

## 前編

# コンタクトセンターの変遷と人材育成の変化

今回は前後編の2回で、コンタクトセンター業界の黎明期から現代にいたる過程で、変化したサービスのありかたや人材育成についてまとめます。また、それらを踏まえて現在、大きな注目を浴びているCX(Customer Experience)について、その向上のために必要なセンター運営や品質管理はどうあるべきかを考えます。コンタクトセンターベンダーは、多くが1980年代半ばから90年代にかけて設立され、コンタクトセンター産業が本格稼働を開始してから20年以上が経過しました。今や顧客接点窓口を持たない企業はないのでは、というほどの普及率であり、顧客接点の活用強化は今後も続く傾向だと言えるでしょう。前編では、黎明期から現在までのコンタクトセンターの担う役割や人材育成がどう変化しているのかを検証します。過去の経緯も踏まえて今後を考えることで、より効果的なセンター運営施策の検討にご活用ください。

#### コンタクトセンターの変遷

最近では、顧客接点窓口を「コールセンター」と呼ぶことが一般的になったが、そもそも「コールセンター」という名称が現れたのはいつ頃だろうか。図1は、1980年代の黎明期から現代にいたる過程で、コールセンターがどう変化してきたのかを、センターの活用領域と役割、主流である顧客マネジメント手法・マーケティング、通信や技術の変化とそれに伴う利用環境、センターのシステムと合わせて一覧化したものである。

1980年代には業界の先駆者であるアウトソーサーが複数設立されてはいるが、コールセンターの活用が本格化する大きなきっかけとなったのは1990年代に導入が始まったCTI(Computer Telephony Integration)である。コンピュータと電話の統合システムのことで、これにより通話はコンピュータ経由で行われ、オペレーターはヘッドセットを使って対応するようになり、通話の履歴をデータとして記録することで、問い合わせの履歴を確認しながら対話できるようになった。また、電話が着信した際に、お客様の電話番号をシステムが認識し、その番号と顧客データをマッチングし、応対開始前にオペレーターの画面上にお客様属性情報を表示させる、「ポップアップ機能」などが使われるようにもなった。この頃から「コールセンター」という言葉がよく使われるようになる。コールセンターというと、クレーム対応をはじめとして、非常にアナログで泥臭い印象を持っている方もいるようだが、時代の先進的なシステムを常に先取りして活用している業界だと言っていいだろう。

世の中の通信や技術の進化も目覚ましく、1990年代から2000年には一般消費者にPCやインターネットが普及したことにより、サービスのありかたが大きく変わった。サービスチャネルには新たにメールが加わり、電話だけでなく様々なコンタクトチャネルを活用するセンターとして、呼び方もコールセンターから「コンタクトセンター」に変わっていく。また

コンタクトセンターを活用する業種も、それまでは通信販売の受注センターなどのシンプルな業務が主流だったが、このころから、PCのテクニカルサポートなど、複雑な問い合わせのセンターが増加する。また、それまでは対面でしか解決できないと考えられていた金融系のサポートも始まり、その後の金融業界のビジネスモデルにも影響を与えている。

2000年代は折しもCRM(Customer Relationship Management)がブームとなり、顧客を"個客"として扱うことで、効率よく利益を上げることを目的とし、コンタクトセンターがフル稼働をしていた時期である。例えば、2000年代のPCメーカーは多くが24時間365日でサービスを展開していた。豊富なサービスを提供することにより、顧客満足度を上げ、企業のファンを増やして売り上げを伸ばそうと考えていた時代だ。ところが、現在のPCメーカーは、各社で若干の違いはあるが、一般的なお問い合わせ窓口で24時間運営はほとんど実施していない。また、購入後一定期間が経過した後は問い合わせ自体が有料となるメーカーが多い。まだまだ"サービスは無料"という考え方が根強いのは確かだが、一部においては提供するサービスの価値を高め、その代わりその対価をいただく、という考え方に切り替えている業種もあるということだ。サービスの過剰提供の時代を経て、お客様が選んで活用する時代に変化してきていると言うことができるだろう。

2010年代に突入するとスマートフォンの普及により、消費者の通信環境がさらに大きく変化を遂げる。FacebookやTwitterをはじめとしたSNSを活用する方が増え、これまでの口コミの概念が根本的に変わってしまった。SNSではフォロワーが100人いれば1回のつぶやきが100人に伝わり、当然これまでの口コミとは、数とスピードに圧倒的な違いがある。そのため、これまでの電話とメールに加え、最近はチャットやSNSもサービスチャネルとして活用するコンタクトセンターが増加している。

	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代	~今後
センターの活用領域と役割	<ul><li>番号案内</li><li>秘書代行</li><li>苦情窓口</li><li>通販受付</li></ul>	•PCサポート •テレフォンバンキング	<ul><li>・通信 (アウトバウンド)</li><li>・インターネット バンキング</li></ul>	企業が保有するのが 当たり前の状況	顧客接点としての 重要性強化
顧客マネジメント・ マーケティング	マスマーケティング	CSブーム One to One マーケティング	CRM	CX (顧客体験価値) オムニチャネル	
通信・技術の 進化と利用環境	•電電公社民営 (1985年)	•Windows95 •ナンバーディスプレイ 開始 (1997年)	<ul><li>・ブロードバンド元年 (2001年)</li><li>・インターネット国内普及 率50%突破(2002年)</li><li>・メールサービスの一般化</li></ul>	•スマートフォンの 普及 (保有率60.9% 2017年) •SNSの活性化	•AIスピーカー •VR •家庭型ロボット
センターシステム	<ul><li>アナログ対応</li><li>フリーダイヤル サービスの開始</li></ul>	・デジタルPBX/IVR CTI/ACD導入     ・通話録音     ・自動発信システム	•IP-PBX •データセンターの拡大	・センターシステムの クラウド化 (ASPサービスの拡大)	•AI・RPAなどの活用 •チャット(ボット) サービスの拡大

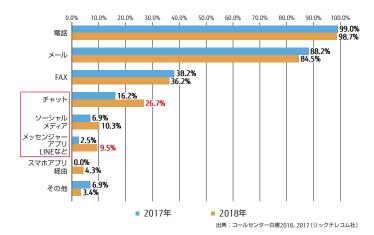
図1 コールセンター・コンタクトセンターの変遷

図2はコールセンター白書2018 (リックテレコム社発刊) のコンタクトセンターが活用している対応チャネルの調査結果である。2017年と比較してチャットサービスを始めたセンターが10ポイント以上増加している。また、LINEやメッセンジャーといったアプリの活用はまだ9.5%と、全体に占める割合は1割程度だが、2017年の約4倍に増加している。

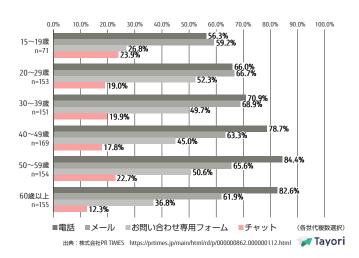
従来のメールサービスが、レスポンスのスピードに不満を持たれることが多かったのと比べ、これらのサービスは原則的に即時対応が行われており、リアルタイム性に大きな強みがある。そのため、図3からも明らかなように、電話離れが進んでいる若者層だけでなく、中高年の間でも有効なサポートツールとして活用が進んでいる。この調査は15歳から84歳までの853名に対して問い合わせ方法の利用実績を聞いた結果である。チャットを最も利用しているのは15~19歳の23.9%だが、次に利用している世代は50~59歳で22.7%にのぼる。

このように、最近のコンタクトセンターにおいては、もはや電話だけではなく、様々なコミュニケーションツールを活用して多角的に顧客の声を集め、マーケティング戦略に活用しようとする企業が増えてきている。

既に2010年代に入ったころにはコンタクトセンターは企業が保有するのが当たり前の時代になっているが、昨今では、以前のようにただ問い合わせに回答したり、不満を解消したりといったお客様対応を目的としたセンターではなく、顧客の声を戦略に生かしたり、顧客の感情の動きを分析し、購買活動に結び付けるなど、コンタクトセンターは、「顧客接点」と位置付けられ、その重要性はますます高まっていると言える。その詳細は後編で解説することにしよう。



#### 図2 コンタクトセンターにおける対応チャネル



#### 図3 お問い合わせ方法の世代別利用実態

このようにコンタクトセンターの歴史は決して長いとは言えないが、その中でシステム的にもマーケティング戦略的にも、そして企業における位置づけに関しても、大きな変遷を遂げている。そして、今後もコンタクトセンターを取り巻く様々な環境と共に、変化し続ける業界だと考えられる。それではそんな業界において、長年、重要課題として認識されている人材育成には何らかの変化があったであろうか。

#### SVの役割定義と育成は今後も大きな課題

黎明期のコンタクトセンターで、今と比べると教育コンテンツが貧弱であったことは否めないが、少なくとも入社時研修は「電話応対のマナー」という観点で実施されていた。

オペレーターの役割は、基本的には顧客応対であるため、必須なのはテレコミュニケーションと業務スキルや技術スキルだ。次のステップではクレーム対応スキルや、より高度なホスピタリティが必要になる。センターの応対ポリシーによって、若干の違いはあっても、オペレーターに何を教えたらいいかわからない、ということはあまりなかったと言えるだろう。

一方、SVはそもそも何をすべき人なのかの定義ができていないセンターが非常に多く、20年前にSV研修をしっかりやっていたセンターはほとんど無かったと言っても過言ではない。今でもすべてのセンターでSVの役割が明確化されているわけではないはずだ。以下の一覧はSVが担う一般的な役割の一覧である。

すべてを満遍なく対応できるエキスパートSVもいれば、エージェントケアだけを担当しているというSVもいる。数字は読めるが人材マネジメントがうまくないSVもいる。一定規模のセンターであれば教育や品質管理には専任者がいるが、小規模センターではSVが兼務をすることも多い。下記の役割一覧のように、オペレーターと比べると、SVに必要なスキルは多岐にわたっており、SVのあるべき姿について業界内で共通認識を持つことは難しい。センターのミッションや運営形態、規模によって全く違っているからだ。業界が未成熟なうちは大きな問題にはならなかったが、コンタクトセンター業界が年々拡大するとともに、従事する人材も増加してきており、コンタクトセンター間での人材の流動化も始まるにつれ、SVスキルの不均衡が現場で問題視される機会が増えて来ていた。複数年のSV経験があるという経歴で採用をしたのに、業務が始まると、スキルが期待値に満たない、というようなことが多発していたということだ。

- 二次対応 (エスカレーション、クレーム対応など)
- オペレーションマネジメント(リアルタイム監視・進捗管理・ログインルール管理)
- KPI管理 (CMSからのデータ抽出・加工)
- 情報 (数値) を元にしたパフォーマンス改善プランの作成および実行
- 各種レポートの作成 (Daily、Weekly、Monthly、問い合わせ傾向レポートなど一顧客の声)
- スクリプト、FAQ、コールフロー、マニュアルの作成および修正
- オペレーター教育・育成 (業務研修、リアルタイムモニタリング、オペレーターの目標設定等)
- センター品質管理 (定期的なコールモニタリングとスコアリング)
- オペレーターの配置・調整・管理 (勤怠・シフト・残業管理等)
- コスト管理(人件費を理解したうえで現場のコスト抑制に関わる活動を 行う)
- センターの風土、雰囲気作り(オペレーターケア、モチベーションアップ 施策)
- 問題解決(常に問題に気付き、原因分析、解決策の立案実行を行う)
- インフラの整備
- クライアントマネジメント(クライアントとのニーズ把握、打ち合わせ、提案)

#### 図4 代表的なSVの役割

これらが背景となり、2008年に一般社団法人日本コンタクトセンター教育検定協会(コン検)が設立され、国内で初めてコンタクトセンターの役割別資格検定制度が発足した。資格は図5に示したCMBOK(シンボック・Contact center Management Body of Knowledge)をベースに作られている。CMBOKとは、コンタクトセンターマネジメント知識スキル体系のことで、図5のようにコンタクトセンターの専門的な領域に対して、それぞれ知識・スキル・行動などコンピテンシーを体系的にまとめている。

資格の種類は①エントリー ②オペレーター ③スーパーバイザー ④オペレーションマネジメント ⑤コンタクトセンターアーキテクチャーに分かれている。それぞれの役割によって、各コンピテンシーをどこまで理解・実践する必要があるかを詳細に定め、資格試験を行っている。

これまで、各企業、センターごとで異なっていたSVの役割を、業界として体系化したことには大きな意味があると言えるだろう。

また、かつてはノウハウが不十分で、コンタクトセンターの役割別研修を実施している企業はほとんどなかったが、人材育成が商品価値に直結するアウトソーサー各社は、早くから人材育成のノウハウ化に取り組んでおり、今では社内に充実した人材育成組織を備える企業が増えてきた。

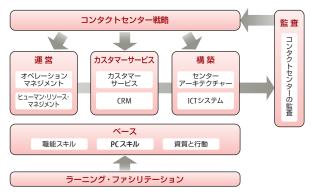
とは言え、SVのスキル格差は相変わらずまだまだ大きいのが現実であり、顧客接点における顧客視点の強化が求められる近年、役割やスキルの定義を今まで以上に明確化し、育成していくことが今後の大きな課題だと言えそうだ。

後編では、近年よく聞くようになった、(Xとは何か、これまでの(S (Customer Satisfaction) の概念とどう違うのか、(X時代に求められる 品質管理や運営のありかたはどうあるべきかを考えてみたい。

(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

- 通信環境や技術の目覚ましい進化により、サービスのありかたが大きく変化した。それに伴い、コンタクトセンターを活用する業界や業務、対応チャネルが拡大し、顧客接点の窓口として重要な拠点となった
- コンタクトセンターにおけるSVの役割のばらつきが大きく、その 育成は大きな課題である
- 国内で初めてコンタクトセンターの役割別資格検定制度が発足し、 CMBOKという知識体系のもと、整備が行われている



出典:日本コンタクトセンター教育検定協会 https://www.conken.org/

#### 図5 CMBOK

#### 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/