

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

代表研究者 仁 田 道 夫 東京大学社会科学研究所教授
共同研究者 中 村 圭 介 東京大学社会科学研究所教授

1 はじめに

サービス経済化・IT化が進行するなかで、電話（および一部電子メールを含むインターネット媒体）による顧客サービスを行うコールセンターの事業が拡大している。労働集約的な事業であるために、雇用に及ぼすインパクトも大きい。米国では、コールセンター就業者が全労働力の3%を占めるとの推計も行われている。日本でも就業者は急速に増加しており、とくに経済活動の中心から遠く離れた地域（北海道・沖縄など）において、雇用創出政策の重要な柱として、様々な助成策が取られ、一定の成果を見ている。だが、コールセンターの雇用実態に関する社会科学的研究は、一部地域についての散発的な研究を除いては、皆無といってよい状況にある。ここでは、アンケート調査によって明らかになったコールセンターにおける雇用・就業に関わる基礎的事実を報告する。この調査は、米国、フランス、イギリスなど世界各国の研究者がネットワークを組み、共通の枠組みと質問紙を用いることにより、精度の高い国際比較を行う共同研究の一環として実施したものである。

2 調査の概要

2-1 調査の設計

国際共同研究チーム（グローバル・コールセンター・プロジェクト、略称GCC）の呼びかけを受け、2005年に東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門に研究チーム（主査仁田道夫）を設置し、予備調査を行った上で、2006年夏に国際規格の事業所アンケート調査を実施した。

まず、わが国には専門事業者（アウトソーサーと称する）が運営しているセンターと一般事業者の一部門として顧客サービスを行っているセンターの両方を一括して把握できるリストは存在しないので、リスト作りが問題となる。本調査においては、業界専門誌などの情報を参考にしながら、コールセンターを持っている可能性の高い業種に着目し、それに属する企業の顧客サービス部門などにコールセンターの有無、数などを簡易な調査票で尋ねる第1次調査を実施し、自らコールセンターのリストを作成することとした。第1次調査の対象としてリストアップした企業数は、1107社である。この第1次調査の結果に基づいて、コールセンターをもつ企業リストを作成し、それら企業を通じて各社のコールセンターに第2次調査（国際規格の本調査）を実施することとした。

第1次調査に回答した企業数は、335社（30.3%）が回答を寄せてくれた。うち、コールセンターを持たないと回答した45社、および、回答者の住所記載不備などにより第2次調査を実施できない38社を除外して、252社を調査対象に選定し、各社の保有するセンター数に応じて1～7票を送付し、各センターの責任者による記入を依頼した。調査票送付数は、次のルールで決定した。

センター数1の場合	1票
センター数2の場合	2票
センター数3の場合	2票
センター数4の場合	3票
センター数5の場合	3票
センター数6の場合	4票
センター数7の場合	4票
センター数8の場合	5票
センター数9の場合	5票
センター数10の場合	6票
センター数11の場合	6票

センター数12の場合 7票
それ以上の場合 7票

第2次調査の回収数は、159（33.5％）である。このうち、ここでは、従業員数を調べた設問に回答した154のセンターについての集計結果を示す。

2-2 第1次調査結果の概要

まず、第1次調査に回答した335社のうち、コールセンターを有する290社について調査結果の概要を示すと、次の通りである。

1) 一般企業のコールセンター部門、いわゆるインハウスのセンターを有する企業数263に対し、専門事業者（アウトソーサーとも呼ばれる。ここでは、ベンダーと称する）27と、企業数では、一般企業が多い。

2) しかし、センター数でみると、表1および2のようになる。一般企業のセンター数が606に対し、専門事業者（ベンダー）のセンター数は775に上る。ただし、ここでインソーシングと分類したセンターは、一般企業の用意するサイトをベンダーが運営受託で運営する事業形態であるため、ダブルカウントが生じる。したがって、1次調査に回答した290社が全体としていくつのセンターを有しているのかは、わからない。ダブルカウントがあれば、その分、差し引く必要があり、表1と表2の総計1381より少なくなる可能性がある。このような事情を考慮し、インソーシングのセンターについては、運営委託している一般企業の側に回答を求めるように調査を設計した。しかし、結果的には、以下にみるように、一般企業はインソーシングのセンターについてほとんど回答していない。この結果、わが国のコールセンターにおいて重要な位置を占めるこれらインソーシングのセンターについては、本調査ではその実態が明らかにならなかった。

表1 1次調査によるセンター数（一般企業）

自社施設自社運営	インソーシング	他社センター業務委託	その他	合計
360	109	116	7	606

表2. 1次調査によるセンター数（ベンダー）

自社施設で業務受託	インソーシング	その他	合計
243	532	0	775

2-3 第2次調査回答センターの概要

第2次調査によって明らかになった回答センターの概要は、次の通り。

1) 154センターのうち、ベンダーのセンターが31、一般企業のセンターが123であった。ベンダーのセンターは調査設計通り、すべてベンダー自社施設であり、オンサイト委託を受けるインソーシングのセンターは含まれていない。一般企業のセンターのうち、インハウスが115を占め、インソーシングは7しかない。第1次調査結果から得られた表1と比較すると、インソーシングのセンターの割合が著しく低い。これは、インソーシングのセンターに調査票があまり配布されなかったか、または、回答率が低かったかのいずれかによる。インソーシングのセンターが他の運営形態のセンターと全く異なるとは言えないだろうが、本調査の欠落点として、留意が必要である。

2) 当該センター以外に社内に他のコールセンターがない単独センターが57センター（37.0％）を占める。当該センター以外に9センター以上あると回答したセンターは、28（18.2％）である。

3) 主たるサービス対象分野は、多岐にわたるが、比較的多いのが、製造（31）、小売（28：通信販売を含む）、薬品（18）、保険（18）、銀行・金融（15）、通信（14）である。ベンダーの場合には、通信（10）が最も多く、三分の一を占めている。

4) 主たる業務は「インバウンドの顧客サービス専門」が圧倒的に多く、70.1％に達する。これに「インバウンドの顧客サービスおよびセールス」8.4％「ITヘルプデスク」2.6％、「その他のヘルプデスク」1.9％を加えると、なんらかの顧客問い合わせに対応するタイプのセンターが83％近くになる。「アウトバウンド・テレマーケティング」7.1％や、「集金」0.6％などのアウトバウンド型のセンターは1割に満たない。ただし、ベンダーのセンターだけを取り出してみると、アウトバウンドの業務を主と

して行っているセンターがやや増える（１９．３％）。

５）過去１年間で売上高が増えたとするものが２１．４％、減ったとするものが１３．６％、変わらないとするものが１５．６％であり、やや増えたとするものが多い。企業の一部門であるなどの理由で該当しないとするもの３１．８％、無回答１７．５％であるが、コールセンターの事業が拡大していることをうかがわせる。ちなみにセンター設立年を見ると、２０００年以後が６１センター（３９．６％）を占め、１９９０－１９９９年設立のものも４８（３１．２％）ある。１９８９年以前に設立されたものは、３４（２２．１％）に過ぎない（設立年不明は１１）。この分野が近年急速に拡大してきたことがわかる。

母集団の状態を示す的確なデータがないので、第２次調査回答センターがどれほど特定分野や業務領域に偏っているかを推定することは困難であるが、上述した「インソーシング」センターの欠落を除けば、概ね、幅広いばらつきを示しており、わが国のコールセンターの状況を把握する上で有用なデータを提供していると言ってよいであろう。

３ 業務パフォーマンス

コールセンターの業務は、多岐にわたるが、そのパフォーマンスを管理するためにさまざまな指標がデータとしてとられている。コンピュータと接合された通信システムを活用すれば、そのようなデータを容易に採集できる。その数字を見れば、当該センターがどのような水準のサービスを提供しているのか、ある程度見当がつくとされている。

通常、よく用いられるパフォーマンス指標として、ターゲットタイム内応答率がある。インバウンド業務を行っているセンターでは、顧客からの到着コールに可能な限り速やかに応答することが求められる。最もまずいのは、顧客が長い待ち時間に耐え切れず、応答前にコールを放棄する（電話をきってしまう）ことである。放棄呼率は、逆の意味でコールセンターのパフォーマンスを示す指標である。この調査では、両者を調べている。

ターゲットタイムを目標として定めているのは７０センターで、全体の４５．５％である。規模が大きいセンターやベンダーのセンターでは、その割合が高くなる。設定されているターゲットタイムとして最も比率が高いのは、２０秒から３９秒の間で３０．８％、ついで１０秒～１９秒の間に設定されているのが、２１．８％となっている。そして、ターゲットタイム内応答率は、１００％が２３．１％、９０％台が１９．２％、８０％台が３４．６％である。比較すべき基礎データがないので、このパフォーマンスがどれほどの水準にあるのかは、必ずしも明らかでないが、結果を素直にみれば、かなり良好な成績を上げていると見ることができる。

コールの放棄率の状況についても、１０％未満が５１．３％を占め、やはり良好な成績を示している。無回答が多い（３０．５％）が、これらは放棄率の管理をしていないセンターも含んでいると考えられ、全体として良好な成績を上げていると言えよう。

ただし、このようなアンケート調査に回答するセンターは、どちらかと言えば、優良なものが多く、成績がよいセンターに偏った回答となっている可能性があることには留意しておく必要がある。

４ 従業者構成

表３は、回答した１５４のセンターにおいて何人の人が働いているかを、派遣受け入れ人数を含めて職務タイプ別に示したものである。全体として１５２５８人が働いていることになる。このうち、フルタイム正社員は１３％にとどまり、フルタイム、パートタイムの有期契約社員が大多数を占める（合計で７５％）。派遣は、フルタイム、パートタイム合計で１２％を占める。コールセンターの従業員が非正規重点型の構成になっていることがわかる。その中でも特徴的なのは、フルタイムの有期契約社員が多いこと（４３％）である。

この傾向は、コールセンターの主力をなす顧客接点スタッフ（オペレータ、CSRなどと呼ばれる）についてみると、より顕著で、正社員の割合は、６％にとどまる。また、現場の業務運営の中心となっているスーパーバイザーやチームリーダーについて見ても、正社員は三分の一にとどまっており、有期契約社員が６２％を占める。とくに、フルタイム有期社員の割合が５３％にのぼっており、この層は、コールセンター業務の中

表 3 就業形態別就業者総数

	合計	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	フルタイム 派遣	パートタイム 派遣
合計	15,304 100.0	1,935 12.6	20 0.1	6,626 43.3	4,833 31.6	1,364 8.9	526 3.4
顧客接点スタッフ	12,588 100.0	774 6.1	10 0.1	5,421 43.1	4,652 37.0	1,241 9.9	490 3.9
スーパーバイザ/ チームリーダ	1,688 100.0	537 31.8	10 0.6	894 53.0	153 9.1	84 5.0	10 0.6
マネジャー	421 100.0	368 87.4	- 0.0	41 9.7	2 0.5	10 2.4	- 0.0
その他	561 100.0	253 45.1	- 0.0	226 40.3	26 4.6	30 5.3	26 4.6

核を担っていることがうかがえる。

従業者構成は、センターのタイプ別に大きく異なっていることにも注意が必要である。表 4 によれば、規模の小さい一般企業のコールセンター（インハウス）は、正社員の割合が高い。これに対して、50人以上の大規模な一般企業のコールセンターでは、正社員比率が8%と低く、ベンダーとほぼ同様の従業者構成となっている。大規模一般企業センターとベンダーの違いは、派遣の割合が前者で多い（32%）ことである。

表 4 就業形態別顧客接点スタッフ数

センタータイプ	合計	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	フルタイム 派遣	パートタイム 派遣
合計	12,588 1.0	774 0.1	10 0.0	5,421 0.4	4,652 0.4	1,241 0.1	490 0.0
一般・規模1 4人以下	289 1.0	180 0.6	2 0.0	43 0.1	37 0.1	26 0.1	1 0.0
一般・規模1 5～49人	783 1.0	304 0.4	- 0.0	104 0.1	154 0.2	178 0.2	43 0.1
一般・規模5 0人以上	3,189 1.0	250 0.1	8 0.0	742 0.2	1,182 0.4	755 0.2	252 0.1
ベンダー	8,327 1.0	40 0.0	- 0.0	4,532 0.5	3,279 0.4	282 0.0	194 0.0

5 主要分野の顧客接点スタッフ

表 5 は、顧客接点スタッフが対応する顧客層のセグメント別構成（複数回答）を示したものである。一般マスマーケット顧客に対応しているセンターが87%と圧倒的に多い。ただし、ベンダー企業のセンターでは、この割合が67.7%にとどまり、大企業・中小企業のビジネス顧客対応を行っているものが40%を超える。ベンダー企業のセンターは、性質上、複数クライアントの業務を受託していることが多いから、半数以上のセンター（16/31）が複数種類の顧客セグメントに対応していると回答しているが、その中には、企業向けの専門的サービスを提供する業務が含まれていることがわかる。ただし、その場合も、量的に最も大きいのは、一般マスマーケット顧客対応業務である場合が多い。

表 6 は、この設問で明らかにされた主要分野（量的にみて最も大きい顧客セグメント）で働く顧客接点スタッフの数と構成を示したものである。以下において、雇用と人材育成の詳細を述べるが、その場合の

表5 顧客セグメントの分布

センタータイプ	B4センターの顧客接点スタッフが対応する顧客セグメント						
	合計	大企業ビジネス顧客	中小企業ビジネス顧客	高付加価値型マス・マーケット顧客	一般マス・マーケット顧客	その他	無回答
合計	154 100.0	28 18.2	33 21.4	25 16.2	134 87.0	23 14.9	- -
一般・規模14人以下	55 100.0	9 16.4	9 16.4	9 16.4	49 89.1	7 12.7	- -
一般・規模15～49人	42 100.0	5 11.9	8 19.0	6 14.3	38 90.5	8 19.0	- -
一般・規模50人以上	26 100.0	1 3.8	3 11.5	4 15.4	26 100.0	4 15.4	- -
ベンダー	31 100.0	13 41.9	13 41.9	6 19.4	21 67.7	4 12.9	- -

表6 主要分野の顧客接点スタッフ

センタータイプ	合計	フルタイム正社員	フルタイム有期契約社員	パートタイム有期契約社員	派遣社員
合計	11,301 100.0	829 7.3	4,741 42.0	4,203 37.2	1,528 13.5
一般・規模14人以下	316 100.0	208 65.8	50 15.8	32 10.1	26 8.2
一般・規模15～49人	838 100.0	322 38.4	128 15.3	159 19.0	229 27.3
一般・規模50人以上	3,124 100.0	256 8.2	711 22.8	1,180 37.8	977 31.3
ベンダー	7,023 100.0	43 0.6	3,852 54.8	2,832 40.3	296 4.2

対象は、この主要分野の顧客接点スタッフに限定する。表6によれば、この調査で把握された主要分野の顧客接点スタッフは、11,301人であり、154センターの全従業者15,258人の74.1%、顧客接点スタッフ総数12,588人の89.8%となる。ただし、ここで把握された主要分野の顧客接点スタッフには、スーパーバイザーないしチームリーダーでありながら、同時に顧客対応を行うスタッフも含まれている可能性があるため、その数1,688人を加えた14,276人を分母とすると、79.2%となる。就業形態別の構成も、表4に示された顧客接点スタッフ一般と異なることはない。

6 非正規採用の背景

フルタイム有期、パートタイム有期、派遣の顧客接点スタッフ採用の理由を尋ねると、コスト圧縮という回答がどの就業形態をとってみても、50%を超え、高い。他の理由でやや目立っているのは、パートタイム有期（10.8%）と派遣社員（17.1%）における一時的ピーク業務対応である。有期契約社員を採用する場合に考慮されることの多い景気変動などへのバッファーという回答は、少ない。

また、有期契約の場合にも、それが反覆更新される場合には、判例法理上、期限の定めのない契約と同等にみなされることがありうるわけだが、ほぼ自動更新と回答したものが有期契約の顧客接点スタッフをもつ

124センターの58.1%に上った。雇用が永続的にならないよう管理しているとするものは、8.1%にとどまった。無回答が28.2%に上っており、その解釈がむつかしいが、有期契約による雇用管理上の柔軟性追求という視点が強く貫かれているとは考えにくい。ここでも、柔軟性よりコストが重要ということになりそうである。

7 欠勤率と離職率

就業形態別に欠勤率（病欠を含む）を調べてみた。平均値でみると、パートタイム有期が最も高く（5.3%）、ついで派遣（3.6%）、フルタイム有期（2.8%）、正社員（1.4%）の順である。とくに問題となりそうなのは、欠勤率が10%を超える値を記録しているセンターがあることで、その割合は、正社員スタッフについては2.3%、フルタイム有期スタッフでは5.3%にとどまるが、派遣スタッフでは8.6%、パートタイム有期スタッフでは20%にも上る。このように欠勤が多い場合には、その穴埋め要員の確保など人事管理上の課題が生じる。雇用人事管理に問題がないか考える必要がある。

人事管理上、重要なもう一つの指標は、離職率である。コールセンター従事者の高い離職率は、他の国々でも問題とされているが、顧客接点スタッフの過去1年間の離職率は、相当高い。無回答が相当の割合を占めるので、注意が必要だが、平均値でみると、最も高いパートタイム有期スタッフで21.3%、最も低い正社員スタッフでも7.7%を記録している。離職率15%以上のセンターの割合を見ると、最も高い派遣スタッフについて34.3%、それに次ぐパートタイム有期スタッフについて29.2%に上る。それよりは低い、フルタイム有期スタッフについて21.3%、正社員スタッフについて18.5%と、高い離職率に悩まされているセンターがかなりの割合に上っている。

もちろん、離職率の低いセンターもあり、一般に離職率が高いパートタイム有期スタッフについても26.1%のセンターは過去1年の離職率が5%未満にとどまっている。

8 顧客接点スタッフの属性

顧客接点スタッフの平均年齢の平均値でみると、最も高いパートタイム有期スタッフの40.5歳から、最も低い派遣スタッフの33.3歳までばらついているが、必ずしも若者中心の構成とは言えない。顧客接点スタッフの圧倒的多数は女性であるが、この平均年齢と照らしあわせてみると、いわゆる主婦層が多く働いていると考えられるが、他の分野における主婦パート層との違いもありそうである。とくに、フルタイム有期スタッフが多いことがコールセンターの特徴だが、通常、時間選好の強い主婦パート層がどのような形で、どれほどフルタイムとして働いているのかが重要である。しかし、この調査は、事業所調査であり、顧客接点スタッフの属性について、深く調べることはできていない。将来の課題とせざるをえない。

次に、顧客接点スタッフの平均勤続年数をみよう。離職率が高ければ、勤続年数が短いものとなることは当然だが、コールセンターという職場そのものが新しいために勤続年数が短くなっているという事情も考慮にいれる必要がある。平均勤続年数の平均値をみると、正社員スタッフでは11.6年と長い、フルタイム有期4.7年、パートタイム有期3.8年と半分以下である。派遣の場合は、1.7年で最も短い。

第3に、顧客接点スタッフの一般的学歴をみよう。就業形態別にみた学歴差が大きい。大卒以上という回答の割合を見ると、正社員スタッフで62.2%に上るが、フルタイム有期スタッフでは26.7%、パートタイム有期スタッフでは13.8%、派遣スタッフでは14.3%にとどまる。逆に、高卒者が一般的と回答したものの割合は、正社員スタッフでは13.9%にとどまるが、フルタイム有期では、32.0%、パートタイム有期では43.1%に上る。派遣の場合は、28.6%となっているが、フルタイム有期と同等とみてよからう。

ただし、最も一般的学歴レベルが低く想定されているパートタイム有期の場合でも、短大・高専卒などと大卒を合計すると、高校卒という回答とほぼ同数になり、フルタイム有期では、それ以上であるから、顧客接点スタッフの一般的学歴レベルは、社会に一般的な学歴レベルとくらべるとかなり高いところに設定されていると言える。

9 一般的年収

顧客接点スタッフの一般的年収は、就業形態別に大きく異なる。平均値でみると、正社員スタッフの年収は約500万円、フルタイム有期が約260万円、パートタイム有期が130万円強である（1件特別に高いサンプルがあるので、それを除くと130万円未満となる）。派遣スタッフは、ほぼフルタイム有期と同等の260万円強となっている。

パートタイム有期スタッフの年収を考える場合、他の分野のパートタイム労働者と同様、いわゆる130万円の壁（社会保険において、扶養家族として取り扱われる限界）が重要な境界となっていると考えられる。パートタイム有期スタッフの場合は、他の就業形態にくらべて就業時間が短い（フルタイム有期の三分の二弱）から、その分収入が少なくなることは当然だが、それを考慮にいれても、フルタイム有期より年収が少なくなっている。これは、学歴レベルの差などから推測される業務難易度の違いによって説明できる部分もあるが、上記のような制度的要因によって、パートタイム有期スタッフの賃金水準が抑制されている可能性もある。いずれにせよ、この問題はコールセンターに限られないパートタイム労働一般に関わる政策問題である。

フルタイム有期スタッフと正社員スタッフの年収格差は、これとは質的に異なる問題である。ここでも、学歴レベルの差（それと対応する業務難易度の差）によって説明できる部分があることは確かである。平均年齢も正社員スタッフ（平均で40.1歳）のほうがフルタイム有期スタッフ（平均で37.1歳）より高いから、これが年収に跳ね返ってくることは考えられる。しかし、これらの要素を考慮したとしても、年収が2倍近い格差をもつことを合理的に説明することは容易でない。

第2に、センタータイプ別に見ると、派遣スタッフの場合を除き、ベンダー企業のセンターの年収が少なくなっている。パートタイム有期スタッフの場合も、差は小さいと思われる。差がはっきりしているのは、正社員スタッフ（一般企業では、平均値が450万円を超えているが、ベンダーでは、370万円）とフルタイム有期スタッフ（一般企業では、どの規模でも270万円―290万円であるが、ベンダーでは、223万円）である。これについては、やはり、学歴レベルの差や平均年齢の差を考慮に入れる必要がある。しかし、それだけで差を説明できるのか、さらに分析を深める必要がある。

10 教育訓練

コールセンターの仕事は、未経験者の場合にはとくにそうであるが、コールセンター経験者であっても担当業務経験がない場合は、相当程度の初期訓練を必要とする場合が多い。このことが調査結果にもあらわれている。平均値を見ると、正社員スタッフで約20日、フルタイム有期スタッフで約16日、パートタイム有期スタッフで約14日、派遣スタッフで約18日が費やされている。これら初期訓練期間終了まで全く顧客対応しないわけではないかもしれないが、正社員以外のスタッフについても、相当の初期訓練が必要となっている。

初期訓練を終え、顧客対応業務についたとしても、ただちに一人前とは言えない。当初は、ベテランによるバックアップ（エスカレーション）が必要となる場合が多いだろう。平均値でみると、一人前になるのに、正社員スタッフで約18週間、フルタイム有期スタッフで約15週間、パートタイム有期スタッフで約10週間、派遣スタッフで約14週間となっている。最も短いパートタイム有期スタッフでも、2ヶ月以上かかっている。

顧客接点スタッフに対する初期教育訓練投資は、相当大きなものがある。このような教育訓練投資にもかかわらず、離職率が高いとすると、そのロスは相当大きなものになろう。効率的なコールセンター経営にとって、離職率低下が急務であることは間違いない。

【参考文献】

- コンピュータ・テレフォニー編集部編『コンピュータ白書2004』リックテレコム、2004年。
同上『コンピュータ白書2005』リックテレコム 2005年。
経済産業省『平成15年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』経済産業統計協会 2004年。
Batt, Rosemary, Virginia Doellgast, and Hyunji Kwon, 2004, The U.S. Call Center Industry

2004, <http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/PDFs/WorkingPapers/WP05-06-CAHRS-USCallCenterReport.pdf>

Lanciano-Morandat, Caroline, Hiroatsu Nohara, and Robert Tchobanian, 2005, French Call Center Industry Report 2004, unpublished report.

〈発 表 資 料〉

題 名	掲載誌・学会名等	発表年月
急拡大するコールセンター	エコノミスト	2006年9月5日