



5年後のto be—— “強い顧客接点”の創り方
コールセンター/CRM
デモ&コンファレンス
2018 in 東京 第19回

2018年11月15日(木)・16日(金) 10:00-17:30

サンシャインシティ・文化会館

実践研修講座 2018年11月13日(木) - 15日(土)

主催:

CALLCENTER JAPAN
株式会社リックテレコム 月刊コールセンタージャパン

UBMジャパン株式会社



5年後のコンタクトセンター研究会 マネジメント分科会
『変化の時代を乗り越える！
5年後の採用・育成と VOC 活用』

2018年11月15日 (木)

富士ゼロックス 加賀 宝（カガ タカラ）



■ 経歴 ■

大手テレマーケティングベンダーにおいて、50～200席規模のコンタクトセンターマネジメント経験を約8年積んだ後、2005年3月にIBMビジネスコンサルティングサービス（現日本アイ・ビー・エム）入社。

CRM領域のコンサルタントとして、コンタクトセンター関連プロジェクトを中心に活動、アセスメント、基本構想策定、BPRなどのプロジェクトを多数手がけた。

2013年1月、自社コンタクトセンターにおけるベンダーマネジメントの実践を目的に富士ゼロックス株式会社に入社。現在、ソリューションサービスのコンタクトセンター企画およびユーザーケアを担当。

■ 資格/所属団体 ■

- ・ 情報処理学会 コンタクトセンターフォーラム メンバー
- ・ サービス学会 会員
- ・ サービス産業生産性協議会（SPRING） 会員
- ・ NPO法人 顧客ロイヤルティ協会 会員

活動趣旨

- 第三期マネジメント分科会は、各回毎に議論するテーマを事前に設定する。
- 設定したテーマについて、参加メンバーが考える「5年後」を事前に“宿題”として提出いただく。
- 分科会当日は、各回毎に設定したテーマに沿ったゲストに講演をいただき、講演の内容と宿題をもとに議論を行う。
- 議論の内容は、各回毎に設定したテーマが5年後どうなっているか、そのような状況に対応するため、コンタクトセンターのマネジメントにはどのような知識やスキルが求められるか。
- この議論の結果を積み上げ、11月のコールセンターCRMデモ&コンファレンスにおいて、「マネジメント分科会が考える5年後のコンタクトセンターの姿」を発表したい。

活動実績

■ 2018年は合計5回のミーティングを実施した

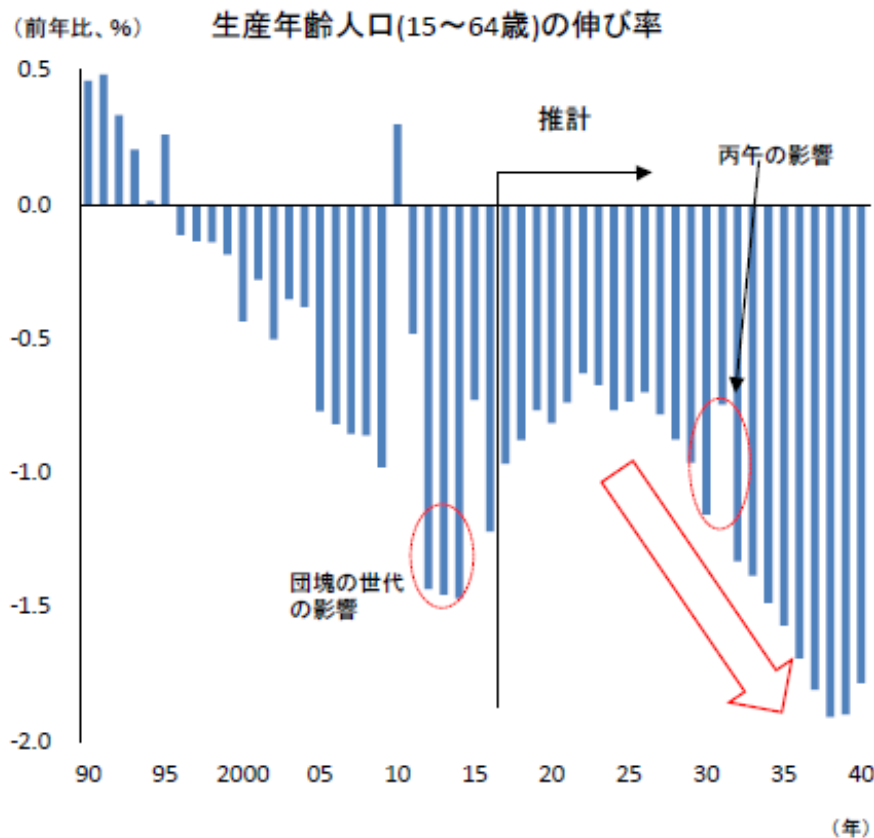
月	テーマ	講師
2月	「5年後のコンタクトセンターソリューション分科会活動報告」	アビーム 秋山氏
4月	「5年後の顧客像～変わる消費者行動」	大日本印刷 小瀬氏
5月	コールセンター/CRM デモ&コンファレンス 2018 in 大阪 成果報告	—
7月	「5年後の採用・育成～ 深刻化する人手不足、必要スキルの変化」	メルカリ 菅野氏
9月	「全件テキスト化時代の品質管理・VOC活動」	アドバンスト・メディア 森脇氏
10月	「コールセンターは今後どのように変化するか？」	全員で討議
11月	コールセンター/CRM デモ&コンファレンス 2018 in 東京 成果報告	—

外部環境の変化

生産年齢人口の減少

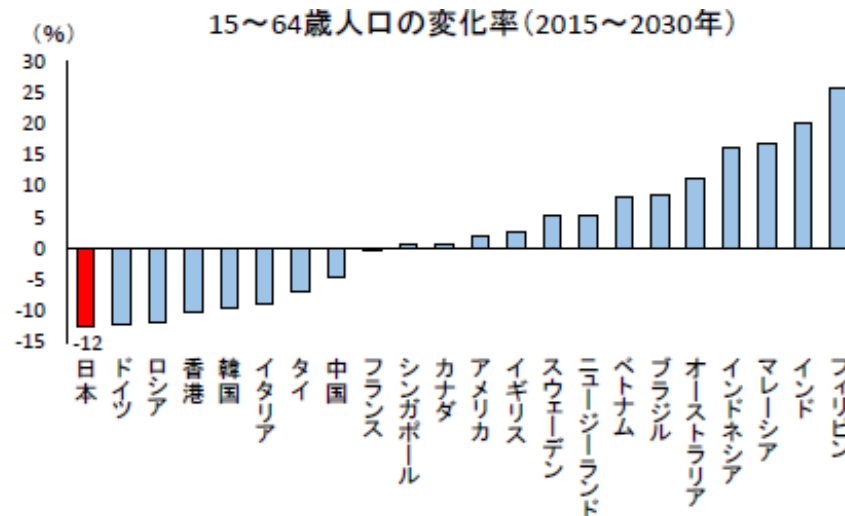
(出所) 総務省資料

- 2030年にかけて、生産年齢人口の減少が加速
- 労働参加が「進展」しても、2030年までに就業者数は減少する見込み

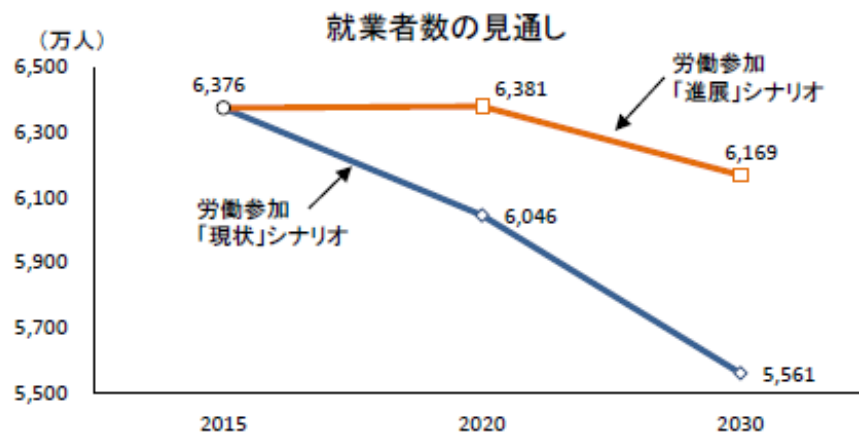


2020年	2025年	2030年	2035年	2040年
▲60万人	▲52万人	▲79万人	▲101万人	▲105万人

(出所) 総務省「国勢調査」、「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」により作成。(注)2016年は概算値。



(出所) 日本は、総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」、他国は、JIL「データブック国際労働比較2016」により作成。

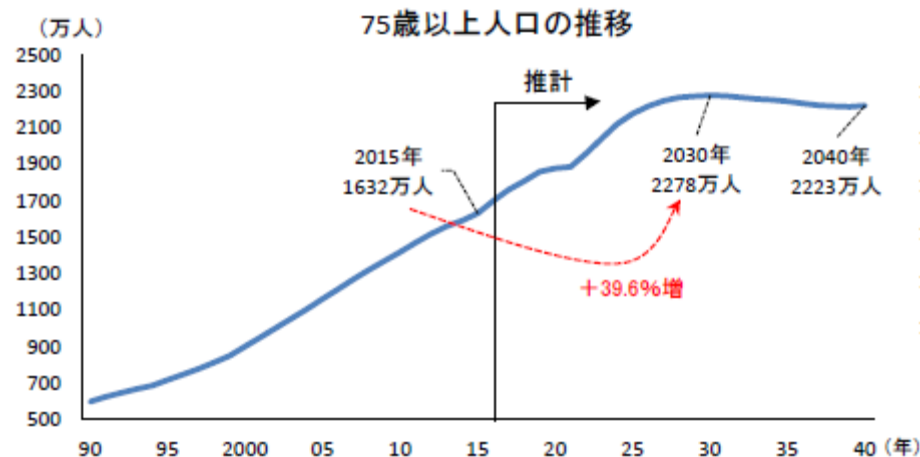


(出所) 総務省「労働力調査」、JIL「平成27年労働力需給の推計」により作成。

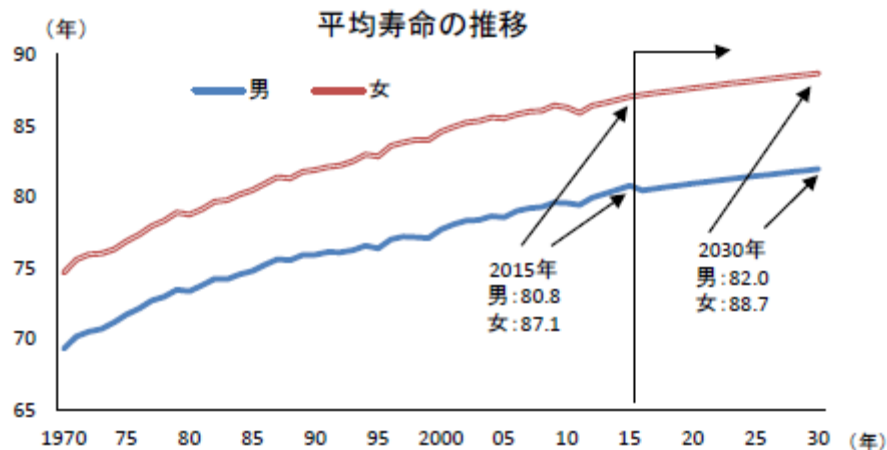
高齢者人口の増加

(出所) 総務省資料

- 75歳以上人口は、2030年にピークを迎え、その後緩やかに減少
- 2030年の平均寿命は、男性が82.0歳、女性が88.7歳



(出所) 総務省「国勢調査」、「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」により作成。(注) 1. 2016年は概算値。2. 75歳以上人口は、この後、2040年に反転し、2053年に2408万人と再度ピークを打つ見込み。

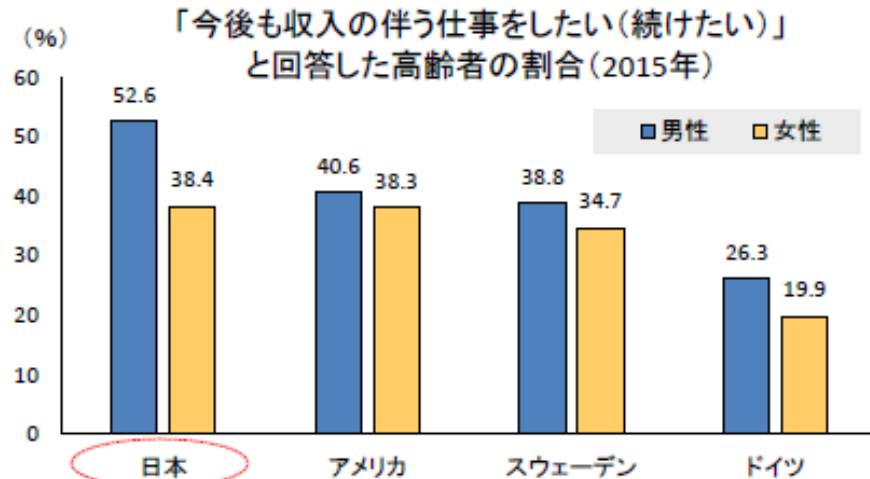


(出所) 厚生労働省「平成27年簡易生命表」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」により作成。(注) 2016年以降は中位仮定。

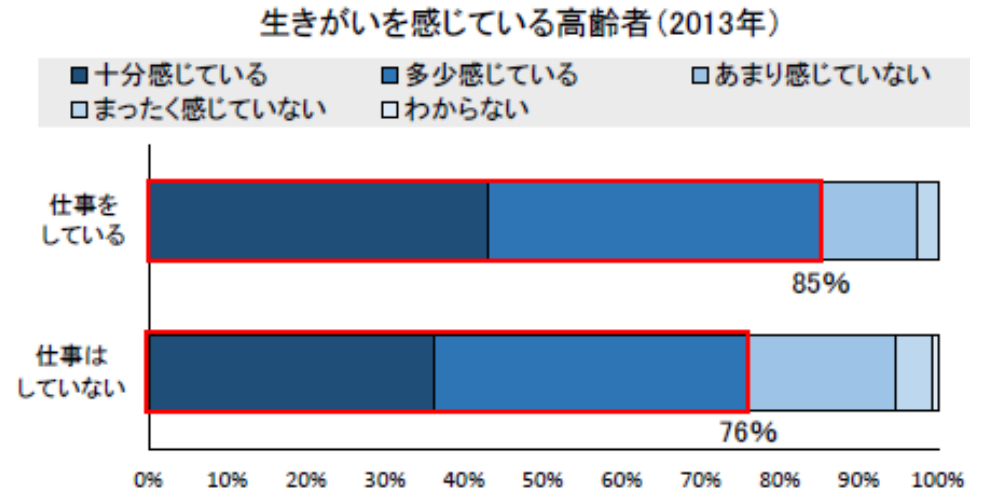
高齢労働者の増加

(出所) 総務省資料

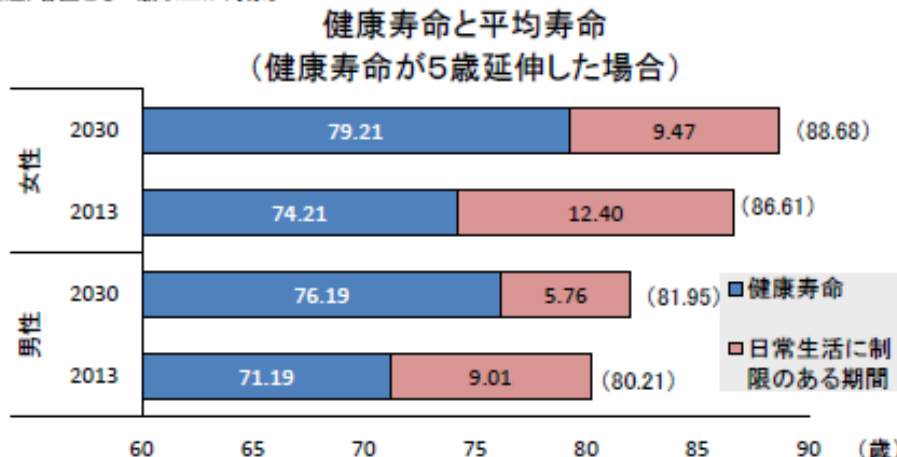
- 日本の高齢者の就業意欲は高く、働くことに生きがいも感じている
- 健康寿命が延伸することで、働くことが可能な期間も延びる



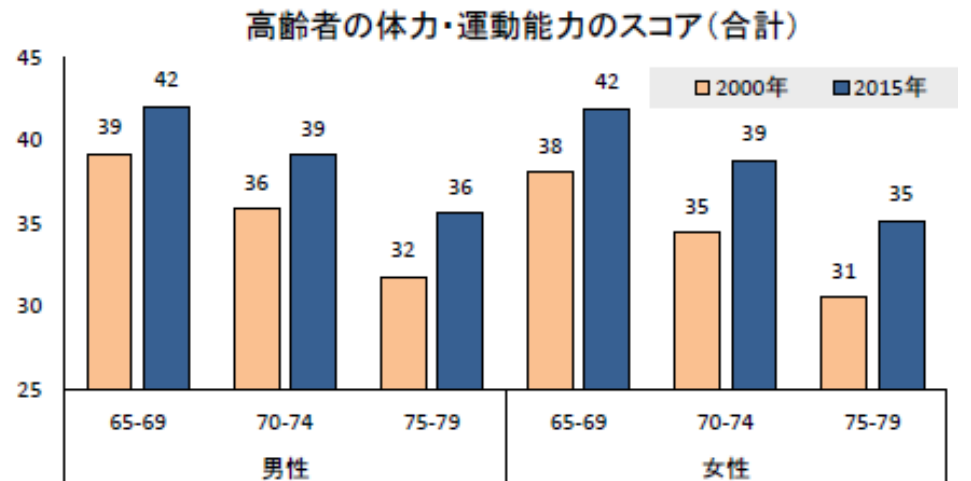
(出所) 内閣府「平成27年度 第8回高齢者の生活と意識に関する国際比較調査結果」により作成。
(注) 各国とも60歳以上が対象。



(出所) 内閣府「高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」により作成。(注) 対象は60歳以上の男女



(出所) 健康日本21(第二次)の推進に関する研究、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」により作成。(注) 2013年の健康寿命が2030年までに5歳延びた際の姿を機械的に描いたもの。2030年の平均寿命は社人研の中位推計の仮定に基づく。

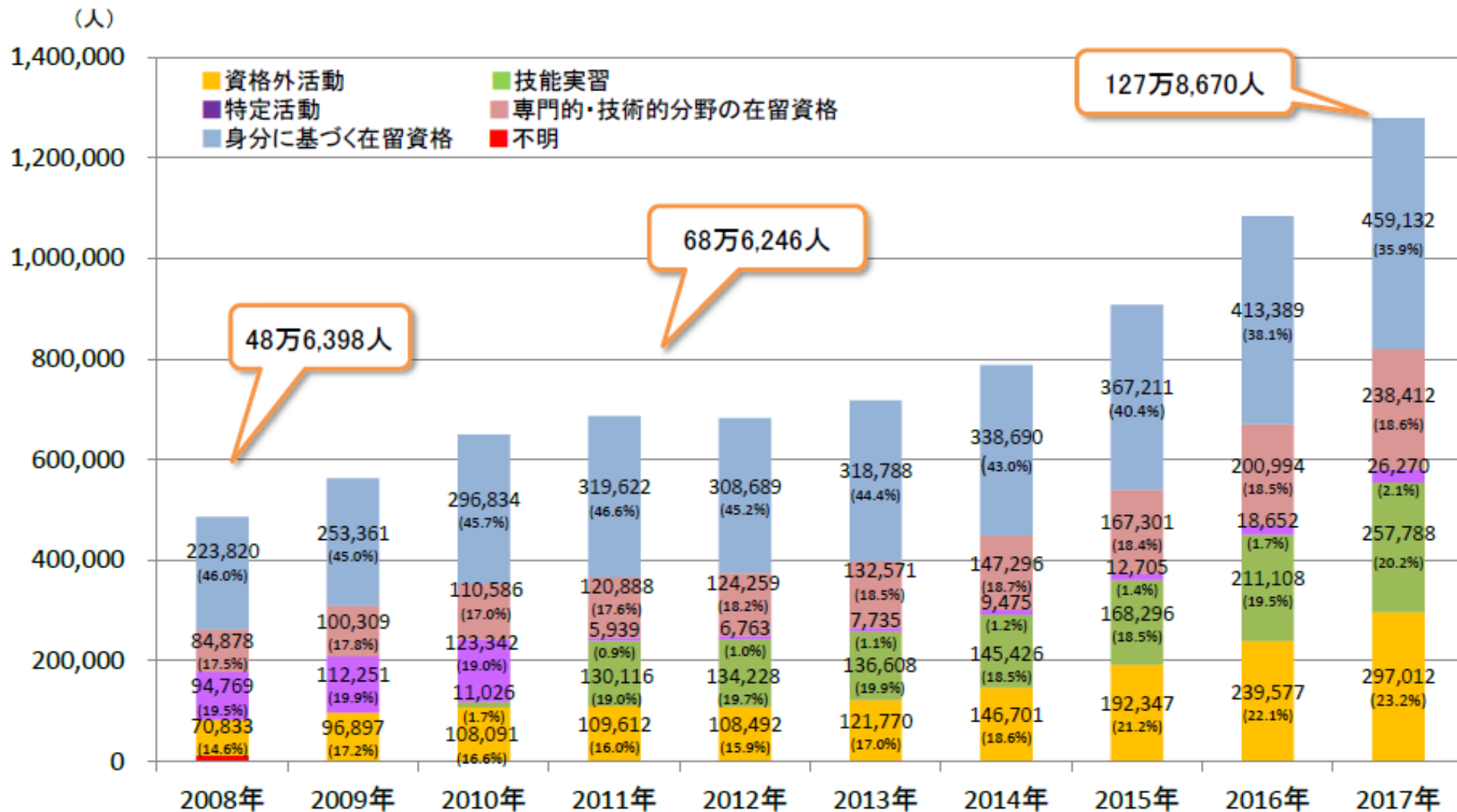


(出所) 文部科学省「体力・運動能力調査」により作成。(注) 握力、上体起こし、前屈等6項目における合計点の平均。

外国人労働者の増加

(出所) 内閣府資料

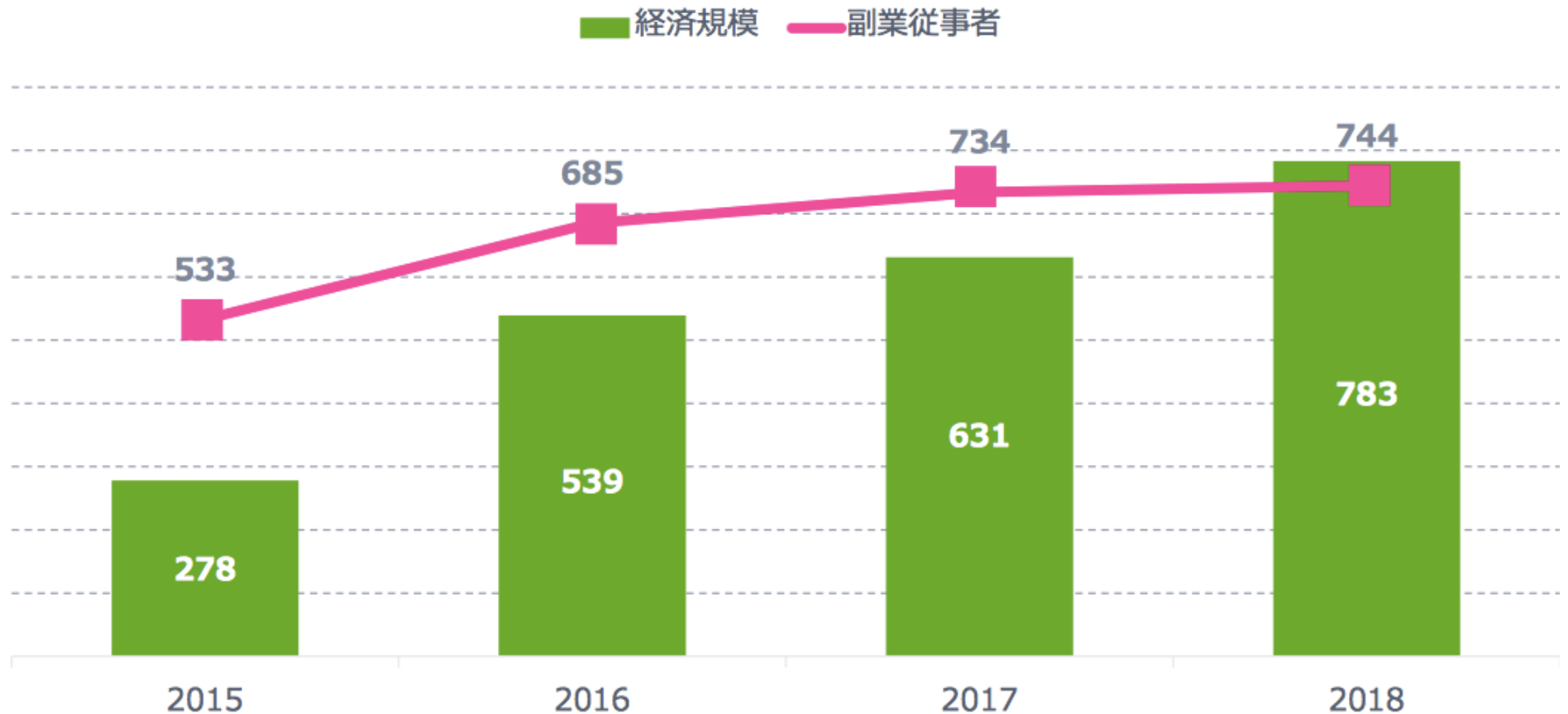
- 日本における外国人労働者数者は急速に増加し、昨年は128万人（対前年比18%増）
- 今後の政策の行方によっては、さらなる増加が予想される



副業の普及

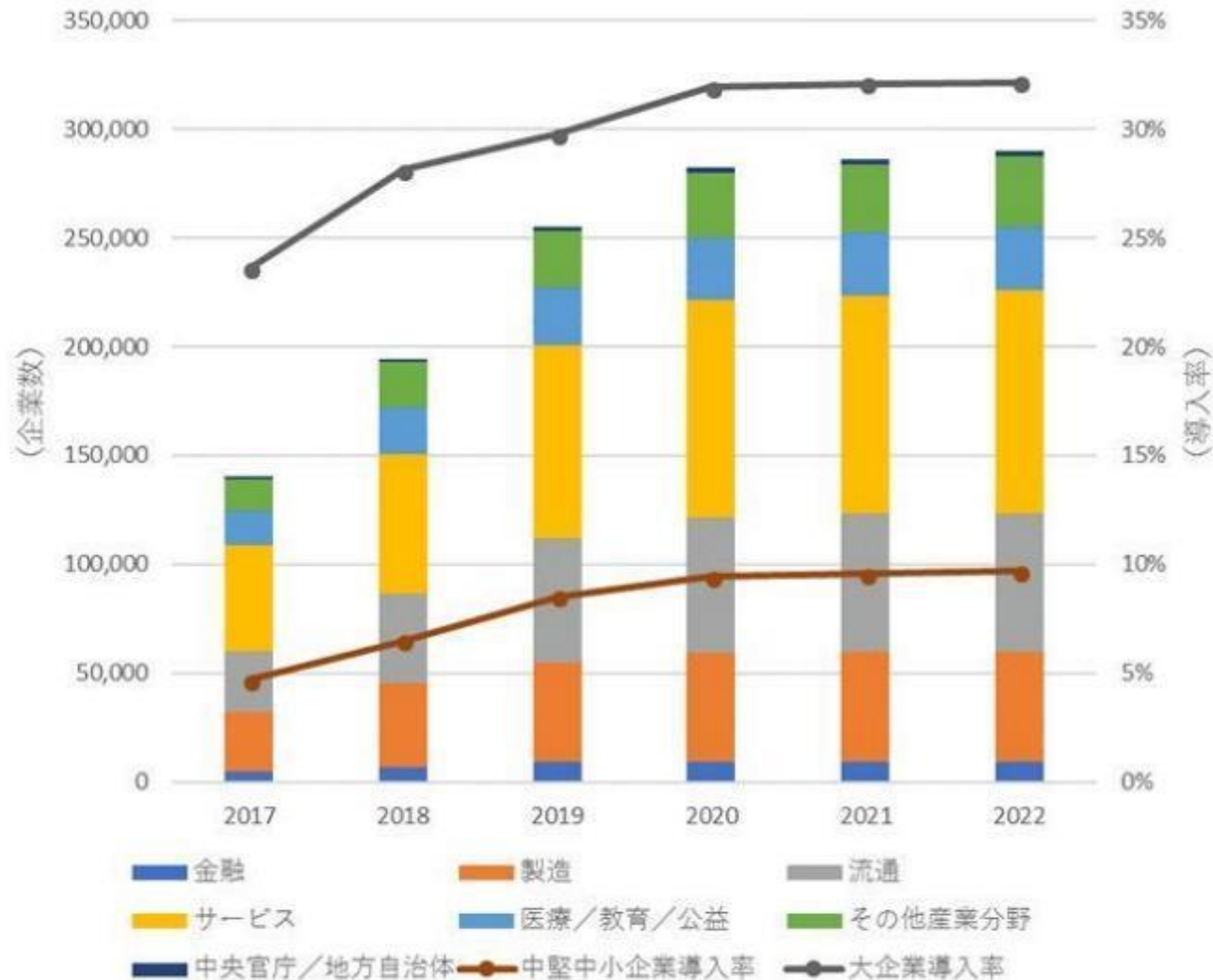
(出所) ランサーズ「フリーランス実態調査2018」

- 会社勤めなどをしながら、副業としてフリーランスの仕事をしている人が744万人
- 副業の経済規模は約8兆円に達し、日本の給与支払い額の4%程度に相当



テレワークの普及（働き方の多様化）

■ テレワーク導入企業数は、2017年の14万社から、2022年には29万社に拡大

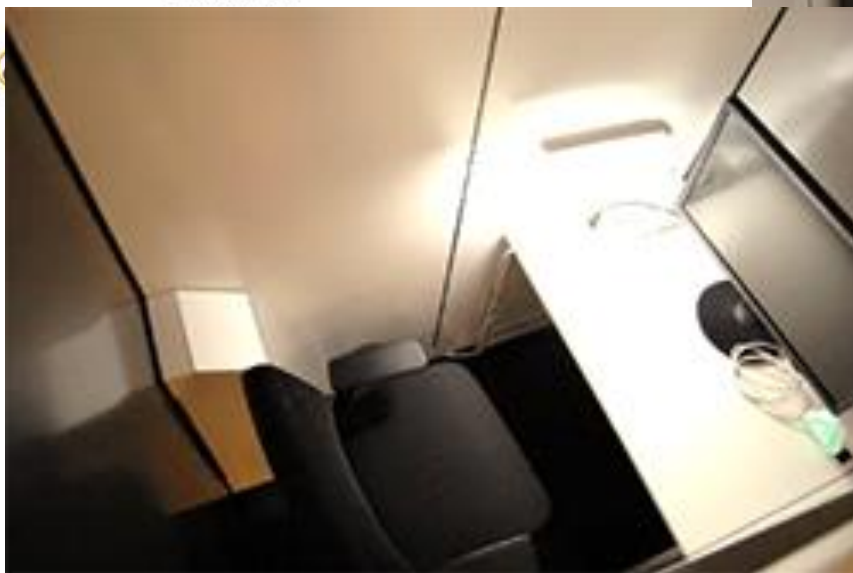


Note: 従業員2名以上の企業
Source: IDC Japan, 7/2018

(出所) IDC Japan

[参考] 駅構内に個人専用のオフィス空間を提供する実証実験

■ 富士ゼロックスと東京メトロが「働き方改革」の推進で協業



(出所) 富士ゼロックス
プレスリリース

音声コミュニケーションの減少

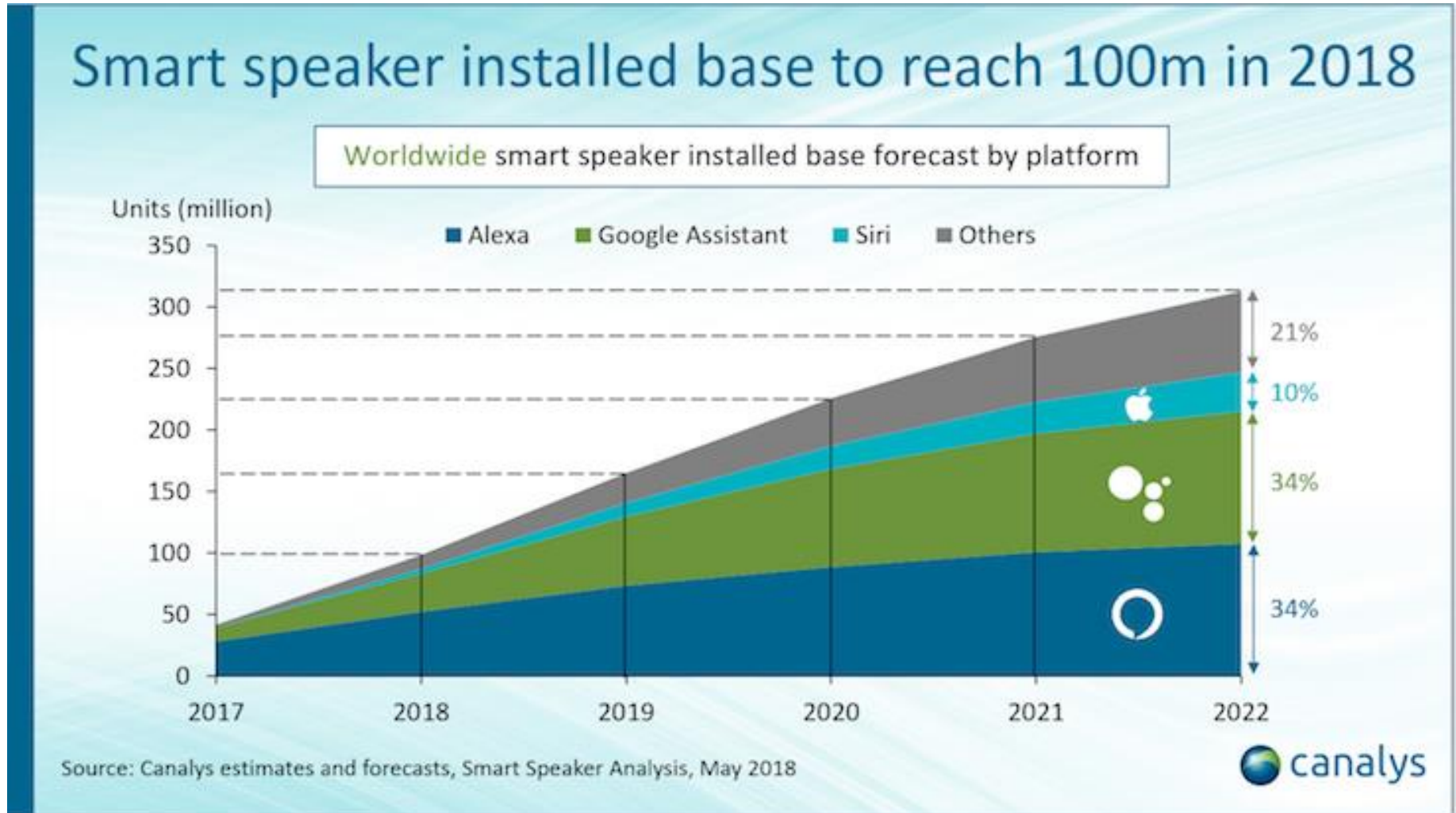
(出所) 総務省情報通信政策研究所
「平成28年情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」

- 全年代でソーシャルメディアの平均利用時間及び行為者率が増加傾向
- 10代および20代において、特に行為者率から見てメールの利用は一貫して減少傾向

(平日)		平均利用時間 (単位: 分)					行為者率 (%)				
		携帯通話	固定通話	ネット通話	ソーシャルメディア	メール	携帯通話	固定通話	ネット通話	ソーシャルメディア	メール
全年代	2012年	6.3	2.0	3.1	8.8	28.6	25.8	6.8	3.6	13.2	57.8
	2013年	4.7	1.4	2.4	15.5	26.0	21.1	5.3	3.7	21.8	50.7
	2014年	6.5	1.7	2.5	20.1	26.2	19.7	5.4	4.1	28.3	47.3
	2015年	6.5	1.9	2.1	19.6	29.1	21.0	5.1	4.5	30.5	49.9
	2016年	6.1	1.4	4.1	25.0	30.1	15.5	2.6	4.7	30.5	45.3
10代	2012年	2.5	0.1	16.6	26.9	47.9	12.9	1.1	9.4	23.0	65.8
	2013年	1.0	0.0	6.7	48.1	23.8	6.8	0.0	6.8	43.5	36.3
	2014年	4.9	0.0	5.9	59.6	14.3	6.1	0.0	5.4	50.7	30.7
	2015年	2.8	0.0	4.4	57.8	17.0	10.1	0.4	8.3	53.6	25.2
	2016年	2.7	0.3	5.7	58.9	20.2	7.1	1.1	6.4	47.1	26.4
20代	2012年	8.0	0.8	6.5	21.9	33.2	28.0	2.7	10.0	37.6	72.0
	2013年	2.9	0.1	5.3	45.1	35.9	18.2	0.9	9.6	50.2	64.1
	2014年	4.2	0.1	7.3	51.3	29.1	14.9	0.7	10.0	56.3	49.8
	2015年	5.1	5.8	5.9	46.1	36.4	18.0	3.7	9.1	59.4	52.7
	2016年	4.0	0.0	16.2	60.8	25.7	12.9	0.2	9.0	59.4	43.8
30代	2012年	8.8	1.1	1.6	7.3	29.1	30.7	3.9	4.4	13.7	67.1
	2013年	6.1	1.1	1.9	12.8	29.6	25.0	3.5	4.4	31.6	63.5
	2014年	5.7	1.0	1.5	19.1	24.0	20.3	4.1	5.2	37.7	56.2
	2015年	7.7	0.7	2.1	16.3	32.9	25.1	3.3	5.8	37.1	61.6
	2016年	9.5	2.9	3.4	24.2	42.9	16.7	2.2	5.6	39.9	57.9
40代	2012年	5.6	1.5	0.5	6.0	33.8	24.8	6.5	0.7	9.0	62.8
	2013年	5.1	2.1	2.0	6.6	29.1	21.8	5.2	2.4	14.2	60.0
	2014年	6.0	2.1	0.7	10.8	34.7	22.6	5.0	3.3	26.7	54.8
	2015年	7.6	1.3	0.9	14.7	34.6	22.3	4.2	3.1	32.9	61.1
	2016年	7.7	2.1	1.0	20.5	28.8	18.4	3.0	3.5	31.2	48.9
50代	2012年	5.6	2.6	0.1	1.7	25.2	25.8	10.7	0.8	4.6	52.3
	2013年	6.3	1.4	1.3	3.0	25.7	27.1	8.0	1.4	7.2	49.8
	2014年	10.7	2.2	2.3	6.2	35.7	22.9	8.8	2.5	14.1	52.7
	2015年	7.7	2.0	0.9	6.2	35.0	20.2	7.4	1.9	13.2	55.8
	2016年	6.1	0.3	2.0	9.6	40.2	15.6	2.1	4.0	17.1	54.2
60代	2012年	5.8	4.5	1.0	0.9	13.7	26.2	12.2	0.5	1.5	34.5
	2013年	4.7	2.8	0.3	0.2	13.2	20.3	10.5	0.7	1.3	27.0
	2014年	6.6	3.4	0.1	0.6	15.1	23.3	10.3	0.5	2.0	32.8
	2015年	5.8	1.4	0.3	2.0	15.3	24.0	9.0	1.7	5.0	31.8
	2016年	4.3	1.9	0.5	2.0	19.1	17.2	5.3	1.7	4.6	32.5

スマートスピーカーの普及

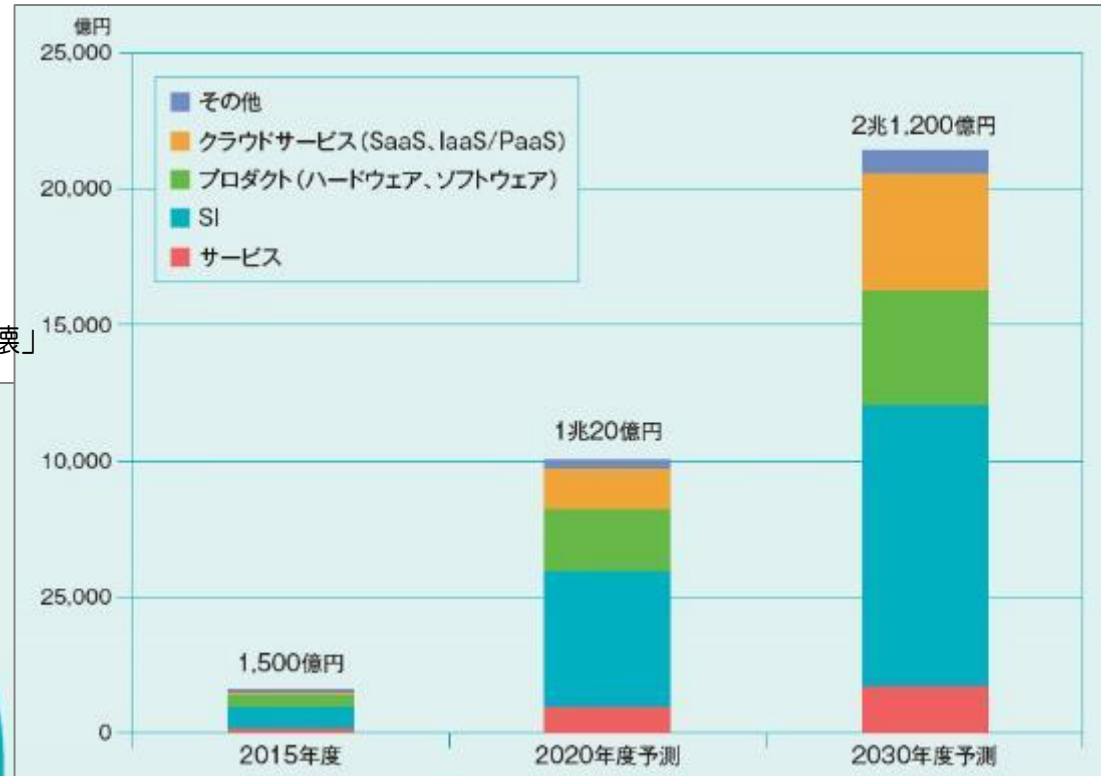
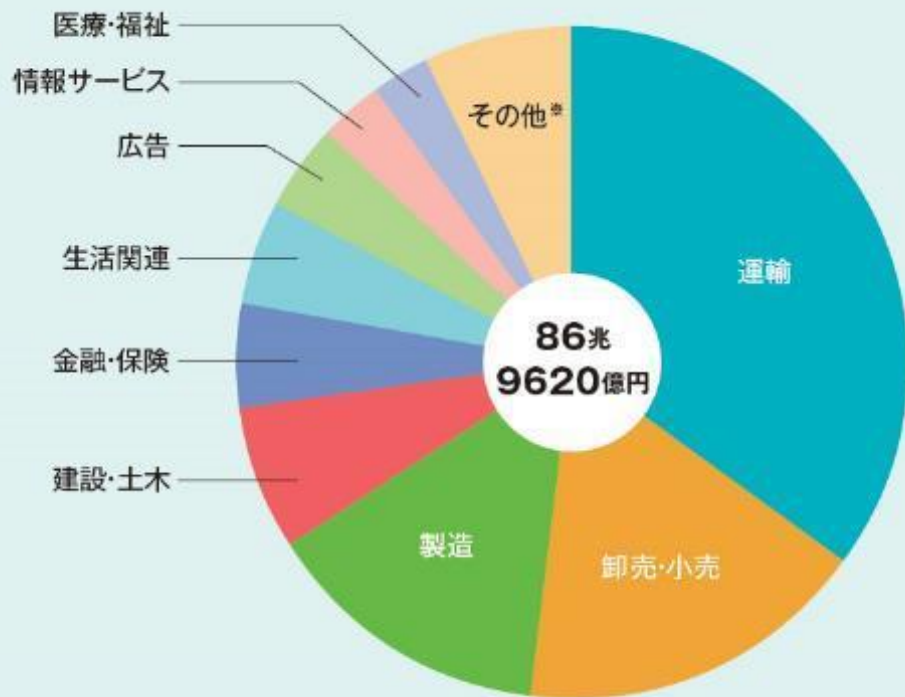
- 全世界の出荷台数は2018年末までに1億台となり、2017年末から2.5倍の成長
- 2020年に2.25億台、2022年には3億台となる見通し



AI市場の成長

- AIビジネスの国内市場は、2030年度に2兆1,200億円まで成長
- AI関連産業の市場規模は、2015年の3.7兆円から2030年に約87兆円に成長

2030年のAI関連産業の市場規模
(出所) EY総研「人工知能が経営にもたらす創造と破壊」



AIビジネスの国内市場
(出所) 富士キメラ総研「2016 人工知能ビジネス総調査」



パネルディスカッション

パネラー紹介

サイボウズ株式会社 関根 紀子

■ 経歴 ■

小松製作所、ナショナルレネーデルランデン生命保険会社（現エヌエヌ生命）でソフトウェア開発業務に7年間従事。

その後米国会計ソフトIntuit社（現弥生株式会社）にてカスタマーサービスや、QuickBooksのプロダクトマネージャーなどマーケティング業務に10年間従事。

2001年サイボウズ入社 新規事業部長、マーケティング部長を経て、2015年より執行役員カスタマー本部長、顧客とのエンゲージメント強化するファンづくりマーケティングに取組中



■ 当社直近のニュース ■

- ✓ クラウドサービス「cybozu.com」の契約ユーザーライセンス数が100万人を突破
- ✓ 2005年から取り組んでいる働き方改革を中心とした組織運営に関するノウハウを、講演、企業研修、組織コンサルティングサービスとして提供する新事業を開始

三井住友海上火災保険株式会社 寶寄山 直樹

■ 経歴 ■

2006年～2015年にかけてコールセンターアウトソーサーにて、オペレーター、スーパーバイザーを経験。おもに通信系CCにて業務に従事した。オペレーターの要員管理や採用計画およびセールスアウトバウンド業務等多岐にわたる業務を行った。

現在は三井住友海上コンタクトセンター企画部企画チームに在籍し、コンタクトセンターの企画・運営全般と研修・QAの業務を担当している。



■ 当社直近のニュース（CC領域） ■

- ✓ 「自動音声応答ガイダンスの見える化」サービスの提供を開始
- ✓ 「HDI格付けベンチマーク」問合せ5年、Web4年連続 最高評価の『三つ星』を獲得
- ✓ 「平成30年度カスタマーサポート表彰制度」特別賞（AI活用賞）受賞

富士通コミュニケーションサービス 横田 喜子

■ 経歴 ■

2000年入社以降、FMVコンシューマー向けPCのテクニカルサポート窓口にてSV、品質管理業務を経験。

以降、toC、toB含む数多くのコンタクトセンター運営/品質管理業務の改善や、顧客満足度・VOC調査分析業務などを実施。

現在は、サービスイノベーション推進統括部に所属し、コンタクトセンターに集まる各種データを利活用した顧客接点のコンサルティング業務に従事する傍ら、経営戦略室員として新規事業の企画立案を実施。



■ 最近1年間の活動 ■

- ✓ HDIアカデミー 登壇
- ✓ CCA九州地区勉強会 登壇
- ✓ 東洋経済新報社「CXフォーラム2018」登壇（3年連続）

■ 当社直近のニュース（CC領域） ■

- ✓ 「平成30年度カスタマーサポート表彰制度」特別賞（IT活用賞）受賞

チャンネルの変化

チャンネルの変化

- テキストチャンネル（LINE、チャット等）が拡大し、一部のセンターにおいては音声チャンネルよりも業務量が増加する
- 一方、スマートスピーカーの普及により、音声チャンネルも一定の割合を維持する
- 本格的なオムニチャンネル化によって心理的ハードルが下がり、コミュニケーションの総量は増加する
- お客様はチャンネルの違いを意識せず、内容やタイミングによって最も心地よいと感じる手段でコミュニケーションしてくる
- 音声認識や音声合成の高度化により、音声→テキスト→音声のような新たなチャンネルが生まれる
- 音声チャンネルを有料化または廃止するセンターが増加する

チャンネルの変化

■チャンネルが変化しても、顧客ニーズと期待の把握がサービス設計の要

	チャンネル種別	代表的なコンタクトリズン	お客様の抱く期待・イメージ				
			手軽さ	スピード	情報量	課題の理解	心情の理解
ICT	WEB (商品・サービスの情報・FAQ)	「商品・サービス内容を比較したい」「購入・申込をしたい」「購入・申込をしたいがわからないことがある」	◎	◎	◎	×	×
	チャットボット (自動応答)	「商品・サービスの利用方法を知りたい」「購入・申込をしたい」「購入・申込をしたいがわからないことがある」	◎	◎	×	×	×
ICT & 人	LINE	「購入・申込をしたいがわからないことがある」「商品・サービスの利用方法を知りたい」	○	○	×	▲	×
	SNSアカウント (Twitter等)	「商品・サービス内容を比較したい」「商品・サービスを利用方法を知りたい」	○	▲	▲	▲	×
	有人チャット	「購入・申し込みについてわからないことがある」「商品・サービスについて詳しく聞きたい」	◎	○	▲	○	▲
	メール・お問い合わせ フォーム	「苦情・クレーム」「返品・解約・交換」「購入・申し込みについてわからないことがある」	○	×	◎	○	○
人	電話	「緊急性のある問い合わせ」「苦情・クレーム」「返品・解約・交換」	▲	○	▲	◎	◎
	対面	「機微な情報を含む相談（健康状態・身体的特徴・資産等）」「契約内容の変更」	×	▲	○	◎	◎

チャンネルの変化

■CSからカスタマーエンゲージメントの強化へより一層シフトする

	これまで	今後
顧客の姿	消費者 商品やサービスの購入者・使用者	生活者 多様な価値観を持ち、多様な生活行動をする者
企業活動の目的	消費者を満足させ、 つなぎとめること	生活者からの信頼を獲得し、 自社を推奨させること
主なコンセプト	共感の追求	<u>エンゲージメントの強化</u>
提供価値	論理的価値	<u>感情的価値</u>
企業と顧客の交流	1対1の関係	多数対多数の共創と成長

『コトラーのマーケティング4.0 スマートフォン時代の究極法則』を参考に富士通コミュニケーションサービス作成

チャネルの変化

- Human Contact eXperience (HC-X™) : 人的チャネルへの回帰
- HC-X™とは、特定ブランドの有人サービスの経験レベルを表したもので、NPS®で直接表現できない領域（無意識・非言語的・個人的）の顧客エンゲージメントを示す指標



※Human Contact eXperience (HC-X™) : 商標登録申請予定

チャネルの変化

- HC-X™あり：過去2年間において、トラブル対応、データ復旧、リモートサポート等の人的サービスを経験
- HC-X™なし：上記の経験なし

他社への流出率		
全体	HC-X™	
	あり	なし
54.0%	26.7%	62.5%

※2018年PCユーザーサポート窓口利用と再購買に関するアンケート結果（n=664） 富士通コミュニケーションサービス調べ

- ✓ 人的接点での経験は企業の収益（再購買）に強い影響を与える
- ✓ エンパワースメント（権限委譲）により、人的接点でのエモーショナルな感動体験を創出する仕組みづくりが求められる
- ✓ 人とICTによるチャネルの最適化で、コストとCXのバランスを取り、収益貢献度の高いチャネル設計を行うことが重要

採用の変化

採用の変化

- 労働人口の減少により、SVおよびオペレーターの採用はますます難しくなる
- 特に、音声コミュニケーションが苦手な若年層（学生等）の採用が難しくなる
- 人材を確保するため、正規雇用での採用が主流となる
- 高齢労働者の採用が増加する
- 外国人労働者の採用（テキストチャネル対応等）が増加する
- 介護や育児、居住地などの問題を抱えた人材の“スキマ時間”活用を狙った採用が増加する
- AIの普及により、ビッグデータを分析するスキルを持った人材の採用が必要となる

- 多様な人材が信頼し合い、助け合う組織作りをしていかなければならない
- 楽しいと思える仕事と職場づくりをしていかなければ、生き残れない

心の幸せのための4つの因子

1 やってみよう



夢ややりたいことがあって
ワクワクしていること

2 ありがとう



感謝し、利他的で
仲間と多様な関係性がある



前向き・
楽観的に
チャレンジする

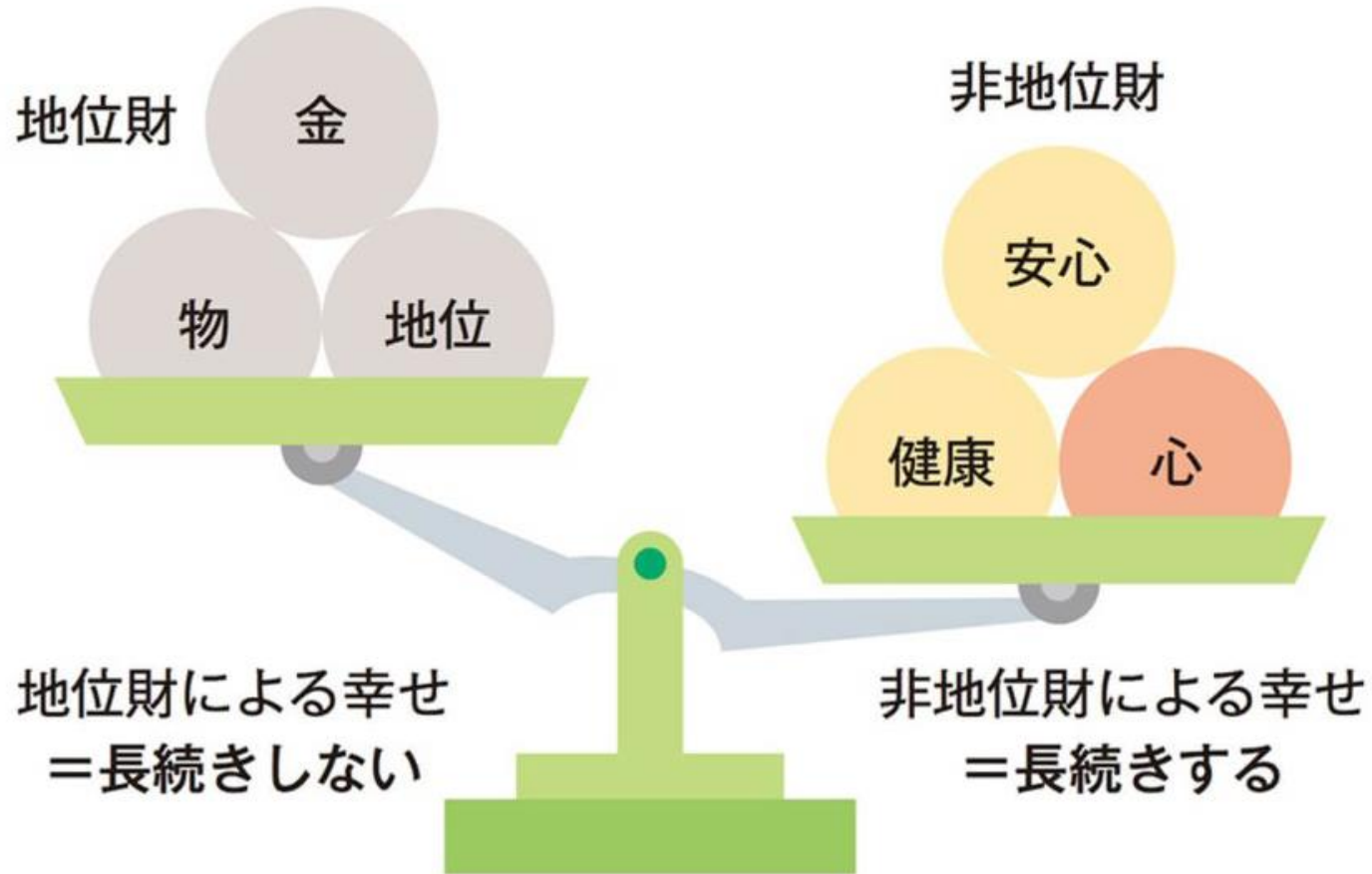


他人と比べすぎず
自分らしく

3 なんとかなる

4 ありのままに

長続きしない幸せと長続きする幸せ



育成の変化

育成の変化

- AIを活用した応対支援ツールの進化により、詰め込み型の業務知識研修は減少する
- 一方で、ホスピタリティやマインド、コーチングや他者理解などのソフトスキル研修が重要視される
- お客様の多様化と労働者の多様化により、一人がすべて対応するのではなく、それぞれの得意分野を活かしてチームで対応することを前提とした育成が主流となる
- テキストチャネル向けの育成プランが必須となる
- SVやオペレーターが辞めない、より魅力的な職場づくりを実現できるマネージャーの育成が急務となる

育成の変化

■ デジタル化に対応する人材育成（施策例）

■ データアナリストアカデミー

- ✓ セッション（集合教育）：2015年度より開始
- ✓ 参加人数：のべ200名（72セッション/年）
- ✓ ベーシックスキル：統計学基礎 データマイニング テキストマイニング BIツール操作
- ✓ 周辺知識：サービス品質（SERVQUAL、JCSI、狩野モデル等）
- ✓ 業務スキル：アンケート調査の企画～分析 カスタマージャーニー構築

■ データアナリスト留学生制度

- ✓ 2018年度より開始（期間は1年間～）
- ✓ コンタクトセンター運営事業部から、サービスイノベーション推進統括部に留学生を配置
- ✓ 上記知識・スキルの座学・実践・業務適用OJTを通じ、事業部で実践できる人材を育成



品質管理の変化

品質管理の変化

- 従来のKPIにとらわれず、自社のセンターに適したKPIを一から見直す必要が生じる
- テキストコミュニケーションの応対評価手法の開発、評価者の育成が必須となる
- 高齢者対応の応対評価手法の開発、評価者の育成が必須となる
- AIを活用した評価支援ツールの進化により、応対評価の自動化が進む
- 応対評価の基準が、より「顧客満足」や「顧客ロイヤルティ」に移行する
- お客様の多様化、労働者の多様化、チャネルの多様化により、応対品質に対するお客様の期待値が低下し、応対評価の重要性が薄れる

[参考] 三井住友海上の事例

年度	接続品質	業務品質	応対品質
2017	サービスレベル（20秒以内応答率） 80%以上（年度累計） 応答率95%以上（年度累計）	CC起因苦情 X件未満	応対品質 スコア 3.5以上
2018	全ての時間帯においてお客さまをお待たせしない接続品質（20秒以内応答率60%以上を目安）を意識した体制・運用を行い、その結果として以下の水準を目指す SL80%、応答率95% （いずれも年度累計）	CC起因苦情発生率が2017年度実績を下回る	応対品質 スコア 3.5以上

- 接続品質の維持・安定が主なテーマであった。今後は新たなチャネル（チャット等）のKPI設定や応対品質評価についても見直しを予定している。
- お客さまが満足したことがわかるKPIを研究・検討する。
（音声認識を活用したありがとうのワードの分析・率の算出など）

顧客の変化

顧客の変化

- テキストチャネルを好むお客様と、音声チャネルを好むお客様に二極化する
- 音声チャネルを利用するお客様は高齢化する
- お客様の志向はますます多様化し、個人の都合に合わせてチャネルやコンタクトする時間を選択したいというニーズが、今よりもさらに高まる
- できるだけ自己解決したいと考えるお客様が増加する
- 音声チャネルに対する期待値が高まる

顧客の変化

- 顧客のニーズは多様化、複雑化するため、顧客行動の分析や可視化が重要になる
- 顧客行動や顧客ニーズ・感情を把握し、戦略的なチャネルを設計することが重要になる
- 顧客満足度の向上だけでなく、顧客ロイヤリティを高めることが、LTVの最大化につながる

ソリューションの変化

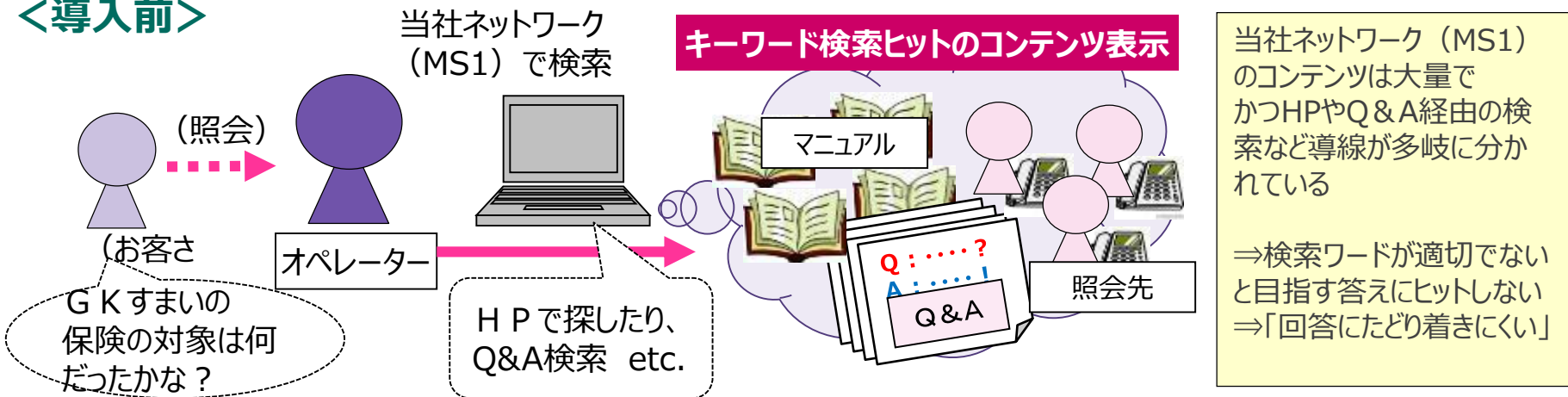
ソリューションの変化

- 音声認識、音声合成およびAIを活用した応対および応対支援ソリューションが次々と登場する
- オペレーターの在宅勤務を支援するソリューションが進化する（マルチ業務対応等）
- オペレーターの在宅勤務を管理するソリューションが進化する
- 感情認識技術が進化し、応対に対する「顧客満足」や「顧客ロイヤルティ」も評価できるようになる
- オペレーターのストレスを軽減するソリューション（癒しロボット等）が普及する
- 呼量予測や要員配置等、マネジメント支援ツールが進化する
- コールセンターに集まるデータの分析やレポートニングサービスのニーズが拡大する

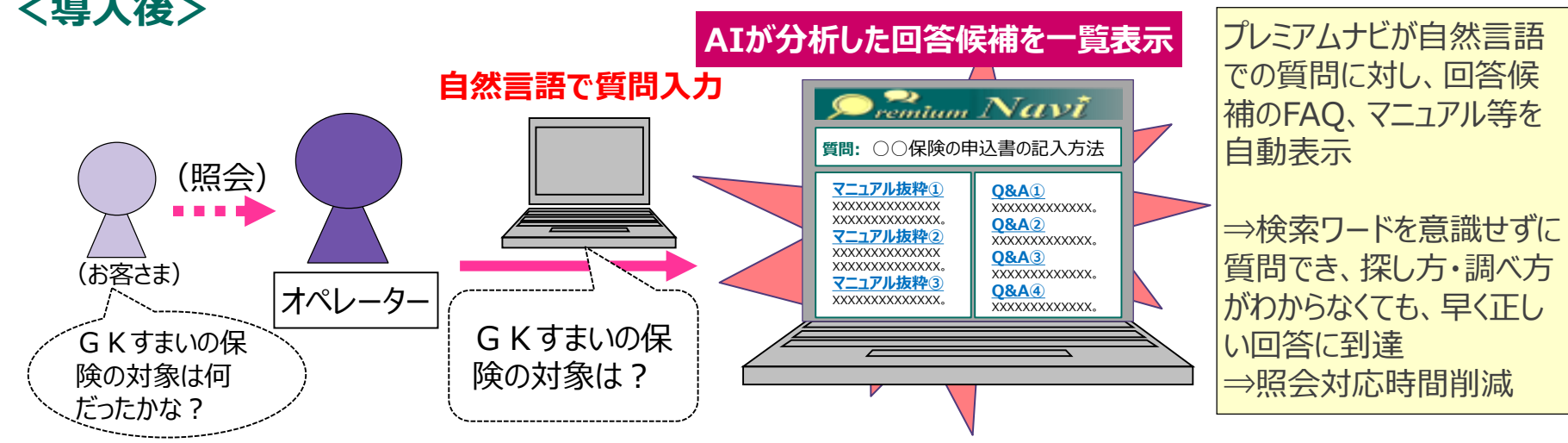
ソリューションの変化

三井住友海上では「プレミアムナビ」導入により、お客さまの照会に対する「回答を調べる時間・ロード」削減と、これによる業務効率化・生産性向上だけでなく、均質な回答サポートによる照会対応の品質向上を目指している。

<導入前>



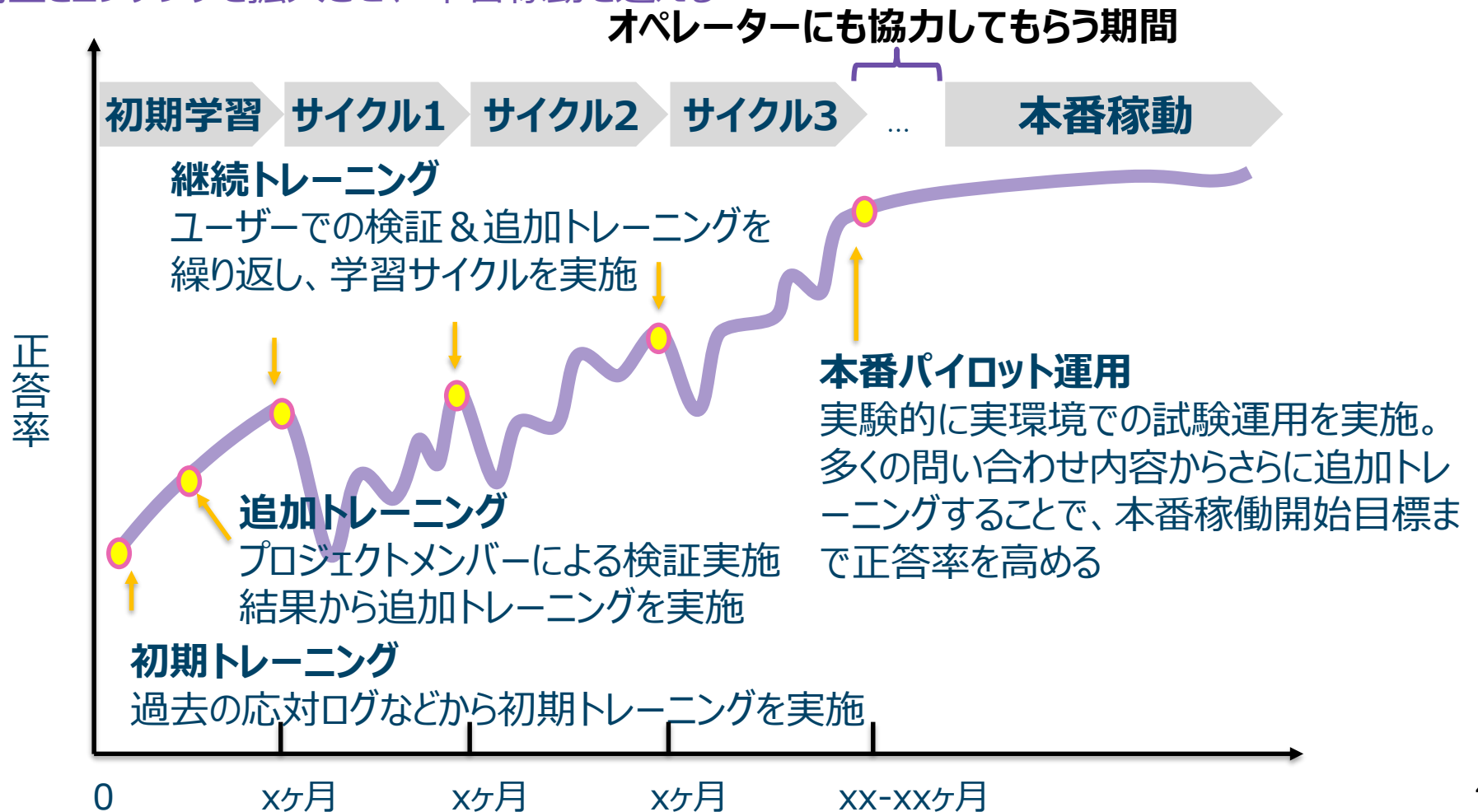
<導入後>



ソリューションの変化

照会応答(AI)の成長曲線

照会応答 (A I) の学習サイクルが進むにつれ、正答率は一時的に低下を繰り返しながら、正答率の向上とコンテンツを拡大させ、本番稼働を迎える



最後にひと言お願いします！



ご静聴、ありがとうございました。