

コールセンターの機能設計が決め手

企業が、顧客との接点を継続的に維持・深化させていくために、コールセンターの存在が重要になってきている。コールセンターで担うパフォーマンスが、その企業の業績を左右しかねないほど、大きなモノとなっている。今の時期、改めて自社のコールセンターが果たすパフォーマンスをじっくりと検討することも業績向上の大きな鍵ではないだろうか。

パフォーマンスは「機能」と「生産性」

規制緩和にともなう海外企業の日本市場への参入、事業の多角化にともなう新規販売チャネルの確立など、経営のスピードを競う局面の多いこの時代において、顧客との関係性構築にノウハウをもつテレマーケティング（ネット環境を含む）を活用したマーケティング活動が重要視されている。その拠点として、各企業が最も力を入れているのが「コールセンター」である。

コールセンターの目的は、各企業の事業内容によってさまざまである。通信販売会社などは、顧客から注文を受ける窓口としての「受注センター」であり、食品業界やメーカーなどは、顧客からの問い合わせやクレームにきちんと対応するための「お客様相談センター」を開設している。また、コンピュータ周辺の業界などは、顧客のコンピュータ活用をサポートするために「ヘルプ・デスク」を設置している。（図1参照）

このように、多様な目的をもって運営されているコールセンターが、顧客との接点の最前線として位置付けられることにより、重要性が高まってきた。顧客との接点とは、CRM推進の場と機会であり、顧客を中心としたビジネス機会の発見の場であるということだ。その結果、コールセンターのパフォーマンスがますます問われているという意味で、本号ではコールセンターのパフォーマンスを「生産性」と「機能」という2つの切り口で検証してみたい。

「生産性」とは、コールセンターが開設された目的に対してどの程度の効果を挙げているのか、といった点を検証する視点。つまり、コールセンター・マネジ


メントを行う上で、何を指標にパフォーマンス管理を行っているのかについて考察する。

「機能」とは、コールセンターが果たすべき、あるいはコールセンターに期待される機能のことである。各企業のコールセンター開設の目的によって、コールセンターが果たすべき機能もさまざまだ。しかし、最初に決定しなければならないコールセンターが果たすべき機能そのものが、実はコールセンターのパフォーマンスに決定的な影響を与えているようだ。したがって、コールセンターの機能をもう一度、考える機会としたい。

「生産性」指標は、効率化と顧客満足度

コールセンターの生産性の評価については、ベンダー側から、マネジメントやパフォーマンス測定のアプリケーションが提供されるようになり、かなり意識されていると思われる。その測定指標として「時間」と「処理件数」でパフォーマンスを診る企業が多い。CTIなどのシステムを導入している企業では、自動的に定量的な数値がデータとして記録されるので、その活用を図っているようだ。それら指標の原点は、コールセンターで行われる業務処理の「効率化」測定指標であり、インバウンドへの対応時間や対応数などだ。また、その案件の後処理時間などを考慮した評価も導入されている。

もう一方の測定指標として、「顧客満足度（CS）」の測定が挙げられる。一見、生産性の指標としてCSは関係なさそうに思えるが、最近の生産性の研究では、EQ（感情指数）が高い関係の集団は、生産性が高いという



結果も得ている。顧客との良好な関係は、顧客と直接接するコールセンターのEQを高め、生産性を高めるのだ。そのCS情報の収集には、外部機関を活用して、第三者の目で冷静に自社を評価しようとする企業が増えているようだ。その指標には、各社それぞれの思いが込められており、なかなかオープンにはしていただけないが、顧客からのクレーム発生件数や入電に対する対応率（呼応率）、あるいはモニタリングした電話対応の印象度評価などがある。

また、コールセンターにおける人件費の占める割合は高く、労働集約的な側面もみえる。コールセンタースタッフの離職率が高いということは、採用や教育にも多額な費用がかかる上、顧客対応の品質を低下させる要因にもなる。したがって、評価項目としてこれを採用する企業も増えている。固定費的なコストを削減する上では、人件費率に関わる指標は効果が大きい。ただ、昨今の顧客満足度との兼ね合いをどう図るかが、各企業にとっては悩ましいところである。

プロフィットセンター化を志向

コールセンターのパフォーマンス向上に呼応するかたちで、近年コールセンターのプロフィットセンター化が叫ばれている。その背景には、顧客を中心としたビジネス設計を各企業が志向しはじめたことがある。顧客に一番近く、常時接しているコールセンターを、業績向上の戦力にしない手はないというわけだ。

しかし、利益責任を明確にしてコールセンターを運営していくことは大変難しい。その難しさは、コールセンターが、どういう経営数値に対して責任をもつのかという点にある。つまり、売上高に責任をもつのか、営業利益（値引きなども含む）に責任をもつのか、販売管理費に責任をもつのか、コールセンターの機能を絞り込むのは容易なことではないのだ。

売上高については、コールセンターが自力で獲得した営業実績をはっきり把握することはなかなかむずかしい。つまり、営業を受けた販売チャネルと購買するチャネルが必ずしも一致しないことである。また、目標とした売上高を実現しても、たまたま景気が良かっただけかもしれないし、商品が良かったからかもしれない。

次に、営業利益については、販売価格と原価が明確

なメーカーであれば、営業利益に責任をもつことも可能であろうが、最近のオープン価格などでは、販売価格が一定ではない。そういった販売価格を前提に、どの程度までコールセンターに裁量を委ねられるのかといった点もある。つまり、コールセンターの効率的な運営には、価格設定も含め、あらゆる面での「標準化」が求められ、従来からある日本のビジネス習慣である「値引き」や「見積」といったある種の判断を要する業務は、コストアップの要因となる。したがって、標準化されていないビジネスの仕組みをそのままコールセンターにもち込むことは、コールセンターに混乱を招きかねない。

販売管理費については、コールセンターの全社的な位置付けや機能を明確にする必要がある。その上で、コストセンターに投下される費用の軽重を問わなければ、コストに対する採算性が判断できないだろう。

「機能」は、コールセンターの目的にしたがう

コールセンターを運営している企業にとって、まだしっくりとこないパフォーマンス測定結果に終わっているのは、コールセンターそのものの企業内での位置付けに理由があるようだ。何のためにコールセンターを設置したのかの目的が、明確には見えにくくなってきている。それは、市場変化の激しさのために、コールセンターの機能が、設立当時と変わってきていることに起因する。より多機能で、顧客中心型のコールセンター実現への期待の大きさがうかがえるが、同時に、その期待の曖昧さが、パフォーマンスに悪影響を及ぼしているようだ。

コールセンターの生産性を測る手法は、用意されてきている。しかし、コールセンターで何を実現するかというコールセンターそのものの存在理由が明確に描けていないようだ。コールセンターとしてのパフォーマンスは、やはりコールセンターが果たすべき機能にしたがう。そして、コールセンターの機能は、コールセンターが開設された目的にしたがって、その目的を超えることはできない。変化を後追いつけるコールセンターから、変化を待ち受けるコールセンターとしての存在意義を見出すことが、パフォーマンスを押し上げる最大の効果ではないだろうか。