

サービスサイエンスに学ぶコールセンタ業務分析 と実際との比較および課題の抽出

米田 弘一 (株式会社杉養蜂園) 古庄 輝幸 (株式会社杉養蜂園)
福永 隆文 (熊本県立技術短期大学校)

概要 筆者は BtoB 中心の養蜂家企業をコールセンタのアウトバウンド中心の BtoC 企業へと変革した。10 年間で売り上げ、社員数ともに 5 倍近くとなった。本稿では、サービスサイエンスを用いて当社のアウトバウンド業務を分析し、実際との比較を行い問題抽出を行う。比較により「商品知識」「商品への自信」「情報システム」について問題点があることが分かった。また、長年のクレーム周知・対応による自主改善雰囲気の上昇、サンキューレター周知による「お客様の役に立っているという自覚」の高揚、ワンフロア化による迅速な意志決定体制は高く評価できることも分かった。サービスサイエンスによる分析は、これまで気が付かなかった検討項目を明らかにするとともに、現在の方策を再評価するために有効である。

1. はじめに

当社は 2000 年より養蜂業製品販売促進のため、コールセンタを中心とした通信販売を推進している。テレマーケティング (TM) の立ち上げは容易ではなかったが、通常電話を用いた 2 名のコミュニケーターから出発し、10 年間で 80 名を超えるコミュニケーターを擁するコールセンタへと成長することができた。

現在では、それまでの BtoB 中心の販売から通信販売を主体とした BtoC 売上げが全体の 9 割を占める企業に生まれ変わり、売上高も 5 倍近くとなっている。中心となる通信販売は自社社員によるコールセンタにて行う。当社は食としての蜂蜜だけでなく、健康のための蜂蜜関連食品を数多く提供している。リピータを獲得することが重要なポイントであり、そこでのコミュニケーターの役割は大きい。

本論文では TM センタのコミュニケーターによるアウトバウンドサービスに焦点を当て、サービスサイエンスに関する文献[2, 3, 4, 5, 6]の方法にしたがって分析を行う。また、その結果と現状 (実際) を比較し、これからの課題抽出を試みる。なお、バックグラウンドとして BtoB 中心からコールセンタを中核とする BtoC へと企業変革を達成した経緯を紹介する。

2. 業務の特徴

当社は養蜂家企業として 60 年以上にわたって、ミツバチの飼育から採蜜、製造、販売までを一貫して行ってきた。「美味しく、安心して口にできる蜂蜜をお届けするためには、それを育む自然環境そのものが健康であり続

けなければならない」を経営理念とし、養蜂も農業も自然の大きなサイクルの中では 1 つという「健やか農蜂業」を実践してきた。ミツバチ交配、レンゲの種子を使った土壌改良などの農業支援を行い、逆に農家からは農薬を使わない自然にやさしい農業によって養蜂支援を行っていただくサイクル構図である。

当社の組織図概要を図 1 に示す。養蜂事業部で数千の巣箱から採取した蜜を工場部で製品化し、通販部、営業事業部で受注処理を行い、物流管理部で商品を届ける。通販の支援として直営店 (リアル店舗) を北海道から沖縄、海外は上海に展開している。お客様にとって便利な方法で購入できるようマルチチャネルを意識しており、電話、リアル店舗、メール、ホームページ、FAX、ハガキ、いずれでも注文できる。業務の特徴はミツバチ飼育、採蜜から商品の製造・販売まで一貫してインハウスで行っている点である。ミツバチという生き物を扱っているため環境など予測できない要因が多く、商品出荷量の予

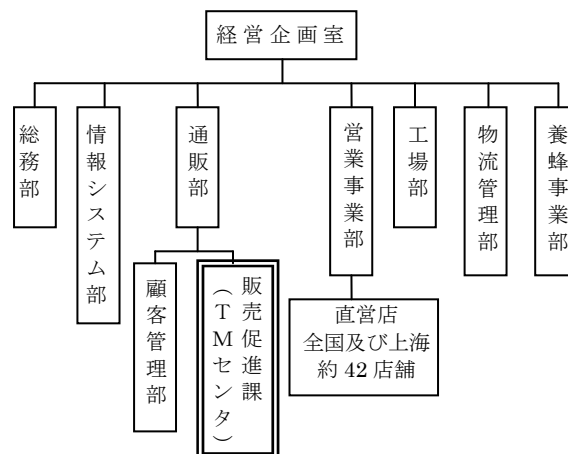


図 1. 組織図概要

測は難しい。BtoB 向きではない理由はここにもある。第1次産業から第3次産業までインハウスとなるため、業務内容は多岐にわたり、各部署は異なる性格をもっている。

当社のサービス提供を諏訪良武氏（ワクコンサルティング）の方式に則って分類すると図2のようなになる。アウトバウンドサービスはモノ提供サービスと情報提供サービスの複合サービスとなる。人に対して情報を提供しながらモノ（商品）を販売する業務となるため、人とのコミュニケーション能力、情報の発信能力、モノ（商品）に対する「知識」が要求される。

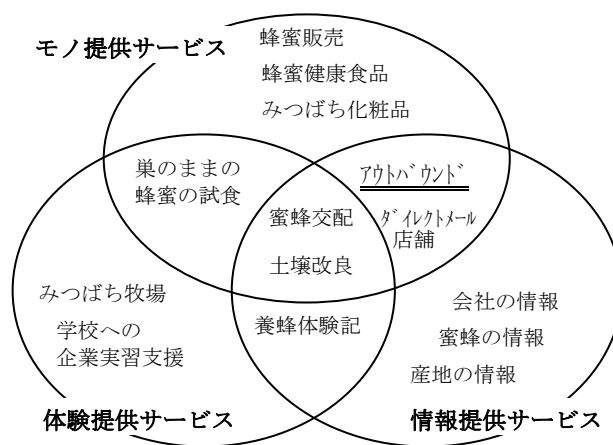


図2. サービス分類（諏訪式）

3. コールセンタが中心組織へ

この章では BtoB 販売に頼っていた当社をコールセンタ中心のダイレクト販売中心の企業に変革した道のりを紹介する。企業変革プロセスの例として、ジョン・コッターの「企業変革ノート」[1]では下記の8段階変革プロセスが紹介されている。

- 第1段階 危機意識を喚起し、関係者を動かす
- 第2段階 変革を主導できる変革推進チームを作る
- 第3段階 賢明・簡明で心躍るビジョン・戦略の策定
- 第4段階 ビジョン・戦略の周知徹底
- 第5段階 従業員の自発的な行動を促す
- 第6段階 短期的な成果を生む
- 第7段階 変革の波を次々と起こす
- 第8段階 変革を根づかせる

当社の場合は零細企業のためか、紹介されているプロセスと異なった流れで変革が進んだので時折引用した。

3.1 取りかかりは危機感から

TM センタ立ち上げを決心した当時、「BtoB からコールセンタを中心とした BtoC への転換」というリスクを伴う企業変革に同意する社員は極めて少数であった。「危険を冒したくない」、「慣れないことには手を出さない方がよい」、「現状より悪くなりかねない」という現状から変化することを拒む意見や、「現状のままで会社は維持できる」、「BtoB のまま、小幅な改善をやっていけば業績が向上できる」という楽観的意見が多数であった。しかし、このままでは経営が行き詰まる危機感に駆り立てられ、筆者はダイレクト販売について調査・学習し、筆者一人で電話をかけることから出発した。2000年、試験的な試みという位置づけで通信販売を開始することができた。コールセンタ立ち上げ経験者1名とコミュニケーター経験者2名を獲得し、通常電話を用いてのスタートとなった。8段階変革プロセスにおける「第1段階で関

係者の間に危機意識を生み出した後、第2段階として変革の旗手を集め改革の主導に必要な力を持った変革推進チームをつくる」はこのような形での開始となった。

3.2 「見て、感じて、変化する」の始まり

8段階変革プロセスの第3段階、第4段階および第5段階は当社の例では存在しなかった。厳密には第6段階が先行し、その後にそれらの段階が続いたというべきかもしれない。通信販売の結果はすぐに現れ始めた。開始して2ヶ月ほどで毎日4万円程度の売上げが口座への入

**わずかでも、目に見える
売上げが周囲を動かす**

金という形で見え始めた。それを見て、数字しか信じない財務畑の経理担当者が立ち上がった。資金繰りに四苦八苦していた経理担当からすれば天からの助けとなったのである。ここで第7段階の「変革の波を次々と起こす」に到達したのである。文献[1]にも示されるように「やる気は理性の問題ではなく、感情の問題である」、その感情は他の社員にも伝わり始めた。徐々に周囲から応援が始まり、部署を超えて賛同者が増え始めた。会社に見て、感じて、変化する」が始まった。

3.3 TM センタ開設

経営陣も手応えを感じ、2002年にはCTIシステムを導入し、TMセンタを稼働させた。コミュニケーターは17名でスタートした。アウトバウンドではお客様リストを基にダイレクトメール（DM）を送り、到着を見計らいアフタケアを含めてコミュニケーターから電話をさせて頂くことになる。購入頂いた商品についての評価をお聞きして継続注文について尋ねるとともに、お客様の新たな

ニーズをお聞きして最適な商品を紹介する。お客様から見れば新たな購入の勧誘となるので、電話を煙たがられるケースも多々ある。しかし、ここに各社独自のノウハウが生きてくる。当社でもそのノウハウにより初めての問い合わせでも比較的高い率でお客様から注文を頂いている。

3.4 持続的発展のために

「店舗だけではお客様に最良のサービスを提供できない。アウトバウンドだけでも最良のサービスは提供できない。店舗とアウトバウンドが一体となったとき最良のサービスは実現できる。」を経営理念とし、その一体化に取り組んだ。まず、店舗スタッフには「健やか農蜂業」の考えをはじめ、ミツバチの話をするように指導した。気候・自然と共生できる元気の良いミツバチを育てるための活動をお客様に説明することにより、原料となる蜂蜜の採取から責任をもって良い製品作りに努めていることを分かって頂き、お客様と当社間に信頼を築くことができる。この店舗での信頼獲得がアウトバウンドに直結する。信頼が獲得できた場合はコミュニケーターがスムーズに会話に入ることができるが、獲得できなかった場合は取り合ってもらえない。次に、アウトバウンドで受けたクレームは、迅速に店舗へフィードバックした。コミュニケーターが電話を差し上げた際、「実は、こういうことがあった」と、店舗での対応に対するクレームから会話が始まることもある。クレームは改善のための重要な情報であり、責任者へ報告された後、店舗へ改善策がフィードバックされる。クレームにきちんと対応することによりお客様の信頼を獲得できる。また、お客様からの喜びの声（以後、サンキューレーター）の場合はこれを店舗に伝えることにより、店舗スタッフのモチベーションが上がる。以上のように、店舗とアウトバウンドが相互に作用しあうことにより、相乗効果を生み出すことができる。店舗からアウトバウンドへ「情報と信頼」を、アウトバウンドから店舗へ「改善点とサンキューレーター」を届けるサイクル構図となる。現在、北海道から沖縄、海外は上海に総数42のリアル店舗を展開している。これはジョン・コッターの8段階変革プロセスの第7段階、第8段階に相当する。

BtoB から BtoC へ移行していく中で、乗り越えるべき「心の壁」もある。BtoC の割合が大きくなってきて、価格設定の問題から BtoB を縮小せざるを得ない状況に追い込まれる。BtoB を止めていくということは、創業者が築いてきた歴史・人脈を壊すことにつながる。大きな葛藤が心の中に生まれ、周りを納得させる前に自

分自身を納得させる必要にせまられる。ただ、筆者がその葛藤を乗り越えることができたのは保険業界で BtoC に従事しており、BtoC の重要性を十分に認識できていたことも要因と思われる。このことから、BtoC への移行には異なる業種の BtoC 経験をもち、その重要性を認識できている人材の導入が必要と考える。「異なる業種」が良い理由は客観性が維持しやすいためである。

4. アウトバウンドサービスの分析

アウトバウンドの特徴として提供サービスが「余計なお世話」と思われがちという点がある。文献[2], [3]で述べられている「ユーザーが期待していない機能を発揮して迷惑行為・余計なお世話と受け取られる」パターンが起りやすい。事前期待に適合しない場合が多いということになる。しかしながら、その事前期待はコミュニケーターが電話中にマネジメントできる。電話を受けた直後のユーザが感じている「余計なお世話」感覚を、コミュニケーターの会話は「継続してみようか」「健康のために試してみようか」という適切な大きさの事前期待に変化させる可能性をもっている

会話中に事前期待を マネジメントする

ここではサービスサイエンスに関する文献[2, 3, 4, 5, 6]の方法にしたがって、コールセンターのアウトバウンドサービスを分析し重要項目を洗い出す。現状とは関係なく、当社を客観的に分析するよう努めた。コミュニケーターおよびコミュニケーターを取り巻く環境それぞれについて分析する。

4.1 コミュニケーターに求められる能力

文献[2]の方法にしたがい、コールセンターのコミュニケーターによるサービスを「手順型と気付き型」と「ロースキル型とハイスキル型」という2つの分類軸にあてはめてみる。クレーム対応など一部はマニュアル化できる部分もあるが、基本は One-to-One 対応であり、お客様ごとの対応は千差万別であり、気付き型に分類できる。スキルに関しても、一度断られたお客様に熟練したコミュニケーターが一定期間経過後電話を差し上げると注文頂ける場合が多々ある現状を考えると、スキルが大きく結果に反映されることが分かる。よって、ハイスキル型に分類できる。したがってマニュアル化、手順化、チェックリストはあまり効果がなく、トレーニングによるスキルア

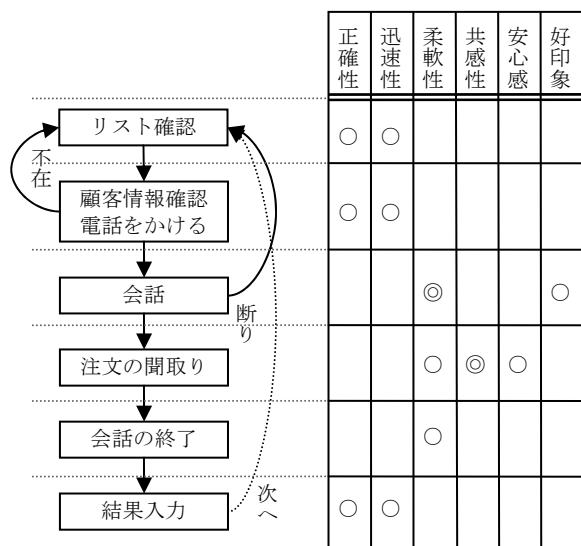


図3. アウトバウンドのプロセス分解と重要評価

アップが求められるサービスとなる。

では何をスキルアップすれば良いのか。コミュニケーターのアウトバウンドプロセスを分解して、重要と考えられる品質評価項目を図3に示した。品質評価項目は文献[2], [3]で示されている正確性・迅速性・柔軟性・共感性・安心感・好印象を用いた。図からお客様と接する（会話する）前後では正確性・迅速性が求められ、接する場面では常に柔軟性が求められ、受注に関わる部分では共感性・安心感が重要となることが分かる。コミュニケーター業務一般に必要なスキルとして以下が挙げられる。

1. 個別対応を可能とする過去の会話情報，注文情報および，お客様特有情報の迅速，正確な確認
2. お客様ごとに異なるアフターケア，クレーム・サンキューレターに対応できる柔軟性
3. 記録すべき情報を瞬時に判断できる柔軟性
4. 受注結果，クレームなど得られた情報の迅速・正確な記録・報告
5. 時代の変化（お客様の志向変化）を感じ取る共感性

上記1の会話情報，注文情報の迅速，正確な確認作業および4の受注結果，クレーム等情報の迅速・正確な記録には情報システムの支援が必要となる。正確性・迅速性向上のためには使いやすさを含め，システムの充実が要求される。また，システムの充実により個別対応の支援も強化される。文献[2]に述べられているとおり，個人的な事前期待に比べてとけると感じる時、多くの顧客は

**アウトバウンドでは
共感性・安心感が重要**

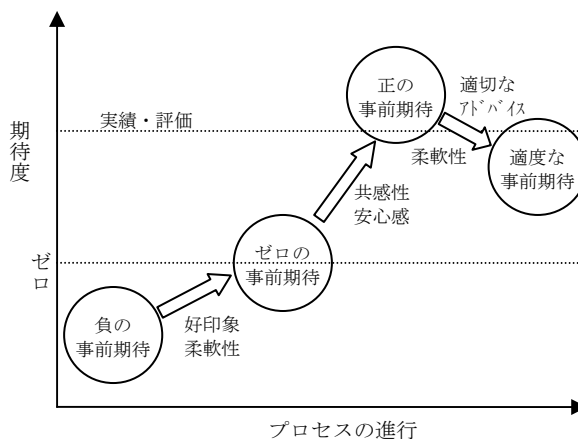


図4. 事前期待のコントロール

感動する。アウトバウンドの場合、顧客数が多く、注文期間間隔・注文履歴など記録すべき個別情報は多い。情報はリアルタイムに必要なため、システムを通じて共有化することが必要とされる。

当社の商品（健康食品等）販売の場合、上記に加えて以下がコミュニケーターに要求される。

1. お客様の健康状態，悩みを共有できる共感性
2. 深い商品知識に基づく適切・正確なアドバイス

「深い商品知識」に基づくアドバイスはお客様に安心感を与えることができる。お客様に「安心して口にできる」を感じて頂くために必須の条件である。

会話と注文の聞き取りプロセスにおける事前期待のコントロール過程を図4に示す。お客様は電話がかかってきた時点で「めんどろな電話がかかってきた」と負の事前期待[5]をもたれる場合も多い。ここでの負の事前期待とは「不必要なものを買ってしまうのではないかという不安」を示す。柔軟性・好印象を駆使してこの負の期待をゼロに変化させ、共感性と知識に基づくアドバイスで安心して頂き、プラスの事前期待に変える。ここで、事前期待を膨らませすぎないように注意が必要である。例えば、健康食品には病院から投与される薬のような即効性は通常考えられない。根気よく続けることで変化が期待できることを説明する必要がある。文献[2]で説明されているように、顧客満足は事前期待と実績評価の相対関係で決まる。事前期待が大きすぎると商品購入後に不満が誘発される。大きすぎる事前期待をもたれた場合は、ここでも知識を基に適切なアドバイスを柔軟に行い、適度な大きさの事前期待、つまり実績・評価よりすこし小さめの事前期待に変化させる必要がある。

以上をまとめるとコミュニケーターを中心とした分析で

次の要件がコミュニケーターに求められることが分かった。

1. 千差万別のお客様に対応できる、また、記録すべき情報を瞬時に判断できる柔軟性
2. お客様の志向変化を感じ取る、また、健康上の悩みを共有できる共感性
3. 深い商品知識による安心感の提供
4. 事前期待を膨らませすぎない注意力

また、コミュニケーターがお客様情報を迅速・正確に確認し記録するために、また、個別対応を強化するために、情報システムの充実が要求されることも分かった。

4.2 取り巻く環境で重要となる評価項目

ここでは、コミュニケーターを取り巻く環境について分析し、アウトバウンドサービスの品質向上のために必要とされる項目を抽出する。図5にコミュニケーター、ユーザ、上長、その他関連部署間の相互関係を表し、各所で重要と思われるサービス品質評価項目を示した。コミュニケーターとユーザ間については前述したので、それ以外の部分に注目する。ユーザに直接作用する場面では好印象・安心感が随所で求められ、お客様から見えない部分では迅速性・正確性が求められる傾向があることが分かる。

好印象・安心感を高める具体的方法は、親切な対応などトレーニングにより高められるもの、販売実績などこれまでの経緯によるもの、価格など会社の方針によるもの、いろいろ考えられるが、ここでは次の2つを重要事項として説明する。好印象を高める「会社自身のイメージアップ」と、ユーザに安心感を与える「スタッフ自身の商品への自信」である。

プロセス分解（図3）に見られるように、会話では好印象でなければそこでプロセスは終了してしまう。好印象はコミュニケーターの力量以外に「会社のイメージ」が大きく関係する。特にアウトバウンドの場合、日頃から会社のイメージアップに努め、好印象をユーザの心に浸透させる必要がある。これがないとコミュニケーターが力量を発揮する前に電話を切られてしまう。

次に安心感を高める「スタッフ自身の商品への自信」であるが、これは人間の感情に依存する部分である。本当に良いと思っている商品を勧める場合とそうでない場合は同じ言葉を発したとしても説得力に違いが出る。この違いは face-to-face の販売、電話による会話のみならず、ホームページ作成、クレーム対応、随所に表れる。スタッフの商品への自信は、以心伝心という言葉どおりお客

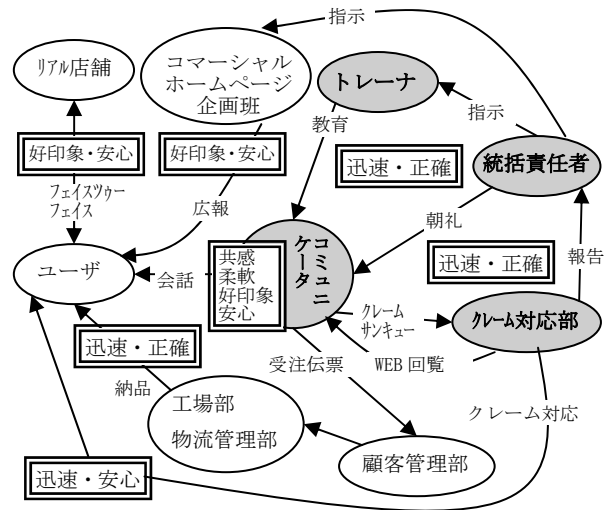


図5. プロセス分解と重要評価項目

様へ伝わり、安心感が生まれる。直接的でなく、間接的にも伝わる。

「スタッフ自身の商品への自信」はどうやって生まれるのか。具体的には以下が考えられる。

1. お客様からのサンキューレター
2. 商品の販売実績
3. 社内の品質チェック体制の熟知

1 はお客様の声を収集できる仕組みを作っておけば、

よい商品に対しては得られるであろう。2 は人気がある商品は自信を持ってお勧めできるという、自然の心理的作用である。例えば、

通信販売で売れ行きが好調になった商品はリアル店舗でも売れだすという現象が起きた。通信販売での良好な実績をリアル店舗のスタッフが意識したことが売れ行きに反映したのである。3 は社内の厳格な品質チェック体制を全社員に周知するということである。当社は第1次から第3次産業まで含んでおり、多くのタイミングで品質チェックを行っている。チェックを行っている部署で品質に自信を持つだけでなく、全社員に品質管理体制を熟知してもらい、商品への自信を高めてもらうことを考える必要がある。

お客様から見えない部分で重要となる迅速性・正確性についてだが、図から大きく2つの部分に要求されることが分かる。まずは、クレームに関する処理で図の網掛けの部分である。コミュニケーター、クレーム対応部、統括責任者、トレーナ、のサイクル部分である。クレーム対応ではクレーム対応部署に「権限の委譲」がなされていないと行けない。迅速性が要求されるクレーム対応

**コミュニケーター、情報システム
両面から個別対応に取り組む**

に内部での決定システムの遅滞が影響を与えるような事態は避けなければならない。また、クレームというものはそのお客様だけでなく、その他の多くのお客様に対しても潜在的に存在している（感じているがクレームという形で表れていない）場合や同じように発生する可能性があり、迅速、そして正確に社内に周知徹底する必要がある。そのために統括責任者はクレーム内容を正確に把握し、トレーナ・コミュニケーターまたはその他該当部署へ迅速に周知徹底を図らなければならない。「正確に把握」とはコミュニケーターによる聞きとりミス、解釈ミス、時には意図的な情報操作（クレームの矮小化）も考えられるため、情報の正確性が求められる。このサイクル中にトレーナによる OJT が含まれるが、コミュニケーターの 4 割以上が経験年数 2 年未満である現状から考えるとトレーナによる教育だけでは不足である。この不足を、3 割近くいる熟練者のスキルの伝達で補うべきであろう。一般的にコミュニケーター業務は人の入れ替わりが激しい。素早いスキル伝達の仕組みが必要である。

迅速性・正確性が要求されるもう 1 つの部分は納品に関わる部分である。注文した商品が間違っている、約束した期日どおりに届かない、このような場合、お客様の信頼をなくし離れていってしまうことを考えれば当たり前のことであるが、重要な項目である。特にリピート性が高い商品については、正確で迅速な商品のお届けを「繰り返す」ことにより、感動して頂けることはないが、信頼が生まれる。迅速・正確な納品には部署全体のスムーズな連携が必要であり、部署間にまたがるグローバルな情報システムが必要である。

以上をまとめると、コミュニケーターを取り巻く環境では以下の要件が考慮されているか検証する必要がある。

1. 会社のイメージアップ
2. 商品自信への動機付け
3. クレームに迅速に対応できる権限委譲
4. 素早いスキルの伝達
5. 部署間にまたがるグローバルな情報システム

5. 顧客満足度向上への今後の課題

ここでは当社の実際を振り返り、分析結果との比較から今後の課題を考察する。

5.1 当社の実際

まず、コミュニケーターに対する教育であるが、8 名ごとのチームに 1 名のトレーナと呼ばれる熟練者が割り当

てられ、主に OJT の形で行っている。新入社員に対しても集合教育や現場研修などで 1 週間だけ別途行なうほかは同様に OJT が主となる。電話対応の様子を見ながらの適時指導、会話の録音に基づく個別指導、全コミュニケーターに対する共通課題指導などをトレーナが適時行っている。教育用 DVD は常備しており、必要に応じ、利用を指示している。クレーム・サンキューレターは統括責任者に集められ、TM センタを含む本社全社員を前にした毎朝の朝礼で発表し、全社員宛の WEB 回覧で周知している。最初のうちはクレームを受け付けようとしなかったが、クレームに対応していくことにより、確実に良くなっていくことを感じ、素直に受け入れ自主的に改善していこうという雰囲気が生まれた。「見て、感じて、変化した」のである。サンキューレターには心身のストレス解消に当社の製品が欠かせない、という内容もあり、

「お客様の役に立っている」という自覚が芽生えるきっかけとなる。クレームやサンキューレターは企業を発展させる基となる貴重な情報源であり、全社員が共有化し、

大切に気付けば大きな力となる。

「顧客満足度 (CS) は社員満足度 (ES) が前提」とも言われる。確かに会社に不満を持っている社員が誠心誠意努力してお客様に満足を提供することは難しく思える。社員の評価方法は他社同様、不満の元とならないように取り組んでいるが、当社の特徴として 2 点挙げられる。1 つ目は全コミュニケーターを含む 250 名余りがワンフロアで仕事ができるようになっており、お互いの仕事ぶりが見渡せることである。また、統括責任者の執務室はガラス張りでそのフロア内にあるため、同じように全員の仕事ぶりが見渡せる。上長が仕事ぶりを評価しやすだけでなく、コミュニケーター同士の切磋琢磨も期待できる。新人は熟練者の隣に配置して見習えるよう配慮している。コミュニケーターにとっても、平等に仕事ぶりを見られる、という思いと同僚の仕事ぶりも目にしていることから、評価に対する不安が和らぐと考えている。また、動機づけのために報奨金制度を活用しているが、達成時にはフロア内の大スクリーンにて達成が告げられる。2 つ目は会社を好きになって頂くために広報活動はユーザーのみならず社員をもターゲットにしている。誇りが持てる会社で働きたいという思いは人間の共通する感情であり、その思いは仕事ぶりにも現れる。

コミュニケーターに直接関係するシステムとして CTI を含んだ通販システムを 2002 年から導入している。お客様の同意を得たうえで入力された情報が表示でき、お客様

1500 m^2 のワンフロア
コールセンタの運営

に応じた対応が可能となっている。購入履歴、会話履歴も参照でき、その場限りの会話ではなく、これまでのいきさつを含めた一連の流れの会話が可能となる。特有の事情に応じた個別対応に感激していただける場合も多く、中にはコミュニケーターからの連絡を心待ちにされているケースもある。システムでは受注結果も入力できるが、注文伝票は別途手書きで行い、顧客管理部へ手渡す必要がある。

サービスサイエンスで課題抽出と現在を再評価する

テレビコマーシャル等の広告、ホームページの情報発信では、商品の紹介中心ではなく、会社を理解して頂き好きになって頂ける広報活動を心がけている。「人」を前面にして、お客様との信頼関係を第1に考えている気持ちを伝えることができるよう取り組んでいる。また、ホームページにて養蜂の現場で今何が起きているのかをタイムリーに情報発信している。蜜の生産地、採蜜量、環境による影響などについて良い情報、悪い情報すべてを知っていただけるよう努めている。また、みつばち牧場（店舗）では、蜂の観察・採蜜体験など体験型イベントを通じ、お客様と触れ合う機会を設けている。

迅速なクレーム対応に必要な「権限委譲」については、「権限を持つ統括責任者がそこにいる」方法をとっている。統括責任者の執務室、クレーム対応部署ともにコミュニケーターと同じワンフロア内に存在し、即座に判断・決定できる体制を整えている。負の事前期待[5]であるクレームも迅速・親身に対応すれば「電話すれば何とかしてくれる」という安心感に変換できると考える。

当社では情報システム部にて各部署のシステムを一括管理している。情報システム部スタッフはシステムの導入・管理を行うとともに、部署間の調整を行うこととなる。「どの部署の誰がいつ、何をするのか？」というワークフローを決める。部署間の利害関係もあるので説得など大変な場合も多々ある。現在、通販システム、POSシステム、生産管理システム、販促処理システム、WEB受注システムが稼働している。

5.2 比較と今後の課題

サービスサイエンスを用いた分析により得られた重要項目ごとに当社の取り組み（現状）と評価および改善点を表1に示す。評価欄は経営責任者（筆者）による評価である。「1. 深い商品知識」「4. 商品自信への動機付け」

「7. 情報システムの充実」に優先すべき改善点を示している。

表1. 現状の評価と改善点

必要な能力環境	当社での取り組み（現状）	評価	改善点
1. 深い商品知識（安心感）	必要時に商品説明会を実施	○	商品の多様化と変化の速さに対応した勉強会の計画的実施
2. 柔軟性・共感性・事前期待コントロール	トレーナ教育 教育DVDによる学習 クレーム周知と自主改善雰囲気	◎	
3. イメージアップ広報	人を前面にした広報活動 養蜂現場情報提供などのホームページ活用 体験型イベント	○	更なるホームページによる支援が必要（項番7の改善点として列挙）
4. 商品自信への動機付け	サンキューレターの発表・回覧 商品ごと販売実績の公開 スタッフによる試食	△	品質管理体制の全社員への周知
5. 権限委譲	責任者のフロア常駐による迅速な意志決定	◎	
6. 素早いスキル伝達	トレーナ教育 ワンフロア化によるスキル伝達 報奨金の70%内表示	○	
7. 情報システムの充実	業種ごとに異なるメーカー製品導入 導入時期のずれによる性能・操作性の違い	×	以下の機能を充実 ・1次産業から3次産業に跨る部署をシームレスに接続 ・顧客の個別対応強化 ・HPコンテンツの充実

（評価は◎，○，△，×の4段階評価）

「深い商品知識」に基づく適切なアドバイスは安心感を提供し、お客様の信頼を得ることができる。説明会は必要時に実施しているが、近年、お客様の志向変化が速くなるとともに多様化してきている。製品の種類も増え、移り変わりも速いため勉強会の機会を増やす必要がある。効率化（短時間で効果的な教育）のためには計画的な実施が必要となる。「商品自信への動機付け」であるが、ミツバチの飼育から携わっているからこそできる徹底した品質管理体制を達成しているにもかかわらず、直接関係のない部署へは見えない部分が多い。周知のための勉強会をスケジュールリングする必要性がある。これらの勉強会を実施する代わりにビデオ教材など自ら学習できる環境を整える方法も考えられる。しかし、経験年数が浅いコミュニケーターが多くを占める現状では勉強会を社員教育の一環に組み込むことが迅速な対応につながると考える。「情報システムの充実」であるが、現在の情報システムは導入時期が違うこともあり、個別システムの集

まりとなっている。保守業者も異なり、それぞれの保守業者は自システムがカバーする業務にしか通じておらず、なおさら連携が難しい。個別対応支援機能についても、システムが古いこともあり、分析機能を含め十分とはいえない。また、イメージアップ効果のためにホームページを用いているが、そのコンテンツは集客・販売のためにも重要である。しかしながら、ページごとの訪問数や離脱率を分析すると、滞在時間は長い離脱率（そのページでサイトを抜ける）が高いページ、訪問数は多いが離脱率が高いページなど改善を要する部分は多い。効果的なコンテンツの開発を支援するシステムの必要性を感じている。これらを改善できる新たな情報システムが望まれるが、大きな予算が必要となるため、中・長期計画を視野に入れて検討を行う必要がある。部署間連携強化だけであればコンピュータというハードを使わずに組織の改変などソフト的に解決する手法も考えられる。経費面で比較的実現可能性が高いと思われるが、情報システム導入時にも組織の改変は必要とされるため、混乱を避けるためシステム導入時期に併せて行う方が望ましい。

いままで事業改善はリアルタイムな情報収集とリアルタイムな解決を主軸としてきた。リアルタイムな情報収集のためコールセンタを自社内に設け、必要時に速やかにミーティングを行えるようワンフロア化を行った。しかしながら、時代の流れは目覚ましく、それまでの方針がいつまでも最良とは考えられない。そこで今回、これまでにない新しい切り口から業務改善を検討するためにサービスサイエンスを適用した。その結果、サービスサイエンスによる分析は、これまで気が付かなかった検討項目を明らかにするため、および現在実行している方策を再評価するために有効であることが分かった。時代とともに評価基準は変わるため、一度高い評価を得た方策であってもいつまでも同じとは限らない。そのために定期的な再評価は重要である。

6. おわりに

当社は BtoB 中心の養蜂家企業からアウトバウンド中心の BtoC 企業への変革を達成した。本稿ではアウトバウンド業務をサービスサイエンスを基に分析を行い、顧客満足度向上への課題の抽出を行った。その結果、「商品の多様化と変化の速さに対応した勉強会の計画的実施」「品質管理体制の全社員への周知」「グローバルな情報システムの導入」が課題であることが分かった。また、長年のクレーム周知と対応によって生まれた自主改善雰囲気向上、サンキューレター周知による役に立っているという自覚の高揚、責任者を含めたワンフロア

化による迅速な意志決定体制は高く評価できることも分かった。サービスサイエンスを用いた分析によって、業務改善の検討項目の抽出、現在の方策の再評価ができた。今回、優先課題の選択は経営責任者としての直観を含む判断に寄せざるを得なかった。この選択においても科学的手法を用いることが今後の課題と考える。

サービスサイエンスを用いれば今まで頭の中にしかなかった感覚を文章にし、体系的にまとめることができる。そのことによって社内スキルを新しい世代に伝達できるだけでなく、これから何をすべきかを科学的に明らかにすることが可能である。

参考文献

- 1) ジョン・コッター, ダン・コーエン: ジョン・コッターの企業変革ノート, 高遠裕子 (訳), 日経 BP 社 (2003).
- 2) 諏訪良武: IT の未来を拓くサービスサイエンス 顧客満足向上の鍵を握る事前期待のマネジメント, 情報処理学会デジタルプラクティス, Vol.1, No.1, pp.5-12 (2010).
- 3) 諏訪良武: サービスサイエンス実践のヒント, 人工知能学会誌, Vol. 22, No.6 (2007).
- 4) 諏訪良武: 顧客はサービスを買っている, ダイアモンド社 (2009).
- 5) 小柳津誠: マンション管理業におけるサービスサイエンスの実践, 情報処理学会デジタルプラクティス, Vol.1, No.1, pp.36-43 (2010).
- 6) 諏訪良武: サービスサイエンスフォーラムへの誘い, IPSJ Magazine, Vol.48, No.5, pp.475-477 (2007).

米田 弘一 (非会員)

E-mail: yoneda@0038.co.jp

1985 年東海大学卒業。同年、明治生命保険相互会社 (現在明治安田生命保険相互会社) 総合職入社。1991 年株式会社杉養蜂園入社、現在専務取締役。TM センタを立ち上げ、賃金制度、社員教育などの社内改革に取り組む。

古荘 輝幸 (非会員)

E-mail: furuso@0038.co.jp

1989 年熊本工業大学 (現在崇城大学) 卒業。同年 HOYA 情報システム(株) (現在 HOYA サービス) 入社。2006 年熊本県立大学大学院修士課程卒業。2007 年株式会社杉養蜂園入社、現在情報システム部課長。

福永 隆文 (正会員)

E-mail: t-fukunaga@kumamoto-pct.ac.jp

1986 年 (株) RKK コンピューターサービス入社。1997 年熊本県立技術短期大学校講師、現在同教授。2009 年熊本大学自然科学研究科博士後期課程修了。博士 (工学)。TM センタ立ち上げより杉養蜂園情報システムに関してアドバイスをを行う。

投稿受付：2010年12月1日

採録決定：2011年5月2日

編集担当：西 直樹（日本電気）