

# コンタクトセンタ特集号について

## — コンタクトセンタは進化し続ける —

諏訪 良武 (ワクコンサルティング)

### はじめに

筆者は、コンタクトセンタのアワードの審査員をやっており、コンタクトセンタを見学し、中心メンバの方々と議論する機会がある。多くのコンタクトセンタは、価値ある改善活動に取り組んでいる。しかし、一部を除くと、コンタクトセンタ間のコミュニケーションは活発とは言えず、取り組みは内向きなものになっている。

今号では、先進的なコンタクトセンタの責任者の方々に業務改善の具体的な取り組みやその背景を語っていただき、コンタクトセンタ間の情報共有を図りたいと思っている。

### コンタクトセンタはお客様との重要な接点である

製造業を含めて、サービス事業を営んでいる企業にとって、お客様が当社や当製品、当サービスに何を期待されているかを知ることが、ビジネスの原点である。営業、保守サービス、コンタクトセンタなどは、お客様と直接の接点を持ち、お客様とのコミュニケーションを担っている。

筆者がサービスサイエンスで使っているサービスの定義は、「人や構造物が発揮する機能でユーザの事前期待に適合するものをサービスという」[1]である。つまり、どんなに頑張っても機能を発揮しても、お客様の事前期待に合っていないと余計なお世話、迷惑行為、無意味行為になってしまう。つまり、お客様の事前期待を把握できないとサービスは、提供することすらできないということである。

これまで多くの企業では、営業が顧客接点を担っているとされており、保守サービスやコンタクトセンタは、あまり重視されてこなかった。いまでも営業は、重要な顧客接点であるが、多くの企業では営業が掴んだお客様からの情報を全社共有することができていない。企業はSFA(Sales Force Automation) や CRM(Customer Relationship Management)のシステムを導入しているが、

営業がお客様から掴んだ情報をこまめに登録してくれないため、システムの運用がうまくいかないのである。

ところが、コンタクトセンタは、お客様の声を文字情報と音声情報で、日々蓄積している。自然と集まると言ってもおかしくない。この蓄積された情報をビジネスに活用することが肝要である。しかし、これら情報をうまく使って事業成果に繋げている企業と、ほとんどできていない企業がある。

### コンタクトセンタは社内的な評価がまだ低い

コンタクトセンタは、お客様からのクレームの受付や、製品の使い方の問い合わせ、料金の督促対応などの取り組みなどから始まった。筆者がサービス改革に取り組んだ保守サービスも同じであるが、ビジネスプロセスの下流工程の仕事の社内評価は残念ながら低いのが一般的である。

製造業での組織評価は、製品企画、開発、営業、生産、保守サービスの順番になっていることが多い。筆者が所属していた保守サービス会社では、サービス改革の前はコンタクトセンタが社内で最下位の評価を受けていた。デジタルプラクティスの1号の「サービスサイエンスの実践による顧客満足度と生産性の向上」[2]を読んでもらえば、サービス改革後はコンタクトセンタが最重要組織になったことを理解していただけるだろう。

正確な数字は持ち合わせていないが、コンタクトセンタの従事者の年収は、世の中の平均給与と比較すると低い水準にある。取り組んでいる仕事の価値からすると、もっと高い年収になるべきである。この問題を解決するために何をすべきかを後述するコンタクトセンタフォーラムで議論していく予定である。

### VOCの取り組みが価値あるものになってきた

VOC(Voice of Customer)が言われ出した頃は、実際にやっていることを聞いてみると、社外に対するイメージアップの宣伝が主目的であり、VOCが価値ある取り組み

になっているとは思えなかった。しかし、本当に価値ある VOC 活動を実践している企業が複数社でてきており、幅広く取り組まれるのは間違いないところまできている。

VOC のすごいところは、文章だけではなく生の声でお客様のクレームや要望を聴けることである。文章になったお客様の要求だと敏感に反応しない経営者も、お客様の生の声を聞かされると、リアルタイムに反応せざるを得ない。これは、顧客中心の価値観を持つ経営者の性であろう。

## 経営にコンタクトセンタの重要性を理解させる

何年か前からコンタクトセンタを対象にして、いくつものアワードが開催されている。コンタクトセンタの担当者は、閉じこもった仕事になりがちで、「井の中の蛙」になりやすい。アワードに参加すると、他のコンタクトセンタがどんな問題を抱えて、それをどう解決しようとしているかをお互いに知ることができる。

### コンタクト センタは企業を 変革する

また、内向き仕事が多いコンタクトセンタのメンバが他社とアワードを競うことにより、モチベーションアップに繋がっている。余談だが、筆者は、2004年のコンタクトセンタアワードに参加して、金賞をいただき、関係者で大いにモチベーションをアップさせたことがある。

コンタクトセンタがもくもくと役割を果たしても、経営に認めてもらえないと、コンタクトセンタの地位は向上しない。筆者は、兼務でコンタクトセンタの担当役員をやっていたことがある。ある日、コンタクトセンタのコミュニケーターの近くの席で、リアルタイムモニタリングをやらせてもらった。しばらくお客様とのやり取りを聴いていると、涙が滲んできたことを覚えている。「何と見事なやり取りなんだろう」、「とことんお客様中心だなあ」と感心し、コンタクトセンタは、当社にとって本当に大切な組織だと思った。

それから何年か経ってから、ある大手家電メーカーが経営層から一般まで、すべての社員にコンタクトセンタのモニタリングをやらせているとの話を聞いた。これは素晴らしい取り組みだと思った。このような取り組みがコンタクトセンタの地位を妥当なものにしてくれるのだろう。きっとこの会社の VOC は、素晴らしい成果を出さだろうと思った。

## 情報処理学会に生まれたコンタクトセンタフォーラム

2010年にITフォーラムの一つとして、コンタクトセンタフォーラム（責任者：宮崎義文）が設立された。現在メンバは、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にした出版社の編集長、コンタクトセンタのコンサルタントなど、12名で毎月ミーティングを持ち、活発な活動が続いている。

現在取り組んでいる研究テーマは、「コンタクトセンタが企業の経営に貢献できていない原因」を議論している。下記に一部の問題を紹介する。

- ・現場サイドの責任者から経営を巻き込んだ実効性の高い経営レベルへの提案ができていない。
- ・コンタクトセンタの現場に経営に価値訴求できるエース級人材を配置できていない。
- ・経営戦略を含めた視点からコンタクトセンタをどのように活用できるかを経営者に理解させていない。
- ・現場で感動のサービスが起きていることが経営に伝わっていない。
- ・コンタクトセンタから役員へキャリアアップするパスがない。
- ・サービスの基本知識（サービスの定義・事前期待の意味等）が当たり前になっていない。

この次に当フォーラムで議論するテーマは、「年収1,000万円のコミュニケーターを育成する」である。

## 招待論文を読んでみた

(1)リクルート：河合氏

VOCの重要性を主張した上に、複数の観点からサービス品質を分析している。お客様に「満足ですか？不満足ですか？」と聞くだけの時代は卒業し、「当たり前品質と魅力的品質」を意識したサービス品質のマネジメントや「情報発信の時代、検索・選択の時代、カスタマ体験・選択の時代」のように時代背景を意識したサービス品質に言及している。長いキャリアの中で、サービス品質のマネジメントレベルを詳細化し、向上されてきたことをうかがい知ることができる。事例を使った論理展開は、多くのコンタクトセンタ関係者の参考になるだろう。

(2)東京海上日動システムズ：田口氏

単なる継続としての顧客満足度調査や目標があいまいな顧客満足度調査が多いとの考察のもとで、顧客満足度調査のあるべき姿を論理的かつ実践的に解析している。

調査結果を実際の業務の改善に繋げるために、サービス提供プロセスを意識した調査や、サービス品質を意識した調査を実践している。実践結果を定量的な数字で解析し解説しており、読者にとって納得性が高い論文になっている。

(3)日興証券：名倉氏

証券という難しい商品、インバウンドとアウトバウンドをミックスしたコール対応、電話とインターネットの使い分け、コンタクトセンタと営業のコラボレーションなど、極めて高度で複雑なマネジメントの必要なコンタクトセンタの事例を紹介している。

まだ多くのコンタクトセンタが取り組めていない、顧客セグメントの定義とセグメント毎の取り組みも斬新である。もう少し、きめの細かなセグメンテーションができるようになると、より大きな成果に繋がるであろう。

(4)東芝ソリューション：山本氏，石川氏，岩見氏

「市場、顧客、ビジネスの変化に対して、コンタクトセンタを迅速に追従させたい」は、VOC の価値ある目的である。米国の消費者が大いに重視しているのは、「優しさと共感」であるとの紹介は、筆者も大いに共感を抱く。まだ日常のオペレーションの品質を高めることに汲々としているコンタクトセンタが多い中で、これだけ高い目線で取り組んでいる企業があることは大いに刺激になるであろう。ただし、7 つの変化以上に重要だとと思われる「顧客の事前期待の変化」を追加すると、さらに価値の高い取り組みになると思った。

これまでコンタクトセンタ業界と学会や論文の距離は限りなく遠かった。一般公募しても投稿はないであろうとの予測を覆して、公募の論文が採択された。本特集号がきっかけとなり、コンタクトセンタのメンバが論文を書き、価値ある情報を共有する文化が生まれることを期待したい。

## おわりに

長年の努力で培われた成果を惜しみなくデジタルプラクティスに発表していただいた今号の著者の方々に感謝いたします。また、慣れない論文を完成させるまで辛抱強くお付き合いいただいた編集者の方々にも感謝したいと思います。

この特集号を契機に情報処理学会のコンタクトセンタフォーラムをさらに活性化させて、コンタクトセンタの

発展に寄与していきたいと思えます。皆さまの積極的な参加をお待ちしております。

## 参考文献

- 1) 諏訪良武：顧客はサービスを買っている，ダイヤモンド社，(2009)
- 2) 関戸隆明：サービスサイエンスの実践による顧客満足度と生産性の向上，デジタルプラクティス1号，情報処理学会，(2010)

コンタクトセンタの  
進化は留まることを  
しらない



諏訪 良武