

# コールセンター 白書2007

セミナー  
CALL CENTER 2007



## 応答率、サービスレベル、コスト—— KPI 管理の現状と課題をデータで検証



7月20日、東京・青山TEPIAホールにおいて「コールセンター白書2007セミナー」を開催した。

同書は、編集部が毎年実施している運営企業を対象とした「コールセンター実態調査」、コールセンターの利用者を対象とした「コールセンター利用者意識調査」、ミック経済研究所調べによる「CRMソリューション市場調査」「CRMアウトソーシング調査」、自治体のセンター誘致施策と進出センター、主要ITソリューション、主要アウトソーサーの各一覧表といったコールセンター/CRM関連データを収録、今年で5年目の発刊となった。今年度版には、上記データに加え、編集部による「全国コールセンター採用時給調査」、東京大学社会科学研究所調べによる「コールセンター人材管理実態調査」を新たに収録している。

セミナーは、メインテーマとして「KPIマネジメントの実践」を設定。これは、実態調査において「KPIのモニ

タリングを行い業務改善の素材として活用している」センターが60%に達している一方で、「モニタリングをしているが確認しているだけで改善素材とまではいえない」というセンターも26%を占め、その「温度差」が大きな課題と考えられたためだ。各講演では、経験豊富な先進センターのマネージャークラスの講師が、自らの実践に基づいたKPIマネジメントの勘所を解説した。

### 依然大きい消費者視点とのギャップ “CSとKPI”に関する質問多数

編集部からは、白書の収録データからHRM(Human Resource Management)に関する課題とKPI関連のデータを抽出、ポイントを解説した。HRMに関しては、主にオペレータの処遇——時給や年収に関するデータとスーパーバイザーの役割に関するデータを解説。KPIは放棄呼率や平均応答時間の調査結果と消費者調査から浮上した「つながらない」「待たされる」と

いった接続性に対する不満とのギャップについて説明した。

先進3社による講演では、KPIマネジメント全般のあり方や手法、サービスレベルに基づいたセンターの品質管理、コール案件ごとの進捗管理の徹底による解決率向上といったテーマが取り上げられた。

最後に行われたパネルディスカッションは、「数値で見るコンタクトセンターの運営課題～CRM時代の数値管理運営～」と題し、品質やコストのチェックにどういった指標を活用しているのかを金融、通信会社のセンター・マネージャー3氏が現状を説明。参加企業が捉えている運営課題から浮かび上がるセンターのあり方などについて活発な議論が展開された。

会場からも、「CSとKPIの相関関係」など、センターの数値管理に関係する内容の質問が数多く挙がり、KPIマネジメントに対する関心が高いことがうかがわれた。

講演 KPI管理を実践する3社の事例を紹介

## コールセンター運営を科学する KPI マネジメントの勘所を解説

実態調査の結果では、品質・生産性向上のためにKPIマネジメントに取り組む企業が増えている。しかし、具体的に何をどのように管理すれば良いかわからないという声も多い。講演では、KPIマネジメントを実践する、グラクソ・スミスクライン、ジュピターショップチャンネル、トレンドマイクロの事例が紹介された。

白書の実態調査によれば、自社センターを「顧客対応品質を追求するクオリティ型」と位置づける企業が74.1%も占めている。このためサービスレベルや放棄呼率などの品質評価指標(KPI: key performance indicator)を定め、日々モニタリングしているという企業は61%に達する。ただし、それを科学的に分析し、業務改善にまでつなげている企業はまだまだ少ないようだ。セミナーでは、実際にKPIマネジメントに取り組む3社の事例を通じて、そのアプローチ手法を提起した。

### 業種・業態が異なるセンターでも ベンチマーク容易なCPMを紹介

まず、外資系製薬会社グラクソ・スミスクライン カスタマー・ケア・センターの熊澤伸宏部長が登壇。

『KPIマネジメントのヒント&チップス』と題する講演を行い、インバウンドセンターにおける業績評価指標としてのKPIを解説していった。この中で熊澤部長は、コールボリュームの把握がすべての基礎になると指摘。サービスレベルやAHT(Average Handling Time: 平均対応時間)の考え方、フィナンシャル(コスト)の捉え方などについて説明した。

「コールセンターのコストを捉えるKPIとしては、一般的にCPC(Cost Per Call)が用いられます。しかし、これは必ずしもセンターの実態を示すわけではなく、社会動向など想定外の事象で大きく変動する指標でもあります。そこで欧米では、1分あたりのコスト、CPM(Cost Per Minute)が重要視されるようになっていきます」(熊澤部長)と話し、業種・業態が異



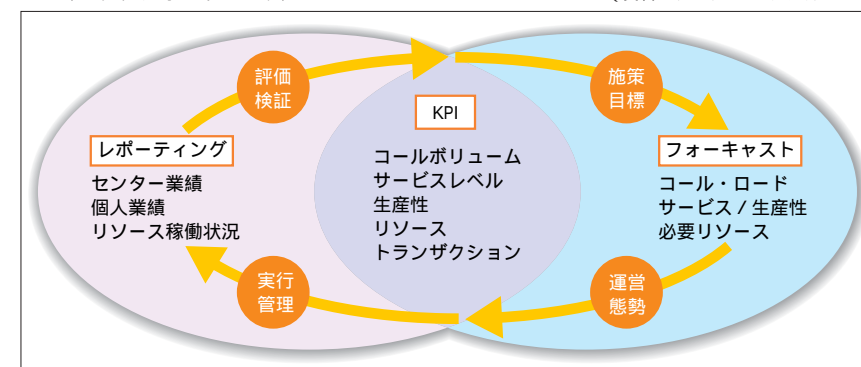
グラクソ・スミスクラインの熊澤伸宏部長による講演の様子

なるセンターとでも相対的にベンチマークしやすい指標として紹介した。また、欧米ではサービスレベルがマネージャーの最重要指標であり、アセシビリティ(接続性)だけでなく、コールセンターのあらゆるパフォーマンスのキーとなっていると話した。

質疑応答では、会場から「KPIよりCSを重視して活動すべきではないか」との声が上がった。これに対し熊澤部長は、「KPIはセンターの活動を客観的に評価するものであって、CS活動と対比するものではありません。センターのミッションや目的により活用するKPIは異なります。どのKPIを管理すればCS向上につながるか、何を重視するかを考える必要があります」と説明。KPI管理の2つの活動として、目標設定(フォーキャスト)と結果分析(レポート)の重要性に触れ、このPDCAサイクルを

KPI マネジメント・プロセス

(資料: グラクソ・スミスクライン)



## 講演

いかに回すかがマネージャーの手腕であると強調した。

### KPIはコントロールするもの 目標達成のためのマネジメント術

続いて、ジュピターショップチャンネル、カスタマーケア ジェネラルマネージャーの荒井貴弘執行役員が『KPI マネジメント ～ サービスレベルの改善事例～』の講演を行った。同社は、衛星放送などを通じて24時間生放送のテレビショッピング専門チャンネルを放送しており、いかにCPO( Cost Per Order )を最適化しながら、迅速・確実に受注していかかがセンター最大のミッションとなる。これを実現するために活用する、サービス、クオリティ、フィナンシャル、HRM にまつわる40項目余りのKPIを紹介していった。

荒井執行役員は、「KPIとは目標達成のためにモニタする重要指標であり、結果を眺めるだけでなくコントロールすることが大切です。それ故、運営側でコントロールできるものが何かを見極める必要があります」と指摘。同社にとって最重要課題である、つながりやすさ=サービスレベルの取り組みについて話した。

具体的には、PBXにいかに着信させるか、着信後はいかに受注につなげるかの2点。は、社内CMSだけでなく、通信キャリア側からもデータを提供してもらいながら、マネジメントを行う詳細を語った。

ではASA( Average Speed of Answer )を用い、顧客属性に基づいた最適なルーティングを行う方法を紹介。「新規顧客は、既存顧客に



ジュピターショップチャンネルの荒井貴弘執行役員(左)と、トレンドマイクロの関口一シニアマネージャー



比べて個人情報の確認などで4倍の応対時間を要します。そこで比較的簡単な応対で済む既存顧客は新人に、新規顧客はベテランにつなぎます。また、有人対応で追いつかない場合は、生放送番組を通じて既存顧客をIVRに誘導するなどの施策を行い、ASAを維持するようにしています(荒井執行役員)と、同社ならではの取り組みを披露した。

### 業務委託の意識共有に必須 パートナー企業と管理するKPI

最後に登壇したのは、トレンドマイクロ コンシューマサポートグループの関口一シニアマネージャー。コンピュータウイルス対策製品を開発・販売し、そのテクニカルサポートや年次更新などの問い合わせなどを受け付ける同社センターの取り組みを主題に『コンタクトセンターの“問題解決力”を磨く』を解説した。この中では、徹底した案件(ケース)ごとの進捗管理で問題解決力を向上させる同社のマネジメントについて詳しく触れていった。

同社が活用するKPIは、問い合わせ日からクローズ(解決)するまでの日数、問い合わせ日からまだクロ

ーズしていないものの日数、電話での一次解決率、Eメールでの一次解決率、未解決案件のうち経過日数の上位10%の日数、クローズ案件の再問い合わせ率など。すべての案件をログで管理し、スコア付けしながら的確にクローズするまでの管理手法を説明していった。

また他の2社と違い外部に業務委託する同社は、パートナーとの間でのKPI管理にも触れ、「ケースごとのサポートコスト、つまりケース単価をいかに抑えるかを重視しています。パートナーは、対応品質を上げて一次解決率を向上させることが重要で、当社はそれを支援する体制・ツールを充実させる必要があります。相互に品質に対して責任を持つようにしています(関口シニアマネージャー)と解説。さらに案件がクローズした段階で実施するCS調査についても説明。誰が対応したかまで追跡しながらスコアを付けることで、個人・体制の課題を洗い出し品質改善につなげる取り組みも紹介した。

3つの講演を通じ、KPI マネジメントとはいかにあるべきかが語られ、その重要性が再度強調された。

## パネルディスカッション 数値で見るコンタクトセンターの運営課題～CRM時代の数値管理運営～

# 品質基準、管理職のミッション、KPI—— マネジメント“3つの要諦”を議論

セミナーの最後を締めくくったパネルディスカッションでは、モデレータにクオリティ・ソーシング代表の西島和彦氏、パネラーには大和証券コールセンター運営部の秋谷敏之上席次長、三井住友カード フォーユーセンター企画部の窪内節雄マネージャー、イー・アクセス AOL 事業本部 AOL マーケティング部の白石康二部長の3名が参加した。

まず西島氏は、「重要視している品質基準」に関するデータを引用し、各パネラーに品質への取り組みを聞いた。データでは、放棄呼率(応答率)を最重要視していると回答した企業が58.8%を占め、パネラー3社も同様の姿勢でマネジメントしている。秋谷上席次長は、「証券会社の受注センターは、CS・経営のいずれ

から見ても放棄呼が許されません。このため、目標応答率は95%に設定しており、通常時は100%近くを維持しています。呼量予測は市況に影響されるため難しいのですが、集中呼には資料請求や問い合わせ対応の要員を活用して対応し、イレギュラー時でも注文に関する応答率は90%以上を維持しています」と語った。他の2社もかなり高い応答率を維持している。

一方、西島氏は、「応答率はそれだけを重視するのではなく、経営的な観点からコール単価などコスト面の検証もあわせて行うことが重要です」と指摘した。

次に、「管理職の職責」のデータをもとにスーパーバイザー(SV)の職責と評価基準について各社の見解が

述べられた。白石部長は、「業務委託先のSVの評価軸としては、サービスレベルや応答率、離職率を設定しています。数字だけではなく、現場のモチベーションをいかに維持しているかという定性的な評価も行っています」と語り、委託という体制を取りつつも、SVに対する明確な評価基準を持っていることを説明した。

### 運営ノウハウの蓄積には KPI管理の徹底が有効

今回のセミナーのメインテーマであるKPI管理と人材マネジメントの関連性について、窪内マネージャーは「マネジメント層の異動による運営ノウハウの流出を防ぐため、運営改善フローの標準化が急務と考えています。そのため、KPIをベースとしたマネジメントを実施し、改善前・改善後の効果を数値で捉えるなど、ロジカルな運営改善の徹底を始めています」と語った。

2時間におよぶパネルディスカッションでは、各パネラーがハイレベルな品質管理体制を披露する一方で、人材獲得などシビアな市場環境で抱える悩みも赤裸々に明かし、聴講者も真剣に聞き入っていた。質疑応答では、「KPIを見直す方法」について質問が飛び、西島氏は、「ベンチマークが有効です。同業他社だけではなく、異業種との比較も参考になるはずです」と回答した。



クオリティ・ソーシングの西島和彦代表(左上)、大和証券コールセンター運営部の秋谷敏之上席次長(右上)、三井住友カード フォーユーセンター企画部の窪内節雄マネージャー(左下)、イー・アクセス AOL 事業本部 AOL マーケティング部の白石康二部長