実践編

SVの駆け込み寺

第6回 最終回

～現場のお悩み解決します～

「出来ること」か「すべきこと」か――SV成長の基盤は“職務定義”にあり!

中間管理職であるSVには、業務が集中しやすい。とくに優秀なSVであるほどその傾向が強く、体調やメンタルに支障をきたして退職を余儀なくされるという話はよく聞く。当人にとっても不幸だが、企業としての損失も大きい。これを防ぐため、職務定義やミッションの明確化によって、業務範囲を定めモチベーションを維持できる仕組みを整えることが必要だ。

PROFILE

玉本 美砂子

JBMコンサルタント　代表取締役社長

Eメール：tamamoto@jbmnet.co.jp

センターの開設・運営に従事すると共に、コンタクトセンター運営のコンサルティングや、センター管理者からコミュニケータまでを対象としたトレーニングなどを展開する。著書に「クレーム応対の基本」(ぱる出版)「クレーム応対聞く技術、断る技術」(ぱる出版)がある。

Q オペレータの教育やセンターの数値管理、クレーム対応、日々の雑務に追われ、とても疲弊する日々が続いています。このまま同じような状態がずっと続くと思うと不安です。どうすればいいでしょうか。

A SVの仕事は多岐にわたり、ともすると毎日の膨大な業務で疲れ果ててしまいがちです。このため、SVのミッションと職務範囲を定義しておく必要があります。

精神主義的な話になりますが、ミッションが明確であることは、どんな仕事であれ、モチベーション維持のために必須です。明確なミッションのもと、主体的に仕事を行っている人と、上からの指示によって仕事をやらされている“受け身感覚”の人では、忙しさからくる疲弊度がずいぶんと異なるものです。

経営学者・社会学者のピーター・ドラッカーが、「サンタクロースの使命(ミッション)」について問いたエピソードがあります。この問いに対し、たいていの人は「子供たちに夢を与えること」と答えますが、実際にサンタクロースが行う仕事は何でしょうか。膨大なおもちゃをソリに積み込んで、多くの子供たちの枕元にプレゼントを置く。なんのことはない「宅配」と同じではないかというのです。

つまり、夢あふれるサンタクロースの仕事も、きつい業務・雑務の積み重ねで構成されているということです。サンタには「子供たちに夢を与える」という偉大なミッションがあるからこそ、宅配の激務に耐えられるのです。

いささか大仰なレトリックではありますが、業務の1つひとつには必ずミッションからくる意味があるということです。SVの業務に限らず、仕事に雑用はつきものですが、ミッションからみて必要な業務であればそれは雑用ではありません。雑用・雑務と思うと疲弊の種ですが、意味ある仕事と思えば感じ方は異なります。

例えば、ミッションが「センターの業績向上」や「応対者の育成」であれば、クレーム対応には『顧客のニーズを捉えるチャンス』や『応対スキルを伸ばすチャンス』という意義が存在します。同じように、モニタリングにも日報にもそれぞれミッションからくる意味が見出せるはずです。

ミッションに対して不必要な仕事であれば、それをカットすることも大切です。つまり、業務の棚卸です。する必要のない業務は何か、人にしてもらうことは何かを洗い出すのです。具体的には、自分が行っている業務をできる限り細かく時間を刻んで書き出してみます。SVとしてすべきではないことまでやっていないか、例えば、オペレータやリーダーの職務範囲のことで時間を使っていないか、自分ではなくそのことをすべき、またはできる人材は誰かなどを決めることです。

誰にとっても、1日は24時間しかありません。有限の時間を効率的に活用するためにはタイムマネジメントが必要です。仕事の優先順位をつけるためには、まず、SVのミッションと職務範囲の明確化が不可欠です。

Q 私が所属しているセンターには、キャリアパス制度がありません。ずっとSVのままで退職することになるのでしょうか。自分はこれからどのようなキャリアを積み、これからどうなるのかが不安です。

A 会社にキャリアパスがないのであれば、それを作るよう会社に提案するとよいでしょう。いわば、トップダウンで制度ができるのを待つのではなく、ボトムアップで働きかけるということです。もちろん、組織の構造上、キャリアパス制度の構築が難しい会社もありますが、その場合は、自分の特性と自分の将来を見据えた「自分のためのキャリアパス」を作ることが大切です。

一般的に、SV職から先のキャリアパス制度が存在しない会社は、SVの職務が明確に定義されていないことが多いです。従って、SV自らがそれを明確にすることが、キャリアパス構築の第一歩になります。

具体的には、自分は何ができて、何ができていないかを明確に経営陣に伝えることです。SVの仕事内容、スキルを一番よく知っているのはSV自身なのだから、自分たちがどういう強み、弱みを持っていて、今後、継続的な学習を積めば、どのような価値を提供し続けられる人材になれるのかを伝えることが重要です。

コールセンターの仕事、特にSVの仕事は、会社経営の縮図といえます。オペレータの勤怠管理やシフト管理、顧客やクライアントのコントロール、クレームの対応、報告書、伝票の作成、ITシステムの運営、さらに収支管理、損益管理など、一般的な会社で行われる業務が濃縮して詰まっています。

SVは、ビジネスに必要なあらゆるスキルを身につけられる立場にいると言っても過言ではありません。いわゆる“つぶしが利く”人材なのです。

一般的に、SVのキャリアを積んだ人が進む道としては、①マネージャー、センター長に昇格し、引き続きオペレーションの仕事に従事する、トレーナーやインストラクターとしてオペレータ、SVの指導に当たる、③品質管理者として従事する、④プランナーとして従事する、⑤センターのバックヤードの専門職となる、⑥コールセンターのコンサルタントやインストラクター、研修講師として独立する、⑦コールセンター以外の会社に転職する――などがあります。

自分がどの道に進むべきかは、“自分の強みは何か”をよく分析すれば、自ずと見えてくるはずです。例えば、「部下の指導が得意」なら教育指導の方面に、「数値に強い」「ビジネスセンスがある」ということであれば、事業運営に関わる仕事に進むという方向が考えられます。

逆に、進みたい方向から、磨くべきスキルを見出すというアプローチもあります。例えば、コールセンターコンサルタントや研修講師として独立を目指すのであれば、マネジメントスキルとともにクライアントを獲得する営業力やネットワークが必要になるでしょう。

将来への道を開くためには、まずSVのプロフェッショナルとして職務を全うすること、次に業務外の知識を自主学習で継続的に身に着けていくことが大切です。マネジメントやコンサルティング、教育指導技術、会社数字など、より高いスキル習得を目指してSVが学ぶべきことは多いと考えます。努力を続けるうちに、キャリアは積み上がると思います。