

# ストラテジー、オペレーション&ピープル、ITソリューション 3セッション・9事例でセンター運営の近未来を徹底検証

事例セミナーは、ストラテジー、オペレーション&ピープル、ITソリューションの3セッションで、それぞれ3事例から紹介された。「見える化」「第3世代」「コスト最適化」といったキーワードが随所に盛り込まれ、活発な意見交換が繰り広げられた。

## ストラテジー・セッション リレーション/像/VOC 「顧客の見える化」に挑戦

ストラテジー・セッションでは、「見える化」をキーワードに顧客対応戦略を練り上げ実行に移した3社の事例が紹介された。

ナビゲータを務めたイー・パートナーズ代表の谷口 修氏は、冒頭の講演で「顧客ロイヤルティを高めるには、コンタクトセンターの戦略が必要不可欠。企業にとって顧客は誰でも求めているのかを把握し、センターはビジネスにいかに関与しているかを測る“ビジネスKPI”を設定することが重要となる」と指摘した。

続いて、ぐるなび 営業本部カスタマーサポートセンターの出貝光栄セ

ンター長が「顧客との関係レベルを見える化する“絆”指標」と題して講演。同社センターは、加盟店に対してイン/アウトバウンドを駆使したサポートを展開。加盟店との「仲の良さ」および「機能活用度」を指標化することでS~Cまでの4ランクに分類している。

出貝氏は、「コールや手紙、FAXを駆使し、さらに営業との情報連携を進めて絆の可視化から強化を目指している。S・A・Bの合計で70%が目標」と説明した。

続いて情報工房の宮脇 一社長が「顧客の見える化」をテーマに講演。同社は、大阪に拠点を持つアウトソーサーで、コンタクトセンターに蓄積したVOCをもとに「ペルソナ・デザイン」という手法を活用した見える

化に挑戦している。

ペルソナ・デザインとは、顧客情報をもとに、対象とする顧客層(セグメント)を代表するユーザー・モデルを作り出す取り組みで、同社ではスタッフのトレーニングの一環として開始した。宮脇社長は、「商品や顧客を最もよく理解しているのはコンタクトセンターのコミュニケーター。彼らの経験をもとに“顧客の像”を具現化することで、商品開発や販促、ブランディング、リスクマネジメントに活かすVOC活動が可能となる」とその効果を強調した。

講演の最後はリクルート CS推進室企画グループの河合 洋グループマネージャーが登壇。「VOCを見える化、全社士気と信頼KPIを向上」をテーマに同社の取り組みを披露した。CS推進室では、同社が発行している媒体に関する問い合わせを受け付けている。そこでとくに着目したのは「顧客の不満の声」だ。

「これをもとに“当たり前品質”を定義し、各カンパニー(媒体)ごとに

ミスや漏れを中心とした目標KPIを設定した(河合マネージャー)。また、お客様の声から商品やサービス改善も実施している。

プログラムの最後には谷口氏をモデレータに上記3社によるパネルディスカッションを行い、それぞれの取り組みから顧客対応戦略の策定と実践について議論した。

## オペレーション&ピープル・セッション 経営・現場・委託側視点で検証 第3世代のマネジメント創出

オペレーション&ピープル・セッションでは、『コールセンター今後の10年を牽引する、第3世代のマネジメント!』をメインテーマに、オペレーション現場の運営管理の行く末について検証していった。

まず最初にテーマ全体を俯瞰して、クオリティ・ソーシングの西島和彦代表が「コールセンター これまでの10年、そして今後の10年」と題して基調講演。コールセンターマネジメントの変遷を、前史・第1世代・第2世代・第2.5世代と綴り、これから始まる第3世代のマネジメントにつ



ストラテジー・セッションのパネルディスカッション。左からぐるなびの出貝光栄氏、情報工房の宮脇 一氏、リクルートの河合洋氏。ナビゲータはイー・パートナーズの谷口 修氏

いて予想を述べた。

西島氏は「現在は2.5世代のマネジメントで、KPI管理を踏まえつつ現場主導の改善活動が行われている。第3世代では、管理者と現場、社内プロセスまで含めたトータルなマネジメントが必要になる」と語り、さらなる将来像に言及していった。

続いて登壇したのは、西日本電信電話 営業本部マーケティング部長の武藤弘和取締役。講演テーマは、「CRMエンジンとしての『116』。変わりゆくマネジメント」で、NTT西日本が運営する116センターの事例を紹介した。この中で武藤氏は、「現場のマネジメントも重要だが、一方

でコールセンターが何のために存在するか、経営の中のどのような枠組みに位置づけられるかを考えねばならない」と指摘。現場だけでなく、経営層が顧客接点のあり方について真摯に取り組む必要性を説いた。

現場視点でのマネジメント事例としてセブン銀行のサービス部お客さまサービス企画担当の浅野枝里副調査役が、「現場の“自律的文化”醸成を支援する仕組み」の講演を行った。浅野氏は、「BEST FOR YOU お客様のために最善を尽くす姿勢を、現場のSVやオペレータが自律的に考え行動し形作れるよう、さまざまな施策を打っています」と話し、教育や報奨制度、小集団活動・コンテストなどを支援する体制などを紹介した。

リコー 販売事業本部お客様相談センターの細田 博副署長は、「アウトソーサー活用におけるマネジメント手法」として、ベンダーマネジメントの取り組みを紹介した。業務委託の体制を取りながらも「丸投げ」にせず、委託側がきちんとマネジメントすることで品質とコストの最適化



オペレーション&ピープル・セッションのパネルディスカッション。パネリストは、左からNTT西日本の武藤弘和氏、セブン銀行の浅野枝里氏、リコーの細田 博氏。ナビゲータは、クオリティ・ソーシングの西島和彦氏

図 10周年記念 事例セミナー・プログラム

	ストラテジー・セッション	オペレーション&ピープル・セッション	ITソリューション・セッション
テーマ基調	コンタクトセンターの戦略立案と実践を後押しする「見える化」 イー・パートナーズ 谷口 修氏	コールセンター これまでの10年、そして今後の10年 クオリティ・ソーシング 西島和彦氏	ITを最適活用するための見極めと現場が克服しなければならないタスク イースマイル 齊藤 勝氏
事例講演	顧客との関係レベルを見える化する「絆指標」 ぐるなび 出貝光栄氏	CRMのエンジンとしての「116」。 変わりゆくマネジメント 西日本電信電話 武藤弘和氏	顧客とCMをマッチング! スキルベースルーティングで120%売上貢献 JIMOS 野元寿代氏
事例講演	「お客様はどんな人?」 ペルソナデザインで顧客を見える化 情報工房 宮脇 一氏	現場の「自律的文化」醸成を支援する仕組み セブン銀行 浅野枝里氏	CS向上への秘訣 「FAQ」で進化するセンター運営 弥生 山下 仁氏
事例講演	VOCを見える化、全社士気と信頼KPIを向上 リクルート 河合 洋氏	アウトソーサー活用における戦略的ベンダーマネジメント手法 リコー 細田 博氏	現場力を活かす「ナレッジマネジメントソリューション」の独自開発で業務最適化 ソフトバンクBB 正木信行氏
パネルディスカッション	顧客対応戦略をどう実践していくのか ナビゲータ 谷口 修氏 パネリスト 出貝光栄氏、宮脇 一氏、河合 洋氏	第3世代のマネジメントを読む ナビゲータ 西島和彦氏 パネリスト 武藤弘和氏、浅野枝里氏、細田 博氏	「IT化」の強みと弱み - 検討から導入プロセス、ROIを検証する ナビゲータ 齊藤 勝氏 パネリスト 野元寿代氏、山下 仁氏、正木信行氏

を図る方法を解説。細田氏は、「アウトソーサーとの情報共有を進め、運営管理をブラックボックス化させない仕組み作りが必要」と強調。そのための同社の取り組みを開示していった。

各社事例講演の後、再度全員が登壇し、パネルディスカッション「第3世代のマネジメントを読む」を開催した。第3世代の姿は明確に定義せず、会場の聴講者と質疑応答の形でディスカッションすることで、全員で将来像を組み立てていく。“みんなで考える”という新しいパネルの形に講師陣も会場も熱く湧いた。

## ITソリューション・セッション 現場視点でITを再考察し “使えるシステム”を見極める

ITソリューション・セッションのメインテーマは『現場が求めるITの再考察～使えるシステムの見極めと最適化』。イースマイルの齊藤 勝代表は「ITを最適活用するための見極めと現場が克服しなければならないタスク」と題したテーマ基調講演で、センターのIT化の背景と現状に触れ、ITに求めるROIやITをうまく使いこなすコツを提示した。

齊藤氏は「センター戦略のさらなる展開にはITに起因する要素が多いが、現場要件をまとめるには、もはやITとか運用とかを分けて検討することは非効率」と述べた。そして「まずは社内のコミュニケーションを見直し、お互いの思考構造を理解することが肝要。チームワークなくして高度なIT活用は実現でき



ITソリューション・セッションのパネルディスカッション。パネリストは、左からJIMOSの野元寿代氏、弥生の山下 仁氏、ソフトバンクBBの正木信行氏。ナビゲータは、イースマイルの齊藤 勝氏



ない」と強調した。

JIMOSの野元寿代・マキアレイベル事業部 副部長 兼 コンタクトセンター長は「顧客とCMをマッチング！スキルベースルーティングで120%売上貢献」と題して講演。通販ビジネスにおいて、CM(コミュニケータ)のスキル別のインテリジェント・ルーティングに先駆的に取り組み、成果を上げている事例を紹介した。

野元氏は「月間30パターンを超えるプロモーションとお客様の属性を掛け合わせ、CMが“選択と集中”を行なえるシステムがないか探したところ、インテリジェント・ルーティングの仕組みに行き着いた」と導入の背景を語った。そして、ジェネシス社のシステムを活用したルーティングのプロセスを説明後、新人CMの早期戦力化と顧客単価アップ、成約率の飛躍的な向上といった成果を披露した。

弥生の山下 仁・顧客サービス本部 CS企画セクション アシスタントマネージャーによる事例講演のテーマは「CS向上への秘訣 --- “FAQ”で

進化するセンター運営」。同社のカスタマーセンターにおけるFAQの役割である「CS向上機能」と「コスト削減機能」を、いかに両立させてシステムを構築してきたかについて説明した。また、システムリプレースの経緯や選定ポイントを、ROIの数値、デモなどを交えて紹介した。

「現場力を活かすナレッジマネジメントソリューションの独自開発で業務最適化」と題して、自社構築によるCRM型ナレッジポータルシステムおよびコールスクリプトソリューションを紹介したのは、ソフトバンクBBの正木信行・カスタマーサービス本部 企画統括部 ソリューション企画部 課長。正木氏は「ナレッジ(SEC1プロセス)は、コールスクリプトベースが有効。さらに、実際に対応しているオペレータの“声”を素早く反映することが重要」とポイントを語った。

そして、パネルディスカッションでは「“IT化”の強みと弱み～検討から導入プロセス、ROIを検証する」をテーマに議論を交わした。