

Part1.調査概要

すべての課題の根源か——
浮き彫りとなった「ミッション不在」の運営

近年、コールセンターの経営貢献が大きな課題としてクローズアップされているが、今回の実態調査からは「とくに経営からミッションを与えられていない」というセンターが多数を占めるという実態が明らかとなった。CS向上、品質改善にまい進する現場の貢献度をいかにアピールし、どう評価すべきなのか——改めてマネジメントの役割と機能が問われる結果ともいえそうだ。

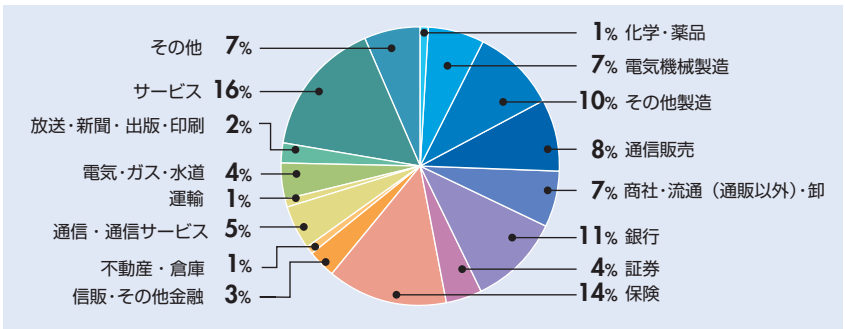
国内コールセンターの現状と課題の把握を目的とした実態調査も今年で11回目を数えた。昨年(2011年)は、東日本大震災の発生を受けて「BCP(Business Continuity Planning:事業継続計画)」に伴う拠点分散化、緊急対応実践、被災地支援事業に伴うアウトソーシング需要の拡大など、IT/人材マーケットには変化があったとされていたが、実態調査からはさほど大きな変動値が見られない結果となっている。

現場のマネジメントにおいては、依然として「顧客満足度向上」を目的とした品質改善にまい進す

るセンターが大半を占めており、その課題としては人材育成とリソースマネジメントの最適化を挙げ、るセンターが多い。また、根源的な課題として「センターやセンターマネジメントのミッションが曖昧なまま運営されているケースが多い」ことが浮き彫りとなった。

また、注目を集めつつあるソーシャルメディア対応については、コールセンターでサポートしているという企業はごくわずかにとどまっており、一時的なブームなのか、顧客接点となり得るのかを見定めている様子をうかがい知ることができる。

図1 回答企業の業種区分 (n=215)



有効回答企業は 215 社
最多は保険業界で 30 社

同調査は、業種やセンター規模、稼働時間といった基礎データからオペレータやSVの雇用属性、KPI管理の実態、導入ITの概況など約100問から構成。さまざまな視点から“センター運営の今”を聞いている。

今年度は、2012年4月から5月にかけて、コンピューターテレフォニー誌の読者からコールセンター運営企業を抽出。その一部である約750社に調査票を郵送した。回答は郵送およびFAX、Eメールで寄せられ、5月中旬までに215社の有効回答を得た(昨年度は207社)。なお、回答企業各社には、主要項目を集計したデータを提供している。

回答企業の業種内訳は図1の通り。銀行・証券・保険・信販その他金融といった金融業のセンターが全体の32%を占め、製造業

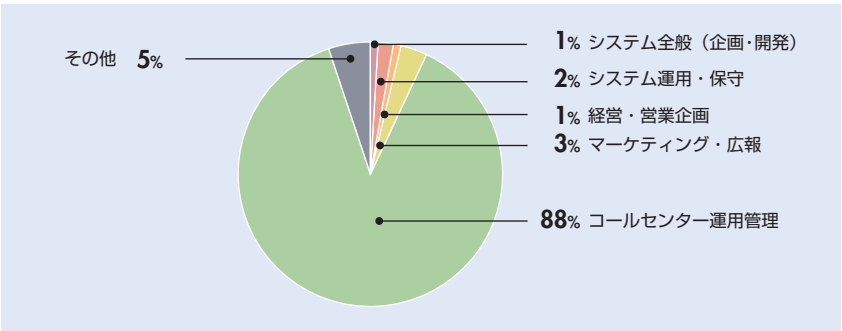
は17%、通信販売・流通・卸は15%となっている。

とくに保険業界は14%と最も多く、コールセンター運営に注力する意識が高いことをうかがい知ることができる。なおサービス業には、旅行業界やチケット予約、人材派遣会社(自社センター)などが含まれている。

回答者の所属部署は、全体の88%が「コールセンター運用管理」で、センター長/マネージャーが中心だ(図2)。一部の企業ではSV(スーパーバイザー)やチームリーダーによる回答もあるが、全体から見れば少数派にとどまっている。

また、回答者の約60%は関東エリアで勤務している。複数サイトを運営している回答企業が多いことで、回答者が所属する管轄部門とセンターが同じロケーションではないと推定される。従って、回答者の勤務エリアは必ずしもセンター所在地とはリンクしない。地方に拠点を設けていても、マネジメント組織は首都圏という企業

図2 回答者の所属部署 (n=215)



は相当数にのぼるようだ。

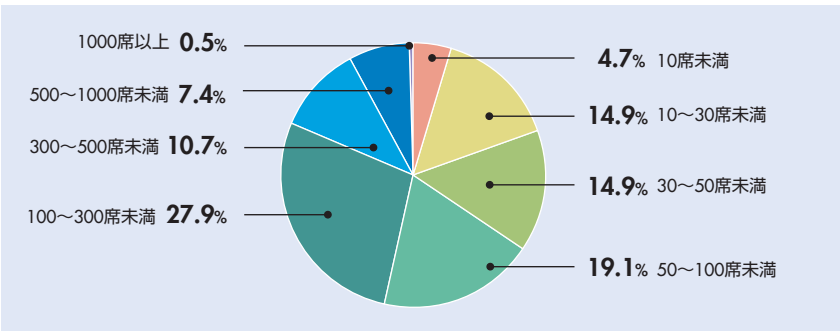
進行する大型化/マルチサイト化
「100~300席」が全体の28%

図3が回答企業センターの席数規模内訳だ。

最も多かったのは「100~300席未満」という回答で27.9%、以下「50~100席未満」が19.1%、「30~50席未満」「10~30席未満」がそれぞれ14.9%と続いた。なお、複数センターを展開している企業(全体の57%が2カ所以上のセンターを運営)の多くは、「その合計席数」を記入している。

業種別では、金融業は回答69社のうち60%以上が100席以上

図3 回答企業センターの席数 (n=215)



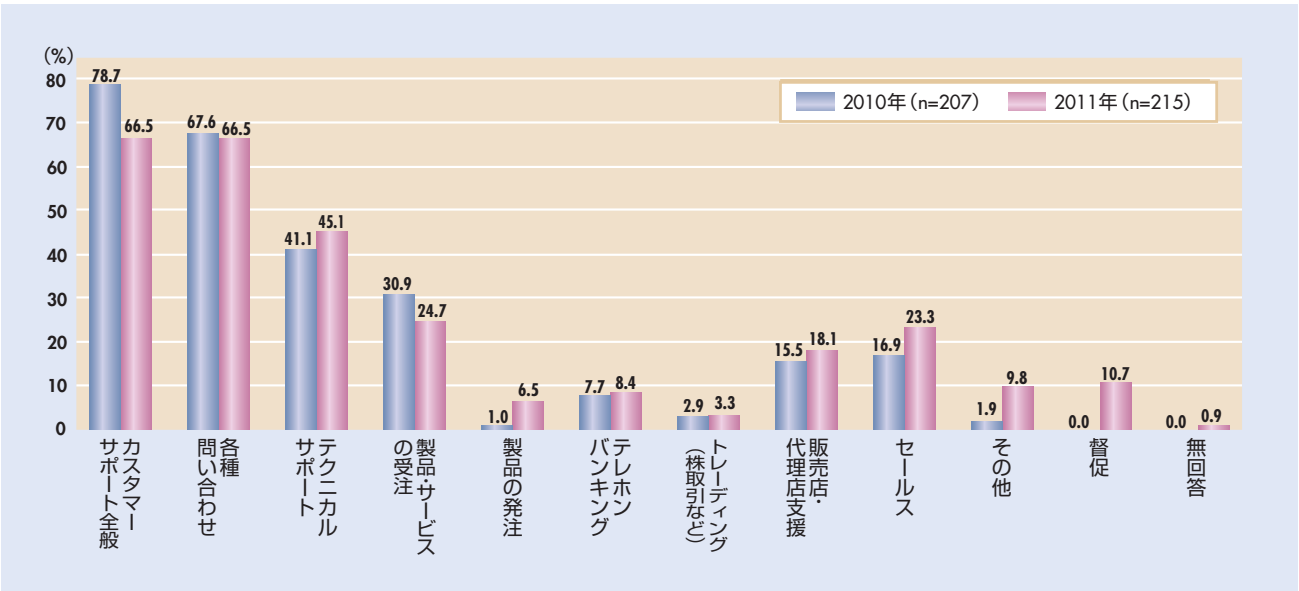
と回答、比較的大規模センターが多い。また、70%近くは複数センターを運営しており、マルチサイト化も進んでいるようだ。

図4は、「コールセンターの業務内容」を聞いた結果だ。

66.5%は「カスタマーサポート」「各種問い合わせ対応」と回答。この2つの業務を中心にテクニカルサポートや受注、セールス機能を併せ持つセンターが多い。実際、複数センターを運営する123社のうち、「業務(スキルグループ)ごとに分散している」という回答が43%を占め、「業務によってはアウトソーシングしている」という回答企業もあったことから「どの業務をカバーするか」が運営モデルを左右する大きな要素となっていることは間違いない。

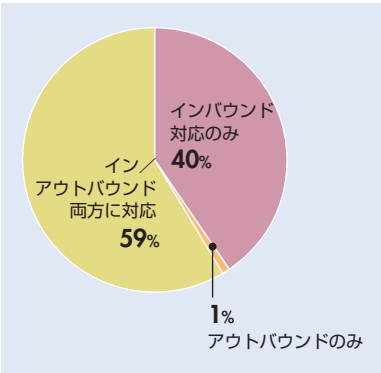
コールセンターの運営モデルは大きく分類すると、①インフラ、人材すべてを自社で調達する完全インハウス運営、②インフラ、マネジメント、人材などをすべてを業務委託するアウトソーシング、③セン

図4 コールセンターの業務内容 (複数回答あり)



ターは自社設備、マネジメントや人材調達は委託するオンサイト型アウトソーシング、④インフラや設備は自社、人材は人材派遣のインソース運営——に分けられる。サイトや業務ごとに使い分けるセンターが多いが、顧客から見れば運営モデルを問わず、すべてのセンターが「企業の顔」である。全体およびサイト／スキルグループ

図5 コールセンターでの業務について (n=215)



ごとの業務量(ワークロード)の把握と予測、コールリーズンごとに必要とされるスキルの定義と教育手法、そしてスタッフィングといった全体の「業務設計力」が問われていることといえよう。

図5が「コールセンターでの業務(イン／アウトバウンド)」について聞いた結果だ。全体の約60%は「イン／アウトバウンドの両方の業務を実践」と回答している。

多くのセンターはインバウンドを中心としているが、近年は「地方銀行を中心に金融機関のアウトバウンド実践も増えている」という見方が強い。業種問わず、新規顧客獲得が困難となりつつある現在、既存顧客のロイヤルティを高める取り組みとして新サービスの案内や勧誘を目的としたアウトバ

ウンドを実践する企業が増えているようだ。実際に、「アウトバウンド業務の内容」を聞いたところ「顧客DBに基づいたセールスやマーケティング」という回答が昨年度調査(40.5%)よりも大幅に増えていた(52.3%)。

しかし、昨年度上半期については、大手アウトソーサー各社は「東日本大震災の影響でアウトバウンドによるセールスや勧誘を控える企業が多かった」と口を揃えており、実践を控える傾向は強かったようだ

次ページ以降は、基礎データ／運営／ITの各項目から特徴的なデータを抽出、検証する。なお、すべてのデータは7月末発刊予定の「コールセンター白書2012」に掲載する。

Part2.データ検証

約半数が設定していないサービスレベル！
問われる「マネジメントの基盤」作り

215社のセンター・マネジメントに聞いた調査からは、改めてCS向上、品質改善に努力を続ける現場の姿が浮かび上がる一方、すべてのマネジメントの基盤ともいべきKPIである「サービスレベル」を無視した運営が行われている実態が明らかとなった。コールセンターの設立目的やミッション、人材管理、ITソリューションに関する設問への回答をまとめる。

〈1〉基礎データ
約80%が掲げる「顧客満足度向上」
実現に向けてVOC活動を推進

基礎データとして、設立目的／センターミッションやポリシーに関するデータを抜粋する。

「コールセンターの設立目的」について聞いた結果をまとめたのが図6だ。ほぼ昨年調査と変化はなく、「顧客満足度の向上」が78.2%と圧倒的多数を占め、以下

「顧客サポート業務の効率化」が64.2%、「チャネル拡充による売り上げ向上」が23.7%と続いた。

センター運営の基本方針——目標は、業種を問わず「CS向上」「効率化推進」の2点にあることは間違いない。日々、実践されている業務改善の目的はこの2つに集約され、KPIマネジメントや人材教育などさまざまな取り組みが行われている。

しかし、コールセンターは企

業が顧客に対して行う活動——営業や販促などのマーケティング——の受け皿として機能する部門であり、そうした意味ではCS向上も効率化も関連部門との強固なリレーションシップなくして不可能な目標といえる。

他部門との連携は、ほとんどの回答企業が定期・不定期を問わずミーティングや情報インフラを活用した情報共有を図っている。いわゆるVOC (Voice of Customer：顧客の声)のフィードバックによる全社改善活動の「ハブ」として機能するか否かがコールセンターの存在価値を高めるカギといえる。

経営者にアピールすべき
コールセンターの“存在価値”

次に、今年度の調査で最も深刻な課題として捉えるべき結果をまとめる。

図7が、「コールセンターのミッションやポリシーについて」を聞いた結果だ。

図6 コールセンターの設立目的 (複数回答あり)

