

第21回 海外テレマーケティング事情視察 報告

— アメリカ合衆国・カリフォルニア州(サクラメント・ロサンゼルス)のコンタクトセンターを訪問 —

当協会では、2008年10月5日(日)～10月11日(土)〈5泊7日〉の日程で第21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、カリフォルニア州のサクラメントとロサンゼルスを訪ね、特徴ある6社のコンタクトセンターを視察しました。

Progressive Casualty Insurance Co.

訪問日：2008年10月6日 AM 訪問地：サクラメント

◆企業概要

1937年に設立され、オハイオ州に本社を置く。27,000人のスタッフを抱える。自動車保険を中心とする損害保険会社。保険の販売チャンネルとしてはインターネットやフリーダイヤルでの販売に加えて、独立型エージェンチャネルを持っており、30,000人のエージェンを抱え、この形態では全米最大の規模を誇る。コンタクトセンターは全米で6つ持っている。また、同社はフォーチュン200(アメリカの企業トップ200)に入っている企業である。

◆スポンサーシップ

1. 燃費の良い車を作るための国際的活動(Progressive Automotive X Prize)のスポンサー。
2. クリーブランド・インディアンス(野球チーム)のスポンサー。

◆プログレッシブ・アートコレクション

従業員に「型にはまらない発想をして欲しい」という思いから、セ



ンター内に多くの芸術作品(絵画)を展示している。そのために25人のアーティストと契約しており、「戦略(ストラテジー)」というテーマで、「次の動きは何か?」という命題に対して絵画で表現をしている。

◆企業風土

お客様への意識調査だけでなく、従業員への満足度調査(ES調査)を常に行っている。また、フィードバックが大切にされる、前向きでオープンな環境づくりを心がけている。例えるならば、CSRはオリンピック選手、SVはコーチ。選手がコーチによりフィードバックをもらいトレーニングに励むのは当然という意識。

◆顧客満足度の測定方法

NPS(Net Promoter Score:純推薦顧客指数)を採用して計測している。基本的な考え方としては、「あなたは弊社を親友に推薦していただける可能性がどれだけありますか」という質問を顧客に行い、従来の顧客ロイヤリティ指数よりも顧客の推薦指数を重視した考え方。5段階評価で測定。5が満足、3・2・1は不満足、4は受身のお客様である可能性が高いためカウントしない。従業員への満足度調査の際も同様の方法で測定している。

◆サクラメントのコンタクトセンター

335名のスタッフ。全体で65,000の入電のうち6,000の入電に対応している。

◆在籍年数

CSR:5年
コーチ:10年
SV:10年
マネージャー:20年

◆離職率

21%(入社から6ヶ月目に在籍している率)。全米、及びサクラメン

トの企業の中で良い方である。フィードバックを受けることに抵抗を感じる人は定着しづらい傾向がある。

◆新人トレーニングについて

期間は8週間の“クラスルーム”(座学が中心)と3週間の“アカデミー”(OJT形式で顧客対応)で、計11週間。教え方は、WEBでセルフスタディをするような座学形式や、お客様役とCSR役でのロールプレイという形式。20週間でデビューできないと退職となってしまう。

アカデミーを卒業すると、卒業生のためのクラスルームが用意されている。対応が難しいお客様への対応の仕方など、高度な内容となっている。

デビュー後も4週間後、6ヶ月後と、ブラッシュアップのためのクラスルームのカリキュラムが用意されており、51州の保険のガイドラインなど、より高度な内容や業界の変化に対応できるようなトレーニングがされる。

“クラスルーム”と“アカデミー”という制度は興味深かった。

◆センター運営関連

サクラメントのセンターで22名のSV、3名のマネージャー。

15～20名のCSRに対して1～2名のコーチ、1名のSVという配分で運営。

CSRが対応方法がわからずエスカレーションを行う際は「アシストライン」というボタンを押してフォローを求める。新人は月間100回程度。3年の経験のあるCSRは月間10回程度使用される。

ちなみに、ブースは全て個人ブースで、在籍人数分のブースが用意されている。家族や恋人の写真を自由に貼っており、良くも悪くもアメリカの広さと自由さを感じた。

◆褒賞制度

従業員満足度のため、CSRへの褒賞制度に年間5万ドル(サクラメントのセンターのみ)の予算を費やしている。優秀者にはSVが「STAR」というチケットを与え、それを貯めると好きなお店でのギフトカードがもらえる。また、サービス・効率・リテンションという3項目で測定し、優秀者の個人表彰をしたり、センターでのイベント、パーベキュー、カーニバルも催されている。尚、SVなど、管理者向けにも別予算での褒賞制度が用意されている。

◆採用について

『応募→テスト→合格者に電話インタビュー→合格者に面接(二次面接まであり)→合格』という流れ。1,200名の応募に対して、履歴書選考、テスト、電話インタビュー、面接を経て、採用に至るのは10名程度。人気企業といえる。

募集の方法としては市や郡のリクルート担当に働きかけたり、社員による紹介が多い。採用媒体を打つことはあまりしていない。時給は20ドルと今回の訪問企業の中では高めであった。

◆所感

10名の採用に対して1,200名の応募という人気企業であったが、アテンドしてくれたマネージャーによると、その理由は「従業員を大切にしている社風にある」とのことであった。従業員と顧客の満足度調査に力を入れ、「クラスルーム」・「アカデミー」という徹底的なCSRのトレーニング制度を採用し、年間5万ドルの予算を使った褒賞制度を運用している点などが印象的であった。

トランスコスモス(株) 片岡裕雅

ビーウィズ(株) 新井 豊

(株)WOWOWコミュニケーションズ 郡司誠致

PACIFIC GAS AND ELECTRIC (PG&E)

訪問日:2008年10月6日 PM 訪問地:サクラメント

◆企業概要

1905年設立の西海岸最大規模の電力・ガス供給会社。従業員は2万人。カリフォルニア州北部及び中部を中心に1,500万人にガスと電力の供給を行っている。

◆企業の目標

全米一の先進的な公益事業会社になる事が目標である。そのためにコンタクトセンターも優れた顧客サービス提供を行う。

〈2008-2010年の中期目標〉

1.株主への利益還元・地球環境への配慮

2.上記を実現するため、次の事に取り組む

①ハイパフォーマンスな業務執行②顧客満足度の向上③グリーンで安価なエネルギーの供給④コストを維持し、ビジネスを伸ばす⑤CPUC(カリフォルニア公益事業委員会)による間接的で健全な規制環境の維持

3.優先項目①利益創出②顧客満足③変化への対応 など

◆コンタクトセンターについて

・カリフォルニア州内に4つのコンタクトセンターを持つ。(サクラメント・サンノゼ・フレズノ・ストックトン。なお州外にはコンタクトセンターは造れない)

・営業時間:週7日、24時間体制

・CSR数:サクラメントコールセンター 270名、4センター全体で約850名

・月間平均入電数:125万件(IVRでの対応50万件含む+FAX・Eメール対応)

・CCの基本サービス:個人の支払関係、新規契約、契約解除、クレジット関係等の受付

インバウンドが中心だが、非常時(嵐や停電などが予想される場合)にはアウトバウンドを行う事もある。

①コンタクトセンターの目標

・最初のコンタクトを大事にする。

②呼のハンドリング

・ルーティンの呼は自社の4つのコンタクトセンターで受ける。(最大1万2千件/時)

・ピーク時や緊急時は次の社外のベンダー(仕組み)を利用。全て

合わせ、時間当たり最大40万件の処理体制。

- 1.コール:Twenty-First Century社のIVRを利用(20万件/時)⇒
コールバックは、別途自社CSRが行う
- 2.WEB:AT&T社のネットワークメッセージ(20万件/時)

③サービスレベル

各公益事業会社別にCPUC(カリフォルニア公益事業委員会/California Public Utilities Commission)がサービスレベルを決めている。

- ・Eメールは1日当たり90%の応答率(週に1,500件のメール受信有り)
- ・電話は20秒以内に80%の応答の必要有り

④セキュリティ等

- ・全ての呼は通話録音している。
- ・社員は行動規範に則り業務を行なっている。
- ・CSRは各人専有ブースを利用(PC端末)、特別な場合のみPCを共有。

⑤情報共有の仕組み

- ・プロセス変更、荒天候などの情報共有については、メールを活用
- ・重要なメッセージは、即時画面上にポップアップさせるアラートを活用
- ・チームミーティングは月1回実施、webを利用した自己学習も週1回実施。習熟度合いを管理することができる

◆提供する標準サービス

- ・ガスと電気のための非常時のサービス
- ・利用開始、解約等の手続き
- ・支払いのアレンジメント
- ・様々な支払い問合せ
- ・気象関連、そして、供給停止情報の提供

◆特別な顧客サービス

- ・顧客属性別の対応窓口→例として高額利用者向け・法人客向け・農業客向け・建設業向け・ライブチャット専用窓口等
- ・支払手段(カード会社)別の受付→VISAカード専用窓口
- ・スパニッシュ(カリフォルニア州に多い)向けの言語(スペイン語)対応
- ・省エネの提案

◆顧客対応の評価

- ・毎月、コンタクトしてきた顧客に対し、サービスに対して意識調査を行っている。(自社にて)
- ・リアルタイムに把握するため、通話終了後、5つの質問を聞く許可をもらい尋ねる調査の実施。
- ・JD Power社(調査会社)を使い、毎年カスタマーサービスについての外部調査を行っている。

◆CSRの採用・雇用・研修について

- 1.リテンションについて
 - ・新規採用:200人位/年
 - ・離職率:10%以下
- 2.CSRの待遇
 - ・3交代制。コアタイムは9:00~15:00。



- ・時給は\$20(インセンティブは無い。但し、4半期毎に安全率・違反率、出勤率、リアルタイム処理効率などを勘案し、約\$200のスペシャルボーナスを支給)
- ・マイルストーンに達すると表彰
- ・ユニオンには入っている。

3.研修

- ・9週間(クラスルーム(座学)→OJT(クラスルームで習ったスキルのみでの架電に対応)→クラスルーム→OJTを繰り返し、より高度なスキルに対応出来る様にする。)
- ・電気・ガスについての多様な知識も必要
- ・IVRによる調査でリアルタイムのフィードバックの実施
- ・プログラムを活用しモニタリングを実施し、SVへ。SVからCSRへフィードバック
- ・WEBを使ったキャリアプランニングツール有り
- ・従業員開発-チームリードできる人材の育成プログラム-ATL (Associate Team Lead Program)

4.労務管理

- ・以前はセンター毎に個別に行っていた労務管理だったが、1年前にシステム導入し全てのCSRの管理を統合した。これ以降、各CSRの能力や呼の需要に合わせてのシフト配置が可能になった。

◆所感

公益事業会社の役所的横柄さ(給与は他のコンタクトセンターと比べると安い)が、当社は安定的な会社なので離職率は低い発言なども一部垣間見られたが、2000年末からのカリフォルニアの電力危機から学んだであろうリスク管理に基づくコンタクトセンターの運用は参考になった。また行政政府によりサービスレベルの設定などは今後人材リソースが少なくなる日本国内でも公益系事業会社に対し、リスク管理のために課される可能性も有り得るのではと思った。

1週間ごとに講義の受講と電話の受電を繰り返しながら、ひとつずつスキルを確実なものとして身につけていく研修手法や、24時間365日運営のコールセンターならではの情報共有・ミーティング開催方法の工夫は大変参考になった。

(株)NTTソルコ 松永綾恵
 (株)TEPCOコールアドバンス 田原秀幸
 (株)もしもしホットライン 鈴木敏彦

FedEx

訪問日:2008年10月6日 PM 所在地:サクラメント

◆企業概要

1971年設立。空路、地上、重量貨物、ドキュメントおよび物流サービスを提供する世界最大手の貨物航空会社。取り扱い国220カ国、取り扱い貨物は1営業日330万個。自社運航機671機、配送44,000台にも上る。売上360億ドル、従業員数140,000名以上。2004年2月、書類のコピー機およびプリントサービスを提供するアメリカのチェーン店「キンコーズ(Kinko's)」(店舗数1,200店)を24億ドルで買収した。世界中の法人および個人のお客様に向けて、各種輸送業務以外にも幅広いEコマースとビジネスサービスをグローバル規模で展開している。

◆コンタクトセンター概要

1) 拠点

世界47拠点のコンタクトセンターを擁する。うち、アメリカ国内のコンタクトセンターは16拠点、請求関連のコールを専門に扱うセンターが2拠点、カスタマー向けコールを扱うセンターが14拠点。ここサクラメントでは、主にアメリカ国内のコール対応を行っている。

2) 規模

従業員数:約500名(サクラメントのみ)

シニアマネージャー(1名)及びオペレーションマネージャー(7名)により、センター全体の管理を行なっている。

3) 営業時間

国内対応:月～土7:00～18:30

国際対応:月～金7:00～18:30

FedEx社としては、365日、24時間のカスタマーサービスを実施している。

4) コンタクトセンター構成部門

①国内対応

インバウンド。集荷スケジュール調整、配送案内等を行う。

②国際対応

インバウンド。アメリカ発海外発送商品を扱う。

①の業務に加え、専門知識を要する輸出手続などもサポートする。

③特別顧客対応

インバウンド。大量発送等、特別対応が必要な顧客を扱う。

④顧客開拓

インバウンド。マーケティングが選んだターゲット顧客を扱う。

中小企業からの売上向上を担う。

⑤国際エスカレーション対応

インバウンド/アウトバウンド。エスカレーション対応。

⑥FedExワンコール

インバウンド/アウトバウンド。プレミアムカスタマー向けサービスプログラム。

収益性、受注ボリュームともに高い顧客を扱う。

顧客毎に専任CSRが担当し、問題解決まで行う。

5) コール数

国内対応:77,371件/月

国際対応:49,045件/月

国際エスカレーション対応:2,278件/月

FedExワンコール:21,468件/月

◆ヒューマンリソース

直近1年間の採用数は15名程度、退職率は不明。スタッフの定着率は平均的に高く、勤続25年以上のスタッフが在籍者の7%を占める。

サクラメントの同業種相場に比べるとFedExの給与待遇は低い方に入るが、解雇をしないというポリシーが職の安定性を高め、定着率向上に寄与している。

スタッフの雇用形態別比率はフルタイム89%、パートタイム11%。

◆品質管理

1) KPI

①サービスレベル

応答率:87%～92%(10秒以内)

②スケジュール・コンプライアンス

CSRが応対に携わっている比率(アイドル内包、保留・フォロー時間除外)。

92%以上目標。

③スケジュール効率

シフト予定に対する充足率。98%以上目標。

④シフト欠損

シフトに対する欠損率。5.9%以内目標。

2) CSR評価基準

①応対品質

3～5回/月、マネージャーがモニタリングで確認。

②アドヒランス

休憩時間等、就業時間中のスケジュール指示に対する遵守度合い。

③出勤率

年間の勤務予定時間数に対する出勤率。96.9%以上目標。

④効率

AHT。国内対応は166秒以内目標。

◆その他

1) 取り組みトレンド

在宅勤務のテストを実施中。

センターコスト、通勤費の削減に効果あり。



2) チャレンジ

天候や暦の影響によるコール波動に応じたセンターコントロール。ハリケーンやフライトの遅延、またはクリスマス、バレンタインなど季節イベントによる業務量増加にいかに対応するかが同社センターの重点課題である。

◆所感

今回視察したセンターの中では事務的な印象が強く、CS、ESを重視するセンターが多い中で、比較的効率重視で運営しているように感じられた。また、従業員の勤続年数を見てみると20年以上勤務している方が、概ね30%おり、アメリカにおけるコールセンターに対する社会的認知度の高さを再認識いたしました。

システム、スタッフケア等、際立った点はなく、世界規模企業のセンターにしては非常に地味。グローバル企業であるからこそ各センターの権限範囲は狭く、全社規模でのコントロールが行われているのではないかと推測された。

トランスコスモス(株)	長田裕基
(株)マックスコム	柴田由紀
(社)日本テレマーケティング協会	富田政廣

VISION SERVICE PLAN (VSP)

訪問日:2008年10月7日 AM 訪問地:サクラメント

◆企業概要

VISION SERVICE PLAN(以下VSP)は眼科保険コールセンター。業務内容は眼科関連保険に加入している全米5,800万人のメンバーに対して保険に関する情報サービスを提供。競合3~5社中トップシェアを誇る。

会員満足度が最も高い企業の一社として表彰、また9年連続でFortune誌により「働きたい企業」トップ10に選出されている。更に3年連続でJ.D.Power&Associates社により顧客満足度選出。

CS、ES共に注力しているインハウスセンターであり、センター環境の維持向上、CSR教育、モチベーション対策などを多角的に実践。

◆コールセンター概要

1. 拠点

- ・カリフォルニア州サクラメント拠点CSR450名
- ・オハイオ州コロンバス拠点CSR150名

2. 営業時間

・月~金 5:00~19:00 土 6:00~14:40

3. コール数及び内容

・約118万コール/月

4. コール内容

(1) 顧客着信(全体に占める割合98%)

「どの眼科医で受診可能か」、「費用の負担額は」、「受診資格はあるか」等の顧客であるメンバーからの問合せ受付が主。クレームは0.5%程度発生。

(2) 眼科医着信(全体に占める割合2%)

「請求の方法は?」など請求に関する問合せが主。

5. コールセンター運営体制



- ・CSR15名程度に対してSV1名を配置
- ・サポートスタッフ配置(エスカレーションポイント、コールモニタリング等実施)
- ・シフトパターンとして、勤務帯を朝5時以降30分刻みで設定
- ・フルタイム勤務者がほとんどでパートタイマーは少数(パートタイマーは離職しやすい)

6. 実績及びKPI

・CSR稼働率85%

上記を維持するための、コール予測が鍵だが、現状ではほぼ精度高く予測を立てることができている(現状で予測精度5%程度、目標は2%以内)。

(参考)2008年の第3四半期の結果

*受信数66万コール

*応答時間11秒

*放棄呼1%

・CS調査(Top2Box)

Members 90%(目標88%)

Clients 88%(目標88%)

Doctors 70%(目標65%)

7. VSPの特徴について

VSPでは他社との違いの明確なアピールに注力。

- ・ワールドクラスの評価を得ている
- ・顧客のニーズに対して必ず応える
- ・ミステリーコールの定期的実施している
- ・ES調査を定期的実施している
- ・最新のコールセンター事情をチェック、顧客、CSR双方に有益なシステムを常に導入する
- ・社員の勤続年数が長い

以上を明確にし、他社との違いを内外にアピール。

◆CSR教育プログラム

1. 教育理念と教育方針

「効率を追求し営業マインドを持ち、顧客満足を確保し、顧客を囲い込むこと」

上記理念を実践するCSRへの教育には三大要素を理解させることからスタート。「カスタマー」「自分」「ビジネス(営業マインド)」この3つをバランスさせることこそが会社の拡大とオペレーションの優秀性を確保できる方法と認識。

VSP CSR Pyramid



2.採用及び新人教育

1)採用

- ・2年以上のコールセンター経験もしくは接客業経験を必要条件としている。
- ・スクリーニング⇒テスト⇒面接⇒ドラッグ/バッググラウンドテストという流れ。
- ・8名の応募者のうち1名程度を採用とする。
- ・採用数は100～200名/年(2拠点合計)

2)研修

- ・主に4つのスキルに分類し、机上研修とOJTを繰り返す方法により最短でも17週の教育を実施。

スキルセット	机上研修期間	OJT期間	内容
BasicDoctor	3週	2週	認証・プラン案内・ナレッジ・システム
BasicMember	2週	3週	眼科医の提示など
AdvancedDoctor	3週	2週	請求など
Complaints	1週	1週	クレーム対応など

- ・各スキル研修毎にテスト及び補修を組む。合格率はほぼ100%。

3.CSR評価システム

VSPでは通話録音、画面遷移をモニターすることで以下の項目について評価を実施。モニターは専門チーム担当によりCSR1名につき6通話/月実施。フィードバックは所属チームSVにより実施。

- ・顧客のニーズに対して敏感か
- ・VSPのメリットを最大限アピールできるか
- ・コミュニケーションスキルが優れているか
- ・問題が起こる前に察知事前に解決できるか
- ・リソースを活用できるか
- ・カスタマーデータを収集し更新できるか

4.SVへのキャリアアップ

CSRからSVへのキャリアアップ制度あり。公募によって募る。SVの教育期間は18ヶ月間で、プログラムが用意されている。

◆ESへの取り組み

1.調査結果

ES調査を定期的実施し業務の改善に役立てている。最新の調査結果は以下の通り。

- ・CSRの99%が良いまたは大変良いと回答。
- ・CSRの100%が自らの役割・責任を理解していると回答
- ・CSRの98%がVSP全社のミッション・ビジョンをも理解していると回答

2.福利厚生

VSPではCSRの福利厚生を充実させることで、帰属意識を高める努力をしている。

- ・眼科・歯科を含めたフルの医療保険への加入
- ・スタート時の時給は15～16ドル程度。

・賞与支給

- ・給与の15%の401K
- ・14日の有休(入社後すぐに付与)
- ・7日の病欠休(有休とは別付与)
- ・9日の季節休(有休とは別付与)

3.National Customer Service Week

米国で盛んに実施されているCSRを慰労するためのイベントへの参加し、今年は「National Tasting Day」をテーマに、世界各国の料理を用意し、自由に食べられるようにしたり、飾りつけが行われていた。

4.環境整備

VSPでは働く環境についても考慮。効率と働きやすさを両立させるよう環境の整備を行っている。

- ・電子掲示板を廃止しデスクトップにコール状況を表示するシステムを導入予定
 - ・多少暗めの照明として、目に優しくエコにも配慮
 - ・ブース壁面は吸音材を使用、ブース内に雑音を消去するホワイトノイズを流している
 - ・休憩室には30分で食事が取れるよう設計された食堂を用意
- 他、階段に手すり、2階建て建物にエレベーターが設置されているなど身体障害者雇用への配慮も見受けられた。

◆所感

VSPは眼科保険ではトップシェアを得ているが、契約は企業と行い、眼科保険の使用については所属社員に任されている。よって、CSを意識したオペレーションを展開。営業マインドを持って顧客を囲い込むことに注力している。

インハウスということもあり、予算的にも恵まれた環境ではあるが、センターの深い理解が米国企業では浸透していることが伺え、直接利益に直結するものではないが、その必要性に対して惜しみなく資金を投下する姿勢には驚かされた。

また、Call Center Of The YearなどのAWARDも受賞しているセンターということもあり、

お客様に対しても従業員に対しても、当たり前のことを当たり前のよう実現できているセンターのように感じた。その手段のひとつと



して、見える化が徹底されており、至る所に企業理念や実績、従業員に求められるものなどがポスター掲示されており、風通しの良い組織であることが伺えた。

トランスコスモス(株) 増田隆広
 ビーウィズ(株) 形柳亜紀
 (株)もしもしホットライン 豊田宏史

1-800-DENTIST

訪問日:2008年10月9日 AM 訪問地:ロサンゼルス

◆企業概要

- ・設立:1986年設立
- ・本社:Los Angeles
- ・従業員:約250名 [間接部門:約125名、コールセンター部門:約125名]
 (間接部門 … 営業、企画、マーケティング、HR、経理、法務、IT)
- ・事業内容:症状やロケーションに合わせた歯科医師の無料紹介事業(歯科医師から紹介手数料(*3)を徴収 / 顧客(患者)は無料)。



収入や保険加入状況等属性情報から問診者をスクリーニングし、良質な患者のみを選別して歯科医へ紹介する(保険の加入状況等属性に問題ない患者(ほぼ半分)にはそのまま歯科医を紹介するとともに、同社は歯科医へ紹介先の症状ほか属性等を架電連絡する)。患者にとっても症状やロケーションをもとに、ベストな歯科医を無料で紹介してもらうことができる。全米で同社のみ実施する事業であり、競合相手はいない。

- ・登録会員数:歯科医師 … 約3,000人(米国全体の歯科医師登録数:約10万人)
- ・営業時間:コールセンター部門 … 24時間、365日
 :間接部門 … 平日7:00~20:00、土日祝8:00~15:00
- ・営業チャンネル:電話(フリーダイヤル)、Web

◆コールセンター概要

- ・入電数:月平均10万件 [ピーク日(月曜):5,000件/日(テレビCMの反響予測(エリア別/30分毎)を元にスタッフィング)/オフピーク日(日曜):1,000件/日]
- ・CTS:自社開発システム 『PRISM』
- ・スタッフィング:自社開発ツール
- ・チーム体制:7チーム [1チーム…CSR15~18名、チームマネージャ1名]
- ・ハンドリング:「待ち呼」などを表示する電光掲示板は設置なし
 代わりに、SVがコントロールブースからスピーカーを通じて全体に指示出し

◆CSRの研修

- ・新人研修:オリエンテーション(1週目)→机上研修(2週目)→OJT(4~5週目)
 その後、トレーナーがついてのOJT(6ヶ月間)

◆CSRの処遇、在籍年数、残留率

- ・処遇:フルタイム、正社員と同等の処遇
- ・在籍年数:10年~2年
- ・残留率:約70%(就業1年目)

◆従業員の評価制度

- ・評価タイミング:年2回
- ・評価手法:従業員に対して、意外な評価を与えないようにする為、事前評価を提示し、改善の余地を与え、正式評価を実施する。

◆所感

- ・同社は全米ベストブランド900社に選出されており、当地でも稀な優良ベンチャー企業との印象を受けた。
- ・「楽しい環境作りをすることは真面目な環境をつくることより上層部にとっては仕事量が増える。だが、従業員の心をつかむ為には重要なこと」と話していたのが印象的だった。
- ・センター内のスピーカーからはBGMが流れており、各CSR席も自由にデコレーションするなど、自由で楽しい雰囲気作りがなされていた。

(株)NTTソルコ 本田和子
 トランスコスモス(株) 町山弘志
 尾関俊寿

STARWOOD VACATIONS OWNERSHIP

訪問日:2008年10月9日PM 訪問地:サンパナディーノ

◆企業概要

ATA会員の優良企業の1社で、フォーチュン500社に入っているスターウッドホテルズアンドリゾートの直系列子会社。スターウッドホテルズリゾートには、シェラトンホテル・ウェスティンホテル・セントレジスホテル等の五つ星ホテルがグループとなっている。全米及びバハマ、メキシコの28のタイムシェアリゾートの経営を行っている。オーナー会員は25万人を超えており、またオーナー以外の一般会員は500万人を超える。

◆業務内容

18のリゾートにある不動産をタイムシェア(同じ何人かの人がある時間帯をもって共有する)の販売を行う。マーケティングのチャンネルとしては、Webや不動産所有者からの紹介、またはスターウッドのポイントシステムメンバーに対して、ダイレクトメールやeメールでインビテーションメールを送付する。

タイムシェアを購入する前には、プレビューパッケージ(下見旅行)を廉価で販売し、目的地にて、実際のタイムシェアの説明を行う。購入までに顧客へ合計5回のコンタクトを行うが、2回は書面で行い、残りの3回は電話にて対応。

◆運営状況

- ・センター運営体制



コールセンターの拠点数は3ヶ所あり、規模としては今回訪問したサンパナディーノが一番大きい。

総従業員数は260名。

オペレーター数はセールス部門のアウトバウンド担当者が110名。インバウンド担当者は40名。

1人のSVに対して12人のオペレーターを管理する体制を取っている。

・受付時間

7days 08:00~21:00

・入電数

9月の入電数は約1万件。四半期では約4.2万件の入電がある。

インバウンドとアウトバウンドの比率は、2:1。

1ヶ月間に約50万件的のダイレクトメールを送り、インバウンドへはその反響の入電が多い。

◆人材育成

・トレーニング

まず1週間の初期トレーニングを実施。

その後、各チームに割り振られ「ラボ」と呼ばれる電話対応のスキルを磨く研修に入る。

そして、「クラス」と呼ばれる座学中心の研修と「ラボ」での研修を繰り返し行い、日々オペレーターとしてのスキルを向上させて行く。

・報酬プラン

給料だけでなく、成功報酬の制度があり、それが非常に魅力的である。

プレビューパッケージを販売した時にまず報酬があり、実際に購入した時に再度報酬が出る仕組み。

また勤続年数によってもボーナスを支給する。長く在籍するほど、報酬が上がる仕組み。

・離職防止、モチベーションアップ

離職率はコスト増に大きな影響が出るので、採用にあたっては綿密なスクリーニングをし、少しでも在籍率を高める努力をしている。

また、スピッツという褒章システム(目標を達成した人にくじ引きやルーレットなどで、休憩時間やプレゼントを提供)を多用することにより、オペレーターのモチベーションアップにつなげている。その結果、ここ60日間で離職者は一人もいない。

◆品質管理

・SVによる管理

効率性(時間当たりのパッケージ販売数)とパフォーマンス(放棄呼、転送数、平均通話時間など)、この二つの指標をSVが管理。また



効率化、実効性、正確性を向上させる為に部門は細かく分けて運営している。また、セールス部門のクオリティに関しては、「キャンセル率」と「パッケージの購入率」など、ゲストサービスに関わる指標を利用している。

・CS調査

オペレーターには品質管理部門にてサイレントモニターを実施し、以下の点について確認。

「オペレーターがどのように商品を説明しているのか？」

「ブランドを強調して売っているのか？」

「こちらが決めた詳細にしたがって対応しているのか？」

◆所感

5年前にアメリカでは【Do not call】という規制が始まったそうです。自由にアウトバウンドができない事により、インバウンド数とアウトバウンド数が逆転するなど、業務の手法もここ数年で大きな変化を遂げ、コストも大幅に増加したと話していましたが、従業員は「私たちはパッケージを売っている。楽しいものを売っているんです。」と胸を張って言える程、スターウッドというブランドに誇りを持って仕事をしているのが印象的でした。また、視察期間中は「ナショナルカスタマーサービスウィーク」であり、アメリカではオペレーターに対して、ある一定の地位が確立している事を羨ましく感じました。今後、日本でもオペレーターという職業の地位が向上できるよう、テレマーケティング業界として取り組んで行きたい。

(株)TEPCOコールアドバンス 増子英宏

ビーウィズ(株) 菅原 謙

(株)もしもしホットライン 吉田 健

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振り返って

今回の視察は、カリフォルニア州、州都サクラメント及び、ロサンゼルス郊外にて行われました。訪問しているまさにその週、サブプライム問題に端を発する、世界の株式の大暴落等が発生(今思えば「始まった」というほうが適切かもしれません)、その震源国に居合わせたこととなります。多人数での視察でしたが、視察先の方々、通訳、案内、旅行代理店の方々、また協会スタッフのおかげで、予定通りの視察を行うことができました。参加者同士も、日を追うに従って交流が深まり、また途中の怪我や病気もなく、全員元気に帰国できました。今回は全てインハウスセンターであり、コスト効率というよりは、顧客満足と、従業員満足への注力の事例が中心でしたが、クライアントの観点に立ち返れば重要な課題であり、勉強と共に、よい刺激になったと思います。

視察団 団長

(株)テレマーケティングジャパン 林 純一

コールセンター設置ならURのビジネス用地へ。

八戸ニュータウン(青森県)

地元自治体の充実した優遇制度

青森県テレマーケティング関連産業 立地促進費補助金

◎ **限度額: 2億円**

- 通信回線使用料
- オフィス賃借料補助
- 雇用奨励費

八戸市テレマーケティング関連産業 立地促進費補助金及び雇用奨励金

◎ **限度額: 1億円**

- ① オフィス賃料
- ② 雇用奨励金

※①、②とも青森県の補助金と重複可能

※補助金についての詳細は自治体にお問い合わせください。

- 人口約25万人を擁す北奥羽地区の商業・経済の中心地として前進する八戸市
- ショッピング・グルメ・美容・健康施設がワンストップ
- 仕事の後は温泉やスポーツ施設でリフレッシュ
- 東京駅から東北新幹線で約3時間



交通アクセス

JR東北新幹線八戸駅まで約3km
八戸自動車道八戸I.C.
三沢空港まで約35km

地区内人口

7,945人(H20.9.30時点)

地区内立地施設

ショッピングセンター、コンビニ
ドラッグストア
ウェルサンピア八戸

蔵王みはらしの丘(山形県)

美しい眺望と暮らす・働く「蔵王みはらしの丘」!!



山形市コールセンター立地促進補助金

◎ **限度額: 1億円(3年間通算)**

- 通信回線使用料
- 事務所賃借料
- 新規雇用創出費

※補助金についての詳細は自治体にお問い合わせください。

- 県内政治・経済・文化の中心地として発展する人口約25万人を擁す山形市
- 雄大な蔵王連邦を見晴らすかす立地
- 東京駅から山形新幹線で約3時間



交通アクセス

JR山形新幹線山形駅まで約8km
JR山形新幹線かみのやま温泉駅まで約5km
山形自動車道 山形蔵王I.C.まで約10km
東北中央自動車道 山形上山I.C.まで約5km
山形空港まで約30km

地区内人口

7,000人(計画人口)

JTA NEWS TOPICS

JTA・NEWS Vol.141 Contents

第21回 海外テレマーケティング事情
視察報告 1

コンタクトセンターQ&A・
協会日誌・TOPICS 10

次号予告

「JTA・NEWS」Vol.142では、「2009年 年頭所感」「CRMソリューション大会 開催報告」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。

協会日誌

11/5 広報委員会

1. JTAニュースの発行について

- ・12月号：海外テレマーケティング事情視察のレポートを掲載し、カラーで発行することを確認した。
- ・1月号：会員からの年頭所感特集号とすること、年頭所感の出稿数によって、増ページとすることを承認した。

2. プレスリリースの配信について

- ・12月9日に開催する「CRMソリューション大会2008～ワークフォース・マネジメント～」のプレスリリースを関連媒体等に配信することを承認した。

11/11 2008年度第4回理事会

1. 理事選任ならびに常任理事の互選について

- ・株式会社ベルシステム24 取締役 専務執行役員秋元 祐次郎氏を理事に選任し、併せて常任理事として互選した。

2. セールス電話拒否サービス制度廃止の本格実施について

- ・2008年度末を以てセールス電話拒否サービス制度を廃止とすることを承認した。

3. 入退会について

- ・2008年度第3回理事会以降の入退会社について承認した。

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)

コミュニケーション・ヒューマンリソース
センターマネジメント・スクリプト・システム etc

あなたの疑問・質問に **お答えします!**

コンタクトセンター Q&A

A 初期段階でのメンタルヘルス不全の 発見と治療が早期回復の鍵

体の不調を早く完治するコツは、早い通院が鍵となります。同様にメンタルヘルス不全も、心のサインに早く気づき、早期に対応を図ることが必要です。心のサインは見落としやすく、気づかないうちに心に重荷を背負ってしまいます。自己によるセルフケアだけではなく、職場での管理監督者による「ラインによるケア」が早期発見を導きます。

効果的なラインによるケアを行うために、まずはメンバーとのコミュニケーションを十分に取信関係性を結ぶことが、メンバーの日ごろの状況・行動特性を把握する第一歩です。

心のサインは均一ではない

心のサインはどのように表れてくるのでしょうか。

先に書いたように、必ずしもわかりやすい兆候を発するわけではありません。食欲不振、不眠、めまいや痺れ、動悸や息苦しさを感じるなど、身体症状となって出てくることもあるため、本人も体の病気が誤ってしまう場合があります。病院に行っても症状が改善されない場合は、メンタルヘルス不全が原因の可能性があり要注意です。

周囲が気づく変化としては、表情が以前より暗く元気がない、遅刻や欠勤が増える、仕事の効率が悪くなる、単純ミスが増える(ミスの理由を説明できない)、周囲とのコミュニケーションが減る、アルコールの摂取量が増える、自信がなくなる、被害者意識を持って発言するなどです。

専門医の診察を進める場合

メンタルヘルス不全が疑われ問題を解決するためには、専門医の診察を受けることが望ま

Q コンタクトセンターでマネージャー
をしています。管理者としてメン
バーのメンタルヘルス不全に早期に気
づくためには、どのようなことに気をつ
け、対応すれば良いのでしょうか。

れます。精神科、神経科、心療内科などでの治療は、厚生労働省による患者調査(平成17年)でも受診者数が増加していることがわかっているものの、抵抗を感じる人が多いことも事実です。そのため、問題を抱えているメンバーが必ず受診を受け入れるとは限りません。円滑に治療を受けてもらうために、配慮ある対応が求められます。

メンバーの変化に気づいた場合、「疲れているのではないかと心配している」「困っていることがあれば、話を聞かせて欲しい」などと早めに声をかけ、メンバーの話を聞くようにします。

相手の話に対しては共感的に話を聞き、管理者として援助することを伝えます。メンバーから具体的な悩みを聞くことができれば、健康問題として捉え、自分は専門家ではないので「専門医に相談するのが良い」「治療をして、早く元気になってほしい」などと受診を勧めます。日ごろからの信頼関係がメンバーに提案を受け入れやすくするでしょう。

声をかけても話してくれない場合には、いつでも相談にのることを伝え、無理やり話をさせないようにします。本人がその気になった時のために、相談しやすい状況を作っておきます。

数日たっても状況が変わらない場合には、もう一度声をかけてみましょう。

必要がある場合は、家族などに伝えることも考えます。管理者一人では対応しきれない場合はありますから、対応に困った時は管理者も一人で抱えこまずに、専門家に相談してください。

回答者

角脇 さつき氏

(株)プロフェッショナルアカデミー 代表取締役
JTAテレマーケティングスクール
テレコミュニケーション養成講座 講師
スーパーバイザー養成講座 講師

JTAテレマーケティング・スクールスケジュール 1月開催のご案内

JTAテレマーケティング・スクールの2009年1月の開催スケジュールをお知らせします。講座の詳細やお申し込みについては「JTAスクール」専用サイト(http://www.jtasite.or.jp/jta_school/index.html)をご覧ください。

2009年

開催日	講座名	講師名	会場
1/15(木)～1/16(金)	スーパーバイザー養成講座	濱 富美子氏	日本マンパワー(東京都)
1/22(木)～1/23(金)	トレーナー養成講座	後藤 啓子氏	日本マンパワー(東京都)
1/29(木)～1/30(金)	スクリプト作成講座	鈴木 誠氏	日本マンパワー(東京都)