

ヤマトコンタクトサービス株式会社 人材育成プログラムにおけるスキル認定ツールとしてコン検を導入 CMBOOKをコンタクトセンター運営における共通言語に活用

ヤマトコンタクトサービス株式会社(以下、ヤマトコンタクトサービス)は、ヤマトグループに属するテレマーケティング事業のアウトソーサー。同社では、スーパーバイザーを対象に、成長に不可欠な要素として、① Communication(浸透力、推進力)、② Thinking(思考力、発想力)、③ Technical(テレマーケティング技術力)の3要素にフォーカスし、③ Technicalのスキルを認定するツールとしてコンタクトセンター検定試験(以下、コン検)を2014年に採用しました。

コン検の導入の効果や活用法などについて、経営戦略部長の澁谷 毅さんにお話をうかがいました。

ヤマトグループのリソースを活かした 総合物流支援を提供

ヤマトコンタクトサービスは、ヤマトグループが2002年9月にスタートさせたグループ社内/起業家支援制度「Y-Venture Dream(ワイベンチャー ドリーム)」の事業化第1号として、2003年9月に設立されました。

現在、北は宮城県登米市から南は宮崎県都城まで、国内9拠点にコンタクトセンターを擁し、約1,500名の社員が働いています。主な業務は、クライアント企業に代わって、電話・FAX・eメール・Webなどのマルチチャンネルを利用した、営業支援・販売支援・通販受注受付・配送トレース・商品回収受付・キャンペーン事務局の運用や、各種データ作成などのバックオフィス(事務処理)のサービスを提供しています。さらに、ヤマトグループのリソースを活かして、受注から保管・加工・梱包・配送・入金管理までのお客様のお手元に届くまでをワンストップでサポートするフルフィルメントサービス(総合物流支援)を提供できることも、同社の大きな特徴となっています。

成長に不可欠な「3要素」を柱に 新たな人材育成プログラムを策定

ヤマトコンタクトサービスでは、2014年にスーパーバイザー層を対象とした新たな人材育成プログラムを策定しました。それは、① Communication(浸透力、推進力)、② Thinking(思考力、発想力)、③ Technical(テレマーケティング技術力)を成長に不可欠な3要素と捉え、それらのスキルをバランスよく備えた人材の育成を目指すというものです。

「これまで、社員教育は主に拠点ごとに行っていましたが、会社の成長とともに拠点数や社員数が増えてきたことから、会社として統一した品質管理マネジメントと教育が必要になりました。

そこで、社員の成長に不可欠な3要素の能力を測る人材育成プログラムを策定し、社内のキャリアパス制度としてこのプログラムを構築しました」と経営戦略部長の澁谷 毅さんは言います。

プログラムの流れとしては、最初に上長と相談しながら自分自身で取り組み内容や目標を設定し、エッセンスとして3要素のスキル習得に必要な研修などが行われます。そして、最後に自身が取り組んだプロセスや結果をプレゼンテーションするというものです。

「当初から、① Communicationについては外部研修を想定し、② Thinkingは、現場での日々の業務のなかでのサポートやOJTを中心に学んでもらうことが決まっていました。そして、③ Technicalに関しては社内での研修やテストを想定していたのですが、構築にかかる工数も多く、外部のリソース活用も含め検討していました。そんなときにコン検の存在を知り、実際にテキストで内容を確認してみると、コンタクトセンターに必要なマネジメント手法や知識が体系的にまとめられており、早速、導入することにしました」

導入初年度は、まず、現職のスーパーバイザーが、コン検の「スーパーバイザー資格」を受験し、約70名が合格しました。

「コン検の合格は、今回のキャリアパス制度の水準目標のひとつとしましたが、試験に合格した、あるいは掲げた数値目標を達成しただけでは規定水準クリアにはなりません。最後のプレゼンテーションでは、取り組みに対するプロセスを重要視しますが、結果ではなく、いかに考え、努力し、試行錯誤し、成長したか。また、オペレーターなどの周りの社員への共有を図り、チームの一員としていかにリーダーシップを発揮したか、というような内容を評価して合否を決めています。知識などの専門性はもとより、一人ひとりの力を活かして組織全体の力に変えていくスキルを高めていくことが大切ですから、プロセス重視の評価を行っています。

実際に取り組んでみた印象としては、初年度ながらもこのプログラムは一定の成果があった

件の識別ができ、実際に処理することもできる) というように、習得すべき要件が具体的に示されていて非常にわかりやすい。これならば、共通の手引きとして職域を超えて使えますし、さらには上の職域を目指す指標としても機能します。改訂版のCMBOK 2.0になってからは、チームビルディングやセンター運営の要素もより充実したので、さらに活用しやすくなったと感じています」

今後はオペレーター教育にも活用 CMBOKの理念を共通言語に

当初は、新しい人材育成プログラムにおけるスーパーバイザーの③ Technicalスキルの認定にのみ使用する予定だったコン検ですが、こうしたメリットと効果を踏まえ、2015年度からはさらに積極的に活用していくことが決まりました。「今年は、CMBOKをさらにセンタースタッフへ浸透させていきたいと考えています。すでに2名の社員が、協会公認のインストラクター認定『公認ラーニングファシリテータ』の資格を取得しているので、今後は各職域(階層)へ向けた社内研修にも活用したいと思っています。マネージャー、スーパーバイザー、オペレーターの各々の層がCMBOKの概念のもと、同じ視点、同じ考え方で行動できるようになれば、より高品質なサービスの提供と、よりスムーズなセンター運営の実現が可能だと考えています」

*

次世代のヤマトコンタクトサービスの高品質サービスに、大きな推進力を与える人材育成プログラムのもと、コン検は、テレマーケティングスキルの認定ツールとしてのみならず、センターの共通言語として、これからますます重要な役割を果たしていくことでしょう。

※1 CMBOK (シンボック)

Contact Center Management Body Of Knowledge Guide Book
コンタクトセンターマネジメント知識スキル体系。
コンタクトセンターの専門的な職能に対して、知識・スキル・行動などのコンピテンシー(高い成果を継続的にあげるための行動特性)を体系的にまとめたもの。



埼玉県川口市にある関東マザーセンターでの様子

と思います。みんな自発的になり表情も明るくなったようですし、集合研修などでスーパーバイザー同士の横のつながりが強くなった点も良かったみたいですね。その結果、何かあったときにお互いに相談しあうことも増えたようです」

コン検導入で予想以上の効果 CMBOKがコンタクトセンター運営に おける共通言語に

順調なスタートを切った人材育成プログラムにおいて、3要素の一つ、③ Technicalのスキルアップと実力診断のために採用されたコン検は、どのような効果をもたらしたのでしょうか。

「これまで、テレマーケティングの技術的な面においては、いろいろな改善策に取り組んできましたので、それなりに結果は出ていました。しかし、「業界スタンダード」という視点は弱かったかもしれません。そのため、「改善」という現状課題の潰し込みが中心になっていたと思います。「標準」が曖昧だったがゆえに、比較対象がありませんでしたから、これは当然の結果でしょう。しかし、その曖昧だった「標準」が、CMBOK^{※1}に即したコン検の導入によって、業界のスタンダードを知り、『やってきたことは合っていたが、さらにこういう工夫が必要だ』『ここは間違っていたから、こうするといいな』など、単なる改善から高品質サービスの提供を目指すというように現場の意識にも変化が見られるようになりました。社員も、そうした指標になるものを欲していたのだと思います。導入から数カ月間で、センター内で交わされる会話のなかにCMBOKの用語が出てくるようになりましたからね。いまでは、各センターでも積極的に活用されていて、わからないことが出てきたときには、自分たちで確認したり考えていくといった意識も高まっています。もはや、コンタクトセンター運営における共通言語として活用されつつありますので、当初の予想以上の効果が得られたと思っています」

導入から数カ月で、こうした成果が表れたのは、CMBOKが示すキャリアパスのわかりやすさにあると澁谷さんは言います。

「他の資格は、オペレーターやスーパーバイザーなどの職域(階層)ごとに、各々独自のコンピテンシーを求めるものが多いですが、コン検は共通のコンピテンシーのもと、職域に応じて1から4までの達成レベルが規定されています。例えば、「苦情・クレーム対応」というコンピテンシーに対して、オペレーターに求めるのはレベル1(適切な対応や基本的な原則について理解している)、スーパーバイザーに求めるのはレベル2(案

ヤマトコンタクトサービス株式会社 <http://www.y-cs.co.jp/>

所在地「本社」東京都豊島区南大塚3-33-1 J-R大塚南口ビル8階
従業員数「約」1,500名 ※2015年5月現在
2003年9月設立。国内9拠点にコンタクトセンターを擁し、クライアント企業に代わって、電話・FAX・メール、Webなどのマルチチャネルを利用し、営業支援・販売支援・通販受注受付・配送トレース・商品回収受付・キャンペーン事務局の運用や、各種データ作成などのバックオフィス(事務処理)のサービスを提供している。

取材ご協力



経営戦略部長
澁谷 毅 さん