

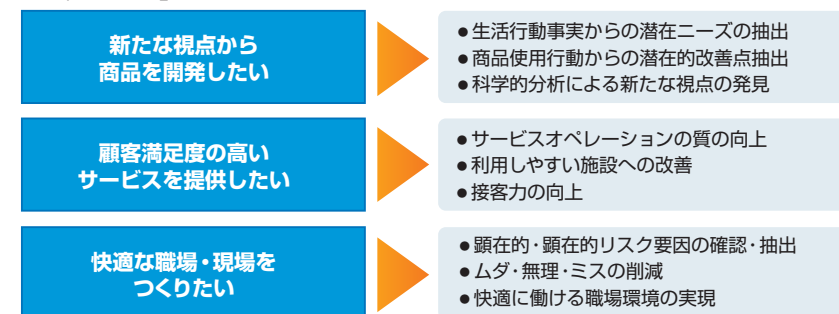
## 言葉にできないニーズやリスクを見える化 現場を科学する「行動観察」の威力

エルネット インタラクティブ・マーケティング事業部／大阪ガス行動観察研究所  
越野 孝史氏

2013年の「コールセンター／CRM デモ&コンファレンス in 大阪」は、エルネット インタラクティブ・マーケティング事業部、大阪ガス行動観察研究所の越野孝史氏による「『行動観察』手法解説」で幕を開けた。同研究所は、徹底した現場の観察による事実の把握と解釈に基づき、マーケティングをはじめさまざまな領域で業務改善提案を実践している。

越野氏は、行動観察の対象領域について「人が自分で言葉にできる顕在的な部分は聞くことで引き出せますが、自分で気づいていないので言葉にできない潜在的な部分は、行動を体系的に観察・分析することによってニーズやリスク、スキルを見える化することができます」としたうえで、観察時と分析時の留意点やアプローチ方法、そして具体的事例を

図 「行動観察」はどんなことに使えるか？



「行動観察」は、これらさまざまな課題解決に有効な手法

もとにした改善プロセスを、動画を交えながら解説した。

観察時の科学的アプローチは、「Human Machine Interface (HMI)」における「身体的・頭脳的・時間的・環境的・運用的」の5つの側面などの幅広い視点に基づく必要性を強調。「1点に集中しない、仮説や価値観が強すぎると他が見えなくなる」などの注意点を述べたうえで、①問いを持ってみる、②さまざまな観点から観る、③自分の価値観や仮説に左右されない——とまとめた。また、分析時については、人間工学やエスノグラフィ、環境心理学などのアプローチ手法を紹介した。

実際に研究所が手掛けた具体的事例には、コールセンターの業務支援ツールの開発提案に伴う実態把握、課題抽出および機能、アイデア提案したケースがあった。



「管理者はオペレータは皆、FAQを使っていると思い込んでいたが、観察結果ではさほど活用されていないことが判明しました。原因は知りたい情報がないケースが多く、オペレータは個々にExcelで対応マニュアルを作って管理していたのです。ナレッジの集中管理の必要性が浮き彫りとなるなど、管理者と利用者の思惑が乖離している部分を引き出すことができました」(越野氏)

このように、行動観察は商品開発やサービス提供といった外向けだけでなく、職場環境の改善にも役立てることができる(図)。

受講者からも、「SEとして今後の業務に役立つ」「ヒアリングでは出てこない課題があることを認識した」「職場環境の改善につなげたい」といった“すぐに活用できる”という感想が多く聞かれた。

## 「ユーザーファースト」を現実にする SV育成“7つのポイント”

ヤフーカスタマーリレーションズ  
オペレーションサポート本部品質推進部教育研修チーム  
寺下 薫氏

「お客様第一」「顧客志向」とは企業のホームページでよく見られる言葉だが、経営と現場が一体となって実践している事例は数少ない。

国内最大のポータルサイト「Yahoo!JAPAN」も、“ユーザーファースト”を合言葉に、実に100種類以上のサービスを提供。そのカスタマーサポートを実践しているのがヤフーカスタマーリレーションズで、寺下 薫氏は同社で人材教育の担い手として活躍している。

寺下氏は、「会社設立当初(2008年)から“ユーザーファースト”を掲げていたものの、体制も意識もそこまで達していませんでした。そこで、社長に対し、『サービスに関わる主な担当者にコンタクトセンターで顧客対応を体験し

てもらおう』という企画を持ち込み実現、それを契機に意識が大きく変わりました」と振り返った。

さらに、「SVがやる気になる育成方法7つのポイント」(図参照)について、具体例を挙げながら解説した。

いい話(ほめ言葉)に挟んで悪い話(指摘や注意など)を伝える「サンドイッチ話法」や、「相手をやる気にさせる魔法の質問」など、ほとんど専門用語を使わずにわかりやすく解説。魔法の質問とは、「あなたは笑顔で仕事していますか?」といった相手に気づきを与えるような質問で、その答えに対しては「否定しない」「相手が欲しがる情報は与え続ける」「○○さん(別の人)ならどう思う?」といった視点の切り替えなど、具体的な対応方法を伝授した。受



講者からは「今日、帰社してからすぐに試してみる」「やる気と熱意を持続させるヒントをもらった」などのコメントが集まった。

近年のコールセンター・マネジメントにおいては、SVだけでなくオペレータ教育においても「自主性」を重視する傾向が強まっている。しかし、雇用モデルが異なるケースが多いコールセンターにおいて、全員に自主性を醸成するのは難しいのも事実だ。寺下氏も、「やらない自主性よりも、まずはやらせる仕組みや機会をつくるべき」と強調し、「ときには環境を変えた集中研修で、それも“聞く”ことを中心としたものではない、行動に移すことができる内容にする工夫が必要」と指摘した。結果的に、それが最後のポイントである「自己研鑽」につながるはずだ。

図 SVがやる気になる育成7つのポイント

ポイント	1	4つのステップでトレーニングする
	2	チャレンジさせて、小さな成功体験を積ませる
	3	良質な質問により、本人に気付かせる
	4	噛み砕いた言葉で誰でも分かるように説明させる
	5	伝える点は3つに絞る
	6	やらない自主性よりやらせる仕組みでチェックする
	7	自分の財布で本を買ってもらい、勉強してもらおう