



DHLジャパン

# 「リーダーシップの見える化」に挑戦！ “指導”と“自主性向上”に向けた7つの施策

国際宅配便サービスを提供するDHLジャパンは、「お客様／投資家／社員から選ばれる企業」という2015年までのグローバル戦略を打ち出していた。そこで、コールセンターにおいては「人材教育」にフォーカスした施策を検討した。

はじめに取り組んだのは、教育の素材とテーマ探しだ。毎年実施しているEOS(社員意識調査)結果を元に、2010年にはワークショップを開催。オペレータが意見交換を行ったところ、「自分たちの意見を業務に活かせる場がほしい」「学習の時間や機会がほしい」「CS全体の一体感をもっと出せるようにしたい」など、センターへ貢献する意欲や責任感ある回答が多く抽出された。オペレータはやる気も問題意識も持っていることが明らかとなったことで、マネジメント層はオペレータの潜在能力を引き出す環境の整備に着手する。

具体的には、「戦略的コーチング」と、エージェントの潜在的なリーダーシップの見える化を図る「オペレータの参画牽引」の2つの観点から、7つの施策を実行した。

戦略的コーチングで行ったのは次の3点。①オペレータが電話応対をしている隣で行う“サイドバイサイドモニタリング”により、スキルの徹底分析とSV／オペレータ間のコミュニケーションを強化した。②SVとオペレータの理解を一致させ、オペレータが自身の成長を自覚できるようコーチングシートを改善した。具体的には、従来SVに限定していたコメント入力と閲覧権限をオペレータ本人まで拡大。各KPIや目標、強み・弱み、各モニタリング結果などの項目を追加し、オペレータが自身の成長の軌跡や改善点を自覚できるようにした。③オペレータ向けに業務知識テストを実施



カスタマーサービス本部  
東京カスタマー  
コンタクトセンター  
副センター長  
山本由香氏

し、学習機会を創出した。

## スローガンを決意表明 目標の見える化で意欲向上

オペレータの参画牽引では4つの施策を実行した。①毎年、センター／チーム／個人の各レベルでスローガンを設定し、各自が決意表明のポスターを制作、貼りだすことで、「目標の見える化」を行う。②コールセンター就業者をねぎらう“CSウイーク”を実行。準備段階から全オペレータが参画し、部門内の連帯感の強化を実現。③配達時間保証サービスのセールス向けスクリプトで現場オペレーションとフィットしない点を改編。④同社保険サービスの売り上げ達成時のインセンティブを設定。賞品は“10分追加ブレイク券”や“スイーツお取り寄せ”など、楽しみながら売り上げ貢献できるように導いた。

こうした取り組みの結果、オペレータのリーダー意識を強化し、センターの収益貢献度を高めることに成功している。

図 “リーダーシップの見える化”を推し進める2つの観点と7つの施策

### リーダーシップの見える化

#### 戦略的コーチング

##### 個々のスキルの徹底分析

- サイドバイサイドモニタリング完全実施

##### 長期的成長へのサポート強化

- 双方向型 新コーチングシートの導入

##### 学習機会の創出

- 定期的に業務知識テスト実施

#### エージェントの参画牽引

##### 啓蒙活動

- スローガン委員会

##### グローバルプロジェクト活動

- CSウイーク

##### CS活動

- 配達時間保証サービススクリプト改編

##### セリング活動

- 保険サービス インターナルキャンペーン