

特集号  
招待論文

# コンタクトセンタ運用効率化の 取り組み

田口 浩<sup>†1</sup><sup>†1</sup> (株) 東京海上日動コミュニケーションズ

コンタクトセンタの企業貢献には、顧客との良好な関係を構築し、顧客ロイヤルティ向上により企業の売上を維持・増加させるだけでなく、運用の効率化や生産性の向上により、運用コストを削減し、利益の最大化を図ることで企業貢献が可能となる。売上の向上を担うコールセンタでも、企業の利益の最大化のためには運用の効率化は必要である。運用の効率化を行うためには、管理指標を活用した高度なマネージメント能力が必須となる。コールセンタの効率化のために、指標管理をどのように活用するべきか、事例をもとに解説を行う。

## 1. はじめに

リーマンショック以降、世界的に長引く不況の影響は日本にまで及び、コンタクトセンタの環境にも大きな影響を与えることとなった。リーマンショック以前のコンタクトセンタは、顧客満足度や顧客ロイヤルティを向上させることが第1目標であり、多くのコンタクトセンタでは、提供サービスの品質向上に向けた取り組みを積極的に推進していた。リーマンショック以降は、コンタクトセンタが置かれていた環境が一変し、多くのコンタクトセンタは、運用コストの削減や、運用の効率化を会社から強く求められるようになった。過去の事例を見ても、不況期になるとコンタクトセンタは、最初にコスト削減の対象部門とされてしまう。コンタクトセンタは顧客と企業の重要な接点であり、現在では社会的に重要なインフラの1つになっているにもかかわらず、なぜこのような状況が起こってしまうのだろうか。本論文では、その理由が、コンタクトセンタの運用が外部の関係者に対してブラックボックスとなっていることにあると仮定し、どのようにこれを解決するかについて考察する。

この状況を打開し、ホワイトボックスとなる運用管理を実現するために、コンタクトセンタの運用状況を数値で論理的に説明できる各種指標を明確化し、運用の効率化を行う必要がある。本論文では筆者の経験を通じて、重要な指標の選定とその管理、またそれらの指標に基づいて実際に行った改善内容とその結果について紹介する。

## 2. 経営貢献の重要性

企業にとってコンタクトセンタは、顧客との直接接点

であり、顧客に直接的にサービスを提供する組織である。コンタクトセンタの役割は、顧客との良好な関係を構築・維持し、顧客満足度の向上や、顧客ロイヤルティを形成し、企業のファンを増やすことである。しかし、企業内では、コンタクトセンタは顧客に直接サービスを提供する組織と認識されていても、コンタクトセンタの運用は社内リソースではなく、コストとして評価されてしまっている。その結果として、コンタクトセンタのアウトソーシング化が進み、その活用目的も変化している。図1に、アウトソーサの活用目的についての調査結果を示す[1][2]。アウトソーサの活用目的については、2011年度では「対応品質の向上と平準化」と回答していたセンタが約4割であったが、2013年度では約2割に減少してしまっている。他方、「人件費の削減」と回答しているセンタは、2011年度は4割であったが、2013年度では全体の5割を超え増加している。この結果から、アウトソーサの活用目的が、顧客満足度の向上という目標から、コスト削減の目標に変化したことが分かる。また、「業務量の変動にフレキシブルに対応するため」と回答したセンタが7割もあることが分かった。

これらの回答は、顧客対応の要員については自社で社員を採用し社内リソースとして管理するのではなく、アウトソーサや人材派遣を活用し、いつでもコスト調整ができる体制で運用が行われていることを裏付けている。では、コンタクトセンタの要員は、社内リソースではなく、コストとして考えられてしまうのだろうか。この理由を考察するために、図2に、コンタクトセンタが経営陣に報告している内容のアンケート結果を示す。コンタクトセンタの活動が、企業に貢献していることが数値で管理されているならば、「売上や利益寄与率」に

についての報告が多いはずであるが、実態としては、2割のコンタクトセンタしか当該項目について経営陣への報告を行っていない。このことから、コンタクトセンタが企業から常にコスト削減の要求を求められる原因は、コンタクトセンタの活動が、企業のビジネスにどのような貢献をしているのかを数値として明確に示し、経営陣に報告できていない点に問題があるのではないかと考える。経営からの視点では、企業に貢献する事業については、投資の対象であり、貢献がないと判断されれば、投資額の削減が求められるのは当然である。コンタクトセンタが提供するサービスが、顧客満足に影響することについては否定されることはない。しかし、コンタクトセンタが提供したサービスにより、顧客ロイヤルティが形成され、実際に商品やサービスが再購入された件数や、コンタクトセンタの活動により、売上がどの程度増加したかを調査することは簡単ではないため、多くのコンタクトセンタではその数値を測定することを行っていない。このことは、図2に示したアンケート結果の「売上や利益寄与率」についての報告が2割しか行われてい

ないことから裏付けられる。また、売上の増加についての測定が難しい場合には、コンタクトセンタの運用コストを効率化し運用コストの削減を行うことで、企業の経費が削減されることとなり、結果として、企業への貢献となる。しかし、図2が示すように、運用コストの報告についての項目については、約3割のセンタしか報告を行っていない結果となっている。この結果から、コンタクトセンタの運用コストについても、経営に対し説明できていないことが分かる。コンタクトセンタの運用コストについて、実際に運用しているコンタクトセンタからの報告が経営陣に対して行われていなければ、コンタクトセンタの運用コストは、経営陣からすると、常にブラックボックスとなってしまふ。たとえば、多くのコンタクトセンタでは、シフト制の勤務態勢のため、多くの要員を抱える必要があるが、外部からみると、要員数が多いことで多くの人件費がかかっているように見られてしまふ。

顧客に対し決められたサービスを提供するために必要となる要員数とそのコストについて、経営陣に対し適切に説明できていないことも原因として挙げられる。提供サービスの内容が、コンタクトセンタを利用する顧客にとって適正であることを証明するためには、コンタクトセンタの提供サービスを実際に利用した顧客に対し、顧客満足度調査を実施する必要があるが、そもそも顧客満足度調査を行っていないセンタも多くある。コンタクトセンタへの投資を確保するためには、その活動が経営に貢献していることや、適正なコストでコンタクトセンタが運用されていることを経営陣や、財務・経理部門に対して説明する必要がある。アンケート結果からも、コンタクトセンタの責任者が、コンタクトセンタの経営貢献の状況や、運用コストが適切であることを説明できていないことが裏付けられている。経営陣に対し、コンタクトセンタが経営に貢献できていることを説明できていないことが、根本的な問題である。この問題を解決するために、まずは、コンタクトセンタの経営貢献とは何かについて、次章で議論する。

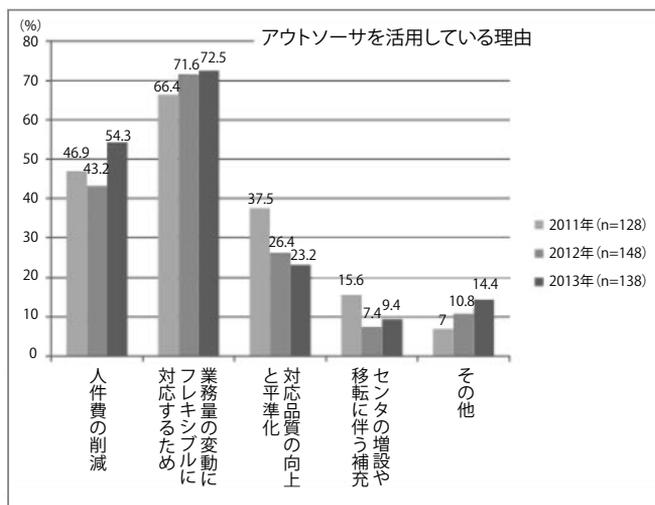


図1 アウトソーサを活用している理由

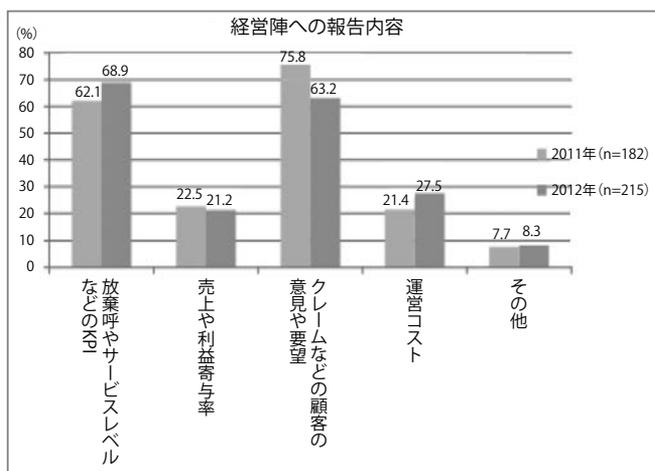


図2 経営陣への報告内容

### 3. 経営貢献の種類

コンタクトセンタの経営貢献は、どのような種類があるのだろうか。図3は、コンタクトセンタの経営貢献について示したものである。以下に各項目についての説明を行う。

### 3.1 売上高の向上

コンタクトセンタが直接顧客に対し商品やサービスを販売するセンタでは、売上高が直接的収益となり、売上高の向上が経営貢献となる。また、直接顧客に対し販売を行ってはいないが、営業支援として、顧客とのアポイントを取るセンタや、顧客から営業部門への電話を代替して受け付けるセンタがある。これらのセンタは、直接的に収益を上げているわけではないが、営業担当者の効率的な営業活動や、営業時間の創出を支援しているため、営業部門の売上高の向上に対し、間接的に寄与していることになる。ただし、間接的な支援の成果により、売上高がどの程度向上したかを説明するためには、営業部門などと連携し、コンタクトセンタでアポイントが取れた顧客数と売上高の相関性や、コンタクトセンタが対応した顧客数と成約件数の相関性など、コンタクトセンタの活動と売上高に相関性があることを証明する必要がある。コンタクトセンタの活動成果と売上高の相関性を証明することで、経営貢献の成果として認められることになる。

### 3.2 コスト削減

運用コストの削減は、すべてのコンタクトセンタが取り組むべき内容である。運用コストの削減は、企業側からすると、経費削減となるため、結果的には企業の利益向上に貢献することになる。コスト削減に取り組む際に重要な点は、顧客満足度を適切に保ちながら、運用コストを削減することである。顧客満足度を低下させずにコスト削減の取り組みを行うためには、生産性の向上や効率性の向上となる取り組みを行う必要がある。そのためコスト削減の取り組みのためには、コンタクトセンタの運用管理についての専門的な知識が必要不可欠となる。

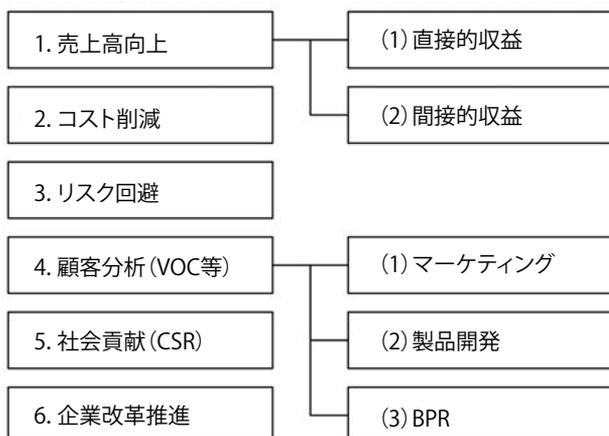


図3 コンタクトセンタの経営貢献

### 3.3 リスク回避

コンタクトセンタは、顧客からの苦情やクレームなど、すでに発生してしまっているリスク（顕在的リスク）に対応し、顧客の不満を解消する役割を担っている。企業への訴訟を高めるようなクレームに対しても、顧客の不満を解消し、良好な関係を再構築することで、企業への訴訟リスクなどが回避される。また、顕在的なリスクへの対応だけでなく、今後発生しそうなリスク（潜在的リスク）についても、顧客からの声（VOC: Voice Of Customer）の分析などにより、事態が発生する前に事前に察知し、問題を迅速に改善しリスクの回避を行っている。たとえば、顧客の風評リスク（レピュテーションリスク）が発生してしまうと、企業に対する信頼の低下を引き起こしてしまう。最近では、インターネットやソーシャルメディアなどに、顧客が経験した企業に対する不満が投稿されることがある。その情報は瞬く間に世界中の人が閲覧できる時代となっているため、その影響度合いは計り知れないものとなっている。顧客が企業に対する不満をソーシャルメディアなどに投稿した場合に、企業の代理人としてコンタクトセンタがその顧客に対し直接働きかけを行い、顧客の不満や問題を解決する（アクティブサポート）ことにより、風評リスクを回避することができる。アクティブサポートについては、米国フォード社がFacebookやTwitterを活用した事例がある[3]。フォード社では、16名で構成されたソーシャルメディア対応の専用チームを設置し、アクティブサポートを行った。個人顧客からフォード社に対する要望や苦情の発言があった場合に、フォードのチームから直接その顧客にコンタクトし問題解決を行った。苦情を投稿したユーザはフォード社からの直接のコンタクトに驚き、また、苦情に対する問題解決の対応は、他のユーザも同時に閲覧していた。アクティブサポートによる、フォードの対応は他のユーザも知ることとなり、フォードの評判が向上したと報告されている。

### 3.4 顧客分析

コンタクトセンタは、顧客と直接対応を行うため、顧客からの声を直接収集することができる部門である。顧客の声を収集し、分析することで、企業のサービス改善や、既存製品の改善、新製品開発のための情報など、さまざまな部門に有効となる情報を提供することが可能となる。顧客の要求する内容を適切に理解し、商品やサービスを改善しマーケットに反映することは、マーケットインとなり、顧客から選択される可能性が高まる。また、

企業が顧客から選ばれる企業になるためには、顧客視点で業務プロセスを構築することが重要となっている。たとえば、顧客へのサービス提供プロセスの改善（BPR: Business Process Reengineering）を行う場合についても、顧客の声は重要な情報となる。企業が顧客の要求している商品やサービスの情報を収集し、情報を提供することで、コンタクトセンタは経営に貢献することができる。

### 3.5 社会貢献（CSR）

企業が社会の一員として存続するためには、企業の利益を優先するだけでなく、社会の一員としての責任を果たす必要がある。企業のCSR（Corporate Social Responsibility）については、認知度も急速に高まり、関心を持つ顧客も増えている。企業が行っているCSR活動について、顧客の対応を行っているコンタクトセンタが認知していなければ、顧客からの問合せに対し、適切に回答することができない。また、コンタクトセンタが適切に回答することは、企業のCSR活動の認知度向上に貢献をすることとなる。

### 3.6 企業改革推進

顧客志向や顧客視点を持った人材を育成するために、顧客と直接接点となるコンタクトセンタの業務を体験させる企業が多くある。顧客志向の企業風土を推進するためには、顧客との対応を実際に体験させることが効果的であるため、コンタクトセンタを活用して改革を行う企業もある。顧客志向の組織風土を推進するための役割を担うことは、コンタクトセンタが経営に貢献していることになる。

## 4. 運用の効率化と指標管理

前章では、コンタクトセンタの経営貢献の各項目についての説明を行った。この中で、すべてのセンタが取り組む必要があるものとして、コスト削減が挙げられる。経営貢献として、顧客満足度を向上しながらコスト削減を行うことは、大変難しい課題でもある。コスト削減は、単純にコンタクトセンタの要員を削減することではなく、運用の効率化によるコスト削減を行うことが重要である。運用の効率化を行うためには、コンタクトセンタ内のプロセスを可視化する必要がある。プロセスの可視化のためには、適切な指標管理（KPI）が重要となる。筆者は、ある協会が実施しているコンタクトセンタ表彰制度の審査員を担当しており、各地のコンタクトセンタ

を訪問する機会がある。指標管理についてはほとんどのセンタで取り組みが行われているが、指標データを活用しコンタクトセンタの運用効率化を行っているセンタは少ないと感じている。指標データは取得されているが、データが活用されていないのは、コンタクトセンタの運用に関する専門的な知識が不足していることが挙げられる。表1に代表的な指標をまとめた。たとえば、コンタクトセンタの管理指標の中でも重要な指標に、「サービスレベル」「平均処理時間（AHT）」「稼働率」などがある。しかし、これらの重要な指標データが取得されていないか、データは取得しているが、適切に活用されていないセンタが多くあるのが実情である。

主な指標について説明しよう。コンタクトセンタのつながりやすさの状況を管理する指標にサービスレベルがある。サービスレベルは、コンタクトセンタにかかってくる電話の〇〇%を〇〇秒以内に対応しているという指標であり、顧客がコールセンタにつながるまでの時間を数値で表している。顧客視点でみると、サービスレベルは、顧客の体験を数値として示しているため、つながりやすさの状況を管理するために重要な指標である。しかし、多くのコンタクトセンタが、サービスレベルの指標データを取得していない。つながりやすさの状況については、サービスレベルより、「応答率」を使用していることが多い。その理由は、コンタクトセンタ部門外の関係者に対してつながりやすさの状況を説明する場合に、理解されやすい指標であるためである。コンタクトセンタ部門外の関係者に対し、応答率を利用してつながりやすさを説明することに異論はないが、コンタクトセンタ内での管理については、顧客の体験を数値に表しているサービスレベルを利用することが適切である。

また、生産性を表す管理指標として、AHTがある。AHTは、コミュニケーターが顧客との1応対に費やす平均処理時間を表す指標である。AHTについては、多くのセンタで数値を取得しているが、適切に活用されていない。AHTのデータを取得しているセンタでは、コール予測から必要要員を算出する方法として、「1人あたり1時間で何件の対応ができる」という、過去の経験値で要員算出を行っている場合がある。表2では、1時間あたり、145本の電話がかかってくる（コール件数）と予測した場合、過去の経験から1人が1時間で対応できる電話の本数が平均6本である場合には、 $145 \div 6 = 24.1$ と算出し、小数点を切り上げた要員数、25人が必要要員数と算出している。しかし、この計算方式では、さまざまな問題点がある。まず、この方式の生産性は現在のコミュニケ

ータが現在のスキルで対応した平均にすぎないことが挙げられる。これでは、生産性が違うコミュニケーター（新人など）が配属された場合や、商品やサービスが変更さ

表1 管理指標と各指標の概要

| 管理指標          | 説明  |
|---------------|---|
| サービスレベル (SL)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ (=Service Level)</li> <li>・ 一定時間内に応答した処理の割合を表す指標</li> <li>・ たとえばサービスレベル 80/30 という場合は顧客からの電話が着信してから 30 秒以内に応答できた割合が全体の 80%であることを表している</li> </ul>  |
| 平均処理時間 (AHT)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ (=Average Handling Time)</li> <li>・ 1 件の電話対応を処理するために 1 名のオペレータが費やす時間の平均</li> <li>・ AHT は平均通話時間 + 平均保留時間 + 平均後処理時間が構成要素である</li> </ul>   |
| 平均通話時間 (ATT)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ (=Average Talk Time)</li> <li>・ 1 回の電話で顧客と通話した時間の平均</li> </ul>   |
| 平均後処理時間 (ACW) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ (=After Call Work)</li> <li>・ 1 回の通話が完了した後に行う後処理業務の平均時間のこと</li> <li>・ コール記録の入力、書類記入などがある</li> </ul>  |
| 稼働率           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「電話対応業務」 / 「給与支払い時間」で算出される</li> <li>・ コンタクトセンタのオペレータが電話業務に従事している時間と、電話業務以外（研修や会議の参加など）の時間の割合を管理するための指標</li> </ul>  |
| 占有率           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ (通話時間 + 保留時間 + 後処理時間) ÷ (通話時間 + 保留時間 + 後処理時間 + 待機時間) で算出される</li> <li>・ オペレータの待機時間 (= 電話の待ち時間) が長ければ効率性は低いことになる。オペレータが適切に配置されているかを判断するために利用される</li> </ul>   |
| 一次解決率         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 電話対応業務を行うオペレータが対応した電話で、上位の担当者に依頼（エスカレーション）しないで解決できた割合</li> <li>・ 一次解決率は FCR (=First Contact Resolutions)</li> <li>・ 1 コール解決率 (=1 回の電話で完了した割合) は FCR (=First Call Resolution), OCR (One Call Resolutions) と表現される</li> </ul> |
| 退職率/離職率       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンタクトセンタのオペレータが退職や異動により減少した割合</li> <li>・ コンタクトセンタにより算出方法が違うことが多い</li> <li>・ 業務に必要な要員数が確保できるかを確認するために利用される</li> </ul>   |
| ミス率           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客対応業務で顧客の質問に対し、誤った回答や、正しくない情報を提供してしまった割合</li> <li>・ ミスにより、企業に不利益が発生させることや、顧客の利益を損なう対応をミスとして管理を行う</li> <li>・ ミスの件数 ÷ 処理件数で算出される</li> </ul>   |
| 採用コスト         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ オペレータ採用のためにかかる費用</li> <li>・ コンタクトセンタでは採用方式が複数あるため (Web での募集、新聞の折り込み募集、紹介予定派遣、オペレータからの紹介制度など)、採用要員数に合わせ、コストに見合う媒体を利用する</li> </ul>   |

れ、スキルが変わった場合に、要員数やサービス（たとえば応答率）の変化をシミュレーションすることができない。また、当日にコミュニケーターが病気などで欠勤し、計画数より不足してしまった場合の対応が考慮されていない。さらに、効率面でも、コミュニケーターの稼働率は、100%での想定となってしまうなどの問題点がある。センタによっては、「欠勤率」や「稼働率」を考慮した、独自の算出方法で要員算出を行っているセンタもあるが、適切な算出式となっていない。

表3では、表2の場合と同様に1時間あたりにかかってくるコール件数（145本）に対し、1人が1時間で対応できる本数を過去の経験から算出し（6本）、さらに、その算出結果（25人）に欠勤率や稼働率を考慮し、要員数の算出を行った例である。欠勤率が3.5%であるため、25人の3.5%にあたる1人を追加し、さらに稼働率を75%にするために、要員数25人の25%にあたる7人を追加し、33人が必要要員数として算出している。この算出方式においても問題が残る。両方の式では、生産性を過去の経験から算出してしまっているが、生産性の指標である、AHTを取得し1件の処理にかかる平均時間が測定されているのにもかかわらず、その数値を活用していない。

必要要員の算出をするためには、アーランC式[4]を利用するのが一般的である。グローバルのコンタクトセンタでもアーランCを利用した数理モデルで要員数の算出を行っている。アーランCは、待ち行列理論（またはトラフィック理論）を用いて、需要量（電話の件数）と需要量に必要なとなる設備、環境（コミュニケーター数）と

表2 要員の算出式 (1)

|                    |      |
|--------------------|------|
| ① 1時間あたりのコール件数     | 145本 |
| ② 1人あたりの対応本数 (1時間) | 6本   |
| ③ 算出式 「①÷②」        | 24.1 |
| ④ 必要要員数            | 25人  |

表3 要員の算出式 (2)

|                    |      |
|--------------------|------|
| ① 1時間あたりのコール件数     | 145本 |
| ② 1人あたりの対応本数 (1時間) | 6本   |
| ③ 欠勤率              | 3.5% |
| ④ 稼働率              | 75%  |
| ⑤ 算出式 「①÷②」        | 25人  |
| ⑥ 算出式 「⑤×③」        | 1人   |
| ⑦ 算出式 「⑤+⑥」        | 26人  |
| ⑧ 算出式 「⑦×(100%-④)」 | 7人   |
| ⑨ 必要要員数 「⑦+⑧」      | 33人  |

サービス品質（サービスレベル、稼働率など）の3つの関係について確率論を用いて数学的な根拠を与える理論である。アーランCのモデルを利用することの利点は、経験や勘だけでは算出方式が属人化してしまうが、アーランCのような数理モデルを利用することで、誰でも利用することができること、さまざまな条件でシミュレーションが可能となることにある。アーランCでは、30分または60分のインターバル単位にかかってくると予測されるコール数と「サービスレベル」「AHT」の数値を基に算出する。

アーランCの計算については、海外では専用のソフトが販売され、インターネットで算出できるホームページもある。残念なことに日本製のソフトは販売されていない。その理由は、日本ではアーランCを活用し要員数を算出しているコンタクトセンタが少ないためだともいえる。独自の算出方法で要員を算出しているセンタは、コンタクトセンタの専門知識が不足しているため、専門的な数理モデルを利用せず、独自の算出方法を使用している。最近では、ほとんどのコンタクトセンタで、コンタクトセンタ専用システムを導入しているため、指標データを簡単に取得できるようになっている。しかし、実際には、例で説明したように、取得したデータを適切に活用できていないセンタが多い。指標データを適切に活用し、運用管理を行うことができなければ、運用の効率化を行うことは難しい。

コンタクトセンタの専門的な知識を持った人材が少ないことも問題の1つである。これには現在の日本の学習環境にも原因がある。欧米やアジア諸国において、コンタクトセンタの運用は専門的な職業と認識されている。運用管理についても専門的な知識が必要であると認識されている。そのため専門学校や、大学、大学院が設置され、学生から専門的な知識が学習できる環境が整っている。先進国で、コンタクトセンタの専門的な知識を学校で学ぶことができないのは、日本だけである[5]。日本では、コンタクトセンタの運用管理について専門的な知識を学ぶ場がないため、管理者は、独自の経験で運用しなければならない環境下に置かれてしまっている。このように、管理指標が適切に管理、活用されていない原因は、日本のコンタクトセンタ業界が抱えている現状の課題でもある。

## 5. 目標値の設定と管理

前章で紹介したさまざまな指標に対して、指標管理を

行う上で重要なのは、目標値の設定である。目標値は、センタ運用の効率性の向上や、生産性の向上を実現するために重要な役割を持っている。指標管理では、各指標に対し目標値を設定し、目標の達成状況を確認し、目標の達成が難しい指標（プロセス）については問題点を発見し、改善することで目標の達成を実現する。目標値を設定する場合には、2つの重要なポイントがある。

1つ目は、センタが努力することで達成できる目標値を設定することである。目標値が簡単に達成できると、改善が行われなため、効率性の向上が難しい。また、努力しても達成できない数値を設定してしまうと、初めから努力しても目標達成ができないと考え、改善の取り組みが行われなくなってしまう。筆者の経験では、目標値の達成を個人や組織の評価・考課に結び付けてしまうと、管理者は、達成できる数値を設定しがちなため、チャレンジな目標値が設定されない。また、努力しても達成することが無理だと思う目標値を設定してしまうと、改善の優先順位が高い場合でも初めから取られず、他の達成できる目標に力を入れてしまう。そのため、優先順位が高い改善でも取り組みが行われなくなってしまう。少なくとも導入の段階では、目標値の達成を個人や組織の評価・考課に結び付けないといった配慮が必要である。

2つ目は、目標値の算出根拠を明確にすることである。目標値を設定する場合には、達成できそうだという経験や勘から設定するのではなく、過去からのデータを分析し、適切な根拠を基に、目標値を算出することが重要である。たとえば、生産性の向上のために、AHTの短縮時間を目標値として設定する場合には、AHTはコミュニケーターの活動の結果であるため、コミュニケーター全員に改善の取り組みに協力してもらう必要がある。設定した目標値に対してコミュニケーターが納得し協力を得られなければ、目標を達成することは難しい。コミュニケーターからの協力を得るためには、目標値の算出根拠を説明し、コミュニケーターが理解し協力を得る必要がある。

最後に、以上の2つの重要なポイントを踏まえて目標を設定するためには、経験や勘でなく、過去の指標データを分析し、適切な根拠を基に目標値を設定することが重要である。適切な根拠とは、管理者だけでなく、目標達成のために協力してもらう必要がある、利害関係者（スーパーバイザやコミュニケーター）を納得させ協力が得られることをいう。

## 6. 指標とコストの関係

運用効率化の取り組みを行うためには、各指標がコストに対しどのような影響があるかを理解し取り組む必要がある。運用効率化の取り組みにより、顧客満足度の低下を引き起こすことが考えられるため、各指標が顧客満足度に与える影響についても同時に理解しておく必要がある。

各指標がコストや顧客満足度に影響するかを確認する方法として、各指標間の相関関係を図式化する方法がある。図4は、サービスレベルとAHT、占有率の関係を筆者が図式化したものである。サービスレベル（コンタクトセンタのつながりやすさ）は、つながりにくいと顧客が不満を感じるため、顧客満足度に影響を与えることになる。AHTが長くなるとサービスレベルの割合は低くなり、AHTが短くなれば、サービスレベルの割合は高くなる。また、逆にサービスレベルの割合を高めるためには、AHTを短くする必要がある。このように、サービスレベルとAHTの長さには相関関係がある。AHTの変動は、CPC（Cost Per Call＝1コールあたりのコスト）に影響を与える。AHTが長いことは、1件あたりの処理時間が長くなることなので、処理件数が低下しコストは増加する。処理コストを低くするためには、1件あたりの処理時間を短くする必要がある。このように、図式化すると、各指標間の関係性を可視化することができる。

図式化は、目標が達成できていない指標の分析にも利用することができる。目標を達成していない指標については、その指標だけを単体で分析するのではなく、影響する指標の状況も調査する。目標が達成できないのは、どの指標に問題があるのかを発見することで、根本的な改善を行うことができる。また、各指標が顧客満足にどのような影響を与えているのかについても調査する必要がある。

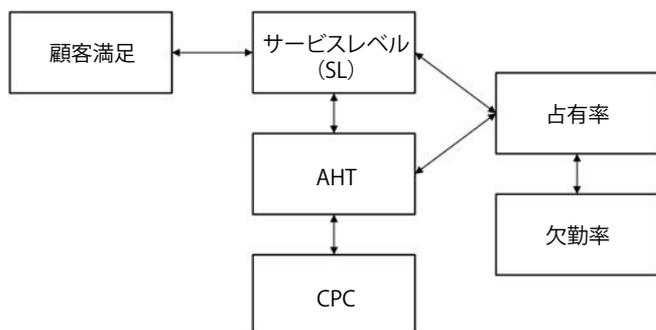


図4 指標の相関関係

各指標と顧客満足度の相関性については、顧客満足度調査により把握する方法がある。調査方法については、本論文では詳細を記載しないが、過去の論文[6]をご参照願いたい。運用の効率化の取り組みについては、各指標とコストの関係を理解した後に、どのような改善を行うのか検討することが大切である。指標の改善方法については、以下の3つに分類することができる（表4）。

1. 品質を高めることでコスト削減が可能となる指標
  2. 生産性、効率性を高めることでコスト削減が可能となる指標
  3. プロセス改善によりコスト削減が可能となる指標
- 各項目について以下に説明を行う。

### 6.1 品質向上によりコスト削減効果がある指標

品質の向上により、コスト削減が可能となる指標については、ミス率（やり直し率）や、1次解決率などの指標がある。コンタクトセンタからの回答が誤っている場合や、正しい情報を提供しなかった場合には、顧客は再度コンタクトセンタに電話をしなければならない。コンタクトセンタ側からみると、1回目の対応で正しく完了していれば、この電話は発生しなかったため、無駄な電話と考えることができる。また、このコストは、コンタクトセンタの無駄なコストでもある。1件あたりの対応コスト（CPC）を算出している場合には、1回の対応で解決できなかった電話で、再度問合せがあった電話の件数×CPCが削減可能なコストとなる。また、顧客からの問合せに対して、コミュニケーターが回答できなかった場合には、上位者に対する依頼をする（エスカレーション）。エスカレーションにより、上位者に依頼することで、上位者のコストが上乗せされることになる。そのため、1件あたりの処理コストが高くなる。エスカレーションが多くなれば（1次解決率が低いこと）、運用コストは高くなる。このようにミス率の低減や1次解決率を向上することで運用コストを削減することができる。

表4 改善方法に影響する指標

|                       |
|-----------------------|
| 品質向上によりコスト削減効果がある指標   |
| ミス率                   |
| 1次解決率                 |
| 効率性向上によりコスト削減効果がある指標  |
| AHT                   |
| 稼働率/占有率               |
| プロセス改善によりコスト削減効果がある指標 |
| 採用コスト                 |
| 離職率                   |

## 6.2 生産性、効率性の向上によりコスト削減効果がある指標

AHTや稼働率の指標は、1人あたりの生産性の指標である。AHTや稼働率が向上することにより、少ない人数で、同じ件数を処理することができるため、運用コストを削減することができる。たとえば、AHTの向上により要員数がどの程度効率化できるのかは、第4章で説明したアーランCを利用することで、シミュレーションすることができる。サービスレベル（SL）の目標が30秒以内で90%、30分あたりに50件の処理を行うセンターで、AHTが600秒かかっている場合には、この条件を達成するためには23人の対応要員が必要となる（図5）。同じ条件で、AHTを60秒短縮する改善を行った場合には、必要となる対応要員は21人となる（図6）。FTE換算（Full Time Equivalents：フルタイムでの勤務者として換算すること）では2名分の効率性が向上する。このように、効率性および生産性向上により、運用コストの削減を行うことができる。

## 6.3 プロセス改善によりコスト削減効果がある指標

退職者が発生し、新規採用を行う場合には、採用コストや研修コストが必要となる。退職率が高くなると、採用コストや研修コストも増加する。採用コストを削減するためには、退職率を改善する取り組みや、1人あたりの採用コスト削減の取り組みなどによりコスト削減が可能となる。

たとえば、少ない人数の採用を行う場合にも、すべて広告媒体で行うのではなく、紹介予定派遣を利用することや、コミュニケーターからの紹介制度などを実施するこ

とにより、1人あたりの採用コストを下げるができる。

このように採用人数により採用プロセスを変えることで、コスト削減が可能となる。上記事例で説明したように、管理指標を利用することで、コンタクトセンタの運用コストの効率化をすることができる。ただし、すでに説明したように、各管理指標の改善の取り組みを行う場合には、顧客満足度を低下させずに行うことが大切である。各指標に対し改善を行った場合の削減可能なコスト額のシミュレーションだけでなく、顧客満足度に与える影響を十分考慮し取り組みを行うことが重要である。

## 7. 指標の活用による効率化の取り組み

管理指標を活用し、コンタクトセンタの改善取り組みを行った2つの事例について紹介する。

### 7.1 AHTの改善取り組みの事例（1）

AHTは、すべてのコンタクトセンタで改善が可能な指標である。AHTの改善のためには、データの詳細な分析が必要となる。分析については、AHTのバラツキ（分散）状況だけでなく、AHTの構成要素であるATT（平均通話時間）とACW（平均後処理時間）のバラツキ状況についても分析を行う。バラツキを小さくする改善を行うことで、AHTを短縮することができる。ここでは、バラツキの改善手法について解説する。表5は、コミュニケーター別に測定したAHTのデータである。AHTのバラツキ状況を確認するために、ヒストグラムの作成を行う。図7のヒストグラムより、バラツキの状況は、4名が600秒から630秒の度数に集まっている。全体の中央



図5 アーランCでの必要要員数算出（1）



図6 アーランCでの必要要員数算出（2）

値は、543秒であり、この4名を中央値付近の値に改善することで、AHTの短縮が可能であると判断した。ここで、平均値を利用しないのは、平均値は最大と最小のバラツキが大きい場合や異常値（かけ離れた値）がある場合には、達成が難しい値で算出されてしまうからである。そのため、最も標準的である中央値を目標値として設定し改善を行うこととした。

次に、AHTの改善のために、ATTとACWを分割して分析を行った。分析結果は、中央値より秒数が長いコミュニケーターはATTでは4名、ACWでは4名となっていた。最初の改善では、ACWの改善に着手することとした。改善の取り組みを行う前に、対象者のACWのバラツキを改善することで、AHTのパフォーマンスがどの程度改善されるのか、シミュレーションを行った。ACWの目標値は、中央値である179秒を設定し、4名が目標値を達成した場合のシミュレーションをした結果が表6、図8である。4名が目標値を達成することで、標準偏差(分散の幅)は現在の35から19まで縮小される。したがって、AHTについては、541秒から526秒になり、1件あたり15秒の短縮効果があると予測した。

ACWが長い原因を調査する方法としては、サイド・バイ・サイド・モニタリング手法を利用した。サイド・バイ・サイドとは、コミュニケーターの横で音声通話を聴きながら、作業手順を目視確認し、コミュニケーターがどのような動作を行っているかを確認する手法である。サイド・バイ・サイドは改善対象の4名だけでなく、パフォーマンスが高いコミュニケーターについても実施し、その違いについて評価を行った。評価結果から、4名は、通話内容の記録を入力する時間が長いことが判明した。当該センターでは、入社時にキー入力テストを行っているため、4名のキー入力のスピードが特段遅いわけではない。入力時間が長くなっている原因は、記録する内容の違いがあるためであった。ACWの長いコミュニケーターは、ACWが短いコミュニケーターと比較すると、記録内容を要約せず会話内容を詳細に記録していたため、入力時間がかかっていた。そのため、通話記録の入力について文章を要約し入力する方法について、パフォーマンスが高いコミュニケーターの記録内容を参考例に、全員に対し研修を実施した。

この取り組みについての半年後の結果が表7、図9である。改善後の結果は、ACWの中央値は改善前の179秒から改善後には158秒となり、21秒の改善を行うことができた。ATTについても、記録する内容の理解により、顧客に質問する内容が明確になり、迅速な対応が行える

表5 個人別 AHT (改善前)

| 12月 AHT 実績 |     |     |     |
|------------|-----|-----|-----|
| 担当者        | AHT | ATT | ACW |
| A          | 422 | 283 | 139 |
| B          | 502 | 308 | 194 |
| C          | 454 | 314 | 140 |
| D          | 511 | 368 | 143 |
| E          | 543 | 364 | 179 |
| F          | 614 | 405 | 209 |
| G          | 601 | 396 | 205 |
| H          | 606 | 428 | 178 |
| I          | 613 | 376 | 237 |
| 平均値        | 541 | 360 | 180 |
| 中央値        | 543 | 368 | 179 |
| 標準偏差       | 73  | 49  | 35  |

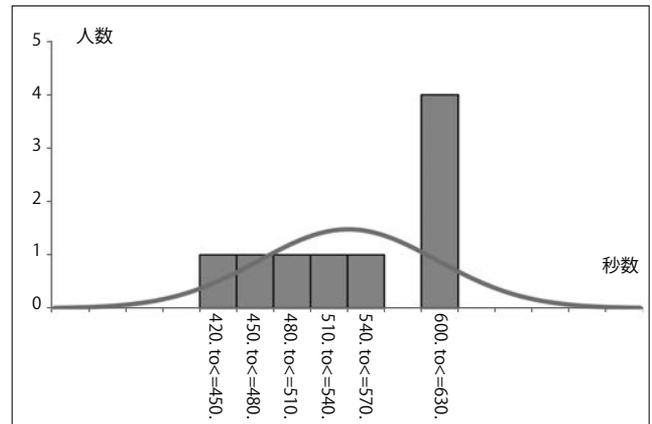


図7 個人別 AHT 分布図 (改善前)

表6 個人別 AHT (改善シミュレーション)

| AHT 改善シミュレーション |     |     |     |
|----------------|-----|-----|-----|
| 担当者            | AHT | ATT | ACW |
| A              | 422 | 283 | 139 |
| B              | 487 | 308 | 179 |
| C              | 454 | 314 | 140 |
| D              | 511 | 368 | 143 |
| E              | 543 | 364 | 179 |
| F              | 584 | 405 | 179 |
| G              | 575 | 396 | 179 |
| H              | 606 | 428 | 178 |
| I              | 555 | 376 | 179 |
| 平均値            | 526 | 360 | 166 |
| 中央値            | 543 | 368 | 179 |
| 標準偏差           | 62  | 49  | 19  |

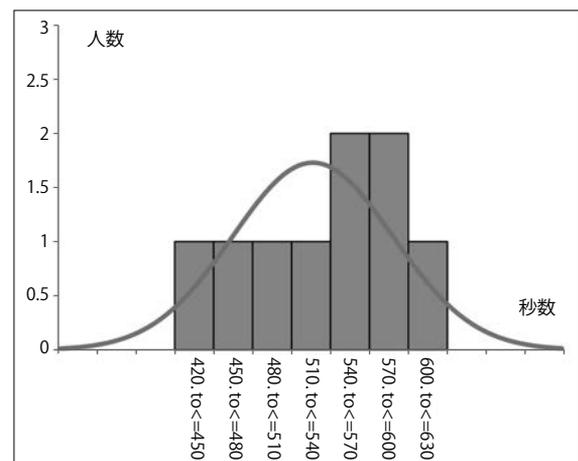


図8 個人別 AHT 分布図 (改善シミュレーション)

ようになり、38秒の改善となった。最終的に、AHTについては、改善前の541秒から改善後には479秒となり、62秒の改善をすることができた。この取り組みにより、要員数については、FTE換算で1名分の効率化となった。

この事例は、AHTの改善のために、AHTの構成要素であるATTとACWを分割し、それぞれのバラツキ状況を分析し、問題点の発見と、改善の優先順位付けを行っている。また、社内のハイパフォーマンスと比較を行い、改善点を明確にするなど、経験や勘でなく各指標を科学的に分析し、改善に活用した事例である。

## 7.2 AHTの改善取り組み例(2)

次に、AHTの改善事例の中で、ATTの短縮化について取り組んだ事例を紹介する。ATTを短縮するためには、顧客との会話の進め方(対応プロセス)を改善する必要がある。顧客との会話は、顧客の経験に大きく影響を与えるため、注意して改善を行う必要がある。会話の時間を短縮することをコミュニケーター任せにしてしまうと、電話を早く切ろうと意識してしまうため、顧客の問題が完全に解決しないうちに電話を切ってしまうことや、会話のスピードを速めて早く電話を切ろうとしてしまうといった問題が生じる可能性がある。また、顧客との対応時間を短くするために、センタで決められた手順を無視し、個人の判断で電話を切ってしまうこともある。その結果、対応品質が低下し、顧客満足が大きく低下してしまった事例もある。このようにATTの改善は、顧客満足に大きく影響を与えてしまうため、積極的に取り組むセンタは少ない。ATTの改善に取り組むためには、問題点と改善点を明確にしたうえで、取り組むことが重要となる。

ATTの改善に取り組む場合は、顧客との対応プロセスにおいて発生している「無駄な質問」や「無駄な対応」をいかに短縮するかが鍵となる。たとえば、顧客が困っている内容を説明したにもかかわらず、問題解決のためにはまったく必要のない質問を行っている場合がある。また、顧客に商品の説明する場合に、顧客の知識を理解せず、専門用語を利用しないで簡単に説明しようとするため、余計に時間がかかってしまう場合がある。これらの問題は、顧客の説明した内容を、コミュニケーターが的確にリスニングをしていないことが原因である。顧客の説明する内容を、リスニングすることとは、顧客が説明する内容を理解するだけでなく、利用する用語を聴き、顧客の知識レベルを同時に判断することでもある。専門知識がある顧客との会話では、専門用語を利用する方が、

より顧客が理解しやすく、会話も迅速に完了する。このように、顧客の抱えている問題や顧客の知識レベルを適切に判断し対応することが、リスニングの重要なポイントである。顧客との対応プロセスの中で発生している無駄がないかを、確認する場合は、コミュニケーター単位で確認する必要がある。無駄な対応をなくすことは、顧客視点からすると、問題が迅速に解決されたと感じるため、結果として顧客満足に良い影響を与える。

コミュニケーターが無駄な対応を行っていないかを発見するためには、顧客との対応プロセスを監視(モニタ)する必要がある。コンタクトセンタでは、電話での対応が顧客との直接接点(サービスエンカウンター=顧客がコンタクトセンタのサービスを体験する瞬間)となるため、顧客との通話内容をモニタし確認する必要がある。サービスエンカウンターは、顧客が企業のサービスを体験する瞬間(真実の瞬間とも呼ばれる)でもあり、企業のサービスを顧客が評価する瞬間でもある。そのため、高品質なサービスを提供できない場合には、顧客は不満足と感じ、満足度が低下してしまう。

表7 個人別 AHT (改善結果)

| 5月 AHT 実績 |     |     |     |
|-----------|-----|-----|-----|
| 担当者       | AHT | ATT | ACW |
| A         | 466 | 312 | 154 |
| B         | 396 | 218 | 178 |
| C         | 433 | 297 | 136 |
| D         | 451 | 329 | 122 |
| E         | 507 | 336 | 171 |
| F         | 483 | 318 | 165 |
| G         | 534 | 376 | 158 |
| H         | 517 | 391 | 126 |
| I         | 521 | 317 | 204 |
| 平均値       | 479 | 322 | 157 |
| 中央値       | 483 | 318 | 158 |
| 標準偏差      | 46  | 49  | 26  |

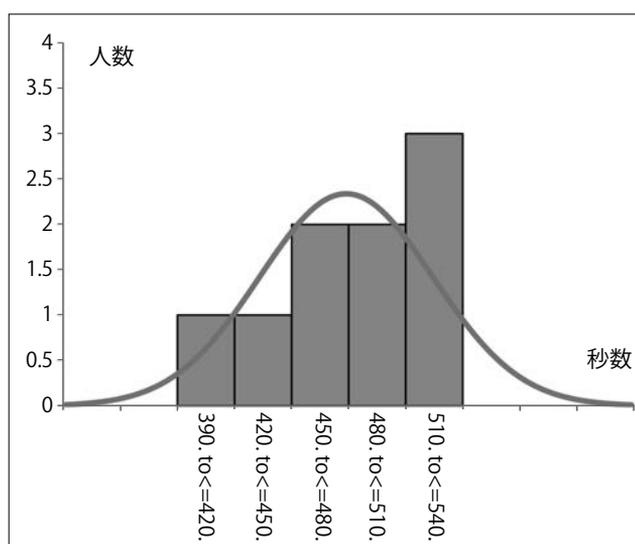


図9 個人別 AHT 分布図 (改善結果)

顧客との対応プロセスをモニタするためには、モニタリングの手法を活用する。モニタリングは、個人のソフトスキルを検証することを目的として実施しているセンタが多くあるが、顧客との対応プロセスについても、モニタすることが重要である。表8はATTの測定結果から、短い層、中間層、長い層に区分した表である。この表から、短い層と長い層について、顧客との対応プロセスをモニタリングし、問題点を分析した結果が表9である。この結果から、ATTの長い層は、リスニングが適切でなく、問題解決に必要なない、無駄な質問をしていたため、ATTが長いことが判明した。ATTの短縮についての目標値は、中央値である609秒を設定し、ATTが目標値以上である4名を対象とし、改善の取り組みを行った。

改善の取り組みとして、顧客からのリスニングについてのポイントを整理し、対象者に対し、再研修の実施と、コーチングによる指導を継続的に行った。取り組みを行い、3カ月後の結果が、表10、表11である。3カ月後には、改善前には13回あった無駄な対応は、2回に減少した。ATTについては、改善前の581秒から507秒となり74秒の効率化を図ることができた。また、標準偏差（バラツキ）の状況も、92から49へと半減し、平均値は581秒から507秒へと74秒の削減を行うことができた。

当該事例のように、ATTについても顧客の話す内容を的確にリスニングし、顧客の要求や問題を正しく理解することで、無駄な質問や無駄な対応を削減し短縮するこ

とができる。コミュニケーター全員が無駄となる対応を減少させることで、組織全体のATTの効率性が向上することになる。

## 8. 継続的な効率化の取り組み

第7章で、具体的な効率化の取り組み事例を紹介した。コンタクトセンタの効率性向上のために重要なことは、改善の取り組みを継続して行うことである。図10は、改善活動を継続的に行っているセンタの件数、CPC、年間件数、顧客満足度の各指標について4年間の推移を表したグラフである。グラフから、年間のコール件数は上昇しているが、1コールあたりのコスト（CPC）は毎年下がっている。2009年度の処理件数よりも2012年度の処理件数が多くなっているが、人件費の総額は2009年より2012年の方が低い水準にある。この結果から、継続的な取り組みによって生産性が向上していることが分かる。また、サービスレベルと顧客の総合満足度は一定の水準が保たれているため、サービス品質を低下させずに、生産性が向上していることが分かる。同センタにおいては、4年間の改善取り組みにより、28%の運用コスト削減となっている。

改善の取り組みについては、事例で説明をしたように、管理指標から、改善の必要がある、もしくは改善できる可能性のある指標を探し出し、経験や勘でなく、科学的に分析し取り組みを行う。

表 8 ATT の測定結果 (改善前)

| 区分   | 担当者 | 12月 |
|------|-----|-----|
| 短い   | C   | 421 |
|      | A   | 481 |
|      | B   | 543 |
| 中間   | F   | 603 |
|      | E   | 609 |
| 長い   | I   | 660 |
|      | G   | 664 |
|      | D   | 665 |
|      | H   | 724 |
| 平均値  |     | 581 |
| 中央値  |     | 609 |
| 標準偏差 |     | 92  |

表 9 顧客対応プロセスの評価 (改善前)

| 項目              | 12月 |   |   |     |   |   |   |   | 計 |
|-----------------|-----|---|---|-----|---|---|---|---|---|
|                 | 短い層 |   |   | 長い層 |   |   |   |   |   |
|                 | C   | A | B | I   | G | D | H |   |   |
| リスニングポイントが的確である | ○   | ○ | ○ | ○   | × | × | × | 3 |   |
| 解りにくい説明をしない     | ○   | × | ○ | ×   | ○ | × | × | 4 |   |
| 不要な依頼をしない       | ○   | ○ | ○ | ○   | × | × | ○ | 2 |   |
| 不要な質問をしない       | ○   | ○ | ○ | ×   | × | × | × | 4 |   |
| 不要な補足説明を行わない    | ○   | ○ | ○ | ○   | × | ○ | ○ | 1 |   |

表 10 顧客対応プロセスの評価 (改善後)

| 項目              | 3月 |   |   |   |   |   |   |   |
|-----------------|----|---|---|---|---|---|---|---|
|                 | C  | A | B | I | G | D | H | 計 |
| リスニングポイントが的確である | ○  | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | 0 |
| 解りにくい説明をしない     | ○  | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | 0 |
| 不要な依頼をしない       | ○  | ○ | ○ | ○ | ○ | × | ○ | 1 |
| 不要な質問をしない       | ○  | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | 0 |
| 不要な補足説明を行わない    | ○  | ○ | ○ | ○ | × | ○ | ○ | 1 |

表 11 ATT の測定結果 (改善後)

| 区分   | 担当者 | 12月 | 3月  |
|------|-----|-----|-----|
| 短い   | C   | 421 | 426 |
|      | A   | 481 | 481 |
|      | B   | 543 | 483 |
| 中間   | F   | 603 | 542 |
|      | E   | 609 | 606 |
| 長い   | I   | 660 | 488 |
|      | G   | 664 | 488 |
|      | D   | 665 | 544 |
|      | H   | 724 | 485 |
| 平均値  |     | 581 | 507 |
| 中央値  |     | 609 | 488 |
| 標準偏差 |     | 92  | 49  |

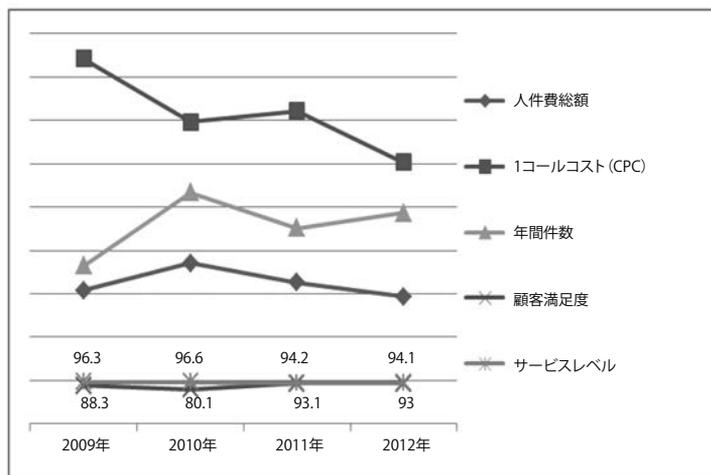


図 10 4年間の指標の推移

そのため、コンタクトセンタでは、データを分析する能力も必須となる。最近では、統計学が話題になっているが、コンタクトセンタにおいても統計学を活用することが必須となってきている。たとえば、データの分散状況の分析や、顧客満足度調査のためのサンプル数の計算、また、顧客満足度調査の分析では、相関係数や回帰分析が必要となる。また、コールログの分析や、顧客の声の分析、ビッグデータの分析にも統計学を活用することにより、効率的な分析を行うことができる。さらに重要なのは、目標値である。管理指標に目標値を設定することで、明確な目標を関係者で共有することができるだけでなく、改善の効果についてシミュレーションを行うことができる。改善後の結果をシミュレーションすることで、改善の取り組みについての可否について検討を行うことができる。コンタクトセンタの科学的運用とは、過去の経験や勘で改善を行うのではなく、管理指標を活用し、限りあるリソースで最大限の効果となるよう管理を行うことである。

これまでの議論をまとめると、コンタクトセンタは、継続した改善を行うことが重要である。継続的な改善を行うメリットは、運用の効率化（運用コストの削減）だけではない。コンタクトセンタの改善に対する努力を、コンタクトセンタ部門外の関係者に対し数値で説明することで、理解を得やすい。コンタクトセンタの運用状況や改善の努力を数値として示すことで、コンタクトセンタの運用がホワイトボックスとなるため、関係者から理解と信頼を得ることができる。コンタクトセンタの社内での位置付けを高めるためには、適切な運用をしていることを常に数値で示すことが重要ではないだろうか。

## 9. おわりに

本論文では、コンタクトセンタの経営貢献が、売上の増加だけでなく、コンタクトの運用コストを明確にし、生産性や効率性を高め運用コストの削減を行うことで、利益の最大化となり、経営貢献となることを示した上で、運用の効率化は多くのセンタで実践できることを念頭におき、2つの事例を紹介した。改善のアプローチについては、他の指標でも同様な手法で活用することができる。コンタクトセンタの運用コストについては、コンタクトセンタ部門外の関係者からすると、ブラックボックスとなっている可能性が高い。そのため、指標データを活用し、数値を示しながら説明し、常にホワイトボックスで運用することが重要である。ホワイトボックスの運用を実現するためには、コンタクトセンタの運用に関する知識だけでなく、統計学やサービスマネジメント、コンタクトセンタ戦略など、周辺の知識についても学習することが必須である。残念なことに、日本の現状では、専門的な知識を体系的に学べる場がないことが、日本のコンタクトセンタ業界の課題であるといえる。

### 参考文献

- 1) コンピューターテレフォニー編集部（編）：コールセンタ白書 2012, (株)リックテレコム (2012).
- 2) コンピューターテレフォニー編集部（編）：コールセンタ白書 2013, (株)リックテレコム (2013).
- 3) 日経ビジネスオンライン, “御法度” フェイスブックで新車発表「米国フォード・モーター」の巻, <http://business.nikkeibp.co.jp/article/tech/20110413/219430/>
- 4) Cleveland, B.: Call Center Management On Fast Forward Succeeding in the New Era of Customer Relationships, ICMI Press.
- 5) 経産省商務情報政策局サービス政策課：平成 24 年度我が国情報経済社会における基盤整備（顧客対応業務（コンタクトセンタ）に関する調査研究事業）報告書 (Jan. 2013).
- 6) 田口 浩：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, 情報処理学会デジタルプラクティス, Vol2, No.3, 通巻7号 (July 2011).

田口 浩 (非会員) [hiroshi.taguchi@grp.tmnf.jp](mailto:hiroshi.taguchi@grp.tmnf.jp)

1992年(株)東京海上日動コミュニケーションズ入社。現在、同社執行役員兼コンタクトセンタ業務GM。(社)コンタクトセンタ教育検定協会理事、コンタクトセンタ業界を22年間経験し、現在はコンタクトセンタの専門知識を日本に広めることを目的にCMBOKの開発にも参加。CMBOKのテキスト執筆もを行っている。

投稿受付：2013年8月12日

採録決定：2013年10月25日

編集担当：浦本直彦（日本IBM東京基礎研究所）