

特別企画

# 「巻き込み力」から「ロジカルシンキング」まで 現場に信頼されるリーダー“6つの条件”

コンタクトセンターの職場としての特徴は、人材の“多様性”にある。そうした組織をまとめ上げ、働きがいのある職場に進化させるには、強いリーダーシップが欠かせない。本号と次号で、編集部が主催する「コンタクトセンター・アワード」(共催：イー・パートナーズ)で表彰した個人賞、11名の功績をもとに「リーダーの条件」を検証する。

「コールセンターの運営は、結局は“人材”次第。その割には、優秀な人材が目される機会が少ない」と言うのは、コンタクトセンター・アワードの審査員であり、共催会社でもあるイー・パートナーズの谷口 修代表だ。

編集部主催の同アワードは、センターにおける業務改善の取り組みを審査するセンター表彰部門と、類まれなリーダーシップを発揮した人材を評価する個人表彰部門から構成している。2019年は、計11名のリーダーが受賞。いずれも、コールセンターを「受け身の窓口」から、「カスタマーエクスペリエンスを意識した戦略拠点」に変えた功労者だ。

同賞は、スーパーバイザー(SV)やチームリーダーを対象とした「リーダー・オブ・ザ・イヤー」と、センター長やCS部門の部長/部門長などを対象とした「マネジメ

ント・オブ・ザ・イヤー」の2部門を設けている。今回は、リーダー・オブ・ザ・イヤーの受賞者8名を紹介するとともに、彼/彼女たちの実績から見える「リーダーの条件」を検証する。

## 向学心と使命感の強い「 balanサー」が揃った LOY

11名の受賞者から垣間見える、「信頼されるリーダーの特徴」を図にまとめる。アワードの審査員である、谷口氏とさまざまなコールセンターのマネジメントに携わり、数多くのリーダーを育成した経験を持つカルディアクロスの和泉祐子氏は、「向学心と使命感が強い。そのわりには、猪突猛進型ではなく、組織の“balanサー”として能力を発揮している」とその特徴について口を揃える。

実際に、ほとんどの受賞者はコールセンターやCS部門だけでな

く、他部門、ときには経営者を巻き込みつつ、それぞれの考えやニーズを巧みに取り入れながら業務改善をリードする実績を持つ。

また、営業所長として腕を振った明治安田生命保険の野口圭子氏、元教員というヤフーの羽廣弘太氏、さまざまな部署で経験を積んだ三井ダイレクト損害保険の水 亮氏など、前歴の経験を活かしたリーダーも多い。こうしたリーダーに共通しているのが、「これまでの常識にとらわれない」という新鮮な視点だ。

例えば、水上氏は同社初のRPA推進担当に抜擢されたが、人材教育の効率化を目指してそのプロセスの一部の自動化に成功した。コールセンターのマネジメントにとって教育は一種の“聖域”であり、ここに労力を投じることに對する義務感は極めて強い。水上氏の取り組みは、和泉氏が「目からウロ

コ」と称賛したように、従来の発想ならば自動化からはもっとも遠いプロセスにメスを入れた斬新さが高く評価された。

さらに谷口氏は「コールセンターのマネジメント、とくにアウトソーサーの管理者には、前例踏襲型が多いと感じる。これでは顧客や市場の変化に対応できない」とも指摘する。もっとも、今回、唯一アウトソーサーのリーダーとして受賞したNTTマーケティングアクトの谷口あずさ氏は、「なぜノンボイス業務(チャット対応)には品質チェックシートがないのか」という前例と、テンプレートの不合理性に疑問を抱き改善に取り組んでいる。

若者の電話離れを例に出すまでもなく、顧客接点は本来、変化の多い仕事のはずだ。これまでの常識を疑い、新しい方法を創り出すバイタリティが、とくに現場に近いリーダーほど求められている。

## 「やらされ感」は皆無！ 他部門や経営者を巻き込む人間力

8名全員、あるいは次号紹介するマネジメント・オブ・ザ・イヤー受賞者を含めた11名全員に共通したのが、「KPIに対する意識の高さ」だ。経営ビジョンを落と

図 「信頼されるリーダー」の条件

<b>1. 高い「巻き込み力」</b>	
● とくに経営陣に対する物おじしない行動力	● 人材派遣やアウトソーサーなど、パートナーに対する発言力が強い
● エバンジェリストとしての能力が高い	
<b>2. 人材教育に労を惜しまない</b>	
● 後進のリーダー育成に時間と手間を割く	● 現場からリーダーを抜擢する「見抜く力」がある
<b>3. KPIに対する意識が高い</b>	
● 経営ビジョンを現場のオペレーショナルKPIに「翻訳」できる	● 常に「疑問」を持ち、論理的に考える能力がある
<b>4. 仕事に対する高いプライド</b>	
● 「顧客ファースト」に対する強い情熱	
<b>5. センス・オブ・オーナーシップ</b>	
● 仕事を「やらされている感」がみじんも感じられない	
<b>6. 過去のキャリアから自己学習する、あるいは応用するスキルが高い</b>	
● 会社、組織、あるいは業界の「常識」にとらわれない発想と提案力	

し込んだKPI設定と、論理的に課題を捉え、解決に導く能力は、例外なく全員が持っていたスキルといえる。言い換えれば、センターの現在地と将来、たどり着くべき目標地点を数値で捉える能力は絶対に欠かせないということだ。

コールセンターのマネジメント、とくに現場の最小単位のリーダーは、「感情労働」と言われるだけに、情緒的に物事を捉える傾向があることは否めない。そうした情熱と、冷静に現状を把握・分析する論理的思考を併せ持つ人材が、現場からも経営からも信頼されるリーダーの条件といえる。

また、和泉氏は「とくにリーダー・オブ・ザ・イヤーの皆さんに強く感じたのは、“やらされ感”のなさ」と強調した。センター長や部門長の指示で動くのではなく、「センス・オブ・オーナーシップを発揮している」(谷口氏)という点も高

く評価すべきポイントといえる。

マーケティングや営業の受け皿であるコールセンターは、ともすれば受け身な体質に見られ、結果、“コンサバティブ(保守的)”と言われやすい部署でもある。しかし、これでは他部署を巻き込んだ改革や改善は不可能だ。エバンジェリストとしてサポートの価値を社内外に訴求しているアシストの大野高志氏、経営ビジョンの達成を目指し、プロダクト部門にまで顧客視点を定着させたサイバーエージェントの石井陽子氏、役員まで巻き込んで人材育成の新しい手法を作り上げたテレコムスクエアの袁 思思氏、カスタマーサービスだけでなく、全社研修のファシリテーターの育成に成功したDHLジャパンの三浦英介氏。いずれも自らの判断と信念に基づいた自発的な行動で、コンタクトセンターだけでなく「会社を変えた」人材といえる。