

「はじめてのセンター長」 実践講座



顧客第一主義

第1回 新連載

「バランス維持」「理念の提示」 センター長に課せられた2大使命

本連載は、豊富なセンターの立ち上げ、改善経験をもとに、①センター長の使命、②人の管理、③データの管理、④リスクの管理について解説する。理想のセンターを作るためにどんな要素が必要か、それらがなぜ必要なのか。さらに、陥りやすい落とし穴や注意すべき点、実際の体験談などを交え、「包括的なセンター管理」として必須16項目を挙げて詳述する。

PROFILE

カルティアクロス
和泉祐子(いずみ・ゆうこ)

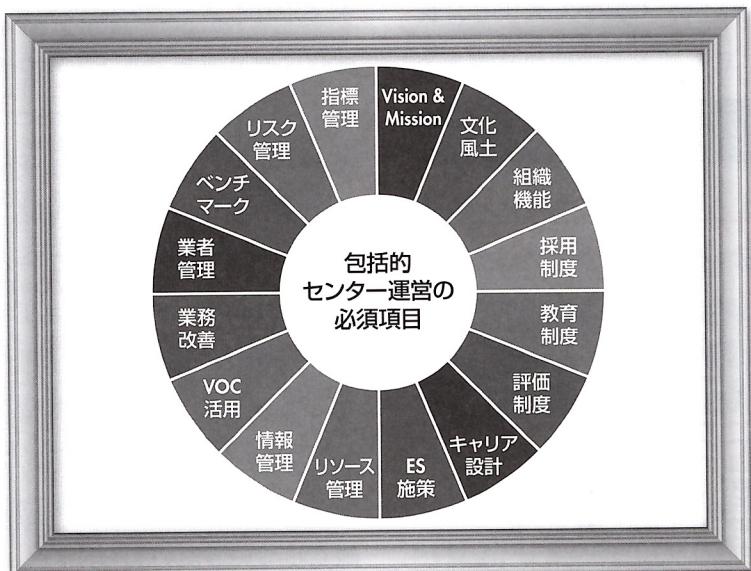
テレマーケティングエージェンシーやアパレル通販、オフィス文具、医療機器などの外資企業でセンター長を歴任。2015年に独立し、次世代の育成に力を注いでいる。

図1は、長年のセンター長としての経験をもとに描いた「センター運営の必須16項目」だ。あえて円形に配置したのには意味がある。子供用の丸いビニールプールをイメージしてほしい。1カ所を掴んで持ち上げようすると、反

対側からザーッと水がこぼれる。数カ所を一度に持たなければ、プール全体を持ち上げることはできない。センター運営もまさに同じだ。何かの数値を改善しようとすると、思わぬところで別の数値が悪化する。

つまり、センター運営とは、さまざまな要素が複雑に相互作用を果たすため、その力学や相関関係をしっかりと理解したうえで、複数の要素を並行して管理・改善することが必要ということだ。

図1 センター運営の必須16項目



センター長の“顧客”は3者

センター長には、大きく分けて3種類の“顧客”がいると考えている。電話をかけてくる、いわゆるお客様と、社内の各部門や経営層、そしてセンターで働くスタッフだ。それぞれの“顧客”に対してセンター長が果たすべき責任を、図2に示した。

厄介なことに、この3者の利害は必ずしも一致しない。例えば「お客様第一！」と声高に叫びつつも、会社都合で物事を進めようとすれ

図2 センター長が果たすべき責任

お客様向け	社内向け	センター向け
常にお客様の基本的なニーズを満たし、更に高品質の付加価値サービスを提供することに責任を持つ	組織の代表窓口として、各部門業務に関する問合せ対応を、品質とコストのバランス良く提供することに責任を持つ	センターで働くスタッフの能力を最大限に引き出し、広く社会で活躍できる人財を育てることに責任を持つ

ば、そのしわ寄せを被る最前線のオペレータから総スカンを食らう。会社本位で物事を進めつつ、何とか現場スタッフのストレスを減らそうとすれば、そのしわ寄せはお客様に行き、不満や苦情で炎上騒ぎとなりかねない。それではと、お客様と現場スタッフの代弁者になって、会社側に改善を迫れば「お前はどこを向いて仕事をしているんだ！」と叱責され、ポジションを失う危機に瀕する。センター長は、すべてにおいて絶妙なバランス感覚が必要だ。

使命は「理念」を決めるこ

センター長には、ひとつの大きな使命がある。センターの理念(ミッション・ビジョン)を決めるこだ。狭いブースで常に時間に追われるうち、視野が狭くなってしまったオペレータは、目の前の電話を「さばく」という感覚に陥り、仕事の意義を見失いがちだ。それでは何も楽しくないし、モチベーションが上がる訳もない。モチベーションを高く維持したまま仕事をするには、崇高なる理念が必要だ。

センターのミッションとは、センターが存在する理由であり、果たすべき使命、お客様に提供する価値のことを指す。これが明確で

あれば、目の前の仕事に押し流されて本質を見失うことなく、眞の価値を追求できる。

ビジョンは、センターとして実現したい夢の姿、理想の近未来像だ。これががあれば、目指すべき方向性が明確になり、その夢の姿が素晴らしいほど、そこに向かうモチベーションも高くなる。コールセンターはヒューマンビジネスであり、大いに夢を語る情熱が人の心を動かす。夢の賛同者が増えれば、センターは自然と良い方向に動き始める。

これらの理念は、決めただけでは終わらない。「トップである自分が公式に発言すれば、全員がそれを心に刻んで実直に遂行するはず」などと甘い期待を抱いてはならない。大事なことは、言い続けなければ浸透しない。折に触れて理念を語り、自らその理念を体現し続けることが必要不可欠だ。

「価値観」を浸透させて導く

バリューはセンターの全員が共有すべき価値観のことであり、職場における日々の行動や判断の基準となるものだ。優先順位をつけ

てコンパクトにまとめたものを、行動規範や指針と呼ぶ組織も多い。この価値観がセンターの文化・風土の礎となるので、慎重に整える必要がある。

人が集まれば摩擦が生じるのは自然の摢理だ。センターの価値観が全員にきちんと浸透していれば、何らかの決定や施策をめぐって不満や摩擦が生じる可能性は軽減できる。仮に管理者不在の場面であっても、誰もが適切な判断をくだすことができる。何よりメンバーの行動に一体感がでて、足並みが揃いやすい。また「雰囲気には合わない」などの理由で、はみ出しが契約終了にしたり、他部署に異動させたりするような事態も避けられる。留意すべき点は、あれもこれもと欲張って壮大なリストを作らないことだ。人が覚えていられるのは大体3つか4つまでと言われる。頭に入っていないことは、実践できるわけがない。シンプルにフォーカスを絞ろう。どのようなセンターを作りたいのか、自らの考えを明確に示し、そこに導くことがセンター長の重要な使命だ。