

コールセンターご担当者さま向け

# コールセンターの安定運用に欠かせない 『顧客視点』を持っていない 原因と対策を解説



# 顧客視点の重要性と コールセンターの安定運用

コールセンター運営でさまざまな施策を行っているものの、「クレームが一向に減らない」「離職率が高い」といった課題がある場合、解決方法の一つとして挙げられるのが『顧客視点』を踏まえた目標設定をすることです。

本資料では、コールセンターの安定運用ができない原因と、顧客視点を取り戻す方法について徹底解説いたします。

## コールセンター運営の現状

コールセンターの応対品質を評価する指標には、応答率・放棄呼率・サービスレベル・CPH（1時間あたりの対応件数）などが挙げられます。その中で、「**放棄呼の削減**」「**CPH（1時間あたりの対応件数）の減少の改善**」は、定量的な測定を行いやすいため、優先して実施されることが多いです。

しかし、コールセンター部門全体で「放棄呼の削減」や「CPHの減少」の方針を掲げていると、日々お客さま対応を行うオペレーターも“日々の業務の効率化”や“クレーム対応をスムーズに行うこと”を優先してしまうことも考えられます。

その結果、コールセンター部門全体として“**お客さま一人ひとりの状況に合わせた対応ができるか**”という顧客満足度の優先順位が、知らず知らずのうちに下がってしまうケースもあるのです。お客さまから「自分が求めている情報を得ることができなかった」「サービスの説明がまったく理解できないまま、話が終わってしまった」などのクレームが発生してしまう可能性もあるでしょう。

部門として顧客視点が失われていることに気づかず、目標設定を変えないまましていると、数値上では改善できているにもかかわらず、「クレームが減らない」「オペレーターの離職率が下がらない」「顧客満足度が高くない」といった矛盾が生じてしまうのです。



## 「顧客視点」の重要性

安定稼働できるコールセンターを作る大切なポイントの一つに、『顧客視点』があります。**顧客視点とは、自社の商品やサービスが継続的に利用されるためにどうあるべきかを、実際に使用する顧客の視点から検討するという考え方**です。

顧客視点を踏まえてコールセンターの目標設定・構築・対応を行うことで、お客さまの状況に合わせた体験を提供できるようになります。

その結果、**お客さまの期待を超えるサービスをスピーディに提供**できるようになれば、顧客満足度の向上やセンターの安定稼働ができるでしょう。

世界最大のサポートサービス業界のメンバーシップ団体“HDI”では、「一般消費者からボランティアの審査員を募り、完全に顧客の視点から各企業のWebサポート及び問合せ窓口のパフォーマンスとクオリティを評価」しており、『顧客視点』をとても大切にしています。

しかし、前述の通りコールセンターを安定稼働させるために重要な『顧客視点』は、部門全体で効率化を優先するあまり、いつの間にか優先度が下がってしまうことが多いため、顧客視点を取り戻す方法を考えることが大切です。次のページでは、“なぜ顧客視点が失われてしまうのか”について解説します。

# なぜ顧客視点が失われてしまうのか

いつの間にか『顧客視点』の優先度が下がってしまう原因は以下の2つです。

原因  
01

## コールセンターの顧客ニーズが キャッチできなくなっているため

お客さまにご満足いただく対応のトレンドは、常に変化しています。  
従来の問い合わせ対応では、礼儀正しさのような“ルールやマナー面”が重視される傾向がありました。

しかし、近年はサービスが多様化し、“問い合わせしてきた状況”や“お客さまの要求”が異なることから、お客さまの要求が異なりすることから、コミュニケーションのとりやすさ、すなわち以下のような“心が通う対応かどうか”が求められる傾向にあります。**お客さまの属性、考え方やおかれている状況を考慮したコミュニケーションを取ることで**、心が通う対応を実現できるでしょう。

- お役に立とうとする態度
- 傾聴や共感
- ご提案
- 親身さや温かさ

お客さまは「企業から手厚くケアをしてほしい」と期待しているため、“心が通う対応”はとても大切です。

原因  
02

## コールセンターで“コストを削減する” という意識が強くなっているため

コールセンターにとって CPH（1時間あたりの対応件数）や AHT（平均処理時間）は重要な指標の一つです。そのため、これらの数値目標を達成するために、日々の改善活動や問い合わせの対応時間を減らす工夫をしているケースも多いでしょう。

この場合オペレーター自身も効率化を意識・継続することで、**知らず知らずのうちに顧客視点的優先度がだんだんと下がってしまう**のです。

オペレーターが業務に慣れてくれば、AHT が下がり対応件数が増えていきます。その結果、生産性が上がりコスト削減につながるでしょう。

しかし、お客さまの中には「**自分を特別な存在として扱ってほしい**」というニーズを持っている方が多くいます。

そういったお客さまにご満足いただける対応ができない場合は、収益につながらないばかりか企業のブランドイメージを下げてしまうのです。

次のページからは、気づかぬうちに「顧客視点」が失われてしまうケースを紹介していきます。



## 気づかぬうちに顧客視点が失われるよくあるケース①

### クレームは多いのに、満足度調査は高いケース

**状況** 問い合わせ窓口に関するクレームが毎日コンスタントに届いている。

#### クレームが多い コンタクトセンターの特長

- 「なぜできないのか」と食い下がられることが多い
- 対応の中で、お客様と衝突してしまう機会が多い
- お客様の話をきいてくれない
- クレーム対応をエスカレーションするケースが多い

#### 対策とその結果

全社を挙げて毎年1回「お客様総合満足度調査」を行い、商品開発や営業部門の評価・改善に活用している。調査では「コールセンターはご利用されていますか?」「満足されていますか?」といった項目でアンケートを行った。その満足度調査では、お客さまからの高い評価が獲得できている。

#### その後の経過

アンケート結果から「お客さまに対して満足のいく問い合わせ対応ができていない」と企業としては理解していた。そのため、対応の改善をほとんど実施しなかった。その結果、調査を行ったあともクレームは減らなかった。

顧客視点が失われてしまった原因として考えられること

今回のケースで顧客視点が失われてしまった原因としては以下の2点が推測できます。

#### 原因その1

問い合わせの対応時間を減らすために、コールスクリプトに沿った回答を徹底し、お客さまの意見に沿うことをしていなかった

#### 原因その2

アンケートの作成から回答者の選出・回収まで会社の企画部門が行っており、サービスに満足した顧客の回答率が高かった。

## 気づかぬうちに顧客視点が失われるよくあるケース②

### お客様に満足してもらえる対応ができておらず、離職率が高いケース

**状況** 採用した派遣・アルバイトのオペレーターが、教育をしてもすぐに辞めてしまい、なかなか定着しない。

#### 対策とその結果

「覚えることが多くて、嫌気がさしてしまう」ことが離職の原因と考え、ベテランのオペレーターが教育の専任となり3か月も研修を行っているが、離職率が下がることはない。  
「オペレーターの時給が低いのかもしない」と考えて、時給も上げてみたが、辞める人数は減らなかった。

#### その後の経過

オペレーターは方針に従って業務を行うが、お客様の要求に沿えない内容が多く、クレームが減らないため常に謝っている状態。  
その結果離職率は高いままに。口コミの評価も下がり続けて、「採用できない」「すぐに人が辞める」職場になってしまった。



#### 離職率が高くなった原因として考えられること

今回のケースで**離職率が高くなってしまった原因**としては以下の3点が推測できます。

##### 原因その1

運用効率を上げることを優先するあまり、お客様から要望へ応えられないことが多く、お客様に満足してもらえる対応ができない。  
そのため、オペレーターもやりがいをもって仕事へ取り組むことができず、ストレスを溜めてしまうから。

##### 原因その2

マニュアルが決まっており、それに沿って対応する必要がある。そのため、お客様の要望に寄り添うことができず、感謝の言葉を言ってもらえる機会が少ないため。

# 顧客視点を取り戻し、 コールセンターを安定稼働させる方法

『顧客視点』を踏まえコールセンターを構築するには、カスタマーエクスペリエンスを高めるような体験をお客さまにしてもらうことが有効です。ここでは、そのために大切な4つのポイントを押さえます。

01

## 問い合わせしてくる ペルソナ像を設定する

ペルソナとは商品やサービスを開発するとき、あるいは広めるときなどに代表的なターゲット像として設定する仮想顧客のことです。ペルソナでは実際にどこかで生活をしていそうな人物像を作り上げます。これを設計することで、サービスを本当に届けたい人に“刺さる”対応をすることができます。ペルソナを設定することで、「ペルソナごとに異なったトークスクリプトを設定すること」や「顧客の状態に合ったオペレーションプロセスの設計」をすることも可能です。

02

## ペルソナ像がどのタイミングで 問い合わせするのか カスタマージャーニーマップを作る

カスタマージャーニーマップ（CJM）は企業が消費者に提供するサービス接点やコミュニケーション等を1枚にまとめた地図（マップ）のことです。消費者がその企業を認知し、サービスを購入するまでの行程だけでなく、購入後の企業とのやり取りまでもまとめています。CJMを作ることで、運営しているコンタクトセンターが、どの場面で使われているのかを整理できるでしょう。入電する場面が明確になれば、顧客の感情や状況の理解が進みます。CJMを作るときのポイントは「それぞれの接点における顧客の行動」や「顧客の感情面や考えていることなどの情報」、そして「企業側がどのようなアプローチをするのか」を入れることです。

03

## ペルソナの事前期待を考える

問い合わせをする前から、お客さまがコールセンターに求めていることを“事前期待”といいます。コールセンターを運用するうえで、“事前期待に応えること”は最低限必要な要素なので、しっかり把握するようにしましょう。事前期待には大きく分けて2種類あります。

- 1 すべてのお客さまが持つ事前期待 例)「オペレーターにすぐつながる」「丁寧な言葉遣い」など
- 2 “お客さま個別の事前期待”

問い合わせに対して2つの解決方法があった場合に、あるお客さまは一方の解決策を好むが、あるお客さまはもう一方の解決策を好むということがあり得ます。CJMやペルソナ像を踏まえて、「お客さまはどのような感情・考えなのか」を念頭に置いて対応することで、個別の事前期待に応えられるようになるでしょう。

04

## プラスαを提供する

顧客は“無意識”のニーズを抱えているものです。例えば、製品の問い合わせだったとしても、はじめて問い合わせをする人と、2回目以降の人では心理状態や対応方法に関する知見も異なっています。それぞれの人がどのような状態なのかを踏まえて、その人その人に合わせた“無意識の期待”に応えることでプラスαの対応ができます。また、自社の強みを踏まえて、どんな価値を提供できるかを考え続けることで、より顧客満足度を高めることができます。

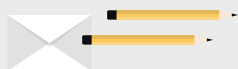
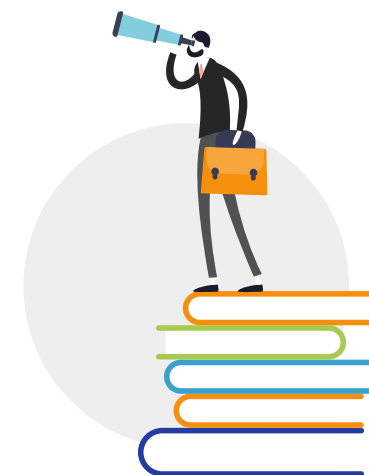
# コールセンターを安定稼働させるため、『顧客視点』を取り戻そう！

## 本資料のまとめ

顧客満足度が高く、安定稼働できるコールセンターを作るうえで大切なポイントは『顧客視点』を取り戻すことです。しかし、『顧客視点』は、組織全体で効率化を優先するあまり、気づかぬうちに優先度が下がってしまいがちです。

顧客満足度向上のための方法としては、顧客視点の優先度を上げカスタマーエクスペリエンスを高める体験をお客さまに提供することが重要です。

カスタマーエクスペリエンスを向上させるにはさまざまなポイントがあります。まずは、顧客をよく知ることがその第一歩となります。事前期待やプラスαの体験が提供できるように、『顧客視点』を踏まえてコールセンターの KPI・運用方針・コールスクリプトの修正などを進めていきましょう。



## コンサルティングサービスを利用することも有効な施策



「顧客視点を踏まえたコールセンター構築のために改善を行いたい、何から対策すべきかわからない」「対応品質を上げて、LTV を伸ばしたいので、改善方法や対応品質が低い原因を知りたい」というお悩みをお持ちの方には、パーソルワークスデザインのヘルプデスクコンサルティングサービスがおすすめです。

対応品質向上・改善をご検討の場合はぜひ、次のページをご参考ください。

# パーソルワークスデザインのヘルプデスクコンサルティングサービス

パーソルワークスデザインでは、以下のコンサルティングサービスを提供しています。

## 応対品質改善サービス

### 概要

モニタリングや、ミステリーコールを実施した結果を基に問い合わせ対応における、現状の課題や品質を調査します。そのうえで、ロールプレイングなども交えた「研修」や、オペレーターとの「面談」を実施します。

### サービスを使うメリット

#### 01 顧客満足度の向上

弊社には、HDI-Japan 公認の専門審査員が多く在籍しております。

問い合わせ対応の疑似格付けを実施する際には、「自分を1人のサービス利用者」と見立てて、審査員がモニタリングを実施いたします。

発見した課題を基にして、対応品質を上げる方法をプロの目線からご提案いたします。

#### 02 応対品質の安定化

応対未経験の方から、PM、SVの方まで、幅広い方向けに研修をご用意しております。そのため、一人一人のスキルに合わせて研修を選んでいただくことが可能です。

## AmiVoice CQM Assist

### 概要

音声認識によりオペレーターと、お客様の通話データを自動で『全件・全数』テキスト化します。文字データを自動評価・採点し、オペレーターごとに個別や組織別など、さまざまなモニタリングレポートを作成することができます。パーソルワークスデザインでは、本ツールを導入する際の構築支援サービスを提供しております。

### サービスを使うメリット

#### 01 生産性の向上

これまで人手で行っていた、モニタリング作業を自動化することができます。また、個人向け・組織向けなど、さまざまな種類のレポートを作成することも可能です。そのため、品質管理の担当者の工数を減らすことができます。

#### 02 統一された基準による評価

ツールを用いてモニタリングを行うため、一定の基準で自動評価をすることができます。評価する側の経験やスキルを問わず、定量的な基準での評価ができるため、評価のブレ幅が小さくなります。



# 特 別 な ご 案 内

当ホワイトペーパーをダウンロードしていただいた方限定で、  
「ヘルプデスク / コールセンター」に関する個別相談会を開催します。

個別相談会では、当ホワイトペーパーではご紹介できなかった  
「ヘルプデスク / コールセンター」についてのお悩みや疑問にお答えいたします。

## 参 加 方 法

- 1 資料ダウンロード時にご入力いただいたメールアドレス宛に、個別相談会のご案内をお送りしております。
- 2 ご参加のお日にちを複数候補で記載のうえ、ご案内メールに返信してください。
- 3 日程調整ができ次第、担当よりご連絡をいたします。

ご不明点・その他お問い合わせはこちら

パーソルワークスデザイン株式会社  
お問い合わせ窓口  
820454@persol.co.jp





PERSOL

パーソル ワークスデザイン

2022 年 10 月発行  
パーソルワークスデザイン株式会社  
東京都豊島区池袋 2-65-18 池袋 WEST ビル  
<https://www.persol-wd.co.jp/>

© PERSOL WORKS DESIGN CO., LTD. All Rights Reserved.