



ヤフー

# “目指す姿”を示しモチベーション向上 提案力重視の「攻めのセンター」に転向

コンタクトセンターは、組織全体が“受け身の体質”になりやすい。しかし、経営に貢献しその価値を高めるためには、より積極的な“攻めの姿勢”も必要だ。

ヤフーの代理店サポート部は、ヤフーの検索結果やポータルサイトにインターネット広告を掲載する広告代理店からの問い合わせや、運用相談に対応している。2014年の開設当初は問い合わせ対応・営業サポートの側面が強かったが、広告分析や提案書作成、営業代行など徐々に役割を拡大してきた。

例えば、広告代理店からの問い合わせ対応に営業が時間を割いていたため、問い合わせメールを転送する仕組みを作り、依頼に対する回答だけでなく、本当のニーズを読み取って具体的な施策を提案。営業の作業時間を削減することで、間接的に収益に貢献した。

「依頼された資料を送る」という

受け身のサポートから脱却し、クライアントや広告代理店の潜在期待を察知して積極的に届ける組織に変わることを目指しました」と、マーケティングソリューションズ統括本部オペレーション本部 代理店サポート部 アカウントプランニング 吾郷 直子氏は振り返る。

役割を拡大していくうえで、壁になったのはメンバーの“不安”だ。ただでさえ広告提案業務は絶対的な正解がなく難易度が高いうえに、さらにレベルが上がることにに対して「なかなかイメージが湧かない」という声も多かった。しかし、吾郷氏は「私たちは顧客に何を提供できるのか」をメンバーとともに考えたうえで、ディスカッションの場を設け、自分たちのなりたい姿を明確にしていた。

「ディスカッションを毎月実施することで組織の方向性に対する理解、共感を深めていき、月に2回



マーケティングソリューションズ統括本部オペレーション本部 代理店サポート部 アカウントプランニング 吾郷 直子氏

行う1on1ミーティングで振り返り・内省から次の行動へのきっかけ作りを支援しました」(吾郷氏)

やりがいや自己成長を実感しながら、メールでの提案のみならず、クライアントに直接プレゼンするなどの経験を積み重ねていくうちに提案力も次第に向上していった。

結果、営業の作業時間を月間982時間削減。これによる収益貢献を月間4420万円と算出した。さらに、クライアントへの直接提案は前年度比で月額+7億5000万円(伸び率143%)の収益につながっている。

主体性を引き出す方法について会場から質問があがると、吾郷氏は「何をやるかだけを落とし込むと“やらされ感”が強くなるため、いかに“自分事化”するかが重要。そのために管理者は、思い切って仕事を任せ、成功に向けてフォローしていくというスタンスをとるべき」と回答した。

図 目指す組織に変わるための取り組み

最大の障害は「不安」

いかに不安を取りのぞき、やる気を引き出すか



なりたい姿

一人でも多く「心から達成したい!!」へ

ミッション・ビジョンワーク(月1回)

KPIを定義(案件評価→+αの提案率)

管理者もお手本を作成+案件毎アドバイス



対話

「できない」から「どうすればできる?」へ

事例共有会の開催(10分×随時)

1on1ミーティングで不安を洗い出し→改善

メンバーの「こう変えたい」を後押し