



SBI証券

# 「目指すべきレベル」を一目瞭然にしたマトリクスシートで“量と質”を両立

受賞企業レポート

SBI証券は、2008年にKPIとして「ありがとう率」を導入。顧客満足度を測る指標およびオペレータ個人のモチベーション向上の施策のひとつとして運用している。これにより、応対品質向上に一定の成果を上げた同社だが、丁寧さを追求すれば対応時間が伸び、今後のために詳細な履歴を残そうとすれば後処理時間が、誤案内を避けようとする確認のための保留回数や平均保留時間が伸びてしまい、個人のKPIにばらつきが生じ、今後の応答率への影響も予測された。そこで、次のステップとして「生産性」の向上に目を向けた。これまでも、現場で全オペレータの生産性の指標は回覧されていたが、数字を列挙しただけであったことから「何を換えれば改善されるのか」という要諦を読み取ることはできないという課題も浮上した。

そこで、「見るだけ」で問題点が把握できるようなマトリクスシートを考案(図)。CSと生産性のバランスを取りながら成長できるよう7色でラン

ク分けしたシートには、横軸にありがとう率、縦軸に平均対応時間、保留件数、保留時間、エスカレーション率、一時離席、初回ログイン時間、個別研修、自主学習などの生産性関連指標を自在に組み合わせることができる構造となっている。重視すべきポイントを状況に応じて柔軟に変えることができるため、オペレータのスキルや課題が明確になり、次に目指すレベルや指導方法がわかりやすくなったという。例えば、図の左上の箇所該当するのであれば「説明が早すぎて理解できていないのでは」、右下に該当するのであれば「ありがとう率を意識するあまり過剰な説明が多く、回りくどいのでは」などの指導をしている。オペレータの目標も全員共通ではなく、現状のポジションから「ひとつ右上」を目指すことを目標とした。

## シートは記入するだけではない浸透させるための振り返り作業

このマトリクスを機能させるため



コールセンター  
小川正美主任

に、オペレータが自分の業務実績を振り返るプロセスを打ち出した。一定基準を超過した応対データが自動的に抽出され、オペレータはシステム上で超過した理由などを入力する。ここで申請するのは、謝罪や反省文ではなく理由であり、自身の対応を振り返ることで自然と改善につなげる狙いだ。管理者はオペレータからの申請内容を確認し、指導・アドバイスをする。この中から、業務上の問題が明らかになることもあるという。さらにモニタリングを、管理者に加えてより現場に近いSVも行うようにした。結果、モニタリングで根本的な原因が明確になり、焦点を絞って指導できるようになったという。

こうした取り組みの結果、平均通話時間、平均後処理時間、平均保留時間、保留率をすべて削減。個人目標によりオペレータのモチベーションが向上し、「ありがとう率」はマトリクス導入以降も、右肩上がりで推移している。「量」と「質」の相乗効果を実現した成功事例といえる。

図 品質と生産性の両立を目指すマトリクスシート

		品質関連指標			
		ありがとう率			
		55%未満	55%以上 65%未満	65%以上 75%未満	75%以上
平均 対応 時間	05:00以内				
	06:00超 06:30以内				
	06:30超 07:30以内				
	07:30超				

説明が早すぎて理解できていないのでは？

ニーズの把握が早く、説明も簡潔できっと満足度も高いであろう！

そもそも知識レベルなど大きな問題を抱えているのでは？

「ありがとう」を意識するあまり過剰な説明が多く、回りくどいのでは？