

「事前期待のマネジメント」「センターサバイバルの“キモ”」 不況をはね返す運営の要諦を示唆

基調講演は2日間にわたり開催された。初日のテーマは「見えない商品“サービス”の価値を考える—顧客満足度の鍵を握る事前期待のマネジメントとは—」。2日目は「CC サバイバルの“キモ”～居酒屋のコールセンター学～」。いずれも昨今の不況をはね返すコールセンター運営のキーワードが随所に盛り込まれ、聴講者の関心を引いた。

サービス価値の本質と 事前期待との相関を考察

初日は「見えない商品“サービス”の価値を考える—顧客満足度の鍵を握る事前期待のマネジメントとは—」と題して、ワクコンサルティング 常務執行役員の諏訪良武氏が講演した。

サービス産業がGDPの約70%を生み出しているにもかかわらず、「サービスとは何か」「顧客満足とは何か」と問われ、明確に答えられる経営者・管理者はほとんどいない。この現実のなかで、サービスと顧客満足の“正体”を明らかにするとともに、顧客満足度を左右する事前期待のマネジメントと、サービス価値の向上

について考察した。

諏訪氏はまず、サービスで満足してもらうことの難しさを、製造業のビジネスプロセスと比較しながら、「製造業は製品設計情報を鉄板や鉄材などに転写するビジネスだが、サービス業はサービス設計情報を『人』に転写するビジネス。このため転写が難しく量産できない」と説明した。

その上で、約450種のサービス業を基本メニューで21種類に分類し、さらに「モノ提供サービス」「情報提供サービス」「快適提供サービス」に整理した。そして、「大半のサービス業はこれら3つの複合サービスになっており、もし使っていないサービスがあれば、その活用が顧客満足向上の鍵になるかもしれない」と示唆

した。

次に、価値あるサービスの分類軸として、①「手順型サービス」と「気付き型サービス」、②「ロースキルサービス」と「ハイスキルサービス」、③「個人型サービス」と「組織型サービス」——など10個が見つかったとし、このなかから2つの分類軸を選んでサービスを分類すると、新しい努力ポイントが見えてくると説明した(図参照)。

さらに諏訪氏は、コールセンターについて、「設立目的」「環境や特徴」「運用方式」の3つの視点から分類し、それぞれ考慮すべきことが多々あると指摘を加えた。

続いて分解についても触れ、「多くの企業が“見える化”に取り組んでいるように、サービスを提供プロセスで分解すると、どのプロセスに問題があるかが見えてくる」と語った。そして、サービスの評価はその成果だけではなく、サービス提供プロセスも対象になり、この2つの評価対象が共に良い評価を受けると、高い顧客満足が実現されるとした。

これらを踏まえたうえで、諏訪氏はサービスの定義について、「人や構造物が発揮する機能で、ユーザーの事前期待に適合するもの」と説明した。人はサービススタッフやサービス組織を、また構造物とは製品(自動車など)、設備(コインランドリーなど)、システム、仕組みを意味し、「ユーザーが期待していない機能の発揮は、迷惑行為や無意味な行為と見なされる」と指摘した。

そして、事前期待の構成要素は

「事前期待の内容」「事前期待の持ち方」「ユーザーの属性」と「ユーザーのサービスへの関わり方」から成り立っていると、さらに、事前期待の持ち方を①共通的事前期待、②個別的な事前期待、③状況によって変化する事前期待、④潜在的な事前期待の4タイプに整理した。

また、顧客の期待は時間と共に高まっていくことから、営業や経営は顧客の事前期待をあまり膨らませすぎないように自制すべきであることを説明し、事前期待を把握しマネジメントするための要諦として、①まず、顧客満足には事前期待を知ることが大切なことを理解する、②次のステップで、顧客の事前期待を把握するためには、顧客のビジネスプロセスを理解し、コンペティターのサービスレベルを把握する、③そして、事前期待をコントロールするマネジメント力を身に付ける、の3点を掲げた。

「今」を乗り切る秘策を 居酒屋の経営から学ぶ

2日目は「CC サバイバルの“キモ”～居酒屋のコールセンター学～」と

題して、クオリティ・ソーシング 代表取締役の西島和彦氏が講演。

「低価格」を売りに過去最高益を上げる企業もあるが、それだけでは「今」を乗り切れない。例えば、居酒屋は、ただ安い

だけでは流行らない。納得価格の居酒屋に求められるものは何か？ ひいては、居酒屋同様に、あるいはそれ以上に非正規労働力依存の強いコールセンター(CC)業界での「派遣切り」や「センター切り」回避の秘策は、実はコールセンター業務そのものの特異性のなかにあるとし、その“キモ”を居酒屋に例えながら示した。

西島氏はまず、居酒屋の客は何を求めているのかについて、エピソードを交えながら「高くてもいいのは最悪だが、ただ安いだけでも客は付かない。さらに言えば、安くても旨い間違いであり、本来は旨くて安いことがキー」と語った。

そして、コールセンター運営の実態について、「コールセンター白書」の調査データなどを用いながら「日本国内のコールセンターでは完全なインハウス型は3割弱であり、7割はアウトソーサー委託や人材派遣を

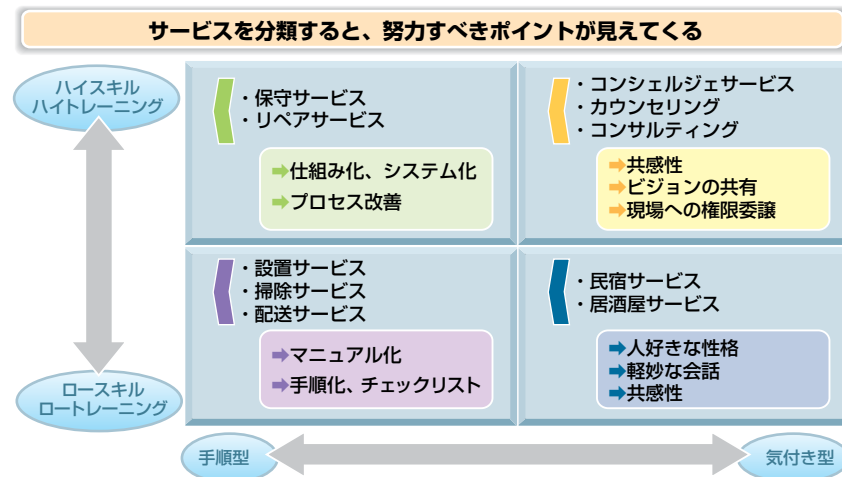


基調講演を行ったワクコンサルティング 常務執行役員の諏訪良武氏(左)と、クオリティ・ソーシング 代表取締役の西島和彦氏(右)

活用している。つまり非正規労働力のウエイトが大きいのが特徴だ」とし、またアウトソーサーに委託する理由についても「人件費の削減」「業務量変動へのフレキシブル対応」というコスト抑制の要因が非常に大きい点に改めて触れた。一方で、アウトソーサー活用の最大課題が「価格に見合った対応品質が維持できていないこと」であることを重要視。例にあげた居酒屋と同様に、安さ(コスト)だけでは解決できないセンター運営の難しさを指摘した。

続いて、「CSは向上したのに売り上げが増えない」……無力なKPIや、「応答率は意図的に“作る”ことができる」……弁解のKPIなど、指標のからくりなどについて触れた後、コールセンターが不況を乗り切るサバイバルの“キモ”を提示した。そのなかで、「1人の重要性を知る」ことの意義を強調。たった1人増やしただけでもサービスレベルを大幅に向上することができることを、あるコールセンターの運営データ事例で検証した。また、「後処理時間はコスト削減の宝庫」とし、これを因数分解することの有効性を説明した。

図 サービスの分類と努力ポイント



センター運営の要諦を随所で示唆し、聴講者の関心を引いた