

**Q3** SVの自主性が育たず、「とりあえずモニタリングと指導、二次対応だけやればいい」という状態です。正社員化も進んでいるので、コミュニケーションスキル以外にビジネススキルなどを身につけて自分のキャリアを考えてもらいたいのですが、どのように促したら良いのでしょうか？

オペレータから昇格した「生え抜きSV」が多いセンターの方と推測します。業務スキルが突出している一方で、根本的なビジネススキルが著しく欠落しているというアンバランスな状況は、皮肉なことといわゆる「居心地の良いセ

ンター」で多く見られる現象です。

SVの視線の低さを嘆くセンター長は多いのですが、一朝一夕にその状況ができたわけではありません。一般的には、企業の正社員は新卒研修に始まり、その後も継続的・自動的に人事研修を

受ける機会に恵まれます。センターでも同様に年次別の定期研修を施したいところです。忙しいから、非正規社員だから、中途社員だからという理由で教育の機会を与えなければ、現場仕事に終始するSVがセンターで「井の中の蛙」になるのは、自然なことのように思います。残念ながら、そのようになったSVを突然、キャリア志向に変える魔法の杖はありません。新卒社員と同様、長期的な視点で育てることが必要です。以下、すぐに導入できる施策を3つ紹介します。

### (1) 社内の人事教育制度をセンタースタッフにも適用する

人事研修の多くは、ほぼ強制的に受講が決まるケースが大半です。ただし、オペレータ（とくに非正規社員）は、参加できないことが多いようです。従ってセンターからも、社内の教育制度に準じて受講者を選出しましょう。ただし、年齢や経験年数だけを基準にして研修に送り込むと、他部署社員とのギャップに自信喪失するリスクがあります。研修内容とレベルを事前確認し、適切な講座を選ぶこと、初回は本人に丁寧な説明をすることの2点が重要です。

### (2) センター以外の他部署社員と

### 協働する機会を作る

部門横断的なプロジェクトに人員の選出を求められた場合は、積極的にSVをアサインしましょう。プロジェクト会議では、大勢の前で意見を言う、事前に部署内で意見をまとめる、会議の決定を部署内に周知するなど、ビジネススキルを問われる場面が多くあります。上手くできないことがあるかもしれませんが、それも成長への努力を生み出す重要な動機になります。ただし、放り込みっぱなしの「荒療治」はご法度です。管理者は付かず離れず、ほどよく寄り添い、答えは与えずヒントを示す伴走支援を心がけましょう。悩みながら試行錯誤を繰り返し、最後に成功体験をつかむことが成長につながります。

### (3) コールセンター向けの外部研

### 修やセミナーに送り出す

良くも悪くも現状に甘んじているSVにとって、他社センター事例ほど刺激になるものはありません。自センターの課題が上手く解決されていたり、逆に自らの知見が想像以上に尊敬を集めたり、目から鱗の連続です。孤高になりがちなSVにとって、同じ職種や立場にある人達とのふれあいは、切磋琢磨の良い刺激になるでしょう。

ただし、外部で受けた刺激の効果は、何もしなければ1カ月も経たずに消失します。受講前に課題を出し、受講後に報告書を書かせる、他メンバーに向けて報告会を実施させる、学んだ知識を活かした改善活動を任せるなど、熱くなった鉄を冷まさないような仕掛けを施しましょう。

<回答：和泉祐子氏>