

いのが現実です。在宅ではセンター勤務以上に多くのメソッドが求められ、自ら向上意欲とプロ意識を持てる人でないと、結局長続きしません。しかし、これをクリアした人は非常に長く就業するケースが多いのも特徴です」と三浦プロデューサー。

このためのキーとなるのが初期教育およびその後の研修だ。フレキシブルな就業が前提で、在宅スタッフとのコミュニケーションも図りにくいことから、スキルアップの進捗度はセンター勤務に比べ遅くなる傾向がある。これをリカバーする教育プログラムを持っていないと、品質にはばらつきが出るし、継続性も低くなるという。

「設備費や通勤費・福利厚生費を含めて在宅のコストメリットはありますが、逆に教育費をはじめ管理コストは結構かかります。コストも大事ですが、在宅のメリットとして多様な人材リソースを柔軟に活用できる点にもっと目を向けるべきです」と三浦プロデューサーは言う。

さらに、「センター勤務か在宅かの二者択一ではなく、理想は両者の併用です。例えば、本社センターをハブに、適材適所に教育・研修やコミュニケーション作りのためのサテライトオフィスがあり、在宅オペレータが連携しているモデルで、当社もこれを志向しています。このビジネスモデルを軌道に乗せることができれば、在宅オペレータをもっと有効に活用できるようになります」と今後の展開を語る。

在宅オンリーの業務受託でスタート 300名規模に事業を拡大 秘書センター

秘書センター(本社：東京都港区、伊藤壽朗社長)は2003年3月に設立したアウトソーサー。当初から24時間・365日フルサポートを前面に打ち出し、同業他社があまり手を出さなかった夜間や土日の業務代行を、全て在宅オペレータを用いることで柔軟かつリーズナブルな料金で提供することを差別化ポイントにスタートした。在宅オペレータをコントロールするシステムとなったのは、関連会社のイーステムコミュニケーションズが開発した在宅型コールセンターシステム「DCS」。元々、テレビ局向けの電話集計管理システムとして、募金活動やクイズ、各種アンケート回収など、大量の呼量を分類・管理する目的で各局に納入していた。この大量の呼量を正確に処理する技術を応用し、創業当初の時期に他社ができなかった「大量に着信する受電をカテゴリーに合う在宅オペレータに転送する機能」を追加することによって実現することが可能となった(図3参照)。

現在の在宅オペレータ人員は300名強。首都圏を中心に全国に点在している。結婚後退職した元オペレータ経験者や元OLをはじめとした主婦層が中心だが、最近では土日のみ就業する20～30代女性も増えているという。採用はWebや雑誌媒体を通じて募集し、書類で一次選

考する。通過者は本社で面談して採用決定後、所定の教育カリキュラムに則って集合研修を受け、在宅就業に入るプロセスとなる。来社できない遠隔地からの応募者の採用および研修はバーチャルで行うケースもあるが、この場合は高スキルを持つ経験者が前提だ。また、札幌など応募者の多いエリアでは定期的に現地説明会や現地集中研修を行っているという。

一方、クライアント企業数は400～500社の間で、受託業務は、いわゆる秘書代行と受注・一般問い合わせの一次受付と大きく2分される。また、設立当初は夜間業務代行をセールスポイントにしていたが、現在は昼間のウエイトが高いようだ。

雇用形態は個人事業主としての業務委託契約。報酬は全てコミッション(コール対応件数ベース)で、曜日・時間帯や条件によるインセンティブを数レート設定している。対応件数ベースだと、品質面への影響が懸念されるが、本社および在宅のSVが常にコールモニタリングチェックを行い、リアルタイムで管理・指導している。また、業務委託契約では仕事量の担保がポイントだが、本社側の専門スタッフが在宅オペレータ各人のスケジューリングとシフト調整を綿密に行うことで配分しているという。

情報セキュリティについては、そもそもエントリー業務が中心で個人情報や在宅オペレータ側の端末に残らず、加えてサーバー側の顧客DBの閲覧に2重3重の制限を設け

ていることから、システム上の問題はこれまで起きていないという。さらに、人的なセキュリティ管理の徹底を図るため、在宅オペレータを含めたPマーク認定を今年10月をメドに取得する予定だ。

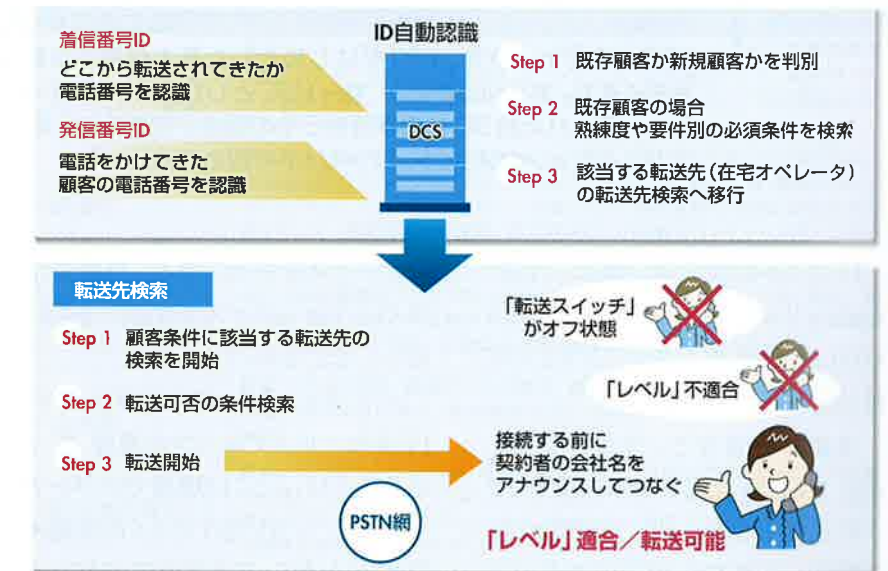
人材の資質、初期教育の時間・・・ 在宅を軌道に乗せる3ポイント

「少し前までは、在宅オペレーションに対するクライアント企業のイメージはあまりよくなかったのですが、徐々に認識が高まり、最近ではインハウスのバックアップとして在宅オペレータを併用するといったニーズが増えています。在宅オペレータ人材の確保も量的・質的に軌道に乗ってきたことから、いよいよ成長期を迎えたと実感しています」と、橋口和悦・取締役コールセンター事業部長は語る。

橋口事業部長はこれまでの試行錯誤の経験から、在宅オペレータを軌道に乗せるためのポイントについて次の3点を挙げる。

- ①在宅オペレータにはビジネス感覚が必要……たしかにワーク・ライフ・バランスをとれる仕事ではあるが、ビジネスに対する自覚がないと個人事業主であるだけに続かないし、スキルも向上しない。そして、在宅オペレータにビジネス感覚があるからこそ、緊急時のシフト調整など柔軟なオペレーション態勢が可能となる
- ②オペレータ初期教育のコストと時間……一定品質とスキルをキープするには、初期教育に一般コールセン

図3 大量の受電をカテゴリーに合う在宅オペレータに転送する機能例



ターの3倍近くの工数がかかる。しかし、一定レベルに達した後は、在宅オペレータは長期間就業するケースも多いことから、それ以降のコストおよびリスクは格段に下がる

③最初は時給ベースが無難……同社もスタート後3年間は時給(待機時給)をベースにしていた。この方がオペレータを確保しやすく、シフティングもやりやすい。ただし、一定規模とノウハウが確立した時点でコミッション・インセンティブ制に移行すれば、より効率的な運用が図れる

さらに、同社は半年前から社内センター(本社内)も設置(総勢100名規模)している。「インハウスの受電に加え、クライアント企業には在宅オペレータと併用するかどうか選択していただいております。また、センター設備があることで品質やセキュリティを実証しやすくなっていますし、在宅オペレータの実地研修の場

にもなることから、センターとのハイブリッド運用が理想の姿かもしれない」と橋口事業部長は語る。

このように、先行した2社の事例でみる限り、多くのコールセンター開設企業が気にしている情報セキュリティは、その業務内容からみても在宅だからといって大きな問題ではないようだ。一方で、2社が共通して指摘しているのが教育・管理面の手間とコスト。また、在宅オペレータにはセンター勤務以上のプロ意識が求められ、その見極めが大事という点で一致している。

そして、理想の姿として挙げるのが、コールセンターおよびサテライトオフィスとのハイブリッド運用だ。コストメリットだけでなく、人材リソースの有効活用にもっと目を向け柔軟な運用を図ることが、今後の在り方を示唆していると言える。

(鈴木 信之)