

後編 コンタクトセンターの課題解決に向けて

前編では、コンタクトセンターの人材課題について様々なデータを使って検証しました。その結果、日本の生産年齢人口が減少し続けていくという背景に加え、コンタクトセンター業界における採用難と離職率高騰など、様々な課題が見えてきました。今回はそれらの課題に対し、今後どのような解決策があるのかを考えます。

なぜ採用が困難なのか

前編では、コールセンター白書で、発刊以降初めて「採用と育成」がコンタクトセンターの課題の1位になったと記載した。

なぜコンタクトセンターの採用が年々厳しくなっているのか、有効求人倍率の高騰や人口減少といった社会情勢だけでなく、コンタクトセンターの業務内容や構造とあわせて、その原因を探ってみよう。その前に、昨今のコンタクトセンター利用者の実態を以下のグラフから検証したい。図1はあるセンターにおける、お問い合わせ者の年齢層の変化を表している。

このセンターでは、この5年間で50代以上からの入呼が18pt増え、特に70代以上の高齢者からの電話が2倍以上に増加している。

このセンターに限らず、多くのセンターが利用者の高齢化を今後の課題として認識し始めている。

高齢者対応では、話し方、スピード、音量等留意する点が多く、通話時間も長くなりがちだ。コンタクトセンターにおけるサービスチャネルは依然として電話が主流であるため、このような利用者の高齢化によってますます生産性が低下し、より多くの要員が必要になる可能性が影響している。

それではここで、コンタクトセンターの採用を困難にしている原因を考えてみよう。最も大きな原因は応募者の減少だ。減少の要因としては前編で記載した社会的背景もあるのだが、コンタクトセンターに起因する大きな理由が2つある。1つ目はここ20年ほどで大きく様変わりした通信環境の変化だ。昔は一家に一台の電話を家族全員で使うことで、「誰からかかってくるかわからない電話を取り次ぐ」ということを当たり前に行っていた。ところが、今は自分にかかってくる電話しかとらない若者がほとんどだ。名乗りの大切さや、用件を確認する必要性を教えられず

とも知っていた、一昔前との違いは大きい。若者の電話離れが加速していると言われるが、最近は、コンタクトセンターどころか、一般企業でも「電話を取るのが怖いから退職したい。」という、冗談のような話が起こっているのだ。

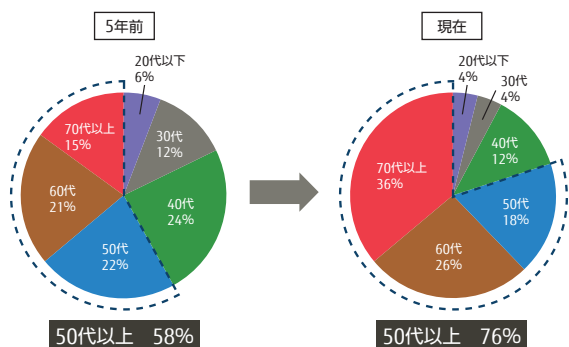
2つ目がクレーム対応である。日本ではまだまだサービスは無料という風潮があり、特に年配者に「お客様は神様」といった思考を持つ利用者が少なくない。そういった方々が引き起こすクレームがクローズアップされ、コンタクトセンターはクレーム処理が多い、という印象を強く持たれてしまったことが影響している。

ただし、採用が困難なのはこういったコンタクトセンターの業務内容に起因することだけが原因ではない。

前編で、ほぼ全ての業界で人員不足と記載したが、人材の充足状況を業界別で見ると、日本全体が人手不足とも言えない、いくつかの要素が発見できた。業種ごとに充足状況には大きなばらつきがあるのだ。

日本銀行が公開している「企業短期経済観測調査(短観)」に、業種ごとの「雇用人員判断指数」という調査がある。これによると、圧倒的にサービス業での人手不足が深刻だ。ついで、最近何かと話題の「運輸・郵便」業種においても、かなり人手不足の状態である。これらに共通しているのが、機械やICTで作業が代替しにくい労働集約型産業で、かつ非正規社員比率が高いという特徴だ。一方で、銀行は余裕で充足状態にある。業務へのICT活用がすでに進んでおり、ニュースなどによる各行の発表によると、今後はメガバンク3行でさらに3万人分を超える業務量削減を計画しているということだ。そのほか、製造業では充足状態まではいかないものの、バブル期に比べれば深刻度は低い。これも、ロボットやICTで代替できる作業が多いほか、生産拠点を海外に移すなどの対策がすでに取られ始めていることが影響していると言えそうだ。

コンタクトセンターにおいても、IVRの導入により、一部構造的な効率化は実現したものの、その効果には限界がある。IVRはオペレータに着信させる前にお客様の要件を特定することで、オペレータが着台時に対応できるスキルを限定でき、新人教育の期間を短縮できる。ただ、あくまでも企業側の都合を優先させる側面が強く、顧客の利便性の向上には直結しにくい。CS(Customer Satisfaction)を下げる要素となることを懸念し、使用しない企業も相当数ある。また、インターネットの普及でメールサービスを備えるセンターは多いが、双方向性やリアルタイム性という点で、電話と比較して生産性の高いサービスとは言えない。電話対応の満足度と比べると大きな格差があるのが現状で、依然コンタクトセンターのサービスでは電話が主流である。このような、「人による対応」というサービス構造が変わっていかない限り、人気のある無しに関わらず、今後も採用が楽になることは無いだろう。それでは今後コンタクトセンターは「人による対応」から、AI活用、自動化をどのように推進し、課題解決に結び付けていけばよいのだろうか。



出典：センター利用実績より

図1 お問い合わせ者の年齢層の変化

コンタクトセンターのAI活用

世の中は第3次AIブームを迎え、いよいよ一般の人々の生活にまでAIは身近な存在になりつつある。「AIスピーカー」「スマートホーム」「自動運転」など、これからの生活が大きく変わっていきそうなアイテムが年々現実味を増してきた。

それではコンタクトセンターでは、今のところどのような活用が主流だろうか。AIの活用に関しては、大きく2つに分類できる。

1つは、回答自体はオペレータが行うが、その回答を膨大な情報から瞬時に見つけ出す特性を活用したオペレータ支援、もう1つはAIで直接回答を返すチャットボットだ。

オペレータの回答支援としての活用は、オペレータの初期教育だけで3か月以上かかるような難易度の高い大型のセンターを中心に活用が始まっている。このようなセンターでは初期教育中の離職も少なくない。早期離職が招くセンターへのコストインパクトは非常に大きく、採用費や研修担当者人件費、新人の人件費といった目に見えるコスト以上に、離職が招く現場の生産性や品質の低下、モチベーションダウンなど、様々なマイナスの影響がある。AIを活用することで、今まで3か月以上かかっていた着台が1か月ででき、かつ、お問い合わせ対応に不安を感じるオペレータが、自信を持って回答をすることができるようになれば、早期離職を防ぐことができるだろう。また、的確な回答候補を瞬時に提示できるようになれば、新人育成のみならず、センター全体の生産性向上にも寄与するだろうし、これまで業務知識の習得にかけていた時間を顧客接点強化の施策にあてることにより、より高レベルなサービスの提供も可能になりそうだ。このように、AI活用による成果が大きいのは間違いないが、導入の課題はAI育成にかかる期間と費用だ。AIがブームになり始めたころは、AIさえ導入すれば自動的になんでも答えられる、という誤解もあったが、それは無理だということは理解されてきたようだ。

AIが一定の精度を発揮するレベルに達するには相当な育成期間を要する。AI活用の成果は研修期間の短縮、離職抑止、生産性と品質の向上等多岐に渡るため、長期的な視点に立てば費用対効果もある程度は望めそうだ。しかしながら、効果は費用に換算するのが難しいものもあり、ROIが見込めるかは引き続き検証が必要だ。

富士通のおすすめソリューション

FUJITSU Human Centric AI Zinrai プラットフォームサービス 目的別 API FAQ 検索

質問文に対して、あらかじめ学習した対応履歴から適切な回答を検索し、確度の高い順に表示。自然文で質問すると適切な回答が表示されるので、検索キーワードに悩む必要なし。また、蓄積したFAQデータや検索結果に対するフィードバックを継続して学習することで、検索精度を向上させることが可能。

製品紹介サイト：<http://www.fujitsu.com/jp/solutions/business-technology/ai/ai-zinrai/services/platform/faq-search/>

もう一つの活用事例であるチャットボットとは、「チャット」と「ロボット」をかけあわせて作られた言葉で、従来有人で行われてきたチャットサービスを、AIを活用して行うサービスのことである。以下のグラフは

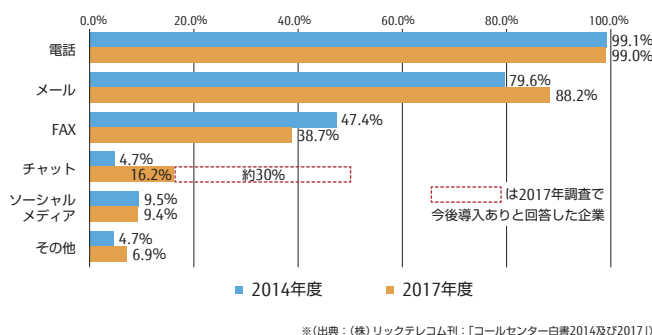


図2 対応しているチャネル

(株)リックテレコム発行のコールセンター白書調査による、対応している顧客サービスのチャネルと今後の導入予定を調べた結果である(図2)。前編同様、直近3年間の変化を比較した。チャットサービスの運用をしているセンターは、2014年はわずか4.7%だったが、2017年の調査では3倍以上に増加し、16.2%のセンターが対応していると回答した。さらに、2017年調査で、今後導入の予定があると回答したセンターは約30%にのぼる。合わせると約半数のセンターが導入済み、または導入予定と回答しており、今後はFAXを超えて3大サポートチャネルになっていく可能性が高い。ここでの質問はあくまでも「チャットサービス」で、有人サービスを含めた質問ではあるが、多くのチャットサポート提供企業は、その先にチャットボットを見据えていると言ってもいいだろう。チャットボットサポートの可能性を感じた多くの企業が改めてチャットサービスに力を入れ出したという見方もできる。

日本ではタイピング文化が欧米に及ばないことから、これまではテキストベースのサービス拡大は困難だと言われていたが、携帯ユーザーがスマートフォンにシフトしたことにより、キーボードを使わないテキスト入力のスPEED化が進み、電話を好まない若者が好むサービスチャネルとして、今後の拡大が注目される。導入コストをあまりかけずに始められるサービスもあり、多くのセンターでPOC(実証実験)が開始されている。

但し、チャットボットのサービスも、前述のオペレータ支援機能としてのAIと同様で、回答精度を上げるためには育成が必要だ。

例えば、商品の価格を確認する質問に対して、「ひと箱××円です。」というようなシンプルな回答が返される簡単な会話をとっても、この回答に行きつくための質問には実に様々な聞き方がある。「〇〇はいくらですか」「おいくら?」「いかほどですか」「価格はどのくらいですか」「価格を教えてください」「ナンボ?」といった具合だ。また、そもそも「いくら」と魚卵の「イクラ」の違いも認識させる必要がある。事前にこれらの情報をインプットしておかなければ回答を導くことはできない。このように、入力されたデータに対して適切な回答を出力できるよう、AIを訓練するためのデータを「教師データ」と呼ぶ。この教師データの質と量が、正しい回答をヒットさせる率に大きく影響を及ぼす。

一問一答というようなQAよりも、一つのAを導くための多くのQをセットにして教師データを作る方がより効果的だ。

これを機械学習することにより、問合せに対する回答精度が向上する。チャットボットも育成に時間はかかるものの、利用シーンに応じてボットとオペレータをうまく組み合わせることにより、早期の立上げが可能となる。AIと人のハイブリッド型にすることで、カスタマーサービスの高度化を保ちながら労働生産性を高めることが可能となるのだ。

以下の図3は利用シーン別チャットボットの満足度のアンケート結果である。

チャットボットは目新しい技術であるため、「試しに使ってみよう」というユーザーが多く、比較的気軽に利用される傾向がある。また、ボットが理解できそうな簡単な聞き方をユーザー側が考えて質問をする、ということも起きているようだ。図3のアンケート結果でわかるように、一問一答で完了するような定型化しやすい質問に関しては満足度が高いが、双方向のやり取りが必要となる複雑な質問に関しては、会話が成り立たない確率が上がるためか、満足度は低下する。AIを活用する目的の一つ

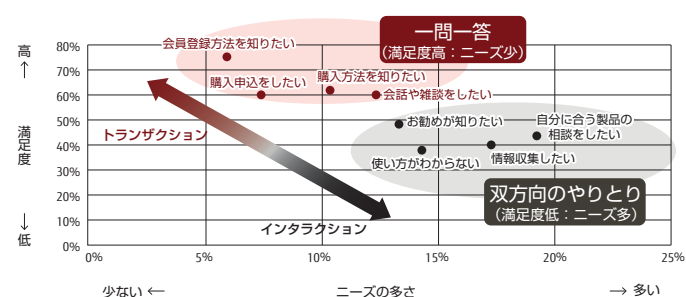


図3 利用シーン別チャットボットの満足度のアンケート結果

は当然生産性の向上であり、今後の人材不足を補う、ということではあるが、すべての顧客接点を人からリプレイスできるというわけではない。顧客接点の評価は今後ますます経営と直結する重要な指標になると考えられており、今後は、AIと人が行うべきそれぞれの領域をすみわけながら、顧客のエンゲージメントを高めていく必要があると言えるだろう。

富士通のおすすめソリューション

CHORDSHIP (コードシップ) powered by Zinrai (ジンライ)

少ない学習データでも高い正答率が出せるAIチャットボット「CHORDSHIP」。対話・機械学習ハイブリッド型のAIエンジンにより、お客様からの質問に対し日本語の揺らぎを吸収して自動に回答。回答で不足している事項があった場合には、これまでの回答内容を引き継いだ上で、有人チャットオペレーターへエスカレーションをすることも可能。コンサルから導入・運用まで一体となったサービスとしてご提供。CX(顧客の体験価値)やコンタクトセンターの業務生産性の向上に貢献。

製品紹介サイト：<http://www.fujitsu.com/jp/services/knowledge-integration/chordship/>

徹底的な効率化に有効なRPA

もう一つ注目されている取り組みにRPA(Robotic Process Automation)がある。その活用シーンや効果について考えてみよう。

RPAの解釈に関しては、広義と捉えるか狭義と捉えるかにより多岐に渡る。今回は、人が端末を使って行う定型化された業務をソフトウェアにあらかじめ登録しておくことで、自動的に処理ができる仕組みと解説しておく。これまで工場ですでにロボットが活用され、製造業は従来の労働集約型からの変革を遂げている。これをホワイトカラーでも実現してくれるのがRPAである。また、ロボットは言われたことを確実にミスなく処理することができるのに対し、人間はミスを犯す生き物である。そのため、RPAが適している作業は、例えば既定のルーチンに沿ってミスをチェックするなど、単純で「判断」は伴わないが、失敗すると大きな損失にもつながりかねない管理系の業務などがあげられる。その他に、ワークフローをシナリオ化しておけば、入力作業を自動化して実行させることも可能だ。このように、これまで手作業で実施していた手間のかかる事務作業を自動化することで大幅な工数の削減が可能となる。コンタクトセンターでも、事務処理作業を自動化することで、センターにおける生産性を向上させることができる。また、コールトラッキングシステムにRPAの考え方を取り入れ、顧客対応のプロセスを支援するシステムも作られている。事務作業の自動化がイメージされやすいRPAだが、顧客対応プロセスに組み込むことにより、オペレータ自身の生産性を向上すること、対応の抜け漏れを防ぎ、どのオペレータでも均一な対応をすることも可能だ。

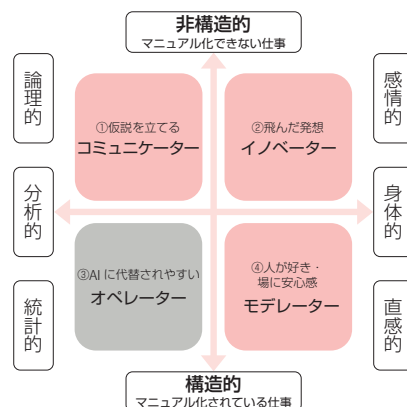
富士通のおすすめソリューション

CRMate (シーアールメイト) /コールセンタープロ

お客様の声の一元管理・情報共有に加え、次に起こすべきアクションを管理し、一歩先行く顧客対応ができる「未来志向型」コールトラッキングシステム。接客のプロセスをナビゲーション(RPA)することで、作業の抜け漏れを防ぎ、均一な対応を実現することで生産性や応対品質の向上を支援。製品紹介サイト：<http://www.fujitsu.com/jp/crm/callcenterpro/>

但し、RPAも前述の機能と同様、ただ導入すればよいというものではない。RPAに適している業務は、とすると属人化していることが多い。まずはそれらを可視化したうえでプロセスを最適化し、それをフロー設計するなどの事前準備が必要である。最近はこのようなスキルを持った人材が「RPAコンサルタント」として非常に多く求人市場にあがっている。

前述したAI育成をする人も、今は企業ごとに位置づけが異なり、必要なスキルが十分に明確になっているとは言えない。教師データを使ってAIを育てる人は、AI開発能力ではなく実施している業務を体系的に把握している必要があり、スキルの汎用化が困難だが、今後はAIを育てる手法がノウハウ化され、AITレーナーのようなポジションが生まれる可能性もありそうだ。



「2020年人工知能時代 僕たちの幸せな働き方」P61の図を基に作成

図4 仕事の領域マトリクス図

コンタクトセンターで働く人材の変化

ここまでAIやRPA活用の現状を検証したが、まだまだこれらを活用することによる要員の削減という次元には達していない。これからは多くの業務を、人に代わってAIが行う場面が増えると考えられてはいるが、まずは、人員削減の前に、AIを育てたり活用したりする「AIを使う人」というポジションが新たに生まれるであろう。その他にもコンタクトセンターで収集する多くのデータを分析し、CX(カスタマーエンゲージメント)戦略に活かすアナリストも今以上に必要とされるだろう。それらが成熟して、やっとコンタクトセンターの本質的な効率化につながり、要員もある程度削減される可能性が高い。但し、一方では「人でしかできない業務」が明確となり、高度な顧客対応スキルを要する人材も求められると考えられる。

働き方改革による法令改正や、採用の困難さが影響し、今後は従来の「非正規社員」の減少が予測されている。既に職種や勤務地、労働時間などを限定し、多様な人材を正社員とする「限定正社員制度」を取りいれるコンタクトセンターが増えてきた。

また、派遣社員は同じ職場に3年までしかいられないということになれば、難易度の高いセンターでの派遣社員活用は今後困難になる可能性が高い。図4は業務のタイプを4つの領域に分け、今後、AI活用が加速する中で、人がどう仕事に取り組むべきなのかを端的に表している。AIにとって代わられるのではなく、人にしかできない、よりクリエイティブなスキルを磨き、人としての感性が活かせるイノベーターに向かうことが望まれていると言えるのではないだろうか。

まとめ

- コンタクトセンター利用者が高齢化し、「人による対応」が益々非効率化する傾向にある
- 若者の電話離れやクレーム対応のイメージが強いことでコンタクトセンター採用の応募者が減っていることも採用難の要因
- 最近注目されているコンタクトセンターにおけるAI活用は大規模センターにおけるオペレータの回答支援機能と、チャットボットが中心
- 回答支援機能としてのAIは、教師データによる育成手法と費用が課題
- チャットボットは新たなチャネルとしての期待値は高いが、精度や満足度を踏まえると有人チャットとのハイブリット型が有効
- RPAは事務作業を中心として、業務の劇的な工数改善に役立つが、オペレータ回答支援機能としても活用が可能
- 今後、AIやRPAの活用が進むことで、人とAIの業務領域が上手くすみ分けられれば、「AIを使う人」といった新たな業務も生まれる。それと同時に、人だからできるクリエイティブな業務が求められるようになるだろう

今回は2回にわたり、「コンタクトセンターの最大課題をAIやRPAで解決できるのか」というテーマで、課題の検証や新たな技術の現状を確認した。活用事例がコンタクトセンター業界で発表され始めた2016年に比べると、最初は様子見だった企業も、最近では着手せざるを得ないような環境に変化してきたと感じる。また、活用の用途が1年で随分と明確化されてきた。スマートフォンやSNSが、多くの人にとってなくてはならない存在になったように、あと数年でAIやRPAがコンタクトセンターにとって、なくてはならない存在になるのかもしれない。その時に、前編で述べた深刻な人手不足や、人が行うのは苦痛である時間帯の業務などがAIやRPAでうまくカバーされ、精鋭化したオペレータが人でしかできない高度な業務を実施するような役割分担が出来上がる可能性は十分にあるだろう。加えて、オペレータが精鋭化される分、「人数は減少するが、スキルと報酬がマッチした好待遇となる」というのが、理想的なコンタクトセンターのあるべき姿と言えるのではないだろうか。

（富士通コミュニケーションサービス株式会社 津江 好美）

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/>