

採用難時代の 「マビーク マネジメント」

Part.1 現状と課題

「成熟度」「総合力」が問われる！
ピーク対応“7つのポイント”

Part.2 ケーススタディ

「突然の呼量増」への特効薬はない！
“基本”を重視した熟練4社の取り組み
ダイキン工業／KDDI／松井証券／ジュビターショップチャンネル

「成熟度」「総合力」が問われる！ ピーク対応“7つのポイント”

呼量予測、サービスレベルの設定と検証、コールリーゾンの分析。この3つはマネジメントの基本であり、業種、規模を問わずすべてのセンターが取り組むべき要素だ。とくに人手不足下におけるピーク対応では、こうした「基本」を踏まえているか否かで、顧客体験における大きな差が生じる。オムニチャンネル、自動化、人材管理などと合わせ、ピークマネジメントにおけるポイントを検証する。

コールセンターの業務とは、決してルーチンワークではない。顧客が利用する手段（デバイス）、企業が提供するサービスや製品による変化、そして何より「業務量（呼量）」は、刻一刻と変化し、「まった

く同じ日」は、ほぼ存在しない。

成熟度の高いセンターとは、いかなるパターンにも即応し「ムリ・ムダ・ムラ」を可能な限り排除したマネジメントができるセンターといえる。言い換えれば、「ピーク

時」にもCS（顧客満足）、ES（従業員満足）を維持し、コストを最適化できるマネジメント」ができるか否かに、コンタクトセンターの成熟度合いを垣間見ることができるということだ。

図1 ピーク対応「7つのポイント」

① 呼量予測の精度向上

- 時間帯ごとのKPIの予実管理の徹底
- 全社全部門と情報共有（新製品／新サービス、プロモーション、決算など、呼量に影響するすべての要素を事前に入手）
- 過去3年以上の呼量推移のデータ

② サービスレベルの設定

- 放棄呼率（応答率）をKPIと捉えない
- 「つながつた」という結果ではなく、「つながるまでの体験」を捉えること

③ コールの分析

- コール（コンタクト）リーゾンの把握と分析
- 顧客視点、経営視点における自動化すべきコール、なくすべきコールの設定

④ マルチ／オムニチャンネル

- 電話以外のチャンネルを開拓
- 顧客が使いたいタイミングで使いたいチャンネルを用意し、同じポリシー、同じナレッジで運用
- インバウンドコールを能動的にコントロールする施策（Webチャンネルを使った告知、アウトバウンドによるフォローコールなど）

⑤ FAQやチャットボットの設計

- 顧客がストレスなく自己解決できる「エフォートレス環境」の基盤作り

⑥ 人材管理の最適化

- 長く働いてもらうための「エンployee・エクスペリエンス（従業員体験）」の追求

⑦ アウトソーサー、人材派遣とのパートナーシップ強化

- トラブル発生時に柔軟に対応してもらえるよう、日常的にコミュニケーションし、情報を提供する
- とくに派遣社員は、いったん契約切れの人材にリピーティングしてもらうための仕組み作りが有効

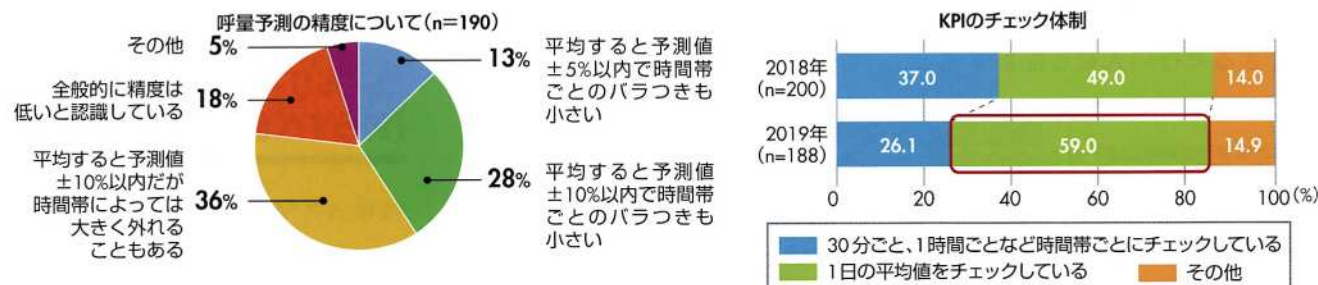
問われているのは、センター運営の「成熟度」「総合力」

図1に、事例各社や経験値の高いセンターマネジメントの意見をもとに整理した「ピーク対応」のポイントをまとめる。①呼量予測の精度、②サービスレベルの設定、③コールの分析については、センターマネジメントの基本中の基本とされている。しかし、編集部が実施している「コールセンター実態調査」からは、こうした「基本」に忠実なセンターが減少している——つまり国内コールセンターの成熟度が低下している気配が濃厚に感じられる。

**月平均、1日平均では意味がない！
KPIは「時間帯」で管理しよう**

図2は、「呼量予測の精度」と「KPIマネジメントの体制」に

図2 呼量予測の精度と体制の課題



時間帯ごとの予実管理ができていない＝予測精度にバラつきが生じている！

ついて聞いた結果だ。もっとも多い回答は、「平均すると予測値±10%以内だが時間帯によっては大きく外れることもある」で36%、「全体的に精度は低いと認識している」が18%で、過半数は予測精度に課題を抱えていることがわかる。

呼量予測とは、過去の同時期、あるいは類似のキャンペーンや商品発売時のデータなどをもとにした、いわばトレンド予測に近い。実際に、コールセンターの現場で

はなく、マーケティング部門が担当する企業もある。

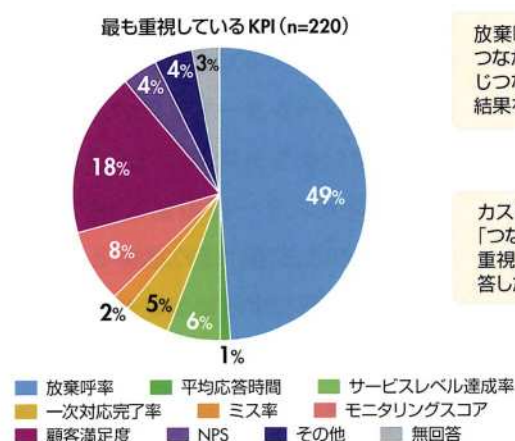
しかし、この手法で予測できるのは、季節や月、せいぜい週単位までだ。コールセンターへの入電は、日単位はもちろん、時間帯ごとに繁閑が生じる。ピークマネジメントを最適化するには、現場における時間帯ごとの予実管理、つまり予測と実態の差異および、もたらされた接続品質 (KPI) 管理が絶対に欠かせない。

しかし、実態調査において、KPI

管理を「時間帯ごとに実践している」と回答したセンターは26.1%にとどまり、前年度よりも減少している。なお、「その他」はほとんどが「月単位」という回答だ。

予測不可能な自然災害などによる突発的な呼量増を除けば、時間帯ごとに予測することで人員配置を最適化することは可能だ。ピーク対策というより、センターマネジメントの基本だけに業種、業務、規模を問わず必ず実践すべき要素といえる。

図3 KPI マネジメント最大の「勘違い」



放棄呼率 (応答率) は、1回の呼び出し音でつながっても10分待たせてつながっても「同じつながったコール」としてカウントされた結果を示しているだけ！

カスタマーエクスペリエンスの視点からは「つながるまでの体験」こそが重要。従って、重視すべきは「X秒以内にY%のコールに回答した」というサービスレベル

サービスレベルをベースにしたスタッフィングの積み重ねこそ、ピークを乗り切る体制づくりの基本となる！

応答率ではピーク最適化は不可能 基準は必ず「サービスレベル」

インハウス運営、アウトソーシング問わず、国内コールセンター運営企業のほとんどが重視しているKPI、それが「放棄呼率 (応答率)」だ。本来、コールセンターのスタッフィングとは「目標サービスレベル (X秒以内にY%のコールに回答するという基準値) を達

成できるだけの人材を配置する」ことを指すが、多くのコールセンターがこのサービスレベルを無視、あるいは軽視している(図3)。応答率の推移だけを見て、達成できる人員数を取りあえず配置し、その結果をチェックすることがセンターマネジメントだと考えているといっても過言ではない。

数多くのコールセンターを立ち上げ、マネジメントに關与してきた「コールセンターの教科書プロジェクト」主宰の熊澤伸宏氏は、その著書「コールセンター・マネジメントの教科書」において、「①応答率はコントロールできない、②応答率では“つながりやすさ”がわからず、顧客経験をケアできない、③応答率は“ランダムな着信”に対応できない」の3つを取り上げ、「応答率は指標とし

ては使えない」と強調している。

とくに強調したいのが②だ。応答率とは、「つながった」という結果を示すのみで、「つながるまでの体験」は完全に度外視している数値である。つまり、1回の呼び出し音で応答しようが、10分以上待たせて応答しようが、同じつながったコールとしてカウントされ、その比率を示したものである。つまり、顧客経験＝カスタマーエクスペリエンスが考慮に入っていない数値で、もはや重要管理指標——KPIとはいえない数値と言い換えることもできる。

ピーク時に待ち時間の発生は避けられない。問題は「どのくらい、待たせたか」であり、オペレータを増やすにせよ、業務委託するにせよ、それを把握しない限り最適な対策は打てないはずだ。

コールリーズン分析で分かる「減らすべきコール」

ピークマネジメントにおける近年の最大のトレンドは、「呼量削減」だ。その手段として、WebサイトのFAQやチャットボットを活用した自己解決の促進への取り組みが盛んに行われている。

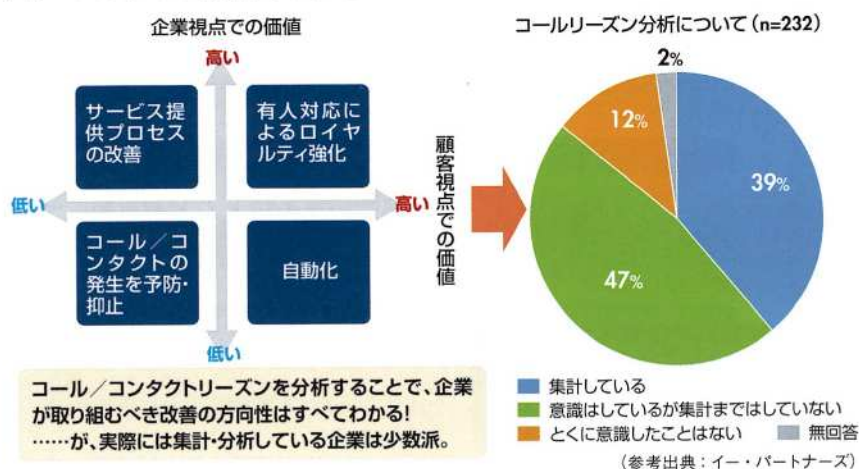
しかし、やみくもにFAQを作成したり、チャットボットを表出させても、そう簡単にコールは減らない。編集部は、「コールセンターを利用した消費者」を対象として調査も実施しているが、回答者900名のうち、約70%は「その会社のホームページで“よくある質問”などを見たが解決しなかった」から、電話をかけたと回答している。

コールを減らすには、顧客視点と経営視点(企業視点)で、「減らすべきコール」「なくすべきコール」を抽出する必要がある。そのプロセスで欠かせない取り組みが、「コールリーズンの分析」だ。

コールリーズンとは「顧客がコールセンターに電話をかけた理由」のことで、この把握と分析も呼量予測、サービスレベルの設定と並ぶセンターマネジメントの基本要素のひとつだ。

豊富なコンサルティング経験を

図4 コールリーズン分析でわかること

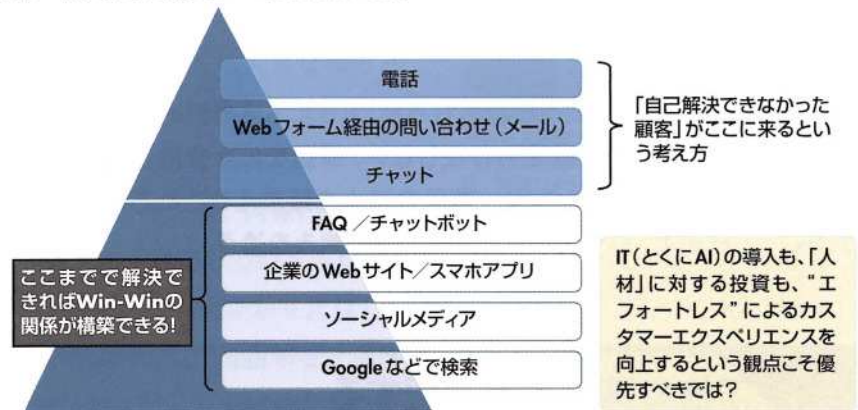


持つイー・パートナーズ代表の谷口 修氏は長年、「コールリーゼン分析に基づいた“減らすべきコール”“なくすべきコール”“人が対応すべきコール”の把握」を提唱している。図4にその概要を記すが、企業視点で価値はさほどでもないが、顧客からすれば知ること満足が得られる（あるいはわからないことで不満足度合いが高まる）コールは、可能な限り自動化することが望ましい。例を挙げると、「ポイントの有効期限の確認」（谷口氏）などで、件数が多く、対応コストがかかっているコールと言いかえることもできる。

さらに、企業視点での価値も低く、顧客にとっては「教えてもらって当たり前」というコールは、なくす方向で努力すべきだ。例えば、「納品はいつですか?」といった確認コールで、これは注文時のユーザーインタフェースや配達日時の徹底といったプロセスの精度を挙げることでコールそのものをなくすことがある程度まではできるはずだ。

このように、呼量削減はコールリーゼン分析なしでは実現できない。にも関わらず、実態調査では集計すらできていないセンターが過半数を占めるのが現状だ。

図5 「自動化」を前提とした顧客接点の設計



ベテランの存在=ピーク対応 高まる「ES重視」の必要性

オムニチャネル化とFAQやチャットボットの設計は、基本的に「自動化」を前提に考えた取り組みとなる。出口の見えない採用難時代において労働集約型の組織を成立させるには、自動化による効率化は欠かせない取り組みだ。しかし、その目的は、「企業視点での生産性向上」ではなく、「顧客の利便性向上」に据えるべきだ。

若年層の電話離れを例に出すまでもなく、そもそも「企業に電話をかける」という行為は時間的制約と心理的なストレスを伴う。「顧客が電話しなくてもいい環境作りへの貢献」——これがこれからのコールセンターに求められる大きなミッションとなる。

ピークマネジメント最後の要素

が、人材管理である。基本的に、コールセンターにおいては品質・生産性と経験は比例する。つまり、ベテランの存在は、そのままピークマネジメントに直結するということだ。それは、自社採用だけでなく派遣や業務委託でも同様だ。Part.2で取り上げたダイキン工業は、ピーク時限定の派遣スタッフのリピータ化に成功している。アウトソーサーや派遣会社とのリレーションシップ強化は、「無理をきいてくれる」という視点に加え、「長く働いてくれる人材を供給してくれる」ようなマネジメントが必要となる。

Part.2では同社を含む4社の「ピーク対応」の事例を検証する。いずれもオムニチャネル化やコールリーゼン分析による業務改善を繰り返し実践している“成熟したセンター運営”事例といえる。