



ディー・エイチ・エル・ジャパン
カスタマーサービス本部カスタマーケア
トレーニングデビュティマネージャー
三浦英介氏

時間と労力を惜しまない人材育成 「リーダーを育てるリーダー」の活躍

さまざまな属性のスタッフが働くコンタクトセンターでは、リーダーシップを持つ人材をいかに多く育てるかが運営の成否を分ける。

国際物流大手のディー・エイチ・エル・ジャパン(以下DHLジャパン)のカスタマーサービス本部で二次対応を担うカスタマーケアに所属している三浦英介さんは、チームメンバー、とくにリーダーの育成で大きな貢献を果たしている。

「日々のお客様対応の中で出てくる問題を、チームメンバー自らができる限りイニシアチブを持って改善活動を行えるようにサポートする」(三浦さん)ことを心掛け、毎日実施している小ミーティングやマンスリーで実施しているコーチン

グセッションで、「本人に対する期待や仕事の重要性を具体的に伝える」ことを実践している。マンスリーセッションでは、「将来設計、キャリアプランなどを含めて要望を聞く」(三浦さん)ことで、中長期的な指導にも活かしているという。

KPI達成者をリーダーに抜擢 やらされ感を失くす指導

具体的に行ったアプローチのひとつが、KPIマネジメントを駆使した人材育成だ。顧客満足度向上に繋がるKPIを、部署全体の設定よりも高い基準を設け、サービス品質の向上をメンバーに訴求。KPIごとにスコアの高いメンバーをリーダーに任命、毎月のコーチング時間で三浦さん自身がサポートした。これによって、任命されたメンバーはリーダーシップを発揮。「本人のやる気を生み出すだけでなく、その同僚たちも同じ階層の仲間からの働きかけによって、やらされ感が減りました。数値が達成できなかったメンバーには毎日の小ミーティングでアプローチ方法をサポートした結果、チーム全体で数値への意識が高まり、さまざまなKPIで平均を上回る数値

を実現しました」という。

三浦さんは、かつてDHLジャパンの全社研修のファシリテーターを経験したことがある。これが「自身の成長に大いに役立ちました」と言い、その経験をメンバーにも積ませたいと考えた。

全社ファシリテーターを務めるには、社内選考を通過する必要がある。まずは、自己啓発で学んだ内容をチームメンバーへプレゼンテーションする機会を設け、経験を積ませた。選考課題のプレゼンテーション練習では、録画し一緒に見直ししながらフィードバックした。結果、4名が社内選考を通過している。三浦さんは、「カスタマーサービス部から全社研修のファシリテーターを輩出することで、本人たちの達成感だけでなく、顧客目線を全社に広げる機会にもなった」と振り返る。

リーダーがリーダーを育てる——当たり前のように見えるが、実践には大きな困難と時間、労力を要する。それを惜しまずに働きかけた三浦さんのアプローチは、同社の『やる気のある人材を育成する』という経営戦略を体現したものといえそうだ。



全社ファシリテーターの経験を生かしリーダー育成に励む三浦さん