

特集

変革の先にある コンタクトセンター



編集にあたって

河合 洋 | (株) つなぐ研究所

本特集の経緯

今回でコンタクトセンター特集号は4回目となる。1回目の2011年7月号では、テーマとして「コンタクトセンターコンタクトセンターは進化し続ける」、2回目の2014年1月号では「経営に貢献するコンタクトセンター」をテーマとして取り上げた。3回目の2017年4月では人工知能など高度テクノロジー活用開幕期の時期にサービスの価値を高めること「価値を創造するコンタクトセンター」をテーマとして取り上げている。

コンタクトセンターを取り巻く環境の変化として、人工知能などの高度テクノロジーを活用することで、これまでできなかったことが実現できる事例が増え、ITを活用する人材の要件と組織の在り方が変化している。変革が進むコンタクトセンター業界において、その先を見据えて「変革の先にあるコンタクトセンター」をテーマとして取り上げた。

どのような分野でITを活用できるのか、またITを活用する働き方で、どのような人材を育成するか、時代に適した組織の在り方について先行しているプラクティスを論文として取り上げた。

人工知能や高度テクノロジーの活用により新しい価値の創造

コンタクトセンターは、電話による通信手段の進歩により発展してきた職種である。電話による通信手段からメール、Webというデジタルメディア、モバイル端末を使った接点に展開し、オムニチャネル化が進んでいる。コンタクトセンターにおいてどのようにITを活用し、お客様の声を活用して業務効率化、組織運営、経営貢献するか、どのように価値を発揮するか重要である。

松丸氏(住信SBIネット銀行(株))の招待論文「CX創造を牽引するVOC分析機構～顧客に真摯に向き合うことで生まれる顧客体験価値の創造サイクル～」では、音声自動テキスト化を活用し、お客様のつまずきを可視化、経営への提示、全社を上げてサービス改善の仕組みづくりについて論述している。NPS調査データお客様の声から感動体験を分析し、批判者が推奨者になるロイヤルティ形成要員の分析・特定の取り組みは興味深い。ITを活用したVOC活用、経営貢献の在り方について示唆の富んだ論考である。



【デジタルプラクティスコーナー】

各記事の概要のみ掲載しております。本文は電子版

<https://www.ipsj.or.jp/dp/contents/publication/45/S1201-index.html> を
ご覧ください。



田口氏（(株)東京海上日動コミュニケーションズ）の招待論文「新しいナレッジマネジメントの方法論・KCSの導入と成果について」では、ナレッジを軸にワークフローの見直し、導入のプロセス、FAQコンテンツの整理方法、ワークフローの役割定義と導入成果について論述している。ナレッジ導入を検討する企業、ナレッジ再構築を検討する企業にとって、ナレッジ運用の設計方法は有用な論考である。

顧客との関係性を改善し、顧客ロイヤルティの向上

デジタル化が進む中、顧客との接点のつくり方、タッチポイントにおける「エフォートレス体験」が顧客満足を高めていく。

大貫氏の招待論文「コンタクトセンターにおけるCXマネジメントの実践—CXの理解とデジタル化の両立—」では、CX（顧客体験）価値を高めるためのCXの可視化・評価、指標の構造化、NPS分析の方法、コンタクトセンターの機能・目的整理の全体設計および宅配事業における事例を紹介した論述である。顧客接点の問題把握ができるコンタクトセンター部署がオムニチャネル運用設計や顧客エンゲージメントの司令塔になるための示唆に富んだ論考である。

デジタル化が進み、自動化、お客様自身によるセルフサポート、エフォートレス体験が進むとコンタクトセンターにおける人ならではの価値が重要になる。

宮脇氏の「顧客との関係の質を高めることがコールセンターの価値となる—経営貢献するコールセンターの実証実験—」では、コンタクトセンターのオペレーターができる「関係の質」をあげるための接触方法とメディア×コンテンツの組合せについて仮説設計、実証実験を行った論述である。成熟した市場における顧客との関係維持を検討している企業において有益な論考である。顧客との対話の量を増やすと関係の質が高まるという論述は、宮脇氏が前回のデジタルプラクティス「価値を想像するコンタクトセンター」に寄稿した「コンタクトセンターのパラダイムシフト—品質重視への転換—」を参考とされたい。

コンタクトセンターの価値を高める人材育成の仕組み

IT活用し、顧客との関係性を作るコンタクトセンターを作り上げるための人材を育成する必要がある。顧客接点を持つコンタクトセンターを経営の視点から価値を再確認し活用する発想とビジネスモデルを理解する必要がある。



宮崎氏（多摩大学大学院 経営情報研究科）の招待論文「コンタクトセンターのMBA講座、経営視点からのコンタクトセンターの活用」では、サービス価値の定義、サービス価値を構成する要素、サービス価値モデルの理解を深め、演習を用いたMBA講座の進め方について論述している。顧客接点を担うコンタクトセンターの価値を再発見したい経営者やコンタクトセンター現場の人が経営に対する存在価値を発揮するための知見が凝縮されている論考である。

コンタクトセンターでは、顧客接点の問題、サービスの問題と多くの問題が発生するが、問題解決スキルを習得しないままSV（スーパーバイザー）やオペレーターは現場で対応しているため、どのように問題を解決するのがよいか分からず苦労している状況がある。

寺下氏の招待論文「経験学習と問題解決スキル—問題解決養成塾SV研究会から見えてきた習得方法の極意—」では、コンタクトセンターにおいて必須のスキルである問題解決スキルの習得方法を経験学習の考え方をベースに発展させ、「SV研究会」という問題解決養成講座での実践の仕方についての論述である。「SV研究会」での「問題解決力の習得させる4角ステップ」については、前回のデジタルプラクティス「価値を想像するコンタクトセンター」を参考にされたい。問題解決スキルの習得のさせ方、本人にスキル定着するための仕掛けとして知見に富んだ論考である。

今後の期待

コンタクトセンターは人工知能などの高度テクノロジーの進歩により、なくなっていく職種ではないかと言われている。ITを活用した顧客接点の見直し、ITではできない人ならではの価値について、「変革の先にあるコンタクトセンター」を見つめ直す機会になればと考える。今回、投稿された方による座談会「変革の先にあるコンタクトセンターに向けて」を巻末に掲載したので、合わせて参考とされたい。

本特集のプラクティスを共有することで、経営に貢献し、人材が成長するコンタクトセンターが多く現れ、コンタクトセンターの社会的な位置づけが高くなることを願っている。

最後に価値あるプラクティスを惜しみなくデジタルプラクティスに発表いただいた筆者の方々に敬意を評します。また、慣れない論文を完成させるまで粘り強くお付き合いいただきました編集者の方々、本特集号を出すにあたりご支援をいただきましたコンタクトセンターフォーラムのメンバの方にも感謝いたします。

この特集号を契機として、本会のコンタクトセンターフォーラムを通じて、さらに皆様と議論を深めコンタクトセンターの発展に寄与していきたいと思ひます。ぜひ積極的なご参加をお願いいたします。

(2020年11月2日)

■河合 洋（正会員）kawaihiro55@gmail.com

1987年株式会社リクルートに入社、人事、経理、審査、情報セキュリティ部門を経て2006年よりCS推進室を担当。顧客ロイヤルティとVOC活用のコンサルタントとして2015年株式会社つなぐ研究所を設立し代表取締役。NPO法人顧客ロイヤルティ協会理事。

論文誌 デジタルプラクティス「特集：変革の先にあるコンタクトセンター」はこちらでご覧いただけます（電子図書館）

https://ipsj.ixsq.nii.ac.jp/ej/?action=repository_opensearch&index_id=10451



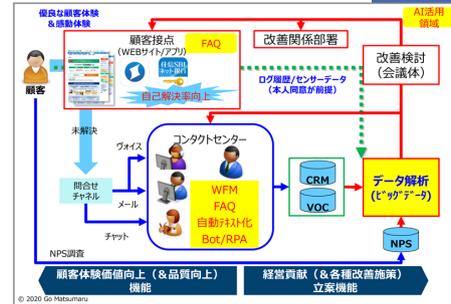
[特集：変革の先にあるコンタクトセンター] 概要

1 CX 創造を牽引する VOC 分析機構

～顧客に真摯に向き合うことで生まれる顧客体験価値の創造サイクル～

松丸 剛 (住信 SBI ネット銀行 (株))

優良な顧客体験はロイヤルティ形成要素の1つであるから、高いロイヤルティを獲得した企業は、事業基盤が安定するため中長期的な成長が期待できる。このため企業は、顧客期待や不満等を企業本位の目線からではなく、顧客からの評価を的確に掴み、改善課題に対処することが肝要である。本稿は、顧客評価の収集・分析を通じて、優良な顧客体験を提供するための改善活動について、その全社展開に至るデータ活用の在り方を論じる。



2 新しいナレッジマネジメントの方法論・KCS の導入と成果について

田口 浩 ((株) 東京海上日動コミュニケーションズ)

コンタクトセンターにおける DX では、AI を利用した FAQ やチャット・ボット、バーチャル・エージェントなどの ICT システムを導入する企業が増加している。これらの ICT システムの導入では、ナレッジが極めて重要である。ナレッジの重要性について認識され始めた中で、コンタクトセンターにおける新たなナレッジマネジメントの手法として、KCS (ナレッジセンターサービス) が注目されている。当論文では、KCS 導入についてのポイントや、導入効果について解説を行う。



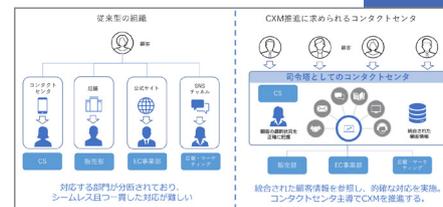
KCS I (候補者)	KCS I (候補者)	・顧客対応を担当 ・顧客からの問い合わせに対しFAQを検索し回答する ・FAQに登録されていない問い合わせを下書きコンテンツとして登録 ・登録されているコンテンツの品質について修正や追加依頼をする
KCS II (寄稿者)	KCS II (寄稿者)	・下書きコンテンツに回答を作成し社内公開する ・コンテンツに修正依頼のフラグが発生した場合に回答を修正する
KCS III (公開者)	KCS III (公開者)	・社内FAQ社外に公開すると共に文章を確認する ・社外に公開するコンテンツのコンプライアンスチェックを行う
ナレッジドメインエキスパート	KCSコーチ	・KCS I - KCS II - KCS III - KCSコーチの育成 ・研修の実施 ・コンテンツ品質管理 (コンテンツレビュー/コーチング)
	ナレッジドメインエキスパート	・FAQの管理 ・コンテンツの管理 ・FAQの分析 ・問題の分析と改善

3 コンタクトセンターにおける CX マネジメントの実践

～CXの理解とデジタル化の両立～

大貫 竜平 (外資系ソフトウェア企業)

本稿はコンタクトセンターでCXを構築するためのステップを次の5項目に定義、その詳細を解説する。1) CXの可視化, 2) 顧客対応におけるCX評価, 3) コンタクトセンターの機能・目的の再定義, 4) オペレーターのCX教育, 5) 顧客属性の整理。併せて、近年その需要が高まっている「エフォートレスな顧客体験」について企業事例を用いて解説しながら、コンタクトセンターで提供するために必要な要素を、マネジメントとIT、双方の視点から論じる。





[特集：変革の先にあるコンタクトセンター] 概要

4 顧客との関係の質を高めることが コールセンタの価値となる

— 経営貢献するコールセンタの実証実験 —

宮脇 — (情報工房(株))

顧客との接触頻度を上げると、関係の質が変わり、企業の利益に貢献するという仮説の下、通信販売のコールセンタで実証実験を行った。一つのケースではあるがパーソナライズした内容の接触回数を2倍程度増やすと、既存顧客のアクティブ層は約9%高く、デッド層は約11%低くなった。1年目の新規顧客の購入金額は1.4倍、また、接触回数と購入金額は、正の相関があった。この結果をもとに次世代コールセンタの考察を行う。



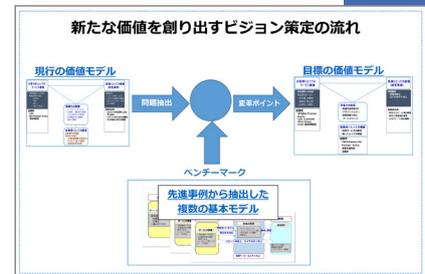
$$\text{関係の質 (良い関係)} = \text{接触回数} \times \frac{1}{\text{心理的距離}}$$

↓
メディア × コンテンツ

5 コンタクトセンタの MBA 講座 経営視点からのコンタクトセンタの活用

宮崎義文 (多摩大学大学院)

コロナ禍を契機に顧客接点の在り方が大きく変化している。高い価値を發揮できるコンタクトセンタへの変革が急務であることから、多摩大学大学院では、経営を目指す人、およびコンタクトセンタ業務に従事する人を対象としたコンタクトセンタの MBA 講座を開設している。本稿は、筆者が提唱するコンタクトセンタの価値モデルに基づく変革方法論を概説し、到達目標に対する達成度等、当講座の開講/実施により得られた結果を考察している。

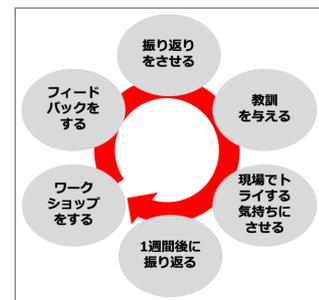


6 経験学習と問題解決スキル

— 問題解決養成塾 SV 研究会から見てきた習得方法の極意 —

寺下 薫 (クリエイティブキャリア)

問題解決スキルは、コンタクトセンタでは必須のスキルであるにも関わらず、問題解決スキルを習得できないままオペレータやオペレータの管理者であるスーパーバイザは現場で対応している。主催する問題解決養成塾「SV 研究会」や外部の企業研修、コンタクトセンタの現場などを通して、どのようにすれば問題解決スキルを習得させることができるのかについて、デービット・コルブの経験学習モデルを踏まえながら述べる。





● 座談会：変革の先にあるコンタクトセンターに向けて

参加者：松丸 剛 (住信 SBI ネット銀行 (株)) 田口 浩 ((株) 東京海上日動コミュニケーションズ)
 大貫竜平 (外資系ソフトウェア企業) 宮脇 一 (情報工房 (株))
 宮崎義文 (多摩大学大学院 経営情報研究科) 寺下 薫 (クリエイティブキャリア)
 河合 洋 ((株) 株式会社つなぐ研究所, 進行担当)



「変革の先にあるコンタクトセンター」をテーマに6名に論文を寄稿いただきました。論文の内容を参考に座談会で以下のような意見交換を行いました。

- ・IT を活用し、ナレッジを中心としてワークフローで業務と組織が変わる。
- ・NPS (ネットプロモータースコア) の変化を捉えることでCXの感動ポイントを浮き彫りにする。
- ・「エフォートレス体験」を実現するCX マネジメントはコンタクトセンターが主観部署になる
- ・MBA コースでコンタクトセンターの経営貢献を学ぶ
- ・コロナ禍におけるコンタクトセンターの変化

会誌「デジタルプラクティスコーナー」が始まりました

論文誌デジタルプラクティスは、2020年10月に生まれ変わりました。

この度、論文誌デジタルプラクティスを改め、新設する論文誌トランザクション デジタルプラクティスと、会誌デジタルプラクティスコーナー、既存のDPレポートを通じて、質の高い論文、速報性の高い論文をより分かりやすく皆様にお届けして参ります。

本号から「会誌デジタルプラクティスコーナー」がスタートいたしました。会誌「デジタルプラクティスコーナー」は概要を本誌に掲載し、論文本体は電子版として公開いたします。

会誌デジタルプラクティスコーナー(電子版)の購読は無料ですのでみなさまぜひ御覧ください。



	2020年7月刊行分まで	2020年10月刊行分以降
論文誌デジタルプラクティス	特集号投稿論文、一般投稿論文、推薦論文 [採録審査あり]	論文誌トランザクション デジタルプラクティス [採録審査あり] (電子版) https://www.ipsj.or.jp/dp/
	特集号招待論文 (共同編集あり)	会誌デジタルプラクティスコーナー (共同編集なし). 概要を会誌紙媒体に掲載し、論文本体は電子版として公開
	JISA 招待論文 その他招待論文	
DPレポート [採録審査なし]		DPレポート [採録審査なし] (電子版) https://www.ipsj.or.jp/dp/DPreport/index.html