

# コンタクトセンター業務の 在宅勤務化に伴う変化への対応

2022年4月25日

ACAP研究所

グローバル・メディア情報研究会



© 公益社団法人 消費者関連専門家会議 不許複製・禁無断転載

1

## 概要-1

### 1. 作成の背景と目的

- ACAP研究所グローバル・メディア情報研究会では、2020年度の研究成果として、「[コンタクトセンター業務の在宅勤務化とAI活用『在宅勤務導入の手引き』](#)\*1 を2021年4月にACAPホームページで公開した。2021年度はそれを発展させて、「コンタクトセンター業務の在宅勤務化に伴う変化への対応」をテーマに研究を進めた。
- ACAP会員企業を対象にした「[企業における消費者対応体制に関する実態調査報告書2021](#)」\*2 によると、コロナ禍において、何らかの形で在宅勤務を実施した企業の多くは、コロナ収束後も部分的であれ、その体制を残す意向がある。コンタクトセンター業務の在宅勤務化により、企業と社員の双方にさまざまな効果や変化が生じる。当研究会では、それらを取り上げて分類するとともに、それぞれに対して会社として何が必要か例示することを試みた。その概要が次ページ以下である。在宅勤務の検討や実施に当たって、より幅広い視点を持つために、参考にしていただければ幸いである。

上記注1、2の文書の出典

1. <https://www.acap.or.jp/wp/wp-content/uploads/2021/05/2021-2NR.pdf>
2. [https://www.acap.or.jp/research/surveyreport\\_2021/](https://www.acap.or.jp/research/surveyreport_2021/)

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議 不許複製・禁無断転載

2

## 概要-2

### 2. 在宅勤務化による効果や変化と会社としての対応

- 「リスク管理」において、在宅勤務化が事業継続計画(BCP)の手段のひとつとして機能することが期待できる。逆に情報セキュリティ面でのリスクが高まることが予想される。
- 働き方改革の一環として、人事制度面での整備が必要になるが、在宅勤務化によって、会社にとっても社員にとっても「就労条件」の柔軟性が高まるのは確実である。ただし、管理職と非管理職、労使といった立場の違い、あるいは、社員の家族構成や育児・介護の負担などによって、その受け止め方には大きな差があると思われる。導入に当たっては、多面的な検討をした上で、慎重な実施や調整が必要になるであろう。
- 「執務環境」は在宅環境の整備に左右され、一定の水準を維持するためには、社員への金銭的補助も必要になる場合があり、「コスト管理」が要求される。執務環境は、お客様に対する「サービス品質」にも直結するので、これについても入念なチェックが必要になろう。

### 3. 在宅勤務化への障害と会社としての方策

- 「システム関連」では、PCやディスプレイなどの個別のハードウェアの性能から、ネットワークやシステム構成などの全体的なIT環境まで、オフィス勤務と同等の状態を確保しようとすると、いくつかの課題が出てくる。
- 「情報セキュリティ」についても、個人情報や社外秘情報へのリモートアクセスに伴う課題が生じる。お客様対応に関わる情報を家族に見せない、聞かせない「執務環境」が確保できるかが鍵になる。他方、お客様対応において生活音が入ってしまうのを防ぐためには、指向性マイクの付いたヘッドセットの使用などが考えられる。
- 在宅勤務における「評価」をどうするかも課題となる。経営層、評価者である管理職、評価される社員のいずれにも、在宅勤務下においても公平性を保てるという意識の変容が必要になるだろう。一方で、重要な場面では出社面談も組み合わせる、ハイブリッド運用も有効と思われる。これは「研修」の実施にも適用できるので、研修の目的と効果に応じて、リモート研修と集合研修の使い分けが考えられる。

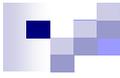
## 概要-3

### 4. 在宅勤務化で要求されるスキルと人材育成

- 在宅勤務において、評価者、被評価者とも、監視の目の届かないところで、本当に働いているのか疑心暗鬼に陥るのを防ぐには、「時間管理」と「業績管理」のスキルが必要である。実は、これはオフィス勤務の場合でも同じことであり、在宅勤務化をきっかけに、従来の働き方でもそれができていたのか振り返ることになるだろう。
- 「ITスキル」に関しては、リモート勤務に伴う機器操作の違いや、障害発生時の対応など、オフィス勤務では発生しない状況への対応スキルも要求される。これは「判断力」についても同様であり、お互いに離れて別々の場所で勤務している状況では、オフィスにいるとき以上に高度な判断力が求められる。
- 「スタッフ管理」、あるいは、データを管理する立場にある社員にとっては、リモートでそれを実施することに伴う難しさがあり、それを克服するためには、より高いコミュニケーション能力が要求されるだろう。

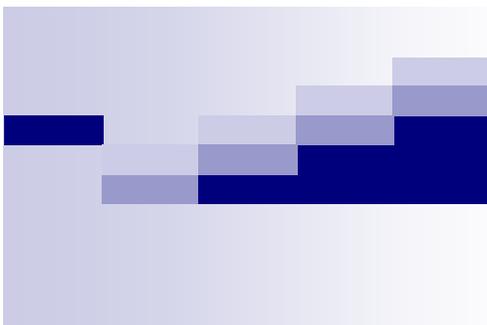
### 5. AIと人による対応品質評価

- 最後に、サービス品質向上、スタッフ管理、ひいては人材育成の手段のひとつとして、「AIと人による対応品質評価」を取り上げた。一般的に対応品質評価に使われている項目について、AIによるテキスト分析とAIによる音声の周波数特性分析を適用した場合に、検知が可能であるかを検討した。対応品質評価の自動化が普及する中で、人にしか評価できない領域がどこにあるかという考察にもなっている。
- 「話し方」、「ことば遣い」、「マナー」については、各項目ともAIによる検知が可能と考えられる。一方、「あいづち」、「質問力」、「ホスピタリティ」については、大半の項目でAIによる検知が難しいと考えられる。具体的な評価項目で見ると、現在、人が評価している項目を、すべてAIでカバーできるわけではないと推測される。
- また、ここで検討したのはAIによる「検知」の可能性であり、検知したデータをどう評価するか、正否の境目をどこに設定するかは、AIによる分析結果が利用できるにせよ、最終的には人による判断による部分があるだろう。その点でも、AIにどこまで任せられるか、慎重な検討が必要であろう。



## 目次

■ 概要-----	P. 2
1. 作成の背景と目的-----	P. 6
2. 在宅勤務の実施状況と今後の意向-----	P.11
3. コンタクトセンター業務の分類-----	P.15
4. 在宅勤務化による効果や変化と会社としての対応-----	P.20
5. 在宅勤務化への障害と会社としての方策-----	P.26
6. 在宅勤務化で要求されるスキルと人材育成-----	P.31
7. AIと人による応対品質評価-----	P.36
8. グローバル・メディア情報研究会について-----	P.48



## 1. 作成の背景と目的

## 作成の背景

- 当研究会では、お客様対応部門におけるAI活用をテーマにして2021年度で6年目となるが、2020年度には、コロナ禍における新たな働き方がメンバーの大きな関心事となった。中でも、コンタクトセンター業務の在宅勤務化が各社で検討課題となり、これとAI活用を結び付けた研究を進めた。その成果として「コンタクトセンター業務の在宅勤務化とAI活用『在宅勤務導入の手引き』」を2021年4月22日にACAPホームページで公開し、5月25日にプレスリリースした。
- 2021年度はそれを発展させて、「コンタクトセンター業務の在宅勤務化に伴う変化への対応」をテーマに研究を進めた。そのために、研究会の2019年度のテーマ「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」の一環として、コンタクトセンターの職務とキャリアパスを考えるために作成し、一旦、保留にしていた表を手掛かりに、業務を細分化した上で、考察することにした。その結果、以下の3つの問いを立て、それに答える形式で論点をまとめた。
  1. 業務を在宅勤務化することによって、どのような効果や変化があるか？  
⇒ それに対して会社として何が必要か？
  2. 業務の在宅勤務化ができない場合、何が障害か？  
⇒ それを解消するための方策はあるか？
  3. 業務の在宅勤務化でスキルとして新たに要求されることは何か？  
⇒ そのための人材育成はどうすればよいか？

## 作成の目的

- ACAP会員企業を対象にした「企業における消費者対応体制に関する実態調査報告書2021」によると、コロナ禍において、何らかの形で在宅勤務を実施した企業の多くは、コロナ収束後も部分的であれ、その体制を残す意向がある。新しい働き方である在宅勤務により、企業と社員の双方にさまざまな変化が生じる。その中には、メリットもデメリットもあり、立場や個々人の選好によって、その受け取り方が正反対になる場合もありえる。このような効果や変化を取り上げ、それに対して会社として何が必要か例示することで、その検討や実施に当たって、より幅広い視点を提供することを目的にしている。
- それに付随して、在宅勤務を実施する際に障害となること、および、それを解消する方策についても例示した。これは、在宅勤務化をよりスムーズに実施に移すためのヒントとしてご覧いただきたい。
- さらに、在宅勤務化によって新たに要求されるスキルについて、できるだけ職種別に列挙し、そのための人材育成をどうすればよいかも例示した。取り上げたスキルについては、従来のオフィス勤務でも要求されると思われるものも多いが、在宅勤務の状況で改めて考えることで、普段からそれができているか、振り返りになることも期待できる。管理者は出社でも在宅でも、要求されるスキルは同じとも考えられるが、スタッフが在宅勤務になることで新たに要求されるスキルもあるという観点で見た。なお、要求されるスキルにとどまらず、お客様対応部門内、あるいは、その他の部門への異動を含むキャリアパスの例示も検討したが、企業によって千差万別であることから、これは見送ることにした。
- 最後に、サービス品質向上、スタッフ管理、ひいては人材育成の手段のひとつとして、「AIと人による応対品質評価」を取り上げ、その可能性について検討している。応対品質評価の自動化が普及する中で、人にしか評価できない領域がどこにあるかという考察にもなっている。

## 対象とする範囲

### ■コンタクトの方向

▶チャンネル(電話、メール等)やメディア(音声、映像等)の種類を問わず、インバウンドを対象として、アウトバウンドは対象としない。ただし、インバウンド業務に付随して行う、架電や発信はインバウンド業務に含むと考え、対象内としている。

### ■業務の区分

▶お客様相談、製品サポート、商品受注といった業務区分は、企業によって分け方がまちまちなので、これらを一体化したものとして捉え、すべて対象としている。

### ■顧客の範囲

▶対応する顧客には、一般消費者だけでなく、そこに至る流通経路に位置する、店舗や取引先企業のスタッフも含むものとする。

## 項目のカテゴリー分け

■4章から6章では、業務を細分化した上で3つの問いを立て、それに答える形で論点をまとめている。その際に各項目をカテゴリーに分けている。設定したカテゴリーは、下記の通り、各問いに対して5つずつある。

■「執務環境」はQ1、Q2の両方で用いている。それ以外にも、Q1の「リスク管理」とQ2の「情報セキュリティ」や、Q2の「評価」とQ3の「業績管理」、あるいは、Q2の「システム」とQ3の「ITスキル」のように、横並びにして見ると各カテゴリー間には関連性が高いものも多い。

Q1. 業務を在宅勤務化することによって、どのような効果や変化があるか？

項番	カテゴリー
1	リスク管理
2	就労条件
3	執務環境
4	コスト管理
5	サービス品質

Q2. 業務の在宅勤務化ができない場合、何が障害か？

項番	カテゴリー
1	システム
2	情報セキュリティ
3	執務環境
4	評価
5	研修

Q3. 業務の在宅勤務化でスキルとして新たに要求されることは何か？

項番	カテゴリー
1	時間管理
2	業績管理
3	ITスキル
4	判断力
5	スタッフ管理

## 2. 在宅勤務の実施状況と今後の意向

### 企業における消費者対応体制に関する実態調査報告書2021

■ACAP会員企業を対象にした「企業における消費者対応体制に関する実態調査報告書2021」によると、コロナ禍において、何らかの形で在宅勤務を実施した企業の多くは、コロナ収束後も部分的であれ、その体制を残す意向がある。

Q23. 消費者対応業務の在宅勤務化について、コロナ禍とコロナ収束後に分けてお尋ねします。(複数回答、n=316)

コロナ禍(現在)とコロナ収束後(予定)に分けて、該当するものをすべてチェックしてください。

「出社勤務」にはサテライトオフィスへの出社を含みます。

対応業務	コロナ禍			コロナ収束後			わからない
	在宅勤務と 出社勤務	在宅勤務 のみ	出社勤務 のみ	在宅勤務と 出社勤務	在宅勤務 のみ	出社勤務 のみ	
01.電話対応	36	19	248	37	13	238	15
02.メール対応	75	59	153	67	31	163	27
03.その他お客様対応	34	33	111	32	15	113	22

各対応業務を「在宅勤務」と「出社勤務」のハイブリッドで実施している企業は、その体制をコロナ収束後も維持する傾向がある。難易度の高い「電話対応」で在宅勤務を実施している企業の多くは、コロナ収束後もそれを維持する意向であることが分かる。一方、「メール対応」や「その他お客様対応」を在宅勤務のみで実施した企業は、半数しかコロナ収束後も同じ体制を維持する意向がないのが読み取れる。

また、「電話対応」を在宅勤務、出社勤務、またはハイブリッドで実施している企業が、「メール対応」や「その他お客様対応」に関してどのような勤務形態であるかを、コロナ禍とコロナ収束後に分けて分類したのが以下の表である。

# 企業における消費者対応体制に関する実態調査報告書2021

【コロナ禍】 電話対応の勤務形態	メール対応				その他お客様対応			
	在宅勤務と 出社勤務	在宅勤務 のみ	出社勤務 のみ	無回答	在宅勤務と 出社勤務	在宅勤務 のみ	出社勤務 のみ	無回答
在宅勤務と出社勤務(36)	30	0	0	6	11	0	1	24
在宅勤務のみ (19)	0	16	0	3	2	8	5	4
出社勤務のみ (248)	45	42	153	8	21	24	105	98

【コロナ収束後】 電話対応の勤務形態	メール対応					その他お客様対応				
	在宅勤務と 出社勤務	在宅勤務 のみ	出社勤務 のみ	わからない	無回答	在宅勤務と 出社勤務	在宅勤務 のみ	出社勤務 のみ	わからない	無回答
在宅勤務と出社勤務(37)	31	1	0	0	5	12	0	1	1	23
在宅勤務のみ (13)	0	11	1	0	1	0	5	4	1	3
出社勤務のみ (238)	34	19	162	13	10	19	10	107	11	91
わからない (15)	2	0	0	13	0	1	0	1	8	5

# 企業における消費者対応体制に関する実態調査報告書2021

「電話対応」を在宅勤務と出社勤務のハイブリッドで実施した企業のほとんどは、「メール対応」と「その他お客様対応」もハイブリッドで実施しており、電話対応業務をクリアできれば、他の業務でも同様の体制が組めることがうかがえる。

「電話対応」と「メール対応」の両方を「在宅勤務のみ」で実施した企業は16社あり、その内の半数は、「その他のお客様対応」も在宅のみで実施している。コロナ収束後もこれらの企業の7割程度(11社)は、同じ体制を維持する意向がある。

回答社数のほぼ半数である153社は、コロナ禍において「電話対応」も「メール対応」も出社勤務のみで実施しているが、コロナ収束後は、これが若干増加して162社になる。逆に見れば、何らかの形で在宅勤務を実施した企業の多くは、コロナ収束後も部分的であれ、その体制を残す意向があることが分かる。

出典:「企業における消費者対応体制に関する実態調査報告書2021」, P17-18.  
 公益社団法人 消費者関連専門家会議, 2022年1月18日  
[https://www.acap.or.jp/research/surveyreport\\_2021/](https://www.acap.or.jp/research/surveyreport_2021/)

## 3. コンタクトセンター業務の分類

### コンタクトセンター業務の分類

- コンタクトセンター業務を大きく分けると、お客様に直接対応するフロント業務と、それをサポートするバックオフィス業務に分けられる。さらに、それぞれの職務内容を専門職、あるいは、管理職という観点から複数の職種に分類して表示したのが、次ページからの表1、表2、表3になる。
- 表1のフロント業務はお客様対応なので、インフラを用意すれば、いずれも在宅勤務は可能と考えられる。ネットワークでつながっているので、スタッフ同士や管理者とのコミュニケーションもリモートでできる。お客様とのコミュニケーション手段(郵便など)によっては、出社するスタッフの関与が必要な場合もある。
- 表2はバックオフィス業務の中でも、お客様の声に耳を傾ける「傾聴力」と電話接続率や対応品質を含む「サービス品質」を支援する業務とくることができる。これらの業務もフロント業務と同様に、インフラが整えば在宅勤務は可能と考えられる。
- 表3のバックオフィス業務は、研修やナレッジ・データベースを通じた「知識力」と、電話とコンピューターのシステムや、人材育成のプログラムも含む、広い意味での「インフラ整備」を支援する業務とくることができる。こちら、ほとんどは在宅勤務で可能と考えられる。しかし、例えば、「クラスルーム形式の研修プログラムの実施」は、ウェブミーティングの各種機能を使っても、リアルで集合し、常にお互いの様子が分かる状況での研修と同等にはできないかもしれない。また、「情報システムの更新」については、セキュリティ上の理由でリモートアクセスを許しておらず、会社のファシリティ内でしか作業ができない場合が多いかもしれない。
- なお、表1～3の職種の分類は、後出する表6の「在宅勤務化で要求されるスキルと人材育成」の考察で用いられる。

【表1】コンタクトセンター業務の分類  
フロント業務(お客様対応)

在=在宅勤務可能

\*郵便=受発信スタッフの出勤があれば回答作成は在宅勤務可能

項目	業務	職種	職務内容	お客様からの通信手段			
				電話	メール	チャット	*郵便
1	フロント業務	オペレーター	■ 最前線でのお客様対応	在	在	在	在
2		オペレーター	■ アップセルやクロスセルなど、お客様対応時の売上促進活動	在	在	在	在
3		スーパーバイザー	■ オペレーターの対応サポート	在	在	在	在
4		スーパーバイザー	■ エスカレーションによるお客様の2次対応	在	在	在	在
5		トレーナー	■ オペレーター向けOJTの実施	在	在	在	在
6		マネージャー	■ エスカレーションによるお客様の最終対応	在	在	在	在

【表2】コンタクトセンター業務の分類  
バックオフィス業務-1(傾聴力とサービス品質)

在=在宅勤務可能

項目	業務	職種	職務内容	在宅勤務
7	バックオフィス-1	稼働管理	■ お客様対応担当者のシフト調整、稼働スケジュールの管理	在
8		QA	■ お客様対応のコールやライティングのモニタリング、評価、フィードバック	在
9		スーパーバイザー	■ オペレーターの定期的なコーチングやメンタリング	在
10		VOC	■ お客様の声(VOC)の収集	在
11		VOC	■ 収集したコメントのデータ分析、レポート作成	在
12		VOC	■ お客様の声(VOC)の分析に基づく改善活動や新商品・サービス開発の提言	在

【表3】コンタクトセンター業務の分類  
バックオフィス業務-2(知識力とインフラ整備)

在=在宅勤務可能

項目	業務	職種	職務内容	在宅勤務
13	バック オフィス 2	トレーナー	■ オペレーター向けクラスルーム形式の研修プログラムの作成と実施	
14		ナレッジ マネジメント	■ お客様対応に必要な情報の収集・整備、マニュアルやFAQの作成・更新	在
15		ナレッジ マネジメント	■ AI活用システムへの情報フィードバックによる検知・検索の精度向上	在
16		IT	■ お客様対応部門で必要とする情報システムの整備・活用・更新	
17		マネージャー	■ お客様対応部門全体の統括・予算管理	在
18		マネージャー	■ スタッフの採用・指導・育成	

## 4. 在宅勤務化による効果や変化 と会社としての対応

## 在宅勤務化による効果や変化と会社としての対応

- 次ページからの表4は、「業務を在宅勤務化することによって、どのような効果や変化があるか」を考察した結果をカテゴリー分けしたものである。そして、それぞれの効果や変化について、「それに対して会社として何が必要か」という方策の一例を示している。
- 新しい働き方である在宅勤務により、企業と社員の双方にさまざまな変化が生じる。その中には、メリットもデメリットもあり、立場や個々人の選好によって、その受け取り方が正反対になる場合もありえる。例えば、項番4-6の「業務の合間や休憩時間の雑談、昼休みや終業後の会食など、職場を通じた親睦の機会がなくなる」はある社員にとってはデメリットかもしれないが、このようなことを嫌う社員にとってはメリットかもしれない。同様に、項番4-9に「在宅環境にもよるが、隣席の会話を気にせず、対話に集中できる」というフロント業務スタッフの変化があるが、これをメリットとする社員の一方で、周りの仲間の気配がないと、チームで働いている一体感が失われて不安になる社員もいるかもしれない。
- また、各項目間で照らし合わせてみると、表裏一体となっているものもある。例えば、項番4-4に「働き方改革の一環として、育児・介護と仕事の両立や、通勤時間解消による自由時間の確保などが可能になる」とあるが、項番4-8では「業務を切り上げるタイミングが難しく、業務とプライベートの区別（つながらぬ権利）があいまいになり、勤務時間・残業時間が多くなる」とある。勤務時間の柔軟性が高まることによって変化が生じるが、それをメリットと受け止めるか、デメリットと受け止めるかは、個々の社員の働き方によってかなり差があり、一概に良い変化、悪い変化と言うことは難しいと考える。

## 在宅勤務化による効果や変化と会社としての対応(続き)

- 項目をカテゴリー別に見ると、まず、「リスク管理」では、在宅勤務化が事業継続計画(BCP)の手段のひとつとして機能することが期待できる。逆に情報セキュリティ面でのリスクが高まることが予想されるが、これについては、次章の「在宅勤務化への障害と会社としての方策」で取り上げている。次章の表5では、在宅勤務化に至るまでと実施後の両方に渡って、障害となりそうな事項を挙げているので、表4と連動したものとしてご覧いただきたい。
- カテゴリー別では、「就労条件」に関する項目数が多くなっている。働き方改革の一環として、人事制度面での整備が必要になるが、在宅勤務化によって、会社にとっても社員にとっても就労条件の柔軟性が高まるのは確実である。ただし、管理職と非管理職、労使といった立場の違い、あるいは、社員の家族構成や育児・介護の負担などによって、その受け止め方には大きな差があると思われる。導入に当たっては、多面的な検討をした上で、慎重な実施や調整が必要になるであろう。
- 「執務環境」は在宅環境の整備に左右され、一定の水準を維持するためには、社員への金銭的補助も必要になる場合があり、「コスト管理」が要求される。執務環境は、お客様に対する「サービス品質」にも直結するので、これについても入念なチェックが必要になろう。

【表4-1】在宅勤務化による効果や変化と会社としての対応

項番	カテゴリー	業務種別	業務を在宅勤務化することによって、どのような効果や変化があるか？	それに対して会社として何が必要か？(例示)
4-1	リスク管理	共通	事業継続計画(BCP)の方策として、緊急事態発生時でも出社せずに業務を継続できる	緊急事態に限定しない在宅勤務の適用範囲拡大
4-2	リスク管理	共通	災害発生時対応の地域分散化によりリスクの分散ができる	オフィス所在地以外の対策プラン化
4-3	就労条件	共通	人材登用においてオフィス所在地の地域依存性が緩和できる	雇用契約条件の見直し
4-4	就労条件	共通	働き方改革の一環として、育児・介護と仕事の両立や、通勤時間解消による自由時間の確保などが可能になる	勤務の柔軟性を拡大する人事規程や運用ルールの設定
4-5	就労条件	共通	朝と夕方だけのスプリット勤務や、自宅から私用で外出する中抜け勤務が可能になる	現実に合った就業規則の改訂
4-6	就労条件	共通	業務の合間や休憩時間の雑談、昼休みや終業後の会食など、職場を通じた親睦の機会がなくなる	リモートでチームミーティングや雑談の時間を確保

【表4-2】在宅勤務化による効果や変化と会社としての対応

項番	カテゴリー	業務種別	業務を在宅勤務化することによって、どのような効果や変化があるか？	それに対して会社として何が必要か？(例示)
4-7	就労条件	フロント	多様な働き方が選択できることで応募者の増加が見込まれるので、優秀な人材の確保ができる	在宅勤務の公表・求人要件への反映
4-8	就労条件	バックオフィス	業務を切り上げるタイミングが難しく、業務とプライベートの区別(つながらない権利)があいまいになり、勤務時間・残業時間が多くなる	勤務時間や業務進捗状況管理の徹底、時間外業務ルールの策定・運用
4-9	執務環境	フロント	在宅環境にもよるが、隣席の会話を気にせず、対話に集中できる	在宅環境の品質管理
4-10	執務環境	バックオフィス	フロントの受電業務などと隣接しないことで、周囲の音に影響されない静かな環境で執務できる	業務に集中できるよう決まった時間のみに連絡を取る
4-11	コスト管理	共通	オフィスに人数分のデスクスペースを確保しなくてよいので、固定費削減になる	一定の在宅ワークセットで充当(手当、設備)
4-12	コスト管理	共通	在宅業務による自宅の光熱費の増加	手当の支給

【表4-3】在宅勤務化による効果や変化と会社としての対応

項番	カテゴリー	業務種別	業務を在宅勤務化することによって、どのような効果や変化があるか？	それに対して会社として何が必要か？(例示)
4-13	サービス品質	共通	在宅勤務化を顧客対応プロセス全体の見直しの機会と捉え、顧客対応の品質向上を図れる	顧客視点からの新たなプロセスの評価と改善
4-14	サービス品質	フロント	働き手の多様化による窓口営業時間の拡大で、夜間の有人対応も可能になる	シフト管理の工夫

## 5. 在宅勤務化への障害と会社としての方策

## 在宅勤務化への障害と会社としての方策

- 次ページからの表5は、「業務の在宅勤務化ができない場合、何が障害か？」を検討した結果をカテゴリー分けしたものである。問いでは、「できない場合」とあるが、「できた場合」でも課題として残る場合もある。従って、既に導入済みの企業でもチェックすべき項目と言える。それぞれの課題について、「それを解消するための方策はあるか？」を検討し、その結果を例示している。
- カテゴリー別に見ると、やはり「システム」関連が多く、PCやディスプレイなどの個別のハードウェアの性能から、ネットワークやシステム構成などの全体的なIT環境まで、オフィス勤務と同等の状態を確保しようとする、いくつかの課題が出てくる。
- 「情報セキュリティ」についても同様で、個人情報や社外秘情報へのリモートアクセスに伴う課題が生じる。これは自宅の「執務環境」にも左右される。お客様対応に関わる情報を家族に見せない、聞かせない環境が確保できるかが鍵になる。他方、お客様対応において生活音が入ってしまうのを防ぐためには、指向性マイクの付いたヘッドセットの使用などが考えられる。
- 在宅勤務における「評価」をどうするかも課題となる。経営層、評価者である管理職、評価される社員のいずれにも、在宅勤務下においても公平性を保てるという意識の変容が必要になるだろう。一方で、重要な場面では出社面談も組み合わせる、ハイブリッド運用も有効と思われる。これは「研修」の実施にも適用できるので、研修の目的と効果に応じて、リモート研修と集合研修の使い分けが考えられる。

【表5-1】 在宅勤務化への障害と会社としての方策

項番	カテゴリー	業務種別	業務の在宅勤務化ができない場合、何が障害か？	それを解消するための方策はあるか？(例示)
5-1	システム	共通	オフィスでは複数画面を参照しながら実施していた業務を在宅に切り替えると、一定以上のサイズの複数ディスプレイ調達や、その置き場などが問題になる場合もある	ディスプレイの無償貸与や執務環境整備のための手当を支給する
5-2	システム	共通	リモートシステムの構成によっては、クライアントPCの性能によって処理能力が左右されるので、オフィスにいるときと同等の処理能力やスピードが期待できない場合がある	シンクラインでクライアントPC側で処理を行わない方式を採用する
5-3	システム	フロント	Web会議システム等を介した対面でのお客様対応を自宅から行う場合、顔出しするのか、服装はどうするのか、バーチャル背景は不自然なので室内を映すのかなど課題が多い	アバターによるリモート接客を活用したお客様対応も可能
5-4	システム	フロント	オフィス勤務時と比べて、音声品質が著しく低下する場合は在宅での顧客対応は難しい	PC経由のIP電話ではなく、会社貸与のスマホへ電話転送する

【表5-2】在宅勤務化への障害と会社としての方策

項番	カテゴリー	業務種別	業務の在宅勤務化ができない場合、何が障害か？	それを解消するための方策はあるか？(例示)
5-5	システム	フロント	着電時に発信番号による顧客情報取得の連携機能がない場合、顧客に特化した対応はできない	オフィスにいるときと同様のCTIIによる顧客情報の取得
5-6	情報セキュリティ	共通	データそのものだけでなく、画面キャプチャや対応の音声など含め、顧客の個人情報の漏洩リスクなど、厳重な管理が必要	情報保存/キャプチャを不可とするシステム・ツールの使用
5-7	情報セキュリティ	バックオフィス	業務に必要なだが、情報セキュリティの社内ルールにより、リモートアクセスが認められないデータベースがある	在宅勤務と出社のハイブリッドで特定日に作業
5-8	執務環境	共通	自宅で在宅勤務を行うスペースが取れない。または環境が整わない	サテライトオフィス等の検討
5-9	執務環境	フロント	宅配訪問、犬の鳴き声、同居人の行動などの生活音や業務を妨げる要素の排除	指向性マイクの使用 基準値設定による在宅可否判断

【表5-3】在宅勤務化への障害と会社としての方策

項番	カテゴリー	業務種別	業務の在宅勤務化ができない場合、何が障害か？	それを解消するための方策はあるか？(例示)
5-10	執務環境	フロント	製品サポート時の検証機が手元にない	ナレッジの充実、在宅勤務者と出社勤務者との連携
5-11	評価	共通	管理者の目がないと仕事をしないという性悪説に立つ、経営層、管理層の在宅勤務への理解不足	経営層への教育・意識づけ
5-12	評価	共通	在宅勤務は評価されないという疑念を解消する、評価体系の公平性	在宅勤務での適切な評価体系
5-13	評価	共通	個人のパフォーマンス評価面談は、実際に対面で実施した方が良い場合も多く、特にデメリットな評価をせざるを得ない場合が難しい	リモート面談と出社対面での面談を使い分ける
5-14	研修	共通	研修についてはe-learningになっているものは場所や時間を問わず受講できるが、クラスルーム形式の集合研修はWeb会議システムを使っても難しい	リモート研修と集合研修のハイブリッドで実施する

## 6. 在宅勤務化で要求される スキルと人材育成

### 在宅勤務化で要求されるスキルと人材育成

- 次ページからの表6は、「業務の在宅勤務化でスキルとして新たに要求されることは何か？」を考察した結果をカテゴリー別に示したものである。これまでの表4、表5とは異なり、特定の職種に該当する項目がほとんどである。さらに、各項目に対して、「そのための人材育成はどうすればよいか？」を検討して、その例を示している。あくまで例示なので、これ以外にさまざまな方策もありえるだろう。なお、表にも注記したように、管理者は出社でも在宅でも、要求されるスキルは同じとも考えられるが、スタッフが在宅勤務になることで新たに要求されるスキルもあるという観点で見ている。
- カテゴリー別では、まず「時間管理」と「業績管理」のスキルが挙げられている。これは、前掲の表5「在宅勤務化への障害と会社としての方策」の「評価」のカテゴリーと共通する項目と見ることできる。在宅勤務において、評価者、被評価者とも、監視の目の届かないところで、本当に働いているのか疑心暗鬼に陥るのを防ぐには、時間管理と業績管理のスキルが必要である。実は、これはオフィス勤務の場合でも同じことであり、在宅勤務化をきっかけに、従来の働き方でもそれができていたのか振り返ることになるだろう。
- 「ITスキル」に関しては、リモート勤務に伴う機器操作の違いや、障害発生時の対応など、オフィス勤務では発生しない状況への対応スキルも要求される。これは「判断力」についても同様であり、お互いに離れて別々の場所で勤務している状況では、オフィスにいるとき以上に高度な判断力が求められる。
- 「スタッフ管理」、あるいは、データを管理する立場にある社員にとっては、リモートでそれを実施することに伴う難しさがあり、それを克服するためには、より高いコミュニケーション能力が要求されるだろう。

## 【表6-1】在宅勤務化で要求されるスキルと人材育成

※管理者は出社でも在宅でも、要求されるスキルは同じとも考えられるが、スタッフが在宅勤務になることで新たに要求されるスキルもあるという観点で見た。

項番	カテゴリー	業務種別	職種	業務の在宅勤務化でスキルとして新たに要求されることは何か？	そのための人材育成はどうすればよいか？(例示)
6-1	時間管理	共通	全職種	管理者の目の届かない環境での社会人としての自律的な働き方と時間感覚	日次で業務進捗報告をすることで業務完遂までの時間感覚を養う
6-2	時間管理	バックオフィス	VOC / ナレッジ マネジメント	データ加工・分析などの作業のみにとらわれず、社内外の最新情報を積極的に取り入れるための活動時間も確保するバランス感覚	業務知識のインプットを続ける習慣をつけることでインプットとアウトプットのバランス感覚を持つ
6-3	業績管理	共通	全職種	普段の働きぶりを管理者が直接は見ない環境において、業績評価で客観的成果をアピールできるような働き方	アウトプット志向の目標設定とそこへ至る具体的ステップの展開を作ることで業績管理のスキルを身に付ける
6-4	業績管理	共通	マネージャー	客観的な成果指標に基づいた業績評価ができる一方で、リモート勤務では把握しづらい要素を拾い上げる能力	人事系の研修で人材を幅広い視点から見るスキルを身に付ける

## 【表6-2】在宅勤務化で要求されるスキルと人材育成

※管理者は出社でも在宅でも、要求されるスキルは同じとも考えられるが、スタッフが在宅勤務になることで新たに要求されるスキルもあるという観点で見た。

項番	カテゴリー	業務種別	職種	業務の在宅勤務化でスキルとして新たに要求されることは何か？	そのための人材育成はどうすればよいか？(例示)
6-5	ITスキル	共通	全職種	リモート勤務中の機器の接続や操作、障害発生時の対応などのITスキル	動画によるe-learningでITスキルを習得する
6-6	判断力	共通	マネージャー	リモート勤務中の障害発生時のバックアップ体制構築やそれを発動する判断力	BCPIに関する管理者向けの研修で判断力を養う
6-7	判断力	フロント	オペレーター	リモートでスーパーバイザーに助けを求め判断力と臨機応変な対応能力	リモート勤務環境でのロールプレイで対応能力を高める
6-8	判断力	フロント	スーパーバイザー	リモートで対応担当者をサポートできる的確かつタイムリーな指示を出す能力	リモート勤務環境でのロールプレイで指導力を高める
6-9	スタッフ管理	共通	マネージャー	リモートでもスタッフの勤務状態や仕事に関する悩みを把握するコミュニケーション能力	メンタルヘルスやコーチング、メンタリングの研修でコミュニケーション能力を高める

## 【表6-3】在宅勤務化で要求されるスキルと人材育成

※管理者は出社でも在宅でも、要求されるスキルは同じとも考えられるが、スタッフが在宅勤務になることで新たに要求されるスキルもあるという観点で見た。

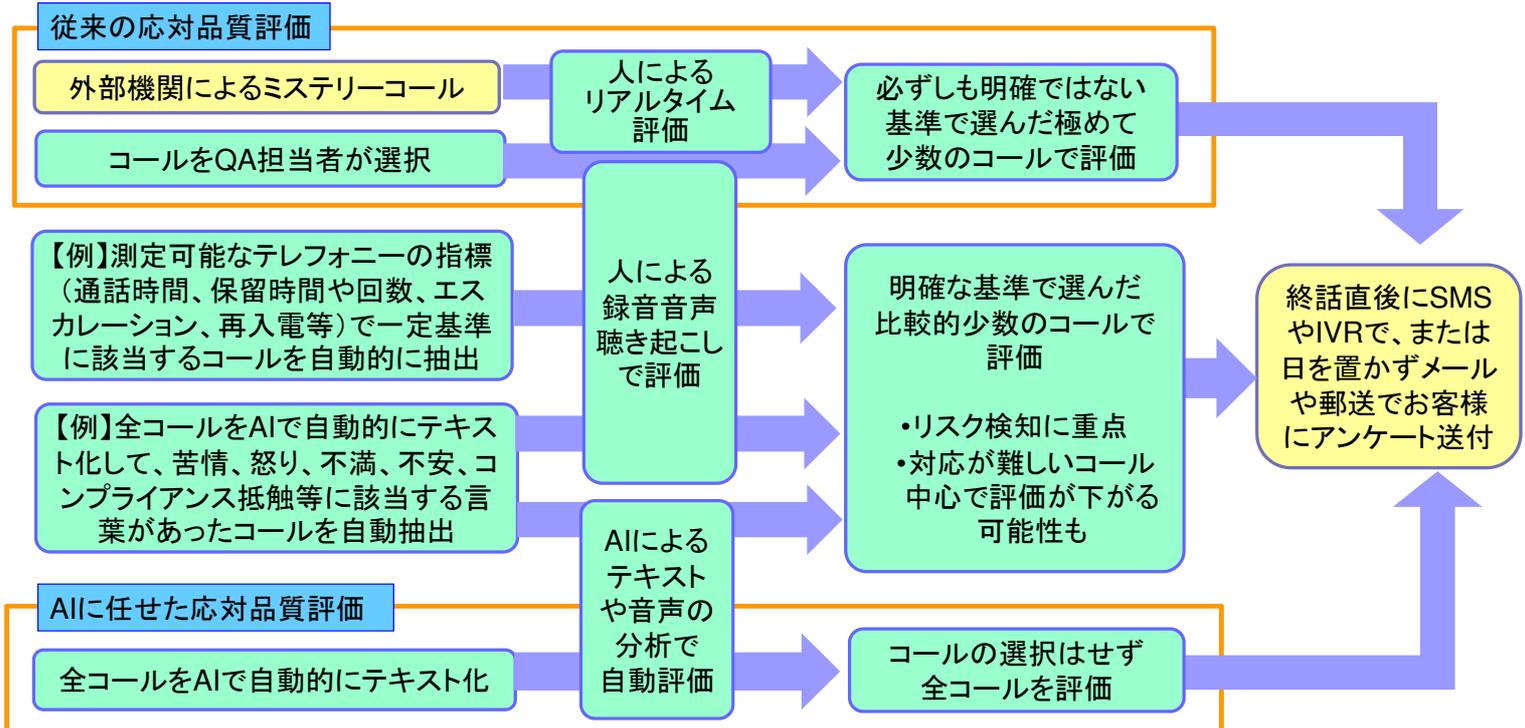
項番	カテゴリー	業務種別	職種	業務の在宅勤務化でスキルとして新たに要求されることは何か？	そのための人材育成はどうすればよいか？(例示)
6-10	スタッフ管理	バックオフィス	稼働管理	シフト作成・運用時の、メンバー間のバランス取りやメンバーへの理解促進による、在宅・出社の偏り等による不平不満の回避	メンバーの意見を吸い上げてまとめ上げるようなファシリテーター向けの研修で判断力を養う

## 7. AIと人による 応対品質評価

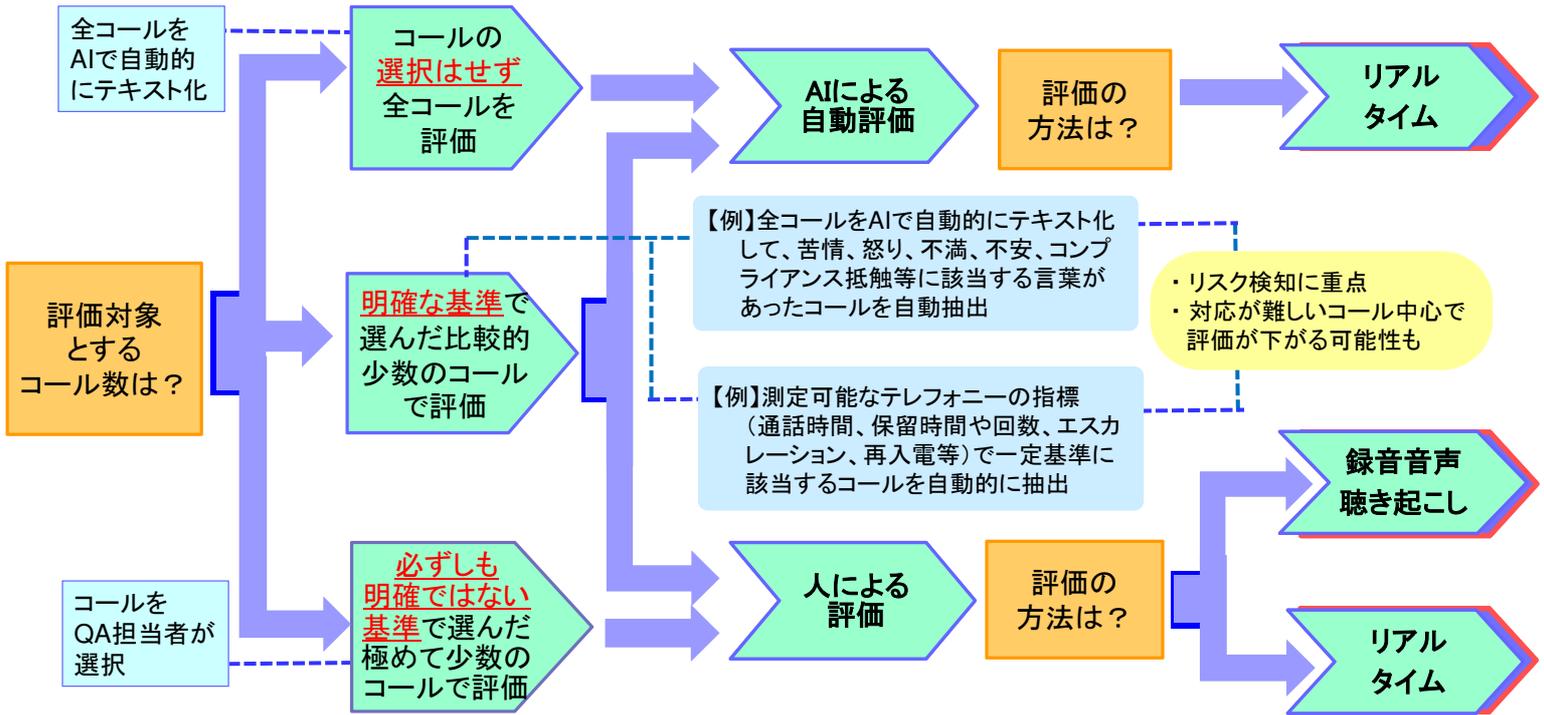
# AIと人による応対品質評価の可能性

- 前章では在宅勤務化で要求されるスキルと人材育成を考察した。それを受けてこの章では、サービス品質向上、スタッフ管理、ひいては人材育成の手段のひとつとして、「AIと人による応対品質評価」の可能性を検討する。それは、応対品質評価の自動化が普及する中で、人にしか評価できない領域がどこにあるかという考察にもなる。
- 次ページの図1は、応対品質評価を、従来通り人による評価で実施する場合と、AIの自動評価を活用する場合の可能性を図示したものである。応対品質評価へのITの活用がどこまで広がっているのかを俯瞰する構成を取っている。ここで言うITには、AIだけでなく、電話とコンピュータを融合したテレフォニーに関する技術も含まれている。
- それに続く図2-1と図2-2は、2ページに渡って連続したひとつの図である。これは図1の要素を別の観点から構成し直したものである。図2では、人による評価、AIによる自動評価のいずれか、あるいは、両方を実施する際の意思決定の分岐を示している。つまり、より実務に即して考えて、AIでできること、人にできること、さらに、その双方を補完する評価情報まで含めて図示している。言い換えれば、AIの自動評価でカバーできること、できないことを考えるための図にもなっている。

## 【図1】 AIと人による応対品質評価の可能性

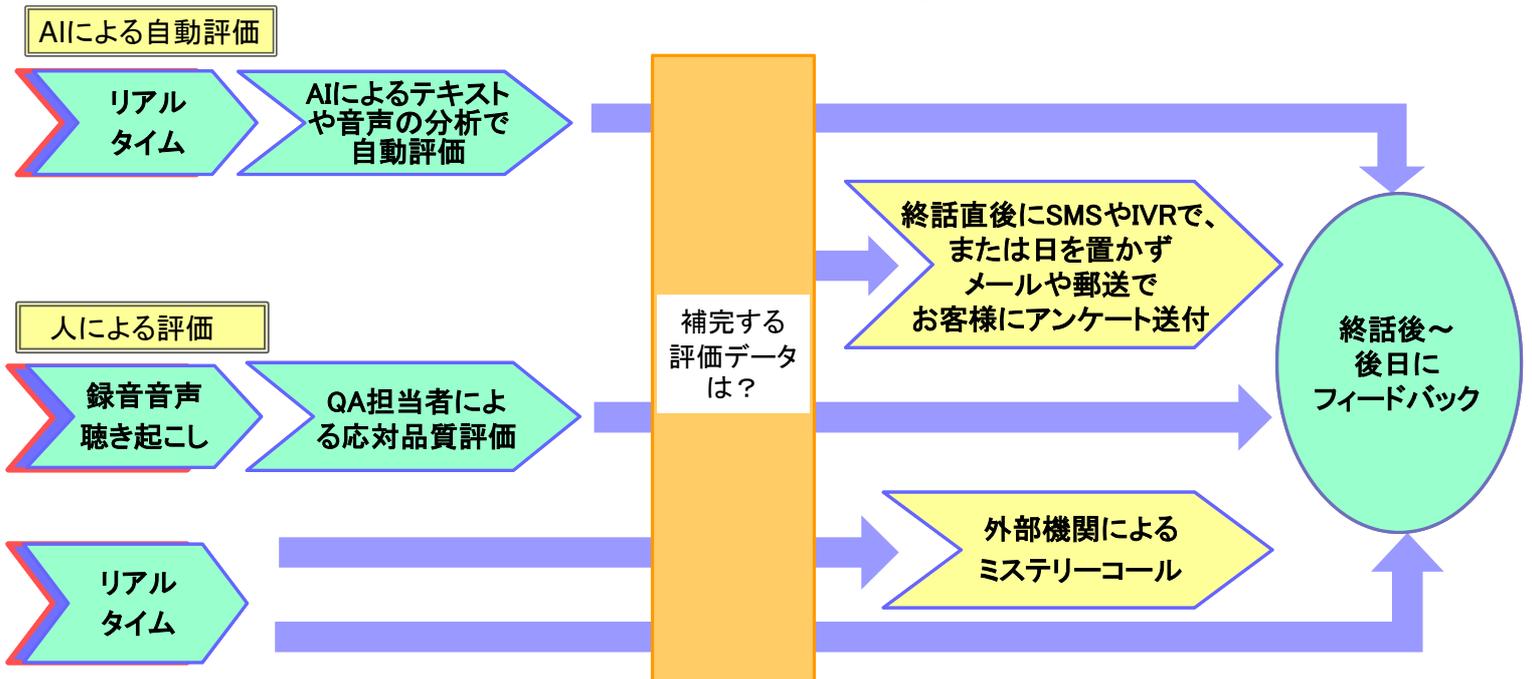


【図2-1】 AIと人による応対品質評価の使い分け



【図2-2】 AIと人による応対品質評価の使い分け

(前ページ右端から続く)



## 応対品質評価項目

- 次ページから始まる表7は、実際の応対品質評価項目を3社からご提供いただき、同様の項目を横並びで比較できるように配列したものである。6つのカテゴリーを設定して、それぞれ1ページずつの表に収めている。
- 各項目について、AIによるテキスト分析、および、AIによる音声の周波数特性分析を適用した場合に、検知が可能か検討している。可能性がある場合は、T、または、S、あるいは、両方可可能な場合はT/Sで表記している。カテゴリー順に見ると、(1)の「話し方」、(2)の「ことば遣い」、(3)の「マナー」では、各項目ともAIによる検知が可能と考えられる。
- 一方、(4)の「あいづち」、(5)の「質問力」、(6)の「ホスピタリティ」と進むと、大半の項目でAIによる検知が難しいと考えられる。
- 前章の図1、図2ではAIによる自動評価が可能であることを図示したが、具体的な評価項目で見ると、現在、人が評価している項目を、すべてAIでカバーできるわけではないと推測される。
- また、表7で検討したのは、AIによる「検知」の可能性であり、検知したデータをどう評価するか、正否の境目をどこに設定するかは、AIによる分析結果が利用できるにせよ、最終的には人による判断に依る部分があるだろう。その点でも、AIにどこまで任せられるか、慎重な検討が必要であろう。

## 【表7-1】 応対品質評価項目

T=テキスト分析, S=音声の周波数特性分析  
 ※ いずれも該当しない(つまり、人でしか評価できない)項目を赤字で表記)

(1) 声—話し方	A社	B社	C社	AI 検知
1-1	明るい声が出せる	お客様にあった速度、間で話している お客様にあったトーン、抑揚で話している 聞き取りやすい発音、正しいアクセントで話している	「好感発声の3原則」 トーン(明るく爽やかな発声である) 抑揚(抑揚があって表情豊かである) カツゼツ(滑舌が良く聞き取りやすい)	S
1-2	適度な速さで話せる			S
1-3	聞き取り易い発音で話せる			S
1-4	語尾に癖がない			S
1-5	適度な大きさと話せる			S
1-6			語尾のかぶりがあったか	S

## 【表7-2】 応対品質評価項目

T=テキスト分析, S=音声の周波数特性分析  
 ※ いずれも該当しない(つまり、人でしか評価できない)項目を赤字で表記)

(2) ことば遣い	A社	B社	C社	AI 検知
2-1	正しい日本語が使える(窓口によりビジネス用語が使える)	わかりやすく説明している。 (応対用語集の「わかりやすい言葉」を参考に言葉を選択している。専門用語を使っていない。要点を押さえている。)	説明の伝え方に違和感がないか(ペースが合っていない、専門用語、説明が理解しにくい等)	T / S
2-2	クッション言葉が使える		クッション言葉を用いた会話をしてきたか	T
2-3	過不足なく正しい敬語が使える	お客様対応に相応しい品位を保ちつつも、お客様の言葉や心情にあった言葉づかいになっている。 耳障りになってしまうような言葉癖はない。	お客様対応として、不適切な敬語、接客用語、口癖があるか	T
2-4	口癖の多用がない			T / S
2-5	否定語・批判語・曖昧語を認識している			T

## 【表7-3】 応対品質評価項目

T=テキスト分析, S=音声の周波数特性分析  
 ※ いずれも該当しない(つまり、人でしか評価できない)項目を赤字で表記)

(3) マナー	A社	B社	C社	AI 検知
3-1	マナーを守り、歓迎感のある挨拶ができる(第一声の表情)	笑顔ではっきり名乗っている(イン、アウト、転送受取)	社名、部門名、名前を言ったか	T / S
3-2	窓口にふさわしい、決められた名乗りができる			T
3-3	保留のマナーが守られている			T / S
3-4	適切なタイミングで、温かいクロージングができる	お客様の気持ちや状況にあわせたクロージングができています。	クロージング三段論法【導入トーク(終話へ導くトーク)、気配りトーク(気遣い)、マナートーク(最後の名乗り)】	T
3-5	営業的役割を認識している			T

## 【表7-4】 応対品質評価項目

T=テキスト分析, S=音声の周波数特性分析  
※ いずれも該当しない(つまり、人でしか評価できない)項目を赤字で表記)

(4) あいづち	A社	B社	C社	AI 検知
4-1	理解を示すあいづちを打てる	お客様の言葉を受けとめて、円滑な会話運びができています。(相づち、お礼、共感等)	心情理解を表すあいづち(共感)を打ったか	
4-2	共感を示すあいづちを打てる			
4-3	話を催促するあいづちを打てる(相手が話しやすいあいづちである)			
4-4	感謝・陳謝の言葉を言える(名乗り、クロージングの挨拶は除く)	お問合せに対して歓迎・感謝・おわびの気持ちを伝えている		T / S
4-5	あいづちにバリエーションと表情がある			

## 【表7-5】 応対品質評価項目

T=テキスト分析, S=音声の周波数特性分析  
※ いずれも該当しない(つまり、人でしか評価できない)項目を赤字で表記)

(5) 質問力	A社	B社	C社	AI 検知
5-1	お客様の要件(主訴)を復唱し、自分の理解が正しいか確認する	お客様がお電話をしてきた目的を理解して、十分にすり合わせができています。	説明前の聞き取りをしていたか(使用状況、製品状態等の確認)	
5-2	不明、曖昧な事実をはっきりさせるための質問をする			
5-3	お客様への関心を示し、要望をくみ取るための質問をする	お客様の真の要望を十分に引き出し、正しく理解している。		
5-4	お客様の理解を確認するための質問をする			
5-5	質問のマナーが守られている			T / S

## 【表7-6】 応対品質評価項目

T=テキスト分析, S=音声の周波数特性分析  
 ※ いずれも該当しない(つまり、人でしか評価できない)項目を赤字で表記)

(6) ホスピタリティ	A社	B社	C社	AI 検知
6-1	お客様を尊重し、お客様主体の相談を行う	親切・丁寧・感謝・おわび・気遣いが伝わるお客様を家族のように思っている対応である。		
6-2	温かな対応である(受容的で包容力がある)			
6-3	お客様にきちんと向き合っている(お客様に疎外感を与えない)			
6-4	情報・提案がお客様の役に立っている	お客様の要望に的確な回答・提案をしている。		
6-5	結論の妥当性とお客様の満足感	お客様の決定を促す一押しをしている。 納得感の醸成。	お客様の満足度(電話をかけてきた時より声が明るくなったか、感謝の言葉を言われたか)	T/S

## 8. グローバル・メディア情報 研究会について

## グローバル・メディア情報研究会 2022年度の展望

- AI活用をテーマとして2021年度で6年目となり、一般的な普及も進んでいることから、このテーマでの研究活動は2021年度で、一旦、区切りをつけることを年度当初から予定していた。次のテーマとして、AI活用が進む中で、コロナ禍を経て、人によるお客様対応がどうなるかに焦点を当てたい。具体的には、ビデオ通話を利用したリモート接客、あるいは、お互いに顔出しを避けてアバターを介するアバター接客などを取り上げ、お客様相談への適用の可能性を検討したい。なぜ人による接客が有効なのか、お客様相談をリモート接客で行うメリットは何か(例:映像で製品そのものを見られる)、導入している先進企業での実態はどうかといった点から調査研究を進めたい。
- AI活用はテーマとして直接的には掲げないが、リモート接客やアバター接客では、AIを活用して、顧客の属性(性別・年齢層)や感情を自動判定できるものもあり、必然的にAI活用にも触れることになる。お客様対応におけるインフラの重要な要素のひとつとして、AI活用にも引き続き注視していきたい。これは、言い換えれば、AIを含むIT化の進展や、それによる社会の変化を背景に、お客様相談業務、とりわけ人による仕事はどうなるかを考えることにもなる。

## ACAP研究所 2021年度(2021年4月～2022年3月) グローバル・メディア情報研究会メンバー

- |        |               |           |
|--------|---------------|-----------|
| ■中野 則行 | (個人会員) リーダー   |           |
| ■池田 憲司 | (日本たばこ産業(株))  | 2021年6月より |
| ■大泉 智  | (株)ファンケル)     | 2022年1月まで |
| ■熊谷 洋介 | (株)ファンケル)     | 2022年2月より |
| ■中村 幸司 | (富士フイルム(株))   | 2021年6月より |
| ■西村 和之 | (株)ファンケル)     | 2021年9月まで |
| ■松谷 聡  | (明治安田生命保険(相)) |           |
| ■前川 正  | (個人会員) オブザーバー |           |

また、佐藤 喜次 ACAP研究所長(明治安田生命保険(相))、および、原 弘行 研究所担当理事(ユニ・チャーム(株))にも、当研究会へご参加いただき、貴重な情報やご意見を頂戴いたしました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

## お問い合わせ・研究員の募集

■本資料、当研究会についてのお問い合わせは、下記、ACAP研究所のメールアドレスまでお願いいたします。

[kenkyu@acap.jp](mailto:kenkyu@acap.jp)

■ACAP研究所の各研究会は、ACAP会員（正会員および個人会員）である「研究員」により組織しています。各研究テーマに知見ある会員を、研究員として募り、理事会の承認を得て参画いただいております。また、会員以外でも、正会員企業の社員であって、各研究テーマに知見を有している、もしくは業務経験がある方については「特任研究員」にご応募いただくことが可能です。研究員は、随時募集していますので、関心ある方はぜひとも、上記、ACAP研究所のメールアドレスまでお問い合わせください。