

## 【連載】働く人のモチベーション向上につながる職場環境改善の取り組み

## 第4回 就業支援施設「SUDAchi」で配置前に基礎教育を施し定着につなげる

——従来は採用を見送っていた層をターゲットに  
ベルシステム24ホールディングス

近年、人手不足が深刻化するなかで、離職の防止と定着率の向上は、企業経営にとって喫緊の課題となっている。コールセンター業界大手のベルシステム24ホールディングス（ベルシステム24）は、2017年に、従来採用では見送っていた人材を確保し、コンタクトセンターで勤務するうえでのコミュニケーションやタイピングといったスキルの習得を目的とした就業支援施設「SUDAchi」を開設した。定着率の向上を目指すとともに、受け入れ教育環境の改善にも取り組む同社を取材した（専務執行役員 早田憲之氏、HR本部 FHR部 部長 山本孝樹氏、HR本部 FHR部 拠点連携管理局 SUDAchi運営推進グループ マネージャー 田中崇氏）。

## 1 企業概要

ベルシステム24は、1982年の創業以来、コールセンターアウトソーシングを中心に事業を展開。独立系コールセンター業界では、大手の一角を占めてきた。同社の拠点は全国36カ所。そのなかでも首都圏、関西圏、北海道、福岡の4カ所が大規模拠点となっている。コールセンターの立地条件には、人材の集めやすさがあるため、都市部に拠点展開がなされている。

同社は、無期契約の社員を正社員としている。従業員構成では、約7,900人いる正社員のうち、約1,900人がいわゆる総合職の正社員（勤務地限定社員約150人含む）で、正社員はクライアント企業との営業・折衝やコンサルティング、それに基づくコールセンターの人員構成や研修プログラムの設計など、主にマネジメント業務を担っている。残りの6,000人は、有期契約社員から無期転換した無期の契約社員。改正労働契約法により、5年超の有期契約社員の無期化が可能となっているが、同社では、2017年10月から、採用後6カ月経過後に無期化可能とする制度改定を行った。無期転換自体は労働者側の希望によるが、年齢が高くなるほど無期転換する割合が高いという。

一方、電話対応等を行うコミュニケーター（有期契約社員）が約2万人。それ以外にも派遣社員を約7,000人受け入れている。

コールセンターのコミュニケーター（電話対応担当）

は、無期契約社員や有期契約社員、派遣社員が担っている。通常、コミュニケーターは、経験等に応じてオペレーター→リーダー→スーパーバイザー（SV）へと上位の職位に就くようになる。リーダーは、新人教育・一部業務マネジメントを担当する。SVは、センターを管理する職位であり、リーダー・オペレーターの育成や業務マネジメントなどを担う。無期契約社員のなかには、長期勤続等によりSVになる者が多い。未経験者がコミュニケーターに就いた場合、2年ほどでSVに就くのが平均的なイメージだという。

## 厳選採用の反面、離職率の高さが課題

同社の場合、コミュニケーターの属性は女性が75%を占め、平均年齢は40歳弱。つまり、若年や高齢者もいるが、コア層の平均像は30～40代の女性（未婚・既婚）になる。

コールセンター業界は、比較的採用はしやすい環境

## 企業プロフィール

所在地：東京都中央区（本社）  
 創立：1982年9月  
 代表者：代表取締役 社長執行役員 柘植 一郎  
 従業員数（概数）：正社員 約7,900人／  
 コミュニケーター 約2万人  
 事業内容：CRM（顧客関係管理）ソリューションに関する  
 アウトソーシングサービス／テクノロジーサー  
 ビス／コンサルティングサービスなど

にあると言われている。女性を中心に、「清潔なオフィスで事務の仕事ができること」に魅力を感じ、求人に応募する層がいるためだ。同社ではこれまで、求人・採用が比較的容易なこともあり、応募者のなかから、「面接で半分、さらに採用で半分という具合に、応募者の4分の1の選りすぐり」を厳選採用する方針があった。

このような採用環境では、コールセンターで働くうえで、①パソコン操作やタイピング能力、②ビジネスマナー・敬語ができること、③電話応対ができること——などのスキル・適性を有していることが採用の前提となっていた。配属時の研修は、通常40時間程度と短期のケースも多い。つまり、実践的な教育研修についてこられて、現場に配置しても実務（着座・電話応対）をこなせる人材が採用されていた。

被採用者には即戦力が求められる一方で、昨今の人材不足のなかで、コミュニケーターの離職率の高さが課題となってきた。とくに大都市圏では、転職先も多いことから、好景気を背景に、離職率は高くなる。厳選採用に打ち勝って採用された人材だからこそ、その能力の高さゆえ、転職も多いのだという。

ただし、離職理由の大半を占めるのは、今も昔も変わらず、人間関係だ（離職理由の7割が人間関係起因）。意思疎通がうまくいかないと、互いに認識の温度差や誤解が生まれ、離職につながりやすい。

## 2 人材育成支援施設「SUDAchi」設立

好景気を背景として、5年ほど前から有効求人倍率が上昇し始めた。採用環境は徐々にタイトになりつつある。同社では人材不足を補うために、派遣社員の活用を強化。採用面でも年齢条件をシニア（高齢層）に広げるなど、条件の緩和を試行してきた。しかし、仕事になじめず離職する者や、教育して独り立ちした段階で辞めていく者は依然として存在する。「採用・退職・採用の繰り返し」が当たり前が続く。

そこで、現場配置前に基礎教育を施すことで、自社に対する愛着を高め、長期の定着を促す仕組みとして、2017年10月に、同社の池袋センター内に試行的に開設されたのが就業支援施設「SUDAchi(すだち)」だ。名前の由来は「巣立ち」から来ている。受講者にとっての巣立つ場所、現場配属後に何かあったときに立ち

返れる「古巣」のような場所になりたい、との願いを込めた。

SUDAchiは、従来の採用基準であれば、採用を見送りとしていた層をターゲットにしている。具体的には、コールセンターはもちろんオフィスワークの未経験者や、セカンドキャリア希望層（介護や育児などの理由で一時的に仕事を中断した者等）、外国人（インバウンド需要に伴う多言語対応の業務に従事）などだ。

従来の採用方法には、プレトレーニング（事前研修）という概念自体がなかったが、SUDAchiは、採用者（受講者）に事前研修を施すシステム。しかも、プレトレーニング期間是有給とし、実務就労時と同一の賃金体系（時給額）を適用している。

主なカリキュラムは、①オフィスワークスキルトレーニング（パソコンの基本操作・文書タイピング、敬語など）、②コールセンタースキルトレーニング（コールセンターで必要となる電話応対・書類の入力業務等実務的なスキル）、③集合研修・グループディスカッション（ビジネスマナーやコールセンター就業の心得等）——からなる。

## 採用見送りをしてきた人材を確保・教育し、戦力化

SUDAchi(池袋)は開設1年後の2018年10月に本格稼働。その後、大都市部（東京、札幌、福岡、旭川）の4拠点に拡大し、近年では、現場センター（13拠点）でも、SUDAchi機能を併設し始めている。

開設当初は、通常採用のなかで、パソコン操作ができない等の採用条件を満たしていないが、基礎教育を施せば戦力化が見込める人材に対して、SUDAchiプログラムを勧めてきた。制度定着後は、同社のコミュニケーター募集サイト「スタボ」からも、各拠点の



写真①：トレーニングルームでは電話応対が学べる



写真②：ロールプレイング方式で模擬体験

SUDAchi入所に応募できるようになっている。

SUDAchi(池袋)を例にとって、支援の内容を見ていくと、勤務日・時間については、週2日から5日の範囲内で設定でき、平日10～18時のなかで、4時間、6時間、7時間——など、個人に合ったシフト設定が可能だ。池袋施設におけるトレーニング期間は最大80時間。個々人で不足するスキルが異なることから、スキルやレベルに合わせて、個別にカリキュラムが組まれる。実際のトレーニング期間は、短くて40時間(8時間×5日の想定)、長い場合は1カ月近くになることもある(平均的には40～60時間)。池袋の施設には、トレーニングルーム、ディスカッションエリア、面談スペースなどを設置。一度に最大20人の受講が可能で、月間で40～60人が卒業できるイメージだ。

トレーニングルームには、コールセンターを模した専用電話機・PC端末席が設けられている(写真①)。トレーニング席10席に対し、講師席(トレーナー席)は4席。受講者は、電話機の使い方、電話応対、タイピングを学ぶことができ、講師席からは全員のPC画面やタイピングの状況が把握できる。

ディスカッションエリアは、円卓席やスクール形式の座席が用意されている。円卓席では、トレーナーがロールプレイング方式で、業務上で実際に起こるシチュエーションを演じることで(模擬体験)、受講者は必要な知識や電話応対のスキルを得ることができる(写真②)。スクール形式のエリアには、プロジェクターや壁面ホワイトボードを設置。グループディスカッションや集合研修で、「ビジネスマナー」や「コールセンター就業の心得」など、実際に仕事に就く前に必要な知識や情報を伝えている(写真③)。その他、面談スペースも設けられ、個別カウンセリングによる就業先選定支援を行っている(写真④)。

## 不足スキルを補強し、現場と連携し長期就業を実現

SUDAchi入所者には、「初めて事務職に就きたい」と考えている人が多い。例えば、これまでの職業経歴で販売・飲食・アパレル業界で立ち仕事をしてきた人や、介護・福祉職、力仕事をしてきた人などだ。

近年、増えつつあるのはシニア(高齢層)。長年、営業を続けてきたが、定年退職を経て、定年延長せずに新たなことを始めたいと感じている層だ。しかし、シニアのなかには、パソコンが苦手という人もいる。従来の採用基準であれば、こうした人は採用対象にはならなかった。

しかし、コミュニケーターの人事を所管するFHR部の山本氏によれば、「(シニアこそ)SUDAchiで、1～2週間のPC教育をすれば、基本的には辞めないコミュニケーターとして65歳まで勤めてもらえる。定着率は高い」と話す。

また、SUDAchiの運営推進に携わる田中氏は、その定着率の高さについて、次のように説明する。



写真③：集合研修で、「コールセンター就業の心得」を習得

「SUDAchiのトレーニング期間だけで、ブラインドタッチができるほどタイピングがうまくなるわけではない。では、なぜ、コールセンター現場が配属を受け入れるのかということ、研修期間中にその人の行動特性、学習傾向までをセットで現場に連携しているから。時間はかかるが確実に習得できる。現場ではその前提で、特別研修を組んで戦力化していく。その関係性ができているから辞めない」。

つまり、SUDAchiの本質的な機能は、卒業生・トレーナー・現場の間での関係構築にあるといえる。従来の採用方法であれば、即戦力人材がすぐに現場配置



写真④：面談の個別カウンセリングで就業先選定支援

されるため、採用者の行動特性・学習傾向まではわからない。しかし、SUDAchiでは、トレーニング期間を通じて、卒業生の特性を見極め、何が不足しているかを確認し、現場に伝えることが可能。現場は不足分が分かった状態で対処でき、未経験者を受け入れようとする雰囲気が醸成される。

さらに、配置後の就業サポートもSUDAchiの特徴だ。同社では、卒業して現場配置後の3カ月間をフォローアップ期間と定めていて、卒業生からの相談に随時応じ、定期的に就労状態も確認している。

「プレトレーニングだけをSUDAchiと定義しているわけではない。卒業後の3カ月間のフォローで不満・不安を取り除く。さらに、現場との関係構築をすることで、仕上げとなる」（田中氏）。

配属後の離職に係わる相談受付もSUDAchiの重要な機能。「配属後に苦しい思いを抱くこともあるだろうが、『辞めるのではなく、SUDAchiに戻ってきて大丈夫』と伝えている。話を聞くことで、本人を救うことにもなるし、センターの改善にも役に立つ」（山本氏）。

通常採用の場合、離職者は辞めることを決めてから上司に相談するケースが多い。結論が決まっているため、引き留めることは困難だ。一方、卒業生は関係構築ができていないため、早期に相談に来るので、仮に配属先があわない場合であっても、別の就業先を紹介することもできる。山本氏は、「不安があってもサポートしてくれる場所が会社があれば、働く側は救われる。1年ほど経つと、困った時の相談する先は現場に代わる。この段階になって、SUDAchiの役割は終わる」と語った。

## 離職率低下と職場改善に効果

同社がSUDAchiに取り組み始めて3年が経過しようとしている。SUDAchi設置拠点の拡大とともに入所者も増加傾向にある。受入人数は、2017年度39人、2018年度114人、2019年度（見込み）881人。過去3年で見て、通常採用の採用人数がおおよそ9,000人前後で推移していることと比較すると、直近年では、通常採用人数に比してその1割に迫る勢いだ。では、その効果はどうだろうか。まず、SUDAchi卒業者のうち、同社を就業先とする者は2019年実績で98.2%に及ぶ。意識調査でも、その満足度は約95%と高い。さらに、直近年の1年間の定着率を見ると、通常採用では半分程度だが、卒業生では約75%と格段の高さだ。

専務執行役員の前田氏は、その効果について、長期就業だけでなく、「職場に対してもいい刺激になっている」点を強調する。

「就業前の事前研修をやり始めると、定着の効果が出てきた。現場に配属された人たちの活躍の度合いも良い。何より、現場が未経験者の面倒を見るようになってきた。すると、SUDAchiカリキュラムの成功例が出てくる。採用ができて定着してくれば、どんどん改善点が出てきて、生産性と収益率の向上につながる。それをせずに、人がどんどん入れ替わってしまうと、教えるだけでも大変。研修を繰り返す工数の削減も含めて、品質を担保したければ、職場環境を良好にし、長く働いてもらうことが重要だ。品質と収益に響くので好循環にはまっていく。好事例は社内に伝播する」（同）。

今後の課題として、既存拠点と比較した際、新たな拠点では定着率の安定に時間がかかるという点を挙げる。例えば、定着関係では、導入当初、SUDAchi卒業生の1年間の定着率は8割だったが、新規拠点が立ち上がるにつれて全体としては75%に低下した。それでも定着率は依然高い水準にあるが、新規拠点の運用安定早期化を目指す必要がある。新たなコールセンター業界の在り方を目指して、これまでの新規採用を軸とする方針から、同社の目線は、「定着促進に切り替えることで、収益的・ビジネス的に成り立つようにして、現場に浸透させ、循環させていくこと」に向いている。

（奥田栄二、田中瑞穂）