



ベテランのコールセンター長が人事異動、あるいは転職したことで、品質も生産性も大きく低下するセンターは存在する。経験も知識もない新人センター長にとっては、「自社センターの状態」を理解することすら困難だ。他部署にはない特性、聞いたことのない専門用語の壁は厚く、高い。本特集では最低限、体得すべき知識と手順を解説する。

(矢島 竜児)

第2特集

# コンタクトセンター・マネジメントのトリセツ

Contact reason

Financial index

Omni-channel

multiple-channel

Routing

VOC

The service quality

WFM

## 第2特集

# 現状把握、WFM、品質管理、VOC —— コールセンター運営の基礎知識

「コールセンターのマネジメントは、“その道のプロフェッショナル”としての知識や経験がないとうまくいかない」と指摘される傾向は強い。確かに専門用語が多いうえに、生産性や品質をほぼ可視化できる仕組みが存在し、一部のアウトバウンドを除けば「すべての企業活動の受け皿」という特異な役割を担っている組織だ。加えて、働いている社員の属性もさまざま。結果、他部門のマネジメント経験が役立つ要素が少ないと、「プロじゃないと通用しない」と言われるゆえんと考えられる。

しかし、重要な顧客接点として社内外での位置づけが向上した結

果、まったくの畠違い部署から人事異動で着任するセンター長も増えている。マネジメントに最低限、必要な手順と要素を解説する。

### ①まずは現状把握

#### 各KPIの意味と関係を把握しよう

新任のセンター長に真っ先にアドバイスすること——この問い合わせに対し、豊富なセンターマネジメント経験を持ち、運営支援を行っている熊澤伸宏氏は「まずはコールセンターの現状を把握すること」と答える。

コールセンターには、品質、生産性から対応の結果、顧客の反応（満足、不満足）まで、オペレーションに伴うあらゆる活動のプロセ

スと成果を可視化できる仕組みがある。ここまで現状を把握できる部門は、他にあまり見当たらない。せっかく存在する仕組みは、積極的に利用すべきだ。

図1に、「コールセンターの現状を把握するための素材」をまとめた。最も難易度が高いが、理解する必要性が高いのはコール統計管理システムから得られる情報だ。つながりやすさ、待ち時間といった接続品質からパフォーマンス（対応件数、対応時間など）まで、あらゆる状況を数値化、レポートリング可能だ。

接続品質を示す主なKPIとしては次のようなものがある。

①サービスレベル遵守率：「X秒以内にY%のコールに応答する」という基準値の達成率、②放棄呼率：着信件数に対して用件完了前（オペレータ接続以前）に切断されたコールの比率、③平均応答時間：コール着信後に応答までに要した時間など。

一方、生産性などのパフォーマンスを示す主なKPIは次の通

図1 センターの現状を知るための素材



りだ。

(1) 平均通話時間：1通話あたりに要した通話時間の平均、(2) 平均後処理時間：通話完了後にデータ入力など必要な手続きに要した時間の平均、(3) 平均対応時間：平均通話時間と平均後処理時間の合算、(4) 稼働率：総ログイン時間に対して、オペレータが顧客対応業務に従事している時間が占める比率——などで、ほとんどはコール統計管理システムから直接、あるいはカスタマイズしてレポートинг可能だ。

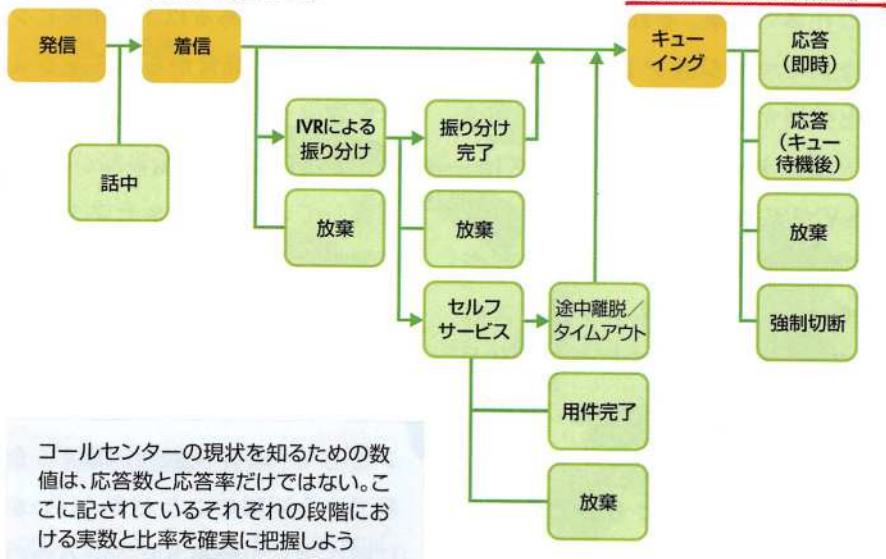
データの見方のポイントは、「これらのKPIの連動」を理解することである。

例えば、同じコール件数のセンターでも、稼働率が高いほどサービスレベルの遵守率は低く、放棄呼率が高くなりやすい。その逆に接続品質が高いセンターほど稼働率は低めに抑えられているはずだ。当然、これらには平均対応時間も密接に連動する。また、センター規模は小さいほど、サービスレベルを高水準に保つためには稼働率は低くなる。こうした相関関係を理解しない限り、改善は“もぐら叩き”的な様相を呈する。

図2は「コールの状況」を示したものだ。IVR（自動音声応答装

図2 コールの状況を可視化しよう

（参考資料提供：熊澤伸宏氏）



置) の有無によっても異なるが、

顧客が発信してからPBXに着信後、オペレータが応答するまでに、これだけのプロセスを介している。なお、「キューイング」とは待ち行列のことだ。

コールセンターの電話システムが一般オフィスと最も異なる点は、「外線数の方が内線数より多い」ということ。オペレータの人数以上に着信が発生すれば、「待ち呼」の状態になり、それをキューイングと呼ぶ。

コールセンターの現状を知るためにには、発信から着信、IVRフロー内の状況、キューイングしてからの状況のそれぞれの段階におけるボリュームや全体に占める比率を正確かつ迅速に把握しないと

ならない。

ほとんどのベンダーのプラットフォーム製品はこれらのレポートをサポートしているはずである。ただし、顧客の発呼数や話中率(PBXにも着信できずに基地局で弾かれるコールの比率)は、センター内のコール統計管理システムではチェックできない。契約している通信キャリアのサービスを利用しよう。

なお、他の素材で見逃しがちるのが「音声録音システムから得られるコールログ」だ。いわゆるモニタリングだが、「これはスーパーバイザー(SV)の仕事」としてまったく手をつけないセンター長は多い。熊澤氏は、「コール(対応)の結果であるコールログは、いわ

ば仕事の成果。それをチェックしないでマネジメントはできない」と強調する。

センター長のモニタリングは、SVが実施するモニタリングとは視点が異なる。オペレータの評価ではなく、「ビジネスプロセスのチェック」という観点で顧客対応に耳を傾けるべきだ。他の部門での経験を最も活かすことのできる現状把握の方法ともいえるだろう。もちろん、全コールはチェックできないため、例えば「顧客の要望に応えられなかったコール」など、テーマを決めてコールを抽出、チェックしよう。

## ②ビジョン／ミッションの理解促進

### 永久不变の「4大テーマ」を理解する

コールセンターも企業に属し

ている組織である以上、経営ビジョンに則り、経営からのミッションを達成すべく活動するのは当然のことだ。しかし、編集部が毎年、実施している「コールセンター実態調査」では、「経営層から与えられた明確なミッションが存在する」というセンター長は実際に20%程度しか存在しない。経営ビジョンとして「顧客視点」を掲げる企業ですら同様のことが多く、いかに顧客接点が軽視されているかの証明ともいえる。

コールセンターの研修およびコンサルタント事業を展開するJBMコンサルタントのシニアコンサルタントである五月女 尚氏は、「経営者との共通認識があれば最も好ましい」と前提しつつ、「CS向上、コスト削減、情報発信、

プロフィット創出の4つの概念はコールセンターである以上は不変で、それも何かひとつだけではなくすべて実践しなくてはならない」と強調する。

この4つの上位概念を実現するためにマネジメントの機能を決定し、それを具体的な方法に落とし込むという思考法がセンター長には必要だ(図3)。

センターマネジメントとして豊富な経験を持つ東京海上日動コミュニケーションズの執行役員である田口 浩氏も、「まずは役割と目的の整理が必要。例えばCS向上や営業支援など、具体的で目標が数値化しやすい要素を設定すべき。それに応じて、例えば業務効率を徹底追求する処理型のセンターを目指すのか、それともCSを高めるといった戦略型センターにすべきなのか、方向性が定まるはず」と指摘する。

最も肝心なことは、ビジョンやミッションを現場のリーダーからオペレータに至るまで、わかりやすい表現で示し、理解させるということだ。例えば、「コスト削減」というミッションがあったと仮定しても、なかなか現場には浸透しない。こうした場合、「後処理時間を1件あたりあと3秒、短縮しま

図3 ビジョン／ミッションを業務に落とし込もう

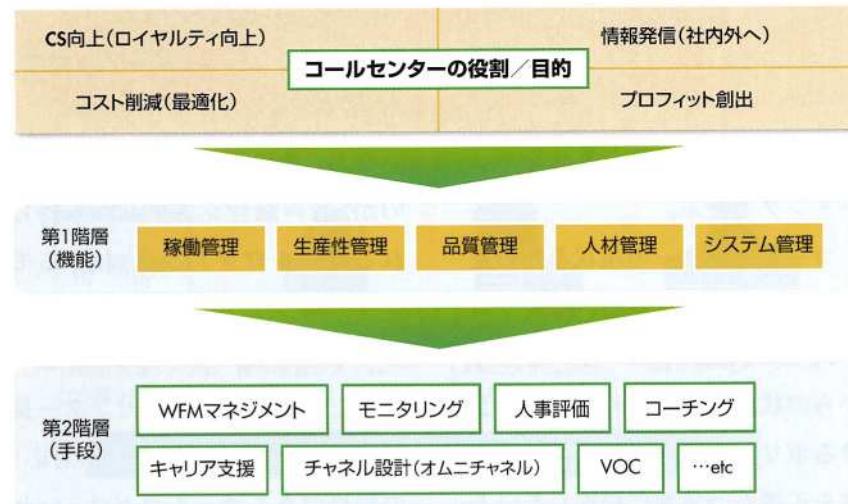
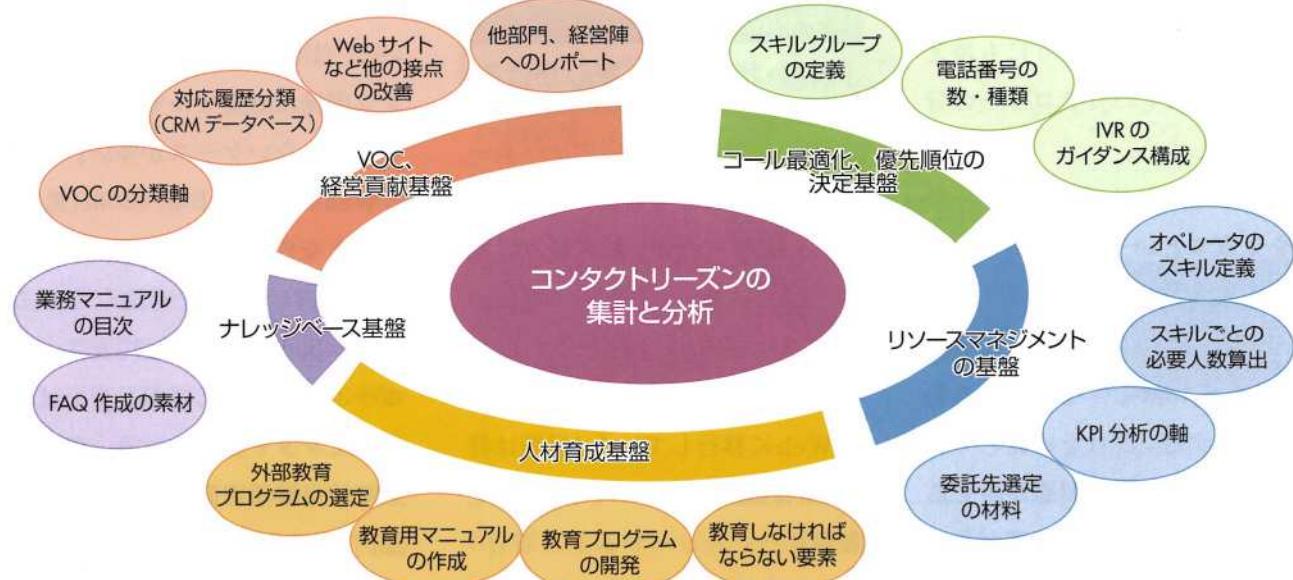


図4 すべてのマネジメント基盤であるコンタクトリーズン



しょう」など、具体的で達成しやすい言葉に翻訳する能力がセンター長には必要だ。

### ③コンタクトリーズンを意識しよう 多角度的な分類軸を持つ

顧客が電話やメールをしてきた理由である「コンタクトリーズン」を把握、分析、理解することはセンターマネジメントの基礎中の基礎だ。

オペレータのスキル、グループ構成、教育カリキュラム、多様の電話番号の数、IVRのガイダンス、FAQのコンテンツ、業務マニュアルの目次構成、VOC(ボイス・オブ・カスタマー：顧客の声)に基づいた業務改善活動など、すべ

てのマネジメント要素の基盤となる情報である(図4)。

分類の仕方は、例えば①製品やサービスごと、②顧客の用件(注文、問い合わせ、苦情など)、③①と②の組み合わせ——が主な手法だが、できれば③の手法を推奨する。徹底的に分類、分析することで、コールセンターのみならず自社の製品やサービス、その提供プロセス(配達など)、他の顧客接点(Webサイトなど)のペインポイント(痛点)が浮き彫りになるはずだ。

理想をいえば、コンタクトリーズンとセグメントした顧客層の分析結果をクロス集計するのも有効な手法だ。企業の収益向上にとっ

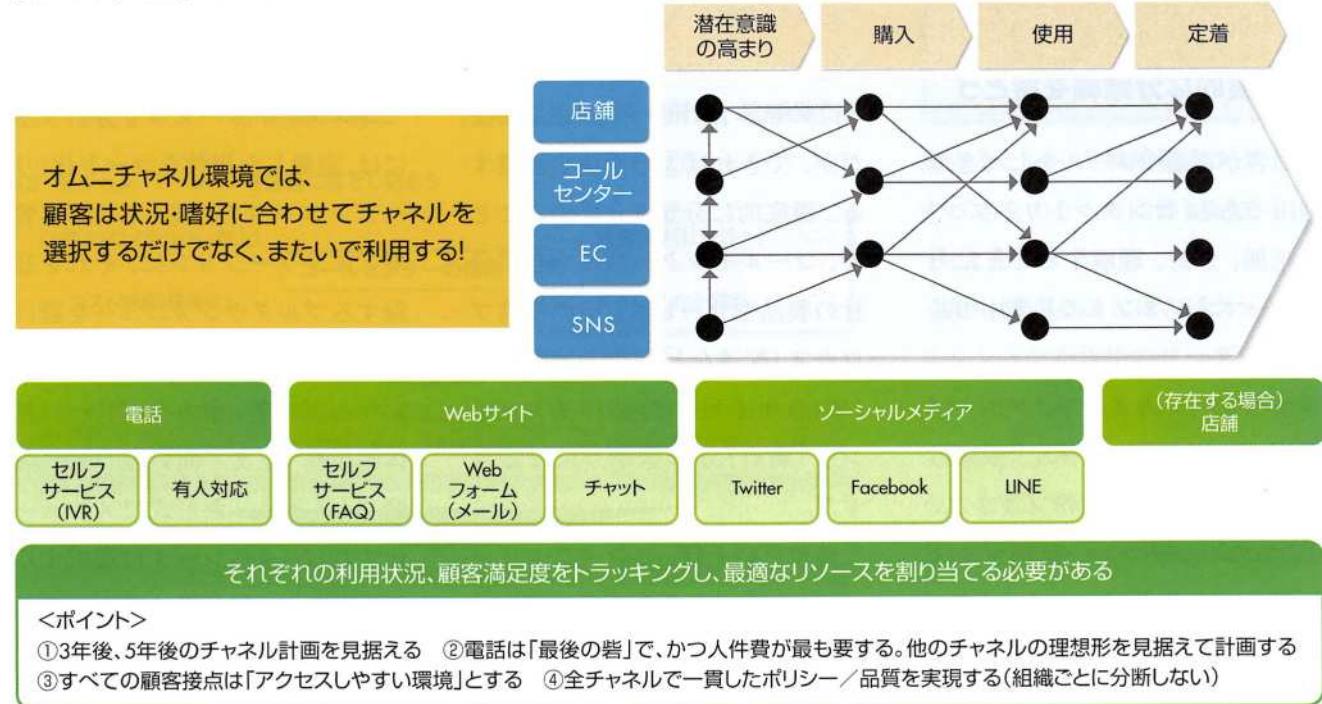
て優先すべき顧客が何に困っているのか、あるいは何を求めて電話やメールしてきたのかが判明すれば、業務のプライオリティも自ずと決まる。

コンタクトリーズンを分析するには、定義した用件をコード化(リーズンコードの設定)し、顧客管理アプリケーションに、それを登録するプルダウンメニューを設けた方がよい。大カテゴリーに商品／サービス名、中カテゴリーに具体的な用件(注文／問い合わせ／苦情など)といった形式でメニュー化すれば、オペレータは選択するだけなので、後処理に行う入力作業がはるかに容易となる。また、分析の際の検索作業も楽になるは

ずだ。注意すべきは「その他」の項目で、この件数があまりにも増えるようだと、そのカテゴリーの分類に着手しよう。

最大のポイントは、隨時、分類軸を見直すということ。新サービスや新商品のリリースだけでなく、改善を重ねることで入電数が減る、あるいはなくなる項目も発生するはずだ。これを放置していくは、分析の精度に問題が生じるだけでなく、オペレータがフルダウントメニューを延々とスクロールすることになりかねない。結果、オペレーション効率化の妨げにもなる。

図5 チャネル設計のポイント



ることで二次利用できる。業務プロセスの効率化という観点でも、コールセンターが担当した方がよさそうだ。

さらに忘れてはならないのはWebサイトにコールセンターの電話番号をわかりやすく表示することだ。「電話を減らしてコスト削減」を目的に、深い階層のわかりにくい箇所に設置する企業もあるが、これでは顧客満足度は確実に低下する。少なくとも「よくある質問」のページにはわかりやすく記載する必要がある。

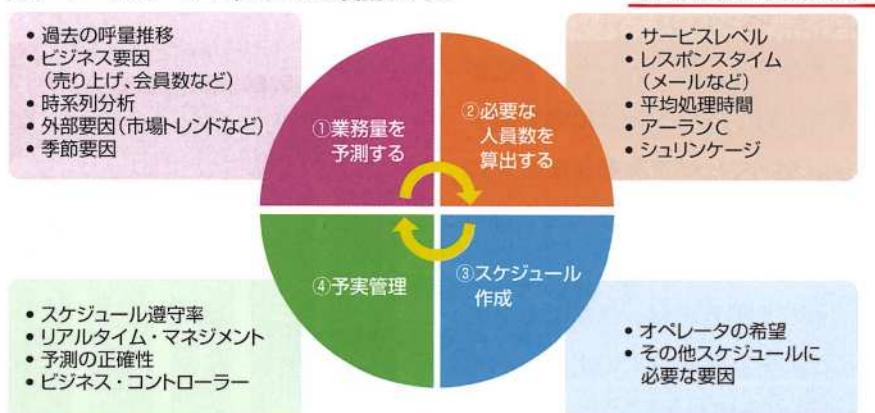
ソーシャルメディアなど、他部門が担当しているチャネルも、顧客とのコミュニケーションが発生している場合は常にその状況をモニタリングしよう。店舗が存在する企業では、可能な限り情報交換をすべきだ(図5)。

カスタマー・エクスペリエンス(顧客経験価値)の観点でいえば、チャネルごとに見解や説明が異なる事態は顧客接点として絶対に避けるべきだ。

## ⑤リソースマネジメント(WFM) ムリ・ムダ・ムラを防ごう

コールセンターの生産性と品質を最も左右するマネジメント手法が、ワークフォース・マネジメン

図6 ワークフォース・マネジメントの実践サイクル



ト(WFM)だ。端的に表現すると「目標とするサービスレベルを達成するために、必要なスキルを持つ人材を必要な人数アサイン、スケジューリングする」ための手法である。

図6にその実践サイクルを示した。①業務量予測のベースになるのは過去の呼量推移だ。カレンダーのパターンを吸収・反映するには、最低でも3年分、できれば5年分以上のデータが欲しい。それに売り上げや会員数といったビジネスボリュームの推移、季節変動の傾向や市場トレンドといった外部要因を加味して年・四半期・月次・週次・日時・時間帯別(15分や30分ごと)に予測する。ここまで細かく分解しない限り、オペレータに必要以上のムリを強いる、もしくはムダが発生する、接続品質にムラが生じるという事態が発

生することになる。

②人数算出は、まず基軸となるサービスレベルを決めなくてはならない。メール対応の場合は「X時間以内に回答する」というレスポンスタイムとなる。

電話の場合、サービスレベルと平均対応時間(AHT)をベースに算出する「ARLAN C」というフォーミュラが存在するが、そのままで使いづらいことが多い。その算出結果に過去の経験を加味して調整する。なお、ARLAN Cは、「概ね、やや多めに算出される」傾向が強いようだ。従って、接続品質は維持できても場合によってはムダが生じやすい。さらに「シユリンケージ(非対応時間:休憩や研修時間など)」を考慮に入れることも忘れないようにしよう。これを怠ると、オペレータにムリを強いる原因となる。

③のスケジュール作成はオペレータの希望を反映したうえで必要人員に満たない場合は出勤要請する、余剰人員ができそうなときには研修スケジュールを組む、といった調整を行う。

④の予実管理は、こうして計画したスタッフィングの実行レベル(欠勤の影響など)、実際にサービスレベルが達成できたか、あるいはムダに人員が配置されていなかったか、その原因は何か——ということを検証するプロセスだ。この段階で業務改善の素材が顕出することが多い。

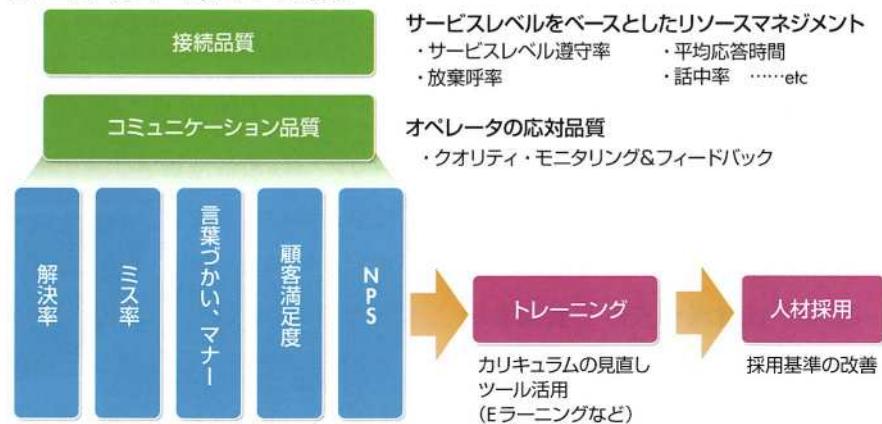
この①～④をサイクルさせることでリソース最適化を図ることがセンターマネジメントの肝心カナメといえる。

## ⑥サービス品質を検証しよう 評価項目の定義づけを明確に

コールセンターの「品質」には、大きく2通りある。接続品質とコミュニケーション品質だ。接続品質は、①現状を把握、⑤リソースマネジメントの項目で解説した通り、KPI管理で維持・向上を図ることができる。

コミュニケーション品質の管理は、オペレータの応対を「聞く(モニタリングする)」ことが基本と

図7 クオリティ・マネジメントの要素



なる。その手段は、リアルタイムに聞くか、録音音声を聞き起こすかのいずれかだ。

図7にモニタリングの主な視点をまとめると。

問題が解決したか、ミスはなかったか、言葉づかいは適切か、顧客が満足(あるいは納得)しているか——などを複数の担当者(SVやQA: クオリティ・アシュランス)が聞いて評価する手法が一般的だ。

例えば問題解決は、自己申告で記録させることに加え、「一定期間、同じ用件の入電がない」などの定義を決めて徹底することが必要である。この定義は「転送しても解決すれば可」なのか否かなど、センターごとで異なるケースが多いが、一度決めた定義は変えないことが肝要だ。ここにブレが生じては現場は混乱をきたす。

また、顧客満足という観点では、「ありがとう数／率」をチェックしているセンターも増えている。東京海上日動コミュニケーションズの田口氏も「サービス品質の基盤はCS。すべてのKPIにCSを関連付けるくらいの姿勢が必要」と強調する。他者への推奨度を11段階で評価するネット・プロモーター・スコアを重視しているセンターもある。

注意すべきは、最もチェックしやすい「言葉づかい」を偏重したモニタリングにならないようにすること、そして複数の評価者の耳あわせ(カリブレーション)を定期的に実施することだ。

現場のオペレータは評価に一貫性がないと、たちまちモチベーションが低下する。複数サイトを運営している場合はTV電話システムを活用してカリブレーションし

ている事例も多い。

### ⑦VOC活動

#### 「きくスキル」の養成がポイント

コールセンターは、他部門にない武器を持っている。それが「VOC」だ。

VOCを得る方法は、もちろん他にもある。その主な手法を図8にまとめた。近年、とくに取り組み企業が増えているのがソーシャルメディア、とくにTwitterに拡散しているつぶやきを収集・分析する手法で、「コールセンター以上に網羅性のあるVOCが集まる」と言われている。

しかし、コールセンターで集まるVOCの最大の特徴は、その「質」にある。会話を通じてより詳細な情報を得ることができる。

図8 VOC収集の手段

手段	長所	短所
コールセンターへの入電内容の把握や分析	「対話」を通じた深掘りした声を聞くことができる	・コールセンターに電話してきた一部の顧客の声しか聞けない ・対応履歴を入力するオペレータのスキルに依存する傾向が強い
支店、支社や営業マンが聞いてきた声	・エンドユーザーだけでなくチャネルの声を聞くことができる ・収益(ロイヤルティ)と「声」の相関性分析が比較的容易	営業マンや支店の窓口の担当者によっては自分に都合の悪い声を省略する可能性が高い
ユーザーアンケート	・幅広い顧客の声を集めることができる ・顧客満足度調査など、同時に各種調査も実施できる	収集にコストがかかる 調査設計に手間を要する
ユーザーインタビュー	「生の声」を直接聞くことができる	一般的にロイヤルティの高い顧客しか対象にならない
ソーシャルメディア	・属性やロイヤルティを問わず、幅広い顧客の声を集めることが可能 ・アンケートやインタビューに比べるとローコスト	「声」の背景や動機を聞き取ることが困難

Twitterは確かにさまざまな層のVOCが集まるが、つぶやきの背景や理由まで把握することが難しい。ポジ/ネガ分析には最適なチャネルでも、「深掘りしたVOC」を集めためのコミュニケーションは極めて困難だ。

もちろん、フェース・トゥ・フェースによるユーザーインタビューでもコミュニケーションによるVOCを聞き取ることは可能だが、手間やコストを要するうえに、コールセンター以上に限定した顧客しか対象にできない。VOCの質・量のバランスを最も期待できるチャネルがコールセンターといえる。

収集する際は、①オペレータが登録しやすい入力フォームを用意する、②VOCを聞き取るためのスキルを定義し、トレーニングを課す——といった取り組みが欠かせない。教育で最も有効なのは、優秀なオペレータの会話を共有して真似るというトレーニングだ。近年ではオペレータによる質のバラつきを解消すべく、音声認識で

図9 コールセンターにおけるVOC収集の手段

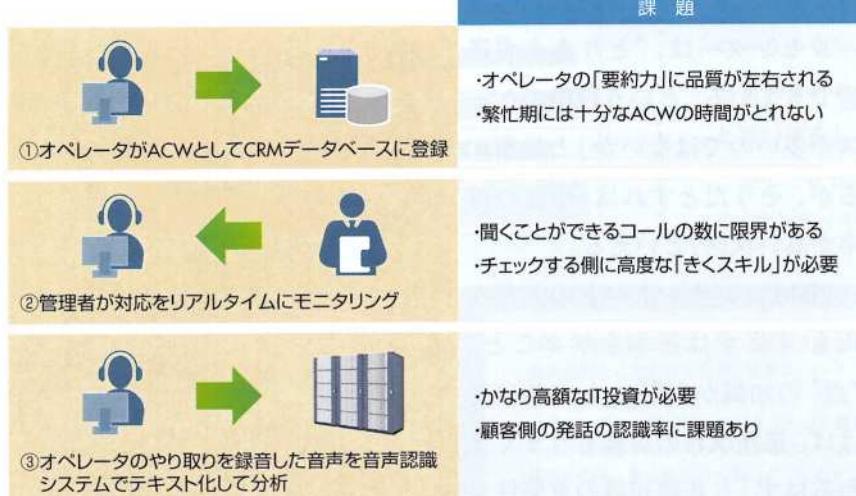


図10 コールセンターのマネジメントをクルマの運転に例える(カッコ内はコールセンターのケース)

(参考資料提供:熊澤伸宏氏)



テキスト化し、それをマイニング・ツールで分析するという手法も普及しつつある(図9)。

#### ⑧正しい「手順」「知識」の理解

#### 「上手な運転」に必要な武器を得る

センター運営に必要な要素やプロセスをまとめてきたが、センター長には最低限、これらをすべて理解し、実践することが求められる。「これが最優先」という項目はない。

前出の熊澤氏は、センターマネジメントをクルマの運転に例える。「クルマは、動かし方さえわかれれば、とりあえず運転はできる。しかし、質の高い運転、快適な運転、あるいはプロのドライバーになろうと思ったら、戦略(運転計

画)に基づいたさまざまなチェックが必要。これができるないと事故のリスクが高まる。コールセンターのマネジメントも同じこと」と指摘する。

図10は、クルマの「上手な運転」に必要な要素とコールセンターのマネジメント要素を併記してまとめたものだ。熊澤氏は、「国内のコールセンターは、“とりあえず運営できている”という段階のケースが多いのではないか」と推察するが、そうだとすれば「事故の確率が高い状態」といえる。

JBMコンサルタントの五月女性も、「まずは基本を学ぶこと。“点”的知識が“線”として結びつけば、業務改善の施策もうまくまとまるはず」と基礎知識の重要性を

強調する。

ここに挙げた8項目だけが「トリセツ」のすべてではない。今回は、センターの規模、運営モデル(インハウス/アウトソーシング)を問わず、最低限必要な要素を解説した。人手不足に直面している多くのセンターでは、キャリア支援の枠組みを用意したより高いレベルの人材マネジメントも必要だし、自動化を前提としたITソリューションの情報や知識も求められる。

冒頭で述べたように、たとえ人事異動によって数年でコールセンターを離れるとしても、「着任している間はプロとして指揮を執る」ための知識武装が必要不可欠といえる。