

# 人／セルフのバランスが “顧客都合”対応の鍵

近年、あらゆる分野で機械化・オートメーション化が進む中、コンタクトセンターの運営においても、多くの企業がIVRなどの機器を導入している。企業のセルフサービス導入の意図とは何だろうか。



## セルフサービス増加の背景

近年、コールセンターへのアクセス数が増えている。これは、情報化の進展に伴ない、顧客が気軽に企業にアクセスするようになってきたことが要因。特にここ数年は携帯電話の爆発的な普及により、場所や時間を選ばずに気軽にアクセスできるようになったことが、この傾向に拍車をかけている。企業側もこれを受けて、コールセンターを整備・拡充しつつあるが、中でも情報家電やパソコン、通信など、機能が複雑で、かつ、多くのバリエーションを持つ商品・サービスのコールセンターには、顧客からのアクセスが集中しており、“つながらない電話”の異名を持つところも少なくない。

一方で、コールセンターの稼働時間の長時間化、24時間化も目立ってきている。

弊社刊『テレマーケティング白書2002』によれば、テレマーケティング・サービス・エージェンシーの1日の平均稼働時間は電話・FAXのインバウンドで14.1時間、アウトバウンドで11.0時間。eメール/Webメールの返信業務は平均で15.7時間、「24時間」と答えた企業も38.5%あった。また、自社のマーケティング活動の一環としてテレマーケティングを実施しているユーザー企業のコールセンター稼働時間は、平均で、電話・FAXのインバウンドが10.9時間、アウトバウンドが9.5時間。eメール/Webメールの返信では9.5時間であったが、「24時間」との回答が全体の10%を占めた。

周知のように営業時間、稼働時間の長時間化はコールセンターだけではなく、コンビニエンス・ストアに代表される小売業や飲食店などに端を発するものであ

り、社会的な風潮としてもとらえることができる。そしてこれらは、夜型の生活を送る若者など、生活者のライフスタイルの多様化や潜在的なニーズに対応した結果なのだ。

コールセンターに特化して考えれば、このような稼働時間の長時間化、24時間化は、やはり、「仕事で昼間や平日に連絡することができないから」という顧客のニーズを意識した企業が増えてきたことがその主たる要因であろう。また、一般家庭におけるインターネットの利用時間帯が深夜に集中していることもその一因だと言える。こうしたことから、今までの9:00～17:00を基本とした対応では十分ではないと判断する企業が増えてきた。また、「長時間コールセンターが利用できる」という事実は顧客を安心させ、ひいては企業の信頼にもつながる。

さらに、こういった流れに加えて、単純に稼働時間を延長するだけでなく、「サービスは受益者負担」の考え方の元、時間外対応の有料化に踏み切る動きも見られ、このような傾向も強まると考えられる。

## 人件費削減に有効

コールセンターへのアクセス数が増加する一方、稼働時間の長時間化、24時間化の動きが活発になると、顧客からのコンタクトに対応するオペレータの需要が増え、オペレータの負担/人件費が増すことになる。

こうした問題の解決策としてIVR（Interactive Voice Response: 音声自動応答装置）に代表されるセルフサービスの導入は効果的である。

IVRは、基本的にオペレータが介在することなく、顧客からの電話に自動対応し、顧客自身がガイダンス

に沿って電話を操作することで、情報の選択、再生、録音等を行うシステムだ。またFAXとのコンビネーションにより必要な情報をFAXに送信したり、オペレータと直接話したい顧客のために自動対応からオペレータにつながり設定をすることもでき、現在までに多くの企業がこれを導入している。弊社が2001年秋に実施した調査でも、テレマーケティング・サービス・エージェンシーの50%、ユーザー企業の26%がIVRを導入しており、またテレマーケティング・サービス・エージェンシーの17.9%、ユーザー企業の10.0%が今後導入したいと回答している。

しかし、人件費削減だけに主眼を置いた企業の都合によるセルフサービスの導入は、顧客満足度の低下をもたらすこともあるので導入の際には注意が必要だ。

### 多様化する顧客ニーズへの対応

人件費の増加、オペレータの負担軽減という目的以外にも、多様化している顧客ニーズへの対応という意図でセルフサービスを導入する企業が増えてきている。

セルフサービスの導入理由・位置付けは業務やアプリケーションによりさまざまである。今回ケーススタディでは、証券会社を2社採り上げたが、証券会社はセルフサービスとの相性がいい。株価の問い合わせや取り引きが頻繁なため、人手を介さないセルフサービスでさっさと自己解決する方が顧客のニーズに合っているというわけだ。しかし、だからといって無機質なセルフサービスでいいということではなく、いかに温かみを出すか、バックに“人”がきちんと待機しているかを示すことが課題であると指摘しているのがカブドットコム証券だ。また、東京三菱ティーディーウォーターハウス証券では、顧客に選択肢を多く与えることが重要であり、セルフサービスもその一環として位置付けている。

一方で、パソコン等、複雑な機器を扱うメーカーのコールセンターでは、製品そのものに関する問い合わせが多いが、電話では実際に製品を見ながら説明するわけにはいかないので、Web等を駆使してビジュアルを提供することによって顧客が自分で問題を解決できるサービスは顧客満足度の向上に有用である。しかし、自己解決が難しい「何が分からないか分からない」超初心者への対応や、差し迫った非常時にはリアルタイムでの会話が可能な“人”の存在はやはり重要だ。

### “企業都合”ではなく“顧客都合”

顧客の側からは、依然、「機械の指示に従ってのボタン操作はイライラする」「無機質な対応が嫌だ」「人」に対応してほしい」といった声も聞かれる。さらに「指示通りに操作した（かどうかは怪しいのだが）のに目的の案内に到達できなかった」というような話もよく耳にする。この種の苦情はどちらかといえば年配者に多いようだ。誰にでも分かりやすいスムーズなスクリプトの作成や、困った時に即座にオペレータにつながるといった仕組み作りは、セルフサービス、特にIVR導入の際には最低限必要だ。

セルフサービスの先進国である米国でも、これらが必ずしも顧客に好評であるとは言い難いというが、セルフサービスであることが事前に顧客に伝わっている場合には、有効に利用されることが多い。セルフサービスの特性をきちんと把握した上で、「何がセルフになっていて、どういったことができるのか」を顧客に伝えることが必要だ。

「セルフサービスの方が気楽でいい」という顧客もいるが、以上のことがクリアできていなければ、十分な満足を提供することはできないだろう。

最初に述べたように、コールセンターのアクセス数の増加や、稼働時間の長時間化、24時間化に伴い、セルフサービスの導入は今後ますます増えていくと思われる。同業他社がサービスを開始すれば、追随せざるを得ないという場合もあるだろう。しかし単に「稼働時間を伸ばしました」「セルフサービスを導入しました」では顧客は満足しない。内容の充実が伴わなければ、勝ち残ることはできないのだ。“企業の都合”を押し付けるのではなく、“顧客の都合”を優先し、それに応えるツールとしてセルフサービスを導入するという視点が必要なのではないだろうか。また、セルフサービスの増加により、人的サービスが不要になるということもあり得ない。やはり最後は“人”である。

人的サービス、セルフサービスそれぞれの特性を活かし、いかにうまくバランスを取って業務を振り分けるかが、コストをセーブしながら“顧客の都合”に応える鍵なのだ。

顧客との関係作りを最前線で担うこれらサービスの位置付けを、再度考え直す時期にきているのではないだろうか。

