

# SVの駆け込み寺

第5回

～現場のお悩み解決します～

## センター全体の情報管理を再検討 SVの“脱・クレーム処理係”を図る

クレームをはじめ難易度の高いオペレーションを、SVが担うセンターは多い。だが、こうしたオペレーションフォローばかりに時間を割かれ、本来果たすべき管理業務にSVが携われなくなっている場合は、仕組みに問題があることが疑われる。エスカレーションルールがあいまい、オペレータへの情報周知が徹底されていないといった課題が潜んでいるケースは少なくない。

**Q** オペレータの教育やスクリプト作成などSVとして果たすべき役割は幅広いのですが、実際は業務のほとんどをオペレータからのエスカレーション対応に費やしています。どうすれば、本来担うべき管理業務の時間が確保できるでしょうか。

**A** まず、エスカレーションの内容を分析し、本当にエスカレーションしなければ解決できない内容なのかどうかを見極めることが大切です。

エスカレーションが起きる原因は、大きく分けて3つあります。

1つは、問い合わせ内容によってオペレータへの権限委譲の範囲が不明確になっているケースです。顧客の要求がどのレベルになればエスカレーションすべきなのか、どこまでを自分が答えるべきなのかをオペレータが判断できないことによって起こるエスカレーションです。

これを解決するには、エスカレーションルールを徹底的に確立させ

ておくことが必要です。ルールを作る際には、オペレータ全員を一律にするのではなく、オペレータの経験やスキルに合わせて設定すべきです。これにより、スキルを持つオペレータによる安易なエスカレーションを防ぎ、同時に新人には自分の能力や権限を越えた対応をさせずにすむはずで

す。ルールを設定しても、オペレータの性格によってはそのルールが形骸化することがあります。具体的には、クレームだとわかるとすぐにエスカレーションしてしまうオペレータや、スキルが伴わないのにがんばってしまい結局話をこじれさせてエスカレーションに至るオペレータがいます。前者には、自分のできる対応範囲を

### PROFILE

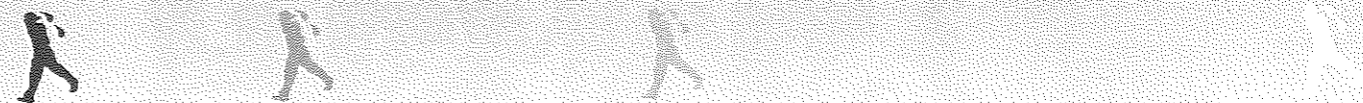
玉本 美砂子  
JBMコンサルタント 代表取締役社長  
Eメール: tamamoto@jbmnet.co.jp

センターの開設・運営に従事すると共に、コンタクトセンター運営のコンサルティングや、センター管理者からコミュニケーターまでを対象としたトレーニングなどを展開する。著書に「クレーム対応の基本」(ばる出版)「クレーム対応聞く技術、断る技術」(ばる出版)がある。

明確化して責任を持たせることが必要です。後者には、リアルモニタリングでエスカレーションするタイミングをその都度教えることが有効でしょう。SVの仕事はエスカレーションで「助ける」だけではなく、「育てる」ことも重要です。

2つめの原因は、情報管理にあります。オペレータに最新の情報が流れていなかったり、FAQが整備されていないことから、顧客からの問い合わせに答えられずやむなくSVにエスカレーションしてしまうケースです。情報が整備されていないからエスカレーションが多くなり、そのエスカレーションの対応に時間が取られるから情報周知が徹底できないという悪循環が生まれることも少なくありません。SVがエスカレーションに追われることを防ぐには、前もって情報の整備と周知を徹底しておくことが大切です。

3つ目の原因は、オペレータのク



レーム対応スキルにあります。クレームの初期対応がきちんとできないために2次クレームになり、エスカレーションが生まれるというケースです。クレームの初期対応がうまくできない原因は、業務知識が乏しい、顧客の言っていることに対して正しく応えていない、またはその言

葉の真意を汲み取っていない、失礼な言葉遣いをしている——などが挙げられます。単なる問い合わせをクレームにしてしまうオペレータもよく見受けられます。この場合は、対応品質の向上というセンターの基本に立ち戻り、ロールプレイング研修の見直しや再構築が必要です。

気持ちに共感することが大切です。「あなたのいうことなら納得する(または諦める)」と顧客に思っていたのです。この対極にあるのが、顧客から「自分の都合、会社の論理ばかり言っている」とみなされる対応です。

顧客に納得していただける対応を実践するためには、「顧客を思う心」と「その心を表現する言葉/対話の手法」を磨かなければなりません。これは、「人間力×対話力」と言い換えることもできます。

クレーム対応のスキルを磨くひとつの方法として、クレーム電話の音源を聴き、顧客がどのような言葉を発しているのか、対応者のどのような言葉にどう反応したかを書き起こすことをお勧めします。これにより、顧客がなぜ不満に思うのか、なぜ怒るのが見えてくるでしょう。次に、まずかったと思う部分について、表面の言葉の意味だけでなく顧客発言の真意を考えるのです。さらには、その真意をどう受け止め、どのような言葉と表現力を駆使して対応するか、ロールプレイングでトレーニングするのです。

できればクレームから逃げたいと思うSVは多いことでしょう。しかし、逃げようとしてもコールセンターの仕事をしている限りクレームは追いかけてくるものです。逃げようとはせず、クレームに勝つという気持ちで、自らのマインドを高め、表現力を磨くことを続けていただきたいと思

**Q** 私はアウトソーシングセンターのSVをしています。オペレータからエスカレーションされてくるコールの内容はかなり厳しいクレームもあり、どのように解決すればよい日々苦しんでいます。

**A** アウトソーシングセンターでは、顧客の要求に対して譲歩できる範囲がクライアントに決められ、それが極度に狭いこともあります。クライアント側が不利益になるような対応はできないため、顧客の要求に対しNOを前提として対応しなければならないことも多々あります。顧客の要求をすべて聞き入れることができないまま、納得、満足していただける対応をする必要が生まれ、対応は非常に難しくなります。

クライアントの商品やサービスシステムがクレームをまったく起こさないようなものになればよいのですが、実際のところそれは不可能です。顧客の要求が通りやすいようにクライアントの規定を変えたいと思っても、それは立場的に難しいことです。「顧客もクライアントも変えることができない」というのが現

実です。では自分自身が変わるより他に手立てがありません。つまり、クレームから逃げない自分を作るべきなのです。

SV自身がクレームから逃げたいと思うのは、クレーム対応に対するマインドもスキルも不足しているからではないでしょうか。マインドとスキルを高めれば、クレームから逃げることはなく、自信を持った対応ができるようになります。そうすれば、クレームに対するストレスはかなり軽減されるはずです。

クレーム対応に必要なマインドは、顧客の言葉を心から受け止めようとすることです。しかし、顧客の言葉を受け止めても、顧客の要求をすべて受け入れるというわけにはいかないこともあります。アウトソーシングのセンターなら尚更です。気持ちを「受け止める」とことと要求を「受け入れる」とは違います。最終的な答はNOでも、顧客の