

Contents

- ◇第28回 CCAJ スタディーツアー
海外コンタクトセンター事情視察 開催報告
- ◇協会日誌、CCAJ メールニュース

第28回 CCAJ スタディーツアー 海外コンタクトセンター事情視察 開催報告

2016年10月23日(日)～29日(土)の日程で、第28回「CCAJ スタディーツアー 海外コンタクトセンター事情視察」を開催しました。アメリカのロサンゼルス・サンフランシスコを訪問し、6社の視察をするなど充実したツアーとなりました。その模様を、参加者の皆さんのレポートでご報告します。

Los Angeles

① Golden State Water Company

訪問日：2016年10月24日(月)AM

■企業情報

所在地：カリフォルニア州

業種：公共インフラ

水道事業は州や市など地方公共団体が担うことが多いが、「Golden State Water Company」は民間企業となっている。1928年に、親会社 American Water Company が公共サービスの一環として、水道供給サービスをおこなうために設立した。

その後、複数の企業と合併し、1950年には、商業用、一般家庭あわせて97,000件もの顧客を有するまでに発展した。



2005年に現在の社名である「Golden State Water Company」に名称変更し、現在は、サービス範囲がカリフォルニア南部からカリフォルニア全土にまで拡大している(7地域 21営業所。パイプラインは、約4,500km)。

また、ライフラインである水道関連(255,000件 ※商業用・一般家庭用含む)だけでなく、電気関連(23,000件)のサービスも行い、10の郡で76のコミュニティに供給している。

■コールセンターの基礎情報

- ・センター稼働状況：365日 24時間稼働
- ・センター体制：エージェント27名+10名の在宅ワーカー(在宅ワーカーは、夜間帯を中心に対応するが、緊急時には、日中帯に対応をするケースもあり)
- ・顧客接点：コールセンター(1か所、非対面)と営業所(21か所、対面)があり、共通の顧客管理システムを使用している。
- ・センターチャネル：電話、E-mail (Chatは未導入)
- ・チャネル別問い合わせ：
【電話】400,000件/年 → Ave.45件/時間
【E-mail】6,000件/年 → Ave.16件/日
- ・問い合わせ内容：入電の約50%は請求に関する内容となっている。カリフォルニアは水不足が慢性化しており、使用量によってペナルティが課されるため、本人に認識がなく高額請求書が届き、驚いて問い合わせるケースが多い。年間280万件的請求書を発行しており、一部Web明細もあるが圧倒的に紙明細が多い。支払方法は、現金とパーソナルチェックが約半分ずつとなっている。

- ・採用：求人広告、Web 媒体、派遣会社からの斡旋が中心。4-5 週間の座学研修があり、その後 OJT となる。教育では節水のアドバイスに力を入れている。本事業は指定のエリアにおいて州政府から単独で委託を受けている。雇用の安定性が高く、待遇も平均より高いため、離職率は非常に低い。コールセンターの責任者は勤続 28 年で、SV・トレーナーもほとんど 10 年以上の在籍となっている。
- ・KPI：日本とは異なり、サービスレベルに対して州規制が設けられている

【サービスレベル】（2016 年 1 月～ 6 月実績）

パフォーマンス指標	スコア
30 秒以内の応答率が 80%以上	81.77%
放棄率：5%以内	2.68%
対応品質スコア：90%以上	85.30%

対応品質スコアについては、すべてのエージェントに対して、毎月 4 件の品質チェックを行っている。品質チェック方法は、リアルタイムモニタリングと録音音声の聞き起こしの 2 種類でおこなう。また、チェック項目は、あいさつ、名乗り、傾聴、理解力、的確な回答ができていないか、対応マナー、一次解決率など 20 項目あり、一次解決率が最重要項目となっている。

【カスタマーサーベイ】（2016 年 1 月～ 6 月実績）

サーベイカテゴリ	スコア
傾聴して対応ができていないか（傾聴姿勢）	87%
業務知識は豊富か	89%
全体を通じた顧客満足度	88%
サービスに対する顧客満足度	88%
一次解決	79%

■干ばつに対する取り組み

カリフォルニア州では干ばつが深刻化しており、2015 年 4 月にはカリフォルニア州知事から使用水量の 25%削減を目指す内容の節水令が発令。検針時に使用水量が州で定められた一定基準を超えた場合は、検針データがコールセンターに共有され、州政府の規定によりコールセンターからお客さまに架電し、節水を促す取り組みをおこなっている。

■質疑応答の内容

- Q1. 法人利用と一般家庭利用の比率は、どのような比率か。
 A1. 約 70%以上が、一般家庭での利用で、約 30%が法人利用という比率。
- Q2. 公共サービスに州独自のサービスレベルを設けているが、電力などの他の公共サービスでも同じように州独自のサービ



スレベルが設けられているのか。

A2. 放送、電気などすべての公共サービスで、州によるサービスレベルが設けられている。

Q3. サービスレベルが州の定める基準を下回った場合に、センター閉鎖やペナルティなど罰則は発生するのか。

A3. 当社は過去に基準を下回ったことはない。過去にセンター閉鎖という事例もない。ただ、基準を下回った場合には、どのように改善するのかレポート提出が求められる。また、6 か月ごとに州に対して、定期的なレポート提出が義務付けられている。

Q4. カスタマーサーベイもサービスレベルのひとつとして、州が取り決めているサービスレベルに含まれるのか。

A4. カリフォルニアでは、2011 年から実施するよう州から指示が出ている。対象となるサンプル数は会社ごとで異なるが、抱える顧客に対して、1%に相当する回答数が要件とされている。

Q5. 10 名在籍している、在宅ワーカーを今後増員する予定はあるのか。

A5. シフトの兼ね合いから、現時点では 10 名が適正なため、増員する予定はない。現在の 10 名の在宅ワーカーは全員以前にコールセンターで勤務していて、非常にパフォーマンスの高いエージェントであった。コールセンターが移転したことがあり、通勤が困難になったエージェントが在宅勤務に転換している。

仮に、今後増員が必要となった場合には、社員に告知する。その募集を利用して、社員がコールセンターから勤務地を在宅へ変更することもある。優秀なメンバーの社外流出を防ぐことができている。

■所感・気づき

自社でコールセンターを構えていることから、セキュリティーに関するレベル（私物の持ち込みやコピー機の利用など）が日本のコールセンターほど高くないと感じた。また、在宅ワーカー

に関して、センター勤務のエージェントと同じように情報が閲覧できる環境であった。そのような業務環境は、オペレーションを運営するうえで必要であるが、在宅ワーカー＝センター内で優秀なメンバー＝悪意を持って情報を取り扱わないという信用のもとで成り立っていることには驚いた。

また、日本よりも雇用の流動性が高く、コールセンターにおいても同様ではないかという先入観があったが、管理者・エージェントともに定着率が高いことに驚いた（当該視察先は業務継続性が高く、自社運営の小規模コールセンターで、待遇面がよいことが影響）。

■レポート作成者：

東京ガステレマーケティング株式会社 萩原 美代子
りらいあコミュニケーションズ株式会社 川村 和人
株式会社ベルシステム24 高光 恵介

② First Financial Credit Union

訪問日：2016年10月24日(月)PM

■企業情報

所在地：カリフォルニア州。1933年に設立された80年を超える歴史を持つ銀行で11の支店を持つ。32,000人のメンバー（メンバー＝顧客。以下メンバーと記載）を保有し、カリフォルニアの教育関連コミュニティ（教師や生徒、その家族など）を対象に、銀行口座、住宅ローンや自動車ローン、クレジットなどのサービスの他、保険商品も提供している。2015年から2016年にかけて資産は20%増を実現している。

企業理念として「First Financial Credit Union will be the educational Credit Union that best helps members achieve their dreams, and be the most desirable and rewarding place of employment」を掲げ、顧客と従業員を大切にしている。

2010年に戦略プランを策定した。その際は、顧客の声や銀行業界のマーケットシェア、人口統計等（年齢、メンバーシップ、預金やローン）を調査・分析し、ハーバードやスタンフォードで学ぶ方法論をベースにしたビジネスモデルを策定した。

■コンタクトセンター情報

<基本情報>

2016年の予測では、顧客との総コンタクト数は、546,893件。支店が365,933件（売上／コンタクト＝\$19.40）、コンタクトセンターが180,956件（売上／コンタクト＝\$28.74）である。大きくセールス（インバウンドおよびアウトバウンド）とサービスの2つの機能を持っている。ASA（Average Speed of Answer：着信要求があつてから、テレコミュニケーターが応答



ハロウィンの装飾（クモの巣）

するまでの平均時間）は約1分30秒のパフォーマンス実績である（2016年7月～10月）。

<コンタクトセンターの体制>

オペレーターは、サービスチームが12名、セールsteamが4名となっている。しかし、同フロアに関連するサービス業務従事者（全体で約120名）や、支店における繁閑やキャンペーンに応じたアウトバウンドなど、リモートチャネルを用いた顧客接点強化は会社全体で取り組まれている。銀行業務経験が無い人材を採用することは無いため、コンタクトセンターと支店の担当者は、広範囲にマルチスキル化を図っている。例えば、クロスセルを行う際は、システムによるリコメンドやスクリプトではなく、オペレーターの判断によるパーソナルタッチな提案を行うこととしている。

<コンタクトセンター vs. 支店>

2016年の売上予測は、\$12.3 ミリオンだが、支店チャネルで\$7.1 ミリオン、コンタクトセンターで\$5.2 ミリオンとなっている。売上の42%はコンタクトセンターが占めており、2015年よりも比率は5%高まっている。銀行業界では一般的に支店が80%以上の売上を占めるため、米国においてもめずらしいケースとの説明があつた。また、MIS(Member Interaction Score = CS調査)を活用し、メンバーが何を求めているかを常に考え、期待に応えることに心掛けている。究極のメンバー経験を創出し、メンバーリレーションシップを継続していくことを自社の強みとしている。

<ノン・ヒューマン・インタラクション（人を介さない処理）>

ATM利用数は75,928（対前年8%減）、IVR処理は47,860（対前年7%減）、オンラインバンキングユーザーは13,000人（メンバーの42%）、モバイルバンキング利用者は6,242人（オンラインバンキングユーザーの48%を占める）である。残高確認などシンプルな手続きは自動化を進める一方、「対面で話をすることによって満足度が高まる」ことが理解できたため、大手銀行との差別化要素と考え重要視している。



■所感

コンタクトセンターの説明を CEO 自ら語る姿や、支店ではメンバーに対するカスタマーエクスペリエンス方針としてハワイをコンセプトにした “5Sences : See (ユニフォーム)、Hear (ハワイアン音楽)、Smell (コーヒーの香り)、Taste (スナック類)、Touch (触れる・握手)” を掲げるなど、大手銀行との差別化をトップダウンで推進し浸透しているところが印象的だった。

また、ライブ対応である電話や店舗の付加価値として、(効率性ではなく) 会話による関係構築を重視し顧客ニーズの確認や既存顧客からの新規紹介などへ取り組みを継続し、会員数増の実績を上げていた。自動化やモバイル活用を推進する一方で、人でしか提供できないカスタマーエクスペリエンスを大切にしていく方針を明確に持ち、実際に活動しているところが、一歩進んでいると感じた。

■レポート作成者:

トランスコスモス株式会社 増田 由弥子
 株式会社プロシード 根本 直樹
 株式会社 EP ファーマライン 永屋 太輔

③ Task US

訪問日: 2016 年 10 月 25 日 (火) AM

■企業概要

社名: 「TASK US」 社名は「私たちに任せて!」の意味。

2008 年設立。社員数は全世界で 6,500 名 (フィリピンでは約 5,500 名)。拠点は Santa Monica (本社) を含む 9 箇所。センターはフィリピン (4 拠点)、El Salvador、Texas 州 San Antonio。San Francisco と New York に営業所がある。
 売上: 約 8,000 万ドル/年。4-5 年前の売上は約 250 万ドルで急成長している。

クライアントが問題視する点が離職率であり、多くの他社コールセンターが年間離職率 80% であるのに対し、TASK US は



Farzad Mozafarzadeh 氏 (写真右)、Tyler Rachal 氏 (写真左)



プレゼンテーションではセンターの様子を写真で紹介いただいた

35% 程度である。また更に離職率を低下させていきたいと考えている。

※ 年間離職率が高い企業の一番の理由は、オペレーターに対するノルマが非現実的であることにある。TASK US のエージェントに課す目標は品質を維持することとクライアント企業のカルチャーを理解して行動すること。現実的な目標設定をしている。

カスタマーエクスペリエンス (以下「CX」) の問題点を解決していくことを強調している。常にオペレーションをモニターし、継続してクライアントにフィードバックを行う。そのことによりクライアントはビジネス施策の改善を迅速に行うことができる。

■企業ミッションとコアバリュー (原文)

Mission: To create a partnership of amazing people and innovative technology that delivers the world's best customer experience.

Core Values:

Inspire others by believing in yourself

Teamwork makes the dream work

Do more with less
 Continuous self improvement
 Always strive for excellence
 Work hard, have fun
 Exercise emotional intelligence
 Be ridiculous

■センター概要・体制

フィリピン①：471 席、クライアント 1 社の専用センター、英語とスペイン語対応のセンター。コンセプトはゲームで、会議室や休憩室、執務スペースがゲームの中のような作りになっている。

フィリピン②：271 席、クライアント 11 社、英語対応のセンター。コンセプトはコーヒーショップで、誰もが無料で使えるようになっている。採用面接の際に通常決定までに 8～10 時間かかるが、カフェスペースを活用することで 2 時間程度で済ませることが出来ている。フィリピン政府の要請により、クリニックを設置している。またメンタルケアのためにカウンセラーを配置している。

El Salvador：780 席と 850 席の 2 センターがある。英語とスペイン語の他、ポルトガル語、フランス語、ドイツ語に対応している。

Texas 州 San Antonio：8 月に開設した。英語とスペイン語に対応しており、1,134 席ある。クライアントから、アメリカ生まれアメリカ育ちのエージェントによる対応を求められたため米国内に立ち上げた。この地を選んだ理由は以下の通り。

- ・米国の中央に位置しており、東海岸からも西海岸からも行ける利便性がある
- ・風土や気候が良い
- ・成長性のある街である
- ・大学卒業者の割合が高い（最近の米国では、大卒者を採用条件に盛り込んでいる）

■ AI について（TASK US 社としての見解）

【位置づけ】

AI は「人の代替とは考えておらず、人の業務効率を高める方法」と考えている。良い CX のためには、業務に満足しているエージェントによる生身の対応が重要である。

【センター内の活用】

2 種類の AI を活用している。①顧客向けの簡単な Q&A。②エージェントのサポート役で顧客の質問に対する回答指示を行う。AI 活用で一貫した対応を取ることができ、CX 向上に寄与する。チャットと電子メールのみ、AI を用いている。これによりシンプルな質問には、エージェントの稼働をかけない。また、常にエージェントによるモニタリングを行っており、AI からエージェントへの切り替えは、人の判断により行われている。

現在、旅行業界、自動車業界、電子業界で活用している。コールセンターのエージェントが顧客に対するセールスを行うような業務（アップセル、クロスセルを行う業務）は、AI を用いるべきではないと考えている。

【指標】

AI の有効性を見る指標としては、顧客満足度 (CS 調査結果)。その基準の一つとしては質問に対し 1 回で回答できたか（何度もやり取りが発生していないか）など。

【対クライアントへの活用】

AI を自らの組織の営業ツール（宣伝材料）には用いておらず、積極的に売り込むこともない。クライアントから要望があれば、AI ツールの提示を行い、使い方を協議している。

AI による自動化が進んでも、クライアントに対して CX 向上の提案を継続して行うことで、クライアントの売上を伸ばし、さらに多くの業務を獲得することにより自分たちの売上も増えていく戦略を取る。

■その他

クライアントとの契約の経済条件には、必ずボーナスとペナルティを含めている。基本的には、目標値の達成に対して ±5% にする。

以前、「日本で立ち上げてほしい」との要望があったが、日本のカルチャーを理解するのが難しいため、断ったことがある。日本のカスタマーサービスの要求は高いと考えている。今後、日本企業が米国に進出する際は、パートナーシップを組みたいと考えている。

ES（従業員満足度）はお金ではない。企業がいかに従業員を大事にしている姿勢を示すかが必要である。週に 1 度、アルコールを含めたハッピーアワーを設けている。

エージェントの基本給は、他社よりも 25～30% 高い。またインセンティブがつくため、より多く稼いでいるエージェントも存在する。結果、高い給与となるが、離職率を低く抑えることで採用コストや教育コストなどの削減となっている。



聴講中の様子。質疑応答が活発に行われていた。特に AI については白熱した

インセンティブは、企業とエージェントの取り分を契約上明記するため、クライアントが理解している。

契約から立ち上げまでの期間は45日から60日程度。

■所感

TASKUS が実施している「AI」はあくまでもシナリオを登録していくタイプのものであり、Bot（自動化プログラム的一种）による自動化の利用だと認識した。そのため、現状においてCXを最大限向上させることを重視した場合、自動化可能な簡易な部分にAI（Bot）を利用しコアな部分をエージェントが対応していくよう棲み分けることが重要であると感じた。

費用対効果と対応領域を勘案すると日本でもなかなか Watson 等の導入に躊躇する。高額なコストも学習に要する期間もかかる。そこは TASKUS も同じと感じた。

単純な「アウトソーサー」ではなく、契約段階から自らを「クライアントの企業戦略を達成するための支援を行うビジネスパートナー」と定義する点が印象的だった。その観点が合致しないクライアントからは業務を請けないなど、一貫した営業戦略を感じた。

英語、スペイン語のメール・チャット対応であればフィリピンのオフショアセンターでも質の高い運用が低コストで可能となる。アメリカでも電話業務が減少している反面、メール・チャット対応業務は拡大が続いており、その商機を掴んだことが同社の成長の要因だと感じた。

クライアントは急成長した企業が多い。成長の各段階で高まるクライアントの要望に応えるべく TASK US 自身も体制の強化・サービスの進化を行う。クライアントと共に成長を遂げる同社の戦略は参考になった。



最後に、講演頂いた2名とツアー参加者全員で記念写真を撮影

■レポート作成者：

トランスコスモス株式会社 橋本 美知子

ブライシス株式会社 高原 陽一

株式会社プロシード 菊池 正倫

San Francisco

④ Palo Alto Customer Service

訪問日：2016年10月26日（水）AM

■企業情報

所在地：カリフォルニア州シリコンバレー

業種：公共インフラ（電気・水道・ガスのカスタマーサポート）

設立：1896年

顧客数：30,000（個人27,500、法人2,500）

■概要

シリコンバレーの中心地にあるパロアルト（Palo Alto）市局の公共インフラサポート部門。1896年に水道事業から始まり、その後下水道・ガス・電気・光ファイバーの管理・監督を開始。今年で120周年。カスタマーサポートだけではなく、雨量が少ないカリフォルニア州における水資源のリソースマネジメント、インフラ故障時の修復等、人口66,000人の市民ライフラインを支える。

■コールセンター概要

センター稼働状況：平日8:00～17:30

センター体制：通常時期6席、繁忙時期10席（在宅無し）

センター運営予算：電気、水道、ガスの収入よりセンター費用按分

オペレーター：市職員

問合せチャンネル：電話（Avaya 使用）、E-mail、IVR

— 請求書チェック・発行等事務処理

チャンネル別問い合わせ：

— インバウンド 30,000 件/年 → 130～170 件/日

— アウトバウンド 10,000 件/年 → 40 件/日

※ 訪問アポイントの調整

— E-mail：1,500 件/年

生産性、サービスレベル：平均通話時間3分54秒、平均応答時間目標75秒実績45秒

センターサポートサービス：一般カスタマーサポート、料金督促、低所得者層へのディスカウント対応

問合せ比率：80%（ライフライン）、20%（パロアルト市民からの意見、問合せ）

事務業務量：請求書発行及び郵送38万件、支払処理実績35.5万件、売上金額2億5,700万ドル

1.5万件の特別通告書（使用量注意）を発行、WEB上で請求書発行の仕組みを導入しペーパーレスの取組み実施

顧客サーベイ：2年に1回実施、目標数値は満足度90%以上（前回実績95%）

■コールセンター注目取り組み

(1) IVR を活用した対応自動化



- ・テクノロジーに強い土壌（シリコンバレー）でもあり、IVR による対応自動化の促進を行っている。IVR 処理対象項目は支払期限確認、支払金額確認、支払処理を主な項目として運用している。
- ・IVR システムがプッシュ式と音声認識両方に対応しており、使用感の満足度が高い。
- ・支払フローは日本と異なりクレジットカードが主流になっている。IVR にて顧客情報とストリート番号を入れた後に金額案内があり、クレジット情報を入力する仕様。未払い使用停止解除の対応は今後の課題として、4～5 年スパンで取組みを行う予定。

■コールセンター注目取り組み

(2) 資源のリソースマネジメント運用

雨量が少ないカリフォルニア州では、環境問題への取組みが非常に重要視されている。連邦政府から使用量基準提示や指導があるが、パロアルト市は行政開始当時から温室効果ガスをいかに減らすか等の環境取組みを行っていた。「水漏れや無駄な電気利用等を警告し、リソースマネジメントするのは市としての義務と考えている」というパロアルト市の具体的な取組みは以下の 2 点である。

- ① 今後、電気、水道、ガスの使用量はスマートメーターにて計測。（現在は、まだ第一世代と呼ばれるレガシーなメーターを目標で計測）一定量の基準値を超えた時はスマートメーターからリアルタイムでコールセンターとエンドユーザーに E-mail で通知され、使用量の制限を行う予定。
E-mail 未登録者には警告状を送り、その後確認訪問可否の連絡をコールセンターから入れる。
※ 電話機・水道・ガスの自動読取りメーターを試験的に 6,000 導入、4～5 年計画で市全体カバー予定
- ② 通常オペレーター以外に 3 名のスペシャルオペレーターを配置し、省エネやエコ関連・電気や水道の上手な使い方を教示し、支払額及び資源使用量を少なくする。

■質疑応答の内容

- Q1. オペレーター 6 席で 130～170 コールだと、かなり稼働率が低いのではないかと
- A1. 電話だけではなく E-mail や請求書発行、金額確認等の事務処理を行っている、またライフラインだけではなく、市民からの一般問合せ対応も行っている。
- Q2. IVR で要件完結する比率と IVR 処理をしている項目は何か
- A2. IVR 完結率目標は 15～20%だが現状は 10%となっている。パロアルトはテクノロジーに強い市民が多く、IVR 操作に関する不満の声は出ていない。IVR 処理対象項目は支払期限確認、支払金額確認、支払処理。
- Q3. 新しいテクノロジー導入により、各個人宅の支払料金を下げるサービス提供を検討しているか
- A3. 考えているがまだ具体的に進んでいない、導入の際は 4～5 年単位でパイロットする
- Q4. 支払遅延によりサービス停止時の処理は IVR で出来るか、また支払種別を何が利用可能か
- A4. IVR では処理出来ないの、専門窓口で電話するように通達する。IVR 支払はクレジットのみ、自動引き落としはサービスとしてあるがアメリカは銀行口座情報を開示したからないので、利用者はほとんどいない。
- Q5. IVR はプッシュ式か音声認識か
- A5. プッシュ式も音声認識も両方使用出来る仕様となっている。
- Q6. IVR 支払時、PCIDSS[※]を準拠したシステム運用となっているか
- ※PCIDSS (Payment Card Industry Data Security Standard) 加盟店・決済代行事業者が取り扱うカード会員のクレジットカード情報や取り引き情報を安全に守るために、国際ペイメントブランド 5 社が共同で策定した、クレジット業界におけるグローバルセキュリティ基準。
- A6. パロアルト市では PCIDSS を取得していないので、準拠したアウトソーサーに委託している。また危機管理として不要な情報を市のサーバーに残さないようにしている。アメリカは責任問題となりすぐ裁判になるため、クレジット情報を取得する業務では PCIDSS は必須となっている。
- Q7. 現在は Avaya Aura を導入されているが、クラウドサービスの検討はしないのか
- A7. 検討したが、高価なのでメリットがない。



■所感

市営という事もあり限られた予算内で長期的なサービス改善を目指しているセンターだと感じた。説明者が度々「パイロット」という単語を使っており、新サービスの試験導入を4～5年単位で見ている。民間とは違い効率化・短期での収益化ではなく、市民サービスの満足度向上に注力していたのが印象的であった。

オペレーターは市の職員であり、給与条件が高く雇用も安定している事から離職率は大変低いものであった。ブース内デスクの高さが調整出来るようになっており、立った状態で顧客対応を行っているオペレーターには大変驚くとともに、固定観念に縛られない勤務形態は是非参考にしていきたい。

またクレジットカード情報を自身で保有せず、アウトソーサーに委託している事がリスクヘッジだという説明は、責任分岐点における考え方の相違を感じた。社会の特徴や今後の時代変化に対応していくコールセンター構築が大変重要になってくることを学べた為、今後各担当コールセンターの発展に活かしていきたい。

コールセンターの見学前に企業概要やセンター概要、及びセンター取組み（IVRによる支払処理、主に水資源のリソースマネジメントフロー）についてご説明を頂く。

センター規模は約10席。オペレーター毎に半クローズブースの作り。デスクの高さが自由に調整出来、立った状態で対応しているオペレーターもいた。

手作りの歓迎がブースに用意してあり、大変嬉しく感じた。

■レポート作成者：

株式会社スカパー・カスタマーリレーションズ 新巻 康彦

三井情報株式会社 加藤 千晴

株式会社日経BP 読者サービスセンター 小高 怜奈

トランスコスモス株式会社 澤田 衛

⑤ San Francisco 311 Call Center

訪問日：2016年10月26日（水）PM

■企業概要

San Francisco 311は、2007年3月にサンフランシスコ市が始めた、市民または市への訪問者に向けた市の行政サービスに対する相談窓口『311※』を受ける為のコールセンター。市の職員がエージェントとして、24時間365日の年中無休で営業を行っている。

コアサービスを①情報の提供、②要望への対応、③プロセスの向上の三点としており、WEBサイトやTwitter、App（アプリケーション）を通じた情報の提供や、事象をまとめたレポートを関係部署・業者に繋げてプロセスの向上を行う事で、電話を受け付けるだけでなくインフォメーションのハブとして機能している。

※311：市の相談窓口コールセンター。3-1-1と簡単な番号をダイヤルすれば、緊急以外の市の行政サービスに対する質問や情報の取得、要望、苦情を伝えることが出来る。『311』は、ニューヨークやワシントンD.C.等、アメリカの多くの都市やカナダ、ヨーロッパの一部で導入されている。

■センター情報

・運営コスト

年間の運営費は約1,200万ドル（約12億3,600万円）。内85%は従業員の給与。

・在籍人数

合計104名。エージェント83名（フルタイム65名、パートタイム18名）、SV6名、その他管理職や分析担当やトレーナー等15名。

・対応件数

月間約 10 万件。開設から 2016 年に至るまで合計 1,800 万件を達成。対応件数は年々増えてきている。2015 年に合計 1,700 万件、2014 年に 1,600 万件を達成。

・チャンネル別コンタクト比率

コール (40%)、モバイルアプリ (40%)、Web サイト (20%)、twitter(若干)

・座席とブース

モニターは一人 2 画面。固定席ではなくフリーアドレスのオフィススタイルになっている。またブースは半円状になっており 6 名、6 名の計 12 名のエージェントの真ん中に 1 名の SV が座っている。

・研修

研修は合計で 16 週間。研修と OJT を実施。段階的にスキルを付けた上でデビュー。

このトレーニング中に本人と企業都合により少数の人は離脱となる。デビューをすると市の職員になれる。

・多言語対応

英語を話せない人に向けて日本語やフィリピンのタガログ語等の 175 以上の言語に対応している。英語以外にスペイン語、中国語を話せるスタッフは在籍しているが、それ以外の言語については、通訳を外部通訳会社に委託しており、三者で通話を行う仕組みとなっている。

・eメールとチャットへの対応

未対応。依頼者が本人かどうか確認出来ない為。

・Twitter の導入

2009 年から Twitter のアカウントを開設。ツイートの内容は行政サービスに対する回答ではなく、市に関する情報が大半となっている。

・App の導入

2013 年からモバイル向けアプリを開始。アプリからゴミ棄てや落書き等の写真や位置情報を送信することにより、問題の報告から完了の通知までをアプリ上で完結して出来る。



・ホームエージェントの導入

未導入。検討した事はあるが導入には至っていない。

・IVR の導入

未導入。直接エージェントが出るのは評判が良い。だが一方で待たせてしまう事もあるので、導入を検討している。

・AI の導入

モバイルアプリからのコンタクトへの対応に関し、写真画像と依頼内容のテキストを自動解析し、場所の特定と担当局への自動振り分けを行う AI の導入を検討している。

・情報の透明性

要望の受付時間、内容から進捗状況、対応する関係部署・業者、発生した住所やゴミ棄てや落書きの写真までを WEB サイト <<https://sf311.org/reports>> を通して一般に開示している。また、コールセンターのサービスレベル (60 秒以内に 60% を応答) や、応答数、平均応答時間、転送率の実績に関しても同様に開示している。

■所感

IoT やビッグデータの活用やコールセンターに関して、日本と比較した際に、先進的な取り組みや仕組みは無かった。むしろ、逆に遅れている印象であった (但し、検討中のモバイルアプリからのコンタクトに対する AI 導入が実現すれば画期的である)。

一方で、行政が行っているサービスとしては、そもそもの行政サービスを包括する相談窓口がある事から、要望に対する情報開示のスピードと透明性まで、日本とは比べものにならないくらいに進んでいた。コーディネーターの妙中氏曰くサンフランシスコが全米 No. 1 の『311』サービスというのもよく分かった。

■レポート作成者:

キューアンドエー株式会社 西脇 紀男

株式会社日経 BP 読者サービスセンター 斎藤 静

株式会社ディー・クリエイト 小椋 孝文



⑥ Bart Customer Service Center

訪問日：2016年10月27日 AM

■企業情報

所在地：カリフォルニア州

業種：公営高速鉄道（カリフォルニア州）

BART、BARTとは Bay Area Rapid Transit の略称で、サンフランシスコ/ベイエリアの各地をつなぐ公営高速鉄道システムである。

サンフランシスコ湾を挟んだサンフランシスコ地区とオークランド地区を結ぶ海底トンネルによる鉄道で、1964年に建設が始まり、1972年の開通以降順次延長されてきた。現在の路線延長は152.9km、43駅が設置されている。

■コールセンター情報

営業時間：週7日、午前4:00～深夜0:00

業務内容：BARTの利用者、乗客のためのカスタマーサービス
運営体制：13名での変則シフト

BARTのコールセンターは、カスタマーサービス対応のコールセンターになっており、営業時間はBARTの運行時間（午前4:00～深夜0:00）に合わせたオペレーションを行っている。コールの内容としては、利用者からの忘れ物、運行状況、時刻表、路線図、駐車場などについての間合せで、各駅のステーションボックスとも接続されており、駅担当者からの間合せにも対応している。

BARTスタート時のカスタマーサービスは、コールセンターではなく各駅の担当者が対応していたが、少しずつコールセンターの状況を作り出し、15年程前から今のようなセンターの形になった。

■忘れ物のコールについての対応

忘れ物についての間合せが一番多いという状況がある。

また、コールセンターとは別に忘れ物専門の部署があり、コールセンターと情報を共有して間合せに対応している。忘れ物の



件数は週に100件を超え、そのすべてはデータ管理されている。落とし主から問合せがあれば、忘れ物担当者がデータベースから該当する物を探し出す。引取りがなかった忘れ物に関しては、90日間保管された後に慈善団体に寄付を行っている。忘れ物のデータに関しては、寄付したのものも含めて、すべて蓄積されている。

■エージェントについて

離職率=0%

30年間の離職者6名、平均年齢は52.3歳

BARTはカリフォルニア州の管轄であり、職員はカリフォルニア州の職員ということになる。そのため雇用が安定していて給与も高く、福利厚生もしっかりしている。

最近では情報端末を利用したSNS利用者が増えているため、コール量は年々減少傾向となっている。それに合わせ仕事量も減ってきているため、多忙な業務状況ではない。このような背景から、職員の離職が非常に低いという結果に繋がっていると考えられる。

■SNS対応

SNS対応として、ツイッターを利用している。ツイッターで発信する内容は、運行状況等の連絡事項が中心である。車内が汚れている、車内温度が熱すぎる等の車内環境に関するツイートを乗客から受け取った場合には、メンテナンス部門と連携して対応し（但し対象の電車が判明した場合に限る）、対応結果をコールセンターからツイートバックするようにしている。

■顧客満足度

顧客満足度については、第三者機関に依頼し調査を行っており、常に86%～91%の間を推移している。待ち時間を20秒以下にすることや、コール全体の95%は確実に応答するなど目標値を高く設定し、100%に限りなく近づけるよう心掛けている。



■コールセンターの目標

「何度も何度も BART に乗っていただきたい。」

そのためには、より一層正確で迅速な情報を乗客に提供する。万が一不愉快な思いをする乗客がいたとしても、それをきちんと是正し、また乗車したいと思ってもらえるようにすることが目標である。

■質疑応答

Q1. 言語対応はどうなっているか？

A1. 英語、スペイン語、中国語に対応している。その他言語については外部の翻訳サービスを利用している。

Q2. コール数はどれくらいか？

A2. だいたい 500 件/日以上のコール、3 つの異なった種類のコールがくる。

- ① BART 関連のコール
- ② 企業の代表番号としても使用しているため、各コールを社内に転送している。
- ③ BART 以外の、サンノゼからサクラメントに続く CAPITOL CORRIDOR という鉄道関連のコール。

Q3. 日本でいう乗換案内のアプリのようなものはあるか？

A3. BART のアプリがあり、WEB サイトでも情報を提供している。しかしながら BART の利用者には高齢者が多く、モバイルアプリなどは使わずに電話を掛けてくることが多い。

Q4. センターの体制はどのようになっているか？

A4. マネジャー 1 名、シフト毎にサブリーダを付けている。チームの人員については固定ではなく、13 名でその都度シフトによって人員構成を変更している。勤務状況は週 4 日、1 日

10 時間勤務で、週 3 日休日になっている。

■所感

BART のコールセンターは、鉄道の乗客を対象にしたカスタマーサービスを行っているセンターである。一般企業とは異なり、半官半民でセンター運営を行っていること、各駅と連携してサービスを提供していることが特徴である。また、利用者は高齢者が多く、WEB サイト、SNS があまり利用されないため、コールセンターの重要性も高い位置づけになっていると考えられる。

特に印象に残った事としては、離職率の低さ、定着率の高さである。当然、オペレーターがカリフォルニア州の職員という背景はあるが、”ファーストラインセールス（第一線で働く営業担当者）”という組織的な位置づけがモチベーションにつながっていると感じた。また、小規模のコールセンターではあるが、外部機関を通じての顧客満足度調査などを定期的に行っている。常に定量的な目標を設定して運営していることも顧客満足度の向上につながっているのであろう。

日本ではコストセンターとして、効率化や自動化（セルフサービスへの移行）に、注力する方向性が強いが、顧客サービスを行う上で、もっとも重要なことに取り組んでいるセンターであると感じた。

■レポート作成者：

- 株式会社日立ソフトテック 原 和敏
- 株式会社日立ソフトテック 塩入 千春
- 株式会社ベルクリック 高木 仁
- 株式会社ベルシステム 24 望月 修

【CCAJ スタディーツアー 団長所感】

今回は、ロサンゼルスとサンフランシスコに行き、コールセンター部門及びプロバイダーの計 6 ケ所を視察してきました。今回の大きな目的は、日本においても導入や活用が高まっている AI や IoT などの先進動向を知ることでした。結論から言うと米国においては、道具として検討はしており、特に AI については各社とも様子見という感じでした。ただ、この分野で彼らの凄さを感じた事は、顧客サービスの真髄を常に追及しており、どこを訪問しても同様だったことです。米国では顧客コンタクト部門が会社や団体の中で高く評価されているという環境がそうさせているのであろうと思います。

日本が早く追いつき追い越す為には、この協会の参加各社と一緒にこの分野の評価を高くすることに責任感を持って取り組んでいく必要があると痛感します。

最後に、レクチャー及び通訳もいただいた妙中様、PTS 社 天野様、CCAJ 協会 藪様及び関係いただいた皆様にこのような機会をいただいた事に感謝申し上げます。

富士通コミュニケーションサービス株式会社
本部長代理 於久 佳史



Sanfrancisco 311 Call Center 副マネージャーの Andy Maimoni 氏との記念撮影

協会日誌

11/8 2016年度第4回理事会

- ① 2016年度第2四半期業務執行状況報告
 - ・業務執行状況を承認した。
- ② 創立20周年記念イベント及び入会キャンペーン
 - ・記念式典の日程や内容ならびに式典以外のイベント内容を承認した。
 - ・入会キャンペーンの実施時期、特典等を承認した。
- ③ 会員入退会状況
 - ・第3回理事会以降の入退会社を承認した。

11/10 事業委員会

- ① CCAJ スクール
 - ・2017年度の開催回数および開催地を決定した。
- ② CCAJ コンタクトセンター・セミナー 2017

- ・CCAJセッションのプログラム(順番)および、出演者を決定した。
- ・告知方法および集客策を決定した。

11/14 広報委員会

- ① 会員ニュースの公開状況
 - ・10月には20件のニュースをWeb上で公開したことを報告した。
- ② CCAJ News
 - ・12月号：「第28回 CCAJ スタディーツアー 海外コンタクトセンター事情視察」のレポートを掲載する。
 - ・2017年1月号：会長の新年の祝辞、会員からの年頭所感を掲載する。
- ③ 協会社団化20周年企画
 - ・2017年3月に協会が社団化20周年を迎えることに伴い、広報委員会に付議された「20周年記念誌」の発行、「記念広告」の内容、「記念ロゴ」のコンセプト等について討議した。

CCAJ コンタクトセンター・セミナー 2017

センターにおける共通課題・テーマ(品質向上、人材採用・教育、CS向上など)に関して、センターの取組事例や解決方法を、現場の生の声を通して提供・共有することで、課題改善のヒントとしていただくことを目的に開催する「CCAJ コンタクトセンター・セミナー」。2017年は、2月16日(木)・17日の2日間の開催が決定しました。皆様のご参加を心よりお待ちしております。

- 会期：2017年2月16日(木) 10:30～16:15(セミナー)
2017年2月17日(金) 10:30～16:15(セミナー)
16:30～18:00(懇親会)

■会場：アーバンネット神田カンファレンス(東京都千代田区内神田3-6-2)

■プログラム(予定)

2017年 2月16日(木)	セッション①『スーパーバイザーの登用・育成』
	セッション②『チャットサポート』
	セッション③『カスタマー・エクスペリエンス/CS(顧客満足度)向上』
2017年 2月17日(金)	セッション④『採用難・人手不足を乗り越える方策』
	セッション⑤『対応品質の向上』
	セッション⑥『センターマネージャー(センター長)の役割・スキル』

電話勧誘販売などに関する、
消費者からの苦情・相談に対応しています。

日本コールセンター協会電話相談室

03-5289-0404 受付時間 10:00～16:00
(土曜・日曜・祝日を除く)

CCAJ メールニュース好評配信中

CCAJメールニュース配信ご希望の方は、「CCAJメールニュース配信希望」と明記のうえ、配信先メールアドレス・会社名・部署名・氏名・連絡先電話番号を記入し、当協会事務局 e-mail アドレス (office@ccaj.or.jp) までお申込みください。

VOL.249(2016年11月9日配信)

配信数：5,973名

◇目次◇

【協会からのご案内】

1. CCAJ News 11月号を協会のWebサイトにアップしました。
2. 最新号『CCAJガイドブック VOL.26』11月中旬に発行! 送付予約受付中!
3. 基本を学ぶ コールセンター基礎講座申し込み受付中!
4. CCAJ スクール「トレーナー養成講座(東京開催)」& 11月・12月開催講座のご案内
5. 東京・大阪で「情報交換会(座談会)」を開催【会員限定・無料】

【関連動向・情報】

6. 平成27年度における電気通信サービスの苦情・相談の概要(総務省)
7. 割賦販売法の一部を改正する法律案が閣議決定(経済産業省)
8. 消費者契約法の一部を改正する法律一問一答(消費者庁)
9. 人口ピラミッドから日本の未来が見えてくる!? ～高齢化と団塊世代、少子化と団塊ジュニア～(統計局)
10. 平成27年国勢調査 人口等基本集計結果(統計局)
11. 2016年9月分の求人情報掲載件数等集計結果(全国求人情報協会)
12. 60歳以上の消費者トラブル110番実施結果(国民生活センター)
13. 内閣府では、消費者委員会に「成年年齢引き下げ対応ワーキング・グループ」を設置しています。

【後援・協賛イベント情報】

AI(人工知能)・FAQの活用や、WebRTC、オムニチャネル戦略など必聴のセミナープログラムが満載! 「コールセンター/CRM デモ&カンファレンス in 東京 2016」

次号予告

CCAJ News Vol.238では「新春会長挨拶」「2017年 年頭所感」などを掲載する予定です。

※掲載内容は変更になる可能性があります