

## 株式会社ベルシステム24

コールセンター大手の株式会社ベルシステム24（東京都中央区）は、2年前から「現在の職務価値に基づいた処遇」と「成果に応じた報酬」によりPay for Performanceを推進する人事制度を導入している。今年3月からは、コールセンターの需要の高まりと業務形態の変化を展望して、電話対応のコミュニケーターなどの有期雇用社員150人を正社員に登用。併せて、勤務地限定の働き方も可能にした。同社の外村学・執行役員 人材開発部長を訪ね、新制度の内容と運用実態取材した。

## コールセンターのビジネスモデルが変化

ベルシステム24の新人事制度を見ていく前に、コールセンター業界の特性に少しだけ触れておきたい。

従来、日本のコールセンターの事業者は、リコール対応などの突発的なカスタマーサービスを必要とする際に活用される特徴があった。しかし最近は、徐々に顧客企業のサービスや製品に関する問合せ窓口業務の受注が増えるなど、欧米のようにサプライチェーンの特定部分をコールセンターが担うといった状況も生まれつつあるという。こうした変化について、外村執行役員は、「われわれの業界は、顧客企業のビジネスプロセスのなかにおいて、グローバルスタンダードのシェアリング

オペレーションをやるといった大きな変化の流れのなかにある」と指摘する。

「現在でも、国内のコールセンターの業務の多くは自社で内製化されているという状況だが、欧米では業務の外注化が進んでいて、クライアントのパートナーとしてのポジションを確立している。機能分化やプロフェッショナル化が進み、顧客のビジネスプロセスの中に完全に組み込まれており、日本でも今後、このような動きへ大きくシフトすることが想定される。クライアント企業において、一度、外注化された業務は、継続して発注いただける可能性が高い」

## 2年前に正社員の人事制度を改定

そういったビジネスモデルを展望すると、いわゆる成果型の人事制度と、

それに対応する処遇が必要になってくる。そこで同社は2年前、約1,000人いる正社員（TYPE1：以下T1）を対象に、いわゆる積み上げ型の「等級」で格付けていた賃金制度から、職務とその達成度に重きを置く「職務Grade（グレード）制」（図1）に切り替えることにした。制度改定の目的は、①人を軸とした経験年数やスキルの格付けから、仕事を軸とした現在の役割・責任に基づく格付けにすることと、②所有している能力・スキルよりも、成果に応じた報酬にすること。この考え方にに基づき、各職務の定義書を作成し、それぞれの価値を算定してGradeを決めていった（図2）。

「旧来の賃金制度は、職能を重視して経験とともに階段を上っていく形だった。それを事業戦略の変化に合わせる形で、各社員の役割責任を明確にして、生み出した成果に対して処遇する職能型から職務型の制度に移行した。新制度では、一般職層は4段階、管理職層は7段階の職務Gradeを設けた。基本給はGrade給1本。それぞれに賃金バンドを広く持たせていて、毎年その成果を評価して上下させる。諸手当については、交通費や一般社員層の時

## 株式会社ベルシステム24 ホールディングス（連結） 概要

2016年5月時点

代表者：代表取締役 社長執行役員CEO 柘植 一郎  
設立：1982年9月  
従業員数：  
内訳 正社員（全国転勤型）：1,396人（男性915人、女性481人）  
正社員（地域限定型）：43人（男性14人、女性29人）  
コミュニケーター2万6,786人（男性6,336人、女性2万4,450人）  
新卒初任給：月額21万8,000円（前年度支給実績）  
事業内容：CRMソリューションに関するアウトソーシングサービス/テクノロジーサービス/コンサルティングサービス

間外手当以外は、ほぼなくしている」

**仕事を11段階の職務Gradeに分類**

職務Gradeのイメージは、図3の

通り。マネジメント職（いわゆる管理監督者）のGradeは14～20の7段階で、役職との対応は、グループマネージャーがGrade14～16、局長が

Grade16～17と幅を持たせており、それぞれその役割のなかでGrade基準により評価される。また、マネジメント層には、高度な知識・スキルを有する「プロフェッショナル職」を新設した。プロフェッショナル職は、豊富な経験を活かして、高い専門性を発揮することで、高付加価値を提供するミッションの実行責任を負う社員を指す。管理監督者の一員としてGrade14～20に横断的に配置され、事業戦略や組織変更に応じて、ラインマネジメント職を担う場合もある。

「評価は、半期ごと年2回実施し、各人の役割に応じて定めた目標の達成度に基づく業績評価と、各Gradeに求められるコンピテンシー評価で構成される。それらに加え、年に1度、複数名のマネジメント職が集い『次はこの人を昇格すべき』とか『この人にはまだこのポジションは早い』などと、各人の評価、育成プラン、配置計画を策定する場を設けている。結果は本人にフィードバックされ、気づきを促したり、キャリア形成の支援となっている」

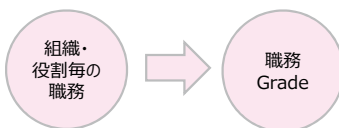
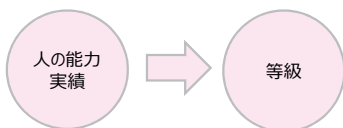
一方、一般職層については、Grade10～13までの4段階に仕事内容を分類している。Grade10は新卒社員のみ用意されているもので、Grade11も準備期間の位置付けとなっている。新卒社員は2、3年でGrade11に上がり、同社のコアの事業に関わる業務において果たすべき役割が設定されているGrade12、そしてGrade13へと上がって行くことが期待されている。このため、Grade11の社員は、後述する有期雇用社員からの登用者が多くを占めている。

**図1 職務 Grade 制の全体像**

新人事制度の大きな特徴の一つは、格付けの基準が「人」から「仕事」に変更すること

これまでの「人」の格付け（等級）から

これからは「仕事」の格付け（Grade）へ



- 能力は正確な測定が困難
- 経験をベースとした積み上げ型の格付け
- 実績が等級に反映されるのに時間がかかる

- 能力に比べて、仕事の測定はシンプル
- 現在の仕事内容に基づいた格付け
- 仕事が変わればGradeは即反映

私たち一人ひとりに期待されている役割と成果を明確にし、より納得性の高い評価に基づいた処遇・任用・配置を実施

**図2 Grade とは**

以下の手順に沿って、「職務」ごとに「Grade」を決定する

①職務の設定

各職務に対して、

- ① 成果責任
- ② 発揮能力要件

を明確にした「職務定義書」を作成する

②職務価値の算定

世界中の多くの企業で用いられているツールを使用して、  
・ノウハウ  
・課題解決  
・アカウントビリティ  
の3つの判断軸から、  
**各職務の価値を算定する**

※下記のように、同じ職務でも、大きさや難易度によってGradeが異なる場合がある



**図3 職務 Grade 制度（体系図）**

	Grade	役割との対応
マネジメント職	20	
	19	
	18	
	17	部長
	16	局長
	15	グループマネージャー
	14	
一般職	13	担当マネージャー
	12	エキスパート
	11	アシエート
	10	ジュニア

図4 制度改定のポイント (2016年3月実施)

・以下の3つの視点を狙いとして、来期より人事制度を改定します

	狙い	制度改定のポイント
チャレンジ支援	活躍の機会・フィールドを拡大 多様な働き方を推進	1. 担う役割・責任の明確化 (有期契約社員への職務Grade制の導入) 2. コア職務 (G12以上) を担う人材の 正社員化 3. 「勤務地限定型」正社員制度の新設 4. スピーディーな登用・Grade変更
フェア推進	より公平な評価・処遇へ	5. 現在のパフォーマンスに応じた評価・処遇
成長促進	成長・スキルアップの機会を拡大	6. 教育プログラムの拡充

でもコミュニケーターの会社への帰属意識を高めることで、一層の定着を図っている。加えて、労働契約法の改正に伴い勤続5年以上の人を無期転換にすることも必要になっている。勤続5年超のコミュニケーターを、無期雇用に転換していくことを考慮した場合、コミュニケーターを束ねることができる人材(管理者)を正社員化しないわけにはいかない]

### 5年超のコミュニケーターが全体の35%に

ここでもう一つ、コールセンター業界の特徴を挙げておきたい。コミュニケーターの離職率に関するものだ。

「一般的に、コールセンター業界は離職率が高いと見られているが、一概にそうとも言えず、例えば、本人都合ではなく、一つの案件が終了することによって、契約満了となり離職するケースも多い。当社のコミュニケーターは勤務が1年続くと、仕事とプライベートのバランスを上手に取ることができるようになり、長く勤める人が多くなっていく傾向にある。また、やりがいという面で意外に知られていないのが、ユーザーとの電話応答の最後に『ありがとう』と言われることの効果。コミュニケーターという職種は、ユーザーからのクレームを受けて大変な思いをすることがある半面、丁寧な対応をして感謝されることも多く、それが定着に繋がっている」

こうした環境で働く、同社のコミュニケーターを同業他社と比較すると、定着率は高いと言えそうだ。同社のT4の契約は、開始時は3カ月、その後は6カ月ごとに更新され、延長の上限はない。昨年、コミュニケーターの勤続年数を調べたところ、5年を超えて働く人が全体の35%を占めていたと

### 有期雇用社員にも共通の人事制度ポリシーを

こうした見直しを経て、今年3月からはコールセンタースタッフ(主に電話対応のコミュニケーターやスーパーバイザー)などの有期雇用社員(TYPE4:以下T4)の人事制度を見直し、2016年3月より、一定の職位に従事する150人のT4をT1に登用した。制度改定のポイントは図4の通り。T4にもT1と共通の人事制度ポリシーを当てはめることを基本としている。

同社では従来から、T4として雇用したコミュニケーターを育成し、T1に登用してきた。しかし、経験年数や実績を優先して正社員化する傾向が強く、若くて実力のある社員が登用されづらいという側面もあった。そうした実態を踏まえ、新たな人事制度では能力と意欲次第でT1に登用されるといったキャリアパスが見えやすくなり、コミュニケーターのモチベーションを高いレベルで維持できるといった効果もあり、結果として、事業の拡大に向け、質の高い人材を確保することが可能となっている。

「当社には現在、2万6,000人のT4

が勤務している。なかには、コミュニケーターではなく、特定業務の管理者やリーダー、スーパーバイザーも多数含まれている。従来は、一部階層において、T1・T4の区別なく同じ業務に対応していた。一例を挙げれば、従前は、T4ながらも、『T4ディレクター』という管理者が、コアな職域を担っていた。同じ職務であれば、T4とT1の人事制度を融合する、また、一定の職務価値や役割責任については、T4にもT1と同じGrade制度を導入することにした」

### コア領域の役割を担える人材を正社員に

冒頭に記したように、同社では日本のコールセンター市場は、いまだ成長過程にあると捉えている。増加する業務に対応する「人員の増強」が欠かせないが、一方、今後の日本の労働力人口の見通しを鑑みると、現状の調達能力では限界が見え隠れする。

「労働力人口の減少に伴う人材不足で、現在、採用が難しくなりつつある。どの企業も市場動向等を踏まえた上で採用力の強化、退職抑止が重要なテーマになっているなか、当社におい

いう。

「法対応の面も当然考慮に入れつつ、35%のT4が一斉にいなくなったら事業運営に支障を来す現状を考えても、継続勤務を希望する社員は、無期雇用化していく。併せて、優秀な人はT1に転換してもらう」

### 優秀な有期契約社員の流出防止の効果も

実際、同社では従来から積極的に正社員登用を行ってきており、約1,000人いるT1のバックボーンは、新卒採用、キャリア入社、T4からの登用がそれぞれ約3分の1ずつとなってい

る。もっと言うと、様々な事情で優秀なT4を登用しきれておらず、順番待ちの状態となっていた。

「この状態の背景には、上記のとおり職位に就いている期間や社内資格の有無を登用の要件にしていたことがあった。そこで、新制度ではそうした壁を廃して抜擢しやすくした。仮に登用後に成果を発揮できなかつたら、一旦Gradeを下げて改めて育成し直し、職務を担える実力がついたら再度チャレンジすることを可能にした。これにより柔軟な対応がしやすくなった。また、従来の登用要件は、『将来に組織の長を担える人』を基準に据えていた」

「つまり、実績に加えて、将来的なポテンシャルも昇格における基準の一つとしていたためハードルが高かった。新制度では、『Grade 11、12、13それぞれの仕事をこなすことができる見込みがあることを要件』として、登用後に担う業務責任を基準とした。これにより、以前は長いと思えたT1への道が、より実現性を帯びたものになったはずだと感じる。これは、Grade

図5 全社雇用方針

	有期社員 (TYPE4)	正社員 (TYPE1)
ポリシー	特定の事業所・JOBにおいて、定型的な業務を一定期間着実に遂行する社員	勤務地限定 特定業務の管理者以上の存在として、将来にわたり会社を牽引していくことを期待する社員
雇用期間	有期	無期 (60歳定年)
職域	事業所限定/特定のJOB	無限定
Grade	G11以下	G13以下      G10以上
ポテンシャル	組織の一員として担当役割を適切に遂行できる能力	コンピテンシー (スタンス/思考/行動/対人) レベルが一定以上にあること
労働時間	シフトの範囲内でフリー	フルタイム (短時間勤務要件該当者を除く)
転勤	転居を伴わない範囲で転勤	転居を伴わない範囲で転勤      全国

※36期における勤務地限定型への移行は、現期有期契約社員から正社員への雇用形態変更者に限定 (現正社員からの移行については、37期以降に実施する方向で検討中)  
 ※有期契約社員からの無期雇用への転換 (転換後は新名称) を一部限定的に実施 (転換後は、既存の有期契約社員に準じた労働条件を適用)

11以下で頑張っているT4の退職抑止にも効果があると思う」

### 登用後は賞与や退職金も発生

新しい人事制度では、職務GradeはT1・T4とも共通のものを使用する。Grade 10は新卒者のみとなり、Grade 11はT1とT4で構成されているが、約9割の890人がT4で、主にコミュニケーターをサポートするスーパーバイザー。多くはフルタイムで働き、月給制に移行する者もいれば、フルタイムが難しい者は時給制を選択する。

「今年3月以降については、T4は原則的に、特定の事業所において定型的な業務を一定期間担ってもらうことになった(図5)。つまり、T4はコミュニケーターをまとめる役割の『Grade 11』か、あるいは、時給で働く『Gradeなし』のリーダー、コミュニケーターとなる。『Gradeなし』の業務は、セールスの電話をかけて契約を取るような成果型(アウトバウンド)だったり、電話を受けるものであったり、非常に

種類が多いため、定義づけはしていない」

また、T4には原則、賞与や退職金の支給はない。

「一部、アウトバウンドの顧客から成果に応じたインセンティブをもらうこと等あるが、業務単位でまちまちなので、賞与や退職金等は原則は設定していない。T1に登用されると、賞与や退職金(前払い制度)の支給対象になる」

### 勤務地限定の働き方も新設

こうした制度改良に伴い、今年3月1日には、T4ディレクターと呼ばれるT4の150人をT1に登用。併せて、勤務地限定の働き方ができるようした。

「当社には北海道から沖縄まで事業所があり、T4ディレクターは、主婦や介護等により、地元で働きたい人が多い。こういった人を、全国転勤の可能性のある働き方に登用することは難しく、地域限定社員の制度を導入しないと、対象者を正社員化できないと考えた」

ちなみに、図5の正社員（TYPE1の部分）を見ると、左側が「勤務地限定」になっているが、ここにいられるのはGrade 13まで。Grade 14に昇格してマネージャー職になった時には、「管理者の立場で関わってもらわなければならない」ことから、地域限定を解除することになる。

### 3割が旧処遇と異なるGradeに

T1に登用された150人については、新

職務定義に照らして、Grade12もしくはGrade13に登用された。

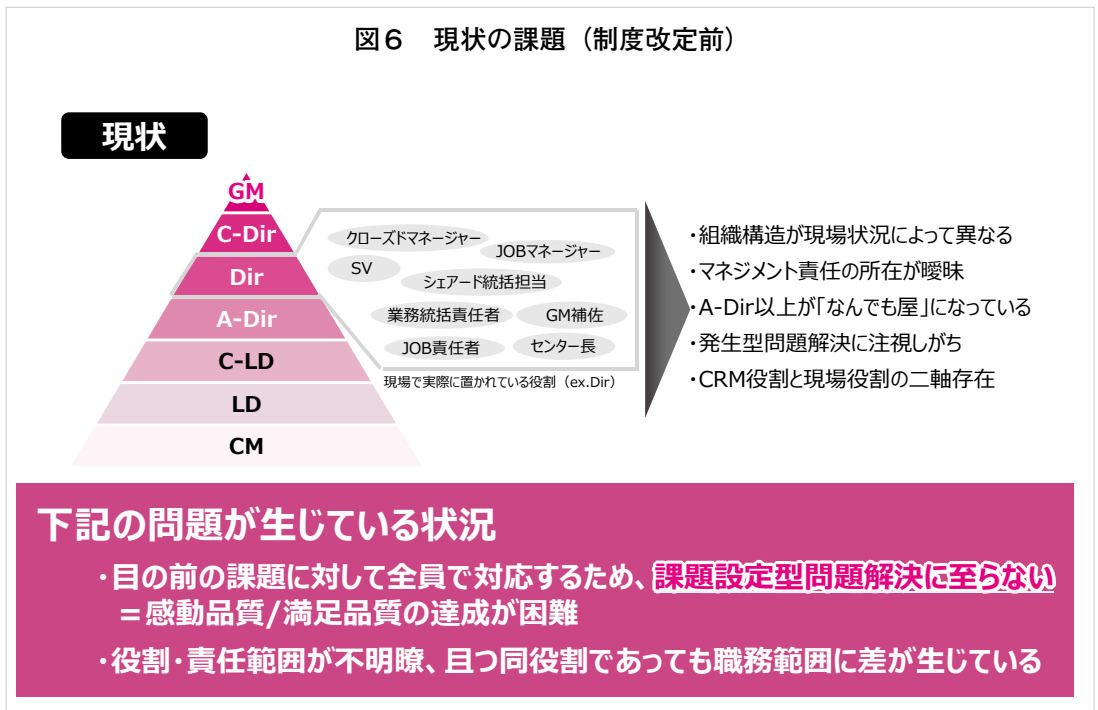
「新しい定義では、役割そのものをシンプルにした。また、従来T4として働いていた者にGradeを設定するにあたり、それぞれのスキルに合わせ、職務に該当するGradeを当てはめた。結果、各Gradeの内訳は『12が94%』、『13が6%』となった。当初、現状担っている職務から水平移行すると想定していたが、実際には3割程度が旧職務と異なるGradeになった。Grade11に相当するアシスタントディレクタークラスで順番待ちしていた実力のある若手が抜擢されてGrade 12になったりしたからだ」

### 役割と責任の所在を明確に

ここで、T4の働き方の具体的な改善内容について、さらに外村執行役員に説明を求めたところ、図6を用いて次のような答えが返ってきた。

「T4の職域は、コミュニケーターから始まり、リーダー、チーフリーダー、アシスタントディレクター、ディレク

図6 現状の課題（制度改定前）



ター、チーフディレクターといった階層構造になっていた。しかし、どの地位の誰がどの役割責任を担っているのかとなると、実際の運用では、アシスタントディレクター以上の人が事実上『なんでも屋』になってしまっていた。例えば、ある業務（ジョブ）に問題が起きた際、『チーフディレクターに相談したら解決するだろう』と考えていたところ、実際には2階層下のアシスタントディレクターが解決することもあった。新制度では、Gradeによる職務と組織の階層による役割責任（ポジション）は分けて整理し、『コミュニケーターのサポートはリーダー』と『このジョブの責任者は誰々』と役割とマネジメント責任の所在を明確にした。各ポジションの具体的な任務については、現場の仕事を見ながら改めて精査しているところだ」

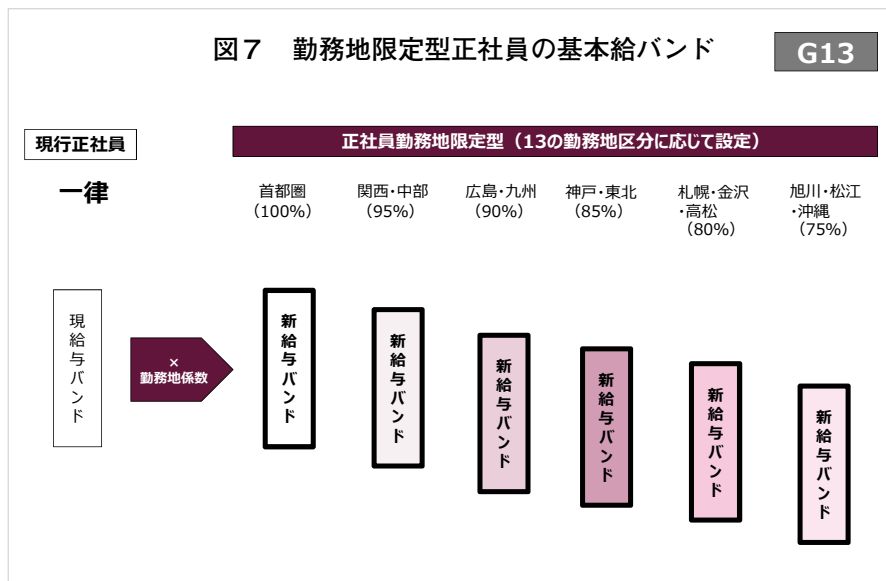
### T4の積極的な育成を

参考までに、正社員登用は今後も半年に1度のペースで行われる予定で、今秋にも数十人がT1になる見通し。しかし事業が拡大している中で、T4からの登用は、まだまだ不足しているのが現状だ。同社では、「事業の拡大に沿った形で、現状のT4を積極的に育成し、登用する」との方向性を明確にし、役割に応じた教育体系を整理している。

「コールセンターの教育研修は、業務に紐付いている場合が多い。仮にリ



事業が拡大しているなかで、有期雇用社員（T4）を積極的に育成する方針を打ち出している（ベルシステム24提供）



1.5カ月相当に設定されることになる(図7)。

「勤務地限定を選んだ人には、勤務地係数を設けるとともに賞与も1.5カ月にした。係数は外部の統計資料を基本に、有効求人倍率の高さなどを考慮して決めた。賞与のテーブルは、年収が無制限の80~85%に収まるようにする調整弁的な意味合いを持つ。つまり、元から首都圏で働いていた人は賞与分が増えるだけだが、沖縄や札幌などで全国転勤型を選択した人は、それに加えて基本給も上がる仕組みとなっている。北海道などで勤務地限定が多いと将来的に人事異動が難しくなるため、できるだけ全国転勤型を選んでもらいたいし、その方が働くうえでのチャンスが大きいことも示したかった」

このほか、T1への登用に当たっては、勤務地限定を選んだ人が全国転勤型に切り替えたり、逆に全国転勤から勤務地限定にすることも認める。ただし、転勤のコースを何度も変更することは、「転勤を命じられそうになったら勤務地限定に切り替えるなど、都合良く使われることを避ける」理由で原則、許可しない考え。なお、今後は現在一律に全国転勤型となっている正社員も勤務地限定型を選べる方向で調整中だ。

(新井栄三、渡辺木綿子)

コール業務であれば、『3日以内に500人のコミュニケーターを集めて、そのオペレーションができるようにする』などと短期集中型のオーダーが多くを占めるため、それに対応した集中的な教育が基本的なものとなっているが、今後は、職務Gradeの定義に合わせて、将来の管理者も見据えた教育プログラムを考えている」

### 勤務地限定は勤務地区分と賞与で差を

今回のT4を対象とする制度改定で生じるコストは、年間約1億6,000万円に上る。その結果、T1に登用されて職務Grade12に登用されたT4の

処遇は、「エリア等によって上がり幅は異なるものの、年収増になる」。その大きな要素が、T1への登用で発生する賞与の存在だ。ただし、勤務地限定の働き方を選んだ場合は、基本給・賞与ともに全国転勤型正社員とは差が付く形になっている。

具体的には、給与バンドは基本、全国统一のものを用い、100~75%の間で6種類の勤務地区分のエリア係数を乗じる。例えば、首都圏なら全国転勤型と同じ100%だが、関西・中部だと95%、広島・九州は90%といった具合だ。また賞与については、勤務地限定を選択すると、全国転勤型正社員が基本給の3.5カ月相当なのに対し、



Mail magazine  
メールマガジン

**労働情報**

**雇用・労働分野の最新情報を配信中!**

週2回(水曜日と金曜日)無料配信

パソコン・携帯から  
**カンタン登録**

<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

(編集・発行)  
独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) (研究調整部広報企画課)  
Tel: 03-5903-6254 Fax: 03-5903-6114 E-mail: j-mm@jil.go.jp

