

雇用ポートフォリオ・システムの規定要因
－コールセンターを対象に－

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
研究員 前浦穂高

《要旨》

本稿の目的は、コールセンターを対象として、事例調査とアンケート調査から、雇用形態の組み合わせ（雇用ポートフォリオ・システム）を規定する要因を明らかにすることにある。その要因を2つの視点から解明している。

第1に、コールセンターの非正規比率の高さを規定する要因である。もともとコールセンターは人件費比率が高いため、人件費総額を抑制する必要がある。そのためコスト圧力のかかり方が重要となるが、その程度は、業態、従業員規模（スタッフ数）、裁量（業務のレベル）、シフト制（労働時間）といった経営構造によって規定される。これにより正社員を主に活用するかどうかが決まる。

第2に、主な雇用形態を規定する要因である。この要因は雇用面のリスクヘッジ（バッファ機能）をどの程度期待されているかで決まる。バッファ機能を担うかどうかは、直接雇用とフルタイム勤務という2つの要件で決まるが、その程度は、就業時間（労働時間）と従業員規模（スタッフ数）によって規定される。つまりバッファ機能には、労働時間による調整と、雇用量の調整という2つの側面があり、前者はフルタイム勤務をしないパート社員が担う。また雇用量の調節というバッファ機能を担うかどうかで、主に契約社員を活用するか、派遣社員を活用するかが決まる。前者は規模の大きいセンターほどなりやすく、後者は規模の小さいセンターほどなりやすいことから、大規模センターでは、規模の経済性が働くため、雇用調整をするリスクが軽減され、直接雇用である契約社員を活用するが、小規模センターでは、規模の経済性が効かないため、雇用調整をしやすい派遣社員にバッファ機能を期待しているのである。

（備考）本稿は、事例調査とアンケート調査に基づいて執筆している。事例調査では、大変お忙しい中、企業の方々に多くのご協力を頂いた。また筆者が参加するコールセンター調査の主査である仁田道夫教授（東京大学社会学研究所）には、企業のご紹介のみならず、本稿に対する多くのご助言を頂いた。記して謝意を表したい。なお本稿は、執筆者個人の責任で発表するものであり、独立行政法人 労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。

目次

I 序論	4
1. 課題の設定	4-6
2. 先行研究	6-8
3. 分析対象と方法	8-10
3.1 分析対象	8-9
3.2 分析方法	9-10
II 事例調査	10
1. コールセンター業界について	10-12
2. A社の事例（派遣社員中心）	12-18
3. B社の事例（正社員中心）	18-28
4. C社の事例（派遣社員中心）	29-38
5. D社の事例（契約社員中心）	38-42
6. E社の事例（パート社員中心）	42-48
7. まとめ	48-49
III アンケート調査による分析	49
1. アンケート調査について	49-50
2. 仮説	51
3. クロス集計	51
3.1 属性	51-54
3.2 人事管理	54-59
3.3 業務内容	60-62
3.4 クロス集計のまとめ	62-64
4. 多変量解析	64
4.1 分析モデル	64
4.2 分析に使用する変数	64-65
4.3 分析結果	66-68
4.4 小括	68-69
IV 結論	69
1. 雇用ポートフォリオ・システムの規定要因	69-70

2. 政策的含意	71-72
参考文献	72-75
補足表	76-77
調査票	78-92

I 序論

1. 課題の設定

近年就業形態の多様化や非正規化の進展という言葉が盛んに目にする機会が増えてきている。それだけ非正規労働者の増大という事実が、日本社会全体に及ぼすインパクトの大きさを物語っている。厚生労働省が行った『就業形態の多様化に関する総合実態調査』（平成19年度版）によると、正社員がいる企業は、前回調査（平成15年度）にくらべ、96.3%から94.4%に下がり、正社員が全労働者に占める割合は、65.4%から62.2%に低下している。さらに労働政策研究・研修機構編（2006）によると、非正社員比率が高まった事業所は全体の1/3にのぼり、正社員の人数が減ったところに限ってみれば、43%の事業所で非正社員の割合が上昇している。

このように非正規労働者が増えつつあることは明らかであるが¹、非正規労働者という言葉は、契約社員、パートタイマー・アルバイト、派遣労働者、請負などのいくつかの雇用形態を含むものである²。つまり企業は、正社員を含め、様々な雇用形態の労働者を活用しているが、非正規比率はどのくらいが望ましいのか、またどの雇用形態を活用するのかといった、各雇用形態の組み合わせである「雇用ポートフォリオ・システム」のありかたは、企業によって異なる。それを規定する要因を探り、その背景にある構造を明らかにすることが本稿の課題である。本稿がこの課題を解明することにより、非正規労働者の増加の背景を探ることが可能となるだけでなく、それがもたらす労働者の雇用不安や生活の不安定さなどの政策的課題に対する対応策を考える際に、役立てることができる。

ところでこの「雇用ポートフォリオ・システム」という用語であるが、これは仁田（2008）において使用された言葉である。この言葉は、日本の雇用システムのサブシステムであり、その機能には、正社員にくらべ、賃金の安い非正規労働者を活用することによるコスト削減と、比較的雇用調整のしやすい非正規労働者の存在による、雇用面のリスクヘッジが期待されている³。

もともとポートフォリオという用語は、投資の際にリスク分散を考慮し様々な資産に分散投資することを意味するが、これを雇用に当てはめたのが、日経連（1995）である。日経連のモデルは、「長期蓄積能力活用型グループ」（正社員）、「高度専門能力活用型グループ」（年俸制適用の有期契約労働者）、「雇用柔軟型グループ」（時給の非正規雇用）という3つの雇用類型論を示し、各企業に相応しい組み合わせ方を模索す

¹ ただしこの結果だけで、即座に就業形態の多様化と判断することはできない。正社員数に変化はなくても、非正規労働者が増えれば、正社員が全労働者に占める割合は低下するからである。このような主張をするものとして、仁田（2003）の第3章を参照のこと。

² ただし請負労働者については、労働者個人の雇用形態がはっきりしないため、本稿では取り上げない。

³ 仁田（2008）p.47による。

べきだと提言している⁴。その背景には、従来の正社員を維持しながらも、低賃金の非正規労働者と高度専門能力を持つ有期契約労働者を活用することで、企業のパフォーマンスを向上させたいという企業の思惑が存在する。

このように雇用ポートフォリオ・システムは、日経連のモデルと重なり合うが、再び仁田（2008）によれば、上記の構造は、日経連モデルが公表される以前から日本の雇用システムに組み込まれているものだという。その典型例が、臨時工や社外工等の存在である。

例えば、隅谷（1967）は、戦前・戦後の臨時工問題の流れを分析するなかで、雇用調整のしやすさなどから、臨時工や請負労働などの多様な労働者が存在することを指摘している。また社外工の問題を取り上げた糸園（1978）によれば、臨時工同様、社外工は親企業にとって様々な点で活用しやすく、社外工は元請企業に労働力を提供するという意味で、「貸工」的な性格を帯びていると主張する。これらの研究以外にも、同様の指摘は、氏原（1951）、北海道労働科学研究所（1955a, 1995b）、峯村（1952）、労働省基準監督局編（1958）、隅谷（1963）などによってなされている⁵⁶⁷。

このように時期によって雇用形態の名称は異なるものの、日本企業は、組織の中核を担う存在として正社員（本工）を据え、臨時工には、景気変動のバッファ機能を期待し、社外工は雇用調整のバッファ機能を担っていたと考えられる⁸。つまり日経連モデルは、日本の雇用ポートフォリオ・システムの1つのパターンを示したに過ぎないのである。そこで重要となるのは、正社員を含めた多様な雇用形態の組み合わせが何によって規定されているかということである。この課題は後述するが、雇用ポートフォリオ・システムに関する研究に共通しており、それだけ重要な分析課題といえる⁹。

なお本研究は、労働政策研究・研修機構のプロジェクト研究「労働研究が個別化するなかでの安定した労使関係を構築するための研究」におけるサブテーマである「日本企業における雇用ポートフォリオ・システムに関する実態調査」の一環として実施されたものである。プロジェクト研究では、要員管理、総額人件費管理（非正規労働者の賃金を含む）、仕事管理の観点から、非正規労働者の活用の根拠を探ることを目的として、2009年度から複数の産業を対象に開始している。本研究は、コールセンター

⁴ この日経連のモデルであるが、間接雇用である派遣社員や請負労働者の位置づけが曖昧であるという指摘が佐藤（2009）および平野（2009）によってなされている。

⁵ 稲上（1981）p.78によれば、1970年代に鉄鋼大手各社は新鋭製鉄所の建設に乗り出すが、これらの新鋭製鉄所では、要員合理化や省力化投資により、在来製鉄所を大きく上回る下請け化率（社外工の活用）が進められたと述べる。

⁶ これらの研究の見方と異なり、氏原（1953）は、本工・臨時工・社外工の3者間にみられる労働条件や雇用保障面での格差は、あくまでも程度の差に過ぎないという見解を示したうえで、各雇用形態が存在する根拠がはっきりしない点を指摘している。

⁷ 同様のことは、久本（1998）、禿（2001）、仁田（2009b）においても指摘されている。

⁸ 仁田（2009a）pp.54-55による。

⁹ 本稿と同様の主張は、守島（2004）においてなされている。

を対象に、初年度におけるパイロット研究という位置づけで取りまとめたものである。

2 先行研究

ここでは、多様な雇用形態を活用する要因の解明に取り組んだ先行研究が、何を明らかにしたのかを取り上げることで、本稿の分析上の視点を明示したい。

既述の通り、雇用ポートフォリオ・システムは組織内の雇用形態の組み合わせを指すが、同様の問題意識のもとに実施された研究として、仁田（2008）、佐藤編（2003）、平野（2009）による「人材ポートフォリオ・システム」、木村（2009）による「人的資源ポートフォリオ論」がある。そこで各研究を説明したうえで、本稿の位置づけを明確にする。

仁田（2008）が、雇用ポートフォリオ・システムに関する研究としてあげているのは、山本（1967）や小林（1966）、Atkinson(1985)である。山本（1967）は重化学工業を対象に分析を行い、景気変動などに伴う労働力需要量の調節機能を分析している。その調整機能は、各産業における生産手段体系と半熟練労働者¹⁰の特質に規定されると述べる。そしてその調整機能を果たすのは、臨時工と社外工である。また同じ時期に同様の対象を分析した小林（1966）によれば、本工は雇用が安定（雇用独占化）しているのに対し、社外工や臨時工の定着率は本工より劣る。そして両者の分業関係は、特に労働市場の需給関係によって決定されるという。いずれの研究においても、正社員である本工は雇用が安定し、高度な業務を担うのに対し、非正規労働者である臨時工や社外工は景気変動の影響を受け、その調整弁となっているという点で共通する。

上記の研究による成果は、Atkinson(1985)が提唱する「柔軟な企業モデル」に敷衍することができる。このモデルは、数量的柔軟性、金銭的柔軟性、機能的柔軟性を提示し、労働者を中核グループや周辺グループに分類したうえで、それぞれに応じた人事管理を実施することの重要性を主張する¹¹。なかでも数量的柔軟性は、従業員の採用や解雇が自由にできることや柔軟なシフトパターンによって、必要に応じて要員数を確保することを指しており、雇用ポートフォリオ・システムの機能であるコスト削減とリスクヘッジと重なり合う。

佐藤編（2003）は、上記のAtkinson(1985)をベースに、複数の日本企業を対象に調査に基づく実証分析を行っている。これによると、企業が複数の雇用形態を活用する理由として、「(イ) 労働需要変動の対応と (ロ) 人件費コストの抑制であると考えら

¹⁰ 山本のいう半熟練労働者とは、独占資本主義段階における労働力の基本的存在形態であり、「労働者の担う熟練が、国民的学校教育を前提とし、個別の独占企業に雇用され、企業内で一定期間の技術教育を受け、当該企業での経験をつむにしたがって、よりやさしい職務から難しい職務へ昇進することによって、養成されるような労働力」(p.5)と定義される。

¹¹ Atkinson(1985)が、提唱する柔軟な企業モデルのインパクトについては、特に稲上（1990）の第2章において詳しく説明されている。

れる」と述べる。そしてその論理を企業の立場から整理すれば、「『一定の収益確保を前提に一定の予算内である仕事をしてもらいたい』という業務要請が発生する」のと同時に、「使用者はここから自由にはならない」(p.22) ため、以下の3つの規準によって、雇用タイプの選択が行われることになる。その規準とは、①業務内容(難易度、変動幅と継続性)、②労働給付の対価として賃金水準が収益確保を前提として予算内に収まるかどうか、③その業務を担う人材が集められるかどうかである。例えばその業務の難易度が低く、短期ですぐに習得が可能であり、さらにその業務の変動幅が大きく継続性に劣り、かつその業務を担う人材確保が容易であれば、②を満たす範囲内で非正規労働者を選択することになるといった具合である。その業務の変動幅と継続性を細かくみると、3つのバリエーションがあり、①一定スパン内で労働需要がゼロにはならない範囲で変動する場合は、シフト制のパートやアルバイトなどの短時間パートで対応し、②一定の時間スパン内で変動はないものの、契約が終了すると労働需要がゼロになる場合、③新規事業などで仕事の先行きが不透明な場合は、臨時社員や有期契約社員などで対応するという傾向を指摘する。

人材ポートフォリオ・システムであるが、この研究として、守島(2004)と平野(2009)があげられる。守島(2004)によると、人材ポートフォリオとは、「戦略や企業の方向性に基づいて、必要な人材を確定し、自分の企業にあった人材の組み合わせを考え、そうした人材を獲得していくための人材マネジメントを行う、戦略的人材マネジメントの出発点」(pp.191-192)であり、雇用の外部化を含めた人材の組み合わせを考えるためのフレームワークの重要性を主張する。それを形にしたのが、平野(2009)である。平野は、取引コスト論に依拠したうえで、日経連のモデルとLepak & Snell(1999)のアーキテクチャ論を組み合わせ、さらに契約論アプローチの知見を応用した雇用区分の多様化と転換のありかたを「人材ポートフォリオ・システム」と呼ぶ。このモデルは、縦軸に人的資産の特殊性(企業特殊技能および拘束性の程度)、横軸に業務不確実性(チームワーク特性およびマルチタスクの程度)を取り、この2軸から雇用区分がどのような基準で設計されるべきかを考察する。これによると、人的資産の特殊性と業務不確実性が高いのは正規(正社員)であり、その中間にハイブリッド(契約社員)、どちらも低いのが非正規(パートタイマー、派遣社員、請負労働者)となる。そのうえで企業は、3つの雇用区分ごとに管理をすることで、「雇用保障リスクを回避し、内部化コストを節約し、人的資本投資を効率化することができる」(p.16)のである。

ところで人材ポートフォリオ・システムの非正規には、パートタイマーと派遣労働者、請負労働者の3つの雇用形態が存在するが、直接雇用と間接雇用という差異が存在し、同じ非正規労働者でも、性質の違いによって、活用の仕方も変わってくる可能性がある。そこで間接雇用労働者に着目した研究として、木村(2009)がある。木村は、人的資源ポートフォリオ論を、「直接雇用する人材と社外労働力とを適切に組み合

わせることによって、環境の変化に対応しつつ高い業績を達成できる」(p. 14) という人材の組み合わせに関する模範的なモデルと定義し、非正規労働者の基幹化の進展を踏まえたうえで、社外労働者（請負労働者と派遣労働者）が担う業務の境界線に着目する。木村が取り上げる主な先行研究には、Atkinson(1985)、Lepak & Snell(1999)、Baron & Kreps(1999)があるが、なかでも木村は、Lepak & Snell のアーキテクチャ論に依拠する¹²。そしてその範囲（境界線）は、職務権限によって定まること（形式的権限の拘束力）、さらに雇用契約で直接雇用するのは、キャリア形成機会が保障できる範囲に限られる（キャリア形成機会の保障）と結論付ける。これにより、権限付与やキャリア形成機会の保障の 2 点から、雇用の境界と人的資源ポートフォリオが規定されることになる。

これまで多様な雇用形態を活用する根拠を探る 4 つの研究を取り上げてきたが、いくつか重要な指摘がされている。仁田があげる雇用ポートフォリオ・システムの研究では、非正規労働者の活用の主因として、コスト削減と雇用面でのリスクヘッジが指摘されている。この指摘は、労働需要変動への対応と人件費コストの抑制を指摘した佐藤編（2003）の主張と重なり合う。また平野（2009）は、正規、ハイブリッド、非正規の 3 つの雇用区分に応じて人材を活用することによって、雇用保障リスクの回避と内部化コストの節約ができると主張しており、仁田の指摘とほぼ同じといえる。これにより、細かな点を除けば、どの研究もコスト削減と雇用面でのリスクヘッジという点で共通していると考えられ、この 2 つが本稿においても重要な分析の視点となる。また木村（2009）からは、権限付与やキャリア形成機会の保障の 2 点から、直接雇用と間接雇用の境界線と外部労働者が担う業務の範囲が決まることが明らかとなった。コールセンターにおいても、派遣社員が活用されており、非正規労働者のなかでも、直接雇用と間接雇用という質的な差異を踏まえた分析を行うことになる。その差異は、上記の視点でいえば、企業が労働者の雇用責任を持つかどうかに関わる視点であり、木村による研究成果は、本稿の分析においても重要な事実発見である。

3. 分析対象と方法

3.1 分析対象

ここでは本稿の分析対象をコールセンターに設定した理由を説明する。その理由は下記の 4 点である。

第 1 に、先行研究との関係である。日本における雇用ポートフォリオ・システムの先行研究は、重化学工業を対象としたブルーカラーの議論が中心である。当時の産業

¹² 木村は、その主因を「企業における人的資源管理は、あらゆる従業員に対して均一的なものが適用されるのではなく、多様な人的資源管理を組み合わせたポートフォリオとなることが研究の枠組みに組み込まれた」(p. 69) 点に求めている。

構成であれば最適な分析対象であるが、産業構造が転換し、サービス産業を中心とした第3次産業が大きなウェートを占める現代においては、産業構成を考慮した対象を選ぶ必要がある。コールセンターは、第3次産業に属している。

第2に、コールセンターでは、多様な非正規労働者が働いていることである。本調査が利用するデータによれば、コールセンターの非正規比率は、人数ベースで86%と非常に高い¹³。非製造部門に限れば、非正規労働者の多い業種である小売業とくらべても、コールセンターは、後に見るように、契約社員、パート社員、派遣社員などの雇用形態を同一の職場で活用している。そのためコールセンターは、本稿の分析対象として相応しいといえる。

第3に、コールセンターは、雇用が拡大しつつある成長分野であるにもかかわらず¹⁴、その分析は緒についたばかりという点である。仁田(2010a)が指摘する通り、近年実証的な分析が蓄積されつつあるが(例えば、明石2009、中道2009、中道2010、仁田2010c、前浦2010など)、非正規労働者(パートタイマー)の多い小売業などの研究に比べれば、コールセンターの実態とそれが抱える問題、その原因は、十分明らかにされているとはいえない。

第4に、やや副次的な要素であるが、コールセンター調査に携わる機会を得たことである。コールセンターは、顧客企業や顧客(個人)の情報が集まる職場であり、情報管理にはかなり神経を使っている。そのためコールセンターへのアクセスは大きな困難を伴う。しかし幸いなことに、筆者は、コールセンターの国際比較調査の日本班(主査 仁田道夫東京大学教授)の一員として、事例調査やアンケート調査に携わるだけでなく、その調査を活用する機会を得た。本稿において利用する事例やアンケート調査は、多くがその折に得られた情報やデータである。

3.2 分析方法

本稿における分析方法に話を移そう。本稿は、事例調査とアンケート調査の両面から分析を行う。2つの調査の関係であるが、事例調査はアンケート調査の事前調査と位置づけている。まず事例調査において、主な雇用形態によって分類した4つのタイプ(正社員中心型、契約社員中心型、パート社員中心型、派遣社員中心型)の事例を取り上げ、雇用ポートフォリオ・システムを規定していると考えられる要因を浮き彫りにする。そしてその要因による影響を、アンケート調査を通じて検証するというスタイルをとる。

¹³ 仁田(2007) p.5による。この他、通商産業省・経済産業省の『特定サービス産業実態調査』(平成11・15年度版)のテレマーケティング業界編によると、どちらも正社員比率は1割程度にとどまる。

¹⁴ 本稿が分析に用いるアンケート調査によると、132センター(サンプルサイズの92.3%)のうち、1990年以降に設立されたセンターは77.3%にもなる。この結果から、90年以降にコールセンタービジネスが盛んになり、そこで働く労働者が増えたと考えて良いであろう。

事例調査は、5つの企業（A社、B社、C社、D社、E社）を取り上げる。調査の概要は、表1-3-3-2の通りである。コールセンターの業態については、後に説明するが、自社のコールセンターであるインハウスに該当するのがA社、B社、C社、コールセンターの専門業者であるアウトソーサー（以下、ベンダー）はD社とE社である。人員構成をみると、A・C社は派遣社員中心のタイプであり、B社は正社員中心のタイプである。D社は実質的に契約社員中心であり、E社はパート社員中心の人員構成である。

具体的な調査内容であるが、組織の概要、人員構成、雇用形態別の役割、人事管理（賃金、労働時間、昇進、要員管理、雇用管理、教育訓練）、情報管理などについて、1回の調査につき、1時間半から2時間程度の聞き取り調査を実施している。

対象事例の選定は、上述のように、2005～2006年度に仁田道夫教授とともに調査を実施した事例（3社）に対して再度調査依頼を行ったが、個人情報保護法の制定により、情報管理の厳しさが増したこと、さらに顧客企業から調査を受けることの許可が得られないなどの事情により、本研究のために追加調査を実施できたのは、A・C社の2社であり、D社とE社については、2006年度の調査結果を最大限活用することとした。B社は今回新たに調査を依頼し承諾を得た事例である。

表 1-3-3-2 事例調査の概要

	A社	B社	C社	D社	E社
業 態	インハウス	インハウス	インハウス	ベンダー	ベンダー
人員構成	派遣社員中心	正社員中心	派遣社員中心	契約社員中心	パート社員中心
調査時期	2009年	2009～2010年	2010年	2005～2006年	2005～2006年

II 事例調査

1. コールセンター業界について

各事例を紹介するに先立って、コールセンター業界について、所要の説明をしておきたい。コールセンターには、いくつか専門用語や特徴があり、それらは事例調査やアンケート調査においても使用されている。そこで、一般オペレーターの業務、業態、コールの内容、役職、雇用形態の名称について説明していく。

一般オペレーターの業務は、基本的に顧客からのコールに対応することにある。その具体的な内容は、顧客企業からどのような業務を受注するかによって異なるが、重要なことは、どの雇用形態であっても、一般のオペレーターである限り、業務内容は変わらないということである。一般オペレーターの業務内容が変化する場合は、受注した企業の業務の契約が終了し、別の業務を担う場合か、現場管理者に昇進するか、他の企業に転職するくらいしかない。

業態には、自社の事業を取り扱うコールセンターを意味する「インハウス」、コール

センターの専門業者である「アウトソーサー」（本稿では、「ベンダー」と呼ぶ）、自社のセンターに外部のコールセンターからオペレーターを派遣してもらう「インソーシング」（本稿では、「オンサイト委託」とも呼ぶ）の3つがある。ただし上記の定義は、企業によって統一されていないため、実態に即した定義が必要になる。実際インハウスでも、オンサイト委託を受ける場合もあるし、ベンダーでも、特定の企業の子会社で、当該企業の業務の大半を親企業からの業務が占めるケースもある。そこで本稿では、インハウスを拡大解釈し、コールセンターの専門業者（ベンダー）であっても、特定企業の子会社で、かつ親企業から受注が当該企業の業務全体の過半数を占める場合は、インハウスとしている。ベンダーは、特定企業の子会社であるかどうかにかかわらず、不特定多数の企業から業務を受注し、特定企業からの業務が当該企業の業務全体に占める割合が半分以下のセンターと定義する。この定義に従えば、ベンダーは、親会社の支援を受けたり、定期的に業務を受注したりしやすいインハウスとは異なり、厳しい市場競争に晒されることになる。そのためベンダーは、インハウスに比べ、コスト圧縮などの圧力を受けやすく、労働条件も劣位に置かれやすいという組織構造上の特徴を持つ¹⁵。なおオンサイト委託は、事例調査の対象企業に含まれていない。

コールの内容は、顧客からのコール（問い合わせや注文など）を受けるインバウンドと、コールセンターから顧客にかけるアウトバウンドに大別されるが、全体的にインバウンドを扱うセンターが多い。月刊コンピューターテレフォニー編集部編『コールセンター白書』（2009）によると、インバウンドのみが38%、両方を扱っているのが61%となっており、ほぼ全てのセンターがインバウンドを扱っている。なお顧客がどのような要件で電話をかけてくるかが予測困難なインバウンドにくらべ、アウトバウンドは、コールセンターがあらかじめコールの内容を絞り込むことができるため¹⁶、オペレーターに求められるスキルや知識は、インバウンドのほうが高いと考えられる。

組織の役職であるが、これは組織や企業規模によって名称が異なるが、一般的には、オペレーターの上に、TL（チームリーダー）やSV（スーパーバイザー）などの現場管理者がおかれる。彼らは1つの島（ブースと呼ぶ）を管理する。各ブースに配置されるオペレーターは、10人以下が多いようである¹⁷。さらにいくつかのブースを束ねるのがマネージャーである。

最後に雇用形態の名称であるが、センターによって、少しずつ異なっている。そこ

¹⁵ 前浦（2010）は、コールセンターをインハウス（規模と非正社員比率で3区分）とベンダーの4類型にわけて離職率の分析を行っている。その分析によると、ベンダーは、インハウスにくらべ、平均賃金が低いなど、労働条件が劣っており、コストプレッシャーが厳しいことがわかる。

¹⁶ 典型的な例として、セールスのコールが考えられる。この場合、オペレーターは商品に関する知識があれば良いため、コールの内容を限定することができる。

¹⁷ 月刊コールセンター編集部編（2009）によると、SV1人が担当しているオペレーター数は、1-5人が29%、6-10人が43%になり、2つを合計すると72%になる。

で事例の匿名性を確保するために、正社員、契約社員、パート社員、派遣社員の4つの雇用形態に揃えている。正社員はいわゆる期間の定めのない雇用で、組織の中核を担う存在である。契約社員は、有期契約労働者ではあるが、業務内容や処遇面、雇用保障などの点において、正社員に順ずる存在である。パート社員は、有期契約労働者でありながら、基本的に時給制で短時間勤務をするか、業務内容や処遇面などで、契約社員と区別されているかどうかで判断している。派遣社員は、いうまでもなく、派遣労働者であり、上記の3つの雇用形態とは、間接雇用である点が大きく異なる。

2. A社の事例

2.1 組織概要

2.1.1 企業概要

A社は金融会社X社の子会社で、親会社であるX社からコールセンター業務を請け負っている。そのためA社の主な業務は、金融系業務の受託となる。X社からの受注は、A社の業務全体の9割程度に及ぶことから、A社は、広い意味において、インハウスといえる。

A社には、コールセンター部門以外に、事務部門などが存在するが、今回対象とするのは、コールセンター部門に属するTセンターである。A社は、都内に1つ(Tセンター)、関西に1つ(Kセンター)の計2つの拠点(コールセンター、以下同じ)を持つ。Tセンターはインバウンド、Kセンターはアウトバウンド(一部インバウンドを含む)という形で、ある程度業務の棲み分けをしている。

Tセンターの組織は、センター長(部長クラス)、リーダー(課長・係長クラス)、SV、SV代行、一般オペレーターという体制になっている。センター長は、Tセンターの責任者であり、リーダーは要員管理の責任を負う。SVやSV代行は、現場の管理者で、彼らの下に一般オペレーターが配置される。

2.1.2 顧客企業との契約と業務の見積もり

まずオペレーターの要員数を決定するにあたり、A社がどの程度裁量を持っているのかを知っておく必要がある。そこで契約の締結方法をみていく。

顧客企業(X社)との契約において、X社が要員数や雇用形態などを指定することはない。そのためA社は、どの雇用形態を何人活用するかという、要員管理については、自社の裁量で決定することができる。

業務の受注料金は、コール1件当たりいくらかと単価を決めて、それに件数(業務の見積もり)をかけて算出される。例えば、X社の会員数を基に、コール数は事前にこれくらいという情報を収集し、その上でオペレーターの適正人数を配置するようにしている。その際には、X社の会員数が「270万人から300万人に増えそうだ」とか、「請

求書の発行により、このくらいの時期に反応がありそうだ（コール数が増えそうだ）」などのトレンドをみて、コール数（業務量）を予測するのである。これまで扱ったことのない新規業務については、センター内で似た業務があれば、そのデータを参考にしながら、トレンドをみてコール数を予測する。

このようなプロセスを経て、業務の費用（予算）が決まる。なおコールセンターの経費の多くは人件費であるから、この段階でおよその人件費総額が決まることになる。

2.1.3 A社の人員構成と人事戦略

Tセンター全体の人員構成の内訳をみると、正社員が約13.5%、嘱託社員（X社のOB）が0.2%、契約社員が1.6%、パート社員が18.4%、アルバイト社員1%、派遣社員65.2%となっている¹⁸。Tセンターは派遣社員中心の人員構成であり、間接雇用が多いのが現状である。

ところでA社は、直接雇用を増やしていくという人事戦略を持っている。その目的は、センター内のスキルを継承し、サービスの質を向上させていくためには、直接雇用のシェアを今以上に高めることが望ましいと考えているからである。現在Tセンターを含むA社全体で、派遣社員は5割強を占めるが、今後はその割合を4割程度に抑え、派遣社員を削減した分は、直接雇用で確保する方針を持っている。

2.1.4 派遣社員中心の人員構成の根拠

このようにA社は、直接雇用を増やす人事戦略を持っているにもかかわらず、なぜTセンターは、派遣社員中心の人員構成になっているのだろうか。その理由は、地域労働市場における需給のミスマッチ、採用コストや管理コストの削減、要員管理面の柔軟性の確保があげられる。

第1に、地域労働市場におけるミスマッチである。これはTセンターの立地が都心のターミナル駅から少し離れていること、また土日勤務もあるため曜日によって人員確保が困難になるなどの課題を抱えており、人員の確保が難しいことが影響している¹⁹。そのため直接雇用の人材（主にパート社員）を募集しても、思うような採用ができず、開業当時から、人材確保が課題となっている。

第2に、派遣社員活用によるコスト削減である。A社と取引をする派遣会社は、40～50社にのぼるが、なかでもA社に最も派遣社員を送り込んでいる派遣元は、A社が属するグループが持つ派遣会社a1社である。その数は、Tセンターで働くオペレータ

¹⁸ なおKセンターは、正社員が3.3%、嘱託社員0.2%、契約社員が1.5%、パート社員が3.8%、アルバイト社員が14.1%、派遣社員が76.8%、出向受けが0.2%という人員構成になっている。Tセンターに比べ、派遣社員が占める割合がさらに高くなっている。

¹⁹ コールセンターは労働集約的な職場であるため、人を集めやすいかどうか、また地方は、都心に比べて、働き口が少ないから、人を集めやすいなどの地域の労働市場による影響は大きいようである。

一の約4割を占める。つまりA社には、a1社を中心とした複数の派遣会社との取引を通じて、安定的に派遣社員を確保する仕組みが構築されており、人材確保に伴う時間やコストを効率化することができる²⁰。

第3に、要員管理における柔軟性の確保である。これはコールセンター業界全体に当てはまることであるが、オペレーターは顧客と接点を持つ業務を担っており、常に質の良いサービスを提供しなくてはならない。そのためにはオペレーターの人材育成に力を入れなくてはならないが、一般的に人材育成には時間と費用がかかる。それは要員管理における柔軟性を損なう危険性があるため、コールセンターからすれば、質の良い人材を活用しながらも、状況によっては雇用調整を行うことのできる要員管理における柔軟性を確保したいということになる。この相反する要求に応えるのが、派遣社員ということになる。派遣社員は間接雇用であるため、直接雇用の労働者に比べ、雇用調整がしやすい。人材の質の面では、a1社を中心とする複数の派遣会社から一定レベルの人材が確保できれば問題は無いが、派遣労働者の活用に関して、特に問題は発生していない。このことからA社では、派遣社員の活用によって、上記の相反する要求が満たされていることになる。

2.1.5 雇用形態別の役割

正社員は、主にバックオフィスの担当（審査や判断を要する業務）もしくはコールセンターのマネジメント業務（センター長や課長など）を担う存在である。そのため正社員は、他の雇用形態に比べ、オペレーターとして働く機会は少なく、コールセンター内で担う仕事は、比較的限定されている。彼らはA社内の異動もしくは他のグループ企業に転籍することもある。後者の場合、勤務地は日本全国になる。

契約社員のキャリアゴールは、係長クラスをイメージしており、2008年度には3名ほどが昇進している。彼らの異動範囲は、A社本社、Tセンター、その他の部門（都内）のいずれかが勤務地となる。

なお契約社員は2010年度から有期雇用契約を廃止することが決まっている。この新しい社員区分（以下、正社員（B）とする）は、従来型の正社員である正社員（A）とは異なり、オペレーション専門職として位置づけられ、転居を伴う異動はしない。後述するが、A社にはいくつか登用のルートが存在するが、パート社員の多くは、正社員（B）への登用を希望する。2009年度の実績では、応募者は30人中20名が登用されている。登用率は約67%になる。

パート社員のキャリアゴールは、コールセンター職場の現場管理者であるSV代行を

²⁰ A社によると、派遣会社a1社の取引先企業は、同一のグループ内にとどまらないため、いわゆる「専ら派遣」というわけではない。実際A社は40～50の派遣会社と取引をしており、同一のグループ企業であるa1社だからといって、特に優遇しているわけではない。

イメージしている。契約期間は1年である。パート社員には、事務職と電話応対職（オペレーター）の2つがあり、応募者の希望により職種限定で採用される。その異動範囲は、A社内を異動する契約社員（2010年度から正社員（B）になる）よりも狭い。パート社員は有期契約労働者であるが、A社は長期雇用を前提としているため、途中で契約を解除するとか、契約を更新しないということを基本的にしない。A社が、パート社員に対して長期雇用を前提とするのは、直接雇用を増やし、担当業務を遂行するためのスキル向上を目指しているからである。

派遣社員は、一般的なオペレーターとして位置づけられている。労働者派遣契約の期間は、最初が1ヵ月、後に2ヵ月契約となる。パート社員にくらべて、契約期間の単位は短い。また派遣社員が担う職種は、電話応対職（オペレーター）に限定されるため、パート社員にくらべ、勤務地や業務内容は限定される²¹。さらに業務量に変動がある場合、A社は派遣社員で対応しており、業務量の推移に合わせ、契約期間を柔軟に設定している。派遣社員は、パート社員（直接雇用）への転換を希望すれば、変更することは可能である²²。その意味では、派遣社員は業務量変動に対応するためのバッファ的な機能を担いながら、直接雇用を視野に入れた試用雇用としての側面が期待されている。

2.2 人事管理

2.2.1 要員配置

業務量やサービスの範囲によっても異なるが、新たに業務を受注する時は、センター長（部長クラス）や担当のリーダー（課長・係長クラス）が判断し体制構築をする。基本的に、担当のリーダーは、顧客企業1社に1人を基本に配置されており、その采配でオペレーターの配置が決まる。最終的な責任はセンター長にあるが、現場のことをよく知るリーダーの判断や助言が尊重されるようである。

その具体的なプロセスであるが、まず担当リーダーを決め、業務量の大小によって何人に対応するかを決めていく。その際には、どういう業務が受注され、どのオペレーターにその業務の適性があるかを判断して決められる。その業務を担うオペレーターには、他の業務に携わっていた人員（パート社員と派遣社員）が優先的に配置される。それでも要員が不足する場合は、別の既存業務を担当するオペレーターを異動させたり、社内に余剰人員がない場合は、追加的に新しい派遣社員を配置したりする。

2.2.2 賃金制度

²¹ なお派遣社員は、SV代行を任せられることもあるが、それはアウトバウンドのKセンターに限定されている。それは、インバウンドに比べ、アウトバウンドは、コールの内容が比較的限定されており、オペレーターに求められるスキルは高くないからだと考えられる。したがって、Kセンターで派遣社員比率が高く、その一部が現場の管理者を担っていても、不思議ではない。

²² Tセンターにおいて、派遣社員から直接雇用への転換は、年間10-20人である。

正社員と契約社員の賃金は月給制であるが、パート社員は時給制である。さらに正社員（A）と契約社員（正社員（B））、パート社員には、賞与と年1回の昇給機会がある。

正社員（A）と（B）の両者間には、同じ等級内であれば、賃金格差はない。唯一の違いは、等級制度における昇格の上限である。正社員（A）は12等級まであり、上限は設定されていないが、正社員（B）は4等級までとなっている²³。正社員（B）は、オペレーション専門職として位置づけられ、仕事の内容や異動範囲の面で差異があるので、同じ等級制度が適用されていても、その位置づけ方が異なるのである。またパート社員にも等級制度が適用されているが、その等級制度は1-5等級となっている。ただしパート社員の等級制度は、正社員とは別の体系の制度であり、その内容は正社員のものとは異なる。

昇格は、評価によって決まる。正社員（A）と（B）は7段階の評価を受けており、例えばSは何点といった形で配点が決められ、それを積み上げていくと、上位の等級に上がることができる。パート社員にはスキル・チェック・シートがあり、本人が自分自身を評価し、最終的にはその上司が評価を行い、認められれば、上位の等級に昇格する仕組みになっている。この結果、パート社員でも個人差が出る。なお派遣社員は、これらの仕組みの適用外である。

2.2.3 パート社員と派遣社員の賃金格差

パート社員の時給は、初心者クラスで1,300円程度であるが、5段階（総額500円）の昇給が設定されている。つまり1回の昇給幅は100円となる。そのためスキルのあるパート社員になると、時給は1,800円程度まで上がる。またTLを担当する場合には、TL手当がついたり、時間帯によって加給がついたりするほか、パート社員には共済制度もあり、時給には現れないメリットがある。特にA社のパート社員は、社会保険完備であるだけでなく、育児休業が取得できるなど、その水準は概ね正社員並みであるという²⁴。

これに対し、派遣社員の1時間当たりの派遣料金は、初心者クラスで1,700円程度、最も高いクラスで1,800円程度である。派遣料金は、最大2回で総額100円アップという上限が定められているため、1回50円アップする。1時間当たりの金額をみれば、500円程度の差が存在するが、この金額には、派遣会社の管理コスト（20%程度）が含まれていること、さらに派遣社員はA社の福利厚生の対象者ではないため、その分を差し引けば、両者の差は縮まる。既述の通り、派遣社員の活用には、業務との繁閑

²³ 正社員（B）の上限が4等級となっているのは、契約社員がそのように位置づけられているからである。

²⁴ この他A社には労働組合があり、パート社員も組織化している。

調整という側面も存在するから、A社にとって、パート社員と派遣社員間にみられる差は、要員コントロールにおける柔軟性を確保するためのバッファだと考えられる。

2.2.4 正社員登用制度

A社は、派遣社員を対象とした自社雇用への転換を実施することがあるが、それ以外に複数の正社員登用制度が存在する。A社では、この制度のことを、ルート・チェンジ・パスと呼んでいる。

そのルートは、①パート社員から契約社員（正社員（B））への転換、②契約社員（正社員（B））から正社員（A）への転換、③パート社員から正社員（A）への転換の3パターンである。なお正社員登用希望者は、多くの場合、①パート社員から契約社員（正社員（B））への登用）を選択する。

正社員（B）への登用希望が多い理由として、正社員（A）になれば、オペレーター業務から離れるだけでなく、前述したように転居を伴う異動の可能性があることなどがあげられる。特にオペレーターは女性が多く、家庭の事情などから正社員（A）を希望しない（転勤を希望しない）従業員が多い。

その登用要件であるが、パート社員から契約社員（正社員（B））の登用には、1年間勤務し、直近の評価がAでなくてはならないなどがあり、パート社員から正社員（A）への登用では、2年以上にわたりB評価以上をとらなくてはならないといったものが設定されている。

2.2.5 情報管理

次に情報管理を取り上げる。一般的に直接雇用である従業員にくらべ、間接雇用である派遣社員は離職率が高い。そのため顧客情報が集積するコールセンターにおいて、派遣社員を主に活用することは、情報漏洩のリスクが高まる可能性がある。特に情報管理は、顧客企業との関係において非常に重要であるため、A社における情報管理をみておきたい。

A社は、雇用形態に関係なく、全社員共通のルールで情報管理を行うという方針を持っている。一般的にコールセンターは、透明のビニールバックに必要なものを入れ、私物は持ち込まないところが多いが、A社では、以下のような対応を取っている。

まず会社の入り口には、セキュリティシステムがあり、IDがないと、出入りすることはできない。さらにPCのUSBの差し込み口を取り除き、データを持ち出せないようにしている。職場では、デスクの右側に物を置くスペースがあり、そこに荷物（私物）を入れ、必要なものを出して仕事をするようにし、業務中は開けられないようにしている。また毎日シート（座席）が変わるため、メールアドレスもフリーアドレスになる。個人情報などをプリントアウトする際は、プリンターがSV代行の目の前にあり、

SV 代行の承認を得てから渡すとか、パーテーションを透明にして、社員同士が不審な行動をとりにくくするなどの対応をしている。

このような取り組みにより、A 社では情報漏洩が問題にはなっていないという。

2.3 小括

A 社は、間接雇用である派遣社員中心の人員構成になっている。その理由として、地域の労働市場の需給状況、コスト削減、要員管理における柔軟性の確保の 3 点が指摘できる。

まず地域の労働市場の需給状況では、ミスマッチが生じている。コールセンターは、労働集約的な職場であるから、人材の確保という課題が常につきまとう。特にオペレーターは女性比率が高いため、土日出勤があると、敬遠されがちになる。その結果として、派遣社員に依存せざるを得ない状況が続いている。

2 つ目は、コスト削減である。派遣社員は、直接雇用であるパート社員よりも、時間当たりで見れば、コストがかかるものの、そのなかには、オペレーターの募集や採用、管理コストが含まれる。つまり両者にみられる差は、上記のコストを含むものであるから、それ程大きな負担となっていない可能性が高い。広い意味で、それら全てをコストと考えれば、派遣社員の活用は、A 社にとって、コスト削減につながっていると見える。

3 つ目の要員管理における柔軟性の確保は、契約期間の単位が大きな影響を及ぼす。正社員にコース変更する契約社員を除けば、有期契約労働者であるパート社員と派遣社員の契約期間は、前者が 1 年、後者は 2 ヶ月となる。景気や業務の変動が生じた場合、間接雇用で契約期間の短い派遣社員が、雇用調整の対象となるのは自然なことであり、派遣社員の派遣契約を短期間にするのは、要員管理における柔軟性を確保するうえで、必要なことである。そのため派遣社員は、雇用調整のバッファ的な側面を有するが、他方で本人が希望すれば、直接雇用への転換も行われており、部分的に試用雇用という位置づけも存在する。

3 B 社の事例

3.1 組織の概要

3.1.1 企業概要

B 社は、コールセンター事業を営む日本企業である。B 社には、親会社 Y 社（メーカー）があり、業務の大半は、Y 社やそのグループ会社製品に関するサービスが中心となる。そのため B 社はインハウスに位置づけられる。

B 社が担う業務は、Y 社関連製品のテクニカルサポートである。テクニカルサポートとは、PC などの Y 社製品の操作サポートを意味するため、B 社のオペレーターは、一

定以上スキルや幅広い知識が求められている。さらに Y 社関連の新製品は定期的に販売されるため、オペレーターは常に新しい情報を持っていなくてはならない。このため B 社が提供するサービスの水準（業務の水準）は、一般的なコールセンターに比べて高いと考えられる。なお B 社は、全国にいくつか拠点を持っており、拠点数、オペレーター数や売上高などの数値をみても、どれも業界 10 位に入っている。B 社は、質と量の両面において、最適な事例といえる²⁵。

B 社の標準的な組織体制は、幹部社員（正社員 A）がおり、その下にセンター長が配置される。センター長の下には、PM（プロジェクト・マネージャー）や SV（スーパーバイザー）がおり、数人のリーダーを管理する。SV の下には、サブリーダーやリーダー層（オペレータの教育担当や品質管理担当）がおり、彼らが SV 補佐やオペレーターのバックサポート（不明点や確認したい事項の説明、トラブルへの対応方法やアドバイスをする）を担う。例えば、オペレーターからの相談に対して、「こういう場合でどう対応したらよいか」ということを相談に乗ったりする。

3.1.2 顧客企業との契約

顧客企業との契約は、受注形態や業務内容によって異なる。受注形態には、請負と派遣（オンサイト委託）の 2 つがある。請負の場合、SV やオペレーターの人数など、一部要員管理について顧客企業と決めることもあるが、業務を担う雇用形態別の人員構成は、自社の裁量で決められる。派遣（オンサイト委託）とは、B 社の社員（直接雇用）を顧客企業に派遣する方法である。B 社は、派遣より請負が多い²⁶。

契約の方法には、2 つのタイプがある。1 つは、人の工数（人月発注）で受注する方法である。1 ヶ月 160 時間（1 日 8 時間 20 日勤務）、168 時間（1 日 8 時間 21 日勤務）で、それを何人分という形態で発注する方法である。もう 1 つは、ブース契約である。この契約では、何席を必ず埋めるという方法をとる。どちらの契約であっても、人員構成は B 社が決めている。ただし顧客企業との契約は、3 ヶ月単位で見直されることがある。

3.1.3 人員構成

B 社の人員構成は、2009 年 10 月末時点で、出向者（正社員 A とする）が約 1%、正社員（正社員 B とする 自社雇用）が約 39%、契約社員が約 33%、パート社員（時給）が約 10%、派遣社員が約 17%となっている。B 社の主力は正社員と契約社員であるが、正社員の比率が最も高い。B 社は、従来から契約社員での採用を行っており、正社員

²⁵ B 社配布資料（2009 年 12 月 25 日の調査）による。

²⁶ 第 1 回調査の段階であるが、B 社の従業員の約 2 割がオンサイト委託で顧客企業に常駐していた。このため、B 社は派遣より受注が多いことになる。

(B)は、採用後に正社員に登用された元の契約社員である。仁田（2007）によれば、コールセンターにおける正社員比率は13%程度であるから、B社の正社員比率がいかに高いかがわかる。この点がB社の人員構成における大きな特徴であり、同じインハウスであるA社・C社との決定的な違いである。なおB社の男女比は、男性が52%、女性が48%となっており、男女比に差がみられないことも、同社の特徴の1つである。

3.1.4 雇用形態別の役割

正社員としての役割は、大きく2つある。1つは、高いレベルで業務を担うことが「ミッション」（正社員に課される責務 筆者）として課せられていることである。具体的には、サービスの品質とパフォーマンスの実現、センターの効率的な運営などを通じて、顧客に貢献することを指す。そのため正社員は、役職に関係なく、高いレベルでサービスを提供することが求められる。2つは、現場の管理者としての役割である²⁷。SVは、コールセンター全体をみて、業務量の調整や欠勤者の対応をしたり、クライアント対応（クライアントへの回答や報告など）をしたりするが²⁸、その役割を主に担うのは正社員である。

契約社員は、正社員に次ぐ存在である。正社員も現場のオペレーターとして勤務するが、契約社員も同様である。さらにB社全体に占める割合をみれば、契約社員は、正社員と同様、現場の主力であるが、正社員との差異は、ミッションが課されていないことにある。また契約社員が、パート社員や派遣社員と異なるのは、昇進である。詳しくは後述するが、現場の管理者への昇進には、業務上、一定程度の就業が見込まれることやフルタイム勤務などが求められるため、その担い手は正社員と契約社員に限定される。

パート社員は、契約社員同様、現場に配置される。パート社員の特徴は、業務の繁閑のあるプロジェクトで、コールが集中する時間帯に合わせて活用されるか、オペレーター業務に付随する業務²⁹（いわゆる定型業務）に割り当てられることにある。そのため正社員や契約社員とは、業務内容が異なると考えて良い。ただしパート社員には、正社員登用の道が開かれており、その意味では、派遣社員とは区別されている³⁰。

派遣社員は、現場のオペレーターを担う。他の雇用形態との違いは、専門スキルが

²⁷ 詳しくは賃金制度において説明するが、B社では、正社員=SV（現場管理者）というわけではない。正社員でも、他の雇用形態と同じく、一般オペレーターとして働くことがある。その場合は、優れたオペレーターとしての役割が求められることになる。

²⁸ 欠勤者への対応は、シフトで対応するか、人数は1人少ない状態のまま、できるだけ多くのコールをとるよう、朝礼などでオペレーターに伝えるなどを行っている。

²⁹ このような業務として、こういうコールにはこのように対応するといったFAQの作成がある。FAQとは、いわゆるマニュアル化のことである。

³⁰ 派遣社員のから自社雇用の転換も行われることがあるため、雇用形態によって厳密に区別されているわけではない。

求められる仕事が割り当てられるという点にある。例えば、優れた英語の能力（TOEIC 何点以上）とか、ネットワークスキルなどが求められることがあるため、その業務ごとに募集される。当然のことながら、派遣社員は間接雇用であるため、派遣社員という雇用形態のままでは、現場の管理者への昇進は困難である。

このように B 社では、現場のオペレーター業務の中心は、正社員と契約社員が担い、専門性の高いスポット的（突発的・非継続的）な業務は派遣社員、短時間で繁閑のある業務もしくは定型業務をパート社員が担当しており、雇用形態によって求められる役割が少し異なっている。さらに現場管理者への昇進に目を向けると、その担い手は正社員と契約社員に限定されており、雇用形態別の差異はさらに大きくなる。

ところでなぜ現場の管理者は、正社員と契約社員に限定されるのだろうか。その理由は、現場の管理者を担うには、ある程度のスキルや経験が求められるため、雇用契約の期間の短いオペレーターには任せにくい点がある。さらに現場の管理者は、センターの運営上、常にその状況を把握しなくてはならないため、短時間勤務のオペレーターが、その職に就くのは困難となる。そのため現場管理者は、フルタイム勤務が可能で、かつ長期雇用もしくは一定程度の継続就業が見込まれることが、現場管理者への昇進の条件となり、その対象は正社員と契約社員に限定されることになる³¹。

3.1.5 業務量の変化への対応

業務量の増減については、派遣社員とパート社員で対応している。そのキーになるのが、契約期間である。

パート社員の雇用契約は 3 ヶ月単位であり、派遣社員の労働者派遣契約は 3 ヶ月、6 ヶ月の契約となっている。B 社は、コンプライアンス上、契約を途中で解除することはしていないが、契約社員の 1 年よりも、契約期間を短く区切るのは、要員管理における柔軟性を確保する狙いがあるといえる。実際 B 社は、業務量の変動などが発生した際は、契約期間終了のタイミングで、契約内容を見直すことがある。

このように B 社は、業務量の変動に対して、パート社員と派遣社員の契約期間により対応しているが、一般的に言って、パート社員は、B 社の直接雇用である分、間接雇用である派遣社員に比べ、雇用調整はしづらいと考えられる。さらにパート社員は、短時間労働者であるから、雇用調整による効果は小さいが、他方で間接雇用である派遣社員は、フルタイム勤務であり、人件費もパート社員よりも高く、雇用調整による効果は大きいと思われる。この結果、B 社においても、間接雇用である派遣社員が要員管理上のバッファ機能を担っていると考えられる。

³¹ 契約社員が SV を担当する場合、SV にチャレンジさせてみて、SV の適性があるかどうか、正社員としてふさわしい行動がとれるかどうかをみることもある。

3.2 人事管理

3.2.1 雇用管理

3.2.1.1 採用

B社の採用では、契約社員での採用となる。2009年度の例をあげれば、B社はテクニカル系とビジネスサポート系³²で募集をしたが、全て契約社員での採用であった。B社によると、よほどの経験者でスペックの高い人でない限り、正社員の採用は行わない。それは正社員での採用後に、業務の適性やスペックなどに問題がある場合、雇用調整が困難だからと考えられる。そのためまず契約社員で採用し、オペレーター業務を担当させながら、本人のやる気や適性、正社員登用の希望などをみて、正社員登用の可能性を見極めている。この点は、かつての臨時工と同じである。

B社の採用は、学歴・年齢・性別などの情報は不問である。会社が共通して期待するのは、コミュニケーション能力とサービスマインドの2つである。それ以外の採用要件は、プロジェクト単位で決められる。そもそも募集は、特定のプロジェクト単位でされるものであり、採用担当者は、プロジェクトを担う所属長と人事担当者が担う。

3.2.1.2 雇用保障

正社員の雇用は保障されているが、1年契約の契約社員でもあっても、契約期間中に解除することはしていない。契約期間を守るのは、コンプライアンス上、当然のことであるが、契約期間中に契約解除をしてしまうと、良い人材が集まりにくくなってしまうからである。既述の通り、顧客企業との契約は3ヵ月単位で見直しが行われることがあるため、そのタイミングで、人員数を削減してほしいという要望が出ることもある。そのような場合でも、B社は余剰人員を雇用調整の対象とせず、次の業務への準備（研修）させることで対応している。

これに対し、パート社員は3ヵ月、派遣社員は3ヵ月か6ヵ月の契約であり、契約社員よりも契約期間が短い。これは業務量変動への対応で触れたが、2つの雇用形態は、雇用期間が短いことにより、B社において、要員管理上のバッファ機能を果たしている。実際にB社の雇用形態別の平均勤続年数をみると、2010年1月末の時点で、正社員（A・B）が約5.5年、契約社員は約2.5年、パート社員は約2年、派遣社員は約2年である^{33,34}。

³² B社によると、ビジネスサポートとは、カスタマーサポート（顧客対応）となっている。

³³ 正社員の平均勤続年数が5.5年と短いのは、コールセンターが最近になって拡大してきた職場であり、その業務を担うB社の歴史が浅いことが影響している。

³⁴ なおB社で働く社員の平均年齢は、正社員（A・B）が35歳6ヵ月、契約社員が32歳10ヵ月、パート社員は34歳3ヵ月となっており、年齢の若い労働者が多いことも、B社の特徴の1つである。また平均勤続年数と平均年齢は、男女差はないようである。

3.2.2 賃金

賃金制度では、正社員と契約社員、パート社員と派遣社員に分けて取り上げる。それは雇用形態によって、適用される制度と年収の額が異なるからである。

3.2.2.1 正社員と契約社員

B社の賃金は、一般オペレーターであれば、正社員と契約社員によって、年収の差はないといって良い。正社員でも契約社員でも、平均年収は300万円程度である。どちらも一般的なオペレーターのままでは、昇給することはあまりないため、昇進に伴う賃金上昇が大きな誘因となる。例えば、プロジェクトの責任者であるPM（プロジェクト・マネージャー）は600万円程度、SVやリーダーは500万円程度であり、一般オペレーターの平均年収の1.5～2倍に相当する。

このように実態としては、正社員と契約社員では、同じ業務を担っていれば、平均年収に差はないが、両者間に差異も存在する。それが等級制度である。この制度は正社員を対象としたもので、契約社員は適用外である。幹部社員は4等級、一般社員は3等級の計7等級が存在する。便宜上、上位の等級からアルファベットを当てはめていくと、A～Dの4つの等級が幹部社員、E～Gの3つの等級は一般社員が対象となる。ただし幹部社員は全社員のうち5%にも満たないから、多くの社員はE～Gに位置づけられることになる。

等級のなかには、複数のバンドが設定され、各ランクの最も低い等級と直近下位の等級の最も高いバンドとの逆転はない。そのため、上位の等級に位置づけられるほど、賃金は高くなる。その等級やバンドは、その人の持つコンピテンシー（再現性のある能力）によって決まる。なお等級は役職と一定程度リンクしているが、役職=等級とはなっておらず、SVだった従業員が、プロジェクトの事情でSVを外れた場合でも、大きく賃金が低下することはない。

契約社員は月給制であるが、賞与はない。彼らは、特定の業務や労働条件で採用されるため、同じ雇用形態でも業務内容によって賃金は異なる。契約社員も、正社員同様、どのくらいのパフォーマンスをしたか、決められた日に出勤したかどうか（勤怠）などによって、契約更新の有無や賃金の見直しが行われる。そのタイミングは、契約内容を見直す時期に行われることが多く、その場合、賃金が上がる人が多い。そのため通常の昇給というより、新しい契約によって賃金が上がるというほうが正確である。

このようにB社の正社員と契約社員の賃金をみてきたが、その実態をみると、両者の差は少ないのが実態である。

3.2.2.2 パート社員と派遣社員

パート社員の時給は、地域や業務内容によっても異なっており、都内近郊では、オ

オペレーターの世話係を担当するようなパート社員の時給は1,100円程度、オペレーターの平均時給は1,000円前後と様々である³⁵。パート社員には、多様な労働時間で働く従業員が含まれる。1日8時間勤務のフルタイムのパート社員もいれば、契約社員で働いていたオペレーターが、家庭の事情などにより、短時間勤務を希望して、あえてパート社員という雇用形態を選ぶケースもある。

派遣社員の1時間当たりの派遣料金（管理費込み）は、専門知識や高いスキルを持っている人で、3,000円くらいの人もいるが、平均すれば、2,000～2,500円が多いとのことである。派遣社員は1日8時間、月20日の勤務であるため、月間労働時間は160時間となる。

3.2.2.3 インセンティブ

インセンティブには、時給のアップと業務によってご褒美のようなものが用意されることがある。

時給のアップは、パフォーマンスが継続して良いオペレーターには、契約更新の際に、時給を上げることを行っている。逆にそうでないオペレーターは時給を下げるが、多くの場合、時給がアップするようである。

ご褒美としては、例えば、頑張った人には、休憩時間を多めに取らせるとか、ピーク時や頑張らなくてはならない時に、「キャンペーン」を行うプロジェクトもある。例えば、ガチャガチャ³⁶（会社の備品）を用意し、頑張った人にはガチャガチャ用のコインを与える。その中には、商品券や図書カードなどが入っており、それがご褒美となる。このような取り組みは、顧客企業との関係のなかでやっており、その内容は様々である。

3.2.2.4 パフォーマンスの管理

B社では、雇用形態に関係なく、全てのオペレーターのパフォーマンスと品質の管理を行っている。その指標は、1時間当たりのコール数や月間の貢献度（コール数や勤怠）である。これらの数値は経験年数によって異なるが、その指標は、雇用形態に関係なく、同一のものが用いられる。品質管理についても、雇用形態に関係なく、全てのオペレーターが対象となっている。

これらの評価を行うのは、品質管理担当と教育担当（どちらも正社員）である。業務の規模によって異なるが、彼らはプロジェクトごとに配置される。多くのコールセ

³⁵ 地方の拠点の時給は、700～800円が多い。最新のコールセンター白書をもても、地方のセンターの時給は、首都圏にくらべ、1000円未満の割合が高い。

³⁶ 正確な名称はわからないが、機械にメダルやお金を入れて回すと、カプセルが出てくるようになっており、そのカプセルの中に景品などが入っているものである。

ンターでは、コール対応が録音されているため、一定の本数を聞き、好感度の高い対応ができていないか、品質を保っているかをチェックされる。B社では、それを毎月フィードバックし、「こうしたら、あなたのパフォーマンスが上がるのではないかとか、「品質を上げるためにはどうしたら良いか」などのアドバイスをするのである。それは当然のことながら、契約更新の際の判断材料の一つとなっている。

3.2.3 要員管理

B社では、オペレーターの採用と配置は業務ごとに管理されており、いわゆる要員管理はPM（プロジェクト・マネジャー）が決定する。要員管理におけるB社の特徴は、PMを含めた現場の管理者の意見が強く反映される仕組みをとっていることにある。例えば、業務増が発生した場合、B社は非正規労働者を追加投入するよう、PMに伝えるが、PMがそれでも要員不足であると判断すれば、正社員を投入することがある。

ところで要員管理をする際には、業務量と人件費コストとの関係を抜きに考えることはできない。プロジェクトの損益管理はPMが行っているが、コストには、人件費のほかに、スペース料金（テナント代）、電気料金、PCのリース代などが含まれる。総コストに占める人件費の割合は、プロジェクトによって異なるが、7割程度のようなものである。これを目安にすれば、その業務に対するおおよその総額人件費が決まる。あとは業務量（業務内容）との兼ね合い、人材の質や従業員の希望などを踏まえれば、要員数を見積もることができるから、それに雇用形態別の単価を乗じれば、総額人件費が算出できる。この金額が人件費比率を超えなければ、予算管理上、要員管理が可能となる。

B社によると、人件費単価は正社員や契約社員よりも、派遣社員が高いようである。そのためPMとしては、派遣社員を活用するのは最終手段となる。このような理由から、B社は人件費の高い派遣社員の活用を限定しており、それが結果として、同じインハウスに近い業態であるA・C社に比べて、派遣社員比率が低い根拠となる。

3.2.4 異動・教育訓練

B社は、オペレーターをセンター内で異動させることによって、汎用性（様々な業務をこなせるスキル 筆者）を身につけてもらいたいと考えている。既述の通り、PMはプロジェクト単位で損益計算をしているため、能力のある人をできるだけ採用し、その人のワークスタイルに合う働き方を考え、能力開発を積極的に行おうとする。これが実現できると、パフォーマンスとサービスの品質があがるだけでなく、要員効率化が図られ、損益も安定するからである。

次に教育訓練であるが、B社の採用は、契約社員が基本であるから、導入教育などの初期の能力開発では、雇用形態別の差は無い。導入教育であるが、B社は、コール

センター業務の基礎中の基礎を2週間かけて学ばせている。この期間において、適性が十分ではない人は再教育となるが、それでも一定のレベルに達しない場合は再契約を行わない。その次に用意されている業務研修では、業務によって日数は異なるが、数日から2・3ヵ月かけて行われる。この段階では、まだ顧客と接することはない。業務研修では、教育担当者が適性を判断する。この段階において、業務適性を相互に確認しあい、本契約（1年契約）の可否を判断する。この段階までで、3ヵ月の契約の範囲となる。その後OJTへ移るが、この段階で契約を更新する。そして着台（デビュー）となるが、この段階ではまだトレーナーがつきっきりでサポートする。平均して、デビューに2・3ヵ月、1人立ちする（1人前になる）には6ヵ月はかかるようである。

他方で、B社は数年前から現場のリーダー層（正社員）を対象とした職場マネジメント研修を導入している。それが現場のリーダー層を対象とした研修である。これは階層別研修で、特にリーダーになる前後の従業員を対象としたものである。具体的には、通信教育を受けたり、1～2日で集合研修を行ったりしている。B社としては、これらの研修制度を社内に浸透させて、次世代の会社を担う人材育成につなげていきたいと考えている。

3.2.5 SV認定制度

B社では、数年前からSVの標準化に取り組んでいる。それがSV認定制度である。このSV認定制度は、半年に1回試験を実施し、実技³⁷（実質的にペーパー試験）とヒアリングを行っている。2009年末の調査時点で、およそ300人が取得している。その多くは正社員であるが、なかには契約社員も含まれており、雇用形態によって受験資格を制限していない。認定試験に合格すると、バッジが授与されるが、それは試験の結果によって、プラチナ・ゴールド・シルバーに分類される。プラチナは1割程度、ゴールドは3割、シルバーが6割という構成になっている。

この制度によって、SVの資質を客観的に把握することができるが、それは同時に、SVの技能育成のモチベーションにもなる。またこの制度は、いわば社内の技能検定制度であるから、B社は、いずれ顧客企業への提案の際の判断材料にしたり、この制度を通じて、コールセンターに対する社会的認知度を高めたりしたいと考えている。なおB社では、バッジの色を給与に反映していない。B社は今後給与に反映させたいと考えているが、現在はプロジェクトの配置を決める際の判断材料としている。

3.2.6 正社員登用

3.2.6.1 応募要件

³⁷ B社資料（2009年12月25日配布）によると、実技として、文書作成、日報作成、スコアリグ実技、現場評価がある。

B社には正社員登用制度がある。その目的は、将来B社を担う幹部候補の育成にあるが、正社員として働くには、下記の3つの条件が求められる。

その1つが、転勤である。B社は国内にいくつか拠点を持っており、各拠点への転勤を命じられることがある。多くは業務拡大による新センターの立ち上げのためであるが、転勤を伴う場合は、業務内容も変わることがある。

2つが、勤務時間やシフトである。コールセンターには深夜勤務や土日対応があり、かつフルタイム勤務が求められる。それは正社員になれば求められることになる。そのため、個々人が仕事と家庭との調和を考え、正社員登用のタイミングをはかってチャレンジをすることになる。実際に正社員登用される女性従業員のなかには、40代・50代の人も含まれる³⁸。いい変えれば、B社の正社員登用には、年齢による制限はないと考えて良い。

3つが、正社員としてのミッションである。正社員は、他の雇用形態と同じ仕事をしても、高いレベルで業務を遂行するミッションが課されている。それがどの程度の負担となるかはわからないが、正社員登用を希望する際には、ミッションを果たすだけの心構えが問われることになる。

このように、B社において正社員として働くには、転居を伴う転勤、勤務時間やシフト、正社員としてのミッションの3つが課されているが、その主な対象は契約社員だと考えられる。契約社員は現場の主力であり、彼らのモチベーションを維持・向上することは、B社のパフォーマンスの向上に結びつきやすいと考えられるからである。

3.2.6.2 正社員登用のプロセスとその実績

上記の条件をクリアすることが前提で、正社員登用にチャレンジすることになるが、どのような過程を経て行われるのかをみていこう。まず本人の希望と上司の推薦という段階がある。日頃から、所属長が正社員登用の希望や本人のキャリア展望などについて、部下とのコミュニケーションを通じて、情報を収集している。そのなかで本人が希望し、上司が本人に適性があると判断すれば、正社員登用へのエントリーとなる³⁹。その次には、適性テストと面接がある。適性テストでは、筆記試験が行われる。すでにオペレーターとして働いているため、筆記試験のレベルは高くはない。面接では、正社員として働くことの心構えやパフォーマンスなどが問われる。面接官は、担当役員（または事業部長）と人事部長が務める。

正社員登用のタイミングは、契約更新のタイミングで行われることが多い。非常に

³⁸ 最近の例では、40代と50代の女性が正社員に登用されたが、そのうち1人は、地方の拠点への異動をした。おそらく子育て等が一段落したことから、仕事に割く時間を増やしたいと希望し、正社員登用にチャレンジしたのだと考えられる。

³⁹ なかには所属長のほうから、正社員登用を打診することがある。

スペックの高い人は、1年で正社員に登用されることもあるが、平均すれば、3年くらいたって希望する人が多い。3年間働くことで、本人も業務に自信を持つことができ、今後のキャリアを考えることのできる時期なのかもしれない。

正社員登用の実績は、ここ数年、年間100名程度となっている。B社の契約社員数は、およそ700～800名程度であるから、全員が正社員への登用を希望すれば、その確率は1/7から1/8となる⁴⁰。B社は、登用計画を持っているわけではないため、毎年100人を登用する必要性はなく、上記のプロセスを経た結果、100人の登用になっているだけである。なかには、面接で正社員登用が見送られることがあるが、その場合は、正社員として働くことの意味を十分理解していないためであることが多い。

3.3 小括

B社は正社員中心の人員構成を取りながらも、契約社員もかなり活用するという特徴を有する。そのような人員構成上の特徴を持つ理由として、以下のような解釈が考えられる。

B社の業務内容はテクニカル系（技術志向の強い）の業務が多く、業務の水準が高いという特徴を有している。その業務に就く人材には、一定水準以上のスキルや知識が求められるが、そのような人材を確保するために、業務のレベルに見合う賃金と一定程度の雇用を保障する必要がある。だからこそ、契約社員と正社員が多いのだと考えられる。

ではB社はなぜ正社員比率がこれほどまでに高いのであろうか。それは契約社員が、実質的に正社員の試用雇用的な機能を果たしていると解釈すれば良い。B社は、1年契約の契約社員での採用を基本としており、正社員登用を積極的に行っている。仮にその希望がかなわなくても、契約期間は守られるから、正社員登用に応募するリスクは低いといえる。さらにB社には、一般オペレーターであれば、正社員と契約社員間で年収の格差が無いことから、正規社員登用を積極的に実施しても、即座に昇進しない限り、急激な人件費増に直面する可能性は低い。つまりB社とオペレーターにとって、正社員登用を積極的に実施することは、合理的な選択となる。

他方で正社員比率を高めることは、要員管理上、柔軟性が損なわれる可能性がある。そのバッファ機能を担っているのが、派遣社員とパート社員である。彼らとの契約期間は、1年契約の契約社員に比べると、短期に設定されていることから、B社は、彼らの存在によって、景気や業務量の変動に対する柔軟性を確保しているといえる。

⁴⁰ 実際は、家庭の事情などで正社員登用の希望を持っていても、応募しない従業員もいることが推測されるため、実質的な登用率はもっと高いと考えられる。なお契約社員数は、常に入れ替わりがあるため、正確な人数はわからない。

4. C社の事例

4.1 組織概要

4.1.1 企業概要

C社は保険会社（Z社）の子会社であり、Z社からコールセンター業務を受注している。その業務はC社の業務のほぼ100%にあたり、C社はインハウスになる⁴¹。C社は首都圏と関西に拠点を持っており、首都圏は東日本、関西は西日本という大まかな棲み分けを行っている。

業務内容は、ほぼ顧客からの電話を受けるインバウンドである。仕事の大きな流れとしては、顧客からのコールに対する応答業務があり、事故の受け付けをする。それに伴い、必要に応じて代車を手配したり、病院へ連絡したりするなどの対応も行っている。これらの対応のうち、コールの受け付けを除く業務を、「初期対応業務」と呼んでいる。事故の受け付けは、顧客からの電話を受けることになるため、インバウンドであるが、この「初期対応業務」は、この事故の連絡を受け付けた後、関係各所に電話をかけるため、センターから電話をするという意味で、アウトバウンド的な業務となる。

C社の組織体制であるが、一般オペレーターの上には、オペレーターのフォローなどをする現場の管理者としてSVが配置される。このSVには3つの等級があり、そのうえにマネージャーがいる。

4.1.2 顧客企業との関係

顧客企業であるZ社は、C社に対して、こういうサービスを任せたいということで打診をすることで契約がはじまる。ただしその中で、Z社がその業務の要員数や雇用形態について、特段指示することはない。つまりC社は、自社の裁量で要員数と雇用形態を決定することができる。

受注額の算定方法は、一般的な方法でいえば、単価方式に近い。単価方式の場合、1件当たりの単価が決まり、それにコール数（業務量）を乗じれば、受注額が導き出されるが、Z社との契約では、単価とコール数だけでは決められない部分がある。これ以外にも、不動産コスト、通信コストを合わせて、その業務に対していくらという形で請求をするからである。

この段階で、1つの業務に対する要員算定、活用する雇用形態別の要員数、人件費総額（人件費比率）が決まってくる。C社の場合、総経費に占める人件費の割合は、約75%である。

⁴¹ ごく一部ではあるが、C社は別企業からも業務を受注している。

4.1.3 人員構成

C社では、正社員が22.4%を占めるが、このなかには、役員（全体の0.5%）、Z社からの出向者（4.6%）、それ以外の正社員（17.3%）が含まれている。なお17.3%の正社員のなかには、Z社からの転籍社員も含まれる。

契約社員には、契約社員Aと契約社員Bの2つの形態がある。契約社員Aは3日に1回深夜勤務があり、契約社員Bは週4回勤務の最長で6時間程度働いている。どちらも1年の有期契約労働者である。前者は全体の2.5%、後者は7.0%を占めており、両者をあわせると、全体の9.6%になる。

パート社員には、社会人（主に大卒）と学生の2種類がある。全体に占める割合は、前者が19.3%、後者が7.8%であり、合計すると27.1%になる。パート社員全体で見ると、前者は70.8%、後者は29.2%を占める。大学生は昼間大学があるため、月8回程度（週2回程度）の出勤で、夕方から5～6時間勤務する。社会人は週4～5日勤務で、拘束時間が8時間のフルタイム勤務となっている。

派遣社員には、フルタイム派遣とパートタイム派遣が含まれる。彼らは全体の4割を超えており、現場でも大きな戦力となっている。

総合的にみると、C社は派遣社員中心のタイプであり、本稿におけるA社と同じ人員構成をなしている。なお首都圏のセンターと関西のセンターでは、人員構成に差がみられる。前者は派遣社員とパート社員がほぼ同数働いているが、関西の拠点は派遣社員が圧倒的に多い。

4.1.4 雇用形態別の役割

C社には、上記の通り、正社員、契約社員、パート社員、派遣社員の4つの雇用形態が存在する。

正社員は、C社の将来を担うメンバーと位置づけられており、将来会社を担う人材に育成していく方針を持っている。詳しくは後述するが、C社は、等級制度を有しており、それが役職と連動する形で設定されている。その対象は正社員に限定されており、昇進の階梯をのぼるには、正社員で採用されるか、正社員に登用されるしかない。C社は、正社員採用や正社員登用の機会を開いているが、その過程において選抜があり、その希望が叶うケースは多くはない。とはいえ、正社員になれば、雇用が安定するだけでなく、処遇面でも恵まれるため、正社員に登用されることのメリットは大きい。他方でコールの受け付け以外に、業務範囲が拡大したり、業務内容が高度化したりもするうえ、土日出勤や長時間拘束されることから、業務による負担は、他の雇用形態にくらべ、重いといえる。

契約社員は、既述の通り、特定の役職を持つ労働者である。C社は、契約社員A・Bに対して人的資源投資をしており、現場の貴重な戦力であると考えている。彼らが担

う業務は、冒頭で述べたアウトバウンド（「初期対応業務」）であり、正社員同様、コールの受け付けを担うパート社員や派遣社員のそれとは、明確に区別されている。

これに対し、パート社員と派遣社員は、同じ位置づけがされている。業務内容はコールの受け付けに限定されるし、前者は全体の 27.1%、後者は全体の 4 割以上を占めており、彼らは現場の主力である。とはいえ、両者にも差異が存在する。派遣社員には、多くの主婦が含まれており、出勤日や労働時間が固定化され、土日や祝日、深夜勤務というシフトを好まない傾向にある。そのため業務変動に対する柔軟性は期待できないということになる。

その時間帯の業務を担うのが、パート社員である。パート社員には、社会人と学生の 2 種類があるが、前者は、派遣社員と同様、出勤日と労働時間が固定化される傾向にある。特に上記の曜日や時間帯は、Z 社も営業していないため、彼らは手薄な時間を埋める貴重な存在であり、C 社は彼らのパフォーマンスの価値を高く評価している。パート社員は総勢 200 名を超え、質と量ともに、現場には欠かせない戦力となっている。

このように C 社においては、業務内容で正社員、契約社員とパート社員、派遣社員で明確な区分がなされている。

4.2 人事管理

4.2.1 採用

C 社の採用に共通する要件は、大きく 2 つある。1 つは、シフトである。C 社のコール数が多いのは、土日や祝日であるため、そのシフトに入れるかどうか重視される。当然そのシフトを守ることが重視されるが、それは単に出勤可能な日数という意味だけでなく、C 社に軸足を置いた働き方をすることも含まれる。

2 つは、スキルである。コールセンターは、電話で顧客とのコミュニケーションをとる仕事であるため、コミュニケーション能力以外に、一定の判断能力があるかどうか、PC のスキルの有無といった仕事をする上で欠くべからざる要素がある⁴²。

これらの項目は募集情報として公開しており、それを面接で確認している。ただし、コールセンターは顧客との接点を持つ業務を担っているため、上記の条件を満たすかどうかだけでは判断ができない。C 社は、実際に面接を通じて、ホスピタリティなど、定性的な要素を確認している。なおオペレーターの採用の面接官は支店のマネージャーが、正社員の面接官は役員が対応する。

4.2.2 初期研修

⁴² ただし PC スキルが不足しているから、採用しないということではないようである。

C社は入社時に110時間の研修を設けている。研修場所は、C社内にある研修室で、2週間程度かけて実施する。その内容は、コールをオペレーターの横で聞いたり、ロールプレイングをしたりする。その後、デビュー（着台）するのに相応しいかどうかの審査（卒業試験）があり、それに受からない人は、契約を更新しないことがある。そのタイミングは個人差が出るが、1人でコールを受けるには最低1ヵ月程度かかる。さらに保険に関する知識を深めたり、C社独自のシステムを理解したりすることが求められるため、オペレーターとして1人立ちするには、1年程度を要する。

このように研修に一定期間を要するのは、保険業界に関する専門知識が求められるからである。保険業界は知識集約的といわれるが、オペレーター業務は、単に電話を受けつけるだけではなく、保険で支払えるのかどうか、ロードサービスの対象となるのかどうかの判断が重要となる。オペレーターが判断できない場合、SVにアドバイスをもらうシステムになっているが、その前段で一定の判断ができないと、仕事がまわっていかなくなる。そのためには、一定の能力と研修が必要になる。

4.2.3 要員管理

4.2.3.1 要員算定

要員数の見積もりは、曜日や時間帯別のコール量を予測して、オペレーターが1時間で3本コールを受けるという形で計算をする。1時間当たり3本という計算の根拠は、1本のコールに対応する時間以外に、入力作業やアイドルタイム（次のコールまでの準備時間）を含めて考えているからである。C社としては、立て続けにコールを受けるのは、良いサービスを提供するうえでは、好ましくないと考えている。この計算によって、一つの業務に要する要員数が導き出され、それが総コマ数になり、人件費（必要人件費）が算出される。

4.2.3.2 業務量の変化

ところでコール数は常に一定ではないから、業務量が変動することがある。C社の親企業であるZ社は、全国に多くの契約者を抱えており、その数が急に減ることは考えにくいだが、別の要因によって業務量（コール数）が変動することがある。その要因には、あらかじめ予測可能な変化と、予測不可能な変化がある。

予測不可能な変化では、ガソリンの値段や高速料金による影響がある⁴³。2009年にガソリンの値段が上昇した時は、コール数が減少したようである。自動車を運転しなければ、事故の件数は減るため、ガソリン価格の上昇により、契約者が休日に車で出かけるなくなったと考えられる。他方で、高速代金が1,000円に下がった時は、コール

⁴³ 上記以外では、天気の影響がある、例えば、雪が降ると、バッテリーがあがったり、天気が良いと、車で出かける人が増えるため、ロードサービスのコールが増えたりする。

件数が増加したという。このケースは上記のケースと逆の現象が起こったのだが、定期的に発生する業務増ではないため、即座に人員を調整して対応することは困難である。上記のような予測のつかない業務の変化に対しては、コールセンターは、サービスの品質管理のためにコールを記録しており、それを基に予測を立てて対応したとのことである。

予測可能な変化では、年間を通じて、8月と12月は、他の時期に比べて、ロードサービスの需要が多いことがあげられる。どちらの時期も人の移動が多いことが考えられるが、これは毎年のものであるため、対応しやすい。そこでC社は、そのため過去のトレンドをみながら、今年はこれくらいという予測を立てる。そしてその担い手は、学生のパート社員である。どちらの時期も、学生は長期休暇に入っており、時間の融通は利く。ただしサークルや部活の合宿、帰省などもあるため、事前に確保しておく必要がある。そこでC社は、予測を基に、必要な要員数を算出し、学生に対して、「この日は10人必要です」とか「この日は20人募集します」という形で示して選んでもらうのである⁴⁴。

ところで上記の対応とは別に、派遣社員を追加的に投入することも考えられるが、C社はそのような対応はしていない。それは業務量が急に増加したとはいえ、保険関係の知識を習得するだけでも大変であるし、110時間に及ぶ社内の研修を受けても、1人前にはほど遠いため、予測可能な業務増に対して、経験者であるパート社員（出勤日を増やすなど）に頼るほうが合理的といえる。

4.2.4 賃金

4.2.4.1 賃金制度

正社員の賃金は月給制で、ボーナスが年2回ある。正社員の初任給は、年収300万円程度であり、これに残業代が加算される。月給を計算すれば、20万円程度になる。当然のことながら、社会保険完備で、交通費が支給される。

契約社員であるが、契約社員Aは月給制であり、年収は500万円程度になる。彼らの給料には若干のランクが設けられており、それによって年収に少し差が出ることもある。これは経験加給⁴⁵と呼ばれ、勤怠を反映したものだといえる。契約社員Bは時給制であり、時給は2,000円強である。

パート社員は時給制である。社会人の時給は、研修期間は1,000円程度、さらにその後の見習期間になると、1,200円台に上がり、最終的には、1,400～1,500円になる。ただしC社によると、スキルの伸長に応じて時給が上がる仕組みにはなっていないという。上記のように3段階で時給を設定するのは、教育投資をしたオペレーターを着

⁴⁴ 逆に業務量が少ない場合は、学生の出勤日を減らすことで対応している。

⁴⁵ この経験加給は、通常通り勤務していれば、いくら加算という程度の額になる。

台するまで定着させる意図があるからだと考えられる。学生の時給は、研修期間は 800 円、見習期間は 1,100 円、最終的には 1,200 円になる。社会人との違いは、スキルの伸長によって、時給が伸びることである⁴⁶。さらに学生は休日に出勤すると、時給が 100 円上がるなどの加給もある。

なおパート社員の時給を決める際に考えるのは、まず周辺地域にある同業他社の時給である。他のセンターの競争力をみて判断をしている。C 社は、自社の時給は良い水準にあると考えている。

派遣社員は直接雇用ではないため、C 社は彼らの時給を把握していないが、パート社員のそれより高いようである。派遣社員については、社会人のパート社員のように、スキルの伸長とともに時給が上がるということはないが、3 年を限度として、1 年契約を更新されることに、時給が 20 円アップする。C 社はそれを経験加給と呼んでいる⁴⁷。

4.2.4.2 等級制度

C 社における等級制度は、正社員を対象としたものである。C 社の等級制度には、現在 1~3 等級まであり、その段階に応じて、SV が位置付けられている。1・2 等級まで総合系列、3 等級以上がリーダー系列となる。

3 等級の上には、3 等級より上位の SV とマネージャーがいる。ただし C 社の正社員採用・登用は近年から行われたこともあり、生え抜きの正社員の多くは 2 等級までしか到達していない。それ以上の役職は、主に Z 社からの出向者、転籍者が担っており、具体的な職務要件が整備されていないのが現状である。そのため現在は、3 等級までの社員に求められる要素を定義し、それを人事考課のベースに使っている。

とはいえ、C 社は、1 等級の中から 2 等級の力量を持ち合わせている人を 2 等級の SV に育成し、2 等級の SV からは 3 等級を担えそうな人を、3 等級の SV に育成していくという方針を持っており、今後多くの生え抜き社員が 3 等級に昇格することは間違いない。さらに今後生え抜き社員がさらに昇進していけば、そのタイミングに合わせて、3 等級の SV やマネージャーの職務要件や処遇制度を整備しつつあるのが現状である。

4.2.5 SV の役割

C 社の SV には、2 つの意味がある。1 つは現場の管理者という意味であり、もう 1 つはオペレーターが相談する相手という意味である。前者の意味では、4.2.4.2 においてみたように、SV には 1~3 等級が適用され、1 等級の SV、2 等級の SV、3 等級の

⁴⁶ ただしどのくらいまで時給が上がるかは不明である。

⁴⁷ C 社には契約社員と派遣社員にこの経験加給がある。ただし前者の賃金は月給制、後者は時給制であるため、名称は同じでも、制度の内容は異なっている。

SV の 3 種類が存在する。後者の意味では、どの等級の SV であっても、オペレーターの相談相手がこなせば良いということになる。ここでいう SV の役割とは、後者の意味である。

C 社の要員計画では、オペレーター6~7 人に対して、SV が 1 人というのが基準となっており、各支店に配置している。そのためどの等級の SV を、オペレーターの相談相手として配置するかは、各支店のアレンジということになる。

その具体的な構成は、時間帯によって変わる。土日祝や夜間など、Z 社が休みの曜日や時間帯は、業務が変わってくることもある。そのため、SV の配置は、これらの要因によって、上記の方針と実態に乖離が生じることがある。いい方を変えれば、役職は別として、SV という役割の人がそこに配置されているに過ぎないともいえる。

4.2.6 雇用保障

期間の定めのない雇用である正社員を除けば、その他の雇用形態は、全て有期契約労働者になる。C 社の場合、直接雇用の雇用契約は 1 年、間接雇用である派遣労働者の派遣労働者契約は 6 ヶ月が基本となっている。そのため契約社員とパート社員の雇用契約期間は、派遣労働者の派遣契約期間の倍になる。

このようにみると、派遣社員の勤続年数は短いことが推測されるが、C 社では、派遣社員の勤続年数が、他の雇用形態に比べて、短いということはないとのことである。というのも、C 社で働くオペレーターの定着率が高いからである。C 社の各雇用形態別の平均勤続年数は不明であるが、研修を終え、実際に顧客からのコールに対応するようになると、ほぼ定着している。契約社員はほぼ自動更新であり、「現場のオペレーターの顔触れはほとんど変わっていない」というように、派遣社員でも、5 年以上働いているオペレーターが多い⁴⁸。パート社員は、数年前から採用された雇用形態であるため、最大でも 5 年を超えておらず、現状では、派遣社員よりも平均勤続年数は短い。総じていえば、C 社で働く全労働者の勤続年数は長いといえる。

4.2.7 正社員登用

4.2.7.1 正社員採用・登用制度の概要

C 社では、数年前に人事戦略を転換したが、それは出向者・転籍者に頼らない自立した会社となるためのものである。その主な取り組みの一つが、正社員採用と正社員登用制度といえる。

そこで C 社の制度の概要をみていく。C 社では、正社員採用や正社員登用制度が整

⁴⁸ 派遣社員の派遣労働契約期間は、個人によっても異なるが、基本は 6 ヶ月である。ただしサービスの品質や出退勤の状況（急な休みが多いとか）によって、労働者派遣期間が短くなることもある。

備されているが、その機会は契約社員やパート社員だけでなく、派遣社員にも開かれている。その機会は、外部への募集と同じ、年1回（毎年4月）となっている。社内では、希望者に手をあげてもらい、外部への募集と同じ過程を経て行われる。これは公正採用の原則によるものである。

採用（登用）のプロセスは、履歴書による書類審査と、一定の能力の有無をみるために、適性検査を行い、総合的に判断される。この段階をパスした人が面接へと進むことができるが、面接は2回行われ、1回目の面接が管理職、2回目の面接が役員面接になる。外部からの応募者を毎年100人と仮定すると、書類審査や適性検査の段階で、1割程度（10人）にまで絞られ、1次面接をパスするのは、そのうちの25%程度（2・3人）、そして2次面接を通過するのは、1次面接合格者の半分程度（1・2人）になる。したがって、正社員への道はかなり厳しいものとなる。

4.2.7.2 正社員採用・登用の実績

C社における正社員登用の実績であるが、ここ数年1~2人程度の状態が続いている。その理由は2つある。

1つは、初年度に多数登用したことである。C社は、正社員登用制度を導入した年に、社内から十数人を正社員に登用したが、この時に正社員に登用できそうな人材は、登用したという。既述の通り、C社のオペレーターの顔触れは変わっていないことから、既存の人員が正社員に登用される可能性は低くなる。そのため僅かながらも正社員に登用されるのは、新たにC社に採用されたオペレーターである可能性が高い。

2つは、既存のオペレーターが正社員登用への期待をあまり期待できないことも考えられる。正社員は直接雇用であり、雇用そのものが安定するなどのメリットを有する代わりに、他の雇用形態に比べて長時間拘束されたり、業務による負担が大きくなったりするなどの側面を持つ。そのため正社員の業務負担の重さや登用可能性などを考えて、既存のオペレーターがあまり希望しないことが考えられる。

このような状況にあるため、C社はSVを担う人材を外部に頼らざるを得ないのであるが、外部からの応募は多いものの、選考課程は、社内からの登用と同じくらい厳しいものであるため、採用率は1-2%程度になっている。

4.2.8 派遣社員と派遣会社

C社で最も多いのは、派遣社員である。C社は当初から、コールセンターのオペレーターを担うのは、派遣労働者と決めていたようである。その根拠は不明であるが、そのような歴史的経緯があり、現在に至っている。それでは何故現在においても、派遣社員中心の人員構成になっているのであろうか。その理由は2つ考えられる。

1つは、派遣労働者の活用が、広い意味で、コスト削減につながるからである。派

遣労働者の賃金やFRINGE・ベネフィットは、C社が派遣労働者に支払っているわけではないが、この金額自体は、直接雇用の従業員にも支払わなくてはならないものである。派遣料のなかには、派遣会社の取り分が含まれるが、C社は、派遣労働者を活用することで、彼らを採用するためコストや管理コストを削減できると考えており、それが大きな理由となっている⁴⁹。この点は、同じ派遣社員中心であるA社と共通している。

2つは、派遣会社c1社の存在である。現在C社に労働者を派遣しているのは、同じグループに属するc1社のみである。C社によれば、量と質の両面において、労働者を選抜して派遣してくれるため、特段問題は生じていない。具体的には、派遣会社が保険業という業務内容を理解し、さらに各部署に配属された時に、派遣労働者が業務内容を理解できているため、c1社を活用するメリットはかなり大きい。このようなことから、C社は量と質の両面で、派遣労働者を安定的に確保できる術を有しており、上記1のメリットがあれば、派遣労働者を活用することになる。実際C社は、他社と競争させようとは考えていない。

以上の理由から、C社は派遣労働者中心の人員構成になっていると考えられ、現時点で派遣労働者から、直接雇用に切り替える必要性を感じていない。

4.3 小括

これまでC社の事例をみてきたが、C社は派遣社員中心の人員構成になっている。その理由は、歴史的経緯、派遣社員活用によるコスト削減が可能になること、特定の派遣会社から、質と量の両面で、派遣労働者が安定的に供給されることの3点である。派遣社員中心のA社と対比すれば、C社においては、派遣労働者がバッファ機能を果たしていない代わりに、業務量の変動に対しては、時間の融通の利くパート社員（主に学生）のシフトで対応している点に特徴がある。

その背景には、保険業界の特性が影響を及ぼしている。オペレーターには、コミュニケーション能力など、一般的な資質以外に、保険に関する知識が求められるため、業務量の変動に対して、新たに人員を追加する方法で対応するのは困難である。つまりC社のオペレーターの代替可能性はかなり低く、C社はオペレーターの定着率を高めなくてはならなくなる。

そのことを踏まえて考えると、C社が正社員採用と正社員登用を実施していることは合理的になる。C社は、オペレーターを育成するために、かなりの教育訓練コストを投資しているからである。ただしその可能性は、オペレーター6~7人に1人の割合で配置される現場管理者の枠に限られ、希望が叶う可能性は高いとは言い難い。この

⁴⁹ 実際C社には、200名を超える派遣労働者が働いており、彼らに関する様々なコストや手続きは、派遣会社が担うため、かなりコスト削減になると考えられる。

現状により、正社員採用や登用の進展が、現場で働くオペレーターのインセンティブになっているとは必ずしも言えないが、C社は雇用形態によって、業務内容や企業内の役割を明確に区別する形で、均衡処遇の問題が発生する可能性を低下させている。ゆえにC社の派遣社員の定着率が高いのだと考えられる。

このようなマネジメントの実態から、C社の人員構成は、今後も派遣社員中心で維持されていくものと考えられる⁵⁰。

5. D社の事例

すでに3.2の分析方法において説明をしているが、D社とE社については、追加調査の了承を得られなかったため、以下の内容は、どちらも2006年の調査時点のものである。

5.1 組織の概要

5.1.1 企業概要

D社は大手のベンダーであり、日本全国に多数の拠点を持っている。以下で取り上げる内容は、都内にある最大のKセンターである。Kセンターで経験を積んだ社員は、別のセンターへ異動していきることがあり、同センターのような大規模センターは、人材育成の場にもなっている。

D社は以前からテクニカル分野の業務が中心で展開していたが、調査時点（2006年）では、ノン・テクニカル分野をいかに伸ばすかが課題となっていた。というのも、テクニカル分野は、教育負担が大きいからである。例えば、D社が担当するテクニカル分野の業務には、PCメーカー、ISP、公共事業のヘルプデスクがあるが、このような業務を担うオペレーターには、業務の専門性が求められる。したがってその業務に就くには、一定程度の経験や資格が必要になるなど、教育負担は大きくなる。特に市場競争が激しくなっている現状においては、その負担感はますます大きくなる。

Kセンターの組織体制であるが、一般オペレーターのマネジメントは、TL（チーム・リーダー）が担当している。TLはオペレーター10人程度を管理する。TLの上にはSVがおり、30～40人のオペレーターを管理する。この通りであれば、SVは3～4人のTLを管理することになる。SVの仕事の範囲は、オペレーターの人事管理のみならず、クレーム対応や顧客企業への対応も含まれるため、係長相当職となっている。SVはマネージャー的な仕事を担っている。

5.1.2 人員構成

⁵⁰ なお仁田（2010c）では、インハウスのセンターにおいて派遣社員比率が高く、ベンダーにおいてその比率が低いのかを説明している。その要因として、規模の経済性と情報管理が指摘されている。

従業員数は、増減はあるものの、全体では正社員が 1/3、契約社員が 1/3、パート社員がごく一部、派遣社員が 1/3 強という構成になっている。今回取り上げている 5 社の中では、D 社が雇用形態別のバランスが最も取れている。ただし正社員は教育訓練の一環として、オペレーターを経験する程度であり、その主な担い手は、契約社員と派遣社員になる。ただし後述するように、情報管理などの観点から、D 社は派遣社員を直接雇用へ切り替えるなどの方針転換を行っている。そのため最近の状況を調べれば、契約社員の割合が増えていることが推測される。

5.1.3 雇用形態別の役割

正社員はマネージャー候補として位置づけられ、新卒で入社した社員は、教育訓練の一環として、2-3 年オペレーターを経験させ、TL (SV の下の現場監督者) に昇進させている。途中で採用した社員は、最初から管理職に登用している。正社員は新卒・中途以外に、他の雇用形態からの登用制度もあり、TL を対象に年 2 回テストが行われる。上司の推薦で受験する社員が多く、毎回 5~6 人が登用される。

契約社員は、1 年以内で離職する傾向が強い。彼らの雇用契約は半年 (最長で 1 年⁵¹) であり、それを反復更新している。契約社員の平均勤続年数は 5 年であるが、なかにはスキル保持者 (長期勤続者) もいる。このような長期勤続の契約社員は、その時点で戦力となっているため、D 社は積極的に正社員登用をしている。2005 年度のデータでは、80 名が正社員に登用されている。D 社は、TL を対象に年 2 回テストを行っているが、上司の推薦で受験する社員が多い。その一方で、スキルが身につかない人は雇い止めをしている。

パート社員は、D 社ではほとんど活用されていない。それは D 社の業務がフルタイム勤務を基本としているからである。パート社員は週 3~4 日勤務するが、彼らは曜日に関係なく全員が、その出勤日数の範囲内で勤務日を割り当てられる。平均的な出勤率は 95% 前後である。欠勤は病気によるものが多い。

派遣社員は月約 160 時間の勤務 (8 時間×20 日) であり、女性のみならず、男性の労働者が増えつつある。「正社員として働きたくない」とか、「30 歳までは契約社員でも良い」とか、「結婚する時に正社員になれば良い」と考えている人がいるようである。派遣社員の人事管理は、派遣会社が担当するため、その意味では現場への負担は少ない。

5.2 人事管理

5.2.1 D 社における非正規従業員の活用

⁵¹ 調査当時、D 社は契約期間を 1 年が理想であると考えているが、業務が次年度も保障されていないことから、1 年契約は難しいと答えている。

Kセンターは、調査時点（2006年）から20年ほど前に開設されたが、当時は正社員中心に運用をしていた。これはD社全体の方針だったからであるが、その後コールセンターの受注単価が下がってきた結果、派遣社員などを活用するようになり、調査時点では、D社は1,500人程度の派遣社員を活用していた。しかしベンダー他社は、アルバイトや派遣労働者、契約社員を活用していたこともあり、D社の人件費比率は比較的高い傾向にあった⁵²。

そのため2003年頃になると、D社は新たな非正規労働者の活用に着手し始める。まず2003年から非正規従業員の採用を始めたのである。それと同時に、D社は上記の派遣会社を統合し、当時D社で働いていた派遣社員を契約社員に転換した。これにより、D社における契約社員の活用が始まったのである。さらに2004年頃には、正社員と非正規従業員の区別をするようになり、正社員の仕事の一部を契約社員が担うようになっていった。これにより、コールセンターの職場の仕事は、より契約社員を中心とする非正規従業員が担う割合が高まっていったのである。

ところでD社は、なぜ契約社員中心に方針を転換させたのであろうか。その要因として、下記の3点が指摘できる。

第1に、派遣社員を活用するメリットがないことである。正社員中心主義を持っていた当時は、D社が100%出資していた派遣会社から、1,500人ほどの派遣社員を受け入れていた。しかし派遣会社は、D社にはみえない管理コストを負担しており、連結でみると、会社には全くメリットがなかったことが判明したのである。これにより、間接雇用を積極的に活用する根拠が失われることになる。

第2に、D社の方針転換である。D社は、人材は競争優位の源泉であると考えており、社内のマネジメントを強化する必要性を感じていた。そのため非正規従業員のキャリア・パスを含めて管理する必要性を感じ始めたのである。そのためには、間接雇用ではなく、直接雇用が望ましいということになったのである。

第3に、法律の改正である。2003年の「個人情報の保護に関する法律」によって、情報管理が厳しくなったこともあり、オペレーターには、間接雇用である派遣社員よりも、直接雇用の労働者を配置するようになったのである。

5.2.2 雇用管理

D社全体でみると、特に大卒の離職率が高いことが問題となっていた。ただしD社は、その問題は雇用形態によるものではなく、仕事や環境による影響が大きいと考えている。というのも、オペレーター業務はストレスが多く、メンタルケアを必要とする職種だからである。これが高い離職率につながっている可能性が高いと考えられて

⁵² 調査時点におけるKセンターにおける人件費比率は70%であった。そのため人件費やテナント料の安い地方への拠点に力を入れ始めていた。

いた。そのためD社のSVは、積極的にオペレーターとコミュニケーションを取ること
で、離職を2~3%抑制するように努めてはいるが、「もっと楽な業務をやりたい」と
いう理由で離職するオペレーターが多い。ただし正社員の離職率は低い。

離職率は10%台である。この数値は試用期間(2ヵ月)で退職する人を含めた数値
である。3ヵ月以上続いた社員には、社会保険が適用される。Kセンター付近でパート
社員の採用を試みたが、近辺の住民は働く必要のない層のようであり、なかなか採用
に至らなかった。

5.2.3 賃金

正社員の給与は月給制であり、契約社員は時給制である。契約社員の時給は社員に
よって異なり、査定に基づき決定される。査定の内容は、勤怠、生産性、パフォーマ
ンスが指標となっており、あらかじめ設定した目標の達成度に基づいて決定される。

昇給のレンジは決まっており、時給は勤続を奨励するために、契約更新時に上昇す
ることが多い。契約社員に対しては、賞与は支給されないが、モチベーション維持の
ために、お金や商品券が支給されたり、表彰式を行ったりする。このようなモチベ
ーション対策に関しては、顧客企業は理解を示しており、別枠の予算が用意される。

時給については、どこまで差をつけるかが課題であるが、現在(2006年当時)では
最大の差は100円である。それ以上の昇給を求める社員に対しては、TLを目指すよう
に勧めている。TLになると、時給が上昇するだけでなく、TL手当がつき、さらに残業
代も増える。これはオペレーター業務に管理業務が加わるからである。

ちなみにオペレーターがオールラウンド(どんな業務にも対応できるようになる 筆者)
になるまでは、優秀な場合で1年の対応期間が必要であり、他人の教育もできるリー
ダーレベル(SV)になるまでは2年程度かかる。

5.2.4 労働組合

D社の労働組合は1990年代に設立された。執行部は20名で構成され、そのうち4
名は専従役員である。専従役員は、東京に3名、大阪に1名を配置しているが、これ
以外にも地方の拠点に非専従役員を置いている。

組織化の対象は、ユニオンショップ協定を結んでいるため、正社員となる。ただし
2003年を契機として、直接雇用の従業員が増加したため、調査時点では、契約社員の
組織化についても、組合と経営陣との間で議論がされていた。D社の経営陣としても、
組織化に理解を示しており、組合としても、過半数の確保が難しい状況にあったため、
契約社員の組織化は、労使双方にとって重要な課題だったのである。

ただし契約社員の組織化は、組合にとって、別の問題をもたらすことになる。組合
の活動のベースは、賃上げ、労働時間、解雇であるが、契約社員を含むと、正社員と

の格差をどうするか（賃上げ要求をしづらくなる）、正社員は期間の定めのない雇用であるのに対し、契約社員は有期契約社員であることなどから、組織として闘争しづらい側面が出てくるのである。

5.3 小括

D社は、オペレーターについて言えば、契約社員中心の人員構成だと考えられる。追加調査ができなかったため、雇用形態別の役割を明確に記述することは困難であるが、正社員はマネジメント層を形成し、契約社員は現場の管理者もしくはオペレーター、派遣社員はオペレーターに限定しているという位置づけがなされていると考えられる。

契約社員は現場の管理者の担い手として期待されている。その根拠は、契約社員が現場の主力であること、彼らを組合の組織化の対象として議論され、D社は長期勤続を求めている可能性が高いこと、情報管理面などを考慮してD社が非正規従業員の活用のありかたを変えたことなどを考えれば、現場管理者の担い手として期待されていると考えても良いであろう。

派遣社員の位置づけは現場のオペレーターである。D社の派遣会社に支払う管理コストを含めると、派遣社員の活用は人件費コスト増につながるが、他方で採用を含めた人事管理を外部化するメリットがあげられる。ただし2003年のD社の方針転換前と比べると、そのメリットはかなり薄れている。それでも派遣社員を活用するのは、派遣社員が直接雇用でない分、契約社員より雇用調整はしやすいということが考えられる。限られた情報から判断する限り、D社は派遣社員を雇用調整のバッファとして活用している可能性がある。

6. E社の事例

6.1 組織の属性

6.1.1 企業概要

E社は、電気通信会社U社のグループ企業であり、顧客企業は約70社である。そのためE社はベンダーとなる。E社は首都圏に4つ、地方に3つの計7つの汎用センター（特定の顧客に特化しないセンター）があり、さらに特定の顧客を対象に特化した拠点（センター）を持つ、大規模のベンダーである。E社は合計33の拠点を有しているが、ここではSセンターを取り上げる。

Sセンターは、1980年代に設立されたE社の中で最も古いセンターであり、E社が持つ他のセンターのモデルとなっている。実際Sセンターのノウハウが、他のセンターに利用されている。Sセンターは、現在2つのビルの中で運営しているが、調査時点（2005年）で約500シートを持ち、E社のセンターの中で最大規模という特徴を有

する⁵³。また 24 時間・年中無休で稼働しているのは、Sセンターのみである。

6.1.2 業務内容

E社の業務には、インバウンドとアウトバウンドの2種類がある。インバウンドは49業務（深夜は8業務）、アウトバウンドは13業務であり、他の事例と同様、インバウンドが多い。インバウンドの主な業務は、ヘルプデスク（お客様相談窓口とお客様問い合わせ受付）、注文受付業務（通信販売の注文受付、TVショッピング、資料などの受付）がある。細かく業務の内訳を見ると、インバウンドでは、問い合わせとヘルプデスクが11業務と最も多い。

アウトバウンドには、販売促進（DMフォロー、セールス、データクリーニング）、リサーチサービス（アンケート調査、市場調査、世論調査、CS（顧客満足度）調査）等がある。細かくみれば、販促のコールが9業務と最も多いが、「さわやかコール」と呼ばれる介護が必要な人を対象とするコールもやっている。

6.1.3 組織の構成と人員構成

Sセンターの組織構成であるが、所長の下に、オペレーション担当の副所長1名と、企画総務担当の副所長1名がいる。さらにオペレーション担当の副所長の下には、オペレーション担当、品質推進担当、人材育成担当、調整担当が置かれている。企画総務担当の副所長の下には、要員担当、システム担当、経理担当、総務担当が置かれている。

現場の管理者は、SVである。SVはオペレーターのトラブル対応、オペレーターの受信率が上がらない時は、全体の動きを見て対応しなくてはならない。特に20分以上通話をしているオペレーターは問題が発生しているため、その対応をしたりする。またヘルプの場合、顧客もそれなりの知識のある人が電話を掛けてくるため、E社ではSVを多めに配置している。その比率は、オペレーター5人に対してSV1人である。

SVの管理は、各センターに配置されているマネージャーが行う。マネージャーはパート社員や契約社員に対して、契約更新や定期的な面談を行い、すぐに辞めそうな人への対応をしている。D社としては、パート社員や派遣社員に教育訓練などの投資をしているうえ、同じスキルや知識を持つ人材を雇うには、一定のリスクやコストがかかるため、潜在的な離職者への対応は非常に重要となる。

⁵³ 調査当時E社には、Sセンターのほかに6つの拠点があった。Aセンター（東北）には460シート、Bセンター（関東）には308シート、Cセンター（関東）には260シート、Dセンター（関東）には230シート、Eセンター（甲信越）には133シート、Fセンター（甲信越）には108シートがあり、合計で約2000シートである。

6.1.4 人員構成と雇用形態別の役割

E社の人員構成は以下の通りである。マネジメント層は、U社からの出向が多いが、Sセンターには、それ以外にOBもいればプロパー社員もいる。OBとは、これまでオペレーターとしてU社で仕事をしてきた従業員（定年退職者）を指すが、この他にコールセンターや各分野の経験者が含まれる。例えば、銀行などの専門的な知識が必要な業務もあるため、そのような業務には、経験者を優先的に活用している。人員構成を詳しくみると、2005年10月末の段階で、社員は全体の2.8%、契約社員は14.1%、パート社員は83.1%となっている。E社の人員構成はパート社員中心となる。

正社員の構成は、Y社からの出向社員が4.8%、OB社員は57.1%、自社採用社員は38.1%になる。既述の通り、正社員は全体の2.8%を占めるに過ぎないため、正社員はE社の経営層を構成していると考えられる。

契約社員はフルタイムでSVなどを担うが、彼らには2つの役割が期待されている。1つが現場の管理者であり、2つは専門職である。この役割に応じて、契約社員全体の構成をみると、前者は、専任スタッフが17.1%、契約社員（月給）は18.1%、SV（時給）が16.2%、SSV（サブSV 時給）でチーフ・オペレーターが33.3%、OB契約社員（時給 ナイトマネージャー）が2.9%で構成されている。後者は、システム担当（月給）が11.4%、システム担当（時給）が1.0%となっている。

パート社員（オペレーター）は、人によって勤務時間が異なるため、勤務シフトの作成は困難である。彼らの1日の労働時間は4~5時間程度で、カードによって管理されている。これはコールの多い時間帯とそうでない時間帯があるからで、多い時間帯にパート社員が多く配置するようにしている。つまりパート社員は基本的に短時間で、コールが集中する時の応援人員という位置づけがなされている。

6.2 人事管理

6.2.1 採用

オペレーターの募集・採用は、新規業務と既存業務の両方で行っている。採用方法は、業務の規模や重要度を考慮して、新聞折込み、タウンワーク誌、E社HP、ハローワークを使い分けている。

採用の実績では、2004年度で500名弱、2005年度で300名弱を採用している。2004年度のデータでは、平均して登録者⁵⁴は700名弱、採用者は約40名、退職者は約50名である。退職者に大きな波は無いが、2004年3月に200名程度退職している。これはスポット（突発的・非持続的）業務だからである。2005年度は、スポット業務が少ないため、退職者は少ないと考えている。2005年4月から11月までのデータによれ

⁵⁴ この登録者数は、現在Sセンターに勤務しているパート社員と過去に働いていたパート社員の合計であると考えられる。

ば、平均で登録者は600名弱、採用者数は30名程度、退職者数は15人程度である。

定着率は、97.1%（離職率は2.9%）である。平均年齢は43歳である。主な退職理由を見ると、平成16年度は契約終了が多く、平成17年度は体調不良が増えている。

6.2.2 賃金制度

U社からの出向社員とプロパー社員（自社採用）には、U社の給与体系が適用されている。専任スタッフ社員（契約社員）には、E社の給与規則が適用されている。

契約社員は時給制である。彼らの時給は、2,000円くらいで、社会保険を完備している。雇用契約期間は1年であり、3年を限度としている。またサービスの品質を上げていかななくてはならないため、自動更新しないこともある。そのため、契約更新の前に、フロアマネージャーと面接するようにしている。

パート社員は時給制で、最低保障額と上限額を設定している。最低保障額とは、地域別に採用時などの最低保障額を設定しており、その額には産業別組合が設定する地域別最低賃金を踏まえて設定している。上限額を設定しているのは、パートから契約、専任スタッフ、自社社員への登用を制度化することとの関係から設けている。

彼らの時給は、仕事の内容によって異なる。E社が受注する業務には、通販のフリーダイヤル（2～3時間の研修で対応できる仕事）から、生保や銀行の受付（2ヵ月程度の研修が必要）もある。前者であれば、それほど高い時給を支払う必要はないが、後者になると、それなりの報酬が必要になる。その場合、人材の確保が大変になる。調査時点では雇用状況が良くなりつつあったため、正社員で雇用する企業が好まれるが、SVを契約社員、オペレーターをパート社員で対応しないと、人件費を抑えることはできない。他方で優秀な人材は、情報誌などを見て、「こちらの企業のほうが条件が良い」と判断し、若い人を中心に離職してしまう傾向にある。そのため優秀な人材については、正社員登用を勧めることで対応している。とはいえ、一度契約をすると、賃金を上げるのはやはり難しいため、離職率への対応をさらに困難にしている。

インセンティブは、顧客企業が出すこともあれば、E社が支出することもある。ただし各センターの時給は、それぞれのセンターに任せている。地域の相場は、E社がコントロールできないからである⁵⁵。

6.2.3 要員管理

オペレーションの体制としては、フロアごとに、業務運営の責任者を置くようにしている。その責任者が、フロアマネージャー（OB社員）とナイトマネージャー3名である。さらに現場には、SVと深夜勤務のSV、SSV（サブ・スーパーバイザー）、チーフ、

⁵⁵ 例えば、愛知県では地球博が開催されたが、そのために時給を上げざるを得なかったということがある。

要員担当を置いている。SVは担当業務の運営責任者であり、担当業務の仕様内容の把握や実施体制の構築、目標達成度のチェックやモニタリング、クレーム処理・原因分析・再演防止・オペレーションの品質の向上（コーチングなど）を担当する。

SSVやチーフはSVの業務をサポートするグループリーダーという位置づけになっている。要員担当（パート社員）は、採用担当のスタッフである。彼らは要員管理の専門スタッフとして、各フロアに1～2名配置している。

要員担当の具体的な作業は、欠勤者の穴を埋めるために、追加の人員を集める仕事だけでなく、顧客企業が求める人数を確保するために、スポット業務の人員の募集にも対応する。さらに1人のオペレーターが複数の仕事に対応できるよう、教育訓練を考慮しながら、組み合わせを考えている。そしてその情報をデータとして入力していく。これによって、オペレーターの複合化を図っている。

その日の業務の繁忙にあわせて座席数を決めて、配置していく。顧客企業は、何人配置したかで金額を支払う。これがブース契約である。出勤管理は出勤簿で行うが、顧客企業の担当者が直接チェックに来ることもある。

6.2.4 教育訓練

試用期間は3ヵ月である。この期間に入所し、導入研修で基本論（企業の理念など）と具体論（電話対応のマナーなど）を学ぶ。この段階で、本人の適性の有無が明確にわかる。さらにロールプレイングを実施し、「ディベロップメントログ」を作成した上で、SVに提出する。これを人材育成担当へフィードバックする。

試用期間の1ヵ月が終わる頃に、マネージャーによる個人面談が行われる。2ヵ月目には、スキル評価が行われ、この段階で合否が決まる。この時点で見極めをするのは、雇用してしまうと、1年間雇わなくてはならなくなるからである。本人に適性が無いと判断されたら、1ヶ月前に解雇を通告する。合格した場合は、本契約を結び、フォローアップ研修を受けさせている。

マネージャーとSVには、4つの研修が用意されている。1つは、SV初期研修（SV養成コース）、2つは、モニタリング、コーチング研修、3つはコンタクトセンター・マネジメント・マニュアル研修、4つは収支管理勉強会などである。これだけを見ると、マネージャーとSVは人事管理と費用管理が期待されていることがわかる。

SSVやチーフには、3つの研修がある。1つは、SSV・チーフの初期研修（リーダーシップや建設的なフィードバックなど）、2つはクレーム対応スキル研修、3つは電話対応ビジネスマナーコースなどである。マネージャーやSVにくらべると、管理的な色彩は薄れ、現場で求められる能力を育成することに主眼が置かれている。

すでに働いているオペレーターには、4つの研修がある。1つは、オペレーターのスキル把握（SMART I・IIという独自のソフトで管理）、2つは、業務スキルのフォロー

アップ研修、3つは、コミュニケーションスキルのフォローアップ研修、4つは、業務特化型研修⁵⁶（人材育成担当のSV）である。

6.2.5 人事異動

E社では、オペレーターの業務の変更はあまり無いが、オペレーターには複数の業務をこなせるようになることを期待している。スキルが高ければ、他の業務や大規模な業務（画面の展開が多く、難しい仕事）にも対応できるからである。それは結果として、社員の雇用保障につながる可能性が高めることになる。

業務が終了したSVやオペレーターについては、次の3つの方法で対応している。1つは、SVには欠員が出た業務の穴埋め（スキルを考慮して配置）を期待して配置する。2つは、欠員が出ない場合は、1階のフロア（品質担当など）に移して、必要な業務知識を身につけさせて、別の仕事のSVとして配置することもする。3つは、専任スタッフのSVについては、汎用センター（首都圏に3つ、関東に4つ）、インハウスのセンターに欠員が生じた場合に、配置転換を行う。この他、SSVには、センター内の他のJOBへ紹介し、管理要員の確保をしている。オペレーターにはセンター内の他のJOBへ紹介し、スキル者の確保をしている。

6.3 小活

E社はパート社員中心の人員構成となっており、調査時点では、間接雇用である派遣社員を活用していなかった。同じベンダーであるD社とは、人員構成が異なる。E社では、オペレーションはパート社員、現場の管理者は契約社員と位置づけている。そのような役割分担をするのは、E社が請け負う業務は、それほど高度な知識や資格を要するものが少なく、業務の繁閑のある業務が多いからだと考えられる。

これは同じベンダーでもD社との差異を説明することができる。独立系のD社は、複数の顧客企業からの業務を受注するため、専門性を要する仕事から単純な業務まで、幅広い業務に対応しなくてはならない。その場合、どんな業務でも対応できるようマルチスキル化が求められ、そのような人材は契約社員に任せる方が良いと考えても不思議はない。

これに対し、E社は以下のように考えられる。契約社員と派遣社員は、パート社員に比べ、人件費コストが高くなる。さらに契約社員と派遣社員は基本的にフルタイム勤務になるため、業務のレベルが高くなく、繁閑のある業務を数多く担っているE社にとっては、短時間で人件費の安いパート社員を活用するのは合理的な選択となる。つまりE社の人員構成を規定する要因として、業務内容と人件費コスト、労働時間を

⁵⁶ 詳細な内容はわからないが、この研修は特定の業務（専門性の高い）のオペレーターを対象とした研修であると考えられる。

指摘することができる。

7. まとめ

以上 5 社の事例についてみてきたが、その特徴は表 2-7 の通りである。これを参照しながら、事例調査の結果を 2 点に整理したい。

第 1 に、雇用形態別に組織に求められる役割が異なる点である。マネジメント層は、正社員 (A) (親企業からの出向・転籍者、もしくは従来の正社員)、TL や SV などの現場管理者は、正社員 (A・B) や契約社員、フルタイム勤務のパート社員といった直接雇用の社員、一般オペレーターの業務は、正社員 (B)、パート社員、派遣社員が担う。つまり直接雇用とフルタイム勤務という要件により、現場の管理者層 (組織の中核) への昇進機会が制限され⁵⁷、それを満たさない間接雇用の派遣社員とフルタイム勤務ではないパート社員は、コスト削減とリスクヘッジという 2 つの機能が期待される構造になる。

第 2 に、個別企業に見られる要因である。同じインハウスでも、企業によって雇用ポートフォリオのあり方が異なっている。A 社と C 社は、派遣社員中心であるが、業務変動に対する柔軟性以外に、派遣労働者の人事管理の外部化によるメリット (採用コストや管理コストの削減など) を期待している。他方で B 社は、契約社員での採用を基本とし、そのなかから適性を判断して正社員に登用しているが、それは正社員で採用するよりも、雇用面でのリスクヘッジが期待されている。D 社は、ベンダーであるがゆえに、コスト圧力が強くかかる一方で、多くの企業から受注を受けなくてはならないため、一定程度の質と量の労働力を常に確保しておく必要がある。これを実現するためには、契約社員を活用するほうが効率的になると考えられ、D 社は業態による影響を強く受けているといえる。E 社はベンダーであるため、D 社と同じ特徴を有するはずであるが、E 社の人員構成がパート社員中心である理由は、E 社の業務のレベルは高いとはいえず、業務の繁閑が存在するため、特定の時間帯に合わせて、人件費の安いオペレーター (パート社員) を配置するほうが効率的になるからであると考えられる。

以上の 2 点を総合すると、コールセンターにおいて、雇用ポートフォリオ・システムを規定する要因として、コスト削減、リスクヘッジ、業態、業務の繁閑、業務のレベルがあげられる。

⁵⁷ 同様の指摘は、木村 (2009) 以外に、佐野 (2009) においてもなされている。佐野は非正規労働者への仕事の割り振りについて様々な調査を用いて分析しているが、非正規労働者は主として管理的ポジションにつかないという。

表 2-7 事例調査結果の概要

	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社
業態	インハウス	インハウス	インハウス	ベンダー	ベンダー
主な雇用形態	派遣社員	正社員	派遣社員	契約社員	パート社員
業務レベル	比較的高い	比較的高い	高い	標準レベル	低い
マネジメント層の雇用形態	正社員 (A)	正社員 (A)	正社員 (A)	正社員	正社員
現場の管理者層の雇用形態	正社員 (A・B) パート社員	正社員 (B) 契約社員	正社員 (B)	契約社員	契約社員
オペレーター層の雇用形態	正社員 (A・B) パート社員 派遣社員	正社員 (B) 契約社員 パート社員 派遣社員	正社員 (B) 契約社員 (A・B) パート社員 派遣社員	派遣社員 パート社員	パート社員
正社員登用制度の有無	有	有	有	有	有
有期労働者の契約期間	パート：1年 派遣：2ヶ月	契約社員：1年 パート：3ヶ月 派遣：3ヶ月か半年	契約社員：1年 パート：1年 派遣：半年	契約社員：半年 パート：不明 派遣：不明	契約社員：1年 パート：不明
フルタイム勤務ではないパート社員の有無	無	有	有	有	有
バッファ機能の担い手	派遣社員	派遣社員 パート社員	パート社員	派遣社員	パート社員

資料出所：調査結果に基づいて作成。

Ⅲ アンケート調査の分析

1. アンケート調査について

事例調査から、雇用形態別に役割分担がある程度明確になっているだけでなく、雇用ポートフォリオ・システムを規定すると考えられる要因があることを指摘した。この結果を踏まえて、アンケート調査を分析し、事例調査において指摘された要因が、一般的な傾向といえるかどうかを検討する。その手続きとして、まずクロス集計を行い、それらの要因がどの程度影響を及ぼしているのかを明らかにしたうえで、最後に

多変量解析を行う。

分析の前に、本稿が使用するデータに関する説明をしておく。調査は、コーネル大学の Rosemary Batt 教授を中心に組織されたコールセンターの国際比較調査「Global Call Center Project」によるものである⁵⁸。この調査は、国際比較を念頭に置いているため、各国共通の項目が設定されており、日本調査の調査票もそれに準じている。調査内容は、センターと回答者の属性、人員構成、人事管理（賃金、教育訓練、労使関係、パフォーマンス管理、ジョブデザイン）、サービスの質に関する設問、マネージャーやSVに関する設問など、多岐に渡っている。調査期間は2006年夏である。

調査票の配布は、以下の手順で行った。まずコールセンターを持つ会社やコールセンターを営む会社1,107社をリストアップし、これらの調査対象に1次調査を実施している⁵⁹。さらに回収された企業のうち、290社を把握し、これらの企業に対して、2次調査を実施している。ただし大企業ほど多数のコールセンターを所有している可能性があるため、最大で7通を限度して、474通を配布している。その結果、有効回答数は154センターであり、有効回収率は32.5%である。このような配布方法をとったのは、日本にはコールセンター業界団体が存在しないため、全体像を把握するのが困難だったからである。なお調査票の配布から個票のチェックなど、入力作業以外は、全て仁田道夫教授（東京大学社会科学研究所）を主査とする日本班が行った⁶⁰。

このように154センターから得られた回答を基に分析を進めていくが、そのうち企業規模などの重要な設問に回答していない5つのセンターは、分析に堪えないため除外している。またセンターのタイプの分類方法は、巻末の調査票を基に行っている。調査票のB1eとB2eから、コールセンターで働く従業員総数がかかるため、それを分母として、雇用形態別の構成を算出し、さらに特定の雇用形態のオペレーターが51%を超えるセンターを、調査票で使用されている名称に沿って、それぞれ「正社員中心」、「フルタイム有期社員中心」（事例調査でいう契約社員中心）、「パートタイム有期社員中心」（同パート社員中心）、「派遣社員中心」とした。正社員中心が58センター（全体の40.8%）、フルタイム有期社員中心が30社（21.1%）、パートタイム有期社員中心が30センター（21.1%）、派遣社員中心が24センター（16.9%）であり、この計142センターが本稿における分析対象となる⁶¹。

⁵⁸ 調査に参加した17カ国の分析結果は、コーネル大学のHP内にプロジェクトのウェブサイトがあり、報告書を閲覧することができる（アクセス日は2009年10月15日）。URLは下記の通りであるが、2010年5月10日現在でもアクセスは可能であった。<http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/>

⁵⁹ 1次調査の内容および結果については、仁田編（2010）の巻末に調査内容が記されている。

⁶⁰ メンバーは、主査の仁田道夫教授の他に、中村圭介氏（東京大学社会科学研究所教授）、前浦穂高（労働政策研究・研修機構研究員）と中道麻子氏（早稲田大学商学大学院総合研究所・産業経営研究所助手）の4名である。なお所属は仁田編（2010）に基づいている。

⁶¹ なお分析から除外された12のセンターであるが、平均従業員数は19.5人で、業態は全てインハウスである。さらに産業は「その他サービス業」が6割近くを占めていることから、これらの12のセンタ

2. 仮説

分析に入る前に、事例調査から得られた結果を基に、仮説を提示しておきたい。仮説は2つある。

第1に、非正規比率を規定すると考えられる要因である。この要因は、個別事例にみられたものであり、業態や業務の繁閑、業務のレベルの3点である。これらの要因は、コールセンターの経営のありかたに関わるものであるため、ここでは経営構造と呼ぶこととする。例えば、同じデータを用いた前浦（2010）によれば、親企業の支援を受けやすいインハウスに比べ、独立企業であるベンダーは、市場競争に晒されており、労働条件が劣位におかれるなど、コスト圧力はきついことがわかる。この結果として、ベンダーにくらべ、インハウスのほうが正社員比率は高くなると考えられる。さらに業務のレベルの高いセンターでは、正社員比率が高いことが予想され、フルタイム勤務が基本となるのに対し、業務のレベルの低いセンターは、正社員比率が低く、シフト制を敷いて、短時間勤務をする可能性がある。これが1つ目の仮説である。

第2に、コールセンターの目的や方針によって、活用する雇用形態に違いが出る可能性があるということである。これは各コールセンターの主に活用する雇用形態を規定する要因である。この要因として、直接雇用とフルタイム勤務の2つが考えられる。事例調査では、この2つの要因を満たすかどうかを規準となり、これにより現管理者への昇進機会が与えられるか否かが決まっていた。そしてその結果として、オペレーターのキャリア形成機会や雇用保障を左右されることになる。つまり現場管理者への昇進は、正社員と契約社員、フルタイム勤務をするパート社員に限られ、フルタイム勤務をしていないパート社員や直接雇用ではない派遣社員は、その機会が与えられず、コスト削減とバッファ機能を期待されることになる。これら2つの要因は、各センターにおいて、どの雇用形態を中心に人員構成を決めるのかを規定する可能性がある。これが2つ目の仮説となる。

3. クロス集計

3.1 属性

3.1.1 従業員規模

まず従業員規模である。調査票のB1eとB2eの雇用形態別の従業員総数がわかるため、その合計値を足し合わせたものである。

表3-3-1-1によると、全体は1-5人の小規模センターに4割が集中し、平均で100人程度となっている。センターのタイプ別にみると、正社員中心は1-5人が8割を超え、かつ平均が16人であり、このタイプのセンターは、小規模センターが多い。フル

ーは正社員中心のタイプに近いといえる。

タイム有期社員中心は、50-199人と200人以上に3割ずつ分布し、平均で200人を超えることから、大規模センターが多い。パートタイム有期社員中心は、50-199人と200人以上に合わせて過半数が集中し、平均で160人を超えることから、このタイプも大規模センターが多い。派遣社員中心は、15-49人の割合が1/3を占めており、全体の14.1%よりも高いが、平均で見ると、全体のそれより小さいことから、中規模センターといえる。

						(%)	(人)	
	1-5人	6-14人	15-49人	50-199人	200人以上	合計	平均	N
合計	40.8	16.2	14.1	16.9	12.0	100.0	105.8	142
正社員中心	82.8	10.3	6.9	0.0	0.0	100.0	16.0	58
フルタイム有期社員中心	6.7	23.3	10.0	30.0	30.0	100.0	253.5	30
パートタイム有期社員中心	6.7	20.0	16.7	36.7	20.0	100.0	162.0	30
派遣社員中心	25.0	16.7	33.3	16.7	8.3	100.0	68.1	24

3.1.2 産業分野

次にどの産業分野の業務を担っているのかをみておく必要がある。産業分野は調査票のA7を基にしている。サンプルサイズが142ということもあり、アンケート票にある産業分野を、製造業、保険・銀行・金融、その他の3つにまとめている。産業分野を3つに分類したのは、製造業は第2次産業であること、保険・銀行・金融は第3次産業の中でもサンプルサイズが大きいからである。

表3-3-1-2によると、全体は、製造業と保険・銀行・金融が2割強、その他が6割弱という構成になっている。これを基にセンターのタイプ別にみると、正社員中心はその他の割合が高く、フルタイム有期社員中心は、保険・銀行・金融が多い。パートタイム有期社員中心は、製造業の割合が低く、その他の割合が高い。派遣社員中心は、どの産業も同じ割合となっているが、全体と比較すると、その他の割合が低い。このように、センターのタイプによって産業分野に偏りがみられる。

				(%)	
	製造業	保険・銀行・金融	その他	合計	N
全体	21.1	20.4	58.5	100.0	142
正社員中心	24.1	13.8	62.1	100.0	58
フルタイム有期社員中心	20.0	23.3	56.7	100.0	30
パートタイム有期社員中心	6.7	20.0	73.3	100.0	30
派遣社員中心	33.3	33.3	33.3	100.0	24

注. その他には、小売や通信、物流、薬品、飲食店、公的部門などが含まれる。

3.1.3 業態

コールセンターの業態には、大きくインハウスとベンダーの2つがある。業態のデータは、調査票のA6を基に作成している。項目には、インハウス、ベンダー、オンサイト委託、その他の4つがあるが、インハウスには、オンサイト委託を含めている。B社の事例で触れたが、インハウスのなかには、オンサイト委託を併用するセンターがあるからである。

全体をみると、インハウスが8割弱、ベンダーが2割強の構成になっている。センターのタイプ別にみると、正社員中心はほぼインハウスである。フルタイム有期社員中心とパートタイム有期社員中心は、全体にくらべて、インハウスの割合が低く、ベンダーの割合が高い。派遣社員中心はインバウンドが8割弱で、全体とほぼ同じ構成になっている。

表3 3 1 3 業態

	(%)			
	インハウス	ベンダー	合計	N
合計	78.2	21.8	100.0	142
正社員中心	98.3	1.7	100.0	58
フルタイム有期社員中心	53.3	46.7	100.0	30
パートタイム有期社員中心	63.3	36.7	100.0	30
派遣社員中心	79.2	20.8	100.0	24

3.1.4 平均離職率

最後に平均離職率をみておきたい。離職率は、仁田（2007）で指摘されているように、コールセンターにおいては、非常に重要な問題となっている。なお平均離職率では、加重平均離職率を示している。離職率は、調査票のB11において、雇用形態別に聞いているため、その数値にB6の雇用形態別の主要な顧客接点スタッフ（以下、オペレーターとする）総数を乗じ、その合計値を算出したうえで、その数値をオペレーター総数で除したものである。

全体をみると、正社員が最も低く、フルタイム有期社員、派遣社員、パートタイム有期社員という順になる。タイプ別にみると、正社員中心では、正社員の離職率がフルタイム有期社員より高いという特徴がある。フルタイム有期社員中心では、正社員の離職率がかなり低い。パートタイム有期社員中心では、フルタイム有期社員が最も低く、正社員の離職率が4つのタイプの中で最も高い。派遣社員中心は、派遣社員を除く雇用形態で、離職率がかなり低い。なお加重平均では、正社員中心、派遣社員中心、フルタイム有期社員中心、パートタイム有期社員中心という順になる。

このように離職率では、全体的には、正社員、フルタイム有期社員、派遣社員、パートタイム有期社員という順になるが、センターのタイプ別にみると、雇用形態別の平均離職率はかなり異なっており、マネジメントのあり方に差異がみられる。

表3 3 1 4 平均離職率

						(%)	
	正社員	フルタイム有期社員	パートタイム有期社員	派遣社員	加重平均	N	
全 体	7.6	12.9	21.7	19.1	14.5	220	
正社員中心	8.7	5.0	33.0	15.0	8.1	70	
フルタイム有期社員中心	2.4	19.4	16.3	12.0	16.2	59	
パートタイム有期社員中心	14.4	9.5	24.5	40.0	23.7	49	
派遣社員中心	3.5	3.6	5.0	18.8	16.3	42	

注. 平均離職率は雇用形態別に聞いているため、サンプルサイズは雇用形態別のサンプルを積み上げた数値になる。

3.2 人事管理

3.2.1 非正規労働者の活用理由

非正規労働者を活用する理由をみていこう。表 3-3-2-1 は、調査票の B6-a に基づくデータであるが、全体の割合で上位 3 位までを取り上げている。設問では、非正規労働者を活用する主要な理由を 1 つ選んで回答することになっている。

フルタイム有期社員の活用理由であるが、全体では、コスト圧縮が 7 割弱あり、これが主因となっている。この傾向は、正社員中心、フルタイム有期社員中心、パートタイム有期社員中心の 3 つのタイプにも共通するが、派遣社員中心では、正社員登用のための試用期間の割合が高い。

パートタイム有期社員の活用理由であるが、全体をみると、フルタイム有期社員中心の活用理由と同様、コスト圧縮が 7 割弱であり、これが主因となっている。そこでコールセンターのタイプを比較すると、全てのタイプにおいて、コスト圧縮が主因となっているが、フルタイム有期社員中心では 5 割を切っている。つまりこのタイプのパートタイム有期社員は、コスト以外の理由から活用されていることがわかる。特に一時的ピーク業務対応では、正社員中心で 2 割、派遣社員中心で 1/3 を占めており、パートタイム有期社員も、バッファ機能を一部果たしていることがわかる。

派遣社員の活用理由は、全体をみると、コスト圧縮が主因となっているが、その割合は、フルタイム有期社員とパートタイム有期社員よりも低い。特に一時的ピーク業務対応が 2 割程度になっており、比較的高い。コールセンターのタイプ別にみると、正社員中心、パートタイム有期社員中心、派遣社員中心では、コスト圧縮が主因となるが、一時的ピーク業務対応は正社員中心で 3 割強、フルタイム有期社員中心で 6 割近くにもものぼり、パートタイム有期社員以上に、一時的ピーク業務対応で活用される側面が強い。

このように、コールセンターが非正規労働者を活用する最大の理由はコスト圧縮であるが、主とする雇用形態によっては、業務の繁閑への対応、試用雇用といった理由からも活用される。

	フルタイム有期社員			パートタイム有期社員				派遣社員		
	1	2	3	1	2	3	3	1	2	3
	コスト圧縮	の正社 用た 期め 間の 試用	景気 変動 な どの パ ッ ク の フ ァ ー	コスト 圧縮	ク ー 業 務 的 対 応	景気 変動 な どの パ ッ ク の フ ァ ー	欠 勤 穴 埋 め 要 員	コスト 圧縮	ク ー 業 務 的 対 応	代 替 要 員
全 体	69.1	16.4	5.5	68.1	14.9	6.4	6.4	57.1	19.6	7.1
正社員中心	62.5	12.5	0.0	60.0	20.0	0.0	20.0	61.5	30.8	0.0
フルタイム有期社員中心	77.8	11.1	3.7	46.2	15.4	15.4	15.4	8.3	58.3	16.7
パートタイム有期社員中心	73.3	20.0	6.7	80.8	11.5	3.8	0.0	50.0	0.0	12.5
派遣社員中心	20.0	40.0	20.0	66.7	33.3	0.0	0.0	82.6	0.0	0.0

3.2.2 一般的な年収

非正規労働者を活用する主因は、コスト圧縮であるが、表 3-3-2-2 から、一般的な年収を確認する。調査票の C1.1 における一般的な年収とは、「顧客接点スタッフの最も一般的な年収。最も一般的とは、約半数の従業員がそれ以上、約半数の従業員がそれ以下で支払われているような中位の年収を指します」と定義されている。また表中に加重平均があるが、この数値は、C1.1 の一般的な年収の数値に、B-6 の雇用形態別のオペレーター数を乗じ、センターのタイプごとに合計したうえで、その数値をタイプ別のオペレーター総数で除したものである。

全体的をみると、正社員が最も高く、派遣社員、フルタイム有期社員、パートタイム有期社員という順となるが、派遣社員とフルタイム有期社員の差は大きくない。このような傾向は、各タイプのセンターにもみられる。また加重平均でみると、正社員中心、派遣社員中心、フルタイム有期社員中心、パートタイム有期社員中心という順になるが、これは正社員比率とパートタイム有期社員の比率によるものと考えられる。正社員中心と派遣社員中心は正社員比率が高く、パートタイム有期社員中心は、賃金が最も低いパートタイム有期社員の比率が高いからである。

表3 3-2 2 一般的な年収

	(万円)					
	正社員	フルタイム有期社員	パートタイム有期社員	派遣社員	加重平均	N
全 体	494.9	255.7	133.5	269.3	320.1	178
正社員中心	536.1	342.5	141.6	334.0	473.5	49
フルタイム有期社員中心	431.0	263.4	172.7	251.9	256.9	56
パートタイム有期社員中心	406.3	195.6	100.5	187.5	139.8	43
派遣社員中心	492.8	295.0	146.7	271.3	285.4	30

注. 一般的な年収は雇用形態別に聞いているため、サンプルサイズは雇用形態別のサンプルを積み上げた数値になる。

3.2.3 昇進可能性

表 3-3-2-3 は、TL・SV とマネージャーへの昇進可能性を示している。これは調査票の B1 と B2 から、雇用形態別の TL・SV の人数とマネージャーの人数がわかるため、その数値を従業員総数 (B1e) の合計と B2e の合計で除したものである。

これによると、TL・SV には、正社員が 6 割強、フルタイム有期社員が 1/4 強、パートタイム有期社員と派遣社員が 5%程度となっている。センターのタイプ別にみると、正社員中心は正社員が 100%、フルタイム有期社員では、正社員が 1/3 強であるが、フルタイム有期社員が 6 割を超えている。パートタイム有期社員は、正社員が 4 割強、フルタイム有期社員が 3 割強、パートタイム有期社員が 2 割程度となる。派遣社員中心では、正社員が 6 割強と最も高く、フルタイム有期社員は 16.0%であるが、派遣社員は 2 割を超える。このように、TL・SV の担い手は主に正社員であるが、フルタイム有期社員中心のタイプでは、フルタイム有期社員が TL・SV の主な担い手となる。

マネージャーであるが、全体をみると、正社員が 9 割を超え、残りはほぼフルタイム有期社員が担っている。センターのタイプ別にみると、正社員中心では正社員が 100%となっており、フルタイム有期社員中心では、正社員とフルタイム有期社員がほぼマネージャーを担っている。パートタイム有期社員中心では、正社員は 8 割強になるが、契約社員が 12.6%にのぼる。派遣社員中心では、正社員が 94.2%、フルタイム有期社員が 5.4%であり、この 2 つの雇用形態でマネージャーを担う。

このように、TL・SV とマネージャーの人員構成比から昇進可能性をみてきたが、その主な担い手は、正社員とフルタイム有期社員であることは明らかである。

						(%)	
		正社員	フルタイム有期社員	パートタイム有期社員	派遣社員	合計	N
T L ・ S V	全 体	62.1	26.6	5.4	5.9	100.0	115
	正社員中心	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	35
	フルタイム有期中心	34.8	63.0	1.7	0.5	100.0	29
	パートタイム有期中心	41.5	31.0	20.4	7.2	100.0	28
	派遣社員中心	63.7	16.0	0.0	20.3	100.0	23
マ ネ ー ジ ャ ー	全 体	92.3	5.4	0.9	1.4	100.0	127
	正社員中心	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	50
	フルタイム有期中心	87.5	9.1	0.0	3.4	100.0	27
	パートタイム有期中心	81.1	12.6	4.4	1.9	100.0	27
	派遣社員中心	94.2	5.4	0.0	1.4	100.0	23

3.2.4 平均週の就業時間

平均週の就業時間は調査票のB8に基づく。この数値も、一般的な年収と同様、雇用形態別に聞いているため、同様の手法で加重平均を算出している。

全体をみると、正社員が最も長く、フルタイム有期社員と派遣社員がほぼ同じであり、パートタイム有期社員が最も短い。センターのタイプ別にみると、正社員中心では、派遣社員の労働時間が最も長く、全体とは異なる傾向を示している。フルタイム有期社員中心は、全体と同じ傾向を示しているが、正社員の就業時間の長さが目を引く。パートタイム有期社員中心は、全体的に就業時間が短く、フルタイム有期社員の就業時間が最も長いという特徴を持つ。派遣社員中心は、全体的に就業時間が長く、なかでも正社員とフルタイム有期社員が非常に長い。

とはいえ、全体的には、正社員の就業時間が長く、パート社員は短いということは共通している。

						(時間)	
		正社員	フルタイム有期社員	パートタイム有期社員	派遣社員	加重平均	N
全 体		37.5	36.5	22.2	35.8	33.5	271
正社員中心		37.7	34.6	22.7	39.6	36.8	98
フルタイム有期社員中心		39.0	37.2	23.5	35.4	35.4	64
パートタイム有期社員中心		34.1	35.5	21.1	30.9	22.8	52
派遣社員中心		42.0	39.0	24.3	35.4	35.9	57

注. 平均週の就業時間は雇用形態別に聞いているため、サンプルサイズは雇用形態別のサンプルを積み上げた数値になる。

3.2.5 平均勤続年数

事例調査から、パート社員と派遣社員がバッファ機能を果たしていることが明らかとなったが、雇用形態別の平均勤続年数から、それを検証したい。事例調査によって示された傾向が反映されるのであれば、正社員、フルタイム有期社員、パートタイム有期社員、派遣社員という順になるはずである。なお平均勤続年数の加重平均であるが、この数値も、一般的な年収と同じ手法で算出している。

実際にデータをみると、全体では、正社員が最も長く、フルタイム有期社員、パートタイム有期社員、派遣社員という、仮説の通りの結果が出ている。センターのタイプ別にみると、正社員中心とフルタイム有期社員中心では、仮説の通りであるが、パートタイム有期社員中心と派遣社員中心のタイプでは、フルタイム有期社員よりパートタイム有期社員の平均勤続年数が長くなっている。とはいえ、正社員の勤続年数が最も長く、派遣社員のそれが最も短いという点は共通している。

表3 3 2 5 平均勤続年数

	(年)						
	正社員	フルタイム有期社員	パートタイム有期社員	派遣社員	加重平均	合計	N
全 体	11.5	3.7	3.4	1.7	6.6	100.0	112
正社員中心	11.2	6.2	4.3	1.4	10.7	100.0	44
フルタイム有期社員中心	11.6	3.1	1.8	1.1	3.4	100.0	23
パートタイム有期社員中心	10.9	3.1	3.6	1.0	4.0	100.0	23
派遣社員中心	13.3	4.0	6.8	2.2	4.3	100.0	22

注：平均勤続年数も雇用形態別のに聞いているため、サンプルサイズは、雇用形態別のサンプルを積み上げた数値になる。

3.2.6 有期契約社員の雇用の実情

非正規労働者がバッファであるならば、契約更新に対する対応に現われるはずである。残念ながら雇用形態別のデータではないが、各センターの分類は、特定の雇用形態をベースに分類しているため、そのままでも問題はないだろう。

全体をみると、ほぼ自動更新されているが8割であり、自動更新となっているケースが多い。ただし反復更新をしないセンターの割合（「勤務状況等で更新しない場合がある」と「雇用が永続的にならないように管理」の合計）は、2割存在する。

同様にコールセンターのタイプ別にみると、自動更新の割合は、正社員中心で81.3%、フルタイム有期社員中心は82.8%、パートタイム有期社員は75.0%、派遣社員中心は80.0%になる。逆に契約更新しない割合は、正社員中心で18.8%、フルタイム有期社員中心で17.2%、パートタイム有期社員中心で25.0%、派遣社員中心は20.0%となる。ただし雇用が永続的にならないように管理では、派遣社員比率の高い派遣社員中心で、2割と高い数値を示している。

表3-3 2-6 有期契約社員の雇用の実情

				(%)	
	ほぼ自動更新 されている	勤務状況等で 更新しない場 合がある	雇用が永続的 にならないよ うに管理	合計	N
全 体	80.0	8.8	11.3	100.0	80
正社員中心	81.3	6.3	12.5	100.0	16
フルタイム有期社員中心	82.8	10.3	6.9	100.0	29
パートタイム有期社員中心	75.0	15.0	10.0	100.0	20
派遣社員中心	80.0	0.0	20.0	100.0	15

3.2.7 正社員登用

次に正社員登用率をみておきたい。調査票では、B6でオペレーターの雇用形態別の人数がわかり、さらにB6-cからは、過去1年に正社員登用された人数を聞いている。そこでB6-cを分子に、B6のオペレーター数を分母にして、コールセンターの正社員登用率を算出した。この結果得られた数値が表3-3-2-7である。

全体では、フルタイム有期社員は1割強、パートタイム有期社員は4.5%、派遣社員が3%程度となっている。タイプ別にみると、正社員中心では、フルタイム有期社員とパートタイム有期社員はほとんど登用されないが、派遣社員は5.4%と最も高い。フルタイム有期社員中心では、フルタイム有期社員が45.0%と最も高い。パートタイム有期社員中心では、フルタイム有期社員が8.9%、パートタイム有期社員にいたっては、3割弱となっている。派遣社員中心では、フルタイム有期社員が7.7%、派遣社員が18.4%となっており、派遣社員のほうが高い。

全体的には、直接雇用であるフルタイム有期社員とパート社員の登用率が比較的高く、その傾向はフルタイム有期社員中心のフルタイム有期社員とパートタイム有期社員中心のパートタイム有期社員において強い。他方で派遣社員中心では、派遣社員の登用率は2割程度と高いが、正社員中心では、全体的に登用されていない。

表3-3-2-7 正社員登用率				(%)	
	フルタイム有 期社員	パートタイム 有期社員	派遣社員	合計	
全 体	10.3	4.5	3.3	142	
正社員中心	0.4	1.7	5.4	58	
フルタイム有期社員中心	45.0	0.8	2.8	30	
パートタイム有期社員中心	8.9	29.8	0.1	30	
派遣社員中心	7.7		18.4	24	

注. 分母に無回答や非該当を含めているため、合計しても100%にならない。

3.3 業務内容

3.3.1 最も主要な業務

表 3-3-3-1 は調査票の A9 に基づいている。この設問では、主要な業務・活動を聞いているが、本稿では顧客からの電話対応（アンケート票のインバウンド顧客サービス専門中心や IT ヘルプデスクなど）とセールス・予約・電話番号対応など（セールス、集金、電話番号案内、予約サービスなど）の 2 つに分類している。この 2 つに分類した理由は、前者は後者にくらべ、コールの用件が絞り込めない分、オペレーターに求められる知識やスキルが高い（業務内容が高い）と考えられるからである。

全体をみると、顧客からの電話対応は 77.5%、セールス・予約・電話番号案内などは 22.5% で、構成比はおよそ 3 : 1 になる。コールセンターのタイプ別にみると、正社員中心と派遣社員中心は、顧客からの電話対応の割合が高く、フルタイム有期社員中心とパートタイム有期社員中心は、セールス・予約・電話番号案内などの割合が高い。つまり正社員中心と派遣社員中心のセンターほど、業務のレベルが高度であるといえる。

	顧客からの電話対応	セールス・予約・電話番号案内など	合計	N
全 体	77.5	22.5	100.0	142
正社員中心	84.5	15.5	100.0	58
フルタイム有期社員中心	76.7	23.3	100.0	30
パートタイム有期社員中心	53.3	46.7	100.0	30
派遣社員中心	91.7	8.3	100.0	24

3.3.2 ターゲットタイムの有無

表 3-3-3-2 から、ターゲットタイムの有無をみたい。ターゲットタイムとは、1 本のコールに要する時間のことであり、その有無はコールセンターの管理の程度を知る 1 つの指標となる。これによると、正社員中心、フルタイム有期社員中心、パートタイム有期社員中心のタイプにおいて、ターゲットタイムのないセンターのほうが多い。他方で派遣社員中心は、6 割近くセンターでターゲットタイムが存在する。この結果、派遣社員中心では、他のタイプに比べて、管理の程度が強いといえる。

	(%)			N
	ある	ない	合計	
全 体	48.1	51.9	100.0	135
正社員中心	46.4	53.6	100.0	56
フルタイム有期社員中心	42.9	57.1	100.0	28
パートタイム有期社員中心	48.3	51.7	100.0	29
派遣社員中心	59.1	40.9	100.0	22

3.3.3 平均コール数

次に1日あたりの平均コール数を取り上げる。1日あたりの平均コール数は、調査票のD1.1f)に基づく。表3-3-3-3によると、正社員中心、フルタイム有期社員中心、派遣社員中心では、それほどコール数に差は見られないが、パートタイム有期社員において、1日あたりの平均コール数がかなり多いといえる。この背景には、パートタイム有期社員の業務レベルが、それほど高くはないことが影響していると考えられる。

表3-3-3-3 1日あたりの平均コール数

	(%)		(件)		N
	30件未満	30件以上	合計	平均	
全 体	48.8	51.2	100.0	55.3	126
正社員中心	63.5	36.5	100.0	50.0	52
フルタイム有期社員中心	34.6	65.4	100.0	53.1	26
パートタイム有期社員中心	30.8	69.2	100.0	78.5	27
派遣社員中心	52.4	47.6	100.0	41.6	21

3.3.4 仕事上の裁量

最後に、仕事上の裁量度を取り上げる。裁量は労働者に権限を付与することを意味する反面、業務に対する責任は重くなることから、裁量度が高い業務ほど、業務のレベルは高いといえる。この数値は調査票のC5.2を基に作成している。表3-3-3-4の通り、裁量には9項目についての設問があり、それぞれの項目について、5段階（1. 全くない、2. 少しある、3. ある程度ある、4. かなりある、5. 大いにある）で回答するよう設定されている。そこで各項目について、平均点を算出することとした。3点を超えていれば、裁量度が与えられていると考えて良い。

全体をみると、日常業務、機器・作業手順、仕事のペース、顧客に話す内容の3つで3点を超えており、ある程度裁量が認められるが、それ以降は2点台である。特に新技術のデザイン・使用方法と監督者、相談せず苦情処理では、点数が低い。コールセンターのタイプ別にみると、正社員中心は平均値が高いため、全体的に裁量を与えられているが、全体の傾向と同じく、日常業務などの4つの項目の裁量度は高いもの

の、新技術のデザイン・使用方法や監督者、相談せず苦情処理の2つの裁量度は低い。フルタイム有期社員中心は、平均値が低く、全体的に高い項目はないが、顧客に話す内容については、裁量が認められている。パートタイム有期社員中心は、全体的に最も裁量が与えられていないタイプである。特に全ての項目が2点台であり、このタイプのセンターの業務のレベルが高くないことがうかがえる。派遣社員中心は、平均値が正社員に次いで高く、さらに日常業務などの5つの項目が3点台になっており、比較的裁量度が高いといえる。ただし派遣社員中心は、表3-3-3-2において、ターゲットタイムのあるセンターの割合が高いことから、コールセンターによる管理の程度は強い。

										(点)	
	日常業務	機器・作業手順	仕事のペース	顧客に話す内容	新技術のデザイン・使用方法	日常の休憩取得時間	作業方法の修正	予期せぬ展望や問題への対応	監督者に相談せず処理	平均	N
全体	3.3	3.0	3.2	3.4	2.3	2.9	2.8	2.7	2.2	2.9	1,187
正社員中心	3.8	3.6	3.7	3.8	2.5	3.2	3.3	3.2	2.7	3.3	491
フルタイム有期中心	2.9	2.5	2.7	3.1	2.3	2.8	2.6	2.3	1.9	2.5	252
パートタイム有期中心	2.7	2.4	2.4	2.9	1.8	2.4	2.2	2.1	1.8	2.3	239
派遣社員中心	3.1	3.0	3.1	3.3	2.1	3.1	2.6	2.5	2.0	2.8	205

注 サンプルサイズは、各項目のサンプルを積み上げた数値である。

3.4 クロス集計のまとめ

以上クロス集計に基づいて検証してきたが、雇用形態別の特徴とセンターのタイプ別に特徴をまとめておきたい。まずは雇用形態別の特徴からみていく。

3.4.1 雇用形態別の役割

正社員は雇用が安定し、処遇面でも恵まれているが、就業時間は最も長く、管理的業務を担っており、業務による負担を考えれば、労働条件とのバランスが取れている。

フルタイム有期社員は、正社員に近い存在である。就業時間や賃金は、派遣社員と同じ程度であるが、勤続年数や昇進可能性、正社員登用率では、パートタイム有期社員と派遣社員とは格差が存在する。おそらく正社員として採用されても不思議はないオペレーターが、コスト削減のために、フルタイム有期社員として活用されている可能性が高いと考えられる。

パートタイム有期社員は、賃金が最も低い雇用形態であるが、他の雇用形態にくら

べ、就業時間がかなり短いという特徴を有する。そのような特徴を持つのは、彼らは比較的単純な業務を担当しているため、コール数の多い時間帯に集中的に配置するほうが合理的になるからである。それはコスト削減となるだけでなく、単純業務を担っているために、業務変動が生じたときは、労働時間の調整や雇用調整の対象となるなど、バッファ機能が期待されている。

派遣社員は、就業時間や賃金面では、フルタイム有期社員と同じ水準であるが、勤続年数、昇進可能性、正社員登用率などの点で、フルタイム有期社員やパートタイム有期社員より劣る。派遣社員には、雇用保障とキャリアの進展という点で制限が存在する。この点から考えると、派遣社員はバッファ機能が期待されているといえる。

3.4.2 タイプ別の特徴

次にセンターのタイプ別にみられる特徴をまとめたい。正社員中心のタイプは、小規模でかつインハウスのセンターが多い。正社員の人件費は他の雇用形態に比べて高いため、正社員比率の高さは、コールセンターの経営を圧迫するはずである。それでも経営が成り立つのは、その賃金に見合う業務（レベルの高い業務）を担っているからだと考えられる。このタイプのセンターが担う業務に着目すると、多様な顧客からの電話対応が多く、仕事上の裁量度は高い。つまりコールセンターの業務レベルが高いため、それに相応しい人材を確保するために、労働条件を拡充する必要性が出てくる。これはB社やC社の事例と重なり合う。

フルタイム有期社員中心は、大規模センターが多く、専門業者であるベンダーが多く含まれる。ベンダーは複数の顧客企業からコールセンター業務を請け負う専門業者であるため、それなりの人員数（規模）が必要となる。またベンダーは、自前のコールセンターを持つインハウスより、コスト削減を期待されている可能性が高く、それが非正規比率を高めたり、労働条件も低く抑えたりするのだと考えられる。これは非正規労働者の活用理由において、コスト圧縮が主因となっていることにもつながっていく。

パートタイム有期社員中心は、センターの規模は大きく、ベンダーの割合が高い。そのためこのタイプのセンターは、フルタイム有期社員中心のタイプに近いといえる。このパートタイム有期社員中心の特徴は、労働条件は低めに抑えられ、なおかつ業務のレベルが低い点にある。業務の内容は、セールス・予約・電話番号案内などの割合が最も高く、裁量度が最も低いタイプである。そのような業務を担うセンターでは、できるだけコストを抑える必要があり、短時間で人件費の安いパート社員を活用することになる。このような結果は、E社の事例と重なる。

派遣社員中心は、中規模のセンターが多く、業態はインハウスが中心となっている。このタイプの特徴は、顧客からの電話対応が多く、裁量が比較的与えられているなど、

業務のレベルが高い点にある。このタイプのセンターは、正社員中心に近いと考えられ、そのような業務を担う人材を確保するためには、一定水準の労働条件を確保しなくてはならないのだといえる。

4. 多変量解析

4.1 分析モデル

ここまでの結果を踏まえて、多変量解析を行う。分析方法は、二項ロジスティック回帰分析と多項ロジスティック回帰分析を用いる。その根拠は、以下の2点である。

第1に、事例調査やクロス集計では、不十分な点があるからである。事例調査やクロス集計の結果から、雇用ポートフォリオ・システムを規定する要因を指摘することができたが、要因相互の関係を考慮して、それぞれの要因がどの程度影響を及ぼしているのかを明らかにする必要がある。例えば、業務のレベルの指標として裁量を活用しているが、規模の大きいセンターで裁量がある場合、それが業務のレベルが高いのか、それとも規模が大きく、オペレーター個人を管理することが困難であるため、裁量を与えているだけという可能性もある。しかし事例調査やクロス集計では、各要因による影響を確認できても、要因間の関係を考慮した分析をすることはできない。

第2に、ロジスティック回帰分析の適性である。本稿の課題は、人材の組み合わせであるポートフォリオ・システムを規定する要因を明らかにすることにあるが、それを解明するには、OLSという手法も考えられる。しかし本稿の課題は、コールセンターの人員構成が、特定の雇用形態を中心に構成される要因を明らかにすることにあり、その課題をするにはロジスティック回帰分析が相応しいと判断した。さらにコールセンター職場の主力は非正規労働者であり、通常想定されるような正社員を中核に据えた企業像とは異なっている。そのため特定の雇用形態を中心に構成されるセンター間の差異を分析するには、ロジスティック回帰分析が最適であると考えた。

このような理由により、以下では、二項ロジスティック回帰分析と多項ロジスティック回帰分析を用いて、分析を進めていく。

4.2 分析に使用する変数

被説明変数は、クロス集計でも用いた雇用形態の類型を活用し、各タイプのセンターにおいて、主要な雇用形態を活用する根拠を探っていく。なお二項ロジスティック回帰分析のベースカテゴリーは正社員中心であり、多項ロジスティック回帰分析のベースカテゴリーは、フルタイム有期社員中心である。なおどちらの分析においても、説明変数は同じものを用いている。

まずコントロール変数を説明していく。コントロール変数には、業態（インハウス or ベンダー）、従業員規模（スタッフ数）、産業構成（製造業ダミー）、加重平均就業

時間（週）の4つがある。業態、従業員規模（スタッフ数）、産業構成の3つを用いるのは、クロス集計において、業態や従業員規模（スタッフ数）、産業による偏りが散見されたからであるが、加重平均労働時間には注意が必要である。二項ロジスティック回帰分析では、正社員中心と非正規労働者を中心とするタイプとの比較をするため、正社員が多いタイプであるほど、就業時間が長くなることが考えられる。この理由から、加重平均労働時間はコントロール変数として用いる。他方で同じ非正規労働者を中心に活用するタイプ間では、上記のようなことは考える必要はないため、多項ロジスティック回帰分析では、説明変数として活用することとした。

その他の変数としては、裁量の程度やターゲットタイムの有無、1人あたりの平均コール数（1日）、シフト制の有無を用いる。まず裁量であるが、これは業務のレベルの指標になると考えた。裁量があるということは、従業員の判断で作業を進めることが認められているということであり、業務のレベルや従業員のスキルは高いと考えられる。ターゲットタイムは、1つのコールに対する時間を決めることであるから、それがあがるセンターは、管理の程度が高いといえる。具体的には、他のタイプにくらべて、業務の管理や情報管理に注意を払っていると考えられる。1人あたりの平均コール数（1日）は、業務量の指標として用いる。業務量が多ければ、仕事による負担が増し、オペレーターの定着に悪影響を及ぼし、結果として、主に活用する雇用形態の選択に影響を及ぼす可能性がある。シフト制については、短時間で働くパートタイマーのように、就業時間が短くかつ業務変動に対応するために活用されていれば、シフト制のもとで働くことになると考えられる。加重平均就業時間（週）は、シフト制と同様、パート社員のバッファ機能を検証するために用いる。

これらの説明変数（コントロール変数を除く）であるが、裁量は、調査票の C5.2 の裁量に関する9項目の平均値である。ターゲットタイムの有無は、調査票の D1.1a) を基にし、ある場合を「1」、ない場合を「0」とするダミー変数とした。1人あたりの平均コール数（1日）は D1.1f) を基にしている。シフト制の有無は、調査票の A12 の座席数を、同 B6 のオペレーター数の合計値で除したものである。その数値が1を超えれば、シフト制を敷いていると判断して「1」とし、1以下の場合を「0」とした。加重平均就業時間（週）は、調査票 B8 から、雇用形態別に平均週の就業時間がわかるため、同 B6 の雇用形態別の人数をそれぞれの就業時間に乘じたうえで、その合計人数で除したものである。

なおアンケート調査のサンプルサイズが142と小さいため、産業のダミーも第2次産業である製造業に限定せざるを得ないなど、分析に用いる変数の数に制約がある。またコストという点では、一般的な年収、さらにリスクヘッジという点では、有期契約労働者の雇用の実情や平均勤続年数なども重要であるが、前者は回答数が少ないこと、後者はセンターの設立年数や正社員比率に規定されるため、分析に用いていない。

4.3 分析結果

4.3.1 二項ロジスティック回帰分析

それでは表 4-4-3-1 の結果をみておこう。表 4-4-3-1 は、正社員中心をベースカテゴリーにしているため、正社員中心の場合は「1」、そうでない場合は「0」となる。このデータから正社員中心と非正規労働者中心との差が明らかとなる。なお係数値がマイナスであると、非正規労働者中心である可能性が高く、係数値がプラスになると、正社員中心となる可能性が高い。

表 4-4-3-1 によると、有意な結果が出ているのは、ベンダーダミー、従業員規模（スタッフ数）、裁量、シフト制ありダミー、加重平均就業時間である。ただし既述の通り、正社員ほど就業時間が長いため、加重平均就業時間はコントロール変数として扱う。

あらかじめ分析結果を述べると、ベンダーであるほど、センターの規模が大きいほど、非正規労働者中心となる。また業務のレベルが低いほど、シフト制を敷いているほど、非正規労働者中心となる。これらの結果は、事例調査から得られた結果と一致する。

そこで係数値をみると、ベンダーはマイナスであることから、インハウスであるほど、正社員中心になりやすい。この結果は、クロス集計の業態の結果とも一致している。次に従業員規模（スタッフ数）であるが、係数値がマイナスであるから、規模が小さいほど、正社員中心型になりやすい。クロス集計では、正社員中心は、他のタイプに比べて規模が小さいことから、この結果もクロス集計と一致している。裁量であるが、係数値がプラスであるから、裁量が与えられているほど、正社員中心型になりやすい。この点もクロス集計の結果と一致する。シフト制ありダミーは、係数値がマイナスであり、シフト制を敷いていないほど、正社員中心型になりやすい。シフト制は、労働時間の長短を示す指標であり、シフト制を敷くセンターは、労働時間が短いと考えられる。つまり正社員中心であるほど、労働時間は長く、逆に非正規労働者中心のタイプほど、労働時間は短いことになる。これらの結果も、クロス集計の結果と一致する。

	B	標準誤差	有意確率
ベンダーダミー	-4.829	1.427	***
従業員規模(スタッフ数)	-1.329	0.393	***
製造業ダミー	-0.316	0.826	
裁量	0.144	0.064	*
ターゲットタイムありダミー	0.833	0.704	
1人あたりの平均コール数(1日)	0.003	0.003	
シフト制ありダミー	-2.819	0.993	**
加重平均就業時間	0.105	0.041	**
定数	-3.570	2.380	
N	110		
2LL	62.170		
DF	8		
X2	85.893		
Nagelkerke R2	0.733	***	

注:1)ベースカテゴリーは正社員心型である。

2)†:p<0.1, *: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

4.3.2 多項ロジスティック回帰分析

二項ロジスティック回帰分析から、正社員中心と非正規労働者中心の差異を明らかにすることで、仮説1を検証したが、ここでは非正規労働者を中心に構成する3つのタイプのいずれかが、それぞれどのような要因によって決まるのかを、多項ロジスティック回帰分析から明らかにする。取り上げる説明変数は、二項ロジスティック回帰分析と同じである。係数値がマイナスであれば、パートタイム有期社員中心もしくは派遣社員中心になり、係数値がプラスであれば、フルタイム有期社員中心となる。

表4-4-3-2によると、パートタイム有期社員中心では、加重平均就業時間が有意であり、派遣社員中心では、従業員規模(スタッフ数)とターゲットタイムありダミーが有意となっている。それぞれの係数値をみると、パートタイム有期社員の加重平均就業時間はマイナスであり、派遣社員中心型では、従業員規模(スタッフ数)はマイナス、ターゲットタイムありダミーは、プラスとなっている。

この結果、平均就業時間を短いと、パートタイム有期社員中心になりやすく、その時間が長いところは、フルタイム有期社員中心になりやすいことがわかる。また規模が小さいセンターは、派遣社員中心型になりやすいが、規模の大きいセンターは、フルタイム有期社員中心になりやすい。つまり非正規労働者中心のタイプでは、フルタイム有期社員中心は、平均就業時間が長く、規模が大きいという特徴を有するが、パ

ートタイム有期社員中心は平均就業時間が短いという特徴を持つことになる。派遣社員中心は、フルタイム勤務ではあるが、センターの規模は小さく、またターゲットタイムのあるセンターになりやすい。これは派遣社員が間接雇用であるため、センターによる管理の程度は、他のタイプにくらべて強くなっていると考えられる。

表4-4-3-2 多項ロジスティック回帰分析

	パートタイム有期社員中心			派遣社員中心		
	B	標準誤差	有意確率	B	標準誤差	有意確率
切片	6.620	2.572	*	2.199	2.498	
ベンダーダミー	-0.041	0.764		-1.305	0.808	
従業員規模(スタッフ数)	-0.223	0.273		-0.664	0.288	*
製造業ダミー	-1.369	1.241		0.267	0.912	
裁量	-0.043	0.059		0.001	0.056	
ターゲットタイムありダミー	0.014	0.781		1.536	0.854	†
1人あたりの平均コール数(1日)	-0.019	0.012		-0.009	0.009	
シフト制ありダミー	0.348	0.856		0.540	0.831	
加重平均就業時間	-0.132	0.045	**	-0.004	0.053	
N	66					
2LL	108.341					
DF	16					
X2	35.855					
Nagelkerke R2	0.472	***				

注:1) ベースカテゴリーはフルタイム有期社員心型である。
2) †: p<0.1, *: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

4.4 小括

2つのロジスティック回帰分析による結果を整理すると、以下のことが明らかとなった。

まず仮説1のコールセンターの非正規比率を規定する要因であるが、それは経営構造である。経営構造には、業態や従業員規模(スタッフ数)、裁量、シフト制の有無、平均就業時間(週)が含まれる。この要因について、正社員中心と非正規労働者中心を比較すると、非正規労働者中心のポートフォリオ・システムは、ベンダーでかつセンターの規模は大きいものの、仕事のレベルは高くなく、シフト制を敷いているセンターで採用される可能性が高いことが明らかとなった。ベンダーは、コールセンターの専門業者であり、インハウスよりコスト圧力が強くかかることから、正社員比率を抑えなくてはならなくなる。また非正規労働者中心のセンターは、正社員中心型に比べて、業務のレベルが高くはないため、パート社員をコール数の多い時間帯に活用す

るなどの対応をしていると考えられる。このような構造を通じて、センター全体の非正規比率が規定される。これにより、1つ目の仮説は検証されたことになる。

次に仮説2の非正規労働者の選択を規定する要因であるが、事例調査では、直接雇用とフルタイム勤務の2つの要件によって決まっていた。これらの要件を満たすかどうかで、バッファ機能が期待されるかどうかが決まる。この結果を基に行った多項ロジスティック回帰分析をみると、上記の境界線は、平均就業時間と従業員規模(スタッフ数)によって規定されることが明らかとなった。フルタイム有期社員中心は、労働時間が長く、規模の大きなセンターである傾向が強く、パートタイム有期社員中心は、労働時間が短い傾向を示している。派遣社員中心は、労働時間は長い、規模の小さいセンターである傾向が強い。これによりフルタイム勤務ではないパート社員は、労働時間の調整を通じて、バッファ機能が期待されていることがわかる。他方でセンターの規模により、一方は直接雇用であるフルタイム有期社員中心に、他方は間接雇用である派遣社員を中心にわかれるが、前者は規模の経済性(もしくは範囲の経済性)が働くために、それほど雇用面での柔軟性を問われていないのに対し、規模の小さいセンターは、規模の経済性(もしくは範囲の経済性)が効かないために、間接雇用である派遣社員を活用することで、雇用面の柔軟性を確保しておく必要があるのだと考えられる。また有意性は低いものの、ターゲットタイムのあるセンターほど、派遣社員中心になりやすいという結果が出ている。これは派遣社員が間接雇用であるために、パフォーマンスや情報管理に対して、センターが注意を払っているからだと考えられる。

IV 結論

1. 雇用ポートフォリオ・システムの規定要因

これまでの分析から、コールセンターにおける雇用ポートフォリオ・システムの規定要因は経営構造であることが明らかとなった。具体的には、以下の通りである。

第1に、コールセンターの非正規比率の高さを決める要因である。もともとコールセンターは人件費比率が高いため、人件費総額を抑制する必要がある。そのためコスト圧力のかかり方が重要となるが、その程度は業態、従業員規模(スタッフ数)、裁量、シフト制といった経営構造によって規定されている。特に業態では、ベンダーの場合、不特定多数の顧客企業と取引をするため、規模の経済性(もしくは範囲の経済性)を求めて、常に一定規模と質の人材を確保しなくてはならないが、インハウスは、特定の顧客企業と安定した取引関係をするため、その事業規模に応じた人員数を確保していれば良いことになる。したがってベンダーは大規模センター、インハウスは小規模センターが多くなる。またベンダーは、不特定多数の顧客企業との取引をしているため、オペレーターは、特定の業務に特化するよりは、様々な業務に対応する必要がある

り、マルチスキルが求められる。逆にインハウスのオペレーターは、業務の専門性は高まるが、その範囲は固定化される傾向が強くなる。その結果、インハウスの業務のレベルは高く、ベンダーの業務は、インハウスほど高くないと考えられる。さらにレベルの高い業務を担う人材は代替可能性が低いのに対し、レベルが低い業務を担う人材の代替可能性は高いため、ベンダーでは、シフト制を導入して、人件費の安い非正規労働者を必要な時間帯に合わせて配置するといえる。

第2に、主となる雇用形態を規定する要因である。この要因はバッファ機能がどの程度期待されているかで決まる。事例調査から、直接雇用とフルタイム勤務という要件によって、バッファ機能を担うかどうかが決まることが明らかとなったが、その程度は、就業時間と従業員規模によって規定される。つまりバッファ機能には、就業時間を調整することを通じて果たす側面と、雇用量の調整を通じて期待される側面の2つがあるということである。この観点からコールセンターの雇用形態をみると、まずフルタイム勤務をしないパート社員は、労働時間の調整を通じてバッファ機能を果たすことが期待されている。次に規模であるが、同じフルタイムでありながら、規模の大きいセンターほど、契約社員中心になり、規模の小さいセンターは派遣社員中心になりやすい。どちらもベンダーの傾向が比較的強いことから、規模の大きいセンターは、より多くの顧客企業との取引を通じて、規模の経済性（もしくは範囲の経済性）を実現し、雇用調整をするリスクを軽減することができるが、規模の小さいセンターは取引企業数が限られ、規模の経済性（もしくは範囲の経済性）が効かないために、雇用面でのリスクヘッジが必要となる。それは派遣社員にバッファ機能を期待することを意味し、フルタイムで雇用量の調整を通じてバッファ機能を果たす場合は、派遣社員中心になり、同じフルタイムでバッファ機能を期待しない場合は、契約社員中心になると考えられる。

要するに、コールセンターのポートフォリオ・システムは、経営構造を通じて、総額人件費の抑制（コスト削減）、業務変動への対応（雇用面のリスクヘッジ、数量的柔軟性）という目的で事業を展開するなかで規定されているのである。

以上、コールセンターの雇用ポートフォリオ・システムを規定する要因を解明してきたが、上記以外にもその要因として考えられるものがある。事例調査からは、離職率の問題や情報管理の重要性が指摘されたが、これらの問題はポートフォリオを規定する要因と考えられる。残念ながら、サンプルサイズの制約により、上記2つを分析に用いることができなかった。また本稿の課題を分析するには、賃金などの説明変数も非常に重要であるが、回答数が少ないなどの理由から、説明変数として使用することができなかった。これらの点を踏まえたより詳細な分析については、他日を期したい。

2. 政策的含意

本稿の分析により、コールセンターにおける雇用ポートフォリオ・システムを規定する要因を明らかにしてきたが、組織によってそのありようや活用される雇用形態は多様である。つまり組織独自の必然性に基づいて、最適な人材の組み合わせであるポートフォリオを構築しているのである。そのため、非正規労働者が現場の主力を構成するコールセンターのような職場においては、労働の需給調整をする際に、雇用形態ごとに対応するだけでなく、組織のポートフォリオのタイプに応じた対策も必要になる。

例えば正社員中心のタイプは、自社のセンターであるか、コールセンター機能を子会社化しているため、従業員の雇用保障や労働条件面でも、最も安定しているタイプとなる。そのためこのタイプのセンターは問題がないと考えて良いであろう。さらにバッファ機能を担うフルタイム勤務をしないパート社員の多いセンターも、問題を抱えていないと考えられる。その理由は、フルタイム勤務をしないパート社員の主な担い手は主婦であり、家庭生活を優先させて、短時間勤務もしくは出勤日数を限定して働くことを自らの意志で選択しているからである。さらにそのパート社員が担う業務は比較的単純であるため、コールセンターは、フルタイム勤務を期待していないはずである。そのように考えると、問題を抱えていると考えられそうなタイプは、契約社員中心、フルタイム勤務のパート社員の多いセンター、派遣社員中心の3つのタイプとなる。以下では、そのタイプごとに述べていくこととする。

契約社員中心のタイプは、均衡処遇が問題となる可能性が高い。契約社員は、業務のレベルや昇進可能性、賃金や就業時間など、正社員に準ずる存在である。そのため、正社員と同じような業務についている場合、労働条件や雇用保障の程度に差があれば、その格差に対する納得性が問題となる。その際には、正社員登用の道を広げて積極的に登用するか、もしくは業務内容を明確に区別することが必要になるかもしれない。特にコールセンターのように、非正規労働者が現場の主力となって働く職場においては、正社員登用制度をオペレーターのインセンティブとして活用することで、センター全体の生産性の向上が期待できる。さらにオペレーター個人にとっても雇用が保障されるから、正社員登用の道を拡大することは、労使双方にとって望ましいことである。そのためには、組織内において、正社員が果たすべき役割と契約社員に期待する役割を明確にしたり、登用制度の選考過程や登用規準に透明性を確保するなど、正社員登用制度を整備・拡充したりする必要がある。

フルタイム勤務のパートタイム社員の多いセンターでは、上記のタイプにくらべ、問題がより複雑になるかもしれない。フルタイム勤務をするパート社員がコールセンターにどのくらい存在し、どんな業務を担っているのかがはっきりしないからである。またフルタイム勤務が求められるパート社員には、正社員登用制度の道も開かれていることから推測すると、彼らが担う業務の水準は低くはないと考えられるが、その職場に契約社員も活用されている場合、パート社員と契約社員と均衡処遇も問題になる可能性もある。そのため

契約社員中心のタイプと同様、雇用形態別の役割を明確にしたうえで、正社員に登用するものとそうでないものを明確に区別したり、両者に正社員登用の機会を開いたりするなどの制度設計やその整備が必要となる。

派遣社員中心のタイプであるが、派遣社員は間接雇用であり、一般的に不安定な労働者と考えられるが、コールセンターに限ってみれば、派遣社員が不安定であると決めつけることはできない。コールセンターには、定着度の高い派遣社員とバッファ機能を担う派遣社員の2つのタイプが存在するからである。前者は現場の貴重な戦力であるため、雇用は安定しているが、後者は雇用面でのリスクヘッジが期待されている。後者が抱える雇用の不安定さは、ポートフォリオ類型に関係なく、派遣社員という雇用形態に付随する問題であるが、コールセンターにおいては、特に重大な問題を引き起こす可能性がある。

というのも、コールセンターは顧客情報が集積する職場であり、離職率の高い状況や頻繁な雇用調整は、情報漏洩のリスクを高めることになるからである。つまり雇用面のリスクヘッジ（数量的柔軟性）を重視すれば、派遣労働者にバッファ機能を求めて雇用調整を行いやすくなるが、情報漏洩が発生する危険性が高くなる。逆に情報管理を重視すれば、情報漏洩が起こる危険性は低くなるが、雇用面のリスクヘッジ（数量的柔軟性）を損なってしまう危険性が生じる。このようにバッファ機能と情報管理はトレードオフの関係にあり、このタイプのセンターは、これらの関係を組織内で調整しなくてはならないのである。そのためどちらを重視するかで発生する問題は異なり、その問題に応じて政策的対応を考えなくてはならなくなる。ただしバッファ機能を重視する場合については、コールセンター特有の課題ではなく、一般的な派遣労働に伴う問題であるから、後者の情報管理を重視する場合の対応策を述べることで、本稿の結びとしたい。

情報管理を重視する場合、派遣労働者の定着率を高めることが重要になる。その対応策は2点考えられる。1つは、D社のように、派遣社員から契約社員の活用へ転換することである。間接雇用である派遣社員を直接雇用である契約社員に転換することで、組織内のキャリア形成機会を確保しやすくなり、結果的に定着度が高まることが考えられる。2つは、派遣社員の定着率を高めることである。1点目に近い対応であるが、A社のように、派遣社員を試用雇用という位置づけをし、オペレーターとしての適性を有し、一定レベルのパフォーマンスをあげた派遣社員を対象に、直接雇用への転換の道を開いていれば、それが派遣社員とのインセンティブとなり、定着率が高まることが考えられる。

参考文献

明石邦子（2009）「コールセンターの職場環境特性とストレスの関連性 - コールセンターにおける感情労働的行動」日本労務学会編『日本労務学会第39回全国大会研究報告論集』

糸園辰雄（1978）『日本の社外工制度』ミネルヴァ書房

- 稲上 毅 (1981) 『労使関係の社会学』 東京大学出版会
 (1990) 『現代英国労働事情』 日本労働研究機構
- 氏原正治郎 (1951) 「所謂『常用工』と『臨時工』について」『社会科学研究』 第3巻第2号 東京大学社会科学研究所
 (1953) 「本工・臨時工・社外工」『社会科学研究』 第10巻第6号 東京大学社会科学研究所
- 禿あや美 (2001) 「電機産業のパートタイマーをめぐる労使関係」『大原社会問題研究所雑誌』 No.515 大原社会問題研究所
- 木村琢磨 (2009) 『雇用の境界に関する理論的・実証的研究』 東京大学社会科学研究所 人材ビジネス研究寄付部門 研究シリーズ No.15
- 経済産業省経済産業政策局調査統計部編 (2004) 『特定サービス産業実態調査報告書 テレマーケティング業編』 社団法人 経済産業統計協会
 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』 リックテレコム社
- 小林謙一 (1966) 『現代日本の雇用構造』 岩波書店
- 厚生労働省 (2007) 『就業形態の多様化に関する総合実態調査』
- 佐藤博樹 (2009) 「企業環境の変化と人事管理の課題」 佐藤博樹編著 『人事マネジメント』 ミネルヴァ書房
- 佐藤厚 (2003) 『日本企業のフレキシビリティ』 労働政策レポート vol.4 日本労働研究機構
- 佐野嘉秀 (2009) 「非典型雇用の活用」 佐藤博樹編著 『人事マネジメント』 ミネルヴァ書房
- 隅谷三喜男 (1963) 「現段階における臨時工問題」『労働経済論』 日本評論社
 (1967) 『日本の労働問題』 東京大学出版会
- 通商省業大臣官房調査統計部 (2000) 『特定サービス産業実態調査報告書 テレマーケティング業』 社団法人 通産統計協会
- 中道麻子 (2009) 「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 - 派遣先への定着志向・職業生活の満足度に基づく類型の比較分析を中心に - 」 佐藤博樹・松浦民恵・島貫智行・高橋康二・中道麻子 『派遣という働き方を通じたキャリア形成 - 事務職、コールセンター・オペレーター、技術者、営業職 - 』 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門 研究シリーズ No.14
 (2010) 「コールセンターにおける「正社員登用制度」の実態と課題」『産業経営』 No.45 早稲田大学産業経営研究所
- 日本経営者団体連合会 (1957) 『臨時工問題の研究 - 主として労務管理の観点から』

- (1995)『新時代における「日本的経営」－挑戦すべき方向とその
具体性－』
- 仁田道夫 (2003)『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会
- (2007)『コールセンターの雇用と人材育成に係わる実態と課題』労働政策研究・
研修機構
- (2008)「第 1 章 雇用の量的管理」仁田道夫・久本憲夫編『日本の雇用システ
ム』ナカニシヤ出版
- (2009a)「雇用ポートフォリオ・システム改革の視点」『季刊 現代の理論』Vol.20,
明石書店
- (2009b)「企業別組合に何ができるか - 歴史から学ぶ」『日本労働研究雑誌』
No.591 労働政策研究・研修機構
- (2010a)「課題と方法」仁田編『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部門 研究シリ
ーズ No.16
- (2010b)「コールセンターの雇用と人材育成 - 事業所アンケート調査結果の概要」
仁田編『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部門 研究シリーズ No.16
- (2010c)「コールセンターにおける派遣オペレーターの活用」佐藤博樹・佐野嘉
秀・堀田聡子編『実証研究 日本の人材ビジネス』日本経済新聞社
- 久本憲夫 (1998)『企業内労使関係と人材育成』有斐閣
- 平野光俊 (2009)「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性 - 人材ポー
トフォリオ・システムからの考察」『日本労働研究雑誌』No.586 労働政策
研究・研修機構
- 北海道立労働科学研究所 (1955a)『臨時工 前編』日本評論新社
- (1955b)『臨時工 後篇』日本評論新社
- 前浦穂高 (2010)「第 3 章 類型別に見たコールセンターの離職率の分析」仁田道夫編『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部門研究シリーズ No.16
- 峯村光郎 (1952)『臨時工 - その実態と法律問題 - 』要書房
- 守島基博 (2004)『人材マネジメント入門』日経文庫
- 山本潔 (1967)『日本労働市場の構造』東京大学出版会
- 労働省労働基準局監督課編著 (1958)『臨時工』日刊労働通信社刊
- 労働政策研究・研修機構『多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者意識に関す
る調査』労働政策研究・研修機構 調査シリーズ No.25

(英語文献)

Atkinson, John (1985) "Flexibility, Uncertainty and Manpower Management", *IMS REPORT*, No. 89, Brighton: Institute of Manpower Studies.

Baron, J.N., and Kreps, D.M., (1999) *Strategic Human Resource-Frameworks for General Managers*, John Wiley & Sons, Inc.

Lapak, D. P., and Snell, S.A., (1999) "The Human Resource Architecture : Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review* Vol. 24, No. 1.

Holman, David, Rosemary Batt & Ursula Holzgewe (2007) *The Global Call Center Report : International Perspective on Management and Employment*.

補足表1 インタビュー・リスト

	日時・場所	調査対象者	調査者	調査内容
A社	2008年8月19日 14:00～16:10 A社にて	取締役 Y氏 オペレーション推進部課長 氏	前浦穂高	A社の業務内容、人員構成、人事管理制度全般等。
	2010年1月5日 16:00～17:30 A社にて	取締役 Y氏 オペレーション推進部課長 氏	仁田道夫 前浦穂高	顧客企業との関係、雇用形態別の業務内容、パート社員と派遣社員の違い等。
B社	2009年9月日 15:00～17:00 B社本社にて	取締役 S氏	前浦穂高 高橋康二	B社の業務内容、親会社との関係、人員構成、非正人事管理制度など。
	2009年12月25日 10:00～12:00 B社本社にて	取締役 S氏 人材開発部部長代理 Y氏	前浦穂高	顧客企業との関係、派遣社員の業務内容、賃金など
	2010年2月9日 16:00～18:00 B社本社にて	取締役 S氏 総務人事部長 O氏 人材開発部部長代理 Y氏	前浦穂高 高橋康二	契約社員の人事管理制度、契約更新等。
C社	2010年3月4日 14:00～16:00 C社Kセンター	取締役 Y氏 センター長 T氏 企画グループリーダー H氏	前浦穂高	C社の業務内容、人員構成、人事管理制度全般等。
D社	2005年12月19日 10:00～12:00 D社本社にて	事業部営業一課 課長代理 U氏 人事部人事課長 氏 中 執行委員長 氏 サービス統括人事企画・採用部長 氏 営業部営業第一課営業スタッフ 氏	仁田道夫 前浦穂高	D社の歴史、業界の動向、契約更新、人事管理制度等。
	2006年4月14日 15:00～17:00 D社Sセンターにて	サービス統括MCM第二サービス本部 第一サービスユニットオペレーション マネージャー 氏 製造第二サービス営業本部 EC営業部 営業一課アカウントマネージャー 氏 製造第二サービス営業本部営業部 営業一課アカウントマネージャー A氏 サービス統括MCM第二サービス本部 第1サービスユニット 氏	仁田道夫 前浦穂高 他	Sセンターの業務内容、組織体制、人事管理全体等。


E社	2005年11月10日 10:30～11:30 E社本社にて	取締役 経営企画部長 氏 理事 第一営業部センター マネジメント部長 氏	仁田道夫 前浦穂高	E社の企業概要、業務内容、 人事管理制度等。
	2005年12月20日 15:00～16:30 E社Tセンターにて	理事 第一営業部センター マネジメント部長 氏 Tセンター長 U氏	仁田道夫 前浦穂高	Tセンターにおける業務内 容、人員構成、人事管理等。

「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」
(センター調査票)

調査企画・実施
東京大学社会科学研究所

- この調査は電気通信普及財団の助成をえて、わが国におけるコールセンターの雇用と人材育成の実態を明らかにしようとする学術調査です。どうかご協力をお願い申し上げます。
- 世界20カ国の国際共同研究として実施しているため、正確な回答がむつかしいと感じる項目があるかもしれません。その場合は、最も近いと思われる回答を選んでいただくよう、お願い申し上げます。
- ご回答いただいた結果は、統計的処理を加えて利用し、個々の会社名等が出るようなことは、決してありません。
- この質問用紙は、貴コールセンターの業務について知識があり、運営に関して責任ある立場の方にお答えいただき、返信用封筒に入れて、ご返送ください。お手数ですが、なにとぞよろしくお願い申し上げます。

回答について

- ・ ご記入は、鉛筆または黒や青のボールペンなどをお願いします。
- ・ お答えは、回答番号に○印をつけてください。
- ・ _____ や  には、具体的にご記入ください。

調査についての問い合わせ等は、下記をお願いいたします。

文京区本郷7-3-1 東京大学社会科学研究所
仁田道夫教授研究室
電話 03-5841-4983 (ダイヤルイン)
Email nitta@iss.u-tokyo.ac.jp

A センターと回答者の属性

あなたご自身と勤務先コールセンターについてうかがいます。

- 1 あなたのお主な仕事は、
- | | | | | |
|-----------|---------------------|----------|----------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| コールセンターの長 | コールセンターの
人事管理責任者 | 一般管理職 | 人事管理担当者 | その他（具体的に
_____） |

- 2 あなたがコールセンター業務にたずさわってきた期間（現在勤務しているコールセンター、及びそれ以前に勤務していたコールセンターを含む。）
- 年 ヶ月

- 3 貴センターは、より大きな組織の一部ですか。
- | | |
|----------|----------|
| 1 | 2 |
| はい | いいえ |

- 4 あなたが所属する組織(会社)には、現在の勤務先以外にいくつのコールセンターがありますか。
-

以下の設問に関しては、すべてあなた自身が勤務するコールセンターについてお答えください。もし複数のコールセンターで勤務されている場合には、そのうち最も大きなセンターについてお答えください。

- 5 貴センターは、何年に設立されましたか。西暦でお答え下さい。
- 年

- 6 貴センターは、自社にサービスを提供するインハウスのセンター、他社のためにサービスを提供するベンダー（アウトソーサー）自社施設、または、特定企業のためにサービスをするが業務をベンダーが受託して運営するオンサイト委託（インソーシング）のいずれに分類するのが適当ですか。

- | | | | |
|----------|-----------------------|----------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| インハウス | ベンダー（アウトソーサー）
自社施設 | オンサイト委託
（インソーシング） | その他 |

- 7 貴センターは、どの産業・分野の事業にサービスを提供していますか。下記のリストから選んでください。（該当するものすべてに○）

- | | | |
|----------------|--------------------|-------------------|
| 1 保険 | 8 ホテル・旅館 | 15 物流 |
| 2 銀行・金融 | 9 航空 | 16 薬品 |
| 3 NPO・ボランティア団体 | 10 マスコミ | 17 建設 |
| 4 製造業 | 11 国 | 18 不動産・住宅 |
| 5 電気・ガス・水道 | 12 地方自治体 | 19 飲食店 |
| 6 小売 | 13 公共サービス(国・自治体以外) | 20 レジャー |
| 7 通信 | 14 医療 | 21 出版印刷 |
| | | 22 その他(具体的に_____) |

- 8 上記問A-7で複数の産業・分野を選んだ場合、そのうち最も主要なもの番号を右に記入してください。
-

- 9 次の業務・活動のうち、貴センターが行っている最も主要なものはどれですか(ひとつに○)。量的にみて最も大きな業務になっているものを選んでください。

- | | |
|---|------------------------------|
| 1 インバウンド顧客サービス専門（顧客問い合わせ対応、既存顧客への請求書発行など） | 7 修理サービス |
| 2 インバウンド・セールス専門 | 8 オペレータ・サービス(電話番号案内など) |
| 3 インバウンド顧客サービス及びセールス | 9 予約サービス |
| 4 アウトバウンド・テレマーケティング | 10 ITヘルプ・デスク |
| 5 市場調査 | 11 その他のヘルプ・デスク(助言やカウンセリングなど) |
| 6 集金(既存勘定について) | 12 その他(具体的に_____) |

10 貴センターの事業戦略にとって最も主要な要素は次のうちどれですか。(一つに○)

- 1 プライス・リーダーシップ(低コスト・プロバイダーであること)
- 2 サービスの差別化(ユニークなサービスを提供)
- 3 顧客ロイヤリティ
- 4 ワンストップ・ショッピング、総合サービス(多様なサービス提供)
- 5 ブランド確立
- 6 その他 (具体的に _____)

11 貴センターが担当する対象の広がり、次のうちどれですか。(一つに○)

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|-----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 地方的
(市町村レベル) | 地域的
(都道府県ないし、複数にまたがる) | 全国的 | 国際的 |

12 貴センターには、全部でいくつの座席(ワーク・ステーション)がありますか。

--	--	--	--	--

席

B センターと回答者の属性

あなたの勤務するコールセンター従業員についてうかがいます。

1 下記の種類の従業員は、それぞれ何人ずついますか。派遣の方については、ここには含めないでください。なお、パートタイムは、週所定労働時間35時間未満の方、フルタイムは35時間以上の方を指します。

	A	B	C	D
	フルタイム 正社員	パートタイム 正社員	フルタイム 有期社員	パートタイム 有期社員
a) 顧客接点スタッフ	人	人	人	人
b) スーパーバイザー・チームリーダー	人	人	人	人
c) マネジャー	人	人	人	人
d) その他	人	人	人	人
e) 合計	人	人	人	人

2 次に、派遣の方は何人ですか。

	A	B
	フルタイム 派遣	パートタイム 派遣
a) 顧客接点スタッフ	人	人
b) スーパーバイザー・チームリーダー	人	人
c) マネジャー	人	人
d) その他	人	人
e) 合計	人	人

3 貴コールセンターにおける三年前(2002年の同時期)の従業員総数および、派遣受け入れ人数を、下に記入してください。いない場合はゼロを、わからない場合は、不明と記入してください。

<p>A 正社員</p> <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> </tr> </table> 人						<p>B 有期契約社員</p> <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> </tr> </table> 人						<p>C 派遣</p> <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> </tr> </table> 人					

- 4 貴センターの顧客接点スタッフが対応するのは、どのような種類の顧客ですか。該当する顧客セグメントを下記から選んでください。(該当するものすべてに○)
- 1 大企業ビジネス顧客
 - 2 中小企業ビジネス顧客
 - 3 高付加価値型マス・マーケット顧客(高付加価値製品・サービス購入者)
 - 4 一般マス・マーケット顧客
 - 5 その他 (具体的に _____)

前の設問4で1つのみをした方は、設問B - 5にお進みください。以後の設問では、上記設問B - 4で選択した顧客セグメントに対応する顧客接点スタッフを「主要分野の顧客接点スタッフ」と呼びます。以下、「主要分野の顧客接点スタッフ」についての設問としてご回答ください。

次に、前の設問4で2つ以上にをした方は、次の付問B - 4a、4bにお進みください。

4-a すべての顧客接点スタッフがいろいろな顧客からの電話に対応するのか、それとも、顧客セグメントに応じて顧客接点スタッフが専門化して対応するのでしょうか。(専門化とは、あるグループの従業員が一つのセグメントの顧客に対応し、他のグループが別のセグメントの顧客に対応するという意味です)

- | | |
|-----------|----------|
| 1 | 2 |
| すべての顧客に対応 | 専門化して対応 |

4-b 上で選んだもののうち、どのセグメントが量的にみて最も大きいですか。

- 1 大企業ビジネス顧客
- 2 中小企業ビジネス顧客
- 3 高付加価値型マス・マーケット顧客(高付加価値製品・サービス購入者)
- 4 一般マス・マーケット顧客
- 5 その他 (具体的に _____)

以後の設問では、上記4 - bで選んだセグメントに対応する顧客接点スタッフを「主要分野の顧客接点スタッフ」と呼びます。以下、「主要分野の顧客接点スタッフ」についての設問としてご回答ください。

5 貴コールセンターの「主要分野の顧客接点スタッフ」の職名は何と呼ばれていますか。(たとえば、オペレータなど)

6 「主要分野の顧客接点スタッフ」には、次のどの種類の人がそれぞれ何人いますか。

A フルタイム正社員 <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> 人	B フルタイムの有期契約社員 <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> 人	C パートタイムの有期契約社員 <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> 人	D 派遣社員 <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> 人
--	--	---	--

上記設問B - 6で B、C、D のいずれかに記入された方うかがいます。▼

6-a これらの種類のスタッフを採用する最も重要な理由を教えてください。該当する数字を□に記入して下さい。該当する種類の顧客接点スタッフがない項目については、×をつけてください。

- | | | | |
|--|--|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 コスト圧縮 2 正社員登用のための試用期間 3 景気変動などへのバッファ 4 代替要員(育児休業者など) 5 欠勤穴埋め要員 6 一時的ピーク業務対応 | B
フルタイム
有期社員
<input style="width: 40px; height: 30px;" type="text"/> | C
パートタイム
有期社員
<input style="width: 40px; height: 30px;" type="text"/> | D
派遣社員
<input style="width: 40px; height: 30px;" type="text"/> |
|--|--|---|---|

6-b 正社員以外の顧客接点スタッフの**正社員登用制度**はありますか。ある場合には○をつけてください。該当する種類の顧客接点スタッフがいない項目については、×をつけてください。

B フルタイム 有期社員 **C** パートタイム 有期社員 **D** 派遣社員

6-b-ア 設問B-6-bでいずれかに登用制度があると回答された方にうかがいます。正社員登用制度に期待される役割は、どのようなものですか。下記から選んでください。(いくつでも○)

- 1 有期社員・派遣社員への動機付け
- 2 有期社員・派遣社員に意欲の高い人を採用する
- 3 正社員採用を効率的に行う
- 4 有期社員・派遣社員の業務経験が正社員の業務に役立つ
- 5 もともと正社員の試用期間として位置づけている
- 6 その他(具体的に _____)

6-b-イ 設問B-6-bで登用制度がないと回答された方にうかがいます。登用制度を設けない理由は、何ですか。下記から選んでください。(いくつでも○)

- 1 有期社員・派遣社員から要望がない。
- 2 正社員は高い能力を必要とするので、独自の採用が必要。
- 3 中途採用を行わない方針だから。
- 4 登用制度がなくても優秀な有期社員・派遣社員を確保できている。
- 5 その他(具体的に _____)

6-c 正社員以外の顧客接点スタッフのうち、過去一年で正社員に登用された人は何人ありましたか。

B フルタイム有期社員 人 **C** パートタイム有期社員 人 **D** 派遣社員 人

6-d 有期契約社員の雇用についてうかがいます。下記のどれが実情に近いですか。

- 1 契約期限がきても、ほぼ自動更新されている
- 2 契約期限終了時に、勤務状況などによって更新しない場合が相当数ある
- 3 契約更新回数の制限・勤続年限制限など、雇用が永続的にならないように管理している

7 フルタイムの「主要分野の顧客接点スタッフ」の**顧客対応時間**は一日何時間ですか。曜日グループごとにお答えください。

A 平日 時間 **B** 土曜 時間 **C** 日曜 時間

8 「主要分野の顧客接点スタッフ」の一般的な**平均週就業時間**は、何時間くらいですか。該当する種類の顧客接点スタッフがいない項目については、×をつけてください。

A 正社員 時間 **B** フルタイム有期社員 時間 **C** パートタイム有期社員 時間 **D** 派遣社員 時間

9 通常の勤務日において、「主要分野の顧客接点スタッフ」の**欠勤率**は何%くらいですか。この場合、欠勤には病欠を含みますが、休暇は含みません。該当する種類の顧客接点スタッフがいない項目については、×をつけてください。

A 正社員 % **B** フルタイム有期社員 % **C** パートタイム有期社員 % **D** 派遣社員 %

10 「主要分野の顧客接点スタッフ」が取得する年間病欠日数は平均して何日くらいですか。該当する種類の顧客接点スタッフがいない項目については、×をつけてください。

A 正社員	B フルタイム有期社員	C パートタイム有期社員	D 派遣社員
<input type="text"/> 日	<input type="text"/> 日	<input type="text"/> 日	<input type="text"/> 日

11 過去1年間における「主要分野の顧客接点スタッフ」の人事関係の動きについて、お答え下さい。該当する種類の顧客接点スタッフがいない項目については、×をつけてください。

	A 正社員	B フルタイム 有期社員	C パートタイム 有期社員	D 派遣社員
a) 自己都合で離職した人の割合	%	%	%	%
b) コールセンター内で昇進した人の割合	%	%	%	%
c) 貴コールセンター外に社内異動した人の割合	%	%	%	%
d) 解雇された人の割合	%	%	%	%
e) 定年退職した人の割合	%	%	%	%

12 「主要分野の顧客接点スタッフ」の平均年齢と勤続年数について教えてください。該当する種類の顧客接点スタッフがいない項目については、×をつけてください。

	1 正社員	2 フルタイム 有期社員	3 パートタイム 有期社員	4 派遣社員
a) 平均年齢	歳	歳	歳	歳
b) 平均勤続年数	年	年	年	年
c) 勤続1年未満の人の割合	%	%	%	%
d) 勤続5年超の人の割合	%	%	%	%

13 「主要分野の顧客接点スタッフ」の一般的な学歴レベルは、次のうちどれですか。該当する数字を□に記入して下さい。該当する種類の顧客接点スタッフがいない項目については、×をつけてください。

1 高校卒	A	B	C	D
2 大学・高専など高等教育中退	正社員	フルタイム 有期社員	パートタイム 有期社員	派遣社員
3 専門学校卒				
4 短大・高専卒	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5 大学卒				
6 大学院卒				

14 「主要分野の顧客接点スタッフ」のうち女性の割合は、どれほどですか。該当する種類の顧客接点スタッフがいない項目については、×をつけてください。

A 正社員	B フルタイム有期社員	C パートタイム有期社員	D 派遣社員
<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %

C 人事管理

貴コールセンターにおける雇用と人事管理(採用、教育、配置、給与など)についてうかがいます。ここでも、主としてB4aまたは4bで選択した主要分野(セグメント)で働く顧客接点スタッフについて従業員種類別にお答えいただきます。

1 給与制度と人事考課

1.1 「主要分野の顧客接点スタッフ」の給与について、下記の表を適当な数字で埋めてください。数字はおよその見当で結構です。該当する種類の顧客接点スタッフがない項目には、×をつけてください。

	A 正社員	B フルタイム 有期社員	C パートタイム 有期社員	D 派遣社員
a) 一般的年収 (円)	円	円	円	円
b) 個人歩合給割合 (%)	%	%	%	%
c) 集団歩合給割合 (%)	%	%	%	%
d) 残業手当割合 (%)	%	%	%	%

- a) **一般的年収** ……………顧客接点スタッフの最も一般的な年収。最も一般的とは、約半数の従業員がそれ以上、約半数の従業員がそれ以下で支払われているような中位の年収を指します。
- b) **歩合給の割合** ……………年収に占める個人歩合給の割合。
- c) **集団歩合給の割合** ……年収に占める集団歩合給(利潤分配制などを含む)の割合。
- d) **残業手当の割合** ……年収に占める残業手当総額の割合。

1.2 「主要分野の顧客接点スタッフ」の最も一般的な**時間当たり給与**はどれほどですか。最も一般的とは、約半数の従業員がそれ以上、約半数の従業員がそれ以下で支払われているような中位の給与を指します。月給の場合には、所定内給与を所定月間労働時間で割って求めて下さい。該当する種類の顧客接点スタッフがない項目には、×をつけてください。

A 正社員	B フルタイム有期社員	C パートタイム有期社員	D 派遣社員
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 円	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 円	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 円	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 円

1.3 「主要分野の顧客接点スタッフ」に対する**福利費**(企業年金など)は、年間給与総額の何%くらいに上りますか。なお、所得税や公的年金・健康保険などにかかる福利費は除きます。該当する種類の顧客接点スタッフがない項目については、×をつけてください。

A 正社員	B フルタイム有期社員	C パートタイム有期社員	D 派遣社員
<input type="text"/> <input type="text"/> %	<input type="text"/> <input type="text"/> %	<input type="text"/> <input type="text"/> %	<input type="text"/> <input type="text"/> %

1.4 「主要分野の顧客接点スタッフ」のうち、何%くらいが定期的に**人事考課**を受けますか。該当する種類の顧客接点スタッフがない項目については、×をつけてください。

A 正社員	B フルタイム有期社員	C パートタイム有期社員	D 派遣社員
<input type="text"/> <input type="text"/> %	<input type="text"/> <input type="text"/> %	<input type="text"/> <input type="text"/> %	<input type="text"/> <input type="text"/> %

2 教育訓練

- 2.1 「主要分野の顧客接点スタッフ」に対する教育訓練についてうかがいます。ゼロのときは、0と記入してください。また、該当する種類の顧客接点スタッフがいない項目については、×をつけてください。

	A 正社員	B フルタイム 有期社員	C パートタイム 有期社員	D 派遣社員
a) 初期訓練 (日)	日	日	日	日
b) 一人前期間 (週)	週	週	週	週
c) OffJT (日)	日	日	日	日

- a) 初期訓練……………1年目に受ける初期訓練(業務オリエンテーションを含む)。
 b) 一人前期間……………顧客接点スタッフが一人前になるのにかかる期間。
 c) OffJT……………2年目以後、顧客接点スタッフが受ける OffJT(オンライン訓練、外部訓練機関によるもの、講義形式のものなどフォーマルな教育訓練)。

- 2.2 「主要分野の顧客接点スタッフ」のうち最も数が多い種類(正社員、有期フルタイム、有期パートタイム、派遣のなかで)のものに対して、下記各分野の教育訓練をどれほど行いますか。

	なし	少し	ある程度	かなり多く	大変多く
a) 訓練分野 ----->	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5				
b) 顧客対応訓練(交渉、困難顧客対応など)->	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5				
c) 対人関係・チーム訓練----->	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5				
d) ストレスマネジメント----->	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5				

3 雇用と労使関係

- 3.1 「主要分野の顧客接点スタッフ」について、新人を募集・選抜・訓練するのに一人当たりかかる費用は(最も数が多い種類のスタッフについてお答え下さい) 万円

- 3.2 採用、従業員コミュニケーション、労使関係などに関する下記質問にお答えください。

- a) 「主要分野の顧客接点スタッフ」のうち、採用時に適性検査などのテストを受けた人の割合は(最も数が多い種類のスタッフについてお答え下さい) %
- b) 「主要分野の顧客接点スタッフ」募集に応募した人のうち採用される人の割合は(最も数が多い種類のスタッフについてお答え下さい) %
- c) 「主要分野の顧客接点スタッフ」のうち、自律的作業チーム(仕事の割り当て、業務方法、ペースなどについて、作業者が自主管理で決める小集団)の一員として働く人の割合は(最も数が多い種類のスタッフについてお答え下さい) %
- d) 「主要分野の顧客接点スタッフ」のうち、QCサークルや改善活動に参加している人の割合は(最も数が多い種類のスタッフについてお答え下さい) %
- e) 「主要分野の顧客接点スタッフ」のうち、ジョブシェアリング、在宅勤務、フレックスタイムなど、フレキシブル勤務態勢を選ぶことができる人の割合は(最も数が多い種類のスタッフについてお答え下さい) %

- 3.3 「主要分野の顧客接点スタッフ」のうち、労働組合加入者の割合は(最も数が多い種類のスタッフについてお答え下さい) %

- a) 貴社に労働組合はありますか。

1
ある

2
ない

3. 4 「主要分野の顧客接点スタッフ」が加入する従業員団体(親睦会など)がありますか。(最も数が多い種類についてお答え下さい)

- | | |
|----|-----|
| 1 | 2 |
| はい | いいえ |

3. 5 就業規則改廃・労使協定締結の際の過半数代表は、どのような人ですか。

- | | | | | | |
|-------|---------------|----------------|-------|-------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 一般正社員 | フルタイム
有期社員 | パートタイム
有期社員 | 現場監督職 | マネジャー | センターには
いない |

3. 6 貴センターに「主要分野の顧客接点スタッフ」を対象として含む労使協議制がありますか。(種類によって違いがある場合は、最も数が多い種類のスタッフについてお答え下さい)

- | | |
|----|----|
| 1 | 2 |
| ある | ない |

3. 7 一般的にいて、「主要分野の顧客接点スタッフ」と会社の関係は、次のうちどれが当てはまりますか。(最も数が多い種類のスタッフについてお答え下さい)

- | | | | | |
|------|-------|----------|------|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 大変悪い | かなり悪い | 良くも悪くもない | まあ良い | 大変良い |

3. 8 一般的にいて、貴センターにおける労働組合と会社の関係は、次のうちどれが当てはまりますか。

- | | | | | | |
|------|-------|----------|------|------|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 大変悪い | かなり悪い | 良くも悪くもない | まあ良い | 大変良い | 組合無し |

3. 9 労働組合がないが従業員との意思疎通を図るための従業員団体がある場合、当該団体と会社の関係は、次のうちどれが当てはまりますか。

- | | | | | | |
|------|-------|----------|------|------|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 大変悪い | かなり悪い | 良くも悪くもない | まあ良い | 大変良い | 団体無し |

4 パフォーマンス管理

4. 1 「主要分野の顧客接点スタッフ」のうち、業務パフォーマンスの継続的モニタリングを実施している人の割合はどれくらいですか。(フルタイム有期社員、パートタイム有期社員、派遣社員のうち、最も数が多い種類のスタッフについてお答え下さい)

--	--	--	--	--

%

4. 2 「主要分野の顧客接点スタッフ」は、どれほどの頻度で、自身のパフォーマンスについて統計的情報を受け取りますか。(最も数が多い種類のスタッフについてお答え下さい)

- | | | | | | | | |
|------|------|--------|----|--------|----|-----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 受けない | ときどき | 4半期毎以上 | 毎月 | 2, 3週毎 | 毎週 | 週数回 | 毎日 |

4. 3 スーパーバイザー、あるいは他のスタッフが経験を積んだ(勤続1年以上)「主要分野の顧客接点スタッフ」の電話内容をチェックすることはどれほどの頻度で行っていますか。(最も数が多い種類のスタッフについてお答え下さい)

- | | | | | | |
|-----|----|--------|----|-----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| しない | 毎月 | 2, 3週毎 | 毎週 | 週数回 | 毎日 |

4. 4 経験を積んだ「主要分野の顧客接点スタッフ」は、どれほどの頻度で、現場監督者や他のスタッフから、電話テクニックやサービス内容についてフィードバックや指導を受けますか。(最も数が多い種類のスタッフについてお答え下さい)

- | | | | | | |
|-----|----|--------|----|-----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| しない | 毎月 | 2, 3週毎 | 毎週 | 週数回 | 毎日 |

4. 5 パフォーマンス・モニタリングで得られる情報は、どんな目的で、どの程度利用されていますか、下記の表についてお答えください。(最も数が多い種類のスタッフについてお答え下さい)

	全く使わない	ごく少し使う	ある程度使う	かなり使う	大いに使う
a) 規律維持 ----->	1	2	3	4	5
b) パフォーマンス向上----->	1	2	3	4	5
c) 訓練ニーズの発見----->	1	2	3	4	5

5 ジョブ・デザイン

5. 1 貴センターには「主要分野の顧客接点スタッフ」のアイデアを吸い上げるための提案制度はありますか。

1	2
ある	ない

5. 2 「主要分野の顧客接点スタッフ」がどの程度仕事上の裁量をもっているか、下記の表に従ってお答えください。(最も数が多い種類のスタッフについてお答え下さい)

	全くない	少しある	ある程度ある	かなりある	大いにある
a) 日常業務----->	1	2	3	4	5
b) 機器・作業手順----->	1	2	3	4	5
c) 仕事のペース ----->	1	2	3	4	5
d) 顧客に話す内容----->	1	2	3	4	5
e) 新技術のデザイン・使用方法----->	1	2	3	4	5
f) 日常の休憩時間取得----->	1	2	3	4	5
g) 作業方法の修正----->	1	2	3	4	5
h) 予期せぬ要望や問題への対処----->	1	2	3	4	5
i) 顧客の苦情を現場監督者や他の スタッフに相談せずに処理 ----->	1	2	3	4	5

5. 3 「主要分野の顧客接点スタッフ」が顧客対応する際に、どの程度スクリプトを用いますか。(最も数が多い種類のスタッフについてお答え下さい)

1	2	3	4	5
全く用いない	少しだけ	ある程度	かなり用いる	よく用いる

D パフォーマンス・顧客満足・顧客接点

1 業務パフォーマンス

1.1 貴センターの業務パフォーマンスについてうかがいます。「主要分野の顧客接点スタッフ」全体についてお答え下さい。

a) 貴センターは、到着コールに対してターゲット・タイム(比率)を設定していますか。
(たとえば、20秒以内に80%のコールに応答など)

1 2
ある ない

b) ターゲットがある場合、それは、 秒以内に %応答

c) ターゲット・タイム以内に応答できている実績は、 %

d) どれほどのコールが放棄されていますか。
(応答前に顧客があきらめる割合) %

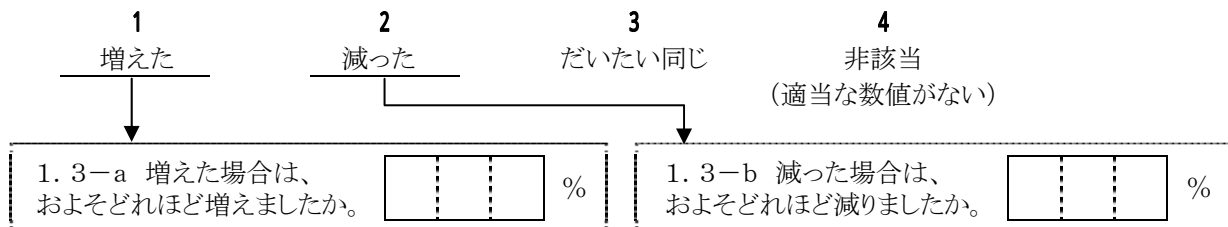
e) 平均的な1コール当たり時間は、 約 分 秒

f) フルタイムの顧客接点スタッフが扱う一日あたり平均コール数 件

g) 顧客接点スタッフが管理者から受け取る一日あたり平均
業務上電子メール数 件

1.2 貴センターの総費用に占める人件費(法定・法定外福利費を含む)の割合は。 %

1.3 過去2年間で、貴センターの売り上げ高(総収入、あるいは、それに該当する数値)は、増えましたか、減りましたか。



1.4 これから1年間における貴センターの人員計画は、次のどれですか。(一つに○)

- 1 顧客接点スタッフを、採用増により増やす
- 2 顧客接点スタッフを減らす
- 3 他の事業所・部署からの配転
- 4 顧客接点スタッフ数を現在レベルで維持

2 顧客満足と顧客接点

貴センターが顧客満足度をどのようにモニターしているか、また、顧客の苦情にどのように対処しているかについてうかがいます。

2.1 貴センターは、自センターのパフォーマンスに関する顧客のフィードバックを収集する仕組み(たとえば定期的顧客調査)を持っていますか。

1 2
はい いいえ

2.2 どれくらいの頻度で顧客満足度データを顧客接点スタッフにフィードバックしていますか。

1	2	3	4	5	6	7	8	9
年に1度	四半期毎	毎月	2, 3週間毎	毎週	週2, 3度	毎日	フィードバックはしていない	頻度は一定していない

2.3 あなたの判断では、このセンターについての顧客満足度は、次のどれにあたると思いますか。

1	2	3	4	5
大変不満	やや不満	どちらともいえない	やや満足	大変満足

2.4 貴センターにおける顧客苦情の取り扱いは、どのようになされていると思いますか。次の各文について、賛否をお知らせ下さい。

	全く否定	やや否定	どちらともいえない	やや肯定	大いに肯定
a) 苦情は、やや場当たりに処理されている ----->	1	2	3	4	5
b) 顧客接点スタッフは、苦情処理完了まで処理する力を与えられている ---->	1	2	3	4	5
c) 苦情を扱う公式の仕組みがある----->	1	2	3	4	5
d) 公式の仕組みを用いて苦情の原因究明と問題解決が図られている ---->	1	2	3	4	5

2.5 貴センターにおける顧客苦情の取り扱いは、どのようになされていると思いますか。次の各文について、賛否をお知らせ下さい。

	全くない	少しある	ある程度ある	多くある	それがすべて
a) セールス----->	1	2	3	4	5
b) 顧客との安定的な関係の醸成 ---->	1	2	3	4	5
c) 問題解決 ----->	1	2	3	4	5
d) 顧客と会社の関係を強める----->	1	2	3	4	5

2.6 どれくらいの頻度で「主要分野の顧客接点スタッフ」は同一顧客と繰り返し対応しますか。

1	2	3	4	5
全くない	たまに	ときどき	しばしば	とても頻繁に

E テクノロジー

1 通常、顧客コールのうちどれほどが、音声認識装置 (VRU) または音声自動応答装置 (IVR) によって完了していますか。いいかえれば、どれほどが顧客接点スタッフの対応なしに処理されていますか。

<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> </div>	%
---	---

2 下記のうち、貴センターの「主要分野の顧客接点スタッフ」が使用しているのはどれですか。(当てはまるものすべてに○)

- | | |
|--|-----------------|
| 1 電子メール | 5 ワークフロー・マネジメント |
| 2 ファックス | 6 ECRM |
| 3 メディア・ブレンディング
(電話、電子メール、web などの統合) | 7 IP電話 |
| 4 音声認識 | 8 ウェブ・エンナーブルメント |

F マネージャー

貴センターのマネージャー(管理職: スーパーバイザーは含めません)についてうかがいます。

1 貴センターのマネージャーの一般的な学歴レベルは、次のうちどれですか。

- | | | | | | |
|----------|-------------------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 高校卒 | 大学・高専など
高等教育中退 | 専門学校卒 | 短大・高専卒 | 大学卒 | 大学院卒 |

2 貴センターのマネージャーの平均年齢と勤続年数について教えてください。

<p>A 平均年齢</p> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 5px auto; text-align: center;"> </div> <p>歳</p>	<p>B 平均金属年数</p> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 5px auto; text-align: center;"> </div> <p>年</p>	<p>勤続1年未満 の人の割合</p> <div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px; margin: 5px auto; text-align: center;"> </div> <p>%</p>	<p>勤続5年超 の人の割合</p> <div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px; margin: 5px auto; text-align: center;"> </div> <p>%</p>
--	--	---	--

3 貴センターのマネージャーの給与について、下記の表を適当な数字で埋めてください。数字はおよその見当で結構です。

a) 一般的年収	(円)		円	<p>a) 一般的年収 …マネージャーの最も一般的な年収。最も一般的とは、約半数の従業員がそれ以上、約半数の従業員がそれ以下で支払われているような中位の年収を指します。</p> <p>b) 歩合給の割合 …年収に占める個人歩合給の割合。</p> <p>c) 集団歩合給の割合 …年収に占める集団歩合給(利潤分配制などを含む)の割合。</p> <p>d) 残業手当の割合 …年収に占める残業手当総額の割合。</p>
b) 個人歩合給割合	(%)	→	%	
c) 集団歩合給割合	(%)		%	
d) 残業手当割合	(%)		%	

4 貴センターのマネージャーに対する福利費(企業年金など)は、年間給与総額の何%くらいに上りますか。なお、所得税や公的年金・健康保険などにかかる経費は除きます。

|
 |
 |

%

G スーパーバイザー

貴センターの主要分野における顧客接点スタッフを直接現場で管理しているスーパーバイザーについてうかがいます。

1 貴センターのスーパーバイザーの一般的な学歴レベルは、次のうちどれですか。

- | | | | | | |
|----------|-------------------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 高校卒 | 大学・高専など
高等教育中退 | 専門学校卒 | 短大・高専卒 | 大学卒 | 大学院卒 |

2 貴センターのスーパーバイザーの平均年齢と勤続年数について教えてください。

<p>A 平均年齢</p> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 5px auto; text-align: center;"> </div>	<p>B 平均金属年数</p> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 5px auto; text-align: center;"> </div>	<p>勤続1年未満 の人の割合</p> <div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px; margin: 5px auto; text-align: center;"> </div> <p>%</p>	<p>勤続5年超 の人の割合</p> <div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px; margin: 5px auto; text-align: center;"> </div> <p>%</p>
---	---	---	--

3 貴センターのスーパーバイザーの役割として主なものは、次のうちどれですか。(3つ以内○)

- | | |
|-----------|----------------------|
| 1 欠勤への対処 | 4 エスカレーションへの対応 |
| 2 シフト調整 | 5 顧客苦情への対応 |
| 3 新人のサポート | 6 スタッフがかかえる問題についての相談 |

H 地域・社会環境

貴センターと地域社会のかかわりについてうかがいます。現在の地域に立地するメリット、地域の労働市場環境の影響などを取り上げます。

1 貴センターが現在の地域に立地している最も重要なメリットは何ですか。次のうちから一つ選んでください。

- 1 有能な労働力がえられる
- 2 貴センターの事業にとって重要な他社の存在
- 3 賃金水準の低さ
- 4 不動産コストの低さ
- 5 インフラが良好(店、学校、電力、通勤の便など)
- 6 その他(具体的に _____)

2 貴センターは、下記の自治体・地域公共部門のサービスをどの程度利用したことがありますか。

	全く 利用せず	少し利用	やや利用	かなり利用	大いに 利用
a) 職業紹介 ----->	1	2	3	4	5
b) 訓練サービス----->	1	2	3	4	5
c) 立地援助 ----->	1	2	3	4	5
d) 特定地域立地促進助成金 ---->	1	2	3	4	5
e) 税の削減 ----->	1	2	3	4	5
f) 特別融資 ----->	1	2	3	4	5

3 「主要分野の顧客接点スタッフ」のうち、採用時に適性検査などのテストを受けた人の割合は(最も数が多い種類のスタッフについてお答え下さい)

- a) 公的助成を受けた訓練プログラムを過去に受けた者、あるいは、現在受けているもの

--	--	--

 %
- b) 同じ地域の他のコールセンターで働いたことがある者

--	--	--

 %
- c) 学生アルバイトの者

--	--	--

 %

4 地域における他のコールセンターの存在は、貴センターの人材募集・確保にとって、どのような影響を与えていますか。(一つに○)

- 1 他のセンターは能力の高い顧客接点スタッフを募集するためのプールになっている
- 2 他のセンターは能力の高い顧客接点スタッフを募集・確保する上で阻害要因になっている
- 3 他のセンターは能力の高い顧客接点スタッフを募集・確保することに影響ない
- 4 地域には他のセンターはない。

5 貴センターは、下記の組織のメンバーになっていますか。(当てはまるもの全てに○)

- 1 地域のコールセンター協議会
- 2 全国的な同業者団体
- 3 他業種を含む団体(商工会議所など)
- 4 教育に関する諮問委員会

6 貴センターは、下記の活動のためにコンサルタントを雇っていますか。(当てはまるもの全てに○)

- 1 訓練プログラム
- 2 TQC
- 3 新技術の採用

ご協力ありがとうございました。これで終わりです。

ご希望の回答者には、調査結果集計速報をお届けします。下記に、送付先をお書きください。

郵便番号—.....
所在地	
事業所名	
部 署	
お 名 前	