

パフォーマンス管理の2大柱は ビジョンと評価指標

顧客チャネルの最前線に立つコールセンター。その強化をにらんだアウトソーシングが進む中、今、何の目的で何をアウトソースし、いかにパフォーマンス評価を行うかが問われ始めた。アウトソーシング成否の分岐点に迫る。

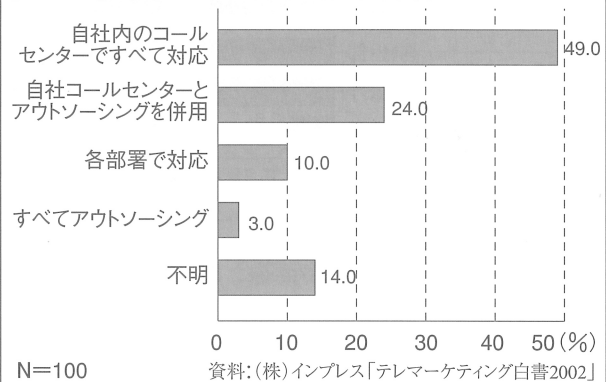


膨らむアウトソーシング市場 金融・保険業界で躍進

消費市場における顧客のプレゼンスが高まるにつれ、顧客との直接的なコミュニケーションの場としてのコールセンターを経営戦略の中核に据え、その拡充を図る動きも活発になってきた。コールセンター市場も順調に伸びており、ミック経済研究所によると、1998年には1,000億円に満たなかった同市場は、2001年に2,000億円を上回り、今年は2,500億円を突破。2004年には3,500億円に迫る勢いと予想されている（図表1）。

人員、設備、スペース。必要とされる資源が多岐にわたることから、コールセンターのアウトソーシングは、限られた経営資源を有効に活用するためのひとつの条件ともなってきた。米国では1995年に11%だったアウトソーシングの割合が、2000年には22%へと、2倍に跳ね上がったとの報告もある。弊社が毎年実施している「コールセンターに関するアンケート調査（2001年）」によると、電話・FAXを含むコールセンター業務に「自社内ですべて対応」している企業は全体の49.0%、「自社とアウトソーシングを併用」24.0%、「各部署で対応」10.0%となっており（図表2）、かなりの

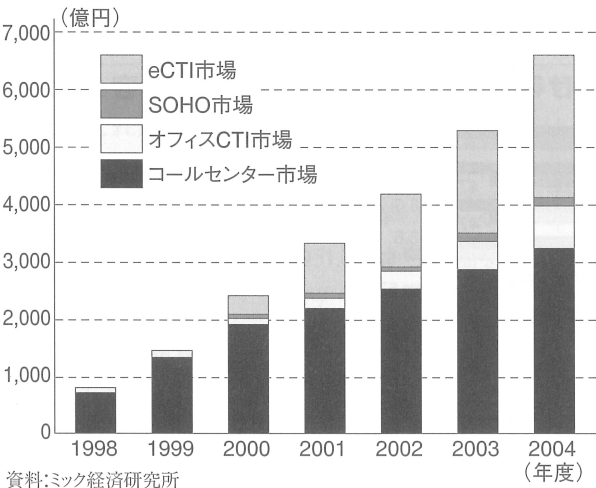
【図表2】電話・FAX対応の実施体制



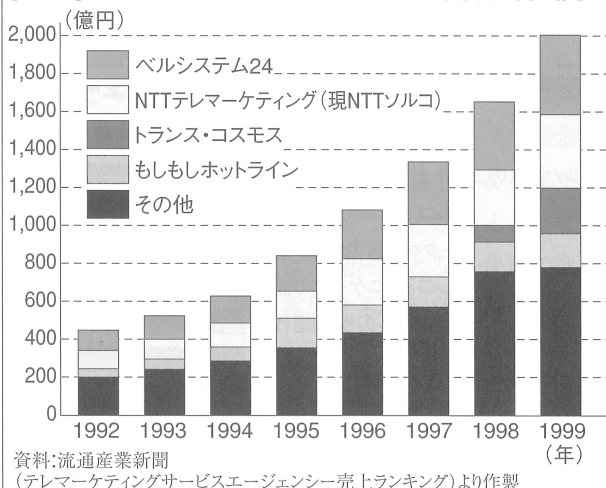
割合でエージェンシーが活用されているようだ。こうした動きを受けて、国内大手エージェンシーの売り上げも伸びている（図表3）。

それではここで、前述の「コールセンターに関するアンケート調査」で明らかになったコールセンターの実態と、そのアウトソーシング状況についてももう少し詳しく見てみよう。まず、インハウスのコールセンターだが、設置件数は1社当たり平均2.6カ所となり、2000年調査の2カ所を上回った。しかしその一方で、専用回線数は平均76.9回線、オペレータ席数は55.2席と、

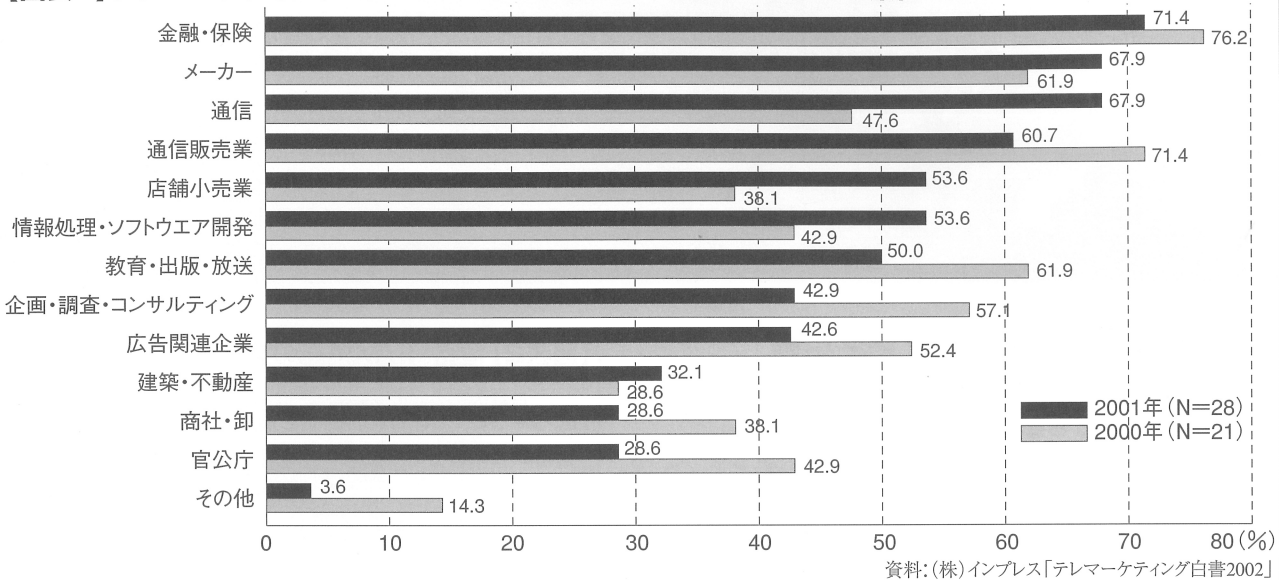
【図表1】フロントオフィス市場規模の推移



【図表3】日本のテレマーケティング企業（上位30社）売上高の推移



【図表4】テレマーケティング・サービス・エージェンシーのクライアントの業種(複数回答)



いずれも2000年調査の110.7回線、88.8席から大きく減少している。

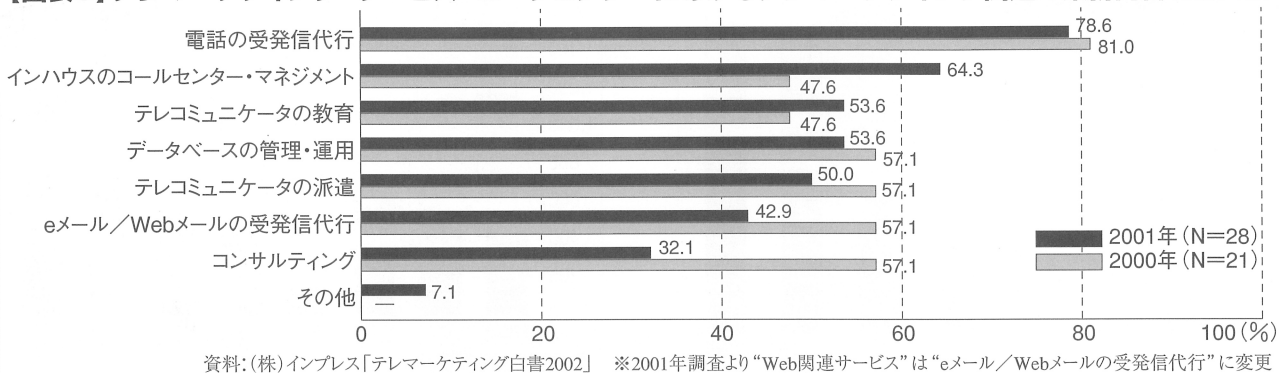
次に、アウトソーシング状況を見てみよう。エージェンシーに業務を委託している業種は、多い順に「金融・保険」「メーカー」「通信」「通信販売業」となっており、「通信」「店舗小売業」「情報処理・ソフトウェア開発」の伸び率が高くなっている(図表4)。エージェンシーが提供する業務アプリケーションはさまざまだが(図表5)、実際の利用状況は、「電話の受発信代行」がほかを抑え、2000年調査、2001年調査ともに1位となった。電話の受発信をアウトソーシングしているのは、「常時」が約3割で最も多くなっている。委託先は「派遣会社」が最大で26.0%、「エージェンシー」は24.0%だった。アウトソーシング先の選定で重視されるのは、トップが「スキル」56.0%、次いで「価格」41.0%と続く。

パフォーマンス評価指標 最も重要なのは「顧客満足度」

業務や人員をアウトソーシングする場合には、発注元が要求するサービス品質や数値目標が達成できているかを判断するための、パフォーマンス評価が必要となる。また、その前段階として「何の目的で何をアウトソーシングするのか」を明確にすることも重要だ。

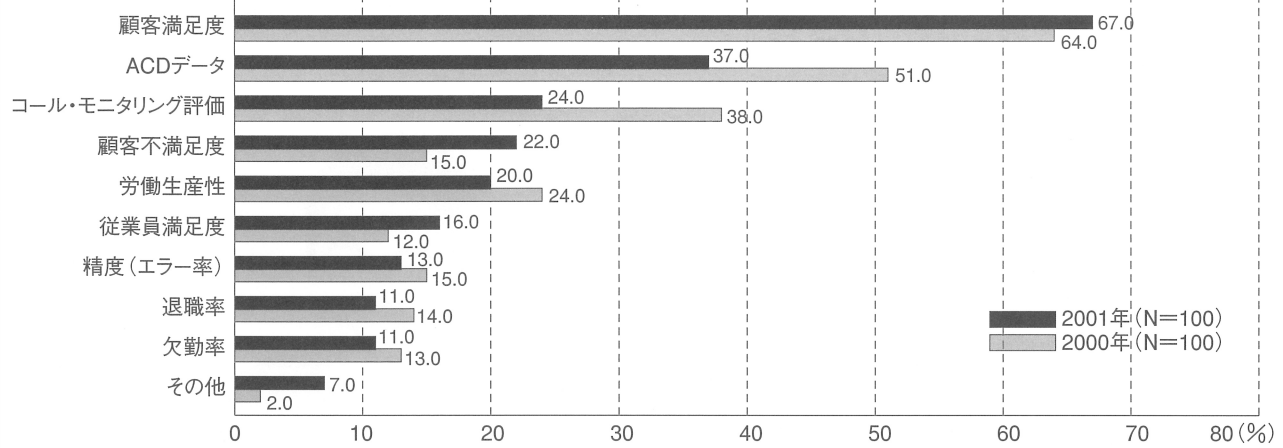
エージェンシーに実際に発注するまでには、大まかに分けて3ステップある。第1にビジョンの策定。次に、パフォーマンス管理に当たり、どのような項目で何を測定するかを決めるKPI (Key Performance Indicator) と、求めるサービスの品質を定めたSLA (Service Level Agreement) の作成がある。最後にアウトソーシングの目的と求める成果を明示したRFP (Request For Proposal) を定め、ここで初めてエージェンシーとのコンタクトが可能になる。

【図表5】テレマーケティング・サービス・エージェンシーにおけるテレマーケティング関連の業務内容(複数回答)



【図表6】問い合わせ対応の評価指標（複数回答）

資料：(株)インプレス「テレマーケティング白書2002」



つまり、RFP作成に入った時点では、コールセンターが果たすべき役割とそこで求められるサービスレベル、それを達成するために管理すべきパフォーマンス項目と計測・評価方法が明らかでなくてはならない。コールセンターのアウトソーシングに成功した企業は、この3ステップをクリアした企業であり、KPI、SLA、RFPがその言葉だけひとり歩きすることのないよう、例えば期待値は定量的に数値を定めるなど、その中身にこだわった企業と言える。また、実践の場においては、これらを継続的にマネジメント、かつブラッシュアップすることなしに成功はありえない。

また、発注元のリクエスト内容が明確でないと、エージェンシーとしても要求に応えられるかどうかの見極めが難しく、エージェンシーの特性や得意分野を活かしきれずに、コスト高や期待したアウトプットが得られないという結果を招く恐れがある。

2001年調査の中で、問い合わせ対応におけるパフォーマンス管理指標を見ると、最も重視されているのは「顧客満足度」の67.0%だ（図表6）。最近では、顧客満足度を測る指標として1次回答率を重視する傾向が強いが、ケーススタディで採り上げたマイクロソフトのように、「これだけ親切に対応してもらったから満足、というケースもあるので、あくまで回答内容の質にこだわる」と考える企業もある。次に挙げられるのがACDデータの37.0%で、2000年の51.0%から大幅な減少となった。また、コール・モニタリング評価についても、2000年の38.0%から昨年は24.0%と大幅に落ち込んだ。代わって重視されつつあるのが顧客不満足度となっており、顧客の満足・不満足を軸にコールセンターを評価しようとする傾向が読み取れる。

マーケティング部門も巻き込み 将来を見据えてリクエストを

最後に、実際にアウトソーシングを行うに当たり、起こりがちな問題とその解決法を挙げてみよう。

まずは、例えば「顧客情報を蓄積しておいて」といった発注元の曖昧な要求が引き起こすエージェンシー側の混乱である。顧客情報と一口で言っても、氏名や住所、購入履歴といった個人情報から意見や要望まで、その内容は幅広い。それでも、情報の蓄積段階ではそれほど問題ないが、収集した情報をどう使うかの、アウトプットの段階でつまづくことが多いのだという。情報の使い方によって、その蓄積方法や構築すべきシステムが変わってくるからだ。

特に、マーケティングに使うためのデータ蓄積とその活用は難しい。情報をどう分析してアップセル／クロスセルにつなげるかまでを念頭においた戦略を明確にする必要があり、初期の段階でマーケティング担当者も交えた話し合いの場が求められる。さらには、契約の中で情報の所有権がうたわれていない、ずさんなケースもあるという。

ここまでさまざまな観点からコールセンターのアウトソーシングを概観してきた。コールセンター設置の目的が多様なら、アウトソースの形態もさまざまであり、すべてのケースに等しく同じことが言えるとは限らない。評価基準の策定は、発注元となる企業の価値基準、さらには価値観を露呈する映し鏡と言える。経営戦略上におけるコールセンターの位置付けを問いただす難しい作業だが、こなくしてはアウトソーシングの成功、エージェンシーとのスムーズな連携は望めないだろう。