

ビジネス・レーバー・トレンド研究会

コールセンターの雇用と人材育成に係わる実態と課題

仁田道夫・東京大学社会科学研究所教授

2007年7月24日報告

ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告概要について

この小冊子は、独立行政法人 労働政策研究・研修機構のビジネス・レーバー・モニターに登録する企業・事業主団体および単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に実施している「ビジネス・レーバー・トレンド研究会」（略称：トレンド研究会）での報告を収録。速記録に基づいた報告概要や、参加者全員によるフリートーキングの概要、配布資料（レジュメ等）、付属資料（事務局作成）で構成する。

「トレンド研究会」は 2004 年 7 月より実施。開催趣旨は以下のとおり。

1. 趣旨と目的

近年の労使関係や雇用・労働情勢の変化に対して、企業や労働組合がどのような問題に直面し、どう対応しているかを把握することは、好事例などの情報を普及・共有するうえでも必須となっている。このため、ビジネス・レーバー・モニターに登録している企業・事業主団体、及び単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に、最近の労使関係・雇用問題の変容とそれに伴う労働法制の変化を踏まえたテーマを設定した「ビジネス・レーバー・トレンド研究会」（通称：トレンド研究会）を開催。当機構の研究成果や最新の研究動向をモニターにフィードバックすることで、同一の課題に直面する人事労務等担当者間での情報交換を促進することを目的とする。ビジネス・レーバー・モニターはさまざまな業種にわたることから、異業種交流やネットワークづくりの場としても活用する。

2. 研究会の運営方法

使用者側、労働者側に適したテーマを設定し、当該テーマに精通した研究者・実務家が講師として報告（50 分から 1 時間程度）。報告内容を素材に、参加者からも課題を提示していただくことで自由討議を行う。

3. 参加対象：企業、事業主団体、単組、産別労組のモニター

4. 結果報告：研究会の成果は、基調報告を中心とした研究会の開催内容を報告概要に盛り込み、適宜、モニター等に情報提供する。

報告者プロフィール

仁田 道夫（にった・みちお） 東京大学社会科学研究所教授

1971 年、東京大学経済学部卒。主な論文・著書として、『日本の労働者参加』（東京大学出版会、1988 年）、『変化のなかの雇用システム』（東京大学出版会、2003 年）、「労働条件変更法理と労使関係の道理」『日本労働研究雑誌』500 号（2002 年 2・3 月号）、等多数。

目 次

研究会報告概要について

報告者プロフィール

I. 基調報告「コールセンターの雇用と人材育成に係わる実態と課題」	1
1. はじめに——研究の背景	3
2. 国内調査の概要	4
3. 雇用形態の国際比較	5
4. なぜ非正社員比率が高いのか？	7
5. 顧客接点スタッフの年取と労働時間	8
6. 労働組合組織率からみた賃金格差	10
7. 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	11
8. おわりに	12
II. 討議概要	15
III. 報告レジュメ	23
IV. ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告書・既刊シリーズ一覧	36

I . 基 調 報 告

I. 基調報告

コールセンターの雇用と人材育成に係わる実態と課題*

1. はじめに——研究の背景

今回の報告では、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、事務局はコーネル大学）の呼びかけを受け実施した「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」¹の結果を紹介する。グローバル・コールセンター・プロジェクトとは、コールセンター事業について21カ国の研究者がネットワークを組んで実施した国際共同調査である²。以下では、その国際比較データも踏まえ、日本のコールセンターの特徴及び、雇用と人材育成にかかわる実態と課題について明らかにしたい。

本研究を実施した背景は以下の3つにまとめられる。

第一に、コールセンターは、近年、就業者数が急激に増加した分野であるにもかかわらず、正確な統計調査が皆無に等しいこと。日本では、経済産業省が実施している「特定サービス業実態調査」³があるが、その中で「テレマーケティング業」（主として、コールセンターをビジネスでやっている、業界では「アウトソーサー」と呼ばれているもの）の把握は定点的になされているものの、「インハウス」（一般の企業が自社の一部署、一部門として抱えているコールセンター）の実態把握はなされていない。つまり、コールセンターで働く就業者の雇用・就業にかかわる基本的な事実はまったくわかっていないことが、本調査を実施した背景の1つである。

これは、世界的に見ても同様であり、この種の統計が十分に整備されている国はない。例えば、コールセンターで働く就業者数は、アメリカで労働力人口の3%程度存在するなどの推計がある程度だ。日本でも増加傾向にあることは明らかであるが、数が増えているにもかかわらず、実態がよくわかっていない。後述するが、コールセンター事業は、ただ数が増え

* 本報告書は2007年7月24日に実施された報告に基づき事務局がとりまとめた。図表等は加工して掲載している（詳しくは所収の巻末資料を参照）。

¹ アンケート結果第一次報告「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1次報告」（2007年2月27日）については、<http://web.iss.u-tokyo.ac.jp/jinzai/output1.htm>（東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門ホームページの研究シリーズ欄）を参照。

² 各国のレポートなど、詳しくは、コーネル大学のサイト<http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/>を参照。なお、国際比較調査は報告時点で、17カ国の調査結果が出ている。

³ 経済産業省「特定サービス業実態調査」（平成15年版）によれば、テレマーケティング業の事業所数が402事業所。従事する就業者数は51,967人（前回（平成12年）比9.5%増）。雇用形態別にみると、「パート・アルバイト等」が42,982人（構成比82.7%）で、全体の8割以上を占める。女性の割合は79.1%と圧倒的に女性の就業者数が多い。部門別では、電話による受発信業務に従事する「テレコミュニケーター」が46,223人と就業者数の9割弱がこの部門に従事している。テレマーケティング業の年間売上高は、1,934億円（前回比31.7%増）。

ているというだけではなく、さまざまな問題を抱えている。例えば、離職率が高いということが問題の1つとしてあげられる。通常、離職率が高い場合、そこには労働者の処遇など何らかの雇用上の問題があると考えられる。つまり、これらの雇用上の問題が一体何であるかを明らかにすることが、研究を実施した理由の2つ目である。

さらに3番目の理由として、本調査が米・仏・英など世界21カ国の研究者がネットワークを組んで、共通の枠組みを使って国際比較を行う共同研究の一環であることがあげられる。残念なことに、今回のプロジェクトでは日本の研究者の参加が出遅れたため、国際共同調査票の設計そのものに加わってはいない。しかしながら、英語の調査票を日本語バージョンに翻訳することで、国際比較が可能となっている。コールセンターの就労環境は、技術的には非常に共通化されており、システムの多くは圧倒的にアメリカ企業の影響下にある。つまり、技術的な共通性が高いわけだが、実際の雇用の手法は国によって様々であり、国際比較をする上で非常に適しているテーマであるといえよう。国際比較は、本調査の大きなメリットの1つである。

2. 国内調査の概要

以下、国内調査の概要を示す。まず、調査方法として、コールセンターのある会社、業界1,107社をリストアップし、これらの調査対象に1次調査を実施した。その回収企業（センターを含む）のうち、コールセンターを所有する企業290社を把握した。その内訳は、いわゆる「インハウス」（一般企業の一部門としてのコールセンター）が263社、「アウトソーサー」（専門のサービスベンダーのこと。つまり、コールセンターのアウトソーシングを受ける会社）が27社であった。

これらの企業に対して、2次調査（アンケート調査）を送付した。なお、1次調査では回答企業のコールセンター数を把握しているが、これらのすべてに調査を実施すると、規模の影響が出すぎるため、1社当たり7通を最大として計474通のアンケート票を配付することとした。結果的に、有効回答数は154である（有効回収率は32.5%）⁴。

回答企業など154の回答センターの内訳を示すと、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、それに対して、これらの中間的なものとして③「インソーシング」⁵（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）が7センター——となっている。

⁴ なお、国際共同調査の概要としては、現在、17カ国のレポートがだされている（2,477センター、総従業員数47万4942人）。

⁵ 国際比較のうえで確定はできないが、「インソーシング」は今回の調査では相対的に、日本で多い形態と思われる。今回の調査票では「インソーシング」の回答センターが少なかったが、これはインソーシングからみて本調査票が回答しづらいものであったため、センターそのものが少ないのではないと思われる。したがって、ここでは、インソーシングのデータが欠落していることに留意。

ここで国際調査をみると、アウトソーサーの割合は平均 33%で、従業員数の割合は平均 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の割合は 20%で、従業員数では 66%を占めている。アウトソーサーのセンターは 2 割しかないのに、従業員数では 6 割を占めることからすると、日本はアウトソーサー依存度の高い国だととらえてよいと思われる。それに対して、アウトソーサー依存度が特に低いのがアメリカやイギリスなど、いわゆるアングロサクソン系の国といえよう⁶。

3. 雇用形態の国際比較

国際比較の結果、最も大きな違いは、従業者の構成であることがわかった。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。つまりそれ以外は、非正社員ということになる (非正社員比率 87%)。後述するが、国内調査で明らかになった特徴として、日本のコールセンターは、フルタイムの有期契約社員が多い職場だということがあげられる。

顧客接点スタッフ (カスタマー・コンタクト・スタッフ)⁷ 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 1)。

そこで、非正社員 60%以上のセンターを従業員規模別にみてもみると、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)。おそらく、小規模企業の場合、企業内に「顧客相談室」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。しかし、ある程度以上 (50 人以上) の人が働いているようなコールセンターでは、圧倒的に非正社

⁶ ただし、国際比較の難しさとして、イギリスやアメリカはオフショア (off shore : 海外へのアウトソーシング) を使っている割合が高いことがあげられる。つまり、英語圏であればオフショアしやすいという面がある。もっとも有名なのはインドのケースだ。国際調査に参加しているインドのデータを見ると、ほぼすべてといってよいほどアウトソーシングである。つまり、インドでは、国内のユーザーにサービスするためのコールセンターではなく、基本的にはアメリカやイギリスなどのカスタマーを対象として設置されていることになる。これはヨーロッパ系のコールセンターが設置されている南アフリカも同様だ。アメリカ企業では、フィリピンでのオフショアも近年、増加している。海外でもより近くの国にアウトソースする「ニアショア」という手法もある。これは、例えば、アメリカにとってのカナダに相当する。カナダは英語圏であるが、アメリカに比べると広い意味での労働コストが低い。そのため、アメリカ企業がカナダにコールセンターを立地するケースが増えている。日本でもこの種のオフショアの試みが行われていないわけではないが、残念ながら日本語は国際語ではないため、日本のオフショアはゼロに近い (ただし、コールセンター事業については沖縄や北海道に立地するケースはみられる)。したがって、グローバルに見た場合のアウトソーシング比率では日本のほうがほんとうに高いかどうかは疑問の余地が残されている。しかしながら、オフショアを除いて考えるならば、日本はアウトソーシング比率が高い国だといえよう。

⁷ 通常は「オペレーター」という名前では呼ばれていることが多い。CSR (Customer Service Representative) という呼び方をされている場合もある。つまり、実際に電話に出て、顧客に対応している第一線の従業員のこと。

員が仕事を担っている職場であることがうかがえる。

ここで国際調査と比較すると、17カ国の非正社員比率の平均は29%だが、日本は87%であり、圧倒的に高いことがわかる。

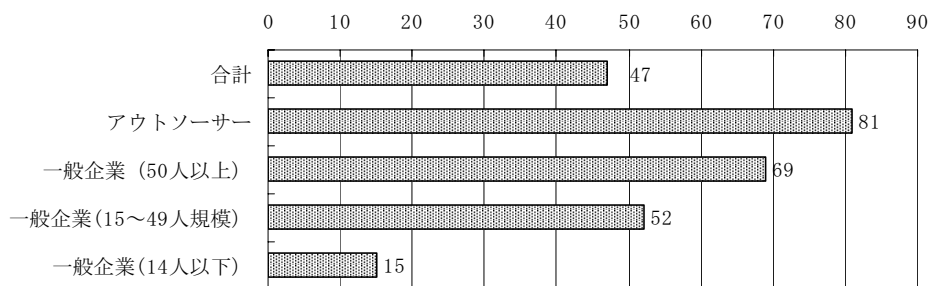
ただし、国によって違いがあり、とくにヨーロッパ大陸の国（このレポートではCoordinated Economiesと分類している）、例えばドイツやフランス、スペインなどの国では比較的非常勤の比率が高く出ている。スペインが一番高く50%となっている⁸。

それに対して、比較的非常勤比率が低いのはアメリカやイギリスなどのアングロサクソン系の国で、アメリカでは20%に過ぎない（図表3）⁹。

図表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：非常勤60%以上のセンター（単位＝%）〔国内調査〕



図表3：国際調査の各国の非常勤比率

	非常勤比率
国際調査平均	29%
アメリカ	20%
イギリス	30%
フランス	30%
ドイツ	40%
スペイン	50%
韓国	60%
インド	0%

⁸ スペインの場合、雇用法制の関係で定期契約労働者が非常に多くなっていることが影響しているのかもしれない。

⁹ なお、その他の国の非常勤比率としては韓国が東アジアでは60%と高い。インドの非常勤比率は0%となっている。なぜ0%であるかは、サンプルサイズの制約があるが、インドの場合、基本的にはすべてアウトソーサーであるため、センター全部が請負のようなものであり、正社員だからといって雇用保障度が高いとは言えないのではないかと。もう一つは、初期投資のコストが高いため、辞められたら困るから、定期契約ではなく、とにかく正社員で採用するという話もみられた。

4. なぜ非正社員比率が高いのか？

なぜ、日本は非正規社員の比率が高いのか。

非正社員比率が高い理由として、通常考えられるものは、いわゆる解雇法制の厳しさから、企業が正社員の採用・配置を手控えるというものである。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。これは、いわゆる「東芝柳町工場事件最高裁判決」¹⁰によって確立した判例法理である。

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4）。東芝柳町工場事件の判例を知らないのかもしれない。しかしながら、6割がほぼ自動的に更新しているということは、いざというときに切れなくなる問題を抱えていることを意味する。

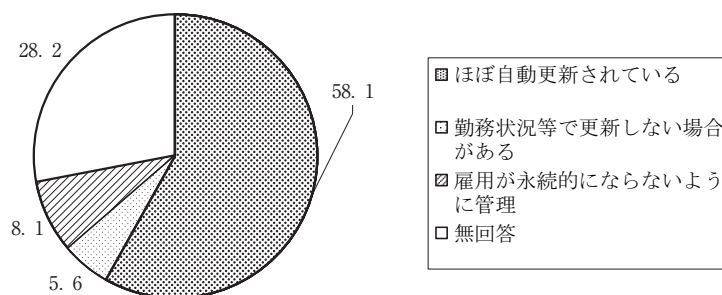
余談ではあるが、これについて別途インタビュー調査をしたところ、「基本的にはコールセンターのオペレーターは足りない」との回答が多かった。つまり、「辞めさせられない」ことの心配をするよりも、「辞められてしまう」ことが心配なのであり、今のところ別に更新して困るということはないというわけである。

なお、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5）。つまり、なぜ日本企業は、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。

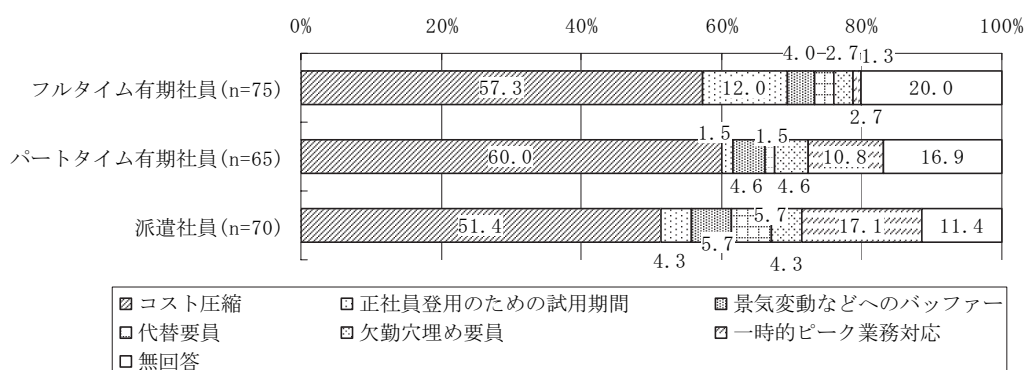
¹⁰ 東芝柳町工場事件（最判昭和49・7・22民集28巻5号927頁）は、有期契約が反復更新され、期間の定めが形骸化している場合について、解雇権濫用法理を類推適用する立場をとった。

【判例要旨】1. 電気機器等の製造販売を目的とする会社が、契約期間を二箇月と記載してある臨時従業員としての労働契約書を取交して入社した臨時工に対し、五回ないし二三回にわたって労働契約の更新を重ねた後にいわゆる雇止の意思表示をした場合において、右臨時工が景気の変動による需給に併せて雇用量の調整を図る必要から雇用された基幹臨時工であつて、その従事する仕事の種類、内容の点において本工と差異はなく、その採用に際しては会社側に長期継続雇用、本工への登用を期待させるような言動があり、会社は必ずしも契約期間満了の都度直ちに新契約締結の手続を採っていたわけでもなく、また、従来基幹臨時工が二箇月の期間満了によって雇止された事例は見当らず、自ら希望して退職する者の外、そのほとんどが長期間にわたって継続雇用されているなどの事情があるときは、右雇止の効力の判断に当つては解雇に関する法理を類推すべきである。

図表4：有期契約社員の雇用継続の状況(n=124)〔国内調査〕



図表5：非正社員の採用理由（雇用形態別）〔国内調査〕



5. 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 6）。

パートタイム有期の場合、労働時間はフルタイムの大体四分の三程度である。一方、フルタイム有期は、残業は少なく、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 7）。正社員とフルタイム有期を比較すると、労働時間は大して違わないのに、年収はほぼ二倍の格差がある。つまり、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。その明確な解答はまだ得られていないが、顧客接点スタッフの属性から以下のことが推察できる（図表 8）。正社員とフルタイム有期を比べると、平均年齢は大して違わないが、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、その分給与は上昇するはずである。また、学歴も正社員のほうがフルタイム有期

より高い。つまり、学歴と勤続が効いて、正社員のほうが給与は高くなるというメカニズムが生じ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。

国際調査では、離職率の平均は20%程度である（他国の調査では解雇を含む。図表9参照）。アメリカが28%程度、イギリス25%であるのに対し、ヨーロッパ大陸は低い¹¹（ドイツ13%、フランス18%）。

国際調査の一般的年収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。アメリカをみると、コールセンターで働いている人は比較的低賃金で、日本のフルタイム有期よりわずかに高い程度だ（図表10）。

フランスは、インハウスでも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。

したがって、日本のフルタイム有期の年収260万円と、アメリカのアウトソーサーのフルタイムの年収300万円は大差がない。つまり、実質的には、日本のフルタイム有期が、アメリカのフルタイムのオペレーターと近似したものなのかもしれない。

ただし、日本国内について言うと、労働時間が大して違わないのに、非正社員の年収が正社員の年収よりもかなり安いということは、コールセンターだけに限らず、全般的に言えることである。なぜ正規と非正規の年収格差があるのかという点であるが、先述したように、勤続年数の差や学歴間格差など、さまざまな合理的に説明する要素はあるものの、二倍の格差を説明するまでにはいかない。これをどう解釈すべきだろうか。

図表6：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）

¹¹ ただし、国際調査はフルタイムだけを対象としており、非正規の割合が高めになっている大陸諸国では、比較的給与の高い上級の労働者のみが対象になっている可能性がある。

¹² ただし、国際調査はフルタイムだけを対象としており、非正規の割合が高めになっている大陸諸国では、比較的給与の高い上級の労働者のみが対象になっている可能性がある。

図表7：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
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8：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	自己都合離職率 (平均)
正社員	37歳	勤続11年	大卒6割	女性6割	8%
フルタイム有期	37歳	勤続4～5年	大卒25%	女性8割	13%
パートタイム有期	40歳	勤続4年弱	大卒13%	女性9割	21%
派遣社員	40歳	勤続2年弱	大卒15%	女性8～9割	18%

図表9：国際調査の各国の離職率（解雇等を含む）

	離職率
平均	20%
アメリカ	28%
イギリス	25%
フランス	18%
ドイツ	13%
オーストリア	4%
インド	40%

※国際調査はフルタイムについてのみ調査。

図表10：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

※国際調査はフルタイムについてのみ調査。

6. 労働組合組織率からみた賃金格差

そこで、労働組合組織率から各国の年収を見てみたい。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%と低く、アウトソーサーでは 1%とわずかである（図表 11）。労働組合加入者ゼロのセンターは 60%であり、アウトソーサーの場合、その割合は 90%だ。おそらく、企業別組合があるような企業のコールセンターに勤めている者のなかに、労働組合員になっているケースがわずかにある程度なのだろう。

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¹³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

¹³ 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が、従業員代表制度は大抵置

い。国別のバラツキが大きいですが、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ろう）。

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。つまり、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よって説明できる範囲がかなり高いのではないかという仮説がなりたつ。

図表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） （うちアウトソーサー）	23% 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%

※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。

7. 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、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¹⁴。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¹⁵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

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。

¹⁴ 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、私が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。

¹⁵ 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。

ていれば暮らせる賃金水準ではあるものの、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）。だとするならば、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¹⁶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。だとするならば、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。

8. 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

¹⁶ 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。

ては非常に初期投資が大きい¹⁷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るならば、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。

¹⁷ 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ると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）。一人前になるための必要期間としては、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10週）である。

II. 討 議 概 要

II. 討議概要

1. 各社の事例と課題

事例 1

【A】 当社のコールセンターのオペレーターは、ほとんどがパートタイムの従業員です。拠点は 4 拠点で、規模としては 2,000 人。正社員はオペレーターをやっておらず、スーパーバイザーがほとんど。離職率は意外と低く、アルバイトで 3~5%です。課題は、最近、アウトソーシングからインソーシングに内製化されたこともあり、やはりオペレーターの等級制度や人事制度を早急に詰めていかなければいけないという課題があります。そういった処遇面の整理が、今課題です。

事例 2

【B】 当社の場合、1日に大体 5,000 件ぐらい電話がかかってきます。対応をしている者の三分の一がフルタイムの正社員、三分の一が契約社員（月給制の1年契約社員）、三分の一が契約社員（時給の社員）で、雇用形態がさまざまです。先ほどのお話にあったように給与格差がありながらも仕事と同じという部分が非常に難しい問題で、今後どうやっていくかというのが、今課題となっております。

研修期間は6カ月ぐらいかかる場合があります。ですから、顧客からのクレームも多く、精神的に参ってしまって研修期間中に辞めてしまう人は非常に多い。正社員については、入社以来ずっと辞めずに、今も長く勤めている者がいますし、契約社員も10年以上の人は多いのですが、新しい人については1年もたないというのが現状です。今、非常に要員の的には厳しい状況なのですが、募集をかけても集まらないという問題もあります。

事例 3

【C】 当社はチェーン展開しており、店舗数は全国で 1,250 程度ありますが、お客様サービス係は1カ所だけで、我々のインナーの者が受けているという状況です。

ですから、日々のお客様の問い合わせに対して答えている状態で、内容に関しては、やはり多岐にわたるわけですが、ほとんどオペレーターのほうは契約社員およびアルバイトという形でやっております、正社員がスーパーバイザー的な形で周りを見ているという形です。

電話対応とネット対応があるわけですが、電話のほうは一応通常の業務範囲ということで、9時半から5時半という形でやっています。ただ、お店のほうはほとんどが10時までの営業ですので、その間の問い合わせに対してお客様からの電話が繋がらないなどのお叱りがある一方で、（ネットの書き込みはいつでもできるため）ネットのほうが増えつつ

あるという状況も見られます。

2. 人手不足下での経営戦略

【D】 募集をかけても人が集まらないという問題がありますが、離職率が高い現状をかんがみ、立地戦略も含め何かよい方法はありませんか。

【仁田】 立地はコールセンターのビジネスの中で最も戦略的な要点です。一体どこに立地するかということ自体が重要な点なわけですが、1つは、日本の場合、オフショアまで行けない。ニアショアというほどではないですが、国内でなるべく人手が余っていそうなところに立地するということはある。各地方のほうも誘致していますから。

これに一番成功したのが沖縄県です。最初に通信回線を無料で貸し出すサービスも実施していましたから、現在 50 幾つのセンターが沖縄には立地しています。もう1つは、札幌周辺ですが、こちらもかなり集積しています。

ただ、問題なのは、どこか離島のほうにつくろうとしたケースもあるらしいのですが、あまりそういうのはうまくいかない。つまり、ある程度、労働市場に規模がないと成立しないのです。極端な話、何百人という人が毎日通ってこなくてはなりませんので、そういう立地条件でないと、実際にはコールセンターはつくれない。つまり、どこでもいいから田舎に行けばいいのかというと、田舎に行くともう若い人なんてほとんどいないという地域も多いわけです。

それからもう1つは、一応ちゃんとしたビルがないとだめだということです。セキュリティーが保たれて、しかも今はネットワーク時代ですから、一応、インテリジェントビルでなければいけない。ただ電話を使っているのではなく、ちゃんとシステム化されている必要がある。そういうものが使えるような建物がないとコールセンターをつくるには不適當だということになります。

もちろん、地場の賃金を比べると、例えば沖縄と東京では、沖縄のほうが2割ほど安いというようなことはある。だから、大手のアウトソーサーは、沖縄に自前のセンターを持っているケースが多い。とはいえ、沖縄にまだまだいっぱいマンパワーが余っているかという、必ずしもそうでもない。つまり、使える人材というのは、意外に豊富ではないという話があります。

コールセンターを新しく立地しようとする、みんな一所懸命どこに立地したらいいかということ調べてやっていますし、それを専門にやっているコンサルタントもあるぐらいですが、日本全国にグリーンフィールドがいっぱいあるという状況では必ずしもなくなっています。ただ、これだけ都会のほうの人手不足が進んでいくと、いや応なく、あまり立地条件のないところでも出ていって、そこで小規模でも作らなくてはいけないという傾向にあるのかもしれない。

他方、某金融保険関係企業のコールセンターは東京周辺の住宅地を意図的に選んでいます。

それはなぜかという、いろいろ調査したが、田舎に行っても人はそんなにいない。だから、関東の住宅街、そこに住んでいる奥様方を主たるターゲットにして、その人たちの近くに立地するというのが長期的に見た正しい立地戦略だということです。

あと、コールセンターの問題として、人手が足りないため、「いくら電話しても出ない」という話がありますが、いわゆる「ターゲットタイム内応答率」（何秒で電話にでるかのターゲットタイムを定めその時間内に応答する率）や、「コール放棄率」（応答前に電話に出ないために顧客が電話を切ってしまう率）が低くなっても、ではすぐに顧客が離れていくかということ、そうはすぐにはならない。

もし、トヨタ車を買って、それが故障ばかりとなると、これは即トヨタの評判に響きますから、そういう故障のクレームに対しては敏感に対応しなくてはならないとなりますが、コールセンターのクオリティーが下がったからといって、つまり、例えば、放棄率が増えたということで、それがすぐに企業の業績に影響するかということ、それは必ずしもそうではないのです。

ただ、長期的には、これは非常に大きな問題になり得る。ある外国メーカーの話ですが、もともと直販主体の企業ですので、コールセンターは企業にとっては生命線です。製品を小売業者を通さずに、ダイレクトに売っているわけですから、何かあったときにはコールセンターに電話が来るのは当然なわけです。

ところが、コールセンターのコストが高いので、本国のコールセンターをたたんでオフショアリングをしてしまった。日本のコールセンターについては、中国に持って行ってしまった（中国人で日本語ができる人と、日本から派遣した人で、コールセンターを作った）。しかしその結果はというと、顧客満足度の大幅低下ということになってしまった。実際に私の知り合いが電話したことがあるが、話のわかる人につながらないという経験をしている。サービスのクオリティーが、オフショアリングをするプロセスで非常に下がったとみなされたわけです。

最近、この会社の業績がよくないのですが、それがそのコールセンターを思い切ってコストカットしたことによってもたらされたかどうかはわかりません。しかし、どうも、業態によっては、ある一定期間コールセンターのクオリティーが下がったままでいると、会社の業績に何らかの影響及ぼしかねないという事例ではないかと思われます。

実のところ、コールセンターが急速に増えたのは 90 年代なんです。ここ 14~15 年のことです。その時期は、要するに「失われた 10 年」で、労働市場は非常に緩い。しかも、団塊第 2 世代が一斉に労働市場に参入してきましたから、若い人が余っている。たまたま、そういう天国みたいな条件でコールセンターは生まれたのであって、そういう条件に慣れたビジネスモデルができ上がってしまっているわけなんです。

けれども、突然、労働市場がタイトになった。それで団塊第 2 世代はもう 30 代、うっかりすると 30 代後半に入ろうとしている。そうすると、若くて生きのいい人を無尽蔵に使い

るという状況はもう既に終わってしまった。したがって、根本的に環境条件が変わったので、戦略を考え直さないともたないという発想は、当然出てくると思います。

だから、ローコストをとにかく追求するというのであれば、田舎を開拓する以外ないとなります。それに対して、ハイクオリティーで行きたいという戦略もあります。例えば、松下がやっているように、コールセンターを重要な、カスタマーとのコンタクトポイントだと捉える考え方です。つまり、コールの内容を分析して、クレームや問題点をフィードバックするという機能を与え、「イエローカード」を出す権限をコールセンターに付与するのです。例えば、ある事業部にきているクレームが解決されないとすると、その事業部には問題がありますよということでイエローカードを出す。そのイエローカードが出ると、それは社長まで行ってしまう。そういう仕組みを導入しているという話があります。

これはどちらかというと、コールセンターを戦略的にとらえて、そこに経費も投入して、しかし、ただクレームを処理するだけではなくて、より高い、経営上のリターンを得るために使おうという、高付加価値化戦略です。

3. 雇い止めについて

【E】 先ほど、有期社員の雇用継続では、約6割がほぼ自動的に更新しているという報告がありました。「雇い止めできないリスク」よりも、むしろ「人が足りないリスク」のほうが深刻だということでした。しかしながら、採用するに当たって、スキルが高い方も低い方もいるわけです。ほぼ自動的に更新をしているような状態ですと、（スキルの低い人を）雇い止めするときにはトラブルにはならないのでしょうか。

【仁田】 アンケート調査を実施する前に十何社か回ってお話をうかがいましたが、1つの要因として、雇用継続や自動更新にできる理由は、企業に伺った話では、適性のない人などは大体最初のところでわかるということでした。つまり、最初の契約期間は試用期間になっていて、1カ月～2カ月とか雇ってトレーニングしてみる。すると、適性がなくて、この人は無理だという場合には、その段階でもう更新しない。つまり、そこでスクリーニングをかけているというケースが多いのではないかと思います。

そうすると、生き残れる人は大体継続して雇っても問題がほとんどでない。むしろ逆に言うと、引きとめたいんだけど辞められてしまうほうが多いということになっているのではないかなと思います。

もちろん、法律知らないで雇い止めをするところもあるかもしれませんが、コールセンターを置いているような会社はわりと大きい会社ですので、それなりに気を使って管理をしていると思います。そういう点からすると、自動更新により雇い止めできないことにそれほど問題を感じていないのかもしれない。

4. メンタル上の課題

【F】 特にコールセンター業務などですとメンタル的な要素もあると思います。病気になってしまった場合の雇用終了での難しさはありますか。

【仁田】 そこまで具体的なことは調べてはいません。ただ、概して言うと、やはりバーンアウト（燃え尽き）してしまうケースはあるようです。ストレスを下げるとか、休憩室を工夫して設計するとかいろいろあるようですが、実際には、結構、辞めている人の数が多いようです。だから、少数の例外はあるかもしれませんが、自分で辞めてしまうケースのほうが圧倒的に多いということではないでしょうか。

Ⅲ. 報告レジュメ

コールセンターの雇用と人材育成 に係わる実態と課題

＜国際共同調査から＞

1

研究の背景

- ①コールセンターは、近年、急激に就業者数が増加した職場であるにも関わらず、雇用・就業に関わる基本的な事実が明らかにされていない。
- ②就業者の処遇には多くの課題があるといわれており、労働研究の観点から実態を明らかにする必要がある。
- ③米・仏・英など世界20カ国の研究者がネットワークを組んで、共通の枠組みを使って国際比較を行う共同研究の一環として実施する機会を得た。

2

国内調査の概要

- 1107社リストアップ
- 1次調査回答企業(センターあり)290社
- 回答企業のうち一般企業263社
アウトソーサー27社
- 2次調査対象企業252社配布数474
- 2次調査回収数159(33.5%);112社+
- 分析対象センター数154

3

国際共同調査の概要

- 21カ国で調査Global Call Center Network
- Global Call Center Report 17カ国の報告
2477センター、総従業員474,942人

Coordinated Economies: ドイツ、フランス、デンマーク、スペイン
スウェーデン、オーストリア、オランダ、イスラエル
Liberal Market Economies: アメリカ、イギリス、カナダ、アイルランド
Recently Industrialized Economies: ブラジル、インド、韓国、南アフリカ、
ポーランド

4

回答センターのプロフィール

- インハウス 123 インソーシング 7
- アウトソーサー 31
- 国際調査では:
アウトソーサー 33%で従業員数56%
- 国内調査では、20%で、従業員数66%
インソーシングセンターの欠落
- アウトソーシング比率が高い日本(米英低い)
- オフショアがない日本

5

従業者構成(全数)

- 全15258人のうち
 - ・正社員 1952人(13%)
 - ・フルタイム有期 6582人(43%)
 - ・パートタイム有期 4833人(32%)
 - ・フルタイム派遣 1365人(9%)
 - ・パートタイム派遣 526人(3%)

<非常に高い非正社員比率>

6

顧客接点スタッフの構成

全12588人(全体の83%)のうち、

・正社員	784人(6%)
・フルタイム有期	5421人(43%)
・パートタイム有期	4652人(37%)
・フルタイム派遣	1241人(10%)
・パートタイム派遣	490人(3%)

7

国際調査の非正社員比率

- 平均で29%だが、国による違いが大きい
- パートタイム17%、有期契約・派遣12%
- 比較的高いヨーロッパ大陸諸国
ドイツ40%、フランス30%、スペイン50%
- 比較的低い英米系諸国
アメリカ20%、イギリス30%
- 高い国として韓国 60%
低い国としてインド 0%

8

非正社員60%以上のセンター

- 合計で 47%
- 一般14人以下で 15%
- 一般15～49人規模で 52%
- 一般50人以上で 69%
- アウトソーサーで 81%

9

有期社員の雇用継続

- 56%が「ほぼ自動的に更新」
- 「雇用が永続的にならないよう管理」は、8%
- 無回答が31%ある。その意味は？

10

正社員登用制度

- フルタイム有期では、半数以上であり。うち、実際の登用(過去1年)も、4割強である。
- パートタイム有期では、三分の一程度。うち、実際の登用は、15%程度。
- 派遣社員では、四分の一程度。うち実際の登用は、30%程度。

11

顧客接点スタッフの自己都合離職率

- 正社員平均: 8%
- フルタイム有期平均: 13%
- パートタイム有期平均: 21%
- 派遣社員平均: 18%
- 無回答が多い(20~30%)ので要注意

<国際比較すると、低いほう??>

12

国際調査の離職(解雇等含む)率

- 平均20%
- 国によるバラツキ大。オーストリア4%、インド40%
- ヨーロッパ大陸比較的低い。ドイツ13%、フランス18%、ただし、フルタイムのみ。
- 英米比較的高い。アメリカ28%、イギリス25%

13

CSRの属性

- 正社員: 37歳、勤続11年、大卒6割、女性6割
- フルタイム有期: 37歳、勤続4~5年、大卒25%、女性8割
- パート有期: 40歳、勤続4年弱、大卒13%、女性9割
- 派遣: 40歳、勤続2年弱、大卒15%、女性8~9割
- アウトソーサーでやや若く、勤続も短い(フル有期で2年強)

14

顧客接点スタッフの一般的な年収

- 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
- 無回答が多い(40%前後)ので要注意
- 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)

15

国際調査の一般的な年収

- フルタイムについてのみ調査
- アメリカ インハウス350万円。
アウトソーサー300万円。
- イギリス インハウス320万円
アウトソーサー300万円
- フランス インハウス280万円
アウトソーサーサブ216万円。
- ドイツ インハウス400万円
アウトソーサー312万円、
- スウェーデン インハウス360万円
アウトソーサー312万円

日本のフルタイム有期とアメリカなどのフルタイムは実質近似している？

16

顧客接点スタッフの初期訓練

- 正社員 20日
- フルタイム有期 16日
- パートタイム有期 14日
- 派遣 18日
- アウトソーサーはやや短い(フル有期10日、パート有期9日)

17

顧客接点スタッフの一人前必要期間

- 正社員 18週
- フルタイム有期 15週
- パートタイム有期 10週
- 派遣 14週
- アウトソーサーはやや短い
(フルタイム有期10週)

18

国際調査の初期訓練と一人前期間

- 初期訓練15日＝3週間程度が一般的
- 一人前になる期間平均11.5週だが、国別にバラツキ
- フランス15週、ドイツ10週
- アメリカ15週、イギリス25週
- インド3週、韓国13週

19

顧客接点スタッフの労働組合組織率

- 加入者割合の平均値23%だが、アウトソーサーは、1%
- 加入者ゼロのセンターが60%だが、アウトソーサーは90%

20

国際調査の労働組合・従業員代表 カバー率

- 平均で50%だが国別のバラツキ大きい
- フランス 80%
- ドイツ 50%
- イギリス 60%
- アメリカ 10%

21

おわりに

- 多くの人働いている。調査が必要。
- 非正規社員が中心でその活用が重要。
- とくにフルタイム有期社員が多いが、大きな賃金格差。
- 高い離職率をどうするか？
- 正社員登用には限界。キャリア展望は？

22

IV. ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告書・既刊シリーズ一覧（※肩書きは報告時点）

「労働紛争解決法制の新たな展開の中での企業内紛争解決システムの役割」

報告者：山川隆一・慶応義塾大学法科大学院教授 (2004年7月13日報告)

「パートタイマーの組織化と意見反映システム——同質化戦略と異質化戦略」

報告者：呉 学殊・労働政策研究・研修機構研究員 (2004年7月27日報告)

「改正特許法は職務発明の実務をどう変えるのか——手続き規制の新たな展開」

報告者：土田道夫・同志社大学法学部教授 (2004年9月30日報告)

「均等待遇の国際比較とパート活用の鍵——ヨーロッパ、アメリカ、そして日本」

報告者：水町勇一郎・東京大学社会科学研究所助教授 (2004年10月13日報告)

「65歳継続雇用時代にどう備えるか？——改正高齢法で求められる労使の新たなルールづくり」

報告者：岩村正彦・東京大学法学部教授

藤村博之・法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授

(2005年1月25日報告)

「メンタルヘルスで求められる使用者の健康配慮義務とは？

——適正労働配置義務と採用後精神障害者の職場復帰」

報告者：水島郁子・大阪大学大学院法学研究科助教授 (2005年2月7日報告)

「育児・介護休業法改正と両立支援の課題

——育児・介護休業の対象労働者の拡大と次世代法の本格実施を受けて」

報告者：佐藤博樹・東京大学社会科学研究所教授 (2005年2月15日報告)

「「成果主義」成功のポイント——人事データによる成果主義の検証から」

報告者：阿部正浩・獨協大学経済学部助教授 (2005年7月20日報告)

「働く過剰——希望学の視点から若者の人材育成を語る」

報告者：玄田有史・東京大学社会科学研究所助教授 (2005年10月3日報告)

「事業再生における労働組合の役割とは？——再生企業における労使の取り組み事例を中心に」

報告者：藤本真・労働政策研究・研修機構研究員 (2005年10月28日報告)

「ホワイトカラー・エグゼンプションについて考える——米国の労働時間法制の理念と現実」

報告者：島田陽一・早稲田大学法学学術院教授

(2005年11月25日報告)

「企業の技能継承問題と若年を活かす職場のあり方——2007年問題における企業のバラエティー論から」

報告者：太田聰一・慶応義塾大学経済学部教授

(2006年7月6日報告)

「改正均等法をめぐる法的留意点——企業や職場は具体的にどのように対処すればよいか」

報告者：奥山明良・成城大学法学部教授

(2006年8月29日報告)

「ワーク・ライフ・バランスの実践とその効果——人材戦略としての意義とその活用を考える」

報告者：武石恵美子・法政大学キャリアデザイン学部助教授

(2006年12月13日報告)

ビジネス・レーバー・トレンド研究会

コールセンターの雇用と人材育成に係わる実態と課題

発行年月日 2007年10月26日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

URL:<http://www.jil.go.jp/>

(編集) 調査部 TEL: 03-5903-6284

印刷・製本 ヨシダ印刷株式会社
