



TMJ

「現場が求めるSV」の育成へ “経験学習”取り入れた研修を開発

●受賞企業レポート

「コールセンターではオペレータ育成が非常に重要。日常的に接しているSVの働きかけ次第で、彼らのモチベーションや成長スピードが変わります。この認識のもと、優秀なSVを計画的・継続的に排出していくことが重要と考えました」と、TMJ 人材本部 部長の岸川 茂氏は強調する。

アウトソーサーであるTMJでは、これまでも人材育成の専門機関「TMJユニバーシティ」において、多くのSV向け研修を実施してきた。しかし「現場が本当に求める管理者人材が育成できていなかった」と岸川氏は振り返る。即ち、研修がその場限りの学習で終わってしまい、現場の実務になかなか活かされない、また研修後の

育成(OJT)が現場任せで、研修内容と現場育成との紐付けができていなかった。

そこで米国の組織行動学者デービッド・コルブが唱えた「経験学習」理論を取り入れた管理者教育プログラム『PLATOS(プラトス)』を構築。“経験”と“振り返り”を繰り返す経験学習サイクルを回すことで、計画的にSVを育成する仕組みを整えた(図)。

管理者の必要能力を65項目に分解 スキルマップで現在・目標を確認

PLATOSでは、スキル評価→目標設定→育成計画→研修→OJTのサイクルを回す。この実践において重要となるのが次の3つの施策だ。

①現場で活かせる研修の開発：現場で必要とされるスキルを定義し、それを網羅した研修体系を作成。具体的には、米国の経済学者ロバート・カツが提唱した管理者に求められる3つの能力をベースとして、「ヒューマン」「プランニング」「テクニカル」の3区分、合計65項目のスキルを定義。これをSVとリードSVでそれぞれ3段階、計6段階に割り振ったスキ



人材本部の
岸川 茂 本部長

ルマップを作成した。

②座学と現場育成を連動：研修内容やOJT計画案などをまとめたガイドブックを作成し、全国のOJT担当者(上司)や受講者に展開。研修とOJTを連動させて育成効果を高めた。

③PLATOSの浸透・定着：すべての育成情報を一元管理できるシステムを構築。スキル評価、目標設定、育成計画のほか、受講履歴や面談内容なども可視化し、継続的・計画的に管理者を育成する体制・文化を全社に根付かせた。

2015年度から一部センターに導入。約半年でPLATOS導入済みセンターは未導入に比べてスキル取得伸び率が4.4倍になり、eラーニング受講者数は前年度より29%増加した。この成果を受けて、現在は全センターに展開。さらに営業・管理部門にも同様の仕組みを導入して全社拡大している。

図 PLATOSの全体構成

