

## (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<sup>\*1</sup>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<sup>\*2</sup>。

##### (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）<sup>\*3</sup>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<sup>\*4</sup>。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<sup>\*5</sup>。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<sup>\*6</sup>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<sup>\*7</sup>。

### (5) 登用後の処遇

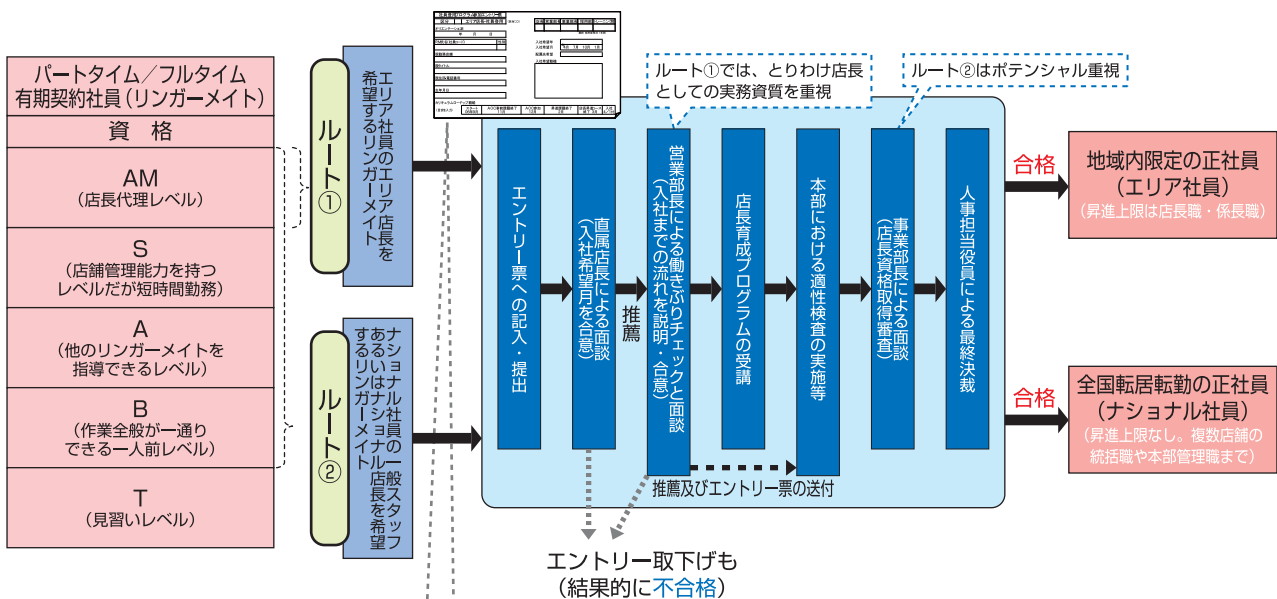
登用<sup>\*8</sup>後、ナショナル社員の処遇は現行規定通りだが、新設したエリア社員(登用はまだ全正社員の1割程度)については次の通り設定した。まず、エリア社員へ登用直後の月給は、エリア店長のバンド範囲内(地域ごと)で、年齢や本人が直前まで得ていた時給水準、直近で入社した同期の支給水準等を勘案し、時間給換算で200円程度はアップするよう配慮しながら個別に決定するが、平均的には時間外手当分を別にして<sup>\*9</sup>、平均27万円程度(関東では29~30万円程度)になるイメージという。賞与(業績に応じ変動するが夏・冬ともおおむね2.5か月相当)については、評価に応じナショナル社員の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	<table border="1"> <tr> <td>(目安を入力)</td> <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>	(目安を入力)	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
(目安を入力)	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		

店長	営業部長	事業部長	採用部	トレーニング部

最終 採用部保存 1年間

入社希望年: \_\_\_\_\_ 年

入社希望月: 4月 7月 10月 1月

所属先希望: \_\_\_\_\_

入社希望動機: \_\_\_\_\_

- ※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	-				