



内省・自己改善を促し組織力を強める 360度評価で実現した管理者育成

コンタクトセンターを取り巻く人材環境が厳しさを増している。“人財”が資本であるアウトソーサーにとっては死活問題だ。ベルシステム24の札幌支店では、離職抑止の施策として360度評価による管理者(SV・リーダー)改革を断行。オペレータの離職率を半減すると同時に組織力強化につなげた。

同社の札幌支店は、約4000名のオペレータを擁する社内屈指のセンター拠点。しかし、2014年末まで離職率が月平均約4%で推移し、大きな課題となっていた。離職抑止には退職理由の追求が重要だ。届書には「転職」「体調不良」「業務不適合」など“よくある理由”が並ぶが、それは果たして“本音”なのか——。そこで利害関係のない別部署の社員が退職者に真の理由を聞き出したところ、SV・リーダーへの不満が全体の30%以上を占めることが判明した。

“困った時にフォローがない”“相談しても無視された”など、管理者の理不尽な態度がオペレータを離職に追い込む。そうした場面を周囲が適宜指摘できればいいが問題もある。「その態度は冷たい

よ」と注意しても、「そんなことありません」「いま忙しいので」と返されると、気まずいうえに現場の雰囲気も悪くなる。明確な根拠を示しつつ、相手に内省を促す仕組みが必要だった。そこで採用したのが「360度評価」だ。

本音・愚痴・不満をとことん吐露 冷静になって評価を受け止める

360度評価は、上司・同僚・部下の多面評価から被評価者の行動改革・自己変革を促す仕組み。一般的にはシニアマネージャーなど上級管理者に適用されるが、SV・リーダーは比較的若く、そのまま運用するにはリスクもあった。

「年齢的に成熟しているとは言えない管理者に適用すると主体的な内省ができず、抵抗・反発があると危惧しました。そこで、評価結果を伝える際に、本音・愚痴・不満を吐き出してもらい、冷静になってから管理者自身が目標を決め、改善に向けて行動できるよう支援するという方法を採用しました」と楠本三夏氏はポイントを話す。

予想通り、最初のフィードバックでは怒ったり、泣きだすSVもいた。しかし冷静になると、結果



HR本部 事業支援部 北海道・東北エリアクルーティング局 札幌F-HRグループの楠本三夏グループマネージャー(左)、同・田中千香担当マネージャー(右)

を客観的事実として受け止め、自己改革への意志を示して行動目標を定めるようになった。

2014年末から2015年末の1年間で3度の評価を実施。伝達方法、人柄姿勢、状況判断と行動、部下指導、態度——の5つの評価軸いずれもポイントが上昇し、対人関係が良好になった。

さらに当初目標の離職率も2%以下に半減、現在もその傾向が続いている。この効果を金額換算すれば、月額600万円の収益に相当するという。

「効果はそれだけではありません。管理者の成長の経験・ノウハウが積み重なり、それが後進の成長への足がかりとなり、組織成長につながっています」と田中千香氏は強調する。

当初目標を大きく越えた成果を導いたことで、最優秀ピープル部門賞の栄誉に輝いた。