

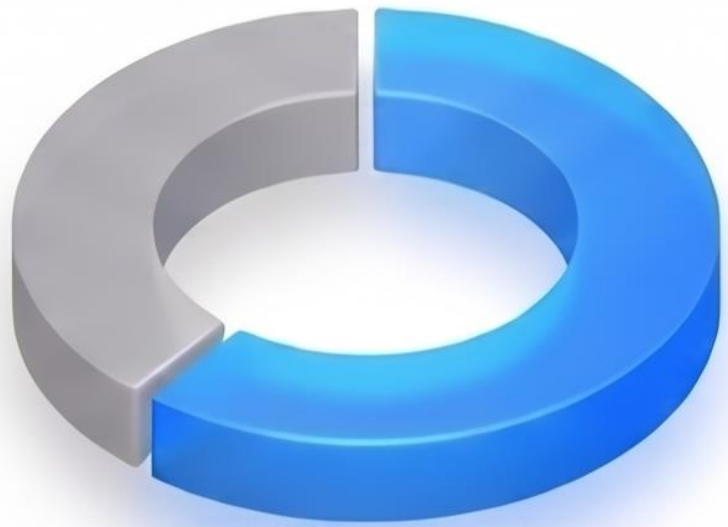


リテンションボーナス 《留任手当》は 本当に機能するのか？

コンタクトセンターにおける
人員定着率課題を解決し
持続可能な組織にするためのガイドブック

1. はじめに：コンタクトセンターにおける定着率の現状

**業界全体の約60%の組織が
「リテンションボーナス
(留任手当)」を導入。**



特に離職率の高い環境において、一時的な離職防止策として近年急増している。

**それは本当に「長期的」な
解決策か？**

証拠が示しているのは、ボーナスは「期間が限定された狭いニーズ」には役立つものの、長期的な定着戦略としては失敗することが多いという事実です。

理由はシンプルです。ボーナスは、人が辞める「根本的な原因 (WHY)」を解決しないからです。

1. はじめに：コンタクトセンターにおける定着率の現状

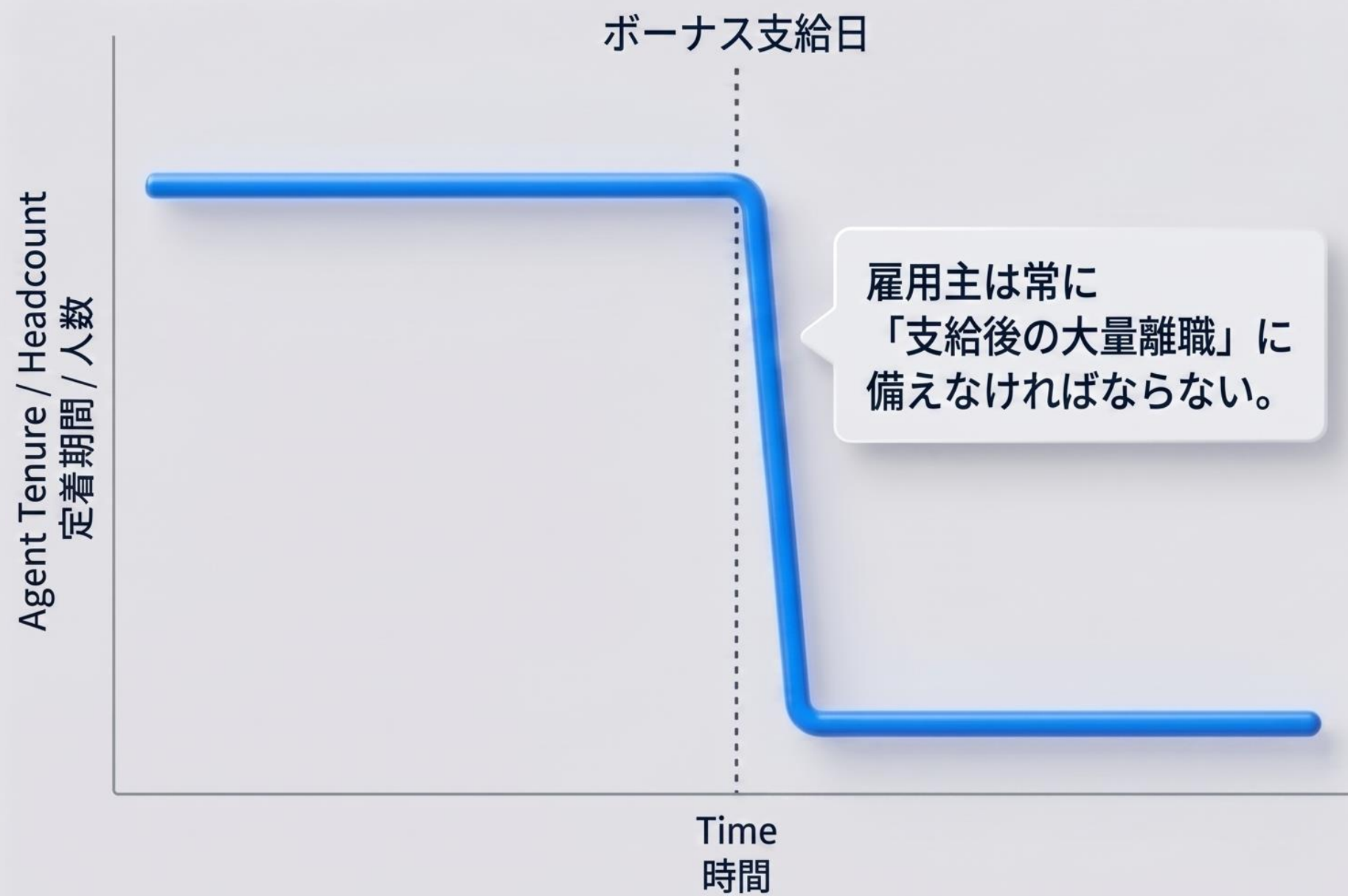


「定着率は『システム（組織構造）』の問題です。解決策としてのインセンティブやボーナスは、それが紐づいている従業員体験（エクスペリエンス）』の質に依存します。体験が伴わなければ、単なる一時しのぎの対策に過ぎません。」

— Hazem El Nadi (Senior Vice President of Business Development, COPC Inc. MENA)

報酬単体の影響力は、評価の質、成長機会、職場環境といった広範な要因に比べて極めて限定的である。

2. リテンションボーナスが抱える「罠」



お金で引き留められた 従業員の末路

⚠ **エンゲージメントの欠如。**
彼らは「エンゲージメント」ではなく「お金」を目的として留まっているに過ぎない。

⚠ **パフォーマンスの低下。**
根本的な問題（リーダーシップ、文化、業務量、キャリアパス、適性）が放置されるため、勤怠やパフォーマンスの悪化を招くリスクが高まる。

2. リテンションボーナスが抱える『罠』

ボーナスが「実際に機能する」限定的なケース



期限付きのシナリオ

繁忙期のカバー、プログラムの終了、拠点の閉鎖など。

明確に定義された短期的な引き留めとして、構造的な移行計画の一部に組み込まれている場合。



システムの一部としての活用

役割の再定義、キャリアの向上、リーダーシップの強化、日頃のねぎらい（レコグニション）とパッケージ化されている場合。

ここでは「システム全体」が重労働をこなしており、ボーナスは単なる「脇役（サポートアクター）」に過ぎない。

3. データが示す「真の定着率向上アプローチ」

The Retention Ecosystem（定着率向上のエコシステム）



インセンティブは「優れた環境」があってこそ増幅する。まずは盤石な土台と柱を構築する必要がある。

3. データが示す「真の定着率向上アプローチ」



1 Day 1の前から始める（採用と適性）

定着化は「適切な人材を採用すること」から始まります。採用活動の前に、スキル、気質、カルチャーフィットの最低要件を定義します。



構造化されたスクリーニングにより、最初の90日間に発生する離職の急増を抑えることができます。

2 根本原因を診断する（データ駆動のアプローチ）

業界ベンチマーク: コンタクトセンターの年間離職率は一般的に 30~45% に達します。

退職データ、在籍期間の曲線、WFM (ワークフォースマネジメント) の変動、FCR/QAのトレンド、リーダーの管理スパンを用いて「摩療」の原因を特定します。コホート別（新人、6-12ヶ月、ベテラン）にアンケートやフリーテキストでドライバーをマッピングします。

3. データが示す「真の定着率向上アプローチ」

45%

「納得度の高い承認（評価）」を受けた従業員は、2年間（2022-2024）で離職する確率が45%低下しました。

これは単なる感情論ではなく、測定可能な「実際の離職率低下」を示しています。

スローガンではなく、基準を設ける

納得度の高い承認の定義

タイムリーであること

具体的であること

ピア（同僚）から見えること

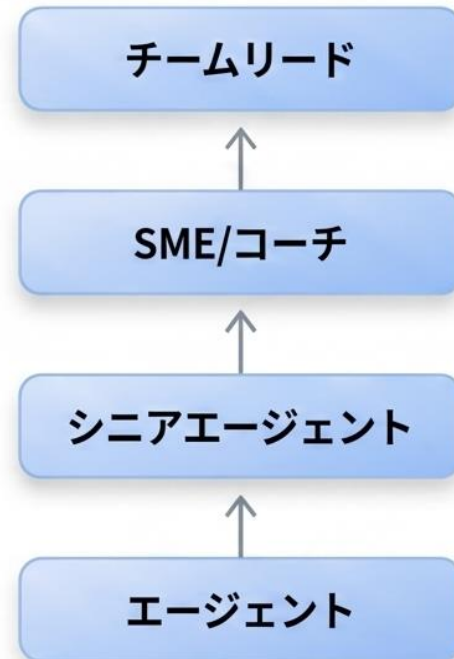
インパクト（問題解決、品質、共感）と結びついていること

複数チャネル（1on1、チームハドル、プラットフォーム）で提供されること

3. データが示す「真の定着率向上アプローチ」

キャリアパスと スキルの流動性

透明性の高い役割のラダー（階層）
を公開する。



昇給に直結するスキルを認定し、社
内での流動性を高める。キャリアの進
行は、優れた組織文化を醸成し、従
業員の定着に強く結びつきます。

エージェントへの 権限委譲

問題解決の裁量権を与える。



顧客の問題を解決するために、明確
な境界線やポリシーの範囲内で、
少額のクレジット付与、返金、アカ
ウント調整を行う権限をフロントラ
インに与える。

エンパワーメントは士気の向上と、
初期離職率の低下に直結します。

3. データが示す『真の定着率向上アプローチ』

報酬は「一過性」ではなく「ジャーニー（過程）」に合わせる

基本給の競争力

市場や役割の複雑さに応じて、基本給を競争力のあるレベルに設定する。（基本給が高いほど短期的な離職率は低下します）

小刻みなインセンティブ

変動給を使用する場合は、年ごとの「大量離職（エグゾダス）」を防ぐため、四半期ごとなど、より少額で頻繁な支払いサイクルを設計する。

段階的な権利確定（Vesting）

特定の日に離職が集中（バンチング）するのを防ぐため、段階的な権利確定スケジュールと重複する付与を設計する。

Insight from Harvard Law:
未確定の株式は強力な定着インセンティブになるが、設計を誤ると『崖（クリフ）』を生む

4. 成功事例検証：「車」は戦略ではない

あるマルチサイトのサービス運営企業が、「車」という一度きりの豪華賞品を提供するキャンペーンを実施。結果として離職率は低下し、エンゲージメントは向上しました。

しかし、持続的な効果をもたらしたのは「賞品」ではありません。



車に付随して行われた、文化の再構築が真の要因でした。

日常的な承認の儀式

役割の向上

地域社会への貢献と PR

効果的なチームマネジメントに焦点を当てたリーダーシップ研修

“

「賞品は注目を集めました。しかし、人々を留ませたのは『新しいキャリアの物語』です。素晴らしい文化の中でまともな仕事をしたいと願う人々に選ばれる企業になったのです。」

— Judi Bolden (VP of Consulting and Training, COPC Inc. North America)

4. 成功事例検証：「車」は戦略ではない

診断マトリクス：単発のボーナス vs 体系的な定着戦略

比較項目	リテンションボーナス単体	体系的な定着戦略
主な動機付け	『お金』への執着	「エンゲージメント」と「成長」
効果の持続性	短期的（支給日まで）	長期的（持続可能）
副作用・リスク	ボーナスの崖（支給直後の大量離職）、勤怠の悪化	組織文化の向上、採用競争力の強化
最適なユースケース	繁忙期、拠点の閉鎖、プログラム終了時	日常的なオペレーション、コア人材の育成

質の高い承認、権限委譲、成長が存在する場合、インセンティブは「増幅器」になります。それらがなければ、ボーナスは単なる「一時しのぎの対策」です。

5. まとめ：持続可能なリテンションに向けて

1. リテンションボーナスは、短期的かつ限定的な課題のみ使用する。それ以外では「ボーナスの崖」とエンゲージメント低下を招く。

2. 「納得度の高い承認（評価）、成長、権限委譲競争力のある基本給」こそが、最もエビデンスに裏付けられた持続可能なレバーである。

3. すべての土台は「採用」にある。役割の最低要件を定義し、適性を審査することが定着化の第一歩である。

「インセンティブは、
優れた環境があってこそ機能する。
環境が伴わなければ、それは
一時しのぎの対策に過ぎない。」

経営に課題を感じている、コンサルティング内容や依頼方法が知りたい、専門家から事業に関するアドバイスが欲しい

船井総合研究所では皆様の相談を **無料** で承ります。

※お電話、WEBをお選びいただけます

お電話でのお問い合わせ・ご相談

下記のフリーダイヤルからご連絡ください。

📞 **0120-958-270**

【受付時間】 平日 9時45分～17時30分（土日祝、年末年始を除く）

WEBでのお問い合わせ・ご相談

下記ボタン、URLをクリックしてサイトへアクセスください。

無料 経営相談に申し込む



<https://www.funaisoken.co.jp/form/consulting>



船井総研 経営相談

検索や船井総合研究所ウェブサイトURLからも上記ページへアクセスいただけます。

株式会社船井総合研究所について

中堅・中小企業を対象に専門コンサルタントを擁する日本最大級の経営コンサルティング会社。

業種・テーマ別に「月次支援」「経営研究会」を両輪で実施する独自の支援スタイルをとり、「成長実行支援」「採用・人的資本経営支援」「企業価値向上支援」「DX（デジタルトランスフォーメーション）支援」を通じて、社会的価値の高いサステナブルな成長企業を多く創造することを目指している。その現場に密着し、経営者に寄り添った実践的コンサルティング活動は様々な業種・業界経営者から高い評価を得ている。

- ◆ 本資料に掲載のセミナーはすでに終了している場合があります。内容にご不明な点がある際は、別途お問い合わせください。
- ◆ 本資料に掲載の情報は作成時点のものであり、将来的な内容を保証するものではありません。
- ◆ 本資料に掲載の情報を目的とし、弊社承諾なく転載・改変することを禁じております。
- ◆ 本資料に掲載の情報を利用したことによって発生する損害について、弊社は責任を負いかねます。
- ◆ 本資料の内容は将来予告なく変更、または廃止されることがあります。
- ◆ 本資料には生成AIにより生成した情報やPIXTAより提供された画像が含まれている場合があります。