

# 戦略性・成熟度・ITソリューション—— 5年前／現在／5年後で見る顧客接点の変化

「5年後のコンタクトセンター研究会中間報告」では、ストラテジー（カスタマー・エクスペリエンス）、マネジメント、ソリューション／サービスの各分科会のリーダーズセッション、および各分科会のメンバーによるパネルディスカッションが行われた。

## リーダーズセッション

### 「5年前と現在」の比較に見る コンタクトセンターのあるべき姿

2018年から体制を一新した「5年後のコンタクトセンター研究会」。ストラテジー、マネジメント、ソリューション／サービスの各分科会で、「変化に対応するコンタクトセンターのあり方」を共通テーマに設定。それぞれの視点でコンタクトセンターのたどるべき方向性を議論している。

5月30日にはそれぞれの分科会のリーダーである秋山紀郎氏（当時アビームコンサルティング執行役員 プリンシパル、現CXMコンサルティング代表取締役社長）、加賀 宝氏（富士ゼロックスセキュリティビジネス事業部 マネジャー）、渡部弘毅氏（ISラボ代表）の3名によるパネルディスカッションが行われた（進行役はコールセンタージャパン編集長の矢島竜児）。

まず、「コールセンター白書」の2012年版と2017年版から、「チャンネル」「DB連携」「拠点数」「オペレータの雇用属性」「消費者が感じるコールセンターへの不満」という、それぞれの項目の結果を比較した。「マルチチャンネル、オムニチャンネルと言われている割にはチャンネル間のDB連携が進んでいな

い」「話中に対する不満が減っているのに待ち時間が長いという回答は増えている。呼量そのものは減少しているが、接続品質は変化していないということか」などが各リーダーから指摘され、大きな変化に直面している割にはあまり変わらないマネジメントの現状が浮き彫りとなった。

それぞれの分科会では、今後もAIやRPAといった最新テクノロジーの活用を踏まえ、人材マネジメントや経営貢献のあり方など、幅広い視点でコンタクトセンターの存在価値を高める提言を行う方針だ。

## ストラテジー分科会

### オムニチャンネル化、自動化は進むも 重要性高まる「人」の対応品質

今年からカスタマー・エクスペリエンス分科会を「ストラテジー分科会」に名称変更。報告会では、リーダーの渡部弘毅氏をモデレータに、GMOペパボのカスタマーサクセスリーダー、宇賀神 卓馬氏、ヤフーのコーポレートPD本部採用育成部人財育成チームの寺下 薫氏がパネリストとして登壇した。

ディスカッションでは、この5



リーダーズセッション

年間で生じた環境変化を競争環境・労働環境・テクノロジー・顧客の4分類に整理。それぞれに対する施策として、①オムニチャネル、②自動化、③よりヒューマンタッチな対応、④人材育成、⑤経営貢献KPIの5点について、各社および分科会メンバー各社の取り組みを報告した。

宇賀神氏、寺下氏ともにネットを主軸とした事業を展開する企業に属しているが、その見解で共通したのは意外にも、「AIでは作り出せない人による安心感」(寺下氏)、「お客様と直接対話するようなアナログな顧客体験の提供」(宇賀神氏)と、ヒューマンタッチな対応が生み出すロイヤルティの高さ。「いわゆる“神対応”を生み出すのはデータとテクノロジーに支えられた人材」と、適材適所の重



**ストラテジー分科会**  
ISラボ代表の渡部弘毅氏(左)、ヤフーの寺下 薫氏(中)、GMOペパボの宇賀神 卓馬氏(右)

要性を強調した。

また、コンタクトセンターの役割として、「従業員を成長させるステージ」であることも共通認識として説明された。具体的には、新卒社員の配属先として位置付けるなど、新たな役割を示唆する取り組みも紹介された。さらにGMOペパボ、ヤフーともに顧客満足度やNPSを活用した指標管理を紹介。「成果の数値化」の重要性を示唆した。

### マネジメント分科会

#### 5領域5段階で成熟度診断 2センターの評価もとに議論

5年後のコンタクトセンター研究会マネジメント分科会では、リーダーの加賀氏が、①方針、②人材、③プロセス、④インフラ、⑤顧客の5領域について5段階で標準化の達成度合いを評価する「コールセンターの成熟度判定シート」の構成および活用方法を紹介した。そのうえでパネルディスカッションでは同シートを活用して自社センターを評価した、加賀氏と弥生 CS本部 大阪センター長の西部淳子氏の2名がパネリストとして登壇、結果から得られた気づきやセンターの成熟度を高める取り組みを話した。モデレータは、カルディアクロス代表の和泉祐子氏が務めた。

②人材が比較的低いスコアとな

った西部氏は、「SVによる人材育成についてはかなり裁量を持たせています。方針や文化にかかわるところは標準化が重要だが、細かい運用方法については工夫の余地を残したいと考えています」と説明。加賀氏は、「マネジメントの属人化が課題にされがちだが、その人ならではの工夫を可能にすることでうまくいくケースは少なくない」と評価。西部氏は、「SVへの丸投げにならないよう、コミュニケーションを心がけています」と話した。

これについて和泉氏は、「今後、コールセンターのマネジメントは絶対守らなければならない部分をITに任せて、人は試行錯誤に汗をかくべきだと思う」とまとめた。

テクノロジーや顧客ニーズなど変化の激しいカスタマーサービスの現場では、標準化と属人化の繰り返しによって絶えず進化を続けることが重要であることが改めて浮き彫りになった。

### ソリューション/サービス分科会

#### 次世代チャンネルに AIスピーカー、IoT

ソリューション/サービス分科会は、AI(人工知能)の普及をきっかけとしたコンタクトセンター



**ソリューション/サービス分科会**  
左より、LINEの垣内隆志氏、OKIの大島 浩氏、アドバンスト・メディアの森脇 健氏、リーダーを務める秋山紀郎氏



の変化に着目。チャットボットをはじめとする新たな顧客接点の影響度や、コンタクトセンターのあり方について議論した。

同分科会のリーダーを務める、秋山紀郎氏による講演と、分科会に在籍するITベンダーによるパネルディスカッションの二部構成で行われた。

講演では、国内におけるコンタクトセンターの変遷をたどった。1980年代の草創期を「第1世代」として、チャンネルの多様化、拠点の分散化を経て、現在は「第6世代」にあることを示した。第1世代における主要チャンネルであったFAXの問い合わせ、受注申し込みは減少傾向にあり、代わってチャットやチャットボット、SNSといったデジタルチャンネルがコンタクトチャンネルとして定着しつつある現状を説明。次世代では、ウェアラブルデバイスなどのIoT

(Internet of Things)やスマートスピーカーがチャンネルとして役割を持つことを予測した。

パネルディスカッションは、アドバンスト・メディア SEC事業部コンサルタント/営業部長の森脇健氏、OKI 情報通信事業本部 IoTプラットフォーム事業部 コンタクトセンターシステム部 スペシャリストの大島 浩氏、LINE AD事業マーケティング&テクニカルアシスタンスチームの垣内隆志氏がパネリストとして登壇。モデレータは、講演に続いて秋山氏が務めた。

音声認識、プラットフォーム、チャンネルと、異なる事業領域の3氏に対し、コンタクトチャンネルの現状と今後の変化、オペレーションへの影響度を聞いた。議論では、チャンネルごとの用途に言及。状況に応じた使い分けに対応できるよう、今後はさらに運用の工夫が必要になることが示された。



**マネジメント分科会**  
カルディアクロスの和泉祐子氏(左)、富士ゼロックスの加賀 宝氏(中)、弥生の西部淳子氏(右)