

## 顧客、人材市場、IT、社内での位置づけ—— 「変化」への即応求められるマネジメントのあり方

発足から5年が経過した「5年後のコンタクトセンター研究会」。2018年からは体制を一新し、マネジメント、ソリューション/サービス、ストラテジー（旧カスタマー・エクスペリエンス）の3分科会の共通テーマとして「変化への対応」を掲げ、それぞれの視点で議論を重ねている。

### リーダーズセッション

#### 顧客の変化を見抜き、接点全体を把握 高度化するセンター・マネジメントの役割

マネジメント分科会リーダーの富士ゼロックスの加賀 宝氏、ソリューション/サービス分科会リーダーのCXMコンサルティングの秋山紀郎氏、ストラテジー分科会リーダーの渡部弘毅氏がパネリストとして登壇。進行役はコールセンタージャパン編集部の矢島竜見が担当した。

具体的には、顧客/人材市場/センターの位置づけ/ITソリューションの各領域におけるコンタクトセンターを取り巻く環境の変化について議論。顧客の行動の変化に合わせて、「問い合わせのボリュームの大きい領域は自動化、あるいはテキストコミュニケーションに移行。音声による有人対応は、プレミアムサービスとして有料化する」といった“サービスの二極化”が発生する」と3氏の見解は一致。マネジメント、とくに品質管理の手法については、「オペレータの言葉遣いや話法ではなく、顧客が満足/納得したかなど、顧客の言動をもとに評価するスタイルに移行する」と予測した。

IT市場は、「さらにクラウド化が加速する」とし、それに合わせてSIやベンダーは、今までの「導入してからは保守で稼ぐ」という

モデルではなく、より高次元の「提案」をマネタイズするモデルが必須と指摘。一方、ユーザー企業には「丸投げではなく自社で運用するという高いリテラシーが求められる」と提言があった。

### マネジメント分科会

#### チャンネル、育成、品質、IT—— 現場を取り巻く環境の変化に挑む

マネジメント分科会では2018年、外部環境の変化やテクノロジーの進化を受けて、「5年後に必要なコンタクトセンター・マネジメント」について議論してきた。リーダーの加賀 宝氏がその成果を発表するとともに、サイボウズの関根紀子氏、三井住友海上火災保険の寶寄山 直樹氏、富士通コミュニケーションサービスの横田喜子氏がパネリストとして登壇、「起こり得る変化」に対する取り組みを紹介した。具体的には、①チャンネルの変化、②採用の変化、③育成の変化、④品質管理の変化、⑤顧客の変化、⑥ソリューションの変化——の6つの変化への対応だ。

チャンネルについて横田氏は、「Webには手軽さやスピード、情報量を求め、電話には課題のより深い理解や心情の理解を求めるな



マネジメント分科会

左から分科会リーダーの富士ゼロックスの加賀 宝氏、サイボウズの関根紀子氏、三井住友海上火災保険の寶寄山 直樹氏、富士通コミュニケーションサービスの横田喜子氏

ど、明確な違いがあります。顧客のニーズと期待を捉えてサービス設計することが一番大事です」と提言。採用については関根氏が、「多様な人材が信頼し合い、助け合う組織作りをしていかなければならない。楽しいと思える仕事と職場作りが、人材確保に必要」と指摘した。寶寄山氏は品質管理について、「お客様が満足したことがわかるKPIを模索したい。例えば、同じ『ありがとう』でも発言したタイミングや声のトーンによって満足度合いを測ることがテクノロジーの進化によって可能になるはず」と展望を語った。

加賀氏は、「顧客が多くの情報

を持ち、体験（エクスペリエンス）を重視する一方、それに答えるサービスの現場では人手不足に対する対応、とくにAI活用のための創意工夫が必要になっています。マネジメントはこうした変化への対応を急ぐべきです」とまとめた。

### ソリューション/サービス分科会

#### 深刻化する“PoC疲れ” 求められるユーザー企業のITへの理解

ソリューション/サービス分科会は、リーダーを務めるCXMコンサルティングの秋山紀郎氏が5年にわたる分科会の活動成果を報告した。とくに2018年は、「顧客のデバイスの変化」「PCを使わな

い（使えない）オペレータの増加」「より高度な人材管理の必要性」の3テーマを満たすIT要件について議論した内容を解説。スマートスピーカーをはじめ、顧客（消費者）が日常で利用する新たなデバイスの台頭により、改めてオムニチャンネル化の重要性を述べるとともに、多様なインタフェースへの対応がシステム要件として挙がった。一方で、人材不足の影響により、今後は高齢者や外国籍の人材採用がより進むと予測し、それぞれの特性を活かした育成ができる評価システムやワークフォース・マネジメントを提案した。

パネルディスカッションは、アイティフォーの池上卯太郎氏、テクマトリックスの岩元利純氏、野村総合研究所の神田晴彦氏がパネリストとして登壇した。

議論では、「安易なPoC（実証実験）がSI/ITベンダーとコールセンター運営企業の双方の疲弊を招き、導入計画が難航するケースが少なくない」ことが共通課題とし



リーダーズセッション



ソリューション/サービス分科会

左から野村総合研究所の神田晴彦氏、CXMコンサルティングの秋山紀郎氏

て挙がり、各氏の経験を基にその解決法を探った。例えば、AI(人工知能)は、「導入すれば即、効果が出る」などの過剰な期待ゆえに、思うような結果が出せていない。実現可能な業務とは「人間が努力すればできる業務をスピーディーに処理できる仕事」にとどまることを理解し、目的と適用範囲を定めれば、費用対効果の算出もさほど難しくないといい。外的変化に対応し、新しい技術をオペレーションに取り込んでいくにあたり、センター側にもITリテラシーの高い人材が必要といえそうだ。

## ストラテジー分科会

### 加速するIT活用がもたらす自動化とヒューマンタッチの使い分け

2017年までは「カスタマー・エクスペリエンス分科会」として活動していたが、より広くコンタクトセンターを経営資源として活用する方法を議論することを目的に



ソリューション/サービス分科会

左からアイティフォーの池上卯太郎氏、テクマトリックスの岩元利純氏

名称を変更、ストラテジー分科会として議論を重ねている。

当日は、リーダーを務めるISラボ代表の渡部弘毅氏をモデレータに、帝人ファーマの佐藤暢彦氏、ヤマトコンタクトサービスの澁谷毅氏がパネリストとして登壇した。

帝人ファーマの佐藤氏は、在宅医療事業に従事、睡眠時無呼吸症候群向けの医療器具を中心に、利用者と医療機関のサポートを目的としたコンタクトセンターを業務委託で運営している。ヤマトコンタクトサービスは、ヤマト運輸のコンタクトセンター運営およびBPO事業を展開。澁谷氏はアナリストとしてAIチャットボットの対話設計やVOC分析など、主にデジタルコミュニケーションを担

当している。

議論のテーマは「変化に強い顧客接点の創り方」で、それぞれの運営スタイルの違いが明確に表れていた。例えば、注目されているチャットボットについては、澁谷氏が「FAQのインタフェース改善とコンテンツに誘導できる導線設計が重要」と積極的に取り組む姿勢を示す一方で、佐藤氏は「アウトソーサーとのスピード感の違い」といったベンダー・マネジメントがゆえの難しさを説明。それでも同社は一部相談業務(対エンドユーザー)を有人チャットで対応を開始しており、「データ整備をはじめ、まずは有人対応をしながら準備を進める」とした。

渡部氏は、「AIによる自動化と有人対応の切り分けは、顧客セグメント/カスタマージャーニー/コンタクトリーズン/事前期待によって、最適な距離感が異なる。自動化とヒューマンタッチな対応、両方の選択肢を用意、使い分けるマネジメントが重要」と整理した。



ストラテジー分科会

左からヤマトコンタクトサービスの澁谷 毅氏、帝人ファーマの佐藤暢彦氏  
右の写真はISラボの渡部弘毅氏

