

“辞めさせない”ではなく“辞めたくない” ポイントは成長を実感する研修と評価

コールセンターにとっての永遠の課題である、「人材確保」。オペレータの採用、研修、ベテランになるまでのそれぞれのフェーズにおいて、工夫して取り組んでいるES施策や効果がみられた制度について、情報交換を行った。各社口を揃えていたことは、「選ばれる職場になるため、研修を担うトレーナーの意識改革が必要」ということだ。



<出席者>

和泉祐子氏
カルディアクロス

河田裕司氏
SBI証券

中村康人氏
テレコムスクエア

平井摩子氏
ジュビターテレコム

和泉 相変わらず、採用難と離職に悩むコールセンターが多いようですが、皆さんのセンターでの取り組みをお聞きしたいと思います。まずは自己紹介と、どんな方がオペレータとして働いているのか、教えてください。

河田 SBI証券 カスタマーサービス部長の河田裕司です。コールセンターは埼玉県熊谷市にあり、オペレータは地元の主婦が中心です。基本的には派遣社員が多く、一部正社員化を進めている状況です。

中村 テレコムスクエア コンタクトセンター部門 パフォーマンスエンハンスメントグループ マネージャーの中村康人です。海外旅行者向けモバイルツールのレンタル事業を展開しています。多言語対応が求められるため、外国籍のオペレータも数多く在籍しています。現在、正社員化を進めています。

平井 ジュビターテレコム カスタマーセンター統括部 東京カスタマーセンター マネージャーの平井摩子です。主にテクニカルサ

ポートを担当しており、オペレータは派遣社員が中心です。

和泉 人材確保においてどのような課題がありますか。

河田 証券業界では、NISAなどの新商材、そして金融政策の変更などでサービスが多様化・複雑化しているため、オペレータに必要なスキルが年々高まってきており、育成期間が長期化しています。このため、新人の早期離職による採用、育成コストが大きな課題となっています。

平井 近隣エリアに競合となるコ

ールセンターが多くあり、当社が提示している採用時時給が平均よりも低いいため、募集人数を集めることが年々難しくなっていることです。

中村 同じく、1年かけて継続的に採用活動をしなくても2名しか応募がないような状況で、採用要件を緩和した結果、研修が長期化してついでいけなくなり、3人に1人が早期離職するような状況が続いていました。報酬というよりも、キャリアや将来性が感じられず、

帰属意識が低下していることが原因でした。

和泉 スキル、報酬、キャリア。人材不足を招く要素がほぼ揃っている状況ですね。それぞれどのような取り組みを実施されましたか。

河田 派遣会社に発注する際のオーダーを厳しくした結果、高いスキルのオペレータを派遣してくれるようにはなっていたのですが、それでは十分な人数を集められないので、スクリーニングの基準を下げてもらおうよう働きかけています。具体的には、弊社の業務に興味を持ってくれた人であれば現状のスキルが基準に届かなくても派遣してもらおうよう伝えています。同時に、どんな人が来ても問題なく働けるような環境の整備を進めています。

平井 定期的に派遣会社に対する説明会を行ったり、モニタリング体験を実施して業務への理解を深める取り組みを行っています。また、ITリテラシーが高くない高齢の方でも育てられるような教育体制を整えているので、“お金をもらってPC教室に通う”という気楽な気持ちで来てもらえるようアピールしています。

中村 初期研修を刷新し、集合研

修が中心だったやり方を廃止するため、教育・品質管理の専門組織「PEG(パフォーマンス エンハンスメント グループ)」を立ち上げました。個人の進捗や特性を踏まえた「lon1」の研修に移行し、オペレータごとにカルテを作成することで成長を記録・可視化しています。さらに、そのカルテを現場のSVと共有することによって着台後のフォローアップやフィードバックにも活用しています。これによって、早期離職がゼロになりました。

「教えたよね」は禁句 新人の進捗はトレーナー次第

和泉 苦勞して採用した新人の受け皿となる初期研修は、定着率を改善するための最大のポイントと言えます。早期離職予防の一環としてどのようなことを工夫していますか。

中村 研修項目を207項目に細分化し、動画で作成しました。文字ばかりのマニュアルだと読む気がしないようですが、動画なら意欲的に自己学習できるという声を聞きます。専用アプリでの開発も検討しましたが、コスト面のハードルが高く、断念しました。動画は、キャプチャに音声やテキストを載



和泉 祐子氏

カルディアクロス 代表

アパレル通販、オフィス文具、医療機器等の外資企業でセンター長を歴任。2015年「自分が育ったコンタクトセンター業界への恩返し」を志して独立。過去の実績を基盤に、志・理論・スキルに落とし込んだ講演・研修を行うなど、次世代の育成に力を注いでいる。

せる、無料でできる方法で作成しました。3分の動画を作成するのに3時間を要しますが、一度作れば大量の人材育成を自動化できます。また、研修を個々のさじ加減に委ねると、教育した内容に差が生じたり、「習っていない」といった事態を招きやすいので、トレーニング成果のバラつきから脱却するという意味でも効果がありました。さらに、理解度のテストも一律に実施できるのでフィードバックも容易です。

河田 同じく、新人教育に動画を探り入れています。社内資料は持ち出し厳禁ですが、動画はスマートフォンでも見ることができます。自宅や通勤時間でも、少し振り返りたいと不安になった時にいつでも見ることができると好評です。また、音声やPC画面の遷移といったリアルな情報を含むため、顧客対応を実感できることも深い学びにつながっているようです。新人は座学と着台後のギャップが大きく、習ったはずのことができなくてつまずきがちなことが早期離職につながっていると感じます。動画やリモートツールなどITを活用してきめ細かいフォロー体制を敷くことが有効だと思います。

和泉 トレーニングで必死に覚えたことを、現場で「やり方が違う」と言われて傷つき、自信をなくす新人は多いですね。

河田 トレーニングと現場の剥離は、新人教育に限らず課題です。以前、ミスの共有というフィードバックで、トレーナーが「これは研修で習ったはずです」と伝えてしまい、現場から猛反発を受けてしまいました。サービスが追加されるごとに研修が刷新されるため、新人は習っていても、ベテランオペレータが教わっていない内容だったのです。トレーニングと現場は、常に情報連携することが新人を惑わせないために重要だと感じました。

平井 トレーナーには、「教えたよね」を禁句にしています。仮に教えていたとしても、伝わってなければ意味がありません。教える人によって理解度が全然違うため、何よりも優先してトレーナーのスキルを磨くことに注力し、“伝わる研修”にするという意識を徹底しています。一方的に伝えるのではなく、双方向の研修を目指し、教えたことをOJTで補完することを心掛けるように教育しています。教えても反応が悪ければ、もう一度、教え直すことを徹底しま



河田裕司氏

SBI証券
カスタマーサービス部長

インターネットを中心としたサービスを展開。最近では音声認識やチャットボットの導入に取り組んでいる。

した。同じことを聞かれても、何度も教えてあげることが重要です。最近では、「新人の質が落ちた」などという言葉も聞かなくなり、「覚えていなければ伝え方が悪い」と、トレーナーの意識が変わってきて、その結果、退職も減ってきています。

河田 トレーナーになった瞬間、上から指図するような態度になってはいけません。新人だった頃の感覚を思い出し、“できない”というところまで目線を降ろしてスタートすることが大切だと思

います。

和泉 トレーナーの育成は一番大事なところなのに、実施しているところは少ないですね。どのようにトレーナーを育てているのですか。

中村 教え方が上手なトレーナーのやり方をもとに動画にしています。一番伝わりやすい教え方を記録に残して共有できれば、教えるのが苦手な人にとっても勉強になります。

平井 自立型人材の育成として、トレーナーの中でも上位グレードに位置する「アドバンスドトレーナー」認定制度を導入しています。認定審査では、まず特定のテーマやサービス内容のことを5分間で新人に伝えられるカリキュラムを発表してもらいます。さらにそれに合格すると、15分間で行動指針をプレゼンしてもらいます。この2つの審査を受け、「アドバンスドトレーナー」を誕生させることで、研修の質を上げるだけでなく、退職率の低減にもつなげています。

離職につながる孤独感の払拭 交流会でつながりや帰属意識を醸成

和泉 オペレータに長く活躍してもらうために、ES向上施策の一環として取り組んでいることはありますか。

平井 CSウィークというコールセンターの従業員を労う制度を一昨年から導入しました。オペレータの日常は、顧客とSVとしか関わる機会がほとんどなく、チームワークを感じることやキャリアを意識する場面も少ないために離職につながるのではと考えたからです。その1週間は他部署がどのような業務を行っているのか情報交

換できる交流会を盛んに行います。また、その期間はドレスコードの緩和により、チームごとにお揃いの仮装などで賑わいます。普段は話しかけづらかった社員との壁もなくなり、「以前よりも働きやすくなった」「この一週間は楽しみのようになった」と評判も良かったです。

中村 社員同士が打ち解ける機会は大事ですね。社員とアルバイトの壁を取り除くため、バレンタインやクリスマスなどの行事でプレゼント交換などの交流会を有志で開催し、社員の約半数が参加する定例行事になっています。また、アルバイトの方にも希望者は半期に一度のキックオフミーティングに参加できるようにしました。結果、勤続が長い人ほど権限や責任が拡大し、帰属意識が強まりました。

河田 モチベーション施策としてのイベントは実施しています。もっとも反響を呼んだ表彰制度が「ありがとうツアー」というものです。KPIとして“ありがとう率”を集計していて、成績の良いチームを東京証券取引所や日本銀行などの見学に招待しています。企業見学に加え、ホテルでのランチや他社センターでのディスカッショ



中村康人氏

テレコムスクエア
コンタクトセンター部門
パフォーマンスエンハンスメントグループ
マネージャー

オペレータとして3年、リーダーとして1年、SVとして3年務めた後、複数の会社でマネージャーやセンター長を合計9年経験。

ンなども合わせて行い、モチベーションや帰属意識の向上につなげています。表彰制度は、個人表彰にすると上位のメンバーが固定化してしまいがちですが、チームだとベテランが新人を引っ張り、新人はベテランに積極的に付いていこうとするため、より効果的だと感じます。

シッター助成制度で実質的問題を解決 不安なく将来を見通せる職場へ

和泉 直近で導入した投資を伴うような制度や施策があれば教えてください。

河田 ESアンケートを行い、オペレータが業務以外で感じるストレスを抽出して、それを最小限にするようにひとつずつ制度を整えていきました。例えば、子供が病気になった時に、気軽にシッターサービスを利用できるよう助成制度を導入し、月6万円まで補助して働くお母さんの負担を軽減しました。他にも自動車通勤を認め、休憩室もフルリノベーションしました。ES施策は万人受けするものではなく、さまざまな施策を組み合わせることで実施することが重要だと考えています。

中村 派遣社員の直接雇用への切り替えを進めた際、普段の仕事ぶ

りから、顧客に寄り添うことに強いこだわりを持っていると感じていたスタッフに対して、品質評価を担当するチームへの引き抜きを断行しました。もともと本人は生産性重視の評価体制に疑問を感じており、派遣社員から直接雇用への切り替えには乗り気ではなかったのですが、本人や上長を根気強く説得した結果、引き抜きに成功しました。この経緯は、キャリアの多様性やステップアップの可能性を示すこととなり、本人だけではなく、周りのオペレータにも好意的に映ったようでした。

和泉 ITを活用した取り組みも行っていませんか。

河田 音声認識システムが活躍しています。後処理の自動化によって、「入力に時間がかかるけれど電話対応は素晴らしい」といったオペレータを正當に評価ができるようになりました。また、業務のRPA化もオペレータのストレス軽減につながっています。

中村 まずは業務知識の浅いオペレータでも幅広い対応ができるように、FAQの整備を進めています。

平井 HRテックに期待しています。しかし、簡略化されやすい日報などは、文字からモチベーションや温かみを感じられるので、シ



平井摩子氏

ジュビターテレコム
カスタマーセンター統括部
東京カスタマーセンター
マネージャー

17年間コールセンターに勤め、新人育成を担当している。

ステム化しすぎる弊害もあるので、と感じています。

和泉 新人や求職者に対しては、もはや顧客に対する場合と同等の気遣いや工夫が必要な時代になったと言えそうですね。「ここで働き続けたい」と選んでもらえるような環境を整え、メンバーの能力や長所を伸ばすという意識が大切です。“辞めさせない”ではなく“辞めたくない”という理由づくりをすることが、離職予防の一番の近道かもしれません。