

||| 特集 |||

イチから学ぶ

応答率から
“カスタマーサクセス”まで

「KPIマネジメント」



Part.1 KPIマネジメントの課題

応答率だけでは何もわからない!
“ロイヤルティ”の影響因子を分析

Part.3 オムニチャネル(チャット)KPI

リソース管理が急務のチャット対応
カギは特性を踏まえた「レポート機能」

Part.2 オペレーションKPI

“相関性の理解”“脱・平均値偏重”
CX視点を実現する「2つの条件」

Part.4 ロイヤルティKPI

何をすれば「ファン」になるのか
ポイントは根拠を聞く“調査設計”

リソース管理が急務のチャット対応 カギは特性を踏まえた「レポート機能」

急速に採用企業が増えているチャットボット／有人チャット対応。前者は正答率、後者は顧客満足度が最も採用されているKPIだが、課題も多い。とくに有人チャットは、電話同様のリアルタイム・チャネルでありながら、科学的なリソース管理がほぼされていない状態だ。件数が少ないうちは「メール対応の延長」で可能だが、拡大が現実視されているだけに、その手法確立は急務といえる。

コールセンターでの「オムニチャネル」とは、電話とECサイト、コーポレートサイトからのコンタクト(問い合わせフォームやチャットボット、有人チャット)を同じ顧客データベース、同じナレッジベースを活用して対応することを指すケースが多い。流通業の場合、店舗が中心となるためさらに範囲が拡大するが、ここでは非対面接点のシームレスな対応をオムニチャネル対応と定義する。

図6は、Webサイトからのコンタクト手段(メール対応／チャットボット／有人チャット)ごとに、それぞれにおける主なKPIをまとめたものだ。

メール対応は、レスポンスタイム(目標とする返信までの所用時間)達成率を軸に、対応時間や1案件あたりの対応回数、1時間あたりの対応件数で生産性をチェックし、満足度と解決率をトラッキングする手法が定着している。レスポンスタイムが、かつてデファ

クトとなっていた「24時間以内対応」から、近年のSNSやメッセージの普及を受けてやや短縮している傾向はあるが、その手法はほとんど変わっていない。

チャットボットは、業種や業務問わず、「正答率の向上」が命題だ。現段階では、概ね60～90%程度の事例企業が多いようだ。数値にばらつきが大きいのは、「(ボットで)対応可能な用件」をきちんと絞り込んでいるかなどの“業務設計”の練度の差が生じていると推察される。また、「有人の時間外対応」を目的とした導入の場合、その利用件数を重視する傾向が強い。

最も課題が大きいのが、有人チャット対応だ。事例各社を取材する限り、業種や業態問わず「顧客満足度」をほぼ唯一のKPIに設定している企業が多かったが、実は「電話並みの高度な数値マネジメントが求められるチャネル」という指摘もある。

メール対応の「ノリ」では限界?! センターの出番近い有人チャット

「有人チャット対応とメール対応は、根本的に考え方が違う。にも関わらず、今のところ“同じ感覚”で実践している企業が多い」と指摘するのは、「コールセンターの教科書プロジェクト」主宰の熊澤伸宏氏だ。

実際に現段階で顧客対応に有人チャットを活用しているのは、電話ではなくメール(Webサイトの問い合わせフォーム)を顧客対応のメインチャネルに据えた、いわゆるネット企業やスマホアプリを配信している企業が多い。従って、対応しているオペレータはメール対応の片手間だったり、要員配置などのマネジメントもその特性を理解して実施されていないケースがほとんどだ。

そもそもメール対応は、返信までのタイムラグ(多くは着信後24時間以内回答)を利用したマネジ

メントができるため、品質・生産性のどちらにおいても、さほど厳密なKPIマネジメントは実践されていない。

18ページの図7に、メールと有人チャット対応のKPIマネジメントの考え方の違いをまとめる。

熊澤氏は、「メールはレスポンスタイム、チャットはサービスレベルが基本で根本的に性格が違う」と強調する。レスポンスタイムとは「X時間以内に回答」という設定、サービスレベルは電話対応同様、「X秒以内にY%のコンタクトに回答」という設定だ。従って、メールの業務量は目標時間内に回答するというルールに基づいてさえいけば、センター（企業）側がコントロールできるが、チャットは電話同様、いつ入るかわからないコンタクトにリアルタイムで対応しないとならないため、業務量のコントロールが難しい。ただし、対応可能な人材が不足し、待ち時間が長くなった段階で「一時的に窓口を制限する（Webサイト上にチャットのウィンドウが出現しなくなる）」という、電話ではできない対策は可能だ。

これだけチャネルの特性もKPIも異なるにも関わらず、同じ手法が通用しているのは、ほとんどの

図6 チャットボットと有人チャットの主なKPI



企業において、まだ有人チャットやLINE対応の件数がさほど多くないためだ。しかし近い将来、ユーザー企業もアウトソーサーも、「業務をひっ迫するレベルまで拡大するのは確実」という見方で一致している。

熊澤氏は、「件数が増えれば、今のネット企業の窓口の手法では通用しない。サービスレベルを基盤としたマネジメントに慣れている、電話対応を熟知したコールセンターに業務を移行すべき」と指摘する。件数が増えた段階においてなお、レスポンスタイム・マネジメントの手法を適用し続ければ、「人（オペレータ）がいるときは丁寧で、いないときはつながりもしない」など、品質・生産性にばらつきが生じるのは容易に予想

できる。結果的に、前記したチャット・セッション窓口制限が頻繁に発生し、顧客満足度の低下を招きかねない。

実際に、一部では「つながりにくい有人チャット窓口」はすでに存在する。なかには、「電話がつながりにくいときのバックアップ・チャネル」としていながら、ほぼ慢性的につながりにくい企業もある。

あらゆる業種で、「コールセンターの出番が近い」状態にあるといえそうだ。

AHT、同時セッション人数——「電話との違い」も大きい

有人チャットは、電話対応との違いも大きい。とりわけ、業務量予測の基盤となるAHTの捉え方に、導入企業やアウトソーサー、

ITベンダーの共通見解がないのが現状だ。

電話の場合、「会話の始まりと終わり」は明確だ。しかし、チャットは対応開始しても顧客がすぐに反応するとは限らない。また、セッションの途中や終了段階でも、いわゆる「放置」のケースが頻発する。とくにLINEの場合、この傾向が顕著だ。

熊澤氏は「ルールを設けるしかない」と指摘する。顧客が対話を放置した場合、「X分(秒)以上、経過したらセッション終了」というルールだ。その際、「お返事がないようですので、いったん、セッションを終了いたします」などの定型句とともに、問い合わせ番号を発行しておく、再問い合わせの際、顧客もオペレータも内容を重複しなくて済むので便利だ。ただし、これは顧客DBに対応履歴が登録できる企業に限られる。

また、電話との違いという意味では、「同時セッション」がある。1人のオペレータが同時に複数人の顧客に対応することで、これが「チャットは生産性が高い」と言われるゆえんだ。

事例各社の取り組みを見る限り、「理想はオペレータ1人に対して2人の顧客」と口を揃える。

図7 メール／有人チャット対応の基本的KPIの考え方

	サービスレベルによるマネジメント	レスポンスタイムによるマネジメント
チャネル	有人チャット、メッセージャー	メール
目標設定	X秒以内にY%のコンタクトに 応答する	X時間以内に回答する
コンタクトの特徴	ランダムに着信する リアルタイムに対応 待機時間あり	着信はランダムだが、処理はスムーズ リアルタイム対応は必要ない(目標 時間内の対応) 待機時間は考えなくてよい
業務のコントロール	受動的(企業側のコントロールは原則としてできないが、有人チャットは 窓口を制限することが可能)	能動的(企業側がコントロールできる)

メールと有人チャットでは、サービス品質や生産性に関するマネジメント手法が異なる!

スケジューリングなどの人材配置の手法に関しては、有人チャット、LINE対応は比較的電話に近い

チャットは件数が増えれば、電話並みのWFMが必要となることを念頭に入れるべき!

(参考出典:「コールセンター・マネジメントの教科書」を編集部が一部改変)

3人以上になると、テンプレートの貼り付けミスなど、誤案内の発生率が高まる傾向がある。なお、例えばアップルのチャットサポートにおいては、「複数のお客様に同時にご案内しているのでご返答にお時間を頂いております」など、冒頭に但し書きが入る(2018年11月現在)。こうした「期待値のコントロール」も重要なポイントとなりそうだ。

ツール選択のカギを握る「レポート能力」

チャットボットも有人チャット対応も、大きなポイントとなるのは「採用しているITツール」のKPIレポート能力だ。現段階では、電話対応のプラットフォーム以上に、ツールによる差は大きいと推察できる。例えば、ほぼ

すべてのチャットボット事例企業が重視している顧客満足度でも、デフォルトでは「Good」「Bad」しか取得できないツールもあれば、大手SI企業が提供している場合は、導入費用はやや高くなるがかなり自由度が高いことが多い。

ITベンダー各社は、まだマネジメント手法が定まっていなだけに、実運用しているユーザー企業の動向やニーズを敏感に捉えてKPIのレポート機能を強化すべきだ。

一方、ユーザー企業は、チャットというチャネルが、将来いかなる位置づけでどの程度のボリュームを占めるのか、ある程度中長期的な視点で業務設計を行い、必要なKPIを抽出、レポート可能なツールを選定する必要があると思う。