



サービススタッフの育て方 025

株式会社 SBI証券 (東京都港区)

マニュアル主義を改め 相手を意識した柔軟な対応を目指す

平成11年の開設以来、「迅速」かつ「正確」な対応で顧客満足を得てきた株式会社SBI証券のコールセンター。現在、同コールセンターでは、より高いレベルの顧客満足を追求し、お客さまの気持ちを察した対応を目指して独自の研修を行っている。研修の内容とその成果について伺った。

お客さまの満足度を高めるために求められる対応とは

コールセンターは、電話一本で情報をやりとりできる便利さから多くの企業で導入され、利用者の負担を軽減してきた。その一方で、スタッフはマニュアルに頼った対応しかできないとの批判も多く、応答の速さや正確さ以上のサービスが求められている。

株式会社SBI証券のコールセンターでは、いち早くこうしたお客さまの声に反応し、対応の改善に取り組んできた。その取り組みにおいては、証券業務の知識を習得する研修、説明スキルや言葉遣いを身に付けるための研修など、

マニュアルではカバーしきれない範囲まで、実技を交えて幅広く学んでいる。

同社は平成11年、オンラインでの証券取引業務を中心とする証券会社として誕生。同時にコールセンターを開設し、ミスのない対応を目指すしてきた。しかし「当初は『ミスゼロ』にこだわらあまり、マニュアル主義に陥りがちでした」と松本正則コールセンター長は話す。

改めるきっかけとなったのは平成19年、HDI・Japan（ヘルプデスク協会）主催の「問い合わせ窓口格付け」評価で一つ星評価を受けたことだ。この調査は企業のサポートサービスの発展を目的として行われ、電話のつながりやすさや説明の分かりやすさなど、約10項目で評価される。最高は三つ星の評価が与え

られ、最低は星なしだ。

回答の正確さにおいては顧客の強い信頼を得ていた同社にとって、一つ星の評価は意外な結果だった。

お客さま対応の品質管理を担当する河田裕司次長は、当時の課題をこう振り返る。「HDI・Japanからの評価コメントには『聞かれたことには正確に答えてくれる』と書



個人で文部科学大臣賞を受賞した笠原秀之さん

松本正則コールセンター長



かれています。逆に言えば『聞かれたことにしか答えない』ということです。回答は正確でも、お客さまの気持ちを察した対応ができていなかったのだと気付かされました。』

早速、品質管理チームでは電話の対応状況のモニタリングを1カ月間にわたって実施。それを基に問題点を全て洗い出し、翌年にはさまざまな研修を導入した。

まずは相手を意識した対応を身に付けるため、社外の電話応対コンクールへの参加を決めた。敬語の使い方を学習したり、発声練習も毎日欠かさずに行う。現在も継続して参加しており、昨年度は、都大会・地区大会を合わせて十数名が賞を獲得するなど取り組みの成果は好調だ。

さらに説明のスキルを高めるために、平成21年から、センター内「プレゼンコンクール」を導入した。一チーム10〜11名に分かれ、問い合わせが多く寄せられる「口座開設」や「FX」の説明をテーマに、プレゼンテーションを行う。参加チームは本番までの約6カ月間、資料をそろえ、プレゼンテーションのシナリオを組み立てていく。

「最も伝えたいところを、どのように印象付けて説明するかが重要」と松本コールセンター長。ただ資料を作ればよいのではなく、聞き手の印象に残る資料作りが要求されるのだ。河田次長も「説明のスキルを磨くことによって、実務でも固定化してしまっている受け答えを見直

してほしい」と期待を寄せている。

コンクールを通して得た知識や説明スキルは実務に少しずつ反映され、問い合わせに対応するオペレーター一人一人の説明力が向上した。

「各チームのプレゼンテーションは、聞き手を意識した発表の仕方や見せ方を工夫している発表が多かった。聞き手の理解を促すためには、まずは自分たちが理解を深めなければなりません。その意識がオペレーターの対応の変化につながったのではないだろうか」（松本コールセンター長）。

メール対応には 質の高い文章スキルが必須

このような研修は、電話に次いで問い合わせ件数が多いメール部門でも行われている。

問い合わせ窓口格付けで一つ星を獲得した年、メール対応のモニタリングも実施した。問題点として最も多く挙げられたのは敬語の使い方や文章の構成だった。メール対応部門で、品質改善に取り組む綿引光夫課長は、そのときの印象を振り返る。

「お客さまに出す回答文をチェックした際、尊敬語や謙譲語を、主体が誰なのかはつきりしないまま使っているものが多かったのです。まずは基本の型を身に付ける必要性を感じました。回答そのものは正確でも、ちよつとした言葉の使い方や敬語の使い方を誤ってしまうとお客さ

まに不信感を与えてしまいますから。』

改善策として、2年前にビジネス文書検定の導入を提案。

1級取得を目標に掲げ、まずは3級と2級の学習からスタートした。試験の4カ月前になると、「テキストの問題を最低でも4回繰り返し返す」「学習したノートを提出する」という指示

が出される。松本コールセンター長は「文書の型は、書いて練習しなければ身に付きません。業務もあるので大変だとは思いますが」と話す。根気強く続けた結果、平成23年12月の1級試験では17名中14名が合格し、団体優秀賞を受賞した。

同時に、個人で文部科学大臣賞を受賞した笠原秀之さんは、センター長の指示に加え、過去問題集にも自主的に取り組んだという。それでも「文科大臣賞の受賞は全く予想外でした。実感が湧きません」と驚きの表情を見せる。笠原さんは、ビジネス文書検定の学習と実務の結び付きをこう語る。

「ビジネス文書検定の問題を解く場合には、社内文書か社外文書かに加え、誰に出す書類か、



メール対応部門の綿引光夫課長（左）とセンター内の品質管理を担当している河田裕司次長（右）



仕事の空き時間を利用して、発声練習に取り組む



プレゼンコンクールの様子。図やグラフで説明を分かりやすくするグループ、着ぐるみを着て登場し、聞き手に興味を持ってもらうグループなど、工夫はさまざま

どのような内容かなどに注意しなければなりません。そのためにも、基本的な型を覚えておくことは大切だと実感しました。検定で得た知識は、メールでお客さまと接するときの参考にもなりますし、WEBサイトに掲載する文章にも気を配るようになりました。例えば、文章中に『申込』と『申し込み』の表記が混在することのないよう、読み手を意識するよう心掛けています。結果的にお客さまの満足度の向上につながっていると思います。

ありがとうコールとスローガンでモチベーションを維持する

電話応対コンクールへの参加やプレゼンコンクールの実施を通し、マニュアルに頼った対応からお客さまを意識した対応へと着実に変化を遂げた同社。改善された状態や意識を保つため、4年前に「ありがとうコール」を導入した。これは、お客さまから「ありがとう」と言ってもらった数をカウントし、その数を競わせる取り組みだ。

この新しい試みを導入した経緯を河田次長はこう話す。

「電話応対コンクールへの参加やプレゼンコンクールなどの成果が始めてきたとき、私たちが目指すべきものは何かを再認識する必要があると感じました。その目的とは、やはりお客さまに満足していただくことです。満足とは何か。例えば、自分がお客さまの立場でサービスを受けたとき、スタッフの対応が素晴らしく満足感が得られたら『ありがとう』とお礼を言うはず。『ありがとう』は満足度を測る基準になると思っています。」

ありがとうコールは1カ月ごとに集計し、ありがとう率（問い合わせ件数に占めるありがとうと言われた件数）を出す。当初は一人当たりのありがとう率は30%に満たなかったが、現在では70%以上を維持しているオペレーターもいるようだ。「お客さまに『ありがとう』

と言ってもらうために、一人一人が対応の仕方を工夫するようになりました」と河田次長は笑顔を見せる。

お客さま対応の品質向上を続けていく中で、センター内には新しいスローガンが掲げられた。オペレーター室の各部屋、エレベーターなど、全員が目にするところに貼られたポスターには「不満ゼロへの挑戦——お客様満足(Satisfaction)を考え、最善(Best support)を尽くし、お客さまに感動(Impression)を与える」と書かれている。社内公募によって決まったというスローガンは、社名「SBI」の頭文字を取って、全員が共有しやすいように工夫されている。

河田次長は、スローガンに込められた願いを、ホテルのコンシェルジュに例えて語ってくれた。

「ホテルには、お客さまの言葉に耳を傾け常に最善を尽くす『コンシェルジュ』がいます。私は、コールセンターのオペレーターもコンシェルジュと同じ立場だと思っています。どんな要望にも最初からノーとは言わず、ニーズに応えようと一生懸命に対応する姿勢が、結果的にお客さまの満足につながるのではないのでしょうか。これからも『SBI証券に問い合わせたら何でも聞いてくれた、教えてくれた』という誠意が伝わる対応を心掛けていきたいですね」(河田次長)。スローガンの下、今後さらなるサービス向上のため取り組みは続いていく。