

コンタクトセンター・ソリューション・レポート

Vol. 2 Eメール対応支援ソリューション

2006年5月

協賛



NTTアドバンステクノロジー株式会社



株式会社CCM総合研究所

目 次

1. はじめに	3
2. コンタクトセンター・ソリューション・レポートとは	5
3. コンタクトセンターを取り巻く運営上の課題	7
4. コンタクトセンター運営課題を解決する IT ソリューション	10
5. コンタクトセンターを取り巻く E メール環境と運用課題	14
(1) E メール媒体の浸透	
(2) E メール対応支援ソリューションの必要性	
(3)他チャネルとの連携	
6. E メール対応支援ソリューション活用法	22
(1)概要	
(2)導入プロセス	
(3)導入時の留意点	
(4)運用上の留意点	
7. ケーススタディ	31
8. MatchContactSolution の商品構成	40
9. 主な E メール対応支援ソリューション製品一覧	41
10. おわりに	42
【付録】 問合せシート	46

本レポート中のシステム名、製品名は一般に各メーカーの登録商標または商標です。
本文中にはTM、®マークは明記していません。
本レポートの無断転載を禁じます。

1. はじめに

消費者と企業の接点はいまやマルチチャネル化している。従来からの対面と2002年頃を境にコンタクトセンターは非対面の電話だけでなく、WebやEメールなどさまざまな媒体によるマルチメディア化が進み、最新のシステムやツールを導入しながら急速な発展を遂げている。これにより、コンタクトセンターの名称も電話のコールから、さまざまな接点を意識してかコンタクトセンターに変わってきている。しかし、複数のチャネルの出現によりコンタクトセンター環境はますます複雑になっている。コンタクトセンターの理想像は、迅速かつ滞りなく多様化する消費者からの要望に応え、顧客満足度の向上分析とそれぞれの顧客に応じたカスタマーサービスを実現し、人件費を抑えながら、経験豊富なスキルの高いコミュニケーターによる、コンタクトセンターの利益捻出とワンランク上の顧客へのサービスを提供することである。マンパワーなくしてコンタクトセンター運営は考えられないが、実際コミュニケーターの離職は他業種に比べて非常に高く、スキル・能力の高い人材の確保が困難を極め、慢性的な人材不足はあらゆる業種のコンタクトセンター共通の悩みである。

そこでいかにコミュニケーターの離職を食い止めるかが課題となってくるが、この有効な解決手段として考えられるのがITソリューションの活用と企業内におけるコンタクトセンターのポジションの明確化である。企業経営におけるコンタクトセンターの役割はもう既に無視はできない程になっており、コミュニケーターのモチベーションと顧客満足度を向上させるITソリューションの導入は、各コンタクトセンターにとって重要性が高い。今やコンタクトセンターは企業の経営戦略を支える重要な柱の1つとして、顧客の生の声を収集して商品開発やサービス改善などに生かす役割や、経営層や関連部署に情報発信する拠点として位置づけられている。またコンタクトセンターでの対応品質が、企業の姿勢と捉えられるなど非常に重要な役割を担うようになっており、それがイコール顧客が持つ企業イメージになってしまう。したがって、企業組織全体がコンタクトセンターは何を担っているのか正しく理解をする必要がある。

しかし、個々の IT ソリューションのコンタクトセンターにおける必要性や導入プロセスなどをわかりやすく詳細に説明したものが存在していないのが現状だ。それぞれのコンタクトセンターの業務に合った IT 環境を構築できるか否かは、オペレーションのパフォーマンスのみならず、コミュニケーターモチベーションやスキル成長のスピードにも大きく影響する。しかし、実情は十分な環境が整えられているコンタクトセンターはまだ少なく、また、IT ソリューションを現場業務で十分使いこなせていないことや、投資対効果が十分に把握できないなど深刻な問題を抱えているコンタクトセンターも多い。

そこで、本「コンタクトセンター・ソリューション・レポート」は、コンタクトセンター運営に必要とされるさまざまな IT ソリューションをテーマ別に分け、詳細にわかりやすく紹介した業界初のレポートである。本レポートの作成にあたり、E メール対応支援ソリューションの代表的製品「MatchMail」を提供する NTT アドバンステクノロジー株式会社には、導入事例や自社ソリューション資料の提供などにご協力いただいた。本レポートが、コンタクトセンターで E メール対応支援ソリューションの導入を検討されている皆様の参考になれば幸いである。

2. コンタクトセンター・ソリューション・レポートとは

いかに利益を生み出すか？これはどの企業でも永遠に追い求めているテーマである。生産性の向上、コスト削減は勿論だが、コンタクトセンターにおいてキーとなるのはコミュニケーターである。そのためにコミュニケーターのストレス軽減のためさまざまな取り組みが各コンタクトセンターでなされている。その1つがコンタクトセンター・ソリューションの活用である。本来、コンタクトセンターのIT環境は、コミュニケーターやスーパーバイザーにとっての使い勝手はもちろんのこと、その活用によりコンタクトセンターのパフォーマンスを向上させ、同時に品質も向上させることが目的である。しかし、その一方で「業務に合わず使い勝手が悪い」、「投資したが効果が出ず、高くついてしまった」、「現場でうまく活用できず、余計な機能が多い」などといったシステム導入に関する不満も多く耳にする。このような状況が生じるのは、ユーザー企業側で導入目的が的確に絞り込めていなかったり、ソリューションベンダー側が導入するソリューションについて十分な説明ができていない場合が多い。一般にコンタクトセンターで使用するシステム構築にあたってはCRMパッケージの利用と既存のアプリケーションパッケージの組み合わせをするケースがある。CRMパッケージをそのまま利用できればよいが、多くの場合、既存のパッケージを、ユーザー企業の業態に合わせてカスタマイズして導入される。

各コンタクトセンター共通の基本ソリューションの要素はある。しかし、それぞれの企業の方向性や考え方によって独自のカスタマイズの必要性があり、ソリューションを提供する企業がコンタクトセンターの実情に精通していないケースもあるので、ユーザー企業はソリューション企業の勧めるままに導入するのは危険であり、慎重に検討する必要がある。その際の手引書として、本レポートは、個々のソリューションの必要性、導入プロセスなどをわかりやすく説明し、各ソリューションの総論から実例を交えた各論へ話を進めていくと同時に、コンタクトセンター運営上の課題も盛り込んでいるため、担当役員から現場のスーパーバイザーに至るまでそれぞれの視点からわかり易い構成になっ

ている。さらに、代表的な製品を例にとって、導入のプロセスや導入後の運営の進め方なども具体的に解説した。

コンタクトセンター・ソリューション・レポートの主な特徴は、以下の通りである。

- 1．コンタクトセンターに必要とされる個々の IT ソリューションを約 50～60 ページのボリュームで掲載
- 2．個々の IT ソリューションの必要性から、導入プロセス、留意点まで代表的なソリューションを例に具体的に解説
- 3．本レポートの PDF 版を当社 Web サイト「@CCM」
(<http://www.atmarkccm.com/solution/>) から、無料ダウンロード可能

3. コンタクトセンターを取り巻く運営上の課題

今日、コンタクトセンターでは、電話、Web、Eメールなどさまざまな媒体が併用利用され、マルチチャネル化が余儀なくされている。また、各企業で扱う商品・サービス自体もその数が増えるとともにより複雑になっている。これらのさまざまな要素によりコンタクトセンター運営がますます複雑になってきており、コミュニケーターは高度なスキルや業務知識を要求され、センター長やマネージャーには『お客様が満足』する環境作りを迫られている。業種が異なっても大半のコンタクトセンターはさまざまな運営課題に頭を悩ましており、しかも、何からどのように着手したらよいかわからないのが現状だ。

		単位:%	
		現在	今後
生産性	要員管理の徹底による人件費削減	18.8	22.6
	オペレーション効率の向上	34.4	29.8
教育・研修	委託先あるいは派遣社員の管理徹底	3.1	2.4
	スーパーバイザーの採用・育成	17.2	21.4
	オペレータの採用・育成	25	28.6
品質	オペレータの定着率向上	10.9	7.1
	応答品質の維持・向上	56.3	42.9
セルフサービス	呼量に応じたオペレータの適正配置	17.2	10.7
	アクセス方法、受付時間帯等利便性の向上	12.5	10.7
社内貢献	顧客の問題解決力の向上	42.2	36.9
	顧客ニーズの把握・分析の強化	29.7	46.4
	社員満足度の維持・向上	12.5	14.3
	社内他部門との連携強化	18.8	31
	その他	3.1	1.2
出典:社団法人企業情報化協会調査 2005		n=64	n=84

図3 - 1 コンタクトセンター運営上の課題

図3 - 1は、社団法人企業情報化協会が調査したコールセンター/コンタクトセンターにおける運営上の課題の実態調査である。これによると、「要員管理の徹底による人件費削減」や「オペレーション効率の向上」といった生産性に関する課題、コンタクトセンターの要になる「スーパーバイザーの採用・育成」や「オペレータの定着率向上」といった教育・研修に関する課題、「顧客の問題解決力の向上」といったセルフサービスに関する課題、「顧客ニーズの把握

握・分析の強化」や「社内他部門との連携強化」といったコンタクトセンターがコストセンターからプロフィットセンターとしての地位を確立するための社内貢献といった課題などが見られる。

また、これ以外にコンタクトセンター運営上考えられるブレークダウンした課題は、「コミュニケーション不足」、「人手不足」、「研修体制の不備」、「顧客への対応がまちまちで統一性がない」、「対応品質水準が不明確」、「経営陣の無関心」、「業務の煩雑さ」、「伝達がスムーズにいかず、情報が周知徹底されない」、「離職率が高い」、「劣悪な職場環境」、「ITの不備」、「メンテナンスが追いつかない」などが挙げられる。これらの課題はすべて単独の問題ではなく、相互に影響することにより複雑になり、コミュニケーターモチベーション低下に直結している（図3-2）。



図3-2 相互に影響するコンタクトセンター運営上の課題の例

これらのさまざまな課題解決には、先にも述べたが、業務の中でシステム化できるものについては最適なシステムを導入すると同時に、コンタクトセンタ

ー全体のモチベーションを高めるハードとソフトの両面からの仕組み作りが必要である。他者からの無関心はやる気をそぎ、モチベーションを低くさせる。しかし、各企業の経営層のコンタクトセンターに対する認識にはまだ温度差があるが、コンタクトセンターを企業の顔と捉え、電話・メール・Webなどのチャネルを通じて集められた顧客の声に着目し、それを経営戦略に生かすことに注力している経営層も増えている。

これらの顧客に対してしっかりとしたビジョンを持った企業の中には、顧客と第一線で接するコンタクトセンターの重要性を把握し、コンタクトセンターが経営に直結しているケースも伺える。この実現には、コミュニケーターやSVなどの日常の業務を支援するとともに、センター長や経営層が状況把握や戦略策定を的確・迅速に判断するための支援などにITソリューションを上手く活用していくことが必要である(図3-3)。コンタクトセンター・ソリューション導入は経営層が将来どういう形で未来像を描いているかがメインファクターとなっていると言えよう。

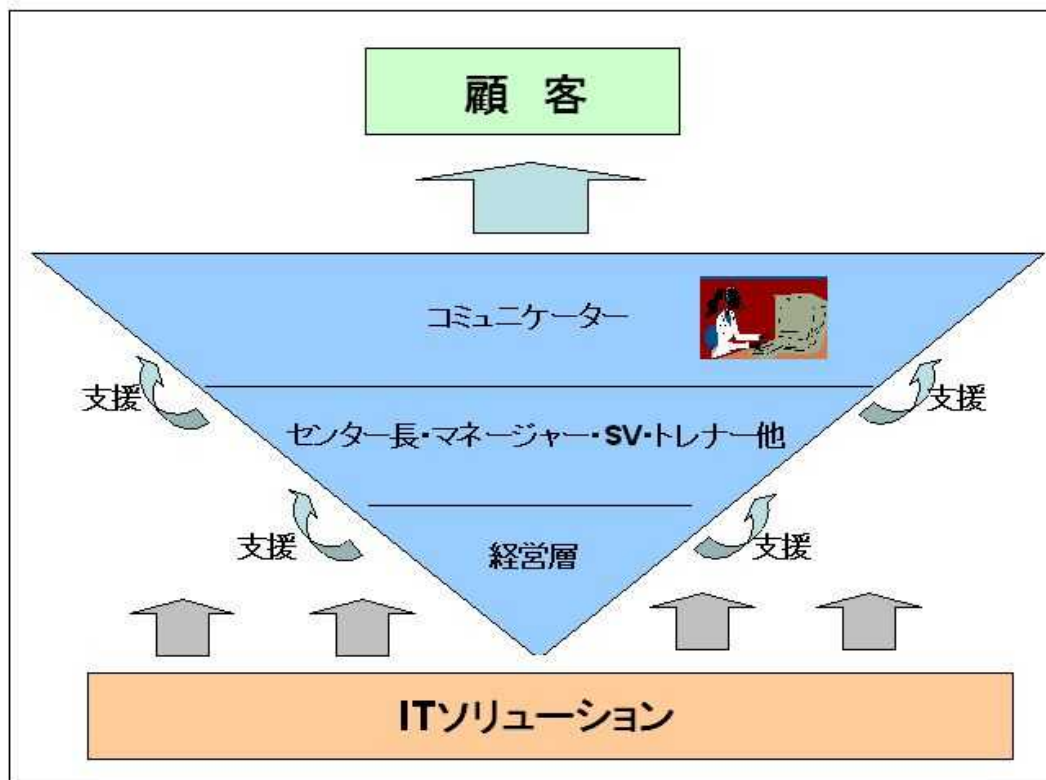


図3-3 ITソリューションの位置づけ

4. コンタクトセンター運営課題を解決する IT ソリューション

さて前項の『3. コンタクトセンターを取り巻く運営上の課題』でも述べたが、コンタクトセンター運営を取り巻くそれぞれの課題は複雑に連鎖し合っておりすべて相関関係にある。それゆえに、1つのコンタクトセンター・ソリューションでいくつかの課題の連動解決が可能である。しかし、どのコンタクトセンター・ソリューションを導入するかを選択するには、苦慮するところである。

まず、最初にすべきことは、「目的を明確にし、何が抜本的原因か」を正確に見極め、手順を踏んで考えることである。要するに、望ましい段階を踏んで、系統立てた手法で考察した結果、そのコンタクトセンターにベストマッチした最適なソリューションに初めて出会うことができる。

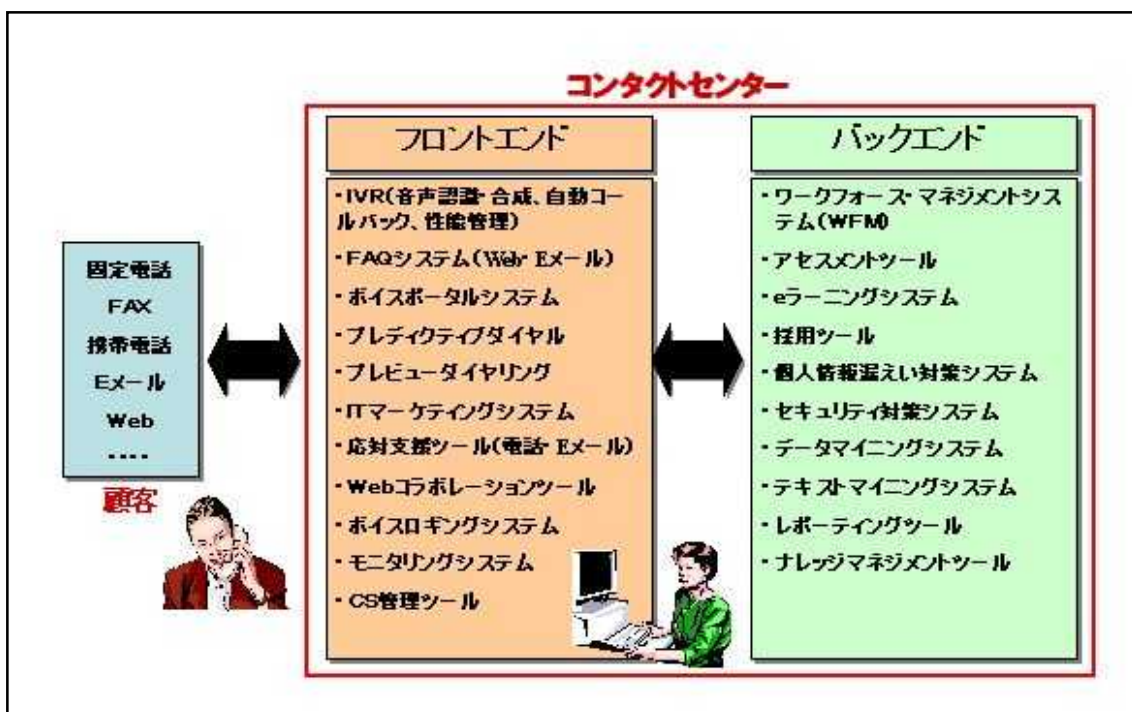


図4-1 コンタクトセンターに必要なさまざまな IT ソリューション

ここで注意すべき点は、例えば、コミュニケーターの離職やあふれ呼の増加といった「目先のテーマ」だけに捉われないことである。小手先で解決を試みると、新たなルールと既存のルールに矛盾が生じる可能性がある。包括的に解決するビジョンを持たないと、よりいっそうコミュニケーターに迷いや躊躇を

感じさせ、モチベーションが下がり、さらなる課題が増えることになる。課題は単なる表層にしか過ぎず、課題の抜本的原因に手をつけなくては、単なる対応療法になってしまい、やはりコミュニケーターのやる気をそいでしまう。

コンタクトセンターが直面している問題をまず洗い出すと同時に他に見落としないか自問自答し、その問題の本質をきちんと見極めたコンタクトセンターのミッションを持つことだ。焦点がぼやけてしまうと問題の一部だけに注目したり、根本的でない問題を意味もなく検討を重ね、無駄な時間を費やしてしまう。確固たるミッションもなく、新しい情報を仕入れては「うちのコンタクトセンターには無理だ」と思い込み、また新たな情報を探したり、やみくもに行動したりという負のループに陥ってしまう。その結果、いつまでも状況は変わらず、同じ失敗を繰り返したりすることになる。この際の目的は、ITソリューション導入ではなく、コンタクトセンターの今後をどのようにしたいかもう1つ上の階層で考える必要がある。

次に明確になった課題を要素に分解する。この際注意すべき点は、全体像をしっかりと把握し、全体像を構成している要素の整理を念頭におくことである。また、展開が的確でも、その展開に組み込まれた情報が間違っていると、導かれる結論も当然間違ったものになってしまう。

この後、本質的な問題を抽出し、さらに詳細に検討していく。問題が判明したら、解決方法を考察する。解決策は考えられる限りリストアップする。しかし、ただ漠然と選択するのではなく、現状のタイミングやコスト、実現可能の有無を考慮する。そこで、リストアップされたものをシステマティックに項目ごと（センター内要因 センター外要因、人的要因 テクノロジー的要因、直接的要因 間接的要因など・・・）に分類し、なんとなく考えていたときには気づかなかった課題が何によって誘因されているかを明白にする。その結果、もしかしたら、最適なコンタクトセンター・ソリューションがあるかもしれないし、その反対にコンタクトセンター・ソリューションだけが解決策ではないかもしれない。要するに可能な限り客観的に打開策を考える必要がある。

したがって、「このコンタクトセンター・ソリューションを導入することが、考えられる多くの手段の中で最もミッションを実現するという目的に合致しており、かつ導入が可能で、コストに見合う」と判断できるのなら着手すべきである。しかし、そうでないなら「ほかの手段やほかのコンタクトセンター・ソリューションを採用した方がよい」という柔軟な姿勢で検証をして見直す勇気も必要である。最終的に何が、課題を解決するかが判明したら、目的に合う最適な方法での実行にシフトする。さらに、既存のメカニズムからの移行には、コンタクトセンターミッションを常に掲げ、細心の注意を払い顧客への影響は最小限に留めなければならない。

また、【計画】 【実行】 【検証】 【改善】 【計画】...PDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルを全工程で常に意識することで、目的がぶれなくなる。その上に、方向性が決まった後でも定期的にコンタクトセンターの現状把握のためにも有効であり、その都度コンタクトセンターの現状点検ができる。

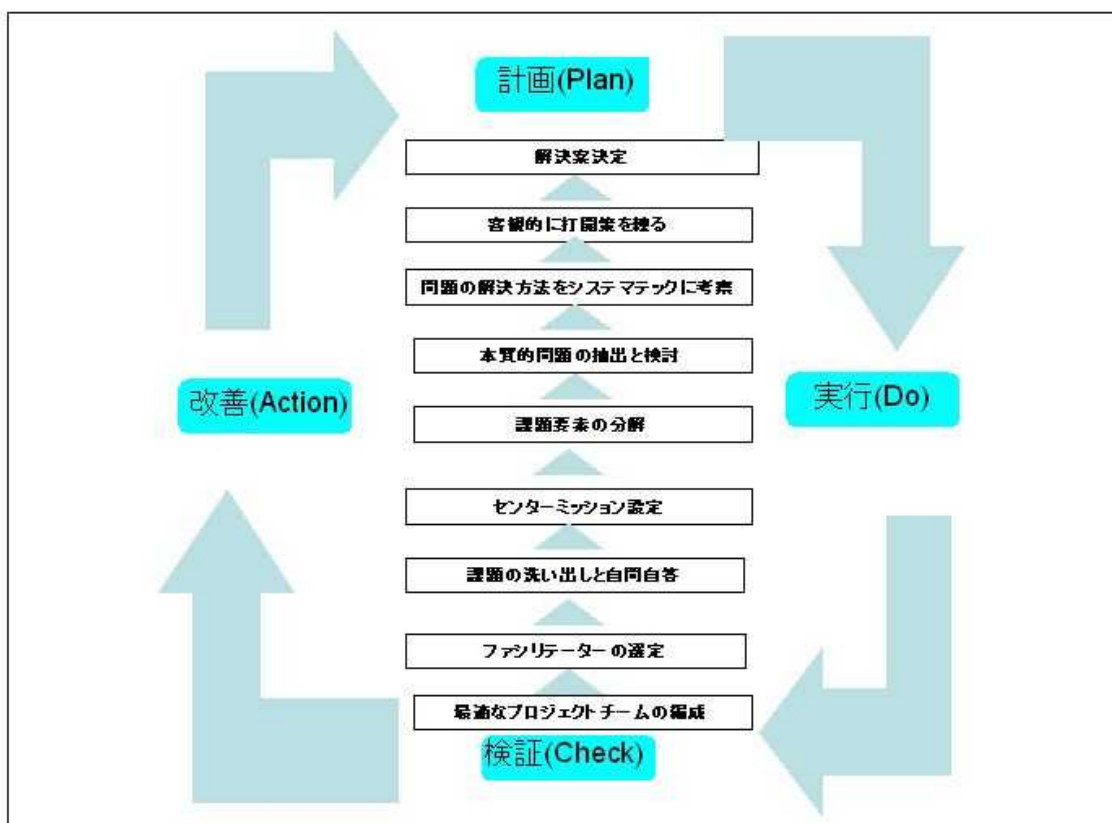


図4 - 2 最適なコンタクトセンター・ソリューションの選び方

最後に、誰がこのプロジェクトを推進するのだが、理想的な構成はあらゆる視点での課題を表面化させ、極力多くの立場の見解を得るためにもコンタクトセンター運営に携わっているコミュニケーター、インストラクター、スーパーバイザー、マネージャー、センター長、経営層など各職務からの参加が順当であり、取りまとめを包括的に行う中心的役割の人材の選定も要する。見解が偏らないために最低でも各職務から1名以上の選出が望ましく、それぞれが各自の職務の同僚からの意見の吸上げも担う。日々の業務に翻弄され、なかなか客観視できないという実情があるのはどこのコンタクトセンターでも同様であるが、同じ目的に目を向けることにより、本来それぞれがさまざまな役割を担っているメンバーが力を合わせてよりよいコンタクトセンターにするという参画意識を持ち、連帯感や結束が強くなり二次的効果が生まれ、今までとは異なったコンタクトセンター運営環境も可能になる。なによりも、自分の考えをコンタクトセンター運営に反映されたと感じれば、自分の存在価値を見出せ、仕事のモチベーションもあがり、自信にもつながる。

運営課題を解決する切り口の一例を述べてきたが、**図4 - 2**のような手順を踏めばコンタクトセンターで今後どのようにするかの方角性が決まり、ITソリューション導入の段となっても全員が何らかの形で関わって共通認識をしており、上部からの押し付けではないので、ソリューションベンダーが介入しても焦点がぶれる可能性が低い。さまざまな手法はあるが、肝心なのはコンタクトセンター運営にメリットのある解決方法を見つけることである。

5. コンタクトセンターを取り巻く E メール環境と運用課題

(1) E メール媒体の浸透

現在、日本では約 8000 万人が E メールを利用しており、もはやプライベートにおいてもビジネスの世界でも E メールは不可欠なものとなっている。E メールは電話のように相手の都合や時間を考える必要はなく、特に海外のように時差のある遠隔地間でも同様にスムーズなコミュニケーションができる。また、TO・CC・BCC の活用で一斉同報も可能である。その結果、打ち合わせの回数が減り、人の無駄な移動が激減する。また、文面でのやり取りで伝達内容のメモが不要になり決定事項を文書の形で記録できる。そして、相手とのコミュニケーションは送信ボタンをクリックするだけで簡単にできる。これら Eメールの利便性と Eメールの受発信可能なパソコン以外の PDA のような他の機器の台頭と 74.2% という携帯電話普及率（PHS も含む、人口に占める契約数の割合。2005 年 12 月総務省）が追い風となり、Eメールの普及はビジネス環境を激変させた。さらに、60%の勤労者が勤務時間外や休暇時に仕事上のメールを確認するとも言われており、もう既に企業において Eメール抜きでは考えられない。当然のように名刺に電話番号と同じように Eメールアドレスが記載されるのが一般的になっており、Eメールアドレスが書かれていない名刺を受取るとむしろ違和感を持つ。どれだけ浸透しているかは、総務省情報通信政策局が 2005 年 3 月にまとめた平成 16 年度通信利用動向調査報告書の調査にあり、年齢別にパソコンと携帯電話を併せたインターネット用途をみると、20 歳以上の世代では「電子メール」「情報検索」「ニュース等の情報入手」が第 1 位から第 3 位までを占めており、B to B や B to C 間の見逃せないコミュニケーション・チャンネルとなったことを意味する。

しかし、Eメールによってビジネスがスムーズに行くように思えるが万能ではない。メラビアンの法則では、コミュニケーションの情報量は 55%の視覚情報（服装・表情・身だしなみ・動作・態度など）、38%の聴覚情報（声のトーン・大きさ・速さ・話の間など）そして 7%の言語情報（話の内容・組み立て）から構成されていると言われている。Eメールは僅か 7%の言語情報のみ

でしかコミュニケーションできず、これが企業・製品・商品・サービスへのイメージに直結する。たった7%の情報量での顧客とのEメールのやり取りでは、少しのすれ違いでも誤解を招き苦情にもなり兼ねない。そこで、ビジネスマナーがあるように新たに「ネチケット」(network + etiquette)と呼ばれるネットワークを介したコミュニケーション上で起こるトラブル回避のルールの認識が必要になっている。

先の総務省情報通信政策局の報告書によると、インターネットを利用して感じる不安や不満の第1位は、「プライバシーの保護」で、次に「ウィルス感染」、「電子的決済の信頼性」、「違法・有害情報の氾濫」が上位をしめている。プライバシー保護にあるように、最も考慮しなくてはならないのはEメールによる情報漏えいである。セキュリティの万全を期すため、一切の私物持ち込み禁止や、監視ソリューション設置などさまざまな取り組みをしているコンタクトセンターもある。2005年4月1日に全面施行された個人情報保護法や組織内の規約により、社会的な責任も問われるようになってきている。企業における情報漏えいの発生は、自社の信用や経済的に多大な損失を被るだけでなく、情報漏えいの内容、原因追跡、影響度を調査し、再発防止策を説明する責任が生じるなど、大変な事後処理のための稼働が強いられる。直近ではウィニーによる情報流失がある。ウィルス感染はEメールのファイルに添付されて送信されてくる。コンピュータウィルスへの感染を防ぐには、まず「知らない人から添付ファイル付きのメールが届いた場合は、絶対に添付ファイルを開かない」ことが第一だが、知人からのメールであっても安心はできない。ウィルス対策ソフトの活用が必要だ。

このように、双方の関係を左右してしまうネチケット、迷惑メールのスパムや危険性をはらむウィルスなどに留意しなくてはならない点はあるが、もう既に利便性・経済性など多くのメリットを持ち、とりわけEメールが可能な携帯は旧来の固定電話チャネルをも脅かす確固としたポジションをも築いてしまっている。今後はEメールのこれらの注意を払わなくてはならない要素を踏まえた上で相手とのスムーズな関わりを継続していくことが肝要である。

(2)Eメール対応支援ソリューションの必要性

Eメールは、その利便性からあらゆるビジネスシーンで実際に重要な役割を担っており、電話と肩を並べる程のコミュニケーションツールへと発展した。企業は一般に電話番号だけでなく、Web サイトも含めて、さまざまな媒体広告、製品、商品、サービスなどの問い合わせ先にEメールアドレスが表記され公表している。しかし、電話は誰でもがいつでも使うことのできる手軽なコンタクトチャンネルであり、コンタクトセンターにおける役割がなくなるという訳ではない。

Eメールは電話同様、顧客からの問い合わせや苦情により、企業や商品・サービスに顧客が何を望んでいるのかを把握することを可能とし、新たな商品・サービス開発への貴重な情報源となり、機会損失の防止にも役立つ。さらに、Eメールの特性上、24時間・365日、問い合わせや苦情を受付けることも可能であり、スタイルもOutlook Expressなどのフリー形式の一般メーラーと、問い合わせや苦情を企業のWebサイト上のフォームへ入力する形式のWebフォームの2種類がある。後者はそのフォームに企業からの質問を入れる事が可能であり、レスポンス率の量と完結率が格段に高まる。メール対応の主な業務は電話対応のコールセンター同様、商品情報、在庫情報、キャンペーンの問い合わせ、利用方法サポート、苦情などさまざまな内容への対応を求められるが、必要となる工数や対応人員に要求される知識・スキルは電話コールセンターの場合とは大きく異なる。

コールセンターの場合は、もう既に電話対応でのマニュアルは完成されているが、Eメールは最近急速に市民権を得たため企業側の受け皿が整備されておらず対応が追いつかない場合が多い。Eメール対応を本格的に受け入れるには万全の備えが必要である。一般メーラーの場合、コンタクトセンターにおける1メールにかかる平均処理時間は約30分といわれている。まず、コールセンターでもそうであったように手始めに1~2カ月分の顧客とのやりとりの受発信メールと電話での顧客対応履歴を分析し、マニュアル作成が必要となってくる。

次に、マニュアルを基に業務を進めるわけであるが、メール担当者がひとりしかいないということは非常に危険である。Eメール受発信の混乱やミスを避けるためメール担当者を、Eメールの原稿を書く人、内容をチェックし、送信許可を出す人、顧客のEメールアドレスを確認し、送信ボタンを押す人と複数配置して重複チェックをし、さらにチェックシートを使用するというルーチンにする。しかし、人間的に専任が無理な場合でも兼任でも最低2名は配置し誤りを避ける最善の努力をする。

なぜこれほどまでに慎重を期すかは、このようなマルチチャネルコンタクトを単にWeb上に構築したホームページと一般メーラーで実現しようとする以下のようなさまざまな問題や課題が発生するからだ。

FAQ 多くあり過ぎて、顧客がその中から目的のものを容易に検索できない。

各々のFAQ 利用率を把握できないと共に、FAQ を見て顧客の疑問が解決されたかどうか把握できない。

FAQ の追加・変更・削除など、FAQ 内容の鮮度を維持するのに多大な稼働がかかり、定常的に最新情報にアップデートできていない。

Eメール問合せを内容毎にカテゴリ分類し、担当コミュニケーターに分配する作業に多大な稼働がかかる。

Eメール問い合わせの回答を作成する際、顧客が「どのFAQ を見たが解決できずに問い合わせてきたか？」という問い合わせ経緯を把握できない。

同一顧客からの過去のEメール問い合わせ履歴を探し出して参照するために多大な時間がかかる。

問い合わせ内容への回答作成が、コミュニケーターのスキルに依存し一定のサービス品質を維持し難く、回答作成にも多大な時間がかかる。

問い合わせ件数の日別・時間別分布や、問い合わせ内容の分布などを簡単に把握できない。

コンタクトセンターのサービスレベルを把握する指標（問い合わせメール受付から回答返信までの時間、コミュニケーター毎の平均処理時間・処理件数・再問い合わせ発生率など）を簡単に取得できない。

コミュニケーター - が単独で回答を作成できず、スーパーバイザーや社内外関連部門へ転送した場合など、各々の問合せに対する処理状況を管理・把握できない。

このように問題や課題を列記すると、Eメールコンタクトなどは実施しない方が無難だと考えてしまうのも理解できない訳ではない。しかし、以下のような条件/機能を備えた適切な支援ツールを利用すれば、これらの問題/課題は一挙に解決することができる。

メールでの問い合わせと回答を利用した効率的な FAQ 構築と定期的更新の支援、および FAQ の Web 上での顧客向け公開の連携した支援

受信メールの内容や顧客属性に応じて自動的にカテゴリ分類/振分けを行う仕組み

コミュニケーターグループと処理を担務するカテゴリとの対応関係管理

メール問い合わせ内容に応じた回答候補 FAQ の自動提示の仕組み

FAQ、過去の問い合わせメール、顧客毎の対応履歴を蓄積管理し、効率的に検索する手段

Eメール回答作成時に上記 を容易に引用コピーできる操作性

メール転送などによる社内/社外の関連部門への意見照会の支援機能

マネージャー、スーパーバイザーなどによる回答文チェック手順の支援

メール受信から回答送信までの処理状況・履歴や返信済/未返信などのステータスの管理・把握

問い合わせ内容分布、サービス品質、効率を的確に把握できる管理指標をリアルタイム/ヒストリカルな統計情報として取得・管理する手段

どのようなプロセスを踏んでも顧客が満足感を得られるような誠意ある対応ができなければ、結果的には企業・商品・サービスへのロイヤリティは下がることになる。急激にEメールが一般化したためにコンタクトセンター側の受け皿が追いついていない実情もあり、効率的で品質の高いEメールコンタクトの実現にはEメール回答支援ソリューションの導入は必須である。

Eメール対応の当初はさまざまな手違いが生ずる。問題を解決するには、前記したPDCAサイクルが利用できる。しかし、失敗をそのままにしてしまいミスを繰り返すと企業から顧客が離れ大きな経済的損失をこうむることになる。

このように、さまざまな配慮が必要なEメールだが、企業によって従来の電話によるコールコンタクトセンターと切り分けをし、Eメール対応に特化したコンタクトセンターを設けているケースもある。しかし、顧客は必ずしも、毎回Eメールを利用するとは限らない。そのため、コールセンターとEメールコンタクトセンターの情報共有が重要になってくる。また、コンタクトセンターとしてマルチチャネル対応をしているコンタクトセンターでも、コールセンターからのスタートがほとんどであり、Eメールとの対応履歴の連動の整備を既に図っているケースはあるが、今もって問い合わせ履歴をコミュニケーターの手入力に頼っている多くのコンタクトセンターでは、入力ミスや入力忘れを引き起こすリスクを抱えている。

顧客からのEメール対応にいくら細心の注意を払っていても、人手だけによる適切な対応には限界があり、配信事故へと発展する危険性がある。顧客対応で顧客に不快感を与えてしまうと、顧客離れ・企業のイメージダウンへと繋がってしまう。しかし、これらの問題点は前記のような機能を備えた適切なEメール回答支援ソリューションを活用することで一挙に解決することも可能となる。コンタクトセンターの現状と今後をしっかりと見据えどのような形での運営がより望ましいかの選択が必要である。

(3) 他チャネルとの連携

インターネットの普及とともに、非対面手段は、電話、Eメール、Web、FAX、IVRと確実にマルチチャネル化をしており、コール(=電話)だけに限らなくなってきている。これらによりポジティブからネガティブまでの顧客のさまざまな意見や要望が日々入ってくる。Eメール対応も電話対応同様顧客との重要な窓口であり、対応が良ければ好印象、悪ければ悪印象を持たれるので手を抜くわけにはいかない。ある調査によると68%が商品・サービスに記載されてい

る URL にアクセスした経験があるとの回答であり、生活の中に既に Web や E メールが浸透している。顧客は企業へのコンタクトの主流であった電話に代わる手段として、製品・商品・サービス・サポートに関する情報や取り引きを行う場合に E メールや企業の Web サイト経由で送信する Web メールを利用する傾向はますます高まっている。

しかし、それぞれのチャネル情報が一元化されていないと顧客の過去の問い合わせ履歴が把握できず、これまでの過程を顧客に再三尋ねてしまうケースが発生してしまう。あるコンタクトセンターでは、毎日大量のメールを受発信していた。しかし、その中に重要なメールがあったにも関わらず、未対応のままであった。その顧客とは電話でのやり取りもしていたが、メールと電話両方の以前の問い合わせ状況は対応したコミュニケーターしかわからず、一層対応に時間がかかり顧客の不満を招いてしまった。このようなケースは顧客の不満の原因にもなるばかりか、苦情にも結びつき、企業のイメージダウンになってしまうと、同時にコミュニケーターのストレスの原因ともなる。

顧客は必ずしも毎回同じチャネルから問い合わせをすることは限らず、さまざまな選択肢を持っている。電話番号や URL といったコンタクト情報を企業が公表している以上どのチャネルでも問い合わせは入ってくる。また、企業側も問い合わせ内容や緊急度に応じて電話、E メールなどそれぞれの特徴を踏まえての適切なチャネルの使い分けを行い、効率化に結びつけるようにしている。電話、自由形式の一般メーラー、構造化された Web メール、および FAX や音声メールなどの他の非同期メディアによる、一貫性があり信頼性の高い対応で効率的かつきめ細かい受け皿を増やすことによって顧客とコンタクトセンターは双方向の迅速なやりとりが円滑化され、より優れたカスタマーサービスを提供でき、顧客との関係強化となる。

さまざまなチャネルの台頭により、コンタクトセンターの体制もその都度の様変わりを否応なしに迫られている。新たな動きとして、今後は電話と Eメールのメリットを併せ持つインスタント・メッセージ(IM)の企業版「EIM」(Enterprise Instant Message)がコンタクトセンターに変化をもたらさそう

である。Eメールのやり取りが、手紙やはがきのコミュニケーションと置き換えるならば、IMは電話に近くリアルタイムで相手の反応を確認でき、入力しながらやり取りをする。IMがEメールと異なる点は、相手がインターネットに接続しているかどうかPCからわかり瞬時にコミュニケーションがとれ、1対1、1対複数だけでなく複数対複数のやり取りにも可能性がある。現在、各コンタクトセンターが持っている電話やEメールでの顧客対応へのノウハウを共有する工夫をすれば新しいチャネルとして正確性・迅速性・均一性を求める顧客への対応に一石を投じるかもしれない。

6.Eメール対応支援ソリューション活用法

(1)概要

さて、一般メーラーでの顧客対応の現状を述べてきたが、図6-1に示すように一般メーラーとEメール対応支援ソリューションの代表的な製品としてNTTアドバステクノロジーの「MatchMail」を例に比較してみよう。

項目	一般メーラー	Eメール対応支援ソリューション
ログイン管理	×: 端末毎での管理	○: サーバでの集中管理集中管理であり、不正ログイン防止も可能
エージェント権限管理	×: なし	○: 担当カテゴリ、編集権限、SVチェック要否等、きめ細かな権限設定が可能
メール仕分け	×: 仕分け担当者が手動で仕分け	○: ルールを準備することにより全メールについてタイトル、内容に応じた自動仕分けが可能
回答候補引当	×: なし	○: メール内容に応じ回答候補FAQを自動引当
FAQ検索・参照	×: なし	○: キーワード検索、意味検索等、柔軟で効率的な検索が可能
過去メール検索・参照	△: 端末毎での単純なキーワード検索程度であり、検索に手間時間が掛かる。	○: キーワード検索、意味検索等、柔軟で効率的な検索が可能
回答作成支援	△: コピー&ペーストのみ	○: ワンクリックで全体/一部の挿入/追加等が可能
運用フロー管理	×: 不可	○: スローリバイザチェック済/未完のガード等が可能
処理ステータス管理	×: 端末毎で未読/既読/返信済程度の管理	○: 全メールの各種ステータス(未読/一時保留中/返信済/内部転送中/外部転送中等)を一元管理
応対履歴管理	△: 端末毎での管理	○: 全応対履歴を一元的に管理
FAQ管理	×: なし、別システムでの個別管理が必要	○: 登録・公開管理、スケジュール管理、参照範囲管理等が可能
統計レポート	×: なし	○: ACD並の豊富な各種レポート取得が可能
セキュリティ	×: 端末毎での管理、個人情報コピーも容易	○: サーバでの集中管理で不正コピーが困難

図6-1 一般メーラーとEメール対応支援ソリューションの比較

ログイン管理では、一般メーラーでは端末毎での管理しかできないが、Eメール対応支援ソリューションでは、サーバでの集中管理なので不正ログイン防止などセキュリティ管理が十分行える。コミュニケーターごとのエージェント権限管理は、一般メーラーで行えないが、Eメール対応支援ソリューションでは担当カテゴリや編集権限、SVのチェックの要否などきめ細かな権限設定が可能である。メールの仕分けは、一般メーラーの場合、仕分け担当者が手動で仕分けを行わなければならないため、その分の時間が必要になるが、Eメール対応支援ソリューションでは、あらかじめルールを設定しておけば担当者ごとに自動で仕分けすることができる。回答候補の文章の雛型は一般メーラーではあらかじめ作成したものの中から、勘と経験で選択しなければならぬが、Eメ

ール対応支援ソリューションでは、メールの内容に応じて回答候補を自動的に選択する回答候補引当の機能を備えている。

また、運用面では、一般メーラーではフロー管理は一般メーラーの場合には行えないが、Eメール対応支援ソリューションではSVチェック済/未完のガードなどが行えるため安心だ。個々のメールごとの処理ステータス管理は、一般メーラーでは端末ごとの未読、既読、返信済み程度の管理しか行えないが、Eメール対応支援ソリューションでは全メールに対して未読、一時保留中、返信済、内部転送中、外部転送中などの各種ステータス管理が行える。対応履歴管理では、一般メーラーでは端末ごとにしか管理できないが、Eメール対応支援ソリューションでは全対応履歴を一元管理でき、容易に検索することが可能だ。

さらに、一般メーラーでは、統計レポートなどの管理レポートを出力することはできないが、Eメール対応支援ソリューションでは電話対応のACD並みの豊富な各種レポートを取得することができる。また、個人情報漏えいが問題になっている折、セキュリティ面でも一般メーラーでは、端末ごとでの管理、個人情報のコピーも容易に行えてしまうが、Eメール対応支援ソリューションではサーバでの集中管理であるため、不正コピーが困難である。

先から例に挙げている対応支援メーラーのMatchMailは、Eメールからの問い合わせ、Web - FAQによる情報の検索などを一元管理し対応業務の効率化や応対品質の維持向上を支援するソリューションである「MatchContactSolution」を構成している1つのプロダクトで、その他のプロダクトには運用分析の「Match Miner」、セルフヘルプの「MatchWeb」がある。なお、文章を名詞や形容詞、助詞といった要素に分解する形態素解析/概念ベクトル解析の標準搭載、Eメール処理とWeb - FAQサービスとの機能・運用統合、日本語アナリストによる辞書/ルール構築プロフェショナルサービス、が主な3つの特徴である。

図6 - 2がMatchMailのコンタクトセンターに導入されるインタフェースとそれぞれサブフォームのスタンダードなイメージである。



図6 - 2 Match Mail のインタフェース

次に、対応支援メーラーの MatchMail の導入プロセスを紹介するが、ACD・CTI システムのコンタクトセンター導入当事を思い起こせば概要はほぼ間違いない。

(2)導入プロセス

NTT アドバンステクノロジーでは、業務分析、運用設計、FAQ 構築、辞書・ルール構築、導入準備、設備構築、導入作業、ユーザー研修といった 8 段階のコンタクトセンター導入に至るプロセスを設けている。図 6-3 が MatchMail 導入の流れを示す。これらのプロセスは、1 つの段階が終了して次に進むのではなく、業務分析を除いては同時進行で並行して進められる。そのため標準で 3 カ月という短期間でのシステム導入が可能となる。

まず、導入しようとしている企業のコンタクトセンターがどのような状況なのかの把握をする業務分析から入る。その内訳は、MatchMail を使用する部分での処理の手順 / 流れを導入企業との間でコンセンサスをとる「現

状運用フローヒアリング」、一般メーラーまたは、他社対応支援メーラーで受信・返信されている「既存メール分析」、「問題点・課題分析」、「導入目的の明確化」がある。これには約半月を要するが業務分析が終わらないと何も着手できないので、唯一この段階だけが単独で進められる。勿論後の7段階も1つとして欠くことはできないが、この段階が MatchMail の基盤なので、両社で率直な意見交換が重要になり、意思疎通が上手くいかないと今後の進捗に影響を及ぼし、システム稼働後にも支障が出てくる。

両社間で確固たるコンセンサスをとった上で、次は運用設計に移る。

MatchMail も含めたコンタクトセンター全体の業務処理の手順/流れを確認する「業務フローの見直しとその最適化」、「運用フロー設計（サービスレベル評価指標の設定、一次返信/いたずらメールなど、対応する必要がないと判断できるメールの破棄/一時保留/外部転送/エスカレーション/SV とコミュニケーター間差し戻しなどルール決定）」、カテゴリをどのような用語で分類するか決定する「カテゴリ分類定義」、「チーム分け決定（SV/コミュニケーター権限、役割分担など）」、受信メールのサブジェクト、メール本文、受信アドレスなどにどのような語句が含まれていたら、どのカテゴリ分類になるのかを決定する「カテゴリ仕分け基準定義」、「メールフォーマットの定義（ヘッダー、フッター、署名など）」、「問合せ別（リーズン）の定義」、標準レポートを導入するコンタクトセンターに合わせ MatchMail レポート機能をカスタマイズする「カスタマーレポートの要否確認と定義」である。これらの8工程は約1カ月を要する。

次は、FAQ 構築であり、内容・対応種別・番号体系などを含めた「FAQ 決定」と属性・属性ツリーなどの「階層分けの決定」である。この段階を踏まないと次の段階4にある「対応候補サジェストルール」策定に進めない。

次の辞書・ルール構築では、「辞書整備（業種・業態に対応する用語、固有商品名などの追加）」、段階2で決定した「カテゴリ仕分け基準定義」をさらに MatchMail システム上での稼働を可能にするための「カテゴリ仕分けルール」の設定、受信メールのサブジェクト、メール本文などに含まれている語句

がどの FAQ とリンクするかを決める「対応候補サジェストルール」作りがある。段階 3 と 4 は導入するコンタクトセンターの独自性が非常に高く、導入企業の実務レベルを巻き込んでの作業となり、工程は他に比べて少ないがそれぞれ 1 カ月は必要になる。

段階 1 から収集してきた情報や策定したルールを元に段階 5 は、導入準備に入る。「サーバ・ネットワーク・端末セキュリティ方針決定（スパムメール・ウィルス対策含む）」、「バックアップ・リカバリ方針決定」、「障害時運用方法・手順書決定」、「システム管理方針決定」、「DB 最適化」、「バッチスケジュール決定」である。

前段階までは、センター内での表層的な構造変化は見られなかったが段階 6 の設備構築の「サーバ・端末設置（ハードウェア・基本ソフトウェアなど）」、「接続試験・動作確認試験」により、センターの現場環境が様変わりし、導入実感がここで初めて湧く。

段階 7 の「アプリケーション設定（ソフトウェア・システムパラメーターなど）」、「各種データ設定（コミュニケーター名・ログイン ID・コミュニケータースキル・転送先など）」、「DB 移行（過去メール・添付文書・FAQ など）」、「動作確認試験」、「旧システムとの並行運用」の導入作業でコンタクトセンターに合ったソリューションがシステム上では完成する。

しかし、システムが完成したからといってそれだけでは稼働できるわけではない。最終段階の段階 8 であるユーザー研修は、「研修環境・研修データの準備」、「コミュニケーター研修」、「SV 研修」、「ナレッジマネージャー研修」、「システム管理者研修」という構成になっている。それぞれの職責別研修は実質数時間から半日程度で済むが、コミュニケーターや SV 全員が同時/一斉に研修を受けることは現実的には不可能なので、コンタクトセンター規模にもよるが、同一研修を 2~3 回に分けて繰り返すイメージで通常 2 週間程度の期間が必要とされる。

MatchMail のカットオーバーですべてが終わるのではない。むしろセンター運用の出発点である。実際システムは運用してみないと不都合や使い勝手はわ

からない。まして、上記研修を受けてもあくまでも操作方法の基本習得であり、日々の業務によって習熟度は増していくが、当初は問題山積である。ソリューションとは導入企業とソリューションベンダー両社の密なコミュニケーションと信頼関係の上に成り立っており、さらにカットオーバー後の両社の問題解決に向けた協働作業の姿勢も重要である。

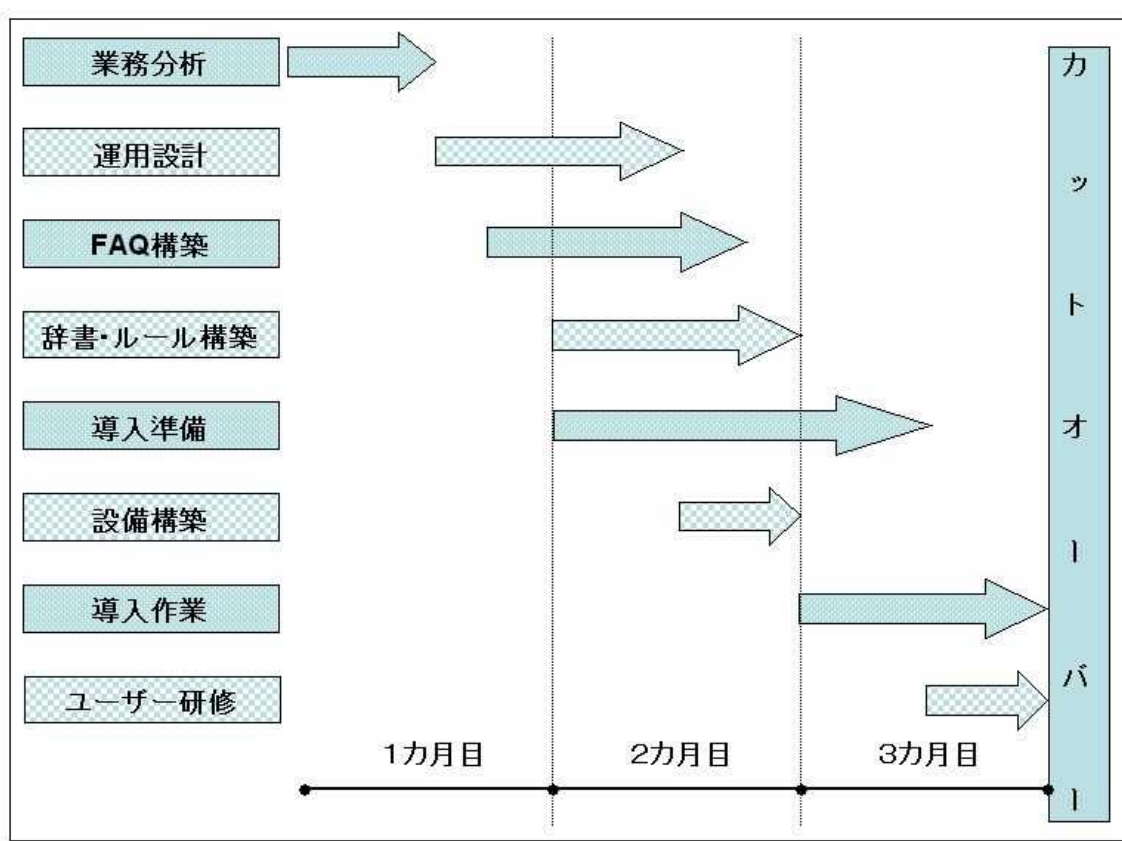


図6 - 3 Match Mail 導入の流れ

(3)導入時の留意点

Eメールアドレスを公開して一般メーラーからの問い合わせメールを受ける方式の場合、必要な情報が欠落して往復を繰り返す場合が多く、さらに危険なのはスパムメール/ウィルスメールを受け易い。かたやWebフォームから受信する仕組みを構築する対応支援メーラーは、この点を心配する事なく顧客からの苦情やインターネットのリスクからの回避を図る事が可能で、対応支援メーラー導入は顧客側および企業側双方にメリットがある。

導入を考えるケースは、今まで一般メーラーをコンタクトセンターで利用してこれから新規に導入するケースと、既に他社の対応支援メーラーを導入している2パターンがある。前者にとって対応支援メーラーは未知のソリューションであり、後者は既存システムに問題があったり、既存システムにはない機能を取り込みたいという意図が働いている。

導入にあたってまず、誰がシステムを利用するかを念頭に置かなくてはならない。主役は直接顧客と対応するコミュニケーターであり、SVである。よって、両者の意見を取り入れることが非常に重要である。また、SVとコミュニケーターの役割は異なりSVには見えていなかったり把握しきれない部分も実際あるので、コミュニケーターからの意見の吸上げを積極的に実施する。しかし、まったく新規にEメールコンタクトを開始する場合は別であろうが、既に手作業でEメールコンタクトを実施している場合や特に他のツールからのリプレースの場合には、往々にして現状の業務フローや手順を極力踏襲することを要望されるケースも多いが、導入ソリューションに適合した業務フローや手順を改めて見直し最適化を図ることも忘れてはならない。ユーザーインターフェースも含め現状の業務フローやカテゴリ分類等を例に取れば、移行という包括的見直しはMatchMailの特性に合わせた上でSVやコミュニケーターを巻き込まないと、新たにコミュニケーターがストレスを感じてしまう。この際特に注意することはカテゴリを細分化し過ぎない事である。細分化し過ぎるとかえって煩雑になり、実際現場で運用時に混乱を来たすので、きちんと整理した上でカテゴリを決める。コミュニケーターの効率的業務運びを考え使い勝手のよい体裁になればコミュニケーターも仕事がしやすくなるし、副次的産物としてコミュニケーターも自分達の意見が参考にされ、それが取り上げられたとすれば、システム導入への参画・連帯意識が持て、対応支援メーラーに対して親近感を覚える。導入後も自分達が関わった事でチューニングなどにも積極的な当事者意識で臨め、センター内でそれぞれ職務は異なっても一体感が生まれ、同じベクトルに向かうきっかけにもなる。大切なのは、対応支援メーラー導入によってコンタ

クトセンターの効率化と顧客が満足する（CS）と同時にコンタクトセンターで働くメンバーも満足を得られる（ES）ことである。

(4)運用上の留意点

顧客から問い合わせ・苦情をEメールで受信しそれに対して対応をしていくのがコンタクトセンターの役割だが、内容によって対応作成および顧客への対応送信をコミュニケーターに一任しても問題のない内容と、SVなどがチェックしてから返信すべき重要な案件を切り分けるチェックフロー体制が必要である。また、センターから社内他部門や社外部門に転送確認をする場合も転送先でクローキングをして顧客に返信対応してしまうより、センターが転送先から確認結果の最終対応を得て、Eメールのインプット（受信）とアウトプット（返信）を一元化し顧客へ対応する方が顧客対応に一貫性があり、履歴管理も把握しやすい。しかし、どの対応においても一旦、受信したメールは、適切な期間内に確実に返信しないと二次的クレーム発生の原因となり得るので、タイムリーな返信が要求される。その際には図6 - 4の未送信メール確認画面が活用できる。



図6 - 4 未返信メールの確認画面

しかし、Eメールで受信したから必ずEメールでの返信と固執しない方がよい。Eメールの問い合わせや対応のやり取りが度重なる場合や、直接話した方が解決への早道である場合は、電話対応へ誘導が効率的なことも多くある。Eメール対応を継続するか、電話対応に切り替えるかを臨機応変に適切な判断で切り替えることによって苦情が防げる。しかし、この際の絶対前提条件は顧客が電話による対応切り替え理由に納得していなくてはならない。

企業の商品・サービスが新たに世に送り出したり、またそれらのリニューアルサイクルがスピーディーになっており、一層顧客からの苦情・問い合わせは、複雑で多岐に渡っている。このような、状況下であるからこそ返信対応作成の過程において、問い合わせ頻度が高いQ&A集であるFAQ登録内容の充実、サマリーレポートでのFAQ利用状況把握、FAQの改善と鮮度維持を定常的な実施が必要になってくる。しかし、これを怠ると、返信対応作成時間の短縮・効率化に結びつかない。

コンタクトセンターにとって顧客からどのような苦情・問い合わせ内容を把握するディリーおよびマンスリーのサマリーレポートは必須である。しかしせっかく作成されても精度が低くはコンタクトセンターの確かな傾向が掴めない。そこでどの時点でMatchContactSolutionでリーズンと呼ばれる問い合わせ別設定を実行するかが焦点となるが、受信時では内容が広範で絞り込みができていないので、返信時に練り上げた対応でリーズンを選択する方がポイントがぶれず信憑性がより高い。

対応支援メーラーのカットオーバーが目標でもないし、目的でもない。カットオーバー後は、そのコンタクトセンターの業務に合うように日常的な利用方法のチューニングが必要になってくる。状況によっては、ソリューションベンダーによる機能変更・追加やコンタクトセンター内ルールの変更も生ずる可能性もある。

7. ケーススタディ

ケーススタディ Eメール対応支援システムと自社ナレッジシステムで ハイクオリティコンタクトセンターを構築

株式会社ニッセン

インターネットの普及を予測し 1999 年、ニッセン総合 EC サイト「ニッセン・オンライン」を皮切りに、2000 年 12 月には携帯 EC サイト「ニッセン・プチ・オンライン」の受注システムを展開するニッセンは 1970 年創業の通信販売事業を核とした無店舗販売の大手である。それまでは、カタログ販売が主であったがこれらのサイトオープンを機にオンライン会員が増え続け、現在では 400 万人の会員数を有するまでになっている。

これらの会員への問い合わせ窓口が、専門の e コンタクトセンターである。24 時間体制の京都と 12 時間体制の広島の 2 拠点で対応しており、コミュニケーター約 100 人、スーパーバイザー 15 名でのシフトで合計 55 ブースで年間 46 万件強の注文、返品、交換、請求、納期案件の処理を行っている。顧客からの全コンタクトセンターへのチャネル別問い合わせ比率は E メールが全体の約 1 割、電話が約 3 割で FAQ や Web サイト上での顧客の自己解決によりコンタクトセンターへのコンタクトが低く抑えられていると同社では分析しており、他チャネルとの住み分けがスムーズにしている。

**国内外十数社の Eメール対応支援システムを製品を比較検討した結果、
要求条件をすべて満たす MatchContactSolution を選定**

インターネット展開を本格化した当初は、海外製の Eメールコンタクトツールを使用していたが、機能拡充の柔軟性に欠け、システムトラブルも多発するなどの多くの問題を抱えていた。2004 年夏に e コンタクトセンターの拡張と 24 時間化を実施したのを機に、国内外十数社の製品を徹底的に比較検討してシ

システムリプレースの検討を進め、選定した2社の製品について実メールを取り込んだ試用試験を実施して約70項目の要求条件に対する機能・性能を詳細に比較評価した結果、NTTアドバンステクノロジーの「MatchContactSolution」でのリプレース導入を同年8月末に決定した。その後、NTTアドバンステクノロジーではシステム設計、運用設計、辞書とルールの作成などの導入準備作業を進めると共に、従来システムに蓄積・管理されていたFAQおよび過去の対応メールを移行し、ニッセンの情報システム部と日本ユニシスの協力の下で同年12月にMatchContactSolutionへの切り替えを実施し、新システムでのサービス運用を開始した。



ニッセンのeコンタクトセンターのオペレーションの様子

製品選定と導入を中心となって推進したニッセン 通販事業部カスタマーサービス本部コンタクトセンター企画チームでは、同製品の選定理由について、製品の選定では、問い合わせメールの仕分け性能、使い勝手の良いユーザーインターフェース、充実したメール作成サポート機能に重点を置いた。メールサポートを行っているコンタクトセンターの多くは、メール文章の作成に最も時間を割いている。その点で、同社が選択したMatchContactSolutionには対応候補(テンプレート)の自動提示機能や、編集集中のメールへ簡単にFAQから使いたい文章を挿入する機能が標準で搭載されており、文章作成時間を大幅に短縮することが可能であると判断した。約70項目に及ぶ同社の要求

項目を殆ど満たすことができる製品は MatchContactSolution のみであった。また、搭載されている機能ばかりでなく、コンタクトセンター運営上の PDCA サイクルがよく考慮された製品であるという。FAQ のブラッシュアップや、問い合わせ内容の分析を効率よく行える仕組みが備わっていることも選定理由の大きな要素であったとしている。

MatchContactSolution 導入の結果、顧客からの問い合わせの約 8 割は初回で完結し、「受信から 1 時間以内に顧客へ何らかのレスポンスをする」というセンター内目標は約 90% 達成している。これは、24 時間センターだからこそ実現可能あり、また、このような結果を生み出すには同ソリューションが効率的な設計となっておりベストマッチしているからである。

自社開発のナレッジシステムと連動させ、品質向上と対応スピードの大幅向上を実現

顧客からのアプローチ手段は、ニッセン・オンラインの問い合わせ画面、携帯メール、PC メール の 3 パターンありこれらを「一次対応」「調査」「請求」の 3 つのユニット（グループ）に自動分類され必要スキルを持ったコミュニケーターにメールが回されると同時に、問い合わせ内容と適合した FAQ 候補情報がコミュニケーターの PC 画面にアップされる。これに基づきコミュニケーターは適切なテンプレートを使用し、必要箇所を加工し返信する方法をとっている。初回で完結されなかった二次対応が求められる 2 割のケースは、関係部署へエスカレーションされ、そこから返信される。さらに、もう 1 つのソリューションとして同社が導入しているのは、FAQ、社内連絡用電子掲示板、処理フロー、メンテナンス情報が共有できる自社開発のナレッジシステム「KNOZS」で、MatchContactSolution との併用により効率的なセンター運営が行われている。

コンタクトセンターに要求されるのは生産性と顧客満足度の向上という 2 つのテーマであり、これを果たすにはセンター内の品質を一定レベル以上に保つ

必要がある。そこで、同社では MatchContactSolution を活用して月次で、処理件数/時間、 スキルチェックテスト、 無作為にコミュニケーターごとの返信 E メールを抽出してのモニタリング、 勤怠、 お客様アンケートの 5 項目でコンタクトセンターの品質チェックを実施している。また、コミュニケーターの業務追跡が可能な MatchContactSolution の「リーズン」機能の活用で各コミュニケーターの弱点やカバーが必要な部分が把握でき業務研修プログラムにも役立てている。

同社内では業務内容ごとにそれぞれのコンタクトセンターを稼働させている。しかし、顧客は必ずしも毎回同じチャネルを使ってセンターにコンタクトしてくるとは限らない。顧客にとってどのチャネルに問い合わせても同じクオリティの対応を当然の如く期待する。しかし、伝える事項がそれぞれ異なっていたり、別のチャネルで対応した一元化された顧客履歴ではないと苦情の基を作ってしまう。そこで、同社では MatchContactSolution 内の「コールエージェント」を 8 センターの特定の職務にオープンにしている。また、コールセンターに E メールに関する問い合わせも入電するので、e コンタクトセンターのスーパーバイザーや研修担当者が各センターでインターネットに関する研修を実施している。

ケーススタディ Eメール対応支援システムの導入で顧客サービス・サポートの 充実とコスト削減を図る

株式会社ぷららネットワークス

会員数約 214 万人、うちブロードバンド会員数 169 万人（2006 年 3 月末現在）を誇るインターネットサービス「ぷらら」を運営する NTT 東日本グループの ISP、ぷららネットワークスは、調査会社の J.D. パワーによる 2005 年ブロードバンド・インターネット・プロバイダー顧客満足度調査において、ADSL、

FTTH(光ファイバー)の両部門ともトップと僅差の2位を占めるなど、顧客から高い評価を得ているISPである。

2001年を境にISP業界はそれまでのナローバンドからブロードバンドへと大きくシフトし、また、供給過剰状態と熾烈な価格競争によりプロバイダの淘汰が始まった。このような状況下、ぷららネットワークスでは「お客様中心主義」を理念に掲げるとともに、「コスト競争力」、「顧客満足度」、「情報セキュリティ」、「サービス企画力」という4つの面でのNo1を目指して、Customer、Communication、Challengeという3C活動を展開している。

その一環として、同社では2002年3月の個人情報保護マークの取得を皮切りに情報管理の徹底に取り組んできた。社内に情報セキュリティ委員会を設立してセキュリティポリシーを制定し、コンタクトコンタクトセンターのオペレーターを含む全社員に対しセキュリティ教育や監査などを実施している。

2004年10月には情報セキュリティマネジメントシステムの日本国内標準規格である「ISMS適合性認証」や、国際的標準規格である「BS7799-2」を取得した。また、2004年12月からSIPサーバとシン・クライアントによる新たなコンタクトコンタクトセンターシステムの導入を開始し、さらに2006年3月にはEメール対応支援システムを導入して、会員情報のセキュリティ強化、業務効率化、コスト削減、CS向上を推進している。

同社には現在、大きく分けてコンシューマ向け、法人サービス向け、パートナー企業・代理店向けの3分野のコンタクトセンターがある。そのうちコンシューマ向けコンタクトコンタクトセンターでは、料金やサービス案内、サポート業務などマルチスキル対応のオペレーターが電話やEメールの問い合わせ業務にあたっている。

オペレーター端末のシン・クライアント化でセキュリティを強化

前述のコンタクトコンタクトセンターシステムはSIPの電話システムを採用、オペレーター端末にはシン・クライアントを採用、オペレーターの個人認証は

スマートカードで行う。オペレーターが利用する顧客情報端末は記録デバイスを持たず、サーバに保存されたデータの表示のみが行われる。そのため顧客情報をリムーバルディスクなどで取得することは不可能となり、情報の流出防止に大変有効である。

アプリケーション処理もサーバに集中化することでアクセス制限や履歴の一元管理が可能となり、情報漏えい対策の大幅な強化が実現された。また、SIPサーバにより音声とデータのネットワーク基盤を一元化したことで、顧客対応、管理ツールとの連携が容易になった。さらに、CTS（コールトラッキングシステム）などに使用するアプリケーションツールを同時に更改、Webベースで共通化したことで機能拡張と高度化が図られた。

しかし、そこで問題となったのは、メール関係の処理である。シン・クライアントの場合、これまで使用してきた Windows 対応のメールソフトが端末に搭載できない。メールソフトは一般的にはオペレーター端末に載せるが、それができないためサーバがすべて処理するようなシン・クライアント型のメールソフトを作る必要があった。同社では NTT アドバンステクノロジーの協力を得て、同社の E メールコンタクト・ソリューション「Match Mail」をぶららネットワークス用にカスタマイズして導入することになった。

サーバに取り込まれた全メールを Match Mail で自動的に振り分け

ぶららネットワークスでは数々のオプション系サービスを提供しており、問い合わせ用メールアドレスを個別に用意していることも多いため、コンタクトセンターには規定の Web フォーム以外にもこれらさまざまなメールアドレスを通して顧客からの問い合わせが入ってくる。そのためすべてのメールをメールサーバに取り込み、Match Mail でメールの件名や本文中の単語、組み合わせなどでカテゴリごとに自動的に振り分けてくれる仕組みをとっている。

今までは取り込まれたメールを毎朝、スタッフ全員で 1 時間ほどかけて 1 件ずつ内容を確認して振り分けていた。Match Mail の導入にあたり、最初はメー

ルの振り分けルールの作成に非常に苦労したが、同システムによって自動的に振り分けされることで手作業でのメールの振り分け稼働がほとんどなくなった。現在、8～9割のメールが正確に振り分けられているため、大きな業務効率化が図られた。振り分けられたメールは、カテゴリごとにその日の担当者がそれぞれ返信していく。メール対応においていちばん重要視しているのは当日の返信率だ。その指標は95%以上でほぼ目標を達成している。

Match Mail 導入前、個々のメールは汎用ソフトウェアで管理されていた。そのため問い合わせメールの中からオペレーターが自分で返信メールを選ぶこともでき、オペレーター間のスキルにバラツキが生じてしまうこともあった。しかし、Match Mail の場合は、オペレーターが順番にメールを処理していかなければ次に進めないようになっている。その結果、さまざまなメール処理対応を行うことによりオペレーターのスキルの平準化が期待されている。また、従来は個人個人が編集したFAQナレッジを持っていたため、その内容もまちまちであったが、現在はFAQを一元化して皆で共有し、より良いFAQに常に更新していけるようになってきた。

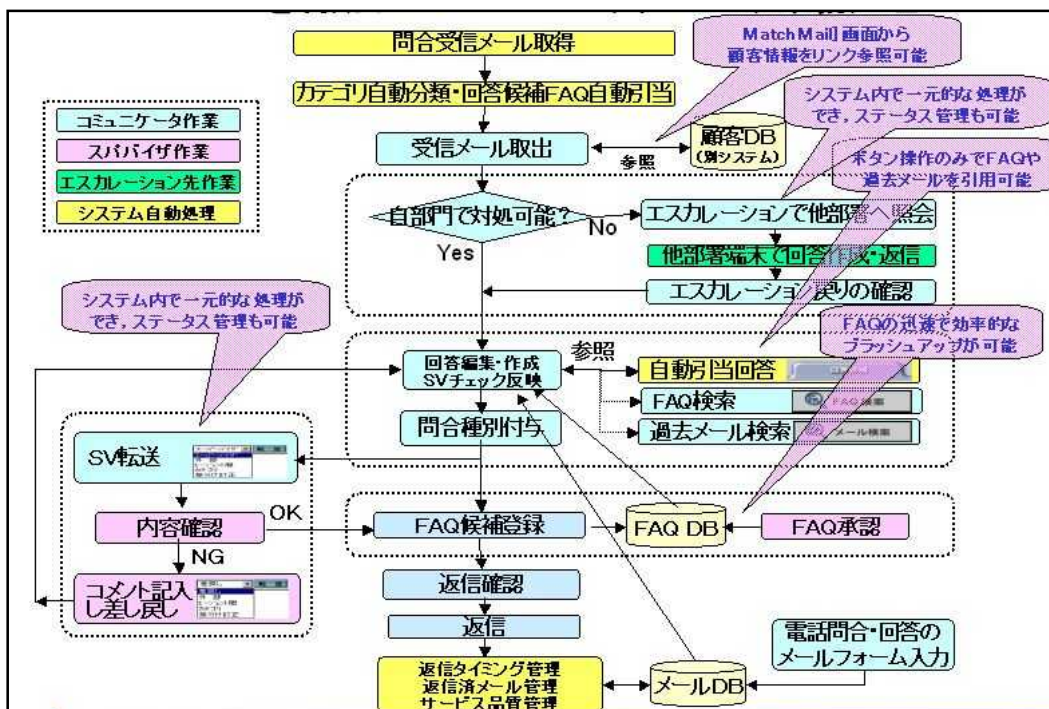


図7-1 Match Mailを利用したEメールコンタクトセンター業務処理フロー

問い合わせを電話からメールへ誘導し、コスト削減につなげる

現状の電話とメールでの問い合わせ件数を比べると電話での問い合わせが圧倒的に多い。しかし、順を追って会話を進める電話と異なり、メールは届いた時点で問い合わせ内容の全体が見られるため効率が良い。コスト構造を考えるとコールの約半分のコストでメール処理が行える。

顧客をメールでの問い合わせに誘導していくような仕組みを構築していくことは生産性向上、ひいては顧客満足度の向上にもつながる。

コンタクトセンターでは、現在、ホームページを上手く活用してもらうため、入会者に対して会員登録証とともにホームページの使用マニュアルを送付するなどを行っているが、本格的な施策はこれからだ。顧客をメールへと誘導するためには、Web-FAQの整備や、ホームページの作成自体の見直しが必要となってくる。

メインであるぶららのページをポータルサイトとして登録してもらい、そこから顧客が問題を自己解決できるような仕組み作りや、現在数多くある問い合わせ用のメールアドレスを整理して、オペレーターが的確な対応をする上で必要となる項目についてチェック式で対応できるような一定のフォームを作成することで、メールによる問い合わせを1回で完結させ、効率化を図る計画である。これを実現するためには、Match Mailのレポート機能や管理機能を上手く活用してメール分析などをしていく必要があるが、Match Mailを導入してまだ2カ月余りなのでこれらの機能を十分に生かしてきていないという。現時点でも、管理者側にとって管理が効率的に行える点や、対応時間の短縮効果が現れている点などに非常に大きなメリットを感じているため、今後、レポート機能や管理機能を利用してメール分析ができればさらなる効率化、コスト削減、CS向上が期待できるという。さらに、Webやメールを使ってコンタクトセンターに特化した形でCS調査が行えるような情報収集の仕組みも作っていきたいとしている。

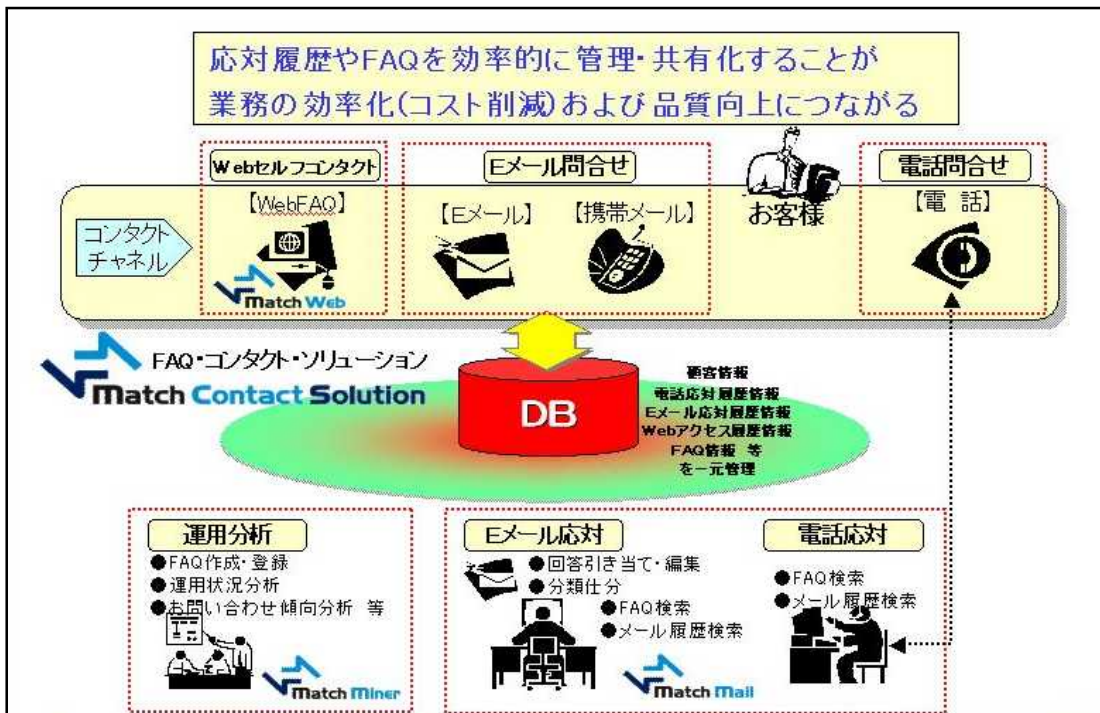


図7 - 2 マルチチャンネルコンタクトセンターにおけるDB共有

8 . MatchContactSolution の商品構成



 Match Mail Eメールコンタクト・ソリューション	Classify & Forward	➤ 分類・仕分、対応引き当て
	Agent for Mail	➤ エージェント端末(メール系)
	Agent for Call	➤ エージェント端末(電話系)
 Match Web Webコンタクト・ソリューション	Basic Pack	➤ セルフサービス 基本パッケージ
	FAQ Manager additional	➤ セルフサービス FAQ 検索サービス
	UI for Intranet additional	➤ セルフサービス 内部ユーザ画面
 Match Miner マイニング・ソリューション	Intelligence	➤ 意味検索・FAQ 作成支援
	MatchReport*	➤ 運用レポート作成
	FAQReport	➤ FAQ 登録状況・利用レポート作成

*すべて Windows プラットフォームで動作



9. 主なEメール対応支援ソリューション製品一覧

順不同

企業名	製品名
シスコシステムズ株式会社	Cisco E-Mail Manager Option
日本シーベル株式会社	Siebel eMail Response
富士通株式会社	BroadChannel/Internet Contact
日本アバイア株式会社	AVAYA E-MAIL MANAGEMENT
株式会社ベイツシステムズ	BayContact
オー・エイ・エス株式会社	デコール・メール・マネージャ
エンプレックス株式会社	eMplex CS
株式会社ジャストシステム	GrowVision EMS
カナソフトウェア株式会社	KANA Response
イーゲインジャパン株式会社	eGain eService Enterprise (E3)

10. おわりに

インターネット普及率は増加の一途を辿っている。2005年6月現在総務省調べによると、日本のインターネット人口は年々増加し続け、今や7948万人（対前年比2.8%増）にも達し、人口普及率は62.3%を超えている状況であり、5年前の2000年末に比べ利用人口は約3200万人、人口普及率は25.2%増加しており、日常生活に欠かせないメディアへと変貌している。ポブ・メトカフ氏の提唱した「メトカフの法則」によると、「ネットワークの価値は、そこにつながる端末（ユーザー）数の2乗に比例して拡大する」というように、ユーザー数が2倍になるとネットの価値は4倍に、ユーザー数が4倍になるとネットの価値は16倍と拡大していく。例えば、携帯電話網やインターネットなど、あるネットワークの利用者が増えていくと、そのネットでコミュニケーションをとる人が増えるので便利さが高まり、その相乗効果でより多くの人々がネットワークを利用することになる。

そのため、インターネットをいかに顧客サービスに活用するかが、企業の競争力を測る重要な指標の1つになってきている。その理由は勿論インターネットの普及と、消費者と企業双方の利便性が合致しているからである。また、実際ある米国の消費者動向調査によると、顧客の約40%がコンタクトセンターにアクセスするのにあたり電話以外の手段を用いている。電話のように「つながらない」「たらい回しにされた」「コンタクトセンター営業時間内しかかけられない」というストレスを顧客が感じることはなく、インターネットにアクセス可能な環境さえあれば、顧客は時間に縛られず24時間・365日自由に企業にコンタクトができる。さらに、企業でも顧客対応をEメールのみに限定し、外部に電話番号を一切公表していないインターネット上で事業展開する企業もあるくらいである。

今やWebやEメールは企業内外で重要なファクターとして脚光を浴び、企業も電話主流のコールセンターから、マルチチャネル化により対応方法もそれぞれ異なり今まで以上に多様性が求められている。ウィルスなどのインターネットリスクも併せ持つが、EメールとWebはインターネットの双璧である。そし

て、コンタクトセンター運営にEメールが生産性向上をもたらすメリットは、計り知れない。例えば、

電話では発信者非通知サービス(184)などによりなかなか顧客情報を入手困難であるが、Eメールはアドレスにより容易に入手できる。

電話対応のコストを1とした場合、Eメール対応はその1/2~1/3と割安である。

電話に比べて対応返信に時間の猶予があり、この特性から業務運用時間をコンタクトセンター側でコントロールできる。

などが考えられるが、強みと弱みの特徴をきちんと理解した上での活用が望ましい。しかし、Eメールの爆発的普及と、話中・たらい回し・コンタクト時間の制約といった電話のようなデメリットがない分、受信件数が増加し続け、一般メーラーによる人海戦術で処理していたのではもて余す状況になっている。

このような飽和状態では、かえって二次的苦情を引き起こす可能性が高く顧客の困り込みに支障が出る。そこで、開発されたのが対応品質向上に寄与し、顧客サービスの向上を図るとともに、コンタクトセンターの効率向上にも有効なソリューションの1つであるEメール対応支援ソリューション「MatchMail」である。繰り返しになるが主な機能は、サンクスメールの自動返信、問い合わせメールの自動カテゴリ振り分け、回答候補FAQの自動引き当てやFAQ・過去メールの検索・参照による回答文作成支援、対応履歴・FAQの一元管理、メール受信から回答送信までの処理状況・履歴や返信済/未返信などのステータスの管理・把握、問合内容分布、サービス品質、効率を的確に把握できる統計情報の取得などの機能を実現する。

Eメールを含め個々のチャネルにはそれぞれの性格があるが、顧客はどのチャネルを使った問い合わせにでも、的確でタイムリーかつ均一な対応を企業に暗に要求している。しかし、求められている物を供給しなければ、顧客は不満を抱いてしまい、不信感を持ち、その結果として顧客は離れていってしまう。申し出てくれるようなありがたい顧客は氷山の一角であり、大半は無言のまま去って行き、その後の遠のいた顧客の関心は他社の製品・商品・サービスへと

移る。これが、競合への最大のプレゼントである。企業の永続的テーマは顧客をより多く味方につけ、囲い込みをし、その企業ブランドの価値を向上させることである。一時的な売上増よりも既存顧客（特に固定客・リピーター・得意先など）からの長期的な関係を維持したほうが効率的であるという生涯顧客価値（LTV）や、パレートの法則に基づくロイヤリティの高い顧客の確保が企業にとって非常に有益である。顧客の関心を引くには、顧客に不満や不信感を感じさせないようにすればよい。因みに新規客の獲得には既存顧客維持の5倍ものコストが必要である。

コマースのように消費者が企業から一方的に受動するものもあれば、消費者が自ら店頭に出向き働きかける能動的な場合もあり、顧客と企業の接点はコンタクトセンター接点を含め多岐に渡っている。それぞれの接点が決定的瞬間の Moment of Truth となり、その瞬間消費者が企業から受けた印象により企業は顧客というプレゼントを受取るか、それとも競合他社にプレゼントを贈るかが決まる。本レポートで紹介したEメール対応支援ソリューションもこの決定的瞬間の1つである。顧客が積極的に企業にコンタクトするからには、期待以上の情報提供が得られると考える。顧客は電話だろうが、Eメールだろうが、どのチャネルから問い合わせても高品質な対応を期待している。この決定的瞬間に顧客が満足しなくても、これまでは余程対応がまずくない限り露見し他の消費者が知りうることは少なかった。しかし皮肉だが、最近ではインターネットの爆発的普及により、ネット口コミと呼ばれるインターネット上で自由な意見交換を実現するコミュニティサイトが加速度的に拡大しており、鮮度が良いさまざまな体験談や口コミ情報を得ることが可能になり、特定の企業に対する苦情などは誰でも公開して発信できるようになった。もし顧客が満足しない不適切な対応をしたら、直ちにその内容がインターネット上で公開されて企業のブランドイメージが悪化し、業績を左右することもありうる状況である。

『悪い』口コミは、『良い』口コミの10倍早く広まるといわれている。企業のブランドとは、人々の記憶によって形成された製品やサービスのイメージであり、これを左右するのが、現代社会においては特に口コミである。口コミに

よって印象を抱いた顧客は、マス広告などで惹かれてきた消費者以上に購買などに結びつく確率が高いという結果もある。

企業はマーケティングと顧客や市場とのコミュニケーションを通じて創造される付加価値により存続、発展、飛躍ができる。これらを手中に収めるには、単に顧客に不満や不信感を与えず、求めている物を適切で期待以上の提供をすればよいのである。そこで、企業は顧客の動向や情報収集を目的として、製品・商品・サービスに記載されている企業の窓口の電話番号や、特にインターネットの普及で最近目立つようになった URL や E メールアドレスを公表している。と同時に、経営陣直結のコンタクトセンターが数多く設置されるようになってきているのは、経営陣が顧客サービスを最前線で実践するコンタクトセンターが生むプロフィットの重要性を理解し、より顧客との距離を短くし、身近で顧客を理解したいがためである。しかし、各企業諸事情があり実行は難しいのも事実である。だが、痛みの限界はそれぞれの企業で異なるが、その痛みが限界に達したとき、今後のあり方の探求やコンタクトセンター・ソリューションでの運用が始まるのである。本レポートでは、Eメール対応支援ソリューション導入による優位性を述べてきたが、皆様のコンタクトセンター運営に少しでも参考になれば幸いである。

本レポートに関する問い合わせ先

株式会社 CCM 総合研究所

TEL:03-4530-3939 FAX:03-3866-1797

Eメール:contact@ccm-soken.com