



ベネッセコーポレーション/TMJ

『選ばれるSV』を目指す！ “総選挙”で醸成するリーダーシップ

コールセンターでは、オペレータの業績が数値管理しやすい一方、SVの評価基準はあいまいになりがちだ。

ベネッセコーポレーションは、業務を受託するTMJとともに、オペレータがSVを評価する仕組みとして「管理者選抜総選挙」を実施。明確な評価基準を設けたうえ、オープンに評価を行うことで、センター全体のモチベーション向上と意識統一を図った。

対象はアウトバウンド・センターだ。顧客サービス部アウトバウンド開発課長の稲垣昇司氏は、「オペレータがSVを選ぶ“選挙”というスタイルの選択は不安もありましたが、仕組みを工夫することでリスク回避と効果の最大化を図れると判断し、実施に至りました」と振り返る。

公約がSVの参加意識を高め 中間発表で「弱み」を知る

評価されるSVは23名。最初、選挙実施を伝えたときは反発もあった。同課アウトバウンドグループリーダーの向展弘氏は、「オペレータからの評価こそが正当な評価結果であることや、単なる人気投票にはならない工夫を説明することで、合意を得ました」と話す。

選挙はまず、SVの公約発表から始まった。TMJ西日本事業本部第3BU第1センターの西口雅弥氏は、「公約の作成は、SVの参加意識を高め、自発的な改善意識にもつながりました」と強調。動画やポスターで公表し多くの目に触れることが、選挙活動自体の存在感を高めた。

「現場のモチベーション向上」と

いう本来の効果を高めるために行った施策は、①オペレータは業績に比例した数の投票権を得る、②主観に基づく評価ではなく、あらかじめ定義した評価項目で評価する、③中間発表を公表することで改



(左上)ベネッセコーポレーション顧客サービス部アウトバウンド開発課の稲垣昇司課長、(右上)同課アウトバウンドグループの向展弘グループリーダー、(左)TMJ西日本事業本部第3BU第1センターの西口雅弥氏

善の機会を設ける——などだ。業績の高いオペレータは、多くの投票権を得る。つまり、顧客からの評価が高いオペレータからの評価ほど、重みが増すということになっている。オペレータには、「説得力がある」「目標意識が伝わる」「アドバイスしてくれる」などの視点で評価するよう促し、コミュニケーションのあり方や言動に関する評価結果となるようにした。

中間発表は、SV達が自身の弱みの把握と改善につながった。

2カ月におよぶ投票期間を経て最終的には3714票が集まり、最終発表会では受賞に対し喜びの涙を流すSVもいた。選挙を通じてSVとオペレータのコミュニケーションも活性化。全体のスキルアップをもたらし、アウトバウンドの獲得件数は前年比1.3倍となった。

図 投票制度の目的と評価基準

目的

- クローズになりがちなアセスメントをオープンで行うことで、管理者とオペレータをつなぐ
- 人気投票ではなく、どの行動が評価につながったかを明確にする投票

評価基準

- ①(業務の) 周知方法が楽しい&説得力がある
- ②相談した内容に、しっかりした答えが返ってくる
- ③目標達成意欲が、伝わってくる
- ④自身(お客様への) 訴求方法にアドバイスをしてくれる
- ⑤目標の数字意識が伝わり、獲得したいと思える
- ⑥周知によって、やる気が起きる
- ⑦普段からコミュニケーションがとれ、やる気が出る
- ⑧他企画の管理者だけど、一緒に働きたい
- ⑨自分の良いところを見つけて、教えてくれる
- ⑩現況(全体のモチベーション) に合った周知をしている