

職務研究

2017.11 第318号
特集/契約社員の無期雇用化施策

コスモスイニシア

経営管理本部総務人事部 人事課課長 北川 立也

日経印刷

人材採用チーム 課長 明比 健治

ベルシステム24

執行役員 HR本部副本部長 太刀掛 直紀

ルネサンス

常務執行役員 人事戦略部長 吉田 智宣

レシップホールディングス

レシップ㈱ 管理部長 近藤 和広

参考資料

「2016年人事・労務に関するトップ・マネジメントアンケート
調査結果」(一部抜粋)

(一社)日本経済団体連合会

ベルシステム24

執行役員
HR本部副本部長

太刀掛 直紀



会社概要

会社概要

創 業：1982年9月20日

資 本 金：1億円

売 上 高：1,089億16百万円（連結、2017年2月期）

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

所 在 地：東京都中央区晴海1-8-11

従業員数：社員1,595名

（ベルシステム24ホールディングス連結）
コミュニケーター約32,000名

（2017年2月末現在）

有期雇用社員の無期雇用化以降に敷設する人事制度において 当社が取組む就労者ニーズの把握に関する工夫について

1. はじめに

(1) 沿革と事業展開

当社は1982年に創業開始し、当初のクライアント企業は、主に自営業者や個人事業主であった。まだまだ通信コストが全般的に高額な時代でもあり、携帯電話サービスもほとんど普及していない中、専属の電話受付担当者を雇用することが現実的でない事業規模の顧客に対して、電話秘書代行サービスを展開していた。

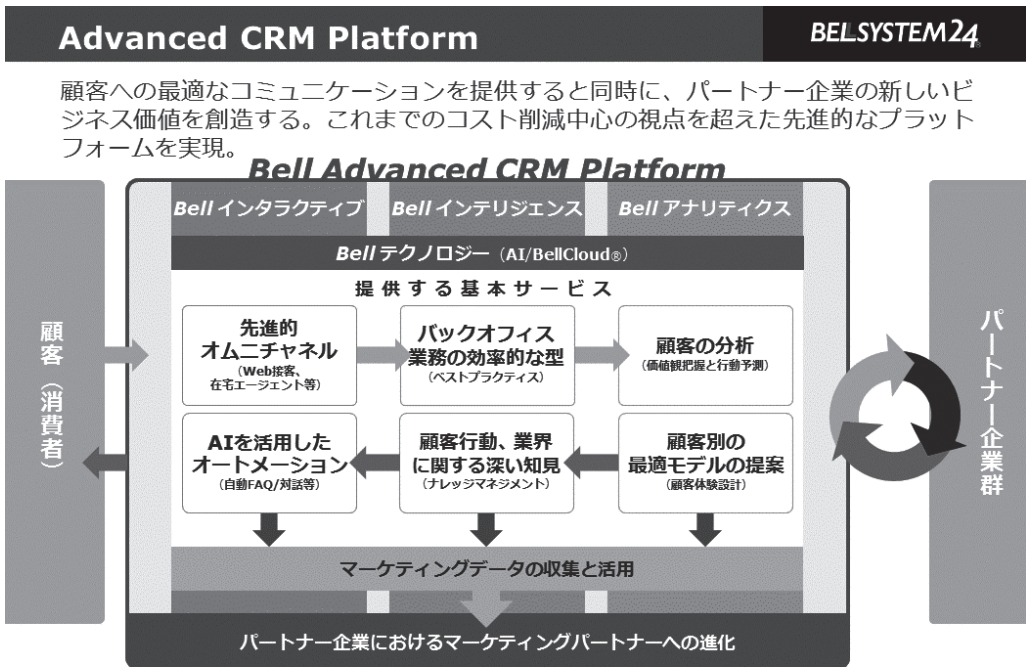
電話秘書代行サービスが順調に拡大する中、社会にもコールセンターが徐々に普及・発展する時勢も重なり、当社は比較的大規模となる通信販売企業のコールセンター運営を手始めに、携帯電話事業者の問合せ窓口や、金融ビックバンと称される金融制度改革に伴う同業界の各種窓口運営業務など、諸々の規制緩和や時代の変化を追い風に、さまざまな業種・業態のコールセンター運営に進出することで、事業規模を拡大しつつ、現在の事業基盤を形成してきた。

現在の業務領域はさらに多岐にわたり、いわゆるコールセンターに定義される旧来からの電話を中心とした受信・発信業務のセンター運営に加え、eメールやチャットといったマルチチャネルにおける顧客からの問合せ対応全般に関して、クライアント企業になり変わり、さまざまな契約形態で消費者に対応することを主たる事業としている。

(2) 今後の事業戦略

クライアント企業とその企業が抱える顧客（消費者）との間に必要となる「コミュニケーション」を実現することが、当社事業の根幹である。この領域においては、当社が保有するクラウド型コールセンターシステム「BellCloud」をはじめ、利便性の高い通信インフラをベースに、AIなどの最先端技術を織り交ぜ、ビジネスパートナーであるクライアント企業の新領域における、新たなビジネス価値の創造を経営戦略上の重要な課題と位置付けている（図表1）。発達するテクノロジーの駆使・活用無くして新領域におけるビジネス価値の創造は実現不可能であるが、就労する人材の確保がそれ以上に不可欠である。

図表1 「Advanced CRM(a-CRM)」構想の推進



また、当社の業務において就労者は、新たに業務に就くタイミングで一定の必要知識の習得・蓄積が必須とされることに加え、業務を継続するうえでも必要な知識の発展・深化が求められる。必要とされる高度な知識を、就労者が長期かつ継続的に獲得できるよう、企業は就労者が主体的なやりがいを形成できる環境を提供し、業務経験を通じた自己成長を体感できるような体制の整備や人事制度、さらには評価システムなども用意することが当然必要となってくる。

当社の事業において重要となる人材の確保については、高い技術を持った人材へと育成するプロセスにおいて、時間とコストを伴うことから、確保した人材に長期勤務を継続してもらうことが必須である。それができない場合には、ビジネスとして成立しない事態に発展してしまう。

少子高齢化に伴う就労人口の減少は、多くの企業と同様に、一定の人数規模の確保が必要となる当社においても、大きな不安要素である。必要な人員数を確保していくという「量」の観点に、AIやSNSが関連する高度なスキルが要求される新領域のビジネスにおいても確保した人材が活躍・貢献をする「質」の観点が変わった、より難易度の高い労務政策上の課題に直面している。

2. 有期雇用社員の無期雇用化について

(1) 人材の退職離脱が及ぼす影響

就労人口の減少に伴い、人材の確保が困難となることに加え、業務が高度化している傾向があることは先にも述べた。直面しているこれら2つの課題を、同時に解決する唯一の手段として考えられるのが「確保した人材の就業を長期化すること」である。

特にコールセンター事業の特徴の一つとして、確保した人材が実際に現場で業務に就くための初期トレーニングでは、数週間から数ヶ月の期間が必要であり、業務が高度化することに伴い、年々長期化する傾向がある。

別の言い方をすれば、初期トレーニングに必要となる先行経費が大きく、経済的な観点からも、確保した人材の就業長期化が必要不可欠である。特に、入社初期段階の退職は、採用と初期トレーニングの先行経費をかけたにもかかわらず、売上計上に至らないといった事態となり、最終的には収益を逼迫させることにな

る。

これに加え、コールセンター運営においては、一定の業務ボリュームの対応処理をするといった内容の業務契約が通例であり、初期退職の発生は「補充人材の確保から初期トレーニング」までのプロセスを繰り返す負の連鎖となり、収益面にマイナスインパクトを与えるだけでなく、センター運営における業務の高品質化や安定化などを阻害する要因にも発展してしまう。

(2) 有期雇用社員の無期雇用化の狙い

就業を長期化させるには、就労する従業員に長期間就業したいと思わせる、魅力的な就業環境である必要がある。その要素は多岐にわたるが、主に「雇用の安定」と「キャリア形成を期待できる」という2つの領域での労務政策が重要であると考えている。

当社が2017年10月に開始した「有期雇用社員の無期雇用化」は、雇用の安定を就労者に提供する労務政策を具現化した制度であり、入社後6ヵ月間を経過した者を対象とし、申請に応じて同一の労働条件で無期雇用に転換している(図表2)。

雇用を無期化にする上では、会社側が考慮すべき諸々のリスクがある。一例を挙げると、クライアント企業の景況やビジネス環境の変化に伴い、業務規模が縮小する事態が発生する場合がある。そうした状況下では、無期雇用に転換した就労者は一時的であるが余剰人員となり、休業補償が発生するなどのリスクも考えられる。

ただ、そうしたリスクを勘案しつつも、長期的な視点で眺めると、人材の確保および就業の長期化への対応は当社の喫緊の課題であるため、今回の制度導入に舵を切ったというのが背景である。

(3) 無期雇用化への申請状況

無期雇用化は2017年10月に開始し、図表3は2017年11月、制度開始後約1ヵ月間の反響状況である。速報値であるため、対象の22,000人からの申請率は15.9%となっている。

速報値ではあるものの、年代別の申請状況には顕著な傾向がみられる。一般的に高齢であるほど転職の際に制約が大きいといった傾向があることから、年代が高い人材ほど申請率が高くなっている。

年代が低い人材では、大学や高等専門学校などの学業の傍ら就労する人材も多く、これらは無期雇用化を望まない存在である。

図表2 無期雇用契約の内容

2017年10月以降のTYPE4社員（有期雇用社員）（注1）就業条件



無期雇用契約の主な内容は以下の通りとなります。
記載のない項目は、従来のTYPE4社員としての契約と変更はありません。

	無期雇用契約	有期雇用契約	備考
雇用区分 名称	「TYPE4無期」 ※新設	「TYPE4有期」 ※従来のTYPE4社員	「TYPE4無期社員 就業規程」を新設し、現TYPE4社員用は「TYPE4有期社員 就業規程」へ変更となります。
雇用期限	期間の定め無し	有期	-
仕事の範囲	JOB限定 (注2)	JOB限定	有期雇用が維持されるのは当社と取引先との委託契約、もしくは派遣契約が存続していることが前提となります。
定年・更新上限	65歳 ※定年を新設	65歳 ※更新上限を新設	定年後に引き続き就業していただく場合は、個別相談となります。（原則1年以下の有期雇用契約となります）
休職制度	あり (最長3カ月)	なし	-

※有期雇用社員向けに展開した資料より抜粋。
(注1)「TYPE4 社員」とは、有期雇用社員の社内における呼称
(注2)「JOB」とは、所属する業務単位の呼称

図表3 無期化転換希望者の申請率

10月19日現在、対象者の15.9%が無期への転換を希望。

年代	申請率
10~20歳代	6.9%
30歳代	11.8%
40歳代	17.4%
50歳代以上	40.6%

何らかの目標を実現したいといった志向を持った人材が多く存在しているのも、若い年代の特徴であり、その傍らで当社の業務に従事し、生活の糧を確保している人材も含まれている。一例を記載すると、音楽活動や芸能活動での成功を志向する人材や、あるいは、公的資格の取得を目指す人材がこれにあたり、これらも無期雇用化を望まない存在である。これらの要素により若い年齢層からの申請率は、低い傾向が見られる。

また、参考までに記載すると、そういった別の領域で成功するといった目標を持った人材の多くは、当社での就労において、勤務態度も業務におけるパフォー

マンスも良好であり、総じて好成績である傾向がみられる。

別の領域での目標を持った人材が好成績であるのは、志向する領域での活動時間および資金を確保することを最優先事項とするという、明確な意思が背景にあると思われる。仮に会社からの雇用契約を打ち切られた場合、それに伴い発生する転職活動による時間の浪費や、一時的な無収入状態などのリスクが発生してしまう。パフォーマンスが高いのは、そうしたリスクを回避するため、当社において成果に貢献し、安定した就労を確保したいという心理からだろう。

3. 今後の展望

(1) 就労者がキャリア形成を期待できる新人事制度

就労者が長期間就業したいと思う魅力的な就業環境の実現に向け、雇用の安定を「無期雇用化」という形で提供することは前述した通りである。その一方で、「キャリア形成を期待できる」点に関しては、今後「新人事制度」の中で施行する予定である。

制度の施行については現在準備段階であるが、幅広い知識や技術、経験、チームマネジメントを求められる、いわゆる「ゼネラリスト型」のキャリアパスも残しつつ、さまざまな見直しを加え充実を図りたい。就労人材が多様化していくなか、これまでの画一的な人事制度は、キャリア形成を特定の人材にしか訴求できていなかったため、特定職種における職能も昇格の対象とする「スペシャリスト型(仮称)」を新たに設け、複線型のキャリアパスとし、多元的な制度とする。これにより、多様な人材の多様な能力、価値観、人間性、生活背景などを尊重するような新たな仕組みの構築を模索していく。

同時に複線型の人事制度においては、育児・介護などに性別を問わず関与することが当たり前の時代になりつつあるなか、ライフイベントによる、生活スタイルの変化で、勤務時間等の就労形態に制約が生じた場合にも、一定のルールを設けたうえで、就労を継続できるような複線型キャリア間の往き来、キャリアプランの随時見直しに対応するなど、柔軟性ある制度設計を目指す予定である。これまでであれば、離職せざるを得なかった状況となった場合も、さまざまな形で、当社での就労を継続できるようになるであろう。

個々人のライフスタイルを尊重し、子育てや介護といった制約が時間の経過に

よって解消された場合にも、そういった生活の変化に合わせて任意のタイミングで、自身のキャリア形成のために元のキャリアパスにも復帰できるような柔軟な制度に昇華させていきたいと考えている。

(2) 制度設計における、過去の失敗事例からの教訓を活用

複線型人事制度を設けるだけでは、本質的な意味での魅力ある制度を実現したとは言えない。複線型の制度が網羅するあるいは提示する「当社で働くキャリアモデル」が、人材が求める価値観やニーズに整合している必要がある。そのためには、対象となる人材の価値観やニーズを正確に把握できるかが重要になってくる。

対象者の価値観やニーズは多様化の傾向にあり、最大多数において魅力ある制度を実現するためには、工夫が必要である。当社においても、過去には人事部門が主体となって制度の見直しを繰り返し行ってきた。

見直しを行うにあたっては、人事部門主導の独善的な制度設計ではなく、制度の対象者に対してはアンケートを実施し、上位役職者に対しては直接対面で意見を聴取するなど、入念な情報収集を行ったが、残念ながらそうした方法では、本質的な価値観やニーズを把握できないケースが多かった。

対面で意見を聴取すべきは、制度の対象者であるが、人数が多く、全てから意見聴取することは現実的に困難であり、効率性の観点から結果的にアンケートといった手段を採ることになる。さらに、対象者の回答プロセスに対しても効率性の観点から、多くの場合は選択式となることも多く、回答結果が必ずしも回答者のニーズを反映する結果でないことが多い。

現場責任者への意見聴取においては、良かれと思つての意見や提言があるものの、時代の変遷や社会環境の変化等により、現場責任者自身の過去の経験と、対象者の価値観やニーズにギャップがあり、収集した情報が現在の価値観やニーズを反映していない場合が多い。

価値観やニーズに即した制度の構築を目的に、工数と時間をかけて情報を収集し、制度を設計・施行しても、肝心の収集した情報が精緻でない場合、対象者にとって魅力的な制度とならず、本来の目的が達成されないといった結果になってしまう。

こうした事例を踏まえ、現在進めている新人事制度では、制度対象者の価値観やニーズをいかに正確に把握するかについて可能な限り腐心し、意義あるキャリ

アプランの構築を目指している。

(3) 対象人材の価値観やニーズの効率的把握

制度の対象人材の価値観やニーズを正確に把握することが必要であり、かつ重要であることは前項で述べた。しかし、投下できる時間やコストに制約があるのが現実である。

そこで重要となってくるのは、効率性を担保しつつ、正確性をいかにして実現するかというバランスであるが、手法を工夫することで、これを実現する。

先に述べた雇用無期化に際しては、社内向けの問合せ窓口としてコールセンターを開設し、寄せられる問合せの傾向や懸念事項などを蓄積・分析することで、価値観やニーズ、制度に対する本音、追加の要望事項も把握することができる。

当社では、従来新しい制度の施行に際しては、個別の地域や部署で説明会を開催する方式を採用していたが、この手法では事務局の運営コストもさることながら、施設のコストや出席する対象者に当該時間分の賃金などが発生していた。人を集めての説明会という形式では、参加者が発言を抑制する心理が働き、結果的に疑念点や不明点などの要望の把握が不可能であった。

こういったことを踏まえ、今回は従前の個別の説明を執り行わず、施策の詳細な説明資料は対象者に郵送し、詳細確認事項は社内コールセンターに問合せを誘導することで、新人事制度の設計に有益な、就労者の本音が反映された情報を把握することが実現できている。

社内コールセンターに寄せられた「就労者の声」から把握できたニーズの一例をあげると、シングルマザーの就労者からは、「雇用の無期化が住居の賃貸契約時に有利である」など、また「託児所を利用する際の申請では、雇用期間を記載する必要があり、有期雇用の場合、雇用期間経過後の書類の再提出等が煩雑であるが、それを回避できるのでありがたい」といった声があった。

有期雇用者が抱える心理上の不安要素を払拭することなどは、今回の雇用無期化により実現できたことである。が、それよりも強調したいのは、こうした情報が「就労者の本音」として把握できたことである。

そうした「声」はある程度想定はしていた内容ではあるものの、デリケートな領域でもあるため、従来の対面での聴取では把握が現実的ではなかった。

今回問合せ窓口として社内向けにコールセンターを開設したことで、はじめて「生の声」として把握することができたことは大きな成果である。

今回実施した社内向けのコールセンター設置のように、業務ノウハウを社内に向けて活用するに留まらず、今後は冒頭で述べた経営戦略の柱の一つでもある、新技術を活用した科学的アプローチも、従業員の価値観やニーズの把握といった分野のみに限定せず、社内に向けて幅広く活用していきたい。

本業のコールセンター事業のさまざまな領域において「AI」の活用を期待されているが、社内向けにこの技術を、「退職予兆の早期把握」から「退職抑止の対処フローの構築」といった分野に転用し、自動学習機能をも駆使しつつ、「勤怠パターンにおける傾向の分析と把握」、そして「就労者と上位管理者の性格タイプによる相性を踏まえた配属」および「離職可能性の低減とパフォーマンスの最大化」などに発展させることで、人材マネジメントの領域でも成果を享受しつつ、事業力を涵養していきたい。

このように、当社の本業で培った知見を、社内制度の充実化に転用することで、別軸からも知見の集約ができ、さらにはそのうえで本業での展開領域を拡大していけば、従来に無いソリューションを開発することができると考えている。

人事制度は社会環境の変化や時代の変遷により、時間とともに形骸化・陳腐化が不可避であり、リアルタイムで最適化することが困難な側面もある。当社では、従業員の価値観やニーズを把握するプロセスに、本業で駆使する最先端のテクノロジーを導入することで、諸々の状況変化をリアルタイムで制度に反映・呼応させる仕組みを敷設し、中長期的な視点で、就労者の価値観やニーズに即した新人事制度を実装していきたい。

4. 最後に

人事制度の対象となる従業員の価値観やニーズは、企業ごとに異なるものである。ある企業においては、従業員から強く支持され、就労を継続する上で魅力的なキャリアプランであり、従業員のやる気を喚起する制度であったとしても、その制度をそのままコピーして取り入れただけでは、他の企業では形骸化し、やがて風化するであろう。

自社の制度の刷新や新設に向けた他社事例の研究では、往々にして「制度の内容や運用フロー、もたらされた成果や実績に目が向きがち」である。当然そうした実績や成果は素晴らしいものであるし、参考にすべき価値のある事例かもしれ

ない。しかし、より深く踏み込み「(参考とする)あの企業では、『なぜ』その制度を制定したのか?」、「設計に至る根拠は何であったのか?」、「どのような手法でその課題を把握したのか?」といった制度設計の思想上の重要なプロセスについても注目すべきである。その点に目を向けることによって、研究先となる企業と自社の企業文化との類似点や相違点について思考し、研究した制度を実際に導入する段階においては、適切な変更や調整を加えることができ、自社の従業員の属性に合致した制度を構築し、導入できるのではないかと考える。