

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 —コンタクトセンタの経営貢献をテーマとして—

宮崎 義文^{†1}

^{†1} イー・パフォーマンス・ネクスト

コンタクトセンタは IT 化が最も進んだ企業組織の 1 つである。情報処理学会にコンタクトセンタフォーラムが、IT フォーラムの 1 つとして 2010 年に設立された。現在は「コンタクトセンタの経営貢献」をテーマに活動している。具体的には「経営から見たコンタクトセンタの位置付けが低い」という問題を取り上げ、この原因を徹底的に分析した。その結果、経営視点でのコンタクトセンタ活用の方法論が確立できていないという問題を再認識することになった。そして、この問題を解決するために「コンタクトセンタの経営貢献の中身」を経営視点と現場視点の両方から議論していった。次に「戦略マップの実践ガイド」[1]に沿って、コンタクトセンタの経営貢献の見える化にトライして「経営貢献目標に対するコンタクトセンタの役割と位置付け、相互の関係の明確化」を行った。作成したマップは、コンタクトセンタの活動とその管理指標が紐付けされているので、何をすれば経営貢献につながる指標を上げられるのか、どこに問題があって結果に結びつかないのかを素早く見つけることができるものになっている。現在、当フォーラムではこの結果を発展させ、経営視点でのコンタクトセンタ活用方法論の確立に向け研究活動を継続している。本文では最近行われている議論も紹介する。

1. はじめに

コンタクトセンタは、企業の中にあって顧客接点を担う重要な組織である。しかし、この重要性を理解しておらず、または、その価値を過小評価している経営者も多くコンタクトセンタの社内での位置付けは、まだ低いと言わざるを得ない。一方、先進的な組み立てを成功させ、企業業績の改善に大いに貢献しているコンタクトセンタも生まれつつあり、業界は 2 分化されてきている。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さ、対応の丁寧さなどを競ってきたが、これらはもう当り前の努力であり、これからは経営に貢献するコンタクトセンタに変身する努力が求められる。また、そのために、従来のセンタ運用中心の方法論に加え、経営視点からコンタクトセンタを有効に活用する方法論が求められる。他方、コンタクトセンタの活用方法論もグローバル化への対応が可能のように、異なる言語や文化環境にも適用可能な論理で説明が可能な方法論であることが求められる。このような背景のもと、実務家を中心とし実践経験をベースに科学的な視点と IT 活用の視点をもって、経営に積極的に貢献する高付加価値型のコンタクトセンタを実現するためのコンタクトセンタモデル創出を目標に当フォーラムが 2010 年に設立された。

科学的な視点を持って 高付加価値型・経営貢献型 モデルの創出にチャレンジ

現在、先進的な大手のコンタクトセンタのセンタ長や責任者、コンタクトセンタを対象とした出版社の編集長、コンサルタント等、約 15 名で「コンタクトセンタの経営貢献」をテーマに月に 1 回の研究会をもって活発に活動している。

2. テーマ選択の背景

参加メンバのアンケートにより取り組むべき課題を抽出し議論したところ、経営から見てコンタクトセンタの位置付けが低いと感じている参加メンバが非常に多かった。具体的な悩みとして次のようなものがある。

- 優秀な人材が配属されてこない
- 優秀な人材は他部門に異動されてしまう
- 経営層が現場を見に来ない
- コンタクトセンタを希望する人がいない
- 目標はいつも「コスト削減」
- コンタクトセンタへの予算がつかない

コンタクトセンタの位置付けを高めるためにはどうすればよいかをフォーラム参加メンバの検討テーマとして設定した。

3. 経営から見てコンタクトセンタの位置付けが低い理由

当フォーラムにおいて、なぜ経営から見てコンタクトセンタの位置付けが低いのかを議論した結果、全部で45の原因が抽出された。これらの原因を分類したところ大きく次の4種類に整理できることが分かった。

- 経営からの現場理解の欠如
- 現場から経営視点での経営への提案の欠如
- 現場と経営を結びつけるキー人材の不在
- 経営視点でのコンタクトセンタの活用方法論が確立できていない

当フォーラムにて、前記45の要因の解決策を検討し、19の解決策を策定した。次に19の解決策を効果度と実現可能性の2軸で優先付けを行い、結果として、6つの解決策を当フォーラムで取り組むべき共通テーマとして選定した（詳細は、文献[2]）。

他方、問題の構造（図1）を俯瞰すると、その根底に「経営視点でのコンタクトセンタ活用の方法論が確立できていない」という原因が再認識された。現在、その6つのテーマ中で最重要と考える「経営視点でのコンタクトセンタ活用方法論の確立」に取り組んでいる。

問題の根底に、経営視点でのコンタクトセンタ活用方法が確立できていないことがある

4. コンタクトセンタの経営貢献とは？

4.1 経営貢献の訴求での問題点

(1) 訴求方法と用語の問題

コンタクトセンタは経営貢献の手段の1つであり、コンタクトセンタの活動内容を説明し、その結果、どう経営に貢献できたか訴求することが多い。ここで、コンタクトセンタの活動の説明にコンタクトセンタ固有の用語が使われるため、結論に辿りつくまでの説明が、コンタクトセンタの知識や経験のない経営層には伝わりにくいという問題点がある。また、説明の中で手段と目的が混同されてしまう危険性がある（図2）。

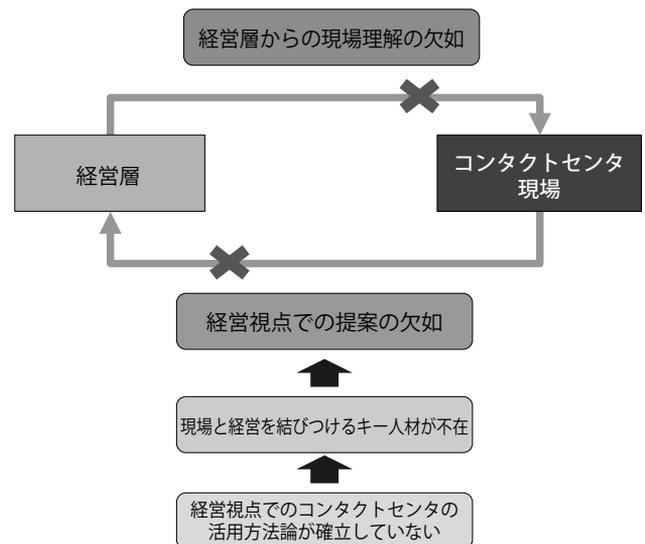
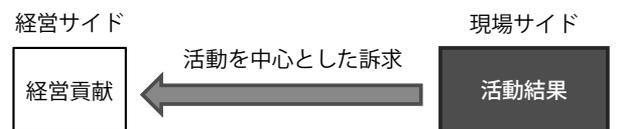


図1 「経営からコンタクトセンタの位置付けが低い」という問題の構造



- コンタクトセンタはあくまで手段 => 目的と手段が混同されがち
- コンタクトセンタ固有の用語 => 経験・知識のない経営層に分かりにくい

図2 経営貢献の訴求での問題点

(2) 経営貢献の定義の問題

経営貢献に共通する定義がないため、具体論に展開しにくく議論がかみ合わない等の問題がある。そこで当フォーラムでは、まず経営の目的に対して、どうしたらコンタクトセンタ側がそれを実現できるかについて経営サイドの見方と現場サイドの見方を対応させながら経営貢献の中身を定義した。

4.2 経営貢献の中身を定義する

(1) 目的と手段を区別

経営サイドから見たセンタの経営貢献とは、目標達成のためのセンタ投資に対するリターンであることから、経営貢献は経営にとっての投資項目（目的）で分類することができる。他方、コンタクトセンタは目的実現の手段であり、センタが果たす役割で分類することができる（図3）。

経営から見るとコンタクトセンタの活動が最終的に経営数字に反映されない限り定量的な評価が難しいため、投資目的として、売上増加とコスト削減の2つの財務上の貢献を投資目的として設定した。他方、直接の経営数字に表すことが難しいが、企業経営上の重要な貢献項目

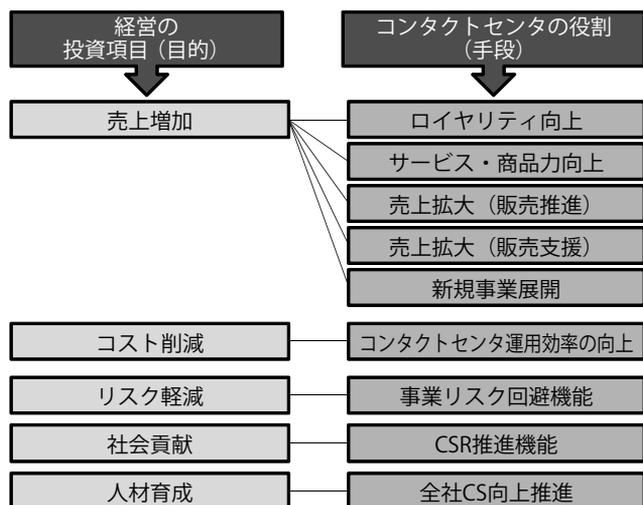


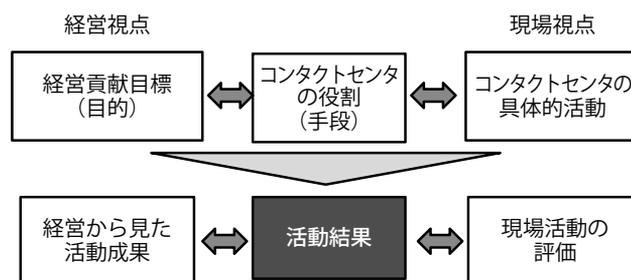
図3 経営の投資目的とコンタクトセンタの役割

として、事業リスクの軽減、企業の社会貢献、人材の育成を加えた。

経営サイドの見方と センタ現場サイドの見方を対応付け 経営貢献を定義

(2) 現場と経営サイドの見方の対応付けを工夫

現場サイドでは、目的に対してコンタクトセンタの具体的な活動にブレークダウンした上で、活動結果を詳細に評価し改善していく責任がある。そこで、コンタクトセンタの現場の日常運用では、その活動状況についての検討が行われる。4.1節に述べたが、問題はコンタクトセンタ視点で語られる活動や評価方法にコンタクトセンタに固有な用語が使われるため、経営から見てその活動内容や活動の評価や成果が理解しづらいことである。そこで、図4のように目的と手段を区別し、経営視点と現場視点の双方から言葉の対応付けを行い、また活動結果の評価についても経営視点と現場視点の対応付けを工夫する必要がある。表1に経営貢献の中身を定義した。経営の投資目的に対して、コンタクトセンタが手段として発揮できる9の役割(中項目)を具体的な24の活動(小項目)にブレークダウンし、備考に、コンタクトセンタ現場の視点で語られる活動と紐付けした。またコンタクトセンタ側の活動評価方法と経営から見た活動成果を対応付けし、現場サイドと経営サイドの見方を対応付けた(表中の番号は着手順。4.4節参照)。



- ・目的 経営貢献目標と手段(コンタクトセンタの役割)を分離
- ・経営視点とコンタクトセンタ視点の言葉を対応付け

図4 経営視点と現場視点の対応

4.3 センタの役割のブレークダウン

経営貢献が現場活動に結びつくようにコンタクトセンタの役割(中項目)を具体的活動(小項目)にブレークダウンし、活動手順と活動内容を示した。さらに現場活動のPDCA(Plan Do Check Actionの意)循環が可能のように経営から見た財務指標、活動成果指標、活動プロセス管理指標を付加した。表2は「サービス・商品力向上」を展開した例である。

4.4 経営貢献の着手順番

上で示した経営貢献に対応するコンタクトセンタの役割(表1)についてすべて同時に開始できないため、着手すべき順番が存在する。

たとえばコンタクトセンタを活用して新規事業を展開する場合、現在運用しているセンタを基盤として基本的な活動ができていないことが前提条件になる。図5は、着手の順番を大まかに示したものである。

5. 経営貢献の見える化

コンタクトセンタの経営貢献が、どのような活動により実現され、その達成度合いを経営サイドと現場サイドの双方が共通認識できるように経営貢献の見える化を行う。

5.1 戦略マップによる見える化

見える化の手法として、経営の目標に対して、必要な活動間の相互関連と活動ごとの達成度を指標で表すことができるバランスドスコアカードの戦略マップ[1]の概念を使った。具体的には、表1の具体的な活動(小項目)、活動内容、財務指標、管理指標を戦略マップの形式で表現し経営貢献を見える化(明示かつ詳細化)した。

表1 経営貢献の中身の定義

大項目	中項目	小項目	備考 (コンタクトセンタ視点)	成果: 会社視点	評価方法
①売上増加	②顧客ロイヤリティ向上	5. 顧客満足度向上活動	・CS向上/リピート顧客化/顧客囲い込み	顧客離反数の減少/再購買率の増加	①CSと離反者数の相関分析 ②CSと再購買率の相関分析
		6. ロイヤルカスタマーサービス活動	・ロイヤルカスタマー向けサービス提供/顧客囲い込み	顧客の離反数の減少/再購買率の増加	①NPS数値と離反者数の相関分析 ②NPS数値と再購買率の相関分析
		8. ブランド価値向上活動	・ファンの創出	新規顧客獲得数の増加	①NPS数値と新規顧客獲得数の相関分析
	⑤サービス・商品力向上	13. マーケティング活動	・VOCの収集/分析	製品・サービスの改善	①製品・サービス改善による苦情・クレーム数の減少数(率) ②新規商品の開発件数 or 売上額
		14. 商品開発・改善支援活動	・VOCの収集/分析(コールログ)	製品・サービスの改善/新商品開発	
		15. SNS監視活動	・ソーシャルリスニング/アクティブサポート	製品・サービスの改善	①製品・サービス改善による苦情・クレーム数の減少数(率)
	⑥売上拡大(販売促進)	19. 新規顧客開拓活動	・新規顧客リード獲得	新規顧客獲得数の増加	①新規顧客獲得数の対前年, 前月比較
			20. 顧客単価向上活動	・クロスセル/アップセル	売上の増加
		21. 顧客リテンション活動	・顧客の離反予知/離反防止	顧客離反数の減少	①顧客離反者数の対前年, 対前月比較
	⑦売上拡大(販売支援)	16. ロイヤルカスタマー創出	・感動サービスの提供	ロイヤルカスタマ数の増加	①NPS数値での分析
		17. 商品・サービス情報発信	・売上増加	売上の増加	①売上目標額との比較
		18. 営業活動・プロセス支援	・営業担当者支援/キャンペーン/営業事務支援	売上の増加	①売上目標額との比較
⑧新規事業展開	22. コンタクトセンタ業務受託	・コンタクトセンタサービス外販	センタ関連経費の削減/売上増加	①センタ運用費用の対前月/前年比較 ②センタ業務での売上額の対前月/前年比較	
		23. センタスキルビジネス展開	・研修サービス外販	人材育成への投資	
	24. 新規事業推進人材育成	・社内への研修提供	人材育成への投資		
②コスト削減	①コンタクトセンタ運営の効率化	1. 要員数の最適化	センタ運用費の最適化	経費削減による利益増加	①人件費コストの対前月/前年比較
		2. CSR生産性の向上	センタ運用費の最適化	経費削減による利益増加	②CPC ③CPM/CPH
		3. 入電量の削減/自動化(IVR/WEB)	センタ運用費の最適化	経費削減による利益増加	①人件費コストの対前月/前年比較 ②コール削減数と削減による人件費の削減額
		4. 社員代替(アウトソース)	・人件費の削減 ・センタ運用費の削減	経費削減による利益増加 経費削減による利益増加	①人件費コストの対前月/前年比較 ②要員削減による人件費の削減額 ③正社員での運用とアウトソースでの運用の人件費の削減額
③リスク回避	④事業リスク回避	10. クレームマネジメント	・風評リスクへの対応	ブランドイメージ低下の抑制	①苦情・クレーム数の削減数
		11. リスクマネジメント	・業務停止による営業損失額の削減	業務停止リスクの抑制	①業務停止による損失額の算出
		12. コンプライアンス遵守	・法律の問題に対するリスクの削減	業務停止リスクの抑制	①業務停止(営業停止)による損失額の算出
④社会貢献	⑨CSR推進	9. 社会貢献活動	・発注者側のCSR活動に併せる	CSR活動の全社取組/ブランドイメージの向上	
⑤人材育成	③全社CS向上推進	7. 社内顧客志向醸成活動	・新入社員の教育/社内風土改革	人材育成への投資	①従業員満足度/活力度 ②外部/自社研修費用の比較

表2 センタの役割のブレイクダウン例

大項目	中項目	小項目	活動手順	活動内容	財務指標	管理指標(成果指標)	管理指標
売上増加	⑤サービス・商品力向上	13. マーケティング活動	①VOC活動 商品企画 サービス企画 へのインプット	①コール分析と 関連部門への発信 ②分析情報の関連 部門と共有・活用 ③VOC活動の組織化	・売上増加	・新製品 提案採用 の件数	・提案数 ・提案率
		14. 商品開発支援活動	②VOC活動 製品評価 改善提案 活動への インプット		・改善による 売上増加	・改善提案 採用件数	・提案数 ・提案率

経営貢献を 戦略マップにより見える化 PDCA 循環を可能に

このマップにより経営貢献目標に対し、各活動の位置付けと相互の因果関係が明確になり、各活動に付加された評価指標により、具体的に何をすれば経営貢献に繋がる指標が上がるのか、どこに問題があって結果に結びつかないのか、課題をいち早く見つけて行動に結びつけられるようになる。つまり、このマップを利用することで、経営の目標達成に向けたPDCAサイクルを循環させるこ

とが可能になる。

5.2 運用効率化の見える化 (例)

運用コスト効率化の活動とその管理指標 (KPI) は、すでに広く知られている。戦略マップにより、活動連鎖と管理指標 (KPI) ツリーを展開したものを図6に例示する。

5.3 経営貢献全体の見える化

今回の大きなチャレンジの1つは、コンタクトセンタの経営貢献全体を見える化することである。

表1、表2の大項目・中項目・小項目を図6と同様にツ

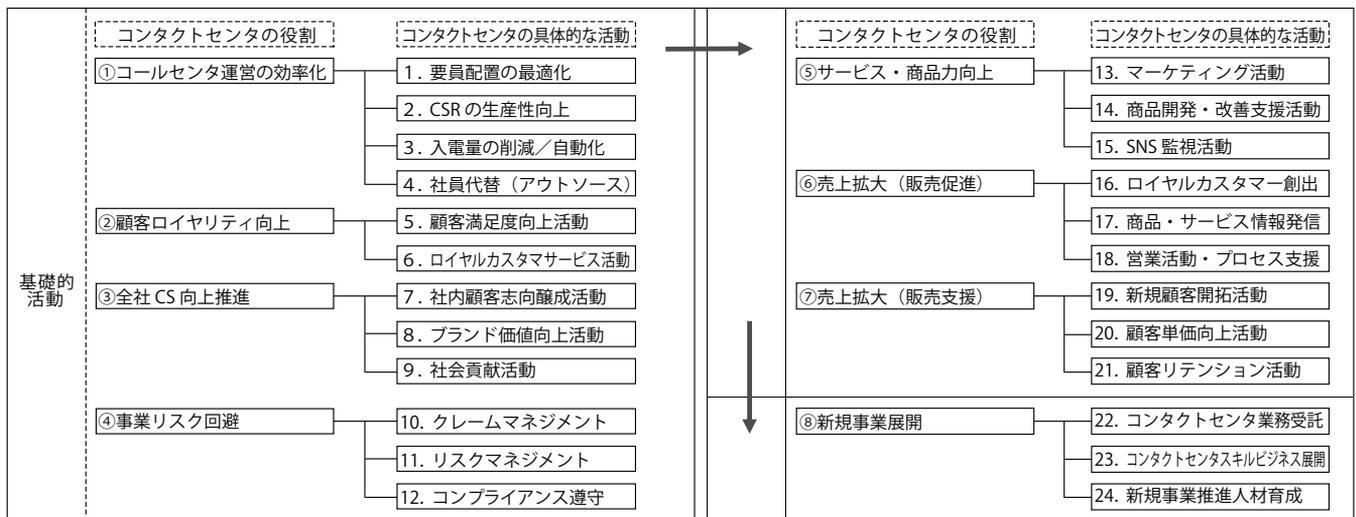


図5 コンタクトセンタ活動の着手順番

中項目 (コンタクトセンタの役割)

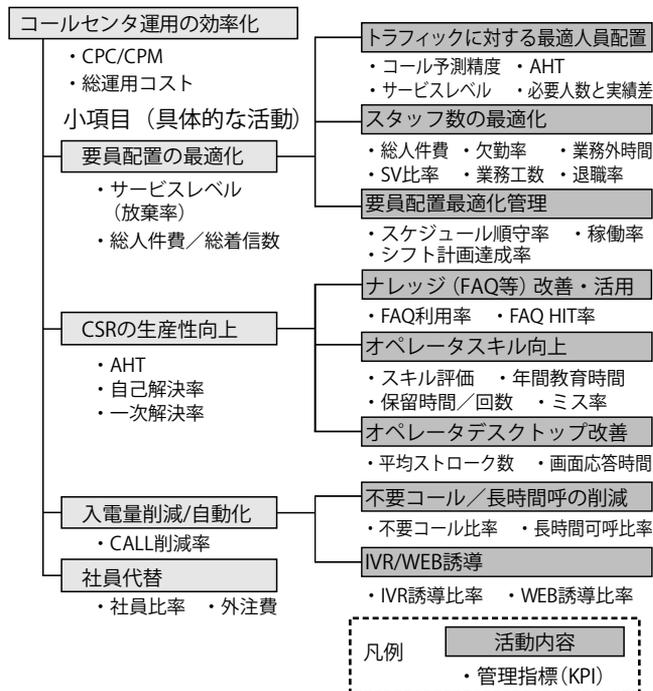


図6 運用コスト効率化

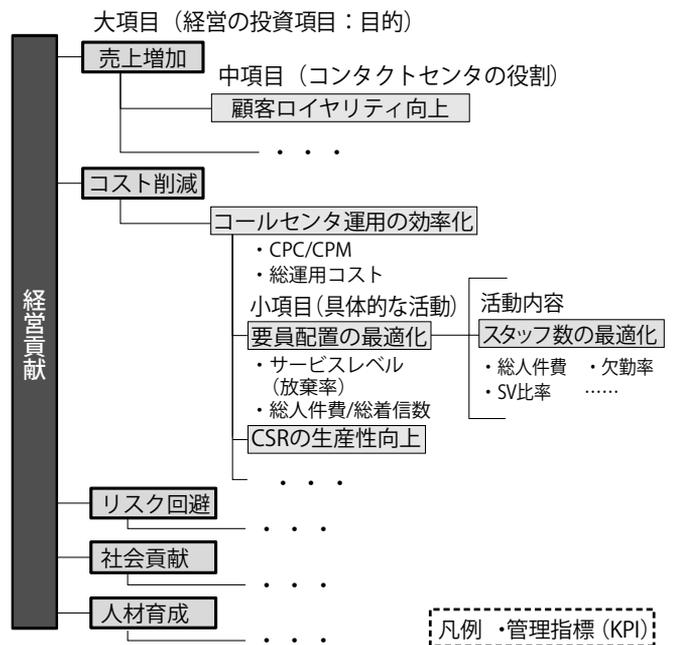


図7 経営貢献全体の見える化

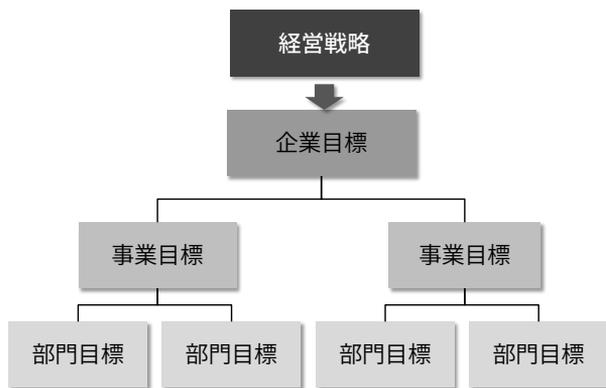


図8 目標連鎖

リー状に展開し、管理指標 (KPI) を付加することで企業経営の目標に紐付けられたコンタクトセンタ全体の経営貢献の見える化が可能になる (図7)。

なお、当フォーラムでは、7月末現在、表1、2につき継続してブラッシュアップを実施中で、図7に相当する全体図の網羅性を高め成功事例による検証を進めることで完成度を上げていく予定である。

6. 目標の設定

6.1 企業目標とコンタクトセンタの目標設定

図8は企業目標と事業目標の関係を示している [3]。コンタクトセンタは、企業の中の1事業部、または1部門である。コンタクトセンタの目標は、企業目標をブレイクダウンして設定される。また、第4章に示したコンタクトセンタの役割から貢献可能な領域を特定することも可能である。

COLUMN コンタクトセンタのミッション

文献 [10] コールセンタ白書 2013 によると、経営者とコミットしたミッションがあるセンタは半数にも満たない。「経営から与えられた明確なミッションが存在する」センタが 27.8%、「経営と徹底して議論したうえで決めたミッションが存在する」センタが 15.7% の結果となっている (n=223)。

1つの理由として、経営側にコンタクトセンタの知識や経験が少ないため、経営側からコンタクトセンタの目標を合理的にセットすることが難しいということが、考えられる。現場側からの経営貢献の見える化等による分かりやすい提案をベースとした双方向の会話が重要である。

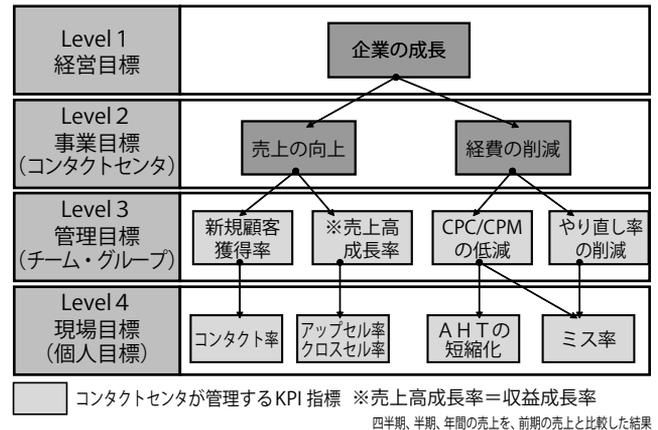


図9 個人目標への目標連鎖例

コンタクトセンタを活用してできることと、企業目標から求められることを結びつけ、両方向から整合性のあるコンタクトセンタの目標を設定することができる (コラム参照)。

6.2 コンタクトセンタの目標設定と個人目標の連携

コンタクトセンタは人により運営されている。「経営貢献」を経営やリーダーが叫んでもセンタ構成メンバー1人1人の具体的な活動となって現れないかぎり実現できない。

個人の達成目標が センタ目標・経営貢献目標に 繋がって始めて目標が実現

そのためには、掲げた目標が各個人の目標にブレイクダウンされ、各人が自分の目標に向け努力することが必要である。また目標達成に向け何らかの問題点が生じる場合、各自が自分の問題点を見つけて改善を進めないかぎり改善は望めない。図9は、経営目標-事業目標 (センタ目標) -チームやグループの管理目標-現場 (個人の目標) 各レベル間の関係を例示したものである。

このような目標連鎖が完成すると個人の目標達成がチーム・グループの目標達成になり、チーム・グループの目標達成がセンタの目標達成となって経営目標達成に繋がることになる。文献 [3] では従業員が自分の目標がどう企業に貢献するのか意識できることで、従業員モチベーションの向上につながる事が報告されている。

経営視点のコンタクトセンタ 活用の方法論確立に向け まだ課題が多々ある

7. 経営視点からのコンタクトセンタ活用方法 論確立に向けた努力

当フォーラムでは、経営貢献の中身の定義と見える化を活用し、どうすれば経営視点からのコンタクトセンタ活用方法論を確立することができるかを活発に議論している。次に最近の主な話題を紹介する。

1. 本方法論の利用者層

本方法論の利用者層として、センタ運用責任者・リーダーを利用者として想定しているが、経営者向けの方法論としても整備する必要がある。

2. 経営貢献の領域別の優先付け

企業やコンタクトセンタにより経営貢献の領域ごとに優先度が存在するが、どのように重み付けを設定すべきかの議論を行っている。

3. コンタクトセンタの分類

コンタクトセンタには、目的、業種、対象とする顧客層、サービス内容、顧客コンタクトの在り方等さまざまなものがある。

精緻な議論を展開するには、コンタクトセンタを分類し、分類をもとに議論することが効率的である。文献[4]では「経営視点でのコンタクトセンタ分類」を試みている。

4. 成熟度モデル

今回、経営貢献の定義と見える化を行ったが、フォーラムのメンバから、以下について今後進めていくべきであるとの声が多く出ている。

- センタの現状把握のための診断方法
- 経営側のセンタ評価の現状把握の方法
- 次に目指すべきコンタクトセンタの姿
- 具体的な改善機会の抽出方法
- 改善機会に対する改善施策と効果

そのため、当フォーラムでは、経営貢献の項目別に成熟度を3段階もしくは5段階に分類し、現状把握と次に目指すべき段階を特定するための成熟度モデルの開発について議論している。

5. 経営貢献視点と従業員視点の両立

経営貢献について経営視点と従業員視点の双方向からそのあるべき姿について、ソフトウエアジャパン2013

コンタクトセンタフォーラムでパネルディスカッションを行った。コンタクトセンタ運営の実務者・責任者を交えて、センタの実情を踏まえて、下記のテーマで議論を展開した[3],[5]。

- 経営-従業員の間で目標共有化について
その実現性と成果、従業員からの反応
- 従業員の価値観多様化とその実態
- 経営貢献/社会貢献と従業員の就業期待の両立
- センタマネジメントスタイルのあるべき姿
- マネージャ・スキル・経験の加速化

6. 顧客視点からの評価

本報告は、供給側視点での経営貢献について整理したものである。他方顧客視点からの整理も必要であるという意見も当フォーラムメンバから出ている。顧客視点からコンタクトセンタを整理することで、お客様本位のサービスを提供するセンタのモデル化を加えて、両方向で進めることができる。なお、今回の経営貢献の検討においては、顧客の視点からの活動としてロイヤリティの向上、顧客満足度の向上として設定している。顧客中心のモデル化では、サービスサイエンスの考え方[6]が参考になる。

7. 先進事例の調査と参照事例の蓄積

ソフトウエアジャパン2012では、「先進事例分析にみるコンタクトセンタの進化」と題して、河合洋氏（リクルート）に2007～2011年の5年間にコンタクトセンタアワードにエントリーされた130件のうち、最終審査発表会に選ばれた40件の事例を分析した結果を発表していただいた[7]。今後も継続して経営貢献事例の情報交換や情報収集し、参照事例として蓄積していく必要がある。

8. コンタクトセンタのビジネスモデルの研究

本稿ではビジネスモデル変革の視点で、コンタクトセンタの経営貢献について取り上げていない。実際、コンタクトセンタを活用し、ビジネスモデルを革新し、大きな効果を上げた事例も存在する。文献[8]には、受け身であったコンタクトセンタをコントロールセンタに変身させて、地域別のサービス組織を、お客様からの要望に沿って効率的に動かすセンタに変身させ、企業変革を進めた事例報告がある。また、文献[9]では、コンタクトセンタを中心組織として活用し、BtoCモデルからBtoBモデル^{☆1}に変革した事例が紹介されている。今後、検討の視点をコンタクトセンタによるビジネスモデル変革に拡張し、新たなチャレンジで、さらなる充実を図る所存

☆1 BtoBは、B2BあるいはBTBとも書く
BtoCは、B2CあるいはBTCとも書く

である。

8. おわりに

経営視点でのコンタクトセンタの活用方法論の確立に向け、まだまだ努力すべき課題も多々残っているが、当フォーラムでの検討内容が、コンタクトセンタによる経営貢献を通じ、その地位向上に少しでも役立つことを祈念してやまない。

謝辞 本報告は、2012年8月～2013年7月にコンタクトセンタフォーラムの下記メンバで検討した内容を中心に紹介している。経営貢献の中身の取りまとめでは、特に関戸氏を中心に田口氏、河合氏のご尽力によるところが大きい。また、諏訪氏には、議論を深める上で、いつも貴重なアドバイスをいただきここに深く感謝の意を表したい。業務多忙中に参加いただいた下記メンバの方々に深く感謝申し上げる。

参加メンバ (アイウエオ順)

- 小柳津 誠 伊藤忠アーバンコミュニティ (株)
人材開発本部長兼 CRM 推進部長
- 加賀 宝 富士ゼロックス (株) SS 運用本部
ワンスアップ・サービス部
- 門倉 純一 一般社団法人 CRM 協議会理事
- 河合 洋 (株) リクルートコミュニケーションズ
マーケティング局 CS 推進部 部長
- 渡邊 博 (株) WOWOW コミュニケーション BPO 本部
第二事業部 課長
- 相楽 香織 日産自動車 (株) グローバル情報システム本部
- 諏訪 良武 ワクコンサルティング 常務執行役員
- 関戸 隆明 オムロンソーシャルソリューションズ (株)
グループ企画室長 取締役
- 田口 浩 (株) 東京海上日動コミュニケーションズ執行役員
- 寺下 薫 ヤフー株式会社 CS 本部人財開発部マネージャー
- 中村 功 (株) リックテレコム 取締役
- 増田 由美子 (株) 消費者の声研究所 代表取締役
- 松井 拓己 ワクコンサルティング (株) 常務執行役員
- 矢島 竜児 (株) リックテレコム
コンピュータテレフォニー編集長

参考文献

- 1) デイビッド P. ノートン: 戦略マップの実践ガイド, ハーバード・ビジネス・レビュー (2003年8月号).
- 2) 宮崎義文: コンタクトセンタ 進化の条件, 情報処理学会ソフトウェアジャパン 2012, 講演 1 資料.
- 3) 田口 浩: コンタクトセンタの企業貢献と従業員モチベーションの向上, 情報処理学会ソフトウェアジャパン 2013, 講演 1 資料.
- 4) 増田由美子: 経営視点でのコンタクトセンタ分類, 情報処理学会ソフトウェアジャパン 2012, 講演 2 資料.
- 5) 小柳津誠: コンタクトセンタは人が全て一多様化する従業員の価値観と経営貢献との両立は?, 情報処理学会ソフトウェアジャパン 2012 講演 2 資料.
- 6) 諏訪良武: IT の未来を拓くサービスサイエンス 顧客満足度向上の鍵を握る事前期待のマネジメント, 情報処理学会デジタルプラクティス, 通巻第 1 号, Vol.1, No.1, pp.5-12 (2010).
- 7) 河合 洋: 先進事例分析にみるコンタクトセンタの進化, 情報処理学会ソフトウェアジャパン 2012, 講演 3 資料.
- 8) 関戸隆明: サービスサイエンス実践による顧客満足度向上と生産性の向上, 情報処理学会デジタルプラクティス, 通巻第 1 号, Vol.1, No.1, pp.21-28 (2010).
- 9) 米田弘一, 古庄輝幸, 福永隆文: サービスサイエンスに学ぶコールセンタ業務分析と実際との比較および課題の抽出, 情報処理学会デジタルプラクティス, 通巻第 7 号, Vol.2, No.3, pp.200-207 (2011).
- 10) コンピュータテレフォニー編集部: コールセンタ白書 2013, リックテレコム.

文献 2) ~ 5), 7) は, 下記の URL の資料ダウンロードメニューから会員登録によりダウンロード可能 <http://www.cc-forum.info/>

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、銀行・生保・損保・通信・製造・流通業界を中心に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にてCRMプラクティスリーダー(インダストリアル)担当、IBMビジネスアウトソース部門にて、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・ネクスト代表コンサルティング活動中。現在、本会 IT フォーラム コンタクトセンタフォーラム代表委員。

投稿受付: 2013年8月15日

採録決定: 2013年11月4日

編集担当: 平田圭二 (公立はこだて未来大学)