

コールセンタを核とした企業変革の実践

方針：サービスでお客様の期待に応える

＜サービスサイエンスへの序章＞



2006.02.17

ソフトブレーン

諏訪 良武

■オムロンの事業紹介

社会システム

Financial Systems



Public Systems



産業システム

Factory Automation



Retail Systems



Traffic Control Systems



Components for Consumer and Commercial use



■オムロンフィールドエンジニアリング (OFE) の紹介

売上: 485億円

業務: 電子機器製品の設置
保守サービス

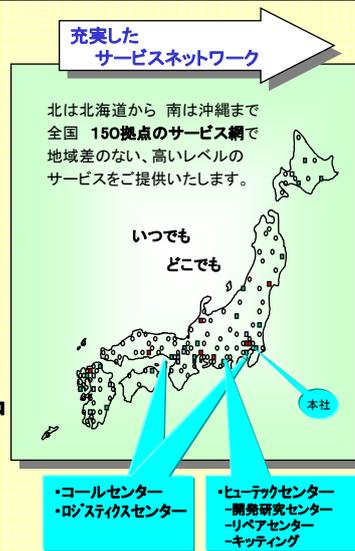
従業員: 1700人 関連会社: 400人

保守拠点: 150拠点

サービス対象: オムロン製品、他社製品

サービス時間: 24時間365日

売り物: 3Kをいとわず、誠実、元気



■東京、大阪でコールセンタを立ち上げ

(1996年)

- ・複数ヶ所のコールセンタの運用で災害時のリスクを回避している。
- ・コールセンタとラインのローテーションを考慮している。

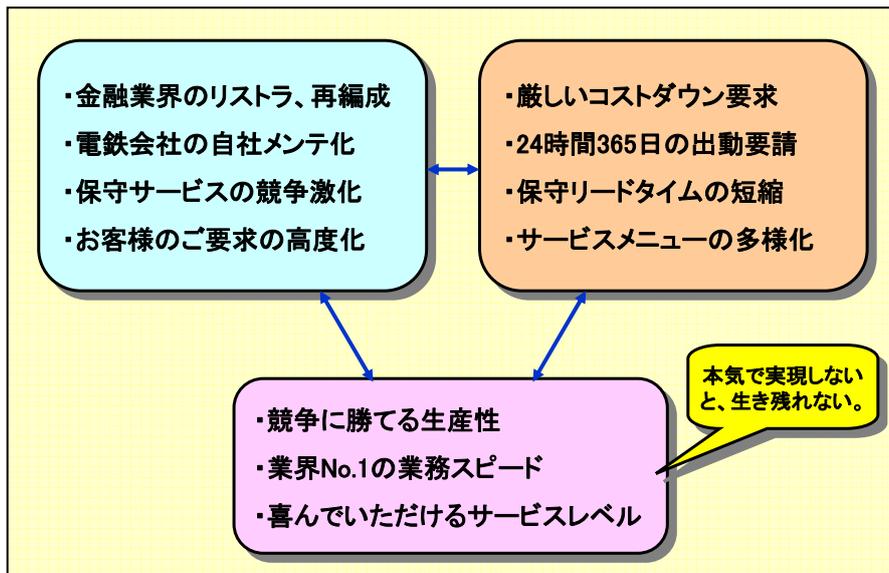


■コールセンタの顧客満足度が向上しない原因

m/n m:優先度AAの数
n:問題点数
97/06/06

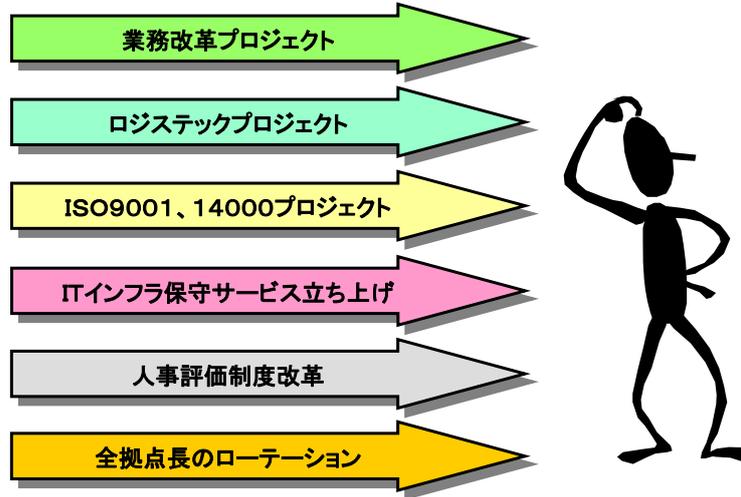
- | | |
|--|---|
| 1. 社内でコールセンタの存在価値がラインに認識されてない。 ・コールセンタの業務内容のアピールが足りない。 [8/15] | 10. 現場でお客様の不評を買う問題が起っている。 [11/18] |
| 2. コールセンタの技術対応力が低い。 [3/13] | 5. コールセンタの体制が整備できてない。 [9/20] |
| 3. コールセンタに合った教育カリキュラムがない。 [5/8] | 6. コールセンタのインストラクタの人数が少なすぎる。 [2/2] |
| 4. CATSのコールセンタには現場経験のあるインストラクタがない。 [3/3] | 7. パートや派遣社員の定着率が低い。 [4/6] |
| 8. コールセンタ、コントローラ、サポートセンタの役割分担があいまいである。 [9/15] | 12. 約束の時間に行けない時に、事前にお客様に連絡するという当り前のマナーが身に付いてない人がいる。 [6/9] |
| 9. コールセンタのミッションがしっかり定義できてない。 [5/8] | 13. フリーダイヤルがつながりにくくお客様の不満の種になっている。 [6/11] |
| 14. お客様が機械の基本的な使い方をご存知ない。 ・お客様用の分かりやすい操作用のテキストがない。 ・お客様向けの教育が用意できてない。 [6/10] | |
| 15. コールセンタとラインのコミュニケーションがよくない。 [10/21] | |
| 16. OFEには決められたことをしっかりと守り通すことが苦手な風土がある。 [4/6] | |

■保守サービスマーケットの劇的な変化(1997年)



■カオスを狙い6つの改革を同時並行で実施

- ・カオス状況の中で改革を進める。
- ・過去の経緯、細かな意見の相違にこだわってられない。



■サービスで満足していただくのは難しい

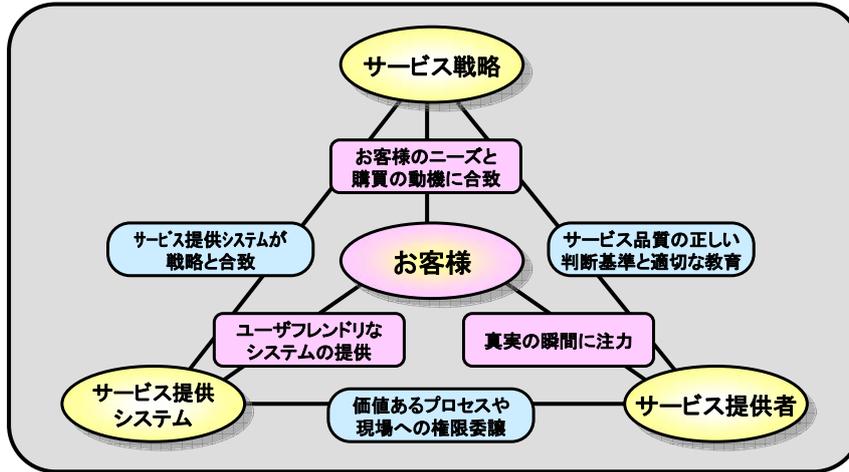
- ・サービスの原材料はお客様自身であることが多く、材料を選別することができない。
- ・製造もお客様と一緒に行うので、サービス提供者の思うようにはことが進まない。
- ・ハードウェア製品の場合、お客様は家電量販店などで比較検討し、納得して購入する。
- ・サービスは比較が難しく、評価に自信が持てないため、例えばヘアスタイルでは、本人がいいと思っても、周りの人にけなされると、すぐに満足が崩れてしまう。



ダイヤモンド社「サービス・リーダーシップ8つの法則」より

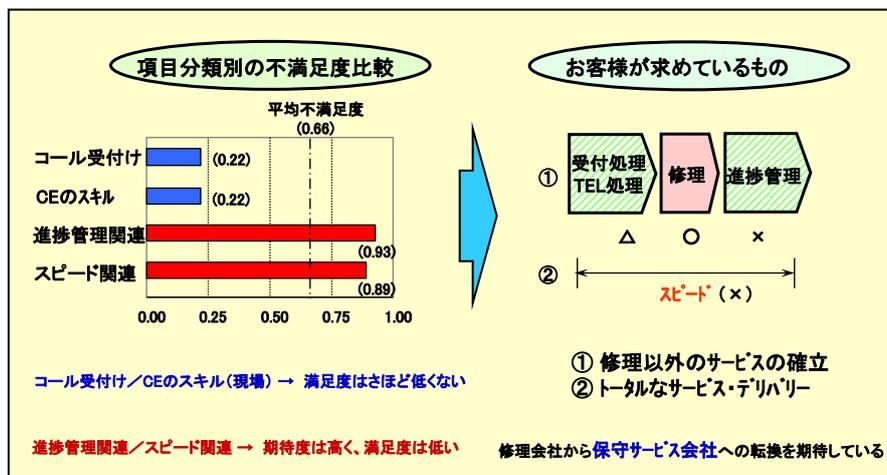
■ サービスはお客様が中心

- ・サービス事業は、すべての枠組みをお客様中心に組み立てる。
- ・サービス戦略とサービス提供プロセス、サービス提供者を磨き上げる。



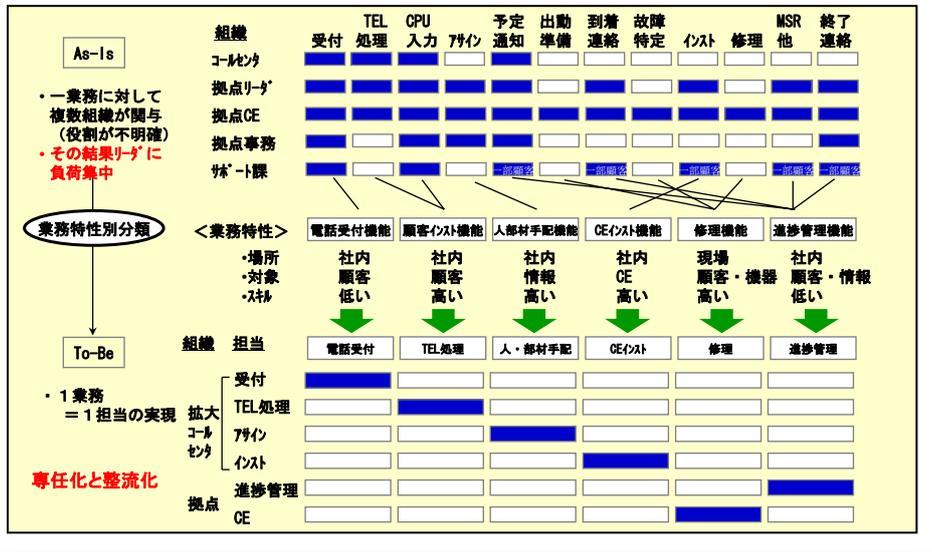
■ お客様のニーズ調査とプロジェクトの目標設定

- ・「スピード」と「進捗管理」を重視し、お客様への情報提供を充実する。
- ・マーケットは、OFEに「修理会社」から「保守サービス会社」への転換を求めている。



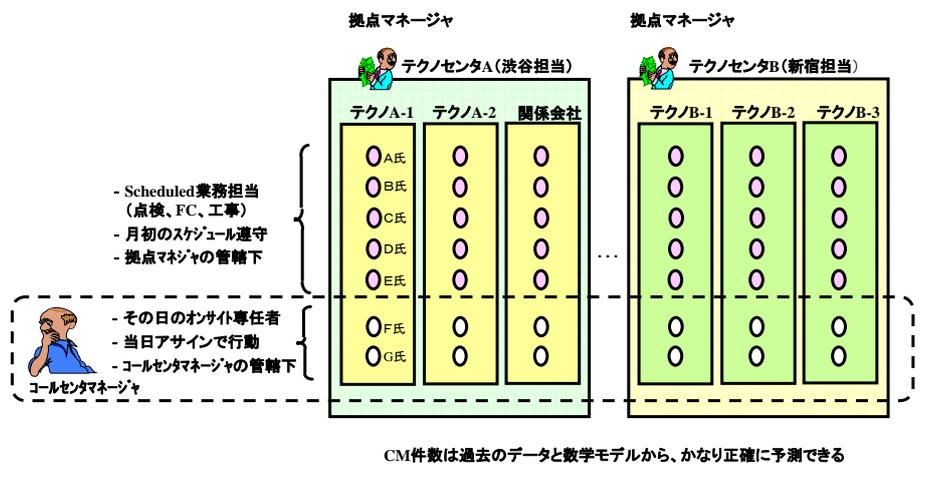
■現状業務プロセスの分析とあるべきプロセスの定義

- ・「拠点別コール対応」をやめ、コールセンタを中心にした「機能別コール対応」へ転換する。
- ・関連部門のネットワークコラボレーションを実現する。



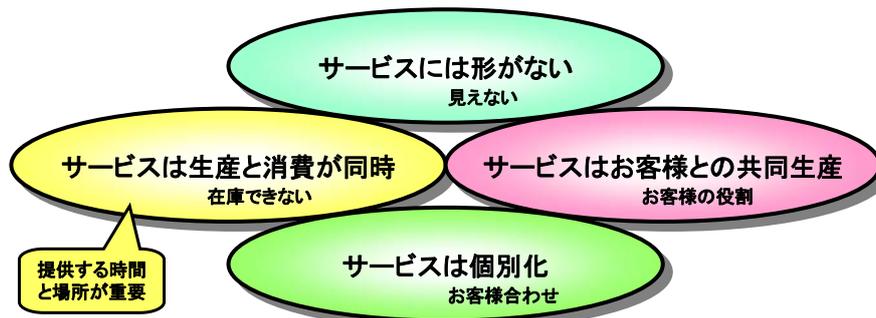
■コールセンタが全国の拠点をマネジメント

- ・クレームのような突発的に発生する業務と、定期保守や設置工事のように計画的に処理される業務を分離してマネジメントする。
- ・コールセンタと各拠点の割り込みジョブをマネジメントする。

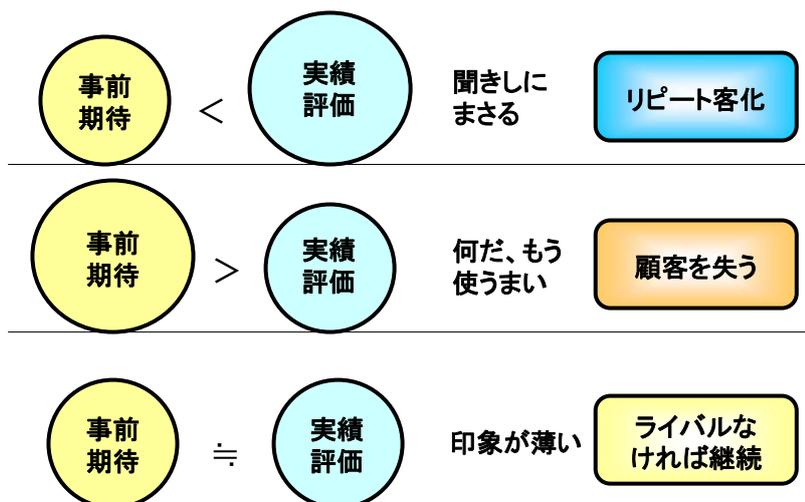


■ サービスの特徴を理解して企業変革に応用する

- ・サービスはモノのようにお客様に見せたり、試しに使ってもらうのが難しい。
- ・サービスは形がないため、使ってもらう前にお客様にサービスのよさを訴求するのが難しい。
- ・生産と消費が同時なので、やり直しがきかない。モノのように取り替えることも難しい。
- ・生産と消費が同時なので、サービスは提供する時間と場所が重要な要素になる。
- ・サービスはハードウェア製品と比較すると、お客様毎にご要求が異なることが多い。
- ・お客様がサービスに参加されるケースが多いため、お客様の役割を考えるべきである。



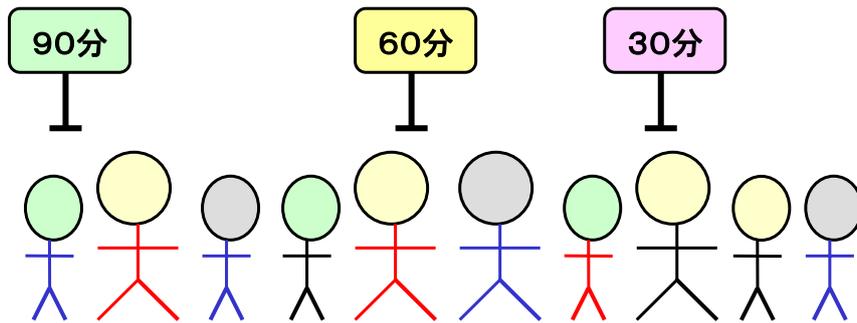
■ お客様満足は事前期待と実績評価で決まる



日本能率協会 島山芳雄 著「サービスの品質とは何か」より

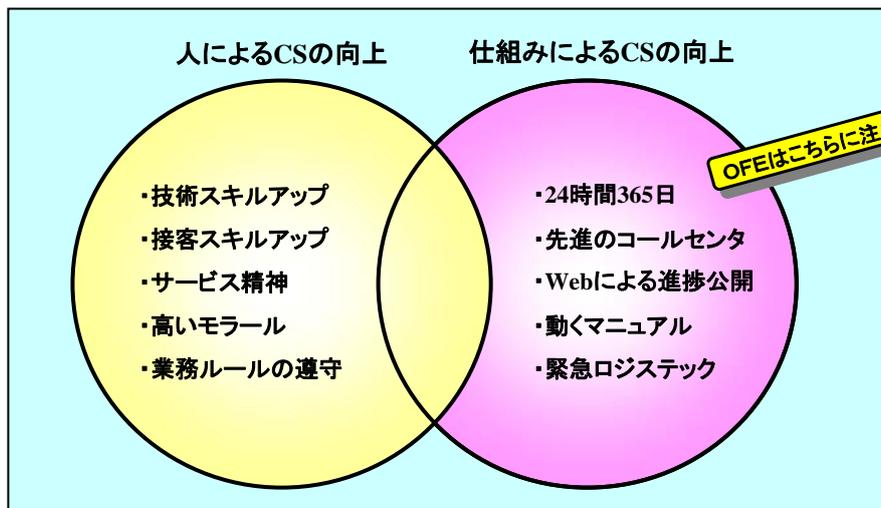
■ テーマパークで見つけた事前期待のマネジメント

- ・テーマパークなどでは、行列しているときに待ち時間を表示し、少しずつ前進させることで、事前期待をマネジメントし、お客様のイライラを抑制している。
- ・OFEがやっているWebによる保守サービスの進捗情報の公開も同じ効用がある。



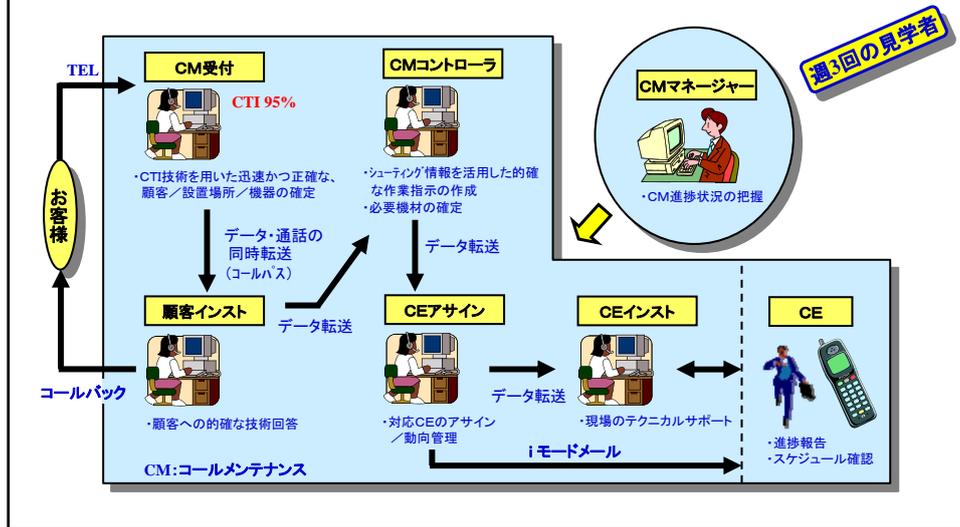
■ CSには様々な切り口がある

- ・人によるCSはアナログの差、仕組みによるCSはデジタルの差がつく。



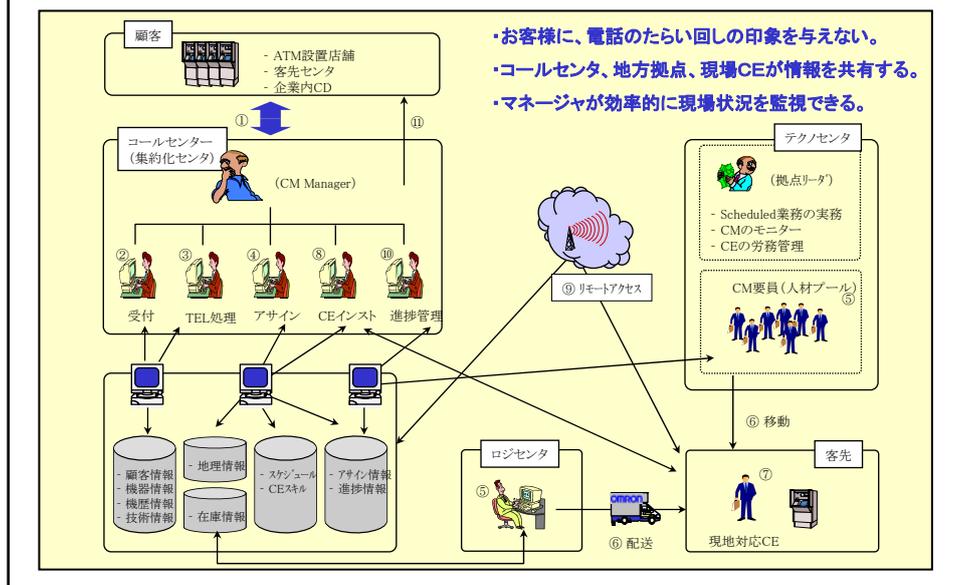
■コールセンタが仕組みによるCS向上を実践

- ・「仕組みによるCS」をコールセンタに組み込んでいった。
- ・コールセンタの充実により、お客様とのコンタクトを徹底的に洗練していく。



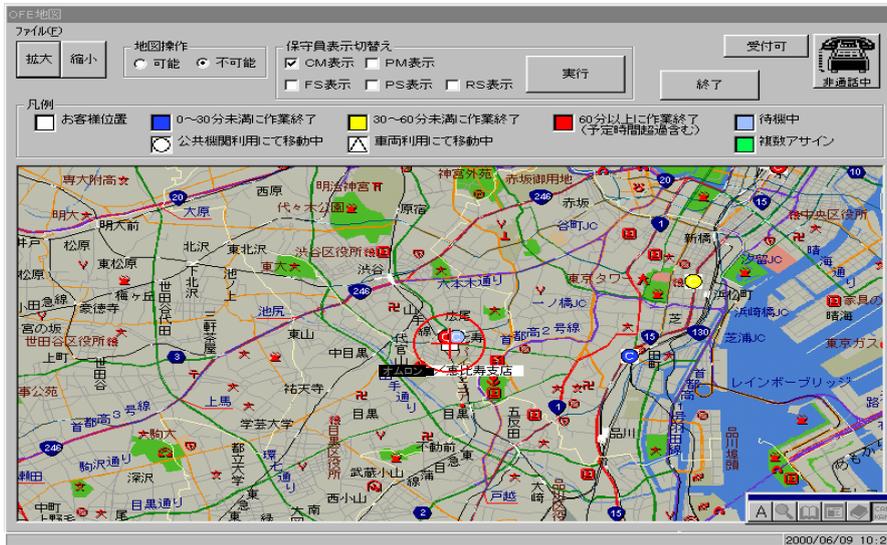
■高品質なサービスを支える情報システム

- ・機能別組織による業務運営を円滑に行うには、業務の流れをマネジメントするシステムが必要。



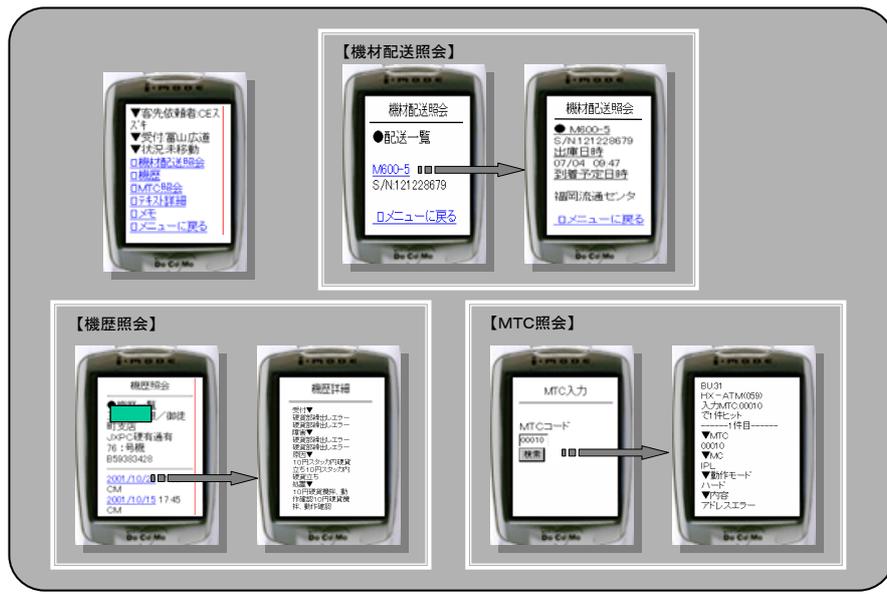
■ 地図情報を活用した現場の見える化

・CEの居場所とステータスがリアルタイムに確認でき、連絡できる。



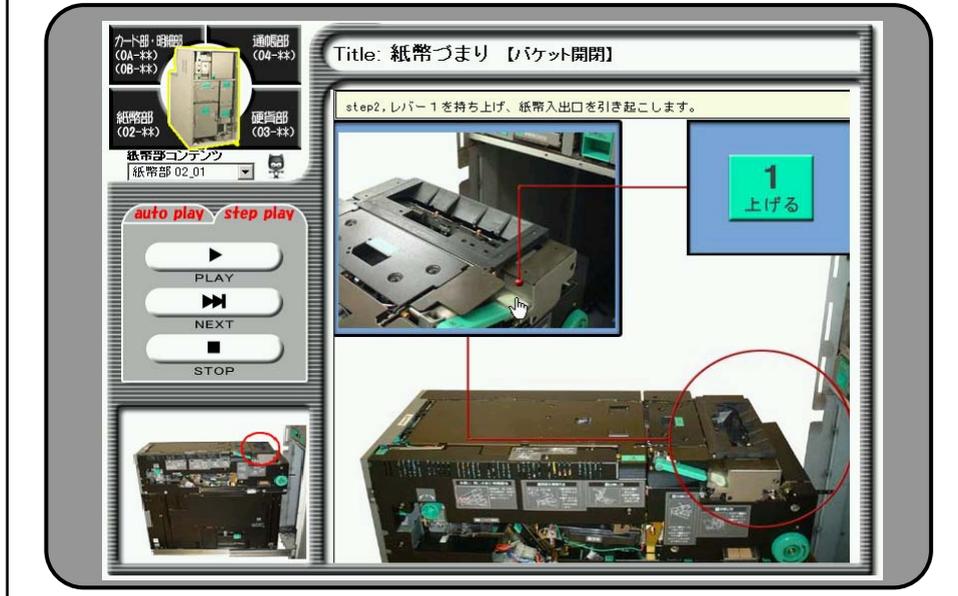
■ CEとコールセンタは携帯で必要な情報を共有

・携帯から保守サービス関連情報が現場で確認できる。



■ お客様との協業を支援するWeb上の動くマニュアル

・動くマニュアルでお客様の教育や、簡単な修理などをサポートする。



■ オンサイト保守サービスの進捗情報の見える化

コール状況 - Microsoft Internet Explorer

http://www2.omron-fe.co.jp/oteweb/servlet/ofs.common.Login

OMRON
株式会社オムロンフィールドエンジニアリング

メニュー ▼ コール状況照会 ▼ 定期点検・機種・障害受付 ▼ ダウンロード

本日のコール状況

本日の未完了の案件を表示しています。2000/11/20 19:16 [完了分を表示する](#)

| 受付日時 | 設置場所 | 機種 | 号機 | 受付内容 | 依頼者 | 状況 | 作業開始 |
|------------------|--------------|-------------|----|--------------|-----------|---------|-----------|
| 2000/11/20 09:40 | 江差 | HX-ATM(CH無) | 3 | 紙幣シャッター機器エラー | イノ | CE作業中 | 13:00(予定) |
| 2000/11/20 16:44 | 浦 | HX-ATM(CH無) | 6 | 紙幣処理部エラー | オカワ | CE作業中 | 18:12 |
| 2000/11/20 17:26 | 小牧バイパス支店 | HX-ATM(CH無) | 1 | 随時点検処理 | CE ミスノ | CE未アサイン | 未定 |
| 2000/11/20 18:16 | 安芸 | HX-ATM(CH無) | 6 | カードリードエラー | システム コシ | CE作業中 | 19:32(予定) |
| 2000/11/20 18:28 | 銀座通りキャッシュプラザ | HX-ATM(CH無) | 1 | 紙幣が全て回収される | システム 村エ | 保留 | 未定 |
| 2000/11/20 18:33 | 春日井支店 | HX-ATM(CH無) | 1 | 紙幣部機器エラー | システム ヨシカワ | CE移動中 | 19:45(予定) |

(C) Copyright © OMRON FIELD ENGINEERING Co., Ltd. 2000 All Rights Reserved

インターネット 19:18

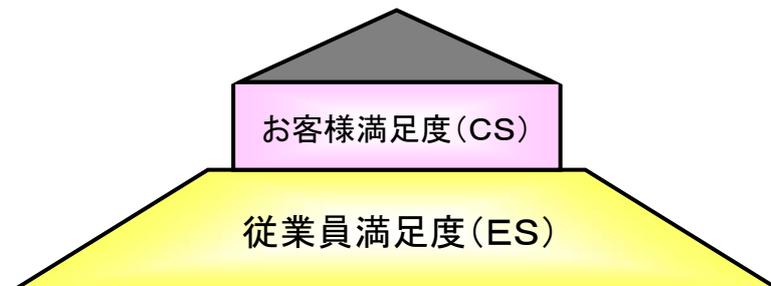
■OFEのサービスの見える化

見せる工夫

| 日時 | 場所 | 機種 | 状況 | 担当者 |
|------------------|----------|-------------|--------|-------|
| 2009/11/20 18:12 | 福岡県福岡市東区 | HH-ATACD(機) | 故障修理完了 | CE 12 |
| 2009/11/20 18:12 | 福岡県福岡市東区 | HH-ATACD(機) | 故障修理完了 | CE 12 |
| 2009/11/20 18:12 | 福岡県福岡市東区 | HH-ATACD(機) | 故障修理完了 | CE 12 |
| 2009/11/20 18:12 | 福岡県福岡市東区 | HH-ATACD(機) | 故障修理完了 | CE 12 |
| 2009/11/20 18:12 | 福岡県福岡市東区 | HH-ATACD(機) | 故障修理完了 | CE 12 |
| 2009/11/20 18:12 | 福岡県福岡市東区 | HH-ATACD(機) | 故障修理完了 | CE 12 |
| 2009/11/20 18:12 | 福岡県福岡市東区 | HH-ATACD(機) | 故障修理完了 | CE 12 |
| 2009/11/20 18:12 | 福岡県福岡市東区 | HH-ATACD(機) | 故障修理完了 | CE 12 |
| 2009/11/20 18:12 | 福岡県福岡市東区 | HH-ATACD(機) | 故障修理完了 | CE 12 |
| 2009/11/20 18:12 | 福岡県福岡市東区 | HH-ATACD(機) | 故障修理完了 | CE 12 |

■CSを高めるためにESを重視

- ・お客様満足は従業員満足を土台にして築かれる。
 - －CEが仕事にやりがいを感じている。
 - －CEが実力を発揮できる環境が用意されている。
 - －会社や上司に大切にされている従業員はお客様を大切にします。
- ・従業員満足度を超える顧客満足度は存在しない。
 - －お客様からのおほめの言葉がCEに伝わっている。
 - －人材育成、適切な評価と報酬、適切なコミュニケーションが大切である。



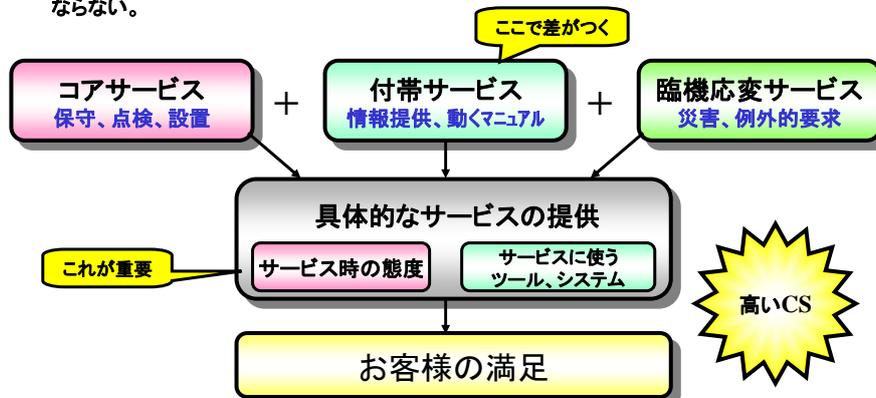
■スキルを競いESを高める

・毎年のテクニカルチャレンジカップでスキルを競い、ESを高める。



■サービス時の態度がCSを決める

- ・サービスは、コアサービス、付帯サービス、臨機応変サービスから構成される。
- ・コアサービスは、基本動作を確実に実施し、付帯サービスは、自社の特長を出し、臨機応変サービスは、社員の自立的な判断力を養っていく必要がある。
- ・実際のサービス提供にあたっては、サービス員の態度がCSを大きく左右することを忘れてはならない。



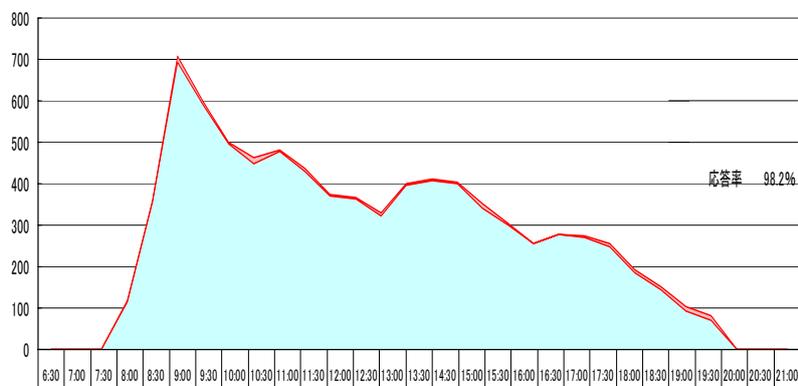
生産性出版 近藤隆雄著「サービスマネジメント入門」より

■業務変革プロジェクトの素晴らしい成果

- ・すべての時間帯で電話応答率95%以上
 - 2002年度からコール11秒以内90%以上を目標にしている。
- ・クレームの電話処理率の大幅向上
 - 金融では30%が、流通では60%が電話によりクレームが解決している。
 - これは年間67,000件の現地出勤削減効果をもたらしている。
- ・苦情の大幅削減
 - 電話がかからないという苦情はゼロになった。
 - 督促などの苦情は90%削減できた。
- ・進捗管理精度の大幅向上
 - リアルタイムに進捗が管理できるようになった。
 - Webによる進捗情報の公開は新しいサービス商品になりつつある。
- ・顧客満足度の増大、従業員満足度の増大
 - コールセンタを見学されるお客様が増大している。
 - OFEをコールセンタがマネジメントしており、極めて元気な組織になっている。

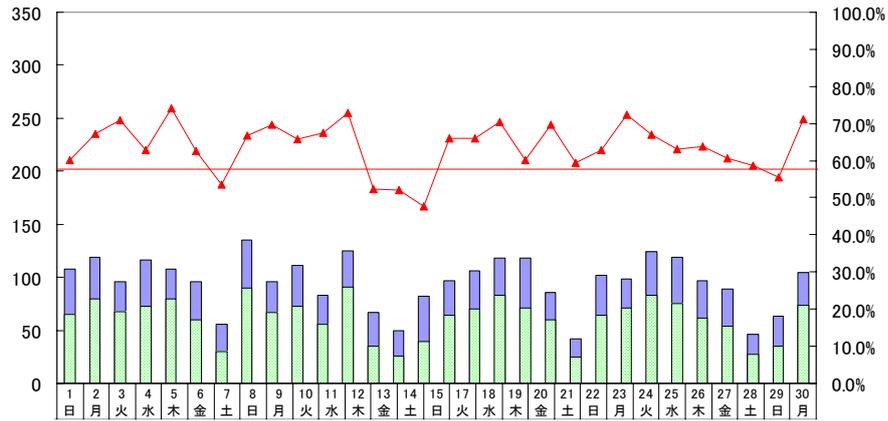
■一発でかかるコールセンタを実現

- ・電話がかかりにくいという苦情はなくなった。
- ・きめ細かなシフトにより、アバンダンレートを徹底的に押さえ込んでいる。



■年間7万件が電話で修理完了

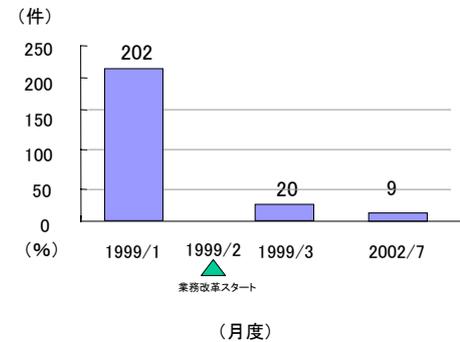
- ・流通関連製品では、TEL処理率が60%以上になっている。
- ・他製品も含めると、約7万件の出動が軽減されている。



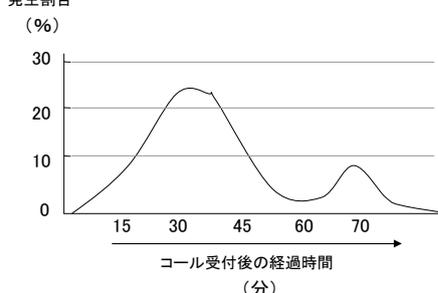
■督促苦情が95%削減

- ・到着予定通知をアサイン担当が100%実行できるようになった。
- ・正確なデータの蓄積により、督促苦情の発生タイミングを解明できた。
- ・業務改革実行以前に比べ、督促苦情発生を1/20以下に削減できた。

首都圏、月間督促苦情発生件数推移



経過時間による督促苦情発生推移



* 督促苦情は到着予定通知がコール受付後30分以上滞ると上昇する。

⇒ 30分以内での到着予定通知の徹底。
(対応者が決まらなくても、30分以内に状況通知をおこなっていくことが督促苦情防止に有効。)

■業務改革プロジェクトで苦労した点

- ・全国のコールの集約に1.5年を費やした。
 - －フリーダイヤルにただけでは、東京や大阪に電話していただけなかった。
- ・現場のCEにリアルタイムに進捗を入力させるのが大変だった。
 - －修理まではしっかりやるのだが、後処理を確実にやらせるのが大変だった。
- ・CTIのヒット率を上げるのは大変だった。
 - －何も努力しないと、発番通知オンで電話していただけるのは30%しかない。
 - －粘り強い努力の結果、CTIヒット率は90%を超えるようになった。
- ・修理用機材の実在庫とデータを合わせるのに膨大な工数を費やした。
 - －150ヶ所以上の倉庫のデータを1ヶ所ずつ精査していった。
 - －一度合わせたデータを狂わせないために徹底的なフォローが必要だった。
- ・習慣化している業務の非効率さを見破るのに苦労した。
 - －テクニカルサポートはベテランCEでなければできないと思っていた。
- ・コールセンタに強いリーダーシップを持つ優秀なメンバーを集めるのが大変だった。
 - －コールセンタの重要性をトップマネジメントに理解してもらうのが難しかった。

■全社員の努力が報われて表彰ラッシュ

- ・「サービスの見える化」でOA協会様からIT総合賞を受賞した。
- ・コールセンタ専門誌のリックテレコム社の第一回コンタクトセンタアワードでは、グランプリに相当するマネジメント部門の金賞を受賞した。
- ・CRM協議会のCRMベストプラクティス賞では、ビジネス変革モデル賞を受賞した。

NTTドコモ様
モバイルソ
リューション賞

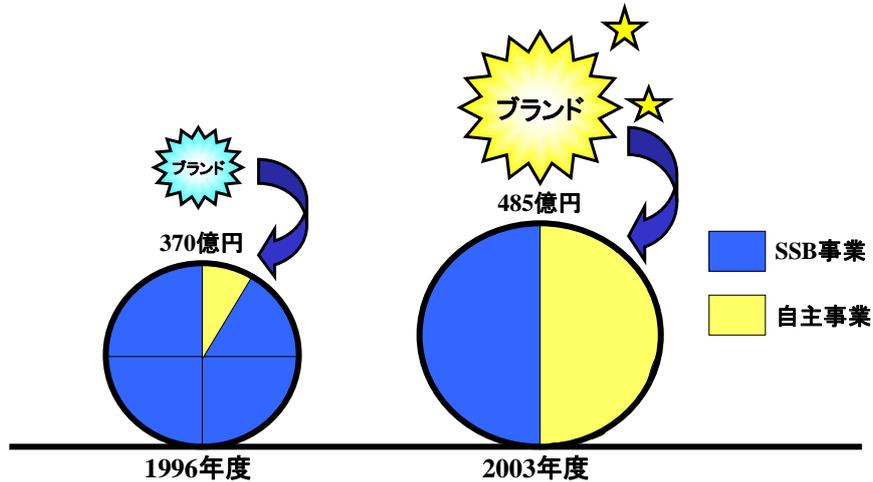


ブランドコミュニ
ケーション大賞

オムロングループ

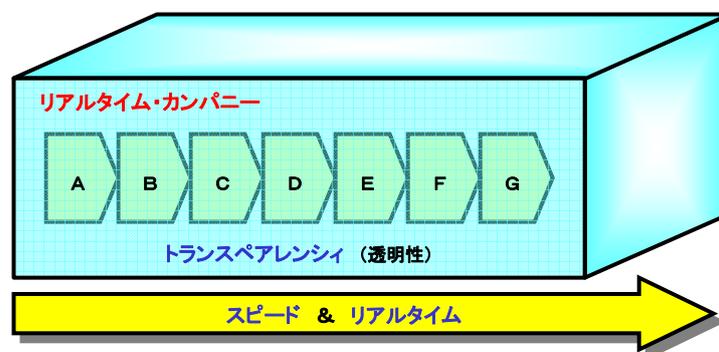
■ブランド力向上がもたらしたサードパーティメンテナンス

- ・ここ7年間の努力により、OFEのブランドは大きく育った。
- ・競争市場のお客様は、ブランドの安心感、信頼感からOFEに仕事を委託していただける。



■OFEが目指すべき近未来の企業イメージ

- ・お客様からOFEのビジネスプロセスがリアルタイムに見える。見えるから安心。
- ・この透明感がOFEとお客様との究極のコミュニケーションである。
- ・このコンセプトを徹底的に追求し、圧倒的なお客様満足とブランド力を実現していきたい。



■業務改革プロジェクトから学んだこと

- ・経営トップが現場の実態を知る。(現場の見える化)
 - －自ら問題分析を実践し、現場の不满、悩み、非効率の原因を直接知る。
- ・お客様中心の「サービス」、「CS」を本気で理解する。
 - －サービスの見える化は、お客様の信頼感、安心感、共感性を高める。
- ・仕組みによる業務改革、仕組みによるCS向上に注力する。
 - －巧みな仕組み(業務プロセス)がドラスティックな業務改革効果を発揮する。
- ・お客様と情報を共有する。(プロセスの見える化、お客様の参加)
 - －お客様に公開すると社内が活性化される。新しい付加価値が生まれる。
- ・カオス状況の中で一気に改革する。
 - －スピーディな変革、競争を一気に突き放す変革がお客様に評価される。
- ・リアルタイムにパーソナルな情報を収集し、サービスの活性化を実現する。
 - －CE個人々人を奮い立たせ、お客様に素晴らしいサービスを提供する。

■サービス・サイエンスに期待すること

- ・サービス・サイエンスという言葉を普及させたい。
 - －サービスを科学することの重要性と有用性を広く啓蒙していきたい。
- ・製造業とサービス業の違いを分かりやすい論理で説明したい。
 - －製造業は徹底的に研究されているので、サービスとの差異を明確にしたい。
- ・製造業で育った経営者にサービスの難しさを理解してもらいたい。
 - －先進的な科学としての論理を経営者に教育していきたい。
- ・サービスに関する努力が成果につながるサービスモデルを見つけたい。
 - －努力が成果につながり楽しくなるサービスのあり方を具体化したい。
- ・お客様がサービスを妥当に評価できる価値観を定着させたい。
 - －価値あるサービスを構築していく努力が認められるようにしたい。
- ・サービスの価値観を定着させたい。
 - －サービスがビジネスとして成り立つような環境を整備していきたい。