

## 科学研究費補助金研究成果報告書

平成23年11月30日現在

機関番号：12601

研究種目：基盤研究（B）

研究期間：2008～2010

課題番号：20330078

研究課題名（和文） コールセンターにおける雇用と人材育成に関する調査研究

研究課題名（英文） Employment and Human Resource Development at Call Centers in Japan

研究代表者

仁田 道夫（NITTA MICHIO）

東京大学・社会科学研究所・教授

研究者番号：70114600

研究成果の概要（和文）：コールセンター従業員に対するアンケート調査を実施し、その分析を通して人事管理上の課題を解明した。職場定着志向が低く、これが高い離職率につながっていること、その背景に給与への不満があることが明らかとなった。

研究成果の概要（英文）：The project focused on problems at call centers in Japan using questionnaire surveys to employees. The surveys revealed low attachment to current workplace induced by dissatisfaction on wage level.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	2,500,000	750,000	3,250,000
2009年度	2,700,000	810,000	3,510,000
2010年度	2,100,000	630,000	2,730,000
年度			
年度			
総計	7,300,000	2,190,000	9,490,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：コールセンター、雇用、人材育成、格差、就業形態多様化

## 1. 研究開始当初の背景

（1）1990年代に急激に増大したコールセンターの雇用実態については、調査研究が遅れており、基礎的なデータも整備されていなかった。

（2）2006年度に、代表者らが電気通信普及財団の助成を受けて国際比較プロジェクト（グローバル・コールセンター・プロジェクト）の調査票に基づく事業所調査を実施し、はじめて信頼しうるデータが得られ、また、多数の非正規雇用者を抱える雇用実態がある程度明らかになった。

（3）だが、コールセンター従業員の意識や行動については、事業所調査では明らかにできないので、依然として未解明の状況にあっ

た。

## 2. 研究の目的

この調査研究の目的は、コールセンター従業員アンケート調査を実施し、その職歴や仕事内容、教育訓練の実態や労働条件、就業意識や希望などを調べ、定着率の向上や、仕事満足度の向上などに影響する要因を明らかにして、人事管理施策改善の手掛かりを得ることである。

## 3. 研究の方法

（1）従業員アンケート調査を実施する。

（2）その際コールセンターの国際的広がり、課題の共通性から、国際比較研究を行うことが必要であり、共通の設定項目により複数の国で調査を実施する。

#### 4. 研究成果

(1) 事業所を通ずる方法と、インテージ社のモニターを対象とするネット調査の2つの方法でアンケート調査を実施した。事業所を通ずる調査では、3社5事業所、595サンプルを回収した。ここでは、規模が大きく、全従業員を対象として調査を実施できたA社の2事業所から得た436のデータについてネット調査を対比しつつ分析する。ネット調査では、478サンプルを回収した。合計で、1073のコールセンター従業員から回答を得ることができた。

(2) コールセンター従業員調査を補足するために、コールセンター勤務経験者調査をネット調査で実施した。インテージ社のモニターに対する調査で、1123人の経験者から回答を得て、コールセンター勤務経験がその後のキャリアにどのような影響を与えているかについてのデータを収集した。

(3) 従業員アンケート調査については、国際比較調査のために、日、仏、独の3か国の研究者が参加して、調査票を設計した。このうち、仏については、ほぼ同時期に調査を実施し、839人のコールセンター従業員から回答を得ることができた。独については、調査を実施すべく企画を立てているが、現在までのところ調査を実施できていない。

(4) ネット調査では、勤務先企業の名寄せは実施していないが、全国データであり、特定企業に偏在しているとは考えられない。勤務先コールセンターの規模をみても、99人以下が45.8%を占めているから、回答者の勤務先は多くの事業所にばらついていると考えてよい。そこで、このネット調査478サンプルの分析を基本とし、これに大規模コールセンターを2か所経営する金融保険系インハウスコールセンターのA社の調査結果を比較対象として利用することにより、立体的な把握が可能となる。

(5) 2006年に実施した事業所を対象とする調査では、リストアップの限界から、比較的目につきやすい、大規模な専門的センターが対象に多く含まれることになったと考えられる。回答154センターに働く顧客接点スタッフ(オペレーター等)12388人のうち、アウトソーサーと呼ばれるコールセンター業務受託事業者が8327人と67.2%を占めていた。小規模センターが多い一般企業のセンター(インハウスと呼ばれる)のうち、従業員数50人未満のセンターに働く顧客接点スタッフは、1072人で8.5%にとどまる。それに対して、今回のネット調査では、50人未満のセンターで働く人が34.1%に上る。ネット調査という調査方法の利点により、小規模なインハウス・センターで働く従業員が拾い出されていることがわかる。

(6) 他方、ネット調査という調査方法の欠

点もあると考えられる。インターネットを利用したオンライン調査であることから、ネット環境を自宅にもち、パソコンを通じたネットコミュニケーションに慣れた層がモニターとして登録している可能性が高い。一般に、コールセンター従業員は、職場でネット端末を使用することが多く、操作に比較的習熟しているが、比較的単純なオペレーター業務を担当する有期契約のパートタイマー層、とくに女性がモニター登録対象から欠落する可能性が高い。回答者に占める女性の割合は、60.7%である。典型的な大規模専門コールセンターではこの比率は80%を超えるのが常識である。事例調査のA社では、女性比率が77.3%に上っている。これは、回答者に占めるスーパーバイザー・チームリーダーの占める割合が29.5%に上っている点にも表れている。事業所調査の結果から考えて、コールセンターの従業員に占めるスーパーバイザー・チームリーダーが3割に達するとは考えにくい。確かに、小規模センターでは、規模の利益を享受できないことから監督者の割合が高くなると考えられるが、それにしてもこの割合は高い。スーパーバイザー・チームリーダーがより多くモニターとして登録されている結果であると推測できる。

(6) 本ネット調査回答者における正社員比率は、34.9%に上ったが、これは、2006年調査の154事業所全体の顧客接点スタッフおよびチームリーダー・スーパーバイザー14276人に占める正社員比率9.3%より大幅に高い。これは、上記(4)の要因によって正社員比率の高い小規模インハウスセンター勤務者が多く含まれていること、および上記(3)により、比較的簡単な仕事を担当しているパートタイマー層の相当部分が欠落していることに強く影響を受けているものと思われる。分析にあたっては、そうしたサンプルの特性に十分配慮した解釈を行うことが必要である。

(7) 正社員以外では、有期契約社員が29.3%、派遣社員が35.8%と、非正規社員に占める派遣の割合が高い。2006年調査では、有期契約社員の割合が高かった。これは、上記(4)の要因から、派遣依存度が高いインハウスのセンター勤務者が多くなっていること、上記(5)から、有期契約パート社員が対象から落ちていること、などによるものと考えられる。

(8) 本調査の主要な問題関心の一つは、コールセンターにおける従業員の定着率の低さである。定着率が低いことは、募集・採用コストがかさむことを意味するが、それだけでなく、人的資源管理の観点からすると、なんらかの人事・処遇上の問題が存在しているために、従業員が早期に離職してしまう結果になっていると解されるから、それへの対処

が重要な経営課題となる。そこで、定着率に直接影響すると考えられる就業継続意志を問う設問を入れたが、それへの回答をみると、今の職場に働き続ける意思を示したのは、32.0%にとどまる。近い将来移動する意思を明確にした者は14.0%だが、当面は働き続け、将来他の職場に移動すると回答した者が54.0%であった。正社員が比較的多いネット調査のサンプルで、定着志向が3人に1人というのは、低いと言えよう。雇用形態別にみると、最も定着志向が低いのは当然ながら派遣社員で、24.0%、有期契約社員が32.9%、そして正社員で39.5%となっている。正社員でもっとも定着志向が高いが、スーパーバイザー・チームリーダーも含む正社員の定着志向が4割程度というのは、これらの社員が企業の立場からすれば、中核社員として長期勤続を期待していると想定されることからすると、低いと言わざるをえない。

(9) もちろん、企業の人事管理・経営方針いかにによって、このような従業員の態度は変わりうる。事例調査A社では、働き続けるとする者が74.1%とほぼ4人に3人の割合となっている。雇用形態別にみると、意外なことに派遣社員の定着志向が最も高い(80.5%)、有期契約社員のそれがやや低く59.6%、正社員の場合71.1%である。派遣社員の定着志向がこの企業でとくに高いのは、この雇用形態にパートタイマーが多く含まれ、そのなかに近隣に居住する女性既婚者層が多く含まれているために、この職場がとくに魅力的になるという事情があると考えられる。また、この企業では、有期契約社員のなかに学生アルバイトが一定数含まれているため、有期契約社員の定着志向が他の雇用形態の者よりも低くなることは当然と言える。

(10) ネット調査における職場定着志向の低さの背景には、コールセンターの仕事そのものの魅力の低さがあるかもしれない。対人ストレスが大きいにも関わらず、給与水準が決して高いとは言えず、また正社員として定着していく機会も低いという一般的状況があるから、現在従事しているコールセンターの仕事そのものが暫定的なもので、いずれは、他の仕事に転換しようと考えていたとしても不思議ではない。この点を別の設問で聞いてみた。今後コールセンターの仕事を継続する意思があるかどうかを尋ねると、継続する意思があるとする者は、38.3%、その意思がないとするものが19.5%であった。それに対して、条件が改善されれば続けてもよいという条件付き継続意志を表明した者が42.3%に達する。この選択肢を選んだ者のうち、給与の改善を求めるものが67.3%、仕事内容の改善を求めるものが19.

3%となっている。コールセンターの離職率が高く、人材確保に困難をきたしているのは、その仕事が長期にわたって継続困難なほどストレスが大きいとか、まったく魅力にかけた仕事であるという俗説はここでは説得的でなく、労働条件の改善が急務という人事管理の常道にたって解決可能な問題であることが示唆されたと言ってよい。

(11) こうした定着志向のあり方に影響を及ぼす重要な要因として、仕事への満足度がある。本調査では、仕事への満足度、給与満足度、人間関係満足度、そしてそれらを総合した総合満足度に関する設問を行った。ネット調査では、仕事満足度については、満足、あるいは、まあ満足とするもののほうが多く61.7%に達する。これに対して不満、やや不満とする者は38.3%である。雇用形態による差はあまりない。満足・まあ満足の割合は、派遣社員で60.2%、有期契約社員で67.9%、正社員で58.1%である。この結果だけからすると、満足している者のほうが多いのだから、定着志向がもっと高くなってよいように思える。

(12) だが、満足度の低い項目もある。それは、給与である。給与について満足・まあ満足とする者の割合は、40.8%で、不満・やや不満の割合が59.2%と満足派と不満派の割合が逆転する。もちろん、一般的に給与についての設問への回答はネガティブに表れることが多い。高給取りでも、その給与に満足せず、もっと欲しい、あるいは自分の値打ちはもっと高いはずだと考える傾向があるからである。しかし、他の項目の満足度が比較的高いことから考えると、定着志向に最も強い影響を与えているのは、給与満足度(その低さ)だと解することができそうである。

(13) ところで、雇用形態別に給与満足派の割合をみると、派遣社員46.8%、有期契約社員40.7%、正社員34.7%となっている。本来、給与が最も高いはずの正社員でもっとも不満派の割合が高いことになる。給与だけでなく、上記(11)よれば、仕事満足度も正社員でやや低い。これは、その仕事がより責任が重く、難易度も高い仕事が多いと考えられるだけに、一層疑問を感じさせる結果である。コールセンターにおいて一般に想定されるように非正規雇用の人々の処遇に関する不満が表面化しているというよりは、相対的に優遇されているはずの正社員の不満が高い。これは何を意味しているのだろうか。

(14) ここで確認のために、実際の給与水準をみてみよう。本調査では、年収を100万円未満、100万円以上130万円未満、130万円以上200万円未満、200万円以上300万円未満、300万円以上400

万円未満、400万円以上500万円未満、500万円以上の各カテゴリーに分けて聞いた。雇用形態別にみると、およそ常識的な結果があらわれた。300万円以上の者の割合をとると、派遣社員では21.1%、有期契約社員では23.7%なのに、正社員では71.8%に達する。

(15) 給与満足度は、実際の給与だけでなく、給与への期待によっても左右される。正社員では、期待よりも支給される給与が低いために満足度が低くあらわれるのだと考えられる。期待を左右する要因の一つは学歴である。雇用形態別にネット調査結果の学歴構成をみると、大卒比率が高いのは正社員である(44.3%)。派遣社員では25.7%、有期契約社員では32.1%だから、正社員では高学歴者の割合が高い。逆に、高卒者の比率をみると、正社員では25.1%なのに、派遣社員では35.7%、有期契約社員では29.3%である。

しかし、学歴別の期待給与水準の違いだけで本調査の正社員の不満度を説明するのはむづかしいように思われる。

(16) A社の事例に立ち返ってみよう。この事例は優良企業の事例と違ってよく、満足度も概して高い。たとえば仕事満足度をみると、満足派の割合は、派遣で84.8%、有期契約社員で88.5%、正社員で84.2%に上っている。また給与満足設問での満足派の割合は、派遣で73.9%、有期契約社員で78.8%、正社員で51.3%となっている。こうした高い満足度が上記(9)に述べた高い定着志向に反映していると推測される。ただ、この事例においても、正社員の給与満足度が最も低い、不満派とほとんど拮抗している。A社の正社員のうち年収300万円以上の者の割合は92.1%に達している。ネット調査結果とくらべればかなり高い水準となっている。

(17) このように通常の格差問題をめぐる議論の想定と異なり、コールセンターにおいては、もっぱら正社員と非正規社員の格差が人事管理上の問題であるというよりは、正社員の人事管理問題も重要課題となっていると考えられる。どちらかといえば、非正規社員に対して管理的立場にある正社員自身が大きな不満をかかえ、ともすれば離職を考えているようでは、当該事業所の管理運営は問題含みと言えよう。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 1件)

仁田道夫、コールセンター従業員の就業意識、経営論叢 (国土館大学)、査読無し、

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

仁田 道夫 (NITTA MICHIO)  
東京大学・社会科学研究所・教授  
研究者番号：70139400

### (2) 研究分担者

中村圭介 (NAKAMURA KEISUKE)  
東京大学・社会科学研究所・教授  
研究者番号：30227889

### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：

