

コールセンターにおける「正社員登用制度」の実態と課題

—— 4社の事例調査から ——

中道麻子

要 旨

本稿は、近年急成長する日本のコールセンター業界における、非正規雇用者を正社員に登用する「正社員登用制度」の導入背景および運用上の実態と課題を明らかにし、その円滑な導入および効果的な活用に向けた示唆となる点を探り出すことを目的とする。

コールセンター事業者に対する聞き取り調査に基づき、各事業者が正社員登用制度を導入した、あるいは導入を見送った意図や背景、同制度を導入しているセンターとそうでないセンターにおける非正規雇用者に対する雇用管理方針の違い、また、同制度を導入しているセンターにおける制度活用の実態と課題を明らかにすることを通じて、コールセンターにおける正社員登用制度の円滑な導入およびより効果的な活用に向けた検討要素を探求した。その結果、企業が正社員登用制度の導入を、企業特殊なスキルの定着、コア人材の確保およびコールセンター業務に従事する非正規雇用者のモチベーション向上の手段として位置づけていることが明らかになった。しかし、同制度には登用実績に限られる等の運用上の課題が見受けられ、その背景には、非正規雇用者の就業意識および希望する働き方と、正社員に求められる役割のギャップや、登用を希望する非正規雇用者が正社員として必要とされる能力の取得に向けた教育訓練機会の不足の課題が挙げられ、こうした課題の解消に向けた制度の設計運用の必要性が明らかにされた。

キーワード：非正規雇用、正社員登用、コールセンター、就業意識、能力開発、キャリア開発

The Transition from Atypical Employment to Regular Employment in Call Centres: A Case Study of Four Call Centres

Asako NAKAMICHI

Abstract

Through interviews conducted with the human resource managers of the call centres of four companies, this paper aims to clarify the current operation and issues facing the implementation of “the system of transition from atypical work to regular employment” (*seishain-toyo-seido*) in the call centre industry, and to explore the implications that can be drawn from these case studies for a more effective use of this system.

The study found that call centres introduced the transition system to retain specific skills, to hire core employees, and to motivate atypical workers. However, the system showed several issues in its implementation, the main issue being the limited number of atypical workers being actually promoted to regular employment. One reason for this is the gap between the aspirations and needs of the atypical workers and the responsibilities expected as regular employees. Another reason is the lack of opportunities of atypical workers to develop the skills required to be qualified for the transition to regular employment. Revision of the transition system taking into account these issues is needed.

Key words: atypical employment, transition to regular employment, call centre, working values, skill development, career development

投稿受付日 2009年5月29日

採択決定日 2009年9月30日

早稲田大学商学大学院総合研究所・産業経営研究所助手

1. はじめに

1.1. 本稿の目的

本稿は、近年急成長する日本のコールセンター業界における、非正規雇用者を正規雇用者に登用する「正社員登用制度」の導入背景および運用上の実態と課題を明らかにし、その円滑な導入および効果的な活用に向けた示唆となる点を探り出すことを目的とする。

具体的には、2006年に実施したコールセンター事業者に対する聞き取り調査（以下「本聞き取り調査」という）に基づき、各事業者が正社員登用制度を導入した、あるいは導入を見送った意図や背景、同制度を導入しているセンターとそうでないセンターにおける非正規雇用者に対する雇用管理方針の違い、また、同制度を導入しているセンターにおける制度活用の実態と課題を明らかにすることを通じて、コールセンターにおける正社員登用制度の円滑な導入およびより効果的な活用に向けた検討要素を探求する。

1.2. 本研究の背景

電話やその他の通信媒体を通じて顧客サービスを提供するコールセンターの事業は、サービス経済化の進行を背景に世界的に拡大しており、雇用の創出源として注目されている（Holman et al. 2007）。同様の背景の下、日本のコールセンター市場も近年拡大しており、2006年度のコールセンター市場規模は4,286億円に達したと報告されている（矢野経済研究所 2007）。

他方、日本のコールセンターで働くオペレーターの就業実態を他国のそれと比較したときに、従業員構成に占める「非正規雇用者」に総称されるアルバイト社員・パート社員・派遣社員・契約社員等の割合が極めて高いことに気付かされる。

Holman et al. が実施した、21カ国におけるコールセンター事業に関する国際比較調査「Global Call Center Project」（2007）の報告書によれば、米国のコールセンターで働く非正規雇用者の割合が20%、英は30%、仏は30%、独は40%、スペインは50%、韓国は60%であるのに対し、日本のコールセンターの非正規雇用者の割合は87%と、極めて高い水準を示した。国によって正規雇用者・非正規雇用者の定義が異なることを考慮しても、日本の非正規雇用者の割合が突出していることが見て取れる。

国内の各種調査も、コールセンターにおける非正規雇用者使用の普及を指摘している。コールセンター業界を定期的に調査しているリックテレコム社の『2005～2006年度コールセンター実態調査』によれば、回答を寄せた212コールセンター事業所のうち、その大半（76.4%）がオペレーター職に非正規雇用者を使用していると回答した。そのうち、「すべてのオペレーター」を「派遣社員・パートタイマー」で充足しているセンターが22.6%に上り、国内のコールセンターの運用が非正規雇用者に大きく依存していることを物語っている。

こうした非正規雇用者の使用比率が高い日本のコールセンター業界は、同時に雇用管理上の課

題に直面しているとされており、とりわけ、オペレーターのモチベーション維持の難しさやその定着率の低さを課題として抱えていることが、各種調査で指摘されている（リックテレコム・コンピューターテレフォニー編 2007、アイ・エム・プレス 2007）。一般的に、オペレーターはクレーム対応、サービスの質と量の両立、高度な管理システムによる成果の監視等といった、ストレス要因の多い職種であり、オペレーターの高い離職率に繋がっていると先行研究が指摘している（Deery et al. 2002等）。同時に、コールセンターがフラットな組織形態を採用する傾向にあることから⁽¹⁾、経験を積んでも昇給・昇格の余地が限られ、その結果、オペレーターが一つのコールセンターに長期間定着し、そこでの業務経験を活かしたキャリア形成を希望したとしても、その実現が困難であることも指摘されている（Belt 2002）。

このように、そもそもストレス要因の多いオペレーター業務の特性に加えて、こうしたキャリア形成機会の欠如も、キャリア形成を希望するオペレーターのモチベーションに影響し、結果的にコールセンターからの離職を促す可能性が高いと考えられる。特に、諸外国に比べても非正規雇用者への依存度の高い日本のコールセンター業界においては、オペレーターの定着率の低さから生ずる教育投資の困難さ、およびキャリア形成機会の不備に起因するオペレーターのモチベーションの維持・向上の必要性、といった大きな課題を抱えており、またその有効な対応策が望まれているものと考えられる。

そこで、本稿では、コールセンターでのオペレーター業務に従事する非正規雇用者に対するキャリア形成機会の提供手段の一つとなる「正社員登用制度」に着目する。本稿はコールセンター運営者への聞き取り調査を通じて、同一企業における非正規雇用から正規雇用への移行を促す同制度を導入しているコールセンターと、導入していないコールセンターについて、その導入した（またはしなかった）背景、運用状況および課題を洗い出し、将来の導入に向けて示唆される点を探り出すことを目的にする。

なお、本稿の構成は次の通りである。

まず、正社員登用制度に関する先行研究を概観したうえで、本聞き取り調査結果の分析を通じて、調査対象としたコールセンター各社の正社員登用制度への取り組みを明らかにし、それぞれの雇用管理の違いが、正社員登用制度のあり方にどのように影響するのかを明らかにする。そのうえで、正社員登用制度の課題を整理し、同制度の円滑な導入および効果的な活用に向けて示唆される点を含めて、分析の結果が示す含意について検討する。

2. 正社員登用に関する先行研究の概観

本節では、本題に入る前に、正社員登用制度の取り組みに関する先行研究を踏まえることにする。但し、本聞き取り調査が2006年7月から8月に実施されたこと、また日本のコールセンターに特定した先行研究が極めて限定的であることから、ここでは2006年以前に実施された正社員登用制度の取組みにかかわる国内の調査研究について、その対象をコールセンターに限定すること

なく概観することとする。

まず、ニッセイ基礎研究所が2004年に行った、フリーターから正社員への登用制度を持つ異業種の22社の事例調査によれば、正社員登用制度を導入する企業は、非正規雇用者を職場の中で戦力として認知し、その能力開発が企業業績に影響するといった認識をもっていることが確認された。そうした企業は、正社員への登用を通じて非正規雇用者が連続したキャリアを形成できる仕組みを提供している。このような企業の共通な背景として挙げられたのが、1) 非正規雇用者の比率が高いこと、2) その非正規雇用者のモチベーションを向上させるための活性化策が必要であると認識されていること、3) 新卒中途採用の定着率が必ずしも高くないため、定着率を上げるためには内部登用が有効であると認識されていること、といった点であった。

また、雇用能力開発機構・連合総合生活開発研究所が2004年に実施した、アルバイトなどの非正規雇用者として雇用された者に対し正社員登用制度を導入している204社へのアンケート調査から、正社員登用が進んでいる企業の共通の特性として次の点が指摘された。第一に、正社員の能力開発投資に熱心な企業は、非正規雇用者の能力開発投資や人材活用にも経営資源を注いでおり、正社員登用の仕組みを整備している場合が多いことが指摘された。第二に、転換を希望する非正規雇用者には、登用基準を満たすだけでなく、正社員に求められる勤務形態に沿って働くことや、仕事内容や職種の変更へ柔軟に対応することが求められている場合が多いことが明らかにされた(佐藤, 2004)。言い換えれば、正社員と非正規雇用者の職務範囲が分断されている場合は、一定期間働いている者であっても、登用する判断材料がないことから、正社員への転換が難しくなることが指摘された。

一方、労働政策研究・研修機構の調査(2005)によれば、正社員登用制度の導入を検討しない企業の共通点として、1) 新卒・中途採用で正社員を十分確保できていること、2) 社内の処遇制度が登用に対応できるような形で整備されていないこと、3) そもそも非正規雇用者の就業意識が低いと認識していること、が挙げられた。

このように、各種先行調査・研究によれば、各企業における非正規雇用者の位置づけおよびその定着化が経営戦略の遂行に向けて重要な要素であると判断される場合において、正社員登用制度導入の意思決定にポジティブな影響を与えていると考えられる。その一方で、同制度導入の障壁として、企業における採用戦略のあり方、および非正規雇用者の就業意識の捉え方等が挙げられ、同様に制度導入後の運用上の課題として、正社員登用の登用基準の設定の難しさが存在することがうかがえる。

本稿においては、ここで検証した先行研究から示唆される諸点を念頭におきつつ、本聞き取り調査で対象とした4社のコールセンターにおける正社員登用制度の導入または運用上の課題について検証し、今後同制度の導入を検討する企業に対して示唆されるポイントの洗い出しを試みることにする。

3. コールセンターにおける正社員登用制度の事例調査

本節では、コールセンターを運営する4事業社への正社員登用制度に関する聞き取り調査結果を概観する。本聞き取り調査は、インハウス・コールセンター（一般事業者の一部門として自社内で顧客サービスを行うセンター）を運営する3社（クレジット・カード会社2社、総合電機メーカー会社1社）とアウトソーサー（専門の委託事業者）1社を含む4社のコールセンター部門および本社人事部門の管理職に対し、2006年7月から8月にかけて聞き取り調査を実施した⁽²⁾。4社のうち、正社員登用制度を導入していないのは総合電機メーカーのコールセンターのみである。

3.1. 調査対象コールセンターの概要

本題に入る前に、ここではまず、各社のコールセンターの事業内容を確認し、コールセンター業務の流れ、およびコールセンターの従業員構成を概観することとする（図表1参照）。

【クレジット・カード会社A社】

A社はクレジット・カード業務を主な事業内容としており、そのコールセンターの役割は大きく分けて二つある。その一つはインバウンド業務（カード保持者等からの問合せを受ける業務）の役割であり、カード保持者のキャッシング・支払い・ポイントの使用方法等に関する問合せに対し、オペレーターが回答する。もう一つの事業内容はアウトバウンド業務（オペレーターから発信する業務）であり、主にオペレーターがカード支払いの督促を行う。本聞き取り調査は、インバウンド機能のコールセンターにおける雇用管理を対象に実施された。

A社のコールセンターは問合せの種類に応じた音声応答システムを導入しているものの、求められている操作ができない利用者、肉声での対応を求める利用者が多数存在するため、結果的にオペレーターへの問合せ件数は膨大な数に上る。問合せが一人に集中しないよう、問合せを全オペレーターに均等に振り分けるシステムが導入されている。1時間当たりの処理件数のノルマは設定されていないが、品質確保のためにモニタリング⁽³⁾が実施されている。

A社のコールセンターの規模は約100席であり、東京都内に立地する。オペレーター業務の主力は、扶養の範囲内で働く主婦層で構成されるパートタイムの有期契約社員であり、それらが同センターの従業員構成の7割強を占める。フルタイム正社員は1割強、その他のパートタイム有期契約社員（学生やフリーター等）は1割弱に止まる。A社のコールセンターに勤務する非正規雇用者の離職率は比較的低いと報告されている。

【総合電機メーカー会社B社】

総合電機メーカーであるB社は、事業の一つとして、人事・給与管理のシステムを開発しており、その管理・運営を顧客企業から委託されている。同システムを利用する顧客企業の社員の問

図表1 調査対象コールセンターの概要

CC：コールセンター

	A社	B社	C社	D社
各社のCCの概要	クレジットカード業務を主業とし、カード利用者による問合せに対応するCCを運営	人事/給与管理システムを開発、委託運用しており、その利用者（顧客企業の社員や担当部門）へのサポートサービスを提供するCCを運営	CC関連業務の受託を主業とするアウトソーシングサービス会社であり、運営する各CCの業務内容は顧客によって異なる	クレジットカード業務を主業とし、顧客の問合せへの対応から入金の督促等までの一連の業務に対応するCCを運営
CCの形態	インハウス	インハウス	アウトソーサー	インハウス
CC席数	約100席	約40席	CCによるが、100席以上	約400席(インバウンド)
CC全従業員数	500名弱	20～30名	1,000人以上	500名弱
CC従業員の雇用形態/比率	フルタイム正社員(15%)	フルタイム正社員(8%)	フルタイム正社員(20～30%)	フルタイム正社員(5%弱)
	パートタイム有期契約社員(「パート」)(75%) パートタイム有期契約社員(「アルバイト」)(10%以内)	派遣社員(92%)	有期契約社員(70～80%)(大半はフルタイム有期契約社員)	フルタイム有期契約社員(25%) 派遣社員と一部パートタイム有期契約社員(「アルバイト」)(70%)
主な非正規雇用の属性	40代前後/女性 大半が主婦層	40～50代/女性 大半が主婦層	男女とも20～30代 男女比率は業務内容によるが一般的なCCより男性比率が高い	40代/女性 主婦層が多い
非正規雇用の離職率	低い	低い	課題となっている	フルタイム有期契約社員：低い 派遣社員：初期研修時点の離職が一定水準ある
非正規雇用の労働時間	主にパートタイム(大半が扶養範囲内)	フルタイムのみ	(パートタイムもあるが)主にフルタイム	(パートタイムもあるが)主にフルタイム
給与支払形態	時給(評価に基づき昇給)	時給(基本的に昇給なし)	時給(評価に基づき昇給)	時給(評価に基づき昇給)
正社員登用制度の有無	あり	なし	あり	あり

合せに対応する役割を負っているのが、B社の同事業のコールセンターである。コールセンターの業務内容はインバウンドのみであり、センターはB社内のインハウス・コールセンターといった運営形態を採っている。コールセンターの規模は約40席であり、東京都内に立地している。

B社のコールセンター業務において中心的な役割を担っているのが、問合せへの回答が貯蔵されている「ナレッジ・データベース」である。給与明細や福利厚生申請方法等について顧客企

業の社員からの問合せが入ると、オペレーターはその「ナレッジ・データベース」を参照して回答する。オペレーターがデータベースを参照しても回答できない問合せが入ると、B社の人事総務の専門家で構成される「バックオフィス」にエスカレーション⁽⁴⁾し、代わりに回答してもらう。再び同様の問合せがセンターに届いたときに、オペレーターレベルで対応できるように、その回答できなかった問合せと回答を「ナレッジ・データベース」に蓄積する。「ナレッジ・データベース」の存在により、オペレーターによるばらつきの多い「属人的」な回答を防ぐことができ、回答の標準化を図ることができる。同データベースは、顧客企業の人事・給与制度ごとに異なる「個別部分」と、顧客企業にかかわらず、社会保険等で同一の回答が求められる「共通部分」で構成される。データベースは、コールセンターのナレッジ担当者とはバックオフィスの連携に基づき、常にアップデート、管理されている。

B社のコールセンターのスーパーバイザー以上が正社員であり、スーパーバイザー未満は全員派遣社員である。派遣社員の担い手は主に主婦層であるが、フルタイム勤務が基本となっており、扶養の範囲にこだわらず働いている。非正規雇用者の離職率は低いが、B社は契約の上限を3年以内としており、その後は契約更新しないで新たな人材を使用する方針を採っている。

【コールセンター専門委託業者C社】

C社は他の調査対象企業と異なり、一企業のコールセンター部門ではなく、他企業のコールセンター業務の受託を主な事業内容とする、アウトソーサー会社である。C社のコールセンターの運営形態や業務内容は、コールセンター業務を委託する顧客企業によって異なるため多様であり、定型的な対応から高度なスキルを要する業務まで、その提供するサービスの範囲は多岐にわたる。C社の事業展開地域は大都市のみならず、人件費・賃料の両面でメリットのある地方都市においてもコールセンターを運営している。C社の一般的なコールセンターの座席数は基本的に100席以上であり、その立地は東京都内や地方都市に分かれる。

C社全体の従業員数は（すべての雇用形態を含むと）1千人以上であり、正規雇用者/非正規雇用者の比率はおよそ2～3割対7～8割である。非正規雇用者の大半はフルタイム勤務の有期契約社員であり、主に20代から30代の若年層で構成される。男女比率はコールセンターの業務内容によるが、一般的なコールセンターよりも男性比率が高いと指摘されている。非正規雇用者の定着が課題となっており、対策を必要とする水準の離職率が報告されている。

【クレジット・カード会社D社】

D社はA社と同様、クレジット・カード業務を主な事業内容としている。D社のコールセンターは顧客の電話による問合せ全般に対応し回答するインバウンドの役割と、カード支払いの督促等を行うアウトバウンドの役割を担っている。本調査はインバウンド業務を担う、東京都内に立地するコールセンターを対象に行われた。

本調査対象のコールセンターは、カードの申込書の書き方等といったクレジット・カードに関する問合せ全般を扱っている。問合せの種類が多様であるため、オペレーターがスムーズな応答を行うことができるまでには、一定期間の経験が必要となる。オペレーターが応答する際、B社同様、D社独自のデータベースを参照する。しかしオペレーターはデータベースの内容をそのまま伝えるのではなく、それに基づき自分で考え、処理していくスキルが求められる。例えばカードの申込希望者に対し、その顧客に最も適したカードを紹介する必要がある、そのためにはカードの知識が必要となる。

D社のコールセンターの従業員数は500名弱であり、正社員は1割弱であるのに対し、非正規雇用者は約9割に上る。その内訳は、1年契約のフルタイム有期契約社員が約2割、3ヶ月以内の契約で派遣される派遣社員が約7割となっている。非正規雇用者の担い手の中心は主婦層であるが、主にフルタイムで勤務している。フルタイム有期契約社員の離職率が低水準であるのに対し、派遣社員の初期研修時点の離職率は一定の水準に達していると報告されている。

【まとめ】

本調査対象4社のコールセンターは、専門の委託業者C社を除けば、何れのコールセンターも、インバウンド業務を担うインハウスのコールセンターである。コールセンターの立地は、地方都市にも営業展開しているC社を除けば、東京都内である。

従業員構成に目を向けると、全センターの共通点として、非正規雇用者比率が極めて高いことが挙げられる。何れのコールセンターの非正規雇用者割合もコールセンター全従業員の7割以上に達しており、コールセンター業界における非正規雇用者への高い依存を裏付ける結果となっている。

次に、オペレーター業務の進め方に着目すると、同じインバウンドでも、非正規雇用者の業務の範囲をあくまでも定型業務内にとどめるB社に対し、A社とD社はオペレーターに応答業務の把握のうえに、自分で考えて業務を処理していく能力も求めている。C社は顧客企業に委託される業務によってオペレーターが担当していく業務が異なってくるため、オペレーターに求められる能力水準の幅は広いと考えられる。

また、非正規雇用者を構成する就業形態やその担い手をみると、各コールセンターの間には違いが見受けられる。大分類すると、1) 扶養の範囲内で働く主婦パート層で構成されるパートタイム有期契約社員(A社)、2) 主婦層で構成されるが、フルタイム勤務を基本とする派遣社員(B社とD社)、および3) 若年層フルタイム有期契約社員(C社)、である。

非正規雇用者の個人属性のより細かい特性を見ると、インハウスであるA社、B社およびD社の非正規雇用者は、40代前後の女性で主婦層を中心に構成されており、その離職率が低水準に止まっていると報告されている。一方、調査対象企業のなかで唯一のアウトソーサーであるC社の非正規雇用者は、若年層を中心としており、男性比率も比較的高いといった特徴を持つ。C社の

コールセンター従業員の離職率は一定水準に達しており、その定着を課題として抱えていることが指摘されていることが、他社のコールセンターと異なる点である。

3.2. 調査対象コールセンターにおける非正規雇用者の雇用管理

つづけて、ここでは4社のコールセンターの非正規雇用者に対する雇用管理（採用方法、評価、および教育訓練）の特徴に着目する（図表2参照）。

【クレジット・カード会社A社】

A社のコールセンターは、オペレーター業務の主力となっているパートタイム有期契約社員

図表2 調査対象コールセンターにおける非正規雇用者の雇用管理

CC：コールセンター SV：スーパーバイザー

	A社	B社	C社	D社
CCで働く非正規雇用者の大半が就く職種	オペレーター	オペレーター	オペレーター	オペレーター
オペレーターに就く非正規雇用者の職務内容	インバウンド電話の問合せへの応答やその記録	インバウンド電話の問合せへの応答やその記録	インバウンドとアウトバウンド業務内容は受発信業務	インバウンド電話の問合せへの応答やその記録
求められる量質のバランス	量・質の両方を重視	量より質を重視	量・質の両方を重視	量・質の両方を重視
「デビュー」までの教育期間	2ヶ月	1ヶ月	業務により異なる	2ヶ月
非正規雇用者昇進の上限	SV	SV 補佐	SV	SV
昇進の上限となるポストに就く非正規雇用者の職務内容	オペレーターの業務 オペレーターの管理 監督	オペレーターの業務 新人の教育 応答内容を標準化するデータベースの管理のサポート	オペレーターの業務 オペレーターの管理 監督 クレームの対応を含む顧客への対応	オペレーターの業務 新人の教育 顧客対応
正規/非正規の職務内容区分	基本的に分離型/一部重複型 正社員は管理業務、パートタイム有期契約社員はオペレーター業務を担当するSVと正社員の職務が「オペレーターの管理監督」で重複する	基本的に分離型 正社員は管理業務/ナレッジデータベースの管理、派遣社員はオペレーター業務を担当するSV補佐と正社員の職務が「オペレーターの管理監督、データベースの管理」で重複する	業務内容により、完全分離型/重複型である 業務内容に関わらず、正社員にはマネジメント能力とサービス内容そのものが求められるとされている	基本的に分離型 正社員は管理業務、顧客対応（営業・エスカレーション等）、フルタイム有期契約社員・派遣社員はオペレーター業務を担当する 正社員とSVの業務が「オペレーターの管理監督」で一部重複する

を、コールセンターの近隣に配布するチラシ広告を通じて募集している。募集対象者は基本的に主婦層であるが、専業主婦期間が長期にわたる者よりも、なんらかの形で働いてきた者が望ましい、と考えている。派遣社員はコストが高いことから使用しておらず、A社はオペレーターを自前で採用し、育成するといった方針を持つ。

このように採用した人材が、問合せ全般に対応できるスキルを習得した一人前のオペレーターに育つためには、概ね1年間の経験が必要である。なぜなら、カード保持者等の顧客からの問い合わせのパターンは豊富であり、それらを把握するためには一定期間の経験を要するからである。A社はそのため教育訓練を重視しており、採用後の初期教育は、導入研修や2ヶ月間のOJT研修で構成される。その後、試験に合格した場合に顧客からの電話を取る「デビュー」を果たすことになる。研修中に適性がないと感じ、脱落するオペレーターの率は採用された者の約3割に上る。

オペレーターの給与は時給ベースであり、半期ごとに行われる評価に基づきその水準が変更される。評価に基づき時給が昇給し、特にオペレーターを教育する役割に昇進すると、時給の昇給幅が大きい。時給を決定するオペレーターの評価は、受電効率と事務処理に要する時間等に基づき行われる。A社は応答の効率を高めるようにオペレーターを指導することがあるものの、提供するサービスの質と量のバランスを維持する必要があるため、受電件数に関してはノルマを設定していない。しかし問合せをしてきた利用者のニーズ、言い換えれば何を目的にコールセンターに電話をしているのか、をいかに短時間で紐解けるかが応答の効率を上げるため、その方法を習得するように重点的に指導している。

オペレーター職は複数の階層で構成され、階層を上がる度に、試験と研修が行われる。「一人前」として認定される階層の次のレベルが、他のオペレーターの管理監督責任を伴う「スーパーバイザー」である。非正規雇用者の雇用区分のなかに数段階の階層を設けることによって、パートタイム有期契約社員は自分のスキルレベルの向上を確認することができ、その達成感にもつながっていると考えられる。

A社のコールセンターにおける正規雇用者と非正規雇用者の職務範囲は明確に分かれており、スーパーバイザー職の段階ではじめてその業務が一部重なる。正規雇用者は、コールセンター全般の運営・オペレーターの管理やフォローといった、管理監督全般を担っている。一方、パートタイム有期契約社員で構成される非正規雇用者の大半は、オペレーターとしてインバウンド業務の電話による問合せへの応答や、問合せ内容の記録を担当する。オペレーターが非正規雇用者の昇格の上限のスーパーバイザーに昇格した場合は、オペレーター業務に加えて、一定の管理監督責任が求められる。

【総合電機メーカー会社B社】

B社のコールセンターの主力は派遣社員であり、複数の派遣会社を通してその人員を確保して

いる。B社が使用する派遣社員は、B社のコールセンターが取り扱う人事総務関係の問合せの知識よりも、オペレーターとしての経験やコミュニケーションスキルを持ち、B社を代表する「顔」になれることが求められている。そのため、派遣開始後、B社が求める水準に達しないと評価された派遣社員の契約は更新されず、入れ替えるようにしている。

派遣社員の大半はオペレーター業務の経験者から確保しているため、コミュニケーションスキルの面では即戦力となっているが、契約開始から一人で問合せ対応ができるまでには概ね1ヶ月が必要である。契約開始後の派遣社員は、1週間の導入教育（データベースの使い方等）を受けた後、3週間の間、先輩オペレーターとともにOJTを経験する。約1ヶ月経過してはじめて「デビュー」することになる。

派遣社員の給与は時給ベースであり、契約時の時給が変わることは基本的にない。B社は、処理したコール件数等の数値基準で各オペレーターの処理能力の差を明確に示すことを避けており、「量」よりも、多少時間がかかっても「質」を重視している。しかし貢献がきわめて高い派遣社員に対し、「スーパーバイザー補佐」といった役割を持たせ、その際時給にプレミアムを上乘することがある。

B社のコールセンターにおける正規雇用者と非正規雇用者の役割は明確に分かれている。正規雇用者の役割は、コールセンター全般の運営や、オペレーターの管理、ナレッジ・データベースの更新管理であるのに対し、フルタイム派遣社員で構成されるオペレーターは、インバウンド業務の電話による問合せへの応答や、問合せ内容の記録を担当する。派遣社員の昇格の上限となるスーパーバイザー補佐に着任する場合は、オペレーター業務に加え、新人教育や応答内容を標準化するデータベースの管理のサポート業務が追加される。正規雇用者と非正規雇用者の業務は基本的に分離しているが、非正規雇用者がスーパーバイザー補佐に昇進すれば、「オペレーターの管理監督」や「データベースの管理」業務で、正規雇用者の職務内容と重なる。

【コールセンター専門委託業者C社】

C社の各コールセンターにおける非正規雇用者の採用基準や方法は多様であり、そのコールセンターが受託する業務によって異なる。しかしC社の採用の共通な傾向として、採用の段階で非正規雇用者には必ずしも高いスキルを求めている。なぜなら、特に繁閑の激しいスポット業務や定型業務に対応してもらう人材に高いスキルを求めると、短期間で人員を確保することができず、コールセンター業務の委託を受けている顧客企業のニーズに対応できない結果につながりかねないためである。その結果、コールセンター業務によって実施される教育訓練も異なり、高度な能力を求める業務もあれば、範囲が限られた定型業務も多い。

C社が使用する非正規雇用者の能力水準やモチベーションが多様であっても、極力各従業員をきちんと評価し、そのフィードバックを提供するように心がけている。時給はそうした評価に基づき、昇給することがある。しかし評価を実施する頻度は各センターのマネジメント層に委ねら

れているため、ばらつきが見受けられる。非正規雇用者に対しても異動や社内公募の機会が提供されているが、社内のメールアドレスを保持しない社員もいるため、そうした機会を均等に周知させることが課題となっている。

C社のコールセンターの正規雇用者と非正規雇用者が担当する職務範囲は、顧客企業から委託している業務内容によって異なり、明確に分かれている業務もあれば、職務範囲が重なるセンターもある。しかしC社全体の傾向として、正規雇用者にはオペレーター業務の専門性のみならず、マネジメント能力とサービス内容の進化が求められているのに対し、非正規雇用者にはそのような役割が期待されているわけではない。その一つの理由として、C社の正規雇用者と非正規雇用者を比較したとき、前者の雇用期間が最初から中長期的に設定されているため、会社側の育成姿勢が異なる、といった点が挙げられる。

【クレジット・カード会社D社】

D社は非正規雇用者のオペレーターとしての適性を見極めるために、少なくとも2ヶ月間の試用期間が必要だと考えている。そのため、最初から1年契約の有期契約社員を採用するよりも、まずは短期契約の派遣社員を使用し、その派遣社員として働く期間を「試用期間」として位置づけている。D社はオペレーターとしての適性を確認した後、契約を更新する時点で雇用形態を契約社員に切り替えることがある。

オペレーター業務が定型化している通販等のコールセンターであれば、長期訓練なしでもオペレーターは勤まると考えられるが、高度な知識・判断を要するD社のクレジット・カード業務においては、1人前になるためには少なくとも半年間の経験が必要であると考えられている。オペレーターが応答する際、D社独自のデータベースを参照する。しかしB社と異なり、オペレーターはデータベースの内容をそのまま伝えるのではなく、それに基づき自分で考え、処理していくスキルが求められる。例えば、D社は多数の種類のカードを取り扱っているため、カードの新規申し込みに関する問合せに対し、オペレーターはどのカードがその顧客に最も適しているのかを素早く判断する必要がある。カード機能の多様化から、検討しているカードのメリットの詳細を理解したいといった顧客が増えており、そうした顧客のニーズを把握できる技能は短期間では養成できない。そのため、D社はオペレーターの教育訓練を重視しており、新人向けのOJTを重点的に行っている。

D社のコールセンターにおける非正規雇用者の比率は高く、コールセンターに勤務する正規雇用者は基本的に役職者のみである。正規雇用者はオペレーターの管理監督やエスカレーションを担当し、コールセンター外への転勤もある。一方、非正規雇用者の大半はオペレーター業務に就いており、インバウンド業務の電話による問合せへの応答や問合せ内容の記録を担当する。非正規雇用者の昇進の上限がスーパーバイザーとなっており、スーパーバイザーに昇格した場合は、オペレーター業務に加えて、新人教育や指導が追加される。D社の正規雇用者と非正規雇用者の

業務は、基本的に分離しており、正規雇用者は管理業務を担当しており、非正規雇用者はオペレーター業務を担当している。しかし、非正規雇用者がスーパーバイザーに昇進すれば、「オペレーターの管理監督」業務で正規雇用者の職内容と重なる。

【まとめ】

何れの会社のコールセンターにおいても、正規雇用者と非正規雇用者の役割が明確に分かれており、基本的に正規雇用者はコールセンターの管理監督業務に専念する傍ら、「役職なし」の非正規雇用者はオペレーター業務に専念し、その職務内容は正規雇用者の担当職務と重複することはない。4社のコールセンターにおける正規雇用者と非正規雇用者との最大の違いは、それぞれに期待されている役割であり、正規雇用者にはコールセンターを管理する能力の上に、全社的な視野を持ったマネジメント能力や、サービス内容そのものの向上を追及する姿勢が求められる。

一方、非正規雇用者の昇進の上限となるスーパーバイザーまたはその補佐職に就く非正規雇用者の職務内容は、全社とも、応答業務の上に、オペレーターの管理監督が加わる。そのため、センターの管理業務を担う正規雇用者の職務と部分的に重複する。

各社のコールセンターが使用する非正規雇用者の就業形態は多様であり、非正規雇用者に求められる能力水準も幅広い。しかし、入り口には非正規雇用者として入社しても、段階的にステップアップする機会を設けている企業は、オペレーターを直接雇用で採用しているのに対し、ステップアップに上限を設けているB社はオペレーターをあくまでも外部人材の派遣社員で賄っている点が注意に値する（D社もオペレーターに派遣社員を使用しているが、試用期間としての位置づけがあるため、オペレーターとしての適性が認められれば、有期契約社員として採用される）。

3.3. 調査対象コールセンターにおける正社員登用制度

本項では、調査対象コールセンターが正社員登用制度を導入した背景や制度の内容を概観し（図表3参照）、導入していないセンターの同制度に対する姿勢もみる。そのうえで、各コールセンターの人事管理における正社員登用制度の位置づけを明らかにし、実際の運用成果に基づき（図表4参照）、その課題を探ることとする。

【クレジット・カード会社A社】

A社が正社員登用制度を導入した背景として、次の二点を挙げている。第一点が、コールセンターのマネジメント層の定着といった狙いである。A社のコールセンターの運営は、定期的に異動する正規雇用者が担当するため、コールセンター管理のノウハウがセンター内に定着し難いといった課題がある。その対策として、コールセンター内にコールセンター管理の専門性の定着を促すために、マネジメント層には異動や転勤のない正規雇用者を配置していきたい、とA社は考

図表3 調査対象コールセンターにおける正社員登用制度の運用①

	A社	C社	D社
モチベーション施策	<ul style="list-style-type: none"> ・実績に基づく表彰制度 ・非正規雇用者の昇給/昇格・正社員登用制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・実績次第でお金や商品券の支給 ・正社員登用制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・有期契約社員の雇用区分内で昇格/役職登用) ・定期的な評価に基づき昇給
正社員登用制度を導入する目的/背景	<ul style="list-style-type: none"> ・マネジメント層の定着 ・「一人前」に育成したオペレーターの定着 	<ul style="list-style-type: none"> ・優秀な人材の確保定着 ・オペレーターのモチベーション向上 ・正社員確保の補填 	<ul style="list-style-type: none"> ・正社員にルートチェンジすることにより、ローテーションを通してのスキルアップ、マネージャーとしての役割を与える。 ・採用困難な情勢の中、採用、教育上の効率向上を図る
登用実施回数	不定期に実施	年2回に実施	年に1回
登用の対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・非正規雇用者の昇進の上限またはその一つ前のランクに就いていること ・センター長の推薦 ・1年以上の勤続 ・全般的な応答スキルの保有 ・正社員のシフト出勤が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・非正規雇用者の昇進の上限またはその一つ前のランクに就いていること ・部下を管理監督し、チームの品質管理に責任を持つ者 ・上司の推薦 ・1年以上の勤続 ・目標管理制度に参加 	<ul style="list-style-type: none"> ・フルタイム有期契約社員としての勤続年数が3年以上 ・登用後転勤に応じられる者
登用選考プロセス	1次選考（筆記試験＋適性試験＋面接＋上司推薦状） 2次選考（面接）	書類（履歴書・実績）提出し、試験＋面接	正社員の昇格試験の仕組みのなかで運用される 正社員の昇格試験と同じ試験を受ける（筆記試験＋研修評価＋人事面接）

えている。第二点が、一人前に成長したオペレーターの定着や育成といった狙いである。A社のコールセンターの業務が「定型業務」ではなく、企業特種的な知識やスキルを要する業務であるため、教育投資を行って一人前に成長したオペレーター人材の流出を防ぎ、長期的に定着して欲しいといった要望がある。

そこで考えられたのが、コールセンター勤務に限定した、有能な非正規雇用者の正社員登用である。正社員登用の募集は不定期に実施されるが、オペレーターに対し半期ごとに行う面接で、管理職はオペレーターの正社員登用への意思を確認している。対象者は、1年以上の勤続期間があり、全般的な応答スキルを保有する、正規雇用者に求められる出勤（土日のシフト出勤、残業時間の長期化等）が可能な者である。登用の選考は、センター長の推薦状と試験、面接で行われる。実績として、2005年には登用試験を受けて、転勤を伴わない正規雇用者に登用されたフルタイム有期契約社員が3名に上ったが、合格者は受験者の3割にとどまった。

A社のコールセンターのオペレーター業務の主力は、主婦層で構成されるパートタイム有期契約社員であるため、正規雇用に伴う拘束性の高い働き方が、その希望する働き方と一致するとは

図表4 調査対象コールセンターにおける正社員登用制度の運用②

CC：コールセンター SV：スーパーバイザー

	A社	C社	D社
登用基準	価値観として常に顧客視点を意識している人材かどうか、また実務能力に関する上司の評価	マネジメント能力のある者	・「他社でも通用できる」人材 ・「プロ」として、分野が変わっても活躍できる者
CCからの登用実績	受験者の3割（5人前後）が合格、登用	受験者の6～7割（約50名）が合格、登用	過去10年間で3名
合格者の特性	フルタイムで働く女性（扶養ではない）	男女半々の比率 30歳前後	女性が100% 20代前半で、SVまたはトレーニング担当
登用後に期待される役割	オペレーターのフォロー CCの管理	CC業務に限らない全社的な役割 登用されるレベルがマネジメント層の最初のランクに該当し、正社員として新卒入社した層と合流する形となっている	CCに限らない全社的な役割 役職の最初のランクの正社員と合流する
転勤の有無	なし	基本的になし	あり
登用後の雇用区分	転居を伴う異動のない正社員	配置転換のある正社員	転居を伴う異動のある正社員
登用後の待遇・働き方	シフトが正社員並みになり、フルタイム+土日祝日の出勤も必要になることも	非正規雇用者時の実績が考慮され、昇給、評価、有休等に反映される	最初から正社員として入社した者と管理職の最初のランクで合流する形となる
登用後の離職率	未定 (制度は導入されたばかり)	低い (ほとんど辞めていない)	低い

限らない。その結果、A社が勤続・能力等の要件を満たす、登用の対象となる非正規雇用者に受験を薦めても、受験希望者が少ないようである。さらに、A社では非正規雇用者の枠組みのなかでのキャリア・ステップの制度が整備されており、非正規雇用者としてスキルを高め、昇進・昇給することが可能であるため、その働き方に満足するオペレーターが多いのではないかとA社は考える。さらに、オペレーターの制度応募を躊躇させる要因として、行政の指定する「103万円」の扶養範囲の所得制限もあると思われる。その結果、正社員登用制度に合格した者は、一般的なオペレーターの属性（パートタイム主婦層）と異なり、扶養範囲外で働くフルタイムの非正規雇用者であった。

同制度の運用上の課題として、企業が用意する正社員登用制度といったキャリア・アップの機会と、働く側の就業意識がマッチしない点であり、登用に関心を示さないオペレーターが多い。一方、2005年の登用者が希望者の3割にとどまったことを考慮すると、こうした就業意識のミスマッチのみならず、正規雇用への転換を希望しても、登用に求められる能力を十分開発できてい

ない希望者がいるのではないかと考えられる。

【総合電機メーカー会社B社】

正社員登用制度を導入していないB社は、その理由として、コールセンターのオペレーターが担当する業務をあくまでも範囲の限定された定型業務に止めていることを挙げている。オペレーターが応答の際に参照するナレッジ・データベースの常時更新により、応答内容の標準化を徹底しているため、オペレーターが担当する業務の範囲は限定的である。オペレーターはそのデータベースに基づいて回答することが求められており、それ以上の業務は求められていない。こうした業務プロセスの結果、B社のコールセンターはオペレーターの長期育成や定着を必要とせず、非正規雇用者の正社員登用も考えていない。

B社はオペレーター業務に派遣社員を活用しており、今後もオペレーターを直接雇用することを検討していない。派遣社員で構成されるオペレーターのB社への帰属意識は必ずしも高い水準にはなく、その管理は困難な側面を伴う。そのため、B社はオペレーターのモチベーションを上げるための施策よりも、低下しないための施策に重きを置いている。特に、働きやすい職場環境（休憩室の整備、交流会を通してのコミュニケーション活性化、人間関係トラブルの回避等）の提供を心がけており、そうした姿勢がオペレーターの低い離職率につながっていると考えられる。

【コールセンター専門委託業者C社】

C社は非正規雇用者を多数雇用しているため、そのマネジメントのあり方を重要な課題として捉えている。正社員登用制度を導入した背景は、雇用形態にこだわらず、仕事を頑張ってきた社員に酬いたいと考えたことや、正規雇用者確保の手段として位置づけたこと、である。

C社はその業務を運営するうえで多数の人員を必要とするため、その採用する非正規雇用者の就業意識や属性は多様である。しかし、採用時の雇用形態のみでC社におけるキャリアが決定されるわけではない。採用時の雇用形態は、あくまでもその時点における会社と応募者が互いに期待するものに基づく、とC社は考える。非正規雇用者がC社でしばらく働き、仕事を実際にやってみてさらに専門性を高めたいと思うようであれば、その働きぶりや意欲次第で正社員登用制度といったキャリア・パスを用意しており、登用することがある。

このようにC社においては、正規雇用への転換を視野に入れて、非正規雇用者には段階的により高度な業務を割り振るようになっているが、多様な就業意識や属性を持つ非正規雇用者がより高度な仕事を担当したいのか、C社での長期的なキャリア形成を望んでいるのか、といったことを把握するのが困難であるといった課題に直面している。非正規雇用者の要望の把握の方法や頻度には、コールセンターによってバラツキが見受けられ、非正規雇用者とその上司のコミュニケーションにかかっていることが多い。そのため、定期的な面談を行う等、全社的に統一された対策

が必要であるとC社は考える。

登用の対象となるのは、スーパーバイザーレベルの有期契約社員であり、チームを管理監督し、そのサービスの品質に責任を持つ立場の者である。1年以上の勤続と上司の推薦が必要であり、半期ごとに行われる目標管理制度に参加していることも条件となる。なお、全非正規雇用者に対し同制度を実施しているわけではなく、その対象者の選定も現場の上司の判断に委ねられている。

正社員登用の選考のプロセスとしては、まず説明会が行われる。C社の正規雇用者に期待される役割や、非正規雇用者に期待されてきた役割との違いを強調して説明する。非正規雇用者の職務内容や勤務地が限定されているのに対し、正規雇用者は配置転換があり、異なる人事制度のもとで働く。さらに、指示された通りのサービスを提供するといったことに止まらず、サービス内容そのものを進化させていくことを期待されている点が強調される。

登用希望者はその後、履歴書や業務実績の書類を提出し、試験と面接を受ける。試験は業務知識やコンプライアンスに関するものであり、あらかじめ学習課題で勉強しておくべきポイントを受験者に伝えている。面接は役員レベルで行われ、受験者のマネジメント能力が評価される。こうした選考プロセスの結果、毎年数十名が登用試験に合格しており、合格率はおよそ1.5倍である。応募しても、選考プロセスの途中で落ちる人、または正規雇用者としての働き方に躊躇し、自主的に辞退する者もいる。

C社のオペレーターの大半は女性であるが、登用試験応募者の男女比率は半々であり、年齢は30歳前後である。登用組の登用後の定着は安定しており、大半が辞めていないと報告されている。

登用後の職階は、マネジメント層の最初のランクであり、最初から正規雇用者として入社した層と合流する形となっている。配置はコールセンターとは限らず、全社的に活躍することが期待される。登用組は、非正規雇用者として勤務していた時の評価や実績が考慮され、それが昇給・評価・有給休暇等の項目に継続的に反映されていく。

【クレジット・カード会社D社】

D社では、能力と意欲のある有期契約社員に対し、正社員登用制度を通じて雇用区分の転換を通じたキャリア形成の機会を提供することにより、より高度な教育訓練を与え、管理職として活用していく。また、人材確保が困難ななか、即戦力として実務経験のある非正規雇用者を正規雇用に登用することにより、採用・教育の効率向上を図っている。

D社の正社員登用制度の対象者は、有期契約社員としての勤続年数が3年以上の従業員であり、登用後、転勤に応じられる者に限られる。正社員登用の選考プロセスは、D社の正社員の昇格試験の仕組みのなかで運用されるため、ハードルが高い。1次選考は、受験者のマネジメントに関する考え等を問う筆記試験である。2次選考では、1次選考合格者に対する外部の専門家による集合研修が行われる。研修を通じて、受験者の「机上ではない」マネジメント能力を、外部

関係者が多面的に評価する。その研修における選考の合格者に対し、さらに人事部の面接が行われたうえで、合否が決定する。正社員登用試験の難易度が高いため、長期の準備期間を経て受験する人が多い。また、登用者数も数年間で一桁に止まっており、登用実績は限定的である。

制度運用の課題としては、オペレーターの大半が家庭を持つ主婦で構成されることから、転勤を伴う正社員登用のハードルが高いといった点が挙げられる。さらに、正規雇用者として入社したD社の従業員の初期教育は充実しており、体系的なキャリアを形成するための訓練が提供されているのに対し、そうした体系的な訓練を受けてこなかった、実務を通じて能力開発を行ってきた非正規雇用者にとっては、正社員登用試験のハードルは高い。

こうした課題に対応するため、「転勤を伴う、仕事の幅の広い正社員」と「他の都合とのバランスが図りやすい非正規雇用」といった二者選択ではなく、「転勤はないが、仕事の幅が広い」働き方の導入の必要性も検討され始めている。非正規雇用者として経験を積み重ねてきた分野での、転勤を伴わない専門職といったキャリア・パスが、有期契約社員にとってはより現実的であり、そのモチベーションにもプラスの影響を与えるのではないかとD社は考えている。

【まとめ】

A社、C社およびD社においては、非正規雇用者とその雇用区分で昇進できるポストの上限に到達したとき、本人が希望し、上司の推薦が得られた場合、非正規雇用者から正規雇用へと移行できるキャリア形成の機会が用意されている。一方、B社ではそのような機会がない。

上記の事例調査から、正社員登用制度の導入に影響を与える要因としては、次の点が考えられる。第一に、オペレーター業務が企業特殊的なスキルの開発を伴うため、育成したオペレーターに長期定着してもらい、教育投資を回収したいといった企業側のインセンティブがあると考えられること（A社）。第二に、コア人材となる正規雇用者を採用する一つの手法として、位置づけている可能性があること（C社とD社）。第三に、非正規雇用者のモチベーション・アップのために導入されるケースが多いということ（A社、C社、D社）。

しかし、各社における同制度導入後の運用の実態を見てみると、いくつかの課題が確認された。まず、何れのコールセンターにおいても登用実績が限られている点である。それは制度の対象となる非正規雇用者の就業意識や属性と、登用後のポジションが求める責任と働き方の間にギャップがあるためであると考えられる。さらに、登用の希望者全員が合格していない状況の背景としては、各社が正規雇用者に期待する能力を、非正規雇用者が十分開発できていないからなのではないか、とも推察することができる。

4. おわりに

本稿は、4つのコールセンター事業所に対する聞き取り調査を通じて、正社員登用制度といった人事管理の取り組みの導入背景および運用上の実態と課題を明らかにした。その結果、次の点

が確認された。

まず導入の目的に着目すると、1) 企業特殊的なスキルの定着 (A社)、2) コア人材の確保方法の一つ (C社とD社)、3) キャリア・パスの機会の提供を通じて、コールセンター業務に従事する非正規雇用者のモチベーション向上 (A社、C社、D社)、が挙げられる。

しかし、実際の正社員登用制度の運用状況を見ると、登用実績に限られており、その導入目的を達成する形で活用されているとは言い切れない。

第一に、正社員登用制度の導入によって、コールセンター業務に従事する非正規雇用者のモチベーションが向上しているとは限らない。同制度が非正規雇用者のモチベーションに有効に作用するためには、制度の対象とされる非正規雇用者が、登用される可能性が自分にあること、すなわち正規雇用者に登用された際に求められる能力水準および働き方が、対象となりうる非正規雇用者のそれとの間のフィットを認識できるような制度設計が必要であると考えられる。しかし、本稿で見てきた事例からすると、そのような認識を持てるような制度設計は困難であり、またそうしたギャップをうめる方策が導入されている側面が見受けられなかった。

第二に、正社員登用が求める能力水準に着目すると、佐藤 (2004) が指摘するように、非正規雇用者を正規雇用者として登用するためには、対象者が既に正規雇用者並みな役割を担っており、登用に必要能力 (例えばマネジメント能力) を保持していることが必要であると考えられる。しかし、本調査で見たコールセンターにおける正規雇用者と非正規雇用者の職務範囲は基本的に分断されており、非正規雇用者が一般的に正規雇用者に登用される能力を自力で開発するのは、困難であると考えられる。無論、非正規雇用者の昇進の上限であるスーパーバイザーの役割に就くことができれば、登用に必要能力を養成していくことが可能になると考えられる。しかしコールセンターのフラットな組織形態により、スーパーバイザーのポストは限られており、コールセンターに一定期間勤続しても、スーパーバイザーに着任できる機会が限られると考えられる。言い換えれば、正規雇用者と非正規雇用者の職務範囲が分断されている業務においては、一定期間働いている者であっても、登用する判断材料がないこと、および一般的に正規雇用者が必要とする経験および能力を自力で養成することが困難であること等から、希望したとしても正規雇用者に転換するのが難しくなり、限られた登用実績につながってくると推察することができる。

それでは、正社員登用制度の有効な活用求められる施策としては、どのようなものが考えられるのか。

まず、各社がコールセンターにおける非正規雇用者の位置づけを明確化するとともに、雇用する非正規雇用者の就業意識あるいは働き方へのニーズを把握し、正社員登用制度の導入意義を検証することが重要である。その上で、正社員登用制度の人事戦略における位置づけを明確にし、どのような目的を達成するために導入しているのかを明確にしたうえで、対象とする層にアピールできる工夫を制度設計の段階で取り入れる必要があると考えられる。同時に、運用上の対策と

しては、非正規雇用者の属性や就業意識は多様であるが、正社員登用に求められる能力水準を明らかにし、仕事の割り振りおよび制度化された面接等を通じて、各非正規雇用者が希望する働き方が、正社員登用制度とマッチする可能性があるのかを、早期の段階で見極めていく必要があると考えられる。また、コールセンター業務に従事する者のなかで、長期的なキャリア形成を希望する者に対し、より高度な仕事や責任の割り振りを通じて、正社員登用が求める能力を育成する手法を考える必要がある。特に、オペレーターの主力を構成する主婦層の女性を中心に、仕事と家庭のバランスを重視する傾向が存在し、非正規雇用者が必ずしも正規雇用者としての就業を望んでいない可能性が高いことを考慮に入れると、一般的な正社員登用のみならず、各人の希望に沿った形のキャリア・アップの機会（転勤を伴わない正社員等）の用意も望まれる。

正社員登用制度の導入は、導入を検討する企業における非正規雇用者の戦略的な位置づけが高い時にその検討の意義が見いだされる。しかし同制度のより円滑な導入および効果的な運用、ひいては非正規雇用者のモチベーションおよび定着率の向上という、コールセンター業界共有の課題の解決に向けた選択肢となりうるためには、同制度の導入時においては、登用制度の対象となる非正規雇用者の就業意識および働き方への理解を深め、それらに適した制度設計を実施すること、また、運用段階においては、同制度を通じて正規雇用者に登用された非正規雇用者が他の正規雇用者と融合できるような、事前の教育訓練制度および登用後のフォローアップ体制の提供を検討することも重要であると考えられる。

* 本稿は日本キャリアデザイン学会第3回研究大会（2006）で行った報告「非典型労働から典型労働への転換—コールセンターにおける「正社員登用制度」の事例調査から」をもとに加筆修正したものである。学会報告出席者から多くの有益なコメントをいただき、記して感謝したい。多忙な業務を抱えるなか、聞き取り調査に対応いただいたコールセンターの担当者の方々のご協力には感謝を申し上げたい。本調査の設計段階から東京大学社会科学研究所仁田道夫教授からいただいたご指導には改めて感謝を申し上げる。貴重かつ丁寧なコメントを下さった匿名レフェリーにはこの場を借りて御礼を申し上げたい。最後に、早稲田大学商学学術院鈴木宏昌教授からの長期にわたるご指導にはこの場を借りて御礼を申し上げたい。なお、本稿に含まれ得る誤りはすべて筆者の責任である。

注

- (1) 一般的なコールセンターの職階は、オペレーター・チームリーダー・スーパーバイザー・マネージャーと少ない。
- (2) 聞き取り調査の概要は以下の通りである：
 - A社コールセンター
調査実施日：2006年8月10日
対応者：人事部次長，調査者：筆者
 - B社コールセンター：
調査実施日：2006年8月10日
対応者：コールセンターセンター長，B社サービス部部长，調査者：筆者
 - C社コールセンター
調査実施日：2006年8月16日
対応者：人事部長，調査者：筆者

- D社コールセンター

調査実施日：2006年8月28日

対応者：本部副本部長・課長，調査者：筆者

なお、聞き取り調査の主な項目は以下の通り。

- 1) コールセンターの主要業務，従業員構成，
 - 2) 採用戦略（コールセンター従業員の確保方法），
 - 3) 非正規雇用者の雇用管理の特徴（正社員/非正規雇用者に期待する役割・職務内容の違い，教育訓練やモチベーション維持向上への取り組み），
 - 4) 正社員登用制度を含む非正規雇用者のキャリア・パスの内容，
 - 5) 非正規雇用者を活用する上での課題
- (3) コールセンターの管理者が，顧客とオペレーターとの通話を聞き，オペレーターの対応を評価することを意味する。
- (4) オペレーターが上位の管理者（スーパーバイザー等）に問合せ内容を引き継ぎ，対応を交代することを意味する。

参考文献

- (株)アイ・エム・プレス（2007）.『コールセンター年鑑2006』平河工業社.
- 佐藤博樹（2004）.『若年者の新しいキャリアとしての「未経験者歓迎」求人と「正社員登用」機会』日本労働研究雑誌534号.
- 土田道夫（2004）.『非典型雇用とキャリア形成』日本労働研究雑誌534号.
- 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄附研究部門（2007）.『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』センター・アンケート結果第一次報告（web.iss.u-tokyo.ac.jp/jinzai/nittal.pdf,2009年6月24日アクセス）.
- ニッセイ基礎研究所（2004）.『フリーター等非正社員から正社員への登用制度の普及促進—企業事例調査研究報告書』厚生労働省委託調査.
- 仁田道夫（2007）.『コールセンターの雇用と人材育成に係わる実態と課題—コールセンターで働く人材を如何に育成・定着させるか？—』独立行政法人労働政策研究・研修機構.
- 菱沼千明（2006）.『コールセンターのすべて—導入から運用まで』リックテレコム.
- 矢野経済研究所（2007）.『コールセンター/コンタクトセンター市場の実態と展望2007』.
- リックテレコム・コンピューターテレフォニー編集部編（2007）.『コールセンター白書2007』（株）リックテレコム.
- 連合総合生活開発研究所（2003）.『雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査』.
- 労働政策研究・研修機構（2005）.『第二新卒者の採用実態調査』JILTP 調査シリーズ No.3.
- Belt, V. (2002). 'A Female Ghetto? Women's Careers in Telephone Call Centres', in *Human Resource Management Journal*, 12(4): 51-66.
- Deery, S., R. Iverson and J. Walsh (2002). 'Work Relationship in Telephone Call Centres: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal', *Journal of Management Studies*, 39(4): 471-496.
- Deery, S. and N. Kinnie ed. (2004). *Call Centres and Human Resource Management — a Cross-National Perspective*, Palgrave Macmillan.
- Holman, D. (2002). 'Employee Well-Being in Call Centers', *Human Resource Management Journal*, 12(4): 35-50.
- Holman, D., R. Batt and U. Holtgrewe (2007). Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment (<http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/upload/GCC-Intl-Rept-US-Version.pdf>, 2009/06/23アクセス).