

事例報告

正社員化を人事戦略に 制度の概要とその狙い

パート・契約社員の導入を進めてきた企業のなかで、そのあり方を見直す動きが静かに進んでいる。数年前から非正社員を正社員化する制度を導入し、先駆的な取り組みとして業界内で注目されてきた静岡県の静岡信用金庫と帝国ホテルを訪れ、制度の狙いなどを取材した。あわせて準社員五〇〇〇人の正社員化を最近発表したユニクロ、派遣職員三二〇〇人の直接雇用化と一般職への登用を打ち出した明治安田生命をインタビュー取材した。

（調査・解析部 荻野登、渡辺木綿子）

「正職員への登用制度のないパート募集ではもはや人が集まらない」——。こう噂されるほど、正職員登用制度が普及しつつある、静岡県内の金融機関。このトレンドをリードし、正職員登用制度を静岡スタンダードに押し上げた立役者ともいえるのが、静岡信用金庫（①参照）だ。同社は県内の金融機関に先駆け、〇四年度に「職員転換制度」

を導入した。

景気回復に従い、パート人材が採りづらくなるなかで、他社もこれに追随。制度の枠組みだけは急速に広まったが、同社にはまだ、他社に負けない強みがある。パート、契約職員等にとって、正職員登用制度をいかに、チャレンジしやすい身近なものにするかは運用面が重要だ。一般的に正社員登用



制度というとき、制度はあっても実績がほとんどなかったり、非正社員にも機会がひらかれていないというイメージ戦略のため、求人情報に盛り込んでいるだけのケースも少なくない。しか

し同社では、非正職員の資格取得にもコストをかけて、着実に正職員への登用実績を上げていく。同社のパート募集に人気が集まるのはこうした強みがあるからだ。パート、契約職員等から正職員への登用制度を、人材活用戦略に寄与する形で機能させるため、同社はどのような工夫を施しているのか——。静岡駅からほど近い、静岡信用金庫の本部を訪ねた。

なぜ、パート化を推進したか

金融業界全体として、不良債権処理に伴うコスト削減が不可避になるなかで、同社は〇三年、中期経営計画「TOP21」の中で、人件費削減を含む効率化策を打ち出した。とはいえ、正職員の平均年収を下げると、職場のモラルや働く意欲まで低下させかねない。そこで同社は、正職員の自然減をパート職員で補う形で、総額人件費の引き下げを図ることにした。なお、派遣職員（金融業務特定派遣）では金銭を扱



わけることができないため、あくまで直接雇用でのパート化にこだわる必要があった。

パート化の推進にあたり、同社では当時、少数ながらも雇用していたパート職員に対し、仕事や待遇の満足度、職場での悩みなどをきく意識調査を実施した。パート化を進めるからには、パート職員のモチベーションアップにつながるような制度改定を、同時に行わなければならなかったからだ。

調査の結果、パート職員の中には、本部・支店の別や労働時間の長短によらず時給が一律であること、明確な規定がなかったために正職員とほぼ同じ預金勧誘目標などを課されている実態に不満を抱いていること、そのために、地方銀行や派遣会社への転職を考えているパート職員もいること——などが明らかになった。また、パート職員も三〇〜四〇代になり、子育てから手が離れてくると、フルタイムで働きたい

ニーズも多いことなどが浮き彫りになった。

04年からパート職員の制度を大幅改定

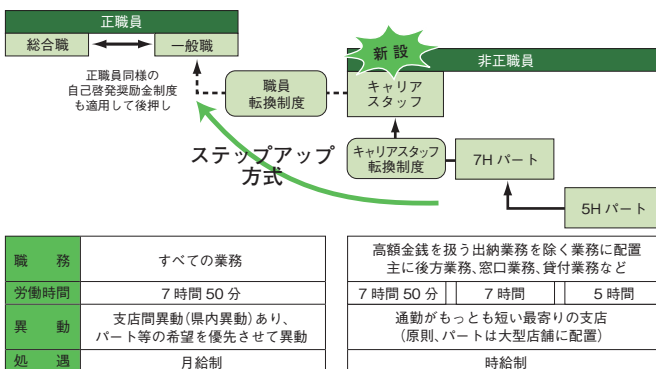
こうした結果を踏まえて、同社は〇四年度から、パート職員の人事処遇制度の改定に着手。制度の見直しにあたっては、折しも〇三年に改正された、パート労働法指針の趣旨を踏まえた改定をめざした。まず、パート職員の時給を一律の設定から、本部・支店と労働時間の長短に応じて一〇〇円刻みで差をつける設定に変更。また、労働時間の短い働き方でも、勤続によりモチベーションアップが図れるよう、それぞれの時給を右肩上がりに改定した。

さらに、業務は同じにみえても、パート職員と正職員では目標設定が異なることを、明確にする方向で整理した。例えば、ボーナス預金の新規勧誘目標については、正職員を一〇〇とした場合、七時間パートは半分の五〇、五時

参照① 静岡信用金庫の概要（H18年3月末）

所在地	静岡県静岡市葵区昭和町2番地の1
創立	大正11年3月11日（1922年）
預金積金	5,455億円（前年度末5,382億円+1.25%） （期中平残）
貸出金	3,258億円（ 〃 3,139億円+3.79%） （期中平残）
出資金	13億9百万円
自己資本比率	13.71%
店舗数	43店舗（旧清水市10、静岡市27、焼津市4、藤枝市2）
役員数	609人（平均年齢40歳2カ月）※パート・派遣職員除く
男性 432人（平均年齢42歳2カ月） 平均勤続20年2カ月 女性 177人（平均勤続34歳1カ月） 平均勤続12年7カ月	
①金庫パート 90人（12.90%）	
②派遣職員 関連会社派遣 嘱託 8人	
パート 29人	
外部派遣会社 派遣職員 3人	
計 40人	
③非正職員 130人（①+②） 17.59%	
（参考）	
出所：社団法人全国信用金庫協会	
「嘱託・臨時・パート職員等に関する調査結果」平成17年4月1日現在	
北海道地区	非正職員 1,122人（17.2%）
東海地区	〃 3,841人（14.6%）
全国	〃 18,835人（14.1%）

参照② 改定後の人事処遇制度の概要



間パートは三割の三〇——などに設定。目標の違いを明確にすることで、正職員との待遇差を数字の上で合理的に裏づけた。

さらに同社は、パート職員のニーズを汲み取り、五時間、七時間パートからステップアップして、フルタイムで働くことも選択できる「キャリアアスタフ」の雇用区分を新設した（②参照）。キャリアアスタフは、正職員とまったく同じ七時間五〇分のフルタイム勤務。原則として、高給金を扱う出納業務を除くすべての業務に配置するが、管理・指導業務は担当させないことにした。また、先のパート職員同様、目標設定に正職員とは明確な線引きを設けた。例えば、先のボーナス預金の新規勧誘であれば、キャリアアスタ

職員転換制度を導入したわけ

こうした一連の制度改定に合わせ、同社はキャリアアスタフから正職員への転換制度（身分転換制度）も導入した。パート化の推進に逆行するようにも思えるが、改正パート労働法指針の趣旨を踏まえて、「能力の高まったキャリアアスタフを、本人の希望によりずっとつづけて、パート職員のまま使い続けるわけにはいかない。パート職員という雇用身分、待遇で任せられる仕事の範囲には限度があるし、逆にそのために、キャリアアスタフの機会を閉ざしてしまつては本人のためにもならない」（小泉秀司・人事部副部長）——と考えたからだ。

キャリアアスタフの賃金は、パート職員からステップアップする際の目標にふさわしいよう、基本賃金を時給換算で一〇〇円〜上限一四五〇円の幅に設定。賞与は一回当たり約八万円（上限五万円まで引き上げた。この結果、キャリアアスタフの年収としては、上級業務職（一般職三級）の二〇代後半の正職員とほぼ変わらない、約四〇〇万円水準まで上昇した。



小泉秀司・人事部副部長

参照③職員転換制度およびキャリアスタッフ転換制度の申請要件

	7h→キャリアスタッフへ	キャリアスタッフ→職員へ
能力評定	「Ⅳ」以上	同左
成績評定	直近3期間の内「Ⅲ」が2期以上	同左
検定試験	特別会員2種外務員資格（日証協）	同左
通信講座	下記講座の内2科目	下記講座の内3科目
	「預金講座（全信協）・為替手形交換講座（全信協）・年金基礎講座（全信協）・テラー基本講座（きんざい）」	
	注）「通信講座」「検定試験」の取得が未達であっても安定した業務を上げており、所属長推薦がある場合は抜擢扱いとする。但し、未達分は昇格後の取得を必須とする。	
昇格試験	無	有（筆記・論文・面接）
申請書類	「パート職員コース変更申請書」	「職員転換制度申請書」
申請期限	毎年2月末（4月変更）、又は8月末（10月変更）	毎年2月末（能力評定実施時）
その他	労働日数・時間は職員同様。その他、「パートスタッフ職務取扱事項」による。	

同制度は、結果的にはパート職員の定着を促し、人件費コストのさらなる効率化にも寄与することになった。「職員転換制度等の導入前後で、パート職員の定着率は約七割から、約九割までアップした。これにより、パート職員の入れ代わりによる採用・教育コストのロスは抑制され、また、パート職員の入れ代わりに伴う正職員の負担も軽減された。安定的で質の高い顧客サービスの提供につながっている」

（同）

同社の職員転換制度は、原則四〇歳以下のキャリアスタッフが対象。直近三期の能力評定、成績評定が一定水準以上で、指定する通信講座の中から

三科目を受講済みであることを前提に、昇格試験（筆記、論文、面接）に合格することを要件としている（③参照）。キャリアスタッフにとつて、こうした要件を満たすのはかなりハードルが高いようにも思えるが、これは一般職の正職員が三級から四級へ上がる際の基準に合わせたものだ。非正職員も転換後は、同じ正職員として競い合い成長していつて欲しいという期待が込められている。

転換後のキャリアに一定の長さを持たせるためにも、応募は四〇歳までの年齢制限を設けている。ただ、制度は導入間もないこともあり、本人のやる気に応じて四五歳くらいまでは応募を認めるなど、柔軟に運用しているという。

転換へのプロセスは？

キャリアスタッフにとつて、正職員への登用機会は年一回（能力評定時）。機会は、要件を満たしているキャリアスタッフを対象に、所属長が声をかける形で訪れる。六月末の閉店後、対象者は一斉に、筆記と論文の試験を受ける。筆記試験は、多様化が進む商品に対する知識のほか、個人情報保護の法的な知識、また、同社が非正職員向けの業務マニュアル兼復習ドリルシートとして、イントラネットに掲載している実務知識から出題される。

これに無事合格すると、次は七月中旬に、二次面接が行われる。面接では、同社で長く働きたい意欲が本にあるかの最終的な意志確認が行われる。同時に、年齢に関係なく新たな業務や役割に対して、前向きに取り組む姿勢が

参照④パート職員自己啓発奨励金制度

●対象の通信講座と検定試験

業務との関連性が特に強い、以下の講座、試験が対象。

①通信講座	講座名	修了条件	受講料
	預金講座（全信協）	各添削課題 60 点以上かつ 修了試験 60 点以上	8,200 円
	為替手形交換講座（全信協）		7,500 円
	年金基礎講座（全信協）		6,100 円
	3 級金融窓口サービス技能士 受験対策講座（きんざい）	業者基準による	11,340 円
②検定試験	検定試験名	主催団体	受講料
	基礎実務	全信協	1,300 円
	金融窓口サービス技能士 3 級	きんざい	7,800 円
	年金アドバイザー 3 級	経済法令研究会	3,150 円
	ACO（コンプライアンス）	銀行研修社	2,940 円
	損害保険募集人資格	損害保険協会	1,600 円
	特別会員 2 種外務員資格	日本証券業協会	3,150 円

●奨励金の支給

上記対象の通信講座修了者および検定試験合格者には、受講料・受験料補助の他、以下の奨励金（現金もしくは図書券）を支給する。その他、検定試験の合格については「公的資格等取得奨励規程」に基づき支給する。

通信講座	奨励金額	検定試験	奨励金額
預金講座	10,000 円	基礎実務	30,000 円
為替手形交換講座	10,000 円	金融窓口サービス技能士 3 級	30,000 円
年金基礎講座	10,000 円	年金アドバイザー 3 級	30,000 円
テラー基本講座	10,000 円	ACO（コンプライアンス）	30,000 円
		損害保険募集人資格	10,000 円
		特別会員 2 種外務員資格	30,000 円

あるかなどがポイントになる。こうしたプロセスで、同社の転換制度は三年前の導入以降、実施されてきた。その結果、これまでの転換実績は、同信金 O G や保証協会、地方銀行の出身者などを中心に、〇四年に三人、〇五年に四人、〇六年に二人——などとなっている。

転換が決まったキャリアスタッフは、一般職の正職員の資格制度でいう三級から正職員の制度に乗り入れる。基本給は、入社したパート職員からの勤続年数も通算され、職能給（三級で九万八四五〇円）十年齢給（年齢に応じて例えば四〇歳は一万五〇〇円）で支給される。賞与についても正職員同様、成果に応じて支給される。能力にとくに問題がない場合は、転換翌年からすぐ昇格させる仕組みのため、キ

キャリアスタッフは年収の増加を実感することになる。「正職員になるための相当な頑張りが報われたと感じることができ、正職員としてもっと頑張るぞと思ってもらえるように」（小泉氏）との、同社ならではの工夫だ。

正職員と同じ啓発奨励で転換を促進

正職員への転換をめざすパート職員やキャリアスタッフは、一定の年齢までに順次、必要な資格要件を満たさなければならぬが、この点にも同社ならではの配慮がある。同社では、パート職員に対して、正職員同様の自己啓発奨励金制度を適用している。指定する通信講座を一定の修了条件でクリアした場合、受講料を数千円～一万円程度補助。また、指定する検定試験に合

格した場合は、受講料を全額支給している。さらに、通信講座修了者および検定試験合格者には、三万円までの範囲で奨励金も支給するという充実ぶりだ(④参照)。

パート職員は正職員と同等かそれ以上に自己啓発の意欲が高いこともあり、奨励金制度のコスト負担は軽くない。少なくとも業界で、こうした手厚い制度をもつところは他にないが、同社では「パート職員も含めた一人ひとりの能力アップこそ会社の財産」(同)と前向きにとらえている。

「資格取得を奨励することで、パート職員の意欲は確実に高まってきた。その知識は正職員への転換だけでなく、日々、複雑化する業務にも活かしてもらえる。外部研修に行かせることを思えば、費用的にも時間的にもむしろ効率的ではないか。また、正職員とパート職員の自己啓発を共通の制度にしたことで、結果的に互いに競い合う形となり、正職員に対しても良い刺激になっている」(同)という。

一連の制度改定を伴ったパート化の推進により、同社のパート比率は〇三年度の約九%から、〇五年度は約一三%まで上昇した。同時に、パート職員のモチベーションを向上させながら、人件費率は同約〇・九三%から約〇・八九%へと、低下させることもできた。

転換者を活用するメリットは何か？

いま、同社では、パート職員で入社してから四年程度で、正職員に転換するといった明確な目標を立てて、自己啓発に積極的に取り組む人が増え始め

ている。もちろん、あまり責任の重い仕事はしたくないといった理由で、あえてパート職員の働き方を選ぶ人も少なくない。だが、同社の一連の制度は、三〇〜四〇代の女性にとっては、子育てや結婚、ライフプランなどに合わせてキャリアの再スタートを考えるチャンスとして、重要な意味合いを持ちつつあるようだ。

一方、同社側にとっても、正職員への転換制度は、さまざまな人材を揃えるうえでの採用チャネルの多様化や、新卒や中途採用に比べた場合の、採用リスクの低減に役立っている。

「新卒採用はもちろん、中途採用にしても、採用後の能力は未知数の側面が否めないが、キャリアスタッフからの転換は違う。職場への順応やコミュニケーションスキル、業務能力の高さなどを見極めたうえで、優秀な人を着実に採用することができる。その点で、採用リスクを低下する有効な手段だ」(同)——とみる。

同社は今春、新卒から一般職の正職員を一〇人採用するとともに、キャリアスタッフから二人を正職員に採用した。このように、今後は一般職の正職員の中に、高卒・短大卒の新人職員と、



パート職員からキャリアスタッフを経て正職員に転換した者などが、混在してくるようになる。バックグラウンドの異なる二つのタイプの一般職正職員は、どういった役割を担っていくのか——。この問いに対し、「試行錯誤のところもあるが、転換者に直接インタビューした方が分かりやすい」ということで、同社の職員転換の第一期生に直接、話をきいた。

転換正職員ならではの強みとは？

第一期生・櫻井美樹さんの場合

「新入社員の成長をみるのがいま一番の楽しみ。一年経ち、指導したことがちゃんとできるようになっているのを目にするのを楽しんでいます」——。

こう話すのは、櫻井美樹さん(40歳)。制度が創設された〇四年度に正職員転換を果たした、三人のうちの一人だ。

「私、のんびり屋なんです……」と自己分析する櫻井さんだが、家事と子育てで忙しい合間を縫って、転換要件である「特別会員二種外務員資格」に加え、「預金口座」「為替手形交換講座」「年金基礎講座」「テラー基本講座」——

の一連の通信講座を取り終えた。帰宅後、勉強をしようとすると、子どもが宿題をみてとせがんでくる。ようやく寝かしつけたと思うと夫が帰宅。テキストは開いたまま、すぐ食事の支度に取り掛かる。土日だってゆつくり自分の時間は持てない。洗濯に掃除に買い物。子どもの部活の父母会もある。

家事・子育てと自分のキャリアの両立は、並大抵の努力ではなかったはずだ。櫻井さんは三〇歳のとき、同信金に入社した。短大卒業後、地方銀行で五年ほど勤務した経験を活かし、また、フルタイムで長く働ける条件だったこともあって、嘱託職員として働き始めた。当時はまだ、二人の子どもが小さかったため、フルタイムでも残業は原則なく、また、子どもが急病になれば突然の休みも許される嘱託職員という働き方が合っていた。

しかし、入社から数年。上の子が中学校に上がる頃になると、櫻井さんは家事の合間をできるだけ勉強に充てるようにした。帰宅してから仕事の勉強に時間を割くのは骨が折れたが、資格の取得や通信講座の修了でミニボーナス(奨励金)がもらえるという同社の制度が、良い動機づけになった。そうして資格を着実に取り続け、八年ほど勤務したある日。上司から思いがけない声をかけられた。

「職員転換制度に応募してみないか」——。「用は無いけど顔を見に来たよ」と、ファンがつくほどのベテランになった櫻井さんを見てきた、上司からの打診だった。嬉しさの一方で、「あと二、三年してもうちよつと子どもが落ち着いてからでないか、正職員という

帝国ホテル 若手契約社員から正社員に登用 エリア社員が一つの入職経路に



帝国ホテル東京

働き方は無理じゃないかしら……。前例がなく、生活や仕事はどう変化するか、本当にやっていけるのか、まったく想像がつかないし……。躊躇する櫻井さんが、一歩踏み出すきっかけになったのは、相談した夫や実家からのこんな言葉だった。

「こんなチャンスもう二度とないかもしれないよ。そろそろ自身のキャリアを考える良い時期かもしれない。できることは手伝うから、絶対やってみるべきだよ」。周囲からのエールを受け、櫻井さんは持ち前のガッツで、

転換試験にチャレンジ。晴れて合格し、本店への異動通知を受け取った。

正職員に転換した櫻井さんは、これまで同様、さまざまな業務のローテーションをこなしながら毎日を過ごしている。正職員は、昇給変動のレンジが嘱託職員より広いことから、頑張れば頑張った分だけ賃金で報われる意識が強くなり、自然と日々の業務にも力が入る。しかし櫻井さんにとって、正職員になって大きく変わったことは別にある。一つは、パート職員の業務にも常に眼を配り、時間内に終わらねな

った分についてフォローする側に回ったこと。そしてもう一つは、新入社員の教育係を任されるようになったことだ。

「昨年四月に入社した子が、ようやく一人前に業務をこなせるまでに育ちました。思わず頑張ったねって、褒めてあげたくなる。わが子と一緒です」。若々しくフレッシュな印象の櫻井さんだが、新入社員の話になると急にお母さんの顔になる。新入社員にとって、同期どうし、年齢の近い先輩・後輩の間柄だと、ともすると追い付

き・追い越せの関係になりやすい。だが、櫻井さんと新入社員の関係は違う。社会と家庭での経験豊富な櫻井さんの資質が、新人への包容力になっている。転換者をどう有効に活用すべきか――。企業側も手探りのなかで、櫻井さんの仕事ぶりは、後につづくパート職員、キャリアスタッフに対してもキャリア形成の一つの範になりつつある。二年前に転換を打診されたとき、相談できたら……。櫻井さんが願った前例にいま、彼女自身がなっている。

一八九〇年に開業した帝国ホテル。一六六年の歴史に育まれたきめ細かいサービスと最新の設備で、日本だけでなく世界各国から日に約一万人のゲストを迎える。一日中、華やかな雰囲気

に包まれるが、労働集約型産業であるホテル業にとって、人材戦略が経営戦略のコアを占めることは、老舗の同ホテルであっても一緒。非正社員から正社員への登用制度を導入する企業が目立つようになってきたが、同ホテルでは契約社員（エリア社員）という雇用区分

のような業務を任せる雇用区分として、契約社員の活用を考え始めたのは約一〇年前。九六年に、大阪に新店舗をオープンさせた時にさかのぼる。営業実績のない関西圏への新規出店で、先行き不透明な船出だった。加えて賃貸物件でのオープンになったことから、総額人件費の圧縮は必須の課題だった。

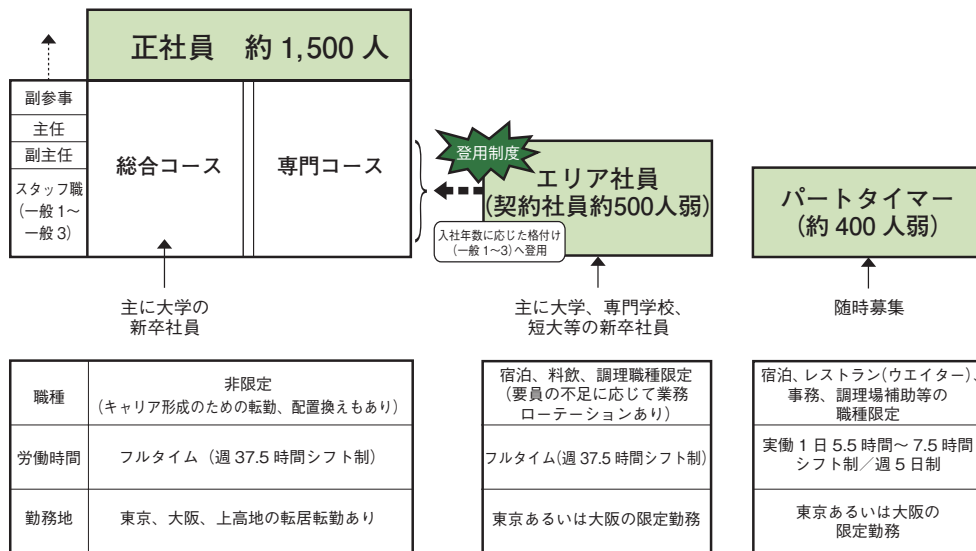
「それまでの雇用は正社員を中心に、特定の業務のみパート社員に任せるという、区分のはっきりした二層構造でしか考えていなかった」（森谷部長）——という同社が、正社員と同じ

からの正社員登用制度を、一つの入職経路に位置づけて運用してきた。同制度を導入した背景は何か、また、人材活用戦略の中でどう活用しようとしているのか――。人事部長の森谷一彦氏と労務課長の古谷厚史氏から話を聞いた。

＜株式会社帝国ホテルの(Imperial Hotel,Ltd)概要＞

本社所在地	〒100-8558 東京都千代田区内幸町1丁目1番1号
開業年月日	1890年(明治23年)11月3日
代表取締役社長	小林哲也
資本金	14億8500万円
発行株数	29,700千株('05年度期末現在)
社員数	1,894人('05年度期末現在)
年間総売上	54,145百万円('05年度) (帝国ホテル 東京 41,466百万円(76.6%) 帝国ホテル 大阪 11,410百万円(21.1%) 上高地帝国ホテル 1,267百万円(2.3%) ※4/27～11/7 営業)
経常利益	3,979百万円('05年度)

＜帝国ホテルにおけるエリア社員登用制度の枠組み＞



同社の労使は、宿泊、料飲（レストラン、宴会等）、調理の三業務における、正社員という副主任レベルの範囲までを任せられる雇用区分で、正社員よりはやや処遇を抑えた枠組みの検討に着手した。その結果、フルタイムだが大阪店だけの限定勤務で、一年の有期雇用契約とするものの、処遇は同年齢の正社員の九割水準を確保する、「エリア社員制度」の導入で合意した（図参

照）。エリア社員への採用対象は、大学・専門学校、短大の新卒者とした。当時は不況の影響で、こうした層の正社員採用のパイが社会的にも限られていたことで、応募者は順調に集まった。こうして滑り出したエリア社員制度は、大阪店の安定的な営業成績にも貢献し、逆に正社員の業務はここまで効率化できるといって、一つの参考モデルになっ



森谷一彦人事部長

こうした実績を踏まえて、九九年からは、営業成績が厳しくなり始めていた東京を含め、全社的にエリア社員化を進めていくことにした。五カ年で一七〇億円という設備改修計画を打ち出すなかで、どうしても人件費の見直しが避けられなかったことも背景にある。とはいえ、エリア社員化は正社員の退職による自然減を補う形で、慎重に進められた。人件費の圧縮は魅力的だが、エリア社員化を進める

ことで顧客サービスが低下し、これまで築き上げてきた帝国ホテルブランドを傷つけてしまつては何にもならない。正社員という副主任レベルまでの業務で、具体的にどの範囲をエリア社員に任せることが可能なのか。同社労使は職場ごとに丹念に業務の見直しと要員交渉を重ね、それを積み上げていった。そうして、エリア社員を正社員の約三分の一に当たる約五〇〇人弱まで増やしていった。

一方、エリア社員化を進めるにあたっては、エリア社員から宿泊、料飲、調理の正社員専門コースへの、登用制度の枠組みを設けておくことも労使合意した。きっかけは、エリア社員を組織化した労組側からの要求だった。

一方、経営サイドとしても、「団塊世代の退職で、正社員専門コースへの採用ニーズが発生した場合は当然、新卒より既存のエリア社員からの登用を優先させるべき」（森谷部長）と受け入れた。また、エリア社員の中には、正社員専門コースの新卒採用が停止されたことにより、やむを得ずエリア社員で入社しているケースもあることから、

「登用制度の導入でそうした人への機会の拡大と、モチベーションアップにつながるばい」（同）とも考えたという。こうした措置により、不況期にエリア社員という採用形態でしかチャンスが与えられなかった、大学・専門学校、短大等の新卒者にとつても、時間はかかるがエリア社員から正社員専門コースへの登用という形で、機会が開かれることになった。

新たな入職経路としての登用制度

エリア社員から正社員専門コースへの登用に当たっては、入社一年以上三年以下のエリア社員を対象に、希望者は二回まで、受験できるとする要件を定めた。入社後三年という区切りをつけたのは、将来ある若者を正社員登用の機会を付与するだけで、あまり引張り過ぎていけないとの配慮からだつた。

区切りをつけて転職を促すという点では、エリア社員制度自体にもう一つ仕掛けがある。エリア社員の年収は、二八歳までは同年齢の正社員の賞与を含む年収水準で完全九割を保障しているが、二九歳から低減させ、三〇歳で横ばいになるようにしている。同社には、「一〇年程度でエリア社員の新陳代謝を図りたい」（森谷部長）狙いがある。ただ、エリア社員にとつても、厳しいようだが転職機会が狭まる二〇代後半になる前に、帝国ホテルで勤務したという経歴を活かしながら、他社への転職に積極的にチャレンジする動機づけになっているのも事実だ。



帝国ホテル大阪



エリア社員から正社員への登用にあっては、一般常識や業務知識を問う筆記試験に加えて面接試験が行われる。面接では、エリア社員も新卒採用と同様、ホテル業務をこなすうえで欠かせない、チームプレーやコミュニケーションといった基本的な資質をチェックする。また、エリア社員の場合は、日頃の働きぶりが明らかになることから、専門的な業務能力の高さも重要な判断要素。さらに、正社員専門コースへ登用されれば、より長期的なスパンでのキャリア展望が必要になることから、今後のキャリアをどのように考え、その実現に向けて何をすればいいかなどについて、どの程度自覚できているかも見極めることになる。

これまでに18人が登用

エリア社員から正社員専門コースへ

の登用が、本格的に再開されてからの実績は、これまでに一八人となった。常時約五〇〇人程度が雇用されているエリア社員のうちの一人八という、間口がかなり狭いように感じるが、今春の正社員総合コースの新卒は、約一万にもおよぶエントリーから一四人を選抜している。この極めて狭き門といえる正社員の採用状況を踏まえれば、毎年、数千人の応募の中から、百数十名規模（今春は一二二人）で採用するエリア社員を経て、正社員専門コースに登用される厳しさはどちらもそう変わらないといえそうだ。

正社員でホテルのプロをめざす専門コースの新卒採用は、エリア社員から入社して同コースに登用される制度に取って換わられた格好になった。しかし、同制度は若者にとつてはまた別の形の入職経路として、また企業側にとつては、業務能力を見極めた人材を、社内から着実に調達する手段として機能している。一方、長く見送られてきた正社員専門コースへの新卒採用は、来春から再開することを検討中である。一時は正社員としてではなく、エリア社員という雇用区分でしか採用チャンスがなかった、主に大学・専門学校、短大の新卒者しかし、登用制度によりその枠をкаろうじてつなぎ、そしていま、景気回復に伴って、再び正社員雇用の地位を取り戻そうとしているのかもしれない。

日本労働研究雑誌

B5判・定価895円(税込)

年刊購読料10,740円
(テサービス)

5

No.562 May. 2007

特集 = 「歴史は二度繰り返す?」

特集趣旨

歴史は繰り返すのだろうか?

神林龍

I 人口減少と少子社会

論文:近世中期の人口減少と少子化対策

高橋美由紀

コメント:現代と近世中期の人口減少・少子化対策

高橋聖都

II 日本企業の国際進出

論文:日本企業の国際経営に関する歴史的考察

桑原哲也

——両大戦間期、中国における内外総会社

小池和男

コメント:見事な知的貢献

III 所得格差

論文:所得分布の戦前と戦後を振り返る

南 飛雄

コメント:似て非なる戦前・戦後の所得格差

大竹文雄

IV 「資産家」

論文:戦前期「資産家」の諸活動とその背景

谷本雅之

コメント:戦前のお金持ちの「公」意識は社会的に

森 剛志

最適だったのか

V 身分格差の撤廃

論文:労働者の「身分」について——工職身分格差撤廃と均等処遇

久本憲夫

コメント:働き方の格差と処遇の格差

川口 章

VI 賃金体系

論文:賃金体系の二層構造

森 建資

コメント:賃金管理の課題

佐藤博樹

——唯一望ましい賃金体系は存在するのか

VII CIOの形成

論文:CIOの形成過程——組織原理の対立

長沼秀世

コメント:CTWの結成は「CIOの形成」の再版なのか

五十嵐仁

VIII 外国人労働者

論文:日本帝国における移住朝鮮人労働者問題——論議と政策

外村 大

コメント:外国人労働者受け入れ問題の今昔

中村二朗

IX 労働法の制定

論文:工場法史が今に問うもの

渡辺 章

コメント:工場法史の現代的意義

江口匡太

総括コメント

いま歴史を生きる——総括コメントの試み

尾高 雄之助

6

No.563 June. 2007

特集 = 「貧困と労働」

【提言】 貧困の時代相

荒木誠之

【論文】

日本の貧困と労働に関する実証分析

橋本俊昭・浦川邦夫

日本の貧困 —— 増える働く貧困層

関根由紀

最低賃金・生活保護額の地域差に関する考察

安部由起子・玉田桂子

ワーキングプア・ボーダーライン層と生活保護制度改革の動向

駒村康平

ホームレスの労働と健康、自立支援の課題

鈴木巨

貧困の世代間連鎖の実証研究——所得移動の観点から

佐藤嘉倫・吉田崇

【投稿論文】

日本企業の能力開発——70年代前半から2000年代前半の経験から

原ひろみ

【書評】

堀有喜衣編『フリーターに滞留する若者たち』

白井利明

乙部由子著『中高年女性のライフサイクルとパートタイム』

亮あや美

【読書ノート】

ロナルド・ドーア著『誰のための会社にするか』

佐山廣生

【論文 Today】

制定法上の権利と契約の関係——雇用関係法におけるハイブリッド形態

石田信平

【フィールド・アイ】

ブラジルにおける労働訴訟

二宮正人

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課

Tel : 03-5903-6263 Fax : 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp