

## OJT 期間に担当した

# 電話対応オペレーターの気づきと学び

富士通エフ・アイ・ピー（株）

### ■ 執筆者 Profile ■



皆澤 聖

2016 年 富士通エフ・アイ・ピー（株）入社

2017 年 現在 コールセンターデリバリー部所属

### ■ 論文要旨 ■

筆者が所属している部署はコールセンターの構築・運用を行っている。  
当該部署の一員として、現場のオペレーターの観点を備え、コールセンターを構築し、運用できるSEを筆者は目指している。

まずは第一歩としてオペレーター目線や必要となる現場対応ノウハウを学ぶため、OJT期間中に、弊社が運用しているコールセンターのオペレーターを担当。  
電話対応ではお客様の要求を正しく理解する「聴く」スキルと、適切な回答をわかりやすく伝える「話す」スキルが求められ、その修得に苦労した。

そこで、復唱確認や対応ロールプレイング、モニタリング評価シートの導入をはじめとする対策を講じ、2つのスキルレベル（聴く・話す）を向上することができ、結果、コールセンターの国際的な格付け機関による審査で最高位の評価（三ツ星）を取得することができた。

本稿では、筆者がスキルレベルを向上させ、最高位の評価に貢献したプロセスを述べる。本事例が、コールセンターを運用する方々にオペレーターの視点で品質向上の参考になれば幸いである。

## ■ 論文目次 ■

|                                  |      |
|----------------------------------|------|
| 1. <b>はじめに</b> .....             | 《 3》 |
| 1. 1  当社の概要とコールセンターデリバリー部の特徴     |      |
| 1. 2  電話対応オペレーターになるまでの経緯         |      |
| 1. 3  HD I 審査とは                  |      |
| <b>2. 電話対応における課題と原因</b> .....    | 《 3》 |
| 2. 1  直面した課題                     |      |
| 2. 2  課題に対する根本原因                 |      |
| <b>3. 課題へのアプローチ・前編「聴く」</b> ..... | 《 5》 |
| 3. 1  シンプルながら強力な「復唱確認」           |      |
| 3. 2  クレーム時に緊張しても対応できる仕組み        |      |
| <b>4. 第一回 HD I 審査の結果</b> .....   | 《 6》 |
| 4. 1  HD I の評価基準                 |      |
| 4. 2  結果                         |      |
| 4. 3  三ツ星に及ばなかった部分               |      |
| <b>5. 課題へのアプローチ・後編「話す」</b> ..... | 《 7》 |
| 5. 1  「話す」うえで必要な要素               |      |
| 5. 2  第三者によるモニタリング評価             |      |
| <b>6. 第二回 HD I 審査の結果</b> .....   | 《 8》 |
| <b>7. まとめ</b> .....              | 《 8》 |
| 7. 1  振り返り                       |      |
| 7. 2  今後の展望                      |      |

## ■ 図表一覧 ■

|                              |      |
|------------------------------|------|
| 図1 課題とその原因 .....             | 《 4》 |
| 図2 実際に利用したチェックシート（一部） .....  | 《 5》 |
| 図3 HD I 審査 各評価項目の内訳 .....    | 《 6》 |
| 図4 HD I 審査結果（2017年2月） .....  | 《 6》 |
| 図5 モニタリング評価シート例 .....        | 《 7》 |
| 図6 HD I 審査結果（2月と6月の比較） ..... | 《 8》 |

## 1. はじめに

### **1. 1 会社の概要とコールセンターデリバリー部の特徴**

当社はデータセンタービジネスを中心にアウトソーシングサービスやクラウドサービスといったITサービスを提供している。筆者が新人研修を終えて配属された部署はコールセンターの構築・運用を行っている「コールセンターデリバリー部」である。

当該部署の一員として、コールセンターを自ら構築し、チームを安定運用へと牽引できるSEを筆者は目指している。

### **1. 2 電話対応オペレーターになるまでの経緯**

筆者はコールセンターの構築・運用どころか、どのようなサービスを提供しているのか、オペレーターが日々どのように対応しているのかも全く知らなかった。そこで、コールセンターの業務を学ぶために、新人として配属されてからの1年間（OJT期間）、当社で構築・運用しているコンシューマー向けコールセンターの電話対応オペレーターを担当した。

また、ただ経験を積む場ではなく、担当するコールセンターにおいて、ある目標を設定した。それは、国際ヘルプデスク協会（Help Desk Institute：以下、HDI）の格付け審査において、最高評価の三ツ星を取得することである。

### **1. 3 HDI審査とは**

HDI審査とは、HDIの審査員が問い合わせ者に扮してコールセンターの電話対応を評価する審査である。当然、審査員は一般の顧客として問い合わせるので、オペレーターは審査員か否かの判別はできない。

審査員はコールセンターの「パフォーマンス」と「クオリティ」をそれぞれ4点満点で評価する。最高評価は三ツ星であり、それぞれの項目が共に3.5を超える必要がある。詳しい評価項目等は『4. 1 HDIの評価基準』にて説明する。

## 2. 電話対応における課題と原因

### **2. 1 直面した課題**

新人研修が終了し、オペレーターとして対応をはじめた時期が2016年10月だった。HDI審査は2017年2月末に実施が決定し、わずか5ヵ月間で審査に臨むことになった。筆者は今まで電話対応の業務は未経験だが、対人コミュニケーションにおいては苦手意識を持っていなかったため、電話対応もスムーズにこなせると考えていた。

しかし、いざ電話対応をはじめると大きな問題が発生した。それはお客様の問い合わせ内容を正しく理解して「聴く」ことができなかったためである。

「聴く」ことはオペレーターの最重要スキルであるが、お客様の要望を正しく理解することは当時の筆者にはとても困難なことであった。お客様の質問内容を全て聞かず、理解しきれていない状態で「つまり、このようなことだろう。」と決め付けて回答をすることが多々あった。さらに、クレーム対応では大半のお客様が自分の伝えたい内容だけをぶつけてくるので、要求の本質を掴むことはとても難しくなる。

それから、電話の難しい部分は相手の姿が全く見えないことである。対面での会話であれば、相手の表情や身振りといった視覚的な情報でお互いの認識を確認することができる。しかし、電話では音声情報だけを頼りにコミュニケーションを取る必要があるのだ。筆者はオペレーターになり、はじめて“コミュニケーションとしての電話対応”が決して容易ではないと身をもって実感した。

## 2. 2 課題に対する根本原因

何故正しく「聴く」ことができないのだろうか。失敗を振り返り、お客様との通話録音データを何度も再生して確認する内に2つの根本原因が見つかった。

1つ目は、相手との認識を確認せずに「思い込み」で話を進めてしまうことである。話半分で内容を理解したつもりになったり、相手の質問を自身の思い込みだけで解釈してしまう癖が筆者にはあった。これは決して電話対応に限った話ではなく、日常会話からこの癖があった。電話対応をすることで自分が今まで気づかなかった欠点を思い知らされることになった。

2つ目は、クレーム対応中に緊張してしまうことである。お客様の話を正しく理解するにあたり、こちらから足りない情報を訊き出す（ヒアリングする）必要があるが、緊張していると頭が真っ白になってしまい、会話中に何が足りない情報なのか、何をヒアリングしていいのかわからなくなってしまうのだ。

図1は課題とその原因一覧である。次項目では、これらの原因への対策を述べる。

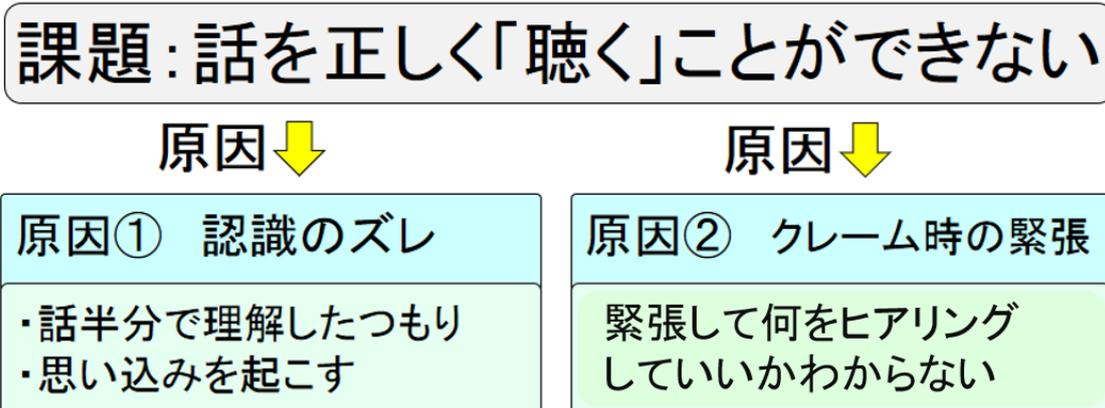


図1 課題とその原因

### 3. 課題へのアプローチ・前編「聴く」

#### 3. 1 シンプルながら強力な「復唱確認」

お客様との認識を誤ったまま会話を進めてしまうことは、応対中にお客様の質問内容を確認するプロセスが抜けていることを意味する。

そこで、対策としてレストランのスタッフがオーダーを取る際に実施している復唱確認を必ず行うことにした。シンプルではあるが相互認識を高める効果的な手段であり、どのような質問が来ても自身が理解した言葉で復唱することで、お互いの認識を間違いなく擦り合わせることができるようになった。当コールセンターでは筆者を除く3名のオペレーターは電話応対の経験が長く、お客様の話をまとめて復唱する「要約復唱」のスキルがあったが、筆者は経験が浅いため、慣れるまではお客様の質問をそのままオウム返しからはじめることの大切さを実感した。

#### 3. 2 クレーム時に緊張しても対応できる仕組み

クレーム時はお客様の温度が高いこともあり、緊張を抑えることができない。緊張しないように深呼吸をしてみたり、精神面を鍛えようと試みたが、どれも緊張を和らげることはできなかった。温度の高いお客様は嫌な思いをしたことへの気持ちだけを強く主張することがほとんどであり、オペレーターはその主張から背景や要望を訊きだす（ヒアリング）必要がある。経験豊富なオペレーターや電話応対が得意な人であればスムーズにこなせるのかもしれないが、社会人1年目の筆者は非常に困難であった。

話の本筋を捉えるにあたり、いつ、どこで、だれが、なにを、どうして、どのように、といった5W1Hを抑えることで必要な情報を入手できる。そこで逆転の発想で、どんなに「緊張」していたとしても、ヒアリングできるような仕組みを作ればよいと考えた。

その仕組みとして、クレーム応対時にヒアリングすべき質問項目と、ヒアリングした情報を書き込んで確認することのできるチェックシートを作成した。（図2参照）

このシートを使うことで、緊張して質問する項目を忘れることがなくなり、話をスムーズに理解できるようになった。

特に、当コールセンターにおいて、クレーム応対は各オペレーターのスキルに依存している傾向があり、各々が最も対応しやすい方法を取捨選択していたため、全員が利用できるチェックシートはオペレーター間の品質の差を減らすことにも繋がった。

| クレーム対応時 ヒアリングチェック項目 |        |         |
|---------------------|--------|---------|
| ✓                   | 現象発生日時 | **日**時頃 |
| ✓                   | 場所     | **付近    |
|                     | 関係者の特徴 |         |
|                     | 原因     |         |

図2 実際に利用したチェックシート（一部）

以上、復唱確認とチェックシートにより、お客様の話を正しく「聴き」、正しい回答を提供することができるようになった。電話対応オペレーターとしての最低限の必要スキルを取得し、ようやくスタート地点に立つことができた。電話対応をはじめた当初と比較してある程度自信もついてきたところで、2017年2月、HDI審査が始まった。

## 4. 第一回 HDI 審査の結果

### 4.1 HDI 審査の評価基準

結果説明の前に、HDI 審査の評価基準を述べる。『1.3 HDI 審査とは』においても記載したとおり、HDI 審査では、コールセンターの対応をHDIの審査員が顧客として問い合わせを行い評価する。当然、審査員は顧客として問い合わせるので、オペレーターは審査員か否かを判別することはできない。

審査員はコールセンターの対応を「パフォーマンス」「クオリティ」の2項目、各4点満点（4段階評価）で評価する。全審査員の得点を平均化し、2つの項目が共に3.5を超えると最高評価の三ツ星となる。すなわち、審査員の過半数以上が最高の「4」を評価しなければ三ツ星とはならない。

「パフォーマンス」はお客様の問い合わせから回答までの効率性、「クオリティ」はオペレーターの対応品質を評価する。図3はHDI 審査の各評価項目の内訳である。

| クオリティ評価項目(内訳) | パフォーマンス評価項目(内訳) |
|---------------|-----------------|
| 1 サービス体制      | 1 平均応答速度        |
| 2 コミュニケーション   | 2 電話放棄率         |
| 3 対応スキル       | 3 通話時間          |
| 4 プロセス/対応処理手順 | 4 初回コンタクト解決率    |
| 5 困難な対応       | 5 顧客満足度         |

図3 HDI 審査 各評価項目の内訳

### 4.2 結果

図4は2017年2月実施のHDI 審査の結果である。

「パフォーマンス」は3.58と、三ツ星の基準を超えることができたが、「クオリティ」が3.43と僅かに及ばず、二ツ星の結果となってしまった。

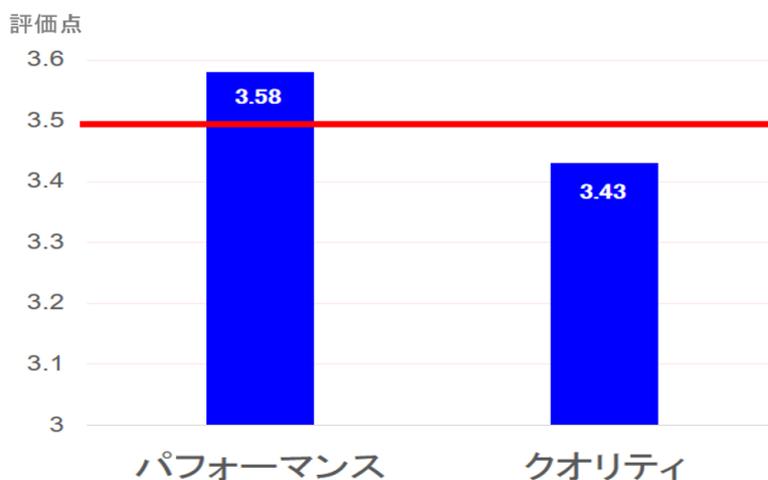


図4 HDI 審査結果 (2017年2月)

#### 4. 3 三ツ星に及ばなかった部分

HD I 審査のフィードバックを確認すると、各項目の良かった点・悪かった点が列挙されていた。「クオリティ」の悪かった部分に、「説明が不慣れ・たどたどしいオペレーターが存在する」との記載があった。審査を受けた対象メンバーの中で最も経験が浅く、最も説明が不慣れなオペレーターは間違いなく筆者である。該当項目が筆者個人への評価であることが明確であった。筆者個人の至らない点により三ツ星を逃したのではないかと悔しい気持ちで悶々としていたところ、チャンスが舞い込んできた。

弊社コールセンターへ委託している企業より「是非とも三ツ星を取得したいので、もう一度審査を受けたい。」との申し入れがあり、筆者にとって2回目の審査を受ける機会が訪れた。審査時期は2017年6月に決定し、与えられた3カ月の期間で不慣れでたどたどしい説明の改善を図ることを決意した。

### 5. 課題へのアプローチ・後編「話す」

#### 5. 1 「話す」うえで必要な要素

課題は説明をするうえでの「話す」スキルである。レベルアップを図るにはHD I 審査のフィードバックにも指摘されたように、“不慣れ・たどたどしい”部分を克服する必要があったが、主な原因は自分自身の電話応対に自信を持てていなかったことだ。自信がなかった理由は、質問への回答を提供するうえで必要な知識に不安を持っていたことと、練習量や経験が少なく、電話の応対技術を使いこなせていなかったことである。そこで、スキルアップのためにオペレーターのメンバーと実際の問い合わせを想定したロールプレイングを実施し、知識と技術の定着化を図った。

#### 5. 2 第三者によるモニタリング評価

ロールプレイングにより知識と技術の定着化を狙ったが、ただ実施するだけでは効果的ではないと考え、当コールセンター内のSV（スーパーバイザー）にロールプレイング中のモニタリングをお願いし、その際の電話応対の知識や技術といった項目を点数として評価してもらうことで、自身のスキルレベルを定量化した。（図5参照）

苦手な分野や評価が伸び悩んでいる項目を把握することができたため、練習方針や対策をスキルレベルに応じながら対処することができた。

ロールプレイングとモニタリング評価を2017年3月～5月の3カ月間実施し、PDCAを繰り返し、粘り強く改善に取り組むことで2つの弱点（知識・技術）を克服した。最終的に「話す」スキルを底上げすることができ、2度目のHD I 審査に臨んだ。

| オペレーター名: |   | 評価基準  |   |
|----------|---|---|---|
| 評価者:     |   | A: 完全にできている B: おおむね出来ている<br>C: やや物足りない D: 努力が必要 |   |
| 声質/発声・発音 | 1 | オープニングは落ち着いた印象、爽やかな印象を与えているか                    | B |
|          | 2 | 声の大きさは適切か                                       | D |
|          | 3 | 聞き取りやすい明瞭な発音か/聞き返されることはないか                      | C |
|          | 4 | 話すスピードは適切か(速すぎず、遅すぎない)                          | B |
|          | 5 | 耳障りな口癖はないか「え〜」「…ね」など                            | B |

図5 モニタリング評価シート例

## 6. 第二回 HDI 審査の結果

図6は2017年6月実施のHDI審査の結果である。比較用として2017年2月の結果も同グラフ内に掲載した。

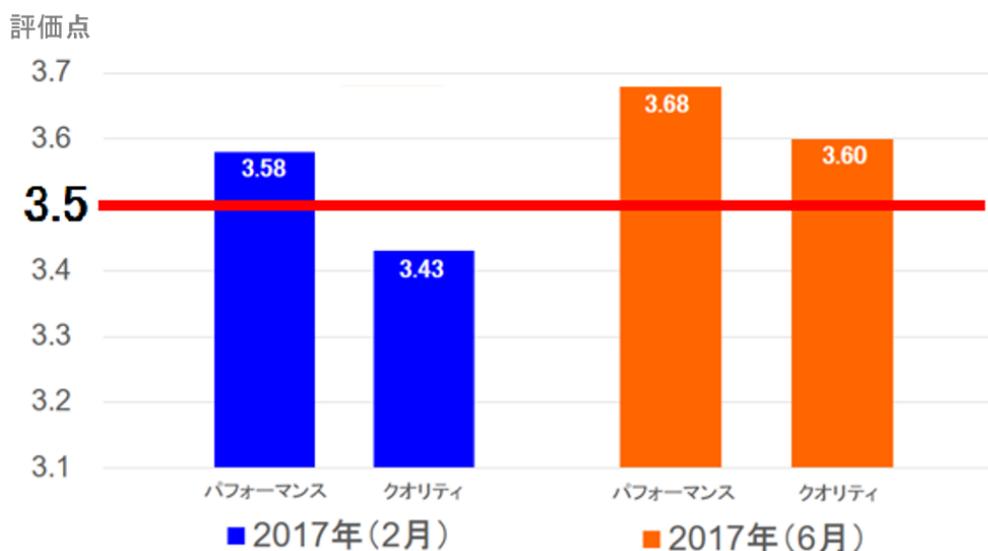


図6 HDI 審査結果（2月と6月の比較）

前回審査でも基準を満たしていた「パフォーマンス」はさらに点数を上げることができたうえに、課題としていた「クオリティ」も3.5を超えることができた。こうして、筆者が担当したコールセンターがHDI審査の最高評価である三ツ星を取得できたのである。

## 7. まとめ

### 7.1 振り返り

筆者はOJT期間に電話対応オペレーターを担当した。話を正しく「聴く」ことと、自信を持って「話す」ことの重要性和難しさを実感した。復唱確認やロールプレイングを実施し、自己スキルをモニタリング評価シートで定量化しながらPDCAを繰り返すことで2つのスキルレベルを向上させることができた。自身の課題を解決すべく改善を試行錯誤、実施して克服できたことが大きな自信に繋がったと同時に、HDI審査では最高評価の三ツ星取得に貢献することができた。

### 7.2 今後の展望

この1年間、筆者はお客様と最前線で対応するコールセンターのオペレーターとして業務経験を積み、直面した課題を原因分析して対策・改善することができた。今回学んだ経験を活かし、今後はコールセンターの管理者側として経験を積み、構築・運用する上で必要な知識を習得する予定だ。将来的に、現場と管理者の2つの観点を持ったSEとして真のビジネスパートナーを目指したい。