

株式会社インテリジェンス ビジネスソリューションズは、人・プロセス・ITの変革を支援する戦略的ITアウトソーシング企業。その一翼を担う同社のコンタクトセンターでは、リーダー層を対象に2014年よりCMBOKをベースにしたアセスメントを実施。各チームのマネジメント機能と運営状況を定期的に測定・評価し、さらなる品質の向上に役立てています。

同社のアウトソーシング事業部セールスマーケティング統括部コンタクトセンター運営部ゼネラルマネジャーの御家瀬 伸さんと仙台コンタクトセンターの清水 亨さんに、コンタクトセンター検定試験の導入経緯や効果についてうかがいました。

人・プロセス・ITの三位一体で 包括的なソリューションを提供

株式会社インテリジェンス ビジネスソリューションズ(以下、IBS)は、組織・事業のコンサルティング、システムの開発・運用・保守、ITを活用したセールスマーケティングの支援などを行うITアウトソーシング企業。人材企業グループとしての実績とノウハウを最大限に活かした「人・組織」「業務プロセス」「高度なIT支援」の三位一体のサービスで、顧客企業の問題解決に向けた包括的なソリューションを提供しています。

IBSのアウトソーシングソリューションの一翼を担うのが、札幌と仙台にあるコンタクトセンターです。2015年11月には新たに仙台第二コンタクトセンターが開設され、お客様対応を行うためのオペレーターの席数は、札幌の290と仙台第一の120に、仙台第二の110が加わり、計520席になりました。

IBSのコンタクトセンターの強みは、インテリジェンスグループの人材力と、15年間で450以上のプロジェクトを運営してきたノウハウや実績の積み重ねにあります。扱うジャンルは、マーケティング調査や新規顧客開拓などのセールスアウトソーシングをはじめ、事務アウトソーシング、サポートデスクアウトソーシングなど幅広く、なかでも母集団形成から応募受付、採用管理までを一貫して支援できる人事アウトソーシングには定評があります。例えば、新卒・中途採用を支援するユーザビリティを追求した採用管理システム「HITO-Link」という独自サービスの提供や、株式会社インテリジェンスが提供する求人媒体『DODA(デュダ)』利用者向けの採用代行サービス『ターボフィックス』^{*1}の提案などを通じて、クライアントの稼働負荷の軽減や面接参加率の向上を実現しています。

コン検の資格取得を コンタクトセンター全社員の目標に設定 人事評価制度にも組み入れる

IBSが、コンタクトセンター検定試験(以下、コ

ン検)およびCMBOK^{*2}を導入したのは2012年。導入の背景には、センター運営の品質の安定化とさらなる向上を目指し、体系立った仕組みを取り入れる必要性を感じていた时期的なタイミングがあったと、コンタクトセンター運営部ゼネラルマネジャーの御家瀬 伸さんは言います。

「導入前は、発生した案件ごとに誰かの知識に頼っているという感じでした。その結果、マニュアルが足りなかったり、準備不足で目標に届かなかったり、人材が定着しなかったりなどの問題が起こっていました」

品質の基準となるものを求め、さまざまな資格試験を検討するなかで、IBSのコンタクトセンターが目にしたのがコン検でした。

「コン検は、センター運営の実務的なことだけでなく、戦略や構築に関する部分も含め、幅広い内容を扱っている点が良いと思いました。また、内部に伝達しやすい構成にも共感しました。品質の基準や評価のあるべき軸を、コン検が規定するCMBOKに当てはめていくことで、当社のセンターに足りないものが明確になるだろうと思ったのです」

導入にあたっては、コンタクトセンター所属の全社員に合格を目指すよう伝えられました。なかでもスーパーバイザーやリーダー昇格者には、早期にコン検の「スーパーバイザー資格」を取得することが指示されました。また、2015年の春からは人事評価制度にもコン検が組み入れられました。あるランクに昇格するためには「スーパーバイザー資格」の取得が必須、また、あるポジションに就くためには「プロフェッショナル資格」の取得が必要というように、資格の取得が昇格要件の一つとされています。2015年11月現在、コン検の「スーパーバイザー資格」の保有者は約50人に達しています。

CMBOKの考え方の浸透を図り 半期ごとにアセスメントを実施

しかし、導入当初はコン検やCMBOKの考え方がなかなか浸透しなかったと御家瀬さんは振り返ります。

「CMBOKの考え方をベースにしたセンター運営を

株式会社インテリジェンス ビジネスソリューションズ
半期に一度のアセスメントにCMBOKを活用
品質向上のための指標となり、切磋琢磨・情報共有という効果も発揮

株式会社インテリジェンスビジネスソリューションズ <http://www.ibs.inte.co.jp/>

所在地【本社】東京都江東区豊洲3-2-20 豊洲フロント7階
 従業員数 2,980人 ※パート、委託スタッフは除く(2015年4月現在)
 1977年9月設立。豊洲本社のほか、大阪、名古屋、札幌、仙台、福岡に拠点をもち(コンタクトセンターは、札幌と、仙台第一・第二の3拠点)。主な事業内容は、業務プロセスコンサルティング、システム企画・開発、システム運用・保守、バックオフィス導入および保守運用、インフラ設計構築、クラウドサービス、ICTアウトソーシング、新エネルギーアウトソーシング、セールスアウトソーシング、WEBアナリティクスサービス、バックオフィス支援、カスタマーサポート支援など。

取材ご協力



ゼネラルマネジャー
御家瀬 伸 さん



仙台コンタクトセンター
清水 亨 さん

目指すため、検定試験の合格を目標にすることと併せ、当初はセルフチェックシートによる自己評価も行っていました。思うような効果が出ていませんでした。そこで2014年の夏から新たに、ヒアリング形式のセンターアセスメント(センター能力評価シート)へと切り替えました。そうしたところ、社員の意識も変わり、CMBOKの考え方が徐々に浸透してきました。いまではCMBOKが物事を進めるとき的前提となる共通言語になっていますし、すでに、ある一定の知識は全社員が身につけられたと思っています」

アセスメントは各チームのリーダー層を対象にしたもので、ヒアリングにはそのチームのスーパーバイザーも同席します。CMBOKをベースにした48のチェック項目があり、それぞれについての実施状況を4段階のレベルで自己採点していきます。例えば、「お客様満足度(CS)の重要性を理解し、CSマインドを醸成するための施策を実施している」という項目について、「行われていない/理解していない(1)」「行われているが低いレベルで管理がされていない(2)」「高いレベルで実施・管理されている(3)」「高いレベルで実施・管理され改善活動が行われている(4)」の1~4で点数をつけます。この方式によって、各チームのマネジメント機能と運営状況が測定・評価でき、点数の低かった項目については次の半年間で改善できるよう目標に取り入れていきます。「アセスメントは、いわば各チームの“健康診断”。このやり方のもとで、チームのコンディションが可視化され、次の目標が明確になります。今期はこの分野の点数が低かったから、来期はここをリカバリーしなければならない。そのためには具体的に何をすればいいのか。といったことが各チームで考えられるようになるのです」

**戦略・構築分野の強化と
教育面の充実が今後の課題**

アセスメントを実施するなかで、センター全体での課題も見えてきました。仙台コンタクトセンターでアセスメントの取りまとめに携わった清水 亨さんはこう説明します。
 「運営やカスタマーサービスに関する項目は、総じて点数が高いのですが、戦略や構築の部分で見るとまだまだ数字は低い。戦略や構築は主にスーパーバイザーやマネージャーが担当しているので、ヒアリング対象者のリーダー層にとっては、まだそこまで視野が届いていないこともあると思います。しかし、組織をもっと強くしていくためには、リーダー陣であってもその目線を持っていることが大

切です。例えば、クライアントの顧客設定戦略の重要性といったことを、アセスメントを通じてリーダー陣も意識するようになれば、より強い組織が作れると思うのです」

戦略、構築分野の強化に加え、今後は優秀なセンターや業務チームごとの表彰制度、さらには研修などを含めた教育面の充実も検討しているそうです。

「実際に、アセスメントの点数が高いチームは、おおむね業務がうまく回っていて、人の定着率も良く、何よりクライアントからの評価が高い傾向にあります。そういう意味でも、CMBOKをベースにしたセンター運営という方向性は間違っていないと実感しています。最近ではチームごとの競争意識も芽生え、点数を上げるためにお互いに切磋琢磨する、成績が良かったチームのリーダーが自分たちの取り組みを他チームと共有するなどといった動きも出てきました。これもアセスメントの効果だと思っています」(御家瀬さん)

*

コン検が、全5種の資格に応じて規定したコンピテンシー(高い成果を継続的に上げるための行動特性)の体系は、スーパーバイザーやオペレーターのスキルマップの一環として活用されるのみならず、IBSにおいてはアセスメントにまで落とし込んで徹底活用。個々の社員が目指すべき品質を適えるための、具体的な指標として大いに機能しているようです。

※1 「ターボフィックス」は、株式会社インテリジェンスの商材。

※2 CMBOK(シンボック)
 Contact Center Management Body Of Knowledge Guide Book
 コンタクトセンターマネジメント知識スキル体系。
 コンタクトセンターの専門的な職能に対して、知識・スキル・行動などのコンピテンシー(高い成果を継続的にあげるための行動特性)を体系的にまとめたもの。



新設されたコンタクトセンター(仙台第二)の様子