



複数のカスタマー サービスチャネル の展開と管理



zendesk

複数のカスタマーサービスチャンネルで顧客とコミュニケーションが取れるようになれば、顧客との関係を深め、強化する機会が広がります。

顧客とやりとりに使用しなければならないチャンネルは増え続けています。今や私たちは、顧客とのディスカッションやサポートに使用できるコミュニケーションチャンネルと常に何らかの形でつながっています。

顧客は複数のチャンネルを通じて企業とつながることを求め、当然のこととして期待します。また、どのチャンネルでも同じエクスペリエンスが得られよう望んでいます。したがって、複数のチャンネルでサポートを行うだけでなく、全チャンネルで一貫性のある統合されたオムニチャンネルエクスペリエンスを作り出すしくみを検討することが重要になってきます。

カスタマーサービスの提供者として、顧客との強固な関係を築くうえで、新たなコミュニケーションのかたちに対応できなければなりません。また、顧客が望むサポートチャンネルを確実に提供し、サポートすることも求められます。



つまり、自社のチャンネル戦略を常に完全に把握しておく必要があります。おそらく、ほとんどの企業や組織は、複数のサポートチャンネルを提供していることでしょう。しかし、仮にチャンネルがメールと電話の2つだけだとしても、チャンネルごとにそれぞれリソースやトレーニング、チャンネル管理のプロセスを用意する必要があり、固有の課題がいくつもあるものです。

マルチチャンネルサポートの提供がもたらすビジネス価値について詳しくは、eBook『[A Guide to Multi-Channel Customer Support](#)』をお読みください。

このガイドについて

このリーダーシップガイドでは、新たにチャンネルを展開したり、複数のチャンネルを同時に管理する場合に生じる課題について考察します。このガイドでは以下のトピックを取り上げます。

4

複数のカスタマーサービスチャンネルのサポート

9

新たなチャンネルがエージェントの業務管理に及ぼす影響

6

チャンネルボリュームの予測と管理

12

チャンネルごとのエスカレーションパスの管理

7

新チャンネル展開にふさわしいスタッフ配置

13

新しいチャンネルによって得られた効果の測定

8

新たなチャンネルをサポートするためのエージェントのトレーニング

複数のカスタマー サービスチャネルの サポート

サポートチャネルを選択する場合には、顧客が望んでいる、自社のサポート体制で効果を発揮しそうなど、判断の根拠となる要素が様々あります。しかし多くの場合、トレンドや顧客の構成、市場における競争優位性の維持のニーズをもとに新しいサポートチャネルを決めなければなりません。

たとえば、ライブチャットは、人気のコミュニケーションチャネルとして急速に台頭し、[Zendeskが最近行ったベンチマーク調査](#)によれば、顧客満足度が最も高いチャネルであると判明しています。顧客にとって、ライブチャットは、使い勝手がよく即時性が高いうえに、他の多くのサポートチャネルより手間がかかりません。一方、サービス組織にとっても、ライブチャットは、エージェントが時間をかけずに多くの顧客をサポートできる効率的で費用効果の高いチャネルです。

セルフサービスもまた、顧客に人気の高いチャネルです。Forrester Researchのケイト・リグgett氏によるレポート『[Trends 2016: The Future of Customer Service](#)』によれば、76%の回答者が他のどのチャネルよりも、企業のWebサイトに用意されたセルフサービスやFAQを利用していると回答しています。つまり、必要な情報がWeb上にあり、すぐに見つけて利用できることを顧客は期待しています。これは良い傾向です。エージェントがサポートで顧客とやりとりする回数と、対応すべきチケットの数が減るからです。さらに、別の新たなチャネル、メッセージングの利用も急増しています。チャットと同様に、顧客とエージェントは短いメッセージ(ショートメール)をすばやくやりとりできます。

ただし、チャットと違うのは、顧客とのやりとりを行いながら、エージェントが別の作業を並行して進められる点です。たとえば、メッセージングで顧客とやりとりをしている途中でモバイルデバイスを別の機能に切り替えても、新しいメッセージが届くとポップアップ表示で通知される仕組みになっています。また、メッセージングでは、チャットボットを使って自動でメッセージを送ったり、エージェントが対応したり、2つを組み合わせた運用も可能です。さらに、チャットと同様にセルフサービスのナレッジベースを活用しやすく、コンテンツの抜粋や、ヘルプセンター内にあるナレッジベースの記事へのリンクをメッセージ内に挿入できます。

ナレッジベースへのアクセスを通じて、顧客にセルフサービスを提供するという点が重要です。これは顧客のセルフサービス志向に沿ったサポートであり、エージェントに余力を生み、チケットの削減につながります。セルフサービスと、チケットやメールのやりとりを行うサポートチャネルは、サポートの問題を解決するのに大きく貢献していますが、ChatやTalk、メッセージングなどのライブサポートの提供も非常に重要です。顧客は、より即時性の高い1対1のつながりを実現する手段を求めています。

76%

の顧客が、他のどのチャネルよりも、企業のWebサイトにあるFAQヘルプを利用すると回答しています。

Forrester Research、『Trends 2016:The Future of Customer Service』

チャンネルボリュームの 予測と管理

顧客にとっては、新しいカスタマーサービスチャンネルの展開は、サポートを受けられる窓口が増えることを意味します。それでは、その新しいチャンネルをどのくらいの顧客が利用するのでしょうか。この予測は容易ではありませんが、既存のチャンネルにおけるカスタマーエンゲージメントのレベルに基づく推測が可能です。つまり、現状のサポートリクエストの頻度から推定できます。新しいチャンネルの稼働率が高くなるか低くなるかは以下のような要素によって決まります。

- ・ どの程度積極的に、また目立つ方法で、新しいチャンネルの導入を顧客に知らせ、アピールしたか。
- ・ 新しいチャンネルは既存のチャンネルと比べて利用しやすいか。たとえば、新しいチャンネルは製品内に埋め込まれ、既存のチャンネルのように製品の外部に移動しなくてもよくなりましたか。
- ・ 新しいチャンネルは応答が速かったり、問題解決までの時間が短縮されたりするか。これらのことが可能になっていれば、新しいチャンネルからサポートチームにコンタクトする顧客が増えるはずです。
- ・ また、顧客が新しいサポートチャンネルを試しに試してみた結果、そのチャンネルで一時的にサポートリクエストの数が増えることがあります。

別の観点として、新しいチャンネルが既存のチャンネルのエンゲージメントにどの程度の影響を及ぼすのかという問題もあります。メールなどの既存のチャンネルよりもChatやTalkといった新しいチャンネルを優先して顧客が利用するようになれば、全体としてのリクエスト数の増加は落ち着くでしょう。新規チャンネルの担当チームの仕事は増えるかもしれませんが、一方で、かつては顧客が諦めて去っていった問題に対処するチャンスが到来したともいえます。

新しいチャンネルでの需要の増加傾向を見極めるには、顧客基盤を小グループに分けてチャンネルを徐々に展開する方法が有効です。たとえば、お得意様のグループ、試用中のユーザー、見込み客のグループごとに新しいチャンネルを展開します。製品やサービスの特に難しい部分を利用して顧客のグループでもかまいません。グループごとに展開する場合、各顧客に直接連絡を取ってチャンネルの新規開設を知らせるか、または選ばれたグループだけに新しいチャンネルを公開します。グループの新しいチャンネルへの関わり方を、従来のチャンネルへの関わり方と比較できたら、より大きなグループにそのチャンネルを展開することが実現可能かどうか判断します。

新チャネル展開にふさわしいスタッフ配置

さて、新しいチャネルの人員配置について考えてみましょう。言うまでもなく、顧客に新たなチャネルを提供するとなれば、誰もが最善を尽くそうと思うでしょう。新たに準備したチャネルのせいで顧客の満足度が下がるような結果は避けたいはずです。これを念頭に置き、ここでは、新しいチャネルの展開にあたりスタッフを配置する際のヒントをいくつかお伝えします。

① 展開は段階的に行う

まず、ベータ版のチャネルを導入し、新しいチャネルをサポートするためのトレーニングを積んだ上級者のメンバーを配置します。上級者のエージェントであれば、顧客からの問い合わせに迅速かつ適切に対応できるだけでなく、仮にワークフローに変更が生じた場合にも、何とか対処できるでしょう。

② 新しいチャネルを前職で経験したことのあるエージェントを活用

このエージェントは、現行のサポートチームのメンバーでも、新しいチャネルのサポートのために雇用した新しいメンバーでもかまいません。

③ 導入当初は新規チャネルでのシフト間隔を短くする

スタッフの人数が充分揃っている場合、チャネルの導入当初はシフトの間隔を短くして、各エージェントが交替で新しいチャネルを担当して経験を積み、学んだ事柄を実践できるようにします。



このアドバイスはすべてのチャネルの展開に当てはまりますが、チャネルによっては別途独自に人員配置のベストプラクティスを持つものもあります。『[Roll out live chat and provide proactive customer service](#)』のリーダーシップガイドでは、チャットチャネルにおける人員配置のベストプラクティスを詳しくご説明しています。また、このeBookの以降のセクション、「[新たなチャネルがエージェントの業務管理に及ぼす影響](#)」では、Talkとソーシャルメディアのチャネルについて、人員配置のベストプラクティスをご説明いたします。

新たなチャネルのサポートに向けたエージェントのトレーニング

多くのチャネルでは、サポートリクエストをヘルプデスクでチケット化して処理します。そして、エージェントと顧客のやりとりは、ヘルプデスクのインターフェイス内で通常はメールを用いて行われます。このプロセスや、顧客とのやりとりはよく似ているため、トレーニングも似た内容になります。例外は、公開チャネルであるTwitterで、回答の書き方に関する細やかなガイダンスが必要です。また、他のチャネルより、さらにスピード重視です。

一方で、Talkやテキストチャット、ビデオチャット、メッセージングなどのライブでのやりとりが可能なチャネルでは、専用のマニュアルが必要になるでしょう。このようなチャネルの場合、チケットはやりとりのまとめであり、フォローアップやトラッキングに利用されます。マニュアルには、顧客とのやりとりについてのベストプラクティスを記載します。次のセクションで示すように、ベストプラクティスはチャネルごとに異なります。

以下に示すトレーニングのベストプラクティスはどのチャネルにも当てはまります。

- 1 新しいチャネルを使ったトレーニングを行う**

新しいチャネルを展開する前に、このチャネルを使ってエージェント同士で顧客とのやりとりをシミュレーションし、トレーニングを行います。その結果、トレーニングで試行錯誤しなければおそらく気付かなかった、さまざまな状況や特殊ケースの存在が明らかになるでしょう。さらに展開後も、同様のプロセスを使って、新規のエージェントにトレーニングを施します。
- 2 経験豊富なエージェントをトレーナーにする**

新しいチャネルでの顧客のサポート方法のトレーニングでは、経験豊富なエージェントを指導役にします。
- 3 チャネルリードを割り当てる**

サポート組織が分散している場合、上級のチームメンバーを拠点ごとにチャネルリードに任命します。必要に応じてチームのメンバーにトレーニングを施すこともチャネルリードの役目です。
- 4 トレーニングの内容をドキュメント化する**

多人数のトレーニング用に、トレーニング内容をドキュメント化して、スライドや社内向けナレッジベースの記事などにまとめるか、トレーニングセッションをビデオに録画しておくといでしょう。

新たなチャンネルがエージェントの業務管理に及ぼす影響



エージェントの一般的なワークフローでは、エージェントの1日は前日に顧客から届いた返信内容をチェックし、返事を返すことから始まります。その後、キューにある新しいチケットの処理を行い、必要に応じてチケットをエスカレーションします。そして、また次のチケットに取りかかるといった具合です。しかし、ライブチャネルやソーシャルメディアチャネルの登場により、エージェントと顧客とのやりとりの方法は一変しました。チケットキューで順番待ちしている各種チャネルからのサポートリクエストを1件ずつ処理するのは異なり、ライブチャネルでは、その場でのアクションと瞬時の対応が求められます。特定のチャンネルがエージェントのワークフローにどのような影響を及ぼすのか、いくつかの例を見てみましょう。

チャット

チャットチャネルでは、複数のサポートリクエストを同時に処理できます。つまり、これまでよりも、多くの問題をすばやく解決できます。では、1人のエージェントが同時に対応するチャットの適正数は何件でしょうか。Zendeskのベストプラクティスでは、3件を推奨しています。4件以上になると、顧客への対応が遅れ、顧客満足度が低下するおそれがあります。

複数のチャットを同時に管理することは、エージェントにとっては、問題を検討する際に、顧客ごとに次々に背景情報を切り替えなければならないことを意味します。この対応が得意なエージェントもいればそうでないエージェントもあります。チャットチャネルのリクエスト量が少なければ、エージェントには、従来のチケット処理に使える「すき間時間」ができるでしょう。しかし、ここにリスクが潜んでいます。もしもエージェントが新しいチケットを大量に引き受けて、その後にチャットリクエストの数が急増したらどうなるでしょうか。このため、チャット担当のエージェントにまかせるチケットの数には注意を払ったほうが得策です。

チャットによるやりとりのベストプラクティス

Zendeskが推奨するライブチャットのベストプラクティスの詳細については、カスタマーサービスの基本スキルをまとめた『[How to interact with customers on live chat](#)』を参照してください。

Talk

同時性のある、つまりリアルタイムでの顧客との会話である点など、Talkにはチャットとの共通項がいくつかあります。ただし、チャットとは異なり、Talkでエージェントが一度に処理できるのは1つの通話だけです。当然、背景情報を切り替えるといった負荷はありません。Talkチャンネルの問題は、通話の最中にその内容をすべて書き留めるのが難しいことです。通常、これは不可能です。エージェントはチケットにメモを取るか、通話の終了後に「後処理の時間」をとって、この間に問題の追加調査を行うこととなります。ただし、その場合、後処理を行っている間は別の通話に対応できません。したがって、エージェントが使える後処理の時間を定めたガイドラインを準備する必要があります。つまり、Talkを担当するエージェントが全員、後処理に入ってしまったら、新規の通話に対応できるエージェントが誰もいなくなってしまうからです。また、通話数が急増した場合は、後処理の時間制限を厳しくしたり、ほかのチャンネルを担当しているエージェントに緊急で通話の処理を手伝ってもらうことも必要になるかもしれません。つまり、Talkチャンネルをサポートするエージェントにも、十分なトレーニングが不可欠です。

Talkによるやりとりのベストプラクティス

Zendeskが推奨するTalkチャンネルのベストプラクティスの詳細については、カスタマーサービスの基本スキルをまとめた『[How to interact with customers on the phone](#)』を参照してください。

ソーシャルメディア

ソーシャルメディアという広く公開されたスペースは、フラストレーションが溜まった顧客の不満のはけ口になりやすく、現実にはそうなっています。そのため、TwitterやFacebookのチャンネルを管理するには、特別なスキルをいくつか併せ持つ必要があります。エージェントには、技術面での詳しい内容を把握できる鋭い視点や、感情の変化を細かく読み取る能力、場の緊張を和らげ、必要に応じて顧客をほかのチャンネルに誘導できる駆け引きやコミュニケーションのスキルが求められます。しかも、これらのスキルや能力を、自社のソーシャルメディアの性格やブランドに適した口調で顧客に語りかけながら発揮できなければなりません。この内容を扱ったすぐれた関連記事に『[Let's get real: the not so secret relationship of brands and customers online](#)』があります。ご参考になさってください。

ソーシャルメディアを担当するエージェントには、即応性が求められます。つまり、ソーシャルメディアのチケットを他のチケットより優先させるか、ソーシャルメディア関連のチケット処理が発生した場合に他の業務を中断して迅速に対応する専任スタッフを割り当てることとなります。以上のことから、ソーシャルメディアのチャンネルの担当を、Talkやチャットのチャンネルの担当と兼任させない方がいいでしょう。

ソーシャルメディアによるやりとりのベストプラクティス

Zendeskが推奨するソーシャルメディアチャンネルのベストプラクティスの詳細については、カスタマーサービスの基本スキルをまとめた『[How to interact with customers on social media](#)』を参照してください。

3

複数のチャットに
同時対応する際
の適正チャット数

チャンネルごとのエスカレーションパスの管理

一部のチャンネルではほかのチャンネルとは別のエスカレーションパスが必要になります。エスカレーションパスは、各社のワークフローや特殊なニーズに応じて設定するものです。しかしここでは、汎用的なエスカレーションパスについて扱い、個々のチャンネルでエスカレーションがどのように行われるのかを説明します。

チケットのトリアージ

チケットのトリアージもエスカレーションの1つです。トリアージでは、エージェントに問題を無作為に選ばせるのではなく、責任者が問題の優先順位を評価し、どのようなルートで問題を回送すべきか判断します。Twitterの投稿経由で届いたサポートリクエスト(twicket)やFacebookの投稿を通じて受け取ったサポートリクエストはトリアージされがちです。これは、これらのリクエストの多くが、サポート部門ではなくマーケティング部門の案件だからです。一方で、当然ですが、Talkやチャットのサポートリクエストがトリアージされることはありません。これらのリクエストは、電話やチャットリクエストに回答したエージェントがすぐに対応するためです。

ライブチャンネルのやりとりをチケットでの処理にエスカレーションする

問題を、技術的に高度な問題を扱うエージェントやチームにエスカレーションする必要が生じた場合や、パブリックなやりとりをプライベートなやりとりに切り替えたい場合はまず、チャットやメッセージング、Talkなどのチャンネルでのライブのやりとりをチケットに変更する必要があります。これにより、同時性のあるライブでの処理からメールベースの非同期の処理へと問題の扱いが変更されます。Talkやチャットのチケットをライブ転送することも考えられますが、その場合はチケットを受け取ったエージェントがすばやく状況に対処しなければならないという問題が潜在的に生じます。リアルタイム処理でなければ、チケットを読んで状況を把握する余裕があります。しかしTalkの場合は、エスカレーション先のエージェ

ントが、顧客または最初に対応したエージェントから経緯の説明を受ける必要があります。顧客は同じ話をしたがりません。また、エージェンも状況を正確に繰り返し伝えられるとは限りません。これでは、顧客のフラストレーションが溜まるばかりです。一方、チャットをそのままエスカレーションした場合は、引き継いだエージェントがチャットの会話ログに目を通す時間が必要です（会話ログがある場合）。Talkチャンネルでのライブ転送は、特に顧客がマネージャーとの会話を希望している場合などに、利用する価値があります。よくあることですし、速やかな対処が必要だからです。

ほかのチャンネルへのエスカレーション（チャンネルの切り替え）

サポートのやりとりのチャンネルを別のチャンネルに切り替えた方が顧客にとって好ましいという理由から、チャンネルの切り替えが意味を持つケースがあります。その好例の1つとなるのが、チケットが複雑すぎたり、何らかの理由でやりとり回数が多過ぎるため、電話で直接顧客と話した方が上手く処理できるチケットです。この場合は、電話でのやりとりにより、混乱が解消され、問題の解決までの時間が短縮されます。もちろん、Talkチャンネルをそのように設定する必要はありませんが、設定を行えば、発信を行ったときにそれが自動的にチケットに紐づけられ、会話の内容が記録されます。問題の解決を効率化し、顧客の負担を軽減する別の手段として、ライブチャットなどを利用し、顧客にプロアクティブに働きかける方法があります。Webサイトでプロアクティブなサポートを有効にすれば、顧客の行動を監視できるようになるので、顧客がセルフサービスチャンネル（ヘルプセンター）を利用して問題の解決策を見つけられないときに顧客をサポートすることが可能になります。チャットのポップアップ通知で「今すぐお手伝いが必要ですか」と顧客に尋ねることで、ライブチャットチャンネルに切り替えられます。

新しいチャンネルによって得られた効果の測定

新しいチャンネルを導入する目的は、顧客のニーズに対応し、自社のサポート組織の効率を高めることにあります。そこで、導入が完了したら、これらの目的が達成されているかどうかを評価する必要があります。ここでは、新しいチャンネルによって得られた効果を測定するための方法をいくつかご紹介します。

新しいチャンネルの顧客満足度を既存のチャンネルの顧客満足度と比較する

このような比較を行えば、新しいチャンネルでも一貫した品質を提供しているかどうかを評価し、確認できます。ほかのチャンネルよりも低い結果では困りますが、必ずしも比較だけが正しいとは限りません。一部のチャンネルは、チャンネル自体に人気があるために顧客満足度が高くなっています。たとえば、チャットやTalkなどは、すぐに反応がありアクセスが簡単という理由で顧客から支持されています。一方で、Twitterのように、顧客満足度が低くなりやすいチャンネルもあります。これは、Twitterが公開の不満のはけ口として利用されるくらいがあるためです。

エージェントのスループットの測定

平均な処理時間や、同時間内の新規チケット処理数をほかのチャンネルと比較することで、チャンネルの運用効率を評価することができます。

カスタマーエンゲージメントの評価

顧客満足度のアンケート調査でも、カスタマーエンゲージメントを扱いますが、ここでは、カスタマーエンゲージメントに関して、これまでとは違う変化がないか確認します。たとえば、コンバージョン率や顧客維持率にプラスの効果があったでしょうか。



