

Well-being
CUSTOMER CENTER AWARD 白書2021



発行日：2022年1月31日

発行者：株式会社プロシード

カスタマーセンターの仕事の価値を高めたい



2021年のサマリー

2021 継続する COVID-19 との共存



- デジタルチャネル活用が更に加速
- 感染対策と共に出社のコントロールが継続
- 従業員のストレスやモチベーション対策

2019年から世界的なCOVID-19の感染拡大により、生活環境が急激に変化せざるを得ない状況になりました。その中で、フードデリバリーサービス、在宅ワーク、リモート診療など、これまで普及へのハードルが高かったビジネスモデルやデジタル化が急速に広がりました。つまり**ネクストノーマル**への扉が強制的に開かれました。

2021年時点、日本国内では一旦の収束への希望が見えつつあったものの、年末には再びウィルスの感染拡大が世界規模で広がりました。

では、**センター業界**への影響はどうでしょうか。

2019年・2020年は**在宅ワーク**の検討や切り替え、それに伴う就業規則や雇用契約の変更、出勤時の安全・衛生対策といった“緊急対応”が主でした。そして、少ない体制でもサービス継続するために、顧客自身がセルフ解決できる**デジタルチャネル**の積極検討・導入も、継続して加速していくことは間違いないでしょう。

センターにおける、オペレーターやSVなど従業員についてはどうでしょうか。在宅勤務や少ない体制での繁忙、次々と開始される新サービスなど従業員の負担は大きく、**ストレスやモチベーション対策**に今まで以上に取り組まなければならないステージにきたと言えるでしょう。

センターで ウェルビーイングが重要な背景

- 「働きかた」改革は進んでいる
- 顧客エンゲージメントの強化がより求められる
- SDGs：「働きがい」は重要度が増すが対策は模索中



日本国内全体でみると、政府主導で進められてきた「働き方改革」の取り組みが定着してきました。安心して収入が得られる、何かあっても仕事を続けられる、ハラスメントがない環境で働ける……。この取り組みは多くのセンターで、企業全体の取り組みと連動し**確実に前進**しています。

一方、企業と顧客との関係は、顧客が企業のサイトなどへ自らアクセスし、セルフサービスを受け、それでもうまく解決できない場合にだけ、再度、企業へ連絡するという**関係性へ確実に変化**しています。よって、センターには、イレギュラーな問題や難しい判断が求められる問い合わせが入るようになり、より高度なスキルや経験を持つ従業員が求められます。

顧客との関係をいかに維持するか、つまり**顧客エンゲージメントの強化**が求められる時代背景の中、従業員の育成・強化が実現できないことによる従業員とのエンゲージメントの弱さは、企業におけるカスタマーサービスを悪化させる**新たなリスク要因**として以前よりもその重要性は増していると言えるでしょう。

職場環境が整備される、ハラスメントがなくなるといった負の要素の低減だけでは成立せず、**従業員の「働きがい」**の重要度が増してきています。そのため、物理的な職場環境や賃金だけではなく、精神（心）、社会（人間関係）、身体（健康）を包括的に良い状態になるような環境を実現するためにウェルビーイングが世界的に注目されてきています。



ウェルビーイングなカスタマーセンターを増やしたい

- センター従事者の仕事や職場に対する「幸福度」を高めたい
- イキイキと働き、働きがいを感じられるセンターを増やしたい
- センター業界ベンチマークを提供したい

Well-being CUSTOMER CENTER AWARDの全体像

診断

プロシードは20年以上にわたりセンター運営の改善コンサルティングを行ってきています。アンケート、インタビュー、データ分析などを通じてセンターの課題発見や、その根本原因の探求を数多く実践しました。

ウェルビーイング診断で用いるアンケート設問は、これらの経験・実績から優れたセンターにみられる共通項をピックアップしています。この診断を通じて、「会社がどんなセンターを目指したいか」の従業員に対するメッセージともなります。

分析

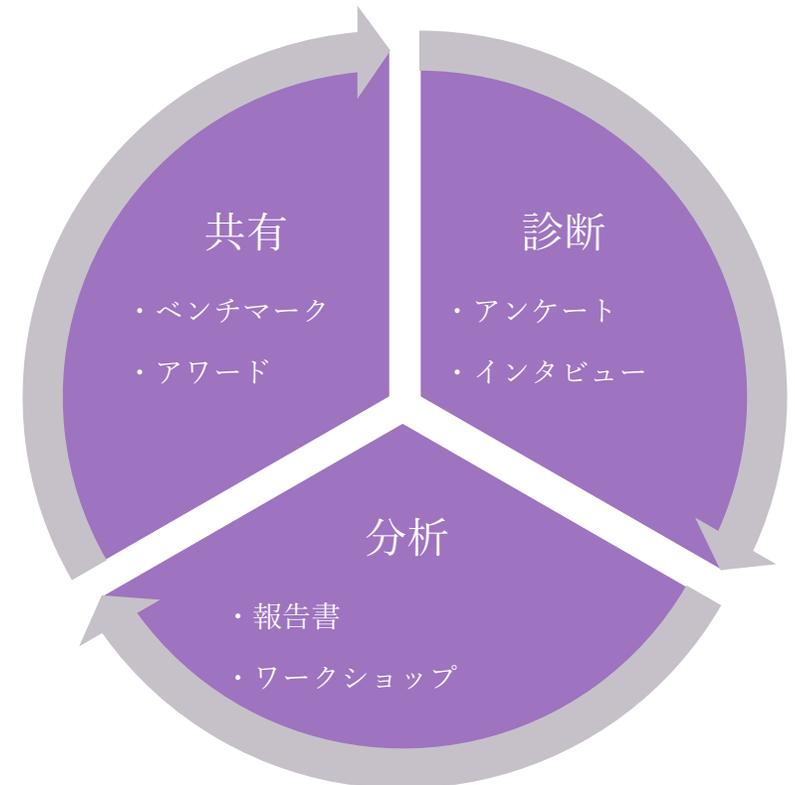
診断結果は集計分析され、センター固有の課題と、その原因を探し出します。ポジション、勤続年数、雇用形態、年齢などの複数区分、全56問の設問とのクロス集計から強みと改善機会を探し出します。

共有

2021年から日本国内センターを対象にアワードを開始しました。これまで、個別の企業ごとに行っていた診断・分析を、共通の設問・分析を設けることでセンター間の比較を行えるようになりました。

多くのセンターからエントリーされることで、業界全体の傾向の把握、好事例の収集と発信の価値が高まります。

年1回、本アワードエントリーのデータを用いた「白書」を発行しベンチマークを広く共有します。業界内における自センターのポジションを理解することは、従業員とのエンゲージメント、従業員の働きがいを高めていくうえでの最初の一步になります。



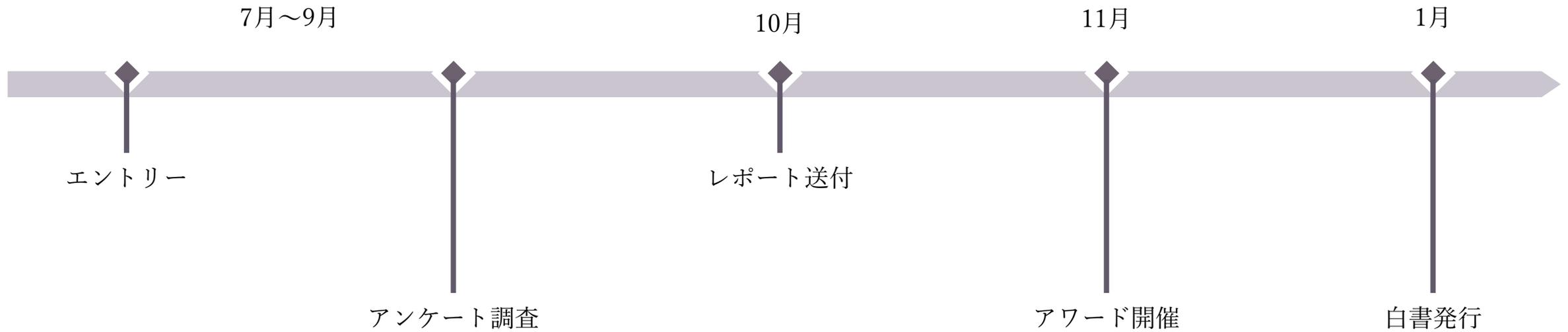
Well-being

CUSTOMER CENTER AWARD2021



実施の流れ

- 2021年は、以下のスケジュールで実施いたしました。



アンケート

- オンライン・匿名にてアンケート調査を行いました。

センターのセキュリティ、ネットワーク要件は様々であるため、①Webアンケートを当社が準備する方式、②センターで利用しているアンケートシステムに設問をインポートする方式の2パターンを適用しました。

調査期間

2ヵ月間

2ヵ月間の調査期間を設け、その期間内で各センターが実施

調査方法

匿名・オンライン

オンラインアンケートもしくはセンター内のツールを用いる

調査区分

5区分

性別・年齢・雇用形態・在職期間・ポジションの5区分

設問数

全56問

- 総合設問 : 9問
- フリーコメント : 5問
- 小設問 : 42問

ルール

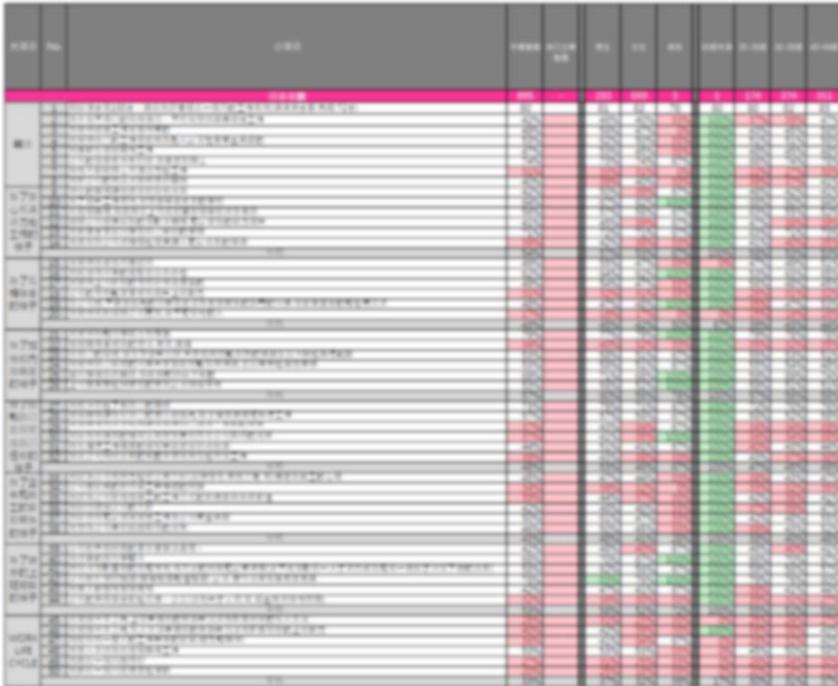
70%以上

- エントリー人数の70%以上の回答率であること
- オペレーターの数に対してSV・リーダー層の人数が10%以上回答していること
- 総回答人数が20名以上

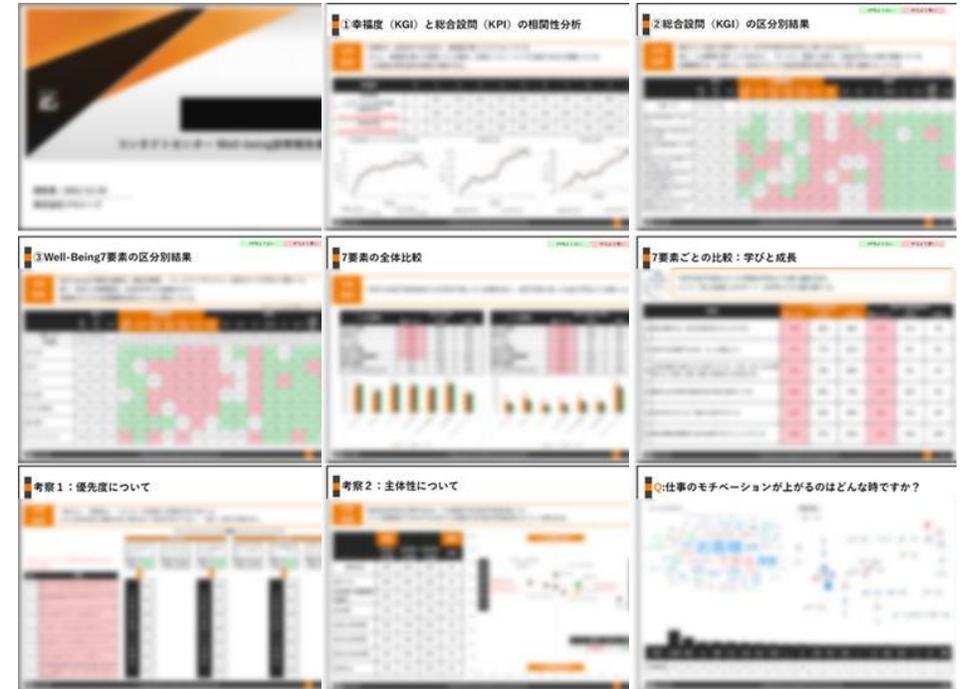
レポート

- アワードへエントリーしたセンターには、設問と区分を用いたクロス集計表とコメントデータを提出しました。
有料オプションとして、分析・報告、対策ワークショップを提供いたしました。

簡易レポート（標準）

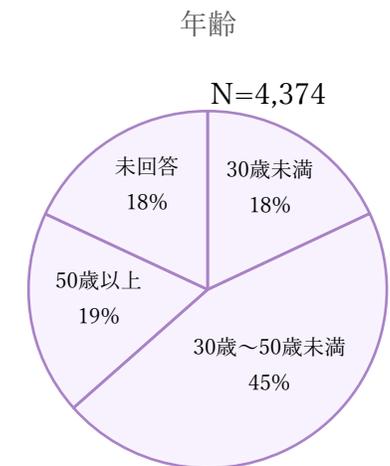
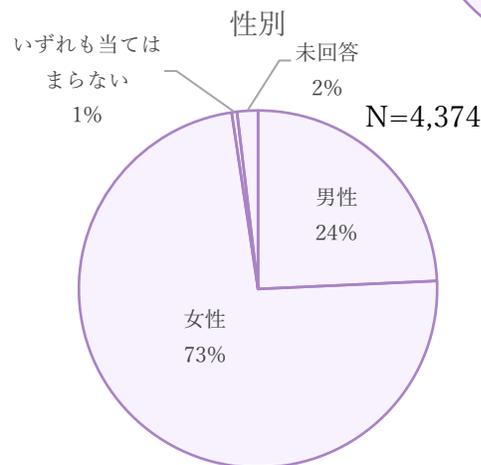
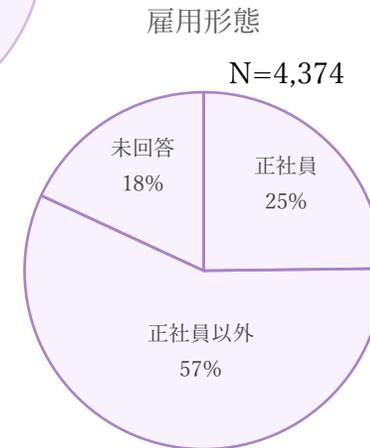
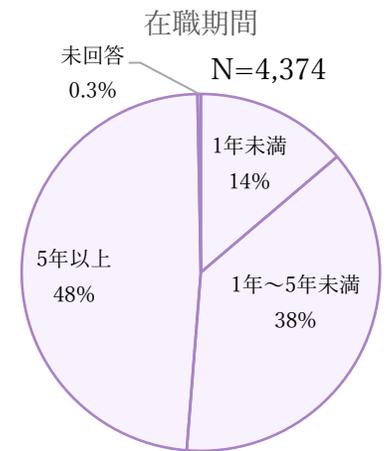
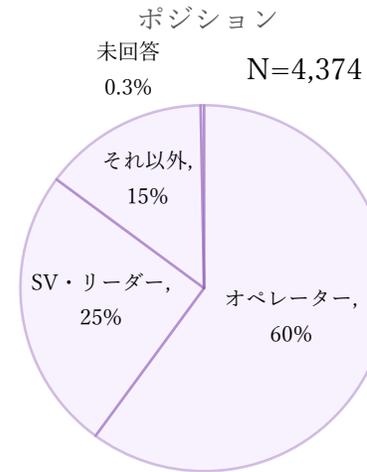
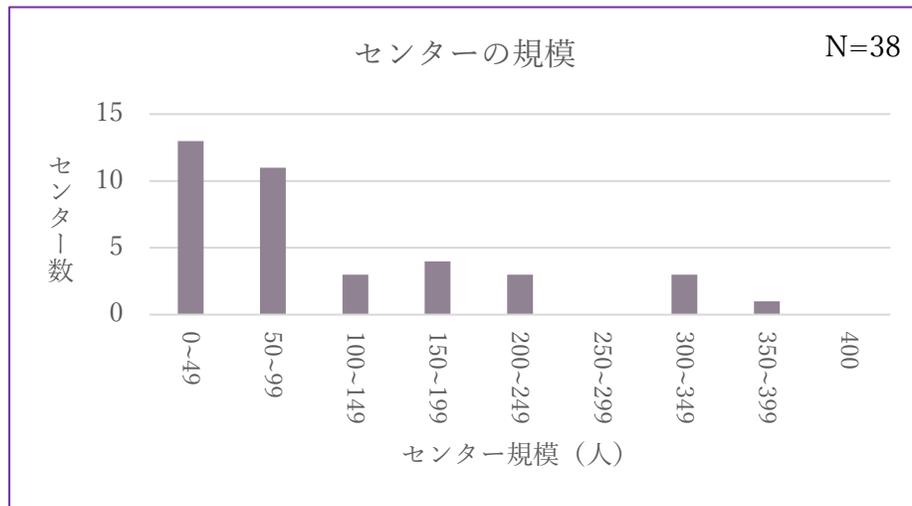
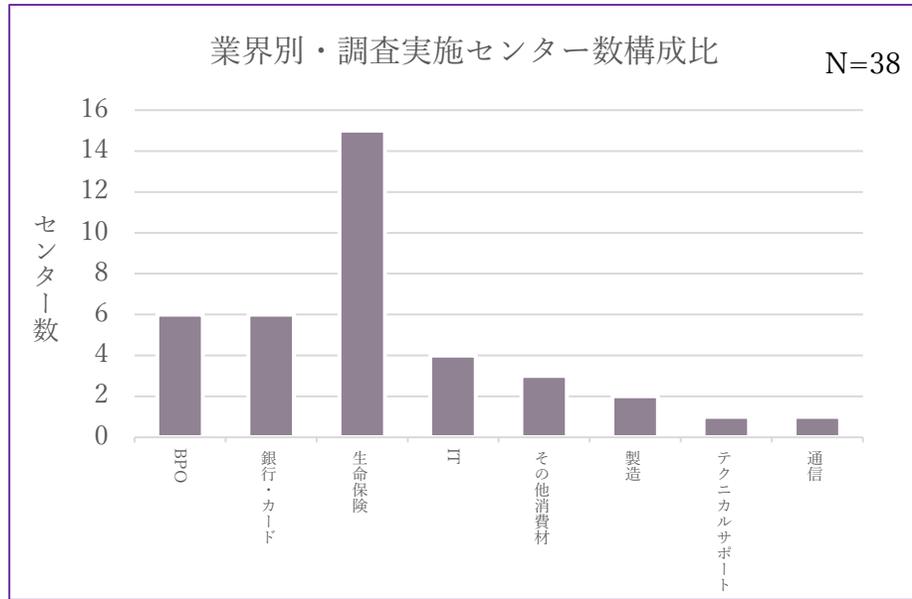


詳細レポート（オプション）



アンケート回収結果

- 38センター、4,374名の方から回答をいただきました。



アンケート回収結果（明細）

		全体	BPO	銀行・カード	保険	IT	その他消費材	製造	テクニカルサポート	通信	未回答
性別	男性	1062 (24%)	256 (35%)	206 (14%)	116 (9%)	299 (65%)	38 (21%)	112 (68%)	8 (50%)	27 (42%)	0 (0%)
	女性	3209 (73%)	466 (63%)	1302 (86%)	1048 (84%)	157 (34%)	137 (77%)	52 (32%)	8 (50%)	38 (58%)	1 (100%)
	いずれも当てはまらない	21 (0%)	4 (1%)	2 (0%)	8 (1%)	3 (1%)	3 (2%)	1 (1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	未回答	82 (2%)	12 (2%)	1 (0%)	69 (6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
ポジション	オペレーター	2627 (60%)	455 (62%)	847 (56%)	788 (63%)	258 (56%)	122 (69%)	101 (61%)	10 (63%)	45 (69%)	1 (100%)
	SV・リーダー	1097 (25%)	167 (23%)	460 (30%)	315 (25%)	78 (17%)	31 (17%)	31 (19%)	3 (19%)	12 (18%)	0 (0%)
	それ以外	637 (15%)	104 (14%)	203 (13%)	138 (11%)	123 (27%)	25 (14%)	33 (20%)	3 (19%)	8 (12%)	0 (0%)
	未回答	13 (0%)	12 (2%)	1 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
在職期間	1年未満	602 (14%)	170 (23%)	113 (7%)	189 (15%)	70 (15%)	31 (17%)	13 (8%)	0 (0%)	15 (23%)	1 (100%)
	1年以上5年未満	1640 (37%)	369 (50%)	424 (28%)	442 (36%)	271 (59%)	57 (32%)	44 (27%)	2 (13%)	31 (48%)	0 (0%)
	5年以上	2119 (48%)	187 (25%)	973 (64%)	610 (49%)	118 (26%)	90 (51%)	108 (65%)	14 (88%)	19 (29%)	0 (0%)
	未回答	13 (0%)	12 (2%)	1 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
年齢	30歳未満	787 (18%)	278 (38%)	171 (11%)	81 (7%)	170 (37%)	32 (18%)	29 (18%)	0 (0%)	26 (40%)	0 (0%)
	30歳以上50歳未満	1989 (45%)	302 (41%)	942 (62%)	268 (22%)	253 (55%)	96 (54%)	84 (51%)	10 (63%)	34 (52%)	0 (0%)
	50歳以上	809 (19%)	146 (20%)	397 (26%)	117 (9%)	36 (8%)	50 (28%)	52 (32%)	6 (38%)	5 (8%)	0 (0%)
	未回答	789 (18%)	12 (2%)	1 (0%)	775 (62%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)
雇用形態	正社員	1085 (25%)	125 (17%)	517 (34%)	124 (10%)	197 (43%)	20 (11%)	50 (30%)	11 (69%)	41 (63%)	0 (0%)
	正社員以外	2498 (57%)	601 (81%)	993 (66%)	342 (28%)	262 (57%)	158 (89%)	113 (68%)	5 (31%)	24 (37%)	0 (0%)
	未回答	791 (18%)	12 (2%)	1 (0%)	775 (62%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (1%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)

ランキングの計算方法

● 回答結果を集計し、総合スコアによるセンターのランキングを算出しました。

□ 良い回答だけでなく、悪い回答も反映するためスコアを平均値で算出しました。

スコア 1：幸福度

総合設問1=『あなたの人生の幸福度に今の職場や仕事で過ごす時間は良い影響を与えていますか？10が最も良い影響を与えている状態とした場合、0～10でお答えください。』の平均点

計算例：

7.2

+

36.5

=

43.7

スコア 2：Well-beingスコア

7つのスコア=『学びと成長・認め合い・チーム力・能力の発揮・会社との信頼関係・健全な職場・ワークライフサイクル』それぞれの平均点合算値

7つの要素	平均点
①学習と成長	5.5
②認め合い	4.8
③チーム力	6.1
④能力の発揮	3.8
⑤会社との信頼関係	4.6
⑥健全な職場	5.5
⑦ワークライフサイクル	6.2

総合スコア (スコア1+2)

スコア1とスコア2の合算値



- 総合スコアの高い7センターに対し、最優秀賞を授与しました

<2021年度 受賞センター（※50音順）>

アフラック生命保険株式会社 コンタクトセンター
株式会社AIサポート コンタクトセンター事業本部
エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 スーパーヘルプデスク
大同生命保険株式会社 カスタマーサービスセンター
株式会社TMJ 事業統括本部 九州拠点 第2BU 第1センター1G
株式会社TMJ 事業統括本部 九州拠点 第2BU 第1センター2G
株式会社ディー・エヌ・エー DeNAカスタマーサポートセンター

センター従事者の 幸福度



あなたの人生の幸福度に
今の職場や仕事で過ごす時間は良い影響を与えていますか？
(10が最も良い。0～10の11段階)



●幸福度は高くもなく、低くもない？

カスタマーサービスの仕事につくことは、人生の幸福度にどう影響を及ぼすのか、現在が良い状態なのか悪い状態なのかを推測をするのは容易ではありません。国連の持続可能な開発ソリューションネットワーク（SDSN）が、毎年3月20日の「国際幸福デー」に合わせて発表している幸福度ランキング（WHR：World Happiness Report）を参考に比較を行うことができます。

2021年のWHRの結果は、フィンランドが7.84ポイントで1位、日本は5.94ポイントで56位でした。単純比較できるものではありませんが、WHRの日本平均と同じレベルに位置している、つまり、カスタマーサービス業界は日本全体の人生の主観的幸福度と比べ、極端に低い、極めて高いといった状態ではないと推測されます。

●最終目標は7.0ポイント以上を目指す

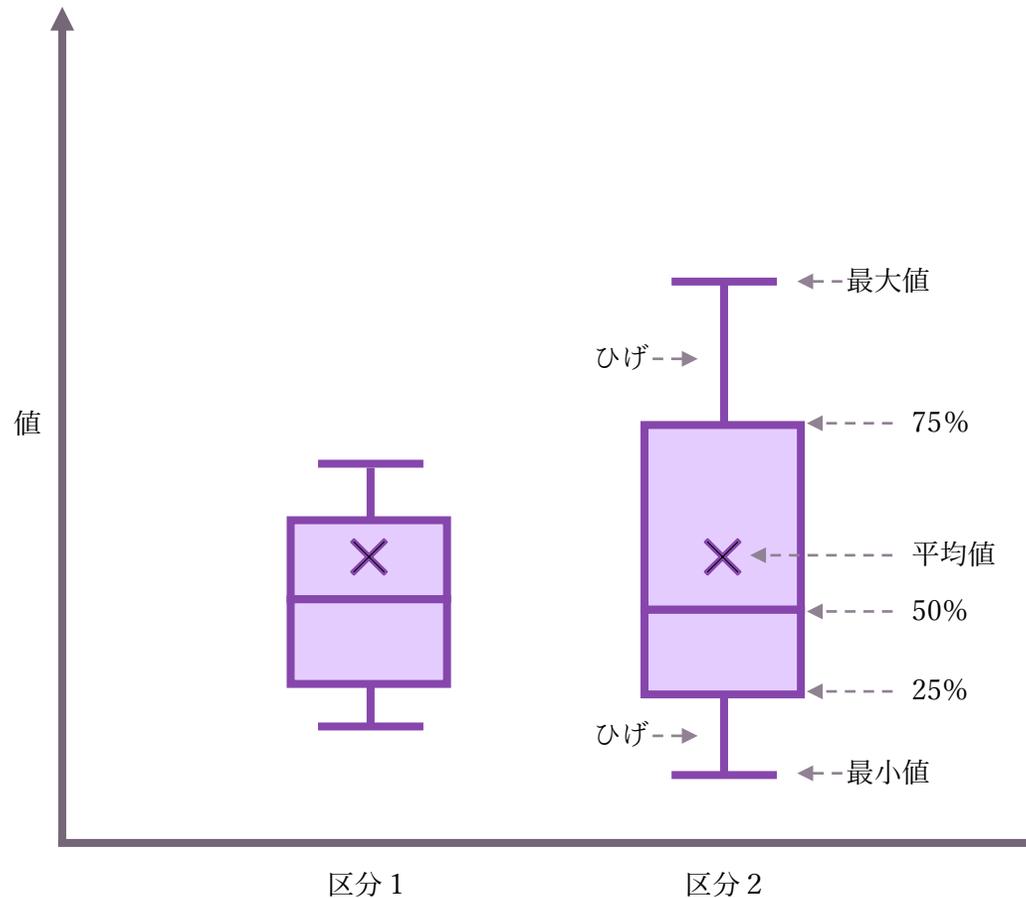
本活動を通じて、カスタマーサービス業界の幸福度向上を目指すうえでは、やはり目標が大切です。当アワードでは、7.0ポイント以上をゴールに設定したいと考えます。カスタマーサービスの仕事は、その従事者の人生の幸福度に好影響を及ぼす、そのKPIの1つとしてベンチマークを継続していきます。

※各結果のN数は総調査数と異なります。

総調査数は今回アンケートを実施した合計の人数。
各結果において以下の理由などからN数に変動があるため、総調査数とは異なる。

- ・区分が存在しない組織（入社半年未満がない組織 など）
- ・その設問に回答していない方

参考) 『箱ひげ図』の確認方法



- 四分位数を用いてデータの散らばりを表します。
- 四分位数とはデータを小さい順に並べて、4等分したものです。小さい値から数えて、
 - 総数の1/4番目に当たる値が第1四分位数（左記グラフ中にある25%の点）、
 - 2/4番目に当たる値が第2四分位数・中央値（左記グラフ中にある50%の点）、
 - 記号（×）で書かれているのが平均値、
 - 3/4番目にあたる値が第3四分位数（左記グラフ中にある75%の点）となります。
- それぞれの箱を形作っているデータは各センターの数値になります。例えば、N=31の場合、31センターにおける平均値などです。
- 尚左記のグラフであれば、区分1と区分2の平均値は同じですが、区分2は区分1に対して箱の大きさ及び、ひげが長く区分内でデータがよりばらついていることがわかります。

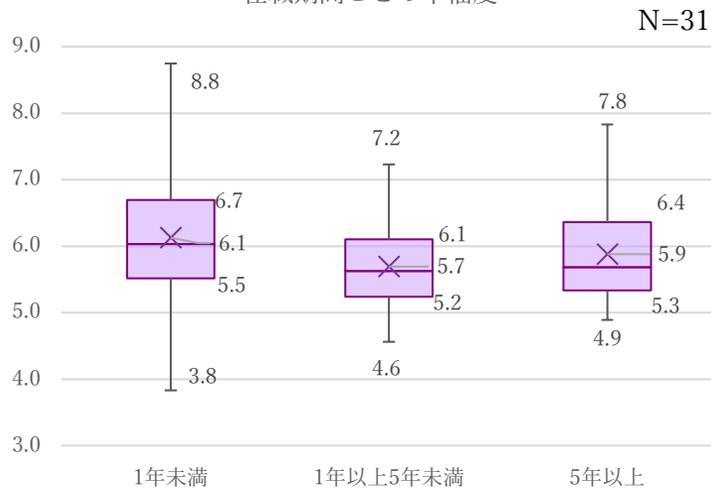
● 在職期間が長くなると幸福度が下がる？

カスタマーサービスの業務を続けることが人生の幸福度に貢献できているかは、在職期間の長さに応じて幸福度が高まる、もしくは高い水準を維持することが理想の状態と言えます。しかし、今回の調査では、入社してからの期間を「1年未満」「1年以上5年未満」「5年以上」に分類したところ、若干ではありますが1年未満の幸福度の平均値が1年以上の従事者と比べて高い結果となりました。

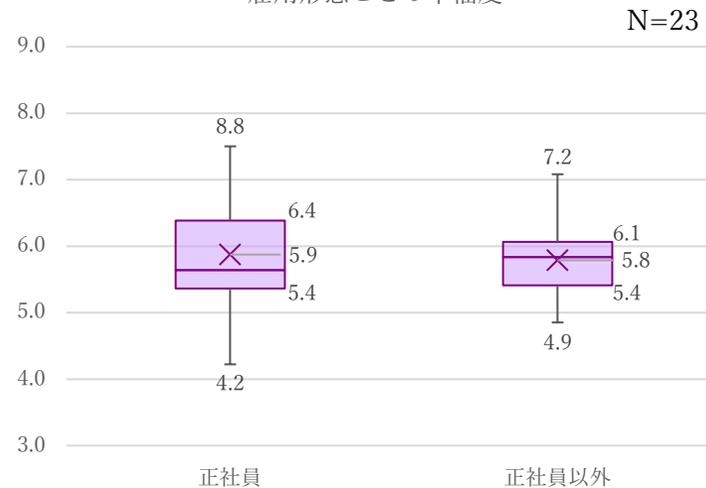
1年未満の区分では、最大が8.8ポイント（例：業務に慣れて、成長できて、うれしい！）と最小が3.8ポイント（例：イメージした仕事と違っている）などばらつきが大きい状態にありました。

長期雇用となった場合、有期雇用社員が正社員となる場合もあります。正社員になることは幸福度を高めるのか？に対して、「そうである」という結果は必ずしも当てはまらないと言えるでしょう。ライフスタイルや価値観の多様性への尊重が増してきている時代背景からも、画一的な価値基準での待遇や評価制度、キャリア制度は慎重な検討が必要と言えるでしょう。

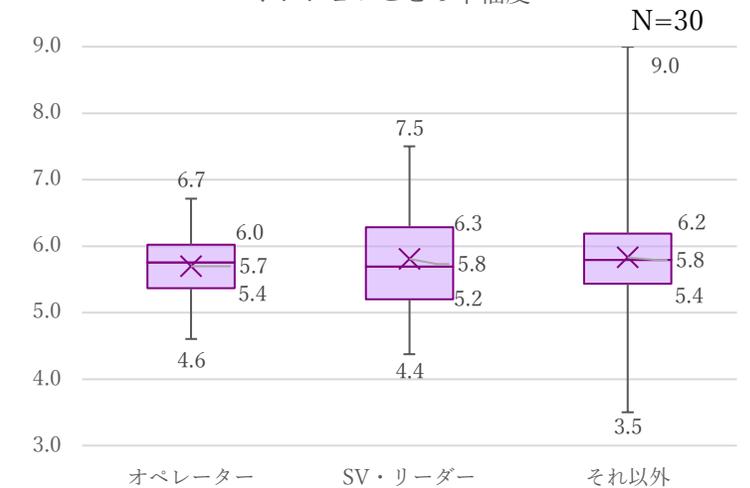
在職期間ごとの幸福度



雇用形態ごとの幸福度



ポジションごとの幸福度



● ポジションや雇用形態で幸福度に差は出ない

一般的には、昇格する、正社員になる、といったイベントは喜ばしいことですし、その人の幸福度を高めると想像できます。それは「認められた」といった承認欲求、「待遇等の改善」による生活の安心の両面があり、ネガティブな要素ではありません。

しかし、分析結果から雇用形態、ポジションでの幸福度（平均）は5.7～5.8ポイントであり、ほぼ同じ結果となりました。つまり、主観的な幸福度に、正社員かどうか、管理職かどうかは影響が大きいということが見られます。正社員や昇格などのタイミングでは一時的に幸福度があがるものの、その幸福感は維持されるものではないと思われます。

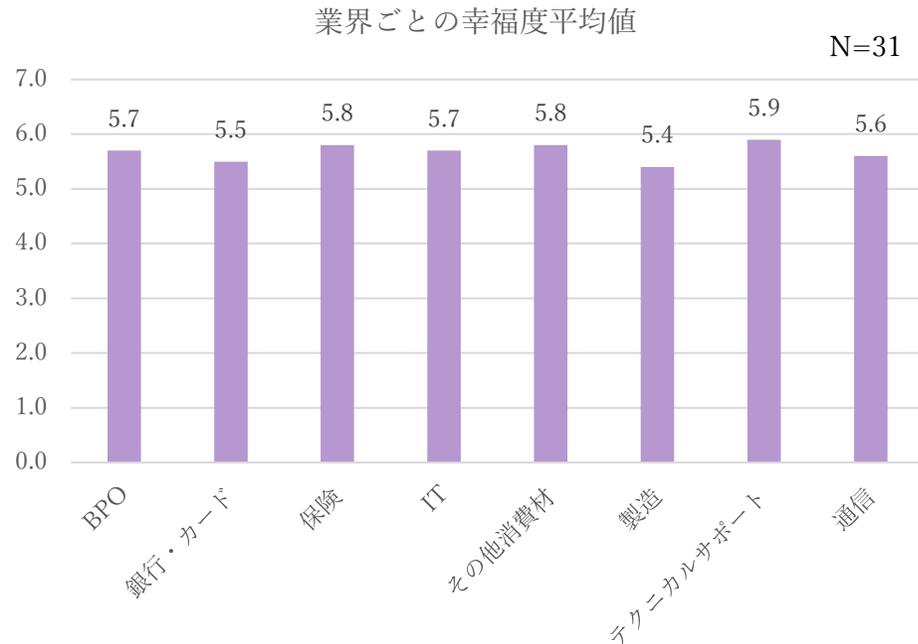
一方、ポジションごとの分析結果では、SV・リーダー層の幸福度の分布がオペレーターと比べて大きく出ています。オペレーターへのケアは様々なセンターで取り組みが行われますが、SV・リーダー層のケアは、センターによってばらついている可能性があります。

業界別分析

● 業界による大きな差異はない

調査前の想定では、業界ごとの差が大きく出ると考えていました。当然のことですが、業界によって業務難易度、コンプライアンスの慎重さ、またはシステム等の操作環境などに違いがあり、かつ、平均時給も異なります。これは、幸福度に与える影響が大きいのではないかと推測されます。

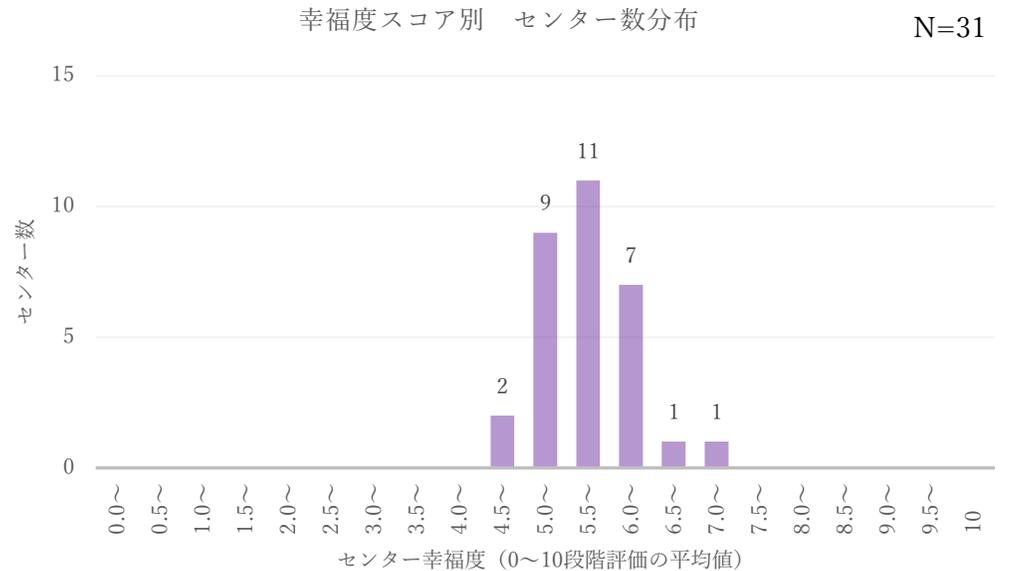
業界単位での調査サンプルの少なさから業界別の差異に対する結論を出す段階ではありませんが、今回の調査結果では大きな差が出ませんでした。今後も業界ごとの分類は行うものの、業務内容など影響が想定される違いがどの程度出ているかについて調査区分を加えるか検討していきます。



● センター規模による違いが一部で出た

6.0以上のセンターが9センターありました。その内7センターが50名以内のセンターであり、大規模センターと比べて高い結果になる傾向がありました。マネジメントの目が行き届きやすい人数規模であるためと言えるでしょう。一方、4.5~となったセンターは40席、200席規模でした。よって、人数規模による明らかな相関性はみられませんでした。

この結果は業務内容、調査タイミングでの繁忙状況やストレス要因、マネジメントや同僚といった人間関係やコミュニケーションの要素などが原因の可能性としてあります。物理的な要件よりも、内面的な要件が幸福度に影響を及ぼしていると言えるのではないのでしょうか。



まとめ

センター従事者の 幸福度



センター従事者の幸福度は低くもなく、高くもない

ポジションや雇用形態、業界といった属性による影響は出ていない

センター単位で差異は大きく出た。マネジメントや業務タイプ、人間関係など内部環境が影響している可能性がある

経営視点での主観的評価項目



総合設問

企業もしくはセンターの特性や戦略によって、従業員に対して何を最も重視するかは違いがあります。

また、何に対して仕事の幸福感を感じているのか、幸福度との関係性について可能性のある複数の要素を「会社や仕事」「自分自身」へ分解しました。

あなたの人生の幸福度に今の職場や仕事で過ごす時間は
良い影響を与えていますか？

幸福の感じ方や、
それを実感できる状態

幸福度



総合設問

Well-beingの7要素

幸福度を実現するための要素

会社や仕事

自分自身

- 会社の成長が嬉しい
- 人や社会に役立っている
- 自社のサービス・商品に誇りを持っている

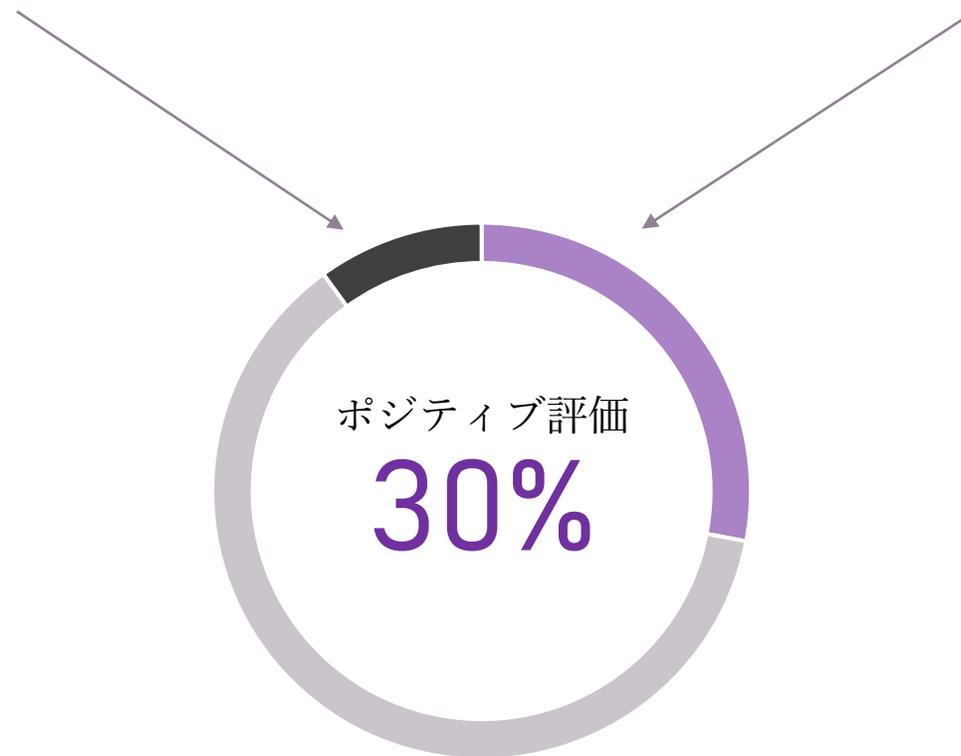
- 働きがいを感じている
- 心身ともに、イキイキ働いている
- この仕事を続けたい
- この職場で働くことが好きだ

設問ごとの評価スケール

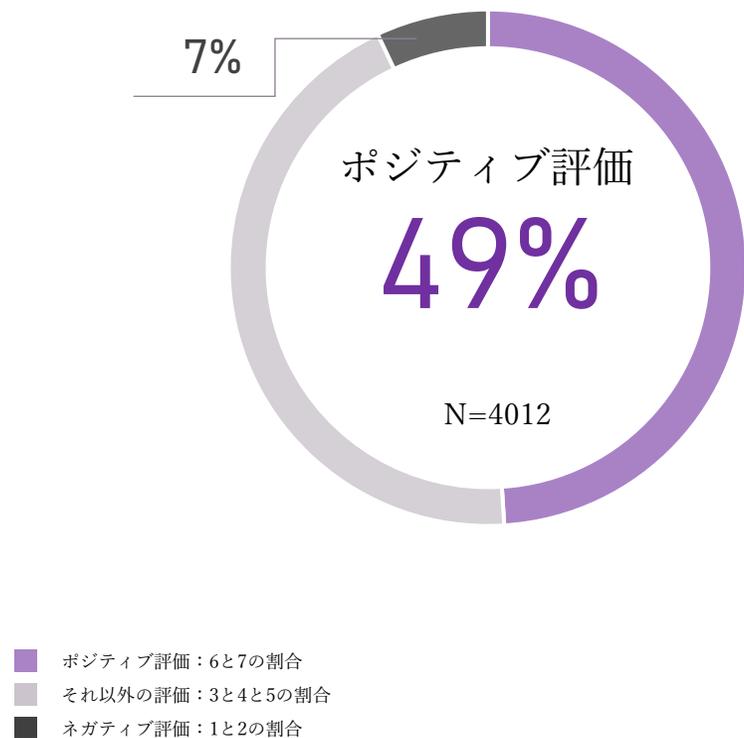
ネガティブ (7段階評価のBOTTOM2)					ポジティブ (7段階評価のTOP2)	
まったくそう思わない	そう思わない	あまりそう思わない	どちらともいえない	ややそう思う	そう思う	とてもそう思う
1	2	3	4	5	6	7

ネガティブ評価：1と2の割合

ポジティブ評価：6と7の割合



特別な事情がなければ、この仕事を続けたいと思う

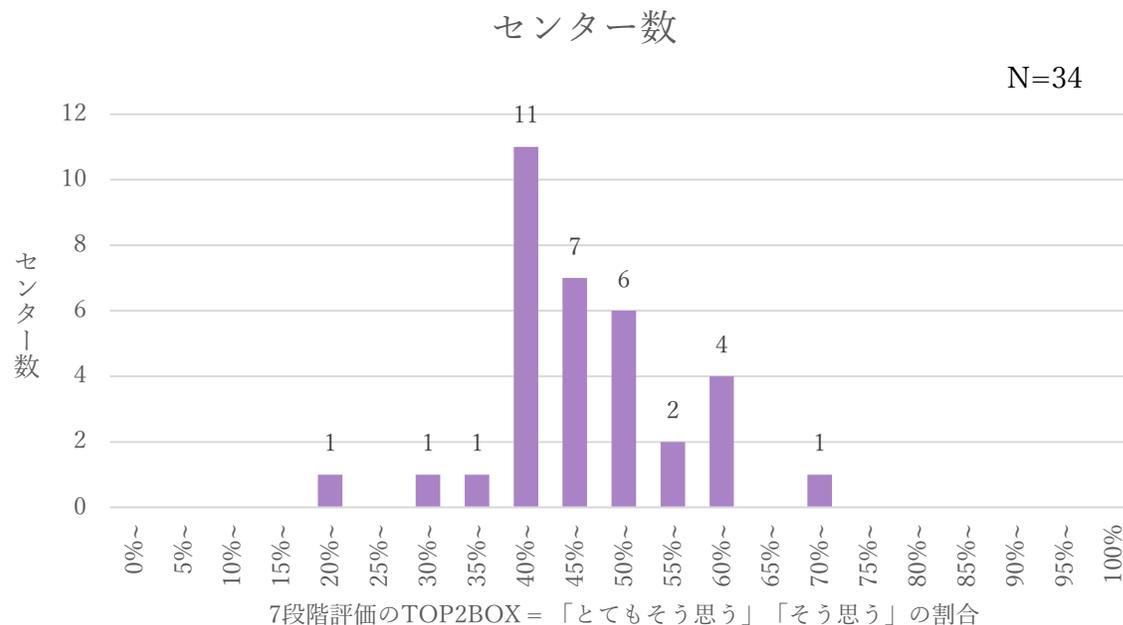


●49%が今の仕事を続けたいと思っている

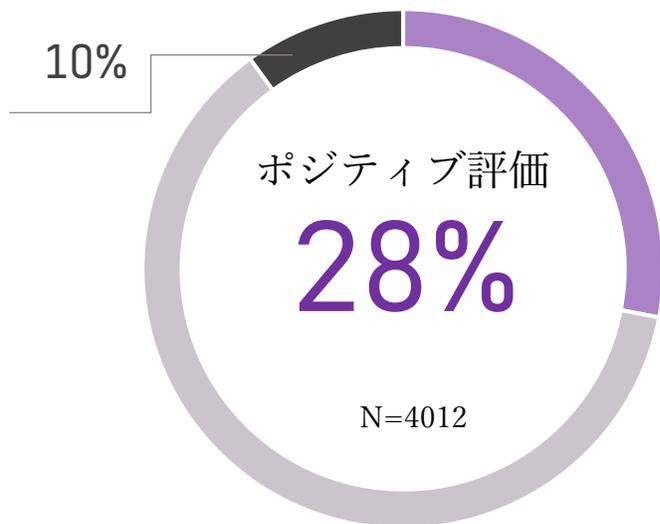
7段階評価の上位2段階が約50%を占める結果となりました。カスタマーサービスの仕事の価値が高まり、かつ、多様性をもったライフスタイルに対応できる就業環境に対応できることで、この評価もさらに高まっていくと言えるでしょう。

日本国内のセンターでは、COVID-19の対策として、出勤制限、衛生管理、パネルなどによる飛沫抑制、Web会議システムを用いた朝礼や研修などを実施しています。1か所に集まるとい特徴はコロナ禍において良い条件とは言えないものの、各社の対策への感謝はアンケートコメントからも多数記載されていました。

このことから現状国内センターはその「働きやすさ」の評価が高いことがわかります。それでは「働きがい」はどうでしょう？次のページで見ていきたいと思ひます。



この仕事に働きがいを感じている



- ポジティブ評価：6と7の割合
- それ以外の評価：3と4と5の割合
- ネガティブ評価：1と2の割合

● 「働きがい」を感じる人は多くない

SDGs、ウェルビーイングなど、より健全に働ける社会としていこうという世界的な動きがあります。しかし、「仕事は続けたい、しかし、働きがいは感じない」というのが全体的な傾向としてみえました。10%が「そう思わない」「まったくそう思わない」と回答しているのも特徴として挙げられます。

顧客にうれしい・安心を届けるカスタマーサービスの仕事では、自らが働きがいを感じなければ・幸福感を感じなければ遂行することは困難です。よりよいカスタマーサービスがあふれる社会になっていくためには、働きがいへとしっかり着目し取り組んでいく必要があるでしょう。



●会社に対する誇りや成長への共感は相対的に高い

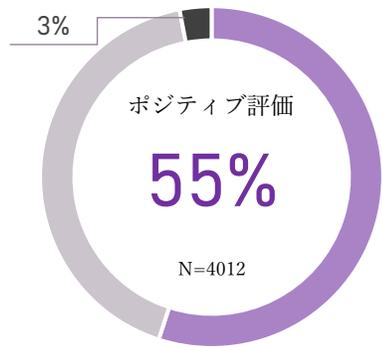
会社が提供している商品やサービスに対して多くの従業員が誇りを持っています。参加企業の特徴にもよりますが、社会的にも価値を提供しているビジネスであり、いわゆる悪質なビジネスを支えるカスタマーセンターではないことが影響していると言えるでしょう。

●働きがいや心身の健康への評価は相対的に低い

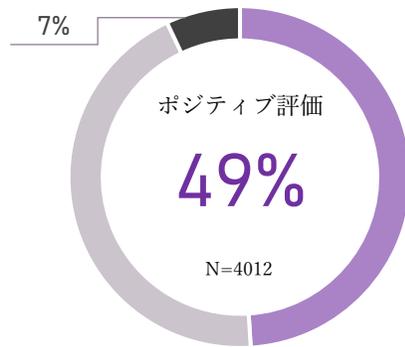
今の仕事に対して働きがいを感じる（28%）、心身ともにイキイキと働いているか（23%）は相対的に低い評価となりました。一方で、仕事の継続意向（49%）は高く出ていることから、離職を誘発するようなマイナス要素への対策は進んでいるが、モチベーション向上や仕事への興味・活躍といったプラス要素は感じられている割合が少ないと言えるでしょう。

会社や仕事

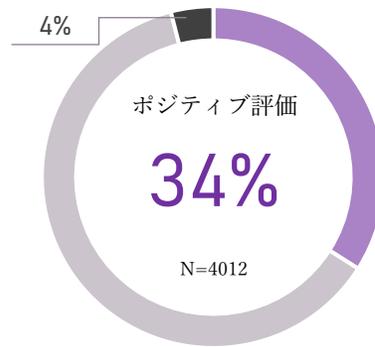
会社のサービス・商品に誇りを持っている



会社が成長していく事を嬉しく思う



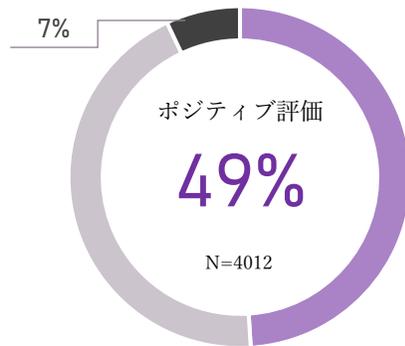
自分の仕事は人や社会に役立っていると思う



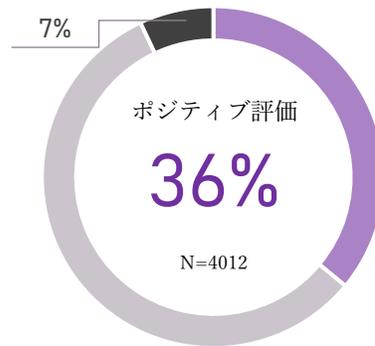
働きがいや心身の健康へのサポートは充分でない

自分自身

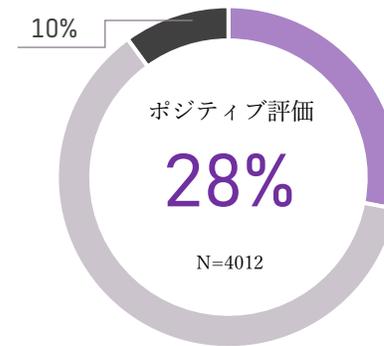
特別な事情がなければ、この仕事を続けたいと思う



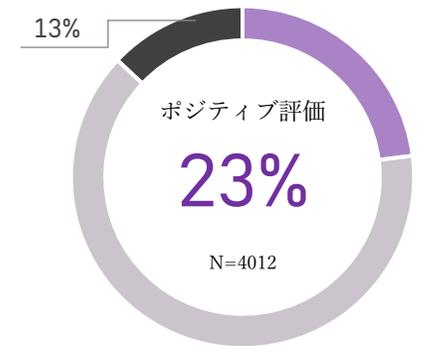
この職場で働くことが好きだ



この仕事に働きがいを感じている



この会社で心身ともにイキイキ働いている



- ポジティブ評価：6と7の割合
- それ以外の評価：3と4と5の割合
- ネガティブ評価：1と2の割合

まとめ

経営視点での 主観的評価指標



従業員の会社に対する好感度は悪くない
(会社やサービスへの誇り、会社成長への共感)

仕事を続けたいという意向は相対的に高いものの、
心身ともに健康という状態ではない

「働きがい」を感じている従業員は少ない

Well-beingを実現するための7つの要素



仕事の幸福度を高めるために

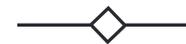


プロシードは、センターの従業員が心身共に健康で、仕事へのやりがいを感じる状態、すなわちウェルビーイングを実現するためには何が重要か？を考えてきました。

時代背景や地域性、職種、個人の価値観などマクロ／マイクロでの見え方は多様であり、絶対的な答えを導くものではないと考えています。当社が設定したWell-beingの7要素は、過去20年以上にわたるセンターの診断や支援、インタビューの経験から特に重要度が高いと考えたこと、および、幸福学や各種統計で用いられている設問などを参考に策定しました。

重要なのは、絶対的な答えを導くことではなく、その可能性がある領域を正しく把握することと考えます。アンケート設問を通じて会社の想いを伝え、また、その回答を通じて従業員の状態を把握する、そして、共により良い状態を目指していくという好循環サイクルを構築していくこと大切でしょう。

Well-beingの7要素では、業界平均と自社を比べることで強みや課題を発見することができます。幸福度に最も相関が強い要素は何か、設問は何かなど分析することも可能ですが、現時点のサンプル数からは時期早々であると考え、実態の集計結果である事実そのもののみをレポートさせていただきます。



カスタマーセンターのWell-beingを実現するための7つの要素

- ① 学びと成長 : 仕事を通じて成長/それを実感しているか
- ② 認め合い : 互いに認め合い、役立てていると感じているか
- ③ チーム力 : 心理的安全性を基にした協力的な関係があると感じているか
- ④ 能力の発揮 : 自身の役割を理解し、意思をもって行動できているか
- ⑤ 会社との信頼関係 : 会社と従業員、双方向の良好な関係があるか
- ⑥ 健全な職場 : 働きやすい環境か、従業員自身もさらに良くしようと感じているか
- ⑦ ワークライフサイクル : 仕事と私生活はプラスの循環であるか

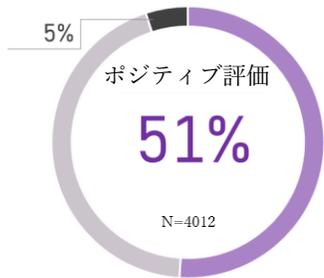
●職場の環境面は相対的にスコアが高い（51%）が、「認め合い」「ワークライフサイクル」は低い結果となりました。

ウェルビーイングの実現を目指すうえで、シフトの配慮、ハラスメントの無い職場といったマイナス要素を是正することは最重要であると考えますが、これは「健全な職場」のスコアにある通り、「とてもそう思う」「そう思う」が50%を超え、高い結果となりました。

一方、会社から必要とされている、同僚を大切に思えるといった「認め合い」のスコアが最も低く、次いで「睡眠」や「運動」といった「ワークライフサイクル」、仕事のパフォーマンスを高めるうえでの要素が低い結果となりました。

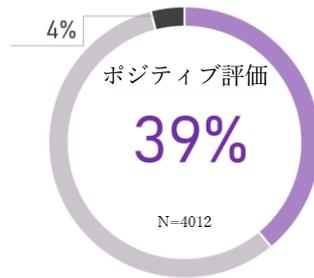
従業員エンゲージの維持・向上する要素は低い結果

「健全な職場」に関する6設問の総合結果
(7段階評価のTOP2)



働きかたの要素は高い結果

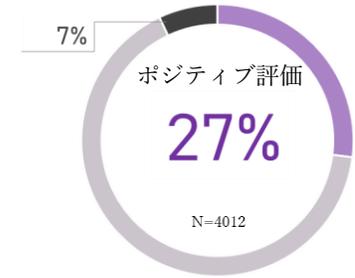
「チーム力」に関する6設問の総合結果
(7段階評価のTOP2)



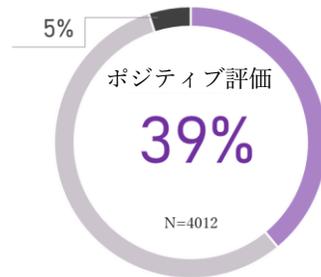
「会社との信頼関係」に関する6設問の総合結果
(7段階評価のTOP2)



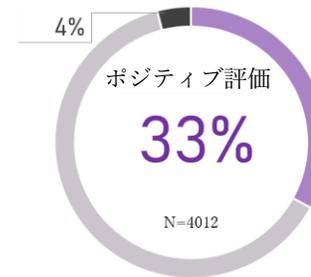
「認め合い」に関する6設問の総合結果
(7段階評価のTOP2)



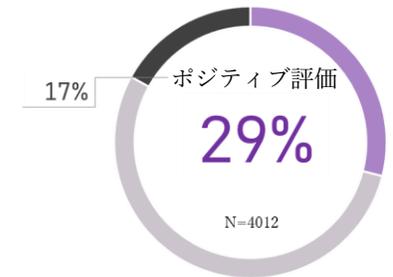
「学びと成長」に関する6設問の総合結果
(7段階評価のTOP2)



「能力の発揮」に関する6設問の総合結果
(7段階評価のTOP2)



「ワークライフサイクル」に関する6設問の総合結果
(7段階評価のTOP2)



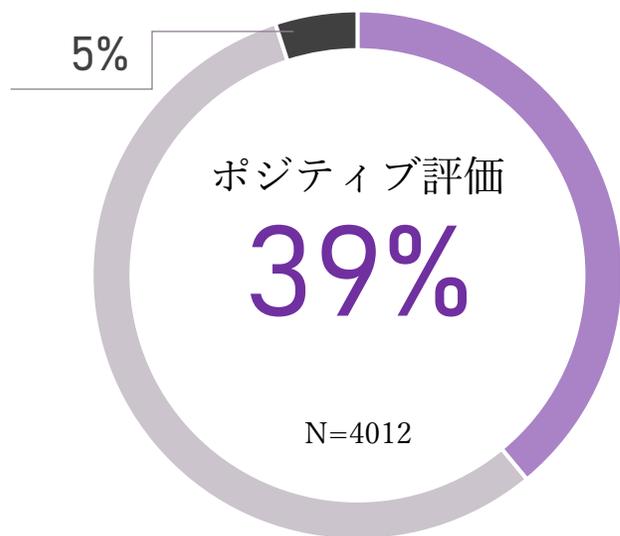
① 学びと成長



仕事を通じて成長/それを実感
しているか



「学びと成長」に関する 6 設問の総合結果 (7段階評価のTOP2)

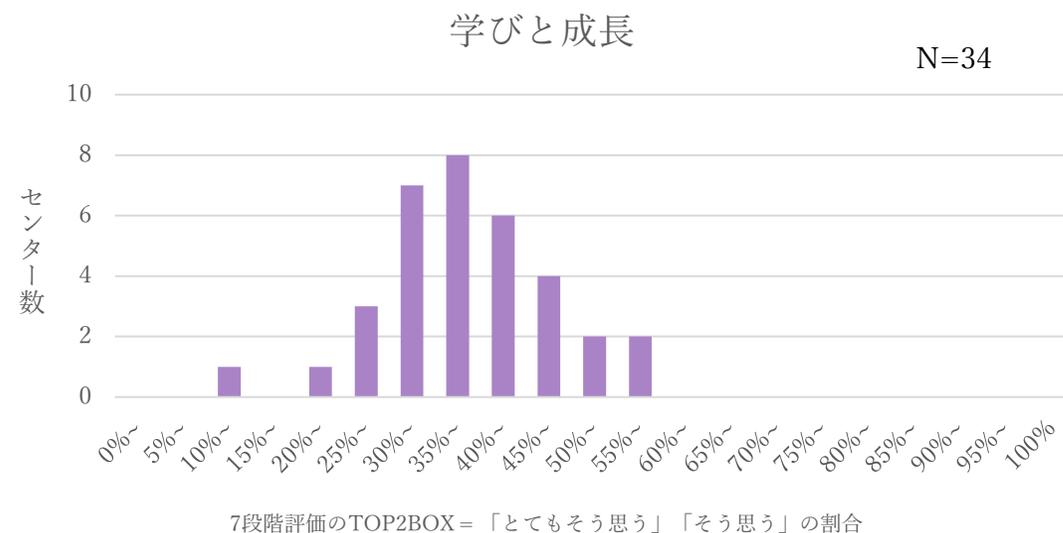


- ポジティブ評価：6と7の割合
- それ以外の評価：3と4と5の割合
- ネガティブ評価：1と2の割合

自分自身が仕事や職場を通じて成長を感じられるか、働きがいや幸福度に好影響を与えます。これは商品やサービスに関する研修だけでなく、日々の業務を通じ、先輩や同僚から学んでいるかなど広範囲にわたるものです。アンケートの「モチベーションが高まる時」のコメントにも、できるようになった時や成長できたと感じる時という回答が多数ありました。

アンケートの設問には、会社の研修や上司の指導、職場の同僚からも学ぶことができているといったもの以外に、もっと勉強したいと思うかという学習意欲、自分が学んだことを同僚にも共有できているかといったアウトプットに関するものも含まれます。

センターごとの集計結果では、大きな差がありました。

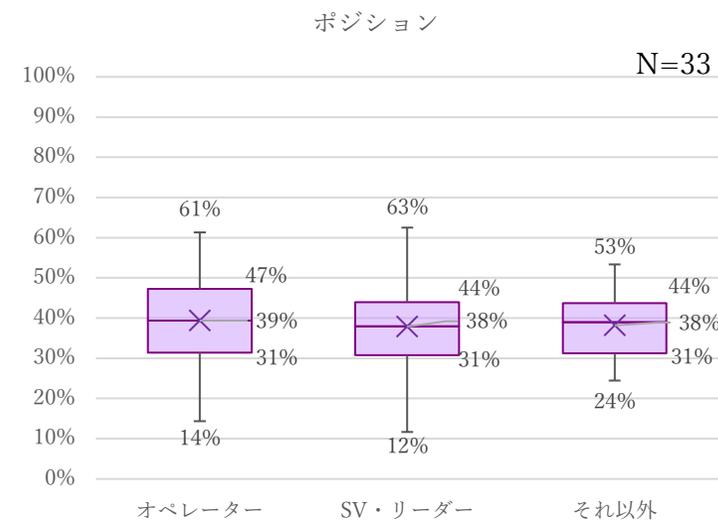
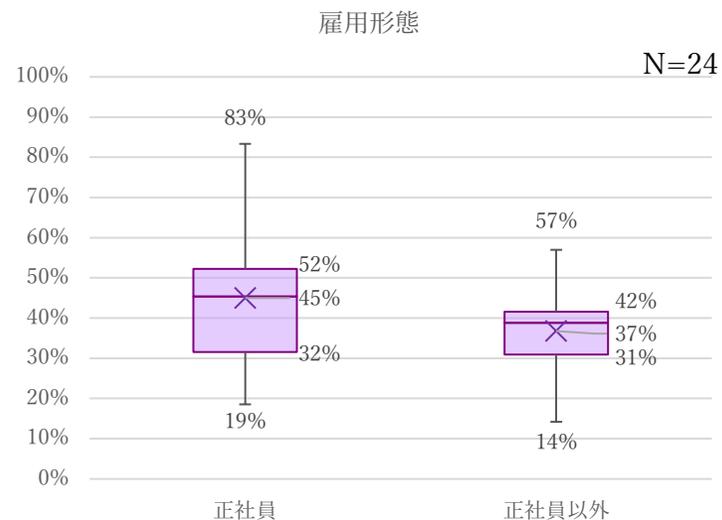
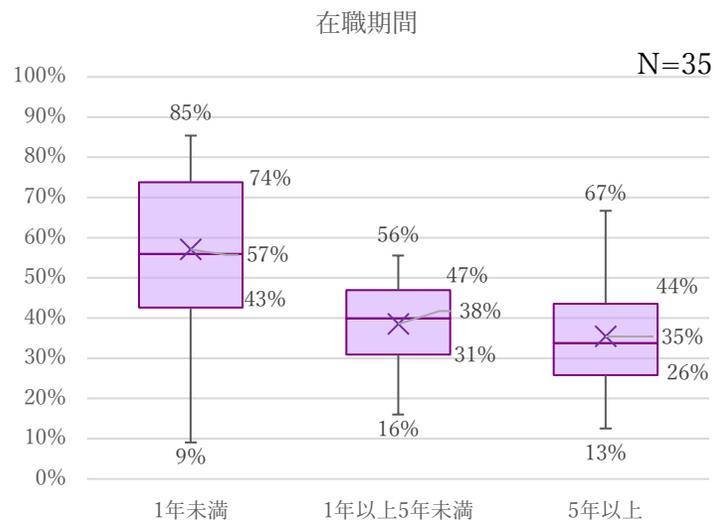


●勤続年数の経過と共に成長を感じられなくなる

勤続年数が長くなると共に、平均スコアは低くなりました。同じ業務を続けると成長を感じられなくなるというのは普通のことであり、特徴的な問題ととらえるものではないと思われます。

しかし、着目すべき部分は、5年以上勤務者の上位25%分類は44%以上であり、また1年未満での下位25%は43%以下に分類されている点です。平均でみると確かに年数とともに下がりますが、それが全体像とはいえないようです。

実際のところ、優秀センターとして受賞した企業は共通して「新人研修に登壇するなどの機会を設けている」「FAQ作成チームに入ってもらおう」などベテランに新たな機会を提供していました。



●正社員以外は学びと成長への評価が低い

正社員以外はオペレーターなど直接的な顧客対応を担っているポジションが多く、平均で37%、最大でも57%と、正社員と比べ低さが見えました。

「この職場で仕事をすると成長できる」と正社員以外に感じてもらえることが鍵となるようです。

一般的には、正社員は入社年次別の研修や部署異動など、会社からの成長支援やキャリア支援が受けられますが、派遣社員や契約社員には同等のものが提供されていないと言えるでしょう。ポジションごとの差異というよりは、正社員かそうでないかが影響を受けているように見えます。

成長を感じるかどうかは職位が上がることやキャリアアップするというだけではなく、同僚をサポートできるようになった、以前できなかった案内ができるようになったなど、広い視野で意識できるような取り組みが期待されます。

参考) フリーコメント抜粋

ポジティブ評価者のコメント

- プライベートで学んでいる様々なことが、仕事の役に立っていること。
- 新しいことを学べた時や人に感謝される時、またお褒めの言葉を頂く事が出来たときです。
- 新しいことを学んで実際にできた時
- 任せていただける仕事や役割が増えたとき。知識やスキルが点と点が繋がったとき。
- 新しい知識が増えたとき。給料が上がる時。
- 最初は一人で案内出来なかったことが、学習を繰り返すうちに出来るようになっていると感じたときにモチベーションが上がります。
- 取り組みが成果につながった時、後輩・同僚が新しいことができるようになった時
- 新しい知識を習得したときや業務の幅が広がったとき
- 以前よりスムーズに解決策を導き出せるなど自身の成長を感じた時
- 部下の成長を感じた時
- お客様に満足の行く対応ができたと感じた時。自分が成長できた時。
- オペレーターさんにFBを行い、そのFBがオペレーターさんの改善や成長につながったとき。またFBしたい育成内容に理解や納得をしてもらい一緒に改善していこうという前向きな反応があった時。
- お客様が納得感を得られたと感じた案内ができた時。自分の成長が評価された時
- 自分の成長を感じたとき
- 自分の指導・指示でオペレーターの成長や具体的な成果が確認できた時。
- チームの成長を感じる時

ネガティブ評価者のコメント

- 同じことの繰り返しで、自分の成長を感じられない時
- 毎日が同じことの繰り返しだと感じる時
- 同じオペレーターに何度も同じことを繰り返し伝えても改善されないと感じたとき
- どんどん仕事が増え、読み込みのみの研修で内容が理解できない事が増えてきている。
- ①自身が成長する機会を設けてもらえない時②次のレイヤーへの登用が不透明な時
- 提供しているサービス・商品の研修が雑な時や、お客様のご質問やご要望を応えられない時（お客様の立場になった時に自分自身が納得いく答えじゃないのにそれをお客様にわかってもらうように言わなきゃいけない時）等。
- 研修受けていない電話を取った時。クレームだった時。
- 研修や指示を受けていないことを聞いた際に不機嫌な対応をされる時。
- 通話や後処理時間短縮、転送削減と顧客満足度の確保の両立と厳しい要求が重なっているのに更に他部署案件を動画研修のみで実施せねばならず、エスカレも最小限にするよう言われ、かなり厳しいです…。
- 休日に会社に関連する勉強など、仕事が影響を及ぼす時。
- 現在の新人（40代）数名が、全く出来るようにならず、向上心も感じられないため指導することが多々ある。その際、出来ないことは棚に上げてこちらへの不満ばかり言うため、いつまでこの成長しない人達の面倒を見なければいけないのか？自分は毎日一体何をしているのか？と精神的苦痛を受けている。
- 十分な研修や事前説明がなく、新運用や業務が追加される時。
- 研修など特定の人のみに実施される時

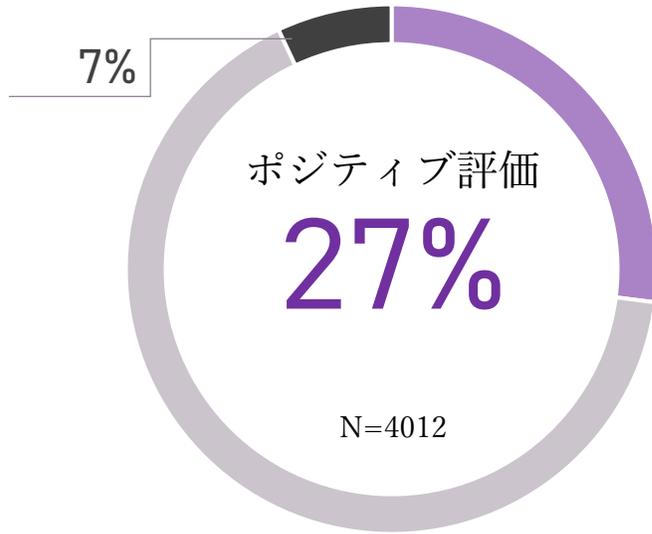
② 認め合い



互いに認め合い、役立てていると感じているか



「認め合い」に関する6設問の総合結果 (7段階評価のTOP2)

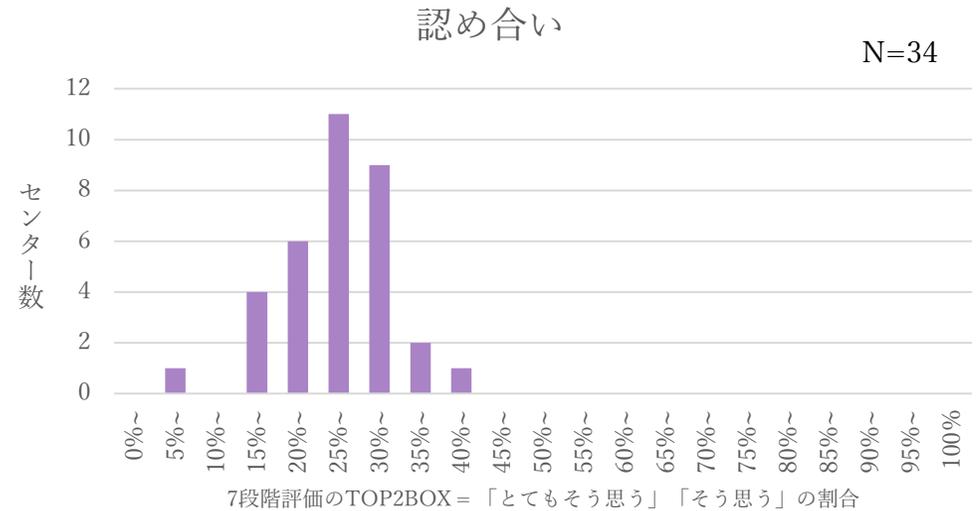


- ポジティブ評価：6と7の割合
- それ以外の評価：3と4と5の割合
- ネガティブ評価：1と2の割合

センターでは、多くのオペレーターやSVによって体制が組まれることが多いですが、数多くの人たちとの交流の場を持てるかということではありません。応答率、生産性といった目標のためには、“ゆとり”をもった時間を常に提供することは現実的ではないためです。

よって、朝礼や周知といった最低限のコミュニケーション以外の場では、ほとんど同僚の誰とも話をせずに1日が終わることがあります。こうした労働環境の中では、従業員が「自分は、組織から必要とされている」と強く実感してもらうことは簡単とはいえません。他のポジション、部署はどのようなことをしているのか、自分の仕事はどのように会社に貢献できているのか。知るだけで働き方も変わるものです。

センター間でのばらつきはあるものの、Well-beingの7要素の中で最も低いスコアとなったため、全体的な引き上げが期待される領域です。



● 正社員以外は「認められている」という意識が低い

在職期間における中央50%分布では1年未満に広がりがあるが、極端な差が出ているというレベルには無いと思われまます。

一方、雇用形態で見た場合は、最大値、平均、最小値のいずれも正社員以外が正社員を下回っている結果となりました。今回の調査では正社員以外が70%を占める結果であり、カスタマーセンターの主力・集団形成上、大きな割合を占めている。この層が「認められている」「活躍したい・貢献したい」という好循環の気持ちになれることは、業界全体のパフォーマンスを高めるうえで重要な観点です。

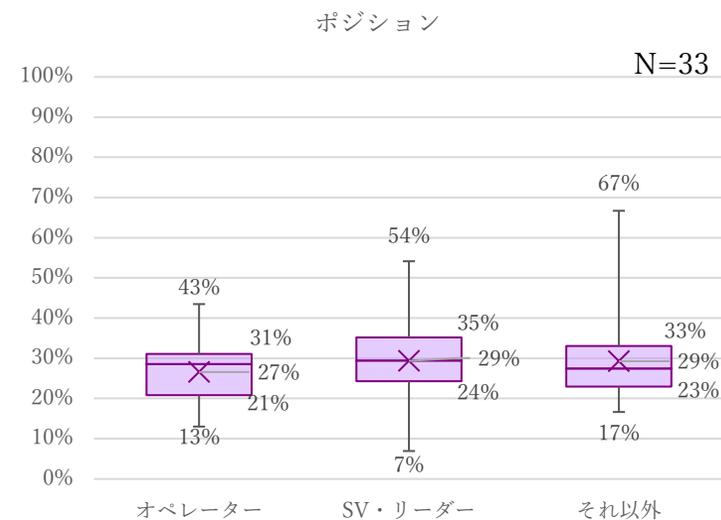
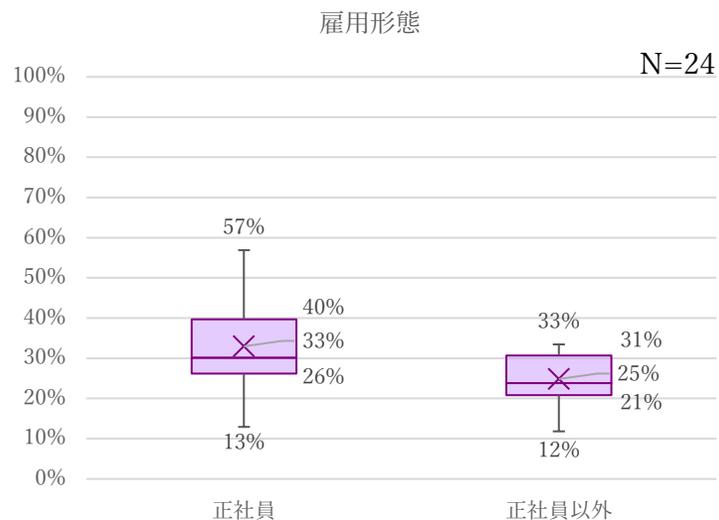
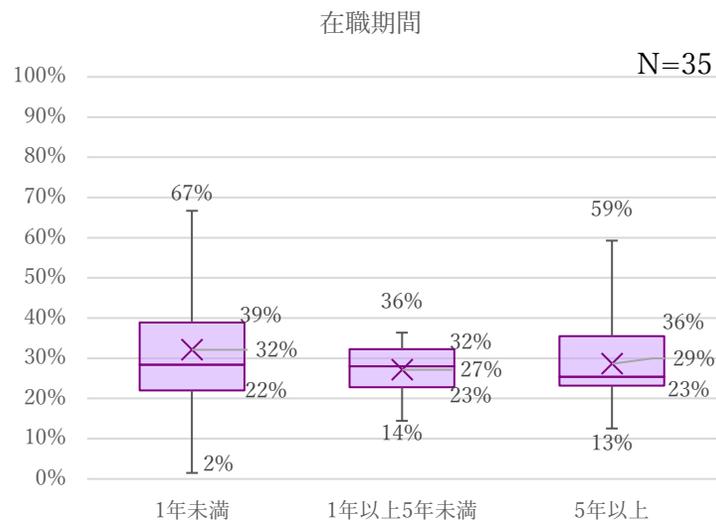
ウェルビーイングな組織を目指すためには、雇用形態の多様性を前提とした採用、育成、評価制度、方針展開など、より一層のレベルアップが必要になるでしょう。

● ポジションによる大きな差異は出ていない

「認め合い」には、上司から部下へ、部下から上司へ、同僚の間でといった360度の関係性が大切です。いずれかの関係性に問題がある場合は、ポジションごとの結果に差異が出ると言えるでしょう。しかし、平均および中央50%においては大きな差異は見られませんでした。

しかし、SV・リーダー層においては、上位25%および下位25%の幅が大きくなっています。これは、自分自身が認められているという現場管理者層のセンターと、その逆のセンターが存在していることを意味します。

SV・リーダー層のフリーコメントでは、「認められていない」「聞いてもらえない」などのコメントも多く見られました。フロントライン従業員とマネジメント層の中間にあたるこの層は、上下いずれの層にも影響を与える特徴があるため注視する必要があるでしょう。



参考) フリーコメント抜粋

ポジティブ評価者のコメント

- 仕事の成果を認めてもらえた時
- 同僚と意見交換などで仕事に対する意識に共感しあえる時。
- 自分の意見が他の人に認められる時
- 自分の提案が認められた時
- やっていた仕事内容や立ち振る舞い等が他の人や管理者に認められた時
- お客さまから「ありがとう」と言われたり、スマイルカードをいただいたとき。SVやバックからがんばりを認められたとき。
- お客様から感謝の言葉を頂いた時や、同僚や上司から頼りにされた時、など。
- お客様よりお礼を言われた時。成果を出せた時。自分の提案がマニュアルなどに反映され、業務に良い影響を与えた時。
- 上司から評価された時。今回のアンケートのような困りごとの聞き取りなど、職場環境の改善や業務改善につながりそうな対応をしてもらえた時。
- 日頃意識していることを、周囲から評価された時
- お客様から感謝された時や社内の称賛というよりは社外の関係各所から感謝されたり、喜ばれたりすると、社内ではなく社外でも当たり前品質をやれているということを感じることができる。
- 同期や同僚の方が頑張っている姿を見ていると、影響を受けやすい傾向があります。SVさんが見ていてくれると感じると安心します。
- 上長が見ていてくれて、給料面でのベースアップや役職などを付けてくれる。頼りにされたりするととてもうれしく、頑張ろうと思える。自分が提案したことが採用されるとやりがいを感じる。

ネガティブ評価者のコメント

- 自分の仕事内容が正しく評価されなかった場合。努力しても評価されない時。
- 不満を多く言う人の希望は聞き、真面目に取り組んでいる人にばかりしわ寄せが来たり、希望は却下されているのを見る時。
- 上長が自身や配下メンバー見ていないと感じた時
- 積極的に取り組んだことを上司に嫌味っぽくいわれたり、同等級のひとが言われているのを見たりするとき。「数字で判断されるからね」と言い切られたとき（数字に関わる仕事をしていないチームに所属）
- 不公平さを感じる時。やる気のない方がいるとき。自分の意見を伝えられる場がないとき。きちんと業務をこなしている方が評価されず、不満を言う方の意見だけが採用され評価される時。
- 意見や改善を求めても返答がなく、話をすり替えられるとき。話を聞いてもらえない。
- 周囲よりも結果を出していても同等の扱いのとき
- 上司に相談しても何も答えをもらえず頼れる相手がいないとき働くことが嫌ではないが、誰からも認められているように感じず孤独に思うとき
- 一生懸命に業務をしているのに理解してもらえない。従順に業務をしているのに、一部の偏った声を反映し確認もせず理不尽に上から注意喚起される時。
- オペレーターさんがお客様に失礼な態度を取っていて、注意・指導しても、理解してもらえない時。
- きちんと仕事をして当然、もしくは自身の立場を空気のように受け流される中で、ミスが多い、精神的に病んでいる、勤怠が悪いなど問題のあるスタッフが重宝されている様子を見たとき
- 自分の後処理時間ではなく、システムトラブルで後処理時間が長くなっても修正してもらえない時。
- 運営について意見しているが、全く聞く耳を持ってもらえないと感じた時

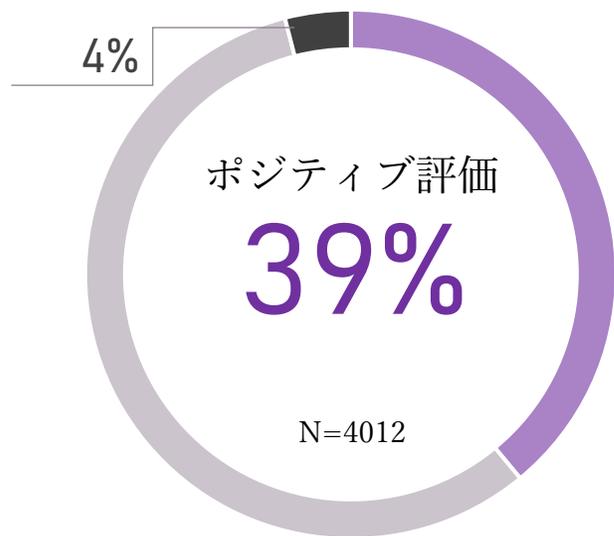
③ チーム力



心理的安全性を基にした協力的な関係があると感じているか



「チーム力」に関する6設問の総合結果 (7段階評価のTOP2)

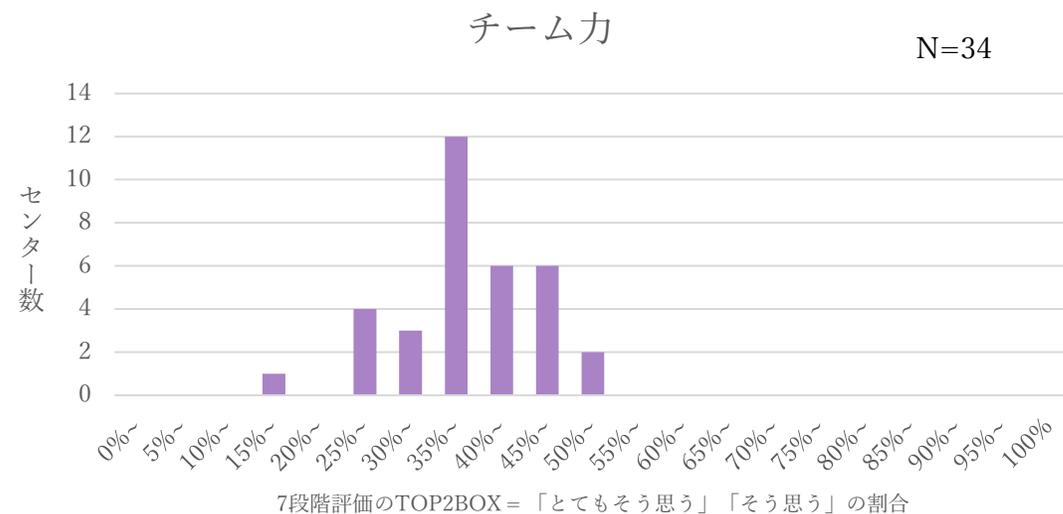


- ポジティブ評価：6と7の割合
- それ以外の評価：3と4と5の割合
- ネガティブ評価：1と2の割合

現在、多くの企業が、目標設定やインセンティブなど、個人評価制度を採り入れています。しかし、個人評価制度が前面に出すぎると、「自分だけ良ければいい」という風土になる可能性があります。従業員が働きやすく、幸福を感じる環境は、個人主義ではなく、一緒に働く仲間と共に成立するものであるべきでしょう。

仲間との雑談が心地いい、相談がしやすい、悩みや課題を解消できる、おかしいと思ったことは言える、といった心理的安全性は個々人・そして全体のパフォーマンスアップの基礎となります。

マネージャーの能力や役割として、チームメンバー個々人のスキルだけではなく、それぞれの人間関係や思考、価値観への配慮や理解も高める必要があるでしょう。チームとして向かうべき目標を掲げ、多様性を重視した中での目標推進がこれからのチームマネジメントには必要です。

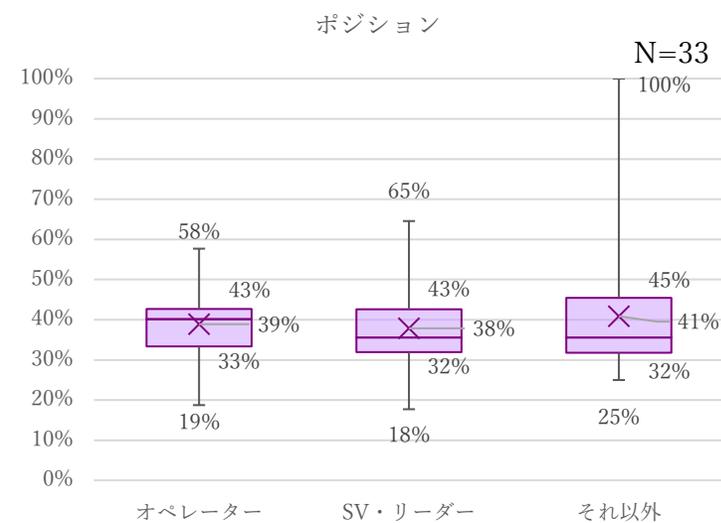
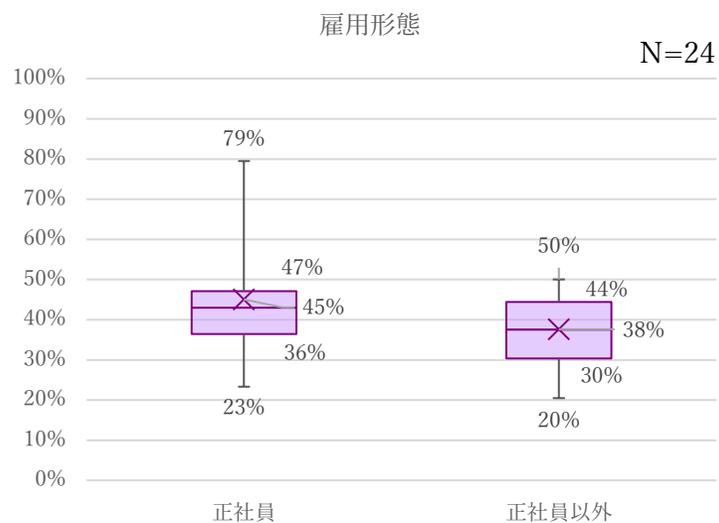
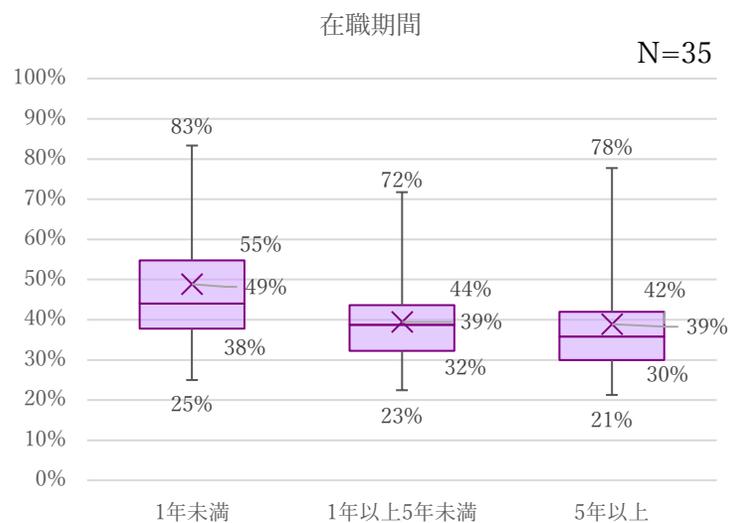


●年々下がっていくチーム力

平均および中央50%は在職期間が長くなるにつれて低下していくという結果になりました。入社間もない頃は先輩や上司からのサポートも手厚く、そこへの感謝が結果に出ているのだと推測できます。

しかし、独り立ちし、対応の解決力が高まることで、先輩からのサポートやコミュニケーションの時間も減ることは容易に想像できます。モニタリング・フィードバックといった時間確保も当然ですが、仲間とともに過ごしている、目標に向かうために自分の存在が役立っているといった環境整備が大切と思われれます。

コミュニケーションをうまくとれる人、とれない人もいるため、とる・とらないを100%従業員にゆだねるのではなくある程度組織として機会やきっかけを提供することも重要です。中堅からベテランが後輩を育成する、コミュニケーションや雑談をとれる時間の確保はマネジメントが意識的に整備することが大切と言えるでしょう。



●正社員より正社員以外のスコアが平均で7%低い

他の7要素と同様に、正社員以外がチーム力を相対的に感じられていないという結果になりました。背景には評価制度の整備による個人目標や評価、決められた範囲内での仕事であり、創意工夫や提案などを積極的に聴こうとするマネジメント側の姿勢の少なさなどが影響しているかもしれません。

実際にフリーコメントにおいてもこのような「同じ目標に向かってはいるはずなのに聞いてくれない」といったものが散見されました。さらに特徴的だったのがチーム力の設問に含まれる「感情のコントロール」についての設問です。正社員も正社員以外も2つある設問がいずれも40%以下でした。

好きなことには熱くなりますし、自信がある分野で譲りたくないと思うことは自然な感情です。ただし、お互いのこの熱意の対象が整合していない場合摩擦を生みます。仲を良くするためにイベントを実施することも重要ですが業務上のチーム力向上のために方針声明などの業務の上流から見直していく必要もあるでしょう。

参考) フリーコメント抜粋

ポジティブ評価者のコメント

- 目標を達成し、チームに貢献できた時
- 研修や工夫でチームのパフォーマンスが上がったとき
- チーム、メンバー、自身の成長を感じたとき ・組織に対して貢献できたと感じたとき
- チーム全体がお互いのいいところを発揮でき、苦手なところは誰かがサポートできるようになっているところ。困ったらすぐ助けてくれる、声を掛けられる環境。
- 回りのメンバーの役にたったと感じられる時。(お礼のことば、助かりました、いてくれてよかったなど、居なければできなかったなど)
- エスカレにスムーズに対応できた時。オペレーターが納得できる形でFBできた時。パフォーマンス向上の手助けをできた時。
- 周囲の仕事への意識レベルが高いと自分自身にもポジティブな影響となり、もっと頑張ろうとなる。
- とてもみんなの意見を聞いてくれる上司に恵まれて、風通しがよく、環境をみんなで改善しようという雰囲気があるとき
- オペレーターさんにFBを行い、そのFBがオペレーターさんの改善や成長につながったとき。またFBしたい育成内容に理解や納得をしてもらい一緒に改善していこうという前向きな反応があった時。
- 回りのメンバーの役にたったと感じられる時。(お礼のことば、助かりました、いてくれてよかったなど、居なければできなかったなど)

ネガティブ評価者のコメント

- 自己中心的な行動が過ぎる人が居るとチームワークが乱れると思います。やる気のない状態を鼓舞しようとしても響かない人が居るとモチベーションが下がります。
- 不満を多く言う人の希望は聞き、真面目に取り組んでいる人にばかりしわ寄せが来たり、希望は却下されているのを見る時。
- 理不尽なことを言われたとき(正確な状況を把握することなく、感情的にフィードバックされたとき)
- 業務内容に不満はないけれど、人的な環境を思うとモチベーションが下がったりします。例えばネガティブな発言や雰囲気につつまれたとき。前向きに頑張っている人に対してのネガティブな発言を聞いたとき。何かしらのイベントやキャンペーンに対して、後ろ向きな態度をされたとき。立場ある人が人の悪口を言っているのを聞いたとき。
- フィードバックをしても 反省なく、やさぐれた態度をとられてしまったとき。
- 空き時間を利用して自習等してほしくても私語ばかり。なのに入電があると受電業務参照資料開かずに質問ばかりされるとき。自分自身も感情コントロールが上手にできず、冷静な対処ができないときがありました。それをしないように・・・と思うと上手なコミュニケーションがとれなくなり落ち込みます。
- 自分がやっていることを誰も知らないと感じたとき
- エスカレーションした時にSVの態度が悪く、(その時の機嫌によって態度がころころ変わる)次に質問しにくい環境をASVが作っている。チーム全体の雰囲気がピリピリして楽しくないと感じる時。

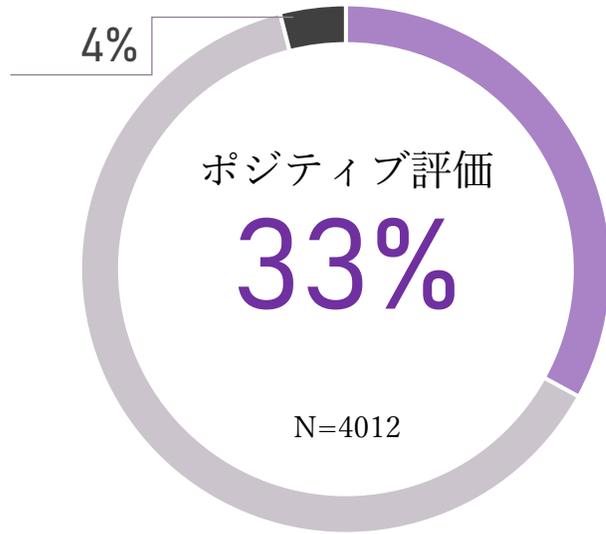
④能力の発揮



自身の役割を理解、意思を
もって行動できているか



「能力の発揮」に関する 6 設問の総合結果 (7段階評価のTOP2)

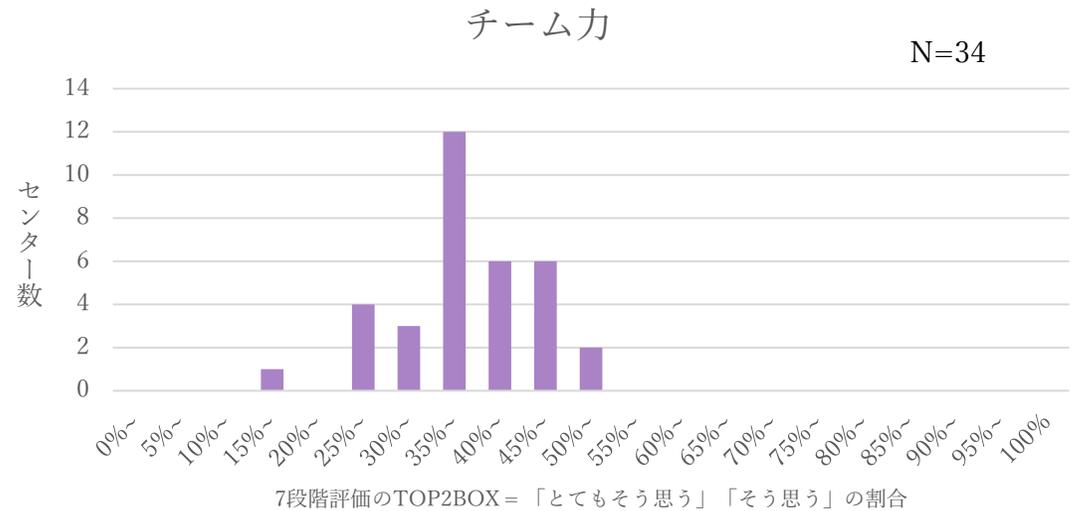


- ポジティブ評価：6と7の割合
- それ以外の評価：3と4と5の割合
- ネガティブ評価：1と2の割合

オペレーターは、いくつものルールの中で顧客対応を実施しています。従って、ルールやスクリプトに沿うことで精一杯になると、顧客ではなく、ルールの方に意識が向きます。

顧客からの要望をルール上で受けられない場合がありますが、顧客からすれば、「そんなちょっとしたことさえも融通が利かないのか……」と思うものです。こういった状況で、「企業のルール」を遵守してNOを繰り返すしかないとしたら、オペレーターは、顧客と会社の板挟み状態に陥ります。

ある程度の「裁量権」を与える、つまり、組織としての「権限委譲」することで、企業と顧客双方の利益が担保できる可能性はあります。企業の顧客視点での判断や姿勢、その前提で対応に柔軟性や工夫を発揮する余地が生まれることは、ストレスが減り、仕事のやりがいにもつながるでしょう。



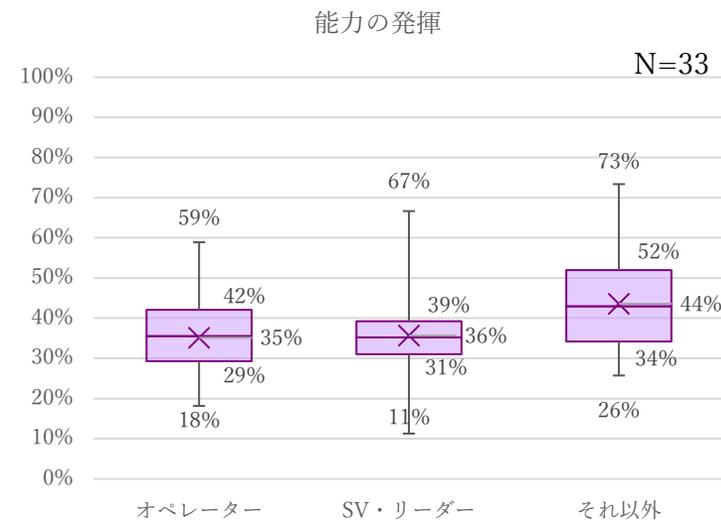
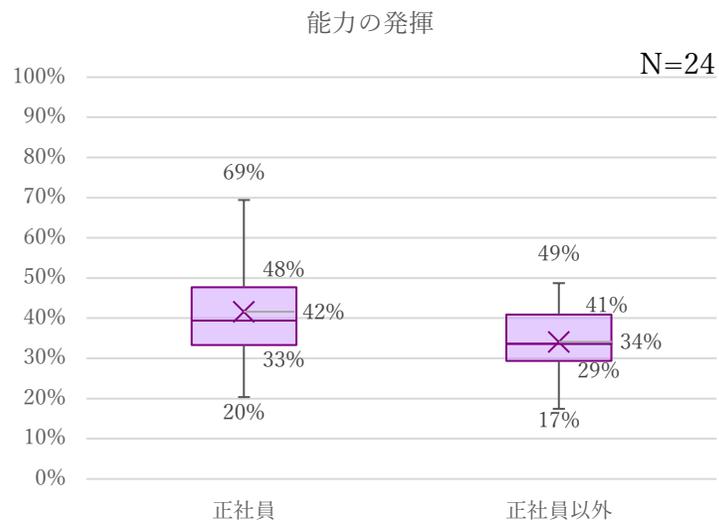
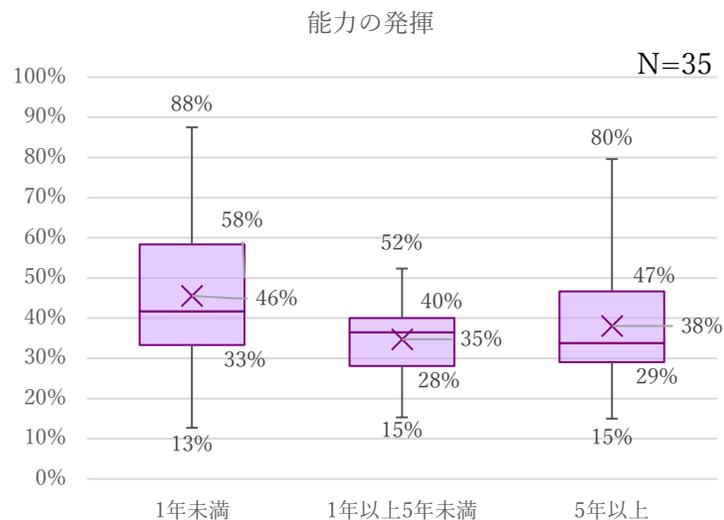
●新人よりも中堅の方が発揮できている意識が低い

在職期間が1年未満においては「まだスキルが十分に備わっていないので能力を発揮できていない」という意識を持っている印象があります。

しかし、実態は異なりました。

「1年未満」と比べて「1年以上5年未満」が平均で18%も低いという結果になりました。考察を深めてみると「能力が高まったが存分に発揮する機会が少ない」「ルールや権限の制約によって今以上の対応のレベルアップを実現できない」といったことも考えられます。

デジタル化の加速、次々に開始される新サービス、顧客の高齢化などによって、リアルでの案内の難易度は年々高まっています。マニュアル通りに対応できない案件が増えていく中、力をつけた中堅層が与えられた裁量権の中で自ら考え対応することで「能力を発揮できている」という状態をつくっていくという意識は重要と言えるでしょう。



●間接スタッフは能力を発揮できている意識がある

顧客対応に近いポジションである、オペレーターやSV・リーダーと比べて、それ以外のポジション（品質担当、研修担当、マネージャーなど）の方が能力を発揮できているという結果になります。

抜擢、昇格などによってそのポジションに就き、専門性は学習・発揮できることは良いことです。しかし、顧客対応の最前線である従業員たちも同様に感じることができる状態でありたいものです。

最前線だから活躍できること、つまり、オペレーターやSV・リーダーは、顧客の声を受け止めるアンテナであり、それを会社へ届けるアンプの唯一の役割です。そこへの誇りをもち大切にするという会社としての姿勢が前提として必要と言えるでしょう。

参考) フリーコメント抜粋

ポジティブ評価者のコメント

- 自分が得意だと感じている仕事を任せてもらえたとき
- 自分の得意分野を仕事上で生かすことができたとき。自分で創意工夫をしてアイデアを形にすることができたとき。
- 困難に直面した際や、ワンランク上の仕事（難易度の高い仕事）を任された時 期待をしてもらえた時
- 任される範囲が拡大に伴い、対応権限も広がった時。
- 仕事をしやすくするためにモニターの提供や接続環境をサポートして頂けること。業務の不明点を相談できる環境作りをして頂いていること。
- 目標達成のプロセスを自分の裁量に任せてもらえるとき
- 社員の方も派遣などの区別をされない、フラットな関係を築いて頂いていること、手がまわらないこともすぐにサポートして頂けることなど（人によりますが）
- スキルや得意を活かし、アプローチ結果として、人や社会の役に立てたと実感できた時。
- 分かりやすい資料やシステムが導入され、お客様対応や後処理がスムーズに進むようになった時。またその結果お客様に喜ばれたり、会社から評価された時。
- 自分の役割と業務と今後の予定が明確に決まっているとき。
- お客様のお役に立てた時。職場内で役割を果たせたとき。
- 自分の役割があるとき
- 忙しいときに、各自の仕事での役割を理解し、うまく回っているとき。連休前の仕事

ネガティブ評価者のコメント

- 誰もタスク・時間管理せず時間だけが無駄に過ぎていくとき
- 理解や納得ができないことをやらされる時
- 問題が発生し、それに対して提起しても誰も動かない。
- 意味を感じない事や、非合理的な事をされる時（全体朝礼、感情論の指導等）
- しゃべりながら仕事ができない。黙食。孤食。評価が低い。（妥当だと納得していても悲しい。特に、その後上がる道筋が見えないとき。）
- 頑張っても、頑張らなくても評価が変わらず、仕事出来るほど、難しい仕事をやらされ、出来ないものより、量的にも、増やされ、時給は変わらない事。
- ①自身が成長する機会を設けてもらえない時 ②次のレイヤーへの登用が不透明な場合
- 風潮や過去の実績によって、昇格のチャンスが現実的ではないとわかる時
- 資料整理時間が減らされて、それでも内容はコロコロ変わっているのに、内容分らないため案内したときにミスとか言われると、資料整理も満足に与えられず、ずっと受電して待機時間もないので資料見れない。見ようと電話受けていなければ、リーダーに受電してといわれる事。
- マニュアルがわかりづらい時。意見などを伝えても、効果がなく、業務が改善されない時。自分も改善したほうが良いと思って声を上げている部分で、お客様からも同様のクレームを言われた時。
- S Vが仕事とは関係ないおしゃべりしていたり、困っている時に助けてくれない時。

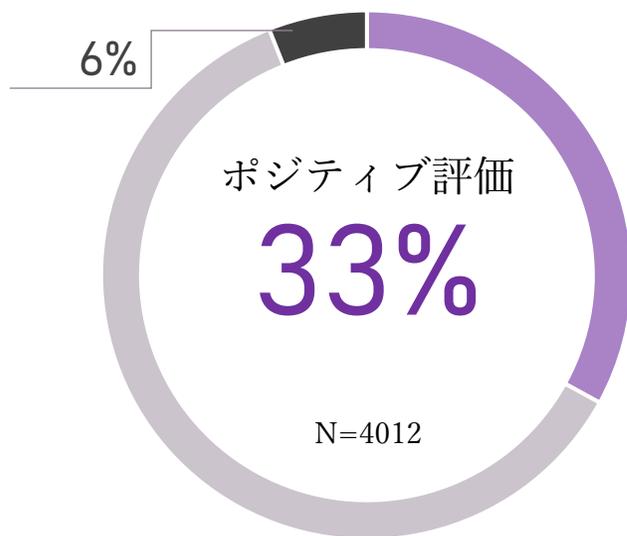
⑤ 会社との信頼関係



会社と双方向に良好な関係が
あるか



「会社との信頼関係」に関する6設問の総合結果 (7段階評価のTOP2)



- ポジティブ評価：6と7の割合
- それ以外の評価：3と4と5の割合
- ネガティブ評価：1と2の割合

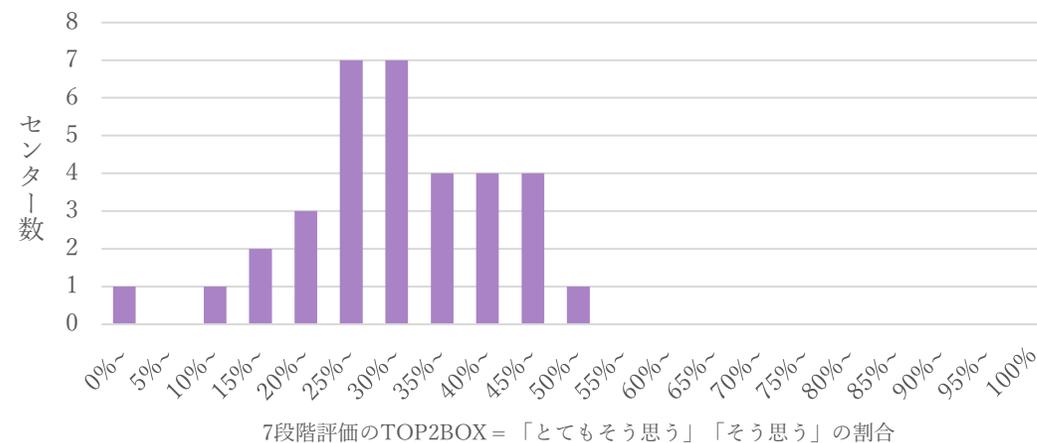
従業員の雇用形態がどんなものであっても、困ったときに相談できる環境、提案したことを聞く真摯な姿勢は、組織の仕組みとしても管理者層の能力としても欠かせません。

また、現場管理者や先輩が忙しさなどから最前線の従業員にストレスをぶつけてしまっては不信感が生れるだけです。法令遵守の姿勢はもちろんのこと、従業員の直面しがちなストレスを事前に回避する手立てを講じる、また日々のコミュニケーションにおいても敬意を持って対応を心がける。こういったことが、従業員の会社に対する信頼感を育みます。

従業員の企業へのエンゲージメントは、顧客のエンゲージメントを育むことも明らかです。このような双方向での信頼関係構築は、ウェルビーイングなセンターを目指すうえで大切です

会社との信頼関係

N=34

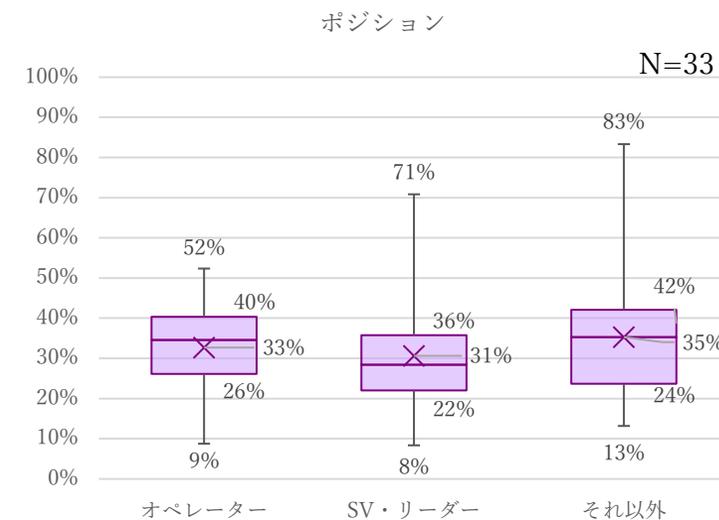
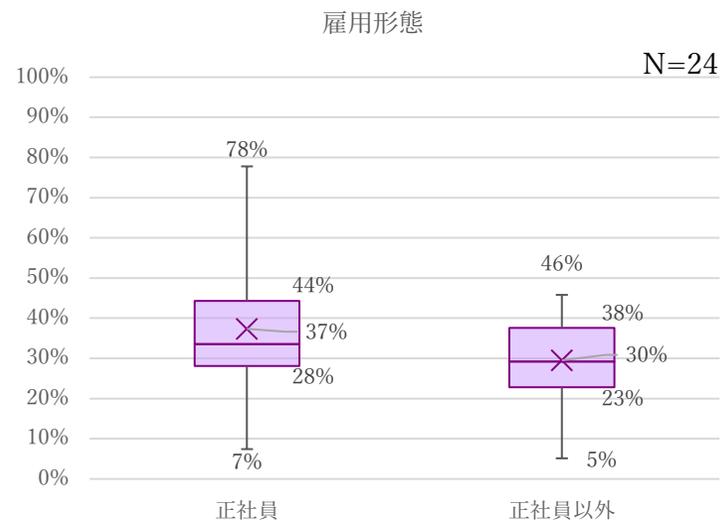
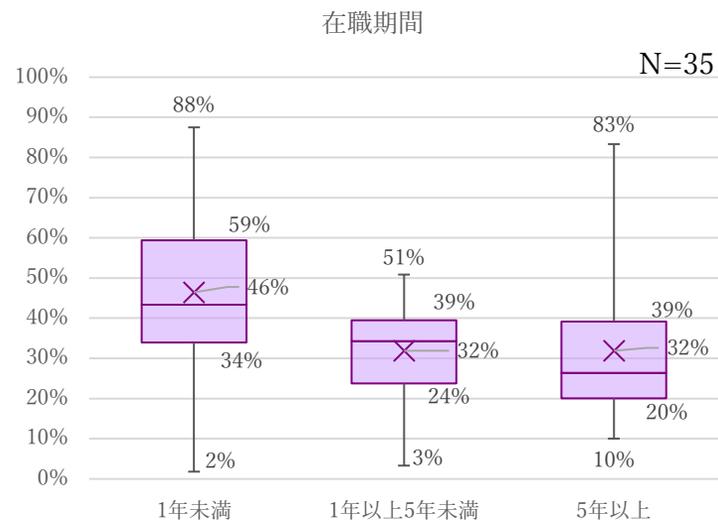


● 新人よりも中堅の方が会社への信頼が低い

在職期間において平均また中央値が1年未満から5年以上にかけて徐々に下がっていき結果になりました。またさらに1年未満ではばらつきが大きいですが、1年以上5年未満ではこれが小さくなり、さらに5年以上では上位のばらつきが大きくなる結果でした。

これはとくに設問の「会社のために、自分に求められる以上の成果を出したいと思う」で顕著に特徴が見られました。1年未満では44%だったのが、5年以上では半分以下の21%まで下がっていました。

信頼とはこれまでの成果や行いに対する信用をもとに、未来に対して行う評価です。センターとしても、一従業員としても、一方に何かを求める前に自分は与えることができているのかといった視点を重要にし、センターとしては伝えられた問題に真摯に対応していくこと、従業員としては能力の開発や承認欲求を満たすことで貢献の実感をさせることが重要になるでしょう。



● 正社員以外の会社への信頼が低い

雇用形態では両区分において、いずれも平均値中央値は40%以下でしたが、正社員は上位25%の数字が高く、正社員以外はばらつきが少ない中で低い結果になっています。またコメントにも多く「派遣社員を軽視」するものが見受けられました。「会社との信頼関係」には企業の方針についての設問があり、会社の方針浸透努力についての設問は軒並み50%を超えていましたが、自身がそれに共感しているかについては、20%まで下がっていました。更にフリーコメントで特徴的だったのが、上司に「恵まれている・いない」の二層です。

もちろん会社の仕組みから改善していくことは重要ですが、センターを代表する上司の一挙一動でオペレーターの会社への信頼が左右、ひいては貢献意識が左右されるため、まずはオペレーターと距離が最も近い「会社の代表者」の接し方に注視する必要があります。従業員のワークライフは運任せでその良し悪しが決まるべきではないのです。

参考) フリーコメント抜粋

ポジティブ評価者のコメント

- 文化に定着していると思うのですが、とにかくみんな聞く耳を持っている。また改善に対して柔軟に受け入れてやってみる機会をくれることに感謝しています。
- 相談を親身に聞いて頂いたとき
- 自分がやっている仕事が、何か次の仕事に繋がったり会社に貢献出来ていた場合
- 企業活動を通じて社会への貢献を感じたとき。事業の成長、成果創出を感じたとき。チーム、メンバー、自身の成長を感じたとき。組織に対して貢献できたと感じたとき。
- 仕事の結果が組織の方針や実績に貢献できたと実感できたとき・仕事相手が楽しそうに仕事をしているとき
- 温室効果ガス排出削減へ向けた融資方針の発表についても非常に誇らしい。今後も続けて欲しい。
- チャレンジ面談を通じて、自分の目指すキャリアや求められている役割等についてすり合わせをしていただけること。上司の方々がいつでも仕事の進め方や今後の方針について相談に乗っていただけること。
- 自分のパフォーマンスが予期しないタイミングで役に立っていることを知った時。
- 業務が役立っていることを実感するとき
- 従業員・顧客問わず、自身が相手のことを思って行った行為が、相手の問題解決に繋がりが感謝されるとき。
- 懸念や考え方などで共感を得た時 自身の発信がきっかけで改善が実現した時。
- 部下社員と改善につながる議論をする時。 お客様の声が改善につながった時。 ○ PやSVから公私の悩み、不満について信頼して話をしてくれる時。
- フォロー体制が充実しているとき (安心して業務に臨めるとき)

ネガティブ評価者のコメント

- 貢献できているとは思わないが、自分自身は、明るく楽しく仕事をしたいと思っている。マニュアル改定や運用方法、社員との座談会などで意見をしても全く取り入れられない、派遣社員の声を聞くことはしていただけるが要望には応えていただけないと実感する時。
- 話しを聞いてもらえず、一方的に怒鳴られた時。もっと回答したいのに、会社の決まり事から案内の制限があり、お客様に満足いただけない時。
- まともに意見を聞いてくれない時 そもそも上司と部下同じ目線で立つ必要があるんじゃないかと思う
- いい上司に恵まれず、意見を言っても聞いてもらえず、上の意見だけに従うだけの環境のとき、自分たちの意見や思い、良かれと思ってしていることがすべて否定された気持ちになって何事もする気がなくなってしまう
- システム側を改善すれば防げるようなミス、予算がないから絶対に無理と、システムを改善してもらえず、ミスをしたオペレーターを責め立てるような(晒し者にするような)、ミス案件共有メールが送られてくるとき。
- インセンティブの仕事でもないのに獲得件数を重視してると感じる瞬間。カスタマーファーストではなく、会社都合での施策を行う時。
- 会社を良くすることを目的として動いているのに妨げられたとき
- 個人で達成する業務ではないためか、モチベーションの維持が難しい。もちろん、さぼっていることはないが、貢献したという気持ちがしない。

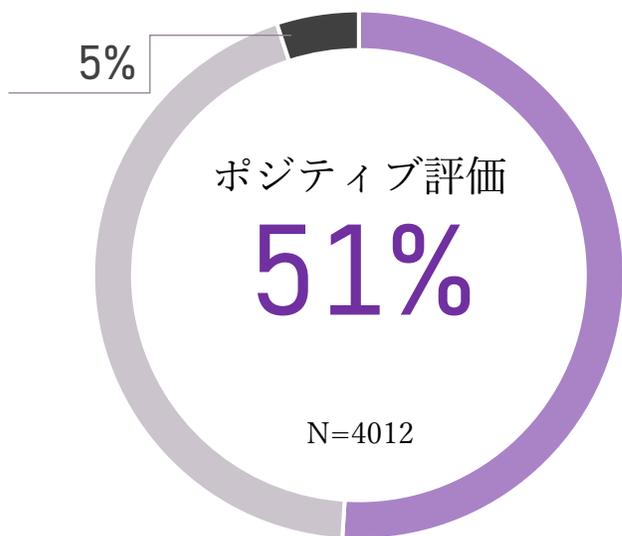
⑥ 健全な職場



働きやすい環境か、さらに良
くしようと感じているか



「健全な職場」に関する 6 設問の総合結果 (7段階評価のTOP2)

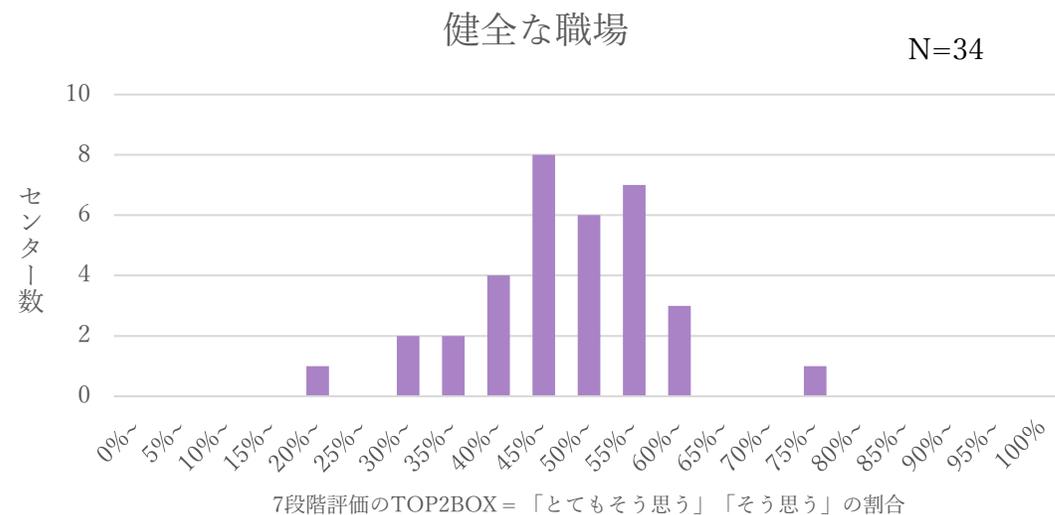


- ポジティブ評価：6と7の割合
- それ以外の評価：3と4と5の割合
- ネガティブ評価：1と2の割合

センターは一日同じ場所で業務をすることが多いため、安全面や空調、衛生といった物理的な環境整備は大切です。また、健全な職場を広義で考えると、物理的な環境だけでなく、休暇や休憩、シフトルール、在宅勤務の可否など、企業として取り組むべき活動は多岐にわたります。

劣悪な環境、危険な環境といったことは、センターではあまり想定されません。しかし、コロナ禍での密を避けるために、様々な安全衛生対策は欠かせません。

これからの時代は、多様性をもったライフスタイルの従業員が働きやすいよう、現場を良く観察し、そこに従事する従業員、もしくは未来に向けて実現したい環境、それらを実情にあわせて柔軟に対策をとっていくという意識が大切です。

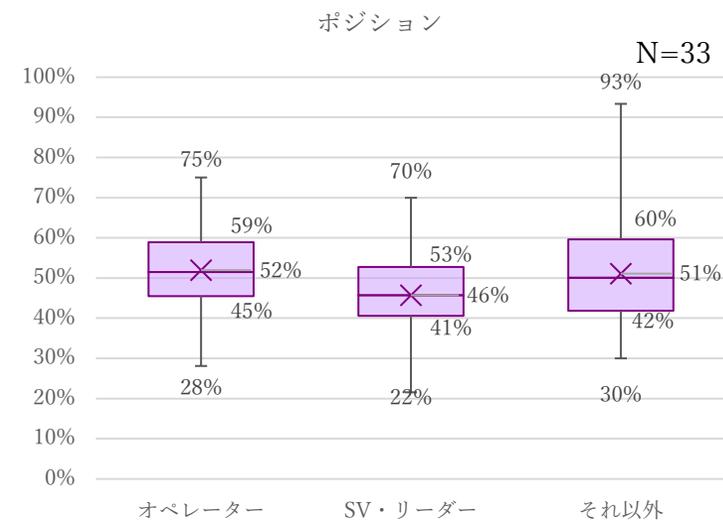
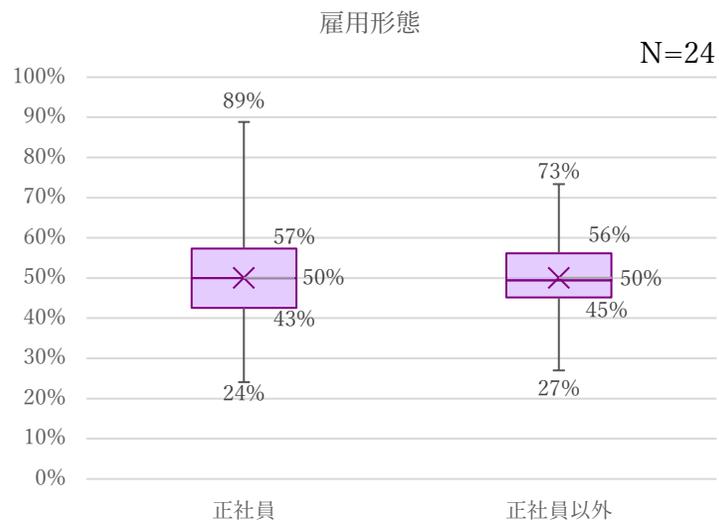
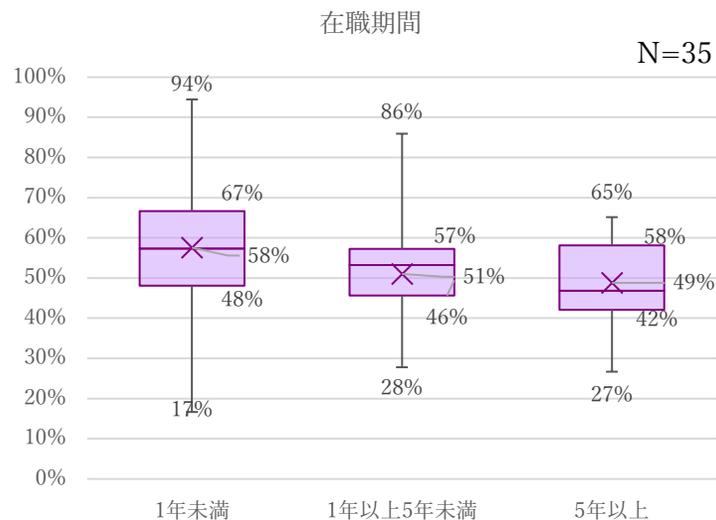


● 在職期間が長いほど健全な職場と感じていない

在職期間が1年未満の平均では58%、1年以上で51%、5年以上で49%と低下していく傾向がみられました。特に、設問にある「業務量は適切に割り振られていると思う」がその傾向が強く出ていました。

健全な職場はセンターが思う姿を目指せば良いだけでなく、方向性を示したうえで、そのセンターで働く従業員たちと一緒に作っていく必要があります。しかし他の調査結果でも見れるように、「声を出しているが聞いてくれない」など、在職期間が長くなるにつれて積み重なった結果が今回のものなのかもしれません。

健全な職場を目指す上でセンターで働く従業員の方々とコミュニケーションをとり、まずは全員が働きやすい環境を実現すること、実現にむけて取り組むことが信頼関係や認め合いなどに繋がっていくでしょう。



● 雇用形態での差異はほぼ無かった

健全な職場かどうかは、物理的な環境以外に、何か困りごとがあった際に相談しやすい環境、真摯に対応してくれるなども重要です。平均での差異はありませんでしたが、上位25%、下位25%でのばらつきが多く出ていました。

これは、センターによってかなりの差が出ていることを意味しています。評価が低いセンターには、管理者のおしゃべりやオペレーターに負担と責任の押し付けなど、評価が低いセンターのコメントには散見されました。評価が高いセンターでは、物理的対策だけではなく、パワハラ・カスハラへの対策といったカスタマーサービスの前線でケアすべき取り組みがとられていることがコメントされていました。

物理的な対策以外にも今後、精神的・心理的環境のケアや整備も重要になるでしょう。

参考) フリーコメント抜粋

ポジティブ評価者のコメント

- シフト調整を柔軟に対応してもらえる
- 急な勤務変更や休暇など、柔軟に対応していただける事はとても感謝しています
- ハラスメントやコンプラ違反を許容しない組織風土
- ハラスメントが少ない環境だと思っています。少なくない現場を見てきた中で、これが達成できている会社は多くありません。
- 健全な環境で働けるようコンプライアンス研修や、ハラスメントの相談窓口などを準備してくれていること また、日々の業務のなかで各自が上記を強く意識している事がわかる事。
- 所長が社内でのアルコール除菌などしてくれて社内のコロナ感染に気を付けてくれていること。また所長がカスタマーハラスメントに関して理解してくれていることも嬉しかったです。今まではお客様から受ける誹謗中傷もただ耐えることが多かったのですが、行員さんにも対応交代が言いやすくなり、一人で耐える必要はないんだと思え、仕事に関して積極的に取り組めるようになりました。
- 従業員の健康を優先に考えてくれている。パワハラ等の研修を繰り返し行い働き易い環境にしてくれている。この様なアンケートをして改善しようとしてくれている。新型コロナの際に給付金の至急を素早くしてくれた。社会の新しい取組をいち早く取り入れている。
- 一緒に業務をおこなうメンバーとよいコミュニケーションが取れているとき。話をしている中で、新しいアイデアが浮かんだ時。

ネガティブ評価者のコメント

- ランチ時間をずらされた時。規定以外の残業、休日出勤の依頼があった時。台風なのに出勤しなければならない時。
- 自分が電話対応中なのに周囲がおしゃべり(私語)をしている時
- そんな時間はないのにテストや研修資料がどんどんメールでお知らせされる時、時給があがらない時、ボーナスも退職金もないと思出す時、なのに忠誠心だけは正社員並みに求められる時
- 立場ある人が人の悪口を言っているのを聞いたとき。
- お客さまから、カスハラを受けても、お客さま本位と言われ、すべて対応したオペレータが悪いと注意される。
- 正社員が死んだ魚の目をして仕事をしている時、正社員がこの会社に希望を持っていないと言っている時、上司にパワハラ発言されたり、同僚にパワハラを擁護するようなことを言われた時にモチベーションが下がる。この職場にいる自分が嫌になる。
- 力を入れて取り組んでいた業務が突然なくなった時。皆それぞれ違う役割の仕事をしているのに、苦勞して頑張っている自分の仕事が評価されない。まじめにやっているのに仕事のルールがころころ変わる。
- いきなり説明も無く仕事を入れ込まれる時
- シフト休に強制参加の研修などに出なければならないとき
- 同じ立場なはずだが仕事量が目に見えて異なるとき（一定の人だけ業務負担量が違う）。

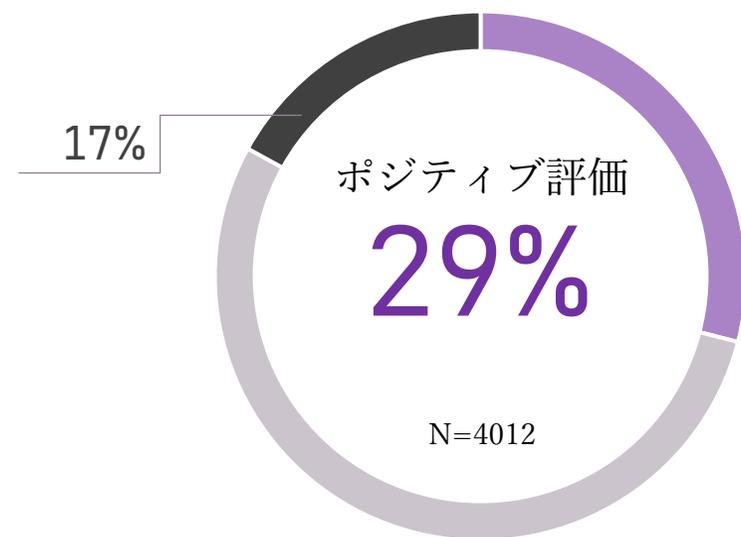
⑦ ワークライフ
サイクル



仕事と私生活は
正の循環であるか



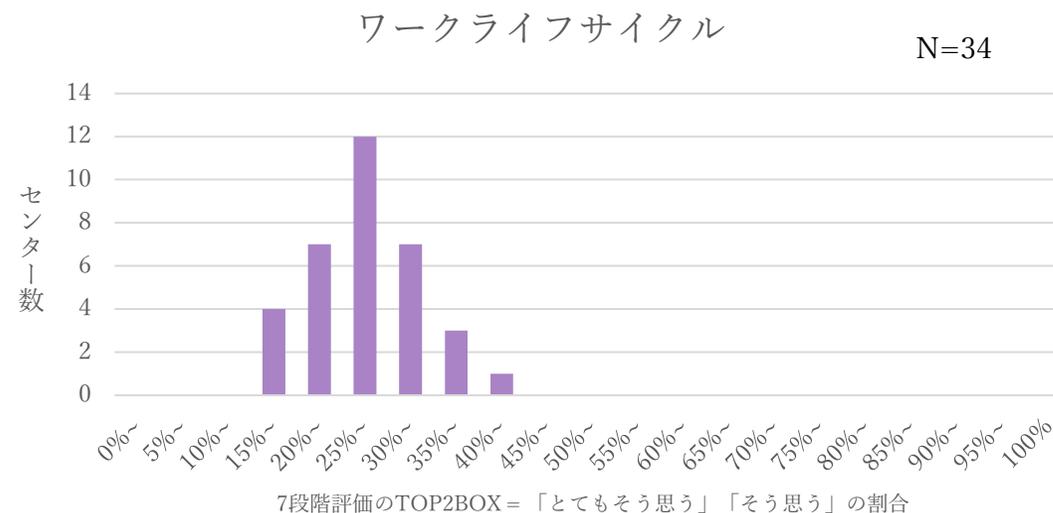
「ワークライフサイクル」に関する6設問の総合結果 (7段階評価のTOP2)



- ポジティブ評価：6と7の割合
- それ以外の評価：3と4と5の割合
- ネガティブ評価：1と2の割合

「仕事とプライベートは別なもの」という捉え方がありますが、仕事のストレスがプライベートに悪影響をおよぼす、または、その逆もあるというのが現実です。従って、家族や大切な人が自分の仕事を応援してくれている、仕事で感じた幸福感がプライベートにも好影響をおよぼしていると感じながら過ごすことは大切です。つまり、仕事とプライベートを異質な別のものでせず、トータルで捉えて、相互の影響も踏まえながら、両者のバランスを考える視点を持つということでしょう。

従業員は20代、30代、40代、50代と年代が様々であり、ライフステージでのイベントや固有の課題も異なります。こうした従業員が持つ背景の最大公約数を考えれば、仕事とのバランスの取り方もいくつかのパターンが見えてきます。仕事だけに完結しないマネジメントを意識できれば、従業員のワークライフサイクルは好循環となり、仕事のパフォーマンスも高くなります。



● コロナ禍で在宅勤務への感謝は多かった

全体的にワークライフサイクルの評価は低い結果となりました。スコアが高いセンターの特徴としては、在宅勤務や自宅待機によって感染拡大時に柔軟な対策をとってもらえたとの声が多くありました。

一方、「忙しさ」が続くことによる様々な疲労、メンタル不調、そういう状態の同僚がいることに対するコメントも多くありました。生産性や応答率、つまりコスト重視の運営では、その負担がオペレーターに集中していると言えるでしょう。

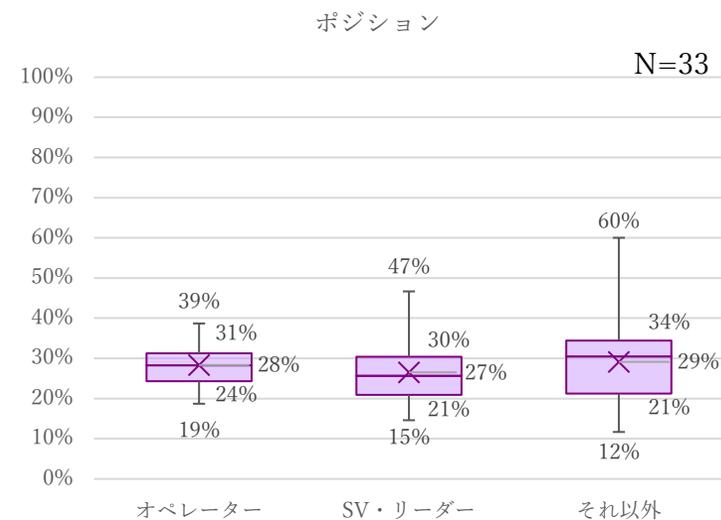
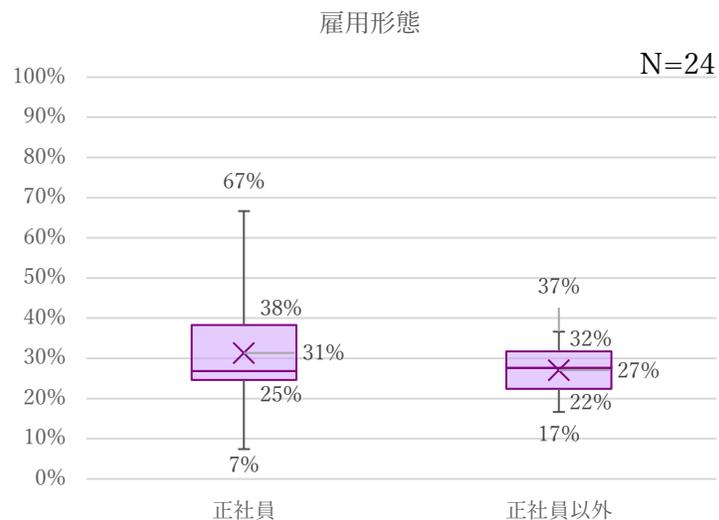
従業員ファーストでの対応と、「わがまま」とは異なりますが、難易度の高い様々な問合せに対応するオペレーターへの負担への配慮は大切にしていってほしいでしょう。

● 「睡眠」「運動」の問題が大きく出た

ワークライフバランスがとれる大前提として、「睡眠」や「運動」は欠かせないものです。業務特性上、高いストレス、そして、座りっぱなしの仕事であるため、1日の大部分を占める業務中においても配慮が欠かせません。

評価の高いセンターでは、休憩、仮眠スペースといったものの提供がありました。

より良い仕事のパフォーマンスを実現するためにも、会社が従業員のコンディションをサポートする、つまり時給で決められたことをやるのが役割だけでなく、一人の人間として大切にケアしたいという企業姿勢が欠かせません。センター内で歩く、体を動かす、食事や睡眠のアドバイスやケア、そういった取り組みが最終的に仕事のパフォーマンスも高めていくと言えるでしょう。



参考) フリーコメント抜粋

ポジティブ評価者のコメント

- 自身の仕事の結果が、対価として評価されかつ、その対価をもって休日余暇を自身の趣味や家族を過ごすことが出来た時。
- メンタルや体調が安定しているとき。楽しみながら仕事ができるきっかけがあったとき。
- 朝の目覚めが良く、通勤途中で天気や風が気持ちいいと感じる時です。
- 派遣社員さんが生き生きと働いている姿を見た時。(疲弊されている姿を目にするのが圧倒的に多いため)
- 家庭や、自分の身の回りの環境がうまくいっている時
- 自分自身が健康で、仕事・プライベート問わず目標があるとき。
- 横になれるリフレッシュルームがあるので、寝不足の際などに休めるのがありがたいです。
- 体調不良時(家族含め)の自宅待機扱いに大変感謝しております
- 在宅勤務に感謝している。コールセンターという話し続ける職種、席と席の距離が近いことなど、入社することに家族が不安がっていたため在宅勤務感謝している。
- 社内ルール等意識する様になり、「発言責任」等今まで取り組みをしなかった事をたくさんするようになりました。その関係で自分に自信がついたのかたくさんの業務をこなせる様になりました。その為、上司はもちろん、家族も「成長した」と感じて伝えてもらう回数も増えたので、自分の成長するきっかけを作っていただいた今の会社に感謝してます。

ネガティブ評価者のコメント

- 誰かが休職したり、体調崩して在宅勤務が続いたり、毎日死にそうな表情で仕事をしている姿を見た時。
- 私生活で疲れている時。出勤日数を増やされた時や、有給休暇申請に理由を問われた時。
- 一緒に働く仲間が疲れていたり困っている姿を見た時。メンタルを壊すひとを見たとき。
- 様々な要因(標準外の問い合わせや調整)で疲労が蓄積したとき
- 月曜日から金曜日の週5日勤務のため疲れがピークに達する木曜日
- お客様に合わせれば合わせるほど会社に対応時間を煽られるのに顧客満足度は上げろと言われている、日々苦痛。トイレの中さえ時間を計られている。トイレに行く前に毎回みんなが見ているチャットで申告をさせられている。シフト休なのに希望休はだせず毎月指定されたシフト内有給を使用しないとイケないのに締め切りが2か月前、プライベートも縛られる。
- 一日座り仕事だと身体が凝り固まったり目が疲れたりするので、こまめな休憩時間が欲しい。
- 服装の規定撤廃(社会人とはいえコールセンターは人に面会する仕事ではないため、疲れにくい服や靴を可とするなど、出退勤時を含め規則を撤廃してほしい)
- 連続して電話を受ける事が多くメンタル的にも身体的にも疲れを感じる事があるので休憩時間を増やすか時間の配分を考慮してほしい

本書の内容は、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。

プロシードはこの報告書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。

発行　：株式会社プロシード
問合せ：WbCCA事務局
清松（kiyomatsu@proseed.co.jp）