

コンタクトセンターの 管理者育成における 課題と可能性

2022年2月4日(金)
カルディアクロス 和泉祐子
yuko.izumi@kardiacross.com

プロフィール

カルディアクロス 和泉 祐子 (いずみ ゆうこ)

【略歴】

- ◆1994年、米国企業のインターンシップ制度でテレマーケティングと出会う。以後BPOを皮切りに、アパレル通販、オフィス文具、医療機器等の外資企業でセンター長を歴任。アワード受賞や表彰など、業界屈指のセンターを築き、延べ2,000人を超える見学者・聴講者を受け入れた。
- ◆2015年、「コンタクトセンター業界への恩返し」を志して独立。「明るく楽しく、元気に働けるコンタクトセンター業界」を目指して、次世代の育成に奮闘中。



★「コールセンターの教科書プロジェクト」共同主宰

コンタクトセンターの管理者育成 における課題と可能性

1. センターが直面する管理者の人材難
2. 管理者人材養成の取り組み
3. プログラムの成果
4. プログラムからの学び

1. センターが直面する 管理者の人材難

一般的なセンターの組織図

センター長

Unit Manager

SV

研修
ナレッジ

SV

文書管理
レポート

SV

WFM
指標管理

SV

業務構築

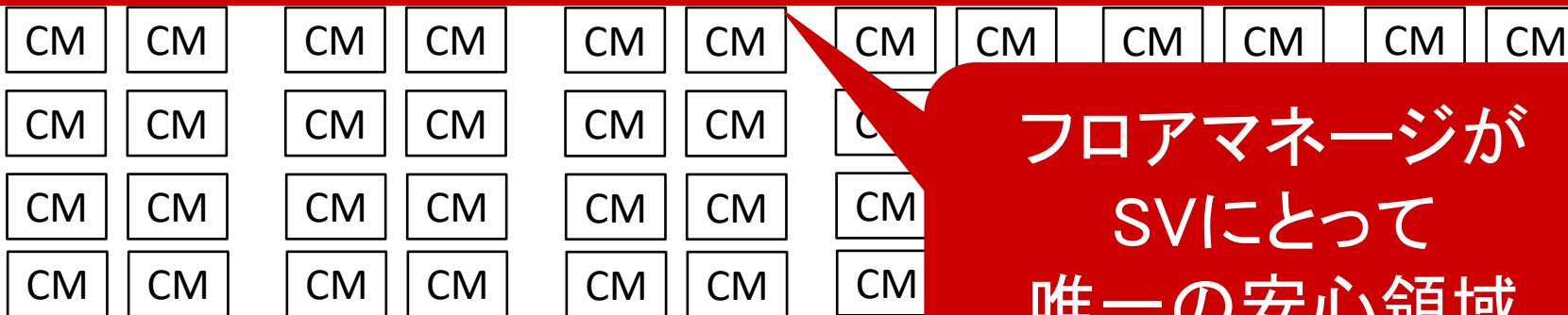
SV

業務改善

SV

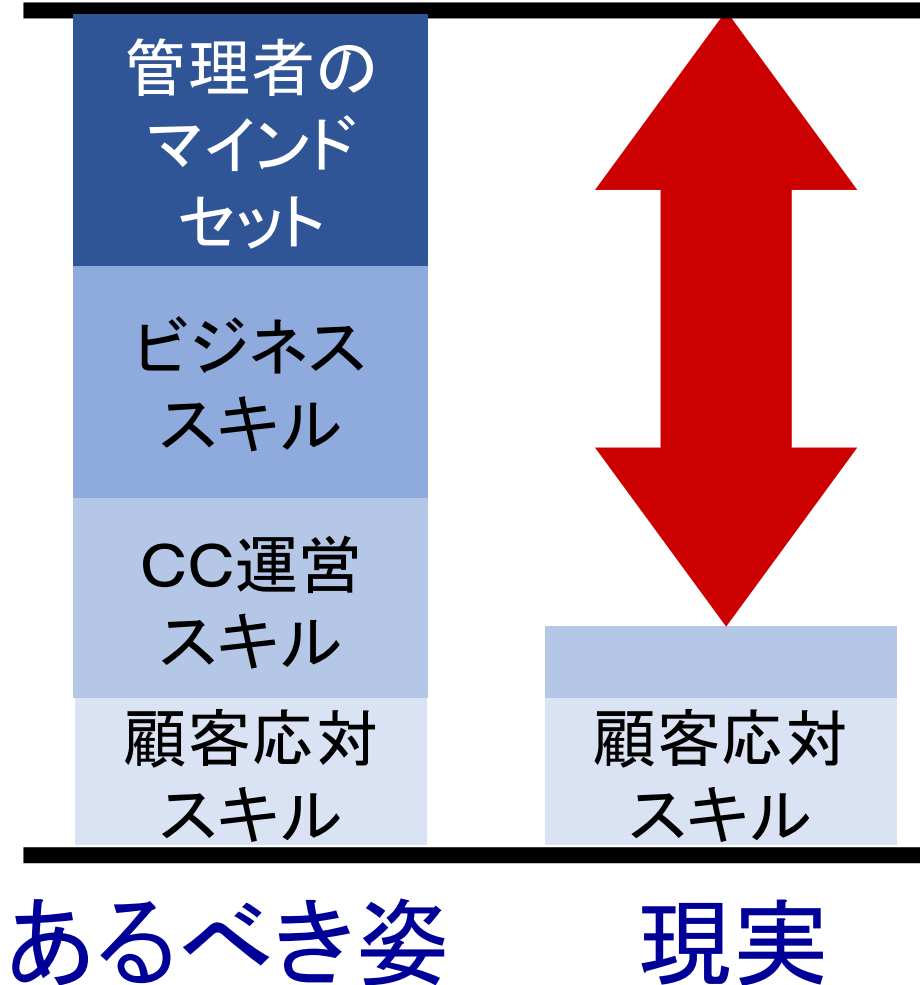
他部門交渉
プロジェクト

動態管理・業務分配・手上げヘルプ・モニタリング・二次対応



フロアマネージが
SVにとって
唯一の安心領域

極端にアンバランスなスキル



- ◆優れた業務知識と顧客対応スキル
- ◆CC運営スキルはフロア・マネージのみ
- ◆部下指導は自己流
- ◆ビジネス・スキル&管理者に必要なマインドセットは未開発

SVが安心領域に引きこもる背景

- ◆大半のSVが、CMから登用されている
- ◆登用時に職務説明を受けない(職務記述書がない)
- ◆新任SV向け研修やオリエンテーションもなく配置



- ◆自分が知ってるSVの真似をする(しかない)
- ◆現場を走り回れば、「やってる感」が得られる



- ◆フロア・マネージという大義名分をかざし、本来やるべきこと、新しいことにチャレンジしない⇒井の中の蛙

これってSVの問題でしょうか？

SVのレベルが低い、いつまで経っても成長しない

向上心がない、視野が狭い

MGRがSV指導を怠っているのでは？

- MGRも人材育成や組織運営の手法を習っていない
- 生え抜きのセンター人材は人事教育制度の対象外

問題のまとめ

◆ SVの問題

- 非正規からの登用者は基本的なビジネス・スキルが低い
- プライドが高い⇒失敗を恐れ、安心領域に引きこもる

◆ MGRの問題

- 生え抜きMGRは、「自力成長型」が多い
- 「そんなの自分で学ぶことでしょっ！」という正義
- 実は、体系的にビジネス・パーソンを育てる方法を知らない

◆ 組織の問題

- センターは、ビジネス・スキルが磨かれる場面が極端に少ない職場
- 「地域限定」「職種限定」社員登用のルートには、教育投資がない

2. 管理者人材 養成の取り組み

パイロット・プログラム

目的

- ◆管理者に必要なスキル・能力を6ヶ月で習得
(人材育成に対する上司の使命感とスキルを醸成)

対象

- ◆昇格を目指す(期待されている)既存SV:12名
- ◆立候補および上長推薦で選出

プログラムの特長

- ◆研修フェーズ＋実践フェーズの二部構成
- ◆上司のオブザーバー参加と伴走支援が必須
- ◆全体の進行を管理する事務局を設置

現場管理者に期待する要素

スキル

- CC運営
- 目標管理
- 組織運営
- 人材育成
- 問題解決
- 他部門交渉

能力

- 使命感
- パッション
- 論理的思考
- 洞察力
- 俯瞰力
- コミュニケーション力

全体スケジュール

	内 容
	キックオフMTG
第1回	キャリア開発・管理者必須のマインドセット醸成
第2回	コミュニケーション力・協働関係の構築・交渉力
第3回	ロジカルシンキング・論理的なビジネス文書
第4回	CC運営の基本16項目
第5回	人材育成1:基本概念・MBO・育成の対話サイクル
第6回	人材育成2:進捗支援・効果測定・面談術
第7回	問題解決
—	現場の改善プロジェクト:10週間チャレンジ
第8回	成果発表会 改善の成果をプレゼンテーション

研修フェーズ
1回6時間
隔週で開催

成果発表会には
役員も参加

プログラムの工夫

◆ 研修はワークショップ形式

- 講義⇒ワーク⇒解説
- 自分で考える⇒グループ討議⇒全体共有

◆ 常に「人を観察」し、それを言語化する訓練

- 相互フィードバック
- 部下を褒める宿題

◆ 上司の伴走支援

- 事前に成長計画(克服課題&目標)を作成し、双方で合意
- インターバル期間中に、上長と1 on 1で進捗確認

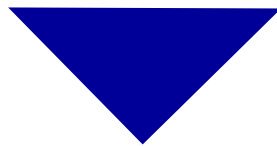
順調に見えた研修フェーズ

しかし

第3回目あたりから
問題が表出！

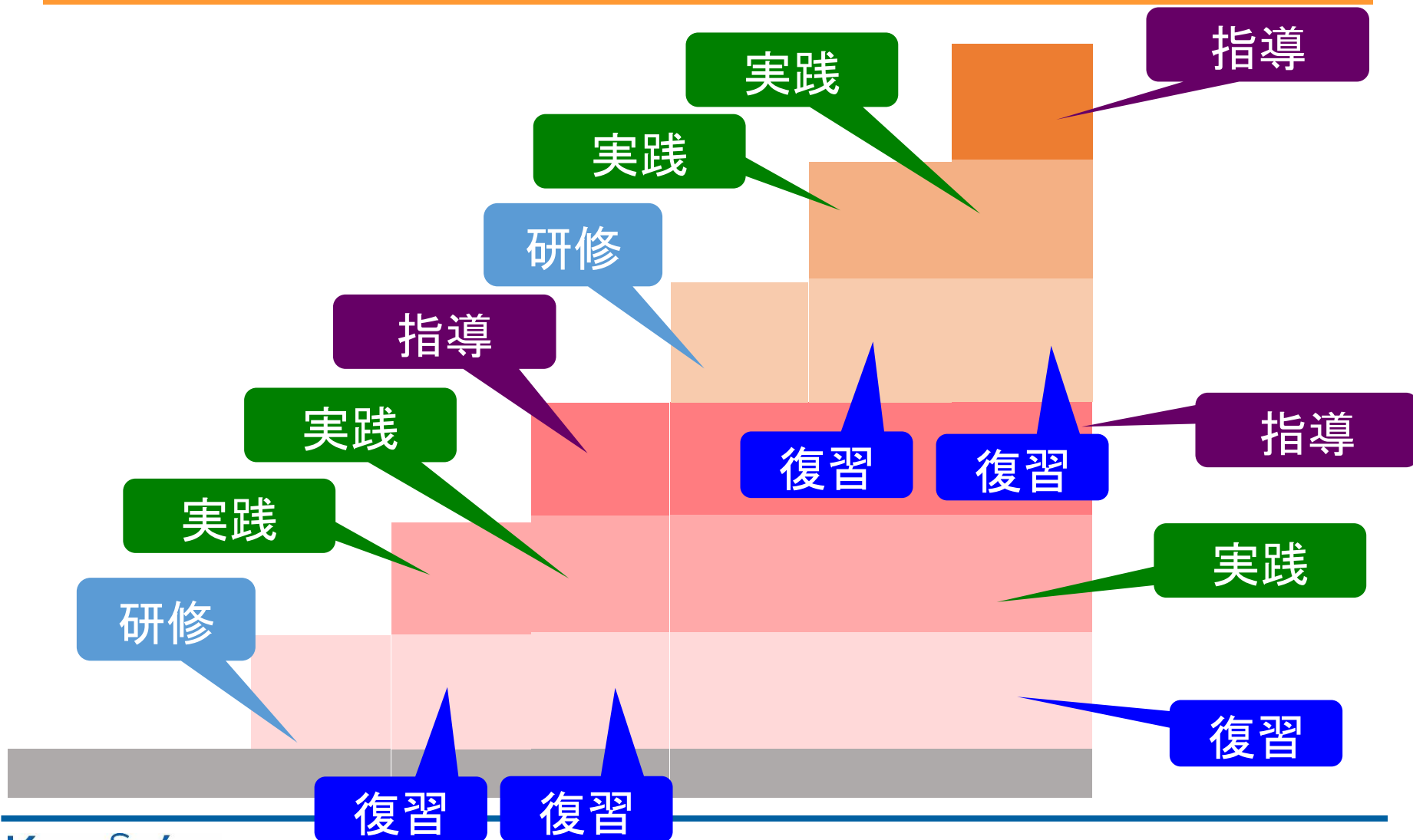
受講生たちは、、、

- ◆講座に「参加すること」で大きな満足感
- ◆アンケートや1on1で響きの良い発言はするが、行動は伴わない
- ◆習ったことを、実務で使えていない
- ◆通常業務と宿題でアップアップ！足がもつれ始める
- ◆上司の支援レベルに、かなりのバラツキ

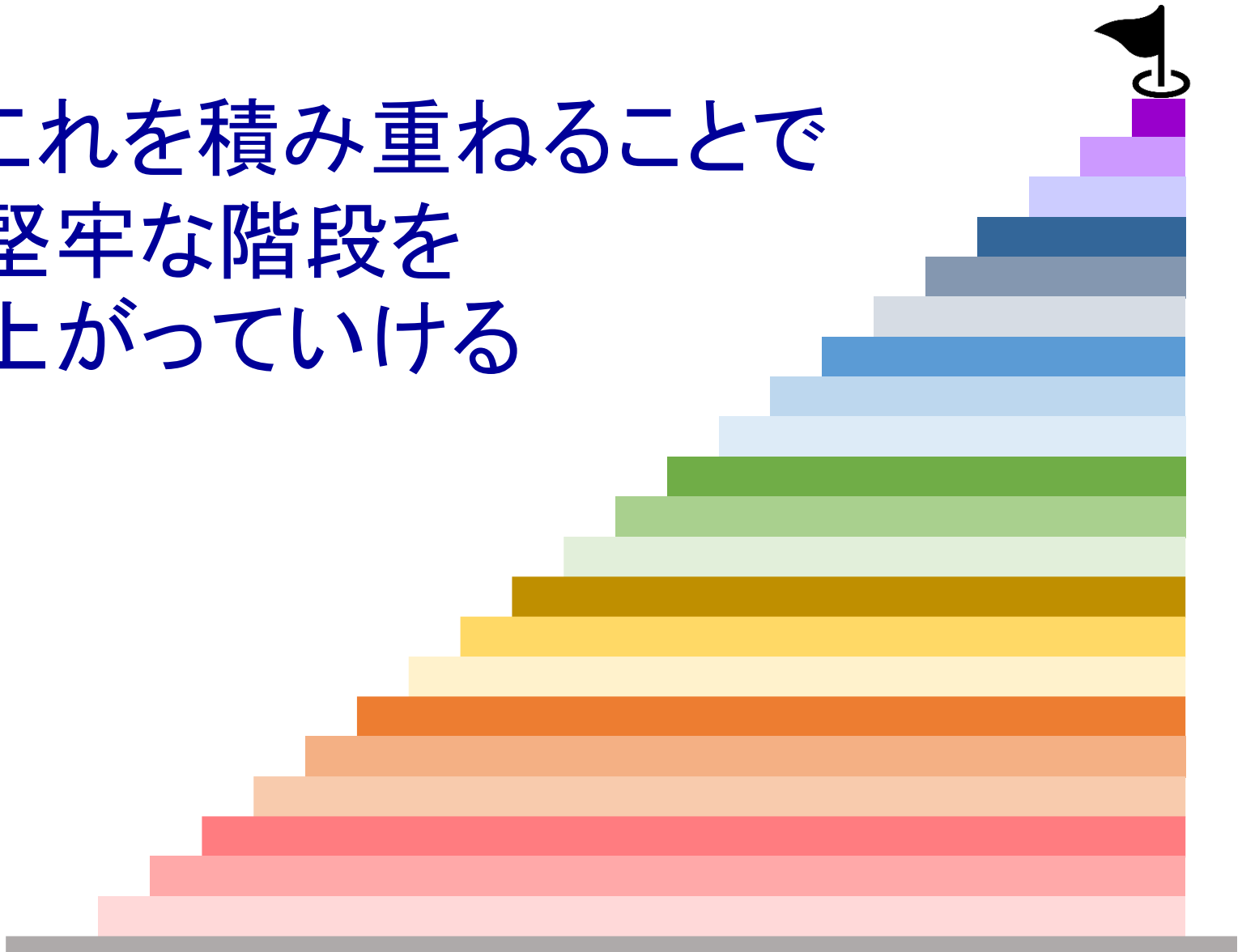


真の成長を促すカンフル剤を注入！

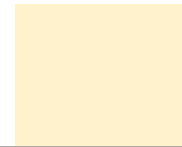
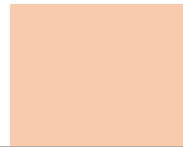
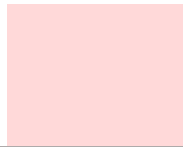
本来あるべき姿



これを積み重ねることで
堅牢な階段を
上がっていきける



残念な現状



残念な未来





あなたは、**自分の**
行動を変えますか？



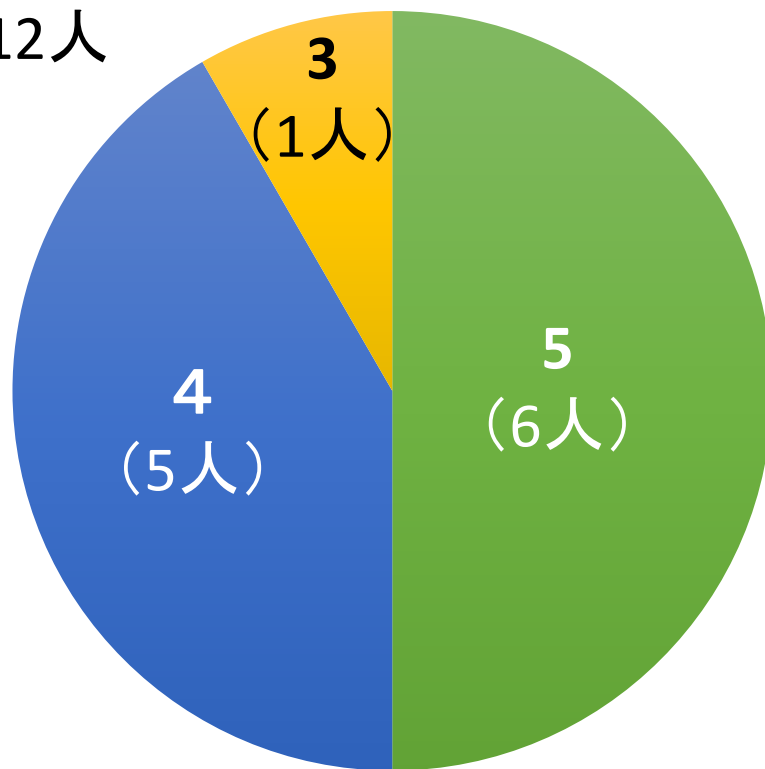
自分の「現在地」を再確認

- 1) アンケートや1on1で書いた「～を学びました」、「～したいと思います」を洗い出し、実践度 & 習熟度を自己採点。
- 2) 「理解度確認クイズ」で、習得度を効果測定。
- 3) 前半の反省 & 後半に向けた決意の宣誓書を書き、本人と上司がそれぞれ署名。

3. プログラムの成果

自分の成長や変化を実感しますか？

N=12人



92%が成長を実感

全く同意しない

すごく同意する

1

2

3

4

5

今ならわかる！受講前の自分の課題

- ◆組織を意識した業務運営ができていなかった。
- ◆キャリアアップしたい気持ちはあったが、その為に何が必要で、自分に何が足りないか、わかってなかった。
- ◆自分で範囲を決め、その中で行動してしまっていた。
- ◆論理的思考ができず、先を見据えた行動が取れていなかった。
- ◆自分の基準や物差しで考えていた。それ故に他者を信用できない、頼れないという状況を生んでいた。
- ◆人材育成に対する知識、そのものがなかった。
- ◆感情のコントロールが下手（その術を知らなかった）。

どのように変化・成長したか？

- ◆組織の成功に向けて、何を行うべきか考えるようになった。
- ◆仕事を任せられるようになり、メンバーの成長こそが自分のモチベーションだと感じるようになった。
- ◆相手を納得させるために、どういう方法で伝えればよいか考えるようになった。
- ◆目標設定に際して、達成指標を考えるようになった。
- ◆感情に任すこと無く、ポジティブに話せるようになった。
- ◆わからないからやりたくない⇒どんどん課題を見つけて解決していきたいと思うようになった。

4. プログラムからの学び

未来への希望

誰もが成長の可能性を秘めている！

GOAL

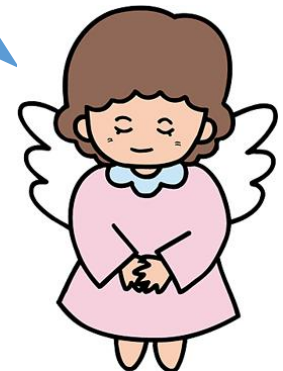


- ◆ゴール(=期待)を示せば、そこに向うエネルギーが生まれる
- ◆客観的に「自分の現在地」を認識することが重要(=FBが必要不可欠)
- ◆努力の仕方がわからない人は多い
&素直に「頑張りたい」と言えない人も多い
- ◆上司のリーダーシップが重要！

管理者育成：成功へのカギ

- ◆ マインドセット & スキルセットの習得は、本人任せにしないこと！
- ◆ 目指すゴールと、客観的な現在地を常に示し続けること(明確な言葉で、具体的に伝えること)！
- ◆ 部下の可能性を信じ続けること！
- ◆ 先に上司が体系的な「育成スキル」を備えること！

ご静聴ありがとうございました！
皆さまのご成功を
心よりお祈りいたします。



カルディアクロス 和泉祐子
yuko.izumi@kardiacross.com