

# SVの駆け込み寺

第2回

～現場のお悩み解決します～

## 現場のモチベーションはSVのウデ次第?! マンネリを防ぐ『笑顔/賞賛のツボ』

コールセンターは“人”の職場だ。“雰囲気が悪い”“やる気が感じられない”など、「現場のモチベーション」について悩むSVは少なくない。本稿では、「オペレータのモチベーションを向上したい」新任SVと、運営が安定期に入り「マンネリ化を防ぎたい」SV、2つのQに対し、メンタルサポートや評価・賞賛の仕組みなど具体的な解決手法を提示する。

**Q** SVに昇進し3カ月になります。最近、オペレータのモチベーションが低下しているように感じます。コール時もうつむきかげんで、笑顔も消えているように見受けられます。どうすればモチベーションの高いチーム作りができるのでしょうか？

**A** もし、あなたのチームだけ、そのような傾向があるとすれば、あなた自身のマネジメント方法に問題があるのかもしれませんが。

SVの重要な役割の1つに、“オペレータのサポート”があります。サポート対象は業務面だけではなく、メンタル面も含まれています。メンタルサポートを実施するには、まずオペレータ1人ひとりをよく知る必要があります。

そのための3つのステップを説明します。

第1ステップは、自ら心を開くことです。それを体現するのが、笑顔とあいさつです。笑顔は、図1のよ

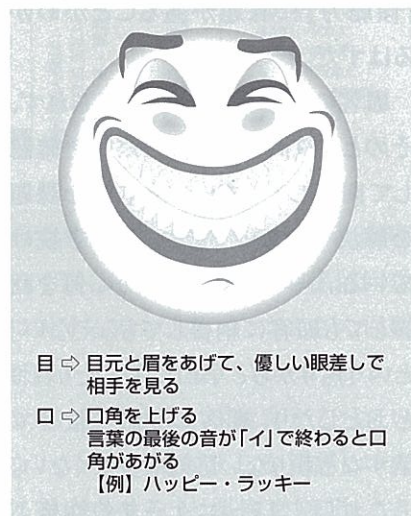
うに、目元と眉、口角を上げて優しいまなざしで相手を見るようにしましょう。元気なあいさつは、「あなたを好きですよ」という意味が含まれるため、必ず笑顔でアイコンタクトを忘れずに行いましょう。

第2ステップは、オペレータのちょっとした変化(元気がない声や顔の表情など)に気付くことです。気になることがあれば親身になって声掛けをします。「○○さん、いつもよりお客様との会話が暗く感じたので心配になりました。私で何か役に立つこと、ありますか？」そのひと言で、オペレータは「SVが自分のことを気にかけてくれているんだ」とSVとの一体感を感じます。

第3ステップは、オペレータ1人ひ

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ーまでを対象としたトレーニングなどを展開する。著書に「クレーム対応の基本」(ぱる出版)「クレーム対応聞く技術、断る技術」(ぱる出版)がある。

図1 笑顔の作り方



とりと短くてもいいので、会話の時間を確保することです。話題は業務に関するものでなくてもよいです。ポイントは、オペレータの話を聴くことです。オペレータよりも若いSVや、新任のSVの場合は、「まだまだ新米だけれども、これから一緒によろしく」といった気持ちを忘れず、ベテランの力を借りる姿勢を忘れないようにしましょう。



**Q** 開設から3年が経過し、人材も定着、業務内容もルーチン化しつつあります。しかし、開設当初の“皆で何とかしなくては!”といった、緊張感ややりがいが消えつつあり、全体的にダラダラとした雰囲気が漂っています。どうすればマンネリ化を防ぎ、活き活きしたセンター作りができるのでしょうか。

**A** センター立ち上げ時期に見られた活き活き感は、センター運営を成功させなければ!といった明確な目標があり、皆がその目標達成に向けて突き進むことができたからです。

業務がルーチン化されて、目標に向かって取り組むことがなくなると、評価や賞賛される場面もなくなります。これでは、モチベーションが下がるのは当然です。

チームのモチベーションを上げるためには、①チーム目標をかけた、②達成させ、③賞賛する——というサイクルをまわすことです。

目標設定を行う際には、オペレータによって知識やスキルに差があるため、各自が納得できる目標と目標値をSVとオペレータが話し合っ

て定めることが重要です。目標達成に向けサポートする際には、客観的な要因分析が不可欠です。例えば、1日あたりの対応件数が目標に達成しないオペレータについては、行動を良く見てその要因を探ります。対応中の保留が多くAHTが長引きがちな場合は、商品知識の習得やロールプレイングの実施によってスキルアップを図る必要があります。オペレータ個人の

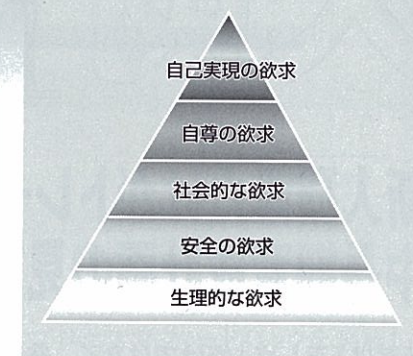
問題ではなく、例えば問い合わせ傾向の変化が背景にあるのであれば、FAQの見直し・更改が必要になります。

自ら設定した目標を達成すると、誰でも充実感や達成感を感じます。しかし、それをモチベーションの向上に結び付けるには、もうひと工夫が必要です。具体的には、評価・賞賛の仕組みです。これは、マズローの欲求5段階説でも言われていることです(図2)。マズローが提唱する欲求のうち、第4段階にあるのが自尊の欲求です。これは、よい評価を得たい、注目されたい、承認されたいというものです。人は、目標を達成することで、組織の一員として責任を果たし、皆から認められる存在になったと自信を持つのです。

評価・賞賛の仕組みについては、以下に優良事例をいくつか挙げます。

あるセンターでは、1週間で最も優秀な成績を取ったチームの前に大きな鳥の置物をおいていました。そこには、チーム名を書いた「たすき」が掛けてあり、トロフィーの役割を果たしていました。また、別のセンターでは縦1メートル・横2メートルぐらいの大きな飛行機の絵を貼り、その中に成績優秀者の写真を

図2 マズローの欲求5段階説



搭乘者に見立てて並べてありました。

成績優秀者を賞賛すると評価対象が固定化されてしまうセンターでは、下位者のモチベーションアップのため、過去3カ月の平均より120%向上できれば全員の前で賞状が渡され、賞賛する仕組みをとっていました。さらに、米国の事例ですが、あるセンターでは、成績優秀者が社長と写真を撮りセンター内に飾ってある上、隣接した広い駐車場(端までは徒歩5分程度かかる)の中で建物の入り口に最も近い場所に駐車する権利を与えていました。その他にも、七夕には願いごとを書いた短冊を笹に飾り付けして祝ったり、ハロウィンには仮装したり、10月の第2週にはCSウィークのイベントを行いプレゼント/お菓子を提供してオペレータに感謝する——などの施策もあります。

こうしたモチベーション施策は、1つの行為がすべてのオペレータに響くものではありません。あらゆる施策に取り組むことで、活気あるセンター作りにつながります。