

Well-being CUSTOMER CENTER AWARD 白書2024

国内132センター、10,327名への調査から見る幸福度の高い組織の特長。



目次

• 主要な調査結果	…	P.3	～	P.4
• アワードに込めた思い	…	P.6	～	P.8
• Well-being CUSTOMER CENTER AWARDについて	…	P.9	～	P.19
• アンケート回収結果	…	P.20	～	P.24
• Well-being実現に向けたポイント				
Well-beingへのよくある誤解	…	P.25	～	P.32
Well-beingの促進・実現方法	…	P.33	～	P.38
• ベンチマークデータ				
幸福度	…	P.39	～	P.45
Well-being7つの要素				
① 学びと成長	…	P.46	～	P.49
② 認め合い	…	P.50	～	P.53
③ チーム力	…	P.54	～	P.57
④ 能力の発揮	…	P.58	～	P.61
⑤ 会社との信頼関係	…	P.62	～	P.65
⑥ 健全な職場	…	P.66	～	P.69
⑦ ワークライフサイクル	…	P.70	～	P.73
• 最後に	…	P.74		



主要な調査結果

本書は、Well-beingの実現に向けたポイントや、自社の課題・強みを把握するためのベンチマークを提供することを目的に、元となるWell-being CUSTOMER CENTER AWARD2024を中心に集めたデータをもとに作成しました。

調査の対象

• 期間	2024年5月～8月
• 組織数	52組織
センター数	132センター
人数	10,279名
• 調査方法	匿名・オンラインアンケート調査
• 調査設問	
従業員向けアンケート ※各センターの全従業員が対象	従業員幸福度をはじめとした、コンタクトセンターで働く従業員の働きがいにとって重要な7つの要素を中心としたアンケート
代表者アンケート ※各センターの代表者1名が対象	従業員幸福度を体系的に高めていくために組織に推奨されるマネジメントプロセスの実践度合いについてのアンケート

調査結果ハイライト

- **コンタクトセンターの幸福度は上昇傾向にある**
国内コンタクトセンターの幸福度は5.79
これは日本全体の幸福度より6.06よりも低い。しかし、日本全体の幸福度は下降傾向があるのに対して、国内コンタクトセンターの幸福度は上昇傾向にある。
- **オペレーターが課題**
役割ごとに見ると「管理職・マネージャー」は日本全体の幸福度よりも高く、「オペレーター」は日本全体および国内コンタクトセンター平均よりも低く、今回調査したすべての役割の中で幸福度が最も低い。
- **幸福度に影響を “与えにくい” 要因**
業界、雇用形態、忙しさ、1人あたりの管理者がみるオペレーターの人数大小によって幸福度に大きな差はないことがわかった。
- **幸福度を高めるための重要な要素**
幸福度に影響を与える従業員体験要素は「安心・共感できる組織のなかで学び、成長すること」であり、これらが高めることによってセンターの幸福度向上・Well-being実現につながる可能性が高いことがわかった。



本書の流れ

本書は、以下の流れで国内のコンタクトセンターが幸福度を上げるための重要なポイントを解説するものです。

1

基礎情報 | アワードやアンケート、調査対象について

2

Well-beingへの
良くある誤解



3

Well-beingの
促進・実現方法



4

参考：ベンチ
マークデータ

Well-beingの実現に大きな
影響を**与えにくい**要素を特定

- 業界
- 雇用形態
- 管理者1人あたりが管理するオペレーターの人数
- 忙しさ

Well-beingの実現に大きな
影響を**与えやすい**要素を特定

- 従業員の声を聴くこと
- 従業員に会社について伝えること

自社の国内におけるレベル感を特定・改善の目標値設定の参考となるデータの提供

- 幸福度の結果
- Well-being7つの要素ごとの結果

※幸福度を高めるための重要な7つの要素

- | | |
|---------|------------|
| ① 学びと成長 | ⑤ 会社との信頼関係 |
| ② 認め合い | ⑥ 健全な職場 |
| ③ チーム力 | ⑦ ワークライフ |
| ④ 能力の発揮 | サイクル |

基礎情報

Well-beingへ
影響しにくい要素

Well-beingへ
影響しやすい要素

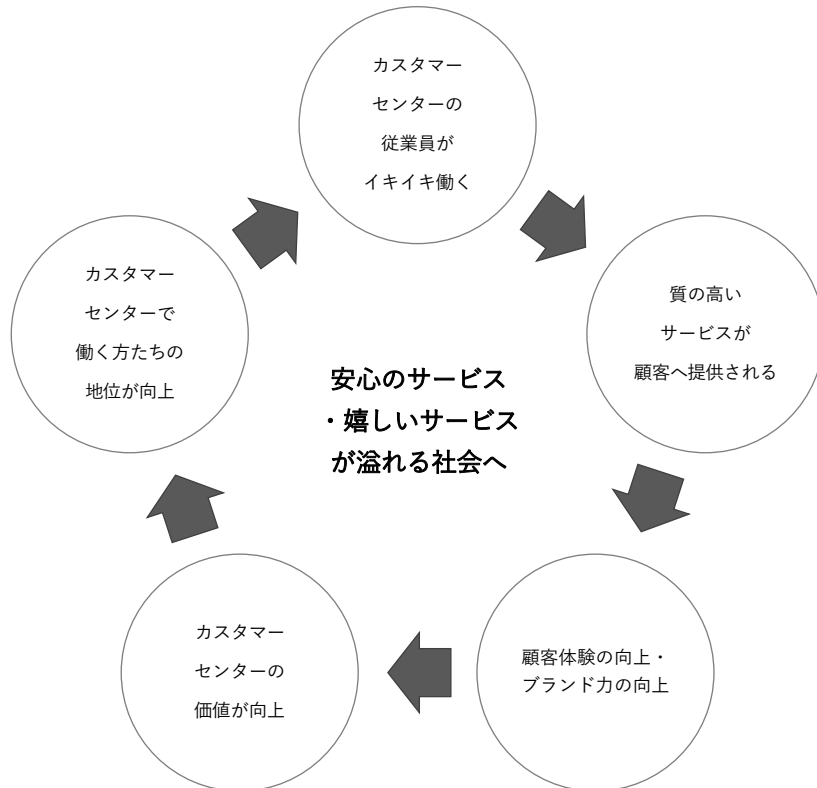
ベンチマーク

アワードに込めた思い

カスタマーセンターの仕事の価値を高めたい



プロシードがWell-beingを通じて実現したいこと



弊社では、社会において重要な役割を担うカスタマーサービスに従事する方々が仕事に誇りをもってイキイキ働けるようになることをミッションに掲げています。

カスタマーセンターで働いている方々がイキイキと働くことで、質の高いサービス提供が実現し、持続的な日本社会全体の幸福度向上へつながると考えています。

このような社会を実現するために弊社では2021年より、従業員の幸福度向上のために重要な7要素についてアンケートを行い、その結果をランキング化し上位のセンターを表彰するWell-being CUSTOMER CENTER AWARDを開催しています。

このアワードは上述の趣旨に賛同するセンターの皆様とのWell-being実現に向けた取組みの一つです。他にも、診断結果が上位の企業を表彰するだけでなく、具体的な施策について自社の事例を持ち寄りながら共に学び合う研究会、診断の統計データをまとめた本白書の発行など行っています。

カスタマーセンターの仕事の価値を高めるため、また日本社会全体の幸福度に寄与するため、有志の皆様と活動の価値を高めていきたいと考えています。



幸福度が低い組織と高い組織で差が開き始めている

2021年このアワードを始めた当初はWell-beingというキーワードが注目され始めた時期でした。そのため「Well-being コンタクトセンター」とニュース検索をすると、事業会社と研究機関の共同研究リリースなどの取組みを開始したことに關するものが目立ちました。

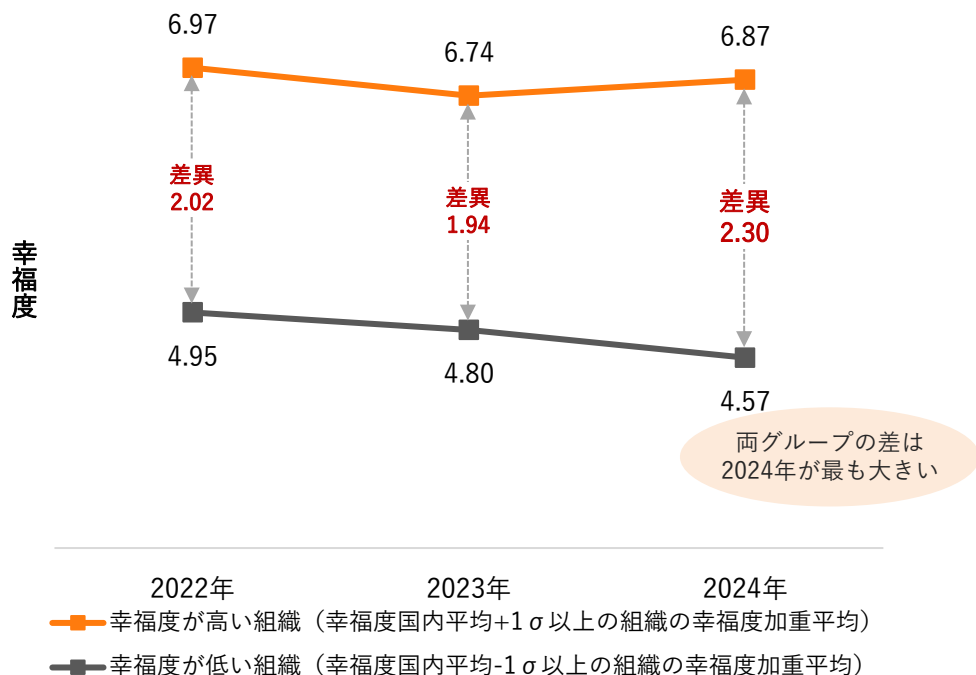
2024年になってからは、効果的な活動に関するレポートや、Well-being実現に寄与するツール・システムのサービスリリース、従業員のWell-being促進・実現に向けた事業会社による新たな拠点開発など、取組みの結果についてのリリースが増えた印象を受けます。

年を追うごとに積極的にこの取組みを行う組織が増えてきた結果だと言えるでしょう。後述いたしますが、本アワードを通じて測定している国内コンタクトセンター幸福度は2022年より、上述の取組みを行う企業が増えた結果として二年連続増加の傾向にあります。

一方で、全体の数字からより細かい視点で見ると、**幸福度の高い組織と低い組織の差が開き始めている傾向がある**こともわかっています。右のグラフは2022年から2024年それぞれの本アワードで集計した幸福度の数値を平均+1標準偏差の「幸福度が高い組織」と、平均-1標準偏差の「幸福度が低い組織」の数値にまとめなおして、その推移を分析した結果です。2022年に比べて、2024年のほうが両グループの差が開いていることがわかります。

国内全体の数値としては上がっていますが、幸福度が低い組織では、幸福度の向上・Well-beingの促進に苦戦している状況があるのかもしれません。

三か年の組織別幸福度推移比較





本白書の目的 - 経営層の「従業員の幸福」に対する重要性と実現のためのポイントの理解



スズラン
花言葉：幸せの約束

弊社ではアワード開始当初より、デジタルチャネルの普及に伴い、有人チャネルの重要性が増すと伝えてきました。有人チャネルは、機能的にも情緒的にも重要な顧客接点を担っており、カスタマーサービスを提供する従業員を含む全従業員の働きがいに投資することが重要です。

しかし、多くのコンタクトセンターでは「少ないコストで多くの業務をこなす」ことが求められるため、従業員への投資を増やすことが難しいケースがあります。これは、人件費をコストとして見なし、より少ない金額でより多くの業務を行うという効率を優先する傾向があるためと考えられます。このような状況が、前のページで紹介した結果に表れているのかもしれません。

Well-beingなセンターを実現するための解決策は、従業員の増員、新たなツールへの投資、基本給アップや福利厚生強化など資金的な投資ではありません。

資金的な投資も重要ではありますが、同時に**どのように組織をマネジメントしていくか？そのためにどのように管理者、経営層が時間を使っていくか？という時間的な投資・仕事のやり方**も重要です。本白書は、アワードから集めた数値の統計的分析から国内コンタクトセンターにおける課題の提起と改善のためのヒントをお伝えするためにまとめたものです。

皆様のセンターをWell-beingなセンターへ変えていくために、どのような働き方を、組織として管理者・経営層としてすべきなのかの参考にいただければ幸いです。

基礎情報

Well-beingへ
影響しにくい要素

Well-beingへ
影響しやすい要素

ベンチマーク

Well-being CUSTOMER CENTER AWARD2024について

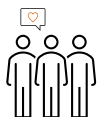
日本で最も幸福度の高いセンターを決めるアワード

従業員アンケートの結果から、国内で最も幸福度の高いセンターを決めるアワード

本アワードは、エントリー頂いた組織の従業員の方々に、弊社オリジナルの従業員アンケート調査を受けていただき、その結果をランキング化、上位の組織を表彰するアワードです。自社の従業員幸福度・Well-being促進・実現度合いを定量的に他社と比較することによる正確な現状の診断、また本書を含む改善のヒントを得られることが特徴です。

アワードのステップ

自社の現状を知る



①診断実施

- ・ エントリー組織の全従業員に対してアンケート調査を行う
- ・ アンケートは職場における体験などについての調査であり、弊社オリジナルの診断（Well-being診断）

自社の同業における
特徴（課題・強み）を知る



②レポート受領

- ・ 自社の結果だけではなく、国内平均、上位組織のベンチマーク入りのレポートを受領できる
- ・ エントリー総数における自組織の順位が把握できる

改善方法を知る +
社内外にアピールする

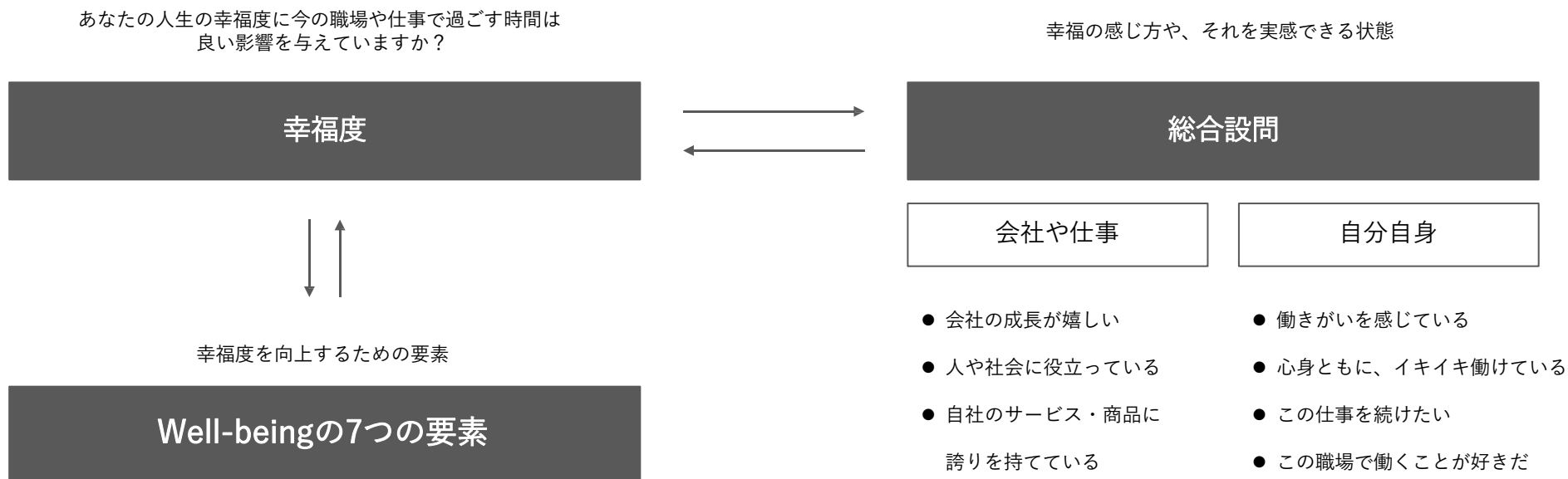


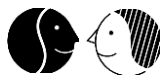
③表彰式

- ・ アワード当日は優秀組織を表彰するだけではなく、上位組織の成功事例、有識者の講演聴講、他社との人脈形成含む改善のヒントを得ることができる
- ・ 受賞できれば社内外に自社の取り組みの素晴らしさをアピールできる

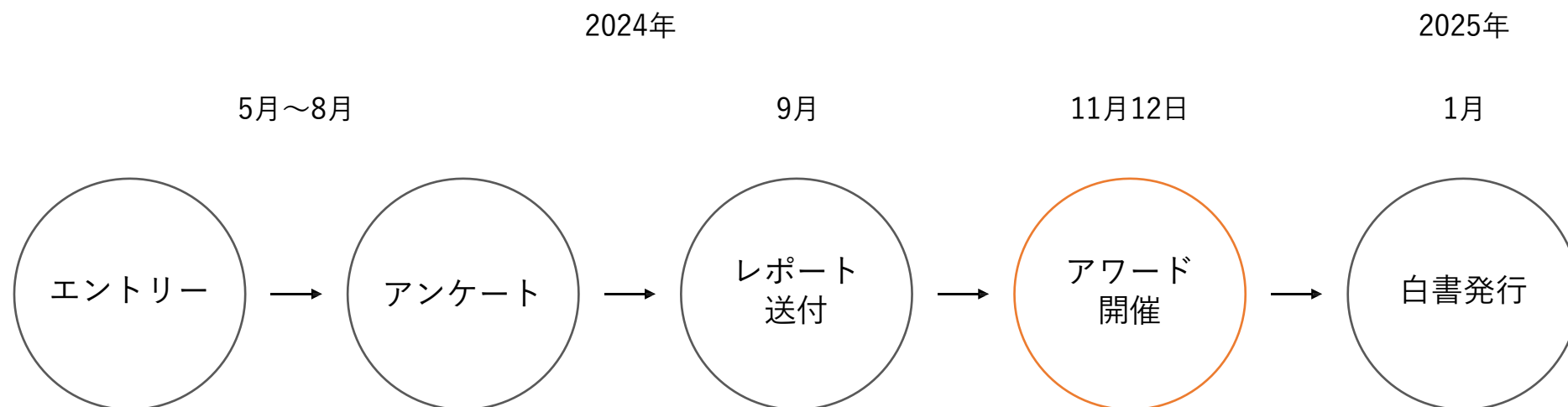
アワードのアンケートはプロシードの「Well-being診断」を使用

企業もしくはセンターの特性や戦略によっても、従業員が何を重視するか違いがあります。
Well-being診断は、従業員が何に対して仕事の幸福感を感じているのかを把握するために、幸福度の他に幸福度と関係する可能性のある要素の「総合設問」7設問と、幸福度を向上させるための重要な「7つの要素」42設問から構成されています。





2024年度は、以下のスケジュールで実施





- 総合スコアの高い合計14センターに対し、賞を授与
- 2024年度は計132センターが参加



Well-being CUSTOMER CENTER AWARD
Best center 2024



大規模センター部門

【最優秀賞】

- DHLジャパン株式会社 カスタマーサービス本部
- 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
- 日本コンセントリクス株式会社 札幌オペレーションズ

【優秀賞】

- S M B C日興証券株式会社 フロントサービスセンター
- 株式会社セブン銀行 パンキング統括部コンタクトセンター
- Teleperformance Japan 株式会社 A1
- 日本コンセントリクス株式会社 福岡オペレーションズ

中・小規模センター部門

【最優秀賞】

- SBI生命保険株式会社 お客様コンタクトセンター
- 株式会社かんぽ生命保険 仙台カスタマーサービスセンター
- 富士通コミュニケーションサービス株式会社 お客様総合センター

【優秀賞】

- 株式会社AIサポート
- キリンホールディングス株式会社 コーポレートコミュニケーション部 お客様相談室
- 株式会社ジャルカード コンタクトセンター
- 三井住友トラスト・ビジネスサービス株式会社 品川事務センター 相続受付チーム受電ユニット



オンライン・匿名にてアンケートを実施

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アンケートを弊社が準備する方式、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パターンにて行いました。

調査 期間

4か月間

4か月間の期間を設け、
その期間内で各センターが実施
※各センターは4か月のうち、任意のタイ
ミングで約4週間の期間でアンケート
を行った

調査 方法

オンライン・匿名

①弊社のオンラインアンケート
ツール、②エントリー組織のツ
ール

調査 区分

6区分

性別・年齢・雇用形態・在職期
間・役職・勤務形態の6区分

設問数

全56問

- ・ 総合設問 : 7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%以上であること
- ・ 総回答人数が20名以上であること



7段階と11段階の2種類の回答方法がある。本白書ではそれぞれの回答結果を用いて主に2種の指標を活用。

7段階の設問：総合設問、7つの要素

ポジティブ評価とネガティブ評価

- 総合設問および、Well-being7つの要素は7段階で回答いただく設問です。
- 回答選択肢における上位2つの割合を見ることによって設問ごとに肯定的、または否定的な意見を持つ方の割合を見ています。

ネガティブ評価

全くそう
思わない

そう
思わない

ややそう
思わない

どちらとも
言えない

ややそう
思う

ポジティブ評価

そう
思う

とてもそう
思う

1

2

3

4

5

6

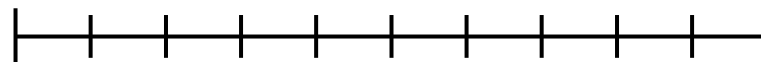
7

11段階の設問：幸福度

平均値

- 幸福度は「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？」という設問に対して、「0～10」の11段階で回答頂いた結果から平均値を計算したのになります。

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10





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供

アワードレポート（標準）



詳細レポート（オプション）





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

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ています。

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。』の平均値

計算例：

7.2

+

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』それぞれの平均値の合算

36.5

=

総合スコア（スコア1+2）

スコア 1 とスコア 2 の合算値

43.7



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



弊社は、組織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Well-being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／ミ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ありません。

弊社が設定したWell-being7つの要素は、過去20年以上にわたる組織の診断や支援、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、そして、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、自社のWell-being実現のために重要な領域をアンケートなどにより把握することです。

アンケートは会社からの思いを伝える機会にもなります。アンケート結果から把握した従業員の状態をもとに、会社と従業員が共により良い状態を目指していくことが大切でしょう。

Well-being7つの要素では、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。

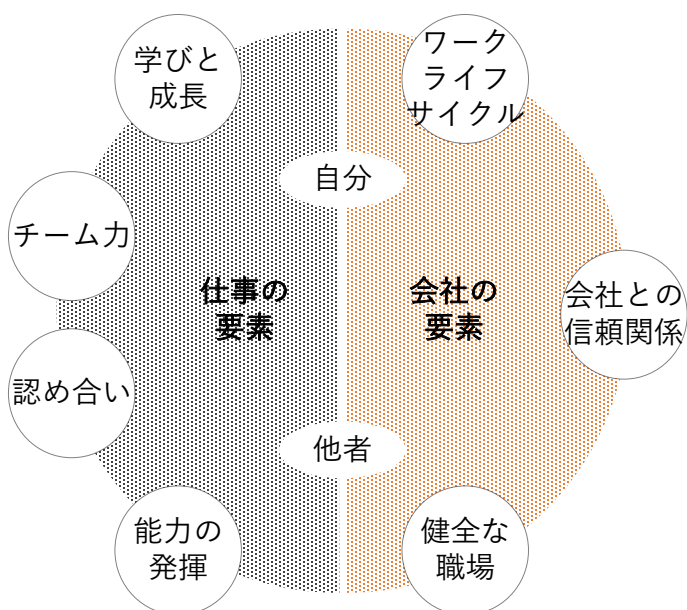


ツユクサ
花言葉：変わらぬ思い



7つの要素には仕事好き要素と会社好き要素の二種類がある

Well-being診断は幸福度を高めるために重要な以下の7要素がベースとなっております。7つの要素は「仕事好き」また「会社好き」の二種類があり、設問は自分自身についてのことと、他者についてのことの二つがあります。



- ①学びと成長
- ②認め合い
- ③チーム力
- ④能力の発揮
- ⑤会社との信頼関係
- ⑥健全な職場
- ⑦ワークライフサイクル

仕事を通じて成長/それを実感しているか

互いに認め合い、役立てていると感じているか

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

自身の役割を理解、意思を持って行動できているか

会社と双方向の良好な関係があるか

働きやすい環境で、さらにそれを良くしようとしているか

仕事と私生活に正の循環はあるか

基礎情報

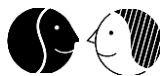
Well-beingへ
影響しにくい要素

Well-beingへ
影響しやすい要素

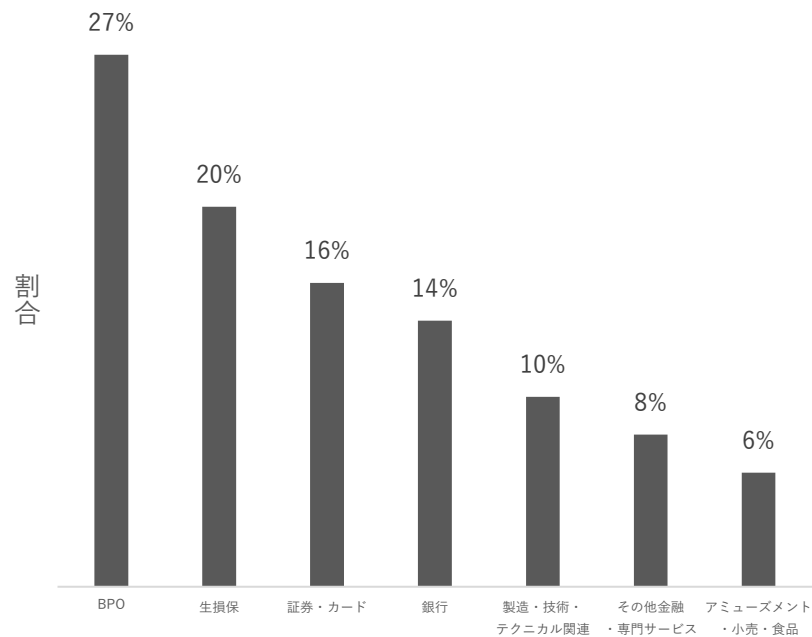
ベンチマーク

アンケート回収結果

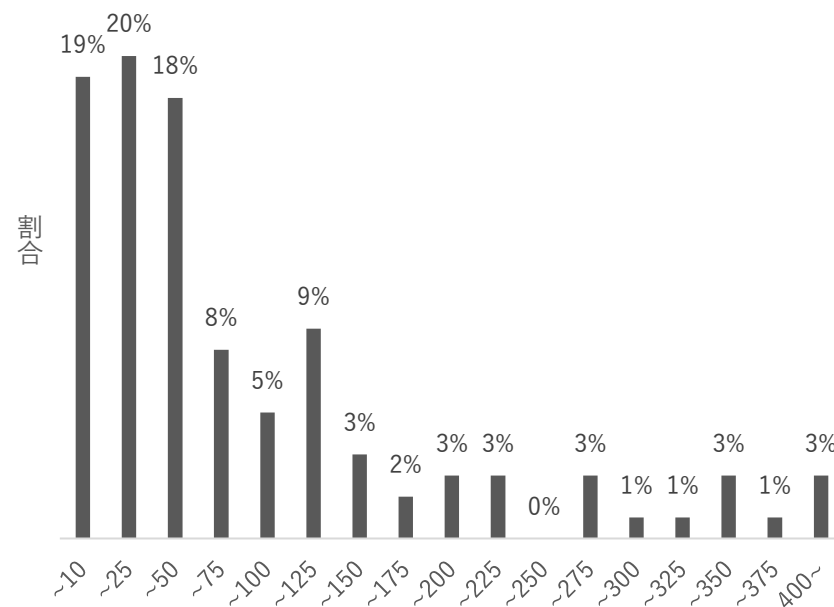
回答の分布



業界ごとのエントリーセンター割合

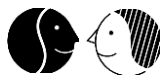


センター席数ごとのエントリーセンター割合

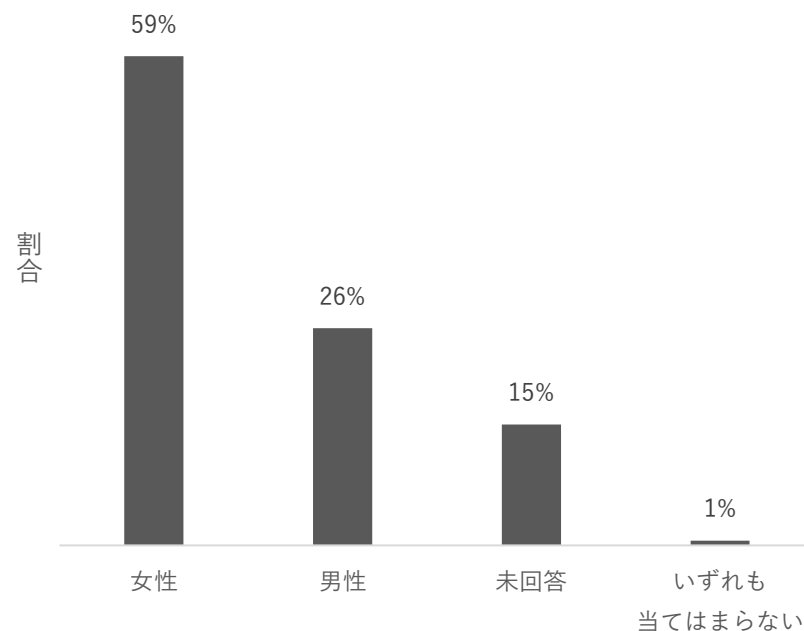


※N=132センター

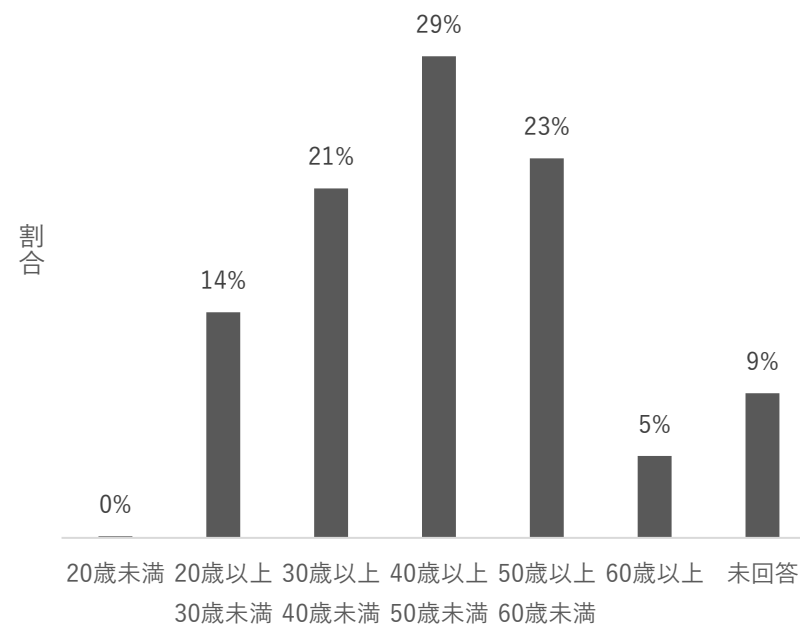
※グラフ内の数字（％）は小数点第一位を四捨五入しています。



性別



年齢

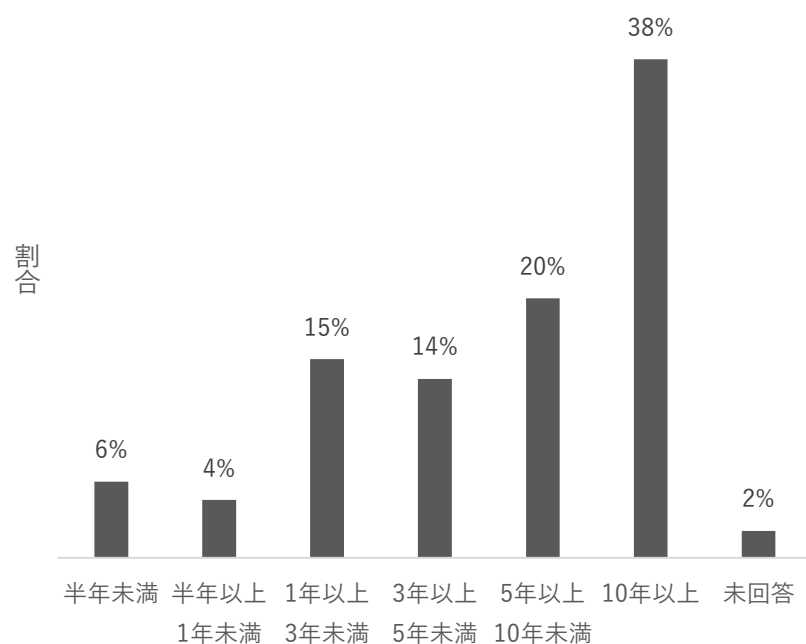


※N=10,297名

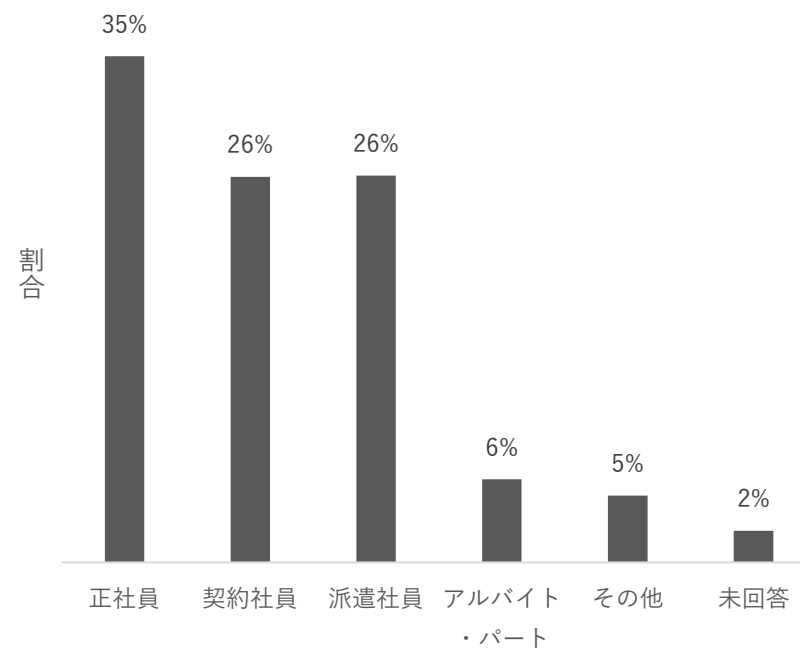
※グラフ内の数字（%）は小数点第一位を四捨五入しています。



在職期間

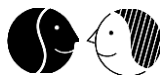


雇用形態

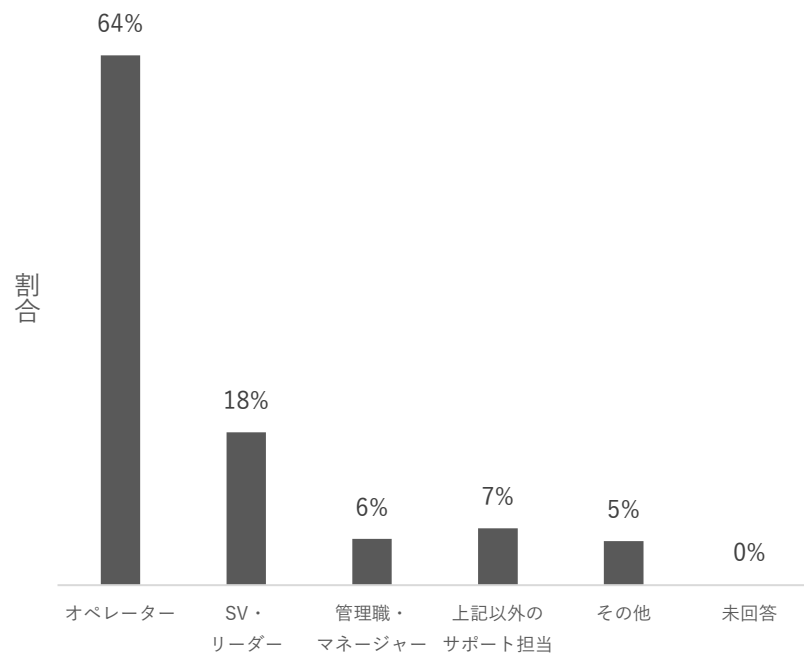


※N=10,297名

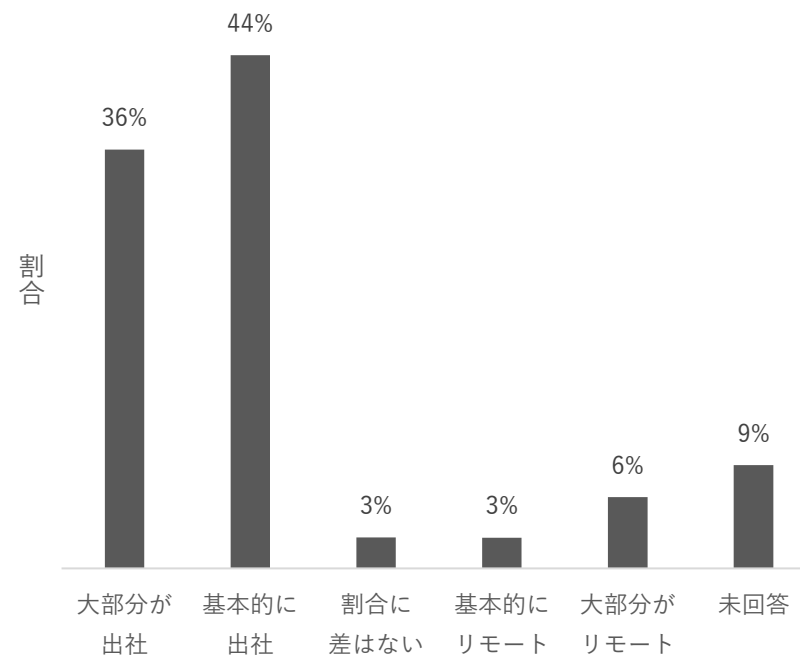
※グラフ内の数字（％）は小数点第一位を四捨五入しています。



役割



出勤形態



※N=10,297名

※グラフ内の数字（％）は小数点第一位を四捨五入しています。

基礎情報

Well-beingへ
影響しにくい要素

Well-beingへ
影響しやすい要素

ベンチマーク

Well-beingへのよくある誤解

幸福度を上げにくい条件はあるのか？

コンタクトセンターの幸福度にまつわる、さまざまな「誤解」

組織の置かれている環境によって幸福度の高低は決まるのでしょうか？「忙しいセンターは幸福度が低い」、「〇〇業界は業務が難しいため低い」、「SVの人数が少ないからケアが行き届きにくく幸福度に影響する」など環境によって幸福度の高さが決まるような印象も受けます。

しかし、今回分析した結果組織が置かれている環境や体制によって幸福度は決まらない可能性が高いことがわかりました。逆に、特定の組織的活動の実行有無によって大きく変わることがわかりました。

本書では、弊社によく寄せられる疑問について、Well-being CUSTOMER CENTER AWARD2024およびその他弊社が保有しているデータを用いて分析し、これらの誤解を解いていくとともに、幸福度の向上のためには何が重要なのかを解説していきます。

活用したデータ

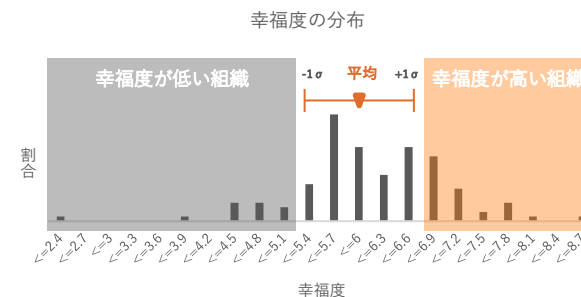
- ① Well-being CUSTOMER CENTER AWARD2024の回答データ
(N=51組織、132センター、10,279回答)
- ② 弊社がコンサルティングサービスを提供している組織の稼働率データ
(N=7：Well-being診断回答前三か月のデータが100%揃っている組織の数)

行った分析

- ・ 幸福度と顧客満足度は相関関係にあるのか？
- ・ 業界ごとに幸福度の高さは決まるのか？
- ・ 正社員でなければ幸福度が上がらないのか？
- ・ 管理者の人数が多いほど、オペレーターのケアが行き届くことから幸福度が高いのか？
- ・ 忙しいセンターは幸福度が低くなるのか？

備考

幸福度が高いセンターの特徴を分析するため、全132センターの幸福度分布から平均 ± 1 標準偏差以上の組織を「幸福度が高い組織」、以下の組織を「幸福度が低い組織」としてグループ分けし、それぞれを比較した。





幸福度が高いセンターは顧客満足度も高い

アワードから集計した下記①、②のデータを活用して、両指標の相関分析をした結果が右記の図です。結果、**幸福度が高い組織ほど、顧客満足度も高くなる傾向がある**ことがわかりました。

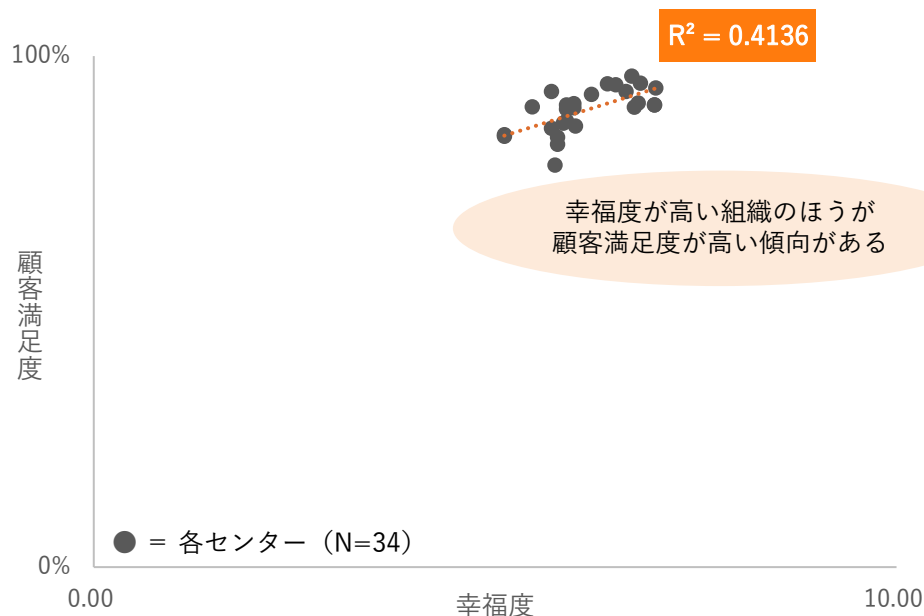
元データの性質などによって判断基準は左右されますが、COPC社および弊社のコンサルティング実績をもとにすると、コンタクトセンターにおいては決定係数（ R^2 ）が0.5を超えると強い相関にあると言え、0.2から0.5はある程度の相関があると言えます。

今回分析した結果は「0.4136」と数値としては“ある程度相関がある”と言えるものではありませんが、顧客満足度を一般的に左右しやすい業界や業態、チャネルやお問い合わせ内容などの違いを一切考慮せずに実施した分析のため、この数値は、確固たる相関関係の表れであると見ています。

これはあくまでも二つの指標間の相関をとったもので、因果関係ではありません。そのため「従業員幸福度を上げると、顧客満足度が上がる」という証明ではないです。お客様が満足しているから従業員も気持ちよく仕事できる。顧客満足度という従業員が一丸となって取り組みたい！と思える目標があるため従業員幸福度が上がるなどの関係も考えられます。

弊社では、この二つの重要な指標間に相関が出るように、また**高い顧客満足度が高い従業員幸福度に、高い従業員幸福度が高い顧客満足度に影響を与えるという循環を創っていく**ことこそが重要と考えています。

幸福度と顧客満足度の相関分析

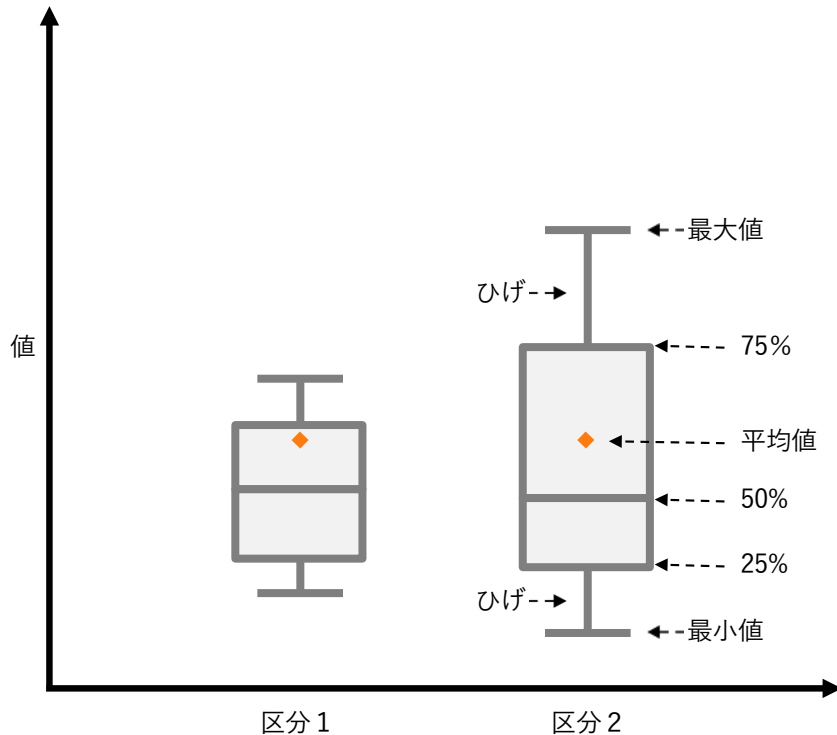


活用したデータ

Well-being CUSTOMER CENTER AWARD2024および2024年にWell-being診断を実施した組織のうち、以下②のデータがあった組織（N=34）

- ① 幸福度：各組織の従業員に「今の仕事が人生の幸福度に良い影響を与えている度合い」を0~10で評価いただいた結果の平均
- ② 顧客満足度：上記回答時期の前3か月の顧客満足度5段階評価の上位2回答の割合（TOP2BOX）

参考) 以降の頁で登場する『箱ひげ図』の確認方法について



- 四分位数を用いてデータの散らばりを表したグラフです。
- 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番目に当たる値が第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=35の場合、35センターにおける平均値などです。

※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。



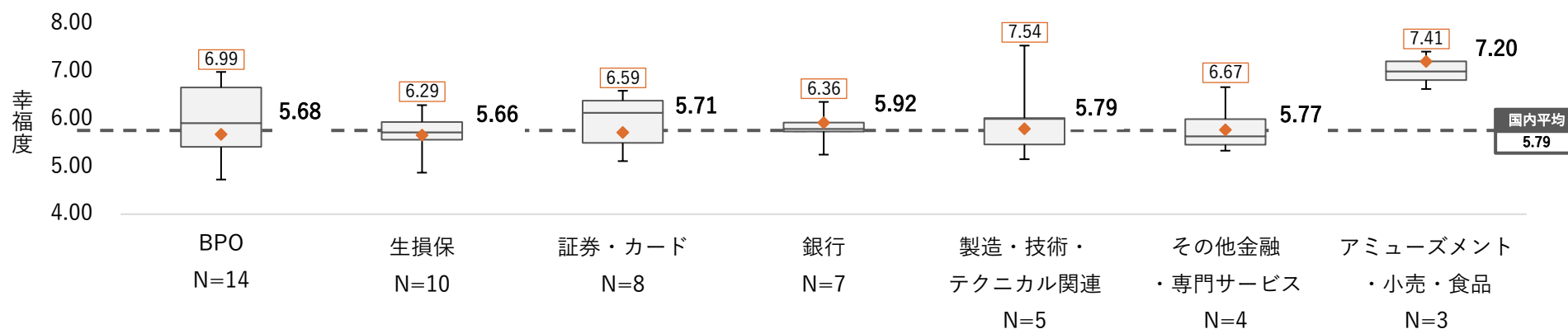
どの業界にも幸福度が高い組織が存在する

それぞれの業界が提供する業務の性質などによって幸福度が上がりにくい業界があるのかを分析するため、アワードで集計されたデータを業界ごとに分けて、各業界の幸福度を箱ひげ図にしたのが以下のグラフです。結果以下のことがわかりました。

- ・ 平均値（箱ひげ図中の◆の値） 国内平均5.79に対して、Nが最も少ないアミューズメント・小売・食品を除きいずれも大きな違いはない。
- ・ 最大値（箱ひげ図上部の値） いずれの業界も国内平均を超える値（つまり組織）がある
- ・ ばらつき（箱の縦の長さ） 銀行を除きある程度のばらつきはある

まず、平均値が大きく変わらないことから各業界の平均的な幸福度のレベル感は大きな差がないことがわかりました。次に、各業界ある程度ばらつきがあり、**TOPの組織は国内平均を超えていることから、業界の特性として幸福度をあげにくい業界はない**と受け取れます。

各業界の幸福度箱ひげ図



※ ◆ = 加重平均、箱ひげ図横の数値 = ◆の値（加重平均）、□内の数値 = 各業界TOPの値

※各業界下に記載しているNは組織（≠センター）の数



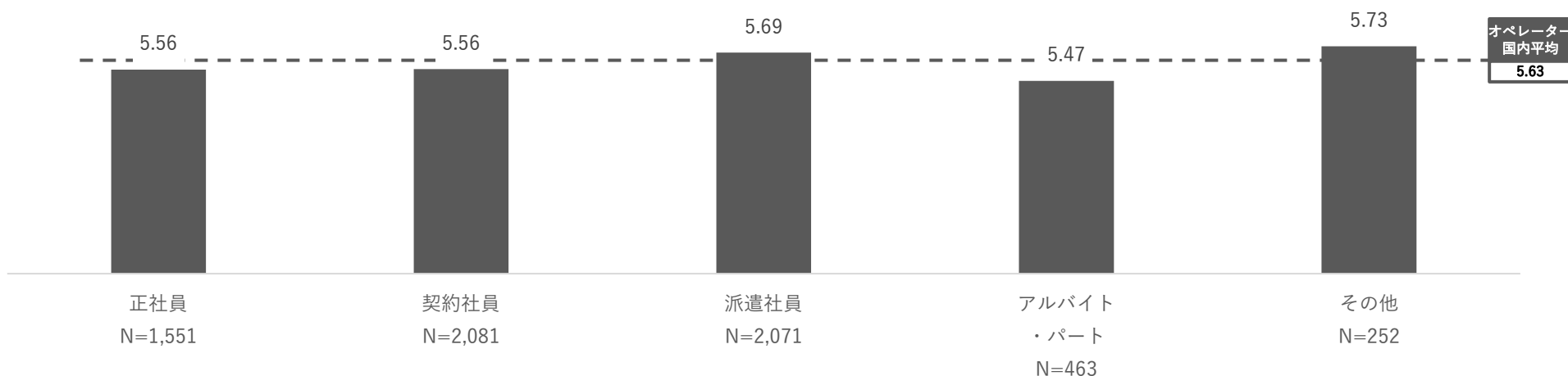
雇用形態ごとに幸福度は大きく変わらない

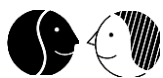
業界による幸福度向上の制限がないことが前のページの分析よりわかりましたが、雇用形態ではどうでしょうか？正社員のほうが待遇がよいなどの理由から幸福度が高い結果だったとしても納得できるような気がします。実態はどうか分析するため、各雇用形態のオペレーターの幸福度を比較しました。

結果、雇用形態ごとの幸福度に大きな差はないことがわかりました。つまり、正社員、契約社員、派遣社員など、さまざまな雇用形態で働く従業員が、ほぼ同程度の幸福度を感じていることを意味します。

一般的に、正社員は契約社員や派遣社員に比べて、給与や福利厚生などの待遇面で優遇されていると考えられています。しかし、今回の分析結果からは、**待遇面の違いが必ずしも幸福度の差に直結するわけではない**ことが示唆されました。

各雇用形態の“オペレーター”幸福度比較





1人あたりの管理人数が減ればケアが行き届き、幸福度は高くなる？ 幸福度が高い組織と低い組織の階層別人数分析



幸福度が高いセンターのほうが、1人あたりが管理するオペレーターは多い

スキルや知識を高めるためのフィードバック・コーチングや、応対中の手上げ対応、従業員への精神的サポートを含む個別の「ケア」は幸福度を高めるために有効です。ただし、一部の組織では様々な課題を背景とし、このケアをする役職者がいない、もしくはケアに時間をさきにくい…といった問題があります。

ではケアに時間をかけられるだけの人数が揃っていれば、幸福度は高くなるのでしょうか？

この仮説を検証するため、幸福度が高い組織と低い組織の主要な役割1名に対して、それぞれの組織では何名のオペレーターを管理しているのか分析しました。

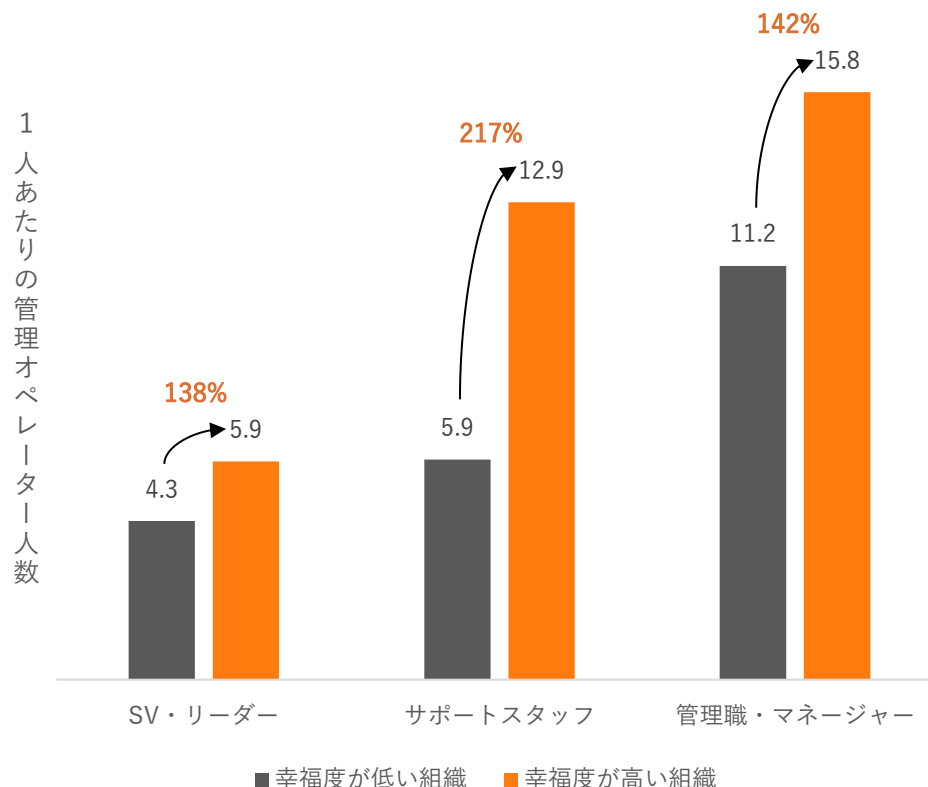
幸福度が高い組織はケアが充実していると仮定すると、各役割の従業員が管理しているオペレーター数は幸福度が低い組織よりも「少ない」ことが予想できます。

※算出式 = (分子：各組織のオペレーター人数) ÷ (分母：各役割の人数)

しかし、結果は右記のグラフの通り、**逆に幸福度の高い組織のほうが、低い組織よりも1名あたりの管理するオペレーター人数は「多い」**ことがわかりました。つまり「人がいない」ことは「幸福度が低い」直接的な原因になっていないと考えられます。

幸福度が高い組織は人による水際の個人プレー、つまり**属人的ケアをせずとも優れたマネジメントプロセスで幸福度を上げる**ことができています。組織であるとも考えることができます。

幸福度が高い組織と低い組織の 役職ごと1人あたり管理オペレーター数比較





忙しくても幸福度が高い組織は存在する

最後に分析するのが繁忙との関係です。

「アンケートを実施した時期が繁忙だった」ことが原因となり、幸福度の昨年対比が下がることもあります。この繁忙がどれだけ幸福度と密接な関係にあるのか、コンタクトセンターの忙しさを表す指標として稼働率と幸福度の相関分析を行ったのが右記のグラフです。

Nは7組織と少なく、幸福度が国内平均以下の組織はそのうち2組織のみという限定的なサンプリングによる分析ではありますが、稼働率を幸福度間の決定係数は0.243と高くはないことがわかりました。
グラフを見てみると、**稼働率が高くとも、幸福度は国内平均以上の組織がある**ことがわかります。

前述の通り限定的な分析ではありますが、稼働率と幸福度の間には相関がない、つまり忙しくても幸福度を高める、または高い位置で維持する方法があるということがわかりました。

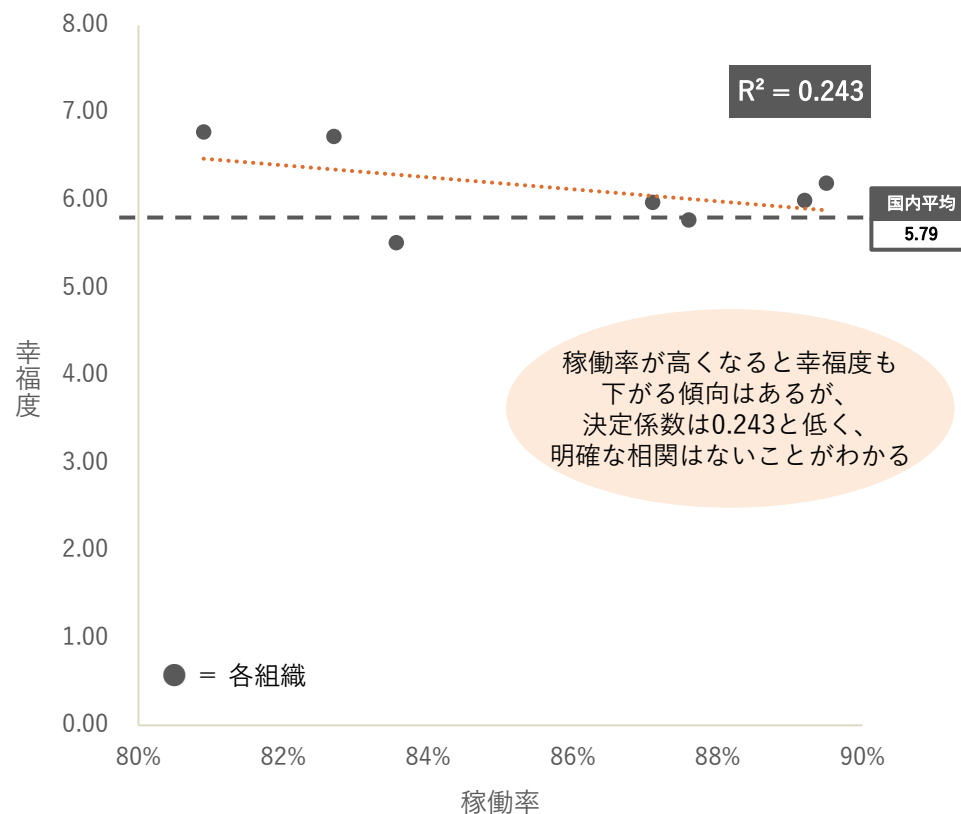
注) 稼働率(≠占有率)が高いことを忙しいと表現

活用したデータ

Well-being CUSTOMER CENTER AWARD2024および2024年にWell-being診断を実施した組織のうち、以下②のデータがあった組織(N=7)

- ① 幸福度：各組織の従業員に「今の仕事が人生の幸福度に良い影響を与えている度合い」を0~10で評価いただいた結果の平均
- ② 稼働率：上記回答時期の前3か月の平均稼働率

組織の稼働率と幸福度の相関分析



※稼働率=オペレーターが顧客に対応している時間、あるいは顧客対応にあてられる時間を給与時間で割ったもの。式：(待機時間+顧客対応時間)/給与時間

基礎情報

Well-beingへ
影響しにくい要素

Well-beingへ
影響しやすい要素

ベンチマーク

Well-beingの促進・実現方法

組織が注力すべき活動とは？

幸福度を高めるために、組織はなにをすべきなのか？

これまでの分析で以下のことをお伝えしてきました。

- 幸福度と顧客満足度は相関する
- 幸福度が上げにくい業界、または雇用形態はない
- 管理職1人あたりの管理オペレーター数が多くても幸福度は上げられる
- 忙しくても幸福度を上げる・または高い位置で維持することはできる

組織の置かれている環境や状況が、一見厳しいものだったとしても幸福度を高める方法はある可能性が示唆されている結果でした。
では、その方法とはどのようなもののでしょうか？ 以降のページでは、以下の分析を通じて皆様へ幸福度を高める方法についてのヒントを解説していきます。

活用したデータ

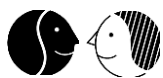
- ① Well-being CUSTOMER CENTER
AWARD2024の従業員回答データ
(N=51組織、132センター、10,279回答)
- ② Well-being CUSTOMER CENTER
AWARD2024の代表者回答データ
(N=76名 (センター代表者))

行った分析

- a. 左記①のデータから、全132センター中の全ての回答結果から、幸福度と最も相関をする小説問＝「重要従業員体験因子」を特定
- b. 左記②のデータと、重要従業員体験因子をクロス集計し、従業員体験因子が統計的に上がりやすい組織的活動を特定

分析の観点

- 幸福度と相関をする設問＝重要従業員体験因子はなんなのか？
- 重要従業員体験因子を高めるために組織が積極的に採るべき施策はなんなのか？



Well-beingを促進・実現するためのマネジメントフレームワークをもとにした設問集

弊社のグローバルパートナーである英国に本部を置くICXI：国際カスタマーエクスペリエンス協会が2023年末に世界で初めて開発・公開をしたWell-being マネジメント規格を活用して、幸福度を高めるために重要となる20の組織的活動に関するアンケート（代表者アンケート）を、今年のアワードから各組織へ依頼しました。この代表者アンケートは、①従業員アンケート（Well-being診断）を実施した組織が、幸福度を高めるために注力すべき活動を特定しやすくすること、②統計結果から幸福度を高めるために最も高い組織的活動を特定すること を目的に実施したものです。



Well-beingマネジメント 規格について

- 主要な研究、また理論や原則にもとづいており、継続的にWell-beingを促進させることで組織のアウトカム（売上や利益、CX指標）にも繋げることができている組織が共通して実施しているマネジメント手法（VECTOR6）がまとまっているフレームワーク

アンケートのイメージ

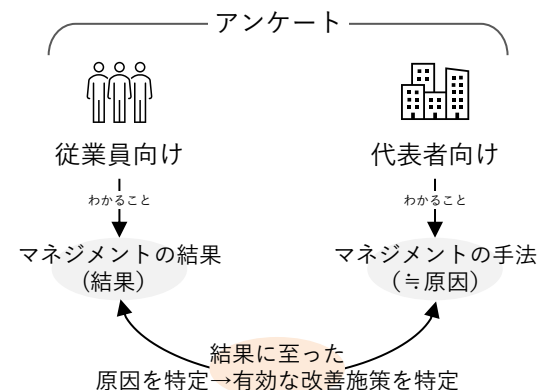
- VECTOR6ごとに特に重要な規格要求を抽出し、それぞれの実施の程度について質問したもの
例-
設問：『組織のリーダーは、組織に対して明確な価値観とビジョンを伝えている』
回答（単一選択式）
①できていない ②ややできていない ③ややできている ④できている



VECTOR6

- Well-beingな組織が注力すべき6つのマネジメント要素の総称
- | | |
|-----------------|---------------------|
| ① 価値観主導のリーダーシップ | ④ チームワーク主導のスーパービジョン |
| ② 就業環境組織文化 | ⑤ 組織の有効性 |
| ③ キャリアコントロール | ⑥ 報酬と承認 |

活用のイメージ





安心・共感できる組織のなかで学び、成長すること

まず、組織が従業員幸福度を高めるために（Well-beingを実現するために）育むべき重要な従業員体験は何かを特定するため、幸福度が高い組織と低い組織においてポジティブ評価に最も差異がある設問TOP10を抽出しました。その結果が以下です。

Well-being7つの要素ではとくに「学びと成長」が多く、その他には「勤務や研修のスケジュール案内」「自身の意見の尊重」「過ごしやすい物理的環境」「方針の浸透」…など、ソフトとハードの環境に関する設問が挙がりました。まとめると、**幸福度の高い組織は低い組織に比べてとくに、余裕をもったスケジュールの案内、快適な物理的環境、心理的安全性、など安心・共感できる組織作りと、その中で従業員に学び・成長いただくことができていることがわかります。**幸福度を高めるためには、これらの従業員体験を育むことが効果的である可能性が高いことがわかりました。

順位	要素	対象	設問	ポジティブ評価		
				幸福度が 高い組織	幸福度が 低い組織	差異
1	健全な職場	会社	勤務や研修のスケジュールはゆとりをもって案内される	70%	43%	-27%
▶ 2	学びと成長	会社	会社は積極的に自分を成長させようとしてくれている	67%	40%	-27%
3	チーム力	チーム	職場では自分の意見や考えを大切にしてもらえている	67%	42%	-25%
▶ 4	学びと成長	会社	会社からの研修や指導は自分の能力を高めてくれる	70%	45%	-24%
5	健全な職場	自分	職場の整理整頓は自ら率先して行っている	71%	48%	-24%
6	会社との信頼関係	会社	会社は、自社の方針を浸透させる努力をしていると思う	63%	39%	-24%
7	能力の発揮	自分	仕事での役割を果たすことに達成感を感じる	73%	50%	-23%
8	能力の発揮	会社	自分の仕事を効率的に行うための会社からのサポートは充分である	60%	37%	-23%
▶ 9	学びと成長	自分	自分が学んだことは、同僚にも共有できている	64%	41%	-23%
▶ 10	学びと成長	チーム	上司や先輩から様々なことを学べている	77%	54%	-23%

※順位は差異の降順です。



幸福度トップランナーは、個々が活躍できる環境作りに成功してる

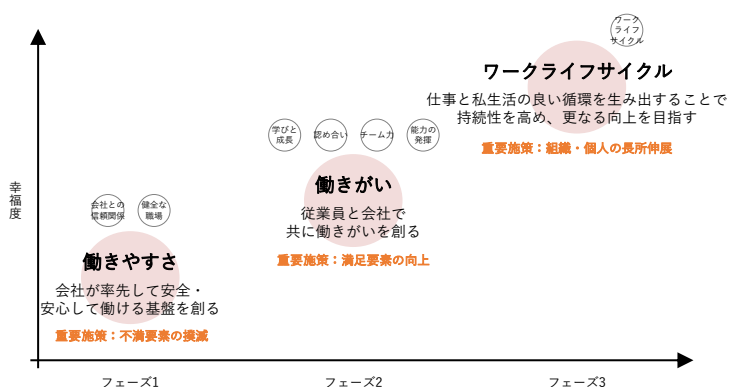
弊社では、従業員幸福度を高めるためのポイントは、会社からの「一方通行」の施策だけではなく、**会社と従業員が互いに進める「双方向」の施策**が重要と考えています。双方向の施策の例は、従業員のために施設や業務上活用するツールの改善を進める際には、従業員の声を聞いたり、改善工程全体に参画させたりすることなどです。

前のページで紹介した10個の設問＝重要従業員体験因子のなかには「会社と従業員双方向」を代表する設問（対象が“自分”の設問）が3つしかありませんでした。つまり、幸福度が低い組織の従業員にとって、まず初めに重要になるのが会社からの施策・サポートだと言えます。

では幸福度が高い組織はどのようなのでしょうか？双方向、つまり自身の関与や活躍が重要になるのでしょうか？

これを分析するために幸福度が高い組織と低い組織、それぞれの幸福度と最も相関する設問TOP10を抽出し、比較をしてみました。その結果、以下の2問を除いて両組織の重要従業員体験因子は同じだということがわかりました。両組織で違っていた以下の2問を見ると、幸福度が低い組織は「学びと成長」がより重要であり、**幸福度が高い組織は「能力の発揮」がより重要である**ことがわかります。このことから、やはり最終的には学びを「与えられる」（一方通行）だけでなく、学んだことを活用し、活躍・貢献すること（双方向）が幸福度の更なる向上にとって求められることがわかりました。

Well-beingなセンターを目指すための取の段階



幸福度の高さの違いによる相関する因子（設問）の違い

要素	設問	全42問中の幸福度との相関係数順位	
		幸福度が高い組織	幸福度が低い組織
能力の発揮	自分の強みを発揮できるチャンスについての設問	上位5位	TOP10以下
能力の発揮	自身の仕事を通じて会社へ貢献できている実感についての設問	上位7位	TOP10以下
学びと成長	会社からの研修や指導についての設問	TOP10以下	上位7位
学びと成長	上司や先輩からの学びについての設問	TOP10以下	上位10位



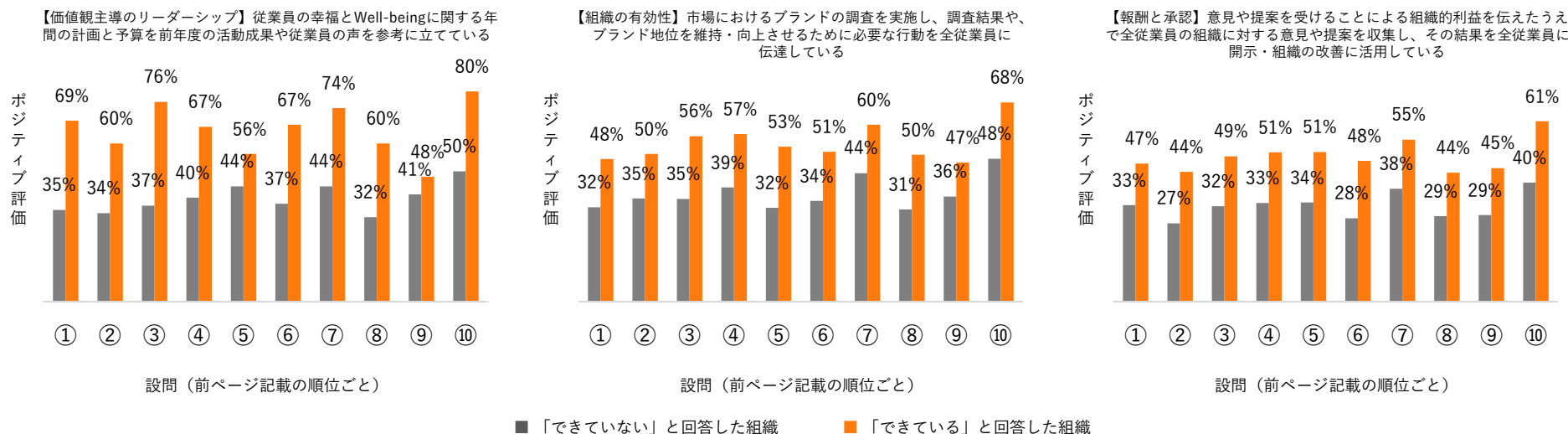
従業員の声を聴き、改善に活用して、その結果を伝えること

前のページの分析によって導きだした重要従業員体験因子を高めるための組織的活動は何かを把握するために、代表者アンケートにおける20問に対する各組織の重要従業員体験因子の数値を集計した結果を解説いたします。この分析では、全20問ある代表者アンケート設問、つまり組織的活動について「できている」と回答した組織と「できていない」と回答した組織ごとに、重要従業員体験因子の設問のポジティブ評価を算出し、「できている」組織が「できていない組織」よりも全重要従業員体験因子においてポジティブ評価が高くなる代表者アンケート設問はあるかを調べたものです。その結果、以下の3つの代表者アンケート設問において、「できている組織」が「できていない組織」よりすべての重要従業員体験因子で高く、2つの組織のポジティブ評価の差も大きいことがわかりました。

この結果から、以下の3つの組織的活動を通じて効果的に幸福度向上ができる可能性が高く、組織は積極的にこれらの活動を実践することが推奨されます。また、これら3問に共通していたのは従業員の声を聴く・伝えるという点であり、まずは従業員との対話の量と質を上げることが重要であるとも言えます。

幸福度を高めるために推奨される3つの組織的活動

～「できている組織」が「できていない組織」よりも、重要従業員体験因子ポジティブ評価が高かった組織的活動



基礎情報

Well-beingへ
影響しにくい要素

Well-beingへ
影響しやすい要素

ベンチマーク

ベンチマークデータ

改善のための参考値

自社の改善機会と強みを把握したうえで、自社の「長所」を伸ばす



サボテン
花言葉：枯れない愛

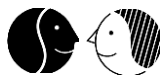
当たり前ではありますが、現状把握を行い、その結果から改善活動を進めることが重要です。診断や調査・分析を行い、その結果に応じて相対的に低い項目（または目標値以下の達成率の項目）を課題として改善する、または相対的に高い項目を自社の強みとしてさら強化していく活動が求められます。

この際、自社内のデータを用いて分析するよりも、他社のデータを用いて分析するほうが、更に精度の高い課題や強みの特定が可能となります。

例えば、自社内で相対的に低い項目は「業界の特性として上げにくい、業界固有の課題なのか」または「自社だけが低い、自社固有の課題なのか」見分けがつくためです。

また課題の改善、つまり欠点の改善は重要になりますが働きがいを高め、Well-beingなセンターを目指すためには課題改善だけでなく、自社“らしさ”が表れた強みを伸ばしていくことも重要となります。

国内全体と比較した際、自社の特徴的な強みや改善機会はどこなのか特定いただけるように、次のページより改善の大きな参考となるベンチマークデータと幸福度向上のためのヒントを紹介していきます。



国内コンタクトセンターの幸福度は右方上がりに向上中

本アワードにおける幸福度は

「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？」

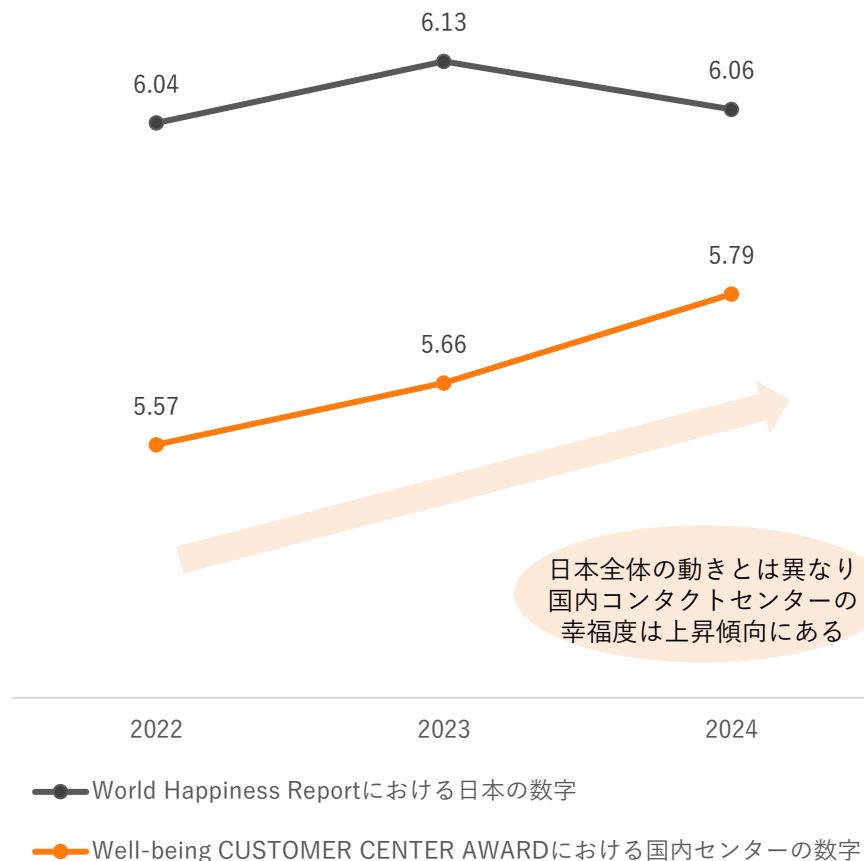
という設問に対して「0～10」の11段階で回答頂いた結果から平均値を計算したのになります。本年のアワードでは5.79という結果でした。

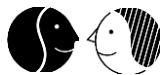
これは、国連機関である持続可能開発ソリューションネットワーク（SDSN）が毎年実施・発表しているWorld Happiness Report 2024（世界幸福度調査）における日本の結果（6.06）よりも低い結果ではありましたが、World Happiness Reportの日本全体の数値は昨年対比で下がっているのに対して、本アワードにて集計している国内コンタクトセンターの数値は上がっており、この上昇傾向は2023年より2年連続で続いているものであることがわかります。

世界幸福度調査と本アワードの幸福度測定方法は異なるため単純比較はできませんが、幸福度の高さとしてはコンタクトセンターのほうが低い結果は2022年から変わってはおりません。

弊社では引き続き本アワードを中心に、国内コンタクトセンターの幸福度向上・Well-being実現のご支援をしていきたいと考えております。

日本全体と国内コンタクトセンターの幸福度比較





オペレーターの幸福度が最も低い、幸福度が高い組織と低い組織で最も差が大きいのは管理職・マネージャー

国内全体では5.79の幸福度を、役割ごとの数値をみると、最も低いのはオペレーター（5.63）だということがわかります。

国内全体ではオペレーター、SV・リーダー、管理職・マネージャーというキャリアの順序に沿って幸福度が上がっています。この順序は幸福度が高い組織も、低い組織でも同じでしたが、それぞれの組織の役割ごとの差をみると、管理職・マネージャーが最も差が大きい（8.63-5.33=3.3）ことがわかりました。これは、管理職・マネージャーの幸福度が、組織全体の幸福度に大きな影響を与える可能性を示唆していると考えられます。

管理職・マネージャーは、組織の方針や目標を達成するために、部下を指導・育成し、チームをまとめる役割を担っています。管理職・マネージャーの幸福度が高い状態では、

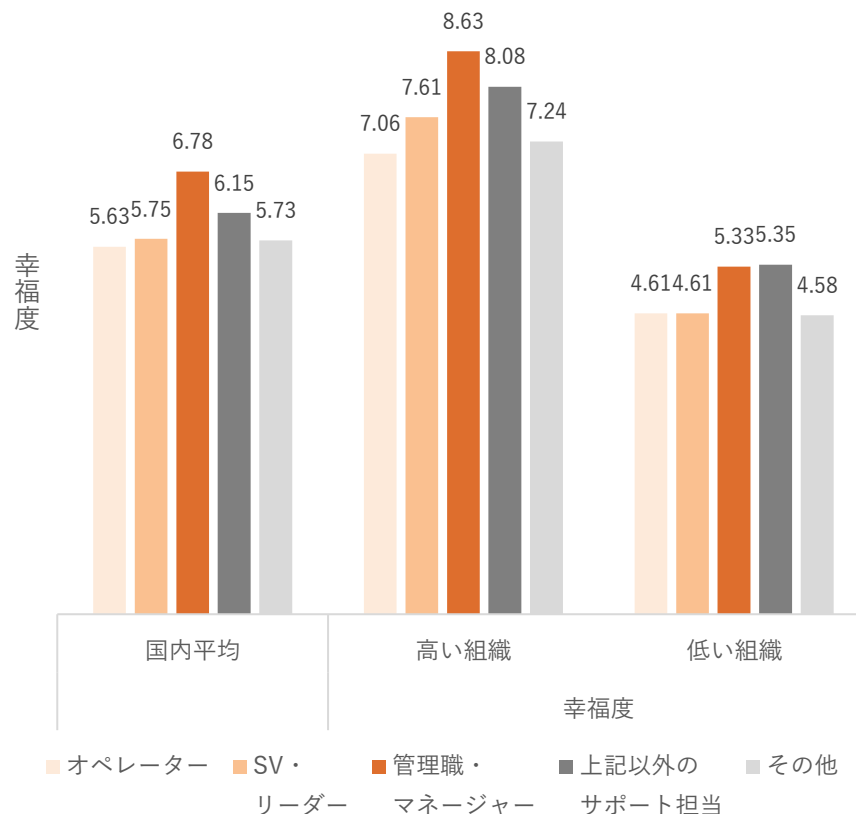
- ・ ポジティブな感情やモチベーションが部下に伝播、チーム全体の士気向上に繋がる
- ・ 部下に対して積極的にコミュニケーションを取り、良好な関係を築くことで、働きやすい環境が生まれる
- ・ 公正な評価や適切なフィードバックを行い、部下の成長を促すことができる
- ・ 創造的なアイデアを生み出し、組織全体の活性化に貢献する

といった効果が期待できます。

逆に、管理職・マネージャーの幸福度が低い場合は、これらの効果が得られないばかりか、部下との信頼関係が損なわれたり、離職率が高まったりするなど、組織全体の生産性や業績に悪影響を及ぼす可能性も考えられます。

以上のことから、人数が最も多いのにも関わらず幸福度が最も低いオペレーターの幸福度向上はもちろん重要ですが、管理職・マネージャーの幸福度向上にも注力することで、組織全体の幸福度を高め、より良い組織作りに繋げることができると考えられます。

組織ごとの役割別幸福度比較



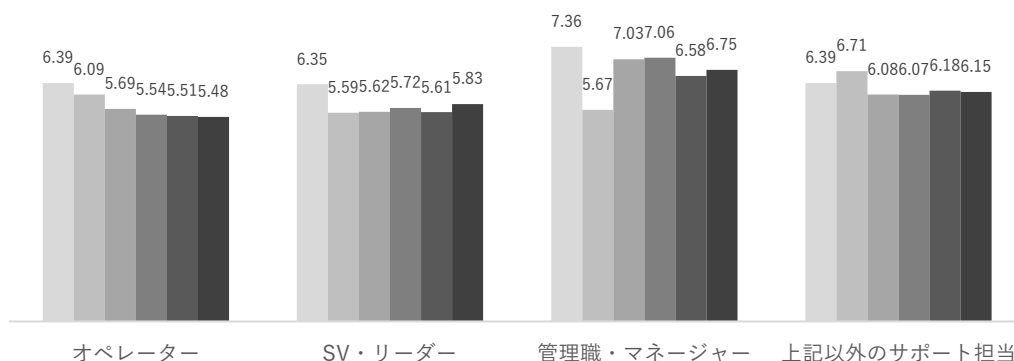


長く働くほど幸福度は下がる傾向がある

弊社のアワードでも、弊社のグローバルパートナーであるCOPC Inc.と弊社が毎年協力をしてグローバルで行っているエンゲージメントサーベイでも、在職期間が長くなるほど幸福度が下がることが分かっています。以下左のグラフは各役割の幸福度を在職期間ごとに集計した結果です。とくに**オペレーターは明確に右肩下がり**になっていることがわかります。SV・リーダー、管理職・マネージャーも波形はやや異なりますが、軽微な右肩下がりの傾向があります。

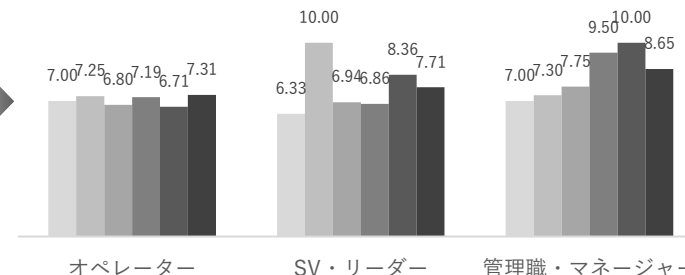
しかし幸福度が高い組織の傾向を見ると、オペレーター、SV・リーダーは横ばい、管理職・マネージャーは右方上りの傾向があることがわかります。業務のマンネリ化やキャリアへの不安など、在職期間が長くなるほど幸福度が下がる要因は様々考えられますが、**幸福度が高い組織では在職期間が長くなっても幸福度は下がっていません**。上述した組織的活動の精度の高い実行など、組織ごとの努力・工夫が国内全体の課題を解決した結果だと言えます。

国内全体の役割別在職期間毎幸福度推移



幸福度が高い組織のみの結果を抽出したもの
(国内全体のように右方下がりになっていない)

幸福度が高い組織の役割別在職期間毎幸福度推移



■ 半年未満 ■ 半年以上1年未満 ■ 1年以上3年未満 ■ 3年以上5年未満 ■ 5年以上10年未満 ■ 10年以上

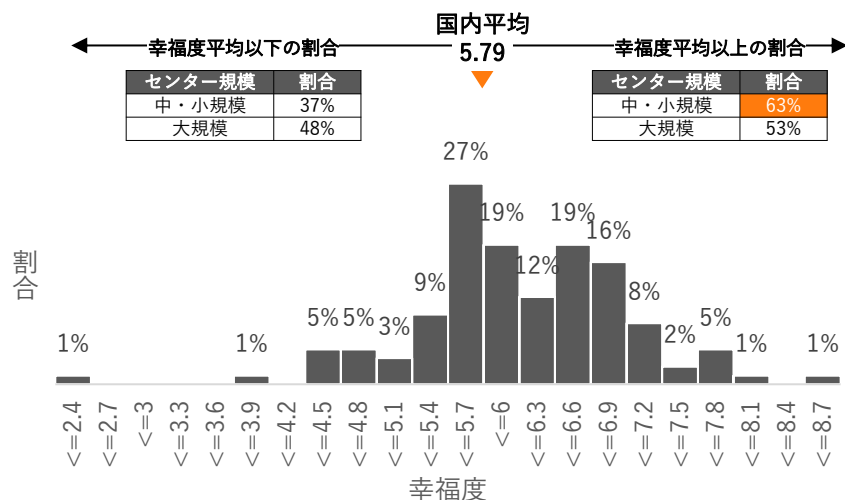


規模が小さいセンターは幸福度が高い傾向があるが、ばらつきも大きい

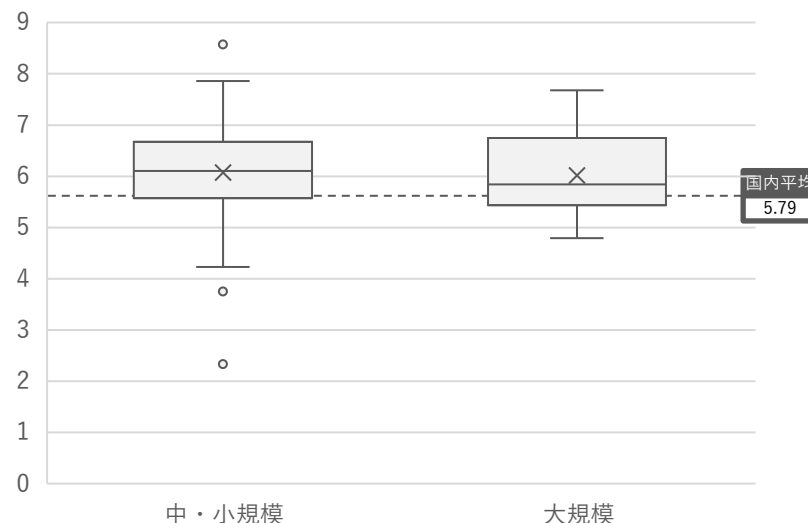
組織・センターの規模ごとに幸福度の傾向に違いがあることもこれまでの分析でわかっています。以下は左のグラフは、人数が～99名の中・小規模と、人が100名～の大規模に分けて、それぞれの規模ごとに国内平均以上・以下のセンターの割合を計算したものです。**中・小規模は幸福度国内平均以下のセンターが37%で、国内平均以上は63%と相対的に国内平均以上の幸福度のセンターが多い**ことがわかります。逆に大規模センターは48%：53%と大きな差はないことがわかります。

ただし、それぞれのばらつきを見てみると（以下右のグラフ）、大規模センターは平均付近に相対的に固まっているのに対して、**中・小規模はばらつきが大きく、国内平均幸福度を大きく上回るセンターもいれば、大きく下回るセンターもある**ことがわかりました。大規模センターの方がマネジメントの水準が高いことからばらつきにくく、中・小規模センターは属人的管理のためばらつきは大きいものの、個々人のケアやサポートが功を奏して高くなるケースもあると考えることができます。

幸福度ヒストグラム



規模ごとの幸福度ばらつき



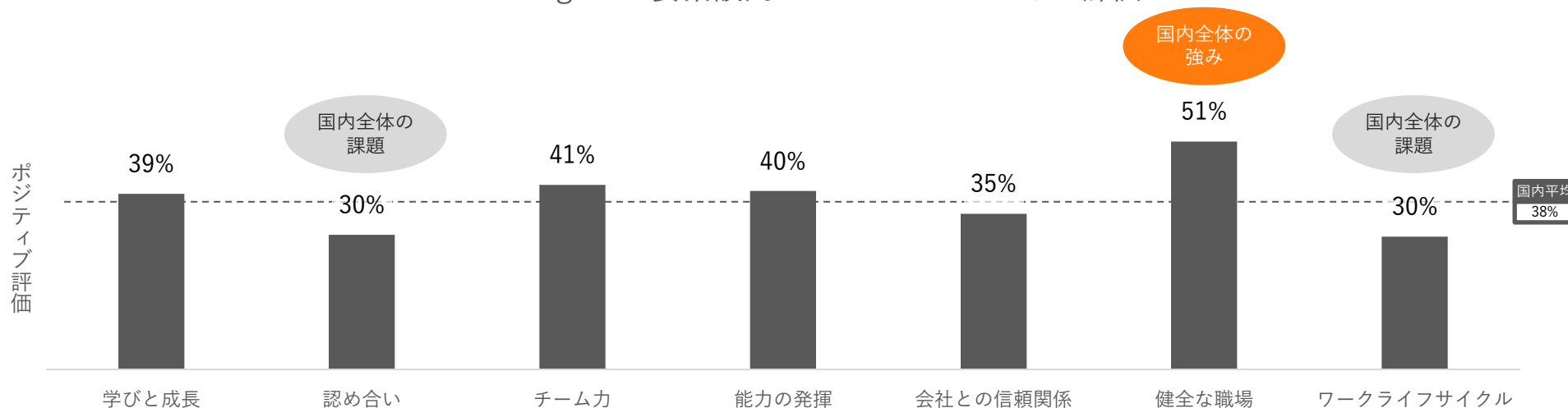


働きやすいが、ワークライフサイクルはない

幸福度向上のために組織が管理すべき重要な7つの要素がWell-being7つの要素です。取組みを始めたての段階でも、すでに幸福度が高い組織であっても管理・強化していくことが求められます。現状Well-being7つの要素中、国内平均の値が最も高いのは「健全な職場」であり、逆に最も低いのは「認め合い」と「ワークライフサイクル」であることが全体の分析の結果からわかりました。

国内コンタクトセンターは物理的、またハラスメントを含む心理的な職場環境は整っているものの、従業員同士の認め合いや、ワークライフバランスに対する配慮が不足している可能性があります。以降のページから、本書をご覧いただいている皆様の改善の参考となるよう、それぞれの要素ごとにベンチマークデータと改善のヒントをお伝えしていきます。

全Well-being7つの要素設問グループのポジティブ評価



※最も高い設問の値を「緑」、最も低い設問の値を「赤」にて色付け

The logo is an orange square with the text "Well-being Customer Center" in white. A small white curved line is at the bottom right of the square.

Well-being
Customer
Center

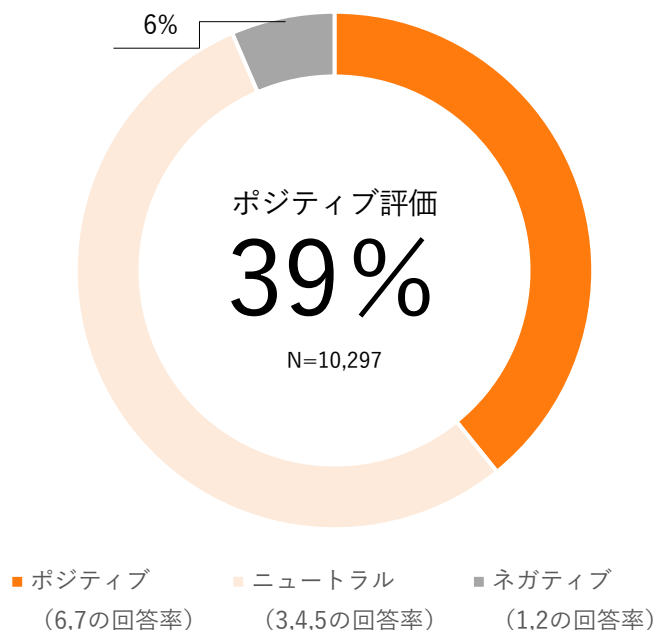
Well-being7つの要素 学びと成長

仕事を通じて自分自身の成長を感じ、それを嬉しく思いイキイキと働けている状態

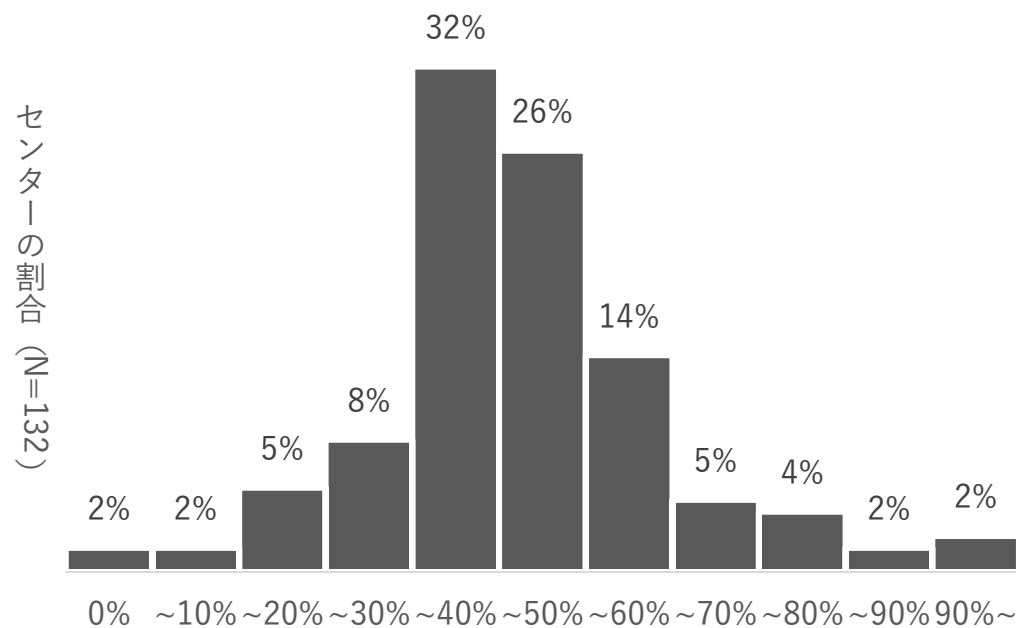


ポジティブ評価は39%で全体の中では相対的に高く、多くの組織が30%～40%台に集中

「学びと成長」に関する
6設問の全組織結果



「学びと成長」に関する
6設問のポジティブ評価ヒストグラム

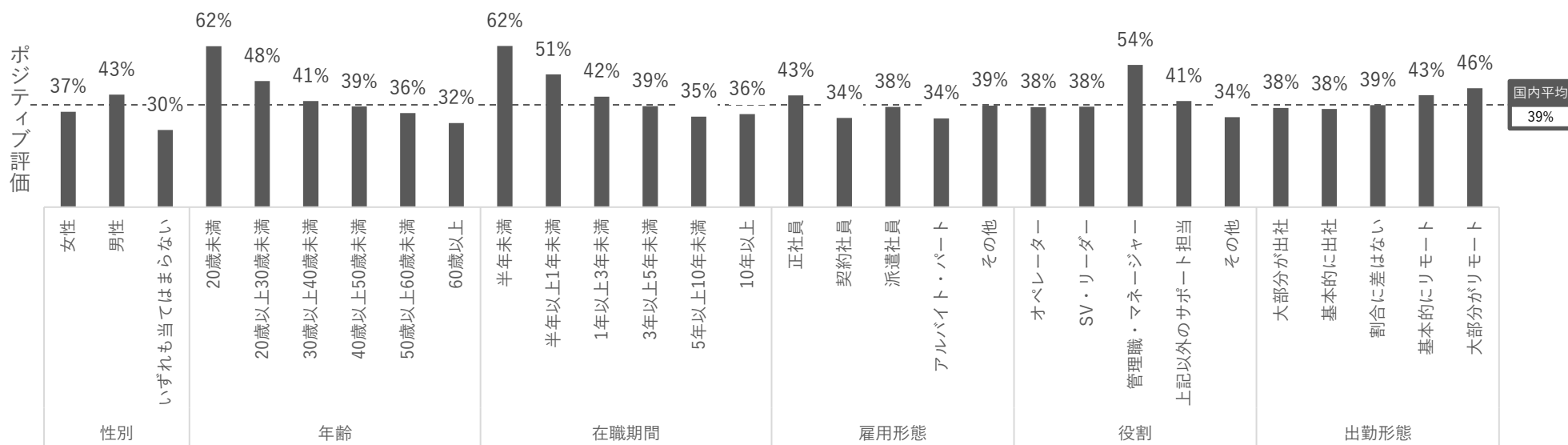




アンケート区分ごとの特徴

- 年齢・在職期間・・・若年層または働き始めが最も高く、年齢が高くなる/働く期間が長くなるにつれて下がっている
- 雇用形態・・・正社員が最も高く、契約社員およびアルバイト・パートが最も低い
- 役割・・・オペレーターとSV・リーダーが等しく最も低い（数値としては「その他」が最も低い）
- 出勤形態・・・出社よりもリモートの方が高い

学びと成長のアンケート区分ごとのポジティブ評価比較





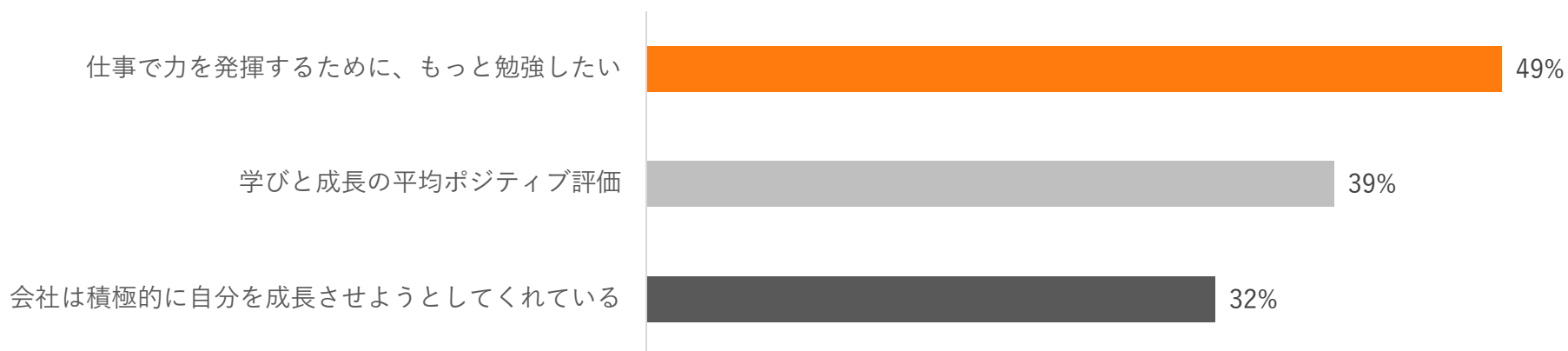
学びたいとは思っているが、積極的な学びの機会は提供されていない？

全部で6つある学びと成長の設問中、国内平均のポジティブ評価が最も高いのは「仕事で力を発揮するために、もっと勉強したい」であり、逆にポジティブ評価が最も低いのは「会社は積極的に自分を成長させようとしてくれている」でした。従業員自身は学ぶ意欲が比較的高いものの、会社の学習や育成に関する積極性を感じにくいという課題があるのかもしれません。

会社側の考えられる要因としては、適切な学習・育成制度が不足していることが挙げられます。研修内容が従業員のニーズと合致していなかったり、費用や時間の問題で参加しづらかったりするケースや、上司が部下の育成に積極的でない、あるいは育成の重要性を認識していないケースもあるでしょう。

会社全体のビジョンや戦略、そのうえで従業員に求めるスキルなどを明確に伝え、それらとの明確な関連が見える学習の機会を提供していくことが重要となります。

「学びと成長」に関する6設問中、国内平均ポジティブ評価が最も高かった設問と低かった設問



The logo is an orange square with the text "Well-being Customer Center" in white. A small white curved line is at the bottom right of the square.

Well-being
Customer
Center

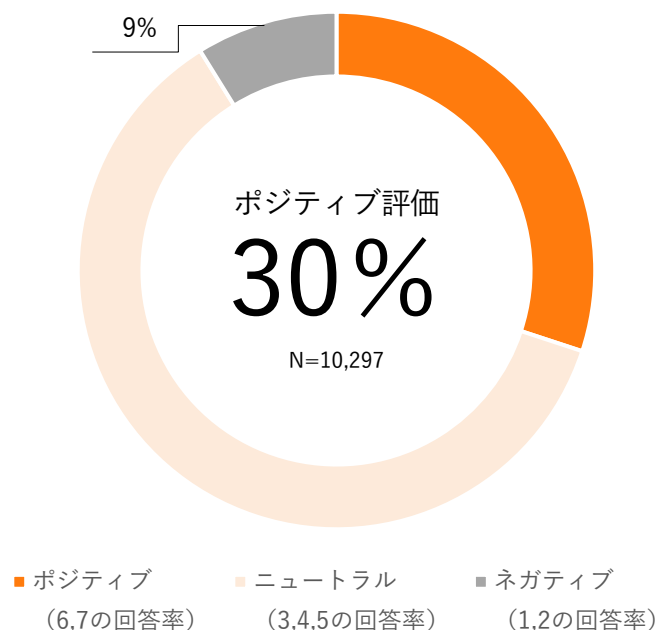
Well-being7つの要素 認め合い

自分は職場で正当に認められ、自分自身も周りを認めることができ役に立てていると
思っている状態

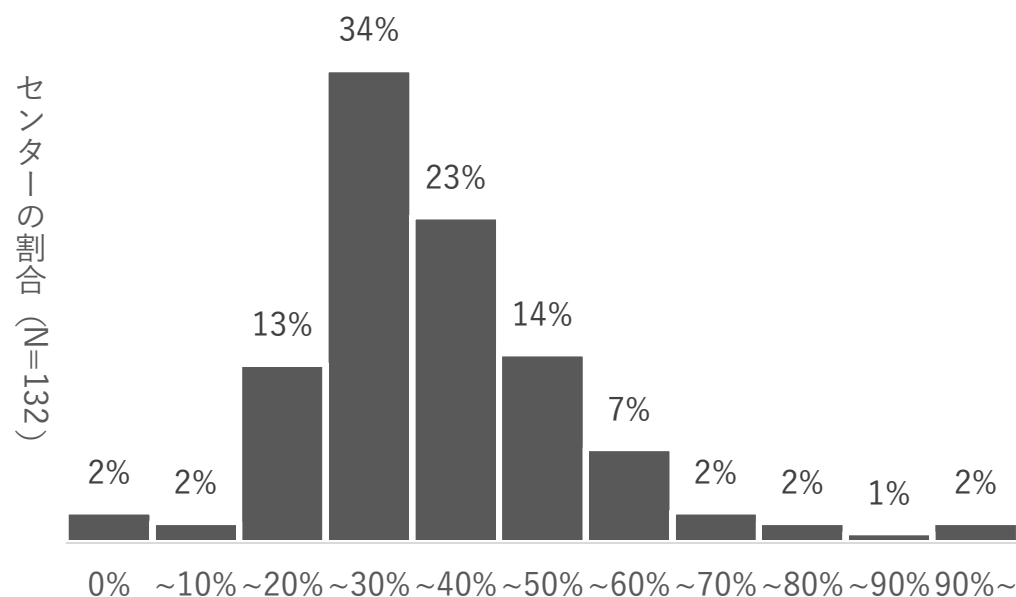


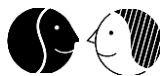
ポジティブ評価は30%で全体の中では最も低く、多くの組織が20%～30%台に集中

「認め合い」に関する
6設問の全組織結果



「認め合い」に関する
6設問のポジティブ評価ヒストグラム

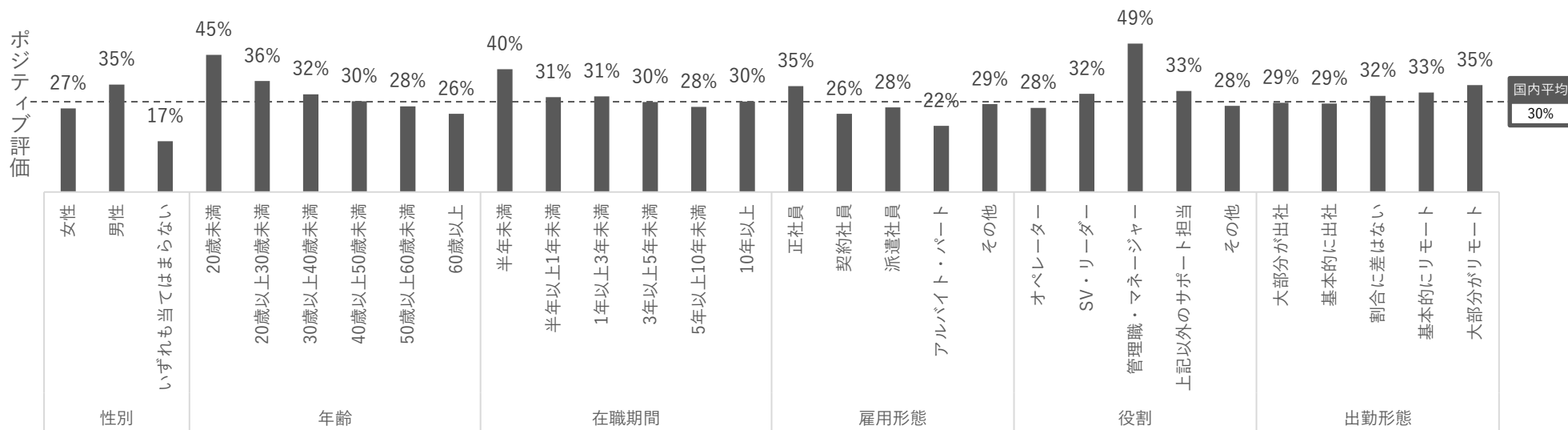




アンケート区分ごとの特徴

- 年齢・在職期間・・・若年層が最も高く、年齢が高くなるにつれ下がっている・在職期間では半年を超えたタイミングから国内平均レベルで横ばい
- 雇用形態・・・正社員のみが国内平均以上
- 役割・・・オペレーターが最も低く、管理職・マネージャーとの差が大きい
- 出勤形態・・・出社よりもリモートの方が高い

認め合いのアンケート区分ごとのポジティブ評価比較





評価はされているが、必要とはされていない？

全部で6つある認め合いの設問中、国内平均のポジティブ評価が最も高いのは「上司からの評価は適正だと感じる」であり、逆にポジティブ評価が最も低いのは「自分は職場に必要とされている」でした。上司は従業員を適正に評価しているものの、従業員側はその評価を通して「自分は必要とされている」という実感が得られていない可能性があります。これは、単に評価制度やフィードバックの方法に課題があるだけでなく、日々の業務におけるコミュニケーション不足や、従業員の貢献に対する認識不足などが原因として考えられます。

自身の貢献度合いの実感、つまり評価制度の見直しに着手することも重要ですが、まずは**従業員一人ひとりの役割や貢献を可視化**することが重要です。部下にとっての会社の代弁者である上司が、各従業員がどのような業務を行っており、それが組織全体にどのように貢献しているのかを把握し、その貢献を具体的に伝えるように努めることが重要です。会社としては部下をもつ上司にこのようなスキルを養わせることも求められます。

「認め合い」に関する6設問中、国内平均ポジティブ評価が最も高かった設問と低かった設問



The logo consists of an orange square with the text "Well-being Customer Center" in white. A small white curved line is positioned at the bottom right corner of the square.

Well-being
Customer
Center

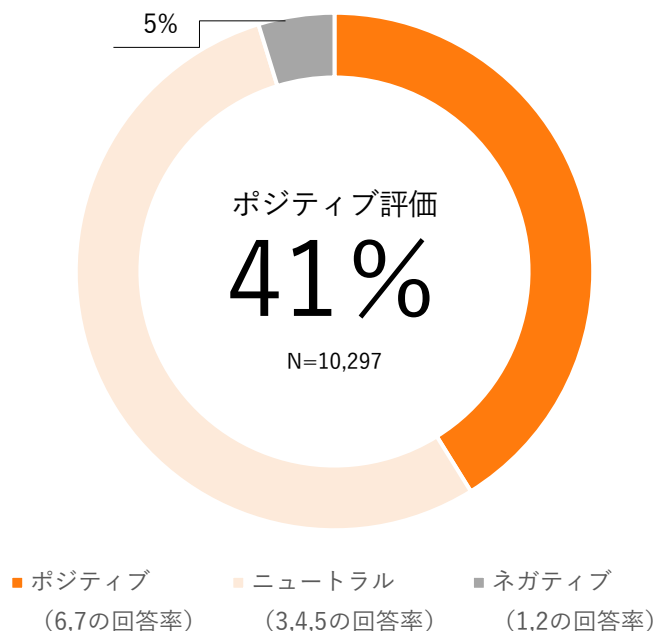
Well-being7つの要素 チーム力

仕事の目標・目的を共有でき、相互に心理的安全性があり、協力し合える仲間との絆を感じることもできる状態

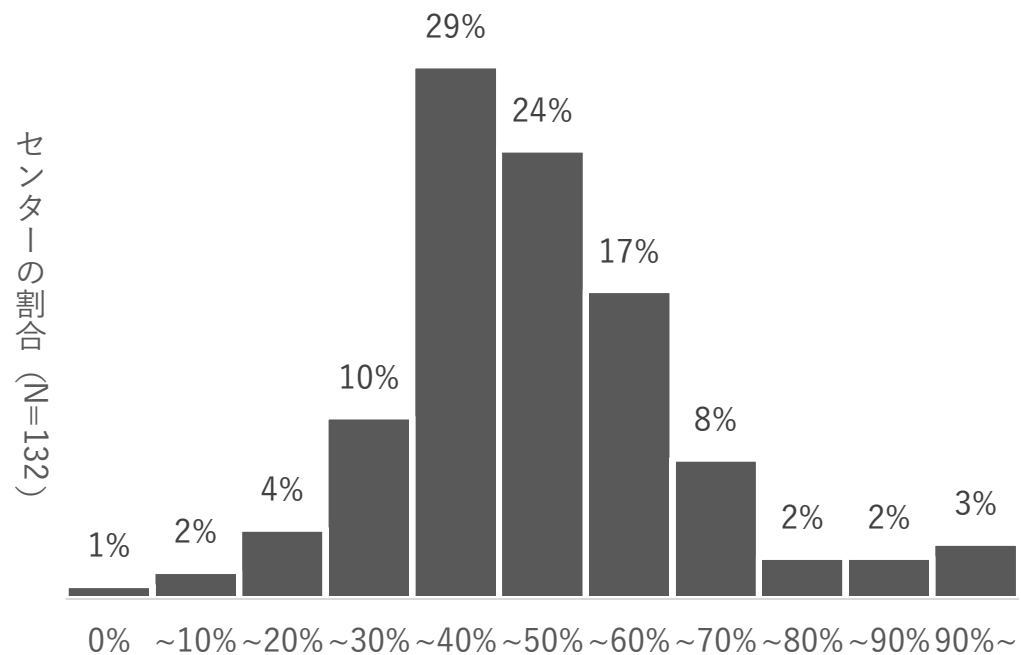


ポジティブ評価は41%で全体の中では相対的に高く、多くの組織が30%～40%台に集中

「チーム力」に関する
6設問の全組織結果



「チーム力」に関する
6設問のポジティブ評価ヒストグラム

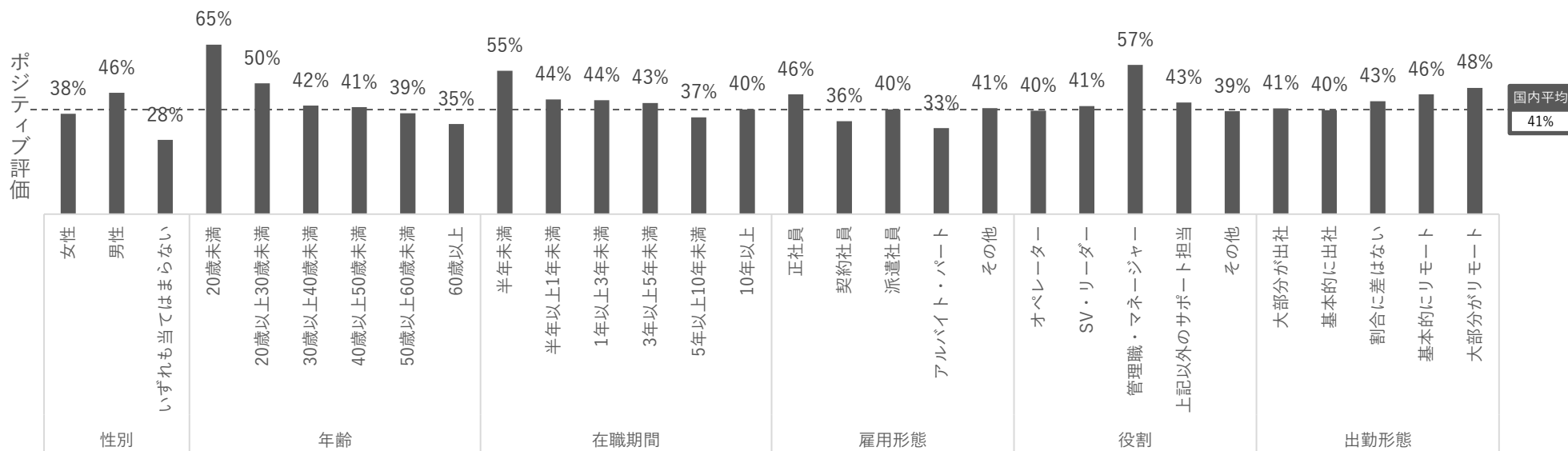




アンケート区分ごとの特徴

- 年齢・在職期間 . . . 20歳未満と60歳以上で30%の差がある・在職期間では半年以上から国内平均レベルで横ばい
- 雇用形態 . . . 正社員、派遣社員が高く、契約社員、アルバイト・パートが低い
- 役割 . . . オペレーターとSV・リーダー、またサポート担当も同等のレベルで低い
- 出勤形態 . . . 出社 よりも リモート の方が高い

チーム力のアンケート区分ごとのポジティブ評価比較





助けてもらっているが、助けられてはいない？

全部で6つあるチーム力の設問中、国内平均のポジティブ評価が最も高いのは「上司は自分の相談を真摯にきいてくれる」であり、逆にポジティブ評価が最も低いのは「困っている同僚を助けることができていると思う」でした。回答者の謙遜が、評価に影響を与えている可能性はありますが、困っている同僚を助けることに対する意識が低い、あるいは、助け合えるような関係性が築けていないことに課題があるとも見れます。従業員一人ひとりの業務負荷が高く、同僚を助ける余裕がないこと、またはチームで協力して仕事を進めるという意識が低い、同僚の状況を把握しておらず、困っていることに気づかない、助けを求めることに抵抗を感じたり、ミスを指摘しづらかったりする雰囲気があるなど、様々な要因が考えられます。

従業員一人一人の業務量を見直し、余裕を持って仕事に取り組めるようにすることが重要ですが、予算の制限を受けやすいコンタクトセンターという組織の性質上実現は困難なケースが多いでしょう。仮にそれができずとも、**チームで協力して仕事を進めることの重要性と実践のための手法を伝える**（研修を実施するなど）ことが求められます。またお互いに助け合い、支え合うことができるような、心理的に安全な環境を作ることも重要です。「1人で仕事をするのが好き」という方も組織にはいらっしまいます。そんな方々にも**チームで働く喜びを体験顶けるような施策**を通じて、従業員同士が積極的に協力し合う文化を醸成することもチーム力向上のポイントです。

「チーム力」に関する6設問中、国内平均ポジティブ評価が最も高かった設問と低かった設問



The logo consists of the text "Well-being Customer Center" in white, stacked vertically, next to a white circular icon with a stylized leaf or drop shape inside. The background of the entire slide is a photograph of Central Park in New York City during autumn, with trees in shades of red, orange, and yellow, and a city skyline visible in the distance under a cloudy sky.

Well-being
Customer
Center

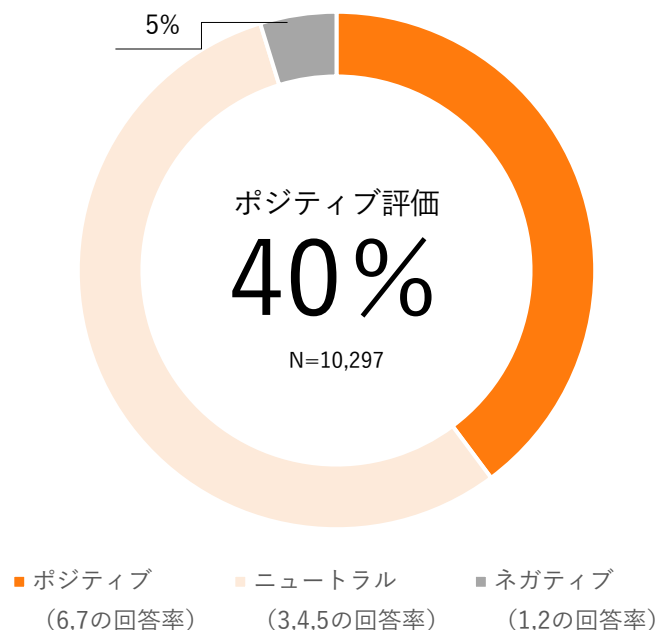
Well-being7つの要素 能力の発揮

自分の役割を認識した上で自分の意志・考察で行動し、役割を果たすことに
働きがいを感じるこのできる状態

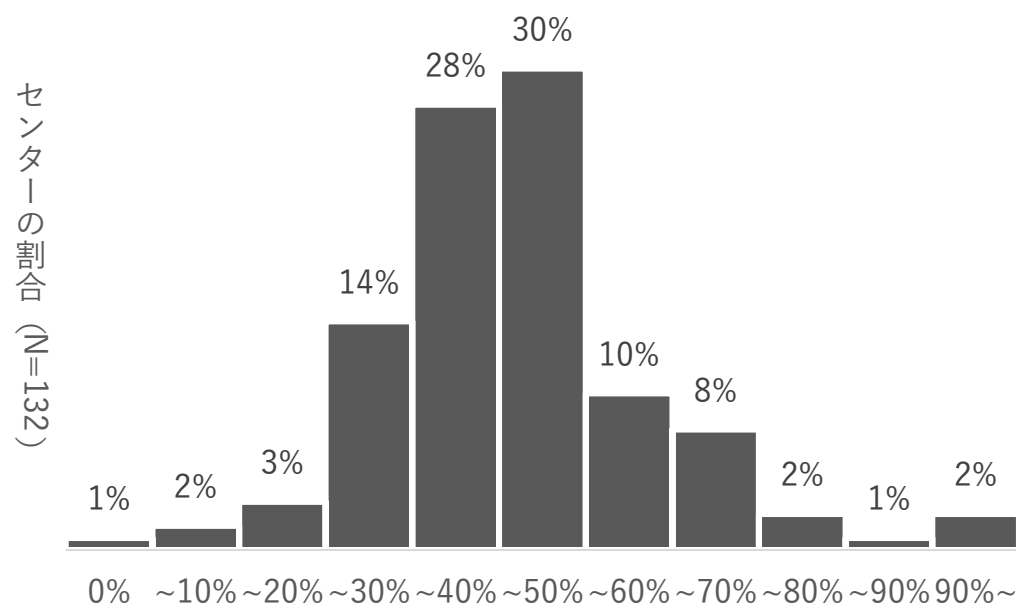


ポジティブ評価は40%で全体の中では相対的に高く、多くの組織が40%台に集中

「能力の発揮」に関する
6設問の全組織結果



「能力の発揮」に関する
6設問のポジティブ評価ヒストグラム

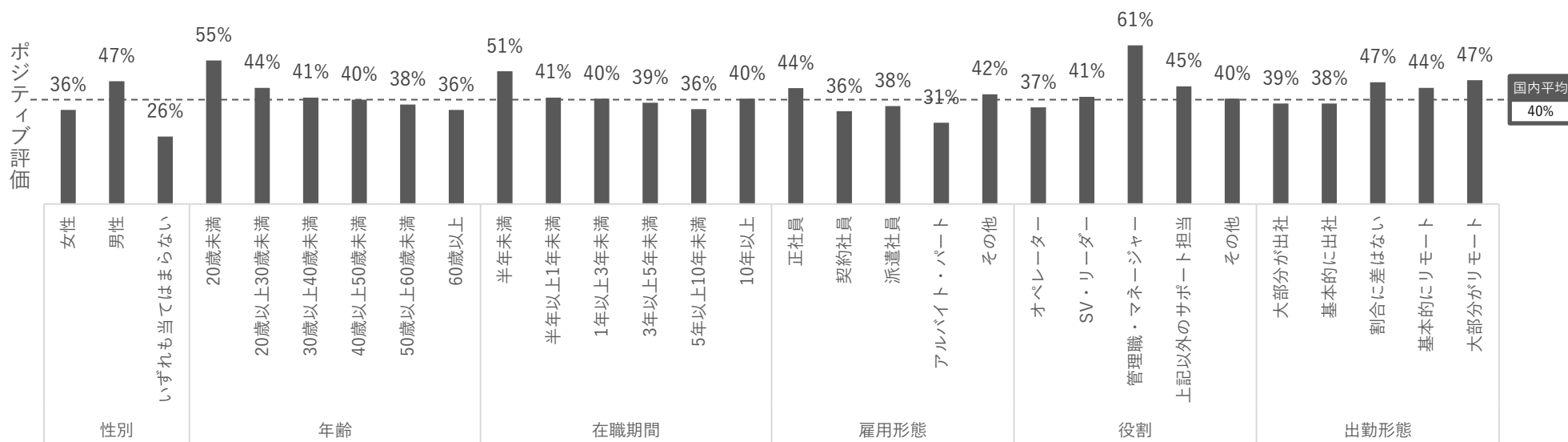




アンケート区分ごとの特徴

- 年齢・在職期間 . . . 20歳未満が最も高く、20歳以上から緩やかに下がっている
- 雇用形態 . . . 正社員が他よりも抜き出て高く、アルバイト・パートが最も低い
- 役割 . . . オペレーターが最も低い
- 出勤形態 . . . 出社 よりも リモート の方が高い

能力の発揮のアンケート区分ごとのポジティブ評価比較





役割はわかっているが、“自分らしさ”はわかっていない？

全部で6つある能力の発揮の設問中、国内平均のポジティブ評価が最も高いのは「自分の役割は理解できている」であり、逆にポジティブ評価が最も低いのは「自分の強み・長所を發揮できるチャンスがある」でした。従業員が自身の役割を理解している一方で、自分の強みや長所を活かせる機会が少ないと感じていることを示唆しています。

業務内容が固定化され、個々の能力を活かせるような柔軟性がない、上司が部下の強みや長所を把握しきれておらず、フィードバックやコーチングも一辺倒な内容になり、個々の特性に合わせる事ができていないなど様々な要因が考えられます。いずれのケースでも根本には、従業員自身が自分の強みを認識できていないことが考えられます。「あなたの強みはなんですか？」と問われ、あなたは自信を持って回答できるでしょうか？従業員の皆様はどうでしょうか？

会社として、**個々の従業員の強みや長所の把握・実感に繋がるきっかけとなる施策**を講じていくことが重要です。上司との定期的な面談（上司のコーチングやフィードバックスキルの育成）や、自己分析ツールなどを活用することで、従業員が自身の強みを理解し、それを活かせるような業務に携わることができるように促しましょう。また、業務内容に柔軟性を持たせ、従業員が主体的にアイデアを出し、新しいことに挑戦できるような環境を作ることも大切です。**従業員同士が互いの強みを理解**することができれば、チーム全体のパフォーマンス向上に繋がる可能性もあります。

「能力の発揮」に関する6設問中国内平均が最も高かった設問と低かった設問

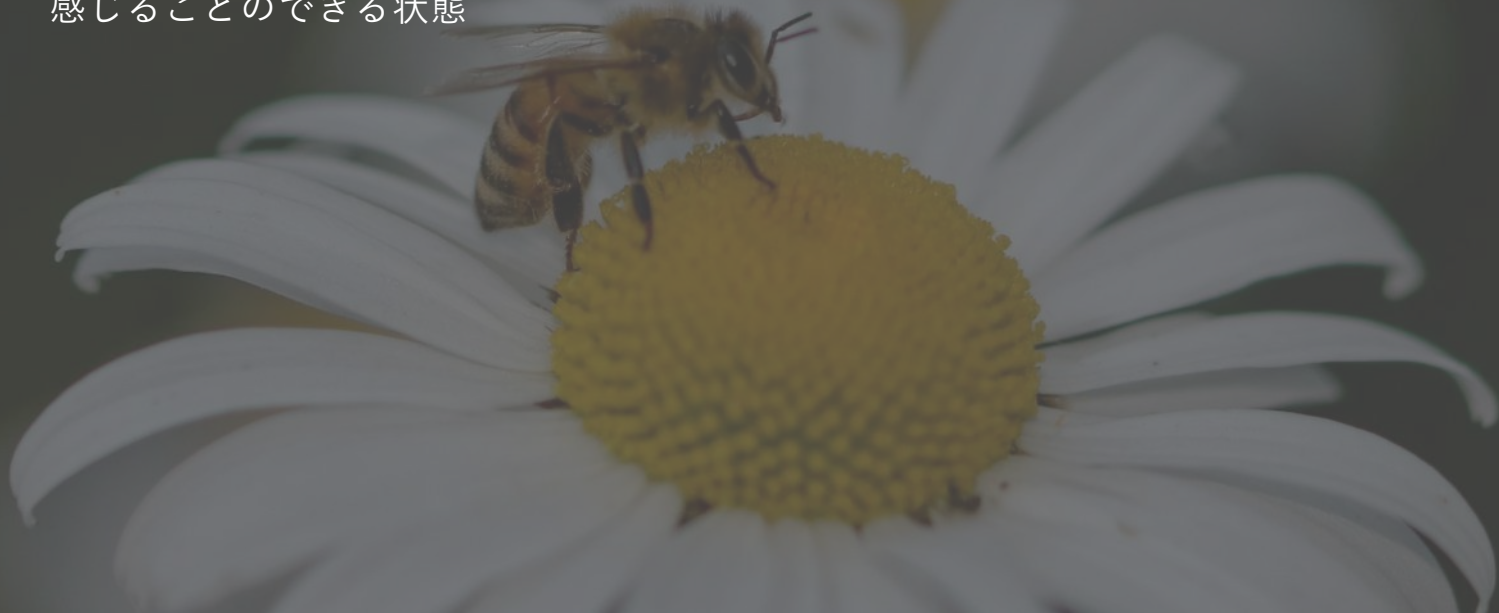


The logo consists of an orange square with the text "Well-being Customer Center" in white. A small white curved line is at the bottom right of the square.

Well-being
Customer
Center

Well-being7つの要素 会社との信頼関係

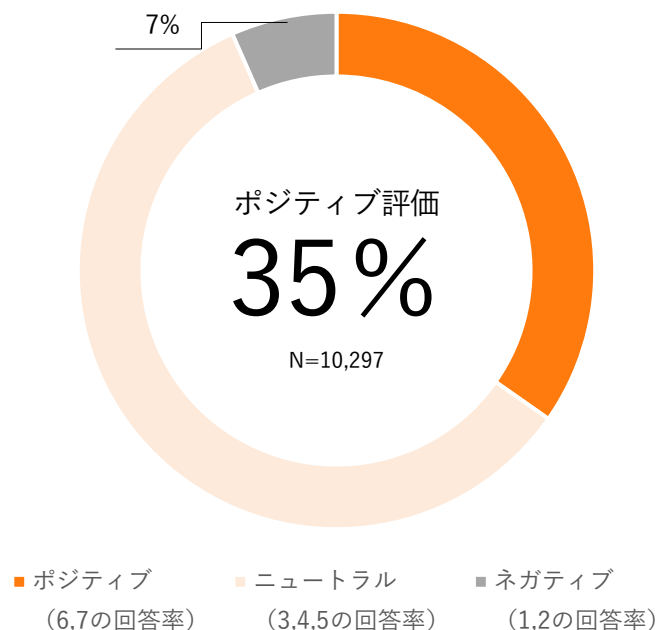
会社は従業員を大切にするための施策をし、従業員は自分が会社へ貢献できていると感じることのできる状態



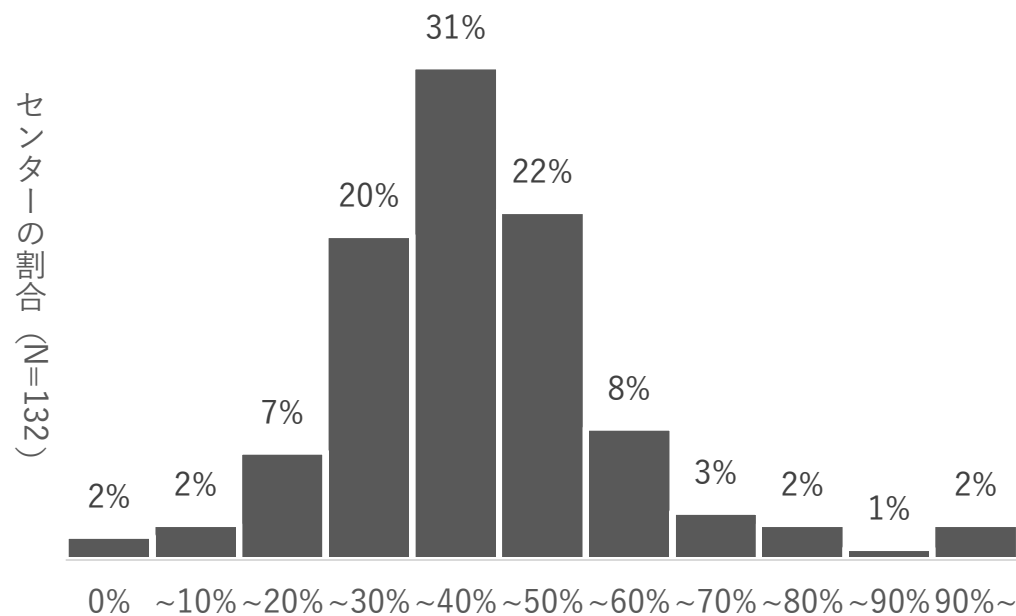


ポジティブ評価は35%で全体の中では相対的に低く、多くの組織が20%～30%台に集中

「会社との信頼関係」に関する
6設問の全組織結果



「会社との信頼関係」に関する6設問の
ポジティブ評価ヒストグラム

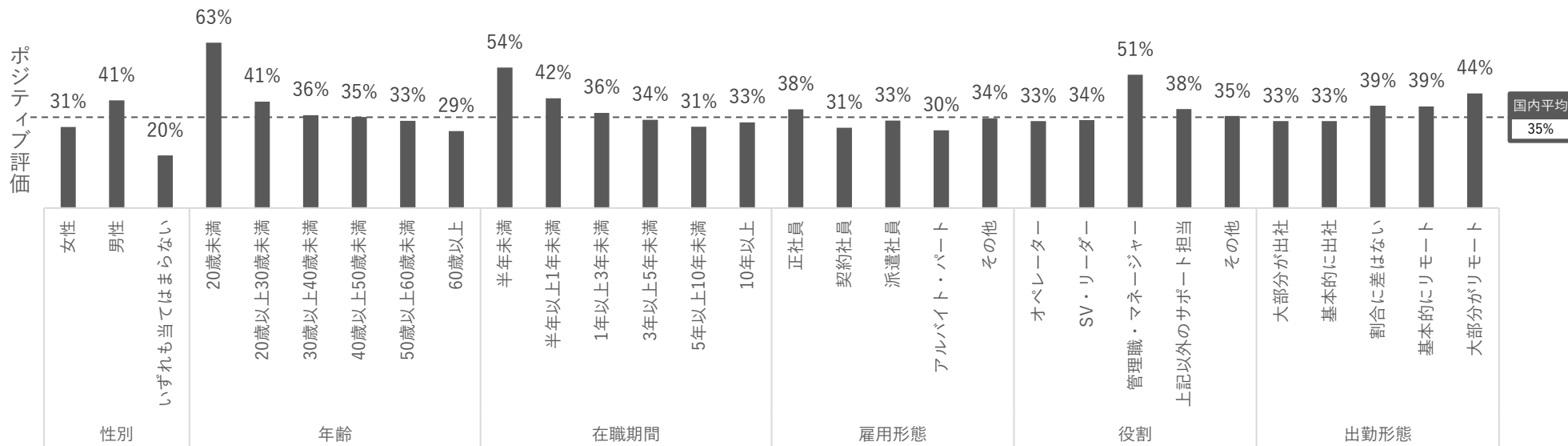




アンケート区分ごとの特徴

- 年齢・在職期間・・・認め合いと近く20歳未満と60歳以上で30%以上の差がある・在職期間では3年以上から国内平均を下回る
- 雇用形態・・・正社員が他よりも高く、アルバイト・パートが最も低い
- 役割・・・オペレーター、SV・リーダーが同じレベルで低く、管理職・マネージャーとの差が大きい
- 出勤形態・・・出社よりもリモートの方が高い

会社との信頼関係のアンケート区分ごとのポジティブ評価比較





貢献したいと思っているが、会社は歩み寄ってくれていないと思っている？

全部で6つある会社との信頼関係の設問中、国内平均のポジティブ評価が最も高いのは「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」であり、逆にポジティブ評価が最も低いのは「会社は、伝えた問題に対して真摯に対応してくれる」でした。従業員が会社のために貢献したいという意欲を持ちながらも、会社側が問題解決に真剣に取り組んでくれないと感じている可能性を示唆しています。

従業員からの意見や提案を収集する仕組みが整っておらず、声が届きにくい、あるいは声を集めてもその結果について伝えていないなど、軽視されていると感じさせてしまっている可能性があります。問題が発生した際に、会社側がコミュニケーションを含めた迅速かつ適切な対応を取らず、従業員の不安や不満を解消できていないことも考えられます。会社の方針や決定事項が従業員に十分に共有されず、不信感を抱かせてしまうケースもあるでしょう。

まずは、従業員の声を収集し、**真摯に耳を傾ける「姿勢を示すこと」**が重要です。提案箱やアンケートなどを設置し、従業員が気軽に意見や提案を伝えられるようにするだけでなく、意見を聞き入れた結果や、聞き入れられなかった理由の伝達を含め対応することで、信頼関係を築くことができます。また、問題が発生した際には、**迅速かつ透明性（包み隠さず開示）、なにより一貫性のある対応**を心がけ、不安や不満を解消することも信頼関係構築にとって重要です。

「会社との信頼関係」に関する6設問中国内平均が最も高かった設問と低かった設問

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

39%

会社との信頼関係の平均ポジティブ評価

35%

会社は、伝えた問題に対して真摯に対応してくれる

30%

The logo consists of the text "Well-being Customer Center" in white, stacked vertically, next to a small orange square icon with a white curved shape inside.

Well-being
Customer
Center

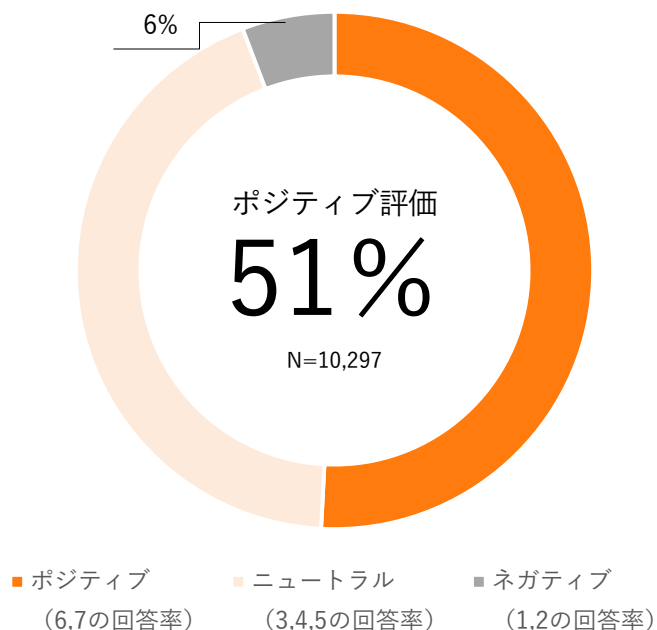
Well-being7つの要素 健全な職場

会社は働きやすい環境や休息を提供でき、従業員自身も快適な職場にしようと思える状態

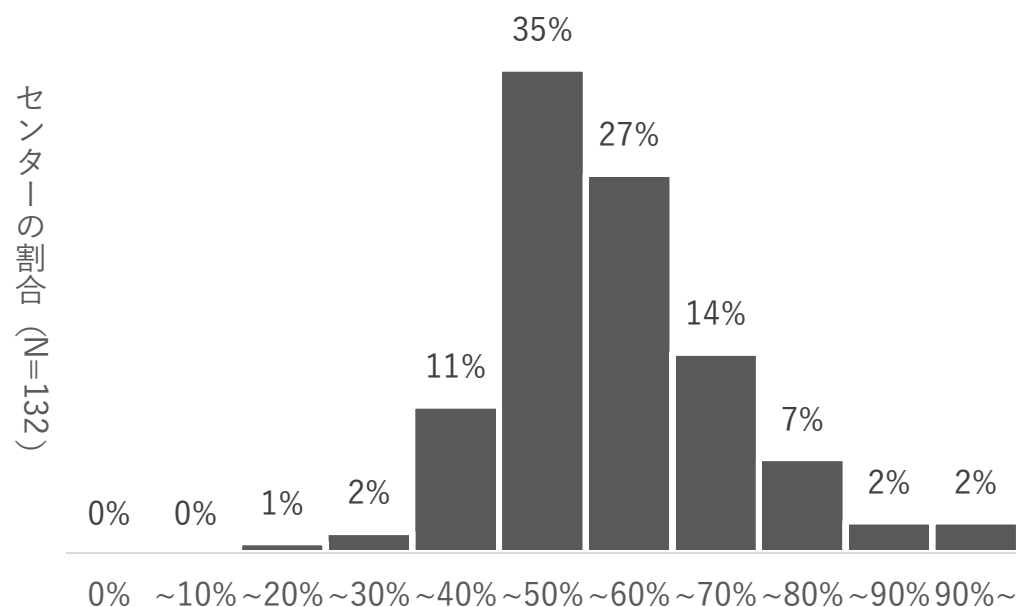


ポジティブ評価は51%で全体の中で最も高く、多くの組織が50%～60%台に集中

「健全な職場」に関する
6設問の全組織結果



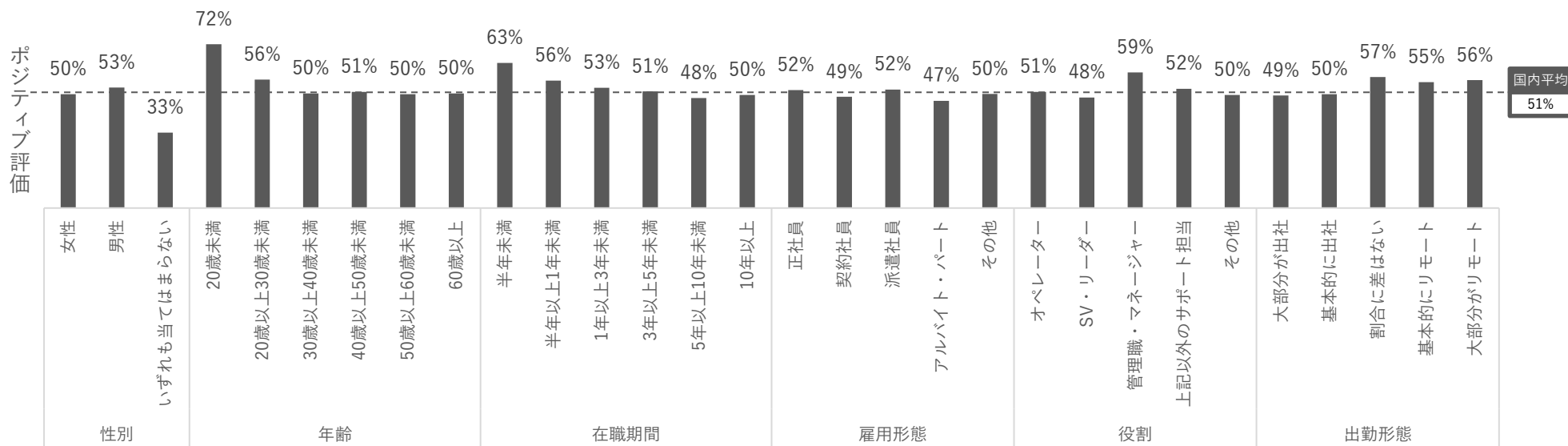
「健全な職場」に関する
6設問のポジティブ評価ヒストグラム



アンケート区分ごとの特徴

- ・ 年齢・在職期間 . . . 20歳未満および在職期間半年未満を除き高い位置で横ばい
- ・ 雇用形態 . . . 正社員、派遣社員が高く、契約社員、アルバイト・パートが低い
- ・ 役割 . . . SV・リーダーが最も低い
- ・ 出勤形態 . . . 出社 よりも リモート の方が高い

健全な職場のアンケート区分ごとのポジティブ評価比較





休暇はとりやすいが、出勤中は息をつく暇もない？

全部で6つある健全な職場の設問中、国内平均のポジティブ評価が最も高いのは「休暇取得の希望は、柔軟に対応してもらえている」であり、逆にポジティブ評価が最も低いのは「業務量は適切に割り振られていると思う」でした。休暇は取りやすいものの、仕事量が多すぎて、休暇を取得しても心身ともにリフレッシュできない、あるいは、休暇中に仕事のことを考えてしまうなど、休暇の効果を実感できていない状況が考えられます。

他のWell-being 7つの要素と異なり、**SV・リーダーの結果が低いのが健全な職場の特徴**でした。中間層のSV・リーダーに業務量が集中してしまっていると、オペレーターへのサポート量・品質の低下などから**離職の悪循環に繋がる恐れ**もあります。離職が続くと、採用・育成を含めたコスト増、新人比率の高い現場で顧客対応を行うことによる解決率の低下→そこから派生する業務量の増加→業務量の増加による負担の増加→離職の増加 といった悪循環です。

より少ない予算でより多くの業務に対応することもミッションとされているケースがコンタクトセンターには多いのではないのでしょうか。しかし上述の通り、従業員の疲弊は、生産性や顧客満足度の低下に直結し、結果としてコスト増を招く可能性があります。業務効率化や適切な人員配置など、必要であれば従業員の負担軽減に予算を使うコミットメント（経営層の決意・表明・率先垂範）も重要となります。

「健全な職場」に関する6設問中国内平均が最も高かった設問と低かった設問

休暇取得の希望は、柔軟に対応してもらえている

72%

健全な職場の平均ポジティブ評価

51%

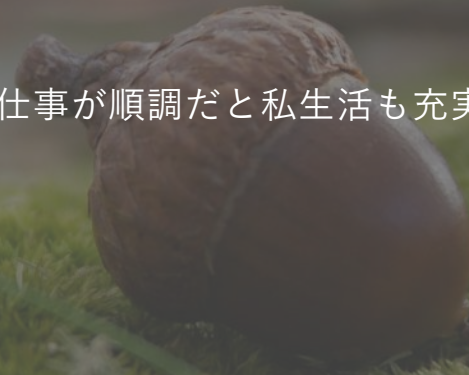
業務量は適切に割り振られていると思う

32%



Well-being7つの要素 ワークライフサイクル

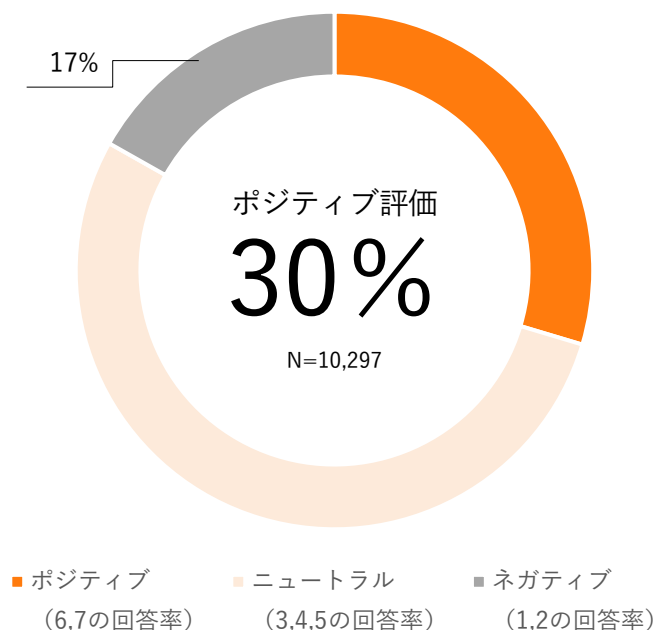
生活が充実すると仕事がかどりうまく進み、仕事が順調だと私生活も充実する、
生活と仕事がかどりうまく循環している状態



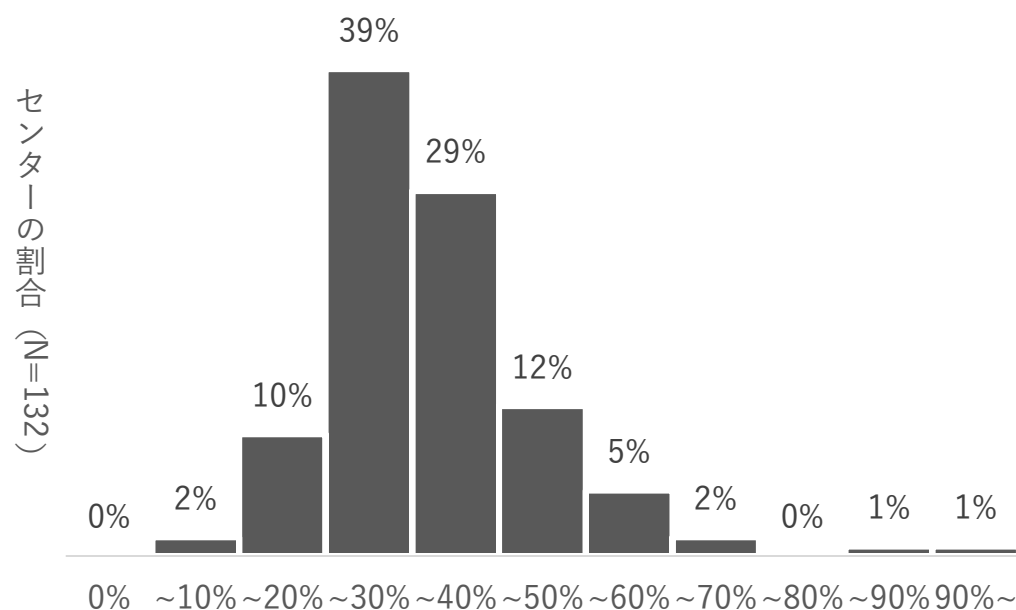


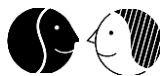
ポジティブ評価は30%で全体の中で最も高く、ネガティブ評価は17%と他に比べ2倍以上高い（悪い）

「ワークライフサイクル」に関する
6設問の全組織結果



「ワークライフサイクル」に関する6設問の
ポジティブ評価ヒストグラム

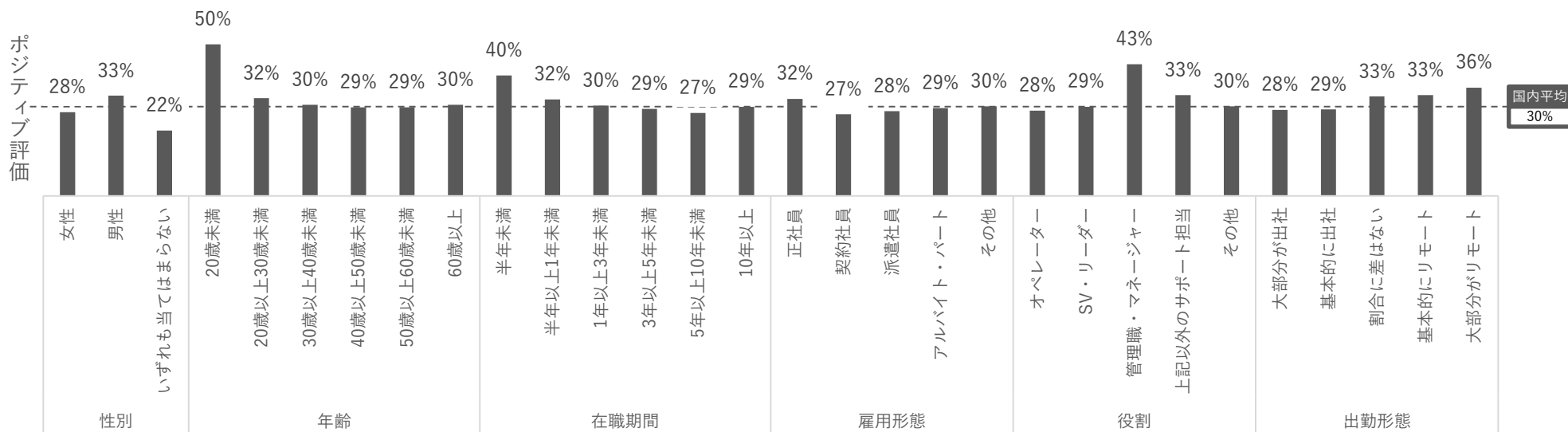




アンケート区分ごとの特徴

- 年齢・在職期間 . . . 20歳未満および在職期間半年未満を除き高い位置で横ばい
- 雇用形態 . . . 正社員以外はすべて国内平均以下
- 役割 . . . オペレーター、SV・リーダーが同じレベルで低く、管理職・マネージャーとの差が大きい
- 出勤形態 . . . 出社 よりも リモート の方が高い

ワークライフサイクルのアンケート区分ごとのポジティブ評価比較





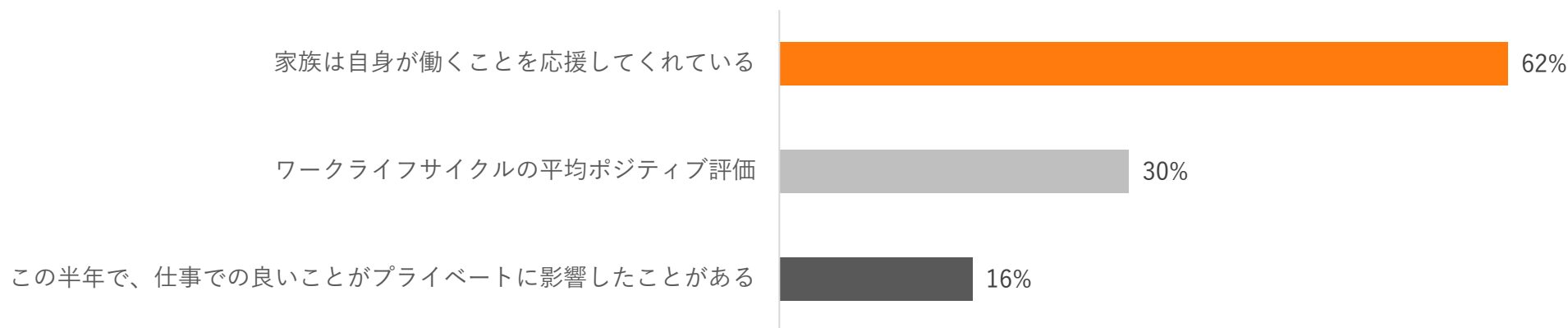
良い職場という印象は持たれているが、プライベートにまで良い影響を与えられていない？

全部で6つあるワークライフサイクルの設問中、国内平均のポジティブ評価が最も高いのは「家族は自身が働くことを応援してくれている」であり、逆にポジティブ評価が最も低いのは「この半年で、仕事での良いことがプライベートに影響したことがある」でした。家族のサポートを感じながら働いている一方で、仕事での良い経験がプライベートに良い影響を与える機会が少ない、つまり仕事とプライベートの間にポジティブな相乗効果が生まれていない状況を示唆しています。

このような状況が生じる背景には、長時間労働や過剰なプレッシャーなどから仕事プライベートに侵食し、オンオフの切り替えがうまくできていないという課題があるのかもしれません。

ワークライフサイクルは良い仕事が生きて良い影響を、良い私生活が仕事に良い影響を与え合う正の循環を目指すものです。従業員一人一人の私生活にまで関与することはできませんが、**会社として仕事を通じて人生を豊かにすることはできます**。これまでお伝えしてきたWell-being7つの要素の要点を実現し、従業員に対して、人生が豊かになる、イキイキと長く働き続けられる職場作りが今後さらに重要になっていくでしょう。

「ワークライフサイクル」に関する6設問中国内平均が最も高かった設問と低かった設問





最後に

本書の元になっているのは、従業員アンケートの結果から国内で最も幸福度の高いセンターを決めるアワード：Well-being CUSTOMER CENTER AWARDです。このアワードは「カスタマーサービスの仕事の価値向上」を目的に左記趣旨にご賛同いただいた皆様とともに、これまで4回開催してきました。初年度である2021年の参加センター数は38センターで、今年は3.47倍の132センターと本アワードにご賛同いただける組織が増えていることとても喜ばしく考えております。この場をお借りしご支援いただいている皆様に感謝を御礼申し上げます。皆様、本当にありがとうございます。

COVID-19が猛威を振るい飲食店など対面チャネルが次々と縮小、働き方含む生活様式を根底から大きく変えざるを得なかったのが2020年でした。そんな中コンタクトセンターは様々なハードルを乗り越え在宅勤務を推進するなど、日本の消費者、生活者の安心・安全を守るため、業務をやめることはありませんでした。この社会への貢献をきっかけとしコスト以外の価値や、働きが社会全体に広まったのではないのでしょうか。しかし、そんな生活者の安心や安全を守るコンタクトセンターには、取り巻く環境を含む、様々な課題があります。コストセンターや、バックオフィスと揶揄される社会的な仕事に対する印象の低さ、カスタマーハラスメントなどの心と体のストレス、増える業務量と矛盾するコストの制限、専門的知識・感情労働に由来する高いスキルが求められ、かつ多くの業務に対応する必要がある一方低い傾向にある賃金 などです。

重要な顧客接点を担う仕事、社会的・会社会的にも価値の高い仕事をしているセンターのことをもっと世に広めたいと考えたのがこのアワード始めたきっかけです。これを実現していくためには、冒頭の通り実際に働いている皆様がイキイキ働くことから出発点であるべきだと考えています。イキイキとした仕事の実現の一助とするために、優秀組織の表彰、取組紹介をアワードや本書を中心に 業界を鼓舞・リードするような活動を続けたいと考えています。

各年のアワード表彰式の様子（受賞組織集合写真）

2021年（初年度）



2022年



2023年



2024年



◆本資料について

- 本白書の内容は、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。
- プロシードはこの白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。

◆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	営業企画部 マーケティング統括 マネージャー 清松 誠
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。 「理想のコンタクトセンターデザインを通じて企業価値を高める」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。