

オペレータのタイプ分類からキャリアパスまで 「人がやめないコールセンター」を徹底検証

特別コンファレンス2日目のテーマは、「雇用から定着まで～コンタクトセンターの人材管理～」基調講演では、最新データを元に雇用形態の多様化が進む現在の人材環境について解説。講演およびパネルディスカッションでは、「人がやめないコールセンター作り」を実践する各講演者がそれぞれのセンターでの具体的な取り組みを明かした。

基調講演は、リクルートワークス研究所の研究者白石久喜氏が「正社員至上時代からの転換 2015年の人材市場とサービス人材のマネジメント」について解説した。

白石氏は国内の人材市場について、「サービス業従事者が増加し総合的に正社員率が下がり続けている傾向があります。2015年には国内全体の労働人口の4割が派遣社員やパートタイマーといった非正規雇用形態をとるでしょう」と分析。そのうえで各企業がそれぞれの事業に最適な雇用形態をとる必要性を語った。また白石氏は、「非正規雇用者の労働に対する価値基準は、正社員志望者と異なることを念頭におきマネジメントすべき」と指摘。価値基準を決定する因子を21種類挙げ、それぞれについて行動特性や

最適な評価方法および目標支援手法などといったマネジメントポイントを解説した。最後に同氏は、「この人材分類手法を、採用面接時の判断基準や従業員の評価体制の構築などに役立てて欲しい」とまとめた。

「たつき上げセンター長代理が語る “リーダーに求められる3つの条件”

次に、ジュピターショップチャンネルの東京コールセンター長代理である水野 緑氏が、「コンタクトセンターの“リーダーの役割と条件”」と題した講演で、オペレータからSV、センター長代理とステップアップしてきた自身の経験を語った。水野氏は、リーダーの条件として行動力・責任感・魅力の3つを挙げ、それぞれについて具体的なエピソードを交え解説。例えば、管理者は化粧の仕方1つにも気を配ることが重要だと指摘。「私自身、オペレータをしていた頃は管理者の化粧の変化から機嫌の良し悪しを察していました。女性が多い職場では、周りのスタッフが“頼りがいがある”“ついていきたい”と思うようなインターフェー



基調講演を行うリクルートワークス研究所の研究者白石久喜氏

スを意識的に作ることも大切なことです」と説明した。

次の講演では、あいおい損害保険、営業推進本部カスタマーサービスセンター部部長の加藤章雄氏が「教育・インセンティブ・キャリアパスやる気を促す3つのポイント」をテーマに自センターでの取り組みを語った。加藤氏は、人事部からオペレータの採用・人事評価業務を権限委譲されたことでより現場にフィットした人材を獲得するに至った経緯を説明。「一緒に仕事をしたいかどうか」を基準とした面接や、業務知識の習得能力をある程度見極められるよう独自に開発した適性テストについて語った。さらに、「教育やインセンティブ、キャリアパスといった離職防止策を検討するときは、現場の声をもとにするのがポイント」と指摘。年に1度はES調査を行う他、マネージャー・SVがオペレータと面談や個別指導する機会を積極的に作るといった取り組みを公開した。離職状況やES調査の分析結果などデータ・数値を赤裸々に明かし具体

的な取り組みを次々と披露した同講演は、受講者が熱心にメモを取る姿が多く見られた。

先進3社がキャリアパスに注目 ポイントは正当な評価制度の構築

パネルディスカッションでは、モデルレータにクオリティ・ソーシング 代表の西島和彦氏、パネラーにジェーシービー コミュニケーションセンターのヒューマンリソースグループマネージャー畑 秀行氏、楽天証券経営企画部マネージャーの白水美樹氏、損保ジャパン・ハートフルライン品質部部長の木蜜 誠氏を迎え、「HRM実践のゴール～人がやめないコンタクトセンターを作る!～」をテーマにそれぞれの取り組みを検証した。話



HRMについて話し合うパネルディスカッション

し合いはまず、「なぜ辞めるのか」について白熱した議論が交わされた。畑氏は、「従来、退職理由については人材派遣会社経由で把握していましたが、今後は報告には上がりにくい退職者の本音を引き出して現場を改善していきたいと考えています」と語った。

具体的な離職防止策として3社が特に注目したのは、キャリアパス。木蜜氏は、「センター内でのキャリアパスを構築することも重要ですが、社労士資格を持つオペレータに採用業務を任せると顧客対応業務以外への異動も含めた柔軟な人事体制を敷くことが現場の活気を促していると思います」と自社の取り組みを説明

した。また3社とも地方にセンターを展開していることから、地域格差にも話がおよび、白水氏は「東京は本社に近いため他部署との業務連携がスムーズ、福岡はグループ会社とビルを共有していることから社外交流が盛ん、沖縄はセンター内のチームワークが良く離職率が3%未満」といったように拠点ごとに良い面が異なります。相互に吸収し合いより働きやすい職場作りを行えるよう、優秀なスタッフにはインセンティブとして各拠点間の“短期交換留学制度”導入を検討しています」と語った。2時間におよぶディスカッションの最後は、西島氏が「人材の定着を促す施策を打つ際には、まず1人の辞職によってどのくらいコストが発生するのかを算出することが大切です。コスト管理をすることで、効果不明の設備投資やイベントの無駄打ちを防ぎ、経営層にはより説得力のある施策の提案ができるはずですよ」と語り締めくくった。



ジュピターショップチャンネルの東京コールセンター長代理の水野 緑氏(左)、あいおい損害保険の営業推進本部カスタマーサービスセンター部部長の加藤章雄氏



クオリティ・ソーシング 代表の西島和彦氏(左上)、ジェーシービー コミュニケーションセンターのヒューマンリソースグループマネージャー畑 秀行氏(右上)、楽天証券経営企画部マネージャーの白水美樹氏(左下)、損保ジャパン・ハートフルライン品質部、部長の木蜜 誠氏(右下)