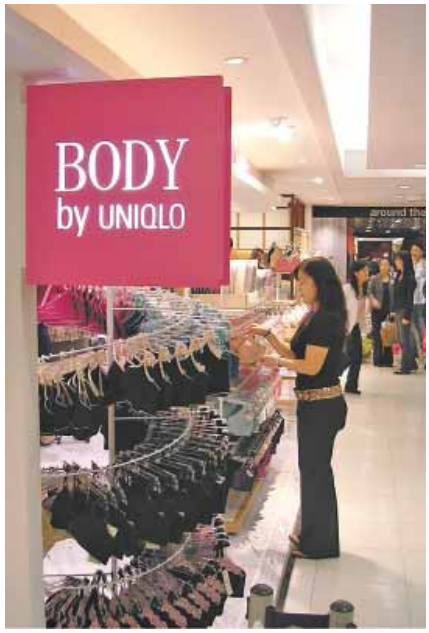
Interview ❶ ユニクロ

今後2年でパートナー社員の2割5000人を地域限定正社員に

正社員数が３倍に



■株式会社ユニクロ　会社概要

商　号	株式会社ユニクロ　UNIQLO CO.,LTD.
設　立	1974年９月２日
本社所在地	〒754-0894　山口県山口市佐山717-1
東京本部所在地	〒102-0073　東京都千代田区九段北1-13-12　北の丸スクエア
資本金	10億円
発行済株式の総数	10,000株
事業内容	商品企画・生産・物流・販売までの自社一貫コントロールにより、高品質・低価格のカジュアルブランド『ユニクロ』を提供する製造小売業（SPA）
従業員数	約2,100人
代表取締役会長兼社長	柳井　正

アパレル小売業界のトップ企業・ユニクロに聞く、正社員登用制度の導入の狙い

株式会社ユニクロ（柳井正・代表取締役会長兼社長）は今年三月、店頭で販売業務にあたるフルタイムの非正社員（同社ではパートナー社員と呼称）約二万人のうち、二割にあたる五〇〇〇人を二年間で地域限定正社員に登用すると発表した。優秀な人材を正社員として取り込むのが狙いで、これにより正社員数は現在の約二一〇〇人からほぼ三倍になる。

ユニクロは自社オリジナル企画ブランドの企画・製造、販売を手がけ、年商約四〇〇〇億円と、アパレル小売業界のトップにのぼりつめたスター企業。不況とデフレが業界を直撃するなか、同社は高品質のカジュアル衣料をリーズナブルな価格で提供するユニークな専門店として、衣料品の消費を牽引してきた。同社はここ一〇年で、売上高を約七・五倍、経常利益を一六倍超まで押し上げた。目覚ましい成長は、独自に構築した流通ビジネスモデルによるところが大きいが、店舗運営でも店長以外ほとんどがパートナー社員、アルバイトという、徹底したローコスト経営がこれを支えてきた。

しかしいま、なぜ人材活用戦略の大転換とも言える、コストアップを伴う正社員登用に踏み切るのか――。地域限定正社員制度の概要と狙いについて、人事部店舗人事チームリーダーの橋本真一氏に聞いた。

――本年四月より、パートナー社員から地域限定正社員への登用制度を導入した背景は？

主な理由は二つある。一つは、優秀な人材を長期的に囲い込み、店舗の安定的な運営に貢献してもらいたいということ。もう一つは、フリーターの処遇が社会問題化するなかで、雇用するアルバイト、契約社員の約八割がいわゆるフリーターである弊社としても、その長期・安定雇用に寄与していきたいと考えたことだ。

一点目に関連するが、弊社はいま、売り場面積五〇〇～一〇〇〇坪級の大型店を成長エンジンと位置づけて、出店を加速させる戦略に転換しつつある。また、従来から強みとしているベーシックの単品だけでなく、ファッショナブルな要素も加えたコーディネート販売の拡大に向けて、販売スタッフによる接客サービスの強化にも着手したところだ。そうした戦略の転換により、優秀な人材を確保したいという弊社のニーズは高まっている。

二点目については、フリーターはいわゆる失われた一〇年の中で、不景気ゆえに致し方なく、優秀でも正社員としては採用されずに我慢し続けてきた。私も店長をしていた経験があるが、フリーターのままではローンも組めないし、男性は結婚もできないという悩みを耳にしたことがある。そうした時に、弊社のパートナー社員より年収が低くても正社員で採用してもらえるというだけで、他社へ流れてしまう人材が少なくなかった。地域限定正社員という枠組みは、消費低迷やデフレの中で、弊社の成長を陰ながら支えてくれ

た、こうしたパートナー社員の生活の安定に資するとともに、弊社としては優秀な人材の流出を防ぐ有効な手立てになるとして今回、導入に踏み切った。

――地域限定正社員制度とは、どのような制度か？

一言でいえば、店舗の販売スタッフから店長代行までを任せられるパートナー社員の中で、長期に安定して地域に根ざした働き方を望む人を対象に、地域限定勤務で正社員になれるようにした制度だ（図参照）。もちろんこれまでも、パートナー社員からアドバンス、シニアと昇格し、契約社員になって店長に任命されれば、自動的に正社員に転換してもらう仕組みはあった。ただ、弊社の正社員には、例えば店長クラスでは、一～二年に一回の頻度で全国に転勤があり得る。そのため、この点がクリアできずに、実力がありながら正社員にはなれない・なりたくない人も多かった。パートナー社員＝店舗限定勤務として入社した人が、正社員になったとたん全国転勤になるのは、やはりハードルが高かったのだろう。

これに対して、今回導入した地域限定正社員制度は、アドバンス以上のパートナー社員を対象に本人の希望と資質に応じて、有期雇用、時給制、主としてショートタイマーのパートナー社員で働くか、無期雇用、月給制、フルタイマーの地域限定正社員で働くのかを選択できるようにした。地域限定正社員には、転居を伴う異動はなく、目安として通勤一～一時間半以内での異動があり得るとしている。とはいえ、地域密着型で働き、顧客にきめ細かなサービスを提供してもらうことをめざしているため、異動は例えば本人のキャリアアップにつながる場合など、最小限のケースに限られてくると思う。

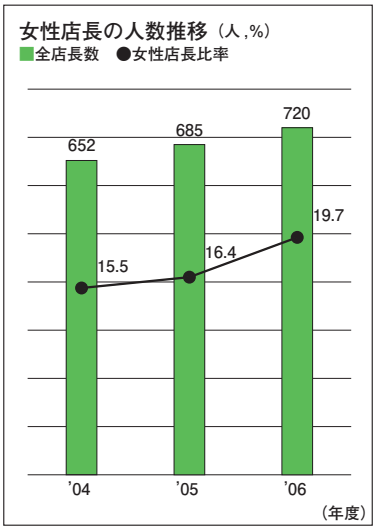
地域限定正社員というとき、多くの企業で用いられるのは、近県○○圏内といった区分だろうが、女性にとってはそれでも負担は充分重い。パートナー社員には女性が多いため、弊社ではあくまで通勤圏内の異動で、正社員として働いてもらうことにこだわった。

――パートナー社員から地域限定正社員、そして正社員へというタテ型の昇格ではなく、あえてパートナー社員と地域限定正社員を同じ役割の中で併存させるようにしたのはなぜか？

働ける時間は限られているが、優秀である程度の役割を任せられるパートナー社員についても、人材としてムダにしないためだ。タテ型にしてしまうと、フルタイムで働けない限り任せる役割も限定され、人材活用の範囲を狭めてしまう結果になりかねない。それではパートナー社員のやる気、意欲も向上しない。

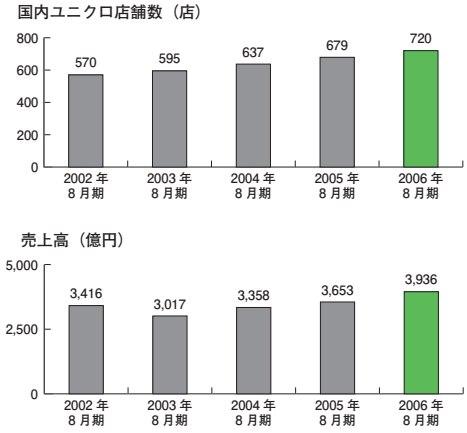
先日、地域限定正社員の初回の登用を終えたところだが、その際に驚かされたのは、時給制という働き方をあえて望むパートナー社員が意外に多かったこと。子どもがいて家庭優先で働きたいので、正社員にはなりたくないというような人たちだ。こうしたパートナー社員の中にも優秀な人はいるわけで、やはりパートナー社員も地域限定正社員も、能力に応じて役割の機会を公平に与えられる併存型の制度にして良かったと思う。

一方、地域限定正社員側からも、パートナー社員の働き方と併存した制度であることのメリットを享受できるだろう。まだ、地域限定正社員の一期生が誕生したばかりだが、今後はその中から、結婚して子どもに手がかかるようになると、一時的にパートナー社員に戻りたいといったニーズも出てくる可能性がある。そうした場合に、ライフサイクルに応じた社員の多様なニー



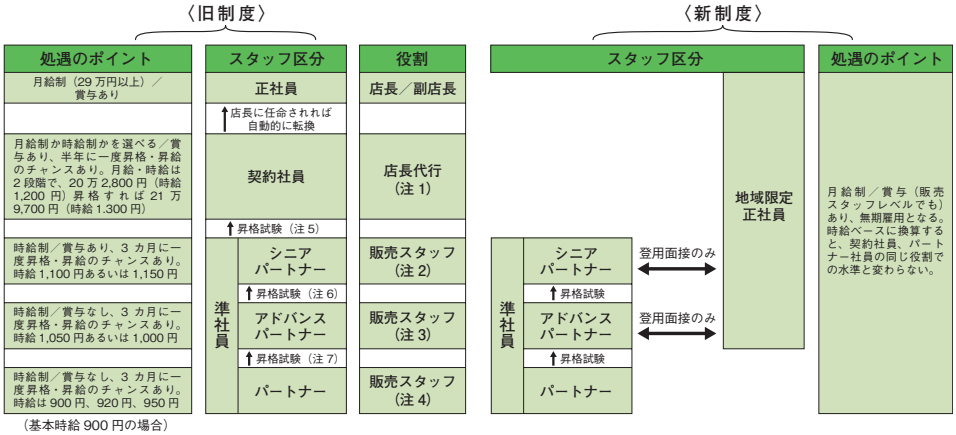
※数字は各年8月末時点のもの

■ 国内ユニクロ 業績ハイライト（2006年8月末現在）



※国内ユニクロ事業の業績数値については、2006年8月期より、㈱ユニクロをベースにした業績数値を記載

㈱ユニクロにおける新旧人事処遇制度比較



注1：店長不在時に店長補佐として
注2：店長補佐のサポートができ、スタッフの教育や管理を任せられるレベル
注3：勤務態度や仕事内容において他のスタッフのお手本となれるレベル
注4：ユニクロの基本方針に沿って仕事ができるレベル
注5：業務評価、適性検査、面接審査
注6：業務評価（80点）以上、筆記試験（マークシート）
注7：業務評価（80点）以上、筆記試験（マークシート）

ズを取り込んで、柔軟に対応していきたい。

労働集約産業といわれる小売業では、多様な社員が働きやすく、やりがいのある労働環境を提供することが、企業の社会的責任（CSR）の観点からも重要だ。これからの人事制度は、ダイバーシティを推進する方向で考えないと、優秀な人材に長くコミットメントし続けてもらう会社にはなり得ないと考えている。

――パートナー社員から地域限定正社員への登用基準は？

正社員とパートナー社員というとき、多くの企業では、仕事の量や責任の重さ、労働時間の長さなどの違いで区分けすることが多いと思う。しかし、弊社は違う。地域限定正社員とパートナー社員に求める役割は変わらない。ただ、同じ役割を時給でするか、月給でするかの相違だけだ。そのため、パートナー社員から地域限定正社員への登用にあたっては、能力試験や筆記試験のようなものはあえて行わないようにした。登用のキーになるのは、弊社が正社員に求める人物基準に照らした面接のみだ。

指示・命令に対して自律的に動け、また、弊社で長期的なキャリアを望む人を対象に、ユニクロの理念や会社方針に共感できているか、仕事との向き合い方はどうか、ユニクロブランドを愛しているか――などをポイントに判断する。どれも弊社で長期的に働いてもらうために必要な本当に基礎的な要素ばかり。そのため、地域限定正社員への応募は、パートナー社員の「アドバンス（中級）」レベルから可能ということにした。

応募者はまず、チャレンジシートへその旨を記入する。これをベースに、店長やスーパーバイザー（注）による「面談」を受ける。そのうえで、ブロックリーダー（注）が「面接」を行い、最終的な判断を下す。面談の段階で店長やスーパーバイザーのお墨付きを得ているだけに、面接の主眼はブロックリーダーを通じて、本人の最終的な意志確認を行うことになる。

こうしたプロセスで先日、全国一斉に面接を行った。その結果、四月一日付けで一六〇〇人が、地域限定正社員に移行（契約更改）した。

「地域限定社員は国内販売強化策の中核」

橋本真一・人事部
店舗人事チームリーダー

注＝スーパーバイザーは、一〇店舗を一エリアとし、これを統括する役割の人。ブロックリーダーは、六エリアを一ブロックとし、これを統括する立場にある人。

――地域限定正社員に登用されたのは、フリーターや主婦等どのようなプロフィールの人か？

登用者の八割はいわゆるフリーターだ。弊社の店舗運営を担うのは主に二〇代のフリーターで、そのうち七割が女性である。今回、登用された地域限定正社員の平均年齢は二七歳。最年少は高卒直後にパートナー社員となり、アドバンスに上がって間もない一八歳だ。

一方、最年長は五〇代の女性だった。弊社のブランドは、幅広い年齢層に愛されている。そのため一般の企業では、正社員としてはあまり歓迎されない四〇代主婦の応募も、弊社では大歓迎だ。お洒落な主婦がユニクロで活躍している、そういうモデルはブランド戦略としても効果的。また、そうした女性は、店舗では若いパートナー社員の服装や言動までしつけてくれる、良きお母さん的な存在になることが多い。

――地域限定正社員になると、パートナー社員の時と比べて処遇水準はどう変化するのか？

基本的な賃金は、時給に換算すれば大きくは変わらない。月給制で安定的に収入が入るようになるという違いだけだ。それが並存型制度にしている特徴の一つでもある。

大きく変わるのは賞与で、現行、パートナー社員にはシニアを除き賞与はないが、地域限定正社員には年二回、正社員同様、人事考課査定に基づく賞与が支給される。そのため、パートナー社員で例えば店長代行職を任されていたような人が、地域限定正社員に登用された場合には、年収にして少なくとも一〇～一五％ほどアップするイメージになるのではないか。

地域限定正社員になると、正社員と同じくユニクロ四〇一K（確定拠出年金制度）にも加入できるようになる。また、転居転勤に伴う社宅制度を除いて、正社員とまったく同様の福利厚生も適用される。

――制度導入による人件費のコストアップをどう考えるか。

一言で言うと、コストアップとは捉えていない。人材投資と位置づけている。非正社員で雇用していたために、優秀な人材が流出してしまっていたこ

れまでのロスを考えると、今回の投資により長期・安定的に店舗運営を担っていってもらえるのであれば、費用対効果は充分に見合うと考えている。せっかく育てたパートナー社員に辞められてしまうと、一時的に新たなパートナー社員の教育に時間が割かれ、顧客サービスの質の低下につながる恐れがある。とはいえ、パートナー社員にそこまで強いコミットメントを求めるのも難しく、そのため地域限定正社員の導入が、こうした損失を低減させ、人材管理の効率化にも寄与してくれるものと期待している。

――御社の正社員には、有名な研修システム「ユニクロ大学」がある。地域限定正社員は、どのような研修を受けるのか?

地域限定正社員については、「ユニクロ大学」のコンテンツの監修を受けながら、ブロックリーダーが指導する形で研修を始めたところだ。地域限定正社員は、新卒入社の正社員とは違い、すでに業務運営のスキルは身に付いている。そのため、地域限定正社員については、ユニクロの理念とは何か、弊社の正社員としてどのようなスタンスで望むべきかといった、心構えやマインドに主眼を置いた研修を行う。

また、OJT中心のパートナー社員とは違い、今後はとくに接客サービススキルを強化するための、Off―JTもしっかり組み込んでいきたいと考えている。弊社が得意としてきた、顧客の買い物を必要な時に手伝うヘルプユアセルフ方式を進化させ、顧客の要望に応じて豊富な品揃えの中で相談にも応じ、コーディネートの提案もできる販売スタッフの育成強化を図りつつある。そのためにも、まず地域限定正社員層の研修をテコ入れし、パートナー社員にそれを浸透させていく。

――御社の新卒採用は大卒・大学院卒等に限定されているが、パートナー社員の採用は高卒以上が対象だ。パートナー社員から地域限定正社員への登用ルートが出来たことで、今後、高卒から御社のコアをめざす入職経路に位置づけられてくるのではないか。

重要な検討課題の一つとして、その考え方を整理している。パートナー社員からアドバンスへは、早い人で入社三カ月、平均的には半年～一年で上がってくる。そういう意味からすれば、地域限定正社員の枠組みは、パートナー社員として入社し、弊社で働く基本的な準備を終えた人を対象にしたコアへの入職経路に他ならない。

ただ、パートナー社員での準備期間は、必ず地域限定正社員に登用されるという確約があるわけではなく、いわゆる試用期間にも当たらない。高卒の場合、保護者である親御さんも、そうした曖昧な採用ルートに対する見方は厳しいだろう。といって、高校新卒者をいきなり地域限定正社員に採用するような考えは、今のところまったくない。弊社への入社を希望するあまり、全国転勤でも地域限定でも、入れるならどちらでもというニーズはあるだろう。ただ、正社員で働けるからユニクロという人よりも、ユニクロで働きたい人の中から正社員をめざして欲しい。地域限定正社員の入り口は、あくまでパートナー社員からに限定することで、現在働いてくれているパートナー社員との間でも、公平性が保たれるものと考えている。

――地域限定正社員に加え、今春、新卒の正社員を約四〇〇人採用している。来春も約四五〇人の採用を予定していると聞く。また、中途採用も通年的に行っている。こうした多様なチャンネルで採用した正社員、地域限定正社員を、どのような人材活用戦略の中で使い分けていこうとしているのか。

弊社はさらなるM&Aでグローバル展開を志向しつつ、二〇一〇年には「グループ売上高一兆円、経常利益一五〇〇億円」を達成し、世界一のアパレル小売企業グループになることをめざしている。その実現のためには、世界で活躍できる人材やガバナンス強化のための人材を積極的に採用していかなければならないし、グループ化を推進する人材やグループ各社で基幹業務を担える人材も、継続的に輩出していかなければならない。

一方で、国内販売に関しても、テコ入れを図る。これまで弊社は、郊外の標準的な立地に標準的な商品構成で、売場面積二〇〇～二五〇坪の標準店をスピーディーに出店することで高い成長を遂げてきた。だが、全国で七三〇店を超える店舗網が確立されたいま、新しいユニクロへの進化が問われている。ユニクロは、大型店開発を軸に、商品、売場、レイアウト、サービスのすべてを刷新させていく。年間四〇店舗のペースで出店を拡大し、大型店を今後五年間で一〇倍の二〇〇店舗に増やす。大型化によって、豊富なラインナップと、コーディネートで提案するVMD（ビジュアル・マーチャンダイジング）が可能になる。こうした新しい店舗の魅力を通じて、より一層、顧客満足を向上させていく計画だ。

地域限定正社員は、こうした国内販売面の強化策の中核を担う、有用な人材になる。大型店では平均的に、標準店の倍にあたるマネジメント層（注）が必要になるが、現段階ではその半分を地域限定正社員に担ってもらえないかと考えている。また、標準店では平均的に、店長・店長代行の三人に加え、コアでシフトを回すフルタイマーが一〇人、学生アルバイトなどショートタイマー一五～二〇人程度が必要だが、このうちマネジメント層とコアのフルタイマーの半分位を、地域限定正社員にできないものかと構想している。マネジメント層を長期に安定化させる

ことで、方針や指示にもブレがなくなり、パートナー社員にとっても働く環境が良くなると思う。また、接客・販売に特化した地域限定正社員を置くことで、顧客へのサービスの向上にもつながるはずだ。

地域限定正社員の成長とともに、今後は複線型の人事制度を志向する必要性も高まってくるのではないかと考えている。マネジメント層への昇格をめざす人だけでなく、サービスアテンダントとして、販売サービスのプロをめざす人も正当に評価していける制度にしたい。百貨店のような品揃えで、多様な顧客に利用されるようになる大型店では、こうした接客・販売のプロ（地域限定正社員）が、活躍する姿がみられるようになるだろう。

そうしたことを踏まえると、今回、地域限定正社員を一六〇〇人登用し、一年後をメドに二五〇〇人、今後二年間で五〇〇〇人を想定している計画も、まだ少なすぎるという印象さえある。それくらい、弊社の構想は大きなものだ。

注＝店長・副店長各一人、店長代行四人など計六人。

◇　◇　◇

世界のトップ企業をめざし、いま、成長の第三ステージに入ったユニクロ。その成長の一翼を担ってきたアルバイト、契約社員等は、正社員に登用され、コア人材としての地位をさらに高めようとしている。地域限定正社員を軸とした、同社の人材戦略の成否は、パート・アルバイトを多用するさまざまな業界から注目されることだろう。

Interview ❷
明治安田生命

派遣職員約3200人を一斉に直接雇用化

さらに一般職正規職員へ320人を登用

明治安田生命保険相互会社（執行役社長・松尾憲治）は今年一月、同社に勤務する派遣職員（約三二〇〇人）を、契約職員として一斉に直接雇用すると発表した。さらにその中から、同社で通算三年以上働いており、希望する者については、選考の上、一般職正規職員への登用を行うことも発表。顧客に対する事務・サービスの質の向上と、その安定的な提供に向けて、非正規職員を正職員として大幅に取り込み、いっそうの能力発揮を促すのがねらいだ。

また、同社は昨年から、それまで見送ってきた一般職正規職員の新卒採用を再開した。このタイミングでの派遣職員から契約職員、正規職員への登用は、一般職と同等の業務をこなしてきた既存の非正規職員に対しても、公平に採用機会を付与する意味合いもある。

老舗の二大財閥系生保が合併し、〇四年に誕生した同社。なぜいま、数千人規模の派遣職員の直接雇用と正規職員への登用という、思い切った方針を打ち出したのか――。執行役人事部長の高橋浩一郎氏に話をきいた。

――今回の措置のねらいは？

弊社は二年前、不適正な不払いがあったとして、金融庁より行政処分を受けた。これを機に、改めて相互扶助の精神を貫き、お客さまを大切にする会社へ徹底的に生まれ変わろうと、「明治安田生命再生プログラム」を策定した。これは、トップダウン型の中期経営計画（**参考1**参照）と、ボトムアップ型の全社運動（MOTプロジェクト、**参考2**参照）からなるものだ。

お客さまを大切にする会社へ――。この言葉のもつ意味合いはさまざまあろうが、少なくともお客さまの確かな安心につながる、クオリティの高いサービスを提供する会社にならなければならない。従前の生保会社は、規制業種でありながら、一方では非常に激しい企業間競争も繰り広げてきた。いわゆる新規契約の獲得競争であり、弊社としてもそこへ経営資源を集中させるような傾向があった。

そうしたなかで、行政処分を受けたことは、このような状況から脱却し、真にお客さまにいつまでも変わらない安心をお届けできるよう、サービス強化に向けてベクトルを作り直しなさいという意味合いに他ならなかった。弊社トップの言葉を借りれば、競争なるものの枠組みが変わり、営業体力の強さではなく、品質とサービスで企業価値が判断される時代へと転換し始めていた。

私どもの取扱う商品は、作って売って終わりというものではなく、むしろ売って（契約して）からが始まり。お客さまと非常に長期にわたるお付き合いが必要になる。再生プログラムが走

り出すなかで、顧客サービスのいっそうの充実に向けた検討課題の一つとして、クローズアップされてきたのは事務・サービス部門の再構築だった。

思えば二〇年以上にわたり、業界全体として効率化を最優先する方針がずっと掲げられてきた。もちろん企業にとって、効率化は不断の努力として継続すべきものだが、あまりにも行き過ぎた効率化が進められた感も否めなか

参考１：中期経営計画〈06 年１月～08 年３月〉

明治安田再生プログラム

信頼回復に向け、コンプライアンスの徹底、以下の取組みを全力で進め、「お客さまを大切にする会社」の実現をめざしてまいります。

- ◆ お客さまに安心をお届けする会社
- ◆ お客さまの声を大切にする会社
- ◆ 社会に開かれた会社

3つの改革

【前提】 コンプライアンスを徹底しCSRの確立をめざす

- 改革1　社内外のチェック態勢の整備によるガバナンスの強化と透明性の向上
- 改革2　経営資源の重点配分による事務サービス等の基幹機能の強化
- 改革3　コンサルティング・アフターサービスをより重視する営業への変革

改革2　経営資源の重点配分による事務サービス等の基幹機能の強化

1. 高品質な事務・サービスの安定的提供に向け、システム資源の優先投入によるシステムインフラの再整備と要員の重点配置
2. 事務総点検によるお客さま保護・利便性向上のための事務態勢の再構築
3. 引受リスクの評価・査定の向上による引受範囲の拡大検討
4. 健全性の維持・向上に向けた適切なリスク管理による安定収益資産の積み増しを基本とする資産運用の推進
5. サープラス・マネジメントによる総合資本管理政策の継続的推進

改革1　社内外のチェック態勢の整備によるガバナンスの強化と透明性の向上

1. 各組織の機能・役割をお客さま視点から見直すとともに、自己点検機能と内部監査機能の強化による業務の適切性の確保
2. お客さまの声（苦情を含む）を収集する機能の拡充、その分析・課題解決力の強化
3. グループ全体のリスク管理の整備
4. 情報開示推進委員会を設置し、お客さま・社会が求める情報の積極的な開示（保険金等の不払い件数、苦情件数等）
5. 委員会設置会社への移行および総代会改革（総代の立候補制導入等）による監督機能強化
6. 株式会社化の是非についての調査・検討

改革3　コンサルティング・アフターサービスをより重視する営業への変革

1. 死亡保障・新契約高を重視する評価体系から多様な保障の提供・継続率などクオリティを重視した評価へ転換
2. コンサルティング力やアフターフォローの視点からお客さまに評価される営業職員チャネルの確立
3. 医療・介護・貯蓄商品の競争力強化を通じた多様な商品ラインアップの実現
4. 競争力ある商品の投入等を通じた代理店チャネル（銀行窓販等）による販売の拡大
5. 法人営業チャネルにおけるコンサルティング機能の整備・拡充と市場創造型提案力の強化

参考２：新風土創造「MOT プロジェクト」（M：もっと ,O：お客様を ,T：大切に）〈06 年１月～〉

全員参画　小集団活動「もっと！ MOT運動」の展開

「お客さまを大切にする会社」の実現に向け、全役員・全従業員参画型の小集団活動を展開

- お客さまを大切にする提案 → ・お客さまの声を代弁する従業員の改善提案を経営に反映 ・従業員同士でお客さまサービス向上のための工夫・アイデアを共有
- お客さま対応の向上 → ・お客さま対応の基本であるマナーの向上（含む社内のマナー） ・迅速なご照会対応等の実践
- 職場単位の課題への取組み → ・「お客さまを大切にする会社」の実現に向けた、各職場の個別課題について、全員参画で検討し、解決に向けた取組みを展開

教育　「お客さまを大切にする」意識・マナーの向上

「コンプライアンス」の徹底、「サービスマインド」の醸成、「マナー・コミュニケーションスキル」の習得・浸透

- コンプライアンスの徹底 → すべての集合研修メニューに組込んで徹底（新中期経営計画と連動）
- サービスマインド／マナー・コミュニケーションスキル → ・職場単位の小集団活動の活用 ・各種研修機会における習得 ・異業種交流（ex.お客さまマナー留学）

基本方針

「新風土創造」に向けた経営層の強い決意のもと、以下の基本方針に基づく取組み事項を継続的に実施

- 「お客さまを大切にする」取組みへの全役員・全従業員の参画
- 「お客さまを大切にする」一人ひとりの意識・価値観の醸成
- 従業員のモチベーション・会社への信頼感向上

当面の具体的取組事項

- 全員参画　「小集団活動」の展開
- 対話　「経営層との対話」の充実
- 教育　「お客さまを大切にする」意識・マナーの向上
- 検証　「従業員意識変化」の把握

対話　「経営層との対話」の充実

経営層（上司）と語り合う場・経営からのメッセージ発信の充実による、会社・経営に対する信頼感の強化、経営方針等の理解・浸透

経営層 ↔ 対話 ↔ 所属の上司 ↔ 対話 ↔ 従業員

直接対話

メッセージ発信
・メッセージBOXの設置
・経営改革等の説明会も開催

検証　従業員意識変化の把握

「お客さまを大切にする」会社の従業員としての、現状および今後の意識変化の検証等を実施

実行（新風土創造「MOT」プロジェクト）→ 検証（従業員意識調査の実施／従業員の意識変化「風土創造」の進捗）→ 改善（改善に向けたさらなる取組み）

った。システム化は不可避だが、システム化すること自体が要員の効率化につながると考える風潮さえあった。

営業のフロントより事務・サービスのライン部門の方が、効率化の圧力をストレートに受けてきた。恥ずかしい話だが、事務・サービス部門のいわゆる一般職正規職員から、派遣職員への代替が急速に進んだために、事務職に占める正規職員比率は五割を下回る状況になっていた。仕事が回らない部分は、派遣職員とは言いながら、一部の優秀な戦力に頼るような格好だった。とくに組織のフラット化が進み過ぎたあまり、事務・サービスというライン部門においてまで、事務決裁権限のフローが非常に弱くなっていた。

これでは、いくら業務のマニュアル化やシステム化が進んだとはいえ、高品質な事務・サービスを提供するために必要な、顧客との接点の維持やイレギュラーな商品への対応にまで、手が及ぶはずもない。そこで弊社としては、やはり一般職正規職員の採用を再開する方針を固めたわけだが、そうしたときに新規大卒はもちろん、すでに弊社で中核の実務を担っている派遣職員からの登用も、重視すべきではないかと考えた。まず、派遣職員から契約職員という直接雇用に移行してもらい、その中からすでに経験のある人を正規職員へ登用する（**参考3**参照）。こうした措置により、派遣職員の皆さんにとっても、それぞれ将来を見据えながら、弊社でさらに能力を発揮してもらえるような機会を作っていきたいと考えた。

――直接雇用への転換と正規職員への登用の現状はどうなっているか。

今年一月一日時点で、弊社に六カ月以上在任している全派遣職員三二九人に対して、契約職員（一年契約更新）への移行を提示した。個別面談を実施した結果、九七・一％にあたる派遣職員に同意してもらった。ここで同意をいただけなかった九六人については、いずれにしてもこのタイミングで、家庭の事情等により辞めるつもりだったというケースばかりだった。

さらに、その三カ月後の四月一日には、契約職員へ移行した人の中から一般職正規職員（アソシエイト職一般事務コース）への登用も実施した。派遣会社（明治安田スタッフサービス株式会社）より初めて派遣された日から起算して、三年以上継続して勤務しており、原則四五歳以下の総勢二〇三九人を対象に、正規職員への登用を公募した。年齢制限については、初回ということもありかなり弾力的に運用した。

手を挙げた応募者七五九人を対象に、一般職正規職員の新卒採用とまったく同じ適性検査を行った。そのうえで、日頃の働きぶりに対する所属長の評価や推薦等を踏まえつつ、人事部で選考を行った。新卒同様、職場での協調性といった基礎的な資質をみるとともに、業務能力の高さも重要な判断要素になった。

応募者約七六〇人のうち大半は既婚者で、平均年齢は四〇歳強。属性としては、比較的大きな企業で事務業務の経験を持ち、結婚・出産で退社したが、子どもの手も離れたため仕事への意欲が湧き、これを機に正規職員へ転換して頑張りたいという人が多いようだった。また、いわゆる採用冬の時代に、正規職員としての採用の口が見つけられず、致し方なく派遣職員として働いてきた人もけっこう含まれていた。

応募者の中から、今回は四一・二％にあたる契約職員三二〇人を、一般職正規職員に登用した。応募しなかった人も含めて、派遣職員として勤続三年以上に達した人については、引き続き来年度も一般職正規職員への登用チャンスを付与していく予定である。

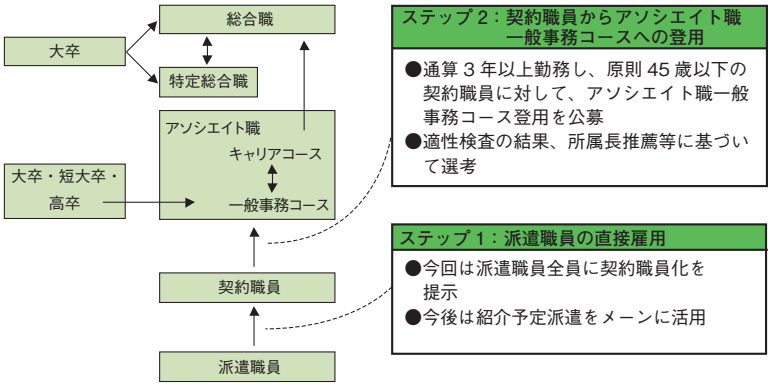
なお今後、新たに活用する派遣職員については、直接雇用を前提とした紹介予定派遣をメーンに据えていこうと考えている。

――契約職員から正規職員に登用されると、資格・職務に応じて現行水準以上の給与、賞与を支給されるほか、正規職員としての福利厚生が適用され、退職金制度の対象にもなると聞いている。これによるコストアップをどう捉えるか？

先述の通り、業界における競争の枠組みは、いかに高品質なサービスを安定的に提供していけるかの観点にシフトした。そのために必要な多少のコスト増は、当然行うべき投資の一つであると捉えている。

一方、団塊世代の退職もピークを迎える。人件費の総枠で言うと、まだそれほどインパクトがないという側面も、

参考3：明治安田生命における人材活用（概要）



「多少のコスト増は、当然行うべき投資のひとつ」

高橋浩一郎・執行役
人事部長

今回の措置に寄与している。

――契約職員から一般職正規職員に登用した者と、新卒からの一般職採用者の職場における役割は異なるのか。それぞれに何を期待しているか。

今年の新卒採用は、総合職（全国転居転勤あり）が一三〇人、特定総合職（地域内限定で転居転勤あり）が八〇人、アソシエイト職一般事務コース（転居を伴う異動はなし）に二〇〇人――を受け入れた。

同時に、アソシエイト職一般事務コースに登用した契約職員も三二〇人いるわけだが、新卒との何よりの違いは、すでに実務能力が高い点だ。契約職員から登用する際に、業務を変わってもらったケースはごく稀。引き続き同じ職場で、事務権限の委譲なども受けながら、働いてもらうケースがほとんどだ。そうした意味で、登用者については職場の中核を担う存在として期待している。また、正規職員になったことで、今後は新卒採用者のいわば指導係としても、活躍してもらうことになるだろう。

本社（東京・丸の内）

――人材活用のあり方の今後の展望は？

契約職員から正規職員への登用を行うにあたって、対象者は約二〇〇〇人もいるのに、手を挙げたのは七六〇人ほどだったことに大変驚かされた。制度的な不満があるのではないかと心配になったが、「契約職員は丸の内本店を含め都内の決まった支社だけの勤務でいいが、正規職員（アソシエイト職）になると首都圏を定期的に人事異動しなければならないから…」「正規職員になることで、あまり責任の重い仕事まで任せられるのはちょっと…」――といった声が多かった。私どもとしては、働き方の多様なニーズを正面から受け止めていかなければならない時代になっているのだと、改めて気づかされる結果になった。

その意味で、今後も引き続き、業務の質の向上と雇用コストのバランス、そして個人ニーズである多様な働き方の折り合いをうまくつけられるよう、人事諸制度の見直しを継続的に行っていくことになるだろう。

一方、弊社は今年四月、正規職員の人事制度の抜本改定を行った。一言でいうと、キャリアディベロップメント（CDP）の枠組みを中心に据えつつ、職務の再整理を行ったうえで、職務とリンクした役割等級制度を導入した。CDPを導入したのは、職員の自己実現の希望を会社ニーズとマッチさせ、効率よく必要な人材を育成・確保できるようにするためだ。

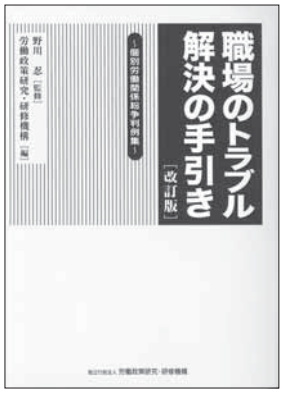
その背景には、明治安田再生プログラムを進めるうえで行った社員の意識調査で、「将来が見えない」という不安が仕事に対するやる気を低減させているという結果が明らかになったことがある。一般的に、このポストで何年頑張れば次はこういうキャリアが望めるんだという風に、キャリアパスがクリアーであれば、社員もやる気を出して働けるのかもしれない。だが、弊社は三年前に合併し、その後ほどなく行政処分を受けた。社員にとってはそうした諸々の出来事が、将来の見えにくさと漠然とした不安につながってきたのだろうと思う。

三カ年計画で進めてきた明治安田再生プログラムも本年で終了する。いま、次のプログラムを用意しているところだが、その中では、働き方の多様性を取り込みつつ、顧客サービスの質の向上につなげるとともに、CDPを中心に効率的な人材の育成・確保が図れるよう、努力していく考えだ。

JILPT 出版物のご案内

職場のトラブル解決の手引き［改訂版］

～個別労働関係紛争判例集～

目　次
0. 労働関係法規の適用
1. 雇用関係の開始
2. 雇用関係の展開
3. 雇用関係の終了及び終了後
4. 均等待遇、労働者の人権、女性労働等
5. 非典型労働者・中高年労働者の就業
6. 外国人労働者

野川忍［監修］
労働政策研究・研修機構［編］
定価：1,575円（税込み）