

システムを刷新し、コールセンターを再構築

顧客満足度向上と業務効率化を実現

株式会社 iJTB
販売オペレーション本部
オペレーション企画
担当部長

池田 信彦



株式会社 iJTB
販売オペレーション本部
オペレーション企画チーム
マネージャー

永井 孝子



1. はじめに

当社、株式会社 iJTB（アイドットジェーティービー、以下iJTB）は、株式会社ジェイティビー（以下JTB）のグループ会社として、2006年の4月に設立された。JTBグループにおけるインターネット販売事業戦略を担う企業として、JTBホームページ（インターネット・携帯）での旅行商品販売、その他のオンライン販売や各地域事業会社のオフライン販売ページの運営受託、コンビニエンス・ストアにおける旅行商品その他の販売などを事業としている。その一環として、お客様からの問合せに対応するコールセンター業務も行っている。

当社は、もともとJTBの一事業部として旅行商品のインターネット販売を手がけてきた部門が、会社として独立したものである。JTB内の事業部であった頃から、コールセンター業務も担当していた。しかし、会社として独立し、本格的に事業展開を図るにあたっては、コンピュータ・システムも含めてコールセンターを再構築し、お客様への対応力を強化して、サービスの充実を図ることが、重要な課題であった。

そこで、当社設立を機に、コールセンターの再構築を計画し、プロジェクトを編成した。このプロジェクトにおいて、コールセンターのシステム再構築という面をお任せしたのが、CACである。

本稿では、コールセンターの再構築に至った経緯と、その成果についてご紹介させていただこうと思う。

2. コールセンター再構築の背景

2.1 iJTBの設立に至る経緯

1990年代の後半、「電子商取引」の可能性が盛んに喧伝

され、インターネットを利用したビジネス、いわゆる「ネットビジネス」という言葉も新聞・雑誌上を賑わすようになってきた頃、JTBグループでも、インターネットによる旅行商品の販売などの市場開発を開始していた。それに携わっていた一部署が、インターネットによるビジネスの増大とともに、事業部となり、iJTBという会社として独立した。これが、当社である。

当社は事業部制を採用しており、私たちは販売オペレーション本部に所属している。この事業部は、インターネットやコンビニエンス・ストアなどを通じて旅行関連商品やサービスを販売する「WEB販売事業本部」および提携各サイトから、コールセンター業務を受託し、電話や電子メールを通じてお客様の対応にあたっている。

2.2 お客様満足度向上に向けたサポート業務充実の必要性

JTBの一事業部であった頃から、電話でのサポート業務は行っていた。ただ、当時は、売上の拡大を図ることに精一杯で、サポート業務の充実はまだ十分に手が回らないのが実情であった。

しかし、サポート業務を充実させることによって、お客様に「次回もJTBで旅をしたい」と思ってもらえることは重要なことであり、将来的な売上拡大、JTBのブランド・イメージ向上などにつながる。

iJTBとして独立するにあたり、もっと明確に「JTBグループのお客様の満足度向上」に目を向けていくことにした。そのためには、コールセンター業務の充実も必須の課題であった。

2.3 旧コールセンターの課題

(1) コールセンター・システムの劣化

当社設立時には、JTBの一事業部だった当時のコールセ

ンター・システムを継承して、継続的にコールセンター業務を実施していた。

しかし、このコールセンター・システムは、利用し始めてからすでに5年以上が経過しており、不具合も生じるようになっていて、再構築すべき時期にあった。

電話やFAXをコンピュータに統合するCTI (Computer Telephony Integration) システムを利用しているものの、ネットワークの一部にCTIが組み込まれていたため、障害が起きて原因の特定が難しい。原因を調査しても、CTIの問題なのか、ネットワークの問題なのか、不明なことが多いのである。

電話が繋がらないといったトラブルまで起こるようになり、このままではお客様に大きなご迷惑をおかけすることになりかねないという懸念も生じた。24時間365日、常時対応することを謳うサポート業務において、コールセンターの安定稼働は必須条件である。コールセンター・システムの刷新は、緊急の課題であった。

(2) データを活用したサービス向上努力の不足

旧システムにおいては、コールセンター・システムから得られるデータを活用して、コールセンター業務を改善していくという動きも十分とは言えなかった。旅行会社の電話対応窓口としての業務は問題なくこなしていたのだが、お客様からの電話を受けること自体が、重要なお客様サポートの一部だという発想にまでは至っていなかったと言えよう。

電話が1日に何本入ったか、それに対する応答率はどうだったか、といった「数字」をシステムとしてはカウントしていた。しかし、それを分析して、応答率を高める、応答までの時間を短縮する、といったコールセンターとして基本的な業務の改善に活かすことが、できていなかったのである。

コールセンター業務を、お客様へのサポート業務の一部と位置付け、「お客様満足度の向上」につなげていこうとする以上、業務の現状に関するデータの把握と、データの分析に基づく業務改善を絶えず行うような体制の確立も必要だと考えられた。

3 . コールセンター再構築の実際

3.1 コールセンター再構築プロジェクトの編成

上記のような背景・課題を踏まえ、当社設立を1つの契機として、コールセンター再構築の検討を開始した。

まず、コールセンター再構築に向けてプロジェクト・チームを編成した。このプロジェクト・チームには、他社でコールセンターの運営業務を担当した専門スタッフも招聘した。本格的なコールセンターを実現するには、プロフェッショナルな人材を適正に配置し、最新の技術を活用

したコールセンター・システムを構築することが重要だと考えたからである。

このプロジェクト・チームで検討を行った結果、コールセンター再構築にあたっては、PBX (Private Branch eXchange: 構内交換機) およびCTIシステムを入れ替え、新たにCRM (Customer Relationship Management) システムを導入するという方向性を示した。

これには、大きな費用が必要となるため、社内には慎重論もあった。しかし、私たちなりに、先進的なコールセンター事例や関連ツール動向などについて情報収集し、中長期的なメリットを強調するようにして説得した。

すなわち、コールセンター業務の品質向上がお客様満足度を向上させ、リピート・オーダーの増大につながる。コールセンターを中心としたCRMシステムの充実によって、お客様からの電話を待つだけでなく、こちらからの働きかけを行うことが容易になり、売上のさらなる拡大が見込める。また、インターネットによる旅行関連商品の販売は、同業他社も注力している分野であり、他社のコールセンターよりも高いサービスレベルを実現する必要がある、といったことを説得材料とし、社内の納得を得た。

3.2 システム構築ベンダーの選定

実際にコールセンター・システムを構築するにあたっては、システムを構成する製品およびツールの選定と、システム構築を委託するベンダーの選定を行うために、JTBグループで実績のあるメーカーやシステムインテグレータなど5社から提案をしてもらった。そのうちの1社がCACであり、検討の結果、CACに依頼することとなった。

CACを選んだ理由としては、下記の5点が挙げられる。

- (1) CACの提案したPBX「Avaya」(アバイア)が非常に信頼性の高い製品だと評価できたこと。今回のプロジェクトのために外部から招いた専門スタッフの中にもAvayaの使用経験者があり、やはり高く評価していたことが、Avaya選定の後押しとなった。
- (2) CAC自身が、自社のサービスとして「コールセンター」の運営を手掛けており、コールセンター・システム構築の実績も豊富であること。また、自社のコールセンター・システムにもAvayaを採用しており、他社製品からのリプレイスも経験していて、Avaya導入・利用のための実践的な技術、ノウハウを有していた。
- (3) CACは、システム構築からシステム運用管理まで一貫したサービスを提供していること。メーカーの場合は、システム運用段階になると、システム導入時とは担当者が変わってしまう場合が多く、こちらの要望がうまく伝わらなくなってしまうこともありがちである。CACの場合は、コールセンター・システム構築を担当した技術者が、運用管理も引き続きサポートしてくれることが確

認できた。

- (4) CACは、PBXだけでなく、CTI、CRMなど、連携するシステムにも精通しており、全体的な調整や将来の拡張時にも、多面的に的確なサポートを受けられると確信できた。
- (5) CAC自身がコールセンター運営を実践しているので、コールセンター運営者の側に立ち、スタッフの悩みまで理解して、幅広いサポートをしてくれることを期待できた。

3.3 コールセンター・システムの構築

(1) システム構築プロジェクトの概要

システム・インテグレータとしてCACを選定し、実際のシステム構築プロジェクトがスタートした。それが、昨年、2007年2月のことであった。

システム開発は、計画どおり順調に進行し、約5ヵ月間でシステム構築を終了。旧システムから新システムへの移行もスムーズに行うことができ、2007年7月から、新しいシステムでのコールセンター業務がスタートした。

システムのカットオーバーに至るまでのCACのプロジェクト管理、スケジュール管理は、実績豊富なシステム・インテグレータだけあって、着実であり、予定どおりに新コールセンター・システムが完成した。

新システムの基本的な製品構成は図1のとおりである。

コールセンター・システムは、カットオーバー後も問題なく稼働している。システムの心臓部に当たるAvayaは、Linux OS上で安定的に作動している。

(2) コールフローの検討・導入

今回、コールセンター・システムを刷新するにあたって、IVR (Interactive Voice Response : 音声自動応答機能) によるコールフロー (着信振り分け機能) を本格的に導入した。

従来も、ごく簡単なコールフローは採用していた。しかし、旅行商品販売は一種のサービス業なので、基本的には、お客様からのお電話には、すぐにオペレータが出て、ご要望に即座に対応するという態勢で仕事をしてきた。た

だ、それを続けるには、コールの増加に応じてオペレータを増員する必要があり、コスト面で限界が来る。

また、実際に、オペレータが対応しなくともすむ内容の電話も少なくない。たとえば、高速バスのバス停に関して、お問合せをいただくことがある。当社は、契約上、高速バスの乗車券を代理販売しているだけなので、バス停等の正確な情報を持たず、ご案内はできない。その旨、チケットなどに但し書きもしている。それでも、当社にお問合せ下さる場合もあって、そのようなときには、バス会社に直接お問合せいただくようお願いしてきた。

コールフローを使えば、この種のお問合せへの回答を、あらかじめアナウンスの中に含めることができ、オペレータを通さず対応できる。その分、本来、お客様ときちんとお話ししなければならないお電話を素早く受けることができるようになる。

コールフローの導入について検討を始めた段階では、機械にお客様の対応をさせて本当にいいのか、という不安もあった。特に、実際にお客様からの電話に対応する窓口となる現場には、強い抵抗感があつたようだ。

そこで、コールフローの内容を決めていく作業では、現場のスタッフたちにも同席してもらい、十分に時間をかけて意見の調整を行った。また、実際に応答音声を試作して検証し、この程度であればお客様に受け入れていただけるだろうという見当もつけた。最終的には、現場スタッフも納得できる内容のコールフローができあがったと思う。

もしお客様からのクレームが多ようなら、見直そうという心積もりで臨んだが、幸いにして現在まで苦情はほとんど寄せられていない。

3.4 コールセンター再構築後のサポート

新システムを導入し、コールセンターを再構築したのちも、CACとは週1回の定例ミーティングを実施し、課題を共有しながら、明確かつきめ細かなサポートをしてもらった。質問には即座に回答が得られ、現場のスタッフはたいへん助けられた。

嬉しかったのは、コールセンター・システムの技術面に

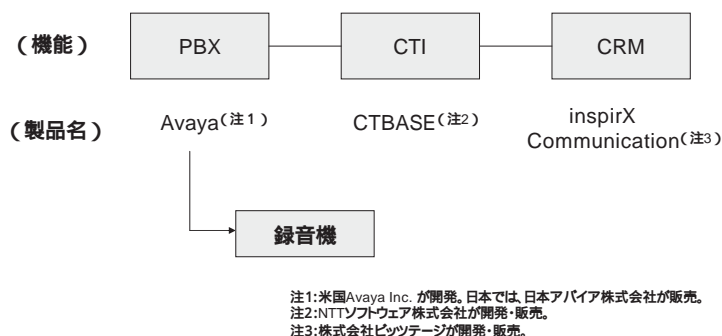


図1 新コールセンター・システムの構成

ついてほとんど知識がない現場スタッフの目線で、専門的なことをわかりやすく説明してくれたことである。「PBXとは何なのか?」といった基礎的なレベルから、PBXがなぜ必要で、PBXで何ができるのかをていねいに説明してくれた。これは、コールセンターのスタッフ全員が、システムについてきちんと理解する上で、とてもありがたいことだった。

また、コールセンター・システムを使いこなす上で、やるべきことを明確に伝えてもらえた。いつまでに何をすべきなのか、的確に把握することができ、自分がやらなければいけないのだという認識を皆がしっかりと持つようになったと思う。

4 . コールセンター再構築のメリット

4.1 コールフローによる電話対応の効率化

特に、目に見えて効果が上がっているのは、コールフローの導入による電話対応の効率化である。

現在、最も問合せが多い国内の取扱い商品について、1日の入電数の2割ほどが、コールフローによって対応できている。それだけオペレータが対応しなければならない電話が減少したということである。また、オペレータにとっては、電話がつながった時点で、お客様が何の用件で電話をしてこられたかがわかり、落ち着いて的確に対応できるようになった。

会社としてみれば、オペレータの人数を増やすことなく、コールへの応答率を格段に向上させることができたことになり、サービスレベルの向上とコスト削減というメリットをもたらしている。

4.2 データに基づくパフォーマンスの改善

新しいコールセンター・システムによって、コールセンターのサービスの品質を、データに基づいて客観的に評価し、業務の改善、コールセンター全体のパフォーマンス向上につなげていくことが容易になった。

Avayaでは、豊富なデータの取得やレポートの出力が可能である。リアルタイムに、そしてヒストリカルに取得される稼働状況のデータは、さまざまな観点から分析しやすいものとなっている。応答率、通話時間、後処理時間、それらの平均値などは、オペレータの応答状況を含めたコールセンター全体のパフォーマンスの評価にたいへん有効である。パフォーマンスの改善によるお客様満足度の向上を目指す上でも、大いに役立つ。

4.3 スタッフの意識改革と達成感

現場のスタッフには、データを使ってパフォーマンス評価などを行うことに戸惑いもあったようだ。コールセン

ターでは一般的で当然の手法ではあるが、これまで勤や経験でこなしてきたことをデータで判断するというやり方は、必ずしもすんなり受け入れられるものではない。

しかし、先述した定例ミーティングへの参加によって、現場スタッフの認識も少しずつ変わっていった。CACが、単にコールセンター・システムを構築するだけでなく、導入のプロセスで現場スタッフをどんどん巻き込んでくれたおかげだろう。

実際に、コールセンターを日々、運営していくことによって、現場スタッフに経験を積んでもらい、これがコールセンターというものなのだ、よりよいコールセンターを自分たちで作っていくのだという意識を浸透させることができたのは、大きな収穫である。その結果、私たちが目指す、「真のコールセンター」を最終的に構築できたことには、誰もが大きな達成感を抱いたに違いない。

4.4 サテライト・センターによるコールセンター事業の拡大

Avayaは、IP化によってサテライト・コールセンターの拡張なども低コストで可能な優れたシステムである。1つ1つの拠点にPBXを入れていくのではなく、本体の基幹システムで拡張を行えば、ネットワークでつなげたサテライトのコールセンターは、電話機を置くだけで設営できる。

Avayaのこの機能を利用して、2008年4月には東京都文京区駒込に第1号サテライト・コールセンターを開設した。拠点間で距離を意識せず、運用ができるため今後この新コールセンター・システムにより、コールセンター事業者としてのサービスレベルの向上と事業の拡大も容易になったわけである。

5 . 今後の展望

5.1 コールセンター環境の整備と拡大

今後は、さらにコールセンターの環境をソフトウェア/ハードウェアの両面で整備していく予定だ。現在、PBX自体の機能はかなり使いこなすことができている。さらに、お客様の情報や電話の内容を表示するアプリケーションの機能を使っていければ、集計データをより充実させることができるだろう。

また、IVR(自動音声応答)やメール等の異なるチャネルをシステム統合することも検討中である。CRMアプリケーションのinspirX Communicationについては、いまのところ電話の着信内容をポップアップさせる機能としてしか使っていないが、将来的にはこれをMS Outlookに代わるメールツールとして使っていくことも考えている。

システムに置き換えられるところは今後も積極的に置き換えて省力化する一方で、人間が対応すべきところはしっ

かりサポートしていきたい。

5.2 フィードバック等によるサービスレベル向上の継続

新システム導入によりコール数の2割削減という結果を出し、安定運用も実現して、社内の認知度も高めることができた。

今後は落ち着いてスタッフの育成・教育にあたり、レベルアップを図っていきたい。ここで難しいのは、やはり人が対応したほうがお客様に満足していただける場合もあるという点である。フローを経てオペレータが電話を取ったあとも、単にマニュアルどおりにご案内していただくだけでは、人間味がないという評価をいただくかもしれない。標準化されたサービスを提供しつつも、お客様に満足していただけるよう、サービスレベルのバランスを取っていくことが課題となる。

率直に言って、これまでは、個々のオペレータによって、サービスレベルがバラバラだった。どんな場合にも懇切丁寧にのご案内する担当者もいれば、当社が商品を提供できなければ、すぐにお断りする担当者もいる。しかし、やはり、サービスレベルは平準化し、どのオペレータが電話を受けても、同じように高いレベルのサービスを提供できるようにしていかなければならない。

そのため、新しいコールセンターでは、モニタリングを常に行い、適宜、コメントや注意事項をオペレータにフィードバックしている。これを継続することによって、お客様からのご要望にお応えできかねるケースでも、単にお断りするだけでなく、別の選択肢を提示できるような、より洗練された対応を実現していきたいと考えている。

そのためには、スタッフのモチベーションを高め、維持していくことも重要だ。コールセンターは、予約を成立させればお客様からありがとうと言っていただけの販売部門とは異なり、取り消しや変更、場合によってはクレームの電話も受ける部門である。その中でスタッフのモチベーションをどう上げていくかは大きな課題となる。たとえ受けたお電話が予約キャンセルについてであっても、きちんと対応できればお客様の心証も良く、次の購買につなげることもできるはずだ。

5.3 低コスト化の推進

サービスレベルの向上を重視しながらも、一方で、コストは抑えていかねばならない。その意味では、前述したよ

うに、業務を客観的に評価するため、アパイヤの統計レポート・システムなどデータや数字を積極的に活用していきたい。これまでは、勘や経験など感覚的なものを重視する傾向があった。データによる客観的な評価・認識は、効率よく業務をレベルアップすることにつながり、高い品質を低コストで実現することが可能になる。もちろんデータだけがすべてではないが、コールセンター業務を見る客観的な材料として数値の裏づけは必要だと思う。

5.4 お客様の声を反映させる

新しいコールセンターを、インターネットやコンビニで商品を販売したあとのサポート部門という位置づけだけで終わらせないことも重要である。

私たちは、お客様が一番近いところに位置している。電話で直接お話をするほか、メールでもご要望を受けるし、旅から戻ったお客様からのレビューもたくさんいただいている。そうして得た情報を、ぜひ商品開発や販売に役立てたいと考えている。

それには、お客様の声を受け取る体制を社内で整える必要もあるだろう。開発・販売・サポートが互いに連携できる仕組みを実現し、お客様と直接話をしている我々も、商品開発部門やウェブ関連部門も、そして会社の経営側も、みな同じ方向を向いていきたい。おそらく、それが他社との競争に勝つ鍵にもなるはずである。

6 . おわりに CACに期待すること

携帯電話も含めてインターネットがここまで普及してくると、ネットビジネスはますます拡大していくであろうし、インターネットを通じた旅行商品販売を利用するお客様も、コールセンターへの電話もさらに増え続けるに違いない。その中で、コストを抑えながらサービスレベルを上げていくのは、決して簡単なことではないだろう。

CACには、コールセンター・システムに関する先進的な技術はもちろん、コールセンター運営での豊富な経験を踏まえて、成功事例や成功の秘訣なども、どんどん教えていただきたい。電話とメールの統合なども含め、トータルな数値管理をカスタマーリレーションという形で考えていくような提案などにも期待している。

良いものはどんどん取り入れて、お客様の満足度向上に役立てていきたい。それが、私たちの変わらぬ姿勢である。