

事例報告

有期契約と無期契約をつなぐ リンガーハットと天満屋のケース

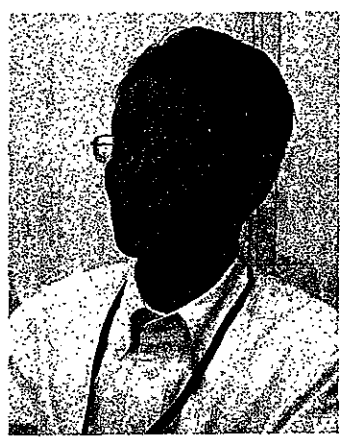
経験豊富な有期労働契約社員を貴重な戦力と捉える企業が増えている。その現状や企業の雇用管理の考え方を調べた前稿（P24～31）を補完する目的で二社の事例を紹介する。

有期契約社員の地域限定無期社員化

店舗運営の安定化や 売上高アップに貢献

リンガーハット

長崎ちゃんぽん専門店として安心・安全で美味しく、リーズナブルな価格での商品提供をめざしてきたリンガーハット株式会社（表参照）。創業当初



からパート・アルバイト等有期契約社員（「リンガーメイト」と呼称。六カ月毎契約・更新上限なし）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がある。具体的には、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。

だが、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することになる。そこで同社は、二〇〇五年の中期経営計画で、積極的な出店戦略を打ち出しつつ、リンガーメイトから正社員への積極的な登用に舵を切った。

登用制度の仕組み

その具体化に当たり、同社が用意した登用ルートは二通りある。一つは、三〜一〇年ほど勤務し、店長代理を任せられるレベル（AMランク）まで成長した優秀なリンガーメイトを、新設した地域内限定勤務の「エリア社員」——通勤一時間圏内の店舗間異動のみあり得るという無期契約社員区分（ただし、無期契約社員である以上、異動先店舗が確保できないなど万一の場合は、転居転勤を伴う異動に依り得るか打診することもあり得るという含め置き契約になる）へ登用するもの。もう一つは、全てのリンガーメイトを対象に、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。

登用ルートが二つあるのは、リンガーメイトに多い二タイプ（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、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。同社では、リンガーメイトとして、地域密着型でアットホームな雰囲気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

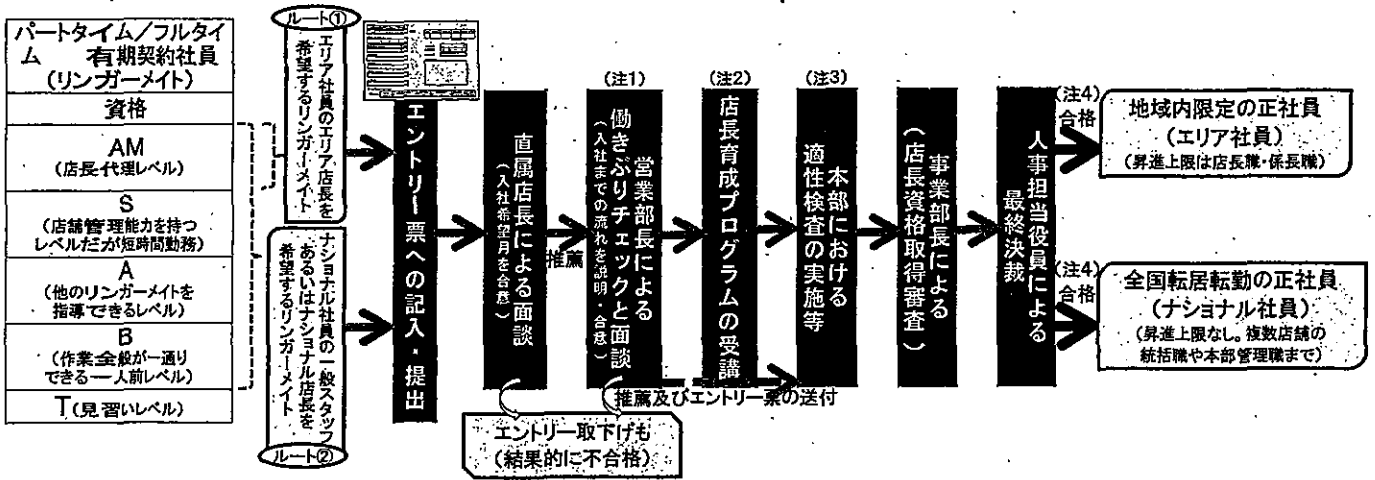
表 会社概要（2010年2月末現在）

株式会社リンガーハット	
本社所在地	東京本社：東京都大田区大森北 福岡本社：福岡県福岡市博多区
設立	1970年
資本金	5,029百万円
売上高（連結）	323億円
従業員数 （グループ含む）	正社員545人、 パート・アルバイト8,940人



歩・自転車通勤で通勤でき、長期にわたって安定的に働けるような地元の主婦や母子家庭の母等を重用。一方、営業時間は長い顧客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、外国人留学生を含む学生やフリーターが主戦力になって

図 リンガーハットにおける2通りの正社員登用の仕組み



- (注1) エリア社員の場合、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や、その達成で左右される年取等にも影響する直属の部下になる。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。
- (注2) 店長業務を行うために必須な一連の内容を教え込む、OJT/Offer-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、リンガーハットからの登用者は、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。むしろ人件コスト管理や売上高に基づく決算書の作り方、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。
- (注3) 重い納品材料を運んだり、熱気度の高い調理場で作業しなければならないだけに、エリア社員、ナショナル社員とも年齢よりむしろ健康面を参考としている。そのため、例えばエリア社員への登用は最高52歳の実績もある。
- (注4) 合格すると、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。

実際の登用に当たっては(図)、いずれのルート也希望者もまず、「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、入社希望勤務機や配属先希望等を書き込んだシート)へ記入し、店長に提出する。そのうえで面談を行い、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、店長から営業部長(エリア内複数店舗を統括)へ報告。

選考方法

二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で、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・中年男性等に提供する飛躍のチャンスルートとして機能している。そのため、エリア社員への登用者の9割は女性で、平均年齢四二歳。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二六歳となっている。登用後、エリア社員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、ナショナル社員は「一般スタッフ」あるいは「ナショナル店長」に位置づけられ、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めざす。

登用後の処遇については、ナショナル社員は現行通りだが、新設したエリア社員(登用は全正社員の一割程度)は次のように設定した。まず、エリア

登用実績

制度導入後、リンガーハットから正社員への登用者の累計は、二〇一〇年二月現在でナショナル社員が九八八人、エリア社員は五五人まで増えた。現在もトレーニング中のリンガーハットがあり、今年もまだ増える見通し。「外食業界の仕事は、好きでないと長続きしない。リンガーハットも三分の一は一年未満で離職してしまう。だが、三年以上勤務できれば、すでに適性があることを証明しているし、人事労務上の考え方としても、実質無期みなしになっってくる。そうであるなら、中途等外部人材より優先的に」その努力に報いたいと考えている(総務人事部・杉本貴一課長(写真))

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ことになる。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がスタートする。この間、本部では定期健康診断結果等をもとに健康状態を確認するとともに、外食業界用の適性検査も実施。約半年後、それらの結果を持ち改めて、営業部長による面談(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。

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稼いで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、個別に決定する。ただし、正社員に登用された実感として、時間給換算で二〇〇円程度はアップするよう配慮するため、平均的には時間外手当分を別にして二六万円程度(関東では二七万円程度)になるイメージという。ナショナル社員とエリア社員の賃金表は別建てだが、その水準差は二万円程度にとどまるうえ、役職手当は全く同額になっている。

その分、ナショナル社員との違いは、賞与に現れるようにしている。エリア社員は評価に応じ、ナショナル社員(業績)に応じ変動するが夏・冬ともおおよね二・二(二五万円相当)の九割(S)・七割(A)・五割(B・C)の四段階で支給する仕組み。「転居転勤がなく、店舗に定着する期間が長いため、賞与にメリハリをつけることで刺激にする狙いもある。頑張れば転居転勤ありとほぼ同等の九割水準が得られ、一方で怠ければ五割程度になってしまう設定は、原資を分け合うナショナル社員との公平感から言ってもちよūd良いと考えている。とはいえ絶対評価であり、また、エリア社員のパフォーマンスは皆なかな叫好評価のため、平均の支給水準は七割程度になっている」(杉本氏)。

このほか、エリア社員になると、退職金制度(勤続年数と職務によるポイント制)も、ナショナル社員と共通のものがある。ナショナル社員と共通の処遇上の違いは、賞与の取り扱いの

ほか、転居転勤に伴う住宅補助程度となっている。

制度導入の効果

日々の勤務を通じ着実に、同社のコア人材の存在まで成長した。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、職場にさまざまな効果をもたらされている。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。

また、リンガーマ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注力するようになったという。店長の時間外手当を一分単位で、支給するようにした取り組みもその一つ。「登用者がその後、どのような扱われ方をするか、周囲のリンガーマ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ゆ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」(杉本氏)。

モチベーションアップと戦力化を狙い、同社は二〇〇一年から、リンガーマイト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導入している。リンガーマイトに求める具体的な職務遂行能力に応じ、五つの資格等級——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(他のリンガーマ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。半年に一回、「職能評価」(調理解コースかサービスコースを選択)と「モラル

期待度の高い契約社員は正社員に転換

評価と人材育成を統一して 公平感の高い職場づくり

天 満 屋



中・四国地方に百貨店九店舗を展開する株式会社天満屋(表)。働く人にとって公平感の強い人事制度の下、売場の販売員を中心とする人材の育成に正規・非正規を問わず力を入れていると、優秀な契約社員の正社員登用も進めている。同社の秋山健司・管理本部人事チーム部長(写真)に非正規労働者の活用と処遇改善について話を聞いた。

天満屋の従業員は、取材した今月八日現在で一七四六六人。就業形態の内訳は、正社員(以下、同社の呼称である

評価)すべてのリンガーマイトに共通して求める、仕事の取り組み姿勢(出勤、身だしなみ等七項目)を実施(ともに〇×式)して、その結果を総合的に判断、資格等級・ランクの上下(ランクの上下には八割以上〇が必須)や、時給アップ(各等級とも時給にして一〇〜一〇〇円アップ。地域により八五〇円以上からスタートし、最高時給は二〇〇〜三〇〇円)等に反映する。なお、AMランクには年一回、評価結果に応じた志(夏冬五〜一〇万円の範囲内で一時金的な位置づけ)もつく。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っている。

「パートナー社員」と表記)が七四一人、契約社員(同「メイト社員」と表記)は八三四人、嘱託社員が一七一人となっている。

今回の主な取材対象であるメイト社員は、パートナー社員と同じ勤務形態で働くフルタイム社員(七四七人)と、自らの都合に合わせて労働日・時間を設定するパートタイム社員(八七人)に分かれる。性別は大部分が女性で、平均年齢は三五・七歳。八割強が営業職(店頭での販売職)で、残り二割弱は外商や事務部門に配置されている。

契約期間はフルタイム、パートタイムともに一年で、契約終了の一月前以内に更新の意思確認の面談を行い、本人が希望すればよほどの問題がない限り更新する形を取る。パートナー社員同様、六〇歳を定年年齢としたうえで、六〇歳以降の継続雇用も可能だ。

毎年の入れ替わりは「大体五〇人ぐらい」。高校・専門学校・短大新卒の約三〇人に加え、各店舗の欠員補充的な通年採用で二〇人ほどが入社してくるといふ。

ちなみに、嘱託社員は生鮮売場の調理師や車両運転手、産業保険スタッフなどの特殊技能を有する人が中心。派遣社員は「WEBやシステム関連の専門業務が数人いるだけ」とのことだった。

メイト社員のモチベーション向上の一策として転換制度を導入

そんな人員構成のなか、同社は二〇〇五年度からメイト社員の活用の一環として、パートナー社員への転換制度

を打ち出した。秋山部長は、制度をスタートさせた当時を「採用チャネルの多様化に加えて、当時は非正規社員が過半数となり、その人たちのモチベーションを上げていくことが課題になっていた。無論、全員がパートナーになりたがっているわけではないが、それでも正社員になる道があることでモチベーションが高まる人が多くいるとの判断の下、制度化した」と振り返る。

これまでの実績は、「〇五年に制度をスタートさせて審査し、〇六年四月から転換した人が二〇人。その後、〇七年八人、〇八年一五人、〇九年九人と順調に転換者が出て、今年四月にも六人がパートナー社員になっている」。

合格者の多くは店頭販売を担当する営業職だが、「二割ぐらいいは販売促進チームや商品の仕入れを行う部門など、事務系の転換者も含まれている」。合格率は、「導入後数年は合格率が高かったが、厳選していることもあって、今は二割を切る程度」だそう。

入社2年目以降のメイト社員が対象

では、転換に当たり、審査にはどういった要件があり、どんな選考過程を経ているのだろうか。

「原則、入社二年目以上のメイト社員なら誰でもチャレンジできる。メイト社員は四月から翌年三月までの一年契約を基本としていて、四月の契約更新を一度経た人は有資格者になる。ただし、通年採用で年度途中に入ってきた人が、四月を過ぎてすぐ受けられるかといえ、そうはならない。一年間働き、(後述する)人事考課で評価され

て二年目を迎えた人が有資格者のイメージ。パートタイムのメイト社員も応募可能だが、まだ前例はない」

「例年五月頃にエントリーを行うが、その際には、まず本人が希望し、上長が承認したうえで各店舗の人事担当者の承認が必要となる。その後、夏頃までに書類審査と面接を行う。書類審査は過去の人事考課歴と履歴書、職務経歴書。面接は集団討論で対応をみる。また、昨年から筆記試験も実施している。一般常識に加えて、当社の経営理念や「顧客第一主義」の理解度を確認するものだ。それから、各地区で店長クラスの最終面接を経て、一〇月に合否を確定させ、合格者のパートナーとしての格付けなどを決めて、翌年四月からの実施になる」

パートナー社員の賃金制度は

合格者が二割を切る狭き門をくぐり抜けた人は、パートナー社員としてどう格付けされ、どういった役割や責務を担っていくのか。ここからはもう一つ、「正規と非正規の差異」の視点を織りまぜながら話を聞いてみた。そこでまず、前提となるパートナー社員の処遇について、簡単に触れておきたい。

パートナー社員の月例賃金は「人材等級」と「職務」の二本立てで構成しており、このなかに勤続年数や年齢に基づく要素はない。前者は組合員層や課長、部長などの管理職層で七段階に分かれる定額制の給与。毎年の人材等級評価(二五〇項目から成るコンピテンシー評価)の積み重ね(ただし、一定等級以上には昇級試験もある)で評価し、数年に渡る評価を踏まえて緩

表 会社概要 (2010年6月8日現在)

株式会社 天満屋	
所在地	岡山本店：岡山県岡山市北区
創業	1829年(文政12年)
資本金	3,483百万円
売上高(連結)	1,501億円
従業員数	1,746人(パートナー社員741人、メイト社員834人等)



やかに昇(降)級するイメージだ。後者は、各部門の職責毎に設定した号俸制の範囲職務給(職責：六段階、号俸：一五〇段階)で、毎年の昇級考課によってバンド内を上下する。バンド内を大きく三つのゾーンに分け、バンドの上位に行くと高評価でも上が

図 メイト社員の基本給 (イメージ)

キャリア・メイト職		キャッシャー職		事務職	
13	●●●●●●●●●●	8	△△△△△△△△	23	□□□□□□□□
12	●●●●●●●●●●	7	△△△△△△△△	22	□□□□□□□□
11	●●●●●●●●●●	6	△△△△△△△△	21	□□□□□□□□
10	●●●●●●●●●●	5	△△△△△△△△	20	□□□□□□□□
9	●●●●●●●●●●	4	△△△△△△△△	19	□□□□□□□□
8	●●●●●●●●●●	3	△△△△△△△△	18	□□□□□□□□
7	●●●●●●●●●●	2	△△△△△△△△	17	□□□□□□□□
6	●●●●●●●●●●	1	△△△△△△△△	16	□□□□□□□□
5	●●●●●●●●●●			15	□□□□□□□□
4	●●●●●●●●●●			14	□□□□□□□□
3	●●●●●●●●●●			13	□□□□□□□□
2	●●●●●●●●●●			12	□□□□□□□□
1	●●●●●●●●●●			11	□□□□□□□□

内販職務	
13	○○○.○○○円
12	○○○.○○○円
11	○○○.○○○円
10	○○○.○○○円
9	○○○.○○○円
8	○○○.○○○円
7	○○○.○○○円
6	○○○.○○○円
5	○○○.○○○円
4	○○○.○○○円
3	○○○.○○○円
2	○○○.○○○円
1	○○○.○○○円

※営業職は内販職務でスタートし、上長の抜擢によりキャリア・メイトに昇格する。
 ※どの職務も、年1回のS~D評価で、S:2ランクアップ、A:1ランクアップ、B:現状維持、C:1ランクダウン、D:2ランクダウンとなる。

他方、フルタイムのメイト社員の基本給は「職務」部分のみの月給制。①内販職務(優秀者は上長の判断でキャリア・メイト職務に移行)②キャッシャー・作業職務③事務——の職種ごとに号俸テーブルを設けて、S~Dの五段階評価で最大二号俸上下する(図)。例えば、B評価がつくと号俸は据え置かれるが、S評価

なら二号俸アップ、Cなら一号俸ダウンといった具合だ。「考課はパートナー社員と統一することで評価の均等化を図っている。制度の趣旨としては相対評価を志向しているが、実際の運用では下がる人の方が少ない。内販職からキャリアメイト職への移行は上長の判断だが、こちらも定員やコストで管理しているわけではなく、現場で中心的役割を担い、後輩の指導もできるような人が抜擢される。そういう意味では、メイト社員はある程度、定期昇給に見合った賃上げが確保されていると言っても言い過ぎではないと思う」

賞与についても、パートナー社員同様、考課部分の組織目標の達成度合を定めて組織評価を決め、そのなかで個人への配分を評価して具体額を決める仕組み。だが、基本給に定率を乗じた部分ではなく、金額自体もパートナー社員に比して、かなり低めになっている点で異なる。

また、パートタイムのメイト社員の基本給は、月給制が「勤務時間給制」になる以外は同じ。賞与はなく、土日や早朝深夜の勤務など、プレミアム時間帯に出勤した場合に時給を割り増しすることで対応する。なお、メイト社員に退職金(もしくは慰労金)はない。

話をパートナー社員への転換制度に戻そう。こうした賃金・評価の仕組みの下、正社員に転換するメイト社員の最初の格付けは、次のようになる。まず、合格した年度に、今まで未実施だった「人材等級」の考課を上長が行い、転換する者の人材等級が決定する。そのうえで、当該の勤務に相当する「職務」のランクを決め、従来の月例給見合いで該当する範囲職務給の直近上位に貼り付ける。「上の等級に張り付いたり、賞与の増額部分があるなど、結果的に昇給幅がかなり大きい人も出てくる」ことも多いという。

こうした処遇に対し、実際の仕事の中身はどうなっているのだろうか。例えば、営業職のメイト社員は、優秀な人は前述したように基本給の号俸テーブルが「キャリアメイト職」に格上げされ、賃金もアップする仕組みになっている。ならば、仕事の役割に関しても、メイト社員でいながらパートナー社員と変わらない業務をこなす人も少なくないのではないか。

「確かに、パートナー社員とフルタイムのメイト社員の仕事は、入社後間もない時期はほとんど変わらない。また、店舗での「カセット」(ブランドショップやコーナーなど、同社における売場の最小単位の呼称)のリーダーは、パートナー社員がやっている売場もあるし、メイト社員が担っていると、これも結構ある。このポジションは、会社組織で任命するものではなく、運用でやっていることだからだ」

パートナー社員とメイト社員では「期待値」が違う

ではなぜ、両者の処遇に明確な差があるのか。この質問に対する秋山部長の答えは非常に明快だった。「パートナー社員は、幹部候補生の

りにくく、低位にいると上がりやすい。こうすることで、社員の働きぶりが現在価値に近づくよう工夫している。

年一回の賞与は、この基本給に定率を乗じた額に賞与の考課分をプラスさせて算出する。半期毎の組織目標の達成度合い(七ランク)で原資が決まり、それを個人が上長との面談で設定する半期ごとの目標に対し、どのように取り組めたかを評価して配分する半期ごとの洗い替え方式を採っている。

1年間の人事考課の流れは

評価の手順について一例をあげれば、営業職の場合、セクションの販売総利益などの数値目標がまずあり、これに対して「半期の間に何にどう取り組み、どのレベルを目指すか」などのチャレンジ目標を本人と上司が話し合って書き込む。それを半年後に自己評価をし

たうえで、上長と面談して振り返り、セクションの数値目標の達成度合いで確定した「賞与考課」と、個人の働きぶりを評価した「個人考課」がそれぞれ得点化され、そのマトリクスで各人の賞与額が決まる。これを年に二回実施する。

さらに、一年間を通じた職務遂行責任をみて、具体的な行動レベルがどうだったかをみる「職責評価」を加えたものが昇給に反映される。こちらは自己評価はなく、一次評価と二次評価の評価で最終決定され、範囲職務給の上げ下げに影響する。そして、こうした評価の数年の蓄積が人材等級の評価につながっていくことになる。

考課を統一することで評価の均等化を

「考課はパートナー社員と統一することで評価の均等化を図っている。制度の趣旨としては相対評価を志向しているが、実際の運用では下がる人の方が少ない。内販職からキャリアメイト職への移行は上長の判断だが、こちらも定員やコストで管理しているわけではなく、現場で中心的役割を担い、後輩の指導もできるような人が抜擢される。そういう意味では、メイト社員はある程度、定期昇給に見合った賃上げが確保されていると言っても言い過ぎではないと思う」

「確かに、パートナー社員とフルタイムのメイト社員の仕事は、入社後間もない時期はほとんど変わらない。また、店舗での「カセット」(ブランドショップやコーナーなど、同社における売場の最小単位の呼称)のリーダーは、パートナー社員がやっている売場もあるし、メイト社員が担っていると、これも結構ある。このポジションは、会社組織で任命するものではなく、運用でやっていることだからだ」

パートナー社員とメイト社員では「期待値」が違う

ではなぜ、両者の処遇に明確な差があるのか。この質問に対する秋山部長の答えは非常に明快だった。「パートナー社員は、幹部候補生の

観点で四大の新卒採用を行っている。一方、メイト社員は現場の販売を中心に、良い接客をしてもらえるとの観点で選考・採用している。あるタイミングで同じ仕事をしていると言われたら確かにその通りで、賞与の時期などはメイト社員から「同じ仕事をしているのに何故？」といった声が聞こえてこなくもない。それでも、会社としては将来的な期待値の部分は大きな違いと捉えている。それに、メイト社員は店舗や職種が変わることはほぼ皆無だが、パートナー社員には、そういうことが往々にしてある」

セカンドキャリア制度との関連性は？

なるほど、納得の説明だ。ただ、同時に逆の疑問も浮かんで来る。天満屋は今春の労使交渉で、正規社員の再就職を支援する「セカンドキャリア支援制度」の導入を確認した。三〇代〜五〇代のパートナー社員を対象に早期退職する人を募り、退職金の満額支給と再就職先の紹介などの支援を行う制度で、初年度の今年は退職金に特別加算金も上乘せする予定だという。メイト社員の正社員転換を進める一方で、幹部候補生として採用したはずのパートナー社員の早期退職を優遇する理由は何なのか。その辺りの事情も尋ねた。

自分が会社でやりたいこと、やっていけることが明確になる人もいるし、「ちょっと違う」と思っている従業員もいる。その人たちが外の世界に目を向ける一助になればと考え、導入した」

「逆に、メイト社員で入って来てても後輩の指導・育成もできるし、リーダーの資質も備わっているような人は、比較的早く頭角を現してくる。その人たちは、正社員に転換してリーダーやマネジャーとしてのキャリアを積んでもらえれば、会社の人材活用の観点でプラスだろう。事実、メイト社員からパートナー社員になった人は比較的若い層が多く、(先述の)内販職務の号俸の人がなつたケースもある」

交換日記の要領で先輩が後輩を指導

実際、同社の人材育成の体制はキメ細かく、パートナー社員の役割は重い。新入社員には、正規・非正規問わず、必ず同じ職場の先輩が「トレーナー」を担当する。研修テキストに基づき、トレーナーと本人が交換日記の要領で「●日目に教えること(覚えるべきこと)」をやりとりしながら確認していく。入社後二週間は毎日、その後も週に数回、月に数回などと頻度を落とすしつつ、パートナー社員は一年、メイト社員も半年間はマンツーマンでトレーニングノートの交換を続ける。

トレーナーは一人で数人を受け持つことも珍しくない。それぞれの性格や仕事の習熟に合わせ、「褒めるところは褒め、注意すべき点は時に厳しく注意する」などと悩みながら、各人に合わせたコメントを書かねばならない。

不公平感が少ない人事制度

ところで、成果主義的な賃金制度のなかで、正規・非正規の別なく先輩・後輩の指導体制がしっかり構築できるのは、どうしてなのだろう。

「当社は二〇〇〇年に年功的な要素を完全に排除して、ゼロサムで昇級管理する制度に切り換えた。成果主義ではあるが、セクションごとの目標で賞与原資が決まるから、チームワークを崩さない抑えができています。昇給考課も相對評価が原則だが、運用は緩やかな面もあり、目標設定と評価の際には上司がいかに部下のことを考えて面談するかに注力している。逆に不公平感が少ないメリットもあるので、導入後一〇年たった今でもマイナーチェンジして通用している」

「正規と非正規の同一価値同一労働については、賃金以外の休暇制度や評価制度などを極力、同じような水準にすることで、現場マネジャーの管理が容易になることを目指している。労組はメイト社員も全員組織化しており、正社員と同じ労働協約の内容にしようにとの大きな方向性もある。ただ、賃金は期待値が低い分だけ水準を低く設定しているの、そこを同一労働同一賃金に近づけるとすると、どう考えていくかが課題になる」

メイト社員の無期契約化のメリットは

正規と非正規の関係について、もう少し聴いてみた。両者の間にある「雇用の安心感」の違いだ。

「実際、メイト社員の雇い止めは皆

無に近いし、いわゆる非正規の雇用期待権の関係で雇い止めできないなら無期でもOKとなるが、そこはやはり難しい。当社も過去に一度、店舗閉鎖の経験があるし、百貨店業界自体がオーバーストアの状態のなかで、中期的に見たリスクは少なからずある。また、会社としては、無期にすることのメリットがどのくらいあるかが大事。本人達に雇用安定のメリットがある分、会社にとつても、例えば顧客に対するサービスや生産性の向上につながるものなのが見極めが必要だろう」

さらに、「あくまで個人的な考えでしかないが」と前置きしたうえで、こんな話もあった。

「百貨店には、一〇代〜二〇代がメインユーザーで、同年代の人が販売を担った方がいい、もっと言えば同年代以外では売場に立てない職場が存在している。それを考えた時に、例えば三年契約で更新二回までの最長九年の仕組みなどが考えられないか。高卒でメイト社員になって、二〇代の間は好きな化粧品とかファッションブランドなどで働き教育を受けながら、その間に自らのキャリアを考える。そして、九年后には一定の退職金を用意して、①他のキャリアを探す②当社のパートナー社員の試験を受ける③そのまま一年更新のメイト社員で残る——などの選択肢を用意する考え方だ」

若い間は好きな場所で好きな仕事をしていたい。そんなニーズにも注意の眼を向けながら、同社は、メイト社員のさらなる活用と、その処遇のあり方を考えているようだ。

〔調査・解析部 渡辺木綿子/新井栄三〕