

後編 CX向上で求められるコンタクトセンターの品質管理

前編では、黎明期から現代に至る過程で、コンタクトセンターのサービスのありかたや役割が、通信環境やコンタクトセンターシステムの変化とともにどう変わってきたかを振り返りました。また、業界の成長とともに、人材育成の手法も充実してきてはいるものの、センターごとによりやすいSVの育成には課題が残ることについても触れました。後編では、今後も変化していく世の中であって、支持され続ける企業、コンタクトセンターのありかたとして、ここ数年で大きな注目を集めるようになったCXとは何か、また、CX向上にあたって求められる今後のコンタクトセンターの品質管理はどうあるべきかについて考えてまいります。

CXはCSとどう違うのか

顧客マネジメントにおいて、ここ数年で注目度が非常に高まっているCXとは、Customer Experienceの略語で、日本語では「顧客経験価値」と訳される。具体的に意味するところは、書籍やインターネットなどで様々な解説がされているが、ネット情報の中には若干信ぴょう性に欠ける解説も含まれているようだ。特に気になるのは、CSの上位概念にあたるのがCXであるというような解釈である。まずは、CSとは何か、CXはCSとどう違うのかを考えてみよう。CSとはCustomer Satisfactionの略語で、顧客満足のことである。どのようなサービスを受ければ顧客が満足するのかは、以下の方程式(図1)で語られることが多い。

中には「期待通りのサービス提供で満足、期待を超えると感動」という解説がされている文書もあるが、お客様の期待の大きさ次第では「期待通り=想定通りのサービス」となることも多く、お客様に十分満足していただくには至らない。まして、期待を超えただけでお客様に感動していただけるか、という疑問である。この方程式に加え、「お客様の潜在期待を満たすサービスが提供できて感動」とすべきであろう。お客様が期待もしていなかった、思いがけないサービスを提供できればお客様に感動をご提供できる確率は高まると言える。

それでは、CXとはどう解釈すべきだろうか。CXとはただ単に満足の度合いを表すのではなく、「商品やサービスに対する金銭的・物質的な価値だけではなく商品・サービスの選定、購入、利用、サポートまでの一連の経験を通じて顧客が感じる心理的、感覚的な付加価値」を提供することである。この選定からサポートまでの一連の流れにおいて、企業と顧客が接する部分をタッチポイントと呼ぶ。これを図解したものが図2だ。

コンタクトセンターでは「CS=プロフィット（顧客満足度が上がれば、それが企業の利益につながるということ）」であることを証明するために様々な検証を行ってきたが、CS向上と企業利益向上の因果関係を証明するには至らず、コストセンターの位置づけから脱却できずにいるセンターが多い。満足度と購買意欲は連動しない、という見解もあるが、それよりも、従来は部門間連携が希薄で、CSを計測する考え方が図2で示したタッチポイントごとの満足度(縦の矢印)が基本となっており、赤い矢印のように、満足度の確認を製品選定から購入後までの一連の流れ全体で計測するという構造になっていなかったことが影響していると言える。コンタクトセンターの電話サポートでの対応がよく高い満足感が得られても、他のタッチポイントで満足感が得られなければCXの向上は実現できない。この点が従来のタッチポイントごとで計測する傾向が強かったCSの考え方と大きく相違する点だ。CXを向上させるにあたっては、企業目線の顧客接点ではなく顧客視点に立って、顧客が価値を感じたかをはかっていくことが重要である。

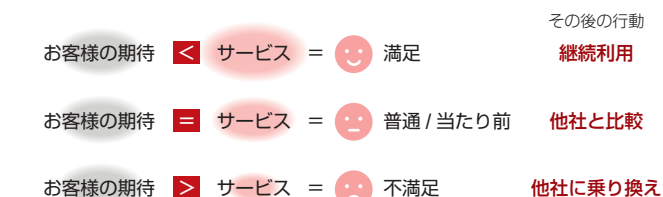


図1 顧客満足の方程式

これからのセンター運営

CXの浸透が加速した大きなきっかけは、二点あげられる。一点目は、市場の成熟に伴い、企業目線で開発された商品やサービスの価値による差別化が困難となり、顧客視点に立たなければ、もはや選ばれなくなったこと。二点目は、前編で記載したように、通信環境の変化により、お客様とのコミュニケーションの取り方が大きく変化したことだ。顧客接点のデジタル化により、ネットでの情報収集の機会が飛躍的に増加し、お客様と企業は常時接続の世界となった。それにより、オムニチャネル化も進化して益々企業活動における縦割りが許されない、シームレスなサービスが求められるようになったのである。CXの浸透とともに、コンタクトセンターの運営モデルが大きく転換しつつある、とも言えるだろう。

その一例として、VOC (Voice of Customer) の位置づけの変化が挙げられる。これまではコンタクトセンターでVOCを収集し、製品改良や、取扱説明書の改定など製造段階への提言を行っても、まともに取り合ってもらえない、という事例を聞くことが多かった。コンタクトセンターのVOCからの全社展開事例が業界アワードで表彰されるほど、企業活動の上流工程にコンタクトセンターで得られたお客様の生の声を取り入れている企業はまだ多いとは言えない。しかしながら前述したよう

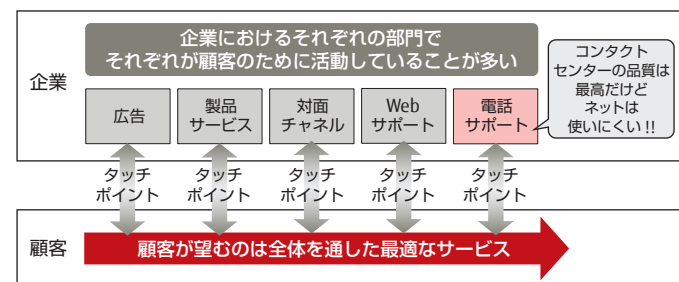


図2 CXにおけるタッチポイント

に、CXで大切なのは、お客様が製品・サービスを購入、利用する過程で価値を感じていただけたか、ということである。図3のバリューチェーンからもわかるように、事業活動の最終活動となるのは「サービス」であり、その活動を支えているのがコンタクトセンターである。コンタクトセンターの役割を重要な顧客接点と捉え、ここに集まる声を活用することで、競争優位性に寄与できるような運営の構築が求められる。

そのためには、従来以上にクライアントや、インハウスセンターであれば自社の経営層と、センターの役割や活用の手法をしっかりと検討する必要がある。

これからのコンタクトセンターにおける品質管理

CX向上のために顧客体験全体について考えることが重要だと記載したが、お客様との直接の接点を持つコンタクトセンターにおいて、応対自体に付加価値を感じていただくためにはどうすべきなのだろうか。冒頭で、お客様の潜在期待を超えることで感動の提供が実現すると記載したが、これについて「狩野モデル (Kano Model)」を使ってもう少し具体的に考えてみよう。

狩野モデルとは図4に示したように顧客の満足度に影響を与えるサービスや製品の品質要素を分解し、その特徴を明確にしたものである。

この図は横軸が顧客の要求に対する物理的な充足状況、縦軸が顧客の満足感である。顧客の要求を物理的に充足させても、その品質要素によって顧客の満足度は変化する、ということを表している。

例えば“当たり前品質”をセンターの応対に例えてみよう。
センターに電話をした際、決められたプロセス通りに疑問の箇所を特定してくれて、聞きたかったことに答えてくれたとすれば、“当たり前だ”と思うだろうし、質問にまともに対応できなければ“こんなことにも答えられないなんて最低だ!”となるだろう。満足度の向上によって大きなプラス要素は得られなくても、ないことによって顧客の評価が大きく下がるのが“当たり前品質”である。そのため、個々のスキルで満足度を下げることのないよう、プロセスを標準化することで実現したい領域である。最近では、ツールにRPAやAIを組み込み、当たり前品質の向上

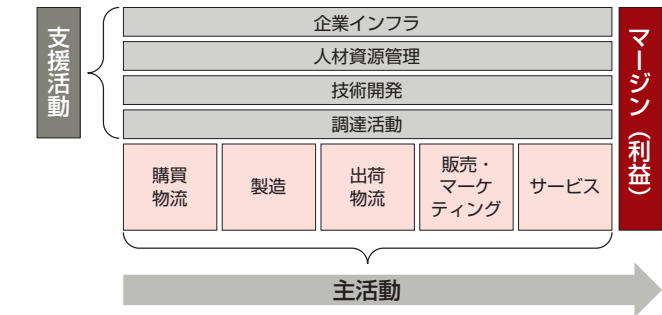


図3 バリューチェーン

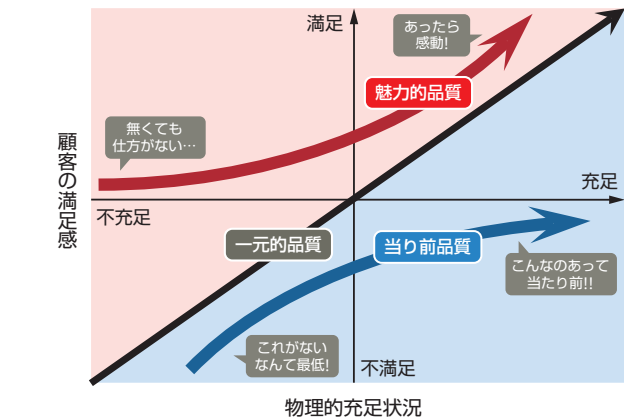


図4 狩野モデル

をオペレーターに負荷をかけず、効率よく実現できるものが開発されている。オペレーター離職が問題視されている昨今、有効に使うことで、リテンションにも効果を発揮しそうだ。

一方で、「魅力的品質」とは、無くても仕方がないが実現したら感動するというようなタイプの品質のことである。最近はこの魅力的品質を実現し、お客様に感動を届けるためにコンタクトセンターでも様々な工夫がされている。オペレーターに権限を与え、お客様にサプライズでプレゼントをする等の仕組みを実践しているセンターもあるようだ。また、応対品質を上げることでお客様に感動を届けようという工夫もされている。

ここで、CX時代に合った品質管理基準とはどうあるべきかを考えてみよう。応対品質は定性的な評価結果を定量に変換し管理するのが一般的だが、評価基準は業界標準が統一されているわけではない。応対品質の評価基準を統一するのが困難な理由は、評価するのが目に見えることの無い「サービス」だからである。「もの」のマーケティングと対比する形で、「サービス」のマーケティングでは「サービス」の特徴を以下の4つとしている。

- 無形性・サービスは目に見えないため、提供されるまで良し悪しがわからない。サービスの可視化や、イメージ戦略が重要
- 同時性・提供と消費が同時に行われる。やり直しはきかない
- 消滅性・提供と同時に消費されてしまう。在庫が持てない
- 変動性・全く同じサービスの提供が困難。また受ける側によって質が変わる

図5 サービスの4つの特徴

運用設計をする際には、こういったサービスの特徴を踏まえて行う必要があるが、応対品質管理は、この中の「変動性」との関連が大きく内容を理解する必要がある。変動性とは、サービスの質が毎回変動する可能性があるということだ。

電話応対においては、提供する側（オペレーター）の応対を毎回全く同じにすることは難しい。そのため、変動を避けるためにセンターではスクリプト（お客様との会話を想定したセリフのひな型）を作ったり、モデル音声を作ったりしている。ただし、提供側の品質を統一するだけでこの変動性という特徴に対処するのは不可能である。なぜなら仮に全く同じサービスを提供できたとしても、受け取る側によって、満足するお客様と不満に思われるお客様がいるからだ。このような性質上、品質の評価基準は統一することが難しい。有形の製品と比べてみると違いがよくわかる。自動車を例にとってみよう。購入前に車の各種機能を調べ、試乗をし、乗り心地を確かめれば、購入後に故障でもしない限り急に燃費が変わったり、乗り心地が毎回違ったりするようなことはない。そのための品質基準は標準化され、それに基づいた高品質を謳うことが可能だ。有形の商品では、品質の均一性を保つことは「サービス」よりも容易であると言える。

応対品質管理はスコアリングとフィードバックで行われる活動が中心だが、現在のスコアリングでは、変動性に関する意識がまだかなり薄いように思う。言葉遣いをはじめとして、主語が常にオペレーターで、「決められたことをやっているか」というスタンスで画一的な評価項目が定められているセンターがまだまだ多いのが現状だ。

勿論、対応開始時の挨拶を正しく言っているか、保留のルールを守っているか、という決め事はとても大切である。しかしながら、より大切なのは、サービスを受ける側である「お客様がどう感じているのか」という観点でモニタリングを実施することであり、これが実現して初めてサービスの特徴である変動性に対応することが可能となる。そして、この変動性を理解し、対応することがまさしく顧客視点の実践となり、CX向上につながるのだ。

そのためには、評価基準となるスコアリングの項目も従来のものとは違う視点で作成する必要がある。

図6では一般的に使われる評価項目の一部について、新たな視点で作成した項目の例を一覧にした。

一般的な評価項目	顧客視点に立った評価項目の例
適切に敬語が使えていたか	お客様の属性に応じた言葉遣いであったか
保留時間は守れていたか	保留時にお客様にいら立ちが感じられなかったか
迅速な対応ができていたか	お客様は対応にかかった時間に納得している様子だったか
正しい確認ステップで対応ができていたか	お客様はオペレーターの聞き取りから案内までの流れに少し納得している様子だったか
声のトーンは適切か	お客様の声のトーンが途中でネガティブに変化しなかったか
クロージングのあいさつは適切か	お客様から感謝の言葉が発せられたか

図6 スコアリング項目の新たな視点の例

品質管理の課題として、センターの評価結果とお客から満足度の結果が合わないという事象が頻繁に発生する。そういったセンターは、間違いなく図6の一般的な評価項目に終始しているはずだ。「自分たちが正しく案内できていたか」「研修で教えた通りのプロセスで案内できたか」という項目は標準化という観点では重要だ。ただ、CX向上を考えると、「お客様がどう感じている様子だったか」「お客様は満足していた様子か」という項目を加えるべきだろう。正しいステップで迅速な対応を行ったからといって、お客様が満足するとは限らない。センターのルールとはちょっと違っていたり、少し時間がかかったりしても、お客様が満足するケースが多々あるということだ。スコアリングの評価項目を作る際には、業務視点の「正しい対応」と顧客視点の「お客様に満足いただける対応」を明確に分類して考える必要がある。そうでない限り、モニタリングスコアは高いのに、お客様満足度調査の結果が低い、といったオペレーターが減ることはない。

最近では音声録音システムの機能が多様化し、様々なツールが開発されている。モニタリング&フィードバックといった、従来の品質管理手法では、評価基準のばらつきがオペレーターの不満につながるケースもあるようだ。そういった側面では、従来よりもシステムチックにオペレーターの評価ができるシステムは有効だ。

システムを使って、「正しい対応」をはかり、品質担当はお客様の反応により、付加価値を感じていただける対応だったかをはかるような、ハイブリッド型を取ることができれば、効率よく評価のありかたを最適化できるだろう。

CX向上に向けたサービスのありかた

前編で、オペレーター教育は今も昔も本質的な違いはないと記載したが、CX向上にあたっては実は一点大きな違いがある。オペレーターへの「権限移譲」とその権限を行使する判断力の養成である。元々コンタクトセンターの黎明期は「金太郎あめ」が正しいと言われた。誰が対応してもサービスの質に偏りが出ないよう、マニュアルでルールを決めてサービスを均一化する、という教え方が一般的だった。ところがCXの向上を目指すにあたっては、多様化した顧客の期待値を把握し、さらには潜在期待まで仮説を立てる必要がある。その多様化した期待値に対し、画一的なサービスで感動を届けることは難しく、事前に個別ルールをすべて定めるのが難しくなっているのだ。今後、AIやRPAといった技術が進化する中で、決められたルールに沿って対応をするだけであれば、AIにとって代わられてしまう可能性も高い。「個客」に対し、状況に応じた顧客起点のサービスを行える人材を、SV・オペレーターともに育成できるかが、今後CX向上を実現する上での大きなポイントの一つになると言えそう。

(富士通コミュニケーションサービス株式会社 津江 好美)

まとめ

- CXはCSの上位概念という考え方ではない。CX向上にあたっては、商品やサービスに対する金銭的・物質的な価値だけでなく、商品・サービスの選定、購入、利用、サポートまでの一連の経験を通じて顧客が感じる心理的、感覚的な付加価値を向上させることが大切である。
- これからのセンター運営においては今まで以上に顧客接点としてのセンターに求められる機能が強化されるため、その役割や位置づけを明確にする必要がある。
- センターの品質管理の従来の考え方を転換することは、CXを向上するうえで大切な要素。当たり前品質だけでなく、魅力的品質をお届けするためには、サービスの特徴を踏まえて、より顧客起点にたった品質管理の仕組みを構築する必要がある。
- 個客に感動を届けられるサービスを提供するためには、従来のマニュアル重視型のサービスでは難しく、今後はSV・オペレーターともに権限移譲を促進し、個客のニーズをさらに意識することが大切。それにより人にしかできないサービスの提供が可能となる。

お問い合わせ先

富士通株式会社

富士通コンタクトライン 0120-933-200
受付時間 9:00～12:00および13:00～17:30（土・日・祝日・当社指定の休業日を除く）
<http://www.fujitsu.com/jp/crm/>