



最重要KPI「ありがとう率」で意識改革 生産性偏重からの脱却を実現

SBI証券は、業界最安価の手数料を強みに口座数を伸ばし、現在は227万口座に達している。とくに個人株主が急増した2000年代中ごろは、事業拡大のスピードにコールセンターの規模拡張が追いつかず、1人あたり日に120件対応することもあった。結果、当時の外部機関による品質調査は業界平均を下回る結果、これを受けて品質管理の抜本的な見直しに着手した。

従来のパフォーマンス偏重型の管理では、ニーズ把握の姿勢もなく一方的な説明を行ったり、ミスを恐れるあまり聞かれたことにしか答えなという対応が目立っていた。

そこで、小川正美氏はじめ管理者が新たな管理指標を模索。結果、顧客からの「ありがとう」をカウントしてポイント集計する「ありがとう率」を最重要KPIとすることを決定した。

「ありがとう」を数え品質指標としているセンターは少なくないが、同社の特徴は、オペレータからの自己申告をベースに管理者が徹底チェックしている点にある。自己申告制としたのは、あくまでも意識醸成が第一目的であるためだ。

登録から集計までは、①まずオペレータがシステムに登録、②申請内容を管理者が確認、承認、③承認した成功事例をナレッジツールに掲載してセンター全体で共有、④月間のありがとう率(月間のありがとうポイント数÷月間の対応件数)を算出、チーム／個人の順位をつけて掲示——という4ステップだ(図参照)。

「迷惑をかけたくない」で全員参加 チーム対抗で切磋琢磨の品質向上

集計はポイント制で、単純に「ありがとう」といわれたら1ポイント、あ



コールセンターの
小川正美氏(左)

りがとう以外にもお褒めの言葉があれば5ポイント、顧客に感動を与える、またはクレームが対応によって満足に変わったら10ポイントを付与する。まず、オペレータが自己評価して登録し、5ポイント以上の申請は全件、品質管理担当者がログを聞いてその正否をチェック。確認後、結果をオペレータにフィードバックしている。

さらに、登録内容の一部を抜粋して、毎日「ありがとうニュース」としてセンター全体に配信。これが、成功事例の共有、他者から学ぶ機会となっている。

表彰は、個人およびチームに対して実施。これにより競争を活発化させ、全員の参加意識を高めている。

ありがとう率は、チーム再編や研修の見直し、小集団活動の活性化などによって上昇を続け61.92%まで上がった。結果、第三者機関からも高い評価を得るようになり、オペレータのモチベーションも向上。着台後の離職率は、55%(2007年)から5%(2010年)に減少した。

図 「ありがとうコール」の登録から集計までの流れ

