
第 1 章

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 道夫
(東京大学社会科学研究所教授)

この章では、2006年夏に実施した対事業所アンケート調査結果のうち、主要なものを紹介する。

I 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、ベンダーと呼ぶ）27と、企業数では、一般企業が多い。

2) しかし、センター数で見ると、図表1-1および1-2のようになる。一般企業のセンター数が592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うる。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、図表1-1と図表1-2の総計1,367より少なくなる可能性がある。

この様な事情を考慮し、第2次調査では、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。図表1-1から明らか

ように、一般企業のコールセンターのうち、6割程度は、自社施設で自社運営する文字通りのインハウスのセンターであるが、残る4割のうち約半分は、自社施設だが運営を外部に委託するインソーシングのセンターであり、外部の専門事業者の施設に業務全体を外注しているケースに匹敵する地位を占めている。この事実そのものが大変興味深い発見であるが、残念ながら、それ以上のことは第1次調査では調べていないので、わからない。

図表1-1 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	592

図表1-2 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

II 第2次調査回答センターの業態・産業分野・主要業務

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図表1-1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) 図表1-3から、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%）を占めることがわかる。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を含めて合計で10センター以上を有するのは、28（18.2%）である。一般企業は単独センターが多く、ベンダーでは、当然ながら多数センターを有するものが多い。

3) 図表1-4によれば、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) 図表1-5によれば、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) 図表1-6によれば、過去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）。コールセンター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。

以下、本調査結果に基づき、コールセンターの雇用と人材育成の実態について報告する。

図表1-3 他のセンター数

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	A 4 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るか							総合計
	合計	0	1～2	3～8	9以上	無回答	平均値	
合計	154 100.0	57 37.0	41 26.6	23 14.9	28 18.2	5 3.2	14.69	2,189
一般・規模14人以下	55 100.0	29 52.7	15 27.3	7 12.7	2 3.6	2 3.6	1.40	74
一般・規模15～49人	42 100.0	16 38.1	13 31.0	9 21.4	1 2.4	3 7.1	1.85	72
一般・規模50人以上	26 100.0	9 34.6	10 38.5	5 19.2	2 7.7	-	2.62	68
ベンダー	31 100.0	3 9.7	3 9.7	2 6.5	23 74.2	-	63.71	1,975

注：表頭の冒頭の番号は調査票の設問番号（資料編参照）。以下同様。

図表1-4 最も主要なサービス対象分野

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	A 8 最も主要な産業・分野							
	合計	保険	銀行・金融	NPO・ボランティア団体	製造業	電気・ガス・水道	小売	通信
合計	154 100.0	18 11.7	15 9.7	-	31 20.1	3 1.9	28 18.2	14 9.1
一般・規模14人以下	55 100.0	4 7.3	-	-	16 29.1	1 1.8	9 16.4	1 1.8
一般・規模15～49人	42 100.0	6 14.3	8 19.0	-	5 11.9	2 4.8	9 21.4	-
一般・規模50人以上	26 100.0	7 26.9	4 15.4	-	4 15.4	-	6 23.1	3 11.5
ベンダー	31 100.0	1 3.2	3 9.7	-	6 19.4	-	4 12.9	10 32.3

センタータイプ	A 8 最も主要な産業・分野							
	ホテル・旅館	航空	マスコミ	国	地方自治体	公共サービス	医療	物流
合計	2 1.3	3 1.9	1 0.6	1 0.6	5 3.2	1 0.6	3 1.9	2 1.3
一般・規模14人以下	1 1.8	1 1.8	-	-	2 3.6	1 1.8	2 3.6	1 1.8
一般・規模15～49人	1 2.4	2 4.8	-	-	1 2.4	-	-	1 2.4
一般・規模50人以上	-	-	-	-	1 3.8	-	1 3.8	-
ベンダー	-	-	1 3.2	1 3.2	1 3.2	-	-	-

センタータイプ	A 8 最も主要な産業・分野							
	薬品	建設	不動産・住宅	飲食店	レジャー	出版印刷	その他	無回答
合計	18 11.7	1 0.6	1 0.6	1 0.6	2 1.3	-	4 2.6	-
一般・規模14人以下	13 23.6	-	-	1 1.8	1 1.8	-	1 1.8	-
一般・規模15～49人	5 11.9	-	-	-	1 2.4	-	1 2.4	-
一般・規模50人以上	-	-	-	-	-	-	-	-
ベンダー	-	1 3.2	1 3.2	-	-	-	2 6.5	-

図表1-5 最も主要な業務

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	A9センターが行っている最も主要な業務							
	合計	インバウンド顧客サービス専門	インバウンド・セールス専門	インバウンド顧客サービス	アウトバウンド	市場調査	集金	修理サービス
合計	154 100.0	108 70.1	6 3.9	13 8.4	11 7.1	- -	1 0.6	- -
一般・規模14人以下	55 100.0	46 83.6	1 1.8	1 1.8	- -	- -	- -	- -
一般・規模15～49人	42 100.0	27 64.3	4 9.5	3 7.1	4 9.5	- -	- -	- -
一般・規模50人以上	26 100.0	19 73.1	1 3.8	4 15.4	2 7.7	- -	- -	- -
ベンダー	31 100.0	16 51.6	- -	5 16.1	5 16.1	- -	1 3.2	- -

センタータイプ	A9センターが行っている最も主要な業務					
	オペレータ・サービス	予約サービス	ITヘルプ・デスク	その他のヘルプ・デスク	その他	無回答
合計	1 0.6	6 3.9	4 2.6	3 1.9	- -	1 0.6
一般・規模14人以下	1 1.8	3 5.5	- -	3 5.5	- -	- -
一般・規模15～49人	- -	3 7.1	- -	- -	- -	1 2.4
一般・規模50人以上	- -	- -	- -	- -	- -	- -
ベンダー	- -	- -	4 12.9	- -	- -	- -

図表1-6 売上高の増減

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	D1. 3過去2年間のセンターの売り上げ高の増減					
	合計	増えた	減った	だいたい同じ	非該当	無回答
合計	154 100.0	33 21.4	21 13.6	24 15.6	49 31.8	27 17.5
一般・規模14人以下	55 100.0	6 10.9	6 10.9	5 9.1	23 41.8	15 27.3
一般・規模15～49人	42 100.0	6 14.3	3 7.1	8 19.0	18 42.9	7 16.7
一般・規模50人以上	26 100.0	6 23.1	5 19.2	6 23.1	7 26.9	2 7.7
ベンダー	31 100.0	15 48.4	7 22.6	5 16.1	1 3.2	3 9.7

Ⅲ 業務パフォーマンスの状況

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かぎ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。

図表1-7によれば、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。図表1-8によれば、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、図表1-9によれば、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。

図表1-10は、コールの放棄率の状況を示したものであるが、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。

図表1-7 ターゲットタイムの有無

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	D1. 1業務パフォーマンス a) 到着コールに対してのターゲット・タイム（比率）の有無			
	合計	ある	ない	無回答
合計	154 100.0	70 45.5	76 49.4	8 5.2
一般・規模14人以下	55 100.0	18 32.7	34 61.8	3 5.5
一般・規模15～49人	42 100.0	19 45.2	21 50.0	2 4.8
一般・規模50人以上	26 100.0	16 61.5	9 34.6	1 3.8
ベンダー	31 100.0	17 54.8	12 38.7	2 6.5

図表1-8 ターゲット時間

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	D 1. 1 業務パフォーマンス b) ターゲットの時間 (秒)								総合計
	合計	0秒～3秒	4秒～9秒	10秒～19秒	20秒～39秒	40秒以上	無回答	平均値	
合計	78 100.0	2 2.6	9 11.5	17 21.8	24 30.8	4 5.1	22 28.2	34.48	1,931
一般・規模14人以下	21 100.0	1 4.8	2 9.5	7 33.3	3 14.3	1 4.8	7 33.3	53.93	755
一般・規模15～49人	21 100.0	-	4 19.0	4 19.0	7 33.3	-	6 28.6	14.20	213
一般・規模50人以上	17 100.0	-	1 5.9	1 5.9	9 52.9	1 5.9	5 29.4	44.58	535
ベンダー	19 100.0	1 5.3	2 10.5	5 26.3	5 26.3	2 10.5	4 21.1	28.53	428

図表1-9 ターゲット内応答率

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	D 1. 1 業務パフォーマンス c) ターゲットの応答率							総合計
	合計	69%以下	70%～79%	80%～89%	90%～99%	100%	無回答	
合計	78 100.0	1 1.3	-	27 34.6	15 19.2	18 23.1	17 21.8	88.77 5,415
一般・規模14人以下	21 100.0	-	-	4 19.0	1 4.8	10 47.6	6 28.6	95.00 1,425
一般・規模15～49人	21 100.0	-	-	9 42.9	5 23.8	2 9.5	5 23.8	86.56 1,385
一般・規模50人以上	17 100.0	1 5.9	-	6 35.3	6 35.3	1 5.9	3 17.6	85.00 1,190
ベンダー	19 100.0	-	-	8 42.1	3 15.8	5 26.3	3 15.8	88.44 1,415

図表1-10 コール放棄率

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	D 1. 1 業務パフォーマンス d) コールの放棄率							総合計
	合計	0%～4%	5%～9%	10%～14%	15%～19%	20%以上	無回答	
合計	154 100.0	55 35.7	24 15.6	11 7.1	3 1.9	14 9.1	47 30.5	7.21 771
一般・規模14人以下	55 100.0	17 30.9	9 16.4	3 5.5	1 1.8	1 1.8	24 43.6	4.16 129
一般・規模15～49人	42 100.0	19 45.2	5 11.9	3 7.1	2 4.8	1 2.4	12 28.6	4.87 146
一般・規模50人以上	26 100.0	6 23.1	2 7.7	4 15.4	-	9 34.6	5 19.2	16.10 338
ベンダー	31 100.0	13 41.9	8 25.8	1 3.2	-	3 9.7	6 19.4	6.32 158

IV 従業者構成

図表1-11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15,258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12.7%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74.8%)。派遣は、フルタイム、パートタイム合計で12.3%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(43.1%)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(オペレーター、CSRなどと呼ばれる)についてみると、より顕著で、フルタイム正社員の割合は、6.1%にとどまる(図表1-12)。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62.1%を占める。とくに、フルタイム有期社員の割合が53.0%にのぼっており、この層は、コールセンター業務の中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。図表1-12からわかるように、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、フルタイム正社員比率が7.8%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(31.6%)ことである。

図表1-11 就業形態別就業者総数

(上段は就業者数、下段は%)

	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	15258	1932	20	6582	4833	1365	526
	100.0	12.7	0.1	43.1	31.7	8.9	3.4
顧客接点スタッフ	12588	774	10	5421	4652	1241	490
	100.0	6.1	0.1	43.1	37.0	9.9	3.9
スーパーバイザ・チーム リーダー	1688	537	10	894	153	84	10
	100.0	31.8	0.6	53.0	9.1	5.0	0.6
マネジャー	421	368	0	41	2	10	0
	100.0	87.4	0.0	9.7	0.5	2.4	0.0
その他	561	253	0	226	26	30	26
	100.0	45.1	0.0	40.3	4.6	5.3	4.6

図表1-12 就業形態別顧客接点スタッフ数

(上段はスタッフ数、下段は%)

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	12588 100.0	774 6.1	10 0.1	5421 43.1	4652 37.0	1241 9.9	490 3.9
一般・規模14人以下	289 100.0	180 62.3	2 0.7	43 14.9	37 12.8	26 9.0	1 0.3
一般・規模15～49人	783 100.0	304 38.8	0 0.0	104 13.3	154 19.7	178 22.7	43 5.5
一般・規模50人以上	3189 100.0	250 7.8	8 0.3	742 23.3	1182 37.1	755 23.7	252 7.9
ベンダー	8327 100.0	40 0.5	0 0.0	4532 54.4	3279 39.4	282 3.4	194 2.3

V 主要分野の顧客接点スタッフ

図表 1-13 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 87.0%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（図表 1-14）。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（8センター）。

図表 1-15 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、その場合の対象は、この主要分野の顧客接点スタッフに限定する。図表 1-15 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 センターの全従業員 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、図表 1-12 に示された顧客接点スタッフ一般と異なることはない。

図表1-13 顧客セグメントの分布

(上段はn、下段は%)

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	- -

図表1-14 複数の顧客セグメントに対応している場合の最も大きい対象

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B4ーb量的に最も大きい対応方法						
	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	58 100.0	6 10.3	5 8.6	6 10.3	33 56.9	7 12.1	1 1.7
一般・規模14人以下	18 100.0	1 5.6	2 11.1	2 11.1	13 72.2	-	-
一般・規模15~49人	13 100.0	2 15.4	-	1 7.7	8 61.5	2 15.4	-
一般・規模50人以上	11 100.0	-	1 9.1	1 9.1	4 36.4	4 36.4	1 9.1
ベンダー	16 100.0	3 18.7	2 12.5	2 12.5	8 50.0	1 6.2	-

図表1-15 主要分野の顧客接点スタッフ

(上段はスタッフ数、下段は%)

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	11301 100.0	829 7.3	4741 42.0	4203 37.2	1528 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	3124 100.0	256 8.2	711 22.8	1180 37.8	977 31.3
ベンダー	7023 100.0	43 0.6	3852 54.8	2832 40.3	296 4.2

VI 非正規採用の背景

図表 1-16、1-17、1-18 は、それぞれフルタイム有期、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示したものである。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、それが反復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、図表 1-19 によれば、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、その解釈が難しいが、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。

図表1-16 フルタイム有期社員採用理由

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B6-a これらの種類のスタッフを採用する最も重要な理由 Bフルタイム有期社員							
	合計	コスト圧縮	正社員登用のための試用期間	景気変動などへのバッファー	代替要員	欠勤穴埋め要員	一時的ピーク業務対応	無回答
合計	75 100.0	43 57.3	9 12.0	3 4.0	2 2.7	2 2.7	1 1.3	15 20.0
一般・規模14人以下	16 100.0	9 56.2	-	-	-	1 6.2	-	6 37.5
一般・規模15～49人	22 100.0	10 45.5	3 13.6	-	2 9.1	1 4.5	1 4.5	5 22.7
一般・規模50人以上	13 100.0	8 61.5	1 7.7	1 7.7	-	-	-	3 23.1
ベンダー	24 100.0	16 66.7	5 20.8	2 8.3	-	-	-	1 4.2

図表1-17 パートタイム有期社員採用理由

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B6-a これらの種類のスタッフを採用する最も重要な理由 Cパートタイム有期社員							
	合計	コスト圧縮	正社員登用のための試用期間	景気変動などへのバッファー	代替要員	欠勤穴埋め要員	一時的ピーク業務対応	無回答
合計	65 100.0	39 60.0	1 1.5	3 4.6	1 1.5	3 4.6	7 10.8	11 16.9
一般・規模14人以下	13 100.0	8 61.5	1 7.7	-	-	-	1 7.7	3 23.1
一般・規模15～49人	17 100.0	12 70.6	-	-	1 5.9	-	1 5.9	3 17.6
一般・規模50人以上	15 100.0	7 46.7	-	-	-	2 13.3	2 13.3	4 26.7
ベンダー	20 100.0	12 60.0	-	3 15.0	-	1 5.0	3 15.0	1 5.0

図表1-18 派遣社員採用理由

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B6-a これらの種類のスタッフを採用する最も重要な理由							D派遣社員
	合計	コスト圧縮	正社員登用のための試用期間	景気変動などへのバッファー	代替要員	欠勤穴埋め要員	一時的ピーク業務対応	
合計	70 100.0	36 51.4	3 4.3	4 5.7	4 5.7	3 4.3	12 17.1	8 11.4
一般・規模14人以下	12 100.0	6 50.0	1 8.3	1 8.3	-	-	1 8.3	3 25.0
一般・規模15～49人	25 100.0	14 56.0	-	2 8.0	1 4.0	1 4.0	4 16.0	3 12.0
一般・規模50人以上	18 100.0	9 50.0	2 11.1	1 5.6	1 5.6	1 5.6	2 11.1	2 11.1
ベンダー	15 100.0	7 46.7	-	-	2 13.3	1 6.7	5 33.3	-

図表1-19 有期契約の実情

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B6-d 有期契約社員の雇用の実情				
	合計	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	無回答
合計	124 100.0	72 58.1	7 5.6	10 8.1	35 28.2
一般・規模14人以下	31 100.0	19 61.3	1 3.2	1 3.2	10 32.3
一般・規模15～49人	36 100.0	22 61.1	1 2.8	5 13.9	8 22.2
一般・規模50人以上	26 100.0	17 65.4	3 11.5	-	6 23.1
ベンダー	31 100.0	14 45.2	2 6.5	4 12.9	11 35.5

Ⅶ 一般的就業時間数

図表1-20、1-21、1-22、1-23によれば、一般的な週就業時間数は、パートタイム有期スタッフで30時間未満が70.8%に上り、平均値でみても23時間程度と少ないが、フルタイム有期スタッフ、派遣スタッフとも40時間弱に分布しており、正社員と大きな違いはない。平均値でみると、正社員がもっとも長く38.1時間、フルタイム有期36.7時間、派遣35.6時間となっている。

図表1-20 正社員顧客接点スタッフの一般的就業時間数

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B8「顧客接点スタッフ」の一般的な平均週就業時間 A正社員						平均値	総合計
	合計	30時間未満	30時間以上40時間未満	40時間	40時間超	無回答		
合計	108 100.0	8 7.4	25 23.1	51 47.2	23 21.3	1 0.9	38.14	4,081
一般・規模14人以下	49 100.0	5 10.2	13 26.5	23 46.9	7 14.3	1 2.0	36.56	1,755
一般・規模15～49人	33 100.0	1 3.0	10 30.3	13 39.4	9 27.3	-	40.03	1,321
一般・規模50人以上	15 100.0	1 6.7	2 13.3	8 53.3	4 26.7	-	38.93	584
ベンダー	11 100.0	1 9.1	-	7 63.6	3 27.3	-	38.27	421

図表1-21 フルタイム有期顧客接点スタッフの一般的就業時間数

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B8「顧客接点スタッフ」の一般的な平均週就業時間 Bフルタイム有期社員						平均値	総合計
	合計	30時間未満	30時間以上40時間未満	40時間	40時間超	無回答		
合計	75 100.0	5 6.7	31 41.3	33 44.0	4 5.3	2 2.7	36.73	2,681
一般・規模14人以下	16 100.0	4 25.0	6 37.5	5 31.2	-	1 6.2	30.93	464
一般・規模15～49人	22 100.0	1 4.5	8 36.4	9 40.9	3 13.6	1 4.5	38.14	801
一般・規模50人以上	13 100.0	-	7 53.8	6 46.2	-	-	37.77	491
ベンダー	24 100.0	-	10 41.7	13 54.2	1 4.2	-	38.54	925

図表1-22 パートタイム有期顧客接点スタッフの一般的就業時間数

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B8「顧客接点スタッフ」の一般的な平均週就業時間 Cパートタイム有期社員						平均値	総合計
	合計	30時間未満	30時間以上40時間未満	40時間	40時間超	無回答		
合計	65 100.0	46 70.8	8 12.3	6 9.2	-	5 7.7	22.92	1,375
一般・規模14人以下	13 100.0	8 61.5	3 23.1	1 7.7	-	1 7.7	25.25	303
一般・規模15～49人	17 100.0	11 64.7	5 29.4	-	-	1 5.9	22.13	354
一般・規模50人以上	15 100.0	10 66.7	-	3 20.0	-	2 13.3	21.23	276
ベンダー	20 100.0	17 85.0	-	2 10.0	-	1 5.0	23.26	442

図表 1-23 派遣顧客接点スタッフの一般的就業時間数

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B 8 「顧客接点スタッフ」の一般的な平均週就業時間						D 派遣社員	
	合計	30時間未満	30時間以上40時間未満	40時間	40時間超	無回答	平均値	総合計
合計	70 100.0	9 12.9	25 35.7	25 35.7	5 7.1	6 8.6	35.55	2,275
一般・規模14人以下	12 100.0	-	5 41.7	5 41.7	1 8.3	1 8.3	38.91	428
一般・規模15~49人	25 100.0	3 12.0	10 40.0	7 28.0	1 4.0	4 16.0	34.86	732
一般・規模50人以上	18 100.0	5 27.8	5 27.8	6 33.3	1 5.6	1 5.6	32.59	554
ベンダー	15 100.0	1 6.7	5 33.3	7 46.7	2 13.3	-	37.40	561

VIII 欠勤率と離職率

図表 1-24、1-25、1-26、1-27 は、就業形態別に欠勤率（病欠を含む）を示したものである。平均値で見ると、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 2.8%、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 20.0%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、図表 1-28、1-29、1-30、1-31 に示される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、平均値で見ると、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。それよりは低いですが、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。センターによるばらつきが大きいわけだが、その背景に

どのような事情があるのか、集計値を概観しただけでは十分明らかにならないので、さらに踏み込んだ分析が必要である（本研究報告第3章を参照のこと）。

図表1-24 正社員顧客接点スタッフの欠勤率

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B9 通常の勤務日における「顧客接点スタッフ」の欠勤率 A正社員								平均値	総合計
	合計	0%	1%~2%	3%~4%	5%~9%	10%以上	無回答			
合計	108 100.0	56 51.9	27 25.0	7 6.5	11 10.2	3 2.8	4 3.7	1.41	147	
一般・規模14人以下	49 100.0	33 67.3	7 14.3	4 8.2	3 6.1	-	2 4.1	0.83	39	
一般・規模15~49人	33 100.0	14 42.4	9 27.3	2 6.1	4 12.1	2 6.1	2 6.1	1.87	58	
一般・規模50人以上	15 100.0	5 33.3	6 40.0	1 6.7	3 20.0	-	-	1.80	27	
ベンダー	11 100.0	4 36.4	5 45.5	-	1 9.1	1 9.1	-	2.09	23	

図表1-25 フルタイム有期顧客接点スタッフの欠勤率

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B9 通常の勤務日における「顧客接点スタッフ」の欠勤率 Bフルタイム有期社員								平均値	総合計
	合計	0%	1%~2%	3%~4%	5%~9%	10%以上	無回答			
合計	75 100.0	26 34.7	8 10.7	12 16.0	18 24.0	4 5.3	7 9.3	2.81	191	
一般・規模14人以下	16 100.0	10 62.5	-	-	4 25.0	-	2 12.5	1.43	20	
一般・規模15~49人	22 100.0	10 45.5	4 18.2	1 4.5	4 18.2	1 4.5	2 9.1	1.95	39	
一般・規模50人以上	13 100.0	3 23.1	1 7.7	3 23.1	3 23.1	2 15.4	1 7.7	4.25	51	
ベンダー	24 100.0	3 12.5	3 12.5	8 33.3	7 29.2	1 4.2	2 8.3	3.68	81	

図表1-26 パートタイム有期顧客接点スタッフの欠勤率

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B9 通常の勤務日における「顧客接点スタッフ」の欠勤率 Cパートタイム有期社員								平均値	総合計
	合計	0%	1%~2%	3%~4%	5%~9%	10%以上	無回答			
合計	65 100.0	17 26.2	7 10.8	6 9.2	15 23.1	13 20.0	7 10.8	5.31	308	
一般・規模14人以下	13 100.0	9 69.2	-	-	2 15.4	1 7.7	1 7.7	1.67	20	
一般・規模15~49人	17 100.0	7 41.2	3 17.6	-	2 11.8	4 23.5	1 5.9	5.94	95	
一般・規模50人以上	15 100.0	-	2 13.3	3 20.0	3 20.0	4 26.7	3 20.0	6.17	74	
ベンダー	20 100.0	1 5.0	2 10.0	3 15.0	8 40.0	4 20.0	2 10.0	6.61	119	

図表1-27 派遣顧客接点スタッフの欠勤率

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B9 通常の勤務日における「顧客接点スタッフ」の欠勤率 D派遣社員								
	合計	0%	1%~2%	3%~4%	5%~9%	10%以上	無回答	平均値	総合計
合計	70 100.0	14 20.0	14 20.0	8 11.4	19 27.1	6 8.6	9 12.9	3.59	219
一般・規模14人以下	12 100.0	5 41.7	2 16.7	2 16.7	2 16.7	-	1 8.3	1.82	20
一般・規模15~49人	25 100.0	5 20.0	7 28.0	1 4.0	5 20.0	2 8.0	5 20.0	3.30	66
一般・規模50人以上	18 100.0	2 11.1	4 22.2	4 22.2	4 22.2	3 16.7	1 5.6	4.29	73
バンダー	15 100.0	2 13.3	1 6.7	1 6.7	8 53.3	1 6.7	2 13.3	4.62	60

図表1-28 正社員顧客接点スタッフの離職率

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B11 過去1年間にa)自己都合で離職した人の割合 A正社員									
	合計	0%	1%~4%	5%~9%	10%~14%	15%~19%	20%以上	無回答	平均値	総合計
合計	108 100.0	55 50.9	7 6.5	4 3.7	4 3.7	3 2.8	17 15.7	18 16.7	7.69	692
一般・規模14人以下	49 100.0	28 57.1	-	-	1 2.0	2 4.1	8 16.3	10 20.4	7.69	300
一般・規模15~49人	33 100.0	16 48.5	2 6.1	4 12.1	3 9.1	1 3.0	3 9.1	4 12.1	4.93	143
一般・規模50人以上	15 100.0	6 40.0	5 33.3	-	-	-	3 20.0	1 6.7	12.71	178
バンダー	11 100.0	5 45.5	-	-	-	-	3 27.3	3 27.3	8.88	71

図表1-29 フルタイム有期顧客接点スタッフの離職率

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B11 過去1年間にa)自己都合で離職した人の割合 Bフルタイム有期社員									
	合計	0%	1%~4%	5%~9%	10%~14%	15%~19%	20%以上	無回答	平均値	総合計
合計	75 100.0	26 34.7	4 5.3	4 5.3	8 10.7	3 4.0	13 17.3	17 22.7	12.74	739
一般・規模14人以下	16 100.0	5 31.2	-	-	2 12.5	-	5 31.2	4 25.0	20.42	245
一般・規模15~49人	22 100.0	17 77.3	-	-	-	-	1 4.5	4 18.2	4.44	80
一般・規模50人以上	13 100.0	3 23.1	1 7.7	1 7.7	4 30.8	1 7.7	1 7.7	2 15.4	8.18	90
バンダー	24 100.0	1 4.2	3 12.5	3 12.5	2 8.3	2 8.3	6 25.0	7 29.2	19.06	324

図表1-30 パートタイム有期顧客接点スタッフの離職率

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B11 過去1年間にa)自己都合で離職した人の割合 Cパートタイム有期社員									
	合計	0%	1%~4%	5%~9%	10%~14%	15%~19%	20%以上	無回答	平均値	総合計
合計	65 100.0	14 21.5	3 4.6	7 10.8	4 6.2	3 4.6	16 24.6	18 27.7	21.28	1,000
一般・規模14人以下	13 100.0	8 61.5	-	-	-	-	1 7.7	4 30.8	11.11	100
一般・規模15~49人	17 100.0	5 29.4	-	1 5.9	1 5.9	1 5.9	6 35.3	3 17.6	23.07	323
一般・規模50人以上	15 100.0	-	1 6.7	2 13.3	3 20.0	-	4 26.7	5 33.3	23.30	233
バンダー	20 100.0	1 5.0	2 10.0	4 20.0	-	2 10.0	5 25.0	6 30.0	24.57	344

図表1-31 派遣顧客接点スタッフの離職率

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B 1 1 過去1年間にa)自己都合で離職した人の割合 D派遣社員									
	合計	0%	1%~4%	5%~9%	10%~14%	15%~19%	20%以上	無回答	平均値	総合計
合計	70 100.0	23 32.9	1 1.4	1 1.4	5 7.1	-	24 34.3	16 22.9	18.15	980
一般・規模14人以下	12 100.0	5 41.7	-	-	-	-	3 25.0	4 33.3	10.63	85
一般・規模15~49人	25 100.0	8 32.0	-	-	-	-	12 48.0	5 20.0	26.30	526
一般・規模50人以上	18 100.0	3 16.7	-	1 5.6	3 16.7	-	8 44.4	3 16.7	16.47	247
ベンダー	15 100.0	7 46.7	1 6.7	-	2 13.3	-	1 6.7	4 26.7	11.09	122

Ⅸ スタッフの属性

1. 平均年齢

図表 1-32、1-33、1-34、1-35 は、顧客接点スタッフの平均年齢を示したものである。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。図表 1-36、1-37、1-38、1-39 からわかるように、正社員スタッフを除けば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。従業員調査が必要であるが、将来の課題とせざるをえない。

図表1-32 正社員顧客接点スタッフの平均年齢

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B 1 2 平均年齢と勤続年数 a) 平均年齢 1正社員								
	合計	20歳~24歳	25歳~29歳	30歳~39歳	40歳~49歳	50歳以上	無回答	平均値	総合計
合計	108 100.0	-	5 4.6	42 38.9	41 38.0	12 11.1	8 7.4	40.13	4,013
一般・規模14人以下	49 100.0	-	1 2.0	15 30.6	24 49.0	6 12.2	3 6.1	41.67	1,917
一般・規模15~49人	33 100.0	-	2 6.1	15 45.5	10 30.3	4 12.1	2 6.1	39.13	1,213
一般・規模50人以上	15 100.0	-	-	6 40.0	5 33.3	2 13.3	2 13.3	41.31	537
ベンダー	11 100.0	-	2 18.2	6 54.5	2 18.2	-	1 9.1	34.60	346

図表1-33 フルタイム有期顧客接点スタッフの平均年齢

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B 1 2 平均年齢と勤続年数		a) 平均年齢 2フルタイム有期社員					無回答	平均値	総合計
	合計	20歳～24歳	25歳～29歳	30歳～39歳	40歳～49歳	50歳以上				
合計	75 100.0	-	15 20.0	28 37.3	14 18.7	7 9.3	11 14.7	37.14	2,377	
一般・規模14人以下	16 100.0	-	3 18.7	5 31.2	2 12.5	4 25.0	2 12.5	41.21	577	
一般・規模15～49人	22 100.0	-	2 9.1	10 45.5	7 31.8	1 4.5	2 9.1	37.70	754	
一般・規模50人以上	13 100.0	-	1 7.7	5 38.5	1 7.7	2 15.4	4 30.8	39.22	353	
ベンダー	24 100.0	-	9 37.5	8 33.3	4 16.7	-	3 12.5	33.00	693	

図表1-34 パートタイム有期顧客接点スタッフの平均年齢

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B 1 2 平均年齢と勤続年数		a) 平均年齢 3パートタイム有期社員					無回答	平均値	総合計
	合計	20歳～24歳	25歳～29歳	30歳～39歳	40歳～49歳	50歳以上				
合計	65 100.0	1 1.5	5 7.7	16 24.6	18 27.7	11 16.9	14 21.5	40.51	2,066	
一般・規模14人以下	13 100.0	-	-	3 23.1	2 15.4	4 30.8	4 30.8	45.00	405	
一般・規模15～49人	17 100.0	-	-	4 23.5	6 35.3	4 23.5	3 17.6	42.93	601	
一般・規模50人以上	15 100.0	-	1 6.7	3 20.0	4 26.7	1 6.7	6 40.0	39.56	356	
ベンダー	20 100.0	1 5.0	4 20.0	6 30.0	6 30.0	2 10.0	1 5.0	37.05	704	

図表1-35 派遣顧客接点スタッフの平均年齢

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B 1 2 平均年齢と勤続年数		a) 平均年齢 4派遣社員					無回答	平均値	総合計
	合計	20歳～24歳	25歳～29歳	30歳～39歳	40歳～49歳	50歳以上				
合計	70 100.0	2 2.9	10 14.3	31 44.3	8 11.4	2 2.9	17 24.3	33.30	1,765	
一般・規模14人以下	12 100.0	-	2 16.7	5 41.7	4 33.3	-	1 8.3	33.55	369	
一般・規模15～49人	25 100.0	-	2 8.0	14 56.0	3 12.0	1 4.0	5 20.0	34.95	699	
一般・規模50人以上	18 100.0	-	5 27.8	5 27.8	1 5.6	1 5.6	6 33.3	33.58	403	
ベンダー	15 100.0	2 13.3	1 6.7	7 46.7	-	-	5 33.3	29.40	294	

図表1-36 正社員顧客接点スタッフの女性比率

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B14「顧客接点スタッフ」に占める女性の割合 A正社員							
	合計	0%	1%~19%	20%~39%	40%~59%	60%~79%	80%~99%	100%
合計	108 100.0	12 11.1	4 3.7	17 15.7	21 19.4	18 16.7	9 8.3	27 25.0
一般・規模14人以下	49 100.0	7 14.3	3 6.1	5 10.2	11 22.4	7 14.3	4 8.2	12 24.5
一般・規模15~49人	33 100.0	1 3.0	-	7 21.2	4 12.1	4 12.1	3 9.1	14 42.4
一般・規模50人以上	15 100.0	2 13.3	1 6.7	5 33.3	3 20.0	2 13.3	1 6.7	1 6.7
ベンダー	11 100.0	2 18.2	-	-	3 27.3	5 45.5	1 9.1	-

センタータイプ	B14「顧客接点スタッフ」に占める女性の割合 A正社員		
	無回答	平均値	総合計
合計	-	58.26	6,292
一般・規模14人以下	-	56.57	2,772
一般・規模15~49人	-	70.24	2,318
一般・規模50人以上	-	41.47	622
ベンダー	-	52.73	580

図表1-37 フルタイム有期顧客接点スタッフの女性比率

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B14「顧客接点スタッフ」に占める女性の割合 Bフルタイム有期社員							
	合計	0%	1%~19%	20%~39%	40%~59%	60%~79%	80%~99%	100%
合計	75 100.0	4 5.3	-	2 2.7	4 5.3	10 13.3	11 14.7	39 52.0
一般・規模14人以下	16 100.0	1 6.2	-	-	1 6.2	1 6.2	-	11 68.7
一般・規模15~49人	22 100.0	1 4.5	-	-	1 4.5	-	-	19 86.4
一般・規模50人以上	13 100.0	2 15.4	-	-	1 7.7	2 15.4	3 23.1	4 30.8
ベンダー	24 100.0	-	-	2 8.3	1 4.2	7 29.2	8 33.3	5 20.8

センタータイプ	B14「顧客接点スタッフ」に占める女性の割合 Bフルタイム有期社員		
	無回答	平均値	総合計
合計	5 6.7	82.66	5,786
一般・規模14人以下	2 12.5	86.50	1,211
一般・規模15~49人	1 4.5	92.86	1,950
一般・規模50人以上	1 7.7	71.08	853
ベンダー	1 4.2	77.04	1,772

図表1-38 パートタイム顧客接点スタッフの女性比率

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B14「顧客接点スタッフ」に占める女性の割合 Cパートタイム有期社員								
	合計	0%	1%~19%	20%~39%	40%~59%	60%~79%	80%~99%	100%	
合計	65 100.0	1 1.5	-	1 1.5	2 3.1	5 7.7	19 29.2	35 53.8	
一般・規模14人以下	13 100.0	1 7.7	-	-	1 7.7	-	-	10 76.9	
一般・規模15~49人	17 100.0	-	-	-	1 5.9	-	1 5.9	14 82.4	
一般・規模50人以上	15 100.0	-	-	-	-	3 20.0	5 33.3	7 46.7	
ベンダー	20 100.0	-	-	1 5.0	-	2 10.0	13 65.0	4 20.0	

センタータイプ	B14「顧客接点スタッフ」に占める女性の割合 Cパートタイム有期社員		
	無回答	平均値	総合計
合計	2 3.1	91.19	5,745
一般・規模14人以下	1 7.7	87.08	1,045
一般・規模15~49人	1 5.9	96.25	1,540
一般・規模50人以上	-	91.00	1,365
ベンダー	-	89.75	1,795

図表1-39 派遣顧客接点スタッフの女性比率

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B14「顧客接点スタッフ」に占める女性の割合 D派遣社員								
	合計	0%	1%~19%	20%~39%	40%~59%	60%~79%	80%~99%	100%	
合計	70 100.0	3 4.3	-	2 2.9	6 8.6	6 8.6	11 15.7	40 57.1	
一般・規模14人以下	12 100.0	-	-	-	-	1 8.3	-	10 83.3	
一般・規模15~49人	25 100.0	-	-	-	-	-	5 20.0	19 76.0	
一般・規模50人以上	18 100.0	1 5.6	-	1 5.6	3 16.7	1 5.6	4 22.2	8 44.4	
ベンダー	15 100.0	2 13.3	-	1 6.7	3 20.0	4 26.7	2 13.3	3 20.0	

センタータイプ	B14「顧客接点スタッフ」に占める女性の割合 D派遣社員		
	無回答	平均値	総合計
合計	2 2.9	84.37	5,737
一般・規模14人以下	1 8.3	97.00	1,067
一般・規模15~49人	1 4.0	97.17	2,332
一般・規模50人以上	-	78.61	1,415
ベンダー	-	61.53	923

2. 平均勤続

図表1-40、1-41、1-42、1-43は顧客接点スタッフの平均勤続年数を示したものである。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入れる必要がある。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。

図表1-40 正社員顧客接点スタッフの平均勤続年数

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B 1 2 平均年齢と勤続年数 b) 平均勤続年数 1 正社員						平均値	総合計
	合計	0年～1年	2年～4年	5年～9年	10年以上	無回答		
合計	108 100.0	4 3.7	25 23.1	14 13.0	48 44.4	17 15.7	11.63	1,058
一般・規模14人以下	49 100.0	2 4.1	7 14.3	8 16.3	24 49.0	8 16.3	13.02	534
一般・規模15～49人	33 100.0	1 3.0	10 30.3	3 9.1	15 45.5	4 12.1	10.83	314
一般・規模50人以上	15 100.0	-	5 33.3	1 6.7	6 40.0	3 20.0	12.33	148
ベンダー	11 100.0	1 9.1	3 27.3	2 18.2	3 27.3	2 18.2	6.89	62

図表1-41 フルタイム有期顧客接点スタッフの平均勤続年数

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B 1 2 平均年齢と勤続年数 b) 平均勤続年数 2フルタイム有期社員						平均値	総合計
	合計	0年～1年	2年～4年	5年～9年	10年以上	無回答		
合計	75 100.0	14 18.7	31 41.3	13 17.3	4 5.3	13 17.3	4.66	289
一般・規模14人以下	16 100.0	3 18.7	6 37.5	1 6.2	3 18.7	3 18.7	7.15	93
一般・規模15～49人	22 100.0	2 9.1	6 27.3	10 45.5	1 4.5	3 13.6	6.63	126
一般・規模50人以上	13 100.0	2 15.4	6 46.2	1 7.7	-	4 30.8	2.56	23
ベンダー	24 100.0	7 29.2	13 54.2	1 4.2	-	3 12.5	2.24	47

図表1-42 パートタイム有期顧客接点スタッフの平均勤続年数

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B 1 2 平均年齢と勤続年数 b) 平均勤続年数 3パートタイム有期社員						平均値	総合計
	合計	0年～1年	2年～4年	5年～9年	10年以上	無回答		
合計	65 100.0	9 13.8	27 41.5	9 13.8	5 7.7	15 23.1	3.82	191
一般・規模14人以下	13 100.0	1 7.7	5 38.5	3 23.1	-	4 30.8	3.67	33
一般・規模15～49人	17 100.0	1 5.9	7 41.2	1 5.9	4 23.5	4 23.5	6.23	81
一般・規模50人以上	15 100.0	2 13.3	5 33.3	1 6.7	1 6.7	6 40.0	3.22	29
ベンダー	20 100.0	5 25.0	10 50.0	4 20.0	-	1 5.0	2.53	48

図表1-43 派遣顧客接点スタッフの平均勤続年数

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B 1 2 平均年齢と勤続年数 b) 平均勤続年数 4派遣社員						平均値	総合計
	合計	0年～1年	2年～4年	5年～9年	10年以上	無回答		
合計	70 100.0	22 31.4	30 42.9	-	-	18 25.7	1.69	88
一般・規模14人以下	12 100.0	6 50.0	3 25.0	-	-	3 25.0	1.33	12
一般・規模15～49人	25 100.0	3 12.0	15 60.0	-	-	7 28.0	1.94	35
一般・規模50人以上	18 100.0	4 22.2	9 50.0	-	-	5 27.8	2.23	29
ベンダー	15 100.0	9 60.0	3 20.0	-	-	3 20.0	1.00	12

3. 一般的学歴

次に、図表 1-44、1-45、1-46、1-47 は、顧客接点スタッフの一般的学歴を示したものである。就業形態別にみた学歴差が大きいことがわかる。大卒以上という回答の割合を見ると、正社員スタッフで 62.1% 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 15.7% 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。

図表 1-44 正社員顧客接点スタッフの一般的学歴

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B13「顧客接点スタッフ」の一般的な学歴レベル A正社員							
	合計	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	無回答
合計	108 100.0	15 13.9	6 5.6	2 1.9	13 12.0	64 59.3	3 2.8	5 4.6
一般・規模14人以下	49 100.0	4 8.2	5 10.2	-	7 14.3	30 61.2	2 4.1	1 2.0
一般・規模15～49人	33 100.0	7 21.2	-	1 3.0	6 18.2	15 45.5	1 3.0	3 9.1
一般・規模50人以上	15 100.0	4 26.7	-	1 6.7	-	10 66.7	-	-
ベンダー	11 100.0	-	1 9.1	-	-	9 81.8	-	1 9.1

図表 1-45 フルタイム有期顧客接点スタッフの一般的学歴

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B13「顧客接点スタッフ」の一般的な学歴レベル Bフルタイム有期社員							
	合計	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	無回答
合計	75 100.0	24 32.0	2 2.7	3 4.0	13 17.3	20 26.7	-	13 17.3
一般・規模14人以下	16 100.0	4 25.0	-	1 6.2	2 12.5	7 43.7	-	2 12.5
一般・規模15～49人	22 100.0	9 40.9	-	-	4 18.2	5 22.7	-	4 18.2
一般・規模50人以上	13 100.0	3 23.1	-	1 7.7	2 15.4	5 38.5	-	2 15.4
ベンダー	24 100.0	8 33.3	2 8.3	1 4.2	5 20.8	3 12.5	-	5 20.8

図表1-46 パートタイム有期顧客接点スタッフの一般的学歴

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B13「顧客接点スタッフ」の一般的な学歴レベル					Cパートタイム有期社員		
	合計	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	無回答
合計	65 100.0	28 43.1	1 1.5	1 1.5	17 26.2	9 13.8	-	9 13.8
一般・規模14人以下	13 100.0	4 30.8	1 7.7	-	4 30.8	2 15.4	-	2 15.4
一般・規模15～49人	17 100.0	8 47.1	-	-	3 17.6	4 23.5	-	2 11.8
一般・規模50人以上	15 100.0	5 33.3	-	1 6.7	5 33.3	2 13.3	-	2 13.3
ベンダー	20 100.0	11 55.0	-	-	5 25.0	1 5.0	-	3 15.0

図表1-47 派遣顧客接点スタッフの一般的学歴

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	B13「顧客接点スタッフ」の一般的な学歴レベル					D派遣社員		
	合計	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	無回答
合計	70 100.0	20 28.6	1 1.4	7 10.0	16 22.9	10 14.3	1 1.4	15 21.4
一般・規模14人以下	12 100.0	3 25.0	-	1 8.3	5 41.7	2 16.7	-	1 8.3
一般・規模15～49人	25 100.0	5 20.0	-	-	8 32.0	4 16.0	1 4.0	7 28.0
一般・規模50人以上	18 100.0	6 33.3	-	2 11.1	3 16.7	4 22.2	-	3 16.7
ベンダー	15 100.0	6 40.0	1 6.7	4 26.7	-	-	-	4 26.7

4.女性比率

図表 1-36、1-37、1-38、1-39（再掲）は、顧客接点スタッフの女性比率を示したものである。どの就業形態でも女性比率は極めて高い。その中では、正社員スタッフにおける女性比率はやや低いほうだが、それでも60%以上が女性と回答したセンターの割合が50%に達する。顧客接点スタッフの主力を構成するフルタイム有期、パートタイム有期では、80%以上が女性という回答がそれぞれ、66.7%、83.0%を占めている。

X 一般的年収

図表 1-48、1-49、1-50、1-51 は、顧客接点スタッフの一般的年収を示したものである。まず、無回答の割合が高いことに注意が必要である。ただ、これは年収というセンシティブな事項であるため、回答拒否が多くなったものと考えられ、特段、年収が高いセンターや低いセンターに回答が偏っているとは考えにくい。

これらの図表からわかる第1の点は、就業形態別に一般的年収が大きく異なることである。平均値で見ると、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だろうが、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は、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。

図表1-48 正社員顧客接点スタッフの一般的年収

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	C1. 1「顧客接点スタッフ」の給与 a) 一般的年収 A正社員							
	合計	69万円以下	70万円～99万円	100万円～109万円	110万円～129万円	130万円～249万円	250万円～399万円	400万円～599万円
合計	108 100.0	-	-	-	-	1 0.9	12 11.1	30 27.8
一般・規模14人以下	49 100.0	-	-	-	-	-	5 10.2	12 24.5
一般・規模15～49人	33 100.0	-	-	-	-	1 3.0	3 9.1	10 30.3
一般・規模50人以上	15 100.0	-	-	-	-	-	2 13.3	5 33.3
ベンダー	11 100.0	-	-	-	-	-	2 18.2	3 27.3

センタータイプ	C1. 1「顧客接点スタッフ」の給与 a) 一般的年収 A正社員				
	600万円～999万円	1000万円以上	無回答	平均値	総合計
合計	16 14.8	2 1.9	47 43.5	496.84	30,307
一般・規模14人以下	11 22.4	1 2.0	20 40.8	540.00	15,660
一般・規模15～49人	3 9.1	1 3.0	15 45.5	478.17	8,607
一般・規模50人以上	2 13.3	-	6 40.0	465.56	4,190
ベンダー	-	-	6 54.5	370.00	1,850

図表1-49 フルタイム有期顧客接点スタッフの一般的年収

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	C1. 1「顧客接点スタッフ」の給与 a) 一般的年収 Bフルタイム有期社員							
	合計	69万円以下	70万円～99万円	100万円～109万円	110万円～129万円	130万円～249万円	250万円～399万円	400万円～599万円
合計	75 100.0	-	-	-	1 1.3	22 29.3	20 26.7	4 5.3
一般・規模14人以下	16 100.0	-	-	-	-	1 6.2	7 43.7	-
一般・規模15～49人	22 100.0	-	-	-	1 4.5	4 18.2	3 13.6	2 9.1
一般・規模50人以上	13 100.0	-	-	-	-	5 38.5	4 30.8	2 15.4
ベンダー	24 100.0	-	-	-	-	12 50.0	6 25.0	-

センタータイプ	C1. 1「顧客接点スタッフ」の給与 a) 一般的年収 Bフルタイム有期社員				
	600万円～999万円	1000万円以上	無回答	平均値	総合計
合計	-	-	28 37.3	258.94	12,170
一般・規模14人以下	-	-	8 50.0	276.25	2,210
一般・規模15～49人	-	-	12 54.5	272.00	2,720
一般・規模50人以上	-	-	2 15.4	292.27	3,215
ベンダー	-	-	6 25.0	223.61	4,025

図表1-50 パートタイム有期顧客接点スタッフの一般的年収

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	C1. 1「顧客接点スタッフ」の給与 a)一般的年収 C)パートタイム有期社員							
	合計	69万円以下	70万円～99万円	100万円～109万円	110万円～129万円	130万円～249万円	250万円～399万円	400万円～599万円
合計	66 100.0	3 4.5	12 18.2	13 19.7	4 6.1	11 16.7	1 1.5	-
一般・規模14人以下	13 100.0	1 7.7	1 7.7	4 30.8	1 7.7	3 23.1	-	-
一般・規模15～49人	17 100.0	-	3 17.6	3 17.6	-	1 5.9	-	-
一般・規模50人以上	16 100.0	2 12.5	1 6.2	2 12.5	1 6.2	4 25.0	-	-
ベンダー	20 100.0	-	7 35.0	4 20.0	2 10.0	3 15.0	1 5.0	-

センタータイプ	C1. 1「顧客接点スタッフ」の給与 a)一般的年収 C)パートタイム有期社員				
	600万円～999万円	1000万以上	無回答	平均値	総合計
合計	1 1.5	-	21 31.8	134.33	6,045
一般・規模14人以下	-	-	3 23.1	125.80	1,258
一般・規模15～49人	-	-	10 58.8	116.71	817
一般・規模50人以上	1 6.2	-	5 31.2	177.64	1,954
ベンダー	-	-	3 15.0	118.59	2,016

図表1-51 派遣顧客接点スタッフの一般的年収

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	C1. 1「顧客接点スタッフ」の給与 a)一般的年収 D)派遣社員							
	合計	69万円以下	70万円～99万円	100万円～109万円	110万円～129万円	130万円～249万円	250万円～399万円	400万円～599万円
合計	70 100.0	-	-	2 2.9	-	15 21.4	17 24.3	5 7.1
一般・規模14人以下	12 100.0	-	-	-	-	2 16.7	4 33.3	1 8.3
一般・規模15～49人	25 100.0	-	-	-	-	4 16.0	7 28.0	1 4.0
一般・規模50人以上	18 100.0	-	-	2 11.1	-	6 33.3	4 22.2	1 5.6
ベンダー	15 100.0	-	-	-	-	3 20.0	2 13.3	2 13.3

センタータイプ	C1. 1「顧客接点スタッフ」の給与 a)一般的年収 D)派遣社員				
	600万円～999万円	1000万以上	無回答	平均値	総合計
合計	-	-	31 44.3	261.41	10,195
一般・規模14人以下	-	-	5 41.7	287.14	2,010
一般・規模15～49人	-	-	13 52.0	266.08	3,193
一般・規模50人以上	-	-	5 27.8	231.31	3,007
ベンダー	-	-	8 53.3	283.57	1,985

XI 教育訓練

1. 初期訓練期間

図表 1-52、1-53、1-54、1-55 は、顧客接点スタッフの初期訓練（業務オリエンテーションを含む）を示したものである。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。

同じ就業形態でも、ベンダーのセンターでは、初期訓練期間が一般企業よりやや短くなっている。平均値でみて、正社員スタッフで約 17 日、フルタイム有期スタッフで約 10 日、パートタイム有期スタッフで約 9 日、派遣スタッフで約 10 日となっている。主力をなすフルタイム有期スタッフ、パートタイム有期スタッフについて、一般企業のセンターより 1 週間短く初期訓練を切り上げている勘定になる。これは、専門事業者として、顧客対応訓練などを能率的に行うノウハウを持っているということもあるだろうが、一般には、業務知識面でより難易度の低い業務を担当していることによる面が大きいと考えられる。逆に言えば、多くの業務知識を要する業務は外注化しにくいという事情があると考えられる。

図表 1-52 正社員顧客接点スタッフに対する初期訓練

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	C 2. 1 「顧客接点スタッフ」に対する教育訓練 a) 初期訓練 A 正社員									平均値	総合計
	合計	0日	1日～7日	8日～14日	15日～29日	30日～59日	60日以上	無回答			
合計	108 100.0	7 6.5	33 30.6	14 13.0	15 13.9	17 15.7	8 7.4	14 13.0	19.74	1,856	
一般・規模14人以下	49 100.0	5 10.2	16 32.7	6 12.2	6 12.2	2 4.1	3 6.1	11 22.4	13.58	516	
一般・規模15～49人	33 100.0	1 3.0	5 15.2	7 21.2	6 18.2	9 27.3	3 9.1	2 6.1	26.94	835	
一般・規模50人以上	15 100.0	1 6.7	6 40.0	1 6.7	1 6.7	4 26.7	1 6.7	1 6.7	22.57	316	
ベンダー	11 100.0	-	6 54.5	-	2 18.2	2 18.2	1 9.1	-	17.18	189	

図表1-53 フルタイム有期顧客接点スタッフに対する初期訓練

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	C2. 1「顧客接点スタッフ」に対する教育訓練 a)初期訓練 Bフルタイム有期社員									
	合計	0日	1日～7日	8日～14日	15日～29日	30日～59日	60日以上	無回答	平均値	総合計
合計	75 100.0	2 2.7	24 32.0	11 14.7	12 16.0	12 16.0	2 2.7	12 16.0	15.57	981
一般・規模14人以下	16 100.0	1 6.2	2 12.5	2 12.5	3 18.7	2 12.5	-	6 37.5	14.60	146
一般・規模15～49人	22 100.0	1 4.5	4 18.2	3 13.6	3 13.6	7 31.8	1 4.5	3 13.6	21.53	409
一般・規模50人以上	13 100.0	-	6 46.2	3 23.1	-	2 15.4	1 7.7	1 7.7	17.00	204
ベンダー	24 100.0	-	12 50.0	3 12.5	6 25.0	1 4.2	-	2 8.3	10.09	222

図表1-54 パートタイム有期顧客接点スタッフに対する初期訓練

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	C2. 1「顧客接点スタッフ」に対する教育訓練 a)初期訓練 Cパートタイム有期社員									
	合計	0日	1日～7日	8日～14日	15日～29日	30日～59日	60日以上	無回答	平均値	総合計
合計	65 100.0	1 1.5	26 40.0	10 15.4	9 13.8	5 7.7	3 4.6	11 16.9	13.70	740
一般・規模14人以下	13 100.0	-	6 46.2	1 7.7	-	1 7.7	-	5 38.5	7.25	58
一般・規模15～49人	17 100.0	-	3 17.6	3 17.6	6 35.3	2 11.8	2 11.8	1 5.9	22.56	361
一般・規模50人以上	15 100.0	-	6 40.0	4 26.7	1 6.7	-	1 6.7	3 20.0	13.00	156
ベンダー	20 100.0	1 5.0	11 55.0	2 10.0	2 10.0	2 10.0	-	2 10.0	9.17	165

図表1-55 派遣顧客接点スタッフに対する初期訓練

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	C2. 1「顧客接点スタッフ」に対する教育訓練 a)初期訓練 D派遣社員									
	合計	0日	1日～7日	8日～14日	15日～29日	30日～59日	60日以上	無回答	平均値	総合計
合計	70 100.0	2 2.9	20 28.6	11 15.7	14 20.0	10 14.3	5 7.1	8 11.4	18.39	1,140
一般・規模14人以下	12 100.0	-	2 16.7	2 16.7	4 33.3	2 16.7	-	2 16.7	16.90	169
一般・規模15～49人	25 100.0	-	5 20.0	5 20.0	7 28.0	1 4.0	3 12.0	4 16.0	21.24	446
一般・規模50人以上	18 100.0	-	6 33.3	3 16.7	-	6 33.3	2 11.1	1 5.6	22.94	390
ベンダー	15 100.0	2 13.3	7 46.7	1 6.7	3 20.0	1 6.7	-	1 6.7	9.64	135

2.一人前になるのにかかる期間

次に、図表 1-56、1-57、1-58、1-59 は、顧客接点スタッフが一人前になるのにかかる期間を示したものである。初期訓練を終え、顧客対応業務についてとしても、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。平均値で見ると、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。

ベンダーのセンターでは、一般企業のセンターより、この期間がやや短くなっている。正社員スタッフで約 8 週間、フルタイム有期スタッフで約 11

週間、パートタイム有期スタッフで約 9 週間、派遣スタッフで約 8 週間である。しかし、それでも、一人前になるのに、平均で最低 2 ヶ月はかかっていることになる。ベンダーのほうがやや短い期間で一人前になっているのには、上に述べた初期訓練に関する事情と同様の事情があると推測される。

以上に見るように、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、そのロスも相当大きなものになるだろう。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がわかる。

図表1-56 正社員顧客接点スタッフが一人前になるのにかかる期間

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	C2.1「顧客接点スタッフ」に対する教育訓練 b)一人前期間 A正社員							
	合計	0週～1週	2週～3週	4週～7週	8週～11週	12週～25週	26週～51週	52週以上
合計	108 100.0	4 3.7	5 4.6	25 23.1	7 6.5	29 26.9	8 7.4	7 6.5
一般・規模14人以下	49 100.0	2 4.1	1 2.0	12 24.5	1 2.0	12 24.5	5 10.2	1 2.0
一般・規模15～49人	33 100.0	-	-	8 24.2	3 9.1	11 33.3	2 6.1	4 12.1
一般・規模50人以上	15 100.0	2 13.3	3 20.0	-	2 13.3	3 20.0	1 6.7	2 13.3
ベンダー	11 100.0	-	1 9.1	5 45.5	1 9.1	3 27.3	-	-

センタータイプ	C2.1「顧客接点スタッフ」に対する教育訓練 b)一人前期間 A正社員		
	無回答	平均値	総合計
合計	23 21.3	17.93	1,524
一般・規模14人以下	15 30.6	13.74	467
一般・規模15～49人	5 15.2	23.50	658
一般・規模50人以上	2 13.3	24.31	316
ベンダー	1 9.1	8.30	83

図表1-57 フルタイム有期顧客接点スタッフが一人前になるのにかかる期間

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	C2. 1「顧客接点スタッフ」に対する教育訓練		b)一人前期間 Bフルタイム有期社員						
	合計	0週～1週	2週～3週	4週～7週	8週～11週	12週～25週	26週～51週	52週以上	
合計	75 100.0	2 2.7	7 9.3	17 22.7	9 12.0	19 25.3	4 5.3	4 5.3	
一般・規模14人以下	16 100.0	1 6.2	1 6.2	1 6.2	-	6 37.5	1 6.2	-	
一般・規模15～49人	22 100.0	-	2 9.1	4 18.2	6 27.3	2 9.1	2 9.1	3 13.6	
一般・規模50人以上	13 100.0	1 7.7	2 15.4	4 30.8	-	4 30.8	1 7.7	-	
ベンダー	24 100.0	-	2 8.3	8 33.3	3 12.5	7 29.2	-	1 4.2	

センタータイプ	C2. 1「顧客接点スタッフ」に対する教育訓練 b)一人前期間 Bフルタイム有期社員		
	無回答	平均値	総合計
合計	13 17.3	15.03	932
一般・規模14人以下	6 37.5	13.10	131
一般・規模15～49人	3 13.6	22.79	433
一般・規模50人以上	1 7.7	12.00	144
ベンダー	3 12.5	10.67	224

図表1-58 パートタイム有期顧客接点スタッフが一人前になるのにかかる期間

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	C2. 1「顧客接点スタッフ」に対する教育訓練		b)一人前期間 Cパートタイム有期社員						
	合計	0週～1週	2週～3週	4週～7週	8週～11週	12週～25週	26週～51週	52週以上	
合計	65 100.0	2 3.1	8 12.3	14 21.5	12 18.5	11 16.9	1 1.5	2 3.1	
一般・規模14人以下	13 100.0	1 7.7	1 7.7	1 7.7	3 23.1	1 7.7	-	-	
一般・規模15～49人	17 100.0	-	1 5.9	5 29.4	6 35.3	1 5.9	1 5.9	1 5.9	
一般・規模50人以上	15 100.0	-	3 20.0	3 20.0	-	5 33.3	-	-	
ベンダー	20 100.0	1 5.0	3 15.0	5 25.0	3 15.0	4 20.0	-	1 5.0	

センタータイプ	C2. 1「顧客接点スタッフ」に対する教育訓練 b)一人前期間 Cパートタイム有期社員		
	無回答	平均値	総合計
合計	15 23.1	9.84	492
一般・規模14人以下	6 46.2	7.57	53
一般・規模15～49人	2 11.8	11.80	177
一般・規模50人以上	4 26.7	9.73	107
ベンダー	3 15.0	9.12	155

図表1-59 派遣顧客接点スタッフが一人前になるのにかかる期間

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	C 2. 1 「顧客接点スタッフ」に対する教育訓練 b)一人前期間 D派遣社員								
	合計	0週～1週	2週～3週	4週～7週	8週～11週	12週～25週	26週～51週	52週以上	
合計	70 100.0	2 2.9	8 11.4	13 18.6	8 11.4	22 31.4	4 5.7	2 2.9	
一般・規模14人以下	12 100.0	-	-	2 16.7	1 8.3	6 50.0	1 8.3	-	
一般・規模15～49人	25 100.0	1 4.0	1 4.0	4 16.0	6 24.0	5 20.0	2 8.0	1 4.0	
一般・規模50人以上	18 100.0	1 5.6	4 22.2	1 5.6	1 5.6	7 38.9	1 5.6	1 5.6	
ベンダー	15 100.0	-	3 20.0	6 40.0	-	4 26.7	-	-	

センタータイプ	C 2. 1 「顧客接点スタッフ」に対する教育訓練 b)一人前期間 D派遣社員		
	無回答	平均値	総合計
合計	11 15.7	14.31	844
一般・規模14人以下	2 16.7	13.60	136
一般・規模15～49人	5 20.0	19.10	382
一般・規模50人以上	2 11.1	13.56	217
ベンダー	2 13.3	8.38	109

XII 立地選択と政策支援

最後に、立地選択とそれに関わる政策支援の利用について、検討しておく。市場や産業集積へのアクセスなどの物理的制約が少なく、かつ雇用創出量の大きいコールセンターについては、各地の自治体などが積極的に誘致活動を行っており、さまざまな政策的支援を提供している。この調査では、調査地域の項目がなく、実際にどの地方に立地しているのかわからないという限界があるが、調査結果を見てみよう。

図表 1-60 は、当該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を示したものである。有能な労働力を得られるという回答が最も多く、27.3%、ついでその他が 26.0%、そしてインフラが良好が 21.4%である。これら3者で、四分の三に達する。その他という回答の中身であるが、インハウスのセンターの場合当然のことであるが、自社施設の中か、近辺に立地しているという理由が多い。このことは、一般企業センターのうちでも規模の小さいものにその他という回答が多いことから推測できる。

ベンダーの場合は、有能な労働力を得られるというメリットを挙げるものが 48.4%に上っており、労働力立地の傾向がとくに強い。

図表 1-61、1-62、1-63、1-64、1-65、1-66 は、自治体・地域の支援策の利用状況を示したものである。そうした支援策の有無を聞いた上で利用状況を

尋ねているわけではなく、絶対的な利用頻度を示すにとどまる。最も利用頻度が高いのは、職業紹介サービスで 25.2%のセンターが利用していると回答している。ただしこれには、職安による通常の紹介が含まれている可能性が高く、立地促進とからめた支援策ではないものも含まれていると思われる。ついで多いのが訓練サービスの 14.1%、以下、立地援助サービスの 6.4%、立地促進助成金の 5.8%、税軽減措置の 5.1%、特別融資の 3.9%の順となっている。

ベンダーのセンターに限ってみると、利用頻度はより高い。職業紹介サービス 48.5%、訓練サービス 16.2%、立地援助サービス 16.2%、立地促進助成金 22.6%、税軽減措置 9.6%、特別融資 6.5%となっている。とくに注目されるのが、助成金を受けているセンターが四分の一近くあることである。首都圏や近畿圏など大都市圏以外に立地したベンダーのセンターの多くがこうした支援策を利用していると考えられる。

図表1-60 立地のメリット

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	H1センターが現在の地域に立地している重要なメリット							
	合計	有能な労働力がえられる	事業にとって重要な他社の存在	賃金水準の低さ	不動産コストの低さ	インフラが良好	その他	無回答
合計	154 100.0	42 27.3	11 7.1	3 1.9	10 6.5	33 21.4	40 26.0	15 9.7
一般・規模14人以下	55 100.0	13 23.6	4 7.3	-	2 3.6	6 10.9	23 41.8	7 12.7
一般・規模15～49人	42 100.0	7 16.7	4 9.5	-	2 4.8	13 31.0	11 26.2	5 11.9
一般・規模50人以上	26 100.0	7 26.9	2 7.7	1 3.8	5 19.2	5 19.2	3 11.5	3 11.5
ベンダー	31 100.0	15 48.4	1 3.2	2 6.5	1 3.2	9 29.0	3 9.7	-

図表1-61 自治体・地域の職業紹介サービス利用

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	H2センターの自治体・地域公共部門のサービス利用頻度 a)職業紹介						
	合計	全く利用せず	少し利用	やや利用	かなり利用	大いに利用	無回答
合計	154 100.0	101 65.6	16 10.4	11 7.1	5 3.2	7 4.5	14 9.1
一般・規模14人以下	55 100.0	41 74.5	2 3.6	7 12.7	-	1 1.8	4 7.3
一般・規模15～49人	42 100.0	30 71.4	4 9.5	-	2 4.8	1 2.4	5 11.9
一般・規模50人以上	26 100.0	15 57.7	4 15.4	-	1 3.8	2 7.7	4 15.4
ベンダー	31 100.0	15 48.4	6 19.4	4 12.9	2 6.5	3 9.7	1 3.2

図表1-62 自治体・地域の訓練サービス利用

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	H2センターの自治体・地域公共部門のサービス利用頻度 b) 訓練サービス						
	合計	全く利用せず	少し利用	やや利用	かなり利用	大いに利用	無回答
合計	154 100.0	115 74.7	11 7.1	9 5.8	1 0.6	1 0.6	17 11.0
一般・規模14人以下	55 100.0	40 72.7	5 9.1	5 9.1	1 1.8	-	4 7.3
一般・規模15～49人	42 100.0	34 81.0	2 4.8	-	-	-	6 14.3
一般・規模50人以上	26 100.0	17 65.4	2 7.7	2 7.7	-	-	5 19.2
ベンダー	31 100.0	24 77.4	2 6.5	2 6.5	-	1 3.2	2 6.5

図表1-63 自治体・地域の立地援助サービス利用

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	H2センターの自治体・地域公共部門のサービス利用頻度 c) 立地援助						
	合計	全く利用せず	少し利用	やや利用	かなり利用	大いに利用	無回答
合計	154 100.0	127 82.5	2 1.3	3 1.9	2 1.3	3 1.9	17 11.0
一般・規模14人以下	55 100.0	48 87.3	1 1.8	2 3.6	-	-	4 7.3
一般・規模15～49人	42 100.0	36 85.7	-	-	-	-	6 14.3
一般・規模50人以上	26 100.0	19 73.1	1 3.8	-	-	1 3.8	5 19.2
ベンダー	31 100.0	24 77.4	-	1 3.2	2 6.5	2 6.5	2 6.5

図表1-64 自治体・地域の立地促進助成金利用

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	H2センターの自治体・地域公共部門のサービス利用頻度 d) 特定地域立地促進助成金						
	合計	全く利用せず	少し利用	やや利用	かなり利用	大いに利用	無回答
合計	154 100.0	126 81.8	-	1 0.6	4 2.6	4 2.6	19 12.3
一般・規模14人以下	55 100.0	49 89.1	-	1 1.8	-	-	5 9.1
一般・規模15～49人	42 100.0	36 85.7	-	-	-	-	6 14.3
一般・規模50人以上	26 100.0	20 76.9	-	-	-	1 3.8	5 19.2
ベンダー	31 100.0	21 67.7	-	-	4 12.9	3 9.7	3 9.7

図表1-65 自治体・地域の税軽減利用

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	H2センターの自治体・地域公共部門のサービス利用頻度 e) 税の削減						
	合計	全く利用せず	少し利用	やや利用	かなり利用	大いに利用	無回答
合計	154 100.0	126 81.8	4 2.6	1 0.6	1 0.6	2 1.3	20 13.0
一般・規模14人以下	55 100.0	45 81.8	2 3.6	1 1.8	-	1 1.8	6 10.9
一般・規模15～49人	42 100.0	35 83.3	1 2.4	-	-	-	6 14.3
一般・規模50人以上	26 100.0	21 80.8	-	-	-	-	5 19.2
ベンダー	31 100.0	25 80.6	1 3.2	-	1 3.2	1 3.2	3 9.7

図表1-66 自治体・地域の特別融資利用

(上段はn、下段は%)

センタータイプ	H2センターの自治体・地域公共部門のサービス利用頻度 f) 特別融資						
	合計	全く利用せず	少し利用	やや利用	かなり利用	大いに利用	無回答
合計	154 100.0	127 82.5	4 2.6	2 1.3	-	-	21 13.6
一般・規模14人以下	55 100.0	45 81.8	3 5.5	-	-	-	7 12.7
一般・規模15～49人	42 100.0	35 83.3	1 2.4	-	-	-	6 14.3
一般・規模50人以上	26 100.0	21 80.8	-	-	-	-	5 19.2
ベンダー	31 100.0	26 83.9	-	2 6.5	-	-	3 9.7

おわりに

以上、2006年夏に実施したアンケート調査結果の概要を、顧客接点スタッフの就業形態による違い、および一般企業のセンターかベンダーのセンターかというセンタータイプによる違いに着目しつつ紹介してきた。ここで明らかになった調査結果の意味をより深く理解するためには、他の国の調査結果との比較分析や(第2章参照)、変数間の関係の詳しい分析が必要である(一例として第3章参照)。