

第2特集

# 現場人材の「経営資源化」に貢献する！ MOY受賞者に見るセンター長の役割

コールセンターで内外から高評価されるマネジメントの最大の特徴は、「後進リーダーの育成と抜擢」だ。しかし、その実現には会社の制度やサイロ化された組織など、いくつかの壁が存在する。その壁を打ち破った、編集部主催「コンタクトセンター・アワード」個人賞部門、マネジメント・オブ・ザ・イヤー受賞者の紹介とともに、センター長の役割である「リーダー育成」を検証する。

「センター長が転職したら、品質も生産性も低下した」、あるいは「いてもいなくてもあまり変わらない。どうせ3年くらいで入れ替わる」——センター長にまつわるトピックは数多いが、組織のトップとして、社内外から慕われるセンター長には、資質や取り組みについて、いくつかの共通点がある。

それは、(1)ブレのない実行力、(2)現場スタッフの1人ひとりに寄り添うホスピタリティ、(3)顧客視点と現場視点、経営視点のバランスのよさ、(4)卓越した“伝える力”、(5)(スタッフに対し)現実的かつ将来を見通すことができる目標設定——などだ(図1)。

人事異動で他部署から着任したセンター長、現場からの叩き上げを問わず、すべてが必要な要素だが、とくに着目したいのは(5)だ。近年、増えている「SVの正社員化」への対応に直結する項目で、後進育成、優秀な人材の登用や発掘というセンター長の重要な役割に欠かせない要素といえる。これが実践できれば、「自分が異動や転職で抜けた後に品質や生産性が低下する」という、冒頭の事態も防止できるはずだ。

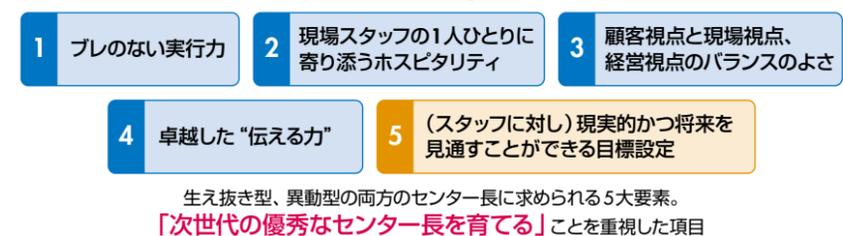
## 叩き上げ型のセンター長は少ない 一方でSVに増えた「キャリア志向」

編集部では、主催している「コ

ンタクトセンター・アワード」(共催：イー・パートナーズ)で、SVやチームリーダーを表彰する「リーダー・オブ・ザ・イヤー(LOY)」と、センター長を主な対象とした「マネジメント・オブ・ザ・イヤー(MOY)」を実施している。85ページから、2023年のMOY受賞者5名の紹介記事をまとめるが、5名中、4名は長年コールセンターの運営に携わっている。審査員各氏が、「近年はあまり見かけなくなった」(クリエイティブキャリア代表の寺下 薫氏)というオペレーターやSV出身のマネジメントである。

とくにBPOベンダーではない、事業会社でSVからセンター長やマネジメント、執行役員にキャリアアップするケースは、実に少ない。審査員のカルディアクロス代表の和泉祐子氏は「センター長は、企業の役職ではおそらく部長クラス。事業会社において、中途入社

図1 MOY受賞者の特徴に見る「優秀なセンター長」



が大半で、かつセンターしか勤務経験のないSVを昇格させるケースは少ないのでは」と指摘する。

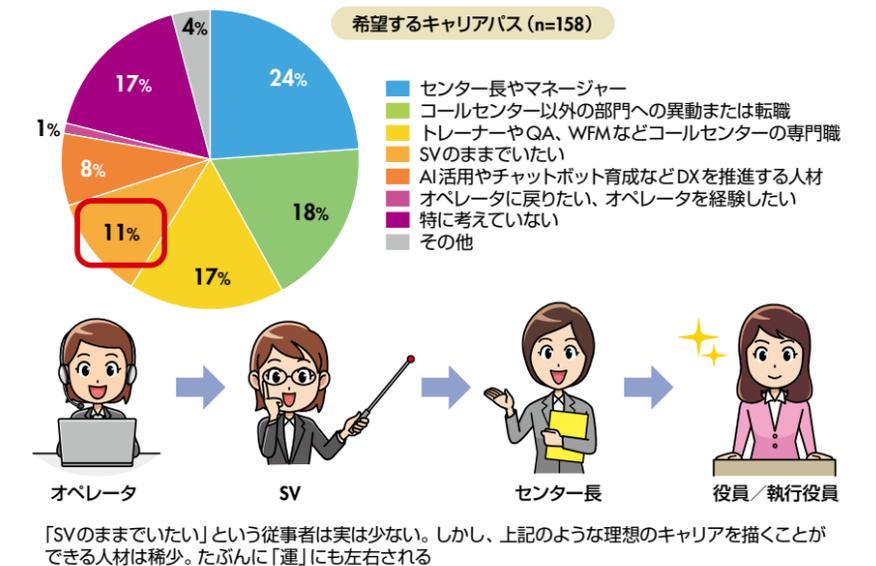
また、前記したLOYでは「人を育てるのが好きなのでSVのままでもいい」という受賞者も多く、すべてのSVがキャリア志向にあるわけではないのも事実だ。しかし、編集部が実施しているSV/リーダーを対象とした意識調査(2024年版)における「希望するキャリアパス」という設問では、「SVのままでもいい」という回答は11%で、昨年度調査と同じ水準である。「センター長やマネージャーになりたい」が24%、「他部門への異動または転職」が18%で、実はキャリアアップを求めている層の方が多い(図2)。

LOY受賞者の多くが正社員で、編集部が実施している「コールセンター実態調査」においても、SV以上は有期契約社員から正社員、あるいは無期契約というケースが多数派となっている。それだけに、「SV経由の上位マネジメント職」というキャリアの設定は急務といっている。

## 優れたセンター長の共通点 「やる気スイッチ」の押し方

2023年に限らず、歴代のMOY

図2 コールセンターにおけるキャリアの課題



受賞者は「人材の育成・抜擢」に大きな成果を挙げている事例が多い。自身がロールモデルとなり、かつSVやリーダーのキャリアを考え、モチベーションを喚起する。いわゆる「やる気スイッチ」を押すことが抜群に上手いことが、共通点のひとつだ。

外資大手でCS部門を率いるなどコールセンター勤務を経て役員まで務め、現在は企業のDXを支援するエイチの取締役を務める万年良子氏は、編集部主催のセミナーで「後輩には、いきなり大きなキャリアアップを描くのではなく、小さなステップアップの積み重ねを意識するよう伝えていました」と壇上で説明した。

前記したように、コールセンターのSVやリーダーは中途入社、それも最初は有期契約のオペレー

タだったことが大半だ。それだけに「小さな成功体験」の積み重ねがEX(エンプロイーエクスペリエンス)を向上し、職場へのロイヤルティを高める効果が期待できる。かつ、成功体験を重ねることで周囲の評価も向上し、他部署異動へのきっかけ作りにもなり得るだろう。

## SV/リーダーを育て、羽ばたかせる！ 「令和のセンター長」の新たな役割

コールセンターのSVは、オペレータとして培ったコミュニケーション力、顧客対応で養われた顧客視点や顧客理解、そして対応に必要なサービスや製品に関する知識、顧客へのデリバリー・プロセスにおける痛みの理解、多様な属性のオペレータをまとめあげるチームマネジメント力という、驚異

図3 SVの持つ可能性と課題

※長所/可能性

**高いコミュニケーション能力**

多くがオペレータとして優秀だった人材なので、コミュニケーション能力は極めて高い

**顧客視点/顧客理解**

常に顧客と対話し、顧客の傾向の変化やニーズを把握している

**自社サービス/プロダクトへの深い理解**

この理解がないと顧客対応はできない

**自社業務プロセスのペインポイントの理解**

顧客の指摘を常に真っ先に把握できる立場なので、どこでつまづいているかも理解している

**チームマネジメント力**

さまざまな属性のスタッフを取りまとめる能力を体得しやすい

※課題

**「顧客視点」しかない**

常に「お客様が～」という「錦の御旗」を振りかざし、自社の置かれている環境などが目に入らない

**一般的なビジネススキルの欠如**

オペレータとして非正規、中途入社がほとんどのため、一般的なビジネス研修を受ける機会がないことが多い

**外部交流の機会が少ない**

常に多忙でセンター内の仕事がほぼ100%のため、外部の人材との交流などが極端に少ない。名刺すら持たされていないケースもある

**保守的な思考/指示待ちに陥りやすい**

もともと受け身体質になりやすい組織(他部署の事業の受け皿)なので、新しいチャレンジを敬遠する意識が作られやすい

的なポテンシャルを秘めている。

しかし、その存在がコールセンター内に閉ざされているのは、経営陣の目に留まることは少ない。コールセンター長の役割とは、「彼/彼女たちの経営資源化」にあるといえそう。

とはいえ、SVやリーダーにも課題や弱点はある。図3に、前記した長所とともに課題も列記した。主に、LOYの審査会において言及された課題だ。

最も多く、毎年のように課題として挙がるのが「一般的なビジネススキルを体得する機会がなさすぎる」という点だ。細かいところでは一般的には業務に必要とされるオフィスソフトの操作、プレゼンテーション力。中堅社員向けに実施されることの多いリーダー研修やビジネス上の実践課題研修など、「学ぶ機会」が圧倒的に少ない。また、コールセンターという閉ざされた空間に常駐し、極めて多忙なため、他部署の同年代との交流機会も少なく、同業・異業種問わず他社人材との交流に至っては皆無に等しい。

センター長は、人事異動で他部

署からの着任が一般化しているが、SV/リーダーは正社員化が進んでいるにもかかわらず、そうした動きはあまり見られない。人手不足で優秀な人材を確保することがミッションの「令和のセンター長」にとって、「現場リーダーのキャリア」の制度化——“キャリアの壁の打破”は大きなミッションと断言できる。

萬年氏は、「SVやマネージャーには、チャレンジしたい人材を積極的に登用することが重要。また、コールセンターから他部署へ異動できれば、そうした人材が活躍することで社内でのコールセンターに対する評価を高め、スキルアップを目指す熱意ある人材の確保にもつながる」と「正のスパイラル」の効果も強調している。

そのためにも、図3で指摘した「顧客視点への偏り」「ビジネス

スキルの欠如」といった欠点は、的確なトレーニングの機会提供で払拭すべきだ。これもセンター長の役割といえる。

現役のセンター長が次世代のキャリアパスを整えることは、他部署で活躍したセンター経験者が、センター長やCS部門の統括責任者として戻って来る、あるいは経営陣に参画するといったロールモデルが増えることにも貢献できるはずだ。

次ページ以降では、2023年のMOY受賞者の取り組みをまとめる。前記したように現場でのオペレータ経験を経た人材が多く、まさに「キャリアの壁」を打ち破ったロールモデルといえる。また、他部署異動の1名も、現場を良くすることに尽力し、センターを「異動したい部署」のトップにした功労者だ。