

特別企画

コールセンター／CRM デモ&コンファレンス2005 誌上レビュー

レビュー総括

IT／マネジメント両面から『顧客感動』を紐解く

特別コンファレンス

“CS”“HRM”——センターの「2大課題」に挑む

プライベートセミナー

沖電気・NTTソルコ・富士通、“コールセンター改革”を検証

展示会

IP・ナレッジ・品質管理——400製品／サービスが一堂に集結

『CS』を超える『顧客感動』の実現へ—— IT / マネジメントの両面からセンター運営課題を紐解く

2005年11月17日・18日の両日、コンピューターテレフォニー、CMPジャパンが主催する「第6回 コールセンター / CRM デモ&コンファレンス」が開催された。今回は「顧客感動」を総合テーマに、ベンダーやアウトソーサーをはじめとした140社近い企業・団体・自治体からなる展示会、編集部がプロデュースした特別コンファレンス、沖電気工業、富士通、NTTソルコによるプライベートセミナーなどが行われ、多数の来場者が参集した。

コンピューターテレフォニー誌及びCMPジャパン主催の「第6回 コールセンター / CRM デモ&コンファレンス」が、11月17日・18日の両日、東京・池袋の池袋サンシャインシティ・文化会館で開催された。

今回の総合テーマは「顧客感動」。コンタクトセンターが果たすべき役割として、多くの企業が標榜する「顧客満足度の向上」をさらに一歩進めたものといえる。

その認知度の向上に伴い、コンタクトセンターの占める位置づけや重要性は高まりつつある。一方で、電話・Eメール・Webなど、顧客とのコミュニケーション手段のマルチ化によって、ITソリューションの運用のみならず、スキルやスケジューリングなどの人材管理をはじめとしたマネジメント手法も複雑さを増している。

こうした現状を反映してか、今回

のイベントにはコールセンター運営企業やテレマーケティング・エージェンシー、関連ベンダーの各関係者など、多くの来場者が集った。

展示会・ワークショップに加え HDIによるラウンドテーブルも開催

今回のコールセンター / CRM デモ&コンファレンスは、展示会、特別コンファレンス、プライベートセミナー、ワークショップ、ラウンドテーブルから構成された。

展示会は、134の企業・団体および4自治体が出展(一部の共同出展を除く)。IPソリューションからCRMアプリケーション、テキストマイニングなどの分析系ソリューション、音声録音装置をはじめとしたクオリティ・マネジメントツール、要員管理向けのWFM(Workforce Management)ソフトウェアからヘッ

ドセットまで、多岐にわたる製品が出展された。また、アウトソーサー各社は自社の目玉サービスをデモンストレーションを交えながら説明、多くの来場者の興味を引いた。

一方、地方自治体はコンタクトセンターの誘致支援プログラムについて資料やパネルを展示。地方進出を検討するセンター関係者に進出メリットを積極的に訴求した。

展示会場内に5つの部屋が設けられたワークショップは、出展企業を中心にソリューションの詳細な説明や事例の紹介が行われた。セッションによっては、定員(60名)を大幅に上回る参加者が集まり、立ち見も出るほどの盛況ぶりだった。

主催者コーナーでは、2004年から実施している「コンタクトセンター・アワード」のパネルを展示。同アワードの受賞者企業の取り組みの他、



展示会場のデモンストレーションに聞き入る来場者

2006年の実施概要を公表、1月の事前説明会を皮切りに7月の最終発表会までのスケジュールが提示された。

また、展示会場の一角には、HDI-Japanによる「ラウンドテーブル・ディスカッションコーナー」が併設された。

今回は、要員教育、品質管理、モチベーション、セキュリティなど12のテーマを取り上げ、それぞれのテーブルで最大10名という少人数によるディスカッションが行われた。各テーブルともに、HDI公認のファシリテータ(進行役)を中心に熱い議論が展開されるとともに、参加者同士のコミュニケーションの貴重な機会となった。

「CS」を向上する施策・IT —— コンファレンス / セミナーで検証

ITの紹介が中心となった展示の一方、特別コンファレンスでは「CS」(初日)、「HRM」(2日目)をテーマとしたパネルディスカッションや講演が行われ、それぞれ100名以上の受講者が集まった。



HDIのラウンドテーブル。12のテーマについて熱心な議論が交わされた

両日とも、先進事例各社やコンサルタントによるパネルディスカッションと講演が組みられ、受講者はコンタクトセンター運営の「2大テーマ」についての議論・解説に聞き入った(詳細は74ページ)。

一方、プライベートセミナーはNTTソルコ(初日)、富士通(2日目)、沖電気工業(両日)の3社が実施した。NTTソルコは、特別コンファレンス同様に顧客満足度を大きなテーマと捉え、CSマネジメントに基づいたセンター運営について、ITの活用も含めて5つの講演を実施した。

富士通は、ナレッジマネジメントを活用した「顧客の声」活用を、沖電気工業は、看板ブランド「CTstage4i」をベースにしたIPコンタクトセンターの構築・活用を、それぞれ事例を交えながら詳細に説明。いずれのセッションもほぼ満席となっていた(詳細は78～81ページ)。

特別コンファレンス / プライベートセミナーともに、受講者の多くはコンタクトセンターの運用管理者が占めた。ここからは、センター管理者がいかにCSを重く捉え、それに基づ

いた人員管理やITの活用を真剣に検討しているかをうかがい知ることができる。

ユーザーと業界関係者を結び 年に1回のコミュニケーションの場

6回目を数えたコールセンター / CRM デモ&コンファレンスだが、毎年、全国からセンター運営企業をはじめ多くの出席者が集うイベントに成長した。

出展企業にとっては、新製品のデモを中心に、直接その機能の恩恵を受ける現場レベルのユーザーにまで訴求できる機会であり、参加者にはITからHRMをはじめとした運用管理まで、さまざまなヒントを得ることができる場として認知されている。

また、業界関係者がコミュニケーションをとれる数少ない機会であるという認識も徐々に広まりつつあるようだ。

今回は、2006年11月に開催する予定だ。1月からWebサイト(<http://www.callcenter-japan.com/>)で概要に関する案内を開始する。



大勢の来場者で賑わう展示会場。140余りの企業・自治体が出展



特別コンファレンスの会場。両日ともに100名以上が受講した

企業視点ではCS 向上はありえない “感動してもらえる”サービスのあり方を解く

特別コンファレンスでは毎年、コールセンター / CRM 実践における課題を抽出し、先進事例各社の取り組みを中心にディスカッションや講演を行っている。今回初日のテーマは、経営課題でもある“CS(顧客満足)”だった。基調パネルディスカッションと3つの講演が行われ、とくに強調されたのが、企業視点ではなく顧客視点でのサービス提供の重要性だった。

特別コンファレンスの初日は、『顧客の期待を超えるサービスとは——CS測定の手法と活用』と題した基調パネルディスカッションで幕を開けた。パネラーには、現在コンタクトセンターでCS追求に取り組む、ファンケル テレコミュニケーション部部長兼キャリア支援室長の松山啓子氏、ソニー VAIO 事業部門 VAIO カスタマーリンク カスタマーインターフェース課統括課長の岡本英央氏、リコー 販売事業本部 お

客様相談センター 統合コールセンター所長の橋本耕一氏が出席。モデレータは、フィールドサービス・センターを中心に全社の業務改革を手掛けた経験を持つソフトブレンプリンシパルコンサルタントの諏訪良武氏が務めた。

顧客調査から商品・サービスを作る ユーザー 3 社の CS 向上施策を検証

まず諏訪氏は、「サービスで顧客に満足していただくのは非常に難

しい。その理由として、サービスは個々の顧客ニーズに応じなければならず、顧客との共同生産によるということがあります。また、生産と消費が同時であり、形がないため良さをわかってもらいにくい」と指摘。各パネラーに、自社センターで顧客に満足してもらうための取り組みについて、どのような工夫を行っているかの質問を投げかけた。

テクニカルサポー

トを行うリコーの橋本氏は、「顧客が何に困っているかをきちんと聞きだし、そのうえで傍に置いた実機を操作しながら確実な回答を行っている」と説明。また、VAIO 製品のテクニカルサポートを行う岡本氏は、顧客のニーズ調査を行ったうえで“初心者ダイヤル”を開設したと話し、「初心者にとってパソコンのテクニカルサポートは敷居が高いと感じる場合が多く、誰でも気軽に質問できる窓口が必要と考えた」と振り返った。

続いて、サービス品質の定義やCS調査の手法について、各社の取り組みが紹介された。化粧品・健康食品などの通販を行うファンケルは、「ニーズ把握には、顧客の声をイントラネットに登録し、社長以下役員などが参加して週1回レビューするCS委員会を制度化している。また、優良会員を集めて顧客視点で製品・サービスを評価してもらう「お客様の目委員会」を設けている」と松山氏と説明。さらに、商品・サービス改善のために不満足度調査を行っている」と発表した。

質疑応答では、会場の参加者から「サービスの重要性を社内でなかなか理解してもらえない。センターの地位向上にどのように取り組めばいいのか」といった質問が挙がり、各パネラーは自社センターの経験を踏まえ回答を行った。

全体を通じてパネラー3社の具体的な取り組みが多く盛り込まれ、現場でのオペレーションや、CS調査からサービス改善に至るまでのプ

ロセスが明快に語られた。

顧客視点でニーズを捉え業務改善 今後の企業には“CS 経営”が必須

午後からは、3つの講演が続いた。まず、消費生活問題研究所代表の升 稲子氏が、『リスク管理、リテンション——「CS志向型運営モデル」の効果』と題した講演を行い、CSの考え方や向上のポイント、CS志向経営の重要性について言及した。升氏は、「“こうすればお客様は満足するだろう”と思い込みを優先している企業が多い。しかし本来のCSとは、個々のお客様の主観に基づき、お客様が満足すること」と指摘し、企業視点ではなく顧客視点でCSを考えることの重要性を説いた。

また、CSはES(従業員満足)が

ら生まれるとし、コミュニケーションに会社の情報を十分に伝え、コミュニケーションを図り、共同経営者として待遇することの必要性を唱えた。CS志向経営では、苦情対応マネジメントシステムの国際基準ISO10002について説明していった。

続いて、IBM ビジネスコンサルティングサービス 金融事業本部 ICP クラスターパートナーの増田由美子氏が、『全社CSマネジメントにおけるコンタクトセンターの役割——コンタクトセンター視点からみた全社CS向上の具体的な仕組みと実現のポイント』をテーマに講演を行った。

増田氏は初めに、「顧客中心(CS)経営と経営品質」と題して、市場環境の変化やCS経営の構造モデルを解説。CS経営とは「お客様・消費者の評価基準(物差し)で企業活動を変革し続けていく経営」であるとし、実践の成功ポイントを挙げていった。次に「CS経営とコンタクトセンターの関係」では、情報収集機能、情報の集積管理・分析機能、施策化

機能、還元評価機能の一連のプロセスが連携した全体機能を詳細に解説した。

増田氏は、「少人数からでもいいのでCSマネジメントをとにかくスタートさせることが重要。課題を洗い出し、改善を行いながら、PDCAサイクルを回していく必要がある」と強調した。

初日最後の講演は、NEC フィールディング 東日本カスタマサポート本部 カスタマサポートセンター長の米澤春彦氏による『CS経営を実践するカスタマサポートフォーメーション』。同社は、NEC 製システム機器の保守サポートを行っており、サービス業の“成長”や“収益”は顧客満足度で決まるという考えのもと、CS向上と同時に業績向上を実現する経営を目指している。

米澤氏は自社センターの事例を紹介しながら、「(顧客の)コールセンターへの期待要素は時間と共に変化する。顧客が何を望んでいるかを常に把握し、それを指標化して常時改善に取り組むことが大切」とであると語った。



CS追求の取り組みについて意見が交わされたパネルディスカッションの様子



ソフトブレンの諏訪良武氏(左上)、ファンケルの松山啓子氏(右上)、ソニーの岡本英央氏(左下)、リコーの橋本耕一氏(右下)



消費生活問題研究所の升 稲子氏(左上)、IBM ビジネスコンサルティングサービスの増田由美子氏(左下)、NEC フィールディングの米澤春彦氏(右下)

採用・育成・モチベーション管理 運営現場の最大課題“ HRM ”を徹底解剖

特別カンファレンスの2日目は、コールセンター運営現場の最大の課題である“ HRM(ヒューマンリソース・マネジメント)”を取り上げた。初日同様、基調パネルディスカッションと3つの講演を開催。採用・育成、モニタリング、コーチング、モチベーション管理など、“人財”を活かす数々の取り組みが紹介・議論された。

2日目の基調パネルディスカッションのテーマは『最強のコンタクトセンター・マネジメント』。小野田コミュニケーションデザイン事務所代表の小野田 孝氏をモデレータに、コミュニケーションの採用・育成やモニタリング手法、モチベーション管理などについて、実際のセンター運営現場の取り組みを基に議論が交わされた。パネラーとして、オーエムシーカード 会員管理本部 企画管理部部長の近松洋年氏、弥生 執行役員 カスタマーセンター担当の五月女

尚氏、ディー・エイチ・エル・ジャパン カスタマーサービス本部部長の木村真理子氏が出席。さらに、人材育成に詳しい三好事務所 パフォーマンストレーナー / 教育コンサルタントの三好加余子氏も参加した。

正社員か派遣・契約社員か—— 各社各様の雇用形態で討論

まず小野田氏は、「コールセンター白書 2005」の調査結果を基に、国内コールセンターの人材に関する現状を紹介。非正規雇用者が9割

を占めることや運営コストの7割が人件費であることを踏まえ、「派遣社員といかにつきあっていくかが課題。また、コスト圧縮をアウトソーサーに押し付けると良好な関係は築けず、運営にも悪影響が出る」と問題を提起した。これに対し、DHL ジャパンの木村氏は独自にまとめたレポートを掲げ、「派遣社員のスキル向上速度と離職までの期間を分析した結果、育ちきるまでに退職する人が多く、これを補うために再度採用・育成コストがかかる。長い目で見れば離職率の低い正社員を育成していく方が品質向上とコスト削減につながる」と、必ずしも非正規雇用が最良の選択ではないことを指摘した。

直接雇用のパートタイマーを大量雇用するオーエムシーカードの近松氏は、「1日4時間勤務の制度を採用している。呼量予測に応じたスケジューリングが行いやすく、短時間で集中して業務に就けるためモチベーション維持につながっている」と自社の取り組みを紹介しつつ非正規雇用のメリットを強調。センターの業務内容や目的などに応じて最適な雇用形態は何かについて議論された。

知識の“アウトプット”研修が重要 トレーニングの現状から欠点を指摘

コミュニケーション研修の話題では、三好氏が実際にコンサルティング現場で活用した人材育成のフレームワークを紹介した。この中で「集団研修は初期段階だけでよく、あとは個

人に焦点を当ててスキルを見極めながらトレーニングすべき。また、知識を与える“インプット”だけでなく、得た知識を顧客対応の場で生かす“アウトプット”の研修がなされないケースが多い。ロールプレイなどを多く取り入れ、知識を活用する訓練が重要になる」と解説した。

モチベーション管理では、インセンティブ制度の是非が問われた。BtoBで会計パッケージの有償テクニカルサポートを行う弥生の五月女氏は、「保守契約促進にアウトバウンドを活用している。成約数に応じて報奨金を出しており、10名程度で年間6億円の売り上げを達成した」と、インセンティブの効果を挙げた。この他、オーエムシーカードでは定期的に対応品質などを定量評価し、基準をクリアすれば時給が上がる(場合により減給もあり)制度を採用。近松氏は、目標を明確に設定することでコミュニケーションの励みになることを説明した。

定期的に実施企業は3割 モニタリング/コーチングを再考

午後の講演は、市場通信 マーケ



HRMのあり方について議論を交わすパネルディスカッションの様子

ティングコンサルタントの石橋由佳氏による『マーケティング視点のモニタリング手法』で始まった。モニタリングは、その重要性が認識されながらも定期的に行っている企業がわずか3割。石橋氏は、講演の中で再度モニタリングの必要性を訴え、実施手順について課題整理から評価シート作成、カリブレーション(評価者間の誤差をなくすための擦り合わせ)、チェック、結果分析、フィードバックまでを詳細に解説した。

また、「スーパーバイザーやQA担当者だけでなく、センター長など管理職もモニタリングを行い、顧客とコミュニケーションでどんな会話が

行われているかを知るべき」と、品質管理以外の面での重要性も訴えた。

続いて、パネルディスカッションにも参加した五月女氏が、『採用・スタッフィング、モチベーション——コンタクトセンタ

ーの科学的マネジメント』を講演、自社センターの取り組みを紹介した。

スタッフィングの説明では、年間誤差5%という呼量予測の手法を解説。モチベーション施策として、教育や報奨・昇格制度、メンタルケア、退職後の就職支援などを挙げた。

最後は、『コンタクトセンター運営の“キーマン”——スーパーバイザーの採用と育成』と題して、大手通販センターの管理経験があるトリノ・リンクス取締役の川田道子氏が講演した。

まずスーパーバイザーの役割について説明し、そのために必要なスキルについて言及。締めくくりに「スーパーバイザーは指揮官であり、部下に対して指示・命令・連絡を徹底できなければならない。一方で、チームのまとめ役でありムードメーカーでもある。権限を委譲されたことに喜びを感じ、コミュニケーションに与えた仕事に対し全責任を負える人材でなければならない」と述べた。



小野田コミュニケーションデザイン事務所の小野田 孝氏(左上)、オーエムシーカードの近松洋年氏(中上)、弥生の五月女 尚氏(右上)、ディー・エイチ・エル・ジャパンの木村真理子氏(左下)、三好事務所の三好加余子氏(中下)



市場通信の石橋由佳氏(左)、トリノ・リンクスの川田道子氏