

特集号招待論文

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¹

¹多摩大学大学院

コロナ禍を契機にデジタル化や自動化の加速が鮮明化する中、お客様とのヒューマンタッチはより重要になっている。コンタクトセンタの顧客接点は、非対面でありながらインターネットや電話を介して、お客様とのヒューマンタッチが可能な顧客接点であり、より顧客志向の企業変革の起点にもなり得る。このことからコンタクトセンタの顧客接点を経営に活用する知識は、これから経営を目指す人にとって、デジタル技術を活用する知識に同等の必須知識である。他方、コンタクトセンタの顧客接点には、これまで以上に高い価値の発揮が求められており、コンタクトセンタの業務にかかわる人にとって、時代の大きな変化に対応できる価値の高いコンタクトセンタに変革することが急務となっている。このような背景のもと、多摩大学大学院では、これから経営を目指す人、およびコンタクトセンタの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「経営視点からのコンタクトセンタの活用」（以下、当講座と称す）を2018年に開講した。当講座では筆者が提唱するコンタクトセンタの価値モデルを活用し、高い価値を発揮できるコンタクトセンタへの変革を目的とし、変革ビジョンの策定に必要な知的解決能力の獲得を到達目標としている。本稿は、当講座の重点とする学習内容である基礎的な考え方、コンタクトセンタの価値モデル、改革ビジョンの策定等について概説し、目標に対する達成度合等、当講座の開講／実施により得られた結果を考察している。

1. 顧客接点を取り巻く環境変化と経営視点からのコンタクトセンタの活用の重要性

1.1 重要性が高まるコンタクトセンタの顧客接点

人工知能（以降AIと記す）やビッグデータを活用したデジタルトランスフォーメーション（以降DXと記す）の必要性が高まる中、「人の状況、情感、共感等の人に関する情報（ディープデータ）」の重要性が高まっている。

企業のビッグデータは顧客の行動結果が中心であり、その分析だけからは、ディープデータを得ることは難しいからであり、同時にヒューマンタッチの重要性がより高まっている。

コンタクトセンタは、非対面であるがインターネットや電話を介して、お客様とのヒューマンタッチが可能な顧客接点であり、お客様との対応から得られた知見を活かし、よりお客様志向のDXの起点となり得る重要な顧客接点である。

一方、AI等のテクノロジー活用が急速に進む中、コンタクトセンタは「人による対応」と「AI等の機械による対応」との結節点にもなり得る。そのためコンタクトセンタは顧客接点上で「人間らしさ」と「生産性」を調和させながら価値ある顧客接点を実現できるかの鍵を握っている重要な顧客接点でもある。

1.2 経営視点からのコンタクトセンタの活用の重要性

コンタクトセンタの重要性が高まる中、これから経営を目指す人にとって、コンタクトセンタを経営に活用する知識は、デジタル技術の経営への活用と同等な必須の知識であり、コンタクトセンタの業務にかかわっている人にとっても、これまでにない高い価値を発揮できるセンタに変革するための必須知識でもある。

昨今の経営環境の変化やDXの推進、AIをはじめとする高度テクノロジーの進展等、コンタクトセンタを取り巻く環境が大きく変化する中で、コンタクトセンタに対する期待やその位置付けも、大きく変化してきている。

しかしながら、コンタクトセンタの持つ本来の価値への理解は十分に浸透していない。いまだに、その価値を過小評価している経営者も多く、旧態依然の状況から脱せられずに、社内での位置付けが低いコンタクトセンタが多く存在する。

このような状況から早く脱し、時代の変化に対応した高い価値を発揮できるコンタクトセンタを実現するためには、経営サイドおよび現場サイドのどちら側の人にも、コンタクトセンタの持つ本来の価値と経営視点からの活用について十分に理解してもらうことがきわめて重要である。

2. 大学院における当講座開設の背景

経営視点からコンタクトセンタの活用について、情報処理学会コンタクトセンタフォーラム（2010年に発足したITフォーラムの1つ。以下、当フォーラムと称す）で、これまで多くの議論を重ねてきた。

当フォーラムで、1番目に取り上げたテーマは、「経営から見たコンタクトセンタの位置付けが低い」という原因は何かというものであった。議論した結果は下記のものであった[1],[2]。

- 1) 経営の現場理解の欠如
- 2) 現場から経営視点での経営への提案の欠如
- 3) 現場と経営を結びつけるキー人材の不在
- 4) 経営視点でのコンタクトセンタ活用方法論が確立してない

解決策を議論する中で、多くメンバから「大学院MBAコースにコンタクトセンタの講座を開講ができないか」という意見が出された。

その背景の1つに、これから経営を目指す人にコンタクトセンタの実際とその価値を理解してもらい、経営と現場とのギャップを埋めたいという期待があった。またもう1つの背景に、経営を学ぶ場としてMBAコースがあり、コンタクトセンタの実務を中心とした学習の場は多いものの、その両方を繋ぎ合わせ体系立てて学習する場がないという問題があった。

このような背景のもと、当フォーラムメンバの協力を得て「現場と経営を結びつけるキー人材」のあるべき人材像や、「求められるスキルと能力」はどうあるべきかの議論が活発に行われた。幸い、多摩大学大学院の理解と協力のもと、同大学院に2018年当講座を開講するに至った。

3. コース概要

3.1 目的と到達目標

経営視点からコンタクトセンタの活用方法を学習し、高い価値を発揮するコンタクトセンタへの変革を目的とし、変革ビジョンの策定に必要な知的解決能力の獲得を到達目標に設定している。

3.2 対象者

これから経営を担う人材にコンタクトセンタの価値を理解してもらうことが、まず1つの目的であり、企業変革を進める上で、デジタル技術を経営に活用するのと同様に必須の知識であることから、必ずしもコンタクトセンタと直接かかわったことのないMBAコースの院生も対象者としている。

他方、コンタクトセンタの業務に従事している人も単科受講を通じて受講対象者としている。センタ業務に就いている人にとって、経営視点からコンタクトセンタを活用する知識の獲得は現場と経営とを繋ぐ上で不可欠である。

結果、次のように対象者を設定した。

- ① デジタル企業変革に向け経営を目指す人
- ② コンタクトセンタ業務に従事し、経営との連携を目指す人

3.3 目指す人材像と求められるスキルと能力

当講座の講義内容を固めるため、「目指す人材像」と「求められるスキルと能力」を当フォーラムで議論した。

その結果、目指す人材像は「顧客接点のプロフェッショナル人材」であり「顧客接点をテコに経営にとって有効な戦略や施策を策定し、現場と経営を結び付け、実行に繋げることができるキー人材」と定義した。

さらに求められるスキルと能力を、**図1**のように設定した。

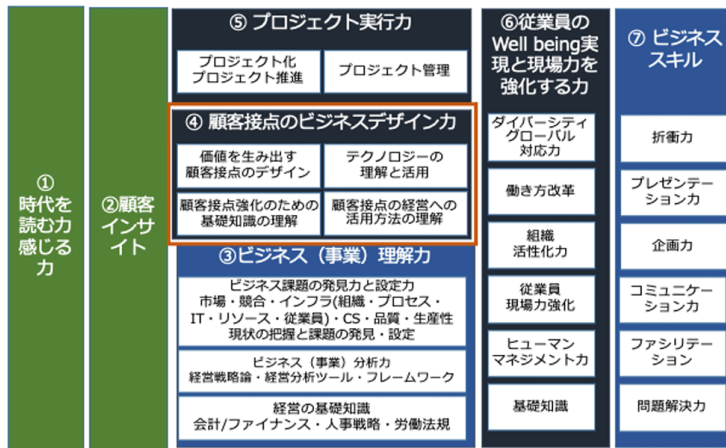


図1 「顧客接点のプロフェッショナル人材」に求められる能力／スキル

- ① 時代の文脈の中で今を捉える能力
- ② お客様が求める価値の本質を見極める能力
- ③ 提供者側の今の状況を上記の2つの点から読み解き、事業（ビジネス）の現状と課題を捉える能力
- ④ お客様への価値提供、ビジネスとしての成否、従業員にとっての価値と現場力を総合的に組立て、顧客接点をデザインする能力
- ⑤ ビジネスの変革を実現するための実行能力
- ⑥ 現場力を強化する能力
常に従業員のWell being（心と体の健康状態）を把握し、今後の向上を目指しながら、ビジネスに必要な現場力を把握、強化する能力
- ⑦ ①～⑥に共通して必要なビジネス・スキル（特に④⑤⑥では必須）

3.4 重点学習項目

MBAの講座で取得可能な能力やスキルの中には、ビジネスパーソンに共通に求められるものがあり、図1に示した能力やスキルにも共通するものが含まれる。これら共通部分を考慮し、コンタクトセンタを中心とした顧客接点のビジネスデザイン力（④）を当講座における重点能力とスキルとした。

重点能力とスキル獲得に向け、次の重点学習項目を設定した。

【テクノロジーの理解と活用】

時代の文脈の中でコンタクトセンタを中心に顧客接点をとらAIなどの機械が得意とする領域と人が得意とする領域を理解、IT活用の方向性を理解し活用する。

【顧客接点強化のための基礎知識の理解】

顧客とサービス提供者とが会える顧客接点の基礎となる考え方を理解する。

【顧客接点の経営への活用方法の理解】

先進事例から抽出した「再現性がある基本となる仕組み（コンタクトセンタの基本モデル）」を理解し、基本モデルを業界や業種を超えて活用する方法を理解する。

【価値を生み出す顧客接点デザイン】

ビジネス全体を俯瞰した上で、顧客接点の現行価値をモデル化し、継続的なビジネス成長に向けたあるべき目標の価値モデルをデザインする。

3.5 シラバスの概要

重点学習項目を中心に次のようにシラバスを構成している。

1. 時代の文脈で捉えるコンタクトセンタの顧客接点
2. 顧客接点におけるAI活用と方向性
3. コンタクトセンタの顧客接点の基礎となる考え方
4. 外部講師による先進事例講演とディスカッション
5. コンタクトセンタの価値を創り出すモデルデザイン
6. 経営に活用するコンタクトセンタの基本モデルの研究
7. 演習：変革ビジョニングの策定
 - 1) ビジネス全体像の中での顧客接点の位置付け
 - 2) コンタクトセンタの価値モデルの作成
 - 3) 現行の価値モデルの問題点の抽出と問題の構造化
 - 4) 目標とする価値モデル作成

知識習得の講義の他に事例を重視し外部講師（実務家）による講演と意見交換を取り入れた。また座学による知識は、実践を通じて定着するとの考えから、実ケースを前提としたグループワークによる演習に力を入れている。以下の章で3, 5, 6, 7について概説する。

4. コンタクトセンタの顧客接点の基礎となる考え方

顧客接点はサービス提供者（従業員／企業）とサービス利用者とが出会う場である。そこに生じるサービス価値を高めるためには、サービスの基礎となる考え方を体系立てて理解しておくことが重要である。

4.1 サービス価値の定義

サービスの価値は、誰にとっての価値かという点からは次のものから構成される。

- I サービスを受けるお客様にとっての価値
- II 経営（サービス提供企業）にとっての価値
- III 現場力を支える従業員にとっての価値

各価値の大きさを一辺とした三角形（サービス・トライアングル）を図2のように描くと、サービス価値を最大化することは、この三角形の面積の最大化である。

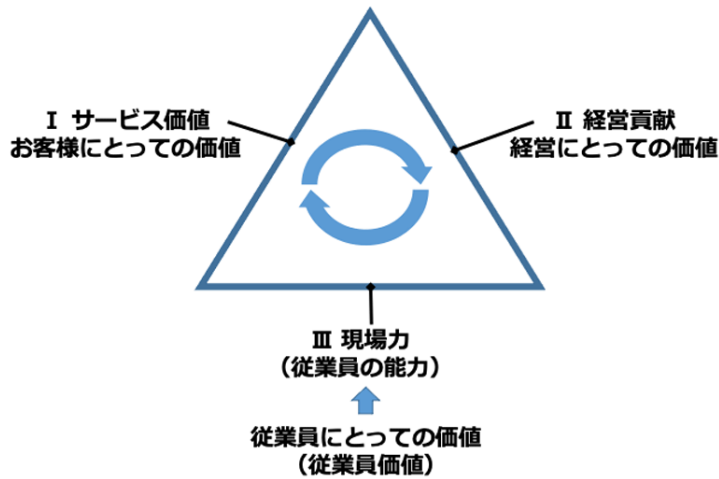


図2 サービス・トライアングル

サービス・トライアングルは、文献[3]におけるサービスエクセレンスの概念をベースとして、文献[1]の「コンタクトセンタを特徴付ける3つの要素」を拡張したものである。

4.2 サービス価値を構成する要素

サービス価値を構成する「サービス価値（お客様にとっての価値）」、「経営貢献（経営にとっての価値）」、「現場力」、「従業員にとっての価値」を要素に分解したものを図3に示す。

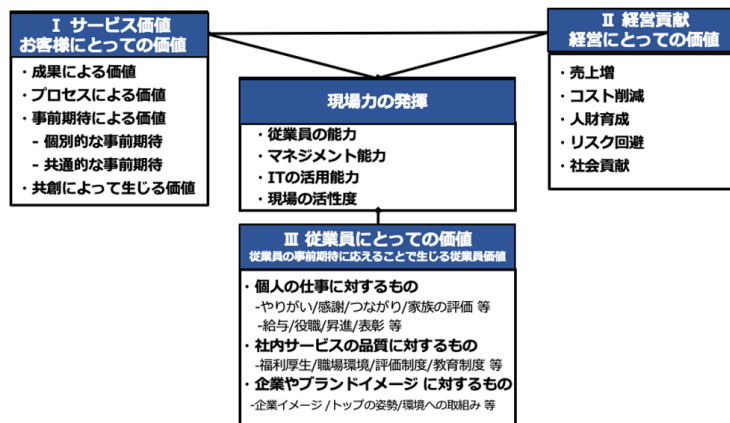


図3 サービス価値の構成要素

文献[1]の3つの構成要素に「現場力」を支える「従業員にとっての価値」と「お客様との共創によって生じる価値」を新たに加えた。

従業員にとっての価値とは「従業員の事前期待に応えることにより生じる価値」であり、個人の仕事に対するもの、社内サービスの品質に対するもの、企業やブランドイメージに関するものからなる。

共創価値とは、「サービス提供者とサービス利用者が協働して創り出す新たな価値」である。

図3中の「お客様にとっての価値」は以降、文脈から単に「サービス価値」と記す場合がある。「経営にとっての価値」は同義であることから「経営貢献」と記す場合がある。

事前期待は、文献[4]に詳しい説明があるので参照されたい。お客様にとっての価値は、文献[5]の定義を使っている。付録Aに各要素の説明を加えたので参照されたい。

4.3 3つの価値（お客様、経営、従業員）の相互関係

優れたサービスを実現するには、「お客様」、「経営」、「従業員」にとっての3つの価値の相関性を含めサービスの価値を全体的に理解することが重要であり、当講座では図4に示した内容の解説している。詳細は、紙面の関係から割愛し、以下にその概略と関係する文献を示す。

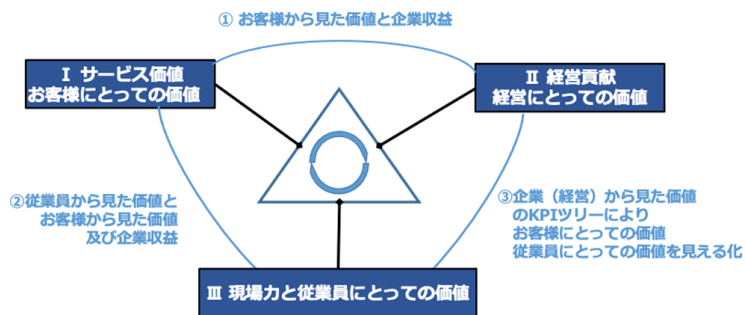


図4 顧客接点の基礎となる3つの価値と相互の関係

①お客様にとっての価値と企業収益

お客様にとっての価値が企業収益にどう繋がるのかを説明するキーワードは顧客ロイヤルティである。顧客満足が顧客のロイヤルティとなって、はじめて企業収益の増大に繋がる。当講座では、顧客ロイヤルティの基本的な考え方および顧客ロイヤルティの測定指標（NPS：Net Promoter Score）、顧客努力指標（CES：Customer Effort Score）について解説し「お客様にとっての価値」と「企業収益」についての関連付けを行っている（文献[6],[7],[8],[9]）。

②従業員にとっての価値とお客様にとっての価値および企業収益

サービス・プロフィット・チェーン（文献[10],[11],[12]）は、従業員の満足度を高めることで、お客様満足度を向上させ、企業の収益増に連鎖させるモデルである。当講座ではサービス・プロフィット・チェーンにより「従業員」⇒「お客様」⇒「企業収益」の価値連鎖を解説している。なお、従業員の満足度については、文献[13]を参考としており、従業員の事前期待に対しての実績と定義している。

③経営にとっての価値（経営貢献）とKPIツリーによる見える化

経営貢献を示すKGI（Key Goal Index）をKPI（Key Performance Index）ツリーに展開することで、「経営貢献」と「お客様にとっての価値」「従業員にとっての価値」との関係性をKPIを介して表すことができる。

文献[1],[2]にKPIツリーについての考え方が記載されているので参照されたい。

5. コンタクトセンタのサービス価値モデル

サービスをモデル化する意義は、「こうすればうまくいく」という再現可能な仕組みを「一般化」し、第三者から利用できるようにすることである。

モデル化するには、何がどのように作用し、どんな価値が創られるのか、その仕組みをモデルとして形式化する必要がある。

筆者は、モデルの記述形式として「価値が生じる作用」に着目した「サービス・バリューフロー（図5）」とサービス価値の要素と測定指標を表す「サービス・トライアングル（図6）」の2つの図による表現を提唱している。

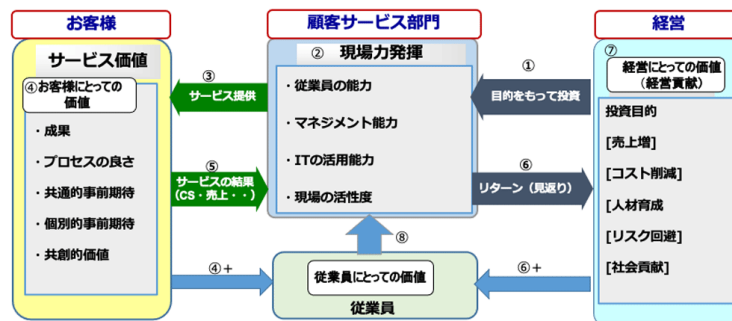


図5 サービス・バリューフロー

- ① コンタクトセンタへ投資 ②現場サイドが力を発揮
- ③ お客様にサービス提供
- ④ 提供サービスに対するお客様評価によりお客様にとっての価値が生じる
- ④+ お客様からの好評価が従業員にとっての価値となる
- ⑤ サービス結果がフィードバック
- ⑥ サービスの結果が、投資リターンにつながれば、経営貢献となる
- ⑥+ 経営からの好評価が従業員にとっての価値となる
- ⑦ 投資が正当化される
- ⑧ 従業員がより高い価値を感じより高い現場力が発揮される

図5では、何がどのように作用して、どんな価値が作り出されるのかを示すために要素の間をつなぐ作用を矢印⇒で表現している。

図6は価値の構成要素の具体ブレイクダウン項目と達成度合いを測定するための指標から構成され、実現すべき目標と効果測定のための指標を示している。

図6の「お客様にとっての価値」と「経営にとっての価値」, 「現場力の発揮」は、図5と基本的に同じであるが、図5の各要素を必要に応じて補足するものとする。

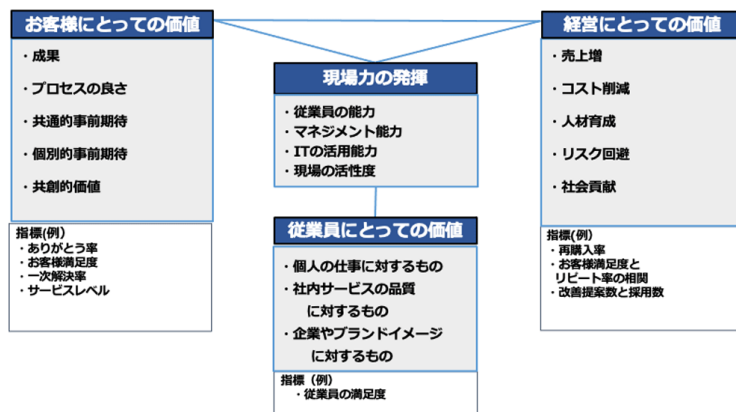


図6 サービス・トライアングル

また、図5では「従業員にとっての価値」を明示しているが、省略して図6のサービス・トライアングルに集約してもよいものとする。

6. 経営に活用するコンタクトセンタの18の基本モデル

コンタクトセンタの顧客接点のサービス価値を高めるためには、先進事例からの学びが有効である。ただし、事例によって業種や製品・サービスが異なるため再利用するためには、できるだけ一般化する必要がある。

文献[1]に示したように先進事例は複数の仕組みを組み合わせでできている。先進事例を構成する仕組みの1つ1つを「再現可能かつシンプルなモデル（これを以降、基本モデルと称す）」に分解できれば、新たなモデルを組立てる際に基本モデルを再利用することができる。

6.1 経営に活用する18の基本モデルの概要

前章で提唱している価値モデルを使って、「こうすればうまくいく」という仕組みをこれまで当学会のフォーラムやデジタルプラクティス論文に発表された事例から「基本モデル」として抽出した。文献[1]に示した10の基本モデル(*)に8つのモデルを加えて、次の18を基本モデル(表1)としている。

(今後、新たに有効なモデルが現れた場合には追加予定)

表1 経営に活用するコンタクトセンタの基本モデル

[効率化モデル]
① 運用効率化型（指標管理によるホワイトボックス運用）* 指標によるセンタ管理により運用効率を高め運用コストを削減し、利益の最大化を図るモデル
② 機械(AI/RPA)との協調型 機械による無人対応と有人対応をスムーズに連携させ、機械が得意とする対応と人が得意とする対応とを使い分ける機械との協調型のモデル
③ ナレッジ・サポートセンタ型

<p>(KCS ワークフローによる QA 対応の生産性向上)</p> <p>ナレッジの効果的な活用により，問合わせ業務の生産性を向上させ，対応品質を均一化し，効果的なナレッジ集積を図るモデル（本特集号の論文（文献[14]）に詳しい事例報告があるので参照いただきたい。）</p>
[価値循環型]
<p>④ サービス・プロフィット・チェーン型</p> <p>お客様との接点業務にあたる従業員の満足度を高めることで，お客様の満足度を向上させ，企業収益向上に連鎖させるモデル</p>
[ロイヤルティ獲得型]
<p>⑤ 経験価値提供型 I-1 （負の経験をなくす）*</p> <p>お客様の負担を徹底的に低減することで，お客様のロイヤルティを獲得し，リピート率を向上させると同時に対売上経費率の改善を図るモデル</p>
<p>⑥ 経験価値提供型 I-2 （負の事前期待に対応）</p> <p>サービス利用に際にしてお客様が感じる不安や心理的負担を徹底的になくすことで，離反リスクを回避，継続利用を促進し，ロイヤルティを獲得するモデル</p>
<p>⑦ 経験価値提供型 II （心に響く経験を創る）*</p> <p>お客様の心に響くサービス提供による差別化で，お客様のロイヤルティを獲得し，売上の維持拡大に結び付けるモデル</p>
[価値共創型]
<p>⑧ 価値共創型 （お客様との共創によるファン化）</p> <p>お客様と企業，お客様同士の交流を通じて，お客様がサービス作りに参加していただくことで，お客様のファン化を促進し，ロイヤルティを獲得，企業の収益へとつなげるモデル</p>
[マーケティング型]
<p>⑨ マーケティング型 I （VOC 活用/製品・サービス改善型）*</p> <p>お客様の声（VOC:Voice Of Customer）を活用することで，お客様を知り，お客様ニーズを把握することで製品やサービスの改善や開発に役立てるモデル</p>
<p>⑩ マーケティング型 II （お客様像・ペルソナ発見型）</p> <p>コンタクトセンタを活用し，お客様との会話からお客様の利用シーンや購入動機をイメージした顧客像/ペルソナ作成支援を行い，効果的なマーケティング施策に繋げるモデル</p>
<p>⑪ マーケティング型 III （カスタマジャーニマップ探索型）</p> <p>コンタクトセンタを中心に全顧客接点に集まるお客様の声をカスタマジャーニマップ上にマッピングすることで，お客様の事前期待を探索するモデルである。（本特集号の論文（文献[15]）に具体事例報告があるのでご参照されたい）</p>
[セールス型]
<p>⑫ セールス支援型 （チャネルミックスを最適化する）*</p> <p>対面型とのコスト差を利用してお客様属性・チャネル特性に合わせてチャネルミックスを最適化し，セールス活動</p>

の生産性を向上させるモデル
⑬ダイレクトセール型* (事前期待に適合するようにプロセスを磨き込む)* 事前期待に適合するようにセールスプロセスを磨き込み ダイレクトセールスによりセールス拡大を図るモデル
⑭感情誘因型 (感情誘因によるマーケティング&セールス) コンタクトセンタで得た「人でなければ理解できないお 客様の言葉に現れない感情や感覚データ」(ディープデー タ)とネットから得た大量データや業務系データを組み 合せ、有効なマーケティング・セールス施策を策定・実行 するモデル
[プロセスマネジメント型]
⑮プロセスマネジメント型* (複数プロセスの集中コントロール) コンタクトセンタに情報を集中化させ、複数業務プロセ スを集中的にコントロールし、全体最適化を図るモデル
[人材育成型]
⑯人材育成型* (お客様体験の加速によるお客様志向の風土醸成) コンタクトセンタをお客様対応の経験の場と捉え、お客 様志向の人材育成を加速させるモデル
[リスク回避型]
⑰リスク回避型* お客様接点(コンタクトセンタやSNS)上のお客様の声か

上記①～⑯のうち*を付けたモデルについては、文献[1]にある「10の基本モデル」を参照されたい。本稿は、当講座の概略説明を目的としているので、追加モデルについては、サンプルとして、④と⑧のみを次に概略を記述する。

なお、③、⑪については、本特集号の論文(文献 [14] , 文献 [15])に先進事例が掲載されているので参照されたい。

6.2 追加モデルの例 (概略)

追加したモデルについて、サンプルとして、④と⑧のみを下記に概略を記述する。

④サービス・プロフィット・チェーン型

お客様との接点業務にあたる従業員の満足度を高めることで、お客様の満足度を向上させ、企業収益向上に連鎖させるモデルである。このモデルは、以前より欧米で提唱されてきたが、日本のコンタクトセンタでの実証報告例はなかった。文献[12]で日本のコンタクトセンタにおいて、有効性が数値的に実証されたことは注目に値する。

考え方はシンプルではあるが、企業ビジョンや評価制度とも関係するので、トップをはじめとして全社的に取り組む必要がある。そのため難度の高いモデルであるが、ほかのモデルとの併用が可能であり、スケールの大小は別として取り入れるべき有効なモデルである。

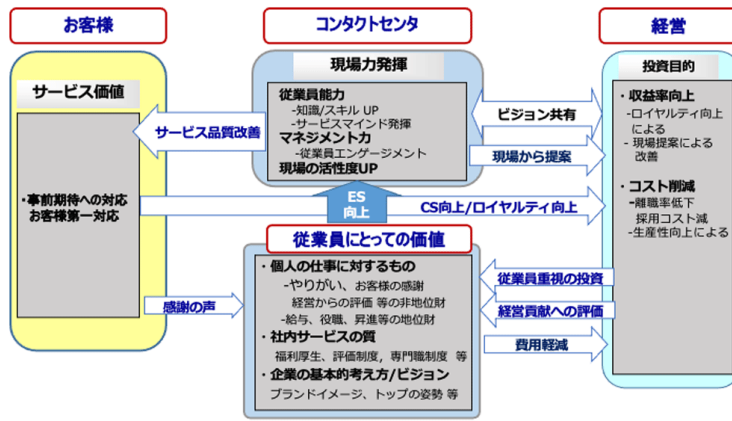


図7 サービス・プロフィット・チェーン型モデル

⑧価値共創型 (お客様との共創によるファン化) *

お客様と企業、お客様同士の交流を通じて、お客様がサービス作りに参加していただくことで、お客様のファン化を促進し、ロイヤルティを獲得、企業の収益へとつなげるモデルである。

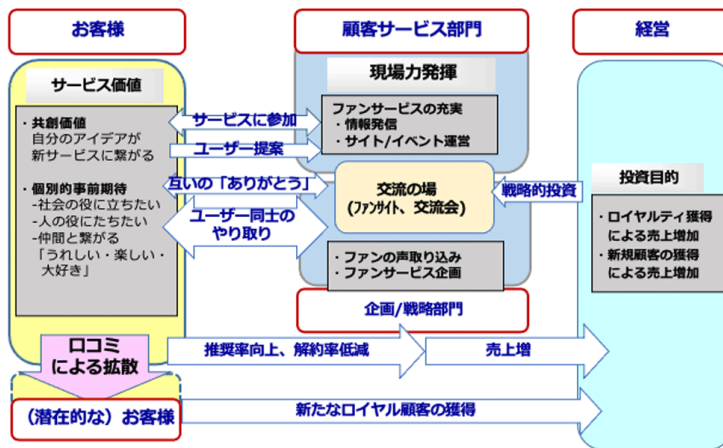


図8 価値共創型モデル

文献[17]では、お客様に接客やコンタクトセンタでの対応評価に参加していただき、お客様が自分の考えをサービスに反映できると感じていただくことで、ファンになっていただいている。文献[18]の紹介事例では、お客様との交流の場としてファンサイトを運営し、お客様同士の助け合いや企業側への提案による新サービスの追加等、お客様に「人の役に立つ」「うれしい」「楽しい」といったことを感じていただくことでファンになってもらい、口コミにより潜在顧客層から新規のお客様を獲得しビジネス拡大に繋げている。

7. 価値を生み出す顧客接点のデザイン

コンタクトセンタの顧客接点の価値を創り出すモデルデザインは、当講座の中心部分であり演習課題にも設定しているので、以下、演習のステップに沿って概説する。

7.1 ビジネス全体を俯瞰し顧客接点を位置付ける

コンタクトセンタの顧客接点を担う組織は、重要な組織ではあるが、フラットに見れば企業内の1つ組織にすぎない。そのため企業のビジネスモデルの中で、それがどのような位置付けになっているか認識することがきわめて重要である。

特にコンタクトセンタの現場にかかわっていると、日々の問題に追われるため、企業全体の中での位置付けを認識する機会がないままに日常業務に埋もれてしまう傾向がある。

そのために、対象企業の現行ビジネスモデルを描き、ビジネスモデル上でのコンタクトセンタの顧客接点の位置付けを見える化する作業は大きな意味を持つ。

他方、コンタクトセンタに直接かかわりを持たない人にとって、この作業によりコンタクトセンタの顧客接点の企業全体の中での役割を一気に理解することができる。

図9は、文献[16]のモデル記述方法を用いて、文献[17][19],[20]をもとに作成したファンケル様のビジネスモデルである。

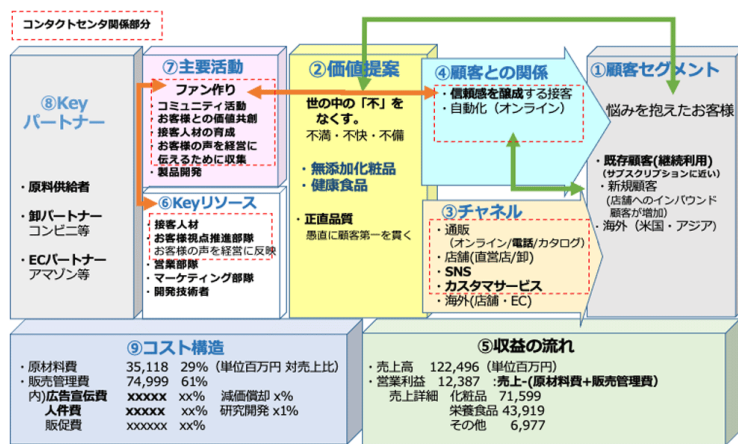


図9 企業のビジネスモデル例

ファンケル様は、創業理念として“世の中の「不」をなくす”を掲げられ皮膚や健康に悩みを抱えられたお客様に無添加化粧品、健康食品をご提供することで提案価値をお届けしている。お客様との関係では信頼感を醸成する接客に力を入れ、さまざまなチャネルを通じて、ファン作りとお客様の声を経営に響かせるための活動を展開している。

図10は、このモデルから顧客接点部を抽出したものである。

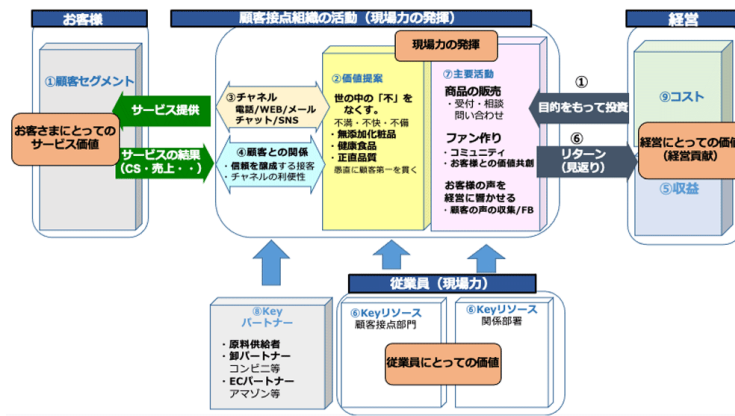


図10 ビジネスモデルから顧客接点部を抽出した図

この図から、顧客接点組織が、どんなチャネルを使い、どのような関係をお客様との間に築くことで、提案価値をお客様に届けようとしているのか一層明確に認識することができ、ビジネス全体を俯瞰した上で、よりの確に価値モデルを描くことができる。

図11は、図10からコンタクトセンタの顧客接点部の「不」をなくす活動を中心にバリューフローを描いたものである。

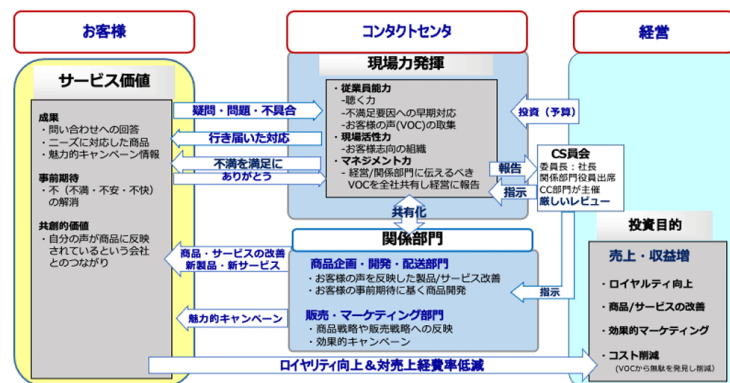


図11 サービス・バリューフロー例 (ファンケル様)

7.2 コンタクトセンタの変革ビジョンの策定

ビジネスモデルにより企業のビジネス全体を俯瞰し、顧客接点の位置付けを理解した上で、新たな価値の創造に向け変革ビジョンを策定する。

一般に変革ビジョンの策定は、個人のセンスに依る部分が多く、白紙から策定することが難しい作業である。そこで、前述の価値モデルを活用し、これまでの先進事例を可能な限り活かした方法を提唱している。

図12は、筆者が提唱する変革ビジョン策定の流れを示したものである。

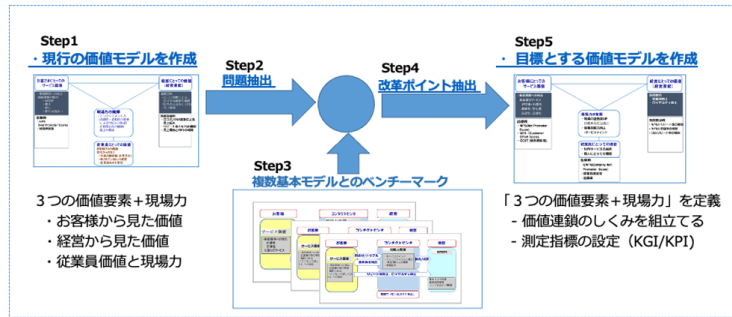


図12 新たな価値を創り出すビジョン策定の流れ

Step1：現行の価値モデルを描く

Step2：現行の価値モデルを眺めながら継続的なビジネス成長に向けた問題点を抽出する

Step3：先進事例から抽出した複数の基本モデルとベンチマークを実施する

Step4：Step2とStep3の結果から改革ポイントを抽出し、優先付けする

Step5：現行モデルに改革ポイントを反映させ目標の価値モデルを描く

以下、Step1～5の方法を概説するために金融サービスを主として通信販売を行っている架空の企業を例にコンタクトセンタの顧客接点の現行の価値モデル（図13、図14）を出発点として、各ステップごとに概説する。

Step1 現行のコンタクトセンタの価値モデルを作成

現行の価値モデルを図13、図14に示す。

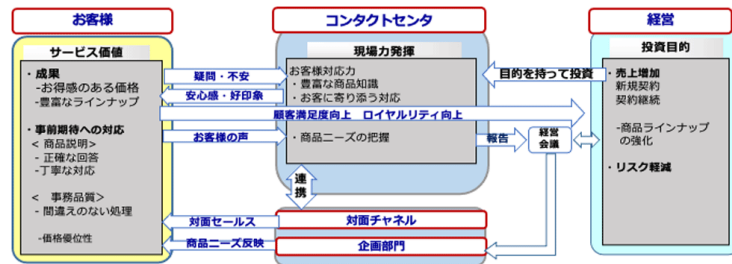


図13 現行の価値モデル サービス・バリューフロー

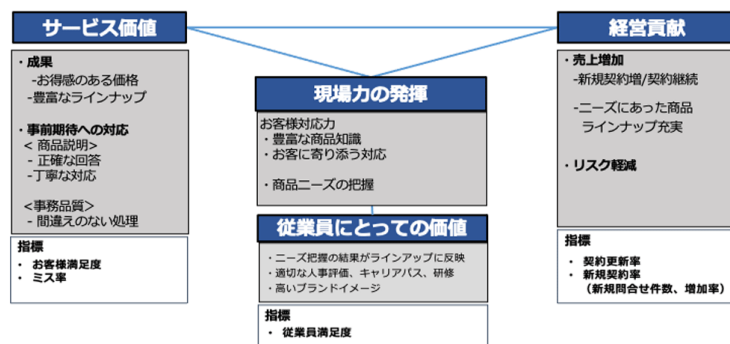


図14 現行の価値モデル サービス・トライアングル

図13のサービス・バリューフローでは、お客様にとっての成果「お得感のある価格」で商品を「豊富なラインナップから選択できる」ことである。コンタクトセンタの役割は、現場力を発揮し、お客様からの「疑問」や「不安」に対して、お客様の共通事前期待である「正確」に「丁寧」にお応えし、新契約（あるいは継続）に結び付けることである。顧客満足度の向上・ロイヤルティ向上による売上増加が経営へのリターンとなる。

また、お客様の声から商品ニーズを把握し、経営に計ることで、商品ラインナップを充実している。他方、通販と並行して小規模の対面拠点でもセールスを行っている。

図14は、図15の「お客様にとっての価値」と「経営にとっての価値」、 「現場力の発揮」を引き継いで、「従業員にとっての価値」と効果測定の指標を追加したものである。

サービス価値の指標には、お客様満足度とミス率、経営貢献の指標には、新規契約率／契約継続率が設定されている。「従業員にとっての価値」として、高いブランドイメージの会社であること、ニーズ把握が商品ラインナップに反映されること、人事評価やキャリアパス、研修等であり、指標として従業員満足が設定されている。

Step2 現行の価値モデルから成長に向け問題抽出

対象の企業（自社）のコンタクトセンタの「現行価値モデルのまま、継続的なビジネス成長を図ることができるか？できないとすれば、その原因は何か？」の質問によりグループ・ディスカッションで問題点を抽出し、問題構造（階層・相関）を洗い出す。

問題抽出にあたり、重要なことは問題の一部だけではなく、その全体像を把握することである。そのために、問題を出し尽し（当演習では、文献[21]の方法論を使い100～200個の問題を抽出）、その上で問題の構造図（階層・相関）を描くことが大切である。ここでは、方法論の説明を目的としているので、抽出した問題リストの一部の紹介にとどめる。

図15は抽出した問題の階層レベル別リストの一部である。

持続的なビジネス成長は現行モデルのままで可能か？ 問題点は何か？				A:大~C:小	A:大~C:小	A:大~C:小
L1	L2	L3	L4	重要度	効果度	実現度
			新規契約が増えていない	A	A	C
			問い合わせから契約に至る率が高い	A	A	B
			対応品質が高くない	A	A	B
			対応能力の不足	A	B	B
			CSマインドが低い	A	A	C
			人事評価に適切に反映されない	A	B	B
			プロフェッショナルとしての対応ができていない	A	B	B
			プロフェッショナル育成の仕組みがない	A	A	B
					
			優位性を打ち出せてない	A	A	C
			お客様のメリットを明確に伝えられていない	A	A	B
			PRのためのメディアが限られている	A	B	C
					
			高品質なサービスが提供できていない	A	A	C
			当たり前を上回る感動	A	A	C
			個人の事情を汲んだアドバイス	A	B	B
			ニーズを汲み取って商品提案してくれる	A	B	B
					

図15 「継続的なビジネス成長」を図るための問題点リスト一部 (例)

リストの右側に重要度、効果度、実現容易性をA~Cにランク付けを行っている。

たとえば、新規契約が増えていないという問題は重要度・効果度ともにA（大）で実現度がC（難）であるが、その原因として、対応品質が高くないという問題があり、さらにその原因を見ていくとCSマインドが低いという問題が一番大きく、対応能力の問題や人事評価の問題が続く。

（現行モデルでは、公平な人事評価が従業員にとっての価値に挙がっているが、問題抽出を実施して改めて問題として認識されている。）

他方、高品質なサービスの提供ができていないという問題の原因は、当たり前を上回る感動がないという問題が大きいことが分かる。

このように重要度・効果度等の高い問題に着目することで、Step4の変革ポイントの抽出へとつながることができる。

Step3 基本モデルとのベンチマーク

先進事例から抽出された基本モデルと現行価値モデルとの比較を行い、組み込み可能性を検討する。図16は、基本モデルごとに現行の価値モデルに組み込まれているかどうか、また成熟度合はどうかを以下のように評価する。

- ：すでに組み込まれている
- △：一部組み有 or 検討の価値あり
- －：利用可能性なし

- または△の場合、成熟度合を下記基準で評価する。
 - A：ベストプラクティス 十分な効果を発揮中
 - B：取り組み中であり、一部効果を確認
 - C：効果未確認

基本モデル	現行モデルとの比較			組込み : O or Δの場合		
	組込み	成熟度	重要度	効果度	難易度	
① 運用効率化型 (指揮管理によるホワイトボックス運用)	Δ	B	A	B	B	
② 機械(I等)との協調型 (機械が得意な仕事、人間ならではの仕事の分担・協調)	Δ	C	B	B	C	
③ ナレッジ・サポートセンタ型 (KCSワークフローによるQA対応の生産性向上)	Δ	C	A	A	C	
④ サービス・プロフィットチェーン型 (ESがCS、企業収益に連鎖)	Δ	C	A	A	A	
⑤ 経験価値提供型 I-1 (負の経験をなくす)	O	B	A	A	B	
⑥ 経験価値提供型 I-2 (負の事前期待「こうなって欲しくない」に事前に対応)	Δ	B	A	B	B	
⑦ 経験価値提供型 II (心に響く体験を創る)	Δ	C	A	B	C	
⑧ 価値共創型 (お客様との共創によるファン化)	—					
⑨ マーケティング型 I (VOC活用による製品・サービス改善)	Δ	B	A	A	A	
⑩ マーケティング型 II (ベルリナデザイン等の顧客インサイトの発見)	Δ	C	A	B	B	
⑪ マーケティング型 III (カスタマジャーニー探索)	Δ	C	B	B	B	
⑫ セールス支援型 (インサイドセールス等によるチャネルミックスの最適化)	O	B	A	A	B	
⑬ ダイレクトセル型 (事前期待に適合するセールスプロセスの磨き込み)	Δ	C	A	B	B	
⑭ 感情誘因型 (感情誘因「気持ち・嗜好など」によるマーケティング&セールス)	Δ	C	B	B	C	
⑮ プロセスマネジメント型 (複数プロセスの集中コントロール)	—	C	C	A	A	
⑯ 人材育成型 (お客様体験の加速によるお客様志向の風土醸成)	Δ	C	A	A	A	
⑰ リスク軽減型 (顧客接点を通じてのリスク検知・対応)	O	B	A	B	B	
⑱ 社会貢献型 (社会貢献に繋がる活動展開)	Δ	C	B	B	C	

図16 現行価値モデルと基本モデルのベンチマーク例

他方、当基本モデルについての重要度、効果度、実現難易度をA～Cで評価し、評価結果を重要度・効果度と成熟度のマトリックス上にプロットすることで、強みの領域と改革領域、改善領域、潜在領域、潜在領域に色分けすることができる(図17)。

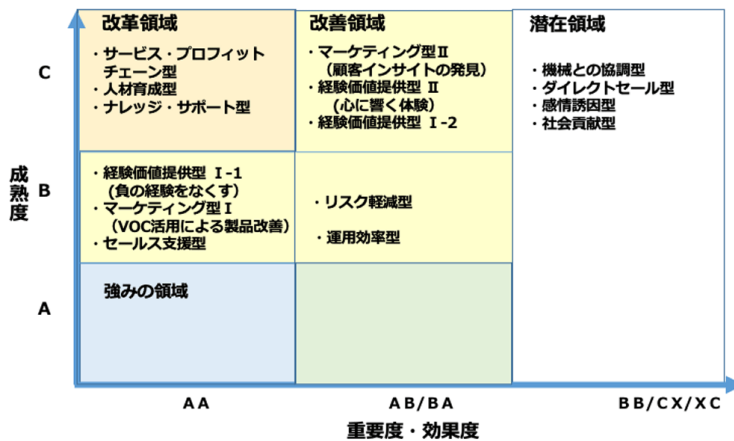


図17 重要度・効果度と成熟度のマトリックス例

図17からサービス・プロフィットチェーン型と人材育成型、ナレッジ・サポート型のモデルが改革領域に入っており、改革機会が存在することを示している。

他方、経験価値提供型I-1、マーケティング型I、セールス支援型は重要度・効果度ともにAであるが、成熟度はBであり、取り組み中であるが一部効果を確認となっている。現行モデルで「お客様に寄添う対応」や「丁寧な対応」に努力しているが、顧客満足度やロイヤリティを大きく向上させるに至っておらずKPIによる定量的な効果測定もなく改善余地が大きい。セールス支援型についても成熟度Bであり、対面型の拠点との連携があるものの改善余地が大きいことを意味している。

またお客様の声から商品ラインアップを拡充するなどマーケティング型Iのモデルを取り入れているが、同様に改善余地が大きいことを意味している。

Step4 再定義に向けた変革ポイントを抽出し優先付けする

抽出した問題のグループ化、および基本モデルとのベンチマーク結果から現行価値モデルの価値を高めるための改革ポイントを抽出する。

図18は、現状の状態（From）をどう変えるか（To）の変革ポイント抽出と適用すべき基本モデルを対応させたものである。図19は、変革ポイントごとに事業インパクトと投資額で区分したもので、優先付けに利用することができる。

改革ポイント	From	To	適用基本モデル
現当たり前を超える品質	・質問に応える受身の対応	・積極-コンサル型の対応	経典価値提供型 I・II
お客様重視の風土醸成	・商品内容の説明が中心	・お客様満足が会社経営の中心	サービスプロフィットチェーン型
従業員のサポート向上	・社員全員に均等の施策	・個々のレベルに合わせた成長支援	
スキル管理の高度化	・一律のスキルレベル前提	・プロフェッショナル認定と教育	
納得感のある人事評価	・定性評価が中心	・従来の定性評価+評価の定量化	
運用効率の向上	・部分的効率化	・KPI管理の高度化	運用効率化型
紙媒体の全デジタル化 ナレッジの高度活用	・紙媒体/マニュアル中心の運用	・電子媒体化とFAQによる高度運用	ナレッジセンタ型
チャンネルミックス最適化	・非対面中心のお客様対応	・非対面チャンネルと対面チャンネルを 連携、対面の良さを活かす	セールス支援型

図18 現行価値モデルの価値を高めるための改革ポイント（例）

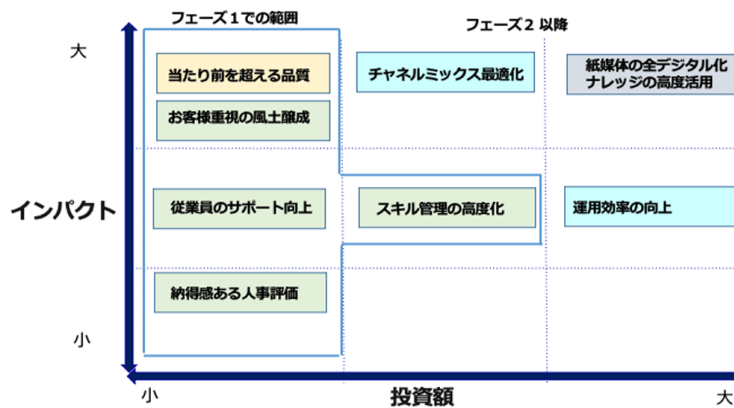


図19 改革ポイントの優先付けと実施範囲

この図から投資額が少なく事業インパクトの大きい変革ポイントは「あたり前を超える品質の実現」と「お客様重視の風土醸成」であることが分かる。

他方、基本モデルとのベンチマーク結果からは、サービスプロフィットチェーン型（お客様満足度を高め経営貢献に連鎖させるモデル）が改革領域に入っている。同モデルを組み込めば、従業員満足度の向上施策として「従業員サポートの向上」「公平な人事評価」「スキル管理の高度化」の4つ改革ポイントが実現できる。さらに投資額の大きさから判断し、フェーズ1とフェーズ1以降の実施範囲を図17のように決定した。

Step5 目標の価値モデルをデザインする

目標の価値モデルを作成する際にゼロから始める方法もあるが、図16にある適用基本モデルを活用すると効率的に目標モデルの枠組み（スケルトン）を作成することができる。すなわち現行の価値モデルに適用基本モデルのスケルトンを組み込み、基本モデルのエッセンスを取り込んだスケルトンを作る方法である。

基本モデルのスケルトンを組み込めばモデルのエッセンスを取り込める

今回、フェーズ1の範囲の変革ポイントを反映させるとすると、反映させる改革ポイントに対応する基本モデルとして、経験価値提供型I・IIとサービスプロフィットチェーン型の基本モデルが相当する。これら基本モデルのスケルトンを使って目的の価値モデルのスケルトンを組み立てる。

図20は、現行価値モデルに適用基本モデルのバリューフローを重ねて枠組みを作成し、変革ポイントを反映したものである。

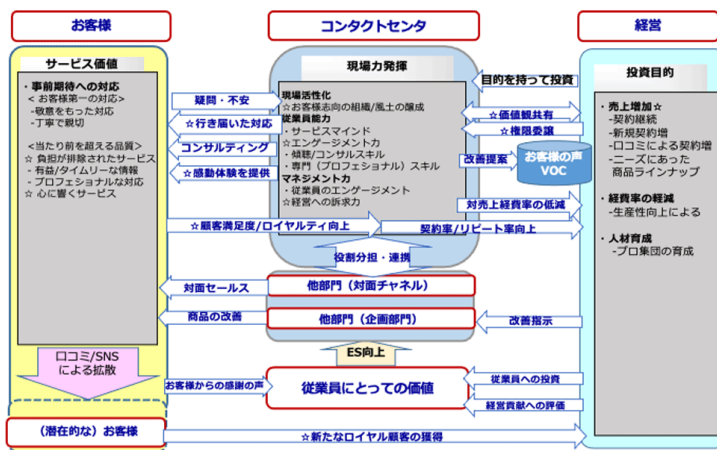


図20 目標価値モデルのバリューフロー (例)

図21は、図20に従業員価値を詳細化して付加、各価値に対して効果測定のためのKPIを付加したサービス・トライアングルである。

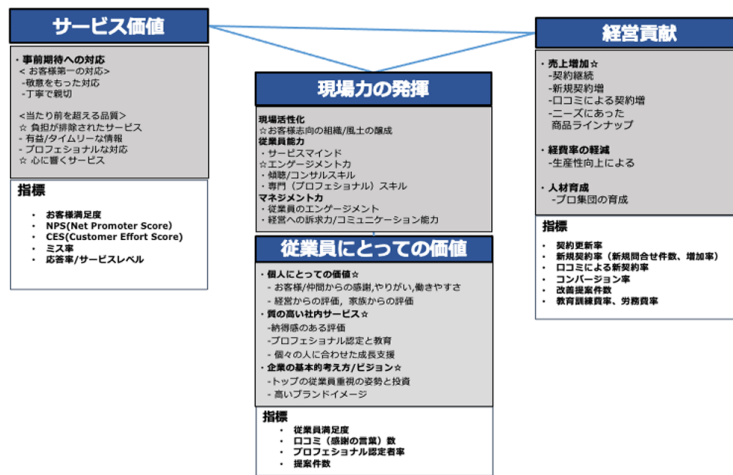


図21 目標価値モデルのサービス・トライアングル (例)

図20, 図21の図中☆で示した項目は, 基本モデルから取り込んだ項目であり, スケルトンとして基本モデルを再利用した部分である.

8. 得られた結果と今後の課題

8.1 当初の狙いに対して

「経営と現場の認識ギャップを埋める」という講座開設の当初の狙いに対して1つの解決策になることが検証できた.

その理由は, 経営層および経営を目指す受講生とコンタクトセンタ業務についている受講生との混成チームで課題に取り組んだことで, 両者の間で次のようなコラボレーションが生じ, 両者の認識ギャップが埋まったからである.

- ①コンタクトセンタについて, これまでかかわってない受講生にとって, 生の現場の雰囲気や状況を掴むことができ, 現場を知る人間とチームで変革を検討することで, 現場に深く入りこんだ変革の進め方を経験できている.
- ②コンタクトセンタ業務についている受講生にとって, 第三者とチームを組むことで, 企業ビジネス全体の中での現状センタの役割や価値を分かり易く説明し, チームで変革ポイントを抽出する必要がある, 企業全体を俯瞰した上での第三者を巻き込んだ変革の進め方を経験できている.

以上から, このような講座が, より広がっていけば, 「経営と現場のギャップ」は埋っていくものと考えている.

8.2 到達目標とスキル構築に対して

到達目標である「経営視点からのコンタクトセンタの顧客接点の活用に必要な知的解決能力の獲得」に対して, 演習を通じて実践的な能力を身に付けていただけたものと判断している. 受講者のアンケートからスキルと能力の獲得に特に有効だったと考えられるものを以下に挙げる.

- (1) 機械と人間の「得意・不得意」を理解すること

AIの普及が始まった当初、経営側が過度な期待を持ってAI導入を現場に指示したり、現場でもAIができることの理解がさまざまであったため、期待と現実とのギャップから混乱するなどの問題が散見された。

これらの問題が生じる根底には、「機械が得意／不得意な領域領域」と「人が得意／不得意な領域」についての認識が人によりさまざまであることがある。

人の脳と人工知能の違いからそれぞれの得意・不得意領域が見える

人の脳とAIとの違いを理解することで「機械が得意とする領域」と「人が得意とする領域」を理解することができ、受講生にとってのそれぞれの方向感を持っていただけた。

(2) ビジネスモデル上に顧客接点を図式化すること

顧客接点のビジネス全体の中での位置付けや役割を共通理解する上で、ビジネスモデルのフレームワークを利用し、顧客接点部分をモデル上に図式化することがきわめて有効であることが分かった。

(ビジネスモデル・ジェネレーションのフレームを利用)

理由①コンタクトセンタ業務についている受講生にとって、企業全体を俯瞰した上で、コンタクトセンタの経営活用について考えることができる。

特に、「日ごるセンタ業務にかかわっていると、日々、新たな問題が生じるため、改めてビジネス全体を俯瞰する機会がない」との声が心に残った。演習で自社の現状のビジネスモデルを描いて、全体のビジネスモデルの中での顧客接点の位置付けを図式化する作業が一助となったものと思われる。

理由②これまで直接コンタクトセンタにかかわってない受講生にとっても、2枚のチャートで、短時間に企業の中での顧客接点の役割やその価値を理解することができる。

ビジネスモデル上への顧客接点の図式化により全体を短時間に俯瞰できる

一般に、あるコンタクトセンタについて理解しようとする、相当量の時間を要する。webページや中期計画や有価証券報告書などから、事業概要、事業理念や製品・サービスの特徴、対象のお客層、ビジネスの状況などを読み込む必要がある。その中で顧客接点が、どんな役割を果たしているのか、顧客接点の各構成要素（拠点・人員・プロセス・システム等）や各種パフォーマンス指標など、相当量の資料を読み込む必要がある。これらを要領よく第三者に説明するのに、再度、多くの資料を使うとなれば、コミュニケーションはそう簡単ではない。

このことが、コンタクトセンタについて理解が進みにくい原因にもなっているので、ビジネスモデルのフレームワークの活用は、顧客接点の理解を得る上で、大変有効な手段の1つである。

(3) コンタクトセンタの価値モデルを活用すること

①価値に着目すれば、一気に関係者間の共通認識が形成できる

価値モデルによりコンタクトセンタの価値を図式化、見える化することで、検討過程でのメンバ間の共通認識の形成が容易に行え、その後の検討作業や情報共有が容易に行える。

価値に着目したモデル検討でメンバ間の共通認識化を促進できる

②従業員重視の考え方を根付かせることができる

価値モデルの構成要素に「従業員にとっての価値」があることで、検討過程で従業員にとっての価値の向上についての議論が必ず行われる。たとえば、下記のような検討が行われる。

例：顧客－社員－企業の価値連鎖が生じているか
社員参加によるES向上策

筆者は長年にわたりコンタクトセンタの改革の業務に携わってきたが、検討の際、現場オペレーションの問題、システム、人事評価、経営との関係等、多くの切り口が存在するため関係者の間での共通認識を得ることが難しい場面が多く、また従業員についての配慮がなされないままに検討が進むケースのあったことから、上記の2点は有効であると考えられる。

(4) 先進事例から抽出した基本モデルを活用すること

①先進事例にある「価値を生み出す仕組み」を活用できる。

先進事例から「こうすれば、うまく」というシンプルな仕組みを再現性ある形で基本モデルとして学ぶことで、ベストプラクティスのエッセンスを形式知化することができる。さらに目標の価値モデルをデザインする際に、現行価値モデルに基本モデルのスケルトンを組み込むことにより、ベストプラクティスのエッセンスを効率よく取り込むことができる。

②複数の先進事例とのベンチマークを一気に行える。

経営貢献度の高い先進事例から抽出された複数の基本モデルとのベンチマークを一気に行うことができる。

そのため、多くの先進事例とのベンチマーク比較により弱みと強みを認識することができる。

基本モデルとの比較で複数の先進事例とのベンチマークが一気に可能である

一般にベンチマークを実施する場合には、適切なベンチマーク先を選定することがきわめて重要であるが、最適なベンチマーク先を選ぶのは大変難しい。

その理由は、比較すべきポイントをすべて含むベンチマーク先を見つけることは困難であること、さらにベンチマーク先の業種や製品・サービスが異なる場合には、それを一般化して比較する必要があるからである。

基本モデルとのベンチマークでは、一般化されたモデルでの比較であり、かつポイントを絞った比較であるため、複数の基本モデルとの比較を一気に短時間で行うことができる。

8.3 今後の課題

コンタクトセンタを取り巻く環境が大きく変化する中、経営サイド及び現場サイドのどちら側の人にも、コンタクトセンタの持つ本来の価値と経営視点からの活用方法を理解していただくことが欠かせないとの考えから当講座を開講した。

本稿では当講座の内容を概要し、講座開講／実施により得られた結果を考察したが、継続的に何が有効に作用するかを深く分析し、内容および進め方を進化させていくことが必要と考えている。

今後の大きな時代変化を受け顧客接点の在り方も、さらに大きく変化していくものと考えられる。これから出現するであろう新たな先進事例を取り込むことで、内容を充実していくことが重要と考えている。

参考文献

- 1) 宮崎義文：経営に貢献するコンタクトセンタを作るー経営に活用する10の基本モデルー，情報処理学会，デジタルプラクティス通巻第34号，Vol.9 No.2 (2018)。
- 2) 宮崎義文：情報処理学会ITフォーラム コンタクトセンタフォーラムの活動紹介ーコンタクトセンタの経営貢献をテーマとしてー，情報処理学会，デジタルプラクティス通巻第17号，Vol.5 No1, pp.53-60 (2014)。
- 3) 戸屋圭子：サービスエクセレンスとはーサービス標準化に向けてー，情報処理，Vol.59 No.5, pp.412-415 (Apr. 2018)。
- 4) 諏訪良武：顧客はサービスを買っている，ダイヤモンド社 (2008)。
- 5) 諏訪良武：サービスの価値を高めて豊になる，リックテレコム社 (2016)。
- 6) Richardson, A. : Understanding Customer Experience HBR (Oct. 2010)。
- 7) Reichheld, F. F. : 推奨者の数が利益成長のカギ「顧客ロイヤルティを測る究極の質問」，DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー (June 2014)。
- 8) Dixon, M., Freedman, K. and Toman, N. : Stop Trying to Delight Your Customers, Harvard Business Review (July-Aug. 2010)。
- 9) 渡部弘毅 (著) 諏訪良武 (監修) : お客さまの心をつかむ「心理ロイヤルティマーケティング」，翔泳社 (2019)。
- 10) Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. and Schlesinger, L. A. : サービス・プロフィット・チェーン実践法，DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー (July 1994)。
- 11) Heskett, J. L., Sasser, W. E. and Schlesinger, L. A. : バリュー・プロフィット・チェーン，日本経済新聞出版 (2004)。
- 12) 田口 浩：コンタクトセンタにおける社員満足度と顧客満足度の関係性について，情報処理学会，デジタルプラクティス通巻第34号，Vol.9 No.2 (2018)。
- 13) Maylett, T. and Wride, M. : エンプロイー・エクスペリエンス，キノブックス (2019)。
- 14) 田口浩：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，情報処理学会デジタルプラクティス通巻第45号,Vol.12 No.1 (2020)。
- 15) 松丸剛：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～，情報処理学会デジタルプラクティス通巻第45号,Vol.12 No.1 (2020)。
- 16) Osterwalder, A. and Pigneur, Y. : ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書，翔泳社 (2012)。
- 17) 安藤直仁：お客様の声を具現化する取り組みー経営に貢献するコールセンタ，情報処理学会，デジタルプラクティス通巻第17号，Vol.5 No.1, pp.34-43 (2014)。
- 18) ファンケルグループ決算説明会資料 (Apr. 25 2019)。
- 19) ファンケル (株) : 第39期有価証券報告書 (2019)。
- 20) 諏訪良武：たった2つの質問だけ！いちばんシンプルな問題解決方法，ダイヤモンド社。
- 21) 前野隆司：幸せのメカニズム実践・幸福学入門，講談社現代新書 (2013)。
- 22) 高橋 芳：ユーザー困り込みの極意，日経ビジネス (Mar. 25 2019)。

付録

A サービス価値の要素

I. お客様にとっての価値

- ①サービスの成果 (目的達成) により生じる価値
- ②サービスプロセスの良さにより生じる価値

- ③お客様の共通事前期待に応えることにより生じる価値
- ④お客様の個別事前期待に応えることにより生じる価値
- ⑤お客様との共創によって生じる価値

上記①～④は文献[5]の定義を使っており、これに「共創価値」を加えている。

共創価値とは、「サービス提供者とサービス利用者が協働して創り出す新たな価値」である。
(C.K.Prahalad, Venkat Ramaswamyにより提起された概念)

お客様から見たサービス価値について理解するには、サービスサイエンスの基礎についての学習が欠かせない。当講座では、サービスサイエンス（文献[4]）に基づいて事前期待と顧客満足・顧客経験の関係、サービス品質、事前期待による顧客セグメンテーションなどについて解説している。

II. 企業（経営）にとっての価値

経営にとっての価値とは、コンタクトセンタへの投資目的に対するリターンであるとし、次の5つと定義している。

- ①売上増加 ②コスト削減 ③リスクの軽減
- ④人材育成 ⑤社会貢献

経営の投資目的は、財務面では、利益の確保に向けた、「売上増加」と「コスト削減」の2点である。これらに、売上や利益に大きなマイナスインパクトになる「リスクの軽減」を加え、環境問題等のSDGsの重要性が増していることを受けた「社会貢献」、企業の成長に欠かせない「人材育成」を加えている（文献[1],[2]）。

他方、お客様満足度の向上は、財務的な評価に繋がって経営貢献となることから投資目的として扱わないという立場をとっている。

III-1現場力の発揮

「従業員の能力」「現場の活性度」「マネージメント能力」および「ITの活用能力」からなる総合力である。下記は、先進事例の中から抽出した現場力の例である。

従業員の能力

- ・知識／スキル（基本／専門）
- ・サービスマインド
- ・エンゲージメント力
- ・聴く力（傾聴・真因探索）
- ・お客様把握による個別対応

現場の活性度

- ・お客様志向の組織／風土醸成
- ・目標共有／従業員満足

マネージメント能力

- ・現場の活性化
- ・センタ運用管理力
- ・ヒューマンマネジメント力
- ・プロセスの改善能力
- ・コミュニケーション能力
- ・経営への訴求力

ITの活用能力

- ・先進IT活用力（AIやRPA）

III-2. 従業員にとっての価値

従業員にとっての価値とは「従業員の事前期待に応えることにより生じる価値」である。これは、「従業員満足は従業員の事前期待と実際との差による（文献[13]）」とする考えに基づくものでもある。従業員が抱く事前期待は、次のとおりである。

- 企業理念やブランドイメージなどに対するもの
 - ブランドイメージ
 - トップの従業員重視の姿勢
 - 企業理念，社会的責任（ESGsなど）
- 企業が提供する社内サービスの質に対するもの
 - 福利厚生制度，納得感のある評価制度，専門職制度
 - 研修制度，ITツール環境，キャリア制度など
- 個人の仕事に対するもの
 - [地位財] 報酬額，役職，昇進，表彰など
 - [非地位財] やりがい，お客様の感謝，仲間とのつながり
 - 家族からの評価，仕事への誇り，雇用の安定感
 - 上司からのサポート，経営からの評価など

個人の価値観が多様化している中，従業員の事前期待の根底にある「個人にとっての幸せ」（文献[23]）に着目し，金銭や地位に関係する「報酬額」「役職」「表彰」などの地位財と必ずしも金銭や地位に直接的には繋がらない「自己目標の達成」や「人からの感謝」などの個人の「やりがい」などに通じる非地位財としての価値を加えている。

本稿で概説した講座内容は，長年に渡り当学会コンタクトセンタフォーラムにて検討してきた内容を発展させたものである。フォーラム代表者の河合洋氏およびメンバの方々に深く感謝申し上げます。また外部講師として先進事例のご紹介をいただいた，東京海上日動コミュニケーションズ 田口浩氏，情報工房 宮脇一氏，ISラボ 渡部弘毅氏，WOWOW コミュニケーションズ 渡邊博氏，ネスレ日本（株）黒田宜則氏の各氏には深く御礼を申し上げます。最後に多摩大学大学院 研究科長の河野龍太教授にはビジネスモデルについて多大なご支援をいただき，諏訪良武 客員教授にはサービスサイエンスをはじめ多くの貴重なアドバイスをいただいた。ここに両先生に深く感謝の意を表したい。



宮崎 義文（正会員）miyay@ep-next.com

1975年東北大学大学院工学研究科電気および通信工学専攻修士課程修了。大手通信メーカーにて、デジタル電子交換機のソフトウェア開発に従事。その後、日本アイ・ビー・エムにて、日本初の銀行系テレホンバンキング導入を始めとし、多数のコンタクトセンタ／CRM構築プロジェクトに従事。IBMビジネスコンサルティング、IBM ビジネスアウトソース部門にて、CRM分野のコンサルティングおよびコンタクトセンタ構築・運用に従事。2009年より、イー・パフォーマンス・ネクスト代表。2017年6月まで当会コンタクトセンタフォーラム代表。現在、企業情報化協会CS表彰制度審査委員、多摩大学大学院経営情報学科客員教授。コンタクトセンタの価値向上をテーマとして研究およびコンサルティング活動中。

採録決定：2020年10月20日

編集担当：鎌田 真由美（日本マイクロソフト（株））