

(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			