

# 事例 14

## 正社員登用希望者を増やすために、正社員の待遇改善と、働き方のニーズに対応できる複数のキャリアコースを用意

企業データ

飲食業 R社

設立：昭和39年 資本金：約50億円 従業員数：正社員約600名、非正規社員約9500名

### 概要

R社は、飲食店の経営を中心に、食品・食品原材料の製造・加工及び販売、経営指導及びフランチャイズ加盟店の募集・指導、財務管理・労務管理事務処理の受託、不動産賃貸などの業務を行っている。

同社の正社員数は約600名であるが、その他に、パート・アルバイトと呼ばれる非正規社員が、約9,500名いる。そのため、各店舗の第一線に立ち、同社の業務を支えているのは、多くの非正規社員である。

そうした非正規社員から、正社員への登用は、人材確保に苦勞する同社の貴重な人材確保ルートになっている。同社は、正社員登用の希望者を増やすため、正社員の待遇改善や、働き方のニーズに合わせて選択できる複数のキャリアコースを用意した。

### 新卒者には不人気で、毎年新卒者の確保に苦勞する

同社の社員のほとんどは、各店舗の店長や店員として配置される。パート・アルバイトの職種としては一定の人気があるのだが、大学・高校などの新卒においては、ほとんど人気がない状況であるという。そのため毎年、新卒の確保については非常に苦勞している。

### 2005年から、パートやアルバイトを正社員へ登用する制度を導入する

同社では、2005年度から、パート・アルバイトと呼ばれる待遇の非正規社員を、正社員へ登用する社内制度を実施している。それ以前も、パート社員が店長として正社員になった事例があったのだが、正式な社内制度として導入した。

### 正社員向け研修を利用して、登用の選抜を行う

非正規社員のうち、正社員への登用を希望する場合は、正社員向けの研修プログラムを受講してもらうことが原則となっている。その研修を通じて、正社員としての適性を見極め、評価をされた人が、正社員として登用される仕組みである。

### 登用試験は年4回。それに合わせて、入社式も年4回実施するため、“同期意識”が芽生える

ここ3カ年の実績は、2005年度が47名、2006年度が38名、2007年度が30名という推移である（ほとんどが35歳未満の若年層）。正社員へなることができるチャンスは、4月、7月、10月、1月の年4回あり、それに合わせて入社式も4回実施している。

スタートがそろうことで教育・店舗の受け容れのスケジューリングがしやすいというメリットがあり、同社の成長を支える重要な人材戦略になってきていることに加えて、一緒に入社式や研修を受けるプロセスで“同期意識”が芽生えるという副次的なメリットもある。

### 正社員登用制度によって、現場をよく知る即戦力を確保することができる

企業は、即戦力として正社員を得ることができる。同社では、各店舗の責任者である店長は、すべて正社員とするという方針を打ち出しているが、店長をすべて新卒採用や中途採用で賄うことは非常に難しい。

そもそも、中途については、様々な媒体を通じて年間

を通して行っているが、なかなか人が集まらない。このような状況を打開するために、非正規社員で働いている人の中から、現場をよく知る即戦力者をお互いの合意のもとで正社員として登用するということが必要になってきている。

企業は、正社員登用する人材のことを、また、登用される側も企業や現場のことをよく知っていることで、ミスマッチが発生しにくいという効果もある。

### （ 正社員の待遇改善で、 「正社員になりたい」という 非正規社員が増えた ）

同社では、正社員へなることのメリットが非正規社員にも伝わるよう、正社員の待遇改善に取り組んできた。以前は、正社員である店長は多忙を極め、優秀な非正規社員を正社員に登用しようと試みたが、正社員になることを断る方が多かった。そのため、慢性的な人材不足を招き、悪循環を生んでいた。このような状況を打開すべく、正社員の待遇を見直し、「正社員になりたい」と思わせる勤務体系（長時間労働を避けることができる勤務シフト）、給与体系（同業他社と比較の上で適切な給与）に変えてきた。そうした取り組みの結果、「正社員になりたい」と手をあげる非正規社員が増えてきた。正社員としての待遇に魅力を感じて正社員になっているので、その後の定着率も高くなっているという。

### （ 働き方のニーズに合わせて、 正社員として働ける複数の キャリアコースを用意 ）

同社の正社員登用制度には、エリア社員として登用するコースと、ナショナル社員として登用するコースの2コースがある。業務内容は同じであるが、転居を伴う転勤がないのがエリア社員、転勤はあるが本部登用などのキャリアアップが見込めるのがナショナル社員である。

複数のキャリアコースを用意することで、例えば、家庭の事情等により転勤ができない人でも、エリア社員という形で、正社員になることができる体制を整えている。エリア社員が店長になった場合、「自分の店」という意識で高いレベルを維持できるというメリットもあり、実際こうした店長の売上の伸び率はトップレベルにあるという。

正社員に登用される非正規社員は、長年、現場の第一

線として活躍してきた人材である。そのため、現場の状況を誰よりも熟知し、店舗内での人間関係も構築されているため、同社としても、安心してその店舗のマネジメントを任せることができる。そういった人材が、長く定着することは、同社にとって大きなメリットとなっている。そうしたメリットを実感しているからこそ、同社では、正社員の待遇改善や、多様な働き方のニーズに応えられるべく、複数のキャリアコースを用意するなどの工夫を行い、非正規社員から正社員への登用を希望する人材を増やそうと、取り組んでいる。

