

## (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<sup>\*1</sup>。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<sup>\*2</sup>、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<sup>\*3</sup>、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<sup>\*4</sup>を実施。それらの総合評価で登用可否の判断を下す<sup>\*5</sup>。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<sup>\*6</sup>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<sup>\*7</sup>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<sup>※8</sup>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<sup>※9</sup>「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<sup>※10</sup>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。

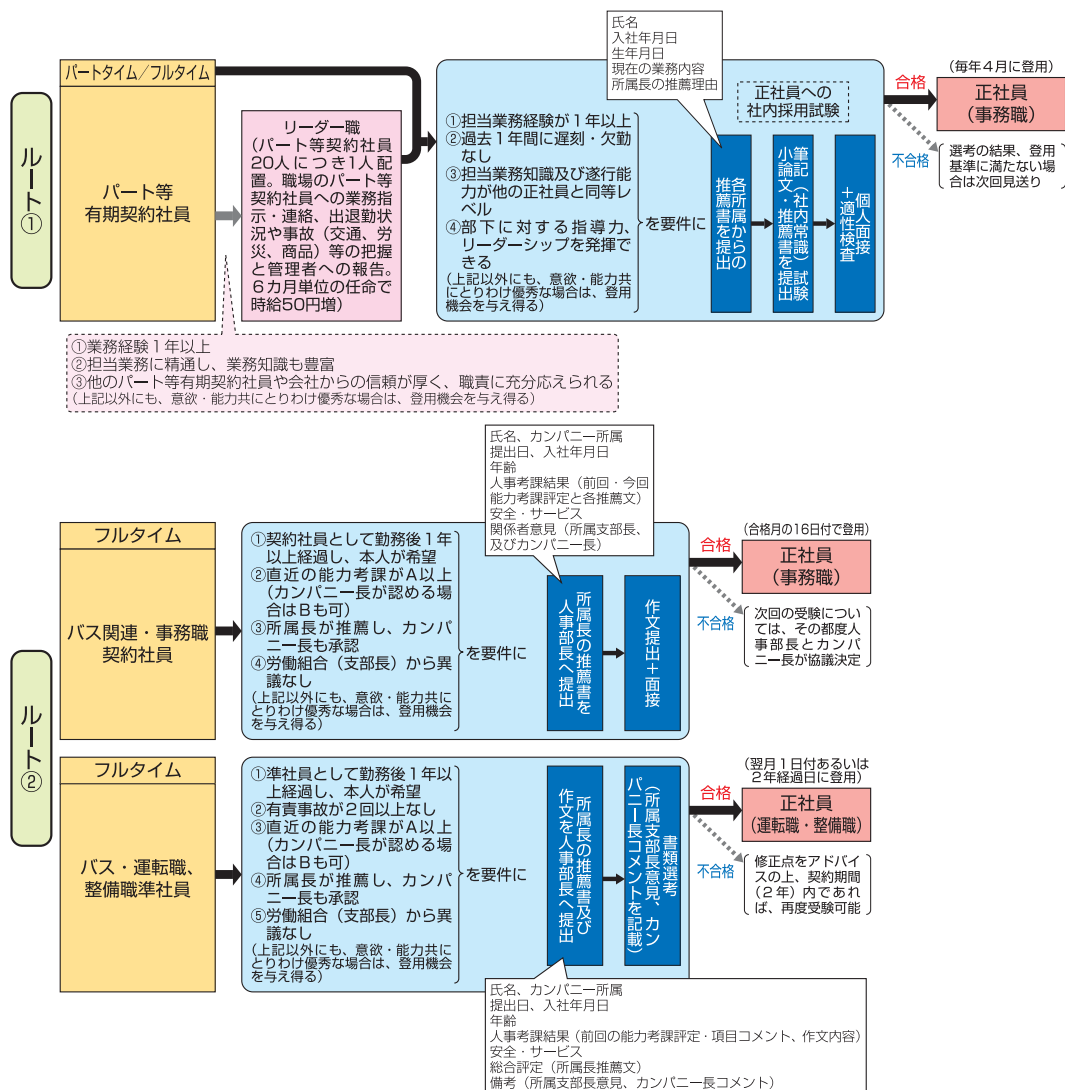
※2 契約社員、準社員とも1年契約。準社員は更新上限2回まで。前者はバス関連・整備部門の定型業務に従事する事務職。一方、後者は主に岡山県内における路線バスの運転職と整備職。

※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	-				