

## 第2特集

# 共通点は仕事への高いロイヤルティ 7名のリーダーが示す「カイゼン」の導き方

今年の「コンタクトセンター・アワード」の個人賞は、5名のリーダー・オブ・ザ・イヤー、2名のマネジメント・オブ・ザ・イヤーが受賞した。ほぼ全員が「人材育成」を得意分野とし、そのための制度や仕組み作りにもまい進、離職率低減や収益貢献などの成果が高く評価された。7名の取り組みをレビューするとともに、リーダー育成に関する課題を検証する

コールセンターという職業へのロイヤルティが極めて高いリーダーには、現場をけん引するリーダーシップも備わっている——これは今年の「コンタクトセンター・アワード」の個人賞（リーダー・オブ・ザ・イヤー：LOY、マネジメント・オブ・ザ・イヤー：MOY）の受賞者に共通する要素である。審査員で同アワードの事務局でもある、イー・パートナーズ代表の谷口 修氏は「受賞者全員が素晴ら

しい経歴と実績を積み重ねており、「こういう人になってほしい」というロールモデルといえます」と評価する。受賞各氏の取り組み内容をレビューするとともに、編集部が実施した「実態調査」の結果を照らし合わせながら、「理想のリーダーシップ」のあり方を検証する。

## コールセンターを愛する7名のリーダー オペレータ育成に絶対の自信

2021年の個人賞は、書類審査を経た8月のオンライン審査によってLOY5名、MOY2名の計7名が受賞した（図1）。審査員は、センター・マネジメント経験が豊富なCreate Careerの寺下 薫氏、カルディアクロスの和泉祐子氏、オルビスの和田恵理子氏、イー・パートナーズの谷口 修氏の4氏と、コールセンタージャパン編集長の矢島竜児が務めた。

受賞した7名に共通しているの

が「人材育成への尽力と、卓越した統率力をバックボーンとした業務改善への貢献」だ。

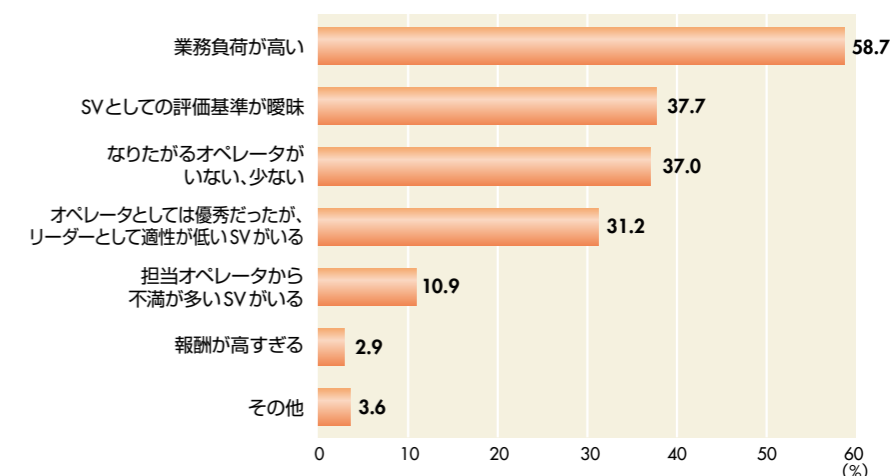
和泉氏は、「とくにSVはセンターのカナメです。彼／彼女たちの統率力次第で、センターの明暗が分かります。統率力が低いと、オペレータのモチベーションは低下し、離職者が増える。結果、新規採用のコスト増に加え、SVの時間が面接や研修に取られ、現場のフォローに手が回らなくなる。するとまた離職が増えて採用しなければならないという、典型的な負のスパイラルに陥ります。今年、受賞された方々の実績には、さまざまな取り組みによって離職率が減った例も多く、全員が素晴らしいリーダーシップを発揮されていると感じました」と振り返る。

コールセンターを、仕事を愛し、醸成されたリーダーシップを活かして後進を育成する——素晴らしい人材が揃った個人賞。しかし、目をコンタクトセンター業界全体に向けると、とくにSVについては業務内容、キャリア等における課題が山積しているのも事実だ。

## 実態調査に見る「SVの課題」 垣間見える忙しすぎる現場の弊害

編集部が実施した「コールセン

図2 SVに関する悩み(n=138、複数回答あり) (出典：「コールセンター白書2021」)



ター実態調査」における「SVの業務内容」に関する回答では、「オペレータの業務指導」「クレームなどの難易度の高い問い合わせのエスカレーション対応」「オペレータの業務モニタリング」は、大半のセンターがSVの仕事として挙げている。言い換えれば、「オペレータを育てる人」「オペレータをフォローするお世話役」という捉え方をされている傾向が極めて強い。LOY受賞者ももちろん、こうした職務は担っている。

オペレータ個々を指導するトレーナー的な役割、あるいは悩みに耳を傾けて親身に相談に乗るメンター的な役割も重要ではあるが、欧米の先進センターのようにSVを管理職として捉えるならば、そうした属人的な業務にばかり時間を割かれる状況は好ましくない。今回のLOY受賞者においては、NTT

マーケティングアクトの田中友美氏、吉武佳代子氏のような制度の設計や制定に尽力したり、キューアンドエーの中村智子氏は評価基準そのものの更新を主導するなど、「単なるお世話役」にとどまらない活躍を評価された。DHLジャパンの山崎政史氏、きらぼし銀行の鹿内明美氏の両名も、組織内での文化醸成にまで貢献する、「管理職」としての役割を果たしている。

現場でのラウンド（見回り）、エスカレーション、リアルタイムのモニタリングといった業務に追われていると、どうしても中長期的な視野に基づいた、管理職（マネージャー）的な活動は難しい。図2は前記実態調査において「SVに関する悩み」を聞いた結果だが、「業務負荷が高い」が圧倒的多数を占めた。主な回答者であるセンター長も、SVの多忙さを課題視

図1 個人賞リーダーシップ・アワード受賞者

リーダー・オブ・ザ・イヤー	
エヌ・ティ・ティ マーケティングアクト	カスタマーソリューション事業推進部 マネジメント部門 総合アウトソーシングセンタ（熊本）スーパーバイザー 吉武 佳代子氏
東日本電信電話／ キューアンドエー	キューアンドエー オペレーション事業本部 NTTオペレーション事業部 NTT第1オペレーション部 QM（品質管理者） 中村 智子氏
DHLジャパン	カスタマーサービス本部 キーアカウントサポート デュプティーマネージャー 山崎 政史氏
きらぼし銀行	営業企画部 相模原カスタマーセンター スーパーバイザー 鹿内 明美氏
エヌ・ティ・ティ マーケティングアクト	カスタマーソリューション事業推進部 マネジメント部門 福岡コンタクトセンタ JOB マネージャ 田中 友美氏
マネジメント・オブ・ザ・イヤー	
日本コンセントリクス	札幌シティセンター オペレーションズ オペレーションマネージャー 尾谷 聡哉氏
きらぼし銀行	営業企画部 相模原カスタマーセンター所長 藤原 知子氏

していることは明らかだ。にも関わらず「評価基準が曖昧」(37.7%)で、結果的に「なりたがるオペレーターがいない」(37%)という悪循環が生まれていると推察される。

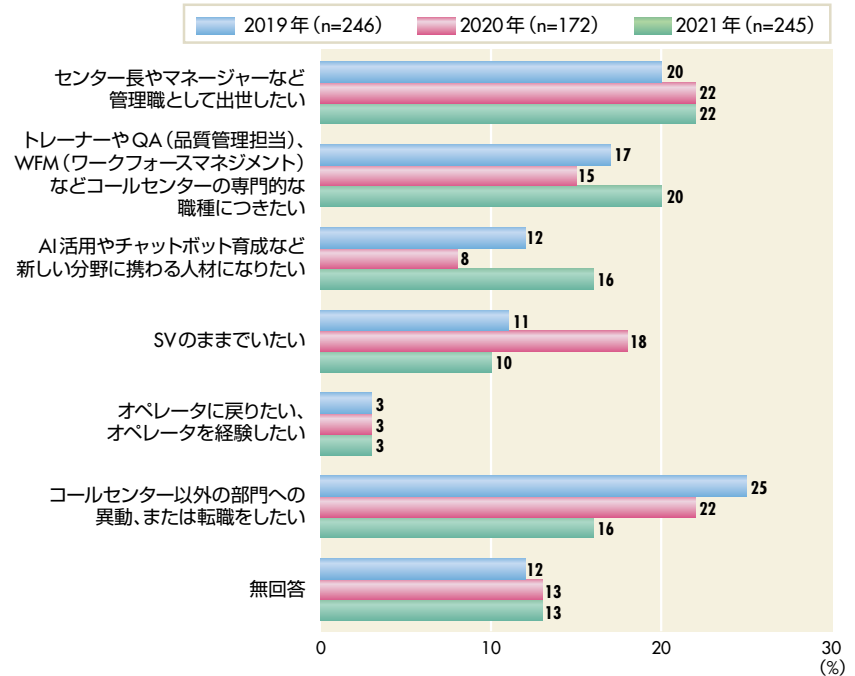
谷口氏は、「経営者やマネジメント層が、コールセンターに必要とされる専門性を理解していません。結果的に、何でもSVがやらないといけな。組織内において、オペレーションに特化したヒエラルキーを作ってしまったのは大きな課題」と指摘する。

往々にして、「忙しすぎる現場」でリーダーの統率力を育むのは容易ではない。しかも、多くのSVはそれを学ぶのではなく、独習で身につけることを期待されている。

和泉氏は、「SVに限りませんが、リーダーに求められる統率力とは、“メンバーを最も確実、かつ合理的な方法で、目指すゴールに導く”こと。しかし、具体的なゴールを示すセンターが少ないことが問題です」と指摘する。もちろん、目標とする応答率などは設定しているだろうが、「なぜその数値を目指すのかの理由や、その意義まで示しているセンターは少ないようです。KPIの達成は、目的ではなく手段。いわゆるミッション・ビジョン・バリューの明示は絶対

図3 キャリアプランに対する意識の変化

(出典:「コールセンター白書2021」)



に必要」(和泉氏)

LOY/MOY受賞者を生んだ企業の多くは、そうしたバックボーンや目的の設定がある程度、明示化されているという共通点もあった。

### キャリア志向は“内向き”？ 将来も「センターでの業務」を希望

組織的なリーダー育成の枠組みの必要性は、長年にわたって指摘された業界全体の課題だ。

図3は、全国のSVやリーダーを対象とした調査において「将来、希望しているキャリア」について聞いた結果だが、「トレーナーやQA、WFMなどコールセンターの専門的な職種につきたい」というスペシャリスト志向が強まり、

「センター長やマネージャーなど管理職として出世したい」という回答比率も高い一方、「コールセンター以外の部門へ異動、あるいは転職したい」という回答が年々、減少している。

MOYを受賞した日本コンセントリクスの尾谷聡哉氏は、オペレーターとして現在のセンターに就業し、マネージャーにまで抜擢された。きらぼし銀行の藤原知子氏は、3行合併に伴うセンター統合という難題に挑み、見事に新しいセンター文化を醸成するところまでこぎつけた。前記したアンケートの回答者にとって、今年のLOY/MOY受賞者は理想的なロールモデルに近いといえる。