INTERVIEW

ヤフー 寺下 薫氏，日産自動車 相楽香織氏　インタビュー

コンタクトセンタフォーラムの活動状況とプラクティスへの応用

インタビュアー 宮﨑義文（イー・パフォーマンス・ネクスト），諏訪良武（ワクコンサルティング）

本インタビューでは，コンタクトセンタフォーラムのメンバに活動状況とプラクティスへの応用について語っていただいた．当フォーラムは科学的なアプローチを特徴とする専門家の研究会であり，多様なメンバ間で自由闊達に意見を交換し，体系的なモデル創りに挑戦している．今回は，コンタクトセンタが経営に貢献するために考慮すべきこと，実現すべきことを議論していただいた．

宮﨑　本日は，コンタクトセンタフォーラムに参加されておられる方々にお集りいただき，どのように活動されているのか？　それぞれの方が，プラクティスで，どう活用されているのか？　等伺っていきたいと思います．

今回は，デジタルプラクティスにご寄稿いただいたヤフーカスタマーリレーションズの寺下さんと日産自動車の相楽さん，それからフォーラムの設立時からアドバイザーとしてご参加いただいている諏訪さんに集まっていただきました（諏訪さんは，サービスサイエンスの第一人者として当学会のサービスサイエンスフォーラムを主宰されておられます）．

まず始めに，お2人の自己紹介を兼ねて，簡単にご担当のセンタの概要と職務についてお話をお願いいたします．

寺下　薫氏
大型のコンタクトセンタマネージャを経て，数多くのコンタクトセンタの運営調査や業務改善に従事．現在，ヤフーにて，社内企業大学であるYCR大学を立ち上げ，SVや管理職の人材育成に関する研究を行っている．

寺下　現在，ヤフー株式会社とYahoo! JAPANのお客さまをサポートするコンタクトセンタを運営するヤフーカスタマーリレーションズ株式会社の両方に所属しています．弊社のコンタクトセンタは，現在500人ほどの人員を抱えており，私はそのオペレータ，SV（スーパーバイザーの略で，以下SVとする），管理職の人材育成の責任者をしています．

相楽　私はグローバル情報システム本部に所属し，お客さま相談室のシステム担当をしています．弊社お客さま相談室は品質部門に所属しており，受付体制としてはインバウンドの呼に対応，一次対応は業務委託し，二次対応をプロパーが担当するという形態で運営しております．

宮﨑　お2人がフォーラムに参加されたのは比較的最近だと思いますが，どういうきっかけでフォーラムに参加されたか，お話をいただければと思います．

■ コンタクトセンタフォーラムは，あまり知られていないユニークな研究会

寺下　私は，まずコンタクセンタフォーラムの存在自体を正直知りませんでした．去年2月，日本コールセンタ協会のSV育成のセミナにパネラとして出演した際，講演後に当時は面識のなかった専門出版社の役員の方からコンタクトセンタフォーラムというアカデミックな研究会があるから，君はぜひ，参加した方がいいと言われ，それが参加のきっかけです．

相楽　私は，サービスサイエンスの研究会で諏訪さんに出会い，現行システムの老朽化に伴う，次期システム開

発に四苦八苦しているとの話をしたところ，「コンタクトセンタフォーラムという研究会があるから来るといい」とお声がけをいただきました．コンタクトセンタのプロの人たちの集まりであり，最新動向も聞けるということで，次期システムに取り込めたらという思いで参加させてもらいました．

■ このフォーラムが中心になって何かできることがあるような気がしている

宮﨑　2人ともかなりお忙しいと思いますが，そういう中で活動を続けている理由というか，ちょっと聞きづらいですけど（笑）．モチベーションは何ですか？

寺下　最近，弊社の体制が変わり社長から「上司は部下の情熱と才能を解き放て」という指示が出て，会社の方針に沿っていれば，自分がやりたいことが基本的に許される状態になりました．今までコンタクトセンタの仕事を11年していて，センタの現場を支援する立場で色々学んできたものをまとめたいとずっと思っていました．ただ，なかなかそういった機会がありませんでした．この研究会で，たとえば，米国情報や学会情報，色々な企業のコンサルティング経験の話を聞くことができて，まとめ方や考え方が大変勉強になります．最初は，ちょっと話が高度過ぎて，ついていけないと正直思いました．それで，懇親会のときに，正直に議論にまだついていけていないことを相談したら，諏訪さんから「今は話を聞くだけでもいい．君たちはまずは参加をすることが大事だ」「そして，学んだ内容を後進に伝えていってくれれば，それでいい」という話を聞いて，少し気が楽になりました．あとは自分でも勉強するようになり，色々な情報を自分から取りにいくようになりました．これまで自分の中で色々考えていても，頭の中を整理する機会はなかったので，貴重な経験ですし，このフォーラムが中心となって，コンタクトセンタ業界全体に働きかけることがたくさんできるのではないかと思います．

■ コンタクトセンタフォーラムは，科学的なアプローチを特徴とする専門家の研究会

宮﨑　寺下さんの場合は，ほかにも色々な雑誌の座談会に出られたりとか，記事を書かれているので，交流の場は多いと思いますが，そういう場との違いはありますか？

寺下　実はSV研究会というものを最近，立ち上げました．他社から10社，SV17人ぐらい集めて，計4回連続で無料で勉強会をしています．遠くは秋田から，そのためだけに参加されている方もいます．そこで現場のSVの方と勉強や交流ができますが，頭の中を整理し，まとめる，たとえばセグメンテーションして考えてみようといった科学的なアプローチは正直まだできておらず，フォーラムという場でないとなかなかできないと思います．

相楽香織氏
1994年日産自動車（株）情報システム本部入社．品質保証部門利用システム全般の運用・保守業務を経て，2006年よりお客さま相談室応対システム開発プロジェクトに参画．以降，ビジネスアナリストとして主にお客さま対応業務のシステム企画・開発に従事．

■ システムや業務の仕組みができている段階からスタートした世代とゼロ立上げ経験世代との橋渡しに役に立っている

相楽　参加した時期に，次期システムの開発で，オンプレミスか，クラウドか大変悩んでいたので，まず皆さんの会社のシステムをベンチマークさせていただきました．センタのリーダーや責任者，システム経験者やコンサルタントの方が多くいらっしゃるので，どう考えていけばいいのか学ばせてもらいました．私の場合，今のシステムがすでに開発された後からコンタクトセンタ業務に携わっていて，かつ，ほかのセンタのことも知らなかったので，アワードを受賞されたセンタの室長さんたちが，どのようにセンタをステップアップしてきたかを聞くことが，大変役に立ちました．月に1回このフォーラムで，皆様の熱い思い，パワーみたいなものが（笑）大変に刺激になっていて，頑張って業務を調整して参加させてもらっています．

宮﨑　そういう意味でシステム開発についても成果はあると思っていいですね．総じてみて，参加メンバの間で，ギブ・アンド・テイクは，成り立っていますか？

寺下　最近結構成り立っているかな（笑）．ソフトウエアジャパンに出ることで，会社のブランド価値を上げたりできています．一方，ヤフーの競合も最近多く出てく

る状況で，ショッピングモール型もあれば，個人商店もあって，戦っていくには，どこの分野で勝っていくべきか調査のためのお客さまアンケートをしています．ところが，どういう軸でお客さまにアンケートを取ったらいいか案がなかなか出てこない．そのときに，フォーラムで議論されたサービス分類（当たり前サービスと差別化サービス等々）を活用してうまく軸を作って，お客さま調査を行うことができました．

相楽　最初のほうは，ただ，シャワーを浴びるように話を聞くだけでしたが，最近は，自分も何か貢献しないといけない，プロの皆様の話をただ聞かせてもらっているのは申し訳ない，というのがあって（笑），私はコンタクトセンタに携わって経験が浅いですが，むしろ悩める現場の代弁者として，プロの皆様に，「ここが分かりづらいです」とか，「こう感じました」と言うことが，自分の貢献できるところかと思ってます．自分と同じような方がこのフォーラムから出てきた論文や成果物を見た際，明日から何をやったらいいか分かるように，自分が意見することで少しでも理解が早められるようにできたらと思っています．と言いつつ，とにかくフォーラムのディスカッションは高度で，しかも皆さん意思をお持ちなので，発言のスピードが速く，割って入れないで聞いていると，相楽さんはどうですかと急に振られたりするので回答するのが大変です（笑）．

諏訪　相楽さんを誘ったときに，「そんなところに入って大丈夫ですか」と言われていたのですが（笑）．「大丈夫，リトマス試験紙になってください」と言いました（笑）．分からなかったら，分からないと，「それ，屁理屈と違いますか」と（笑）．そういう発言が大変貴重なんです．

宮﨑　フォーラムの中での議論はかみ合っていますか？

相楽　はい．しかも色々な立場の方がおられて，私のようにセンタ経験が浅い者もいれば，プロフェッショナルの方や，コンサルタントの方もいらっしゃる．偏りがちになる議論も多角的な方面から議論が進むので非常に良いと思っています．もっと話が聞きたいのに，いつも時間が足りないですね．

■ 当り前と思ってしまっていることを疑ってみて，フォーラムで体系立てて議論するところに価値を感じる

寺下　会社の中で当たり前で，改めて考えることがないことが，フォーラムの中で議題となり，改めて考えたり，まとめたりするケースが多いです．コンタクトセンタにおけるサービスとは何かとか，センタに電話されるお客さまの事前期待は何か，そういうことを考えることはコンタクトセンタフォーラムでないとできないと思います．

■ 経営視点と現場視点の双方からのアプローチがユニークな取り組みになっている

宮﨑　今までで，こういう議論が特に面白かったというのはありますか．

寺下　今，コンタクトセンタの経営貢献について検討してますが，経営層側からもアプローチするし，現場側からもアプローチするという，今までなかった取り組みをしていると思います．私も現場にいたときに大変欲しかった情報です．皆さんも，たぶん知りたいのではないかなと思います．

■ 現場で実際の人の顔を浮かべての議論がリアリティを増し議論の精度を上げる

相楽　今，特別課題として，コンタクトセンタ長の分類を検討してます．最初は単純な比較で，コストに敏感だとか，判断の早さだとかの軸しか思いつきませんでしたが，「性格で分類した方がいい？」とか，「2本の分類軸よりも，3本がいい」だとか議論しているうちに徐々に体系立ってきています．成果物として完成させ，コンタクトセンタフォーラムに参加した証としたいと思っています．

諏訪　「上司を正確に評価するとこうなる」「上司の顔を思い浮かべてやってください」とか（笑）．定時後の飲み屋で行っている議論と一緒ですよね（笑）．

相楽　今コンタクトセンタフォーラムに来られている方は，皆様のめり込み型の熱い人たちばかりですので，上司像（センタ長像）として偏っていますが（笑）．実在の人物に置き換えてイメージすることでリアリティをもった体系化ができてくると思っています．

■ 経営層は，むしろ情報を必要としていて，現場からのお客さま情報の発信の仕方に問題がある

宮﨑　今回の「デジタルプラクティス」では，経営貢献が特集になってますが，経営貢献ということでは，どんなところに問題を抱えていますか．

寺下　私がコンタクトセンタ業界に入った頃，経営にとって，お客さまの声は大事だけれども，コンタクトセンタが重要かというと，重要ではなかった．今は，かなり重視されてきていると思います．けれど，現場から，経営層への情報の上げ方が上手ではないと思います．経営

層は，むしろ情報が欲しくて，こう判断したい，こういう方針にもっていきたい，旗を振りたいが，そのための情報が不足している．もっと現場から情報を発信しなければ，いつまで経っても会社は売上や利益だけに目がいってしまい，経営層もセンタの本当の価値を認識できないのではないかなと思います．

現場と経営層との間の意思疎通や情報共有を円滑化する橋渡し役の組織やキーマンの存在が重要になる．

お客さまの声が大事だと，どの会社も言っています．具体的には，末端の社員が企画を上げたり，たとえば，お客さまのクレーム1つにしても，現場で判断が的確にできるかなど現場まで浸透しているかどうかが肝だと思います．現場に浸透しているかといえば，弊社もまだ取り組み中です．そこまで浸透させるためには，経営層からの情報発信が大変大事ですし，現場からも経営層に対する情報発信が大変大事だと思います．現場と経営層とを橋渡しできるキーマンがいないと駄目なのかなと最近思います．

相楽　コンタクトセンタの室長さんと経営層の通訳をするような組織があると，忙しい現場と離れた視点から俯瞰して，こうあるべきだとなる．この通訳が必要だと思います．

寺下　通訳という意味では，コンタクトセンタの言葉が結構難しい．経営層に理解してもらうには，今のままを伝えるのではなくて，もうひと工夫必要かと思います．

■ コンタクトセンタに対する経営側の評価も変わりつつあるが，まだ高いとは言えない．コンタクトセンタ出身の社長が出てくるぐらいにならないといけない

諏訪　昔は，コンタクトセンタに価値を感じている経営者というのは，もう例外の人しかいなくて，ほとんどの人が，人件費だけをやたら食う組織という感じでした．でも最近は，コンタクトセンタは役に立たないとは言わなくなってきた．それを言ったら自分が危ない，そこまで言うとまずいというぐらいの感じにはなってきた．でも本当に役立っているとか，価値が高いと思っている経営者が増えたかというと，まだまだ，そこまでには，なってないというのが今ですね．

寺下　フォーラムで，よく話題になってますが，コンタクトセンタ出身の社長が出てこないといけないというのはよく分かります．

■ 新たに加わる効果についての投資対効果の話は経営に通りやすい

相楽　お客さま相談室は，会社の顔であり，最も重要なお客さまとのタッチポイントだという認識を皆さんお持ちだと思います．ただし，それをどう投資に反映することができるかは別であり，新たに加わるプラス効果，たとえば，弊社のEV（Electric Vehicleの略で電気自動車の意）を例にすると，新しい技術の車ですので，お客さまは不安で電話が多くなります．オペレータ数を増やすとコストがかかりますが，EVに特化したFAQを作るとFAQの閲覧数分の入電が減る．効果予測や結果把握も比較的容易なので，予算化できる可能性が高くなります．

古いシステムを更改する場合，現状品質を改めて数値評価できないことが多く，投資対効果を検討する際に課題となる．

一方で，10年前に開発したシステムの更改を評価する場合，プラスの効果を除いて，今まで通りの品質が保てることがどれだけの価値を生むものか？　現行機能とその効果がきちんと紐付けできていないので，投資の正当化が難しいという問題があります．

システムの現状機能を次期システムで実現したからといって，それが顧客満足にどうつながっているか，どう測ったらいいかが分からず経営層に伝えられない．

今，経営貢献について議論していますが，現状で明確に認識できていない部分をコンタクトセンタの貢献として示すことができれば，システム投資の評価ができると思っています．

宮﨑　現状で数値化できない部分を，どう評価していくのかという部分ですよね．古いシステムの場合，それまでに貢献できている効果を計測する仕組み自体がないことが多く，指標測定により継続的に効果を見ていたわけではないですね．投資以前に過去に遡って効果測定して評価するのは難しいので，確かに課題ですね．

■「攻めのコンタクトセンタ」ではないコンタクトセンタも，視点を変えることでさまざまな可能性が見えてくる

相楽　攻めのコンタクトセンタ，たとえば，ヤフーさんの場合，コンタクトセンタは，お客さま接点として会社そのものですよね．弊社のようにメーカで，車は販売会社が売っている場合，圧倒的にお客さま接点は販売会社になり，攻めのコンタクトセンタではないのではないかと思います．

諏訪　自動車メーカさんは，巨大企業ですよね．それで色々な改善活動をやってきて，かなり研ぎ澄ませた状態で会社全体を運営されている．グローバルで最も激しい競争をしている業界（マーケット）の1つですね．すぐにできるとは思わないけれども，環境が，もうちょっと穏やかなところでいうと，コンタクトセンタの目的意識が高かったら，今はヘルプデスクとか，問合せに答えることだけやっているけれども，観点を変えて，たとえば営業が，商品知識の問題で，お客さまにすぐ回答できないときに，コンタクトセンタに電話をして，教えてもらって，回答するとか，お客さまの与信が，分からないと契約まで話を進めていいか分からないときに，コンタクトセンタに問合せをしたら，さっとそれを教えてくれるとか考えられる．営業支援，SE支援，現場のカスタマエンジニアの支援とか，コンタクトセンタが踏み込んでできることは，いくらでもあるのですよ．

■ センタの目的を改めて考えると，センタを進化させる糸口が見つかる

相楽　コンタクトセンタの方たちは，最前線で企業の顔として電話を取ってくださっていて，庭先の落ち葉を掃くのが精一杯です．先生方は，企業戦略からコンタクトセンタのシナリオを考え，オペレータの方たちがその目標に向かって一緒に進んでいくのが成功するコンタクトセンタだとおっしゃりますけれども，そこまでいけていない．とにかく火消しで精一杯なのではないでしょうか？

諏訪　現場が忙しいというのはたぶんその通りです．私はコンタクトセンタのアワードの審査員を行っているので，時々コンタクトセンタに行って，プレゼンを聞いて，色々シビアな質問をします．そこで感じるのは，センタ長が何のために仕事をしているかを答えられないことが大変多いことです．どのようにコストダウンするかとか，どのようにサービス品質を上げるとか，そういう話は出てくるけれど，このコンタクトセンタの目的は何か，どんな姿のセンタにしたいのか，質問したときに，答えられないコンタクトセンタ長が結構多い．素晴らしいコンタクトセンタ運営ができているのに，大変もった

いないと思ってます．

コンタクトセンタのシステムは現状十分な機能を発揮できていない．使う側の努力や知識の問題がある一方で，システムがバラバラで連携できておらずデータによる定量把握が難しいという問題がある．

宮﨑　コンタクトセンタの情報システムというのは，まず業務上必要な機能は揃えるが，たとえば，お客さま満足度を上げるという観点での設計というのは，今まではほとんどなかったですよね．皆さんがシステムに関して抱えている問題はありますか？

寺下　弊社もコンタクトセンタのシステムに詳しい者は少ないですね．たぶん，5人もいないのではないかと思います．だから今ある機能を使いこなすしかないですし，たとえば，CTI（Computer Telephony Integration）やPBX（Private Branch eXchange）であったりとか，こんな機能があり，ではこういう組合せで使いましょうという議論にもならないですし，1つの課題かと思います．

諏訪　今，CTIの話が出ましたが，僕らがやっていたのはもう10年以上前の話だけれも，CTIのヒット率というのは25％とか，30％台でした．発番通知の018を付加したコンタクトセンタの番号をシールにして，お客さまのところのデスクに貼ってもらうとか，短縮ダイヤルに018をつけて登録してもらいヒット率を90%ぐらいまで改善できました．何が言いたいかというと，お客さまに対しても，コンタクトセンタが主導権を取って，お客さまと一緒に仕事の仕方を変えるところまで手を出すと，今までどうしていいか分からなかったことが解決できたりするのです．

宮﨑　CTIの話が出ましたが，CTIは顧客識別以外に，バラバラに存在するデータ間の横串を刺す識別子として使用することで，コンタクトセンタで起こっていることを定量的に把握できる．ところが，これを活かしてないことが非常に多いですね．たとえば，売上にかかわったコール，売上に結び付かなかったコールを分析して，どこに成功要因があるかを調べるという場合，どのコールで，何分会話され，何が話されたのか定量的に把握したいわけですが，恐ろしく大変な作業になることが多い．その理由の1つは，何らかの識別子（CTI）で，録音情報，コンタクト履歴，操作履歴，PBXのログ等が簡単にマッチングできないため手作業が多くなることにあります．

諏訪　売上が立ったコールと，関連するコール情報との関係のマッチングですね．

宮﨑　たぶん，相楽さんの担当されているシステムも非定量の世界を定量的に把握できる仕掛けが入っていれば効果分析の見通しも良くなるのでないのかなと思います．寺下さんのところでは，どうでしょうか？

寺下　まだまだ十分できていないと思います．たとえば，集計レポートシステムは，PBXの集計機能を使ってますが，簡単なレポートの出し方は皆さん分かっていて，ルーチンで出しています．ただ，分析の仕方がまだよく分かっていないです．たとえば，ピーク時の異常値は見つけられるけれども，さらに，ばらつきを見るとか相関関係を見るとか，細かい分析までは全然できてない．過去の経験値だけでものを言ってしまって，それを報告書で上げて，経営層がそれを見て判断するということになってしまう．

■ コンタクトセンタの基本をロジカルに教える教育機関があってほしい

寺下　システムだけでなく，コンタクトセンタで物事をどうやって考えていくか，たとえば，クレームが来たときにどう対応していくかというのは，現場の先輩のやり方を見よう見まねで行っているところが非常に多いと思います．人材育成は，日本は遅れていて，もっとロジカルにしっかりコンタクトセンタの運用の基本を教える教育機関などあればいいと思います．琉球大で，コンタクトセンタのセミナを実施されたと聞いて，素晴らしい取り組みだと思いました．

■ これからはサービスを極めた人が世の中をリードしていくとの意識の切り替えが必要

諏訪　琉球大のセミナの1回目の講義をしたのですが，そのときの事前打合せで先方から出た話しは，「沖縄には観光業とコンタクトセンタしか産業がない．製造業がないことにある種のすごいコンプレックスを感じている．自分たちは少し下のランクの仕事しかできないのだと思っている」「それをなんとかしてよ」と言われた．それで，これから産業界というのはサービスを極めた人がリードしていくのだという話をしました．コンタクトセンタもそういう人が多いと思うのです．本当はこんな仕事はしたくないのだけれど，ほかになかなか職がないからコンタクトセンタをやっていますという．その気持ちを切り替えて，これからのサービスをリードしていく最前線の仕事を行っていると思って仕事ができるようにすること

が大事で，それがなかったら勉強しようだとか，成長しようだとか，そういう話に繋がっていかないと思います．

■ 経営のトップの意識を変えることが経営貢献を実現する肝になる

宮﨑　コンタクトセンタの経営貢献を実現する上での肝になることは何でしょうか？

寺下　論文の中にも書いたのですが，やはり経営のトップの意識を変えていくのが大変大事で，ボトムアップで会社を変えられるかと思っていたのですが，正直難しい．トップダウンでいけば，組織を一気通貫で動かせますよね．トップが言うからメンバもコミットしてやり遂げようとする，トップが言うから浸透するのもあります．

弊社で社長が「ユーザーファースト」だとずっと言い続けて，メールやミーティングや組織説明会等色々な場で「ユーザーファースト」と言いましたが，現場はさほど変わらなかった．それを変えるために，企画担当やエンジニア，執行役員まで含めてお客さまとのメール対応をしてもらいクレームがもし出たとしても最終まで全部やってもらうという顧客対応体験を始めました．そうしたら会社が少しずつ変わってきました．経営層も顧客体験に皆行かした方がいいと言い出しました．トップに必要だぞと言われたら，顧客対応体験を実施する予算がもう出てしまうのですよね．だから，トップにそれを実感させるというのが大変大事だと思います．

諏訪　そうなってくるときに，トップを説得するというのは大変難しいのではないですか．

寺下　難しいです．

■ トップの説得は難しいが，現場でモニタを体験をしてもらうことや心が痛むお客さまの声が心を打つ

諏訪　最初からトップがそういうセンスの人というのはラッキーで，レアケースですね．うまくいっているケースで，いくつか知っているものでいうと，トップにコンタクトセンタのモニタリングをしてもらう．実際にコンタクトセンタに来てもらい，リアルタイムモニタリングをして，お客さまとやりとりを聞いてもらう．トップは，コンタクトセンタのことは知らないけれども，経営センスやマネジメントセンスが非常に高い人だと，へえ，こんな大事な仕事をしているのだということに気が付く人が多いのです．それでいっぺんに変わり出しますね．

寺下　弊社も，今回，執行役員に，2回現場でメール対応を体験してもらいました．色々な問合せがある中で，

左：諏訪良武，右：宮﨑義文

どんなものがいいか考え，心が痛いと思うようなお問合せの返信をお願いしました．そうすると，うちのサービスはいけていないな，これでは駄目だと思うのですよね．でも今のサービスであったり，ポリシーであったりで，今はできないということをお客さまになんとかして答えてもらう．そうすると，今回はできないと答えたけれども，やはりサービスを変えないと駄目だなとやはり思っていただける．そういう機会を経営層の人に持っていただく仕組みができると，コンタクトセンタの重要性や位置付けが変わってくるのではないかと思います．

多くの場合，現場からの発信は，VOC（Voice Of Customerの略で顧客の声の意）レポートだったり，コンタクトセンタの運用コストという報告で終わっている．結局，何が変わるかといったら，別に変わらない．今思えば，10年前のコンタクトセンタからそんなに変わっていない．経営層にもっとうまく判断できるような情報提供の仕方を現場も工夫しなければ，コンタクトセンタの位置付けは変わらないと思います．

諏訪　モニタリングや実体験をしてもらって，実感してもらうというのが1つ．もう1つは，コンタクトセンタで活躍してきた人たちが会社の経営層になること，その人は当然，理解しているわけですから，それをいかに実現していくかが大事なポイントですね．

相楽　トップダウンと同時に経営のディシジョンをコンタクトセンタの人が理解でき，企業戦略や事業戦略からコンタクトセンタの目標が明確になり，オペレーター一人ひとりの意識付けができれば，ボトムアップでも，より良いコンタクトセンタになると思います．

■ コンタクトセンタはまだまだ未成熟な領域であり，フォーラムで議論を深め貢献できることがまだまだある

諏訪　コンタクトセンタフォーラムにずっと参加してきて，最近感じていることがあります．丁寧に議論して，コンタクトセンタはこうあるべきだということについて，かなり整理が進んだと思います．整理ができたことは素晴らしいことだけれども，ちょっと違う見方をすると，かなり種類の違うコンタクトセンタを実際に運営している人たちが，合意ができたということですね．

これは何を意味しているかというと，コンタクトセンタ業界が，まだ未成熟で，悩んでいることがベーシックなので，それを整理したら，皆さん，そうだ，そうだという話になったのだと思います．参加しているのは，10社程度ですが，ほかの多くのコンタクトセンタも同じことを悩んでいるとすれば，フォーラムで集まって問題を整理して，それを外にアピールしていくことは，大変意義があることではないかと思います．

■ コンタクトセンタに関するビジネス書や専門書も少なく，まだまだ情報が不足している

寺下　ソフトウエアジャパンだけではなく，もっと外にアピールできる色々な機会があるといいと思います．たとえば，リックテレコム社が主催している池袋のコンタクトセンタのカンファレンスには，毎年7,000人ぐらい来場されていますが，システムの話がメインです．しかし，立ち見が出るのはどちらかというと運用の話で人気です．それだけ運用に関する情報が現場にないのかと思います．地方にいると情報がまったくないので，こういうセミナに喜んで出張して参加していましたね．

諏訪　コンタクトセンタに関してのレベルの高いビジネス書が少ないし，専門書も少ないですよね．

■ 次の展開として，成熟度モデルの開発やビジネスモデルとの関連付けが望まれる

宮﨑　今後，フォーラムで，どんなテーマで議論をしたらいいのかを伺いたいと思います．

相楽　私はコンタクトセンタの種類もたくさんあるので分類をして，自分の会社が今ここにいて，次はどこに行くべきか見えるようにしたいと思います．

宮﨑　成熟度モデルですね．

寺下　ビジネスモデルを描けない人が多いと思います．それを描けるようなサポートができればいいのではと思います．

宮﨑　今回フォーラムで整理した結果を，どこかの企業に適用しようと思ったら，まず経営の人たちが何を考えているのかを紐解けないかぎり，どう適用したらいいかストレートにはいかないでしょう．今どういうビジネスモデルになっていて，どうしたらいいのかという観点からは，まだ語られていませんね．

諏訪　論文を書いてみて，どんなことを感じましたか，何が勉強になりましたか？

寺下　雑誌の連載は2冊やっていたのですけれども，論文というと，正直，大学の卒業論文以来（笑），数十年ぶりぐらいですかね．まとめるのは，最初難しかったですし，8頁も本当に正直書けるかと思いました．色々な方の過去に書かれた論文を拝見させてもらって，自分で書けるかなと思ったのですが，コンタクトセンタの特集号のダウンロード数が非常に多いというお話があったので，自分の言葉で何かヒントになるものが1つでも2つでも多く書けたらいいと思い，現場の人が見たときに，それが再現できるよう工夫して書いたつもりでいます．

諏訪　普段はコンタクトセンタの人が論文なんか書くチャンスはほとんどないですものね．

寺下　だから大変勉強になりました．大変でしたけれどもいい経験になりました．

宮﨑　皆さんに今後の抱負を語っていただきましたので，本日のインタビューを終了いたします．本日は大変ありがとうございました．（了）