運営

人が育つ応対評価基準書の設計・運用法

第4回

定義書活用のススメ

ARICA Quality　代表　寺岡里佳

応対の良し悪しを評価基準に基づいて評価し、改善や品質向上を目指すにあたり、評価基準を明確かつ具体的な定義を定めておくことは有効かつ重要なポイントだ。項目ごとに定義を明確にすることにより、評価される側の納得感が高まるだけではなく、改善ポイントが具体的に理解できるようになる。また、評価担当者、育成担当者にとってもそのメリットは大きい。今回は、定義書について説明する。

定義書に明記する内容

評価尺度は、「良い」「普通」「要改善」などと、全項目共通の表現であることが多いだろう。カリブレーションにおいては、実際に応対と照らし合わせて「何が」「どのように」「なぜ」良いのか悪いのかを関係者同士で評価を合わせるが、その具体的な判断ポイントを定義書として定め、コミュニケーターとも共有し、認識を同じくしておくとよい。

PROFILE



寺岡 里佳

アルバイトのオペレーターから、SV、チーフSVとして複数のコールセンター運営に携わる。コンサルティング会社、大手エージェンシーにて応対品質診断、品質向上支援に従事したほか人材育成にも注力。2011年、中国上海の日系エージェンシーへ転職。改善活動推進、人材育成体系構築など業務支援および現地メンバーの育成に従事。2014年末に帰国、応対品質向上支援、人材育成支援を主として活動中。

定義書ではまず、『目指す応対・あるべき応対』とその『理由・意義』も定めておくことが重要なポイントである。

例えば、“相づち”に関する項目において目指す応対・あるべき応対は、「適切な言葉、タイミング、言い方で相槌を打ってお客様の話を聴いている」ことであり、その理由･意義は「お客様が話しやすい、“自分の話を聴いてくれている”と安心できる」と定義できる。

このように、目指す応対・あるべき応対には、必ずその理由や意義がある。しかも、それは“お客様にとってどうなのか”という観点でなければならない。

相づちの例で考えると、相づちはタイミングやバリエーションをもとに判断をするが、実際に“お客様が話しやすい､安心できる”相づちかどうかは、見過ごしがちだ。決まったタイミングで決まった相づちを打っている応対は、お客様が“話を聴いてくれている”と思わなくとも、この場合は“できている”と評価されるであろう。しかし、このような応対評価は、顧客満足度向上、品質向上には決してつながらないことを、コミュニケーターにもしっかり伝えていくべきだ。そのためにも、目指す応対とその理由を明確に定義することが重要なのである。

各評点の定義

次に、項目の各評点（評価結果）の定義をそれぞれ定めていく。これは、カリブレーションの際に担当者間で基準を合わせるプロセスで繰り広げられるであろう内容をまとめていくことをイメージするとよい。

仮に、評価尺度を「A／B／C」の3段階としよう。各評点の基準は、「A:良い（好印象）」、「B：普通（良くも悪くもない）、「C：要改善（お客様の満足度や印象に悪影響あり）」とした場合の定義例を**図**にまとめた。「癖のない話し方で話している」という項目を例として、参考までに先に述べた『目指す応対・あるべき応対』と『理由・

意義』も併せて記載した。また、項目の細分化については、連載第２回、第３回でも触れているが、ここでは複数の要素を1つの項目にまとめている。「話し癖はなぜない方がよいのか」は、理由・意義にある通りだ。語尾が伸びる話し方は社会人、企業の窓口としての信頼感に欠け、「えっと」「あー」などという言葉が多い場合には、話している内容に対する不安感が募る。だから、話し癖はない方がよい、ということだ。逆に考えれば、正確さや安心感・信頼感に影響を及ぼさない程度の癖は気にする必要はないということでもある。

時折、“気になる話し癖が○回あった”という基準で評価を行うケースに出会う。回数で判断することはわかりやすいが、その結果その会話において、どの程度の影響を及ぼしたか、で判断しないと、まさに“重箱の隅をつつく”応対評価になってしまう。コミュニケーターは評価対策のために癖を徹底的になくすことに注力し、お客様が目に入らなくなることもよくある。これでは、顧客満足や品質向上の実現は困難である。

また、評価は通話の１シーンのみで判断できる項目と、会話全体の印象や１シーンごとの積み重ねから総合的に判断する項目とに分かれる。全体から判断する場合は、頻度や影響度などの“レベル感”を明確に定義しておくこともポイントである。

その他定義しておくとよい内容

その他、“どのような場合に”ということも定義しておく必要がある。例えば、お礼やお詫びを言っているかどうかを測るとき、“お礼を言うべき場合”をあらかじめ定めておく必要がある。できれば、「必須な場合」と「なくても影響はないが言った方が望ましい場合」などと、お客様の心証に及ぼす影響度によって段階的に定めておくとわかりやすい。お礼やお詫びのほか、「クッション表現を使うべき場合」なども明確にしておくとよいだろう。

他には、「N／A（該当なし）」とする場合の定義、“適切”“ふさわしい”などといった言葉を評価基準内で使っている場合には、具体的な定義も必要だ。声の明るさや表情があるかどうか、などは実際の音声サンプルを準備しておくことも有効である。

目指す応対・あるべき応対	理由・意義
・気になる癖がない話し方ができている	・正確に伝える ・プロフェッショナルな印象により、安心感や信頼感を感じて頂く

基準	評価定義	応対例／補足事項など
A	・癖（口癖／話し癖／文節止め／語尾の癖）のない話し方ができている（一部で癖があるが、全体の印象、聞き取りやすさには影響がない）	・「あの」「えー」など、一部で言っている箇所があるが、目立たず全体の印象には影響しない
B	・一部で癖があり、印象が良いというほどではない	・「～ですがぁ」「なんですけれども。」など、一部語尾伸びや文節止めがある・「あの」「その」「えー」など話し癖があるが、理解を妨げるほどではない
c	・全体的に何らかの癖が目立ち、不快感を与える／理解を妨げる	・「あっ」「えーと」「えー」自分への「はい」などが多く、お客様の理解を妨げている・「ですがぁ」「けれどもぉ」など全体的に語尾伸びが目立ち、不快感を与えている

図 「癖のない話し方で話している」 評価基準・定義の例

定義を定める時のポイント

定めるべき定義について述べてきたが、忘れてはならないことは、それぞれの評価項目やその基準、定義がセンターミッションやゴールと結びついているか、ということだ。応対評価は目指すものに対する達成度を測るために実施する手段である。よって、センターの目指すものとは関連しない項目や定義は、品質向上や人材育成には結びつきにくい。

また、評価基準や定義を定めるにあたり、マインド面を評価する場合のポイントについて説明しておきたい。“お客様に寄り添う姿勢”“おもてなしの気持ちで”などという、マインド＝お客様への姿勢を評価する項目は、スキルチェックではない限りは必須項目である。これらの項目を評価する場合には、お客様に対する姿勢が具体的に表れている言葉や対応、話し方（言い方）によって測れるような定義を定めるとよい。お客様の状況や心情により応対の正解は異なることを踏まえて、よい事例を集めケーススタディとして共有するのもよいだろう。

定義書の活用方法については、次回以降で改めて詳しく説明するが、常にお客様への影響度を考慮することで、コミュニケーターの意識も“お客様にとってどうなのか”を考えるようになることが期待できる。

次回は、応対評価基準完成までのプロセスとそのポイントについて説明する。