

有期契約労働者雇用管理改善事例集



厚生労働省・都道府県労働局・ハローワーク

まえがき

いわゆる非正規労働者には、パートタイマー、派遣労働者、契約社員、嘱託等があり、近年若年層を中心に増加していますが、雇用が不安定であることや職業能力蓄積の機会がない等の問題が指摘されているところです。

こうした非正規労働者のうち、パートタイマーや派遣労働者については、それぞれの関係法令に基づいて雇用管理の改善のための措置が講じられており、また、制度の見直しが行われているところですが、一週間の所定労働時間が通常の労働者と同一の有期契約労働者（以下「フルタイムの有期契約労働者」といいます。）については、短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律（パート法）等の適用やそれに基づく支援措置の対象として位置付けられておらず、雇用管理改善への取組が十分に行われていない状況にあります。

このため、厚生労働省では、特にフルタイムの有期契約労働者の雇用管理の改善が図られるよう、事業主が講ずべき必要な事項や配慮すべき事項をガイドラインとして示すことを目的に研究会を開催し、平成20年7月に有期契約労働者の雇用管理の改善に関する研究会報告書を作成したところです。

企業が、フルタイムの有期契約労働者を雇用している理由は、個々の企業、労働者の事情により様々であると考えられ、また、契約更新に係る判断基準や正社員登用に係る基準の設定や登用後の処遇等について、どのように設定・運用すべきかについても一概には言えず、企業においてもそのノウハウの蓄積が十分行われていないため、課題を抱えているのが実情であると考えられることから、この報告書においては、好事例の収集、普及を図ることが有意義であるとされたところです。

本事例集は、その提言を受け、フルタイムの有期契約労働者等を雇用し、正社員への登用制度等を有している事業所に対しヒアリング調査を実施し、その結果を取りまとめたものです。

本誌が、事業主をはじめ、この事例集を手にとられた皆様にとって、フルタイムの有期契約労働者の雇用管理改善に向けた取り組みの契機となり、課題解決の一助となれば、幸甚です。

また、ご多忙の中、ヒアリングにご協力いただいた事業所の関係者に心より御礼申し上げます。

平成21年7月

厚生労働省職業安定局長

太田 俊明

※執筆者（50音順）

所属・氏名		担当事例番号
京都府立大学公共政策学部准教授	奥田 香子	(1)、(14)
独立行政法人労働政策研究・研修機構研究員	原 ひろみ	(4)～(6)、(8)、(11)
同	調査員 渡邊 木綿子	(2)、(3)、(7)、(9)、(10)、(12)、(13)

※1 本誌記載のデータはヒアリング（平成20年10月～12月に実施）内容に基づくものである。

※2 執筆者から提出された原稿については、編集元において、前後の文脈を踏まえ、文意を損なうことがないように留意しつつ、加筆・修正を行っている。

目 次

第Ⅰ部 有期契約労働者雇用管理改善事例

(1) A電気機械器具製造業【製造業】	3
(2) 両備ホールディングス株式会社【運輸業】	6
(3) B医薬品物流請負会社【運輸業】	11
(4) サミット株式会社【卸売・小売業】	15
(5) 株式会社東急ストア【卸売・小売業】	22
(6) 株式会社ロフト【卸売・小売業】	29
(7) C各種商品小売業【卸売・小売業】	37
(8) 藤田グリーンサービス株式会社【不動産業】	42
(9) 株式会社リンガーハット【飲食店・宿泊業】	47
(10) 株式会社吉野家【飲食店・宿泊業】	52
(11) 株式会社浦安ブライトンホテル【飲食店・宿泊業】	57
(12) 株式会社倉敷国際ホテル【飲食店・宿泊業】	64
(13) 株式会社むさし小金井自動車教習所【サービス業】	68

第Ⅱ部 その他雇用管理の改善に当たって参考となる事例

(14) 福伸電機株式会社【製造業】	73
--------------------	----

第 I 部 有期契約労働者雇用管理改善事例

(1) A 電気機械器具製造業

導入している制度



正社員登用



共通の処遇



能力開発



その他

ポイント

- ・ 期間工に社員登用の可能性を付与する制度とすることで、正社員の確保を図る。
- ・ 社員登用までの期間を短く設定して定着を図る。
- ・ 社員登用により安定的で長期に働ける環境を作りモチベーションアップを図る。

○正社員登用

(1) 制度導入の時期、きっかけ

2006（平成18）年3月に制度導入。定年退職のピークを迎えることによる問題や年齢構成の上昇による技能伝承の難しさなどから、毎月1回の期間工採用を選択。新規採用では毎年4月に採用し、1年間の新人研修をする為、職場に配属する時期は実際には採用の1年後となり、経営上の「即時職場に配属する必要性」を満足させられないので、期間工という非正社員を即時職場配属し、即時育成をすることで新卒採用では満たしきれないスピーディーな要員確保を企図した。

(2) 制度の内容（登用の基準及び登用後の処遇を含む）

- ① 対象：一般職技能職で発電機の工作・品質管理・検査・試験を行う部門の期間工労働者（6ヶ月の契約社員）。社員登用試験は春秋の年2回実施。
- ② 受験要件：①永年勤務の意思、②期間工としての雇用期間1年以上、③登用前1年間に就業規則違反がないこと、④登用前1年間に原則として欠勤がないこと、を全て満たす者で、かつ上長が受験を認めた者。
- ③ 試験：①勤務評価・資質評価、②筆記試験（基礎能力判定、適性、専門）、

③面接の3つの科目からなり、総合評価。①の勤務・資質評価は、積極性や技能レベルなどの項目を5段階で直属の上司（課長レベル）が評価。評価の偏りを避けるため、更に人事課で現場の情報を収集して総合的に判断。

④ 制度周知：採用時点で受験者に説明。受験要件を満たしている者へ試験を案内。

⑤ 手 続：本人による受験願提出後、職場での勤務評価を提出。人事課での受理により受付となり試験手続に移行。受験は本人の意思が前提となっており、過去約80人の期間工の中で、実際に受験したのは34名。合格率は9割以上となっている。不合格の理由は口頭で説明。

(3) 制度導入に当たっての課題と解決策

① 仕事の難しさや臨時出張の多さなどもあり、社員として安定・定着させることが課題。

② 期間工の教育・研修はOJTで行わざるを得ないので、職場での負担が生じているのが事実。改善策を模索中。

③ 期間工を1年で社員登用する際の潜在能力の見極めが難しい。

(4) 制度を導入してからの転換人数

実績は32人（2008（平成20）年9月16日現在）。

(5) 転換後のメリット

身分が安定することによって安定して仕事をしてもらえるという点。現場全体のモチベーションアップもある。

(6) 制度の運用状況について

① 受験状況：正社員登用試験には約8～9割は合格。再チャレンジは可能。

② 処 遇 等：期間工の研修は新卒社員と同様の取扱いとしている。福利厚生についても同様の制度がある（工場での食堂等）。交通費支給も同じで、社宅に入れる場合もある。ただ、退職金は支給していない。

正社員登用後の給与の位置付けは基本的に個別判断（社員登用時点では全員がアップ）。その後は正社員としての通常の評価（査定）。

③ 教 育：期間工の研修は現場のOJTが基本。OJTは、マンツーマンで行う場合もあれば2、3人のチームで行う場合もあり、職種・部門によって異なる。指導計画書を作成して指導内容を記録する。正社員登用時点で改めて正社員としての集合研修を行う。

担当者からのメッセージ

弊社では新卒採用を手控えていた時期があったものの、事業動向が急激に上方に変動したことに伴って新卒採用を推進しようとした。ところが、新卒採用は高校等の卒業時期に応じた採用しかできず、通年採用をして早期に要員確保を図るには不適當でした。

そこで、期間工という正社員でない雇用形態を制度導入して、期間工の中から選抜した社員登用制度を取組むこととした背景があります。

期間工の採用及び採用後の労務管理では、これまでの正社員の視点からでは足りないことが多々あり、職場や人事部門としても苦勞がなかったとは思いませんものの、30名超の正社員登用を実現することができ、その苦勞も報われたものと考えております。

どんな仕事でも苦勞はつきまとうものですが、労働力人口の絶対的減少が避けられない国内人口推移に鑑みて、ご覧になっている担当者様の会社におかれましても、期間工の正社員転換の推進を視野に入れて企業経営に取組んでみてはいかがでしょうか。

事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動 が少なければ直近)	2008(平成20)年3月	2007(平成19)年3月	2006(平成18)年3月		
	—	—	—		
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月	中途採用人数	過去3年間		
	—		105人(うち正社員登用32人)		
従業員数	総数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)
	—	—	—	—	—
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期間	平均更新回数			
	6か月	3回			

(2) 両備ホールディングス株式会社

導入している制度



正社員登用



共通の処遇



能力開発



その他



ポイント

- ・路線・観光バス、物流トラック、旅客タクシー、船といった運輸業を主軸に、不動産やスーパー等幅広い事業（11社内カンパニー）を手掛ける同社は、職種別の労働市場動向や応募者の資質・経験等に応じ柔軟に、有期契約社員採用を経て正社員へ登用する仕組みを活用してきた。正社員としてふさわしいかの見極めを行うとともに、また、あえて有期契約社員のステップを踏まえることで、正社員登用に当たっての自覚を労働者に促す狙いもある。
- ・一方、同社では旅客と物流の二社が合併（2007（平成19）年）したメリットを最大限活かす形で、タクシー⇔トラック⇔バスのキャリア・パスでベテラン運転職を目指す、正社員区分も新設した。有資格・経験が前提の業界では珍しく、新卒・未経験からの採用を実現。結果として、ドライバー全体の高齢化が進む中、若年人材の取り込みにも奏功している。

1. 正社員登用制度の内容

(1) 制度導入の経緯

事業の多角化をめざし、吸収・合併やグループ再編等を繰り返してきた経緯から、同社における有期契約社員の活用や、正社員登用（ほぼ全職種に導入）のありようは、旧企業（現在の社内カンパニー）の多様な制度慣行を、そのまま引き継ぐ形で現在に至っている。

その中の一つ、例えば旧・両備バス(株)に由来するバス関連・事務職やバス運転職、整備職については、それぞれ1998（平成10）年、2000（平成12）年に有期契約社員区分を導入。これに伴い、新たに外部採用する際は、有期契約社員として1年以上、適

性や働きぶり等を確認した上で、正社員へ登用する制度を一律に適用するようになった^{*1}。また、例えば旧・両備運輸(株)に由来するパート等有期契約社員については、2004（平成16）年に正社員登用制度を導入し、優秀な人材の確保とモチベーションのアップに繋がっている。

ア 契約社員等の正社員登用制度の内容

バス関連・事務職（新卒・中途採用された「契約社員」）及びバス運転職、整備職（中途採用の「準社員」）から^{*2}、バスカンパニー等所属の正社員への登用制度（内規で運用）については、ともに有期契約社員として入社し、1年以上勤務後、最長2年経過する前に、①所属長からの推薦とカンパニー長の承認が得られている、②直近の能力考課がA以上である（カンパニー長が認める場合はBでも可）、③準社員は契約期間中に有責事故を2回以上起こしていない^{*3}、④労働組合（支部長）からの異議がないことを要件に本人が希望する場合、正社員への登用機会を付与している。

対象者のうち契約社員については、推薦書を人事部長に提出後、作文・面接試験^{*4}を実施。それらの総合評価で登用可否の判断を下す^{*5}。また、準社員については、推薦書と作文「準社員の期間中に学んだことと今後の決意」を人事部長あて提出してもらい、書類選考の結果により登用可否を判断する。

イ パートタイマーの正社員登用制度の内容

パート等有期契約社員^{*6}から正社員（事務職）への登用制度（パートタイマー就業規則に明記）については、①担当業務経験が1年以上ある、②過去1年間に遅刻・欠勤がない、③担当業務知識及び遂行能力が他の正社員と同等レベルにある、④部下に対する指導力・リーダーシップを発揮できることを前提に、フルタイム勤務が可能で本人が希望し、所属長推薦が得られれば、正社員登用に応募できる機会を付与している。選考に当っては、筆記（社内常識）試験のほか、小論文、適性検査（性格的なもの）、個人面接を実施。それらの総合評価で登用可否を判断する。

(2) 登用実績

一連の制度の導入以降、バス関連・事務職の契約社員から正社員へは、年間平均10人程度ずつ継続しており累積で110人にのぼる。バス・運転職の準社員は同18人程度ずつで累積147人、パート社員等有期契約社員については年間1人ペースの累積4人で、総計261人の登用実績がある。

(3) 登用後の処遇と効果

登用後、いずれも月給水準はそれほど変化がないものの、賞与月数はほぼ倍増するため、年収は大幅にアップする。退職金算定もスタートし、また、能力開発支援が手厚い同社^{*7}だけに、さまざまな教育研修を受けられ、登用後のメリットは大きい。

こうした仕組みの活用により、例えばバス関連・事務職の契約社員や、バス・運転職及び整備職の準社員からの登用は、労働者自身から正社員に登用されて嬉しい・安堵したという喜びの声が聞かれる^{※8}一方、同社としても正社員になるための自覚を改めて求めることができ、帰属・貢献意識の高揚に役立っているという。また、パート等有期契約社員から正社員への登用は、全般的な定着率向上に寄与する上、希望がかなった優秀な登用者のやる気・モチベーションアップに貢献している。

2. その他（マイスター・ドライバー制度について）

(1) 制度の仕組み

同社は2007（平成19）年より、合併メリットを最大限活かす形で、ドライバー志望の新卒や未経験者を採用し、資格取得を着実にサポートしつつ、希望や適性、ライフサイクル（年齢、体力等）に応じ、タクシー⇔トラック⇔バスのキャリア・パス（両備タクシーカンパニー、両備トランスポートカンパニー、両備バスカンパニー間の異動）で、ベテラン運転職（正社員）まで育て上げるという、ユニークな^{※9}「マイスター・ドライバー制度」を導入している。

(2) 選考方法

希望者はまず、会社説明会・面接会へ参加。書類選考のほか適性検査、面接を通じ、人物・資質のポテンシャル重視で厳選される。その上で、同社指定の教習所へ入校（12日間）。普通二種免許を取得次第、「マイスター・ドライバー」として採用され、教育センターで5日間の研修（基本的な接客技術や実車経験）後、タクシー乗務から各営業所へ配属となる。

(3) 採用後の処遇と効果

各営業所への配属後、リーダー添乗の下、経験を重ね、運転技術を高めつつ接客サービスを学び、4年目以降、大型免許（普免3年以上が要件）を取得し、本人が希望すればトラック運転職、更に7年目以降、大型二種免許を取得すれば、バス運転職にも職種転換することができる。こうした制度の導入により、運転職についても新卒・未経験から躊躇なく採用できるようになったほか、若年の応募も増え人材全体の若返りに奏功している^{※10}という。

※1 運転職については、規制緩和等に伴い人材の新陳代謝が激しくなったものの、大量の人命輸送を担いとりわけ安全面から資質・適性が見極めが重視される職種だけに、同社としては安定的なドライバー技術（無事故・無違反）や、働きぶり等をじっくり観察してから正社員へ登用したい思惑があった。パート等有期契約社員については、社員募集を他社より優位に進めるとともに、定着率を向上させる狙いで取り入れた経緯がある。

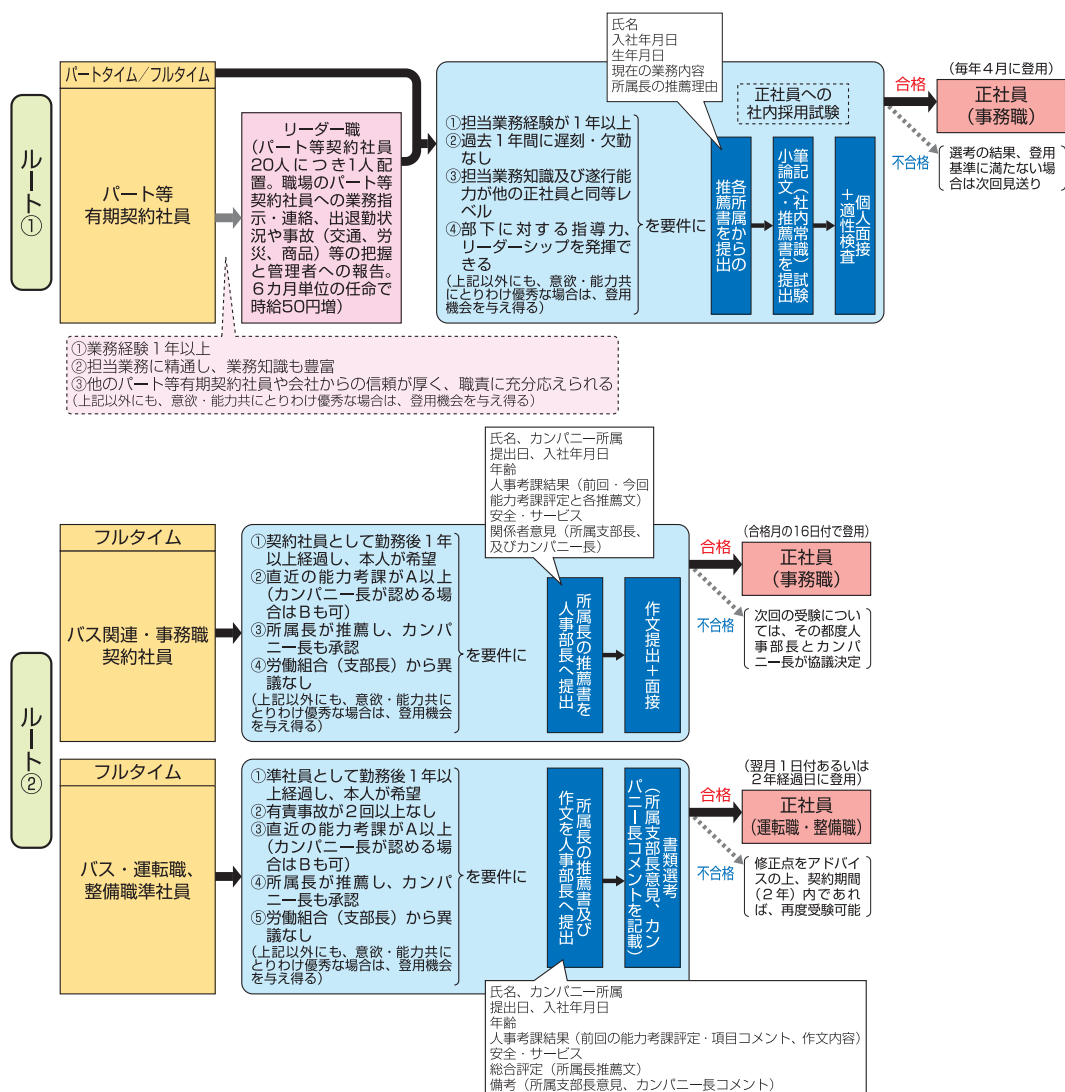
※2 契約社員、準社員とも1年契約。準社員は更新上限2回まで。前者はバス関連・整備部門の定型業務に従事する事務職。一方、後者は主に岡山県内における路線バスの運転職と整備職。

※3 契約期間中（最長2年間）、有責事故（事故の大きさ、自己責任率、賠償額等を総合考慮）を2回以上起こした場合、正社員登用に応募する権利は失う。

※4 選考プロセスでもっとも重要なのは面接であり、正社員として仕事に臨む意気込みを質す。有期契約社員時とは明らかに違う、正社員として登用される自覚を持ち、これまで以上にやる気を出して頑張ろうという決意が感じられるかどうかポイント。

- ※5 不合格の場合、準社員の勤務限度である2年経過（契約満了）時点で退職となる。契約社員の次回受験についてはその都度、人事部長とカンパニー長で協議する。
- ※6 1年あるいは6か月契約更新。契約社員は実働8時間、パートタイマーは実働4時間から。
- ※7 同社は、「能力主義的安心雇用」を掲げ、それを支える個人の能力・実力・専門性を引き出すのが会社の務めと考え、グループの総合的な教育を担う「両備教育センター」（社内講師による職種別・階層別教育ほか）を中心に、社内教育・研修制度の充実に努めている。また、普通二種・大型・大型二種免許等の資格取得支援制度（全額同社負担）や、通信教育受講の費用補助（業務遂行上、必要な講座を優秀な成績で修了した場合に半額負担）等も設置。こうした支援を通じ、全社員が能力を磨いて専門職化し、付加価値ある仕事のできる生産性の高い企業集団をめざしている。なお、パート等有期契約社員にも正社員同様、業務上必要な教育研修のほか、資格取得支援制度・通信教育補助等が適用される。
- ※8 例えば、バス関連・事務職の契約社員として勤務する中で、仕事の重積化や複雑化を恐れ、あえて契約社員のまま勤務したいと申し出るケースもある。
- ※9 運転職は通常、免許・乗務経験ありを前提に中途採用で人材を確保していたため、これまで新卒・未経験からの応募を受け付けてこなかった経緯がある。だが、圧倒的な人材不足の中であえて業界の常識を覆し、同社に長く帰属してくれる、汎用性のある職人ドライバーを育成しようと考えた。とりわけタクシー・トラックは、景気動向に応じ仕事の繁閑の波が大きい職種だけに、合併メリットを活かし需要がある職種へ時機を得て、社内カンパニー間で人材を融通できれば、メリットも大きいと考えたという。一方、労働者にとっても、相互間の職種転換はなかなかハードルが高かったため、同社のような制度はメリットが大きい。
- ※10 運転職への応募は50歳以上が多かったが、同社の業界常識を覆すようなユニークな制度により、ドライバーに興味はあるが免許も経験もない、タクシー・トラック・バスいずれに適性があるか分からない、年齢を重ね気力・体力が変化し大型を運転できる自信がない、一つの職種だけだとキャリアの閉塞感が否めないといった、様々な不安の払拭につながったことで、20～30歳代若年人材の応募が格段に増えたという。

両備ホールディングスにおける正社員登用の仕組み



担当者からのメッセージ

弊社では、年々多様化する労働者のワークスタイルのニーズに応える事で優秀な人材の確保と活用に結び付けようと考え、制度の改訂を行いました。

社内の有期契約労働者の職務内容と業務遂行能力の実態調査で、育児等による一時的な家庭環境や税制上の優遇を利用するために、高い能力と経験を持ちながら短時間勤務や有期就労を選択せざるを得ない労働者が実態として存在することが判明しました。

過去、正社員登用制度やマイスタードライバー制度を実際に利用して入社、登用された社員からは『自分のキャリアや能力を更に高め、将来に希望を持ちながら意欲的に業務に取り組むことが出来る制度』との声があり、企業にも労働者にも双方、大きな成果が今後も期待出来ると確信しています。

事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動 が少なければ直近)	2008(平成20)年3月		2007(平成19)年3月		2006(平成18)年3月	
	40,879百万円		42,455百万円		44,707百万円	
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月		中途採用人数		過去3年間	
	40人				609人	
従業員数	総数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)	
	3,138人	1,811人	1,327人	1,327人	550人	
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期間	平均更新回数				
	1年	-				

(3) B 医薬品物流請負会社

導入している制度



正社員登用



共通の処遇



能力開発



その他



ポイント

- ・ 有期契約社員のニーズを真摯に受け止め、正社員登用を行う方針を打ち出したことで、離職予防やモチベーションアップに効果。また、求人広告で正社員登用を謳うようになったことで、有期契約社員の応募者に対するアピールにもなり、明確な正社員志向を持つ労働意欲の高い人材が確保しやすくなる効果も。
- ・ 職場に有期契約社員の勤怠管理や実務指導を行う、正社員登用者を新たに増員配置することで、医薬品物流業務全体の質（正確性、安全性、信頼性、即応性）の向上にも期待がかかる。

1. 正社員登用制度の内容

(1) 会社の概要

医薬品卸大手のグループ親会社から、①物流センター（倉庫）内での迅速な品揃え（荷受け・保管、仕分け、検品、出荷）、②親会社各支店における、得意先（医療機関・調剤薬局）への速やかな納品（以下「業務②」という。）といった、一連の業務を請け負う同社は、創業から10年、経営の健全化・安定化に努めてきた。

(2) 制度導入の経緯

そうした中、同社は業務②に就いている有期契約社員（「契約社員」と呼称）^{*1} 約340人を対象に、正社員登用を実施する方針を決定。契約社員自身からも登用ニーズが高かったこと、人の生命・健康を左右する専門職としての自覚を持ち、これまで以上に責任ある仕事をしてもらいたいことから、導入を決断したという。

(3) 選考方法

登用選考は、「契約社員の配送（D S）職あるいは商品管理職（＝業務②）として、

原則2年以上^{*2}勤務している」「直近3期（1期6カ月＝契約単位）の業績考課で、10項目（各5点満点）全てが普通（3点）以上、かつ10項目の平均で3.5点以上」の2要件を満たし、転居転勤にも応じられるという希望者^{*3}に対して年1回、登用試験^{*4}→適性検査^{*5}→経営三役による面接のプロセスで実施する。業績考課は、契約社員の日々の働きぶりや勤務態度について、親会社各支店や得意先の評価も取り入れながら、同エリアの責任者が採点するもので、実質的には直属長推薦と同じような意味合いを持つ。

(4) 登用計画

こうしたフレームについて2007（平成19）年6月、対象となる全ての契約社員に書面でアナウンスした後、ようやく直近3期（2007（平成19）年4～9月・2007（平成19）年10月～2008（平成20）年3月・2008（平成20）年4～9月）の業績考課が出揃ったところである。今後12月にかけて、2要件をクリアした本人（50人強の見込み）に対して、2009（平成21）年1月には正社員としての仕事内容や処遇・労働条件、就業規則等についての説明会を開催する予定。2月上旬には試験を実施し、2月末日には結果を出す予定（図）である。そのため、登用実績はまだないが、毎年20人・当面5年程度で100人を目標に登用したい^{*6}という。

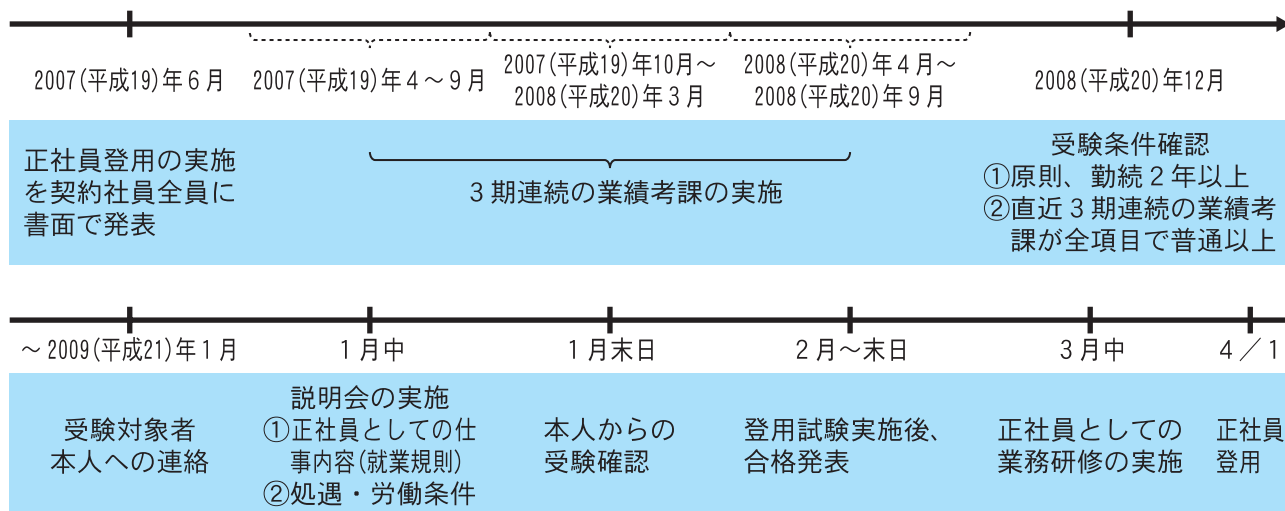
(5) 登用後の処遇

合格者は、親会社の各支店で契約社員の実務指導や勤怠管理を行う店舗責任者か、各支店を巡回しトラブル処理等を行うエリア責任者として、晴れて正社員^{*7}へ登用されることになる。仕事内容や立場がそれまでと大きく異なるため、合格者には3月にかけて、管理者としての業務・心構え等の研修を行うこととしている。

(6) 制度導入後の効果

こういった正社員登用は、当事者のニーズを具現化したものに他ならず、全体的なモチベーションアップ効果がみられるほか、長年の懸案だった頻繁な離職の防止にも、着実に寄与し始めている。また、契約社員の求人広告で、正社員登用を謳うようになったことで、応募者の質も明らかに変化。例えば宅配ドライバー等については、強い正社員志向と高い勤労意欲を持つ人材を確保しやすくなっているという。

正社員登用の初回実施に至るまでのスケジュール



- ※1 高卒以上、要普免で募集・採用。親会社の各支店に配属され、平日の7:30～16:30あるいは8:00～17:00で勤務する。月給は24万円を規定とし、出勤が8時前に設定されている場合は早朝手当、遠方通勤の場合は地域手当が各1万円つく。半年に一回、業績考課を行っているが、休暇取得時には事前連絡を入れているか、誤配やクレームはないか等、基礎的な勤務態度をチェックする程度。その結果はあくまで、本人にフィードバックして自覚・改善を促すほか、研修・指導を通じ不足部分を補う目的で用いられている。
- ※2 2年以上に設定したのは、入社後半年の見習い期間を経て一通りの医薬品知識を習得しつつ一定の経験を積み、各支店や得意先との良好な人間関係を築くまでにかかる最低年限を考慮したため。ただ、医薬品業界からの転職や、専門知識を持つ派遣からの採用もあり得るため、最短では半年からと、柔軟に対応する方針という。
- ※3 登用に当たり年齢制限はないが、業務②の契約社員はそもそも、重い商品群を大量にルート配送する体力勝負のため、若年・中年人材が中心である。また、受験は1回に限らず、要件さえ満たせば何度でも再受験可能にした。その方が改善点を自覚しつつ勤務してもらえるため、日々の業務レベルの向上にもつながるだろうと考えたという。
- ※4 登用試験は一般常識、企業理念・経営理念、毎年度の経営基本方針のほか、契約社員の業務マニュアルから部分的な穴埋め形式で出題。また、現状での問題点解決など簡単なテーマについての小論文も予定している。
- ※5 適性検査結果で不合格にすることはなく、あくまで不得意分野の自己把握に役立ててもらおう狙い。なお、書類選考後、筆記・面接・適性検査という3本立てによる選考スタイルは、新卒・中途採用と同一である。
- ※6 医療費の抑制策、低価格ジェネリック医薬品の普及等により、労働集約度の高い医薬品卸・物流業界は、合併・淘汰も辞さない厳しい環境下に置かれている。そのため、当面5年程度に限り内規で運用する方針としている。
- ※7 22歳以上で登用されれば年収アップにつながり、例えば27歳では契約社員当時に比べ50万円程度の増収になる。更に、正社員になると退職金制度も適用になる。

担当者からのメッセージ

当社が行っている仕事の大半はグループ企業の仕事です。取り扱っている商品は医薬品ですから、人間の生命に深く関与する重要な仕事だと自負しています。会社が求める成果は安全性、正確性等です。

私はどんな仕事でも会社が期待する成果を出すにはそこで働いている従業員が重要な要素になると思います。従業員が働きやすい職場、そして働く人が夢や希望そして誇りをもって働くことができる職場を目標にしています。そんな職場作りが、期待する仕事、目標を達成する早道だと思います。目標としている職場作りの一環として、有期契約社員が望んでいる正社員への登用を実施する事にしました。実施に当っては、様々なハードルがございましたが、費用対効果を考え思いきって実施する事にしました。

発表してから一年半が過ぎ早くも成果は出ています。①採用募集に応募してくる応募者の質と量のアップ、②登用試験受験の前提である人事考課（業績考課）の実施により、レベルの向上につながりました。今後2月に実施する登用試験、4月からの正社員登用の実施により全体のレベルアップが期待できそうです。

事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動 が少なければ直近)	2008(平成20)年3月		2007(平成19)年3月		2006(平成18)年3月	
	4,577百万円		3,942百万円		3,445百万円	
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月		中途採用人数		過去3年間	
	8人				55人	
従業員数	総数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)	
					904人	208人
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期間	平均更新回数				
	6か月	-				

(4) サミット株式会社

導入している制度



正社員転換



共通の処遇



能力開発



その他



ポイント

- ・パートからキャリア社員への登用制度と、キャリア社員から正社員への登用制度を導入。
- ・正社員への円滑な登用を実現するため、正社員とパートの中間的な雇用区分＝キャリア社員を設けた。基幹的な役割をしていたパートタイム社員から好評。
- ・正社員と非正社員には同じ教育訓練を実施。

1. 会社の概要

(1) 業種

1963（昭和38）年創業の小売業。食品スーパー及びその他の生活関連の小売チェーンで、関東圏を中心に90店舗を出店している。ここ数年間は、平均で1年にプラス7店舗のペースで店舗数が純増し、売上高、経常利益ともに上昇している。

(2) 従業員構成

総数13,354人で、うち正社員が1,961人、非正社員が11,393人と85%が非正社員である。正社員の雇用区分は、レギュラー社員の1区分で、全店舗間の異動がある。また、非正社員の雇用区分には、労働時間が週35時間未満のパートタイム雇用のパートタイム社員とアルバイト社員、週35時間以上のフルタイム雇用のエキスパート社員とキャリア社員の合計4区分がある。

(3) 採用状況

新規学卒採用は、2008（平成20）年4月採用が185人と、ここ3年間は増加傾向にある。大卒採用をメインで行っているが、採用が困難になってきているため、高卒採用が徐々に増えている。また、中途採用も積極的に行っており、年間で60名から

100名程度採用している。

(4) 店舗の仕事

各店舗に、青果、鮮魚、精肉、惣菜、ベーカリー、ドライグローサリー、チェックスタンドといった部門があり、標準的な店舗で、各部門に正社員3名、非正社員20名（頭数）を配置している。

(5) 基本的な人事制度

職能資格制度を若干変形させた制度を導入しており、役職と資格が対応している。店舗の役職は、エリアマネジャー — ブロックマネジャー — 店長 — 副店長 — チーフ（＝売場の責任者） — 担当者となっており、資格は、レギュラー社員、エキスパート社員、キャリア社員それぞれで設定されている。正社員とパートタイム社員の仕事の違いは、勤務時間、店舗間異動の有無、人員の割振り、作業の段取りや作業スケジュールの作成など指揮命令系統を担当するかどうかにあると考えている。また、非正社員のモチベーションを維持するために、福利厚生面は基本的には全部同じにしている。

2. パートタイム非正社員の仕事と処遇

(1) パートタイム社員について

パートタイム社員は週当たり労働時間35時間未満の契約で、勤務時間によってパートⅠとパートⅡという2つの区分が設けられており、勤務時間が週20時間未満の者がパートⅠ、週20時間以上35時間未満の者がパートⅡと区分される（雇用保険に加入の範囲の人か範囲でないかが区分の基準）。両区分とも、雇用契約期間は1年、時給制で、退職金は支給されない。ただし、パートⅡには、賞与が支給され、勤務時間数によっては社会保険が適用される（雇用保険は加入）。30～50歳代の主婦の人が割合として高いが、最近では20歳代の若い人も増えている。

昇給は年1回5円単位で、昇給幅は0円～15円となっており、人事考課（年2回）によって昇給が決められる。20時間以上のパート社員には賞与がでるので、賞与に反映させるとともに、人事考課の結果を翌年の昇給に反映させる。

(2) アルバイト社員について

アルバイト社員は、在学中の学生アルバイトと60歳以上のシニアパートの2つの区分があり、共に週当たり勤務時間は35時間未満で、雇用契約期間は6か月である。社員は60歳定年制をとっているため、シニアパートはレギュラー社員及びパートタイム社員を60歳以降に再雇用という形で雇用継続するための雇用区分である。

3. フルタイム非正社員の仕事と処遇

2008（平成20）年6月に新しい人事制度が導入され、キャリア社員とエキスパート社員という雇用区分が設けられた。エキスパート社員は定年退職者の再雇用の受け皿とし

での雇用区分で、キャリア社員はレギュラー社員とパートタイム社員の中間的位置付けの雇用区分であり、パートタイム社員から登用される。

(1) キャリア社員について

① キャリア社員の処遇

新人事制度導入以前は、パートの中にキャリアパートという雇用区分を設けていたが、今いるキャリア社員103名は、新人事制度導入に伴って、2008（平成20）年6月にキャリアパートから移行した者たちである。

キャリア社員は、役職では主にチーフに該当する。つまり、非正社員のうち、役職がチーフである者はキャリア社員として処遇することとしたのである。

店舗間異動があり、契約時点で通える店舗を3つ程度申告できる仕組みとなっている。一日8時間勤務で（1か月単位の変形労働時間制で、休日は月間10日）、月給制で、正社員の同じ資格の人の7掛け程度の年収になるように制度設計がされている。キャリア社員の資格は、下からCA1、CA2、CA3となっており、1つの等級に約2年在職し一定の仕事ができるようになってから、筆記試験を受験して合格すれば、1つ上に昇級できる。そして、CA3になると、レギュラー社員への登用資格を得ることができる。

② キャリア社員への登用の仕組み

パートタイム社員からキャリア社員への登用選考は、店長推薦→筆記試験→本部の面接試験の3ステップである。また、選抜基準は、一日8時間働けることと、チーフとして他の従業員を指導する能力があることの2つである。

2009（平成21）年4月に2回目の登用を行うが、最低でも20名程度の登用を予定している。制度の周知は徹底して行っており、6月の契約更改の面接の時には、店長が制度説明のレジュメを見せた上で、一人一人に説明している。

キャリア社員に登用される者に求められることは、時間的にある程度融通が利いてフルタイムで働けることと、責任を持つことを厭わないことの2つである。言われたことをやるだけでなく、仕事上の指示ができ、責任を持てる。そして、他の従業員に教育訓練を行える。こういうことをしたいと考えているパートタイム社員に対して適切な処遇を行うために設けた制度であり、運用はこれからであるが、更にレギュラー社員になる道も用意している。

③ キャリア社員という雇用区分を設けた理由

パートが正社員になることに抵抗感を覚える理由として多いのは、店舗の異動である。正社員になると指揮命令をすることを求められるが、パートタイム社員やアルバイトに作業の指示を出すことが必要になってくる。これまで同じ店舗で働いている人たちの中であつたら、指揮命令もできるかもしれないが、違う店に異動したときに同じことができるかどうかという不安が、もともと雇用の仕方が店舗限定で

あったため正社員よりも強いようである。

また、異動を不安に思う気持ちには、子どもの存在も大きい。たとえば、子どもの面倒をみるためには通勤距離が今より長くなると困るといったことが理由として挙げられる。さらに、人間関係を挙げる人も少なくはなく、新しい店舗で新しい人間関係を構築するという点に関して心配する人がいる。

その一方で、過去の経験から、パートから直接正社員になる場合は、必ずしもうまくいかないケースが少なくなかった。登用する前に正社員の仕事を説明しても、管理や指示命令、教育など実際に仕事をしてみないとよく理解できていないことが多く、また、店長の推薦があつての登用だったのだが、店長もパートタイム社員、アルバイト社員としての仕事ぶりがどうなのかという評価になりがちで、実際に正社員になってみると本人もこんなはずではなかったということがままあり、せっかく正社員になっても辞める人が存在した。

パート・アルバイトであれば自分の好きな時間帯に働けるが、正社員は1か月間のシフトが決まっていて、急に休むことが難しいという窮屈さもある。正社員にいきなりなることには抵抗感があるものの、これまでの働き方以上を望むパートもいたので、働く人もワンクッション置き、こうした不安を取り除いた上で働いてもらうために、かつ会社としてもその人の能力を見極めた上で、正社員になってもらった方が長い目で見たら良いのではということになり、キャリア社員という正社員とパートタイム社員の中間的雇用区分を設けた。

また、もっと稼ぎたい、銀行でローンを組みたいと思っている人たちを月給制にして処遇することで、有期雇用といえども、安定した働き方を提供したいということもあった。

④ キャリア社員制度導入の従業員からの反響

チーフだったパートがキャリア社員となって、働きやすくなったという感想が聞かれる。旧人事制度でキャリアパートだったときも、通常のパートよりも能力があるということでキャリアパートとしていたが、パートがパートの指導をすることは意外と難しく、キャリア社員制度導入により、それが解消された。また、福利厚生制度などはほとんど変わっていないが、会社が自分たちを社員として認めてくれたことが、やりがいにつながっている。

(2) エキスパート社員について

エキスパート社員は、定年退職の受け皿としての雇用区分で、店舗では役職で副店長以上に当たる。

新人事制度導入前も、再雇用制度は一律パートタイム社員として処遇をする、すなわち時給での処遇を行ってきた。定年退職前に店長をしていたのであれば、店長退任時の給与を時給換算して、その7掛け位という設定をしてきたが、身分がパートとい

うことになる、実際に再雇用される定年退職者はいなかった。

しかし、少子化の中で大量の採用をしていかななくてはならず、また、出店が急激に拡大することによって管理職が薄くなるといった事情があり、60歳で定年する人たちを有効に活用するために、新人事制度の導入によって、店長、副店長や管理職をしていた人はエキスパート社員として雇用することにした。エキスパート社員は主に店長、副店長に該当し、管理職となる。給与は月給制で、人事考課は相対評価でなされる（人事考課により翌年度の処遇を決定する）。

5. 正社員への登用

新人事制度の導入によってキャリア社員からレギュラー社員への登用制度も設けたが、2年程度の在職経験を登用要件としているため、実際に登用を開始するのは2010（平成22年）以降となる。レギュラー社員の登用試験は、正社員としての知識を問うこととなるため、パートタイム社員からキャリア社員への登用とは別の試験を用意する予定である。

1人でもよいから最初の一步が出ないと後が続かないし、1人でも正社員への転換があれば、それを見ている人たちがそのあとに続くと考えている。よって、着実に制度運用をしていくために、最初から大々的にやろうとは考えていない。

6. 能力開発

OJT中心の能力開発を行っており、社員の能力開発体系は資格・役職別に作っており、階層別といった視点に立っている。

非正社員（パートタイム社員とキャリア社員）にも能力開発体系を導入しており、基本的にはOJTである。非正社員には、まず、入社から3か月目までは採用時の教育ということで、店長が社員としての基礎知識を説明する。次に、基本作業を習得するため、チーフが平易な作業から段階的に教育していく。教えるべき項目については、「パートタイム社員・キャリア社員能力開発マニュアル」というカルテで教えるべき項目が示してあり、これに沿って行われる。入社4か月目以降も、同様の形式でチーフが繰り返し教育を行い（「パートタイム社員習得計画表」）、作業の正確さ、作業スピード、仕事の幅をより広げていく。このパートタイム社員習得計画表は、入社した正社員が新入社員研修後に受ける配属後実務研修で用いるものをコンパクトに直したものであり、入社してから2年でチーフができるようにしましょうという設計になっており、その時々に応じて段階を追って行っている。現場のOJTの中で、実際に教えるのはチーフであるが、キャリア社員の習得の責任は、副店長にある。

更に、チーフ研修になると、レギュラー社員とキャリア社員と一緒に参加する。また、レギュラー社員とパートタイム社員の研修も違いはほとんどなく、現場の技術レベルの研修は全く同じようにやる。しかし、パートタイム社員には指導・育成といった役割を

求めていないため、マネジメントに係わる研修は行っていないが、キャリア社員には、マネジメント研修も行っており、今までそういう話を聞いたことがなかったと好評である。他のパートタイム社員を指導する上で、非常に困った部分の解決の糸口となるようである。

また、通信教育等も全てパートタイム社員にも開放しており、業務との関連が高いものには会社の補助が出る。

今後もこれまでどおり、基本的に技術面の教育訓練はOJTを中心にやっていき、マネジメントやリーダーシップ等の部分や座学でやるものはOff-JTで行う。また、従業員の大半を占めるパートやアルバイトにも今後教育していかないと、会社がまわらなくなると考えている。

担当者からのメッセージ

今回の制度改定は社会状況の変化、いわゆる少子・高齢化、採用難、団塊世代の大量退職等の状況において、いかに人材を確保するか。また、社員の約85%がパートタイム社員・アルバイト社員であることを踏まえ、社員の大多数を占めるパートタイム社員が働きやすく、能力を発揮できる制度にするかということが最大の課題でした。

以前から社員の再雇用及びパートタイム社員からの正社員への採用等は行っていましたが、十分に機能している状況ではありませんでした。そこで、なぜそれらが十分に機能しなかったかを考え、今回の制度では是正しました。

今後は制度の定着及び社員への周知徹底が最大の課題です。どんなに良い制度でも、社員に周知し、制度の目的どおりにきちんと運用されなければ社員のモチベーション及びモラルのアップには繋がらないと考えるからです。

事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動 が少なければ直近)	2008(平成20)年3月		2007(平成19)年3月		2006(平成18)年3月		
	204,273百万円		194,775百万円		180,435百万円		
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月		中途採用人数		過去3年間		
	185人				235人		
従 業 員 数	総 数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)		
	13,354人	1,961人	11,393人	11,290人	103人		
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期 間	平均更新回数					
	1年	—					

(5) 株式会社東急ストア

導入している制度



正社員登用



共通の処遇



能力開発



その他



ポイント

- ・ 正社員登用制度を導入。
- ・ 登用制度を導入することで、やる気のあるパート社員の活用が進展。
- ・ 社員間に競争意識の芽生えも。

1. 会社概要

(1) 業種と業績推移

主に首都圏を商圈とするチェーンストアで、食料品を中心に、衣料品、日用生活用品等の小売業である。最近3年間の売上高は、2,500億円前後で推移している。

(2) 正社員の採用

新規学卒採用は、2008（平成20）年4月が100名で、その内訳は大卒が61名、専門学校卒が5名、高卒が34名と、大卒採用がメインである。3年前とくらべて、新卒採用者数は増やしている。

中途採用は、時期を限定せず、年間を通して行っている。ここ3年間で134名の中途採用実績があり、採用者は30代が中心で、男女比は男性6・女性4である。採用基準は、生鮮などの技術水準を評価する場合と、人物本位で採用する場合がある。

(3) 従業員構成

総従業員数は約1万1,500名で、正社員が約2,000名、非正社員が9,500名である。ただし、派遣や業務委託、シルバー人材センターが、非正社員9,500名のうち要員換算で500名いる。

正社員の雇用区分は、M職、G職、S職の3区分である（後で詳述。図を参照のこと）。

非正社員は全員が有期契約で、うちフルタイムの有期契約労働者は、マスター社員の約80名と常勤嘱託の約10名である。マスター社員は、60歳定年後に再雇用で働いて

ある一定期間の仕事は仕事として、能力と仕事のそれぞれを評価して賃金に結び付けようという考え方である。また、年齢に係る処遇の区別、パートタイムかフルタイムかといった時間に係る処遇の区別を廃止したことも特徴である。年齢に係わる処遇については、例えば、従来まで55歳で役職定年としていたが、これを廃止し、現在では60歳以上で店長や役職に就いている者もいる。また、時間に係る処遇としては、勤務時間・日数の選択を可能にし、短時間勤務であっても正社員になれるようにした（後述）。ただし、短時間正社員の下限は、週20時間である。

また、正社員の雇用区分間の転換ができるようになり（S職とG職の間での転換）、さらに非正社員から正社員への転換も制度として導入した。

3. 正社員の働き方

正社員の雇用区分は、M職、G職、S職の3区分で、M職は管理職層で、G職は一般担当層で、S職はエキスパート・スペシャリストと設定している。M職はフルタイム勤務が義務付けられているが、G職とS職については会社の承認によって勤務時間と日数の選択が可能である。また、店舗間異動はあるが、勤務エリアの選択も可能である。

(1) G職について

G職は定期採用された人がほとんどで、入社後は、本社に配属される者もいるが、基本的には店舗に配属され、各売り場に分かれる。2か月の新入社員研修の後、店舗に配属され、A職（パート社員）やアルバイトと同じような仕事からスタートし、計数管理・マネジメントの業務もこなし、チーフ（売り場主任）として任用される。その後は、昇格試験を受けて、その上のマネジャーという職に就く（通常の会社の係長クラス）。つまり、G1、G2、G3と仕事の能力が上がっていき、G3までいくと、昇格試験を受けることで資格が得られ、M職に移り役職が付く。

M4からが管理・監督職となり、M4の代表職位がマネジャー・バイヤー、その上のM6の代表職位が店長・課長、更に上のM8が部長・ブロック長となっている。大きな店舗では、マネジャーと店長の間には統括マネジャー（M6）という役職がある。

主任まで2年、プラス1年でマネジャー、更にプラス1年で20代後半で店長になるという最短ケースもあるが、店長になる平均年齢は35～6歳である（入社後13～14年位）。その後、部長と役職が上がっていくが、部長に昇格する年齢は40歳代後半位となっている。

G職の入社時の作業レベルは、A職（パート社員）やアルバイトの新人と同じレベルであるが、その仕事のスピードや求めるレベルがどんどん上がっていく点でA職と異なる。

(2) S職について

S職は主に中途採用の者で、生鮮や精肉など自分がこれまで培ってきた技術を活か

してずっとやっていきたい、技術を深めたいという場合に、会社として職種を動かしません、ローテーションしませんという約束を、本人の希望に基づいてできる雇用区分である。

G職とS職の転換は制度的には可能であるが、G職からS職への転換は、決めた職種の中で（例えば水産なら水産）必ず実績を上げられると会社に認定された者だけである。

また、S職には資格等級区分はないが、36のランク（職務グレード）があり、実績に応じて上がり、賃金も上がっていく。ただし、S職の方が昇給は振り子現象で、振り子の振り幅が大きく、業績を上げれば、G職よりもS職の方が賃金が上がることになる。

4. 非正社員の働き方

パートタイムで働いている人をA職と呼称し、学生アルバイトをアルバイトと呼んでいる。女性が多く、65歳で雇い止めとしている（定年制は導入していない）。

A職（パート社員）は店舗採用で、店舗間異動はない。また、労働時間は、最大で1日7.5時間である。退職金や企業年金の適用はなく、基本労働条件が正社員と異なる。また、A職（パート社員）の平均労働時間は、労働時間の分布でみると、2つの山ができる。1つ目の山は、配偶者の社会保険の扶養範囲内で働きたいというパート社員で、1日4～5時間となっている。もう一つの山は、自分で社会保険にも加入して、生活を立てたいというパート社員で、1日6～7.5時間となっている。

A職（パート社員）の評価基準は、職務レベルである。職務等級がA1～A3となっており、職務グレードも1つの等級内に2つずつ設定されている。A職の時給は地域相場プラス職務グレード給等で構成され、グレードが下がれば、時給が下がることもある。

正社員（M・G・S職）と非正社員（A職・アルバイト）は、戦力としての捉え方から区別している。正社員を戦力層と位置付けている一方で、A職は定型・補助的労働と区分している。戦力としてのとらえ方が違うため、両者の育成の仕方も異なっている。

5. 正社員転換制度

(1) 制度の概要

2008（平成20）年度の新人事制度の導入とともに正社員転換制度が導入され、年に1回、5月1日付で登用されるように制度化された。制度導入以前の2年前から正社員転換自体は実施しており、その2年間に50名がパート社員から正社員に転換した。

登用試験は、S職・G職認定試験と呼び、2008（平成20）年5月1日付で41名の申請認定をした（S職には51名受験して33名が合格、G職には20名受験して8名が合格）。

登用プロセスは、本人の申請と所属長（店長）の推薦があった場合に、登用試験の

受験資格を得る。筆記試験をし、その後人事部が面談するというステップである。ただし、受験するためには、1年の勤続が必要となる（表を参照のこと）。

表 S職・G職認定試験の概要

S職	G職
<p><受検対象></p> <p>職 種：職種限定あり（店舗の職種のみ）</p> <p>認 定：自己申請—上長推薦—筆記試験（パート社員、アルバイト）—人事部面談—役員面接</p> <p>対 象：社員、嘱託社員、パート社員、アルバイト</p> <p>申請条件：希望職種の経験年数1年以上</p>	<p><受検対象></p> <p>職 種：職種限定なし</p> <p>認 定：自己申請—上長推薦—筆記試験（パート社員、アルバイト）—人事部面談—役員面接</p> <p>対 象：嘱託社員、パート社員、アルバイト</p> <p>申請条件：希望職種の経験年数1年以上</p>

注：雇用区分の呼称は、新人事制度導入以前のものである。

登用制度の導入については、店長も含め全管理職に説明し、かつ全従業員にわかるように、イントラネットで制度の内容を全部開示している。また、店舗については、店の職制を通じて下のA職（パート社員）まで伝えており、制度についての周知徹底を図っている。

今年度の登用に応募した人は71名であったが、事前の予想200～300名よりもかなり少なかった。短時間でも正社員になれるが、どうしても労働時間が長くなり自分の時間が思うようにならない、慣れ親しんだ店舗から異動したくないといったことを理由に、1年間様子を見ようという方がかなりいたようである。

(2) 制度導入のきっかけ

第一に、もっと積極的に仕事を行いたい、会社に関わっていききたいというA職（パート社員）を活用するためである。

A職（パート社員）の中にも、会社に意見を言いたい、良い提案をしたいという方はかなりいた。しかし、A職（パート社員）が何かを言っても社員が聞いてくれない、周りが認めてくれないという、社員がA職（パート社員）と一線を引いている面がみられた。他方、A職（パート社員）の方も社員とは一線を引いていた。

また、過去に、パート社員のままで職務段階を創ったことがあったが（パート社員の上級職）、うまく機能しなかった経験が会社にはあった。

そこで、大変な試験を受けて、役員面接まで合格したという仕掛けを周りに知らせる・アピールすることで、社員として周りに認めさせ、かつよりスムーズに社員に移行できる環境を提供するために、この仕組みを導入した。

第二に、競争意識の醸成という意味もある。これまでA職（パート社員）だった人

が、同じ正社員となり、更には上に行くケースもある。また、あの人が正社員になれるのであれば、私もなりたいといった、意識がA職（パート社員）の中に出現することで、全体のやる気アップにつながる。つまり、正社員とA職（パート社員）の競い合い、A職（パート社員）同士の競い合いといった、意識変革の意味もある。

また、正社員の登用制度導入に対する社員からの反響として、うかうかしてられないという感想が聞かれる。今までの自分の部下やA職（パート社員）と思っていた人たちがどんどんと正社員に登用されてくるので、刺激になっているようである。こうした形で、今まで埋もれていた活力が出てくるのが十分に期待できると考えている。

6. A職（パート社員）・アルバイトの教育訓練

A職（パート社員）・アルバイトの教育訓練は、ステップを踏んで基本的な技術や知識を身に付ける研修は総合研修センター（スクール・オブ・リテイルビジネス、以下SRB）で行っているが、教育訓練の中心は店舗でのOJTである。

A職（パート社員）の考課は、職務評価でそれぞれの等級でできなければならない項目があり、その項目に従って各店舗で点数を付けて、その合計点から個人を評価するという職務評価をおこなう。そのため、店舗では、上のA職（パート社員）が、評価項目をクリアするために、OJT形式でクリアできていない部分を教えていく。このようにステップアップをしながら技術や知識を身に付けていき、ステップアップすれば、賃金が上がる仕組みとなっている。

商品部がOJTのマニュアルを用意しているが、店舗毎に方法は任せている。実際はA職（パート社員）同士で、先輩のA職が新規のA職に教え、また内容によっては社員のチーフクラスの間が教えることもあり、必要に応じて行っている。

また、A職（パート社員）・アルバイトが入社したら、基本的にSRBで2日間の基本研修を受ける。いわゆる入社研修で、東急ストアがどういう会社なのかを、東急グループの活動も含めて事業概要・基本概念を教える。これは各店舗で教えるとばらつきが出てしまうため、全店舗共通で教えるという位置付けである。

それが終わった後、特に生鮮関係の技術者については、初級、中級、上級という研修のステップがある。初級の研修を受けてもらい、初級の認定試験があり、これに受かると賃金も上がるという形で、人事考課に関係する。初級の認定試験を受けるためには、初級の研修を受けなければならない。初級認定試験に受かると、個人の希望にもよるが、中級を目指すための研修を受けることができる。中級の試験に受かると、次は上級のステップに上がっていくという基本の研修カリキュラムがある。

その一方で、自己啓発支援の一環として通信教育の受講支援を行っており、通信教育を受けて修了すると、7割の補助が出る。正社員とA職（パート社員）の間で受講資格や補助額などの区別は全くない。

通信教育には、ベース、テクニカル、ステップアップといった106のコースがある。その中で、エクセル、ワード、ラッピングコースや、調理師、販売士、インテリア・コーディネーター、カラー・コーディネーターなど自分の仕事に役立つと思われる講座を受けている。A職（パート社員）の受講割合は正社員よりも少ないが、正社員登用を申請してきた人を見る限りでは、2つ以上の通信教育を修了している。

担当者からのメッセージ

最近の調査を見ると、学生や求職者の方は、従来のように昇格、昇進制度や育成制度、実績主義はもとより、最近では、「女性の働きやすい環境か」、また、「パート社員の方は、正社員への転換制度があるか」、「職種、勤務時間・週労働日数、勤務地域等の就労ニーズが満たされるのか」等の点の注目度が高いです。

当社はこれまでも、65歳までの雇用延長をいち早く取り入れ、早期昇格制度や目標管理制度の導入、総合研修所の設立など、様々なことに取り組んできましたが、更に人事体系を構造的に変革しないと、今後生き残れないということで、あるべき体系を想定しながら、人事諸制度・運用の全ての見直しを7年かけて行いました。そして、人材の安定的な確保、定着率の向上、活力アップに向けた新しい人事体系を昨年から導入しました。

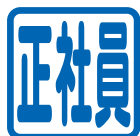
今後もさらに従業員の就労ニーズに対応し、女性の就労支援、パート社員の積極登用、高齢者の職域拡大の実現を図っていきたいと考えています。

事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動) が少なければ直近)	2007(平成19)年度		2006(平成18)年度		2005(平成17)年度	
	2,528億47百万円		2,428億27百万円		2,459億94百万円	
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月		中途採用人数		過去3年間	
	100人				134名	
従業員数	総数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)	
	11,524人	2,054人	9,470人	9,470人	マスター社員77人 常勤嘱託社員11人	
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期 間	平均更新回数				
	1年	マスター社員1回 常勤嘱託社員7回				

(6) 株式会社ロフト

導入している制度



正社員登用



共通の処遇



能力開発



その他



ポイント

- ・雇用区分を一元化し、全従業員を「ロフト社員」に。
- ・社内でのキャリアアップルートが整備されたため、社員の定着率とモチベーションがアップ。
- ・全員が研修を受けられるように教育訓練制度も充実化。これまで研修を受けられなかった人たちに最も効果的。

1. 会社の概要

(1) 業種

1996（平成8）年に西武百貨店から独立分社化した生活雑貨専門店で、全国に51店舗を出店している。1996（平成8）年の分社化以降、売上、利益ともに拡大を続けてきたが、2004（平成16）年に初めて減益となった。それまで、効率重視の分業体制という従業員の仕事のやり方、つまり文具、健康商品、バラエティ雑貨など商品領域ごとに、レジならレジ、ラック（＝品出し担当）ならラックだけという作業による仕事の割り当てでやってきたが、この頃から、レジもラックも両方こなせるといような有機的な形での仕事の仕方に切り換えていくことの必要性が認識され始めた。また、パートタイム社員の採用が難しくなっており、人材確保が困難となっていた。

こうした事情を背景に、2008（平成20）年3月、雇用区分を「ロフト社員」1本に絞るといふ新たな人事制度を導入し、教育訓練体制の充実も含めて新たな取り組みをしているところである。

(2) 従業員数

総数3,577人で、一部を除くほとんどの人がロフト社員と呼ばれる無期契約の正社員である。このうち月例給で給料が支払われている人が836人、時間給で支払われている人が2,741人で、正社員、非正社員という区別は一切ないが、職務がリーダー以上である人は月例給で、リーダーに上がるまでの人は時間給で給料が支払われる（つまり、リーダー以上が836人）。ただし、ロフト社員のうち数名有期契約をしている人もおり、また、初めてロフトに雇用される人は6か月契約であるため、彼らの合計の745人が有期契約労働者で、そのうちフルタイムの者は140人である。

(3) 採用状況

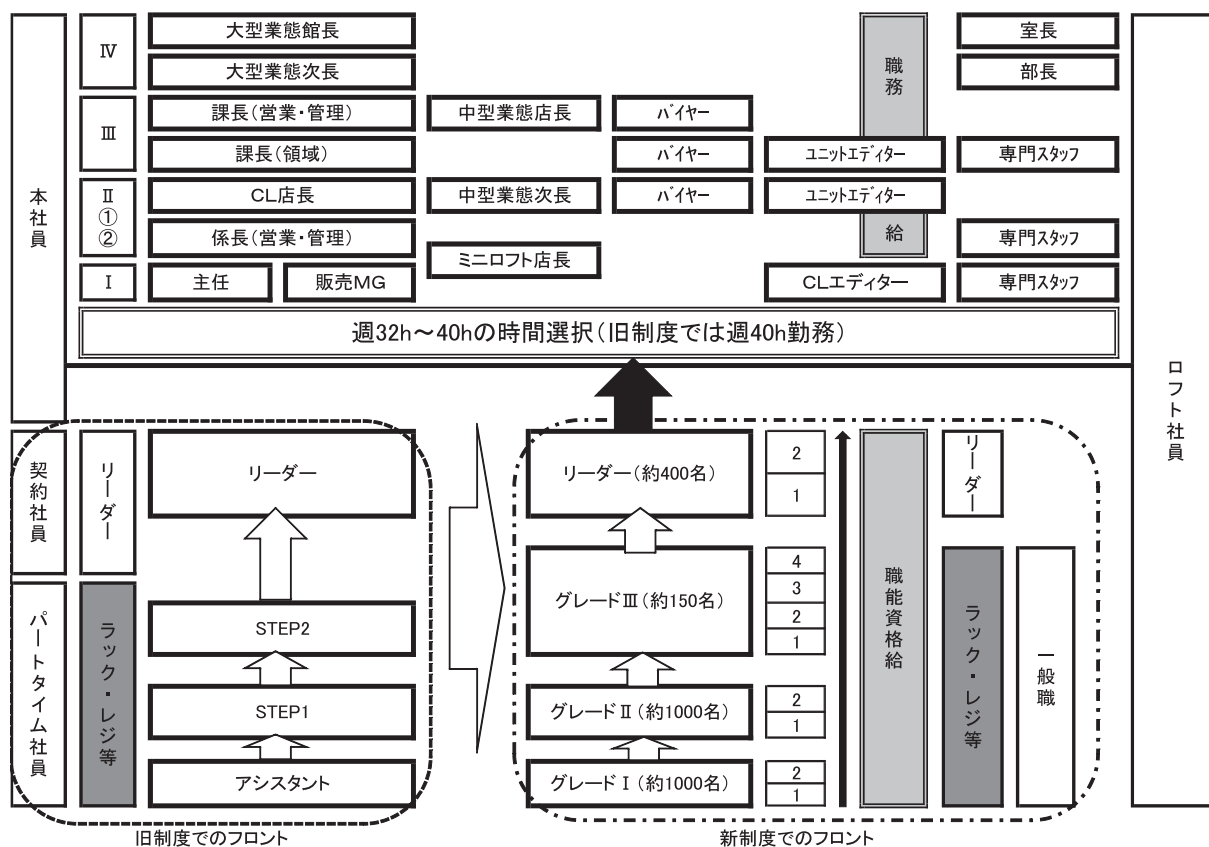
新しく店舗をオープンするなど変則的なことがなければ、平均で月50人くらいが入社している。店舗の募集に応募し、面接を受けて採用になった人全員、6か月間は有期契約（試用期間ではない）にしている。採用後は、本人のキャリアに応じたグレードに格付けされ、この6か月の間に、マン・ツー・マンの指導担当者を付けて、半年間のカリキュラムのハンドブックを渡し、職務に必要な能力をOJTで身につけてもらう。6か月の有期雇用満了後に評価し、無期契約になる人、契約満了となる人に分かれる。

1996（平成8）年に分社をしてから10年間は新卒採用をしてこなかったが、マネジメント部分での人材補充をする必要があったため、2007（平成19）年度から店舗採用の他に新規大卒の本社採用を行っている。2007（平成19）年度は実績で20名、2008（平成20）年度が34名、2009（平成21）年度の内定者は19名である。また、過去3年間の中途採用者は8名で、前職で管理職を経験したことがある人を中心に、店舗の主任・係長層となる人を即戦力として採用した。

2. ロフト社員制度

新人事制度導入以前は、正社員の「本社員」、非正社員の「契約社員」と「パートタイム社員」という雇用区分があったが（図1参照）、新人事制度設計の基本的な発想は、正社員・非正社員という雇用区分をなくすというところにあった。

図1 社員体系



出所：ヒアリング時配布資料より作成。

週労働時間が20時間以上の人は全て無期契約での雇用とし、全員が「ロフト社員」という雇用区分となった。一人一人に希望を聞き、基本的にばらばらの労働時間契約を結んでおり、例えば、25時間勤務の人や35時間勤務の人等が混在する。

ただし、学生など20時間未満の人はアシスト社員という雇用区分に位置付け、本人の希望によって2か月契約又は6か月契約とし、6か月契約の人は4年を上限として契約更新可としている。

また、制度導入とともに、これまで有期契約で働いていたパートタイム社員の中にどうしても有期の方がよいという人がいたので、本人の希望で、1年契約や3年契約という選択も可能としたため、ロフト社員の中にも一部有期契約の人がいる。しかし、こうした人は5名と数は少ない。

新しい制度では、グレードIーグレードIIーグレードIIIーリーダーという資格体系が導入された(図1参照)。グレードIとグレードIIは店舗との雇用契約で、グレードIIIより上は本社との契約である。グレードIII以上に上がるときは、店舗間異動又は全国異動ありという形にセットする。

前述したとおり、店舗の募集に採用された人は全員、初めの6か月は有期契約にしているが、まず、採用時の本人のキャリアに応じたグレードに一時的に格付けされ、無期契約になったときに本格付けされるという、再格付け制度を導入している。平均的には、

グレードⅠの①からスタートするケースが多く、6か月の有期雇用期間が終了したら、無期契約のロフト社員に切り換えられるかの評価がなされる。これは、本人の申告に加えて、評価者が評価をし、総合的に判断をしていく。

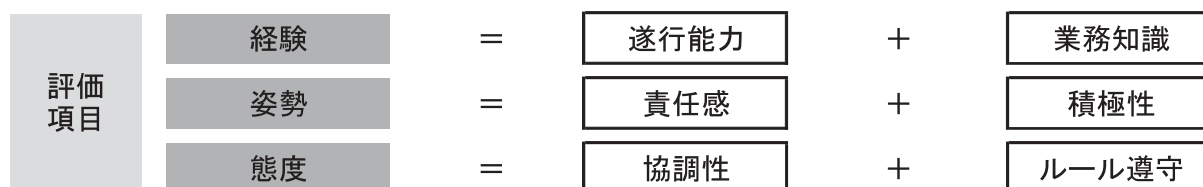
6か月の有期契約からロフト社員に切り換わるための評価においては、より現場に近いリーダーに意見具申をする場を設けており、リーダーの意見を参考にしながら係長が一次評価を行う。そして、二次評価者は販売課長で（小型店舗の場合は、店長）、更に最終評価者は館長となっている（小型店舗の場合は、営業部長）。

新制度導入後、2回程本格付けの採用試験を行ったが、自発的に離職する人を除くと、約7%が不合格となり、契約満了となった。不合格になる主な理由は、勤怠と接客の2つである。遅刻ばかりしている、突発で欠勤ばかりしているといった勤怠上の問題や、接客態度が著しく悪いということが挙げられる。きちんと決められたとおりに出勤をし、普通に接客ができれば、通常であれば合格する。

ロフト社員になってからは、グレード間の異動（例えば、グレードⅠからグレードⅡに上がる）を昇格と呼び、グレード内の異動（例えば、グレードⅡの①からグレードⅡの②に上がる）は昇級と呼ぶが、両方とも評価は二次評価までで、一次評価者は直属の上司（係長又は販売課長）で、二次評価者が店長又は館長である。

評価は面接と筆記試験と、経験、姿勢、態度で評価を行い、経験は遂行能力と業務知識、姿勢は責任感と積極性、態度は協調性やルール遵守に当たり（図2参照）、グレードによって評価ウェイトは変わってくる。入社したばかりのグレードⅠは、職務遂行能力や業務知識といった経験は20%しかみないが、勤続が長くなるグレードⅢではこうした項目の評価ウェイトが高くなる。評価のやり方は、評価シートで本人がまず自己申告し、面接を行う。そして、遅刻、早退、欠勤、無断欠勤という勤怠の部分も足し込んで上司が評価をするという、セルフチェックからの評価である。

図2 評価項目



出所：ヒアリング時配布資料。

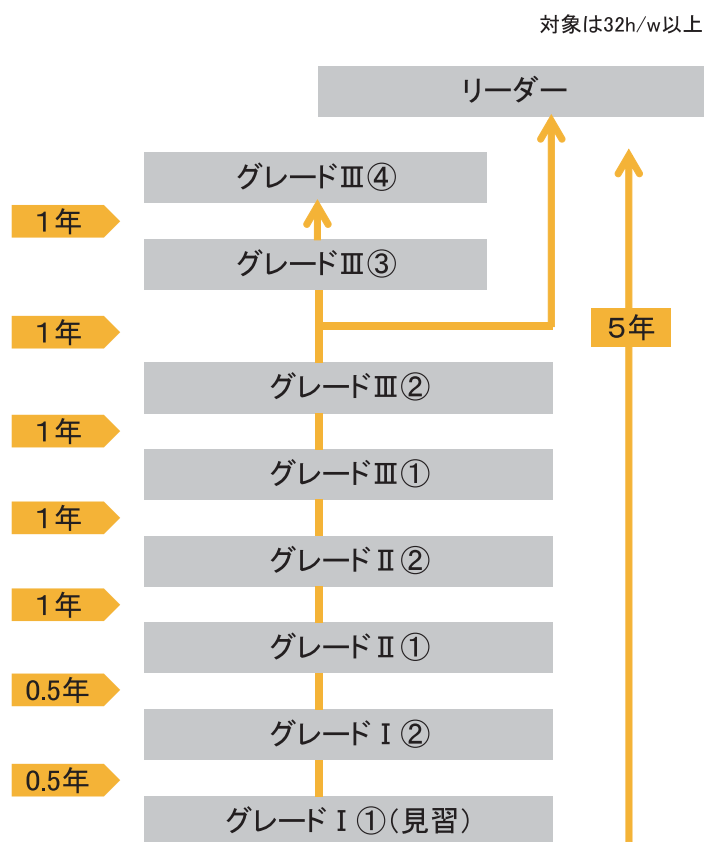
ステップアップは、グレードの下から上へが基本であるが、グレードⅢの②からはリーダーにスキップすることができる（図3参照）。社員の中には、リーダーはマネジメントの仕事が入ってくるため、希望しない人が中にはおり、そういう人のために専門職の道としてグレードⅢの③、グレードⅢの④を設けている。ただし、制度導入してから間

もないため、現状では、グレードⅢの③やⅢの④の人はゼロである。

また、リーダーにも①と②の2つのステップを設けており、リーダーの②から店舗の主任、係長というようにステップアップをしていく。

福利厚生制度としては、週20時間以上のロフト社員全員がグループの共済会に加入している。退職金は、2004（平成16）年度から確定拠出年金に切り換えており、本社員、正社員になって5年で有資格という形の規約となっている。社会保険の加入も、週28時間以上の人を対象にしており、適用基準の目安である40時間勤務の4分の3の30時間よりは緩い条件としている。

図3 ステップアップルート



出所：ヒアリング時配布資料。

3. ロフト社員制度導入のメリット

(1) 定着率のアップ

ロフト社員制度導入の一番のメリットは、定着率のアップにある。2006（平成18）年、2007（平成19）年では年間で約1,700名入社し、約1,700人が退職していたが、制度導入後定着率はかなりアップした。これは、時間給のアップと無期契約にしたことによると考えられる。

例えば、時間給は、旧制度よりも1割アップしている。東京都内の店舗を例に挙げると、旧制度でのアシスタント社員の時給の上限は950円であったが、新制度で同じ

資格に当たるグレードⅠでは①のバンドで960円とした。

従来は、アシスタント社員がステップ1に昇格すると時給が900円となり、更にステップ2に上がると950円に上がった。しかし、ステップ1からステップ2に昇格するまで1、2年かかり、更に950円まで上がると、それ以上は時間給が上がらない仕組みになっていたため、リーダー職務での上は目指したくないという人には仕事として魅力がなくなってしまっていた。新制度では、スタートを960円にしており、グレードⅢの④までいけば1,200円ぐらいまで上がる仕組みにしたことが、定着率アップにつながっている。また、雇用契約が今までは6か月、半年ごとでの契約更新であったのを無期契約に変えたことも、定着率アップにつながっている

(2) 社員のモチベーションのアップ

グレードⅡの層は、ステップ2から横移動した人たちで、時間給は若干上がったが仕事の内容などその他のことは余り変わっていない。他方、新制度でグレードⅢに格付けられた人は旧制度の職層から上昇異動した人たちである。2008（平成20）年6月に従業員調査を行ったところ、新制度でグレードⅢに位置付けられた人は、仕事に対するモチベーションが高いことがわかった。旧制度では、長期的な展望を考えていなかった人たちが、無期契約となったことで、5年以上頑張りたい、転居を伴ってもステップアップをしたいというように変わってきていると考えられる。

また、グレードⅠの層も、2008（平成20）年3月以降に新しくロフト社員になった人たちであるが、非常にモチベーションが高く、どんどんステップアップをしたいと回答している。

つまり、旧制度下の働き方は、ステップ2が職層の上限で時給も950円で頭打ちということでやりがいなくなり、3年、4年のベテランが辞めていくといった問題があったが、こうした点がクリアされ、全体のやる気、モチベーションは上がっていると考えられる。

また、上を目指したい人にとっては、今まではパートタイム社員から契約社員になる時や、契約社員から本社員になる時には、人事部や役員が面接をしていて、一つのハードルがある感じであったが、スタート時点から全員がロフト社員であるから一律にストレートに上がってもらえるということで障壁がなくなった感じがある。

4. 教育訓練

(1) 新人に対する教育訓練

新人教育は、Off-JTとOJTの2本立てである。入社時研修は、月2回、東ブロックと西ブロック単位（東京と大阪）で入社式を行うこととし、執行役員以上がロフトの歴史から事業概要、業務内容を話し、その後に人事部が人事制度を説明するという、会社に関する知識の付与を行っている。入社式の後、同じ日に5時間から6時間位の

研修も行い、仕事に関する知識を教えている。両方とも、社員としての意識付けとして有効に機能している。

また、新人のOJTとして、採用後最初の6か月の有期契約期間に、マン・ツー・マンの指導担当者をつけて、カリキュラムのハンドブックを渡し、職務に必要な能力を身に付けさせている。

(2) 新人以外の社員に対する教育訓練

新人以外のロフト社員については、グレードⅠ、グレードⅡ、グレードⅢの各層全てにおいて研修のプログラムがあり、またリーダーになった時はリーダー研修があり、それより上の主任・係長も全て研修を行っている。つまり、ロフト特有の商品やビジネスの基本的な研修まで、層立てで細かく作成している。

旧制度から新制度に移行しても時給や仕事面でほとんど変化のなかったグレードⅡの仕事に対する意識付けというのが一番難しいことであった。グレードⅡには1,000人以上在籍しているが、全員に研修を受講させた。研修は1回20人、30人単位で、全員に受講させるために何十回と繰り返し行ったが、全体でみて、ここが一番効果があったと考えている。また、旧制度では、アシスタント～ステップ1までは研修がなく、ステップ2に上がらないと研修を受けられなかったが、全ての層に研修を導入し、全体的に能力開発を充実させた。

担当者からのメッセージ

2008（平成20）年3月より、「正社員」「契約社員」「パートタイム社員」とあった社員区分を改め、「ロフト社員」に一本化を行い、合わせて賃金水準や労働時間の見直しを行いました。これにより「離職率の低下」「社員のモチベーションの向上」と、一定の効果を得ることができました。間もなく制度導入より1年が経過しますが、まだまだ細部では手直しや見直しをすべき箇所が散見されます。又、厳しい経済環境の中、個々の「ロフト社員」のやる気やスキルの向上、そしてこれらを如何に顧客支持に結び付け生産性の向上に繋げていくか、いわゆる人事制度に「魂を入れる」作業に取り組むステージに今後入っていく必要があると考えています。

事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動 が少なければ直近)	2008(平成20)年3月	2007(平成19)年3月	2006(平成18)年3月		
	7,094百万円	6,264百万円	5,343百万円		
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月	中途採用人数		過去3年間	
	34人			8人	
従 業 員 数	総 数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)
	3,577人	836人	2,741人	745人	140人
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期 間	平均更新回数			
	0.5年	1.1回			

(7) C 各種商品小売業

導入している制度



ポイント

- ・競争の激化等に伴い、人材活用の効率化という課題に直面した同社は2007（平成19）年、正社員の補佐・定型業務に限定してきた有期契約社員（パートナー社員等と呼称^{※1}）の職務範囲を、他の指導・まとめ役業務（新設・L資格）まで引き上げるとともに、処遇・労働条件を整備した（→処遇制度の内容）。
- ・また、パートナー社員については、正社員（全国転居転勤ありの総合職）と同様の教育研修・能力開発を行ってきた経緯から、同社は育んだ人材力を無駄にしないよう、自由応募方式による正社員・スタッフレベルへの登用に取り組んできたが、今回、さらに公平な機会を開くため、新たに上記L資格から正社員・管理職へと続く、登用ルートの導入にも踏み切った（→正社員登用制度）。

1. 正社員登用制度の内容

(1) 制度の仕組み

パートナー社員の更なる高度活用を企図し、正社員の補佐・定型業務（P資格）に限定してきたパートナー社員の職務範囲を、他パートナー社員の指導・まとめ役業務（新設・L資格）まで拡大。併せて、対応する処遇・労働条件を、新パートナー社員制度として整備するとともに、新たにL資格から正社員・管理職へと続く登用ルートも導入した。

なお、同社における正社員登用ルートは以下2通りある。

ルート①

パートナー社員として入社後1年以上在籍し、業績考課（所属長評価）結果が標

準以上で、年齢要件（36歳以下^{*2}）を満たし、転居を伴う転勤にも応じられるというものであれば何度でも、正社員・スタッフレベルからの社内採用に自薦だけで応募できる仕組みである。

ルート②

新たなパートナー社員制度上で昇格・昇級を積み上げた成果として、L資格・II等級段階に至り管理職を任命されれば、自動的に正社員へ転換される仕組みである（図）。

(2) 選考方法と登用実績

ルート①

応募の機会は年1回で、パートナー社員の契約更新（9月）の2～3週前に、社内文書で周知する。応募書類を提出した希望者全員を対象に、小論文→筆記試験（SPIII）→面接2回を実施する。パートナー社員として入社後、ルート①を通じて正社員登用されるまでに要する平均勤続年数は6年となっており、複数回受験（希望者の合格率は平均15%程度）で登用に至るケースがほとんどである。現行方式へ移行後、ほぼ毎年十数人ペースで正社員へ登用しており、2004（平成16）年からの累計だけで62人の実績がある。登用後はパートナー社員当時の勤務実績も反映し、直前手にしていた年収の数%増に相当する、正社員・スタッフレベルの資格・賃金制度に格付けされる。これにより、賞与水準が増額になるほか、登用を起点に退職金制度も適用になる。

ルート②

P資格（採用店舗でのみ勤務）からL資格（エリア内で異動あり）、正社員・管理職（転居転勤あり）と昇格昇給する中で、パートナー社員のライフサイクルの変化等に応じ、働き方を徐々に適応させていくことができる仕組みになっている。登用後は、任命された正社員・管理職（通常はフロア主任等）と全く同様に処遇される。登用実績は、現時点ではL I資格所持者が50人程度いるものの、L資格の創設が2007（平成19）年のため、実際に正社員登用者が出始めるのはまだ先である。

(3) 制度導入の効果

ア 人材流出の歯止めへの貢献

以上のような正社員登用制度の整備を通じ、同社はこの間、少なくとも次のようなメリットを享受していると話す。まず、パートナー社員についても正社員同様、教育研修・能力開発の充実に努めてきたが、いかにその離職を防ぎ、定着率を高めるかが課題だった。これに対し、年齢要件のある正社員・スタッフレベルへの登用ルート（ルート①）だけでなく、新たに勤務実績の積み上げを評価するL資格経由の正社員・管理職への登用ルート（ルート②）を設けたことで、優秀なパートナー社員のつなぎ止めに奏功している。

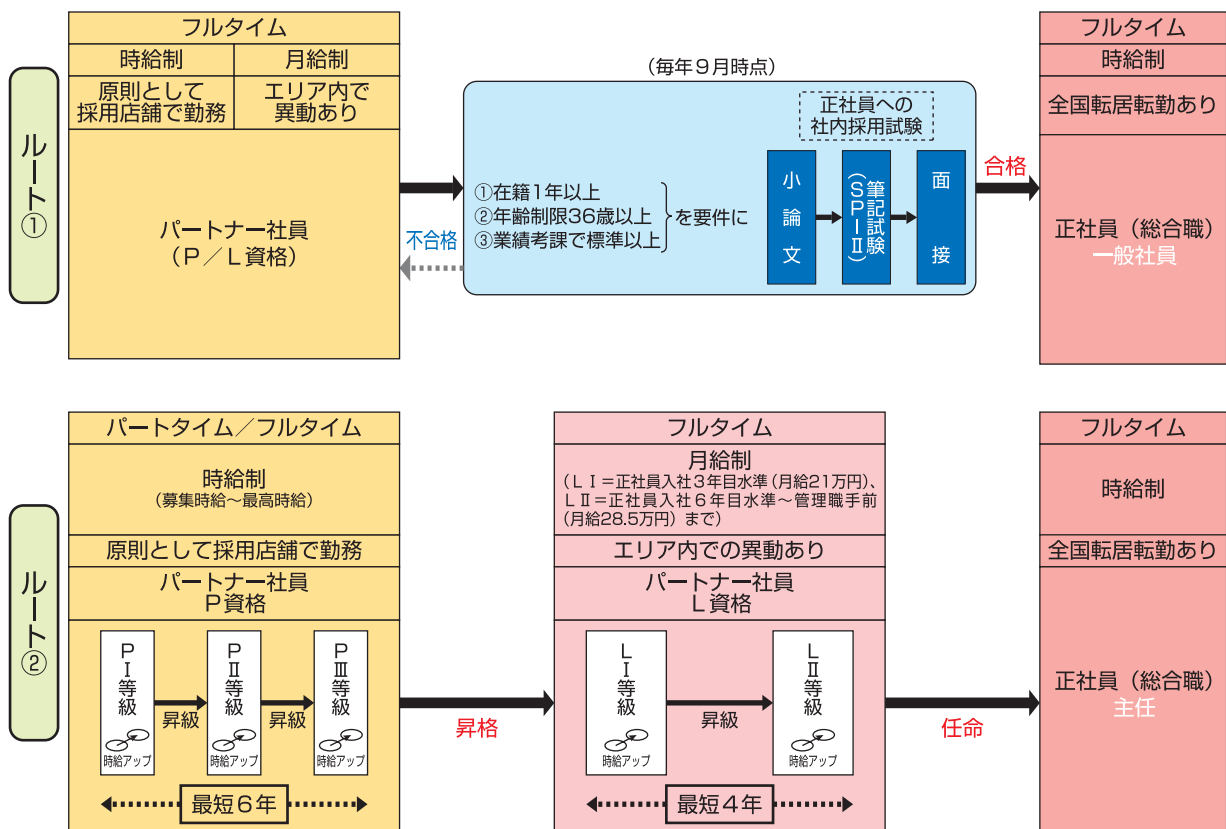
イ 人材育成の効率化に寄与

また、一連の制度フレームをホームページに公開したことで、パートナー社員の応募者層も明らかに変化。例えばやる気のある高卒者等が、当初から正社員登用をめざしてパートナー社員で入社してくるようなケースが増え始めており、反響の大きさを実感しているという。更に、パートナー社員からの正社員登用は、人間性や働きぶりをじっくり見極められるとともに、実務に充分精通していることから、登用後はビジネスマナー研修（3日間）だけで足りるため、育成効率も非常に良いと感じている。

(4) 今後の課題

一方、同社はこの間に感じた課題として、①登用後の安心感から働きぶりが緩慢になってしまうのを防ぐ動機付けの方策、②周囲の見方が突然変化することに伴う精神的な負担を軽減する方策、③登用されなかった場合のその後のモラルを維持する方策（その意味からも年齢制限の功罪見極め）、④優秀であるにも係わらず仕事の重責化や複雑化を恐れ、嫌悪・尻ごみしてしまうケースの誘導策等を講じる必要があるとみている。

この企業における2通りの正社員登用の仕組み



2. 人材活用の効率化に向けた取組み

人材活用の効率化に向け、パートナー社員の職務範囲の拡大に当たっては、そのキャリア・パスを、それまでの1資格（P資格）・2等級制（PⅠ・Ⅱ）から、2資格（P・L資格）・5等級制（PⅠ・Ⅱ・Ⅲ、LⅠ・Ⅱ）へと多段階化した。パートナー社員の賃金^{※3}（時給制）は、募集・採用時給からスタートし、毎年の契約更改時の評価結果に応じ徐々にアップ。従来通り、P資格内は各等級（Ⅰ～Ⅲ）とも2段階ずつ昇給があり、やる気や努力（役割・能力の発揮度合い）に応じ、最短6年でPⅢ・最高時給に到達することができる。その時点の評価でA以上を連続取得し、フルタイム勤務・エリア内異動にも応じられるということであれば、今度はLⅠ資格（月給制）に昇格できる。さらにLⅡ段階に昇級し、管理職の任命を受けた時点で、晴れて正社員に転換。新制度の構築に当たっては、こうした乗り入れがスムーズになるよう、LⅠ資格の賃金水準を正社員・新卒入社から3年目（月給21万円～）、LⅡ資格の最高を6年目（同28.5万円）に設定するなど、緻密な工夫が施されている。

- ※1 「パートナー社員」や再雇用「シニア契約社員」（以上、1年ごと契約更新で65歳雇止め、フルタイム（実働8時間）あるいはパートタイム（8時間・週4日／6～8時間・週5日で月129時間以上）、あるいは「学生短期アルバイト」（月128時間以内）と呼称。いずれもシフト勤務制（早番・遅番の二交替制）であり、正社員・有期契約社員とも1か月単位の勤務予定表で割り当てられたシフトに従い、レジ（キャッシャー・サッカー）、納品整理（店頭・倉庫の在庫確認、入荷商品の保管用整理）、品出し（主に閉店後に行う商品補充、売れ筋を意識した陳列）、商品発注（原則日曜と平日の2回、自分が担当する商品群について、専用端末で商品毎の売上げと在庫、目安となる発注数を確認し、チラシ掲載や大型連休、季節・天候等の条件を加味しながら不足商品を発注）といった一連の業務を交替でこなす。
- ※2 ルート①であえて36歳以下という年齢制限を設けているのは、過去（1998（平成10）年～2003（平成15）年及び2005（平成17）年）において、新卒採用を停止した際に生じた社員の年齢構成の歪みを是正するツールとして活用しているためである。また、高卒・短大卒、専門学校卒者にとっては、1998（平成10）年より停止した新卒採用に代わる事実上の入職経路として優先的に機能させている意味合いもあり、さらに同社としては、パートナー社員からの採用であっても、正社員にする以上は本部の管理職まで確実に成長して欲しいという期待を込めていることから、昇進・昇格に必要な平均的な到達期間を確保するためでもある。なお、ルート②については、パートナー社員としての勤務実績の蓄積を評価し、ルート①に応募できないようなケースにも広く機会を拓く配慮から、特に年齢制限を設けていない。ただ、同社には役職定年があるため、実質的には49歳以下が対象になる。
- ※3 募集・採用時給は、都心店で1,100円等（このほか、土日祝は100円増、早出残業手当は×0.25加算（平均で1か月15～20時間程度）等）。契約更改時の評価事項は、①接客対応（基本姿勢、直接的対応、間接的対応、商品知識）②実務能力・取組姿勢（基本姿勢、実務能力、意欲・姿勢）。なお、パートナー社員には、若干の賞与（2007（平成19）年冬実績のパートナー社員の賞与は全社平均で12万円）が支給されるほか、共済組合制度（希望者のみ）、従業員買物割引制度、食事補助（食券）制度、資格取得補助制度といった正社員とほぼ同様の福利厚生も適用されるが、退職金はない。

担当者からのメッセージ

弊社では長年、契約社員の社員登用を実施してきました。近年、社内・社外の環境が変わり、契約社員の中には多様な働き方を求める層もあれば、将来に不安を感じている層も出てきています。企業として、それぞれの層にどのように対応してゆくかが、今後の大きな課題となっています。そのような状況下で弊社は、人事制度全体を抜本的に見直している途上にあります。しかし、どのように人事制度を変えてゆくにせよ、社員登用による人材の発掘、モチベーション維持はその中心になるものと考えています。

事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動 が少なければ直近)	2008(平成20)年3月		2007(平成19)年3月		2006(平成18)年3月	
	908億円		858億円		900億円	
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月		中途採用人数		過去3年間	
	21名				30人	
従業員数	総数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)	
	2,879人	1,102人	1,777人	1,777人	1,176人 (短期雇用アルバイト 683人を除く)	
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期 間	平均更新回数				
	1年	6.5回				

(8) 藤田グリーンサービス株式会社

導入している制度



正社員登用



共通の処遇



能力開発



その他



ポイント

- ・ 正社員登用制度を導入
- ・ 組織の年齢構成の是正を1つの目的に制度を導入したが、制度を導入したことで、契約社員の仕事の質が向上

1. 企業概要

(1) 事業

不動産管理業（マンション・別荘地の管理、会員制リゾートクラブの運営、寮・保養所各種施設の運営受託、不動産仲介業の4つ）。親会社である藤田観光株式会社が販売した別荘地やマンション、会員制ホテルの管理、ホテル運営を受託している。今年の総売上高17億円に占める業務別の割合は、ウイスタリアン事業と呼ばれる会員制ホテルの運營業務が約半分、リゾートマンションや別荘地の管理業務が5億円強、受託保養所が2億円程度、残りが不動産仲介となっている。

(2) 従業員構成

従業員総数は180名で、そのうち正社員が43名、うち親会社からの出向者が11名である。正社員は社員と呼ばれ、無期雇用、全国転勤ありで、一日の所定労働時間が7.5時間、公休が年108日である。本社勤務者が18名、残りの25名が全国事業所に配属されている。

また、非正社員数は137名で、全員有期契約である。フルタイムの契約社員とパートタイムのパートナー社員という2つの雇用区分があり、労働時間によって雇用区分が異なる。契約社員は44名で、労働時間は一日7.5時間と社員と同じで、公休数も一緒である。雇用契約期間は1年で、転勤はなく、社会保険に加入している。

一方、パートナー社員は約90名おり、一日の労働時間が7.5時間未満の者で、雇用

契約期間は、契約社員と同じ1年である。業務は、レストランの調理場で洗い物だけを行ったり、客室の清掃を4～5時間行ったり、請け負っている保養所の布団の上げ下げだけに朝1時間と夜1時間だけ勤務するなど、補助的な仕事を任せている。

なお、契約社員もパートナー社員も、平均更新回数は約5回となっており、また、(正)社員の新卒採用は行わず、契約社員として中途採用をしている。

2. 非正社員の働き方（契約社員）

契約社員は月例給で、ボーナスも支給される。同じ職種の社員とほぼ一緒の作業をしているが、社員が最終的には仕事の責任を取るという点で、異なっている。

表 契約社員・パートナー社員の職務等級と呼称

職務等級	呼 称
5 級	マネージャー
4 級	アシスタントマネージャー
3 級	シニアスタッフ
2 級	スタッフ
1 級	ジュニアスタッフ

採用においては、本人の能力チェック、面談、履歴書の確認など実際の採用審査は現場の長がやり、採用の最終的な権限は、契約社員の場合は社長にある。契約社員は即戦力として採用しており、ホテルのフロント、レストラン、調理場や、施設管理といった現場で欠員が出ると、欠員が出た仕事の経験者を募集する。よって、契約社員として採用される者は、募集関連職種で働いていた経験があり、年齢も大体40歳過ぎの人となるが、50歳代も中にはいる。

また、契約社員もパートナー社員にも、職務等級制度を導入している（上記表を参照）。契約社員の入社時の格付けは、ある程度責任を持ちながら働いて欲しいときは4等級又は5等級に格付けられ、清掃や施設管理など補助的な仕事となると、1等級又は2等級に格付けられる。つまり、等級は仕事に対する期待に、経験値も加味して決められる。40歳過ぎで、他社で経験がある人であれば、4等級に格付することが多い。

契約社員の人事評価は年に3回行っており、上期下期の賞与の時と、毎年4月の賃金改定の時に合わせて実施する。評価は、成績・能力・就業評価の3種類で評価され、評価結果に基づいて、昇給及び契約更新の是非の判断がなされる。

実態としては、契約社員のまま等級を上がっていくというよりも、社員登用制度があるので、そちらの方でキャリアアップという形になってきている。

3. 正社員登用制度

(1) 制度の概要

正社員登用制度が導入されたのは2004（平成16）年であるが、制度の周知を積極的に始めたのは2007（平成19）年からである。契約社員から社員登用した人数は、ここ4年間で3名である（2008（平成20）年2名、4年前に1名）。制度導入以前は、グループ内のある会社では登用をしていたり、ある会社では登用していなかったりと、グループ内で対応がバラバラだったものを、親会社のイニシアティブで統一することになり、登用制度が始まった。親会社が登用の基準を決めて、グループ内の全ての会社に導入された。

年に1回、登用を行っている。各事業所に登用の実施通知を流すことで関係者に周知する。昨年度は、年末に募集を行い、年内に申請を締め切り、年度内に審査を行った。契約社員から6名の応募があり、男性5名女性1名で、男性4名は30歳代、残る1名は40歳代、女性は30歳であった。全員が書類審査を通過し、面談と適性検査を行い、最終的に2名を登用した。

応募条件は、契約社員、パートナー社員に関係なく、1年間継続的に勤務していることである。本人の希望と事業所長の推薦があれば、申請書を提出できる。その書類審査を第一審査として行い、第二次審査として面接と適性検査を行う、二段階選抜方式である。

登用のポイントは、会社に対して何を貢献できるのかきちんとした考えをもっており、かつ社会人としての基本姿勢を備えていることである。また、調理や施設管理の電気技術など専門技術は優秀であっても、社員になれば、人を管理しなければならず、数値管理もできなくてはならない。今の技術力だけではなく、将来的に長になるべき資質があるのか、そういう考え方をきちんと持っているかどうかといったことも、登用のポイントとなった。そして、社員登用した場合、同じ位の賃金の社員の等級に格付けする。

なお、制度上は、パートナー社員からも募集しているが、これまでのところ応募がない。職種が清掃や洗い場など、もともと短い時間を希望されている者が多く、かつ扶養の範囲内で働いている者もいるので、7.5時間勤務をしなければならない社員にパートナー社員が応募してくる可能性は、今後も低いと考えている。

(2) 制度導入のきっかけ

制度導入のきっかけは、社員の平均年齢が45～6歳と高くなっているため、若い層を社員として確保する必要があったからである。会社の年齢構成を変えていく観点から、登用予定数を設定しており、2008（平成20）年は2名を登用した。

制度導入をしたことによる変化は、頑張れば社員になれるという意識変革を通じて、仕事の質が向上したことである。

なお、親会社が音頭をとり、親会社が決めた基準をそのまま導入したため容易に制度導入ができたが、運用ルールのフォーマットを行政が提供してくれれば、他の会社も制度を導入しやすくなるという印象を制度導入の過程で持った。

4. 教育訓練

全従業員を対象に、マナー研修等の基礎的な集合研修を行っている。また、親会社の新人研修に希望者を派遣する制度もある。

また、全体的な基礎研修以外に、社員で2等級の者が3等級に昇格すると、昇格者研修を実施している。

なお、現場では、専門技術を持っている経験者を契約社員として採用しているので、体系化されたOJTは行っておらず、同じセクションの上の者が当社の仕事のやり方はこうであるということをお教える程度である。

担当者からのメッセージ

弊社が正社員登用制度を導入したきっかけは、社員の平均年齢が高かったため、年齢構成の是正を図ることにありました。親会社が登用の基準を決め、グループ内の全ての会社に導入したので、登用基準を自主的に定めるといった煩わしさはありませんでした。登用に当っては、筆記試験とともに実施する登用面談において「応募の動機や当社における本人の将来像が描けているか」を重視しました。とはいえ、基準に則った制度運用（どういった期間従業員の契約社員やパートタイマーを正社員として登用するか）については、一義的にはグループ内の個々の会社に任されたことから、制度導入当初は、正社員登用に至らなかった従業員に対して、その理由をどのように説明すれば理解が得られるかなど解決すべき課題はありました。

制度導入から5年が経過し、制度も軌道に乗ってきてはおりますが、正社員登用制度の導入がもたらすメリットは、有能な人材が確保でき、また従業員の仕事に対する意識が高揚し顧客サービスの品質向上が期待できることにあると思います。そして、従業員に対しては、何が変わり、何を期待でき、何を期待されているかを理解してもらえれば、導入しやすいのではないのでしょうか。

事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動 が少なければ直近)	2008(平成20)年3月	2007(平成19)年3月	2006(平成18)年3月		
	1,773百万円	1,958百万円	2,138百万円		
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月	中途採用人数	過去3年間		
	—		3人		
従 業 員 数	総 数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)
	180人	43人	137人	137人	44人
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期 間	平均更新回数			
	1年	5回			

(9) 株式会社リンガーハット

導入している制度



正社員登用



共通の処遇



能力開発



その他



ポイント

- ・新卒・中途採用に苦戦する中、パート・アルバイト等有期契約社員から全国転居転勤あるいは地域限定勤務の正社員への登用ルートを整備することで、多様な人材タイプを取り込みつつ要員を着実に確保。また、地域に根差した意欲ある有期契約社員を店長（正社員）に据えたことで、店舗運営の安定化や売上高アップにも貢献。

1. 正社員登用制度の内容

(1) 制度導入の経緯

長崎ちゃんぽん専門店として安全・安心で美味しく、リーズナブルな価格での商品提供をめざす同社は、創業当初からパート・アルバイト等有期契約社員（「リンガーマイト」と呼称）を活用し、効率的な店舗運営に努めてきた。その一環として過去、正社員数を極力抑制しようとした経緯^{*1}があるものの、結果的にサービスの質の低下やスタッフの離職率の増大、業績の伸び悩み等に直面した。そこで同社は、2005（平成17）年の中期経営計画で、積極的な出店戦略を打ち出しつつリンガーマイトから正社員への積極的な登用に取り組むこととなった^{*2}。

(2) 制度の仕組み

その実施に当たり、同社が用意した登用ルートは2通りある（図）。一つは、3～10年ほど勤務し、店長代理を任せられるレベル（AMランク）^{*3}まで成長した優秀なリンガーマイトを、新設した地域内限定（通勤1時間圏内でのみ異動あり）勤務の「エリア社員」へ登用するもの。もう一つは、全てのリンガーマイトを対象に、新卒・中途採用同様、全国転居転勤可の「ナショナル社員」へ登用するものである。

登用ルートが2通りあるのは、リンガーマイトに多い2タイプ（地元の主婦及び学

生・フリーター) それぞれを対象に広く機会を与え、また、多様な人材を余さず活用したいとの配慮・狙いに基づいている^{*4}。登用後は、前者はこれまで勤務してきた店舗の「エリア店長」(昇進上限は店長職・係長職)として、店舗運営の安定化や、地域に密着した営業活動の展開といった役割を担う。一方、後者は「一般スタッフ」あるいは「ナショナル店長」に位置付けられ、多様な異動で経験を積みながら、複数店舗の統括職や本部管理職まで(昇進上限なし)のキャリアアップを目指す。

(3) 選考方法

いずれのルートの希望者もまず、「社員登用プログラム参加エントリー票」(個人情報・現タイトル、入社希望動機や配属先希望等を書き込んだシート)へ記入し、店長に提出。面談を行い、人物推薦を得られるかどうかの判断を仰ぐ。問題がなければ入社希望年月を設定し、店長は営業部長(エリア内複数店舗を統括)へ報告。今度は営業部長が、実際の仕事ぶりをチェックしに来店し、本人との面談に臨む^{*5}。この段階でも人物推薦が得られるようなら、入社までの流れについて説明を受け、本部にエントリー票を送付。その直後から、店長として育成するためのトレーニングプログラム^{*6}がスタートする。この間、外食業界用の適性検査等も実施する。約半年後、それらの結果を持ち改めて、事業部長による面談(店長資格取得審査)へ進む。ここで店長としての資質等を最終的に見極めた後、人事担当役員の決裁で内定に至る。

(4) 登用実績

制度導入後、リンガーマイトから正社員への登用者の累計は、2008(平成20)年10月現在でナショナル社員が92人、エリア社員が44人。現在もトレーニング中のリンガーマイトが多数おり、今後も着実に増える見通しである^{*7}。

(5) 登用後の処遇

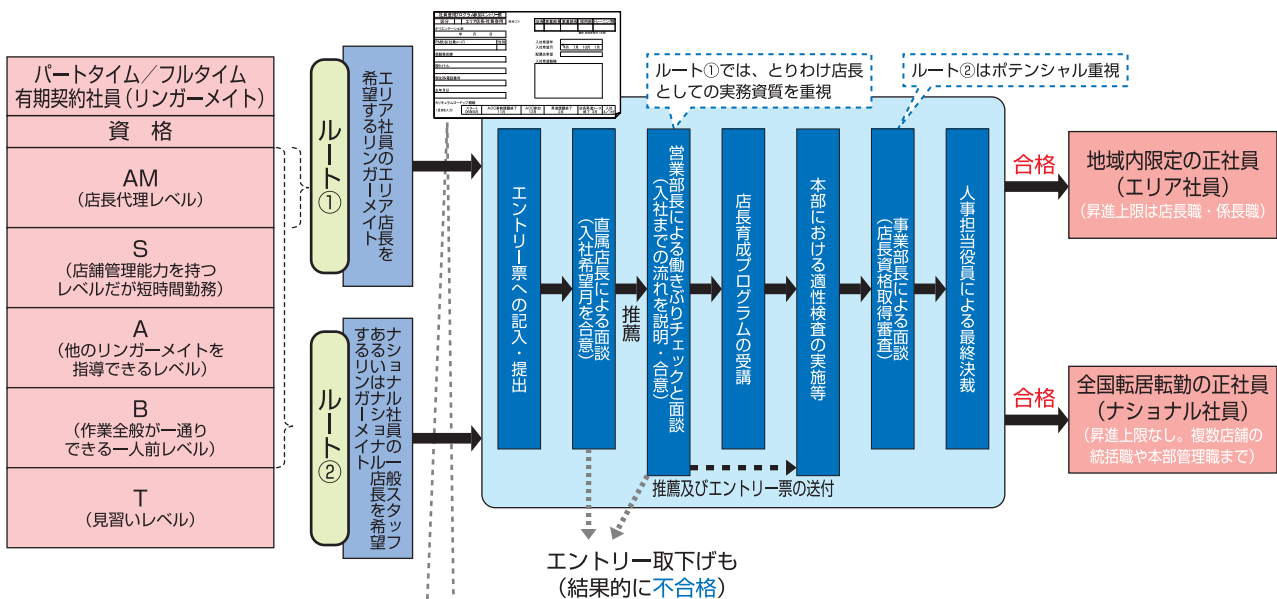
登用^{*8}後、ナショナル社員の処遇は現行規定通りだが、新設したエリア社員(登用はまだ全正社員の1割程度)については次の通り設定した。まず、エリア社員へ登用直後の月給は、エリア店長のバンド範囲内(地域ごと)で、年齢や本人が直前まで得ていた時給水準、直近で入社した同期の支給水準等を勘案し、時間給換算で200円程度はアップするよう配慮しながら個別に決定するが、平均的には時間外手当分を別にして^{*9}、平均27万円程度(関東では29~30万円程度)になるイメージという。賞与(業績に応じ変動するが夏・冬ともおおむね2.5か月相当)については、評価に応じナショナル社員の9割(S)・7割(A)5割(B・C)の4段階で支給する仕組みだが、エリア社員のパフォーマンスは皆かなり高評価のため、平均では7割程度になっている。なお、退職金制度(勤続年数と職務によるポイント制)は、ナショナル社員と共通のものが適用になる。

(6) 制度導入の効果

日々の勤務を通じ着実に、同社のコア人材足る存在まで成長した、リンガーマイト

という人材資源に着目し、正社員登用という新たなモチベーションを与え、また、この間の働きぶりを正当に評価する姿勢に転じたことで、例えば地元の主婦等は貴重な再チャレンジ機会と捉え、メキメキやる気を発揮するようになった。知り尽くした地域・顧客情報をもとに、ユニークな営業活動を展開してくれたり、リンガーマイト・スタッフと日常的なコミュニケーションを円滑にすることで、離職率を低下させてくれたりと、直属の営業部長による評価は総じて期待以上。同社としては、頻繁に異動するナショナル店長のみでは適わなかった、多様な人材力を取り入れるメリットと、それが既存の正社員をも刺激する効果を実感しているという。

リンガーマットにおける2通りの正社員登用の仕組み



社員登用プログラム参加エントリー票							
区分	エリア店長・社員登用 (該当に○)						
オリエンテーション日	年 月 日						
RM氏名(社員コード)	性別						
現勤務店舗							
現タイトル							
現住所・電話番号							
生年月日							
カリキュラムロードマップ概略							
(目安を入力)	<table border="1"> <tr> <td>スタート 9月</td> <td>AOC事前課題終了 11月</td> <td>AOC参加 12月</td> <td>昇進課題終了 2月</td> <td>店長昇進コース 終了 3月</td> <td>入社 4/1付</td> </tr> </table>	スタート 9月	AOC事前課題終了 11月	AOC参加 12月	昇進課題終了 2月	店長昇進コース 終了 3月	入社 4/1付
スタート 9月	AOC事前課題終了 11月	AOC参加 12月	昇進課題終了 2月	店長昇進コース 終了 3月	入社 4/1付		

- ※1 正社員店長を置かず、リンガーメイトの中から店長代理を抜擢。そうした店舗の複数を、正社員エリアマネージャーが巡回管理する方法を採っていた。
- ※2 中期経営計画で積極的な出店戦略や1店舗1正社員制を打ち出し、正社員を大量に確保する必要に迫られた同社だったが、当時は戦後最長に及ぶ景気回復の中、団塊世代の退職による人材不足感の高まりもあって、新卒・中途採用とも苦戦。いわば残された選択肢として同社が目を向けたのが、リンガーメイトという貴重な人材資源だった。
- ※3 モチベーションアップと戦力化を狙い、同社は2001（平成13）年から、リンガーメイト（1年契約更新）専用の職能資格制度（資格ランク制度）と、それに基づく評価処遇制度を運用している。リンガーメイトに求める具体的な職務遂行能力に応じ、5つの資格等級（T（見習いレベル）を除き、B（作業全般が一通りできる一人前レベル）・A（他のリンガーメイトを指導できるレベル）・S（店舗管理能力を持つレベルだが短時間勤務）・AM（店長代理レベル））を設定。「職能評価」（調理コースかサービスコースを選択）と「モラル評価」（全てのリンガーメイトに共通して求める、仕事の取り組み姿勢（出退勤、身だしなみ等7項目）を半年に1回実施（ともに〇×式）し、その結果を総合的に判断して、資格等級・ランクの上下（ランクの上下には8割以上〇が必須）や、時給アップ（各等級とも時給にして10～100円アップ。地域により850円以上からスタートし、最高時給は1,200～1,300円）等に反映する。なお、AMランクには年2回、評価結果に応じ寸志（夏冬5～0万円の範囲内で一時金的な位置付け）を支給。評価結果は必ず本人にフィードバックし、その後のスキルアップや処遇の納得性向上に役立てている。
- ※4 同社のリンガーメイトは、地域密着型でアットホームな雰囲気が求められる。郊外店やショッピング・センター内等では、自宅から徒歩・自転車で通勤でき、長期に渡り安定的に働けるような地元の主婦等を重用。一方、営業時間は長いが顧客1人当たりの滞留は短く、何より回転の良さが求められる首都圏の駅テナント等では、学生やフリーターが主戦力になっている。2通りの登用ルートは、このそれぞれにターゲットを当てたものとなっており、前者は例えば、子育てを終えて本格的に働ける環境が整い、就労意欲も旺盛な中高齢女性等向けの再チャレンジルート、後者は例えば、同社で働くうちにやりがいを感じてきたような若年・中年男性等向けの飛躍のチャンスルートになっている。そのため、エリア社員への登用者の9割は女性で、平均年齢42歳。対してナショナル社員への応募は独身男性（第二・三新卒やフリーター等）が圧倒的に多く、登用者の平均年齢は26歳となっている。
- ※5 エリア社員の場合、営業部長直属の部下として、登用後は必ず店長に就くため、営業部長にとっては自身に課せられた売上高目標の達成のみならず、年収等にも影響を与える。大きな任命責任を伴うだけに、本当に有能な人材として認め得るか、店舗運営に支障を来たすようなことはないか等入念にチェックする。結果的に同段階が、事実上もっとも重要な登用選考プロセスとなっており、時期尚早のためもう少し育成を待ちなさいといった具合になだめられ、エントリー取下げになるケースもあるという。なお、ナショナル社員への登用の場合は、むしろポテンシャル重視のチェックになるため、その後の営業部長判断がメインになる。
- ※6 店長業務を行うために必須な一連の内容を教え込む、OJT/Off-JT研修と習得確認、及び等級評価が連動したプログラム。新卒と同様、カリキュラム（ロードマップは、例えば9月スタートの場合でAOC（Advance Operation Courseの略。勤怠管理など店長業務を行うために要求される基本的なことを学ぶ。店長昇進前段階研修。）事前課題終了が11月、AOC参加が12月、昇進課題終了が2月、店長昇進コース終了が3月で4月入社）に沿って進む。ただ、リンガーメイトからの登用者は、実務経験があり日々の店舗運営に必要な知識・技術を既に習得しているため一部免除。決算書の作り方、原材料費の問題把握といった数値関係を集中してトレーニングする。
- ※7 同一価値労働同一賃金化の流れを見据え、実質的に店長役を務めてきたリンガーメイト（AM）については積極的に正社員に登用したいと勧誘したものの、最上位資格にありながら正社員登用を望まないケースも68人発生。そのため、AMの職務から、下位のリンガーメイトの採用人事権を剥奪するなどし、正社員店長との差別化を明確に図ったという。
- ※8 登用されると、新卒・中途採用との区別なく、年4回（4、7、10、1月＝春、夏、秋、冬採用）開かれる入社式をもって正式に迎え入れられる。採用方法の違いによる垣根を取り払ったことで、世代を超えた仲間意識が芽生え、目標や悩みを共有でき心強いと登用者からも好評という。
- ※9 なお、リンガーメイトからエリア店長への登用を進めるに当たり、同社はさまざまな側面から労務管理の改善にも取り組んだという。店長の時間外手当の1分単位での支給もその一つ。「登用者がその後、どのような扱われ方をするか、周囲のリンガーメイトは見守っている。あんな風にはなりたくないと思われたら続かない。合理的で有効な正社員登用を、息の長い制度として今後も活用していきたいと願うからこそ、むしろ正社員を取り巻く魅力ある環境づくりと熱心に向き合うようになった」と話す。

担当者からのメッセージ

外食業界の仕事は好きでないと長続きしません。実際に他業界に比べても離職率が高いと思います。そういう意味でも、パート・アルバイトとして何年も勤務されていることは、既に適性があると証明されていることになります。

更に、現場経験が豊富なパート・アルバイトさんは即戦力でもあり、店長へ登用するための教育期間も短くて済みます。

正社員採用を考えた場合、今までは近くて遠い存在ともいえたパート・アルバイトさんを社内から正社員へ登用するだけでなく、店長という役職も用意することでより強いインパクトを与えることができます。

パート・アルバイトからいきなり正社員の店長となると既存の正社員から不満がでるのではという危惧もありましたが、ほとんど問題はありませんでした。能力と経験が備わっていれば自然と認められるということだと思います。

もちろん、会社としては外部からの多様な人材も必要です。しかし、昨今の非正規社員の雇止め等の状況は決してあるべき姿ではないと思います。一緒に汗水流して働き、少なからず会社に貢献されたパート・アルバイトさんが一番身近にいます。そのパート・アルバイトさんに正社員登用（店長登用）という選択の機会を増やしてあげることが重要であると思います。

事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動 が少なければ直近)	2008(平成20)年3月		2007(平成19)年3月		2006(平成18)年3月	
	36,565百万円		35,952百万円		35,067百万円	
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月		中途採用人数		過去3年間	
	20人				126人	
従業員数	総数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)	
	9,650人	610人	9,040人	9,040人	-	
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期間	平均更新回数				
	1年	-				

(10) 株式会社吉野家

導入している制度



正社員登用



共通の処遇



能力開発



その他



ポイント

- ・ 上級レベルまで育成した有期契約社員を、地域限定勤務の正社員店長（新設）へ登用することで、子育てを終えた主婦や年長フリーター等を余さず、地域密着型の店舗運営人材として有効活用。

1. 正社員登用制度の内容

(1) 制度導入の経緯

積極的な出店戦略を打ち出す^{*1}中、新卒・中途採用に苦戦する同社は2007（平成19）年9月、必要人材を着実に育成・確保するための雇用の複線化方策として、パート・アルバイト等有期契約社員（「キャスト社員」と呼称）から、とりわけ子育てを終えた30～40歳代主婦や20歳代後半～30歳代フリーター等をターゲットに据えた、正社員登用制度（キャスト社員就業規則に規定）の導入に踏み切った。

(2) 制度の仕組み

制度は、キャスト・ランクアップ・システム（CRS）^{*2}で上級レベル（休日代行ランク（店長が休日の際、店長代理業務を遂行するランク）以上）に達したキャスト社員の中から、本人が希望しかつ一定の要件を満たす場合に、エリア社員という地域限定・店長職種限定で新設した正社員枠へ登用するもの。制度の構築に当たっては、キャスト社員に店長代行を任せる制度^{*3}（2007（平成19）年8月末をもって廃止）で生じていたさまざまな問題^{*4}を解消できるよう配慮。また、折りしも事業部制・執行役員制へ移行した経緯を踏まえ、全国転居転勤のグローバル社員（＝これまで唯一の正社員区分）とは異なる、地域密着型の戦略人材として機動的に活用できるよう、その募集・採用（登用）権限を全国4事業部それぞれに委譲した。

(3) 選考方法

登用選考に当たり、候補者はまず直属店長の推薦を得るなどして、(機会損失にならぬよう) 毎月、全国(埼玉、名古屋、大阪、仙台等の各拠点)で開催されている社員説明会に参加し、意志表示(エントリー)する。その後、適性検査(マネジメント特性や個人特性の分析)結果を交えながら、エリアマネジャー(10店舗程度を統括)と面談。店長に就くために必要な業務スキル(20評価項目)の中から、当人に不足している課題を設定してもらい、店長基礎スキル教育^{*5}がスタートする。そこで全評価項目にわたりB以上になるまでトレーニングを積み、また、基礎的な計算能力や学力等をみる能力試験を終えると、営業部長(80店舗程度を統括)に続き、事業部長(各事業部単位を統括)と面談。意欲、人間性、実務能力等の最終的な見極めが行われ、それに合格すると晴れてエリア社員へ登用(店長に配属)される。

なお、店長基礎スキル教育後、営業部長・事業部長による1・2次面接の前段階で、本人にエリア社員になることへの不安・ためらいがある場合や、エリアマネジャー等が必要と判断した場合の対処策として、トライアルキャストという見習い店長制度も設けられている。当人には実際に店長業務に耐え得るかの不安を払拭すべく、また、同社にとっても登用直後から店長としてやっていけるかの確認のため、1~3か月間試行する。終了後、エリア社員への登用を希望する場合は面接へと進み、一方で希望を取り下げの場合は、キャスト社員の休日代行ランクへ戻って働き続けることができる。

(4) 登用後の処遇

エリア社員への登用後は、グローバル社員と共通の職務等級制度上に乗り入れるため、店長(J2職)に就いている限り、同年齢の両者間で月給水準差はまったくない。また、エリア社員になると業績賞与が付き、評価結果がダイナミック(成績に応じS:200%~D:0%)に反映されるため、旧・キャスト店長当時に比べると、年収ベースで200万程度大幅アップするイメージになる。

(5) 登用実績と制度導入前の課題

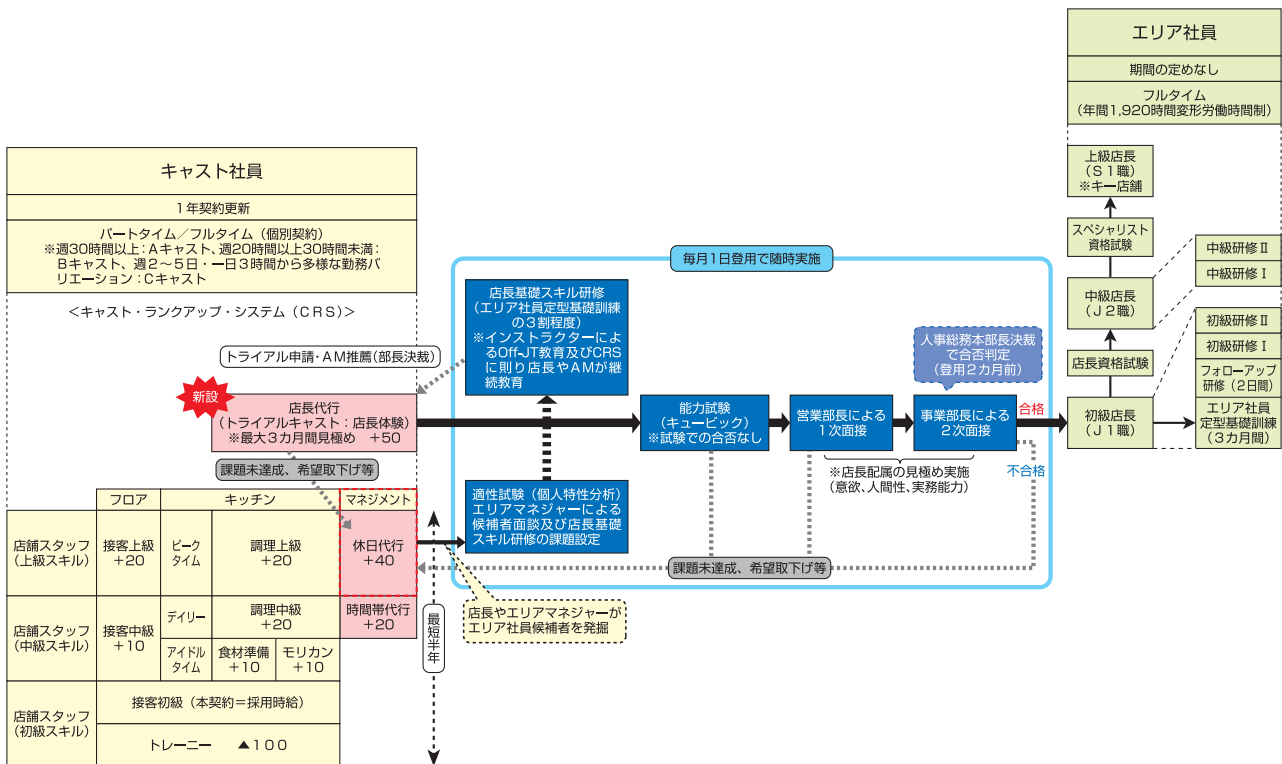
当初は、実質的に店長業務をこなしてきたキャスト店長から同枠へ移行させたため、全希望者166人を一気に登用した経緯があるが、その後は月平均10人のペースで登用し、現在までの累積は229人となっている。正社員かキャスト社員かに依らず、人材重点主義を掲げ積極的な育成を推進してきた同社では、実質的に正社員登用と異ならないような人材活用を行ってきた。しかしながら、グローバル社員への採用・登用は、18年以上の勤務で一通りの教育研修を受けられるよう設計されているため、その対象がどうしても20歳代半ばまでに限られることから、結果的にキャスト社員の中には、同社へいくら貢献しようとも正社員にはなり得ない人材も存在し、モチベーション低下を起こしていた。

(6) 制度導入の効果と今後の課題

こうした中、今回、地域・職種限定のエリア社員区分を新設し、キャスト社員からの積極登用に転じたことで、登用者の最高齢が一気に58歳まで高まるなど、同社でスキルアップした人材を余さず活用できるようになった。今後ますます労働力人口不足が懸念される中、依然として高い就労ニーズが予想される、とりわけ子育て後の30～40歳代主婦層や20歳代後半～30歳代のフリーター男性等を、地域・職種限定に相応しい処遇で他社より優位^{※6}に確保できる体制を、いち早く確立できた意義は大きいと同社は考えている^{※7}。

また、特有の資質を、正社員の人材力に新たに加えられるメリットも大きい。地域に深く根差しているためキャスト社員の募集・採用に事欠かず、人づての情報がユニークな営業活動を展開する^{※8}エリア社員主婦等の存在は、グローバル社員にも良い刺激になっている。更に、定着志向が強く地元でキャリアを終えるのも苦しめないエリア社員若年層等の存在は、外食業界でとりわけ悩ましい慢性的なポスト不足の問題に貢献する効果もある^{※9}。一方、今後の課題としては、育児・介護等の理由で、離職した人の再雇用の問題が上げられるという。

吉野家における正社員登用の仕組み



- ※1 旧・吉野家D&Cから、吉野家ホールディングス（純粋持株会社による連結経営）へ移行したのに伴い、中核となる国内吉野家事業を引き継ぎ発足（新設分割）した同社は、2010（平成12）年度の営業収入で1,040億円の達成等、新中期経営計画でも重要な役割を担い、①損益分岐点を抑えた店舗モデルの開発と、競合的な出店の加速（1,340店舗へ）、②既存店を女性・ファミリー向けの新フォーマット（テーブルサービス）や、運営効率の高い牛丼専売等へ棲み分けといった変革を行う最中にある。
- ※2 キャスト社員（1年契約更新）として入社すると、まずトレーニー（時給▲100円）に位置付けられ、課題評価シートにある無断遅刻がない、基礎的なサインができるといった必須業務項目をクリアすると、本契約・採用（店舗ごと採用時給1,000円〜）になる。その後はフロア、キッチン、マネジメント業務の一定能力単位ごとに、10〜40円のランク手当が積み上がる仕組み。ランク認定・時給改定は、1か月単位で実施する。店長と本人でどれくらいのランクを目指したいか・どういった人材に育てたいかを話し合い、対応する課題評価シートを提示。本人からクリアの申告後、店長がチェックする。店舗スタッフとしてのスキルを一通り積む（平均到達期間は6か月程度）と、正社員・店長業務の時間帯代行や休日代行の単位も取得できる（時給は最大で150円加算）。キャスト社員の職務・能力レベルを向上させるほど店舗運営は安定化し、省力化につながるため営業成績も向上する。そうした店長の自発的な動機付けとして、キャスト社員には積極的にランクアップ教育が施される仕掛けになっている。このほか同社では、キャスト社員の定着促進策として、勤続年数に応じ年2回、寸志（1回当たり1年以上で8,000円、2年以上で2万円等）も支給している。
- ※3 同社はこれまで、有能なキャスト社員に実質的な店長代行を任せる、キャスト店長制度を運用してきた。これは、エリアマネジャーによる店舗運営の指導下で、週4日・30時間を基本に正社員・J2店長に課せられる業務項目の約8割（例えばシフト作成は行わない、パート・アルバイト等の面接権限はあるが最終的な採用権限は持たない、店長連絡会や勉強会等の合議体への参加を要しない等）を担ってもらうもの。その処遇は、1,920時間換算で正社員・J2店長の年収の8割程度になるよう、キャスト店長手当として時給200円を上積みし、最高時給1,350円で処遇していた。
- ※4 実際にはキャスト店長に課せられた業務範囲を超え事実上、正社員・J2店長と遜色ないマネジメント能力・意欲を発揮する人や、労務管理上グローバル社員が優先されるために結果的に長時間勤務を余儀なくされる人など、処遇と釣り合わない状況が発生。そうしたケースからは、正式な店長に登用し、もっと仕事を任せて欲しい、より多くの収入を得たいといったニーズが寄せられていた。一方、本人の能力・意欲に基づくというより、店舗の運営状況等の事情からキャスト店長を任命されたケースや、グローバル社員への中途採用の見極め期間として任命しているケース、モチベーション低下を起こしつつ惰性で勤務しているようなケース等も混在。そこで同社は、エリアマネジャーの指導を必要とせず、店長が自力で行うべき職務内容と、必要最低限の労働時間・スキル等を精査・明確化し、その上でキャスト社員から店長へと続く、体系的な育成カリキュラムを再構築した。
- ※5 登用直後から基礎的な店長業務を自力で行えるよう、最低限必要な知識、技能を習得させる（登用後に行われるエリア社員定型基礎訓練のうち、2割程度を先取りする）もの。インストラクターによるOff-JT研修、及びCRSに則し直属店長やエリアマネジャーが行うOJT教育で構成している。
- ※6 子育てを終えた30〜40歳代主婦層や、20歳代後半〜30歳代フリーター男性等に照準を当て、戦略的に募集・採用していくため、地方のスーパーやショッピングセンター等で同じ労働時間働いたとしても絶対及ばないような年収水準を確保した（既成概念を打ち破った）という。責任とやり甲斐を持ち、是非とも同社で活躍して欲しいというメッセージに他ならず、当事者からは地域に根差して働けるにも係わらず、グローバル社員と同一価値労働・同一賃金が担保されていて納得・公平感が非常に高い。
- ※7 現在、グローバル社員：エリア社員の構成比は8：2だが、同社は今後、これを逆転するイメージでエリア社員を増やしていきたいと話す。キャスト社員から実績を上げ、エリア社員・店長を任せられるレベルが育ったら、グローバル社員を都内へ異動させて積極的に置き換えるなどし、地方はエリア社員をメインに回してゆく方針という。
- ※8 他社には敬遠される子育て後女性等を、あえて正社員化して戦力にしようと考えたのは、地域密着型経営を行う店主として最適だからである。地場の人脈・情報をよく知っており、例えば知り合いの子どもの高校卒業を聞きつけて勧誘してきてくれたり、近隣で開かれる野球の試合のお弁当に配達して使ってもらうなど、地元ならではの営業活動を展開してくれる。また、近所からの来店もあるため、恥ずかしくないよう配慮の行き届いた小ざれいな店内を作ってくれ、顧客との直接的なやり取りにやりがいを感じながら固定客を作るのも上手い。更に、1〜2年で異動してしまうグローバル社員に比べ、エリア社員は長年その店舗でやってきた究極の先輩として、キャスト社員の尊敬を集めるためマネジメントもしやすいという。
- ※9 最近では、若年の間でも転居転勤なく地元で根差して暮らしたいタイプや、生活とのバランスを取りつつ相応の処遇を希望するタイプ等が増えているため、慢性的な人手不足だからこそ柔軟に対応したいと考えたという。また、グローバル社員の間では元来、昇進しなければ意味がないという、上昇志向の強すぎる傾向も見られるため、限られたキャリアの中でその習熟に働きがいを見出す人材群の導入により、キャリアに対する考え方の柔軟化・複線化にも良い影響をもたらすと考えている。

担当者からのメッセージ

正社員登用制度の導入に当たっては、その目的を明確にさせたほうが良いと思います。仮に法改正に沿った改定ということであっても、それだけでは、従業員本人に伝えるときに定型的になりがちになってしまいます。会社がこうなりたいビジョンを伝えると同時に『あなたにこういうものを求めている』と積極的にみせて、個人のビジョンを共有させることが大切だと思います。経営にとってなにがメリットか、それと同時に従業員にとっても何のためのことで、何が変わるのかを伝えなければなりません。また、導入時において、職務内容を一旦洗い出すのが非常に効果的でした。職務内容として、パートはここまで、正社員はここまでとしっかり整理し、職務が変わるから賃金が変わると従業員に説明できるような整備をするとやりやすいと思います。

事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動 が少なければ直近)	2008(平成20)年3月	2007(平成19)年3月		2006(平成18)年3月	
	110,265百万円	102,755百万円		87,391百万円	
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月	中途採用人数		過去3年間	
	61人			263名	
従業員数	総数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)
	15,913人	1,211人	14,702人	14,702人	2,198人
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期間	平均更新回数			
	1年	5.6回			

(11) 株式会社浦安ブライトンホテル

導入している制度



ポイント

- ・ 契約社員から正社員への登用制度と、アルバイトから契約社員への登用制度の両方を用意
- ・ 制度として周知することで、会社に見えていなかった優秀な人材を発掘することが可能に
- ・ 内部からの登用なので、登用者もスムーズに職場になじめる
- ・ 正社員と契約社員は同じ教育研修

1. 企業概要

(1) 事業

1993（平成5）年創業のホテル業（宿泊、宴会、レストラン、婚礼）。ブライトンコーポレーションが所有しているホテルの建物や土地を、5つの現地法人に業務委託しているうちの1つが、浦安ブライトンホテルである。5つのホテルは、同じ給与形態・人事制度をとっている。

(2) 業績推移

過去3年間、売上高は上昇傾向にある。メインの事業は宿泊で、近くにあるディズニーランドが今年（平成20年）25周年ということもあり、客室稼働率は伸びている。また、レストランは、地元の人をメインターゲットとしているが、開業から15年経ったこともあり、顧客の間での知名度も認知度も上がってきた。婚礼は、少子化や晩婚化の影響で組数を若干落としている。

(3) 新卒採用の動向

ここ3年間は、新卒採用は増加しており、2008（平成20）年4月採用は40名程度であった。サービスの中身を知っており、即戦力として期待できる専門学校生の採用が

主で、8割程度を占めるが、将来的に経営に携わっていく人材として大卒者を若干名採用している。

(4) 中途採用

正社員としての中途採用は行っていない。従業員が辞めたり、必要な人材が不足した場合に、契約社員又はアルバイトでの採用を行っている。

(5) 従業員構成

常用型の従業員総数は314人で、うち正社員が136人、非正社員は178人である。非正社員には、契約社員とアルバイトの2つの雇用区分があり、全員が1年間の有期雇用契約である。非正社員のうちフルタイム勤務の者が契約社員に当たり118名、残り60名がパートタイム勤務で、アルバイトと呼ばれる。

2. 非正社員の働き方

(1) 契約社員の仕事

契約社員は各部門に配属されており、婚礼部門のブライダルコーディネーター、調理専門の者、レストラン部門のソムリエなど専門職として働く人が多い。事務職もいて、人事の給与関係の処理だとか経理の業務が主である。契約社員は、専門的な能力や技術を評価して採用しているので、社内の異動はほとんどなく、例えばレストランで採用されたらずっとレストランで働くことになる。また、契約社員には正社員への登用制度が設けられている。

なお、契約社員には、パート・アルバイトとして働いていた者の中から契約社員として登用された者と、中途採用で雇われた者の両方がいるが、中途採用される場合は、採用基準として、前職での雇用形態は問わず、その人の能力や技術を優先している。

(2) 契約社員の育成と評価

契約社員にも目標管理制度が導入されている。正社員の目標設定は半期に1回であるが、契約社員の目標設定は1年に1回で、成果・評価について現場の責任者クラスと確認する機会が設けられる。

契約社員は、年齢と仕事のレベルによっておおむね3段階に分かれている。目標管理シートには4～5項目の項目があり、レベルに合わせてそれぞれの項目について自由記述で記入する形式になっている。業績貢献に対する目標が何であるか、自分の技術の習得のために何をするか等を記入する。また、目標設定時に、マネジャーと、この目標でよいのかという確認の面接を行う。

契約社員の評価については、年齢と経験を加味しながら、第1評価者のチーフがまず評価をし、第2評価者の課長、そして最終評価者の部門長、部長クラスが評価する。

なお、正社員と契約社員の違いは、契約社員は初めから育成していくというよりも、即戦力採用という位置付けをしているところにある。その他、責任や権限などが異なっ

ており、契約社員には現場のお客様に対応する部分での専門性を求めている一方で、正社員には労務管理や会社の方針に則った部下教育や評価、売上管理といったことが役割として付け加わる。

(3) アルバイト

アルバイトには簡易で補助的な仕事を任せており、勤務時間も本人の希望に合わせてフレキシブルに対応している。評価は、サービス部門、調理部門、事務部門毎に、それぞれシートがあり、出た点数で評価が決まる。評価は7段階で行っている。

また、アルバイトから直接正社員に登用する制度はないが、契約社員への登用制度が用意されている。

3. 契約社員から正社員への登用制度

(1) 制度の概要

契約社員から正社員への登用は4月1日付で年に1回実施している。登用が行われたら、社内報で、こういう方が今回正社員登用になりましたという紹介をしている。

応募基準は、1年以上契約社員として勤務しており、業務評価が一番良いA評価点が付く評価であり、部門所属長の推薦書が出せる者である。一般に使われている適性検査や学力テスト、社内の商品知識のテスト、レポートを通過したものが、役員面接を受け、登用されるかどうかが決まる。

正社員登用するときの審査項目は全員に渡している。落とすための登用試験ではなく、まずそういうことを覚えてもらいたいという意識でやっているのだから、毎年同じような問題を出して、それを覚えてきてくれればそれでよいというスタンスである。

契約社員は一つの部署に留まり、そこでの仕事の専門性を高めるように働くが、正社員になると役職制度に乗ってくる。店の損益をマネジメントしてみたいとか、人を育てたいという意識が芽生えてくると応募してくるので、登用試験で審査をし、正社員に登用して役職制度に乗せていく。

登用後は、就業規則が全部適用になるのでその説明や人事制度、評価制度など、正社員として働くことに必要な知識を付与する基礎研修を1日かけて行う。基礎研修の内容は、契約社員から正社員に登用された者は仕事の技術についてはスペシャリストであるから、技術的なものではなく、例えばブライトンホテルの基本的なサービスマインドだとか、待遇の基本だとか、就業規則だとか、極端に言えば専門社員の方はその部署しか知らないこともあるから、会社の商品知識や正社員としての管理業務について全般的な基礎研修を行っている。

(2) 制度導入のきっかけ

2002（平成14）年に制度導入したきっかけは、1990年代の終わりぐらい、正社員の採用を絞った結果、非正社員が増加する一方で、20歳代後半の正社員が少なくなり、

組織が先細りする恐れがでてきたことである。そこで、新しいものを生み出し、発展させていくために、正社員採用を絞った分、優秀な人材を確保しなければいけないと考えた。また、2000（平成12）年ぐらいを境に、正社員になりたいという声もかなり増えてきた。その頃までは、フリーで自分の時間を大切にして働きたいという人が多かったが、応募してくる人からも（採用面接時）、非正社員として働く人からも（契約更改時）、将来が不安だという声は出てきていた。働く側からもそういう要望が多くなり、企業側もこの先優秀な人材を確保しなければ収益が悪化してしまうという危機感もあった。

正社員登用が制度化される前は、企業の都合によって登用を行ってきたところがあるが、きちんと制度化することによって、平等に機会を与えることとなり、企業側には見えていなかった優秀な人材が出てくることを期待した。

また、制度として定期的に登用を行うことで、契約社員・アルバイトの方もそういう制度がきちんとしているということで、長く続けてもらえ、かつ正社員になることを目指そうという気にもなってもらえることを期待して、大々的に発表した。

(3) 制度導入後の変化

契約社員から正社員に転換することによって、会社に対しての貢献意欲が高まった。正社員になる前は、個人として評価されないと報酬も上がらない、悪くいえば自分が自分がという感じだったが、正社員になることで、この企業自体が発展していかなければという意識に変わり、会社としてどうすればよいのかというように考え方が明らかに変わった。

正社員登用することで、新卒で採用された正社員のモチベーションが下がるのではないかという懸念もあったが、契約社員としてその職場である程度の人物や実力を認められている者しか登用されないのので、例えば「(これまで契約社員だった) ○○さんが今度上司になる」と言われても、あまり違和感はないようである。よって、今いる正社員も変化をスムーズに受け入れられ、彼らのモチベーションは下がっていない。

4. アルバイトから契約社員への登用制度

アルバイトから契約社員の登用も制度化されている。登用は4月1日と10月1日の年2回で、応募資格は、1年以上の勤務と、半期単位での業務評価でA評価、チーフとその上の部門長の推薦を経て、正社員登用と同じ二段階選抜の試験となる。試験問題は、正社員登用よりは少し易しくなっており、適性検査、会社の商品知識に関する試験、レポート提出と、役員面接を受ける。全部で2日間かかる。

5. 非正社員の能力開発

前述した目標管理制度がOJTの1つであるが、Off-JTとしては、契約社員として採用

した時に1回、集合研修を行う。技術系契約社員は現場の経験豊富な方が来ているので、技術そのものについてではなく、例えばブライトンホテルの基本的なサービスマインドや接遇の基本、就業規則や会社の商品知識についての研修を行っている。

また、契約社員には現場でのセクション別の研修に正社員と一緒に出席してもらう。研修については、契約社員と正社員の区別はしていない。正社員が受ける研修に全部参加してもらっている。

更に、部門別の専門研修やモチベーションを上げるような全社員対象の研修、例えばセクハラ、パワハラ研修等も受講させている。

6. その他：正社員の人材育成

(1) 正社員の仕事

副主任になると、全体のシフトを作るとか、残業の管理をするといったことも任せられるようになる。主任に上がると、売り上げの管理や施策、経費の管理という仕事を覚え始める。更に、チーフになると、レストランなど店の責任者として、店の営業方針や商品作成、従業員の採用、経費の管理など全てを任せられる。そして、レストランなど店は複数から構成されるが、これらを統括するのが課長である。

(2) 正社員の育成と評価

新入社員については、現場の具体的な作業に関しては、エルダー・メンター制度（後述）の下で教育し、社会人としての知識は、人事が主催する全員共通の研修で教育するという方法を取っている。

うち、新卒採用者には、入社後2年間、フォローアップ研修という定期研修で基礎的な知識を身に付けさせ、かつ2年間で、目安としては3部署（レストラン、宿泊及び宴会）を8～10か月で回る社内の業務ローテーションを通じて現場の作業を学ばせ、経営面についても考える機会を与えている。

具体的には、Off-JTとして、入社前に1週間程度の研修を行い、更に入社してから1か月後、3か月後、6か月後、12か月後、24か月後にフォローアップ研修を行っている。フォローアップ研修では、社会人としての基本知識（例えば、自分の給与明細書を見ながら社会保険料がどのように控除されているのか等）や接遇研修等を行っている。一方、OJTとしては、入社後最初の半年間は、その新入社員に対して2名の先輩職員を専属で付けるエルダー・メンター制度（後述）を導入しており、消防、衛生、防犯といったホテル業に必要な知識等についての教育も同制度の中で行っている。

(3) エルダー・メンター制度について

エルダー・メンター制度は、2年前に導入したものであるが、1人の新入社員に対して、同じ部署の先輩と、少し年齢の離れた先輩を2名専属で付けるものであり、早期戦力化を狙いとしている。前者をエルダーと呼び、先輩というイメージの設定で、

入社2～3年目の同じ部署の者を充てる。他方、後者をメンターと呼び、助言者という立場で、入社5～6年目の社員を充てる。つまり、新入社員教育には、その人数の倍の人員をかけていることになる。指導する側と指導される側が1対1であると、うまくいかなかったときに突破口が見つからなくなるので、もう1人もっと客観的に見られるような人間を付ける形で制度化している。

エルダー・メンター制度の導入によって、新入社員の離職率が下がっただけでなく、教える側にとっても、教え方についての情報の共有が可能になったため、新入社員と先輩双方において非常に効果が上っている。今後もこの制度を続けていく予定である。

(4) 目標管理制度について

正社員には、目標管理制度を導入している。職位によって目標のガイドラインがあり、それに従って各自が目標を立て、半期が過ぎた時点で評価を行う。第1評価者は面談をして、その成果を確認して、当期の賞与の査定をしていく。また、1年が経過する3月には、年間の成果を確認・評価をし、評価結果を役員まで上げて、来期の給与を決めていくという制度としている。この制度を導入したことで、離職率も低下し、新入社員も早く戦力化され、自信を持って働けるようになるという効果が得られている。

担当者からのメッセージ

ブライトンホテルズでは、毎年"制度"として正社員登用を実施しています。契約社員の正社員登用・アルバイトの契約社員登用を定期的に行うことは、優秀な人材を見つけやすくなるということです。また、従業員にとっては、制度を知る機会でもあり、更にこの制度がしっかり運用されていることで、安心して長く働いてもらうことができます。正社員を目指してモチベーションを上げてもらう、という意味でも登用制度の導入には大きなメリットがあります。

事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動 が少なければ直近)	2008(平成20)年3月		2007(平成19)年3月		2006(平成18)年3月	
	5,329百万円		5,273百万円		4,844百万円	
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月		中途採用人数		過去3年間	
	37人				32人	
従 業 員 数	総 数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)	
	314人	136人	178人	178人	118人	
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期 間	平均更新回数				
	1年	2.4回				

(12) 株式会社倉敷国際ホテル

導入している制度



正社員登用



共通の処遇



能力開発



その他



ポイント

- ・デフレ不況下の2000（平成12）年以降、新卒・中途とも外部採用時はまず、有期契約社員として1年程度、働きぶりや人物資質を見極めてから正社員へ登用する方式へと移行。同社としては、有期契約社員への配慮から、正社員同様の能力開発制度を適用することで着実にキャリアアップできる環境も整備。

1. 正社員登用制度の内容

(1) 制度導入の経緯と仕組み

デフレ不況のなか経営環境が厳しさを増し、また、求職超過で買い手優位だった当時の市場動向を踏まえて2000（平成12）年7月、同社は職種限定だが正社員同様フルタイム勤務で、一通りの職務を任せられる位置付けとして、有期契約社員（「スタッフ」と呼称^{*1}）制度を導入。これに伴い、新卒・中途とも新たに正社員を採用する際は、まずスタッフとして平均1年～最長3年間、実際の働きぶりや人物的な資質、職場への適応状況等を見極めてから、最終的な登用可否を判断する制度方式へと改めた^{*2}。

(2) 選考方法

登用選考は、スタッフの採用時点で日々の勤務態度が見極めの焦点になることをアナウンス。その上で、6か月勤務時点及びおおむね11か月勤務した段階で、所属長による人事考果を実施する。人事考課は、主に仕事に取り組む姿勢・成果からなる「業績」と、基本的な「能力」の習熟度をみる。仕事に取り組む姿勢は、勤勉性、規律性、責任感、積極性、協調性、報連相の6要素で判断する。仕事の成果は、仕事の質・量、接客態度を評価。能力面では、「基本能力」として技能、業務知識、基礎体力、表現力（センス）、「習熟能力」として指導力、判断力、創意工夫を査定する。

こうした一連の考課項目について、評価基準（図）を満たしているかどうか、10点（秀）～2点（不可）の5段階で点数化する。その合計により、S（85点以上）～D（29点以下）の6段階で総合的に評価。こうした結果を受け、代表取締役及び人事担当、考課者の主観で、正社員に登用するか、引き続き契約更新するか、契約終了（に伴い退職）するかの最終判断を下す。

とはいえ同社では、スタッフをいわば正社員登用を前提にした試用的な観察期間に位置づけているのが現状であり、また、スタッフ自身もそうした期待感を持ち頑張っ
て勤務していることへの配慮から、遅刻・欠勤が多い、仕事の覚えが悪い、作業効率が遅いといった、現場の特段のクレームがない限りは極力、正社員へ登用するよう努
めている^{*3}という。そのため、制度導入からこの間、対象となったスタッフ41人のう
ち、正社員登用に至らなかったケースは2人に留まる。

(3) 登用後の処遇

正社員候補人材に位置付けるスタッフの処遇について、同社はそもそも初任給水準（＝正社員の本給1＋本給2＋諸手当を一括りにした契約社員給）に合わせているため、登用後の処遇の乗り入れもスムーズ（勤続2年目水準へ移行）である。また、正社員になると、退職金制度も適用になる。

(4) 制度導入の効果

こうした制度の導入により、同社にとっては勤務態度をつぶさに確認してから正社員へ登用できるようになった。また、年間を通じて（5～6人）発生する正社員の退職状況に応じて、着実に補充^{*4}できるようになったことから、人員計画も立てやすくなった。また、同社としては若手有期契約社員への配慮から、スタッフとしての勤務期間中も、無駄にすることなく着実にキャリアアップしてもらえるよう、正社員同様の能力開発制度を適用するなど一定の配慮も行っている。

2. 能力開発制度の内容

(1) 制度の仕組み

スタッフとして採用されると、入社時研修（2週間）を受講後、各人の希望職種に応じた職場へ配置され、おおむね1年間、OJT教育を通じ職場への適応が図られる。

また、ホテル・サービスの質の向上に必要な投資として、同社ではその間、有期契約社員も正社員と全く同様、業務上必要と認められる資格（免許）を取得した際の報奨金制度^{*5}（2008（平成20）年より導入）や、取得にかかった受講・受験費用の支給制度^{*6}（2005（平成17）年に設置）を適用している。

(2) 制度導入の狙い

有期契約社員として採用されても、若年人材のやる気を削がないようにとの配慮からであり、また、スタッフは正社員登用候補だけに、自己啓発への熱意も含め登用選考時の判断材料とする狙いもある。

- ※1 1年契約で、更新は3年上限。フルタイム勤務（9時間拘束の7時間45分勤務、早出・残業込みの遅番・早番あり、年休はシフト制）の「Kスタッフ」と、パートタイム勤務（本人都合により短時間設定）の「Aスタッフ」がある。職種（フロント受付、宿泊、調理、料飲サービス、バックヤード、事務等）限定で採用するが、本人の適性や人員配置の都合による転換もある。
- ※2 登用制度は、スタッフの就業規則及び正社員の就業規則の両面から、明確に規定されている。
- ※3 問題点のあるケースは、勤務9か月目位から随時、個別面談を行うなどのフォローアップを行い、改善を促しているという。
- ※4 質の良い人材確保が重要な労働集約型産業であり、また、営業・拘束時間も長い業態であることから、同社は一定以上の正社員比率の維持が、経営の安定化には欠かせないと考えている。
- ※5 同社が業務上必要と認める一連の資格（免許）の中から、例えば英検1級・準1級・TOEIC650点以上、サービス接客検定1級、総合旅行業取扱管理者、レストランサービス技能1級、専門調理師・調理技能士1級等の取得時には各4万円、ソムリエ、電気工事士1種、消防設備士甲種、ボイラー技師1級、衛生管理者1種等の取得時には各2万円を支給する。なお、取得後3年以内に退職した場合は返金しなければならない。
- ※6 同社が業務上指示するなどした資格（免許）について、合格に漕ぎ着けた場合は受講・受験に要した費用申請の全額を支給、不合格の場合も8割を負担する。なお、合格・不合格含め活用は全3回までであり、また、取得後3年以内に退職した場合は返金しなければならない。

倉敷国際ホテルにおける正社員登用時の判断資料 (スタッフの人事考課表)

契約社員人事考課表 (宿泊・料飲用)																					
					社長			顧問													
この考課表は、契約期間満了に伴い次の処遇を判断するためのものである																					
部署	学歴	大学 短大 専学 高校	入社年月日	SH	・	・	契約満了	SH	・	・											
氏名	職階	()	生年月日	SH	・	・	年齢	才	月	日											
契約更新 回目																					
業 績 評 価	仕事の質	評価基準			① 20年 9月 16日考課		② 期間満了考課														
					10	8	6	4	2	10	8	6	4	2							
	① 仕事の処理は正確で誤りや失敗はなかったか。																				
	② 仕事内容が質的に高度で優れていたか。			秀	優	良	可	不	秀	優	良	可	不								
	仕事の量	① 与えられた仕事や目的の達成度合いはどうか。			10	8	6	4	2	10	8	6	4	2							
		② 仕事は期限内・時間内に迅速に処理しているか。																			
	接客態度	① 正しい接客用語と分かりやすい言葉と笑顔で明るく対応したか。			10	8	6	4	2	10	8	6	4	2							
		② 親しみを込め、親切丁寧に対応しているか。																			
		③ 常に目配りをし、お客様の要求を先取りしてサービスする積極的姿勢が認められたか。			秀	優	良	可	不	秀	優	良	可	不							
	小 計			点					点												
	仕 事 の 姿 勢	勤 勉 性	① 職務に忠実に一生懸命働いたか。			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1						
			② 遅刻・早退はなく出勤状況は良好であったか。																		
		規 律 性	① 身だしなみは満足できるものであったか。			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1						
			② 服務上の上司の指示命令や、規則、規定をよく守ったか。																		
			③ 礼儀正しく、風紀秩序の維持に努めたか。			秀	優	良	可	不	秀	優	良	可	不						
責 任 感		① 与えられた仕事は手抜きせず最後までやり遂げようとしたか。			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1							
		② 自分の立場や役割を理解し、言い訳や責任転嫁をしなかったか。																			
積 極 性		① 自分の仕事について、質的・量的に向上を求めたか。			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1							
		② 自己の向上に努めて進んで改善、提案、意見具申をしたか。																			
協 調 性		① 仕事で円滑に進められるよう上司・同僚・他部署とよく協力したか。			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1							
	② 自分の立場に固執せず、共通の目的のために協力したか。																				
	③ 他人の仕事について進んで協力したか。			秀	優	良	可	不	秀	優	良	可	不								
報 達 相	① 仕事に必要な報告・連絡・相談は適切迅速におこなわれたか。			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1								
小 計			点					点													
業 績 評 価 合 計										点											
能 力	技 能 (熟 練 度)	① 担当する仕事に必要な技能経験を習得しているか。			10	8	6	4	2	10	8	6	4	2							
		② 職務遂行に必要な基礎知識や関連知識、常識はあるか。			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1							
	業 務 知 識	① 商品・業界知識など専門知識や情報は豊富か。																			
		② 通常業務に耐える体力があるか。			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1							
		③ 緊急時に必要なガンバリが利くか。																			
基 礎 体 力	① 種々のことごとらについて、自分の意思により適切に表現することができるか。			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1								
小 計			点					点													
習 熟 能 力	指 導 力	① 下位者の特性をとらえたうえで、的確な指導と援助を通じて職務遂行能力を高めたか。			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1							
		② 目的のない空き時間かできないよう指導しているか。																			
	判 断 力	① 上司の指示を的確に理解し、適切に対処できるか。			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1							
		② 問題の状況や重要性、緊急度をつかんで対策がとれるか。																			
創 意 工 夫	① 従来のやり方にこだわらず、仕事の方法手段を改善するために新しい考え方を取り入れたり、勇気を持って実践しているか。			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1								
小 計			点					点													
能 力 評 価 合 計										点											
特 性 (具 体 的 に)										+5点・-5点											
総 合 計										点											
評 価 意 味	秀 --- 非常に優れており申し分ない			S --- 50点以上		S --- 85点以上		①		②											
	--- 優れており満足できる			A --- 45~49点		A --- 70~84点		評 価 点 合 計		評 価 点 合 計											
良 --- 普通である			B --- 40~44点		B --- 65~69点		評 点		評 点												
可 --- やや不満足であり、努力を要する			C --- 35~39点		C --- 50~54点																
--- かなり劣っており、相当の努力を要する			D --- 21~26点		D --- 29点以下																
			E --- 20点以下				S A B B' C D E		S A B B' C D E												
考課者の意見										1. 社員に任用		2. 契約を更新		3. 契約を終了		考課者役職		考課者氏名		印	

担当者からのメッセージ

弊社における有期契約社員制度は、正社員登用を前提とした制度ですが、スタッフに長く勤めてもらうためには、契約期間中に、スタッフ本人と仕事との間でミスマッチが生じていないかどうか、また、スタッフ本人の資質を適切に見極めることが重要ですので、賃金や賞与等の処遇面で、正社員とあまり差をつけないよう配慮しています。

また、能力開発制度については、正社員だけでなく、有期契約社員にも平等に適用しており、このうち報奨金制度は導入間もないこともあり、まだ実績があまりありませんが、スタッフからはおおむね好評です。今後、キャリアアップ及び自己啓発のために、より多くスタッフの方々に活用していただきたいと考えております。

事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動 が少なければ直近)	2008(平成20)年3月		2007(平成19)年3月		2006(平成18)年3月	
	1,356百万円		1,287百万円		1,223百万円	
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月		中途採用人数		過去3年間	
	5人				28人	
従業員数	総数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)	
	157人	68人	89人	89人	17人	
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期 間	平均更新回数				
	1年	1回				

(13) 株式会社むさし小金井自動車教習所

導入している制度



正社員登用



共通の処遇



能力開発



その他



ポイント

- ・団塊世代の漸次退職を見据えた、教習指導員の新規採用に当たり、研修生（アルバイト）から有期契約社員を経て、正社員へ登用する仕組みを導入。マンツーマン教習という適性評価が難しい職種ながら、段階を踏みつつ、働きぶりや人物像を慎重に見極められることが可能に。
- ・結果として新卒・未経験や女性パート等も採用しやすくなり、人材の若返り・多様化で営業力アップも。

1. 正社員登用制度の内容

(1) 制度導入の経緯と仕組み

団塊世代の漸次的な定年退職を見据えた2005（平成17）年^{*1}より、同社は研修生（アルバイト扱い・1年未満）^{*2}から、有期契約社員（「契約社員」と呼称・1年以上勤務）^{*3}への採用を経て、おおむね1年間、勤務態度等を観察した上で、正社員（総合職）への登用可否を最終的に判断する、一連の仕組みを導入した（図）^{*4}。

(2) 選考方法

正社員への登用選考に当たっては、契約社員としての採用から11か月経過時点で、その間の就業状況に基づく適性、能力や勤務成績等を洗い出す。就業状況に基づく適性・能力については、グループ長（教習指導員5～6人を束ねるリーダー）や技能指導係長、教習課長等に具体的にヒアリングする。勤務成績に関しては、生徒のアンケート評価等を考慮する。

こうした結果を基に、本人と面接を行い、正社員登用を希望するか、フルタイム勤務^{*5}が可能か、登用後はどのような姿勢で仕事に臨みたいか等を確認する。その上で幹部会議に諮り、総合的な評価で最終判断を下す。

(3) 登用実績

仕組みの導入からこの間、対象となった契約社員17人中、結果的に正社員へ登用されなかったのは、親の介護でフルタイム勤務ができない、という1人（事情解消まで引き続き有期契約社員として勤務中）のみである。というのも、契約社員へ採用した時点で、同社としては貴重な正社員候補人材と考えており、1年間の勤務で何か問題が見つかった場合にも、その多少に応じ3か月あるいは6か月間、有期契約を延長するなどして改善を求め、最終的には希望者全員が登用されるよう配慮している。

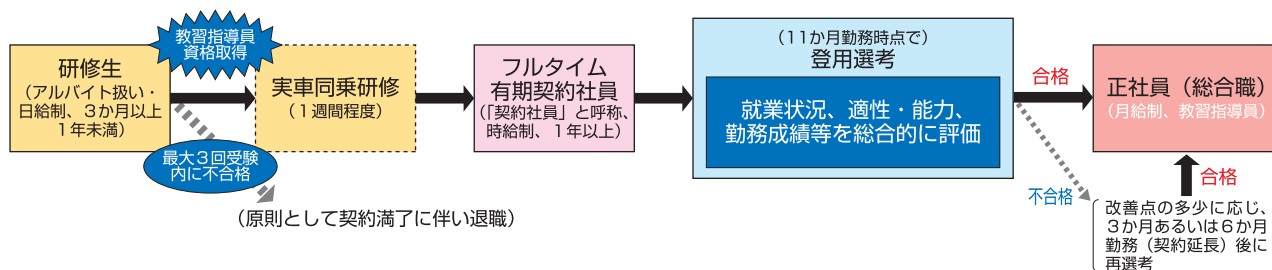
(4) 登用後の処遇

契約社員として既に月200時間程度の教習をこなしていた場合、大幅にアップするわけではない（月給25万円程度）。ただ、契約社員は時給制のため、閑散期は残業量が極端に減少して月収も落ち込むが、正社員になると月給制への移行に伴い収入が安定。また、正社員への登用後3年目から、退職金制度も適用になる。

(5) 制度導入の効果

こうした仕組みの導入により、同社は、資格取得から一人前の教習指導員へ育成しつつ、団塊世代の定年退職に応じて随時必要になる、正社員補充人材の計画的な育成・確保（それによるスムーズな世代交代）に漕ぎ着けた。また、マンツーマン教習という客観的な評価が難しい職種だけに、契約社員として1年間の勤務を経ることで、生徒から実際に寄せられる評判や、直属上司が観察した働きぶり・人物査定等を交えて最終判断できるようになったメリットは大きい。結果として、新卒・未経験や女性パート等を含めて採用しやすくなり、男性中心で高齢化が進んできた業界にあって、人材の若返りや多様なバックグラウンドを持つ人材確保につながっている。生徒からの評判も良く、営業力向上に一役買っているという。

むさし小金井自動車教習所における正社員登用の仕組み



※1 これまで同社は、不安定な雇用形態に教習指導という責任ある業務を任せることに抵抗があったため、研修生で教習指導員資格を取得した直後から、正社員へ採用する仕組みを運用してきた。だが、少子化や免許離れ等による受講者の減少、それに伴う値下げ合戦等競争の激化、収益性の低い高齢者や配送・旅客職向け教習等のウェートの高まり等、自動車教習業界を取り巻く環境がめまぐるしく変化する中、教習指導員についても有期契約社員の活用が徐々に普及し始め、同社としても団塊世代の一斉退職に伴い、正社員補充人材の着実な育成・確保が課題になってきたことから、他社の事例に倣い導入に踏み切ったという。

※2 要普免（AT限定不可）、取得後1年以上の乗務経験あり（交通事故・違反なし）を対象に募集。3か月契約で、更新上限3回まで。研修生の期間中は、受講・受験費用全額同社負担で、教習指導員資格の取得に専念する。8：30～17：00勤務（日給制6,000円）だが、講習会を受講したり自主的な学習

- に主眼が置かれ、公安委員会資格審査（年3回程度実施。運転技能、面接、道路交通法、教員知識等10科目にわたる試験で構成）の合格を目指す。なお、繁忙期のみ事務等補助を行わせることがある。
- ※3 合格後は、ベテラン教習指導員による実車同乗研修（接客ノウハウ等の伝授、1週間程度）を経て、有期契約社員に採用する。1年契約更新で、8：30～17：30勤務。時給制（基本900円＋教習手当（1時限当たり460円））。教習指導のほか、営業支援等につく。
 - ※4 内規で運用しているが、有期契約社員には、その仕組みを雇入れ通知書で明示している。
 - ※5 毎日の就業は、8：30～17：30をコアタイムとして2時間15分の残業がある（年間変形労働時間制）。

担当者からのメッセージ

正社員登用制度を導入した結果、会社として一番大切な人材を育て、一緒に成長することができています。契約社員から正社員になることにより、仕事への「やる気」そして「責任感」が増し、お客様に対してより喜ばれる社員に成長しているようです。

環境の変化に合わせ、人材の採用・教育も変化させることが重要であり、弊社も試行錯誤しながら導入しましたが、今後においても、採用や社員教育制度をより充実させていきたいと思っています。

安全な交通社会の創造の為、お客様と社員そして会社がお互いWIN-WIN-WINの関係を築き、より効果的なお客様に満足して頂ける交通安全教育を今後とも続けていきます。

事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動 が少なければ直近)	2008(平成20)年3月		2007(平成19)年3月		2006(平成18)年3月	
	421百万円		442百万円		424百万円	
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月		中途採用人数		過去3年間	
	0人				19人	
従業員数	総数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)	
	47人	33人	14人	14人	7人	
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期間	平均更新回数				
	1年	1.1回				

第Ⅱ部 その他雇用管理の改善に当たって参考となる事例

(14) 福伸電機株式会社

導入している制度



正社員登用



共通の処遇



能力開発



その他



ポイント

- ・トライアル雇用的な「準社員」採用により正社員登用がスムーズ。
- ・期間の定めのない契約での採用や高レベルでの賃金制度などによりモチベーションアップ。

○正社員登用

(1) 制度導入の時期、きっかけ

導入時期は1985（昭和60）年9月1日。導入以前から個別の正社員登用実績はあったが、基準を明確にして運用することで、社員の士気高揚・雇用安定につなげるために制度化。

準社員は期間の定めのない契約で雇用しているが、有期契約で募集・採用するよりもモチベーションアップを図ることができ、優秀な人材を集めることができるため、そのような方法をとっている。準社員については当初雇用調整を目的としていたが、現在は正社員へのステップアップを前提とした見習い期間と位置付けている（正社員は新卒定期採用／中途採用は準社員採用）。

(2) 制度の内容

- ① 対象：「非正社員」は4種類（準社員、フルパート、短時間パート、嘱託）に区分されており、嘱託のみが有期雇用契約。正社員登用は準社員として採用された者が対象となるが、フルパートで採用された者が準社員に登用された後更に正社員に登用される場合もある（「準社員」の男女比は男性8割女性2割）。

- ② 手 続：準社員に対しては採用時に口頭で制度説明。総務から所属長に正社員登用資格該当者の問い合わせ（社内通知）を行い、所属長が推薦。所属長による推薦は基準化しており、10数項目（技能、協力度等）から成るチェックシートに点数をつけ、100点満点中原則70点以上を推薦可とする。推薦不可の人には理由を説明してマイナス面の改善にもつなげる。
- ⑤ 処 遇 等：正社員登用を前提に準社員を中途採用しているので、職務内容で正社員と大差はない。処遇についても、同格・同等職務の正社員の90%を基本給として設定し、ボーナスは50%程度保障。社会保険制度への加入状況等については、福利厚生制度を含めて正社員と同じ。ただし、退職金は異なる（正社員は年金制度として保障、準社員は勤続年数×1万円）。
- ④ 正社員登用後：月例賃金は10%アップ、ボーナスは50%程度アップ。登用後は徐々に責任の度合いや仕事の内容が広がる。

(3) 制度を導入してからの転換人数

約150人程度。

(4) 転換後のメリット

士気の向上、安定した労働力の確保など。

(5) 制度の運用状況について

準社員の約9割が受験して8割が合格。不合格の場合はそのまま準社員として継続し、再チャレンジは何度でも可能。

正社員への登用資格は原則30歳以下としているが、基準年齢を超える者であっても、所属長が業務遂行上、正社員登用が望ましいと判断する者については制限を設けていない。

(6) 労働者側からみた、正社員への転換制度の評価

おおむね高評価。合格率が高い（80%程度）ことが理由として推測される。準社員で正社員転換を望まなかった者は現在までいない。

担当者からのメッセージ

社員の士気高揚に、正社員への登用制度は必ず要ると思います。準社員で採用することにより、試用期間的に半年から1年をかけて資格を見極めることができるのも、この制度の大きなメリットです。

採用される者も、正社員登用を目指して職務にあたるため、仕事へのモチベーションも高まります。また、有期契約ではないこともその一つとなっています。

相互にメリットのある制度だからこそ、登用試験の高い合格率につながっていると思っています。これからもよりよい運用を目指していきます。

事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動 が少なければ直近)	2008(平成20)年3月	2007(平成19)年3月	2006(平成18)年3月		
	29,654百万円	26,945百万円	24,624百万円		
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月	中途採用人数		過去3年間	
	11人			161人	
従業員数	総数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)
	675人	504人	171人	17人	17人
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期 間	平均更新回数			
	1年	4回			

「有期契約労働者雇用管理改善事例集」

発行年月日 2009年7月1日

編集・発行 厚生労働省

〒100-8916 東京都千代田区霞が関1丁目2番2号

(編集) 職業安定局雇用開発課 TEL 03-3502-1718

印刷・製本 永和印刷株式会社
