

JTA 社団法人化10周年を迎えて

鼎談 テレマーケティング業界と協会「これまでの10年。これからの10年。」

当協会は1997年4月に社団法人化を果たし、当協会の皆様のご活躍ご協力により、このたび、社団法人化10周年を迎えることができました。

社団法人化10周年に際し、当協会では「10周年記念誌」を制作・発行しました。本記念誌に掲載されている鼎談を「JTA・NEWS」誌面に転載し、ご紹介します。

菱沼千明氏 (社) 日本テレマーケティング協会 会長
高木尚二氏 (社) 日本テレマーケティング協会 副会長
岩城久剛氏 (社) 日本テレマーケティング協会 常任理事・前副会長
●司会進行
石川房江氏 (社) 日本テレマーケティング協会 事業委員

この10年で飛躍的に 発展したコールセンター

石川 本日は、日本テレマーケティング協会の10周年に際しまして、「これまでのあゆみ、そして今後のテレマーケティング業界の展望」について、皆様にお話をお伺いしたいと思います。まずはじめに、菱沼会長、10周年を迎えたことにつきまして一言お願いいたします。

菱沼 当協会は10年前の1997年に社団法人化されましたが、それ以前に9年間にわたる任意団体としての活動期間がありました。これを加えると、20年弱の歴史があることになります。おかげさまで現在では、「テレマーケティング協会の会員企業ならば、安心して仕事を依頼できる」とお客様に評価していただけるまでに成長してまいりました。

石川 1988年に任意団体として当協会が設立されたわけですが、その創成期にご尽力いただいた有志の方々のお一人でいらっしゃる岩城社長、その当時のお話を少しお聞かせください。

岩城 協会設立の前年(1987年)に、NTTテレマーケティングさんを中心

国における“テレマーケティング業界”の健全な育成や啓蒙を目指すべく会議を行ないました。私の会社、第一アドシステムもその有志のひとつとして、設立当初は“テレマーケティング”の概念や定義もなかった時代です。私の会社は1979年設立ですが、1986年に旧電電公社にいたNTTテレマーケティングの信澤社長と「テレマーケティングは、アメリカで通販を中心にかなり市場が成長しているし、日本でもきっとこれから大きく伸びてくるはずだ」と熱く語り合ったのをよく覚えています。

石川 そのような創成期のご尽力を経て、10年前に社団法人となった当協会ですが、法人化された一番のきっかけは何だったのでしょうか。

岩城 大きく分けて2つの要因があります。ひとつは行政からの要請があったこと。ちょうどその頃は、電話を利用したキャッチセールスなどの悪質な勧誘トラブルが多発していた時期です。そんな問題を背景に、当協会が社団法人化する前年、電話勧誘販売に関する規制が“特定商取引法(当時の訪問販売法)”に設けられました。やはり、こうした問題に規制をかけていくためには、業者の集まりだけではなく、有識者・文化

人などを含めた公式団体が必要だという要請が行政からあったわけです。そして、もうひとつの要因は、当協会を社団法人化することでステイタス性を向上させようという協会内部のニーズもありました。例えば、法人化することで当協会の“JTA”マークのステイタスが上げられ、テレマーケティングの健全なイメージの定着と業界の健全性強化に寄与できる、という思いがあったわけですね。

石川 社団法人化されてから、この10年で、テレマーケティング業界の技術革新はめざましいものがありました。そうした技術の変遷について菱沼会長にお伺いしたいと思います。

菱沼 CTI、つまりコンピューターと電話がつながって相互に連携できるようになったことが大きいですね。コミュニケーター能力だけではなく、コンピューターの力を借りることによって、お客様に対してより適切な対応ができるようになりました。未熟なコミュニケーターでも、コンピューターの操作さえ覚えれば、画面に表示されるスクリプトを読み上げることによって熟練コミュニケーターに近い応対ができるよう



菱沼千明氏
(東京工科大学 コンピュータサイエンス学部 教授)

になったということです。一方で、お客様側の情報武装化は年々高まり、電話だけの対応では満足できないという状況になっています。今後はこのような新たな課題にどう応えていくかが、問われることになるでしょう。

石川 それでは、テレマーケティング業界のトップエージェンシーである、もしもしホットラインの高木社長、経営者の立場でこの10年を振り返ってみていかがでいらっしゃいますか。

高木 この10年で、テレマーケティング業界の市場は大きく拡大してきましたが、それとは裏腹に、テレマーケティングやコールセンターに対する一般的な認知度が低かったため、いつも人材の供給が追いつかないという問題がありました。コールセンターのコミュニケーターを当社では“マーケッター”と呼んでいますが、人材を募集するにしてもテレホンセールスとか迷惑電話と勘違いされて(笑)、非常に人材を集めにくかったわけですね。これは当社のみならず、業界全体の問題でもあったのかなと思います。しかし、この10年で、当協会の普及・啓蒙活動や会員企業の努力が実を結び、今では、ほとんどのBtoC企業が必ずコールセンターを持っているという状況からも分かるように、一般的な働き場所としてコールセンターが認知され始めたように思います。これは、この

10年での大きな変化なのではないでしょうか。

石川 岩城社長はこの業界のパイオニアでもあるわけですが、未知の業界で起業されたきっかけは何だったのでしょうか。

岩城 私はもともと大手の広告代理店でセールスプロモーション全般の仕事をしておりまして、あるときアメリカへ視察に行くことになったわけです。当時の日本はマスマーケティング全盛でしたが、アメリカはダイレクトマーケティングが大きな盛り上がりを見せていました。そこでこれからは、日本でも「マスから個人へ」のダイレクトマーケティングの必要性を感じ、1979年に現在の会社をつくったわけです。創立当初は、日本にテレマーケティングのビジネスモデルなんてありませんでしたから、アメリカで視察した時の見よう見まねでやりはじめました。具体的にお話すると、八王子にある大きな家具店の敷地でイタリアンスポーツカーの展示会をやるときに、家具製品の購入伝票をもとに、女性スタッフ2人が電話でスポーツカー展示会のご案内を差し上げました。そうしたら展示会にワッと人が集まって、すごい反響があったわけですが、結果的には、これがデータベースマーケティングと呼ばれるものでした。

石川 私どもの会社は23年前に、DMの発送代行から業務をスタートしまして、そのDMの反響があまり良くなかったので、クライアント様から「本当にDM送ってくれた？、お客様全く反応無いよ」と言われたので、嘘だと思うなら電話してみても、冗談半分で言ったことがきっかけとなって、DMをお出したお客様にフォローの電話をした事で、反響がよく、これはビジネスになると今に至っているんですね。当時はテレマーケティングを説明しても「アア秘書代行ね」と言われてしまうこ



高木尚二氏
(株式会社もしもしホットライン 代表取締役社長)

とが多かったのですが、コールセンターの位置づけはどのように変化してきたのでしょうか。

菱沼 当時のコールセンターは、合理化や顧客満足度の向上を狙いとしていたのですが、その後、技術と手法が確立されたことによって、コールセンターを戦略的に経営に活かすという意識が高まってきたように思います。つまり、コールセンターが吸い上げたお客様の生の声を、企画や開発などにフィードバックするという展開が可能になったわけですね。例えば、クレームひとつとっても、“お客様からいい提案をいただいた”というスタンスでとらえれば、ポジティブに経営へ活用することができます。

最新技術への対応 人材の育成が今後の課題に

石川 それではここで、今後の社団法人日本テレマーケティング協会について、そして業界の展望について、お話を伺っていきしたいと思います。ここ数年は、業界の市場が2桁の伸びを見せていますが、今後の市場の成長性についてと、それに伴う今後の課題について皆さまのご意見をお聞かせください。

菱沼 この業界はまだ10年から15年ぐらいの若い業界ながらも、すでに市場は4000億円を突破していますが、もっともっと潜在需要はあるは



石川房江氏
(株式会社三愛 代表取締役)

ずです。携帯電話やIP電話、インターネットなど様々な技術を利用したITサービスが登場していますが、当協会としてもこうした技術面のサポートも充実していきたいと思えます。運営面に関して、スーパーバイザーなどは、意外と相談相手になるような同じ立場の人間が社内に少なく、苦勞することが多いようです。同業他社の同じ立場の人に相談したくても、横のつながりがまったくなく、ですから協会がその橋渡し役になるようにしたいと思います。従来、当協会が主催するセミナーや海外研修ツアーなどが、同業他社の方々が出会う場となってその役割を果たしてきましたが、昨年度からは、第一線のスーパーバイザーや管理者が集まって、お互いが抱えている諸問題について具体的に討論し、解決策を提示したり、成果を発表しあう“研究会”と呼ぶ制度をつくり、大変好評を得ております。

高木 今までの日本経済は人口増加を前提としたビジネス形態でしたが、これからは人口減少型のビジネス環境へと変わっていきます。つまり需要変化へ向けた対応力と、人材の有効活用が求められるのです。そういう意味では、企業のアウトソーシングやコールセンターの需要は増加していくのではないのでしょうか。現在、コールセンターは首都圏に集中していますが、コールセンターは通信技術を活用しているため、場所

に縛られないというメリットがあります。人材需給は今後も逼迫した状態が続くでしょうが、当業界はそのアドバンテージを活かすべく、地方人材の活用に取り組んでいかなければならないでしょう。

岩城 インハウスにしるアウトソーシングにしる、今後BtoC企業はますますコールセンターの設置に傾注してくるはずですが、私どもエージェンシーとしては、待ちの姿勢ではなく、テレマーケティングを必要とする新しいジャンルを自分たちでつくっていくことが必要だと思いますね。

石川 ナンバーディスプレイやIP電話など、最近の技術革新には著しいものがありますが、技術面での今後の見通しはいかがですか、菱沼会長。
菱沼 たしかに、IP電話は注目されていますが、センター内／外のシステムが統合化され、通話料金も安くなるというメリットはあるものの、今のところコンタクト性が際立って向上するところまでにはいっていません。その技術の性質上、回線が混雑するとつながりにくくなるという問題も持っています。私は、次世代の通信インフラとして実用化が進められているNGN (Next Generation Network) に期待しています。これは、従来の電話交換機を使った電話網とは異なって、ルータによるIPネットワークであることはインターネットと同じですが、柔軟かつ安全に回線制御できることが特長です。コールセンター特有のトラフィック変動に対しても、たとえば契約回線数をダイナミックに変化させることができます。コールセンターから見て、NGNにどのような期待ができるのか、通信機器ベンダーなどに対して働きかけていく必要があると思います。

石川 ありがとうございます。そのコールセンターですが、今後、少



岩城久剛氏
(第一アドシステム株式会社 代表取締役社長)

子化・高齢化でますます人材のスキルが問われることになります。人材の育成についてこれからの方向性を少しお聞かせください。

岩城 当協会の“JTAテレコミュニケーション検定制度”ができて3年が経つのですが、PR不足もあって受講者数が予定より少ないのが現状です。だから、コミュニケーション予備軍の方々には、もっとこの制度を利用していただいて、ビジネスチャンスをつくってほしいですね。秘書検定のようにライセンスではないけれど、採用時の条件が有利になるような検定制度にするべきだと思います。

高木 私の意見は、岩城社長と少し違うのですが、先ほども申し上げましたようにこの業界は人手不足なので、採用するエージェンシー側では検定を修了した方を優先的にとるかということ、そうではないと思います。つまり、人手不足だから、ふるいにかけるほどの余裕はないわけですよ。

岩城 この問題は、以前から議論されてきた課題ですからね。確かに人手不足という問題はありますが、当協会が検定そのものをもっとPRし、アカデミックなものにしていくことで、コミュニケーションの受け皿であるエージェンシーやインハウス側が重要な人材を確保できるような環境をつくる必要があるのではないのでしょうか。

グローバル化するコールセンター
伸びゆくテレマーケティング

石川 話を少し変えて人材の雇用条件の面から見ると、最近、パートタイマーの方にも厚生年金を拡大しようという動きがありますが、これについてはいかがですか。

高木 最近の政府の動きには危機感を強めています。週に30時間以上の労働者にはパートタイマーでも厚生年金に加入しなければならない、というのが現在の法律ですが、これを週20時間以上のパートタイマーまで拡大しようというのが厚生労働省の考えです。抜本的改革を先送りし、そのツケをパートタイマーや企業に回そうとしている。週20時間以上の短時間労働者を全て一律加入させるのではなく、個人の選択制にするとかの柔軟性が欲しいところです。アウトバウンドに関する問題やコールセンターのインハウス化を行政が指導するような動きにしても同様です。迷惑電話は通信機器メーカーの製品改良で是非解決を図って欲しいし、またインハウス化の問題は各企業の経営陣が選択すべき問題です。ようやく企業が競争力を回復し、多くの人が働ける産業が育ってきてうまく行っているわけですから、政府は民間の自由意思を尊重すべきで、規制をかけるなどは今までの流れから明らかに逆行しています。こうした諸問題には、当協会としても積極的に意見していくべきだと思います。

石川 主婦の方などがパートタイマーとして仕事をする上で、現在、検討されている週20時間以上の労働で厚生年金の加入対象になったり、扶養控除の対象外になってしまうのは、やはり問題です。女性が家事と両立しライフスタイルに合わせながら社会に進出するためにも制度案の改善をお願いしたいですね。それでは、話題をグローバル化に移したい

と思います。当協会の2007年度の事業計画の一環として、グローバル化が掲げられていますが、菱沼会長、協会としてどのようにグローバル化を推進していくかをお聞かせください。

菱沼 コールセンター業界では、まだグローバルな取り組みが少ないのが現状です。日本語で対応をするという特殊性などに起因していると思われますが、私は、日本のエージェンシーがM&Aで安く買い叩かれられないためにも、世界に冠たるエージェンシーであることを示してほしい、と願っています。また、外資系企業が日本に進出し、コールセンターを開設する場合など、自社内に自国と同じ設備をゼロから立ち上げるケースが多い。これはすごくもったいない話で、「日本の優れたエージェンシーにアウトソーシングすればよい」ということをPRしていかなければなりませんね。それと、グローバル化とは離れますが、今後、エージェンシー同士は「競争」から「共生」へ向かって欲しいと思います。ということかという、企業のコールセンターニーズはますます広がってゆくでしょうから、エージェンシーは同業他社と既存パイの奪い合いをするのではなく、より高付加価値化を示し、インハウス企業の仕事を請け負うことで、業界全体のパイを広げて欲しいということです。そのためにも、エージェンシーは、自社には優れたコミュニケーターが沢山いること、経験年数や有資格者数などの強み情報をPRし、“経営の見える化”を図っていくことも重要になるでしょう。当協会としても、そのお手伝いをさせていただきたいと思っています。

石川 ありがとうございます。それでは最後に、10年後の20周年に向けて抱負を一言ずつお願いいたします。



菱沼 業界が健全に発展していくために、セミナーや研修会あるいは本年度発足させた研究会などを通じて支援させていただきます。経済誌などを見ると、学生の希望就職先としてテレマーケティング業界への人気が上昇していますし、いい人材が多く集まることで、協会の会員企業数も増えていくことを期待しています。

高木 最近では行政自身がコールセンターを設置するなど日本経済を語る上で、コールセンターは欠かせない存在となっています。しかし、コールセンターにおけるパートタイマーの方は、行政から“非正規社員”というイメージの良くない言葉でくられているのが現状。だから、当協会は、コールセンター業界がもっと輝かしい存在であることをアピールしていかなければならないと思います。

岩城 コミュニケーターという職業が女性の憧れになるような、そんなイメージアップを当協会が作っていかなければいけないと思いますね。ひいてはそれが、協会が大きくなっていくことにもつながるわけですから。

石川 業界の発展にご尽力を頂いている皆様の貴重なお話やご意見をお伺いし、私自身も励ましと学びを頂き、10年後20年後のこの業界と当協会が益々発展するために邁進しなければと決意を新たにいたしました。本日はお忙しい中、どうもありがとうございました。

あなたの疑問・質問に **お答えします！**

コンタクトセンター **Q&A**

A この質問には「完璧にしたい」「注意する」「改善してもらいたい」と3つのポイントがあります。まず「完璧にしたい」ということですが、完璧とはどういう状態を指していますか。それは誰が決めますか。大変難しい質問です。完璧を求めるあまり、1コール丸ごと文章に起こし添削して返すセンターもあります。全部を文章にすると「改善しよう」というよりも「話ができなくなる」「相手の話が聴けなくなる」といった弊害につながる可能性が高いのですが、そんな状況は起きていませんか。完璧な改善を求められる状況下で最近コミュニケーションから「人格否定されているような気がする」「SVやトレーナーだって口癖や間違った言葉遣いしているのに、何で私たちがばかり」という声が上がっています。あまり細かなところまで注意を受けると「だったらあなたがやれば」といった声があっても仕方がないと思うことがあります。SVとして一生懸命お客様に満足していただこうと指導しているのに、これでは本末転倒です。

対応の良し悪し(完璧かどうか)を決めるのはあくまでもお客様であることを忘れないでください。モニタリングをするときにはここが決め手となります。

次に「注意する」です。一方的な注意になっていないかが鍵となります。コミュニケーションに自分自身の対応を聞

Q 口癖や言葉遣いを注意するのですが、なかなか直りません。どうしたら改善してもらえるのでしょうか？

また、完璧にしたいのですが、どうしたら良いのでしょうか？

回答者 黒田 真紀子 氏

JTAテレマーケティングスクール
スーパーバイザー養成講座 講師

かせていますか。なぜ口癖や言葉遣いを注意されるのかをコミュニケーション自身が理解していますか。また、無意識にやっているのか意識的にやっているのかは確認していますか。例えば、口癖(語尾伸び)について考えてみましょう。語尾が伸びる原因の一つに「親しみを持ってもらいたい」「きつい言い方になるのを避けたい」ということがあります。この場合、お客様の受け取り方や自分の話し方についてコミュニケーションは十分理解しているといえます。そこを認めたくて、伸びる度合いや音声表現によってはお客様の期待に反する(だらしがない・馴れ馴れしい等)ことがあると伝えます。このときに聞かせる録音はお客様が不快感を示しているものを使用します。良い対応を聞かせて注意してもびんときません。また、受け入れてもらえません。

最後に「改善してもらおう」です。不満があったりやる気のないときにも語尾は伸びます。お客様には、いやいや電話に出ている感じが伝わりますので、早急に対処しなければなりません。不満ややる気の起きない原因を解消しなければ改善はみられません。口癖や言葉遣いは、対応時の状況や双方(お客様と対応者)の気持ちを理解した上で注意を促さないと改善してもらおうのは難しいと考えます。

今回は具体的な事例を使いながら引き続きこの質問にお答えしていきたいと思います。

当コーナーでは、皆様からのコンタクトセンターに関する疑問・質問に専門家がお答えします。日頃から疑問に感じていること、現在困っていることなどを、「コンタクトセンターQ&Aへの質問」と明記のうえ、下記メールアドレスまでお送りください。

なお、掲載に当たっては匿名とさせていただきますが、質問の内容について協会事務局よりご連絡させていただくことがありますので、会社名・部署名・氏名・電話番号・メールアドレスを明記ください。

(社)日本テレマーケティング協会 事務局 e-mailアドレス office@jtasite.or.jp

新入会員のご紹介 (2007年1月入会)

2007年3月現在・正会員数 198社

日本ヒューレット・パッカー株式会社 (略称 日本HP) Support

代表者：代表取締役社長執行役員：小田 晋吾

本社所在地：東京都千代田区五番町7 ホームページURL：http://www.hp.com/jp

<プロフィール、提供している商品・サービス紹介>

プリンティング、PC(シンクライアントを含む)、ソフトウェア、サービスからITインフラにいたる幅広いポートフォリオを持つHPは、世界最大のIT企業のひとつです。2007年度第1四半期末(2007年1月31日)までの年間売上高は941億ドルです。日本HPは、HPの日本法人です。協会においては、皆様の貴重なアドバイスを拝聴しながら、コールセンターを運営される皆様がテクノロジーを身近に活用し、より便利で豊かな環境を享受できるよう努めていきたいと思っています。どうぞよろしくお願い致します。

JTA研究会 報告

コールセンターにおける離職率の低下に効果的な施策とは

当協会では、会員各社共通の課題を議論し、解決策を探る「研究会」を発足させ、2006年9月から10月にかけて「離職率低減化施策」をテーマに第1回JTA研究会を実施しました(全6回にわたり研究・討議を実施)。

本研究会では、小川悦史氏(青山学院大学大学院：博士後期課程)をコーディネーターとしてお招きし、コンタクトセンターの第一線の方々が参加し、熱のこもった研究・討議を行いました。

本研究会の結果は、2007年2月20日、「JTAコンタクトセンター・セミナー」会場で報告を行いました。JTA・NEWSでは、研究会報告の概要を紹介します。

※今回提示したアンケート調査結果の内容は、研究会報告用です。



調査の方針 及び 調査実施 概要

小川氏は、下記の概念に基づき、「従業員の離職意思」について注目し、従業員の離職意思には、「HRMポリシー」「HRM認知」「組織コミットメント」の3点が影響しているという仮説を立て、調査・分析を実施した。

・SHRMによるベストプラクティス・アプローチから
ハイコミットメント・モデルを参考に質問紙調査を実施

【用語解説】

SHRM(戦略的人的資源管理論)：戦略的に人的管理を果たしていくための理論。

ベストプラクティス・アプローチ：どのような組織においても、ある一定の成果が期待できるとされるアプローチ。

ハイコミットメント・モデル：従業員参加型のコミットメント(会社組織に対する帰属意識)を高めるためのモデル。

・HRMポリシー、HRM認知、組織コミットメントを変数化し、
非正規従業員の離職意思に対する影響要因を分析

【用語解説】

HRMポリシー：HRMシステムを戦略に合わせるのではなく、効果的な管理方針によりHRMシステムを組む考え方。

HRM認知：認知(perception)とは、知覚であり、行動を規定する媒介過程。

組織コミットメント：離職意思に強い影響を与えるとされる情緒的コミットメント(affective commitment)を使用。組織に対する愛情や愛着から生まれる帰属意識。

1. 実証分析による問題提議

研究会第1日目には、小川氏が、アンケート調査を基に行った実証分析の結果報告を行った。小川氏は、アンケートの回答から、コミュニケーション認知・組織コミットメント等と、離職意思等の相関関係を分析した。分析表・分析概要は次ページ(P7)の通り。

調査方法：パイロット調査の後、質問紙調査を実施
調査対象：JTA会員のエージェンシー79社(2005年)

→センターと従業員それぞれへ実施

調査対象期間：2005.8.3-2005.9.19

配布・回収：企業79票、従業員2420票を配布し、
それぞれ14票(回収率17.7%)・326票(13.5%)回収
有効票13票(有効回答率92.9%)・255票(78.2%)
センタープロフィール：3年以上継続していることを目安として、当該企業における短期的小規模ではない同一のセンターへ依頼

対象者プロフィール：平均年齢37.1歳、
性別：女性222・男性33、婚姻：既婚109・未婚146、
職位：SV35・リーダー25・オペレータ179・事務16、
就業形態：契約142・パートアルバイト113、
業務形態：インバウンド121、アウトバウンド134

研究会における討議 概要

2~5回目の研究会では、実証分析により提議された問題の解決策等についてメンバーが討議を行った。各回の概要について、研究会がまとめたレポートを抜粋して紹介する。

2. 採用管理と離職

●採用には人事主導とコールセンター主導が考えられる

→ 主導がどちらにあるかで、予算のかけ方や採用の視点が異なる。

→ 人事は採用人数と法的な問題を重視し、センターは採用者の質や労働条件・職務内容を重視する。



それぞれの視点が異なるため
応募者には わかる言葉で説明しなければならない



採用後のミスマッチを避けるため、
人事とコールセンターは常に連携を取り合いながら
最適な方法を模索する必要がある

コールセンターにおける離職率の低下に効果的な施策とは

表1 HRM認知の因子分析

・このセンターでは、管理者とオペレータの間で、日常的な活発なコミュニケーションがとられている	.80			
・このセンターの仕事の進め方は従業員の個性を尊重しようという風土がある	.74			
・管理者、オペレータの区別なく、センターの経営方針を伝えている	.68			
・上司や先輩によるOJT(現場教育)がうまく行われている	.60			
・このセンターは柔軟なシフトの運用を行うなど、一人ひとりの従業員の働き方について意向を尊重している	.45	※4	※4 コミュや従業員尊重などの項目と同時に入っている	
・他センター(同業他社)と比べ、このセンターでは従業員の教育に非常に多くの時間が割きあてられている	.39			
・このセンターでは、給与の決定は、個人の職務業績が大きく反映されている	.77			
・成長プロジェクトなどへの異動が頻繁にある	.61			
・このセンターでは、個人の業績次第で上位の職位への早い選抜が期待できる	.59			
・他センター(同業他社)で同じ職務を行っている人に比べて、高い給与をもらっている	.48			
・このセンターでは個人の貢献度や働きぶりを適切に処遇に反映させている	.47			
・このセンターの上位の職位への選抜は公平である		.81		
・このセンターの給与等の決定方法は非常に公平である		.76		
・このセンターでは上位の職位への選抜方法がうまくいっている		.40		.82
・センター内でのそれぞれの職務内容は明確に規定されている				
・入社(配属)に際して、賃金や労働時間その他働く上での条件を現場の管理者から明示された				.56
・このセンターでは、職務上必要であれば、管理者、オペレータの区別なく研修が行われている				.49

表4 相関係数

	離職意思	
性別		
年齢	-.29***	
婚姻	-.26***	
学歴		
職位レベル		
就業形態		
業務形態	-.20**	
コミュニケーション スケジュール	-.15*	※3
現実的職務予告	.21**	
教育訓練投資	-.28***	※6 教育訓練が十分でないほど、離職意思は高まる
相対的高報酬		
昇進可能性		
コミュニケーション認知	-.38***	
業績志向		
公平な報酬	-.26***	※8 *のついた数値が低いほど、報酬のみの問題は、離職意思とは関係ない
職務の明示	-.24***	
組織コミットメント	-.46***	

表2 重回帰分析

	コミュ認知	業績志向	公平な報酬	職務の明示	組織コミットメント	離職意思
性別						
年齢	-.17*	-.13*	-.19*			-.20**
婚姻					.16*	
学歴						
職位レベル	-.20**		-.18**	-.17*	.26***	
就業形態			.24***	.16*		
業務形態						
コミュニケーション スケジュール		-.34***			-.15*	.15*
現実的職務予告	※5	-.40***	-.23*	-.20*	.18*	.24*
教育訓練投資		.38***	-.21*		-.29***	
相対的高報酬		.43***	.39***	.24*	-.21*	※3
昇進可能性					-.36***	
コミュニケーション認知					-.25**	
業績志向					.29***	-.25**
公平な報酬					.14*	
職務の明示						
組織コミットメント						-.24**

表3 階層的重回帰分析(離職意思との関係)

	個人特性モデル	HRMポリシーモデル	HRM認知モデル	組織コミットメントモデル
性別				
年齢	-.22**	-.17*	-.23**	-.20**
婚姻		※2 コミュができていないと認識するほど、従業員の離職意思は高まる		
学歴			※2	※2
職位レベル				
就業形態	-.15**			
業務形態				
コミュニケーション スケジュール		.16*	.19*	.15*
現実的職務予告	※3	.44***	.31**	.24*
教育訓練投資	※6 教育訓練が十分でないほど、離職意思は高まる	-.26***	※3	※3
相対的高報酬		-.37***	-.24*	
昇進可能性		.20*	-.32***	-.25**
コミュニケーション認知				
業績志向		※7 報酬が高くないほど、離職意思は高まる	※7 報酬が高くないほど、離職意思は高まる	
公平な報酬				
職務の明示				
組織コミットメント				-.24**

表の数値の解説

- ・数値は全て有意(統計的に影響が認められたもの)である
- ・アスタリスク「*」が多くついているものほど影響が大きい
- ・数値が大きいほど重みがある
- ・マイナス「-」は、～でないほど・・・である

実証分析による問題提議

【コミュニケーション】

- 表2より、上司の考えているコミュニケーションと、部下が認知するコミュニケーションが影響していない(※1)

- 表3より、コミュニケーションがうまくいっていると上司が感じるほど、従業員の離職意思もそれに比例して高まる(※2)

【現実的職務予告】

- 表2・3より、採用時においてセンターが従業員に対し、現実的職務予告(仕事に対する現実的な説明や案内)を行うほど、従業員の離職意思もそれに比例して高まる(単相関でも影響あり)(※3)

【教育訓練投資】

- 表1より、従業員の教育訓練に対する認知は、職場における他のコミュニケーション要素に通じている(※4)

- 表2より、センターの教育訓練投資は、従業員のコミュニケーション認知に影響している(※5)

- 表3・4より、不十分な教育訓練は従業員の離職意思を高める(※6)

【相対的高報酬】

- 表3より、報酬が相対的に低ければ、従業員の離職意思はそれに反比例して高まる(※7)

- 表4より、離職意思との相関がない(※8)

- 応募者に関しては、採用時に自分の不利益になるような質問はしにくいものである

→ 労働条件や職務内容などを研修中なども利用して何度でも説明してあげる必要がある。



入社後のリアリティ・ショック
(ミスマッチ等)を和らげる要因になりうる



入社初期における こまめな面談も
新人の不安や不満を取り除くための手段である

3. 報酬と離職

- 生産性の高い優秀な人材に対し昇給などの措置を行っても、辞めてしまう人材が減るわけではない

→ex) 通常は昇給すると、その考課もまた厳しくなる。
昇給制度はオペレータの作業負荷やスキルに対する不公平感を緩和させるものだと考える方が無難である

- また、時給などの問題は表に出やすく、その裏には何か別の問題と置き換わっていることが考えられる

- さらに、扶養控除の問題など、雇用をする側・される側それぞれの状況を踏まえる必要もある



HRMは複数の施策が絡み合っているため
報酬制度を変えたからといって、
それだけで改善がなされるというわけではない

- オペレータにとって時給とは働いていく上での一つの要素にすぎないが、職場環境ばかりに目を向ければ、逆に報酬に対する不満で辞めていく人材も出てくる

→ オペレータに対しては、常にさまざまな工夫を講じているという姿勢を見せなければならない。
→ それを怠れば高い報酬であっても、離職者はあとを絶たないだろう。



管理者の日頃の行動次第で、高い報酬の
その効果が発揮されないような事態にもなり得る

- オペレータの大半は昇進を望んでいるわけではないと考えられる

→ SVなどにならないければ昇給しないというのは望ましくない。
→ 長期にわたり昇給の機会がもたらされるようなオペレータ独自の報酬体系があればなお良い。

- 昇進を望まないオペレータに対しては、マネジメントは任せずに、一般のオペレータの手本になるような位置づけにすることで長く働いてもらうという方法もある

- 一定の評価に合ったオペレータには、表彰や声かけなどをする



認めてあげる行為そのものが大切である

4. 教育訓練と離職

- 日々オペレータに接する機会が多いのは、SVよりもむしろリーダー等の管理者である

→ 彼らは成績や業務知識を評価されて、その立場にあるケースがそのほとんどである。
→ トレーナーに関しても、はじめてからトレーナーを目指して業務を行っているわけではない。
→ 通常SVなどへの訓練は行っている、リーダーやトレーナーなどへの訓練(フィードバックの方法等)は積極的に行われていないというのが実情のようである。
→ リーダーやトレーナーなどの態度がオペレータの離職に影響していることは大いに考えられる。



リーダーやトレーナーなどの研修
(特にフィードバックの方法などに関する)が必要である

- フィードバックの方法に関していうと、テクニカルな部分は研修で補うことができるだろう

→ しかし一方で、それと同様に大切なことは、傾聴力・聴く力である。
→ 共感的に聴き、気持ちや傾聴に力をつける必要がある。
→ コールセンターのようにヒトで成り立つ業界はなおさらである。



聴く力などメンタルな面を重視し充実させることは
さまざまな場面でそれを活かすことが可能となる

- 外部で行われている制度(メンター制度など)を取り入れることにより、基準(目線)を統一することも可能である

- また、センター内の問題(SVとリーダーとの関係)に、第三者的な機関として本社が介入することにより、問題の原因を明らかにすることもできる



センター内の問題は第三者である外部機関の
手法(介入等)を受け入れることにより
問題解決へと導くことも可能となる

コールセンターにおける離職率の低下に効果的な施策とは

- SVからトレーナーになった場合、
そのトレーナーは研修で多くのことを教えても、
新人が全てを吸収することは不可能だという認識がある

→ 一方、現場のSVはトレーナーが考える以上の研修を要求してくる場合がある。
→ 双方に認識のズレがあると、その間にいる新人オペレータにプレッシャーがかかり離職へとつながる。

↓

トレーナーとコールセンターとのカリキュラムを
合意する必要がある

↓

トレーナーとSVが密接に連携し、
それを基にコールセンターでフォローすることにより、
早期の離職は軽減できる

- リーダーなど、さまざまな理由があるにせよ、結果的に
問題行動をとってしまう管理者が少なからず存在し、
それによりオペレータの離職が増えてしまう

→ 管理職としての研修を受けていないため、せっかくの業務知識や経験がうまく活かされていない。
→ しかし、センター運営上こうした管理者を容易に外すことができないのも実情である。

↓

センター長をはじめとして、周りの人間が
フォローする仕組みをつくる

or

適切な訓練を受けた人材を投入し
多少時間をかけてでも組織風土を変える

5. コミュニケーションと離職

- 管理者とオペレータとの間では常に認識のズレが発生する
可能性がある（言った、言わないなど）

↓

まずは、管理者がオペレータに対して
気配りなどを心がけることにより、
オペレータとの意思疎通を図ることも可能となる

- 上司（マネージャーやSVなど）が、どんな業務を行っているのかわからないといった意見がある

→ 業務知識が自分よりも少ないということに対する不満など
にもつながる。

↓

センター内においては職務を明確にすることにより
人間関係の不信につながらないように努めることも大切である

- また、コミュニケーションについては、
それがオフィシャル（フォーマル）なものか、
アンオフィシャル（インフォーマル）なものなのかを
考慮する必要がある

→ オフィシャルは、問題解決を求めているものが多く、それ
については最大限の努力で取り組む姿勢を示すことが大切。
→ 一方、アンオフィシャルなコミュニケーションは、飲み
会や休憩室などにおいて、至急の解決を要するものではない
かもしれないが、実は本音であったりするものである。
→ アンオフィシャルな相談を受けることは仕事を進めてい
く上でも有益であるが……。

↓

それに対する回答は、個人としての立場と管理者
としての立場（公私）の2つを必ず提示する必要がある

↓

2つを提示し理解してもらうことで、オフィシャルとして
のルールとアンオフィシャルとしての共感が成立する

↓

両者の関係において「一線」を保つことが
可能となり信頼関係も増していく

↓

しかし、その「一線」を管理者一人の責任に委ねるということは
無理であるため、まずはオフィシャルな面から
センター内のルールを構築することが必要である

- さらに、SV（管理者）とオペレータとでは働く上で視点が異なる

→ そうした視点の違いが双方にとってコミュニケーション
のギャップにもつながる。
→ 管理者はオペレータから上がった意見や情報をどう收拾
し、誰がどう答えていくのかというシステムを構築しておく
必要がある。
→ コミュニケーションは相手が理解できるように発信し、
受け手もその受け取り方で間違っていないか確認しなければ
いけない。

↓

コミュニケーションは情報を得るだけでなく、
必要に応じて発信をし、双方の視点の違いを
少しずつ合わせていかなければならない

コーディネーター 小川悦史氏総括

JTA研究会の実施にあたっては、菱沼千明会長をはじめ、
協会職員の皆様方・研究会メンバーからの多大なるご理解ご
支援を頂くことができました。また、アンケート調査協力企
業様には改めて心よりお礼を申し上げます。

当協会では、業界共通の課題解決に向けて、今後も研究会
の取り組みを続けていきます。

JTA NEWS TOPICS

JTA・NEWS Vol.121 Contents

JTA 社団法人化10周年を迎えて 鼎談 テレマーケティング業界と協会 「これまでの10年。これからの10年。」	1-4
コンタクトセンターQ&A 新入会員紹介	5
JTA研究会 報告 コールセンターにおける離職率の低下に 効果的な施策とは	6-9
TOPICS・協会日誌	10

次号予告

「JTA・NEWS」Vol.122では、
「2006年度 当協会事業活動報告」(仮)などを掲
載する予定です。

※掲載内容は変更する可能性があります

JTA 社団法人化 10周年記念誌 発行

当協会では、社団法人化10周年に
際し、記念誌を発行しました。



詳細は当協会事務局(TEL :03-5289-8891)
までお問い合わせください

お答えします。
テレマーケティングの
あらゆる「？」

テレマーケティング電話相談室

03-5289-0404

受付時間 10:00~16:00 (土曜・日曜・祝日を除く)

コールセンター入門講座 開催決まる

当協会では、2007年6月21日(木)に「コールセンター入門講座」を開催します。

本講座では、コールセンター/テレマーケティングの機能・役割、基本用語、CS、コミュニケーションなどの概論に加え、調査に基づく“コールセンターの実態・トレンド・成功事例”、個人情報保護法など“コールセンターに関連するルール”について、分かりやすく解説します。新たにコールセンター業務に携わる方はもちろん、基礎の再確認、新人教育の参考、業界の現状を学びたい方のご参加をお待ちしております。

日時：2007年6月21日(木) 13:00~17:20(予定)

会場：(株)日本マンパワー302教室(東京都千代田区神田東松下町47-1)

テーマ・講師

講座1	「テレマーケティング&コールセンター基礎知識」 講師：(株)LCAコミュニケーションズ 取締役顧問 鈴木誠氏
講座2	「テレマーケティング&コールセンターの最新トレンドと成功事例」 講師：(株)アイ・エム・プレス 代表取締役社長 西村道子氏
講座3	「知っておきたい テレマーケティング関連ルール」 講師：(社)日本テレマーケティング協会 課長 森田豊

センターマネージャー講座開催のお知らせ

事業委員会では、来る2007年5月10・11日の日程で、「センターマネージャー講座」を開催します。

本講座では、「顧客情報の宝庫」と言われるコンタクトセンターを、投資効率の良い「顧客の声」反映拠点と位置づけ、ビジネスの品質を向上させるために活用するにはどのような運営技術や方法論があるのか、コンタクトセンターの運営技術や方法論を講義や討議を通じて、体系的かつ実践的に学んでいただきます。

JTAスクール 2007年4~6月スケジュール

開催日	講座名	講師	会場
4/19(木)~4/20(金)	トレーナー養成講座	後藤啓子氏	東京 NTT麻布セミナーハウス
5/10(木)~5/11(金)	センターマネージャー講座	谷口修氏	東京 NTT麻布セミナーハウス
5/17(木)~5/18(金)	スーパーバイザー養成講座	濱富美子氏	東京 NTT麻布セミナーハウス
5/24(木)~5/25(金)	クレーム対応講座	玉本美砂子氏	東京 NTT麻布セミナーハウス
6/ 7(木)~6/ 8(金)	スーパーバイザー養成講座	濱富美子氏	新大阪丸ビル新館
6/ 7(木)~6/ 8(金)	トレーナー養成講座	後藤啓子氏	新大阪丸ビル新館
6/14(木)~6/15(金)	テレコミュニケーション養成講座	角脇さつき氏	東京 NTT麻布セミナーハウス
6/21(木)~6/22(金)	スーパーバイザー養成講座	黒田真紀子氏	東京 NTT麻布セミナーハウス

お問合せ先 (社)日本テレマーケティング協会 TEL :03-5289-8891
当協会ホームページからお申し込みができます <http://jtasite.or.jp>

協会日誌

3/7 広報委員会

①JTA・NEWSの発行について
4月号：10周年記念冊子に掲載する「会長・副会長・前副会長」の対談を転載すること、「コンタクトセンターQ&A」の連載を開始することとなった。
5月号：会員各社のスーパーバイザーへのインタビュー記事を5月号より連載することとなった。

3/16 事業委員会

①JTAコンタクトセンター・セミナー
・総受講者数が580名になったこと等の開催報告を行うと共に、来年度も2月中

旬頃に開催することとなった。

②JTAテレマーケティングスクール
・来年度実施予定の新講座について、講師によるプレゼンテーションを行った。
③コールセンター入門講座
・2007年6月21日(木)に、東京・千代田区の(株)日本マンパワー302教室で開催することが決定した。
④テレマーケティング・ガイドブック
・次回の委員会で方向性を決め、企画コンペの方法を検討することとなった。
⑤海外視察ツアー
・Webによるアンケート調査を実施し、視察に対するニーズを把握した上で検討することとなった。