

(11) 株式会社浦安ブライトンホテル

導入している制度



ポイント

- ・ 契約社員から正社員への登用制度と、アルバイトから契約社員への登用制度の両方を用意
- ・ 制度として周知することで、会社に見えていなかった優秀な人材を発掘することが可能に
- ・ 内部からの登用なので、登用者もスムーズに職場になじめる
- ・ 正社員と契約社員は同じ教育研修

1. 企業概要

(1) 事業

1993（平成5）年創業のホテル業（宿泊、宴会、レストラン、婚礼）。ブライトンコーポレーションが所有しているホテルの建物や土地を、5つの現地法人に業務委託しているうちの1つが、浦安ブライトンホテルである。5つのホテルは、同じ給与形態・人事制度をとっている。

(2) 業績推移

過去3年間、売上高は上昇傾向にある。メインの事業は宿泊で、近くにあるディズニーランドが今年（平成20年）25周年ということもあり、客室稼働率は伸びている。また、レストランは、地元の人をメインターゲットとしているが、開業から15年経ったこともあり、顧客の間での知名度も認知度も上がってきた。婚礼は、少子化や晩婚化の影響で組数を若干落としている。

(3) 新卒採用の動向

ここ3年間は、新卒採用は増加しており、2008（平成20）年4月採用は40名程度であった。サービスの中身を知っており、即戦力として期待できる専門学校生の採用が

主で、8割程度を占めるが、将来的に経営に携わっていく人材として大卒者を若干名採用している。

(4) 中途採用

正社員としての中途採用は行っていない。従業員が辞めたり、必要な人材が不足した場合に、契約社員又はアルバイトでの採用を行っている。

(5) 従業員構成

常用型の従業員総数は314人で、うち正社員が136人、非正社員は178人である。非正社員には、契約社員とアルバイトの2つの雇用区分があり、全員が1年間の有期雇用契約である。非正社員のうちフルタイム勤務の者が契約社員に当たり118名、残り60名がパートタイム勤務で、アルバイトと呼ばれる。

2. 非正社員の働き方

(1) 契約社員の仕事

契約社員は各部門に配属されており、婚礼部門のブライダルコーディネーター、調理専門の者、レストラン部門のソムリエなど専門職として働く人が多い。事務職もいて、人事の給与関係の処理だとか経理の業務が主である。契約社員は、専門的な能力や技術を評価して採用しているので、社内の異動はほとんどなく、例えばレストランで採用されたらずっとレストランで働くことになる。また、契約社員には正社員への登用制度が設けられている。

なお、契約社員には、パート・アルバイトとして働いていた者の中から契約社員として登用された者と、中途採用で雇われた者の両方がいるが、中途採用される場合は、採用基準として、前職での雇用形態は問わず、その人の能力や技術を優先している。

(2) 契約社員の育成と評価

契約社員にも目標管理制度が導入されている。正社員の目標設定は半期に1回であるが、契約社員の目標設定は1年に1回で、成果・評価について現場の責任者クラスと確認する機会が設けられる。

契約社員は、年齢と仕事のレベルによっておおむね3段階に分かれている。目標管理シートには4～5項目の項目があり、レベルに合わせてそれぞれの項目について自由記述で記入する形式になっている。業績貢献に対する目標が何であるか、自分の技術の習得のために何をするか等を記入する。また、目標設定時に、マネジャーと、この目標でよいのかという確認の面接を行う。

契約社員の評価については、年齢と経験を加味しながら、第1評価者のチーフがまず評価をし、第2評価者の課長、そして最終評価者の部門長、部長クラスが評価する。

なお、正社員と契約社員の違いは、契約社員は初めから育成していくというよりも、即戦力採用という位置付けをしているところにある。その他、責任や権限などが異なっ

ており、契約社員には現場のお客様に対応する部分での専門性を求めている一方で、正社員には労務管理や会社の方針に則った部下教育や評価、売上管理といったことが役割として付け加わる。

(3) アルバイト

アルバイトには簡易で補助的な仕事を任せており、勤務時間も本人の希望に合わせてフレキシブルに対応している。評価は、サービス部門、調理部門、事務部門毎に、それぞれシートがあり、出た点数で評価が決まる。評価は7段階で行っている。

また、アルバイトから直接正社員に登用する制度はないが、契約社員への登用制度が用意されている。

3. 契約社員から正社員への登用制度

(1) 制度の概要

契約社員から正社員への登用は4月1日付で年に1回実施している。登用が行われたら、社内報で、こういう方が今回正社員登用になりましたという紹介をしている。

応募基準は、1年以上契約社員として勤務しており、業務評価が一番良いA評価点が付く評価であり、部門所属長の推薦書が出せる者である。一般に使われている適性検査や学力テスト、社内の商品知識のテスト、レポートを通過したものが、役員面接を受け、登用されるかどうかが決まる。

正社員登用するときの審査項目は全員に渡している。落とすための登用試験ではなく、まずそういうことを覚えてもらいたいという意識でやっているのだから、毎年同じような問題を出して、それを覚えてきてくれればそれでよいというスタンスである。

契約社員は一つの部署に留まり、そこでの仕事の専門性を高めるように働くが、正社員になると役職制度に乗ってくる。店の損益をマネジメントしてみたいとか、人を育てたいという意識が芽生えてくると応募してくるので、登用試験で審査をし、正社員に登用して役職制度に乗せていく。

登用後は、就業規則が全部適用になるのでその説明や人事制度、評価制度など、正社員として働くことに必要な知識を付与する基礎研修を1日かけて行う。基礎研修の内容は、契約社員から正社員に登用された者は仕事の技術についてはスペシャリストであるので、技術的なものではなく、例えばブライトンホテルの基本的なサービスマインドだとか、待遇の基本だとか、就業規則だとか、極端に言えば専門社員の方はその部署しか知らないこともあるので、会社の商品知識や正社員としての管理業務について全般的な基礎研修を行っている。

(2) 制度導入のきっかけ

2002（平成14）年に制度導入したきっかけは、1990年代の終わりぐらい、正社員の採用を絞った結果、非正社員が増加する一方で、20歳代後半の正社員が少なくなり、

組織が先細りする恐れがでてきたことである。そこで、新しいものを生み出し、発展させていくために、正社員採用を絞った分、優秀な人材を確保しなければいけないと考えた。また、2000（平成12）年ぐらいを境に、正社員になりたいという声もかなり増えてきた。その頃までは、フリーで自分の時間を大切にして働きたいという人が多かったが、応募してくる人からも（採用面接時）、非正社員として働く人からも（契約更改時）、将来が不安だという声は出てきていた。働く側からもそういう要望が多くなり、企業側もこの先優秀な人材を確保しなければ収益が悪化してしまうという危機感もあった。

正社員登用が制度化される前は、企業の都合によって登用を行ってきたところがあるが、きちんと制度化することによって、平等に機会を与えることとなり、企業側には見えていなかった優秀な人材が出てくることを期待した。

また、制度として定期的に登用を行うことで、契約社員・アルバイトの方もそういう制度がきちんとしているということで、長く続けてもらえ、かつ正社員になることを目指そうという気にもなってもらえることを期待して、大々的に発表した。

(3) 制度導入後の変化

契約社員から正社員に転換することによって、会社に対しての貢献意欲が高まった。正社員になる前は、個人として評価されないと報酬も上がらない、悪くいえば自分が自分がという感じだったが、正社員になることで、この企業自体が発展していかなければという意識に変わり、会社としてどうすればよいのかというように考え方が明らかに変わった。

正社員登用することで、新卒で採用された正社員のモチベーションが下がるのではないかという懸念もあったが、契約社員としてその職場である程度の人物や実力を認められている者しか登用されないのので、例えば「(これまで契約社員だった) ○○さんが今度上司になる」と言われても、あまり違和感はないようである。よって、今いる正社員も変化をスムーズに受け入れられ、彼らのモチベーションは下がっていない。

4. アルバイトから契約社員への登用制度

アルバイトから契約社員の登用も制度化されている。登用は4月1日と10月1日の年2回で、応募資格は、1年以上の勤務と、半期単位での業務評価でA評価、チーフとその上の部門長の推薦を経て、正社員登用と同じ二段階選抜の試験となる。試験問題は、正社員登用よりは少し易しくなっており、適性検査、会社の商品知識に関する試験、レポート提出と、役員面接を受ける。全部で2日間かかる。

5. 非正社員の能力開発

前述した目標管理制度がOJTの1つであるが、Off-JTとしては、契約社員として採用

した時に1回、集合研修を行う。技術系契約社員は現場の経験豊富な方が来ているので、技術そのものについてではなく、例えばブライトンホテルの基本的なサービスマインドや接遇の基本、就業規則や会社の商品知識についての研修を行っている。

また、契約社員には現場でのセクション別の研修に正社員と一緒に出席してもらう。研修については、契約社員と正社員の区別はしていない。正社員が受ける研修に全部参加してもらっている。

更に、部門別の専門研修やモチベーションを上げるような全社員対象の研修、例えばセクハラ、パワハラ研修等も受講させている。

6. その他：正社員の人材育成

(1) 正社員の仕事

副主任になると、全体のシフトを作るとか、残業の管理をすることといったことも任せられるようになる。主任に上がると、売り上げの管理や施策、経費の管理という仕事を覚え始める。更に、チーフになると、レストランなど店の責任者として、店の営業方針や商品作成、従業員の採用、経費の管理など全てを任せられる。そして、レストランなど店は複数から構成されるが、これらを統括するのが課長である。

(2) 正社員の育成と評価

新入社員については、現場の具体的な作業に関しては、エルダー・メンター制度（後述）の下で教育し、社会人としての知識は、人事が主催する全員共通の研修で教育するという方法を取っている。

うち、新卒採用者には、入社後2年間、フォローアップ研修という定期研修で基礎的な知識を身に付けさせ、かつ2年間で、目安としては3部署（レストラン、宿泊及び宴会）を8～10か月で回る社内の業務ローテーションを通じて現場の作業を学ばせ、経営面についても考える機会を与えている。

具体的には、Off-JTとして、入社前に1週間程度の研修を行い、更に入社してから1か月後、3か月後、6か月後、12か月後、24か月後にフォローアップ研修を行っている。フォローアップ研修では、社会人としての基本知識（例えば、自分の給与明細書を見ながら社会保険料がどのように控除されているのか等）や接遇研修等を行っている。一方、OJTとしては、入社後最初の半年間は、その新入社員に対して2名の先輩職員を専属で付けるエルダー・メンター制度（後述）を導入しており、消防、衛生、防犯といったホテル業に必要な知識等についての教育も同制度の中で行っている。

(3) エルダー・メンター制度について

エルダー・メンター制度は、2年前に導入したものであるが、1人の新入社員に対して、同じ部署の先輩と、少し年齢の離れた先輩を2名専属で付けるものであり、早期戦力化を狙いとしている。前者をエルダーと呼び、先輩というイメージの設定で、

入社2～3年目の同じ部署の者を充てる。他方、後者をメンターと呼び、助言者という立場で、入社5～6年目の社員を充てる。つまり、新入社員教育には、その人数の倍の人員をかけていることになる。指導する側と指導される側が1対1であると、うまくいかなかったときに突破口が見つからなくなるので、もう1人もっと客観的に見られるような人間を付ける形で制度化している。

エルダー・メンター制度の導入によって、新入社員の離職率が下がっただけでなく、教える側にとっても、教え方についての情報の共有が可能になったため、新入社員と先輩双方において非常に効果が上っている。今後もこの制度を続けていく予定である。

(4) 目標管理制度について

正社員には、目標管理制度を導入している。職位によって目標のガイドラインがあり、それに従って各自が目標を立て、半期が過ぎた時点で評価を行う。第1評価者は面談をして、その成果を確認して、当期の賞与の査定をしていく。また、1年が経過する3月には、年間の成果を確認・評価をし、評価結果を役員まで上げて、来期の給与を決めていくという制度としている。この制度を導入したことで、離職率も低下し、新入社員も早く戦力化され、自信を持って働けるようになるという効果が得られている。

担当者からのメッセージ

ブライトンホテルズでは、毎年"制度"として正社員登用を実施しています。契約社員の正社員登用・アルバイトの契約社員登用を定期的に行うことは、優秀な人材を見つけやすくなるということです。また、従業員にとっては、制度を知る機会でもあり、更にこの制度がしっかり運用されていることで、安心して長く働いてもらうことができます。正社員を目指してモチベーションを上げてもらう、という意味でも登用制度の導入には大きなメリットがあります。

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	
	5,329百万円		5,273百万円		4,844百万円	
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	
	37人				32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)	
	314人	136人	178人	178人	118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	2.4回				