

2025年度 研究成果報告書



公益社団法人消費者関連専門家会議 ACAP研究所

====総目次(本書の構成)====

- 人とAIの協働—お客様対応の進化と深化—
【グローバル・メディア情報研究会】……………2
- 高齢者はなぜ怒る？—高齢者の怒りを誘発するギャップを分析する—
【消費者対応部門における高齢者対応研究】……………32
- CXイノベーションを巻き起こす—「ACAPが考えるCX」その要素と実践事例Ⅱ—
【CXイノベーション研究会】……………75

ごあいさつ

ACAP研究所は、「公益社団法人消費者関連専門家会議(ACAP)」の内設研究組織として、2007年に設立され、消費者関連分野における知見を広く社会に発信するとともに、会員の資質向上と会員企業の消費者志向経営の推進に寄与することを使命として活動を展開してまいりました。

2025年度は、下に掲載の3つの研究会が「研究成果報告書」を公表しており、各研究会の成果報告書を取りまとめ、合本したのが本書(2025年度研究成果報告書)であります。皆様の事業や研究活動に活用いただけますとありがたく存じます。

ACAP研究所は、2027年に設立20年の節目を迎えますが、引き続き社会の要請に応えられるよう、調査・研究を通じて知見を積み重ねてまいる所存ですので、今後とも何卒よろしくお願い申し上げます。

なお、本報告書は、上述のとおり、ACAP研究所において「研究活動」に携わる3つの研究会の「研究成果報告書」を取りまとめたものですが、当研究所の分掌である「調査活動」に関しては、別途「CXの取り組みに関する実態調査」報告書を2025年12月9日に、また、「消費者対応部門におけるAI活用に関する調査」報告書を2026年4月27日に、それぞれ公表しております。

- CXの取り組みに関する実態調査

⇒ https://www.acap.or.jp/research/ari_cxrepo2025/

- 消費者対応部門におけるAI活用に関する調査

⇒ https://www.acap.or.jp/research/ari_ai2026/

併せて、ご活用いただければ幸いです。

- グローバル・メディア情報研究会

お客様対応部門におけるSNSやAIの活用を主なテーマに掲げて研究しており、2022年度からは、リモートやアバターによる次世代のお客様対応について研究を行っている。

- 消費者対応部門における高齢者対応研究会

消費者対応部門における高齢者対応に関する調査、課題を抽出し、その対策を研究しており、お客様対応の現場で活用できるツールや研修資料の作成し会員に提供している。

- CXイノベーション研究会

CX(カスタマーエクスペリエンス)に関する先進事例を研究し、CXに関する会員の理解促進を図り、消費者対応部門を起点とするCXイノベーションの展開を目指すべく研究を行っている。

2026年7月

公益社団法人消費者関連専門家会議
ACAP研究所 所長

佐藤 雄一郎

人とAIの協働

—お客様対応の進化と深化—

グローバル・メディア情報研究会

【目次】

■ 2025年度の研究の概要	3
1. 研究テーマの推移	4
2. お客様対応のコミュニケーション手段の分類	5
3. チャットボット・ボイスボットからAIエージェントへの移行	7
4. 「人とAIの協働」を想定したAI活用のパターン	8
5. 先進企業へのヒアリング1	11
6. 先進企業へのヒアリング2	14
7. AIの判断と人の関与を切り分ける基準	17
8. AI活用の拡大に伴う、お客様対応部門の仕事の変化	21
■ Appendix	24
9. AVITA株式会社からのヒアリング内容	24
10. NTT株式会社からのヒアリング内容	28

- 本報告書中の図表内のイラストはすべて、「かわいいフリー素材集いらすとや」

<https://www.irasutoya.com/>に掲載されている画像を、その利用規定の範囲内で使用している。

- 本報告書中で参照情報として示しているURLは特記している場合を除いて、2026年3月18日時点で取得している。
- 本報告書中にヒアリング先として収録している企業2社については、本報告書のACAPホームページ掲載に先立ち、ご講演者に原稿をご確認いただいた。その過程で、加筆・修正・削除等のご指示を反映している。両社のご協力に心より感謝申し上げます。

ACAP 研究所グローバル・メディア情報研究会

2025年度(2025年4月～2026年3月)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))
- 絹川 憲一 (第一フロンティア生命保険(株))
- 熊谷 洋介 (株ファンケル) [2025年12月まで]
- 佐藤 喜次 (個人会員)
- 立山 恵美 (株船井総合研究所) [2025年10月より]
- 中村 幸司 (富士フイルムホールディングス(株))
- 前川 正 (個人会員)

また、佐藤 雄一郎ACAP研究所長(学産業能率大学)、および、和田 鯉宇 研究所担当理事(アスクル(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した。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

■ 2025 年度の研究の概要

ACAP研究所グローバル・メディア情報研究会では2024年度から引き続いて2025年度も、ビデオ通話やアバターのように「裏に人がいる」お客様対応だけでなく、AIを活用したチャットボットやボイスボット、AIエージェントなど「裏に人がいない」お客様対応も研究範囲とした。その実践例や最先端技術を直接学ぶため、「裏に人がいる」・「裏に人がいない」両方でアバター接客のアプリケーションを提供している企業、および、発生した問題の切り分けに「裏に人がいない」AIによる対話技術を研究する企業、それぞれ1社ずつにヒアリングさせていただくことができた。その結果も踏まえ、「人とAIの協働」をテーマにしたお客様対応部門の実務家としての研究会メンバーによる議論から、「AIの判断と人の関与を切り分ける基準」を整理した。さらにAI活用の拡大に伴って、お客様対応部門の仕事が今後どのように変化するか考察した。それは今後の「お客様対応の進化と深化」を考えることへとつながっている。

2025年度の研究成果として、本報告書では次の事項を提示している。

- ヒアリングから得られた内容に基づき、アバターやAIを活用したお客様対応における「人とAIの協働」の今後の方向性を整理。
- AIの判断と人の関与を切り分ける要素として何があるか、それによってお客様対応における人とAIの関与の度合いがどう変わるかをパターン化して図示。
- 今後のお客様対応へのAI活用拡大に伴い、AIがオペレーター、お客さまの双方をアシストすることが標準的となっていく。お客様対応は「人かAIか」という二者択一ではなく、「人とAIと」あるいは「人もAIも」といった両者が協働・融合した形態に移行していくと予想。

1. 研究テーマの推移

ACAP研究所グローバル・メディア情報研究会は、2022年度から「リモートやアバターによるお客様対応」をテーマとして取り組んでいる。2022年度は、ビデオ通話を利用したリモートによるお客様対応、あるいは、その発展形として、顔出しをせずにアバターを介して行うお客様対応などを取り上げ、その可能性を検討した。その中で、「リモートによるお客様対応」の範囲について、「遠隔地点間のクローズド環境での人による対応」という当研究会としての定義を提示した¹。

2023年度は、事例を収集して横断的に比較・分析し、コミュニケーション手段をパターン分類した。また、リモートやアバターによるお客様対応を導入する際に考慮すべき点を挙げ、今後の発展についても予測を試みた²。

2024年度は、ビデオ通話やアバターによる対応のように「裏に人がいる」お客様対応については、人ならではの親しみのある対応がリモートやアバターによるお客様対応で、どう実現されるかについて研究を続けた。一方で、生成AIを活用したチャットボットやボイスボットなど「裏に人がいない」お客様対応にも研究範囲を拡大し、新たなコミュニケーション手段として「AIエージェント」の今後の普及・発展がどうなるか注視することにした³。

2025年度は引き続き「裏に人がいる対応」と「裏に人がいない対応」の両方を視野に入れ、「人とAIの協働」をテーマとした。「裏に人がいない」対応がどれくらい「裏に人がいる」対応に近づけるのか、あるいは、人による対応を超えてしまうのかという観点に立ち、「AIの判断の有効性」と「人の関与の必要性」を軸に具体的なお客様対応の場面を想定した区分を試みている。さらに、AI活用の拡大に伴い、お客様対応部門の仕事がどのように変化するのかを考察している。

¹ 2022年度グローバル・メディア情報研究会成果報告書「リモートやアバターによるお客様対応の可能性」
https://www.acap.or.jp/research/ari_gm2022/

² 2023年度グローバル・メディア情報研究会成果報告書「リモートやアバターによるお客様対応の新たな展開」
https://www.acap.or.jp/research/ari_gm2023/

³ 2024年度グローバル・メディア情報研究会成果報告書「対応者は人かAIか？-お客様対応の新たな段階-」
https://www.acap.or.jp/research/ari_gm2024/

2. お客様対応のコミュニケーション手段の分類

研究会ではお客様対応のコミュニケーション手段について、お客様対応の実務者としての見解を反映した分類図を2022年度以来、作成してきている。

【図1】お客様対応のコミュニケーション手段の分類

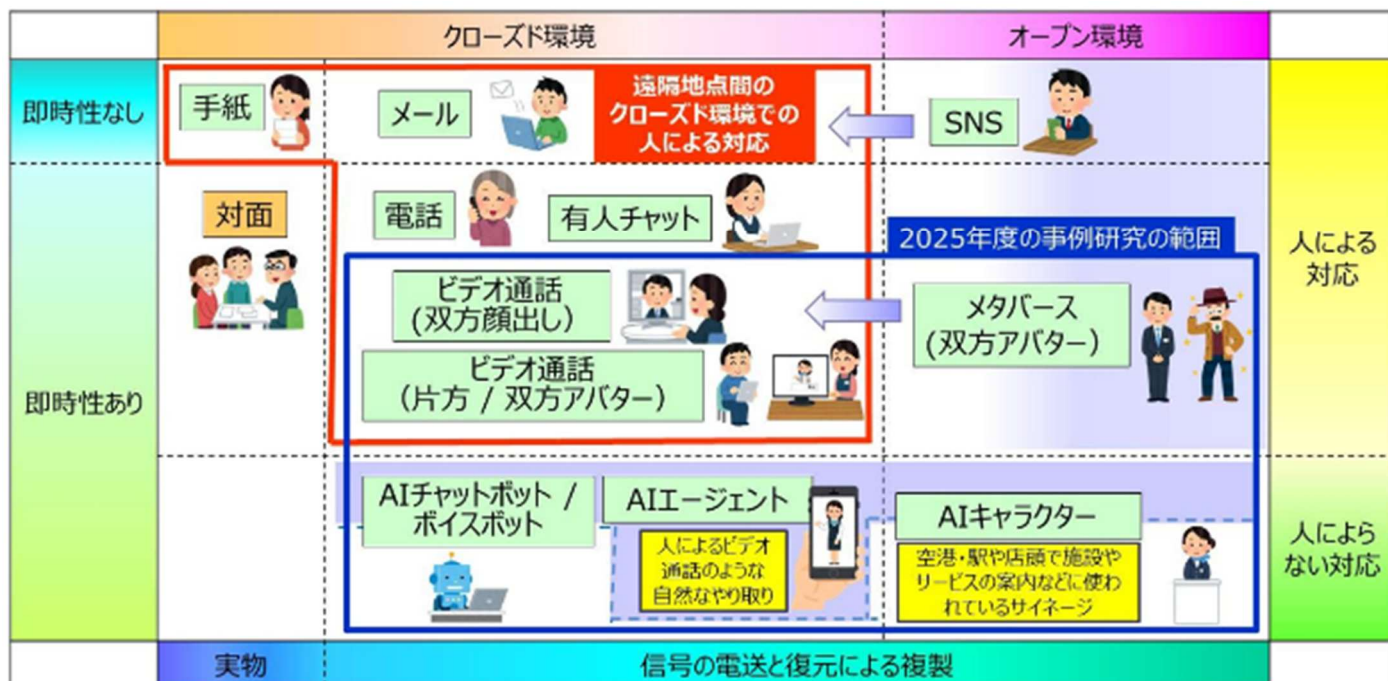


図1はリモートやアバターによるお客様対応のコミュニケーション手段を体系的に分類したものである。従来の電話やメールといった人による対応から、AIチャットボットなどのデジタル手段まで、現在の顧客接点は多様化している。図1ではそれらを左右の2項目の縦軸、上下の2項目の横軸によって破線で区分している。各区分は隣接した区間で緩やかに推移したり、お互いに混ざり合ったりする場合があると考えられる。そのため縦横軸の色をグラデーションで表記している。また、「SNS」と「メタバース」の背景色をグラデーションで表示し、左向きの矢印を付しているのは、オープン環境で受信した件を、クローズド環境に移行させてコミュニケーションを継続する場合があることを示している。

図1のオレンジ枠で囲った「遠隔地点間でのクローズド環境での人による対応」が、2022年度に当研究会メンバーが討議の末、お客様対応の実務者の感覚として、「リモートによるお客様対応」の範囲として提起したものである。その中を即時性のあり・なしの破線で2つに分けている。ここに至る議論の詳細は2022年度の研究成果報告書の中で展開している。

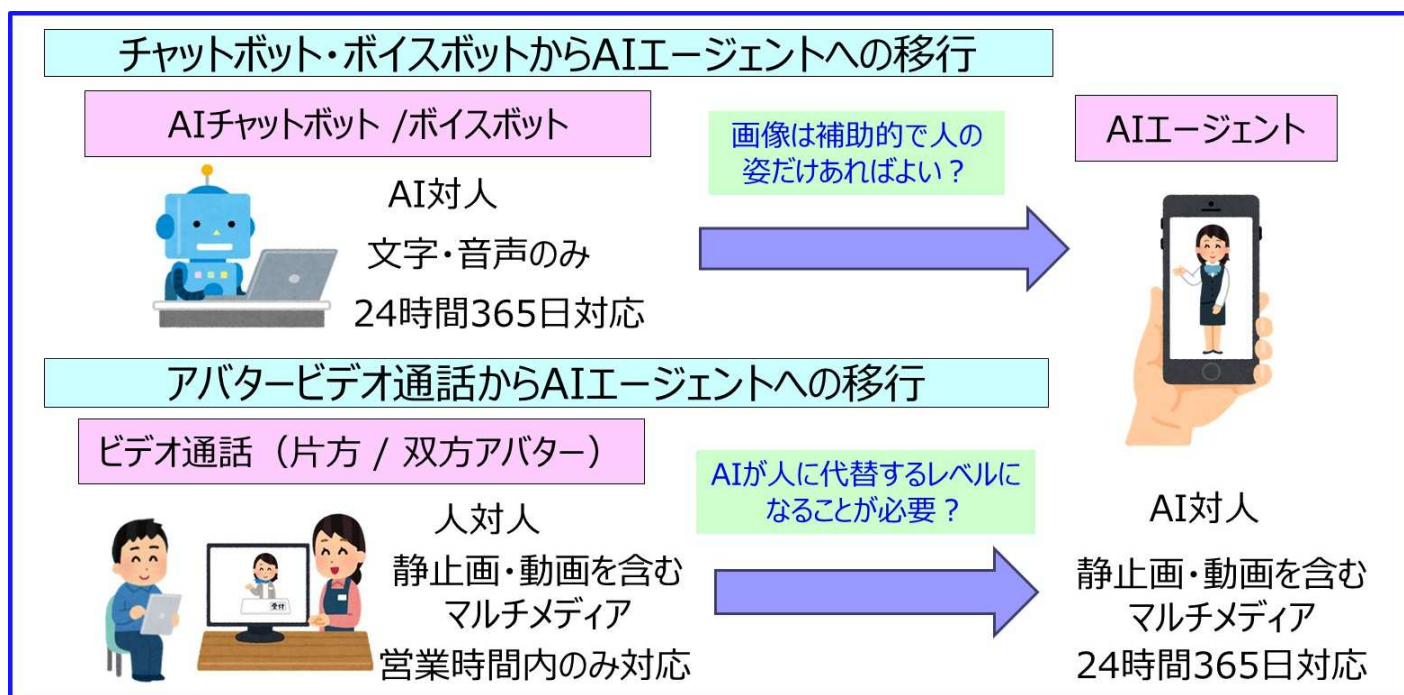
青枠で囲ったのが2025年度のテーマとして事例研究を行った範囲である。ビデオ通話による「裏に人がいる対応」とAIによる「裏に人がいない対応」の双方を含んでいる。AIEージェントは、あたかも人と対話しているかのような自然な応対を自律型AIによって実現するコミュニケーション手段である。既に普及の進んでいるAIチャットボットやボイスボット、あるいは、サイネージに表示されるAIキャラクター(AIアバターと呼ばれることも多い)を、AIEージェントが包摂していく可能性があると思われる。AIEージェントを「人によらない対応」の枠内で左右に延ばして、AIによる他のコミュニケーション手段と破線で区切っているのは、その包摂の可能性を表している。

AIEージェントを業務の自動化や効率化を図るツールとして活用する場合、その適用範囲は非常に幅広い。

そのため、AIエージェントが何を指しているかは一意ではなく、それが使われる目的や対象によっても変わってくる。当研究会でAIエージェントと言う場合、それは人に替わってお客様対応を自律的に代行するAIを指している。

3. チャットボット・ボイスボットから AI エージェントへの移行

【図2】コミュニケーション手段の AI エージェントへの移行



前章で述べたAIエージェントが他のコミュニケーション手段を包摂していくという予想を図示したのが図2である。AIエージェントが普及すれば、基本的に文字対応のAIチャットボットや音声対応のボイスボットは、画像対応も伴ったAIエージェントに置き換わっていくことが予想される。しかし、お問い合わせへのAIエージェントによる対応を考えた場合、画面上のオペレーターの姿は必須ではなく、質疑応答自体は文字あるいは音声でも完結できることである。その点で人の姿は補助的であり、人による対応のようなリアル感に近づける手段と言えよう。

それよりも大きなメリットは、AIエージェントに移行することによって静止画や動画を含むマルチメディアを同一画面で表示できることである。AIチャットボットがURLを表示したり、ボイスボットがSMSで電話番号あてにURLを送ったりすることで、リンク先の情報の参照を促すことはできる。しかし、商品画像を提示しながら、あるいは、製品の使い方を実演しながらの対応となると、チャットボットやボイスボットではチャンネルとして難しい。AIエージェントなら、そのような動作を作りこんでキャラクターに演じさせることも可能になる。

このことを人対人の対応であるアバタービデオ通話で考えてみたい。図2の下半分に示されているようにビデオ通話では既に静止画や動画を含むマルチメディアでの対応が可能である。そして、オペレーター側が「裏に人がいる」アバターで登場する場合、見た目にはAIエージェントと同様になる。しかし、AIエージェントがこのアバタービデオ通話と遜色ない対応をするには、AIが人に代替するレベルになる必要があるのではないだろうか。そのレベルに達するまではアバタービデオ通話が、人による対応でマルチメディアを活用して商品などのリアルタイム表示が可能なコミュニケーション手段として存続するものと考えられる。その一方で、まだ人のレベルには達していないものの、24時間365日対応可能なコミュニケーション手段として、AIエージェントの普及が進むことも予想される。

4. 「人とAIの協働」を想定したAI活用のパターン

【図3】「人とAIの協働」を想定したAI活用のパターン



今年度のテーマとした「人とAIの協働」について考察したのが図3である。図の左側では人とAIが並んで作業している。お客さまからのお問い合わせに対する回答を作成する場合、回答のドラフト作成とそれをチェックして添削する作業に分けられるが、人とAIどちらもその作業をすることができる。AIの作成したドラフトをお客様相談室のスタッフが添削することもあれば、不良品のお申し出に対して工場や品質管理部門の担当者が作成した調査報告書をお客さまに分かりやすい言葉にAIで書き換えることもできる。従って、人とAIの作業のどちらが先かという点では両方のパターンがありえる。

それをお客さま側からご覧になると、回答を返しているのは人かAIか判然としない状況が生じることになる。図の中央はビデオ通話で画面の向こうにいる対応者が人かAIか、はたまたその協働なのか、お客さまが疑問を抱かれるところだが、テキストのみや音声のみの対応でも同様の状況になりうる。お客様対応へのAIの普及に伴い、回答を作成・提供しているのが人かAIか混然一体となっていくことが予想される。

図の右側では、人とAIの協働のパターン分けを試みた。前述の調査報告書をお客さま向けにAIで書き換えるのは「通訳型」に該当する。あるいは、対応者のPC画面に回答候補が自動的に表示されて、それをもとにお客さまに回答をお伝えするのも「通訳型」と言える。このパターンでは人とAIがほぼ対等・横並びのポジションで、協働してお客様対応に当たっていると見ることができる。

次の「お任せ型」は一次対応をAIに任せて、AIでは対応できない件のみ人にエスカレーションして対応するパターンである。あるいは、AIがさらに進化すれば、専門的知識を要する件は人からAIにエスカレーションして対応という逆パターンも成り立つことが考えられる。いずれの場合も、一般的な件と特別な件を区別して、それぞれを人またはAIいずれかが担当することになる。この場合、協働ではあるが分業に近いとも言える。

最後は「掛け合い漫才型」と名を付けたが、対応者とAIがペアを組んでお客様対応に当たるパターンである。お怒りになっているお客さまに対して、AIをエージェント(仲介者)として導入して三者間のコミュニケーションに持ち込み、1対1ではまとまりにくい交渉を、1対2で円満解決まで持っていこうとするケースである。これは「バランス理論」に基づいたクレーム対応へのエージェントの介入として、大澤(2020: 118-120)が

例を紹介している⁴。それによるとエージェントは最初、お客さま側に立って店員に強く当たり、お客さまの信頼を獲得していく。その後、エージェントは部分的に店員の主張を肯定する言葉をお客さまに投げかけ、徐々に問題解決の糸口を見つけていく。最終的には三者が仲よくなって、三方よしの状態に到達するという流れになるということである。大澤は人間の間にドラえもんをエージェントとして導入することで、人間関係をよりよい方向に持っていける可能性を提案しているが、われわれはお客様対応におけるAI活用でも同様のパターンが成り立つと考え、それを「掛け合い漫才型」と名付けた。

【表1】 AIの進化レベルに応じた「人とAIの協働」

レベル	名称	能力	AI の役割	人の役割
1	チャットボット (Chatbots)	会話能力を持つ AI	定型的なケースなら人に代わって一次対応	少し複雑なケースはすべて人が対応
2	推論者 (Reasoners)	人間レベルの問題解決能力を持つ AI	通常想定されるケースであればほぼすべて対応	例外的なケースのみ人にエスカレーションして対応
3	エージェント (Agents)	ユーザーに代わってアクションを取れるシステム	通常業務であればすべて AI に任せられる？	よほど特殊なケースのみ人が対応？(エスカレーションされても人でも対応できない？)
4	イノベーター (Innovators)	発明や発見を支援できる AI	改善や改良のヒントまで AI が見つけてくれる？	人は何ができる？
5	組織 (Organizations)	組織全体の仕事を 行える AI	組織横断でのプロセスの最適化まで AI がやってくれる？	人は要る？

さらに「人とAIの協働」を考えるために、AIの進化レベルを考慮に入れたい。表1はChat GPTを開発したOpen AIがAIのレベルを5段階で評価したという記事からの引用に、研究会でコメントを付記したものである。青太枠部分がOpen AIの言うAIの5段階であり、その右側2列の「AIの役割」と「人の役割」が研究会のコメントである。表を上から下へと見ていくと、AIの適用範囲が段々と拡大していくのが分かる。この記事ではOpen AIは現在のAIの進化レベルを2の「推論者」に近づいていると評価している⁵。

⁴ 大澤正彦, 2020, 『ドラえもんを本気で作る』PHP研究所.

⁵ Y. Kobayashi, 2024, 「OpenAI, AIのレベルを5段階で評価、現在レベル2の「推論者」に近づいていると発表」, XenoSpectrum, 2024年7月13日.

(2026年1月16日取得, <https://xenospectrum.com/openai-rates-ai-levels-on-a-five-point-scale-and-says-it-is-currently-approaching-level-2-reasoner/>).

より、「名称」と「能力」の欄(青太枠部分)に日本語訳を引用。元の記事は、

Metz, Rachel, 2024, “OpenAI Scale Ranks Progress Toward ‘Human-Level’ Problem Solving”, July 12, 2024, Bloomberg.

(Retrieved July 21, 2025, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-07-11/openai-sets-levels-to-track-progress-toward-superintelligent-ai>).

当研究会ではAIエージェントの普及を予想しているが、AIエージェントが人に代替するレベルのお客様対応をできるようになるのが、3の「エージェント」のレベルだと考えている。しかしながら、その先の4や5のレベルとなると、お客様対応におけるそれらの現実的な状況を想像するのも難しくなってくる。そのため、「人とAIの協働」についても、3の「エージェント」のレベルを想定して考察を進めたい。この後、「人とAIの協働」のテーマのもとで、第7章では「AIの判断と人の関与を切り分ける基準」、第8章では「AI活用の拡大に伴う、お客様対応部門の仕事の変化」という議論をするが、その際に想定しているのは、3の「エージェント」のレベルにおける「人とAIの協働」である。その議論に進む前に、これまでの考察を踏まえて、今年度実施したAI活用の先進企業2社へのヒアリングから得られた情報を、次の第5章、第6章で提示したい。

5. 先進企業へのヒアリング 1

当研究会ではお客様対応へのAI活用の実践例や最先端技術を学ぶため、先進企業から直接お話をお伺いする機会を得て、2社にヒアリングさせていただくことができた。1社目はAVITA株式会社である。サイネージとWEBサイト両方で利用できるアバター接客サービスを提供している⁶。また、AIを相手したロールプレイ支援サービスも提供している⁷。ヒアリングから得られた内容として、ご講演者の投影資料とご発言を整理してまとめたものを巻末のAppendix第9章に掲載している。ヒアリングの実施時期は2025年8月である。以下は重要ポイントを第9章から原文のまま抜粋し、論点ごとに整理したものである⁸。第4章までの考察を補強し、第7章以降の議論の前提となる情報としてお読みいただきたい。

1. アバターの基本思想(AI+人の融合)

- アバターは「AI+人」。人の機能を拡張したもの。生成AIとアバターを活用してDXを推進。
- AIは人の機能を拡大・拡張するものであり、人とAIは共存する。完全なAI接客を目指しているのではない。AI活用を積極的に進めつつ、人との協働を前提に設計している。
- 目指しているのはヒューマニズムである。『AI 対人』という対立構造で考えるのは やめた方がよい。

2. 社会的価値と労働構造の変化

- アバターの活用によって、「労働生産性の向上」と「労働力の増加」の2つが可能になる。
- 働くのが難しかった外出困難者も働けるようになる
- 5年後にはアバターによって接客を行う(以下「アバター接客」)アルバイトが当たり前になるだろう。若者に対して、そのような社会を実現することも上の世代の責任。社会を変えたいという思いが強い。

3. グローバル展開と地域性の両立

- 高価なロボットだけでなく、3Dアバターが必要。
- 2030年か2040年には 日本におけるアバター接客を当たり前にする一方で、外国へ展開していく構想を持っている。
- 地域性は残すべきと考えている。

4. AIの限界と人の役割

- AIは賢いけれど完全ではない。
- 必ずエラーは出るので、その部分は人間が担保するしかない。
- 企業の暗黙知・ナレッジをアバターに入れることで、8割程度の作業はカバーできる。残りの部分やチェックなど、最後は人間が行う。
- 現時点ではAIへの能力の継承はせいぜい8割というところ。上がったとしても9割ぐらいが限界。残りの部分については人が人へと継承するしかない。
- 人が存在しているという「人(ひと)感」が大切だと考えている。
- これまでの現場知見では、コミュニケーションの機微はAIには判断できない場面がある。

⁶ <https://avita.co.jp/avacom>

⁷ <https://avita.co.jp/avatar-training>

⁸ Chat GPT 5.2を使って第9章の内容の論点を整理した結果も参考にして作成している。

5. 教育・トレーニング(AIロールプレイング)

- AIを使ったロールプレイングは、マニュアルよりも有効である。
- 発話速度、「えーっと」、「あーのー」のようなフィラーの回数など数値的なデータと、丁寧な対応だったかなど質的な評価と両方出る。
- 外(現実)で良い接客があれば取り込み、そこで蓄積したナレッジを、また外(実際)に反映するというサイクル。
- ロールプレイで90点以上取ったオペレーターの対応を、教師付きデータとして入れることで、アバター接客を進化させられる。

6. アバター接客サービスの実用性

- リモート接客は、ハンディキャップのある人でも操作が可能である。
- フィジカルな作業は人間の対応を要するが、8割から9割はリモートで完結できると考えている。
- 店舗には1人いれば足りるようになった例もある。
- 一人が複数拠点をモニターできる。
- アニメ調のキャラクターならではの感情表現が豊か。
- ボイスチェンジャーを使っていない方が珍しい。

7. キャラクター化とリスク低減

- アバターとしてデザインした画像をキャラクター化。キャスティングの費用が不要。
- 予期せぬ失言等が防止でき、いわゆるレピュテーションリスクも回避が可能。
- アバターはアニメ調でジェンダーレス。困っている様子の表現も可能。「人対 AI」ではなく「困っている人到人っぽいおもてなしをする」ことにこだわっている。

8. 導入事例が示す「人の重要性」

- AIがサポートしてくれるので、一人で同時に複数の業務対応が可能。
- 一部事例では、完全なセルフにすると売り上げが落ちることが実証されている。
- 人による接客はなくさない方針。
- 対面よりもアバターの方が話しやすいという心理が働く。
- アバターの方が公平感があり、安心する傾向。

以上で挙げた論点を、お客様対応の観点から考えてみたい。アバターを「AIと人が融合し、人の能力を拡大・拡張する存在」と位置づけているのは、まさに「人とAIの協働」に他ならない。人とAIは共存し、目指しているのはヒューマニズムというのも、お客様対応へのAI活用を考えるに当たって重要な示唆である。

アバター活用により、労働生産性の向上と労働力不足の解消を同時に実現し、外出困難者など多様な人々の就労機会を広げることが可能となる点も、お客様対応の将来に大きな影響を及ぼすだろう。しかし、AIは高い知能を持つ一方で不完全であり、エラーやコミュニケーションの機微を人が補完する体制は今後も変わらないと考えられる。人が存在しているという「人(ひと)感」が大切だというのは、デジタル化が進むお客様対応において、常に考慮に入れるべき要素と言える。

また、AIロールプレイングによる教育・トレーニングと現場データの循環により、アバター接客は継続的に進化するという点も、「人とAIの協働」の一形態と考えることができる。実際の導入事例が示すように、アバター

は人を排除するのではなく、AIによる人のサポートを通じて、人による対応の価値を高めるテクノロジーと位置づけられる。「将来的にはアバター接客が当たり前になる」というコメントがあるが、当研究会としては「AI＋人の融合」によるお客様対応が標準的になっていくことも予想している。

6. 先進企業へのヒアリング 2

2社目はNTT株式会社 サービスイノベーション総合研究所 社会情報研究所である⁹。問合せ対応における熟練者の判断プロセスを可視化するAI技術を開発したことを発表している¹⁰。ヒアリングから得られた内容として、ご講演者の投影資料とご発言を整理してまとめたものを巻末のAppendix第10章に掲載している。ヒアリングの実施時期は2025年11月である。以下は重要ポイントを第10章から原文のまま抜粋し、論点ごとに整理したものである¹¹。第4章までの考察を補強し、第7章以降の議論の前提となる点は第5章と同様である。

1. 開発背景と問題意識

- AIとサイバーセキュリティを掛け合わせたセキュリティプロセスの研究をしている。
- インシデント当事者が上手く言い表せない焦りや不安を、セキュリティ担当者が適切に聴き取るには熟練者のノウハウが必要。
- セキュリティ担当者が診断・誘導するやり取りの判断プロセスを可視化したい。
- 今回の研究はサイバーセキュリティの技術自体はなしでできた。
- 今は開発した技術の検証フェーズである。

2. 問合せ対応のAIEージェント化の考え方

- 既存のマニュアルや過去の対応履歴に、熟練対応者へのインタビューを加えて、
- DX担当者がこれらの情報の取りまとめと前処理を行い、
- RAG(検索拡張生成)を活用して、精度を高めるチューニングをした上で、AIEージェント化する。
- 暗黙知的な判断プロセスを可視化できる。
- フローチャート化することで、応答根拠を明確にできる。
- 解釈性が高いので人間によるチェックが容易。
- マニュアル整備や新人への業務ノウハウの伝承にも使える。

3. 対応フロー生成の技術手順

- ステップ 1: 問い合わせ履歴から熟練者が行った質問と提案を抽出⇒同じ意味のものはまとめる
- ステップ 2: 問い合わせ履歴をフローに構造化する
- ステップ 3: 構造化した問い合わせフローをフローチャートに集約⇒頻出する質問をツリー構造の上に置く⇒判断ポイントの質問のみが抽出されて原因特定に至り、最後に提案
- 人によるチェックも各ステップで入れている。

4. 技術検証と精度

- IBMによるFloDialという対応履歴の公開データセットを使って、質問への回答・提案のツリー構造は約9割再現できる。12個のフローチャートでのマッチング率は平均92%。
- Precision(精度)は 77%、無駄なパス(経路)をカットしていけば、より効率的になる。
- 応対を全部 AI で完結するには、ベテランのノウハウを抽出して学習させる必要がある。

⁹ <https://www.rd.ntt/sil/>

¹⁰ <https://group.ntt.jp/newsrelease/2025/08/01/250801a.html>

¹¹ こちらもChat GPT 5.2を使って第10章の内容の論点を整理した結果も参考にして作成している。

5. フローチャートの活用可能性

- オペレーターの新人教育用、あるいは、
- 対応自体を AI が代替する、両方とも可能性がある。

6. AIが自然な対話を行うための技術課題

- 長期記憶:過去の回答との一貫性を持たせる、知識の正確性・最新性、特定の個人にだけ該当するような AI Personalize には長期記憶の問題がある。しかし、2～3 年でクリアされる技術的課題。
- 戦略的文脈管理:過度な忖度、感情に寄り添う EQ、AI の推論能力はまだ低い。
- 交渉、面談、メンタリングなど対話のゴールが不明確なタスクは未対応。
- 戦略的思考が必要な高度な対話は人間には及ばない。
- クレーム対応など感情的なフォローが必要なケースも未対応。

7. AIと人の役割分担

- AI:Q&A のような一問一答。問題の診断、切り分けにも徐々に適用できるようになりつつある。単純ルーティンは AI に置き換わって行く。
- 人:感情的に繊細な対応が必要なケース、複雑かつ、未知の問題(AI がその時点で情報取得できていない事柄)、経営判断や責任が伴うケース、お客さま自身が人の対応を望む場合。
- 判断に対して、人間の共感や責任が必要なケースは、人間でなければならない。
- 交渉や面談、メンタリングは 2～3 年で解決できると予測している。人が対応する難しい案件も、そのログを AI に学習させれば、対応範囲が広がるはず。
- デジタルヒューマン(アバター)を介した、非言語的なコミュニケーション(微妙な表情の読み取り)は困難。リアルタイム性が課題で、現状ではタイムラグが生じている。

8. エスカレーションと人の関与

- AI対応に対するお客さまの不满やお客さまの感じている状態を検知する仕組みが必要。
- 医療や金融などの個人情報扱うケース、有資格者が必要なケース、重要顧客案件等には人が必要。
- エスカレーション条件を言語化してAIに指示できれば良い。最近のAIは、知らないことを知らないと言える。

9. 運用上の工夫

- 更問にAIは弱い。最初にまとめて多くの情報を伝えるようにするのが望ましい。
- データ流出防止には、オンプレミスで組織の中だけのローカルLLMなら外に情報は出ない。新しい想として、AI同士の会話(AI Constellation)による作業がある。お互いにデータ連携はせず、それぞれのAIに専門性を持たせる。

第5章と同様、こちらも挙げた論点を、お客様対応の観点から考えてみたい。問合せ対応における熟練者の暗黙知をAIで可視化・再現することを目的とした研究開発は、お客様対応の進化を考える上で貴重な知見と言える。技術検証では約9割の再現性が確認され、新入オペレーターの教育や一部のお客様対応のAIによる代替の可能性が示されている。

一方で、感情的配慮や経営判断、戦略的思考といった領域では人の関与が不可欠であり、「共感や責任」がAIと人を切り分ける基準となることも示唆されている。また、デジタルヒューマン(アバター)を介した、非言

語的なコミュニケーション(微妙な表情の読み取り)では、リアルタイム性が現状の課題と認識されている。今後AIで対応可能な範囲が広がる可能性が高い一方で、お客様対応の全範囲を俯瞰すると、AIは単独で完結する存在ではなく、お問い合わせ内容による人へのエスカレーションの設計と、AIの弱点を補完するような運用上の工夫が必要であることが指摘されている。

7. AIの判断と人の関与を切り分ける基準

【表2】AIの手に余る質問内容の判断を誰ができるのか？

パターン	AIの案内	お客さまの反応	考察
1. AIが判断 	「●●に関する情報はなようです」 「即答できかねますのでオペレーターにおつなぎいたします」	- ウェブ・フォーム、メール、電話など他のチャネルで質問する - オペレーターにチャットで質問を続ける	AIに組み込まれたルールに沿ってAIが判断している
2. お客さまが判断 	「この回答はお役に立ちましたか？」 「下記から該当するご質問をお選びください」 「その他のお問い合わせは下記までお願いいたします」	「いいえ」 - ぴったりあてはまる質問例がないので、あきらめて他の手段を探す - 欲しい情報が得られないので、あきらめて他の手段を探す	AI自らが判断しない場合は、AIでは無理なことを人が判断せざるを得ない
3. システム設定で判断 	(滞留が一定時間を超えると) 「オペレーターにおつなぎいたしますか？」 「よくあるご質問はこちらをご覧ください」	- オペレーターにチャットで質問する - ホームページのFAQには該当するものがなく、あきらめて他の手段を探す	システムの判断は外形的な指標によるもので、問い合わせ内容で判断しているわけではない

第5章、第6章の先進企業2社へのヒアリングを当研究会として整理して、「AIの限界と人の役割」、「AIが自然な対話を行うための技術課題」、「AIと人の役割分担」、「エスカレーションと人の関与」などの論点が抽出された。表2では「AIでは対応困難なケース」を誰が判断するのかという問題を整理している。パターン1の「AIが判断」はAIに組み込まれたルールによって、AIが自分の手に余るという判断をしていると言える。その後の有人チャットなど、人へのエスカレーション・プロセスの有無でお客さまの反応が分かれることになる。

パターン2の「お客さまが判断」ではAIは自らの手に余るという判断はせず、結局はお客さまがAIでは無理と判断されることになる。FAQにあるようなお問い合わせにチャットボットやボイスボットで対応していて、その次に人へのエスカレーション・チャネルを直接接続していない場合は、このパターンになることが多いと考えられる。

パターン3の「システム設定で判断」はサイト上で滞留が一定時間を超えるなど、外形的な指標で次のステップを案内するので、AIの判断は必要としないケースである。この場合も、オペレーターにエスカレーションするルートと他のチャネルを案内するルートに分かれることになる。

【図4】お客様対応におけるAIの判断と人の関与の切り分け



AIにできるかできないかを、AIと人のどちらが判断するのか表2で論じた。さらに議論を進めて、AIの判断と人の関与を切り分ける基準を考えてみたい。基準そのものの前に、まず、具体的な例で、AIの判断でよい場合と、人でなければできない場合を見てみる。また、その中間として、AIの対応に人が関与する場合もありえる。それらを示したのが図4である。「AIの判断でよい」ケースは、AIが既に得ている情報に基づいて回答したり、決められたルールに基づいて定型的な対応をしたりする場合である。

それで収まらない場合は人の関与が必要になる。AIでは完結できないケースに「人とAIが協働」して対応するケースである。さらに、「人でなければできない」と考えられるケースを例として挙げた。例えば、「心のケアが必要なお客様への対応」はこのカテゴリーに分類している。これらは現時点における分類だが、本当にそうなのかという疑問もある。また、今後もそのままなのかという点については、さらに大きな疑問符が付くだろう。

【図5】 AIの判断でお客様対応ができる領域

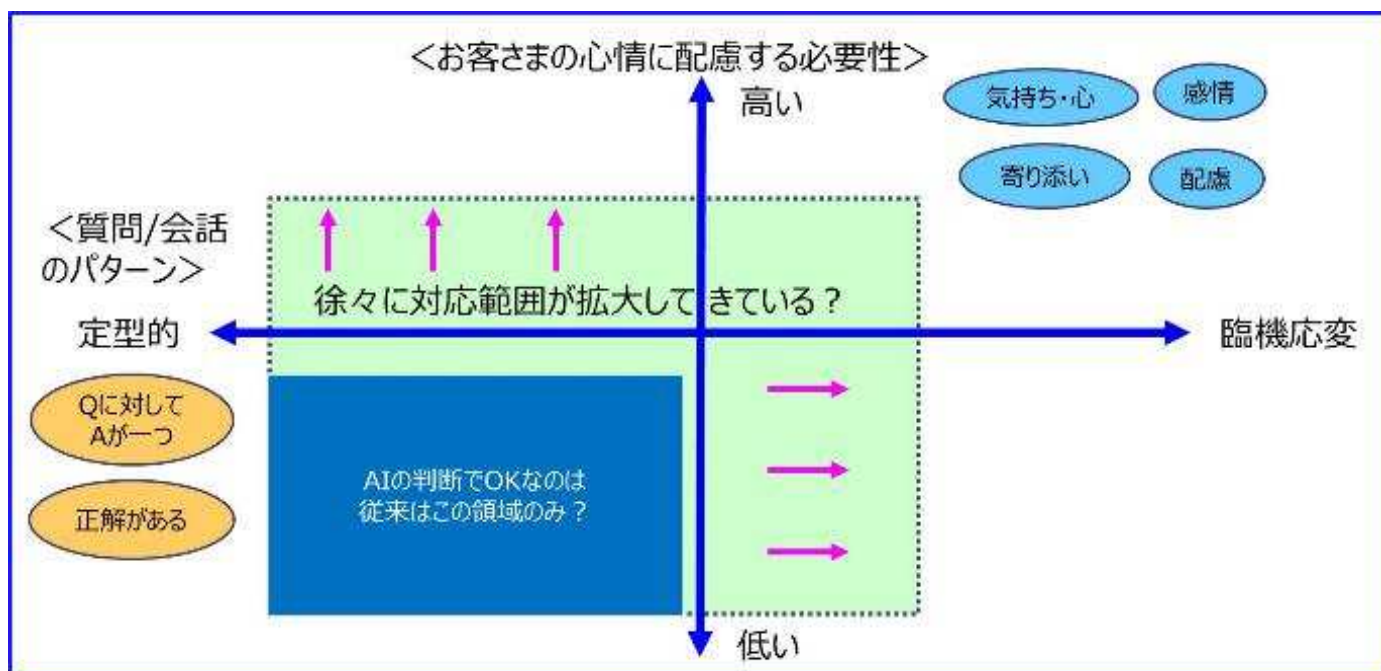


図4の分類をもとに、AIの判断と人の関与を切り分ける「基準」について図示を試みたのが図5である。縦軸に「お客さまの心情に配慮する必要性」、横軸に「質問/会話のパターン」を置いている。心情に配慮する必要性が低く、かつ定型的なパターンのお問い合わせであればAIで対応可能と考えられる。それが濃い青で示した四角い領域であるが、その対応範囲が徐々に拡大しつつあるのではないかとわれわれは考えている。

一方、図4で「人でなければできない」とした領域は、図5では心情に配慮する必要性が高く、かつ臨機応変の対応が求められるケースに該当する。キーワードとしては、「感情」や「寄り添い」などで表される領域である。しかし、AIの能力がさらに高くなれば、心情に配慮する必要性のあるケースや、臨機応変の対応が求められるケースにも、AIが対応できるようになるのではないかと予想できる。これについて、もう少し具体的なケースに当てはめて、「人とAIの協働」の観点から考察を進めてみたい。

【図6】お客様対応における「AIの判断の有効性」と「人の関与の必要性」による区分



図5で4象限に分けた軸とはまた別の見方で分類を試みたのが図6である。今度は縦軸に「人の関与の必要性」、横軸に「AIの判断の有効性」を置いている。これは第5章、第6章の先進企業へのヒアリングから得られた知見もベースにしている。番号としては逆順になるが、まず4の「対応に人もAIも不要な領域」から見ていこう。情報を整備して提示しておけば、フロントでのお客様対応には人もAIも要らないケースである。ただし、その裏のバックオフィスでスタッフがAIを活用して情報整備をしている可能性は十分にある。

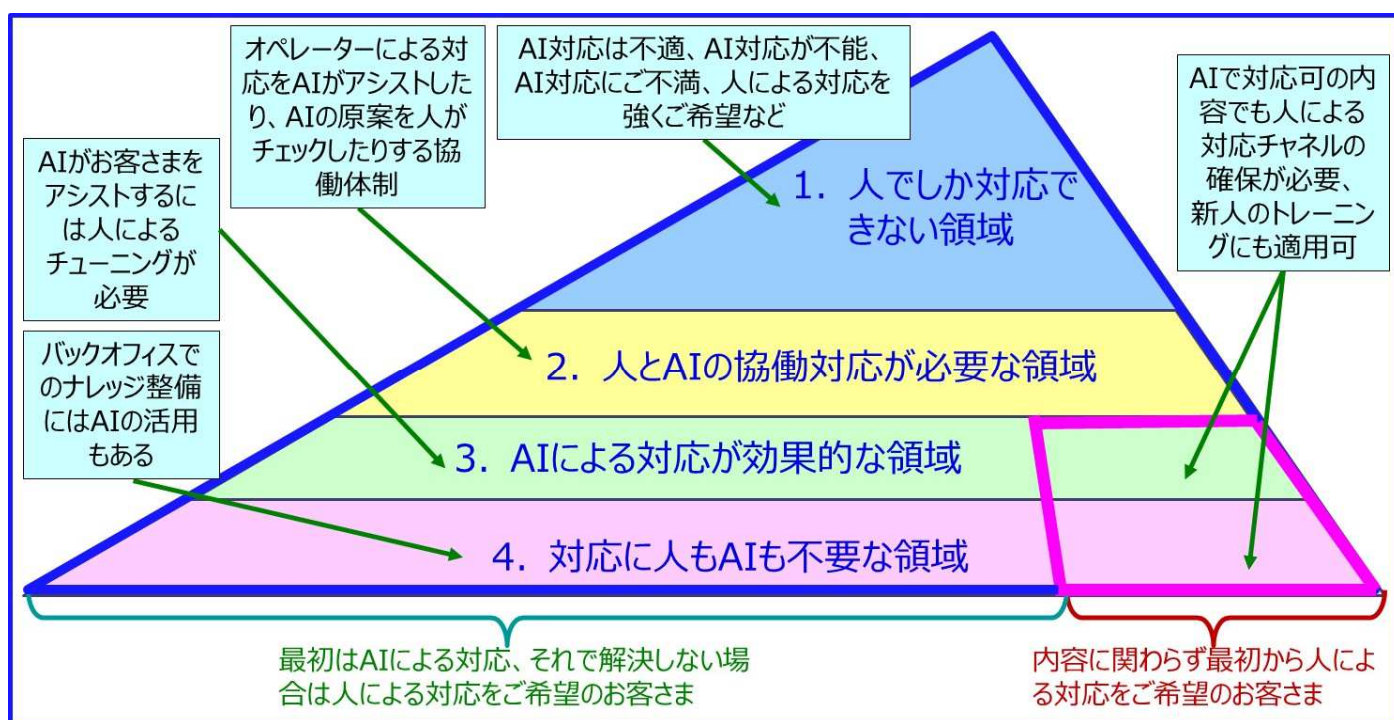
次に3の「AIによる対応が効果的な領域」がいわゆる「AIで対応」のケースである。フロント対応において人の関与を要しないケースとも言える。利便性や匿名性から、このチャネルをご希望されるお客さまも増えていることが推測される。

上に上がって2が「人とAIの協働対応が必要な領域」である。これは図4で集合の交わりに当たる「人の関与が必要」と示されていた領域である。ここにおいて「人とAIの協働」が要請されることになる。膨大なデータの処理や検索を瞬時にこなすAIがオペレーターの対応をサポートするパターンや、AIの判断をオペレーターがチェックして最終的な判断をするケースなどがここに該当する。

最後に1の「人でしか対応できない領域」を見ると、感情のケアを要する場合や有資格者でしか対応できない場合がここに含まれている。また、お客さまが人による対応をご希望の場合もここに当てはまる。

8. AI活用の拡大に伴う、お客様対応部門の仕事の変化

【図7】 お客様対応における人とAIの対応領域



本報告書のまとめとして、前章の図6で示したことを少し違った角度から整理したい。図7は図6で1～4の領域として図示したものを、ピラミッド状に積み上げたものである。一番下に4.「対応に人もAIも不要な領域」がある。情報を整備して提示しておけば、フロントでのお客様対応には人もAIも要らないケースである。ただし、図7にも記載しているように、この領域においても、フロントでのお客様対応に必要な情報整備のために、バックオフィスでは人がAIを活用して、つまり、「人とAIの協働」で業務に当たっている可能性が高い。

一段上の3.「AIによる対応が効果的な領域」では、フロントでのお客様対応にはAIが当たり、人の関与はない。しかし、それを可能にするには、やはりバックオフィスで人がAIにデータのフィードバックを与えることで、より精緻な状態にチューニングする作業が必要になる。従って、ここでも「人とAIの協働」が成立している。

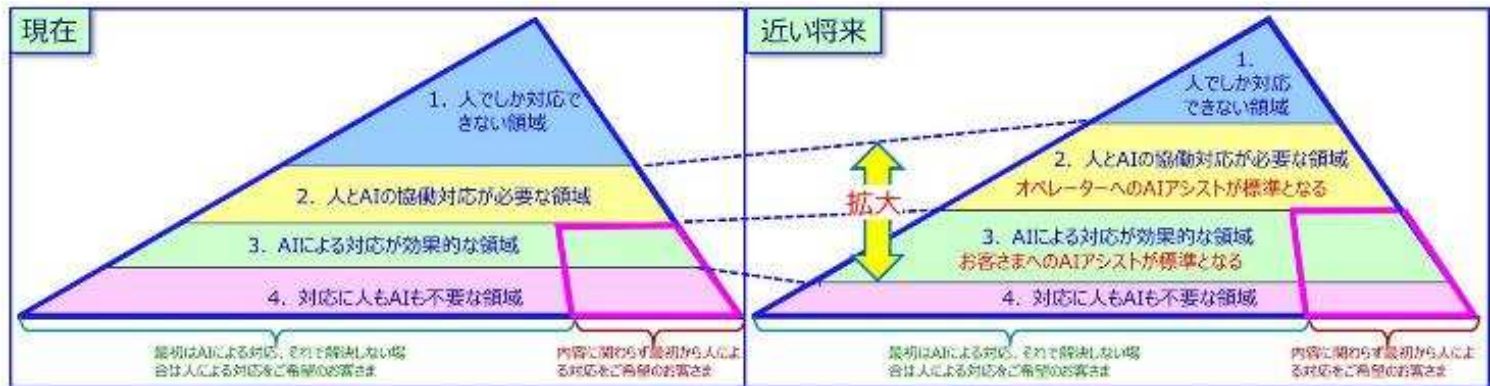
さらに上の2.「人とAIの協働対応が必要な領域」は、文字通り、人とAIがタイアップしてフロントでのお客様対応に当たるケースである。図7にも記載があるように、オペレーターによる対応をAIがアシストしたり、AIによる原案を人がチェックしたりする協働体制である。ここで図7全体を眺めて見ると、バックオフィスまで含めて考えれば、2、3、4いずれの領域でも「人とAIの協働」が成立している。その中の3ではAIの存在がお客様にも分かるが、2と4では直接的には分からないという違いがある。

これらに対して、一番上の1.「人でのしか対応できない領域」は、かなり限定的な内容になるのではないかと考えられる。図中に記載がある「AI対応が不適」とは、例えばAIが共感を示す言葉を返し続けるだけでなく、真心のこもった思いやりを示せる人間ならではの対応が要求される場面である。また「AI対応が不能」には、遠隔操作ができないお客様側にある物の移動や操作を伴う対応が該当するだろう。それ以外にも、「AI対応にご不満」であったり、AI対応を避けて「人による対応を強くご希望」されたりするお客様も当然いらっしゃる。

これは自動対応の範囲である3や4の領域でも発生している。つまり、3、4の領域でもフロントのお客様対応を人が担当する場合があるということである。なぜなら、人による対応をご希望される方のために、たとえ自動

化が可能な内容でも、人による対応チャンネルの確保が必要だからである。そして、そのチャンネルを新オペレーターのトレーニングに使って、比較的簡単な問い合わせ対応から慣れさせることもできるのではないだろうか。

【図 8】人による対応と AI による対応の推移の予想



最後に、図7で示した人とAIの対応領域が、今後どう推移していくか、当研究会としての予想を試みたい。図8はそれを図示したもので、左側の【現在】は図7と同じ、右側の【近い将来】はそれぞれの領域の増減の予想を反映した図である。1の「人ではしか対応できない」ケースでも、AIにサポートを受けながらオペレーターが対応できるようになれば、2の「人とAIの協働対応が必要な領域」に移行することになる。また、Chat GPTへの個人的な相談などのように、感情ケアもAI化されていくかもしれない。図の【近い将来】に記載があるように、今後は「オペレーターへのAIアシストが標準となる」ことが予想される。感情ケアや専門知識が必要なケースでも、それをサポートするAIが有用な情報をリアルタイムにオペレーターに提供することで、対応の質を高める方向に進むことが考えられる。従来のコミュニケーション手段である電話対応でも、オペレーターの傍らには回答候補を提示するAIアシスタントが常にPC画面上に存在する形になるだろう。テキストベースのコミュニケーション手段である、手紙、メール、有人チャットでも、AIが作成した原案を人がチェックして送信ということが一般的になるだろう。8ページの図3『人とAIの協働』を想定したAI活用のパターンで提示したように、人とAIが横並びで協働したり、どちらかが先に対応し、それをバックアップする形でもう一方がエスケーレション対応したりというような協働がさらに広がっていくことが予想される。

一方、4の「対応に人もAIも不要な領域」も、お客さまを適切な情報へ迅速に誘導するためにAIによるガイドのプロセスに載せれば、3の「AIによる対応が効果的な領域」に移行することになる。図の【近い将来】に記載のある「お客さまへのAIアシストが標準になる」とは、お客さまが情報を探されるお手間を、AIがアシストすることで効率化する方向に進むであろうという予測を示している。5ページの図1で「お客様対応のコミュニケーション手段の分類」を示した。お客さまがウェブ上の情報を探されるのではなく、企業の用意したAIチャットボットやボイスボット、さらにはAIエージェントといった「裏に人のいない」AIがお客さまを必要な情報へご案内するルートがごく普通になるだろう。あるいは、お客さまご自身が普段お使いのAIエージェントで情報を収集されることもあろう。

また、人による判断をAIが学習していくと、当然、それはAIによる自動化に転換されることになる。人による判断フローを学習させてAIだけで判断できる範囲を拡大すれば、2の「人とAIの協働対応が必要な領域」から3の「AIによる対応が効果的な領域」への移行も起こることになる。しかし、第5、6章の先進企業へのヒアリングでも触れたように、AIは高い知能を持つ一方で不完全であり、エラーやコミュニケーションの機微を人が補完する体制は今後も変わらないだろう。人が存在しているという「人(ひと)感」が大切という点からは、

なし崩し的に完全自動化へ移行することは考えにくく、お客様対応へのAI活用は「人とAIの協働」という2の領域での拡大が顕著になるかもしれない。

この結果、1と4の領域ではコンタクト数が減少し、その分が2や3で増加することが考えられる。それに伴って、お客様対応部門の仕事も、フロントでAIと協働して対応する仕事が標準的になる可能性がある。また、バックオフィスでのAIを活用したナレッジ・マネジメントの仕事がますます重要になると考えられる。一方、人による対応がなくなるとは考えにくく、1と2の領域を包含した広義の人による対応は存続すると考えられる。そこでは「人とAIの協働」の枠組みの中で、AIが人をサポートする形で人による対応の価値をより高める方向に行くのではないかと予想される。

AIがオペレーター、お客さまの双方をアシストすることが標準となれば、オペレーターはAIを使いながらお客様対応をすることになり、それに慣れるトレーニングも必要になる。また、お客さまに対しては、お探しの情報がすぐ見つかるようなカスタマー・フレンドリーなAIアシスタントを開発しなければならない。その土台となる情報整備にもAI活用が必須となるだろう。お客様対応は「人かAIか」という二者択一ではなく、「人とAIと」あるいは「人もAIも」といった両者が協働・融合した形態に移行していくことが予想される。

このようにお客様対応のあらゆるプロセスにAIが組み込まれていくことでお客様対応は進化し、また一方で、例に挙げたような「真心のこもった思いやりを示せる人間ならではの対応」の価値はますます深化していくことが予想される。それぞれを担える人材育成が必要となってくるが、これについては2026年度のテーマのひとつとして取り上げて研究を続けたいと当研究会では考えている。

■ Appendix

9. AVITA株式会社からのヒアリング内容

1. アバターによるAIと人の融合

- (1) アバターは「AI＋人」。人の機能を拡張したもの。生成AIとアバターを活用してDXを推進。AIの進歩によって人の仕事が奪われる、という話を耳にするが、それは違う。AIは人の機能を拡大・拡張するものであり、人とAIは共存する。完全なAI接客を目指しているのではない。AI活用を積極的に進めつつ、人との協働を前提に設計している。
- (2) アバターの活用によって、「労働生産性の向上」と「労働力の増加」の2つが可能になる。ハンディキャップがあったり、子供が小さかったり、働くのが難しかった外出困難者も働けるようになる。折しもコロナ禍を機にWEB会議が当たり前となり、対面を重視する意識が薄れた。
- (3) ロボットは一体1億円かかる。マーケットを成熟させるためには、高価なロボットだけでなく、3Dアバターが必要。2030年か2040年には日本におけるアバター接客を当たり前にする一方で、外国へ展開していく構想を持っている。
- (4) 例えばコロンビアは労働人口が余っている。12時間時差で日本の夜間に対応することが可能なエリアなので、アバターにより両国の課題解決が可能になる。バングラデシュとも協業を進めている。
- (5) おもてなしはアメリカでは通用しないと思うが、アバターならアメリカにも適用できる。アバターを世界に広げたい。
- (6) 企業の暗黙知・ナレッジをアバターに入れることで、8割程度の作業はカバーできる。残りの部分やチェックなど、最後は人間が行う。
- (7) AIと人の融合を進めるアバターのプラットフォームを目指しており、現場とトレーニング・教育に関する一連のサイクルを回していきたい。
- (8) 人間の温かみを出すために、あえて不完全なものにするということはある。ケースバイケースだが、状況やニーズに合わせて、アバターか、人か、AIが対応するようにする。目指しているのはヒューマニズムである。「AI対人」という対立構造で考えるのは やめた方がよい。AIはデバイスであり、ロボット感を持たせることも、エンタメ感を出すこともできる。ボイスチェンジャーで声を変えることもできる。このような調整をしながら社会に入り込んでいける。
- (9) 可処分時間が増えてきた時、どう生きるのかを人は考える。人の仕事がAIに奪われるというのは誤解である。そういう時にこそ新しい仕事が生まれ、人は新しい生き方をするものだ。これまでもインターネットやスマホ等の技術の進化に対し、人は順応してきている。5年後にはアバターターによって接客を行う(以下「アバター接客」)アルバイトが当たり前になるだろう。若者に対して、そのような社会を実現することも上の世代の責任であり、このままだと日本は衰退していくという危機感がある。社会を変えたいという思いが強い。
- (10) アバターは地域性や文化によって異なる対応もありえる。地域によって、そこで生活する人に違いはあるので、地域性は残すべきと考えている。大阪で「おせっかいおばちゃんアバター」を開発しようとしている。大阪だからできること。大阪でもキタとミナミで言えば、こういったものはミナミの方が受け入れられやすい。

2. AIの限界

- (11) AIは賢いけれど完全ではない。頭は良いが中身は空っぽで、人としてのホスピタリティをまだ備えていない。例えば、AIを活用した虐待検知率は7割だが、間違いだった3割は人がカバーすればよ

い。人の技術を拡張したAIは、100拠点同時対応でも可能だが、必ずエラーは出るので、その部分は人間が担保するしかない。

- (12)人はインターフェースを好む。回答が不確実と分かっている、人は人に話しかけたい。デパートのフロア案内がタッチパネルのボタンだけだとあまり使われなくて、近くのアパレル店員さんに訊くお客さまが多くなる。この画面がアバターになると利用率が上がる。人間っぽい対話ができるかどうか重要であり、そのためには3Dが必要。人が存在しているという「人(ひと)感」が大切だと考えている。これまでの現場知見では、コミュニケーションの機微はAIには判断できない場面がある。

3. AIによるロールプレイング支援サービス

- (13)チャットを使ったテスト形式でスコアが出て、合否判定や講評も自動的に表示される。いつでも学習できるメリットがある。
- (14)AIを使ったロールプレイングは、マニュアルよりも有効である。
- (15)ロールプレイには、家電量販店のクレーム対応、ホテル対応、保険営業などが入っている。90点で合格。発話速度、「えーっと」、「あー」のようなフィラーの回数など数値的なデータと、丁寧な対応だったかなど質的な評価と両方出る。模範回答というものはない。
- (16)オペレーター向けとは別にマネージャー向けの画面もある。トレーニング受講者の成績を見られるようになっている。従来、AIトレーナーはこちらで作っていたが、最近ユーザー企業側でも作れるようにした。
- (17)専門外でも正しく対応ができるか試す、オリジナルのトレーニングも入れてある。コミック「美味しんぼ」の海原雄山を納得させる対応ができるかという課題もある。
- (18)外(現実)で良い接客があれば取り込み、そこで蓄積したナレッジを、また外(実際)に反映するというサイクルで進化させている。
- (19)ロールプレイのデータはすべて蓄積されている。例えば、ロールプレイで90点以上取ったオペレーターの対応を、教師付きデータとして入れることで、アバター接客を進化させられる。
- (20)シナリオでは、クレーム申し立てのようにAIが人に要求する場面と、人がAIに要求する場面、両方ある。例えば、業種に特化しないトレーニングで、海によく行く人を、山に行かせるという課題がある。この場合、人がAIに要求することになる。
- (21)データはファイヤーウォールを適用して1社完結にしている。ある企業のデータを他社の開発に利用することはない。ただし、通信量などの抽象化されたデータを開発の参考にはある。
- (22)ベテラン相談員のコピーを創ることに、取り組んでいる。企業にとって、経験を積んだベテラン職員のノウハウや個性は資産である。ただし、現時点ではAIへの能力の継承はせいぜい8割というところ。上がったとしても9割ぐらいが限界。残りの部分については人が人へと継承するしかない。ブラックボックス化されていることを、教育内容に転化しなければならない。しっかり後継者を育てていただきたいと言いたいところでもある。

4. サイネージやWEBサイトで利用できるアバター接客サービス

- (23)リモート接客は、ハンディキャップのある人でも操作が可能である。声だけでアバターを動かすこともできる。化粧不要で接客できるし、外国語対応も可能。
- (24)今ではモーションキャプチャーは不要で、PCのカメラだけで身体の動きをトラッキングすることができる。

- (25)ベビーカーを動かすなど、フィジカルな作業は人間の対応を要するが、8割から9割はリモートで完結できると考えている。
- (26)実装する場合は、半年ほど実証実験を行ってカスタマイズする。3人で回していた店舗が、アバター接客を導入した結果、店舗には1人いれば足りるようになった例もある。
- (27)PC画面に複数拠点の映像が映っていて、それぞれへの対応を一つのデバイスで管理できる。対応ログはすべて残る。
- (28)3Dモデルは人型のマスコット調。動きに合わせて髪の毛も自然に動く。細かいところまで再現。
- (29)マスコットとして猫やウサギにもできる。保育園で中身はベテラン保育士、見た目は猫という設定もある。韓国ではウサギに人気がある。
- (30)本社受付にもアバターが出ている。裏側はリモート拠点につながっていて、人が必要な時は、オペレーターがアバターで対応する。
- (31)オペレーターの動作のトラッキング範囲を限定する設定もできる。背景のデザインは変えられる。
- (32)タブレットを手にして調べものをしている画像も出せる。物は手にせず、考えている仕草もできる。酒類メーカーの要望で、グラスを手に持って「乾杯」する動作も作った。
- (33)アニメ調のキャラクターならではの感情表現が豊か。リアルアバターでは、却って違和感が生じる。
- (34)ボイスチェンジャーで声は変えられる。男性が女性の声になることも可能。スライドバーで声の高さも変えられる。導入企業では、ボイスチェンジャーを使っていない方が珍しい。
- (35)PCに管理画面があり、一人が複数拠点をモニターできる。コンビニエンスストアの場合、一人で3店舗ぐらい見ている。セルフレジの手順が、最初に決済手段、最後にポイントカードの会社と、全くその逆の会社がある。セルフレジで戸惑うお客さまもいらっしやるので、アバターが助ける。
- (36)チャットボット形式で対話を進められるが、すべてチャットボットで対応しようとする膨大なFAQが必要になる。ある程度、構造化されていれば、軽い質問には生成AIで回答できる。それでもダメな場合は、オペレーター呼び出しを押していただくことになる。オペレーターはひとつ対応が終われば、別の対応にも出られる。全部AIで回答するようにしている例は、那覇空港の土産物案内にある。

5. アバターのキャラクター化

- (37)アバターとしてデザインした画像をキャラクター化して、自治体のゆるキャラのように動かせるようにしている。キャストの費用が不要。タレントを使わないから予期せぬ失言等が防止でき、いわゆるレピュテーションリスクも回避が可能。
- (38)アバターはアニメ調でジェンダーレス。自社のデザイナーが作成している。アバターカタログを有しており、カスタマイズしている。困っている様子の表現も可能。「人対 AI」ではなく「困っている人に入っぱいおもてなしをする」ことにこだわっている。マスコットやキャラクターとして、地方自治体などで採用いただいている。

6. 導入事例に見る人の存在

A) 人材派遣

- (39)アバターワーカーに特化したサービス・事業を展開している。
- (40)バイリンガル、DIYの知識豊富、化粧品の美容部員など、多彩な人材を集めている。
- (41)AI がサポートしてくれるので、一人で同時に複数の業務対応が可能。例えば、受付、観光案内、飲食店など。時給も上がり、いわば「三方よし」。

B) コンビニエンスストア

- (42)一部事例では、完全なセルフにすると売り上げが落ちることが実証されている。セルフのみの店舗に高齢者は来なくなる。そのため、人による接客はなくさない方針。
- (43)コンビニの接客はインフラそのものであり、品出しなどフィジカルな作業は人でないとできないが、セルフレジなど自動システムを補完するのがアバタークルー。店舗側は人ひとりで運営が行なえているところもある。
- (44)完全にアバタークルーのみの実験店舗も開店している。
- (45)コンビニで酒・たばこは売れ筋商品だが、年齢確認もアバターによる遠隔接客で可能。

C) アバター保険相談

- (46)年収や病歴など、相談者の内部情報に触れるのでアバターが適している。対面よりもアバターの方が話しやすいという心理が働く。実際に売上も上がる。
- (47)アバターの方が公平感があり、安心する傾向も見られる。「押し売り感」がないからであろう。
- (48)人は見かけ(ビジュアル)に左右されることが分かっている。日本人は、アニメ的なキャラクターを受け入れやすいのが特徴。「ドラえもん」の影響かもしれない。

10. NTT 株式会社からのヒアリング内容

1. 問合せ対応への AI 技術開発の背景

- (1) 企業グループ内で、ICTによる高度な社会システムや社会の変革と発展に資する技術の研究開発を担当している研究所。その中で、AIとサイバーセキュリティを掛け合わせたセキュリティプロセスの研究をしているグループ。
- (2) 開発に取り組んだ背景としては、インシデント当事者が上手く言い表せない焦りや不安を、セキュリティ担当者が適切に聴き取るには熟練者のノウハウが必要であろう、という発想が出発点であった。当事者からの問合せに対して、セキュリティ担当者が診断・誘導するやり取りの判断プロセスを可視化したいというのが動機。ただし、今回の研究はサイバーセキュリティの技術自体はなしでできた。
- (3) グループ内の事業会社の現場に行き話をするのは既にしている。現場の保有するデータを LLM に読ませるのは、まだこれからで、今は開発した技術の検証フェーズである。

2. 問合せ対応の AI エージェント化

- (4) まず、①既存のマニュアルや過去の対応履歴に、②熟練対応者へのインタビューを加えて、③DX担当者がこれらの情報の取りまとめと前処理を行い、④AIに適した形式に変換して、検証されたデータを、⑤RAG(Retrieval-Augmented Generation: 検索拡張生成)を活用して、精度を高めるチューニングをした上で、AIエージェント化するという流れになる。通常①～⑤の手順で、特に②、③に人手が大幅にかかるが、今回開発した技術があれば、問い合わせ履歴をもとに②、③を半自動化することが可能となる。
- (5) AIを活用すれば、過去の問合せ履歴を高精度で自動変換して、暗黙知的な判断プロセスを可視化できる。LLM(Large language Models: 大規模言語モデル)に読み込ませて、フローチャート化することで、応答根拠を明確にできる。
- (6) 例えば「子どもと旅行に行きたい」と言われた場合「お子様用のベッドは必要ですか?」といった質問に結びつけることができる。このようなフローチャートは、①解釈性が高いので人間によるチェックが容易で人手で修正するのが簡単、②様々な用途に利用可能なので、マニュアル整備や新人への業務ノウハウの伝承にも使える。

3. 対応フローの開発手順

- (7) ステップ1で質問と提案を抽出し、ステップ2でフローを構造化し、ステップ3でフローチャート化した。人によるチェックも各ステップで入れている。

4. 開発ステップ 1

- (8) 問い合わせ履歴から熟練者が行った質問と提案を抽出し、LLMを使って上から順番にIDを付与する。
- (9) 予めユーザーと対応者の2チャンネルに分けて分析している。ユーザー側からの質問はLLMを使ってはじいている。一方、ユーザーの回答はFAQに貯めてLLMに読み込ませている。
- (10) 質問を見比べて同じ意味のものはまとめる。LLMは意図を判断できるので、同じ意図は表現のゆらぎとして、まとめてリスト化される。
- (11) まとめてリスト化されたものをマージするために、2個ずつセットにしてぶつけていくプロセスを繰り返す。トーナメント方式で勝ち上がっていくイメージ。その結果、統合されたリストができる。

5. 開発ステップ 2

- (12)抽出した質問・提案に基づいて問い合わせ履歴をフローに構造化する。
- (13)問1→はい→質問7→いいえ→提案4といったQ&A構造を作る。今回の研究では、提案は最後に1回という仮定を入れている。

6. 開発ステップ 3

- (14)構造化した問い合わせフローをフローチャートに集約する。
- (15)構造化フローにおける出現回数をカウントする。回数が多い、つまり、頻出する質問をツリー構造の上に置く。
- (16)その結果、判断ポイントの質問のみが抽出されて原因特定に至り、最後に提案というフローチャートになる。
- (17)問題の専門性が高くなければ、ツリー図を見て、ユーザーが自己解決するのも可能かもしれない。
- (18)提案の先では手作業が発生する。今回の研究対象は問合せ履歴のみで、その先は範囲外。

7. 開発技術の精度の検証

- (19)IBMによるFloDialという対応履歴の公開データセットを使って、同じ手順でフローチャートを生成してみた。本来、フローチャートに沿ってAIを誘導するためのものだが、これを逆に使って、生データからフローチャートを生成した。
- (20)この公開データセットには正解があるので、それと比較したところ12個のフローチャートでのマッチング率は平均92%だった。データセットは英文だが、LLMの性能として日本語と英語の言語の違いは問題ないレベルまで到達している。
- (21)問合せフローチャートの正誤を人がチェックしてPrecision(精度)という指標で表している。無駄なパス(経路)が皆無の場合、100%になるが、こちらは77%だった。無駄なパス(経路)をカットしていけば、より効率的になるが、対応を全部AIで完結するには、ベテランのノウハウを抽出して学習させる必要がある。
- (22)検証結果から、質問への回答・提案のツリー構造は約9割再現できることが確認できた。残りの1割については、関係のない質問が入ったりしている。実際には、対話の飛躍や情報の欠落も発生するはずだと考えている。

8. 生成されたフローチャートの活用

- (23)オペレーターの新人教育用、あるいは、対応自体をAIが代替する、両方とも可能性がある。

9. AIが人と自然な対話を続け、最終的に問題解決に至るまでの技術的課題

A) 長期記憶

- (24)過去の回答との一貫性を持たせるには、長期記憶領域・機能が必要。
- (25)過去への囚われの克服。古い知識を消せない。知識の正確性、最新性の問題。
- (26)LLMには戦略的思考がある程度入っている。ユーザーの名前も知っているのは、その一端だが、長期記憶とは異なる。
- (27)特定の個人にだけ該当するような AI Personalize には、現在では長期記憶の問題がある。しかし、2~3年でクリアされる技術的課題だと予測している。

B) 戦略的文脈管理

- (28)過度な忖度(終始「いいですね！」などの褒め言葉)。
- (29)感情に寄り添う EQ (Emotional Intelligence Quotient:心の知能指数)
- (30)AIの推論能力はまだ低い。小学校高学年の算数の文章題を、まだ完璧には解けない。

10. 現時点で AI では未対応な点

- (31)交渉、面談、メンタリングなど対話のゴールが不明確なタスクは未対応。
- (32)Q&Aのような一問一答は、AIは得意である。問題の診断、切り分けにも徐々に適用できるようになりつつある。
- (33)戦略的思考が必要な高度な対話は人間には及ばない。
- (34)クレーム対応など感情的なフォローが必要なケースも未対応。
- (35)AIが応対しているという状態を人が受け入れないケースも無理。一方で、人間よりもChatGPTのようなLLMの言うことの方に、人は説得力を感じるという研究結果もある。

11. AI技術が進歩しても人による対応が残るケース

- (36)感情的に繊細な対応が必要なケース。複雑かつ、未知の問題(AIがその時点で情報取得できていない事柄)。経営判断や責任が伴うケース。お客さま自身が人の対応を望む場合。
- (37)それ以外は問題の複雑度、頻出度によるが、単純ルーティンはAIに置き換わって行く。一方、交渉や面談、メンタリングは2～3年で解決できると予測している。人が対応する難しい案件も、そのログをAIに学習させれば、対応範囲が広がるはず。

12. お客様対応において「AI に任せられる」、「人でなければできない」を切り分ける基準

- (38)判断に対して、人間の共感や責任が必要なケースは、人間でなければできないと考える。

13. AIによる対応にお客様対応担当者の関与が必要になるケース

- (39)AI対応に対するお客さまの不満やお客さまの感じている状態を検知する仕組みが必要。問題解決が長引いていることは、対話の往復回数をカウントすることでも検知できる。
- (40)医療や金融などの個人情報扱うケース、有資格者が必要なケース、重要顧客案件等には人が必要。人に引き継ぐ場合は、AIに人への引継書を書かせることができる。

14. AIでは対応しきれないので人にエスカレーションするべき、という判断はAI自体に可能か

- (41)エスカレーション条件を言語化してAIに指示できれば良い。最近のAIは、知らないことを知らないと言える。

15. お客様対応への AI 技術の現在のレベルと課題

- (42)音声認識、音声合成、対話継続、条件判断は現状でもかなり高いレベルにある。画像生成は単純な2D 画像生成は Nano Banana など実用レベルになっている。
- (43)デジタルヒューマン(アバター)を介した、非言語的なコミュニケーション(微妙な表情の読み取り)は困難。リアルタイム性が課題で、現状ではタイムラグが生じている。

16. AIをうまく使いこなすために人の側で工夫できる会話の仕方

- (44) 応対の往復が続くとLLMは性能が劣化する傾向があるので、最初にまとめて多くの情報を伝えるようにするのが望ましい。いわゆる、更問(さらとい)にAIは弱い。
- (45) 問題の切り分けにはLLMを使わず、聴き取りで蓄積した問題の背景や情報をまとめてLLMに渡すという形で回避する方法もある。
- (46) 少ない回数で完結するには、AIの対応だと明示させる必要がある。ユーザーが情報を小出しにして来ることへの対策として、LLMを使わずに系統的に何段階か訊き方をセットしておくという方法が考えられる。小出しに質問が来るとAIは最後には混乱してしまう。1対1のQ&Aに近づけるには、最初の質問に背景情報をすべて入れるとよい。

17. データの流出防止

- (47) オンプレミスで組織の中だけのローカルLLMなら外に情報は出ないが、ChatGPTのようなクラウドだと外に情報を取りに行くことになる。新しい発想として、AI同士の会話(AI Constellation: 星座、類似のものの集まり)による作業がある。お互いにデータ連携はせず、それぞれのAIに専門性を持たせる。人の作業の中に、何個かLLM(AI)を入れて作業をしてもらう使い方ができる。

高齢者はなぜ怒る？

—高齢者の怒りを誘発する ギャップを分析する—

消費者対応部門における高齢者対応研究会

【目次】

【1】 今年度研究の目的・背景	33
【2】 3つのアンケート調査の結果概要	33
(1) 高齢者調査～年代、性別により不快・怒りの感度に微妙な違い	33
(2) 若手対応者調査～若手社員が感じる高齢者対応の難しさ	50
(3) 大学生調査～日常やアルバイト先で感じる高齢者との世代間ギャップ	55
【3】 3つのアンケート調査を総合的に分析した結果	59
(1) 高齢者と若手対応者・大学生のギャップを分析	59
(2) 高齢者の不快や怒りの原因を探る	64
【4】 まとめ	69
(1) 高齢者に対して固定観念はなかったか	69
(2) 自覚症状が少ない「聴こえ」の課題	71
(3) 高齢者との望ましいコミュニケーションを改めて考える	72

消費者対応部門における高齢者対応研究会メンバー(2025 年度)

リーダー	名取 哲郎	株式会社日経BP読者サービスセンター
	岡村 健二	株式会社ニッポン
	御調 一良	アスクル株式会社
	上島 悦子	個人会員
	佐藤 喜次	個人会員
	立山 恵美	株式会社船井総合研究所(2025 年 10 月より)
	田邊 淳	明治安田生命保険相互会社
	中西 裕章	客員研究員
	中濱 江利奈	損害保険ジャパン株式会社
	西部 雅彦	個人会員
	長谷川 慎	株式会社ポーラ
	畠中 道雄	個人会員
	福田 隆	個人会員
	百瀬 さなえ	株式会社エランサービス

【1】今年度研究の目的・背景

ACAP研究所の消費者対応部門における高齢者対応研究会(以下「高齢者対応研」)では、2024年度に高齢者を対象とする消費生活に関するヒアリングとアンケートを実施した結果、現状に不満を持つ高齢者が一定数いることが明らかになった。身体・認知機能の衰えと、速すぎる世の中の流れに情報格差を感じる中で、店舗での買い物や問い合わせ窓口への連絡の際に、コミュニケーションが円滑に進まず、対応者の対応が画一的だと感じて不満を募らせていることなどが、その原因と考えられた。

さらに、調査結果の中で、高齢者自身が「怒りっぽくなった」と自覚している回答が散見された。このような「怒りっぽい高齢者」については、店頭での接客や、コールセンターでの問い合わせ対応の際に、対応者が苦慮しているケースがACAP会員からもたびたび報告されている。また、ACAPが大東文化大学や立正大学で開催する連携講座で学生に問うと、日常生活やアルバイト先などで怒る高齢者に困惑し、ネガティブな感情を抱いている学生が少なからずいることも明らかになった。また、怒りを鎮めようとしても、高齢者が自説に固執し、聞く耳を持たずに文句を言い続けるなど、対応者を精神的にも疲弊させることが、今日の課題であるカスハラ的要因の一つでもあると考えられている。

その結果、消費の現場での若手を中心とする対応者のみならず、日常生活で高齢者と接する方たちも、高齢者との対応に苦慮すると同時に、高齢者に対するネガティブなイメージを持っているとみられ、ますます高齢化が進む中で、こうした感情は社会分断の要因ともなりかねない。

そこで、今年度は再び高齢者に向けたアンケートを実施するとともに、ACAP会員企業のお客さま対応部門で働く若手社員、および、ACAP連携講座を運営する大東文化大学、立正大学でも指導教授のご理解を得て、講座に参加した学生にアンケートを実施した。高齢者と若手対応者や、これから社会に出る学生との間に横たわる生活習慣や考え方、価値観のギャップを明らかにすることで、高齢者がどのようなことに不満や不快の感情を抱いて怒るのか、その原因を探り、考察を深め、高齢のお客さま対応に役立つ知見を明らかにしていきたい。

【2】3つのアンケート調査の結果概要

(1) 高齢者調査～年代、性別により不快・怒りの感度に微妙な違い

① 調査の目的

高齢者が年齢を重ねるにつれ、日常生活において、自らに、どんな変化を自覚し、戸惑いや不自由を感じておられるか。また、消費生活行動における事業者側のどのような対応に不快や怒りを覚え、どういう対応を望んでおられるかなどを探るためにアンケート調査を実施した。さらに、その結果をふまえることで、高齢者と若い世代の良好な関係を構築するための要素が何であるかを考察することとした。質問事項は以下の9項目である。

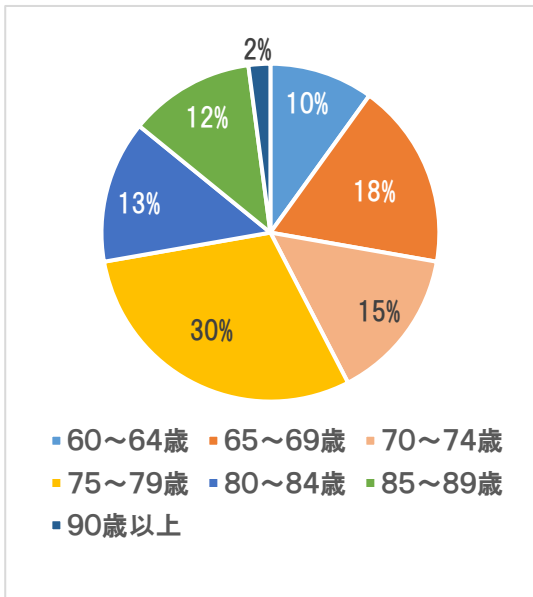
- 1) 「若い頃と違っている」と感じる変化
- 2) 「若い頃と違っている」と感じ始めた時期
- 3) ふだんの生活で違和感を持ち、戸惑ったこと
- 4) 問い合わせた際に不快に思い、腹が立ったこと
- 5) 買い物や問い合わせで、特に印象に残った不快な対応
- 6) 不満や不快な対応に関する申し出手段
- 7) 「こうしてほしい」、「対応を検討してほしい」と思うこと
- 8) 若い世代との価値観の違いから、誤解や摩擦を生じた経験の有無
- 9) 高齢者以外の世代と共生していくために必要だと思うこと

② アンケートの実施概要

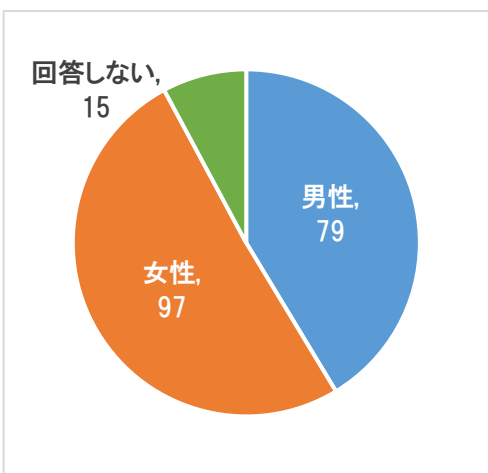
- 実施方法 :WEB回答とアンケート用紙回答の併用
- 対象者 :60歳以上を対象に、下記の方々に調査への協力を依頼した
 - ①ACAPの会員および、その知人
 - ②研究会メンバーの所属企業のシニア社員
 - ③研究会メンバーの知人(65歳以上、東京・長野・山梨)
 - ④「おとなの学校」の利用者(船橋・熊本)
- 実施期間 :2025年10月14日～12月8日
- 回答者数 :191名(WEB回答88名、用紙回答103名)

【回答者の属性】

年齢別回答者比率



性別ごとの回答者数



③ 回答の集計結果

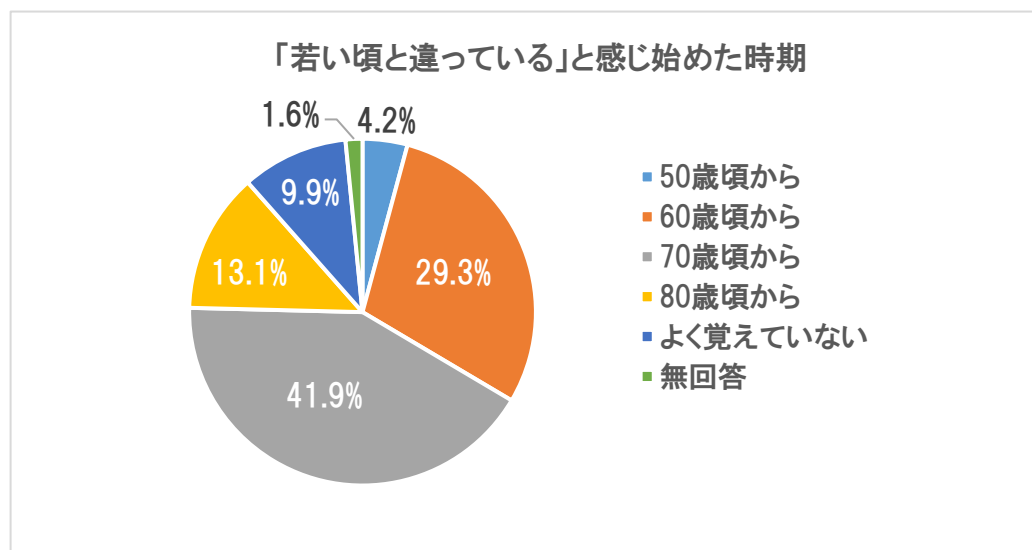
■質問1「若い頃と違っている」と感じる変化(n=191 複数回答)

「あなたがふだんの生活の中で、『若い頃と違っている』と感じる変化にはどんなことがありますか？」という設問に対し、14項目(全項目はアンケート用紙を参照)から該当する事項を選択いただいた結果、上位5項目と下位5項目は、以下のとおりであった。

上位5項目	人数	回答率(%)	下位5項目	人数	回答率(%)
小さい文字が読みにくくなった	130	68.1	家族以外の人と話す機会が減った	36	18.8
疲れやすくなった	105	55	忘れ物や落し物が増えた	30	15.7
物忘れが増えた	85	44.5	会話のスピードが遅くなった	19	9.9
高いところや重いものが扱いにくくなった	79	41.4	特に気になる変化はない	14	7.3
言いたい言葉がすぐに出てこなくなった	78	40.8	足腰が弱くなった	0	0

■質問2 「若い頃と違っている」と感じ始めた時期(n=191)

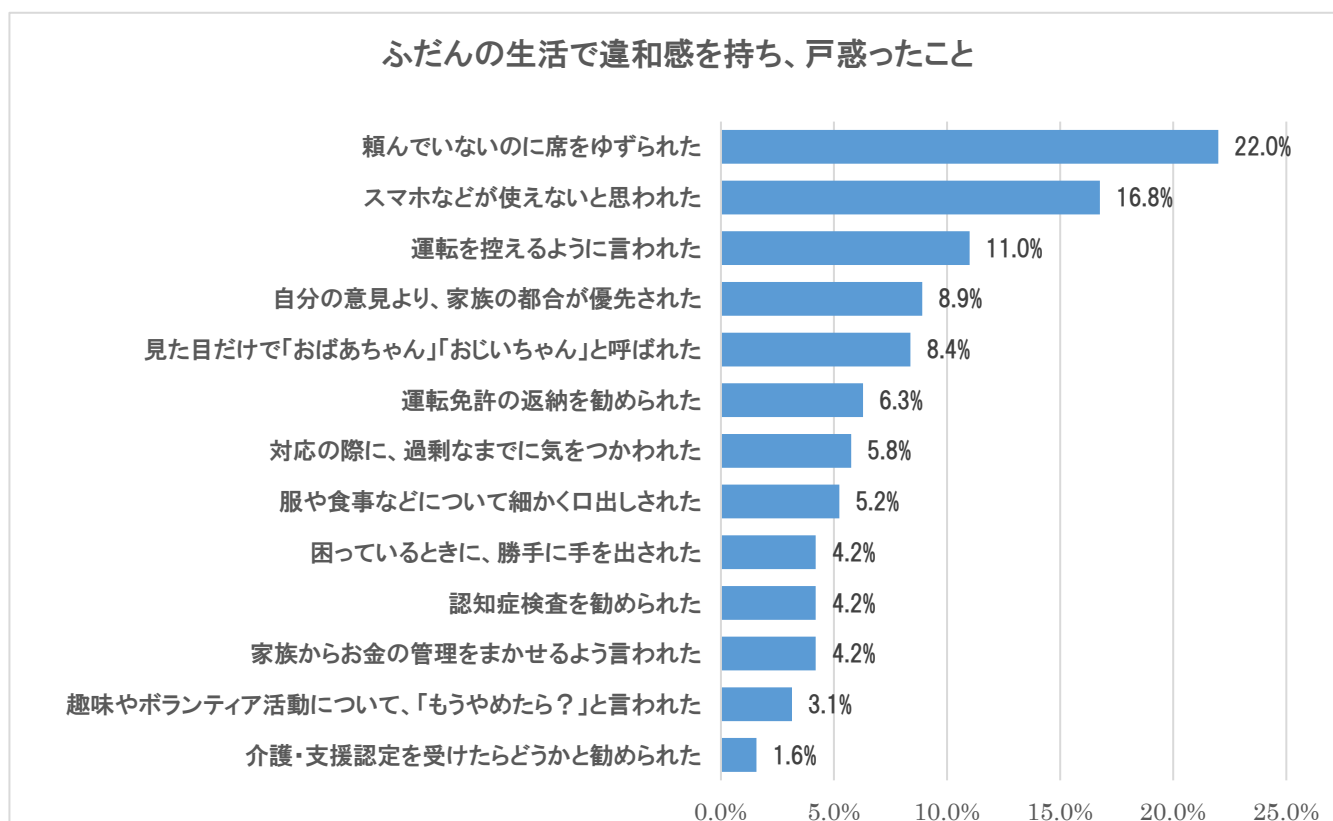
「質問1で答えた変化を感じ始めたのは いつ頃からか」を尋ねた結果は、次のとおりであった。



アンケート回答者(191人)のうち70歳未満の方が64人(33.5%)を占めているため正確な分布は把握できないが、概ね60歳頃から「若い頃と違っている」と感じ始めている。最も多かったのは、80人(41.9%)が回答した「70歳頃から」で、人は70歳を境に「若い頃とは違っている」と感じていることが読み取れる。

■質問3 ふだんの生活で違和感を持ち、戸惑ったこと(n=191 複数回答)

「ふだんの生活の中で、違和感を持ち、戸惑ったことがありますか？」という設問に対し、13項目から該当する事項を選択いただいた結果は、以下のとおりであった。「頼んでいないのに席をゆずられた」と回答した人が22%と最も多く、「スマホなどが使えないと思われた」が16.8%と続いた。



■質問4 問い合わせた際、不快に思い、腹が立ったこと（n=191 回答率(%)）

高齢者が怒りっぽくなる原因を探るため、問い合わせや店頭での対応の際に、どのようなことに対して不快と感じたり腹が立ったかを、①不快ではない②少し不快③不快④強い不快(怒り)の4段階で尋ねたところ、下記のような結果となった。全体集計と、年代、性別ごとにまとめ、レベル感を示すために下記の基準で色分けを行った。色が濃いほど回答の率が高いことを示している。

	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	④不快合計
高い	50%以上	50%以上	50%以上	5%以上	70%以上
↑	40%台	40%台	40%台	4%台	60%台
選択された人数の割合	30%台	30%台	30%台	3%台	50%台
↓	20%台	20%台	20%台	2%台	40%台
低い	20%以下	20%以下	20%以下	2%以下	30%以下

今回は、お客さま相談室や店頭などで想定される全20項目の対応について、どのように感じるかを尋ねたが、全体的な傾向としては、60代から70代前半と、男性が不快感や怒りを感じている比率が高く、75歳以降(特に80代)は不快感を抱く人が少ない傾向だった。また、男性に比べて女性は不快感が少ない傾向が見られた。具体的には、以下を参照願いたい。

【4-1 対応者の言葉遣いがぞんざい】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	33.5%	37.7%	17.8%	3.7%	59.2%	7.3%
60歳代	53	18.9%	49.1%	22.6%	7.5%	79.2%	1.9%
70～74歳	28	10.7%	64.3%	21.4%	0.0%	85.7%	3.6%
75～79歳	57	42.1%	31.6%	19.3%	3.5%	54.4%	3.5%
80歳以上	53	50.0%	18.0%	10.0%	2.0%	30.0%	20.0%
男性	79	26.9%	47.4%	16.7%	6.4%	70.5%	2.6%
女性	97	38.9%	28.4%	21.1%	2.1%	51.6%	9.5%

対応者の言葉遣いについては、75歳未満と、総じて男性で不快と感じる人が多い。②～④の「不快合計」では男性の7割、60代では79.2%、70代前半では85.7%の人が「不快」と感じている。70代前半では「少し不快」と回答した人が64.3%を占めた。また、60代と男性は、「強い不快」を感じている比率も高く、対応者の言葉遣いに対して、ネガティブな印象を強く持っていることがうかがえる。

【4-2「理解できないだろう」と決めつけたような対応】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	35.1%	27.7%	23.0%	3.7%	54.5%	10.5%
60歳代	53	26.4%	30.2%	35.8%	3.8%	69.8%	3.8%
70～74歳	28	17.9%	46.4%	25.0%	7.1%	78.6%	3.6%
75～79歳	57	33.3%	31.6%	21.1%	3.5%	56.1%	10.5%
80歳以上	53	54.7%	11.3%	11.3%	1.9%	24.5%	20.8%
男性	79	31.6%	31.6%	30.4%	2.5%	64.6%	3.8%
女性	97	39.2%	24.7%	20.6%	5.2%	50.5%	10.3%

60代～70代前半で「不快合計(②～④)」の選択が相対的に高い。特に、70代前半では8割近くの方が何らかの不快感を持っている。対応時に「理解できないだろう」と見下されたような印象を持つことが、原因だと想定される。

また、男性も比較的「不快」の選択率が高く、女性と比べると14%も高くなっている。一方で、「不快合計」は5割とそれほど高くない女性で、「強い不快」を感じている人が5.2%と70代前半に次いで高く、理解できないだろうと決めつけたような対応に不快感を持つ傾向が男性よりも高い。

【4-3 話を最後まで聞かず、遮って一方的に説明する】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	29.8%	27.2%	24.1%	7.9%	59.2%	11.0%
60歳代	53	22.6%	34.0%	30.2%	9.4%	73.6%	3.8%
70～74歳	28	14.3%	32.1%	39.3%	10.7%	82.1%	3.6%
75～79歳	57	31.6%	26.3%	22.8%	7.0%	56.1%	12.3%
80歳以上	53	43.4%	18.9%	11.3%	5.7%	35.8%	20.8%
男性	79	26.6%	27.8%	35.4%	6.3%	69.6%	3.8%
女性	97	34.0%	28.9%	16.5%	10.3%	55.7%	10.3%

他の項目に比べて、すべての年代で④の「強い不快(怒り)」を感じる人が多いのが特徴。特に70代前半では1割を超す人が「強い不快」と回答。②～④の「不快合計」でも8割を超す人が何らかの不快感を持っている。

また今回の調査では、各項目ともに男性が「不快」を選択する率が高い傾向だが、本設問に限っては「強い不快」を感じるという回答は女性が男性よりも高く、1割を超えていた。女性の「不快合計」は55.7%であり、約7割が「不快」と答えた男性に比べ、不快の割合は少ないものの、きちんと話を聞いてもらえないことに対する「強い不快」は、女性のほうが高い、という結果となった。

【4-4 説明の仕方が上から目線】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	28.8%	27.7%	24.1%	7.9%	59.7%	11.5%
60歳代	53	22.6%	30.2%	34.0%	7.5%	71.7%	5.7%
70～74歳	28	21.4%	35.7%	28.6%	10.7%	75.0%	3.6%
75～79歳	57	28.1%	31.6%	22.8%	8.8%	63.2%	8.8%
80歳以上	53	43.4%	18.9%	11.3%	5.7%	35.8%	20.8%
男性	79	24.1%	29.1%	34.2%	7.6%	70.9%	5.1%
女性	97	35.1%	27.8%	16.5%	9.3%	53.6%	11.3%

こちら、前項目の「こちらの話を最後まで聞かず、遮って一方的に説明する」と同じような結果となり、比較的「強い不快」を覚える人が多いという結果となった。最も高い70代前半を筆頭に、60代と男性の②～④の「不快合計」が7割を超え、70代前半では1割を超える人が「強い不快」を覚えるという結果が出た。

また、女性は「不快ではない」の比率も35.1%と比較的高かったが、一方で「強い不快」を選んだ人は9.3%と男性よりも高い結果となった。「女性の高齢者だから」と決めつけたような対応が上から目線となり、それに対して不快感を覚える人が多いものと推察される。

【4-5 まるで子どもに説明し、諭すように対応される】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	33.5%	26.7%	20.9%	6.8%	54.5%	12.0%
60歳代	53	24.5%	32.1%	35.8%	3.8%	71.7%	3.8%
70～74歳	28	21.4%	28.6%	28.6%	17.9%	75.0%	3.6%
75～79歳	57	38.6%	29.8%	15.8%	5.3%	50.9%	10.5%
80歳以上	53	43.4%	17.0%	7.5%	5.7%	30.2%	26.4%
男性	79	32.9%	29.1%	27.8%	6.3%	63.3%	3.8%
女性	97	36.1%	25.8%	18.6%	7.2%	51.5%	12.4%

70代前半で、「強い不快」と感じる人が17.9%と極めて高い結果となった。実際の対応では、オペレーターがなるべくわかりやすいようにと、話を平易な言葉で対応しているものと想像するが、70代前半ではそれを「馬鹿にされている」ように感じている人が多いのではないかと。また75歳未満のアクティブな「前期高齢者層」ほど口調には敏感で、指示・教示調の対応を「子ども扱い」と受け取りやすいことが考えられる。

一方で、80代以上は4割以上が「不快ではない」と回答しており、平易な言葉による対応が、むしろ丁寧な対応と受け止められている可能性がある。その一方で、「強い不快」を感じる人が5.7%とやや高めで、こうした対応に不快感を持つ人が一定数いることを示している。また、この項目も女性において「強い不快」を覚える人の比率が男性を上回った。

【4-6 年長者に対する配慮や敬意が足りない】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	49.5%	14.4%	19.6%	2.1%	36.1%	14.4%
60歳代	53	38.5%	21.2%	32.7%	1.9%	55.8%	5.8%
70～74歳	28	35.7%	35.7%	21.4%	3.6%	60.7%	3.6%
75～79歳	57	45.6%	26.3%	14.0%	0.0%	40.4%	14.0%
80歳以上	53	47.2%	13.2%	7.5%	3.8%	24.5%	28.3%
男性	79	38.0%	34.2%	20.3%	2.5%	57.0%	5.1%
女性	97	49.5%	14.4%	19.6%	2.1%	36.1%	14.4%

最も高い率を示す70代前半でも「不快合計」は6割と、ほかの項目に比べて不快と感じる人が少ない傾向である。「強い不快」を感じる人も、軒並み低水準で、5%を超えることはなかった。特に、75歳以上と女性は、5割近くが「不快ではない」と回答しており、年長者に対する配慮や敬意という視点で、特に不快感は持っていないことが読み取れる。

【4-7 早口で説明され、理解が追いつかない】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	32.5%	30.9%	20.4%	3.7%	55.0%	12.6%
60歳代	53	34.0%	35.8%	26.4%	1.9%	64.2%	1.9%
70～74歳	28	10.7%	39.3%	35.7%	7.1%	82.1%	7.1%
75～79歳	57	33.3%	31.6%	19.3%	5.3%	56.1%	10.5%
80歳以上	53	41.5%	20.8%	7.5%	1.9%	30.2%	28.3%
男性	79	34.2%	32.9%	25.3%	3.8%	62.0%	3.8%
女性	97	35.1%	29.9%	18.6%	3.1%	51.5%	13.4%

70代前半で、8割以上が早口の説明を不快に感じており、他項目と比較しても突出して高い結果となった。「強い不快」を感じる人は、7.1%とそれほど高くはないが、単に「不快」と感じた人は、35.7%、「少し不快」と感じた人も39.3%を占めており、合計すると8割超が不快感を持つという結果になった。

次項目の専門用語やカタカナ語を使った説明に対しても、70代前半の8割近くが「不快」と感じており、応対者の説明のスピードと、内容の理解が追いつかないことへのフラストレーションが高いものとみられる。

【4-8 専門用語やカタカナ用語を使って説明される】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	30.9%	37.7%	15.2%	4.7%	57.6%	11.5%
60歳代	53	28.3%	45.3%	15.1%	7.5%	67.9%	3.8%
70～74歳	28	17.9%	46.4%	28.6%	3.6%	78.6%	3.6%
75～79歳	57	35.1%	36.8%	14.0%	5.3%	56.1%	8.8%
80歳以上	53	35.8%	26.4%	9.4%	1.9%	37.7%	26.4%
男性	79	36.7%	36.7%	17.7%	5.1%	59.5%	3.8%
女性	97	28.9%	40.2%	14.4%	4.1%	58.8%	12.4%

「少し不快」と回答した人が60代では45.3%、70代前半の「前期高齢者層」では46.4%と非常に高く、「不快合計」の比率を押し上げる結果となった。前項でも記載の通り、70代前半の「不快合計」が約8割を示しており、聞き慣れない専門用語やカタカナ語を多用した説明への不満が表れているものとみられる。また、「強い不快」も60代と、70代後半の「後期高齢者層」、および男性で比較的高い傾向が見える。

【4-9 目先の業務や作業を優先し、すぐに対応しない】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	28.8%	29.8%	20.9%	8.9%	59.7%	11.5%
60歳代	53	24.5%	34.0%	17.0%	18.9%	69.8%	5.7%
70～74歳	28	17.9%	42.9%	28.6%	7.1%	78.6%	3.6%
75～79歳	57	31.6%	28.1%	28.1%	5.3%	61.4%	7.0%
80歳以上	53	35.8%	20.8%	13.2%	3.8%	37.7%	26.4%
男性	79	26.6%	36.7%	22.8%	8.9%	68.4%	5.1%
女性	97	32.0%	24.7%	21.6%	9.3%	55.7%	12.4%

応対時に待たされることに対する不快感を聞く項目であるが、60代で「強い不快」を覚える人が18.9%と非常に高い割合となった。この年代は仕事をしている人も多く、待たされることへの不快感が非常に高いことを示している。

70代前半も、②～④すべてにおいて高く、「不快合計」も8割近くを示す結果となった。今回の調査では、全体的に70代前半で不快と感じる傾向が高く表れているが、この年代は日常生活における社会活動も活発で、リタイアしても予定を立てて日々行動している人も多いことから、問い合わせにすぐ対応されず、待たされることに不快感を覚える傾向が強いと推察される。

【4-10 常識的に「こうすべき」と思っていることと、違う対応をされる】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	29.8%	38.2%	16.8%	4.7%	59.7%	10.5%
60歳代	53	34.0%	37.7%	18.9%	5.7%	62.3%	3.8%
70～74歳	28	7.1%	64.3%	21.4%	3.6%	89.3%	3.6%
75～79歳	57	29.8%	40.4%	21.1%	3.5%	64.9%	5.3%
80歳以上	53	37.7%	22.6%	7.5%	5.7%	35.8%	26.4%
男性	79	26.6%	46.8%	19.0%	3.8%	69.6%	3.8%
女性	97	36.1%	29.9%	16.5%	6.2%	52.6%	11.3%

この項目も、70代前半で「少し不快」と回答した人が64.3%、「不快合計」も89.3%と非常に高い結果となった。60代や「後期高齢者層」である70代後半、男性も比較的高めだ。他の項目と同様、活動量が多く外部サービスとの接点が多い70代前半は、対応品質は「こうあるべき」という意識が相対的に高く、自らの価値観とは相いれない対応に敏感になりやすい傾向がみられる。

男性は、手続・説明の段取りやロジックに対して「こうあるべき」という意識が強く、担当者の説明のあり方や、いわゆる「たらい回し」に該当するような想定外の運用に反応しやすいとも考えられる。一方、全体としては穏やかな反応がみられる女性で、「強い不快」を感じる人が6.2%で、男性を上回る結果となった。

【4-11 こちらの質問を理解せず、的外れな回答をされる】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	25.1%	33.0%	27.7%	3.7%	64.4%	10.5%
60歳代	53	24.5%	37.7%	30.2%	3.8%	71.7%	3.8%
70～74歳	28	3.6%	50.0%	39.3%	3.6%	92.9%	3.6%
75～79歳	57	28.1%	28.1%	35.1%	1.8%	64.9%	7.0%
80歳以上	53	34.0%	24.5%	11.3%	5.7%	41.5%	24.5%
男性	79	26.6%	30.4%	35.4%	3.8%	69.6%	3.8%
女性	97	25.8%	35.1%	24.7%	4.1%	63.9%	10.3%

いずれの項目でも比較的穏やかな反応を示す80代以上を除いては、全体的に不快と感じる回答が多い結果となった。

特に70代前半では、「少し不快」が約半数、「不快合計」は9割を超えており、自分が質問したことに的確な回答が得られないことに対して、非常に高い不快感を抱く結果となっている。また、80代以上でも、5.7%は「強い不快」と回答しており、いずれの世代と比較しても高い数値を示している。

【4-12 説明が回りくどく、要領を得ない】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	24.6%	37.2%	22.0%	5.8%	64.9%	10.5%
60歳代	53	22.6%	41.5%	24.5%	7.5%	73.6%	3.8%
70～74歳	28	10.7%	50.0%	28.6%	3.6%	82.1%	7.1%
75～79歳	57	28.1%	35.1%	26.3%	3.5%	64.9%	7.0%
80歳以上	53	30.2%	28.3%	11.3%	7.5%	47.2%	22.6%
男性	79	24.1%	38.0%	29.1%	5.1%	72.2%	3.8%
女性	97	27.8%	36.1%	18.6%	6.2%	60.8%	11.3%

この項目も、全体的に不快と感じる人が、いずれの年代、性別でも高い結果となった。70代前半では、「少し不快」が5割、「不快合計」は8割以上の高い率を示している。

「強い不快」を感じる人は、他項目と比べて全体的に多く、80代以上でも、「強い不快」と感じている人が60代と同じ7.5%で、女性においても6.2%が「強い不快」を感じるなど、全体的にイライラする率が高い結果となった。

自分の思うことを対応者にうまく説明できず、そのことが原因で、想定と異なる回答として返ってくるという事態もあると思われるが、質問した高齢者側が、自身のコミュニケーション力の課題はさておいて、対応者側に問題があり、「要領を得ない」と感じるケースはかなり多いのではないかと推察される。

【4-13 何度も同じ質問をされる】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	29.8%	28.8%	24.6%	5.8%	59.2%	11.0%
60歳代	53	26.4%	39.6%	22.6%	7.5%	69.8%	3.8%
70～74歳	28	14.3%	42.9%	35.7%	3.6%	82.1%	3.6%
75～79歳	57	35.1%	19.3%	28.1%	7.0%	54.4%	10.5%
80歳以上	53	35.8%	20.8%	17.0%	3.8%	41.5%	22.6%
男性	79	27.8%	38.0%	25.3%	3.8%	67.1%	5.1%
女性	97	35.1%	20.6%	26.8%	7.2%	54.6%	10.3%

70代前半の「不快合計」が82.1%を示しており、次いで60代と男性が7割近くを示している。特筆すべきは、「不快合計」としては5割台前半にとどまる女性において、「強い不快」が7.2%と男性の倍近くを示していることである。繰り返しの本人確認や、担当部門や担当者が代わるたびに同じ質問をされることに対して、不快と感じている可能性がある。

一方、対応者の立場からすると、要領を得ない問い合わせのため、何度も同じ質問をせざるを得ないケースも想定される。高齢のお客さまが質問内容を順序だてて説明できずにコミュニケーションギャップが生じ、質問者と対応者双方にストレスがかかっていることが推察される。

【4-14 説明に対して「はい」と相づちを打ったら承諾したと誤解された】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	33.0%	32.5%	17.3%	4.7%	54.5%	12.6%
60歳代	53	28.3%	41.5%	20.8%	5.7%	67.9%	3.8%
70～74歳	28	25.0%	46.4%	17.9%	7.1%	71.4%	3.6%
75～79歳	57	33.3%	33.3%	17.5%	5.3%	56.1%	10.5%
80歳以上	53	41.5%	15.1%	13.2%	1.9%	30.2%	28.3%
男性	79	36.7%	40.5%	19.0%	0.0%	59.5%	3.8%
女性	97	32.0%	27.8%	17.5%	9.3%	54.6%	13.4%

この項目も、他の項目と同様、60代と70代前半で「不快合計」が7割近い高い率を示している。女性で「強い不快」と感じる人が9.3%と極めて高いのが特徴であるが、本人は「聞いていますよ」という意味で「はい」と相づちを打ったのに、「承諾した」と誤解されたケースがあるものと推察される。

また、対応内容が十分に聞き取れないままに「はい」と答えるケースもあると想像できるが、これは、本人があまり自覚していない聴覚の衰えに原因がある可能性も否定できない。

【4-15 家族の同席を求められ、本人に詳しく説明してくれない】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	36.6%	27.2%	16.2%	8.9%	52.4%	11.0%
60歳代	53	34.0%	37.7%	17.0%	5.7%	60.4%	5.7%
70～74歳	28	17.9%	28.6%	32.1%	14.3%	75.0%	7.1%
75～79歳	57	42.1%	24.6%	14.0%	10.5%	49.1%	8.8%
80歳以上	53	43.4%	18.9%	9.4%	7.5%	35.8%	20.8%
男性	79	36.7%	36.7%	17.7%	5.1%	59.5%	3.8%
女性	97	38.1%	21.6%	17.5%	11.3%	50.5%	11.3%

70代前半を除き、「不快合計」が取り立てて高い率とは言えないが、全体的に「強い不快」と感じる割合が他の項目に比べて高いのが特徴である。特に、70代全般と女性では「強い不快」を感じる率が1割を超えており、他の項目とは異なる傾向を示している。80代以上でも「強い不快」が7.5%と高めた。年代に関わらず、「家族同席」を「本人軽視」と受け止めてしまうことで不快感に直結し、自立した存在である、という自尊心を傷つけている可能性がある。

【4-16 耳が遠いと思っているのか、必要以上に大声で話される】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	41.4%	27.7%	15.2%	4.2%	47.1%	11.5%
60歳代	53	45.3%	32.1%	15.1%	3.8%	50.9%	3.8%
70～74歳	28	32.1%	35.7%	21.4%	3.6%	60.7%	7.1%
75～79歳	57	42.1%	28.1%	15.8%	5.3%	49.1%	8.8%
80歳以上	53	41.5%	18.9%	11.3%	3.8%	34.0%	24.5%
男性	79	41.8%	32.9%	19.0%	2.5%	54.4%	3.8%
女性	97	45.4%	23.7%	13.4%	5.2%	42.3%	12.4%

この項目は、70代前半を除き、ほぼすべての年代・性別で「不快ではない」という回答が4割を超えており、大きな声で話されることはあまり不快ではないという結果になった。対応者が大きな声で話すことは、むしろサポートと感じているのかもしれない。

この点についてはこれまでも考察したように、自分では聴覚の衰えを自覚していないが、実際には聴力が低下しているため、大きな声で対応されても抵抗感がないということも考えられる。一方で、聴力がさほど衰えていない人や、聴力が衰えて補聴器などをすでに使っている人にとっては、大きな声は耳障りに感じることもあり、各年代・性別ともに、不快に感じるレベルがまちまちだという面もあるだろう。

【4-17 小声で話され、説明が聞き取りにくい】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	27.7%	36.6%	21.5%	3.1%	61.3%	11.0%
60歳代	53	24.5%	49.1%	20.8%	1.9%	71.7%	3.8%
70～74歳	28	21.4%	35.7%	32.1%	7.1%	75.0%	3.6%
75～79歳	57	29.8%	35.1%	26.3%	0.0%	61.4%	8.8%
80歳以上	53	32.1%	26.4%	11.3%	5.7%	43.4%	24.5%
男性	79	24.1%	45.6%	22.8%	3.8%	72.2%	3.8%
女性	97	34.0%	30.9%	20.6%	3.1%	54.6%	11.3%

全体的に不快感が高い結果となった。特に70代前半以下と男性は「不快合計」が7割を超えており、70代前半では「強い不快」が7.1%と特に高い数値となっている。また、80代以上でも5.7%が「強い不快」を感じている。

前項でも触れたことだが、対応者は通常の声で話しているにもかかわらず、実は、本人が自覚していない聴力低下が原因となって聞き取れず、「声が小さい」という不満につながるケースもあるのかもしれない。

【4-18 社員教育がなっていないと感じる】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	27.2%	34.6%	22.0%	4.2%	60.7%	12.0%
60歳代	53	32.1%	35.8%	20.8%	7.5%	64.2%	3.8%
70～74歳	28	14.3%	50.0%	28.6%	3.6%	82.1%	3.6%
75～79歳	57	22.8%	35.1%	29.8%	3.5%	68.4%	8.8%
80歳以上	53	34.0%	24.5%	11.3%	1.9%	37.7%	28.3%
男性	79	24.1%	41.8%	22.8%	7.6%	72.2%	3.8%
女性	97	30.9%	32.0%	23.7%	2.1%	57.7%	11.3%

70代前半で「不快合計」が82.1%と極めて高い。「少し不快」が50%を占めているのがその要因でもある。また、60代では「強い不快」が7.5%。男性も7.6%と高い数値を示しており、70代後半も、「不快合計」が68.4%と比較的高めであった。

特に男性を中心に、応対者に対して「企業人としてわきまえた行動を求める」傾向が強いことが、この結果の要因と推察される。

【4-19 こちらの理解状況の確認なく、一方的に説明を続ける】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	25.1%	35.6%	23.0%	7.3%	66.0%	8.9%
60歳代	53	26.4%	45.3%	20.8%	7.5%	73.6%	0.0%
70～74歳	28	7.1%	32.1%	50.0%	7.1%	89.3%	3.6%
75～79歳	57	22.8%	36.8%	24.6%	8.8%	70.2%	7.0%
80歳以上	53	35.8%	26.4%	9.4%	5.7%	41.5%	22.6%
男性	79	22.8%	41.8%	21.5%	11.4%	74.7%	2.5%
女性	97	27.8%	30.9%	27.8%	4.1%	62.9%	9.3%

80代以上を除き、その他の年代、性別ともに「不快合計」がかなり高い率となった。特に70代前半は、「強い不快」が7.1%、「不快」が50.0%で、「不快合計」は89.3%に及んでおり、一方的に説明を続けられることに、極めて強い不快感を示す結果となった。

また、男性では10%以上が「強い不快」を選択しており、合計でも全体の4分の3ほどが何らかの不快感を示したほか、全体も含め、女性以外の全年代と男性で、「強い不快」は5%を超えている。

【4-8】で掲げた、専門用語やカタカナ語を避けるだけでなく、相手の理解状況を確認しながら、相手の理解のペースに合わせて話すのは高齢者対応の鉄則であるが、それを裏付ける結果となった。

【4-20 自分で理解し、操作したいのに勝手に手を出される】

	n	①不快ではない	②少し不快	③不快	④強い不快(怒り)	②～④不快合計	無回答
全体	191	34.0%	35.6%	14.7%	4.2%	54.5%	11.5%
60歳代	53	34.0%	39.6%	20.8%	1.9%	62.3%	3.8%
70～74歳	28	14.3%	53.6%	21.4%	3.6%	78.6%	7.1%
75～79歳	57	35.1%	38.6%	12.3%	5.3%	56.1%	8.8%
80歳以上	53	43.4%	18.9%	7.5%	5.7%	32.1%	24.5%
男性	79	32.9%	40.5%	17.7%	5.1%	63.3%	3.8%
女性	97	36.1%	34.0%	14.4%	3.1%	51.5%	12.4%

70代前半で「不快合計」が78.6%と突出している。就労・外出頻度、デジタル接触の機会が多めの年齢層であり、「自分でやりたい」という志向は強く、先回り介入を「過干渉」と受け止めている可能性がある。また、男性は女性より「不快合計」の率が高い(63.3%)。体面や自己効力感(自分で実行できるという感覚)の侵害に敏感な傾向が背景にあるようだ。

また80代以上でも「強い不快」を感じる率が5.7%と比較的高く、「自分でやりたい」あるいは「やろうとしているのに先回りされるのは嫌だ」と思う人が一定数いるものと心得ておく必要があるだろう。

■質問5 買い物や問い合わせで、特に印象に残った不快な対応(自由回答)

象徴的なコメントを以下に抽出した。気配りがない言葉遣いや行為(行動)に憤慨している様子が読みとれる。また、IT技術の進歩に関する戸惑いと嘆き、もしくは怒りを表す声も多数寄せられた。

※読みやすくするため、文の語尾など一部修正して掲載

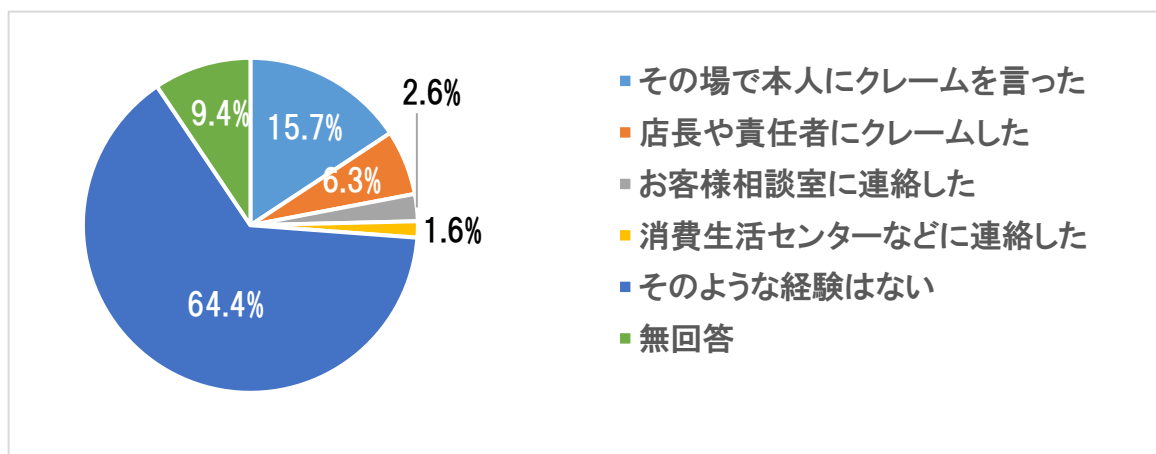
- 飲食店で、先客の後片付け後に通されたテーブルを、絞りが甘い雑巾で拭いていた。ビショビショだったので、持参のティッシュで拭いた
- インターネットの接続の変更をしたとき、息子さんか娘さんはいないかと言われた
- コンビニで後ろに人が待っているのに、持参の買い物袋への袋詰めを手伝ってくれなかった
- 高額商品を買ったのに、とおり一遍の接客で、すぐ次の客の接客に移ってしまった。支払った金額に見合う、感謝の気持ちが感じられない
- 食事のオーダーがスマホやタブレットで面倒くさい。購入後に確認しようとしても話が出来ず、画面でのやり取りになって埒があかない
- 「スマホで簡単に出来ますよ」と言われたので「スマホは使っていません」と答えたら「え？スマホ持ってないのですか？」と首を傾げられた。持っていないのが、そんなに不思議なのか？
- 問い合わせ電話で、多くの企業がAI案内に切り替わっており、人の対応が減ってしまったこと

■質問6 不満や不快な対応に関する申し出手段

5つの選択肢に関し、以下のような回答結果となった。回答者が64.4%と最も多かった「そのような経験はない」を除けば、「その場で本人にクレームを言った」が15.7%となり、「店長や責任者にクレームした」が6.3%と続く。「お客様相談室に連絡した」「消費生活センターに連絡した」という経験を持つ人は、少なかった。

一方、「そのような経験はない」と「無回答」を合計すると73.8%になるが、この結果だけを見て、苦情を申し出るほど不快なお客さま対応を経験した人は少なかった、と判断することはできない。実際には、不満や不快に思う対応がありつつも、いちいち申し出なかった人もこの中に含まれているからだ。

お客さま対応で留意するべきはこの点で、わざわざ不満や不快な対応を申し出た人の意見に謙虚に耳を傾け、申し出てはいないものの、実際の対応ではそうした感情を抱く人がほかにもいることを前提に、お客さま対応の改善などを進めることが重要だ。

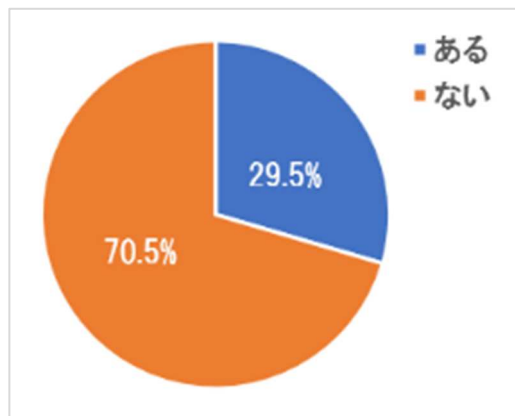


■質問7 「(事業者にもっとこうしてほしい)」、「対応を検討してほしい」と思うこと(自由回答)

寄せられた回答を分類すると、概ね「態度やマナー、教育体制」、「丁寧な対応」、「対応の仕組みやシステム」の3つの視点にしばられた。それぞれの代表的なコメントは以下のとおりであった。

【態度やマナー、教育体制】
● お客さまがいるのに、同僚と笑いながら話している ● 食品売場で、髪を触ったり、おしゃべりしたりしているのは不衛生で気になる。改善してほしい ● 話法マニュアルを重要視しすぎず、人として普通に話すべき ● 忙しいのはわかるが、こちらの話を遮り、自分が聞きたいことをかぶせてくるのは腹が立つ。など
【丁寧な対応】
● 業務で使い慣れた単語はつるつる抑揚なく話す。初めてのこちらは意味が分からずとまどう。こちらの様子を見ながらゆっくり話してほしい ● スマホ・パソコン業者は説明を丁寧にしてほしい ● 心にゆとりを持った対応を心がけてほしい ● 通りいっぺんのマニュアル的な説明ではなく、相手に応じて分かりやすく説明してほしい。など
【対応の仕組みやシステム】
● 表示の文字が小さくて見えない ● 企業の内部構成が縦割りだ。たらいまわしされたと感じることがある ● 説明の字が小さい。大きめのフォントにしてほしい ● 飲食店の照明が暗い。メニューの文字を大きくしてほしい ● アルバイトに店舗運営を任せることから、店舗の評判が落ちる。など

■質問8 若い世代との価値観の違いから、誤解や摩擦を生じた経験の有無



88名から回答があった。「ある」と回答したのが26人、「ない」と回答したのが62人で、「若い世代との価値観の違い」から誤解や摩擦が生じたという経験は約3割であった。

誤解や摩擦を生じた「価値観の違い」に関して寄せられたコメントは24件で、代表的な声は以下のとおりであり、コスパ、ネット、スマホ、メール、SNS等の単語が目についた。

- ネットの使い方や好みの違いなど。言葉の使い方が違うなどの誤解は日常茶飯事
- 丁寧に教えてあげたつもりが、余計なお世話だった
- 若者は、将来のことを深く考えないで、目先のことばかりに関心があるように思う
- 「コスパが良い」と口にされると、価値観の違いを感じて「ま、いいか」と会話を打ち切ってしまう
- パソコンやスマホでの文面によるやりとり。連絡方法が LINE 中心で、確認が共有しづらい
- (若者は)約束をきちんと守れない。会議の時間にルーズ、ドタキャンを平気でしてくる
- 電話対応が極端に減って、メール・SNS が増えている。複雑なコミュニケーションが図りにくくなった
- パソコンやスマホの操作は知っていて当たり前という態度

■質問9 高齢者以外の世代と共生していくために必要だと思うこと(自由回答)

79件の自由意見が寄せられ、うち「対話」「交流」「コミュニケーション」という語を含む声は18件、「デジタル支援」「デジタル化へのサポート」を含む声は16件であった。重複する要素があるものの、キーワードによって分類すると、概ね 5項目に分類できたので、象徴的なコメントを以下に例示する。

【世代間の対話・交流】
● 地域毎に交流の場をもっと増やす ● 高齢になって気づくこともあるので、若い方、世代間の対話が必要 ● 年齢を超えた世代間の交流の機会をつくるイベントや場をもっと増やしたい ● 気軽に集って周囲の人とコミュニケーションをとれるような場所や機会を作ることが必要だと思う
【デジタル支援、サポート】
● 地域でのデジタル支援の場を作り、世代間の交流の場とする ● デジタル支援は必要と思う。スマホでも口頭でもオーダーを受けてくれる店もある。高齢者でも使いやすいデジタル化が必要だと感じている ● デジタル支援は必要、それも高齢者の立場に立って丁寧に
【地域コミュニティ】
● 小さなコミュニティがたくさんできれば相互理解ができる。趣味でもよいので、本音と言える程度(間違えても優しく指摘してくれる)の小さめのものがよい ● 多様な世代の人々が地域で共に活動するイベントなどの開催 ● 自治会へ入会する若い世代が少ない。地域での協力によって住みやすい地域になれば良い ● 勤労世代が地域文化の担い手として地域に残れる仕組みが不可欠。逆に勤労世代が定着している地域に、高齢者の生活圈や地域文化を持って行けないか？

【相互理解と尊重】

- お互いを理解しようとする心がけ
- 若い人と常に触れ合う工夫をする。SNS に触れる
- 高齢者も頭を柔軟にして、若者の声を聞かなければならないが、若者も高齢者と積極的にかかわる努力が必要だと思う
- 世代間ギャップを感じる。価値観の違いを認め合いながら、様々な世代との対話などの場で良いところを認め合うことができたと思う

【高齢者の努力や心構え、その他】

- 高齢者から積極的に知識、情報を得るよう努力する必要がある。若い人たちの協力も大事
- 自分が知らない事に好奇心をもって、何でも知らない事は聞いてみる
- 急速に進む IT 化に関し、無理に共生する必要は無いと思う。高齢者なりの生活を続けられるような行政や企業の対応が必要だと思う
- 年齢とともに行動や対応など全て若い時と違ってくるのは仕方ないと自身が認識すること。車に高齢者マーク付けている。どんどん抜かされるが気にしないこと

(2)若手対応者調査～若手社員が感じる高齢者対応の難しさ

① 調査の目的

ACAP会員企業のお客さま対応の現場で、身体・認知機能に衰えが目立つ高齢者対応に苦慮しているという声を耳にする機会が増えている。そこで、お客さま対応の現場で、若手社員が高齢のお客さまとのコミュニケーションにおいて、どんな課題を抱えているのか、ACAP会員企業に勤務する若手社員にアンケートを実施した。質問事項は下記の5項目である。

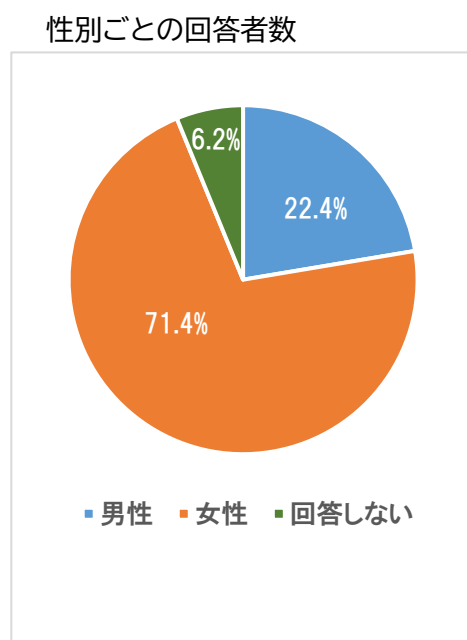
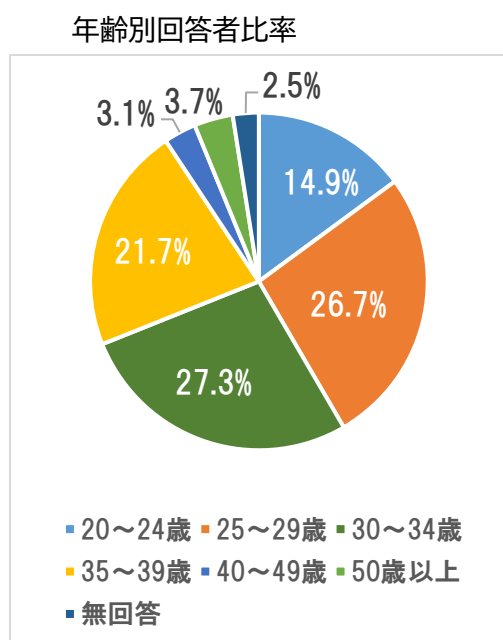
- 1) 日常業務の高齢者への対応で、戸惑ったり、文句を言われたりした経験はあるか
- 2) 高齢者はなぜそのような反応を示したと思うか？自身の対応や行動で思い当たることや、対応した高齢者の状況から想定されることはないか？
- 3) 高齢者の方々は、若手の対応者に対してどのような印象や期待を持っているか？
- 4) 今後ますます高齢化が加速する中で、高齢者と共生していくためには、何が必要か？
- 5) 高齢者と接した際、価値観の違いによって、誤解や摩擦が生じた経験があるか？

② アンケートの実施概要

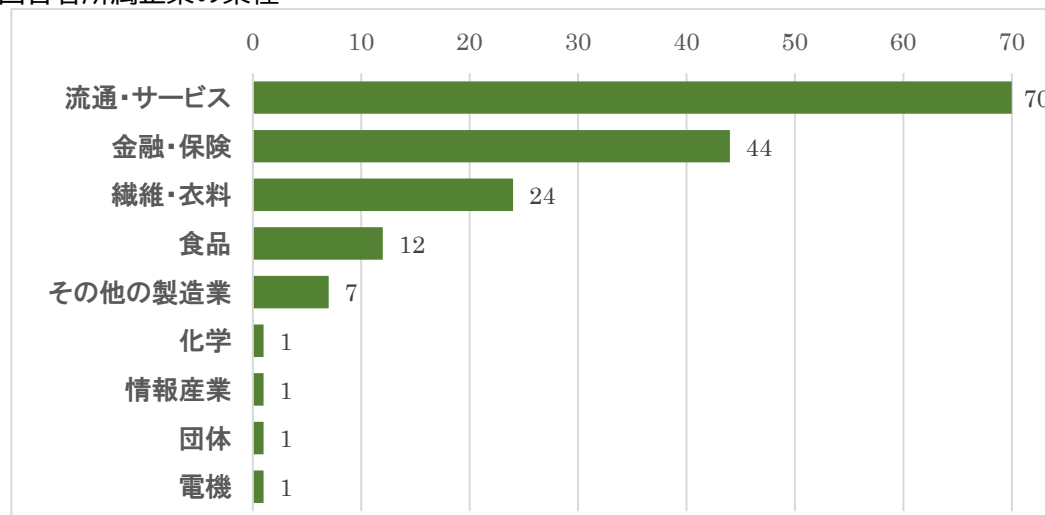
- 実施方法 :WEB回答
- 対象者 :ACAP会員を通じ、会員企業の若手対応者の方々に、調査への協力を依頼
- 実施期間 :2025年10月14日～12月8日
- 回答者数 :161名

【回答者の属性】

対象を若手と指定しており、20代、30代の社員からの回答が多数を占めた。男女比は、女性が71.4%と多かった。また、職種は、流通サービスが多く、金融・保険が続いている。



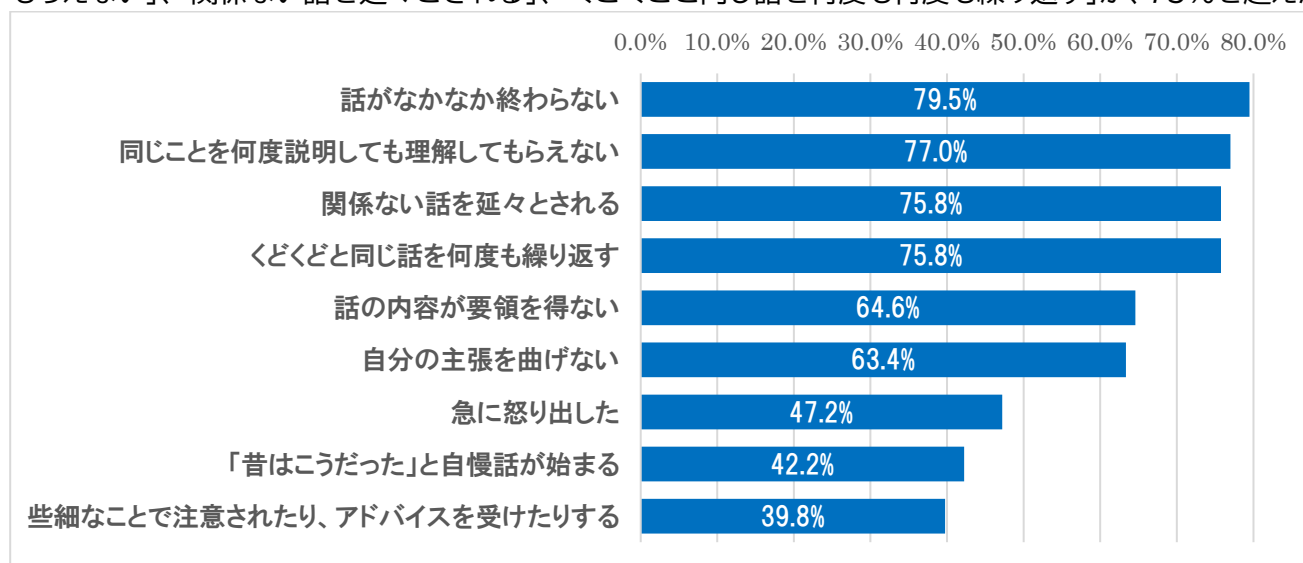
回答者所属企業の業種



③ 回答の集計結果

■質問1 高齢者への対応で、戸惑ったり、文句を言われたりした経験(n=161 複数回答)

「話がなかなか終わらない」を選択した割合は、79.5%で最も多く、「同じことを何度説明しても 理解してもらえない」、「関係ない話を延々とされる」、「くどくどと同じ話を何度も何度も繰り返す」が、75%を超えた。



その他、自由記述には下記のような回答が寄せられた。いずれも、対応時間が必要以上に長くなることを課題に感じている様子が読み取れた。

- もう年だから分らないと、年齢を理由にして聞こうとしない
- 話し方に対して「やる気がない」、「申し訳ございませんではなくすみませんだろ」などの指導が始まる
- 方言がきつく、聞き取れないと怒り出す
- できるはずだと無理難題を押し付けてくる。
- 被害妄想に基づく主張が延々と続き、納得いただけない
- 常識から外れていると長々とお叱りを受ける
- 若そうな声だから上の者に代われと言われた
- 自分が年上と分かっているため見下すような発言をされた

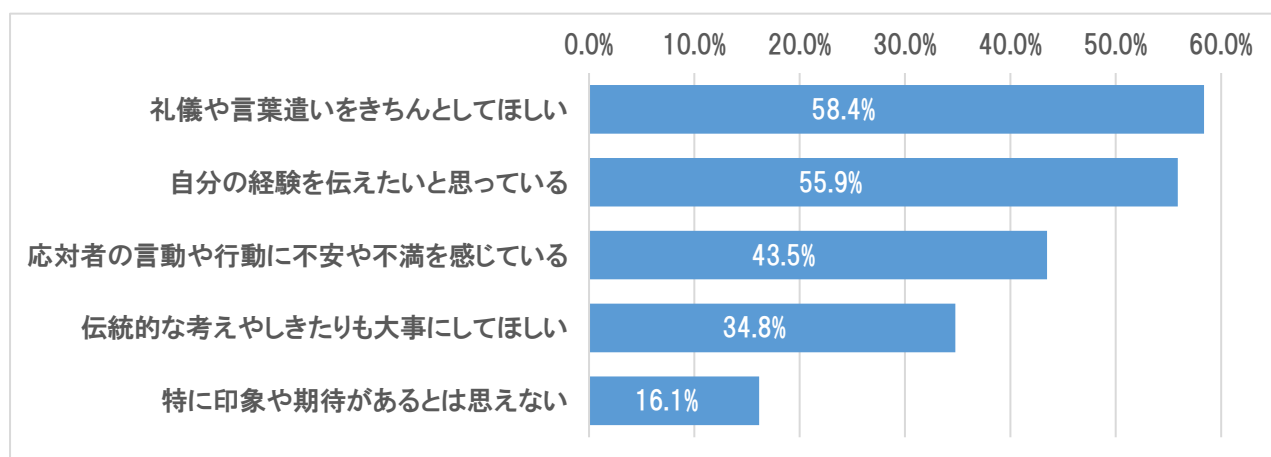
高齢者がそのような反応を示す理由について、思い当たる要因はないかを自由意見で尋ねたところ、多数のコメントが寄せられ、現場で対応に苦慮している様子がうかがえる。特に思い当たることがないという回答も一定数ある一方で、早口になってしまったという反省の言葉もあった。また、話を聞くという姿勢で臨んでいるため、「話し相手」となり、長電話を誘発してしまったというメッセージもあったが、概ね、以下の項目に整理した。

カテゴリー	自由意見
コミュニケーション不足・説明の難しさ	● 説明が分かりづらい、専門用語や横文字を使ってしまった ● 早口や声が小さい、言葉遣いが適切でない ● 質問の仕方が分かりにくく、話が逸れた
高齢者側の心理的要因	● 話を聞いてほしい、孤独感 ● 自尊心・プライドが高い、承認欲求 ● 自分の意見を曲げない、頑固
認知機能・理解力の低下	● 認知症(の可能性)や記憶力低下による同じ話の繰り返し ● 新しい情報やデジタル操作への理解不足 ● 判断力・理解力の衰え
不安・焦り・過去の経験による思い込み	● 詐欺への警戒心や金銭面の不安 ● 過去の常識や経験に基づく固定観念 ● 「自分は間違っていない」という強い思い込み

以上の課題に加え、「直前の会話内容を忘れてしまい同じ話を繰り返す」、「新しいルールやデジタル用語(カタカナ語)が理解できず、確認のため話が長引く」、「感情のコントロールや話の要約が難しくなり、思っていたことをそのまま口にしてしまい脱線する」などがあり、耳が遠くなることで、応対者の説明が正確に伝わらず、聞き返しや誤解が生じて会話のラリーが発生し、長電話化が生じていることが想像された。

■質問2 若手応対者に対して高齢者が持っているであろう印象や期待(n=161 複数回答)

「礼儀や言葉遣いをきちんとしてほしい」(と思われる)が 58.4%と一番多く、続いて「自分の経験を伝えたいと思っている」が 55.9%で続いた。



その他、自由意見にも下記のようなコメントがあり、高齢者は自分が求めていることに対して、応対者がすべて対応してほしいと強く感じていることがうかがえた。

- 「お客さま」として融通を利かせて対応してほしい、と思っている
- 年長者の言うことは聞くべき
- 自分の言い分を全て受け止めて、希望を全てかなえてほしいと思っている
- 自分はちゃんとわかっているから、とにかく自分の指示に従って欲しいと思っている
- 自分が正しいと思っていることが正しく、自分の言う通りに対応してほしい
- 自分の要望を叶えてくれる人に窓口が代わるまで、誰に対しても同じ事を言い続ける

■質問3 高齢者との共生にはどんなことが必要か(n=161 複数回答)

自由意見では、「高齢者の状況を理解、想像し、高齢者の話を聞ける場づくりが必要」といったコメントが多く、建設的で、未来志向の意見(アドバイス)が多く寄せられ、前向きな姿勢が強く感じられた。

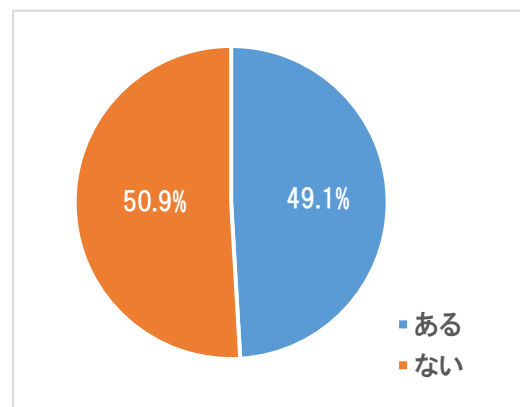
さらに、「高齢者を理解することが重要」と同時に、「高齢者側もアップデートすべき」という意見も多く、若者が高齢者を理解する一方向の努力ではなく、双方が価値観や行動をアップデートし合う双方向の関係構築に向けた提案も多かった。

カテゴリー	自由意見
世代間の相互理解	● 孤独や不安などの背景があると思うので、様々な世代と関わる場を増やし、たくさん話を聞いてあげる。 ● ペースをあわせる相互理解の場所が必要
高齢者理解(若者側の学習・研修)	● 高齢者とそれ以外の方々との特性の理解促進 ● 学校教育での高齢者理解 ● 認知症の勉強 ● お客さま対応部門だけでなく、商品開発担当者レベルから高齢者を理解するため、高齢者への考え方研修を行う一方で、今の考えを高齢者が理解することの両軸が必要
高齢者側のアップデート(価値観・デジタル・社会変化)	● 若者は SNS の発達で割と高齢者の考え方や価値観の硬さを理解している人が多い印象ですが、高齢者は若者と接する環境が無ければ、ほぼ高齢者だけの輪になり、価値観や意見が固まってしまうと思います。若者に高齢者を知ってもらうということより、高齢者に若者を知ってもらう活動の方が良いのではないかなと思います ● 高齢者に対して、人の話を聞くことの大切さを伝える活動をする
コミュニティ・社会的支援の必要性	● 高齢者理解も大切だが、地域活動などコミュニティへの参加も大切と思う ● 対応時の忍耐力 学校教育での高齢者理解、地域活動への参加 ● 地域活動・企業活動で デジタル操作に慣れることを目的とした世代交流 ● 認知症予防のために、運動習慣や趣味のコミュニティへの参加を促す ● 対話の場づくり、相談しやすい環境づくり
テクノロジー活用	● テクノロジーを活用した「個」の自立支援(見守りセンサーや、対話型の AI で日常を管理する等)

■質問4 高齢者との価値観の違いによる誤解や摩擦の経験(n=161 複数回答)

高齢者との価値観の違いによって誤解や摩擦が生じた経験が「ある」という回答が49.1%、「ない」が50.9%で、高齢者を対象としたアンケート結果と比較すると、「誤解や摩擦が生じた経験がある」という回答が多かった。(P16参照)

「ある」と回答した人に、自由意見でその例を回答いただきカテゴリに分類すると、以下のような傾向が見えた。



カテゴリ	高齢者側の想定される価値観・主張(主なコメントの要点を抜粋)
社会的規範	「お客さまは神様」であり、事業者は頭を下げるべき。謝罪は対面が当たり前だ
ジェンダー	「男は仕事、女は家庭」「責任者は男性」という固定概念
デジタル	紙の書類や対面窓口こそが信頼できる。スマホやネットは不便で怖い
コミュニケーション	相づちは「はい」と言うべき(「ええ」は失礼)。礼儀や言葉遣いに過敏

価値観の違いは、単なる世代差ではなく、デジタル環境・社会規範・コミュニケーション・ジェンダー観の捉え方といった複数の領域にまたがっているようである。

特に、デジタル化の進展や個人情報保護の強化など、近年の社会変化は高齢者にとって「不安」や「置いていかれる」という感覚を生みやすく、これが「昔の常識」への固執や企業への強い要求として表出することがある。また、昭和期のサービス観やジェンダー規範を基準としたお客さまの主張は、現代の価値観と衝突しやすく、対応担当者に心理的負担を与えているとも言えよう。

(3)大学生調査～日常やアルバイト先で感じる高齢者との世代間ギャップ

① 調査の目的

今年度は、世代間の共生に向けた課題をより多面的に分析するため、ACAP連携講座を実施している大東文化大学、立正大学でも指導教授のご理解を得て、講座に参加した学生やACAP会員の子息やその知人の大学生などに対して、若者側の視点を把握するアンケートを実施した。超高齢社会においてこれから社会人となる、若年層が感じる世代間ギャップの要因や、高齢者と共生する上で必要とされる条件を明らかにすることを目指した。

② アンケートの実施概要

■実施方法 :WEB回答

■対象者 :大東文化大学、立正大学のACAP講座を聴講した学生や、ACAP会員の子息やその知人の大学生など

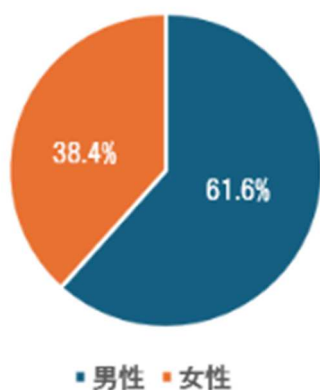
■実施期間 :2025年10月14日～12月8日

■回答者数 :73名

【回答者の属性】

回答者は73人、男性45／女性28 と男性比率がやや高い構成。出身地は首都圏が多く(埼玉25／東京16／千葉8／神奈川4／群馬5／茨城3)、地方出身学生は少数であるため、地域バイアスの可能性がないとは言えない。回答者のうち「アルバイト経験あり」が91.8%、家族と同居が80.8%とアルバイト先や日常生活で高齢者との接点がありそうな環境にあり、以下のアンケート調査結果では価値観の違いによる誤解や摩擦が生じた経験が一定数あることがわかった。

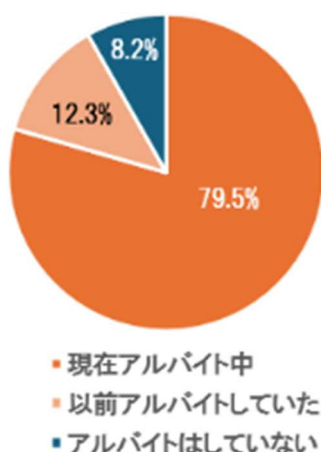
性別ごとの回答者数



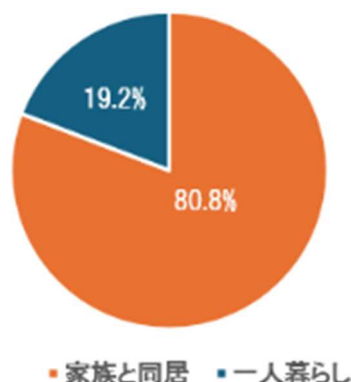
出身地ごとの回答者数



回答者のアルバイト状況



家族との同居状況

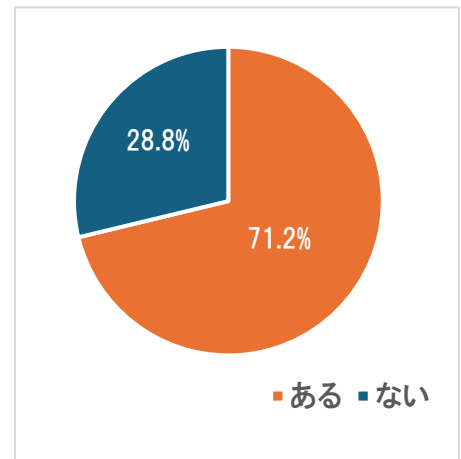


③ 回答の集計結果

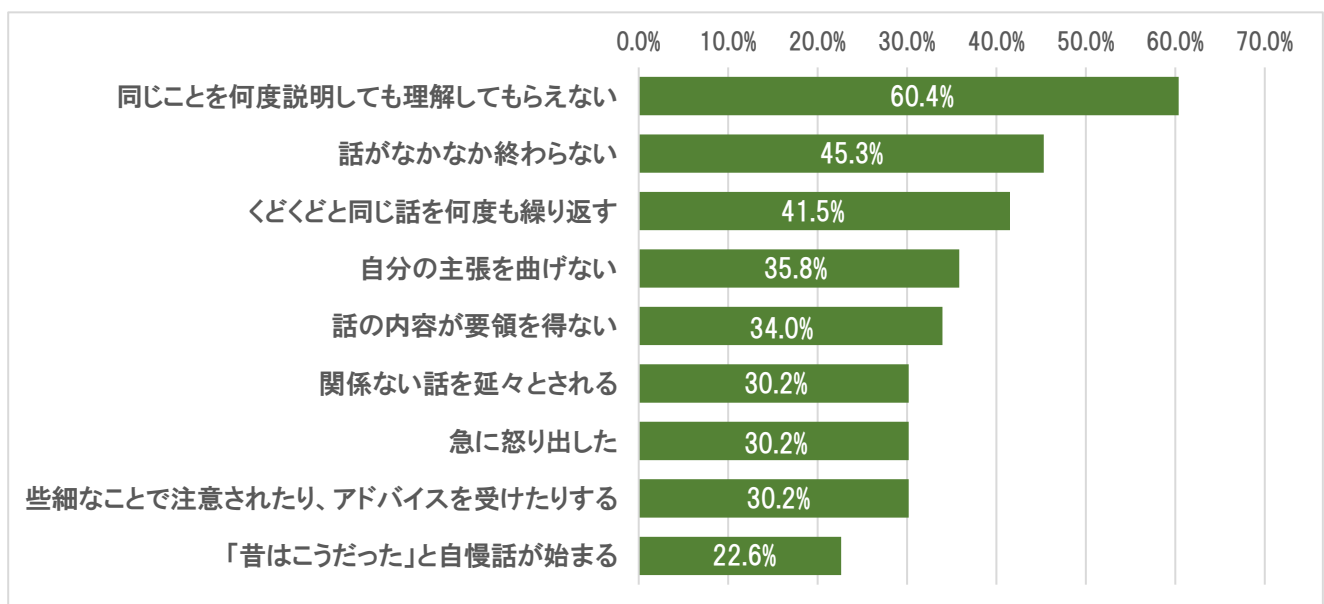
■質問1 高齢者への対応で、戸惑ったり、注意やアドバイスをされた経験(n=73)

約7割が「日常生活やアルバイト先で高齢者対応に戸惑った・注意やアドバイスをされた経験がある」と回答。多くの若者がふだんの生活で高齢者と接する場面に課題を感じているとみられる。

学生アルバイトの職場として接客業やサービス業などが多いことを踏まえると、高齢者とのコミュニケーションや応対を難しいと感じる場面が一定数存在すると推察される。



■質問2 具体的にどのような経験をしたか(n=53)



質問1で「ある」と回答した人を対象に、具体的にどのような経験をしたかを尋ねた結果が上のグラフである。「同じことを何度説明しても理解してもらえない」が最も多く、次いで多かったのが「話がなかなか終わらない」で、先述のACAP会員企業の若手対応者からの回答と、ほぼ同様の傾向となった。

また、回答者53人のうち約8割の42人が複数の項目を選択している。「話が伝わらない」、「話が終わらない」高齢者とのやり取りがストレスとなっている様子がうかがえた。

■質問3 高齢者はなぜそのような反応を示したか(n=53)

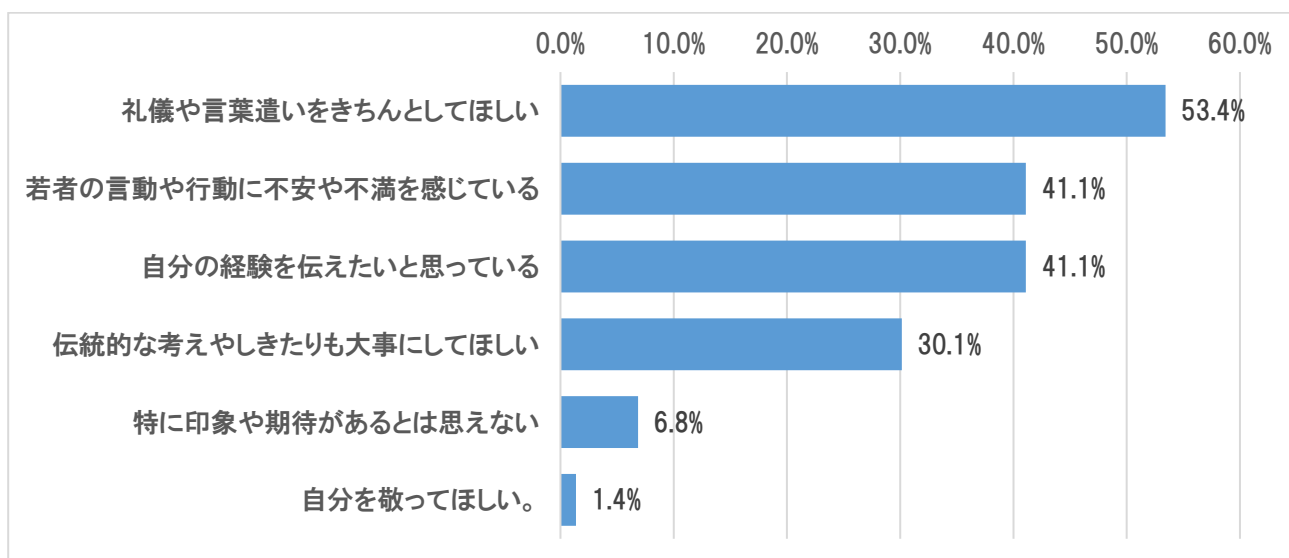
高齢者はなぜそのような反応を示したか、自身の対応や行動で思い当たることや、応対した高齢者の状況から想定されることなどを、具体的に教えてほしいと自由意見欄で尋ねたところ、下記のようなコメントが寄せられた。抜粋して紹介する。

対応した高齢者の状況から想定されること	あなたの対応や行動で思い当たること
● 老いからくる認知機能や身体機能の低下 ● システムが変わると手順ややり方が変わり、覚えるのが大変 ● セミセルフレジの使い方がわからない ● 寂しくてつい長く話しちゃう ● 一人暮らしで話を聞いてくれる人がいない ● お話することが楽しい ● 自分たちが教えてあげなくちゃ、という気持ち ● 自分の思い通りにならなかった ● 自分がわからないことが恥ずかしく、プライドを傷つけられたと感じた	● 寄り添って話を聞くことが出来なかった ● 後ろにお客さまがおり、早口で対応してしまった ● 目の前の仕事に集中していた、余裕がなかった ● 話に共感するだけで、結論を出すところまで行けなかった ● 真面目に聞いていないと思われた可能性がある ● 難しい言葉を使ったことが影響してそう ● 特に思い当たることはない

ステレオタイプとして抱かれがちな否定的イメージはあるものの、一方で自身の高齢者への理解不足、対応経験の不足、説明力不足などを感じているものが一定数みられた。

■質問4 高齢者が若者に対して抱く印象や期待は？(n=73)

高齢者は、若者(若年層)に対してどのような印象や期待を持っていると思うかについて尋ねたところ、下記のような回答を得た。



高齢者が、若者に対して価値観や行動様式の違いに起因する不安や違和感を抱いている、という学生側の認識がうかがえた。高齢者世代は、上下関係や場に応じた言葉遣い、形式的な礼儀を重視する社会の中で成長してきたため、近年の若者に多いとされるフラットな人間関係や、カジュアルな言動を「礼儀が不足している」「常識が通じにくい」と感じやすいと考えられる。

学生はこうした世代間ギャップを、「高齢者は若者に不安や不満を抱いている」という形で捉え、その象徴として「礼儀」「言葉遣い」を挙げている可能性が高い。

■質問5 高齢者と共生していくために必要なことは何か(n=73)

今後ますます加速する超高齢社会の中で、高齢者と共生していくためには、どんなことが必要だと思うかを自由記述で回答を尋ねたところ、下記のような回答が寄せられた。

「相互理解・尊重・思いやり」と「対話・コミュニケーション」を重要視する記述が目立ち、制度・技術より先に「関係性」中心の解決志向がうかがえた。「地域交流・場づくり」などの記述も多く、生活圏での「継続的な接点づくり」、学校・地域・ご近所など日常の接点を増やす発想が強く、単発イベントより継続性を重視する傾向が見えた。

「デジタル支援・配慮」に関する記述は少数であったが、完全なデジタルへの移行ではなく非デジタルの選択肢を残す、完全デジタル化は孤立を生むという懸念を抱く記述も見られた。

社会的課題(SDGs、ジェンダーなど)への関心が高いと言われる世代らしく、超高齢社会における共生は、人間関係・価値観・社会設計を含む複合的な課題として、受け止められていることがうかがえた。

- お互いに寄り添い、理解しあうことが重要
- 世代に関わらず、対話の機会を作り続ける
- 若者はもっと心の余裕をもつこと
- 頑張って若者が理解するしかない
- 挨拶など、日常的にコミュニケーションを取ることが大切
- 高齢者が多く利用するものに関しては、高齢者が使いやすいように整備することが大切
- 地域での若者と高齢者が触れ合う機会をつくる必要がある
- 高齢者の人たちが大切にしてきたこと、伝統などを教育機関できちんと共有する
- ご近所で挨拶をして孤立しないように、困った時に助け合いができるような関係性を築いておく
- お互いを尊重し合うことが必要。高齢者や若者に対しての偏見を捨てて関わりを増やす
- 人を思いやる気持ちが若者にも高齢者にも相互に必要
- デジタル化を進めすぎるのではなく、一つの手段として、人との関わりや接する機会を損なわないような多様な選択肢を用意する

【3】3つのアンケート調査を総合的に分析した結果

(1)高齢者と若手対応者・大学生のギャップを分析

① 高齢者と若者の間に生じると想定される一般的な違い

①-1 対応者(以下、オペレーター)が考える原因の分析とポイント

回答を分類すると、オペレーターが「高齢者対応で戸惑いや文句を言われた原因」として挙げている主なポイントは次の通りである。

1) コミュニケーション不足・説明の難しさとして

- 説明が分かりづらかった
- 専門用語や横文字を使ってしまった
- 早口や声が小さかった
- 言葉遣いが適切でなかった
- 質問の仕方が分かりにくく、話が逸れた

2) 高齢者側の心理的要因として、

- 話を聞いてほしかった
- 孤独感・自尊心・プライドが高い
- 承認欲求・自分の意見を曲げない
- 頑固

3) 認知機能・理解力の低下として、

- 認知症や記憶力低下による同じ話の繰り返し
- 新しい情報やデジタル操作への理解不足
- 判断力・理解力の衰え

4) 不安・焦り・過去の経験による思い込みとして、

- 詐欺への警戒心や金銭面の不安
- 過去の常識や経験に基づく固定観念
- 「自分は間違っていない」という強い思い込み

高齢者、すなわち年長者と若年者との違いは、言うまでもなく、より長い年月生きてきたということである。その結果として、身体機能・認知機能に衰えが見え始める。自由回答では、認知機能・理解力の低下について答えられているが、一般的にも下表のような差が明確である。

差の内容		一般的な差の現れ方	
		若手対応者	高齢者
身体能力	視力	見えると思っている	見えない、見えにくい
	聴力	聴こえていると思っている	聴こえない、聴こえにくい
	動かす力	持っている、出来ると思っている	弱い、出来ない

企業の情報処理から利用が始まったコンピュータや通信技術は、様々な研究分野の成果を基に、かつての空想科学の世界を現実のものにしており、現在、これらを抜きに日常生活を送ることは考えられなくなった。現役社会人として昭和・平成時代を過ごした現在の高齢者たちは、このような技術革新をリアルタイムで目撃し、仕事や私的な用途に利用してきた。しかし、機器やアプリケーション、サービスの更なる高度化が進む中で、これらを難なく使いこなす、〇〇ネイティブと呼ばれる世代ほどには習熟していない。自由回答では、コミュニケーション不足・説明の難しさ、新しい情報やデジタル操作への理解不足が答えられている。高齢世代は一般的に下表のような傾向が見られるので、お客さまの知識レベルの違いや理解度を個々に確認しながら、言葉を選んで対応する必要がある。

差の内容		一般的な差の現れ方	
		若手対応者	高齢者
活 用 力	新しい機器、 新しい機能	入手できる、 使える、使いこなせる	存在を知らない 入手できない、 使えない、使い慣れない、苦手
	新しいサービス	必要である、 使える、使いこなせる	必要ない、 使えない、使い慣れない、苦手

差の内容		一般的な差の現れ方	
		若年対応者	高齢者
コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン カ	話術・話法	速い、 短い、 説明を尽くして結論へ	ゆっくり、 長い、 会話が成立しない、 感情的
	語彙	新語・流行語・略語を使いがち、 外国語を多用しがち	新語・流行語・略語に疎い、 外国語を使わない
	話題	現在	過去、 現在

人生経験の長さは、実体験の差そのものであり、人は生まれ・育ち・学び・働き・遊ぶ。様々な実体験によって、「土地勘」を増やしていくとともに、たくさんの人と出会う。

高齢者は長い人生経験で得た、色褪せない(と思っている)知恵や教訓を持っていると自負しており、それらを披歴する機会をうかがっている。ところが、現在の高齢者が現役時代を過ごした時期の常識は、喫煙・飲酒・ハラスメント・働き方・子育てなどにおいて、「不適切にも程がある」と言われるほど、現在のルールとはかけ離れたものであった。自由回答でも、その余韻を引きずるような言動が、未だに対応の現場で見られることがわかった。ポイントとして不安・焦り・過去の経験による思い込みについて答えられているが、一般的にも地理・場所の土地勘、知識・経験、出会った人の違いから、対応者を困らせる言動が想定される。

①－2「高齢者との共生に必要なこと」のポイント

アンケートの自由回答から、現場で高齢者対応に従事している人が感じている「高齢者との共生」に必要なことは、次のような主要テーマに分類できる。

1) 相互理解・尊重

世代間の「価値観や生活習慣の違い」を理解し、尊重すること。双方向で理解し合うことが重要視されている。

2) 対話・交流の場づくり

直接交流する機会の創出。孤立防止やコミュニティ形成が共生の鍵と認識されている。

3) 高齢者理解の教育・研修

学校教育の中で若年層・従事者への教育が必要との声があり、実感を伴う学びが求められている。

4) デジタル対応・サポート

新しいテクノロジーへの適応支援が重要で、提供側の工夫、例えば操作性の改善や操作の手助けなどが必要とされるが、高齢者自身の学ぶ姿勢も求められる。

5) 心理的配慮・傾聴

心理的な寄り添いが強調され、対応者のスキルアップも課題。

6) 自立支援・生活サポート

生活の安心と自立支援に関する提案も多い。

高齢者と共生していくために必要なこととして、自由回答には「世代間での対話・交流の場づくり」、「高齢者に関して理解する教育」、「相互理解」が数多くあげられている。しかしそれと同時に、高齢者に対して、「自分自身の状況を理解する」、「若者を理解する」、「時代を理解する」等の、高齢者側に「歩み寄りを求める」回答もある。家族関係や交遊関係に変化が起きて、身近に話し相手がいなくなってしまう。その孤独を癒すために、買物やお客さま相談を口実に、店頭やお客さま対応窓口に話し相手を求めるのだろうか。それを察した若年応対者は、「高齢者には話し相手がいらない。話し相手がほしいようだ。」と気づいていることが、自由回答からわかる。

高齢者の豊かな実体験と多様な人脈は、彼らの活動の選択肢を増やし、外出の理由になったり、話し相手を与えてくれる。高齢者の社会進出を歓迎し、話し相手として相互に尊重し合う関係をつくるために、虚礼は好ましくないが、一定の礼儀作法、言葉遣い、敬老の思いを身に着けていることが求められる。

①-3 高齢のお客さまとの間で、誤解や摩擦を生じる原因

回答を分類すると、主な原因は以下の6つのテーマに現れる。

- 1) コミュニケーション・言葉遣い
- 2) サービス・顧客対応に関する常識
- 3) デジタル化・技術への抵抗
- 4) 個人情報・セキュリティ意識
- 5) 社会的価値観・ジェンダー観
- 6) 商品・品質・価格に関する認識

お客さま対応は、お客さまの困り事を解決する仕事であり、まして、自社商品やサービスが原因で困った状態に置かれたお客さまに対しては、誠心誠意、解決の手助けをしなければならない。従って、お客さまの年齢に関係なく、まず起きている事実を聞きだすことが重要である。同じく人の困り事を生業とする医師が問診や触診を重視するのと同様に、お客さま対応では、様々なケースを知っている応対者が、言葉を足したり、言い換えてお客さまの説明を助け、起きている問題を理解するよう努める対応が求められる。特に高齢のお客さまの場合は、上記の原因や苦手意識があることを考慮する必要がある。

② 高齢者と若手対応者の間に存在するギャップとは？

窓口・店舗・コールセンターなど、日々のサービス現場におけるコミュニケーションで若手の対応者が直面することが多いのは、「話の本筋が見えにくい」「何度説明しても理解されない」「突然怒り出すように見える」といった難しさである。一方、高齢者側からは、「専門用語が多くて分からない」「説明が速すぎる」「尊重されていないと感じる」といった不満が挙がっている。ここでは、アンケート結果と自由回答の分析結果を統合し、世代間の相互理解を促す観点から、高齢者と若手対応者の間に横たわるギャップの全体像を考察する。

分析の結果、若手対応者は「効率」や「正確性」に力点を置き、短時間で情報を伝達することを良い対応と捉える傾向がみられる一方で、高齢者は「ゆっくり」「遮らず」「分かる言葉で」話を聞いてくれることを丁寧さの核心として期待していることがうかがえた。

若手対応者の「急いで正確に」という姿勢は、順番を待つ顧客など他の顧客への配慮、業務要件といった現場の要請から生じやすい。他方で、高齢者の「ゆっくり丁寧に」という要望の背景には、加齢に伴う視力・記憶・語想起能力の変化、自尊心の揺らぎ、孤立への不安などが影響している可能性がある。ポイントは、このギャップの由来を整理し、現場で再現可能な解決策に落とし込む点にある。傾聴を基軸とした接客訓練、伴走型のデジタル支援、選択可能な窓口設計、さらには地域・企業・教育機関が連携する世代間交流の仕組みまで含めた具体的な実装案を考察する。

1) コミュニケーション・接客態度のギャップ

コミュニケーションの齟齬は、まず会話の「目的」の違いから生じる場合がある。若手対応者は業務として効率的かつ迅速に問題を処理することを重視しやすい。一方、高齢者は不安の解消や相互尊重の確認、さらには人とのつながりそのものに価値を見だし、会話の密度や丁寧さを求めることがある。

ギャップの側面	高齢者側の認識・感情	若手対応者側の認識・感情
1. コミュニケーションの目的	問題解決に加え、会話そのものや人との繋がりを求めることがある。 「話を聞いてほしい」「孤独感」を背景に持つ	効率的・迅速な問題解決が最優先。 業務として対応しており、次の顧客やタスクを意識している
2. 「わからない」ことへの捉え方	デジタル操作などがわからないことに対し、「馬鹿にされた」「見下された」と自尊心が傷つく。自分で理解して操作したいという意欲もある	高齢者がわからない原因を「認知機能の低下」や「知識不足」と捉えがち。 良かれと思って代わりに操作したり、簡易な説明で済ませようとする
3. 問題の原因	不快な体験の原因を、事業者側の「接客態度」「説明不足」「配慮の欠如」にあると考える傾向が強い	高齢者の反応（話が長い、怒り出す等）の原因を、本人の「認知症」「頑固さ」「プライドの高さ」など個人的な特性にあると考える傾向が強い
4. 「丁寧な対応」の定義	正しい言葉遣いに加え、話をじっくり聞く姿勢、共感、時間をかけることを「丁寧さ」と捉える。マニュアル的な対応を「冷たい」と感じる	正しい敬語、迅速かつ的確な案内を「丁寧さ」の基準としがち。効率的な対応が良いサービスだと考えている

若手対応者にとっての丁寧さとは、正確な敬語と簡潔な説明、迅速な問題解決と捉えられやすいのに対し、高齢者にとっての丁寧さとは、遮らずに話を聞く姿勢、相手の言葉を言い換えて確認すること、ゆっくりと進

めるといった「時間を伴う配慮」と受け止められやすい。この差異は、順番を待つお客さま対応や後続業務に追われる現場では埋まりにくく、「冷たい」「機械的だ」という否定的評価につながる場合がある。

さらに、専門用語やカタカナ語の多用、早口や説明の省略は、見下しや配慮不足として受け取られやすく、感情の悪循環を招くことがある。若手対応者が善意で「代わりにやってあげる」対応を行っても、高齢者の自尊心を損ね、「お節介」と感じられる場合がある。その結果、反発が強まるケースもある。

したがって、コミュニケーション教育の要点は、結論を急がず、理解度を逐次確認し、専門用語を日常語に置き換える姿勢にある。また、視線、うなずき、復唱といった傾聴行動を可視化することも重要である。これらは一見すると時間がかかるように見えるが、説明のやり直しやクレーム化を防ぐことで、結果的には全体の時間短縮と満足度向上につながる可能性がある「長期的効率」への投資である。

2) 価値観・生活習慣のギャップ

価値観や生活習慣の差は、日常の判断基準にまで影響を及ぼすことがある。高齢者は品質や安全、丁寧さを重視し、約束や時間厳守を当然視する傾向がみられる。一方、若手対応者はコストやタイムパフォーマンスを重視し、柔軟でスピーディな意思決定を行う傾向がある。

コミュニケーション手段においても、対面や電話での即時対応を基本とする高齢者と、テキストベースでのやり取りや既読文化といった時間差対応に慣れた若手対応者との間では、情報の受け止め方や温度感が大きく異なるケースがある。その結果、若手対応者からは高齢者が「固定観念が強い」「プライドが高い」と見え、高齢者からは若手対応者が「マナーが足りない」「説明が雑だ」と映っているように思われる。しかし、これらは個人の資質ではなく、生活スタイルと評価軸の違いが顕在化した結果と捉えることもできる。

サービス現場では、この差異を前提とした設計が有効と考えられる。例えば、時間に厳格な顧客には事前に所要時間を提示し、手順を可視化することが有効な場合がある。品質重視の顧客に対しては、根拠や安全対策を先に示すことで納得を得やすくなる可能性がある。対応に必要な知識や資料を集め、整理しておく業務設計と対応が、摩擦を防ぐためには重要だと想定される。

項目	高齢者の認識	若手対応者の認識
理解できない理由	文字の小ささ・速さ・専門用語	認知能力の低下・頑固さ
デジタル化	不親切な仕組み・人間味の欠如	覚える気がない・類推できない
長い話・交流	尊重と対話への渴望・礼儀の重視	寂しさ・時間の浪費
接客への期待	柔軟な対応・話を遮らない傾聴	正確な情報伝達・マニュアル遵守

3) サービス・配慮への期待のギャップ

サービスや配慮に対する期待の違いも、双方の認識ギャップを招く要因の一つだ。高齢者は、困っている際の声かけや袋詰め、席の清掃確認など、身体的・心理的負担を軽減する具体的支援を重視したり、マニュアルに従うだけでなく、状況に応じた柔軟な対応を高く評価する傾向がみられる。

一方、若手対応者は後続客や全体の公平性、現場の処理能力を優先せざるを得ず、「特別扱い」の線引きに悩むことがある。このジレンマを解消するためには、支援の「型」をあらかじめ定めることが有効だろう。例えば声かけや袋詰め、席案内などを条件付きの標準オプションとして可視化すれば、個別配慮と公平性の両立が可能となる場合がある。また、「手伝ってほしい」「自分でしたい」という選択肢を明示し、本人の主体性を尊重することが満足度を高める可能性がある。

4) デジタル・IT リテラシーのギャップ

今日のサービス現場においては、デジタル・IT リテラシーの差が大きな課題の一つとなっている。高齢者は、デジタル前提の手続きや AI 案内、アプリ操作に強い不安を抱き、人にたどり着けない設計を「不親切」と感じることがある。小さな文字、多段階の画面遷移、専門用語は理解の障壁となるだけでなく、自尊心の低下を招く要因にもなる。

一方、若手対応者は「できて当然」という前提で考えがちであり、どこでつまづいているのかを直感的に理解しにくいことが多いようである。このギャップへの対策としては、①有人・紙・電話といった代替チャネルの恒常的な併設、②画面や言葉の簡素化、③「代わりにやる」のではなく「できるようになる」ことを支える伴走型支援、④端末画面の表示や操作手順の統一、という4点が重要と考えられる。これは、当研究会で繰り返し提唱する「登坂車線」＝高齢者対応に特化した対応体制、の考え方だ。これにより、感情的対立を回避しつつデジタル移行を支援できる可能性がある。

5) 世代間共生への意識のギャップ

世代間共生への意識においては、高齢者は対話や支援の場づくりに前向きな回答も見られ、自助努力の必要性に言及する声も確認できた。一方、若手対応者の回答を見ると、現場対応に追われ、どこまで寄り添うべきか、その作法や根拠が分からない状態に置かれていることが想定される。

この課題に対しては、組織と地域が協働する「場」の設計が有効であろう。企業は、高齢者の身体的・心理的特性を学ぶ研修を標準化し、疑似体験などを通じて理解を深めることが望ましい。また、現場の声をサービス設計に還流させる仕組みも不可欠である。例えば、地域単位でデジタル講座や相談会を通じて高齢者の学び直しを支援し、若手対応者の参加を促す。こうした双方向の取り組みが、相互理解の基盤を形成することが期待される。

(2) 高齢者の不快や怒りの原因を探る

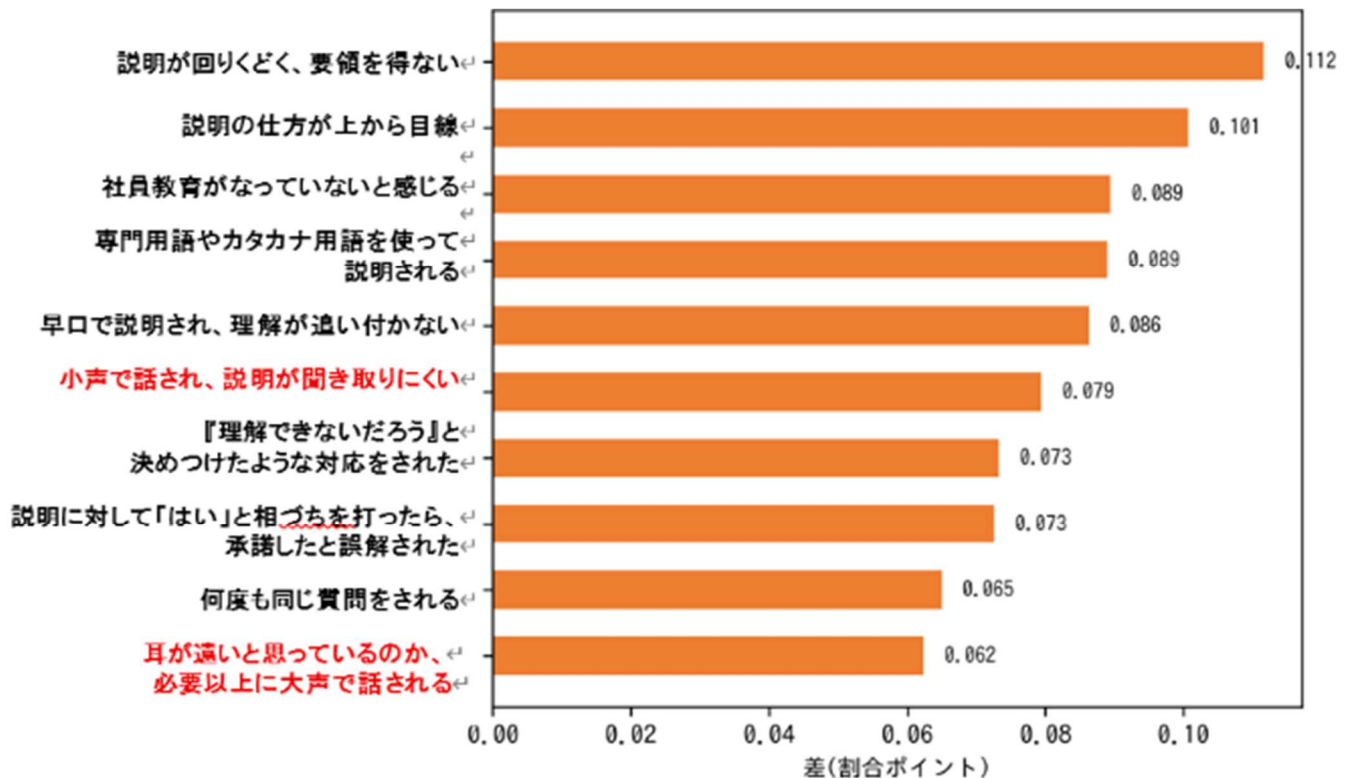
次に高齢者が怒りっぽくなる理由を探るべく、「質問1(P33)」の高齢者本人が自覚する身体・認知機能の変化と、「質問4(P35～45)」の具体的にどのような場面で不快な感じを受けるか、という調査結果をクロス集計し、どのような変化を自覚している人が、どのような対応に不快な感じを受けやすいかを可視化した。

質問4では、具体的なお客さま対応場面で、不快を感じる度合いを①不快ではない ②少し不快 ③不快 ④強い不快(怒り)の4段階で尋ねているが、②～④の合計である「不快合計(A)」と①の「不快ではない(B)」の差[A-B]が大きいほど不快感が強いと解釈した。集計にあたっては、質問1の身体・認知機能の変化を問う項目ごとに、質問4の各お客さま対応場面に対する[A-B]の差を算出し、お客さま対応場面側平均と身体・認知機能の変化を問う項目側の平均を評価した。上位項目を抽出し、内容特徴ごとのカテゴリー平均も算出した。数値は割合ポイント差として解釈している。

1) 対応者の「説明」に対して、何らかの不快感を人が多い

分析の結果、次ページ以降のような結果となった。まず、お客さま対応場面別の不快差を集計し、全体平均の上位10項目をまとめたのが下表(次ページ)となる。「説明が回りくどく、要領を得ない」が最も不快差が大きく、「説明の仕方が上から目線」がそれに続く。以後も「専門用語やカタカナ用語を使って説明される」や「早口で説明され、理解が追いつかない」など、説明に関する項目で不快差が大きい結果となっており、店頭や電話問い合わせなどでの接客や問い合わせの際の対応者の「説明」に対して、何らかの不快感を持った人が多いことを示している。

質問4「お客さま対応場面」別の不快差(全体平均・上位10)



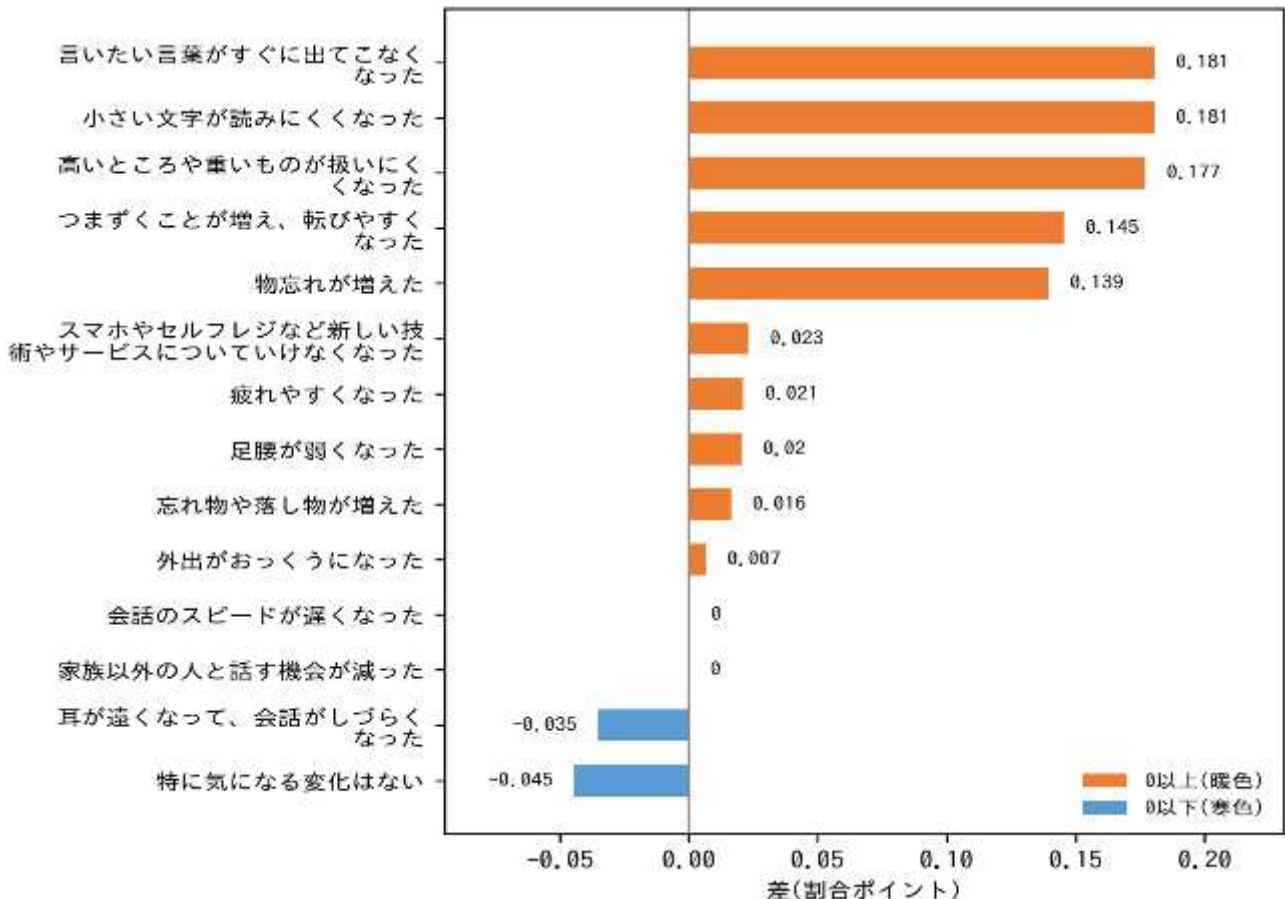
ここで注目すべきは、応対時の音声の大きさに関する項目で、「耳が遠いと思っているのか、必要以上に大声で話される」よりも「小声で話され、説明が聞き取りにくい」時に不快と感じる人が多いということである(グラフの朱字)。高齢者への応対では、聴力が衰えている人が多いため、応対者は聞きやすい声でゆっくり、はっきり話すとよい、というのは高齢者応対の際の鉄則の一つだが、それでも声が小さいと感じ、それに対して不快だと思う高齢者が多かったことを示している。

昨年度の調査でも、どのような身体・認知機能の衰えを自覚しているか確認したところ、若いときから多くの人が自覚する視力の衰えに比べて、聴力の衰えは自覚されづらいという結果が出ている。今年度も同様の調査結果が出ており、「小さな字が読みにくくなった」と回答した人は68.1%であるのに対し、「耳が遠くなって、会話がしづらくなった」と回答した人は28.8%にとどまった。『【4】まとめ』の『(2)自覚症状が少ない「聴こえ」の課題』でも後述するが、聴力の衰えはとくに認知機能の衰えに直結するといわれており、自らの聴力の衰えに気づかない人が、応対者とのコミュニケーションに齟齬をきたし、「声が小さい」など、応対者の対応に不満を募らせている可能性がある。

2)他者とのコミュニケーションに欠かせない機能の衰えを自覚している人で、不快差が大きい

次に、質問1で尋ねた、どのような身体・認知機能の衰えを自覚しているか、という項目別に平均の不快差を集計した。その結果、「言いたい言葉がすぐに出てこなくなった」と「小さい文字が読みにくくなった」など、他者とのコミュニケーションに欠かせない機能の衰えを自覚している人で、「不快」と回答した人が、「不快ではない」と回答した人との差が最も大きく、応対に対して最も不快感を持ちやすいことが浮き彫りとなった。次いで、「高いところや重いものが扱いにくくなった」、「つまずくことが増え、転びやすくなった」、「物忘れが増えた」など一般的な老化に伴う身体・認知機能の衰えを自覚する人が、不快感を持ちやすいという結果になった。

質問1「自覚的変化」別の不快差(全体平均)



自分の意思に反して、身体や記憶が思い通りにならないことに対するもどかしさが、他者とコミュニケーションをする上でも不快感の醸成や怒りにつながっていると思われる。

一方で、「耳が遠くなって、会話がしづらくなった」と「特に気になる変化はない」と自覚している人は、不快と感ぜない人のほうが不快感を持つ人より多いという結果であった。「特に気になる変化はない」と回答した人は、他者とのコミュニケーションにストレスを感じる機会が少ないのは理解できるが、「耳が遠い」という自覚がある人が、コミュニケーションストレスをあまり感じていない、というのは、少し意外な結果である。「大きな声で」「ゆっくり」「はっきり」という高齢のお客さまに対する応対者の一般的な対応を、自らの「耳が遠い」ということに対する配慮、サポートであると好意的にとらえているためではないかと推察される。

3) 不快差が大きかった項目を、さらに掘り下げて分析する

以上の結果を、もう少し詳しく分析する。(次ページの表を参照)まずは、平均の不快差が最も大きくなった、「言いたい言葉がすぐに出てこなくなった」と「小さい文字が読みにくくなった」と回答した人の、応対場面ごとの不快差をまとめてみた。最も不快差が大きかったのは、「言いたい言葉がすぐに出てこなくなった」と自覚している人が、「社員教育がなっていない」と感じ、「説明が回りくどく、要領を得ない」と続いた。これは問い合わせなどの際に、言いたい言葉がすぐに出てこなかったことで、高齢者の説明が冗長になり、応対者が話の趣旨をなかなか理解できずに見当違いな回答をしたことに対して、「社員教育がなっていない」「説明が回りくどい」などの感情を抱いた可能性がある。一方「小さい文字が読みにくくなった」と回答した人では「説明の仕方が上から目線」で不快差が大きくなった。

	言いたい言葉が すぐに出てこなくなった			小さい文字が読みにくくなった		
	①不快計	②非不快	①－②	①不快計	②非不快	①－②
応対者の言葉遣いがぞんざい	0.469	0.297	0.172	0.77	0.531	0.239
『理解できないだろう』と決めつけたような対応をされた	0.452	0.299	0.153			0
こちらの話を最後まで聞かず、遮って一方的に説明する	0.418	0.316	0.102	0.694	0.561	0.133
説明の仕方が上から目線	0.5	0.273	0.227	0.789	0.491	0.298
まるで子どもに説明し、諭すように対応される	0.471	0.328	0.143	0.788	0.531	0.257
年長者に対する配慮や敬意が足りないと感じる	0.476	0.341	0.135	0.768	0.622	0.146
早口で説明され、理解が追い付かない	0.514	0.258	0.256	0.771	0.565	0.206
専門用語やカタカナ用語を使って説明される	0.464	0.322	0.142	0.782	0.542	0.24
目先の業務や作業を優先し、すぐに対応してもらえない	0.456	0.327	0.129	0.781	0.545	0.236
常識的に「こうするべき」と思っていることと、違う対応をされる	0.5	0.246	0.254	0.754	0.579	0.175
こちらの質問を理解せず、的外れな回答をされる	0.358	0.458	-0.1			0
説明が回りくどく、要領を得ない	0.516	0.213	0.303	0.742	0.553	0.189
何度も同じ質問をされる	0.487	0.281	0.206	0.752	0.596	0.156
説明に対して「はい」と相づちを打ったら、承諾したと誤解された	0.49	0.317	0.173	0.76	0.619	0.141
家族の同席などを求められ、詳しく説明してくれない	0.49	0.314	0.176	0.75	0.629	0.121
耳が遠いと思っているのか、必要以上に大声で話される	0.511	0.304	0.207	0.767	0.62	0.147
小声で話され、説明が聞き取りにくい	0.496	0.245	0.251	0.786	0.491	0.295
社員教育がなっていないと感じる	0.526	0.192	0.334	0.776	0.538	0.238
こちらの理解状況を確認せず、一方的に説明を続ける	0.46	0.292	0.168	0.746	0.562	0.184
自分で理解し、操作したいのに勝手に手を出された	0.49	0.308	0.182	0.779	0.569	0.21
平均	0.477	0.297	0.181	0.688	0.507	0.181

商品やサービスの説明文や、注意書きなどがはっきり読めず、イライラが募って問い合わせしているところ
に、理路整然と対応すると、自分の置かれた状況を理解せず、配慮が足りない冷たい対応と感じている可能性
がある。また、「まるで子供に説明し、諭すように対応される」も高く、応対者の態度に、見下されたような
感情を抱いたことも考えられる。

「言いたい言葉がすぐに出てこなくなった」と「小さい文字が読みにくくなった」の双方で、不快差が大きか
ったのは「小さな声で話され、説明が聞き取りにくい」と自覚している人たちである。これは、前述の通り、本
人は聴力低下の自覚がないものの、実は加齢に伴い聴力が低下していることが、その原因だと考えられる。

実際、不快と感ぜない人が不快と感ぜる人よりも多かった「特に気になる変化はない」と「耳が遠くなって、
会話がしづらくなった」と回答した人について、応対場面ごとの不快差を集計すると下記(次ページ)のよう
になる。ここでは、①－②のマイナス幅が大きいほど、「不快に感ぜない」人が多い、という結果となるが、特に
「耳が遠くなって、会話がしづらくなった」と自覚している人のケースで不快差が大きく、不快と感ぜる人が多
かった前述のデータと比べると、説明項目で軒並み不快と感ぜない人と感ぜる人の負の不快差が大きくなっ
ていることがわかる。繰り返し質問されたり、家族の同席などを求められても、それは聴力の低下を自覚する
本人へのサポートと感ぜている可能性があると言ってよいかもしれない。

	耳が遠くなって、 会話がしづらくなった			特に気になる変化はない		
	①不快計	②非不快	①－②	①不快計	②非不快	①－②
応対者の言葉遣いがぞんざい	0.274	0.328	-0.054	0.035	0.141	-0.106
『理解できないだろう』と決めつけたような対応をされた				0.01	0.075	-0.065
こちらの話を最後まで聞かず、遮って一方的に説明する				0.071	0.123	-0.052
説明の仕方が上から目線				0.053	0.127	-0.074
まるで子どもに説明し、諭すように対応される	0.269	0.375	-0.106	0.048	0.125	-0.077
年長者に対する配慮や敬意が足りないと感じる				0.012	0.146	-0.134
早口で説明され、理解が追い付かない				0.038	0.145	-0.107
専門用語やカタカナ用語を使って説明される						
目先の業務や作業を優先し、すぐに対応してもらえない				0.053	0.127	-0.074
常識的に「こうすべき」と思っていることと、違う対応をされる				0.053	0.123	-0.07
こちらの質問を理解せず、的外れな回答をされる						
説明が回りくどく、要領を得ない						
何度も同じ質問をされる	0.274	0.368	-0.094			
説明に対して「はい」と相づちを打ったら、承諾したと誤解された	0.288	0.349	-0.061	0.048	0.127	-0.079
家族の同席などを求められ、詳しく説明してくれない	0.28	0.357	-0.077			
耳が遠いと思っているのか、必要以上に大声で話される						
小声で話され、説明が聞き取りにくい				0.06	0.113	-0.053
社員教育がなっていないと感じる						
こちらの理解状況を確認せず、一方的に説明を続ける	0.27	0.396	-0.126			
自分で理解し、操作したいのに勝手に手を出された	0.269	0.385	-0.116			
平均	0.0962	0.1279	-0.0317	0.0241	0.0686	-0.0446

50ページからの「若手応対者調査～若手社員が感じる高齢者対応の難しさ」でまとめた調査結果の通り、「くどくどと同じ話を何度も繰り返す」「話の内容が要領を得ない」「同じことを何度説明しても理解してもらえない」「関係 ない話を延々とされる」「話がなかなか終わらない」などが、高齢者対応で苦慮することとして挙げられたが、「言いたい言葉がすぐに出てこなくなった」と「小さい文字が読みにくくなった」と回答した人で平均の不快差が最も大きくなったことを踏まえると、その原因を下記の通り説明することが出来そうだ。

つまり、話したい内容がうまく言葉にできず、また小さい文字が良く読めないこともあって、問い合わせしたいこと、聞きたいことを相手にうまく伝えられずに話が長くなったり、そもそも説明書きなどには書かれているのに、そこに気づかなかったりして、誤解した内容で問い合わせをしている可能性がある、ということだ。

一方で、同じ応対者アンケートでは、高齢者への対応で苦慮する原因を「認知症が進んでいるため」と一様にとらえてしまう傾向も明らかになった。その結果、必ずしも認知症であるとは言い切れない高齢のお客さまに対しても、例えば「子どもに説明するような」対応になっている可能性もあり、それが見下された、というような高齢のお客さまの不快感を誘発している可能性もある。

応対者としては、①速度は「ゆっくり・区切って・確認しながら」、②専門・カタカナ語は避け、必要な時は言い換えと具体例を併用し、③音量は「環境に合わせて適正」に、④上から目線・子ども扱い・決めつけを避け、尊重の姿勢の明示し、⑤最後まで傾聴し、要点をまとめ、合意点を明確化する一など、基本的な高齢者対応の原則を守りつつ、コミュニケーションがとりにくい、と感じても、単純に「認知症」と決めつけず、本人の自立性を損なわない形で誠実な対応を心がけることが無用な不快感の醸成を防ぎ、怒りの感情を引き起こさないことにつながるものと考えられる。

【4】まとめ

(1)高齢者に対して固定観念はなかったか

高齢者からの不満等を含む高齢者対応の現状とその分析については、本成果報告書の前段において既に把握いただいているとおりである。高齢者対応をより良いものにしていくためには、単にコミュニケーション技法、いわば技術面のみを磨けば改善・解決するというものではない点を、ここで強調しておきたい。以下では、高齢者対応をさらに向上させるための四つの鍵を提言する。

① 高齢者全般に関するアップデート状況を知る

総務省統計局の2025年11月報によると、日本の総人口に占める年齢構成は、15歳未満が11.0%、15～64歳が59.6%、65歳以上が29.3%となっている。なかでも75歳以上人口は2,111.5万人に達し、総人口の17.1%を占めており、後期高齢者の比率は年々高まっている。

また、内閣府の令和7年版『高齢社会白書』では、2070年には75歳以上の高齢者が全人口の25.1%になると推計されており、日本は既に超高齢社会に入っている。

日本では1956年の国連報告書にならい、65歳以上を「高齢者」と呼ぶようになり、現在に至っている。本報告書においても65歳以上を高齢者としているが、超高齢化が進む現状において、65歳以上を一律に高齢者と括ることが本当に適切なのか、という問題提起もなされている。

内閣府が実施した「高齢期に向けた備えに関する意識調査(平成25年度)」では、「一般的に高齢者とは何歳以上だと思うか」という問いに対し、「70歳以上」と回答した人が42.3%と最も多く、「65歳以上」を上回っていた。つまり、65歳以上を高齢者とする考え方は、必ずしも社会の共通認識ではないことが示されている。

当研究会が実施したアンケート調査では、高齢者を「60代」「70～74歳」「75～79歳」「80歳以上」、さらに男女別に区分して分析を行った。その結果、質問4「問い合わせた際、不快に感じ腹が立ったこと」に関する回答では、60代・70～74歳と、75歳以上の高齢者との間で感じ方に明確な差が見られた。総じて、75歳以上の高齢者では「少し不快」「不快」「強い不快」の合計が低い傾向にあった。社会環境や自身の心身の状態を踏まえ、不快感を覚えても「あきらめ」を伴って受け止めている可能性が示唆される。

当研究会では、これまでの研究から、身体・認知機能の程度、および情報格差や地域格差により、「高齢者」と一括りにして対応することはできない、ということを再三提起してきたが、今回の調査でもそのことが裏付けられた。超高齢社会では、高齢者も重要な顧客層であり、誰もがいずれ高齢者になる。当事者でない世代も、高齢を「自分事」として捉え、最新の高齢者の状況や社会環境を理解することが、高齢者イメージの改善、ひいてはより良い高齢者対応につながる。

② 高齢者を一括りにし、ステレオタイプの認知をしない

ステレオタイプとは、特定の集団に対して固定化されたイメージを抱くことである。本調査の質問1では、「高齢者は話が長い」「関係のない話をする」「同じ話を何度も繰り返す」といった経験について多くの回答が寄せられた。

しかし、これらをもって「高齢者は皆そうだ」と短絡的に捉えるステレオタイプの認知を前提に対応することは避けるべきである。ステレオタイプの認知は、「高齢者対応はやっかいだ」といった感情的偏見を生み、やがて差別的な態度や対応につながりかねない。一度形成されたステレオタイプは、意識的に振り返らなければ変えることは難しい。

今回、老化の自覚として「言いたい言葉がすぐに出てこなくなった」という回答が比較的多かった。お客さまが自分の希望を十分に言語化できないために、応対者はこれまでの経験をもとに高齢者の意思を推測することになるが、ステレオタイプの認知があると、意思を誤って解釈する恐れがある。組織としては、誤解を招きやすい「要注意言葉」や、「決めつけ」「思い込み」と受け取られやすい表現を洗い出し、具体例として共有することが有効である。

③ エイジズム(ageism:年齢差別)をしない

「老害」という言葉は、政治や企業、日常生活の場面で用いられることがあるが、高齢者にとって極めて不快な表現であり、注意すべき言葉である。本調査では自由記述に「老害」という表現は見られなかったが、学生を対象にした調査では「ボケ」という言葉が確認された。年齢に基づく否定的表現は、今なお社会に残っている。

エイジズム(ageism)とは、高齢者に対する偏見や差別を指す概念であり、WHOも「健康的な高齢化」を阻害する重大な要因として警鐘を鳴らしている。SNSでは、年齢に基づくレッテル貼りや攻撃的表現が拡散されやすい構造があり、企業や組織にとっても炎上リスクとなる。

※WHO「国連ヘルシーエイジングの10年(The UN Decade of Healthy Ageing:2021-2030)」の要旨は、下記参照のこと。

<https://japan-who.or.jp/news-report/2201-19/>

※WHO「エイジズムに関するグローバル報告書」は、下記参照のこと。

<https://japan-who.or.jp/news-report/2103-26/>

エイジズムは、高齢者の自尊感情や心理、身体に悪影響を及ぼし、社会的孤立を助長する。さらに、サクセスフル・エイジング(理想的な生き方、老い方)やアクティブ・エイジング(活動的な高齢化)の実現を妨げる要因ともなる。人は誰もがいずれ高齢者になる。非高齢者である現在の自分も、将来エイジズムの対象となり得るという視点を持つことが重要である。

④ 高齢者の言動を認知症によるものと決めつけ/断定しない

本アンケートの自由記述では、顧客対応者の回答に「認知症」に関連する記述が比較的多く見られた。一方、学生の回答ではその割合は低かった。加齢による物忘れや言葉の出にくさと、認知症は明確に異なる。また、MCI((Mild Cognitive Impairment:軽度認知障害))と認知症も別の状態である。

厚生労働省の最新調査によると、65歳以上の高齢者のうち、認知症の有病率は約12.3%、MCIは約15.5%であり、多くの高齢者が認知症であるわけではない。先述の通り、アンケート調査の高齢者の言葉が詰まる、注意が続きづらいといった変化は、加齢による自然な機能変化である場合も多い。短絡的に病気と結びつけることは避けるべきである。

高齢者との会話では、一文を短くし、一つずつ確認する、選択肢を示して尋ねるなどの工夫が有効である。ただその際に、高齢者が認知症であるという思い込みから、子ども扱いするような言い方になったり、「ですから～」などと結論をせかすような話し方にはなっていないだろうか？老化により、自分が求めていることをうまく表現できずに、高齢者自身ももどかしさを感じている状況だったとしたら、見下されたような感情を抱き、不快感や怒りの感情を高めることにもつながりかねない。非言語的な配慮も含め、丁寧な関わりが求められる。多くの企業で接客マニュアルが整備されているが、改めて高齢者対応のマニュアルは定期的に見直し、最新の知見を反映させることが重要である。

以下、参考に厚労省の認知症に関わるサイトなどを掲載しておく。

※厚労省「認知症施策」のサイトは、下記参照のこと。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/kaigokoureisha/ninchi/index.html

※厚労省「認知症ケア法－認知症の理解」は、下記参照のこと。

<https://www.mhlw.go.jp/content/11800000/000701055.pdf?n=mamatena&slug=bd082-1>

※「認知症施策推進大綱」は、下記参照のこと。

<https://www.mhlw.go.jp/content/001409919.pdf>

※「認知症施策推進基本計画」は、下記参照のこと。

<https://www.mhlw.go.jp/content/001344090.pdf>

(2) 自覚症状が少ない「聴こえ」の課題

先述の通り、昨年度の調査結果と同様、今年度の調査結果においても聴力の衰えについて自覚している比率は28.8%と、3割を切る水準となったが、一般的には高齢化に伴い難聴と診断されている患者の割合はそれ以上に高く、自覚されていないだけで聴力が衰えている高齢者の割合は調査以上に高いことが想定される。それに伴う課題を掘り下げたい。

① 我が国における全体及び年代別難聴率(WHO基準 26dB に基づく)

現在、難聴の患者数は1,430万人(国民全体の約10%)だが、高齢化に伴いその比率は高まる傾向がある。男性では70代前半で5割を超し、70代後半では男女ともに7割近くが難聴とみられる。

※右表は聴力検査での『音』の検査による「聴力低下」でなく、『言葉』に対する「聴力低下」を示す26dBを指標とした
《日本老年医学会雑誌 第49巻2号》

	男性	女性
65～69 歳	43.70%	27.70%
70～74 歳	51.10%	41.80%
75～79 歳	71.40%	67.30%
80 歳以上	84.30%	73.30%

一方、2023年に日本補聴器協会が実施した調査によれば、難聴を自覚している人の割合は75歳以上では34.4%だった。有病率が7割に対し、自覚のある方が3割と今回の調査に近い結果となっており、実際の有病率と乖離している。

② 「難聴者」対応実態

難聴者に対面に対応する場合には、難聴者自身が「補聴器」「集音器」等の使用により聞こえの改善を目指すこととなるが、我が国における「補聴器」使用率は13～15%に留まっている。理由としては、「人に難聴だとわかることを嫌がる」日本人特性や、「認定補聴器技能者」が絶対的に不足していることなどが考えられる。実際には、対応者が「ゆっくり」「丁寧に」など、話し方の工夫により対応しているケースが多い。

一方、電話での対応の場合、電話をかける本人は補聴器を外しているケースも多く、大きな声で話をして、対応者が聞き取れなかったり、逆に対応者の声を聞き取ってもらえなかったりなど、双方のコミュニケーションが滞り、対応に長い時間がかかっている。受ける側が企業・自治体等の場合は、難聴者対応力に慣れている人材による専用窓口を設置したり、通話音声进行明瞭化する機器(「サウンドアーチ」など)を導入して対応している場合もあるが、一般的にはそこまでの対応ができないケースが多いと想定される。

③「難聴」と「認知症」の関連性

「難聴」は、「認知症」の発症や悪化の原因となっていることが、見逃せない点だ。アメリカのランセット国際委員会は、2017年・2020年・2024年の報告において、認知症の修正可能なリスク要因の中で難聴を最も大きな要因として掲げている。

「ワーキングメモリー」と呼ばれる作業記憶は、脳内で数秒から数十秒の短い時間に情報を「一時的に保持」し、その情報を利用して次の行動を考える。一度に覚えられる量には限界があり、一般的には4～7要素だといわれている。

しかし、難聴者の場合、ワーキングメモリーが弱い為、情報が保持・処理できず、忘れ物が多くなったりする。このような脳内に入ってくる情報量が少ない状態が継続した場合、脳内の情報量そのものが減少して、「認知症」を引き起こす大きな要因となる危険性を持つことがわかっている。

④ 社会とのつながりを保つためには「会話できること」が重要に

上記考察の結果からもわかるように、高齢者は、今後も健康にそして社会とのつながりを保つためには、自分自身の「難聴」に対する知識と意識を向上させる必要がある。

今回の調査で、「言いたい言葉がすぐに出てこなくなった」と自覚している人が多いことが分かった。相手の言っていることがうまく聞こえない、それによって言いたい言葉がすぐに出てこない、というようなコミュニケーション力の低下は、社会とのつながりを阻害する要因となり、やがては孤立して話す機会が減ることで、認知症を悪化させる原因となるフレイル化が進行する。そういったことを防ぐためにも、「会話できること」が生活していく上でいかに重要なことであるかをしっかりと認識することが必要だ。

さらに「デジタル社会」「AI社会」への動きが急加速しており、多くの高齢者がその流れについていけず、いわゆる「デジタル弱者」として、わからないことがあれば聞くしか方法がないのが実情だ。対応者も高齢者の特性、実情を理解し、高齢者とスムーズにコミュニケーションするためには、どのようにすべきかを改めて認識することが重要だ。

⑤ スムーズなコミュニケーションの促進には思いやりの気持ちを持った会話が欠かせない

一方、高齢者側も自分の「聴力」がどんな状況にあるのかを正確に把握しておくことが、将来の「認知症予防」にもつながる重要なことだと認識することが必要だ。そのためには、家族や友人の聞こえに関する指摘を素直に聞き、判断材料とすることが欠かせない。若者も高齢者も、お互いを尊重し、思いやりの気持ちをもった会話を通して「共存・共生」していくことこそが、これからの日本にとって必要不可欠だ。

(3) 高齢者との望ましいコミュニケーションを改めて考える

これまでの考察をまとめると、高齢者との対応時に不快感や怒りの感情を呼び起こす原因として、下記のようなギャップが影響していることが見えてきた。

1. 高齢者と若手対応者、学生との間の世代間ギャップ
2. 高齢者というステレオタイプをイメージしてしまうことによるギャップ
3. 聴力低下に対する、高齢者自身の認識ギャップ

これらのギャップへの対応は、単なるコストではなく、中長期的な効率と信頼を生み出す投資と位置付けることが重要だ。現場における望まない摩擦を減らし、怒りや誤解の連鎖を断つことで、若手対応者の疲弊を防ぎ、高齢者の満足度を高めることができる可能性がある。高齢社会における「当たり前」を再設計することこそが、双方にとっての最適解である。それぞれについて、課題と対応策を改めて考察する。

①「高齢者はこうだから」と決めつけて対応しない

『(1)高齢者に対して固定観念はなかったか』(P69)でもエイジズムなどの課題を取り上げたが、対応者へのアンケートの中でも「認知症」という言葉が散見されるように、対応者は高齢者とのコミュニケーションがうまくいかない場合、その原因を認知症と判断し、それを前提にした対応をしているものと考えられる。しかし、前述の通り厚生労働省の最新調査によれば、65歳以上の高齢者のうち、認知症の有病率は約12.3%、MCIは約15.5%であり、多くの高齢者が認知症であるわけではない。

結果的に、対応する高齢者が認知症であることを前提に、子どもを諭すような話し方で、対応していないだろうか。アンケートでも明白になった、高齢化に伴い「言いたい言葉がすぐに出てこなくなった」、あるいは「小さな字が読みにくくなった」、あるいは本人は自覚していないかもしれないが、聴力が衰えて対応者の声がよく聞き取れない場合など、問い合わせや店頭での問い合わせ時に、「自分が尋ねたいことをうまく説明できない」、「説明書が良く見えない」、「持ってきたはずのものがカバンの中に見当たらない」など、もどかしさを感じ、感情が高ぶっている時に、認知症と判断した対応者に子ども扱いされたような対応をされたり、口を挟まれたり、せかされたりすることで見下されたように感じ、自尊心を大きく傷つけられて不快感や怒りの感情が高まったことが想定される。

当研究会でも、設立当初から高齢者対応マニュアルなどをまとめ、「低めの声で間を持たせて話す」、「外来語やカタカナ言葉は言い換える」、「補足情報と合わせて伝える」、「はい・いいえで答えられる質問をする」など、高齢者対応のポイントを提示してきたが、このことがすべての高齢者に当てはまるとは言いきれない。一人一人身体・認知機能の程度は異なり、高齢者と一括りにできる存在はない、ということを改めて認識し、「高齢者はこうだ」と決めつけた対応は避けることが賢明だ。そのためにも、高齢者の特性を熟知し、それを生かした対応が高齢者とのコミュニケーションギャップを埋めるためには重要となる。

② 聴力の衰えに対する社会全体の認識を高める必要性

今回の調査では、改めて聴力に関する認識ギャップも浮き彫りになった。『(2)自覚症状が少ない「聴こえ」の課題』でも述べた通り、70代後半の難聴の有病率は7割を超えているにもかかわらず、難聴を自覚している人の割合は3割程度で、このことは「実は難聴」だ、という人が多いことを示している。

たしかに、多くの人が自覚する視力の衰えでは、老眼鏡をあつらえたり、小さな文字を見なければいけないときは拡大鏡を使うなどの対策をしているものの、聴力の衰えについては、そもそもそのことに気づいていないこともあって、実際に補聴器などを使うケースというのは13～15%にとどまっているということだ。結果、たとえば70代後半の方ならば、半数以上の方は聴力が衰えながらも、何の対策もしていないという方になる。「言いたい言葉がすぐに出てこない」、というもう一つの衰えに加えて、「対応者との会話がうまく聞き取れない」となると、どうしても双方のコミュニケーションはぎくしゃくしてしまう。

問題は、こうした課題が高齢者だけでなく、社会的にも広く知られている、とは言いきれないことだ。これも先述の通り、聴力の衰えはフレイル化につながり、認知症を悪化させる原因であることが明白となっている。今後、さらなる高齢化が見込まれる我が国にとっては、聴力の衰えに対する認識を、社会全体で高めていくことがこれまで以上に必要だといえよう。

③ 世代間ギャップを克服するためには、「お互いを知る場」の設定が重要

若手対応者のアンケート回答によれば、高齢者との対応時に困ることは、「話がなかなか終わらない」、「同じことを何度説明しても理解してもらえない」、「関係ない話を延々とされる」、「くどくどと同じ話を何度も何度も繰り返す」などであり、高齢者とのコミュニケーションが円滑に進まないことに対して困惑し、フラストレーションがたまっていることがうかがえる。

一方、高齢者に対して、高齢化に伴う自覚症状について聞くと、「小さい文字が見にくくなった」「言いたい言葉がすぐに出てこなくなった」など、身体認知機能低下に伴い、コミュニケーション力が低下しているのに加えて、急速なデジタル化の進展に伴い、「カタカナ語」などの理解が難しくなっており、丁寧に、わかりやすく応対してほしいといった要望が強いことがうかがえる。

結果、応対者が効率を重視するあまり、何度も繰り返されたり、話が脱線したり、という長話の腰を折るべく「その話は何度もお聞きしましたが・・・」などと応対すると、高齢者は言いたい言葉がなかなか出てこない、思い出しながら、なるべくわかりやすく丁寧に質問をしているのに、このような対応をされると「こちらの話ちゃんと聞かないのか！」という怒りの感情を引き起こしている・・・というのが、今回の調査から想定される現場の実情だ。

このように「効率」を重視しがちな応対者と、「丁寧に」や「わかりやすさ」などの品質を重視する高齢者との間にギャップが生じ、双方に困惑と不快感や怒りの感情が強まっている。こういった点を解決するためには、ギャップがあることを前提とした応対体制、いわば当研究会で繰り返し必要性について言及している、「登坂車線」＝高齢者対応に特化した応対体制、に加えて、高齢者、若手応対者、学生それぞれから指摘があった「お互いを知る場」を設ける必要がある。

一方、高齢者側も「高齢者なのだから配慮されてしかるべき」との考えに固執せず、社会の変化に立ち遅れないためにも、社会とつながる場を現役の時から考えて用意し、高齢になっても積極的につながりを維持していく努力、つまり「自助」を高めていくことも欠かせない。自分でできることは、なるべく助けを借りずに自分でできる力を保つことは、フレイル化を防止し、身体・認知機能の低下を防ぐことにもつながる。高齢者には、自助を高めていただくことを積極的にアピールし、理解してもらうことも重要な取り組みとなる。こうしたことを高齢者に認識してもらうことも、「お互いを知る場」の役割の一つだ。

高齢者や障がい者の支援では「自助」「共助」「公助」が必要だ、と言われてきたが、「お互いを知る場」が従来の支援の枠組みの中で、十分だったとは言い切れない側面もある。

最近、もう一つの概念として、日常の生活課題を持続可能な市場機会と捉え、「自助」、「共助」、「公助」を補完する「商助」が注目されている。日常の消費生活を担う事業者にとって、今日のような超高齢社会で高齢者と若者が「お互いを知る場」は、世代間のギャップを克服し、事業を円滑に継続していくうえでも重要だ、ということが今回の調査でも明らかとなった。事業者も「商助」の一つとして「お互いを知る場」をどのように設けていくか、検討することが今後必要だといえよう。

以上

CXイノベーションを巻き起こす

—「ACAPが考えるCX」その要素と実践事例Ⅱ—

CXイノベーション研究会

【目次】

2025年度報告書の概要	76
はじめに: CXイノベーションを巻き起こす	77
I. 「事例研究」の充実	78
1. 具体事例	80
2. 「事例研究」の充実(外部講師セミナー)	89
II. 「学び」の提供	92
1. ACAP東京例会での有識者・先進企業講演	92
2. 2025年度ACAP「CXの取り組みに関する実態調査」の結果概要と定性情報	96
III. 総括・今後の展望	104
1. 2025年度研究の総括	104
2. CXを巡る論点の整理と広がり	104
3. 今後の研究に向けた展望	105
謝辞	106

【ACAP研究所 CXイノベーション研究会】

2025年度(2025年4月～2026年3月) メンバー

- 久保 秀哉 (第一フロンティア生命保険(株)) 【リーダー】
- 永塚 哲也 (ピジョン(株)) 【サブリーダー】
- 赤峰 貴子 ((株)良品計画)
- 加藤 高章 (ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株))
- 佐藤 喜次 (個人会員)
- 立山 恵美 ((株)船井総合研究所 [2025年10月より])
- 中村 秀一 (国分グループ本社(株))
- 西 彩奈 (SOMPOリスクマネジメント(株))
- 長谷川 慎 ((株)ポーラ)
- 原田 啓子 (キリンホールディングス(株))
- 宮崎 康司 (ネスレ日本(株))
- 村井 正素 (住友生命保険(相))

なお、和田 鯉宇 担当理事(アスクル(株))、および、佐藤 雄一郎 ACAP 研究所長(学校法人産業能率大学)にも、当研究会に参加いただき、寄稿及び貴重な情報やご意見を頂戴した。

2025 年度研究成果報告書の概要

本報告書は、公益社団法人消費者関連専門家会議の「ACAP研究所」CXイノベーション研究会が、2025年度に実施した研究活動の成果を取りまとめたものである。2024年度に整理した「ACAPが考えるCX」の枠組み―「聴く・学ぶ」「創る」「伝える」「CXマネジメント」「高い志」の5つの分類と16の要素―を基盤とし、2025年度は、事例研究の深化、社会・技術環境の変化を踏まえた研究視座の強化、ならびにACAP会員企業の実態把握を柱として研究活動を進めた。本報告書では、これらの活動成果を、章構成に沿って俯瞰的に整理している。

I 章「事例研究」の充実

「ACAPが考えるCX」を構成する16の要素について、企業の実践事例を中心に整理している。2024年度報告書において企業の具体的な取り組み事例を提示できなかった要素を中心に、研究会メンバー所属企業に加え、研究会以外の企業の協力を得てヒアリングを実施した。株式会社良品計画、株式会社ガイドーフォワード、積水ハウス株式会社、情報工房株式会社の4社へのインタビューを通じて、CXが企業活動の中でどのように具現化されているのかを整理し、結果として16のすべての要素について事例を網羅する構成としている。

合せて本章では、研究活動を強化し、今後の方向性を検討するための取り組みとして、有識者によるセミナー内容を位置づけている。松井拓己氏(松井サービスコンサルティング)によるサービスサイエンスの視点からの講演、ならびに小田志門氏(カラクリ株式会社)によるAIとの共創をテーマとしたCX再設計に関する講演は、急速に変化する社会環境や技術動向を踏まえ、CXに関する研究の前提や問いそのものを更新・進化させるための取り組みとして整理している。

これにより I 章では、企業の具体的実践と、それを取り巻く社会・技術環境の変化の双方を踏まえながら、CXの捉え方を多面的に検討している。

II 章「学び」の提供

東京例会における有識者・先進企業による講演内容と、2025年度にACAPが実施した「CXの取り組みに関する実態調査」および自由記述分析を通じて得られた知見を整理している。

東京例会では、CXを単なる顧客対応の高度化やCS向上施策としてではなく、経営、組織、EX(従業員体験)、VOC活用と連動した企業変革の視点から捉える講演が行われた。株式会社ラーニングイトおよび株式会社NTTマーケティングアクトProCXによる講演、ならびに株式会社コーセイによる実践事例を通じ、CXを実務と経営の両面から再考するための示唆を整理している。

また、「CXの取り組みに関する実態調査」の結果および自由記述の分析からは、ACAP会員企業におけるCX推進の広がりとともに、社内浸透、部門横断的な運用、評価指標やガバナンスの整備といった課題も確認されている。本章では、定量データと定性情報の双方をもとに、CX推進の現状と課題を俯瞰的に整理している。

III 章「総括・今後の展望」

I 章および II 章で整理した事例研究、学び、調査結果を踏まえ、2025年度における研究活動全体の総括と、今後の研究に向けた視点の整理を行っている。

CXを特定の施策や部門活動として捉えるのではなく、企業理念、組織文化、従業員の関与、顧客との関係性が相互に作用するプロセスとして捉える必要性をあらためて確認するとともに、今後、どのような論点に焦点を当てて研究を進化させていくべきかについて整理している。

はじめに：CXイノベーションを巻き起こす

ACAP研究所 CXイノベーション研究会は、ACAPの活動コンセプト「CXイノベーションを巻き起こす」(※)を推進するため、CX先行企業における実践事例の研究と、例会等での学びの循環を通じて活動を深化させることを目指してきた。

※2024年8月30日公開のHP内「CXイノベーションを巻き起こす」を参照ください

(参照 URL: <https://www.acap.or.jp/about/acap2030/cxinnovation/>)

このコンセプトの中核に据えたのが、「事例研究」と「学び(学びの場の提供)」という二つのアプローチである。

一つは、企業の現場で実際に行われているCXの取り組みを事例として整理・共有することにより、CXを抽象論ではなく「実践知」として可視化すること。もう一つは、その実践を支える理論や社会・技術環境の変化を学ぶ場を設け、取り組みを多角的・構造的に捉え直す視点を提供することである。会員企業や公益社団法人として社会への情報提供を実施する。

2024年度の研究では、「ACAPが考えるCX」を構成する要素を「聴く・学ぶ」「創る」「伝える」「CXマネジメント」「高い志」の「5つの分類」と「16の要素」に整理し、研究会メンバー所属企業の事例を通じて、「CXとは何に注目し、どのように捉えるべきか」という具体的な事例として提示した。2025年度は、昨年度の事例研究において具体的な企業の取り組み事例が紹介できなかった要素について、研究会メンバー以外の企業にも協力をいただき、インタビューを通じて事例を探索・深化させた。これにより、CXの各要素が企業活動の中でどのように具現化されているのかを網羅することができた。

また、研究会では、サービスサイエンスやAI活用、消費者行動の変化といった観点から、外部講師によるセミナー(学習会)を実施し、今後の研究活動に新たな視点を取り入れる活動を実施した。

「学び」の取り組みとしては、東京例会においてCXに関する有識者・先進企業による講演が実施された。ここでの学びは、CXを捉える視座を提供するとともに、「なぜその取り組みが価値を生むのか」「どのような要件がポイントであったか」等の問いを共有する場となった。

さらに、ACAP会員企業を対象とした「CXの取り組みに関する実態調査」の分析を通じて、CX推進の現状と課題を俯瞰的に捉え、事例研究や学びで得られた知見との関係を、より広い実務の文脈へと接続することを試みた。

本成果報告書は、こうした「事例研究」と「学び」を行き来しながらCXを理解・深化させてきた2025年度の研究活動の集積である。

CXを単なる顧客対応の高度化や個別施策としてではなく、組織・人・技術・文化が相互に関連する価値創造のプロセスとして捉え直すための手がかりを、本報告書を通じて提示したい。

I.「事例研究」の充実

2024年度の活動報告書で示した「ACAPが考えるCX」のフレームワーク＝「要素と分類」の16要素について、2024年度は、研究会メンバー所属企業の取り組み事例について共有し、2024年度研究成果報告書で紹介した。掲載事例について、次ページの表のとおりプロットした。

※2024年度研究成果報告書は以下のURLより参照

<https://www.acap.or.jp/wp/wp-content/uploads/2025/06/2024ARICXReport2.pdf>

【要素と分類】

No.	分類	要素	要素の具体的内容
1	①聴く・学ぶ	a.あらゆる(消費者等との)接点接する機会(接点の多さ)	多様な接点(タッチポイント)を設けたり、意見交換をする場をもつなど、積極的に直接、消費者等(ステークホルダー、行政、研究機関)の声を聴いている
2		b.広く社会の要請や消費者の声を傾聴する姿勢	広く社会全体に目を向け、ソーシャルリスニングやメディアの活用など自ら積極的に取りに行き、学ぼうとしている
3		c.「真の期待と要望」の理解	消費者の状況やインサイトの理解まで踏み込み、「真の期待と要望」や「社会や消費者も気づいてないニーズ」を理解しようとしている
4	②創る	a.情報の集約と社内の連携	社会や消費者からの声を、社内でタイムリーに効果的に共有し改善する
5		b.情報を共有化する仕組み	社会や消費者の声を聴く部門・機能と、製品・サービスの開発などの価値創造部門・機能が効果的に連携している
6		c.継続的なよき関係	長期的で継続的な接点で、カスタマージャーニー全体やライフステージごとの価値提供など、ライフサイクル・生活スタイルに合わせた情報・価値提供を行っている
7		d.感動価値と信頼関係の創造、革新	・社会や消費者への期待に応える商品・サービスの提供に取り組んでいる ・社外のステークホルダーとともに市場、業界、サプライチェーン全体での提供価値の向上に取り組んでいる。
8	③伝える	a.企業姿勢の情報発信	企業理念・ミッション・ビジョン・バリュー等の企業の姿勢(想いや考え方)、経営方針について社会や消費者に、広く、わかりやすく伝えている
9		b.活動内容の情報発信	社会や消費者に、製品やサービスに留まらず、企業のさまざまな活動についてのメッセージを、タイムリーにわかりやすく伝えている
10		c.接点での情報発信	・企業の姿勢や活動について社長や社員が自ら語るなど、イキイキと伝えている ・あらゆる接点(サポート、マーケティング、営業など)で感動体験を伝えている
11	④CXマネジメント	a.事業の継続的発展と社会貢献につながるビジネスモデル	社会や消費者への貢献と社員の働きがいを実現することで、社内の仕組みを改革し事業の継続的発展につながるビジネスモデルを構築している
12		b.顧客側の評価	社会や消費者からの評価指標、評価方法を明確に持ち、活動の修正や向上につなげている(例:NPS)
13		c.働きがいのある組織風土	社内で、社員の社会や消費者への貢献が評価されることで、やりがいや成長となっている
14		d.双方向のコミュニケーション	「①聴く・学ぶ ②創る ③伝える」の各分類において消費者と事業者のコミュニケーションを促進する仕組みを構築している

15		e.消費者接点における一貫した姿勢	・顧客対応指針があり徹底されている ・あらゆる接点(サポート、マーケティング、営業等)で感動体験を追及する
16	⑤高い志	a.企業のスタンス	社会や消費者への貢献や新価値創造を使命とし、経営が率先し、社員を鼓舞し、一貫した活動を行っている

※本表は会社形態を略記しています(株式会社→株)

要素No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
(株)ポーラ	●															
ネスレ日本(株)		●														
(株)ヤマハミュージックジャパン			●													
(株)良品計画				●	●											
ハウス食品(株)				●	●											
ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)									●							
麒麟ホールディングス(株)									●							
住友生命保険(相)														●		
ビジョン(株)															●	
第一フロンティア生命保険(株)															●	
国分グループ本社(株)																●

2025年度の研究会では、2024年度に掲載できなかった「要素」に対応した事例について、メンバー所属企業以外にも協力を依頼し、インタビューを踏まえて探索を行うこととした。

具体的には、次の企業へのインタビューを実施した。

No.	要素	企業名	主なヒアリング事項
7	感動価値と信頼関係の創造、革新	株式会社良品計画	SNS上でのお客さまとの共創の取り組み
		株式会社グイード フォワード	取引先も巻き込んだ品質改善への取り組み
11	事業の継続的発展と社会貢献につながるビジネスモデル	積水ハウス株式会社	「従業員の自律」×「ベクトルの一致」を通じた人財価値の向上を目指した取り組み
12	顧客側の評価	情報工房株式会社	委託元企業のCS(顧客満足)や顧客ロイヤルティ向上を支援する取り組み

各企業からは、当研究会からの依頼事項にとどまらず、研究会の趣旨をご配慮いただいたうえで、CXや顧客価値創造に関連する事項について、幅広くご説明をいただいた。それにより、当研究会での検討が一層深まり、「要素」に関する取り組み事例の研究を進展させることができたと考えている。

ご対応いただいた各企業の皆さまに心よりの感謝を申し上げます。

1. 具体事例

(1)株式会社良品計画

株式会社良品計画(<https://www.ryohin-keikaku.jp/>)では、「無印良品」の商品開発において、「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」という「3つの視点」を重視されている。ものづくりに関する「この3つの視点」は、周知のとおり、「ムジラー」という熱烈なファンを獲得している。同社では、このようなファンに加え、重要なステークホルダーと認識している店舗およびスタッフも巻き込み、全社で連携した共創推進策への取り組みが推進されている。

a. SNS 上でのコミュニティ、ユーザーとの共創

「ムジラー」の展開する SNS 上でのユーザー生成コンテンツ(UGC)は、熱量が極めて高いものの、限定的な盛り上がりとも言えるかもしれないが、同社では、逆に、その特性をさらに活かす方策として、「ニッチで熱狂的なコミュニティ、ユーザーとの共創」を展開している。

これは、無印良品に関する「モノ・コト」を お客さま・スタッフ(従業員)と共創し、UGCによって魅力を最大化する試みであり、「無印良品がやりたい姿(*1)」と「ステークホルダー(お客さま・スタッフ)が実現したいこと(*2)」の重なる部分を実現できるように企画することが重要と考え、取り組みを進められている。

*1 商品認知、ブランド活動や店舗の認知、ファンや UGC の増加、「お客さまの声」からの商品開発・改善の促進など

*2 商品情報の発信、商品に関わること、意見が企業に伝わること、企業をもっと深く知ることなど

具体的には、次の事例があげられる。

【事例1】チョコミントアイス：イメージできる「1 人のターゲット」に確実にコミュニケーションをとる

チョコミントは「好き嫌いがある」ニッチな商品と言えるが、「チョコミン党」と呼ばれるコアなファン層も存在する。ここに「ヒットの芽」を見出し、押し付けるのではなく、「チョコミント好き」へのスタッフからの情報発信などを通じ、無印良品とSNSクリエイターがつながり、SNSを活用して、「声」を収集・拡散することで、熱狂的なファンからの支持が実現されている。



同社では、このようなオンラインでのアプローチと並行して、オフラインでのアプローチ(店舗での先行試食・発売)も行われており、「店舗 × ネットストア × 公式SNS × 第三者SNS・UGC」という多面的な展開が、相互に影響し合い、無印良品とステークホルダーとのコミュニケーションの熱狂・拡散につながり、チョコミント商品の大幅な売り上げの増加につながったものと考えられる。

【事例2】猫好き「無印良品ユーザー」との共創：「猫とくつろぐ、無印良品の空間」サイトの展開

ペット用品は、凝ったものではなく、単純な商品の方が支持を得られる傾向があるという判断から、無印良品を愛されていて、さらに猫好きの「お客さまの声」を収集し、紹介することにより、ファンの増加につなげるという取り組みを展開した。「どんな第三者と共創すれば、より商品の魅力が伝わるか」を考えて展開されている。



b. カスタマージャーニーを想定した全社で連携した取り組み

同社では、こういった事例のように、「ユーザーとの共創」をさらに効果的なものとするためには、店舗写真の紹介、新商品展示会、商品開発のエピソードの情報発信に加え、店舗スタッフのSNS発信、ユーザーとの座談会の実施、店舗を巻き込んだお客さまとの共創施策等を展開することも重要と考え、取り組みを進めている。

また、商品発売から店頭での販売促進まで、一気通貫した社内連携を重視し、商品認知 → 検討 → 購入 → リピート・シェア といった カスタマージャーニーを想定して、それに応じた全社的企画を行うとともに、1つの取り組みを 次の商品開発に活かすことも進められている。

今回のヒアリングを通じて、こういった取り組みについて、「ありとあらゆる情報があふれている現在において、商品、店舗、広告という3つの観点から、今のお客さまに向けてどうあるべきか、を考えることで、ものづくりの基本となる考え方(『素材の選択』『工程の点検』『包装の簡略化』という『3つの視点』)を守りながらも、打ち手を変えていく試みに挑戦しつつ、『やる(守る)こと』と『やらないこと』を明確にしながら進めている」という姿勢をお聞きし、特に重要な観点であると感じた。

c. 店舗スタッフの関わりの重要性

特に印象的であったのは、店舗スタッフの関わりである。「商品の開発や改良に、自分たちもしっかり関わっていきたい」という声が多くあるという事実と、「社員が一番のファンであると改めて感じている」という本社運営側の考えが結びついていることが、強さの源泉ではないかと感じた。

地域においても、店舗スタッフの位置づけは大きく、メール配信をはじめとした店舗の記事は店舗で書いてもらう、店舗ごとのブログを展開する、といった取り組みを進めたり、スタッフが進んでモデルになったりもするという状況は、特筆すべきものと感じた。商品を愛してくれているスタッフを巻き込んで施策を展開していくことは、スタッフのやりがいにつながるとともに、それがお客さまにダイレクトに伝わるという観点からも、CXの展開において極めて重要な要素であると考えられる。

(2) 株式会社ダイドーフォワード

株式会社ダイドーフォワード(<https://www.daidoh-forward.com/>)におけるCXの取り組みは、品質管理を起点とした実務的かつ現場密着型の活動であり、比較的小規模な組織で担当されているか、顧客接点から得られる一次情報を基盤として幅広い展開が行われている。

また、「お申し出品」の現物を材料とした情報共有といった透明性の高い取り組みは、ブランド信頼の構築に寄与する重要な要素であると考えられる。これらは、大規模なデジタル投資に依存しない CXの実践モデルとして示唆に富むものと考えられる。

a. 店舗および従業員を含む現場起点の情報収集を重視

お客さま接点では、電話、メール、ハガキ、店舗、EC、チャットといった多様なチャネルが設けられているが、特に店舗経由の問い合わせが全体の過半(約55%)を占めており、お客さま接点の中心が店舗の現場であることが確認される。加えて、「お約束カード」と呼ばれるハガキを通じて、お客さまの意見が能動的に収集されており、不満だけでなく、満足度に関する情報も広く集められている。

お約束カード

The Best Quality for You

お約束いたします。

ご購入いただいた商品にご満足いただけましたでしょうか。

私たちは品質及びサービス向上のため、積極的にお客様の声をお聞かせいただいております。

また、お客様にいつでも安心してご利用いただくために、できる限りのアフターケアに努めております。

お気づきの点がございましたら、どうぞ遠慮なくお申し付けください。

お客様にご満足いただけますよう、より一層の品質とサービスの向上をお約束いたします。

DAIDOH FORWARD LTD.

主にニューヨーカー実店舗で販売時にお渡しするハガキタイプのお約束カードでお客様からのご意見収集（自社ECでは初回注文時のみ同梱） 二次元コード準備中。

お気づきの点がございましたら、こちらまでお申し付けください。

TEL 0120-17-0599
※ 受付時間/月～金(祝日を除く) 11:00～17:00

URL
メンズ・ウィメンズ www.newyorker.co.jp

Eメール info-df@daidoh.co.jp
株式会社ダイドーフォワード
お客様相談室

このシールは一度貼付後にはがすと、表裏の両面が破れて再度貼付できません。

1 右下のシールを
めくって
貼付けてください

2 シールを
裏の面から
めくって
貼付けてください

3 シール
の裏面に
貼付けてください

お買い上げいただきました商品、サービスにつきまして、お気づきの点がございましたらお聞かせください。

1. ブランド名 ()
例 NEWYORKER, Atræil など

2. 商品名 ()

3. 商品番号 ()
※ 商品番号・商品名(※ 商品名) にご記入ください。
例 00-000000-00-00

4. お買い上げ SHOP 名 ()

貴店での販売状況がどうございましたか。

フリマ
お名前

ご住所

お電話番号

ご記入いただきました個人情報につきましては、お問い合わせへのご返信、業務などの発送、及び商品改善目的以外には使用いたしません。

このような取り組みを通じて、お客さまによる顧客体験の評価が、より広範なお客さまの認識の把握に活用されていると考えられる。

EC領域においては、2024年度に有人チャットが約46%を占めるなど、デジタルチャネルを中心としたお客さま対応が進んでいる。特に、返品・交換や配送関連の問い合わせが多いということであり、購買後の体験設計がCXにおいて重要な位置を占めていることが示唆されている。

一方で、同社はCXに関する明確なKPIを設定していない。その理由として、お客さま満足の定量的評価が困難であることが挙げられており、それに代わり、お客さまの問い合わせ履歴や継続利用状況、会員ランクの変化などを通じて、お客さまの状態を把握している。この点は、数値指標に過度に依存することはせず、お客さまを理解することを重視する同社の姿勢を示していると感じた。

b.「お客さまの声」と「従業員の声」を統合した顧客体験に基づく品質を志向

収集された「お客さまの声(VOC)」は、週次および月次で集約のうえ、部内および関連部署へ共有され、デジタルマーケティング部門へのフィードバックにも活用されている。さらに、ECサイト上のレビュー情報と問い合わせ履歴を統合し、性別、年齢、商品カテゴリなど複数の軸から分析することで、課題抽出および改善施策の立案に活用されている。また、2026年以降は、「スタッフの声(VOE)」の収集も開始しており、お客さま視点と従業員視点を統合したCX推進が志向されている点は注目に値する。

品質改善のプロセスにおいては、週次会議および総合品質管理(TQM)会議が中核的な役割を担っている。週次会議ではお客さまからの申し出内容をもとに緊急度の判断と初動対応が行われ、TQM会議では品質管理、生産、企画などの関係部門が参画し、原因分析から再発防止策・改善策までを一体的に決定する体制が構築されている。こういった取り組みにより、「お客さまの声」が単なる情報として扱われるのではなく、具体的な品質基準や製造プロセスの改善へと直接的に反映されていると考えられる。

c. 取引先などのステークホルダーとも品質情報を共有

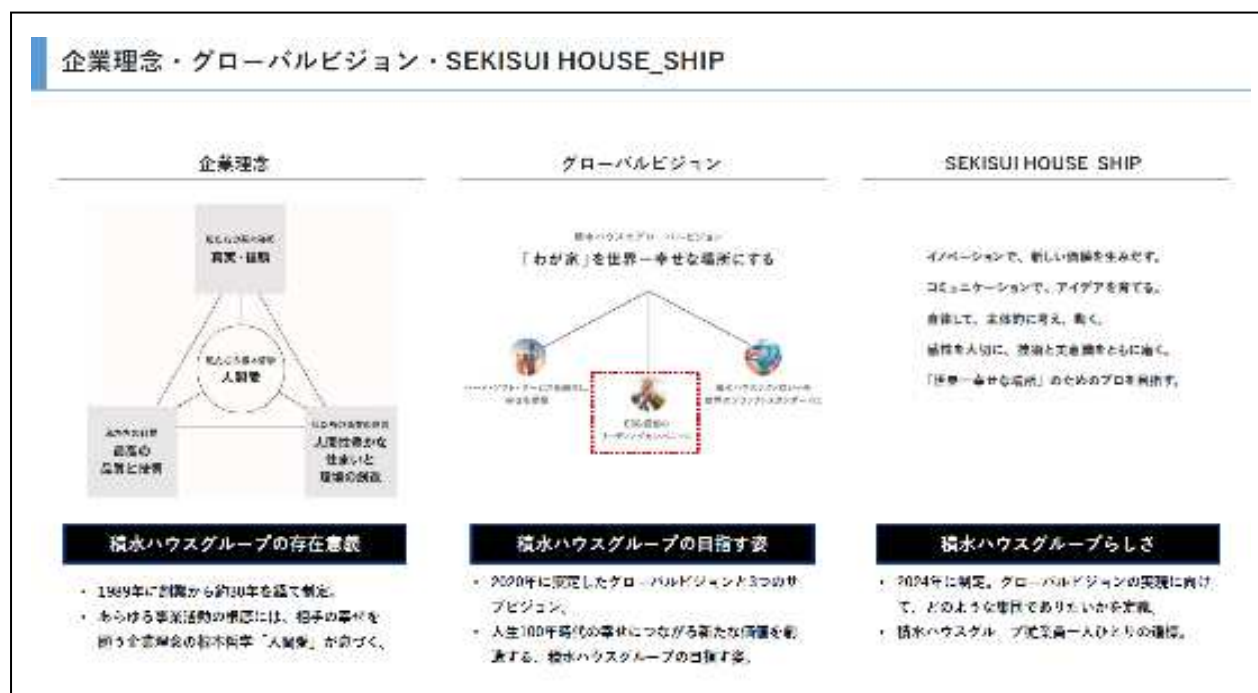
同社は「品質情報展(QI展)」と呼ばれる社内外向けの情報発信施策を実施している。品質情報展では、実際に発生した「お申し出品」について、その原因、調査内容、改善策を公開し、社内のみならず取引先および同業他社も含めた共有を行っている。一般的には案件ごとに個別取引先のための共有に止まる品質不良情報をあえて公開することで、組織全体の学びと品質向上を促進する仕組みとして機能している。また、公開されている情報は、業界的にはお客さま都合の事象と判断される情報も含まれており、お客さまの体験に基づく品質を視野に入れた取り組みであると考えられる。



同様の考え方に基づいた取り組みとして、店舗現場からの「売れなかった理由」や違和感に関する情報も積極的に収集されており、お客さま接点における一次情報の重要性が強く認識されている。

(3) 積水ハウス株式会社

積水ハウス株式会社(<https://www.sekisuihouse.co.jp/>)は、企業理念として「人間愛」を掲げ、グローバルビジョンとして「わが家」を世界一幸せな場所にする”を設定している。この理念のもと、お客さまに対して住まいを通じた幸せを提供することに加え、その価値創造を担う従業員自身の幸せも重視している。2024年に制定された「SEKISUI HOUSE_SHIP」では、「イノベーション」「コミュニケーション」「自律」「感性」「プロフェッショナル」をキーワードに、一人ひとりが「世界一幸せな場所」のためのプロを目指すことが掲げられている。2020年以降の第3フェーズにおいては、人生100年時代の幸せにつながる新たな価値の提供を目指し、「健康・つながり・学び」を価値領域と位置づけ、それらを創出する従業員の自律と成長を支援している。



商品・サービス開発の面では、ユニバーサルデザイン研究や独自のUD基準に基づく設計が行われており、「安全・安心・使いやすさ・心地よさ」を重視した住宅づくりが推進されている。

時代ごとの生活者の価値観や感性の変化を捉え、2023年には「life knit design」という新たなデザイン思想を導入するなど、機能的価値と感性的価値の両立を図っている。

同社のCXおよび顧客価値創造は、企業理念と経営戦略に深く組み込まれていると考えられる。

a. 人財価値の向上

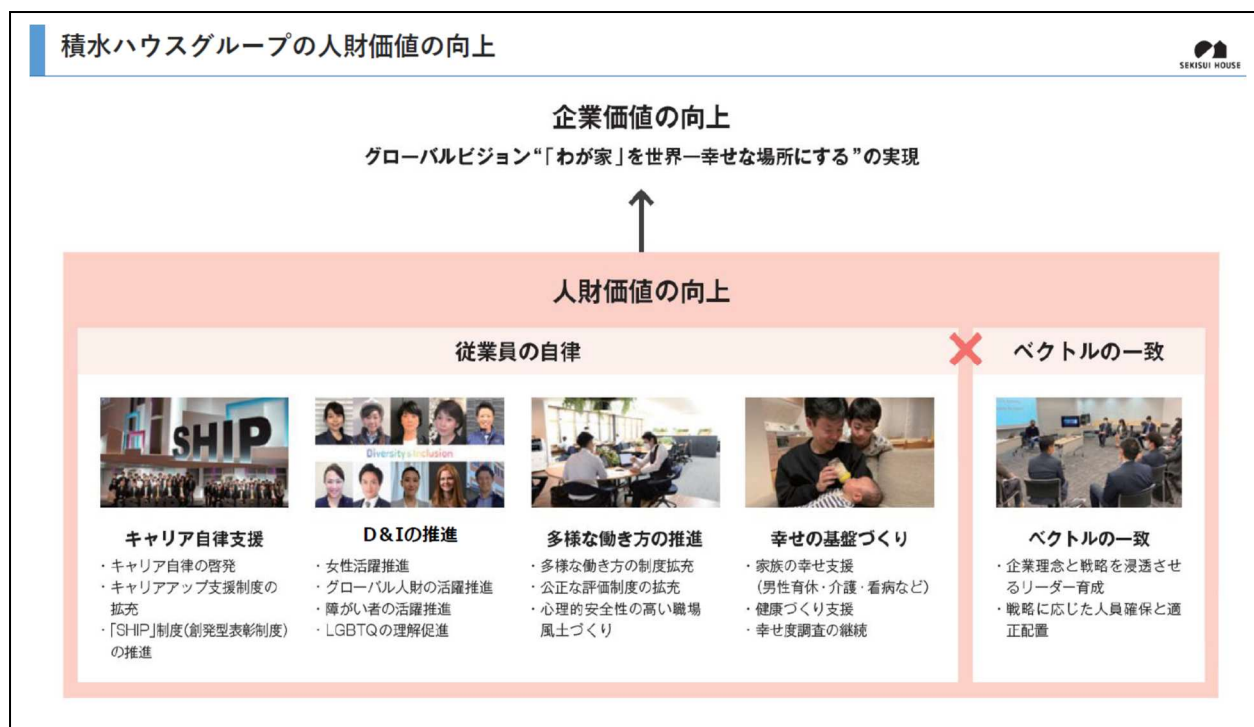
同社では、「従業員の自律」と「バクトルの一致」が人財価値を向上させ、企業価値の創造につながると考えられている。

(1) 従業員の自律

2000年初頭から、3つの観点(①女性活躍の推進 ②多様な人財の活躍 ③多様な働き方の推進)で、さまざま取り組みが進められてきた。2021年度には、従業員同士でアイデアを出し合い、活発なコミュニケーションを通じてイノベーションを創出し続ける自律的な人財と組織の醸成を目的として創発型表彰制度「SHIP」を開始。イノベーション部門、パフォーマンス部門、社会貢献アイデアの3領域から成り、発案されたアイデアを事業化・制度化する仕組みとしても機能している。具体的な事例として、大工選手権大会「WAZA」の開催、グリーンメンテナンスサービスの開始、退職した仲間とつながり続ける「Welcome Home制度」の開始などが挙げられる。

(2) ベクトルの一致

同社では、リーダー育成を重視し、階層別研修に加え、各ポジションへの登用前に企業理念や経営の方向性の理解を深める研修を行うなど、自ら考え行動する姿勢を養うことに注力している。社会課題をテーマに取り上げるなど、視野の広い育成を図るとともに、選抜された女性社員への研修やキャリア面談など、上司による支援体制の整備も含め、多様な人財の成長支援が進められている。



b. お客さまとの継続的な関係構築

お客さま対応の基本姿勢としては、同社の事業の大半が請負住宅であることを踏まえ、一人ひとりのお客さまの意向に応じた提案とサービス提供を重視している。社内で「CX」という用語を日常的に前面に出してはいないものの、実質的には企業理念に基づく全社的なCX実践が行われていると感じられる。

例えば、同社が設置している体験型住宅学習施設「Tomorrow's Life Museum」や、子どもの感性を育む体験型施設「JUNOPARK」は、単なる営業拠点ではなく、企業理念に基づく顧客体験価値を具体的に提示する場として位置づけられている。

お客さまとの継続的な関係構築においては、住宅引き渡し後の長期的な接点設計が特徴的である。初期30年保証制度のもと、引き渡し後3か月、1年、2年、5年、10年、15年、20年、25年、30年の各段階で定期点検を実施し、お客さまとの関係を維持している。また、既存顧客に対して年2回の雑誌発行を行うなど、非対面での接点も継続している。お客さまからの問い合わせ窓口として「オーナーデスク」を設置し、修理依頼、ニュースリリース対応、住まいの相談などを一元的に受け付けるハブ機能を担わせている。これにより、複数部門から別々の対応がなされることを防ぎ、顧客にとって一貫性あるサービス提供を実現している。

c. データ活用と「人とAIの適切な役割分担」

こうしたお客さま対応を支える基盤として、データ活用とAI導入も積極的に進められている。同社では、施工データ、顧客データ、会計データを基幹システムとして統合し、部門横断的に分析・活用している。具体的には、設備更新時期の予兆把握や、災害発生時のお客さま対応の進め方などに活用されており、お客さま満足度向上と業務効率化の両立が図られている。さらに、CRMの強化を進める中で、AIエージェントを活用し、どのお客さまに、どのタイミングで、どのような提案を行うべきかを支援する体制の構築も検討されている。

これらの取り組みは、人員を効率化しつつ、お客さまとの継続的接点を維持するための施策とも言えるが、一方で、AI活用においては、人による最終確認と監視が不可欠との認識から、単なる自動化ではなく、人とAIの適切な役割分担が重視されている。

また、人財開発の観点からは、AIやデータ活用を推進する人財について、単なるITスキル保有者ではなく、業務知識を備えた人財の育成を重視している点が注目される。事業部門とAI専門家をつなぐ役割を担う人財の育成も始まっており、研修を通じてレベル認定を行う構想も検討されている。同社におけるAI活用は、技術導入のみならず、組織として事業価値へと結びつけていく努力が進められていると感じた。

(4)情報工房株式会社

情報工房株式会社(<https://www.jhkb.com/>)は「『ありがとう』を創り出す、日本一の会社になる」を企業理念に、「CRMコンサルティングサービス」を提供するコンタクトセンター(CC)ベンダーとして、事業展開を行っている。

「働きがいのある組織風土」を、育成・対話・共通言語として制度化することで、お客さまへの「寄り添い」の実践可能性を高め、その実践が生む感動価値と信頼関係が、お客さまからの返礼や関係性の深化として顕在化し、同社の提供価値を強化していると考えられる。さらに、その価値を継続・改善するために、データ取得・提示を行い、社内外の合意形成と改善につなげるという循環により、単に個々の能力に依存するに留まらず、「組織として継続できる」CX運用を実現していると考えられる。



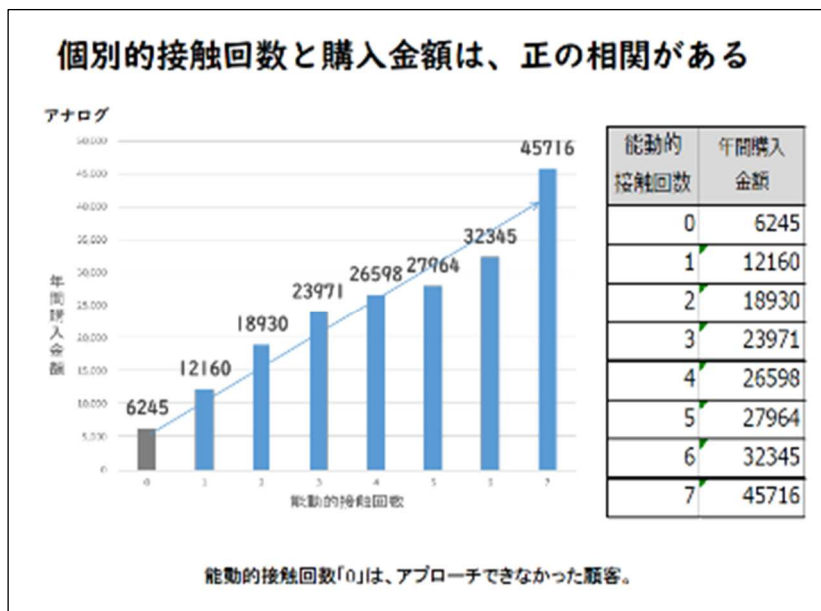
a. 指標を“統制”ではなく“改善と説明”のために用いる姿勢

同社は、「効率」や「処理件数」を中心とした、CCで一般的な指標だけでなく、「関係の質」を高めることを事業の核に置いている。そのため、コンタクトしてくるお客さま(消費者)だけでなく、委託元企業にも、価値ある取り組みを継続・改善するための「説明」を行わなければならない立場にある。

例えば、お客さまとの関係の質向上のための対話などは、処理効率を基準とする短期的な評価の枠組みでは理解されにくい性格がある。そのため、丁寧な検証と説明が伴わなければ、委託元企業との合意形成が困難となり、結果として活動の継続性が損なわれる。同社では、お客さまとの関係性を深める「ワン・モア・トーク」などの取り組みについて、「徹底的にデータを取り、数字で表すことにより、説得力をもたせる」努力(*3)を行い、活動の修正・向上につなげる仕組みを設計し、お客さまと委託元企業双方の信頼を得るように努めている。

また、「顧客を笑顔にするプロジェクト」として、CCで得られた情報から顧客ペルソナをデザインし、委託元企業のお客さまと接しない部門に情報提供する取り組みも実施している

*3 関係の質向上の価値を示す事例として、“顧客との接触回数を2倍にしたところ、年間の購入金額が1.4倍になった”という、ある委託元企業のデータや、「個別的接触回数と購入金額」に正の相関がある具体例のデータも提示していただいた。



b. CXの前提条件としてEXを制度・育成で担保する構造

「働きがいのある組織風土」について、同社は理念表明に留まらず、育成・対話・学習を仕組みとして具体化している。

まず、同社のトレーニングマインドとして、「寄り添うチカラ」と「笑顔」が明示され、「にこにこしていない伝え手の向こうに、にこにこしたお客さまなんかできない」が示されている。顧客体験の品質が、従業員の心理状態・姿勢・対話力に依存するという前提を明確化したもので、働きがい（誇り・納得感・自己効力感）をCXの基盤として捉えるものと言える。

就業時間の5%は「対話と教育」に費やし、従業員のスキルアップを図っており、研修体系（2024年度研修コース）には、「共感」「電話・メール・チャット等のコミュニケーション」「モニタリング／コーチング」「one to oneコーチング」等が体系的に配置され、職種・役割に応じた学びが設計されている。加えて、委託元企業別の組織と、クリエイティブやシステムといった組織横断的なチームを組み合わせることにより、成長の機会を創出するとともに、キャリアプランが明確化されている。

こういった取り組みからは、お客さまへの「寄り添い」を「個人の資質」に委ねるのではなく、「教育・対話・評価（フィードバック）に基づく再現性のある組織の能力」に転換するとともに、「社員の社会や消費者への貢献が評価され、やりがいや成長となっている」ことが感じられる。社員の声からも、非効率とされがちな「丁寧な応対」を通じて、お客さまから「ありがとう」と言っていただく経験を通じ、業務が「意味のある仕事」として認識され得ることが示されている。

c. 返礼が起こる関係性と、包摂性を含む体験革新

このように、同社が重視する「感動価値と信頼関係」の特徴は、お客さまの問題解決に留まらず、お客さまの感情が動き、信頼が「返礼」として可視化されることにありと考える。お客さまにお礼のハガキを送ったことに対し、お客さまから丁寧な年賀状が返ってくるというエピソードからは、お客さまが時間と手間を費やして応答するほどの関係性が成立していることが伺われ、同社が提供している価値が、機能的価値（問い合わせの解決）を超えて、感情価値（心が温まる、丁寧に扱われたという実感）に届いていることを示すものと考えられる。

同社が「顧客との対話を重視」することは、単なるスローガンではなく、丁寧な対話がお客さまの尊厳や安心に結びつくという経験則に基づいており、感動価値の発生条件を「偶然」ではなく、「応対・接点設計の思想」としていることが感じられる。

また、「革新」という観点では、聴覚障害者との対話を可能にするAIシステム導入構想(手話を即座にテキスト変換し、チャット形式で会話する)や、多言語対応の構想も検討されている。感動価値を接遇の巧拙に限定せず、従来アクセスしにくかった顧客層を含め、「誰も取り残さない」形で、信頼関係の裾野を広げる革新的な体験設計を志向するものと考えられる。

(5)2025 年度インタビューの振り返り

2025年度に年度に4社からお聞きした「CXや顧客価値創造に関連する事項」には、当研究会で分類した複数の「要素」に関する内容が幅広く含まれていた。具体的には、次のとおりと考えられた。

インタビューした企業	取り組みの内容	要素 No.	要素
(株)良品計画	SNS上でのコミュニティ、ユーザーとの共創	7	感動価値と信頼関係の創造、革新
	カスタマージャーニーを想定した全社での取り組み	8	企業姿勢の情報発信
	店舗スタッフの関わりの重要性	10	接点での情報発信
(株)ガイドー フォワード	店舗及び従業員を含む現場起点の情報収集を重視	12	顧客側の評価
	「お客さまの声」と「従業員の声」を統合した顧客体験に基づく品質を志向	5	情報を共有化する仕組み
	取引先などのステークホルダーとも品質情報を共有	7	感動価値と信頼関係の創造、革新
積水ハウス (株)	人財価値の向上	11	事業の継続的発展と社会貢献につながるビジネスモデル
		13	働きがいのある組織風土
	お客さまとの継続的な関係構築	6	継続的なよき関係
	データ活用と「人とAIの適切な役割分担」	11	事業の継続的発展と社会貢献につながるビジネスモデル
情報工房(株)	指標を「統制」ではなく「改善と説明」のために用いる姿勢	12	顧客側の評価
	CXの前提条件としてEXを制度・育成で担保する構造	13	働きがいのある組織風土
	返礼が起こる関係性と包摂性を含む体験革新	7	感動価値と信頼関係の創造、革新

この内容を P79に掲載の表に「●」で追加すると、次ページのとおりのようになった。結果として、全ての「要素」について事例を網羅することができ、2025年度の大きな成果の一つになったと考えている。

※本表は会社形態を略記しています(株式会社→株)

要素No. →	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
(株)ポーラ	●															
ネスレ日本(株)		●														
(株)ヤマハミュージックジャパン			●													
(株)良品計画				●	●		●	●		●						
ハウス食品(株)				●	●											
ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)									●							
麒麟ホールディングス(株)									●							
住友生命保険(相)														●		
ピジョン(株)															●	
第一フロンティア生命保険(株)															●	
国分グループ本社(株)																●
積水ハウス(株)						●					●		●			
(株)ダイドーフォワード					●		●					●				
情報工房(株)							●					●	●			

2.「事例研究」の充実(外部講師セミナー)

◆知見拡大のための最新情報収集(AI・消費者行動等)

CXイノベーション研究会では、企業事例の分析や比較を通じてCXの実践的知見を整理することに加え、その前提となる顧客行動の変化やCXを取り巻く外部環境の変化を、より広い視野で捉えることを重視している。特に近年は、価値観の多様化やテクノロジーの急速な進展により、顧客の期待や行動が複雑化・高度化しており、従来の枠組みだけではCXを十分に説明・設計できない状況が生じている。

このような問題意識のもと、研究会では、個別事例の考察を補強することを目的として、サービスサイエンスやAI活用といった理論的・技術的観点からCXを捉え直すため、有識者および先進企業によるセミナーを実施し、最新の知見の収集と共有に取り組んだ。

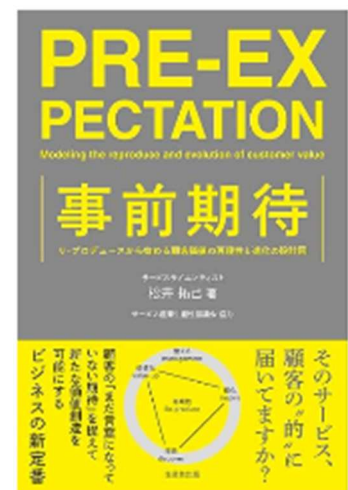
(1)サービスサイエンスの視点から見た顧客価値創造の進化

(松井拓己氏「サービスサイエンスと顧客価値創造の進化」)

松井拓己氏によるセミナーでは、現代のCXを取り巻く環境について、「顧客自身も自らの欲求を明確に把握・言語化できない時代」に企業が直面しているという根本的な課題が提示された。市場や商品が成熟し、選択肢が過剰となる中で、顧客は必ずしも明確なニーズを持って企業と接点を持つわけではなく、従来型のニーズ把握や満足度向上のアプローチには限界があることが指摘された。

こうした状況を踏まえ、松井氏は、CXを単なる施策の集合体や一過性の改善活動として捉えるのではなく、その中核となる概念として提示されたのが「事前期待」である。

ここで重要なのは、CXが一般に「体験価値」と理解されている点に立ち返り、「体験」と「価値」を分解して捉える視点である。多くの企業においては、カスタマージャーニーに代表される「体験の設計図」は整備され



ている一方で、顧客にとっての「価値」がどのように設計されているかについては十分に整理されていないケースが多い。この「価値の設計図」の不在を補完する概念として位置づけられるのが「事前期待」である。すなわち、企業が提供する体験の前提として、顧客が何を期待しているのかを明確に捉えることが、価値創造の起点となる。

サービスは、提供された内容そのものではなく、顧客が事前にどのような期待を抱いていたかとの関係性の中だけで評価されるものであり、CX向上の起点は、顧客の事前期待をいかに把握し、その進化にどう対応するかにあるとされた。

また、従来の事例分析においては、「どのような施策を実施したか」といった具体的対応の分析に重点が置かれる傾向があるが、「どのような事前期待にフォーカスしていたのか」という価値の観点からの分析は必ずしも十分とは言えない。本セミナーは、こうした分析視点の転換の必要性も示唆するものであった。

事前期待には、顧客間で共通する普遍的なものだけでなく、個々の価値観や状況に依存する潜在的・可変的なものが含まれる。こうした多層的な期待を前提とした価値創造の考え方は、研究会がこれまで取り組んできた「顧客理解の深化」や「価値共創型CX」という研究テーマを、理論的に裏付けるものであった。

さらに、松井氏は、CXの向上を「やや満足」の積み重ねとして捉えるのではなく、顧客が感情面でも満たされる「心での満足」をいかに創出するかという視点の重要性を指摘した。このような体験は、短期的な評価指標に現れにくい一方で、継続利用や推奨行動といった中長期的な企業価値の創出につながるものであり、CXを戦略的資産として捉える視座を提供するものである。

【ポイント】

- 成熟市場では、顧客自身もニーズを明確に言語化できないという前提に立つ必要がある
- CXは「体験」と「価値」から成るが、企業は体験設計に偏りがちであり、価値設計(事前期待の設定)が重要である
- CX向上の起点は「事前期待」の把握と、その進化への対応にある
- 事前期待は共通的なものだけでなく、潜在的・可変的な期待を含む多層的な概念である
- 事例分析では「具体施策」だけでなく、「どの事前期待に応えたか」という価値視点での分析が重要である
- 「やや満足」の積み重ねではなく、「心での満足」を生む体験が中長期的な企業価値を生み出す

【参照】

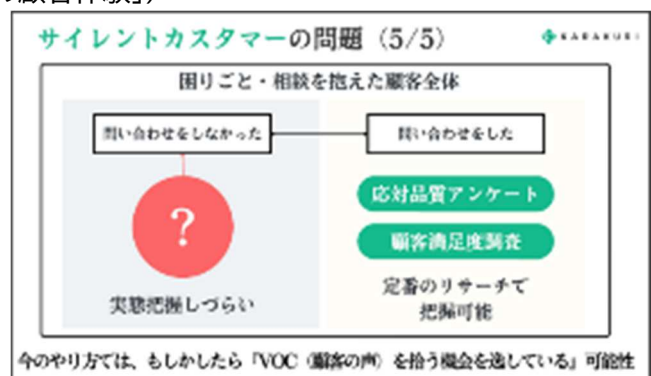
松井サービスコンサルティング

代表 サービスサイエンティスト 松井 拓己 <http://www.service-kaikaku.jp>

(2)AI との共創がもたらす CX の再設計

(カラクリ株式会社 小田志門氏「AIと共創する新時代の顧客体験」)

小田志門氏によるセミナーでは、生成AIやAIエージェントの進化が、顧客体験および顧客対応業務に与える構造的な影響について、実践的な視点からの示唆があった。特に、AI検索の普及により、顧客が企業のWebサイトや問い合わせ窓口を経由することなく自己解決を試みるケースが増加している点が指摘され、その結果、企業が把握できないまま不満や違和感を抱えて離脱する「サイレントカスタマー」が構造



的に拡大している現状が共有された。

このような環境下では、従来のVOC収集や分析だけに依拠したCX改善には限界があり、顧客の「行動」や「沈黙」を含めた見えないシグナルを前提としたCX設計が不可欠であるとされた。また、AIは業務効率化や人件費削減のためのツールとしてではなく、顧客意図の理解や新たな接点創出を支援する存在として位置づけるべきであるという視点が提示された。

さらに、AI活用の進展によって人的リソースの制約が緩和される一方で、顧客の期待を超える「感動体験」を生み出す役割は、引き続き人間が担うべきであることが強調された。AIが平均的・安定的な対応を得意とする一方で、共感や創造的判断といった人間ならではの価値は、CXの差別化において依然として重要であるとの指摘は、今後のCX設計を考える上で示唆に富むものであった。

加えて、小田氏からは、「不便益」や顧客参加を前提とした協創的サービスといった考え方も紹介され、過度な利便性が必ずしも顧客満足を高めるわけではないこと、あえて顧客が関与する余地を残すことで、より深いエンゲージメントが生まれる可能性があることが示された。

【ポイント】

- 企業が把握できないまま不満や違和感を抱えて離脱する「サイレントカスタマー」が構造的に拡大
- 顧客の「行動」や「沈黙」を含めた見えないシグナルを前提としたCX設計が不可欠である
- AIは業務効率化や人件費削減のためのツールとしてではなく、顧客意図の理解や新たな接点創出を支援する存在する

【参照】

カラクリ株式会社 <https://note.com/shimonoda>

II.「学び」の提供

1. ACAP東京例会での有識者・先進企業講演

2025年11月に開催された東京例会では、CXを軸とした企業変革および実務への応用をテーマに、有識者および先進企業による講演が行われた。本例会では、CXを単なる顧客対応の品質向上や業務改善の問題として捉えるのではなく、経営戦略や組織の在り方と結び付けて再定義する視点が共有され、ACAP会員企業にとって多くの示唆が得られる機会となった。

(1)講演1: CX による企業変革への取り組みと VOC 活用のキーポイント

本講演では、株式会社ラーニングイト代表取締役の畑中伸介氏と株式会社NTTマーケティングアクトPro CXの井上賀友氏より、「レイジ・スタディ(Rage Study)」を中心とした顧客体験(CX)調査の背景、結果、そして経営・実務への示唆が共有された。

■会社・登壇者背景

ラーニングイト社は、2011年に畑中氏によって設立され、CXを軸にしたコンサルティング(ワークショップ、消費者行動調査、VOC分析)を展開している。CX3.0[®]マネジメントフレームワークを軸に開発者のジョン・グッドマン氏とともに多数のプロジェクトを支援してきた。また、NTTマーケティングアクトProCX社の井上氏は、現職ではクライアントのDXとCXの変革推進責任者として、CXソリューションの開発・高度化に加えて、CXコンサルタントとして複数のプロジェクトに参画している。

a. 調査の背景と目的

従来の満足度調査が「満足」に焦点を当ててきたのに対し、Rage Studyは、顧客の「怒りや不満」や強い不満の心理に注目する点が特徴である。この調査は、1970年代に米国のホワイトハウスの委託で始まった大規模消費者調査を起源とし、いわゆる「グッドマンの法則」が生まれる契機になった。現在は2年ごとに日米共同で定点観測を実施している。

単なる「対応満足度・ブランド満足」ではなく、顧客の行動ストーリー全体を俯瞰し、消費者が真に期待する価値とCX向上のための投資判断基準を明らかにすることを目的とする。

「不満を申し立てて解決した顧客は、トラブルがない顧客よりもロイヤルティが高まる」という、いわゆるグッドマンの法則に基づき、負の体験をいかに正に転換できるか、さらにその経済価値を検証する。

b. 顧客体験における「深刻な痛点(MOT)」の実態

最新の調査結果から主要な痛点(ペインポイント)を2つに分けると次のようになる。

情報の不確実性	ネガティブな口コミやSNSの風評が、企業の公式メッセージよりも消費者の不安を煽り、購買を躊躇させている。
不親切なプロセス	品切れ時の不適切な対応や、物価上昇に伴う説明不足、複雑すぎる料金プランが、高い離反リスクを招いている。

続いて、消費者から見た期待と対応のギャップを探ったところ、消費者は「謝罪」よりも、「迅速な解決」「柔軟な対応」「親身な寄り添い」を強く求めており、企業側の対応との間に大きな乖離が存在していることが確認できた。

c. 消費者行動の変容と「サイレントカスタマー」

消費者の約3割はコンタクト前に一般サイトやSNS、企業のFAQで自己解決を試みる(自己解決へのシフト)が、FAQでの解決率は13%と低く、結果として電話やメールなどの有人チャネルへのストレスを抱えた状態で利用している。

MOTを経験した消費者の55%は企業にコンタクトしない「サイレントカスタマー」となっている。その心情を明らかにすると、「面倒」「解決できないと思った」という「あきらめ感」を抱き、サイレントカスタマー化してしまうとのことであった。

d. 戦略的VOCマネジメントによる収益向上

調査の結果から、企業に求められる収益モデルと活動について、以下のようにまとめた。

CX指標経営	応答率などの「業務指標」と売上・継続率などの「業績指標」の間に、顧客の感情や満足度を示す「CX指標(CX-KPI)」を置き、その相関を定量化してマネジメントすることが不可欠である。これにより現場オペレーションが顧客体験の強化を通じて業績向上に貢献できるシナリオが生まれ、継続的改善活動につながる。
好循環モデルへの転換	既存顧客の声を活用してロイヤルティを高めることで、ネガティブな口コミによる解約・機会損失を防ぎ、ポジティブな推奨による新規獲得を促進することで、高騰する新規獲得コスト(既存の5倍とされる)を抑制する循環型モデルを目指す。

e. CX施策への示唆

講演の内容から、今後取り組むべきCX施策の方向性を、以下に示唆した。

1)「現場の権限委譲(エンパワメント)」による情緒的価値の提供

調査では、低コストで実践可能な「柔軟な対応」や「親身な寄り添い」において期待とのギャップが最大化している。画一的なマニュアル対応ではなく、スタッフが個別の顧客事情に応じてその場で判断・対応できる裁量(権限)を与えることが、ロイヤルティ向上への最短距離となる。

2)自己解決チャネル(FAQ/ボット)の「有人連携」の再設計

多くの消費者が最初に自己解決を試みながら失敗し、有人チャネルへ不満を増幅させて利用している。FAQやチャットボットを単なるコスト削減ツールとせず、解決できない場合に「いかにシームレスに、文脈(コンテキスト)を維持したまま有人対応へ繋げるか」という導線設計が、離反防止の鍵となる。

3)サイレントカスタマーを可視化する「攻めのVOC分析」

コンタクトがあった声(顕在VOC)だけでなく、SNS上の風評や行動ログ、アンケートを通じた「声なき声」を分析し、潜在的な離反リスクを特定する必要がある。特にSNSの影響力が強まっている現在、公式チャネル外での顧客のつまづきを検知し、改善サイクル(戦術的VOC分析)に組み込む体制構築が求められる。

(2)講演2:EXを起点としたCXの実現

株式会社コーセー執行役員マーケティング戦略部長 兼 コーセープロビジョン株式会社代表取締役(講演当時)の命尾泰造氏より講演いただいた。本講演では、命尾氏自身の営業・販売現場における長年の実体験を起点として、現代の消費者価値観の変化と、それに伴う顧客体験(CX)の再設計の必要性が多角的に語られた。特に、百貨店、専門店といったリアルな販売現場の事例を通じ、CXが単なる接客品質の問題ではなく、企業の思想や社会との関係性を反映するものであることが強調された。

a. 経営環境の変化と2030年に向けたビジョン

コーセーグループは、顧客一人ひとりの一生に寄り添う「Your Lifelong Beauty Partner」をありたい姿として掲げ、グローバル・ジェンダー・ジェネレーションの「3G」を活動方針としている。

国内では生産年齢人口の減少により「顔(=需要)」が減少し、化粧品出荷金額の縮小が懸念されている。この「量の奪い合い」の中で、インバウンドやギフト市場(第4のG)の獲得、および新世代の価値観への適応が急務となっている。

b. 新世代の消費スタイル「リキッド消費」

デジタルネイティブ世代を中心に、従来の「所有」に価値を置くソリッド消費から、その瞬間をテンポ良く楽しむ「リキッド消費」へと消費スタイルが変容している。

リキッド消費の特徴については、次の3つがあげられる。

短命性	価値が場面ごとに限定され、商品・サービスの陳腐化が早い。
アクセス・ベース	所有権ではなく「使う権利」にお金を払う(サブスク、シェア、レンタルなど)。
脱物質	モノそのものよりも、経験やサービスを重視する。

以上のことから、選択・購買・使用のあらゆる工程で、ストレスを排除するいわゆる「省力化」への進化が求められている。

c. 次世代店舗「Maison KOSÉ ハラカド」(2025年8月30日オープン)の挑戦

リキッド消費を攻略するため、店舗を単なる「販売の場」から、生活に溶け込む「Third Place(サードプレイス):心地よい第3の居場所」へと進化させるため、次世代の直営店「Maison KOSÉ ハラカド」を立ち上げた。

参照 URL: <https://koseholdings.co.jp/ja/kose/news/8760/>

当店舗の概要は、次の通り。

- ショップコンセプト: 「Urban Cafe」のように、待ち合わせやワークスペースなど、多様な目的で滞在でき、居心地の良さを提供する空間設計となっている。
- Retail DX の実装: 「KOSÉ Smart Platform(LINE ミニアプリ)」を通じ、事前予約、決済、ロッカー受取などをスマホで完結させ、購買の摩擦を最小化させている。
- パートナーフレンドリー: 車いすやベビーカーでも利用しやすい接客テーブル設計など、多様な顧客を受け入れる包摂性を重視している。

d. EXとCXの連動

「最高のCX」を提供するためには、現場のビューティコンサルタント(BC)の「最高のパフォーマンス(EX)」が不可欠であるが、この「最高のパフォーマンス」を出し続けるためにも、次のような対応が求められる。

働く環境の最適化	働き手もZ世代でデジタルネイティブであることから、彼らが身体的な負荷が少なく効率的に働ける環境(DX 化された職場、昇降式チェア、業務のシングルタスク化など)を整備することで、離職を防ぎ、接客の質が高められる。
新たな欠乏欲求への対応	現代の働き手にとって、給与等の「従来の欠乏欲求」に加え、Wi-Fi や電源、テクノロジー活用といった「新たな欠乏欲求」を満たすことが、選ばれるブランドになるための条件となっている。

e. CX 施策への示唆

講演の内容から、今後取り組むべき CX 施策の方向性を、以下に示唆した。

1)「目的外来店」を許容するインターフェース設計

「買わなければならない」というプレッシャーを与えるカウンター越しの対面接客から、カフェのように多様な目的で立ち寄れるオープンな空間へと移行。「Third Place」や「アイランド型カウンター」の構想にあるように、顧客とスタッフが横に並んで「並走」する体験が、リキッド消費世代との信頼構築に寄与する。

2)デジタルによる「徹底的な省力化」と「心理的ハードルの低減」

若年層が嫌う「待ち時間」や「個人情報登録の手間」を、スマホ完結型のプラットフォームで解決する必要がある。単に便利なだけでなく、「緩くつながる」仕組みを通じて、ID登録のメリットを明確に提示し、非能動的でも満足できる「心地よい購買動線」を構築することが重要である。

3)EXをCXの「先行指標」として管理する

CXの質は、店舗スタッフの心理的・物理的余裕に直結する。ビューティコンサルタント(BC)が「ヒトにしかできないこと(感動体験の提供)」に専念できるよう、事務作業や荷捌き、複雑な会計処理をデジタルや設備で代替する「EX起点のリテールデザイン」が、最終的な顧客満足度を最大化させる鍵となる。

以上、2つの講演内容について記したが、この講演から「現場が働きやすい環境を整え(EX)、そこで得られた顧客の声(VOC)を定量的な経営指標(CX-KPI)に変換し、次の世代へ投資する」という、企業変革のサイクルが見えてきたのであった。

2. 2025年度ACAP「CXの取り組みに関する実態調査」の結果概要と定性情報

(2025年ACAP研究所成果報告会資料より)

(参照 URL: https://www.acap.or.jp/research/ari_cxrepo2025/
(https://www.acap.or.jp/research/ari_cxrepo2025/))

(1)調査結果の概要

本調査は、ACAPが考えるCX、すなわち「あらゆる接点での双方向のコミュニケーションにより、ACAPと事業者が“感動”と“信頼”でつながる継続的な良き関係を構築し、心豊かな生活と持続可能な社会の実現に寄与する取り組み」を前提に、ACAP会員企業におけるCX推進の現状、成果、課題を把握し、今後の方向性を示すことを目的として実施された。調査期間は2025年8月21日から9月18日まで、対象はACAP正会員企業・団体479社であり、有効回答は237社・団体、回答率は49.5%であった。設問は、CX用語の浸透状況、推進体制・ガバナンス、具体的取り組み、到達度、成果、課題等で構成されている。

調査結果からまず確認できるのは、会員企業においてCX推進の基盤整備が着実に進んでいることである。店頭・電話・オンラインなど複数チャネルで顧客接点を設計している企業は93.9%、企業理念・パーパスを顧客に分かりやすく公開している企業は80.5%、社会・環境価値の創造を企業使命として掲げている企業は81.2%、定例ミーティングで顧客の声を議論し改善策を決定している企業は75.7%に達している。すなわち、顧客接点の設計とVOCの業務運用への組み込みは、一定程度広がっていると評価できる。

その一方で、CXを全社的な経営の仕組みとして位置づける点については、なお発展途上にある。事業経営上「CX」という言葉を用いている企業は35.0%にとどまり、体制面でも、CXの取り組みや成果を測る顧客調査の継続実施が27.0%で最も高い一方、中期経営計画等への明文化は23.6%、専任部門の設置は22.4%、部門横断の推進委員会は13.9%、カスタマージャーニーマップの作成と改善サイクルの運用は12.2%、評価・表彰制度との連動は10.5%にとどまった。個別施策はみられるものの、それらを横断的に束ね、共通言語として定着させる段階には十分至っていない。

この1年間の変化を見ると、CXの取り組みに関する成果はまず社内基盤の整備や運用品質の改善として表れている。従業員のコンプライアンス意識の向上は82.7%、リスクの早期発見・迅速対応は77.9%、従業員エンゲージメントの向上は60.3%、苦情・トラブルの減少は57.7%、消費者の声を活かした商品・サービスの開発・改善の進展は54.6%、顧客満足度の向上は51.5%であった。これに対し、NPSの向上は40.3%、継続利用率の向上は37.6%にとどまっており、現場での改善が顧客の態度・行動の変化として顕在化するまでには時間差があることが示唆される。

アンケートの自由記述からはCXに取り組む企業の「生の声」を収集することができた。次にその内容を精査した。

(2)自由記述からの定性情報

「CXの取り組みに関する実態調査」における自由記述(Q10:具体的な取り組み、Q14:効果が表れている取り組み、Q15:課題)の分析からは、ACAP会員企業におけるCX推進の実態が、定量データだけでは捉えきれない多様な側面から浮かび上がった。当研究会では、これらの自由記述を「要素と分類」の枠組みに照らして整理することで、企業がどのような視点でCXに向き合い、どの段階で課題を抱えているのかを定性的に把握した。

<調査概要>

- 対象：ACAP会員企業によるCX取り組みの自由記述回答(Q10/Q14/Q15)Q10貴社におけるCXに関する具体的な取り組みについてご記入ください。
- Q14 貴社におけるCXに関する取り組みにおいて、効果が表れている取り組みがあれば自由にお書きください。
- Q15 貴社におけるCXに関する取り組みにおいて、うまくいっていないことや課題があれば自由にお書きください。

a.「要素と分類」に基づくCX取り組みについて

「CXの取り組みに関する実態調査」のQ10自由記述結果から、各社がどのような視点でCX(顧客体験)向上に取り組んでいるか、「要素と分類」に照らし合わせ、まとめた。

※記載については、自由記述内容より統合、簡略化している場合があります。

①「聴く・学ぶ」：顧客との接点拡大と能動的な理解・深耕

～デジタルを活用した顧客接点の設計と顧客理解のための能動的な取り組み～

1.【要素 a】あらゆる(消費者等との)接点、接する機会(接点の多さ)

- アプリによる直接的コミュニケーションでデジタル接点の拡充、レベルアップに取り組んでいる。
- お客様に五感で感じてもらうワークショップやイベントを開催し、体験する機会を創造している。
- 各工場、事業所等が地域活動に参加している。

2.【要素 b】広く社会の要請や消費者の声を傾聴する姿勢

- 公式XやInstagramのモニタリングをしている。

3.【要素 c】「真の期待と要望」の理解

- 専用の相談サポート窓口を設置し、お客様の潜在的な不安に寄り添ってサポートしている。
- ビデオ通話サービスにより、じっくり相談ができる環境を提供、丁寧なサポートで困りごとや不安の解消を目指している。
- お客様をより理解するため、インタビューによるお客様視点での体験リサーチの実施している。

②「創る」：VOC(顧客の声)を価値に変える仕組み

～VOCの活用・仕組み化、及び、迅速に社内共有する体制、手法への取り組み～

4.【要素 a】情報の集約と社内の連携

- VOCを確認、身近に感じることができるよう社内に共有している。
- VOCを必要に応じ担当部門へ日次、月次、年次などでの情報発信している。
- 読み物として興味をそそる内容のレポート、イベントの実施など志向を凝らした手法で情報提供している。
- お客様の声を一元的にデータベースへ集約し、翌日には各部門向けにカスタマイズしたダッシュボードで閲覧・分析できる仕組みを構築した。

5.【要素 b】情報を共有化する仕組み

- 部門を横断する「お客様満足度委員会」によるマイナス体験の改善活動をしている。
- お客様の声を開発者にわかりやすくまとめ共有する、VOC共有会を実施している。
- カスタマージャーニーマップを作製し、痛点を洗い出し改善項目として列挙している。
- 全国のアルバイト含む全従業員が利用する社内アプリで顧客体験の内発的な共有をしている。
- 潜在的なニーズの把握のため、お客様とのコミュニケーションにおいて良い質問を投げかけ、合意をとった上で、社内にて1週間以内に共有し、潜在ニーズの事前期待を上回る改善策とは何かをチームメンバーで検討している。

6.【要素 c】継続的なよき関係

- LTV(顧客生涯価値)指標によるお客様動向の把握している。
- 商品購入後のお褒め言葉に対し、お客様とのコミュニケーションを取っている。
- 修理対応で受付から修理、発送までを1人の担当者が行い、顧客と信頼関係を築いている。

7.【要素 d】感動価値と信頼関係の創造、革新

- お客様にくつろぎの空間を提供できるよう、アトモスフェアも大切にしている。
- 最先端のプロジェクションマッピング技術を活用したメイク体験サービスを提供している。

③「伝える」：顧客との「接点」における価値提供

～顧客が直面する疑問や不安を解消し、スムーズな体験を提供する取り組み～

8.【要素 a】企業姿勢の情報発信

- 一般消費者に対し、行政機関、事業者と連携して消費者啓発に取り組んでいる。
- 学生向けの「スキンケア」「紫外線対策」「美容価値観」に関する講座を実施、若い世代の健全な肌と感性を育む取り組みを行っている。
- 安全に商品を使うための啓発を行っている。

9.【要素 b】活動内容の情報発信

- 健康寿命の延伸に貢献できるように情報発信している。
- 商品ができるまでのストーリーを重点的に発信する広報活動をしている。
- 啓発内容をリアル、オンライン、動画配信にて展開している。

10.【要素 c】接点での情報発信

- 自己解決率向上のFAQページの充実、メンテナンスを推進している。
- 利便性向上のために販売店地図検索サービスをWeb上で公開している。
- AIチャットボットにより24時間365日、問い合わせに対応している。

④「CX マネジメント」：CXを支える「組織・文化」の醸成

～CXを現場のスキルに留めず、経営や組織の「仕組み」とする取り組み～

11.【要素 a】事業の継続的発展と社会貢献につながるビジネスモデル

- CXに関する専門部署・役割の設置し活動している。
- 顧客満足度向上の施策検討チームが部門横断で設置され、全社的な取り組みとなっている。
- CXについての具体的な取り組みを社員研修や会議で共有している。
- 会員向けサービスの充実、独自のポイントサービス、CRMフォローを行っている。

12.【要素 b】 顧客側の評価
●顧客満足度調査やNPS(推奨度)を実施し、KPIを設定している。 ●NPSの最高得点(10)を獲得した事例を研究し、対応品質向上のため共有している。 ●お客様の声から商品反映提案件数と反映件数を部門KPIに設定、管理している。 ●お客様の声からの改善提案と各種調査結果を分析、評価している。 ●AIによる VOC分析を予定している。
13.【要素 c】 働きがいのある組織風土
●CX向上にはEX向上も重要と捉え、社員一人ひとりの貢献意欲を高める活動を実践している。 ●顧客満足につながる行動・提案等をした社員に対しての表彰制度やCX表彰制度。 ●お客様からのお褒めの言葉、ポジティブなコメントを全社共有し、モチベーション向上やチーム活性化に役立てている。
14.【要素 d】 双方向のコミュニケーション
●自社 Web 会員とECサイトは、一度のユーザー認証で利用可能になる機能(SSO)で連携し、購入までの利便性を高めている。 ●会員顧客に対するパーソナライズメールを送信している。 ●様々なタッチポイントを設け、One to One コミュニケーションを実施している。 ●コミュニティサイトを開設している。
15.【要素 e】 消費者接点における一貫した姿勢
●相談窓口の完全内製化により、1 件 1 件に寄り添った丁寧な対応を徹底している。 ●CS(満足)から CX(ブランド体験の向上)へ、お客様対応の進化を目指している。 ●お客様の体験価値向上を意識し、各部門が取り組んでいる。 ●お客様対応に関し、他部門(マーケティング、営業、技術)との連携を強化している。

⑤「高い志」：経営が率先する企業姿勢、方針

～トップ自らがCXの重要性を語り、企業姿勢、方針として社内外に発信～

16.【要素 a】 企業のスタンス
●経営層を含め社内全体が顧客視点をもてるように活動している。 ●経営トップのコミットメント、コーポレートガバナンスの確保、お客様対応の行動指針、お客様の声を活かす取り組み、従業員の意識向上に向けた取り組みなどを社内外に情報発信している。 ●多様性への対応として、ジェンダー、ジェネレーション、多様な文化を持つ人々に向けた適応的な商品・サービスを通じ、その実現に貢献している。

【CXに関する取り組みの広がりや成熟度の差】

自由記述Q10からは、多くの企業がCX向上に向けて、顧客との接点拡大やVOCの活用、情報発信の工夫など、さまざまな取り組みを進めていることが確認された。特に「聴く・学ぶ」「創る」の領域では、デジタルを活用した顧客接点の拡充や、VOCを一元管理し迅速に社内共有する仕組みづくり、部門横断での改善活動など、実務レベルでの具体的な工夫が数多く挙げられている。

一方で、これらの取り組みは必ずしも全社的・体系的に整理されているわけではなく、個別部門や特定の担当者の努力に依存しているケースも少なくないことがうかがえた。CXが会社全体の共通言語として浸透している企業と、従来のCS活動の延長線上で個別施策として実施されている企業との間には、成熟度の差が存在していると考えられる。

b.「要素と分類」に基づく効果ある取り組み(自由記述 Q14)

「CXの取り組みに関する実態調査」のQ14自由記述結果から、効果ある取り組みとしてご意見をいただいた内容について、事例を紹介する。

※記載については、自由記述内容よりできる限り、原文を使用しているが、一部企業名、サービス名及び特定される可能性のある内容については、統合、簡略化している場合がある。

分類項目 ①【聴く・学ぶ】に関する効果ある取り組み事例

◆効果的取り組み-1

1.【要素 a】あらゆる(消費者等との)接点、接する機会(接点の多さ)
●工場見学や出張授業などを通して各地域の消費者とのコミュニケーションを積極的にはかっています。また、高校生による地元地域の特色を活かした商品づくりに参画するプロジェクト等も実施しています。

分類項目 ②【創る】に関する効果ある取り組み事例

◆効果的取り組み-2

5.【要素 b】情報を共有化する仕組み
●お客さまからいただいた問合せの中からお客さま相談室のスタッフ、店舗スタッフが商品・サービスの改善につながることを日々提案できるしくみがある。 その内容は週次でお客様相談室、CX推進課が選定し、商品部・生産部・ECデジタルサービス部・販売部に改善提案を行い、翌週に回答を確認し、不明点を議論している。 改善課題は結果が完了するまで進捗状況を追い、経営者に週次で共有している。 現在半期での議案の完了率は95%となっている。

◆効果的取り組み-3

5.【要素 b】情報を共有化する仕組み
※社内への情報発信・VOCを活用した商品・サービスの改善活動へつなげている。(複数掲載)
●お客様の声を活かした商品改善活動 ・お客様相談室におけるお客様への対応品質の向上 ・「お客様の声」の従業員への配信によるCXへの意識向上
●VOCからサービス改善に至った事案を定期的に動画化し、全社員へ配信している。
●一部の商品について、顧客の声を集め次回作への改善に活かしております。
●顧客との非接点部門(開発など)の従業員も顧客対応を体験する「お客さまの声を聴く会」は、自身の仕事に直接結び付けて考えるきっかけとなっている。

◆効果的取り組み-4

7.【要素 d】感動価値と信頼関係の創造、革新
●顧客の利便性を高めるため、販売店地図検索サービスを導入しWeb上で公開。【一般名詞】での新商品の案内時にも合わせてサービスを案内することで、さらに顧客利便性が向上した。
●顧客からのお問い合わせ時にスピーディーかつ確かな情報をお伝えするために、CRMソフトとFAQソフトを更新し、双方の連動性を高めることで、より短時間での回答を実現した。
●お客様のお困りごとにより寄り添った対応を行うため、二次対応者にある程度の裁量権を与え、マニュアルに沿った紋切り型の対応だけでなく、お客様それぞれに個別対応を行うルールを策定した。
●お客様の声を製品やサービスの改良へいち早く反映するため、営業部門やユーザー接点部門で収集したVOCおよび【一般名詞】上の顧客の声を一元的にデータベースへ集約し、翌日には各部門向けにカスタマイズしたダッシュボードで閲覧・分析できる仕組みを構築した。

分類項目 ③【伝える】に関する効果ある取り組み事例

◆効果的取り組み-5

8.【要素 a】企業姿勢の情報発信
●次世代への啓発活動: 学生向けの「スキンケア」「紫外線対策」「美容価値観」に関する講座の実施、中学生向けの「**ティーンズメイク部」を開催するなど、若い世代の健全な肌と感性を育む取り組みを行っています。

分類項目 ④【CXマネジメント】に関する効果的取り組み事例

◆効果的取り組み-6

15.【要素 e】消費者接点における一貫した姿勢
●企業キャラクター型ロボットを通じて、自分の感情を伝えるのが難しい子供たちをサポートする取り組みを行っています。小児がん支援の一環として、2025年3月末時点で、95の病院や団体に寄贈し、お役に立てていただいています。

分類項目 ⑤【高い志】に関する効果的取り組み事例

◆効果的取り組み-7

16.【要素 a】企業のスタンス
●多様性への対応(アダプタビリティ∞): ジェンダー、ジェンダー、ジェネレーション、多様な文を持つ人々に向けた適応的な商品・サービスを通じて、一人ひとりが自分らしい美しさを実感できる社会の実現に貢献しています。

【効果が表れている取り組みに共通する特徴】

自由記述Q14(効果が表れている取り組み)からは、CX推進が成果につながっている企業にはいくつかの共通点が見られた。第一に、顧客の声を「集める」だけでなく、「理解し、改善につなげる」までのプロセスが意識的に設計されている点である。VOCを定期的に整理し、関係部門に共有し、改善の進捗を追跡する仕組みを構築している企業では、商品・サービス改善や応対品質向上といった具体的な成果が確認されている。

第二に、顧客対応部門にとどまらず、商品開発部門や営業部門、間接部門を含めた全社的な関与が促されている点である。顧客の声を動画や共有会などの形で可視化し、非接点部門の従業員が顧客体験を自分事として捉える機会を設けている事例は、CXを組織文化として根付かせる上で有効な取り組みとして注目される。

第三に、画一的なマニュアル対応にとどまらず、顧客の状況に応じた柔軟な判断や裁量を認める運用が行われている点である。こうした取り組みは、顧客との信頼関係構築や感動価値の創出につながり、結果としてロイヤルティ向上に寄与していることが示唆された。

C.「要素と分類」に基づく取り組み課題(自由記述 Q15)

「CXの取り組みに関する実態調査」のQ15自由記述結果からみえてきた、取り組み課題について意見を集約した。

※記載については、自由記述内容よりできる限り、原文を使用しているが、一部企業名、サービス名及び特定される可能性のある内容については、統合、簡略化している場合がある。

【CX認知・浸透不足・組織課題】

VOC、社内への情報発信に関して課題とされている企業も多くみられる。CXの認知が深まっていない回答も多く、VOC収集・社内発信における「組織課題」が見られる。

また、「社内の風土」(お客さまの声を聴く風土)の醸成、経営層における「消費者志向経営」や「CX」への意識にもばらつきがあると考えられる。更なる「CXの認知・浸透」が重要課題となっている。

(複数意見) ●CX認知度が低い・CXという言葉の浸透がされていない。

- 消費者志向経営という言葉自体がまったく浸透していない。
- 顧客視点へのシフトが進んでいない。
- 当社は業務用製品の製造販売が主体であり、CXに関する取り組みに能動的ではない。
- 部門を横断したCXのマニュアル等明確なものがない。
- 組織内部における課題の解決に向けた実行力が充分でないこと、組織横断課題における部門間連携が難しいことなどが挙げられる。
- サービス接客の質向上、業態の最先端のテクノロジー の面では、浸透が遅れていると感じる。また、働きかけ、取り組みをしていることは多いものの、会社全体で統括するという観点での取り組みが弱いと感じる。
- 経営層がCXを重視していない。
- 顧客の利用シーンまでは想像できても会社の戦略としてその先まで思いが至る対応はできていない。

【 VOC活用・分析課題 】

お客様相談部門における「顧客満足度」に関する顧客評価、お客さまから頂いた声に関しての深掘りやデータ分析にも活用レベルの差があると感じられており、「双方向コミュニケーション」の課題もあがっている。

- 基本的なお客様の声が活かされていないこともある。
- お客様の声を各タッチポイントから統合的に収集することができていない。
- VOCに関してもっと積極的に関心を持ってほしい。特に厳しい意見には耳を貸さない態度が見られる。
- 顧客情報→分析→改善の流れで、改善に至るまでの情報収集ができていない。
- お客さまへの満足度調査を実施しているものの、全てのお客さまのご意見をもれなく抽出しているものではなく、当社に対してご協力いただいているお客さまのお声しか収集できていない。
- 商品性上、価値を感じるのは支払いなどの局面であり体験価値を感じる機会が乏しい。その中で当社におけるCX向上はうまく整理がなされておらず、従来のお客さま満足向上の取り組みしかない。
- お客さまの声から改善する活動に着手したものの、まだまだ手探りの部分が多かったり、改善への取組みの中で社内での認識が異なったり色々な課題が出てきたりと、まだ円滑な運用ができておりません。
- お客様の潜在ニーズを探るため、お客様との接点をもつ部署にてお客様調査を行っています。しかしながら、その結果を網羅的に活用することが難しく、検討をすすめているところです。
- 顧客の深層心理を掘り下げ賛辞でも苦情でも、原因究明まではできてもその先にある真因を探るまでに至らず。顧客の深層心理を掘り下げていきたい。常に課題として残る可能性はあり。
- 若年層の顧客体験価値向上にはまだ取り組めていないと感じます。

【 デジタル・システム課題 】

「組織間連携」「社内発信風土」「システム課題」といった課題が同時に発生していると考えられる。また、生成AIを活用した情報を活用し価値へ変革していることに課題を感じている企業もあり、多角的な視点で社内への「情報発信」「組織間連携」を検討していくことが今後の課題と考えられる。

- 消費者からの意見内容や対応実績などをシステムとして全社共有するものがなく、個別の案件を関係者にメールなどで共有するに留まっている現状そのものが課題である。
- チャネルや顧客のジャーニーのステージを一気通貫したツールが未導入のため、ジャーニー全体の管理はできていない。
- 顧客とコミュニケーションにおける相互通行のインフラと実施検証の仕組みが無いこと。
- お客様とのやりとりのテキストデータは保有していますが、これをAI等によって効果的に分析・活用して価値に変えていくことができず課題と認識しています。
- デジタルを活用した顧客体験の変革:「【社名】」を軸とした顧客とのパーソナルな関係性構築を目指していますが、今後の課題でもあります。シームレスな顧客体験:お客さま対応部門が複数に分かれており、一部アウトソーシングしている状況で、VOC情報の一元管理・活用が課題。
- CXやお客様満足に対する定量的な評価を知る手段がない。
- お客様相談室として、商品購入者の顧客満足度を把握する手段がなく、情報収集が出来ていない。
- 現場では「お客様の声」をもとにした改善活動を継続しておりますが、それらの活動がCXという概念で整理されておらず、社内での共通理解や指標の導入も未着手の状況という点が課題と考えます。
- CXという言葉はCX推進課以外では社内では使われておらず浸透はしていないが、CXの活動と思われることは様々行われている。今後CXの取り組みとしての評価をするにあたってどこまでがCXなのかと問われるとお客様相談室と他部門では捉え方が異なるのではないかとというのが課題。
- 全社をあげてCS活動への取り組みを目指し、製造部門や顧客接点部門ではない間接部門でのCS意識の向上に長年取り組んでいるが、効果がなかなか上がっていない。
- 社員1人1人におけるコストとCXのバランス取り。
- チャットボット運用ができておらず、顧客接点の機会損失がある。

【自由記述から浮かび上がった主な課題】

自由記述Q15からは、CX推進における課題も明確に示されている。特に多く挙げられたのが、CXや消費者志向経営に対する社内認知・浸透の不足である。CXという言葉自体が十分に共有されていない、もしくは部門ごとに捉え方が異なっているため、全社的な取り組みとして整理できていないという声が多くみられた。

また、VOCの活用・分析に関しても、課題を感じている企業が多い。顕在化した問い合わせや意見は把握できているものの、顧客の潜在的な不満や真因にまで踏み込んだ分析に至っていない、あるいは分析結果を改善につなげるプロセスが確立されていないといった私的がなされている。これは、従来型の「顧客満足度把握」から、顧客体験全体を捉えるCXへの転換が、道半ばであることを示している。

さらに、デジタルやシステム面での課題も顕在化している。VOCが複数のチャネルや部門に分散し、一元的に管理・分析できていないことや、AIなどの新たな技術を活用した高度な分析に十分取り組めていないことが、CX推進の障壁となっている実態がうかがえた。

Ⅲ. 総括・今後の展望

1. 2025年度研究の総括

2025年度のCXイノベーション研究会では、2024年度に整理した「ACAPが考えるCX」のフレームワーク(5つの分類・16の要素)を基盤としながら、CXの実践をより立体的かつ実務に即した かたちで捉え直すことに取り組んだ。その特徴は、「事例研究」「学び(東京例会)」「実態調査」という複数の活動を相互に関連づけながら進めた点にある。

事例研究においては、前年度に具体的な企業事例を十分に紹介できなかった要素を中心に、研究会メンバー以外の企業にも協力を得てヒアリングを実施した。その結果、16のすべての要素について実践事例を整理・提示することができ、CXが企業活動の中でどのように具現化されているのかを、網羅的に示すことが可能となった。特に、顧客の声(VOC)を起点とした改善活動や、従業員の関与を前提とした価値創造、社外ステークホルダーを巻き込んだ取り組みなど、CXが組織全体の取り組みとして展開されている姿が確認された。また、これらの事例からは、顧客体験の質が現場における従業員の判断や行動に大きく依存していることが明らかとなり、CXの実現においてEX(従業員体験)の重要性が示唆された。ここでいうEXとは、従業員の働きやすさに留まらず、顧客価値創造に主体的に関与できる環境や組織的支援を含む概念である。

一方、「学び」の取り組みとして実施した東京例会では、事例研究を読み解くための視座を広げることを目的に有識者や先進企業による講演を行った。ここでは、CXを単なる顧客対応やサービス品質の問題としてではなく、顧客行動の変化、価値観の多様化、経営・組織との関係性といった広い文脈の中で捉える必要性が共有された。これらの学びは、個別の事例を評価・分析する際の判断軸を提供し、研究会内に共通の問題意識を形成する役割を果たした。加えて、AIやデジタル技術の進展が顧客接点や顧客行動に構造的な変化をもたらしていることも共有され、CXを取り巻く環境の変化を踏まえた再定義の必要性が示された。

さらに、ACAP会員企業を対象とした「CXの取り組みに関する実態調査」およびその自由記述分析を通じて、CX推進の現状、成果、課題を俯瞰的に把握した。調査結果からは、顧客接点の設計や VOC活用といった取り組みが広がりつつある一方で、CXが経営や組織の共通言語として十分に定着していない現状や、部門横断的な運用、評価指標の整備に課題を抱えている企業が多いことも明らかとなった。また、VOCの活用が顕在化した声の把握に留まり、顧客の潜在的な期待や行動変化を十分に捉えきれないという課題も浮かび上がった。

これら三つの活動を通じて、本研究会では、CXは特定の部門や施策に閉じたものではなく、企業理念、組織文化、従業員の働き方、顧客との関係性などが重なり合う中で形づくられるものであることを、実践とデータの両面から確認することができたといえる。さらに、CXの質はEXによって支えられる側面が大きく、両者は相互に影響し合う関係にあることも明確になった。

2. CXを巡る論点の整理と広がり

2025年度の研究を通じて、CXは「顧客満足」や「対応品質」といった限定的な指標だけでは捉えきれない概念であり、企業が顧客視点を起点として価値創造を行う経営の在り方、すなわち消費者庁が提唱する「消費者志向経営」とも深く関係する概念である。

本報告書における「消費者志向経営」とは、顧客の声(VOC)を起点として企業活動全体を見直し、商品・サービスのみならず組織・文化・意思決定にまで反映させていく考え方を指す。

このようにCXは、消費者志向経営やEX、さらにはデジタル・AI活用といった複数の要素と密接に関係していることが、より明確になった。

成功事例に共通して見られたのは、顧客の声を単なるデータや要望として扱うのではなく、組織内で共有し、部門を越えて解釈し、改善行動へとつなげる仕組みが構築されている点である。また、その前提として、従業員が顧客価値創造に主体的に関与できる環境や、企業としての一貫した姿勢が存在していることも重要な要素であることが示唆された。すなわち、CXの高度化はEXの充実と不可分であり、両者を統合的に捉える必要がある。

一方で、実態調査からは、多くの企業においてCXという言葉や考え方の社内浸透が道半ばであること、VOC分析やデジタル活用が十分に価値創造へ結びついていないことなど、共通する課題も浮かび上がっている。これらは、CXを個別施策としてではなく、経営・組織の仕組みとしてどう位置づけるかという点に、今後も検討の余地があることを示している。

3. 今後の研究に向けた展望

CXは、成功している企業においてもその実践のかたちはさまざまである。しかし、事例研究や調査を重ねる中で、企業の業種や規模を超えて、CXの価値創造につながっている共通の考え方や取り組み方が存在していることも見えてきた。

加えて、こうした実践の多くにおいては、顧客体験の質が、現場で顧客と向き合う従業員の働き方や意識、組織としての支援の在り方とも密接に関係していることが、EXという視点からも示唆されている。今後は、EXとCXの相互関係を踏まえた分析が重要となる。さらに、AI・デジタル技術の進展が企業経営に与えるインパクトも無視できない研究要素となる。

今後のCXイノベーション研究会では、これまで整理してきた「要素と分類」を一つの手がかりとしつつ、顧客視点・従業員の関与・組織や経営の仕組みといった複数の観点を往復しながら、多様な実践の背後にある成功要因や重要な示唆を探求していきたいと考えている。完成形としてのモデルを提示することを目的とするのではなく、各社の取り組みから得られる知見を蓄積・整理することで、企業が自社なりの価値創造のあり方を考え、発展させていくための視点や対話の素材を提供し続けることが、本研究会の役割である。

謝辞

本報告書の作成にあたり、CXイノベーション研究会の研究活動にご協力を賜りました皆さまに、心より御礼申し上げます。

本年度は、セミナーや学習会、ならびに東京例会を通じて、CXをめぐる理論や実務、社会・技術環境の変化について貴重な知見をご提供いただきました。これらの学びは、研究会における事例研究や考察を深めるうえで大きな示唆を与えてくださいました。

また、事例研究において企業ヒアリングにご協力いただいた企業の皆さまからは、日頃の取り組みや課題について率直なお話を伺うことができ、本研究に実践的な広がりや深みをもたらしていただきました。

あらためてご支援いただいた関係各位に深く感謝申し上げますとともに、本研究成果が今後のCX推進の一助となることを願っております。

敬具
CXイノベーション研究会
研究員一同

2025年度研究員(執筆者)一覧

【主任研究員】

久保 秀哉 中野 則行 名取 哲郎 ※五十音順・年度内異動者を含む

【研究員】

赤峰 貴子	御調 一良	池田 憲司	岡村 健二	加藤 高章	上島 悦子
絹川 憲一	熊谷 洋介	佐藤 喜次	立山 恵美	田邊 淳	中西 裕章
中濱 江利奈	中村 幸司	中村 秀一	永塚 哲也	西 彩奈	西部 雅彦
長谷川 慎	畠中 道雄	原田 啓子	福田 隆	前川 正	宮崎 康司
村井 正素	百瀬 さなえ				

ACAP研究所担当理事：和田 鯉宇

ACAP研究所 所長：佐藤 雄一郎

2025年度研究成果報告書

2026年7月発行

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 03-3353-4999

記事の無断転載・複写を禁じます。