

### NGN時代の顧客最前線と 求められる人材育成

通常の技術論ではなく、ビジネス推進の視点からNGN時代をどう闘うかをテーマにした本連載。

今回は、NGNの顧客最前線でどのような人材を育成すべきか論じたい。

#### 人材育成のパラダイムシフト

先日、ある通信事業者の経営幹部の方とお話をする機会があり、顧客最前線での人材育成に話が及び、議論させて頂いた。

その方は、コンシューマ向け・法人向けの両事業を指揮されているのだが、今後NGNの本格化に向けて、マス顧客の光ブロードバンドの普及は、通信事業者に新たな固定収入を生み出すチャンスであり、マスの現場にこそ人材育成の重点を置くべきではないか、というご意見であった。

弊社もそのご意見に関して、同様に考える部分がある。

法人事業は、通信のIP化でコストが低廉化し、ITも含めたソリューション事業に展開したが、なかなか収益化が難しいのが現状と考える。

但し、法人事業が儲かりづらい同様の傾向は、一部の業界を除き多くの法人事業において見て取れる。

一方、コンシューマ向け事業に目を向けると、携帯電話の普及で通信のパーソナライズ化が進み、やり方

次第では、新たなメーカービジネスの確立が狙える。

通信事業者は、電話の世帯普及が完了した段階から、コンシューマの顧客最前線は、顧客サポートが中心となり、ハイエンドな商品を顧客のニーズに合せカスタマイズする法人ソリューション事業に人材をシフトさせてきた。

事業の遷移に伴い、人材のポートフォリオや育成の重点を変えることが必要になるが、コンシューマ向け・法人向けの両事業での人材配置・育成のバランスを見直す時期にきているのではないか。

もちろん法人事業の重要性は今後も変わらないと考えるが、今後は法人事業に集中していた人材をコンシューマ事業にも還流させる視点も必要ではないか、と考える。

#### NGN時代のマス事業の顧客最前線

NGN事業推進でのコンシューマ事業の要諦は、電話顧客を光ブロードバンド顧客にいかに機会損失なく転換できるか、つまり、電話顧客に光サービスやIPサービスを、顧客最前線でいかに積極的にクロスセル、アップセルしていくことが重要になる。



アクセンチュア株式会社  
通信・ハイテク本部  
NTT統括エグゼクティブ  
パートナー  
富永 孝



アクセンチュア株式会社  
通信・ハイテク産業本部  
同シニアマネージャー  
岩泉 謙吾



アクセンチュア株式会社  
通信・ハイテク産業本部  
同マネージャー  
小林 洋介

ところが、そもそも固定電話の時代は、購買の意思決定をした顧客からインバウンドで受けた注文を処理することに長けていても、まだ購買を悩んでいる顧客や、サービス自体を知らない顧客に、積極的に営業・勧奨するという事はあまりしてこなかった。

そのため、コールセンタの現場を見てみると、電話の問合せをしてきた顧客への光サービスの勧奨に苦勞していたり、光サービスの問合せを受けても自己完結が困難など、機会損失発生の要因が現場には多々ある。

もちろん現場では、光サービスの専門担当を設けるなど対策がとられている。ただ「不十分な説明で顧客のクレームになるのではないか」「勧奨すると顧客に迷惑がられるのではないか」「呼の対応に時間がかかるから、他の呼が取れなくなるじゃないか」など、光サービスを顧客に勧奨・提案するには、まだまだ心理的な抵抗が大きい。

現在、顧客からのインバウンドの呼数が減っている中では、インバウンドでせっかく来てくれた顧客の中から、光化が可能な顧客を確実に見つけ出して徹底して勧奨し、機会損

失を極小化することが重要になる。

### 現実の顧客対応に即した育成が求められる

NGN時代では、顧客に光サービスやNGN、IPサービスをシンプルでわかりやすく説明できることに加え、どの顧客が販売に繋がり易いのかを見極め勧奨するスキルが必須である。

そして顧客に納得して購入・契約してもらうには、自社と競合他社の商品知識を持ち合わせた上で、それを自社商品の優位性に翻訳して顧客にきちんと説明できなければならない。こうして、光+IPサービスを加えた新たな固定収入化と更なるARPU (Average Revenue Per User) 向上を目指すクロスセル・アップセルを行えるようになる (図1)。

ただ、これまでこうしたスキルを習得する研修も、また現場で活用するトークスクリプトも、通信事業者が想定する最適なシナリオで構成されがちだった。しかし実際には、買い渋る顧客がいたり、勧奨してもす

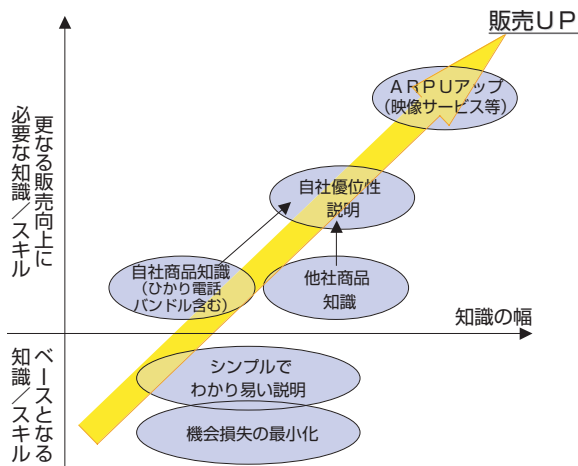


図1 フロント人材が身に付けるべき知識・スキル

ぐ断る顧客がいたりするなど、通信事業者の考えるシナリオで、現場の対応は展開されない。

そのため、現実の顧客対応に即したストーリー、例えば、顧客が断るところから始まる勧奨や、顧客のクレームへの対応、他社とのサービス比較への説明などをベースにすることが重要だ。そして、その中で、見込み顧客を購買へと誘導する対応の研修やスクリプトを作り、スキルを習得すべきである。

### OJT + e-Learning を組み合わせる

現場では通常、呼の対応に追われ、なかなか研修の時間も割けないため、e-Learningは有効である。ただ、e-Learning一辺倒でなく、その特性を理解した上で、他の研修方法と組み合わせることが重要である (図2)。

よくe-Learningの活用方法が、日本とアメリカで異なると言われる。日本でe-Learningというと、座学の研修をパソコンに置き換える意味合いが強いが、アメリカでは実際の顧客対応で困った時のOLQR (On-line Quick Reference)、つまり、パソコン上で確認できる“虎の巻”として使

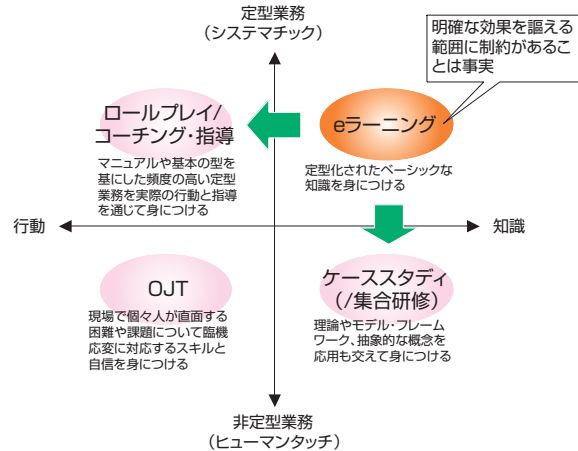


図2 特徴を加味したeラーニングの活用方法と効果領域

われる。

また、顧客からのクレームなどオペレーターが困った際には、顧客との対応を続けながらも、メッセージャーを立ち上げ、スーパーバイザーとチャットしながら相談し、顧客対応を乗り切れることも実践している。

鮮度の高い情報を、顧客最前線に迅速に伝え、現場での対応をリアルタイムに助ける手段として、e-Learningの有効活用も検討すべきではないか、と考える。

### マネージャのあり方で現場は変わる

弊社では以前、現場の販売実績にマネージャの与える影響について分析したことがあり、そこから興味深い結果が得られた。

複数の営業グループについて、営業担当者とマネージャの営業のポテンシャルと、販売実績の相関を分析したのだが、営業担当者のポテンシャルでは他に劣るグループでも、マネージャのポテンシャルが高い方が、販売実績も高かった。

# NGN時代 をどう闘うか

つまり営業担当者以上に、マネージャのスキルやポテンシャルが販売実績に及ぼす影響は大きい。

これまでコンシューマ事業の現場のマネージャは、応答率などのKPIの管理や、出勤・シフト管理など、内向きの管理業務が中心であった。

勿論そのような業務は今後も必要だが、NGNになれば、他の通信事業者や異業種の事業者と共同で新たなサービスを提供していくことになり、市場の新陳代謝は今以上に一層激しくなる。

そのため、今後は市場や競合、関連する商品サービスの鮮度の高い情報をいち早く現場にフィードバックできるマーケッターのような人材を、マネージャに育成しなくてはいけないだろう。

## NGN時代の法人事業の顧客最前線

「我が社のビジネスはNGNや、今

流行のWeb2.0でどう変わるかね？」

ある通信事業者の法人営業に同行した際、顧客から実際に受けた質問だが、担当者は「私にもよく分らない」と、苦笑いするしかなかった。

NGNでの法人事業は、まだフィールドトライアル段階で具体像が見えづらい。一方で企業の商品のライフサイクルは短縮化し、顧客の価値観は多様化、ネットでの検索・比較を武器に、消費者が主導権を持つなど、顧客企業側のWeb2.0への対応は急務だ。NGNのサービスが明らかになって顧客最前線で対応してもそのスピードについていけない。

## 単純な事業の延長線にあらず

通信事業者は、電話からNI、SIへと展開し、特にSIは、ネットワークのIP化で、企業はネットワークとシステムを一体で考えるようになり、通信事業者には追い風と考え

られていた。しかし、事業が変わると顧客も変わることが大きな壁となった(図3)。

例えば電話サービスでは、サービスの分かりやすい説明や競合他社との比較が顧客から求められ、NIではサポート対応力が求められるようになり、SIでは品質や技術の顧客へのコミットメントと顧客への付加価値の翻訳が求められる。

また、NIまでは企業の総務部や情報システム部が主な顧客接点だったが、SIでは、経営やビジネスとの関連が深くなり、経営者や業務ユーザー部門との接点が重要となった。

つまり、電話事業からSI事業は、単純な垂直統合や延長線ではなく、顧客の求める価値や顧客接点など、顧客対応に変化が求められる。

もちろん通信事業者は、この変化を感じ、ソリューション事業を強化してきたが、SIが出自のソリューションプロバイダーに後塵を拝したことは否めない。

## 顧客対応の変化に合せ人材を育成

では、NGNではどうか。NGNは、ネットワークにアプリケーションやサービスを組み込み提供することが可能で、通信事業者には好機と考えられる。

ただ、上記の変化に対応できなければ好機を逃すリスクが高い。特にSaaS (Software as a Service) 型のサービス提供が一般化すれば、システムはコモディティ化し、構築よりも、新ビジネス構想や新業務設計

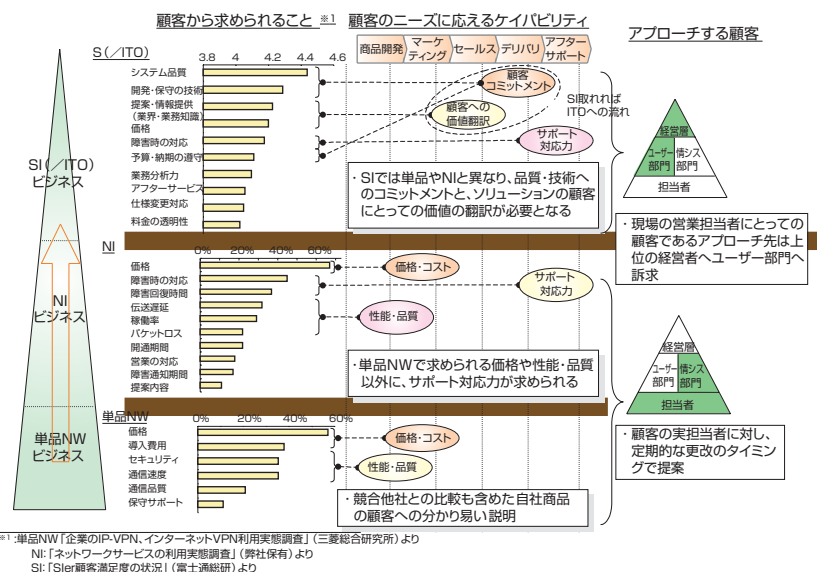


図3 事業の変化に伴う顧客の変化

などの付加価値が重視される。

また、これまで通信事業者は様々な業種業界や規模の幅広い層の顧客を相手にしながらも、実際は顧客を一様に捉え、その一方で、扱う商品・サービスは多岐に渡り、戦線拡大が兵站の分散に繋がり、パフォーマンスを低下させる傾向が見られた。

今後は、ソリューションはある程度絞込み、サービス単体でなく顧客目線で組み合わせて顧客特性毎にパターン化し、組織全体の事業効率を高めることが必要だ。

通信事業者がこうした変化を見つめ直し、今から顧客最前線に布石を打てるかが、今後の法人事業の成否を決めるであろう。

但しここでは、顧客最前線＝営業と考えず、営業、SE、マネージャに至るまでの人材育成が必要と考える。

#### 【営業】新事業の仮説立案・提案

顧客が求めるのは、NGNで自社の経営にどんな革新がもたらされるか、Web2.0などの潮流を捉え、消費者にどんなビジネスが展開できるか、など新たなビジネス提案だ。そのため、顧客の事業や業界の動向から仮説を作り、顧客の経営課題を踏まえて新たな事業を提案する力が必要だ。

但し、ここで気をつけたいのは、「何でも出来ます」と顧客から安請け合いしてしまうことだ。自社の実力を良く理解し、出来ること・出来ないことをきちんと説明する姿勢も必要だ。

#### 【SE】ビジネス・サービス連想力

今後のシステム構築は、SaaS事業者のサービスや、他社のAPI、通信事業者が公開するSDP（サービス提供基盤）の組み合わせが主流になると想定される。今後SEは、オープンサービスを組合せて素早くシステム構築するスキルが必要だ。

そのため、顧客の業種業界のビジネスモデルを熟知することと、そこからどんなサービスを組合せるべきかの連想力も必要となる。

但し、一人称で両スキルをつけることは困難なため、ビジネスモデルの専門家とオープンサービスの専門家をそれぞれ掛け合わせた体制にしないと顧客ニーズへの対応が困難だ。

#### 【マネージャ】顧客ニーズ管理へ

従来のマネージャは、折衝履歴や営業計画など営業担当者の行動管理が中心だった。市場が刈り取り段階なら、それでも良いのだが、NGNは、顧客やその需要を作り出すことから始める営業が必要となる。

そのため、顧客にどんな仮説で提案可能か、マネージャ自らも現場で考えられないといけない。つまり、率先垂範型のマネジメントへの切り替えが必要だ。そしてマネージャには、社内リソース（技術・人・ナレッジなど）を活用して顧客への提案に対応できる調整能力も求められる。

#### 【サポート】顧客に合わせたCSへ

NGNでは、通信事業者が取り扱うサービスは、他社のサービスも組み合わせが大幅に増加する。そのため、通信速度、利用料金、トラブルシュ

ーティング、問合せ対応など、顧客満足的全項目を、コストを無尽蔵にかけて上げることは現実的でない。

今後は、最小のコストでCSが相対的に高まる領域への注力が必要だが、全ての顧客に同じ領域で注力することもあまり意味がない。顧客毎のメリハリが必要で、顧客と対話し、顧客毎にどの領域が重要か判断し、最小のコストでCS向上のためのアクションを打てるような人材が必要だ。

### 徹底したチェンジマネジメント研修を

通信事業者はNGNで、インフラ事業者から総合ICTサービスに転身を図ることが生き残りの鍵となる。そのため、ここまではスキルにフォーカスして人材育成を論じたが、根っこにあるインフラ事業者としての価値観を転換することも含めて、人材育成を行わなくてはいけない。

そこで、顧客最前線を基点に人を変え、組織を変えるために、変革を管理して成功裏に導くような徹底したチェンジマネジメントを修得するための研修が、経営幹部や実際に変革を担う現場リーダーに必要だ。

#### お問い合わせ先

アクセンチュア株式会社

通信・ハイテク産業本部  
NTT統括エグゼクティブパートナー  
富永 孝

takashi.tominaga@accenture.com

同シニアマネージャー

岩泉 謙吾

kengo.iwaizumi@accenture.com

同マネージャー

小林 洋介

yosuke.kobayashi@accenture.com