

SVの「あるべき姿」を規定する スキルの標準化と認定に挑戦

コールセンター運用の成否を握るのはスーパーバイザー(SV)だ。彼／彼女らをいかに育成するかは、マネジメント側の重要なミッションである。アウトソーサーの富士通コミュニケーションサービス(CSL)は、クライアント業務に依存しないモデルでSVの標準スキルを定義し、全SVのスキル認定を行っている。これにより、ステップアップの道を提示し、自己成長を促している。

テクニカルサポートを主体にアウトソーシングビジネスを展開する富士通コミュニケーションサービス(東京都品川区、南 昌宏社長)は、“サポート”を科学的に体系化し、より付加価値の高いサービスを創出することを目的に、2005年に「サポートサイエンス(SS)推進室」を創設した。この中で、サポートの構成要素を、CS・利益・生産性・プロセス・人材・品質などに分解。これらを定量的に測定し、PDCAサイクルに乗せて改善活動を図るための手法について研究している。

具体的な活動を行うには、一度分解した構成要素を整理し、体系化する必要がある。検討の結果、サポートサイエンスの要素を「People：人」「Methodology：方法論」「Technology：技術」——の3点に

集約。そのうえで、サービスの提供に際して最も基本となる「People」、すなわち“人材”に着目し、約2年の歳月をかけて、スーパーバイザー(SV)のスキル認定制度を構築した。

SVの“あるべき姿”を定義し 全社共通のスキルマップを作成

「社内では、センター運用の標準化(= Methodology)に取り組むべきだ、という意見もありましたが、当社のようなアウトソーサーの場合は業務ごとに運用方法が異なり、現時点での標準化は困難と判断しました。むしろ、現場を管理・監督するSVのスキルを標準化し、育成方法を確立するのが先決だと考え、Peopleから取り組みました」と、SS推進室の津江好美担当部長は振り返る。

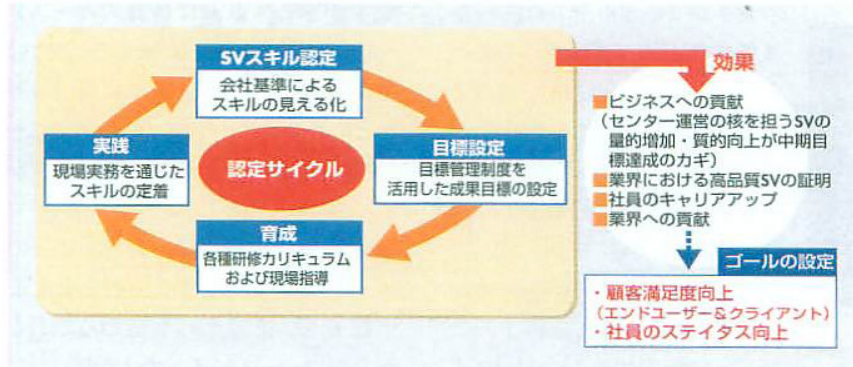
SVスキルの標準化にあたっては、まずは全社共通の「SVスキルマップ」の作成から始めた。各プロジェクト(クライアント業務)のSV業務を整理し、センター運用のプロに求められるスキルを“あるべき姿”として定義する。標準スキルとは、「ビジネススキル」「オペレーションマネジメント」「品質管理」「分析」「育成」「チームマネジメント」「クライアントマネジメント」「業務管理」——の8項目。この段階で、プロジェクトごとにバラツキのあった要求スキルについて現場と討議を繰り返し、何度も見直しを重ねた。

また、作成したスキルマップを活用して、個々のSVのスキルを検証し可視化した。従来、SVの評価は現場で行っていたが、これはいわばプロジェクトごとのフィルターがかかった状態。これを客観的に評価し、数値化する手法について模索した。

さらに、スキルマップの内容とSV研修プログラムの内容をリンクさせ、新たなカリキュラム立ち上げた。これを、同社の教育機関である「CSL College」に落とし込んでいった。

図1は、SVのスキル認定サイクルである。「SVスキル認定」で個々のSVのスキルを定量的に診断し、不足しているスキルを洗い出す。さら

図1 スーパーバイザーのスキル認定サイクル



に、成長のための「目標設定」を行い、カレッジや現場指導を通じて「育成」していく。研修・指導だけでは「頭での理解」に過ぎないため、現場業務を通じて「実践」していくことでスキルの定着化を図る。そして、実際にスキルが定着したかをスキル認定で再度確認していく。

こうしたサイクルを回すことで、個々のSVのスキルアップを図ることができる。結果として、品質向上につながり、同社ビジネスに貢献し、顧客満足度の向上や社員ステイタスの向上につなげていく。

「2006年5月からプロジェクトを発足し、最初は一部のセンターの協力を得ながらスキルマップの作成やスキル検証を行いました。そのうち、さまざまな現場から要望・意見をいただき、徐々に体系化してきました。ようやく1つまとまったのが昨年末。今年1月から1年間かけて、約230名の全SVを対象にスキル認定を行っています」(津江部長)

知識インタビューと実技試験でSVの基礎能力を診断

具体的な、SVスキルの認定方法は図2の通りだ。1人のSVに対し

て、1カ月以上かけて診断していく。

最初に行うのは知識インタビューだ。前記のスキルマップに従って質問し、回答内容に応じて点数化していく。スキルマップには、先述の8つの大項目の下に、23の中項目、57の小項目がある。さらに、各項目を診断するための「質問」と質問ごとの「評価基準」、それに対応した「社内研修」を記載している。

インタビューを行うのはSS推進室のスタッフで、1人のSVに対し2名1組で対応する。一方がインタビュアーで、もう一方が記録係だ。1時間30分かけて全66問の質問を行い、各々を5段階で評価していく。

インタビューの後は、フィードバック実技を行う。これは、あらかじめ「架空の業務」と起こりがちな問題を設定し、そこに所属するオペレータに対してどのように指導するかを診断していくものだ。

「例えば、あるセンターで1年間勤務しているオペレータを想定します。その人は、非常に品質を大切にしますが生産性は低い。一方、このセンターは生産性を重視しています。さあ、SVとしてどう指導していくか、というのが問題です。品質



サポートサイエンス推進室の津江好美担当部長

重視のオペレータに対し、いかに数値管理の大切さや生産性も品質の1つだと理解させるか。頭ごなしではなく、いかに納得させ、目標設定まで導けるかをロールプレイング方式で見ていきます」(津江部長)

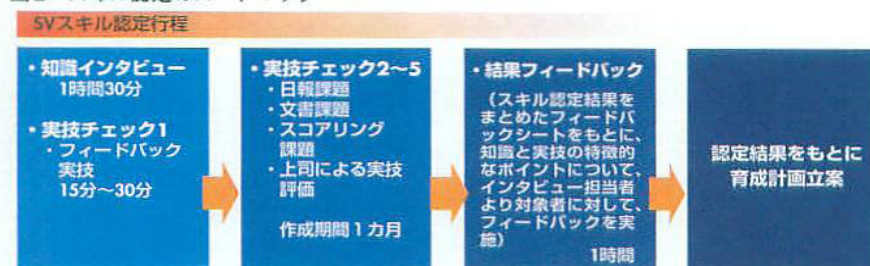
約2時間にわたるインタビューと実技試験で初日は終了する。その後、3つの課題を提示する。

日報・改善提案・モニタリング 1カ月間で3つの課題に挑戦

3つの課題は、実技チェックとなる。「日報作成」では、CMSの時間帯データをベースに、Excelを使ったレポートを作成させる。条件は、「グラフを1つ以上使用する」こと。何をどのように見せるか、データをどう加工するかはSV次第だ。日報には正解がないが、クライアントへの報告、日々のセンターの記録という観点からの取り組みを見ていく。

「改善レポート作成」は、あるセンターの問題点について、具体的な改善施策を考え、PDCAサイクルを適用してどう解決に導くかをレポートさせる。実際に活動を行うことを想定し、スケジュールを引くことも診

図2 スキル認定のロードマップ



断ポイントになっている。

「スコアリング実技」は、オペレータのモニタリング実技だ。言葉遣いより、いかに効率的な回答をしているかのプロセスを評価することを目的に、課題用音声を作成している。品質のためのモニタリングは、QAチームが実施することが多いが、SVには日々の業務を円滑に回すためのモニタリングスキルを要求している。これが上手くできるかを問うのが、この実技となる。

これらの課題提出には、1カ月の期間を与えている。現場業務が優先なので多忙で作成できなければ、申請すれば猶予期間がもらえる。ただし、基本はスケジュール遵守のため、無断で遅延した場合は大きなマイナス評価を課している。

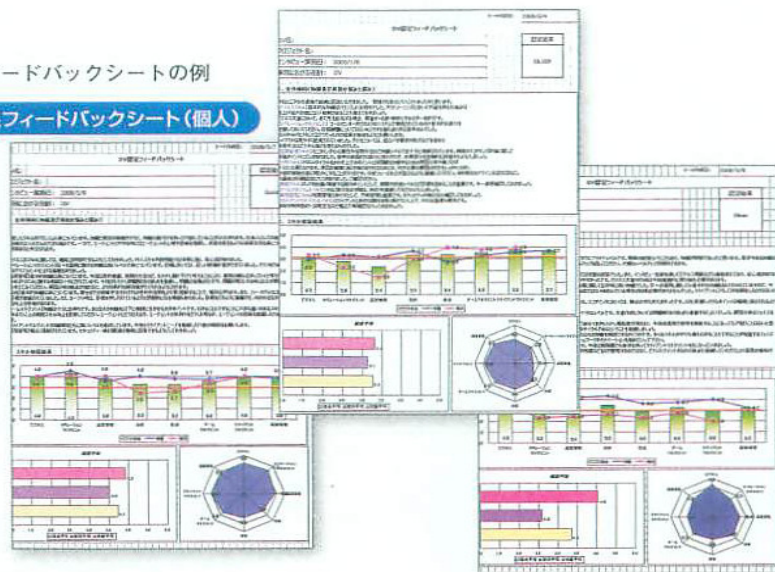
定量・定性の両面でフィードバック 自己成長の道標を提示する

一連のインタビューと実技を行った後に、SS推進室から本人に直接フィードバックを行う。その際のフィードバックシートが図3だ。インタビュー、実技試験の結果が、明確な数値とグラフで提示され、さらに詳細なコメントが寄せられている。定量と定性の両面から報告することで、SVに理解を促していく。

「コールセンターにありがちですが、オペレータの評価や指導法は明確でも、SVの育成ノウハウが浸透していない。認定制度は、SVスキルを客観的に評価し、本人に欠けている部分を明確化して、それに対

図3 フィードバックシートの例

結果フィードバックシート(個人)



応する研修まで提示します。結果として、SVには非常に喜ばれています。これまでは、自分は成長したいのに、何をすればよいかわからないというのが実態でした。具体的な道が見えたことで、モチベーション向上につながっています」と、津江部長は強調する。

現場の管理職にも好評だ。認定制度の模索を始めた当初は、プロジェクトごとに要求スキルは異なるので標準化なんて無理だ、と懐疑的な意見が少なかった。しかし、実際に認定制度を開始すると、SVのモチベーションが上がって現場に戻ってくる。その結果、現場が活性化し、これまで以上に改善提案が上がったり、現場レベルでの創意工夫が盛んになったりしている。このため、管理職側のモチベーションも向上している。

認定制度というだけに、診断後は認定証と認定バッヂを進呈する。ランクは「シルバー」「ゴールド」「プラ

チナ」の3段階。シルバーは、SVとして必要な基礎スキルを保有している、ゴールドは、高いレベルでスキルをバランス良く保有している。そしてプラチナは、他のSVを統括できるレベルだ。スキル認定は、プラチナ認定を受けるまでは、基本的に年1回、毎年受けることになる。

「全員をプラチナに、という考えではありません。当然、そうなるのが理想ですが、まずは当社の中で各ランクの適正なバランスを掴みたいと思います。そうすれば、業務内容によって、どのランクのSVを何人ずつ配属すれば適正か判断できます。各SVのレベルがわかることで、さまざまな取り組みにつながると思います」と、津江部長は期待する。

クライアント企業に対しては、ランクを提示することで品質担保につながり、コスト請求も見合ったものを提示できる。認定制度はどのような波及効果をもたらすか、期待が寄せられる。(山本 浩祐)