

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（クリエイトキャリア）
河合 洋（株式会社つなぐ研究所，進行担当）



松丸 剛（住信SBIネット銀行（株））

前職（株）NTTデータ経営研究所にて，IoT社会の到来を見据えた新たな社会システムデザインやサイバーセキュリティ分野に係る中央省庁向け政策提言の他，新規事業戦略の立案に従事後，2016年から住信SBIネット銀行㈱に参画。現在までFinTech事業企画，ビッグデータ基盤整備，次世代カスタマーセンター像の設計後，VOC活用高度化および顧客ロイヤルティ戦略の立案等を推進。2020年からリックテレコム社主催「5年後のコンタクトセンター研究会ストラテジー分科会」メンバー。（経済学修士）



田口 浩（（株）東京海上日動コミュニケーションズ）

1992年（株）東京海上日動コミュニケーションズに入社。現在は同社上級執行役員。（一社）コンタクトセンタ教育検定協会にて日本初のコンタクトセンタの専門知識を体系化したCMBOK（Contactcenter Management Body of Knowledge）の開発に参加。現在も日本でコンタクトセンタの専門的な学習のためのテキスト教材の執筆などを行っている。

大貫竜平（外資系ソフトウェア企業）

長年，コンタクトセンター業界で企業のCRMやカスタマーエンゲージメントの企画開発，運用に携わる。デジタルコミュニケーションと顧客ロイヤルティ，カスタマーエクスペリエンスといった企業コミュニケーション開発のプロジェクトに多数従事。2016年から外資系ソフトウェア企業に勤務。リックテレコム社主催の5年後のコンタクトセンター研究会メンバー。



宮脇 一（情報工房（株））

情報工房（株） 代表取締役。'85年よりNTTにてテレマーケティングを
実践後、同社設立のテレマーケティングシンクタンクにて、研究・
普及活動に従事。NTTテレマーケティングを経て、'01年、情報工房
（株）設立。専門はCRM。施策を組んだセンタ設立は33社を越え
る。顧客ロイヤルティ協会理事、日本ダイレクトマーケティング学
会、日本知財学会、関西ベンチャー学会、ブランド戦略研究所、日本
コールセンタ協会会員。



宮崎義文（多摩大学大学院 経営情報研究科）

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 banking 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。



寺下 薫（クリエイティブキャリア）

クリエイティブキャリア代表。キャリアコンサルタント（国家資格）。外
資系企業やYahoo! JAPANで数多くのコンタクトセンタの立ち上げ、
立て直しに従事。Yahoo! JAPANで、人材開発の責任者を長く務め
る。スーパーバイザーの問題解決養成塾「SV研究会」を2013年から
立ち上げ、70社220名以上のSVを育成。2019年10月末にヤフー
（株）を退職して独立。現在は、講演や研修、執筆、コンサルティング
などで企業の支援を行っている。著書は「世界一速い問題解決」
（ソフトバンククリエイティブ）、「実は、仕事で困ったことがあります」
（大和書房）。元サイバー大学客員講師。ソフトバンクユニ
バーシティ認定講師。IT協会カスタマー表彰制度審査委員。



河合 洋（株式会社つなぐ研究所、進行担当）

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。

本特集号に投稿された方々にお集まりいただき、「変革の先にあるコンタクトセンター」をテーマに、コンタクトセンター業界の変化の様子、変革への取り組みの活動を通して見えてきたことについて語っていただきました。

1. 今回の座談会の趣旨

河合：デジタルプラクティスのコンタクトセンター特集として、今回は「変革の先にあるコンタクトセンター」をテーマに論文を書いていただきました。背景として、人工知能などのテクノロジーを活用することで今までできなかったことができるようになってきました。田口さんと松丸さんにはテクノロジーを使ってコンタクトセンターの価値を高める活動についての論文をまとめていただき、AIが進んだ後、顧客との関係性はどのように作るのか、顧客ロイヤルティの向上の仕方、人ならではの価値の在り方について、大貫さんと宮脇さんに論文をまとめていただきました。変革の先にあるコンタクトセンターを作り上げていくにはどのような人材を育成するのか、ということについて、宮崎さん、寺下さんに論文をまとめていただきました。後半には、コロナ禍においてコンタクトセンターでの働き方が変わってきています。コロナ禍におけるコンタクトセンターの働き方についても意見交換をさせてください。

2. 自己紹介と今回の投稿内容のポイント

河合：それでは、自己紹介と今回の論文書いて新たな気づき、再確認できた重要なことについてお話しください。

田口：東京海上日動コミュニケーションズの田口です。KCS（KCSはKnowledge Center Serviceの略）というナレッジを中心としたワークフローの導入についてのお話です。現在はコロナウイルスが発生した影響もあり、コンタクトセンターがつかない状況になっています。その状況の中、FAQやチャットbotなどのセルフサポートツールを拡充しているセンターが多く、これらのデジタルツールを活用してもらうためには、登録されているナレッジの内容が重要となるため、ナレッジについての重要性が増してきています。当社では2年前からKCSの取り組みをして、このタイミングでナレッジについての論文にまとめるのは意味があることだと思いました。今までと違った新しいナレッジの仕組みと取り組みについて理解していただければと思います。

松丸：住信SBIネット銀行（株）の松丸です。「CX創造を牽引するVOC（ボイス・オブ・カスタマー）分析機構」というタイトルで論文を書きました。ロイヤルティ醸成を目的にこれまで自社で取り組んできた内容を論文の前半で紹介し、後半ではこれからのデジタルシフトの世界で顧客体験はどうあるべきなのかをまとめました。コンタクトセンターという軸で話を進めると、どうしてもお客さまの事前期待を満たさないギャップ部分をどう埋めるかというマイナスからの改善取り組みが中心になります。しかしデジタルシフトの世界ではそれだけでは十分でなく、顧客体験として感動とか愛着といった心の部分につながるものが大事であるという想いを抱いていますので、その観点から全体を通じて執筆しています。

河合：少しステージが上がってきた感じがしました。今回のテーマの「変革の先にあるコンタクトセンター」について語っていただき、どのような世界が広がるのか議論できればと思います。

大貫：外資系ソフトウェア企業に勤務する大貫です。自分自身のキャリアを振り返る論文になったと思います。コンタクトセンターとマーケティングという、異なる2つの側面からCX構築の要点をまとめることができたので、関係の業界に対して恩返しのできたのかなと思いました。そしてコロナなど環境変化によって人の消費行動が変わる現在、DXとマーケティング視点とカスタマーサービスの視点を統合する必要性を改めて確認することができました。

宮脇：情報工房の宮脇です。35年くらいこの業界にいますが、コンタクトセンター業界の社会的地位はあまり変わってないなと思っています。多少はよくなってはきているが、経営貢献の本質を理解してもらわないといけない。今やっている関係の質を高めると結果もうまくいく、ということコンタクトセンターに取り入れたらどうなるかということを実証実験しています。僕たちがやることでブランドが上がる、業界のブランドも上がることをしていかないと10年後の僕らの未来はないと思います。

宮崎：多摩大学大学院の宮崎です。MBAの講座をどのような目的でやることにしたのか、中身はどのようなことかを概観し、講座開設の目標に対して実施してみて、その結果どうだったのかを考察した結果をまとめました。10年前に当学会の研究会をスタートした際に、最も関心が高かったのは「経営から見てコンタクトセンターの位置付けが低い」という問題でした。その原因を議論していくと、コンタクトセンターの現場と経営とのギャップが埋まらないこと、さらに経営についてはMBAという教育の仕組みがあるが、コンタクトセンターでは実務的な教育はあるものの、現場と経営をつなげる体系的な教育がないので、MBAにコンタクトセンターの講座を作れないかという意見が多く出たことでした。

寺下：クリエイティブキャリアの寺下です。コンタクトセンターには、18年ほど携わっております。コンタクトセンターが経営に貢献するには、SV（スーパーバイザー）が要であり、SVをどのように育成するかが鍵であるように感じています。私が主催する問題解決養成塾である「SV研究会」を通して、SVを地道に育成していくことが大切であると考えています。

3. IT活用の進化、新たな価値の創造、価値の再発見について

ナレッジを中心としたワークフローで業務と組織が劇的に変わる！？

河合：ITの進化、新たな価値の創造について取り組まれてきた田口さん、松丸さんに話をお聞きして、意見交換をしていきます。これまでナレッジというとコンタクトセンターのベテラン社員の経験と勘とセンスに頼っていましたが、田口さんの会社ではナレッジをシステム化することでワークフローが変わり、ナレッジを中心にキャリアパスや組織を変えてきました。ナレッジを中心に業務と組織がどのように変わったかということをお話しいたします。

田口：KCSが日本に入ってきたのは2015年頃です。KCSの話聞いたところこれはよさそうだなと思いました。コンタクトセンター業界で30年間やってきましたが、運用のワークフローは30年間まったく変わっていない。現場では毎年のように生産性向上や業務効率化を年度目標に立てて改善活動をしているが、30年間やっている、もう大きな生産性向上や業務効率は見込めない。30年にしてKCSは今まではまったく違う考え方で、成果が出せるのではと考えました。コンタクトセンターで集めたナレッジを資産化して企業にフィードバックしていくことが経営貢献の1つになると思っています。コンタクトセンターのナレッジが人工知能などのデータとして提供できるようになり、また、分析もコンタクトセンターが行うようになってきています。これ

も1つの経営貢献に当たると思います。今後、デジタル化が進むとベースになるナレッジの重要性はますます高まることになると思います。タイミングよく早めに始められたのがよかったと思います。

河合：ナレッジの取り組みと経営貢献へのつながりのお話ありがとうございました。論文の中に、ナレッジとCRMのシステム統合の話がありました。どのような内容か教えていただけますか。

田口：コンタクトセンターはお客様がどのような質問をしてきたか、それに答えればいい。ただコンタクトセンターでは寄り添うといいながら、余計なことを話しすることがあります。最近のお客様は迅速性に敏感になっています。かけてきた質問に対してすぐに答えてあげて、どれだけ短い時間でできるかが勝負だと思っています。いままでためていたログ情報は無駄ではないが、何を質問して、どう答えていくかが重要なことだと考え直しています。システムの統合することで無駄がなくなっている。なんで一生懸命ログを記録するのかというと、問題を追いかけるということはあるが、オペレータが自分の回答が正しいという言い訳するためにログを残していることがあります。自分の知識で回答したことで間違っているかもしれないという恐怖心から開放されて、余裕ができてお客様の対応に集中できる。担当者が言うには自信がなくて手上げをしていたが、回答が分かっているので自信を持って回答できるようになったということでした。お客様にとって信頼できるオペレータになる、意識変化につながったと思います。

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！

河合：松丸さんの論文でもログの残し方について記載がありました。松丸さんのところではログをタグ付けして、定性的な情報を定量化するツールを運用されました。松丸さんがどのような思いでITを活用したツールを作られたのか、経営貢献ってどういうことなのかをお話をいただきます。

松丸：経営層の関心は、自社に対するお客様の評価だと思います。お客様が何に不満なのか、何につまずいているのか、全体のどこにそれが生じているのかが把握できれば、改善に取り組みます。そこで私はVOC分析を通じて、お客様がつまずいている個所として、商品に問題があるのか、それとも顧客応対に問題があるのか、といった優良な顧客体験を阻害している個所を全体俯瞰できるチャート表示することでアラートを示す仕組みを考案しました。コンタクトセンターに寄せられるVOCをこのように活用することで経営層の関心に応えることこそが経営貢献だと考えます。2017年7月からこの仕組みを運用していますが興味深いことに毎月同じ傾向になることが判明しました。定性データを読んでいるだけでは気付きませんが、定量データにすることで、このような傾向の類似性などが客観的に把握可能となっています。

河合：ありがとうございます。松丸さんの論文を読んで面白いと思ったのは、NPSの変化に着目したこと。批判者が推奨者になったのはなぜか、分析して、お客様が大事にしていることは何か、感情を分析するようにしていることが面白いと思いました。これについてお話をいただけますか。

松丸：VOCでは基本的にはネガティブな体験が多い一方、NPSは問合せ顧客ではなく全顧客に対して取っているのが、推奨者の意見を聞くことで、こういういい体験があったということが伝わってきます。同じ商品に対する批判者と推奨者との体験ギャップを分析することで評価差の追究をしています。さらに年2回、定期的にNPS調査をしているので、去年まで批判者だった人

が今年には推奨者に評価替えした理由も追えるんですね。その人の性別や年代といった属性情報だけでなく、利用履歴等の状況情報にも着目して調査結果を活用しているのが分析の特徴かもしれないですね。

河合：NPSを活用している企業が多いのですが、批判者が推奨者になったポイントを見ていくのはあまりなかったと思います。面白い視点だと思いました。

大貫：松丸さんのお話を聞いて、まさにその通りだなあと感動しました。顧客属性自体は永久に固定されたものではなく、ライフステージの変化にともなって、お客様の属性自体が変わることがあります。企業側が同じ対応をしていたとしても、お客様のライフスタイルが変わることで、企業の対応に対して「それはないんじゃないの」と思ったり、逆に感動したりすることもあります。それはターゲティングの世界だったりする。単純に分析だけではなく、顧客属性やペルソナへとつなげていくと背景がよく分かると思いました。

田口：当社でやっていることと松丸さんがされていることが非常に近いと思いました。当社のやり方は、顧客からの質問に対し、オペレータがナレッジを検索し、質問に対して回答する。よく使われるナレッジは、お客様の問題を示していることになります。どういう質問が多いか分析するということは、何が起きているか分析しやすいという状況になっていて、改善することで、問い合わせは減りますし、同時にお客様の不満も減ります。松丸さんがやっている分析に近いと思います。問題があるから電話がかかってくる、その問題が何かをログと言うか、FAQが使われている数で調査をして、改善するやり方なので、根本的にあるのは、お客様の問題を改善することでお客様は電話をかけなくていいようになる。根本的には同じことをやっていると思っています。

河合：つまり、タグ付け、FAQ、ナレッジというのはコールリーズンをどのように分解するという同じような話かなと思いました。

4. IT活用、最近のコンタクトセンターにおける顧客との関係性の作り方

「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管部署になる！

河合：ITの活用、コンタクトセンターにおける顧客との関係性の作り方についてお話をいただきます。大貫さんにはDX、顧客との関係性、マーケティングについてまとめていただきました。DXにより顧客との関係性はどのように変わってきているのか、お話ししたいと思います。

大貫：「エフォートレスな体験」が潮流にあると考えています。デジタル化、コロナ、そもそもCX自体がデファクトになってきている中で消費者のニーズがスマホで完結する消費プロセスやデジタル前提でコミュニケーションを取る形になってきています。鍵となるのは「エフォートレス体験」と考えています。共通することで言えばセルフ完結型のユーザエクスペリエンスだと思います。消費者の拘束時間をいかに短くするのか、簡単、便利、使いやすいという3つが企業と消費者のコミュニケーションのあらゆるタッチポイントに求められてくる。コンタクトセンターでも意識しないといけないが、チャットbotやオムニチャネルの台頭を見ると、そもそも電話をかけること自体が、消費者にとってストレスになってきたのではないのでしょうか。営業やマーケティングの観点からもお客様に手間をかけさせないというのが大事になる。タッチポイントを構築する上で、デジタル化はもはや避けて通れない状況です。今後はモバイルアプリとい

った顧客と企業が直接つながるチャンネルを構築し、適切に運用することにIT活用は集約されると思われる。分かりやすい事例として宅急便の集荷プロセスの変化があります。集荷サービスはいろんな人が動いているので、コミュニケーションの起点、消費者から見ると分岐のポイントがたくさんあります。集荷を受け付けて、配達員を向かわせるためには集荷受付のセンターと営業所が連携されていないといけない。伝票やワークフロー、シフト含めているんなことを気にしないといけない。みなさんもLINEやWEBから依頼できるサービスが使われていると思います。アプリ上で集荷含めて完結できる仕組みになっています。これを実現しているのがDXというもの。集荷受付のシステムだけでなく、顧客ID、営業所との連携含めてすべてつながっている。こういうことができるようになると顧客自体がオンラインですべて完結して配達員が来てくれる。顧客にとって見ればこれがエフォートレスになっています。それを実現するためには、なぜ顧客IDが必要か、システムとデータと組織の配置の仕方、コンタクトセンターでオムニチャンネルにしていくためにどういうステップを踏んでトランスフォーメーションしていくのか検討することが大事、ということをもとめました。

河合：大貫さんから見て、どのような企業でエフォートレス体験が進んでいますか？

大貫：ヤマト運輸も進んでいますが、店舗オフラインとオンラインの融合ということではマクドナルドも進化していると思います。モバイルオーダーアプリは事前に注文して、決済と注文が進み、地図を使って店まで案内され、店では受け取るだけで完結する。POSとも連携されていて非常に洗練されていると思います。

宮脇：「エフォートレス体験」はコンタクトセンターがマネジメントするという考え方ですか？どこが主管部署になるといいとお考えですか？顧客を知るという考え方をしたときにマーケティング屋ができるものではなく、戦略部門でもなく、コンタクトセンターでやるべきだということをおっしゃっていますか？

大貫：そうですね。今回の論文ではCXマネジメントでコンタクトセンターがどういう役割になるのか？ということ結びで入れています。司令塔としてコンタクトセンターが存在すべきだと思っています。顧客ID、ログ含めてタッチポイントのどの接点であっても、ある程度今何が起きているのか？ということを知ることができるのがコンタクトセンターだと考えています。どのように事業部、担当者と連携するかが鍵だと思っています。

宮脇：コンタクトセンターが経営のハブとしての位置づけが素晴らしいですね。

河合：コンタクトセンターがコールログやタッチポイントを知り尽くしていて、社内の関係部署と連携してサービスを改善する主管部署になるのはいいことですね。松丸さんの会社でもコンタクトセンター出身者がWEB関連の部署に異動して活躍するというキャリアパスのお話を聞きました。顧客との接点について、宮脇さんからお話をいただきます。

「できるだけ長く話す」、次は「お手紙、おまけ」で関係の質を高める！

宮脇：田口さんや松丸さんのようにITを活用して効率化を図った後に、僕たちの存在意義って何かということ突き詰めてみました。今回の論文は通信販売の1社の実証実験です。私のかかわる複数の通信販売会社では、かつてのような成長率は低下しています。競争の激化やピークアウトしていく世の中を迎えたことで、新規顧客の損益分岐を越える時期は、かつては2年だったものが、今では4年半ほどかかるようになってきました。各企業の対策としては必然的に、やめていく人を止めようとCRMでのコミュニケーションを強化していく流れになります。お客様を家族

のような存在にする、家族のような存在になってしまえばやめないよね、という発想です。2年前の論文では、できるだけ長く話をするほうが企業の利益に貢献できると3社のケースを書きました。今回は加えて、長く話をした人にその内容ははがきや手紙に書いてその日のうちに出す、次の日に届いて記憶に残る。さらにおまけをいくつか用意しておき、コミュニケーターの内発的動機で送ることを実施しました。今回の論文は、それを徹底的にやってみた1年の実証実験の結果です。計画的個別コミュニケーションの大量生産という言い方をCRMではするのですが、さらに徹底的にパーソナライズしたコミュニケーションを2倍ぐらい増やしました。結果、全体で単価は1.4倍、リピート率は1.2倍増え効率化して空いた時間を深いコミュニケーションに費やす、すると仲のいい楽しい関係で商売ができる人たちが増え、企業の利益に貢献する。その指標の1つのヒントが接触頻度でした。売上で三角形を作ると、上から上得意、得意客と作るのですが、今回は接触頻度が多い、普通、少ないという三角形を作ると、適切なメディアとコンテンツを情報発信した場合、接触頻度が高い人との正の相関がありました。「関係性は、接触頻度に比例して、心理的距離に反比例する」この辺に僕たちの今後の在り方というのがあると思いました。

5. コンタクトセンターの価値を高める人材育成のしくみ

MBAコースでコンタクトセンターの経営貢献を学ぶ！

河合：宮脇さんの話は、IT化が進んで、空いた時間にお客様との関係性を作りに行くというお話でした。コンタクトセンターにいる人たちがどのようなことをしていくのか、人の育成が大事になってきます。人の育成をテーマに、宮崎さんがMBAコースで経営に貢献できる人材育成を目的に、2年間コンタクトセンターのMBAコースを実施して、分かったこと、現場の受け止め方、コンタクトセンター経験者でない人の捉え方などお話を伺います。

宮崎：MBAコースを受講して欲しい人は、1つは経営を目指す人の中で顧客接点であるコンタクトセンターに興味がある人、もう1つは現場でコンタクトセンターに従事している人でどうやったらうまくいくか、さらに上を目指そうとしている人です。MBAの講義で一番効果があったのは演習です。演習は1つのセンターを題材にして、現在のセンター価値をモデルとして見える化し、その価値を高めるためにどうモデルを再定義し目標とする価値モデルへと改革したらいいかを学習した方法論に沿ってグループでディスカッションします。現場を担当していない人からするとコンタクトセンターって何か？ なかなか実感として分からない、現場の人と一緒に議論することで現場のことが分かってきますし、現場をやってきた人からすると現場を知らない人にコンタクトセンターを説明することが難しいということがあるわけです。まず、はじめに、対象企業のビジネスモデルを書きその中でコンタクトセンターがどういう位置付けになっているかから始めると、センターの現場側の人にとっては、センターが経営にとってどんな役割を果たしているか短時間で説明ができ、センターを担当していない人も簡潔な資料で、経営にとって何が嬉しいか、理解できるようになります。このようなコラボレーションにより、現場側と現場でない経営的な見方をしている人とのGAPが埋まるのが分かりました。演習により方法論を実践的に学ぶことで、センターの現場側の人とセンターに直接かかわっていない人との交流を通じて、基礎的な理解が深まり、かつセンターの経営活用についての基礎的な能力が養われたように感じております。

宮脇：宮崎さんのMBA講座のプログラムを見て、自分の部下をMBAコースに行かせることにしました。コンタクトセンターの従業員に対して門戸が開いたという感じがします。コンタクトセンターにいる人が毎週東京の会場までは行けないという物理的な問題や、学びたいのだから自分

が受けてもいいのか不安を抱える人がたくさんいます。今回はオンラインで授業が受けられることはいいことだと思います。現場で不足している情報がたくさんあり、MBAコースに行くことで体系的に学ぶことができます。今回思い切って若手も含めて受けてもらうことにしました。経営層でもなく、ミドルマネジメントでもなく、SVクラスから受けたらいいと思います。

宮崎：現場で対応している人が来ることで、現場の生々しい話が聞けるのではないかと期待しています。お客様から見た価値、経営から見た価値、従業員から見た価値とは何かということや関係がどうかということ、事例を使って学ぶことでじんわり理解できます。

受講者の7割が昇格するという驚愕のSV研究会「問題解決講座」の実態！

河合：人材育成をテーマに寺下さんが2年前の論文にてSV研究会で何をやっているかをまとめてくれました。今回は、経験学習と言う方法を使ったSV研究会のやり方について論文をまとめてくれました。経験学習とは体験させ、気づかせて、本人のできないことを気づかせながら成長させていくプロセスを紹介していただきます。

寺下：問題解決について、前職のヤフーのときから興味を持っていました。コンタクトセンターは問題解決を迫られ、スキルが試される部署だと思っています。一方、重要なスキルである割になかなか問題解決スキルが身に付けられないと実感していました。前職で優秀なSVはいるが問題解決ができない人が多くいました。どうやったら問題解決スキルが身に付くのかと考えていました。自分自身が行ってきた現場の立て直しや立ち上げの経験を通してこうやれば問題解決スキルが身につくのではないかと考えて作ったのがSV研究会という問題解決養成塾で、2013年から初めて7年目、今年の7月に第12期、卒業生が221人、ヤフーでは当時SVだった人の7割が課長や部長に昇進しています。その人たちが育っていった理由は何か、今回の論文でまとめました。前回の論文では、SV研究会とはどのような内容で行っているかを書きました。今回はどういう風に学ばせるといいか、どういう風に私がやっているのかということをもとにまとめました。たとえば、よくあるのがSVはチームで成果を出すことができないという問題。つまりチームとしての問題解決ができないケースがすごく多いのです。そういう人たちに「自分は問題解決力がない」ということを気づかせるワークショップって何かを考えた。SV研究会で取り入れているペーパータワーという紙でタワーを建てさせる演習問題をすると一発でその人の問題解決力が分かってしまう。検証して200回以上やっています。SVだと何センチくらい建てられて、マネージャークラスだと何センチくらい建てられるか数値が出ています。この考え方を現場で実践していただくとよいと思います。SV研究会では経験学習モデルを適用して、さらに進化させた形で研修をしています。

河合：寺下さんはSV研究会に参加された人たちに問題解決スキルを付けていただいています。コンタクトセンター業界に問題解決スキルを根付かせていくためにはどうしたらいいのでしょうか。

寺下：SV研究会に参加した人が、自分のセンターで根付かせていくしかないと考えています。参加した一人が努力してもなかなか現場に浸透しない。一人だけ受けているとモチベーションは高いのですが、現場で実践しようとしてもまわりがついてこないのが難しいようです。参加した人が二人、三人になると、推進力が増して急にセンターが変わる、パワーアップしだすということです。学んできた人が現場で実践していくことが大事だと思います。僕からすると、このSV研究会を地道に続けるしかないと考えています。続けていくことが大事だと思っています。

6. コロナ禍におけるコンタクトセンターの変化

河合：コロナ禍におけるコンタクトセンターの変化、ニュースタンダードについて意見交換したいと思います。コンタクトセンターにいる人からみて何が変わったか、今までの常識が非常識に変わる世界観ってなにか？

コロナで見た大手と中小の差、従業員を大切にせる会社

田口：コロナが始まって問題点が見えてきたと思います。センターの中でも、オペレータの出勤は半分にするなどの取り組みを行っている場合には、オペレータが出勤しないため当然電話がつながりにくくなりますが、コンタクトセンターが繋がらないとテレビで宣伝している企業もありました。一方で、100%の出勤をしていたセンターもありました。それぞれのセンターにいるいるな考え方や、理由はあると思いますが、サービスレベルを落としても従業員の出勤を減らしているセンターと、そうでないセンターでは、従業員をどう扱っているのが明確になったようにも思います。

社員は出社したい、でも家族から止められるという葛藤！

宮脇：経営の立場から一番つらかったのは、親や家族から出社しないでと言われていた社員がいたことです。エッセンシャルワークの使命感の中で出社する社員に、家族から「まだ仕事に行っているのか、この時期に出社させるなんでどんな会社なのか」と言われ、おばあちゃんから「仕事にいかんといて、私死んじゃう」、親から「そんな会社辞めてまえ」と言われたときの気持ちを思うと、私を含めリーダと業界の力不足を感じました。

緊急事態だから守るべき優先順位を考え直した

宮脇：うちは小規模エージェントという立場であり、残念ながら個人情報対策など在宅勤務が完璧にできる状態ではありません。その状態で緊急事態宣言が出されたので、何が一番大事なのか、守るのは誰からなのかということを考えました。出社できなくなると利用しているお客様を放置することになる。この大事な判断をクライアントの立場からどのように考えるか問いかけてみました。「緊急事態宣言が出ている時期なので、社員の安全を守りたい。でもお客様を大切に問合せに答えたい。個人情報の問題がクリアできる状態ではないが在宅勤務についてどう思うか？」半分のクライアントが、「その言葉を待ってました」と緊急事態におけるお客様優先の対応方針に理解を示してくれました。

コロナの自粛モードの中、逆にチャンスと捉えるビジネスも

宮脇：コロナで従業員の出勤体制をどうするか、クライアントに相談するとクライアントさんごとの色が見えてきますね。「こんなときだから、在宅してくれて、時間短縮していい」、「こんなときだからこそ、自宅で役立つ商品を提供したい。無理ない程度にぜひ社員に頑張ってもらいたい」と広告出す会社もある。どちらも思いは、損得ではなく、顧客にお役立ち思考です。すごく考えさせられました。

安全、安心の帰属意識を高める正社員化がセキュリティ対策に有効！

田口：セキュリティの問題を解決する方法の1つの事例として、コンタクトセンターの従業員をすべて正社員化したセンターがあります。正社員ならば、自分の会社の資産である個人情報を漏洩しようとは思わなくなる。非正規の従事者の状態では、在宅ワークの対策をしようとする

と、いろんな問題が出てくるのだと思います。

宮脇：そうなんです、まずは、帰属意識や風土を大事にしないと在宅なんてできないと思いました。

リモートワーク導入にはコミュニケーションを2倍にする！

河合：寺下さんが研修している立場からコンタクトセンターを見てきて、コロナによって変わってきていることはありますか？

寺下：マネジメントの仕方が変わってきています。リモートになってオペレータとの接し方が今までと同じではうまく行かないようです。リモートワークになってメンタルダウンするスタッフが多くなったように思います。なんでそうなるのか聞いてみるとコミュニケーション量が圧倒的に減ったことでメンタルで休職している人が出ているようです。リモートワークになるとコミュニケーション量を今の2倍以上に増やすことを意識しないとうまくやれないと思います。コールセンターのリモート対応は、事前に周到に準備できたところがうまく行っているようです。

宮脇：リモートワークは通勤緩和、通勤時間を短くするなどとてもいいところはあると思います。100%リモートワークになると業務委託と何が違うのかという話になる。情報工房で決めたのは、週に2回くらいはリモートワークでいい、金曜日は全員出社してコミュニケーションを取る、入社して2年間の育成期間はリモートワークなし、一人前になってからリモートワークを使えることにしています。いったんそのようなルールで運用していますが、これがいいかはまだ分からない。1つの弊害は、SVは育成する担当なのでずっと出社しないといけないこと。SVはリモートできないのですか？ と相談を受けています。

河合：キャリアの浅い人は横ですぐに聞ける人がいるという環境が大事ですね。リモートワークになってすぐに聞けないことで成長できない。新入社員が出社していないという話を聞くと今の新人は社会人として育てていくのか心配になります。

最後に、論文を読んで、コンタクトセンターが変わってくれるといい！

宮脇：「電話は早く切ることが善」という考え方の人が、以前の論文を読んで、「どうも電話は長くしたほうがいいらしいで」と、考え方が変わったという効果がありました。つまり業界の中で自分がいくら言っても変わらないが、論文になることで信憑性が出て、人を変えるきっかけを作ることができるんだなと思っています。今回の論文がどれだけお役に立ってるか分かりませんが、そういう思いの人にいいなお目にとまればうれしいと思います。

河合：「変革の先にあるコンタクトセンター」をテーマに、変革を進めている人たちの論文を読んで変革の先端にいる人たちがどのようなことを考え、悩み、取り組んでいるかを知ることができてよかったです。変革の先に何があるのか、妄想することができました。この論文集が、日々現場の対応に追われているコンタクトセンターの人たちにとって、少し先を見たときの状況が見えるヒントになればいいと思います。

2020年9月9日 オンラインにて