

コールセンターを対象とした ポスト・近代的管理の考察

高木 裕 宜

1. はじめに

本報告の目的は、コールセンターやコンタクトセンターといわれる、顧客との電話などでの対応業務を行う職場を対象として、ポスト近代的な管理について探求することにある。コールセンターは、関連する業界を含めて、国内外において近年急成長して、一大産業として成長してきたといえる。日本国内でのコールセンターの現状は、IT化による管理ツールの活用、コスト削減のためのアウトソース化の拡大やオペレーターの非正規雇用の増加、人材確保のための地方への拡散、さらにオフショアといわれる海外への移転など、ある意味でグローバル競争下にある日本経済について的一端をあらわすような業界といえることができる。コールセンターに関する研究は、日本国内ではHRM (Human Resource Management) からのものなどが散見されるにとどまっております (中道 2010 など)、一方で社会学研究では、日本国内の研究はほとんどないが、イギリスにおいては、コールセンター内の管理が電子化されていくにつれ、監視社会論からの問題提議が行われ、また賃金の低さや非熟練の労働の問題などを「スウェット・ショップ (Sweatshop)」の一種として告発するような研究が盛んとなっている。しかしながら、これらの論点では、監視労働への問題提議がなされているとはいえ、近代的な管理の様式とされる規律・訓練的な権力論の範疇にとどまっているといえる。現在のコールセンターは、IT化を背景に高度な管理ツールが導入され、徹底したデータベース化による従業員の管理が行われており、19世紀までに形成されたとされる、これまでの近代的な規律・訓練型の管理形式から理解の及ばない点も存在すると考えられる。現在では、近代社会からポスト近代社会の移行につれ、管理様式の質的な変化について、「環境管理」型といわれる論考があらわれており、本稿では、「規律・訓練」型から、このあらたな管理様式についての論考をもとにして、コールセンターで行われている事態の理解のために考察することとする。

2. コールセンターの概況及び先行研究について

コールセンター業界は、1990年代より急成長した業界であり、日本国内では、その数は約3000、従事する従業員は約100万人にもものぼるといわれている⁽²⁾。業界規模は、CRM (Customer

Relationship Management) といわれるコールセンターに関連する IT ソリューション事業などの売り上げ推移で、現在は約 6000 億程度、テレマーケティングといわれるコールセンター業務をアウトソース(受託)している業界だけのものであるが、約 4000 億円強とみられる。

コールセンターという名称が定着したのは 1980 年代中頃といわれている(菱沼 2006 p.14)が、現在、コールセンターを利用または保有する企業の業種は、多岐にわたっている。業種別の内訳をみると、比較的多いのが、金融業が約 40% であり、次に通信販売を含む小売業が約 20%、製造や公共サービス部門が約 10% 前後となっている。またその業務内容も多岐にわたっているが、現在でのコールセンターの業務内容をあげると、電話などの通信手段を通じて消費者とからの意見・クレームなどに応えるカスタマーサービスといわれる消費者窓口相談業務や、テレセールスといわれる顧客へ直接電話販売を行うことや、購入した商品についての満足度把握などの業務、通信販売やカタログショッピングでの受注や販売促進のための告知、顧客データベースの作成などの業務、商品購入後の故障などに対応するテクニカルサポート等々がある(菱沼 同上 pp.18-22)。

コールセンター運営については、業務や派遣労働の進展によってアウトソース化進む中で、いくつかの形態が存在するが、2005 年から 2006 年にかけての国際調査を実施した仁田(2007a)によれば、インハウス(自社内で運営)、アウトソーサー(委託専門事業者)、インソーシング(自社内にあるが業務は委託)が主な形態となっており、自社内でコールセンターを運営する企業は多いが、コールセンター数でみると、委託される専門事業者が多く、一般の企業は単独センターが多く、アウトソーサーは多数のセンターを運営しているものが多いとされる。

コールセンターにおける雇用については、同じく仁田による調査によれば、日本国内で、顧客への直接の接点となるセンターで主力をなしているオペレーターの雇用は、アウトソース化といわれる専門事業者への業務委託の拡大や、近年の労働者派遣についての規制緩和も背景として、コスト削減ため、フルタイム・パートタイムの有期契約社や派遣社員で約 9 割を占めており、現場での対応は非正規雇用によって成り立っているといえる。雇用の国際比較については、各国の制度が異なるため一概に比較できない面もあるが、前出の国際比較では、非正規雇用の割合は約 30% であり、日本は約 3 倍となる。ただし、近年ではイギリスやアメリカの場合、インドなどが脚光を浴びているが、先進諸国の場合、コールセンター業務の海外への移転、いわゆるオフショア(off shore 海外へのアウトソーシング)が盛んとなっており、日本との雇用の比較の場合、この点を考慮にいれる必要もあるが、しかしながら、「オフショアを除いて考えるならば、「日本はアウトソーシング比率の高い国」であるといえるであろう(仁田 同上 p.5)。また、賃金については、オペレーターの平均年収は、フルタイム有期雇用や派遣の場合、約 260 万で、正規雇用の場合は約 500 万円と処遇の差が存在する。

また、ほぼ非正規社員で占められる国内のコールセンターでは、クレームなどに対処するため、ストレスフルであり、スタッフが定着しがたいという理由もあるが、離職率の高さが課題となっており、重要なマネジメントの課題としてあげられている⁽³⁾。日本国内のコールセンター

に関する実態調査では、センターの離職率については、11%から30%以下のところが40%を超えており、他の業界と比較する困難さはあるにしても、「客観的にみればかなり高い」とされる。前出のコールセンターについての国際比較調査研究においても、フルタイムの勤務者についての解雇などを含む離職率は各国の平均は20%となっており、日本での離職率が高いことがうかがえる。

一方で、急速に拡大したコールセンター事業の内容についてみると、池田・高木（2008）が述べるように、その役割や機能、企業内での位置づけなども大きく変化してきている。コールセンターとは、もともと、お客様相談室やクレーム窓口であり、企業内では「窓際」として認識されていたとされた面もあった。しかしながら、コールセンターやコンタクトセンターについての利用実態調査によれば、コールセンターの設立の目的が顧客に対するサポートの向上やサポートの効率化、囲い込みなどが多数あげられており、顧客ニーズの把握など、顧客との関係づくりやマーケティングの中心的な役割を期待されているという実態が浮かび上がってくる。

コールセンター内部での管理については、コールセンターの先進国といえるイギリスにおいて、Ferne and Metcalf（1998）を嚆矢として、電子パノプティコン（一望監視施設）論が盛んとなっている。ここでは、オペレーターと顧客との会話の録音など、電子的に監視された労働現場となっていることが指摘され、賛否両論が湧き起っている。

パノプティコン論とは、Foucault（1975）の言う近代的な権力の作動装置についての論考であり、現在では近代社会における規律・訓練型（discipline）型の権力として社会学において定説となっているものである。パノプティコン自体は、18～19世紀に功利主義を標榜したイギリスの思想家、ジェレミー・ベンサムが唱えた集中型監獄のことであり、中心が監視施設となっており、そこから円形に配置された周囲の全ての囚人棟が監視できるようになっている構造となっている建物のことである。ここでは、中央の監視者はいつでも囚人を監視できるが、囚人にとっては中央の監視者から自分がいつ見られているのかどうかわからない構造となっている。結果として、監視されていなくても、絶えず監視されている意識を自然に持つようになる、内在化させることで、一人ひとりが自己監視のもとで律していくように訓練されることになる。つまり、19世紀以降の近代社会での権力は、それ以前に存在した特定の行動へ強制によって人々を動かす権力ではなく、一人ひとり内面に踏み込み、その価値観を変えることによって、自発的に従っていくようなものとしてある。フーコーはこのパノプティコンを、近代社会での権力の作動装置として象徴的に具現したものととらえ、近代社会では監獄ばかりではなく、病院や学校、工場、図書館、ひろくは都市などの構造にも取り入れられていることを指摘している。

この近代社会の規律・訓練型権力の観点をもとに、イギリスのコールセンターに対する研究では、先に挙げたFerne and Metcalf（1998）のように、従業員の賃金の低さや非熟練労働の問題とあわせて、その職場を「スウェット・ショップ（Sweatshop）」として論じるものがあらわれる。電子パノプティコン論は、雇われ、管理される側の問題を強調して論じるもので

あり、またセキュリティ意識の高まりとともに盛んとなった監視社会への論考と関連して、監視社会の一つの典型例として取りあげられることもしばしばみられる (Lyon 2001 など)。前出の電子パノプティコン論の嚆矢となった Fernie (2004) によれば、特に「大量生産方式」のようなコールセンターでは、オペレーターの業務はテイラーシステムの原理にそって、非熟練のままに留めおかれており、電話対応の内容は会話の流れを組み立て目的を達成するようデザインされた特定のスクリプトに定められており、従業員の行為は情報として管理システムにより、コールに対しての応答率や平均対応時間、処理時間量的などの特定指標にもとづいてモニタリングされており、こういった規律化や直接コントロールは、ベンサムのパノプティコン比すべきものであるとされる。

一方で、コールセンターへの実態調査から、監督者による一方的な管理ではセンターが必ずしも円滑に運営されないことや、職場で従業員側の自律性についての存在を指摘することも反論としてあがっている (Bain and Taylor 2002 など)。例えば Lankshear, Cook, Mason, Coates and Button (2002) によるイギリスのケース・スタディでは、顧客との会話を録音されたデータについて、対応の問題点を指摘するために、実際に何時間もかけてすべてチェックすることは困難であり、普段から職場でよく観察していれば、個々の対応の問題はほぼつかむことができる」とされる。

3. 職場での管理—導入ツール

コールセンターは業種も運営形態は前述のように、多種多様であるが、ここでは一般的にみられる傾向について、特に職場内の管理について多くの共通してみられる特徴に注力して検討を加えることとする。

先述したようなコールセンターの役割・機能の変化や、他方で IT 化ツールによるデータベースを職場内部の管理にも活用できるようになった技術的な背景としては、IT 化によるものが大きいと考えられる。これらのツールやシステムは多岐にわたるが、特に基本的ものが電話と顧客のデータベースをつなぐシステムである、コンピューター・テレフォニー (CT) や CTI (Computer Technology Integrate) といわれるツールは、ほほどのコールセンターにもみられるものである。

CTI とは、電話交換機とコンピューターを機能統合したシステムであり、顧客からかかってきた番号を表示するナンバーディスプレイ機能を活用し、顧客データベースから着信呼の情報 (顧客属性、取引履歴など) を、オペレーターのみる着信側のパソコン画面上に自動表示することで、顧客対応や、その後のマーケティング関連のデータとしての活用にも利用するものである⁽⁸⁾。

CTI などの IT ツールに関連して導入されたマネジメントのコンセプトの一つとしては、CRM (Customer Relationship Management) といわれるものがあり、コールセンター業界に

においては、このコンセプトが浸透することによって、顧客満足の向上などを目指した戦略的活用への転換点となったとされる。⁽⁹⁾ CRMとは、ITを応用して企業が顧客と長期的な関係を築く手法とされ、顧客データベースを元に、商品の売買から、保守サービス、問い合わせやクレームへの対応など、顧客とのやり取りを管理することである。⁽¹⁰⁾

このコンセプトにもとづいたITによるツール・システムを導入することにより、コールセンターでは、顧客との対応における効率・生産性向上や、後のマーケティング的な管理から、コールセンター内の管理も可能とされる。現在までに導入されているコールセンター内の管理ツールは多岐にわたっているが、代表的なものをあげてみると表1のようになる。

表1 コールセンター内のツール例

ツール	内容	目的
スキルベース ACD	コールシーズンや業務に応じて対応可能なオペレーターに接続	平均対応時間の管理 オペレータの適正配置
スクリーンポップアップ	CTI (Computer Telephony Integration) を活用しデータベースと連動して PC 端末に自動的に顧客情報を表示	平均対応時間の管理
DB (データベース) ルーティング	データベースから顧客の属性やロイヤリティを基に適正なオペレーターにルーティング	平均対応時間の管理 オペレータの適正配置
IVR (Interactive Voice Response)	自動音声応答装置	平均対応時間の管理 オペレータの適正配置
WFM (Workforce Management) システム	予測される呼量に対して目標サービスレベルを達成するよう適切なスキルを持つオペレーターを配置	オペレーターの適正配置
エージェントマップ	オペレーターの配置・ステータスを座席表のスタイルで可視化	オペレータの適正配置
通話録音システム	オペレーターとの会話を音声データベースとして蓄積 同時にオペレーターの操作画面を記録	オペレーターの教育・訓練 顧客の声のデータベース化
モニタリング評価システム	音声データを基にオペレーターの対応品質や生産性をチェック	オペレーターの教育・訓練
Eラーニング・システム	Web 上でトレーニングコンテンツを配信し、受講履歴やテスト結果等をステータス管理	オペレーターの教育・訓練

出所 『Computer TELEPHONY』2010年9月号 p86-87 より作成

さらに、これらの各種ツールによって、オペレーターの業務を管理する上では、KPI (Key Performance Indicator) といわれる、計数的な目標が設定されている。KPIとは、主要業績評価指標とも訳される、特定の目標を実現するために設定した具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定される指標である。表2に例示されるように、コールセンターにおいては、センターの生産性や収益性、サービス品質の向上などのために多くのKPI指標が設定され、管理に用いられている。この内容は、例えば、顧客からのコールに対しての応答率や、平均対応時間、平均処理時間など生産性の指標や、提供するサービスの品質のため、一回の対応で問題可決に導いたかを表す一次対応率や顧客満足度などがあり、さらに収益性については、1コー

ルあたりの平均コストやオペレーター 1 人当たりの売り上げなどの指標が用いられている。⁽¹¹⁾

表2 KPI の例

指標	定義	指標の分類
放棄呼率 (応答率)	着信コールしたうち応答しなかったものの率	接続品質
稼働率	オペレーター実働時間 / 総勤務時間	業務の生産性
平均応答時間	着信からオペレーターがでるまでの時間 / 総着信数	接続品質
平均応答件数	1 時間当たりの応答件数 / オペレーター数	業務の生産性
平均対応時間 (1 件あたり)	対応時間 + 後処理時間	業務の生産性
平均後処理時間 (1 件あたり)	1 コール当たりに要する後処理時間	業務の生産性
1 次応答完了率	1 人のオペレーターで案件が完了した件数 / 総応答件数	生産性と品質
問題解決率	問題解決件数 / 応答件数	対応品質
コールバック率	折り返しコールの発生数 / 応答件数	対応品質
CPC (Cost Per Call)	1 通話当りに要したコスト	コスト・収益性
平均時給推移	1 人あたりオペレーターの時給データ	コスト・収益性
成約率・アップセル成功率	販売契約。関連する商品等の契約の総数 / 応答件数	コスト・収益性
モニタリング・スコア	オペレーターのスキルの評価	接続品質
目標サービスレベル達成率	目標のサービスレベルを達成した時間 / 総営業時間	生産性と品質

出所 『Computer TELEPHONY』2007 年 5 月号 p25 から作成

このような特定の指標にもとづいてツールを用いるのは、オペレーターと顧客との応答についての生産性と品質を高めるためとされることを目的としているが、同時にオンラインリアルタイムでオペレーターの行為をモニタリングできるシステムとして導入されている。

オペレーターが計られている顧客対応の中の数値で、わかりやすい例をあげると、後処理時間があげられる。先述の CTI 自体が、瞬時に顧客データを表示するなど、対話時間は維持しつつ後処理時間は削減することができるよう導入されたものであるが、平均対応時間という、計測された顧客との対応時間は短縮できれば、多くの対応が可能となるため、対話自体は短ければ短いほど効率はよくなるが、品質の面では子顧客の満足を十分に得られるとは限らない。個々のケースやセンターの業種等々の違いがあるとはいえ、電話低対応での効率と品質のジレンマはコールセンターでは永遠の課題であるのが共通してみられる。しかし、電話対応が終わった後に、対応についてのデータの打ち込みなどの作業を行う後処理の時間は、正確性を保持した上ではあるが、比較的短縮可能なものである。

他に導入されたツールで一般的なもの、通話録音システムである。通話録音システムは、コールセンター約 80% が導入して⁽¹²⁾いわれている。オペレーターの顧客対応の評価には、モニタリングが軸となり、そのためには通話録音システムとその再生音声をベースに評価するためのシステムが必須と⁽¹³⁾されている。かつての IT 革命以前のコールセンターでは、録音装置もテープで行われていた時代もあったが、現在では録音も電子化され、さらに音声認識ツールの発達により、テキスト化されることも可能となっている。

この音声認識ツールには、音声認識技術によって、オペレーターと顧客対応のやり取りの内

容について、声の揺れ幅から、快・不快の感情もリアルタイムにモニタリングできるものがある。また、あわせて管理に活用されていることが多いのは、オペレータの操作端末の状況、つまりパソコン画面に表示されている文字や画像を、そのままの状態画像にデータとしてファイルに保存するスクリーン・キャプチャ(Screen Capture)機能である。音声録音とともに、オペレータの画面操作自体もデータとして残され、モニタリングの対象となっている。

また、テキスト化された会話は、感情解析技術で数値化し、会話における感情を分析の対象としてするものもある。これは、あらかじめ登録されたNGワードや注目ワードなどをリアルタイムに検出可能なものであり、例えば、クレームを受けてストレスを感じているオペレータへの対応や、顧客満足度の観点からいうと、注目度の高いキーワードやクレームでの出現率の高いキーワードなどを自動的にチェックし、顧客にストレスを感じさせるような対応を調べるといった分析も可能となっている⁽¹⁴⁾。これは、データマイニング(data mining)技術を用いたもので、もともとは統計的手法のなかで、頻度分析やAI(人工知能)の方式を用いて、データからマネジメントに有用な事項を取り出すことにある。

音声認識ツールによるデータは、オペレータ業務との関連では、入力支援などの効率化に寄与するが、感情分析のデータは、オペレータのメンタルケアをする事で、離職率の防止などのソリューションツールとしても活用されている。NGワード発言の管理などは、顧客からのクレーム、トラブル回避、企業イメージ低下防止に役立っている。このような音声認識・解析ツールは、オペレータのトレーニングや評価やクレーム対策やコンプライアンスなどのために、センター規模や業種業態を問わず導入されており、かつての単なる録音装置から、顧客対応にける品質管理のための中心的なツールとなっている。

蓄積されたデータは、リアルタイムのモニタリングや個々オペレータのトレーニングのみならず、VOC(Voice of the Customer)といわれる活動にも活用されている。VOCを利用する活動とは、コールセンターで蓄積、加工された顧客からのデータを企業内へ還流し、マーケティング活動やセールスへ活用することのみならず、特に製造業でみられるように商品開発へ活用や、さらにリスクマネジメントを含む企業内の業務改善までに結びつける包括的なものであり、一種のナレッジマネジメントであるとされる。このようなデータマイニング・ツールの具体的な活用例とは、顧客のプロファイリングやオペレータとのやり取りした内容から、コールセンターへ連絡してきた背景や、顧客がウェブなどの他のメディアとコールセンターと併用している状況や、購買行動の履歴などの属性情報が取得できるとされ、消費者の属性情報のデータベースからマーケティングへの活用として、アメリカでは「knowledge-discovery on database」と呼ばれる、顧客の新たな事実やニーズを発見することが期待されている(池田・高木 同上)⁽¹⁵⁾。

また、蓄積されたデータは、センター全体の管理にも活用されている。この例としては、WFM(Work Force Management)関連のツールがあげられる。コールセンターにおけるWFMとは、呼量予測に基づいて必要なオペレータの要員数を算出し、オペレータのスキル

や希望シフトと照合してスケジュールを組み要員管理を行なうことで、効率的、効果的な人員配置を行うことである。コールセンターにおける電話対応の質と人件費を抑えることは、マネジメントにおける永遠の課題といわれているが、この解決の一つは、オペレーターが電話を取らずに待っている時間を無くすこと、稼働率を高めることである。そのためには、例えば通販であれば、顧客の反応について、メディアの露出量や休日や季節変動などを各種数値や指数としてデータ化し、曜日別、時間帯別や製品種類別に分析して呼量の分布を予測することが行われる。これらのデータベースをもとに、オペレーターのスキル、例えば勤務可能時間、担当製品分野といったデータとつぎあわせて、従業員の労働負荷を考慮に入れながら稼働状況を分析し、適切なシフト管理、スケジュール配置を行うこととなる。

4. ポスト近代社会の管理への含意

先にのべたイギリスのコールセンターについての電子パノプティコン（一望監視施設）論では、電子的に管理が行われることについて、パノプティコンに比すべきものであるというもの、データをすべてチェックすることは困難で実際には未活用であることも指摘されていた。データベースによる活用については、観察されたケースによるところもあり、導入されたシステムが最新のものでない事情もあるが、監視がすべてにいきわたっていないようにみえることについては、規律・訓練型の権力の成立の条件に反するものではない。フーコーによるパノプティコン論で紹介したように、近代社会の特徴である規律・訓練型権力は、監視者は不在でも、みられる側の監視の可能性が保持されていること — みられているかもしれないと感じること — によってみられる側の規律化が実現化するためである。

さらに、先に述べたIT化ツールによって、オペレーターの操作や感情まで「見える化」されてしまう職場内の管理の実態からすると、現在のコールセンターでは、イギリスで指摘された事態より、撤退した電子化による管理の点でさらに徹底化されていると考えられる。ITツールを用いたデータベース化による管理の貫徹とは、監視社会論のいうパノプティコンが限界のないより完成されたものとなってきているもいえる。この意味で、コールセンターとは、情報社会論のPoster（1990）のいうように、パノプティコンから「超（スーパー）パノプティコン」を実現化しているともいえるであろう。ここでは、フーコーの示したパノプティコンは19世紀からの分析であったが、技術的制約をこうむっており、20世紀後半に入り、コンピューターをはじめとした情報テクノロジーの発達により、監視の条件が進み、権力の質的な変化を生み出したと主張されている。さらに、この「権力の質的变化」を受けて、岡本（2005）では、パノプティコンの権力技法が身体を対象とした規律・訓練を施すのに対して、現代の権力とは、情報テクノロジーによって規律を前提にしないという意味で、規律・訓練型との差異を明確にするべく、「ポスト・パノプティコン」であると指摘している。

この指摘は、規律・訓練社会の終焉から新たな権力の台頭を主張したDeleuze（1990）の

「管理社会」論がもととなっている。Deleuzeによれば、近代社会の規律・訓練型権力形式は、二十世紀の初めに頂点に達し、現在はすでに衰えつつあり、現代の権力は、管理型と呼ぶべき新しい権力形式に取って代わられつつあるとされる。Deleuzeは例として、現在でいうところの個人認証によって、特定のアクセスが拒絶されることによる規制や、分割不可能であった個人が管理のための数字（データ）として制御される事態について指摘している。人が、情報、データとして断片化された形で把握されることは、「身体の消失」とし、監視社会論の代表的論考である Lyon (2001) において、現代の監視社会のおちいる特徴として指摘されているが、現代の権力は、個人の身体、内面に踏み込むのではなく、データとして取り扱うことで、その行動を直接制御することが特徴となる。

先に述べた Deleuze の論考は、短いエッセイ形式で、具体的な事象の分析というより、抽象的かつ哲学的にあらたな権力の姿を予見していたが、これを受けて、現在の情報技術革命によって具体的に実現化されたとし、ポスト近代社会における「環境管理権力」として定式化したのは、東 (2007) である。ここでは、近代社会における規律訓練型権力は、一人一人の内面に規範を植え付けるものであったのに対して、ポスト近代社会では、人の行動を物理的に制限する権力として社会が秩序形成されており、特に情報処理とコンピュータネットワークに支えられた管理が偏在していることが指摘されている。このもっとも簡単で卑近な例としては、ファストフード店の椅子が硬いことにより、客の回転をあげることがあげられているが（東・大澤 2003 p36）、環境管理権力とは、人の価値観や内面を問題にしない、一種の動物的、家畜を管理するようなシステムとして考えられている。

ここでいう「環境」とは、サイバー法学といわれる、ネット社会についての論者である Lessig (2000) という規制の形式のひとつである「アーキテクチャ」を意識して名づけられたものである。Lessig は、人の行動を規制する権力には、内面を必要とする法と規範、経済的な利害によって動くという市場、そしてアーキテクチャは物理的に制限する、すなわち環境を変えることによって人を動かすようにするものであり、現代の権力は、アーキテクチャへと移行しているとされる（東・大澤 同上）。すなわち、法や規範は内面を必要とする規律訓練型権力に由来し、アーキテクチャは、環境管理型権力に相当しており、内面を必要としない、身体へ直接的な管理ということができる。

5. おわりにかえて—コールセンターの管理の総合的な理解へ

規律・訓練型の近代社会からポスト近代社会での権力の質的变化について述べた環境管理権力の論考は、コールセンターについての直接のものではないが、センター内の管理について、考えるうえで示唆をえることができる。高度な各種 IT 化ツールによって管理された職場であるコールセンターとは、単にデジタル化されたツールが導入されているから原理的に新しい管理といえるものではないであろう。しかしながら、これらの IT 化などによる管理とは、あらた

なポスト近代的といえる管理の場となっているのではないかと考えられる。すなわち、これら各種ツールによるデータベース化によって管理される職場は、労働者にとって原理的には監視に限界のない状態ができ、より完成されたポスト・パノプティコンという状態が招来されているということが出来る。フーコーのいう、規律・訓練的な近代的管理とは、人の内面、主体形成することによって自律的な労働者を前提として考えられているが、ポスト・パノプティコンが実現されれば、労働者は内面的な自律化、主体化が必要でなくなり、一種のデータベース化による従業員の身体の消失という事態をもたらしている。これは、自律的な労働者をつくるという近代的、規律・訓練的な管理に対して、ドゥルーズの指摘から発展させた環境管理権力、アーキテクチャーによる管理が行われているということが出来るのではないだろうか。

コールセンターは、工場のように職場が特定の閉鎖的な空間であるがゆえに、パノプティコンの比喩に相当するように考えられる面があるが、多種のIT化ツールによって管理される職場は、環境管理型の権力の浸透する場であることをここまでは強調して論じた。そのため、ここではコールセンターで共通して一般的にみられる傾向をもとに、詳しく実際の職場での場面を検討するとはしなかったが、センターの規模やツール導入程度、具体的な場面によっては、これまでの規律・訓練型の権力と環境管理型の権力と並立しているところもあり、今後、さらに具体的なケースでも分析も進められるべきであると考えている。

また、コールセンターは、非正規労働の多さやといった労働問題や、職場内では定着率の低さ、クレームなどによるストレスに対する感情労働の問題、組織上ではVOCへの課題など、本稿であげたものでも、マネジメント上の課題が多く、研究上の論点が多数存在すると考えられる。これらに対する研究は前述のように、一部の監視社会論のものを除けば、いまだ少なく、産業規模や関連する論点の多様さからみて、今後、総合的な理解と分析が進められる必要があると考えられる。

(注)

- (1) 日本国内での現在の社会学においては、労働関連の研究における職場での管理といった研究は、非正規労働や、若者の就業問題といった職場までの論点に比べれば多くはないであろう。このような状況、「学校から就業までの移行」の研究の多さは、アメリカにおいても同様の状況がみられることはTannock (2001) pp7-8を参照。
- (2) 『Computer TELEPHONY』2007年5月号、pp26-27などにおける推計によるもの。日本の就労人口では約1.8%となる。アメリカでは3%程度と推計されている。
- (3) 運営上の課題としてあげられているものとして、例えば、「人が辞めないコールセンター」『コンピュータテレフォニー』2007年3月号、p9-23。
- (4) 『コールセンター白書2007年』、p91。調査対象企業は212社、アウトソーサーを除いたもの。
- (5) Global Call Center Reportとして、17カ国（ドイツ、フランス、デンマーク、スペイン、スウェーデン、オーストリア、オランダ、イスラエル、アメリカ、イギリス、カナダ、アイルランド、ブラジル、インド、韓国、南アフリカ、ポーランド）の2477センター、総従業員数が474,942人に対する調査報告がなされている。

- (6) オペレーターの定着率が低いことはこの業界内ではよく聞かれる悩みであり、例えば、市産業局の担当者によると、札幌といった特定の地域内では、他のコールセンターで少しでもよい賃金を提示されると転職を繰り返すことがよくみられるとのことである。
- (7) 企業情報化協会「コールセンター・コンタクトセンターの利用実態調査」
<https://www.jiit.or.jp/about/data/news/news_release_2005_09_01.pdf>
- (8) 『Computer TELEPHONY』同上、p52。
- (9) 同上、p17。
- (10) 同上、p52。
- (11) 前掲、白書、pp14-16 など。
- (12) 『コールセンター白書 2009 年』、p82。
- (13) 同上、p 89。
- (14) このシステムは、もともとイスラエルのスパイシステムから作られたと言われている。音声認識の精度は、音声自体や機器、辞書機能等の各種の調整が必要であるが、オペレーターの声で90%は可能とされる。ちなみに、開発された元の言語である英語での認識は日本語より容易であるようである。
- (15) ここでは、職場内の管理を論じているため取り扱わないが、このような顧客の情報がマーケティングのデータとして利用されることなどは、Deleuze や Lyon らが問題視する、ひろく社会のなかで遍在する監視や管理といった問題として論点となっている。

参考文献

- Colin Armistead, Julia Kiely, Linda Hole, Jean Prescott (2002) “An exploration of Managerial issues in call centres,” *Managing Service Quality*, Vol.12, No.4, pp.246-256.
- 東浩紀・大澤真幸 (2003) 『自由を考える—9・11以降の現代思想—』NHK 出版。
- 東浩紀 (2007) 『情報環境論集—東浩紀コレクション S—』講談社。
- Peter Bain and Phil Taylor (2002) “Entrapped by the 'Electronic Panopticon'? Worker Resistance in the Call Centre,” *New Technology, Work and Employment*, Vol.15, No.1, pp.2-18.
- James Beniger (1986) *The Control Revolution: Technological and Economic Origins of the Information Society*, Harvard University Press.
- Roy Boyne (2000) “Post-Panopticism,” *Economy and Society*, Vol.29, No. 2, pp.285-307.
- Gilles Deleuze (1990) *Pourparlers*, Les Editions de Minuit (宮林寛訳 (1992) 『記号と事件 1972-1990 年の対話—』河出書房新社)。
- コンピューターテレフォニー編集部 (2007～10) 『コールセンター白書 2007～10』リックテレコム
- Sue Fernie and David Metcalf (1998) , (Not) “Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops,” *Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science*, No. 390.
- Sue Fernie (2004) “Call Centre HRM and Performance Outcomes: Does Workplace Governance Matter?,” in Stephen Deery and Nicholas Kinnie, *Call Centres and Human Resource Management: A Cross-national Perspective*, Palgrave Macmillan, pp.54-74.
- Michel Foucault (1975) *Surveiller et Punir*, Gallimard (田村俣訳 (1977) 『監獄の誕生』新潮社)。
- 菱沼千明 (2006) 『新版 コールセンターのすべて—導入から運用まで—』リックテレコム
- Arlie Russell Hochschild (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human feeling*, University of

- California Press (石川准・室伏亜希訳 (2000) 『管理される心—感情が商品になるとき—』 世界思想社).
- 池田芳彦・高木裕宜 (2008) 「グローバル化における組織文化・ナレッジの構築—コールセンターを対象として—」『文京学院大学総合研究所紀要』 第9号.
- Gloria Lankshear, Peter Cook, David Mason, Sally Coates and Graham Button (2002) “Call Centre Employees’ Responses to Electronic Monitoring: Some Research Findings,” *Work, Employment & Society*, Vol.15, No.3, pp.595-605.
- Lawrence Lessig (2000) *Code and Other Laws of Cyberspace*, Basic Books (山形浩生・柏木亮二訳 (2001) 『CODE—インターネットの合法・違法・プライバシー』 翔泳社).
- David Lyon (2001) *Surveillance Society: Monitoring Everyday life*, Buckingham:Open University Press (河村一郎訳 (2002) 『監視社会』 青土社).
- 中道麻子 (2010) 「コールセンター・オペレーター派遣社員の就業意識とキャリアの実態と課題」佐藤博樹・野嘉秀・田聰子編 『実証研究 日本の人材ビジネス—新しい人事マネジメントと働き方—』 日本経済新聞出版社, pp.534-567.
- 仁田道夫 (2007a) 「コールセンターの雇用と人材育成に関する国際比較調査」東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門 (<http://web.iss.u-tokyo.ac.jp/jinzai/>).
- (2007b) 「コールセンターの雇用と人材育成に関わる実態と課題」ビジネス・レーバー・トレンド研究会・研究報告 労働政策研究・研修機構.
- 岡本裕一朗 (2005) 『ポストモダンの思想的根拠—9・11と管理社会—』 ナカニシヤ出版.
- Mark Poster (1990) *The Mode of Information: Poststructuralism and Social Context*, Cambridge:Polity Press (室井尚・吉岡洋訳 (2001) 『情報様式論』 岩波書店).
- George Robinson (2007) Running the Electronic Sweatshop: Call Centre Managers’ views on Call Centres, *Journal of Management & Organization*, Vol.13, pp.249-263.
- Stuart Tannock (2001) *Youth at Work: The Unionized Fast-Food and Grocery Workplace*, Temple University Press (大石徹訳 (2006) 『使い捨てられる若者たち—アメリカのフリーターと学生アルバイト—』 岩波書店).
- Sherry Turkle (1997) *Life on the Screen: Identity in the Age of the Internet*, Simon & Schuster.
- Stephen Wood, David Holman and Christopher Stride (2006) “Human Resource Management and Performance in UK Call Centres,” *British Journal of Industrial Relations*, Vol.44, No.1, pp.99–124.