

# マネジメント、IT、CX、経営貢献 4基軸で5年後のカスタマーサービスを占う

今後のカスタマーサービスは、どのような道を歩むのか——。CT編集部が主宰する「5年後のコンタクトセンター研究会」は、マネジメント、ソリューション/サービス、カスタマーエクスペリエンスの3つの視点から未来像を探る。これに情報処理学会CCフォーラム内の研究テーマである経営貢献を加え、4つの報告会を開催した。

「5年後のコンタクトセンター研究会」中間報告会では、分科会ごとに講演とパネルディスカッションが行われた。各報告会とも多くの参加者の関心を呼んだ。

## 経営貢献の第一歩は顧客の事前期待を理解する

初日、最初に行われたのは、情報処理学会コンタクトセンターフォーラムが研究テーマとする「経営貢献」の報告会だった。

まずはワクコンサルティング 常

務執行役員の諏訪良武氏が登壇。『最高のサービスを作るための4要素』と題する講演を行った。この中で諏訪氏は、サービスサイエンスの考え方をおさらいしたうえで、「サービスの価値は、①個別注文サービス、②おもてなしサービス、③標準ハイサービス、④公共サービス——の4つの要素に分解できます」と説明。現在あるさまざまなサービスを4つの要素で分類しながら解説を加えていった。

さらにサービスの価値の作り方

として「加算型サービス」「掛け算型サービス」の2種類があると指摘。加算型サービスでは、レストランでの食事を例にとり、予約+料理+おもてなしなど、各プロセスでのサービス品質の積み重ねが価値を高めると説明。一方、加算型サービスは、カウンセリングや音楽会など、その場で価値を生むサービスであり、サービス品質に少しでもマイナスやゼロの要素があれば、全体としての価値もマイナスやゼロになると強調した。

パネルディスカッションでは、WOWOWコミュニケーションズ マーケティング部担当部長の小川範芳氏、情報工房社長の宮脇一氏、諏訪氏がパネラーとなり、イー・パフォーマンス・ネクスト代表の宮崎義文氏をモデレータに



ワクコンサルティングの諏訪良武氏

【経営貢献】パネルディスカッション  
左から、諏訪氏、WOWOWコミュニケーションズの小川範芳氏、情報工房の宮脇一氏、イー・パフォーマンス・ネクストの宮崎義文氏



ヤフーの寺下 薫氏

【マネジメント】パネルディスカッション  
左から、DHL ジャパン小川景徳氏、千趣会コールセンターの北村浩章氏、グローリーテクノ24の尾上直樹氏、寺下氏



『サービスの価値を高める顧客対応』をテーマに議論を交わし合った。この中で唯一のユーザー企業であるWOWOWコミュニケーションズの小川氏が、自社が抱えていた課題を紹介。誰にでも懇切丁寧な対応を改め、顧客タイプ別の事前期待に沿った対応に切り替えたことで、契約獲得件数を伸ばした取り組みを紹介した。

## センター長に求める資質とは管理者育成について議論

マネジメント分科会は、昨年から「運用部会」「戦略部会」の2つに分かれて活動している。

講演は戦略部会リーダーのヤフー システム統括本部 CS本部本部企画部マネージャーの寺下薫氏が『5年後のセンター長「資質とスキル、育て方」』を行った。

この中で寺下氏は、センター長のタイプ別分類として、横軸に現状維持型と改革志向型、縦軸にお客様重視型と社内重視型の4象限に分類。さらに各象限の中

に、横軸にオペレータへの関心が低いと高い、縦軸として意欲ありと意欲が欠けるの4象限にわけ、合計16分類で特徴を紹介。さらに2020年までに目指すべきセンター長像について提言した。

「コンタクトセンターはコミュニケーションスキルを加速的に経験できる唯一の職場です。非常に魅力的な組織ですが、一般的には不人気職種。センターが魅力ある職場になるよう、一層の努力が必要になります」(寺下氏)

パネルディスカッションでは、DHL ジャパン 人事本部オーガニゼーションディベロップメントマネージャーの小川景徳氏、千趣会コールセンター 管理部部長の北村浩章氏、グローリーテクノ24 コールセンター サービスサポート部長の尾上直樹氏をパネラーに、寺下氏がモデレータを務め『5年後の顧客接点のために——センター長&SVの育て方』を行った。

議論では「5年後のコンタクトセンターはどうなっているのか」「5

年後のSVに必要なスキルとは」「経営貢献できるセンター長がやるべきことは」「マネージャーの後進を育てる方法は」とテーマを設定。パネラー各氏は、自身の経験を振り返りながら、マネジメントのあり方を語り合った。

## センターを取り巻く環境変化からITソリューションの未来を予測

2日目の報告会は、ソリューション/サービス分科会から始まった。最初に、同分科会リーダーのアビームコンサルティング 執行役員プリンシパル 秋山紀郎氏が『オムニチャネル時代に求められる「ICT」』を講演した。

近年盛んに強調される「オムニチャネル」とは何かを改めて解説。複数の企業事例を取り上げながら、その実態について紹介していった。さらにオムニチャネル時代の顧客行動にも言及。スマートデバイスを片手に、いつでもどこからでも問い合わせる顧客に対し、コンタクトセンターはどんな

### 図 プログラム概要

#### 5月27日プログラム

経営貢献/情報処理学会CCフォーラム分科会		マネジメント分科会	
講演	最高のサービスを作るための4要素 ワクコンサルティング 常務執行役員 諏訪 良武 氏	5年後のセンター長「資質とスキル、育て方」 ヤフー システム統括本部 CS本部 本部企画部 マネージャー 寺下 薫 氏	
パネルディスカッション	サービスの価値を高める顧客対応 ●パネラー ワクコンサルティング WOWOWコミュニケーションズ 経営戦略部 担当部長 情報工房 代表取締役社長 ●モデレーター イー・パフォーマンス・ネクスト 代表 宮崎 義文 氏	5年後の顧客接点のために——センター長&SVの育て方 ●パネラー DHLジャパン 人事本部オーガニゼーションディベロップメントマネージャー 千趣会コールセンター 管理部 部長 グローリーテクノ24 コールセンター サービスサポート部 部長 ●モデレーター ヤフー 寺下 薫 氏	小川 景徳 氏 北村 浩章 氏 尾上 直樹 氏

#### 5月28日プログラム

ソリューション/サービス分科会		カスタマーエクスペリエンス分科会	
講演	オムニチャネル時代に求められる「ICT」 アビームコンサルティング 執行役員プリンシパル 秋山 紀郎 氏	収益を生む「カスタマージャーニー」の創り方 ISラボ 代表 渡部 弘毅 氏	
パネルディスカッション	国際化・高齢化・人材難——立ち塞がる障壁にITで挑む! ●パネラー NEC スマートネットワーク事業部 主席事業主幹 アドバンス・メディア CTI事業部 SCCタスクフォース 部長 テクマトリックス 執行役員 CRMソリューション事業部 副事業部長 ●モデレーター アビームコンサルティング 秋山 紀郎 氏	事例に見る! 顧客体験のプロセス最適化 ●パネラー 日本ロレアル カスタマーサプライチェーン本部 経営戦略・マーケティング開発本部 コンシューマー・ケア・サービス センター長 ペリントシステムズジャパン コンサルタント/プロダクト マーケティング マネージャー ラーニングイット 取締役副社長 ●モデレーター ISラボ 代表 渡部 弘毅 氏	大庭 正裕 氏 森脇 健 氏 岩元 利純 氏 諏訪 信太郎 氏 畑中 伸介 氏



【ソリューション／サービス】  
パネルディスカッション  
左から、NECの大庭正裕氏、アドバンスト・メディアの森脇 健氏、テクマトリックスの岩元利純氏、秋山氏

アビームコンサルティングの秋山紀郎氏



【カスタマーエクスペリエンス】  
パネルディスカッション  
左から、日本ロレアルの嶋倉順子氏、ベリントシステムズジャパンの諏訪信太郎氏、ラーニングイットの畑中伸介氏、渡部氏

ISラボの渡部弘毅氏



ITソリューションが必要になるかについて、分科会で議論した内容を交えながら説明していった。

「現在は、企業が最適と思うオペレータに呼を割り振っていますが、専門的な質問が増えてくると一次解決は難しくなります。そこで、お客様によるオペレータの指名制が登場します。高い専門性を持った人をお客様自身が選んで対話することが普通になるかもしれません」と語った

パネルディスカッションでは、NEC スマートネットワーク事業部 主席事業主幹の大庭正裕氏、アドバンスト・メディア CTI事業部 SCCタスクフォース部長の森脇健 氏、テクマトリックス執行役員 CRMソリューション事業部 副事業部長の岩元利純氏がパネラーとして出席。秋山氏をモデレータに『国際化・高齢化・人材難——立ち塞がる障壁にITで挑む!』と題して議論を繰り広げた。

このうち人材難では、人を一箇所に集約することが今後困難にな

ることを想定。地方分散型のサテライトオフィスや、公民館など比較的町の中心にある施設に併設し、雇用創出と人材確保の両面を実現していくアイデアが3人のパネラーから提示された。

## カスタマージャーニーを描く！ 顧客体験好転サイクルの作り方

5年後のコンタクトセンター研究報告会の最後は、カスタマーエクスペリエンス分科会が務めた。ISラボ代表の渡部弘毅氏が登壇し、『収益を生む「カスタマージャーニー」の創り方』と題して講演を行った。

渡部氏はまず、カスタマージャーニーが重要視される背景として、顧客満足度の質に違いがあることに言及。「“心で満足”“頭で満足”の2つの満足度のうち、心で満足した人はリピーターになりますが、頭で満足しただけの人はその後離反する可能性があることが判明しています」と解説。いかに心から満足してもらうかが重要で

あるかを説明していった。

さらにポジティブな顧客体験はクチコミとなって広がると新たな顧客を呼び込む好循環を生み出すと解説。この顧客体験好転サイクルを作り出すことが経営貢献につながっていくと話した。

パネルディスカッションは、日本ロレアル カスタマーサプライチェーン本部 経営戦略・マーケティング開発本部 コンシューマー・ケア・サービス センター長の嶋倉順子氏、ベリントシステムズジャパン コンサルタント/プロダクト マーケティング マネージャーの諏訪信太郎氏、ラーニングイット取締役副社長の畑中伸介氏をパネラーに、渡部氏がモデレータを務め『事例に見る！顧客体験のプロセス最適化』を行った。

この中で、顧客体験好転サイクルを回すために社内ではどんな働きかけが必要かを議論。経営陣のコミットを取り付けることが社内各部署が一体となって動くために必要と説かれた。