

類型別に見たコールセンターの離職率の分析

前浦 穂高
(労働政策研究・研修機構研究員)

I 課題の設定

本章の目的は、コールセンターを類型別に分析し、離職率の類型別差異をもたらす要因を明らかにすることにある。

コールセンターとは、顧客接点スタッフ（いわゆるオペレーター）が顧客からの電話を受け、それに対するサービスを提供する職場であるが、そのような業務を担うことで2つの人事管理上の要請を受けることになる。

1つ目は、コスト削減である。コールセンターは直接売上をあげる部署ではないため、コストセンターに位置づけられ、組織内部の交渉、あるいは外注関係を通じて、人件費などのコスト削減の要請を強く受けることになる。コールセンターにおけるコストの大部分は人件費であるから、それは、具体的には、非正社員の活用を意味する。

2つ目は、質の良い人材の確保である。そもそもコールセンターは顧客との接点を持つ業務を担っており、彼らの対応（働き振り）が直接顧客に伝わることになる。彼らの対応は顧客の当該企業に対する評判につながるため、顧客満足度を維持・向上させることが課題となる。そのためには、質の良い人材の確保が必要となる。

このようにコールセンターは、質の良い人材を低コストで採用するという相矛盾する2つの要請に応えなくてはならないのであるが、常に質の良い人材を採用できる保証はない。常識的に考えれば、質の良い人材は人件費が高く、その人材を採用するにはコストがかかるからである。そこで実際は、一定水準を超える能力を有する従業員に対して必要な教育訓練を施し、少なくとも教育訓練コストを回収する前に離職されないようにしなくてはならない。そのためコールセンターにとって、いかに顧客接点スタッフを定着させ

るか（離職率を低下させるか）が急務となる。だがコールセンターは、一般に、ストレス要因などにより、離職率が高い事業所として知られている。この点が本章において、顧客接点スタッフの離職率を分析する理由である。

もっとも、コールセンターがどれもおしなべて離職率が高いわけではない。センターにより、離職率の差がある。それはどのような要因によるものであろうか。その背景を明らかにすることができれば、離職率を規定する要因が明らかになり、ひいては、それを低下させる方策を考える上で役立つであろう。ここでは、コールセンター業務（インハウスかベンダー・アウトソーサーか）、規模、主たる従業員のタイプ（正社員中心か、非正社員中心か）に着目して類型化し、分析する。

II 類型別に見た離職率

そこで実際にコールセンターの主要分野で働く顧客接点スタッフの平均離職率を雇用形態別に見てみよう。図表 3-1 はコールセンターをインハウスとベンダーに分類し、業態別にみた顧客接点スタッフの平均離職率を算出している。この調査では、設問 B-11a)において、雇用形態（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）別に主要分野の顧客接点スタッフで過去 1 年間に離職した人の割合を尋ねている。以下の離職率を示す図表では、雇用形態ごとの離職率欄には、上記回答（非該当、無回答事業所を除く）の算術平均値を示している。加重平均欄には、それら平均値に回答事業所数を乗じた数を足し合わせ、総回答事業所数（雇用形態別回答事業所数を足し合わせたもの）で割ったものを表示している。この図表から、次のことがわかる。

- 1) 派遣社員を除けば、インハウスの方がベンダーよりも離職率が低い。
- 2) 正社員の離職率が最も低く、フルタイム有期社員がこれにつき、これらと比べるとパートタイム有期社員と派遣社員の離職率が高いことがわかる。ただしベンダーでは、フルタイム有期社員の離職率のほうが派遣社員のそれよりも高い。

上記 1) は、どんな事業でも、通常、外注を受けて仕事を遂行する請負事業者のほうが離職率は高い傾向が観察されるから、常識にあっている。ただし派遣社員だけがこの常識に合致しない。

上記 2) は、やはり常識にあった結果といえるが、ベンダーにおいては、

フルタイム有期社員のほうが派遣社員より離職率が高いのは、派遣社員のほうが一時的臨時的仕事を担当する傾向から考えて常識にあわない結果といえる。

図表 3-1 平均離職率（業態別）

	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
全体	7.7 n=90	12.7 n=58	21.3 n=47	18.1 n=54	13.7 n=249*
インハウス	7.6 n=82	10.1 n=41	19.9 n=33	20.0 n=43	12.8 n=199
ベンダー	8.9 n=8	19.1 n=17	24.6 n=14	11.1 n=11	17.2 n=50

注：*は全体のサンプル数が 154 を超えることを示す。離職率は加重平均であるため、サンプルサイズは各雇用形態のサンプルの合計になる。図表 3-1 以降にも同様の印がある場合は、同じ意味で用いている。

図表 3-1 から、離職率は正社員のほうが低く、非正社員のほうが高くなる傾向が見られた。ここから、顧客接点スタッフに占める正社員の割合が高ければ、センター全体の離職率は低下するし、逆にその割合が低ければ、センター全体の離職率も高くなると予想される。

だが、実際には、平均離職率と正社員率との関係を見ると、上記の想定とは違った結果となっている。図表 3-2 に見られる正社員中心とは、正社員比率が主要分野の顧客接点スタッフの 1/2 以上を占めるセンターであり、非正社員中心とは、正社員比率が 1/2 未満のセンターを指す。派遣社員を除けば、非正社員中心のセンターの方が雇用形態別にみた平均離職率は低い。全体加重平均をみても、本来正社員の割合が高い正社員中心のセンターのほうが平均離職率は大幅に低くなるはずだが、そうっていない。

図表 3-2 平均離職率（正社員率別）

(%)

	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
全 体	7.7 n=90	12.7 n=58	21.3 n=47	18.1 n=54	13.7 n=249*
正社員中心	9.3 n=53	13.9 n=9	44.2 n=6	10.7 n=14	12.6 n=82
非正社員中心	5.4 n=37	12.5 n=49	17.9 n=41	20.8 n=40	14.3 n=167

次に平均離職率を規模別に見たい。本稿では、コールセンターの規模を、50人未満と50人以上に分ける。図表 3-3 によると、正社員とパートタイム有期社員では、50人未満は50人以上より雇用形態別にみた平均離職率が低い。また、全体の加重平均をみても、50人未満のほうが離職率は低い。通常、事業所規模が大きいほど人事管理が整備され、あるいは賃金水準が高いなどの要因により離職率が低い傾向が見出されるのだが、コールセンターでは、この常識が当てはまらない。

図表 3-3 平均離職率（業態・規模別）

(%)

	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
全 体	7.7 n=90	12.7 n=58	21.3 n=47	18.1 n=54	13.7 n=249*
インハウス50人未満	6.5 n=68	10.8 n=30	18.4 n=23	21.8 n=28	12.1 n=149
インハウス50人以上	12.7 n=14	8.2 n=11	23.3 n=10	16.5 n=15	15.0 n=50
ベンダー	8.9 n=8	19.1 n=17	24.6 n=14	11.1 n=11	17.2 n=50

以上、業態、正社員比率、規模の3点に着目してコールセンターごとの平均離職率の差異をみてきた。そこには必ずしも常識に合致しない傾向が見いだされた。だが、これらの要因が相互に関連していることも考えられるので、以下では、上記の3つの要因を組み合わせることで類型を構成し、分析することと

する。

図表 3-4 は類型別にみた該当センター数とその割合を示したものである。理論的には 8 類型の構成となるが、実際には、ベンダー50 人以上で正社員中心は存在せず、ベンダー50 人未満で正社員中心のセンターも少数である。また、インハウス 50 人以上（正社員中心）も数は少なく、類型別分析に耐えない。そこで本稿では、インハウス 50 人未満（正社員中心）、インハウス 50 人未満（非正社員中心）、インハウス 50 人以上、ベンダーの 4 類型構成により分析を進めることとする。

図表 3-4 類型別のサンプルサイズと全体に占める割合

			(%)	
			N	全体に占める割合
全 体			154	100.0
イン ハウ ス	50人未満	正社員中心	57	37.0
		非正社員中心	40	26.0
	50人以上	正社員中心	4	2.6
		非正社員中心	22	14.3
ベン ダー	50人未満	正社員中心	2	1.3
		非正社員中心	8	5.2
	50人以上	正社員中心	0	0.0
		非正社員中心	21	13.6

図表 3-5 はセンター類型別・雇用形態別にみた平均離職率を示している。この図表が本稿の分析の出発点となる。この図表から、次の 3 点の疑問が浮かび上がってくる。

1) インハウス 50 人未満のセンターの加重平均をみると、正社員中心と非正社員中心のセンターに大きな差は見られない。通常正社員は離職率が低く、非正社員は高いから、非正社員中心のタイプのほうが離職率は高くなるはずである。そうならないのは何故なのだろうか。

2) インハウス 50 人未満（非正社員中心）の平均離職率が、インハウス 50 人以上（実質的には非正社員中心）と比べて低い。常識的に考えれば、規模の大きい組織であるほど、人事管理制度や労働条件が整備され、離職率は低いはずであるが、そうっていない。加重平均については、50 人未満のほうが正社員のオペレーターを有している割合が高いので、その影響があることが考えられる¹。だが雇用形態別にみると、正社員とパートタイム有

期社員でインハウス 50 人以上のセンターの離職率がかなり高くなっている。これがインハウス 50 人未満（非正社員中心）にくらべてインハウス 50 人以上（実質的には非正社員中心）のセンターの加重平均を高いものにしてている大きな要因である。これは何故だろうか。

3) ベンダーとインハウス 50 人以上（両者とも実質非正社員中心で、規模の大きいセンターが多い）の加重平均をみると、若干前者が高いが、それほど大きな差ではない。一般に、請負事業者のほうが発注側の事業所より労働条件が低位であり、仕事のプレッシャーも高くなりがちであるから、ベンダーのほうが離職率が相当高くなっておかしくない。これはどのような要因によるものだろうか。

以下、本稿では、上記の 3 つの疑問を、各類型のもつさまざまな特徴に着目しつつ解明していく。なお、派遣社員については、他の雇用形態と異なった傾向が見いだされるが、この点については、仁田（2009）で掘り下げた分析を行なうので、本稿では、省略する。

図表 3-5 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
全 体	7.7 n=90	12.7 n=58	21.3 n=47	18.1 n=54	13.7 n=249 *
インハウス50人未満 (正社員中心)	7.7 n=47	13.9 n=9	34.0 n=5	13.6 n=11	11.2 n=72
インハウス50人未満 (非正社員中心)	3.8 n=21	9.5 n=21	14.1 n=18	27.1 n=17	12.9 n=77
インハウス50人以上	12.7 n=14	8.2 n=11	23.3 n=10	16.5 n=15	15.0 n=50
ベンダー	8.9 n=8	19.1 n=17	24.6 n=14	11.1 n=11	17.2 n=50

Ⅲ 分析

1.組織の属性

(1)主要な産業分野

まず主要な産業分野を取り上げ、産業の偏りによる影響を検証する。図表3-6は、最も主要な産業分野について組織類型別に見たものである。インハウス50人未満（正社員中心）では、「製造業・電気・ガス・水道」と「薬品」が多く、全体と比較をすると、「薬品」に偏っている。インハウス50人未満（非正社員中心）では、「保険・銀行・金融」や「製造業・電気・ガス・水道」、「小売」が多いが、全体とのバランスを考えると、「小売」に偏りが見られる。インハウス50人以上は、「保険・銀行・金融」が4割を超え、ベンダーは「通信」が3割を超えている。どちらも全体よりも割合が高いことから、特定の産業に偏りが見られる。

図表 3-6 最も主要な産業（類型別）

	(%)								
	行保 ・除 金・ 融銀	水気製 道・造 ガ業 ス・電	小 売	通 信	館ホ ・テ 航ル 空・ 旅	公 共 部 門	物 流	薬 品	
全 体	21.4 n=33	22.1 n=34	18.2 n=28	9.1 n=14	3.2 n=5	4.5 n=7	1.3 n=2	11.7 n=18	
インハウス50人未満 (正社員中心)	15.8 n=9	28.1 n=16	12.3 n=7	0.0 n=0	5.3 n=3	1.8 n=1	1.8 n=1	28.1 n=16	
インハウス50人未満 (非正社員中心)	22.5 n=9	20.0 n=8	27.5 n=11	2.5 n=1	5.0 n=2	7.5 n=3	2.5 n=1	5.0 n=2	
インハウス50人以上	42.3 n=11	15.4 n=4	23.1 n=6	11.5 n=3	0.0 n=0	3.8 n=1	0.0 n=0	0.0 n=0	
ベンダー	12.9 n=4	19.4 n=6	12.9 n=4	32.3 n=10	0.0 n=0	6.5 n=2	0.0 n=0	0.0 n=0	

	レ ジ ャ ー	そ の 他	合 計
	全 体	1.3 n=2	7.1 n=11
インハウス50人未満 (正社員中心)	1.8 n=1	5.3 n=3	100.0 n=57
インハウス50人未満 (非正社員中心)	2.5 n=1	5.0 n=2	100.0 n=40
インハウス50人以上	0.0 n=0	3.8 n=1	100.0 n=26
ベンダー	0.0 n=0	16.1 n=5	100.0 n=31

図表 3-6 を見る限り、どの類型にも産業構成に偏りが見られた。そこで特定の産業（インハウス 50 人未満（正社員中心）では薬品、インハウス 50 人未満（非正社員中心）では小売、インハウス 50 人以上では保険・銀行・金融、ベンダーでは通信）を除いた場合に離職率に変化が見られるかどうかを確認しよう。特定の産業を除いた場合、離職率に大きな変化が見られなければ産業の偏りによる影響は小さく、その逆の場合は、産業の偏りによる影響は大きいということになる。それが図表 3-7 である。

第 1 に、インハウス 50 人未満の 2 つのタイプのうち、正社員中心のセンターでは、薬品を除くと加重平均は若干上がるが、それほど大きな影響はない。それに対して、非正社員中心のセンターでは、小売を除くと加重平均がかなり大きくなる。このタイプでは、小売を含むことによって離職率が低く抑えられていたことになる。ただし、小売関係のセンターで、業務特性上、離職率が低くなる理由は判然としない。

第 2 に、インハウス 50 人未満（非正社員中心）とインハウス 50 人以上を比較すると、それぞれ小売または保険・銀行・金融を除外することで、加重平均がどちらも上がっている。類型別離職率が後者のほうでより高くなる要因として産業の偏りを考慮に入れる必要はなさそうである。

第 3 に、インハウス 50 人以上とベンダーを比較すると、それぞれ保険・銀行・金融または通信を除外することによって、前者は加重平均が高まり、後者はむしろ低下する。そうしてみると、後者の離職率が前者にくらべてそれほど高くないという現象の背景として、産業の偏りの影響を考える必要はなさそうである。

以上、上記 3 つの課題のうち、第 1 の課題、すなわちインハウス 50 人未満のコールセンターのうち、正社員中心のセンターにくらべて非正社員中心センターの離職率が低めに抑えられている理由の一部が後者で小売関係に業務が偏っていることによって説明できるかもしれないが、第 2、第 3 の課題については、類型ごとの産業の偏りが類型別離職率に関する特異な傾向を説明する要因とはならないといえる。

図表 3-7 最も主要な産業を除いた類型別の平均離職率(類型別)

(%)

	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	除いた産業
全 体	<u>9.2(7.7)</u> n=65	<u>15.8(12.7)</u> n=30	<u>26.3(21.3)</u> n=27	14.6(18.1) n=35	<u>14.7(13.7)</u> n=157*	-
インハウス50人未満 (正社員中心)	<u>9.8(7.7)</u> n=34	<u>17.9(13.9)</u> n=5	<u>34.0(34.0)</u> n=3	6.3(13.6) n=9	<u>12.5(11.2)</u> n=51	薬品
インハウス50人未満 (非正社員中心)	3.0(3.8) n=15	7.5(9.5) n=12	<u>20.3(14.1)</u> n=12	<u>31.8(27.1)</u> n=12	<u>15.7(12.9)</u> n=51	小売
インハウス50人以上	<u>19.3(12.7)</u> n=9	<u>16.7(8.2)</u> n=3	<u>34.6(23.3)</u> n=5	8.7(16.5) n=6	<u>19.8(15.0)</u> n=23	保険・銀行・金融
ベンダー	6.6(8.9) n=7	<u>23.9(19.1)</u> n=10	<u>25.1(24.6)</u> n=7	1.5(11.1) n=8	14.3(17.2) n=32	通信

注：1) () の数値は図表 3-5 の平均離職率を示している。

2) 下線部は平均離職率が上がった箇所を指し、そうでない部分は下がる箇所を示している。

(2) 主な業務

主な業務は、「顧客からの電話対応」と「セールス・予約・電話番号案内など」に分類できる。後者は前者にくらべ、業務内容が定型的で単調に流れる傾向があり、離職率は高くなると考えられる。業務構成の違いが類型別離職率に影響を及ぼしていないか、検討しよう。

図表 3-8 によると、次のことがわかる。

1) インハウス 50 人未満の 2 つのタイプを比較すると、非正社員中心のセンターは、正社員中心のセンターにくらべ、「セールス・予約・電話番号案内など」の割合が高い。これは一般には離職率を高める要因であるから、業務構成の違いが前者の離職率を低めに抑えているとは考えにくい。逆に、「セールス・予約・番号案内」の割合が高いにもかかわらず、離職率が低めに抑えられているわけであり、謎は一層深まる。

2) インハウス 50 人未満（非正社員中心）とインハウス 50 人以上を比較すると、「セールス・予約・電話番号案内など」の割合に大きな違いはない。従って、業務構成の違いが類型別離職率に影響を及ぼしているとは考えられない。

3) インハウス 50 人以上とベンダーを比較すると、後者のほうが、「セールス・予約・電話番号案内など」の割合が高い。にもかかわらず後者の離職率が低めに抑えられているとすると、業務構成の違いは、両類型の離職率における特異な傾向を説明しないだけでなく、一層強調するものとなっている。

図表 3-8 センターの主な業務（類型別）

(%)

	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
全 体	75.2 n=115	24.8 n=38	100.0 n=153
インハウス50人未満 (正社員中心)	84.2 n=48	15.8 n=9	100.0 n=57
インハウス50人未満 (非正社員中心)	71.8 n=28	28.2 n=11	100.0 n=39
インハウス50人以上	73.1 n=19	26.9 n=7	100.0 n=26
ベンダー	64.5 n=20	35.5 n=11	100.0 n=31

注：「無回答」を除いているため、サンプル数は 154 にはならない。

なお、参考までに、調査結果から、主な業務と平均離職率の関係をみておこう。図表 3-9 によると、総じて「セールス・予約・電話番号案内など」より、「顧客からの電話対応」のほうが予想通り離職率は低い。

図表 3-9 センターの主な業務別の平均離職率

(%)

	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
全 体	7.7 n=90	12.7 n=58	21.3 n=47	18.1 n=54	10.1 n=249*
顧客からの電話対応	5.8 n=70	12.1 n=36	15.1 n=22	16.5 n=42	11.0 n=170
セールス・予約・電話 番号案内など	14.2 n=20	13.9 n=22	26.7 n=25	23.8 n=12	19.5 n=79

(3) 平均年齢

平均年齢を見るのは、一般に、年齢が高くなれば、離職率は低下すると考えられるからである。オペレーターの年齢構成の違いによって類型別離職率が影響され、それが上記 3 つの課題に影響を及ぼしているかもしれないので、それを検討する。

第 1 に、50 人未満のセンターのうち、正社員中心のタイプに比べ、非正

社員中心のタイプの平均年齢には大きな違いがない。後者のほうが少し低いくらいである。したがって、後者の離職率が低めに抑えられていることをオペレーターの年齢構成の違いで説明することはできない。

第2に、インハウス50人未満（非正社員中心）とインハウス50人以上を比較してみると、やはり平均年齢には大きな違いがない。後者のほうが多少平均年齢が低いから、それが離職率に影響を及ぼしている可能性がないわけではないが、かりに影響があったとしても、ごく小さいと考えてよい。

第3に、インハウス50人以上とベンダーを比較すると、後者は、前者にくらべて平均年齢はかなり低い。したがってオペレーターの年齢構成の違いによって後者の離職率が低めに抑えられていることを説明することができないばかりか、むしろ、年齢構成が若いほうに偏っているにもかかわらず離職率がおさえられているのは何故かという疑問が強められるのである（図表3-10）。

図表 3-10 平均年齢（類型別）

(歳)

	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
全 体	40.1 n=100	37.1 n=64	37.1 n=51	33.3 n=53	38.1 n=268*
インハウス50人未満 (正社員中心)	40.4 n=56	43.3 n=12	44.3 n=6	33.8 n=14	40.0 n=88
インハウス50人未満 (非正社員中心)	41.4 n=21	36.9 n=22	43.5 n=17	35.0 n=17	39.2 n=77
インハウス50人以上	41.3 n=13	39.2 n=9	39.6 n=9	33.6 n=12	38.3 n=43
ベンダー	34.6 n=10	33.0 n=21	37.1 n=19	29.4 n=10	34.0 n=60

なお、参考までに、平均年齢と平均離職率の関係をみておこう。図表3-11によると、加重平均では、年齢層が若いほうが離職率は低い。雇用形態別にみても、年齢が高くなると離職率が下がるのは、フルタイム有期社員のみである。なぜ年齢層が若いほうが離職率が低くなるのか、この限りでは必ずしも明らかではない。コールセンター業界では、年齢が離職率に及ぼす影響が他の業界と異なっているとする根拠は見あたらないので、他の背景要因が影

響して、結果的にこのような形になっているのかもしれない。

図表 3-11 平均年齢と平均離職率

(%)

	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
全 体	7.8 n=86	13.4 n=55	23.0 n=41	14.9 n=45	13.3 n=227*
40歳未満	6.6 n=43	15.2 n=37	20.3 n=15	13.1 n=37	12.4 n=132
40歳以上	8.9 n=43	9.7 n=18	24.6 n=26	23.1 n=8	14.5 n=95

(4) 女性比率

女性比率を検証するのは、M字カーブに代表されるように、女性は男性に比べて離職することが多く、女性比率が高ければ、離職率は高くなるはずだからである。センター類型別に平均女性比率を示した図表 3-12 に基づいて、性別人員構成の違いが、類型別離職率に影響しているかどうかを検討する。

第 1 に、インハウス 50 人未満の 2 つのタイプからみていくと、非正社員中心のセンターのほうが、正社員中心のセンターに比べて、女性比率が高い。したがって、性別人員構成の違いが前者の離職率を低めに抑える役割を果たしているとは考えにくい。

第 2 に、インハウス 50 人未満（非正社員中心）とインハウス 50 人以上を比較すると、インハウス 50 人未満（非正社員中心）のほうが女性比率は高い。したがって、女性比率の違いが前者のほうが離職率が低くなっていることの説明要因とはみなせない。

第 3 に、インハウス 50 人以上とベンダーを比較すると、後者のほうが概して女性比率が高い。したがって、ここでも、女性比率の高さは、後者の離職率が相対的に低めに抑えられていることの説明要因とはならない。

図表 3-12 平均女性比率(類型別)

(%)

	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
全 体	58.3 n=108	82.7 n=70	91.2 n=63	75.5 n=76	74.3 n=317*
インハウス50人未満 (正社員中心)	59.5 n=57	87.1 n=12	70.7 n=7	99.3 n=15	70.6 n=91
インハウス50人未満 (非正社員中心)	67.9 n=25	92.0 n=23	99.5 n=21	99.5 n=20	87.8 n=89
インハウス50人以上	41.5 n=15	71.1 n=12	91.0 n=15	54.4 n=26	62.6 n=68
ベンダー	52.7 n=11	77.0 n=23	89.8 n=20	61.5 n=15	73.5 n=69

参考までに、女性比率と平均離職率の関係をみておこう。図表 3-13 によると、女性比率が高くなると離職率が上がるのは、正社員のみである。多数を占める非正規社員オペレーターの離職率は、女性比率と対応していない。おそらく他の要因による影響が強く働いているために、このような2変数間のクロス表では女性比率が離職率に及ぼす影響を析出することが困難になっているものと思われる。

図表 3-13 女性比率と平均離職率の関係(類型別)

(%)

	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
全 体	7.7 n=90	10.7 n=34	18.1 n=24	13.2 n=34	13.7 n=182 *
50%未満	4.9 n=31	13.8 n=12	27.9 n=7	16.6 n=14	11.6 n=64
50%以上85%未満	7.3 n=29	7.2 n=11	14.5 n=10	8.3 n=9	8.6 n=59
85%以上	11.0 n=30	10.9 n=11	13.6 n=7	13.0 n=11	11.6 n=59

2.人事管理

(1)一般的な年収

一般的な年収とは、あるセンターで、主要分野の顧客接点スタッフ（オペレーター）のうち、約半数のスタッフがそれ以上、残りの約半数のスタッフがそれ以下で支払われているような中位の給与を指す。一般的には、この金額が高いほど、離職率は低いはずである。図表 3-14 は、センター類型別に雇用形態別一般的な年収の平均値を示したものである。この図表で加重平均は、各雇用形態の平均一般的な年収を回答事業所数に掛け、それらの合計を回答事業所数の合計で割ったものである。この図表から、次のことがわかる。

第 1 に、インハウス 50 人未満の 2 つのタイプでは、加重平均をみると、当然のことながら、一般的な年収は、非正社員中心センターよりも、正社員中心センターのほうが高い。したがって、全体としてみれば、前者の離職率が相対的に低めに抑えられている要因として、一般的な年収構成の違いを考慮に入れる必要はない。ただし、正社員だけを取り出して比較すると、正社員中心より非正社員中心のほうが高い。この部分については、年収の違いが離職率の違いに影響を及ぼしているのかもしれない。

第 2 に、インハウス 50 人未満（非正社員中心）とインハウス 50 人以上を比較すると、前者のほうが後者よりも加重平均が高い。したがって、前者の離職率が後者よりも低く抑えられている要因の一つとして、年収の格差が影響を与えている可能性がある。一般には大規模な事業所のほうが賃金が高い傾向があるが、この回答事業所では必ずしもそうになっていないと考えられる。これがコールセンター全般についての傾向であるかどうかは、この調査からは断定できない。

第 3 に、インハウス 50 人以上とベンダーを比較すると、明らかに前者のほうが年収が高く、その差はかなり大きい。したがって、年収格差のためにベンダーの離職率が相対的に低めに抑えられている可能性は低いと言ってよい。

図表 3-14 一般的な年収（類型別）

(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
全 体	496.8 n=61	258.9 n=47	134.3 n=45	261.4 n=39	305.8 n=192*
インハウス50人未満 (正社員中心)	506.6 n=32	342.5 n=4	161.6 n=5	316.0 n=8	426.2 n=49
インハウス50人未満 (非正社員中心)	539.1 n=15	254.3 n=14	105.6 n=12	243.2 n=11	299.8 n=52
インハウス50人以上	465.6 n=9	292.3 n=11	177.6 n=11	231.3 n=13	281.0 n=44
ベンダー	370.0 n=5	223.6 n=18	118.6 n=17	283.6 n=7	210.1 n=47

参考までに、図表 3-15 として、一般的年収階級別に雇用形態別平均離職率を示した。サンプルサイズが小さいので、断定的なことは言いにくいですが、一般的年収が高いほど離職率は低くなる傾向が読み取れる。

図表 3-15 一般的な年収と平均離職率の関係（類型別）

(%)

	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
全 体	8.5 n=55	13.0 n=42	21.4 n=37	15.6 n=35	15.7 n=169*
130万円未満	- -	- -	23.9 n=27	17.5 n=2	23.4 n=29
300万円未満	25.0 n=4	13.8 n=27	14.8 n=10	17.9 n=21	16.0 n=62
500万円未満	10.2 n=25	11.7 n=15	- -	11.3 n=12	10.9 n=52
500万円以上	4.3 n=26	- -	- -	- -	4.3 n=26

3.仕事による負担

(1)平均コール数

仕事による負担の違いが類型別離職率の差異に影響を与えている可能性はどうか。まず、一般的に業務量の目安として使われている平均コール数をみよう。通常、コール数が多いほど仕事による負担が重く、それが離職率を高める可能性が考えられる。センター類型別に平均コール数に違いがあり、それが類型別離職率に影響を与えているだろうか。図表 3-16 は、類型別に平均コール数の分布を示したものである。この図表から次のことがわかる。

第 1 に、インハウス 50 人未満のセンターのうち正社員中心と非正社員中心のものを比較すると、前者のほうがコール数が少ないものが多い。したがって、コール数が多くてそれが負担になり、正社員中心センターの離職率を相対的に高めにしているとは考えにくい。

第 2 に、インハウス 50 人未満（非正社員中心）とインハウス 50 人以上を比較してみると、後者のほうがコール数の多いセンターが多くなっている。平均コール数の多さが仕事の負担、ひいては離職率に影響を及ぼしている可能性が否定できない。

第 3 に、インハウス 50 人以上とベンダーを比較すると、後者のほうがコール数が少ないものが多いことが分かる。後者の離職率が相対的に低めに抑えられている要因として、このコール数の少なさが仕事の負担感を下げていることが貢献している可能性がある。

図表 3-16 平均コール数

	(%)		
	30件未満	30件以上	合計
合計	48.9 n=66	51.1 n=69	100.0 n=135
インハウス50人未満 (正社員中心)	65.4 n=34	34.6 n=18	100.0 n=52
インハウス50人未満 (非正社員中心)	39.4 n=13	60.6 n=20	100.0 n=33
インハウス50人以上	18.2 n=4	81.8 n=18	100.0 n=22
ベンダー	53.6 n=15	46.4 n=13	100.0 n=28

参考までに平均コール数と平均離職率の関係をみておこう。平均コール数と平均離職率の関係を雇用形態別に示した図表 3-17 によると、加重平均では若干コール数が多いほうが離職率が高くなっている。ただし、雇用形態別にみると、正社員とフルタイム有期社員では、必ずしもコール数の少なさは離職率の低さに反映していない。

図表 3-17 平均コール数と平均離職率の関係

(%)

	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
全体	6.7 n=80	10.5 n=52	16.9 n=41	17.0 n=50	11.7 n=223*
30件未満	7.7 n=48	12.8 n=17	14.8 n=10	12.7 n=23	10.5 n=98
30件以上	5.1 n=32	9.3 n=35	17.6 n=31	20.7 n=27	12.7 n=125

(2) ターゲットタイム

次に、ターゲットタイムの有無についてみる。ターゲットタイムが設定されている場合、オペレーターの精神的プレッシャーとなり、負担を感じさせて離職率の上昇に結びつく可能性がある。センター類型別にターゲットタイムの有無の状況を示した図表 3-18 を検討しよう。この図表から次のことがわかる。

第 1 に、インハウス 50 人未満のセンターのうち、正社員中心と非正社員中心のセンターを比較すると、両方でターゲットタイム有りと回答したものの割合に違いはない。したがって、前者で、離職率が相対的に高めになっていることをターゲットタイムの有無によって説明することは難しい。

第 2 に、インハウス 50 人未満（非正社員中心）とインハウス 50 人以上を比較すると、後者のほうがターゲットタイムがあるものの割合がかなり高い。ここから、インハウス 50 人以上で離職率がより高くなっていることにターゲットタイムがより多く設定されていることが影響を与えている可能性があると考えられる。

第 3 に、インハウス 50 人以上とベンダーを比較すると、前者で若干ターゲットタイムが設定されているものの割合が高い。したがって、ここでもターゲットタイムがより多くのセンターで設定されていることが前者の類型

で離職率が相対的に高止まりしていることの背景要因となっている可能性があることになる。ただし、上記第2とくらべると、類型間の差異はより小さい。

図表 3-18 ターゲットタイムの有無（類型別）

(%)

	ある	ない	合計
全体	47.9 n=70	52.1 n=76	100.0 n=146
インハウス50人未満 (正社員中心)	40.0 n=22	60.0 n=33	100.0 n=55
インハウス50人未満 (非正社員中心)	40.5 n=15	59.5 n=22	100.0 n=37
インハウス50人以上	64.0 n=16	36.0 n=9	100.0 n=25
ベンダー	58.6 n=17	41.4 n=12	100.0 n=29

注：「無回答」や「不明」を除いているため、サンプルサイズは154にならない。

参考までに、ターゲットタイムの有無と平均離職率の関係を雇用形態別に示した図表 3-19 を示した。この図表からは、ターゲットタイムがあることがより高い離職率に結びつく傾向は読み取れない。

図表 3-19 ターゲットタイムの有無と平均離職率の関係

(%)

	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
全 体	6.5 n=86	12.7 n=55	21.3 n=44	18.1 n=52	13.7 n=237*
ある	5.2 n=40	11.5 n=29	11.0 n=21	16.6 n=29	10.5 n=119
ない	7.7 n=46	8.1 n=26	20.6 n=23	17.3 n=23	12.2 n=118

(3) 仕事上の裁量

最後に仕事上の裁量を取り上げる。仕事上の裁量を与えると、その範囲の中で自分がやりやすいように業務を遂行することができ、仕事のやりがいも

高まると考えられる。だとすると、仕事上の裁量がより広く与えられていれば離職率は低く、そうでなければ離職率は高くなると考えられる²。図表 3-20 は、主要分野の顧客接点スタッフについて、仕事の裁量に関わるさまざまな項目に関する評価を 5 段階で聞いた結果を整理したものである。なお、この設問では、主要分野の顧客接点スタッフのうち、最も数の多い雇用形態のものを想定して回答するように求めている。この図表から次のことがわかる。

第 1 に、インハウス 50 人未満の 2 つのタイプを比較すると、全般的に正社員中心のセンターのほうが非正社員中心のセンターより仕事の裁量がより広く与えられていることが見て取れる。これは、正社員をオペレーターとして仕事に就かせていることのもともとの意味からして、当然の結果と言える。しかし、離職率からみると、前者で相対的に高止まりしていることが問題なのだが、それは、仕事上の裁量があまり与えられていないために生じている現象ではないということになる。

第 2 に、インハウス 50 人未満（非正社員中心）とインハウス 50 人以上を比較すると、前者のほうが、後者よりも全般に裁量度が高くなっていることがわかる。したがって、前者よりも後者のほうが離職率が高くなっていることの背景として、仕事上の裁量がより広く与えられていることが重要な要因となっていることが示唆されているといつてよい。

第 3 に、インハウス 50 人以上とベンダーを比較すると、後者のほうが若干仕事上の裁量度が高くなっている。したがって、後者で相対的に離職率が低く抑えられていることの背景として、仕事上の裁量を与えられていることが一定程度の要因となっていることが示唆されているといえる。

図表 3-20 仕事上の裁量(類型別)

	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	日常の休憩時間取得	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 苦情処理	加重平均
全体	325.9 n=143	302.1 n=143	315.3 n=144	338.2 n=144	225.9 n=135	298.6 n=142	278.7 n=141	509.9 n=144	220.3 n=143	313.6
インハウス50人未満 (正社員中心)	385.1 n=47	369.6 n=46	380.9 n=47	385.1 n=47	266.7 n=45	327.7 n=47	340.0 n=45	516.2 n=48	285.1 n=47	362.7
インハウス50人未満 (非正社員中心)	324.5 n=49	291.8 n=49	304.1 n=49	342.9 n=49	204.4 n=45	308.5 n=47	260.4 n=48	524.5 n=48	185.4 n=48	306.0
インハウス50人以上	266.7 n=18	252.6 n=19	268.4 n=19	273.7 n=19	205.6 n=18	242.1 n=19	242.1 n=19	475.2 n=19	178.9 n=19	267.6
ベンダー	269.0 n=29	244.8 n=29	258.6 n=29	296.6 n=29	207.4 n=27	272.4 n=29	237.9 n=29	498.2 n=29	200.0 n=29	276.6

注：指数は「大いにある」×5+「かなりある」×4+「ある程度ある」×3+「少しある」×2+「全くない」×1で計算している。

IV まとめ

以上、さまざまな角度から、類型別にみた離職率をめぐる3つの課題について検討してきた。その結果、次のようにいえそうである。

第2の課題、すなわち、インハウス50人未満（非正社員中心）の平均離職率が、インハウス50人以上（実質的には非正社員中心）と比べて低いという常識に反する現象、および第3の課題、すなわち、ベンダーとインハウス50人以上（両者とも実質非正社員中心で、規模の大きいセンターが多い）の加重平均をみると、若干前者が高いが、それほど大きな差ではないという常識に反する現象については、仕事管理のあり方が重要な要因となっているのではないかと考えられる。第2の課題については、平均コール数が多い類型ほど、ターゲットタイムの設定割合が高い類型ほど、また仕事の裁量度が低い類型ほど、離職率が高めになる傾向を読み取ることができる。また、同様に、第3の課題についても、平均コール数が多い類型ほど、ターゲットタイム設定割合が高い類型ほど、また仕事上の裁量度が低い類型ほど離職率が高めになる傾向を読み取れる。

それ以外の背景要因、主要産業分野、主な業務、平均年齢、女性比率など

が第 2, 第 3 の課題に大きな影響を及ぼしているとは考えにくい。ただし、一般的年収が第 2 の課題に影響を及ぼしている可能性は否定できないが、その度合いは、それほど大きいとは考えにくい。

これに対して、第 1 の課題、すなわちインハウス 50 人未満のセンターの加重平均をみると、正社員中心と非正社員中心のセンターに大きな差は見られないという常識に反する現象は、やや違った性格の問題であるようにみえる。前者のほうが明らかに仕事の裁量度が高く、平均コール数は少なく、ターゲットタイム設定割合に類型間の差がないから、仕事管理のあり方によって離職率が左右されているわけではないと考えられる。また、産業分野や平均年齢などの背景要因が強い影響を及ぼしているとも考えにくい。

本稿の考察の限りでは、正社員中心の類型で、正社員オペレーターの一般的年収がやや低く、これが不満を招いているのかもしれないという推測ができる。さらに推測をたくましくすれば、この類型は、コールセンターとして未分化な存在である。一般の企業組織の活動の中にコールセンター業務が埋め込まれている。その結果、仕事は緊張度が高く、負担が高いのに、給与などの条件は他の従業員なみとなっている正社員オペレーターたちが不満を高め、離職率を高くしているのかもしれない。課題の多い類型と言えよう。

【注】

- 1 図表 3-4 によると、正社員中心のセンターはインハウス 50 人未満において多い。
- 2 Doellgast(2008)や Holman et al(2009)によれば、裁量を与えるなどの参加型経営施策を講じると、オペレーターの離職率は低下することが実証されている。

【参考文献】

- 仁田道夫 (2010) 「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』日本経済新聞出版社
- Holman, D., Frenkel, S., Sørensen, O. and Wood, S(2009). “Work Design Variation and Outcome in Call Centers : Strategic Choice and Institutional Explanations” *Industrial & Labor Relations Review*, Vol62, №.4(July),pp.510-532.
- Doellgast, Virginia. (2008). “Collective Bargaining and High-Involvement Management in Comparative Perspective: Evidence from U.S. and German Call Centers.” *INDUSTRIAL RELATIONS*, Vol47, №.2 (April),pp.284-319.