
第3章

コールセンター・オペレーター派遣社員の 就業意識とキャリアの実態と課題

—派遣先への定着志向・職業生活への満足度に基づく類型の比較分析を中心に—

中道 麻子

(早稲田大学産業経営研究所助手)

I はじめに

近年、日本におけるコールセンター市場が急速に拡大¹するなか、コールセンター・オペレーター業務に従事する派遣社員が急増している（厚生労働省『労働者派遣事業の平成13・19年度事業報告の集計結果』等）²。

同時に、コールセンターは、業務の主力となるオペレーターの確保、定着や育成に関し、多くの雇用管理上の課題を抱える業種であることが指摘されており（Taylor and Bain (1999)、Deery and Kinnie (2004)、Batt et al. (2009) 等）、海外では、オペレーターの生産性の向上、意欲の維持や定着率の向上といった課題に対する、企業レベルの取組みに関する研究成果の蓄積が進んでいる（Batt (1995、2002、2003) 等）。こうした課題に直面するコールセンターにおいて、とりわけ派遣社員という外部人材の意欲を引き出し定着を促すことは、容易ではないと推察される。コールセンターにおける派遣社員の円滑な活用に向けて、どのような雇用管理の施策が有効であるのかを検討する必要があると考えられるものの、国内でのコールセンターにおける就業実態にかんする調査研究および公的統計がまだ限定的であることから、その検討は十分に進められていない。

そこで本章においては、コールセンター・オペレーター業務に従事する派遣社員への独自のアンケート調査結果の分析を通じて、これまで必ずしも明らかにされてこなかったオペレーター業務に従事する派遣社員の就業意識とキャリアの実態を把握し、その円滑な活用に向けた示唆となる点を検討する。具体的には、コールセンター業務に従事する派遣社員をその「職業生活への満足度」および「派遣先コールセンターへの定着志向」に基づき類型化し、各類型の比較を通じて、職業生活への満足度が高く、派遣先への定着志向の高い類型と、そうでない類型においてどのような側面に特徴を見出せるのかを明らかにする。そのうえで、コールセンター・オペレーター派遣社員

の職業生活への満足度の向上や定着に向けて、効果を持ち得る施策についての示唆を整理する。

本章の構成は次の通りである。第2節では、分析の背景となるコールセンター業界の就業者の特性、コールセンターが業界として抱える事情および派遣の活用に伴う課題、といった点について簡単に触れることとする。つづけて第3節では使用するデータとサンプルの分類方法について説明し、調査に回答した派遣社員の全体像を概観する。第4節では、「職業生活への満足度」および「派遣先への定着志向」に基づき分類した派遣社員の基本属性、過去2年間のキャリア、現在の業務や今後のキャリア希望の特性を類型ごとに比較し、各類型においてどのような違いがみられるのかを明らかにする。最後に、どのような雇用管理施策が、派遣社員の職業生活の満足度を高め、派遣先コールセンターへの定着志向を高め得るのか、について本分析から示唆される点を整理し、派遣会社・派遣先それぞれに求められる役割について考察する。

なお、「コールセンター」の機能や位置づけは多様であるが、本章で取り上げるコールセンターの定義は、「電話などの通信手段を使って、企業等の組織の顧客対応を専門に扱うところ」³とする。コールセンターは、センターの運営を専門に請け負う「アウトソーサー」と、企業がコールセンターを自社内に設置し、コールセンターを自社内に抱える運営形態に基づく「インハウス」で構成される。コールセンターにおいて顧客対応をする「オペレーター」の業務は、大きく分けて顧客からの電話を受ける「インバウンド」と、企業からのセールスなど、オペレーターから電話をかける「アウトバウンド」の二つに分かれる。

II コールセンターにおける雇用管理

1. コールセンター業界の就業者の労務構成

前述の通り、コールセンターの雇用実態に関する国内における調査研究や公的統計は限られており、その把握は困難である。ここでは、コールセンターに関する限られた調査研究や統計の紹介を通じて、本章の分析の背景となるコールセンターに就業する者の特性を検討する。

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が2006年7月にコールセンター事業所に対し実施した『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』の調査結果⁴によれば、回答を寄せた154コールセンターに勤務するオペレーターは合計12,588人にのぼり、就業形態をみると、図表3-1の通りとなった。

図表3-1 派遣先コールセンターの規模別・運営形態別にみた就業形態別のオペレーター数/比率

センタータイプ	フルタイム 派遣	パートタイム 派遣	フルタイム 正社員	パートタイム 正社員	フルタイム 有期社員	パートタイム 有期社員	合計
インハウス 14人以下 (単位:人)	26	1	180	2	43	37	289
同就業者数に占める割合 (単位:%)	9.0	0.3	62.3	0.7	14.9	12.8	100.00
インハウス 15人~49人 (単位:人)	178	43	304	0	104	154	783
同就業者数に占める割合 (単位:%)	22.7	5.5	38.8	0.0	13.3	19.7	100.00
インハウス 50人以上 (単位:人)	755	252	250	8	742	1,182	3,189
同就業者数に占める割合 (単位:%)	23.7	7.9	7.8	0.3	23.3	37.1	100.00
アウトソーサー (単位:人)	282	194	40	0	4,532	3,279	8,327
同就業者数に占める割合 (単位:%)	3.4	2.3	0.5	0.0	54.4	39.4	100.00
合計 (単位:人)	1,241	490	774	10	5,421	4,652	12,588
CC合計に占める割合(単位:%)	9.9	3.9	6.1	0.1	43.1	37.0	100.00

出所：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『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』より作成。

同調査によれば、就業者の大部分はフルタイム有期社員（全就業者の43.1%）、パートタイム有期社員（同37.0%）であり、派遣社員はフルタイム・パートタイム合計で1割強（同13.8%）、フルタイム正社員は同6.1%であった。厚生労働省の「平成19年就業形態の多様化に関する総合実態調査」の就業形態別就労状況（労働者割合）を産業別にみると、派遣社員は総数に対して4.7%にとどまっており、派遣社員の割合が高い製造業（産業別事業所に対する派遣の割合：9.8%）、情報通信業（同9.9%）、金融・保険業（同9.5%）でもそれぞれ1割を割っている。このことから、『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』の結果によれば、コールセンターにおける派遣社員の割合は、他の産業と比較して高い水準にあるといえよう。

次に、厚生労働省の『労働者派遣事業の平成19年度事業報告の集計結果』で、1996年の労働者派遣法の改正を受けて解禁された「24号業務：テレマーケティングの営業」

をみてみよう。なお、コールセンターへ派遣されてコールセンター業務に従事する者と、「24号業務：テレマーケティングの営業」の従事者数は完全には一致しないことを付言しておく⁵。

2007年度6月1日現在で政令が定める26業務に派遣された派遣労働者数を業務の種類別の割合をみると、一般労働者派遣事業では、テレマーケティングが7.5%（58,083人）と、事務用機器操作51.0%、財務処理8.8%に次いで高くなっており、テレマーケティング活動を行う場であるコールセンターにおける派遣の活用が進んでいることがうかがえる。

また、2001年度に24号業務テレマーケティング業務に派遣された派遣労働者数の合計である19,926人、および派遣労働者合計に対する比率である4.3%と比較すると、テレマーケティング業務への派遣が大幅に増加しており、間接的に、コールセンターにおける派遣社員の活用が進んでいることを意味しているものといえよう（図表3-2）。また、2007年度のテレマーケティング業務に従事する派遣社員の賃金に目を向けると、派遣就業者全体の平均賃金が一般派遣・特定派遣ともに低下するなか、テレマーケティング業務への派遣の平均賃金は、いずれの形態においても前年度に比べ上昇しており、テレマーケティング業務における派遣社員の需要の高さがうかがえる（図表3-3）。

図表3-2 テレマーケティング（24号業務）に従事する派遣労働者数

（2001年度6月1日現在・2007年度6月1日現在）

（単位：人、%）

	一般労働者 派遣事業の 派遣労働者数：①	一般労働者 派遣事業における ①の割合	特定労働者 派遣事業の 派遣労働者数：②	特定労働者 派遣事業における ②の割合	合計： ①+②	派遣労働者総合計に おける①+②の割合
テレマーケティング (24号) (2007年度)	58,083	7.5	1,692	1.3	59,775	6.6
テレマーケティング (24号) (2001年度)	19,596	4.8	330	0.6	19,926	4.3

出所：厚生労働省『労働者派遣事業の平成13年度事業報告の集計結果』・『労働者派遣事業の平成19年度事業報告の集計結果』

図表3-3 2007年度テレマーケティング派遣の平均賃金（単位：円、比率は%）

	一般労働者派遣事業 の派遣労働者賃金	対前年度増減比	特定労働者派遣事業 の派遣労働者賃金	対前年度増減比
テレマーケティング	10,518	+2.0	12,739	+9.2
時給換算	1,314.75	-	1,592.375	-
派遣労働者全体平均	9,534	△9.8	12,997	△8.2
時給換算	1,191.75	-	1,624.625	-

注：派遣労働者賃金は派遣労働者一人一日（8時間）当たりの平均額である。

出所：厚生労働省『労働者派遣事業の平成19年度事業報告の集計結果』

2. 派遣という働き方の特性・コールセンター業界の事情

本章では派遣社員のコールセンターにおける有効な活用に向けて、どのような雇用管理の施策が求められるのか、を検討するが、その際、派遣といった働き方の特性や、コールセンター業界特有の事情を踏まえる必要があると考えられる。

島貫（2007）によると、派遣社員の生産性を高めるためには、その意欲を維持向上させることが前提となる。派遣社員の場合、その人事管理の機能が派遣元と派遣先に分割されるため、それぞれが管轄できる機能が限られるという特徴を持つ。その結果、派遣社員の意欲を引き出しながら就労させることが、他の雇用形態に比べ困難であり、派遣元と派遣先の連携が必要だと同研究は指摘している。

さらに派遣社員の属性に着目すると、派遣という働き方を選択する理由は多様であり、積極的に派遣といった働き方を選択した層と、他の就業機会がなかったから派遣に従事している層では、従事している働き方に対する評価が異なり、仕事や勤務先に対する満足の度合いも違ってくるであろう（佐藤（2004））。コールセンターにおける派遣社員の雇用管理のあり方も、こうした働く側の就業意識やキャリア希望を考慮する必要があると考えられるが、日本においてはオペレーター業務に従事する者の就業意識にまで踏み込んだ調査はまだみられない。

オペレーターの就業意識を把握する必要性が高いと考えられる背景には、コールセンター業界特有の事情がある。前述の通り、コールセンター業界は、国内外を問わず業務の中核を担うオペレーターの「高い」といわれる離職率を共通の課題として抱えており、その離職率の低減が業界の「永遠の課題」として位置づけられている⁶。日本におけるオペレーターの離職率に関する公的なデータは存在しないため、その水準を客観的に把握することは困難であるが、コールセンターに関する各種報道や業界雑誌での取り上げられ方から、業界共通の課題として認識されているといえよう⁷。

他国のコールセンターも同様の課題を抱えているとされる。コールセンターに関する国際共同研究 *Global Call Center Project* の一環として行われた *Global Call Center Survey*⁸ の調査結果によれば、調査対象の 17 カ国⁹ におけるコールセンターの年間平均離職率（調査実施期の前年度における主要顧客接点スタッフ（コールセンターの主要分野の顧客対応を担うスタッフ）の総数（分母）に対する、1 年間に自己都合退職、解雇、他部署への異動、定年退職で離職した主要顧客接点スタッフの合計（分子）が占めるウェイト）が 20% とされている¹⁰。国によって離職率の水準は異なるものの、平均的には問題意識を持つべき一定水準に達しているといえよう。同調査は、コールセンターの労働力が流動的であることを示す他の指標として、勤続年数の短いオペレーターの割合にも着目している。17 カ国の調査結果から、同一のコールセンターにおける平均勤続期間が 1 年未満のオペレーターが、全オペレーターの 3 分の 1 にのぼる

ことが明らかにされた。こうした結果が示すように、オペレーターの定着は日本に限らず、他国のコールセンターにおいても課題となっており、どのようにすればオペレーターの定着を促すことができるのか、が国を問わず模索されている。

こうしたオペレーターの高い離職率の背景としては、主に次の点が指摘されている：
1) ストレス要因となるもの（クレーム対応による精神的疲労、求められるサービスの質の向上と量の拡大、高度な技術を用いた上司による監視等）を多く抱えるオペレーター職種の特性（Deery et al. (2002)、Holman (2002)、Lewig (2003)）。
2) コールセンター業務がフラットな組織形態を採用することが多いことから、オペレーターの昇進昇格、または昇給が限定的である点（Batt et al. (2003)、Belt (2002)）。

こうしたオペレーター職の特性およびコールセンター組織の特性から、コールセンターという職場は、オペレーター業務に従事する就労者を、長期定着に導く要素に乏しい職種・組織であると考えられている。例えば Belt (2002) は、英国の 11 のコールセンターで従業員・管理職双方に対するインタビュー調査の実施を通じて、コールセンターという職場が、オペレーターに対しどのようなキャリア形成の機会を与えているのかを調べた。その結果、コールセンターがフラットな組織形態を採用していることから、そのオペレーターに提供できるキャリア形成の機会が限られていること、オペレーターとして就労する者が二極化しており、コールセンターで「キャリアを形成しない」ことを選択している層と、積極的に昇進昇格の機会に挑戦する層に分かれていることを、明らかにした。各層の属性は大きく異なり、前者の「キャリアを形成しない」ことを選択している層のオペレーターは主にパート社員の女性で子育て中であることが多い。この層は離職率が低く、比較的長期にわたり勤続しているとされ、働きやすい職場であるか否かを重視することから、キャリアの形成よりも職場環境がその職業生活への満足に影響していると指摘された。一方、コールセンターの管理職業務は長時間労働や転勤を伴うケースが多く、拘束の度合いの高い業務であるため、管理職を目指す「キャリア形成に積極的」な後者は、既婚者比率が低く、家庭の都合を考慮する必要のない者が多いという。この層は、「特定の組織」への帰属意識よりも、「コールセンター業界」においてキャリアを形成しているといった意識を持つ者が多く、その結果、「キャリアを形成しない」ことを選択する層に比べてその定着率の改善がより一層大きな課題となっていることも明らかにされた。そのため、コールセンターは「キャリア形成に積極的」な層よりも、「キャリアを形成しない」ことを選択する層を、より多く採用できるような採用戦略を採り入れていることを、同研究は指摘している。

このように、コールセンターがオペレーターの定着化を図るためには、まずオペレーターの就業意識やキャリア希望を把握し、仕事に何を求めているのか、および仕事

のどのような側面を評価しているのかを理解し、それらを踏まえた雇用管理を行う必要があると考えられる。そこで、次節以降では派遣社員をその「職業生活への満足度」および「派遣先コールセンターへの定着志向」に基づき類型化し、その類型の比較を通じて、各類型がどのような就業意識のもとで、どのようなキャリアを歩んでおり、今後どのような働き方を希望しているのかを検討する。

Ⅲ 使用するデータと分類方法

1. データとサンプル

本章で用いるデータは、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が2008年10月に実施した『派遣という働き方を通じたキャリア形成に関するアンケート』のコールセンター・オペレーターの個票データである。調査の対象は、民間企業のインターネット調査の登録モニターである。コールセンター・オペレーターに従事する派遣社員のなかで、調査時点までに2年以上派遣就労を継続している者で、調査時点の職種がコールセンター・オペレーターに該当する派遣社員を、事前に予備調査を実施し選定した。そのうち360名に調査票を配信し、272名から回答を得た（回収率：75.6%）。272名のうち、回答に矛盾のあるサンプルを除外し、261名のサンプルを有効とした。その結果、本章では261名を分析の対象とする（有効回収率：72.5%）。

2. コールセンター・オペレーター業務に従事する派遣社員の概要

ここでは、全回答者の基本属性や、類型比較で取り上げる項目にかんする結果を確認しておきたい。

まず基本属性からみてみよう。性別構成であるが、大半が女性（78.9%）であり、男性は21.1%にとどまっている。平均年齢をみると、37.5歳であり、年齢分布では30代が4割（42.9%）、40歳以上が4割（40.6%）と30歳以上に集中している。家族構成をみると、配偶者のいる割合が34.1%、子どものいる割合が26.4%、主たる家計維持者である回答者の割合が50.6%となっている。最終学歴は高卒が30.7%、短大・高専卒が34.9%、大卒以上が33.3%となっている。契約上の週当たり平均労働時間は35.1時間であり、基本的にフルタイム勤務である。

回答者が居住する地域として、関東首都圏（東京都・埼玉・千葉・神奈川の合計）に回答者の半数が居住しており（計47.1%）、つづいては大阪府（16.1%）、福岡（7.3%）、宮城（5.4%）、愛知（5.0%）、北海道（3.4%）の順となっている。福岡、宮城や北海道に一定のサンプル数が居住する背景には、行政によるコールセンター誘致支援の結果、

コールセンターの設置が進められたことが影響していると考えられる。

派遣社員のこれまでのキャリアに着目すると、正社員経験を持つ割合は高く(81.6%)、派遣社員としての就業期間が平均で5年9か月と長期にわたる。その分布をみると、「3年以上」と回答している者が82.8%にのぼり、次いで「2年～3年未満」が17.2%となっている。比較的長期間派遣社員として就業していることになるが、本調査が派遣社員として2年以上就業している者を対象者としている点に留意する必要がある。また、現在の派遣会社で働いた期間の平均は3年5か月、現在の派遣先で働いた期間の平均は3年となっている。同一の派遣会社・派遣先に一定期間勤務していることになるが、これも調査対象者の選定方法が影響している可能性が高い。さらに、過去2年間に経験した派遣先数をみると、その大半が1か所(65.5%)であり、2か所を経験した割合が2割弱(19.9%)にとどまり、3か所(6.9%)、4か所(2.7%)、5か所以上(5.0%)の割合も低い。

現在のコールセンター業務に就いた理由(複数回答)をみると、「時間給が高いから」(34.9%)が最も多く、「自分の都合のよい時間に働けるから」(31.4%)、「通勤時間が短いから」(29.1%)、「派遣先が見つかりやすかったから」(29.1%)といった理由がそれぞれ3割前後にのぼる。コールセンター業務を積極的に選択している理由も挙げられており、「仕事内容が合っているから」(25.3%)と「やりたい職種だから」(16.5%)を合わせると4割にのぼるものの、「研修が充実しているから」(7.3%)、「キャリアアップの機会があるから」(5.4%)、「成果・能力で給与・昇進が決まるから」(3.1%)、「派遣先の社員になれる機会があるから」(1.9%)といったその他の積極的な選択理由の割合は限定的である。

つづけて、現在働いている派遣先コールセンターの属性や特性、業務内容をみてみよう。現在の派遣先コールセンターの運営形態の7割がインハウスであり(72.4%)、アウトソーサーは2割にとどまる(23.4%)、「その他」が4.2%。派遣先コールセンターの規模をみると、「50席未満」が4割(「10席未満」が15.3%、「10席～50席未満」が23.4%)、「50席～100席未満」が22.2%、「100席～500席未満」が29.1%、「500席以上」が3.4%となっている(「わからない」は6.5%となった)。コールセンターの6割強が大都市圏に設置されており(64.0%)、残り(35.2%)が地方都市圏に立地する(「その他」は0.8%である)。

現在の派遣先で経験している業務の内容や特性をみると(主なものを2つ選択)、大半が「問い合わせ対応」(71.6%)や「商品・サービスの申込受付」(41.8%)を担当しており、「クレーム対応」は3割弱(28.0%)、「商品・サービスの販売」は1割(10.7%)にとどまる(他に「調査」(5.7%)、「その他」(8.4%)が挙げられた)。その業務をどのように感じているのか、に着目すると、「単調な繰り返し業務が多い」とする者が計

71.6%（「あてはまる」(27.2%)と「ややあてはまる」(44.4%)）にのぼるものの、同時に「判断を必要とする業務が多い」も8割にのぼる（83.5%：「あてはまる」(38.3%)と「やや当てはまる」(45.2%)の合計）。「ストレスが大きい」(79.3%：「あてはまる」(37.5%)と「ややあてはまる」(41.8%)の合計)と感じる者の割合も高く、さらに「ノルマの達成を求められる」と回答した者が31.8%にのぼった。言い換えれば、コールセンター業務は単調な繰り返しが多いものの、顧客対応を柱とする業務であるため、日常業務においてもオペレーターの判断を要する問い合わせや要求が顧客から提示される可能性が常にある。そのため、コールセンター業務は予測のつかない側面があり、そうした特性がオペレーターのストレスにつながっている可能性がある。

そうした判断を適切に行うためには、一定の訓練が必要であると考えられる。しかし派遣先で「より高度な仕事を与えられる機会がある」(41.8%：「あてはまる」(10.7%)と「やや当てはまる」(31.0%)の合計)、「能力を高める機会がある」(41.8%：「あてはまる」(6.9%)と「ややあてはまる」(34.9%)の合計)、といった能力を開発する機会を持つ者の割合は全体の4割にとどまる。さらに「働きぶりに対する評価が適切に行われている」(43.3%：「あてはまる」(6.5%)と「ややあてはまる」(36.8%)の合計)、「評価の結果は昇給・昇進に反映される」(31.4%：「あてはまる」(6.9%)と「ややあてはまる」(24.5%)の合計)と感じている者の割合もそれぞれ4割、3割である。キャリアアップする機会でもある「スーパーバイザーや管理職への登用の機会がある」も4割弱となる（38.3%：「あてはまる」(13.8%)と「ややあてはまる」(24.5%)の合計）。一方で、「派遣先の一員だと実感している」が6割弱（56.7%：「あてはまる」(11.1%)と「ややあてはまる」(45.6%)の合計)と高水準にのぼり、「派遣会社の一員だと実感している」(42.1%：「あてはまる」(13.0%)と「ややあてはまる」(29.1%)の合計)を上回る。その一因として、「職場でいつでも相談できる人がいる」と回答した者の割合（59.0%：「あてはまる」(18.0%)と「ややあてはまる」(41.0%)の合計)が高いことが影響している可能性がある。

過去2年間、仕事のうえでどのような変化を経験してきたのかをみてみよう。全体的に、回答者のスキルレベルは2年間で上昇しており（「上昇」69.3%（「上昇」(17.2%)と「やや上昇」(52.1%)の合計)、「変化なし」26.4%、「低下」4.2%（「やや低下」(3.1%)と「低下」(1.1%)の合計)）、担当業務の難しさについても同様な傾向がみられる（「上昇」57.9%（「上昇」(17.6%)と「やや上昇」(40.2%)の合計)、「変化なし」36.8%、「低下」5.4%（「やや低下」(3.8%)と「低下」(1.5%)の合計)）。一方、回答者の仕事への取り組み意欲の「上昇」は29.1%（「上昇」(6.1%)と「やや上昇」(23.0%)の合計)と3割弱にとどまり、「変化なし」(42.5%)の割合が大きく、低下した割合も3割弱である（28.4%（「やや低下」(21.8%)と「低下」(6.5%)の合計)）。また、給与水準は

半数が「上昇」(48.3% (「上昇」(5.0%) と「やや上昇」(43.3%) の合計)) したものの、「変化なし」(40.2%) の割合も高い(「低下」の 11.5% は「やや低下」(7.3%) と「低下」(4.2%) の合計)。言い換えれば、担当業務の高度化、スキルレベルの上昇には必ずしも給与の上昇が伴っていないことがうかがえる。

つづけて、回答者が過去 2 年間に経験した派遣先職場の特性をみてみよう(複数回答)。大半が、教育熱心な派遣先(「派遣先の方は、派遣スタッフに仕事を教えることに熱心であった」50.6%) を経験しており、「派遣スタッフも、意欲やスキルがあれば難しい仕事を任された」も一定割合いる(36.0%)。4 割が「派遣先の社員か派遣スタッフかということはあまり気にならなかった」(39.8%) と回答しているものの、「派遣先の社員と派遣スタッフとの間に「みぞ」が感じられた」が 33.7%、「派遣には、定型業務や雑用だけを担当させていた」が 17.2% と、派遣社員にとって働きにくい派遣先職場を経験した者も一定割合にのぼる。「派遣先の方は、派遣スタッフに仕事を教えようとしなかった」を挙げた回答者も 1 割にのぼる(10.0%) (「あてはまるものはない」は 8.4%)。

それでは派遣社員が仕事や給与に対し何らかの希望を持ったときに、過去 2 年間はそれを誰に伝えたのか、をみる(複数回答)。「仕事に関する希望」は「派遣会社の担当者に伝えた」が 41.8%、「派遣先の社員に伝えた」が 20.7%、「伝えていない」が 45.2% となっている。「給与額に関する希望」に関しては、「派遣会社の担当者に伝えた」が 38.7%、「派遣先の社員に伝えた」が 8.4%、「伝えていない」が 55.6% で、「中長期的なキャリアに関する希望」については、「派遣会社の担当者に伝えた」が 19.2%、「派遣先の社員に伝えた」が 9.2%、「伝えていない」が 73.9% となっている。

それでは、コールセンター業務に従事する派遣社員は、現在仕事のどのような側面に満足しており、または不満に感じているのか。まず「現在の給与水準」への評価は分かされており、「満足している」(9.6%) と「どちらかといえば満足している」(36.4%) と回答した者の割合の合計は 46.0% と 5 割弱の水準になっており、「あまり満足していない」(30.7%) と「満足していない」(23.4%) の合計 54.0% と大差はない。一方、「現在の派遣先での仕事内容」をみると、「満足している」(10.7%) と「どちらかといえば満足している」(50.6%) の合計が 61.3% にのぼり、「あまり満足していない」(27.6%) と「満足していない」(11.1%) の合計 38.7% を大幅に上回っており、回答者の大半が現在の仕事の内容に満足している様子がうかがえる。一方、能力開発やキャリア形成の機会に目を向けると、満足していない層が満足している層を上回り、「派遣会社による教育・研修の機会」(「満足している」(6.5%) と「どちらかといえば満足している」(36.8%) の合計 : 43.3%、「あまり満足していない」(36.4%) と「満足していない」(20.3%) の合計 : 56.7%)、「派遣先における能力向上の機会」(「満足している」(6.1%)

と「どちらかといえば満足している」(30.3%)の合計:36.4%、「あまり満足していない」(44.4%)と「満足していない」(19.2%)の合計:63.6%)、「キャリアアップの機会」(「満足している」(5.0%)と「どちらかといえば満足している」(19.9%)の合計:24.9%、「あまり満足していない」(43.7%)と「満足していない」(31.4%)の合計:75.1%)のいずれも、能力開発やキャリアアップを行う機会の状況に対し不満を持つ割合が高いことがうかがえる。一方、「職業生活全体」をとりあげると、「満足している」(5.7%)と「どちらかといえば満足している」(47.5%)の合計(53.3%)と「あまり満足していない」(29.9%)と「満足していない」(16.9%)の合計(46.7%)の差が小さく、能力開発・キャリアアップへの不満が、必ずしも職業生活への不満へとつながらない結果となっている。

今後希望する働き方としては、「正社員」(35.2%)が最も多く、次いで「雇用形態にはこだわらない」(28.0%)、「派遣スタッフとして働きたい」(22.2%)が上位に挙げられている(「起業したい」は4.6%、「仕事を辞めたい」は3.8%、「わからない」は5.7%)。正社員志向が一定割合あるものの、雇用形態にこだわらない層や、引き続き派遣社員として働きたい層の割合も高いことは注目に値するといえよう。

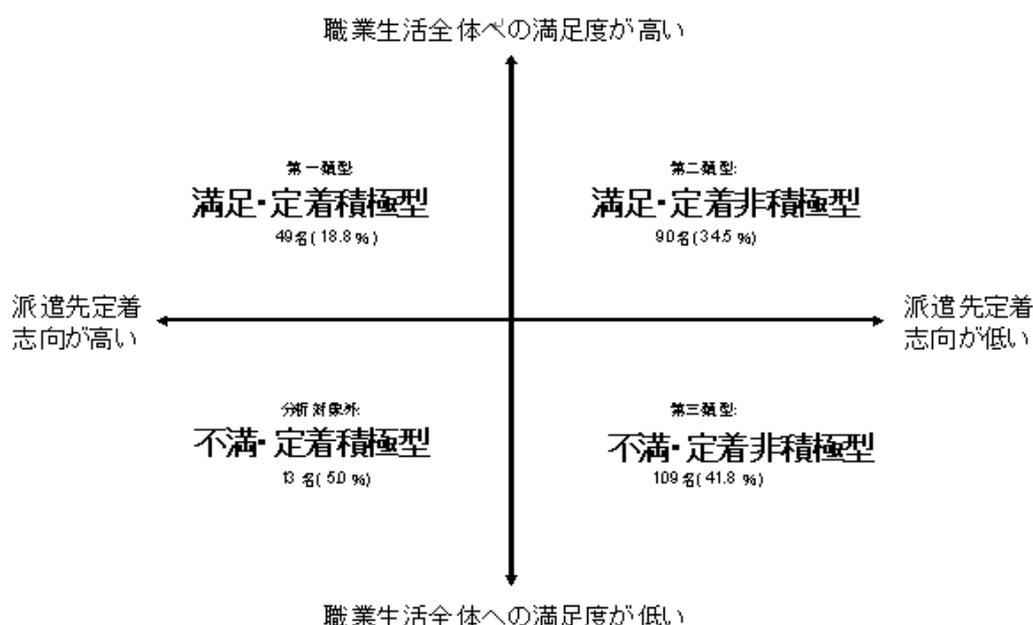
「今後希望する職種」としては(N=239:起業・退職以外希望者)、半数以上が「職種は今の職種でも別の職種でもよい」(51.5%)と回答しており、半数以上がオペレーターといった職種に拘りを持っていない様子が見られる。一方、回答者の3割(31.0%)が「今の職種で働きたい」とオペレーターの継続を希望しており、「今の職種から別の職種に変わりたい」(7.5%)や「わからない」(10.0%)は1割前後にとどまっている。「今後希望する勤務先」(N=239:起業・退職以外希望者)としては、上記の希望する職種と同様、半数近くが「勤務先は今の派遣先でもそれ以外でもよい」(45.2%)を挙げており、「今の派遣先で働きたい」は25.9%にとどまった。「今の派遣先以外で働きたい」は18.8%、「わからない」は10.0%となっている。

3. 派遣社員の分類方法

次に、本章の分析対象の派遣社員261名を、「職業生活全体への満足度」および「派遣先コールセンターへの定着志向」を指標として類型化した(図表3-4)。「派遣先への定着志向」のみならず「職業生活への満足度」も取り入れた理由としては、定着志向のみに基づき分類すると、満足度が低くてもやむを得ず定着を志向するサンプル等が混在すると考えられるからである。「職業生活全体への満足度」および「派遣先コールセンターへの定着志向」の両項目をサンプルの分類の基準にすることによって、満足度も定着志向も高い類型の特徴や、そうでない類型の特徴を、より明確に出すことが可能となると考える。

なお、「派遣先定着志向あり」は、「今後希望する派遣先」に対し、「今後も今の派遣先で働きたい」と回答した者、「派遣先定着志向なし」は、「今後は今の派遣先以外で働きたい」、「勤務先は、今の派遣先でもそれ以外でもよい」または「わからない」に加え、「今後希望する就業形態」として「起業したい」および「仕事を辞めたい」と回答した者で構成される。「職業生活全体に満足」は、「職業生活全体」に対し、「満足している」または「どちらかといえば満足している」と回答した者で構成される。「職業生活全体に不満」は、「職業生活全体」に対し、「あまり満足していない」または「満足していない」と回答した者で構成される。

図表 3-4 職業生活への満足度・派遣先コールセンターへの定着志向に基づく派遣社員の分類



注：（ ）内は四捨五入された割合。

第一の類型は、「職業生活全体」への満足度が高く、かつ、今後の希望勤務先として「今の派遣先で働きたい」と回答した49名で構成され、全体の18.8%となっている。本調査においては最も人数の少ない類型であるが、同時に、派遣社員を管理する派遣会社および派遣先コールセンターとして、最も増やしたい層であると考えられる（以下では「満足・定着積極型」と呼ぶ）。なぜなら、同類型に属するオペレーターは、対象となるコールセンターに長期間定着することが見込まれることから、派遣会社および派遣先コールセンターが、そのサービスの品質を一定レベルに維持または改善し、かつ生産性を向上させるために、同類型に属するオペレーターに対し継続的な教育訓練を施した場合に、その効果を最大限確保できることが予想されるからである。

第二の類型は、「職業生活全体」への満足度は高いが、今後の希望勤務先として「今

の派遣先で働きたい」と回答しなかった 90 名で、全体の 34.5%を占める（以下では「満足・定着非積極型」と呼ぶ）。

第三の類型は、「職業生活全体」への満足度が低く、今後の希望勤務先として「今の派遣先で働きたい」と回答しなかった 109 名で、全体の 41.8%を占め、もっとも人数の多い類型である（以下では「不満・定着非積極型」と呼ぶ）。

「職業生活全体」への満足度が低いが、今後の希望勤務先として「今の派遣先で働きたい」と回答した、職業生活への満足度が低いものの、派遣先コールセンターへの定着志向が高い類型もみられたが、サンプル数が 13 名（全体の 5.0%）と少なかったため、この「不満定着積極型」を本分析の対象外とした。

IV 職業生活全体への満足度・派遣先への定着志向に基づく派遣社員の類型比較

ここでは、類型化した派遣社員の基本属性を確認したうえで、調査時点から遡った 2 年間の間に各類型がどのようなキャリアを経験し、給与・スキル・担当業務や仕事の取り組み意欲がどのように変化してきたのかをみていく。

1. オペレーターの基本属性・コールセンターの特性

派遣社員の類型ごとの基本属性は図表 3-5 のようになる。ここでは、全体の傾向との差の大きい結果を中心に、各類型の特性をみていくこととする。

性別構成、平均年齢、学歴には大きな差がみられないものの、家族構成や主たる家計維持者の担い手において違いがみられた。

性別構成は、不満・定着非積極型の女性比率が若干低いものの、類型ごとに顕著な差はみられず、いずれも約 8 割が女性である。契約上の労働時間の平均も、いずれのグループにおいてもフルタイム勤務が基本であることを示している。一方、家族構成と主たる家計維持者の担い手の傾向は類型によって異なっており、全体との差も大きい。全体の既婚者比率が 34.1%にのぼるなか、不満・定着非積極型は既婚者比率が 25.7%と全体や他の類型に比べて低く、主たる家計維持者が本人である比率が最も高い

(58.7%)。一方、満足・定着積極型は、既婚者比率 (44.9%) が高く、主たる家計維持者比率 (40.8%) が低い。

図表 3-5 基本属性と契約上の労働時間

	女性比率 (単位：%)	平均年齢 (単位：歳)	既婚者 比率 (単位：%)	子どもあり 比率 (単位：%)	主たる家計維持者 が本人である 比率 (単位：%)	大卒以上 比率 (単位：%)	契約上週当たり 平均労働時間 (単位：時間)	N
満足・定着積極型	83.7	37.6	44.9	32.7	40.8	36.7	35.0	49
満足・定着非積極型	82.2	37.3	38.9	32.2	43.3	34.4	34.3	90
不満・定着非積極型	76.1	37.5	25.7	19.3	58.7	30.3	35.6	109
全体	78.9	37.5	34.1	26.4	50.6	33.3	35.1	261

ここで、オペレーターの基本属性との関連が高いと考えられる「現在のコールセンターに勤務する理由」が類型によってどのように異なるのかを確認する。図表 3-6 は、現在の派遣先コールセンターで働く主要な理由を示したものである。これをみると、まず「仕事内容が合っているから」を理由に挙げる割合は、満足・定着積極型が 36.7% と比較的高い。満足・定着積極型はコールセンター業務を、多くの職種のなかから積極的に選択している可能性が高い一方で、不満・定着非積極型は他により良い就業機会がなかった等、消極的な理由でオペレーター・派遣社員として就労している可能性が高い。

図表 3-6 現在のコールセンター業務に就いた理由 (単位：%) (複数回答)

	第 1 位	第 2 位	第 3 位	第 4 位	N
満足・定着積極型	仕事内容が合っているから：36.7	通勤時間が短いから：34.7	時給が高いから：32.7	派遣先が見つかりやすかったから：30.6	49
満足・定着非積極型	自分の都合のよい時間に働けるから・時給が高いから：37.8	通勤時間が短いから：31.1	仕事内容が合っているから：28.9	派遣先が見つかりやすかったから：27.8	90
不満・定着非積極型	時給が高いから：33.0	自分の都合のよい時間に働けるから：29.4	派遣先が見つかりやすかったから：28.4	通勤時間が短いから：24.8	109
全体	時給が高いから：34.9	自分の都合のよい時間に働けるから：31.4	派遣先が見つかりやすかったから：29.1 通勤時間が短いから：29.1	仕事内容が合っているから：25.3	261

つづけて、図表 3-7 は各グループが派遣されているコールセンターの特性をまとめたものである。これをみると、満足・定着積極型および満足・定着非積極型が、大都市圏における 100 席以上の大規模コールセンターに派遣されている割合が高いのに対し、不満・定着非積極型が派遣されるコールセンターは、地方都市圏に位置する傾向にあり、他の類型に比べより小規模であることがうかがえる。

このことから、職業生活全体に満足する 2 類型は、地方都市に比べ雇用機会がより豊富である大都市で自らコールセンター業務を選択していること、また、諸制度が整備されている可能性が高いと考えられる大規模のコールセンターに派遣されていることから、満足度が高い可能性がある。

図表 3-7 派遣先コールセンターの属性 (単位：%)

	インハウス	アウトソーサー	座席数 100 席以上の比率	大都市圏比率	地方都市圏比率	N
満足・定着積極型	69.4	24.5	34.7	69.4	28.6	49
満足・定着非積極型	75.6	17.8	37.7	73.3	26.7	90
不満・定着非積極型	71.6	26.6	28.5	55.0	44.0	109
全体	72.4	23.4	32.5	64.0	35.2	261

注：派遣先コールセンター所在地について、「その他」と回答した「満足・定着積極型」が 2.0%、「不満・定着非積極型」が 1.0%である。

2. これまでのキャリアと現在の業務

次に、これまでのキャリアや現在の業務に関する、類型別の特徴をみていきたい。まず図表 3-8 から、満足・定着積極型と不満・定着非積極型のこれまでのキャリアに共通点が多いことがうかがえる。「派遣社員として働いた期間の平均」がともに 6 年前後であり、「今の派遣元で働いた期間の平均」は 3 年半以上、「今の派遣先で働いた期間の平均」が 3 年以上となっている。コールセンター業務に従事してきた期間は、満足・定着積極型が若干長いものの、不満・定着非積極型とは大差がない。このように満足・定着積極型と不満・定着非積極型の派遣社員がこれまで経験してきたキャリアには大きな違いがみられないが、その就業意識は異なる結果となっている。

一方、満足・定着非積極型は、派遣社員として働いた期間、現在の派遣先で働いた期間、コールセンター業務に従事してきた期間のいずれも、他の類型よりも短く、過去 2 年間の派遣先数が 1 か所の比率も最も低いものの、現在の時給の平均が 3 類型のなかで最も高い水準となっている。満足・定着非積極型は、特定の派遣先コールセンターに定着するよりも、派遣先を移動することによって、その能力を開発し、時給アップを達成している可能性がある。満足・定着非積極型のスキルレベルが、他の類型に比べより高い水準にあると示唆する結果がある。「今の派遣先をやめた場合、次の派遣先がすぐ見つかると思うか」という問いに対し、満足・定着非積極型の 73.3%が比較的短期間で次の派遣先が見つかる（「すぐ」あるいは「しばらくすれば見つかると思う」）と回答しているのに対し、満足・定着積極型は 55.1%、不満・定着非積極型は 53.2%と、より低い割合にとどまった。

図表 3-8 これまでのキャリア

	正社員経験 ありの比率 (単位: %)	派遣社員として 働いた期間の平均 (単位: 年・か月)	今の派遣元 で働いた期 間の平均 (単位: 年・ か月)	今の派遣先 で働いた期 間の平均 (単位: 年・ か月)	過去2年間 の派遣先数 が1か所の 比率 (単位: %)	コールセンター 業務に従事して きた期間の平均 (単位: 年・か月)	現在の時 給の平均 (単位: 円)	N
満足・定着積極型	79.6	5年11か月	3年7か月	3年7か月	79.6	5年2か月	1,364	49
満足・定着非積極型	80.0	5年3か月	2年10か月	2年5か月	54.4	3年8か月	1,437	90
不満・定着非積極型	82.6	6年1か月	3年9か月	3年1か月	67.9	4年8か月	1,374	109
全体	81.6	5年9か月	3年5か月	3年	65.5	4年5か月	1,396	261

つづいて現在担当する業務にどのような違いがみられるのかを確認する。派遣社員が担当する業務の内容と特性が図表 3-9 でまとめられている。担当業務の内容をみると、いずれの類型にも大差がみられず、基本的に「問合せ対応」・「商品・サービスの申込受付」・「クレーム対応」が主な業務となっている。業務の難易度も、いずれの類型においても未経験者が1人前になるためには半年以上の期間を要しており、大きな差が確認されなかった。

図表 3-9 担当業務の内容 (主なものを2つ選択、単位: %)

	第1位	第2位	第3位	未経験者が一人前レベルになる ための期間が半年以上の割合	N
満足・定着積極型	問合せ対応: 73.5	商品・サービスの申込 受付: 42.9	クレーム対応: 22.4	69.3	49
満足・定着非積極型	問合せ対応: 71.1	商品・サービスの申込 受付: 41.1	クレーム対応: 28.9	60.0	90
不満・定着非積極型	問合せ対応: 70.6	商品・サービスの申込 受付: 39.4	クレーム対応: 26.6	67.9	109
全体	問合せ対応: 71.6	商品・サービスの申込 受付: 41.8	クレーム対応: 28.0	66.4	261

さらに担当業務の特性をみてみよう (図表 3-10)。「判断を必要とする業務が多い」および「ノルマの達成を求められる」のいずれの項目においても類型による顕著な差はみられなかったが、「単純な繰り返し業務が多い」と感じる割合は、不満・定着非積極型が8割弱 (78.9%) と他の類型 (満足・定着非積極型: 65.5%、満足・定着積極型: 71.5%) に比べると相対的に高い。また、不満・定着非積極型の9割弱が「ストレスが大きい」と感じているのに対し、他の2類型は7割となっており、不満・定着非積極型のストレスの度合いが他の類型に比べ高いことがうかがえる。この結果は、単純な繰り返し業務がストレスにつながりやすいとする先行研究の示唆と一致する。

図表 3-10 担当業務の特性 (単位：%)

	満足・定着積極型	満足・定着非積極型	不満・定着非積極型	全体
N	49	90	109	261
単純な繰り返し業務が多い	71.5	65.5	78.9	71.6
判断を必要とする業務が多い	89.8	82.2	82.6	83.5
ストレスが大きい	73.4	71.1	89.9	79.3
ノルマの達成を求められる	32.7	30.0	34.8	31.8

3. 過去2年間の変化

過去2年間に限定した、各類型が経験してきたキャリア上の変化をみていく。図表 3-11 では、過去2年間に給与・スキル・担当業務の難易度・仕事への意欲といったキャリアの指標となる諸項目が、どのように変わってきたのかをまとめたものである。満足・定着積極型はいずれの項目においてもプラスの方向に変化した割合が高く、その逆の傾向が不満・定着非積極型において確認される。

図表 3-11 過去2年間の変化 (単位：%)

	各項目が上昇した派遣社員の割合				各項目が低下した派遣社員の割合				N
	給与水準	スキルレベル	担当業務の難易度	仕事への取組み意欲	給与水準	スキルレベル	担当業務の難易度	仕事への取組み意欲	
満足・定着積極型	65.3	81.6	63.3	63.3	6.1	0	0	4.1	49
満足・定着非積極型	58.9	71.2	56.6	31.1	5.6	3.3	4.4	18.9	90
不満・定着非積極型	31.2	63.3	54.1	11.9	20.2	6.5	9.2	47.7	109
全体	48.3	69.3	57.9	29.1	11.5	4.2	5.4	28.4	261

過去2年間の変化の詳細を項目別にみてみよう。

「スキルレベル」と、「担当業務の難易度」は、いずれの類型においてもその大半が「上昇した」と回答している。しかし、「給与水準」に着目すると、満足・定着積極型および満足・定着非積極型の6割前後が「上昇した」と回答しているのに対し、不満・定着非積極型におけるその割合は3割にとどまった。このことから、不満・定着非積極型では、派遣社員が保持するスキルと担当する業務が高度化しても、給与アップが必ずしも伴わない傾向があると考えられる。結果として、「仕事への取組み意欲」についても、不満・定着非積極型で「上昇した」とする割合が1割、「低下した」とする割合が47.7%となっており、不満・定着非積極型における派遣社員の仕事への取組み意欲の低下が顕著である。

一方、満足・定着積極型の63.3%は過去2年間に於いて仕事への取組み意欲が高まっている。ただし、満足・定着非積極型において意欲の上昇がみられた者の割合は3割にとどまり、2割弱が「低下した」と回答している。満足・定着非積極型について

は、過半数が給与水準・スキルレベル・担当業務の難易度に向上がみられるものの、そうした向上が仕事への取組み意欲の向上へとつながっていないと考えられる。

過去2年間のスキルレベル・担当業務の難易度が向上しながらも、類型によって仕事への取組み意欲の変化が大きく異なるのはなぜなのか。派遣社員の仕事への取組み意欲は、派遣先コールセンターの職場環境にも影響される可能性がある。次の図表3-12は、各グループが過去2年間経験した派遣先職場の特性の上位3位まで挙げたものである。

図表 3-12 過去2年間の派遣先職場の特性（単位：％）（複数回答）

	第1位	第2位	第3位	N
満足・定着積極型	派遣先は仕事を教えるのに熱心であった：57.1	派遣先の社員か派遣スタッフかということはあまり気にならなかった：51.0	意欲・スキルがあれば派遣スタッフも難しい仕事を任された：30.6	49
満足・定着非積極型	派遣先は仕事を教えるのに熱心であった：57.8	派遣先の社員か派遣スタッフかということはあまり気にならなかった：50.0	意欲・スキルがあれば派遣スタッフも難しい仕事を任された：48.9	90
不満・定着非積極型	派遣先の社員と派遣スタッフとの間にみぞが感じられた：43.1	派遣先は仕事を教えるのに熱心であった：40.4	派遣先の社員か派遣スタッフかということはあまり気にならなかった：28.4	109
全体	派遣先は仕事を教えるのに熱心であった：50.6	派遣先の社員か派遣スタッフかということはあまり気にならなかった：39.8	意欲・スキルがあれば派遣スタッフも難しい仕事を任された：36.0	261

満足・定着積極型と満足・定着非積極型の類型が経験した派遣先職場は「仕事を教えることに熱心」（ともに6割弱）であり、「派遣先社員か派遣スタッフか気にならなかった」（ともに5割）となっており、両類型ではより多くの派遣社員が働きやすい派遣先職場を経験してきたといえよう。一方、不満・定着非積極型が過去2年間経験した派遣先職場の特性として、最も多い回答が「派遣先社員と派遣スタッフの間にみぞが感じられた」（4割強）であり、他の類型の上位にはみられない結果となっている。さらに、派遣先職場が「仕事を教えることに熱心であった」割合も、他の類型の50%台よりも低く、4割にとどまっている。他の類型に属する派遣社員に比べ、不満・定着非積極型が経験してきた派遣先職場においては、派遣先社員と派遣社員の間に距離があり、仕事の習得を促す派遣先の取組みが、より消極的である可能性が高い。

4. 能力開発機会の有無と希望の伝達相手

ここでは、派遣社員が現在の能力開発機会の有無や評価体制についてどのように感じているのかをみる（図表 3-13）。

図表 3-13 能力開発の機会の有無・評価制度（単位：％）（複数回答）

	満足・定着積極型	満足・定着非積極型	不満・定着非積極型	全体
N	49	90	109	261
より高度な仕事を与えられる機会がある	49.0	41.2	38.5	41.8
能力を高める機会がある	61.2	38.9	36.7	41.8
働きぶりに対する評価が適切に行われている	69.4	57.8	19.3	43.3
評価の結果は昇給・昇進に反映されている	51.0	33.4	22.0	31.4

満足・定着積極型は「より高度な仕事を与えられる機会がある」と回答した割合（49.0%）が他の類型よりやや高いものの、満足・定着非積極型および不満・定着非積極型における割合との差は小さく、オペレーター業務に従事する派遣社員の一定割合（4割から5割程度）が、いずれの類型においても高度な仕事を体験する機会を持つといえよう。むしろ、「能力を高める機会がある」における違いのほうが明確であり、満足・定着積極型は6割にのぼる一方、満足・定着非積極型と不満・定着非積極型はそれぞれ4割弱にとどまっており、能力開発機会の有無について大きな差が確認された。

さらに派遣社員が受けている評価をどのように感じているのかをみると、ここでも類型ごとに大きな違いがみられる。満足・定着積極型の69.4%がその働きぶりが適切に評価されていると感じており、51.0%がその評価結果が昇給・昇進に反映されていると回答しているのに対し、不満・定着非積極型ではそれぞれ19.3%、22.0%にとどまっており、不満・定着非積極型が、その評価のあり方に対し高い割合で不満を抱いていることが明らかになっている。一方、満足・定着非積極型の6割が、評価が適切に行われていると感じながらも、それが昇給・昇進に反映されていると回答した割合は3割にとどまっており、この類型については、働きぶりの評価は適切であるが、それが実際目に見える形として現れていないことに対し不満を抱えているとも考えられる。こうした能力開発機会の有無や、働きぶりに対する評価、評価の昇給・昇進への反映における類型ごとの差が、派遣先への定着志向に影響を与えている可能性がある。

能力開発機会の有無や評価を上記のように捉えている派遣社員は、これまでどのような形で誰に対し、キャリアや給与、仕事に関する希望を伝えてきたのか。図表 3-14 は、過去2年間派遣社員が希望を伝えた場合、誰に対して希望を伝えているのか、をまとめている。

図表 3-14 過去 2 年間における希望の伝達相手 (単位 : %) (複数回答)

	仕事に関する希望	給与額に関する希望	中長期的なキャリアに関する希望	N
満足・定着積極型	1) 伝えていない (53.1) 2) 派遣会社担当者 (36.7) 3) 派遣先の社員 (12.2)	1) 伝えていない (63.3) 2) 派遣会社担当者 (32.7) 3) 派遣先の社員 (6.1)	1) 伝えていない (65.3) 2) 派遣会社担当者 (24.5) 3) 派遣先の社員 (14.3)	49
満足・定着非積極型	1) 派遣会社担当者 (51.1) 2) 伝えていない (36.7) 3) 派遣先の社員 (25.6)	1) 伝えていない (54.4) 2) 派遣会社担当者 (42.2) 3) 派遣先の社員 (6.7)	1) 伝えていない (80.0) 2) 派遣会社担当者 (15.6) 3) 派遣先の社員 (5.6)	90
不満・定着非積極型	1) 伝えていない (50.5) 2) 派遣会社担当者 (36.7) 3) 派遣先の社員 (18.3)	1) 伝えていない (56.9) 2) 派遣会社担当者 (35.8) 3) 派遣先の社員 (9.2)	1) 伝えていない (76.1) 2) 派遣会社担当者 (18.3) 3) 派遣先の社員 (8.3)	109
全体	1) 伝えていない (45.2) 2) 派遣会社担当者 (41.8) 3) 派遣先の社員 (20.7)	1) 伝えていない (55.6) 2) 派遣会社担当者 (38.7) 3) 派遣先の社員 (8.4)	1) 伝えていない (73.9) 2) 派遣会社担当者 (19.2) 3) 派遣先の社員 (9.2)	261

ほとんどの類型、項目に関して希望を「伝えていない」が 1 位となっているなかで、唯一、満足・定着非積極型の半数 (51.1%) が「仕事に関する希望」の伝達相手の 1 位に「派遣会社担当者」を挙げており、同項目の他の類型 (満足・定着積極型では 36.7%、不満・定着非積極型では 36.7%) における割合を上回っている。「給与に関する希望」も同様に満足・定着非積極型が他の類型より高い割合で派遣会社担当者に希望を伝えており (42.2%、満足・定着積極型は 32.7%、不満・定着非積極型は 35.8%)、総じて満足・定着非積極型が、積極的に派遣会社の担当者とコミュニケーションを図っている姿勢が見えてくる。言い換えれば、この類型は仕事に関する希望が比較的明確で、積極的に派遣会社担当者とコミュニケーションをとっている可能性が高い。

つづけて派遣社員が派遣先コールセンター・派遣会社に対し、どの程度の帰属意識を持っているのかを、図表 3-15 でみる。

図表 3-15 : 派遣社員の帰属意識と職場の特性 (単位 : %) (複数回答)

	満足・定着積極型	満足・定着非積極型	不満・定着非積極型	全体
N	49	90	109	261
派遣会社の一員だと実感している	42.9	50.0	33.9	42.1
派遣先の一員だと実感している	73.5	66.7	41.3	56.7
職場でいつでも相談できる人がいる	83.6	66.7	39.5	59.0

まず満足・定着積極型に着目すると、「派遣先の一員だと実感している」(73.5%) が「派遣会社の一員だと実感している」(42.9%) を大幅に上回っており、派遣先コールセンターの一員として業務に取り組んでいる姿勢がうかがえる。その一因とも考えられるのが、「職場でいつでも相談できる人がいる」と回答した割合が極めて高い点 (83.6%)

である。満足・定着非積極型も満足・定着積極型と似通った傾向を示しているものの、「派遣会社の一員だと実感している」と回答した割合が半数にのぼり、3類型のなかで派遣会社に対し帰属意識をもつ派遣社員の割合が最も高いグループである。また、満足・定着積極型（83.6%）に比べ、「職場でいつでも相談できる人がいる」と回答した満足・定着非積極型の割合がより低い66.7%となっており、それが「派遣先の一員だと実感している」と感じる割合が満足・定着積極型よりも少ない結果につながっている可能性がある。

一方、不満・定着非積極型は、派遣会社に対しても派遣先に対しても低い帰属意識を示しており、派遣会社の一員だと実感している割合が3割、派遣先の一員だと実感している割合が4割と、いずれの項目においても他の類型よりも低い結果となっている。「職場でいつでも相談できる人がいる」割合も4割にとどまっており、不満・定着非積極型が派遣会社に対しても、派遣先に対しても、一定の距離を感じていることがうかがえる。

こうした結果を踏まえると、派遣社員が担当する業務の内容や特性には大きな差がみられないものの、能力開発機会の有無や評価のあり方、派遣会社・派遣先に対する帰属意識の各項目においては、特に不満・定着非積極型と他の類型との差が明確である。

次に、各類型が、給与・仕事内容・派遣元、派遣先での訓練機会やキャリアアップの機会といった現在の職業生活のどのような側面に満足しているのかを確認したのが図表 3-16 である。

図表 3-16 各項目に対する満足の割合（単位：％）

	現在の給与 の水準	現在の派遣先 での仕事内容	派遣会社による 教育・研修の機会	派遣先における 能力向上の機会	キャリア アップの機会	職業生活 全体	N
満足・定着積極型	55.1	95.9	59.2	53.1	44.9	100.0	49
満足・定着非積極型	67.8	88.9	60.0	54.5	42.2	100.0	90
不満・定着非積極型	26.6	23.9	22.9	13.7	3.7	0.0	109
全体	46.0	61.3	43.3	36.4	24.9	53.3	261

これまでみてきた傾向に沿う結果となっており、どの項目に対しても不満・定着非積極型で満足している割合が最も低い。満足・定着積極型および満足・定着非積極型の間には大きな差がみられないものの、給与水準に対しては、満足・定着積極型よりも満足・定着非積極型が高い割合で満足していることがうかがえる。これは、図表 3-8（これまでのキャリア）では、満足・定着非積極型の「コールセンター業務に従事してきた期間の平均」が3年8か月と3類型のなかで最も短いものの、「現在の時給の平均」が最も高い、といった結果と関係があると考えられる。時給と関係している可能

性の高い項目が、「過去2年間の派遣先数が1か所の比率」であり、満足・定着積極型が79.6%、不満・定着非積極型が67.9%と、移動せずに同一の派遣先コールセンターに定着している割合が高い一方、満足・定着非積極型は54.4%にとどまり、3類型のなかで最も低い。言い換えれば、満足・定着非積極型の約半数は、過去2年間の間に派遣先を変えており、そうした移動が時給アップにつながった可能性がある。さらに、「現在の派遣先の職場には、同じあるいはほとんど同じ仕事内容の正社員がいる」と回答した満足・定着非積極型の割合が48.9%と、3類型のなかで最も高く（満足・定着積極型は36.7%、不満・定着非積極型は39.4%）、担当する仕事内容がより高度である可能性が高い。

つづけて、どの項目に対しても満足している割合が最も低い不満・定着非積極型についてより詳しくみてみたい。不満・定着非積極型は、「派遣先における能力向上の機会」に満足する割合が13.7%にとどまっており、大半が不満を抱いていることになる。その結果とも読み取れるのが、「現在の派遣先での仕事内容」に満足している割合が23.9%にとどまっている点である。仕事を実施するうえでの必要な能力を高める機会が、派遣先により十分に提供されていないのであれば、業務を遂行するうえで支障をきたす可能性が高まるであろう。さらに、「派遣会社による教育・研修の機会」に満足する割合も22.9%にとどまっており、不満・定着非積極型は、派遣先でも派遣元でも十分な訓練機会を得られていない可能性が高い。その結果、仕事を実施するうえで、十分な能力を養成できていないと感じる不満・定着非積極型は、仕事内容にも不満を抱きやすいのではないかと推測される。

5. 今後希望するキャリア

ここでは、派遣社員が今後どのような働き方を希望しているのかを、類型別に確認する（図表3-17）。

図表3-17 今後希望する働き方（単位：%）

	今後希望する働き方			N
	1位	2位	3位	
満足・定着積極型	正社員 (34.7)	派遣スタッフ (30.6)	雇用形態にこだわらない (26.5)	49
満足・定着非積極型	雇用形態にこだわらない (35.6)	派遣スタッフ (25.6)	正社員 (21.1)	90
不満・定着非積極型	正社員 (45.0)	雇用形態にこだわらない (22.9)	派遣スタッフ (15.6)	109
全体	正社員 (35.2)	雇用形態にこだわらない (28.0)	派遣スタッフ (22.2)	261

不満・定着非積極型は、正社員志向が最も高い。その半数近くの45.0%が正社員を希望しており、今後も派遣社員としての就労を希望する者の割合が3類型のなかでは最も低い15.6%にとどまっている。つまり、この類型はやむを得ず現在の就業形態を選択している者が多いと考えられる。一方、満足・定着積極型は、正社員を希望する者が一定割合(34.7%)いるものの、今後も派遣社員として就労したい割合(30.6%)と大差はなく、積極的に派遣といった働き方を選択している者が多いと考えられる。満足・定着非積極型においては「雇用形態にはこだわらない」を選択している割合が35.6%と最も高く、正社員を希望する割合(21.1%)、今後も派遣社員として就労したい割合(25.6%)は、ともに2割~3割にとどまっている。

今後希望する働き方が「正社員」であれば、雇用区分の転換を通じてその希望を実現するうえで、現在の派遣先にとどまることが有用であるケースがある。満足・定着積極型が勤務する派遣先では、「正社員・契約社員」としての雇用可能性の見込みがあると回答した割合が24.5%（「間違いなく雇用される」(6.1%)と「ほぼ雇用される」(18.4%)の合計)にのぼり、半々と回答した者が18.4%となった。言い換えれば、約4割が派遣先に雇用される可能性があると考えていることになり、こうした派遣先においては、派遣社員から他の就業形態へと連続したキャリア形成の機会があることを示唆している。

一方、満足・定着非積極型は、直接雇用の見込みありと回答した者が11.2%（「間違いなく雇用される」(5.6%)と「ほぼ雇用される」(5.6%)の合計）、半々と回答した者が12.2%と、合計して2割が派遣先に雇用される可能性があると考えていることになる。不満・定着非積極型は、見込みありと回答した者が11.9%（「間違いなく雇用される」(5.5%)と「ほぼ雇用される」(6.4%)の合計）、半々と回答した者が16.5%だが、見込みなし、と回答した割合が3類型のなかで最も高く、66.1%となった（「ほぼ見込みはない」(31.2%)と「まったく見込みはない」(34.9%)の合計）満足・定着積極型は同46.9%（「ほぼ見込みはない」(22.4%)と「まったく見込みはない」(24.5%)の合計、満足・定着非積極型は同52.3%（「ほぼ見込みはない」(25.6%)と「まったく見込みはない」(26.7%)の合計）となった。不満・定着非積極型が、派遣先において、雇用区分の転換を通じたキャリア形成の機会が限られていると感じている割合が高いことがうかがえる。

それでは派遣社員が、今後もコールセンター・オペレーターという職種を続けたいのかを類型ごとにみてみよう（図表3-18）。

図表 3-18 今後希望する職種 (単位：%)

	今の職種で働きたい	今の職種から別の職種に変わりたい	職種は、今の職種でも別の職種でもよい	わからない	N
満足・定着積極型	75.5	0.0	20.4	4.1	49
満足・定着非積極型	24.1	2.4	54.2	19.3	83
不満・定着非積極型	8.5	17.0	68.1	6.4	94
全体	31.0	7.5	51.5	10.0	239

注：回答のベースは、「今後希望する就業形態」に対し、「起業」「退職」と回答した者を除く。

満足・定着積極型におけるオペレーターの継続志向が最も高く、その大半（75.5%）が今後も「今の職種で働きたい」と回答している。満足・定着非積極型のオペレーター継続志向は24.1%にとどまっており、今後は「今の職種でも別の職種でもよい」と回答している割合が最も多く、54.2%と過半数を占める。一方、不満・定着非積極型の2割弱が今後は「別の職種に変わりたい」と回答しているものの、その大半の68.1%が、今後は「今の職種でも別の職種でもよい」と回答している。

これは、現在のコールセンター業務に就いた理由を聞いた図表 3-6 の傾向を裏付ける結果となっている。つまり、満足・定着積極型においては、オペレーター職種をいろいろな職種のなかから積極的に選択している者が多いと考えられるが、満足・定着非積極型・不満・定着非積極型はオペレーター職種に対する勤続志向がより低く、積極的に選択している者の割合が低いことがうかがえる。

V まとめ—分析結果からの示唆

本章では、コールセンターでオペレーター業務に従事する派遣社員を対象とするアンケート調査の集計結果をもとに、職業生活への満足度や派遣先への定着志向の高低によって分類したグループの特性をみてきた。

ここでは、前節で行った類型別の分析結果を整理したうえで、各類型のキャリアと就業意識の特性から、オペレーター派遣社員の職業生活への満足度の向上や派遣先コールセンターにおけるその定着化に向けて、派遣先コールセンター、派遣会社それぞれにどのような役割が求められるのか、について考察する。

1. 満足・定着積極型のキャリアと就業意識の特性

職業生活全体に対し満足しており、かつ派遣先コールセンターへの定着志向の高い満足・定着積極型は、他の類型と比較したとき、次の点において特徴的であるといえよう。

- ・ 既婚者比率が最も高く、主たる家計維持者である割合が最も低い。
- ・ 現在のコールセンター業務に就いた理由の1位が「仕事内容が合っているから」であり、今後もオペレーターという職種で働きたい割合がもっとも高い類型である。
- ・ 過去2年間において給与水準・スキルレベル・担当職務の難易度が上昇しており、仕事への取組み意欲も上昇している割合が最も高い類型である。
- ・ その背景として、過去2年間に経験した派遣先職場が仕事を教えるのに熱心であり、派遣先社員と派遣社員の間には距離が感じられないことが挙げられる。
- ・ 派遣先への帰属意識が高く、「職場でいつでも相談できる人」のいる回答者の割合が高い。
- ・ 現在のコールセンターは他の類型に比べ規模が大きく、大都市圏に位置する。
- ・ 担当業務の特性として、「判断を必要とする業務が多い」の割合が3類型で最も高い。
- ・ 能力開発する機会があり、働きぶりが適切に評価されており、昇給・昇進としてフィードバックがされていると感じている割合が高い。
- ・ 今後希望する働き方として、正社員と派遣社員には大差がなく、正社員志向が必ずしも高いとはいえない。

2. 満足・定着非積極型のキャリアと就業意識の特性

職業生活全体に対し満足しながらも、派遣先コールセンターへの定着志向の低い満足・定着非積極型は、他の類型と比較したとき、次の点において特徴的であるといえ

よう。

- ・ 既婚者比率、主たる家計維持者である割合ともに満足・定着積極型と大差ない。
- ・ 平均時給が3類型のなかで最も高い。
- ・ 現在のコールセンター業務に就いた理由の1位が「時給が高いから」と「自分の都合のよい時間で働けるから」であり、今後もオペレーター職種で働きたい割合は低い。
- ・ 過去2年間において給与水準・スキルレベル・担当職務の難易度が上昇しているものの、仕事への取組み意欲が上昇した割合は限定的であり、3割にとどまる。
- ・ 過去2年間に経験した派遣先職場が仕事を教えるのに熱心であり、派遣先社員と派遣社員の間には距離が感じられなかった。さらに、意欲やスキルがあれば派遣社員でも難しい業務が任された、と回答した割合が3類型のなかで最も高い。一方、働きぶりが適切に評価されていると感じながらも、昇給・昇進としてフィードバックがされていると回答した割合が低い。
- ・ 他の類型に比べ、過去2年間、仕事や給与に関する希望を派遣会社に積極的に伝えている。
- ・ 現在のコールセンターは比較的規模の大きいセンターの割合が高く、大都市圏に位置する。
- ・ 今後希望する働き方として、雇用形態にこだわらない割合が高い。

3. 不満・定着非積極型のキャリアと就業意識の特性

職業生活全体に対し満足しておらず、かつ派遣先コールセンターへの定着志向の低い不満・定着非積極型は、他の類型と比較したとき、次の点において特徴的であるといえよう。

- ・ 既婚者比率が最も低く、主たる家計維持者である割合が最も高い。
- ・ 現在のコールセンター業務に就いた理由の1位が「時給が高いから」であり、今後もオペレーターという職種で働きたい割合がもっとも低い類型である。
- ・ 過去2年間においてスキルレベル・担当職務の難易度が上昇しているものの、給与水準・仕事への取組み意欲は大きく低下している。
- ・ その背景として、過去2年間に経験した派遣先職場の特性では、派遣先社員と派遣社員の間には距離が感じられた点が挙げられる。
- ・ 現在のコールセンターは他の類型に比べ規模が小さく、地方都市圏に位置する。
- ・ 能力開発する機会が限られており、働きぶりが適切に評価され、昇給・昇進としてフィードバックされていると感じる割合が低い。
- ・ 今後希望する働き方として、正社員志向が3類型のなかで最も高く、派遣社員とし

での勤続を希望する割合が最も低い。

4. コールセンターにおける派遣社員の円滑な活用に向けた示唆

以上の分析結果から、オペレーター派遣社員の職業生活への満足度の向上や、派遣先コールセンターへの定着志向の向上のために求められる施策として、次のことがいえよう。

第一に、満足・定着積極型が経験してきた派遣先職場の特徴として、仕事を教えるのに熱心であり、派遣先の社員と派遣社員の間には距離が感じられないことが挙げられる。また、派遣先への帰属意識が高く、「職場でいつでも相談できる人」のいる回答者の割合が高い。一方、不満・定着非積極型においては、派遣先の社員との間にみぞを感じる割合が高く、相談できる人がいると回答した割合も限定的であった。このことから、仕事を熱心に教えてくれる人やいつでも相談できる人が派遣先にいることが、派遣先の社員と派遣社員との距離感を縮め、派遣社員の派遣先に対する帰属意識を高めていると推察される。つまり、派遣社員の派遣先への定着志向を高めるうえでは、派遣社員に仕事を教え、派遣社員の相談に乗ってくれるような派遣先社員の存在がポイントになると考えられる。

第二に、満足・定着積極型と、満足・定着非積極型の間には、特に以下の項目について違いが確認された。

- ・ 能力を高める機会がある：満足・定着積極型（61.2%）、満足・定着非積極型（38.9%）
- ・ 働きぶりに対する評価が適切に行われている：満足・定着積極型（69.4%）、満足・定着非積極型（57.8%）
- ・ 評価の結果の昇給・昇進への反映：満足・定着積極型（51.0%）、満足・定着非積極型（33.4%）

上記から、満足・定着積極型が勤務する派遣先では、評価のフィードバックや能力開発をサポート体制がより整備されており、それが派遣社員の定着志向を高めていると考えられる。また、満足・定着非積極型の定着志向を高めるためには、能力開発する機会の整備、働きぶりの適切な評価のみならず、評価の結果を昇給・昇進としてフィードバックすることが重要だといえよう。

第三に、今後希望する働き方の傾向は3類型の間で異なっている。不満・定着非積極型の正社員志向が3類型のなかで最も高く、派遣社員としての勤続を希望する割合が最も低い。一方、満足・定着非積極型においては、雇用形態にこだわらない割合が高い。この結果を踏まえると、まずは派遣社員のキャリア意識を把握し、正社員志向の高い派遣社員には正社員として雇用される見込みのある派遣先を紹介する等、派遣

社員の希望に適したキャリアパスが整備されている派遣先を提供するマッチングが、派遣会社に求められると考えられる。一方、過去2年間の希望の伝達相手（図表3-14）をみると、類型にかかわらず仕事や給与、中長期的なキャリアに関する希望を「伝えていない」割合が高い。コールセンターに就労する派遣社員が、中長期的なキャリアに関する希望を伝えやすい環境を整備することが、派遣先、派遣会社に求められると考えられる。具体的には、派遣社員に対し、派遣先および派遣会社が定期的に面談を実施する等、本人に意思表示できる機会を提供することを通じて、本人の希望を把握することによって、その派遣社員の職業生活への満足度が一定水準に維持され、その派遣先定着志向が低下しないよう、早期に対応することが可能になるであろう。

【注】

1 株式会社矢野経済研究所の調査『コールセンター／コンタクトセンター市場の実態と展望 2008』によると、2007年度のテレマーケティング市場（コールセンター・コンタクトセンター市場）の規模は前年度比 10.8%増の 4,749 億円に上った。

2 こうしたコールセンターにおける派遣社員の活用の増加の背景として、2005年4月より全面施行された個人情報保護法の影響を指摘する報道が見受けられる。同法を受けて、コールセンター業務を専業とするアウトソーサーに委託していたコールセンター業務を自社内に戻す企業が増え、オペレーター業務を派遣社員で賄う動きが報道された（日経産業新聞、「コールセンター競争激化－派遣業界が攻勢、専業会社対応急ぐ」2005年2月16日）。

3 菱沼千明『コールセンターのすべて』p.17を参照した、本章における筆者による定義。

4 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が2006年7月に実施した「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」（研究代表者：東京大学社会科学研究所教授仁田道夫）は、コーネル大学教授の Rosemary Batt 氏を中心とするコールセンターに関する国際共同研究 (Global Call Center Project) の一環として行われた。

（詳細は <http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/> を参照：2009年6月22日アクセス）。主な調査項目は、1) コールセンターと回答者の属性、2) コールセンター従業員の属性、3) 人事管理、4) パフォーマンス・顧客満足・顧客接点、5) 使用される技術、6) 管理職の属性、7) 地域・社会環境、である。

5 政令 26 業務の一つである「24号業務：テレマーケティングの営業」は、『労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律施行令』において次のように定義されている：「電話その他の電気通信を利用して行う商品、権利若しくは役務に関する説明若しくは相談、又は商品若しくは権利の売買契約若しくは役務を有償で提供する契約についての申込み、申込みの受付若しくは締結若しくはこれらの契約の申込み若しくは締結の勧誘の業務」。「24号業務」は、政令で定める 26 業務の一つとして、労働者派遣の期間には制限が設けられていないが、3年を越えて継続して使用する派遣社員と同一の業務で新たに社員を雇い入れようとする場合、派遣社員に対して雇用契約の申込み義務が発生する。

6 リックテレコム『コールセンター白書 2007』p. 91。

7 例えば、コールセンターの構築・運営を取り扱う専門誌であるリックテレコムの『月刊コンピューターテレフォニー』の 2007年3月号は、『人が辞めないコールセンター』に関する特集を組んでおり、「優秀な人材をつなぎとめることがマネジメントにおける最大のミッションといっても過言ではない」とし、人材の定着がコールセンター運営の大きな課題であると位置づけている。

8 *Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment* は国際的な研究ネットワークによる、共通設問に基づく調査研究の成果をまとめたものである。

（<http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/upload/GCC-Intl-Rept-US-Version.pdf>、2009/06/23 アクセス）。

9 17カ国は次の通り：オーストリア、ブラジル、カナダ、デンマーク、フランス、ドイツ、インド、アイルランド、イスラエル、オランダ、ポーランド、南アフリカ、韓国、スペイン、スウェーデン、英国、米国。

10 *Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*: pp. 36-38。

【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.
- 経済産業省経済産業政策局調査統計部 (2004) 『平成 15 年特定サービス産業実態調査報告書：テレマーケティング編』 社団法人経済産業統計協会.
- 佐藤博樹 (2004) 「働き方の多様化とその選択-誰のための多様化か?」 『変わる働き方とキャリア・デザイン』 勁草書房, pp.3-15.
- 島貫智行 (2007) 「派遣労働者の人事管理と労働意欲」 『日本労働研究雑誌』 No.526, pp.7-36.
- 鄭真己・山崎喜比古 (2005) 「コールセンターの労働職場環境特性が労働者に及ぼす影響-某情報サービス企業の縦断研究」 『産業衛生学雑誌』 No.47.
- 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 (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/nitta1.pdf, 2009年6月24日アクセス) .
- 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.
- 松浦民恵 (2009) 「派遣労働者のキャリア形成に向けて-ヒアリング調査による考察」 『日本労働研究雑誌』 No.582, pp.29-39.
- 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.
- リックテレコム・コンピューターテレフォニー編集部編 (2008) 『コールセンター白書 2008』 (株) リックテレコム.
- Batt, R. and E. Appelbaum (1995) 'Worker Participation in Diverse Settings: Does the Form Affect the Outcome, and if so, Who Benefits?', *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), pp. 353-378.
- Batt, R., A. J.S. Colvin and J. Keefe (2002) 'Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunication Industry', *Industrial and Labor Relations Review*, 55(4), pp. 573-594.
- Batt, R., L. Hunter and S. Wilk (2003) 'How and When does Management Matter? Job Quality and Career Opportunities for Call Center Workers', in E. Appelbaum, A. Bernhardt and R. Murnane eds. *The Labor Market for Low Wage Workers*, New York, Russell Sage Foundation.
- Batt, R., D. Holman and U. Holtgrewe (2009) 'The Globalization of Service Work: Comparative Institutional Perspectives on Call Centers', *Industrial and Labor Relations Review*, 62(4), pp. 453-488.
- Belt, V. (2002) 'A Female Ghetto? Women's Careers in Telephone Call Centres', in *Human Resource Management Journal*, 12(4), pp.51-66.
- Cornell University (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) .
- 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), pp. 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), pp. 35-50.
- Ruyter, K. de, M. Wetzels and R. Feinberg (2001) 'Role Stress in Call Centers: Its Effects on Employee Performance and Satisfaction', *Journal of Interactive Marketing*, 15(2), pp. 23-35.
- Lewig K. A. and M.F. Dollard (2003) 'Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call Centre Workers', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), pp. 366-392.
- Taylor, P. and P. Bain (1999) 'An Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in the Call Centre', *Industrial Relations Journal*, 30(2), pp. 101-117.