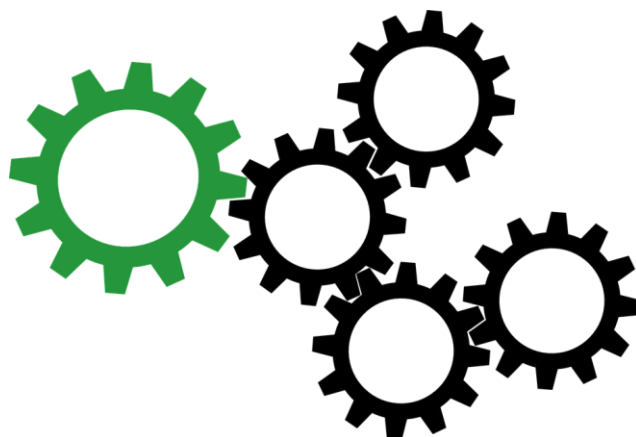


第2回 コールセンター実態調査
～働き方改革/働きがい実態～
要約版



2018年12月

イー・パートナーズ株式会社

www.epartners.co.jp

@ePartners,Inc. All Right Reserved. 2018

【実態調査概要】

コールセンターは人材こそが資産です。

自動化や AI 等の導入により簡単な対応に人手を必要としなくなり、手順も簡略化される方向にあるものの、益々高度化複雑化する顧客対応に対応するためには人材の確保と能力強化は不可欠です。しかしながら業界は構造的に採用難であり、安定的な人材確保は困難となりつつあります。

一方で組織能力維持のために既存スタッフの退職を防止しなければならないことは至上命題です。更に既存要員の能力強化には自律的な成長を支援する文化・風土の醸成にはじまり、組織や制度の改善を含めた多様な施策やメカニズムを必要とします。

コールセンターの設立背景や運用の歴史、業務内容は個々のコールセンターで異なりますが、人材を活かすことは全てのセンターにおいて共通目標であり、「働き方」は業界普遍の尺度だと考えることができます。

また「働きがい」を伴った環境整備が重要なことは論を待ちません。

そこで「働きがい」を伴った「働き方」を目指すにあたって、多くのコールセンターの実態と将来に向けての方向性を把握することによって、現在地と将来課題を確認することが重要と考えイー・パートナーズでは、この趣旨に共感して頂いた全国各地のコールセンター運営責任者有志へのアンケート調査を実施しました。以下に働き方/働きがい改革実態調査結果の要約版を公開します。

(調査にご協力頂いた回答企業の皆様には回答集計データ並びに解説を付帯した詳細報告書をお届けしています。)

- 調査期間： 2018年10月（1ヶ月）
- 調査方法： webアンケートへの任意回答による全国39地域（センター）からの回答を集計
- 調査要約

総括

1. 採用効率向上施策実施実態
 2. 生産性向上施策実施実態
 3. 雇用形態改善施策実施実態
 4. 加齢対策実施実態
 5. 勤務体系改善施策実施実態
 6. 人事評価施策実施実態
 7. 賃金施策実施実態
 8. 福利厚生施策実施実態
 9. 就労環境改善施策実施実態
 10. 従業員エンゲージメント強化施策実施実態
 11. CSR(Corporate Social Responsibility):企業の社会的責任
- 回答社プロフィール/人員構成/雇用形態/採用・教育・退職実態
別紙) アンケート調査の方法と設問回答ガイドライン

【調査要約】

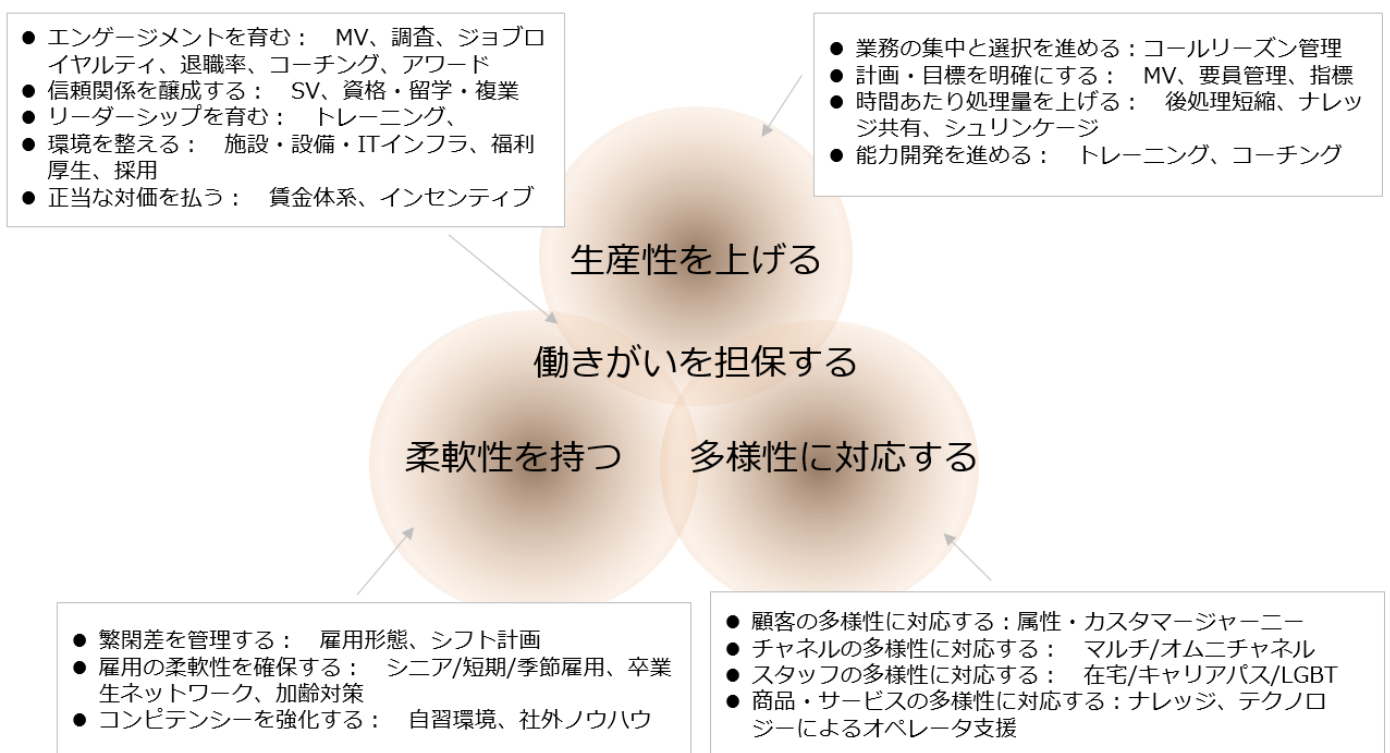
総括

コールセンターは計画的運用が可能な組織です。コール量の予測から要員配置までの数値計画を立てることができ、打ち合わせやトレーニング時間も勤務時間に組み込むことができる組織運営を可能としているため、あえて働き方改革を行わなくてはならない組織ではありません。そもそも顧客対応のオペレータは営業時間が即ち拘束時間であり、残業を減らそう、あるいは長時間労働をなくそうという世間一般で問題にされる働き方改革の課題があるわけではありません。しかしながら、顧客やチャネルの多様性に対応する必要性や、24時間運用やシステムとのハイブリッドな運営の柔軟さを持ち合わせる必要があるため組織運営が複雑さを増すことになり、従来通りの方法では運営が難しくなってきました。

また、現象面の働き方改革に技巧的な施策を当てはめるだけでは本来組織運営目標を達成するために不可欠な「働きがい」を軽視することになりがちです。

そこで本調査では、働き方改革の3大目標（生産性を上げる、多様性に対応する、柔軟性を持つ）を達成するための様々な施策を網羅し、加えて働きがいを担保するための施策を足し込んだ全124項目にわたる質問に答えて頂くことに致しました。

下図に示す各目標を達成するための施策を一部吹き出しに掲載していますが、生産性を上げる目的の施策は程度の差はあるものの大多数のセンターで取り組まれています。続く多様性に対応する施策並びに柔軟性を持つ施策はセンターの組織規模の差が大いに現れました。働きがいを担保する各種施策もできる企業とできない企業の2極化が明確です。



本調査では働き方改革並びに働きがい強化施策計124施策を、前述目的を更に細かく区分して11のカテゴリーに分類しました。下図は全回答をオペレータ規模で区分して施策実行状況をチャート化したものです。

賃金体系、福利厚生、就労環境の施策は規模による施策実行度合いに差はありませんが、他のカテゴリーでは例外な

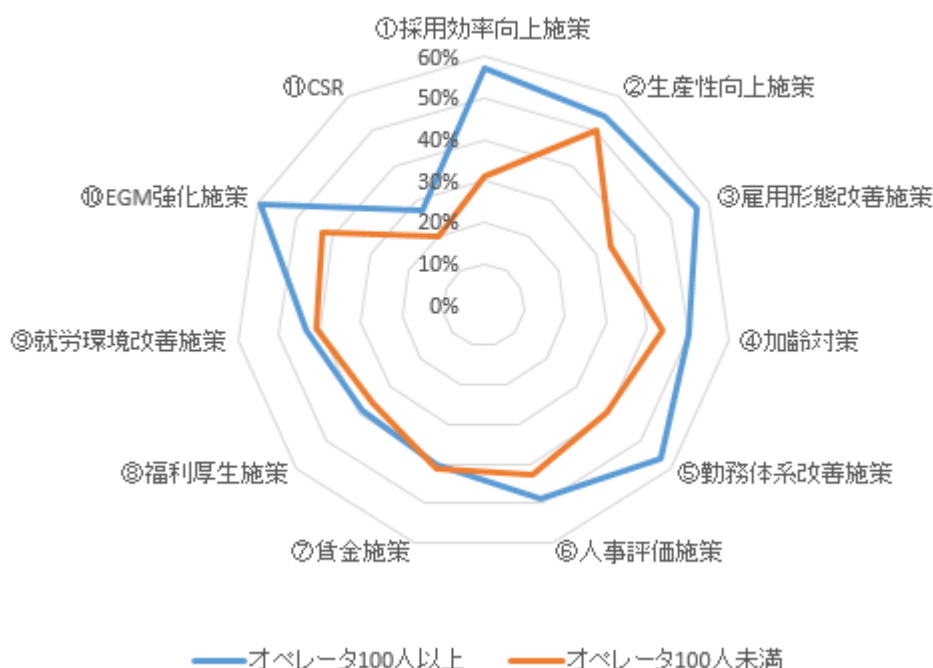
く規模の大きいセンターの実施力が勝っています。

※ 大規模センターを有する回答社の多くはコールセンターを受託運営するアウトソーサーです。

圧倒的に差が出ているカテゴリーに1つは、「採用」です。採用する人数・頻度が多く経験値が豊富な大規模センターでは採用チャネルや候補者の素養の見極めなどの多様性に対処できている実態が明らかです。「雇用形態」も同様に、大規模では時短、季節雇用、特定時間雇用等の柔軟さが顕著に現れており、キャリアパスが整備されていることも併せて戦略性に富む一貫した組織構成の仕組みができあがっています。

「勤務体系」の大きな要素であるシフトに関しても多様なパターンでスタッフ要望に柔軟に対応できている大規模センターと固定的な運営を基本とする小規模センターでは対応可能な施策の範囲が大きく異なっています。インターシフトや複業、社内外留学制度なども多様性を前提としたセンター業務ではあるべき施策ですが、小規模では手を付けにくいようです。「エンゲージメント」は顧客対応業務が企業のコア業務である場合には必須の注力分野ですが、スタッフの満足度や意識調査を踏まえてオープンなキャリア形成の仕組みを構築することや日常的なモチベーション維持施策を実施することは大規模センターでは当たり前となっていますが小規模ではできていないという実態です。

施策実施状況



規模にかかわらず実施率の低い「賃金」「福利厚生」「就労環境」「CSR」に関しては、コンタクトセンター業界の構造的課題と考えられます。益々複雑・高度化する顧客対応のフロントを担うオペレータは、低賃金で働く新陳代謝の激しい労働力としてではなく、ナレッジワーカーとして専門性を評価する必要があり対価報酬としての賃金や就労環境そしてFRINGE・ベネフィットを含めて処遇されなければならないのですが現実はまだそうはなっていないようです。

以下それぞれの分類ごとの調査結果概観を記述します。

1. 採用効率向上施策実施実態

- 運営年数の長いセンターでは、移転・拡張を含め設備の近代化やレイアウト変更等働きやすさを追求する方向にあります。永続的な採用のエコシステムである既存スタッフからの紹介採用は75%の拠点で採用されていることと、一緒に働くメンバーの採用にはほぼ70%の現場スタッフも関わっています。
- 以前センターでの勤務経験がある退職者の再雇用や、新天地を求めての新たな拠点開設は40%以上の企業では考慮外とされています。本社機能とセンターが同じ拠点あるいはビルに存在している企業は他拠点への展開を検討されていません。
- 採用チャネルの多様化については多くの野心的・挑戦的なチャネル開拓の試みがされています。50%を超えて施策実施されているという実態は、現実には採用格差を生んでいます。採用難と言われながらもとりわけ要員確保が果たしている企業とそれ以外が明確に分かれつつあるのが実態です。

2. 生産性向上施策実施実態

- 生産性向上のためには、正しく測定することと、測定結果を基に教育やコーチング等でスキルを向上させる施策が不可欠ですが、仕組みはあるもののモニタリング体制、コーチング体制、フィードバック/フィードフォワード体制といった人的リソースの不足が明らかとなりました。
- 研修期間の長い企業は教育用コンテンツや研修体系が整備されており従って自習環境も整備されていますが、比較的研修期間の短い企業では自律的なトレーニング環境が用意されていない傾向です。
- オペレータの生産性を向上させるテクノロジーとしての支援ツールは、自動化ツールやAI等を含めて30%以上が導入検討中であり、現状の人手による能力開発を補うことも含めて今後は急速に展開が進むだろうと推測されます。

3. 雇用形態改善施策実施実態

- 現在実施中の雇用形態改善施策は、LGBT対応が最も実施されていないものです。本人の意思確認とコミュニケーションルールや手洗い・ロッカールームその他の環境設備まで広範囲な対応が必要となるものなので実施率が低いのですが、今後の人材活用の方向性としては避けて通ることはできません。
- 非正規社員の正規化割合は80%に近く、この分野は改善が進みました。
- 派遣社員の社員化転換は約80%の企業が実施中、20%が検討中となります。

4. 加齢対策実施実態

- 従業員の勤続年数が長くなること、中途採用での高齢者の増加などでセンターの平均年齢は高齢化します。全センターの平均年齢が38.67才、平均勤続年数5.4年という数字は今後も高くなり続けると予想されます。
- 優秀なベテランオペレータは長く働いて欲しいため、60%弱の企業では勤続表彰はされています。検討中や、やりたいを加えると80%を超える企業での実施施策となっています。
- 女性比率がほぼ80%に達するセンターでは、結婚・出産で休職するかあるいは退職する女性も多く、その再雇用にはどの企業も積極的だということがわかります。
- 未経験のシニア人材向けのPC操作やITリテラシーを身に付けてもらうための研修や環境、そして教える人材の確保は難易度が高くあまり考慮されていません。

5. 勤務体系改善施策実施実態

- 規定の休暇を取得することを阻む企業がないことが確認されました。シフト対応のオペレータは別として、管理職や専門職の残業対策も進んでいることが明らかとなっています。
- 勤務体系は、シフト制体系と、それを可能にする役割付与と分権化、そして業務の継続を支援するシステム環境の整備が図られた結果として柔軟性が強化されていると判断できます。
- アウトソーサーや業務の専門性が明確な企業は学校とのインターンシップには積極的です。採用の多様化とも関連がありますが、専門学校を含めた学校との連携については大いに検討余地があります。
- 社内での一定期間の転属や交換留学(業)は、新入社員の一時預かりのような制度を含めて様々な取り組みが可能ですが、7割方の企業では対応されていません。
- 未実施割合が最も高い勤務体系改善施策は、社内副業/複業の許容です。

6. 人事評価施策実施実態

- 4半期評価を時給契約社員に対して行い、正社員や1年契約の社員には半期に一度の評価を行っている企業や、コンピテンシー評価項目に基づく表彰制度を毎月実施する企業もあります。
- 評価基準は能力評価になりつつあり、大規模センターでは評価タイミングは短期化しています。しかしインハウス運営のセンターではセンター独自の評価制度を作り得ない限界も露呈してきました。
- 評価施策の内容は、360度評価あり、垂直評価ありとまちまちですが、本人評価のみならず、チームや上司SV等との相性を含めた評価をする傾向にあります。

7. 賃金施策実施実態

- 賃金施策は評価制度との連動が必要なことに加えて将来の運営規模やテクノロジーとの融合を含めた事業戦略が明確である必要があり単独での賃金施策は成立しません。
- 回答全企業での給与水準は最低給が保証された一定以上の水準です。
- 55%の企業が既に能力評価をベースとした給与体系になっており、検討中、やりたい企業を合わせると80%にのぼります。専門能力や資格に対する評価も60%施行中です。
- 成果連動ボーナスやインセンティブ支給の実施率も高く、業務の対価報酬の明確化が志向されています。
- 家族手当・光熱費補助・家賃補助・今後増えるであろう介護補助等の支給施行率が低いことは加齢や継続勤務を求める流れの中では検討課題が残されています。
- ロイヤルティに影響がある持ち株制度やストックオプションの実施率が60%を超えていることは特筆すべき結果であり、企業成長に顧客対応部門が組み込まれていることは大きな意味があります。

8. 福利厚生施策実施実態

- フリンジ・ベネフィットとしてありがたみを感じる大きな要素が福利厚生施策ですが、企業間格差が大きく現れています。
- 土日祝・夜間出勤を前提としたセンターでは、自販機設置や弁当販売等の環境整備が進んでいる実態が明らかとなりました。法令遵守の観点からも産業医やカウンセラーの設置は進んでいます。

加えて大規模センターではカフェテリア・食堂の整備も進んでいます。

- 健康支援/予防策の提供も実施率が高く、リスクヘッジのみならずモチベーション維持に一役買っている実態が明らかです。各種社販の実施も7割方実施されていてモチベーション維持には意味があります。
- しかしながら女性比率の高い業態にも関わらず、託児所提供実施率は15%程度であり、ここは企業側の改善余地があります。

9. 就労環境改善施策実施実態

- 長時間のデスクワークを宿命とするセンターのオフィス環境は、業務遂行に必要なディスプレイやPC、電話等と什器備品の整備は85%程度整っています。
- 声と目を必要とするオフィス環境の空調や温湿度管理、照明への配慮も整っているようです。
- 反面、長時間の執務を要請する環境にも関わらず、エルゴノミクスの配慮が50%程度であり、難聴対策ヘッドセットの配慮が著しく低い状況があり、まだまだ配慮の余地がありそうです。
- 生産性やモチベーションに影響があるリフレッシュルームの対策実施率は高いのですが、それよりも低いインテリアの工夫実態を勘案するに、総合的な導線やミーティング設備等の付帯環境を含めた設計には改善余地があります。
- 顧客から見えない対応業務の遂行にユニフォームは必要なく、服装規定は自由が良いと回答されています。
- BGMや匂いに配慮するなどの環境整備は著しく実施率は低いです。
- 個性を大切に作る風土・文化形成には運動や文化活動への支援も同様に検討の余地があります。

10. 従業員エンゲージメント強化施策実施実態

- 自主性を重んじて、ポジションの社内公募や顧客対応スキルを踏み台にして社内転属の道を開くことはセンターのスキル体系を拡大することにもつながる良い施策であり、過半数以上のセンターで実施されている実態が明らかとなりました。
- 意識調査やES（従業員満足度）調査が過半の企業で実施されています。
- 社内アワード（表彰制度）や、事業を広範囲に考えリーダーシップを育む施策としてのビジネスモデルコンテスト等の取り組みも多くの企業で実施されています。
- 業務に直接の影響がないかもしれない資格取得や社外交流も過半の企業が推進しています。

11. CSR(Corporate Social Responsibility):企業の社会的責任

- 顧客対応を専門とするセンターの視点では、いかに働きやすい環境を整えているか、持続的な働きがいのある職場かをCSR対策としてアピールできます。
- 女性の就労率を超えて登用率を開示している企業が過半を超えていることは望ましい状態ですが、退職率や資格取得率等の開示率は劣ります。
- 開示されれば大いに参考となるデータとして疾病率や1人あたり面積といった指標を例に上げましたが、残念ながら開示を検討する企業は多くありません。これ以外にも育児休暇の取得率、勤続年数、再雇用率、意識調査結果等取り上げて欲しいデータは多く存在しています。

以上

回答社プロフィール

(1) 業種・拠点分布

全国39地域/センター(注1)からの回答を得ました。アウトソーシング受託を中心とするサービス業が最も多く、それに続く産業分類は通信・生保・損保・銀行・証券・通信販売・電気機械製造・その他製造と主要業種を網羅しています。各業界大手企業を中心に小規模インハウスセンターまで幅広く回答を得ました。(図1.)

センター拠点は東京が30%で最も多く、以下15%ずつの福岡、北海道に続き10%の大阪、以下5%で並ぶ京都、神奈川、徳島、更に3%以下の高知、秋田、新潟、兵庫、沖縄と全国の拠点からの回答を得ています。(図2.)

注1.) 回答単位は、マネジメントを同じくする統括地域内のセンターとなっており、回答企業によっては複数センター(九州全域、北海道全域等)を1回答としているため集計数はセンター単位とはなっていません。

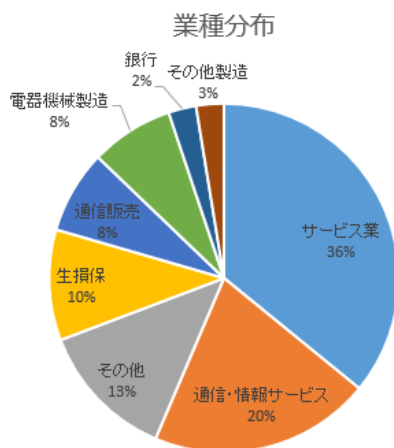


図1.

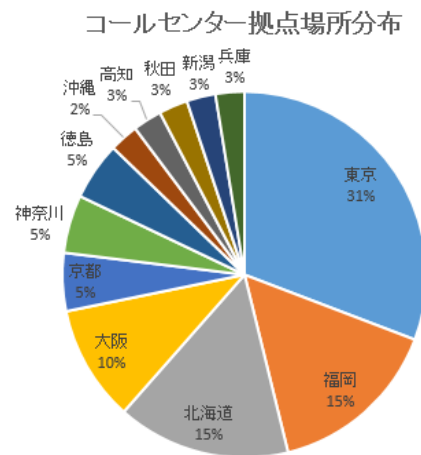


図2.

(2) 回答社人員構成

- オペレーションの要であるスーパーバイザー人員数は総数3267名です。
- 回答総数13857名に及ぶオペレータの人員分布は、福岡、北海道のセンター規模が大きいことがわかります。
- センターで働くスタッフの平均年齢は38.7才です。
- 平均勤続年数は、全回答平均5.4年となっています。
- 女性比率は平均78%であり、70~99%の間に多くの回答が集中しています。

(3) 回答社の雇用形態

- 全体39地域センターの無期雇用の正社員と、パート/アルバイト・派遣社員を含む有期契約雇用の比率では圧倒的に無期雇用が多いことがわかりました。
- オペレータ規模別に見ると、小規模では無期雇用が多く、大規模では有期雇用が多くなります。派遣社員割合は比較的少なく、一定割合のパート雇用並びにコンタクトの変動需要に対するアルバイト雇用があります。

(4) 回答社の採用・教育・退職実態

- 採用後の初期教育期間における退職率が高く、人材の戦力化以前の問題が顕在化しています。回答全企業で採用・教育期間での人材ミスマッチあるいは業務に対する事前期待との乖離が存在していると判断できます。
- センター業務受託をコアビジネスとするアウトソーサーの退職率が低く、自社でセンター業務を行っている企業の方が高い傾向が顕著です。採用経験値の差が現れているものと考えられます。

別紙 参考) アンケート調査の設問

以下の質問項目に対しては「実施中」「検討中」「(やりたいが) 手付かず」「考慮外」あるいは「不明」と回答して下さい。

なお、施策分類単位に自由記入欄があります。ご意見並びに独自の施策を展開されている場合はその内容をご紹介下さい。

【採用効率向上施策】

1. 新規拠点開設：
2. 既存拠点の移設・拡張：
3. 拠点設備の近代化、レイアウト変更：
4. 採用チャネルの多様化（含む indeed などの新しい媒体など）：
5. スタッフからの紹介強化：
6. 現場スタッフの採用関与：
7. 地域共生： ※行政、地場企業、学校、団体等との共同施策を実行している
8. 退職者（アルムナイ）ネットワークの活用：
9. 人事部門との情報連携：
10. その他 （ ※採用効率を向上させる目的で実施中・検討中の施策があればご紹介下さい。ご意見ご質問でも構いません。 ）

【生産性向上施策】

11. 生産性指標の見直し：
12. 生産性と給与体系のリンク：
13. 専任トレーナー確保：
14. 教育体系の見直し：
15. 自習環境の整備：
16. コーチング体制確保：
17. インハウスコミュニケーションの強化：
18. フィードバック/フィードフォワード体制の強化：
19. モニタリング体制の強化：
20. 社外研修の活用：
21. 支援ツールの活用： ※情報ポップアップや検索ツール、AI 導入など
22. その他 （ ※生産性を向上させる目的で実施中・検討中の施策があればご紹介下さい。ご意見ご質問でも構いません。 ）

【雇用形態改善施策】

23. 非正規社員の正規化（有期契約社員の無期契約化）：
24. 拠点限定雇用社員制度の導入：
25. 職種限定正社員制度の導入：
26. 派遣社員の自社契約社員化の転換：
27. 障害者雇用の促進：
28. 特定時間雇用（ピーク、スプリットシフト等）の促進：
29. 時短社員雇用の促進：
30. 季節雇用制度の導入：
31. 社員応援の制度化：
32. LGBT 対応：

- 33. キャリアパスの明示：
- 34. オペレータ職の正社員採用の促進：
- 35. 新卒者の採用強化：
- 36. その他（ ※雇用形態の改善を目的に実施中・検討中の施策があればご紹介下さい。ご意見ご質問でも構いません。 ）

【加齢対策】

- 37. メンター制度の活用：
- 38. 勤続表彰の制度化：
- 39. 退職年齢延長：
- 40. 再雇用制度：
- 41. シニア雇用の促進：
- 42. システム・IT教育の推進：
- 43. その他（ ※加齢対策のために実施中・検討中の施策があればご紹介下さい。ご意見ご質問でも構いません。 ）

【勤務体系改善施策】

- 44. 休暇取得の奨励（産休、育休 その他）：
- 45. 各種残業対策：
- 46. フレックスタイムの導入：
- 47. シフト勤務の柔軟性を強化：
- 48. シフト交換制度の推進：
- 49. 社内副業/複業の許容・制度化：
- 50. 学校とのインターンシップ推進：
- 51. 他社・社内交換留学（業）推進：
- 52. その他（ ※勤務体系を適正化・改善させる目的で実施中・検討中の施策があればご紹介下さい。ご意見ご質問でも構いません。 ）

【人事評価施策】

- 53. スキル評価の実施：
- 54. 4半期評価の実施：
- 55. 360度評価の実施：
- 56. 垂直評価（上司評価）の実施：
- 57. コンピテンシー評価の実施：
- 58. リーダーシップ評価の実施：
- 59. 人事関連データ（勤怠、評価など）の蓄積（DB化）と採用へのフィードバック：
- 60. その他（ ※人事評価の適正化の目的で実施中・検討中の施策があればご紹介下さい。ご意見ご質問でも構いません。 ）

【賃金施策】

- 61. 最低給保証：
- 62. 給与上昇率保証：
- 63. 能力給の徹底：
- 64. 継続給の支給：

65. 専門能力評価、資格給の支給：
66. 成果連動ボーナス支給：
67. インセンティブ支給：
68. 年齢対応段階的減給：
69. 家族手当支給：
70. 交通費補助支給：
71. 光熱費補助支給：
72. 家賃補助支給：
73. 介護補助支給：
74. 給与前借り制度の導入：
75. 持ち株制度、ストックオプションの導入：
76. その他（ ※賃金施策の適正化の目的で実施中・検討中の施策があればご紹介下さい。ご意見ご質問でも構いません。 ）

【福利厚生施策】

77. 託児所の設置、提供：
78. 寄宿舎の設置：
79. 社宅の設置・提供：
80. 社員寮の設置・提供：
81. カフェテリア・食堂の設置・提供：
82. 自販機の設置・提供：
83. ケータリング/弁当販売：
84. フリーミール提供：
85. コンビニ併設：
86. 各種社員販売の実施：
87. 産業医の設置：
88. カウンセラーの設置：
89. 健康支援/予防施策の提供：
90. その他（ ※福利厚生の適正化の目的で実施中・検討中の施策があればご紹介下さい。ご意見ご質問でも構いません。 ）

【就労環境改善施策】

91. 業務に最適なディスプレイサイズ、台数の提供：
92. 机椅子のエルゴノミクス環境の提供：
93. インテリアの工夫：
94. 温湿度管理の実施：
95. 光量・照明の工夫：
96. 香りの工夫：
97. バックグラウンドミュージックの提供：
98. 柔軟な服装規定：
99. 公募ユニフォーム着用：
100. リフレッシュルームの設置・提供：
101. 部活動・カルチャースクールの提供：

- 102. フリーアドレス :
- 103. 難聴対策ヘッドセットの提供 :
- 104. 通勤サポートの充実 (駐車場、バスその他) :
- 105. 在宅勤務制度の導入 :
- 106. その他 (※就労環境の改善を目的とする実施中・検討中の施策があればご紹介下さい。ご意見ご質問でも構いません。)

【エンゲージメント強化施策】

- 107. 社内転属制度の導入 :
- 108. ポジション公募制度の導入 :
- 109. 社内各部門との調整企画専門職育成 :
- 110. スタッフ意識調査の実施 :
- 111. 社内アワードの実施 :
- 112. ビジネスモデルコンテストの実施 :
- 113. ゲーミフィケーションの実施 :
- 114. 社外交流の機会提供 :
- 115. 資格取得 (業務に関係なく) の支援 :
- 116. ES 調査の実施 :
- 117. 退職者インタビューの実施 :
- 118. その他 (※上行院エンゲージメントを強化させる目的で実施中・検討中の施策があればご紹介下さい。ご意見ご質問でも構いません。)

【CSR】

- 119. 退職率の開示 :
- 120. 疾病率の開示 :
- 121. 女性登用率の開示 :
- 122. 1 人当り面積の開示 :
- 123. 資格取得率の開示 :
- 124. その他 (※CSR 上有効と思われる実施中・検討中の施策があればご紹介下さい。ご意見ご質問でも構いません。)

以上