

スキルなし、やる気なしの人材を戦力化する事例に見る“選ばない採用”のコツ

「人材を選ばない時代」が到来した。募集人員に満たない応募、増える離職。こうした現状を踏まえ、“選ぶのではなく、育てる”“即戦力ではなく、続く人材の採用”に重点をシフトするセンター運営企業が増えつつある。従来ならば採用しなかった人材を教育でカバーする事例会社の取り組みを検証する。

採用難は年々深刻さを増している。編集部が毎年コールセンターを対象に行っているアンケートでは、オペレータの採用状況について聞いたところ「十分な応募数を確保できている」という回答数が2015年の29%（有効回答数＝215社）から2018年は19%（同232社）に減少。この傾向は、労働人口の減少とともに、今後も継続するとみられる。

人手不足が深刻な今、人材を選ぶ余地はない。誰でも受け入れる“選ばない採用”が必要になっている。実現するには、手厚い教育

体制と、働きやすい環境づくりが不可欠だ（図1）。

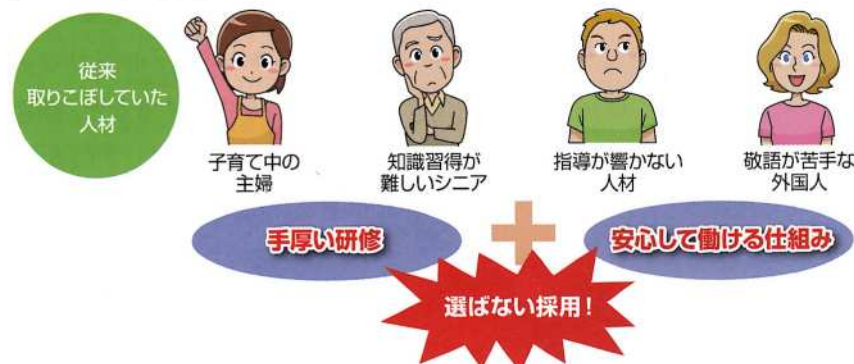
能力が低い、成長が遅いでも、育てれば辞めない

採用費が高騰する現在、「基準に満たないという理由で不採用にし、採用活動を繰り返すよりも、コストと労力を割いてでも育成する方がいい」という見方がある。こうした考え方からベルシステム24では2017年にコミュニケーションやタイピングなどを就労前に教育する就業支援施設「SUDAchi（すだち）」を開設。同社執行役員

HR本部副本部長の太刀掛直紀氏は、「能力が高くてもすぐ辞めてしまう人材より、育成に時間がかかったとしても継続してくれる求職者を見出したい」と狙いを語る。実際に、「デスクワークは初めて」という人材や、多言語対応のセンターでの就労を希望する外国人など、幅広い人材が同施設を卒業。通常よりも高い定着率を示し、現場で活躍しているという。

採用の間口は、広げることが可能だ。コールセンターの人材育成に詳しいカルディアクロスの和泉祐子氏は、「どの会社も採用しなかった、能力が低い、もしくは成長が遅い人材やモチベーションが低い人材も、時間をかけ、承認欲求を満たしたり、成功体験を積ませるなどして、うまく育てれば光る人材がいるはずですよ」と言い切る。実際に、育成アプローチを見直すことで人材定着を図った事例を検証する。

図1 「選ばない採用」の仕組み

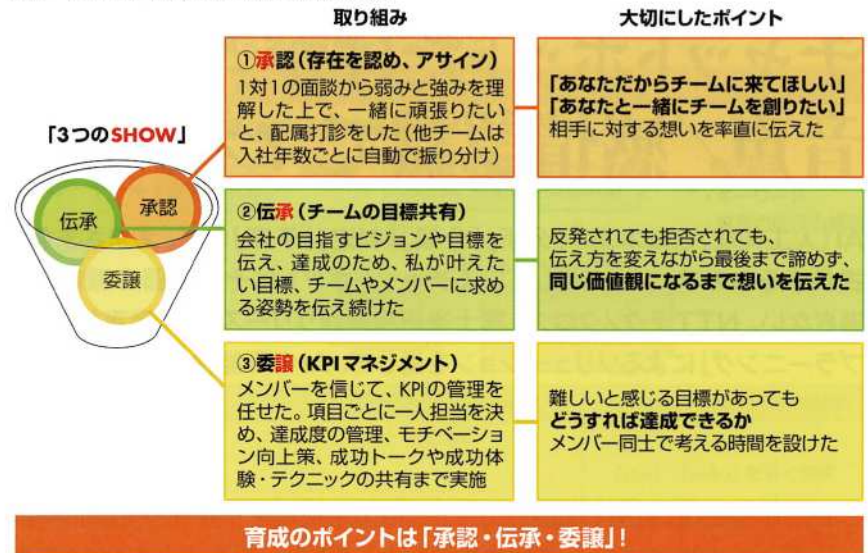


承認、伝承、委譲—— 帰属意識を高めやる気を引き出す

福岡県と鹿児島県でセンターを運営するワイズ・ヒューマン（福岡県福岡市、坂口優子社長）は、SVの指導が響かないオペレータの育成法を見直し成果を上げた。

本人は「自分は頑張っている」と主張するが、会社が示す方向性に同調せず反発する。あるいは、応対スキルが低くクレームになることが多いが、指導しても納得しないといった人材に対し、従来はSV達が音を上げて「そんなに不満なら辞めればいい」と考えがちだった。しかし、人手不足に危機感を強く持っていた、同社の桐山はるい氏は、「育成の考え方を変える必要があると考え、承認／伝承／委譲を『3つのSHOW』と呼び、SVに徹底してもらいました」と話す（図2）。具体的には、改善事項を伝えるだけでなく良いところを認めて褒める「承認」段階で、オペレータの自信と帰属意識を高め、チームの成長をけん引する存在にまで成長を促せたという。また、どれだけ反発されても、諦めずにビジョンや目標を伝え続ける「伝承」は、クレームの発生率が下がると同時に指導に対する反発も減っていった。KPI管理など

図2 どんな人材も育てる「3つのSHOW」



（出典：ワイズ・ヒューマン）

顧客対応以外の仕事を任せる「委譲」は、オペレータの視野を拡げ、やりがいを持たせることにつながりチーム全体のパフォーマンス向上に尽力するようになるといった効果を生んだ。

「指導が響かないと感じる人でも、求められ感謝されると力を発揮し、とどまるために変わろうと努力してくれると感じました」（桐山氏）というように、育成のアプローチを変えることで、従来は十分に力を引き出せなかった人材を有効活用することは可能だ。

近場、時短、教育、居心地 主婦やシニアが定着する職場

最近では、大手テレマエージェンシーを中心に、千葉や埼玉、神奈川といった住宅密集地で小規模の職住隣接型サテライトオフィスの

構築が進んでいる。育児や介護との両立を支援する職場環境を整えることで、ライフステージによって仕事と家庭のバランスが変わりやすい主婦層を取り込む狙いだ。

シニア活用に成功しているセンターもある。保険代理店業務のコンタクトセンターを運営するフィナンシャル・エージェンシー（東京都渋谷区、齋藤正秀代表）は、積極的にシニアを採用。専用の育成ツールを用意したり、オペレータの3分の1をシニアにするといった工夫で定着率を高めている。

一定レベルの採用基準はもちろん必要だが、それが厳格すぎれば対象となる人材は限られる。人材確保のためには、育成法や環境の見直しを図ることで「間口を広げる」という発想が重要だ。

（石川ふみ）