

賃金

コールセンター業界大手の㈱ベルシステム24(東京都中央区、柘植一郎社長)は、現場でマネージャーを務める有期契約社員150人を正社員化し、うち3割を地域限定型として登用した。コールセンター勤務者の職位体系を全社で統一化したのに伴い、受託業務の責任者であるオペレーション・マネージャーについて、一律で正社員のグレードへ格付けたもの。地域限定型の区分も新設し、転居ができない人材にもステップアップへの道を開いた。賞与支給額は全国転勤型の5割弱に抑え、基本給レンジに0~25%の地域格差を設けている。首都圏ブロックに限っては、基本給に関して同水準を実現した。

有期・無期の混在修正

同社は、国内に26のコールセンター拠点を置き、メーカーなどの委託を受けてエンドユーザーからの問合せ業務を行っている。

図表1 全社雇用方針

正社員	
勤務地限定	
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	
有期	
雇用期間	事業所限定 / 特定のJOB
職域	G11以下
Grade	組織の一員として担当役割を適切に遂行できる能力
ポテンシャル	シフトの範囲内でフリー
労働時間	転居を伴わない範囲で転勤
転勤	全国

※今期における勤務地限定型への移行は、現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、来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)を一部段階的に実施(転換後は、既存の有期契約社員に準じた労働条件を適用)

図表2 職務 Grade 制度

マネジメント職	Grade	役割との対応	
		部長	プロフェッショナル
20			
19			
18			
17		グループマネージャー	
16			
15			
14			
13		担当マネージャー	
12		エキスパート	
11		アソシエート	
10		ジュニア	

ベルシステム24

現場責任者を一律正社員化

コールセンターの職位統一

賞与抑えた地域限定型も

る。拠点内で応対業務を担うのが全社で約2万6,000人を擁するコミュニケーション・マネージャーを正社員の役割として定義したもの(図表1)。全社で11段階あるグレード体系において、当該職務をG12~G13に格付けしたうえ、G11以下を有期契約社員のグレードとしている(図表2)。また、そのまま正社員に転換すると以後は全国転勤が求められる点にも配慮し、同時に勤務地限定型正社員を制度化した。これにより年度初めである今年3月には、該当者150人(男性95人、女性55人)が正社員へ転換し、うち3割が勤務地限定型を選択している。

同社が職位体系の整理に乗り出した背景には、コールセンター業務に特有の事情もあった。顧客から受託するJOBによって求められる応対方法は変わってくるし、必要なコミュニケーションの数も変わってくる。サービスの質を確保するために、全社共通の枠組みを適用

した(図表3)。少人数を束ねる指導・サポート役をスーパーバイザー(SV)と定義したうえ、JOB責任者の職務については規模や難易度によって3段階に分けている(図表4)。

一方、共通の枠組みを設けるなかで議論になったのが、JOBの品質に責任を負う人材が、果たして有期契約社員であって良いものかという点。同社ではすでに2012年から正社員に職務グレード制を導入し、職務の大きさ・難易度でグレードが決まる体系へ移行済みだった。そのため、新たにJOB責任者の職務をコア業務であると位置付け、G12~G13を正社員のグレードへ繰り入れている。SVや小規模のJOB責任者は、有期契約社員向けのG11と整理した。

こうした状況を受けて同社は、JOB責任者の役割を明確にし、全社共通の枠組みを適用

した(図表3)。少人数を束ねる指導・サポート役をスーパーバイザー(SV)と定義したうえ、JOB責任者の職務については規模や難易度によって3段階に分けている(図表4)。

一方、共通の枠組みを設けるなかで議論になったのが、JOBの品質に責任を負う人材が、果たして有期契約社員であって良いものかという点。同社ではすでに2012年から正社員に職務グレード制を導入し、職務の大きさ・難易度でグレードが決まる体系へ移行済みだった。そのため、新たにJOB責任者の職務をコア業務であると位置付け、G12~G13を正社員のグレードへ繰り入れている。SVや小規模のJOB責任者は、有期契約社員向けのG11と整理した。

従来の正社員との格差はむしろ賞与に反映しており、年間3.5カ月を基準とする全国転勤型に對して、勤務地限定型は1.5カ月を基準とした。最終的な支給額を導く方式は共通で、会社業績および人事考課による本人業績に基づいて変動を行う。

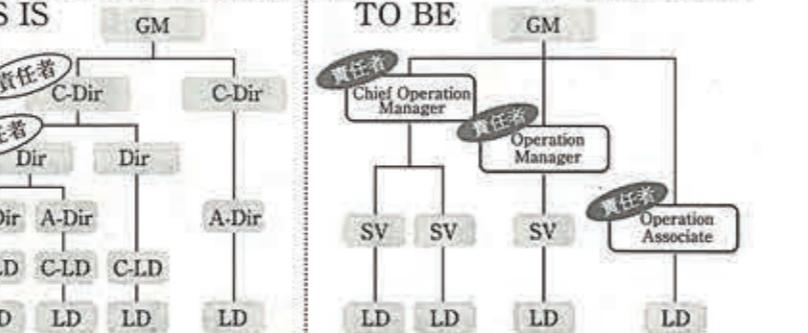
JOB責任者の一律正社員化に踏み切った背景には、当然のことながら今後を見据えた採用力強化、退職抑止の意図もある。

会社の成長には人材の増強が欠かせないが、調達能力には一定の限界があるし、労働力人口の減少を受けて難易度はさらに高まっている。以前から有期契約社員登用には積極的に取り組んできたが、今後はより効率的かつ効果的に取り組んでいかなければならない。そこで、これまでの勤務地限定型正社員化を進めた点に特長がある。一般的な正社員転換制度の場合、勤務地区分によって過去の評価など個人の属性を考慮して評価される場合と、それによって該当する人材の正社員化を進めた点に特長がある。



赤津 雅彦
所長
賃金システム研究所

図表3 G13以下の組織体制の構築



図表4 Operation Managerにおける職務区分

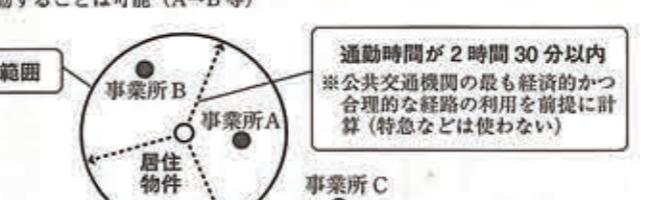
〈職務名〉	〈職務定義〉
G13 Chief Operation Manager	・品質 / 収益や戦略課題を持つ重要クライアント業務のオペレーション運営責任者 ・複数JOBの統括責任者
G12 Operation Manager	・JOBのオペレーション運営責任者 (新規業務の立ち上げやSPOT業務への対応も含む)
G11 Operation Associate	・小規模JOB、もしくはクライアント難易度が低く、安定稼働が想定される業務のオペレーション運営責任者(中規模であってもGMからのサポートが必要な場合も含む)

図表5 勤務地限定型正社員の対象・勤務地

○当制度の適用対象者
・有期社員から正社員への移行のうち、勤務地限定型を希望する社員(Grade13以下)
※現正社員からの移行については、来期以降に実施する方向で検討中

○勤務地の範囲

・居住物件からの通勤時間が2時間30分以内にある事業所
下図の例でいえば、事業所A・Bに配置可能(事業所Cへの配置は不可)。勤務地の範囲内に、異動することは可能(A→B等)



※居住物件の変更は勤務地の範囲内であれば可(その場合の移転費等は全て社員負担)

した(図表3)。少人数を束ねる指導・サポート役をスーパーバイザー(SV)と定義したうえ、JOB責任者の職務については規模や難易度によって3段階に分けている(図表4)。

一方、共通の枠組みを設けるなかで議論になったのが、JOBの品質に責任を負う人材が、果たして有期契約社員であって良いものかという点。同社ではすでに2012年から正社員に職務グレード制を導入し、職務の大きさ・難易度でグレードが決まる体系へ移行済みだった。そのため、新たにJOB責任者の職務をコア業務であると位置付け、G12~G13を正社員のグレードへ繰り入れている。SVや小規模のJOB責任者は、有期契約社員向けのG11と整理した。

従来の正社員との格差はむしろ賞与に反映しており、年間3.5カ月を基準とする全国転勤型に對して、勤務地限定型は1.5カ月を基準とした。最終的な支給額を導く方式は共通で、会社業績および人事考課による本人業績に基づいて変動を行う。

図表6 勤務地限定型正社員の報酬体系

・現行の正社員の報酬体系をベースに、「勤務地限定型」の位置付けを勘案し、以下の通り設定

区分	報酬体系のポイント
基本給(月給)	<ul style="list-style-type: none"> ・勤務地区分(13区分)間の違い(公務員賃金水準・物価水準等)を反映 ⇒勤務地区分に応じ、係数(勤務地係数)を設定 ⇒「現正社員の基本給バンド」×「勤務地係数」= 基本給バンド
賞与	<ul style="list-style-type: none"> ・現T1(正社員)との転勤有無の違いを反映 ⇒年間水準について、基本給の1.5カ月分相当(現T1は3.5カ月分相当)に設定 ⇒「現正社員の賞与支給テーブル」×「勤務地係数」×「1.5/3.5=約43%」= 賞与テーブル

図表7 勤務地限定型正社員の基本給バンド



※勤務地区分の括り方・考え方は現有期雇用社員用地域係数に準じる
※指標となる水準の変動に伴い、各勤務地区分における勤務地係数が5%以上乖離する場合、当該係数を見直し

その職務グレードについては、いわゆるポイントファクター方式を探している。論議を呼んでいる同一労働同一賃金の証拠となる

63年のイコール・ペイ・アクトの制定以来、アメリカでは1993年に「同一労働同一賃金の証拠となる」といわれた。論議を呼んでいたからこそ、その手法どおりに職務グレードを採用していくべきだ。年数や過去の評価など個人の属性を考慮して評価される場合と、それによって該当する人材の正社員化を進めた点に特長がある。

その職務グレードについては、いわゆるポイントファクター方式を探している。論議を呼んでいる同一労働同一賃金の証拠となる

63年のイコール・ペイ・アクトの制定以来、アメリカでは1993年に「同一労働同一賃金の証拠となる」といわれた。論議を呼んでいたからこそ、その手法どおりに職務グレードを採用していくべきだ。年数や過去の評価など個人の属性を考慮して評価される場合と、それによって該当する人材の正社員化を進めた点に特長がある。

その職務グレードについては、いわゆるポイントファクター方式を探している。論議を呼んでいる同一労働同一賃金の証拠となる

63年のイコール・ペイ・アクトの制定以来、アメリカでは1993年に「同一労働同一賃金の証拠となる」といわれた。論議を呼んでいたからこそ、その手法どおりに職務グレードを採用していくべきだ。年数や過去の評価など個人の属性を考慮して評価される場合と、それによって該当する人材の正社員化を進めた点に特長がある。

その職務グレードについては、いわゆるポイントファクター方式を探している。論議を呼んでいたからこそ、その手法どおりに職務グレードを採用していくべきだ。年数や過去の評価など個人の属性を考慮して評価される場合と、それによって該当する人材の正社員化を進めた点に特長がある。

その職務グレードについては、いわゆるポイントファクター方式を探している。論議を呼んでいたからこそ、その手法どおりに職務グレードを採用していくべきだ。年数や過去の評価など個人の属性を考慮して評価される場合と、それによって該当する人材の正社員化を進めた点に特長がある。

その職務グレードについては、いわゆるポイントファクター方式を探している。論議を呼んでいたからこそ、その手法どおりに職務グレードを採用していくべきだ。年数や過去の評価など個人の属性を考慮して評価される場合と、それによって該当する人材の正社員化を進めた点に特長がある。

その職務グレードについては、いわゆるポイントファクター方式を探している。論議を呼んでいたからこそ、その手法どおりに職務グレードを採用していくべきだ。年数や過去の評価など個人の属性を考慮して評価される場合と、それによって該当する人材の正社員化を進めた点に特長がある。