

CS、品質、コスト、生産性—— “何をすればカイゼンできるか”を識る

「日本企業のマネジメントは、“経験と勘”を重視する傾向が強すぎる」——東京大学総合教育研究センターの中原 淳准教授はこう指摘する。労働集約型かつ、外的要因による業務の量・質の変化が激しいコールセンターでは、不測の事態も往々にして起きる。それを乗り切るには、経験と勘ではなく“数値(KPI)”を読み取る能力が欠かせない。KPIの使いこなし方を検証する。

「KPIを適切に運用すれば、確実にセンターの効率化を図ることができます。結果として、人手不足の解消やコスト削減にもつながります」——コールセンターのパフォーマンスマネジメントの「COPC CX規格」の認証審査を行うプロシードの澤田哲理氏は指摘する。

ところが、実際には“数値をチェックする／まとめる”ことに終始してカイゼンにつなげられていないセンター、数値を把握していないセンター、中には数値の必要性や相関性を理解していないケースも少なくない。

複数のセンターマネジメントを経てコールセンターのコンサルテ

ィングなどを行うさつきソリューションの五月女 尚氏は「KPIマネジメントは難しいものではありません。相関する要素を知ることによって、“どこを変えるとどのようにカイゼンできるのか”を読み解けるようになります」と話す。

取得するだけで終わらない！ 目的のために“活用”すべし

図1 目的別のKPIを知る

主な指標	考え方	具体的な指標例
接続品質 センターへのつながりやすさ	顧客視点での、コールセンターへ接続するまでの“つながりやすさ”	サービスレベル(SL)、応答率、放棄呼、話中率
対応品質 回答の正確性や一貫性、処理スピード	正確性(ミスのない回答や正確なデータ入力など)、人により差のない一貫性、処理が完了するまでに要した手間や時間など	平均対応速度(ASA)、一次解決率、対応完了率、回答までに要した時間、重大なミス率、重大でないミス率、CES(カスタマー・エフォート・スコア)
コスト 効率性、生産性、サービス提供にかかる処理あたりのコスト	効率性や生産性、処理あたりにかかる費用	1コールあたりにかかるコスト(CPC)、AHT(1件あたりの平均処理時間)、稼働率、占有率
ロイヤルティ 顧客満足度	エンドユーザーおよびクライアント満足度	顧客満足度調査、不満度調査、第三者機関による満足度ベンチマーク調査など
NPS	知人・友人への推奨度から、将来の売り上げ成長率を測る	NPS(ネット・プロモーター・スコア)
その他 離職・欠勤	業務に影響を与える離職や欠勤	オペレータとSVの離職率、欠勤率
採用・研修	採用や研修の納期達成率と質	採用納期率、研修修了率
VOC	開発部門やマーケティング部門、営業部門などに還流するVOC(顧客の声)の量と質	VOCの数や採用率など

「KPIを読み解く」とは、応答率や通話時間といった数値を取得して過去と比較することではない。それぞれの数値の相関性を理解して、「何をすれば目的(顧客ロイヤルティ向上やコスト削減、品質向上など)を実現できるのか」を知り——つまり活用することだ。

相関性を検証する前に、図1に主要なKPIを目的別に整理した。大きく、接続品質、対応品質、コスト、ロイヤルティ、その他に分けている。接続品質は「センターへのつながりやすさ」だ。話中やIVRフロー内での放棄呼率、応答率や

サービスレベルなどが該当する。

対応品質は、ミスのない正確な対応や入力・処理、人によって差のない一貫性、対応完了までに要した手間や時間などを測る。

コストは、CPC（1コールにかかるコスト）や、CPM（1分あたりにかかるコスト）、新規採用や研修にかかるコストなどがある。

ロイヤルティは、顧客満足度が多く使われているが、将来の売り上げ成長度合いを可視化と言われるNPS（ネット・プロモーター・スコア）を採用する企業も増えている。

主要なKPIの算出方法を図2に一覧で示した。

ムリ・ムダ・ムラのない “近道”を示すKPIツリー

「KPIマネジメントでカナメとなるのは、それぞれの意味を知り、相関関係を知り、そして主要なKPI項目に応じたロジックツリーを頭の中で描くことができるかです。変化を把握するだけではなく、これらの情報から必要なときに必要な判断を下すことが重要です」（五月女氏）

図3は、顧客満足度（CS）を“結果指標（目的）”に据えたツリーの事例だ。CSを構成するプロセス

図2 主要KPI一覧

指標	定義(算出方法)	指標種別
CPC (Cost Per Call)	センター運営コスト/応答件数	生産性
稼働率	オペレータ実稼働時間/総勤務時間	生産性
平均応答件数	1時間あたり平均応答件数/1時間あたり平均オペレータ人数	生産性
平均応答時間 (1件あたり)	応答時間/応答件数	生産性
平均対応時間 (1件あたり)	(顧客と対話している総時間+総後処理時間)/総応答件数	生産性
平均後処理時間 (1件あたり)	総後処理時間/総応答件数	生産性
1次対応完了率	1人のオペレータで案件が完了した件数/総応答件数	生産性/品質
応答率	センター応答件数/PBX着信数	品質
話中率	話中になった件数/総アクセス数(キャリアからのデータ)	品質
コールバック率	折り返し電話の発生数/総応答件数	生産性/品質
問題解決率	問題解決件数/総応答件数	品質
モニタリングスコア	オペレータのソフトスキルの評価	品質
顧客満足度	電話をかけてきた顧客の評価	品質
目標サービス レベル達成率	目標サービスレベルを達成した時間/総営業時間	生産性/品質

指標として、つながりやすさ、迅速な対応、適切で正しい回答、親身な対応を測るKPIが紐付けられている。

東京理科大学名誉教授の狩野紀昭氏が提唱した狩野モデルでは、顧客の求める品質を「魅力品質」「一元的品質」「当たり前品質」の3つに分けている。“電話のつながりやすさ”は、顧客が当たり前に求めているもので、この領域が下がることはCSを下げる可能性が極めて高い。CS向上を目指すのであれば、プロセス指標の中の当たり前品質を充足させたいうえで、それ

以外のKPIを改善していくことが求められる。澤田氏によると、これらの相関を分析するには、少なくとも3カ月程度の継続的なデータ収集が必須だという。

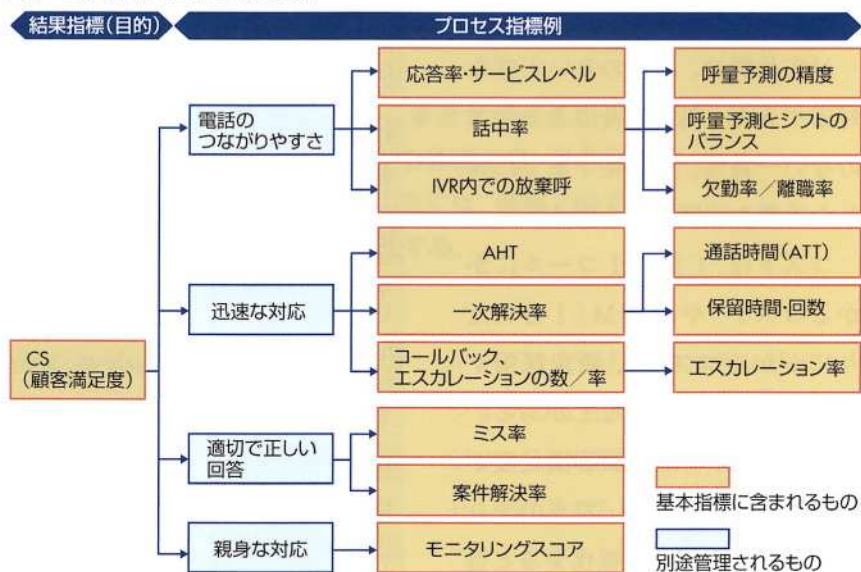
「トップ2ボックスが数%上がった/下がった」という結果の数値変化を見ているだけでは業務改善にはつながらない。それぞれのKPIがどのように動くか、CSがどのように変化するか、その相関性を見抜き、時間をかけながら最もよいバランスを取る人材配置や教育を施すことがマネジメントの手腕といえる。

コールセンターの貢献タイプは状況や環境により変化する

どのKPIをゴール(最重要指標)とするかは、企業の戦略やセンターの役割、他部門との関連性などによって変わる。

数多くのセンターの立ち上げや運営に関わり、現在はフリーのアドバイザーとして活動している熊澤伸宏氏は、「コールセンターの存在理由や貢献の仕方は極めて多様です。戦略部門として企業を支えるカナメと言えるようなセンターもあれば、コストセンターとみなされているセンターもあります。後者が間違っているわけでは

図3 結果指標とプロセス指標例



ありません。正解や固定したアプローチがあるのではなく、個々の企業の戦略でありセンターが選択した方針です」と強調する。

同氏協力のもと、『コールセンターの役割・貢献タイプ』を7つに分類したのが図4だ。応答率だけでは、これらの役割を果たしたり、企業への貢献度を訴求できないことは一目瞭然だ。

図4 コールセンターの役割・貢献種別

(出典:熊澤伸宏氏協力)

貢献のタイプ	貢献例
1 顧客サービス (アクセスのしやすさ)	問い合わせ先を見つけやすいところに明示する、オムニチャネル化(チャネル統合)など、顧客接点の強化などによって、顧客の利便性やアクセスのしやすさを向上させる
2 クオリティ/顧客満足/ロイヤルティ	センターマネジメントの強化による接続品質の向上や、オペレータのトレーニングを強化することによる対応品質の向上、顧客接点の統合などで顧客満足やロイヤルティの向上を目指す
3 マーケティング/商品開発	コールセンターから、他部門へのVOCがフィードバックされ、市場調査、商品開発などに貢献する
4 オペレーショナル・エクセレンス	科学的なアプローチによるマネジメントで生産性を向上させたり、スタッフの残業時間を削減することで、従業員満足度を改善させる
5 売上/利益	受注センターの場合、科学的なアプローチによるマネジメントでサービスレベルを向上させたりクロスセルやアップセルなどで売り上げ増大をめざす
6 コスト削減	ワークフォース・マネジメントによる人員配置の効率化にともなう人件費削減、全社的な残業代削減などを実現
7 ブランド・イメージ/評判	サービス/品質を向上させることで好感度を上げ、ブランド・イメージの向上を目指す。外部のアワード受賞やメディア掲載、ファンづくりの施策などにより企業イメージも向上し、採用活動にも好影響を与える

また、BtoB、BtoCなど、さまざまな役割、機能を持つセンターを運営する東京海上日動コミュニケーションズ執行役員の田口浩氏は「以前は新しい指標が出るたびに増やしていたのですが、今は取得する指標を毎年見直す会議を行っています」と話す。同社では、その年度のミッションに伴いマネジメントの方向性が決まり、それらを実現するためのプロセスとしてKPIを選んでいるということだ。

「応答率」偏重型は日本のみ グローバルで主流なのはSL

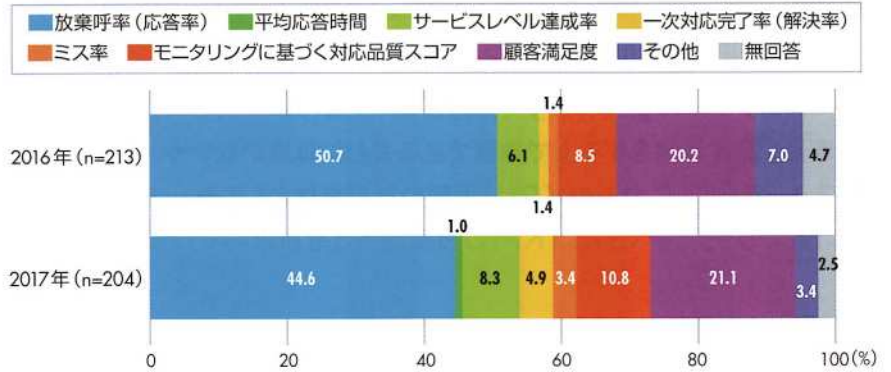
現在、多くのセンターが重視している指標を調査した結果が図5だ。「最も重視している品質／パフォーマンス基準」について最も多かった回答は「放棄呼率（応答率）」44.6%、次いで「顧客満足度」21.1%だった。

この割合は経年でほぼ変化がない。だが、応答率重視のマネジメントに異論を唱える識者は多い。「応答率のみを重視するのは日本独自の傾向です。グローバルでは“つながりやすさ”を表す最も重要な指標として“サービスレベル”を応答率と併用します」と澤田氏は指摘する。

しかも、「応答率を月次や日次の

図5 最も重視している品質／パフォーマンス基準

(出典：コールセンター白書2017)



平均で評価するセンターが多い」のが現状だ。月や日という大きな枠組みの中で対応できたコール数を把握するだけでは、「顧客がどれだけ待たされてつながったのか」「分単位で発生した放棄呼がどれだけあるのか」という観点が抜け落ちている。高い応答率を維持できているように見えながら、実は「顧客を待たせている」、低い接続品質となっている可能性は高い。

顧客満足とは乖離したマネジメントといえる。

サービスレベルとは、「X秒以内にY%のコールに応答できているか」という基準だ。現在、その達成度を最重要指標としているセンターは8.3%に留まっている。

顧客満足度と接続品質には高い相関性があることが実証されている。満足度の高い回答者ほど接続品質が高い体験をし、満足しなかった顧客ほど接続品質が低い体験をしている(図6)。

「どの時間帯も均質に、待たせないマネジメントをする」視点がなければ、多くのセンターが掲げる設立目的でもある「顧客満足度の向上」や「ロイヤルティ向上」を実現することはできない。

Part2では、KPIの相関性を示すツリーの具体的な描き方や読み解き方について、五月女氏が事例を交えながら解説する。

図6 CSと接続品質の関係

(出典：コールセンター白書2017)

