



モニタリング研究会が毎月発行するニューズレターでは、三島麻子執筆のレポートを掲載して参ります。プレ号として、以下にこれからの連載予定の記事を2つご紹介いたします。毎月モニタリングについての考察やケーススタディを交えながら、ご参考にして頂けるレポートをお届けして参ります。(次号よりは会員様限定配布となりますので、ご入会をお勧めします。)
モニタリング研究会 事務局



◆今コールセンターの現場で、何が起きているのか？◆ ブラックボックス化するコールセンターの懸念

計数だけでは読み取れないコールセンターの課題

コールセンターの運用の結果は、様々な切り口で計数化して評価することができます。交換機やCTIの機能などを通じてログデータを採取することにより、生産性や品質を測ることが可能です。

KPIの基準をもっているセンターでは、定期的なレポートを行い監視機能を強化しています。しかしながら、コールセンターに求められる生産性と品質向上の課題に対して、計数データから改善点を発見する作業はマネジメントスタッフの力量に委ねられており、問題や改善課題の本質を見極めることは容易ではありません。私はモニタリングの使命がこの点にあると考えてきました。

計数データでは見えない現実を通話ログから読み取ることができるのです。以下は一例ですが象徴的な視点です。

即答率の真実

もし、コールセンターの即答率が高い数値を示していたとしても、対応や回答内容がお客様を満足させる内容であったかどうかという評価には直結しません。質問に即答したとしても、お客様が真にその答えに納得していないケースや、話が噛み合わないまま諦めてしまうケースなどは、応対クレームにならない限り、大半は水面下の出来事で終わっています。

対話履歴システムで、コールクローズの結果がチェックされるだけでは、プロセスの評価はできないのです。

つまり、センター全体や個人の即答率(一次回答率や完了率)を測っていたとしても、お客様の期待に応えたかどうか？本当に知るべき問題がブラックボックスになっている可能性が大いにあるということです。

この懸念に対して、モニタリングは問題の解明に最も明快で有効なソリューションとなります。モニタリングを実施しますと、お客様側の反応は手に取るように分かり、センターと要員の問題を切り分けて評価することができます。

即答率や一次完了率を測定することは重要ですが、数字上の評価と現実がかけ離れているケースも少なくありません。モニタリングは即答率の裏にある真実を知る有効な手立てになります。

米国のGEアンサーセンターがコールセンター利用者の満足度調査を行った理由

コールセンターの利用者の満足度に問題を抱えた現場に遭遇すると、私が90年代に米国のジェネラルエレクトリック社のセンター(家電製品のカスタマーサービス)を訪問した時の所長へのインタビューを思い出します。

彼の話によると、費用をかけて第三者のサーベイを雇い、年に1~2回はコールセンターの利用者が満足したかどうか？

また満足度の結果によらず、GE社の製品の再購入の意思があるかどうかを調査するとのことでした。また、この調査によりコールセンターが本当に企業活動に貢献しているかどうかの客観的な評価を行うのが目的であるとのコメントがありました。

結果として、GEのコールセンター(正式名:GEアンサーセンター)はGEの中で一番のプロフィット部門であると経営者が認めていることを教えてくれました。その時は思い至らなかったのですが、彼らは外部サーベイを使って客観的にセンターの評価を行い、問題の本質を見極めてきたからこそ、販売部門でないにも関わらず、プロフィットセンターとして経営者が認め、全米で品質を誇るコールセンターに成長していったのでしょう。

GEの第三者機関による調査の意味は、単なる監査の機能としてではなく、センターの抱える問題のブラックボックス化を防ぎ、品質をコントロールできる組織の体質をキープすることに繋がっています。

コールセンターに客観的な視点による評価機能がなければ、問題がブラックボックス化するのとは当然だと言えます。

今、コールセンターで何が起きてくるのか？フェアに実態を把握することは難しいことでしょうか。

サマリーと次回記事について

「では、第三者機関による評価を行うべきか？」という議論はさておき、モニタリングが正しく機能すれば、社内でコールセンターの問題と課題を炙り出すことができます。厳密に言えば問題が起きる前に兆候を察知し、事前の対策を打つことも可能になるということです。

私は通話ログは「コールセンターの全てを語るエビデンスである」と言い続けてきました。ミステリーコールという方法もありますが、事前にシナリオが仕組まれたコールは、どこかリアリティに欠け、真実の見極めは難しいと感じています。

リアルな顧客とのやりとりの中で起きている事実こそがセンターの問題を示唆してくれるのです。モニタリングの意義をこのような確度から再考して頂くことも必要でしょう。

今回は、ミステリーコールの欠点と利点、モニタリングとの違いについてレポートしたいと思います。



連載

◆三島麻子のモニタリング実務講座◆ Vol.1

コンピュータテレフォニー誌の連載を振り返って

昨年、コンピュータテレフォニー誌の1月～9月号にて「モニタリング力を鍛える」というテーマで連載をお引き受けしました。同誌では初めての試みとして、当社の運営するサイトと連動した企画で、私が実際に問い合わせを行ったコールセンターの対応の結果をレポートし、評価シートを作成するというものでした。

Web連動企画として、連載中にコールセンターへ問い合わせを行った通話ログを忠実に再現し、音声当社サイトにアップしてきました。また改善点を検討し、当社のコールセンター要員が収録した模範音声のサンプルも比較できるように載せてきました。

連載のバックナンバーは、当社のサイトからダウンロードでき、併せて音声を聴くことができますのでアクセスして下さい。

<http://www.telephone-coach.net/>

一人の消費者の立場を通して実感したこと

この連載で実施したコールは、シナリオ通りにかけるミステリーコールではありませんでした。私が実際に困ったこと、教えて欲しいと思ったことを、企業のコールセンターやお客様相談室へ問い合わせています。

私自身が問題を抱えた顧客の立場であったため、消費者そのものの視点で各コールセンターの評価ができたと思います。コンサルタントとしてはなく、利用者の立場で問題を捉える機会となり、たいへんに貴重な経験でした。

この経験を通じて学んだ最大のポイントは、「お客様の問題解決を伴うコール」への対応においては、事例で取り上げた各センターが、共通して深刻な課題を抱えている可能性がある、ということでした。手続きや手配、注文など、単純なルーチン型のコールではみられない、品質と効率の両面での問題が明らかになりました。

通話ログには、日頃普通に使っているはずの正しい言葉遣いの乱れ、言い淀み、言葉を失う要員の声などが、リアルに残されています。これらの音声ログは何を物語っているのでしょうか。

電話要員に必要な訓練とは？

問題を抱えたお客様に直面した時、要員がうろたえて冷静な判断力を失っていく真の原因を知る必要があります。私の懸念は、多くの要員は机上の研修は受けていても、問題解決スキルを身につけるための実践的な訓練を受けていないのではないか、ということです。「訓練」とは顧客とのあらゆる場面を想定した演習です。

車の運転と同じで、教習所の中だけでは学べないことがあるのです。実際の道路で運転経験がないペーパードライバーと同じことがコールセンターで起きていると言えます。事故(問題)が起きて当たり前なのかもしれません。

コールセンターにとっての「事故」とは「企業への信頼の失墜」であり、連載の通話音声は、重大な問題に発展する可能性のあるコールが日々見逃されてることを示唆しています。

モニタリングの真の意義

モニタリングを実施する目的や意義については様々な議論があると思いますが、私のようにコールセンターのマネジメントに携わる者が通話ログを聴くことは、少なくとも訓練の重要性を再認識する機会になるはずです。

もし、評価手法が確立できていないとしても、通話音声を聴くだけでも「モニタリング」はマネジメント上の重要なプロセスです。また、モニタリングは、ネガティブな問題の発見だけでなく、コールセンターをプロフィットセンターに変えるチャンスを捉え得る機会でもあります。

お客様の問題を解決した結果、製品やサービスを継続して利用して貰えることを目指すオペレーションは、CRMの観点からも重要な課題であり、コールセンターの存在意義にも繋がるテーマだと言えます。

通話ログを聴けば「企業活動への貢献」という点において、コールセンターの中で、今すぐ取り組める改善点が見えてくるはずです。

このように考えると、モニタリングは要員の評価に留まらず、センター全体の改善施策を見極める高次な手法として活用されるべきだと結論づけることができます。是非、問題を抱えたお客様との対話を積極的に聞いてみてください。

次号に向けて

さて、次回からは、私共のモニタリングの実践をケーススタディにして、モニタリングのテクニックや改善アプローチへの手法などをお伝えしていく予定です。

また、ご好評を頂きました、コンピュータテレフォニー誌の連載「モニタリング力を鍛える」と同様に、通話ログの再現音声も当社Webサイトからお聞きいただけるように、準備いたしております。

皆様のモニタリング活動のお役に立つレポートをご提供します。どうぞ、ご期待下さい。

コールセンターコンサルタント (株式会社メディアクリエイト 代表取締役社長)
三島麻子



株式会社メディアクリエイト
本社：大阪市西区京町堀1丁目6-4
りそな京町堀ビル10階 Tel：06-6444-8688 (代表)

本記事へのご意見、ご質問は右記メールにてお願いします。
※ご質問、ご相談には三島から回答をお送りします。

monitoring@mediacreate.co.jp