

離職改善のための分析～改善

改善に効果的な5つのステップ

◆本資料について

- ・ 本レポートの内容は、一般に入手可能な情報、および、当該各社、各機関の責任者によって公開された情報をプロシードの解釈・分析にもとづいて表現したものも含まれます。また、Webサイト等から知りえる範囲での推測・考察も含まれるため、その正確度・完璧性に関しては免責とさせていただきます。
- ・ プロシードが国内コンサルティング業務等を通じて得られた情報・経験を基にしていますが、顧客から非公開資料として入手したものは含まれません。
- ・ また、記載されている会社名および製品名は、各社の商標もしくは登録商標です。
- ・ プロシードはこのレポートのすべての著作権を所有し、許可なく無断複製・転載を禁じます。

◆資料作成者(株式会社プロシード)について

本社所在地	〒104-0028 東京都中央区八重洲二丁目2番1号 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー35階
電話番号	03-4223-3161
代表者	柳楽 仁史
資料製作者	株式会社プロシード 営業企画室 清松 誠
監修	株式会社プロシード コンサルティング部 部長 シニアコンサルタント 菊池 正倫、マネージャー 平沼 聡、大場 美智子
プロシードについて	顧客体験(CX)の診断、改善支援、教育を専門的に実施するコンサルティング会社。 「顧客の“良い体験”をクライアントと創造し、安心のサービス・嬉しいサービスがあふれる社会にする」をビジョンに掲げる。 CX改善のプロフェッショナルコンサルタントを通じて、国内外のベンチマークや優れた手法の活用・普及促進、サービス業界の仕事の価値向上の支援を行う。

はじめに

目指すべきは 働きやすさ か？ 働きがい か？

コンタクトセンターにおける離職は、オペレーターの場合、経験が浅いメンバーによるサービス提供→対応品質の低下→SVフォローの増加→SVの疲弊→オペレーターへのケア低下→オペレーターの離職 など離職がさらなる離職を招きかねない重大な問題です。また人員不足を発端とする応答率の低下、応答率の低下による顧客満足・顧客体験の悪化のリスクもあるため優先順位の高い課題だと言えます。まずは離職の流れを断ち切ることが大切になりますが一方で、離職をせき止めるだけに注力するだけでは競争力を失ってしまいます。

組織における人材を重要な資源、つまり“人的資本”として捉え、その能力やスキルを最大限に引き出し、組織の目標達成に役立てるための人的資本経営に注目が集まっております。安心できない環境では従業員のモチベーションは上がりず能力やスキルの成長および発揮はされないでしょう。

そのためまずは働きやすさ(安心・安全な職場)を目指すことは重要になります。しかしその次には、働きがいのある職場を目指す必要があります。なぜならば、従業員が仕事に対して意味や満足を感じることができれば、自発的に高いパフォーマンスを継続的に発揮できるようになるからです。また人材難も、高度な有人対応が求められるコンタクトセンターが優秀な人材に選ばれるためには、only oneの魅力のある職場づくり、つまり働きがいのある職場への変革が求められるでしょう。

本書ではあくまでも離職に焦点を当てていますが、ぜひその先も見据えた活動を頂ければ幸いです。

本レポートの内容が皆様のセンター運営にお役立て頂ければ幸いです。

※離職率の改善はその組織の雇用形態や業務内容、業界などによって方法が変わってしかるべきではありますが、改善のためのヒントをお伝えするために離職率の分析や改善のための手法を5ステップにまとめご紹介しているものです。それぞれのステップは入れ替えることも可能です。





INDEX

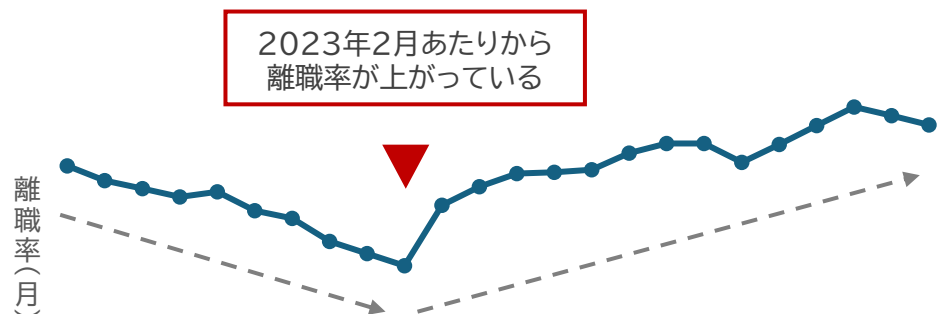
離職改善・防止のための5ステップ

- ① 発生原因の分析
- ② 改善ヒントの把握
- ③ 改善機会点の把握
- ④ 改善施策の検討
- ⑤ 効果測定と再発防止

離職発生の原因を突き止める

問題となっている離職は突発的か？慢性的か？

2022年5月～2024年4月の離職率 移動平均



トレンド分析を通じて離職のパターンを理解する

離職が多いと、先述した離職の連鎖が起こりかねません。改善のためにまずは、問題となっている離職の「キッカケは何か」を把握することが重要になります。そのためにはいつから離職が起こっているかを分析することが有効です。この分析に活用できるのが、月間離職率の移動平均による可視化です。

左記のグラフはある組織の2022年5月～2024年4月の各月の離職率を3か月移動平均で示したものです。この分析の結果から2023年2月（2月の数値は1月～3月の平均値）あたりから離職率が上がっている傾向にあることが読み解けます。

※移動平均＝時系列データの区間をずらしながら平均値を求めたもの。

いつから離職が発生しているのかを把握したあとはその時期に何があったのかを把握します。離職が発生している原因は必ずあります。例えば、評価制度または給与制度の変更、SVや管理職の離職、BPOセンターであれば無理な契約による業務過多…など、センターの状況を把握している方々との話し合いでヒントを掴んでいきましょう。

5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月
2022年								2023年								2024年							
月(3か月移動平均移動平均)																							

従業員の職場定着理由の明確化

従業員がこの会社に【残ってくれる】理由とは？

職場の魅力 が改善の正しいエンジン

離職原因の詳細な分析また改善の方向性検討のために数値(定量データ)だけでなく、従業員の声(定性データ)を用いることも重要です。この際一般的な手法としてよく用いられるのが「離職者インタビュー」です。主に離職した理由や防止のために組織ができたことを離職者へアンケートなどの手法で聞くものです。多くの組織で実際に活用されていますが、真摯な回答は得にくく、例えば回答者の多くが同じ回答(例:家族の介護のため)になるなど、使えないデータになってしまうこともしばしばあります。

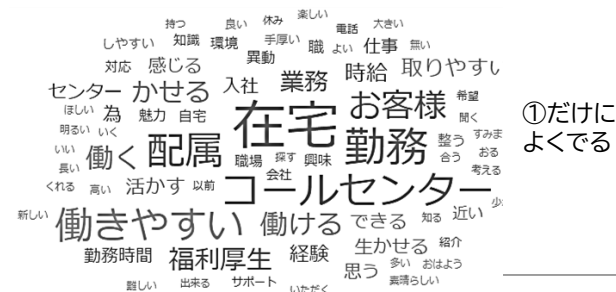
そこでぜひ取り入れて頂きたいのが在籍者へのインタビューです。これにより、**離職者がいる中、なぜ在籍者は会社に残る判断**をしているのかや、**会社のために働いて頂いている従業員から直接職場の環境や業務プロセス、職場文化についてのフィードバック**を収集することができ、それが未然に離職を防ぐ手がかりにも、改善のヒントにもなります。

右記は弊社が2021年より毎年行っているWell-being CUSTOMER CENTER AWARDで収集したアンケート結果におけるオペレーターのフリーコメント分析結果です。

センターに入社した理由と、入社後感じる職場の魅力に対するコメントから、それぞれによく出るキーワードを分析したところ、入社を決めた理由として、通勤の便利さや勤務条件などの実利的な要素が多く挙げられていることがわかりました。一方で、入社後に感じる職場の魅力には「お客様」との直接交流や「成長」の機会が多く挙げられていることがわかりました。これをもとに離職防止策を考えた場合、例えば採用時には通勤の便利さや勤務条件の良さを前面に押し出しつつも、キャリア成長機会や仕事の意義をしっかりと伝えることや、直接お客様と接することで感じる成長や貢献の感じやすさを重視する文化の醸成を図ることが、離職防止のヒントであることがわかります。

フリーコメント分析

①センターに入社した理由



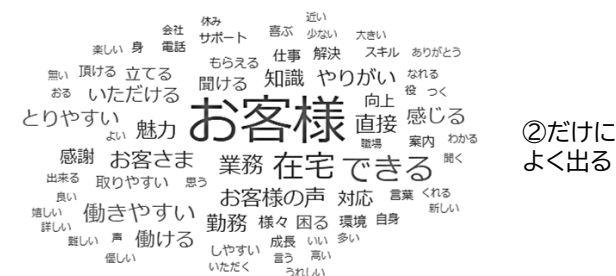
配属、紹介、派遣、好きだから、**通いやすい**、仕事、勤務、**近い**、経験、働く、**短い**、時給、興味、**福利厚生**、自宅、希望、以前、**勤務時間**

①だけによく出る

両方によく出る

在宅、働きやすい、業務、対応、環境、知識、とりやすい、生活、休み、自身、スキル、対応、やりがい

②入社後感じる職場の魅力



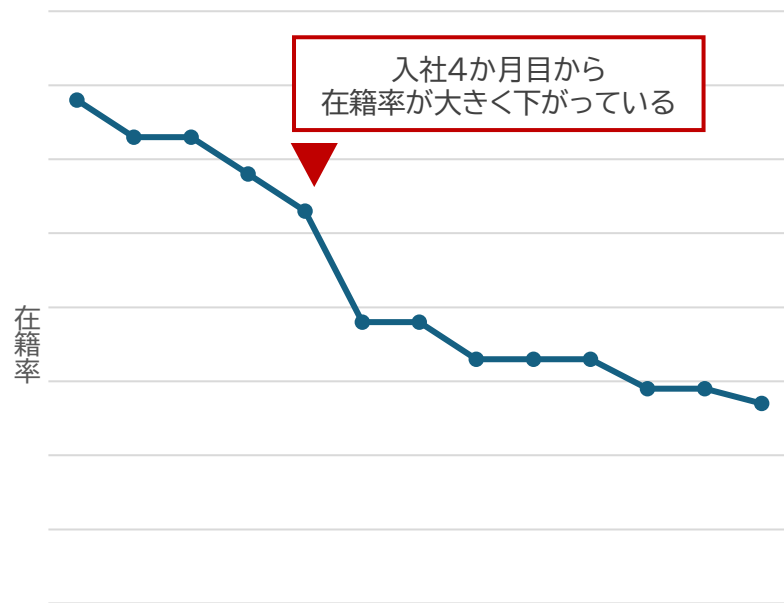
②だけによく出る

お客様、直接、言葉、優しい、**成長**、幅広い、早い、**役に立てる**、感じやすい、聞ける

N=3,874名 ・ 調査実施年=2022年

離職が発生するポイント(時期)を把握する 従業員体験はどのタイミングで落ちるのか？

離職傾向分析



従業員体験の低下時期の把握と改善策の提案

離職の傾向がわかり、改善のためのヒントを得たあとは、改善施策の検討です。従業員全体への改善はもちろん重要ですが、まずは負のスパイラルを生む離職を止める必要があります。そのためどのタイミングで離職が起こっているのかを把握し、まずは離職が発生しやすい点の改善を進めるのが肝要です。離職が発生しやすい点を把握するには、右記のグラフのような入社からの経過月数ごとの在籍率推移を示した分析が有効です。

※作成方法

特定期間(例:2023年1月~12月)のうち採用された総従業員数を分母とし、入社からの経過月数ごとに分母から離職者数を引いた在籍者数を分子として、それぞれの経過月数ごとの在籍者数を分母と割る。

例：

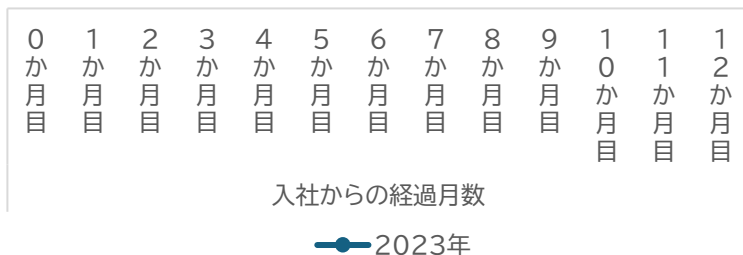
	0か月目	1か月目	2か月目	3か月目	4か月目
① 総採用者数	50	50	50	50	50
② 各タイミングでの総離職者数	2	3	1	3	10
③ 各タイミングでの在籍者数	48	45	44	41	31
④ ③÷①	96%	90%	88%	82%	62%

※サンプルデータ。右記のグラフとは異なる。

このグラフでは入社4か月目を境に在籍率が大きく下がっていることがわかります。このタイミングで起こっていることは例えば、

- ・ 初期研修と実務のGAPを感じやすい(=研修またはデビュー基準の設定が悪い?)
- ・ デビュー間もないにも関わらずサポートが薄い(=体系的なケアの不足?SVの繁忙?)

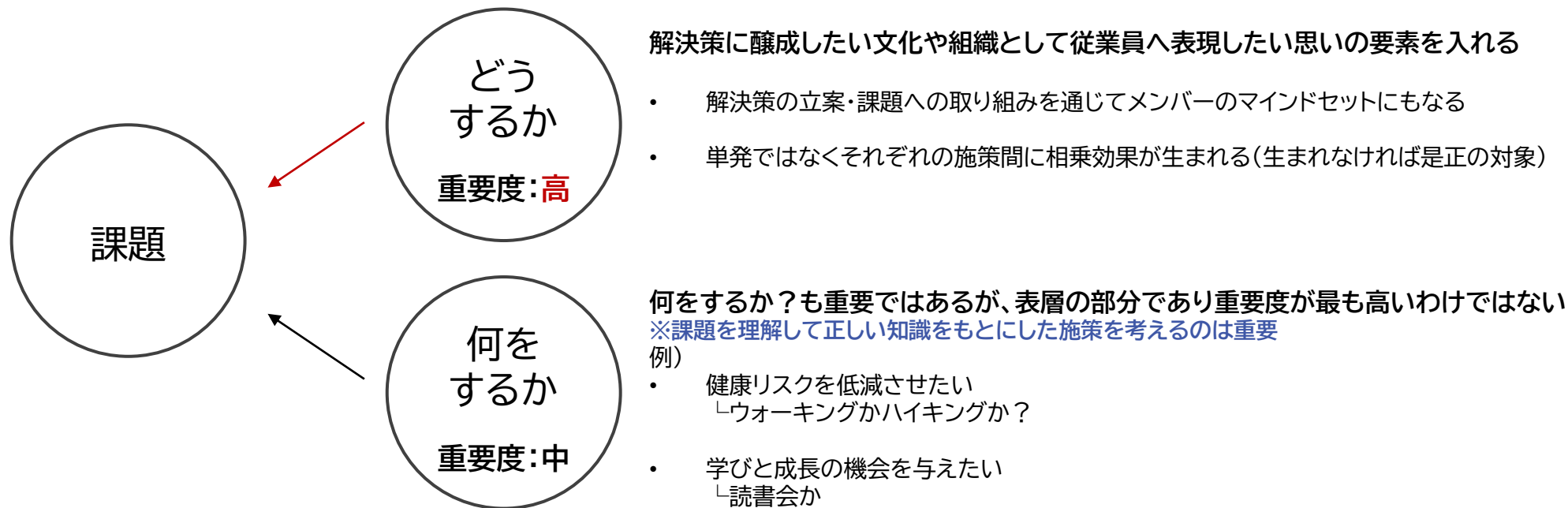
ということを意味しているかもしれません。このようにして離職が発生しやすいポイントを把握し改善施策を検討していきます。



チューニングが必要なマネジメント領域へのアクション検討のためのヒントを得る 改善において重要なWHATとHOW

組織として従業員へ「自社はこうありたい」というメッセージを織り込む

前のページで紹介した分析結果を改善しようとした場合、研修またはデビュー基準を見直したり、デビュー間もないオペレーターへの1on1ミーティングを増やしたりすることが効果的なように感じます。しかし、思いのない施策は機械的であり形骸化し、効果を発揮しないこともあります。もちろん、どのような改善施策をとるのかというWHAT?は重要です。しかし、それをどのようにしていくかというHOW?の検討も重要になります。例えば1on1ミーティングであれば、従業員の学びと成長を促すようなやり方もありますし、会社の方針によりご納得頂くような機会とすることもやり方次第ではあるでしょう。重要なのは今従業員にどのような体験をしていただきたいかというのを考え、それを施策に織り込むことです。



効果測定・再発防止のための調査を実施する 離職によって起こる負のスパイラルを未然に防ぐ

従業員ライフサイクルステージごとの重要要素調査

改善施策実行のあと重要となるのは効果測定です。ただし、離職の改善の場合再発防止を防ぐ観点も重要となります。離職は負のスパイラルへ繋がり雪だるま式に増えていくリスクがあるためです。そのため効果測定および管理のための定点観測としての調査方法をご紹介します。

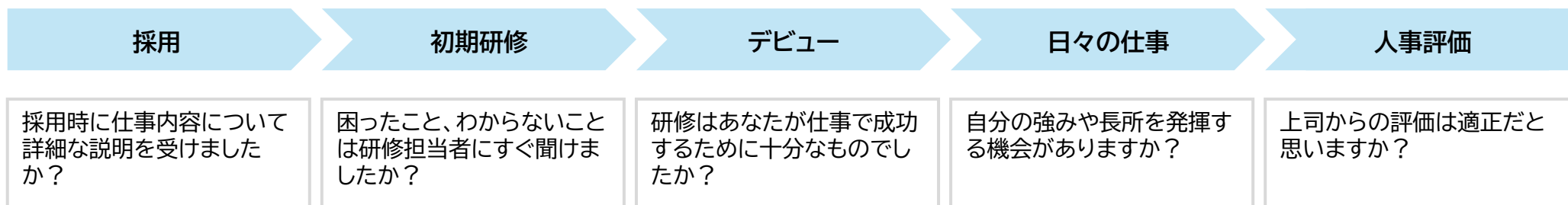
現在に至るまでの様々な組織の支援を通じて収集した優秀な事例がライブラリ化・構成された業界唯一のCX規格であるCOPC CX規格の中では従業員ライフサイクルにおける、主要なステージごとの重要な要素を把握し、それに対して調査をおこなっていくことが求めています。

従業員ライフサイクルとは顧客のライフサイクル同様、特定期間におけるその組織との関係の始点から終点を指します。例えば 始点:採用、終点:期末評価 もしくは 始点:デビュー、終点:昇進 などです。一般的な重要なタイミングは、採用、初期研修、デビュー、人事評価などであり皆様もある程度把握しているものかと思います。これまでの分析から重要だと考えられる要素を定義し、それをアンケート化、定期的に対象者へ調査を実施することで、体系的な離職防止活動ができているかを管理していきます。仮にアンケート結果が悪かった場合でも、それを離職の傾向・先行指標として未然に把握できることで対処が可能となります。

従業員ライフサイクル

ライフサイクル
ステージ

構成要素



※設問はあくまでも例です。組織によって数や内容は変わります。

最後に

分析や改善のヒント

国内全体の傾向：心身の疲弊が離職につながる？

これまでの内容の中で何回か紹介した本年のWell-being CUSTOMER CENTER AWARDで集計した数字を用いて、最後に皆様へ分析や改善のヒントをお伝えしたいと思います。下の表は、「設問：自分は特別な事情がなければ、この仕事を続けたい」に対して「ややそう思わない」「そう思わない」「全くそう思わない」と回答した方（下記表にて「低継続意欲者」と記載）の、ネガティブ評価が高かった設問TOP10です。先述のアワードで各組織（本年は132センター）におこなっていただいた弊社オリジナルの従業員アンケート調査には7グループからなる全42設問があります。それぞれの設問（記述）に対して「ややそう思わない」「そう思わない」「全くそう思わない」と回答した方の割合をネガティブ評価と呼称しています。（ネガティブ評価は**高いほど悪い**）

この分析の結果から、7グループある設問のうちワークライフサイクルと認め合いという項目がネガティブ評価TOP10内に集中していることがわかりました。つまり「この仕事を続けたくない」と思っている従業員の多くは、**仕事と私生活のバランス**や**職場での承認不足**に不満を感じているという意味であり、これらの領域の改善が必要だということがわかります。これはあくまでも国内全体の調査結果ではありますが、ぜひ参考のうえ、自社の傾向把握にお役立てください。

※Well-being CUSTOMER CENTER AWARDは従業員アンケート調査のスコアをランキング化して、国内で最も幸福度の高いセンターを決めるアワードです。詳細は [こちら](#) からご覧ください。

順位	設問種	設問概要	オペレーターのネガティブ評価		
			国内平均	低継続意欲者	差異
1	ワークライフサイクル	仕事がプライベートへ良い影響を与えているか	37%	76%	40%
2	ワークライフサイクル	活力の維持に関する設問	22%	62%	40%
3	認め合い	評価基準に関する設問	25%	62%	37%
4	ワークライフサイクル	プライベートが仕事へ良い影響を与えているか	26%	55%	29%
5	ワークライフサイクル	睡眠に関する設問	30%	54%	24%
6	ワークライフサイクル	運動に関する設問	41%	54%	13%
7	認め合い	職場での意見交換に関する設問	23%	49%	26%
8	認め合い	職場での自身の存在感に関する設問	17%	47%	30%
9	学びと成長	自身の成長実感に関する設問	13%	47%	34%
10	学びと成長	組織の成長支援に関する設問	15%	44%	30%

N=6,576名のオペレーター・調査実施年=2024年5月～8月
※設問概要は、実際に調査に活用した設問の概要のみを記載しています。

本レポートの著者紹介

株式会社プロシード

東京都中央区八重洲2-2-1
東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー35階



スキャンもしくはクリックで
弊社ホームページへ移ります

事業

コンタクトセンターの構築・改善に特化したコンサルティング

特徴

世界レベルの運営品質を実現するためのノウハウを保有(以下のサービス提供が可能な企業は国内で当社のみ)



体制

CX(顧客体験)の専門コンサルタント約30名によるプロフェッショナルサービスを提供

サービス

運営診断、マネジメント研修、CXミステリー調査、応対品質支援(電話、チャット)、業務・KPI設計、ナレッジ管理、コンタクトセンターのデジタルシフトやシステムリプレイスの検討支援、委託先選定・調達支援など。

レポート著者



株式会社プロシード

営業企画室 室長代理

清松 誠

kiyomatsu@proseed.co.jp

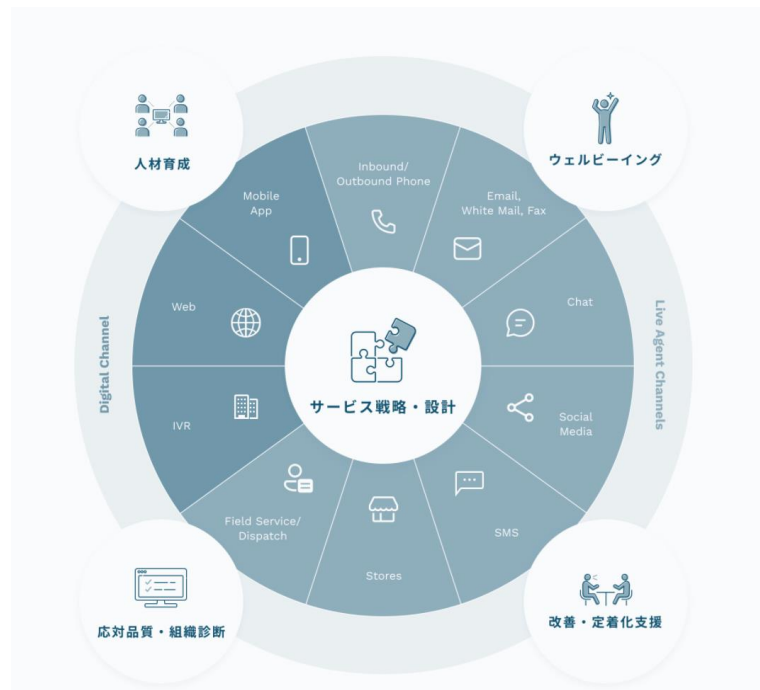
船井総合研究所で上海事業立ち上げ初期メンバーとして、日・韓・中の外食関連企業のカスタマーサービス含む各種オペレーション改善などのコンサルティングに従事。

現職の株式会社プロシードへ移ってからは社内唯一の駐在員として、主に台湾のコールセンター、飲食、小売りなどのマネジメントコンサルティングに従事。

日台の業界白書やWell-being CUSTOMER CENTER AWARDを始めとした各種アワード、マーケティングプロジェクトなど社内外含めた複数プロジェクト立ち上げ、実行の実績がある。現在は主に従業員マネジメントをテーマとしたコンサルティングを行っている。

コンサルティングサービス

常に世界で生み出される新たなデジタルテクノロジーの普及、CXの変化、消費者の力の強まりやニーズの個別化、オムニチャネル化などにより、重視すべきCXのマネジメント領域も進化を続けています。プロシードは顧客体験(CX)の向上を支援する専門コンサルティングとなります



顧客体験(CX)向上に欠かせない戦略～実行支援まですべてをカバー

CX改善のプロフェッショナルコンサルタント

- 刻々と変化する市場環境・事業環境、新しいテクノロジーの活用状況など、最前線で活躍するコンサルタントだからこそ有効なコンサルティングサービスを提供できると考えます。よって、当社では、研修専門講師や診断専門などの職種を設けず、改善支援を行うコンサルタントが研修講師や診断業務を行うことを必須要件としています

国内およびグローバルに対応した豊富なベンチマーク情報

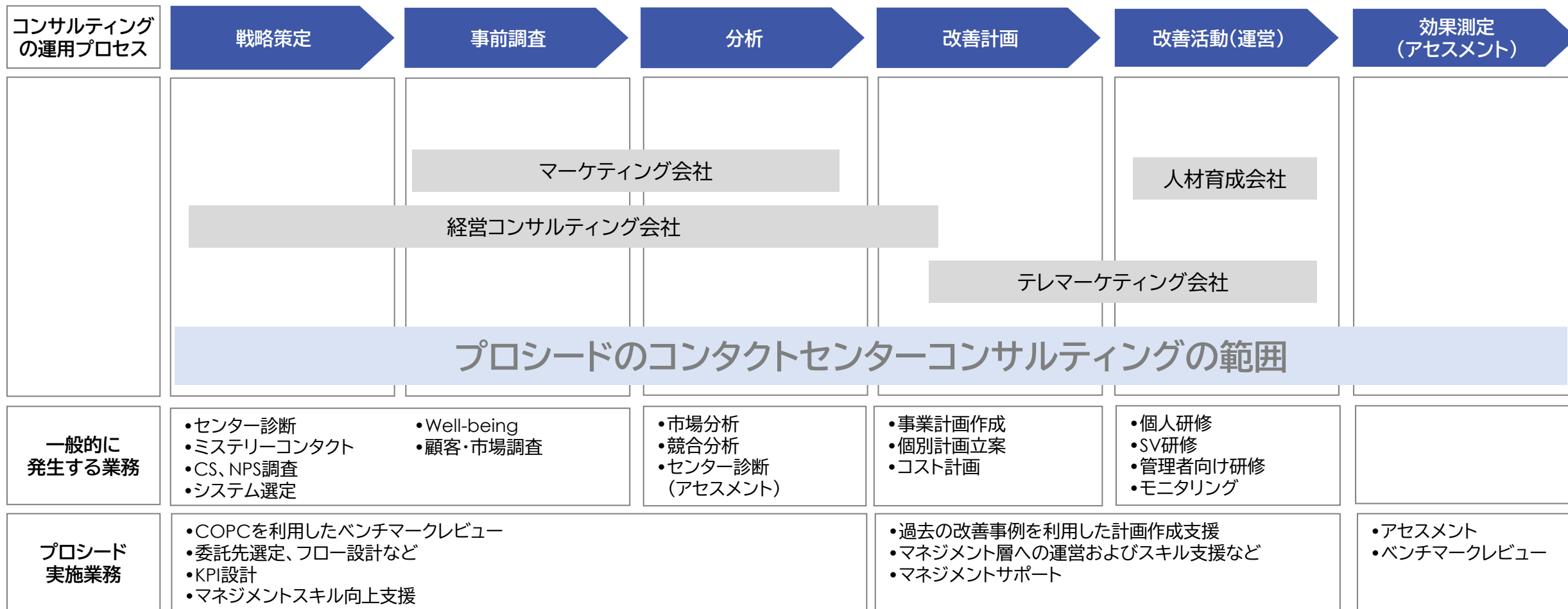
- 世界レベルで常に生み出される新たなデジタルテクノロジーの普及によるCXの変化や、消費者の力の強まりやニーズの個別化、オムニチャネル化、事業環境などによって、重視されるべきマネジメント領域も変化します。COPC社との強力な連携により、企業にとって有益な国内外のベンチマークを提供することが可能です

第三者機関としての客観性・中立性

- 改善コンサルティングに特化しているため、自社商品やサービスを導入することを目的とした診断を行っていません。「自社のサービス品質や運営はどのような状態か？」に対して明確かつ客観的な視点での診断結果を提供できます。複数の利害関係者で構成される企業間・組織間を横断した診断や改善コンサルティングにも強みを発揮します

プロシードのコンサルティング体制

プロシードの実施するコンタクトセンターのコンサルティングは、事前調査から改善活動を実施し、その効果を確認するまでの一貫プロセスが特徴です



主な実績

支援メニュー	業界	企業／支援組織(カスタマーサービス)の特徴	内容
事業計画・戦略検討 コールセンターを戦略的に活用したい	銀行	大手銀行。リテール向けのインバウンド・アウトバウンドを提供する国内3拠点のコールセンター	デジタルシフトによるコスト削減と顧客体験向上を実現するための構想(中期計画)の策定支援
	飲料	大手飲料メーカー。グループ会社の窓口を担うホールディングスのお客様相談室	VoC収集や社内への改善指示、窓口運営の委託先とのKPIなど社内外から価値を認められるためのアクションプラン検討を支援
新規立ち上げ 新規で窓口を設けるので相談にのってほしい	自動車	新規事業会社。自動車のレンタルサービスに関する新規申し込み時の相談や会員からの問合せ窓口	電話システムの選定、業務委託先の選定におけるRFP作成や選定後の人材育成、ルール整備などを支援
	公共	国民全体への郵送等による案内と、各種問合せ、事務手続きの業務	定期的に発生する、コールセンター(督促)と事務センター(パンチ入力)を委託する民間企業を選定するための評価支援
運営管理・改善 運営の課題解決を専門家に手伝ってもらいたい	銀行・カード	大手金融グループ。銀行、クレジットカード、信託などを提供する国内9拠点のコールセンター	グループ内に点在するコールセンターのデジタルシフトを実現するプロジェクトにおいて、KPIやCS調査等の実施設計を支援
	通信	大手通信。通信にかかわる新規申込み、引っ越し等の手続きに関する窓口として、約30拠点に点在するコールセンター	事業目標に貢献する各種活動のレベルを設計し、年1回の定期調査で各センターのレベル判定と改善アドバイスを実施
CXミステリー調査 お客様視点で提供サービスの課題を発見してほしい	ガス	大手ガス会社。引っ越し手続きや、料金相談などについて、Webやコールセンターで対応する機能を持つ	引っ越しや料金相談の対応フローについて、顧客視点で調査を行い、不便な点や競合他社との比較結果をレポート
	旅行	大手のECビジネス。ホテル・旅行の予約サイトおよびカスタマーサポートのセンター	競合4社の違いを、Web構造と問合せ窓口の両面で定量・定性比較し、優先して改善すべき領域をレポート
対応品質評価・改善 自社の顧客対応のレベルを高めたい	保険	大手生保。国内約10拠点で運営させるセンターで申込から相談まで様々な問い合わせを受けるコールセンター	音声データを預かり、定期的に個人評価を行い、レポートを提出する
	カード	大手消費者金融。新規申し込み、利用額変更、延滞督促にかかわる電話、チャット、Webの受付窓口	コンタクトセンターに対応評価専門スタッフが数名常駐し音声評価と管理者へのフィードバックを実施
人材育成・伴走支援 運営スタッフへの教育やアドバイスを依頼したい	印刷	印刷・郵送・デジタルを活用した各種キャンペーンなど、クライアント企業から委託されている200以上の事務局窓口	運営管理者のポジション別研修プログラムを作成し、座学・OJTを年間計画に基づき実施
	ゲーム	大手ゲーム会社から受託しているストリーミングサービスの問合せ窓口	受託運営を行ううえで、管理者がコールセンターマネジメント知識を有しないため、そのトレーニングを実施

支援先名の例： 三井住友銀行、三井住友カード、SMBC日興証券、SMBC信託銀行、SMBCコンシューマーファイナンス、三井住友トラストグループ、みずほ銀行、みずほ証券、アフラック、かんぽ生命、大日本印刷、アコム、麒麟ホールディングス、楽天グループ、NTT東日本、NTTコミュニケーションズ、トランス・コスモス、アルティウスリンク、日本自動車連盟、日立システムズ、ネットワンシステムズ、コニカミノルタ、JALカード、オリエントコーポレーションなど