

## CXを多様な切り口から議論！ IT投資・チャネル構築・現場力向上

初日は、「CX Day」と題して3本のパネルディスカッションを実施。顧客体験(CX)向上に向けた取り組みをIT投資、チャネル構築、人材育成の観点で議論した。

### ツール導入を目的化しない！ CXを高める顧客視点のIT投資

CXを高めるうえで、IT投資は欠かせない。デジタルシフトウェーブパートナーの出水 啓一朗氏と、CXMコンサルティングの代表取締役社長 秋山紀郎氏がコロナ禍における「IT投資の課題と条件」について議論した。

秋山氏はIT投資の罨として、「ボトムアップによるIT導入は、費用対効果が求められがち。結果、顧客の利便性を軽視する傾向が強くなる」と警鐘を鳴らした。実際に、「コールセンター白書」によれば、顧客満足度よりも生産性向上を目的にAI導入を検討する傾向がここ数年、続いている。



デジタルシフトウェーブ パートナーの出水啓一朗氏(左)、CXMコンサルティングの秋山紀郎氏(右)

一方、出水氏がかつてスカパー・カスタマーリレーションズの社長時代、クラウド環境・オムニチャネル化などのIT導入を業界に先駆けて断行した。重要視したのは「顧客の課題解決」と「働きやすい環境づくり」だった。「改善できることから着手して、手段として必要になったツールを導入する。ソリューション導入が目的になってはいけない」(出水氏)。

CX向上のためのIT投資を行う際、顧客行動の変化を先手で捉えることはもちろん、秋山氏は「ただデジタル化のツールを導入するのではなく、『なぜその手段か』を事業内容と照らし合わせて検討し、センターの付加価値を高めていくことが重要」と強調した。

### 「アワード」発表企業に見る「チャネル」の再構築

「コンタクトセンター・アワード2019」の発表企業から、マルチチャネル化により顧客体験を高める取り組みを行った2社が登壇、その主催および審査員であるイー・パートナーズ代表の谷口 修氏が司会を務めた。パネリストは、Wi-Fi機器などを販売するバッファローの品質・技術部 CS課 課長

の嶋田豊秋氏、クラウド会計サービスの展開するfreeeのカスタマーサポートチーム サポート企画 Project Managerの木下睦子氏だ。

バッファローでは、応答率向上のための呼量削減が課題となっており、チャット窓口を開設。しかし、ほとんど効果を創出できなかった。アンケート調査により、「利用促進」と「対応品質の改善」の2つが必要と判断した。

まず、利用促進に向けて、営業日と時間を拡大、Webページの導線改善、IVRによる誘導を行った。

対応品質の改善策としては、FAQや動画を活用したり、回答テンプレートの簡略化で回答速度を速めた。さらに、顧客が入力する文章を分析し、「句読点の数」と「一文の長さ」からタイプを分類し、それに応じた対応を実施した。

結果、呼量が20%削減、満足度は20%以上も向上した。

freeeでは、2015年から50%を超える成長率で有料サポートを利用するユーザーが増加し、サポートの対応件数も急増していた。そこで、FAQの充実やチャットボットなど自己解決を促進。「無償ユーザーの有償化を検証した結果、顧客自身がプロダクトを十分

に活用できているほど、契約率が高いことが判明したからです」と木下氏は改善の背景を説明する。

一方で、有償ユーザーを対象に有人サポートを強化すべく、予約制の電話窓口を開設。プレミアムコースの中小企業ユーザーは、経理業務の運用方法が各社で異なるため、マニュアル通りの対応が難しい。また、使い方に留まらず会計知識の質問も多いため、対話が長引き応答率が低下しがちだ。そこで、チャットによる複数対応も併用し、生産性を2倍に向上させた。

「カスタマーエフォートの低減と、手厚いサポートの実現により顧客にプロダクトを100%活用してもらいたい。それが、契約率の向上と利用継続につながると考えています」と木下氏は強調した。

### 顧客ファーストを実現する「採用・教育・研修」の検証

CX向上には、現場オペレータの対応品質改善が欠かせない。し



左からイー・パートナーズ代表の谷口 修氏、バッファローの嶋田豊秋氏、freeeの木下睦子氏

かし、慢性的な人手不足で1人ひとりの指導徹底は困難だ。人材マネジメントの課題に対する取り組みについて、ワイズアップの代表 浮島 由美子氏が司会を務め、生活総合サービスのカスタマーサービス部 リーダー 奥条達也氏、かんでんCSフォーラムの営業部 R&D推進グループ グループマネージャー 平田和義氏が議論した。

奥条氏は、マネジメントがオペレータに優しく接すれば、オペレータも顧客に優しくなれるという考え方を披露。企業の方針として「優しくなれる居場所づくり」を掲げており、この理念や従業員の思いを面接者と共有することで、採用段階でミスマッチを防ぐと同時に、高いES/CSを誇っている。具体的には、着台までの約半年間は知識を固めて実績を作る期間と

して、生産性は問わない。「お客様と向き合うこと」を重視して、対応力向上に注力している。

一方、平田氏は、「毎年3000名におよぶ応募者から、20~25%を採用します。さらに、繁忙期には派遣社員を年間で1400人ほど起用しています。拠点によって育成方法にばらつきがあることが課題」と大規模センターならではの悩みを話した。同社では、必須案内事項の徹底など、全拠点の教育基準を一律化し、サービス標準化を図っている。一方、CX実現を目的にデジタルツールの活用を進めると、今度はそれを活用できる人材育成も重要になってくる。このため、コミュニケーションやリテラシーなどのルール作りを課題視。オペレータそれぞれの得手不得手を把握し、文章が得意な人材にチャットを任せするなど適材適所の人材活用も進めている。

最後に、2社それぞれ今後の課題について、平田氏は「デジタルと人材の融合」、奥条氏は「在宅勤務におけるコミュニケーションの活性化」を挙げた。



左からワイズアップ代表の浮島由美子氏、生活総合サービスの奥条達也氏、かんでんCSフォーラムの平田和義氏