

# 「企業経営の中核に位置づけられるコールセンター」



日本電信電話ユーザ協会主催の第5回「もしもし検定」指導者級養成講座が2月に実施された。初日の16日には、「電話対応技能検定委員会」委員で東京工科大学教授の菱沼千明氏による「企業経営の中核に位置づけられるコールセンター」と題した特別講話が行われた。近年、企業経営の中で重要性を増しているコールセンターの動向や運営のポイントについて語った菱沼氏の特別講話の様相を紹介する。

## 「顧客志向経営」を実現するコールセンター

この不況期にあっても、日本のコールセンターは成長を見せている。現状のテレマーケティング市場は5,000億円程度。コールセンターにソリューションを提供するメーカーなども5,000億円に近い売上げを示している。両者をあわせれば1兆円近い規模だ。かつてのコールセンターには、電話注文、電話勧誘、受注代行などの役割が求められたが、現在ではCS(顧客満足度)向上、顧客の声の分析・活用、顧客の生涯価値の向上など、その役割は高度化してきている。

最近の企業では「顧客志向経営」が重視され、企業は顧客との間に

良好な関係を築き、生涯にわたる信頼を得ることによって収益向上を図らねばならない。顧客のことを十分に理解して、一人ひとりにあった製品・サービスを提供するとともに、顧客との取引やコミュニケーションの状況を把握・管理し、それぞれのニーズに応じていく必要がある。それを実現するのがコールセンターだ。コールセンターならば、地理的、時間的な制限なしに顧客とコンタクトできる。顧客が電話をするのは企業に対する関心が最も高まった状態だから、その点でもメリットがある。また、顧客の行動・意思を容易に把握でき、生産性、品質、経営貢献などの計数管理にも適している。

## 「人」と「仕組み」が失点をなくし得点を増やす

コールセンターのCS向上には、「人によるCS向上」と「仕組みによるCS向上」がある。技術スキルアップ、接客スキルアップ、高いモラルなどが「人によるCS向上」だ。そして24時間365日の対応、先進のコールセンター、ウェブサイトによる進捗公開などが「仕組みによるCS向上」である。この両方がどちらも欠かせない。

また、CS向上には2つの方向性がある。お客さまを怒らせない、失望させない、競合他社との差を詰めるといった「失点をなくす」方向と、お客さまの期待に応える、お客さまが期待する以上のサービス

を提供する、競合他社を大きく上回るといった「得点を増やす」方向である。この2つに沿って施策を実行しなければならない。

最近のコールセンターでは、“生産性”“サービス品質”“収益指標”の3つの要素の目標達成度を把握するための指標「KPI(管理指標)」に基づいた運営が広く用いられている。まず“生産性”については、平均通話時間、平均後処理時間、時間当たり応答件数などを計測する。“サービス品質”は、応答品質、会話品質、正確性などの数値を把握。さらに、“収益指標”では、成約率、コール当たり売上げ高、新規顧客獲得数などのデータを管理する。理想的なのは、これら3つのバランスがうまくとれている状態なのである。

## 生産性とサービス品質を向上させる取り組み

コールセンターの生産性向上策としては、通話時間を短くする、待機時間を短くする、無駄なコールを減らす、課題を根から絶つ、従業員のモチベーションを向上させるといったことがあげられる。また、生産性向上のためのツールとして「CTI(Computer Telephony Integration)」がある。通信系の機能と情報系の機能を統合するシステムで、複数の電話番号の対応、高度な着信振り分け、スクリーン・



ポップアップ(発信者番号をもとにデータベースから該当する顧客情報を画面に表示する)、コールエスカレーション(コール履歴を転送する)など、さまざまな機能を持っている。

一方、サービス品質の向上施策としては、「何秒以内に何パーセントのコールを受ける」といったサービスレベルの設定、お客さまからかかってきた電話が、コールセンター側で対応する前に切れてしまう放棄呼を減らすこと、理論式に基づいて必要な要員を確保すること、ボイスロギング&モニタリング(通話を録音してレベルアップに役立てる)、優良エージェントの行動分析と水平展開、ES(従業員満足度)向上などがあげられる。とくにCSを高めるにはES向上が不可欠であり、適切なコミュニケーション、妥当な評価と報酬、責任や目標の明確化といった、従業員のモチベーションを高める取り組みを進めなければならない。

## コールセンター業界は成長途上

最近では、知識を組織全体で共有し活用する「ナレッジ・マネジメント」の重要性が叫ばれている。①顧客の声をすばやく収集・分析、②優秀なスーパーバイザー(SV)の知識を蓄積・共有化、③コールセンターの運用指標を「見える化」する、などである。顧客の声の収集では、顧客からのメールなど、文章の中身まで理解して、「顧客が、何に対して、どの程度、どのように感じているか」を分析する「テキスト・マイニング」という技術が重要になる。また、ブログ、SNS、口コミサイトなどの「CGM(Consumer



菱沼氏に受講生たちから熱のこもった質問が投げかけられた。

Generated Media) = 消費者形成型メディア]も積極的に活用すべきである。

最後に、コールセンターの今後の課題としては、人材の確保・育成、魅力あるキャリアパス、業界の地位向上、競争から共創へ、業界標準の策定、表彰制度の活用といったことがあげられるだろう。コールセンター業界は成長途上であり、大きな可能性を秘めているのである。

東京工科大学コンピュータサイエンス学部教授  
(社)日本テレマーケティング協会会長



ひしぬま ちあき  
菱沼千明氏

慶應義塾大学大学院工学研究科博士課程修了。工学博士。日本電信電話公社武蔵野電気通信研究所入社。NTT東京技術開発センタ所長、NTTテレマーケティング株式会社取締役などを経て、2002年に東京工科大学工学部情報工学科教授に就任。2005年、同大学大学院バイオ・情報メディア研究科アントレプレナー専攻教授。電話応対技能検定委員会委員。おもな著書は、「新版 コールセンターのすべて」(リックテレコム)「通信サービスのしくみ」(電波新聞社)など。