

データの積極活用で コンタクトセンターを変える!

運営データでセンターを可視化する

バーチャレクス・コンサルティング

ビジネスコンサルティング マネジャー 糀谷千尋

テレフォニー基盤のデータや、日々の業務モニタリングから得られるデータは、センター運営には欠かせない情報が含まれており、多くのセンターでは、これらのデータを運営上のKPIとして利用している。しかし、KPIとして確認はしていても、平時と乖離したデータが現われた時に、要因の特定、施策の実施、効果の測定といったことまで踏み込んで、運営データを活用できているセンターは多くはない。第2回の今回は、運営データの活用にフォーカスし、効率的なデータ管理や自律的運用を推進する取り組みについて述べたい。

運営データの活用に関する悩みは、大きく2つに分けることができる。1つは、「見るべきデータが多すぎる」「要因特定に時間がかかり、改善まで踏み込めない」といった、データの取り扱いについての課題であり、2つ目は、「レポートはセンター長しかチェックしていない」「データを見せてもSVやリーダーの反応が薄い」といった、人にまつわる課題である。

前者は、「データの可視化」が十分でない、あるいは最適化されていないことに原因がある。後者の原因に

ついて、「データの可視化」との関連があるが、これについては後述することとし、まずは前者の課題を中心に見ていく。

KPI乖離時の要因を予測し、要因を明らかにするための指標を管理する

前回、「思い込みを見える化する」ことの重要性について取り上げた。確かに、現場で指揮する管理者の経験と勘に基づく回答は、感覚的であったとしても、本質を突いていることが多い。しかし、それらが運営データのKPIからも紐解かれ、誰もが納得できる形で見える化されることも重要である。

では、運営データのKPIを紐解き、変動要因まで把握できるようにするにはどうしたらよいか。それは、予めKPIが平時と乖離する要因を想定として洗い出し、さらにその要因が生じた際に影響を及ぼすデータを整理しておくことである。これらのデータを、要因特定する際に確認すべきデータとして、KPIと共に、日々管理することが

重要だ。

例えば、受電率が下がったときの要因および確認すべきデータは、図1のようにブレイクダウンすることができる。

ここでのポイントは、確認すべきデータを閲覧イメージまで含めて整理しておくことだ。図1の例であれば受電率が下がった要因は呼量予測が外れたことにあるのかを確かめるときには、「呼量予測と実際の呼量の遷移を比較する」ことが必要となる。

必要情報をすぐに確認できる環境を用意する

確認すべきデータの洗い出しと閲覧イメージの整理ができれば、次はその実装方法を検討する必要がある。毎日管理者が苦勞してレポート化するのは意味がない。また、一部の担当者が属人的にツールを作り込むようなことも避けなければならない。ITリテラシーの高い管理担当が異動などでいなくなった途端、ツールのメンテナンスができなくなり、レポート作成業務が

PROFILE



糀谷千尋

バーチャレクス・コンサルティングに所属するコンタクトセンターコンサルタント。現場メンバーと共に考え、実現することをモットーとし、

様々な業種・規模のコンタクトセンターの業務改善やシステム導入の支援に関わっている。特に、コンタクトセンターにおけるデータ活用（見える化、レポート化、分析）について豊かな知見と経験を有する。

崩壊するというのは珍しい話ではない。

そのようなことを防ぐために、管理ツールは、日々のデータ集計、参照、変更が容易であるものを選ぶことが大切である。

例えば弊社では、Microsoft が提供している PowerBI を利用し、Web 上でレポート閲覧ができるサービス（パフォーマンスマネジメントクラウド）を提供している。これはネット環境さえあれば PC やスマホで、予め設計したレポートを表示でき、プログラミングや SQL の知識がなくても表やグラフを簡単に追加できるソリューションであるため、円滑かつ簡易に利用することができる。

指標の責任分担を明確に

ここまで実現すると、ようやく運営データが可視化され、施策検討やクイックアクション実施に時間を割くことができるはずだが、ここで、前述した「人にまつわる課題」に突き当たる。「環境を作っても閲覧されない」「スタッフが真剣にデータと向き合わない」。もし、こうしたお悩みをお持ちだとすれば、原因は、各自のミッションを指標に落とし込めていないことにあるのかもしれない。

確かに「受電率」「平均処理時間」のような KPI は、複合的な要素の結果であるため、特定の SV やリーダーに指標として割り当てることは難しいが、要因確認レベルに落とした指標は、彼らのミッションや担当業務に割り当てることができる。

例えば、前項で整理したような「新人の処理時間」や「コミュニケーターの休憩管理状況」は、担当業務に関連づけられる指標である。その指標

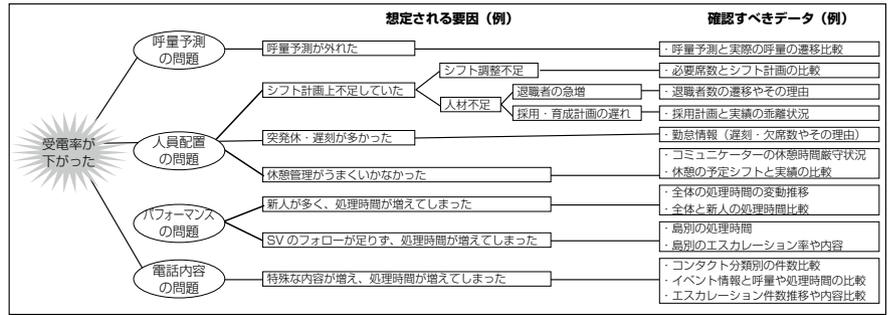


図1 受電率が下がったときの要因および確認すべきデータ

担当者	ミッション	管理指標	管理頻度や表示方法等
SV・リーダー	✓お客様への最適な対応の提供 ✓適切な通話時間 ✓正しい回答 ✓担当するコミュニケーターのフォローおよびスキル向上	✓担当するチーム・コミュニケーターのパフォーマンスデータ（通話時間・後処理時間など） ✓担当するチーム・コミュニケーターのミス率、エスカレーション率、一次解決率やその内容 ✓担当するチーム・コミュニケーターの品質管理データ（モニタリングスコアなど）	✓日次の結果や目標値・平均値との比較 ✓チーム・コミュニケーター別の月次推移（成長曲線） ✓他チームとの比較 ✓日次の結果や目標値・平均値との比較 ✓チーム・コミュニケーター別の月次推移（成長曲線） ✓他チームとの比較
	✓担当しているコミュニケーターのルール遵守 ✓担当するコミュニケーターのメンタルケアによるモチベーション向上	✓担当するチーム・コミュニケーターの休憩・勤怠データ ✓従業員満足度情報	✓日次の結果やルール反故時の理由 ✓チーム・コミュニケーター別の月次推移 ✓平均値との比較 ✓他チームとの比較 ✓実施毎の結果 ✓結果推移状況
	✓シフトの遵守	✓自身の休憩・勤怠データ	✓日次の結果や目標値との比較 ✓月次推移（成長曲線）
コミュニケーター	✓一定のパフォーマンスの実現	✓自身のパフォーマンスデータ（通話時間・後処理時間など）	✓日次の結果や目標値との比較 ✓月次推移（成長曲線）、品質管理指標との達成バランス
	✓センターポリシーに則った対応	✓自身の品質管理データ（モニタリングスコアなど）	✓実施毎の結果や目標値との比較 ✓結果推移状況（成長曲線）
品質管理対応	...		
シフト計画担当	...		

図2 コミュニケーターの個人のミッションに紐づく指標

を割り当てられた業務担当者にとっても、自身の担当業務の状況を測る指標であるため、自ずと責任を持って指標をウォッチするようになる。

仮に、各自の管理指標がうまく割り当てられないというならば、それは、担当者ごとのミッションが曖昧になっていて、指標に落とし込むことができている恐れがある。その場合はまず、担当者ごとのミッションを改めて書き出し、その達成状況を判断するための指標や管理頻度などを考えてみよう。

この洗い出し作業は、ワークショップ形式で実施することもよい。自分のミッションから、管理すべき指標が何かをブレイクダウンして考えることで、自分のミッションと向き合う機会となると共に、見過ごしていた本来

管理すべき指標に気づくこともある。

そして、自分の担当業務の指標を改めて認識することで、責任意識を高めることができる。

コミュニケーターに対しても、可能なら図2に記載したような個人のミッションに紐づく指標を共有するとよい。ただし、一部の指標のみを共有すると、コミュニケーターの意識はその指標を改善することのみにフォーカスされやすいため、共有する際には、偏りなく指標を備えることも留意いただきたい。

いかがだろうか。今回は運営データの活用に向けた取り組み案や例について述べさせていただいた。次回はコンタクトセンターにおける最重要データとも言える VOC の活用について述べたいと思う。