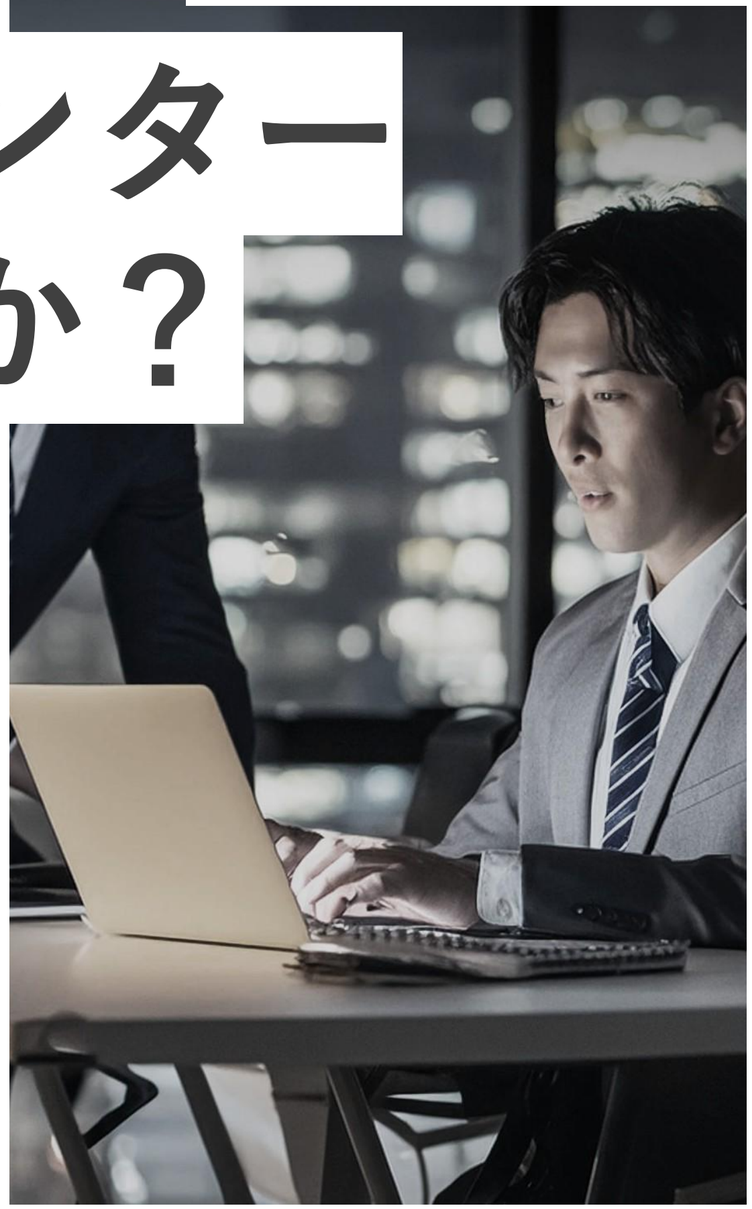
サステナグロースカンパニーをもっと。
Funai Soken

なぜAIでコンタクトセンターの課題は解決しないのか？「ナレッジ構造化」とKCSで果たす業務改革



AI導入の壁を突破！「ナレッジ構造化」とKCSで実現する、コンタクトセンターの根本改革

CONTENTS

目次

第１章
はじめに：AI導入における「期待と現実の壁」とコンタクトセンターの課題

第２章
AIの回答精度を高める「ナレッジ構造化」とKCS（Knowledge-Centered Service）の基本

第３章
ナレッジマネジメント「健康診断」で見える4つの視点と現場の優先課題

第４章
KCS実践による組織・評価制度の変革とコンタクトセンターの未来像

第５章
船井総研がお手伝いできること

AIツール導入への期待と直面する運用の壁

結論から申し上げますと、期待された成果が得られず現場の負担が増大するという **期待と現実のミスマッチ**に直面しています。

経営・現場の期待	**直面する現実の壁**
生成AI等の導入により、問い合わせ対応の自動化や劇的な削減、応答時間の短縮、オペレーターの負荷軽減、**CX（顧客体験）**の飛躍的な向上を目指す	土台となるナレッジが未整備のままでは、要約などの一部の対応時間短縮にとどまり、**問い合わせ件数の根本的な削減やCX向上には結びつかない**

ナレッジ未整備が引き起こすもの

非構造化データ・暗黙知の属人化・情報の散在／重複

↓

AIが誤回答（ハルシネーション）を頻発

↓

多額の投資が無駄になるだけでなく、顧客からの信頼を失うリスク

したがって

AIツール導入はあくまでスタートに過ぎず、

ナレッジ未整備 という根本的な課題に向き合い、

継続的な運用とメンテナンス体制を構築することが不可欠です。

ツール偏重の罠 と現場で発生する 負のスパイラル

AIツールを導入すれば課題が解決するという手段の目的化（**ツール・テクノロジー偏重の罠**）に陥ります。

STEP 1

プロセスの置き去り

テクノロジーの導入だけに偏重し、それを活用する人やプロセス、組織文化の変革が後回しになる

STEP 2

回答精度の低迷

未整備なナレッジにより
低い精度で運用が開始される

STEP 3

手動での二重確認

オペレーターがAIの出力を信用できず、
手動で二重確認を行わざるを得なくなる

STEP 4

負担と 後処理時間（ACW） の増加

二重手間によりオペレーターの負荷が増加し、後処理時間（ACW）がかえって増加する

CYCLE
反復
連鎖する

十分なナレッジマネジメントがなされないままAIを導入することは、現場の負担を増大させ、AIに対する不信感を醸成します。

経営層・部門責任者はテクノロジーだけでなく、それを支えるナレッジの品質担保と運用の仕組みづくりを同時に推進する重要性を認識することが求められます。

十分なナレッジマネジメントがなされない状態でAIを導入すると、期待と現実のギャップが拡大するどころか、現場の負担が増大する懸念も

【構造図解】AI導入における期待と現実の壁

【期待】生成AIで問い合わせ対応を自動化・劇的削減
・応対時間の短縮　・オペレーター負荷軽減　・CX飛躍的向上

↓

【直面する壁】土台となる「ナレッジの未整備」
・非構造化データ　・暗黙知の属人化　・情報の散在と重複

↓

【現実】要約等の部分効率化にとどまり、精度低迷
・問合せ件数が減らない
・誤回答（ハルシネーション）頻発
・現場のAI不信と確認二重手間の発生

① 期待と現実のミスマッチ

要約などの一部の対応時間短縮にとどまり、問い合わせ件数の根本的削減や顧客体験（CX）向上に結びついていない。

② ツール・テクノロジー偏重の罠

「AIツールを導入すれば解決する」という手段が目的化になりがち。
結果としてツールを活用する人・プロセス・組織文化の変革が不在となる。

③ 現場で生じる負のスパイラル

回答精度が低いためオペレーターがAI出力を信用できず、手動で二重確認。後処理時間（ACW）が逆に増加する懸念。



AIが言葉の意味を理解できない理由と「ナレッジ構造化」の根拠

AIの回答精度を高めるためには、データをノイズのないシンプルな**一問一答形式**へと**ナレッジ構造化**することが最も有効な解決策です。

AIが精度を欠く背景と仕組み

AIは人間のように言葉の「意味」を直感的に理解したり、「空気を読む」ような判断をしたりすることができません。CRMの応対履歴生ログのような非構造化データをそのまま読み込ませると、AIは言葉をトークンに切り刻み、すべての言葉の関係性を過剰に計算しようとします。その結果、「関係性のクモの巣」に埋め尽くされてノイズが大きくなり、誤回答を引き起こします。

KCS（Knowledge-Centered Service）の 二つのダブルループプロセス

KCSは、日々稼働するコンタクトセンターの応対動線の中でナレッジを更新し続ける実践的なフレームワークです。現場目線の「**解決ループ**」と、運営目線の「**発展ループ**」という二つのダブルループプロセスから構成されており、双方を回すことで組織的なナレッジ維持が可能になります。

解決ループ（現場視点）



オペレーターが受電時にナレッジを検索・チェックし、正しければそのまま回答に使用します。ナレッジが存在しない場合や内容が古い・誤っている場合は、調査した回答に基づいて新規作成や修正・修正依頼を行います。これにより、情報ニーズが高いナレッジほど頻繁に更新・改善されます。

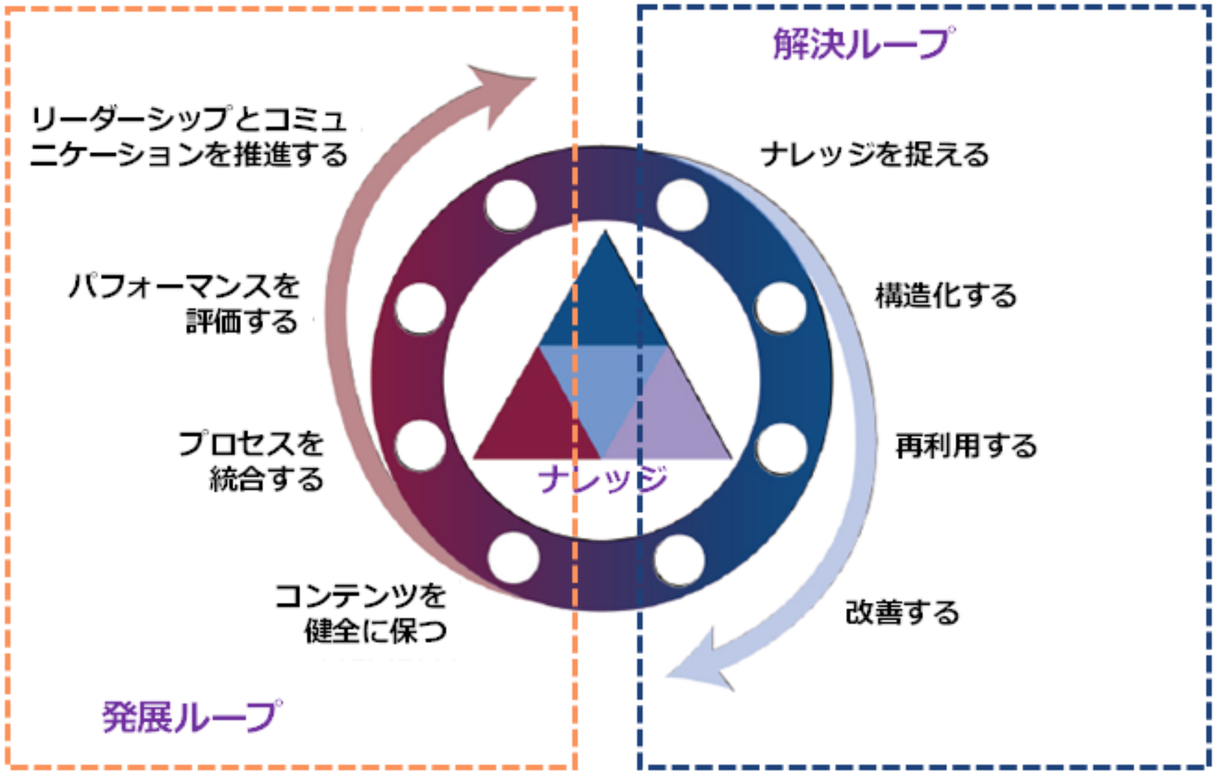
発展ループ（運営視点）



解決ループで蓄積・更新されたナレッジを組織全体で分析・評価し、プロセスの最適化やコンテンツ品質の向上を図ります。

現場での応対業務とナレッジの維持・更新を一体化させるKCSのダブルループプロセスを回すことこそが、**組織的にナレッジを健全に保ち、成果を出し続けるための基盤**となります。

KCSは現場目線の「解決ループ」と運営目線の「発展ループ」の二つのダブルループプロセスから構成される。二つのプロセスのどれか一つでも欠けるとナレッジマネジメントは破綻する



出典 ： HDI-Japan KCSダブルループプロセス

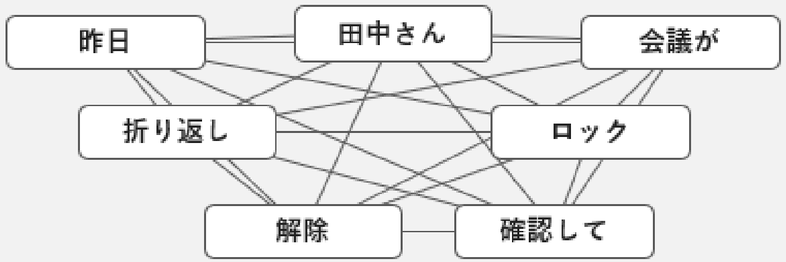
AIは言葉の『意味』を人間のように直感で理解できない
KCSを回し、ノイズのない一問一答にデータを構造化し続けることが重要

✕ 構造化のCRM生ログ
➔ すべての言葉を計算（ノイズ大）

【CRM 応対履歴の生データ】

「昨日、田中さんからネットバンキングのログインロック解除について相談あり。会議があるので折り返しを希望とのこと。設定を確認して対応中。」

▼ AIが言葉をパズル（トークン）に切り刻み、全関連性を計算する



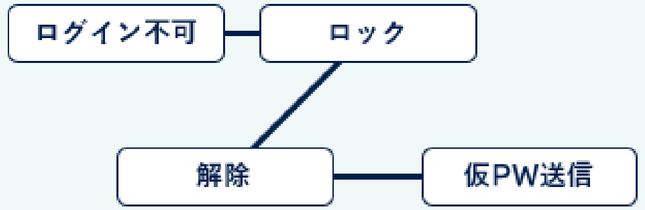
● AIの思考が「関係性のクモの巣」に埋め尽くされる

○ 構造化されたデータ
➔ 重要な因果関係にのみAIの回答生成を集中できる

【KCS構造化済のナレッジ（一問一答）】

【問合せ】パスワードを間違えてログインしたところロックされた
【解決策】本人確認の上、SMSで一時解除パスワードを送信する

▼ ノイズがゼロの美しい因果関係マップが成立する



● AIの計算エネルギーを100%一点集中

国内外の先進企業におけるKCS導入成果と事例

KCSの導入は、問い合わせ削減や業務平準化、一次解決率向上など、国内外の様々な企業において定量的かつ確実な効果をもたらしています。

国内事例 1

富士フイルムサービスクリエイティブ株式会社様

（事務サービス事業部）

最大600件・最大5日遅延していた未回答案件を解消し、問い合わせ件数5%削減を達成。
導入1年後には他部署の業務支援が可能な体制を構築し、HDI KCSアワードを受賞。

出典 https://www.persol-bd.co.jp/service/contactcenter/s-cc/case/fujifilm-servicecreative/

国内事例 2

株式会社伊予銀行様

コンタクトセンター移転に伴い紙マニュアル約400冊からKCS準拠ツール（Helpfeel Cosense）へ移行。特定オペレーターへの負荷集中を解消し、業務平準化を実現。

出典 https://news.cosen.se/blog/iyo-bank

国内事例 3

ヤフー株式会社（Yahoo! JAPAN）様

IT・情報システム部ヘルプデスクにてKCS準拠の管理を導入し、自己解決率向上と高い検索性を確立。

出典 https://www.persol-bd.co.jp/service/contactcenter/s-cc/case/yahoo/

海外事例

スタンフォード・ヘルスケア様 / Chick-fil-A様 / サウスダコタ大学様

スタンフォード・ヘルスケアがコール放棄率を29%削減、Chick-fil-Aが一次解決率（FCR）を80%から90%へ向上、サウスダコタ大学でも導入成果を創出。

これらの事例が示す通り、KCSを正しく実践することは単なる現場の工夫にとどまらず、**組織全体のパフォーマンスとサービス品質を飛躍的に高める確かな実績に裏打ち**されています。

ナレッジマネジメント「健康診断」における 4つの評価視点

自社のナレッジ運用における課題を客観的に把握し、適切な改善につなげるためには、ナレッジマネジメント**健康診断（アセスメント）**に基づく**4つの視点での評価**が極めて有効です。
コンタクトセンターにおけるナレッジの機能不全は、単一の原因ではなく、管理ルール、システム機能、現場の運用、組織の意識といった複数の要素が複雑に絡み合って発生します。

視点 ①

マネジメント

ナレッジをより良く改善していくための仕組みやルール、および各パフォーマンスに基づく改善活動などマネジメントの活動状況を確認。

視点 ②

システム

ツールやシステムがナレッジマネジメントを実現できる機能を備えているかという観点で確認。

視点 ③

運用状況

ルールに基づく運用状況がKCSのルールに沿って実施されているかを確認。

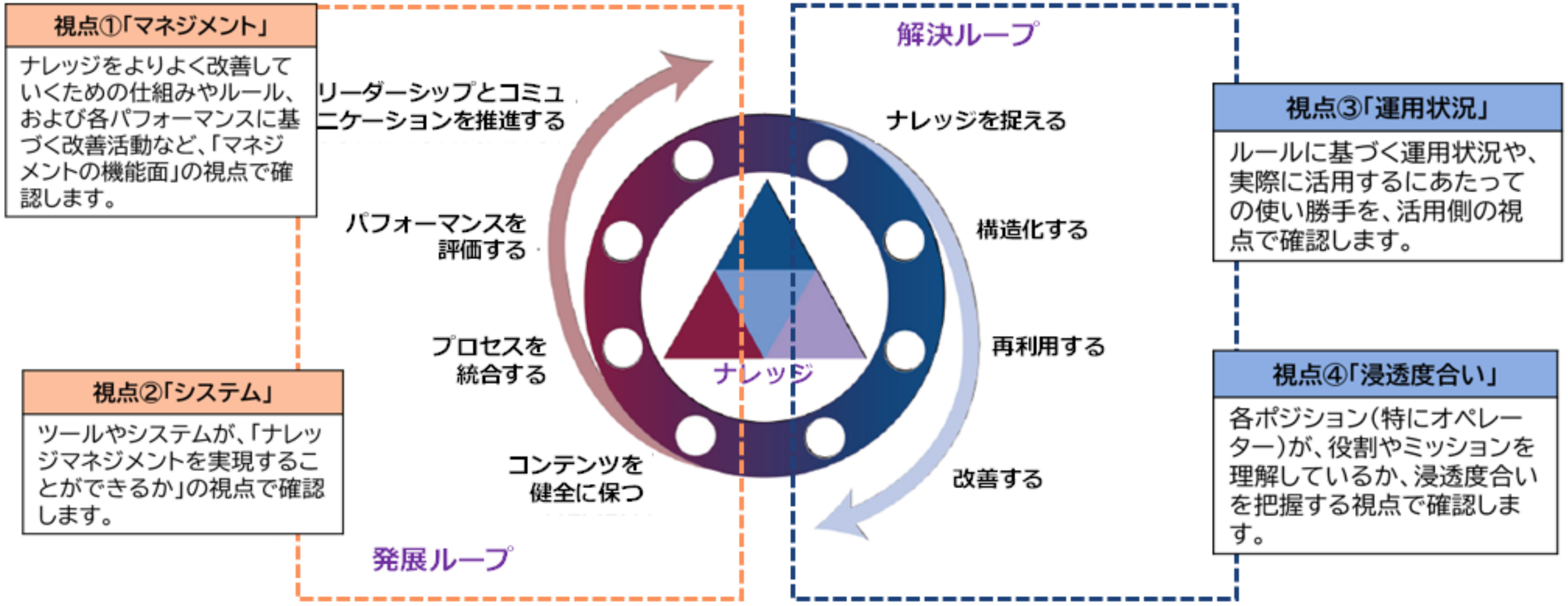
視点 ④

浸透度合い

現場側スタッフ全員がKCSのルールにのっとったナレッジ活用を行えているかの確認。

これら4つの視点から網羅的に現状を把握することにより、**感覚的な議論ではなく、自社が優先して着手すべき真の構造課題**を明確に浮き彫りにできます。

KCSは現場目線の「解決ループ」と運営目線の「発展ループ」の二つのダブルループプロセスから構成される。二つのプロセスのどれか一つでも欠けるとナレッジマネジメントは破綻する



出典 ： HDI-Japan KCSダブルループプロセス

第３章

ナレッジマネジメント「健康診断」で見える4つの視点と現場の優先課題

アセスメントで浮き彫りになる
コンタクトセンターの優先課題と現場の実態

現場ではFAQや共有フォルダに格納されたPDFドキュメントなど、多くの情報が共有されています。今後のAI導入を見据え、ナレッジの運用現状をアセスメントすると、多くの企業において**二重管理の手間**や**通話終了後の事務作業（ACW）の非効率化**などといった課題が明らかになります。

優先課題 1

二重管理の手間

複数のFAQやマニュアルが同じ内容で個別にメンテナンスされ、
重複と更新漏れが発生している。

優先課題 2

誤案内リスクと現場の非効率

更新遅れによる古い情報での誤案内リスクや、オペレーターの検索ミスや検索困難に伴う新人自力解決の遅れ・SVへのエスカレーション多発。

優先課題 3

方針と実態の乖離

最新と認識している情報源が管理層と現場の間で異なっている。

優先課題 4

情報源の分散

アクセス性の課題により、社内で活用されづらい状況に陥っている。

自社のコンタクトセンターが抱えるこうした課題を放置せず、**一元管理されたナレッジ基盤と最新情報を即座に更新・参照できる運用の仕組み**へ組織を刷新することが急務となります。

KCS定着に向けた組織体制の構築とライセンスモデルの運用

組織にナレッジマネジメントを導入し、その国際的なフレームワークであるKCSを継続的に機能させるためには、導入フェーズに応じた適応力のある組織体制の構築と、オペレーターの権限段階に応じたライセンスモデルの運用が不可欠です。

フェーズに応じた3つの組織体制

KCS組織構築時

KCSプログラムチーム

マネージャーやリーダーの選定、
KCSコーチの育成、分析担当者（KDエキスパート）の選定を行う。

KCS初期導入窓口

KCSパイロットチーム

KCS導入のモデル窓口として選定・構築し、先行運用を行う。

KCS導入完了後

KCS委員会

KCSフレームワークの維持を目的とした組織。
現場代表者が集まる横断的コミュニティとしてKCS活動を維持する。

4段階のKCSライセンスモデル（ステップアップ階層）

STEP 1

候補者

検索・利用・
修正フラグ立てを担当。

STEP 2

寄稿者

ナレッジの作成・
修正・品質向上を担う。

STEP 3

公開者

外部公開権限と
技術レビューを行う。

STEP 4

コーチ / KDE（指導者）

コーチングと
運用状況の数値分析を担当。

このように組織とライセンス階層を体系的に整備することにより、現場のメンバーが段階的にスキルアップしながら、**自律的にナレッジ管理を運用できる組織**へと変化していきます。

ナレッジ活用を中心とした評価制度への転換

KCSを定着させ現場の意識改革を促すためには、従来の処理件数や通話時間（AHT）を中心とした評価軸から、ナレッジへの貢献を評価する制度へと大胆に転換することが必要です。

従来の評価軸 （件数・効率重視）	**KCSの評価軸** （品質・価値貢献重視）
個人の処理件数や通話短縮（AHT）といった**件数ベースの効率性**を重視。 **ノウハウの囲い込み**が発生しやすい。	**ナレッジ品質・再利用率・チーム支援**を重視。 自身が作成・更新したナレッジがどれだけ他のオペレーターや顧客に活用されたかをスコア化し、ライセンス昇格やインセンティブへ反映する。

ナレッジの作成・共有が個人の損にならず、

チームや組織への貢献として正当に評価される仕組みを整えることで、

組織全体でノウハウを循環させる文化が醸成されます。

KCS実践によって実現する コンタクトセンターの未来像とES向上

KCSの実践は、業務効率の向上にとどまらず、オペレーターの働き方や意識を変革し、業務上のストレス削減や、新たなスキルの獲得という面でも従業員満足度（ES）に良い影響を及ぼします。

変化 1

暗記・手探りからの解放

巨大FAQの暗記やあてずっぽうの検索が不要となり、標準化されたナレッジが回答を補完。ゼロから回答を練る心理的負担が大幅に軽減される。

変化 2

習熟期間を50〜70%削減

新人の立ち上がり期間が大きく圧縮され、知識不足による回答不可の恐怖感から解放される。

変化 3

現場の能動的なナレッジ管理

自分の判断でナレッジを直接公開できるようになり、管理者への事前承認待ちストレスがなくなり自律的な動きへシフトする。

変化 4

貢献の可視化と称賛文化の浸透

作成記事の活用実績がデータ化され、同僚から感謝される喜びや達成感が得られる。

KCSの実践は、コンタクトセンターを単なる
耐える現場 から**自律的に成長し貢献を実感できるやりがいのある職場** へと
進化させる **強力な原動力** となります。

第５章

船井総研がお手伝いできること

専門コンサルタント体制と
ナレッジアセスメントによる現状把握

船井総研（プロシード事業部）

高度な専門資格を有するコンサルタント陣が、
貴社コンタクトセンターのナレッジ状態を
客観的に診断し、最適な改革を支援いたします。

高度な専門性を有するコンサルタント体制

弊社プロシード事業部には、国際的資格を保有する専門家が多数在籍しています。

ナレッジアスメント（健康診断）によるサポート

サポート業界での長年の実績に基づき、
「マネジメント」「システム」「運用状況」「浸透度合い」
の **4つの視点**から貴社のナレッジ運用状況を
総合的に評価します。

自社内だけでは見落としがちなボトルネックを正確に洗い出します。

確実な成果へ

確実な成果に結びつく変革の土台を築きます。

システムの導入自体はスタートに過ぎません。
導入後の拡張・運用および改善期における継続的な**「データ磨き」**の仕組みを組織に根付かせることで、
AI投資に対する確実な成果と持続的な業務改革を実現していただけます。

経営に課題を感じている、コンサルティング内容や依頼方法が知りたい、専門家から事業に関するアドバイスが欲しい

船井総合研究所では皆様の相談を 無料 で承ります。

※お電話、WEBをお選びいただけます

お電話でのお問い合わせ・ご相談

下記のフリーダイヤルからご連絡ください。

0120-958-270

【受付時間】平日 9時45分～17時30分（土日祝、年末年始を除く）

WEBでのお問い合わせ・ご相談

下記ボタン、URLをクリックしてサイトへアクセスください。

無料 経営相談に申し込む

https://www.funaisoken.co.jp/form/consulting

船井総研　経営相談

検索や船井総合研究所ウェブサイトURLからも上記ページへアクセスいただけます。

株式会社船井総合研究所について

中堅・中小企業を対象に専門コンサルタントを擁する日本最大級の経営コンサルティング会社。
業種・テーマ別に「月次支援」「経営研究会」を両輪で実施する独自の支援スタイルをとり、「成長実行支援」「採用・人的資本経営支援」「企業価値向上支援」「ＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）支援」を通じて、社会的価値の高いサステナグロースカンパニーを多く創造することを目指している。その現場に密着し、経営者に寄り添った実践的コンサルティング活動は様々な業種・業界経営者から高い評価を得ている。

◆ 本資料に掲載のセミナーはすでに終了している場合があります。内容にご不明な点がある際は、別途お問い合わせください。
◆ 本資料に掲載の情報は作成時点のものであり、将来的な内容を保証するものではありません。
◆ 本資料に掲載の情報を目的とし、弊社承諾なく転載・改変することを禁じております。
◆ 本資料に掲載の情報を利用したことによって発生する損害について、弊社は責任を負いかねます。
◆ 本資料の内容は将来予告なく変更、または廃止されることがあります。
◆ 本資料には生成AIにより生成した情報やPIXTAより提供された画像が含まれている場合があります。

サステナグロースカンパニーをもっと。
Funai Soken