

たゆまぬ対話と改善で
誰もが暮らしやすい社会を創る

Creating Client Value

with your style



TMJ講演資料

「 デジタル時代の成果を生むオペレーション人材の育成 」

株式会社TMJ
営業戦略本部 営業推進部 カスタマーサクセス推進課

玉造 哲也

事業推進本部 事業変革部 ビジネスデザイン推進室CX推進G

大林 幸治

2023.7.26



株式会社TMJ
営業戦略本部 営業推進部 カスタマーサクセス推進課

玉造 哲也



CXを実現する次世代型の
カスタマーサポートの実
現に向けて、計画策定支
援から現場PMまでクライ
アントのビジネス課題と顧
客の体験価値を両立させ
る顧客コミュニケーションの
在り方を追求している。

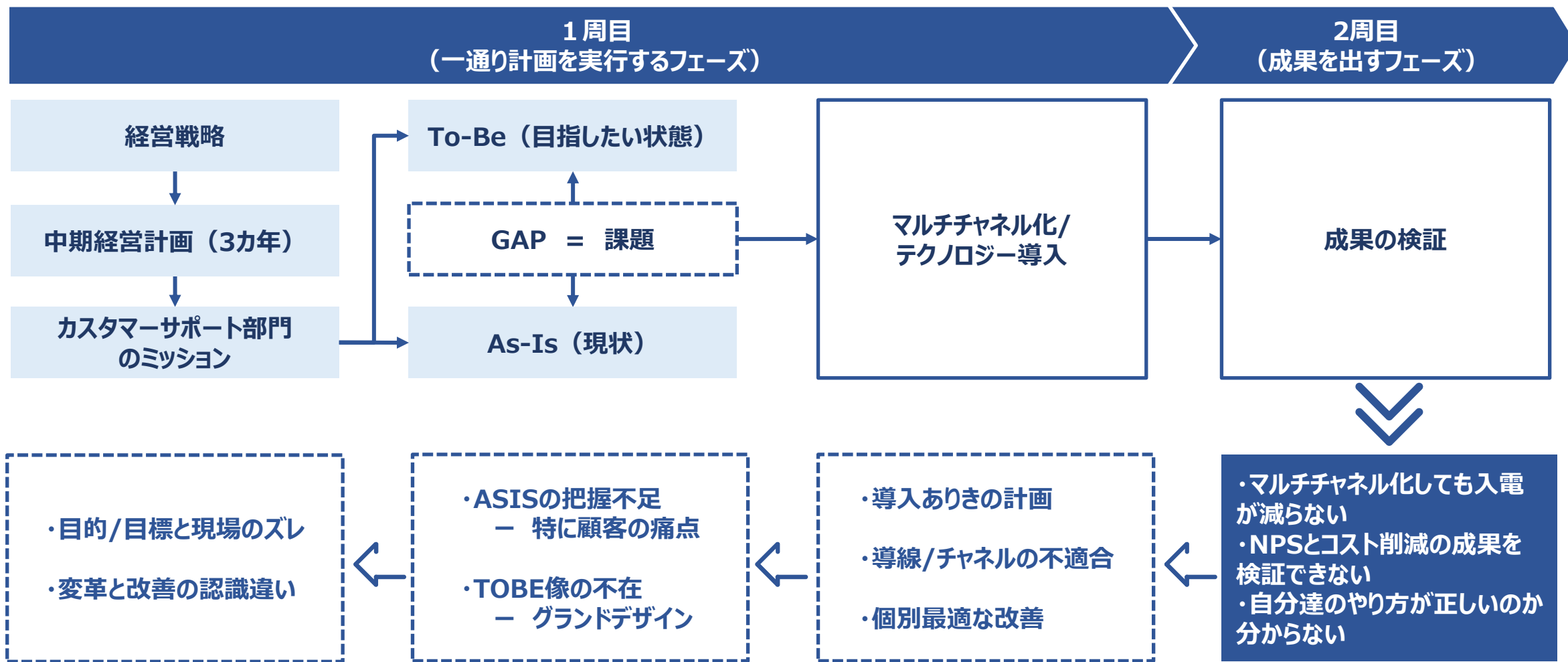
株式会社TMJ
事業推進本部 事業変革部 ビジネスデザイン推進室CX推進G

大林 幸治



CX向上に向けたセンター
の立上・改善を支援機能と
共に、効率的な立上手法
の効率化、有人チャット・
VoiceBOTを中心としたチ
ヤネル設計、応対品質、ス
キル育成を担当する。

成果を出すフェーズで直面する課題（2周目のカベ）が増えており、
辿って来たプロセスを遡ってどこに問題がありそうかを確認するケースが増加



以前に比べ、マルチチャネル化や各種テクノロジー導入によって多くのデータを可視化、分析しやすくなっている

カスタマーサポート領域のデータ (主に顧客フロント)

着信数
応答率
AHT
ACW
ミス率
チャットボット解決率
FAQ訪問者数
MYページログイン率
ページ滞在時間
NPS

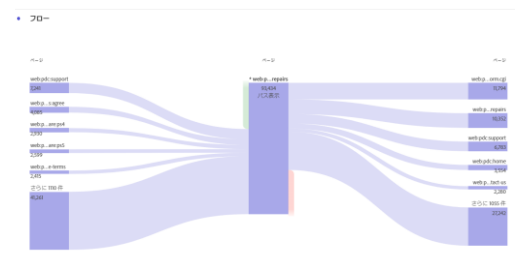
⋮

切り口

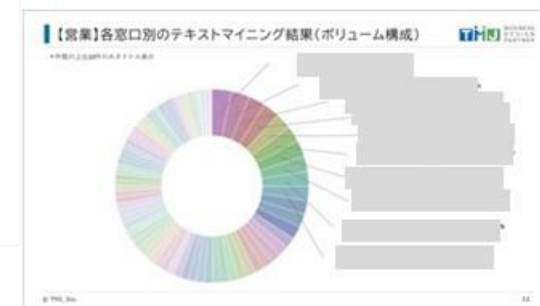
- ・窓口別
- ・月別、日別、時間帯別
- ・オペレーター別
- ・サービス別/商品別
- ・チャネル別
- ・コールシーズン別
- ・顧客セグメント別
- ・痛点的の有無別

⋮

×



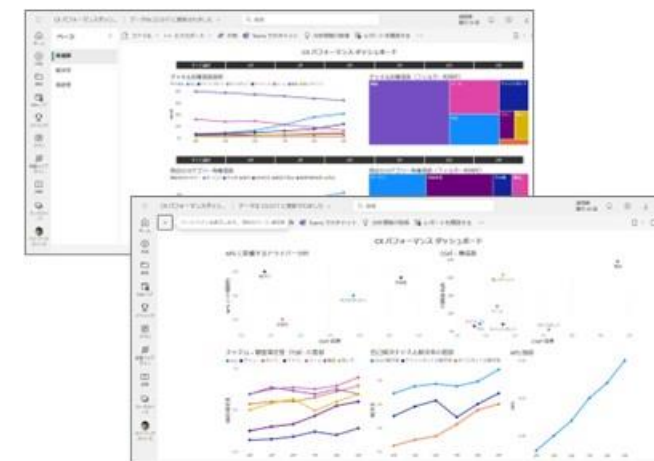
ユーザーフロー分析



VOC分析

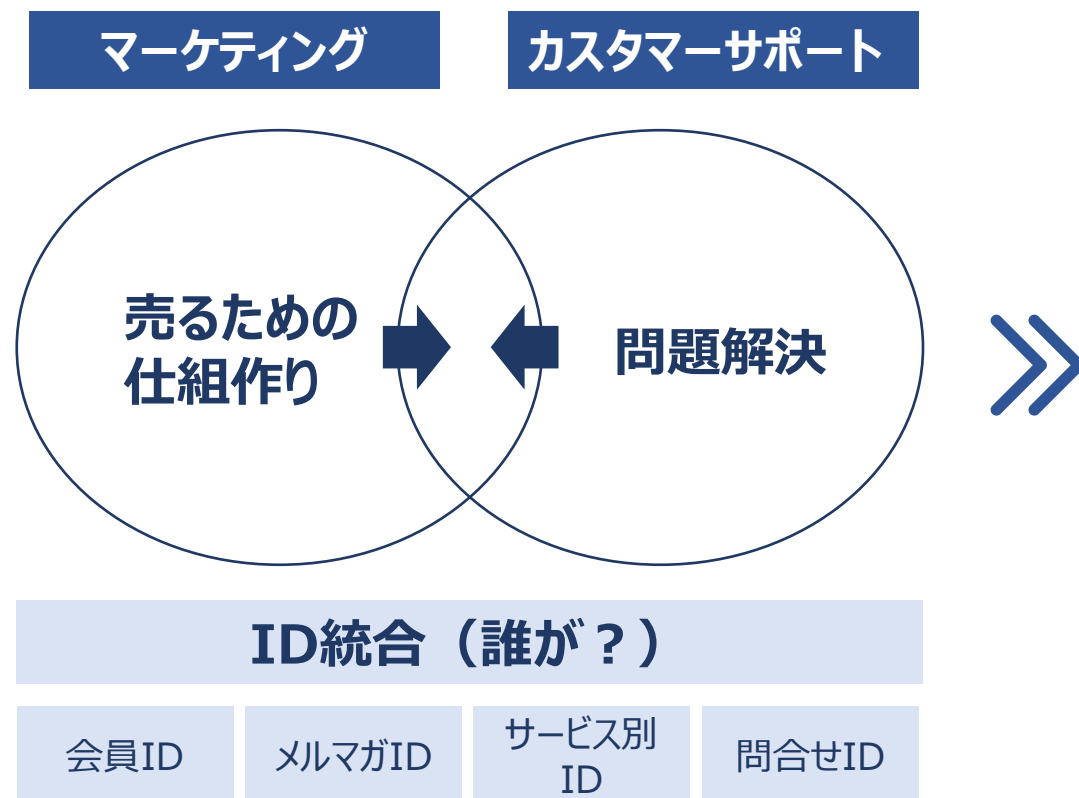


ヒートマップ分析



各種ダッシュボード

カスタマージャーニー上では理論上繋がっていたが
IDを起点にマーケティングとサポートの領域が
融合しつつある



顧客を軸に考えるにあたり、カスタマーサポート
の範囲の捉え方が難しい時代になっている
(次の顧客を創ることも含まれてくる)

どこまでが顧客醸成でどこからがサポート活動？

サポートした後はちゃんと購入ボタン押してる？

購入時のどの説明が悪くて問合せしてきたのか？

継続利用頂くために伝えておいた方が良いこととは？

たゆまぬ対話と改善で
誰もが暮らしやすい社会を創る

Creating Client Value

with your style



オペレーションとして問われていること

1. テクノロジーをどう上手く使えるか？

2. データをどう上手く活用できるか？

3. デジタル人材をどう育成できるか？

1. テクノロジーをどう上手く使えるか？

オペレーションの観点で運用を工夫することで、テクノロジーの「導入そのものの効果」に加え、より体験価値を向上させることが期待できる

FAQをよりスムーズに使って貰う

最近ではChatGPTの
効果的な活用も視野に



顧客はスマホで
サイトを回遊してから電話

実際のFAQ画面やそこに至る導線に関する知識を
オペレーター向け研修カリキュラムに入れる
→ 顧客が見ているものと同じ状態で会話が出来る
(検索の仕方、該当ページの辿り方 など)

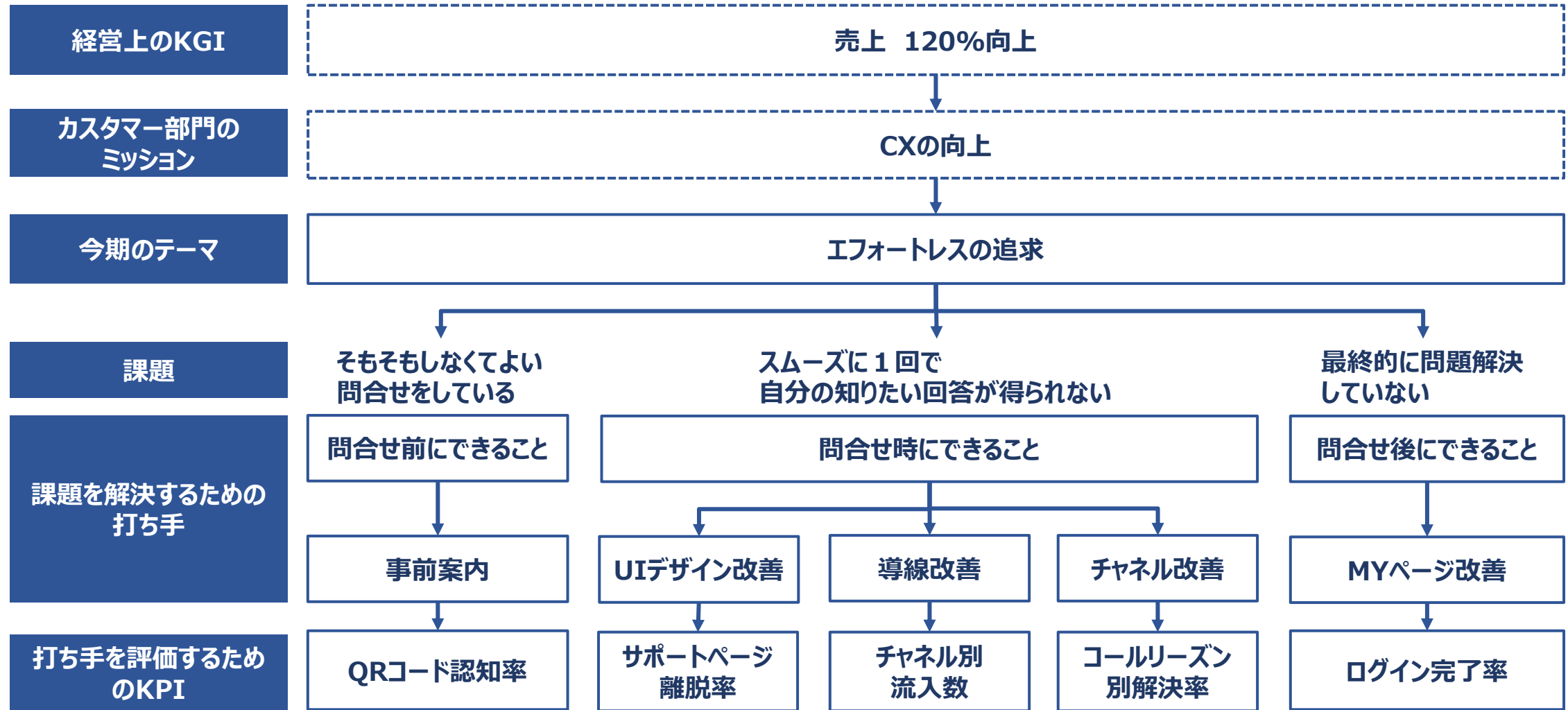
より伝わりやすいチャットの会話にする



テンプレートの作成は“管理者”ではなく、顧客を一番よく
知っている“オペレーター”が行う
→ アンサーを伝えるだけでなく、「伝え方」まで含めて作り込む

➤ 更なる
CX向上へ

2-①. データに溺れるから脱却する | ゴールからバックキャストिंग



経営のKGIが現場のKPIまでロジックで繋がっている

KGIの達成にインパクトするKPIがカスタマージャーニーに沿って置かれている

全体を構造的に俯瞰し、改善すべき領域の洗い出しと優先順位付けをしやすくする

電話をしなくても自己解決できる区分
の問合せは減っているか？

ありがちな視点
(チャンネル単位)

※数値は仮置き	電話	有人チャット	問合せフォーム	FAQページ	WEBチャットボット	LINEチャットボット	問合せ別合計	比率	総合計
問合せA	5350件	340件	360件	1200件	340件	400件	7990件	63.7%	12550件
問合せB	3200件	120件	80件	200件	120件	210件	3930件	31.3%	
問合せC	260件	40件	50件	160件	50件	70件	630件	5.0%	
合計件数	8810件	500件	490件	1560件	510件	680件	12550件	100.0%	
チャンネル比率	70.2%	4.0%	3.9%	12.4%	4.1%	5.4%	100.0%		
解決率	98.0%	99.0%	96.0%	70.0%	60.0%	65.0%	81.3%		
顧客満足度(T2B)	80.0%	75.0%	68.0%	60.0%	40.0%	70.0%	65.5%		
処理単価	650円	580円	400円	10円	40円	50円	289円		

全体のバランスを
見た時にどこに
課題がある？
(チャンネル横断)

どのチャンネルで解決すると
最も顧客満足度が高いか？

目標とする処理単価に達しているか？

※数値はダミー

2-②. チャンネルを横断して俯瞰する | データマネジメント

特にコールリーズンは継ぎ足してツールが追加された経緯からチャンネルごとに違うことが多く、出来るだけ揃えないと検証が難しくなる（場合によっては問合せカテゴリーの再設計から）

出来るだけ
カテゴリーを揃える

（例）データテーブルのイメージ

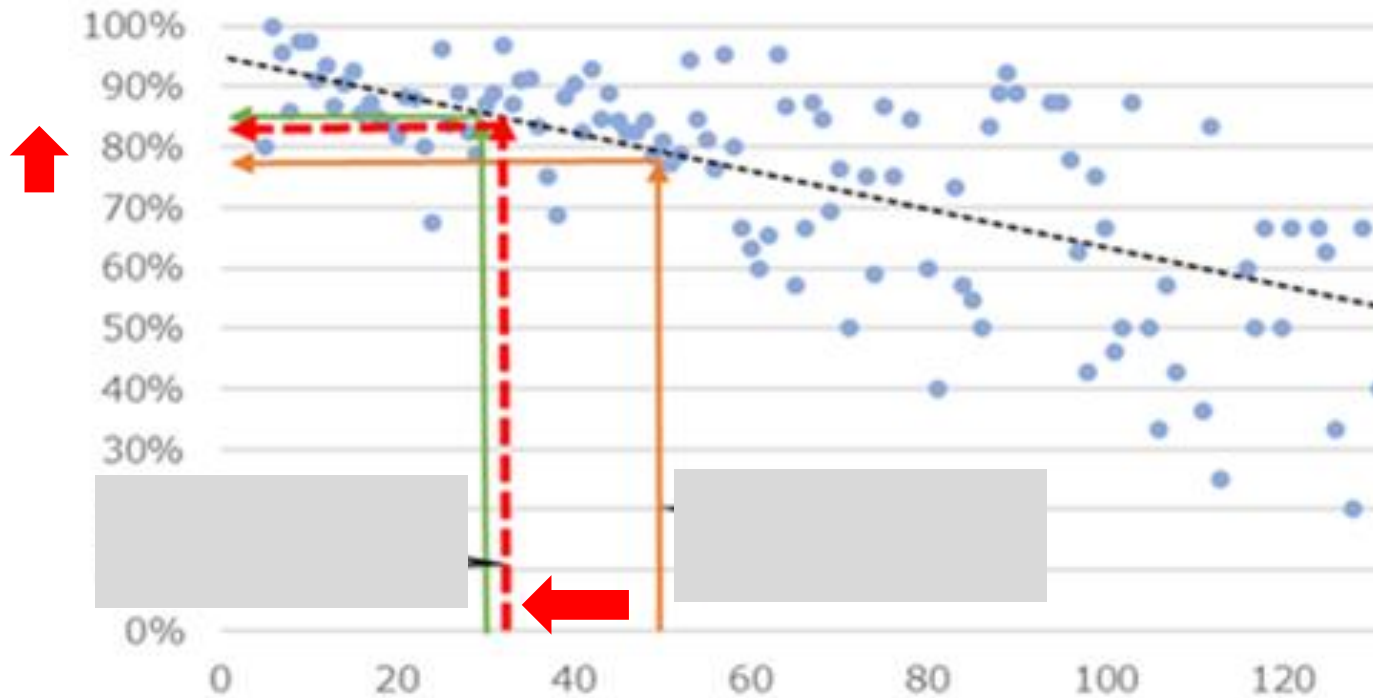
	どの顧客	どの問合せ	どういう内容	誰が対応	どう回答	解決の可否	顧客の評価
電話	契約番号/ 電話番号	問合せID	コールリーズン	ログインID	応対履歴/ 会話データ	解決可否データ	NPS/CES/ CSAT
メール	契約番号/ メールアドレス	問合せID	コールリーズン	ログインID	会話データ	解決可否データ	NPS/CES/ CSAT
有人チャット	契約番号/ メールアドレス	問合せID	コールリーズン	ログインID	会話データ	解決可否データ	NPS/CES/ CSAT
FAQ	—	セッションID	コールリーズン/ FAQ-ID	—	検索ワード/ Q&A	解決可否データ	NPS/CES/ CSAT
チャットボット	—	セッションID	シナリオ/ FAQ-ID	—	検索ワード/ Q&A	解決可否データ	NPS/CES/ CSAT
ボイスボット	—	問合せID	シナリオ/ 入力項目	—	入力内容	受付完了データ	NPS/CES/ CSAT
マイページ	契約番号	セッションID	ログイン後の 閲覧項目	—	登録情報/ 変更情報	手続き完了データ	NPS/CES/ CSAT

2-②. チャンネルを横断して俯瞰する | 目標の予測

全体俯瞰してデータを大量に溜めると、先の予測が見えて計画を立てやすくなる

例：製造メーカー様

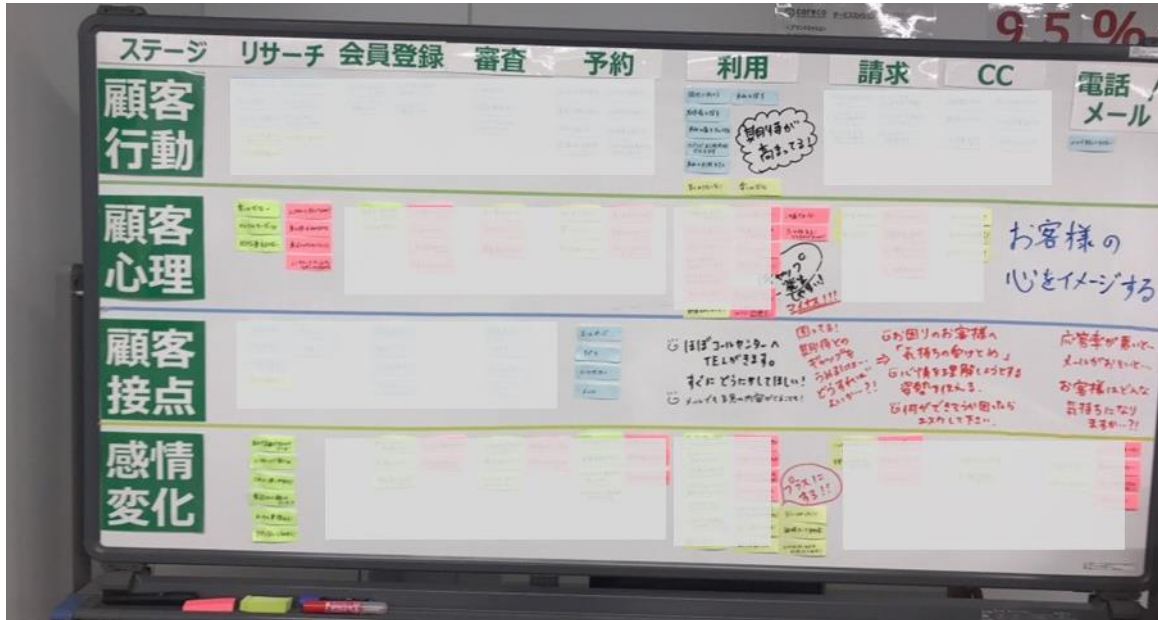
①
顧客満足度を
あと10pt向上
させる必要がある



②対応時間をあと20分短縮させる必要がある → そのために何ができるか？

2-③. 改善を前提として困りごとを把握する | 事例

例：カーシェアサービスの問合せセンター



コンタクトセンターの実際に顧客対応しているオペレーター達自らがサービスを体験し、カスタマージャーニーを作成。

痛点を洗い出してセンター全員で対策を考え、カスタマーサポートに反映。

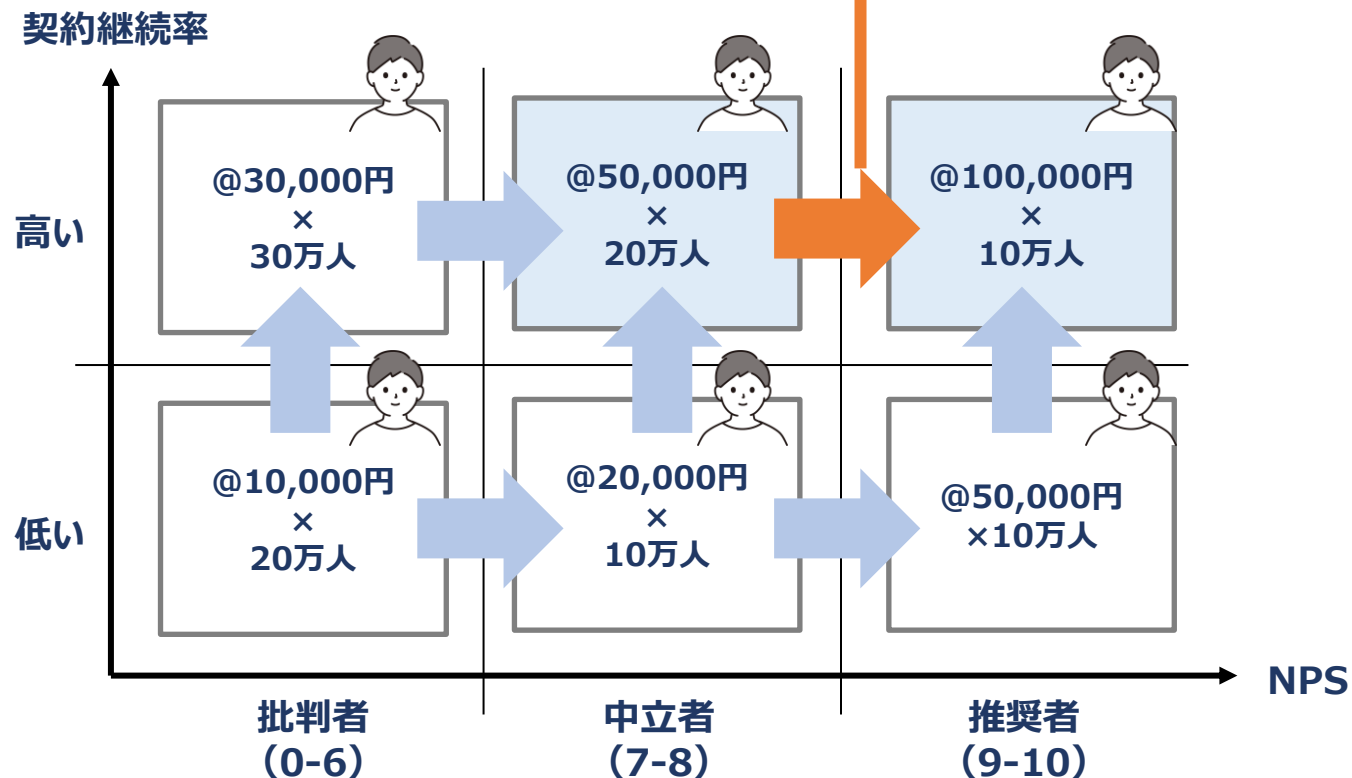
解消した痛点は付箋を外し、問合せ内でキャッチした新たな痛点は追加していくという**“常に生きた”カスタマージャーニー**を運用しCX向上に努めている。



2-③. 改善を前提として困りごとを把握する | 事業視点でのCX

事業視点の観点では、基礎情報となるより深いインサイトは会話を重ねて“狙って”取りに行く

計100万人の顧客の分布例



(問い)
中立者から推奨者に移行させるためには？

アクセスログや顧客アンケート結果からの改善

+

会話の中からより深く顧客インサイトを狙って取りに行く

この顧客は普段どういうライフスタイルなのか？

この顧客は普段どういうことに困っているのか？

この顧客にどういうキーワードが刺さったか？



関連商品のクロスセルやマーケティング施策活用へ

2-③. 改善を前提として困りごとを把握する | データには裏付けが必要

行動データと裏付けの情報をワンセットで考える

(例) チャットボットを導入して自己解決率を高め、入電削減したい



顧客の行動データ
(電話着信数、FAQ解決率など)

行動の裏付け
(具体的に何に困っていたのか？それはなぜ発生したのか？)

なぜ、
その数値なのか？
なぜ、
目標値とのGAP
が発生したのか？

具体的に
どういう結果
だったのか？

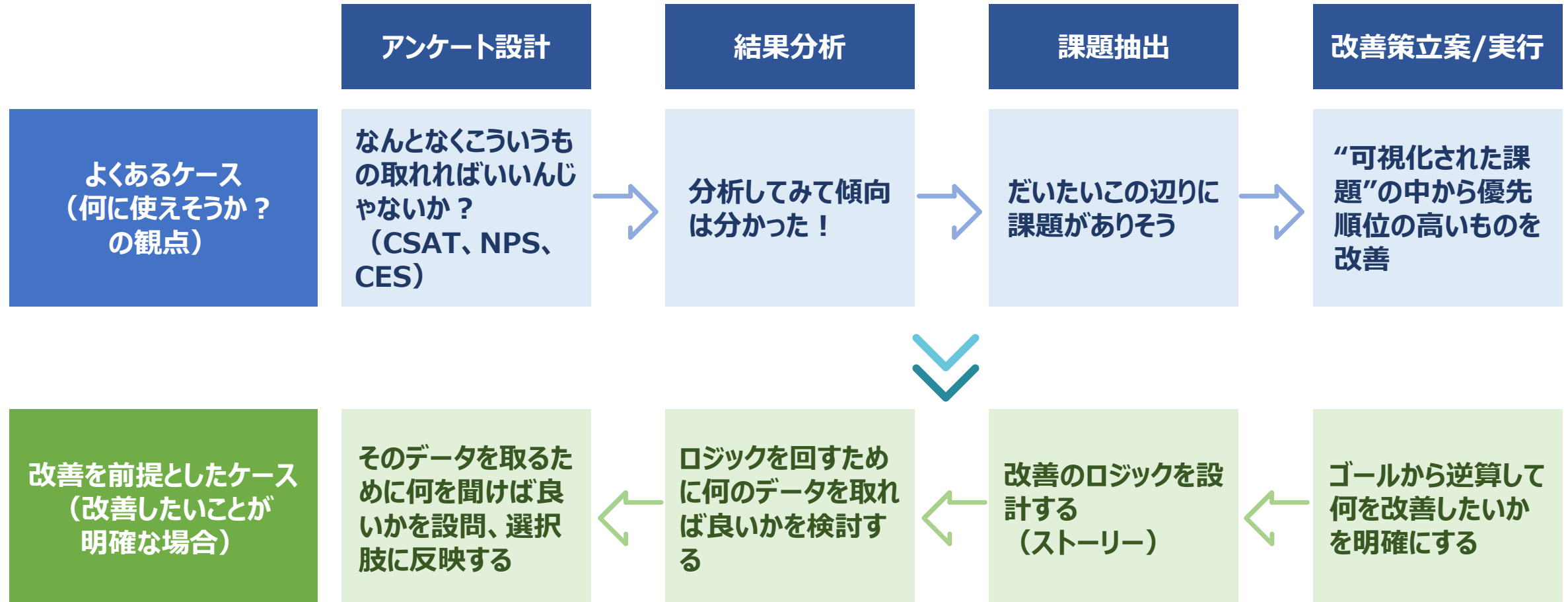
- └ 問合せとして来たもの
 - └ 対応履歴
 - └ 会話内容そのもの
- └ こちらから聞くもの
 - └ 対応時の追加質問、深堀り
 - └ 顧客アンケートの結果、フリーコメント

現場の知見が必要
- カテゴリー名だけでは判断できない
- 困りごとを想像できるだけの会話経験

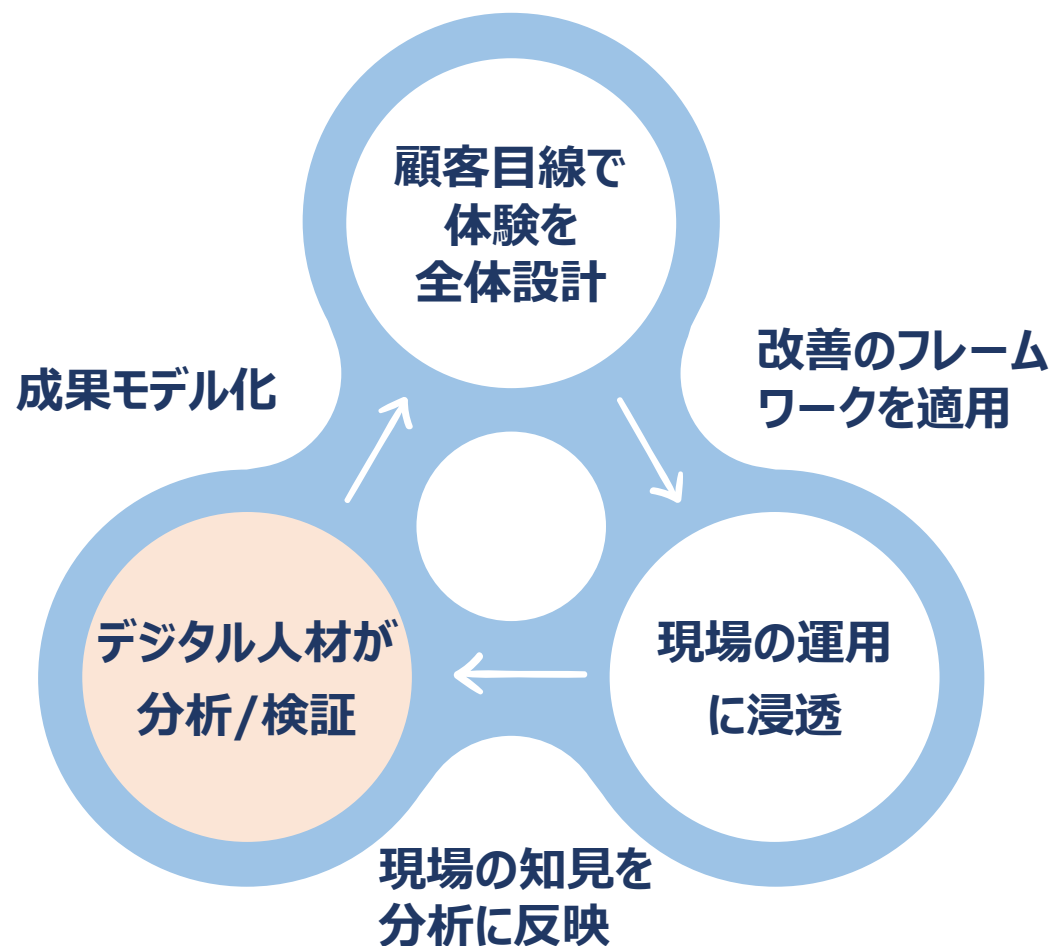
2-③. 改善を前提として困りごとを把握する | アプローチ

取れたものから改善の芽を見つけ出すのではなく、改善したいものから逆算してアンケートを設計する

＜顧客アンケートの活用ステップ＞

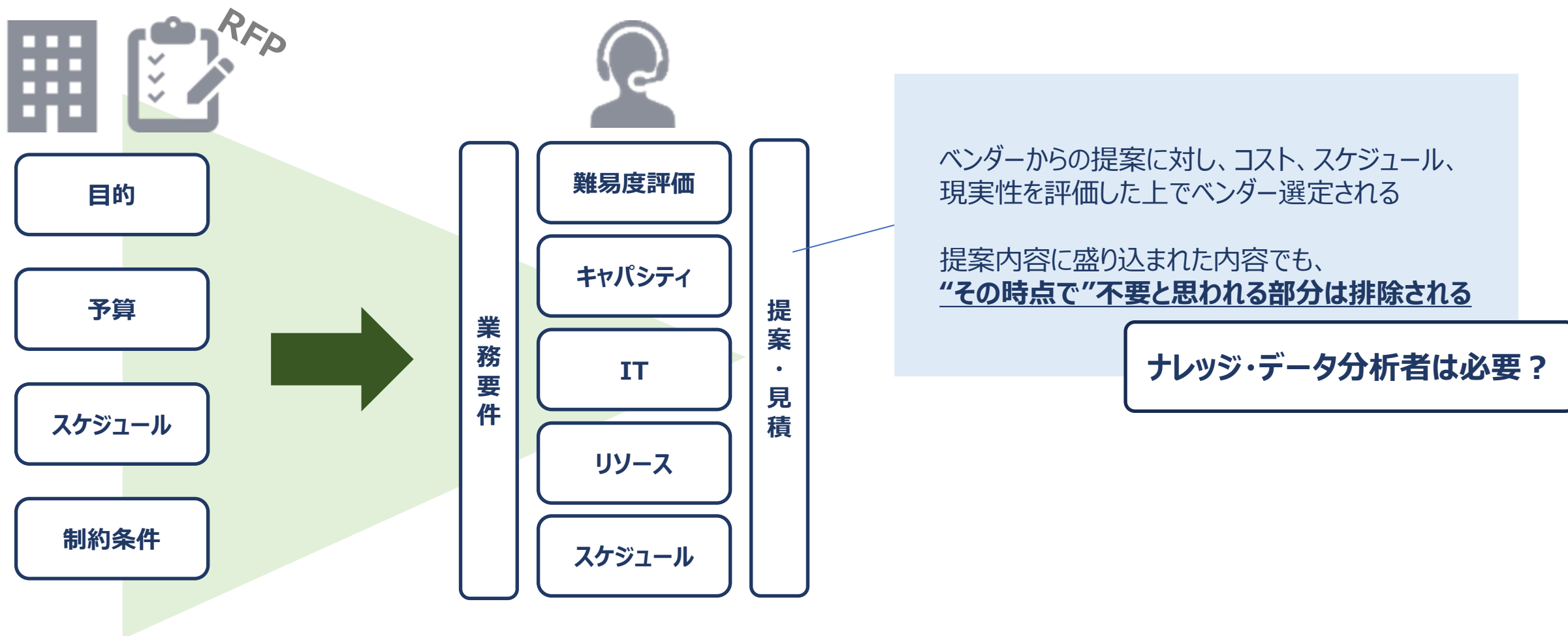


より高い成果を出していくためには、現場の知見を踏まえたデータを扱える人材が必要



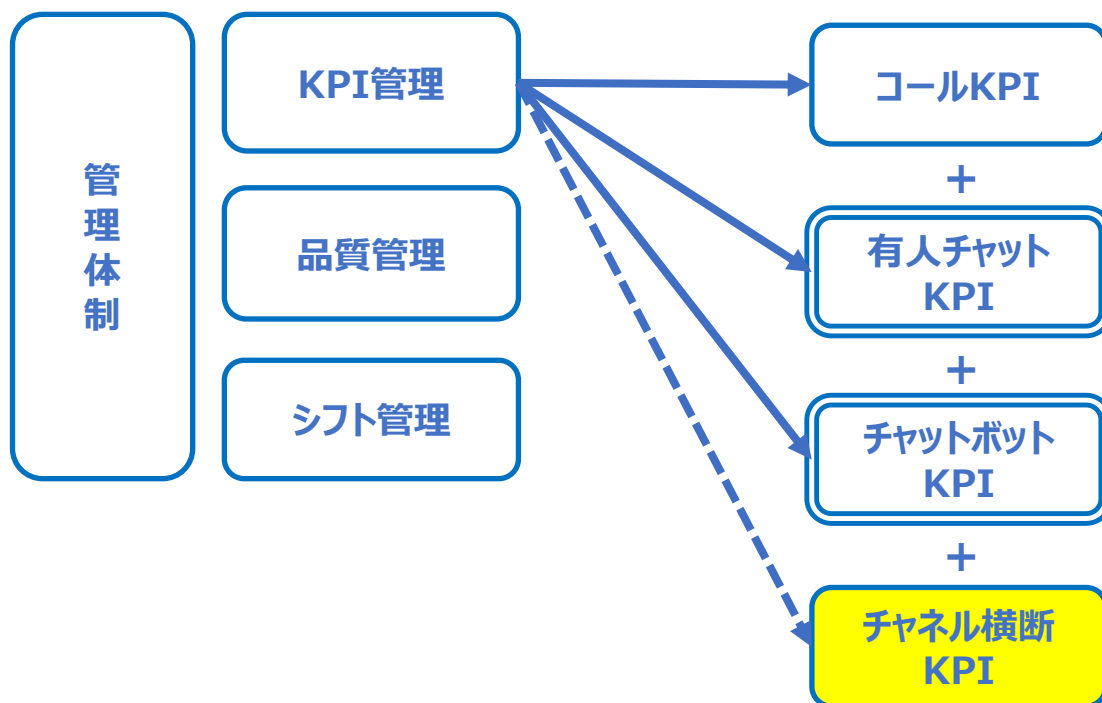
3-①. デジタル人材の育成 | RFPと提案内容

ベンダーの提案内容は、クライアント企業様の想定とは必ずしも一致しない



チャネル追加でもナレッジ構築でも、全体俯瞰のKPI管理の重要性が増すが...

例：コールを運営中でチャネル追加するケース



チャネル追加の要件そのものの管理が必要

本来は、、、

導線設計やCX観点で施策の効果を計測する際に

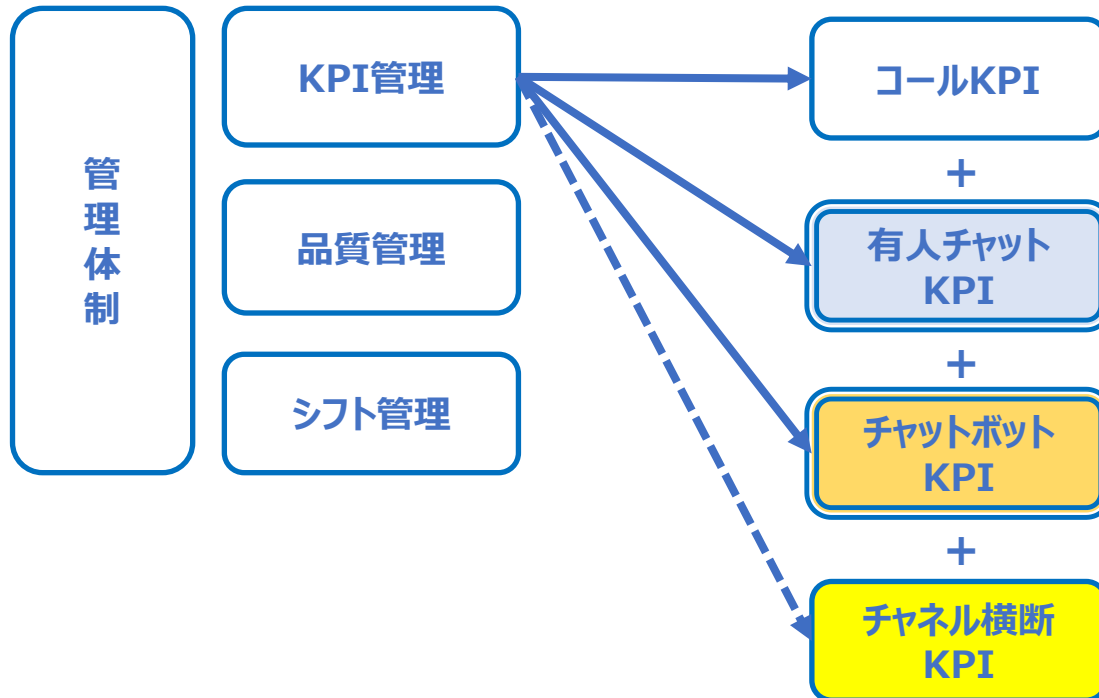
全体を網羅した**KPI管理が必要**
(ただし、追加要件そのものではない)

削除対象

管理者タスク or
クライアント企業様
でカバー

DX過渡期の今、管理者には従来とは異なる視点のスキル育成が求められている

例：コールを運営中でチャネル追加するケース



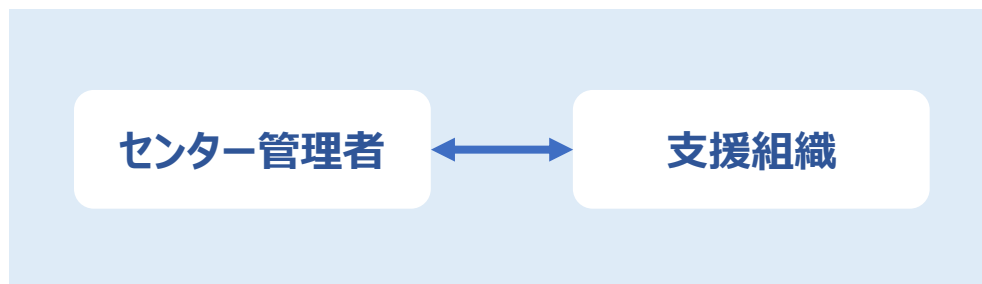
安定した運営を早期に実現するために、
必然的に従来型のセンター経験を重視して採用

- 有人チャットのKPI指標はCallと類似しているが、チャットボットの場合、コール経験者には初めての指標が多い。
- Web領域もチャットボット同様にコール経験者には初めての指標が多い

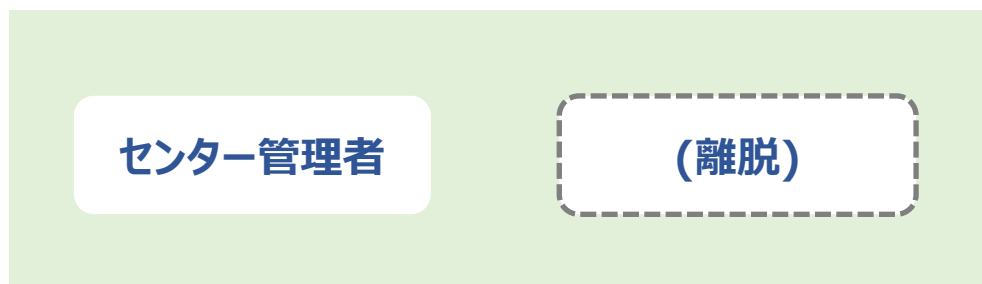
3-②. デジタル人材の育成 | スキルとアサイン

チャネル最適化やVOC集約を進めていく上では、データ分析の重要性はより強まり、専任者が腰を据える必要がある

立上げ時



ランニング時



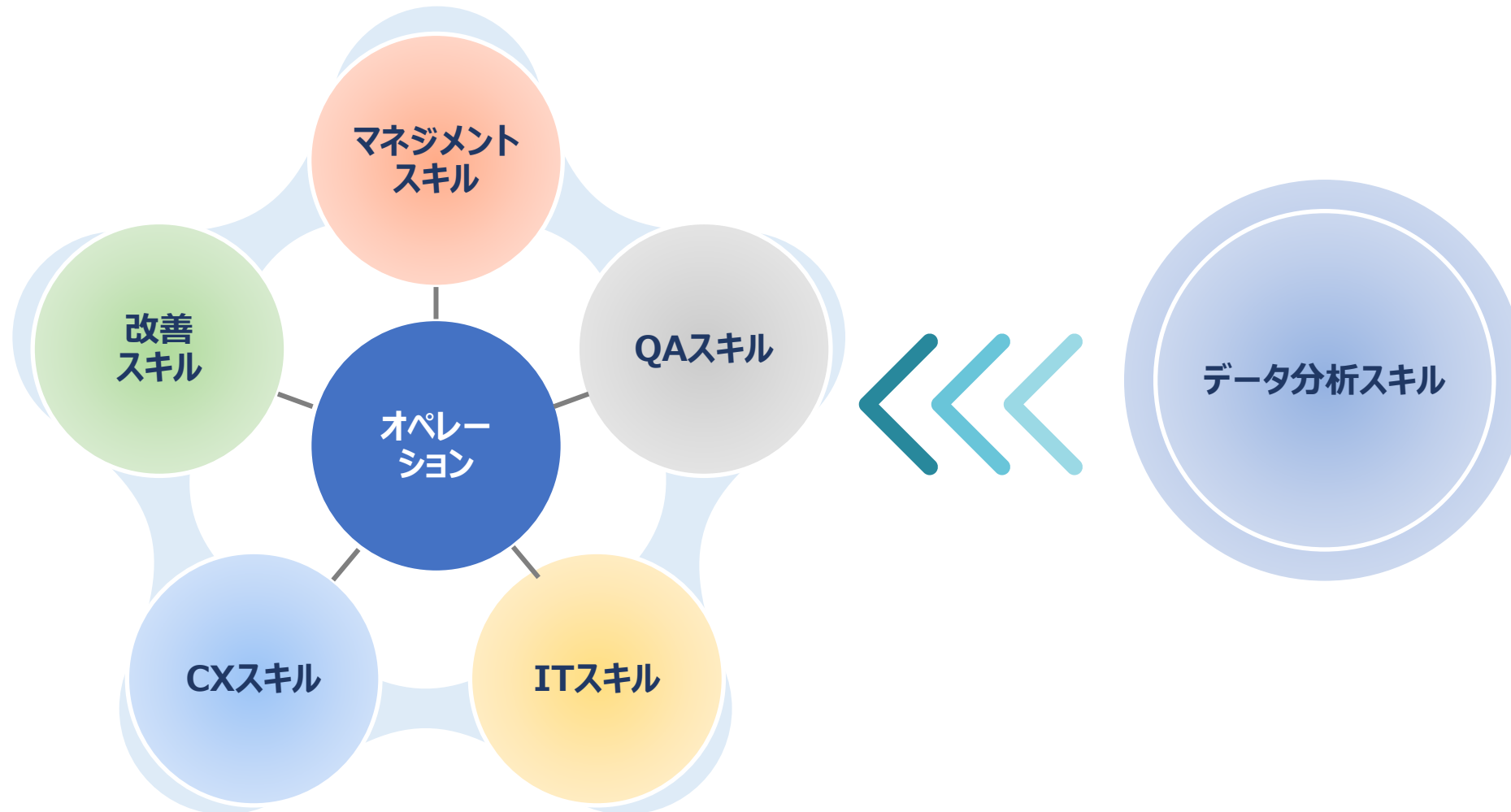
・要件定義
・業務設計
・採用
・研修

・レポート
・シフト管理 + リアルタイムスキルハンドリング
・エスレーション対応
・研修
・QA
・.....

業務に追われKPI管理の
優先度が必然的に下がる

現場人材のスキル育成が必要

センター運営には様々なスキルが必要だが、DX推進によりデータ分析スキルの育成は急務である



当社のナレッジ共有プロセス



テクニックだけではなくビックデータと向き合う現場人材がデータをどう読み解くのか、読解力も併せて育成

受講前後アセスメント + eラーニングコンテンツ

代表的なコース名

ノーコードコース ～Excelモデリング編～

ベースコース ～データ読み取り編～

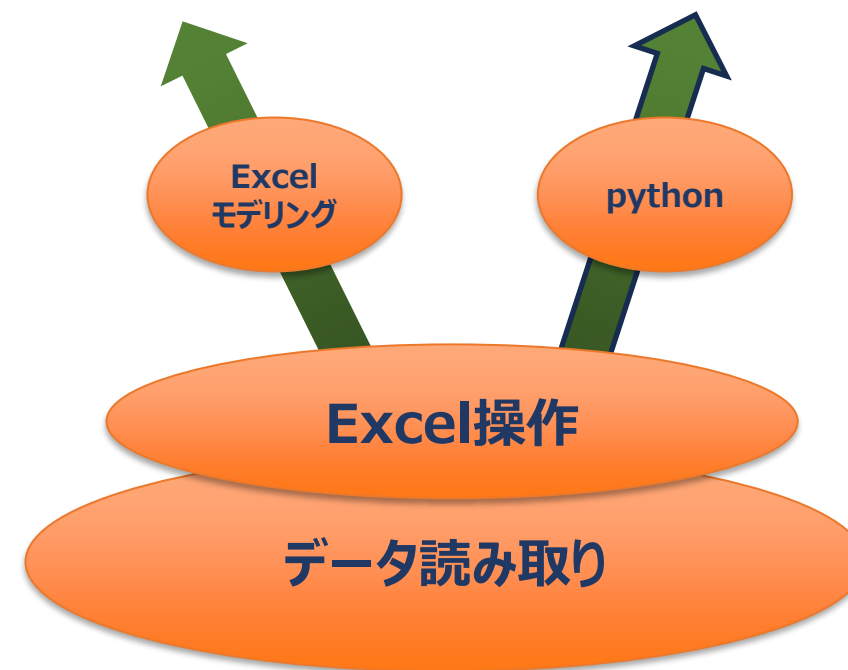
ベースコース ～Excelデータ操作編～

AIリテラシーコース

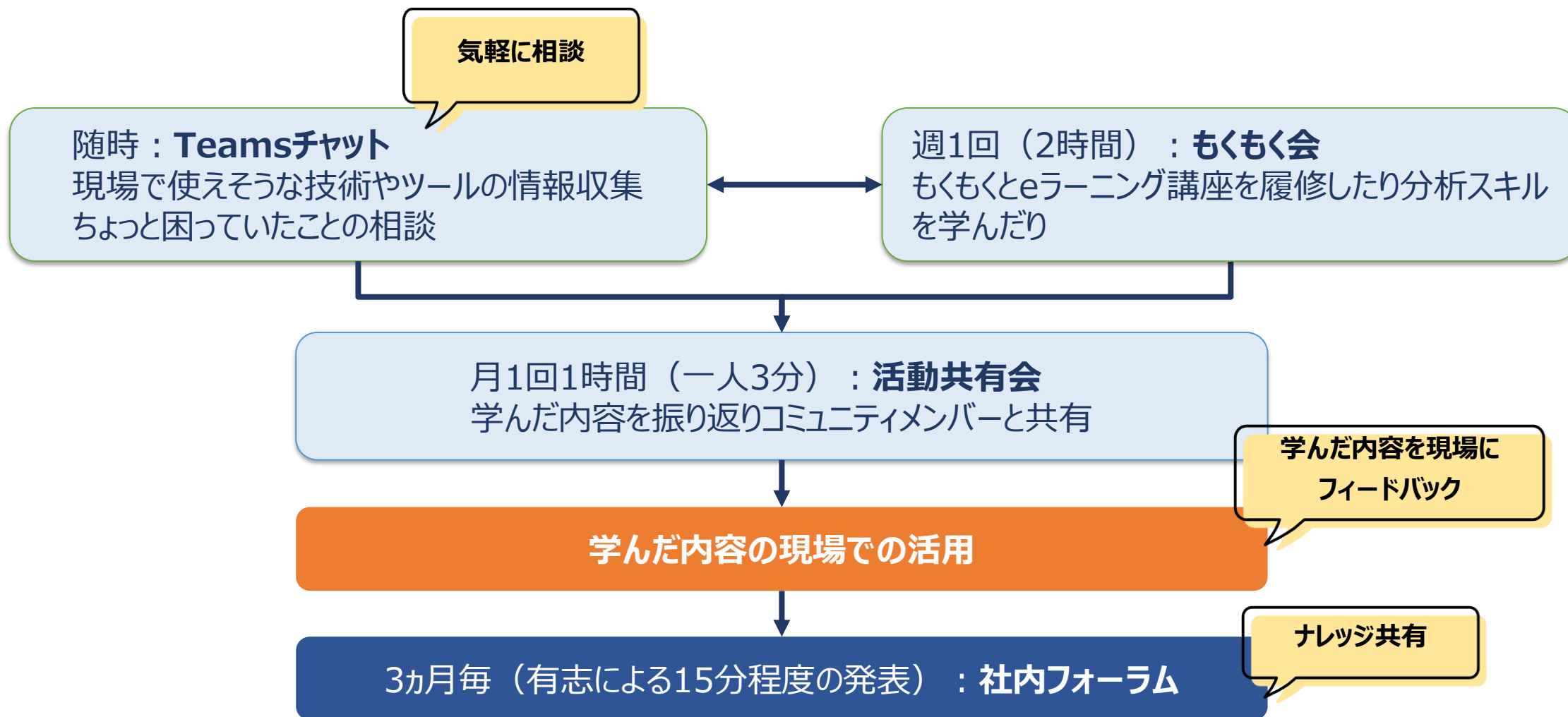
コーディングコース ～pythonデータ操作編～

コーディングコース ～pythonモデリング編～

ディープラーニング



データ利活用に向けた活動を孤独にしないための様々なコミュニティ活動を実施

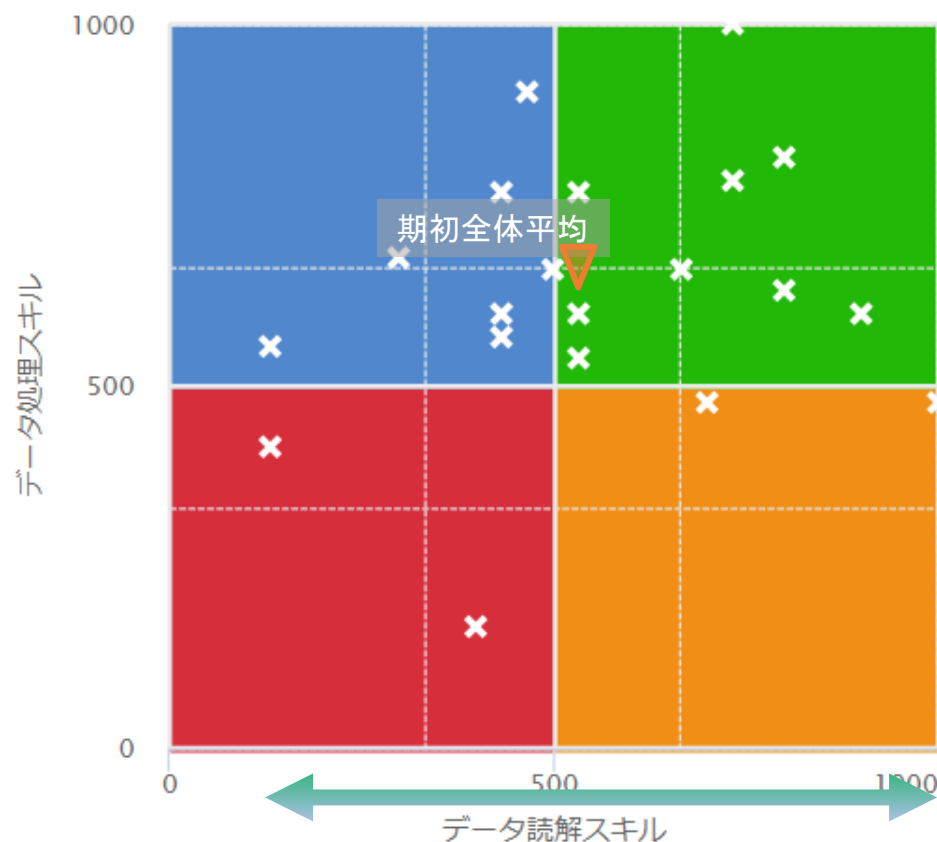


研修受講によりデータ読解スキルが大きく向上

データ処理スキル計測テスト×データ読解スキル計測テスト (旧)

あなたの組織の人材マップ ❶

2023年2月初旬

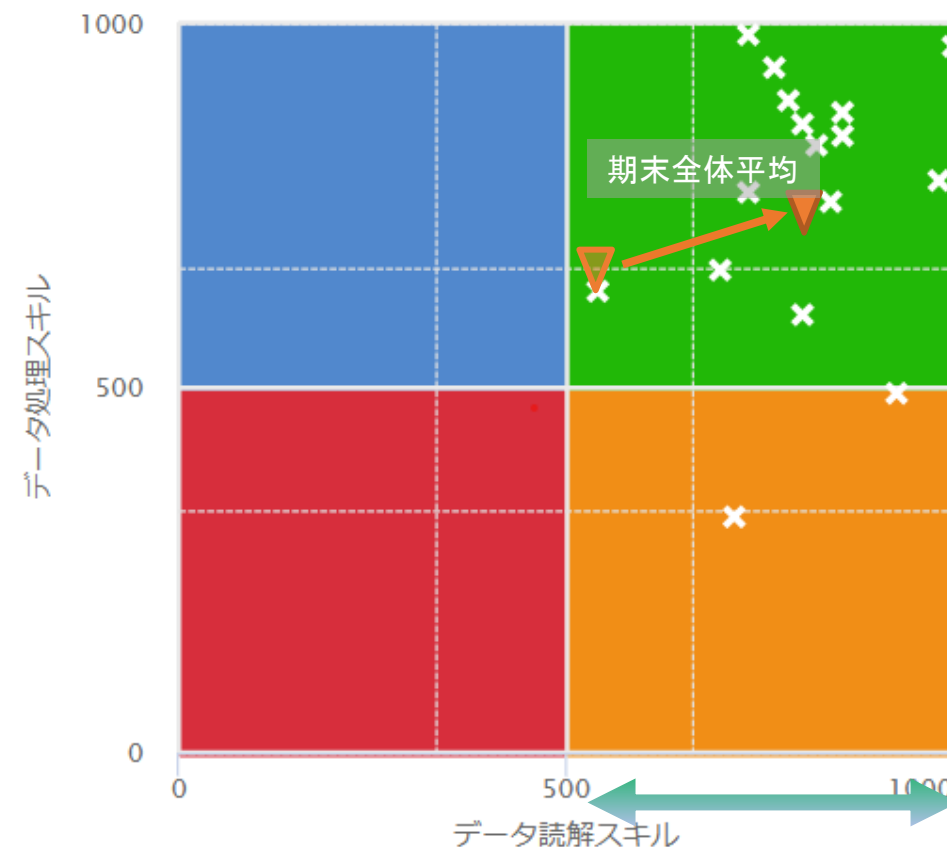


受講後

データ処理スキル計測テスト×データ読解スキル計測テスト (新)

あなたの組織の人材マップ ❷

2023年4月末



以上、ここまでは成果を出すために必要なポイントとデジタル人材の育成手法についてご紹介してきました。

CXを実現する次世代コンタクトセンターの推進に取り組まれている中で
2週目のカベにぶつかって悩んでらっしゃる企業様がもしいらっしゃいましたら
ぜひ、課題解決に向けて一緒に取り組む機会を頂ければ幸いです。



BUSINESS DESIGN PARTNER

デザインの力で、クライアント事業の
一翼を担う、ビジネスパートナーへ

