

日本企業における雇用ポートフォリオ・システム —コールセンターを対象に

JILPT 研究員 前浦 穂高

1. はじめに

近年、就業形態の多様化や非正規化の進展という言葉を盛んに目にする機会が増えてきている。それだけ非正規労働者の増大という事実が、日本社会全体に及ぼすインパクトの大きさを物語っている。

厚生労働省が行った『就業形態の多様化に関する総合実態調査』（平成一九年度版）によると、正社員がいる企業は、前回調査（平成一五年度）にくらべ、九六・三%から九四・四%に下がり、正社員が全労働者に占める割合は六五・四%から六二・二%に低下している。さらに労働政策研究・研修機構編（二〇〇六）によると、非正社員比率が高まった事業所は全体の三分の一のほり、正社員の人数が減ったところに限ってみれば、四三%の事業所で非正社員の割合が上昇している。

このように非正規労働者が増えつつあることは明らかであるが、非正規労働者という言葉は、契約社員、パートタイマー・アルバイト、派遣労働者、請負などのいくつかの雇用形態を含むものである。つまり企業は、正社員を含め、様々な雇用形態の労働者を活用しているが、各雇用形態の組み合わせ

である雇用ポートフォリオ・システムのあり方は、企業によって異なっている。

そこで本稿は、「日本企業の雇用ポートフォリオ・システムに関する実態調査」のなかで、パイロット研究という位置づけで実施したコールセンター調査から、四社の事例を取り上げ、コールセンターという同一の職場を対象に、特定の雇用形態を中心に雇用ポートフォリオ・システムを規定する要因を探っていく。

2. 雇用ポートフォリオ・システムとは？

その前に雇用ポートフォリオ・システムの具体的な内容を説明しておく必要がある。雇用ポートフォリオ・システムという用語であるが、これは仁田（二〇〇八）において初めて使われている。ポートフォリオという用語は、投資の際にリスク分散を考慮し様々な資産に分散投資することを意味する。

そのため日本企業は、非正規労働者を活用することで、リスクを回避していることになるが、それは雇用面でのリスクヘッジになる。具体的には、比較的雇用調整のしやすい非正規労働者を活用することで、長期雇用を前提とした正社員を抱えるよりも、景気や業務量の変動に対して、雇用調整を通じた対応をしやすいという意味で、リスクを回避していることになる。いわば非正規労働者はバッファ機能（調整弁）を担っているのである。さらに非正規労働者の労働条件は、正社員と同等に設定されていないため、コスト削減も期待されている。つまり雇用ポートフォリオ・システムにおいては、非正規労働者は雇用面でのリスクヘッジとコスト削減が期待されている。

なお上記のような発想は、経営者団体も提示している。それが有名な日経連モデル（一九九五）である。日経連モデルでは、「長期蓄積能力活用型グループ」（正社員）、「高度専門能力活用型グループ」（年俸制適用の有期契約労働者）、「雇用柔軟型グループ」（時給の非正規雇用）という三つの雇用類型論を示し、各企業に相応しい組み合わせ方を模索すべきだと提言している（一）。

その背景には、従来の正社員を維持しながらも、低賃金の非正規労働者と高度専門能力を持つ有期契約労働者を活用することで、企業のパフォーマンスを向上させたいという企業の思惑が存在するが、これらの目的は、上記の雇用ポートフォリオ・システムにおける非正規労働者を活用する目的に合致する。

このように雇用ポートフォリオ・システムは日本企業の行動様式と経営者の方針に合致していると考えて良いだろう。以下では、上記のフレームワークを用いて、それを規定する要因を解明していく。

3. 調査の概要

事例調査は、四つの企業（A社、B社、C社、D社）を取り上げる。調査



表1 事例調査の概要

	A社	B社	C社	D社
業 態	インハウス	インハウス	ベンダー	ベンダー
人員構成	派遣社員中心	正社員中心	契約社員中心	パート社員中心
非正規比率	約86.5%	約60.0%	約66.7%	約97.2%
調査時期	2009年	2009~2010年	2005~2006年	2005~2006年

資料出所：前浦（2010）p.10より。

の概要は、表1の通りである。
表1によると、どの企業も非正規労働者が過半数を占めており、コールセンターが非正規労働者中心の職場であることがわかる。ただしその構成をみると、A社は派遣社員中心、B社は正社員中心、C社は契約社員中心、D社はパート社員中心となっており、コールセンターという同一の職場でも、主たる雇用形態は企業によって異なる。
またコールセンターの業態には、大きくインハウスとベンダーの二つが存在する。インハウスとは、自社のコールセンターまたは子会社を指し、ベンダーとはコールセンターの専門業者を意味する。そのためインハウスは業務

を安定的に受注することができのに対し、ベンダーは不特定多数の企業から業務を受注しなくてはならないため、コスト圧力が強く、労働条件がインハウスに劣る可能性が高いと考えられる。

4. 事例調査の結果

① A社の概要

A社は金融会社X社の子会社で、親会社であるX社からコールセンター業務を請け負っている。そのためA社はインハウスに属し、主な業務は金融系業務の受託となる。A社は首都圏と関西に一つずつセンターを有するが、ここでは首都圏にあるTセンターを対象とする。

Tセンター全体の人員構成は、正社員が約一三・五%、嘱託社員（X社のOB）が〇・二%、契約社員が一・六%、パート社員が一八・四%、アルバイト社員一%、派遣社員六五・二%となっている。Tセンターは派遣社員中心の人員構成である。

② 雇用形態別の役割

正社員は、主にバックオフィスの担当（審査や判断を要する業務）もしくはコールセンターのマネジメント業務（センター長や課長など）を担う存在である。そのため正社員は、他の雇用形態に比べ、オペレーターとして働く機会は少なく、コールセンター内で担う仕事は、比較的限定される。彼らはA社内の異動もしくは他のグループ企業に転籍することもある。後者の場合、勤務地は日本全国になる。

契約社員のキャリアは、係長クラスを上限にイメージされている。彼らの

異動範囲は、A社本社、Tセンター、その他の部門（都内）のいずれかが勤務地となる。なお契約社員は、二〇一〇年度から有期雇用契約を廃止することが決まっている。この新しい社員区分（以下、正社員(B)とする）は、従来型の正社員である正社員（以下、正社員(A)とする）とは異なり、オペレーション専門職として位置づけられ、転居を伴う異動はしない。

パート社員のキャリアは、コールセンター職場の現場管理者であるSV（スーパーバイザー）代行を上限にイメージされている。契約期間は一年で、採用職種は事務職と電話応対職（オペレーター）である。異動範囲は、A社内を異動する契約社員よりも狭い。

パート社員は有期契約労働者であるが、A社は長期雇用を前提としている。その理由は、A社は直接雇用を増やし、担当業務を遂行するためのスキル向上を目指しているからである。

派遣社員は、一般的なオペレーターとして位置づけられている。労働者派遣契約の期間は、最初が一カ月、後に二カ月契約となる。パート社員に比べて、契約期間の単位は短い。また派遣社員が担う職種は、電話応対職（オペレーター）に限定されるため、パート社員にくらべ、勤務地や業務内容は限定される。

③ 業務変動への対応

A社は親企業からの受注が多いため、業務変動幅は大きくないと考えられるが、業務量に変動が生じた場合、派遣社員数を調整して対応する。既述の通り、A社は直接雇用である社員は長期雇用が前提としているのに対し、派遣

社員の派遣契約期間は二カ月単位となっており、ことから明らかである。ただしA社では、派遣社員でもパート社員への転換を希望すれば、直接雇用されることは可能であり、派遣社員には業務量変動に対するバッファ機能と試用雇用という二つの役割が期待されている。

② B社の概要

B社は、コールセンター事業を営む日本企業である。B社の業務の大半は、親会社Y社（メーカー）とそのグループ会社の製品に関するテクニカルサービスである。テクニカルサービスとは、主にPCなどのY社製品の操作サポートを意味する。B社のオペレーターは、一般的なコールセンターよりも、高度なスキルや幅広い知識が求められるといえる。

B社の人員構成は、二〇〇九年一月末時点で、正社員Y社は約四〇%、契約社員は約三三%、パート社員（時給）は約一〇%、派遣社員は約一七%となっている。B社の主力は正社員と契約社員であるが、正社員の比率が最も高い。なおB社は、従来から契約社員での採用を行い、積極的に正社員に登用しているため、上記の正社員割合のなかには、正社員登用された契約社員が含まれる（3）。仁田（二〇〇七）によれば、コールセンターにおける正社員比率は一三%程度であるから、B社の正社員比率がいかに高いかがわかる（4）。

② 雇用形態別の役割

まず正社員であるが、B社の正社員

には、Y社からの出向社員（正社員(A)とする）と生え抜きの社員（正社員(B)とする）を含む。正社員(A)はマネジメント層であり、オペレーターを担わないため、ここでいう正社員とは正社員(B)を指す。正社員の役割は二つある。一つは、高いレベルで業務を担うことである。B社では、正社員は現場でオペレーターとして働くが、同じ業務をしていても、正社員はサービスの品質とパフォーマンスを実現すること、センターの効率的な運営などを通じて、顧客に貢献することが求められる。そのため正社員は、役職に関係なく、常に高いレベルでサービスを提供しなくてはならない。二つは、現場の管理者としての役割である。現場の管理者であるSV（スーパーバイザー）は、センター全体をみて、業務量の調整や欠勤者の対応をしたり、顧客企業への対応（顧客企業への回答や報告など）をしたりするが、その役割を主に担うのは正社員である。

契約社員は、正社員に次ぐ存在である。既述の通り、正社員は高いレベルで業務を遂行することが期待されているため、契約社員に対する期待とは違いがみられる。他方で契約社員がパート社員や派遣社員と異なるのは昇進である。B社において、現場の管理者への昇進するためには、一定程度の就業が見込まれることやフルタイム勤務などが求められるため、その担い手は正社員と契約社員に限定される。

パート社員は、現場に配置される。パート社員の特徴は、業務の繁閑のあるプロジェクトで、コールドが集中する時間帯に合わせて活用されるか、オペ

レーター業務に付随する業務⑤（いわゆる定型業務）に割り当てられる点にある。そのため正社員や契約社員とは、業務内容が異なるとともに、現場管理者への昇進機会は制限される。

派遣社員は、現場のオペレーターを担う。他の雇用形態との違いは、専門スキルが求められる点にある。例えば、優れた英語の能力（TOEIC何点以上）とか、ネットワークスキルなどの採用があるが、派遣社員が担う業務はスポット的（突発的・非継続的）なものとなる。このため派遣社員は特定の業務に採用されること、さらに間接雇用であることから、派遣社員という雇用形態のままでは、現場の管理者への昇進は困難である。

このようにB社では、雇用形態による役割分担が明確にされている。現場のオペレーター業務は、正社員と契約社員が主に担い、専門性の高いスポット的（突発的・非継続的）な業務は派遣社員、短時間で繁閑のある業務もしくは定型業務をパート社員が担当する形で棲み分けがなされている。また、現場管理者への昇進に目を向けると、その担い手は正社員と契約社員に限定されており、業務内容と昇進の両面で雇用形態別に管理がされている。

③業務量の変動への対応

B社は、業務量の変動への対応については、派遣社員数の調整とパート社員の労働時間調整で対応する。B社は、パート社員の雇用契約期間は三カ月単位で、派遣社員の労働者派遣契約期間は三カ月か六カ月であるが、契約社員の雇用契約期間は一年である。これらの差が存在する根拠は、要員管理

における柔軟性を確保するためだといえる。実際B社は、業務量の変動などが発生した際は、パート社員と派遣社員に対して、契約期間終了のタイミングで、契約内容を見直すことがある。

(3) C社

①C社の概要

C社は大手のベンダーであり、日本全国に多数のセンターを持つ。以下で取り上げる内容は、都内にある最大のKセンターである。Kセンターの人員構成は、調査時点（二〇〇六年）では、正社員は三分の一、契約社員は三分の一、パート社員はごく一部、派遣社員は三分の一強という構成になっている。今回取り上げている四社の中では、C社が雇用形態別のバランスが最も取れている。調査時、C社は情報管理などの観点から、派遣社員を直接雇用（契約社員化）へ切り替えたり、組合との間で契約社員の組織化の議論を始めたたりするなど、大きな方針転換を行っている。そのため最近の状況を調べれば、契約社員の割合が増えていることが推測される。

②雇用形態別の役割

正社員はマネージャー候補として位置づけられ、新卒で入社した社員は、教育訓練の一環として、二、三年オペレーターを経験させ、現場監督者に昇進させている。途中で採用した社員は、最初から管理職に登用している。正社員は新卒・中途以外に、他の雇用形態からの登用制度もあり、年二回テストが行われる。

契約社員の雇用契約期間は半年（最長で一年）⑥であり、それを反復更

新している。契約社員の平均勤続年数は五年であり、なかにはスキル保持者（長期勤続者）もいる。このような長期勤続の契約社員は、その時点で戦力となっているため、C社は積極的に正社員登用を行っている。二〇〇五年度のデータでは、八〇人が正社員に登用されているが、その一方でスキルが身につかない人は雇い止めをしている。

パート社員は、C社ではほとんど活用されていない。それはC社の業務がフルタイム勤務を基本としているからである。パート社員は週三〜四日勤務するが、彼らは曜日に関係なく、全員が出勤日数の範囲内で勤務日を割り当てられる。平均的な出勤率は九五%前後である。欠勤は病気によるものが多い。

派遣社員は現場のオペレーターである。彼らは月約一六〇時間の勤務（八時間×二〇日）であり、女性のみならず、男性の労働者が増えつつある。派遣社員は派遣先企業が管理をするため（人事管理の外部化）、その意味では現場への負担は少ない。

(4) D社

①D社の概要

D社は、電気通信会社U社のグループ企業であり、顧客企業は約七〇社というベンダー企業である。D社は調査時点で三三のセンターを有しているが、ここではSセンターを取り上げる。Sセンターは、一九八〇年代に設立されたD社の中で最も古いセンターであり、D社のセンターの中で最大規模という特徴を有する。またD社のコールドセンターのなかで、二四時間・年中無休で

稼働しているのは、Sセンターのみである。

Sセンターの人員構成であるが、マネジメント層は、U社からの出向社員が多いが、それ以外にOBやプロパー社員も含まれる。OBとは、これまでオペレーターとしてU社で仕事をしてきた従業員（定年退職者）を指す。また、この他にはコールセンターや各分野の経験者が含まれる。人員構成を詳しくみると、二〇〇五年一〇月末の段階で、正社員は全体の二・八%、契約社員は一四・一%、パート社員は八三・一%となっている。Sセンターはパート社員中心の人員構成である。

②雇用形態別の役割

正社員の構成は、U社からの出向社員が四・八%、OB社員は五七・一%、自社採用社員は三八・一%になる。既述の通り、正社員は全体の二・八%を占めるに過ぎないため、正社員はD社のマネジメント層を構成していると考えられる。

契約社員はフルタイムでSVなどを担当が、彼らには二つの役割が期待されている。一つが現場の管理者であり、二つは専門職である。この役割に応じて、契約社員全体の構成をみると、前者は、専任スタッフが一七・一%、契約社員（月給は一八・一%、SV（スーパーバイザー、時給）が一六・二%、SSV（サブSV、時給）でチーフ・オペレーターが三三・三%、OB契約社員（時給、ナイトマネージャー）が二・九%で構成されている。後者は、システム担当（月給）が一・四%、システム担当（時給）が一・〇%となっている。

表2 事例調査結果の概要

	A社	B社	C社	D社
業務レベル	比較的高い	比較的高い	標準レベル	低い
マネジメント層の雇用形態	正社員 (A)	正社員 (A)	正社員	正社員
現場の管理者層の雇用形態	正社員 (A・B) パート社員	正社員 (B) 契約社員	契約社員	契約社員
オペレーターの雇用形態	正社員 (A・B) パート社員 派遣社員	正社員 (B) 契約社員 パート社員 派遣社員	派遣社員 パート社員	パート社員
正社員登用制度の有無	有	有	有	有
有期労働者の契約期間	パート：1年 派遣：2カ月	契約社員：1年 パート：3カ月 派遣：3カ月か半年	契約社員：半年 パート：不明 派遣：不明	契約社員：1年 パート：不明
短時間パート社員の有無	無	有	有	有
バックアップ機能の担い手	派遣社員	派遣社員 パート社員	派遣社員	パート社員

資料出所：前浦（2010）pp.48-49より作成。

パート社員はオペレーターである。パート社員はシフト制を敷いており、人によって勤務時間が異なる。パート社員の一日の労働時間は四〜五時間程度で、コールの多い時間帯に多く配置するようにしている。つまりパート社員は基本的に短時間で、コールが集中する時の応援人員という位置づけがなされている。

5. まとめ

以上四社の事例を通じて、コールセンターを対象に、各企業における雇用ポートフォリオ・システムをみてきた。

各事例のポイントを表2にまとめたが、それを基に各社が特定の雇用形態を中心としたポートフォリオ・システムを採用する根拠を明らかにする。

(1) A社

A社は派遣社員中心であるが、その根拠として二点が考えられる。一つは派遣社員を試用雇用と位置づけている点である。A社は派遣社員を直接雇用と転換させる仕組みを通じて、パート社員や契約社員に登用しているが、どちらの雇用形態も長期雇用を前提としているため、直接雇用での採用はリス

クが高いのである。そのためA社は、一度派遣社員で勤務させて、適性のある社員を直接雇用への転換を進めているのである。二つは、要員管理における柔軟性である。A社は景気や業務量の変動が生じた場合、間接雇用で契約期間の短い派遣社員数を調整することに対応している。

(2) B社

B社の業務内容はテクニカル系（技術志向の強い）の業務が多く、業務の水準が高いという特徴を有する。その業務に就く人材には、一定水準以上のスキルや知識が求められるが、そのような人材を確保するために、業務のレベルに見合う賃金と一定程度の雇用を保障する必要がある。その結果、契約社員と正社員が多く配置する必要がある。

次にB社の正社員比率の高さの理由であるが、それはB社の正社員登用制度が影響しているといえる。B社は契約社員での採用を基本とし、登用制度を通じて正社員化を図っている。その背景には、契約社員は正社員としての試用雇用と位置づけ、能力や適性のある社員を定着させたいという狙いがあると考えられる。ただし他方で正社員比率を高めることは、要員管理上、柔軟性が損なわれる可能性がある。そのバックアップ機能を担っているのが、派遣社員とパート社員である。彼らは全体の二七%を占めるが、彼らの契約期間は、非正規労働者のなかでも、とくに短い。

この結果、B社は一方で正社員化を通じてオペレーターの定着率を高めた



がらも、正社員と同程度の比率を占めるパツファ機能を果たす社員（パート社員と派遣社員）の存在によつて、雇用面でのリスク回避とコスト削減を追求しているのである。その結果として、B社の雇用ポートフォリオ・システムは、決まっているといえる。

(3) C社

C社は、オペレーターについて言えば、契約社員中心の人員構成だと考えられる。その根拠であるが、派遣社員活用のメリットが薄れたことが大きいと考えられる。コールセンターには、重要な顧客情報が蓄積されるため、情報管理に神経を使わざるを得ない。特に不特定多数の顧客企業を持つベンダーであれば、インハウスよりも情報管理には神経を使う必要がある。C社はそれへの配慮のためか、派遣社員の活用を抑え、契約社員活用へシフトしたのだと考えられる。

他方でそれでも派遣社員がC社の人

員構成の三分の一近くを占めるのは、派遣社員を活用することによるメリットもあるからである。派遣社員の人事管理は派遣元が行うため、C社からすれば、派遣社員の活用は人事管理の外部化によるメリットがあるうえ、彼らが直接雇用でない分、雇用調整はしやすい。

限られた情報から判断する限り、C社は派遣社員にパツファ機能とコスト削減を期待して活用している可能性が高い。

(4) D社

D社はパート社員中心の人員構成である。同じベンダーであるC社にくらべると、人員構成が大きく異なる。D社のオペレーターはパート社員であるが、C社のオペレーターは契約社員と派遣社員であるから、前者にくらべ、後者のほうが担う業務のレベルは高いと考えられる。そのため、D社が請け負う業務は、高度な知識や資格を要するものが少ないといえる。

それを前提にして考えると、D社は非正規労働者のなかでも人件費の安いパート社員を、コールが集中する特定の時間帯に合わせて配置するほうが効率的になる。この結果、D社はマネジメント層を正社員、現場の管理的業務を契約社員、一般のオペレーターをパート社員という形で、雇用形態別に役割分担が明確に区別し、人員の構成比率が最も高いオペレーターをパート社員に割り当てた結果として、パート社員中心となっているのである。

以上四つの事例から得られた事実発

見を整理すると、コールセンターにおける雇用ポートフォリオ・システムは、コスト削減と雇用面でのリスク回避を基本としながらも、情報管理、業態、業務のレベル、人事管理の外部化などの要因によつて複合的に形成されると考えられる。

(注)

1. この日経連のモデルであるが、間接雇用である派遣社員や請負労働者の位置づけが曖昧であるという指摘が、佐藤（二〇〇九）および平野（二〇〇九）によつてなされている。
2. Tセンターにおいて、派遣社員から直接雇用への転換は、年間一〇〜二〇人である。
3. Y社からの出向社員は全体の五％程度であるから、正社員の多くは契約社員から正社員に登録された社員が多いことになる。
4. 仁田（二〇〇七）P5による。その他、通商産業省・経済産業省の『特定サービス産業実態調査』平成一一、一五年度版のテレマーケティング業界編によると、どちらも正社員比率は一割程度にとどまる。
5. このような業務として、こういうコールにはこのように対応するといったFAQの作成がある。FAQとは、いわゆるマニュアル化のことである。
6. 調査当時、C社は契約期間を一年が理想であると考えていたが、業務が次年度も保障されていないことから、一年契約は難しいと答えている。

【参考文献】

- 経済産業省経済産業政策局調査統計部編（二〇〇四）『特定サービス産業実態調査報告書 テレマーケティング業界編』社団法人 経済産業統計協会
- 月刊コンピューターテレフォニー編集部・編（二〇〇九）『コールセンター白書』リックテレコム社
- 厚生労働省（二〇〇七）『就業形態の多様化に関する総合実態調査』
- 佐藤博樹（二〇〇九）『企業環境の変化と人事管理の課題』佐藤博樹編著『人事マネジメント』ミネルヴァ書房

通商省大臣官房調査統計部（二〇〇〇）『特定サービス産業実態調査報告書テレマーケティング業』社団法人通産統計協会

仁田道夫（二〇〇七）『コールセンターの雇用と人材育成に係わる実態と課題』労働政策研究・研修機構（二〇〇八）第一章雇用の量的管理』仁田道夫・久本憲夫編『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版

日本経営者団体連合会（一九九五）『新時代における「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体性』

前浦穂高（二〇一〇）『雇用ポートフォリオ・システムの規定要因—コールセンターを対象に』労働政策研究・研修機構ディスクッション・ペーパー No.3

平野光俊（二〇〇九）『内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性—人材ポートフォリオ・システムからの考察』『日本労働研究雑誌』No.586労働政策研究・研修機構

労働政策研究・研修機構（二〇〇六）『多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者意識に関する調査』労働政策研究・研修機構 調査シリーズ No.25

＜プロフィール＞

まえうら・ほだか／JILPPT 研究員。専攻分野は、人事管理論、労使関係論。最近の論文に、「大卒ホワイトカラーの昇進構造—民間企業と行政組織の比較分析」（『立教経済学研究所』立教大学経済学研究会二〇〇八年）、「類型別に見たコールセンターの離職率の分析」仁田道夫編『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』（東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門二〇一〇年）、「雇用ポートフォリオ・システムの規定要因—コールセンターを対象に—」（JILPPT ディスカッションペーパー 二〇一〇年）などがある。