


顧客に望まれる コールセンターのあり方とは？



企業のコミュニケーション戦略の要として檯舞台に躍り出たコールセンターを影役者として支えているのが、CTI (Computer Telephony Integration) テクノロジーだ。企業にとっての業務効率化ばかりでなく、顧客に利益をもたらすために、コンピュータと“人”の分業化をどのように進めればよいのか？企業が維持・向上すべき顧客対応の品質について考えた。

●進むコールセンターの コンピュータ化

企業におけるコールセンターの位置付けは、年々、重要度を増している。顧客とのインターフェースたるコールセンターは、第一線の営業拠点として、あるいは、経営に直結する情報の受発信基地として、着実に企業の中核にその足場を固めようとしている。

このコールセンターをサポートするのが、CTI (Computer Telephony Integration) を含むさまざまな情報テクノロジーだ。役割が大きければ大きいほど、そこで必要とされる情報、そこに集まる情報の量は増え、その内容も多様化・複雑化していく。これらの情報を効率的、かつ有効に活用するために、コールセンターは次々と新しいテクノロジーを取り込んできたのだ。

システム導入の目的には、まず、業務の効率化がある。特に、厳しい経済環境の中にあっては、人件費削減、生産性向上なくして利益の確保は望めない。特定の“人”が担う必要のない部分は極力機械化を進め、しかも、業務全体を特定の“人”に依存しないやり方に変えていこうと考えるのは、当然の道筋だ。しかしそれがサービス低下を招き、顧客数の減少につながってしまえば元も子もない。むしろ、システムを導入することによりいかに優れた顧客対応を実現できるかがポイントとなろう。

生産ラインのオートメーション化が、工業製品

の均質化、品質維持を実現してきたように、コールセンターのシステム化も、顧客対応の均質化、品質維持を実現し、顧客の利益を保証するものでなくてはならない。だがもちろん、あらかじめ決められた規格を忠実に形にする工業製品の生産ラインと、相手によって、目的によって求められるアウトプットを変化させつつ、その品質レベルを保つことを要求されているコールセンターとでは、システム化の意味が違う。

どのようなテクノロジーを使うかを決定するには、まず、コールセンターの位置付けに基づき、実現すべき顧客対応の品質を検討し、明らかにすることが必要である。

●テクノロジーは顧客に 何を提供できるのか？

一口に顧客対応と言っても、その業務内容は多岐にわたる。販売促進、セールス・サポート、注文・予約受付、問い合わせ対応、顧客サービス…。コールセンターの目的や、そこでのコミュニケーションの対象が異なる以上、顧客対応の品質を一律の基準で測るのは不可能だ。だが、もし共通の基準があるとしたら、「注意深く聞き、すばやく対応する」ことだろう。「すばやく対応」は機械の得意とするところであるが、「注意深く聞く」のは人間の技である。

顧客のニーズが明確で、なおかつ類型化できるほどに単純であれば、聞く時間は短くて済むし、

場合によっては受け付けから対応までのすべてを機械化することも可能だ。契約内容の照会や、注文・予約受付など、単一目的の電話窓口であれば、むしろセルフ・サービスで用が足りたほうが、高い顧客満足を得られるかもしれない。これにはIVR (Interactive Voice Response Unit) やインターネットのホームページが活用できる。利用者が直接、情報を入力することで、聞き間違いなどのミスが防止できるのも大きなメリットだ。

ところが、たとえばどんな電話が入ってくるかわからないお客様相談窓口などでは、「聞く」ことに費やす時間が長くなる。対応方法も一律ではないために、機械化は難しい。が、人間に負う部分が大きいためこそ、可能な限り機械化を進め、その負担を軽減することが重要だとも言える。コンピュータ・システムによって、オペレータが対話に専念できる環境を整えるのだ。たとえばデータベース検索システム。席を立てて商品カタログを探す必要なく商品情報にアクセスできたり、顧客情報を呼び出して相手が使っている製品の詳細を確認してから話ができれば、オペレータのストレスが大幅に軽減できるし、思いこみで誤った情報を伝えてしまう心配もなくなる。また、知識やスキルに関わりなく、誰が電話を受けようと均質な対応が実現できる。

また、パーソナルな対応が可能になることも、顧客データベースを活用する大きな利点だ。コールセンターは人件費削減という課題を解決するために、特定の“人”に依存しない営業活動を指向する。このため、顧客ごとの担当オペレータが決まっていないケースも多いわけだが、顧客情報を共有化していれば、誰もがこれまでの経緯を踏まえ、顧客の立場に立って、対応に当たることができる。取引履歴をもとに、効果的なクロス・セリングを行うことも可能である。

顧客対応は、電話をきればそれで終わるわけではない。たとえば受注窓口なら注文した品物が顧客の手に届くまで、商品に対するクレームなら改善がほどこされた新商品が店頭で並んで始めて、ひと通りの対応が完了したことになるのだ。この迅速・確実な対応に、コンピュータが大きな力を発揮することは言うまでもない。データ化された情報は、オンラインで瞬時に伝送することが

できる。商品の注文であればデリバリー・センターへ、クレームであれば回覧すべき関連部署へ…。然るべきところへリアルタイムに届けられ、迅速な対応に結び付けることができるわけだ。

さらにこの情報はデータベースで一元管理し、社内で共有化することができる。仮に報告書を印刷物として作成する必要がある場合にも、集計・加工は非常に容易だ。こうして顧客の声は、その場限りでかき消えてしまうものではなく、折りに触れ、企業活動に生かすことのできる、貴重な“知識”に変わるのである。

●感度の高いアンテナとなるために

顧客との情報の受発信を担うコールセンターは、企業の行くべき道を決める触角である。コールセンターが、情報が伝える意味や、その重要度を読み間違えば、命取りになる。情報の処理・蓄積を効率化し、“人”にしかできない情報の分析・活用により一層力を入れるためにも、システムの導入は欠かせない。

顧客は必ずしも、自分のニーズを明確に自覚しているとは限らない。仮にニーズが明確であっても、それを正確に伝える言葉を持っているとは限らない。そこから自社にとって重要な情報を読み取ることは、人間にしかできない技である。また、たとえば、その情報にどれだけリアリティがあるかの判断も、やはり人間でなくてはくたせない。相手に歩み寄り、同じ土俵に立って話を聞いてはじめて、それが自社にとってどのような意味を持つのかを理解することができるのだ。

人間は本来、うつつりやすい存在だ。その変化に応じて、的確な施策を打ち、競争力を保つためには、顧客の変化をいち早く感じ取る能力も必要とされる。顧客の変化にともなって、顧客対応に求められる品質もまた、日々変化していくのだ。

感度の高いアンテナでキャッチされ、選り分けられた情報が、社員を啓発する。これが原動力となって、企業活動は活性化する。情報創造型組織の主役である“人”を助ける名脇役として、コンピュータ・システムはなくてはならない存在なのである。