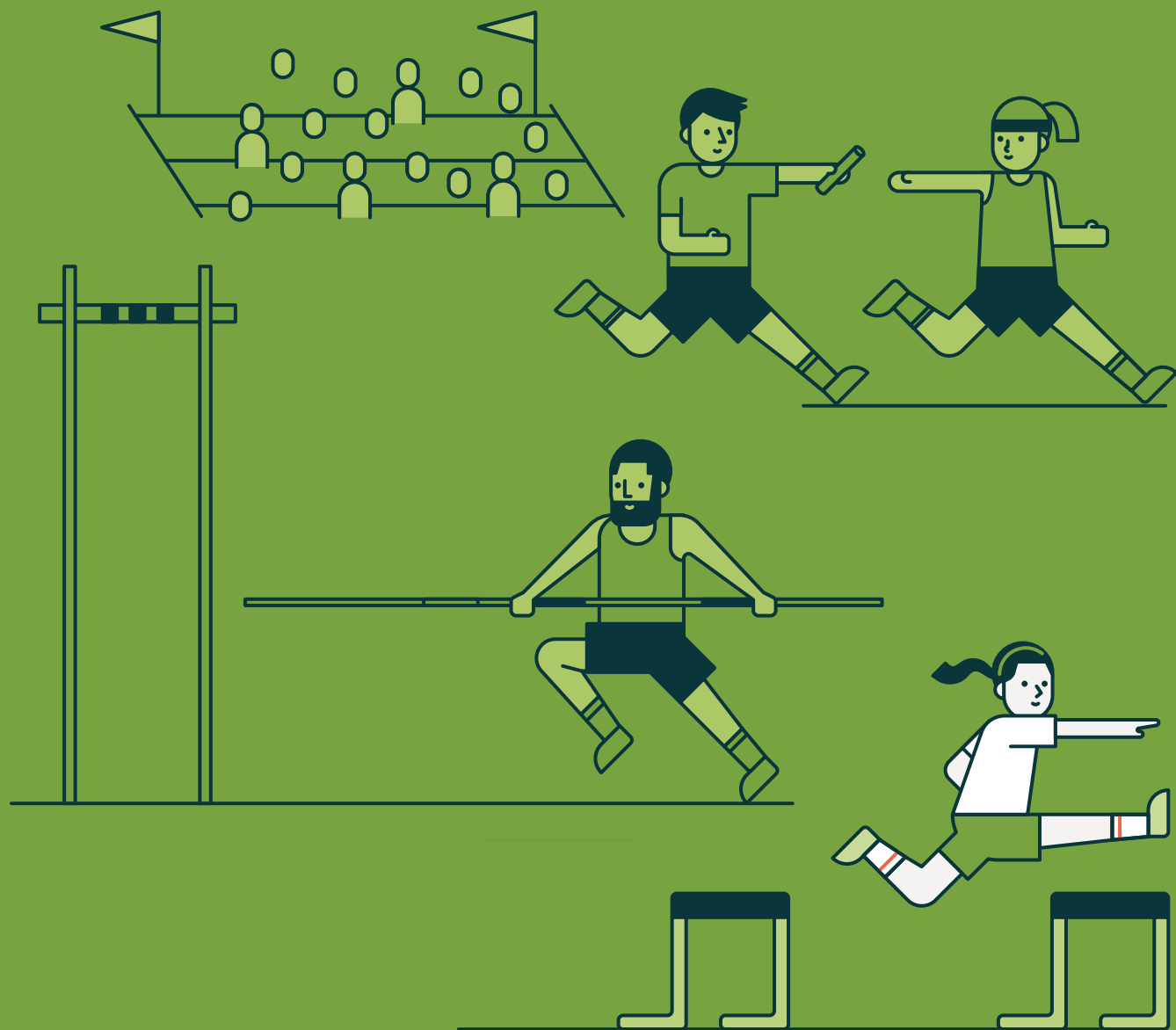




ベテランエージェント育成のヒント

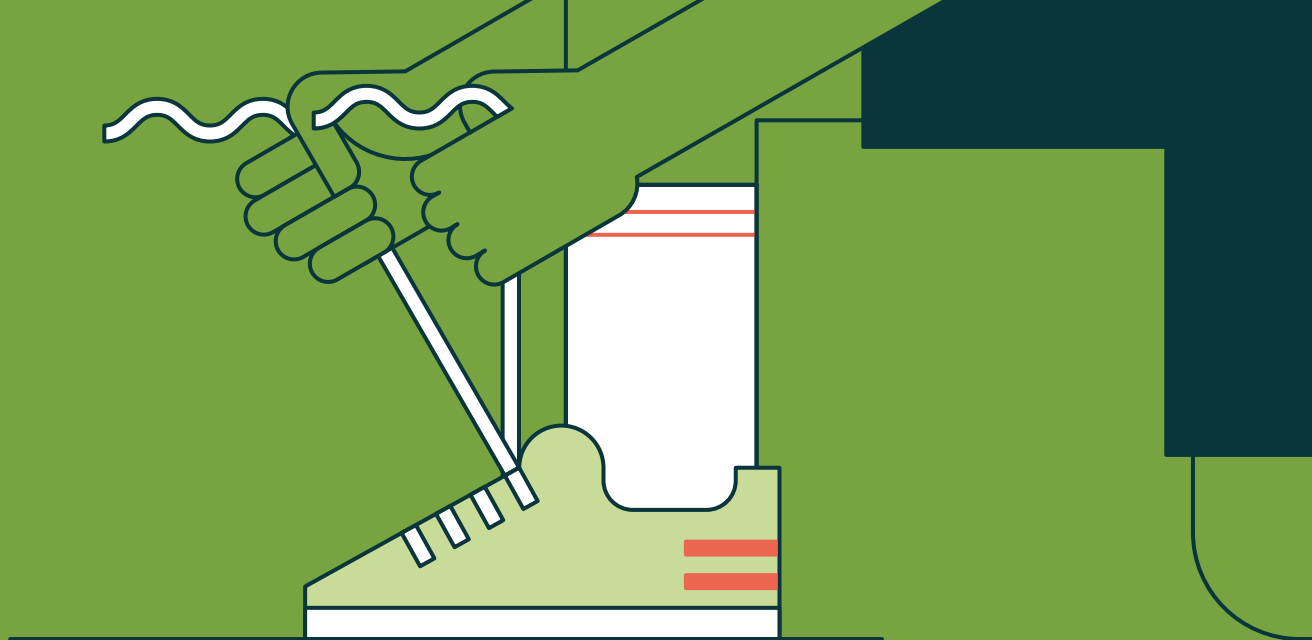
～採用とトレーニングのポイント～

組織内で一番多くの顧客と コミュニケーションをとっているのは、 カスタマーサービスエージェントです。

エージェントとのたった1度のやりとりも軽視はできません。顧客が組織に対して抱く感情はもちろん、顧客の生涯価値にいたるまで、エージェントの提供するカスタマーサービスの品質があらゆる面に影響を与える可能性があります。それゆえ、カスタマーサポートに最適な人材の採用とトレーニングには、十分な時間とリソースをかけるべきです。

企業がエージェントをどう扱うかが、顧客とのやりとりにおけるエージェントの対応に直接的な影響を及ぼし、ひいては、企業の収益をも左右します。自らの仕事に満足しているエージェントは質の高いカスタマーエクスペリエンスを提供するばかりでなく、組織に長くとどまります。

本ガイドでは、企業がサポートエージェントとの関係性をいかに改善すべきかについて重点的に取り上げます。新たなエージェントの研修や再教育を実施するとなると、コストがかかり、貴重な時間を費やすことになるからです。



サポートレベルを極める

成熟したサポート組織は、課題とビジネスチャンスが共存する特殊な状況におかれています。

高成長の背景には、当然、理由があるはずです。それは、提供しているサポートが顧客に評価されているからにほかなりません。しかし、顧客の要求が増えるにつれ、常に少ない人員でより多くの通話に対応しなければならなくなると、サポートチームは疲弊し、品質を改善することはおろか、維持することもままならなくなってしまいます。

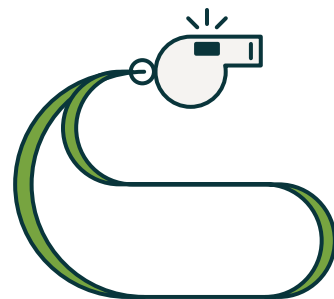
確かに難しい課題ですが、解決策がないわけではありません。そこで、Zendeskが、エージェントの採用とトレーニング、ベストなサポート戦略の立案、優れたカスタマーエクスペリエンスの提供など、さまざまな観点から企業を支援できるよう、実用的なサポート戦略をまとめました。

本ガイドは、高い成長を達成しているサポート組織を念頭においており、組織のサポートレベルをさらに引き上げることが目的としています。

採用プロセスの現状

適切なカスタマーサービスエージェントの採用は容易ではありません。特にこの分野で新たに仕事を始める人の場合、その経歴が多岐にわたることが多く、この業界でのトレーニングをあまり受けていないケースがほとんどです。離職率も非常に高く、優秀なベテランのエージェントを育て上げ、大量に維持しておくのは困難になっています。

それゆえ、育成プロセスの初期段階から相応な人材を採用できるよう、適切な対策を講じることが不可欠です。



採用プロセス

採用プロセスに携わる者にとって、最適な人材を獲得するうえで重要となる活動は次のとおりです。

□ 主要な職務と職責のリストアップ

マネージャーや同僚と協力して、主要な職務と職責を紙に書き出してみる。こうすれば、皆が共通理解のもとに、組織内における多岐にわたる仕事の内容や、各職務で果たすべき職責を把握できる。

□ 情報源の選択

リファラル、オンラインアプリケーション、人材サイトなど、どのチャネルを情報源とするのかを決定する。また、必要に応じて、人材派遣会社、社内公募、あるいはその両方の利用についても検討する。

□ スクリーニングプロセス

採用候補者の選択に使用する候補者スクリーニングの標準プロセスを作成する。このプロセスで対象とするのは、最低経験年数や、履歴書に記載されているテクニカルスキルなどで、ここにはサンプルのサポートチケットを使ったテストも含まれる。採用候補者についての細かい話は抜きにして、実際のサポートチケットへの対応実績を見れば、その人の仕事の進め方を把握できるほか、実際に問題を解決する能力がどの程度備わっているのかを確認できる。

さらに詳しく

[カスタマーサービスエージェントの採用\(英語\)](#)

バーチャルサポートセンター VS 伝統的なサポートセンター

貴社のサポートチームは、1か所に機能が集約された伝統的なサポートセンターとバーチャルなサポートセンターのどちらで業務を行っていますか。この2つについて、考慮すべき事柄は以下のとおりです。

伝統的なサポートセンター

1か所のオフィスに機能が集約されており、ここから電話により、大量のサポートリクエストの受け付けや転送を行います。

メリット：

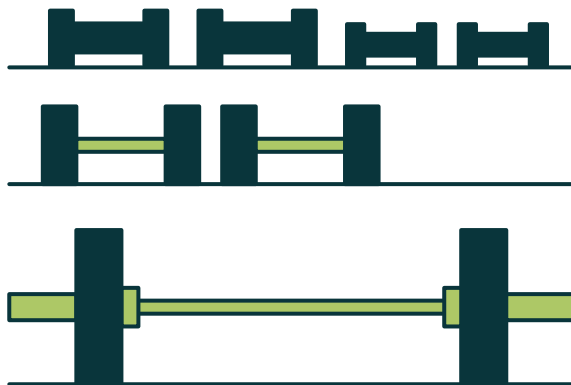
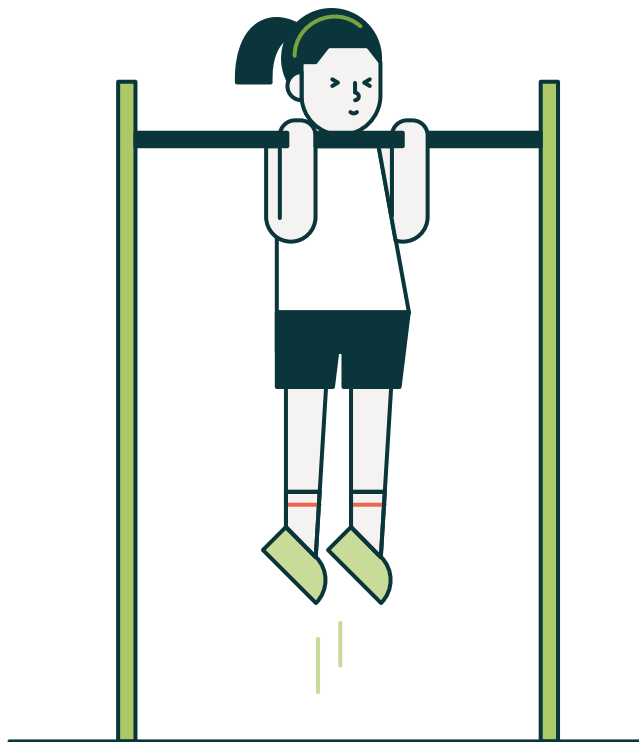
- ・ サポートを行う際に同僚の助けを簡単に得られる
- ・ セキュリティ上のリスクが低い
- ・ 管理上の負荷が少ない
- ・ マネージャーにとって監視やモチベーションの維持が容易
- ・ キャリアパスがより明確に定められる
- ・ 内部組織としての自由度がある

バーチャルサポートセンター

エージェントはどこからでも業務を行うことができ、特別なハードウェアやソフトウェアを導入する必要はありません。在宅勤務の場合、エージェントはWebベースのアプリケーションにログインするだけで、通話の受け付けやメールのやりとり、チャットを開始できます。このような仮想のエージェント担当者は、組織の管理下にあるオフィスに常駐するのではなく、各地域に分散しています。バーチャルエージェントに必要なのは、インターネット接続とワークステーションです。

メリット：

- ・ エージェントが希望する場合、在宅で快適に仕事ができる
- ・ サポート件数の急な増加に対応できる
- ・ 間接コストを抑えられる
- ・ 予定を柔軟に組める
- ・ 人材リソースの拡張が可能



チームへの投資： エージェントのトレーニング

適切なトレーニングを受けているエージェントほど、組織に長くとどまる傾向があります。エージェントの適切なトレーニングのために投資を行えば、顧客が最適なサポートを受けられるだけでなく、エージェントの離職率も抑えられるようになり、エージェントを新たに採用して研修を行う際のコストを削減できます。

トレーニングの受講者のタイプ

エージェントに適切なトレーニングを施すうえで、あらゆるケースに当てはまるアプローチが使えれば楽な話ですが、実際には受講者ごとに状況が異なります。したがって、受講者は、それぞれ異なった方法でトレーニングの内容を吸収していくことになります。

どのような場合でも、受講者すべてに対応できるようなトレーニング方法などありません。したがって、トレーニングプログラムを作成する前に、以下のように、タイプの異なる受講者別にコンテンツや方法を検討することが重要です。

- ・ 視覚による学習を好む受講者
- ・ 音声による学習を好む受講者
- ・ テキストベースの学習を好む受講者
- ・ 体験学習を好む受講者



視覚による学習を好む受講者

視覚に訴える学習方法に高い効果を期待できます。このタイプの受講者は、チャートや図表、イラスト、プリント教材、ビデオなどのように、画像や映像を使った学習方法が有用です。このタイプの学習方法を好む受講者の場合、文字で書かれた教材よりも視覚的な教材を使ったほうが効果的です。

視覚による学習を好む受講者向けの学習手段

- ・ 実際のエージェントをモデルにしたシャドーイング
- ・ ビデオチュートリアル
- ・ スクリーンショットが掲載されたドキュメント



テキストベースの学習を好む受講者

文字による学習方法に高い効果を期待できます。このタイプの受講者は、文字を主体とした教材に強い関心を示します。

テキストベースの学習を好む受講者向けの学習手段

- ・ テキストベースのガイド
- ・ テキストベースのプリント教材
- ・ チャート



音声による学習を好む受講者

音声による学習方法に高い効果を期待できます。このタイプの受講者は講義から多くを吸収し、言葉で伝えられた情報を記憶することが得意です。

音声による学習好む受講者向けの学習手段

- ・ プレゼンテーション
- ・ グループディスカッション
- ・ ウェビナー



体験学習を好む受講者

実際の体験を通じた学習方法に高い効果を期待できます。このタイプの受講者には、実地体験が重要です。

体験学習を好む受講者向けの学習手段

- ・ デモ
- ・ 実地体験
- ・ 実際のエージェントをモデルにしたシャドーイング

サンプルプログラム

ここで、トレーニングプログラムのサンプルを1つご紹介します。さまざまなツールやトレーニング方法を利用します。

緊張感の解放

- ・「2つのホントと1つのウソ」のようなゲームは、ライブトレーニングの際のウォーミングアップとして有効。

トレーナーによるプレゼンテーション

- ・興味をそそるだけでなく、参加型の学習となるよう、受講者への質問を多く取り入れる。
- ・バーチャル形式のトレーニングの場合は、スライド資料の5枚目～10枚目ごとにアンケートを挿入する。

受講者同士の学び合い

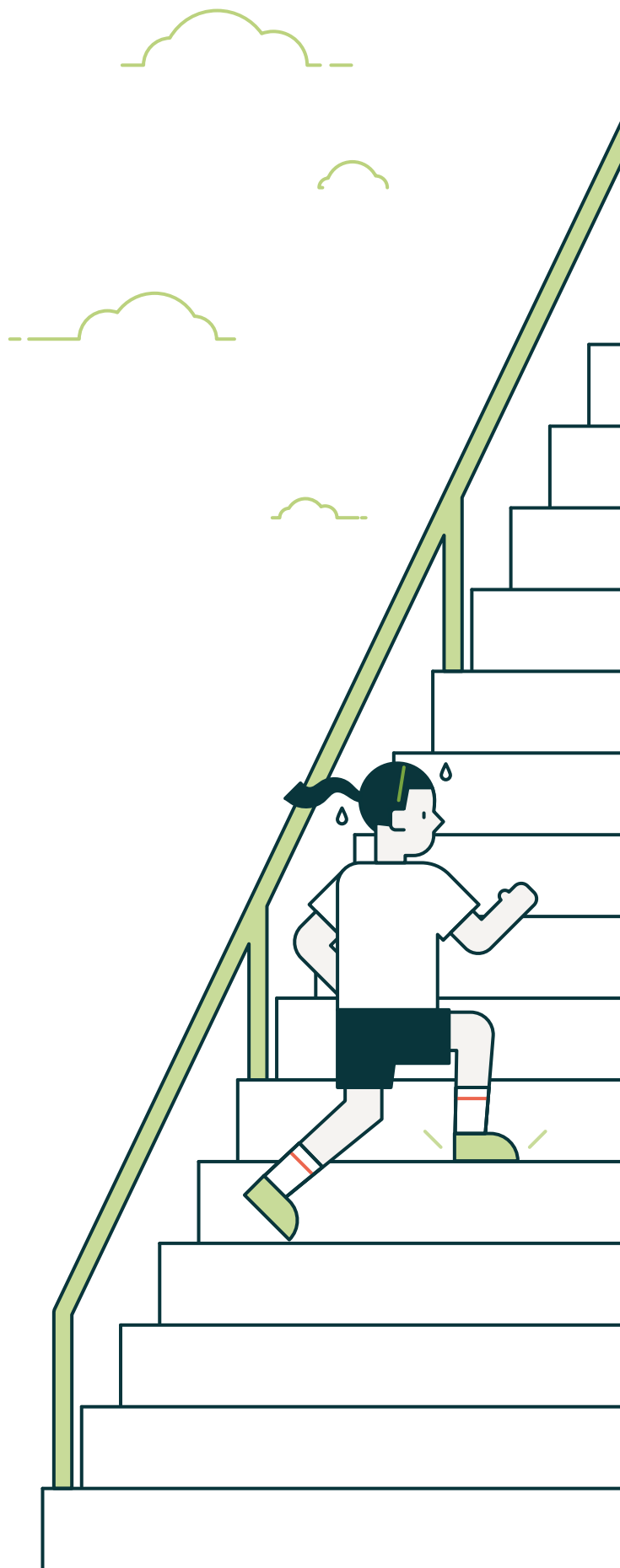
- ・何かを調べ、その結果を発表するような形式の課題を出す。どのような場合でも、受講者ごとに別々の課題を与えるようにするのがベスト。こうすることで、受講者はお互いの発表から何かを学ぶことができる。

グループでの作業

- ・プレゼンテーションやデモを行う、資料を作成するなど、受講者が各々のスキルを使って協力し合う必要のあるグループ課題を出す。

さらに詳しく

エージェントに必要なカスタマーサービススキルのトレーニング(英語)



業務分析のための指標

カスタマーサポートの業務状況を分析しなければ、サポートの品質を上げることはできません。しかし、注目すべき指標を選択したり、データを解釈して有効な施策を立てたりすることは容易ではありません。業務分析に利用するこの指標は、カスタマーサービスの価値を社内の別の部署に周知するうえでも有用な資産となり得ます。

多くの企業が特定の指標セットのみを重視しますが、ここでは、基本となる重要な指標をいくつか紹介します。

顧客満足度 (CSAT)

エージェントとのコミュニケーションで受けたサポートの品質に、顧客がどの程度満足しているのかを測定します。この指標は通常、エージェントとのやりとりについて顧客向けのアンケート調査を実施して測定します。

CSATが重要である理由

CSATは、顧客とエージェントのやりとりを評価する指標で、エージェントの提供するサービスの内容をきめ細かく分析できます。また、顧客が特定の組織に対して抱くロイヤルティの構成要素ともなっています。

チェックポイント

- ・ **CSATが低い場合**：問題に対処するためのワークフローは準備されているか。
- ・ **CSATが高い場合**：数値以外に見逃していることはないか。調査の回答率が低いようなことはないか。
- ・ **CSATが変動している場合**：時季的または一時的な業務量の増加に対応するためのエージェントが確保されているか。CSATが変動するのは業務の繁忙期だけか。

初回応答時間 (FRT)

チケットが作成されてから、そのチケットにエージェントが初めてパブリックコメントを追加するまでの時間を分単位で表した指標です。

FRTが重要である理由

顧客は待たされることを嫌います。事実、顧客満足度と初回応答時間の間には密接な相関関係があります。

チェックポイント

- ・ **FRTが長い場合**：問題の優先順位を付けるためにどのような手法が用意されているか。ビジネスルールを適用して、エージェントの割り当てにかかる時間の短縮できないか。
- ・ **FRTが短い場合**：全体の解決時間も短くなっているか。エージェントがチケットの解決に時間を要していることはないか。
- ・ **FRTが変動している場合**：業務量が急激に増加した場合に、応答時間を適切に管理できているか。

チケット件数

1か月あたりに作成されたチケットの件数を表す指標です。

チケット件数が重要である理由

この指標はサポート組織の規模を反映したものとなります。

チェックポイント

- ・ **チケット件数が増加している場合：**簡単に解決できるチケットをわざわざエージェントが処理しなくても済むようなセルフサービスオプションが用意されているか。マーケティング部門やセールス部門が新しい製品の販売やキャンペーン活動を行ったり、インセンティブの提供を行ったりしているか。過去に何らかの障害が発生していないか。
- ・ **チケット件数が減少している場合：**セルフサービスの機能に何か変更を加えたか。
- ・ **チケット件数が変動している場合：**時季によって業務量が変動する事業ではないか。サポートの件数が急増する原因になるような事業の変更がなかったか。

その他の指標

処理時間

各通話の対応に要した平均の時間。通話レポートの提出など、関連する管理業務にかかった時間も含まれます。

初回応答での解決件数

この指標を利用すると、エージェントが対応した各通話について、問題の解決までに何度顧客とやりとりが必要であったのかを把握することができます。

アクティブ通話と待機通話の割合

現在、エージェントが対応にあたっているユーザーの数と、エージェントの対応を求めて待機状態にあるユーザーの数との割合。

エージェントの離職率

退職したエージェントの割合

自己解決の割合

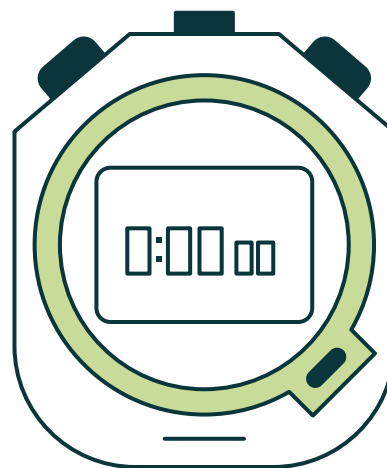
チケットの件数に対するヘルプセンターの利用回数の割合。この指標では、チケット処理の負荷を軽減するうえでセルフサービスがどの程度役立っているのかがわかります。

自己解決の割合が重要な理由

この指標を利用すれば、チケットを提出する場合と比較してどの程度セルフサービスで問題を解決できているのか判断できます。

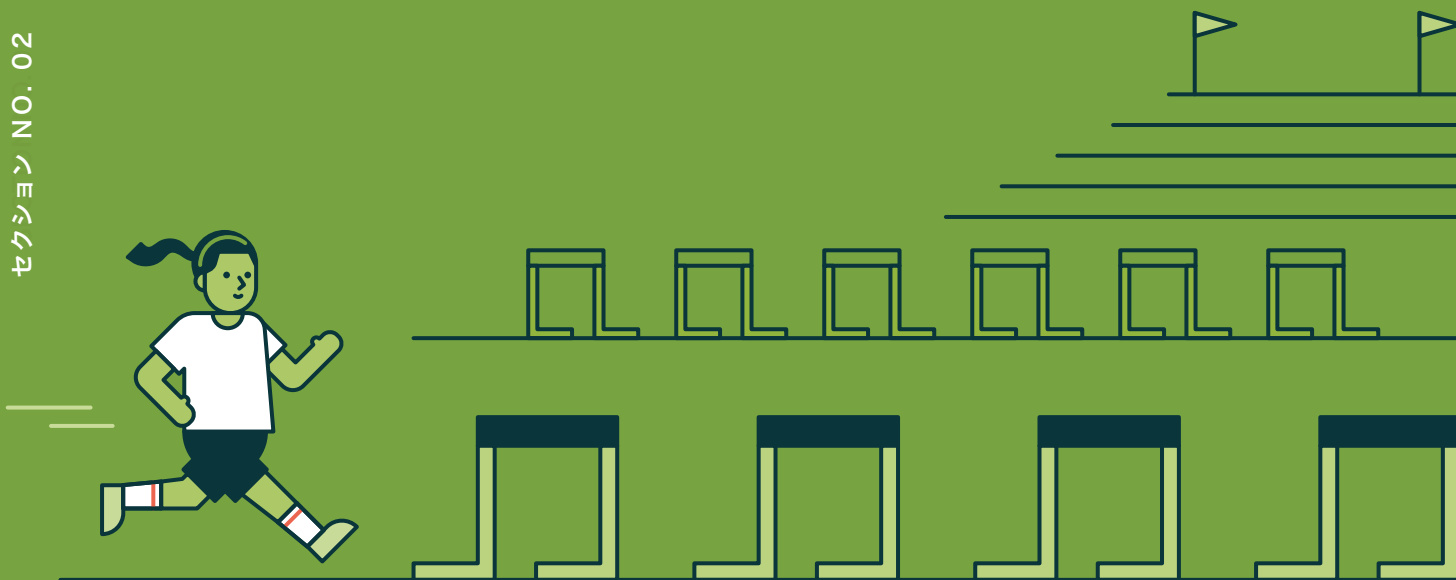
チェックポイント

- ・ **自己解決の割合が高い場合：**ヘルプセンターやセルフサービスをもっとユーザーに認知してもらうために何ができるか。
- ・ **自己解決の割合が低い場合：**セルフサービスのコンテンツの管理はどのように行っているのか。新しいコンテンツが必要となるタイミングを判断する際に、何か指標は使っているか。
- ・ **自己解決の割合が変動している場合：**チケットの件数やナレッジの記事へのアクセス数が急増する原因となるような事業の変更がなかったか。



主なポイント

- 1 どのような業種においても、サポートの成功には、有能なエージェントの採用とトレーニングが不可欠です。採用とトレーニングを円滑に進められるプロセスの構築に向けて早くから投資を行いましょう。
- 2 テキストベースのガイドだけを使うなど、トレーニングの方法を1つに限定してしまうと、その方法に向かない受講者を排除することになりかねません。受講者のタイプ別に対応できるようにトレーニング教材やトレーニング方法を用意しましょう。
- 3 品質の向上に向けた最初のステップとなるのは、パフォーマンスの分析です。どの指標が最も重要であるのかを見極めて、その指標を追跡し、得られた情報をサービスの向上に活かします。



さらなる改善の余地は？

さらなる改善を目指すサポート組織は、課題とビジネスチャンスが共存する特殊な状況におかれています。このような組織は、顧客の数が増加し続けても品質の高いサポートを提供できるレベルにまで成熟しています。おそらく、顧客の増加は想定内であり、サポートの提供にはなんら問題はないと確信していることでしょう。しかし、ひとたび会社の成功基準が変われば、顧客とのやりとりは短期間に急増します。サポートの構造と戦略が変わらないとしたら、品質を落とさずに拡張する方法を見出さない限り、変化に対応できないことはわかりでしょう。

確かに難しい課題ですが、解決策がないわけではありません。そこで、Zendeskが、エージェントのためのキャリアパスの作成、チケット管理のエスカレーション、競合他社とのベンチマークの比較など、さまざまな観点から企業を支援できるよう、実用的なサポート戦略をまとめました。

本ガイドは、さらなる改善を追求しているサポート組織を念頭においており、組織のサポートレベルをさらに引き上げることを目的としています。

キャリアパス

あらゆる職業と同じく、カスタマーサービスのキャリアパス也多岐にわたっており、新たな可能性が数多く開かれています。カスタマーサービスで継続的なキャリアを形成する人がいる一方で、品質保証やトレーニング、テクニカルサポート、業務分析などを担当する職務に転身する人もいます。さらに、多くのエージェントを束ねるリーダーや、製品管理やマーケティングといった別の部署に異動するエージェントもいます。

もう1つ重要な要素として、離職者の問題があります。キャリアパスが明確に示されていない会社の場合、キャリアパスのある職場を求めて社員が去り、離職率が高まります。このような場合、経験豊富なエージェントを失うばかりか、代替のエージェントの採用と社員研修に時間とリソースを費やすことになります。

あらゆる昇進の可能性を考慮したキャリアパスを作成するとともに、明確な目標を設定し、職務上の将来の可能性を明らかにすることが重要です。



キャリアパスの作成のポイント

キャリアパスの作成にあたり、事前に以下の点を考慮しておきましょう。

- ☐ 管理職、エージェント職、テクニカルサポート職といった職務ごとに明確なキャリアパスをデザイン、作成する。
- ☐ マネジメントやリーダーシップのコースを持つ外部の認定教育機関に、マネジメントトレーニングを委託する。
- ☐ 部下にキャリアパスを問題なく説明できるよう、マネージャーやコーチをサポートするプログラムを作成する。
- ☐ エージェントが段階を追ってキャリアを積み重ねていけるような仕組みを作る。
- ☐ エージェントが、自らのスキルを提示することや試すことのできるプロジェクトやローンチに参加できるような領域を確認する。
- ☐ プロセスのドキュメント化の作業には、トレーナーを参加させる。
- ☐ QAには、コーチを参加させる。

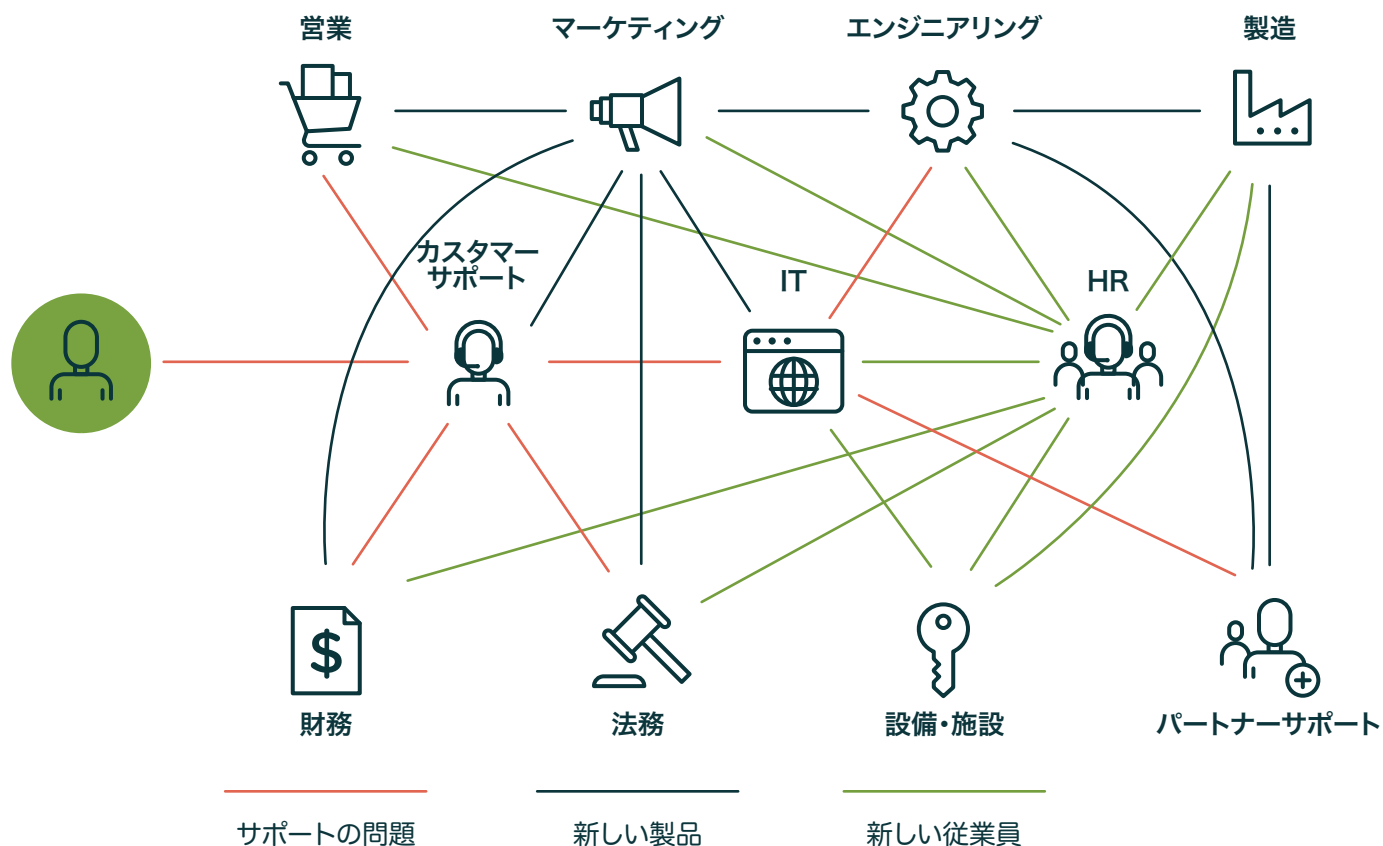
キャリアパスの例

以下のフローチャートはキャリアパスの一例です。キャリアパスの作成にあたっては十分な検討が欠かせません。また、キャリアパスを導入した際は、従業員とのコミュニケーションは早めに、そして繰り返し行うことが重要です。



内部ネットプロモータースコア (NPS)

NPS調査は、顧客の意識を長期的な観点から把握するうえできわめて有用です。この手法を社内向けに適用し、従業員の意識の理解に役立てるとよいでしょう。従業員の満足度を幅広い観点から把握し、改善が必要な部門を特定する場合に最適な方法です。結局のところ、誰もが誰かの顧客になっているということです。

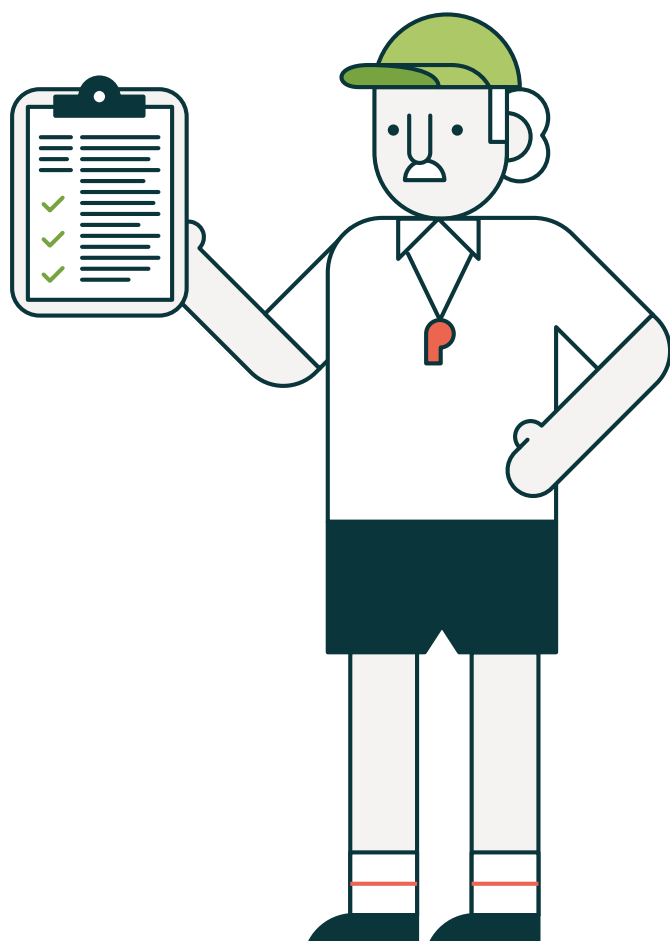


NPS調査の始め方

まずはじめに、「〇〇部門で働くことをどの程度同僚に勧めますか」という簡単な質問を投げかけます。

このような質問を社内向けに行ってから、以下の手順に従います。

1. フィードバックをリクエストする。
2. フィードバックされた内容について議論をするために、チームミーティングの時間を設ける。
3. 好ましい結果が得られた場合には高く評価する。
4. 問題となっている点について討議する。
5. ブレインストーミングを行い、改善のアイデアを探す。



NPS調査のベストプラクティス



狙いを定める

さまざまな部署とやりとりを行ったとしても、そのすべてでフィードバックに値する情報が得られるわけではありません。最も重要なエピソードに的を絞ります。つまり、社内の顧客が実際に推奨者または批判者になりそうなエピソードに注目します。



しつこくフィードバックを求めない

何らかのプロセスを利用してフィードバックを求める回数をコントロールできるようにしましょう。フィードバックを求める依頼を大量に出して同僚を困らせても意味がありません。



フィードバックはすぐ伝える

得られたフィードバックは、当事者の従業員に直接かつ速やかに伝えましょう。フィードバックを特定のイベントやアクションと結び付ければ、従業員は修正すべき行動やプロセス、計画をすぐに特定できます。



批判はありのままに受け止める

フィードバックの内容が厳しい批判であっても素直に受け止めます。むしろ、このようなフィードバックを改善の絶好のチャンスと捉えられる環境作りを進めるべきです。



好ましい評価が得られた場合は情報を共有する

同様に、肯定的なフィードバックも、すばやく、積極的に共有するように習慣付けます。チームワークでの作業やコラボレーション、内部の推奨者育成の成功事例を活用して、組織の価値を高めましょう。



速やかにフォローアップを行う

外部の顧客だけでなく内部の顧客にも、彼らのフィードバックが真剣に受け止められていることを伝える必要があります。さらに、内部の顧客へのすばやい連絡と対応によって、価値あるインサイトを頻繁に収集できます。



詳しく調べる

根本的な要因を分析することは、内部の顧客のニーズを満たすうえできわめて有用なため、フィードバックから得られたコメントの内容はもれなく分析するようにします。「なぜなぜ分析」と呼ばれる手法を使えば、問題を引き起こした要因を掘り下げていくうちに、根本的な問題の解決方法を突き止めることができます。

エージェントライフサイクル における品質保証プロセス

品質保証(QA)とは、カスタマーサポートの品質をチェックして、一定のレベルを維持するプロセスです。これを行えば、既存の顧客との良好な関係が保てるほか、新規顧客との関係を築くことも可能になります。

つまり、QAとは、目標とする結果が得られるよう、業務管理の仕組み作りをすることにほかなりません。カスタマーサービスの場合、その目指すところは、組織を保護しながら顧客満足度の維持を果たすことにあります。エージェントの活動を通じてこのような目標を達成できるよう、QA担当者は品質目標を設定し、チャネルを通じたあらゆるやりとりにおいて、顧客とエージェントの期待に応えるための指針にする必要があります。

戦略と目的

顧客の問題解決を支援するのがカスタマーサービスの役割です。その役割を効果的に果たせるように、専門知識と高い信頼性に裏付けられたカスタマーサービスをユーザーが利用しやすい形で提供し、成果を評価できるようにしておく必要があります。QAによって、これらの要件が十分に満たされているかどうかを判断したり、個々の要件について、カスタマーサービスのパフォーマンスを評価したりすることができます。

QAでは以下を目標にします。

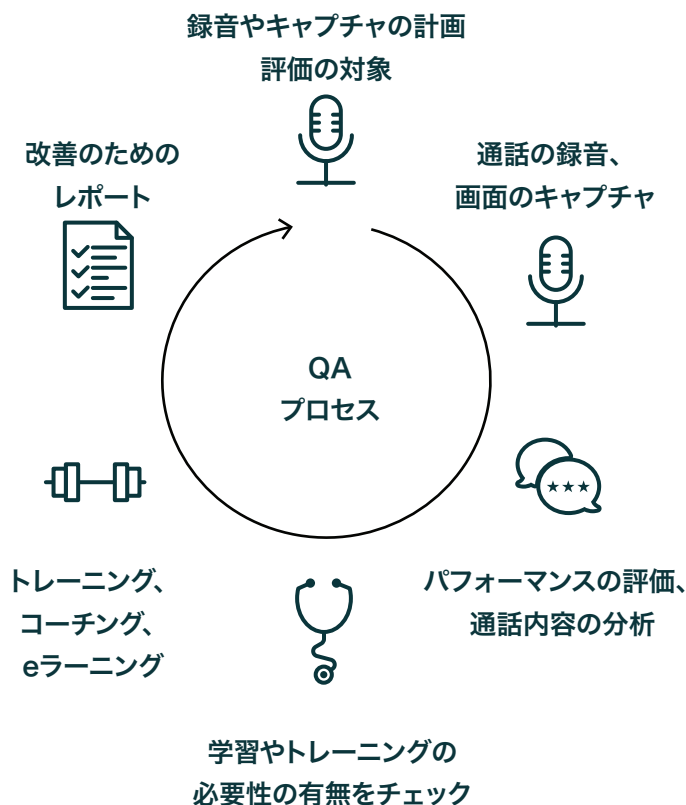
- ・ 顧客の期待に添うサービスを提供できるようにする。顧客の期待するサービスと実際のサービスに乖離がある場合は、QAシステムを活用してサービス品質の改善状況を追跡していく。
- ・ 顧客の期待に応えるサービスを提供するため、定期的にアンケート調査を行い、顧客の期待を把握する。
- ・ カスタマーエンゲージメントに関する重要な情報をエージェントにフィードバックするとともに、数値化およびアクション化できる推奨事項を提供する。

手法とプロセス

チャネルやテクノロジーが異なれば、QAを行う状況も異なりますが、以下に示すものがQAにおいて最も基本的なものです。

- ・メールのモニタリング: エージェントのメールの内容をチェックする。
- ・チャットのモニタリング: エージェントのチャットの内容をチェックする。
- ・通話のモニタリング: エージェントの通話の内容を録音する。
- ・通話内容のスコアリング: 録音した通話の内容をチェックするとともに、あらかじめ設定した一連の基準にもとづきスコアリングを行う。
- ・エージェントへの定期的なフィードバック: エージェントとともにスコアを定期的にチェックする。

QAプロセスは各企業がそれぞれ独自に選択しますが、一般的なプロセスは以下のとおりです。



キャリブレーションの設定

QAで得られた成果をもとにキャリブレーションセッションを行います。キャリブレーションセッションとは、QAプロセスで得られた成果を実際の現場で活かすために継続的に行うワーキングセッションです。セッションの参加者は、顧客とのあらゆるやりとりで満たすべき一連の基準や目標を選び出します。

ベストプラクティス

- ・セッションの開催頻度を決め、1回1時間のセッションのスケジュールを組む。
- ・キャリブレーションの対象となるケースが多数存在する場合は、代表的なものや、特殊な問題となるケースをあらかじめ選択しておく。セッションによっては、対象とするケースを無作為に選択する。
- ・スコアリングの仕組みを作り、許容できるスコアリングの差異の範囲を決定する。
- ・セッションの内容をまとめる人を決定する。
- ・それぞれの基準を確認し、基準が満たされているかどうかを参加者に尋ねる。基準が満たされた理由、満たされなかった理由を参加者全員が理解できるまで議論する。
- ・それぞれの目標を確認し、スコアの差異について議論する。スコアリングを行った人にスコアの根拠を説明してもらう。
- ・得られた反省材料をセッションの最後にまとめる。
- ・セッションの内容をメモにまとめ、今後の参考のために参加者に配布する。

エージェントのQA

ここに、サンプルとなるスコアカードとプロセスを紹介します。個々のエージェントについてQAを行う場合の足がかりとしてご利用ください。

概要

このプロセスでは、チケットの処理におけるエージェントと顧客のやりとりの質を評価する基準を定義します。QAの起点となるこの基準には、Zendeskの価値が反映されるだけでなく、Zendeskがサポート組織として質の高いサポートを提供することの意味をどのように理解しているのかを表します。各エージェントが解決したチケットを月単位で無作為に選び出し、この基準を使ってスコアリングします。スコアリングのプロセスが完了したら、エージェントのマネージャーは各エージェントのスコアリングの内容を確認し、顧客とのやりとりの質を維持、または高めるために何をすべきかをエージェントと話し合うようにします。

スコアリング

評価基準の定義

- ・ 必要なコンピテンシーが全くない
- ・ 必要なコンピテンシーがある程度はあるが十分ではない
- ・ 十分なコンピテンシーを備えている

値

0
1～3
4

評価基準のサンプル

このサンプルの評価基準の内容を以下に説明します。各コンピテンシーについての明確な定義は示していませんが、その代わりにコンピテンシーの内容が理解できるサンプルの質問を記載しています。なお、このサンプルは厳密な評価方法ではありません。スコアリングの結果をできるだけ客観的なものとするため、評価を行うマネージャーに対しては、各コンピテンシーや類似のスコア基準について共通理解を持てるようコーチングを行います。

コンピテンシー

例

スコア

理解力

- ・ 顧客のリクエストの内容を把握しているか。また、その緊急性や優先度についても理解しているか。顧客を理解するうえで必要な質問を投げかけ、適切なフィードバックを得られているか。

0～4

正確性

- ・ 顧客に応じて正確な情報を提供できているか。
- ・ 最適なソリューションを提供できているか。

0～4

判断力

- ・ チケットを処理する際に、適切な判断ができているか。具体的には次のような内容を確認します。長すぎず短すぎず相応の時間をかけて問題の解決にあたっているか。顧客の理解力に合わせた言葉や方法で対応ができているか。ナレッジベースやフォーラム、SMEなど、問題解決のために適切なリソースを活用しているか。メールや電話など、適切なコミュニケーションチャネルを使用しているか。必要に応じてエスカレーションができているか。

0～4

コミュニケーション能力、 相手に対する共感、口調

- ・ 顧客の専門知識のレベルを考慮したうえで、明快でわかりやすい回答を提供できているか。
- ・ 顧客に共感を示すことができているか。形式的ではなく、顧客を尊重した安心感を与える口調で、ユーモアも忘れずに顧客対応ができているか。

0～4

プロセスとの 整合性

- ・ 問題解決の際に必要な手順に従っているか。具体的には次のような内容を確認する。必要な情報を記録しているか。チケットを転送、エスカレーションする前に、問題の内容を適切に文書化しているか。適切なエスカレーションパスに従っているか。顧客の組織に関する別のチケットもチェックしているか。
- ・ 間違いは隠さず認め、修正しているか。

0～4

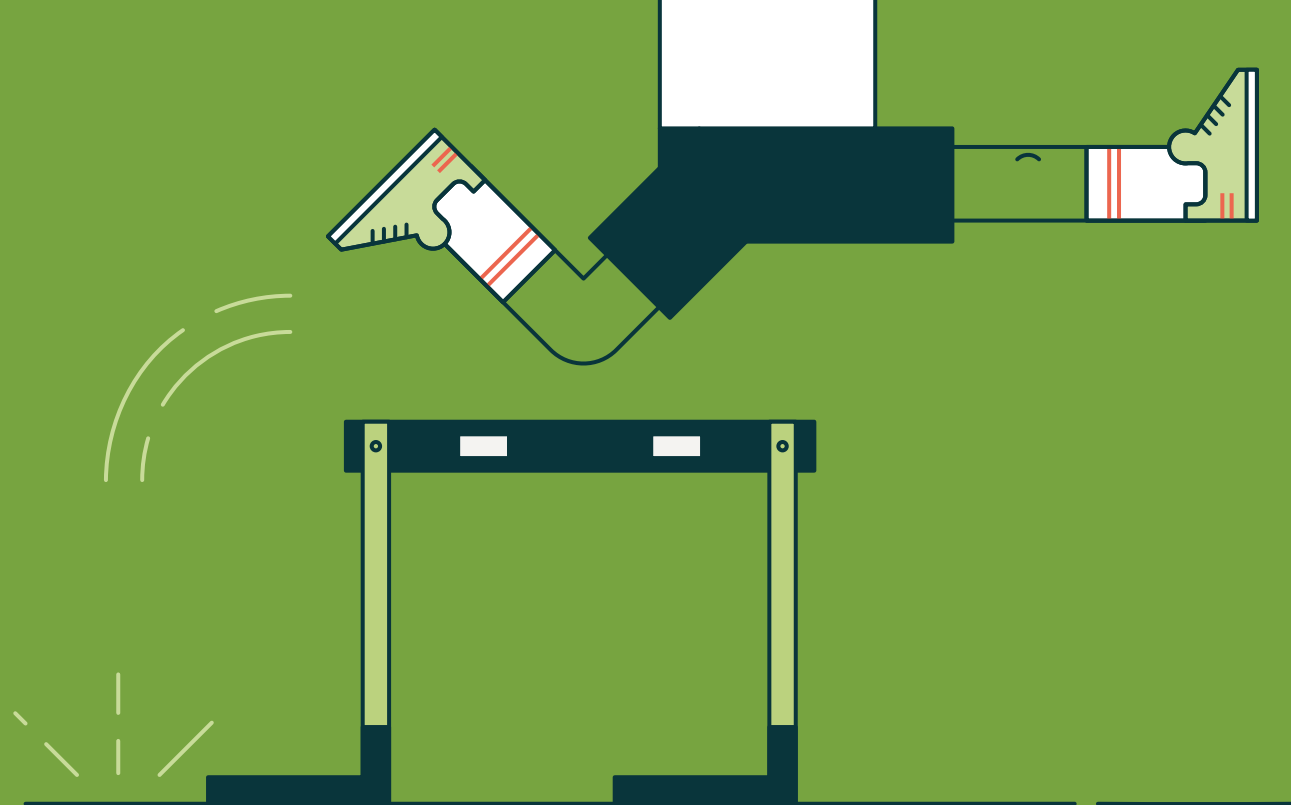
優れた事例の共有

- ・ 何らかの点で優れたやりとりが確認された場合、チームのエージェントや担当者全員にとっての好ましい事例として適切に情報を共有できているか。

4

主なポイント

- 1 サポート指標の分析において、自社のデータばかり注視して
いては、重要なことを見落としてしまいます。サポートの内容
を常に高い水準に維持できるよう、競合他社や別の業界の
企業と比較して自社のベンチマークを行うことが重要です。
- 2 ニーズや期待は顧客ごとに異なります。セグメンテーションと呼
ばれる手法を利用すれば、顧客をセグメント別に整理し、各セグ
メントに特化したサポートを効率よく提供できます。
- 3 サポート業務のアウトソーシングを適切に行えば、サポートの
品質を落とすことなくサポート能力を高めるのに役立ちます。新
たな地域でのサービス提供が可能になるほか、運用コストの削
減にもつながります。



効率化のポイント

効率化を目指すサポート組織は、課題とビジネスチャンスがともに共存する特殊な状況におかれています。このような組織は、成熟していないサポート組織でよくありがちな問題をすでに克服しており、品質の高いサポートを提供できるスタッフが強力なチームを作り上げています。

しかも、すでにうまくいっているのにもかかわらず、状況をさらに改善できるのではないかと考えているはずです。たとえば、新規に開設されたある国際的なオフィスは、サポートが期待どおりのパフォーマンスを達成していないようです。もし開設時と比較して同部門の状況に進歩がないのであれば、現状のサポート体制とサポート戦略を維持したまま過去の成功に安住する

ことはできません。さらに上を目指すための方法を見つけ出す必要があるのです。

これは確かに難しい課題ですが、解決策がないわけではありません。そこでZendeskは、複数製品のサポートの提供、データを活用した各種サポートシナリオの強化など、さまざまな観点から企業を支援できるよう、実用的なサポート戦略をまとめました。

本ガイドは、効率化を追求しているサポート組織を念頭においており、カスタマーサービスのレベルをさらに引き上げることを目的としています。

複数の地域でサポートを提供する場合のトレーニング

サポート業務を拡大し、複数の地域でサポートを提供する場合は、提供するサポートの品質を全社で統一することが難しくなります。特に、各拠点の距離が離れていたり、タイムゾーンが複数存在したり、各地域の言語や文化が異なっていたり場合にこのようなことが起こります。

重要な意思決定

サポート業務を複数の地域に拡大する場合、以下のよう
に、あらかじめ決めておくべきことがたくさんあります。
これらは非常に重要です。



トレーニングの対象

トレーニングが必要なのは個人なのか、チームなのか、コールセンター全体なのか、あるいはアウトソーシング先の企業なのか。



トレーニング教材の作成

トレーニングの目的に合わせた教材が作成できるよう、誰が監督し、誰が内容をチェックするのか。



トレーニングプログラムの調達

トレーニングプログラムはサポート部門とトレーニング部門のどちらで作成するのか。共同で作成するのか。それとも、外部ソースから購入するのか。



トレーニングの実施場所

トレーニングはOJTなのか、コールセンター内のどこかであるいは外部の場所を使って実施するのか。それとも、バーチャルな環境を使うのか。

トレーニングだけが問題の解決策ではない

トレーニングは、多くのカスタマーサポートの問題を解決する有効な施策のひとつではありますが、しかし、実際にトレーニングが必要となるのは、次のようなケースに限られます。

- ・従業員が期待されるパフォーマンスを達成するうえでトレーニングが不可欠であると判断されたとき。
- ・トレーニングを実施したほうが実施しない場合よりもはるかにメリットがあるとき
- ・問題を解決する場合やビジネスチャンスを活かすうえでトレーニングが最もコストパフォーマンスの高いソリューションであるとき。



コンテンツ

コンテンツはカスタマイズして使うのか。あるいは、汎用的なコンテンツがすでに存在し、すぐに購入できるのか。



ファシリテーター

ファシリテーターは誰が担当するのか。トレーニングを積んだカスタマーサービスのエキスパートか、社内のトレーナーか、それとも外部のトレーナーか。



トレーニングの実施形態

個々の受講者の学習スタイルを考慮した形式で実施するのか。あるいは、教室開催やWebセミナーなどのように、全受講者が同じ学習形態で一律に受講する形式で実施するのか。



評価

成績の評価はどのようにして行うか。

トレーニング方針

上記の質問の答えは出ましたか。これ以外にも、以下のように考慮すべきことが数多くあります。



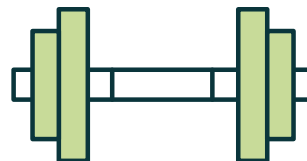
文化

サポート拠点が同じ国にある場合でも、文化の違いによってエージェントやベンダーが必要とする社員研修の内容に影響が生じます。この点を意識する必要があります。また、現地の顧客のことも考慮に入れましょう。



地域固有の製品やサービス

地域固有の製品やサービスがある場合、これらのサポートに対応できるようエージェントをトレーニングしておく必要があります。



トレーニング

トレーニングプログラムを作成する担当者と、トレーニングの実施方法、トレーニングを行う担当者を決定します。どのような場合でも、現地のトレーナーが各種ガイドラインを順守できるよう、Certificationプログラムを準備しておくようにします。

予測とスケジューリング

優れたサポート組織には、課題の発生時点で速やかに対応できる能力があります。しかし、さらに上をいくサポート組織は、通常とは異なるシナリオの発生を予測し、それに備えることができます。

最も一般的な予測のシナリオは、通常の日常業務に関するものであり、営業実績や製品の発表状況に基づく過去のトレンドからの分析です。しかし、その一方で、顧客の新たな問題に備えた準備や、新しいサポートセンターの開設、統合・買収、営業時間の変更などの特殊なケースに関する予測も必要です。また、通話の量やパターンに変化を及ぼすような新しいテクノロジーの導入を進めている場合には、それがスタッフのワークロードにどう影響するのかを把握する必要も出てきます。目的が何であれ、ワークロードの予測における基本的な原則や、その予測結果を正確に計画に应用する手法を理解しておくことが重要です。

予測の基本

予測の対象が何であれ、さまざまな種類のデータを収集するうえでは、以下のように、いくつかの基本的なガイドラインがあります。

- ・ **履歴データ**
30分単位で記録されたケースの平均処理時間など、過去2年間のチケットに関するデータ。このデータをもとに休日や繁忙期の業務の増加に備える。
- ・ **月間の平均チケット件数**
このデータは点推定によって得られます。将来のある1日が過去のある1日と同じであると仮定するか、過去数年の平均のデータを使用する。
- ・ **マルチチャネル**
音声、チャット、メールなどによってデータを切り分ける。
- ・ **本来の業務以外に時間が使われる要因**
トレーニングや1対1のミーティング、昼食休憩などの休憩時間、通常の休暇や病気休暇の取得などのように、コンタクトセンターにおいて本来の業務以外に時間が使われる要因を意味します。
- ・ **日次ごとと時間ごとの予測**
月ごとの予測を日次ベースの予測、さらには1時間ごと、30分ごとの予測に置き換える。

あらゆるケースにおいて、他の部署で起こった変化に合わせた調整を行います。経理部門が請求書のフォーマットを新しくしたら、通話の数が急激に増加するようになるとになりませんか。あるいは、営業担当の経営幹部の販売予測は、新規顧客のアカウントベースで今後1年間の人員計画を策定するうえで役立つとは思いませんか。また、出荷部門が製品の梱包や出荷の方法を変更したら、通話の数が増加あるいは減少する可能性はありませんか。予測を行い、それに基づいて調整する場合は、コールセンターのワークロードを左右するすべての関係者と定期的にコミュニケーションを取ることが重要です。



全方位からの評価

成熟したサポート組織であれば、すでに正式な確認プロセスとして全方位からの評価を行っていることでしょう。このプロセスでは、同じ職場の同僚、マネージャー、部下、違う職場の同僚など、一緒に働いている人たちからのフィードバックを集めます。

質問のサンプル

質問する相手が、企業、サポート組織、個人の成功において重要となる情報を提供することに集中できるよう、つねに質問の内容を調整します。たとえば、以下のような質問を投げかけます。

- ・ 直近において、ほかに具体的な実績があるか。
- ・ 主な職務のうち、特に成果が上がっているものは何か。
- ・ 完遂できなかったプロジェクトや達成できなかった課題があるか。また、その理由は何か。
- ・ パフォーマンスを発揮しづらいと感じている部分はどこか。
- ・ 今の業務で専門性を高めていくうえで、どのような支援が役立つと思うか。
- ・ スーパーバイザーあるいはマネージャーがどのようなサポートを行えば生産性を上げられるか。
- ・ 将来の目標は何か。
- ・ 所属する部門の業務やご自身のパフォーマンスに関してコメントや提案はないか。

全方位からの評価を行うことのメリット

- ・ 従業員のパフォーマンスを包括的に把握できるようになる。
- ・ パフォーマンスの評価の信頼性が高まると同時に、同僚からフィードバックをもらうことで、自身の成長に役立てることができる。
- ・ 従業員の顧客に対する責任意識が高まる。
- ・ さまざまなアイデアを組み合わせることにより、より正確な評価が可能になる。
- ・ フィードバックを提供してくれるスタッフの数が増えれば、それだけ説得性が高まる。
- ・ 自らを低く評価している人の場合、ほかの人からフィードバックを得ることでモチベーションが高まることも多い。
- ・ パフォーマンス評価のプロセスに参加するスタッフの数が増えれば、オープンな企業文化が醸成される。

自己評価

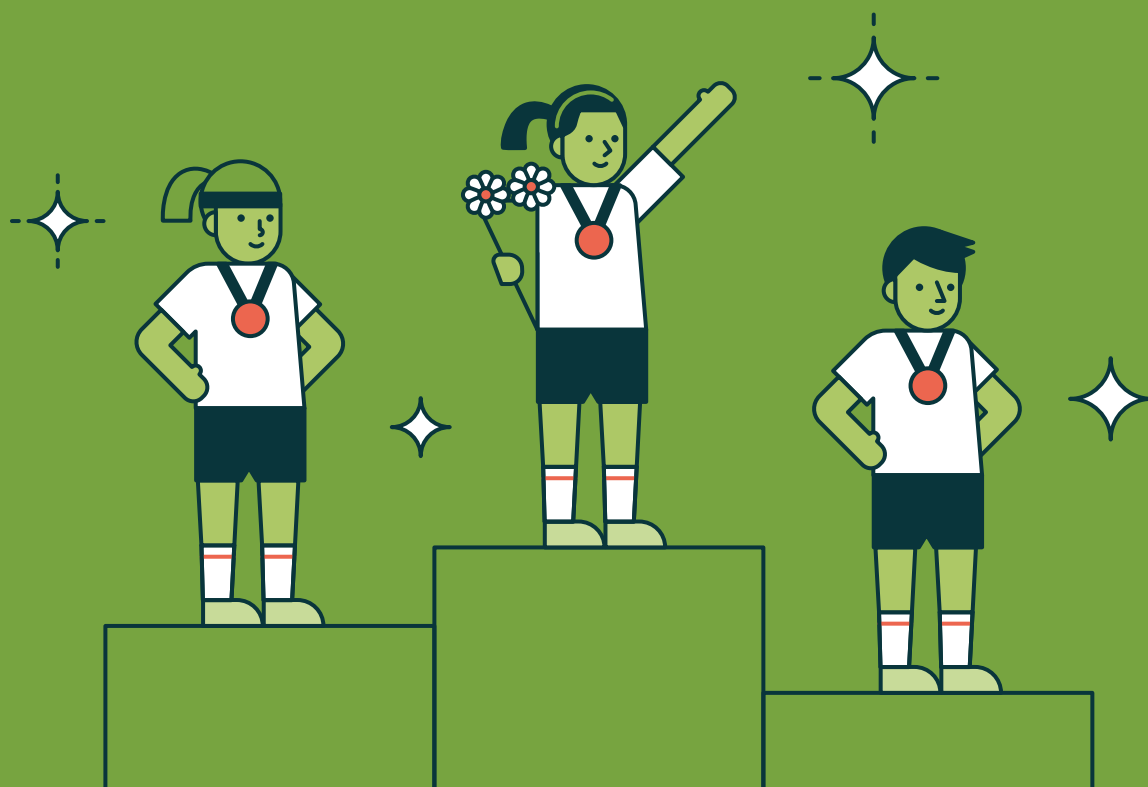
四半期ごとに各エージェントが自己評価を行えるように時間を確保しましょう。自己評価のサンプルを以下に示します。

1. 現在の職務や目標について、成果は上がっているか確認する。
2. 昨年にキャンセルあるいは変更になったプロジェクトもすべて対象とする。

前回のパフォーマンス評価対象期間での 担当職務や目標	成果

主なポイント

- 1 サポート組織が業務を拡大し、新たな地域へサポートを提供する場合、言語的、文化的な違いから期待される内容も異なります。その差異を吸収しつつ、すべての地域全体で一貫性のあるレポートを提供できるように十分な考慮が必要です。
- 2 グローバルなサポート組織となるためには、問題の発生時点で対処できるだけでは十分ではありません。データやこれまでの経験をもとに、今後起こりうる問題を予測し、それらに対応するための戦略を立案することが重要です。
- 3 あらゆる企業にとってサポート業務は不可欠な要素です。それゆえ、サポートエージェントを評価する際に、サポート以外の部門からのフィードバックを取り入れることが重要です。



まとめ

カスタマーサービスの品質向上のプロセスには、終わりがありません。そこで、このようなプロセスにおいて正しい方向に大きな第一歩を踏み出すために本ガイドをまとめました。最適なエージェントを採用してトレーニングを実施し、あらゆるヒントや手法をマスターして実践した結果、顧客の満足度とロイヤルティの向上を達成したとします。それでもまだ、改善すべき点は多々あるはずです。

業務がどんなに忙しくても、質の高いカスタマーサービスの実現は可能です。このことを、本ガイドを通じてご理解いただければ幸いです。

こちらのassessment.zendesk.com/jaからカスタマーサービス組織の成熟度を診断いただけます。