

# 国際比較の視点からみたコールセンターの雇用と人材育成

仁田 道夫  
(東京大学社会科学研究所教授)

---

## I はじめに

この章は、コールセンターに関する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）が2007年に公表した報告書 *Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment* (Batt, Holman & Holtgrewe, 2007) (以下国際調査と略称) を、第1章でその概要を報告した「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」(2006年、以下国内調査と略称)の結果と対比することを通じて、日本におけるコールセンターの国際比較の視点からみた特徴を浮き彫りにする試みである。われわれもそのメンバーであるグローバル・コールセンター・プロジェクトは21カ国をカバーしているが、国際調査は、調査時点の関係で、2005年までに実施されていた17カ国の調査結果をもとにした報告書である。

## II 業態別構成

国内調査に回答した154センターの業態別内訳を示すと、①「インハウス」が123センター、②「アウトソーサー」が31センターとなっている。実際には、これらの中間的なものとして③「インソーシング」（業務請負の一種で、コールセンターそのものは一般企業の社内にあるが、実際のオペレーションは、アウトソーサーからの人材に請け負わせている）と呼ばれる業態があり、国内調査でも7センターがこれに該当すると回答しているが、第1章で述べたように、「インソーシング」のセンターが調査対象から除外される傾向があり、数も少ないことから、ここでは「インハウス」に含めて集計している。

もっとも、国際調査では、インソーシングというカテゴリーを調査票に含めてい

ない。断片的な情報から判断してそのようなセンターが他の国に存在しないわけではないと推測される。しかし、それがどれほどあるのか、また業態上、インハウスのセンターとして把握されているのか、アウトソーサーのセンターとして把握されているのかは、わからない。

国際調査（回答総数 2,477 センター）に占めるアウトソーサー数の割合は平均 33% であるが、従業員数（回答センターの総従業員数 474,942 人）でみると平均 56% と半分以上を占めている。国内調査ではアウトソーサー（インソーシングは含まない）の割合は 20% にとどまるが、従業者数（総数 15,258 人：派遣を含む）では 66% を占めている。この調査結果から判断すると、日本では比較的アウトソーサーの規模が大きく、また、外注依存度が高くなっている可能性がある。

国別に見ると、アウトソーサーの割合が目立って低い国としてアメリカ（回答センター数の 13%）がある。これに対して、アウトソーサーの割合が目立って高いのは、インド（80%）やブラジル（53%）、スペイン（50%）である。もっともインドやブラジルは、先進国のユーザー企業からコールセンター業務を大規模に受注している低コスト受注国であるから、アウトソーサーの割合が高いのは当然である。逆に、アメリカは、これらオフショア・センターに対する最大の発注元である。オフショアリング（カナダなどへのニアショアリングを含む）を考慮に入れると、国内センターのアウトソーサー比率が低くても、アメリカ企業がコールセンター業務に関して、外注依存度が低いとは必ずしも言えないことになる。

アメリカと比較すると、日本は、言語的制約のために、先進国のなかでオフショアリング利用率が最も低い国の一つであるから、これを考慮に入れると、一般企業の観点からみて、外注依存度がとくに高い国とは言えないかもしれない。しかし、雇用に占めるシェアの観点から見ると、オフショアリングを利用できない日本は、国内アウトソーサーで働くコールセンター従業員の割合が相当程度高くならざるをえないだろう。これは、日本におけるコールセンターの雇用処遇問題をより困難なものにする可能性が高い。オフショアリングを利用できる場合は、雇用機会を輸出すると同時に、コールセンター雇用をめぐる問題をも国外に移転することができるからである。一般的に言って相対的に要求技能水準が低く、まとまって発生する顧客対応業務が外注化される傾向があるから、そうした業務の受け皿を国内に用意しなければならない日本は、より困難な雇用管理上の問題に直面することにならざるをえない。

もっとも、世上言われているように、英語圏やフランス語圏、スペイン語圏の企業が大部分のコールセンター業務をオフショアリングで処理することができるとは限らない。最もオフショアリングの利用が進んでいるアメリカでも、国内に膨大な数のコールセンターを抱えており、その就業者は、全労働力の 3% に達するという推

計がある。

### Ⅲ 雇用形態の国際比較

国際調査の結果と比べると、日本のコールセンターの雇用面での最大の特徴は、従業者の雇用形態別構成にみいだすことができる。国内調査では、派遣社員も含め、コールセンターで働いている人全員の人数を尋ねているが、それによれば、154 センターで 15,258 人が働いていることになっており、1 センター当たり平均 100 人程度ということになる。そのうち、管理職を含めて正社員が 1,952 人（13%）しかいない。それ以外は、非正社員ということになる（非正社員比率 87%）。

顧客接点スタッフ（カスタマー・コンタクト・スタッフ、オペレーターなどと呼ばれる）の人数をみると、従業員 15,258 人のうち 12,588 人（全体の 83%）だった。これを就業形態別にみると正社員は 6%とわずかである。圧倒的に非正社員が多い。派遣社員もいるが、それは一部であり、とくに、フルタイムまたはパートタイムの有期契約社員のウエイトが高い（図表 2-1）。

もともと、非正社員 60%以上のセンターを従業員規模別にみても、大規模なセンターほど非正社員比率が高いことがわかる（図表 2-2）。小規模なセンターの場合、企業内に「顧客相談室」のような組織を抱えているだけで、正社員が顧客相談を仕事の一部としてやっているケースが多いことから非正社員の割合が低くなるのかもしれない。つまり、同じコールセンターといっても大規模と小規模のコールセンターではやや性質が異なる可能性がある。このようなセンターの規模による違いについては、第 3 章で考察する。従業員数で見た場合、大規模なセンターのあり方が全体の動向を強く規定することになっていることは留意しておくべきであろう。

国際調査の結果では、17 カ国の正社員（フルタイム労働者と表示：パートタイムと有期契約を除く）以外の従業者比率の平均は 29%である。日本は 87%であり、圧倒的に高いことがわかる。

もちろん、国によって違いがあり、例えばドイツ（約 40%）オランダ（約 40%）やスペイン（約 50%）イスラエル（約 50%）などの国では比較的 non-regular の比率が高く出ている。国際調査で非正社員比率が最も高いのは韓国で、60%超に達している。もともと非正社員といっても内訳は国によって違いがあり、ドイツ、オランダ、イスラエルではパートタイム労働者が多く、スペインや韓国では有期雇用契約労働者が多くなっている。しかし、これらの国とくらべても、日本の非正社員比率の高さは、際だっている。

それに対して、比較的 non-regular 比率が低いのはアメリカ、アイルランド、スウェ

ーデン、デンマークで、20%程度にとどまる。オフショアリングの受注国であるインド（ほぼ 0%）、南アフリカ（約 15%）では非正社員比率はごく低くなっている。

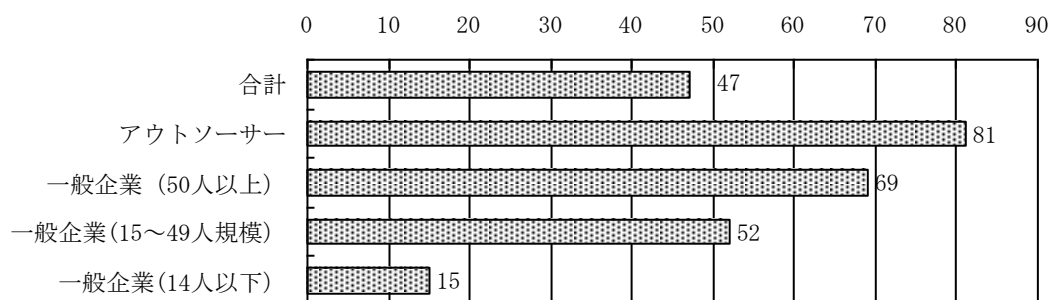
約 30%前後と平均的なのは、オーストリア、フランス、イギリス、カナダ、ブラジル、ポーランドである。

このような国による非正社員比率の差異がなぜ生じるのだろうか。一つの説明方法は、国による一般的な雇用制度の違いに理由を見いだすものである。スペインは正社員にたいする解雇規制が厳しいために有期契約の割合が高くなるが、アメリカのように解雇が容易な国ではその必要が低い。オランダのようにパートタイム労働を促進する雇用制度を持っている国ではパートタイム労働者比率が高まる、等々。また、オフショア・センターを活用できる米国などでは、要求技能水準の低い仕事を国外に出してしまうために、国内で非正社員を多く雇う必要が少ない、ということも考えられる。

**図表 2-1 従業員構成と顧客接点スタッフの構成【国内調査】**

	従業員構成 (n=15258)		顧客接点スタッフ (n=12588)	
	人	%	人	%
正社員	1952	13	784	6
フルタイム有期	6582	43	5421	43
パートタイム有期	4833	32	4652	37
フルタイム派遣	1365	9	1241	10
パートタイム派遣	526	3	490	3

**図表 2-2 非正社員 60%以上のセンター（単位=%）【国内調査】**



#### IV なぜ日本の非正社員比率が高いのか？

なぜ、日本のコールセンターは非正社員の比率が飛び抜けて高いのか。

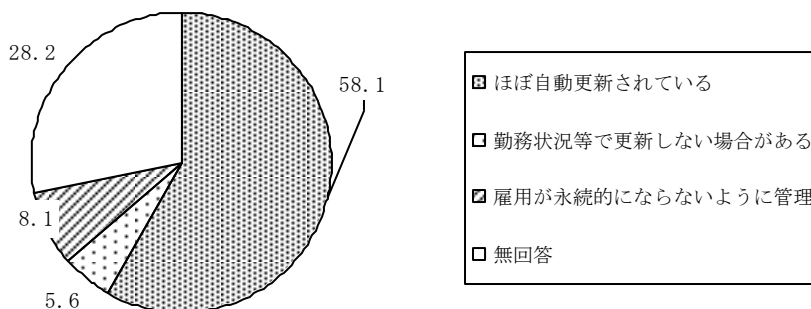
上で述べた雇用制度影響説が有力仮説として考えられる。いわゆる解雇法制の厳しさから、企業が正社員の採用・配置を手控え、契約解除が容易な有期雇用契約を増やす傾向があるというのである。ただし、日本の場合、有期契約社員でも、有期契約を反復更新し、ある程度、長期継続雇用の期待が発生するような状況では、有期契約が期限の定めのない契約と同等とみなされることがある<sup>1</sup>。

そこで、国内調査では、日本独自の調査項目として、有期契約社員の雇用継続の状況について尋ねた。それによると、有期契約社員の雇用継続について、6割弱のセンターがほぼ自動的に更新しているとの回答だった。それに対して、「雇用が永続的にならないように管理」しているとするセンターはわずか約8%にすぎない（図表2-3）。判例法理を理解していないのかもしれない。6割がほぼ自動的に更新しているということは、これらのセンターでは、いざというときに雇用関係を簡単には切れなくなる問題を抱えていることを意味する。

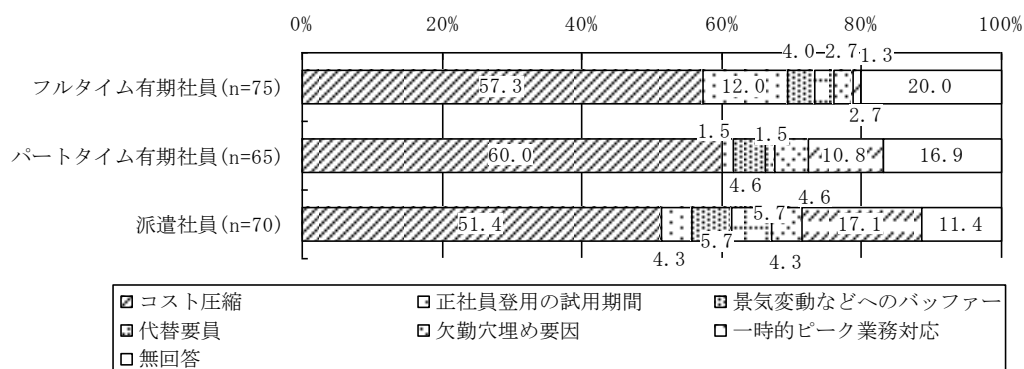
これについて別途インタビュー調査をしたところ、「基本的にはコールセンターのオペレーターは足りない」との回答が多かった。つまり、「辞めさせられない」ことの心配をするよりも、「辞められてしまう」ことが心配なのであり、今のところ別に更新して困るということはないというわけである。

なお、国内調査では非正社員を雇う理由についても調べている。それによれば、雇用形態によって若干の違いはあるものの、「景気変動などへのバッファー」と回答したセンターはやはり5%程度だった。それに対して、圧倒的多数（約6割）のセンターは「コスト圧縮のため」と回答している（図表2-4）。つまり、なぜ日本企業が非正社員を雇ってコールセンターを運営しているかということ、雇用のフレキシビリティを追求しているというよりは、「コストが安いからだ」というのが素直な解釈であろう。

図表 2-3 有期契約社員の雇用継続の状況 (n=124、単位=%) [国内調査]



図表 2-4 非正社員の採用理由 (雇用形態別) [国内調査]



## V 顧客接点スタッフの年収と労働時間

そこで、顧客接点スタッフの年収から、企業の人件費に対する考えを見てみよう。国内調査では、顧客接点スタッフの一般的な年収を、雇用形態別に聞いている。それによれば、正社員で約 500 万円、フルタイム有期で約 260 万円、パートタイム有期で約 130 万円、派遣社員で約 260 万円となっている。パートタイム有期については、社会保険の被扶養者になれる限界が年収 130 万円であるため、その範囲内に収まっていることが推察できる (図表 2-5)。

パートタイム有期の場合、労働時間はフルタイムの大体三分の二程度である。一方、フルタイム有期は、正社員と通常の勤務時間はあまり変わらないようである (図表 2-6)。正社員とフルタイム有期を比較すると、労働時間は大して変わらない

のに、年収はほぼ二倍の格差がある。つまり、他の条件にして等しければ、なるべく有期契約社員を雇って、正社員の人数を限りなく少なくするほうが企業経営上、合理的ということになる。この結果は、非正社員の採用動機が「コストの圧縮」であったことと符合する。

では、なぜ、年収レベルに格差があるのか。労働力の質に違いがあるからだ、というのが一つの回答であろう。顧客接点スタッフの属性についての調査結果から以下のことが推察できる（図表 2-7）。正社員とフルタイム有期を比べると、勤続年数は正社員のほうが長い。勤続年数が長くなるほどいわゆる企業特殊的熟練の蓄積が進み、その分賃金が上昇してもおかしくない。また、学歴水準も正社員（大卒比率 60%）の方がフルタイム有期（大卒比率 27%）より高い。つまり、学歴と勤続が効いて、正社員のほうが賃金が高くなるというメカニズムが働いている可能性がある。

ただし、例えば、離職率（ここでは、自己都合で辞めた人の割合）を見ると、正社員では 8%である一方、フルタイム有期は 13%である。つまり、勤続年数ほどの差はみられない。パートタイム有期では 2 割程度であり、それと比べるとフルタイム有期の離職率はかなり低いといえる。

そうしてみると、フルタイム有期労働者は、雇用が十分保障され、勤続とともに労働条件の向上が見込める正社員と、雇用保障が弱く、賃金が低く抑えられているパートタイム労働者の中間的な存在として、中期雇用・中所得労働者グループを構成していると言えるかもしれない。ただし、その年収は決して高いとはいえず、単独で世帯生計維持者となることは難しいだろう。非正社員の賃金問題というと、パートの時給に関心が集まり、いわゆる 130 万円の壁が問題となることが多い。それとは質を異にするが、フルタイム有期労働者（契約社員）にも固有の賃金問題があると考えられる。

国際調査では、雇用期限の定めのないフルタイム労働者を「コア労働者」と見なして、労働条件や離職率についてもこの「コア労働者」についてしか調査していないので、フルタイム労働者とパートタイム労働者や有期契約労働者の賃金格差などはわからない。したがって、日本の状況と直接の比較を行うことはできない。

ただ、国際調査の一般的年収（フルタイム労働者に限定）をインハウスとアウトソーサーに分けてみると、いずれの国もインハウスのほうがアウトソーサーに比べ、年収が高いことがわかる。コールセンターで働いているフルタイム労働者は、各国とも比較的 low賃金で、とくにアウトソーサーの場合は、日本のフルタイム有期より若干高い程度だ。日本のフルタイム有期の年収 260 万円とくらべて、アメリカ・イギリスのアウトソーサーのフルタイムの年収 300 万円は隔絶した水準ではない。比較的高賃金のドイツやスウェーデンでも、アウトソーサーの年収は 312 万円程度で

ある（図表 2-8）。為替レート（2005 年調査当時からは、ユーロ高、ドル安になっている。ここでは、1 ドル 110 円という 2006 年時点での一般的レートを使っている）や購買力平価の問題があるので、絶対的な賃金水準の国際比較には注意が必要だが、ごくおおまかにみれば、上記のようなことが言えよう。

なお、フランスは、インハウスでも一般的年収が 280 万円程度。アウトソーサーでは 216 万円であり、かなり低い。ただし、フランスは労働時間が他国に比べ短いため、この点を考慮する必要があるのかもしれない。

このように、年収という面からみると、実質的には、日本のフルタイム有期スタッフと、他の国のフルタイムのオペレーターの下層部分は、近似した存在であるように見える。

**図表 2-5 顧客接点スタッフの一般的な年収〔国内調査〕**

正社員	約500万円
フルタイム有期	約260万円
パートタイム有期	約130万円
派遣	約260万円
アウトソーサーはやや低い（正社員370万円、フルタイム有期220万円）	

**図表 2-6 雇用形態別にみた顧客接点スタッフの一般的就業時間数〔国内調査〕**

(%)

	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(時間)
正社員 (n=108)	7.4	23.1	47.2	21.3	0.9	38.14
フルタイム有期社員 (n=75)	6.7	41.3	44.0	5.3	2.7	36.73
パートタイム有期社員 (n=65)	70.8	12.3	9.2	0.0	7.7	22.92
派遣社員 (n=70)	12.9	35.7	35.7	7.1	8.6	35.55

**図表 2-7 顧客接点スタッフの属性〔国内調査〕**

	平均年齢	勤続年数	学歴	女性の割合	一般的な年収	自己都合離職率(平均)
正社員	40歳	勤続11~12年	大卒6割	女性6割	約500万円	8%
フルタイム有期	37歳	勤続4~5年	大卒27%	女性8割	約260万円	13%
パートタイム有期	40歳	勤続4年弱	大卒14%	女性9割	約130万円	21%
派遣社員	33歳	勤続2年弱	大卒14%	女性8~9割	約260万円	18%



図表 2-8 国際調査の各国の一般的年収

	インハウス	アウトソーサー
アメリカ	350万円	300万円
イギリス	320万円	300万円
フランス	280万円	216万円
ドイツ	400万円	312万円
スウェーデン	360万円	312万円

注：国際調査はフルタイムについてのみ調査。

## VI フルタイム有期スタッフの学歴と訓練水準

そこで、日本のフルタイム有期スタッフと他の国のフルタイム・スタッフの属性や仕事の性質などについて、比較検討してみよう。

まず、顧客接点スタッフの学歴であるが、国によって制度の違いがあるので、国際比較する上で難しい点があるが、大まかにいえば、日本のフルタイム有期スタッフの学歴水準は、他の国のフルタイム（正規）スタッフと比べても、決して低いものではない。図表 2-9 は、フルタイム有期スタッフの一般的学歴についての回答を整理したものである。大卒以上という回答は、26.7%にとどまり、これは正社員についての回答が 60%弱に上ると明確な差がある。しかし、短大高専卒が 17.3%であるから、合計すれば 44%に達する。無回答が 17.3%あることを考えると、半数以上のフルタイム有期スタッフを抱えるセンターでは、その学歴水準が大卒または短大卒レベルとなっていると考えることができる。

図表 2-9 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	24	2	3	13	20	-	13
	100.0	32.0	2.7	4.0	17.3	26.7	-	17.3

他の国の事情はさまざまである。似たような教育制度・進学率をもつアメリカを例にとると、フルタイム・スタッフの一般的学歴が大卒（4年制）であるセンターは、20%であり、2年制カレッジであるセンターは、12%である。そうしてみると、日本のフルタイム有期スタッフの学歴水準のほうがアメリカのフルタイム（正規）スタッフより、やや高めだという推測が成り立つ。

国際調査の平均値では、大卒中心センターが 22%ということになっているが、この割合が高い国として、たとえばインドがある。3 年制の大学卒業者が一般的なセンターが 70%を超えている。フランスは高等教育 2 年以上が中心であるセンターが 60%を超えている。日本のフルタイム有期スタッフについての数字より、やや高い学歴水準であると言えよう。3 年制の大学教育システムをもつヨーロッパ諸国の多く、スペイン、スウェーデン、アイルランド、イギリスは、この数字が 28%~39%でやや高めに分類されよう。制度が違うので比較は難しいが、日本のフルタイム有期スタッフについての水準と近似していると考えることができよう。

同じヨーロッパの国でも、この数字がごく低い国もある。オーストリア、ドイツ、デンマークで、10%に満たない。これらの国は、一般の高等教育よりも職業教育や職業訓練を重視する国であるから、コールセンターのスタッフも、こうしたルートで養成されてきた人々なのであろう。また、オフショア・センターの立地国でも、インドのような高学歴国ばかりではない。ブラジルや南アフリカは、この数字がゼロに近い。これらの国では、学歴水準が必ずしもコールセンタースタッフの基礎的能力水準の指標として適切ではないと考えられる。

しかし、少なくとも、日本のフルタイム有期スタッフの学歴水準が、ほかの高等教育重視の国々のフルタイム（正規）スタッフとくらべて遜色ない水準にあると考えても大きな誤りはないであろう。

次に、コールセンターでの仕事とそれに必要な教育訓練の水準を比較してみよう。

コールセンターの仕事の特徴の一つは、初期訓練にある程度の時間を要することである。仕事の内容がより難しいものであれば、一般にはより多くの初期訓練を要するであろう。国内調査によれば、正社員スタッフでは平均 20 日、パートタイム有期スタッフでは平均 14 日、フルタイム有期スタッフでは平均 16 日程度という結果が示されている。雇用形態別にみた仕事の難易度と対応していると推測される。

国際調査では、フルタイム（正規）スタッフに対する初期訓練は 15 日、ないし 3 週間程度というのが一般的であるという。日本のフルタイム有期スタッフに対する一般的な初期訓練期間とほぼ同等である。

初期訓練だけ十分な業務遂行能力が身につくわけではない。経験を積むことも重要である。国内調査・国際調査とも、どの程度の経験で一人前となるかを調べている。国内調査によると、正社員スタッフで平均 18 週間、パートタイム有期スタッフで 10 週間程度であるのに対し、フルタイム有期スタッフでは、その中間で、15 週間程度である。

国際調査のフルタイム（正規）スタッフについての調査結果は国ごとのばらつきが大きい。平均で見ると、11.5 週間（約 3 ヶ月弱）である。この数字は、日本のフルタイム有期スタッフの一人前期間より短い。この期間が長いのは、イギリス、ア

イルランド（両者とも 25 週間を超える）、カナダ、ブラジル（両者とも 20 週間程度）などである。逆に短いのは、多くのヨーロッパ諸国オーストリア、ドイツ、オランダ、スペイン、スウェーデン、そしてイスラエル、ポーランドなどで、せいぜい 10 週間程度である。そしてその中間に、15 週間程度の数字を示すデンマーク、フランス、アメリカ、南アフリカなどがくる。

一人前というのは回答者の主観に依存する面もあるから、どこまで客観的に必要訓練水準を示しているかわからないが、少なくとも、日本のフルタイム有期スタッフの一人前期間が国際調査の一般的水準よりも低くはないことを示すデータとってよいだろう。

しかし、上で述べたように、日本のフルタイム有期スタッフの一般的年収は、国際調査の欧米諸国の一般的年収よりかなり低く、インハウスのセンターというよりは、やや年収が低いアウトソーサーのセンターのレベルに近い。一人前期間でも、初期訓練でも、国際調査のアウトソーサーは、インハウスのセンターよりも訓練水準がかなり低い。

このようにしてみると、日本のフルタイム有期スタッフは、欧米のフルタイム（正規）スタッフと同等の能力を有し、同等の難易度の仕事をしていながら、それよりかなり低い収入しか得ていないことになる。日本の一般的賃金水準は、これらの国に比較して決して低くないから、国際調査の新興工業諸国で一般的年収が低くなっているのと同じにみることはできない。

このような数字を見ると、実質的に日本のコールセンターを支えている中核労働者であるフルタイム有期スタッフが、そのような存在として自らを認識し、誇りをもって働く状況になっていないのも、無理はない。もちろん、日本だけでなく、諸外国のコールセンターも人事管理上の問題を抱えており、雇用は伸びているが、解決すべき課題が多い問題含みの分野として認識されている。ストレートに「低賃金分野」と呼んでその解決策を模索する議論も行われている。また、それ故にこそ、このような国際共同調査が行われることになったのであろう。しかし、日本のコールセンターの雇用問題は、これら諸国以上に困難な課題を抱えているように見える。

## Ⅶ 労働組合組織率

労働条件の改善が進む道筋として、労働組合の活動が考えられる。国内調査の労働組合組織率をみると、顧客接点スタッフの労働組合組織率の平均値は 23%で、国内一般の組織率と変わらない。インハウスのセンターは多くが大企業の一部門であり、そこでの正社員組織率の高さがここに反映していると考えられる。非正規社員

スタッフの組織率は高くないと考えられる。非正規スタッフが圧倒的な割合を占めているアウトソーサーのセンターでは、組織率は、1%とごくわずかである。労働組合加入者ゼロのセンターは 60%を占め、アウトソーサーの場合、その割合は 90%である。

一方、国際調査ではどうだろうか。国際調査では、労働組合・従業員代表にカバーされている率<sup>2</sup>を聞いている。それによれば、労働組合・従業員代表のカバー率の平均は 50%と高い。国別のバラツキが大きい、具体的には、ドイツが 50%、イギリスが 60%、フランスが 80%となっている。先進国の中ではアメリカが 10%でもっとも低い（アメリカは労働組合組織率も低く、従業員代表も法制化されていないためである）（図表 2-10）。

各国の年収と労働組合組織率を比較対照すると、アメリカが例外であるものの、労働組合のメンバーになることと、年収の高さが相関しているとの解釈が説得的である。これから敷衍して考えると、日本の非正社員の低賃金の原因の 1 つは、労働組合加入率の低さにあるとみることができるのではないか。

図表 2-10 顧客接点スタッフの労働組合組織率

	労組組織率
国内調査・日本（平均）	23%
（うちアウトソーサー）	1%
国際調査（平均）	50%
アメリカ	10%
イギリス	60%
フランス	80%
ドイツ	50%

注：国際調査の労働組合組織率には、従業員代表カバー率を含んでいる。

## Ⅷ 労働政策上の課題——正規と非正規の賃金格差、そしてキャリア展望

今後、コールセンターの人事管理を考えていくうえでの労働政策上の課題とは何だろうか。おそらくは、コールセンターで主力となっている非正社員（とくにフルタイム有期）の処遇問題が課題の 1 つとして考えられよう<sup>3</sup>。仮に、正社員とフルタイム有期の比率が変わらないとするなら、フルタイム有期が長く勤めて正社員に登用していく確率はあまり高くない<sup>4</sup>ことから、今後その処遇が問題となることは明らかだからだ。

コールセンター業界では、昨今「人手不足」が騒がれているものの、その一方で、人件費が正社員の二分の一である現状をかんがみると、なかなか有期契約社員の正

社員化に踏み切りにくいというのが現実であろう。とするならば、フルタイム有期で働いている人が、4~5年勤めてその先一体どうするのかという問題が残ることになる。フルタイム有期は、基本的には時間給であり、賃金がだんだん上がっていくという見込みが立たないからである（つまり、260万円のままフラットでずっといくことになる）。

若い頃であれば、普通の正社員であっても初任給は300万円そこそこでしかないため、両者の格差は問題にはならない。しかし、有期フルタイムの年収260万円は、親と同居していれば暮らせる賃金水準であるものの、では、独立・結婚して子供も養えるような年収であるのかといえば、生活は苦しいというのが実情であろう。したがって、いずれは500万円に到達できるようなキャリアに乗ることができるかが、雇用政策上の最大の問題ということになる。

とはいえ、コールセンターの中でそのようなキャリアパスが用意できるのかというと、その従業員構成を見ると難しいと考えざるをえない。だとすると、有期フルタイムで働く人は、どこかの時点でコールセンターを辞めて、他の職場で正社員の仕事につけるようにするしかない、ということであろうか。

実際、コールセンターは、この「失われた10年」の間にフリーターと呼ばれる人たちを最も多く吸収したセクターの1つだった（もう1つは、製造業の請負であったろう）。だとするなら、そこに吸収された比較的若い人たちは、年長フリーターとなった折に、一体どこに行けばよいのだろうか。

以上を踏まえると、今後、これらの人たちが、コールセンターを辞めてどこに移動したかを調べてみる必要がある。追跡調査をする上で重要な視点は、コールセンターでオペレーターをやっていた経験が何らかの熟練形成<sup>5</sup>に役立っているかを把握することである。仮に、コールセンターで形成された技能に価値があるのであれば、そこで4~5年勤まった人は、転職したとしても、そのトレーニングを生かして、しかるべく収入を稼げるポジションに異動していけるかもしれない。だとするなら、非常にハッピーなシナリオではあるが、現状ではそのような傾向を示す調査データはない。結局、これらの人はコールセンター業界の中でぐるぐると回っているだけだとの説をなす人もいる。

したがって、とくにフルタイム有期の人たち、あるいは派遣の人たちの熟練形成とキャリアパターンを把握する必要がある。仮に、コールセンターで4~5年働いた経験が、その次の仕事に就いたときに何も生きないとするならば、それは経済的にはロスが大きいことになるからだ。この点がコールセンター業界における雇用問題を考える場合の鍵になるのではないかと考えている。

## IX おわりに

コールセンター業界は、とくにフルタイム有期社員が多いという特性があるが、それだけではなく正規・非正規の賃金格差が大きいという特色がある。さらに、有期社員の仕事にしては非常に初期投資が大きい<sup>6</sup>にもかかわらず、離職率が高いという特色もある。初期の教育訓練投資が高いにもかかわらず、離職率が高いとすると、経済的に見れば非常にロスが大きいということになる。その一方で、正社員登用に限界があるとすれば、その人たちにキャリア展望をどうやって持たせていけるかという労働政策上の課題が残されているといえよう。

### 【注】

- <sup>1</sup> 東芝柳町工場事件（最判昭和 49・7・22 民集 28 卷 5 号 927 頁）は、有期契約が反復更新され、期間の定めが形骸化している場合について、解雇権濫用法理を類推適用する立場をとった。
- <sup>2</sup> 大陸ヨーロッパのなかには、従業員代表制度を法制化している国もあるため、労働組合だけでなく、従業員代表も含めた労働組合・従業員代表カバー率を聞いている。例えば、フランスは労働組合組織率が非常に低い、従業員代表制度は大抵置かれており、労働協約は全国適用であるため、組織率が低くとも、ボイスメカニズムの機能は高いとされている。
- <sup>3</sup> このうちパートタイム有期については、「130万円の壁」を何とかしない限りはどうにもならないのではないかと、私はかねがね考えている。これは労働政策上の問題ではなく社会政策上の問題といえる。つまり、年金制度と健康保険制度を見直さない限り解決のつかない問題である。
- <sup>4</sup> もちろん、製造業で最近行われているように、例えば、請負社員を正社員登用するなどの動きが広がれば、正社員とフルタイム有期のバランスが変わる可能性もあるが、現状ではコールセンターでそのような兆候はみられない。ちなみに、国内調査では、正社員登用制度の有無を聞いているが、フルタイム有期では半数以上が制度ありとしており、うち、実際の登用（過去1年）も4割強あった。パートタイム有期では三分の一程度が制度ありとしており、うち、実際の登用は15%程度。派遣社員では、四分の一程度が制度ありとしており、うち実際の登用は30%程度となっている。
- <sup>5</sup> 例えば、フランスの調査チームのヒアリングによれば、コールセンターでクレームなどの対応を電話でしている顧客接点スタッフには、営業マンの素養があるのではないかと、との議論があるそうである。というのも、わけのわからない電話を受けて、顧客の堪忍袋の緒を切らさないように丁寧に対応しながら、顔も見ないで対応する能力は並大抵ではないからだ。つまり、優秀な営業マンを養成するためには、まずコールセンターで働かせることが適切であるとの話だった。また、日本でも、新卒社員をインハウスのコールセンターで1年間働かせる企業があるようである。入社後、コールセンターに配置すると、会社全体のことや顧客のことがよくわかるからで、その経験を得たうちに他部署に配置転換させるという。同様のことはアメリカ企業でもあるようである。
- <sup>6</sup> 顧客接点スタッフの初期投資は大きく、国際基準では3週間が相場のようなものである。つまり、3週間程度はトレーニングしてから出さないと電話対応できない。コールセンターでは初めて電話をとることを「デビュー」と言うが、デビューさせるためには、一応それなりのトレーニングが必要である。その後一人前になるまでは先輩等がついていて、手を挙げると交代してもらえという状態がしばらく続くことになる。それだけ初期の教育投資が高いということだ。今回の国内調査によれば、顧客接点スタッフの初期訓練日数（平均）は、正社員で20日、フルタイム有期で16日、パートタイム有期で14日、派遣社員で18日となっている（アウトソーサーはやや短く、フルタイム有期で10日、パートタイム有期で9日）。一人前になるために必要期間としては、正社員で18週、フルタイム有期で15週、パートタイム有期で10週、派遣で14週（アウトソーサーはやや短く、フルタイム有期で11週）である。