ES向上ソリューション

人が辞めない職場環境づくりを支援! 「帰属意識」「やる気」を高める仕掛け

いかにSVやオペレータの定着率を高めるか。そして、モチベーション高く業務に従事してもらうか。超・採用難時代において、「ES(EX)向上」は喫緊の課題だ。ESの要素を分類し、それぞれを支援するITツールの「効果的な使い方」のポイントをまとめる。

コロナ禍以前よりも人が採れない、かといって業務は減らない一。超・採用難時代の到来に苦悩するセンターマネジメントは多い。「採用時の時給を上げる」「自己解決を促進する(呼量削減)」といった対処策はあるが、いずれも即効性、あるいは持続性に課題がある。既存のSV・オペレータの帰属意識やモチベーションを高め、定着率、生産性を向上するES(EX)向上は、喫緊の課題だ。

図で、ES向上の主な要素を「① ES調査」「②教育の充実」「③評価」「④勤務環境の整備」「⑤コミュニケーションの活性化」の5つに分類した。

これらは、中長期的な計画のもと、マネジメント層が中心となって実行するものだが、ITツールの活用で、より効果的に運用できる。各要素に効くITツールの使い方のポイントをまとめる。

①ES調査

離職予防の第一歩 質問設計のパーソナライズ化

手あたり次第にES向上施策を 打ち続けても、労力に見合う効果 は得られない。打つべき施策を絞 り込むには、SVやオペレータが 職場に対して「何を考えているの か」を明らかにするES調査が必 要だ。

ES調査は、アンケートやインタビューによって職場に対する現状の満足度と、満足・不満の要因を把握する。そのため、何よりも質問の設計が重要だ。従業員体験マネジメントサービス『EmotionTech EX』を提供するエモーションテックの須藤勇人氏(「EmotionTech」責任者)は、「質問の設計が変われば、分析結果も大きく変わります。企業風土や業務内容など、個々のセンターの特

色を質問項目に反映することが重要 | と説明する。

アンケートは、すき間時間で気軽に回答できる、5分~10分程度で完結させられる量が好ましい。「だいたい25間から30間程度。この数は、選択式と自由記述式の質問の割合によって増減します」(須藤氏)。自由記述式は定量的に把握しにくい課題を抽出するうえでは有効だが、回答者の負荷が高い。必要最低限にとどめたうえで、「業務内容」「人間関係」など、回答してほしい内容を明確に質問で示す工夫をすべきだ。

効果的な質問設計には、専門知識が必要となる。EmotionTech EXは、入社後アンケートや組織診断など、調査目的に合わせたテンプレートを用意。専任のコンサルタントが、センター長、あるいは管理者層へのヒアリングをもとに「どの体験がES向上につなが

図 ES向上施策

① ES調査:問題点を見つけて改善する ④ 勤務環境の整備 ⑤ コミュニケーションの活性化 ② 教育の充実 ③ 評価 キャリアパスの強化 • 表彰制度 ・シフトに柔軟性 ※在宅シフト、 • スタッフをねぎらう • 在宅勤務制度 ハイブリッドワーク化で浮上 • 人材教育の充実 イベント インセンティブ インセンティブ • ファシリティの • 評価とフィードバッ クの強化

るか」の仮説をたて、質問をカスタマイズして提供する。調査後は結果を分析して課題を抽出するところまで支援。顕在化した課題は、同社が蓄積したノウハウを生かし、有効な打ち手やアイデアを提案する。要望に応じて、改善につなげるための現場、経営層への働きかけのアドバイスも提供するという。ES調査に社内リソースを割けないセンターにとっては、こうした伴走型支援サービスの活用価値は高いはずだ。

ES調査ツールは利用料金に加え、「調査結果を即時に確認できるか」などのシステムの利便性、コンサルティングサービスのカバー範囲などを比較して、自社に適したツールを選択してほしい。

②教育の充実

自己学習の効果を最大化 成長意欲に"火"をつける

「教育の充実は、ESの高い職場の必須要件」。こう強調するのは、リンク 取締役 BIZTEL事業部長

の坂元 剛氏だ。教育が不足する と、応対でミスやクレームが多発 し、SVは"火消し"に追われる。 結果、研修や指導に使える時間は 減り、不安を募らせたオペレータ が離職、業務がひっ迫するという "負の連鎖"に陥る。

人手不足の状況下で研修時間をいかに確保するか。さらに、一部業務を在宅勤務、またはハイブリッド勤務で運用しているセンターの場合、集合研修の実施が難しく、教育機会を均等に設けにくいという課題も加わる。

こうした課題の解決策として、オンライン研修ツールに期待が集まっている。これらは製品・サービス知識の習得やマナー研修など、従来の集合研修の一部を動画としてコンテンツ化。業務のすき間時間などを使いオペレータに自己学習を促すことで、教育時間の確保および研修の効率化を図る。ほとんどのツールは、「学習の進捗状況」を管理者と本人が確認可能だ。個別フォローの実施による

不安解消、自身の成長が可視化されることによるモチベーション向上も期待できる。「ES向上の観点からも、学習後に人の手によるフォローやアドバイスを行うことは効果的です」(坂元氏)という。

オンライン研修ツールの多く は、学習効果を高めることに特 化して開発されている。たとえ ば、リンクが提供する『BIZTEL shouin は、コールセンター向け の基本研修コンテンツが90本ほ どプリセットされているが、1本 あたり平均5分と短い。これは、 学習者が迅速に知識を吸収できる ように情報をコンパクトにまとめ る「マイクロラーニング」をベー スにしている。さらに、それぞれ の動画コンテンツには、クイズ(テ スト)と応対実践時のチェックリ ストを付加。「学習と知識の定着、 実践をセットにして繰り返すこと で、身につきやすくしています! (坂元氏)。自社で作成したオリジ ナルの研修動画をアップロードす る際もクイズ、実践機能とセット

にしてコンテンツ化できる。さらに、同一画面上でモニタリング&フィードバックできる音声レビュー機能を搭載。録音ファイルをアップロードして、管理者が音声にコメントのタグ付けと評価シートへの記入を行い保存できる。

今後は、同社クラウド型コンタクトセンター『BIZTEL コールセンター』との録音ファイル連携も計画している。

3評価

音声認識で全量評価 "不平等感"を払拭する

評価は、「業務上の評価の強化」 と「上司・同僚からの承認」の2つ の取り組みに分かれる。

業務上の評価の強化は、公平性の担保とフィードバック頻度の増加がカギだ。ベリントシステムズジャパン エバンジェリスト/プ

リセールスの森脇 健氏は、「月に一度の評価が、ランダムサンプリングで抽出した数件のコールで決まることに不平等感を感じているオペレータは少なくない」と指摘する。また、オペレータの自己評価と会社の評価が乖離している場合、既存の評価方法では理由を定量的に説明できないため、納得がいかずに不満を残しやすい。

こうしたシーンでは、音声認識 を活用した自動評価ツールによる 定量的評価と人による効率的な質 的評価の組み合わせが有効だ。

「名乗ったか」などの定量的な 指標を全量評価したうえで、人に よる定性評価ツールと組み合わせ てフィードバックを実施すること で、納得度の高い指導を実現する。

たとえば、ベリントシステムズ ジャパンの『AQM(自動応対品質 管理)』は、「クレーム」「保留なし」 など、設定したテーマに該当するコールを抽出可能で、公正な評価につなげられる。加えて、「WFM(ワークフォース・マネジメント)」、評価と勤怠実績を一元的に表示する「パフォーマンスマネジメント」と連携し、自身の業務への貢献度を可視化することで、透明性の確保とモチベーション向上を実する。森脇氏は、「評価に関連する業務を面で捉え、ツール連携することで複合的かつ効果的にES向上を果たせます」と強調する。

「感謝」をデジタル化 承認欲求を満たす

従来、上司・同僚からの承認は、 日常のちょっとしたことに対する 感謝の気持ちを業務の合間に伝え あうことで得ていた。ところが、 在宅シフトによってコミュニケー ションが希薄化、その機会の大半 が失われた。

デジタルサンクスカードや社内コミュニケーションツールは、感謝を伝える場を提供し、承認欲求を満たすことによるモチベーション向上を支援する。デジタルサンクスカードは、管理者向けのダッシュボード画面上で、個人や組織単位のメッセージ件数の推移から関係性を可視化する機能を持つも



リンクの『BIZTEL shouin』。研修動画にクイズとチェックリストを付加することで、学習効率を高めた

の。社内コミュニケーションツー ルは、日常的な交流の活性化を重 視したもの。ビーウィズの『アツ アゲ』が該当する。

アツアゲは、オープンなタイム ラインを特徴とし、ユーザー全員 がすべてのコミュニケーションを 確認できる。気軽に感謝の言葉や 気持ちを伝えられるスタンプを用 意。フランクなイラストの「ありが とう | から、文字のみの「感謝 | ま で、シーン別に使い分けられるよ うにしている。開発に携わった人 事部人事管理担当副部長の原 正 佳氏は、「コミュニケーションとし て成立するよう、感謝の言葉に対 するアンサースタンプも数多く取 り揃えました」(原氏)。スタンプ は、導入企業オリジナルのものを 追加することができる。

④勤務環境の整備

シフト調整の自動化 多様化と公平性を両立

勤務環境の整備は、ファシリティの充実やシフト、勤務形態の多様化への対応などが挙げられる。このうち、シフトや勤務形態の多様化は、コロナ禍によって加速した感がある。しかし、急ごしらえで対応したケースが少なくない。

リソースマネジメントソフト



ビーウィズの社内コミュニケーションツール 「アツアゲ」 画面。 任意の人にスタンプを送信すると、全ユーザーが閲覧できるタイムラインに、表示される

『Sweet PPM』を提供するP&W ソリューションズ システム開発 事業部長の林 恭正氏は、「さまざ まなシフトや勤務形態に対応して も、休憩時間や休日の配分、土日 祝の休み/勤務日数が公平でなけ れば、不満の声があがりやすいし と指摘する。また在宅勤務は、SV やリーダーがフォローに入るまで 時間がかかりやすく、オフィス勤 務と比べて通話時間が長引く傾向 がある。通話時間は評価に含まれ ることが多く、「不公平 | と不満を 持たれる可能性もある。公平性の 担保と人員配置の最適化の両方 を、人によるマネジメントのみで 果たすのは容易ではない。システ ム活用が"近道"と言える。

Sweet PPMは、「業務量の繁閑に基づいた適切な人材配置をしたうえで、すべての従業員の希望に耳を傾けながら公平性を担保することが可能」(林氏)という。オペレータをアサインするルールのパラメータを豊富に用意。チェック

ボックスにチェックを入れたり、数値の入力でルールを適用できる。例えば、祝日に勤務した場合は、その代休を既存の休日と連続して取得させるのか、あるいは連休から外すのか。休みは何日から何日の幅で取得可能にするのかなど、これらを適正な勤務人数を取り崩さずに自動調整できる。

さらに、シートマップ『Sweet Seat Manager』と連携することで、座席配置の希望の取り込みが可能。たとえば、「冷え性の人は空調の風が当たる座席には座らせない」「関係性がよくない人同士は1席以上開ける」といった細かいニーズを複数取り込んで配置できる。

このほか、林氏は、採用計画への活用についても言及。「呼量予測に対して、どのスキルを持った人材がどれだけ不足しているかの可視化もできます。必要な人材の採用を進めることで、スキル不足の人材を配置することによるモチベーション低下を防げます」という。

⑤コミュニケーションの活性化

仮想オフィスに"出勤" リアルの会話を再現

コミュニケーションの活性化は、コロナ禍を背景とした在宅勤務、あるいはハイブリッドワークの普及とともに顕在化した課題だ。孤独を感じて働く意欲が減退したり、応対で蓄積したストレスを発散できずにメンタル不調に陥るケースが散見された。

在宅勤務者を含む社内コミュニケーションの促進には、仮想オフィスの有効性が指摘されつつある。オンライン上の仮想空間にオフィスを設置、音声やチャット、ビデオ通話など複数のコミュニケーション機能を活用することで、拠点に勤務しているような状況を再現する。

仮想オフィス『ovice (オヴィス)』を提供するoVice 広報担当の薬袋 友花里氏は、「朝礼や面談、挙手や拍手などのリアクション、雑談と、従来のオフィス内のコミュニケーションを再現することで、チーム意識の醸成が可能です」と説明する。

仮想オフィス空間に各ユーザー がログインして"出勤"。アバター を執務室や会議室といった任意の



oViceの仮想オフィス『ovice』。オフィスレイアウトを画像化して取り込むことも可能だ

場所に移動させ、業務を開始する。 特徴は、リアルコミュニケーションの再現性だ。オープンスペースで、自身のアバターを会話したい人のアバターの近くに移動させてマイクをオンにすると、そのまさしかけられる。反対に、相手のアバターから距離を離すとマイクがオンでも声は届かない。また、会話が聞こえる。リアルの雑談と同様に、話している内容で会話に入るかどうかを決められる。

仮想オフィス内には、休憩室や会議室、離席ゾーン、フォーカス (集中)ゾーンなどを設けられる。 アバターの位置でプレゼンスを示せるため、例えばオペレータが業 務中に困りごとが発生した場合 に、確実に対応できるSVに助けを求めることが可能。物理的に分 断された環境で勤務しているゆえ の「誰にフォローを求めればいい かわからない」といった問題も起こりにくい。

ただし、注意したいのは、仮想オフィスの活用は、より多くの従業員のログインが前提となることだ。「まずは、全体会議を仮想オフィス内で開いたり、コアタけてもり、コアタけてもらい、段階的に頻度といるとをおしているとをおり、また、現状は「オフィスレイアウトを再現したい」というニーズも多いが、効果的に機に場合は、フリースペースといきさせるには、「雑談を促進したい場合は、フリースペースというにはい場合は、フリースペースによりに合わせた設計がカギという。

働き手が働き方や場所を選ぶ超 採用難時代において、ESが高い 職場は、新規採用時の大きなアピ ールポイントにもなる。業務が圧 迫され、CSを棄損する前に取り 組むことが必要だ。