

(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。当人にとって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

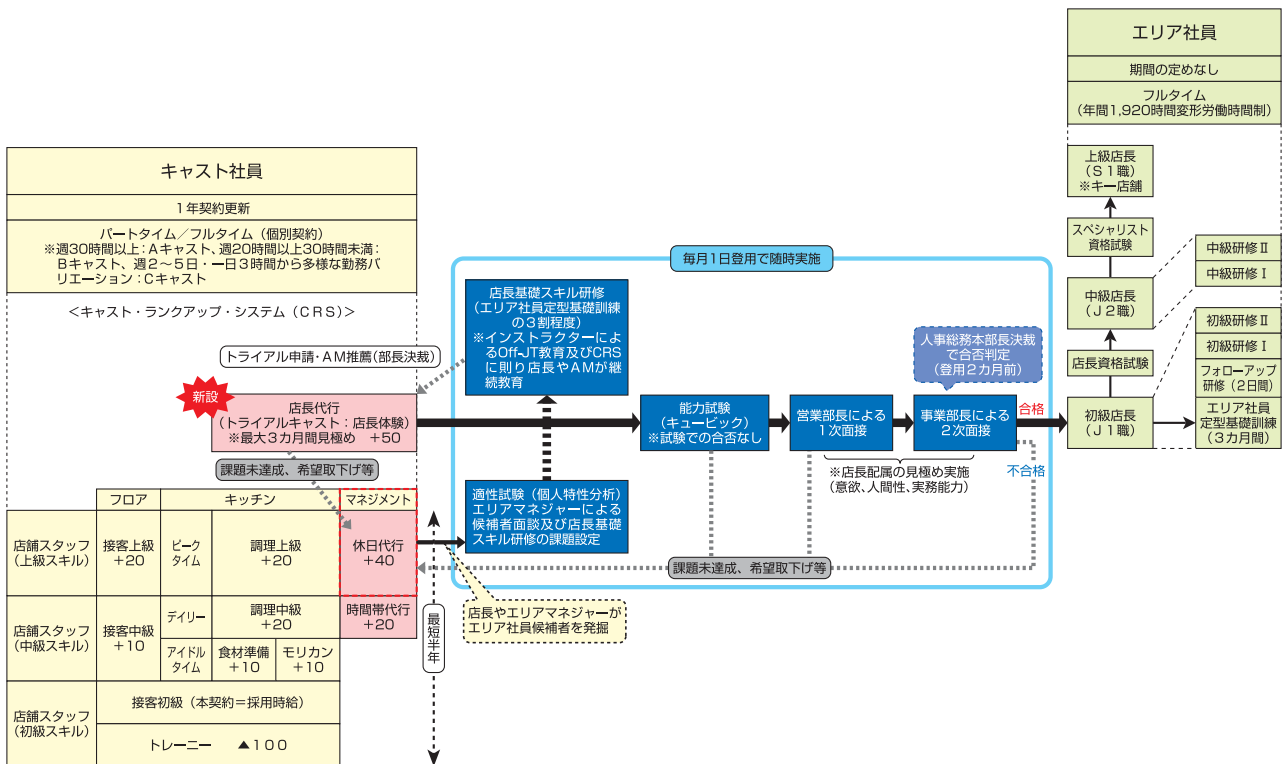
当初は、実質的に店長業務をこなしてきたキャスト店長から同枠へ移行させたため、全希望者166人を一気に登用した経緯があるが、その後は月平均10人のペースで登用し、現在までの累積は229人となっている。正社員かキャスト社員かに依らず、人材重点主義を掲げ積極的な育成を推進してきた同社では、実質的に正社員登用と異ならないような人材活用を行ってきた。しかしながら、グローバル社員への採用・登用は、18年以上の勤務で一通りの教育研修を受けられるよう設計されているため、その対象がどうしても20歳代半ばまでに限られることから、結果的にキャスト社員の中には、同社へいくら貢献しようとも正社員にはなり得ない人材も存在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