

良い FAQ の 育て方



樋口恵一郎
Keiichiro Higuchi

サイト作成・改善・効果測定で
成果をあげる運営手法

技術評論社

本書の内容に基づく運用結果について、著者、ソフトウェアの開発元および提供元、株式会社技術評論社は一切の責任を負いかねますので、あらかじめご了承ください。

本書に記載されている情報は、特に断りがない限り、執筆時点（2023年）の情報に基づいています。ご使用時には変更されている可能性がありますのでご注意ください。

本書に記載されている会社名・製品名は、一般に各社の登録商標または商標です。本書中では、™、©、®マークなどは表示していません。

はじめに

本書は、ほとんどの企業のWebサイトにある「よくあるお問い合わせ」(FAQ)サイトの運営についてクローズアップしたものです。FAQには人々が想像しているよりはるかに大きく、ポジティブな潜在能力があります。本書はその能力を発揮させることにより、多くの人々(ユーザー)と企業(で働く人たちの)利益とゆとりを確実に実現することが目的です。

FAQは特に商品やサービスのお客様サポートで使われています。お客様サポートと言えば、誰もが一度はコールセンターにはお世話になったことがあると思います。コールセンターにつながりさえすれば、たいていの困りごとやわからないことは解決して当たり前、といった期待感は皆持っているはずです。コールセンターはそれだけ手厚い応対をしますし、準備も周到です。それに比べてFAQはどうでしょう。困りごとやわからないことはたいてい解決できるという期待感を持っている人はあまりいないのではないでしょうか。コールセンターと同じ企業のお客様サポートなのに、その落差はずいぶんと大きいのです。

FAQサイトはインターネットにあります。進歩したITによってインターネットには、誰でもいつでもつながることができます。インターネットのおかげで私たちの生活は便利になりました。その証拠に何かにつけ電話をかける人よりも、とりあえずインターネットにつなぐ人のほうが圧倒的に多いです。ただし一方ではインターネットに振り回され時間を浪費しているといった不満の声もあることは事実で、FAQサイトはその代表なのです。そのせいで潜在能力を発揮できていないどころか、コールセンターにも悪影響を与え、時として企業の顧客満足度を下げている可能性さえあります。

ユーザーから見れば、コールセンターもFAQサイトも企業が自らの看板で運営している「公式なサポート」です。それなのにイケているコールセンターに対し、イケていないFAQサイトになっているのはなぜでしょうか。FAQサイトはインターネットの無人サポートだから振り回されてあなたの時間を浪費したとしても我慢してください……とは言えません。FAQサイトを使うユーザーは企業に負担をかけず、困りごとやわからないことを自己解決しようとしている優良な顧客かもしれないのです。

筆者は一般庶民でありユーザーでもあります。その一方でFAQコンサルタントとして企業のカスタマーサポートに従事している方々と日々お会い

しています。カスタマーサポートの前向きで真面目な情熱に接し、教えを授かることも多いです。そんな中、カスタマーサポートに従事している方々のために、FAQサイトでのお客さまとの対峙方法に「標準」となる規範や指針があったほうがよいのではないだろうか。そしてそれをベースにさらに喜ばれるカスタマーサポートと一緒に追求できるのではないかと感じていました。

そこでこれまで多くの企業のみなさまとの取り組みや成功体験をもとにITを活用したカスタマーサポート、FAQサイトの運営方法を体系化しようと思いました。それを本書でまとめ、読む方々への日々の業務のモチーフになればと。

本書にまとめたことは、多くの企業のカスタマーサポート部門、システムベンダー、ユーザーの方々との取り組みから抽出された気付きやテクニック、思考法です。

本書ではFAQ運営方法を、内容があいまいにならないようにできるだけわかりやすく述べました。良いFAQ運営はロジカルに指標などの数値を足掛かりにします。共通の利益に向かっていく組織においては、ロジックや数値があることで関係者全員がブレなくスマートに進められます。

FAQ運営に携わっている方だけでなく、カスタマーサポートに少しでも携わっている方は本書を読んでください。オペレーター、スーパーバイザー、マネージャー、エンジニア、ライターなどのご自身の専門と肩書きは問わずお役に立てると思います。すでにFAQ運営の改善に取り組んでいる方々には、本書と現在の取り組みを見比べて良いところを選択していただければと思います。日々数字とにらめっこしている経営者層の方々も、ぜひじっくり本書に向き合ってください。

本書は章の順番どおりではなく、関心のあるページから読んでいただいてもよいと思います。筆者が強調したい部分は多少重複感のあるくどい書き方になっているかもしれませんがご了承ください。なおFAQコンテンツの制作部分については、拙著『良いFAQの書き方——ユーザーの「わからない」を解決するための文章術』でクローズアップして詳しくまとめています。FAQの良質な書き方はFAQ運営での重要なコアですので、ぜひ併読をお勧めします。

謝辞

本書出版に先立ち、多くの企業のカスタマーサポート、FAQ運営に携わっている方々とのご面談のお時間をいただき本書の企画と内容についてディスカッションを致しました。各企業様の運営のお話やお悩みも拝聴しつつ、またこれから期待するものや展望などを伺いました。そしてさらなる良い成果を求める各社様への取り組みに対して、本書がご助力となれそうな手ごたえと自信をいただきました。本書執筆にあたり多くの企業のカスタマーサポートに携わっているみなさまのお役に立てるのかぼんやりとした不安はありましたが、ご面談に応じていただきました企業様に力強く背中を押していただいた気持ちです。ご面談に応じていただきましたみなさまに心より深く感謝いたします。ここにお時間を賜った各企業様とご担当者の方々のお名前をご紹介します謝辞に代えさせていただきます。

今回ご面談いただきました各企業様はカスタマーサポート、FAQ運営にとても真摯に取り組まれている企業様です。ただし本書は当該企業様の実際を記載したものではないことを書き添えておきます。

企業様名(あいうえお順)

- ・旭化成株式会社 人事部人事システム室
- ・株式会社SBI証券 カスタマーサービス部 デジタルコミュニケーション課
- ・カルビー株式会社 コーポレートコミュニケーション本部 お客様相談室
- ・クオリティソフト株式会社 カスタマーサポートチーム
- ・株式会社これから AdSISTカスタマーサクセス
- ・サイボウズ株式会社 カスタマー本部 CS企画推進部
- ・株式会社CS HACK
- ・STORES株式会社 オペレーションズ本部 カスタマーサポートグループ
- ・ティーライフ株式会社 コミュニケーション部
- ・株式会社同仁化学研究所 マーケティング部
- ・株式会社ファンケル カスタマーサービス本部 カスタマーリレーション部
- ・フンドーキン醤油株式会社 商品開発部開発課 お客様コミュニケーション担当
- ・株式会社マネーフォワード HRソリューション本部 カスタマーサクセス部
- ・株式会社ヤマハミュージックジャパン カスタマーサポート部 お客様コミュニケーションセンター

- ・三井ダイレクト損害保険株式会社 お客様センター部
- ・株式会社ロイヤリティ マーケティング 営業統括グループ ポイント事業本部
カスタマーリレーション部

上記企業様で面談に応じてくださった方々です。みなさま本当にありがとうございました。（企業順）

中川 知美 様、飯島 正二 様、猪野 朋美 様、遠田 孝司 様、佐山 恵 様、
玉置 憲史 様、泉 文人 様、二瓶 聡美 様、吉留 祐真 様、矢野 泰斗 様、
豊田 有莉奈 様、武智 美里 様、田村 恵理香 様、藤本 大輔 様、高橋 尚之 様、
青木 真 様、森重 大 様、石野 未希 様、池上 天 様、高口 詩織 様、大泉 智 様、
小田 啓之 様、五島 由香 様、熊久保 かおり 様、原園 早由里 様、
奈須 雄也 様、山口 絢子 様、平井 大生 様、池上 健一 様、矢野 克幸 様、
山田 貴美子 様、本田 良 様

また本書執筆にあたり、カスタマーサポートシステム、FAQ検索システム各ベンダーの方々からも種々システム的な裏付けとなるご知見を拝借させていただきました。取材のお礼を込めて各社ご紹介させていただきます。ありがとうございました。

各企業様(あいうえお順)

- ・イナゴ株式会社
- ・カラクリ株式会社
- ・ThinkTown 合同会社
- ・ジールズ株式会社
- ・株式会社スカラコミュニケーションズ
- ・テクマトリックス株式会社
- ・株式会社PKSHA Communication
- ・株式会社Helpfeel
- ・モビルス株式会社

本書執筆にあたり、前著に続き思慮深いご助言とサポートをくださった技術評論社の池田大樹氏にあらためて深くお礼を申し上げます。

そして筆者をいつも平和に温かく見守ってくれる家族に心からのありがとうございました。

本書の読み方

本書ではFAQ運営の準備から成果を出すまでを順を追ってまとめましたが、順番どおりに読む必要はありません。まずは興味のある箇所や、現在ご自身が関わっている業務について書かれている箇所から読んでいただいで結構です。

ただしところどころ前の章や、前段で書かれたことを読んでおかなければわからない部分があります。その場合はつながりがわかるように書いていますので適宜参照してください。

特に経営や管理に近い方は第5章から読んでいただくとよいかもしれません。

FAQの表記

本書では、FAQのサンプルを以下のように表記します。

◀ Before

Q： 送料無料について。

After ▶

Q： 送料が無料になる商品を教えて。

改善前のFAQは灰色の枠、改善後のFAQは黒色の枠で表現しています。また、改善前改善後双方の例を書いている場合は、◀ Before 、 After ▶ の装飾を入れています。

用語説明

本書ではカスタマーサポート、FAQ運営に関わる用語や表現がたくさん使われており、理解を助けるために都度解説しています。その中でも本書全体にわりよく現れる基本的な用語や表現をここに説明しておきます。

FAQ

FAQサイトにて一般公開、あるいは社内利用している本書でメインテーマとなるものです。FAQは、Frequently Asked Questionsの略です。文字どおりよく尋ねられる質問という意味で、本来は「質問」だけを表します。ただ一般的には質問文と回答文のセットを指すことが多いので、本書でもそれに倣^{なら}って質問と回答のセットとして表しています。文脈によって質問文や回答文を表したい場合は、FAQの質問文、FAQの回答文、のように書いている場合もあります。

QとA

FAQの主要素である質問(Question)をQ、回答(Answer)をAと表しています。わかりやすくするために文脈によっては質問と回答、質問文と回答文、などと表している箇所もあります。

FAQコンテンツ

FAQサイトに必須な情報(コンテンツ)です。FAQ(質問文と回答文)、FAQのカテゴリ情報、FAQを検索するのを補助する同義語やメタタグなどのテキストデータを含みます。

FAQサイト

インターネット上でユーザーのお困りごとへの回答を準備している企業のWebページです。FAQ検索システムを導入している場合としていない場合があります。

企業

特に営利を目的とする一般企業を意識していますが、本書に書かれている内容は、公官庁、地方自治体、非営利団体、学校法人などの組織にも活用できますので、それらすべての総称と考えてください。

ユーザー

本書では困りごとやわからないことを解決するためにコールセンターやFAQサイトを利用する人を指します。一般公開用FAQサイトの場合は企業の顧客です。

コールセンターや社内ヘルプデスク用のFAQサイトの場合はオペレーターや社員です。

FAQ 運営者

FAQサイトの運営に主として携わり、数値的な成果を追求する立場の人です。またFAQ運営者にはいくつかの役割がありますので本書内で詳説します。

カスタマーサポート

商品やサービスへのお困りごとやわからないことがあるユーザー(お客さま)に対してその解決策などを提供する企業のサービスです。電話、メール、チャット、FAQサイトなどさまざまなチャネルがあります。

コールセンター

企業がカスタマーサポートのために準備している「お客様窓口」です。多くは電話による受け付けをしているのでコールセンターと呼ばれていますが、最近は電話以外でも、メールやチャット受け付けをしているのでコンタクトセンターと呼ぶ場合もあります。

FAQ 検索システム

システムベンダーが開発したFAQの閲覧、検索、管理のためのWebアプリケーションシステムです。本書では対話型のチャットボットなど併せてFAQ検索システムとしています。

チャットボット

チャットアプリケーションのような対話形式でカスタマーサポートを提供するしくみです。多くはFAQの入口として使われます。FAQ検索システムの中でも、UIデザインが異なるので、本書ではFAQシステムとチャットボットと言いつけています。

VOC

Voice of Customerの略です。まさしくお客様の声を表します。カスタマーサポートやコールセンターの世界では一般に使われる言葉です。

AI

Artificial Intelligenceの略です。AIの一般的な定義はさまざまですが、自動で特定の仕事をするしくみといった定義が一般的です。本書では各ベンダーの説明書きなどを尊重し「AIと言われる技術」「AIと呼ばれるもの」といったような使い方をしています。

有人チャネル

カスタマーサポートで電話、メール、チャットなど人(オペレーター)がユーザーに対応する窓口です。

有人チャット

電話の代わりにチャットシステムを使ってオペレーターがユーザーのお困りごとを解決するしくみです。本書ではチャットボットと区別する場合は有人チャットと呼んでいる箇所もあります。

無人チャネル

カスタマーサポートでブラウザを使って、ユーザーが問題を自己解決するための窓口です。オペレーターを介さないので無人チャネルと呼びます。FAQサイトはその代表です。

コンタクトリーズン分析

カスタマーサポートに寄せられるユーザー(お客さま)からの問い合わせ内容を詳細に分析することです。コールリーズン分析、VOC分析とも言います。拙著『良いFAQの書き方』ではコールリーズン分析と記載していました。

FAQシステムベンダー

FAQ検索システムを企業に提供しているベンダーです。ほとんどのFAQシステムベンダーはSaaS(*Software as a Service*)の形態でFAQ検索システムを提供しています。

ナレッジ

一般には知識のことですが、企業内やカスタマーサポートの現場でオペレーターが使用する場合は、問い合わせや質問に対する回答情報集を指します。Q & Aの形になっていますが網羅範囲も広いのでコールセンターで使用する場合もFAQというよりナレッジということが多いです。

Google アナリティクス

Googleが提供している、Webサイトで取れるさまざまなデータを分析するしくみです。Webサイトにコードを設定しておくで機能します。

このほかにも本書にはたくさんの用語が出てきますが、それらについては都度解説します。

良いFAQの育て方——サイト作成・効果測定・改善で成果を上げる運営手法 ●目次

| | |
|-------------|------|
| はじめに..... | iii |
| 謝辞..... | v |
| 本書の読み方..... | vii |
| FAQの表記..... | vii |
| 用語説明..... | viii |

第 1 章

カスタマーサポートとFAQ運営の目的..... 1

| | | |
|-----|----------------------------------|-----------|
| 1-1 | カスタマーサポートの課題 | 2 |
| | 問い合わせの数を軽減したい..... | 2 |
| | テキストによる対応の量を低減したい..... | 4 |
| | 対応時間を短縮したい..... | 5 |
| | 顧客満足度を上げたい..... | 7 |
| | ユーザーの声を企業のサービスに反映したい..... | 9 |
| | システムの費用対効果を高くしたい..... | 10 |
| | 人手不足を解消したい..... | 11 |
| | カスタマーサポートそのものの業務効率を改善したい..... | 11 |
| 1-2 | 良いFAQ運営とその数値的效果 | 12 |
| | 問題を解決できるユーザーが増える..... | 12 |
| | コールセンターへの問い合わせ量が軽減される..... | 13 |
| | コールセンターコストが軽減される..... | 14 |
| | コールセンターの応答率が高くなる..... | 15 |
| | 電話の対応時間が短縮される..... | 16 |
| | メールやチャットの対応時間が短縮される..... | 16 |
| | カスタマーサポートの顧客満足に貢献できる..... | 18 |
| | システム導入の費用対効果を高める..... | 20 |
| | コールセンターの対応品質が上がる..... | 21 |
| | 売上げが伸びる..... | 22 |
| | マーケティングリサーチコストが削減できる..... | 22 |
| | カスタマーサポート従事者の就業率を改善できる..... | 23 |
| 1-3 | 企業経営のなかのFAQ運営 | 24 |
| | FAQ運営に関わるコスト..... | 25 |
| | FAQ運営で軽減が期待できるカスタマーサポートのコスト..... | 26 |

| | | |
|-----|-------------------------------------|----|
| | 軽減が期待できる具体的なコストの計算 | 27 |
| | FAQ運営で期待できる売り上げ | 29 |
| | コールセンターでの営業機会損失を減らし売り上げに貢献 | 30 |
| | サブスクの継続はカスタマーサポートの営業ミッション | 30 |
| 1-4 | CRMとFAQ運営 | 32 |
| | カスタマーサポートにおけるCRM | 32 |
| | カスタマーサポートで得られるVOC | 32 |
| | コンタクトリーズン分析と正しいFAQ運営 | 33 |
| 1-5 | FAQ運営が企業の顧客への意識を表す | 34 |
| | FAQサイトをコールセンターと同程度の問題解決レベルにする | 35 |
| | FAQでの応対品質はコールセンターよりも改善しやすい | 35 |
| | 誤ったFAQ運営と正しいFAQ運営 | 36 |
| | Column よくいただくご質問とその回答 | 38 |

第2章

| | | |
|-----|------------------------------------|----|
| | FAQ運営の準備 | 41 |
| 2-1 | FAQ専任者を任命する | 42 |
| | FAQ専任者の任務と必要性 | 42 |
| | FAQ運営責任者 | 43 |
| | FAQライター | 44 |
| | FAQ分析責任者 | 44 |
| | FAQ運営者ではないメンバーと情報連携するための取り決め | 45 |
| 2-2 | FAQサイトの前提を決める | 46 |
| | FAQサイトのターゲットユーザーを決める | 46 |
| | FAQリリース時のテーマを決める | 47 |
| 2-3 | FAQ運営の目標を決定する | 48 |
| | 状況と目標の可視化(数値化) | 48 |
| | 数値の単純カウントとユニークカウント | 49 |
| | 単純カウント | 49 |
| | ユニークカウント | 49 |
| | 基本的なKPIと計算式 | 50 |
| | FAQサイトの閲覧数・閲覧率 | 50 |
| | FAQごとの閲覧数と順位、閲覧率 | 51 |
| | 回答到達率 | 51 |
| | 問題(回答)解決率の目安と精緻な値 | 52 |

| | | |
|-----|------------------------------|-----------|
| | 検索キーワードとそれらの入力数..... | 53 |
| | ゼロ件ヒットワードと入力数..... | 54 |
| | カテゴリごとのクリック数..... | 55 |
| | KPIの目標値..... | 55 |
| | KPIを取得する方法..... | 56 |
| 2-4 | FAQリリースのスケジュールを決める | 57 |
| | FAQ運営のフェーズ..... | 57 |
| | ブロッキング 이슈とクリティカルパスを意識する..... | 58 |
| | ブロッキング 이슈の例..... | 59 |
| | クリティカルパスの例..... | 59 |
| | スケジュールリング..... | 60 |
| | 構築フェーズ..... | 60 |
| | 推進フェーズ..... | 61 |
| 2-5 | ガイドラインを準備する | 61 |
| 2-6 | FAQサイトとその環境を決定する | 62 |
| | FAQ検索システムを導入するかの検討..... | 63 |
| | FAQの数で検討する..... | 63 |
| | FAQ検索システムの機能で導入を検討する..... | 64 |
| | 予算で導入を検討する..... | 64 |
| | FAQ検索システムについての基本知識..... | 66 |
| | FAQ検索システムの提供環境とプラットフォーム..... | 66 |
| | FAQ検索システムのセキュリティ..... | 67 |
| | FAQ検索システムの動作速度・許容量..... | 69 |
| 2-7 | FAQ検索システムの機能を知っておく | 70 |
| | FAQ検索システムのユーザー向けの機能..... | 70 |
| | FAQをテキストで検索するワード検索機能..... | 71 |
| | FAQの同義語検索とメタタグ検索..... | 73 |
| | カテゴリ化とカテゴリ..... | 75 |
| | FAQの表示と閲覧..... | 76 |
| | FAQの書式や装飾..... | 77 |
| | FAQ運営者向けの機能..... | 79 |
| | FAQの編集・管理..... | 79 |
| | FAQの検索補助テキストデータの編集・管理..... | 79 |
| | FAQの利用状況分析..... | 80 |
| | FAQ検索システムの調整..... | 80 |
| | AI機能..... | 81 |
| | ベンダーのサポート..... | 81 |
| | FAQサイトのデザインと導線..... | 82 |
| | FAQサイトのビジュアルデザイン..... | 83 |
| | FAQサイトへの導線..... | 84 |

| | | |
|-----|-----------------------------------|----|
| 2-8 | FAQ運営で目標を達成するための準備 | 84 |
| | 目標値のあるロジカルなFAQ運営..... | 85 |
| | ユーザー本位でFAQ運営準備を行う..... | 85 |
| | どこに時間を割くべきか..... | 86 |
| | Column よくいただくご質問とその回答..... | 87 |

第3章

FAQ運営開始から FAQサイトリリースまでの流れ..... 89

| | | |
|-----|----------------------------------|-----|
| 3-1 | VOCログのコンタクトリーズン分析 | 90 |
| | FAQサイトが外部向けの場合に利用するFAQの元データ..... | 91 |
| | FAQサイトが内部向けの場合に利用するFAQの元データ..... | 92 |
| | コンタクトリーズン分析で欲しいデータ..... | 92 |
| | コンタクトリーズン分析からFAQをピックアップする..... | 94 |
| | マニュアルや商品説明書からのFAQ元データ..... | 95 |
| 3-2 | FAQ(質問文と回答文)の制作 | 96 |
| | FAQの作文の順番..... | 96 |
| | 良質なFAQの書き方..... | 97 |
| | 探しやすいこと(見つけやすいこと)..... | 97 |
| | わかりやすいこと..... | 97 |
| | 誤解の余地がないこと..... | 98 |
| | FAQ検索システムを活用できること..... | 98 |
| | 最後まで読めること..... | 98 |
| | 分析やメンテナンスがしやすいこと..... | 98 |
| 3-3 | 良質なFAQを作文するコツとサンプル | 99 |
| | FAQの言葉遣いはユーザーの視点で..... | 100 |
| | 企業視点から顧客視点の言葉遣いにする..... | 100 |
| | 専門家視点からアマチュア視点の言葉遣いにする..... | 101 |
| | 感覚的視点からロジカルな視点にする..... | 102 |
| | ユーザーが速やかに選べる書き方..... | 103 |
| | 一問一答にする..... | 105 |
| | Qは質問文にする..... | 106 |
| | 一意に書く..... | 108 |
| | Aの説明内で場合分けをしない..... | 109 |
| | Aは箇条書きにする..... | 111 |
| | Aの情報は必要最小限にする..... | 112 |

| | | |
|-----|---------------------------------|-----|
| | イラスト、動画、表は必須の場合に限る..... | 114 |
| | FAQの検索性を良くする..... | 118 |
| | 分析性を良くする..... | 120 |
| 3-4 | FAQの完全性 | 121 |
| 3-5 | FAQ検索補助テキストの制作 | 122 |
| | 同義語辞書を準備する..... | 122 |
| | メタタグを準備する..... | 124 |
| | 検索補助テキストの完全性..... | 125 |
| 3-6 | FAQのカテゴリ化とカテゴリ制作 | 125 |
| | カテゴリの数と階層..... | 126 |
| | カテゴリ名の付け方..... | 127 |
| | カテゴリ化の完全性..... | 128 |
| 3-7 | FAQサイトの設置 | 129 |
| | FAQサイトの構成..... | 129 |
| | FAQ検索システムの設定..... | 130 |
| 3-8 | FAQコンテンツの搭載とレビュー | 130 |
| | FAQサイトの見ためのレビュー..... | 131 |
| | ユーザビリティのレビューはWebデザイナーも巻き込む..... | 131 |
| | ユーザビリティを下げる可能性がある些細な点..... | 131 |
| | FAQのワード検索のレビュー..... | 132 |
| | カテゴリ絞り込みのレビュー..... | 134 |
| | ログや分析値のレビュー..... | 135 |
| | 編集やメンテナンスのレビュー..... | 136 |
| | FAQサイトの見た目の微調整レビュー..... | 136 |
| | バックアップ・リストアのレビュー..... | 137 |
| 3-9 | FAQ運営のガイドライン制作 | 138 |
| | FAQ運営者と各役割..... | 139 |
| | FAQ運営の目的と目標..... | 139 |
| | FAQの作文のルール..... | 140 |
| | Qの書き方のルール..... | 141 |
| | Aの書き方のルール..... | 142 |
| | FAQのカテゴリ化のルール..... | 143 |
| | FAQ利用分析とFAQコンテンツのメンテナンスルール..... | 144 |
| | 定常業務..... | 145 |
| | 分析とメンテナンスのルール..... | 145 |
| | 用語・同義語..... | 146 |

| | | |
|------|------------------------------|-----|
| | ガイドラインの世代管理、更新のルール | 146 |
| 3-10 | FAQサイトリリース | 147 |
| | 一般公開用FAQサイトの告知と導線 | 147 |
| | 内部用FAQサイトの告知と導線 | 148 |
| | トレーニング | 149 |
| | Column よくいただくご質問とその回答 | 150 |

第4章

具体的なFAQ分析とメンテナンスの実践

| | | |
|-----|----------------------------------|-----|
| 4-1 | FAQコンテンツの利用分析とメンテナンスの大前提 | 152 |
| | FAQコンテンツを管理する | 152 |
| | ログ(分析元データ)を管理する | 154 |
| | 分析値、KPIを記録し遷移を観察する | 155 |
| | カスタマーサポートコストを計算し観察する | 156 |
| | メンテナンス方針と実践 | 156 |
| | FAQ運営に対する周辺の協力と確認 | 157 |
| | 分析とメンテナンスを継続する | 158 |
| 4-2 | 分析値(KPI)と判定のしかた | 158 |
| | 分析値の取得方法 | 158 |
| | いろいろな分析値と判断 | 159 |
| | FAQサイトのPV数による判断とメンテナンス | 159 |
| | FAQ閲覧数による判断 | 160 |
| | 回答到達率による判断 | 161 |
| | FAQサイトで見える問題解決率による判断 | 162 |
| | コールセンターと協力した問題解決率による判断 | 163 |
| | Google アナリティクスによる直帰率、離脱率、滞在時間の判定 | 165 |
| | ユーザー入力値と判断 | 166 |
| | テキスト入力値の判定 | 167 |
| | ゼロ件ヒットとなった回数による判断 | 167 |
| | 選択されたカテゴリによるユーザーニーズの判定 | 168 |
| | 商品名、サービス名に対する認知度の把握 | 169 |
| 4-3 | FAQコンテンツのメンテナンス | 169 |
| | FAQの閲覧数を伸ばし回答到達率を上げる | 170 |
| | 一意なFAQにしてユーザーを迷わせない | 170 |
| | FAQを具体的にしてユーザーが確信を持てるようにする | 171 |

| | | |
|-----|--|-----|
| | FAQの見つかる率を伸ばすゼロ件ヒット対応 | 172 |
| | 形態素解析の調整によってFAQをさらに見つけやすくする | 173 |
| | 視認性の見直しと更新によってユーザーの見つけやすさを助ける | 175 |
| | 文字数の調整によってユーザーが見つかるまでの時間をさらに短縮する | 178 |
| | FAQに商品名・サービス名を使う場合の文 | 179 |
| 4-4 | 問題解決率の判断とAのメンテナンス | 180 |
| | 「役に立たなかった」と反応されたFAQの改善 | 181 |
| | Aを熟読して問題点を見いだす | 182 |
| | そもそもAの文の質が低くないかを確認する | 182 |
| | 平均滞在時間の判断とメンテナンス | 183 |
| | Aの短文化によって問題解決率を上げる | 184 |
| 4-5 | カテゴリのメンテナンス | 185 |
| | カテゴリの評価 | 185 |
| | カテゴリを推敲するための準備と環境 | 187 |
| 4-6 | 分析とメンテナンスで最も大切な心構え | 187 |
| | コンタクトリーズン分析の定期的な実施とFAQメンテナンス | 187 |
| | 利用分析を正確にするにはコンテンツ(文)が大切 | 188 |
| | 早めの判断とメンテナンス、FAQサイトへの反映 | 189 |
| | 分析、メンテナンスを継続し、FAQを絶対に放置しない | 190 |
| | Column よくいただくご質問とその回答 | 191 |

第5章

FAQ運営の成果を 確実にしていく方法

| | | |
|-----|--------------------------------------|-----|
| 5-1 | 専門性の高いFAQ運営 | 194 |
| | FAQ専任者の必要性 | 194 |
| | FAQライターのスキル | 195 |
| | カスタマーサポートの属人化の回避 | 196 |
| | FAQ専任者が兼任せざるを得ない場合 | 197 |
| 5-2 | コンタクトリーズン分析は企業としての最重要課題 | 198 |
| | 現状のACWとコンタクトリーズン分析の問題 | 199 |
| | ACWとコンタクトリーズン分析の解決策 | 200 |
| | FAQからのコンタクトリーズン分析で合理的な運営を行う | 201 |
| | コンタクトリーズンの単位(粒度)と分析の精度 | 203 |
| | コンタクトリーズン分析で見られる偏りを利用する | 204 |

| | | |
|-----|--|-----|
| | パレト現象を使うとより多くのユーザーに歓迎される..... | 205 |
| | 56%のユーザーの問題を完全に解決することを最初の目的にしよう..... | 206 |
| 5-3 | FAQサイトはスモールスタートで公開したほうが早く効果が出せる | 206 |
| | 一つのテーマを決めFAQサイトに明示する..... | 207 |
| | テーマを絞ることで運営者にとってもFAQの質を高めやすくなる..... | 207 |
| | スモールスタートからFAQを増やす方法..... | 208 |
| | 同じテーマでFAQを増やす..... | 208 |
| | 別のテーマを増やす..... | 209 |
| 5-4 | FAQサイトからFAQを削除する | 209 |
| | FAQの掲載数をコントロールする理由..... | 210 |
| | パレト現象のロジックでFAQを削除する..... | 210 |
| | 終了が近いサービスのFAQは削除する..... | 211 |
| 5-5 | 良質なFAQを準備する | 212 |
| | FAQは推敲を惜しまないが完璧は目指さない..... | 212 |
| | FAQはビジネス文ではない..... | 213 |
| | FAQの目的は全網羅ではない..... | 215 |
| | FAQの分析とメンテナンスが面倒な原因を解消する..... | 216 |
| | 社内承認をスピーディーにする..... | 216 |
| 5-6 | FAQサイトのインタラクティブ性 | 217 |
| | インタラクティブ性の利用..... | 217 |
| | FAQサイトはSNS..... | 218 |
| | FAQサイトのリピーターを意識する..... | 219 |
| 5-7 | 経営者が理解したほうがよいFAQの価値 | 220 |
| | FAQは公文書..... | 220 |
| | カスタマーサポートの営利視点での可視化..... | 221 |
| | FAQによるユーザーリサーチの価値を重視する..... | 221 |
| | インターネット上での企業経営とFAQの親和性..... | 222 |
| | FAQ運営でのシステムとの付き合い方..... | 223 |
| | FAQサイトをカスタマーサポートのメインに..... | 224 |
| | コールセンターへの好感と信頼感を上げる..... | 225 |
| | Column よくいただくご質問とその回答..... | 227 |
| | おわりに..... | 229 |
| | 索引..... | 231 |
| | 著者紹介..... | 237 |

第 1 章

カスタマーサポートと FAQ運営の目的

本章では、企業の中のカスタマーサポートとFAQ運営を体系的に述べていきます。そして課題や、課題解決によって得られる企業経営への貢献を整理します。

カスタマーサポートが企業に存在している理由は、一言で言うと利益追求です。コストがかかるイメージが先行してしまうカスタマーサポートから、利益というものは想像しにくいかもしれません。あるいは利益追求という響き自体に抵抗を感じる人は多いかもしれません。しかし仮にカスタマーサポートという存在が企業になれば、営業のフォローや下支えができず売り上げが伸びなくなるでしょう。顧客からも社会からも評価が下がり、あっという間に同業他社に負けてしまいます。そのように考えると、カスタマーサポートは企業の利益追求に必要な不可欠な存在なのです。

企業の利益追求のために必要なカスタマーサポートなのですが、課題がいくつかあります。課題をそのままにしておくと、先行投資はそのまま企業の負債になります。もちろんカスタマーサポートによってもたらされるはずの経営的な利益も期待できなくなります。

企業はもともと電話窓口だけだったカスタマーサポートを助けるために、インターネットにもう一つの窓口「よくあるお問い合わせページ」(FAQサイト)を作りました。FAQ(サイト)の運営がカスタマーサポートの課題をどのように解決していくのか、どのように企業経営に大きな利益を訴求できるのかを述べます。

1-1

カスタマーサポートの課題

まずカスタマーサポートの課題、続いてFAQ運営による解決策を述べていきます。

問い合わせの数を軽減したい

カスタマーサポートでは、顧客からの問い合わせを専門のコールセンターで電話応対することが多いので、問い合わせのことをコールと呼びます。どこの企業のカスタマーサポートも、客からのコール数を少なくしたいと

考えています。

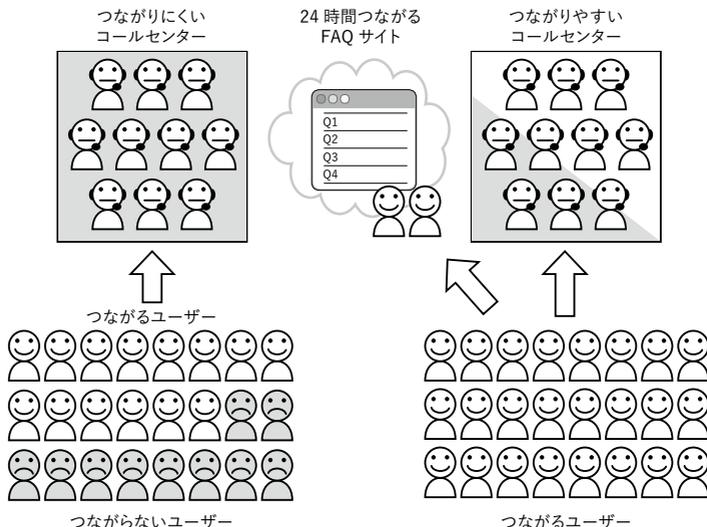
正確に言うと、企業は注文や契約申し込みに関連したコールを減らしたいわけではなく、コストだけになってしまうコール(コストコールともいいます)を少なくしたいということです。

企業の商品やサービスの顧客(以下、ユーザー)は、困りごとやわからないこと(以下、問題)がある場合には「企業に電話する」という意識があるほど、コールセンターは社会に定着しています。またコールセンターでは電話以外にメールやチャットという手段での対応窓口も準備しています。

コールセンターでは、電話もメールもチャットもすべて人(オペレーター)が対応するので、これらの受け付け窓口を有人チャネルと呼びます。コスト的なことを言うと、有人チャネルでの対応は問い合わせ数に比例して積み上がりその総額は**莫大**^{ばくだい}になっています。したがって企業は、これらの対応のうちできればコストコールは少なくしていきカスタマーサポート全体にかかるコストを軽減したいと考えています。

多くの企業のカスタマーサポートが、有人チャネルと並行してコストのあまりかからない無人チャネルを準備しているのはそのためです。その代表がインターネットの企業WebサイトにあるFAQサイトです(図1-1)。

図1-1 インターネットがコールセンターのコストを軽減する



ただし残念ながら今のところ多くのFAQサイトは、コールセンターのコストコール数の低減には期待したほど役に立っていません。それどころかFAQサイトが有人チャネルに対して良くない影響を与えている可能性もあります。

テキストによる対応の量を低減したい

カスタマーサポートには、電話以外の有人チャネルとしてメール対応やチャット対応といったテキストコミュニケーションによるユーザー対応があります。企業はこの対応量も減らしてコストを抑えていきたいと考えています。

有人チャネルでもメールやチャットでの対応方法であれば、インターネットを使うので電話通話料というコストは不要になります。また電話対応と異なり1人のオペレーターが同時に複数のユーザー対応をすることもできます。したがってメールやチャットでの対応は電話対応よりもコストが小さくなると考えられています。

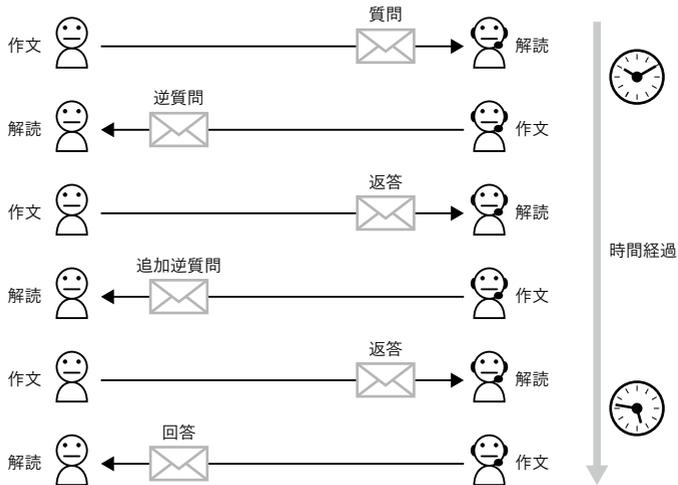
ただメールもチャットも対応量に比例してオペレーターの時間を費やす作業であることには変わりません。作業そのものにはコストはやはりかかってしまいます。音声での対話と違いテキストでの対応の作業量は少ないと感覚的に思われがちですが、実際はそうとも言い切れません。

まずオペレーターは、ユーザーが記載したテキストの内容を読み解く必要があります。ユーザーはテキストコミュニケーションの達人ではありません。ユーザーの文章力や語彙力にかかわらず、オペレーターは問い合わせ内容を間違いなく理解する時間が必要です。さらにそれを念のためユーザーに確認しなければならない作業もあります。

またオペレーターもユーザーも、テキストを記述するのに時間を要します。特にメールの場合、1つの問い合わせを受信してからそのユーザーへの対応が完了するまでにオペレーターが要する時間の合計は、実は電話の1通話より長いことのほうが多いです。その理由は、メールは電話のようにリアルタイムではないからです。テキストの記載内容の確認から始まりユーザーへの返信、ユーザーからの返事待ちといった作業が続きます。メール受信と送信それぞれの間で待ち時間が発生します。ユーザーの都合や時間の感覚、またはカスタマーサポートの営業日・時間帯の関係が待ち時間を生みます。1通のメールから始まるユーザーとオペレーター間のやり

とりが、何日も続くことも珍しくありません(図1-2)。

図1-2 メール対応はやりとりが長く続く



テキスト対応は直接ユーザーと対話しないので電話よりストレスは少ないと思われがちですが、実際はそうではありません。なかには辛辣な表現のテキストで自分の感情を伝えてくるユーザーもいます。テキストはずっと残ってしまうだけに、オペレーターにとっては音声以上に精神的なダメージが大きいかもしれません。

メールに比べればスピーディーで即時性があるチャットでも、テキストでのコミュニケーションであることは同じです。テキストであるだけにユーザーの文章力や語彙だけではなく、タイピングの能力によってもオペレーターの時間がどんどん削られます。

有人チャネルでのメールやチャットをFAQ運営で軽減する取り組みも進みが遅いようです。

対応時間を短縮したい

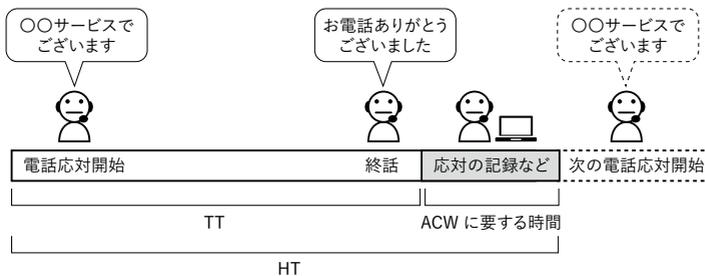
カスタマーサポートの有人チャネルである電話、メール、チャットでの対応については、そもそもそれら対応1件ごとの時間を短縮したいと企業は考えています。

有人チャネルでの対応コストがかかるのは、当然ですがユーザーとのコミュニケーションそのものに時間がかかるからです。どのユーザーにもオペレーターが手厚く対応するだけに、いい加減なところで切り上げて終了することはできません。したがってどうしてもユーザー一人一人への対応時間は長くなりがちです。

言うまでもなく、時間はコストです。電話対応ならば、オペレーターは一度に一つのコールしか受けられません。それに関わる時間にはユーザーとの対話そのものだけでなく、質問に対する回答情報を探したり、適当な情報が見つけれられない場合はエスカレーションしてSV(*supervisor*)にサポートを受けたりする時間も含まれます。時間で換算されるコストは、オペレーターの作業費だけでなく、電話通話料などの通信費も含まれます。

またオペレーターは電話対応が終わったらすぐに次のコールが取れるわけではなく、対応記録などの後処理作業(*ACW: After Call Work*)をしなければなりません^{注1}。結果的に、1人のユーザーへの対応は、ユーザーへの対応時間(*TT: Talk Time*)とACWに要する時間の合計となります。この合計値をHT(*Handling Time*)と呼び、対応時間として積算されます。TT、ACWに要する時間とHTは図1-3のような関係です。

図1-3 TT、ACW、HTの関係



コールセンターでの電話、メール、チャットの対応時間が短くなれば、ユーザーにとって用件が早く済むだけではありません。コールセンターにとってもオペレーターの作業量の軽減だけでなく、電話料金などの通信

注1 ACWはコール対応後の後処理作業に関わる「時間」だとする公的な解説も多いですが、本書ではWorkという言葉に着目して「作業」を意味することにします。時間を表す際は「ACWに要する時間」のように書きます。

費の節約にもつながります。

顧客満足度を上げたい

どの企業も顧客満足 (CS : *Customer Satisfaction*) の向上は大命題です。そして顧客満足への貢献は、カスタマーサポートの重要な責務とされています。たとえば電話対応のオペレーターはできるだけ丁寧な言葉でユーザーと接し、問題が解決できたら「ありがとう」という言葉をいただく、といったことが目標の一つとして挙げられています。

顧客満足を表す指標「顧客満足度」はとても重要な指標なのですが、実は数値では表しにくいという側面もあります。したがって折に触れてユーザーにサービス満足度のアンケートを取るといった「定性的」な調査をしている企業は多いです。

カスタマーサポートにおいて顧客満足に貢献するには、ユーザーが問い合わせた問題を解決することが大前提です。その前提があってオペレーターの丁寧な言葉遣いなどの対応が活きてきます。問題を解決できなければ、いくら懇切丁寧に話してもユーザーが満足することはあり得ないのです。

そこで「問題の解決」を基準にして、顧客満足への貢献を数値化します。また「問題の解決」した状況の評価(質)についても数値化します。これらは顧客満足度を数値で表す一つの目安となり、カスタマーサポートの指標にできます。

数字として、まず1か0で表してみます。

- ①問題が解決できた = 1
- 問題が解決できない = 0

基準に対する評価ポイント

- ②問題が解決できた and 待たされなかった = 1
- 問題が解決できた and 待たされた = 0
- ③問題が解決できた and 都合の良い時間 = 1
- 問題が解決できた and 時間が限定された = 0
- ④問題が解決できた and 初めに選んだチャネルだった = 1
- 問題が解決できた and 初めに選んだチャネルではなかった = 0

①のコールセンターでの電話対応では、お叱りなどのお電話を除いてユーザーからの問い合わせの問題はオペレーターが対話しながらおおむね解決できている事実があります。つまり1を獲得できるコールがほとんどです。同様にFAQサイトでの事実を考えると、これまでの運営ではポイントは獲得できていないことが多いのが現状です。

②～④に示した、待たされなかった・待たされた、都合の良い時間・時間が限定された、初めに選んだチャンネルだった・初めに選んだチャンネルではなかったなどは、ユーザーの成功・失敗体験を表し、ここでは評価ポイントと言います。

②③の電話がつながりにくい、対応時間や曜日が限られているコールセンターの場合、問題を解決できても評価ポイントを下降させる原因になっています。FAQサイトでも同様に考えると、コールセンターに比べると評価ポイントは高いでしょう。

④については、直近の調査によると、コールセンター業界で平均64.1% (52.5%～75.5%)のユーザーがコールセンターに問い合わせる前にインターネットのよくある問い合わせなどを見て自己解決を試みています(図1-4)。たとえ問題を解決できても、それが最初に選んだチャンネルではない場合評価ポイントが下がる可能性があります。その一方でユーザーに最初に選ばれる率が高いFAQサイトでは評価ポイントが高いことになります。

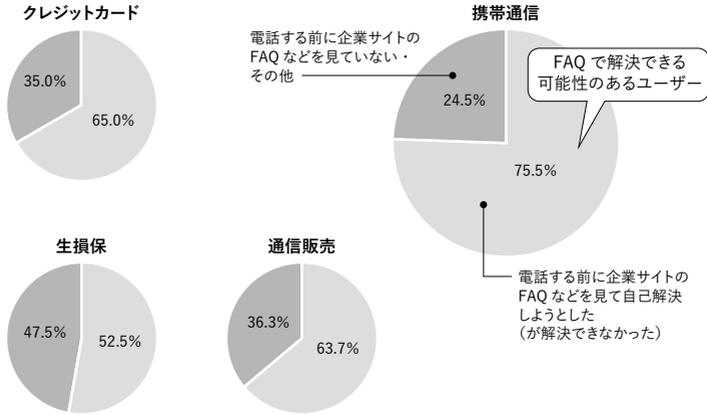
上記のように考えると、ユーザーが待たされず、都合の良い時間で問題を解決できれば顧客満足に貢献できると言えます。そしてそのためには、大多数の人が最初に選ぶインターネットのFAQサイトで問題が解決できることで、顧客満足度の向上が見込まれるのです。

上記の計算については、さらに具体的に後段で述べます。

ちなみに本書内で「FAQでのユーザーの問題解決」という場合、次の2つを両方かなえられたことを指します。

- ・ユーザーがわからないことや困っていることへの回答情報をFAQから得る
- ・回答情報を理解した結果、当初の問題を別のチャンネルに再度問い合わせる必要がない

図1-4 コールセンターに問い合わせ前にインターネットを見たユーザーの割合



※参考：月刊コールセンタージャパン編集部編『コールセンター白書 2022』リックテレコム、2022年、119～120ページ

ユーザーの声を企業のサービスに反映したい

顧客満足に貢献するだけでなく、企業では多くの人々の声をすくい上げ経営に役立てたいと考えます。カスタマーサポートでは、ユーザーの声をVOC (Voice of Customer)という言葉で特別視しています。VOCを収集しそれを企業経営に役立てることは、カスタマーサポートの重要な役割です。

ユーザーからすれば、カスタマーサポートは企業の顔に見えるでしょう。ユーザーにとってカスタマーサポートが企業との唯一の接点だからです。企業もそのことを活かして、商品やサービスの利用を検討している未来のユーザーのために、カスタマーサポートでVOCを集めたいと思っています。そう考えると、カスタマーサポートは企業のマーケティングや営業の重要拠点ということになります。つまり多くのユーザーから見える営業窓口はカスタマーサポートなのです。

企業の顔であり営業窓口であるカスタマーサポートには、実際に日々膨大なVOCが集まっています。これらVOCをしっかりと分析すれば、カスタマーサポートだけではなく営業、マーケティングなど売り上げを伸ばすことを専任としている部門にも利活用できます。

ところがせっかくのVOCをしっかりと分析できず、その結果営業どころか

カスタマーサポートにさえも活かしきれていない企業は多いようです。カスタマーサポート内だけではなく、企業内の各部門間の連携がうまくできていないのが原因かもしれません。

システムの費用対効果を高くしたい

カスタマーサポート用に採用したシステムの費用対効果を高めるのも運営の課題です。

カスタマーサポートではその運営を助けるためにさまざまなシステムを導入しています。システムを使うことでカスタマーサポートに関わる作業コストを抑え効率的な運用をするという狙いです。

カスタマーサポートで利用するシステムは、PCやインターネットといった設備はもちろんのこと、カスタマーマネジメントシステム(CRM: *Customer Relationship Management*)やオペレーターがユーザーに問題解決の情報を案内するためのナレッジシステムがあります。一般に公開しているWebサイトにもシステムは導入されています。FAQ検索システム(FAQシステム、チャットボット)などです。

ただし、システムをいくら導入しても、カスタマーサポートのコストを軽減できなければ導入にかかった費用を回収できないばかりか、使えば使うほどコストがかさんでいくことになります。少なくともシステムの導入や利用にかかったコストだけでも賄えるような運営をしなければなりません。つまりシステムの導入費用対効果をきちんと意識しなければいけません。

システムの導入費用対効果を高めるシンプルな方法は、システムを使うことで、使わなかった場合に比べてユーザーの問題をよりたくさん、より早く解決できるようになることです。さらに、良いFAQ運営をすることによってFAQ検索システムの導入費用対効果を高めるだけではなく、FAQ運営以外のカスタマーサポートコストも賄えます。

ただし導入費用対効果が計算できていない現場、または計算はできていても効果を高められていない現場は多いようです。

人手不足を解消したい

昨今特に耳にするのは、多くの企業での慢性的な人手不足です。なかでもカスタマーサポートでは深刻です。もちろん各企業はこの課題を解消したいと思っています。

そもそもカスタマーサポートで常に人手が必要なのは、ユーザーからの問い合わせ対応がオペレーターの「役務」にかかっているからです。有人チャネルでは、ユーザー一人一人に伝えていかなければいけないため、当然問い合わせ数に対応する人をコールセンターに待機させる必要があります。問い合わせ数に対してオペレーターの待機数のバランスを図るマネジメントも必要です。問い合わせ数に対してオペレーターの待機数が少なくなると、オペレーターの負担は一気に高まります。

作業の負担はオペレーターのストレスとなり、離職率の増加や就業定着率の低下に拍車をかけます。特にコールセンターに就業した1年未満のオペレーターにその傾向は多いようです^{注2}。

コールセンターでせつかくオペレーターを育てても、離職があると企業側はまた新たに求人し教育しなければなりません。それに伴う求人コスト（広告や面接）や教育コストがかさみます。

ユーザーからの問い合わせをFAQサイトがもっと担えれば、コールセンターの作業量を軽減でき、オペレーターの負担やストレスが少ない現場にできます。そのことでコールセンターの就業定着率が良くなれば、企業の求人や教育コストも軽減し、その分をオペレーターの報酬の増加に使えばさらに離職率も抑えられるという良いサイクルになります。

しかしながら、コールセンターで人手不足が続いているところを見ると、そのサイクルになっていないようです。

カスタマーサポートそのものの業務効率を改善したい

多くの企業のカスタマーサポート部門に携わる人は、そもそもカスタマーサポート自体の業務効率を根本的に良くしていきたいと常に思っています。さまざまな課題を日々の業務で身をもって感じていて、課題を解決で

注2 『コールセンター白書2022』62～64ページ

きないことでストレスもたまり、コストへの悩みも抱えています。ただし、カスタマーサポートを改善するにしてもどこから手を付ければよいかわからない担当者は多いようです。

カスタマーサポートの改善を始めるのなら、楽に、すぐに、効果的に、できれば安く確実に、と誰もが考えています。ところが改善への取りかかり方がわかって、すぐに始められないという矛盾した状況になる場合があります。業務が忙しく解決や改善に着手する人員も時間もないし、社内的にも関係者への説明と説得に手間がかかるといった実情が理由です。そう考えると、カスタマーサポートの日々の業務が総じて飽和状態で身動きも取れないように見えます。

すぐに、効果的に、できれば安くということについては、経営層を巻き込んだ管理や進め方によっても変わります。そして良いFAQ運営をすることで確実に可能になります。そのためにもまずは小さな一歩を踏み出します。次から述べるのが改善のキックオフになればと思います。

1-2

良いFAQ運営とその数値的效果

カスタマーサポートの課題をいくつか述べましたが、それらは企業の利益追求を阻止する明らかな課題でもあります。ここからは、FAQ運営がこれらの課題を解決し、さらに利益につながることを述べていきます。

企業の利益追求というからには、できる限り具体的な数値をイメージできるように表していきます。ここから説明する数値はお互いに関係し合うものです。FAQの運営に限らずどのような運営でも数値を意識しつつロジカルに推進しなければ成果を上げる筋道が立てられません。

良いFAQ運営では、複数のロジカルな取り組みを並行して実施します。それぞれの取り組みの間での相互関係と相乗効果で成果を出します。

問題を解決できるユーザーが増える

良いFAQ運営を行うと、ユーザー自ら問題を解決できる数(率)が高くなります。FAQ運営の目的は、この数値を伸ばすことが筆頭と言えます。ユ

ユーザーの問題解決数を伸ばすことは、この先に述べていくさまざまな数値にもつながっていきます。

ユーザーがFAQサイトで困りごとやわからないこと(問題)を解決できる率は、多くの企業のFAQサイトでは30%程度とされています。この数値は業界や企業、サービスによって偏りがありますが、実際の調査や実例で確認できます。むろん自社のFAQサイトでの問題解決率など調べてもよいと思います。

一方コールセンターでの電話、メールなどの有人チャネルなら、問題解決率はお叱りの連絡などを除けば100%に近いのではないのでしょうか。ただ100%の問題解決率だからといって特に称賛に値するわけではありません。企業自ら販売している商品やサービスをお使いの人々のためのサポートなので、当然の数字だと思います。

そう考えると、FAQサイトでの問題解決率30%というのはたいへん低い数字です。FAQサイトもコールセンター同様、販売している商品やサービスをお使いの人々のためのサポートです。それなのにユーザーの1/3ほどしか問題を解決できず、残りの2/3のユーザーには時間の無駄となるわけです。これでは顧客満足の低下にもつながるでしょう。

コールセンターが高い問題解決率を出せているのに、同じ企業のFAQサイトでの問題解決率の低さの原因は何でしょう。運営に何か誤りがあるのでしょうか思えません。誤りを正すことで、ユーザーの問題解決率をコールセンター並みに近づけることができます。

なお、FAQ運営による問題解決率の調査方法などは後述します。

コールセンターへの問い合わせ量が軽減される

FAQサイトでユーザーの問題解決率が高まれば、コールセンターへのユーザーからの問い合わせコール数は確実に減少します。それは一般に公表されている数値が裏付けています。コールセンターに電話してきたユーザーのうち、52.5~75.5% (全体平均で64.1%。業界で差がある)は事前にインターネットで問題の自己解決を試みていたことを数値では示しています。

わかりやすく言うと、コールセンターに問い合わせてきたユーザーが100人いたら、そのうち約50~75人ぐらいは、事前にインターネットの「よくある質問」、つまりFAQサイトなどで困りごとやわからないことを自己解

決しようとしたということです。仮にこの数のユーザーがきちんとFAQサイトで問題解決できたとしたら、

現在のコール数×(52.5~75.5%)

ものコール数がコールセンターで軽減されると言えます。

コールセンターに存在する、電話以外のメールやチャットといった有人チャネルでも、それらを利用したユーザーのうち55~56%は事前にインターネットの「よくある質問」で問題の自己解決を試みています^{注3}。

FAQサイトでユーザーの問題解決率が高まれば、コールセンターへのメールやチャットを使った問い合わせも、

現在のメールやチャットでの問い合わせ数×(55~56%)

の問い合わせ数の軽減が期待できます。

コールセンターコストが軽減される

コールセンターへの問い合わせ量が減ると、それはそのままコールセンターの運営コスト軽減になります。軽減するコストの最も単純な計算方法は、1コール当たりのコストを指すCPC (*Cost Per Call*) と呼ばれる指標を使います。

CPCは、時期(季節)、新商品やサービスのリリースの影響、各種周辺コストの変動を踏まえつつ、必ず計算しておくことをお勧めします。参考までに、2020年度の全国のコールセンターでのCPC平均は1,223円となっています^{注4}。なお、CPC自体の計算方法は後ほど述べます。

事前にインターネットの「よくある質問」で問題の自己解決を試みているユーザーの割合とCPCを使って、軽減される可能性のあるコストは次の計算となります。

現在のコール数×(52.5~75.5%)×CPC

メールやチャットといったコストも同様の計算式を使えば、軽減される値が算出できます。メールやチャットは、一人のユーザーへの対応が完了

注3 『コールセンター白書2022』140~142ページ

注4 コールセンタージャパン編集部編『コールセンター白書2020』リックテレコム、2020年、80ページ

するまで時間(場合によっては日数)がかかることも多いです。正確に計算すると一人のユーザーからの問い合わせ対応のコストは、電話での問い合わせの対応コストより高額になる可能性もあります。そちらも各企業で計算できます。

1本の電話応対に対する平均的なコスト指標であるCPCのように、1つのメールごとの平均対応コスト、たとえばCPM (*Cost Per Mail*)のような指標を計算しておくといでしょう。メール応対についても、以下のように軽減されるコストが計算できます。

現在のメールやチャットの問い合わせ数×(55~56%)×CPM

CPCやCPMには人件費だけではなくシステム利用費や設備費、管理費も含まれます。またCPCやCPMは時期や設備の数によっても変動しますので、常に新しい値を計算しておくことをお勧めします。指標を使いコール軽減で減らせるコストの目安を知っておくことでFAQ運営の意義がさらに鮮明になります。

コールセンターの応答率が高くなる

ユーザーからのコール数が軽減されれば、コールセンターへの電話はつながりやすくなります。電話のつながりやすさの指標である「応答率」の計算は次のとおりです。

応答率 = オペレーターの電話応答数 ÷ 電話回線への着信数

この応答率のような運用の指標となる数値のことをKPI (*Key Performance Indicator*、重要業績評価指標)と呼び、常日ごろモニターされています。

現状、企業によっては応答率が100%ではないコールセンターも多いようです。そのようなコールセンターにユーザーが電話をかけると、つながるまで待つか自動音声応答(IVR: *Interactive Voice Response*)に対応しなければならないか、あらためて別の時間にかけて直すかの選択を迫られます。応答率が100%のコールセンターでは、ユーザーが電話をかけてからオペレーターにつながるまでの時間は短く、顧客満足に貢献することになります。

なお、良いFAQの運営によってコールが軽減されたからといって、減ったコール数分だけそのまま電話回線やオペレーターの数も減らしてしまっ

ては意味がありません。応答率を高めるゆとりを持ったコールセンターのリソース(回線、人員)計画と運営も、FAQ運営で十分に実現できます。

電話の対応時間が短縮される

特にコールセンターのオペレーターが利用するFAQ(ナレッジ)を適切に運営していると、コールセンターの電話対応時間(TT)が短縮されます。TTもコールセンターでのオペレーターの作業効率を示す大切な指標(KPI)なので、コールセンターにある電話のシステムが自動集計していることがほとんどです。TTが短縮されることは数字で見ることができます。

TTにはユーザーからの問い合わせに対してその回答情報(ナレッジ)を調べる時間も含まれます。電話対応するオペレーターの手元にナレッジが整備されていないと、ユーザーへの回答情報を調べるのに時間がかかったり、SVにエスカレーションしてサポートを求めたりしなければいけません。

このオペレーター用のナレッジを良いFAQ運営の対象にすることで、オペレーターが回答情報を得る時間を大幅に短縮できます。結果的にオペレーターの電話対応時間を短縮するので、1コールに対する作業負担も通信時間(電話料金)も軽減されます。その結果、CPCそのものを縮小できることとなります。

上記したように、電話対応に関わる用語として、TT、ACW、HTがあり、次のような関係です。

$HT = TT + ACW$ の時間

ACWは電話での応答内容を記録する作業が主ですが、FAQ(ナレッジ)そのものを記録情報として利用することでその時間を短縮、つまりHTを短縮できます。

なお、コールセンターでの一定期間での平均的なTTをATT(*Average Talk Time*)、平均的なHTをAHT(*Average Handling Time*)と言います。

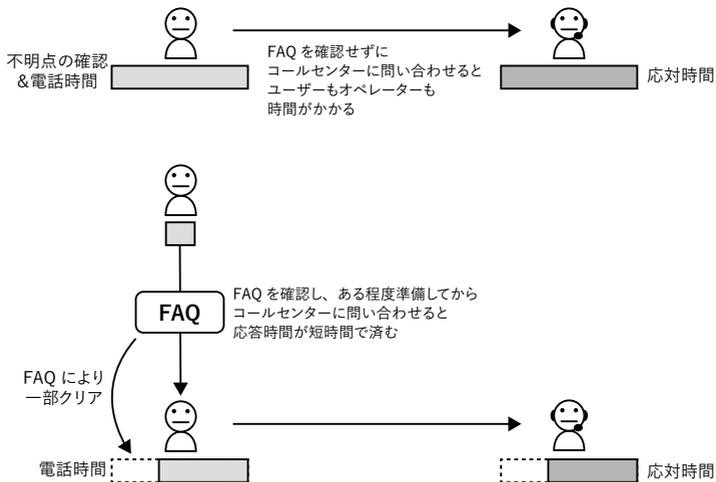
メールやチャットの対応時間が短縮される

ユーザーからのメールやチャットでの問い合わせの対応は、完了までが長くなりがちということはすでに述べました。この対応時間も良いFAQ運

営によって短縮できます。メールやチャットで問い合わせするユーザーは、そもそもインターネットを使っている時点で、基本的なネットリテラシーは備わっているはず。電話をかけるユーザーに比べると、問い合わせの前にFAQサイトで問題解決を試みている可能性も高いのです^{注5}。

たとえば複雑で時間のかかりそうなお困りごとについてチャットやメールで問い合わせする場合でも、その前にユーザーにある程度の部分までFAQの該当箇所を読んでおいてもらいます。ユーザーに問い合わせ前の準備をしてもらったうえでチャットやメールに臨んだら、ユーザーもオペレーターも「対話」時間を短縮できます(図1-5)。

図1-5 コールセンター問い合わせ前にFAQを見れば対話時間を短縮できる



FAQからメールやチャットにスムーズに引き継ぐしくみは作っておく必要がありますが、このような関係プレーで有人チャネルでの対応時間が少しでも短縮できれば、問い合わせ1件あたりの対応コストそのものも軽減されることになります。

注5 『コールセンター白書2022』140～142ページ

カスタマーサポートの顧客満足に貢献できる

ここまで書いたことが実現すると、FAQがカスタマーサポートに対する顧客満足に貢献できるだろうということは感覚的にわかると思います。ただ、感覚的ではなく論理的に数値化するために、上の節で示した「問題の解決」とその状況の評価(質)という指標での考え方をあらためて以下に示し、より具体的にしていきます。

- ①問題が解決できた = 1
問題が解決できない = 0

基準に対する評価ポイント

- ②問題が解決できた and 待たされなかった = 1
問題が解決できた and 待たされた = 0
- ③問題が解決できた and 都合の良い時間 = 1
問題が解決できた and 時間が限定された = 0
- ④問題が解決できた and 初めに選んだチャネルだった = 1
問題が解決できた and 初めに選んだチャネルではなかった = 0

上では数値化にあたりわかりやすく1と0で示しました。ここからはまず基数となる「問題が解決できた」の値は、①の代わりに問題解決率を使うことで具体的な数値にします。たとえば現行のFAQでの問題解決率が30%程度でしたら、基数としての「問題を解決できた」は30とします。コールセンターについては同様に100としておきます。次に②～④における評価ポイントは、ユーザーの成功体験を表します。たとえば「待たされなかった」や「都合の良い時間帯」といったものを1ではなく、それぞれ現実の割合(率)を使って0～100%で表します。そして②～④それぞれの評価得点を、基数×評価ポイントで算出します。たとえばコールセンターでは解決率100%とすると基数は100です。さらに待たされなかった率が90%なら、100×90%で評価得点は90です。

図1-6は、「問題が解決できた」基数の最大値を100として、評価ポイントと評価得点そして合計評価得点を表にしたものです。合計評価得点が顧客満足度の指数として使えます。

図 1-6 顧客満足への貢献を数字で表す採点表

| FAQ 運営 | 現行の FAQ 運営 | | 良い FAQ 運営 | |
|---------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| | FAQ サイト | 有人チャネル | FAQ サイト | 有人チャネル |
| 成功体験（満足度に寄与） | | | | |
| ①問題を解決できた | 基数 | 30 | 100 | 80 |
| | 評価得点 | 基数 × 評価ポイント | 基数 × 評価ポイント | 基数 × 評価ポイント |
| ②問題を解決できた × 都合の良い時間 | | 30 × 100% | 100 × 50% | 80 × 100% |
| ③問題を解決できた × 待たされなかった | | 30 × 100% | 100 × 90% | 80 × 100% |
| ④問題を解決できた × 短時間で | | 30 × 100% | 100 × 60% | 80 × 100% |
| ⑤問題を解決できた × 初めに選んだチャネルだった | | 30 × 100% | 100 × 30% | 80 × 100% |
| ⑥問題を解決できた × 人と対話できた | | 30 × 0% | 100 × 100% | 80 × 0% |
| 合計評価得点（顧客満足度指標） | | 120 | 330 | 320 |
| | | | | 410 |

図の解説は以下のとおりです。

- ① 有人チャネルの場合はアクセスできれば問題解決は100%とし基数を100とする。現行のFAQ運営ではユーザーの問題解決率が30%程度とし、基数は30となる。それに対してFAQ運営を改善した場合は、FAQの問題解決率80%（100%でもよい）を目指すとして基数を80とした
- ② 有人チャネルの対応可能時間は24時間365日ではないことを考慮して、評価ポイントを50%とした。インターネットのFAQサイトの場合はもちろん100%
- ③ 有人チャネルは待ち時間があるケースを考慮して評価ポイントを90%としている。FAQサイトは待ち時間はないので評価ポイントは100%。
- ④ 有人チャネルの場合ユーザーはオペレーターに説明をしなければいけないことやIVRへの対応に時間が取られることもあり、評価ポイントを60%としている
- ⑤ コールセンターに電話してきた人のうち最大70%はインターネットでいちど解決を試みたことを考慮し、ユーザーが初手でコールセンターを選ぶ割合として評価ポイントを30%とした。FAQ運営を改善した場合、コールセンターにFAQを経由して電話してくる人が減ることで、FAQサイトでもコールセンターでも評価ポイントを上げた
- ⑥ 人と話せて問題解決できることを満足度への貢献として評価ポイントとした。無人チャネルのFAQサイトは0%だが、コールセンターの場合は最大の100%とした（実際は対話品質による）

上記の数値は、顧客満足への貢献を数値で表す考え方を説明するために筆者が付けたポイントです。むろん企業ごとに事情は違いますので適宜評価ポイントなどを調整してください。

このように採点できる項目の点数を積み上げると、顧客満足への貢献度を相関的な数値で表すことができます。②～⑥に記載した以外にもユーザーの成功体験として比較できるものはあると思います。比較項目が増えた場合でも、FAQ運営やFAQで問題解決率が上がることで、顧客満足度向上

につながることは間違いありません。

この考えで顧客満足度を数値化する手法として採用し、KPIとして観察することで運営の目安となります。

システム導入の費用対効果を高める

良いFAQを運営することで、システムと人で仕事のすみ分けと役割分担ができます。それにより、カスタマーサポート全体での日々の運営を効率化できます。

カスタマーサポートに限らず企業内の業務で以下のようなことをよく目にします。

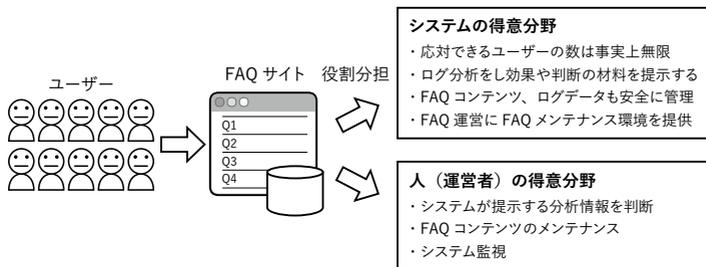
- ・ITや各種システムが整っているのにそれらの特性を活かして業務ができていない
- ・システムでもできる業務なのに人の労務時間が割かれている

システムがあるもののそれが活かしきれず、その結果人の作業負担が軽減されないのでは、システムを導入した意味がありません。もちろんシステムの導入費用対効果は出にくいです。

たとえば、FAQサイトのようなインターネット上のサービスは言うまでもなくシステムです。システムを活用する良いFAQ運営ができればカスタマーサポートの自動化(無人チャネル化)に近付けることもできます。

また良いFAQ運営を続けるとユーザーの問題自己解決率は徐々に高まるので、ますますカスタマーサポートの無人化が進められます。良いFAQ運営においては、人が時間を割くのは直接的なユーザー応対ではなく、FAQサイトやFAQコンテンツのケアが中心となります(図1-7)。

図1-7 FAQサイトを活かしてシステムと人の労務を分担する



良いFAQ運営においては、運営の効果をさまざまな側面から分析して提示するようなことは、それを得意とするシステムで行います。分析を判断しながらFAQコンテンツの質を向上させる作業には人の時間が割かれますが、それは人の得意なことです。このようにシステムと人の得意分野を活かした役割分担を明確にすることが、システムを使った効率的な業務の進め方です。またそのことでユーザーが問題を自己解決できる率が増え、以下になれば、FAQシステムの導入費用対効果を高められたことになります。

(問題解決数×CPC)の累積 > FAQサイト初期導入費+利用費の累積

コールセンターの対応品質が上がる

FAQ運営が改善される前の電話がつながりにくいコールセンターでは、ひっきりなしに電話がかかってくる状況かもしれません。そこではオペレーターは心理的に常に追いかけられている状態です。高い対応品質をオペレーターに求めている一方で、1日当たりの対応数ノルマがあるコールセンターも少なくありません。

オペレーターは生身の人間です。そういった現場だと心理的ストレスから、話し方は無意識に丁寧さや思いやりが薄くなる可能性があります。どんなにがんばっても、ストレスを持ちながらの対応ではその心理状態がユーザーに伝わってしまいます。それはオペレーターの責任ではなく、コール数が多くゆとりのない業務状況が原因なのです。

FAQ運営の改善でユーザーの問題自己解決率が高くなり、コールセンターへのコール数が軽減されたら、オペレーター1人あたりの電話対応数やノルマを減らすことができます。オペレーターには自然に心理的なゆとりが生まれ、一つ一つの問い合わせに無理なく丁寧に応対できるようになります。もちろんそれは問い合わせをしたユーザーにも心地良く伝わります。これまでどおりのコールセンターによる対応品質の計算や定性的なユーザーアンケートでの調査でもポイントが上がるのが予想できます。

売上げが伸びる

良いFAQ運営は、営業やマーケティング部門にも貢献します。

カスタマーサポートを顧客に提供することによって企業イメージを維持すること、さらに商品やサービスの売上につなげることは、もともと企業の意図するところでした。つまり顧客満足への貢献が売上げに貢献するというロジックです。実際にコールセンターがこれまでその役目をしっかり果たしてきましたし、これからもその役割は同じです。

それに加えてFAQ運営も改善していけば、顧客満足に貢献することはすでに述べたとおりです。FAQサイトがコールセンター並みのユーザーの問題解決率になれば、企業がもともと意図していたカスタマーサポートからの利益貢献ができます。

さらに良いFAQ運営ができていないほかの企業に比べて、企業の評価に大差を付けられます。売上げへの貢献は競合他社との差別化という形でもかなえられます。

マーケティングリサーチコストが削減できる

カスタマーサポートは寄せられるユーザーの声(VOC)を利用して、自ら非常に強力なマーケターになることができます。

企業は、商品やサービスを企画したり付加サービスや新機能を考えたりする際にマーケティングリサーチをします。マーケット部門は営業と協力して顧客の意識・動向を調査分析するのに余念がありません。マーケティングリサーチは企業にとって大切な業務ですがコストもかかります。

一方でカスタマーサポートには、コールセンターに寄せられるユーザーからの問い合わせがすべて記録されます。それらは応対履歴やコールログ(以下、VOCログ)と呼ばれ集積されます。カスタマーサポートでは、このVOCログを定期的に分析します。これがコンタクトリーズン分析です。

コンタクトリーズン分析には人の手による作業が伴いますが、良いFAQ運営では、この作業量を抑えつつ非常に正確・緻密な分析ができるようになります。その方法はFAQサイトを有効に使うことです。FAQサイトには、もともとユーザーからの問い合わせをもとにしたFAQが置かれています。FAQ一つ一つへのユーザーの利用数、VOCの大きさ(強さ)を表している

と言えます。

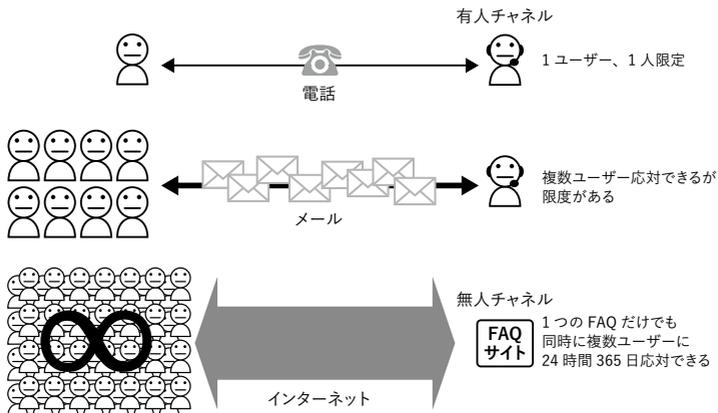
このようにFAQのユーザー利用状況分析は、高品質なマーケティングリサーチの一つの材料として企業の経営に役立てられます。また良いFAQ運営ではリサーチが非常に正確かつ緻密になります。そのことは次章以降に述べます。

カスタマーサポート従事者の就業率を改善できる

周囲を見回しても、困りごとやわからないことがある人々がまずアクセスする先はインターネットであることは想像にかたくないでしょう。そしてこの傾向は新しい(若い)世代のユーザーほど顕著です。実際には、多くの企業でFAQサイトなどのサポートサイトへのユーザーのアクセス数は、有人チャネルへのアクセス数の実に5~10倍にもなります(筆者のコンサル事例)。

その事実に基づくと、有人チャネルをメインに構成し投資されてきたカスタマーサポート業務を無人チャネル(インターネット)メインへシフトしていくほうが理にかなっています。インターネットの無人チャネルで対応できる数には物理的にも時間的にも事実上制限はありません。無人チャネルメインへシフトは、ユーザーのアクセス割合から考えても対応許容量から考えても賢明な方針です(図1-8)。

図1-8 有人チャットとFAQサイトのできる仕事量の違い



無人チャネルメインに問題解決率を高め有人チャネルへのアクセス数が軽減されれば、カスタマーサポート従事者の仕事もユーザーへの役務からシステムとコンテンツの対応が中心の作業にシフトさせることができます。無人チャネルはWebサイトならではのデータ分析がしやすい特性を活かしシステムティックな作業が主となります。対人作業に比べれば精神的なストレスは大幅に軽減されるでしょう。

さらに無人チャネルは有人チャネルとは違って、基本的に一对一のユーザー応対ではありません。たった1つの質の高いFAQだけでも無数のユーザーの問題を解決できる非常に効率の高いものになり得ます。そういった効率性の良さは数字に表れます。FAQ制作・メンテナンスあたりのユーザーへの貢献度が一对一の有人チャネルに比べてとても大きいので、業務の達成度(成功体験数)が大きくなります。

精神的なストレス低減に加えて、業務の達成度は従業員満足度(ES: *Employee Satisfaction*)の向上にも貢献します。そうなれば離職率が下がり、就業定着率は上がってきます。それに関連して求人や新人へのトレーニングコストも軽減されます。

誤解しないでほしいのですが、無人チャネルをメインにするからと言って有人チャネルの優先順位を下げたり廃止したりするということではありません。むしろその逆で、これからも大切な有人チャネルの絶対的価値を圧倒的に高めていくためでもあります。

そのことについてものちほど述べます。

1-3

企業経営のなかのFAQ運営

企業経営者は、もちろんFAQ運営を必要な取り組みとして承知しています。ただしカスタマーサポートの付属物という意識しかなく、実態を把握していない方も多いのではないのでしょうか。

釈迦に説法ですが、企業にとって市場との接点で現在重要視しなければいけないのはインターネット(Webサイト)です。そしてWebサイト上でのカスタマーサポート窓口はFAQサイトなのです。それはこれからも続くのではないかと思います。だとすれば、FAQサイトに対しても経営目線で改

めて向き合い、投資やリソースの追加を真剣に考えたほうがよいのです。

ここからFAQ運営に関わるコストと期待できる成果を述べます。また正しくFAQ運営をした場合の企業経営へ期待できる良い効果も明示します。

FAQ運営に関わるコスト

まずはFAQ運営にかかるコストを表していきます。

FAQ運営にはFAQをユーザーに公開する前からまとまったコストがかかります。経営者はかかったコストに対する見返り(費用対効果)を求めなければいけません。かかるコストを分解してそれぞれの価値を整理しておけば、費用対効果を高めるヒントが見つかります。

次のことを前提としてFAQ運営コストを述べます。

- ・FAQサイトにFAQ検索システムを導入する
- ・FAQ運営チームを作る

FAQ運営において、FAQ検索システムの導入は必須ではありません。ただしコールセンターを運営している規模の企業なら、FAQ運営を正しく実施すればFAQ検索システムへのコストを割いても経営上の効果は出せます。

FAQ運営チームとは、コールセンターでの電話対応業務やメール対応業務の片手間ではなくFAQ運営を専任で行うチームを指します。経営的に費用対効果を高めるのなら、専任者としてのFAQ運営チームは必要です。その理由や専任者の存在意義は本書で何度か触れます。

上記の前提において、**図1-9**がFAQ運営に必要なコストの大項目です。**①**は、FAQサイトを企業内外に公開(リリース)するまでです。**②**は、FAQサイトをリリースしたあとの運営で、FAQサイトがある限りコストがかかります。また、**③**のようにFAQサイトリリース前後を通じて常にかかるコストもあります。

FAQ検索システムは、SaaSを月額利用(以下、サブスク)することを前提とします。その場合、通常はFAQ検索システムの初期導入費と月額利用料が必要です。それらについては、システムベンダー(以下、ベンダー)に尋ねればおおよその費用がわかります。初期導入費は0円~1,000万円台とベンダーによって幅があります。また選択する機能やサポートのオプションによっても変わります。月額利用料も数千円からと幅があります。利用料

図1-9 FAQ運営に必要なコストの大項目

| コスト時期 | 費用分類 | 項目 |
|---------------|------------------------------|--|
| ①FAQ サイトリリース前 | システム関連費 | FAQ システム導入初期費 通常は SaaS (Software as a Service) を月額利用として採用する |
| | | 作業関連費用 |
| | FAQ コンテンツ制作前作業費 | |
| | FAQ コンテンツ制作費 | |
| | FAQ コンテンツ調整費 | |
| | FAQ 検索システムへの FAQ コンテンツ投入と調整費 | |
| | FAQ 初期試験費 | |
| ②FAQ サイトリリース後 | システム関連費 | FAQ システム月額利用料 通常は SaaS を月額利用として採用する |
| | 作業関連費用 | FAQ コンテンツ分析費 |
| | | FAQ メンテナンス費 |
| ③常にかかるコスト | インフラ・設備費 | インターネット接続通信料 |
| | | PC、ネット、電気、オフィスなどの設備使用料 |

が固定のものもありますが、使った数量(セッション量)、使う人の数(アカウント数)によって従量型の料金体系のものもあります。

作業関連費用について①および②で記載のとおりのコストが計上されます。②のコストはFAQサイトがある限り必要なコストです。作業内容については次章以降でも詳説していきます。

③のシステムや設備に関するコストには、細かいですがインターネット接続通信料、PC・ネット・電気などの設備使用料も実際に必要なので算入します。

FAQ運営で軽減が期待できるカスタマーサポートのコスト

上記したFAQ運営にかかるコストについて、今度は費用対効果、つまりFAQ運営によってカスタマーサポート全体で軽減が期待されるコストを述べます。FAQ運営の結果次の計算のようになれば、企業としてFAQ運営の費用対効果を高められたことになります。

カスタマーサポート全体での削減されるコストの累積 > FAQ運営コストの累積

FAQ運営で軽減が期待できるコストは、主に次のようなものです。

- ・電話対応に関わるコスト
- ・メール対応に関わるコスト
- ・チャット対応に関わるコスト

まず有人チャネルへの問い合わせが軽減されることでコスト削減が期待できます。さらに、FAQ運営の方法を良くしていくことで、次のコストも軽減できます。

- ・FAQ運営に関わるコスト

つまり良いFAQ運営は、それ自体のコストも抑えられるのです。

軽減が期待できる具体的なコストの計算

FAQ運営によって有人チャネルに関わるコストが軽減することを述べました。軽減される具体的なコストの考え方はシンプルです。電話対応を例にして言うと、次のように考えます。

FAQで1ユーザーの問題解決を1件できる



ユーザーのコールセンターへの問い合わせ電話が1件減る

コールセンターにおける1ユーザーの電話対応コストについては、CPCという指標があります。単位は日本円でよいでしょう。もしFAQによってユーザーの問題解決の数が合計N件になれば、

$(CPC \times N)$ 円

がコールセンターでコスト削減できたと考えます。

FAQ運営に関わるコスト $< (CPC \times N)$ 円

となれば、電話対応コストに対してFAQ運営の費用対効果を高められたと考えます。その効果が出るまでの期間はある程度取らないといけないので正確には、

FAQ運営に関わるコストの累積 $< (CPC \times N)$ 円の累積

となったときにFAQ運営の費用対効果を高めたとと言えます。

この確認をするためには、カスタマーサポート責任者は自社のCPCを正確に計算しておきます。CPCの計算方法は次のとおりです。CPC自体は対象の期間や時期によっても変わりますので、計算は折に触れて行い最新の値を正確に把握しておきます。

$$\text{CPC} = \text{一定期間内でのコールセンター運営費合計} \div \text{同期間内でのコール数}$$

コールセンター運営費の内分けは次のとおりです。内分けに何を入れるかのわかりやすい考え方として、「コールセンターが存在しなかった」場合と比較した差額を考えるとよいでしょう。

- ・オペレーターの人件費
- ・管理者の人件費
- ・ユーザー対応の電話代
- ・設備費(PC・電話・オフィス家具など)
- ・FAQやナレッジシステム利用費
- ・CRMなどのシステム利用費
- ・場所代(オフィスなどの賃料)
- ・電気代

その他こまごまとした費用なども積み上げていくと、コールセンターの運営費、についてはCPCは安くない金額であることがわかります。コールセンターを外部に委託している場合でも委託に関わるさまざまな管理費や事務手続きも考えるべきです。

FAQのユーザーの問題解決によって電話だけではなくメールやチャット対応も軽減することを考えると、上記同様の考え方でメールやチャット対応1件あたりのCPCのような数値も指標として計算しておきます。

このように考え、少しシミュレーションするだけでもFAQにどれくらいの価値があるかわかってきます。

図1-10では、あるFAQで問題自己解決できるユーザーが1,000人いたら、

$$\text{CPC} \times 1000$$

もの電話対応コストをそのFAQが肩代わりできることを表しています。この図ではCPCを1,228円としています^{注6}。

注6 参考：『コールセンター白書2020』80ページ

図1-10 FAQの金銭的価値



さらにこのような質の高いFAQがN個あれば、単純計算で

$$\text{CPC} \times 1,000 \times N$$

の電話対応コストをこれらN個のFAQで軽減できるというシミュレーションができるのです。

FAQ運営で期待できる売り上げ

良いFAQ運営によって売り上げを伸ばすことができます。それは、FAQサイトで商品やサービスを直接販売することではありません。FAQによって「購買の機会損失」を減らすのです。売り上げを視点にしたFAQ運営の費用対効果は次の計算でもできます。

FAQ運営に起因する売り上げ増の累積 > FAQ運営コストの累積

多くの人には自分の欲しい商品や使いたいサービスがあれば、購入する前にインターネットで不明な点などを調べようとします。もし不明な点が明確にならなければ、あるいは商品やサービスの取り扱い企業のFAQサイトで納得する解決を得られなかったら、購入をやめる人もいるでしょう。それは企業にとって売り上げの機会損失です。FAQで解決できなかったことが原因となる機会損失を正確に測るのは難しいですが、その累積は莫大になっているかもしれません。

人々が商品やサービスを購入する前の問題や不明な点を解決して売り上

げの機会損失を防ぐ。これが、FAQサイトが売り上げに貢献するロジックです。

また商品やサービスを購入しようとする人をサポートして直接的に売り上げを伸ばす手伝いもFAQにはできます。FAQが、商品の購入ページを案内したり、支払い手順ページを案内したりする例です。そのようなしくみにしておく、どのFAQがどの商品の売り上げ増に貢献しているかも分析できるようになります。FAQから購入ページや支払い手順ページといったユーザー導線の追跡(トラッキング)は、Webサイトの性質を利用すれば容易だからです。

コールセンターでの営業機会損失を減らし売り上げに貢献

コールセンターでのオペレーターの対応はいつも手厚く丁寧で、問題の解決率も非常に高いのですが、そのことで直接的な売り上げの機会損失になってしまう場合もあります。たとえば商品注文をコールセンターで受け付けている通販会社や、営業社員がユーザーからの商品購入以外の問い合わせ(コストコール)対応も兼任している企業などです。

商品の注文や申し込みではないコストコールでも1つの電話回線と1人オペレーターの時間は奪われます。つまりその時間その回線に入ってくるかもしれない注文や申し込みの機会損失となっている可能性があるのです。

FAQサイトが正しく機能し、顧客に問い合わせたいと考えている問題の自己解決を促せば、上記のような機会損失も減らしていけます。FAQサイトには受け付け数も受け付け時間にも制限がありません。もしFAQサイトの問題解決率がコールセンターのオペレーターレベルになったら、注文の機会損失をなくし売り上げの向上を助けます。

また内部用のFAQサイト(ナレッジサイト)も良い運営をすることで、コストコールの対応をしなければならぬ場合でも、その時間を短縮できます。このことでも少しでも売り上げとなるコールを待機する電話回線を増やせます。

サブスクの継続はカスタマーサポートの営業ミッション

カスタマーサポートやFAQサイトがしっかりしていなければ、企業の売

り上げが続かない深刻なケースも増えています。

サービスや商品に対するお金の支払い方として、サブスクリプションモデル(以下、サブスク)が拡大しています。インターネット(クラウド)でのSaaS利用や各種コンテンツの利用だけではなく、家電や車や食品に至るまで、サブスクモデルが広がってきました。

ユーザーにとってサブスクは比較的すぐに始められ、そして自己都合でいつでもやめたり他社に乗り換えたりできます。ユーザーは基本的に利用した単位期間(多くは月ごと)の分ごとに支払いをすればよいのです。

一方で企業側は、ユーザーがサブスクのサービス利用を続けている間は売り上げを出せますが、利用をやめるとそのユーザーからの売り上げはなくなってしまいます。サブスクの場合は、ユーザーの「利用の継続」の促進が、企業にとって安定した売り上げのための活動なのです。

そして、ユーザーがサブスクの利用を継続する重要な決め手はカスタマーサポートです。商品やサービスの利用法や不安な点に対していつもわかりやすく明確に解決してくれるサポートがあれば、ユーザーは安心と好感をもってサブスクを継続してくれます。そうではないサポート品質なら、サブスクを辞める理由になってしまうでしょう。ユーザーができるだけ長くサブスクを利用し続けていること自体がカスタマーサポートの価値です。多くのユーザーがサブスクを長期利用しているという実績は、未来のユーザーへのアピールにもなります。

このようにカスタマーサポートはサブスクにおいては重要なのですが、有人チャネルでのカスタマーサポートのコストはサブスクにとっては割高かもしれません。そこで有人チャネルに代わり高品質なFAQサイトがユーザーに問題解決を提供し信頼を獲得できれば、サブスクの売り上げも維持できるのです。

1-4

CRMとFAQ運営

CRM(*Customer Relationship Management*)とは、その名のとおりにカスタマー(ユーザー)と企業の良好な関係を維持管理することです。カスタマーサポートはCRMの重要な要素です。

企業内にある多くの部門の中でカスタマーサポート部門はユーザーとの接点が最も多く、しかも接点のほとんどは「ユーザーからの能動的なアクセス」です。それゆえカスタマーサポートは企業にとっても意義のある情報がたくさん得られ、情報は企業にとって経営の重要な資源となります。

カスタマーサポートにおけるCRM

企業におけるCRMの大部分を担っているのは、営業やマーケティング部門とカスタマーサポート部門でしょう。なかでもカスタマーサポート部門は、ユーザーとのコミュニケーション量において、営業・マーケティング部門をはるかにしのいでいます。電話、インターネットでの対応チャンネルの多さ、対応時間、対応の件数などいずれも量の多さは数値が証明しています。

企業経営において重要な売り上げ向上は、ユーザーとの関係なくしてはあり得ません。CRMを合理的に推進できれば、カスタマーサポートは営業以上の営業と言えるかもしれません。実際にカスタマーサポート部門を営業の配下に位置付けている企業は多いのです。

またカスタマーサポート部門は、以前からシステムを使って合理的にCRMを推進しています。多くのカスタマーサポート部門には多様なCRMシステムが整いつつあり、その中にはナレッジ管理システムやFAQ検索システムも含まれます。

カスタマーサポートで得られるVOC

カスタマーサポートは、ユーザーからの問い合わせに基本的には受動的に依って行く立場です。受ける問い合わせの一つ一つには、商品やサービ

スに対する前向きな指摘が含まれていることも多いです。そのため企業はカスタマーサポートを中心に「お客様の声(VOC)を大切にしよう」をスローガンに掲げています。

VOCは、カスタマーサポートではユーザーとオペレーターの対応内容をテキスト形式で記録しています。またユーザーとオペレーターの電話対応の音声をそのまま録音された形や、その音声を音声認識技術でテキスト化している場合もあります。こういった「対応記録」の蓄積がVOCログです。VOCログはあとあと集計や分析に使えるようにスプレッドシートなど決まったテンプレートに収まっていることが多いです。

これらのVOCログを分析することがコンタクトリーゼン分析です。コールリーゼン分析とも言いますが、電話だけではなくメール、チャット対応のVOCも含めて分析するのでコンタクトリーゼン分析と本書では呼びます。

コンタクトリーゼン分析をすることで営業やマーケティング活動に有益な情報が得られます。そしてFAQ運営はじめカスタマーサポートのためには、コンタクトリーゼン分析で得られた分析情報が必須かつとても重要になります。

コンタクトリーゼン分析をしっかりと行うことは、ユーザーの声をくみ取るCRMの一環です。コンタクトリーゼン分析にどれくらい取り組むかが、カスタマーサポートそして企業の業績にも影響します。

コンタクトリーゼン分析と正しいFAQ運営

VOCをカスタマーサポートに活用することは、企業の「お客様の声を真摯に受け止める」姿勢の現れでありCRMの始まりです。したがってコンタクトリーゼン分析は必要不可欠なのですが、コールセンターでは日々流入するユーザーからのコールの対応に追われてしまいコンタクトリーゼン分析が思うように進んでいない、あるいは後回しになっている企業は多いかもしれません。しかしコンタクトリーゼン分析をしないカスタマーサポートは、実は自社の経営に大きな損失を与えています。

コンタクトリーゼン分析ができていない理由としては、分析作業自体がととても大変という認識があるからです。ところがしっかりと向き合っコンタクトリーゼン分析に取り組めば、

- ・問い合わせ対応に追われることがなくなる方法のヒント
- ・コンタクトリーズン分析そのものをスマートに行うヒント

が得られます。

つまりコンタクトリーズン分析をきちんとしていないから良いヒントが得られず、カスタマーサポートが忙しいままになっている可能性が高いのです。コンタクトリーズン分析は、FAQ運営をはじめとするカスタマーサポートの作業量軽減のためになるのです。

そもそも、コンタクトリーズン分析をせずに正しいFAQ運営を行うことは不可能です。ユーザーからの「よくある問い合わせ」はコンタクトリーズン分析をして初めてわかるからです。しっかりとコンタクトリーズン分析をして、合理的に問い合わせ応対することは、「問い合わせの多いユーザーの声」に優先的に対応できることになります。言われてみれば当然ですが、これがスマートなFAQ運営です。

CRMの一環でコンタクトリーズン分析をして、そしてその結果良質なFAQも作れます。それがまたCRMに還元されます。もちろんそれは企業の経営のためです。

カスタマーサポートのみならず企業経営においてコンタクトリーズン分析は非常に重要な業務なので次章以降にもたびたび出てきます。また第5章でその重要性をあらためて述べます。

1-5

FAQ運営が企業の顧客への意識を表す

ほとんどの企業は、世の中のすべての人が閲覧し読むことができるインターネットで企業サイトを運営しています。企業サイトに掲載されている内容は隅々まで企業自身を表していると言えます。

その中でも、特にFAQサイトには企業にとって現在のユーザーや将来のユーザーが能動的に訪れます。FAQサイトももちろんユーザーから見た企業を表しています。期待されることがほかのサイトページよりも多いので、ユーザーが企業の意識をより強く感じるサイトでもあります。

FAQサイトをコールセンターと同程度の問題解決レベルにする

カスタマーサポートが抱えているコールセンターは、ユーザーから見て企業の窓口です。すべてユーザーはコールセンター応対でのオペレーターの状態を企業の姿勢ととらえているはずで、そのためコールセンターの応対品質は企業にとっては大命題です。

カスタマーサポートにはコールセンターのような有人チャネルと併せて、FAQサイトという無人チャネルがあります。無人チャネルだからといって有人チャネルに匹敵する高い応対品質にするのは無理だと言うことはできません。ユーザーから見れば、有人・無人関係なく企業が提供しているカスタマーへのサービスであることに違いがないからです。ユーザーはFAQサイトにもコールセンター同様の企業姿勢を期待しているはずで、

コールセンターにもFAQサイトにもユーザーは自ら時間を使い、能動的に、そして期待をもってアクセスしてきます。コールセンターがそれに応えられているのなら、同様のレベルでFAQサイトも応えられるとユーザーは考えます。FAQサイトは無人チャネルなのですが、運営自体は人が行っています。人が運営しているコールセンターでの高い問題解決率が実現できるのであれば、FAQサイトでもできるはずで、

ユーザーの期待に応えたいならば、企業はFAQサイトにもそのしくみと体制を整えなければいけません。それができていなければFAQサイトを使っているユーザーに対して企業としての義務と努力を怠っていることになります。

そう考えると、FAQサイトはユーザーから見てWebサイトにおける企業姿勢のバロメーターかもしれません。

FAQでの応対品質はコールセンターよりも改善しやすい

コールセンターの改善や品質向上には、その有人チャネルを担うオペレーターへの教育や心理的な気遣いが伴い作業量も時間も相当かかります。またオペレーターは人であるがゆえに、作業遂行を機械と同じようにはコントロールできない面もあります。

FAQサイトの場合は、品質の向上つまりユーザーの問題解決率を上げていく取り組みは機械的に淡々と遂行できます。FAQサイト自体がインター

ネット上にある「システム」だからです。

システムであるFAQサイトでは、ユーザーがアクセスしたときに残る利用データ(ログ)は集積から分析まですべてほぼ自動です。運営者が分析値を判断しFAQをメンテナンスするとその後の成果はふたたび自動でデータ化されます。FAQサイトではFAQ運営者の相手がシステムであるがゆえにメンテナンスに気遣いもなく時間に関係なく何度でもできます。そしてシステムなので疲れることもなく稼働してくれます。

このように、メンテナンスと品質向上に取り組みやすいのがFAQサイトです。カスタマーサポートはこの性質を全面的に活用したFAQ運営を行わなければいけません。

誤ったFAQ運営と正しいFAQ運営

誤ったFAQ運営をしていると、カスタマーサポート全体を巻き込む悪いスパイラルに陥る恐れがあります。悪いスパイラルはFAQサイトで自己解決を試みたのにそれがかなわなかったユーザーがコールセンターに殺到して、コストコール数が増大してしまうことから始まります。

コールセンターではオペレーターのストレスが大きくなり、最悪の場合対応品質低下や離職につながります。人手が足りなくなれば当然ながらFAQサイトの分析やメンテナンスにも手が回らず良質にできないのでますますコールセンターのコール数が増えます。一方でユーザーもさらに電話がつかなくなりこちらでも多くの不満が募ってきます。

誤ったFAQ運営の代表的なものを列举します。

- ・コンタクトリーズン分析を定期的にしていない
- ・FAQの分析やメンテナンスを定期的にしていない
- ・FAQコンテンツ(質問文と回答文)の書き方の質が悪い
- ・Webデータやシステムをしっかりと活用していない
- ・カスタマーサポート内でほかのチャネルとの連携ができていない

誤った運営に関連して連鎖的に誤りが拡大した典型的な負のスパイラルの一例が次のようなものです。

- ・コンタクトリーズン分析をしていない
→マニュアル、個人的な想定や経験から大量にFAQを制作

- ユーザーの問題解決率が上がらない
- カスタマーサポート全体の負荷が上がる
- 分析やメンテナンスに手が回らずFAQの質が悪くなる
- コンタクトリーズン分析している時間が取れない

このようなFAQ運営の誤りに気付きさえすれば、意識して正しいFAQ運営に切り替えられます。正しいFAQ運営に切り替えると、カスタマーサポート全体が良いスパイラルになり相乗的に複数のことが改善されます。たとえば以下のようなサイクルです。

・コンタクトリーズン分析をする

- 合理的にFAQを作ることができる
- FAQサイトでのユーザーの問題解決率が高くなる
- コールセンターへのコール数が軽減される
- コール数が減りゆとりができたことでさらにFAQの改善が進む
- FAQの問題解決率がさらに高まる

このように良いスパイラルの良いFAQ運営になると加速度的にカスタマーサポート品質が上がり、それに伴ってユーザーからの評価も良くなっていきます。こうなるとFAQサイトはコールセンターに負けない顧客対応品質、つまり問題解決率に近づくことができます。

次章からそのための進め方を順に述べていきます。

Column

筆者が行ったセミナーやコンサルにおいて、よくいただくご質問とその回答を紹介します。

Q.

FAQ運営に時間を確保する方法は？

A.

数字を証拠として見せれば、企業の決定権者はFAQサイトの運営に対してより時間を確保しなければいけないと考えます。

まずFAQサイトにアクセスするユーザー数(PV数など)を調べます。そして、それをコールセンターへの受電数と比較し、FAQサイトにアクセスするユーザー数のほうが多いことを確認します。コールセンターにアクセスするユーザーも、最初はFAQサイトにアクセスしていることが多いです。

FAQサイトは無人とはいえども、必ず分析とメンテナンスは必要です。このアクセス数に比例して労務、時間の工数の確保が必要と考えます。

Q.

効率的なFAQ運営の第一歩は？

A.

効率的なFAQ運営方法の第1歩は、コンタクトリーズン分析を綿密に行うことです。そしてその分析にしたがってFAQを準備することです。またコンタクトリーズン分析は、FAQ運営の間は行い続けることも大切です。

Q.

人材不足でもFAQ運営者を確保する方法は？

A.

まずはカスタマーサポートの非効率な運営を見直し効率化と合理化を図ることです。Webサイト中心でのカスタマーサポートがユーザーにも企業にも合理的です。合理的なカスタマーサポート運営ができれば、予算の余剰で人材投資や報酬も増やせます。

Q.

最小限収集すべきKPIは？

A.

FAQ運営において最小限欲しいKPIは次のようなものです。

- ・ FAQサイトのPV
- ・ 各FAQの閲覧数と閲覧数ランキング
- ・ FAQへの回答到達率
- ・ FAQの問題解決率

またコールセンターと協力して得たいKPIは、FAQ(コンタクトリーズン)ごとの問い合わせ数の推移です。