからチャンドラーに移転してきたが、その際にわざわざ引越しをしてきた社員もおり、TOYOTAで働くことに誇りを感じている社員も多い。

#### ⑤スタッフの休憩時間

1日における休憩は3回で、勤務開始後の2時間15分後、その後ランチタイムの休憩が30分、その後2時間15分後に取れる。パートタイムは1回の休憩のみ。

#### ⑥コントロールセンター

リアルタイムでオペレーションを把握する「Work Force Management」室があり、常にオペレーションの状況をつかんでいる。全米3か所のコールセンターの状況を把握し、状況によってコール量を他のセンターに転送したりしている。

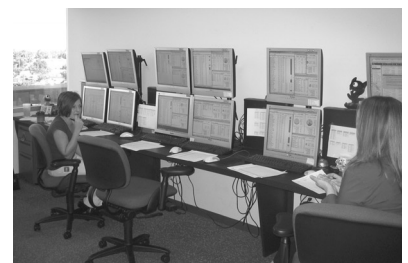
また、様子がおかしいエージェントや就労拒否をしているエージェントなどを発見次第チームリーダーやスーパーバイザーに連絡をしている。

コントロールセンターを設置する際、管理強化につながるのと社員からの反発は大きかったが、実際に稼働してみると生産性が向上し、社員からも好評である。

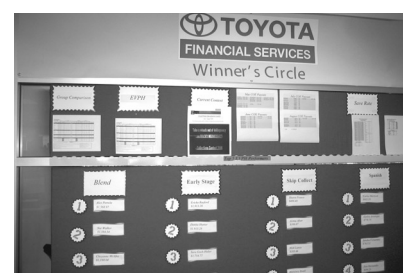
#### ⑦今後の課題

現状では、家族が病気をした際に看病等で半年休める

品質管理部門：2名で対応。リアルタイムのWFMを実施。アメリカ全土3箇所のコールボリュームを見ておるので、他センターのボリュームを見てコールの振り分けを行っている。チャンドラーにこの機能を設置しているのは、天候が安定しているため。



チームリーダーの部屋の前にパフォーマンスを掲載しており、スタッフのトップパフォーマーは、後で商品等のプレゼントをもらえる仕組みを実施している。



制度があるが、この制度を使いすぎる傾向があることが課題の一つである。

チャンドラーはコールセンターが増えつつあり、今後は人の流動性が高まる危惧もあり、スタッフ維持方法をさらに検討していく必要がある。

「人」は集まるが、TOYOTAとして雇用できる「人材」が集まらないことも課題の一つである。

## 2. その他運営体制

### (1) 関係部門、担当者

- ・分析部門：クレジットヒストリーを分析し、各顧客に対して与信枠を決めている。また、顧客への対応も分析し、次の対応に繋げている。
- ・アウトバウンドコントロール担当：対象リスト抽出等、2名体制で実施。
- ・出納担当：お金の出入金は小切手で行っており、どの顧客から小切手がきたのかシステムを利用してマッチングを行う作業を、1名の担当者で処理している。

### (2) セキュリティ

社員証のバッジのみで制御しており、エレベータも社員証がなければ動かない仕組みとなっている。

### (3) アプリケーションシステム

- ・スタッフが利用するアプリケーションの1つはシーベルを利用している。
- ・今後はGENESYSも導入していく予定。
- ・顧客向けのWebサイトはあるが、本社で対応している。一部e-mail等はカスタマーセンターでも対応している。

## 3. 所感

いわゆる大都市とは違い、占有できる土地が広大なためか、ワンフロア(実際は他部署も含めると2フロア)でコールセンターをまとめており、また、一人あたりのスペースもかなり贅沢に使っている印象を受けた。

セキュリティに関しては、(他のセンターも同様だが)日本に比べゆるく、「防止する」というよりは問題が起きたら「裁判を起こす」というアメリカ「らしい」感覚が印象的だった。

また、同社には多くの他社センターからの見学を受け入れており、同時に他のセンターの見学を行うこともあるとのことで、独自の路線を貫くというより、それらを通じて互いにブラッシュアップしていることも印象的だった。

(株)CSKシステムズ 金井 康浩  
協会事務局 森田 豊

## ●レポート6

# SOUTHWEST AIRLINE

訪問日時：2006年10月19日 PM  
訪問地：フェニックス

**企業概要：**SOUTHWEST AIRLINEは、テキサス州ダラスを本拠地としている航空会社である。

低価格で航空券を提供、ハブ空港を介さずに目的地まで飛ばす、発着に柔軟性を持たせた運行、定刻通りのパフォーマンス、といった独自の手法で、「節約」、「シンプル」、「楽しみ」を全面に押し出した経営をしている。米国内で自社のコールセンターを6ヶ所運営しており、エージェント数2624名(うちスペイン語と英語のバイリンガルが95名)、マネージメント・SVが238名在籍、年間コール件数は5千300万件を扱っている。他のほとんどの航空会社ではIVRが使用されているが、SOUTHWEST AIRLINEではエージェントがすぐにコールを受ける体制を整えている。アウトソーシングはせず、全てのセンターを国内に置いている。今回6ヶ所のセンターでもメガセンターといわれているフェニックスセンターを視察した。

## コールセンター運用状況

### 1. 概要

営業時間：朝5:00~夜1:00

エージェント数：649名(うちスペイン語と英語のバイリンガル38名)

マネージメント・SV：61名

2005年の年間コール件数：890万件

### 2. 運営体制

センターリーダー(1名)を筆頭に、センターサポートリーダー(6名)、その下に業務別にリーダーが配置されている。チームリーダー(35名)、スタッフイングリーダー(8名)、管理リーダー(1名)。各リーダーの下にエージェントが付いており、主な業務は予約受付。チームリーダー1人が20名から26名のエージェントを見ている。また、CCRというSVを兼ねることができるエージェントがSV不在時のフォローもしている。

### 3. 品質保持

週1回の頻度で各エージェントをチームリーダーがモニタリングし、もし要求事項を満たしていない場合はコーチングを行う。モニタリングの結果も本社に集約され、エージェントの評価をその数値の傾向を見ながら判断している。





SOUTHWEST AIRLINEでは以下の4点を重視している。

- ・ エージェントはカスタマーサービス業界を常に念頭におき、いかにお客様のケアができるか。
- ・ 問題があった場合はチームリーダーからの注意をのんで公正に努める事ができるか。
- ・ チームリーダーと緊密なコミュニケーションとりながらいかに自分が業界で伸びていけるか。
- ・ 個人対個人の付き合い。どのような状況で休みが多いのか、どのような状況があってパフォーマンスに問題があるのかなど個人的背景にも気持ちを配りながらチームワークを組んでいく。

#### 4. 評価

エージェントのモニタリングから「メトリック・レイティングスケール」という絶対評価を用いている。評点5を最高とした5段階評価。年間の評点が高いエージェントに対しては“ごほうびシステム”があり、評点に応じて細かく（ギフトクーポン、シフトの優遇選択権、ホテル宿泊料とレンタカーのパッケージなど）特典が設定されている。レベル5～1の分布状況は、「昨年度フェニックスを含めた6ヶ所のセンターで5は40名、4は350名、1～2は1%ほど」との事。全エージェント数を2600名とすると評点5は、約1.5%、4は約13%、3は約85%、2～1は約1%ほどか。

#### 5. その他

##### 雇用に対する条件

高校卒業程度の学力があれば特に経験がなくてもよい。仕事をする上で必要な技術がなければ、社内で教育を行って育成をしてゆくという考えで、キャリアアップに必要な研修体制を整備してある。

##### 無駄の削減

決められた時間にいかに人員を配置するかがキーパフォーマンスとなる。このため15分刻みで厳格に時間管理

し、エージェントが時間どおり行動するよう徹底している。

##### 離職するエージェントが少ない

離職率はトレーニング期間中約1%、年間で3%ほど、勤続年数平均13年と業界では破格に近い状況。入社後3週間は無給であるという事が大きなポイントになっており、入社する際は、その条件を承知のうえで来るため、SOUTHWEST AIRLINEで働きたいという覚悟で応募してくる。

##### ベネフィットが非常に良い

飛行機乗り放題、各種保険の整備、自社株所有権、401K、などを加味すると自分の給料に30%ほど上乘せ効果がある。

#### 6. 所感

非常に社員を大切にしている会社であり、「利益が落ちても従業員を解雇したりしない」「定期的な賃金の上昇」「通常の会社にならぬ上下関係がない労働環境を提供している」など、フォーチュン誌で全米働きたい会社トップ10にランキングされていることもうなずけた。自社の企業理念を現場まで落とし込んだ上で実践している印象を受け、センター内も活気に満ち溢れていた。

(株)テレマーケティングジャパン 岸川 茂

(株)日経BPマーケティング 野村 浩正

#### 視察を終えて

今回の視察は、アメリカ合衆国 フロリダ州オーランドとアリゾナ州フェニックスの2都市と、気候が温暖な都市で、また視察先企業での説明において判明したことです。近年コールセンターを設立するケースが増えている都市とのことでした。

インハウス企業のコールセンター、エージェントのコールセンターと様々な業種のセンターを見学でき、また視察参加者の意欲も旺盛で、いずれの見学先でも予定時間をオーバーし、質疑応答などがなされ大変有意義な視察であったと思います。

視察そのものもそうですが、普段あまり交流を図ることのない他社の方と親睦を深めることができたことも、参加者にとって今回の視察の収穫であったのではないかと考えております。

また、病気やけが、その他のトラブルもなく、無事に視察を終えることができたことも何よりと思っております。

視察団 団長

伊藤忠テクノソリューションズ(株) 伊大知 豊

### 10/13 事業委員会

①テレマーケティング・ガイドブックの発行について

巻末のテレマーケティング用語集に関して、現状にそぐわない用語を削除し、「コールセンター入門講座」で紹介した用語を参考に更新することとした。

②JTAコンタクトセンターセミナー2007の開催について

・基調講演のテーマは「コーチング」とし、講師の選定については再度検討することとした。

・開催日は、2007年2月20日(火)、21日(水)の2日間とすることとした。

・出演者および講演内容を2006年12月中旬までに決定し、12月中には告知・申込を開始することとした。

### 11/2 広報委員会

①日本流通産業新聞への広告出稿  
・2006年11月23日発行の日本流通産業新聞に、全8段の広告を出稿することとなった。

・テレマーケティング・ガイドブックの発行と時期が重なるため、同紙の告知を掲載することとなった。

②JTA・NEWSの発行について

1月号：会員からの年頭所感特集号とすることとなった。

①JTAコンタクトセンターセミナー2007の開催について

・特別講演について、携帯電話の「番号ポータビリティ」が話題となっているため、携帯電話会社の方に依頼をすることとなった。

②JTAテレマーケティングスクールについて

・事務局より、今年度上半期の開催状況を報告した。

・次回の委員会で次年度の具体的な計画を検討することとなった。

・大阪において、現在開催していない講座の開催を検討することとなった。

③海外視察ツアー

視察ツアーの写真をもとに開催報告を行った。

## TOPICS

### The Contact Center World Awards 世界大会開催 トランスコスモス株式会社が最優秀賞を受賞

2006年11月7～8日に米国ラスベガスで行われたThe 2006 Contact Center World Awards 世界大会(主催: ContactCenterWorld.com社/協賛: 当協会、他)において、当協会員であるトランスコスモス株式会社(本社: 東京都渋谷区)が独自に開発したアウトバウンドメソドロジーである「MO<sup>3</sup>®(エムオーキューブ)をベースとした販促キャンペーンの事例に関する発表」を行い、Best Outbound Campaign 部門で最優秀賞を受賞されました。

本大会は、2006年3月～9月にかけて開催された地域大会(①南北アメリカ大陸(含むハワイ)、②アジア・パシフィック、③欧州・中近東・アフリカ)において各部門の最優秀賞に選ばれた受賞者が一堂に会し、世界一を競うというもの。トランスコスモス株式会社は、2006年8月23・24日にシンガポールで開催されたアジア・パシフィック大会において「Best Outbound Campaign部門」の最優秀企業に選ばれ、世界大会においても同部門で最優秀賞を受賞されました。

本大会は2007年度にも開催される予定です。本大会に関する詳細は下記を参照ください。

URL: <http://www.contactcenterworld.com/worldawards/>

### 第10回「企業電話対応コンテスト」 入賞企業 決定

(財)日本電信電話ユーザ協会では、企業の電話対応スキルの向上を目的に「企業電話対応コンテスト」を実施しています。

2006年度のコンテストには全国の479事業所が参加。2006年7月から9月にかけて実施された1次・2次審査を経て、最優秀賞(3事業所)、優秀賞(4事業所)、優良賞(12事業所)が選ばれました。当協会員では、ジョンソン・エンド・ジョンソン(株)ビジョンケアカンパニー コールセンターが商業・金融部門において優良賞に選ばれています。

主催: (財)日本電信電話ユーザ協会

後援: (社)日本テレマーケティング協会

東日本電信電話(株) 西日本電信電話(株)

部門別最優秀企業名

商業・金融部門: (株)ジェーシービーコミュニケーションセンター大阪プロモーションデスク

工業・公益部門: (有)関谷醸造場

サービス部門: 蒲生ゴルフ倶楽部

コールセンター部門: 該当なし

最優秀企業への表彰式は2006年11月17日に名古屋市民ホールで行われました。詳細は、ユーザ協会ホームページ(URL: <http://www.jtua.or.jp>)を参照ください。

# スコットランドのテレマーケティング情報

当協会報では、海外のテレマーケティング情報の発信を進めていくため、今月号から数回にわたり「スコットランドのテレマーケティング情報」を掲載します。

第1回の今稿では概要を、第2稿からは事例などを紹介します(スコットランド国際開発庁 寄稿)。

## 知識と技術革新が結びつく地域

### 優れたビジネスプロセスのアウトソーシング拠点

スコットランドは世界が選んだ国際シェアドサービスセンター、コンタクトセンターの立地拠点のひとつです。

スコットランド国民の質の高さ、経済的な最新型IT(情報技術)と通信インフラ、競争力のある不動産市場などの好条件はいずれも当地の成功に寄与してきましたが、そのおかげで、欧州全域に向けた事業活動の立地拠点にスコットランドを選ぶ企業が確実に増えています。

スコットランドのシェアドサービスセンターは、支払勘定、受取勘定、総勘定元帳、現金管理、信用管理、給与支払い、インバウンドカスタマーサービス/サポート、人事、ならびにITを含むフロントオフィスやバックオフィスの様々な業務をカバーできます。

スコットランドに拠点を持つ大手企業には、シェル、02、デル、IBM、3G、eシユア、NCR、モルガンスタンレー、サンミナSCI、スカイTVなど多数あります。

### スコットランドが選ばれる理由

エジンバラ、グラスゴー、アバディーン、スターリング、インバネスならびにダンディーという6つの繁栄した国際都市を擁するスコットランドには、質の高い生活と、英国、欧州その他世界各地への交通の便の良さが揃っています。

スコットランドにはこのほか13校の大学と8校の高等教育機関があり、267,000人が教育を受けています。そのうち、毎年15,000人も卒業生が経営管理か外国語を専攻しています。いずれも、シェアドサービスセンター業界には欠かせない人材です。

スコットランドは、国際的に認められたコンタクトセンターやシェアドサービスセンターの立地拠点として豊かな伝統と実績を誇っています。この業界の発展を目指して画期的なアプローチが採用された結果、この産業分野は2000年以降、25%もの高成長を遂げています。

さらに重要な利点として、スコットランドにおける離職率は9~18%と、他の地域に比べて大幅に低い水準に留まっています。

これらの事実はすべて、運転コストの削減が求められる国際ビジネスにおいて、スコットランドがどこにも負けない競争力を併せ持っていることを示しています。

### 競争力のある環境

スコットランドのシェアドサービスセンターおよびカ

スタマーコンタクトセンターは、つねに技術革新の一步先を進むことによって、進出企業とその得意先に対して最高のサービスを提供しています。

IBM-PLIが世界の26の立地を対象として最近行った調査によると、世界の立地の上位3位にグラスゴーが入るなど、スコットランドは立地条件として高い評価を受けました。この調査によると、グラスゴーは、あらゆる立地条件においてアムステルダム、ケント、ブダペスト、プラハ、コークの各都市より高く評価されています。

スコットランドは、財政面で優遇策を受けられる可能性に加え、価格競争力のあるコストで高い品質を生み出します。つまり、優れた投資価値を生み出しています。

このようなコスト節約効果は、けっして過小評価すべきではありません。電話料金は下がり続けていますが、スコットランドの国内通話料金は、スペイン、フランス、オランダ、イタリアなどの競合各国より大幅に安く抑えられています。国際通話料金にはさらに大きな競争力があり、欧州全体でも最も料金が安い地域のひとつです。

スコットランドの商用スペースも、イングランドや欧州の他の地域の同等の不動産に比べて手頃な価格で利用できます。

### 充実した支援体制

スコットランド国際開発庁(SDI)は、スコットランドへの進出を考えている企業の皆様に対する窓口をシームレスに一本化して、財政支援の申し込み方法もご紹介しています。

スコットランド行政府とスコットランド開発公社が合弁で設立したこの組織では、以下のようなサービスをすぐにご利用いただくことで、皆様の迅速な意思決定をお手伝いします(見学訪問・立地分析・コスト上の利点・統計資料・技能開発プラン・労働生産性の向上・コミュニケーション・通信設備)。

スコットランド国際開発庁(SDI)はこのほか、シェアドサービスセンター同業支援ネットワークのご案内、継続的な支援ならびに顧客窓口担当者の任命等により、スコットランドをベースにした事業発展をお手伝いさせていただきます。詳しくは下記までお問い合わせください。

スコットランド国際開発庁(SDI)

電話：(03) 5501-3480

電子メール：sdi-japan@scotent.co.uk

ウェブサイト：www.sdi.co.uk

# JTA NEWS TOPICS

## JTA・NEWS Vol.117 Contents

第19回海外テレマーケティング  
事情視察 報告 ..... 1-9

協会日誌  
TOPICS ..... 10

スコットランドの  
テレマーケティング情報 ..... 11

TOPICS ..... 12

### 次号予告

「JTA・NEWS」Vol.118では、当協会員から寄せられた「2007年頭所感」などを掲載する予定です。

※掲載内容は変更する可能性があります



**お答えします。**  
テレマーケティングの  
あらゆる「？」

テレマーケティング電話相談室

**03-5289-0404**

受付時間 10:00~16:00 (土曜・日曜・祝日を除く)

## 「CRMソリューション大会」開催 迫る

当協会では、来る2006年12月5日(火)、品川プリンスホテルにて「CRMソリューション大会」を開催します。

本大会は、コンタクトセンター技術に詳しいベンダー企業が“統一テーマ”で最新動向の紹介および導入事例・状況等を発表し、参加者にとって導入判断材料のための機会となることを目的に開催します。

今回のテーマは『コンタクトセンターのIP化にどのように取り組むか』。“IP化”と一言でいっても、進め方は多種多様。コールセンター企業が今一番悩んでいる技術課題について、第一線のベンダー6社が講演します。

### 開催概要

日時：2006年12月5日(火) 12:45~18:00

会場：品川プリンスホテル新館12F 「彦根」(東京都港区高輪4-10-30)

主催：社団法人日本テレマーケティング協会

参加費：無料 定員：200名 ※参加にあたりJTA会員を優先とする場合がございます。

### 出演企業

ネクストコム、伊藤忠テクノソリューションズ、ジェネシス・ジャパン  
ジー・エフ、日本コムシス、富士通 (※出演順)

詳細やお申し込みは下記URLをご覧ください。http://www.jtasite.or.jp/event/20061205.html

## JTAスクール 2007年1・2月スケジュール

開催日	講座名	講師	会場
1/18(木) ~ 1/19(金)	スーパーバイザー養成講座	濱富美子氏	東京 NTT麻布セミナーハウス
1/25(木) ~ 1/26(金)	トレーナー養成講座	後藤啓子氏	東京 NTT麻布セミナーハウス
2/ 1(木) ~ 2/ 2(金)	スクリプト作成講座	鈴木誠氏	東京 NTT麻布セミナーハウス
2/ 8(木) ~ 2/ 9(金)	スーパーバイザー養成講座	黒田真紀子氏	東京 NTT麻布セミナーハウス
2/15(木) ~ 2/16(金)	クレーム対応講座	玉本美砂子氏	東京 NTT麻布セミナーハウス
2/22(木) ~ 2/23(金)	テレコミュニケーション養成講座	角脇さつき氏	東京 NTT麻布セミナーハウス

### お問合せ先

(社)日本テレマーケティング協会 TEL:03-5289-8891  
当協会ホームページからお申し込みができます http://jasite.or.jp

## 企業誘致の仲人さんへの成功報酬制度を創設！！

ユニークな企業誘致施策

**企業誘致の成功報酬として 最高 1,500 万円の報奨金を支給**

企業進出に関する情報を提供し、北見市への誘致交渉を主体的に行った結果  
本市への企業誘致が成功した場合に成功報酬として「報奨金」を支払います。

\*対象業種：コールセンター・情報サービス業関連施設・試験研究施設・工場

詳細は、http://www.city.kitami.lg.jp/sanshin/yuchi02/housyo.htm

【お問い合わせ】 北海道 北見市 農林水産商工部 産業振興課 (企業誘致担当)  
E-mail sangyo@city.kitami.lg.jp / 電話 (0157) 25-1210