

事例に見る「DX」の進化度合い マネジメント改革を促すキーワードを議論

①生成AIの経営貢献

DXを加速させる「けん引車」 生成AIの経営貢献を解説

国内のコンタクトセンターにおいて、生成AI活用のアーリーアダプターの1社に数えられるのが、JR西日本カスタマーリレーションズだ。代表取締役社長の堤 恵理子氏が登壇、背景や狙い、経営視点での効果について解説した。

同社の顧客対応を担う「JR西日本お客様センター」では、一般的

な問い合わせを受け付けている。忘れ物対応、その他事業部を合わせると予約、ICOCA関連などトータルで1日約5000件、年間にして約200万件にのぼる問い合わせに対応。「中でも生成AIを最初に導入したのはお客様センターで、電話が1日約1800件、メールは約260件、うちご意見やご要望は3%にあたる60件です(2024年度)」(堤氏)。

導入以前の課題は3つに集約される。人材確保の難しさ、対応品質のバラつき、VOC分析だ。とくに、VOC分析はご意見やご要望に限定され、十分な知見を共有するに至っていなかった。堤氏は「コンタクトセンターを戦略拠点へと変革するためには、データを生かす仕組みが不可欠」と振り返る。

そこで、2022年から音声認識システムを、2023年にはメール・電話対応の要約、2024年度には、タグ付け・カテゴリ分類の仕組みとして生成AIソリューションを段階的に導入。従来はオペレータが手作業で要約・分類してダッシュボードで可視化。VOCの分析対象が拡大された。

また、電話対応1件あたりAHT

(平均対応時間)が約1分20秒も短縮。月間で約100時間の余力が創出され、SVの月間残業時間も4時間減るなど、オペレーション成果も見られている。

導入にあたっては「現場の不安の声も大きかった」(堤氏)という。「AIに仕事を奪われる」「要約精度が低く使えない」といった声に対して、「AIも人と同様に育てていくもの」「任せられる部分はAIに、人はより高い価値を生む業務に」と繰り返し伝えた。

堤氏は、経営視点から生成AI導入に必要なポイントとして「現場の抵抗感を理解しながら全体最適を見据える推進力」「効率化よりも高度化への転換」「ビジネス課題と先端技術への深い理解の両立」をあげ、そのうえで「生成AIはあくまで手段。何を実現したいかという志が最も重要」と締めくくった。

②カスハラ対策

優先すべきは「安全配慮義務」 現場を守る取り組みを披露

コンタクトセンターにおけるカスタマーハラスメント対策の、先進的な取り組みを議論した。

事例企業として、JCOM 川崎浩

一氏、首都高速道路 恩田和典氏、そして有識者として関西大学 池内裕美氏が登壇。モデレータはクリエイトキャリアの寺下 薫氏が務めた。冒頭、カスハラに関するアンケート結果(コールセンタージャパン編集部調査)を引用。オペレータやSVの半数以上がカスハラの経験があること、回答者の所属企業は7割が「カスハラへの備え、整備している」という結果が示された。池内氏は「対策の整備は、それが機能して初めて成り立つ」と実効性の重要性を指摘。また、カスハラがもたらすストレスやモチベーションの低下の放置は、企業に課されている安全配慮義務違反につながる可能性が高いと警鐘を鳴らした。

川崎氏は、従業員保護と離職率半減を目指して実施した「Microsoft Teams」を用いた「SOS窓」について説明。オペレータが窮地に陥った際、お客さま相談室と現場管理者に相談できる仕組み

により、オペレータの心理的安全性が高まり、離職率の半減につながっている。動画を使った研修も実施し、カスハラ行為の定義や対応注意点などを周知している。

恩田氏は、「切電マニュアル」を紹介。同社は「お客さま第一」を経営理念に掲げつつも、不当な要求や威圧的な言動が続く場合はオペレータの判断で電話を切ることを許可している。恩田氏は、マニュアル作成の起因となった2012年から約7年間続いたヘビークレーマーへの対応について説明。担当者が体調を崩し、最終的には威力業務妨害・脅迫罪での訴訟で勝訴した経験を持つ。こうした一連の取り組みが、経営層の「会社は社員を守る」という強い覚悟を示すメッセージとなり、社員の安心につながっている。

池内氏は、2社の取り組みを評価しつつ、よくセンター現場で聞かれる「従業員が研修を受ける時間がない」という課題に対し、実



特別講演① 生成AIの経営貢献
JR西日本カスタマーリレーションズの堤 恵理子氏

際のカスハラ事例に基づき開発したeラーニングゲームを紹介した。

③伝説のセンター長会議

「カスタマーファースト」の本気度に疑問 課題は“理念との乖離”“指導力不足”

パネルディスカッション「伝説のセンター長会議2025」には、カルディアクロスの和泉祐子氏、エイチの萬年良子氏、コールセンターの教科書プロジェクトの熊澤伸宏氏がパネリストとして登壇し、多くのコンタクトセンターが直面している①品質、②人材、③戦略――3つの課題について議論した。

最初のテーマは、「カスタマーファーストの実践」。和泉氏は、「カスタマーファーストという言葉が多くのセンターで掲げられている一方で、実際にはオペレーションの効率化やKPI達成に終始し、顧客の立場で物事を考える余地が狭まっている」と懸念を示した。熊澤氏も、「カスタマーサービスのプライドを思い出すべき」と補足。「コスト削減や自動化ばかりが先行し、顧客体験の本質が見失われ

図 特別講演プログラム一覧

DXを加速させる「けん引車」 生成AIの経営貢献を考察
JR西日本カスタマーリレーションズ 堤 恵理子氏
ルール・IT活用・人材育成 カスハラ対策2025
パネリスト：JCOM 川崎浩一氏、首都高速道路 恩田和典氏、関西大学 池内裕美氏 モデレータ：クリエイトキャリア 寺下 薫氏
令和のマネジメントを徹底討論 伝説のセンター長会議2025
パネリスト：コールセンターの教科書プロジェクト 熊澤伸宏氏、カルディアクロス 和泉祐子氏、エイチ 萬年良子氏
「シニアのDX」を諦めては呼量は減らない！ 実態調査、事例に見る傾向と対策
パネリスト：ハルメク・ビジネスソリューションズ 山口泰宣氏、ベンシル 倉橋美佳氏、みずほ証券 海老原 聡氏
“感じの良さ”を評価する！ CXの測り方&高め方
パネリスト：ALL CONNECT 藤村泰史氏、アルティウスリンク 木村光良氏、KDDI 大山翔平氏 モデレータ：カルディアクロス 和泉祐子氏
3万件的「退職代行」からわかった Z世代が離職しない職場創り
アルバトロス 谷本慎二氏
事例に見る生成AI活用最前線 「現場」をラクにする使い方と成果
パネリスト：ミロク情報サービス 笹 正博氏、ネスレ日本 宮崎康司氏、CXMコンサルティング 秋山 紀郎氏



特別講演② カスハラ対策
左から、JCOMの川崎浩一氏、首都高速道路の恩田和典氏、関西大学の池内裕美氏、クリエイトキャリアの寺下 薫氏

ている」(熊澤氏)と強調した。

2つ目のテーマは「人材育成」。萬年氏は、「指導＝パワハラ」と捉えられることへの恐れや、部下との関係性に悩む上司が増えていると指摘。「正しいことを、正しいタイミングで、楽しく伝える」ことを信条とし、「人材育成はマネージャーの責務であると同時に、楽しさでもある」と呼びかけた。和泉氏は、「人を育てるのが得意という管理職があまりにも少ない」と指摘し、育成の責任を外注化する傾向にも警鐘を鳴らした。

最後のテーマは「戦略の一貫性」。熊澤氏は、「現場施策と経営戦略のあいだにズレがあるセンターが多い」と指摘。また、「要員算出は“感覚”ではなく、世界標準の方法論に基づいた正確な計算が必要」と強調し、属人的なマネジメントからの脱却を促した。

AIやテクノロジーが進化する社会、現場の可能性を引き出せるセンター長が、これからより一層



特別講演③ 伝説のセンター長会議

左から、コールセンターの教科書プロジェクトの熊澤伸宏氏、カルディアクロスの和泉祐子氏、エイチの萬年良子氏

求められるはずだ。

④シニアのDX

呼量削減の最優先課題 「高齢者のデジタル活用」を諦めない

コールセンターの運営課題に、呼量削減がある。多くの企業がデジタル施策や生成AIの活用に取り組んでいるが、電話をかけてくる利用者の半数以上が60代以上という調査結果もあり、高齢者層への配慮を加味した施策を行う必要性がある。本講演では、有識者としてペンシルの倉橋美佳氏、事例企業としてハルメク・ビジネスソリューションズの山口泰宜氏とみずほ証券の海老原 聡氏を迎え、「シニアのDX」について考えた。

呼量削減にはデジタルツールの活用が優先されているが、シニア

層に対しても“高齢者だから”と活用をあきらめるべきではないことなどを倉橋氏が調査結果をもとに解説。倉橋氏は「シニアはネットやアプリを使わないという思い込みは過去のもの」と強調。シニア層の89%がLINEを利用し、パソコンやスマートフォンも日常的に活用していると指摘した。

山口氏は、ハルメクの顧客の大半が50代以上の女性であることから、「顧客接点の最適化を意識し、IVRやボイスボット、LINE連携などを段階的に導入してきた」と施策について説明。とくにLINE公式アカウントと、チャットボットの活用により、問い合わせ対応件数を約10%削減している。山口氏は「リッチメニューはATMの操作性を参考に設計。シニアにも分かりやすさを追求した点」を強調した。

海老原氏は、みずほ証券のボイスボット導入の経緯と成果を語った。利用者の約60%がシニア層であり、ボイスボット利用に関する

満足度調査では約70%が好意的な評価だったという。海老原氏は「シニアでも利用しやすいボイスボットを目指し、吹き込み時間の延長やアナウンスの調整、類語登録など細かなチューニングを重ねた」と解説。顧客から寄せられるVOC(顧客の声)を迅速にシステム改善に反映する運用体制も成果の要因とした。

⑤CX向上

「感じの良さ」を評価する CXの測り方と高め方

コールセンターの対応品質評価には評価する側の人員不足、定性評価に依存しやすいといった課題がある。それらを乗り越えた事例各社の取り組み、知見を共有すべく、カルディアクロスの和泉祐子氏の進行のもと、2社による事例検証が行われた。冒頭、和泉氏は従来のQA(品質管理)運用が抱える課題、とくにSVにとって負荷が大きく、継続・効果的な実施が



特別講演⑥ Z世代の離職を防ぐ

アルバトロスの谷本慎二氏



特別講演⑤ CX向上

左から、ALL CONNECTの藤村泰史氏、アルティウスリンクの木村光良氏、KDDIの大山翔平氏

困難と指摘した。

KDDIの大山翔平氏と、技術パートナーであるアルティウスリンクの木村光良氏は音声認識ツールを活用した改善事例を紹介。「従来の品質評価は回答率2%程度のアンケートと、全体の5%程度を抽出したモニタリングが軸で、正確かつ客観的な品質把握が困難だった」と振り返った。そこで、音声認識の精度向上と自動評価の構築に着手。自動評価モデルには、「信頼」「安心」「満足」を中心軸とし、300以上のキーワードと評価配点を設計。結果、全件評価の実現と顧客満足度の向上、SVによる評価業務も約6割削減、育成時間の確保といった成果を上げた。

続いてALL CONNECTの藤村泰史は、AIを活用した品質向上と受注率改善に向けた取り組みを報告した。通信業界で20年超の実績を持つ同社では、対応品質を再定義し、受注率最大化を目指してスタジオムと共同開発したスコアリングツール『Dt.Tel』を導入。藤村氏は、(1) 定性的要素の定量

化、(2) 主観を排除した基準の確立、(3) 形骸化しない仕組み作りを重視。受注率との相関性を4つの取り組み(スクリプト分析・人的スコアリング・NPS実施・PoC検証)から検証、改善を重ね、受注率140%改善、年間約2億円の売り上げ向上という成果を得た。

両社の発表に共通するのは、AIや音声認識などのテクノロジーに頼るだけでなく、現場の知恵や実務経験をベースに取り組み精度を磨き上げていくことの重要性だ。ツール導入は目的ではなく、現場主導での活用と価値創出こそが、CX・EXの向上に結びつくというメッセージで締めくくられた。

⑥Z世代の離職を防ぐ

価値観を押し付けず 8割以上“聞く姿勢”を取る

退職代行サービス「モームリ」を運営する、アルバトロスの谷本慎司氏は、Z世代が「離職しない職場」について解説した。

モームリに集まった3万件超の実例をもとに詳細な解説を行っ



特別講演④ シニアのDX

左から、ハルメク・ビジネスソリューションズの山口泰宜氏、ペンシルの倉橋美佳氏、みずほ証券の海老原 聡氏

た。谷本氏は、「私生活と仕事のバランスを重視し、怒られた経験が少なく、自分の思いをため込みやすいのがZ世代の特徴」と説明。さらに、退職代行の利用者は20～30代が中心で、コールセンターからの利用も多いという。

主な退職理由は、①労務や職場環境の悪さ、②入社前と後のギャップ、③クレーム対応によるストレスが挙げられる。中でも「“入社前に聞いていた話と違う”“期待していた環境と現実が違う”といった不信感は離職に直結しやすい」としたうえで、谷本氏は「会社をよく見せようとしすぎて、入社後のギャップが生じると信頼を失う。現実を正直に伝えることが大切」と指摘した。また、この世代は、他者から強制されることを嫌う。管理職が「今の若い子は」「期待しているから頑張って」といった価値観を押し付ければ、反発やプレッシャーにつながる。本人の意思や悩みを尊重し、面談や日常のコミュニケーションでは管理職が聞き役に回り、部下に8割以上は話させる姿勢が重要だ。

他にも、「求人票や評価制度を現実的に開示し、給与や賞与に過度な期待を持たせないことが重要」とし、働く環境を実際の写真や本

音ベースの社員インタビューで可視化するといった具体的な施策を示唆。さらに、従業員

の声を離職防止の施策に反映する効果について説明した。具体的には、特別休暇や仕事のリフレッシュタイム、相談しやすい雰囲気づくりなど「すぐにできること」から始めることを推奨した。谷本氏は「(Z世代の)価値観の違いを“わがまま”と叱っても前には進まない。感覚を理解し、適切に導くことが離職防止のカギ」と語った。

⑦生成AI活用最前線

事例に見る生成AI活用最前線 現場をラクにする使い方と成果

生成AIは現場のマネジメントやオペレーションをどう変えるのか。事例各社の取り組みからその疑問を解くべく、ミロク情報サービスの笹 正博氏、ネスレ日本の宮崎康司氏を招聘、コンタクトセンターにおけるIT活用で数々のコンサルティング実績を持つCXMコンサルティングの秋山紀郎氏を交えてディスカッションした。

ミロク情報サービスは、開発部門での勉強会の一環として生成AI活用ワーキンググループを発足。そこでテーマのひとつに取り



特別講演⑦ 生成AI活用最前線

左から、CXMコンサルティングの秋山紀郎氏、ミロク情報サービスの笹 正博氏、ネスレ日本の宮崎康司氏

上げられたのが「コールセンター業務の効率化」で、要約システムの開発や社内に点在する資料を一括検索するシステム、その情報から回答を生成するシステムである「MJS BOT」も開発した。笹氏は、「とくに入社から2～5年の社員には効率化を実感できており、かつ0～2年の社員には教育の一環として利用効果が期待できている」と説明した。

ネスレ日本は、2023年からAIスタートアップの1社と要約や回答、顧客の声(VOC)分析などでPoCを開始。現在は「Microsoft Copilot」の活用を開始し、全社的に生成AI活用機運が高まっているようだ。宮崎氏は、コールセンターにおける具体的事例としてメール対応文章の自動校正のデモンストレーションを披露、「消費者対応導入に向けて、ポータルを導入などチャネルの導線整備を進めていく方針」と説明した。

秋山氏は、2社の運用に的確な質問を重ねつつ、コンタクトセンターにおける生成AI活用のポイントを整理した。