

# 統合コールセンターシステムの 構築とその運用について

明治生命保険相互会社  
情報システム部  
中村 徹幸

## 目次

I. はじめに	229
II. 構築の背景と基本コンセプト	229
III. システムの概要	233
IV. 運用実績	240
V. 今後の課題	243
VI. おわりに	246

## I. はじめに

ここ数年、銀行のテレフォンバンキングや証券会社のオンライントレード、自動車保険のダイレクト販売など、電話やインターネットを使った新しい顧客サービスが次々と提供されている。このため、コールセンターに対するイメージも従来の「お客さま窓口」といった守りのイメージから会社の顔とも言える重要な戦略チャネルとしてのイメージに変わってきている。

また、通信各社による相次ぐ通話料の引き下げや雇用促進をねらった地方自治体の積極的な誘致にも後押しされる形で大規模なコールセンター設置が相次いでいる。

こうした中、当社でも既存のコールセンターシステム(注1)を見直し、大規模な「統合コールセンターシステム」の構築を計画し、以下の通り、順次稼働させてきた。

- ・1999年4月 インバウンド(注2)システム稼働 (東京コールセンター)
- ・1999年5月 インバウンドシステム稼働 (大阪コールセンター)
- ・1999年10月 アウトバウンド(注3)システム稼働 (東京コールセンター)

本稿では、当社における「統合コールセンターシステム」構築の背景と基本コンセプト、システムの概要について概観したうえで、稼働後の運用実績を検証し、その成果と今後の課題について考察する。

(注1) 電話対応の効率化を目的に1993年にアウトバウンドシステム、1997年にインバウンドシステムを導入していたが後述する要件を満たすにはシステム基盤として不十分であった

(注2) 顧客からの電話を受付ける業務

(注3) 顧客へ電話を発信する業務

## II. 構築の背景と基本コンセプト

### 1. 構築の背景

#### (1) 社外要因

##### a. 金融自由化に伴う顧客サービスチャネルの多様化

金融自由化に伴い銀行や証券といった他業態が、次々と新しい顧客サービスチャネル(電話、インターネット、コンビニATM、ATM相互乗り入れ、無人店舗等)を実験、開発しており、従来のface to faceを中心としたチャネルを提供しているだけでは、顧客にとって相対的にサービスレベルが低下してしまう。

##### b. 時間や場所を選ばない顧客意識の変化

コンビニエンスストアの24時間営業に代表されるように顧客のライフスタイルが「いつでも、どこでも、好きなときに」と変化してきており、何から何までface to faceのチャネルで対応するのではなく、目的に応じて、利用するチャネルを自分で選び、使い分ける顧客が増加してきた。

c. ダイレクトサービスに対する社会一般の受容性

パソコンや携帯電話が普及するのにあわせて、銀行のテレフォンバンキング、証券会社のオンライントレード、自動車保険のダイレクト販売など、インターネットや電話を利用したダイレクトサービスが社会的に一般化してきた。

(2) 社内要因

a. 顧客電話のコールセンターへの誘導

拠点における顧客電話の対応負荷を軽減すると同時に均質化した高いレベルのサービスを提供するために、照会先として案内していた支社の電話番号をコールセンターの電話番号に順次切り替えている。

そのため、インバウンドの着信件数が増加することが予想され、顧客サービスレベル（受信率、対応品質等）を維持したまま、増加件数を吸収できる大規模なコールセンターのシステム基盤を構築することが必要になった。

b. 新しいサービスに柔軟に対応できるシステム基盤の提供

今後、投資信託や401k等、保険商品だけでなく、新しいサービスの販売・保全チャネルとしてコールセンターが重要なチャネルの1つになることは想像に難くない。そのとき、個々にコールセンターの設置を検討するのではなく、既存のコールセンター資源を有効に利用できるシステム基盤が必要である。

また、同一システム基盤で各種サービスに対応していくことは、今後、顧客へONE STOP サービスを提供していくうえでも重要なこととなる。

c. 顧客対応コストの抑制

保険契約の相談や保全手続といった場面を考えたとき、営業職員や支社店頭といったチャネルに比べてコールセンターのコストパフォーマンスは明らかに優れている。会社全体の顧客対応コストを抑制するという意味で顧客の積極的なコールセンター利用を促すことは会社にとって大きなメリットとなる。

## 2. 基本コンセプト

システム開発にあたって多くの要件およびCTIパッケージの検討を行ったが、何を実現していくかについては以下の基本コンセプトを念頭におき、最終的な機能を吟味した。

### (1) 顧客のために

#### a. 「お待たせしない、いつでもつながる」の実現

電話での照会先としてコールセンターの電話番号を案内しているにもかかわらず、電話を試みたら、いつまでも呼び出し中であったり、いつも話中であったりしたのでは、電話をしてきた顧客に不信感、不快感を与えてしまい、二度とコールセンターを利用する気にならなくなってしまう。

そこで、客観的目標として受信率(注4)の90%以上を掲げた。

(注4) コールセンターにおけるサービスレベルを計る指標の1つで、顧客からかかってきた電話(着信件数)のうち、どれだけ対応することができたか(対応件数)をみるものである。

#### b. 「できるだけ早く有人で対応」の実現

音声応答や音声認識といった無人対応技術が進歩したとは言え、はやり的確な対応は有人の方が優れている。そのため電話をするとすぐに始まる音声応答装置との長いやりとりは、便利なようで、実は顧客にとって(特に急いでいる人には)不快感を与えてしまうと考え、無人対応部分はできるだけ短くすることとした。

#### c. 「均質化した高いレベルのサービス提供」の実現

コールセンターに電話をしてくる顧客にとって、担当となる電話オペレータの第一印象や対応内容が会社全体のサービスレベルを印象づけるものとなる。そのため、いつ、誰につながっても均質で高いレベルのサービスを提供できるようにシステムサポートを考えた。

### (2) サービスレップ(注5)のために

#### a. 「電話対応と同期をとった画面操作性」の実現

一般的にサービスレップは顧客と電話対応をしつつ、顧客情報を参照したり、対応のガイドを参照したりしている。それでは、顧客の情報が満載された画面ならば問題ないかというところではない。顧客から聞くこと、顧客へ伝えることを漏れのないように、電話対応の流れを意識した、操作しやすい画面構成になっていることが必要である。

このコンセプトを実現するためにCTIパッケージで用意されていた標準対応画面をカスタマイズすることとした。

(注5) コールセンターにおける電話オペレータのことを、顧客の当社に対する印象を決定づける「会社を代表する者」と位置づけ、当社では「サービスレップ (Service Representative)」と呼称している

b. 「安心して対応できること」の実現

相手の声しか聞こえず、どんな表情かさえない中での対応は、サービスレップにとってかなり不安なものである。そうした不安を取り除き、少しでも顧客の立場、事情を理解したうえで対応ができるように顧客情報や過去の接触履歴を画面上に表示する工夫をした。

(3) 会社のために

a. 「コストが抑制できる仕組み」の実現

コールセンターがコストセンターにならないために、人件費や不動産費用といった固定コストをいかに抑制するかがコールセンターを運営していくうえでの重要なポイントになる。

そのため、限られたサービスレップとスペースをインバウンドやアウトバウンドの業務で有効に活用できる仕組みを検討した。

b. 「顧客との接触情報を効果的に全社にフィードバックする仕組み」の実現

コールセンターにおける顧客との接触履歴を単にコールセンター内の情報としてとどめるのではなく、会社共通の財産として、各拠点へ申出内容に応じて効果的にフィードバックさせる仕組みを検討した。

(4) システムのために

a. 「規模拡大・機能拡張の容易性」の実現

今後予想される電話量の増加や投資信託、401kといった新サービスの追加にも容易に対応できるようにシステム基盤を構築することとした。

b. 「メンテナンスピリティの向上」の実現

情報システム部による保守負荷を軽減するために、電話対応で使用する対応ガイドやイメージデータ等、随時メンテナンスが必要な情報はできるだけユーザー自身がメンテナンスできるようにした。また、新規に追加する顧客対応用の情報画面はできるだけWebを利用して作成するようにして、対応画面自体への修正を避けるようにした。

### III. システムの概要

#### 1. 全体像

図1は統合コールセンターの全体像であるが、主なポイントは以下の通りである。

- (1) インバウンドの受信体制として、音声応答装置(注6)でまず顧客の用件切り分けを行い、最適な一次対応グループへ電話を転送している。さらに一次対応グループで対応しきれない用件が発生したときのために、二次受付の担当へ転送できるようにしている。

(注6) VRU (Voice Response Unit) やIVR (Interactive Voice Response) とも呼ばれている

- (2) アウトバウンドは人的・システムの資源の二重投資を避けるため、東京コールセンターでのみ実施している。
- (3) 東京コールセンターと大阪コールセンター、インバウンドとアウトバウンドで、それぞれの顧客接触履歴を共用し、電話・画面転送ができるようになっており、サービスレップが顧客に対して常に同じ情報で対応できるようになっている。
- (4) コールセンターと事務センター、営業所、営業職員の間をデータ連携することで、タイムリーに情報を伝達する仕組みになっている。

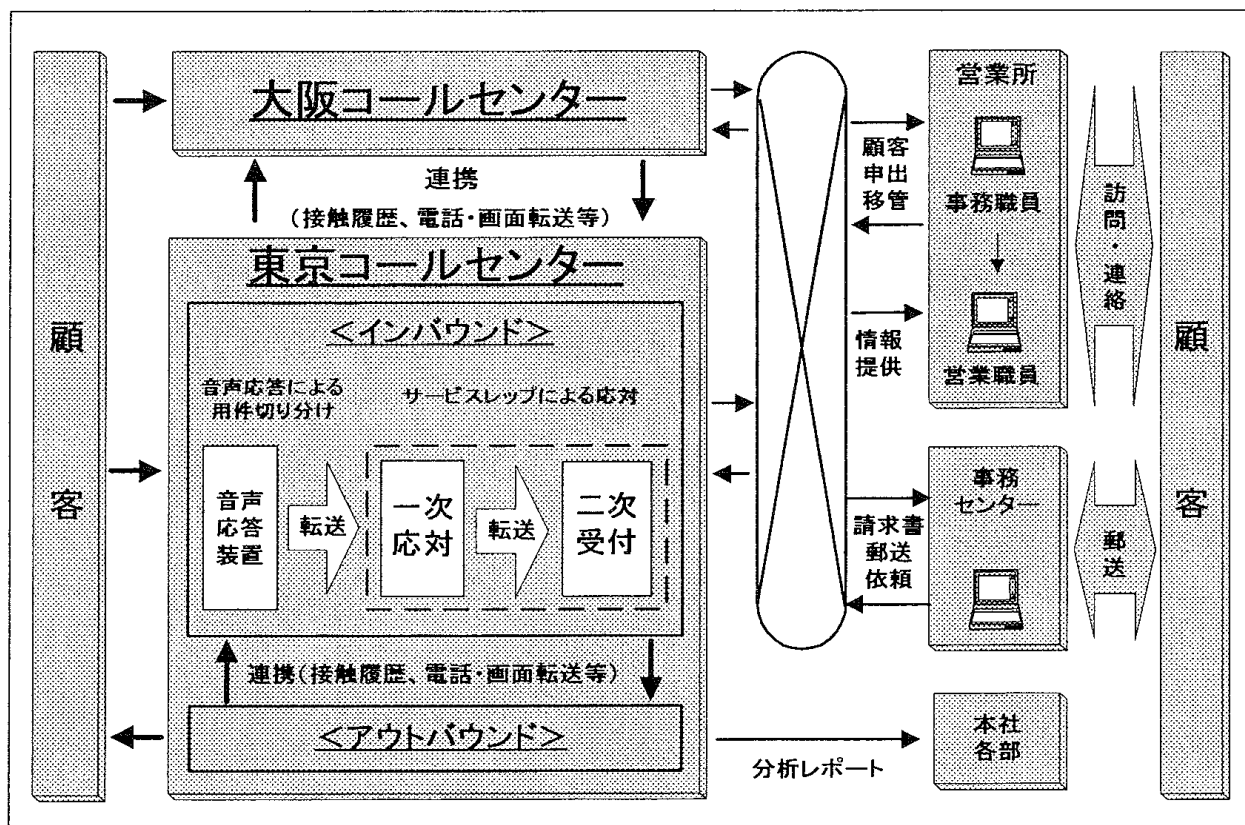


図1. 統合コールセンターの全体像

## 2. システムの構成

図2は統合コールセンターのシステム構成であるが、主なポイントは以下の通りである。

(1) OSにはWindows NT 4.0、データベースにはOracle 7.0、業務アプリケーションにはCTI(注7)パッケージをカスタマイズしたものを使用している。

(注7) Computer Telephony Integration

(2) ハード構成としては、サーバが約15種類で東京・大阪コールセンターあわせて30数台、クライアント(電話対応端末)が東京コールセンター110台、大阪コールセンター45台で構成している。

(3) 各サーバは業務アプリケーション管理、応対履歴管理、録音データ管理、ホスト通信管理など機能別に設置され、東京コールセンターは3系列、大阪コールセンターは1系列で構成している。

(4) ネットワークとしては、センター単位でLANを構築しているが、東京と大阪のコールセンターをシームレスに連携するために音声用・データ用それぞれ専用線で結んでいる。また、ホストコンピュータ等との接続のため、基幹LANへも接続している。

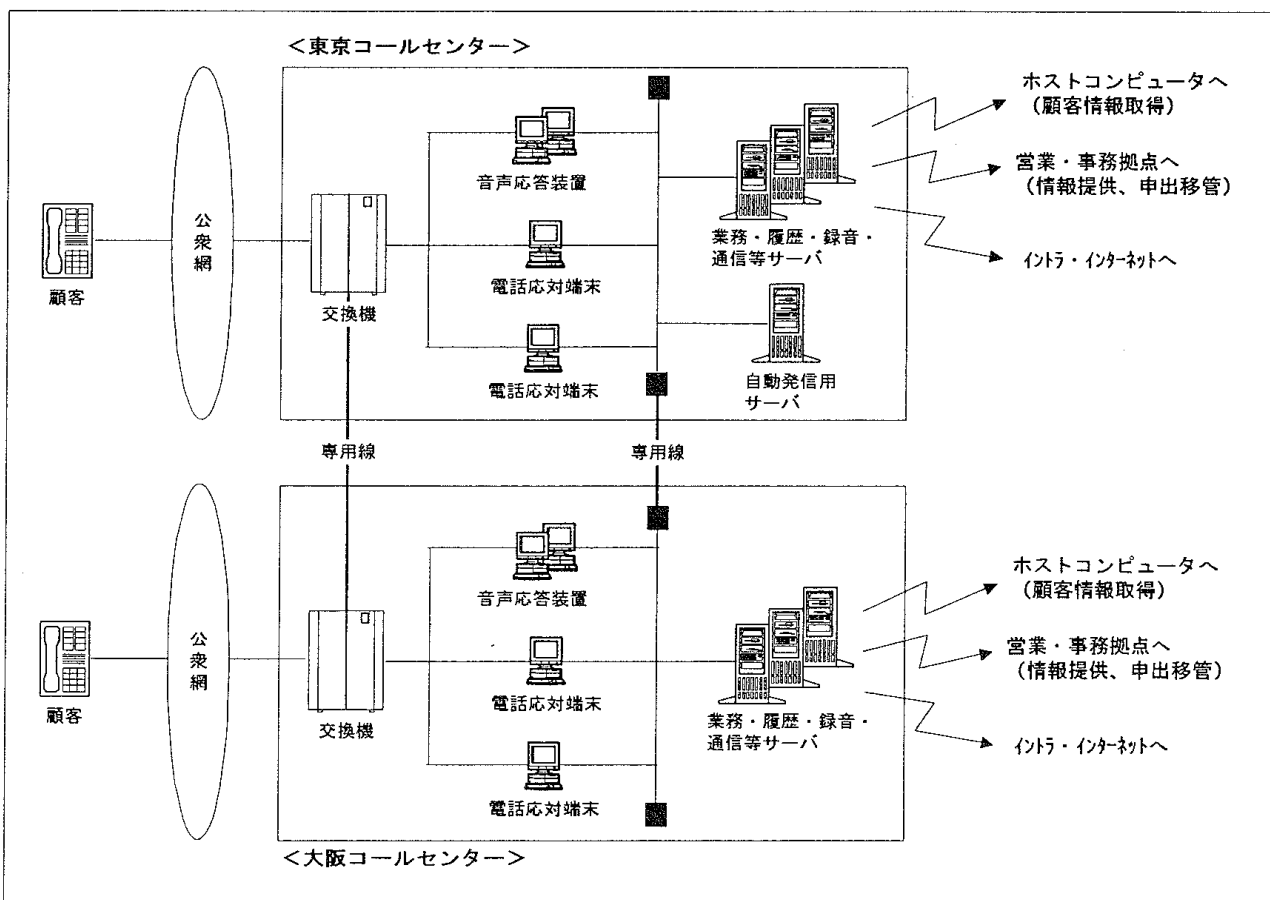


図2. 統合コールセンターのシステム構成

### 3. 各機能の特徴について

ここではCTI特有の機能も交えながら、当社「統合コールセンター」の各機能について、その特徴を述べる。

#### (1) ネットワークACD(注8)機能

サービスレップの通話状態を監視しつつ、着信した電話を待ち状態のサービスレップを探して着信させる機能をACD機能といい、コールセンター用の交換機ならば一般的な機能と言ってよい。「ネットワークACD」機能とは、この機能をさらに一歩進めたもので、複数センター間の交換機が相互に会話しながら、他コールセンターの空き状況までも監視して、空いているサービスレップを探すというものである。これにより、顧客からの電話をできるだけ取りこぼすことなく、受信することが可能になった。

また、複数センター間で画面を伴った電話の転送が可能になったのもこの機能による。

(注8) Auto Call Distribute

#### (2) 音声応答装置

音声応答装置の利用を考えたとき、できるだけ無人で応対を完結させたり、本人確認のために証券番号を入力させたり、用件を細かく選択させたりした方が電話を受ける方の立場からすると都合がいい。

しかし、顧客の立場になって考えたとき、音声応答装置は意外と不便ではないか考えた。理由は2つ。1つ目は選択肢が多いと全部聞き終わるまで待つのがイライラする。2つ目は選択肢の階層が深くなると、どこまで選択したら終わるのか不安になる。

そのため、当社では音声応答装置の利用方針を「プッシュボタンによる選択は1回のみ」「選択肢は3つまで」とし、図3のように利用している。

また、プッシュ回線でない顧客の場合、音声応答装置での番号選択ができないため、しばらくお待ちいただいたうえでサービスレップへ自動転送しているが、システム稼働後の利用状況を見てもプッシュ回線でないために番号選択ができない顧客が意外と多いことが判明している。

#### (3) マルチログイン機能

サービスレップのスキルに応じて、応対可能な業務を予め優先順位をつけて登録しておくことで、図3のように顧客からの電話を音声応答装置での選択内容に応じて最適な業務グループへ着信させることができる。

また、図3のように例えば「カードグループ」で受信可能なサービスレップが誰もいないときにかかってきた電話（あふれ呼）を「一般グループ」のサービスレップがフォローして受信することもできる。



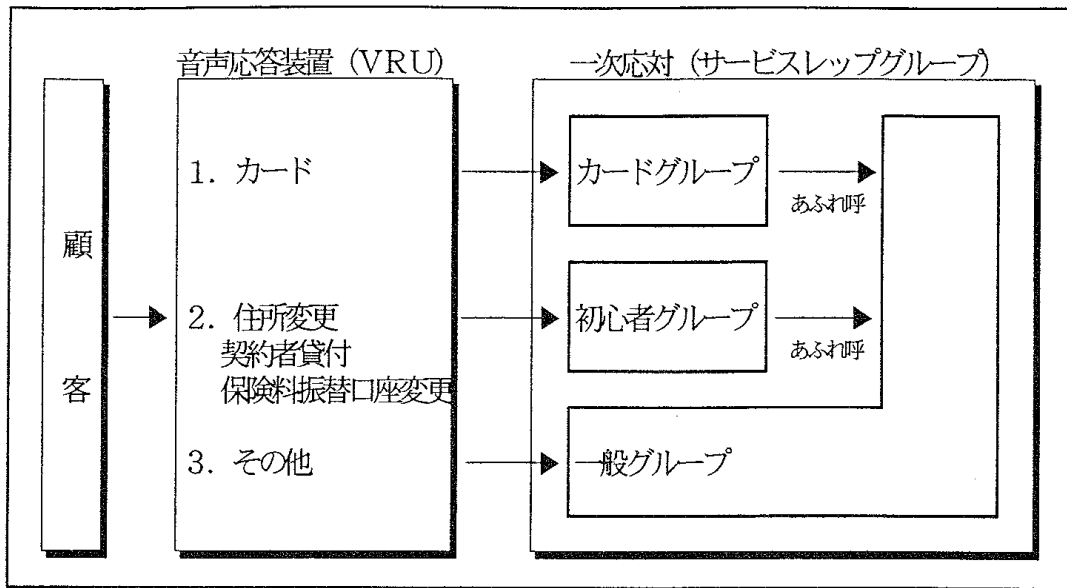


図3. 音声応答装置 (VRU) とサービスレップグループの関係

#### (4) 電話対応画面

CTIパッケージの基本画面を当社仕様にカスタマイズしたわけだが、この画面の使いやすさがサービスレップの顧客対応に最も大きく影響すると考え、作り直しに近いくらいのカスタマイズを実施した。

インバウンドもアウトバウンドも同じコンセプトで画面を設計しており、サービスレップは違和感なく、両方の業務に対応できるようにした。

主な特徴は、以下の通りである。

##### a. 顧客情報表示画面

画面の左半分を顧客情報の表示用として確保し、サービスレップの対応場面にかかわらず、常に参照できるようにした。

また、複数のタブを使用することで、表示できる顧客情報量を増やしている。

##### b. 電話対応を標準化した工程ごとの画面

画面の右半分には、サービスレップが顧客の電話を受信してから、対応が完了し、結果を入力するまでの工程ごとに必要な画面を表示しており、工程を選択すると画面が切り替わるようになっている。

電話対応の一連の流れに従って、画面を切り替えていくようになっており、サービスレップのスキルの差に関係なく、もれのない対応ができるようになっている。

##### c. 接触履歴表示

過去に電話対応履歴があったり、更にその対応が注意を要するものだった場合にサービスレップが一目でわかるように履歴マークを表示している。

(5) 顧客申し出の効果的な現地へのフィードバック

a. イメージワークフロー(注9)との連携 (大量事務処理を事務センターと連携)

顧客から受付けた配当金引出しや契約者貸付等の保全請求書郵送依頼は、サービスレップが対応の流れの中で電話対応支援画面から情報入力するだけで、イメージワークフローとの連携により、事務センターへ郵送が指示され、コールセンターで事後処理することなく、対応を完結できる。

(注9) マルチサーバのC/Sシステムのもとで、イメージとワークフローの2つの技術を組み合わせ、拠点間の業務を丸ごとコンピュータ処理化してしまうシステム。当社では、ワークフローネットと呼ぶミドルウェアを作って、様々な業務に適用できる共通基盤を用意している。

b. 「お客さまの声」システム(注10)との連携 (顧客対応依頼)

顧客からの申し出のうち、コールセンターだけでは対応できず、支社・営業所による対応が必要なものについて、イントラネットを利用した「お客さまの声」システムと連携させることで、支社・営業所への取次ぎ時間を大幅に短縮すると同時に、対応状況の進捗管理を容易にした。

(注10) 支社・営業所、コールセンター等、様々なチャネルで受付けた顧客申し出を一元管理するシステム。イントラネットを利用したWebアプリと電子メールとの組み合わせにより顧客対応のスピードアップを図っている。

c. 営業職員の携帯パソコン「ほほえみくん」との連携 (情報提供)

保全請求書の郵送依頼はコールセンターで受付後、顧客に直接郵送してしまうため、郵送の事実を担当営業職員の携帯情報端末「ほほえみくん」あてに配信し、情報提供している。ただし、顧客から要望があれば配信をストップすることもできる。

(6) アウトバウンド方式

アウトバウンドでの顧客への電話発信方法として、プレディクティブ方式とプレビュー方式の2通りを用意しており、業務の内容に応じて、選択できるようになっている。

図4はそれぞれの方式による違いを比較整理したものである。

方式	プレディクティブ方式	プレビュー方式
内容	サービスレップの空き状況を予測しながらサーバが自動発信するもので、顧客につながったものだけをサービスレップにつなぐ方式	次に電話する顧客情報を画面に表示してから、サービスレップの判断で1件ずつ発信する方式
特徴	不在や話中の呼はサービスレップにつながらないため効率がよい。一方、電話が顧客につながらないと顧客情報を画面表示できないため「個客」対応はできず、画一的な内容の業務に適している。	顧客情報を十分に確認してから発信できるため「個客」に応じた対応が可能となり、マーケティング的な内容の業務に適している。一方、時間あたりに処理できる件数は少なく、効率は悪くなる。

図4. プレディクティブ方式とプレビュー方式の比較

## (7) インバウンドとアウトバウンドのシステム基盤統合

システム基盤を統合したことにより、サーバ、クライアントをインバウンドとアウトバウンドで共用できるようになった。このため、システム資源を有効に活用(注11)することができるようになり、購入コストや保守費の大幅な抑制ができた。

また、インバウンドとアウトバウンドの業務を図5のように同一クライアントでサービスレップがメニューを選択するだけの簡単な操作で切替えられるようになった。このため、大規模なコールセンターで問題となるスペースの問題もインバウンドとアウトバウンドの業務を曜日や時間帯に応じてフレキシブルに切り替えることで、有効に活用することができる。

(注11) 10種類25台のサーバを共用

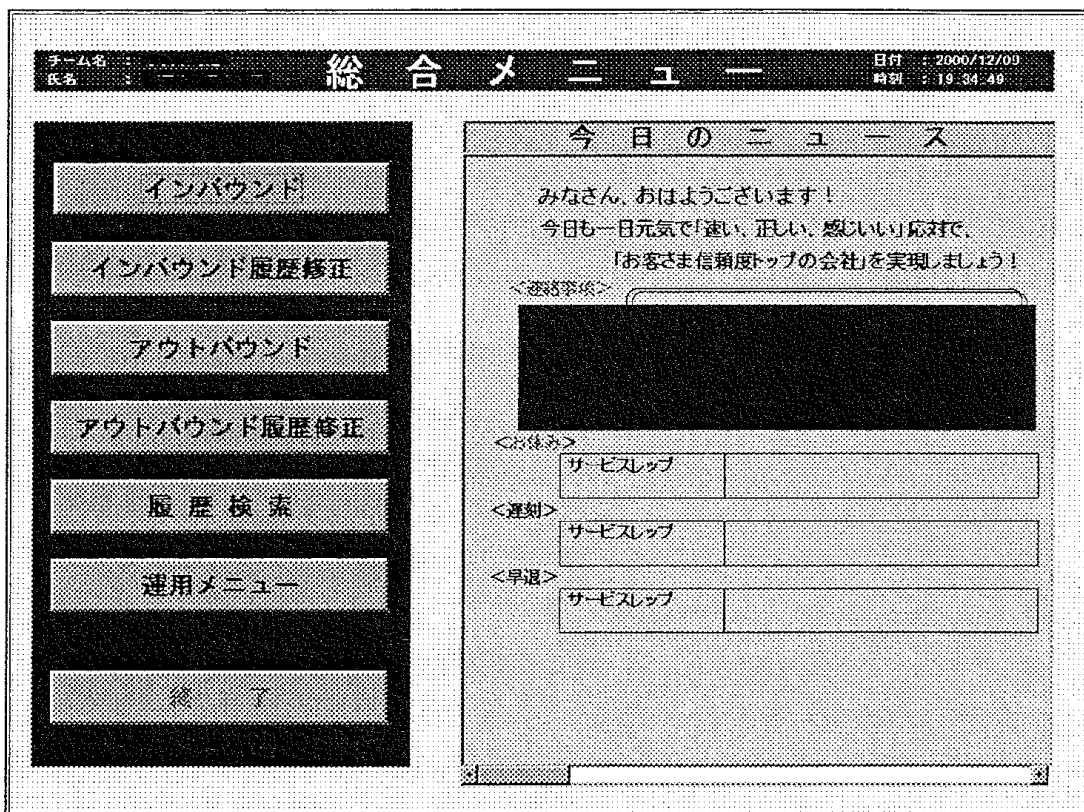


図5. インバウンドとアウトバウンドを切り替えるメニュー

## (8) メンテナンスビリティの向上

### a. ユーザー自身によるメンテナンス機能の充実

インバウンドでは対応ガイドやイメージデータ、ATM・CD機の設置場所等、随時変更のあるデータをユーザー自身が追加、修正できるようになっている。また、アウトバウンドでは新たなキャンペーンの設定からスクリプト(注12)の登録まで一連の作業をユーザー自身ができるようになっており、情報システム部が関与することはない。

(注12) 顧客との想定問答をセリフ化し、顧客の反応を選択すると次のセリフが対応画面に次々と表示されるもので、最終的に一定の結果に導かれるようになっている

## b. Webの利用

今後、コールセンターの業務範囲が拡大し、種々の情報画面が必要になることが予想されるため、そのつどVB(注13)による作り込みの画面を修正する必要があるように、Webによる情報画面を表示できるようにした。また、新たなWeb画面を追加するときもユーザー自身でボタンとURLを登録できるようにしている。

(注13) Visual Basic

## (9) 管理者用メニュー

大きく分けて3つのメニューを用意した。

1つ目はコールセンター全体の稼働率とサービスレップの生産性を分析するためのメニュー、2つ目はコールセンターでの顧客接触履歴を分析するためのメニュー、そして3つ目は各種データのメンテナンス用メニューである。

また、センター全体の稼働状況やサービスレップの空き状況、顧客からの電話の着信状況をリアルタイムに把握できるようにもなっている。

## (10) 障害対策

ハード障害対策はどんなシステムにも必要であるが、特にコールセンターの場合、顧客と直結しているだけに、電話がかからない、という状態は著しく信頼性を損なう。

そのため、ハード障害が起きたとしても、顧客からの電話をいかに受信できるように対策をとっているかは、非常に重要なことである。

当社の統合コールセンターシステムもいろいろな障害対策を用意しているが、ここではサーバのハード障害対策について述べる。

サーバのハード障害対策としては、顧客への影響を最小限にするという意味で、インバウンドの電話応対に影響のあるサーバを第一に復旧できるようにした。

考え方としては、複数機能の複数台サーバに対して、1台の障害用サーバを待機させておき、ハード障害が発生したら障害用サーバに切り替えて、業務を継続するというものである。

障害用サーバの目的はあくまでもインバウンドであるが、インバウンドとアウトバウンドのシステム基盤を統合したことから、結果としてアウトバウンドの業務にも有効になっている。

## IV. 運用実績

### 1. 着信件数と受信率

図6は「統合コールセンター」が稼働してからの着信件数と受信率について、東京コールセンターと大阪コールセンターの数値を合算してグラフにしたものである。

1999年11月を除くと、各月の受信率は毎月90%以上を維持しており、「お待たせしない、いつでもつながる」のコンセプトは実現できていると思われる。

ただし、1999年11月のように時期的に着信件数が急増する月に対して、受信率をどう維持していくかは課題として残る。

高い受信率を維持している原因をシステム面だけで考えてみると、前述のマルチログイン機能とネットワークACD機能が挙げられる。

マルチログイン機能によって、コールセンター内の各グループが相互に補完しあい、取りこぼしがないように工夫している。

また、単独コールセンター内でカバーしきれないあふれ呼については、ネットワークACD機能によって、例えば東京コールセンターで受信可能なサービスステップがないときには、大阪コールセンターへ自動転送されるというように、センター間の相互補完が有効に機能している。事実、東京と大阪のコールセンターの受信率を個別に見てみると、図6の受信率よりそれぞれ低いものとなっている。

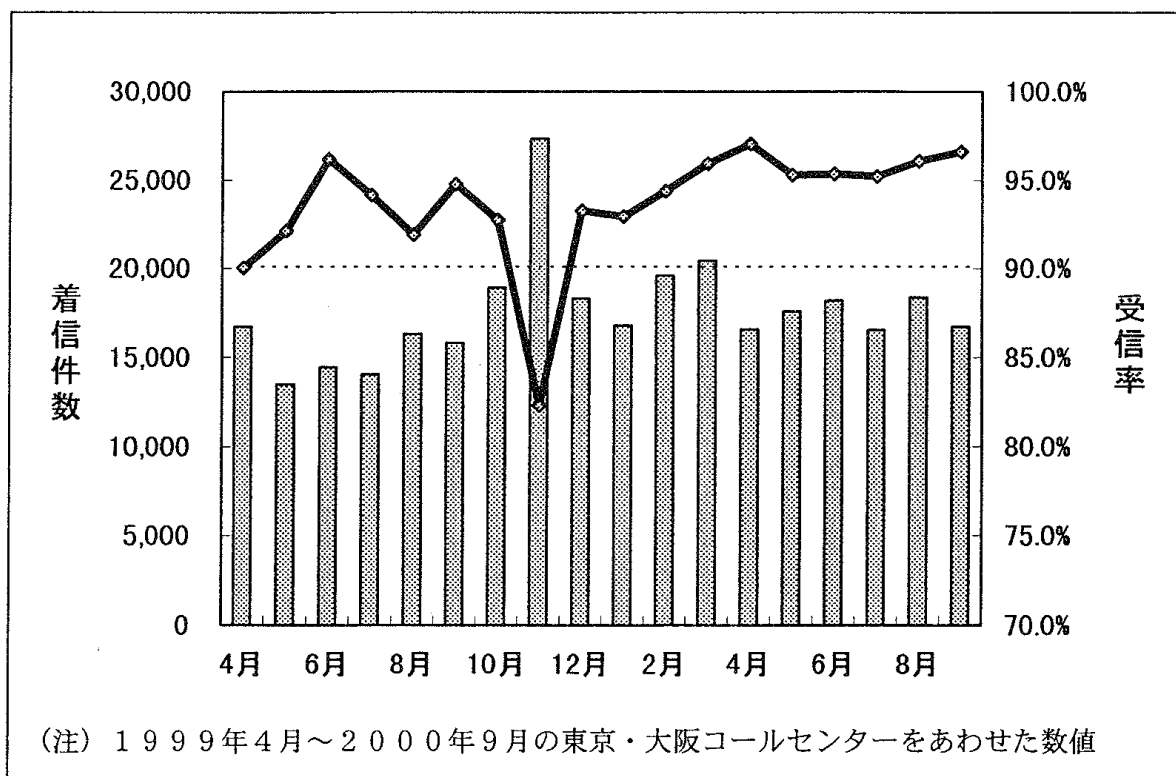


図6. 着信件数と受信率の推移

## 2. 顧客の行動分析

### (1) インバウンド

ここではインバウンドについて月別、曜日別、時間帯別に着信件数の比率を明らかにすることで、顧客がこういったときにコールセンターを利用するのかについて、その傾向を分析してみる。

#### a. 月別の着信状況

コールセンターの電話番号は主に顧客宛の通知を利用してPRしているため、通知が顧客の手元に届いて、その内容について問い合わせをしてくる傾向が強い。

そのため、図6で明らかなように、顧客宛に大量に通知が発信される11月（控除証明の時期）に着信件数が突出している。

#### b. 曜日別の着信状況

図7で明らかなように月曜日（休日の翌日）に電話が集中している。これは土・日曜日に顧客が通知の内容をゆっくりと見たうえで疑問や要望を翌日に電話してくるものと思われる。

また、土曜日の件数が少ないのは、やはり外出が多いことと、土曜日に受付をしていることが金融機関として、あまり認知されていないためと思われる。

#### c. 時間帯別の着信状況

図8で明らかなように午前中に電話が集中している。ただ、電話が多いと思われるお昼休みは意外に少なくなっており、顧客もお昼休みまで電話をしないものと思われる。

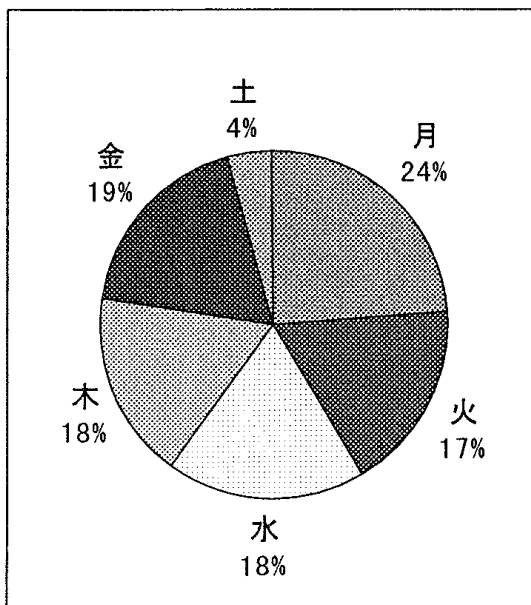


図7. 曜日別着信状況

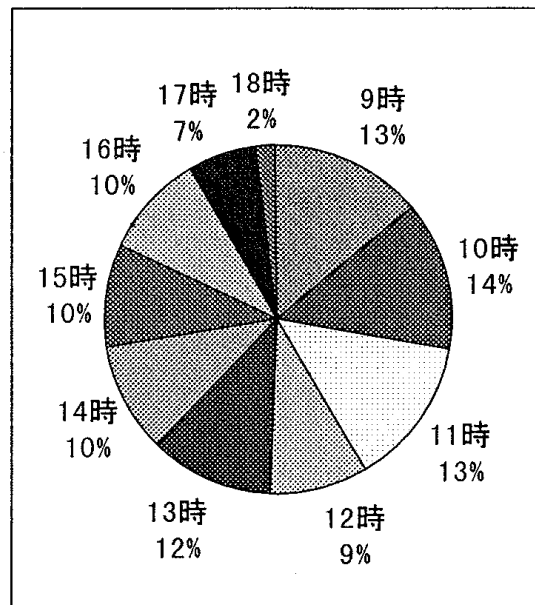


図8. 時間帯別着信状況

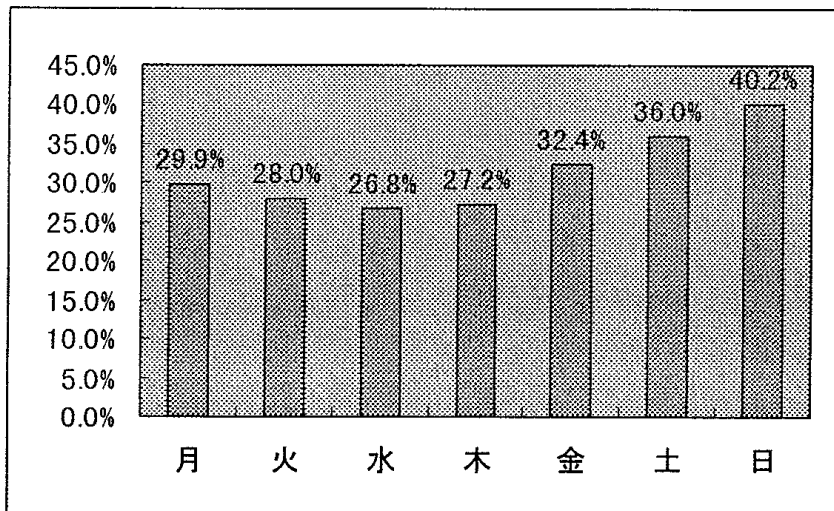
※いずれも2000年3月の実績で休日は除いて平均した数値

## (2) アウトバウンド

ここではアウトバウンドを曜日別、時間帯別にみたとき、いつ電話をすれば、目的とする顧客と会話をして、用件を済ませることができるのか（以下、本人ヒット率と呼ぶ）について分析する。

### a. 曜日別の本人ヒット率

図9で明らかなように週末ほど本人ヒット率は高くなっている。休みの日ほど在宅率が高いので、容易に予想できる結果である。

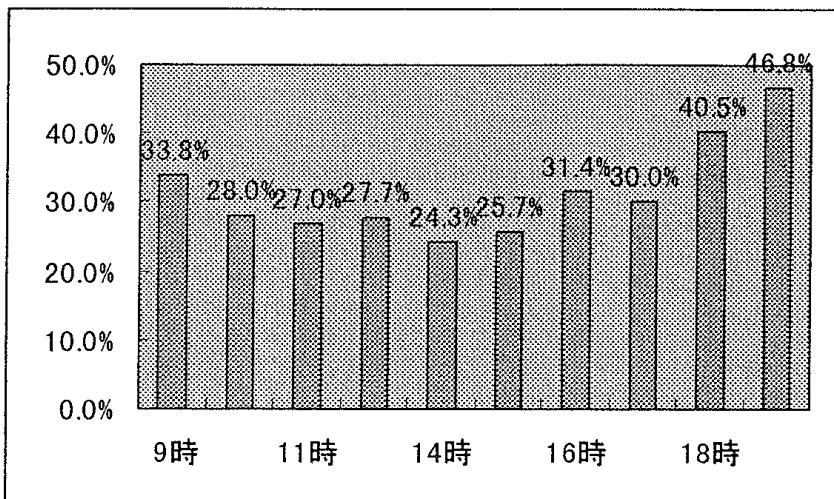


※1999年12月、2000年1、2月のあるキャンペーンのコール結果を平均して作成。コール残件数や再コール指定の影響を極力排除するため キャンペーン初日から1週間分の数値のみ使用

図9. 曜日別本人ヒット率

### b. 時間帯別の本人ヒット率

図10で明らかなように18:00以降の本人ヒット率が高くなっている。これも容易に予想ができる結果である。



※1999年12月、2000年1、2月のあるキャンペーンのコール結果を平均して作成。コール残件数や再コール指定の影響を極力排除するため キャンペーン初日から1週間分の数値のみ使用

図10. 時間帯別本人ヒット率

## V. 今後の課題

### 1. 課題

「IV. 運用実績」で明らかにしたようにインバウンドとアウトバウンドにおける顧客の行動パターンは曜日、時間帯によってかなり異なっている。この行動パターンをさらに詳しく見てみることで、コールセンターが抱える課題が見えてくる。

図11はインバウンドにおける着信件数を曜日・時間帯別に分布させたものであるが、傾向としてほぼ3つのグループに分けることができる。1つ目は月曜日の午前中で最も着信件数が多い時間帯、2つ目は月曜日の午後および火～金曜日の午前中で2番目に着信件数が多い時間帯、そして3つ目は火～金曜日の午後で比較的着信件数の少ない時間帯である。

	月	火	水	木	金	土	合計
9:00～10:00	3.9%	2.4%	2.5%	2.1%	2.3%	0.9%	14.1%
10:00～11:00	3.6%	2.5%	2.4%	2.3%	2.6%	0.5%	13.9%
11:00～12:00	3.5%	2.4%	2.2%	2.2%	2.4%	0.7%	13.4%
12:00～13:00	2.1%	1.5%	1.7%	1.4%	1.7%	0.4%	8.8%
13:00～14:00	2.9%	1.9%	2.0%	2.1%	2.8%	0.6%	11.8%
14:00～15:00	2.4%	1.7%	1.8%	1.8%	2.1%	0.3%	10.1%
15:00～16:00	2.4%	1.8%	1.7%	1.8%	1.9%	0.3%	9.9%
16:00～17:00	1.9%	1.8%	1.8%	1.9%	1.7%	0.4%	9.5%
17:00～18:00	1.0%	1.1%	1.5%	1.7%	1.2%	—	6.5%
18:00～19:00	0.3%	0.3%	0.4%	0.4%	0.4%	—	1.9%
合計	24.1%	17.4%	18.2%	17.7%	18.5%	4.1%	100.0%

※2000年3月実績で、休日を除いて平均した数値

図11. インバウンドの曜日・時間帯別着信件数分布

また、図12はアウトバウンドにおける本人ヒット率を曜日・時間帯別にまとめたものであるが、傾向として、平日は18:00以降、土・日曜日はほぼ全時間帯で本人ヒット率が高くなっていることがわかる。

図11と図12を重ねてみると、インバウンドにおける繁忙期とアウトバウンドにおける繁忙期が全く重なっていないことがわかると思う。



	月	火	水	木	金	土	日	時間帯別 平均
9:00~10:00	27.8%	31.3%	27.5%	26.6%	38.2%	36.7%	48.8%	33.8%
10:00~11:00	24.5%	18.4%	18.3%	21.0%	31.4%	38.2%	44.2%	28.0%
11:00~12:00	22.6%	24.3%	19.2%	22.8%	28.7%	36.1%	35.1%	27.0%
13:00~14:00	25.7%	25.3%	23.6%	23.6%	28.4%	30.7%	36.6%	27.7%
14:00~15:00	24.9%	17.2%	19.9%	20.6%	23.5%	29.9%	34.2%	24.3%
15:00~16:00	23.8%	21.9%	22.5%	22.9%	23.6%	29.7%	35.2%	25.7%
16:00~17:00	31.1%	30.4%	27.6%	26.9%	31.0%	35.9%	37.2%	31.4%
17:00~18:00	29.6%	25.5%	24.4%	24.2%	20.0%	36.1%	41.1%	30.0%
18:00~19:00	41.5%	38.6%	39.3%	38.3%	41.3%	42.0%	42.2%	40.5%
19:00~20:00	47.9%	46.7%	45.9%	45.5%	49.2%	45.1%	47.1%	46.8%
曜日別平均	29.9%	28.0%	26.8%	27.2%	32.4%	36.0%	40.2%	31.5%

※特定のアウトバウンドキャンペーンについて1999年12月~2000年2月の  
結果を平均した数値

図12. アウトバウンドの曜日別・時間帯別本人ヒット率

次に、「顧客の行動パターン」を踏まえて、インバウンドにおける適正なサービスレップの配置をシミュレーションしてみることで、もうひとつの課題を明らかにする。

図13は、月に40,000件の着信があるコールセンターで、1人あたり25件/日対応すると仮定したとき、図11の数値をもとに曜日・時間帯別に何人のサービスレップが必要になるかを計算したものである。これを見てみると最も着信件数が多い「月曜日の午前中」に比べて、比較的着信件数の少ない「火~金曜日の午後」は、サービスレップ数が約半分で対応できることがはっきりわかると思う。

	100人	月	火	65人	水	木	金	土
9:00~10:00	109人	67人	71人	59人	65人	26人		
10:00~11:00	102人	70人	67人	65人	72人	14人		
11:00~12:00	97人	68人	63人	63人	67人	20人		
12:00~13:00	59人	41人	48人	38人	47人	12人		
13:00~14:00	82人	53人	57人	59人	63人	15人		
14:00~15:00	68人	47人	51人	49人	59人	9人		
15:00~16:00	65人	66人	50人	48人	50人	53人	9人	
16:00~17:00	54人	51人	50人	54人	46人	10人		
17:00~18:00	29人	30人	42人	46人	35人	-		
18:00~19:00	8人	8人	12人	12人	11人	-		

※月に40,000件の着信があるコールセンターで、1人あたり25件/日対応すると仮定

図13. 曜日別・時間帯別に必要なサービスレップ数

以上の課題は、コールセンターの規模が大きくなればなるほど深刻な問題となり、何も手を打たずに放置しておくともコールセンターの運営をコスト的に圧迫することは明らかである。

以下、こういった課題を解決しつつ、コールセンターを効率的に運用していくために必要な解決策について述べる。

## 2. 解決策

### (1) 曜日・時間帯に応じた最適なサービスレップの配置

インバウンドとアウトバウンドのそれぞれの業務内で解決できる方法は、勤務時間の異なるサービスレップを採用し、その組み合わせにより、業務の繁忙期をコントロールすることである。

例えば、インバウンドであればフルタイム制のサービスレップをベースに、午前中のみ勤務できるサービスレップを採用することで業務量の多い時間帯をカバーしたり、アウトバウンドであれば、土・日曜日のみ勤務や18:00以降のみ勤務を希望するサービスレップを採用して業務量の多い曜日や時間帯をカバーするのである。

しかし、こういった複数のシフト勤務を組み合わせることは、サービスレップを無駄なく、最適に配置していくのに必要なことではあるが、管理する側の立場からすると多大な負荷がかかることになる。そこで、最近ではサービスレップ1人ひとりのシフト情報やスキルを登録しておくことで、各月の予想電話量に応じて最適な勤務シフト表を提示してくれるソフトも販売されている。

こういったソフトを導入することで管理負荷を抑制しながら、複数シフトの組み合わせにより、サービスレップを無駄なく、最適に配置していくことが重要である。

### (2) インバウンド・アウトバウンドのコールブレンディング

センター全体でサービスレップの稼働率向上をめざすには、インバウンド、アウトバウンドのコールブレンディングが考えられる。これは、両方の業務が可能なサービスレップを育成して、曜日・時間帯に応じてフレキシブルに担当業務を切り替えられるようにすることである。

ただ、インバウンドとアウトバウンドでは必要とされる会話のスキルや知識も異なっており、ブレンディングのためには広範囲な知識と応対スキルが必要となってくるため、教育体制の充実も不可欠になってくる。

また、サービスレップが系統的に違和感なく両業務に対応するという意味で、インバウンドとアウトバウンドのクライアントが同一であることと、画面構成、操作性が同一であることが重要な意味を持つてくる。

## VI. おわりに

当社の統合コールセンターシステム構築が成功したか否かは、最終的には顧客にどう評価されているかの検証を待たねばならない。そして、顧客が何をもって評価するかというと、システムの良し悪しではなく、サービスレップの声を通して提供されるサービスの品質である。音声応答装置を除くと、顧客から見えるシステムは一切ないからである。

そのため、コールセンターシステムの構築を成功させるためには、単に優れた「システム」を開発するだけでなく、大勢のサービスレップに商品知識や話法を「教育」し、その「品質を維持」し、「評価」していく仕組みをユーザーとともに構築することが必要である。幸い、当社ではユーザーと連携しながら、この問題をうまくクリアしたと自負している。

今後も引き続き、均質化した高いレベルのサービスを提供しながら、人件費や不動産費用といった固定コストの抑制を意識した運用の効率化を推進し、コストセンターではなく、プロフィットセンターとして次の大きな発展に備えておかねばならないと考えている。

以 上

