

評価基準策定開始時の要諦

ARICA Quality 代表 寺岡里佳

対応品質の向上は、どのコールセンターにとっても大きな命題であり、そして常に悩みの種という担当者も多いであろう。モニタリングやフィードバックを実施しても、対応品質の向上になかなかつながらない、人材育成が進まないといった嘆きをよく聞く。本連載では「評価基準書の設計と運用」に着眼し、人材育成と品質向上につながる品質管理のしくみについて考えていきたい。第1回である今回は、評価基準の策定、改定時のポイントを説明する。

対応品質管理といえばモニタリング、フィードバックの実施である。使われている評価項目や基準は各センターさまさまざまだが、より効果的な品質向上を狙うには、評価項目や基準の内容も重要な要素であることを押さえておきたい。

モニタリングの目的は明確か？

モニタリングシートの項目や具体的な実施方法などは、関係者間で共有

されているだろうが、モニタリングの目的は明確であり、かつ共通の認識となっているだろうか。

モニタリングの目的は、『センターミッションやゴールの達成度合いを測り、改善すべき課題を発見し、解決施策を見極め、それを実行し、対応品質を改善・向上させることでミッション、ゴールを達成する』ことである。解決施策には、フィードバックなどの個人指導のほか、研修プログラムの企画や各種ツール類の改善などが挙げられ、その意義は多岐に渡る。

ところが、モニタリングの実施そのものや数値化が目的になっているように見受けられるケースに出会うことがある。根本的な品質の向上にはつながりにくいうえに、人材育成のスピードも遅い。

「何のためにモニタリングを行うのか？」ということ、コミュニケーションを含めた全員で認識を共通にしておく必要がある。そうしないと、人によってそのとらえ方がバラバラでは、本来

の目的とは程遠い運用に陥ってしまう。また、単なるスキルチェックや評価のためだけではなく、コミュニケーターを支援することが重要な目的であることも、しっかり伝えることが大切だ。

あるべき対応・目指す対応と評価項目を連携させる

では、そのあるべき姿、目指すべき到達点である、センターのゴールや存在意義は明確になっているだろうか。ここでは数値目標ではなく、具体的に明文化されたものを指す。例えば、『迅速で親身な対応でお客様に満足して頂く』『顧客満足度向上』など、コミュニケーターがすぐに理解でき、心に刻みやすいようなものだ。近頃では新人研修で最初に目標を示したり、センター内に大きく掲示したりと工夫しているセンターも多いだろう。

さて、この“あるべき姿、目指す対応”と“モニタリングシートの項

PROFILE



寺岡 里佳

アルバイトのオペレーターから、SV、チーフSVとして複数のコールセンター運営に携わる。コンサルティング会社、大手エージェンシーにて対応品質診断、品質向上支援に従事したほか人材育成にも注力。2011年、中国上海の日系エージェンシーへ転職。改善活動推進、人材育成体系構築など業務支援および現地メンバーの育成に従事。2014年末に帰国、対応品質向上支援、人材育成支援を主として活動中。

ンシーにて対応品質診断、品質向上支援に従事したほか人材育成にも注力。2011年、中国上海の日系エージェンシーへ転職。改善活動推進、人材育成体系構築など業務支援および現地メンバーの育成に従事。2014年末に帰国、対応品質向上支援、人材育成支援を主として活動中。

目や評価基準”が密接に連携しているかを確認して頂きたい。「モニタリングスコアは高得点で数値目標も達成しているが、あるべき対応とはギャップがある」と感じることはないだろうか。もしあるとすれば、モニタリングの評価項目や基準に改善すべき点があるということだ。対応評価項目、基準とセンターゴールが関連づいていなければ、そのモニタリングはあまり意味をなさない。いつまで経っても、目指す対応の実現は難しいだろう。

理想的な品質管理のしくみは、モニタリングによって現状把握を行い、改善（個人指導やセンター全体の施策）を行うに従ってスコアが向上し、それと同時に目指す対応に近づいていることが確認できることだ。

対応の良し悪しを決めるのはお客様

先に述べたとおり、対応評価はあるべき対応に対する現在の姿や課題を把握する手段にすぎない。モニタリングの実施や高いスコアのみが目的や目標になっていると、単なるスキルチェックになってしまい、コミュニケーターやQA担当者もつい“評価対策”に走りがちだ。「お客様が満足しているかどうか」はあまり重視せず、「〇〇はできている」だけを見てしまうようになるのである。しかし、満足したかどうか対応品質の良し悪しを判断するのは、お客様であることを忘れてはいけない。そのお客様不在の対応評価は、どれだけコミュニケーターの応

対スキルが向上しても、お客様満足度の向上には結びつかない。結果、センター目標の達成には程遠い状況となってしまう。

お客様の置かれた状況、要望、感じ方は本当に千差万別だ。あるお客様には喜んで頂けた対応が、別のお客様には不満に感じられることすらある。対応の“正解”はお客様によって異なることは、対応品質向上を目指すうえで必ず押さえておくべきポイントだ。

お客様視点のモノサシで対応品質を管理する

そこで、対応評価項目や基準をお客様の視点、顧客満足度への影響度をベースにしてはどうだろうか。「このお客様との会話におけるベスト対応、あるべき対応に対して、実際にどのような対応ができたか」を評価するのである。「できたかできなかったか」の判断であることに変わりはないが、そのモノサシはお客様ごとに異なる。同じ対応であっても、お客様によって「できている／できていない」の判定が変わるというものだ。

具体的な評価項目や基準の策定方法については次回以降で述べるが、共通の判断基準の基本は、「このお客様にとって、コミュニケーターの対応はよかったのか、改善の余地があるのか」である。この観点で日常の対応評価を行うことは大変難しい。しかし、コミュニケーターがお客様1人ひとりに寄り添い真摯に向き合って対応することの積み重ねが、コミュニ

ケーターの成長と対応品質向上の実現につながるのではないだろうか。センターの掲げる目標、あるべき対応を実現するために避けては通れない道、とは果たして言い過ぎだろうか。

一大プロジェクトとして長期的に取り組む

このような評価項目や基準の策定には、相当の時間と労力を要する。評価結果を数値化する必要もあることから、評価がぶれないように徹底的に作りこむことになる。策定は主要メンバーでプロジェクトチームを結成し、時間をかけてディスカッションを重ねて作り上げていくとよい。できれば、一部のコミュニケーターも加えたい。多くのお客様と日々向き合いお客様が何を望むのか、どう対応したらよいのか、彼らが最も考え苦勞し、工夫しているはずだからだ。難易度は相当高いが、この策定のプロセスだけでも、十分な人材育成効果が期待できる。また、完成の暁にはセンタースタッフ共通の対応指針や理念、バイブルとしても活用できるはずだ。

「それは理想だ、現実的にはそうはいかない」という意見もあるだろうし、それも理解できる。しかし、可能であるならば全てのプロセスは踏まなくとも、まずは使えるようなエッセンスを取り入れることからでも活用し、少しでも品質向上に役立てて頂けることを願う。

今回は、評価項目の策定プロセスについて述べたい。