

属人的マネジメントから脱却！ 人手不足解消、BCP対策 要員配置システム化の効果と課題

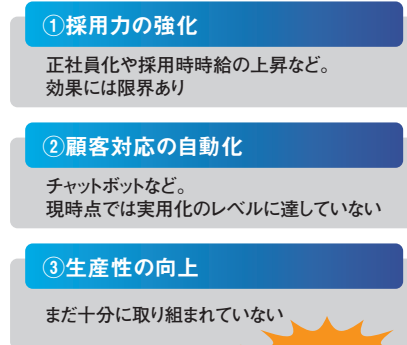
労働集約性が高く、人手不足が慢性化しているコールセンターにおいて、「効率化」は至上命題だ。しかし、Excelをベースとした手作業でのシフティングや、オペレータの個別要望に融通を利かせるといった「属人的なマネジメント」が、エリアフリー（多拠点化）のメリットを阻害し、予測呼量に即した最適な要員配置を難しくしている。生産性を最大限に高めたいうえで接続品質を維持するには、ソリューションを活用して、スキルレベルやパフォーマンスの実績も考慮した要員配置の最適化を追求する必要がある。

人口減少と相次ぐ自然災害により、コールセンターは「人手不足」と「BCP対策」という2つの課題に直面している。

一般的に、人手不足を補う方法は、①採用の強化、②業務の自動化、③生産性の向上の3つがある（図1）。①の採用強化はコスト的にも限界があり、②の自動化は今のところ技術が実用化のレベルに達していない。現段階で最も効果が見込まれ、取り組むべき施策は③の生産性向上だが、多くのコールセンターで難航している。その最大の要因について、センターの新たな在り方を提唱する、P&Wソリューションズの林 恭正氏は、次のように話す。

「Excelをベースとした“手作業”

図1 人手不足を補う方法



ここに着手すべき！

図2 属人的なマネジメントの弊害

●エクセルベースのシフト管理では……



・多大な労力がかかる

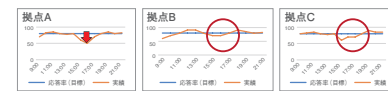
・緻密なシフティングは不可能



●拠点ごとに個別最適を図る運営では……



・規模のメリットを活かせない



不足や余剰を他拠点が補完していない

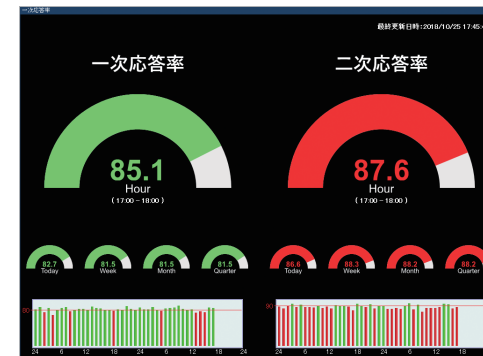
による運用や、拠点ごとに存在する“ローカルルール”が多く、ムダを生んでいます（図2）。今後、とくに大規模多拠点展開をしているセンターではこの辺の改革が急務だとみています」つまり、『経験と勘に依存した属人的なマネジメント』が、結果的に人手不足の解消を阻み、BCP対策に不可欠な拠点間連携も阻害しているということだ。

繁閑に合わせて配置できない？！ Excelベースの運用の限界

労働集約的な組織であるコールセンターには、契約社員や派遣社員など、さまざまな雇用属性が混在して

いる。多くのコールセンターが実践しているExcelベースの管理では、複雑なシフティングが実践できない。結果、「属性ごとにチームを分けてローテーションする」といった“大雑把”な運用に終始しがちで、1人、2人の過不足に対して細かい調整は困難だ。また、本来は人数だけではなく、スキルやパフォーマンスも考慮してシフティングすべきだが、組み合わせが複雑になるため手作業ではとても実践できない。たとえ呼量を正確に予測できたとしても、要員配置の精度が低ければ意味がない。

要員配置の精度を高めるためには、さまざまな労働契約ルール、数十

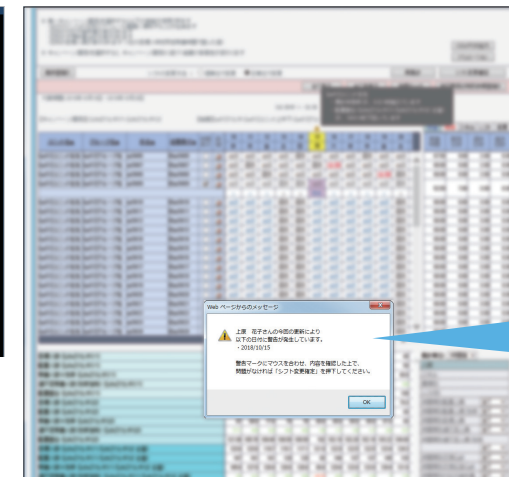


種類におよぶスキル、パフォーマンスの実績などを加味して要員を配置するシステムの活用が欠かせない。一般的なWFMシステムでは精度に課題が残るが、P&Wソリューションズが提供する「Sweetシリーズ」は、①わかりやすいビジュアルで稼働状況を可視化、②オペレータの実績を多様な評価項目で測定、③微調整の影響をアラートで表示——などの特徴を備え、応答率の維持と生産性向上を支援する。

応答率は、オペレータに着信する「一次応答率」と、エスカレーション先に転送する「二次応答率」をメーターで示し、業務をしながらでも状況を把握しやすいようデザインしている（画面1）。

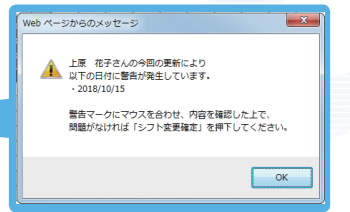
オペレータの実績は、1時間あたりの平均応対件数や、ACW、モニタリングスコア、勤怠（遅刻、欠勤）などを記録し、査定やシフティングに活用できる。欠勤については、事前に申請があったかどうか、当日の申請かなどで評価を変えるセンターが多いため、そのような細かい管理も可能にしている。

コールセンターによっては、オペレータのスキルを、業務内容だけではなく対応可能な時間帯なども合わせて管理しているケースもある。ルーティングを設計するうえで必要な分



画面1（左）稼働状況をリアルタイムでわかりやすく可視化

画面2（右）シフティングを手動で変更した結果、KPIが達成できなくなるとアラートで注意喚起する



類だが、数十種類におよぶスキル設定はシフティングでは不要なうえ、わかりにくい。Sweetでは複数スキルを1つに合算でき、これもユーザーに好評だ。

システムが自動出力したシフティングを手作業で調整する際は、変更によって応答率などのKPIを達成できない場合、アラートを表示するといったきめ細かい機能も実装している（画面2）。異動の予定を組み込んで数カ月先のシフトに反映できる。

これらのきめ細かい機能によって、緻密なシフティングを実践することで、予測呼量に沿った最適な要員配置が可能となる。余剰人員の削減だけでなく、シフティングに要する労力も削減でき、生産性は大幅な向上が期待できる。

全拠点の平準化を阻む “ローカルルール”の弊害

リソースマネジメントのシステム化で壁になるのが、拠点ごとに存在する“ローカルルール”だ。

例えば、パフォーマンスの高いオペレータの要望を優先するあまり、ルールを逸脱したシフティングが常態化。結果、全拠点の平準化ができ

なくなり、拠点間で過不足を補い合う規模のメリットを生かせないうえ、BCP（事業継続計画）も機能しなくなる。

林氏は、「通信インフラを統合しても、マネジメントがバラバラでは、エリアフリーは実現できません。各拠点が個別に最適化を進める方法では、ローカルルールが根付きやすくなります。全拠点が共通目標を掲げて、統一ルールをベースにマネジメントするよう徹底する必要があります」と強調する。

属人的なマネジメントを廃し、ITを活用して精緻なリソースマネジメントを追求する。人手不足を回避し、BCP対策を有効に機能させるには、もっとも有効であり、必要な取り組みだといえる。

お問い合わせ先



P&Wソリューションズ株式会社
TEL : 03-5796-0207
E-mail : sales@pw-s.com
URL : http://www.pw-s.com/