

WFM CRM ?

IVR C/I

Logger IP-phone

?

特集

脱・使えない / 使いにくい!

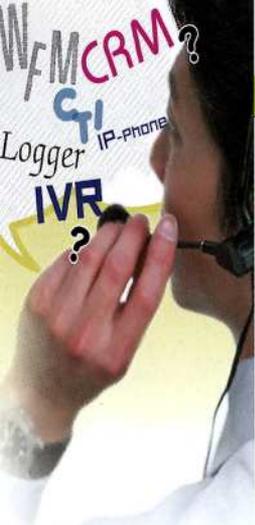
# 『現場が求めるIT』の 再考察

## Part.1 現状と課題

問題解決のためのツールになっているか!?  
改めて問われる「ソリューション」の実効力

## Part.2 座談会

『使えるシステム』の見極めには  
ユーザー、SI・ベンダーの“共通言語”が必須  
グラクソ・スミスクライン / ソフトバンクBB /  
アイ・ビー・エム ビジネスコンサルティング サービス / 三井情報



## 問題解決のためのツールになっているか!? 改めて問われる「ソリューション」の実効力

今のITシステム・ソリューションは、本当に「問題解決」のための有効ツールとなり得ているのか。未曾有の不況、基本的なコールセンター・システム一巡の状況下で、その実効力が問われる。供給側本位のITであれば、オペレーション現場から「No!」と言われて当然。一方、ユーザー側にもリテラシー不足への自覚と努力が求められる。改めて「コールセンターのIT」を考察する。

コールセンターを動かしているのは、オペレータ、SVをはじめとした「人」であることは言うまでもない。必然的にマネジメントは、この現場の属人的な要素にも配慮したHRM（ヒューマン リソース マネジメント）に力点を置くことがポイントになる。しかし一方で、企業においてコールセンターほど数値管理がしやすく、システム化が図りやすいセクションはなく、その有効なツールとしてITシステムを活かせる余地が随所にあることも、また確かだ。

ただ、ITシステムを導入した後にあって、オペレーション現場の運用とかみ合わなかったり、次々に追加

コストがかさんだりして、「こんなはずではなかった」と嘆く事象が、相変わらず多く見受けられる。また、『器だけ作って……』の常套句を持ち出すまでもなく、せっかく投資して導入したITシステムが“埃”をかぶったまま放置されている状態の、もったいない使い方もある。

一方、供給側のSI・ITベンダーにも、このところ手詰まり感が漂う。難しい技術説明を前面に出さず、要するに何が出来るのかという問題解決力を訴求する「ソリューション」が、営業・提案活動の大前提になって久しい。しかし、このソリューションが本当にユーザーのニーズ、さ

らに言えば現場ニーズに基づいて生み出されたものなのか。あくまでも供給側のシーズや論理から派生したものではないのかが、改めて問われるところだ。まして、景気は底を打ったと言われているものの先行きは不透明。しかも、国内市場でコールセンター・システムは一巡し成熟期に入り、なかには飽和気味のシステムも見られるといった、いわば四面楚歌の状況下にあって、次の一手がなかなか見出せないのが現状であろう。

### 年々増える「導入予定なし」システム需要は一巡したのか

そこで、当編集部が毎年実施している「コールセンター実態調査」（インハウスセンター対象）のITソリューション/CRM編 最新版から注目すべき調査データをピックアップし、また、有力ユーザー企業2社とSI2社の双方の見解（「座談会」の詳細はPart.2参照）などから、今一度「現場が求めるITとは何か」について考察してみる。

図1 コールセンターの導入システム

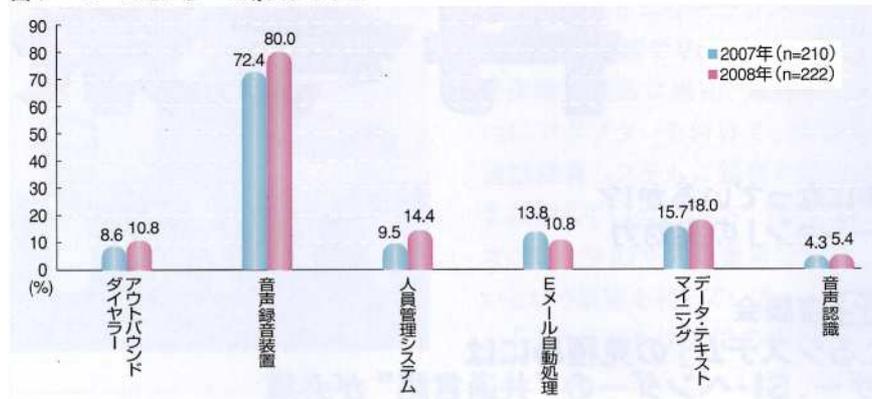
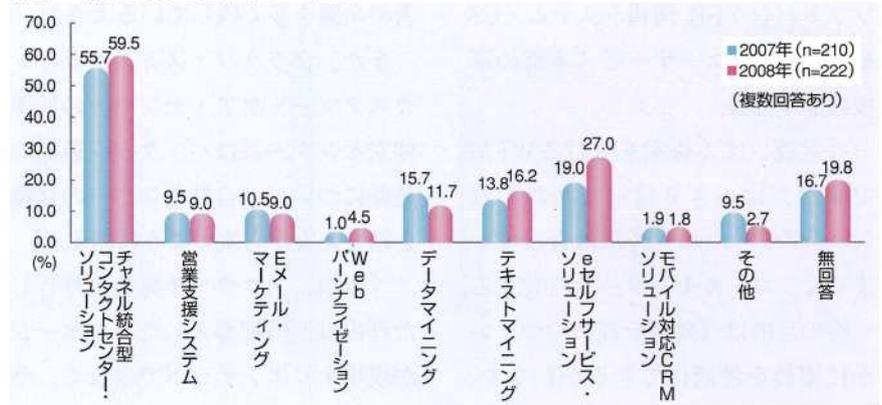


図1は、IP-PBXやCTI、IVRなど電話系のインフラシステム以外で、既に導入しているシステムを聞いた結果だ。音声録音装置が2007年調査時の72.4%からさらに80.0%になり、コールセンターの必須アイテムになっていることがわかる。主な利用目的は「オペレータの教育や評価のため」と「クレーム対策」で、なかでもオペレータ教育・評価での利用頻度が高い。

さらに、CRMを実践していくためには、電話系インフラシステムや図1に掲げたシステムの他にも、さまざまなITシステム・ソリューションが必要となる。図2は「現在、導入しているITソリューション」を聞いた結果だ。「チャンネル統合型コンタクトセンター・ソリューション」と答えたところが59.5%を占め、「eセルフサービス・ソリューション」(27.0%)、「テキストマイニング」(16.2%)、「データマイニング」(11.7%)がこれに続く。電話に加えてEメールやWeb経由の問い合わせに対応するためのチャンネル統合化へのニーズが依然高いことがわかる。これに伴ない、顧客コンタクト履歴の統合やルーティングの一元化を図るためのソリューションの導入も進んでいるとみられる。eセルフサービスは、FAQシステムなどを駆使して顧客の自己解決を促す仕組みで、自前の構築だけでなく、テクニカルサポートを中心にパッケージ製品の導入が多くみられる。こうした効率化のための運用（オペレーショ

図2 導入しているITソリューション



ン)系システムのニーズは手堅いと言える。また、テキストマイニングおよびデータマイニングは、主に顧客DBに蓄積された属性や購買履歴、クレームや要望といったVOCを分析するためのソリューションで、汎用ツールを導入し活用しているところも増えてきている。

図2と同じアイテムについて「今後、導入予定のITソリューション」を聞いた結果が図3。インフラ系に比べれば運用系や分析系システムのニーズは堅調と言われつつも、やはり昨今の不況を反映して、いずれのアイテムも導入予定のパーセンテージが前年調査を下回っている。逆に、注目すべきは「導入予定なし」という回答が無回答を含めて56.8%に達していることだ。前年も45.2%で年々この比率が高まっている。当調査では「システムに対する課題」もフリーコメント形式で聞いているが、「使い勝手が悪い」「現場の評価が低い」「コストがかかる」、さらには「業務フロー変更に対応が難しい」「データの検索効率が悪い」「処理速度が遅い」といった具

体的な内容もみられる。また、導入システムおよび担当SIの満足度評価も、決して高いポイントとは言えない。

一通りのコールセンター・システムの需要一巡と未曾有の不況期の“ダブルパンチ”の状況を踏まえて、三井情報 総合研究所 CRMコンサルティングチームの村田啓多郎シニアコンサルタントは、「新たなシステムは必要ないと思われる企業様に対して、『優れた製品なので導入してください』というだけでは非常に難しい状況です。まず興味を持っていただくことが大前提ですが、その際に単に便利な使い方を説明するだけでは不十分で、導入によって得られるROI(投資利益率)を数値化してはっきり目に見える形で提示することを求められるケースがとみに増えています」と指摘する。

### 使えないツールの代表例はWFM!? 問われるパッケージの是非

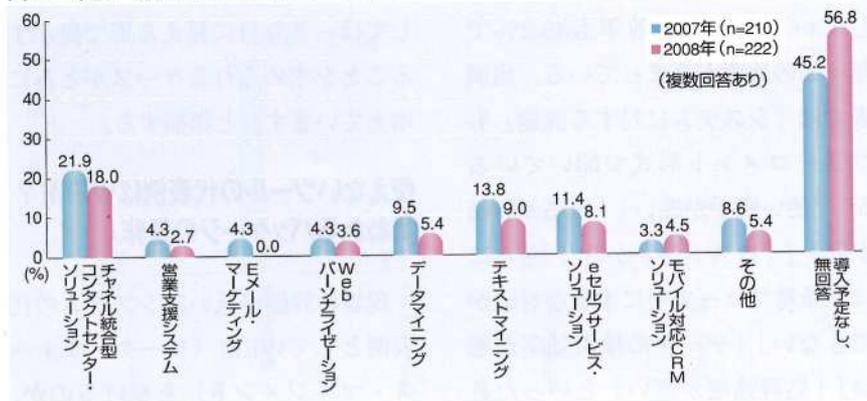
現場の評価が低いITシステムの代表例としてWFM(ワーク・フォース・マネジメント)を挙げるのが、

ソフトバンクBB 情報システム・CS 統括 カスタマーサービス本部の彦坂昌彦本部長。

「最近、よく提案を受けるWFMですが、はっきり言ってわれわれ(ユーザー)のニーズには合っていません。コールセンターをIT化する一番の目的は『効率を高めつつ、いかに要員を最適化できるか』です。このため、WFMツールには精度の高いデータを瞬時に出力し判断できる仕組みを求めています。しかし現時点では、精度を高めるための設定段階で労力がかかりすぎたり、結局、最後は人間が判断しなければなりません。それならば、従来から行っている調整方法でも問題ありませんし、わざわざ高額な投資をしてまで導入したいとは思いません」と手厳しい。

コールセンターの大規模化、かつオペレーション分散化のなかで、最適な要員配置を図るツールとしてWFMシステムへの関心は強まってきており、昨今では柔軟対応を売りにした国産ツールも出てきているのだが、ユーザー現場視点でみれば改

図3 今後、導入予定のITソリューション



善の余地を多く残しているようだ。

また、グラクソ・スミスクライン カスタマー・ケア・センターの熊澤伸宏センター長はパッケージ製品の是非について、自社センターの経緯を踏まえながら次のように語る。

「以前、スクラッチ開発に移行した理由は、当初導入したパッケージが現場オリエンテッドではなく、そのシステムにわれわれコールセンター側のオペレーションを合わせなければならない箇所があまりにも多かったからです。しかし、さすがに当時と比べればパッケージも進化してきたことから、リプレースを契機に、オペレーションプロセスの一部に業種特化型のパッケージを採用しました。ただし、迅速性や生産性を高め、よりダイナミックな使い方をするためのカスタマイズを随所で行っています」

さらに熊澤氏はこう指摘する。「ほとんどのITソリューションは付加機能ばかりにスポットがあたっていますが、余計な機能は削ぎ落として、もっとセンターの基本的なオペレーションの操作性そのものを高め

たソリューションでなければ、導入する意味がないように思います。不況だから売れないというのは当たり前前のことでしょうが、逆にこういう時期だからこそ、コールセンターが抱えている課題を的確に捉えて、それに応えられるソリューションをタイムリーに提供できれば、状況は打開できるのでは」と。

しかし、コールセンター・システムは、ITソリューション市場全体から見れば非常に特異なシステムであることも、また確かだ。加えて、コールセンター業務は多種多様なだけに、これに的確にフィットするようなパッケージ化は、今度は開発側のROIからみてなかなか図りにくい事情がある。1つの解決策は、業界・業種別ソリューションの展開であろう。規模の差や細部の違いはあっても、同業界・業種であればパッケージライクな取り組みによるヨコ展開は可能だ。先のグラクソ・スミスクラインのように、不足部分をカスタマイズすることで補うこともできる。既にSIやITベンダーのなかには、この取り組みを進めているところもある。導入決定までの期間やコンサルフィーの問題などで、なかなか本格推進に至っていないところも多いのが現状だが、改めて再考する意義は十分にある。

そして、アイ・ビー・エム ビジネスコンサルティング サービス CRMサービス マルチチャネル トランスフォーメーションの加藤早奈江 シニアマネージング コンサルタン

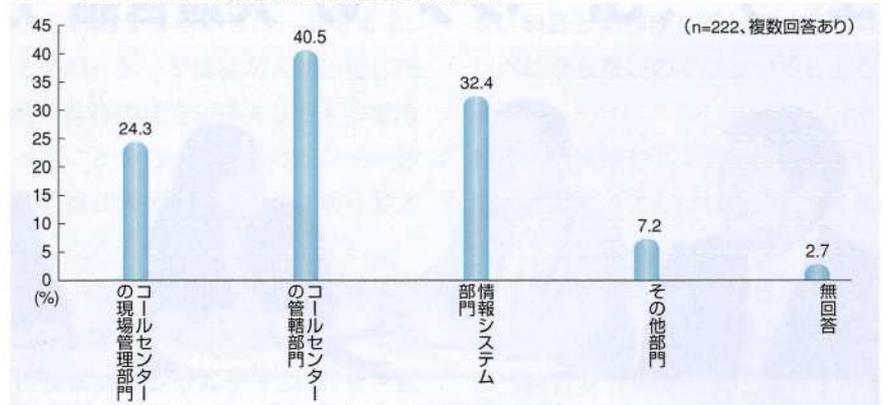
トは、コールセンターの業務改革コンサルティングを進める見地から「コールセンターそれぞれに的確にフィットするようなパッケージ化が図りにくく、汎用性を求めにくいことも事実です。このため、時流に逆行するかもしれませんが、基本的にはスクラッチ開発を前提に、業界テンプレートやパッケージを一部有効活用しながらカスタマイズし、お客様と同じ目線になって、業務内容に合致したシステムを共に構築していくことがベストであると考えております」と語る。

### 責任はSI・ベンダーだけではない ユーザー側にも自覚と努力が必要

最適なITソリューションを一方的にSIやITベンダー側に求めるだけでなく、ユーザー企業自身が積極的に知識を吸収し使い方に工夫する自覚と努力も必要だ。

例えば、運用系の代表的なツールの1つである「コール管理システム」。ここから出力されるリアルタイムおよびヒストリカル（履歴）データのレポートは、コールセンターの効率運営やKPI管理推進のための知見の宝庫であり、最近では供給ベンダーから各種テンプレートの提供をはじめ使い方の範囲を広げるためのさまざまな提案がなされているにも関わらず、その活用度合いにはコールセンター間、スタッフ間で大きな開きがあるのが現状だ。このシステムのツールとしての有効性がいまだに十分に発揮されないままに“放置

図4 システム導入の選定および決定権を持つ部門



されているのは、必ずしもベンダーやSIばかりに責任があるのではなく、ユーザー側の自覚の問題だろう。

また、コールセンター業務のわかるITシステム担当者がいて、自らシステムや業務アプリケーションを開発できるところや、パッケージを活用しつつも独自のカスタマイズを施せるセンターはともかく、全体をみれば、ITシステムに対する知識はもちろん関心さえ薄く、本来はユーザー企業自身が策定すべきRFP（提案依頼書）をSIやコンサルタントに委ねているところも結構多いのが実情だ。このようなセンターでITシステム導入の実効性を上げるためには、「パッケージが使えない」「操作性が悪い」と嘆くばかりではなく、逆にそのパッケージに自身の業務のやり方やセンターの仕組みを努めて合わせていく発想転換も求められる。

ユーザー自身の問題としては、システム導入の選定および決定権を持つ部門がどこかということも、導入後の支障やセンター運営現場との食い違いに大きく影響する（図4参照。「コールセンター実態調査」より）。

大規模センターや先進的なセンターではコールセンターの管轄部門内に専任のIT担当者が配置されているケースも増えてきてはいるが、全社のITをつかさどる情報システム部門がコールセンター・システムを選定し決定しているところも多い。また、コールセンターの現場が選定には関わっても決定権は別部門にあり、現場の意向がどこまで反映されているかわからないといったケースも多いとみられる。情報システム部門が権限を発揮できるのは、経営層が最も気にするROIの策定に手馴れていることも理由の一つであろうし、また、コールセンターにとっての要である品質とCSのROIを数値で明確化することがなかなか至難であることが、情報システム部門の主張が優先される背景にあるとの指摘もある。

このように、「現場が求めるIT」の選定と導入には、SI・ITベンダーとユーザー企業の双方に課題があるようだ。そして、相互理解と要件のすり合わせが進むことで、現場に有効なツールとして活用できる余地はまだ多いと言える。

# 『使えるシステム』の見極めには ユーザー、SI・ベンダーの“共通言語”が必須



コールセンターにとってITシステムはあくまでツール。だが、効率的な運営に不可欠なツールであるからこそ、さまざまな製品・ソリューションから何を選定すべきか迷うユーザー企業も多い。一方、不況下で苦戦を強いられているSI・ベンダーにも、この時期、何を訴求ポイントにしたらいいのかという迷いが感じられる。ユーザー企業2社、SI2社による「座談会」で、双方のギャップと現状の問題認識などから、『使えるシステム』への方策を探る。

——「今年はITソリューションが売れない」という声をよく耳にします。景気が最悪という要因はあるものの、SIやベンダーのなかにはシステム導入を提案してもうまくいかず、進行中の案件自体が凍結してしまったという事態も起きているようです。一方、会社の上層部からますますシビアにコスト抑制を求められているコールセンターでは、効率の良いオペレーションを実現するために、システムをどう活用すべきか、新たなITソリューション導入は必要なのかに頭を悩ませていると思われます。そこで、「センター現場で求められているITソリューションとは何か」「本当に必要な機能はどういうものか」について、ユーザーとSIの両サイドから忌憚のないご意見を伺いたいと思います。

**熊澤** 「コールセンターにとっての

IT」とひと口に言っても、非常に広範囲に捉えることができます。基盤の電話系システムもITであるという位置づけであれば、PBXやロガーは必須ツールですから、一般的なコールセンターの標準装備と言えるでしょう。また、業務系でコアとなる「コンタクトマネジメントシステム」についても、ほとんどのセンターが導入していると思われます。コンタクトマネジメントシステムとは、通称「CRMシステム」のことを指しますが、コールセンターのオペレーションのための基幹となるシステムがCRMシステムと呼ばれることには強い違和感を覚えます。そのために、コールセンターの本来のオペレーションに必要な機能や操作性の向上が置き去りにされ、「CRM」という極めて曖昧な概念にもとづくNice-To-Haveな周辺機能や外部システム

との接続といったことばかりにフォーカスされている印象があります。例えばVOCのフィードバックは、本業である顧客コンタクトが終了した後の付加業務であるはずなのに、CRMという名の下に、それがあたかもコールセンターのメインの業務であるかのような誤解が生じています。私たちは、顧客コンタクトの品質と生産性をいかに向上させるかということに日々心を砕いており、それをサポートしてくれるソリューションを求めているのです。

——コールセンターでは非常に数多くのシステムを装備しているので、言い方や範ちゅうも多様化しているのは確かでしょう。それを踏まえて、ソフトバンクBBさんとグラクソ・スミスクラインさんから、現在導入しているITソリューションについてお聞かせ下さい。

<出席者>

**熊澤伸宏氏**  
グラクソ・スミスクライン  
カスタマーケア・センター  
センター長

**彦坂昌彦氏**  
ソフトバンクBB  
情報システム・CS統括  
カスタマーサービス本部部長 品質管理本部部長

**加藤早奈江氏**  
アイビー・エム ビジネスコンサルティング サービス  
CRMサービス マルチチャネルトランスフォーメーション  
シニアマネージング コンサルタント

**村田啓多郎氏**

三井情報  
総合研究所 CRMコンサルティングチーム  
シニアコンサルタント

(発言順)

<司会>

コンピューターテレフォニー編集部

**彦坂** 当社は、2001年にコールセンターを開設しました。その後、規模を拡充し、現在は7カ所28拠点で大規模な分散オペレーションをしています。ベースとなるシステムやFAQについては、パッケージを導入し活用している部分も多いですが、現場のオペレーションで用いる各種ツールやログ・応対履歴を保管する部分などについては、内部で自社開発したシステムを利用しています。なお、ITソリューションを購入する際には、当然ながら現場サイドでROI（投資利益率）を組み立てて、上層部にプレゼンしたうえで導入を決定するといった承認ルールがあります。そして、基本的にはセンター全体として億単位の導入効果が出なければシステム投資する意味がないという判断のもと、ROIを見極めつつ投資していく形になります。

**熊澤** 2001年にコールセンターを設立した当初は、コンタクトマネジメントシステムには当時もはやされていた有名なパッケージを使用していましたが、非常に使い勝手が悪いものでした。機能を満載しすぎて、顧客情報の検索ひとつ取ってみても、確かにさまざまな角度からの検索ができるのですが、そのために検索記号を駆使する必要があるなど大変マニアックなものでした。オンラインで顧客コンタクトをどんどんこなしていくというコールセンター業務を支援するという風ではなく、かえってオペレーションの生産性を阻害するソリューションではないかと

さえ思えたほどでした。そもそも、そのパッケージは私が入社以前に当時の業務委託先が導入したものであったことから、2003年のセンター移転を機にスクラッチ開発に切り替えました。

——一方、システム導入を提案するSIの立場として、アイ・ビー・エムビジネスコンサルティング サービスさん、三井情報さんから自社の取り組みをお話し下さい。

**加藤** 私の担当するチームでは、ITシステム導入そのものというより、コールセンター業務の改革をご提案するといったコンサルティングをメインにしております。その流れのなかで、ITシステム導入をお手伝いするケースも多々ありますが、重視しているのは、お客様の現状や業種・業態などに合わせて、パッケージとスクラッチ開発の両方を柔軟にご提案・提供できるようにしていることです。

**村田** システムインテグレーションを主業務としていますが、私の属するチームは、主にコンタクトセンター関連のコンサルティングを行っております。BPRやHRMのコンサルティングが主業務ですが、センター構築時やシステム導入時にクライアント企業様からのご依頼を受けてRFP（提案依頼書）の作成段階からお手伝いするケースも結構あります。

——通常、RFPは導入企業側で作成するものという認識がありますが、そういった依頼は多いのでしょうか。

か。SI自らが作成してしまったらコンペにならないのではないのでしょうか。

**村田** 提案時やセンター構築時に営業と連携することは日常的にありますが、もちろん、コンサルタントとして公平な立場でRFPを作成する必要がありますし、ベンダー選定の際は当社自身もコンペ先となります。このため、総合研究所は社内で独立した組織として、営業部門とは一線を画した位置づけでコンサルティングを行っています。お客様のなかには、ソフトバンクBB様やグラクソ・スミスクライン様のような先進センターばかりではなく、「システム導入の検討を開始したばかりで、どこから手を付けていいのか分からない」といったお悩みを持っていらっしゃることも多く、RFP自体を見たことも書いたこともないという場合も少なくありません。また、ユーザー企業様が記述したRFPを拝見すると、なかには特定分野だけは深掘りされているものの、他の部分が抜けていて、全体のバランスが取れていないといったケースも見受けられます。そのため、コンサルティングの一環としてRFP作成のご支援をするなど、さまざまな場面でお手伝いをさせていただいています。

### センターごとに異なる課題 求められるのは現場目線での提案力

——オペレーション効率を大きく左右するITの選定は、どのセンターでも苦慮している点だと思います。実

際に、センター内でシステム導入する際のポイントは何か。

**熊澤** 当センターが以前スクラッチ開発に移行した理由は、改めて言いますが、当時のパッケージ製品が現場オリエンテッドではなく、システムにコールセンター側のオペレーションを合わせなければならなかったからです。ITシステムはあくまでもツールであって、われわれのオペレーションに合致するシステムでなければ、利用すること自体が不経済だと考えます。そんななか、スクラッチで開発した現行システムの社内規定で定められている耐用年数の期限が迫ってきたことから、新システム検討の議論が持ち上がりました。現行のシステムを更新するか、それともパッケージを導入するかで検討を重ねた結果、製薬向け業種特化型のパッケージを採用しました。さすがに2003年当時と較べるとパッケージも進化してきており、現行システムの更新よりも、開発期間やコスト面でメリットがあることがわかったか

らです。ただし、業種特化型パッケージとはいえ、その設計思想は一般的な製薬会社の学術窓口（医療関係者からの学術的な問い合わせに対応する専門部隊）を対象としたもので、私どものオペレーション方法とは大きく異なっていました。当センターは、いわゆるコールセンターとしてもっとダイナミックな使い方を求めているので、プロセスの限らない自動化や回答支援機能などによるオペレーションの生産性向上を実現するための多くのカスタマイズが必要だったのですが、幸いなことにそのパッケージは、そうした要求にも柔軟かつ迅速に対応できるソリューションだったのです。

**彦坂** 先ほども申し上げましたが、オペレータが常時使うツールについては、ほとんどを自社開発して作り込んでおります。コールセンターはいわば生き物です。目下動いている事柄に対して、ツールを即座に修正し実務に反映させたいと考えているので、この部分にパッケージを採用することは考えませんでした。センター開設当初、コールセンター業務に関する私どものITリテラシーはあまり高くはない状態だったので、SIやITコンサルタントの方に非常に助けていただきました。しかし、自らの知識やノウハウが身に付いてくるとともに、本当に実現したいことに対する欲求が強くなりました。すると、現場側の要求にSIやITベンダーが付いてこれていないと逆に感じるようになりました。現場では次々に

起きる問題と格闘し、解決するための方策を常に考えています。

**加藤** いかに導入期間を短縮しコスト抑制できるかを考えている企業様が多い反面、毎日利用するものだからこそ、じっくりと自社の業務に沿ったシステムを構築したいと考えている企業様も少なくありません。開発期間という意味では、共通部分を有効利用できる業界・業種特化型のパッケージを導入して、自社の業務に沿った形でカスタマイズするやり方が時流と言えるでしょう。迅速性やイニシャルコスト面を考えると、ASP/SaaSといった選択肢もあり得ると思います。ただ、コールセンターのシステムはITソリューション市場全体から見ればある種特有なシステムであると言えます。まして、センターごとに業務やフローが多種多様であることから、それぞれに的確にフィットするようなパッケージ化が図りにくく、汎用性を求めにくいことも事実です。このため、時流に逆行するかもしれませんが、基本的にはスクラッチ開発を前提に、業界テンプレートやパッケージを一部有効活用しながらカスタマイズし、お客様と同じ目線になって、業務内容に合致したシステムを共に構築していくことがベストであると考えております。

**彦坂** 導入する側の立場、すなわち現場目線に立つということは非常に重要なことで、ユーザーにとってありがたいことです。SIのみならず、ITベンダーにもぜひ、われわれと同



**グラクソ・スミスクライン**  
**熊澤伸宏氏**

じ目線で開発していただきたいと思っています。最近、よくご提案を受けるITツールの代表例としてWFMがありますが、はっきり申し上げるとわれわれのニーズには合っておりません。コールセンターをIT化する一番の目的は「効率を高めつつ、いかに要員を最適化できるか」です。このため、WFMツールには精度の高いデータを瞬時に出力し判断できる仕組みを求めています。しかし現時点では、精度を高めるための設定段階で労力がかかりすぎたり、結局、最後は人間が判断しなければなりません。それならば、従来から行っている調整方法でも問題ありませんし、わざわざ高額な投資をしてまで導入したいとは思いません。このように、製品化するうえで、われわれユーザー側の現場ニーズをどこまで理解していただいているのがポイントです。

### IT導入決定に必須のROIだが 数値化しにくいCS／品質

——当編集部の調査では「今後、コールセンターで導入予定のITソリューションは」という質問に対して、「導入予定なし」という回答が年々増えております。この状況をどのようにお考えでしょうか。

**村田** 国内のコールセンター市場自体がすでに成熟してきており、過去に構築したシステムのリプレースはあっても、センターの統合・分散、地方展開も含めた新規そのものの案件が減ってきていることと、一般的

なセンターにはすでに一通りのシステムが導入されていることが、「導入予定なし」という回答に反映されているのだと思います。まして不況下の昨今、新たなシステムは必要ないと思われる企業様に対して、「優れた製品なので導入して下さい」というだけでは非常に難しい状況です。ご提案の際に、まず興味を持っていただくことが大前提ですが、単に「このように便利な使い方ができます」と説明するだけでは、受け入れていただけません。導入によってどのようなROIが得られるのか、数値化してははっきり目に見える形でご提示することが求められるケースがとみに増えてきています。しかし、CSや品質などは複合的な要素が絡んでくるので、単純に数字に置き換えるのがなかなか困難であることも事実です。そのため、企業様から求められるROIをどのように算出し、効果的に見せていけるかが、これからの大きな課題だと考えています。

**熊澤** 社内のIT投資基準としてROIなど投資効果の詳細な説明が必須になっているので、当社でも同じようなことを行います。しかし、村田さんのおっしゃる通り、ROIを算出するといっても、すべてを明確な因果関係では括れないので、それを証明するための膨大な作業に苦慮しているのも本音の部分です。

**加藤** 導入による効果を数値化することは、投資理由の裏づけになるため、非常に重要です。導入後ある時点で、先に提示されたROIを実現で



ソフトバンクBB  
彦坂昌彦氏

きたのかを見直し、コミットメントを果たせたのかを確認することは、次の投資につなげるために必要な作業であると考えます。しかし、導入後の数年にわたりROI検証まで行っている企業様は、とくに国内においては、あまり見受けられません。

**彦坂** 当社では、導入後、実際に効果が出ているのかを年間・3年ごとの括りて計算しています。ここで一番の問題となるのが、やはりCSや品質をいかに数値化するかです。しかし、当社の文化として、すべてを数字に置き換えていくプロセスが必要ですし、どのようなROIが出たのかをきっちりレビューされます。CSや品質についても、そもそも考え方として正しいのかも含め、何らかの形で可視化していく必要があります。

### 『オペレーション改善に終わりなし』 多機能化より操作性向上が優先

——かつて、オペレーションを改善するためのソリューションを「オペ

レーショナルCRM」、蓄積した顧客情報・VOCを分析しマーケティングや営業に活かすことを目的にしたものを「アナリティカルCRM」と称していた時期がありました。この言葉を改めて用いるとするならば現在、コールセンターで求められているのはどちらなのでしょう。

**熊澤** オペレーショナルCRMが一巡したから、分析系のアナリティカルCRMに移行したということも見聞しますが、私はそうは思いません。コールセンターの現場は、日々いろいろな問題が発生し、常に進化しているのだから、オペレーションの改善に一巡といった概念はないのです。また、冒頭にも申し上げた通り、ほとんどのITソリューションは、付加機能ばかりにスポットがあたっていますが、余計な機能は削ぎ落として、もっとセンターの基本的なオペレーションの操作性を高めたソリューションでなければ、導入する意味がないように思います。何故なら、付加機能の存在がオペレーションの

生産性向上の足枷になっている状況が多々あるからです。不況下でITソリューションが売れないというのは当たり前のことですが、逆に各コールセンターが抱えている課題、今の不況下であればまさに生産性の向上を的確に捉えて、それに応えられるソリューションをタイムリーに提供できれば、状況は打開できるのではないのでしょうか。

**加藤** 確かに、企業のなかでもコールセンターほどさまざまなシステムやITツールを装備しているセクションはないと思われます。また、導入してみたものの、実際にはほとんど有効的に使われていないソリューションもなかにはあるでしょうし、それは一体何故なのかを改めて見直す時期に差し掛かっているように感じます。

**村田** 今回、ユーザー企業様を代表して参加されたお二方は、国内コールセンターのなかではトップレベルにあると思います。しかし、日頃接している企業様には、「今後いろいろ手がけたいから、あの機能もこの機能も欲しい」とおっしゃられるケースも多いのです。そして、導入後に現場の方から「求めていた機能とは違う」「機能が多すぎて使い勝手が悪い」といったご意見をいただくことも少なくありません。現場のニーズをあらかじめ盛り込んだソリューションをご提供しているはずなのに、このようなミスマッチが発生してしまう背景には、実際の現場とシステム導入の窓口となっている部署

との連携がうまく取れていないことも一因ではないかと感じることもありますが。

## 現場置き去りのシステム導入 社内での連携強化も重要課題

——システム導入時に、果たして本当に現場の意見をヒアリングし反映できているのかは大きな問題でしょう。当編集部調査によると、システム導入の選定および決定権を持つ部門として最も多いのは「コールセンターの管轄部門」となっていますが、実際のところ、現場ニーズは反映されているのでしょうか。

**熊澤** 決裁権限という意味と、決裁は他部署だけれど選定時に主張できるといった意味の違いがあるので、一概には言えませんが、総じて現場置き去りの導入はいまだに多いように感じます。

**彦坂** 企業によっては情報システム部門がシステムやITツールの選定を取り仕切っているところも多いと思われます。しかし、「機能が豊富なシステムを導入して欲しい」といったケースでは、現場を知らない情報システム部門のスタッフがSIやベンダーとやり取りして決めてしまうと、必ずしも現場側の意見が正しく認識されずに、後でいろいろな支障が生じてくることにもなるでしょう。当社では年2回、現場アンケート調査をしており、ITという項目のなかで現在使っているシステムに対しての意見を収集しています。これに基づいて、いろいろ改良している



アイビー・エムビジネスコンサルティング サービス  
加藤早奈江氏

つもりなのですが、まだまだ改善の余地はあるのが現実です。

**村田** 私どもとしては、可能な限り現場の皆様からのご意見も伺いたいと思っています。しかし「現場は忙しいから」などの理由で、なかなか直に接する機会をいただけないという現状もまた事実です。結局、現場の方とは導入後の操作説明の段階になって初めて接点が出来るといったケースも多いのです。

**彦坂** 現場不在のシステム導入がいまだに多いのは、経営層がROIを重視していることが理由の1つだと考えられます。コールセンターは属人化になる傾向が高く、これを排除した工夫がかなりあります。オペレータに対しては極力、無駄な負荷をかけたくないと思っています。一方、お客様に対しては、的確な回答を均一な品質で、効率よく対応できることを可能にしたいという思いがあります。それを実現するためにこそIT化の推進が必須であると考えています。ところが、ROIが絡むと、「この製品を導入するとこれだけコスト削減できます」と費用を重視した製品提案をされる傾向にあるようです。これにより、せっかく導入したソリューションを現場が求めているなかったり、実際に使えないといったミスマッチが発生しているように感じます。このように、SIやベンダーのアプローチ先によっては、現場ニーズと乖離したシステムが導入されてしまうケースが生じてくるのだと思います。

### 立ち位置の違いがギャップを産む溝を埋める“共通言語”の必要性

—SIやITベンダーとユーザー企業との間には微妙な温度差があるように感じます。両者が良好な関係を築くためには、どのようなことが必要だと思われますか。

**村田** システム提供する立場であるSIには、「お客様からのご指示に対して、いかに正確に、納期までにきちんと提供できるか」という大命題があり、それを確実に実現することが第一に求められていると思っております。しかし、現場の方は、「導入した後こそが本番である」と考えていらっしゃる。このため、導入後に新たな機能追加の相談を受けても「仕様外のため、追加料金が別途発生します」と言わざるを得ない状況になります。SI側には「仕様書通りにした」という意識がありますし、現場の皆様としては「説明が足りない」「もっとニーズを汲み取って欲しい」といったことからギャップが生じていると感じております。これは、SIとユーザー企業様との間で“共通言語”で話していないことに原因があるように思います。また、先程も申しましたが、現場担当者の方からのニーズの深掘りが不十分であることも起因していると感じます。

**加藤** ITといった枠組みだけではなく、業務プロセスにおいてもユーザー企業様内部での理解度の差が関係していることも考えられます。通常では、業務プロセスが分かっている



三井情報  
村田啓多郎氏

現場の方は、得てしてITに関する知識が十分でない場合があり、一方の情報システム部門は、ITリテラシーは高いが現場業務までは把握されていないというケースが見受けられます。村田さんのおっしゃる通り、共通言語がないと理解し合うのが難しいと感じます。

**彦坂** SIやコンサルタントの方が、現場と統括部門、さらに他部門とのギャップを埋める橋渡し役になるか、現場側で問題を把握している当人と直接やり取りをしない限り、的外れなシステム導入を繰り返すことになってしまいます。そうなるのは現場であり、ひいてはお客様（エンドユーザー）です。限られたリソースのなかで、効率よくオペレーションしセンターマネジメントしていくために、IT化は必須要素です。それだけに、システム導入時、そして導入後のミスマッチを極力軽減していく努力が、われわれユーザー企業とSI、ベンダーの双方に求められているのだと思っております。