

テレコムスクエア

# 早期離職者「0人」を実現した “教習所方式”の研修体制

<コーナー解説>  
コールセンターの業務改善(ベストプラクティス)を1社ずつまとめる事例コーナーです。

離職率「50.6%」から「16.1%」へ——。海外渡航者や訪日外国人向けのWi-FiルーターやプライベートSIMカードのレンタルサービスを展開するテレコムスクエア(東京都千代田区、吉竹雄次社長)のコンタクトセンター部門は、2017年から2018年にかけて、離職率を大幅に改善した。

契機となったのは、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)」による研修体制の刷新だ。PEGは、2018年にコンタクトセンター部門内で組織化、所属する5人がセンター内の研修を一手に引き受けている。

PEGマネージャーの中村康氏は、「(オペレータは)1人ひとり、もともと持っている知識量や理解のスピードは異なるはずです。当時行っていた集合型研修は、ベルトコンベア式に進みがちで業務知識が定着しにくく、離職の要因となっていました」と振り返る。

同社は訪日外国人向けにサービスを提供しているため、オペレ

ータとして日本語を含む多言語対応が可能な外国籍の人材を採用している。初期研修は日本語の資料をベースに実施しており、各人の日本語の理解度が、習熟の差を生む要素となっていた。中村氏は、「新規採用者の3人に1人が入社後150日以内に離職していました。OJT段階で業務知識不足を指摘され差し戻しが発生するなど、研修期間も長期化傾向がありました」と振り返る。

## 着実な習熟を促す 項目別の修了確認

同社に限らず、早期離職は採用コストの増大や担当トレーナー役のSVのモチベーション低下、人手不足による現場の疲弊を招くなど、センター運営におよぼす影響は計り知れない。

組織化されたPEGは、早期離職の防止を目的として初期研修の刷新に着手。集合型研修から、新規採用者1人をPEGメンバー1人が担当する「1 to 1研修」に変更した。さらに、従来の研修計画を15

単元70分類240項目に細分化。1項目あたり最短5分の研修や項目別のミニテストを繰り返すカリキュラムを組み、オペレータごとのカルテを作成した(図)。

カルテは、学習と修了確認を繰り返す“自動車教習所方式”を手本にしている。中村氏は、「1つひとつ理解できたかを確認してから次の項目に進むため、OJTに移行する際の“知識不足”はほぼ起きなくなりました」と説明する。カルテによって得意・不得意が可視化されるため、現場のSVと共有して着台後のフォローアップにも活かしている。結果、体制刷新後の早期離職者は「ゼロ」で推移しており、コンタクトセンター部門全体の離職率の改善につながった。自信を持って応対できるため、応対品質の

向上にも寄与しているという。

OJTからの差し戻しも抑制され、研修時間は年間で5440時間削減できるなど、研修の生産性向上にもつながった。今後は、初期研修の一部の「動画化」を進める。「コールセンター経験を持つ人材にありがちな“受け身”の学習意識を払しょくするためです。疑問点や質問すべき点を1人でしっかり考え、トレーナーに言語化して伝えられる自立性を磨いてほしいと考えています」(中村氏)。

## 「高度人材」を創る スキル研修の実施

一方で、既存オペレータを対象とした研修にも取り組んでいる。PEGが目指しているのは、コンタクトセンター部門を「高度人材育



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 中村康人氏

成・輩出部門」に変革することだ。

具体的には、経済産業省が提唱している「社会人基礎力」を構成する12の能力要素をもとにのスキル研修を開発した。中村康氏は、「企業の“顔”として顧客に対応する人材として、幅広い知識とスキルを身につけるべき」と強調する。現在、営業部門への所属を希望する人材に対し、プレゼンテーションスキルやロジカルシンキングの研修を試験的に実施。コンタクトセンター部門で実施したESサーベイでは、研修体制の充実ぶりを評価するコメントが寄せられており、オペレータの帰属意識やモチベーション向上にもつながっているという。

また、英語レッスンや就職活動を控えた外国人オペレータ向けの面接特訓なども定期的に行っている。「オペレータがコンタクトセンターにとどまらなくても、社内の他部門あるいは社外に出て活躍することで周囲の評価は変わり、新たな人材の獲得につながると考えています」(中村氏)。

## 今月のヒント Hints!

効率化 生産性	品質改善	プロフィット
情報共有	CS追求	IT活用
採用研修	HRM ES追求	その他

初期研修やOJT期間、着台後間もない段階での早期離職は、採用コストの増大や担当トレーナーの疲弊を招くなど、さまざまな悪影響をもたらしかねない。テレコムスクエアは、教育・品質管理の専門組織を立ち上げ、初期研修体制の変革を実行、早期離職を防止。さらに12のスキル研修を開発し、オペレータのモチベーションと向上を図ることに意欲的に取り組んでいる。

成功のポイントは、(1)オペレータ個人の進捗状況や得意・不得意に合わせた指導の徹底 (2)知識定着を図る研修カリキュラム、の2点だ。

図 新人研修プログラム(一部)と12のポータブルスキル

商品概要(8H)	項目	単元	時間(分)
海外ディレクター	海外ディレクター Wi-Fi	単国商品の料金容量スピードスベックをHPから確認できる	30
		周遊商品の料金容量スピードスベックをHPから確認できる	30
		周遊商品がどの国に対応しているか、HPや出荷ルール表から確認できる	10
	海外ディレクター USB	FUPを案内できる	10
		アメリカシティとワイドの違いを案内できる	10
		ディレクターとバック30の違いを案内できる	10
		バック30の延長料金と、早期返却時のデメリットを案内できる	10
		料金スピードスベックをHPから案内できる	10
	海外ディレクター 携帯電話	USBに接続できる機器・対応OSとSPを案内できる	10
		端末料金をHPから案内できる	10
		使用できる機能について案内できる	10
		タイマー精算を理解し、端末料金のほかに通話料金が別途かかることを案内できる	10
国内ディレクター ミニテスト	どこの国の回線を利用するか案内できる	20	
	通話料金と回線をHPや出荷ルールから確認できる	90	
	回線指定不納得の案内の流れがわかる	10	
国内ディレクター ミニテスト	【ミニテスト】海外商品ミニテスト	30	
	【ミニテスト】海外商品ミニテスト 答え合わせ	30	
国内ディレクター ミニテスト	【ミニテスト】国内商品ミニテスト	10	
	【ミニテスト】国内商品ミニテスト 答え合わせ	10	
	FB		10
合計時間(分)			3360