

早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,
Waseda University*

根来 龍之(早稲田大学大学院教授/IT戦略研究所所長)
森 一恵(早稲田大学商学研究科)

早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.20

コンタクトセンター「クレーム発生率」の影響要因分析

- ビジネスシステムと顧客満足との相関 -

Why customers complain to a call center?

-The correlation analysis between customer satisfaction and business system-

根来 龍之(早稲田大学大学院商学研究科教授/IT戦略研究所所長)

森 一恵(早稲田大学大学院商学研究科)

Tatsuyuki NEGORO, Kazue MORI(Waseda University)

<要旨>

本稿は、コンタクトセンターにおけるクレーム率に着目して、優れた企業の特徴を明らかにすることを目的とする。本稿は、優れたビジネスシステムの水準は、企業自体の活動を支える仕組み作り(構造)の水準とその仕組みを用いて実際の活動を推進する力(運営力)の水準の2つによって決まると想定する。また、同一アウトソーシングサービスを活用するコンタクトセンター間で顧客からのクレーム率に差がある事実に着目し、その差はコンタクトセンターの組織力だけでなく企業全体の活動水準の差が変数となっているのではないかということの問題意識とする。つまり、コンタクトセンターで発生するクレームは、コンタクトセンターの対応だけに依存するものでなく、企業活動全体として顧客ニーズにいかに対応できるかという問題であるという前提で分析を行う。

具体的には、コンタクトセンターで発生する顧客クレーム率が企業の顧客満足度を示唆する変数になると仮定し、次の3点についてアンケート調査結果を用いて分析する。

コンタクトセンタークレーム率に影響を与える構造的要因(構造水準の差)を探る

の結果をふまえ、コンタクトセンターの活動に影響を与える活動を特定する

クレーム率が低い(満足度が高い)コンタクトセンターを持つ企業はそうでない企業に比べてどのような違いがあるのか(運営力水準の差)

以上3つの分析をふまえて、コンタクトセンターを通じて把握される企業の顧客満足度の差はビジネスシステムのどのような違いに起因するのかを示唆する命題の抽出を行う。

キーワード：コンタクトセンター、顧客満足度、ビジネスシステム、構造と運用

コンタクトセンター「クレーム発生率」の影響要因分析

- ビジネスシステムと顧客満足との相関 -

Why customers complain to a call center?

-The correlation analysis between customer satisfaction and overall corporate activity-

第1章．はじめに	4
1 - 1．本稿の目的と問題意識	4
第2章．本稿の分析フレームワーク	5
2 - 1．基本的フレームワーク	5
2 - 2．「コンタクトセンター有効力」の定義	7
3章．調査対象の設定	11
3 - 1．コンタクトセンター運営モデルと分析対象モデルの選定	11
第4章．アンケート調査	14
4 - 1．アンケート調査の目的	14
4 - 2．調査設計	14
4 - 3．調査概要	16
4 - 3 - 1．調査対象	16
4 - 2 - 1．調査設問項目	17
4 - 3 - 3．回答者情報	21
4 - 3 - 4．分析対象データ	22
4 - 3 - 5．分析手順	23
4 - 4．分析結果検証	24
第5章．命題の意味づけ	31
5 - 1．定量分析結果をふまえた定性命題の提示	31
第6章．今後の課題	34
【参考文献】	35
【付属資料：調査票】	36

第1章．はじめに

1 - 1 . 本稿の目的と問題意識

本稿は、コンタクトセンターにおけるクレーム率に着目して、優れた企業の特徴を明らかにしようとする研究である。本稿は、優れたビジネスシステム¹の水準は、企業自体の活動を支える仕組み作り（構造）の水準とその仕組みを用いて実際の活動を推進する力（運営力）の水準の2つによって決まると想定する。また、同一アウトソーシングサービスを活用するコンタクトセンター間で顧客からのクレーム率に差がある事実に着目し、その差はコンタクトセンターの組織力だけでなく企業全体の活動水準の差が反映しているのではないかということの問題意識としている。つまり、コンタクトセンターで発生するクレームは、コンタクトセンターの対応だけに依存するものでなく、企業活動全体として顧客ニーズにいかに対応できるかという問題であるという前提で分析を行う。

具体的には、コンタクトセンターで発生する顧客クレーム率が企業の顧客満足度を示唆する変数となると仮定し、次の3点についてアンケート調査結果を用いて分析する。

コンタクトセンタークレーム率に影響を与える構造的要因（構造的水準の差）を探る
の結果をふまえ、コンタクトセンターの活動に影響を与える活動を特定する
クレーム率が低い（満足度が高い）コンタクトセンターを持つ企業はそうでない企業
に比べてどのような違いがあるのかを探る（運営水準の差）

以上3つの分析をふまえて、企業の顧客満足度の差はビジネスシステムのどのような違いに起因するのかを示唆する仮説命題の抽出を最後に行う。

¹ ビジネスシステムとは、「結果としてできあがる資源の活動の総体」(根来,2006)のことである。

第2章．本稿の分析フレームワーク

2 - 1．基本的フレームワーク

本稿では、企業が特定の市場に参入し成功する条件を、意図する顧客に対して価値提案ができる、収益を安定的に確保できる仕組みがある、競争優位性があり差別化を実現できる、の三点だと考えることにする。これらの条件を満たす為に、企業は自社資源と独自能力を把握し、それらを最大限効果的に活用できる市場内セグメントを選定し、その選択したセグメント内で前述した三つを実現するための組織作りと活動を行う。

前述したように、本稿は、競争優位のための「組織作りと活動」には、企業全体で実行する仕組み（構造）と実際に実行し続ける力（運営力）について、それぞれの水準が他社よりも水準が高いことが必要となると想定する。この想定をより詳細化すると、企業が競争優位性を高めそれを維持継続するポイントは、企業内部の個々の活動が密接に結びつくシステム性の高い仕組み（構造）を作ること、そしてその仕組み（構造）が、企業が選択した市場のターゲット顧客ニーズに適合すること、いったん仕組みが構築された後は、継続的な改善活動によりシステム性を強め競合他社よりも質や価値の高い活動を生み出す必要がある、という3点となる。

以下では、上記の想定を本稿の分析対象であるコンタクトセンターにあてはめ、競争優位に貢献できるコンタクトセンターの活動はどうあるべきかについて考えるための基本的フレームワークについて整理する。

企業によって、ビジネスモデル²とターゲット顧客層は多かれ少なかれ異なる。ビジネスモデルとターゲット顧客層が異なると必然的にコンタクトセンターに求められるサービス水準が異なる。その結果、コンタクトセンターの活動内容と求められる成果基準も異なってくる。つまり、コンタクトセンターは企業の戦略に依存して対象顧客が異なることで求められる役割期待も異なると考えられる。同時に、コンタクトセンターとは顧客と直接や

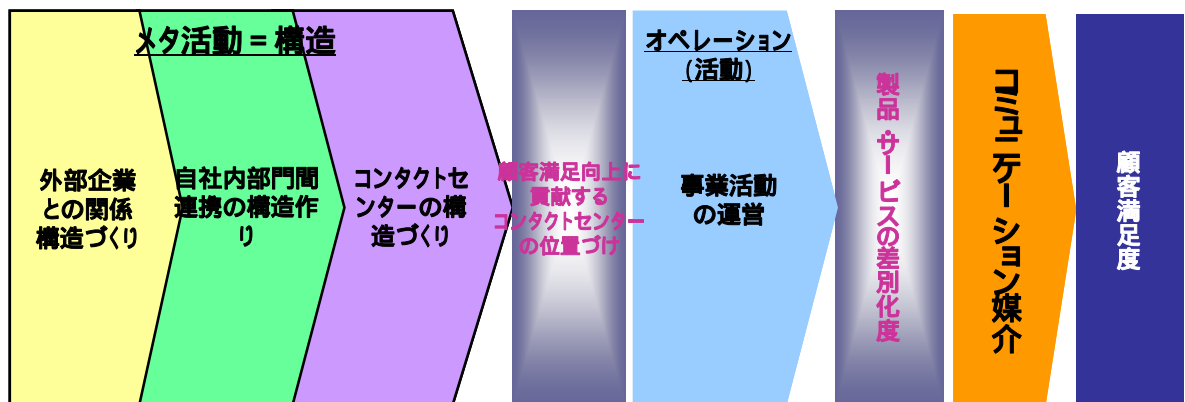
² ビジネスモデルとは、「どのような事業活動をしているか、あるいは構想するかを表現する〈事業構造〉のモデル（根来,2006）」のことである。

りとりする組織機能であり、コンタクトセンターの対応水準は直接的に顧客に伝わると同時に、顧客からの反応もダイレクトに入ってくると考えられる。

つまり、コンタクトセンターに期待される役割機能はビジネスモデルが反映する組織構造に制約されるが、企業間で共通する機能としては企業と顧客を結ぶコミュニケーション媒介としてターゲット顧客が満足するサービスを提供する顧客対応機能³を持つと考えられる。

以上を整理すると、図表1となる。

図表 1：本研究の基本的フレームワーク



このフレームワークに基づいて、本稿は競争優位の基盤となるビジネスシステムの構造的な水準と運用的水準の差がクレーム発生率に反映すると考える。そして、その反映の内容について、同一アウトソーシングサービスを活用するコンタクトセンター間のクレーム発生率の差の要因を定量的に分析することで明らかにする。

³顧客対応機能とは、顧客が企業と商取引をしたり、必要な情報入手するためのアクセスチャネルの総称である。店舗や営業のような有人対応モデルとインターネットのような無人対応モデルがある。有人無人に関わらず双方向性がありコミュニケーション手段として顧客フロントに位置づけられる機能全体を指す。

2 - 2 .「コンタクトセンター有効力」の定義

定量分析に用いる調査票を作成するにあたり、コンタクトセンターが提供する満足度とはどうあるべきかを整理し、「コンタクトセンター有効力」を定義する。

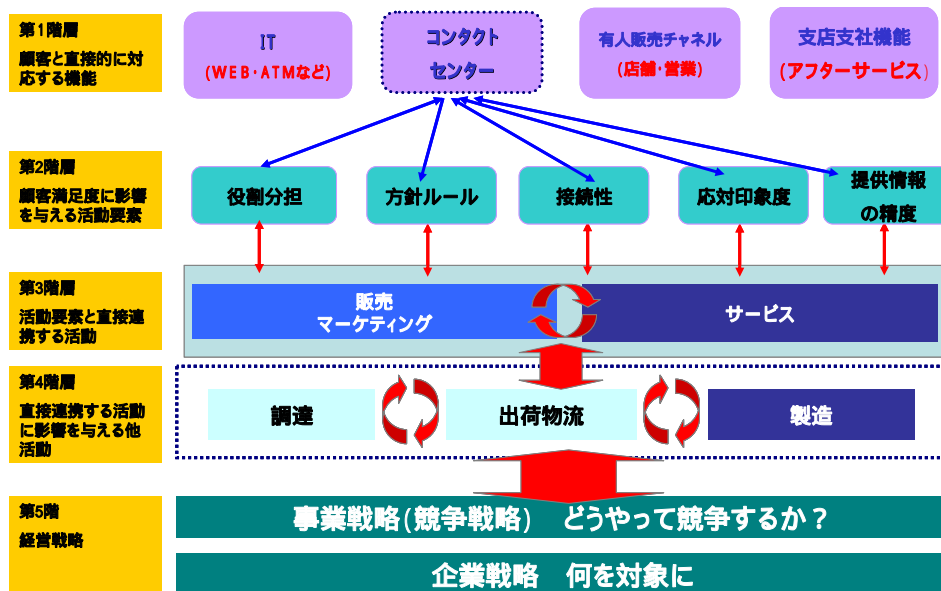
企業がつくりあげたビジネスシステムに依存してコンタクトセンターで提供する顧客満足は異なるだろう。いいかえれば、コンタクトセンターの位置づけ（役割期待）は企業全体の様々な活動に依存して決定される。つまりコンタクトセンターの活動はコンタクトセンターと連携する他活動に依存するもしくは制約されると考える。さらに、コンタクトセンターは、企業全体活動の基盤となる仕組み（ビジネスシステム）上で部分システムと連携しながら顧客満足を実現していく。

同時に、前述したように、

コンタクトセンターは、フロント顧客対応機能として位置づけられ、企業と顧客をつなぐ情報プラットフォームとして存在する。

以上をふまえ、本稿の分析対象であるコンタクトセンターを企業の活動システム⁴内に位置づけると図表2のようになる。

図表 2：コンタクトセンターの活動システム上の位置づけ

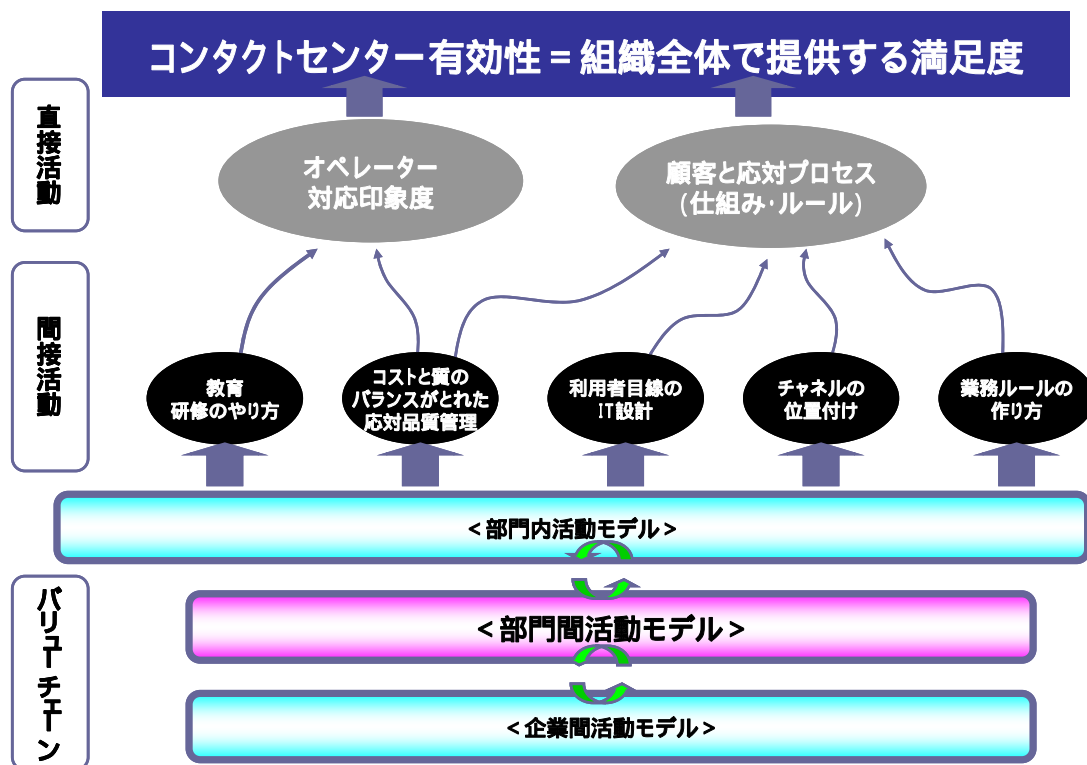


戦略の定義 = 競争優位を確保することを目的としてなされる企業の意思決定

⁴ ビジネスシステムは、資源と活動からなると考えられるが、活動システムとは後者を意味し、ビジネスシステムの部分をなす。

コンタクトセンターは顧客対応機能として位置づけられ、店舗やフィールド営業などの有人対応機能以外にもWEBやATMなどの無人対応などとも並存して顧客サービスを提供する。これら顧客対応機能が提供するサービスは顧客が直接的に認知しブランド形成にも影響することから、販売マーケティングやサービス品質を管理する部門の方針にコンタクトセンターの活動は従うことも多い。一方、販売マーケティングやサービス品質を担う部署の活動もまた製品開発部門の戦略を反映した事業戦略・企業戦略に依存する。このように相互依存する活動構造を考えると顧客対応機能が提供するサービス水準は、最終的に企業戦略に制約されることが分かる。また、活動システム上の位置づけを見てもコンタクトセンターが提供するサービス内容はコンタクトセンター独自で決定できるものではない。これらをふまえ、コンタクトセンターが顧客満足に貢献するにはどのようなべきかを、企業全体のビジネスシステム内に位置づけて、本稿は考える。

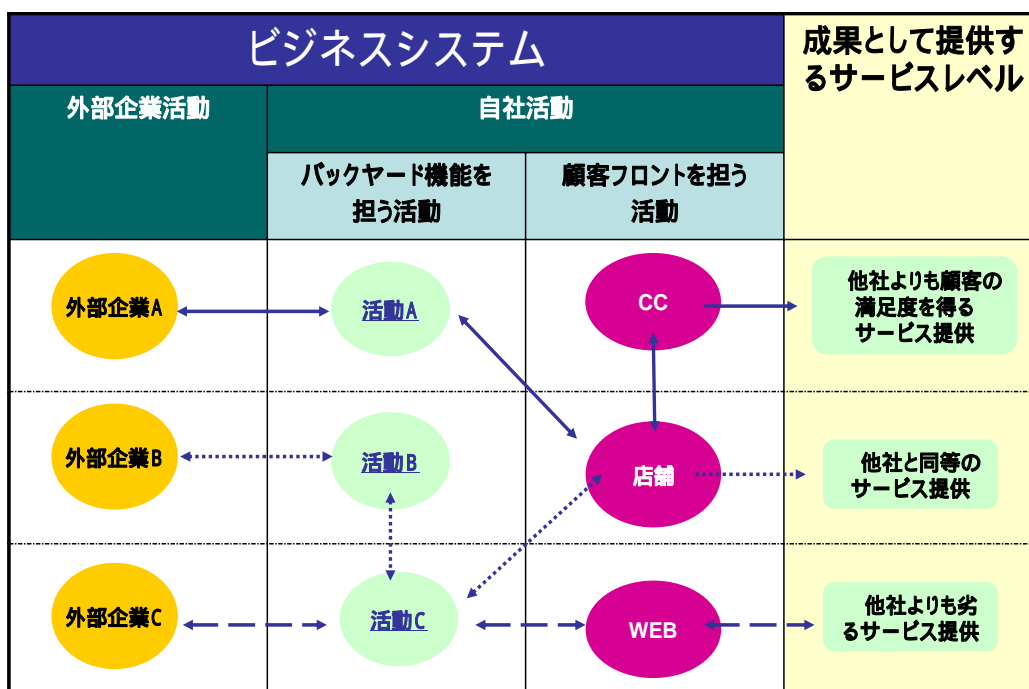
図表 3：コンタクトセンター有効力の定義



図表3のようにコンタクトセンターが提供するサービスとは接遇に関する応対力以外に対応の前提となる仕組みやルールも含まれる総合サービスであると考えられる。そしてこれらの仕組みやルールはコンタクトセンター独自で設定するのではなく、コンタクトセンターと連携する様々な活動を考慮もしくは影響を受けて設定される。よってコンタクトセンターが提供する満足度は、コンタクトセンターを保有する企業全体で提供する顧客満足度を少なからず反映すると考えることができる。

つまり、顧客対応機能であるコンタクトセンターは、単体でサービス提供できるものではなく、他の顧客対応機能と多かれ少なかれ連携している。そして個々の顧客対応機能は、マーケティングや販売を担う部署の活動と連携し、さらに、マーケティングや販売を担当する部署もまた製造やロジスティックを担う部署とも連携する。さらにコンタクトセンターを保有する企業内部署の活動だけでなく、外部企業の活動と連携することも十分ありうる。このような様々な活動の組合せの結果、他社に比べて優位ある成果を出す活動になる場合もあればそうでない場合もあると考えられる。つまり、企業全体の活動の組み合わせと活動内容に依存して、満足度が高いコンタクトセンターになる場合もあればそうでない場合もあるのである。

図表 4：ビジネスシステム構成図



このように考えるとコンタクトセンターが実現する顧客満足(=コンタクトセンター組織の有効力)とは企業全体で提供する顧客満足を構成する一部であり、コンタクトセンターのみで満足度は実現出来ないと考えることができる。

以上の想定に立ち、コンタクトセンターの有効力がどのような企業全体の活動メカニズムで変動するのかを分析するため、コンタクトセンターと連携する企業内部門および外部企業との関連性を以下では定量的に分析する。

3章．調査対象の設定

3 - 1 . コンタクトセンター運営モデルと分析対象モデルの選定

1980年初頭に登場したコンタクトセンター（当時はコールセンターと呼ばれた）が一般的に定着したのは、NTTのフリーダイヤル（着信者課金サービス）開始以降である。着信者課金による電話問い合わせ窓口の設置により、ユーザーの意見や要望が企業に集まるようになった。そして企業はそれらの情報をもとに製品・サービスの改良およびユーザーニーズを反映した新商品投入を行うようになった。まさにプロダクトアウトからマーケットインへの転換がこの時期に起こった。1990年代に入ると、ウィンドウズの誕生によりパーソナルコンピューターが普及し、続いて携帯電話が一般に広く普及した。これにより、ユーザーサポート機能である電話問い合わせ窓口が数多く設置されていった。コンタクトセンターの登場である。そして、2000年10月の金融自由化を皮切りに、コンタクトセンターは、ユーザーサポートという副次的機能からB to C 商取引の場自身としても活用されるようになり、現在では、ネット銀行・ネット証券などのビジネスでは商取引のメインチャネルとして重要な役割を担うコンタクトセンターも多数ある。このような社会背景や技術変化に伴い、コンタクトセンター需要は年々急拡大してきた。以上のように社会変化に応じて発展してきたコンタクトセンターであるが、その運営モデルはあまり知られていない。ここでは、コンタクトセンター運営モデルを簡単に紹介し、本稿が分析対象とする運営モデルの選定理由を示す。

まず、コンタクトセンター運営モデルは、自社運用かアウトソーシングサービスを利用するかで大きく2つに分類することができる。そして、後者のアウトソーシングサービスを利用する場合、さらに二つに分類できる。一つは完全に外部委託し発注元企業は毎月のアウトソーシング使用料のみを支払う形態である「フルアウトソーシング」型モデル。もう一つは、コンタクトセンター組織マネジメントと企画は主体企業（発注元企業）が行い、実際の窓口対応スタッフ（オペレーター）組織管理と窓口対応はアウトソーシングサービス提供会社が担う「インソーシング」型モデルである。

この「インソーシング」型モデルと言われる共同運用型モデルが普及したのは1995年以降である。理由は通信や情報技術の発展により、アフターサービスに対する顧客ニ-

ズが高まったことにある。アフターサービスは問題が発生した後の対応を行うので想定外の問題も多く標準化が難しい。このように標準化しづらく想定外の対応が増えたことにより、フロント対応の機能向上とその内容の把握のために主体企業がコンタクトセンターの運営に参画するようになった。その後、2000年の金融規制緩和は電話やインターネットによる金融商品販売を可能にし、これを機会に、想定しづらい技術的対応のためだけでなく、法的にもコンタクトセンターを管理することが義務付けられた。これにより、企業側の運営関与が必須となり、金融・通信・製造などではインハウス型モデルが採択される場合が多くなった。

運営モデル別の特徴を図表で整理すると次のようになる。

図表5：コンタクトセンター運営モデル比較

契約形態	インハウス	派遣	インソース	
負担業務内訳				
採用	・求人募集媒体の選定・手配/スケジューリング ・採用/勤務条件の検討/決定 ・応募準備/受付/面接/試験/結果通知 ・入社手続契約書等準備/締結	派遣元にて実施	委託先にて実施	
研修	・研修計画立案 ・導入/業務/フォロー研修の実施	・研修計画立案 ・導入/業務/フォロー研修の実施	委託先にて実施(貴社と協業の場合あり)	
労務	・就業規則の検討/作成 ・社会保険加入手続の実施 ・定期健康診断の手配/実施 ・年末調整の実施 ・シフト/出退勤の日別/週別/月別管理	・シフト/出退勤の日別/週別/月別管理	委託先にて実施	
業務	・業務の管理 ・マニュアル、周知回覧等の作成	・業務の管理 ・マニュアル、周知回覧等の作成	委託先にて実施	
品質	・業務評価基準の検討・決定・変更 ・応対品質/生産性の管理	・業務評価基準の検討・決定・変更 ・応対品質/生産性の管理	・業務評価基準の検討・決定・変更 ・応対品質/生産性の管理	
自社負担	多			少

本稿は、「インソーシング」型モデルを分析対象としている。その理由は、インソーシング型モデルは委託元企業と委託先(アウトソーサー)との共同運営形式だからである。つまり、コンタクトセンター組織は2つの異なる企業の活動で構成されるが、委託先(アウトソーサー)は委託元企業との意思決定や役割分担に従って活動する一構成要員となる。このモデルは厳密に言うとマネージメントを含めて全て外注化するのではな

く、アウトソーシング先の能力を委託元企業が主体性を持って活用していく運営モデルである。したがって、「インソーシング」型運営のコンタクトセンターの水準は、アウトソーシングが標準化されたサービスであると前提とした場合、主体企業のビジネスシステム水準に大きく依存すると考えることができる。そのため、企業間の差を分析するという本稿の目的を考えると、アウトソーサーの力でなく主体企業の力が大きく反映する「インソーシング」型モデルを分析対象とするのがふさわしいと考えた。

第4章．アンケート調査

4 - 1 . アンケート調査の目的

本アンケート調査は、同一アウトソーシングサービス会社が提供するアウトソーシングサービスを活用して運営しているインソーシング型コンタクトセンター間のクレーム発生率に差がある事実に着目し、クレーム発生率を顧客満足度の代替変数として定量分析を行うことを目的として設計された。「クレーム発生率」を「顧客満足度」の代替変数として用いる理由は、コンタクトセンターは通信手段を利用して顧客とやりとりする窓口であり、コンタクトセンターで発生するクレームは、対応要員スキルに起因するもの以外に企業が提供するサービスや商品などに対する要望など多岐にわたるという事実からである。

また、「コンタクトセンタークレーム発生率」とは、フロントラインのオペレーターが自己完結出来ず上長に対応依頼したものをこの業界では一般的に意味する。そして上長が対応した後、クレーム内容により二次対応依頼先が選定される。この対応依頼先はコンタクトセンター以外にも社内の担当部署もしくは外部の企業の場合もある。よってコンタクトセンタークレーム発生率の要因元（対応依頼先）を明らかにすることでビジネスシステム全体のどの部分が要因であるかを特定することが可能であると考えた。

4 - 2 . 調査設計

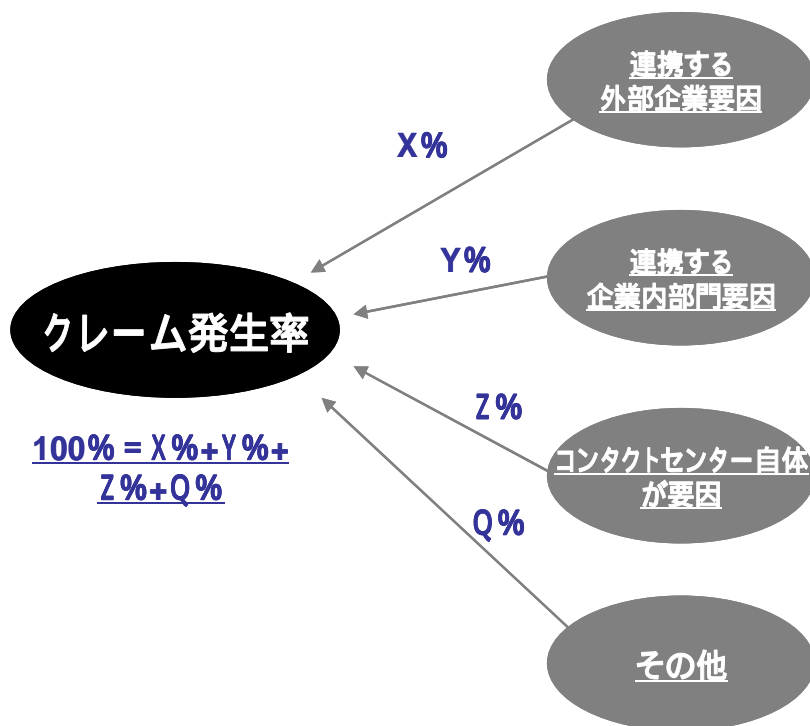
コンタクトセンタークレーム率を決める変数として、以下の3種類を想定した。

- コンタクトセンターが連携する外部企業の活動
- コンタクトセンターが連携する企業内の活動
- コンタクトセンター自体の活動

以上3種類の部分システムがクレーム率にどう影響を与えているのかを定量的に分析検証し、その結果をふまえてさらに具体的な差について検証することにした。

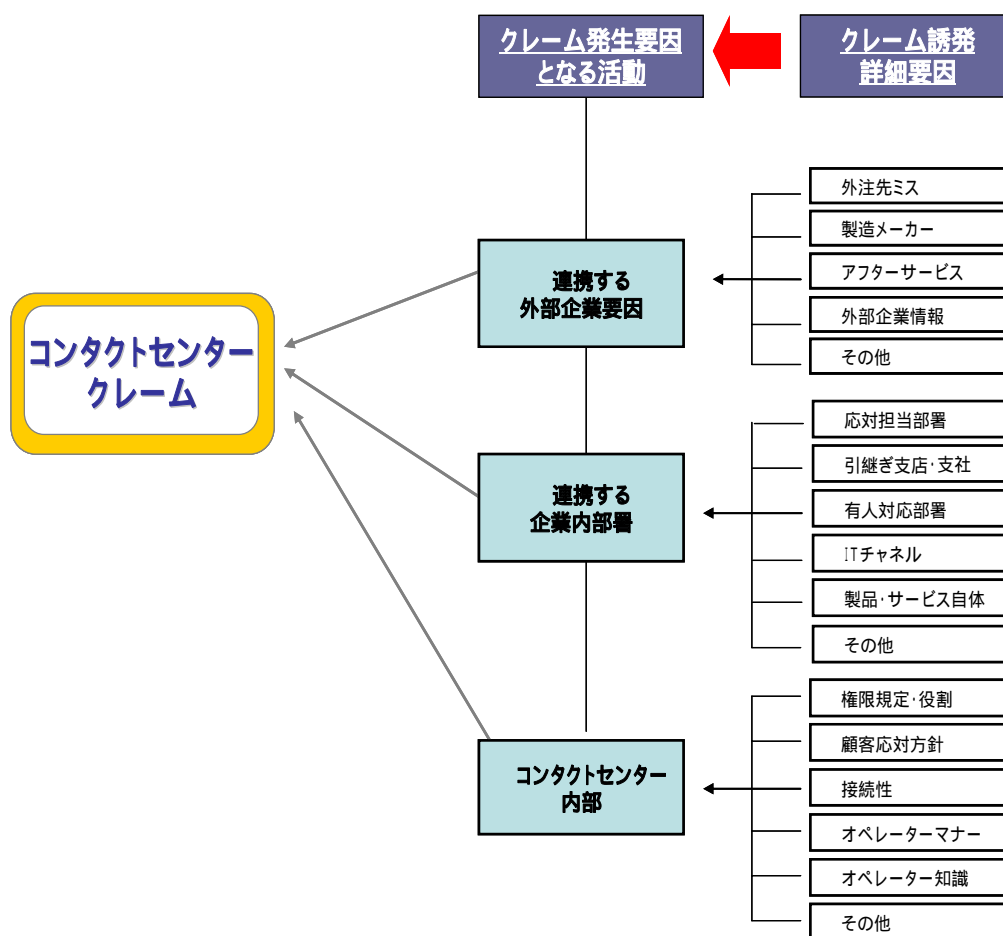
まず、コンタクトセンターで発生するクレームがどの活動と最も強い相関性があるかを確認するために、クレーム発生率を100%としてそれぞれの活動が要因となる割合を回答してもらった。コンタクトセンタークレーム率に影響を与える活動を特定した後、具体的にどのような活動が起因となりクレーム率に影響を与えるかを探ることにした。これによりコンタクトセンタークレーム率に影響を与える活動の構造的な差を確認することができる考えた。以上を図にすると次のようになる。

図表 6：クレーム発生率構成



以上を整理した結果、図表7のような設問構成で調査票を作成した。

図表 7：設問構成



4 - 3 . 調査概要

4 - 3 - 1 . 調査対象

本調査では、運営条件がほぼ同じコンタクトセンター間にクレーム率の差がある理由を企業全体の活動(ビジネスシステム)の構造と運営の違いに探ることを目的としている。よって、分析対象のコンタクトセンター選定においては、運営条件が大きく異ならない、業種が偏らない、という二点を考慮した。

また、設問回答者の主観性の影響を最大限排除することを配慮し、一つのコンタクトセンターにつき5サンプル(5人の回答者)を採取した。

回答者選定基準は以下のとおりである。

【回答者選定基準】

コンタクトセンター運営における基礎知識がある

設問が正しく理解できる

コンタクトセンター運営に参画している

委託元（主体企業）社員とともにセンター運営に関与している

上長対応案件を実際に引き受けて調整手配した経験があり、コンタクトセンターと

連携する業務プロセス全体を把握している

4 - 2 - 1 . 調査設問項目

調査票原本は、付随資料1に添付しているが設問は次のような構成とした。特筆すべき箇所のみ簡単に補足説明する。

図表 8 : 調査票項目

アンケート設問内容			設問間の関係			
0	回答者属性		比較検証参考情報			
1	プロフィール情報	委託企業名				
2		業務タイプ				
3		契約形態				
4		運営形態				
5		受託業務種別				
6		業務内容				
7		センター規模				
8	活動状況	Q1 月間応答件数・平均処理件数・クレーム発生率				
9		Q2 クレーム発生要因割合			目的変数	
10		Q3	連携外部企業要因割合	説明変数		
11			企業内部門要因割合			
12		コールセンター内要因割合				
13	役割分担	Q4	役割分担設定度	相関		
14			役割分担実行度		相関	
15			実行度が低い理由		詳細	
16	情報共有	Q5	情報共有の仕組設定度	相関		
17			情報共有対象範囲		詳細	
18			情報共有活用度		相関	
19	目標管理	Q6	目標管理設定度	相関		
20			目標管理対象範囲		詳細	
21			目標管理設定内容		詳細	
22			目標管理改善度		相関	
23	成果	Q7	外部評価結果	全体結果の参考情報		

(1) プロファイル情報

分析対象のコンタクトセンター運営状況を把握するために、企業名、業種コード(内部分析用に作成したコード体系一覧より選択)、業務タイプ、契約形態、運営形態、受託業務種別、業務内容、センター規模、の8項目について記述式もしくは選択肢で回答を依頼した。なお、本情報は分析結果をふまえて詳細比較する参考情報として収集したものであり、分析対象データとして直接的な活用はしなかった。

(2) 活動状況把握

コンタクトセンター活動水準を測定できると想定される数値を実績値で収集した。各数値の定義は以下のとおりである。

図表 9：定量数値の定義

クレーム発生率	「クレーム」と認定され処理された件数 ÷ 月間応答件数
月間応答件数	コンタクトセンターで一ヶ月に対応処理した件数
平均処理件数	オペレーター一人あたり一時間で処理出来る件数

収集した実績数値について補足説明する。「クレーム発生率」は、月間コンタクトセンター応答件数に対して委託元企業がクレームであると認定した件数の割合を意味する。またこの数値は顧客から寄せられた苦情や不満に対してコンタクトセンターで受付対応した件数である。「月間応答件数」はコンタクトセンターの量的規模を把握し、対象サンプル比較間で顕著な偏りがないか見極めるために収集した。「応答件数」という表現にしているのは、本調査対象のコンタクトセンターでは受信業務である場合が多く、回答者が理解しやすいようにあえてこの表現を使用した。しかし、発信業務を中心に行なっているセンター担当者には回答用紙配布時に補足説明を加えた。最後の「平均処理件数」は業務難易度(業務複雑性)を把握するための追加参考情報として収集した。よって、この数値は直接的には本稿分析結果に影響を与えていない。

これらの実績数値を収集した上で「クレーム発生率」を顧客満足度の代替変数として設

定し、ビジネスシステムを構成する部分システムのどの部分がコンタクトセンタークレーム発生率に最も寄与しているのかを検証することを目的として発生（コンタクトセンターと連携する）外部企業要因、（コンタクトセンターと連携する）企業内部部門要因、コンタクトセンター自体、に分類し「クレーム発生率」を100%として要因割合を回答してもらった。次にそれぞれの部分システムの詳細要因割合も100%になるように回答してもらった。

これら3種類の情報を分析することでコンタクトセンタークレーム発生率に強い影響を与える活動を特定していく。

以上のように、コンタクトセンター活動と連携する他活動との構造的関係を分析すると同時に、構造的な差が活動にどのような影響を与えるのかを探ることを目的とした調査も実施した。具体的にはコンタクトセンター間の活動差を 役割分担、 情報共有、 目標管理の三領域で比較分析した。この三領域を設定するにあたり、スタンフォード大学で開発された「組織IQ」⁵[1999]の概念を参考にした。

(3) 役割分担

役割分担に関する設問内容は、コンタクトセンターが他の部署（他企業と連携がある場合は他社を含める）と連携する上で担う役割や業務範囲が設定されているか、そして実際に設定したルールどおりに運営されているか、の二点である。この二つの設問を設定した理由は、の設問は活動全体の構造構築能力について、そしては実行能力についてそれぞれ比較検証するためである。回答方法は、五段階の順序尺度を用い、回答結果に応じて記述式回答も依頼した。

⁵ 1999年スタンフォード大学にてHaim Mendelsonを中心に開発された組織の意思決定能力を測る尺度。(1)外部情報（顧客、ライバル企業、技術などに関する情報の感度）(2)内部知識（組織内の知識共有と組織学習水準）(3)意思決定（迅速に決断する仕組みと決断の速さ）(4)組織フォーカス（決まった方針に組織全体が経営資源と努力を集中するレベル）(5)知識創造（創造に向けた支援策）など五次元から構成される。実証研究にても組織IQと経営成果との相関があることが知られている。

(4) 情報共有

情報共有についても調査した。その理由は、企業が何かの活動をするには何らかの意思決定(戦略)があり、その上で活動が実行される。そう考えると企業が活用する情報の量と質そして共有する範囲の差が企業活動を支えるビジネスシステムに影響を与えると考えたからである。

設問内容は、情報共有される仕組みの有無、情報共有範囲、共有された情報に基づく改善や再発防止取り組み状況の三種類を設定した。回答方法は五段階の順序尺度を用い、回答結果によっては詳細な記述も依頼した。

(5) 目標管理

目標管理状況とは、活動成果を数値実績で管理しているかどうかについての設問である。これは情報共有内容の一部でもあるが、あえてこの部分を詳しく調査した理由は、目標と実績に対する企業間の改善活動差を把握したいと考えたからである。設問内容は、目標設定状況、目標管理対象範囲、具体的な目標設定項目、改善実行状況の4種類とした。回答方法は五段階の順序尺度を用い、回答結果によってフリーアンサーによる記述アンケートも加えた。

(6) 成果

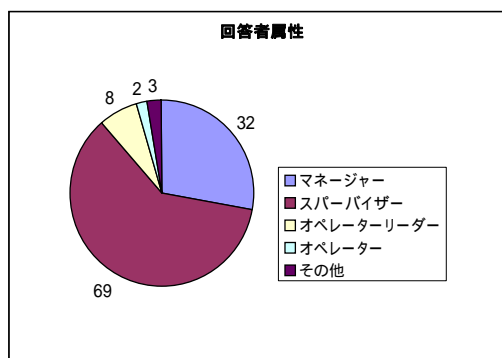
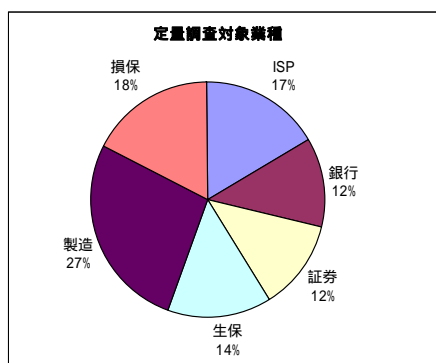
調査対象コンタクトセンターを保有する企業が過去にビジネス誌などの顧客満足度調査において上位評価を受けたことがあるかをフリーアンサー形式で回答してもらった。これは分析結果の妥当性を示すために活用する意図で調査したが、回答者間で例示する内容のレベルに開きがありすぎたため最終的には調査データとして活用しなかった。

4 - 3 - 3 . 回答者情報

調査はコンタクトセンターアウトソーシングエージェンシー A 社に勤務するマネージャー、スーパーバイザー⁶を対象として実施した。回答者の主観性を最大限排除するためコンタクトセンターにつき 5 名に回答を依頼し、合計 114 サンプルを回収した。また、最大限の客観性を保つため、回答者間での相談はしないように依頼した。

なお、一部のセンターでは業務都合および契約形態の関係からマネージャー・スーパーバイザーで 5 サンプル集められないケースがあり、その場合は特別処置として現場運営に精通したオペレーター層にも回答依頼をした。回答者属性は次のとおりである。

図表 10 : 回答者属性



業種	度数	相対度数	累積相対度数
ISP	19	0.1667	0.1667
銀行	14	0.1228	0.2895
証券	14	0.1228	0.4123
生保	16	0.1404	0.5526
製造	31	0.2719	0.8246
損保	20	0.1754	1.0000

サンプル数 114

属性	マネージャー	スーパーバイザー	オペレーター リーダー	オペレーター	その他	合計
回答者数	32	69	8	2	3	114

⁶ コンタクトセンターアウトソーシング会社の一般的な役割分担名称。マネージャーはチーム全体管理統括、スーパーバイザーは顧客対応窓口管理を担当するものを指す。

4 - 3 - 4 . 分析対象データ

約2週間の回答期間を経て調査票を回収した。その後、回答結果をチェックし、設問の誤解釈や回答記入ミスなどは個別に確認して修正を行った。

その後、収集したデータについて基礎統計量分析を行い、著しい異常値が見られる場合や業務内容・規模から見て比較対象にならないと判断したデータは除外した。また、コンタクトセンターあたり5サンプルの回収を依頼したが委託元企業先のセキュリティ上の問題から1サンプルしか回収出来ないセンターもあったが、データ数も多く収集条件の違いが結果に大きな影響を与えないと考えられたことと参考情報として比較対象材料になると判断して分析対象に含めた。

これらのデータ整理をした結果、114サンプル回収したうち103サンプルを対象に分析を行うこととした。

図表 11 : 分析対象データ

回収データ

	調査対象センター数	回収サンプル数
ISP	4	19
銀行	4	14
証券	3	14
生保	3	16
製造	6	31
損保	4	20
合計	24	114

分析対象データ

	調査対象センター数	回収サンプル数
ISP	3	13
銀行	4	14
証券	3	14
生保	3	13
製造	6	29
損保	4	20
合計	23	103

4 - 3 - 5 . 分析手順

分析は回帰分析と検定を中心に以下の流れで進めた。

1) クレーム発生要因分析

業界別傾向分析

回帰分析による検証

重回帰分析検証

クレーム発生要因分析結果をふまえた仮説命題の抽出

2) 部門間連携の詳細要因分析

二グループ間傾向分析

検定による検証

重回帰分析による検証

部門間連携の詳細要因分析結果をふまえた仮説命題の抽出

- 1 : 追加分析

3) コンタクトセンターの活動システム比較

カテゴリーデータによる傾向分析

活動システム分析の結果をふまえた仮説命題の抽出

4) アンケート調査まとめ

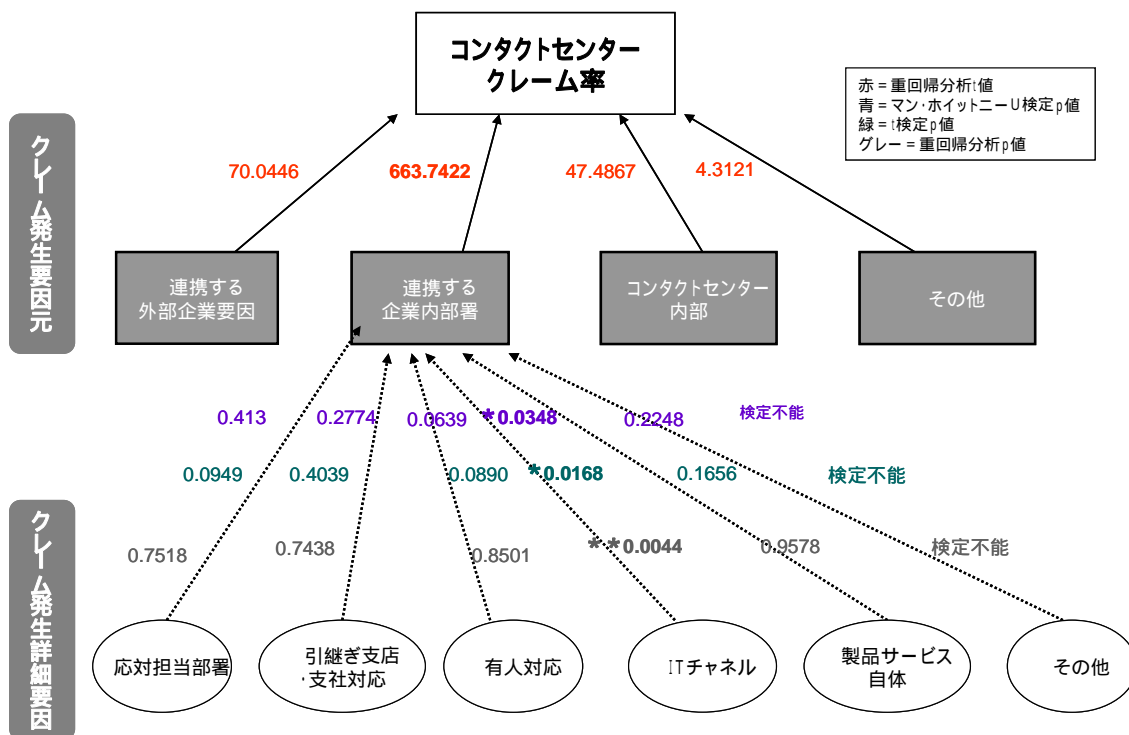
4 - 4 . 分析結果検証

全体結果サマリー

定量分析の全体結果は図表12のようになった。特筆すべき点は、コンタクトセンタークレーム率に強い影響を与える部分システムは「コンタクトセンターと連携する企業内部署」という結果となったことである。これは、顧客から寄せられるクレームはコンタクトセンターの対応だけでなく、コンタクトセンターを含む総合サービスに対するものを対象にしたものが多いからだと推察される。次に、連携する部分システムのうち特に「ITチャンネル」がクレーム率と強い相関があることが分かった。これはコンタクトセンターとITチャンネルが相互補完する活動全般に対するクレームが多いからだと考えられる。

以降、定量分析結果について詳述する。

図表 12 : 分析結果サマリー



クレーム発生要因分析 (重回帰分析結果)

以下の仮説にもとづき重回帰分析を用いて検証した。

仮説：クレーム発生率 = + 外部連携要因 Ads + 部門間連携要因 Ads + 部門内連携要因 (コンタクトセンター要因) + その他 Ads

図表 13：重回帰分析結果

	外部企業要因	部門間連携	部門内連携	その他	クレーム率					
合計	0.1418571	0.388127989	0.143567356	0.002001333	0.683833333					
平均	0.01	0.02	0.01	0.00	0.029731885					
標準偏差	0.01	0.04	0.01	0.00	0.049894284					
サンプル数	23									
相関行列	外部企業要因	部門間連携	部門内連携	その他	クレーム率					
外部企業要因	1.0000									
部門間連携	0.1405	1.0000								
部門内連携	0.9080	0.3934	1.0000							
その他	-0.0305	-0.1216	-0.1356	1.0000						
クレーム率	0.4583	0.9431	0.6695	-0.1262	1.0000					
重回帰式	偏回帰係数	標準偏回帰係数	F 値	T 値	P 値	判定	標準誤差	偏相関	単相関	
外部企業要因	0.983440409	0.2029	4906.2528	70.0446	0.0000	**	0.01404019	0.9982	0.4583	
部門間連携	1.040923376	0.8566	440553.7186	663.7422	0.0000	**	0.00156826	1.0000	0.9431	
部門内連携	0.963163856	0.1488	2254.9889	47.4867	0.0000	**	0.0202828	0.9960	0.6695	
その他	1.115103928	0.0044	18.5946	4.3121	0.0004	**	0.25859628	0.7128	-0.1262	
定数項	-8.55285E-06		0.0139	0.1181	0.9073		7.2446E-05			
精度	決定係数	1.0000	分散分析表	要因	偏差平方和	自由度	平均平方	F 値	P 値	**: 1% 有意 *: 5% 有意
修正済決定係数	1.0000		要因	偏差平方和	自由度	平均平方	F 値	P 値	判定	
重相関係数	1.0000		回帰変動	0.057256125	4	0.01431403	260907.134	0.0000	**	
修正済重相関係数	1.0000		誤差変動	9.87526E-07	18	5.4863E-08				
タービソット比	2.5551		全体変動	0.057257112	22					
赤池のAIC	-312.8906									

コンタクトセンターで発生するクレーム率を100%として3種類の想定変数の寄与率を回答してもらうという設問設定である為、全ての要因が統計上は有意となる。その為、クレーム率と最も強い相関を持つ要因を特定する方法として相関係数とt値の比較を用いて検証した。すると相関係数、t値ともに部門間連携要因の数値が最も高い値となり、他要因に比べて強い正の相関があることが確認できた。

この結果より、「コンタクトセンターと連携する企業内部部門間連携」がクレーム発生率に最も影響する変数であると推察し「コンタクトセンター有効力命題」を次のように抽出した。

命題

企業内の活動間連携が高まるとコンタクトセンターの満足度も高まる

この仮説命題が示唆するポイントは、コンタクトセンター自体の満足度は、コンタクトセンターの活動と連携する様々な活動とのシステム性の高さ（ビジネスシステムの水準）により変化するという設定である。また、コンタクトセンターと並存する他顧客対応機能も同じように連携する様々な活動とのシステム性の高さ（ビジネスシステムの水準）により変化すると推察される。

部門間連携の詳細要因分析（検定による検証）

コンタクトセンタークレーム率と最も強い相関がある部分システムは、コンタクトセンターと連携する企業内部部門活動であることが読み取れた。次に、連携する企業内部部門活動内で最もコンタクトセンタークレーム率に影響を与える活動の特定を試みる。

本検証に入る前に、クレーム発生要因分析で回答された企業内部部門活動のクレーム発生要因割合を100%としてそれぞれの詳細要因を比率換算したグラフを用いて比較傾向分析を行った。その結果、「ITチャンネル」がクレーム率の差に貢献している傾向が見られ、以下の仮説を設定して検定した。検定手法は、ノンパラメトリック・パラメトリック⁷両検定を用いて実施した。

仮説：クレーム率が高い企業グループは低い企業グループに比べて IT チャンネル要因率が大きい

⁷独立した2群の標本間の量的検定を用いた。また、パラメトリック・ノンパラメトリック両方の手法を用いている。t検定結果は、等分散性検定有意となり母分散は等しいという帰無仮説を棄却。仮説は方向性を含んでいるので片側検定結果を観察して判断した。

図表 14：ノンパラメトリック検定結果

マン・ホイットニーのU検定:対応のない2群

変数	Q3	該当部署	統計数値表による検定結果	正規化検定結果
サンプル数	7	7	統計量:U 13 両側検定 -	E(U) 24.5
平均順位	5.8571429	9.1428571		V(U) 61.115385
U1 - U2	36	13		統計量:Z 1.4710335 P 値 0.1413
変数	Q3	支社など	統計数値表による検定結果	正規化検定結果
サンプル数	7	7	統計量:U 16 両側検定 -	E(U) 24.5
平均順位	8.7142857	6.2857143		V(U) 61.25
U1 - U2	16	33		統計量:Z 1.0860902 P 値 0.2774
変数	Q3	ほか窓口 および有人対応	統計数値表による検定結果	正規化検定結果
サンプル数	7	7	統計量:U 10 両側検定 -	E(U) 24.5
平均順位	9.5714286	5.4285714		V(U) 61.25
U1 - U2	10	39		統計量:Z 1.852742 P 値 0.0639
変数	Q3	IT	統計数値表による検定結果	正規化検定結果
サンプル数	7	7	統計量:U 8 両側検定 -	E(U) 24.5
平均順位	5.1428571	9.8571429		V(U) 61.115385
U1 - U2	41	8		統計量:Z 2.1106133 P 値 0.0348 *
変数	Q3	製品など	統計数値表による検定結果	正規化検定結果
サンプル数	7	7	統計量:U 15 両側検定 -	E(U) 24.5
平均順位	8.8571429	6.1428571		V(U) 61.25
U1 - U2	15	34		統計量:Z 1.2138655 P 値 0.2248
変数	Q3	その他		
サンプル数	7	7		

検定不能です

図表 15：パラメトリック検定結果

変数	Q3	該当部署	差	等分散性の検定結果	T検定	T検定(Welchの方法)
サンプル数	5	5		統計量:F 1.53725	統計量:t 0.786	統計量:t 0.785959902
平均値	18.8	24.9866667	6.186667	自由度1 4	自由度 8	自由度 7.656701197
不偏分散	187.7	122.100889		自由度2 4	両側P値 0.4545	両側P値 0.4556
標本標準偏差	13.700365	11.0499271	2.650438	P 値 0.6871	片側P値 0.2273	片側P値 0.2278
変数	Q3	支社など	差	等分散性の検定結果	T検定	T検定(Welchの方法)
サンプル数	5	5		統計量:F 2.7498	統計量:t 0.2043	統計量:t 0.204272662
平均値	18.48	20.5066667	2.026667	自由度1 4	自由度 8	自由度 6.569485527
不偏分散	131.252	360.916889		自由度2 4	両側P値 0.8432	両側P値 0.8444
標本標準偏差	11.4565265	18.9978127	7.541286	P 値 0.3508	片側P値 0.4216	片側P値 0.4222
変数	Q3	ほか有人対応	差	等分散性の検定結果	T検定	T検定(Welchの方法)
サンプル数	5	5		統計量:F 1.14295	統計量:t 1.0774	統計量:t 1.077364509
平均値	32.4	22	10.4	自由度1 4	自由度 8	自由度 7.9645594
不偏分散	217.42	248.5		自由度2 4	両側P値 0.3127	両側P値 0.3129
標本標準偏差	14.7451687	15.7638828	1.018714	P 値 0.9001	片側P値 0.1564	片側P値 0.1564
変数	Q3	IT	差	等分散性の検定結果	T検定	T検定(Welchの方法)
サンプル数	5	5		統計量:F 12.8407	統計量:t 1.7202	統計量:t 1.720225496
平均値	2.96	13.44	10.48	自由度1 4	自由度 8	自由度 4.619263609
不偏分散	13.408	172.168		自由度2 4	両側P値 0.1237	両側P値 0.1515
標本標準偏差	3.6616936	13.1212804	9.459587	P 値 0.0298 *	片側P値 0.0619	片側P値 0.0758 *
変数	Q3	製品など	差	等分散性の検定結果	T検定	T検定(Welchの方法)
サンプル数	5	5		統計量:F 1.67252	統計量:t 0.7335	統計量:t 0.733471442
平均値	27.36	19.0666667	8.293333	自由度1 4	自由度 8	自由度 7.5235777
不偏分散	400.048	239.188889		自由度2 4	両側P値 0.4842	両側P値 0.4856
標本標準偏差	20.0012	15.4657327	4.535467	P 値 0.6305	片側P値 0.2421	片側P値 0.2428
変数	Q3	その他	差	等分散性の検定結果	T検定	T検定(Welchの方法)
サンプル数	5	5		対象データと比較データの分散が同じ値です	対象データに分散がありません	
平均値	0	0	0			
不偏分散	0	0		T検定		
標本標準偏差	0	0	0	2群の平均が同じ値です		

両検定共に、「ITチャンネル」が5%水準で有意となった。この結果をふまえて「コンタクトセンター有効力命題」を以下のように抽出した。

命題

コンタクトセンターはITチャンネルとの活動連携が強化されることで全体的顧客満足度を高めることができる

コンタクトセンター自体の満足度は、コンタクトセンターの活動と連携する様々な活動とのシステム性の高さ(ビジネスシステムの水準)により変化する可能性があるというのが命題である。命題をふまえて命題が示唆することは、コンタクトセンターが連携する部門システムの中でも特に「ITチャンネル」との活動連携の水準(部分システムの水準)がコンタクトセンター満足度に影響を与える可能性がある。

コンタクトセンターの活動システム比較

最後にクレーム率が高い企業と低い企業の活動にはどのような差があるのかをコンタクトセンター自体の活動比較分析を行い、その結果より企業全体のビジネスシステムの差を推察する。

検証項目は、役割分担(コンタクトセンター運営での職務権限)、情報共有(トラブル・クレーム対応結果や顧客対応上必要となる企業情報)、目標管理の3つとした。設問は全て5段階の順序尺度とし、サブクエスチョン形式であったため全設問に回答があったデータを有効データとして分析対象とした。

検定手法はパラメトリック・ノンパラメトリックの両方を用いた。それぞれの結果は以下のとおりである。

図表 16：パラメトリック検定結果

項目	差	等分散性の検定結果	T検定	T検定(Welchの方法)
役割分担設定				
サンプル数	30 28	統計量:F 1.090786	統計量:t 2.556859	統計量:t 2.560759
平均値	4.266667 3.75	自由度1 29	自由度 56	自由度 55.95987
不偏分散	0.616092 0.564815	自由度2 27	両側P値 0.0133 *	両側P値 0.0132 **
標本標準偏差	0.784915 0.751542	P値 0.8235	片側P値 0.0066 **	片側P値 0.0066 **
役割分担実行				
サンプル数	30 28	統計量:F 1.265085	統計量:t 2.228567	統計量:t 2.219431
平均値	3.733333 2.714286	自由度1 29	自由度 56	自由度 54.11302
不偏分散	2.685057 3.396825	自由度2 27	両側P値 0.0299 *	両側P値 0.0307 *
標本標準偏差	1.638614 1.843048	P値 0.5347	片側P値 0.0149 *	片側P値 0.0153 *
情報共有設定				
サンプル数	30 28	統計量:F 1.366146	統計量:t 1.34469	統計量:t 1.352012
平均値	4.1 3.821429	自由度1 29	自由度 56	自由度 55.59599
不偏分散	0.713793 0.522487	自由度2 27	両側P値 0.1841	両側P値 0.1818
標本標準偏差	0.844863 0.722832	P値 0.4180	片側P値 0.0921	片側P値 0.0909
情報活用度				
サンプル数	30 28	統計量:F 1.08432	統計量:t 1.726077	統計量:t 1.72853
平均値	2.966667 2.178571	自由度1 29	自由度 56	自由度 55.95047
不偏分散	3.136782 2.892857	自由度2 27	両側P値 0.0898	両側P値 0.0894
標本標準偏差	1.771096 1.70084	P値 0.8356	片側P値 0.0449 *	片側P値 0.0447 *
目標管理設定				
サンプル数	30 28	統計量:F 2.559463	統計量:t 1.836908	統計量:t 1.808867
平均値	3.733333 3.178571	自由度1 29	自由度 56	自由度 44.7426
不偏分散	0.754023 1.929894	自由度2 27	両側P値 0.0715	両側P値 0.0772
標本標準偏差	0.868345 1.389206	P値 0.0148 *	片側P値 0.0358 *	片側P値 0.0386 *
改善実行度				
サンプル数	30 28	統計量:F 1.073272	統計量:t 0.630766	統計量:t 0.631549
平均値	2.333333 1.964286	自由度1 29	自由度 56	自由度 55.93196
不偏分散	5.126437 4.776455	自由度2 27	両側P値 0.5308	両側P値 0.5303
標本標準偏差	2.264164 2.18551	P値 0.8566	片側P値 0.2654	片側P値 0.2651

図表 17：ノンパラメトリック検定結果

項目	統計数値表による検定結果	正規化検定結果
役割分担設定		
サンプル数	30 28	E(U) 420
平均順位	34.6666667 23.96428571	V(U) 3456.806
U1 - U2	265 575	統計量Z 2.636296 P値 0.0084 **
役割分担実行		
サンプル数	30 28	E(U) 420
平均順位	35.0666667 23.53571429	V(U) 3768.058
U1 - U2	253 587	統計量Z 2.720556 P値 0.0065 **
情報共有設定		
サンプル数	30 28	E(U) 420
平均順位	32.45 26.33928571	V(U) 3626.915
U1 - U2	331.5 508.5	統計量Z 1.469517 P値 0.1417
情報活用度		
サンプル数	30 28	E(U) 420
平均順位	33.8166667 24.875	V(U) 3757.132
U1 - U2	290.5 549.5	統計量Z 2.112718 P値 0.0346 *
目標管理設定		
サンプル数	30 28	E(U) 420
平均順位	32.3333333 26.46428571	V(U) 3817.985
U1 - U2	335 505	統計量Z 1.37563 P値 0.1689
改善実行度		
サンプル数	30 28	E(U) 420
平均順位	30.9166667 27.98214286	V(U) 3499.746
U1 - U2	377.5 462.5	統計量Z 0.718407 P値 0.4725

両検定で有意となった項目は、 役割分担設定度、 役割分担実行度、 情報活用度の 3 つとなった。この結果を解釈すると、 と の役割分担設定とそれにもとづく実行度に差があるという結果は、ビジネスシステムを構成する部分システムの構造作りとオペレーション実行力に差があることを意味する。また、 の情報活用度に差があることより、情報が活動意思決定要因として実際に活用される量に比例して全体のビジネスシステムの水準に差ができるのではないかと推察する。

上記の推察をふまえて「コンタクトセンター有効力命題」を以下のように抽出した。

命題

企業の活動システム内で情報が共有される範囲と量に比例してビジネスシステムの水準に差が出る。そしてそのビジネスシステム水準の差は、役割分担を含む構造と実際のオペレーション力の水準の差につながる。つまり、コンタクトセンター含めた活動間の情報共有と活用における差に比例して構造づくりとオペレーション力の差が生まれ顧客満足度が変わる。

第5章．命題の意味づけ

5 - 1 ．定量分析結果をふまえた定性命題の提示

本稿は、企業活動の構造と運営力の差が競争優位に貢献するという想定に基づき、同一アウトソーシングサービスを活用するコンタクトセンター間のクレーム率の差は企業全体の活動水準に依存するという想定のもとにアンケート調査分析を実施したものである。ここでは、コンタクトセンターで発生する顧客クレーム率を企業の顧客満足度を示唆する代替変数と考えている。アンケート調査の結果を定量的に分析した結果、当初設定した3つの分析目的に対応した「コンタクトセンター有効力（に関する）命題」を以下のように抽出することができた。

分析目的	アンケート結果分析より抽出した命題
コンタクトセンタークレーム率に影響を与える構造的要因（ <u>構造的水準の差</u> ）を探る	・企業内の活動間連携が高まるとコンタクトセンターの満足度も高まる
の結果をふまえ、コンタクトセンターの活動に影響を与える活動を特定する	コンタクトセンターはITチャンネルとの活動連携が強化されることで全体的顧客満足度を高めることができる。
クレーム率が低い（満足度が高い）コンタクトセンターを持つ企業はそうでない企業に比べてどのような違いがあるのか？（ <u>運営水準の差</u> ）	コンタクトセンター含めた活動間の情報共有と活用における差に比例して構造づくりとオペレーション力の差が生まれ顧客満足度が変わる。

以下では、分析目的に対応して設定した「コンタクトセンター有効力命題」の妥当性について論理的意味づけを探る。

まず分析目的 に対応したコンタクトセンター有効力命題 は、顧客満足度が高いコン

タクトセンターとなるにはコンタクトセンター自体のサービス水準が顧客ニーズに適合すると同時に他の活動と連携して提供する総合サービス水準も顧客ニーズに適合することが必要であることを示していると考えられる。つまり、企業が提供する顧客満足度は、企業全体が提供するサービス品質に依存し、本分析対象であるコンタクトセンターという^{いち}顧客対応機能が提供するサービスだけに依存するものではないと言える。よって、顧客が直接的にサービス水準を認識するコンタクトセンターを含めた顧客対応機能の活動水準を向上するには、その機能を背後で支援する活動、もしくは並存してサービスを提供する他活動と連携した総合的サービス水準とのバランスを見極めることが重要である。

コンタクトセンター有効力命題 は、命題 で提示した顧客対応機能と連携する活動の中でも特に「ITチャンネル」との連携水準がコンタクトセンタークレーム率に影響を与えるというものである。「ITチャンネル」とは、WEBやIVRなど情報技術を活用してサービス提供するものを指す。「コンタクトセンター」と「ITチャンネル」の活動連携がコンタクトセンタークレーム率に影響を与える要因としては次のようなことが考えられる。例えば、ビジネスモデルによっては顧客対応機能のメインチャンネルがWEBである場合がある。このようなビジネスモデルの顧客は、WEBによる自己解決を前提として解決出来ない場合にコンタクトセンターを利用するというケースが多い。さらに具体的な例を挙げると、ネット証券・ネット銀行などは意図的に顧客サービスをWEBで展開し、最大限無人化したサービスを提供することで低価格手数料を設定している。よってこれらの顧客はWEBの機能やサービスに対して高いレベルを期待し、WEB機能サービスが顧客のニーズに満たない場合はコンタクトセンターに同等のサービスレベルを求める。このような理由からコンタクトセンターとITチャンネルには強い関係が見られると推察する。

コンタクトセンター有効力命題 は、クレーム率が低い企業は高い企業に比べ 役割分担設定度、 役割分担実行度、 情報活用度の3領域に差がある可能性を示す。役割分担設定と実行は、組織が仕組みを作り活動を行なうには必要不可欠な要素であると考えられる。役割分担という仕組み(構造)が整備され、その上で継続的な活動が実行されることで活動水準が高まることは製造分野の実証研究でも取り上げられている。一方、その基盤となる活動システムが強いものになるには、継続的な活動改善が必要となると同時にどの部分を改善するか意思決定材料となる情報が必要となる。このように考えると、クレーム率を代替変数として顧客満足度の差と情報活用度の差に相関があることは納得できる。

最後に、本稿ではアンケート調査設問設定にあたり分析視点を整理し、コンタクトセン

ターが実現する満足度について次のように整理した。

「コンタクトセンターが実現する顧客満足（コンタクトセンター組織の有効力）とは企業全体で提供する顧客満足を構成する一部であり、コンタクトセンターのみでは高い満足度は実現できない。」

抽出されたコンタクトセンター有効力命題は、顧客満足度の差はコンタクトセンターと連携する他活動で構成するビジネスシステム水準の差であり、そのビジネスシステム水準の差は連携する活動間で共有される情報量の差が導く構造と活動の差であることを示す。

これによりコンタクトセンターの満足度を向上させるには連携する他活動の考慮なしには実現できないと説明できる。よって抽出された命題は、本稿全体のフレームワークとなる分析視点に対しても整合的である。

第6章．今後の課題

課題1：「ITチャンネル」と「コンタクトセンター」の補完関係について

アンケート調査にてクレーム率に影響を与える部門間連携のうち「ITチャンネル」要因が最も影響を与えるという結論からコンタクトセンター活動はITチャンネルの活動との関係が深いという示唆を得た。そしてその背後にはコンタクトセンターとITチャンネルが相互に代替手段としての補完関係があることが反映していると指摘した。WEBチャンネルは顧客にとって利便性や迅速性という理由で魅力的な顧客対応機能になりつつある。一方、WEBは企業にとっては無人対応によるコスト削減ツールとして魅力的な機能でもある。

今後の更なる発展的研究課題として、コンタクトセンターのような有人対応チャンネルと無人対応チャンネルの組み合わせモデルと顧客満足度との相関性をビジネスモデル別に検証していきたいと考える。経験則よりチャンネル選択の優先順位はビジネスモデルに依存し、そのモデルにフィットしたチャンネル戦略が顧客の全体満足度に影響を与えると推測できる。

課題2：「構造」重視か？「運用」重視か？

本研究では「構造作り」と「運用」が等しく重要であるという前提で調査を行なった。しかし、企業を取り巻くビジネス環境により両者の重要性のバランスは変化するだろう。

コンタクトセンター運営においても製品ライフサイクルが短い、競争プレーヤーが頻繁に変わるような市場にあるコンタクトセンターではしっかりした「構造（ルールや作業手順）」を作るよりも変化に柔軟に対応する「運営」重視の組織作りをする方が効果的な場合がある。コンタクトセンターを取り巻く市場環境とビジネスモデルをグループ分けした研究も今後必要である。

【参考文献】

Chandler, Jr., Alfred D , *STRATEGY AND STRUCTURE* , Cambridge: M.I.T. Press, 1962

(有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004) .

Collis, David and Montgomery, Cynthia.A, *CORPORATE STRATEGY:A Resource-Based Approach*, Irwin/Mcgraw-Hill, 1998(根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新聞社, 2004) .

Davis, Scott M and Dunn, Michael , *BUILDING THE BRAND-DRIVEN BUSINESS: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth* , Jossey-Bass Inc Pub Published, 2004 .

Kaplan, Robert S and Norton, David P, *THE STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATION:How Balance Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2001(櫻井通晴監訳『キャプランとノートの戦略バランス・スコアカード』, 東洋経済新報社, 2001) .

Nelson, P. Repping and John, D.Sterman, “Nobody Ever Gets Credit for Fixing Problems that Never Happened” , *California Management Review* , Vol43 , NO4, SUMMER, 2001 , pp62-88 .

Patric, Barwise and Sean, Meehan, “Don't Be Unique, Be Better” , *MIT Sloan Management Review*, Vol45, NO4, SUMMER 2004, pp22-27 .

Porter, Michael E, *On Competition*, Harvard Business School Press, 1998(竹内弘高訳『競争戦略論』ダイヤモンド社, 1999) .

W. Richard, Scott , *Organizations: rational, natural and open Systems*, Prentice Hall College, 2003 .

青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新聞社, 2004.

加護野忠男・井上達彦『事業システム戦略』有斐閣, 2004.

片平秀貴『ブランド・エンジニアリング』日経 BP 社, 2003.

根来 龍之【監修】・早稲田大学 IT 戦略研究所【編】『デジタル時代の経営戦略』メディアセレクト, 2004.

【付属資料：調査票】

【回答者情報】

あなた自身の立場を下記からお選びください。

	担当	補足説明
	マネージャー	
	スーパーバイザー	
	オペレーターリーダー	OPではあるがSV支援的な役割を担っている
	オペレーター	
	その他	空白に内容を記入願います

【プロフィール情報】

委託企業名	
業種コード (コード表から選択)	コード表参照
業務タイプ (あてはまるもの選択)	1. B to C 2. B to B 3. 両方
契約形態 (あてはまるもの選択)	1. 業務委託 2. 派遣 3. その他
運営形態 (あてはまるもの選択)	1. 当社のみで運営 2. お客様企業内での運営 3. お客様企業社員が常駐

受託業務種別 (あてはまるもの選択)	1. インバウンド 2. アウトバウンド 3. 事務センター
(受信)業務内容 (あてはまるもの選択)	1. 故障受付 2. 事故受付 3. 事務 4. 受注 5. 資料受付 6. 注文・問合せ 7. 通販受注 8. テクニカル 9. 見積り資料受付 10. 料金問合せ 11. 情報照会・変更 12. その他 ()
(発信)業務内容	1. 獲得 2. 督促 3. 案内 4. フォロー 5. 調査 6. その他 ()
合計規模	1. 50 席未満 2. 50 席以上 100 席未満 3. 100 席以上

【コンタクトセンター活動システム難易度検証】

Q1：あなたのコンタクトセンターの月間応答件数とクレーム発生率

(過去6ヶ月の平均。ブース開設6ヶ月未満の場合は月次平均)を教えてください。

月間応答件数	平均処理件数 / 1 op 1 時間あたり	クレーム発生率
	件	%

定義

- ・月間応答件数 = オペレーター接続件数
- ・クレーム発生率 = 「クレーム対応」として処理された件数 ÷

Q2：あなたのコンタクトセンターで発生するクレームの発生要因についてお伺いします。

下記表の割合合計が100%になるように記入して下さい。複合要因の場合は、主要要因を発生要因としてください。

発生要因	事例（たとえば・・・）	割合
あなたが所属しているコンタクトセンターと業務上連携する外部の企業が原因となってクレーム・トラブルに発生する割合	・資料受付にて発送した資料の宛名が違う等、他の外注先のミスによるクレーム e t c	%
あなたが所属しているコンタクトセンターと業務上で連携するお客様企業内の部署が原因となってクレーム・トラブルに発生する割合	・携帯電話の請求書問い合わせについて料金担当から折返し対応となっていたのに約束が守られてなかった e t c	%
あなたのコンタクトセンター内の対応および運用が問題で発生する割合	・オペレーターの対応そのものが悪い ・二次対応を受け継いだ社員の対応が悪い ・窓口と社員の連携が悪く、お客様をお待たせしてしまった	%
その他 発生割合が高い事例を挙げてください		%
合計が100%になるようにしてください		100%

Q3：それぞれの発生要因別の詳しい内容をお聞かせください

あなたが所属しているコンタクトセンターと連携する外部企業が原因で発生するクレーム・トラブルの理由別発生率について、下記割合100%になるように分類してください。

具体的要因	発生割合
・データ入力や商品・資料発送を担当している外注先のミスによるもの	%
・販売している商品を作っているメーカー側の問題によるもの	%
・修理や手配などのアフターサービス提供会社の対応によるもの	%
・外部の企業が提供する情報の正確性に起因するもの	%
・その他	%
合計が100%になるようにしてください	
100%	

→ その他の場合は簡単に事例を挙げてください。

[

あなたが所属しているコンタクトセンターと連携する他部署(お客様企業内のほかの部署)が原因で発生するクレーム・トラブルの理由別発生率について、下記割合100%となるように分類してください。

具体的要因	発生割合
・お客様からの問合せ内容に対して該当部署からの連絡となった際、その説明が不十分であった、約束の時間に対応連絡しなかった等が原因のもの	%
・担当する支社・支店・営業所などへ引き継いだ後の対応に起因するもの	%
・あなたのコンタクトセンター以外の窓口や有人対応する部門の対応に起因するもの	%
・インターネットが使いにくいなどお客様サービスとして提供しているIT(WE Bなどシステムの顧客サービスの仕組み)に起因するもの	%
・お客様企業が提供するサービスや製品そのものの自体のクレーム	%
・その他 次ページに事例を挙げてください	
合計が100%になるようにしてください	
100%	

→ その他の場合は簡単に事例を挙げてください。

()

あなたのコンタクトセンター内の対応が要因となって発生するクレーム・トラブルの理由について、あてはまる内容を100%となるように割り振ってください。

具体的要因	発生割合
・運営窓口と社員間のエスカレーションフローや権限規定が不明確であることに起因するもの	%
・オペレーター対応において設定されているルールや方針に起因するもの(例:返金条件にお客様が納得しないetc)	%
・電話が繋がらない、IVRが分かりにくい等のコンタクトセンター接続性に起因するもの	%
・オペレーター自体の対応や印象に起因するもの(例:言葉づかいやマナーが悪いなど電話対応の基本に関するものetc)	%
・オペレーターの回答が不明確、間違った対応をしたなど明らかに業務知識不足に起因するもの	%
・その他	
合計が100%になるようにしてください	
	100%

→ その他の場合は簡単に事例を挙げてください。

()

Q5：情報共有について教えてください。

お客様とのトラブルやクレームが発生した場合、その内容・経緯・要因といった情報共有される仕組みはありますか？下記にあてはまるものにチェックを入れてください。

全く無い 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5
場合による 明確な仕組みがある

の設問で 4 または 5 と回答された方にお聞きします。情報はどの範囲で共有されていますか？下記にあてはまるものにチェックを入れてください。

<input type="checkbox"/>	・外部企業含めてコンタクトセンターと連携する部署全て ・
<input type="checkbox"/>	・コンタクトセンターと連携するお客様企業内部署全て
<input type="checkbox"/>	・コンタクトセンター内のみ

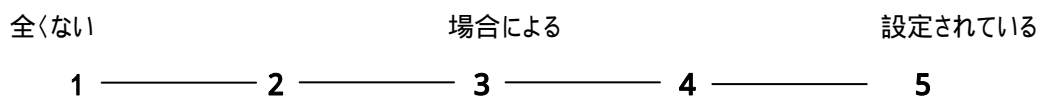
の設問で 4 または 5 と回答された方にお聞きします。その情報が共有された後、改善や再発を防止する取組みはされていますか？

全くされない 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5
場合による 常に改善実行

Q6：目標管理状況について教えてください。

コンタクトセンター含めてお客様対応する部署全てに定量目標が設定されていますか？

ここで言う 目標 とはお客様企業と当社と相互理解の上設定しているものです。当社内部運用改善のための目標は含めません



の設問で 4 または 5 と回答された方、目標設定はどの範囲の部署まで設定されていますか？該当する物にチェックをお願いします。

	・ 外部企業含めてコンタクトセンターと連携する部署全て
	・ コンタクトセンターと連携するお客様企業内部署全て
	・ コンタクトセンター内のみ

の設問で 4 または 5 と回答された方具体的にどのような目標設定がされています。あてはまるものすべてにチェックしてください。あてはまらなければその他を選び、どのような目標設定されているかをご記入ください。

	サービスレベル (20秒以内で接続70% e t c)		応答率
	放棄率		平均保留時間
	平均保留回数		平均通話時間
	平均後処理時間		オペレーター稼働率
	クレーム発生率		その他

その他 の内容

()

の設問で 4 または 5 と回答された方にお聞きします。目標に対する実績をもとに運営改善に取り組んでいますか？

全くされていない

どちらでもない

常に改善実行されている

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

Q7.最後に、お客様企業は過去に顧客満足に関する外部機関の評価(雑誌やWEBなどのコンタクトセンター満足度調査etc)で取り上げられたことはありますか?もしあればそれは何ですか?



ご協力ありがとうございました。

早稲田大学IT戦略研究所 ワーキングペーパー一覧

- No.1 インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷:産業モジュール化に着目した分析
根来龍之・堤満(2003年3月)
- No.2 企業変革におけるERPパッケージ導入とBPRとの関係分析
武田友美・根来龍之(2003年6月)
- No.3 戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題:Gulatiの問題提起
森岡孝文(2003年11月)
- No.4 業界プラットフォーム型企業の発展可能性 提供機能の収斂化仮説の検討
足代訓史・根来龍之(2004年3月)
- No.5 ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果
根来龍之・柏陽平(2004年3月)
- No.6 戦略計画と因果モデル 活動システム,戦略マップ,差別化システム
根来龍之(2004年8月)
- No.7 競争優位のアウトソーシング:<資源 活動 差別化>モデルに基づく考察
根来龍之(2004年12月)
- No.8 「コンテキスト」把握型情報提供サービスの分類:ユビキタス時代のビジネスモデルの探索
根来龍之・平林正宜(2005年3月)
- No.9 「コンテキスト」を活用したB to C型情報提供サービスの事例研究:PC,携帯電話,テレマティクスの比較
平林正宜(2005年3月)
- No.10 Collis & Montgomeryの資源ベース戦略論の特徴:「競争戦略と企業戦略」及び「戦略の策定と実行」の統合の試み
根来龍之・森岡孝文(2005年3月)
- No.11 競争優位のシステム分析:(株)スタッフサービスの組織型営業の事例
井上達彦(2005年4月)
- No.12 病院組織変革と情報技術の導入:洛和会ヘルスケアシステムにおける電子カルテの導入事例
具承桓・久保亮一・山下麻衣(2005年4月)
- No.13 半導体ビジネスの製品アーキテクチャと収入性に関する研究:NEC エレクトロニクスのポートフォリオ戦略
井上達彦・和泉茂一(2005年5月)
- No.14 モバイルコマースに特徴的な消費者心理:メディアの補完性と商品知覚リスクに着目した研究
根来龍之・頼定誠(2005年6月)
- No.15 <模倣困難性>概念の再吟味
根来龍之(2005年3月)
- No.16 技術革新をきっかけとしないオーバーテーク戦略:(株)スタッフ・サービスの事例研究
根来龍之・山路嘉一(2005年12月)
- No.17 Cyber “Lemons” Problem and Quality-Intermediary Based on Trust in the E-Market: A Case Study from AUCNET (Japan)
Yong Pan(2005年12月)

No.18 クスマノ&ガワのプラットフォーム・リーダーシップ「4つのレバー」論の批判的発展:クスマノ
&ガワ事例の再整理ならびに Java の事例分析を通じた検討

根来龍之・加藤和彦(2006年1月)

No.19 Apples and Oranges: Meta-analysis as a Research Method within the Realm of IT-related
Organizational Innovation Ryoji Ito(2006年4月)

No.20 コンタクトセンター「クレーム発生率」の影響要因分析-ビジネスシステムと顧客満足的相关-

根来龍之・森一恵(2006年9月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp

www.waseda.ac.jp/projects/riim/

RIIM IT戦略研究所
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付

169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp

WASEDA UNIVERSITY