



特別企画 | <コンタクトセンター・アワード個人賞>
マネジメント・オブ・ザ・イヤー2019
コンタクトセンターを
変えた「ベスト11」(下)

コンタクトセンターのマネージャーやセンター長に問われる資質やスキルとは何か。すべての顧客、経営者、営業やマーケティング、開発部門などの他部署、会社によっては数百名にのぼるスーパーバイザー(SV)やオペレータなど、多くのステークホルダーのニーズを満たすには、優れた“バランス感覚”が求められる。とくに経営陣が掲げるビジョンやミッションを、会社を代表して顧客と対する現場スタッフに“翻訳”する難易度は高い。

一方、編集部が毎年実施してい

る「コールセンター実態調査」では、「センター長のミッション」について、「あまり明確ではない」という回答が30%を占める(図)。その理由はさまざまだが、「そもそも職務定義が全社的になされていない」「ミッションが議論になったこともない」という回答が目立つ。「コンタクトセンターのミッション」も同様で、経営陣からの指示、あるいは議論して与えられたミッションを持つセンターは少数派だ。

極めてマネジメントの難易度が高い組織にも関わらず、経営陣

との距離が遠い。結果、「ミッションが明確」という回答者も、その内容を聞くと「応答率の順守」「離職させない」などのオペレーションを示すKPIか、あるいは「CSナンバーワン」のような抽象的なスローガンに終始している傾向が強い。

しかも、スローガンを掲げつつも顧客満足度を測定していない企業も散見される。

「プロマネ」のセンスは抜群！期待したい「新しい視点」

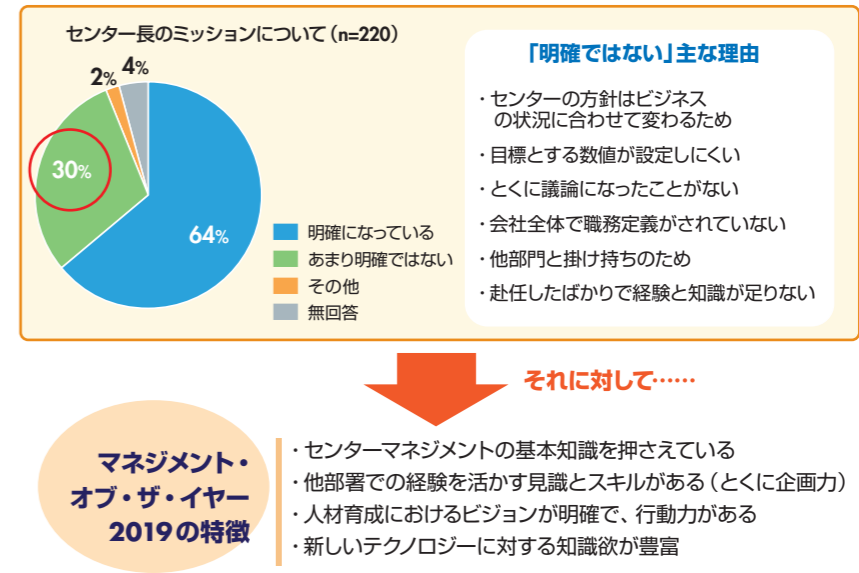
「コンタクトセンター・アワード

2019」の個人賞で、センター長などを対象としたマネジメント・オブ・ザ・イヤーの受賞者は3名。いずれも、過去の経験(他部署含む)をベースに、組織を運営するためのビジョンが明確であるという共通点があった。

主催および審査員でもあるイー・パートナーズ代表の谷口修氏は、「関連している業務プロセス全体を見通す力に長けていると感じた。課題の優先順位のつけ方も上手い」と評価。同じく審査員のカルディアクロスの和泉祐子氏も、「物事を整理するセンスがある。プロジェクトマネージャーとして極めて優秀な方々」と強調する。

しかし、斬新な視点に基づいた取り組みが申請されたかという点、必ずしもそうではない。谷口氏は、「センター長には、できれば戦略的かつ新鮮な視点が欲しい。カスタマーエクスペリエンスというコンセプトが普及してきたことで、従来の常識に囚われない組織運営ができる余地はあるはず」と指摘する。コンタクトセンターは、「保守的」と評価される傾向が強い組織だけに、率いるセンター長には“より新しい視点”が期待されそう。

図 センター長が抱える課題と「いいセンター長」の条件



受賞者最大の特徴は「リーダーを育てる」役割

また、3名の最大の共通点として挙げられるのが、“人材育成”に対する意識の強さだ。

2019年12月号で紹介したリーダー・オブ・ザ・イヤーの受賞者も同様だったが、「1on1」を重視する傾向が強かった彼/彼女達に対し、3名はいずれもグループワークや会議といった、少数で相互研鑽する機会を最大限に利用している。例えば、NTTマーケティングアクトの前田潤治氏は、新センター立ち上げ時、「SV経験者は1名のみ」という、半ば素人集団ともいべきリーダー陣を率いることになった。そこで、センター全

体の品質向上を議論する「PDCA会議」を設定。「育てながら品質を担保する」という難易度の高い仕事に取り組んでいる。

谷口氏も和泉氏も、「さまざまな属性のスタッフが混在し、常に顧客とコミュニケーションするコンタクトセンターは、マネジメントの方法論をすべて学ぶことができる部署。人材輩出部門として機能できるはず」と口を揃えて指摘した。

コンタクトセンターは「活かすも殺すもSV次第」とは言われがちな組織だが、そのSVを育てるのはセンター長の役割だ。今回、受賞した3名はその役割を十二分に果たし、それが高く評価されたといえる。