



Title	コールセンター労働に関する社会学的研究 : 非正規労働者の視点から
Author(s)	馬場, 純一郎
Degree Grantor	北海道大学
Degree Name	学士
Issue Date	2023-03-23
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/89123
Type	bachelor thesis
File Information	2022baba.pdf



令和 4 年度卒業論文

コールセンター労働に関する社会学的研究

—非正規労働者の視点から—

人文科学科 人間科学コース 地域科学研究室

指導教員: 笹岡 正俊

学生番号: 01182034

氏名: 馬場 純一郎

目次

1. はじめに	2
1.1 研究の背景	2
1.2 コールセンターに関する先行研究	3
1.3 本研究の目的	4
2. 研究の方法	5
2.1 聞き取り調査	5
2.2 参与観察	6
2.3 本研究の限界	7
3. コールセンターにおける職場の特徴とそれを形作る構造的要因	7
3.1 コールセンターにおける業務量の変動	7
3.2 「柔軟な働き方」の影響	9
3.3 離職者の多さ	11
4. 業務上のストレス要因	14
4.1 クレーム対応	14
4.2 電話営業における成果主義	17
4.3 受電における対応件数や応答率の重視	19
5. 働きやすい職場の構築に向けた取り組み	21
5.1 SV のサポート	21
5.2 電話対応におけるコツ	23
5.3 ノウハウの共有	26
5.4 人間関係	28
5.5 やりがい	29
6. まとめ：コールセンターの課題とよりよい職場に向けて	30
謝辞	31
参考資料・文献・URL	32

1. はじめに

1.1 研究の背景

主に電話を用いて顧客とやり取りを行うコールセンターは 1990 年第末から 2000 年代の初めにかけて急増した。島袋(2009)はコールセンターの設置進んだ要因として、バブルの崩壊以降企業の業務多角化が見直され企業規模の縮小と事業整理が行われたこと、2000 年以降国内の IT インフラ整備や企業誘致のための優遇政策・補助金の新設が始まったこと、そして消費者の企業に対するコンプライアンス意識の高まりや、企業不祥事・犯罪対策とした消費者保護法の消費者基本法への改定等によってコールセンターの需要が増えたことなどを挙げている¹。また技術的な面でも、90 年代後半以降ナンバーディスプレイサービスにより電話交換機とコンピューターの機能統合が可能となったことはコールセンターの機能強化を決定づけた²。現在の市場規模の参考としては、一般社団法人日本コールセンター協会が会員の企業に対して行った『2022 年度 コールセンター企業 実態調査』においては合計の年間総売上高が 1 兆 4205 億 7600 万円となっており、これは前年と比べ増加している額となっている³。

コールセンターを設置している業種は多岐にわたる。月刊コールセンター編集部が定期購読者を中心としたセンター運営企業に対して行っているアンケート⁴では銀行や保険などの金融部門で全体の 28%、電気機械や食品製造等の製造業関連が 27%、その他はサービス業や通信・通信サービスなどの業種が占めている⁵。また行っている業務内容で多いものとしては「カスタマーサポート全般」が 79.3%、「各種問い合わせ対応(お客様相談室)77.2%、「苦情対応」が 55.4%となっている⁶。

地方においてはコールセンターの企業誘致も進められており、雇用促進の施策を用意している自治体も多い⁷。その中でも今回筆者が調査を行った札幌・北海道は全国の市町村の中で最も集積が進んでいると言ってよい⁸。札幌市は「コールセンター・バックオフィス等立地促進補助金」として 20 人以上の職場を新設する企業に対し、正社員(新規雇用・異動)または障がい者の常用雇用者 1 人につき 50 万円、その他の常用雇用者(有期契約者でも契約更新を行い実質的に長期雇用されている者を含む)1 人につき 10 万円(合計限度額：1000

¹ 島袋隆志(2009：234,235)参照

² 月刊コールセンタージャパン編集部 (2021: 6) 参照。

³ 一般社団法人日本コールセンター協会 (2022：2) 参照。

⁴ 2021 年 6～7 月に定期購読者を中心としたセンター運営企業(アウトソーサー除く。業務委託している委託元は対象)184 社に対して行ったアンケート調査。ほぼ全社が回答した基礎データ以外は原則として「無回答」を除いて集計している。

⁵ 月刊コールセンタージャパン編集部 (2021: 54-55) 参照。

⁶ 月刊コールセンタージャパン編集部 (2021: 57-58) 参照。

⁷ 月刊コールセンタージャパン編集部 (2021: 186) 参照。

⁸ 月刊コールセンタージャパン編集部 (2021: 186-187) 参照。

万円/年、3年間)等といった補助金を支給する施策を実施している⁹。また日本政策投資銀行北海道支店が2002年に出した「北海道におけるコールセンターの現状と課題」という報告書では、事業者は北海道進出の際、若い人材の多さ、方言がないといった人材の質及び人件費を重要視していたとしている¹⁰。またコールセンタージャパン編集部が求人媒体に公表されている情報をもとに採用時時給/月給調査を行った結果、エリアごとの採用時給は関東が1422円であるのに対し北海道は1133円となっており¹¹、地方進出の目的に人件費削減があることが伺える。

1.2 コールセンターに関する先行研究

コールセンターやそれに類するものに関する先行研究、その中でも労働者に焦点をあてた研究には次のようなものがある。

鄭・山崎(2003,2005)は電話等によってコンピュータ・テクニカルサポートを行っている従業員に対して自記式質問紙調査を実施し、労働職場環境特性がストレスラーとして労働者の心身の健康・職務不満足及び離職意向に及ぼす影響を検証している。結果、労働職場環境特性のうち、「評価制度の未熟性」「管理方式の未整備」「キャリア・見通しの曖昧さ」といった「組織特性」が労働者の健康及び離職意向に影響していることが明らかとなった¹²。また「仕事の量及び質的負荷」「上司のサポート」といった項目も精神的健康度等に影響するとしている¹³。

仁田(2012)は全国のコールセンター従業員に対してアンケートを行い、従業員の就業意識を就業継続志向に着目しつつ明らかにしようとしている。結果としてはコールセンターにおける従業員、特に派遣社員の定着志向は低いという結果であった¹⁴。一方、特定のセンターへの定着意思ではなく、今後コールセンターの仕事を継続する意思があるかどうか尋ねる設問では、8割の人がコールセンターの仕事を継続する可能性があると回答しており、離職率の高さはコールセンターの仕事内容そのものではなく、給与など、企業・職場内における雇用・労働条件が影響していると指摘している¹⁵。

宮内・由井(2012)はいち早くコールセンター誘致が進んだ沖縄において、行政側や企業側の視点から、女性のコールセンター従業員に関する研究を行った。各種資料・統計の参照と企業へのアンケートや聞き取り調査の結果、正社員の管理職は男性が、非正規雇用のオペレーターは女性が行っているという性による役割分担がみられた。そして女性にも正社員登用制度などが設けられているものの、それを選択する主婦層はほとんどいないとい

⁹ 札幌市「NEXT SAPPORO 企業進出総合ナビ」(2022年12月17日閲覧)参照。

¹⁰ 日本政策投資銀行北海道支店(2002:2)参照。

¹¹ 月刊コールセンタージャパン編集部(2021:26)参照。

¹² 鄭 真己, 山崎 喜比古(2003:20,28)参照。

¹³ 鄭 真己, 山崎 喜比古(2005:221)参照。

¹⁴ 仁田道夫(2012:58)参照。

¹⁵ 仁田道夫(2012:59)参照。

うことを明らかにしている¹⁶。また2016年には女性従業員を対象に本格的なアンケート並びに聞き取り調査を実施し、沖縄県内のコールセンターで働く女性の就業状況を明らかにした。項目としては、コールセンターに就業するまでの経路、通勤状況、雇用形態、勤務状況、勤務目的と職場評価に関する項目を集計し、語りを紹介している。調査結果の中で、コールセンターで就業している理由として多数派を占めたのは「収入の多さ」「勤務形態のフレキシブル性」「通勤の容易さ」といった項目だった¹⁷。一方でコールセンター業に「やりがいを感じる」と答えたのは2割以下であった¹⁸。また配偶者の有無、子どもの有無と言ったライフステージや家庭の状況により、就業に対して多様な要望が存在し、仕事と生活の両立を図っている様子が語りにおいてみられた¹⁹。

以上述べてきた先行研究においては、主にアンケート調査が行われており、職場環境のどのような項目が労働者の就業意識や不満・離職などに影響を及ぼすか、どのくらいの人離職を考えているか、労働者の基本的な雇用環境や就業理由はどのようなものがあるか等を明らかにしている。しかし、これらは主に不満や離職・就業継続といった「結果」の部分を中心にしており、その結果に至るまでの流れに関する議論、特に職場内における具体的な働き方に関する議論はあまり行われていないと言える。例えば鄭・山崎（2005）は精神的健康度に影響する「上司のサポート」が具体的にどのようなものなのかという点には詳しく言及していない。仁田(2012)は具体的にどのような職場における就業意識なのか、どのような業務に対する給与に不満があるのか等の説明はあまりしていない。そして宮内・由井(2012・2016)は女性労働者が就業に至るまでの背景や給与・シフトなどの雇用条件を主に扱っており、労働者が職場内で具体的にどのような業務を行っているか等の記述は少ない。今後、先行研究において明らかとなっている「結果」を生かし、不満の改善や離職率の低減などに取り組む際、コールセンター労働の担い手の大半を占める非正規雇用者が、職場でどのような働きかたをしているのか、それが彼ら彼女らの不満や離職にどう関係しているのかを具体的に明らかにしていく必要があると思われる。

1.3 本研究の目的

以上を踏まえて、本研究においては職場の不満や離職に至るまでの過程、より具体的な職場内でのやり取りも含めた記述を行う。本研究の目的は、非正規雇用者の目線において、コールセンターで働くということはどういうことなのかを聞き取り調査と参与観察をもとに明らかにすることである。そして、コールセンター労働の特徴とそれを形作る構造的要因、業務上のストレス要因、業務上のノウハウや、職場におけるサポート等の関係性を明らかにしたうえで、コールセンターにおける問題点と労働者にとってよりよい職場にするために

¹⁶ 宮内久光・由井義通(2012：45,55)参照。

¹⁷ 宮内久光・由井義通(2016：44,45)参照。

¹⁸ 宮内久光・由井義通(2016：46)参照。

¹⁹ 宮内久光・由井義通(2016：58)参照。

何が必要なのかを考察する。

2. 研究の方法

2.1 聞き取り調査

本研究においては第 1 章のような背景知識は文献から引用し、主な内容は聞き取り調査と参与観察をもとに記述する。聞き取りと参与観察のデータは MAXQDA を用いて分析した。

聞き取り調査では札幌のコールセンターで非正規職員のオペレーターとして勤務した経験のある 3 人にインタビューを実施した。オペレーターとは職場の構成員のうち、電話対応にあたっている労働者のことをさす。あるいは、電話営業の場合はアポインターとも呼ばれる。一方、職場内で主にオペレーターをサポートする役割を持っている上司は SV(Super Visor)やラウンダーと呼ばれている。本研究においては「オペレーター」「SV」を用いて記述する。

また、コールセンター業務は大きくインバウンドとアウトバウンドの 2 種類に分けられる。問い合わせ窓口等の顧客側から電話がかかってくる業務がインバウンドであり、電話営業のようにコールセンター側から電話をかけるのがアウトバウンド業務である。コールセンタージャパンが 2021 年に行った調査によれば、受発信業務に関しては 37%がインバウンド・コールのみ、61%がイン/アウトの両方となっている²⁰。今回の聞き取り・参与観察においては B さんと筆者がインバウンド、C さんがアウトバウンド、A さんがイン・アウト両方の業務にあたっていた。

インタビュー調査対象者のそれぞれの属性と簡単な職歴、そしてインタビュー実施方法と実施日は以下のとおりである。コールセンターにおいては顧客の個人情報を扱う場合が多いため、情報管理は厳しく設定されている。そのため本研究の記述では筆者以外の個人・企業は匿名としている。

A さん：(2022 年 3 月 20 日、8 月 12 日にオンラインミーティングにて計 2 時間半ほどインタビュー)

30 代男性。元々は別の仕事を志していたが 20 歳の時ある難病を患い断念。以降、座ってできる仕事ということでコールセンターに勤務している。現在までに過去 3 つのコールセンターに勤めた経験がある。

一つ目の会社ではインターネットの光回線を売り込む電話営業の発信業務に従事し、1 年半ほど勤めた。

二つ目の会社は友人の紹介で入社し、4、5 年前後勤務した。主な業務内容は光回線に関

²⁰ 月刊コールセンタージャパン編集部 (2021: 57) 参照。

する電話受け対応であった。この会社ではハラスメントが横行しており、また成績による同僚間の賃金格差も激しかった。加えて震災の影響で労働時間短縮などの不利益変更があったため、労働組合の助けを借りて訂正にこぎつけた。

3つ目の会社ではモバイルルーターの解約窓口の受電対応を1年弱行っていたが、それ以降業務はスマートフォンの新規契約窓口の受電対応に切り替わった。3つ目の会社は「つなぎ」のつもりであったため、初めて派遣会社を利用したが、3年間働いたのち直雇用で切り替わり、時給もアップ。そこから2年間勤務した。計5年間働いたのち、コールセンターとクライアント企業との請負契約が解消され、それに伴い退職。現在はまた別の会社に勤務している。3つ目の会社は前二つに比べ待遇や人間関係の面で良好であった。

Bさん：(2022年2月10日、9月14日にオンラインミーティングにて計1時間半ほどインタビュー)

20代女性。大学4年生の時に派遣会社を利用し半年ほどコールセンターに勤務。業務内容としては携帯電話の料金に関する問い合わせ窓口であり、クレーム対応なども行っていた。職場は待遇や人間関係の面で良好であったとしており、そこでの就職も考えたことがある。現在は別の職種についている。

Cさん：(2022年10月29日にオンラインミーティングにて計1時間半ほどインタビュー)

30代男性。コールセンター勤務は過去5つの会社で約10年間経験しており、業務内容はいずれもインターネット光回線を売り込む発信業務であった。派遣会社は利用したことがない。5つの会社の中にはハラスメント気質な職場や倒産した会社もあり、労働組合の助けを借りたことが2回ほどある。現在は別の職種に従事している。

2.2 参与観察

聞き取り調査に加えて、筆者自身がコールセンターに勤務し参与観察を行った。筆者は20代男性で、大学4年生時に9月から翌年1月まで約4カ月間勤務した。就職の際は、派遣会社に登録し、某企業グループの年末調整相談窓口派遣された。派遣会社を利用した理由としては、それ以前の聞き取り調査で派遣労働者に関する語りがあったこと、コールセンター業において従業員確保も含めた外部委託が多いという点に注目していたためである。派遣会社に登録した条件としては、数カ月程度の有期雇用で、一日8時間のフルタイム、そして週3日勤務であった。この点は筆者が大学生であるという都合からやむを得ずこの条件に設定した部分もあるが、非正規労働者の「有期雇用」や「柔軟な働き方」といった特徴の考察にも生かせると考えていた。

職場の様子としては平均して約10人のオペレーターがいて、それに対しS Vは3人程度いた。大学生は筆者一人で同僚はみな社会人であったが、週5で勤務している人もいれば

筆者のように週 3 日程度勤務している人もいた。業務内容としては、年末調整に関する疑問点や手続き方法に関する問い合わせ対応、インバウンド業務であった。研修は 3 週間程度あり、税制度に関する座学や対応のロールプレイング等を S V の指導のもと行った。受電は年末が近づくにつれ増えていき、入電が少なく、1 日 4 件程度しか電話をとらない日もあれば、8 時間の間常に電話が鳴っている日もあった。業務においてはパソコンを使用し、顧客情報の確認や対応履歴の作成を行った。

働いた感想としては、税制などの知識が求められるため業務の難易度はやや高いものの、S V によるサポートはしっかりされており、ハラスメントの類も一切ない、良好な職場であると感じた。また電話をかけてくる顧客も丁寧な人が多く、クレームも 2, 3 日に 1 件あるかないかという頻度であった。

2.3 本研究の限界

背景でも述べた通り、コールセンターを設置している業種は多岐にわたり、扱っている商材や担当の窓口、インバウンド/アウトバウンドの違いによって業務上必要な知識の難易度、クレームの頻度等は様々であり、労働者の働き方や不満・ストレスの度合いもそれぞれ異なっていると考えられる。そのため本研究はサンプル数の少なさという点で限界があり、コールセンター業界を網羅するような内容とは必ずしも言えない。

3. コールセンターにおける職場の特徴とそれを形作る構造的要因

3.1 コールセンターにおける業務量の変動

コールセンター業務は季節的要因によってその業務量が大きく変化する場合がある。筆者が勤務した年末調整相談窓口はまさに時期に合わせて入電が急激に増加する窓口であり、最終的に 10 人程が約 4 カ月の期間限定で雇用されることとなった。また税制改正や申告の電子化により例年と異なる仕様や手続き方法である点に関しては入電が殺到した。そしてクライアント企業のシステムに不備があればおのずと入電量も増えることになる。

A さんの二つ目の会社において、労働時間を短縮する不利益変更が行われたきっかけとなったのは震災という突発的な自然災害であった。そこでは労働組合の介入で訂正はされたものの、フルタイムの社会人が多い職場であったため、それに伴う辞職者は続出したという。不利益変更の内容としては 1 か月フルタイムで 170 時間のところを 80 時間にまで減らす提案をされたとのことであった²¹。A さんの 3 つ目の職場においては新型コロナウイルスの流行によりスマートフォンの需要が急増。受電量が 3 倍となり待呼(待機中の電話)が

²¹ A さんへの聞き取りより(2022 年 8 月 12 日実施)。

30 件に達したこともあるという²²。

コールセンタージャパンの『コールセンター白書 2021』においては「コールセンターの入電を左右するのは、季節的要因だけでなく、投下しているプロモーション、新製品数や売上げなど、すべての企業活動が影響する²³」としている。コールセンターという業種・業態の構造はオペレーターの雇用環境や働き方に対して少なからず影響を与えている。その特徴として業務自体がクライアント企業からコールセンターへの外部委託である場合が多く、人事などの面においても派遣会社を利用している場合が多いという点が挙げられる。コールセンタージャパン編集部によるセンター運営企業へのアンケートにおいては「完全インハウス型（指揮、命令、人事などのマネジメントをすべて自社で行う。）」は 38%となっており、残りの約 60%の会社は何かしらのアウトソーシングを行っているということになる²⁴。今回聞き取り調査を行った 3 人と筆者が働いていた会社はいずれにおいても業務委託を受けている会社やクライアント企業の代理店として運営されている会社であった。コールセンターに関係する企業としては、業務を委託するクライアント企業、労働者を派遣する派遣会社、発信業務の場合は顧客リストをおろす会社等が存在する。

コールセンター業界においてこのような構造が存在する大きな要因の一つとして業務量の変動に対応するため、それに合わせた人員配置を行い人件費抑制したいという思惑があると考えられる。『コールセンター白書 2009』においても「コールセンターは、業務量に繁閑差が大きいので、運営企業にとってはすべて自社の正社員や契約社員で陣容を揃えるにはリスクも大きくコストも膨大なものとなりがちだ」としている²⁵。企業のマーケティングという側面では光回線やスマートフォンの電話営業に従事していた A さんと C さんが次のように語っている。

要はこっちが A 社の商品を売るんだったら、商材によってターゲットが必ず変わってくるんですよ。それは例えば光回線だったら、B 社を使ってるお客さんって回線料金、要はインターネットと電話とプロバイダーの料金で内訳的には 3 点かかるんですよ。それが A 社だったら全部一元化されてて、料金が全部ひとまとめになって、会社ごとに請求が分かれてなかったり、そしてトータルしても安いよ、とかってなったら、こっちが A 社売るんだったら B 社使ってるお客さんに電話かけて「メリットつけられるよね」ってお客さんに対して案内する感じですね²⁶。

実は私がやってたのは A 社系の格安スマホだったんですよ。だから A 社からお

²² A さんへの聞き取りより(2022 年 3 月 20 日実施)。

²³ 月刊コールセンタージャパン編集部 (2021: 79) 参照。

²⁴ 月刊コールセンタージャパン編集部 (2021: 61) 参照。

²⁵ 月刊コンピューターテレフォニー編集部(2009: 13)

²⁶ C さんへの聞き取りより(2022 年 10 月 29 日実施)。

客さんとおっしゃダメ、っていう部分もあるんですよ。それが最初は許されてたんです。「まあ、できるだけB社C社からとって」っていうやり方だったんですけど。それが急に変わって、「もうA社からはとらないで」となったんです。それで実はそれまでA社からのお客さんが5割近くだったんですよ。だから会社の収入の半分はA社からなんです。なのに「A社からはとらないで」って言われたら大損益じゃないですか²⁷。

Aさんの場合は契約件数によってインセンティブ(給与の増額)があったため、上記のような変化に際しては給与体系の変更が行われた。

Aさんは3つ目の会社において、商材の変更や業務の終了を経験している。理由はクライアント企業との契約が終了したためだという。曰く、クライアント企業とコールセンターとの業務請負の契約が3カ月の細切り契約であり、その契約が更新されないと確定した3か月前にAさんは上司から業務の終了を知らされ、そして業務終了の約20日前になるまで次の業務が見つからなかった。そして業務の変化・終了に伴い人員配置も再編成され、新しい業務にてオペレーターの増員や他部署への配置転換などが行われた²⁸。

だから、これどっちかと言うと、A社とかB社に俺ら文句垂れたくない？っていう風に思うことの方が多いんですよ。「私たちの仕事止めるなんかおかしいだろう」っていう風にむしろ、さらに上にいきたい、言いたい、気持ちはあります²⁹。

電話営業等はクライアント企業のマーケティングの先端を担っておりその業務量はおのずと変化するわけだが、業務にあたっているのは委託された会社であり、企業間の契約の影響はオペレーターにも及ぶことになる。

以上のように季節的なものも含めてコールセンター業務はその増減が激しく、コールセンターは企業としてそれに対応する必要がある。業務がなくなればまた別の仕事を用意してオペレーターの配置を再編成する必要がある。入電が増加すればそれに合わせた人員配置を行い、減少すれば労働時間の短縮を行う場合もある。そして契約件数の増減はオペレーターの賃金にも影響を与える場合がある。

3.2「柔軟な働き方」の影響

前章の通りコールセンター業務は様々な要因によって業務増減が起るため、働いているオペレーターの多くは雇用調整が比較的容易ないわゆる非正規労働者、つまり有期雇用や派遣労働者である。島袋(2009)は、経営環境の不確実性に対して柔軟に対応し得る企業組織

²⁷ Aさんへの聞き取りより(2022年3月20日実施)。

²⁸ Aさんへの聞き取りより(2022年3月20日実施)。

²⁹ Aさんへの聞き取りより(2022年3月20日実施)。

を表すものとして John Atkins(1985)が提示した“The Flexible Firm”モデルを参考にコールセンターを分析している。それによると、コールセンター業務においては、多様な雇用形態を利用した数量的フレキシビリティが働いている、と述べている。つまり、コールセンター業界ではパートや派遣社員を数多く雇用することで、経営環境の不確実性に柔軟に対応している傾向がみられる、というのである。先述したコールセンタージャパンによるアンケート調査において、オペレーターや SV 等の人材の構成に関しては「すべて自社正社員」が 14%「正社員やパート・派遣社員が混在している」が 51%、残りの 24%の会社はすべてパート・派遣社員、あるいは業務委託先のスタッフであると回答している³⁰。今回聞き取り調査を行った 3 人と筆者においても、雇用形態は有期雇用や派遣といった非正規雇用がほとんどであった。

労働者としても非正規雇用を選択する誘因は存在する。主な理由としてはシフトの自由度が高いということである。働ける時間が限られている主婦や学生にとってはシフトの自由度は重要である。学生時代にコールセンター勤務をした B さんの職場では社会人のオペレーターも多かったが、B さんの同期約 10 人は年齢が 20 代であった。そしてシフトは 2, 3 週間単位で決まり、夏休みや大学祭の準備などで忙しい時期は希望休がすべて通ったとのことであった³¹。

札幌においては学生も多く、柔軟にシフトをとれる雇用環境を用意することで人員を確保しようという思惑があると考えられる。

筆者の職場においては社会人のオペレーターがほとんどであったが週 3 日から勤務可能であり、希望休もきちんと通してくれた。

A さんが最初に勤めた会社においても学生が多く、オペレーターの 7 割ほどを占めていたという。その会社は発信対象の在宅率が高い夕方以降の時間帯をメインに稼働していて、それが学生を雇い入れることにつながっていたとみられる。そういった理由からコールセンターでは一日 5 時間ほどしか働けなかった A さんは、お昼時にキッチンの仕事に従事するというダブルワークで足りない労働時間を補っていた³²。

A さんの 3 つ目の職場においては有給休暇を取得できるのはひと月に数日という規定があったものの、子供の養育や介護などの理由によって取りやすい環境はあったとのことで、希望休もひと月 4 日間まで可能だったそう。一方 A さんの語りからはオペレーターの希望休を優先することで、その他直雇用者などの負担が増加するといったことが聞かれた。

3 つ目の職場では希望休を優先しちゃうんですね。それが故に土日ですって人が重荷になりますね。つらい思いをします、私がそうでした。土日休みの希望休を通しちゃうんで会社が。人足りてないのに。

³⁰ 月刊コールセンタージャパン編集部 (2021: 61) 参照。

³¹ B さんへの聞き取りより(2022 年 9 月 14 日実施)。

³² A さんへの聞き取りより(2022 年 8 月 12 日実施)。

(～中略～)

私の同僚なかでも「必ず一か月に一回は有給取ってるんだよね」っていう風に言ってる人もいます。結構これを優先しすぎて、土日出社の人は大変っていう状況もありました。多分これは派遣が故なんですよ。派遣で働いてる人が多いから、自由と言うか、「なんで、私たち派遣じゃん」「なんで希望休とんないの？だったら派遣やってる意味なくね」「私派遣じゃん。私あんたが求めている責任は負う気ないよ」っていうタイプの労働者。そういう人が圧倒的に多かったです。だから時間もそうでしたね。「え、なんであたし 8 時まで働く気ないけど。だから絶対 9 時から 6 時で帰らせて」って言って、今度そうすると夜勤務する人は大変になる。要はこれ多分、派遣というのが当たり前になった会社だから、そして派遣を何としても続けたいと思っちゃってる会社だから問題として出てる点だと思う。逆に働いてる側の人がそういったモチベーションになっちゃってる。労働者の人が責任感がなくなるっていうか。それはすごい感じますね³³。

ここでいう「派遣を続けたい」というのは、シフトの不自由さから辞められては困る、という意味である。一方 A さんが務めた 1 つ目 2 つ目の会社では希望休は通りづらく、土日に出勤を求められ、理由を出さなければ休みがもらえなかったとのことであった。また有給休暇は 基本的にもらえず、退社の際のみ使えたそう³⁴。有給休暇は 6 か月以上継続して勤務し、全労働日の 8 割以上出勤することで労働者に発生する当然の権利であるため、退職の際にしか取得できなかったということには労働基準法上の問題がある³⁵。

有給休暇等の法律で労働者に認められた当然の権利は保証されるべきである一方、派遣労働者等の非正規労働者を多く雇い入れ、彼らの希望を優先しすぎると A さんのような直接雇用フルタイム労働者は余波を受けることとなる。コールセンターが多く雇用しているのはシフトの融通が利く柔軟な働き方が可能であるとされている非正規労働者であるため、彼らの自由な働き方に対応できるよう、人員の確保や配置を行う必要があるのである。

3.3 離職者の多さ

オペレーターの雇用形態として派遣労働である場合は少なくない。コールセンターとしては募集から賃金の支払いまでを派遣会社に任せることができ、労働者と直接雇用契約を結ぶわけではないため雇用調整が比較的容易である点でメリットがある。また派遣労働は比較的時給が高めに設定されている傾向にあり、労働者が派遣労働を選択する誘因となっている。2021 年にコールセンタージャパン編集部が求人媒体に公表されている情報をもとに採用時時給/月給調査を行った結果、人材派遣会社の平均時給は 1376 円で一般企業(1197

³³ A さんへの聞き取りより(2022 年 8 月 12 日実施)。

³⁴ A さんへの聞き取りより(2022 年 3 月 20 日実施)。

³⁵ e-gov「労働基準法第 39 条」参照。

円)やテレマーケティング会社(1256 円)より高い額となっている³⁶。もう一点、労働者としては、派遣会社を利用する場合は、就職活動に時間がかからず容易に希望の条件で仕事に就くことができるという点でメリットがある。労働者が派遣会社を利用する場合はあらかじめ出勤可能な日時や希望の職場形態・時給などを登録しておくことで条件に合った職場を派遣会社が紹介してくれることになる。筆者も派遣会社を利用したが、最寄り駅や週何日働けるかなどの情報を登録しておくだけで一日に 8 件ほどのコールセンターの求人紹介がメールで送られてきた。結果 2 週間ほどで就業に至った。

これは派遣に限らず非正規雇用全体に言えることだが、容易に就職できる反面、容易に職場を辞めてしまうことができるという側面もある。

筆者の職場において初回研修時は 15 人ほどいた同期も 2 か月後には 7 人に減っていた。辞めた理由として職務内容についていけないことが推察される人も数人いるが、多くはなぜ辞めたのかわからない。傍から見ればそつなく仕事をこなしており、ハラスメントなども受けていないような人が急にいなくなるのである。減っていく過程としては、本来であればシフトが入っているはずの時間に現れなくなり、いつの間にか名簿から名前が消えているという流れである。そのため筆者が働いていた職場では再度追加募集で労働者を集めることが必要となっており、最終的に残ったオペレーターで業務を回していくことになった。2, 3 か月の間に 3 回新たに新人が入ってきたが、毎回半分以上がいなくなった。人が減ればその分残ったオペレーターの業務量も多くなり、また新人が入ってくる度に研修が行われたため、その間 SV らによる筆者らへのサポートは手薄となった。ある日、その日から追加で 10 人以上の新人が研修に入ると周知されたとき、先輩オペレーターの一人は「長続きするといいですね」とつぶやいていた。

A さんが働いていた職場のうち 1 つ目 2 つ目は筆者の場合と同様に 3 か月続く社員は半分くらいしかいなかったそうだ。一方で 3 つ目の会社では先述したシフト面での優遇や良好な人間関係から離職者は少なかったようだ。A さんに 3 つ目の職場における人員の流動性について質問したところ、以下のように答えた。

流動性に関してはむしろ会社起因じゃなくて労働者起因で流動的です。「融通利かないんだったら私やめる。違う会社行くわ」ってパッと辞めちゃう。それは感じますね。ただ、コールセンター 2 つ 3 つやってきましたけど、(3 つ目の会社は)一番働きやすくて、一年で 2, 3 人しかやめる人、新しく入る人はいなかったですね³⁷。

労働者起因が多いというのは筆者も感じているところではある。筆者が働いていた職場に耐えがたい問題点があったとは思えない。しかし仕事を辞めてもすぐに新しい職場を見つけることができるというのも事実であり、辞めていった人はもっと割のいい仕事を見つ

³⁶ 月刊コールセンタージャパン編集部 (2021: 30) 参照。

³⁷ A さんへの聞き取りより (2022 年 3 月 20 日実施)。カッコ内は筆者による補足である。以下も同様である。

けたのかもしれない。また職場において多少のストレスがなかったと言えは嘘になる。その点については後述する。

一方BさんやCさんの語りからは、業務の内容や職場における明らかな問題点によって仕事を辞めていったケースが聞かれた。

Bさんが働いていた職場において、最初10人いた同期は最終的に4人ほどに減ったという。Bさんのいた職場にはクレームの電話も多くかかってきており、それがきっかけで辞める労働者が多かったという。

結構みんな辞めていけます。携帯会社の相談受付みたいな窓口だったんですけど、私たちが入った時のスキルが料金スキルって言って、プランのご案内とか変更とか、相談とかを受け付けるところだったんですけど、多分音声ガイダンスの案内の1番だったはずなんですよね。だからどこにかけたらいいかわからないクレマーとか、怒ってる方たちも全部1番にかかってきていて。すごいクレームというか、激怒している方からの連絡が多いところではあって、それでやっぱ耐えられなくてやめるっていう。

(～中略～)

疲れちゃうみたいですね。言ってしまうと、別に自分が悪いわけでもないのに永遠と怒られるみたいな。あとはなんかその変態、とかも結構多くて。それで気持ち悪くて辞めちゃう人もいる³⁸。

Cさんが働いていた職場においては電話営業の成績が職場への定着度合に大きく関係しており、契約が取れていない労働者への風当たりが強かったようだ。

仮に、入社で研修から入りましたよ、例えば今月、入社月から一か月間は10件とってね、とか。そういうふうに目標と言う名のノルマを課されて。それで「俺ら色々助言したけども、取れないよね？取れてないよね？じゃあどうする？」みたいな退職勧奨をするような感じですね。

(～中略～)

(残る人は)契約を取れる人、メンタルがめちゃくちゃ強い人、でやっぱり一番はメンタル。上司に怒られて、お客さんにめっちゃ断られて「俺もう取れないんじゃないか、一生ダメなんじゃないか」なんていう風に陥っちゃう人はやっぱりやめていきますね³⁹。

このように契約が取れないことで辞職に至るパターンは、Aさんの1つ目2つ目の職場

³⁸ Bさんへの聞き取りより(2022年9月14日実施)。

³⁹ Cさんへの聞き取りより(2022年10月29日実施)。

でも同様にみられたという⁴⁰。

以上のようにBさんの職場ではクレームに対する耐性、Cさんの職場では契約をとって
くる能力が求められており、そうした耐性や能力がない労働者の多くは職場を去らざるを
得なかったようである。次章においてはコールセンターにおける業務上のストレス要因に
ついて記述する。

4. 業務上のストレス要因

4.1 クレーム対応

本章ではコールセンターにおけるクレーム対応に関する語りを紹介する。受電を行って
いる会社に勤めるとほとんどの場合1度は経験することになるであろうクレーム対応だが、
先述した通りBさんの勤めていた職場では特に多く、運が悪ければ1日5件、一件当たり
30分以上の対応となることもあった⁴¹。受電を行うコールセンターでは問い合わせの案件
ごとにそれに合ったスキルを持つオペレーターにつながるよう音声ガイダンスを導入して
いる場合がある。要は問い合わせの内容ごとに顧客に電話のキーパッドのボタンを押して
もらうわけだが、Bさんはその中の1番目である料金案内の担当をしていた。そしてクレ
ームに関する部署もなかったため、クレームはおのずと1番の番号に集中することになる
ということだ。しかもBさんは料金案内のスキルしか持ち合わせていないため、その他のこ
とに関するクレームの対応はなかなか難しい。

それぞれ部署がいっぱいあるんですけど、クレームになっちゃったら他の部署に
飛ばしちゃダメっていうルールがあって。だから自分の部署の中の上の人に代わる
しなくて。なかなかそれも許してくれないお客さんとかもいて。

(～中略～)

自分が料金の勉強しかしてないから他がほんとに知らなくて。でもそれでもお客
さんの中には「お前が電話出たんだからお前が最後までやれよ」みたいな人もいたり
して。どうしようもない時はどうしようもない⁴²。

そして筆者の職場でもそうだったが、基本的に電話をこちらから切ることは許されてい
ない。Bさんの職場では相手からの急な切電があった場合、最低1回はこちらからかけなお
さなければならなかったという。

また本来であればコールセンターでは対応できないクレームもかかってきたようだ。

店舗とケンカすることがほんと多くて。「さっきショップに行ったら、ここじゃわ

⁴⁰ Aさんへの聞き取りより(2022年8月12日実施)。

⁴¹ Bさんへの聞き取りより(2022年9月14日実施)。

⁴² Bさんへの聞き取りより(2022年9月14日実施)。

かんないから電話でかけろって言われてかけたんだけど」って(お客に)言われるけど、最初の契約した書面とかはコールセンターでは見られなし知らないから。ショップじゃないとできないのにショップの人がそういうことを言うことがほんとに多くて。こっちじゃわからないものをこっちにかけろってすぐ言うからクレームにつながっちゃうんですよ。それで「交通費かけて(店舗まで)行って、こっちにかけろって言われたからかけてんだよ。交通費そっちが払えよ」みたいな⁴³。

このようにクライアント企業やそれに関連した企業へのクレームが飛んでくる可能性があるという点もコールセンターの特徴と言える。

クレームの電話がかかってきた際重要となるのが知識や対応方法に詳しい SV のサポートである。B さんが大学時代のアルバイトとして半年間オペレーターを続けることができたのは SV の手厚いサポートや良好な人間関係のおかげだそう。

困ったとき用にすぐ駆けつけてくれる上司が何人かうろうろしてるんですよ。そういう時に黙って手挙げたらとりあえず来てくれて。そのメモしてる、電子パットみたいなものを見せて理解してくれて、一緒に電話を聞いて、最初は耳打ちしてくれるんです。それでも対応どうにもなんないなってなったら、その人が電話代わってくれたりとかするんですけど。

(～中略～)

私が一人立ちしてすぐの時に、結構強烈なクレームをひいてしまって。女性の甲高い声で耳元で騒がれるわけじゃないですか。で、びっくりしちゃってちょっと泣いちゃって。でその時はそのあとすぐに新人担当の人と一対一で落ち着くまで話して。なのでフォローもちゃんとされてる会社でした⁴⁴。

このような SV の役割については第 5 章 1 節で後述する。そしてクレーム対応におけるストレスの向き合い方に関して B さんは以下のように答えた。

ひたすら聞くしかないですね。結構聞いてないんですけど。聞いてるふりしてしっかり聞いてないから。そうじゃないと自分のスキルのことじゃないし、言われてもどうしようもないし。多分お客さんストレスたまってるから、吐き出したいんだろうなみたいな。聞いてるふりしつつあまり聞いてない、っていうのが多分一番自分の心を正常に保てるやり方かなって思います。

(～中略～)

最終的に残った同期達がほんとに、さばさばした感じの強い子たちで。クレームと

⁴³ B さんへの聞き取りより(2022 年 9 月 14 日実施)。

⁴⁴ B さんへの聞き取りより(2022 年 9 月 14 日実施)。

か変態の気持ち悪いやつとかも大して気にしてないみたいで。「今日も死ねって言われたわ」ぐらいの感じなんですよ。だから私も最初は泣いちゃったけどやったら全然慣れて⁴⁵。

このようにBさんはクレームをある程度聞き流したり、「慣れ」によって精神的なストレスを低減させていたようである。

筆者の職場においてはクレームの数こそ少なかったものの「どうしようもない」問い合わせやご意見に対応することも多々あった。そして「自分のせいではない」「どうしようもない」部分に対してのクレームであっても怒った声で話されるのは気分が悪いし、腹も立つのである。特に就業した最初の頃はクレームにあたったという驚きも含めてそれなりのストレスがあった。3カ月もすれば慣れてはくるが、最初のインパクトで職場を辞めるという選択肢を選んでしまうという気持ちもわからなくはない。

またそもそも自分の対応方法に関するクレームであればなおのこと言い訳ができないため精神的なストレスも大きくなる。特にオペレーターの経験が浅く、研修後間もない頃は注意が必要で、筆者がその日初めて触ったシステムに関して問い合わせがあった際、対応に手間取ったところ「おたくじゃなきゃ誰がわかるんですか？」とクレームになった。業務においてよく感じるのは、電話をかけてくる人はオペレーターのことをその分野の専門家か何かのように思っているのではないか、ということである。実際は2、3週間の研修を受けただけの大学生である。そしてシステム上オペレーターが確認できない画面についての質問も飛んでくることがある。会社を名乗っている以上誤案内は防がなければならないのだが、勢いで断言してしまい、後で確認して「あーよかった、間違ってた」なんてこともある。そこで、わからないことや断言できない事があった際は電話を保留にしてその都度SVに意見を仰ぐことになる。これがコールセンター勤務において最も重要な作業であると筆者は感じている。一方コールセンター自体が業務を請け負っている身ではあるため「自分で触ったことがないからよくわからない」というのはSVもぼやいていた。

クレームやクレームにつながりそうな問い合わせをいかに収めるかという点でも様々なコツがあるようだ。コールセンター勤務の経験が約10年のCさんはクレーム対応のコツについて以下のように答えた。

「すみません、申し訳ありません、今後このようなことはないようにさせていただきますのでお許しください」みたいな感じで、泣きです。ほんと申し訳ございませんって心の底から謝る。したら伝わるお客さんも中にはいるので、まあ少ないですけどね。「社内でこういう形で対応させて頂いて、例えばキャンセル料は頂きませんので云々、こちらのミスだったので大変申し訳ございません」って言えば。大体クレーマ

⁴⁵ Bさんへの聞き取りより(2022年9月14日実施)。

一ってお金だったりとかそういう謝罪だったりとかそういうのを求めてくるので。
「いやそこまでやってくれなかったら」みたいな感じになると思うんですよね。

(～中略～)

「あれはこうでこうだ、どうなってんだ！」っていう風に言ってきたら、「それはこうなるってお伝えしたじゃないですか、でお伝えしたんですけどお客様お忘れになってるんですよね。お客様『うんわかった』っておっしゃって頂いていたんですね」って言う。「え、そうだっけ」みたいな風になるわけですよ。クレームになった時にいかに「え、そうだっけ」っていう風に思わせるか。そして「ですよね？でしたらこうなってこうなるのでちょっとこれでやってみてください」で徐々に熱量下げて優しくしていくんですよ。最初マックス、マックスじゃないけどもちょっと中間あたりぐらいの火力、押しの強さで言って。

(～中略～)

相手の情報をできるだけ聞き出して、自分が上に立てるところ、自分が下手に出るところっていうのをしっかり分けるんです。お客さんにしゃべらす。しゃべることで熱が冷める、飽きる「もういいかな」みたいな風に思わせるのが最終目標⁴⁶。

筆者の場合、Cさんのようなテクニックはなくクレームに対してはひたすら謝るしかないが、クレームになりそうな問い合わせに対しては、特定の事項に関してあらかじめ謝罪しどうしようもないことを説明する、「ですよねー」と相手のいらだちに共感する、チャンスがあれば相手を褒める、等を意識している。

4.2 電話営業における成果主義

コールセンターはクライアント企業から仕事を請け負っている場合が多いということは先述した。クライアント企業がコールセンターに求めている成果として、受電であればなるべく多くの電話に対応すること、営業であればなるべく多くの契約をとることがある。特に電話営業に関してはクライアント企業の利益に直結するため、コールセンターとしてもなるべく多くの契約をとり、成果をアピールする必要がある、電話営業の主体であるオペレーターに対しても成果を求める場合がある。そのような背景がCさんの務めていた会社において成果を上げられず辞職していくオペレーターが多かったことにつながるわけである。

Cさんが務めたある職場では個人の成績がランキング化されて張り出されており、自分が他のオペレーターと比べて、どれほどの成績を上げているかが可視化できるようになっていた。具体的には個人の名前と総契約件数、時間当たりの平均契約件数が一覧表にまとめられ、掲示されていた。また契約件数やランキングによって時給がアップしたり追加の報酬があったりもしたそう。例えばランキングで1位になれば10～20万円程が支給された

⁴⁶ Cさんへの聞き取りより(2022年10月29日実施)。

り、時間当たりの平均件数が多ければ時給が 1800 円になるといった具合だそう⁴⁷。このように労働者をランキング化して競い合うように促したり、報酬を用意してより多くの契約をとってくるよう促すことが行われていたようだ。

こうした競い合わせることや成果を求める姿勢はハラスメントにつながる場合もある。先述したように C さんの職場では契約をなかなか取れない労働者に対して退職勧奨が行われていた。退職勧奨イコールハラスメントというわけではないが、仕事を追われる身としては生計的にも精神的にもダメージは大きいだろう。そして A さんは電話営業に当たっていた 2 つ目の職場において以下のように感じたそう⁴⁸。

体育会系というか。職場での人間関係自体が体育会系。体育会系の朝礼とかをやる感じですね。「あゝーどうもこんにちア！今日も頑張っていきましょー！」みたいな。精神論の「やる気だからア！」とか言ったり。しゃべり方含めてもうこれ全部ハラスメントじゃないかっていう風に当時は思っていましたけど。「昨日も取れてないやつはア！今日とれなかったらぶん殴っからア！」みたいな感じの⁴⁸。

こうした労働者に圧力をかけて成果を上げるようにすることに関して、C さんは以下のように語っている。

僕は人によると思うんですけど。A 部署の C は月末なのに 3、4 件しかとってない、でも B 部署 D 君は 20 件、30 件とってますよ、「やばいよねお前」って言う風に俺が言われるとするじゃないですか？したっけ、もう焦りの一方ですよ。そうするとお客さんに電話越しで案内するのに、もう契約してほしい一心になっちゃうから。もうめっちゃ押し売りで、ゴリゴリでお客さんにクレームすれすれのところぐらいまで言って、契約とって、結果クレームになったりとか。それで俺が焦って案内してるもんだから、お客さんにちゃんと伝わってなくてクレームになっちゃったりとかして、その一件ちゃらになり。メンタルやられてなかったら、焦ってなかったら、ちゃんとした動きができたかもしれないっていう負の連鎖が、焦りって出てくると思うんですよ。

営業に関してはやっぱりそれで(労働者に圧力をかけることで成績が)上がるとは俺は思わない。ほとんどの人がそう。取れない人ってそういう風に陥っていて、逆に取れてる人って、お客さんにゆーっくり案内して、なおかついろんなテクニック、小技とか色々使って、それでお客さんに商材をよく思わせて。でお客さんがガーガー言ってきたら、一個一個、「これはこうですよ、大丈夫ですよ？」っていう確認作業をどんどんして行って、問題ないよね？だったらやろうね？みたいな感じ、に持って

⁴⁷ C さんへの聞き取りより(2022 年 10 月 29 日実施)。

⁴⁸ A さんへの聞き取りより(2022 年 8 月 12 日実施)。

ける。余裕があれば、契約件数に余裕があって、心に余裕があって、上司の人達が圧力かけなければ⁴⁹。

ちなみにCさんは顧客に必要な情報を伝えきれておらずクレームになった際、上司に電話の受話器を投げつけられたことがあったそうだ。

このように労働者の精神的な余裕を奪うことは電話対応の質を下げたり、成績を低下させたりする場合があるのではないだろうか。Aさんの場合も営業成績が強く求められた1番目2番目の職場よりも、人間関係が良好で競争がなかった3番目の職場の方がよい成績を収めることができたそうだ⁵⁰。

4.3 受電における対応件数や応答率の重視

受電を行うコールセンターがクライアント企業に示す成果として、多く用いられているのが応答率というものである。応答率とは一定時間の間にかかってくる電話のうち対応できた件数の割合を示す。対応できない場合というのは受電量に対して対応するオペレーターが不足している等の理由で待ち時間が極端に長くなり、顧客が電話をあきらめてしまう場合である。コールセンタージャパン編集部によるセンター運営企業へのアンケートにおいて「重視している品質基準(KPI)」を聞いた結果、88.1%が「放棄呼率⁵¹」と回答しているのに対し、「顧客満足度」は31.3%となっている⁵²。応答率は顧客満足度等に比べ単純で、クライアント企業への成果の報告としては数値ではっきりと表れ、わかりやすいため多く用いられていると考えられる。応答率を向上させるには人員を不足なく配置するとともに、一人のオペレーターが短時間でできるだけ多くの電話をとることが必要となる。

筆者の職場においても職場の壁には応答率の掲示、始業時には前日の応答率が周知され、コールセンターとしても目標の応答率が設定されていた。そして目の前においてある画面には常に待ち呼、電話がつながるのを待っている人が何人いるのかを確認できるようになっている。待ち呼が多ければ電話対応や対応履歴の作成をなるべく急いで終わらせ、早く次の電話をとらなければという気持ちになる。上司にも「待ち呼多いです、なるべく履歴作成を手短にして」といった声掛けがされることもある。実は顧客の待ち時間が長いと、対応にあたっているオペレーターとしても負い目を感じてしまうときがある。つまりあまりに待ち時間が長いと、どうしても相手に申し訳ないと思ってしまうたり、相手が不機嫌になっていないか心配になったりしてしまうのである。筆者の経験では最大20分近く待機していた顧客の対応をしたこともあるが、幸い小言を言われるくらいでクレームにつながったことはない。そして言うまでもないが、電話がひっきりなしになっている状態は業務負荷が高く、

⁴⁹ Cさんへの聞き取りより(2022年10月29日実施)。

⁵⁰ Aさんへの聞き取りより(2022年8月12日実施)。

⁵¹ 応答率が対応できた割合であるのに対し放棄呼率は対応できなかった割合を指す。

⁵² 月刊コールセンタージャパン編集部(2021: 80) 参照。

精神的に疲れ、喉も疲れる。

前章にて電話営業のコールセンターにおいてランキングがあったことを紹介したが、携帯電話の料金に関する受電を行っていたBさんの職場においてもランキングがあった。具体的にはパソコンの掲示板的な場所に一時間当たりの対応件数がランキングとして表示されていた。しかし表示されているのは個人の名前でなく社員番号だったそうで周りのオペレーターがどれくらいの成績を上げているかは把握しづらい状況ではあったようだ。またランキング化はされていないが、その他にも顧客によるオペレーターの対応評価(5段階)や自由コメント、対応の流れで他の商品やプランの紹介を行えたかなどが表示されていた。またランダムでチーム分けもされており、一位のチームには商品(例えば焼肉など)があったこともあるそうだ。そのような制度が導入されたのにはBさんが務めていたコールセンターの成績が芳しくなかったという背景がある。こういったことに関してBさんは以下のように語っている。

私負けず嫌いだから。それあると結構私は頑張れるタイプで。常に10位以内にはいたいとか。結構こまめに、何時間とかで更新されるから成績が悪いと「あ、やばい！」と思って。

(～中略～)

自由欄とかもあって。そこに温かいお言葉を頂けてたりとか。それも表示されるんですよ。横の方に。この人こういうお言葉頂いてます。みたいな。私に来てたのはいいことですね。それ見ると今日も頑張れるなって思うし⁵³。

このようにBさんにとって対応件数のランキングや自分の評価を確認できることは仕事の糧につながっていたようである。もちろん、営業成績を強く求められ、ハラスメントを受けていたAさんやCさんとは状況が全く違うことは言うまでもない。

実は筆者としても、職場にランキングこそなかったが、もしあればおそらくやる気を出していたのではないかと感じている。というのは対応や履歴を残すのが速いとおのずと他のオペレーターよりも多くの電話をとることになるのである。ある日、その日受電は少なかったのだが、一日の対応件数を調べたところ、筆者が他のオペレーターの約2倍の件数の電話をとっていたことがあった。上司に尋ねたところ理由は不明で、嫌がらせというわけではないようだ。可能性としては筆者の仕事ぶりが雑で速いだけだったということが考えられる。それでもやはり他の人より多くの電話をとり、顧客の質問に答えているわけなのでその部分を評価されたいという気持ちもわいてくるわけである。また基本的に顧客の質問に答えるだけの仕事であり、そもそも個人の能力を評価される機会が少ないため、何かしらで評価されたいという気持ちを持ってしまっている部分はあると感じている。一方で顧客によ

⁵³ Bさんへの聞き取りより(2022年9月14日実施)

って理想の対応方法というのは微妙に異なり、対応速度を速くすると逆に対応品質が下がる場合もある。オペレーターの仕事を評価するのであればそういった対応品質も考慮に入れなければ公平とは言えないだろう。

5. 働きやすい職場の構築に向けた取り組み

5.1 SV のサポート

電話対応のなかでわからない事や断言できない事、あるいは対応の難しいクレームにあたった時、オペレーターが助言をおおぐのが「管理者」や「SV」あるいは「ラウンダー」と呼ばれる上司である(以降ではまとめて「SV」とする)。例えば筆者の職場でいうと、相手にわからない事を質問された際、まず「お調べ致しますので少々お待ちください」と言って電話を保留にする。あるいは初歩的な事項ではあるが研修では教わっていない質問、例えば「訂正印は必要か？」のような質問も断言できないため「念のため確認します」と言って保留にする⁵⁴。そして保留にしたらその場で挙手し、SV に来てもらい、事実の確認や対応方法の助言を受けるという流れである。中には SV にもわからない質問が飛んでくることがあり、その際 SV はその場でクライアントの担当者に電話し、指示を仰ぐこともあった。

SV が他のオペレーターについていたり、休憩に入っていたり、新人の研修で席を外している際には「手挙げ」しても SV が来てくれないこともある。その場合はコールセンターから折り返し連絡すると言って、一度終話に持ち込むことになる。しかし些細な事、だが断言はできないような質問に関して「折り返して案内するほどの内容でもないな」と思うこともある。そういった場合は話を適当に長引かせながら SV の手が空くのを待つ、ということを筆者は狙っていた。あるいは正直に「断言できないので上司に確認したいが今席を外している」と言えば許してくれる顧客もいたりした。またクライアントの担当者の手が空いていない時もある。一度だけだが、指示をくれた SV に「上に確認したらさっきの対応で合ってたわ」と言われたことがある。

SV から適切なアドバイスをもらうには、オペレーターが顧客の状況を正しく聞き取り、SV に正しく伝える必要がある。そしてアドバイスをもとにその場で顧客にわかりやすく説明する必要がある。ヒアリング能力、説明能力、そしてとっさの対応力がコールセンターのオペレーターに求められているスキルである。一方 SV としても又聞きで状況を正しく判断し、回答する知識量が求められる。筆者を担当していた SV も、状況を理解していなかった筆者の断片的な説明から正解の回答を導き出してくれたことがあり、非常に心強かった。

コールセンタージャパンのアンケートによると、SV の主な業務内容としては「オペレーターのフォローや指導、教育」「苦情などオペレータが対応完了できなかった電話の二次対応」「上司に報告するレポートの作成」「勤務シフト作成」「コール量の予測などの分析業務」が

⁵⁴ ちなみに保留に関しても電話一件につき何回まで、時間は何分以内に収めよう、というような目標がコールセンターとしてあり、保留が長いと相手の機嫌を損ねる場合もある。

あるとしている⁵⁵。SV はコールセンターにおける要の存在と言える。

筆者の職場では新人オペレーターの入社時に行う研修はSV が担当していた。研修の流れとしては3週間ほどの業務内容に関する座学やロールプレイングによる対応の練習を終えると、実際に電話をとる段階に入る。そして最初のうちはSV が電話をモニタリングしており、対応方法に関するアドバイスをくれ、おおむね仕事をこなせるようになったらオペレーターが「ひとり立ち」するわけである。他にもSV はオペレーターのシフトの管理なども行っており、必要に応じてオペレーターに残業や追加出勤を求める役回りでもあった。そのため辞職者が多いと追加要員への研修や限られた人員でのシフト管理等でSV の負担は大きくなり、その流れで既存のオペレーターへのサポートも手薄になることになる。

Bさんの職場におけるクレーム対応のフォローもSV等が行っていたようだ。

新人とかのサポート体制がしっかりしていて、お電話でクレームが来たとか、調べてもわからないことがある、ってなったら黙って手を挙げたら空いている人たちがずっと来てくれて、一緒にイヤホンをつないで聞いてくれて、こっそり耳打ちで「こうしゃべったらいいよ」っていうのを教えてくれてたんです。クレームになると他の部署に飛ばせないというルールがあったので、どうにもならないとか、上のもんだせよって言われたら、その人につなぐとかで。サポートは私的にはしっかりばっちりされてたのかなと思います⁵⁶。

このようにサポート体制がしっかりしていたため、Bさんは不安なく業務に取り組めていた。

またCさんが働いた営業成績を求められる職場においても、上からの圧力に対するクッションの役割を担っていたSVもいたようだ。

7～9 部署とかあって、1 部署にアポインターが3～5人みたいな感じで振り分けられてるんですね。その中でSV、各部の責任者の人たちがいい人で、上の圧力にも屈さないで下にめっちゃ優しくするやつらの中にはいました。その人たちはめっちゃ頑張ってる人なんですよ。上から「契約とらせろ」とか「こいつダメだからやめさせろ」とかっていうような指示が出たとしても、「上こんなこと言ってっけど、そんなこと絶対お前たちには」みたいな希望の光を与えるやつらがいるんですよ。で部責(部の責任者)だけがストレスためてやってるところもあるんですよ。

(～中略～)

俺はそういうところに何回か入れて幸せだった時期もあります。働いてて成績で上振れたりもしたんですけど。ただそういう成績云々よりもそういう守られてる環

⁵⁵月刊コールセンタージャパン編集部(2021: 40) 参照。

⁵⁶ Bさんへの聞き取りより(2022年2月10日実施)。

境で仕事できたのが良かったっていうのが正直ある。なんか(部責には)申し訳ないなみたいな感じだけでも⁵⁷。

また A さんの 3 つ目の職場では定期的にオペレーターの対応品質に関して 20 分ほどの面談があり、そこでは対応の録音を聞くなどして良くなかった点や今後に生かすべきところを確認していた。

3 つ目の会社の面談、私の場合どっちかというと、「このままいって」「今のままが んばって」っていうのが多かったです。まあ一つ目二つ目の会社に関しては面談がなく、個人的に相談した時は「やる気だせ」とか「おびえるな」とかそういうあまり具体性のない感じだったのは覚えてますね⁵⁸。

このように SV はその働き次第ではオペレーターのストレスの軽減や対応品質の向上に寄与していることがわかる。また職場内の人間関係に関しても SV などの上司が果たしている役割は大きい。しかしその分業務量は多く、コールセンタージャパンによるアンケートでは SV に関する悩みとして「業務負荷が高い」(58.7%)、「SV としての評価基準が曖昧」(37.7%)等の回答が多く、結果「なりたがるオペレータがいない、少ない」(37.0%)という悪循環が発生しているとしている⁵⁹。

5.2 電話対応におけるコツ

前章で紹介した通り業務における知識そのものに関しては SV のサポートでカバーすることができる。もちろん知識もあらかじめ頭に入れておくに越したことはなく、そのほうがスムーズな対応が可能となる。一方で知識をいかに顧客に伝えるかという部分に関してはオペレーターの技量が問われることになる。

C さんが行っていた光回線の電話営業においては、他社と比べ料金はどのくらい安くなるのか？工事はどのように行うか？メールアドレスの変更はあるか？既存の契約の解約はどうなるか？等の質問にテンポよく答えられるかどうか顧客の安心感や契約の成立にも関わっていた。一方で知識量の不足をコミュニケーション能力でカバーする場合もある。

逆にテクニックがないから「じゃあ俺はコミュニケーション型で行く」って言うてる人もいる。電話越しでコミュニケーション取りたくないっていうお客さんもいるから、取れる人は限られてたけど。だけど例えば電話をかける地域が田舎とかだったらすごい乗ってくるお客さんがいるわけですよ。「あ、こいつ一生懸命しゃべってん

⁵⁷ C さんへの聞き取りより(2022 年 10 月 29 日実施)。

⁵⁸ A さんへの聞き取りより(2022 年 8 月 12 日実施)。

⁵⁹ 月刊コールセンタージャパン編集部(2021: 75) 参照。

な、頑張ってるな、だからやってあげたいな」っていう風に思ってもらって、「あれでしょ、こういうことになるんでしょ？」って優しく言ってくれて、「あ、だったらいいよね」ってお客さんから言ってくれるような人とか。だから技術もってなくても、「頑張ってるなこいつだからやってあげたいな」っていうような人、お客さんの中にいるからそういう人を狙って頑張ってとってやる、って考えるやつ強いかな、って思うんですね。

(～中略～)

でも都会とかにかけたら「これはどうなの？あれはどうなの、それはどうなの？」っていう風に言われたときはコミュニケーション取れなくなっちゃって。「やべーおれ小技持ってねえ、やっぱり小技に走りたい」、みたいね。でも小技を出す中でもコミュニケーションってあるから、すごいむずいっすよね。それを習得するまでにすげ一時間かかるし。その人の特性だったりもあるし。多少変なこと言ったってカバーできるっていうような技も持ってないと結構厳しいかな。

(～中略～)

色ってあると思いますよ。その色を考えてやってる人なのか、それともやみくもに電話かけてとりあえずマニュアルがあるからそれを読んで、料金覚えて、ちゃんとやろうかな、っていうやつもいれば⁶⁰。

このようにオペレーターは知識だけでなくコミュニケーション能力を駆使して電話対応にあたっており、個人の能力や人柄によってその様相は異なる。中でも電話対応において顧客に好印象を与えると考えられる話し方や「小技」を習得できるかどうかは成績や対応品質の向上につながる。

例えばワンフレーズ入れるかどうかで顧客の印象が変わってくる場合もある。

「確認しますお待ちください」とかなんかすごい安心感与える。あとよく使ってるのが「これがこうなりますのでご安心ください」っていうのを毎回入れる。ワンターンごとに入れる。「ご安心ください、大丈夫ですよ」「こちらはこうなりますよご安心ください」魔法の言葉ですよ。どんなコールセンターでも使える⁶¹。

これは C さんの語りだが、筆者も同様の手応えを感じていた。保留にする前に「念のため」と言ったり、最後に「ご安心ください」と付け加えることは確実な回答を求めている顧客にとって重要であるようだ。

また A さんは話し方のコツについて以下のように語った。

⁶⁰ Cさんへの聞き取りより(2022年10月29日実施)。

⁶¹ Cさんへの聞き取りより(2022年10月29日実施)。

ある意味お客さんにはちゃんと安心させるために「知ったかぶった」対応が必用な
んですよね、過剰に言ったら。だって Wi-Fi に関して私何詳しいって、たぶん馬場さ
んとなんも知識量変わらないですよ、たぶん。

(～中略～)

どんなふうに堂々と言うかなんですよ。単純に言えば。なおかつ深堀できるよって
いう余裕感。それを目指した対応が本来必要なんですけど、具体的に説明しづらいじ
ゃないですか？だからそれは同僚とのコミュニケーションとか人のまねをしたりが
必用なんですけど。まあ人それぞれだし、何が足りないのか、っていうのを本来なら
ばそういったミーティングとかでやるべきかなとは思いますが。確かに研修で教
えるのは難しいかと思うんですけど。

(～中略～)

実はめっちゃ取れてる人がいて。まあ 10 件が平均だとしたら、その人は 2.5 倍の
25 件ぐらいとる人がいて。それは営業能力だったり、声質だったり、読み言葉じゃ
なかったり。「イツモオセワニナツテオリマス」って読み言葉じゃないですか。「あー
いつもお世話になっております」のほうが話し言葉じゃないですか。ちゃんとその人
の話を聞ける態勢というか。その人にちゃんと語っている態勢というか。それで全然
違うっぽくて⁶²。

このように「堂々と」「知ったかぶった」「話し言葉」など、話し方によって電話対応の手
応えは変わってくるようだ。そして対応している顧客ごとに差はあるが、事務的な会話の中
に人間的な・感情的な要素をとり入れる技もある。C さんは会話中の細かいニュアンスに関
して以下のように語った。

(事務的に答えを求めているお客さんに対しては)まず事務的に「これはこうなりま
すあれはこうなります」。で明るく話すところをところどころ入れていく。「あ、そう
ですね、大丈夫ですねー」とか、語尾を上げるところ下げるところっていうのを(使
い分ける)。最後にちょっとかわいさを出すというか。そしてコミュニケーションも
(しっかり)にとってほしいお客さんに対しては、「なるほどですね、じゃあこれはこう
したほうがいいですね、ああなるほどですね、わかりますわかります」みたいな。
ところどころ語尾を上げる下げるだの、明るく話す暗く話すみたいなのところをメリ
ハリをつけてやっていったら、もしかしたらちょっと良いのかもみたいな。

(～中略～)

中にはお客さんのことがんづめして、悪い言い方すると「いいよね？大丈夫だよ
ね？」「こういう形でお伝えしたんですけども、伝わってないでしょうか？」みたいな。

⁶² A さんへの聞き取りより(2022 年 3 月 20 日実施)。

圧かけたりとか。で(契約を)とるやつもいるんですよ。ぎりぎりのとこせめて。でその人はそのがんづめた後にめっちゃ優しく「そうですよねーなるほど、大丈夫です、ご安心ください」みたいな感じで最後に仲良くなるんですよ。ギャップでやるんですよお客さんを。神アポインター。一日 10 件 20 件普通に取ってた人ですからね⁶³。

このように電話対応においては「コツ」や「小技」が存在し、A さんや C さんが行っていた営業においてはそれらができるかどうかで成績も変わってくる。しかしこうしたことを研修で身につけるには限界があるため、業務の中で同僚を真似したり、アドバイスし合うことが必用となってくる。

5.3 ノウハウの共有

先述した「コツ」や「小技」などのノウハウに関して、SV やオペレーター同士でアドバイスをしあうことができれば全体の対応品質や成績の向上につながると考えられる。そのためには SV も含めた同僚間の人間関係が重要となってくる。

このことに関連して、C さんの職場では営業成績に基づく競争関係がノウハウの共有の足かせとなっていたという。

それ、(契約が)取れないどうしたらいい、っていう風に悩んでる子がいたとするじゃないですか？したっけ、「俺はこういう風にとってるんだよね」って案内すると、なんか競争環境で圧力かかってるせいなのか、「いや！もっと違う取り方」とか。要はとってる人のまねをしないで俺独自でとりたい、みたいなやつがいたりとか。
(～中略～)

でも、その(契約を多く)取ってる人が、良きと思って、取れてない人にアドバイスをするけど、なんていうか、全てを教えないで、一部分だけを教える人もいるんですよね。その人って結局、取れてない人のことかわいそうだと思ってるんですよ。ただ一部分だけを教えるイコール自分の技をすべて持ってかれたくない。俺がナンバーワンでいたい、っていう。結局のところは全部教えない。競争環境でもまれて⁶⁴。

C さんの同僚の中には圧倒的成績を獲得し、隠し事なく技術を伝えていた人もいたそうだが⁶⁵、先述したランキングの掲示やランキングに基づく賞与が同僚間の競争意識を生んでいたことも確かなようである。

⁶³ C さんへの聞き取りより(2022 年 10 月 29 日実施)。

⁶⁴ C さんへの聞き取りより(2022 年 10 月 29 日実施)。

⁶⁵ C さんへの聞き取りより(2022 年 10 月 29 日実施)。

一方で A さんの 3 つ目の職場では SV 等上司によって、オペレーター同士で競争関係にならないよう配慮がされていた。

「何より人間関係だよ」「あまりその辺(成績)は気にしないでね」っていうふうの上の人がむしろそういう風に言ってた。「今の言葉ダメじゃなあい」とか「争い合わないで」っていう感じでやってくれてましたね。やっぱり働いてる身としては楽でしたね。それはやっぱり上司が違ふとこんなに違ふんだなって言うのは思いました。

(～中略～)

3 つ目は圧倒的にいいほうですね。働きやすいですね。成績じゃなく人間関係を一番に見てくれてたんで。やっぱりそれが明らかですね。一つ目二つ目に関しては「取れてないね A さん」ってまず言うような人間関係になってますね、三つ目の会社で(「取れてないね」と)出したら「やめなそういうの。辞めちゃうじゃん」「ダメだわああいうの」っていう風に上司からも注意がありましたね。その雰囲気はありました⁶⁶。

このように A さんの 3 つ目の職場においては競争させて営業成績を伸ばす方法ではなく、労働者の心理的負担をなるべく軽くして離職を防ぐ、という方針をとっていた。そして同僚同士のミーティングの場も設けられ、そこでノウハウの共有が行われた。その甲斐あって、ミーティングを始めてわずかひと月で成績が 1.5 倍に上がったという⁶⁷。

まあモチベにもなったのかなと思います。確か一週間に一回ぐらい、30 分ぐらいのミーティングを。ほんと短いんですけど。そこで一日一日のコメントも出すから、ちゃんとそれに管理者答えてねっていう風にも言ったし。共有エクセルとかもあったので。それでまあエクセル掲示板もどんどん活発に動くようになってグループ内のコミュニティも深まったなっていう風には思う。やっぱりそういうのは大事なかなと思いますね。あまりこういうのって働いてる人が手挙げしてこういうふう「ミーティングやろうよ」って思いつかないんですけど。それはやっぱりコミュニケーションが会社内で取れてたから⁶⁸。

この事例においては、アドバイスし合える場を設ける以前から土壌となる人間関係があり、そしてミーティング等を行うことでさらに交流が深まることとなった。この様に意見交換による品質・成績の向上と良好な人間関係の好循環がみられる。そして対応における悩みどころなども相談できていたため、A さんは 3 つ目の職場においては依然と比べ良い成績

⁶⁶ A さんへの聞き取りより(2022 年 8 月 12 日実施)。

⁶⁷ A さんへの聞き取りより(2022 年 8 月 12 日実施)。

⁶⁸ A さんへの聞き取りより(2022 年 8 月 12 日実施)。

を収めていた⁶⁹。

5.4 人間関係

今回聞き取りを行った 3 人の語りにおいて共通していたのは、良好な人間関係を築くことができていた職場に対する評価が高いという点である。また A さんの事例のように、電話対応の知識・技術等が共有でき、悩みどころの相談がしやすい人間関係であれば対応品質や成績が向上し、それに伴い心理的負担も軽減される場合があることも推察される。B さんの職場に関しては S V によるクレームのフォローも先述したが、手厚いサポートがあったことも職場への高評価につながっている。

そうですねクレームも気にならないし、クレームが来てもすぐフリーの人が来てくれて、横にいてくれるし。どうにもならなかったらその人がクレームを引き継いでくれるから。ほんとに職場の人間関係が良かったからこそ「コールセンターいいな」という感じだったんですね⁷⁰。

職場外での交流があったことも、良好な人間関係を築くことができた要因だろう。A さんの 3 つ目の職場においては仕事終わりの飲み会や休日にバーベキューや旅行に行くなど活発な交流があったことが聞かれた⁷¹。B さんの職場においても同様な交流があり、それには年齢層も同じくらいで、比較的若い同期達だったことも関係しているようだ⁷²。

人間関係においては SV 上司が果たす役割も大きい。電話営業など構造的に労働者に成果が求められるような職場であっても、上の部署とのクッションとなって労働者を守る上司もいることは先述した。

でも最後の職場で俺のこと受け入れてくれた部署の部責二人いたんですけど。そいつらはめっちゃいいやつで。もう取れても取れなくても、もちろん取れてるときはめっちゃ褒めてくれるんですけど。取れなくてもめっちゃ仲良くなって。仕事終わった後とかにどっかのスーパーよってそいつんちで飯食って三人でずっといたんですね。最後めっちゃくちゃいい部署だったんですね。楽しかったですよ、最後は⁷³。

残念ながら筆者が働いた職場においては、職場以外での交流はほとんどなかった。しかし筆者が業務の中で失敗しても S V は決して声を荒げず、「大丈夫心配しないで」とフォロー

⁶⁹ A さんへの聞き取りより(2022 年 8 月 12 日実施)。

⁷⁰ B さんへの聞き取りより(2022 年 9 月 14 日実施)。

⁷¹ A さんへの聞き取りより(2022 年 8 月 12 日実施)。

⁷² B さんへの聞き取りより(2022 年 9 月 14 日実施)。

⁷³ C さんへの聞き取りより(2022 年 10 月 29 日実施)。

してくれた。対応に関するアドバイスもSVからはその都度もらっていたし、その際は最後に必ず「お願いします」と付け加えてくれる。あまりにも待ち呼が多い時は急かされないし、応答率の周知も行われなかった。面談も定期的に行われ、その際には「嫌いな人とかいない？この人と席離してほしいとか」といったことも聞かれた。この様に職場としてのフォローは手厚かったように感じたし、ハラスメントの類も一切なかった。それでも筆者の同期が半分以上辞めていった事を鑑みると、業務の難易度に対するフォロー不足や職場外での交流不足などが離職の多さに影響している可能性は考えられる。なにより季節的な業務であるため同期達のほとんどは数カ月後に職場を辞め、バラバラになることが決まっていたことも希薄な人間関係と離職率の高さに影響していたのかもしれない。

5.5 やりがい

コールセンターで働くにあたって労働者は何をやりがいとして、あるいは支えとして業務にあたっているのだろうか。3人の語りからは良い営業成績をとることであったり、対応件数のランキングにおいて上位に位置していることにやりがいを感じている事が伺えた。しかしそれ以上にSVら上司の手厚いサポートやの仲のいい同僚との交流が業務の中での大きな支えとなっていた。

また筆者としては、対応している顧客からのお礼の言葉もやりがいという意味では重要であると感じている。何本も電話をとっているとどうしても機械的な、作業的な対応となってしまうことがある。しかし相手には当然のごとく様々な人柄の顧客がいて、良くも悪くも単純作業ではない。最初の一言「もしもし」を聞いた時点で嫌な予感がする態度が横暴な顧客もいれば、「助かりました、お忙しいところすみませんでした」と言って電話を閉じるとても丁寧な顧客もいた。相手の状況を聞き取っていく中で、複雑な事情やその人の人生が垣間見え、「この人の力になりたい」と感じたこともあった。このように自分が行っている仕事の意義が意識され、その際に相手から「助かりました、ありがとう」と声をかけてもらえると多少の達成感を得ることができる仕事であった。

それでもやはり多くの場合は働いてお金を稼ぐ、という点に重きを置いている労働者が多いのではないだろうか。筆者の同僚も「結局時給が高いからここを選んだ」と語っていた。実際最低賃金よりも300～400円高い時給であった。営業成績によって給料が変わっていたCさんも、やりがいに関して以下のように語っている。

発信営業とかは取れた契約件数次第で(給料が)変わってくる。なので、やっぱりゴールは会社ではなくて、自分のお金を稼ぐためにやるんだよっていう風に考えてる人の方が俺は正解だと思うんですね。自分のために稼ぎますよ、会社のためでも何でもないですよって。

(～中略～)

社会貢献してるって感じでもないから。それが誰かのためになってるか？って考えた時に、例えば俺みたいな仕事だったら、お客さんの料金を下げたりとかそういうことでしか貢献できないから。だったらどこに重きを置くの？って言ったらお金を稼ぐ他ないかなって。理想的な話しでなく現実的なところで言うと多分それだと思うんですね。もし、そこで取って、めっちゃとったら給料って爆上がりするから。でもとれなかったら悲惨だけど。それで「取るしかねえ、やってやる」みたいな風に思える人じゃないと続かないかな⁷⁴。

業務の内容によって差はあるだろうが、コールセンター業務そのものにやりがいを見出すのは難しいのかもしれない。だからこそ時給を高く設定し、自由にシフトをとらせ、S Vらのサポートでオペレーターのストレスをなるべく緩和し、離職者を減らす必要があるのだと考えられる。

6. まとめ：コールセンターの課題とよりよい職場に向けて

ここまで、コールセンター労働の特徴とそれを形作る外部委託を中心とした構造的要因、営業成績やクレーム等の業務上のストレス要因、職場内でのサポートや人間関係、ノウハウの共有等、働きやすい職場の構築に向けた取り組みなどについて述べてきた。

コールセンターの業務量は変動するため季節や業務ごとに期間限定で労働者を雇用するが多い。また突発的な災害やクライアント企業のマーケティングによって業務内容の変更や仕事が無くなる場合もある。そのため有期雇用や派遣労働等の雇用調整が容易ないわゆる非正規労働者が多く使用されているが、その分離職率も高く、労働者の流動性が激しい職場も存在する。流動性が激しいと研修や人員配置等S Vの負担が大きくなり、既存のオペレーターの負担増にもつながる。シフトの自由度が高いことも非正規雇用のメリットだが、一方で残業や追加出勤を求められ、負担が増加するオペレーターが出てくる場合もある。

コールセンターとクライアント企業の関係もオペレーターの働き方に大きく影響する。クライアント企業によって業務の繁閑が左右されるだけでなく、応答率や営業成績などコールセンターとしての成果を示すための負担はオペレーターも担うことになる。特に営業成績においてはランキングなどで競争意識を持たせ、労働者へ圧力をかける過程でハラスメントが行われていたという語りも聞かれた。受電においてもコールセンターでは対処できない問い合わせやクレームを受けることもあり、難しい対応を迫られることもある。

そうした状況下において、離職者が多いことやオペレーターのストレスが大きいという点をフォローしているのがS V等の現場の上司や、同僚間のつながりである。特にS Vの役割は大きく、業務上の技術・知識面のサポートからシフトの管理、人間関係の調整までを行

⁷⁴ Cさんへの聞き取りより(2022年10月29日実施)。

っている。

以上をふまえて、コールセンターにおける問題点を3点ほど指摘したい。1点目は離職者が多い事である。離職者の多さはその他のオペレーターの負担につながり、コールセンターとしての品質にも関わる。離職を防ぐためにSVら上司の手厚いサポートがあるわけだが、それ以上に業務量の変動や人件費削減を理由に雇用調整が容易な非正規労働者を多く使用していることが根本的な原因として存在すると言ってよい。先行研究においては離職の多さが主に問題視されているが、労働者としても非正規・有期雇用を前提として働いており、容易に就職・辞職ができてしまう状況では同じ職場には定着しづらいだろう。

2点目はオペレーターの業務負担が高いことである。クレームなど対応が難しい顧客とのやり取りや、クライアント企業との関係を背景とした成果主義がオペレーターの負担となっており、これも労働者の流動性と無関係ではないだろう。

2つの問題点に対して日々改善の努力を行っているのがSVら現場の上司にあたるわけだが、SVの業務負担が大きいというのが3点目の問題点である。負担が大きさはSVの不足にもつながり、不足することでさらに負担は大きくなる。SVによるサポートが不足すればオペレーターの負担も自ずと大きくなる。

以上指摘した3つの問題点の改善に関してはマクロな視点とミクロな視点両方でのアプローチが考えられる。マクロな視点としてはクライアント企業とコールセンターの意思疎通・問題点の共有をしっかりと行い、クライアント企業としても業務負担の低減やSV等人員の育成に寄与し、SV・オペレーターのストレスをなるべく軽減させる努力が必要だろう。そして業務量に合わせて非正規労働者による雇用調整を行う姿勢の見直しも筆者が指摘した問題を解決するには必要である。ミクロな視点ではコールセンター内でのSVの待遇改善やオペレーターのサポート強化が必要である。そして何より職場内において良好な人間関係を築くことが最も重要である。

謝辞

お忙しいなかインタビューを快く引き受けて下さいました、Aさん、Bさん、Cさん、本当にありがとうございました。この論文の大半は皆様の語りによって占められています。コールセンター経験者であればなんてことのない、ありふれた事象の数々ではあるかもしれませんが、コールセンターを論じる上ではそういった語りはなくてはならないものであると個人的には考えております。貴重なお話をありがとうございました。

また、こちら匿名性の観点から名前を出すのは控えさせていただきますが、筆者とAさん、Bさん、Cさんをつなげていただいた方々にも深くお礼を申し上げます。ご協力いただき本当にありがとうございました。

最後に、調査・執筆のご指導いただきました担当教員の笹岡正俊先生、ゼミでお世話になりました宮内泰介先生、地域科学研究室の皆様へ深く感謝申し上げます。ありがとうございました。

参考資料・文献・URL

- 鄭 真己, 山崎 喜比古. 2003. 「情報サービス産業における労働職場環境特性が労働者の心身の健康, 職務不満足及び離職意向に及ぼす影響」『産業衛生学雑誌』45: 20-30.
- 鄭 真己, 山崎 喜比古. 2005. 「コールセンターの労働職場環境特性が労働者に及ぼす影響—某情報サービス企業の縦断研究—」『産業衛生学雑誌』47: 210-223.
- 島袋隆志. 2009. 「コールセンターにおける非正規雇用の実態と人事労務管理」『労務理論学会誌』19: 231-246.
- 仁田道夫. 2012. 「コールセンター従業員の就業意識」『国士舘大学経営論叢』創刊号: 49-68.
- 宮内久光・由井義通. 2012. 「沖縄県内のコールセンターで働く女性の就業状況と就業支援」『沖縄地理』12: 45-56.
- 宮内久光・由井義通. 2016. 「沖縄県のコールセンターで働く女性の就業状況」『沖縄地理』16: 41-60.
- 月刊コンピューターテレフォニー編集部編. 2009. 『コールセンター白書 2009』リックテレコム.
- 月刊コールセンタージャパン編集部編. 2021. 『コールセンター白書 2021』リックテレコム. 日本政策投資銀行北海道支店. 「北海道におけるコールセンターの現状と課題」
https://www.dbj.jp/reportshift/area/hokkaido_s/pdf_all/hokkaido14.pdf (2022年12月18日閲覧).
- 一般社団法人日本コールセンター協会. 『2022 年度コールセンター企業実態調査』
https://ccaj.or.jp/telemarketing/doc/outsourcing_research_2022.pdf (2022年12月18日閲覧).
- 札幌市「NEXT SAPPORO 企業進出総合ナビ」
<https://www2.city.sapporo.jp/invest/subsidy/call-back.php> (2022年12月18日閲覧).
- e-Gov「労働基準法第39条」<https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=322AC0000000049>
(2022年12月18日閲覧).
- 仲村和代. 2015. 『ルポ コールセンター 過剰サービス労働の現場から』朝日新聞出版.
- 吉川徹. 2022. 『コールセンターもしもし日記』フォレスト出版.