前編
コンタクトセンターが抱える最大の課題とは

今回は前後編の2回で、コンタクトセンターにおける現状の課題と今後の展望及び解決策の可能性を考えます。前編では、各省庁から発表されているデータと、コンタクトセンターへのアンケートで収集されたデータを活用し、現在の業界の課題を洗い出します。後編では、それらの課題を踏まえ、今後コンタクトセンターのサービス提供のあり方がどう変わっていくのか、また、急加速する第3次AIブームやRPAはコンタクトセンターの課題を解決することができるのか、検証してまいります。
今後のセンター運営のヒントとしてご活用ください。

コンタクトセンターにおける課題の変化

コンタクトセンターとは典型的な労働集約型産業の職場である。センターの運営費に占める（アウトソーサーであれば、売り上げに占める）人件費の割合が非常に高い、ということであり、センターの品質は業務に従事している「人」にかかっている。そんな「人」が生命線のビジネスモデルであるコンタクトセンターにおいて、人材の質と量の両面における不足が、大きな課題として最近クローズアップされている。変化がよりよくわかるよう、過去3年間の課題の変化をリックテレコム社発刊の「コールセンター白書」で検証してみよう。

図1は、「センター運営上の課題は何か」という設問に対するコンタクトセンターの回答を一覧化したグラフである。これまでは常に「品質向上」の項目がトップであり、その他の項目も生産性の向上やオペレータの適正配置といった、品質や運営に関する項目が上位を占めていた。ところが、2017年に白書発刊以降初めて「品質向上」がトップから陥落、それに代わったのが「オペレータの採用・育成」の項目で、アンケートに回答したセンターの54.4%が課題としてあげている。2014年は38.9%と、すでに若干高めの割合だが、その前年2013年の調査では23.6%にとどまっていた。このことから、2014年頃からオペレータの採用や育成が困難になってきた可能性が高い。また、2番目には「スーパーバイザーの採用・育成」が続いており、採用・育成に関する課題はオペレータに限らない状況だと言える。

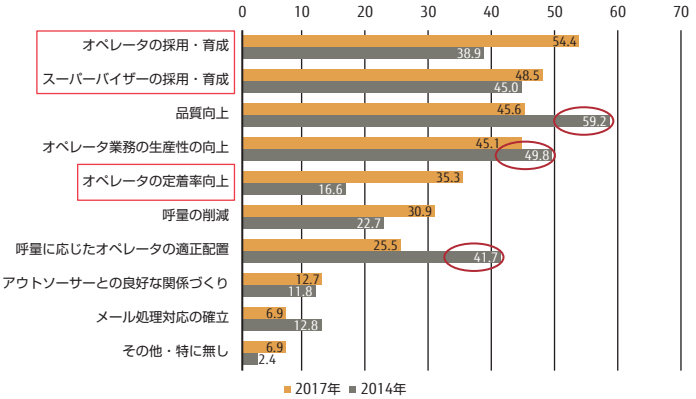
課題である採用と大きく関連する人材の「定着化」に関しては、2014年版では、わずか16.6%のセンターが課題だと答えた「定着率向上」が、17年版では35.3%と2倍以上に上昇している。採用できないだけでなく離職者も多い。つまり、「入り」と「出」の双方に問題を抱えていることから、容易に解決できない課題であることがわかる。コンタクトセンター業界は、1980年代半ばから多くのアウトソーサー企業が設立され、すでに40年近い時を経て成熟期に入っている。2017年11月に発表された日本流通産業新聞の記事で、電話応対業務を受託するコンタクトセンター企業の売上高は、上位38社の合計で9,841億9,400万円に上り、前年度からの実質伸び率は5.6%と報じられている。顧客との関係構築の上で、顧客接点部門であるコンタクトセンターを重要視する動きは高まっており、各種調査によると、急激な成長は見込めないものの今後もしばらくは緩やかな成長が予測されている。つまり、今のままのビジネスモデルを継続する限り、今後も一定ボリュームの採用が必要になるということであり、人材の課題は業界にとって、今後のビジネスに影響を与えかねない大きな問題であると言っても過言ではないだろう。

それではここで、コンタクトセンターをとりまく社会の状況はどう変化しているかを見てみよう。

究極の売り手市場

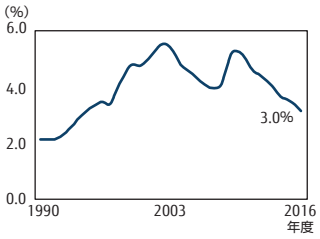
以下の労働力に関連する2つのグラフを見ていただきたい。

図2は日本全体の完全失業率のグラフである。16年度末では7年連続の下落で3.0%だったが、2017年11月末現在ではさらに改善し、2.7%となった。3.0%を割れば「完全雇用」とみなされると言われており、1994年12月以来、24年ぶりの低さとなった現在、労働市場においては完全雇用の状況だと言っていいだろう。一方、図3の有効求人倍率は上昇の一途である。有効求人倍率とは、完全失業率と並んで労働市場の需給状況を示す代表的な指標である。公共職業安定所を通じた有効求人数を有効求職者数で割った率のことで、「一人の求職者に対していくつの仕事があるか」という風に解釈をするとわかりやすい。こちらは7年連続で上昇しているが、16年度末で1.39倍だった全国平均は、2017年11月末には1.56倍と、さらに上昇が続いている。この数値はバブル期の有効求人倍率をも超えており、高度経済成長期レベルで約44年ぶりの高水準である。一人



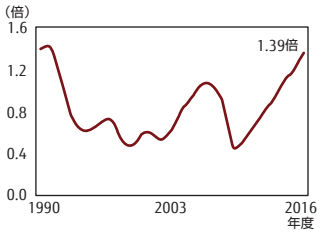
※（出典：（株）リックテレコム刊：「コールセンター白書2014及び2017」）

図1　センター運営上の課題



（2017年4月28日総務省発表）

図2　完全失業率



（2017年4月28日厚生労働省発表）

図3　有効求人倍率

の求職者に対して、複数の求人があるという状況を示しており、求職者にとっての売り手市場であることがわかる。

これらの指標については、人材確保が課題である企業にとって、今後好転の材料は見当たらない。なぜなら、そもそも少子高齢化が進んでおり、日本全体の労働力が低下しているからだ。2017年9月総務省発表の数字によると、65歳以上の人口が全体の27.7%を占め、15歳未満の年少人口の割合は12.4%という結果が出ている。ちなみに国の総人口に占める年少人口の割合は、残念ながら日本は世界で最も低い。これはコンタクトセンターだけではなく、日本の産業界全体の深刻な課題だと言えるだろう。

以下の2つのグラフは性別、年齢別の人口分布である。

現在とほぼ同様の有効求人倍率であったバブル期の1990年と2015年の分布を比較している。

図4の1990年時点では団塊の世代が40代前半、第2次ベビーブーマーがまだ10代後半で、その後の世代の人口がマイナスに転じている。1990年時は「生産年齢人口」（グラフの赤の破線で囲まれた部分）が多いのにもかかわらず有効求人倍率が高かったということは、生産年齢人口を上回る多くの仕事があったということだ。

一方、図5の2015年のグラフを見てみると、団塊の世代は65歳を超えて「前期老年人口」となり、第二次ベビーブーマーも50歳近い年齢になって「生産年齢人口」は年々減少している。

つまり、労働人口と仕事の両方が非常に豊富であった1990年に比べ、現在は、同程度の有効求人倍率でありながら、実際には人口減少が招いている売り手市場であり、その成り立ちは大きく違うということがわかる。また、「年少人口」の減少が毎年続いていることから、今後日本の

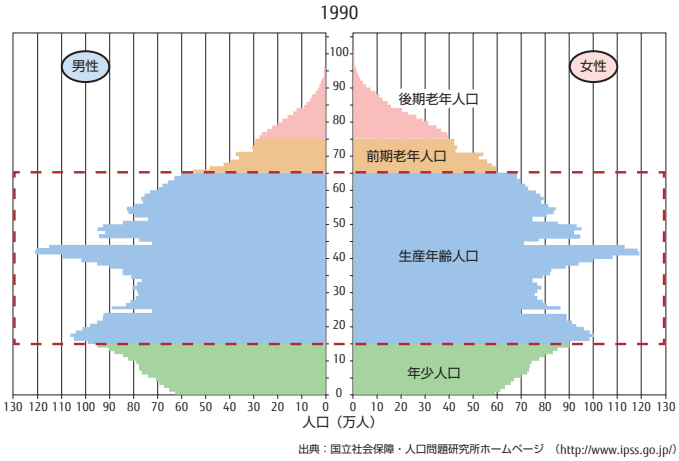


図4　性別、年齢別の人口分布

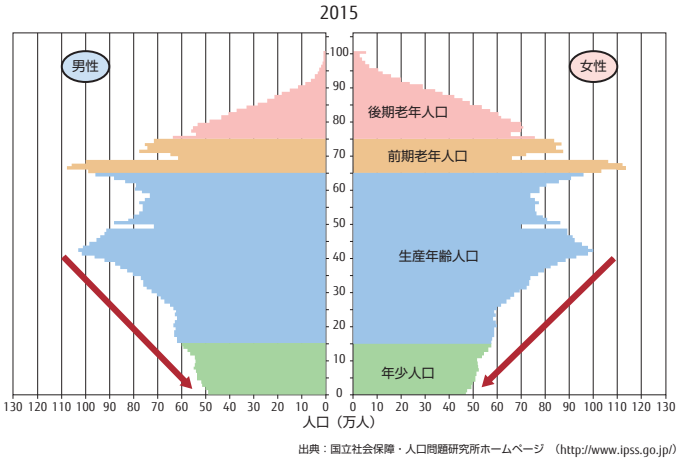


図5　性別、年齢別の人口分布

「生産年齢人口」に増加の兆しは望めないことがグラフから読み取れる。「少子高齢化」という言葉はよく聞かれるが、実際に数字と逆ピラミッドになりつつあるグラフで見ると、コンタクトセンター業界に限らず、今後の日本における労働力が年々減少するのは疑いの余地が無いようだ。

離職状況の実態

ここで、またコンタクトセンターの話に戻り、今度はコンタクトセンターの離職についてデータを見てみよう。以下のグラフは「コールセンター白書」の離職状況の調査を2014年版と2017年版で比較したものだ。これだけ採用が困難になると、当然リテンション（離職抑止策）に注力するセンターは増加すると考えられるが、現実はかなり厳しい状況で、離職率は高騰の傾向を見せている。

図6はオペレータの離職率ごとのセンター比率をグラフ化している。離職率が30%以下であると回答したセンターは2014年版では87.2%であったのに対し、2017年版では56.9%に減少した。一方で、2014年版で51%以上辞めてしまうという回答は1.8%に過ぎなかったが、2017年版では15.7%と3年前を大きく上回っている。コンタクトセンターでは、オペレータの採用が困難なだけでなく、離職も増加の傾向にあることがわかる。さらに、離職の中でも問題視されている「新人離職」についての調査結果は以下の通りである。

図7のグラフを見ると、新人離職が30%以下と答えたセンターは3年前の69.7%から43.1%に減少し、51%以上が辞めるという回答が、4.7%から28.9%に増えている。

やっとのことで採用した新人が半分以上辞めるという非常事態が、全体の約30%のセンターで起こっている、というのはかなりショッキングな数字だと言えるだろう。

採用が困難であるため、選考時のハードルを下げてしまい、初期研修や業務についてこられない新人の離職が増加している、というような事情もありそうだ。

コンタクトセンターのオペレータにはそもそも高度なコミュニケーションスキルが求められる割に、それが報酬に結び付きにくいケースもあり、オペレータの雇用区分は圧倒的に非正規社員が多いのが現実だ。そのため、キャリアパスが描きにくく、これが離職につながる大きな要因ともなっている。

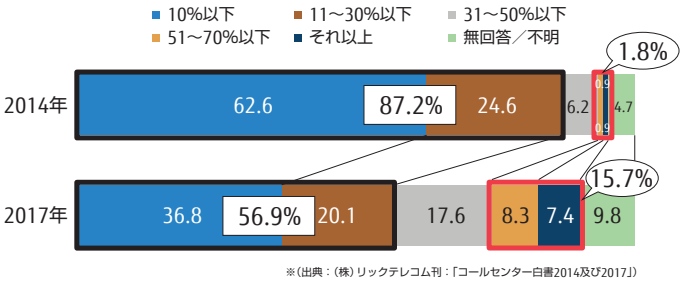


図6　オペレータの離職率

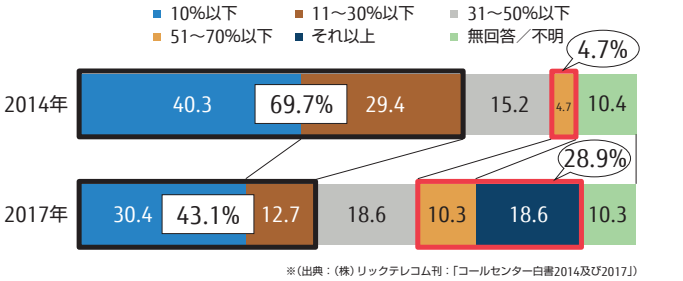


図7　新規採用オペレータの離職率

コンタクトセンターの今後

ここまで、コンタクトセンターを取り巻く多くの人材課題についていくつかのデータを使って検証したが、残念ながら明るい材料は見つからない。果たしてコンタクトセンターの未来はどうなっていくのであろうか。CS（カスタマーサービス）の概念は、ここ数年CX（カスタマーエクスペリエンス、顧客体験）という上位概念に移行しつつある。サービスはますます高度化し、経営指標としての活用事例も増加しつつある。電話オペレータは将来なくなる仕事と言われている一方で、逆に、今後は更にサービス提供の形が多様化し、人でなければできないサービスの重要性は高まる、という見解も聞かれることは多い。

また、ここ数年は雇用に関連する法令改正が直接雇用社員だけでなく、派遣社員に対しても複数公布されている。政府の「働き方改革」の影響で、元旦営業や24時間営業を取りやめるサービス業も増加してきた。今後は働く側の変化と、業務プロセス構築の変化、活用するシステムの変化等、大きな変革が起こるのは間違いなさそうだ。次回の後編では、どのような変化が予想されるのか、労働者の待遇の変化、業務構築プロセスの変化、AI技術や業務自動化の代表格であるRPAといった観点でコンタクトセンターの人材課題の解決策を模索してみたい。

（富士通コミュニケーションサービス株式会社　津江好美）

まとめ

- コンタクトセンターにおいては、品質や運用以上に人材の採用と育成が大きな課題になりつつある
- 日本全体で、失業率が低下し、有効求人倍率が増加するという売り手市場になっているが、これには日本の「生産年齢人口」が減少していることが関連している
- 採用難の一方で、離職率、特に新人離職率が増加している
- サービスのあり方も変化してきている現在、課題を踏まえ、AIやRPAなどの技術を活用したサービス提供のあり方を後編で検討する

お問い合わせ先

富士通株式会社

富士通コンタクトライン　0120-933-200

受付時間 9:00 ～ 17:30（土曜・日曜・祝日・当社指定の休業日を除く）

http://www.fujitsu.com/jp/crm/