

## (12) 株式会社倉敷国際ホテル

### 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

- ・デフレ不況下の2000（平成12）年以降、新卒・中途とも外部採用時はまず、有期契約社員として1年程度、働きぶりや人物資質を見極めてから正社員へ登用する方式へと移行。同社としては、有期契約社員への配慮から、正社員同様の能力開発制度を適用することで着実にキャリアアップできる環境も整備。

### 1. 正社員登用制度の内容

#### (1) 制度導入の経緯と仕組み

デフレ不況のなか経営環境が厳しさを増し、また、求職超過で買い手優位だった当時の市場動向を踏まえて2000（平成12）年7月、同社は職種限定だが正社員同様フルタイム勤務で、一通りの職務を任せられる位置付けとして、有期契約社員（「スタッフ」と呼称<sup>\*1</sup>）制度を導入。これに伴い、新卒・中途とも新たに正社員を採用する際は、まずスタッフとして平均1年～最長3年間、実際の働きぶりや人物的な資質、職場への適応状況等を見極めてから、最終的な登用可否を判断する制度方式へと改めた<sup>\*2</sup>。

#### (2) 選考方法

登用選考は、スタッフの採用時点で日々の勤務態度が見極めの焦点になることをアナウンス。その上で、6か月勤務時点及びおおむね11か月勤務した段階で、所属長による人事考果を実施する。人事考課は、主に仕事に取り組む姿勢・成果からなる「業績」と、基本的な「能力」の習熟度をみる。仕事に取り組む姿勢は、勤勉性、規律性、責任感、積極性、協調性、報連相の6要素で判断する。仕事の成果は、仕事の質・量、接客態度を評価。能力面では、「基本能力」として技能、業務知識、基礎体力、表現力（センス）、「習熟能力」として指導力、判断力、創意工夫を査定する。

こうした一連の考課項目について、評価基準（図）を満たしているかどうか、10点（秀）～2点（不可）の5段階で点数化する。その合計により、S（85点以上）～D（29点以下）の6段階で総合的に評価。こうした結果を受け、代表取締役及び人事担当、考課者の主観で、正社員に登用するか、引き続き契約更新するか、契約終了（に伴い退職）するかを最終判断を下す。

とはいえ同社では、スタッフをいわば正社員登用を前提にした試用的な観察期間に位置づけているのが現状であり、また、スタッフ自身もそうした期待感を持ち頑張って勤務していることへの配慮から、遅刻・欠勤が多い、仕事の覚えが悪い、作業効率が遅いといった、現場の特段のクレームがない限りは極力、正社員へ登用するよう努めている<sup>\*3</sup>という。そのため、制度導入からこの間、対象となったスタッフ41人のうち、正社員登用に至らなかったケースは2人に留まる。

### (3) 登用後の処遇

正社員候補人材に位置付けるスタッフの処遇について、同社はそもそも初任給水準（＝正社員の本給1＋本給2＋諸手当を一括りにした契約社員給）に合わせているため、登用後の処遇の乗り入れもスムーズ（勤続2年目水準へ移行）である。また、正社員になると、退職金制度も適用になる。

### (4) 制度導入の効果

こうした制度の導入により、同社にとっては勤務態度をつぶさに確認してから正社員へ登用できるようになった。また、年間を通じて（5～6人）発生する正社員の退職状況に応じて、着実に補充<sup>\*4</sup>できるようになったことから、人員計画も立てやすくなった。また、同社としては若手有期契約社員への配慮から、スタッフとしての勤務期間中も、無駄にすることなく着実にキャリアアップしてもらえるよう、正社員同様の能力開発制度を適用するなど一定の配慮も行っている。

## 2. 能力開発制度の内容

### (1) 制度の仕組み

スタッフとして採用されると、入社時研修（2週間）を受講後、各人の希望職種に応じた職場へ配置され、おおむね1年間、OJT教育を通じ職場への適応が図られる。

また、ホテル・サービスの質の向上に必要な投資として、同社ではその間、有期契約社員も正社員と全く同様、業務上必要と認められる資格（免許）を取得した際の報奨金制度<sup>\*5</sup>（2008（平成20）年より導入）や、取得にかかった受講・受験費用の支給制度<sup>\*6</sup>（2005（平成17）年に設置）を適用している。

### (2) 制度導入の狙い

有期契約社員として採用されても、若年人材のやる気を削がないようにとの配慮からであり、また、スタッフは正社員登用候補だけに、自己啓発への熱意も含め登用選考時の判断材料とする狙いもある。

- ※1 1年契約で、更新は3年上限。フルタイム勤務（9時間拘束の7時間45分勤務、早出・残業込みの遅番・早番あり、年休はシフト制）の「Kスタッフ」と、パートタイム勤務（本人都合により短時間設定）の「Aスタッフ」がある。職種（フロント受付、宿泊、調理、料飲サービス、バックヤード、事務等）限定で採用するが、本人の適性や人員配置の都合による転換もある。
- ※2 登用制度は、スタッフの就業規則及び正社員の就業規則の両面から、明確に規定されている。
- ※3 問題点のあるケースは、勤務9か月目位から随時、個別面談を行うなどのフォローアップを行い、改善を促しているという。
- ※4 質の良い人材確保が重要な労働集約型産業であり、また、営業・拘束時間も長い業態であることから、同社は一定以上の正社員比率の維持が、経営の安定化には欠かせないと考えている。
- ※5 同社が業務上必要と認める一連の資格（免許）の中から、例えば英検1級・準1級・TOEIC650点以上、サービス接客検定1級、総合旅行業取扱管理者、レストランサービス技能1級、専門調理師・調理技能士1級等の取得時には各4万円、ソムリエ、電気工事士1種、消防設備士甲種、ボイラー技師1級、衛生管理者1種等の取得時には各2万円を支給する。なお、取得後3年以内に退職した場合は返金しなければならない。
- ※6 同社が業務上指示するなどした資格（免許）について、合格に漕ぎ着けた場合は受講・受験に要した費用申請の全額を支給、不合格の場合も8割を負担する。なお、合格・不合格含め活用は全3回までであり、また、取得後3年以内に退職した場合は返金しなければならない。

## 倉敷国際ホテルにおける正社員登用時の判断資料

### (スタッフの人事考課表)

契約社員人事考課表 (宿泊・料飲用)													
					社長			顧問					
この考課表は、契約期間満了に伴い次の処遇を判断するためのものである													
部署	学歴	大学短大専学高校	入社年月日	SH	・	・	契約満了	SH	・	・			
氏名	職階	( )	生年月日	SH	・	・	年齢	才	月	日			
契約更新	回目												
考課要素	考課項目	評価基準	① 20年 9月 16日考課				② 期間満了考課						
			10	8	6	4	2	10	8	6	4	2	
業務	仕事の質	① 仕事の処理は正確で誤りや失敗はなかったか。	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2	
		② 仕事内容が質的に高度で優れていたか。	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2	
	仕事の量	① 与えられた仕事や目的の達成度合いはどうか。	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2	
		② 仕事は期限内・時間内に迅速に処理しているか。	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2	
	接客態度	① 正しい接客用語と分かりやすい言葉と笑顔で明るく対応したか。	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2	
		② 親しみを込め、親切丁寧に対応しているか。	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2	
		③ 常に目配りをし、お客様の要求を先取りしてサービスする積極的姿勢が認められたか。	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2	
	小計			点				点					
	仕事の姿勢	勤 勉 性	① 職務に忠実に一生懸命働いたか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
			② 遅刻・早退はなく出勤状況は良好であったか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
規 律 性		① 身だしなみは満足できるものであったか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		② 服務上の上司の指示命令や、規則、規定をよく守ったか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		③ 礼儀正しく、風紀秩序の維持に努めたか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
責 任 感		① 与えられた仕事は手抜きせず最後までやり遂げようとしたか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		② 自分の立場や役割を理解し、言い訳や責任転嫁をしなかったか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
積 極 性		① 自分の仕事について、質的向上、量的拡大に努めたか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		② 自己の向上に努めて進んで改善、提案、意見具申をしたか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
協 調 性		① 仕事で円滑に進められるよう上司・同僚・他部署とよく協力したか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	② 自分の立場に固執せず、共通の目的のために協力したか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
	③ 他人の仕事について進んで協力したか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
報 達 相	① 仕事に必要な報告・連絡・相談は適切迅速におこなわれたか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
小計			点				点						
業績評価合計			点				点						
基本能力	技能(熟練度)	① 担当する仕事に必要な技能経験を習得しているか。	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2	
		② 職務遂行に必要な基礎知識や関連知識、常識はあるか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	業務知識	① 商品・業界知識など専門知識や情報は豊富か。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		② 通常業務に耐える体力があるか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		③ 緊急時に必要なガンバリが利くか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	基礎体力	① 緊張時に必要なガンバリが利くか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		② ストレス耐性があるか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	表現力(セ)	① 種々のことがらについて、自分の意思により適切に表現することができるか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	小計			点				点					
	習熟能力	指 導 力	① 下位者の特性をとらえたうえで、的確な指導と援助を通じて職務遂行能力を高めたか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
② 目的のない空き時間かできないよう指導しているか。			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
判 断 力		① 上司の指示を的確に理解し、適切に対処できるか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		② 問題の状況や重要性、緊急度をつかんで対策がとれるか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		③ 従来より方にこだわらず、仕事の方法手段を改善するために新しい考え方を取り入れたり、勇気を持って実践しているか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
創 意 工 夫		① 従来より方にこだわらず、仕事の方法手段を改善するために新しい考え方を取り入れたり、勇気を持って実践しているか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
		② 従来より方にこだわらず、仕事の方法手段を改善するために新しい考え方を取り入れたり、勇気を持って実践しているか。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
小計			点				点						
能力評価合計			点				点						
特性(具体的に)			+5点・-5点				+5点・-5点						
総合計			点				点						
評価点意味	秀 --- 非常に優れており申し分ない	業績評価	S --- 50点以上	総合評価	S --- 85点以上	① 評価点合計		② 評価点合計					
	優 --- 優れており満足できる		A --- 45~49点		A --- 70~84点	B --- 65~69点	B --- 55~64点						
良 --- 普通である	B --- 40~44点	B --- 65~69点	B' --- 55~64点	C --- 50~54点	C --- 45~49点	C --- 45~49点	C --- 45~49点	C --- 45~49点					
可 --- やや不満足であり、努力を要する	C --- 35~39点	C --- 45~49点	C' --- 45~49点	D --- 30~34点	D --- 25~29点	D --- 25~29点	D --- 25~29点	D --- 25~29点					
不可 --- やや不満足であり、相当の努力を要する	D --- 21~26点	D --- 25~29点	D' --- 25~29点	E --- 21~26点	E --- 16~20点	E --- 16~20点	E --- 16~20点	E --- 16~20点					
	E --- 20点以下	E --- 20点以下	E' --- 20点以下										
考課者の意見	1. 社員に任用 2. 契約を更新 3. 契約を終了			考課者役職	考課者氏名		印						

## 担当者からのメッセージ

弊社における有期契約社員制度は、正社員登用を前提とした制度ですが、スタッフに長く勤めてもらうためには、契約期間中に、スタッフ本人と仕事との間でミスマッチが生じていないかどうか、また、スタッフ本人の資質を適切に見極めることが重要ですので、賃金や賞与等の処遇面で、正社員とあまり差をつけないよう配慮しています。

また、能力開発制度については、正社員だけでなく、有期契約社員にも平等に適用しており、このうち報奨金制度は導入間もないこともあり、まだ実績があまりありませんが、スタッフからはおおむね好評です。今後、キャリアアップ及び自己啓発のために、より多くスタッフの方々に活用していただきたいと考えております。

## 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	
	1,356百万円		1,287百万円		1,223百万円	
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	
	5人				28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)	
	157人	68人	89人	89人	17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	1回				