

■ 特別寄稿

消費者利益と環境・人権の調和を求めて
～これからの消費者志向経営を考える～

古谷 由紀子／サステナビリティ消費者会議 代表
中央大学経済研究所 客員研究員

はじめに

- ◎「令和」時代のACAP研究所について 2
西部 雅彦／ACAP研究所 担当理事

特別寄稿

- ◎消費者利益と環境・人権の調和を求めて
～これからの消費者志向経営を考える～ 4
古谷 由紀子／サステナビリティ消費者会議代表 中央大学経済研究所客員研究員

研究所 活動報告

- アメリカSOCAPのCRM誌に見る最近の動向
—AI活用の広がり人間味のある対応— 9
ACAP研究所／グローバル・メディア情報研究会
- AI活用の時代のお客様対応部門
—AI活用の現状と業務に要求されるスキル—
ACAP研究所／グローバル・メディア情報研究会 16
- お客様に伝わる安全表示や注意・啓発表示に
関する調査研究 24
ACAP研究所／安全安心な表示の研究会
- 消費者対応部門における高齢のお客様対応について
現状の課題と対応 27
ACAP研究所／消費者対応部門における高齢者対応研究会
- 会員企業における自社従業員への
消費者教育に関する実態調査の概要報告 30
ACAP研究所／会員企業の自社従業員への「消費生活教育」推進の研究会
- 第4回「ISO 10002/JIS Q 10002
自己適合宣言済み企業による情報交換会」実施報告 33
ACAP研究所／顧客満足に関するJIS研究会
- おわりに 40
ACAP研究所所長／佐藤 喜次

「令和」時代のACAP研究所について

ACAP 研究所担当理事 西部雅彦

ACAP研究所は2007年7月の設立から12年が経過し、時代も「平成」から「令和」に変わった。その間、研究所は地道ながらも着実な活動を行ってきた。

設立の要望が上がった2005年当時は、その数年前から企業の不祥事が相次ぎ、各界からその原因や背景を調査し再発防止を検討するための機関として研究所が必要との声が巻き起こったと聞いている。そうした状況を背景に設立当初から「消費者関連JIS研究会」や「誤使用防止に関するプロジェクト」「苦情行動研究会」「消費者教育・啓発に関する研究会」「メディアにみる消費者関連情報の研究会」「消費者関連海外情報研究会」等のバリエーション豊かな研究会が次々と発足し、これに加え各種調査活動で得たデータの提供などACAP会員（以下、会員）への有用な情報発信を開始した。

その後、ACAP研究所ジャーナルの定期的な発行、JIS関連講座の開催、第三者意見書発行事業の開始、単行本「お客様相談室」の発行、「改正景品表示法表示等の管理上の措置対応自己評価チェックシート」や「消費者志向経営推進ステップシート」の作成、各種書籍発行など、常に新しい時代の要請に応えるべく変革してきた12年である。この間に研究所を引っ張ってこられた諸先輩方と研究員各位の見識と努力・情熱によるものと大いに敬服している。

こうした活動を通じて存在価値を高めてきた研究所であるが、今後さらに持続可能な社会の実現に貢献し、会員からの多様な要望に応えることが重要視されてきた。そのためには、ACAP本体との連携を密にして一体感を持った活動を展開させていくことが必要との観点から、2018年5月に初めて研究所担当理事が設けられ、小職が就任した。

このような経緯を経て、さらに新しい「令和」の時代に向けて今後ACAP研究所はどのように発展していくべきかについて以下に述べたい。

まず持続可能な社会の実現に貢献するため、今まで研究所が担ってきた活動と、今後担っていく活動についてである。研究所の設立当初から「顧客満足に関するJIS研究会」（以下、JIS研究会）やその前身の組織が中心となって、苦情対応の国際標準規格であるISO/JIS Q 10002（以下、10002）の制定への関与、制定後の普及・啓発・導入支援など積極的に活動をしてきた。その結果、多くの企業が10002の自己適合宣言を実施し、宣言はしないまでも規格に沿った体制構築を行っている。さらに近年、多くの企業が目指す消費者志向経営の推進と持続的発展のための非常に有効なツールとして、10002の存在感と重要性は増えている。

今までその普及・啓発を担当してきたJIS研究会であるが、10002を広く定着させていくためには研究所の一研究会としてではなく、総合的に推進できる組織とすべきと考え、2019年4月から「第三者意見書発行事業」と合体し、新組織「ISO 10002事業グループ」として研究所から分離し、独立した。これにより10002の普及・啓発・支援の活動と、第三者意見書発行事業が一体化し、さらにACAPのどの部門が担当なのかが分かりやすい組織となった。企業の消費者志向経営の流れはますます大きくなり、大都市圏の企業から地方の企業に、また大企業から中小企業に広がっていき、これに伴ってツールとしての10002導入のニーズも増加していくであろう。こうした流れをさらに加速させることはACAPの重要な社会貢献活動の一つである。新生「ISO 10002事業グループ」の幅広い活動によって、その普及が一段と加速され

ることを大いに期待したい。

また、2014年4月から、景品表示法関連を含む安全安心な表示の調査研究のため、「安全安心な表示の研究会」を立ち上げ活動を展開してきた。その成果として景品表示法関連については、企業の表示に関する実態調査、措置対応についての自己評価チェックシートの作成や、例会での活動報告等で成果を上げた。お客様に伝わる安全な表示、注意表示に関連した事例研究や、業界の表示関連取り組み事例収集等の研究活動についてはいったんここで終了し、研究成果について整理していく予定である。

今後は表示だけではなく、消費者（子どもや高齢者を含む）のくらし全体の安全を考える研究活動をしていくため、研究会の名称と活動テーマを変更することにし、新研究会「消費者のくらしの安全を考える研究会」として、消費者庁の消費者基本計画工程表「子供の事故防止」にも対応する活動を行っていくことになった。このように消費者に潜在的にあるリスクを掘り起こし、安全に関する研究活動をスパイラルアップしていくことは、ACAP研究所が公益社団法人に所属する研究所であるという特徴を活かした強みであると感じている。新たなテーマの下でも素晴らしい成果を出せるよう担当理事として牽引していきたい。

一方、会員からの多様な要望に対応する活動としては、「グローバル・メディア情報研究会」のテーマである「お客様対応部門におけるAI（人工知能）活用」がある。これまで各地のACAP月例会等で講演を行い、会員から自社業務へのAI展開の参考になると大きな期待の声をいただいている。今後も研究を継続し導入事例を含めた研究成果を

会員に公開していくとともに、問題の無い範囲でさらに広く情報開示をして、まさに“ACAP研究所だからできる研究”という評価につなげたい。

また、昨年活動を開始した「消費者対応部門における高齢者対応研究会」と「会員企業の自社従業員への『消費生活教育』推進の研究会」も、活発な研究活動を展開している。この両研究会のテーマは、理事会プロジェクト「ACAP研究所のあり方」で提案されたものであり、会員のみならず社会からのニーズにも応えられる成果が出せるように推進していきたい。

このほか、会員を対象とした意識調査や定点調査等を行う体制が整っており、今後もACAPとして時節にあった調査活動を行っていくとともに、互いのニーズが合う分野で行政や他団体との協業も検討していきたい。

さて、今まさに始まった「令和」時代のACAP研究所は、上述の諸活動を継続し、消費者志向経営や消費社会等の新たな課題について常に鋭い問題意識を持ち、社会や会員からの要請に積極的に対応していける活動を展開するとともに、必要に応じて各委員会・部会等との共同研究・事業を行うなどフレキシブルな体制としたい。これがまさに私が目指している「会員にとって身近な研究所」である。ぜひ今後の研究所の活動に対して積極的な参加と支援をお願いしたい。

最後に、「平成」から「令和」に時代が移るこの節目に、長年ACAP研究所を牽引してきた来島正男氏がACAP研究所長を退任し、新しく佐藤喜次氏が研究所長に就任した。来島氏の功績に深く感謝を申し上げるとともに、佐藤新所長への引き継ぎのご支援をお願いしたい。

消費者利益と環境・人権の調和を求めて ～これからの消費者志向経営を考える～



サステナビリティ消費者会議 代表
中央大学経済研究所 客員研究員
古谷 由紀子

I 消費者への取り組みの現状と課題

現在、企業の消費者への取り組みには二つの方向性があると考えられる。一つには、従来からのCS（顧客満足）を目指した取り組み、二つには持続可能性に関わる消費者課題をCSRやSDGs（持続可能な開発目標）【図1】の取り組みの中で実施するものである。しかし、この二つの方向性にはそれぞれ課題がある。一つ目のCSについては、消費者の満足を追求することが、ときに環境や他者の人権侵害にもなりかねないことへの考慮が見えないことである。二つ目のCSRやSDGsの取り組みについては、真に消費者課題を解決し、持続可能な社会に貢献する取り組みになっているのかという疑問である。さらにはこれらに加えて二つ

の取り組みが統合されていないという問題もある。

社会や環境の持続可能性が世界規模で問題になり、持続可能な社会を目指した取り組みとして、特に2015年9月に国際連合で合意された「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」に掲げられたSDGsの実現に向けて、国、自治体、企業、そして市民組織や消費者の取り組みが加速している。しかし、企業は消費者との関係において、CSに力を入れているが、消費者利益の追求が資源枯渇、環境汚染などの環境利益やサプライチェーンにおける労働者の人権などと衝突する状況も生まれている。もはやCSの発想だけでは不十分、不適切になっている。消費者志向経営の方向性として、あるべき社会像としての持続可能な社会をもとに方針を立てる必要があるのではないだろうか。

これらの問題意識をもとに、現在、企業に求められる消費者志向経営のあり方について考察する。

II 事例から見る消費者志向経営のあり方を考える

今後の企業の消費者志向経営を考えるにあたって、環境や他者の人権と消費者利益をどのように調和させていくのかの問題を避けては通れない。いくつかの事例から具体的に考えてみよう。



1. 事例：宅配便の再配達問題

通販などの増加により宅配便は増加の一途をたどり、それに加えて、消費者の不在の増加、あるいは安易な再配達の利用などによって、宅配便の再配達も増加し、ドライバーの労働負荷、CO₂の増加などの問題を起こしている。これは、消費者利益である利便性と、環境や人権が衝突する問題である。国土交通省の2014年の調査では再配達は2割にのぼるとされ、現在、環境省や国土交通省、そして宅配事業者、さらには鉄道事業者や一般事業者も協力して全国的なキャンペーンによって再配達削減への努力が行われている。同省の2017年度の調査では再配達率は約15.2%にまで減少し、2020年度までに13%までの削減を目指している¹⁾。

2. 事例：プラスチックによる環境汚染

NGOを中心に、使い捨てプラスチックやマイクロビーズなどによる海洋汚染の問題がクローズアップされ、いまや国際的にも国内的にも、レジ袋、ストローなどの使い捨てプラスチック削減に向けたさまざまな取り組みが実施されるようになった。これは消費者の利便性と環境利益の衝突の問題である。プラスチックについては、G7プラスチック憲章（2018年）、条例あるいは事業者の自主的取り組みによるレジ袋廃止・有料化、化粧品事業者等によるマイクロビーズの不使用、レストラン等によるプラスチックストローから紙製のストローへの移行、ペットボトルのリサイクル率強化などが行われるようになっている。

3. 事例：消費者の苦情の申し出

消費者の不満や苦情の申し出はCSにつながるものとして企業では従来から消費者対応の窓口を設けて積極的に取り組んでいる。このことは当該消費者にとっても不利益の解決につながるものとしての意義を持つ。しかし、消費者の苦情等の申し出の意義はそれだけではない。不満・苦情が顕

在化することによって、販売方法や広告・表示の問題、あるいは消費者の使用方法の問題など社会として解決すべき問題も明らかになる。その意味で社会課題解決のために消費者の不満・苦情の申し出の促進が必要になってくる。

他方、消費者の不満・苦情の申し出が「悪質クレーム²⁾」として社会問題になる事例が発生している。消費者の不満・苦情の申し出方法とともに、企業がCSを追求するがゆえに消費者の暴言への対応が十分に行われず、従業員の安全に大きな負荷をかける結果になっているとも言われる。問題解決として、企業の対応、そして消費者の申し出のあり方などが問われている³⁾。

4. 事例：健康ニーズの追求

たとえば、現在、消費者の健康志向を背景に、特に食品企業を中心に健康食品が提供されることが多くなっている。たしかにこれは消費者ニーズの反映である。しかし、適切な情報の不足や行き過ぎた広告・表示による消費者の誤認、さらには消費者の知識不足や安易な利用などにより、消費者の安全や健康に悪影響をもたらす例も数多く見られるようになっている。企業の取り組みは真に社会課題解決に貢献する取り組みと言えるのかが問われている。

5. 事例：消費者の安全や新鮮さへの

過剰な要求

商品の安全性は消費者にとっては基本的かつ重

注1) 国土交通省（2018）「宅配便再配達率は15.2%～平成30年10月期の調査結果を公表～」http://www.mlit.go.jp/report/press/re_delivery_1810.html

注2) UAゼンセン（2018）「悪質クレーム対策（迷惑行為）アンケート調査分析結果」を公表し、社会問題になった。

注3) 「暴言クレーム」を防ぐために、何らかの規制をしようとの動きも見られるが、暴言クレームの背景にある企業の対応の問題もともに解決する必要がある。問題解決の仕方によっては消費者の適正な申し出を抑制する懸念もあることに注意が必要である。

要な消費者の利益である。しかし、ゼロリスクのものは社会に存在しないにもかかわらず、消費者によってはゼロリスクを要求することがある。また日本の消費者は過剰な新鮮要求もあるといわれる。このような消費者の意識や行動が、商品の無用な廃棄を生み、コスト増や環境問題を引き起こしかねない。消費者啓発・教育が重要となるが、企業が消費者の要求をニーズとして応えることで、問題を複雑にさせ、適切な解決を遅らせていることもある。消費者啓発・教育とともに、企業の情報開示、消費者とのコミュニケーション、消費者との協働による問題解決などが必要となる。

Ⅲ 消費者志向経営をどう進め、見直すか

1. 方針および具体的取り組み内容の見直し

昨今の社会状況の変化、特に持続可能性への取り組みを受け、企業の消費者志向経営のあり方が問われている。消費者庁が2016年に公表した「消費者志向経営の取組促進に関する検討会」の報告書では、消費者志向経営の定義として、次の3つのポイントを挙げている。⁴⁾

- 消費者の権利・利益の向上の確保を経営の中心に位置付けること
- 健全な市場の担い手として消費者の信頼を獲得すること
- 持続可能な社会への社会的責任を自覚した事業活動を行うこと

この定義からもわかるように、現在求められる消費者志向経営はCSの発想だけではない。これらのポイントをしっかり押さえる必要がある。

そこで、企業が消費者志向経営をどう進めるか

を検討することが急務と考える。まず企業はCSとしての「お客様第一」の方針から、持続可能な社会を目指した消費者志向経営の方針への見直し求められるだろう。持続可能な社会を前提に、環境や人権を考慮しながら、消費者の権利・利益の尊重の視点、健全な市場の担い手としての視点を取り入れた消費者志向経営とするための方針の転換が必要となる。

つぎに、新たな方針のもとに、具体的な取り組み内容として、消費者の権利・利益の尊重、環境や人権に配慮し、さらには健全な市場の担い手として、「商品」「安全」「広告・表示」「対応」などの具体的場面に応じた取り組みを検討する必要がある。

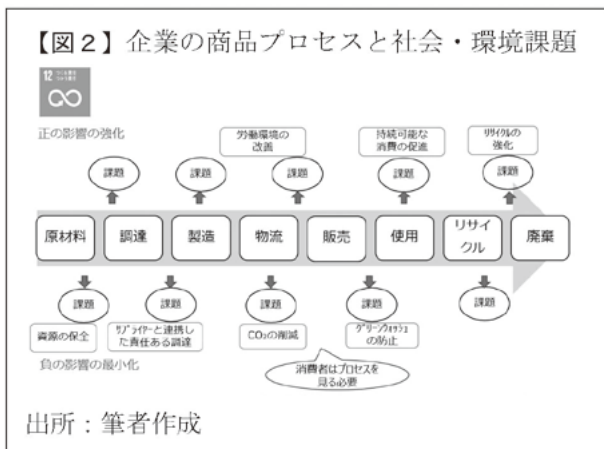
さらに、これらを実現するために、「情報開示」「消費者啓発・教育」「ステークホルダーとの対話・協働」などのプロセスが重要となる。以下、これらのプロセスに焦点をあてて検討する。

2. 情報開示

持続可能な社会における消費者志向経営への取り組みは企業だけでは十分ではない。持続可能な消費やエシカル消費⁵⁾の要請に見られるように消費者の行動が重要となる。その消費者の行動に欠かせないのが企業の情報開示である。商品・サービスについての情報は圧倒的に企業の手の内にあり、それは安全などに関わる情報にとどまらない。持続可能性に関わる取り組み、例えば原材料、調達、製造、流通、販売など商品のプロセスにおける環境や人権等の課題をどう認識し、解決のためにどう取り組んだのかの情報が重要になってくる【図2】。そしてこれらの情報は企業が環境・社会課題にプラスの影響を強化したか、あるいは存在するマイナスの影響をいかに最小化したかを含めて、⁶⁾消費者に開示してこそ、消費者は企業や商品を選び、あるいは選ばないという選択が可能になる。そして消費者は自身が選んだ商品の使用・消費・

注4) 消費者庁(2016)「消費者志向経営の取組促進に関する検討会報告書」https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_research/consumer_oriented_management/review_meeting/

注5) 消費者庁(2017)『「倫理的消費」調査研究会 取りまとめ』https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_education/consumer_education/ethical_study_group/pdf/region_index13_170419_0002.pdf



廃棄について持続可能性に配慮した行動が求められることになる。このような企業や消費者の行動は市場の健全化にも貢献することになるだろう。

3. 企業の消費者啓発・教育

企業は従来から消費者啓発・教育に取り組んでいるが、自社の商品・サービスの「適切な使い方・利用の仕方」が中心であり、必ずしも消費者の自立や持続可能な消費を促すものになっていないように見受けられる。企業は自社の商品・サービスに関して多くの情報を持っているだけではなく、企業に寄せられる消費者の生の相談・苦情・要望から得られる消費者の実態の情報も持っている。これらは貴重な消費者啓発・教育の材料であり、行政や消費者団体にはできない企業の強みであり、責任でもある（古谷：2017a）。消費者教育推進法にも事業者の努力義務が明記されており、企業の消費者啓発・教育への期待は大きいとされるところである。

注6) 多くの企業が持続可能性への取り組みについてCSR報告書等で公表しているが、そのほとんどが“いかに良い取り組みをしたか”の公表であり、自社の商品等がもたらす負の影響の最小化の情報は環境等を除き、非常に少ない。組織の社会的責任のガイダンスであるISO26000やSDGsの企業行動指針である「SDG Compass」などには繰り返し、正の影響の強化、負の影響の最小化の取り組みとその情報開示が強調されている。

4. ステークホルダーとの対話・協働

ステークホルダーは企業から影響を受け、あるいは企業に影響を与える存在である。特に持続可能な社会における消費者志向経営の実践には問題の発見や解決のためにステークホルダーとの対話や協働が欠かせない。その方法は多様であるが、問題に応じた適切な方法を選択する必要があるだろう。

まず企業からのアプローチとして、消費者窓口などによる消費者とのコミュニケーションがある。しかし、消費者との対話・協働だけではなく、消費者利益の追求が他者の利益を阻害する懸念がある場合は、消費者も含めて他のステークホルダーとの対話・協働が必要になってくる。注目された事例として、2010年から2014年の間に実施された、資生堂の「化粧品成分の動物実験廃止を目指す円卓会議」のケースがある【図3】。

同円卓会議では、動物実験反対の市民団体も含めて、消費者団体、研究者、CSR専門家などのステークホルダーが参加し、代替法に基づく安全性保証体系を確立し、これにより資生堂では2013年4月から開発に着手する化粧品・医薬部外品における動物実験を廃止することになった。このような同社の取り組みは他の化粧品企業に影響を及ぼしたことから、資生堂は消費者利益（安全性）と

【図3】化粧品成分の動物実験廃止を目指す円卓会議（2010年～2014年）



出所：資生堂Web

【図4】 エシカル通信簿(2018年度)
レイティング結果

エシカル通信簿 家電メーカー 2019/3/19

	SD	環境	消費者	人権 労働	社会 社会貢献	平和 非暴力	動物
シャープ	5	5	5	7	6	2	1
ソニー	5	6	5	8	6	2	1
パナソニック	5	5	6	9	7	3	1
日立アプライアンス	6	5	5	8	5	3	1
三菱電機	6	6	5	7	7	2	1

SD=持続可能な開発・社会 動物=アニマルウェルフェア
出所：SSRC Web

動物福祉の問題の解決に大きな貢献を果たしたといえるだろう。

つぎに、ステークホルダーからのアプローチによる対話・協働として、消費者の持続可能な消費を促進するために、「企業のエシカル通信簿」を公表している事例を紹介しよう。消費者団体や市民団体のネットワーク組織である「消費から持続可能な社会をつくる市民ネットワーク」（以下、SSRC）は、持続可能な開発や人権・労働、消費者に関わる項目などについて、企業の公開情報を調査し、企業とも対話しながら、「企業のエシカル通信簿」を公表している。2019年は3回目に対象企業は家電、外食産業の各5社である【図4】。

欧米では、企業あるいはステークホルダーのいずれからであれ、対話や協働は活発だが、日本で

は消極的である、もしくは企業にインパクトを与えるまでには至っていない。しかし、ステークホルダーの声が大きくなるにつれ、日本でも企業は消費者等ステークホルダーの声を聴き、協働していく事例は増えてくると考えられることから、そのための態勢づくりが必要になってくる。

IV おわりに一消費者とともに持続可能な社会を目指した消費者志向経営への期待

本稿では、消費者志向経営を従来の発想ではなく、環境や人権等も考慮した消費者志向経営としていくことを提案してきた。社会は予想以上に進展が早い。従来の延長線にその解決はない。消費者などの多様なステークホルダーとともに、持続可能な社会に向けたあるべき消費者志向経営を追求していく企業であることを願う。

参考資料

- ISO/SR国内対応委員会監修（2011）『ISO26000：社会的責任に関する手引き』日本規格協会
- 国際連合広報センター（2015）『我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ』<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>
- 世界経済人会議（WBCSD）（2015）地球環境戦略研究機関（IGES）訳『SDG Compass』
https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf
- 古谷由紀子（2017a）「企業の消費者教育の意義と責任」『日本経営倫理学会誌』第24巻、295-308頁。
- （2017b）『現代の消費者主権～消費者は消費者市民社会の主役になれるか～』芙蓉書房出版
- （2017c）「『持続可能な消費』を進めるために」『企業と社会フォーラム学会誌』第6号、85-98頁。

アメリカ SOCAP の CRM 誌に見る最近の動向 - AI 活用の広がり人間味のある対応 -

ACAP 研究所 グローバル・メディア情報研究会

I 2018年度CRM誌紹介記事

グローバル・メディア情報研究会の前身である消費者関連海外情報研究会では、アメリカ SOCAP(SOCAP International)の許諾を受けて、その会員向け情報誌Customer Relationship Management(以下CRM)の記事を翻訳し2009年9月よりACAP研究所ホームページやACAP機関誌

FORUM で紹介してきた。2015年度に発足したグローバル・メディア情報研究会でもこれを引き継ぎ、2018年度はCRMの記事6本を翻訳紹介した。それを一覧にしたのが【表1】である。なお、掲載はACAP研究所のホームページ上なので、ACAP会員のみが閲覧できる。

【表1】 2018年度CRM紹介記事一覧

掲載号	2018 年 4 月号
邦題	AI 革命が実は人間的である 3 つの理由
原題	3 Reasons the AI Revolution Is Actually Human
著者	Joni Roylance and Brian Clements
収録号	2017 Fall (vol.22 no.3) p.14-17 特集テーマは「革新的なスピードで進む」
概要	AI 革命は常識的な考えでは人か機械かの 2 択だが、真の答えは両者の協力関係だと述べている。そのため、AI を人間の立場から見るが必要であり、AI 活用における人間性について考慮すべきことが 3 点挙げられている。 1) AI が「人間」に受け入れられるようにする。チャットボットとのコミュニケーションが普及するに連れ、チャットボットは「可能性を広げるパートナー」と見なされるようになる。 2) 人間らしい体験を実践する。機械によって最適化されるべき部分と、結びつきを感じられるつながりや人の温かみを要する部分の見極めが必要である。 3) AI を人間に（人間らしく）する。自分の話し掛ける相手に人間的な性質があると思うのは自然なことである。だから、たとえ最も単純なチャットボットにも、ある程度の「人間性」を持たせるべきである。 筆者は、たとえ技術的に最先端のツールを配備する場合でも、どこにツールを配備し、どこで純粋に人間性を保つべきかについて、人間による考慮、洞察、そして、最終的には判断が必要であると述べている。

掲載号	2018 年 6 月号
邦題	顧客対応の最前線に立つスタッフときずなを築く 5 つの方法
原題	5 ways to Engage Your Frontline Staff
著者	Peg Ayers
収録号	2018 Spring (vol.23 no.1) p.22-25 特集テーマは「カスタマーケアにおける継続的改善」
概要	顧客対応の最前線に立つメンバーやスーパーバイザーと、きずなを築くための 5 つの戦略が解説されている。 1) 整備されて双方向で結びつきを築く新入社員受け入れプロセスを確保する。 2) 最前線のメンバーがその仕事の成果を自らコントロールできるようにしてあげる。

	3) スーパーバイザー候補を最前線のメンバーから育成する。 4) スーパーバイザーに指導方法を教える。 5) あらゆるレベルのリーダーを育成する。 きずなの強い組織では、欠勤率・生産性・離職率・収益性において顕著な向上が見られるという調査結果を引用して、強いきずなで結びついた従業員を生み出すことが成功への道であると筆者は説いている。
--	---

掲載号	2018 年 8 月号
邦題	「便りが無いのは良い便り」ではない！
原題	No News Is Not Good News!
著者	John Goodman and David Beinhacker
収録号	2018 Spring (vol.23 no.1) p.14-18 特集テーマは「カスタマーケアにおける継続的改善」
概要	日本でも著名なジョン・グッドマン氏の寄稿であり、彼が実施に携わったアメリカの消費者苦情対応に関する 1979 年と 2017 年の調査を比較して、最近の動向を挙げている。その中で、深刻な問題に遭遇している顧客の 24% は一度も苦情を言っていないことに触れている。それに対して、顧客の声を集める際には、顧客体験の始めから終わりまでを反映できるように、複数の情報源を使って顧客のたどる道筋すべてに渡ってデータを収集することを推奨している。また、その事例として、顧客の声をサービス向上に活用した、全米コンビニエンスストア協会の改善活動が紹介されている。

掲載号	2018 年 10 月号
邦題	機械学習はカスタマーケアをどのように変革するか
原題	How Machine Learning Will Transform Customer Care
著者	Scott Klososky
収録号	2018 Fall (vol.23 no.2) p.6-9 特集テーマは「カスタマーケアの将来を再考する」
概要	AI(人工知能)とセットで言及されることの多い機械学習について、その活用が世の中を劇的に変えて行くことを述べている。そして、機械学習がカスタマーケアに影響を及ぼす領域として以下の 5 つを挙げて解説している。 1) きずなを築く (のはロボット) 2) ひとりひとりに合わせた対応の超高度化 3) ソーシャルリスニングと否定的コメント 4) ネットワーク上の機密保護と脅威の巧妙化 5) 採用と育成 カスタマーケアの場に身を置く者にとって、組織内で機械学習をどう活用するかを学ぶことは、急速に変化しつつある市場環境の中で、自分が現実に対応した重要な存在であり続けるかどうかの分かれ目になるかもしれないと述べている。

掲載号	2018 年 12 月号
邦題	チャットボット革命は既にここまで進んでいる
原題	The Chatbot Revolution Is Already Here
著者	Alon Waks
収録号	2018 Fall (vol.23 no.2) p.28-31 特集テーマは「カスタマーケアの将来を再考する」
概要	チャットボットは顧客対応担当者に完全に取って代わるのだろうかという問いに対して、そうではないと言っている。現時点ではチャットボットは複雑な問答には適しておらず、設計された通りにしか対応できないし、共感する心をプログラミングするのは極めて難しい。とは言え、応答に要する時間、情報の入手、利用しやすさなどの面でチャットボットは人間を上回っている。本当のチャットボット革命とは、顧客対応担当者が AI(人工知能) に取って代わられるということではなく、スキルを身に付けた対応担当者と、よく作られたチャットボットがペアになって、その両者ともに最高の実力を発揮できることに注力することで、模範となるような経験を顧客に提供することだと述べられている。

掲載号	2019 年 2 月号
邦題	トレーニングを再考する：次世代の顧客対応担当者の心をつかむ方法
原題	Re-imagining Training: How to Engage the Next Generations of Agents
著者	Rachel Saltsgaver
収録号	2018 Fall (vol.23 no.2) p.4-7 特集テーマは「カスタマーケアの将来を再考する」
概要	ミレニアル世代 (1980 年代から 2000 年代初頭生まれ) とジェネレーション Z (1990 年代後半以降生まれ) の社員の特徴と、彼らを顧客対応担当者として育成する際のポイントが以下のように解説されている。 ●彼らは給料のためだけに働きたいのではない。彼らは目的が欲しいのだ。 ●継続的なトレーニングと教育が、彼らに長期にわたって働いてもらう鍵である。 ●明確なキャリアパスに連動した、個々人に合わせた人材育成プランが重要だ。 ●彼らはマネージャーやシニアリーダーからの、計画的なメンタリングとコーチングを求めている。 ●オンライントレーニングのプログラムは、このテクノロジーに詳しい世代にとって、ぴったりだ。 オンライン学習、メンタリング、コーチング、成長への機会を前面に出した効果的なトレーニングプログラムは、力をつけつつある若い社員への投資である。企業が新しい世代をトレーニングする努力をすれば、その結果得られるのは、効率的、生産的で、忠誠心の高い社員たちであり、彼らはビジネスを長期的な成功へと推し進めて行くだろうと述べられている。

II 記事に見るアメリカの動向

2018年度に紹介した6本の記事が掲載されているCRM誌は、2017 Fallから2018 Fallまでの3号である。それぞれの特集は、「革新的なスピードで進む」、「カスタマーケアにおける継続的改善」、「カスタマーケアの将来を再考する」である。6本の記事を通観して、共通に見出せるメッセージをまとめたのが【表2】である。メッセージとして7点にまとめられた。

1. チャットボット活用の拡大

まず、AIを活用したチャットボットによる顧客対応の可能性の広がりが見られる。ネット上ではチャットボットによるコミュニケーションが広がり、それがチャットボットによるものか人によるものかの区別はつかなくなるとまで言われている。ただし、チャットボットだけで完結できるのはまだ限定的で、複雑な内容になると人の介入が必要だと見られている。

2. チャットボットの当面の限界

活用が拡大しているものの、チャットボットが人と同等のコミュニケーションをできるようになるのは遠い先のことだという。現状では人には及

ばないことが多々あり、人ならではの言外の意味を察したり、限定されない広範で複雑な内容を把握したりするのは当面は無理だとされている。

3. 人と AI の協働

チャットボットは当面は人の代わりにはならないが、だからこそ、人と AI が協働することが重要になってくる。ひとつは、最高の顧客体験を提供するには、プロセスによって人が良いのか、AI が良いのか使い分けが必要だということだ。つまり、プロセス全体を通して見れば、人と AI の協働になっているということである。もうひとつは、チャットボットと人がペアになって、その両者が最高のパフォーマンスを発揮して顧客対応に当たるとのことだ。つまり、1回の顧客対応に AI と人が協働で取り組むということである。オペレーターによる対応を AI が情報面で支援するのは、その例である。

4. お客様に受け入れられる人間味のある対応

テクノロジーが効果を発揮するのは人がそれを受け入れてくれる場合だけなので、AI が普及するには、実は人間味のある対応が鍵になるという。顧客は人間味のある対応を求めているので、AI

を活用する場合も、それに応えなければならない。従って、チャットボットにも人間性や個性を持たせるべきだという。そして、AIを超えて、最も人間性を発揮できるのは優れた顧客対応担当者であり、彼らがその専門性を磨くことで顧客との絆をさらに強めることができるという。

5. お客様対応スタッフの次世代育成

AI活用の時代だからこそ、人間味のある対応の価値が高まり、それを提供できる優れた顧客対応担当者を若い世代から育成していかなければならない。彼らに対してはスーパーバイザーや管理職によるメンタリングやコーチングも必須だという。また、達成可能な目標を与えたり、知識データベースへのアクセスを常時与えたりすることも大切だという。一方、スーパーバイザーへの登用は実は難しいことであり、顧客対応の第一線で要求されるスキルと管理・指導のスキルは異なることが、その理由だという。そのために、スーパーバイザー育成の研修やスーパーバイザーとしての見習い期間も必要だという。

6. 顧客体験の全プロセスでのデータ収集と継続的改善

顧客体験の全プロセスをたどって、そのすべて

からデータを収集するべきだという。そして、そこで何がどれだけうまくできているか評価した上で、不具合が生じている箇所は改善しなければならない。顧客対応の最前線のスタッフに権限を与えて、責任を持った対応をさせると共に、顧客から寄せられた声は継続的な改善に活かしていることをメッセージとして顧客に返すことが重要だという。

7. 今後のテクノロジーの進歩

今後のテクノロジーについては、AIによる機械学習がカスタマーケアを大きく変えていくことが予想されている。AIによる自動応答や脅威の監視、生体認証や画像認識が、カスタマーケアにも適用され、その世界が進化していくという。

全体を通じて改めて言えるのは、AI活用が広がり、AIと人々が協働する時代になって来ているということである。その中で人間味のある対応は、むしろ、その価値が高くなっていくので、優秀な顧客対応担当者の育成は今後も重要である。チャットボットだけでなく、生体認証や画像認識など、最先端のテクノロジーがカスタマーケアにも普及していくのは必然であり、そこにおいてお客様対応部門の役割を再考する必要にも迫られて

【表2】 CRM紹介記事に見るアメリカの動向

注) 各メッセージの表題と特に合致している記述を太字で表記した。

メッセージ1	チャットボット活用の拡大	
	ポイント (訳文をそのまま抽出)	掲載号
	より多くの人々がボットと対話し、可能性を広げてくれるパートナーとしての、このようなツールが持つ価値を体験するに連れて、採用される場面が日常的な所へとますます広がっていくのだ。このようなテクノロジーへの依存が標準的な体験となるのは、時間の問題だ。	2018年4月号 P.3
	将来的に、ボットの能力は高まり、それに連れて私たちのボットへの信頼も高まるだろう。ボットは消費者と企業の間にはなくてはならない架け橋となるだろう。間もなく、ネット上のコミュニケーションがボットによるものか人によるものかの区別はつかなくなるだろう。	2018年10月号 P.2
	近い将来、顧客と企業との間の、多くの単純なやり取りは、ふたつのボットの間で交わされるコミュニケーションで完結するかもしれない。つまり、ひとつは顧客の代理であり、ひとつは企業の代理である。しかしながら、もっと込み入った要求の場合や、ある種の複雑さがある場合は、人間の介在がまだ必要だろう。	2018年10月号 P.2

メッセージ2	チャットボットの当面の限界	
ポイント (訳文をそのまま抽出)		掲載号
チャットボットは完全に人間とまではいかないのだ。文脈、言外の意味、調子、その他の人間独特の性質は、チャットボットとのやり取りに実際は組み込めないのだ。チャットボットとのコミュニケーションを、本当の人間と同じであるかのようにすると、ただ混乱を招くだけになりがちである。		2018年12月号 P. 2
ボットとその自然言語処理の能力が限られているということは、もっと広範な質問や複雑な範囲を含むやり取りに、ボットは向いていないということだ。		2018年12月号 P. 2
機械学習、および、それに隣接した人工知能 (AI) の特質が、チャットボットを人間に近づける推進力となっているが、実現にはまだ長い道のりがある。		2018年12月号 P. 2
ボットに、人間の顧客対応担当者がやることを、肩代わりしてくれることを期待しているとしたら、あなたは、当分の間、待ち続けることになるだろう。それがいずれにせよ、チャットボット活用の最終目的となるべきだろうか？ 端的に言えば答えは「ノー」だ。その理由は、チャットボットには人間の顧客対応担当者と同じレベルではできないことが、あまりにも多くありすぎるし、それがいつか近い内に変わる可能性も低いという単純なことだ。		2018年12月号 P. 3

メッセージ3	人と AI の協働	
ポイント (訳文をそのまま抽出)		掲載号
顧客の体験するプロセス (複数ある場合も含む) の全行程をマッピングしてみなさい。そして、その行程のどの瞬間が、人間によって、機械によって、あるいは、その両方によって、最高の状態で提供されるのか特定しなさい。消費者を深く理解する調査を実施し、顧客にそれらの手段についての好みや認識を尋ねてみなさい。テクノロジーの方策を、自部門がそのテクノロジーや機能を持っているからと言って、何も考えずに、単純に適用することは避けなさい。		2018年4月号 P. 4
本当のチャットボット革命とは、完全に AI (人工知能) に取って代わられて、顧客対応担当者は自分の職をコンピューターに明け渡すということではない。それはスキルを身に付けた対応担当者と、よく作られたチャットボットがペアになって、その両者ともに最高の実力を発揮できることに注力することで、模範となるような経験を顧客に提供するということだ。		2018年12月号 P. 1-2

メッセージ4	お客様に受け入れられる人間味のある対応	
ポイント (訳文をそのまま抽出)		掲載号
企業は世界中の最高のテクノロジーを手に入れることができるが、それが効果を発揮するのは、人間がそれを納得して使えるように、企業ができた場合のみである。		2018年4月号 P. 3
消費者は今ではもっと人間味のあるつながりを求めている。彼らは企業との素晴らしいつながりを求めているだけでなく、自分の体験が個人レベルで、ひとりひとりに合わせて、情報が取捨選択されたものになっていることを望んでいる。彼らは、顧客体験を人間味のある体験 (Human Experience: HX) へと高めるような、意味のあるつながりを切望している。		2018年4月号 P. 3
現時点での常識的な考えでは人間か機械かの2択だが、真の答えは協力関係なのだ。つまり、機械を活用して人間を開放し、価値の高い仕事に携われるようにすることであり、ほぼ間違いなく、相関性のある性質のものなのだ。人間味のある体験において差別化をしている企業では、体験を提供するプロセスのどの部分が機械によって最適化されて、使い易く、統制の取れたプロセスになるべきか、また、体験のどの部分が結びつきを感じられるつながりと人の温かみを必要としているのか、はっきりした意思を持って、見極めて行くことになるだろう。		2018年4月号 P. 3

最も単純なチャットボットであっても、ある程度の「人間性」を持っているべきである。人間の名前や生い立ち、ユーザーと対話している時に「どうぞ」や「ありがとう」と言えるといった基本的な性質が、その対話をさらに社交的なものと感じさせるだろう。そうすることが、言葉にはされないが、交わりという人間のとても切実な期待に応えているのだ。	2018年4月号 P. 4-5
ボットにどの程度「個性」を持たせるかデザインして、実際に使っているユーザーでテストをして、人間の性質との適正なバランスはどこかについてフィードバックを得るようにしなさい。これは全面的な導入の前にやるべきことである。それができたら、ボットにフィードバックの循環を作りなさい。そうすれば、ボットは消費者の知見を絶えず把握して、継続的な改善に活かすことができる。	2018年4月号 P. 5
たとえ技術的に最先端のツールを配備する場合でも、どこにツールを配備し、どこで純粹に人間性を保つべきかについて、人間による考慮、洞察、そして、最終的には判断が必要である。	2018年4月号 P. 5
顧客対応担当者は、自分の得意なテーマには真の情熱を持つ、特定分野の専門家のようにも行動できるが、その人の持つ専門分野の数々の引き出しからさまざまな話を繰り出して、個人的なレベルで心を通わせることもできるのだ。彼らは関係性を築くことすらできて、それによって、顧客が心を開いて個人的な問題や心配事も明かしてくれるのだが、それは顧客がウェブ上のフォームを相手にしている場合には、決して起こらなかったようなことだ。	2018年12月号 P. 4

メッセージ 5	お客様対応スタッフの次世代育成	
ポイント (訳文をそのまま抽出)		掲載号
リーダーシップの役割へ比較的自然になじむ人もいるが、自分の担当するスタッフとつながり、コミュニケーションを取るために要求されるスキルを身に付けるためには、誰もがトレーニングを必要とする。		2018年6月号 P. 3
同僚となる社員、直属のスーパーバイザー、中間管理職、経営トップを新人の入社から数週の間に、新人と交流させることである。忘れてはならないのは、あらゆる交流が、あなたの組織のカルチャーの紹介になっているということだ。あなたの組織のプロセスを図示して、その強みと弱みを指摘した上で、どこで改善が図れるか見せなさい。		2018年6月号 P. 3
傑出したメンバーだからといって、その人を素晴らしいスーパーバイザーにできるわけではないことに留意しなければならない。なぜなら、最前線の業務に必要なスキルは、指導、管理するのに必要とされるスキルとは異なっているからだ。しかし、スーパーバイザー候補者を最前線の顧客対応担当で適任の者から選び、スーパーバイザー見習い業務に志願してもらうことで、育成することができる。		2018年6月号 P. 4
最前線のスーパーバイザーに管理・指導法についてのトレーニングをする組織は極めて少なく、新任スーパーバイザーにコンタクトセンター管理者の研修を受けさせる組織はもっと少ない。スーパーバイザーのポジションに同じ部署内で昇進することは、キャリアの遷移としては難しいのだという点に留意しなければならない。		2018年6月号 P. 4
ミレニアル世代とジェネレーション Z の両方とも、自分自身と自分の仕事に自信を感じたいと思っている。だから、それに向けて力を注げるような達成可能な目標を描いてやれば、一生懸命頑張れるし、チームメンバーそれぞれ個別のスキル向上に積極的に取り組むこともできる。		2019年2月号 P. 3
ミレニアル世代とジェネレーション Z の社員に適合するようなトレーニングプログラムには、彼らの上司とその他のベテラン管理指導者による、計画的なメンタリングとコーチングも含めるべきだ。この両世代ともプロジェクト志向で、与えられた条件下で仕事を進める準備ができているが、その一方で、定期的なフィードバックやコーチングを欲しがっている。		2019年2月号 P. 3
「常につながっている」世代だけに、ミレニアル世代とジェネレーション Z の社員は、その前の世代よりも、新しいテクノロジーを使ってみようとする傾向がより強い。彼らは情報がすぐ手に入るのに慣れている。だから、好きな時にいつでも知識データベースにアクセスできることが、現代のどのトレーニング戦略においても、極めて重要なことだ。		2019年2月号 P. 3

メッセージ6	顧客体験の全プロセスでのデータ収集と継続的改善	
ポイント (訳文をそのまま抽出)		掲載号
顧客がただ問題の解決と返金を待っているだけの時代ではもはやない。彼らは その問題が2度と起こらないという保証と、その原因の説明を求めているのだ 。ほとんどの顧客対応担当者は、今述べた2つのことを提供する手段を与えられていない。		2018年8月号 P. 2
より良いやり方は、顧客の声を集める際に、顧客体験の始めから終わりまでを反映したものにすることであり、複数の情報源を使って、顧客のたどる道筋すべてに渡ってデータを収集することだ。		2018年8月号 P. 2
プロセスをフロー図にすることで、製品とマーケティングの戦略によって、妥当なレベルの期待を顧客に持っていただくことが、どの程度うまくできているか評価しなさい。そして、これから先に顧客がたどる道筋の全体を通じて、会社がその期待にどれだけうまく沿うことができているか評価しなさい。		2018年8月号 P. 5
権限を与えられたサービスの仕組みを構築しなさい。それによって、 全ての部署に渡って責任を持った態度で顧客に対応することができるし、最前線のスタッフに見せかけでは無い本当の権限を与えて、柔軟なやり方で問題に対処させられる 。さらに、顧客から寄せられた問題を継続的改善のプロセスに随時フィードバックし続けていることを、顧客に約束しなさい。		2018年8月号 P. 5

メッセージ7	今後のテクノロジーの進歩	
ポイント (訳文をそのまま抽出)		掲載号
機械学習ほど産業に劇的な影響を及ぼす革新はほとんど無いだろう。それは、私たちが顧客とつながり、サービスを提供し、自分のチームメンバーに指示を与えるやり方のあらゆる面を変えて行くだろう。 最終的には、機械学習によって、私たちはカスタマーケアをあらゆる観点から再考せざるを得なくなるだろう 。		2018年10月号 P. 1
将来的には、機械学習のシステムが顧客の質問やコメントに対して、ソーシャルメディア、ブログ、フォーラムやその他のネット上の場に渡って、自動的に応答するだろう。		2018年10月号 P. 3
ソーシャルリスニングとよく似て、機械学習はネットワークを見回って、脅威を見つけ出すことができるようになるだろう。それは企業に対する脅威のこともあれば、企業の財務的、あるいは、物質的な資産や、チームメンバーの安全に対して危害を及ぼす可能性を潜在的に持っている顧客への脅威であることもある。		2018年10月号 P. 3
機械学習は個人認証の方法の強化に役立つだろう。これには、音声認識や行動の特徴を利用した生体認証、例えば、キーボード、画面スクロール、マウスの動作追跡などが含まれる。		2018年10月号 P. 3
もし、チャットボットに客観的な質問に答えて欲しいのなら、 画像認識は不可欠になるだろう 。この世界を見ることと理解することは、人間の持つ重要な能力であり、コンピューターはまだそれを有していないのだ。		2018年12月号 P. 2

いる時代と言えよう。

Ⅲ 2019年度の予定

2019年度もCRM誌の記事翻訳紹介はこれまで通り継続し、隔月に1本、年間5本程度の記事を研究所ホームページに掲載して会員に提供することを予定している。今後もCRM誌を通じてアメリカのカスタマーケアの動向を注視し、研究会活動に反映するとともに、ACAP会員企業への情報提供につなげていきたい。

グローバル・メディア情報研究会メンバー(2018年度)

中野則行 (個人会員) リーダー

大泉 智 (㈱ファンケル)

川口宏子 (ダイソン㈱)

嶋倉順子 (日本ロレアル㈱)

坪井悦子 (大塚製薬㈱)

原 弘行 (ユニ・チャーム㈱)

山崎桂子 (日本ロレアル㈱)

前川 正 (個人会員) オブザーバー

AI 活用の時代のお客様対応部門 -AI 活用の現状と業務に要求されるスキル-

ACAP 研究所 グローバル・メディア情報研究会

I AI活用によるお客様対応部門への影響

2015年度に発足したグローバル・メディア情報研究会では、2年目の2016年度からこれまで、「お客様対応部門におけるAI（人工知能）の活用」をメインテーマとして、研究活動を進めてきた。2016年度は「お客様対応のツールとしてのAI活用」をテーマに、AI対応、人による対応、セルフサービスの3つの対応方法の比較を試みた。

2017年度はお客様対応部門のどの業務にAI活用が可能か、対応内容や業務内容を細かく区分して具体的に考察した。その延長線上に来るのは、AI活用が進むとお客様対応部門の業務は、

1. AIに任せられる業務
2. AIと人が連携・協働して実施に当たる業務
3. AIに頼らず従来通り人が担う業務

の3つに分かれていくだろうという予想だ。

その時にお客様対応部門の業務に要求されるスキルがどのようになるかは、必然的に次に考えるべき課題となる。その先に来るのは、お客様対応部門の組織・人員の構成をどうするかと、その人材をどこに求めるかという課題である。研究会では2018年度のテーマとして、AI活用の時代にお客様対応部門の業務に要求されるスキルを取り上げることにした。その先の、組織構成や人材確保の考察は次年度のテーマとして予定している。これらは端的に言えば、AI活用の時代にお客様対応部門に要求されることは何かという問いを立て、それに答えることである。これについての2018年度の成果は、V章で改めて紹介する。

II お客様対応へのAI活用の現状

ACAPでは会員企業を対象に「企業における消費者対応体制に関する実態調査」を定期的実施している。前回2015年の実施から3年経った2018年に直近の調査が実施されている。調査対象はACAPの正会員である 568 企業・団体である。調査期間は2018年7月～9月で、ウェブアンケートで実施された。回答回収は214 社・団体で、回答率は 37.7%であった。

この2018年調査において、お客様対応業務へのAI活用意向を問う設問が、当研究会からの提案に基づいて新規に追加されている。その結果に沿って、お客様対応へのAI活用の現状を見ておきたい。次ページの【図1】は、AIを活用する意向の有無を尋ねた結果である。設定された4つの業務それぞれについて、4つの選択肢で導入の意向を聞いている。

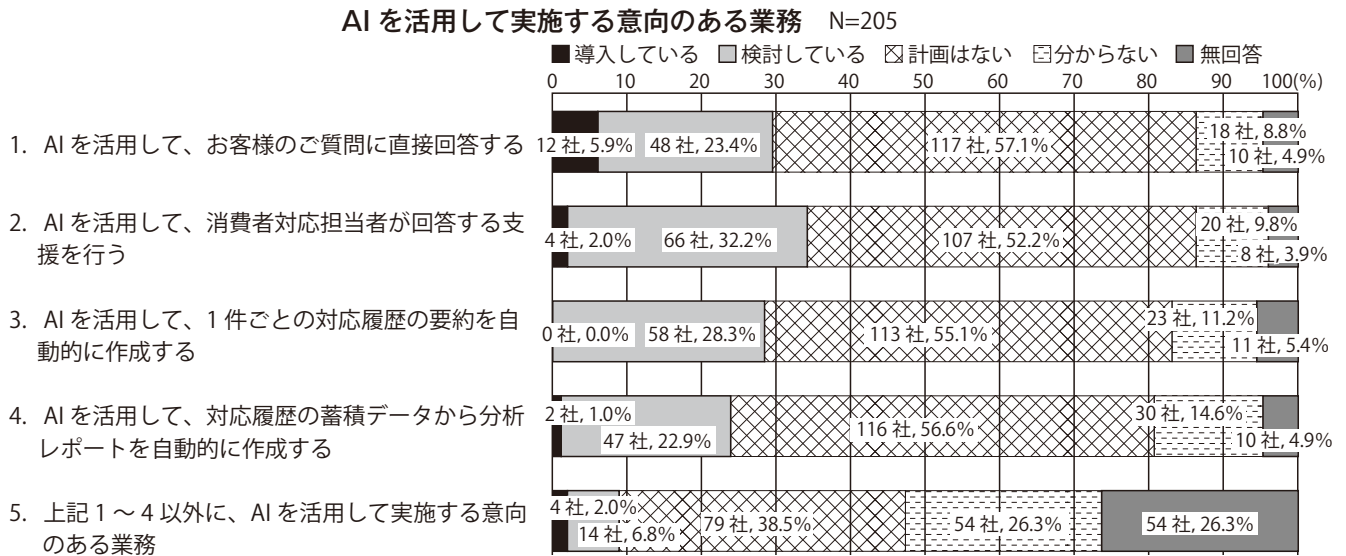
「導入している」と「検討している」の合計が一番高いのは、「AIを活用して、消費者対応担当者が回答する支援を行う」であり、回答社数205社の内、約3分の1に当たる70社に及んでいる。これはAIを活用してお客様のご質問内容を自動的に分析し、お客様対応担当者のPC画面に最適な回答候補を表示するシステムである。しかしながら、回答した企業の内、既に導入済は4社だけだった。

これに次いで、導入済・検討中が多いのは、「AIを活用して、お客様のご質問に直接回答する」である。これは、AIを組み込んだチャットボットのことであり、各社のホームページや、SNSの企業公式アカウント上で、お客様のご質問をテキストや音声で入れると、それに対する回答が即時に

返ってくるシステムである。こちらは導入済と検討中を合わせると3割だが、その内、導入済は12社となっている。近年、ネット上で見かけることが多くなっているAI型チャットボットの方が、お客様対応担当者支援へのAI活用よりも、導入社数では先行していることがうかがえる。

お客様対応後のフォローアップ業務については、「AIを活用して、1件ごとの対応履歴の要約を自動的に作成する」の導入済は皆無だが、検討中が3割近くある。さらに、その後のバックオフィス業務である、「AIを活用して、対応履歴の蓄積データから分析レポートを自動的に作成する」は、導

【図1】お客様対応業務へのAI活用の意向



入済が2社あり、検討中を含めると約4分の1が活用に向向きであることが見て取れる。

今回の調査では、上記の設問でいずれかの業務に対して、AIを導入済または検討中と回答した企業の上に、さらに質問をしている。これに対する回答社数は95社だった。この設問ではAIを導入する目的、期待される効果を選択肢から複数回答で選ぶ形式になっている。

次ページの【図2】がその回答結果である。トップ2つは企業側の消費者対応業務の効率・精度の向上に当たる、「消費者対応業務の効率化」と「AIが消費者対応担当者をアシストすることによる対応の正確性とスピードの向上」になっている。その次の2つはお客様による情報入手の効率・精度の向上に該当する、「より使いやすく迅速な情報の検索」と「AIによるより精度の高い正確な回答」である。

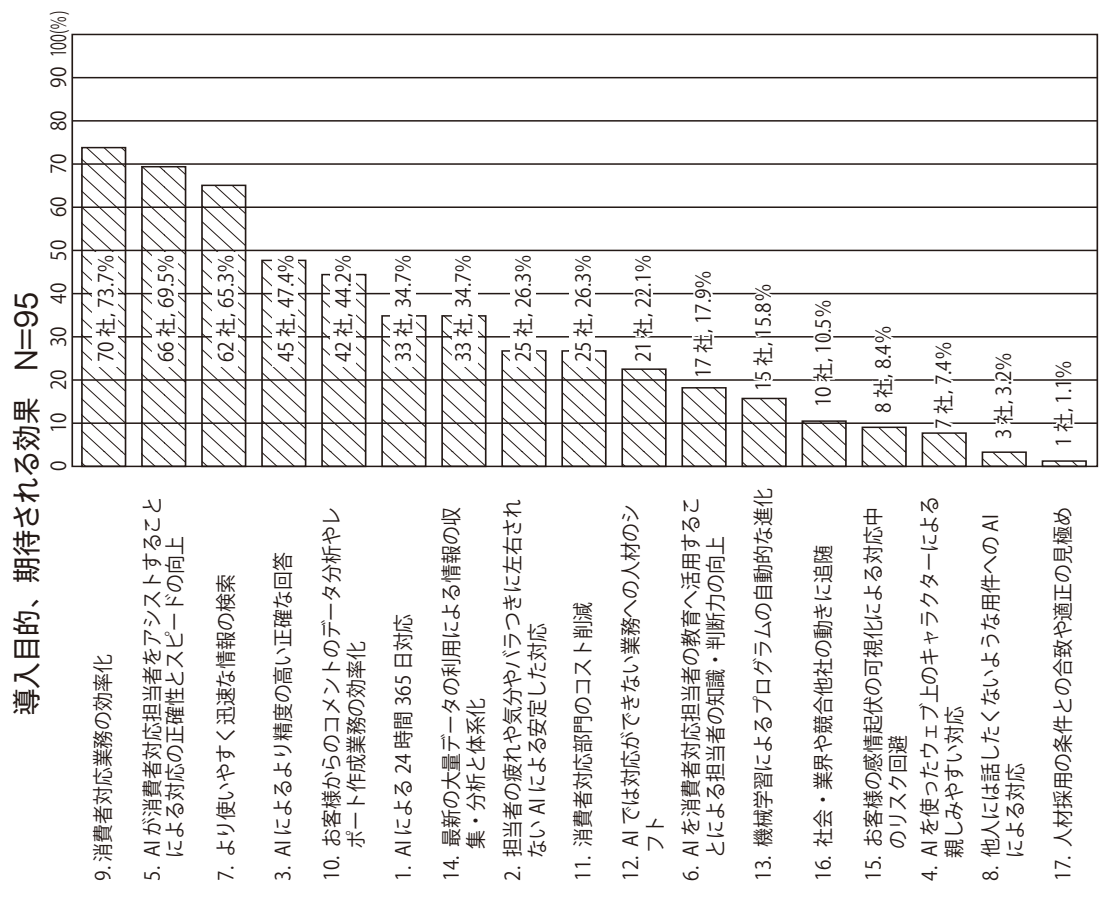
AI導入に際しては、その目的や効果として「消費者対応部門のコスト削減」を期待する企業も多

いかなと思われたが、それを選んだのは回答95社の約4分の1に当たる25社のみだった。

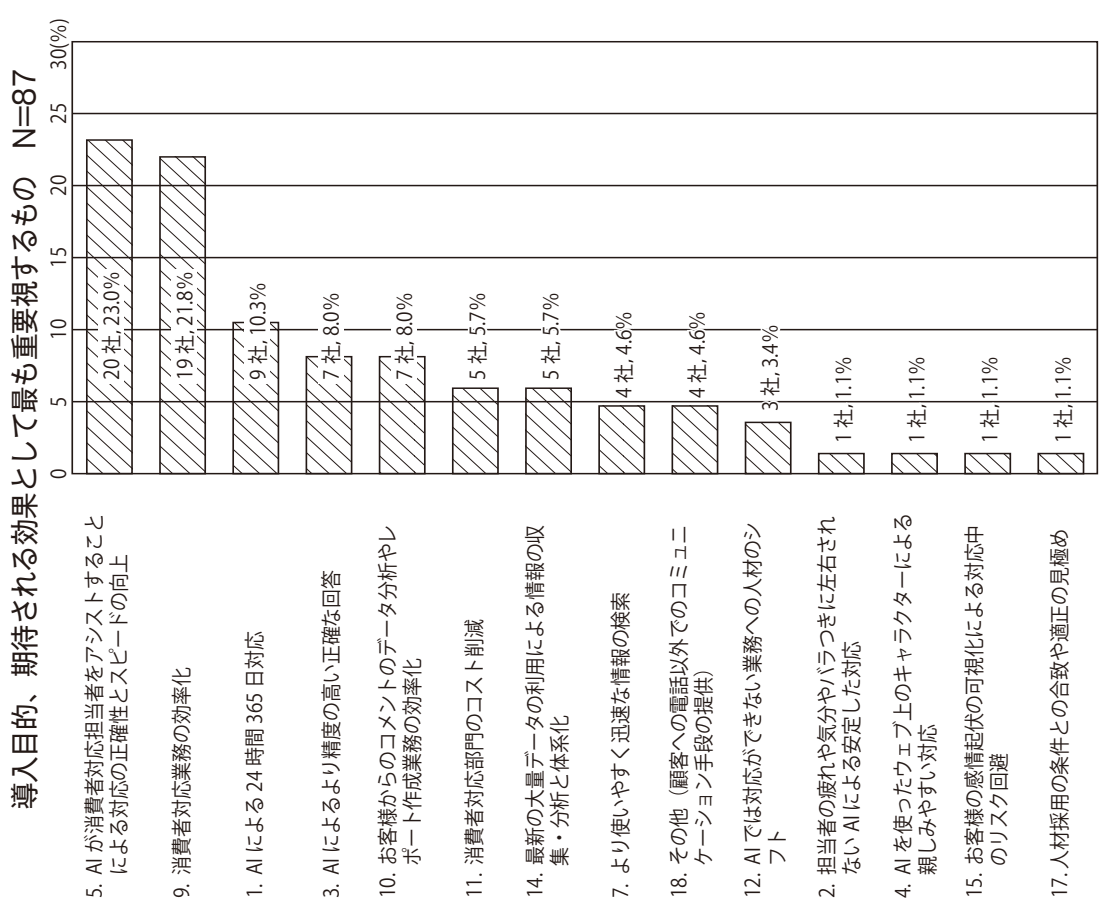
この設問に続いて、導入の目的、あるいは、期待される効果として最も重要視するものを1つだけ選んでもらった結果が、次ページの【図3】である。複数回答でトップ2となった、企業側の消費者対応業務の精度・効率の向上に当たる2つが、1位、2位の順番こそ入れ替わっているが、ここでも最重要視されている。これに続くのは「AIによる24時間365日対応」となっていて、これは複数回答では第6位に位置していたものである。複数回答でそれより上位にあった、お客様による情報入手の効率・精度の向上に該当する2項目は、相対的に下位になっている。

なお、次掲の【図3】で「18. その他（顧客への電話以外でのコミュニケーション手段の提供）」が4社ある。これは前問の「導入目的、期待される効果」の選択肢の最後に「その他」があり、それを選んだ場合、具体的な内容を記入するように

【図2】お客様対応業務へのAI導入の目的、期待される効果



【図3】お客様対応業務へのAI導入の目的、期待される効果として最も重要視するもの



なっている。そこに記入した内容を「最も重要視するもの」に選んだ企業・団体が4社あったということである。そして、その4つが指しているのは、いずれも「顧客への電話以外でのコミュニケーション手段の提供」とまとめられる内容であった。

Ⅲ AI導入を検討中の企業

以上見てきたように、お客様対応業務へ既にAI

導入済の企業は、2018年のACAP会員企業対象の調査で見ると、まだ1割足らずである。しかし、回答データを見ると、お客様対応部門のいずれかの業務に導入済または検討中の企業は97社ある。これは回答した205社の47.3%に及ぶ。以下その詳細を紹介する。下記の【表1】はその回答結果の組み合わせをパターン分けしたものである。

まず注目すべきなのは、回答企業の半数近くが、いずれかの業務にAI導入を少なくとも検討中であ

【表1】お客様対応業務へのAI活用の意向のパターン分け

1	2	3	4	5
AIを活用して、お客様のご質問に直接回答する	AIを活用して、消費者対応担当者が回答する支援を行う	AIを活用して、1件ごとの対応履歴の要約を自動的に作成する	AIを活用して、対応履歴の蓄積データから分析レポートを自動的に作成する	1～4以外に、AIを活用して実施する意向のある業務

分類		特徴	社数	%
A	先進的	1～4 または 5の、いずれかの業務に既にAIを導入済	18社	8.8%
B	積極的	1～4の、全てについて検討中	23社	11.2%
C	フロント業務重視	1と2の両方とも検討中、3と4のどちらかは検討している企業が約半数、両方とも検討中はゼロ	14社	6.8%
D	チャットボット優先	1は検討中だが、2は検討していない、3, 4を検討している企業は少数派	8社	3.9%
E	オペレーター支援優先	1は検討していないが、2は検討中、3, 4も検討している企業が大部分で両方検討中も3分の1以上	24社	11.7%
F	バックオフィス業務重視	1も2も検討していないが、3, 4のいずれか、または、両方を検討中	7社	3.4%
G	その他	1～4の いずれも検討していないが、それ以外の業務で検討中	3社	1.5%

ることだ。前掲の【図1】では個々の業務ごとに見ると、「AIを活用して、消費者対応担当者が回答する支援を行う」が一番多く、導入済と検討中を合わせて約3分の1であった。これをいずれかの業務ということで累計すると、ほぼ半数の企業が導入済か検討中ということになる。

【表1】では、これをさらに活用意向のパターンで分類している。いずれかの業務に既に導入済の企業を「A. 先進的」とした。なお、設問における選択肢5の1～4以外の業務として挙がっているのは、具体的には社内の問い合わせ対応である。例えば、人事・総務関連やPCの社内ヘルプデスクへの社員からの問い合わせ対応への活用である。

導入はまだだが、1～4のすべてについて検討中という企業を「B. 積極的」とした。以下検討中の業務の組み合わせによってパターン分けしている。「C. フロント業務重視」とはお客様対応そのものであるフロント業務に重点を置いて、チャットボットとオペレーター支援の両面で検討中という場合である。この2つの内、チャットボットのみ、あるいは、オペレーター支援のみを検討中の場合は、それぞれ「D. チャットボット優先」、「E. オペレーター支援優先」となる。数字として目立つのは「B. 積極的」の23社と「E. オペレーター支援」の24社であり、フロント業務重視、とりわけ、オペレーター支援で検討中という傾向が見て取れ

【表2】 A | 活用の時代にお客様対応部門の業務に必要とされるスキル

顧客対応の形態												
職務区分	A. AIに任せられる業務 (AI型チャットボットによる顧客対応)				B. AIと人が連携・協働して実施に当たる業務 (AIによるオペレーター支援) (AIから人、あるいは、人からAIへのエスカレーション対応)				C. AIに頼らず従来通り人が担う業務 (一貫して人が対応)			
	商品知識	サービス知識	コミュニケーション力	ITリテラシー	分析力	商品知識	サービス知識	コミュニケーション力	ITリテラシー	分析力	商品知識	サービス知識
1. オペレーター	必要なくなる					● 電話以外に、メール、チャット、SNSなどインターネットを介してデータをやり取りするチャネルが増えている。また、お客様が使用されるデバイスも固定電話・携帯電話・PCだけでなく、スマホ、パッド、AIスピーカーなどデジタル機器の種類が増えている。どのチャネル、どの機器を介しても確実な対応をできるだけのITの知識と操作スキルが要求される。 ● 商品・サービスの知識自体は頭に入れていなくても、AIが対応ごとに提供してくれるので、システムを使った情報の検索や情報の取捨選択の能力が要求される。					● AI型チャットボットで対応できる定型業務以外が人の仕事となり、より複雑なケースへの対応力が要求される。話す力だけでなくチャットやSNSなどでの書く力にも重点が置かれるようになる。	
						商品知識	サービス知識	コミュニケーション力	ITリテラシー	分析力	商品知識	サービス知識
2. スーパーバイザー	必要なくなる					商品知識	サービス知識	コミュニケーション力	ITリテラシー	分析力	● 最も高いレベルでお客様の対応ができる人材を育成することが責務となる。 ● 不具合の発見にとどまらず、顧客サービスの模範となるような最高レベルの対応を実現するために、業務プロセス整備やオペレーター支援の向上・改善に常に努めることが求められる。	
						商品知識	サービス知識	コミュニケーション力	ITリテラシー	分析力		

3. ナレッジ マネジメント	●商品・サービスの新たな情報を取り込んでFAQの拡充を続けながら、AIに正誤のフィードバックを与えることで精度を高め、継続的にナレッジを量的・質的に向上していくことが仕事となる。<u>ITやデジタルデータの理解に基づいて、ナレッジを作成する能力が要求される。</u>					●人とAIのスムーズな連携プロセスを構築するためには、お客様対応とSVの経験は必須である。それがあれば、ITやデジタルデータの知識を習得して、ナレッジを作成することは可能。					●商品・サービスとも、より専門的で高度な知識や周辺知識が要求されるので、対応時にそれを参照できる情報整備をするとともに、それに基づいて研修を実施するための体系化も必要となる。									
	商品知識	サービス知識	コミュニケーション力	ITリテラシー	分析力	商品知識	サービス知識	コミュニケーション力	ITリテラシー	分析力	商品知識	サービス知識	コミュニケーション力	ITリテラシー	分析力					
	低	低	中	高	高	中	中	中	高	高	高	中	中	中	高					
4. VOCデータ分析	●AIのメンテナンスや改良の一環として、お客様から寄せられる質問の傾向や内容を分析する作業になる。<u>特にデータの定量的な分析力が要求され、それを実行するためのITスキルも必要となる。</u>					●チャネルや対応形態の違いに関わらず、入ってくるVOCを総体的に把握して、そのデータを定量的・定性的に分析する力が要求される。<u>それを実行するためのITスキルも必要となる。</u>					●人ならではの対応を要するケースから挙がってくるVOCをひとつひとつ丁寧にみることで、お客様により高い価値を提供するために何をすべきか社内他部署へ提案できることが必要になる。<u>データ分析においては、定量的だけでなく、定性的なデータ分析から、貴重なヒントを見出す能力が求められる。</u>					●お客様対応部門で蓄積したデータを単に他部署に提供するだけでなく、それに基づいた具体的なアクションの提案を出し、新施策の導入のために関連部署と協働することも必要になってくる。				
	商品知識	サービス知識	コミュニケーション力	ITリテラシー	分析力	商品知識	サービス知識	コミュニケーション力	ITリテラシー	分析力	商品知識	サービス知識	コミュニケーション力	ITリテラシー	分析力					
	低	低	低	高	高	中	中	中	高	高	高	中	中	中	高					

兼務可能な職務の組み合わせの例1（Aで3と4を兼務）

兼務可能な職務の組み合わせの例2（4でBとCを兼務）

兼務可能な職務の組み合わせの例3（Cで2と3を兼務）

る。また、フロント業務で検討中の企業は、バックオフィス業務でも検討しているところが多いことも分かる。

これに対してフロント業務では全く検討しておらず、「F. バックオフィス業務重視」に当たる、対応履歴の要約や分析レポートの作成だけで検討中の企業は7社だけとごく少数である。

IV AI活用事例の会員企業への紹介

AI導入を検討中の企業が多いことでも分かるように、お客様対応部門へのAI活用への関心は高い。それに應えるために、グローバル・メディア情報研究会ではACAP会員企業向けにAI活用事例を中心とした情報提供に努めてきた。また、毎年発行されるACAP研究所ジャーナルを通じて、そのかなりの部分を一般向けにも発信してきている。

ACAP会員企業向けでは2018年度は2018年9月のACAP大阪例会と2019年1月の九州地区例会で、2017年度の研究成果である、お客様対応部門のどの業務にAI活用が可能かの検討結果、およびお客様対応へのAI活用パターン実例を中心に講演を実施した。また2018年10月のACAP東京例会では、当研究会の研究員2名が、それぞれの所属企業のAI活用事例紹介を行った。1社はオペレーターのお客様対応支援にAIを導入している。これはAIが回答候補をオペレーターのPC画面に表示する方式である。もう1社は商品選びのアドバイスにAI型チャットボットを導入している。こちらは、人が介在せずAIが直接お客様対応を行うケースである。

当研究会では、会員企業からのさらなるニーズに應えるために、AI導入企業やAI関連のITベンダー企業にヒアリングを行い、事例の収集や分類、そこから抽出される知見の整理などに引き続き取り組んでいきたい。そして、その情報をACAP会員企業、および、ACAPの発行物を通じて一般に向けても発信していきたい。

V AI活用の時代にお客様対応部門の業務に要求されるスキル

I章で述べたように、AI活用が進むと、

1. AIに任せられる業務
2. AIと人が連携・協働して実施に当たる業務
3. AIに頼らず従来通り人が担う業務

の3つに分かれていくことが予想される。その時に業務遂行のためにお客様対応部門のスタッフに必要とされるスキルがどのようなになるかは、必然的に考えるべき課題となる。それをまとめたのが前ページの【表2】になる。

顧客対応の形態として上記1～3の3つ、その業務に携わる職務として、オペレーター、それを支援・指導するスーパーバイザー、AIを活用したチャットボットによる対応やオペレーター支援を情報整備の面から支えるナレッジマネジメント、そして、顧客から寄せられたコメントの分析をするVOC（Voice of Customer）データ分析の4つの職務を設定した。従って、縦横計12マスのマトリックスになっている。ただし、その内の2つはAIに置き換わることで必要なくなるので、スキルの考察が必要なのは残りの10マスということになる。

表を横方向に見ると、ナレッジマネジメントとVOCデータ分析は、顧客対応の3つの形態を横断的に支援する職種となっている。要求されるスキルは表の左から右へと行くに従って、相対的に高くなる。しかしながら当面は、チャットボットによる対応はまだ単純なものに限られるので、その対象範囲も限定的である。従って、AIに任せられる業務に関しては、ナレッジマネジメントとVOCデータ分析ともに、ITリテラシーや分析力は高いレベルが要求されるが、商品知識やサービス知識は低くても良いと考えられる。また、コミュニケーション力は、チャットボットによる顧客対応を支えるナレッジマネジメントには中程度に要求されるが、VOCデータ分析では低くても可と考えられる。なお、注1)にも記載しているが、スキルレベルの評価は例示であり、業界や企業によって、これとは異なることもありえる。

10個のマスの中に記載しているのは、それぞれ

の業務において該当する職務に必要とされるスキルを、置かれている状況や前提となる条件も含めて記述したものである。スキルとして何が必要かを端的に述べた箇所には下線を付している。これは言い換えれば、AI活用を前提として、その業務では今後、何が求められるかを近い将来の予測も含めて記述してみたものである。

例えば、【表2】の真中の列、「AIと人が連携・協働して実施に当たる業務」では、オペレーターにはITの知識と操作スキルが要求される。彼らを指導するスーパーバイザーは、感情のケアや会話の運び方など人ならではの対応スキルの指導力が求められる。また、プロセス上の不具合を発見する分析力も必要になる。この対応形態をサポートするナレッジマネジメントには、お客様対応とスーパーバイザーとしての経験が必須であり、関連各部署の意図も組み入れた回答を作成できる能力が要求される。そして、VOCデータ分析には定量的・定性的両方のデータ分析能力が必要であり、AIによる対応に移行できる質問をナレッジマネジメントに提案することも求められる。

このように考えていくと、お客様対応部門のスタッフを各職務にどのように配置し、どこからどこへステップアップさせて行くかという議論が可能になる。【表2】の一番右の列「AIに頼らず従来通り人が担う業務」は、最高レベルのスキルが要求される場面である。オペレーターによる最高レベルの対応を実現するために、スーパーバイザーには継続的な改善活動が求められる。一方、ナレッジマネジメントとVOCデータ分析にも他部署との協働・連携を含めた情報整備や改善提案が求められる。ただし、これらの機能をすべてお客様対応部門内に保持するのか、あるいは、マーケティング等の他部署に移管するのかは議論があるだろう。このことは、AI活用の時代にお客様対応部門が組織としてどうあるべきかというテーマに発展していくものと考えられる。

なお、【表2】において枠囲いになっているのは、兼務可能と考えられる職務の例である。限られた人員の中で職務を割り振る場合に、同一の社員が

兼務することを想定している。注2) にも記載したようにこれも例示であり、枠囲いで表示した以外の組み合わせも考えられる。これもAI活用の時代におけるお客様対応部門の組織構成や機能を考える際に、議論の土台となると考えられる。

注1) 表2で「商品知識」、「サービス知識」、「コミュニケーション力」、「ITリテラシー」、「分析力」の高・中・低は、要求されるスキルレベルを各職務の特性から考えて評価を試みた例示である。実際は業界や企業によって、これとは異なることもありえる。これはスタッフのお客様対応部門内での配置換えや昇進昇格を検討する時の目安となりえる。

注2) 「兼務可能な職務の組み合わせの例」とは、表2では別の職務として区別されているが、実務上は同一の社員が兼務することが可能と考えられる職務の組み合わせの例示である。ここで示した3つの例以外にも、例えば、「B. AIと人が連携・協働して実施に当たる業務」、あるいは、「C. AIに頼らず従来通り人が担う業務」で、「3. ナレッジマネジメント」と「4. VOC分析」を兼務するなど、他の組み合わせも考えられる。これは組織の規模に応じて、限られた人員で管理・指導業務を行わなければならない場合の考え方の目安となりえる。

2018年度の研究成果としては「AI活用の時代にお客様対応部門の『業務』に必要とされるスキル」までとした。その先に来る課題は、お客様対応部門の組織・人員の構成をどうするかと、その人材をどこに求めるかである。言い換えれば、「AI活用の時代にお客様対応部門の『組織』に要求されること」である。これは2019年度に改めて検討を進めることにした。お客様対応部門内にどこまでの機能を保持するかによって、組織の在り方は変わってくる。2018年度の「AI活用の時代にお客様対応部門の『業務』に必要とされるスキル」からの発展としてこれを議論していく予定である。

VI 2019年度研究会活動の展望

2019年度は上記の「AI活用の時代にお客様対応部門の『組織』に要求されること」に加えて、AI活用の範囲をもう少し広げて検討してみたい。具体的には、AIによる音声対音声の対応、音声データやテキストデータに対するAIによる感情分析、AIを活用した画像分析、オペレーター研修へのAIの活用などである。いずれもお客様対応に直結する分野でのAI活用であり、その可能性や限界を検討すると共に、それらの活用に伴うお客様対応部門への影響についても考察したい。

お客様に伝わる安全表示や注意・啓発表示に関する調査研究

ACAP 研究所 安全安心な表示の研究会

I はじめに

当研究会が発足し、お客様に伝わる安全表示や注意・啓発表示に関する調査研究をスタートさせたのは2014年度。前年の2013年には、ホテルや百貨店の外食メニューの誤表示等の食品偽造、食品表示の問題が話題になり、消費者庁が表示に関するガイドラインを発表、また景品表示法が改正され、「表示」に注目が集まった時期であった。

安全な製品づくりの基本に「スリーステップメソッド」の考え方がある。設計段階で徹底した安全設計を行い（本質的安全設計）、どうしても設計では回避できない部分は防護設計を行い、そして最後の手段として残存するリスクを「表示」により使用者に伝えるという考え方である。当時、問題となった表示は食品に関するものだったが、日々の生活の中で使用する製品においてもリスクを十分に伝えていない表示は散見され、研究テーマとして取り上げるに至った。

このような経緯でスタートした研究会であったが、消費者庁には表示専門の部署ができ、事業者も表示に関わる体制整備が整ってきた感もあり、2018年度は表示研究のまとめの年と位置付け活動をしてきた。

II 事故情報およびVOCの活用に関する研究

消費者委員会は、2017年8月8日に「事故情報の更なる活用に向けた提言 ～消費者安全専門調査会報告書を受けて～」を出している。提言の冒頭には、「消費者庁が事故情報の分析を深め、事故情報の一層の活用を図ることにより、消費者にとってより有益な注意喚起が可能ではないか、より事故の未然防止等に資する対応を実施することが可能ではないかとの問題意識にたち、消費者安全専門調査会を立上げ、（以下略）」とある（下線は筆

者による）。そして、この提言への対応の留意点として、「事故情報データベースに關与するさまざまな関係者が連携・情報交換を行うこと」、「事故情報の分析の質を高めるためには、さまざまな事故情報から、重要な点を見つけ出し、事故の未然防止等の消費者問題の解決につなげていく力（翻訳力）を高めていくこと」、「事故情報の分析、分析等に係る、国際的な連携を進めていくこと」の3点が挙げられている。

（引用：https://www.cao.go.jp/consumer/iinkaikouhyou/2017/20170808_teigen.html）

絶対安全な製品はなく、新しい商品が販売されれば新しい事故が発生するのが常である。既存商品のマイナーチェンジレベルであっても同様である。このような中、前述の「事故情報の分析の質を高めるためには、さまざまな事故情報から、重要な点を見つけ出し、事故の未然防止等の消費者問題の解決につなげていく力（翻訳力）を高めていくこと」は、お客様からの第一報が入る消費者対応部門に求められている力だと考える。当研究会では、毎回、事故情報を持ち寄り、その内容の検討、事故予防のための製品改善の手法などの情報交換を行ってきた。事故は繰り返し起きる特徴もあるため、かつて同様の事故があったという話、その事故があつて今ではどの商品にも標準搭載されている安全機能が生まれたなど、製品安全の歴史を垣間見るような話題が満載であった。これらは情報の性質上、公開が難しい面がある。

さて、事故情報は日々のお客様の声（VOC）の中にあり、危険危害につながるVOCを初期発見できないと重大な事故につながることもある。危険危害につながらずとも、お客様に伝わる安全表示や注意・啓発表示を考えるうえでVOCの活用は必須である。昨今は、初期対応の部分を外注化した

りAIに任せたりする企業が増えており、絶対数としては少数の危険危害につながるVOCを初期発見することは困難な状況にある。そこで、過去の事故事例等をもとに「要注意ワード」のリストを作り、入電時にVOCと「要注意ワード」を照合し、危険危害につながる可能性のあるVOCか否かを初期判断する方法を検討した【図1】。「要注意ワード」は、AIの導入の際にも活用でき、オペレーター個人の価値観や経験に左右されない初期判断が可能だと考えた。

Ⅲ 事業者団体の取り組みについて情報収集

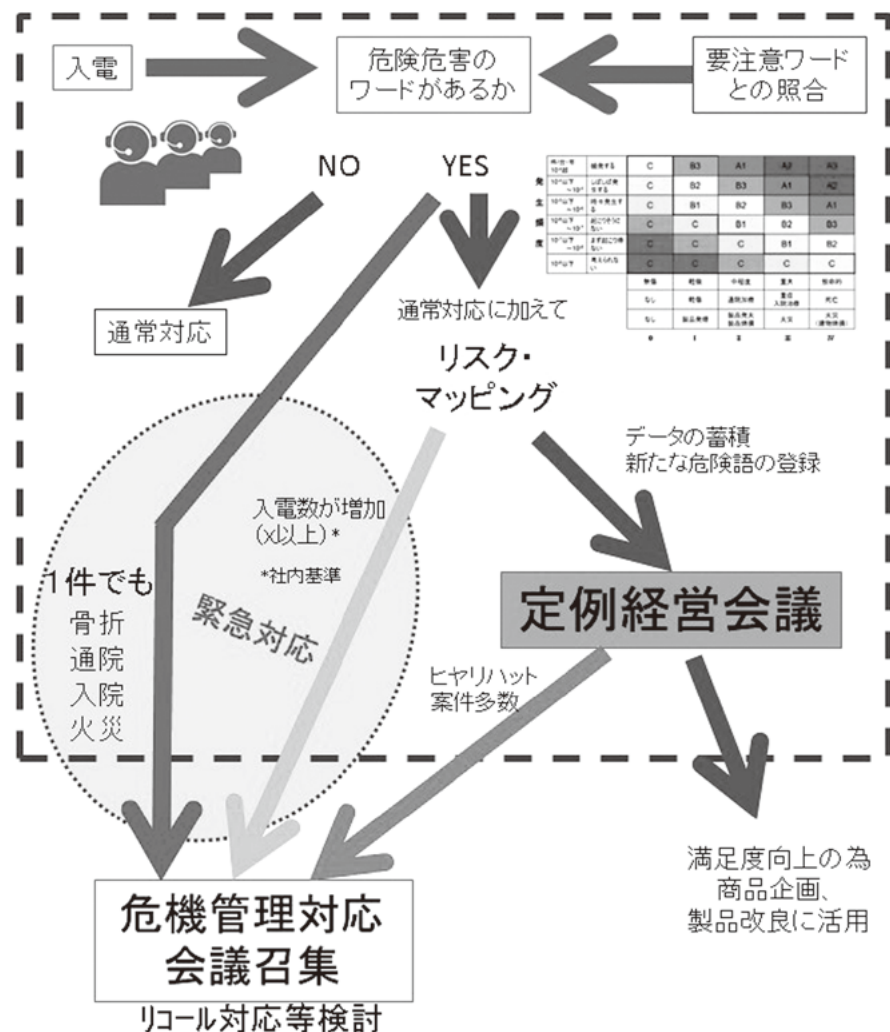
生活の中で使用する製品（以下、消費生活製品）には多種多様な品目があり、品目ごとの事業者団体がある。事業者団体には、それぞれが取り扱う製品に特化した情報が集まり、情報発信にも取り組んでいる。当研究会が取り扱う表示に関する取り組みも注目すべきものが多々あった。

しかし、その事業者以外の領域にいる人にとって事業者団体は身近な存在ではなく、事業者団体のホームページから情報を得ようとする人はおよそ少数派であろう。ACAP会員も例外ではないであろう。

そこで、研究員が所属する業界を中心に、事業者団体【表1】に対し、安全や表示に関する取り組みについて情報収集を行った。その項目は、「主な活動、取り組み」、「関係法規規制、業界規制について」、「製品・サービスや環境改善について」、「消費者教育について」である。

この活動によって得られた情報は、消費者や

【図1】 運用イメージ



【表1】 情報収集した事業者団体(敬称略)

- ・住宅機器、住宅設備関連：リビングアメニティ協会
- ・玩具関連：日本玩具協会
- ・石鹼・洗剤関連：日本石鹼洗剤工業会
- ・医薬品関連：日本OTC医薬品協会
- ・殺虫剤関連：日本家庭用殺虫剤協会、生活害虫防除剤協議会
- ・繊維・衣料関連：日本繊維産業連盟
- ・アパレル関連：日本繊維産業連盟、アパレル・ファッション産業協会、他
- ・家庭用食品包装用ラップ：塩化ビニリデン衛生協議会、日本ビニル工業会、他

ACAP会員にとり非常に有意義な内容を含んでいることが確認できた。今後も、ACAPは事業者団体との連携・交流を通じ、消費者の安全に関わる情報を

収集しタイムリーに発信するよう努めるべきと考えている。

IV おわりに

～ SDGsと消費者のくらしの安全～

当研究会は、2007年に発足した「誤使用防止に関するプロジェクト」が原点である。その後、「安全安心プロジェクト」を経て、現在に至るが、2019年度からは「消費者のくらしの安全を考える研究会」（略称：くらしの安全研究会）として研究活動を継続していくこととなった。企業には業種があり、業種ごとに安全に関する自主基準や安全規格があるが、販売された製品はひとたび家庭の中に入ると、業種など関係なく、くらしの中でさまざまな使われ方をする。それゆえ製品事故の多くは家庭で起きるのである。特に、製品の多くは成人の使用を想定して作られるため、脆弱な消費者といわれる子どもや高齢者の事故も多い。業種などの縦割りを取り払い、「くらし」という切り口で消費者の安全を考えてみよう、というのが研究員の総意であった。

最後に、「SDGs（エス・ディー・ジーズ）」と新研究会のテーマである「消費者のくらしの安全」について言及したい。2015年9月、国連持続可能な開発サミットで「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択され、その中で掲げられた17の目標がSDGs（持続可能な開発目標／Sustainable Development Goals）である。カラフルなロゴマークがついた17の目標の下には、169の具体的なターゲットが設定されていることはあまり知られていない。169のターゲットには製品安全について明確に記したものはなく、関連性のあるものとしては、日本は予防可能な事故による1歳以上の子どもの死亡が多いため、「3.2（前略）2030年までに、新生児及び5歳

未満児の予防可能な死亡を根絶する。」があげられるくらいである。

しかし、「2030アジェンダ」のSDGsより前の冒頭の部分には「新アジェンダは、国際法の尊重を含め、国連憲章の目的と原則によって導かれる。世界人権宣言、国際人権諸条約、ミレニアム宣言及び2005年サミット成果文書にも基礎を置く。」とあり、またSDGsの実施手段について記された箇所には消費生活における製品の安全性の問題についても記されている「ビジネスと人権に関する基本原則」が出ている。つまりSDGs全体のベース部分に人権課題への取り組み、人権保障の考え方があることは知られていない。消費者の人権といえば消費者基本法であり、同法の基本施策の最初に出てくるのが「第十一条 国は、国民の消費生活における安全を確保するため、商品及び役務についての必要な基準の整備及び確保、安全を害するおそれがある商品の事業者による回収の促進、安全を害するおそれがある商品及び役務に関する情報の収集及び提供等必要な施策を講ずるものとする。」である。かなり回りくどい説明となったが、消費者のくらしの安全とSDGsについても考えながら研究活動に取り組んでいきたい。

引用：<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>

安全安心な表示の研究会メンバー（2018年度）

所 真里子（個人会員）リーダー

岩澤 紀子（個人会員）

梅村 隆（個人会員）

大西 二郎（個人会員）

駒谷 直樹（TOTO株）

鈴木 秀行（株ラピーヌ）

高木 秀敏（株ニトリ）

仲屋 宏（ジュピターショップチャンネル株）

林 秀樹（個人会員）

畠中 道雄（個人会員）調査担当リーダー

消費者対応部門における高齢のお客様対応について 現状の課題と対応

—企業における消費者対応体制に関する実態調査結果からの考察—

ACAP 研究所 消費者対応部門における高齢者対応研究会

I はじめに

近年、多くの企業では、企業の消費者対応窓口の相談件数において、SNSなどで自己解決をはかることが多い若年層の問い合わせは減少傾向にある一方で、高齢のお客様からの相談が増えていると感じられているのではないかと。

このような状況のもと、企業にとっては相談の多くを占める高齢のお客様の特性を知り、相談における高齢者のストレスを軽減し、相談者・企業の双方にとって「より良いコミュニケーション」を実現することが急務となっている。

そこで、新たに当研究会を立ち上げ、高齢者対応の現状調査と課題の抽出を行い、その対策について研究を進め、対応現場で幅広く使用できる資料やツール等を作成して会員に提供すべく活動を行っている。

今般、定期的実施している消費者対応体制定点調査の中に、高齢者対応の項目を取り入れ、消費者対応部門での実態を把握した。その分析結果も含め報告する。

II 企業における消費者対応体制に関する実態調査

1. 調査の実施方法

ACAP研究所では、定期的に会員企業の消費者対応体制や社会・消費者の動向などを調査し、その集約・解析情報を会員企業・社会に向けて発信している。

2018年度に実施した「企業における消費者対応体制に関する実態調査」の調査項目の中に、今回はじめて高齢者関連の設問5問を入れた。回答内

容、分析結果の特徴を報告する。

【調査実施概要】

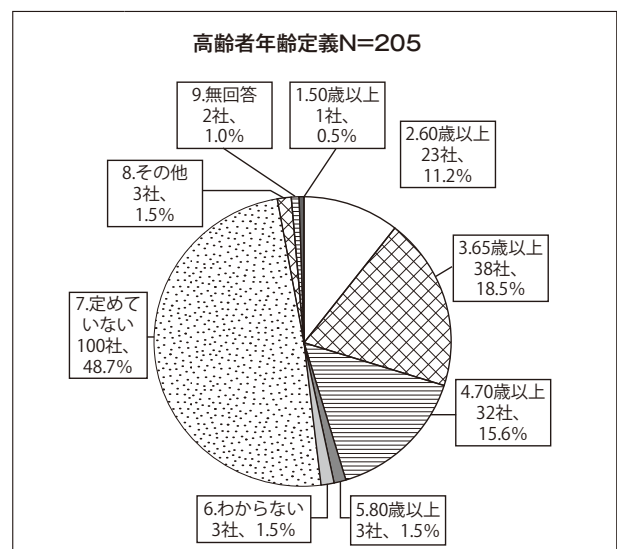
- ①調査期間 2018年7月～9月
- ②調査対象 ACAP所属の正会員企業・団体568社
- ③調査方法 WEBアンケート
- ④有効回答数 214社・団体（回答率37.7%）

2. 調査結果概要

（1）高齢者の定義

我が国を含む多くの国では、「高齢者」とする年齢は「65才」と定義されている場合が多いが、会員企業での定義状況に関する設問では、半分は、「定めていない」との回答であった。一方、「定めている」との回答の内、「65才以上」は18.5%、「70才以上」は15.6%と合計で34.1%であった。定義を定めていない場合は、「特に区別していない」「お客様に高齢者が多く区別していない」などの回答であった【グラフ1】。

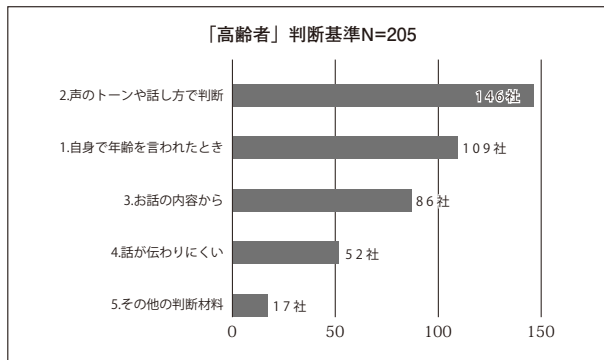
【グラフ1】



(2) 高齢者と判断する根拠

電話での対応において、お客様を「高齢者」と判断する根拠は、お客様自身で年齢を言う、高齢者の特徴あるいは話の内容から判断しているなどの回答が多かった【グラフ2】。不特定多数のお客様の場合、判断は難しいが、保険や金融業界等では契約内容等で判断できる場合もある。

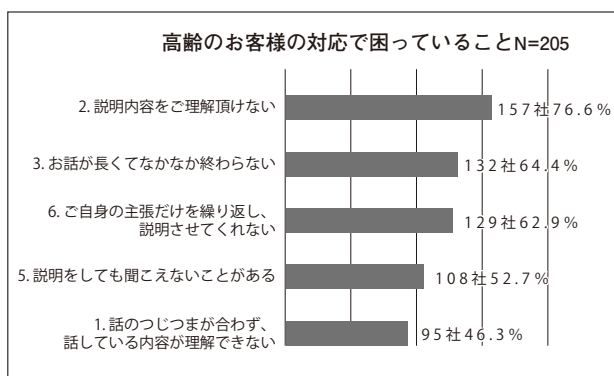
【グラフ2】



(3) 高齢者対応で困っていること

高齢のお客様対応の傾向として、「説明しても聞こえないことがある」「説明しても内容をご理解いただけない」「お話が長くてなかなか終わらない」などの回答が多かった【グラフ3】。「高齢者だから気遣えと要求される」との回答もあった。

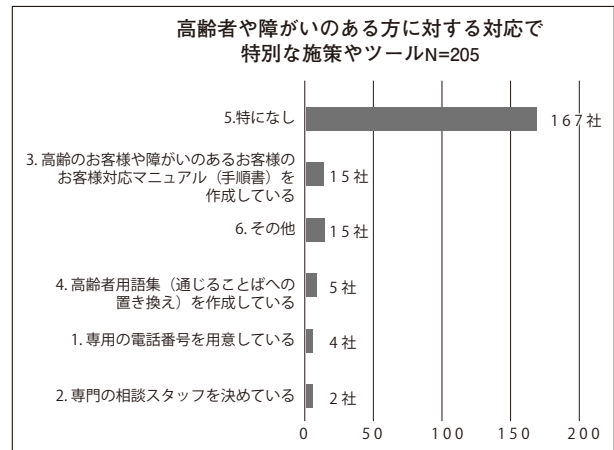
【グラフ3】



(4) 特別な施策やツール

高齢者や障がいのある方に対する対応で特別な施策やツールなどの作成を行っているかについて聞いたところ、高齢者への特別な対策を実施していない企業が80%以上である一方、専用電話や専門スタッフがいる企業や、高齢者対応用のマニュアル、高齢者用語集（通じる言葉への言い換え）を作成しているとの回答もあった【グラフ4】。

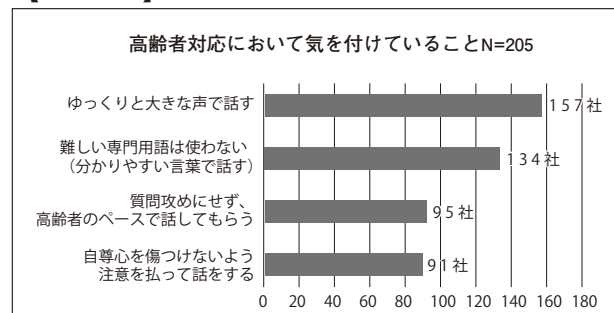
【グラフ4】



(5) 高齢者対応で気を付けていること

お客様対応の現場では、主に気を付けていることとして、「ゆっくりと大きな声で話す」「専門用語や難しい用語は使わない」など会話上のテクニックでわかりやすく話す、あるいは「高齢のお客様のペースで話す」「自尊心を傷つけないように注意する」などお客様の気持ちに寄り添う対応を心掛けていると回答があった【グラフ5】。

【グラフ5】



Ⅲ. 調査結果からの考察および

今後の研究活動の進め方

1. 高齢者の特徴と心理について

調査結果からは、お困りごとに対して、個別に真摯に対応していることは伺える。しかしながら、高齢者に対して契約・購入を促進するための取り組みを行っている企業は多いものの、アフターフォローや問い合わせ対応について高齢者に特化したサービスを行っている企業は多くないことが浮き彫りになった。

そうであれば、問い合わせへの対応によって、高齢者が継続して消費生活を楽しめるか、使用を中止するかが決まってしまう、高齢者の社会生活へ

【図1】＜高齢者の消費行動と心理＞



の参加度にも影響することが考えられるのではない。そこで、課題検証の第一ステップとして、高齢者の消費活動における心情と行動、また気持ちと問い合わせ対応を行う企業側の心情について検討を行った【図1】。その結果、研究会として検討を進めていく方向性が浮き上がってきた。

2. 研究活動の成果について

当研究会では、高齢のお客様の特性に寄り添い、相談者・企業の双方にとってより良いコミュニケーションを実現するための施策やツールを調査研究し、その活動成果を会員企業へ提供していく。

（研究活動項目と成果の例）

①問い合わせへの備え・問い合わせ中

- ・商品を使う、買う楽しさの伝達手法や高齢者の特性に合わせた話法やガイドライン策定（例：どうせ年だからと言われたときにどう返答するか、高齢者が言い換え用語集の作成など）
- ・高齢者が問い合わせしやすい電話環境や高齢者専用電話、専任のオペレーターの設置（例：電話番号の記載の工夫例、自動音声例など）

②問い合わせ後

- ・電話終了後のアフターフォローの方法

（例：アフターフォローできるツールのヒント）

③総論

- ・高齢のお客様のための企業の取り組み促進

（例：各種研修・教育方法の紹介など）

今後、これらの内容をさらに検討し、課題として明確化するとともに、消費活動と、その先の商品・サービスとともにある消費生活に寄り添い、長く商品・サービスを利用いただくために企業に期待される取り組みについて考えていきたい。

消費者対応部門における高齢者対応研究会

メンバー（2018年度）

来島正男（個人会員）リーダー

池田史子（㈱ダイアナ）

上島悦子（資生堂ジャパン㈱）

田中 新（㈱郵便局物販サービス）

原 弘行（ユニ・チャーム㈱）

名取哲郎（日本経済新聞社）

平野利枝（㈱タカラトミーアイビス）

森 敏章（アクサ生命保険㈱）

山下健一郎（㈱郵便局物販サービス）

村井正素（住友生命保険（相））オブザーバー

畠中道雄（個人会員）調査担当リーダー

会員企業における自社従業員への消費者教育に関する 実態調査の概要報告

ACAP 研究所 会員企業の自社従業員への「消費生活教育」推進の研究会

I はじめに

会員企業の自社従業員への「消費生活教育」推進の研究会では、2018年11月から12月にかけてクイックアンケートを実施し、190社の会員企業・団体から回答を得た。

調査の目的は、「消費者教育推進法に基づく従業員への『消費生活教育』に加え、消費者志向経営の重要な柱である『従業員の積極的活動（企業風土や従業員の意識の醸成）』を推進するための取り組みについて、ACAP会員企業の実態を明らかにし、優れた取り組みの共有・普及を図る」ことにある。

II アンケート調査概要

具体的には、①従業員およびその家族が消費者トラブルなどに巻き込まれないようにする目的で実施する教育（以下、消費生活教育）と、②「消費者・顧客の視点に立った行動を根付かせる目的で実施する教育（以下、消費者・顧客視点の従業員教育）、以上2つの従業員教育についての実施有無、実施している場合は、その取り組み方法や対

象としている従業員層、主催する担当部門について調査した。

III アンケート集計結果

1. 消費生活教育の取り組み状況

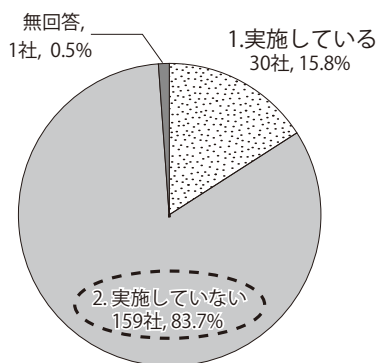
実施しているとの回答は190社中30社で15%、逆に未実施は159社と8割以上を占めた【グラフ1】。

実施している企業の取り組み内容の上位は、「社内WEBサイトなどのイントラネットを活用した啓発」が多く、具体的な回答の中には、「社内全員へ月に一度、具体的な事例や対処方法等をイントラネットで配布」があった。

次いで「消費者関連情報のチラシや冊子の配布・ポスターの社内掲示」が多く、具体的な回答の中には「くらしの豆知識の配布」があった。他にも「消費生活の知識付与を目的とした研修・講演会」との回答が複数あるが、自社オリジナルの内容、外部の消費者団体主催の研修に参加するもの、消費者関連団体に講師派遣を依頼するものと、実施形態はさまざまである【グラフ2】。

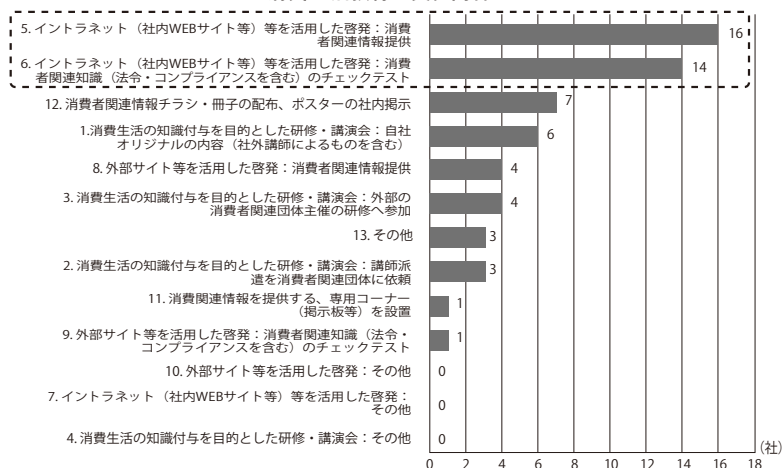
【グラフ1】

消費生活教育の実施状況 N=190



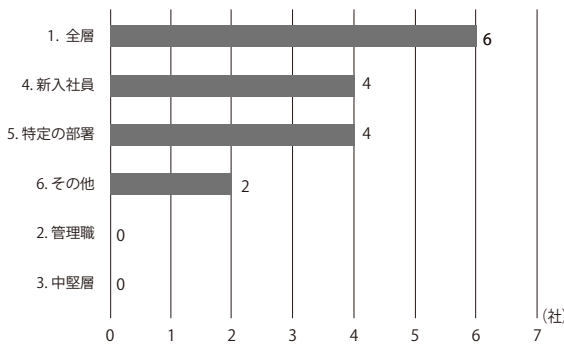
【グラフ2】

消費生活教育の実施内容 N=30



【グラフ3】

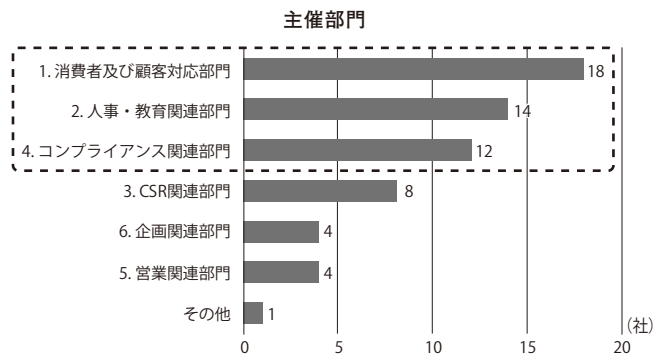
「消費生活の知識付与を目的とした研修・講演会」実施のターゲット層
ターゲット層



「消費生活の知識付与を目的とした研修・講演会」を実施している企業にターゲット層について聞いたところ、上位は「全層」。次いで「新入社員」と「特定の部署」が同数であった【グラフ3】。具体的な回答の中には、特定部署を選択し「主に高卒の工場配属の新入社員を対象」があった。詳細は追って個別のヒアリングにより確認する予定だが、2022年4月からの成年年齢引き下げを踏まえると、教育の重要性は高い。

消費生活教育を主催している部門の上位は、「消費者及び顧客対応部門」のほか、「人事・教育関連部門」や「コンプライアンス関連部門」が担っている場合が多い【グラフ4】。具体的な回答の中には「消費生活アドバイザー資格を持っている者が講師役をしている」があった。

【グラフ4】

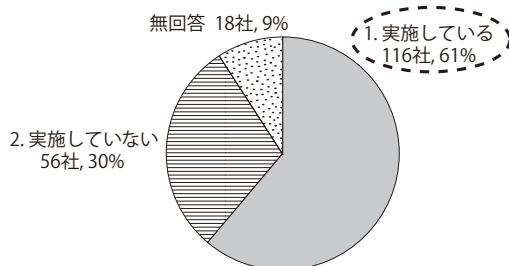


2. 消費者・顧客視点の従業員教育

①の消費生活教育とは異なり、実施が116社で6割以上を占め、未実施は56社で3割にとどまる【グラフ5】。実施している企業の取り組み内容の上位は、実際の苦情や感謝の声、改善事例の社内共有といった、自社の商品・サービスの改善や向上にもつながるものが多い。次いで、消費者・顧客志向の重要性の理解促進のための、自社オリジナルの内容での研修・講演会の実施や、社内WEBサイトなどのイントラネットを活用した啓発が多い。実施企業が多いだけに選択された取り組み内容も多様で、他にも消費生活アドバイザーなどの専門資格の取得推進、お客様対応窓口の体験や、コールセンターでの受電といった、消費者対応に関する体験を伴う研修も多い【グラフ6】。具体的な回答の中には「相談対応の録音等を視聴

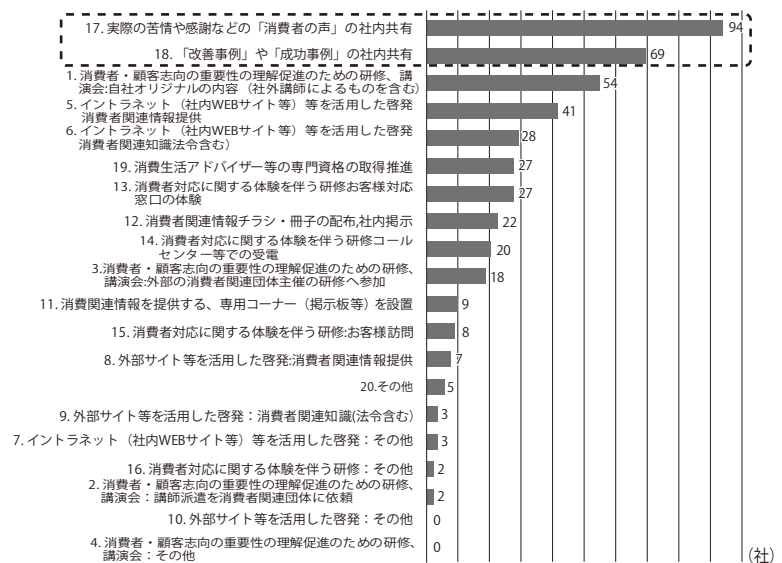
【グラフ5】

消費者・顧客視点の従業員教育の
取組状況 N=190



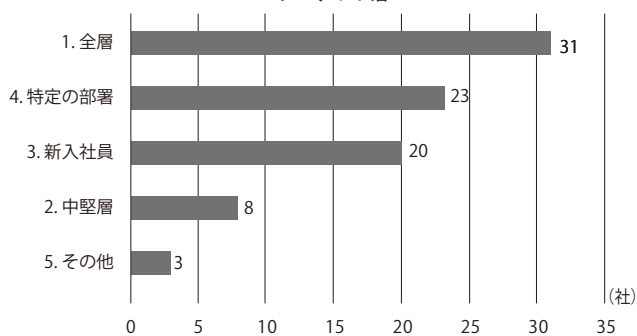
【グラフ6】

消費者・顧客視点の従業員教育の取組内容 N=116



【グラフ7】

「消費者・顧客志向の重要性の理解促進のための研修・講演会」実施のターゲット層



しての解説」「エコ検定の取得推進による社内のエコ感覚醸成」「高齢者体験セミナーやユニバーサルデザインフォントの勉強会」があった。

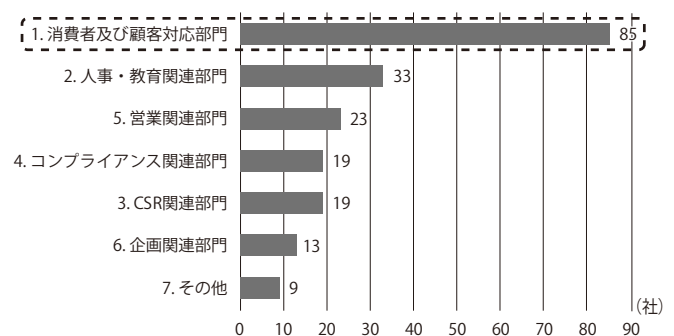
「消費者・顧客志向の重要性の理解促進のための研修・講演会」を実施している企業に、ターゲット層について聞いたところ、上位は「全層」。次いで特定の部署、新入社員の順であり、幅広い層に実施している。「その他」と回答した3社の内容は、「本社・支社の管理職」「管理職登用時の研修」「昇格要件にあるキャリアアップの一環」というものであった【グラフ7】。

消費者・顧客視点の従業員教育を主催している部門の上位は、苦情と感謝の声が集まる「消費者及び顧客対応部門」が圧倒的多数を占めている。

次いで「人事・教育関連部門」のほか、営業現場でお客様からの声を直接聞く機会が多い「営業関連部門」も一定数あった【グラフ8】。「その他」の中には、「品質保証部門」「製品開発部門」という回答があり、自社の商品・サービスの改善や品質向上に関わる部門が主催している。

【グラフ8】

消費者・顧客視点の従業員教育の主催部門



IV 研究活動の今後の方向性

以上がアンケート結果の概要である。アンケートに協力いただいた企業にヒアリングを行い、会員企業における自社従業員への消費生活教育推進の取り組みの実態をより深く調査するとともに、先進的な取り組みについては、モデル事例集として紹介することを検討している。引き続きご協力をお願いしたい。

会員企業の自社従業員への「消費生活教育」推進の研究会メンバー（2018年度）

小林治夫（住友生命保険（相））リーダー

坂田祥治（明治安田生命保険（相））

佐藤正人（花王（株））

佐藤雄一郎（（学）産業能率大学）

須之内たか美（住友生命保険（相））

田中義雄（パナソニック（株））

竹内夏奈（（学）産業能率大学）

山下健一郎（（株）郵便局物販サービス）

畠中道雄（個人会員）調査担当リーダー

第4回「ISO10002/JIS Q10002 自己適合宣言済み 企業による情報交換会」実施報告

ACAP 研究所 顧客満足に関する JIS 研究会

※ 2019 年度より「ISO10002 事業グループ」として活動

I はじめに

当研究会は顧客満足の3規格のうち、特に苦情対応のISO 10002/JIS Q 10002（以下、10002）の普及活動を行うことにより、ACAP会員企業の顧客志向体制の整備に資することを目的に活動している。

この活動の一つとして、2015年度に第1回「自己適合宣言済み企業（以下、宣言企業）による情報交換会」を実施したが、その後も開催要望が強く定期開催し、2018年度に第4回として下記の通り実施した。

1. 日時：2018年11月20日（火）13:30～17:00

2. 参加者：10002宣言企業17社19名、

ACAP研究所13名

3. 主な内容

(1) 基調講演「多様化する消費者動向と10002宣言維持力のポイント」：森本研究員

(2) 宣言企業の事例発表「10002に基づく活動のご紹介」ピジョン(株) 小原裕子氏

(3) グループディスカッション

共通テーマ「担当者が変更になっても10002を継続運用できる仕組みづくり」

「お客様の声の社内への情報発信方法」

自由テーマ「お客様からの声情報の公開範囲について」、「トップとの距離をどのように克服しているか」、「監査の実施について」、「手紙の場合の受信通知はいつ出すべきか？」

コーディネーター：当研究会研究員

II グループディスカッション概要

※参加者の発言を尊重した内容で掲載する

1. 共通テーマ

(1) 担当者が変更になっても10002を継続運用できる仕組みづくり

1) 10002に沿って実施して継続運用する仕組みづくり

・是正措置は確立しており、担当者の変更によりシステムに大きな変調を起こすことはない。

運営のチェックを外部機関に任せ、形骸化する可能性はあるが、現在その傾向はない。

・直接の引き継ぎを受けずに着任した。システムはしっかり回っている。相談対応の仕組みができている時点で自己適合宣言をした経緯があり、引き継ぎはなくても活動自体は問題なく行われている。

・PDCAを回す体制を作り、レビューして課題を見つけていけば、担当者は育ち、継続運用となる。(2社)

・10002の運用継続は、個人とか熱意とかの問題ではなく、組織としてのマネジメントシステム（以下、MS）である。

・10002はお客様相談室が所管すると社内規程で定義されている。

2) 社内システムを活用する仕組みづくり

・既存システムの機能を使いこなすための引き継ぎも大切で、活用すべき機能を誰でも活用できる状況にすることも必要である。

・お客様の声対応の結果を評価する場に、部長・役員がTV会議システム等を活用して参加し、苦情内容を確認している。

- ・監査が有効に作用・活用され、大きな役割を果たしている。
- ・イントラを活用して、お褒めの言葉を発信している。

3) 文書整備・管理による仕組みづくり

- ・規程類等を読み込めば理解はできる。MS的には、現在のKPIの要求水準を上げなければ、運用には問題ない。継続する上では多数の文書類の管理が重要である。
- ・部署の改廃・名称変更に伴う規程の修正等、手間がかかるので、変更後も更新しないで済むよう、規程上の表現を汎用性のあるものになっている。(2社)
- ・引き継ぎはなかった。担当者変更のたびにACAP講座に参加してキャッチアップしてきた。引き継ぎには理念的なものと実務的なものとの両面あるが、少なくとも実務的な内容について間違いの無いよう、記録やマニュアル等をメンテナンスしておくことは必要である。
- ・役割責任は全て文書に記載しているので、必ず実施しなくてはならない仕組みになっている。

4) マネジメントレビューを実施することによる仕組みづくり

- ・担当役員に対するフィードバック等を実行している。部門長会や常務以上の役員会において、受付件数の推移や応答率の変化などについて定例報告を行っている。マネジメントレビューは担当役員のもと行われており、実施後に担当役員から取締役会でフィードバックしている。
- ・継続運用によりお客様の声を経営に伝え続けることが最も重要である。経営会議でお客様の声の音声を聴かせ、日報を経営層に提出している。最終報告先は担当役員であり、日報内容について質問・対策の現況を確認され、経営層にお客様の声を起点に考える意識が定着している。
- ・会議規程の中に、年2回の経営会議において担当部門が主務となって報告することが定めら

れ、苦情や不満の情報や対応結果等に関してフィードバックしている。

- ・ここ数年は社長一人に報告していたが、来年から全役員に報告するように変更する。

5) 教育・研修による仕組みづくり

- ・引き継ぎはなく、ACAPの研修に参加して理解を深めた。2006年に宣言し、長年10002に対応しており、10002事務局として課題探索しても問題点はなく、浸透している。
- ・仕組みとしては回っている。声のレポートや情報分析結果を部長や社長に回しており、反応ももらっている。事例研修にて電話で話すことも実施しているが、これを経験した方の理解や認識は格段に深まっている。
- ・今は現在の態勢を立ち上げた人が残っている。世代交代時に監査部とACAPのセミナーを受けた。
- ・着任時に1週間ほどレクチャーしてもらった。今はISOの文書を2日くらいかけて、文字で基本的な流れを追いかけることで勉強している。

6) 担当者の経験向上による仕組みづくり

- ・経験の浅い者や意識の低い担当者に代わった際に、「規則の通りにやれば良い」的になり、徐々に形骸化していく危惧はある。規格の主旨を理解し、経験を積んだ社員が部門の中に存在することが継続性を担保するうえで必要である。
- ・都度、後継者候補と一緒にやっていくようにしている。
- ・若い人2名を養成中である。残り2年で育てたい。
- ・例えば営業部門に10002をレクチャーするなどの課題を与えている。
- ・別の担当者には、システムの監視を担当させるなど、要求事項について、個々の実業務に落とし込んでいくようにしている。
- ・管理職には数値目標の達成責任を求める。
- ・外部審査を年1回受けており、他人の目にさらされ、継続運用としては有用である。

(2) お客様の声の社内への情報発信方法（効果的な発信、活用の手法）

1) イントラネット活用

- ・お客様の声については、毎週、通信をイントラを使って社内に発信している。その時々苦情や応対上の留意点等を掲載している。
- ・支社の取り組み事例やお褒めの事例をイントラにより情報発信している。動画社内放映があり、VOCコーナーに担当者が出演して情報を伝えている。社員には放映の方が浸透するようだ。
- ・月次報告は役員にも届けられ、イントラに掲載して全社員が見ることができる。日報から抽出したご意見1~2件を、社内イントラのトップページにある掲示板コーナーで紹介している。このように社内での情報共有を図ることにより、消費者視点の考え方を全社的に向上させる仕組みとして取り組んでいる。
- ・新規・継続契約の顧客へはメールアンケートを実施し、社内システムに毎日アップしている。5段階評価、フリーコメントおよび改善点を挙げてもらっている。
- ・社長もオペレーターも、社内の同じシステムで情報を見られる。お客様の声をより早く共有したいという狙い。見ているかどうかのチェックシステムも作ったが、なかなか見えない。

2) 日報・週報・月報

- ・メール対応内容を10段階評価し、良い評価を得た担当者を褒める文化を作ろうとしている（月1回紹介）。社内表彰も取り組んでいる。
- ・月1回、月報で流しているが、どのように活用しているかは不明で、課題である。
- ・苦情以外は全て全員が見られるようになっている（日報）、レポート課題を定義している（週報）、ビジネスユニットごとにレポートを作成している（月報）。

3) 伝達の相手

- ・健康被害のような重篤案件にあてはまるものは、即関係部門に周知している。

- ・お客様の声を社内の誰に伝えるか。製造部門に伝えることが必要。
- ・色々な人に知ってもらおうと業務の引き継ぎがうまくいくようになる。商品の開発者に届けることに気を遣っている。そこから少しずつ話を広げて改善につなげる。
- ・対応者が、社内に届けたい声に印を付け、関係者にお客様がこんなことを言っていると伝え、返答して欲しいと要望する。
- ・苦情はかなり減った。意見は各部門・工場の壁新聞に貼ってもらう。不定期だが担当者まで届くようになった。

4) 提供方法

- ・情報の発信より活用に力点を置いて取り組んでいる。整理をして必要なエッセンスを提供できるよう、電話対応時の適正な入力と精度を高めるための指導等は今後の課題である。
- ・電話対応のお客様でもメールアドレスが確認できていれば、対応が完了した2日後に自動発信する。現在受信件数の3割くらいまでになっている。
- ・声情報の区分レベルの「ご意見」を「ご指摘」とし、製品の課題として指摘することで、是正措置等の対応が格段に改善した。

5) ヒアリングの実施

- ・10002苦情対応において間違いが無いかのヒアリングを実施している。
- ・社長が営業現場に出向いて車座ミーティングで意見交換会を実施していて、風通しが良く、社内に対しても情報発信をしやすくなっている。

6) 上部会議で発信している

- ・改善会議の場で、トップの意見を出して支援にすることもある。
- ・VOC委員会での声、お客様の声、電話対応者の声、お客様相談室の声、年に1回実施しているお引き取り報告書にアンケートをつけて返信していただいた声をまとめて検討会を実施している。
- ・経営会議で必ずお客様の声を発信している。

7) 研修でお客様の声を活かしている

- ・研修でお客様の声を聴く。外部用年報で、どのように改善したかを外部に発信している。
- ・シーンを想定して、お客様の声を研修に活かしている。
- ・営業、工場に対しては2年に1回、声を聴く会を実施しており、今年から1日3回実施したり、スカイプを活用するなど工夫もしながら声を社内に伝えている。イントラ活用する仕組みは定着できているので、どう活用していくかが課題である。

2. 自由テーマ

(1) お客様からの声情報の社内公開範囲について〈1グループのみ〉

- ・「ご意見」であれば公開はできても、例えば、重篤な「指摘」事案について、全社員に公開することが適切なのか。
- ・すべて公開している。但し、お客様の声に対する会社対応やその顛末等を解説として付記することで、お客様からの声のみが一人歩きしないようにしている。
- ・情報の内容によって公開範囲を定めていた。全員への公開はしていない。

(2) 「トップとの距離をどのように克服しているか」〈1グループのみ〉

- ・枠組みを作ろうとしたとき、10002の存在がありトップが積極的になった。2年ぐらい、とても苦労したが、後でACAP講座の存在を知った。
- ・自部門の担当役員に説明し、味方になってもらった。担当役員と一緒に全ての役員に説明に回った。誰一人反対者はいなかった。経営会議では問題なく決定した。
- ・担当役員が交代する度に説明が必要なのか？
回答：グループ全員「Yes」

(3) 監査の実施について

- ・関連規程の整備状況について、監査部が年に1

回監査している。実際の業務内容の適正性等については、お客様対応部門の者が自主的にチェックしている。

- ・会計的な面についてはホールディングス（上位組織）が行っている。業務内容については、プロジェクト的に編成したチームで対応する。いずれも対象部門以外のメンバーによる。
- ・業務品質改善MSの事務局がISO規格等の内部監査員を養成しており、現在約400名の社員が認定者登録している。認定登録者が分担して監査を行う（1回/年）。当然、対象部門以外の者が監査を行う。
- ・対応部門が所属している品質保証部と監査部とのペアで実施中。品証部門のみでは自己監査的になるので、監査部が参加しているが、業務内容については知識がないため、質問が本質とかけ離れたものになることもある。
- ・監査が大切なことは分かるが、監査部門が10002を分かっていない。
- ・内部監査はACAPのJIS講座配布資料の「自己評価チェックシート」でやっている。
- ・項目を絞って監査しているが、それでも大変。担当者が変わっていく中で、形骸化しないようにするためには、自分から働きかけていかなければならない。
- ・2年に1回監査部が実施しており、顧客対応に関して声の受付の漏れがないか監査している。
- ・年に1回ACAP第三者意見書発行事業認定審査員がVOC会議に出席しアドバイスを受けている。
- ・ISO9001と10002は別々に品質保証部のメンバーが監査を実施している。
- ・ISO9001の内部監査と一緒に実施している。（2社）

- (4) 手紙の場合の受信通知はいつ出すべきか？（手紙の場合の受信通知は、受信後どのくらいのタイミングで出すべきか？ JIS講座（逐条理解コース）では、「直ちに行く」としているが、各社はどのように運用しているか？）〈1グル

ープのみ)

- ・手紙の場合でも極力時間を置かずに返信するようにしている。Eメールの場合は自動で受信通知が発信されるのでタイムラグはない。
- ・KPI上の実績データがある。Eメールは24時間以内返信が90%、手紙の場合は48時間以内返信が80%となっている。
- ・回答内容の検討や社内調整に時間はかかる。受信通知は迅速にしたい。受信通知のみを即答し、追って回答を送付するという2段階方式もある。相手に不安感を与えないよう工夫が必要である。

(5) お客様対応部門全体に関して

- ・お客様対応部門の地位が向上した。経営者が近くなった。
- ・後に異動してきた人は、もっと部門価値が上がっても良いと考えている。もっと付加価値を生み出せる部門だと考えている。AI化が進めば進むほど、人間の役割が高まってくる。

3. 参加者の意見に対するACAP（コーディネーター）からの助言

- ・ACAPが宣言企業の実施状況をチェックしてアドバイスを行うという情報があるが、すでに実施しているのか？

助言⇒宣言企業へのACAP「維持審査」は既に理事会で承認されており、併せて宣言企業の経年的な状況を評価して必要なアドバイス等を行うサービスを考えている。適合時のレベル維持のためのチェックという位置付けとして「ACAP機関誌FORUM241号（2018年9月号）」にて報告している。

- ・組織が属人的な構成になって、システムとして回っていない。(数社での悩み・不安)

助言⇒規格通りPDCAを回し、MSを維持すれば、組織として継続運用ができる。

- ・他部門との連携について、お客様対応部門は部門を越えて指摘しなければならない立場である。監査者としては、指摘された方の部門も

監査の対象にするようになる。

助言⇒お客様対応部門は、社内の関連部門との調整が必要。お客様対応部門が社内で調整ができる地位と力を持つ方向に進めたい。10002を確立させることはそれだけの力をつけることになる。

- ・10002の活動を通して、経営に対する貢献度が答えられるような方策が知りたい。

助言⇒ACAP研究所ジャーナル10号p18「・・普及・啓発のための説明ツール・・」を参照。

- ・過去に宣言した企業では、さらに何をすれば良いかがわからない。

助言⇒ACAP研究所ジャーナル9、10、11号自己適合宣言済企業による情報交換会報告を参照。

- ・マネジメントレビューは年に2回担当役員に対して実施している。社長にはしていない。

助言⇒社長に報告する事が必要。経営会議の重要テーマとして入れる。宣言した時の範囲と担当を誰にするかを明確にする必要がある。

- ・担当者が変更になった、要員の10002の理解度が足りない。

助言⇒ACAP JIS講座に参加させている企業も多い。基本をしっかり理解させるためにはとても有効な手段である。

Ⅲ 事後アンケートのまとめ

〈2018年11月20日実施〉

回答数19名中18名（回答率94.7%）

1. 全体感想

良かった 94.4%、まあまあよかった 5.6%

- ・各社の取り組みを知ることができた。
- ・具体的な話が聞けたことは良かった。
- ・自身の知識拡充につながった。
- ・各社取り組みの歴史は異なるが、それぞれに苦労があり、今後の課題も明確になった。
- ・他企業の意気込みや体制の一部を紹介いただき参考になった。
- ・10002への理解が深まった。社内への浸透に向け、自身の業務に関連付けていきたい。
- ・10002を次世代に継ぐためのヒントを多くいた

だけだ。

- ・アドバイスの数々、明日からの業務に活かせるようにしたい。
- ・他社の活動を聞いて、自社の不足部分、改善点を意識できた。

2. 役に立った部分（複数回答）

基調講演 77.9%

事例発表75.0%

グループディスカッション83.3%

3. 良かった点、改善点など

- ・基調講演は、「トレンドがわかった」、「新鮮な切り口でもっとゆっくり聞きたかった」、「経営層へアプローチするための視点、気づきをもらえた」、「今の世間の状況を知ることができた」
- ・事例発表は、「もう少しプリントの資料が欲しい」、「消費者志向経営自主宣言との位置付けを整理できた」、「海外展開、組織図などが参考になった」
- ・グループディスカッションは、「もっと時間が欲しい」、「各社の具体的な事例を当社状況と比べることができた」
- ・いつもとは異なる視点で10002について考えることができた。社内に相談相手がいないので先輩方の話はありがたい。
- ・宣言一年目ということで、宣言したことでひと段落してしまっている。良いカンフル剤になった。
- ・他業種の皆さんの声を聴けた。

4. 来年の参加意向

参加したい 94.4%

参加しない 5.6%

- ・自社が宣言して15年、次の1年で動きを確認するためにも貴重な機会にしたい。
- ・他社情報を聞く勉強のためにも、自身もしくは部下を参加させたい。
- ・とすると社内の課題に集中してしまうが、他社の話を聞くことにより気持ちを新たにできる。
- ・他メンバーを参加させたい。
- ・次回までに前進している点を紹介できるように頑張りたい。

- ・情報交換できる場が少なく、貴重な機会ととらえている。
- ・当社グループでの取り組みの参考にしていきたい。意識向上、維持のためには必ず必要だと思う。
- ・また来年ならその時期にトピックスや知りたいことが出てくるから。

5. 今後に期待すること

- ・宣言企業がなかなか増えない現状を知りたい。
- ・各社、何を目標やKPIに設定しているかを知りたい。
- ・多くの企業に参加してほしい。
- ・宣言企業向け10002活性化講座の検討をお願いしたい（維持審査の活動も含めて）。
- ・10002の効果のPRをお願いしたい（お客様対応部門のみならず）。

IV. グループディスカッション、アンケートからの考察

2018年度でこの情報交換会は4回実施したが、毎回グループディスカッションに対する評価が一番高い。やはり、同業他社や異業種他社との意見交換で自社の抱える課題解決のヒントをつかみたい、よりレベルアップしていくための方向性を探りたい、刺激がほしい、自分の理解が正しいかの確認がしたい、という参加者の思いが表れた結果だといえる。

また「共通テーマ」「自由テーマ」を見ると、ほぼ似た項目に集約されている。

- (1) 内部監査について
- (2) マネジメントレビューについて
- (3) お客様満足度調査について
- (4) お客様の声の活かし方について
- (5) スパイラルアップについて
- (6) 担当者変更に伴う体制の維持・発展について

等である。これらは、業務環境の変化の中で、常に古くて新しい課題として、今後も取り上げていくテーマだと思われる。

特に、企業は異動があるため、お客様対応部門

の担当者だけでなく、関連部門の担当者も当然替わっていく。従って「異動に伴う運営体制のマイナスをいかに早くキャッチアップし、さらに発展させていくか」が各社に共通するテーマとなっている。新しくお客様対応部門の責任者として、あるいはリーダーとして赴任したが、「前任者から10002の引き継ぎが十分なされず、理解するのに苦労した、時間がかかった」という声が多く上がった。10002を理解するためにACAPの構築講座（特に逐条理解コース）を受講した方も実際何人もおられる。これも一つの方法であるが、講座はこれから体制を構築しようとする人のためのもので、既に宣言されている企業の責任者やリーダーにとっては短時間に押さえるべき項目は他にもある。そこでACAPとして何とかサポートできないかと考え、当研究会では宣言済み企業の、異動で新たにお客様対応部門の責任者やリーダーになった人を対象にした「JIS Q 10002自己適合宣言済み企業の新任キーマン向け講座（仮称）」を開講することを決定した。現在カリキュラムを作成中であるが、これによりACAPのサポートが体制構築へのサポートから構築後のサポートまでその領域を広げ、より充実したものとなる。この発想ができたのも、この情報交換会の成果といえる。

V おわりに

第4回情報交換会は、上記報告の通り、同業他社や日頃、交流の少ない異業種の会社の方々との貴重な情報交換場となった。ACAPは、今後も10002の普及啓発を通して会員企業のさらなる発展に寄与するとともに、情報交換会の参加者の意見を参考に、宣言企業および参加企業をさらに増やしながら有意義な情報交換の場になるよう継続していきたい。

顧客満足に関するJIS研究会メンバー（2018年度）

松倉英夫（個人会員）リーダー

小澤和裕（個人会員）

笠原浩児（森永製菓^(株)）

小林和彦（個人会員）

芝原 純（個人会員）

中村 哲（個人会員）

鍋嶋詢三（個人会員）

長谷川公彦（個人会員）

原 弘行（ユニ・チャーム^(株)）

森 暁司（個人会員）

森本健一（個人会員）

畠中道雄（個人会員）調査担当リーダー

2007年6月5日、東京・青山においてACAP会員等関係者約200名が出席する「ACAP研究所設立記念シンポジウム」が開催された。一人の会員として講演等を聴いていた私が、12年後ここで一文を書かせていただくことになるとは。あの日からの歳月を思うとき、諸先輩方が築いてこられた歴史の重みを改めて感じる次第である。

ACAP研究所所長を拝命して4ヵ月が経過した。本ジャーナルNo13は2018年度の研究成果の報告を目的に編纂したものであるため、ここではACAP研究所の今後の方向性等についてのみ、所信を含めたささやかな想いを述べさせていただく。

■会員企業等から頼りにされる組織でありたい

消費者を取り巻く環境は大きく変化し、消費者志向経営やSDGsはもとより持続可能な社会を目指して、事業者の課題は従来と比較しようもないほど多岐にわたっている。企業の経営計画の策定や施策の立案には、裏付けとなる消費者動向や業界の枠を超えた将来予測等のデータが必要となる。それらの情報を提供してこそ、頼りにされる組織としての当研究所の存在意義がある。ついては研究テーマの選定が重要である。消費者志向事業者団体として、消費者関連部門の横断的ネットワークならではのテーマ設定を常に心がけていきたい。

ACAP研究所が次年度にどのようなテーマの研究會を立ち上げるかは9月以降の理事会で検討されるが、会員の皆様の要望やニーズを反映できるよう努めたい。

■会員の枠を超えた知見を集約する組織でありたい

現在、「特任研究員」として（正会員本人以外の）会員企業の職員にも研究会に参加いただく制度を運用しているが、実態としてそれは数名にとどまっている。当會は、主にお客様・消費者対応部門の所属員を会員として組織しているが、今後の消費者対応や消費者志向経営等を推進していくためには、企業の企画や広報、システムや法務等他の部門との連携が重要である。係る部門の人材を特任研究員として参加いただける方策を模索していきたい。

会員以外の知見を借りるというのは、まさにボランティアを依頼することに等しいが、広い視点で研究成果を追求し、情報を還元することによって会員企業に寄与できるものと考えている。

また「客員研究員」として外部の学識経験者や有識者に参加いただく体制づくりも検討したい。個別企業に所属する研究員だけで研究を進める場合、おのずと限界があるのではないかという課題の認識に他ならない。

■身近な組織としてタイムリーな情報発信に努めたい

当研究所は「会員に身近な、会員が積極的に参加できる体制の構築」を方針としているが、この趣旨に沿うべくタイムリーな情報発信機会の創設に努める。

これまでも会員活動委員会や西日本支部等との連携により、例会等での報告機会を得てきたが、他の委員会との連携も強化したい。会員との交流の機会を活用し、研究成果等有益な情報をタイムリーに発信する仕組みづくりを検討する。

本ジャーナルも研究成果の報告等情報発信の場ではあるが、年に一度の印刷媒体に限定することなく、ホームページのさらなる活用や報告書の適宜発行など会員との接触機会の拡大に努めたい。

今後のことばかり申しあげてきたが、当然2019年度の各テーマに関する成果をしっかりとめ上げることが当面の課題である。下記活動の成果をきちんと報告できるよう、研究員一同、精一杯下期の活動に取り組んでいく決意を最後にお伝えしておく。

2019年度ACAP研究所 研究活動一覧

- グローバル・メディア情報研究会
【リーダー：中野 則行】
- 消費者のくらしの安全を考える研究会
【リーダー：所 真里子】
- 消費者対応部門における高齢者対応研究会
【リーダー：佐藤 喜次】
- 会員企業の自社従業員への「消費生活教育」推進の研究会
【リーダー：小林 治夫】
- 調査活動
【リーダー：畠中 道雄】

ACAP 研究所ジャーナル No.13
2019 年 9 月 20 日発行



編集・発行 公益社団法人消費者関連専門家会議 (ACAP)
ACAP 研究所

〒160-0022 東京都新宿区新宿 1-14-12 玉屋ビル 5F
TEL 03-3353-5007
E-mail kenkyu@acap.jp



本誌記事の無断転載・複写を禁じます

公益社団法人 消費者関連専門家会議
ACAP研究所