

# 「経営に貢献するコンタクトセンタ」 特集号について

## ーコンタクトセンタの経営貢献ー

宮崎 義文<sup>†1</sup> 諏訪 良武<sup>†2</sup>

<sup>†1</sup>イー・パフォーマンス・ネクスト <sup>†2</sup>ワクコンサルティング (株)

### 1. はじめに

「経営に貢献するコンタクトセンタ」ということが言われてすでに久しい。ただし、「コンタクトセンタの経営貢献」とは何なのか、人により企業によりその定義は、さまざまである。さらに、どうしたら経営に貢献するセンタへ変身できるのか、これは企業全体の業務改革にもかかわる大変に難しいテーマである。ましてや、そのための方法論は確立できていない。そこで、本特集号にて経営貢献につながる改善や改革を推進された先進のコンタクトセンタのリーダーや責任者に事例を語っていただき、どうしたら経営に貢献するコンタクトセンタへ変身できるのかを考えるヒントを提供できれば意味があろう。また、当学会のコンタクトセンタフォーラムで整理した経営貢献の定義について紹介しているので、ぜひ参考にしていきたい。

### 2. 今の時代、顧客接点としてのコンタクトセンタは、いよいよ重要性を増してきている

高度成長期のモノ中心で大量生産の時代にあっては、受注を受ける、お客様からクレームを受ける、故障修理を受けるといった大量生産・大量販売の補完的な機能がコンタクトセンタに求められてきた。このことが、いまだにコンタクトセンタを受身的な組織として捉えることに繋がっているのかもしれない。だが、時代は大きく変わってきている。作れば売れる提供者中心の時代から、より良いモノやサービスをお客様が選ぶお客様中心の時代に変化してきている。さらに最近では、いかにお客様の共感や感動を呼び起こすことができるかが重要になっている。企業にとってどうしたらお客様の心を捉えることができるのか。お客様との接点であるコンタクトセンタは、ますます重要な組織になってきている。

### 3. 経営から見たコンタクトセンタの位置付けは、まだ低いと言わざるを得ない

企業の経営者は、コンタクトセンタの重要性やその価値を認識しているのだろうか。当学会のコンタクトセンタフォーラムで議論してみると、コンタクトセンタの全社的な位置付けが低いと感じているメンバが非常に多かった。そこに働く従業員の給与水準や働き甲斐といった面も大いに改善しなければならないといった結論に至った。

### 4. コンタクトセンタの価値を高め、企業で重要な位置を占めるには、コンタクトセンタ自身の努力も求められる

これまでコンタクトセンタは、電話の接続率や接続待ち時間の短かさ、応対の丁寧さなどを競ってきた。これらは重要ではあるが、先進的なコンタクトセンタにとっては、もう当たり前の努力である。この程度の努力を経営に訴求しても、経営貢献の価値を認めてはもらえない。コンタクトセンタの存在価値を高め、企業で重要な位置を占めるには、コンタクトセンタ自身の大いなる努力も求められる。

それでは、先進のコンタクトセンタ事例ではどうだろうか。

### 5. 招待論文における先進事例を読んでみた

#### 「進化し続けるコールセンタへの道」

プラス (株) ジョイントテックカンパニー 藤田氏  
問合せ対応という従来のコンタクトセンタの殻を自ら破り、顧客・経営者・外部機関から一定の評価をもらえるセンタに、いかにして進化を遂げることができたか、10年に渡る進化の経緯が紹介されている。何から手をつけ、どこ

に着眼することで道が開けていったのかは、改善や改革を目指す人にとって最も知りたいところであろう。

藤田氏は、まずは基本業務である「販売店の受注業務からの解放」と「効率化」から取り組み始め、次にコンタクトセンタの使命の再定義という大きなターニングポイントを迎える。「カスタマーファースト」、「お客様の声を事業に反映する」、「コストの最小化」の3つの使命である。そのきっかけは、他社センタの見学と比較の中で、コンタクトセンタには、顧客と企業の間立つ存在であることから生じる本質的な価値ある役割があることに気付いたと述べている。以降、3つの使命に忠実に、具体的な改善を活きた現場の活動として紹介している。経営陣を巻き込み、従業員参加によるコンタクトセンタ主催の「改革会議」でお客様の声を事業反映し、フロントとバックの分業体制から自己完結体制へ移行するなど、従来型の問合せ対応のコンタクトセンタから大きく進化させて、大いに経営に貢献している。成功要因として、使命に忠実であろうとしたことと、旧来の枠組みを超えることに躊躇しなかったことを挙げている。従来型のコンタクトセンタの殻を破り、コンタクトセンタを変革しようとする多くの人に価値あるヒントと勇気を与える論文である。

## コンタクトセンタは 企業の中で枢要な位置を 占める組織になり得る

### 「コンタクトセンタ運用効率化の取り組み」

(株)東京海上日動コミュニケーションズ 田口氏

コンタクトセンタは、顧客と企業との重要な顧客接点であるにもかかわらず、不況になるとコンタクトセンタが最初にコスト削減対象にされてしまう。田口氏は、調査データで例証しながら、その理由が、コンタクトセンタの運用が外部の関係者に対してブラックボックスとなっていることにあると想定している。その解決策として指数に基づく運用管理のホワイトボックス化の手法を過去の改善事例とともに説明している。4年間で28%の運用コストの削減効果の実績は大変説得力がある。

経営からのコストプレッシャーのみが働く状態から脱するためには、コスト面からセンタ運用のホワイトボックス化が必要であり、かつ運用効率化によるコスト削減は、どのセンタにも共通する経営貢献であり大変示唆に富んだ内容である。

### 「Yahoo! JAPANにおける顧客対応体験による経営貢献」

ヤフーカスタマーリレーションズ (株) 寺下氏

「お客様第一」という言葉は多くの企業で聞かれる言葉だが、単なる標語になっていることが多い。Yahoo! JAPANでは、「ユーザーファースト」という標語を掲げているも、お客様サポート部門は、「オペレーション」という担当作業に関心がいき、サービスオーナー部門は「売上」に関心が移ってしまい、気づかないうちに企業中心になっていたと寺下氏は指摘する。企業の従業員の意識を顧客志向に変えることなくして、顧客志向の会社への変身などできるはずがない。従業員の意識改革や企業文化の変革は、企業変革の中で最も難しい課題の1つであろう。ここで紹介される取り組みは、コンタクトセンタを顧客対応を経験する実践の場として活用し、役員を巻き込み、役員を含む従業員の意識改革を推進している。これは顧客接点であるコンタクトセンタの特性を活かした経営貢献であると言える。

顧客接点というコンタクトセンタの特性を活かすことはどのセンタでも取り組み可能であり、多くの示唆を与えてくれよう。

### 「お客様の声を具現化する取り組み—経営に貢献するコンタクトセンタ—」

(株)ファンケル 安藤氏

創業以来の経営理念であるお客様視点を軸足とし、従来からあるコンタクトセンタの役割を超えてお客様の声を具現化する中心部隊（お客様視点推進事務局）の取り組みが紹介されている。お客様視点推進事務局は阻害要因を踏まえて、強固に改善を推進する先導役である。その中のコンタクトセンタは、日々のお客様対応を自ら実践するという意味で説得力のある先導役として位置付けられている。その活動結果として、お客様の声による製品改善やお客様の満足度やロイヤリティを高める仕組みや社内の情報共有など、多岐にわたる貢献実績が報告されている。経営貢献は狙った結果ではなく、「すべての判断基準はお客様視点にある」という根幹にある思想に基づいて、社内の仕組みや施策が組み立てられ、その活動結果が経営貢献を生み出していることが窺われる。お客様の声が集中するコンタクトセンタは、お客様志向による全社改善推進のコントロールセンタになり得ることが示されている。お客様志向による積極的な経営貢献を行うコンタクトセンタの進化形として大変心強い事例である。

## 6. 経営貢献の中身からの整理

本誌のコンタクトセンタフォーラムの活動紹介記事で



図1 コンタクトセンタの経営貢献の定義 (本誌コンタクトセンタフォーラム活動紹介記事の表より抜粋)

は、経営貢献について、経営視点と現場視点の双方から図1のように整理をしている。藤田氏の論文は、どこから改善に手をつけていけばよいのか。どこに着眼すべきなのか。図1を見ていただくと参考になる。田口氏の論文は、センタ運用の効率化に焦点を合わせており、寺下氏の論文は顧客志向の醸成活動に関するものであるが、どのセンタにも活用が期待できる。ファンケルの安藤氏の論文で紹介されている取り組みは、お客様志向の観点から図1の複数の活動を連携させて組み立てられていることが分かる。

## 7. おわりに

編集を終えて注目すべきと感じたことは、成功するコンタクトセンタの組み立てには、ストーリー性があり、揺るぎない経営理念やブレのないセンタ使命に裏付けられていること。また、多くの改革がお客様視点からの活動であり、その結果が経営貢献に繋がっていることである。これらの

事例から、コンタクトセンタが企業の業績に対して十分に貢献する存在になり得ること、さらに、お客様との接点であるその特性を活かすことで、企業の中で重要な位置を占める組織になり得ることを示している。経営に貢献するコンタクトセンタへの変革へ向けた方法論の確立には至らないまでも、コンタクトセンタの改善や改革により地位向上を目指すコンタクトセンタの方々のお役に立てればと願うところである。

最後に長年にわたり培われた価値あるプラクティスをデジタルプラクティスに惜しみなく発表いただいた著者の方々に敬意を表します。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いた編集者の方々にも感謝いたします。

この特集号を契機として、情報処理学会のコンタクトセンタ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の発展に寄与していきたいと思っております。ぜひとも積極的なご参加をお願いいたします。