

顧客と経営に価値をもたらす“進化の姿” 5年後の「人材マネジメントとITの条件」

2013年に発足した「5年後のコンタクトセンター研究会」。マネジメント、ソリューション/サービス、カスタマー・エクスペリエンスの3分科会で構成、情報処理学会内に設置された「コンタクトセンター・フォーラム」と合わせて数回にわたって中間報告を行ってきたが、今回の報告を「第一期」の取りまとめと位置付けた。

<マネジメント分科会> CX実践のための人材マネジメント 「センター長のあり方」まで提言

マネジメント分科会は、運営部会と戦略部会に分かれ、人材マネジメントに着目した議論を重ねた。

運営部会のリーダー、ラーニンググイット代表の河合晴代氏は「コンタクトセンターは、単純処理を担う“BPOセンター”と業務難易度が高くロイヤリティに影響する“カスタマー・エクスペリエンスセンター”に二極化する」と将来像を予測。後者を実践するための「人材マネジメント・フレームワーク」について解説した。

このフレームワークは、「人材戦略」と「人材要件」の2種類で構成。人材戦略は『ミッション/採用・登用/評価・等級・報酬制度/能力開発/権限委譲/風土/VOC (VOE)』の各項目からなる。一方、人材要件は『ビジネス貢献/顧客理解/共感/思考/発信/エンゲージメント/モチベーション/社会人基礎力』で構成した。運営部会では、それぞれの構成要素ごとに達成度を測定できる

チェックリストを作成、それをもって第一期のまとめとした。

戦略部会は、「5年後に経営貢献できる戦略的センターに成長するために、最大のキーマンであるセンター長のスキルや資質、マネジメントを可視化する」(リーダーのヤフーCS本部 本部企画部 マネージャーの寺下 薫氏) ことを目的に議論を重ねた。5年後に向けて「センターを中心とする社内全体の人材育成制度を構築し、最大の強みである“顧客第一”の啓もうを実践すべき」(寺下氏) などの提案を行った。さらに、センター長の「現在地と目指すべき地点」をあぶり出すためにタイプ分類を行い、その内容を公表した。分類軸は、「改革志向か現状維持志向か」「コントローラー型かサポーター型か」「全社最適化の視点を持っているかセンター最適化の視点か」の3つ。それぞれの特徴と強み/弱みを解説して報告を締めくくった。

<カスタマー・エクスペリエンス分科会> 顧客、経営、現場—— 「三方よし」実現のPDCAを解説

近年、マーケティングやカスタ



マネジメント分科会
/ 運営部会のリーダー、ラーニンググイットの河合晴代氏



マネジメント分科会
/ 戦略部会のリーダー、ヤフーの寺下 薫氏

マーサービスにおけるキーワードとなっているカスタマー・エクスペリエンス。分科会では、「顧客、経営、現場」がすべて報われる“三方よし”の実践に必要なマネジメント要素を分解してきた。リーダーを務めたISラボ代表の渡部弘毅氏は、「顧客満足には“頭で満足する論理的満足”と“心で満足する感情的満足”があり、より高いロイヤリティに結びつきやすいのは後者」と解説。そのうえで、カスタマージャーニーやオムニチャネル、サービスサイエンス、成果測定手法であるNPS (ネット・プロモーター・スコア) やCES、グッドマンの法則を盛り込んだモデル図を示した。

また、NPSについては、分科会のメンバーであるベルシステム24のマーケティング部 マネージャー、大貫竜平氏が登壇、「カスタマー・エクスペリエンスを高める



カスタマー・エクスペリエンス分科会のリーダー、ISラボの渡部弘毅氏



カスタマー・エクスペリエンス分科会に参加、NPSに関して説明するベルシステム24の大貫竜平氏



ソリューション&サービス分科会のリーダー、アビームコンサルティングの秋山紀郎氏



CCフォーラムのリーダー役を担うイー・パフォーマンス・ネクストの宮崎義文氏



CCフォーラムのメンバーである東京海上日動コミュニケーションズの田口 浩氏

コンタクトセンターのKPI」と題して考え方および設計、活用した業務改善へのアプローチを事例を引用しながら解説した。

<CCフォーラム/経営貢献> 売り上げ、コスト、リスク管理—— 経営に理解を促す指標の創り方

コンタクトセンター・フォーラムは4年間にわたって「コンタクトセンターの経営貢献」をテーマに議論を展開。講演は、リーダー役を務めるイー・パフォーマンス・ネクスト代表の宮崎義文氏と、メンバーである東京海上日動コミュニケーションズ執行役員の田口 浩氏が登壇、経営に響かせる条件や経営に役立つ指標管理について事例をもとに解説した。

宮崎氏は、フォーラムでまとめた「経営貢献の可視化シート」を引用しながら、売り上げやコスト、リスクマネジメントや社会貢献、人材育成といった貢献要素を分解しながら説明。「経営から見た成果と現場の活動評価をひとつずつ結びつけて訴求しなければ価

値を理解してもらえない」と強調した。田口氏も「ビジネスKPIとコンタクトセンターのKPIを連携させる必要がある」としたうえで、お客様相談室やアウトバウンドセンターなどの事例や経験をもとにわかりやすく解説した。

同フォーラムは、今後も継続して議論を重ねる予定で、2月に開催される情報処理学会主催「ソフトウェアジャパン」での報告が予定されている。

<ソリューション/サービス分科会> モバイル、レポート、IoT センターの価値を変えるITの進化

多くのITベンダーが集結し、人工知能やオムニチャネル・ソリューションなど近未来のコンタクトセンター・ソリューションについて議論したソリューション/サービス分科会。リーダーであるアビームコンサルティング 執行役員 プリンシパルの秋山紀郎氏は、5年後の顧客接点について「コンタクトチャンネル、レポート、センターの価値がすべて変化する」としたうえ

で、モバイルツールやKPI管理、IoTの進化などについて説明。さらに、分科会で作成した顧客接点の自動化とマネジメントの自動化の可能性を示した図や、分科会の有志で作成した「5年後の顧客対応」の動画を公開、「あるべき未来」を示唆した。

パネルディスカッションでは、ソリューションを利用するユーザー企業代表としてメットライフ生命保険の永倉俊幸氏とリコージャパンの貢 裕彦氏も参加。分科会のメンバーであるNECの大庭正裕氏と、テクマトリックスの岩元利純氏とともに「運営課題を解消するITの条件」を議論した。

さらに、第一期の締めくくりとして、各分科会のリーダーによるパネルディスカッションを開催。高い付加価値をもたらすカスタマー・エクスペリエンス向上のためのコンシェルジュ対応やオートメーション化の可能性などを議論した。

同研究会は2016年以降、「第二期」として新しいテーマを設定、活動を継続する予定だ。