

⇒ 論 説 ⇐

オフショアリングされたコールサービスセンターと
日本人顧客の心情：探索的研究

伊 藤 龍 史

1. はじめに

ますます多くの先進諸国において、コールサービスセンター (call service center: CSC) におけるサービス提供プロセスがオフショアリングされている。典型的には、CSCでは顧客からの電話やインターネットによる問い合わせが幅広く取り扱われる (Stratman, 2008)。企業がCSCをオフショアリングするとき、その主目的はコストの節約とサービス水準の向上である。CSCでは、顧客からの問い合わせを個々の従業員が扱わなければならない、そのためCSC関連のコストのうち大部分を労働コストが占める (e.g., Lewin, 2006; Stratman, 2008)。オフショアリングを通じて国外の安価な人件費を活用することで、CSCにかかる労働コストの削減が期待される (e.g., Roza, Van den Bosch, and Volberda, 2012)。また、CSCを本国から時差のある場所に設置することで、サービス提供体制の強化も期待される (e.g., Stringfellow, Teagarden, and Nie, 2008)。さらには、オフショアロケーションでは、サービス品質を向上させ得るような、十分な教育を受けた人材を確保しやすいという利点もある (e.g., Le Bon and Hughes, 2008)。これらが一体となって、CSCのオフショアリング現象が進行している。

こうした企業側の事情がある一方で、オフショアリングされたCSCから提供されるサービスに対し、問い合わせを行う顧客はどう評価するのだろうか。オフショアCSCエージェント (オフショアから問い合わせに応じる担当者) に問い合わせを行う顧客は、これから自分が関わることになるエージェントや、今自分がやりとりしているエージェントが、国外にいるということを事前に分かっているわけではない (Roggeveen, Bharadwaj, and Hoyer, 2007)。つまり、CSCへ問い合わせを行う顧客は、意図せざる形でオフショアリングに巻き込まれる場合がある。その場合、顧客はいやが応でも国外のエージェントとサービスインタラクションを行うこととなる (Hopkins, Hopkins, and Hoffman, 2005)。一方で、顧客側はサービスインタラクションの中で何らかの手掛かりを得たときにはじめて、自分がオフショアリングに参加させられていることに気づく。他方では、オフショアリングを行う企業側としては、CSCをオフショアリングしていることについて顧客に隠そう (気づかれないようにしよう) とする意識もある (Government Accounting Office, 2005; Honeycutt, Magnini, and Thelen, 2012; Thelen and Shapiro, 2012; Thelen, Yoo, and Magnini, 2011)。こうした緊張関係が、顧客とCSCエージェントの間には横

たわっている。

先行研究や先行調査では主に、CSCのオフショアリングが顧客に対してどのような負の帰結をもたらし得るかについて、既存の枠組みを通して検討されてきた(e.g., Bharadwaj and Roggeveen, 2008; Sharma, 2012; Sharma, Mathur, and Dhawan, 2009; Thelen and Shapiro, 2012; Walsh, Gouthier, Gremler, and Brach, 2012)。それらによると、CSCのオフショアリングは実際に、顧客のサービス知覚へ負の影響を及ぼすようである。その一方で Thelen, Yoo, and Magnini (2011) は、オフショアリングされたサービスに対する消費者の心情を構成する諸要素を抽出し、尺度の開発と検証を行なった。Thelen, Yoo, and Magnini (2011) によると、コールサービスセンターのオフショアリングに対して顧客が抱く心情は(1)データセキュリティに対する懸念、(2)政府による保護への期待(「オフショアリングによって国内から仕事が流出しないように政府が保護してくれるだろう」という期待)および国内企業に対する憤り(「国内企業は自国の労働力よりも国外の低コスト労働力の方を重要視するだろう」という懸念)、(3)国内顧客と国外サービス提供者の間の断絶(「国外のサービス提供者は国内の提供者よりも劣っていて、国内顧客に関する適切な文化的理解をもっていない」という国内顧客が抱く信念)、(4)コミュニケーション上の障壁に関する懸念、および(5)国外のサービス提供者に対する敵意(例えば「われわれは完璧でこそないが、われわれの文化は他の文化よりも優れている」といった信念に基づいた、国外のサービス提供者に対する先入観や偏見)からなる。Thelen, Yoo, and Magnini (2011) はまた、顧客は一般に、オフショアロケーションから国内顧客へ向けてサービス提供を行うような企業を罰したい(すなわち、そうした企業に対して負の感情を抱く)ようだ、ということも見出している。

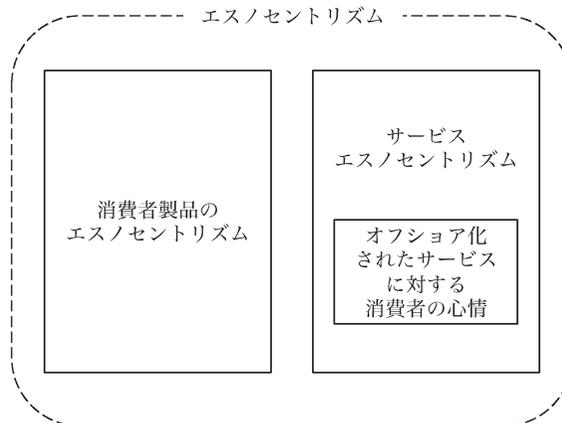
しかし、この研究結果はあくまで米国企業のオフショアリングに関するデータから導出されたものでしかない。CSCのオフショアリングは国や文脈に強く依存する¹⁾。すなわち、例えばアメリカ企業によるCSCのオフショアリングと、日本企業によるそれは、異なる可能性がある。Thelen, Yoo, and Magnini (2011) 自身も認めているように、当該研究でつくられた尺度を(米国以外の国や文脈にまで)一般化して使用することは難しく、したがって他の国や他の文脈においても同様の尺度開発研究が行われる必要がある。本論文は、このギャップを部分的に埋めることを目的とする。具体的には、日本では手つかずの「オフショアリングされたコールサービスサービスセンターに対する日本人顧客の心情」に関する尺度開発に取り組む。特に、日本人顧客を対象とした場合のこうした心情の実態を調べるとともに、それを理解する際の鍵となる諸要因を探し出すことを目指す。

2. 文献レビュー

オフショアリングされたサービスに対する消費者の見方を理解するために、先行研究では従来からあるエスノセントリズムの概念にアンカーを置いてきた(e.g., Bharadwaj and

Roggeveen, 2008; Honeycutt, Magnini, and Thelen, 2012; Jeong, Bekmamedova, and Kurnia, 2012; Roggeveen, Bharadwaj, and Hoyer, 2007; Sharma, 2012; Sharma, Mathur, and Dhawan, 2009; Thelen and Shapiro, 2012; Walsh, Gouthier, Gremler, and Brach, 2012; Whitaker, Krishnan, and Fornell, 2008)。従来からの消費者製品エスノセントリズムでは、輸入された財を購入する消費者のロイヤルティや愛国心に焦点を当てる。しかしオフショアリングの文脈に馴染むものは、こうした国外の要素を伴う消費者製品のエスノセントリズムではなく、むしろ国外の要素を伴うサービスのエスノセントリズムである（図1）。両者（「オフショアリングされたサービスに対する消費者の心情」は後者の中に含まれる）に共通する点としては、アウトグループ（他国）からのソーシングは脅威であり、事実上も道徳的にも悪であるという考えに立っている。その一方で、両者は2つの点で大きく異なる。1つは、サービスの場合は製品とは異なり人間的要素（無形性、傷みやすさ、分離不可能、不均質性）を多く含んでいて、アクティビティやプロセスに依存するという点である（Jeong, Bekmamedova, and Kurnia, 2012; Thelen, Yoo, and Magnini, 2011）。もう1つは、前者が「消費者が輸入された製品を購入するということはどう評価するか」に関わるものであるのに対し、後者は「サービスをオフショアリングするという企業の戦略と、国外にいる誰かによってサービスが提供されるということ、消費者がどう見るか」に関わるものだという点である（Thelen, Yoo, and Magnini, 2011）。

図1. エスノセントリズム



先行研究によると、オフショアリングされたサービスに対する消費者の心情は、インタラクティブなコミュニケーションを通じて発生する心情と、オフショアリングという存在そのものに対する心情からなる（e.g., Sharma, 2012; Sharma, Mathur, and Dhawan, 2009; Thelen, Magnini, and Thelen, 2009; Thelen and Shapiro, 2012; Walsh, Gouthier, Gremler, and Brach, 2012）。とりわけ前者に関しては、CSC エージェントが顧客との直接的な接点をもつがゆえに生じる。特にこの心情が問題となるのは、オフショアのサービス提供者（オフショア CSC エージェント）と顧客の間のインター

フェイスにおいて、致命的なミスアラインメントが発生する場合である (Honeycutt, Magnini, and Thelen, 2012)。顧客はCSCとのインタラクションの質をもって、自身の要求を理解しようとする企業のコミットメントを測ろうとする。CSCのオフショアリングの特徴は、顧客が自分とは異なる文化的背景や倫理的背景をもつ相手から、電話越しでサービス提供を受けることにある。このことは、声のみで交わされるサービスエンカウンターにおけるキューの乏しさと相まって、顧客側に不満や不安をもたらしやすい(つまり、顧客は必要以上に敏感になりやすい)。

オフショアのCSCエージェントから提供されるサービスの質にとって、コミュニケーションが重要な要因となる。エージェントが顧客との間に信頼関係を構築して満足なサービスを提供するためには、顧客とのすべてのインタラクションにおいて、油断せず、敏感で、反動的であることが求められる。それにもかかわらず、顧客とオフショアCSCエージェントの間には、コミュニケーション上の非効率性が生じるおそれがある。その主な理由のうち、顧客側に起因するものとしては、顧客は「外国人だ」と知覚するようなアクセント、スラング、イデオムを用いるエージェントに対して、サービス品質の低さを感じる傾向があるということが挙げられる (Bharadwaj and Roggeveen, 2008)。また、エージェント側に関する課題としては、オフショアCSCエージェントが素早く電話に出ない、電話を保留にし続ける、問い合わせ内容を理解できない、問い合わせに要する時間 (call time) が長くなりがちである、エージェントのアクセントが強く会話に非効率性がもたらされる、エージェントが台本を読み上げているような受け答え (script answer) をする、複雑な問い合わせを解決するための専門知識が欠如している、といったものが指摘されている (Compass, 2007; Honeycutt, Magnini, and Thelen, 2012; Sharma, Mathur, and Dhawan, 2009)。

一方、後者の心情 (オフショアリングという存在そのものに対する心情) に関しては、前者のように個々のインタラクションが始まってから内生する事中・事後的なものでなく、むしろインタラクションとは別なところで、メディア等によって顧客内に形成されてきた外生的な心情である。それは主に(1)安全性に関する懸念、および(2)政治・経済・ビジネスに関する懸念からなる。(1)については、顧客はオフショアのサービス提供者による、個人情報、医療記録、クレジットカード情報、税金情報、財務情報などの盗難と流出を懸念する傾向にある。興味深いことに、こうした懸念は、本国と比べて盗難や流出の事実が少ないようなオフショアロケーションに対しても向けられている (e.g., Lewin and Peeters, 2006; Sharma, 2012; Sharma, Mathur, and Dhawan, 2009; Mandel, 2007)。(2)に関しては、オフショアリングの失敗に関する報道や、オフショアリングが本国の仕事や給与成長に負の影響を与えることを報じたメディアに対し、消費者は次第に敏感になりつつある。具体的には、オフショアリングは「より高い水準の仕事までもが低コスト国へ流出している」、「国内の仕事に関して給与が停滞している」、「国内総生産の成長率を減少させている」、「国内の貧困層を増加させている」、「労働者のモラルを低下させている」といった具合に、本国のビジネスを害するものと見なされる (e.g., Mandel, 2007; Stack and Downing, 2005)。こうした印象から、仕事やプロセスをオフショアリングし続けている企

業は、本国の経済やワーカーに対して不誠実であるとして、本国の顧客から負の感情を向けられるおそれがある (Thelen, Yoo, and Magnini, 2011)。

先行研究ではこうした構図が明らかにされてきたものの、そこで取り上げられてきたオフショアリングは欧米諸国が中心であった。しかしながら、CSCのオフショアリングは国や文脈に強く依存するものであるため、上記の示唆が日本においてもそのまま当てはまるとは限らない。そこで本論文では、以下のようなリサーチ・クエスチョンを設定し、それに対する回答を次節以降で探っていく。

リサーチ・クエスチョン：「オフショアリングされたコールサービスセンターから提供されるサービスに対して消費者が抱く心情」は、日本人顧客の場合、どのような諸要素から構成されるのか。

3. 方法論

「オフショアリングされたコールサービスセンターに対する日本人顧客の心情」の構成要素を探索するために、本論文では半構造化されたインデプスインタビューを行った (Mariampolski, 2001)。インデプスインタビューが選択された理由は、それが新しくかつ研究途上にあるトピックを探索する上での有用な方法だからである (Carson, Gilmore, Perry, and Gronhaug, 2001)。インタビュー対象者は、インターネット調査会社に登録されているモニター (新潟県内の在住者) の中から選ばれた。具体的には、全モニター登録者13,206名のうち6,993名へ向けて、スクリーニングのためのメール (「コールセンター (サポートセンター) へ問い合わせをした際に、日本語が話せる外国人スタッフにつながって対応を受けたことがあるか?」等の質問) を配信した。スクリーニングの結果、「ある」と回答したモニター数は76名、「はっきりとは分からないが、外国人らしきスタッフに対応を受けたことがある」と答えたモニター数は64名であった。そのうち41名が、インタビューに応じる意思を示した。41名の中から、性別、年齢、職業の側面で偏りのないよう10名を選出し、最終的なインタビュー対象者とした。インタビューは電話によって行われ、1名あたり30分程度が費やされた。インタビューはすべて録音され、文字起こしが行なわれた。文字データはグラウンデッド・セオリー・アプローチ (Glaser and Strauss, 1967) に基づいて慎重に分析され、分析結果の一般化が目指された (Miles and Huberman, 1994)。

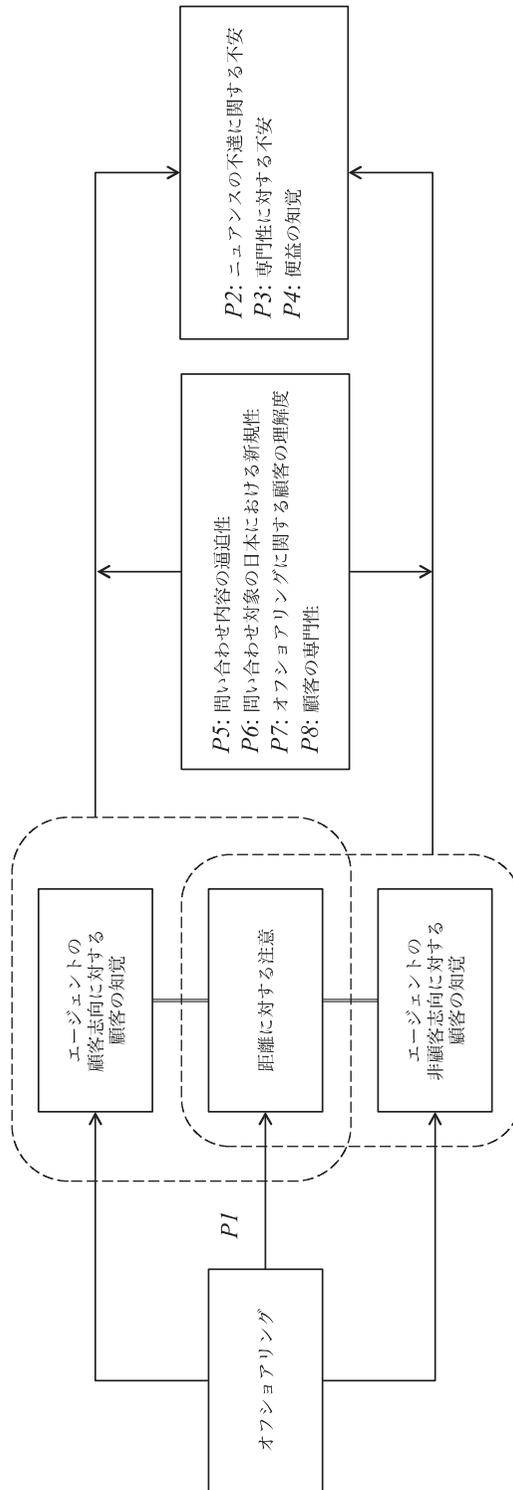
4. 分析

4.1. 概念モデルの構築

電話インタビューが一貫して示していたのは、問い合わせをする顧客は選択の余地なく、オフショアリングに直面させられるということであった（例えば「フリーダイヤルで問い合わせをしたところ、担当者が非常に片言の日本語を話していた」、「プッシュ回線で言語の選択ができたため日本語を選んだところ、電話に出た担当者が明らかに日本人ではないような話し方をしていた」、「日本国内の電話番号にかけたけれども、勝手に直接国外に繋がったようで、担当者の日本語が日本人のそれとは全く違っていった」など）。また、顧客は問い合わせをしてすぐに、オフショアリングされている（あるいは外国人に電話が通じている）ことに気づいていた（「担当者の話す日本語が、訛りではなく、外国人が話す日本語に独特のふわっとした感じだったので、すぐに外国人に繋がったということに気づいた」、「担当者の日本語の発音、イントネーション、話し方が日本人のそれとは明らかに違っていて、さらには名前も日本人名ではなかったため、すぐに相手が外国人だということが分かった」、「単語や意味は通じていたが、言葉のつながりが日本人に繋がっていないということを分からせるようなものだったため、すぐに気づいた」、「周囲もガヤガヤしていて、日本語ではない聞きなれない言葉が聞こえてきたので、すぐに相手は外国人だろうと分かった」など）。

インタビューがさらに示すには、そうした顧客は自身とエージェントの間に横たわる距離に注意深くなるようである。エージェントは、顧客志向の場合もあれば、そうでない場合もある。また、エージェントと顧客の間の二種類の関係（つまり「距離に対する注意が高まった顧客と、顧客志向のエージェントの関係」および「距離に対する注意が高まった顧客と、非顧客志向のエージェントの関係」）がもたらす帰結についても明らかになった。さらには、これらの関係をモデレートする変数も見出された。本論文で発見された概念モデルは、図2の通りである。

図 2. 概念モデル



4. 2. 距離に対する注意

オフショアの（あるいは外国人の）エージェントに繋がった顧客は、自身とエージェント（または自国でのサービスと外国でのサービス）の間に横たわる距離に注意深くなるようである。具体的には、この注意深さは、顧客による反省や手加減という形をとっていた（例えば「エージェントに分かるような日本語を話さなければならないなと思い、気をつかう面があった」、「日本語で対応してもらってはいるものの、細かい回しが違った。そのあたりは、いったん自分のほうで「こういうことを言っているのだな」と頭を利かせながら聞いていた」など）。エージェントの対応には、顧客の目から顧客志向であるとみなされるものもあれば、そうでないものもある。前者に直面した顧客は、距離に対する注意深さの高まりと相まって、提供されたサービスに満足を示していた（例えば「日本語のイントネーションは若干違ったが、言葉づかい等は正確で対応も丁寧であり、満足している」、「日本人が話している感じではない日本語だったが、下手な日本人に繋がるよりも丁寧だった。カード関係でお金が絡んでくる問題でもあったので、必ず「このようになるので安心してください」といった言葉のクッションを所々に挟みながら丁寧に説明してもらった・・・安心して話ができ・・・問題も解決された」など）。しかしながら、顧客による反省や手加減は、後者の種類の対応が含まれていた場合でさえも、それが本来的に有するであろう消極的な評価を中和するほどのものであった。一部の顧客は、エージェントが非顧客志向の行動をとったと知覚したにもかかわらず、最終的にはそれを環境や自らの行動によって引き起こされたものとしていた（例えば「難しい単語を使ったり、ややこしい感じの説明をしたときに、何度か聞き直されることがあったが、自分は声が大きくない方なので仕方がないかもしれない」、「対応自体は問題がなかったが、電話がすぐにガチャと切れた。普通であれば、一拍か何拍か置いてから電話を切るはずなので、電話の切り方に違和感を覚えた。しかし、担当者が忙しかったのかもしれない。」など）。以上より、次の命題（proposition: P）を提示する。

PI：オフショアリングされたCSCに直面した場合、顧客は自身とエージェントの間（あるいは自国サービスと外国サービスの間）に横たわる距離に対して、注意をはらう（手加減をする）ようになる

4. 3. アウトカム

本調査から3つのアウトカムが出現した。先行研究から予想されるアウトカムはインタラクションを通じて発生する心情と、オフショアリングという存在そのものに対する心情に分かれていたが、本調査から出現したアウトカムはいずれも、顧客とエージェントの間のコミュニケーションに関わるもののみであった。3つのアウトカムは単独で生じる場合もあれば、結合されて生じるケースもあった。後者の場合、どの組み合わせであっても、程度の差こそあれ、必ず消極的なもの（「ニュアンスの不達に関する不安」または「専門性に対する不安」）と積極的な

もの（「便益の知覚」）が同時生起していた。これが意味するところは、非顧客志向のエージェントとのインタラクションであってもなお、先述の「顧客による反省や手加減」というクッションがその悪影響を完全に（さらには符号をマイナスからプラスに変えるほど）吸収するということであろう。

ニュアンスの不達に関する不安： 回答者のほとんどは、エージェントの日本語のスムーズさ、イントネーション、発音、文章のつながりの間違いなどに違和感を覚えていた。しかしながら、そうした日本語の未熟さそれ自体は、回答者の不満や不安といった負のアウトカムを直接的に構成するものではなかった（例えば「エージェントの日本語は、母国語ではなく勉強した日本語のような発音やイントネーションであったが、・・・満足している」、「日本語は話しているものの、違和感があった・・・ちょっと時間はかかったが、問題は解決した」、「日本語が片言で、名乗った名前も日本人名ではなかった。また、機器の不具合の様子を伝えた時に何度も聞き返されたが、・・・対応はまあまあ満足するものだった」など）。一部の回答者は、日本語の拙さによって、自身が把握しきれないような細かなコミュニケーション上のエラーが背後で生じている可能性を心配していた（例えば「こちらの話していることが相手に正しく伝わっているかどうか、少し心配だった」、「言葉が片言だったので、こちらの言いたいことが伝わっているのかという不安はあった」、「日本人が話す日本語と比べると分かりにくさがあったので、コミュニケーションに安心感はなかった」など）。このことから、次の命題を提示する

P2：オフショアリングされたCSCに直面した場合、顧客はエージェントとのコミュニケーションにおいて意味の伝達に失敗している可能性に関して、不安を覚える

専門性に対する不安： 日本語自体の拙さに関する違和感はアウトカムの直接的な構成要素ではなかったが、一方でエージェントの専門性について顧客が抱く不安は、負のアウトカムを直接的に構成していた（例えば「細かなことを聞いても多分、分からないか、対応できないのだろうという不安が残った」など）。とりわけ、マニュアルに従った回答や、質問に対する保留時間が長い場合には、顧客はエージェントの専門性に疑問を感じるようである（例えば「「少々お待ちください」といった感じのことを言われて、回答までに結構時間があって・・・質問に対する回答が迅速ではなかったため、担当者は普通の日本語のやりとりはできるけれどもそれ以上のことはできないのだと不安に感じられた」、「マニュアルに従っているだけで、臨機応変に対応できないのだろうと感じられて不安だった」など）。そこで、次の命題を提示する。

P3：オフショアリングされたCSCに直面した場合、顧客はエージェントの専門性に対して不安を感じる

便益の知覚： 調査対象者はほとんどすべてが、程度の差こそあれ、便益の知覚または享受に

ついて明示または暗示していた。調査対象者には、顧客志向のエージェントの行動を経験した者や、非顧客志向のエージェントのそれを経験した者、さらには両者を経験した者が含まれるが、「抱えていた問題が解決された」あるいは「受けたサービスに満足した」ということに関連する便益を知覚または享受したという回答を示した（例えば「電話の切り方に違和感を覚えたが、問題は解決した」、「マニュアルに従っているだけで、臨機応変に対応できないのだろうと感じられて不安だった・・・しかし、抱えていた問題は解決された」、「日本語のイントネーションは若干違ったが、言葉づかい等は正確で対応も丁寧であり、満足している」、「日本人が話している感じではない日本語だったが、下手な日本人に繋がるよりも丁寧だった。カード関係でお金が絡んでくる問題でもあったので、必ず「このようになるので安心してください」といった言葉のクッションを所々に挟みながら丁寧に説明してもらった・・・安心して話ができただ・・・問題も解決された」など）。これを受けて、次の命題を提示する。

P4：オフショアリングされたCSCに直面した場合、顧客は便益を知覚または享受する

4. 4. モデレータ変数

2種類のインタラクション、すなわち、距離に対して注意深くなった顧客と顧客志向のエージェントによるインタラクション、および距離に対して注意深くなった顧客と非顧客志向のエージェントによるインタラクションは、いずれも同等のアウトカムにつながり得る。本調査が明らかにするところによると、両種類のインタラクションがアウトカムに及ぼす影響の強さは、問い合わせ内容の逼迫性、問い合わせ対象となった製品やサービスの日本における新規性、顧客によるオフショアリングに関する理解度、および顧客の専門性によって変化する。

問い合わせ内容の逼迫性：顧客が深刻な問題について問い合わせをしている場合には、アウトカムのうち「ニュアンスの伝達（に関する不安）」や「専門性に対する不安」に影響が及ぶ傾向にある。一方で、「便益の知覚」に関しては、問題が逼迫したものであっても、依然として顧客は知覚または享受していた（例えば「国外から商品を購入した際に、支払いの処理がいつかに分かれていたので不安に思い、問い合わせを行った・・・普通の日本語のやりとりはできるけれどもそれ以上のことはできないのだろうという不安が残った・・・問題は解決された」、「クレジットカード情報が使われたかもしれないという連絡がメールで来たため、不安になってコールセンターへ問い合わせをした・・・エージェントの話し方は、日本人に繋がっていないとはっきり分かるようなものであり、国内での対応ではないのかと心配だった・・・しかし丁寧な対応だったため安心して話ができるなと思った・・・問題は解決された」など）。そこで、次の命題を提示する。

P5：顧客が深刻な問題に関する問い合わせをしているときに、オフショアリングされたCSCに直面すると、ニュアンスの伝達に関する不安や専門性に対する不安が増強される。しかし

それでもなお、依然として便益は知覚または享受する。

問い合わせ対象となった製品やサービスの日本における新規性：顧客が問い合わせをした(問題となっている)製品やサービスが日本においてありふれたものではない場合には、問い合わせ内容の逼迫性と同様に、「ニュアンスの伝達(に関する不安)」と「専門性に対する不安」が増強される傾向にあった。しかし、新規性が高い対象物に関する問い合わせであってもなお、顧客は便益を知覚・享受したままであった(例えば「国外から商品を購入した際のウェブサイトは、日本語ではないのはもちろんのこと、日本人が作った日本のウェブサイトとは違っており、見た目も心配だった…支払いに関しても日本ではあまり馴染みのない方法だったため、やはり心配だった…マニュアル通りしか言っていないような対応をされた…質問に対する返答が迅速ではなかった…しかし、抱えていた問題は解決された」、「問題となったサービス自体が確かに日本では馴染みのないものだった…日本人が話している感じではない日本語で不安だった…しかし、下手な日本人に繋がるよりも丁寧な対応だった気がするので、悪い気はしなかった…問題は解決された」など)。そのため、次の命題を提示する。

P6：問い合わせ対象となっている製品やサービスが日本で珍しいものである場合、オフショアリングされたCSCに直面した顧客は、ニュアンスの伝達に関する不安や専門性に対する不安を増強させる。しかしそれでもなお、依然として便益は知覚または享受する。

オフショアリングに関する顧客の理解度：調査対象者の中には、オフショアリングについて内容はおろか言葉までも全く知らない顧客から、自身の仕事がオフショアリングに関わるものであるため、その現象や実務をよく知る顧客も含まれていた。後者の顧客の場合は特に、「ニュアンスの不達」を回避するような行動を意識的にとる傾向があり、顧客とエージェントの関係を緩和する傾向にあった(例えば「職場で使っているコンピュータのサポートセンターがオフショアリングされている…エージェントに分かるような日本語を話さなければならないなと思い、気をつかう面があった…こちらの話していることが正しく伝わっているかどうか心配だったため、確認しながら一つ一つ丁寧に、時間をかけて説明した」など)。このことから、次の命題を提示する。

P7：オフショアリングに関する知識をもつ顧客がオフショアリングされたCSCに直面した場合には、ニュアンスの伝達に関する不安が軽減される

顧客の専門性：ある調査対象者は、自身の問い合わせた内容(コンピュータの不具合)に関連する職業に就いていた。結果として適切なアドバイスを受けて問題は解決されたが、全調査対象者の中で「便益の知覚」に関して最も明確な回答を示さなかった(しかし、便益を知覚しなかったということが明白にわかる回答でもなかった)。さらには、エージェントの受け答えについて、自身で解釈し直さなければ分かりにくかったという点を繰り返し強調していた。ま

た、もし問い合わせを行っているのが（自分ではなく）コンピュータについて素人であったら、自分の受けた対応では問題が解決していなかっただろうという点も強調していた（例えば「パソコンの不具合や操作に関する問い合わせをした・・・自分は職業としてコンピュータ業務に携わっているが、もし自分が受けたような対応を素人が受けていたら、おそらく分かっていないだろうと思った」など）。このことから、顧客の専門性の高さゆえにエージェントのサービス提供が成立する場合には、エージェントと顧客の間の二種類の関係と、便益の知覚との関係は、増強される傾向にあると予想される。

P8：オフショアリングされたCSCに直面した顧客と「便益の知覚」の関係の強さは、顧客の（問い合わせ分野に関する）専門性の高さによって影響を受ける

5. 結論および今後の研究方向

オフショアのコールサービスセンターから提供されるサービスについてはこれまで、既存の枠組み（消費者製品エスノセントリズムやサービス品質）に基づいて研究が進められてきた。こうした中、Thelen, Yoo, and Magnini (2011) は、オフショアリングされたサービスに対する消費者の心情を構成する諸要素を、インデプスイタビューを通じて抽出し、さらには尺度の開発と検証まで行なった。しかしながら、Thelen, Yoo, and Magnini (2011) の研究は米国消費者を対象としてなされたものであり、これを日本人顧客までも含む形で一般化することは難しい。そこで本論文では、オフショアリングされたコールサービスセンターに予期せず繋がった日本人顧客が抱く心情の構成要素について、インデプスイタビューを通じて探り出し、それらの関係を概念モデルと命題の形で整理した。

本論文の研究結果は完結したものではなく、今後は当研究結果に基づいてさらなる理論的考察を加えていく必要がある。例えば、今後の理論的展開の方向性として、次のものが考えられる。すなわち、日本人顧客は米国での研究結果とは異なり、その多くがインタラクションを通じて発生する心情に焦点を当てていた。Thelen, Yoo, and Magnini (2011) では顕著だった、国内の貧困層の拡大や仕事の国外流出などの懸念に基づく心情（「政府による保護への期待」や「オフショ化を行う国内企業に対する憤り」など）に関しては、本論文の分析からは見出されていない。中でも特徴的だったのは、日本人顧客の場合には、距離に対する注意（手加減）をもってエージェントの非顧客志向を吸収しながらも、コミュニケーションにおいて微妙な意味合いの伝達まで求めていたり、専門性の高さを期待している様子がみられた。これらを総合すると、日本人顧客はオフショアのエージェントを含むエージェント一般に対して、自身と同じ「日本人らしさ」を期待しているのかもしれない。そうすると日本人顧客は、電話越しに直面したエージェントのサービスに対する評価を、この「日本人らしさ」の基準（自分たち一般と相手がどれほど似ているか）を参照しながら行なっている可能性がある（Ito and Gehrt,

2016; 伊藤, 2016)。

本論文には、方法上の限界と今後の課題も残されている。具体的にはまず、インタビュー対象者が10名に限定されていたため、さらに量を増やして分析した上で、それでもなお同等の概念モデルおよび命題が得られるかを確認する必要がある。また、本論文ではグラウンデッド・セオリー・アプローチに基づいて慎重に分析がなされたものの、例えばプール代数またはファジイ集合を用いた質的な比較事例分析(e.g., Ragin, 1987; Rihoux and Ragin, 2009; 田村, 2015)や、コンピュータ支援型のテキストデータ分析などを活用したわけではなかった。そのため本論文の分析では、中心的な妥当性 (central validity) を形成する各種基準 (Patton, 2004) が部分的にしか満たされていない。すなわち、本論文ではすべてのインタビューは半構造化されているため、包括性の基準は満たされている。透明性の基準についても、分析方法を詳細に述べているため満たされていると言える。しかし、質的比較分析のような方法は用いていないため、再現可能性 (replicability) には十分に取り組むことができていない。こうした方法上の課題を克服することも、今後求められる。

注

- 1) ニアショアリングとファーショアリングからなるオフショアリングという用語は、各国においてそれぞれ異なる理解がなされているような相対的な用語である。例えば、アメリカの企業の場合には、ニアショアリングと言えばカナダ、メキシコ、コスタリカのような国々、ファーショアリングであればインド、中国、東欧諸国などのことを指す。ヨーロッパの企業の場合には、東欧諸国はニアショアリング先であり、メキシコなどはファーショアリング先であろう。さらには、日本企業にとっては、中国へのオフショアリングはニアショアリング、東欧諸国へのオフショアリングはファーショアリングとなる。したがって、オフショアリングという用語ではなく、より柔軟な用語である「グローバル分散型ワーク (globally distributed work: GDW)」が使われる傾向も出てきている。GDWは、国、経済、文化をまたいで地理的に分散したワーク (のマネジメント) のことであり、ファーショアリングやニアショアリングも包含するものである。それと同時に、生産要素に焦点を当てるという意味も強調される。

参考文献

- Bharadwaj, N., and Roggeveen, A. (2008). The impact of offshored and outsourced call service centers on customer appraisals. *Marketing Letters*, 19(1): 13-23.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., and Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research*. Sage, Thousand Oaks.
- Compass (2007). *Offshoring call center operations losing charm*. GlobalSourcingNOW, London.
- Government Accounting Office. (2005). *Offshoring of services: An overview of issues*. Retrieved 25 January, 2016 from <http://www.gao.gov/new.items/d065.pdf>.

- Glaser, B. and Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine (後藤隆, 大出春江, 水野節夫訳 (1996) 『データ対話型理論の発見』新曜社.)
- Honeycutt, E., Magnini, V., and Thelen, S. (2012). Solutions for customer complaints about offshoring and outsourcing services. *Business Horizons*, 55: 33-42.
- Hopkins, S., Hopkins, W., and Hoffman, K. (2005). Domestic inter-cultural service encounters: An integrated model. *Managing Service Quality*, 15: 329-43.
- Ito, R. and Gehrt, K. (2016). A conceptual framework for the dynamics of call service center offshoring. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 28(2): 3-23.
- Jeong, J., Bekmamedova, N., and Kurnia, S. (2012). Exploring the current status of call centre offshoring research: A research agenda and future directions. *23rd Australasian Conference on Information Systems*. Retrieved 25 January, 2016, from <https://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30049083/jeong-exploringthecurrent-2012.pdf>.
- Le Bon, J., and Hughes, D. (2009). The dilemma of outsourced customer service and care: Research propositions from a transaction cost perspective. *Industrial Marketing Management*, 38: 404-410.
- Lewin, A., and Peeters, C. (2006). Offshoring work: Business hype or the onset of fundamental transformation? *Long Range Planning*, 39: 221-239.
- Mandel, M. (2007). The real cost of offshoring. *Business Week*, June, 18.
- Mariampolski, H. (2001). *Qualitative market research: A comprehensive guide*. Sage, Thousand Oaks.
- Miles, M. and Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage, Thousand Oaks.
- Patton, M. (2004). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage, Thousand Oaks.
- Ragin, C. (1987). *Comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. University of California Press. (鹿又伸夫監訳 (1993) 『社会科学における比較研究: 質的分析と計量的分析の統合にむけて』ミネルヴァ書房.)
- Rihoux, B. and Ragin, C. (2009). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. Sage Publications. (石田淳, 齋藤圭介監訳 (1993) 『質的比較分析 (QCA) と関連手法入門』晃洋書房.)
- Roggeveen, A., Bharadwaj, N., and Hoyer, W. (2007). How call center location impacts expectations of service from reputable versus lesser known firms. *Journal of Retailing*, 83(4): 403-410.
- Roza, M., Van den Bosch, F., and Volberda, H. (2011). Offshoring strategy: Motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms. *International Business Review*, 20: 314-323.
- Sharma, P. (2012). Offshore outsourcing of customer services: Boon or bane? *Journal of Services Marketing*, 26(5): 352-364.
- Sharma, P., Mathur, R., and Dhawan, A. (2009). Exploring customer reactions to offshore call centers: Toward a comprehensive conceptual framework. *Journal of Services Marketing*, 23: 289-300.
- Stack, M. and Downing, R. (2005). Another look at offshoring: Which jobs are at risk and why? *Business Horizons*, 48: 513-523.
- Stratman, J. (2008). Facilitating offshoring with enterprise technologies: Reducing operational friction in the governance and production of services. *Journal of Operations Management*, 26(2): 275-287.
- Stringfellow, A., Teagarden, M., and Nie, W. (2008). Invisible costs in offshoring services work. *Journal of Operations Management*, 26(2): 164-179.

- Thelen, S., Magnini, V., and Thelen, T. (2009). Identifying elements of offshore service ethnocentrism. Retrieved 25 January, 2016, from http://www.hofstra.edu/pdf/BIZ_mlc_workingpaper6.pdf.
- Thelen, S., and Shapiro, T. (2012). Predicting Negative Consumer reactions to Services Offshoring. *Journal of Services Marketing*, 26(3): 181-193.
- Thelen, S., Yoo, B., and Magnini, V. (2011). An examination of consumer sentiment toward offshored services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39: 270-289.
- Walsh, G., Gouthier, M., Gremler, D., and Brach, S. (2012), What the eye does not see, the mind cannot reject: Can call center location explain differences in customer evaluations? *International Business Review*, 21(5): 957-967.
- Whitaker, J., Krishnan, M., and Fornell, C. (2006). Does offshoring impact customer satisfaction? *AMCIS 2006 Proceedings*, Paper 394.
- 伊藤龍史 (2016)「コールサービスセンターのオフショアリングとプロトタイプ理論」『新潟大学経済論集』第100号：69-88.
- 田村正紀 (2015)『経営事例の質的比較分析：スモールデータで因果を探る』白桃書房.