

コンタクトセンタにおける顧客満足度調査 についての考察

田口 浩 (株式会社 東京海上日動コミュニケーションズ)

概要 コンタクトセンタの役割は、顧客との良好な関係を構築し、長期に渡り維持することである。そのためにはコンタクトセンタを利用した顧客が提供サービスに満足し、再度利用したいと思うことが重要である。顧客からの満足を得るためには、コンタクトセンタは顧客の事前期待を理解し、期待に応えるサービスを提供することが大切である。顧客の事前期待を調査するためには、コンタクトセンタを利用した顧客に対し、満足度調査を実施し分析を行うことが重要である。本稿では、顧客満足度調査から顧客の事前期待を分析し、満足度を向上させるためにコンタクトセンタが何を行うべきかについて考察する。

1. はじめに

コンタクトセンタの重要な役割は、顧客との良好な関係を構築し、長期間にわたり維持することである。顧客との良好な関係を構築し、維持するためには、コンタクトセンタを利用した顧客がその提供サービスに対し満足と感じて貰うことが重要である。コンタクトセンタが顧客に満足と感じて貰えるサービスを常に提供していくためには、コンタクトセンタを利用した顧客に対し満足度調査を行う必要がある。顧客に対する満足度調査は単に顧客の満足度/不満度を把握するだけでなく、コンタクトセンタが提供するサービスレベルやサービス品質、サービス提供プロセスなどについて問題が無いか確認するための有効な手段でもある。本稿では、顧客満足度調査を利用し、コンタクトセンタが提供するサービスをどのように改善していくかについて考察をする。

2. 顧客満足度調査はなぜ必要か

顧客から満足という評価を得るためには、どのようにすれば良いのだろうか。顧客は何らかの問題を抱えた時、その問題を解決してくれるという事前期待を持ちコンタクトセンタに連絡をする。コンタクトセンタの対応が顧客の事前期待に応えることができない時には顧客はそのサービスに対し「不満」を持ち、事前期待と同等、もしくは期待以上であったと感じたときには、そのサービスに対し「満足」や「大変満足」という評価を持つことになる(図1)。つまり、顧客の事前期待とコンタクトセンタが提供するサービスとの乖離状況(ギャップ)により「大変満足」「満足」「不満」「大変不満」の評価が別れることになる。コンタクトセンタは、顧客から常に「満足」と評価されるサービスを提供するために顧客満足度調査を行ない、提供するサービス内容や品質が、顧

客の事前期待とどの程度ギャップが発生しているか調査・分析を行い、提供するサービス内容や品質、提供プロセスについて問題がある場合には、迅速に改善を行う必要がある(図2)。顧客の事前期待は、周りの環境や、他社コールセンタのサービスを体験することなどにより変化するため、定期的、かつ継続的に調査を行うことが重要である。

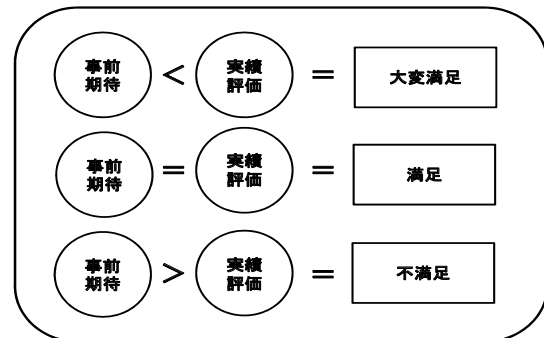


図1. 事前期待と実績評価の関係

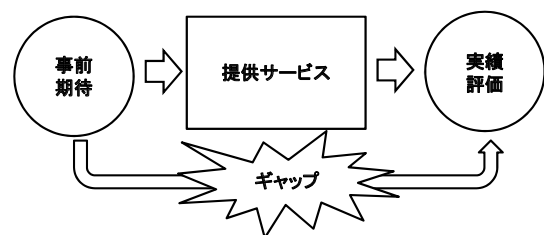


図2. 事前期待と提供サービスのギャップ

2.1 顧客満足度調査の現状

国内のコンタクトセンタにおける顧客満足度調査の実態状況はどうであろうか。図3はコールセンタ白書2010の調査結果である。2008年、2009年に実施された国内コンタクトセンタの設置目的のアンケート調査結果では、7割~8割のコンタクトセンタが「顧客満足度の向上」を

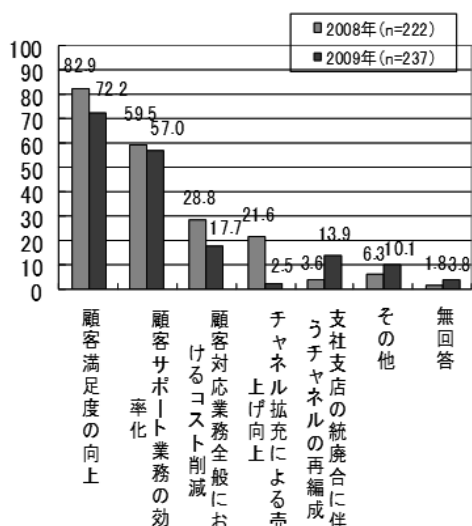


図3. コンタクトセンタの設置目的に関するアンケート

設置目的に挙げている。更に顧客満足度の向上を設置目的としているコンタクトセンタに対し、顧客満足度調査の実施状況についてのアンケート調査結果が図4である。顧客満足度調査の実施状況については、5割～6割のセンタは定期的に顧客満足度調査を行っているという回答しているが、不定期での実施が2割～3割、残りの2割については実施していない、または無回答であった。顧客満足度調査が顧客の事前期待とコンタクトセンタが提供するサービスの乖離状況を調査・分析し、提供サービスの内容や品質についての問題点を洗い出し改善するという目的からすると、5割～6割のコンタクトセンタが定期的な調査を行い、顧客からの満足度評価についての管理を行い、提供するサービス内容や品質について評価を行っていることになる。コンタクトセンタの役割が顧客との良好な関係を長期間にわたり構築するという目的ならば、定期的かつ継続的に顧客満足度調査を行うことが必要であるが、現状では顧客満足度の向上を目的としているセンタの中では5割から6割のコンタクトセンタしか、センタの役割を達成するための取組を行っていないということが

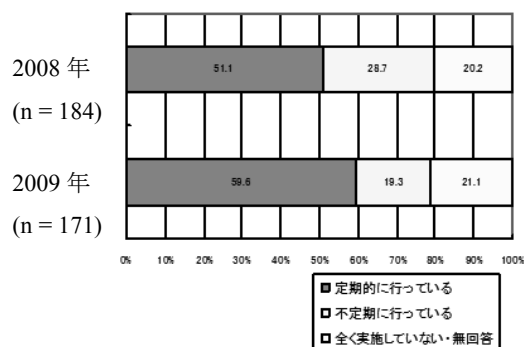


図4. 顧客満足度調査の実施に関するアンケート

言えるのではないだろうか。

3. 顧客の評価

コンタクトセンタのサービスについて、顧客はどのような視点で評価をするのだろうか。図5は、過去1年間にコンタクトセンタを利用した消費者を対象としたインターネット調査の結果である。

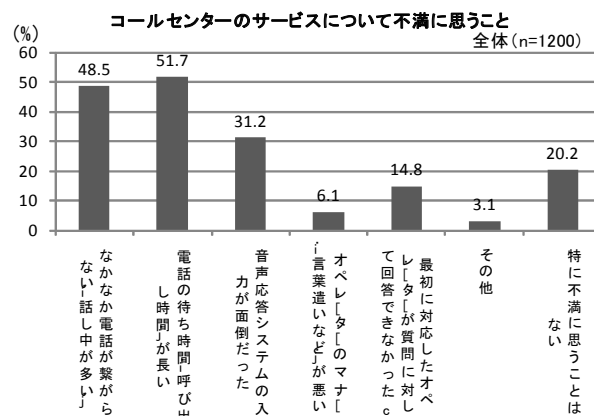


図5. コールセンタのサービスについて不満に思うこと

特に不満がないと回答した人は僅か2割だけであり、多くの方はコンタクトセンタのサービスを利用した時に、サービスの内容や品質に対し不満を持った経験があるという結果である。この結果からは、過去にコンタクトセンタを利用した経験がある多くの顧客が、電話がつながり難いという不満を持った経験があることがわかる。顧客からの不満を解消するために、コンタクトセンタは改善を行う必要があるが、つながり難さだけを改善しただけで本当に顧客の不満が満足に変化するのだろうか。また、顧客の不満を満足にかえるためにはどのような取組を行えばよいのだろうか [1]。

3.1 サービス提供のステップ

図6は、コンタクトセンタが提供するサービスを顧客視点でプロセス単位に分解した図である。顧客は、それぞれのプロセスを経験し、全てが終了した時点でコンタクトセンタに対する実績評価を行うことになる。各プロセスにおいては、それぞれ顧客の事前期待があり、事前期待よりも劣っているプロセスについては、図5のような不満を顧客が持つと考えられる。

全てのステップが事前期待と同等若しくは期待以上で終了した場合には、顧客は最後に「満足」や「大変満足」という評価をする。例えば顧客がコンタクトセンタに電話をかけた時には直ぐに担当者とは話ができることを期待するが、実際にコンタクトセンタに電話をすると、電

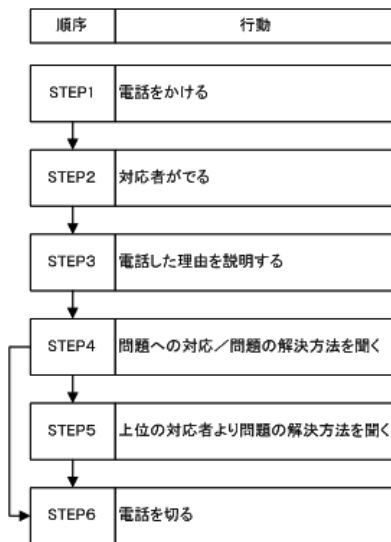


図 6. コンタクトセンタのサービス提供プロセス

話がなかなか繋がらない状況や、担当者との会話の前に音声ガイダンスが入り、「利用したいサービスの番号を選択してください」と音声案内が促されたり、電話が繋がったとしても直ぐに担当者がでるのではなく、「しばらくお待ちください」という音声ガイダンスを聞くことになるなど、顧客の期待とは違うことの方が多いのではないだろうか。図 5 の実際のアンケート結果からも、「なかなか電話が繋がらない」48.5%「電話の待ち時間（呼び出し時間）が長い」51.7%「音声応答システムの入力が面倒だった」31.2%とコンタクトセンタに電話をした最初の時点で多くの顧客が不満を感じていることがわかる。このステップは、図 6 の「STEP2」にあたるが、この段階で顧客が不満を持ってしまうと担当者との最初の会話で「電話が繋がらない」というクレームからスタートしてしまう可能性もあり、この後の対応に影響を及ぼすことになってしまう。

図 6 の「STEP3」、「STEP4」では、顧客が電話をした理由を担当者に説明する時には、担当者が丁寧な言葉遣いをしてくれることや、礼儀正しく対応してくれるという「マナー面」と、自分が話した内容を担当者が理解して直ぐに回答をしてくれるという「知識面」についての事前期待を持つが、マナーが悪い場合や、最初の担当者が質問を理解できない場合、直ぐに正しい回答や情報を伝えてくれないなど、顧客が担当者の知識不足や理解不足だと感じた時には、事前期待に応えられていないため、顧客は不満と感ずることになる。

また「STEP5」では、全ての問い合わせで発生することでは無いが、最初に電話にでた担当者が回答できないため、上位の担当者に電話を転送し回答する、「エスカレーション」をされた時には、最初に対応した担当者が

その場で回答してくれるという事前期待に応えることができない点や、エスカレーションを行った時には、上位の担当者が電話に出るまでの間は顧客側には保留音が流れるため、顧客は電話をたらい回しにされたと感じたり、長い間待たされたと感じたりするため、更に不満を大きくさせてしまう原因となることもある。「STEP6」では顧客は電話を終了することになるが、この時点でコンタクトセンタのサービスを利用した顧客は、最終的な実績評価を持つことになる。

最終的な実績評価は、各ステップで顧客が持っていた事前期待に対し実際に経験した結果に対する評価の積み重ねとなるため、顧客がコンタクトセンタのサービスを体験した「総合的な満足度評価」となる。

3.2 総合的な実績評価と個別的な実績評価

コンタクトセンタでは各プロセスの状況を数値化し KPI (Key Performance Indicator)項目として管理を行う。例えば「STEP2」について、電話が担当者に繋がるまでにかかる時間を、ASA (Average Speed of Answer)といい、顧客からの電話が担当者に繋がるまでの平均秒数を測定し（コンタクトセンタの専用システムでは当該時間のデータが取得できる）管理を行っている。また STEP3 から STEP5 については、顧客と担当者が会話している内容を品質管理担当者や、チームのリーダー役であるスーパーバイザが直接聞き、対応内容を評価する「モニタリング」という手法により管理を行う。このように、コンタクトセンタでは顧客にかかわる様々なプロセスを可視化し管理を行う。各プロセスで発生する顧客の事前期待を表したのが図 7 である。各プロセスを経験した顧客が最終的に持つ実績評価が「総合的な満足度評価」となるが、総合的な満足度評価は、各プロセスで顧客が持つ事前期待に対し、実際に経験したプロセス毎の評価（＝個別的な実績評価）の積み重ねの結果であるため、顧客の総合的

STEP2	<ul style="list-style-type: none"> オペレーターに繋がるまでの時間の満足度 IVR操作の解りやすさに関する満足度
STEP3	<ul style="list-style-type: none"> 担当者の言葉遣い・礼儀正しさに対する満足度 自分の質問内容を理解してくれることに対する満足度 自分の質問内容や問題に対して知識があることに対する満足度
STEP4	<ul style="list-style-type: none"> 担当者の言葉遣い・礼儀正しさに対する満足度 担当者が丁寧に教えてくれることに対する満足度 担当者がわかりやすく説明してくれることに対する満足度 質問内容を理解しすぐに回答してくれることに対する満足度 必要な正しい情報を教えてくれることに対する満足度 問題をすぐに解決してくれることに対する満足度
STEP5	<ul style="list-style-type: none"> 担当者の言葉遣い・礼儀正しさに対する満足度 すぐに回答してくれることに対する満足度 すぐに問題を解決してくれることに対する満足度

図 7. 各プロセスと提供サービス

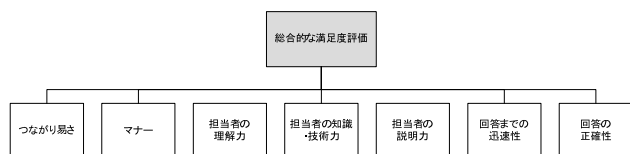


図 8. 総合的な満足度評価と個別的な満足度評価

な満足度評価は、各プロセスの個別的な実績評価と密接に関係し形成されるものであると言える。総合的な満足度評価と個別的な実績評価の関係を表したのが図 8 である。図 8 は、総合的な満足度評価を形成する要因としてどのような個別的な実績評価があるのかを表した図である。

3.3 総合的な満足度評価と個別的な満足度評価の相関性

コンタクトセンタを利用した顧客が担当者とは話する前に「不満」を感じていても、どこかのプロセスで不満が解消されるほどの「満足」を経験すれば最初の不満が解消され、最終的な実績評価である総合的な満足度の評価は「満足」や「大変満足」となることがある。これは、各プロセス毎に発生する顧客の事前期待も重要度が違い、顧客がより重要視する個別的な実績評価の満足度が高ければ、重要度の低い事前期待が「不満」であっても総合的な満足度評価では「満足」という評価に変わると考えられる。そのため、顧客が重要視している個別的な実績評価の項目は何かを調査・分析し、その項目について顧客の事前期待に応える対応や品質の高いサービスの提供を行うことで総合的な満足度評価を「満足」や「大変満足」とすることができることになる。個別的な実績評価の満足度（＝個別的な満足度評価）が総合的な満足度評価にどの程度影響を与えているかについて分析するためには、「総合的な満足度評価」と各プロセス毎の「個別的な満足度評価」について顧客満足度調査を行い、その結果について相関分析を行う事で、総合的な満足度評価と各個別的な満足度評価の相関性を知ることができる。

3.4 総合的な満足度評価と個別的な満足度評価の相関分析

総合的な満足度評価と個別的な満足度評価の相関関係を分析することで、コンタクトセンタが重視しなければならない個別的な満足度評価の項目を知ることができる。

図 9 はあるコンタクトセンタが 2007 年、2008 年に実施した顧客満足度調査結果のデータである。調査はある月にコンタクトセンタを利用した顧客を対象としたアン

項目	5段階評価					TOP2BOXの合計値	
	5 大変満足	4 やや満足	3 どちらとも 言えない	2 やや不満	1 大変不満		
総合満足度	件数	32	145	88	17	0	177
	割合	11.3%	51.4%	31.2%	6.0%	0.0%	62.7%
繋がり易さ	件数	15	87	110	62	8	102
	割合	5.3%	30.9%	39.0%	22.0%	2.8%	36.2%
マナー	件数	90	136	52	3	1	226
	割合	31.9%	48.2%	18.4%	1.1%	0.4%	80.1%
知識	件数	46	133	82	21	0	179
	割合	16.3%	47.2%	29.1%	7.4%	0.0%	63.5%
迅速性	件数	26	108	110	36	2	134
	割合	9.2%	38.3%	39.0%	12.8%	0.7%	47.5%
正確性	件数	50	131	64	35	2	181
	割合	17.7%	46.5%	22.7%	12.4%	0.7%	64.2%

項目	5段階評価					TOP2BOXの合計値	
	5 大変満足	4 やや満足	3 どちらとも 言えない	2 やや不満	1 大変不満		
総合満足度	件数	62	146	32	14	5	208
	割合	23.9%	56.4%	12.4%	5.4%	1.9%	80.3%
繋がり易さ	件数	13	60	71	74	43	73
	割合	5.0%	23.0%	27.2%	28.4%	16.5%	28.0%
マナー	件数	124	112	19	5	2	236
	割合	47.3%	42.7%	7.3%	1.9%	0.8%	90.0%
知識	件数	75	132	41	10	4	207
	割合	28.6%	50.4%	15.6%	3.8%	1.5%	79.0%
迅速性	件数	82	128	40	9	2	210
	割合	31.4%	49.0%	15.3%	3.4%	0.8%	80.4%
正確性	件数	102	130	22	7	0	232
	割合	39.1%	49.8%	8.4%	2.7%	0.0%	88.9%

図 9. 顧客満足度調査結果 (2007 年, 2008 年)

ケート方式による調査で行われた。評価は「5. 大変満足」「4. やや満足」「3. どちらともいえない」「2. やや不満」「1. 大変不満」という 5 段階評価を使用している。

図 10 は、図 9 のアンケート結果より、顧客が「満足」と評価している「4. やや満足」と「5. 大変満足」の上位

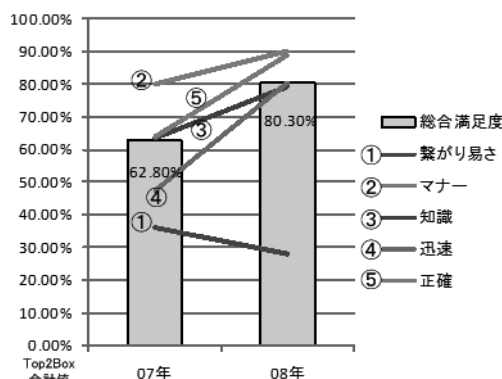


図 10. 総合的な満足度と個別的な満足度項目の関係

2段階 (Top2Box) の合計値 (=総合的な満足度評価) と、同様に顧客が満足したと評価する個別的な満足度評価項目の上位2段階の合計をグラフ化したものである。このデータから、つながり易さに対する満足度評価(①)が2007年から2008年にかけて下降しているが、これに対し総合的な満足度評価は2007年から2008年は17.5ポイント上昇しているのがわかる。個別項目である「つながり易さ」の満足度評価が下降しているのにも関わらず、顧客がサービスを利用した最終的な評価である総合的な満足度評価が上昇していることにより、つながり易さの個別的な満足度評価が、総合的な満足度評価に大きな影響を与えていないことがわかる。もし顧客が電話のつながり易さについて重視しているならば、2008年の総合的な満足度の評価はつながり易さの評価と同様に下降する筈である。顧客はつながり易さという個別的な満足度評価よりも、他のプロセスでより重視する個別的な評価項目があり、その項目に対し満足であったため、総合的な満足度評価は「満足」という評価になったといえるのではないだろうか。では当該データで、総合的な満足度評価に大きな影響を与えている個別的な評価項目はどの項目であったのだろうか。

図11は、図9の調査結果データより総合的な満足度評価のTOP2BOXの合計値と各個別的な満足度評価のTOP2BOXの合計値を使用し、総合的な満足度評価に対して各個別項目がどのような相関関係にあるか、相関分析により分析を行った結果である。相関係数の一般的な評価については図12の通りであるが、2007年の顧客満足度調査結果の相関分析の結果からは、総合的な満足度

総合満足度	2007年	2008年
つながり易さ	0.5	0.3
マナー	0.6	0.6
知識	0.7	0.6
迅速性	0.6	0.6
正確性	0.7	0.6

図11. 総合満足度と個別的な評価項目との相関係数

相関関係の絶対値	解釈
$1.0 \geq r \geq 0.7$	強い相関がある
$0.7 \geq r \geq 0.4$	中程度の相関がある
$0.4 \geq r \geq 0.2$	弱い相関がある
$0.2 \geq r \geq 0.0$	ほとんど相関がない

図12. 相関係数の解釈

評価と電話のつながり易さの相関係数は0.5となり、図12の相関関係の解釈からは「中程度の相関関係」であることになる。

それに対し「知識」と「正確性」については相関係数は0.7となり「強い相関関係がある」という結果になっている。「知識」と「正確性」が「総合的な満足度評価」と強い相関関係があるということは、当該コンタクトセンタを利用した顧客には、電話のつながり易さよりも、担当者に知識があり、正しい回答や情報を提供してもらうことについて、より重視していると言える。この結果より、当該コンタクトセンタが「総合的な満足度評価」を向上させるためには、「電話のつながり易さ」を向上させるよりも、担当者の「知識」や顧客からの質問に対する回答の「正確性」についての個別的な評価を向上させることに重点をおいた改善活動を行う事の方が、より効果的に総合的な顧客満足度を向上させることができることになる。また、2008年の顧客満足度調査結果について相関分析を行った結果からは、「つながり易さ」と「総合的な顧客満足度評価」の相関係数は0.3となり「弱い相関がある」という結果となっているが、他の個別的な評価項目に付いては0.6という結果となっている。「正確性」や「知識」について改善がなされたため、「迅速性」や「マナー」と同じの相関係数値となり、顧客の重視する個別的な評価項目に変化が見られる結果となっている。

3.5 コンタクトセンタのプロセス改善

2007年の顧客満足度調査結果の相関分析より、当該コンタクトセンタを利用した顧客の事前期待は、コンタクトセンタの担当者が自分の問題を正しく理解してくれることと、正しい情報の提供や問題を解決してくれることを重視した顧客が多かったことになる。この分析結果より、当該コンタクトセンタが取り組むべき優先課題は、電話のつながり易さを高めるのではなく、担当者の知識レベルの向上と、コミュニケーション能力の向上であり「顧客の問題を正しく理解し、正しく問題解決をすることができる知識を持った担当者の育成」である。実際にこのセンタでは、2007年の顧客満足度調査の結果より、担当者の育成計画や教育カリキュラムの見直しを行い、担当者の知識の向上やコミュニケーションの向上のためのトレーニングを直接顧客対応を行う担当者全員に行ったところ、2008年の顧客満足度調査では、総合的な満足度評価が上昇する結果となった。このように、コンタクトセンタが提供するサービスや品質については、プロセス単位に顧客満足度の評価を行い、総合的な満足度の評

価と各個別項目の満足度についての相関性を分析し、総合的な満足度の評価と相関性が強く、顧客の個別的な満足度評価が低い項目を発見し改善を行うことで、総合的な満足度評価を上昇させることが可能となる。

個別的な評価項目の改善を行うためには、限られたリソース（「人」「物」「金」）を使用し効率的に行う必要があるため、顧客が重視する個別的評価項目を探し改善することで、効率的かつ効果的な改善を行うことが可能となる。また、改善の取組結果については、次回の顧客満足度調査の総合的な満足度評価結果により確認することができる。評価が上昇していれば分析と改善の取組は正しく行われたことになるが、下降していれば、分析方法が誤っていたか、改善が正しく行えていないかになる。このように、顧客満足度調査は、顧客からの評価によりコンタクトセンタが改善すべき項目を科学的に発見し、限られたリソースを適切な改善のために使用することで、コンタクトセンタの運用コストを最適化することが可能となるため、大変重要であることを理解して頂けたと思う。

4. 狩野モデルと個別的な評価項目

個別的な満足度評価が、総合満足度に影響を与える個別的な要因となり、各個別的な評価項目については、顧客の事前期待により重要度が違うため、顧客がより重視する個別的な評価項目を探しだし、満足度を向上させることで総合的な顧客満足度評価も高めることができることについて説明を行ったが、個別的な評価項目には、高めても顧客の満足度にさほど影響を与えない項目と、高めても顧客の満足度に大きく影響する項目があることになる。この結果は、「狩野モデル」（図13）を使い説明することができる。狩野モデルとは、顧客満足と品質の関係を示したモデルであるが、狩野モデルでは、品

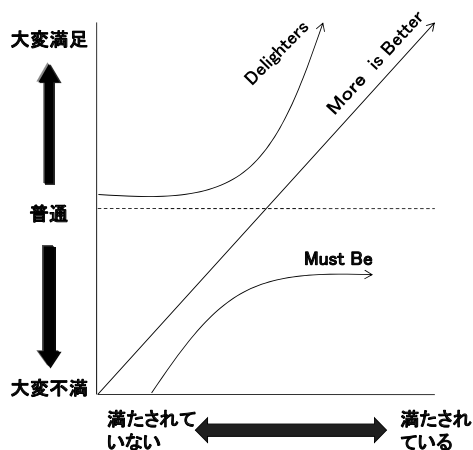


図13. 狩野モデル

質には3つの要素があり、①不足していると顧客に不満を与えるが充足していても満足されない品質要素である **Must Be**（＝あたりまえ品質要素）、②充足していないと顧客に不満を与え充足していると満足を与える品質要素である **More is Better**（＝一元的品質要素）、③充足していなくとも不満を与えないが充足していると満足される品質要素である **Delighters**（＝魅力的品質要素）があるとされている。各個別評価項目が3つの品質要素のうちどの品質にあたるかについては、総合的な満足度評価と各個別評価項目の相関分析を行いその結果から分類することができる。

例えば、先に説明を行った「つながり易さ」については、総合的な満足度評価に与える影響が弱く、つながり易さを良くすることだけでは総合的な満足度を高めることができない。図5のアンケート結果のように、つながり難いと顧客に不満を感じさせる要因となるが、繋がり易くして個別的な満足度評価を向上させても顧客が最後に持つ総合的な顧客満足度評価には大きく影響をすることがないため、充足していないと顧客に不満を与え、充足していても満足されない「あたりまえ品質」にあたるといえる。また、「回答の正確性」は総合的な満足度評価との相関性が強く、正しい回答の満足度が低い場合には総合的な満足度評価も低くなる傾向であるため、充足していないと顧客に不満を与え、充足していると満足を与える、一元的品質要素にあたるといえる。このように、顧客満足度調査から各個別的な評価項目がどの品質要素にあたるかを分析することで、コンタクトセンタがどの個別的な評価項目の満足度を向上させる必要があるか整理することができる [2]。

4.1 個別要因項目と KPI

狩野モデルにより、向上させても総合的な満足度評価に影響を与えない個別的な評価項目と向上させることにより総合的な満足度が向上する個別的な評価項目があることを説明した。個別的な評価項目については、更に KPI の項目と結び付けることにより、具体的な改善項目を見つけ出すことが可能となる。顧客満足度調査はコンタクトセンタからすると、外部からの評価であり、KPI は内部での評価となる。両者を関連付けることにより、KPI のどの項目を改善することで総合的な顧客満足度を向上させることができるかを見つけ出すことができる。例えば、個別的な評価項目の「回答の迅速性」には、1次解決率（＝顧客からの1回のコールで回答できる割合）や、エスカレーション率（顧客からのコールで最初の担当者が回答できずに上位者に転送した割合）などがあてはま

総合的な満足度	個別的な評価項目	KPIの項目
	つながり易さ	・ASA ・サービスレベル
	マナー	・モニタリング評価
	理解力	・モニタリング評価
	回答の迅速さ	・1次解決率 ・エスカレーション率
	回答の正確さ	・ミス率

図 14. 個別的な評価項目と KPI 項目

る。「回答の正確性」についてはモニタリングによるミス率（顧客からの問い合わせに対し、間違った回答や情報を伝えた割合）などがあてはまる。このように、個別的な評価項目と KPI の項目が関連しているかを分類することで、コンタクトセンタが最優先で改善すべき KPI の項目を適切に見つけ出すことができる（図 14）。

5. コンタクトセンタとサービスサイエンス

20 世紀は製造業のイノベーションにより、良質な製品が大量生産することができる高度な工業化社会と、製造された製品を消費する高度な消費者社会が形成されたが、工業技術の発達により製造される製品の品質が同等となり（製品のコモディティ化）、製品による差別化が難しくなり、脱コモディティ化を図るため、購買後の製品のアフターサービスやメンテナンスのサービスにより競合他社との差別化をしようとする戦略が発生してきた。そのため、顧客との直接接点となるコールセンタへの投資が積極的に行われるようになったが、リーマンショック以降コンタクトセンタへの投資に対する変化が見られ、コンタクトセンタがもたらす企業への貢献（投資効果）を具体的に求められるようになってきたのが現状である。サービスサイエンスの目的は、サービス生産性の向上とサービスイノベーションによる付加価値の創出であるが、この基本的な概念が、コンタクトセンタが現状おかれている立場に合致し、サービスサイエンスを活用し、顧客に対する新たな付加価値を提供し、成果に結びつける取り組みを行うコンタクトセンタが出てきている [3]。

サービスサイエンスを実践として活用する時にコンタクトセンタが重視しなければならないのは、顧客の事前期待の理解である。サービスサイエンスの第一人者である諏訪氏は顧客の事前期待について、あって当たり前・不可欠なものである「共通的な事前期待」、個人により違う「個別的な事前期待」、その時の環境により違う「状況で変化する事前期待」、顧客自身も気づいていない「潜在的な事前期待」の 4 つの事前期待をあげている。これ

らの事前期待に対し、期待通りのサービスを提供した時に、顧客はどの様に感じるのだろうか。「共通的な事前期待」は、あってあたり前のサービスであり、無いと顧客は不満を感じるが、あっても満足が向上するわけではない（＝「あたり前のサービス」）。「個別的な事前期待」は個人の事前期待に応えることで満足度が向上し、サービスを受けた顧客はそのサービスが価値あるものと感じる（＝「価値あるサービス」）。「状況で変化する事前期待」は、その時の環境や場所に変化するが、その事前期待に応えることで顧客は素晴らしいサービスと感じる（＝「素晴らしいサービス」）。潜在的な事前期待は、顧客自身も気づいていない、考えてもいなかったサービスを受けることで、顧客が感動を感じる（＝「感動サービス」）[4]。

この分類を狩野モデルの分類と合わせると、「共通的な事前期待」は「あたり前品質要素」となり、「個別的な事前期待」と「状況で変化する事前期待」は、「一元的品質要素」にあたり、「潜在的な事前期待」は、「魅力的品質要素」にあたりと分類できる。諏訪氏によれば、「共通的な事前期待」は、標準化、マニュアル化し管理することでサービスの提供が可能であり、「個別的な事前期待」は、顧客カードや顧客 DB に登録し管理することでサービスの提供が可能となり、「状況で変化する事前期待」は、観察や会話から感じ取り顧客や状況にあわせたトークスクリプトを使うことでサービスの提供が可能となるとしている。これらと違い、「潜在的な事前期待」はお客様本位の実践により知恵や事例を蓄積することが必要であると述べている。

5.1 コンタクトセンタへのサービスサイエンスの導入

事前期待に応えることで、顧客満足は向上するが、より高い満足度を得るためには、「魅力的品質要素」や「潜在的な事前期待」にあてはまるサービスを提供する必要がある。KPI の項目は何にあたるかという疑問が生じる。筆者の考えでは、この要素にあたる KPI の項目は無いと考えている。魅力的品質にあたる項目は何かということが、これからのコンタクトセンタのテーマであるとも言えるが、サービスサイエンスが登場し、「魅力的品質要素」の実現についての可能性が出てきているとも感じている。顧客の事前期待が実績評価を上回ると顧客満足が形成されるが、全ての顧客の事前期待を正しく理解し、顧客の事前期待に合わせた対応を行うことは、現在のコンタクトセンタの運用方法では限界があることは事実である。コンタクトセンタでは、均質のサービスを提供す

るため全員が同じ対応を行うよう運用手順書や決められたひとつのトークスクリプトを利用し、担当者は決められた権限範囲の中で顧客対応を行い、範囲を逸脱することは認められていないのが現状の運用である。しかし、顧客の事前期待を考えれば、たったひとつのトークスクリプトでの対応は無理があるし、権限範囲が狭ければ担当者が顧客のために対応したいと思っても、実際には対応を行うことができない。サービスサイエンスをコンタクトセンタで活用するためには、担当者が顧客の事前期待を正しく理解するための「共感性」をトレーニングで高めるだけでなく、顧客の事前期待に応えるためには「柔軟性」が重要となるため、柔軟性を発揮することができる環境を構築することが重要となる。柔軟性を発揮するためには、担当者に適切な権限を持たせる必要があるため、定期的に顧客の事前期待を顧客満足度調査などにより分析し、事前期待に対応するための適切な権限委譲を担当者に行い、常に担当者が柔軟性を発揮できる環境を構築する必要があると考える。

6. おわりに

以上の説明のように、顧客満足度を向上させるためには、科学的な分析に基づいた運用が重要である。コンタクトセンタが提供するサービスが顧客の事前期待に応えるサービスとするためには、「あたり前品質要素」を適切に管理し、「一元的品質要素」を高めるための改善を行なうことが重要であり、「あたり前品質」と「一元的品質」を実装したうえで、プラスアルファとなる「魅力的品質要素」を提供することで、更なる満足度の向上が可能となる。従来コンタクトセンタの改善は、経験や勘で行うことが多くあったが、現在は科学的な手法により原因を明確にし改善を行うことが求められている。コンタクトセンタは、顧客との良好な関係を構築・維持するために、顧客満足度調査を定期的にかつ継続的に実施し、突然変化する顧客の事前期待を早期に発見し、常に顧客の事前期待に応えるサービスを提供することができるように、効率的かつ効果的に改善を行うことができるシステムを備えることが重要である。

参考文献

- 1) コンピューターテレフォニー編集部・編：コールセンター白書 2010：リックテレコム社 (2010)。
- 2) 狩野紀昭, 瀬楽信彦, 高橋文夫, 辻新一：魅力的品質とあたり前品質：品質 14(2)(1984)。
- 3) 上林憲行：サービスサイエンス入門：オーム社 (2007)。
- 4) 諏訪良武：顧客はサービスを買っている：ダイヤモンド社 (2010)。

田口 浩 (非会員)

E-mail: hiroshi.taguchi@grp.tmnf.jp

株式会社 東京海上日動コミュニケーションズ・執行役員

1992年東京海上日動コミュニケーションズ入社。入社時よりコンタクトセンタ業務に従事、コンタクトセンタの構築、運用を担当。最近では東京海上グループコールセンタの品質改善を支援する VMO 組織の立ち上げを担当。社団法人・IT 協会ベストコンタクトセンタ表彰制度・審査委員。社団法人・コンタクトセンタ教育検定協会・CMBOK・主任編集委員

投稿受付：2011年3月17日

採録決定：2011年4月22日

編集担当：串間 和彦 (NTT)