

賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流<第2回>

「職責」の2年任期制や管理スタッフの現場への配属で改革意識を醸成

——創業150年老舗中小企業の人事労務管理

鈴廣グループ

慶応元年の創業以来、約一五〇年にわたり、かまぼこを中心に水産練製品の製造・販売を手がける鈴廣かまぼこ株式会社（神奈川県小田原市）。「老舗にあつて老舗にあらず」を社是に、鈴廣グループ全体で魚肉を活かした新商品の開発はもとより、近年は博物館やレストランなどの運営も手がけるなど、絶えず新しいことに挑戦し続けている。その姿勢は人事制度においても同様。一流のおもてなしを不変とする一方、役職ポストなど職責の2年任期制や、管理スタッフが「第二現場」として現場で働くことなど、自己改革の姿勢を持ち続けられるような労務管理に注力している。全社員の半数いるパート社員についても、意欲に応じて無期契約化を進める方針だ。鈴木悌介・代表取締役副社長に、同社グループの人事・賃金制度とその運用について話を聞いた。

鈴廣グループの社員は六四四人で、雇用形態の内訳は、正社員三二二人、パート社員は三一七人、契約社員五人、正社員と有期契約労働者がほぼ半々となっている。正社員の男女比は約三対二だが、パート社員は女性が八割強を占め、一年で約一五%が入れ替わる。正社員の就く職種は図表1の通り。技術系、営業・販売系、事務系と多岐に渡る。人事異動は職種だけでなく、鈴廣グループ六社間でも行われる。一方、パート社員の多くは工場の製造スタッフと接客販売業務で、一部事務スタッフもいる。契約社員は主に高いスキルまたは役割で製造、販売の仕事を担当している。

「鈴廣グループ」概要

2013年10月1日現在

本社：神奈川県小田原市
設立：1984年（昭和59年）9月
資本金：7,000万円
社員数：644人（グループ全体、パート社員等含む）

グループ各社の事業内容

「株式会社 鈴廣蒲鉾本店」：鈴廣グループ全体の為のスタッフ管理部門
「鈴廣かまぼこ 株式会社」：鈴廣ブランド製品の製造部門
「株式会社 小田原鈴廣」：鈴廣ブランド商品の営業、販売と飲食部門を担当
「スズヒロシーフーズ 株式会社」：水産練製品を中心とした業務用食材の卸販売部門
「株式会社 村田屋権右衛門商店」：小田原一番ブランド製品の販売を担当
「インターシーズ 株式会社」：開発・輸入等グループ全体の海外調達業務を行う

三つの柱を通じて人材を育成

同社は、人材育成について、①マインド②スキル③教養——の三つの柱を掲げて、OJTや後述する研修などの人材教育を行っている。一つ目の「マインド」は志。何でこの仕事をしたのか、また将来もこの仕事を続けたいか、といった思いを自らの言葉で語れるように育てている。二つ目の「スキル」は、仕事のコツ・ツボのこと。あらゆる仕事には、コツやツボがあるとの考え方で、それをかみ砕いて伝えていく。最後の「教養」は日本人とし

ての素養を指す。同社では、顧客の多くが文化的な素養を持っているため、日本の文化や歴史を理解して、話ができるようになる必要があるのだそう。これら三つの柱を通じて、働くことで自分の存在意義を感じて欲しいとしている。

「何故、働くのか」と問われたときに、「働かなくては食べていけない」のは当然だが、それだけではなく、働くなかでも楽しみを探して欲しい。人生は平均寿命で考えれば大体、七〇万八〇〇〇時間程度に換算できる。そのなかで、働いている時間がどれくらいあるか。人生の半分以上を働く時間が占めているのに、「仕方なく働く」「食べていくために働く」ではあまりにもつまらない。自らの存在が誰かの役に立っていることで、自分がいる意味があることを感じて欲しい」

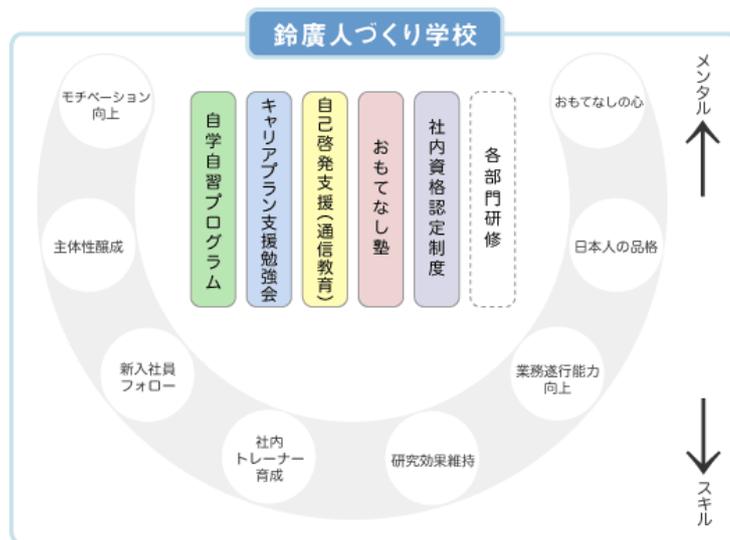


(鈴廣かまぼこ提供)

図表1 鈴廣グループの主要職種

職種	仕事内容	求めるスキル・資格等
技術系	研究開発	製品開発研究、基礎・分析研究、技術開発研究などの業務 大卒以上。実務経験が有り、業務に精通している方
	生産技術管理	各種機械工程に関わる自動化・省人化の改善、管理等の業務 業種を問わず実務経験があり、業務に精通している方
	生産設備管理	工場での機械・電気設備に関する保守・修理業務全般 電気・危険物等の取扱い有資格者
	製造スタッフ	生産機械での製造工程の作業 製造業務の実務経験を有している方
	品質管理	生産部門での原材料・製品の分析、飲食・販売施設の品質管理 実務経験があり、業務に精通している方(短大卒以上)
営業・販売系	営業統括マネージャー	水産練製品を中心とした卸販売部門の営業を統括する業務(マネジメント業務) 業種を問わず実務経験が有り、業務に精通している方
	営業	水産練製品を中心とした卸販売部門の営業 業種を問わず実務経験者
	店舗開発者	出店計画の立案、出店条件の交渉、出店の決定など経営戦略の立案・マーケティングなどの店舗開発業務 業種を問わず実務経験が有り、業務に精通している方
	店舗管理者	店舗運営からスタッフ管理をはじめとするマネージャー業務 業種を問わず実務経験が有り、業務に精通している方
事務系	情報システム開発	オープン系基幹システムの設計・開発・保守管理。社内外ネットワークシステムの構築・運用・保守、IT関連の社内インストラクター業務 実務経験者
	商品企画開発	新商品の企画開発業務と既存商品の研究改良業務 食品メーカーのみならず外食産業・小売業界で商品企画・商品開発の実務経験者
	デザイナー・販売促進	広告・カタログ・パンフレット・チラシの作成。パッケージデザイン・ディスプレイ・展示会の企画運営 実務経験者
	広報・宣伝	企業・自社製品・キャンペーン企画・プレスリリース製作など広報・宣伝活動全般の業務 自社HP・Webの企画運営管理・社内広報物の製作業務 実務経験者
	財務・経理	会社全体の決算業務・税務等各種申告・予算管理・月次試算表作成など財務・経理の全般業務 実務経験者
	総務・人事	給与計算・社会保険業務および社員教育の立案・人材採用業務・人事評価のシステム構築、給与システムの策定・運用など総務・人事の全般業務 実務経験者

図表2 鈴廣人づくり学校体系



スキルと精神面の双方のキャリアアップを

こうした考え方のもと、同社では意欲のある人を中心に、多様な研修メニューを揃えている。まず、スキルと精神面の双方のキャリアアップを図ることに主眼を置いた「鈴廣人づくり学校」がある。このプログラムは、自ら考え行動し成長していく人材育成を目的に二〇〇〇年から実施。「業務に必要な技術に加え、前向きな姿勢や健全な精神を育む」ために、各種カリキュラム(図表2)を用意している。

衛生などの仕事に直結する内容のほか、情報セキュリティや財務研修、教養や情操を高める内容も盛り込まれている。「キャリアアップ支援強化会」は、社員自身が自らの将来を作ることをめざし、受講したい社員が自ら立候補して受講する。社員の「自己啓発支援」には、各種「通信教育カリキュラム」を提供しており、修了者には受講料の半額を補助している。「おもてなし塾」は、同社の販売・接客の「こころ」と「スキル」を育成するもの。講師も社内でのトレーナーを育成し「一流のおもてなし」を身につける。

「社内資格認定制度」は、①鈴廣かまかまぼこづくりの技能伝承のための「経営層や中間管理職層志望者へのメニューも」

「人づくり学校」と同時に、中間管

ぼこの製造と接客に関わる知識とスキルを認定する「かまぼこソムリエ」②製造社員を対象に、かまぼこ作りの知識と技を認定する「かまぼこマイスター」③包装社員を対象に、包装作業の知識と技を認定する「包装マイスター」④接客スキルと知識を認定する「おもてなしマイスター」の四種類。「自学自習プログラム」も「おもてなし塾」と各部門の業務研修は必修で、「業種、職責等にもよるが一人あたり年間約二〇〜三〇時間」を割く。それ以外のメニューは、本人のやる気と自覚に委ねる。

「これからはパート社員も各種研修に参加できるようにしていくことを検討している。今でもおもてなし塾はパシオンを取りやすくなる」

「リーダー道場は毎年一五〜二〇人。経営塾は一〇人前後が立候補する。基本的には落とさず、一年間のプログラムでリーダーシップや経営の仕事を学ぶ。とくにリーダー道場は、年齢や部門を超えて集まってきて合宿などしながら議論を重ねるので、仲間意識も醸成され、研修後も社内コミュニケーションを取りやすくなる」

「リーダ道場は毎年一五〜二〇人。経営塾は一〇人前後が立候補する。基本的には落とさず、一年間のプログラムでリーダーシップや経営の仕事を学ぶ。とくにリーダー道場は、年齢や部門を超えて集まってきて合宿などをしてながら議論を重ねるので、仲間意識も醸成され、研修後も社内コミュニケーションを取りやすくなる」

図表3 モデル賃金に基づく比率

勤続	年令	職能等級	職責等級	職位	年令給	職能給	職責給
0	22	3			32%	68%	0%
1	23	3			32%	68%	0%
2	24	4	6 職責	職長	30%	65%	5%
3	25	4			30%	66%	5%
4	26	4			30%	66%	4%
5	27	5	5 職責	主任	24%	60%	16%
6	28	5			24%	60%	16%
7	29	5			24%	61%	16%
8	30	5			24%	61%	15%
9	31	6	4 職責	係長		78%	22%
10	32	6				78%	22%
11	33	6				78%	22%
12	34	6	3 職責	課長		71%	29%
13	35	6				71%	29%
14	36	7				74%	26%
15	37	7				75%	25%
16	38	7				75%	25%
17	39	7	2 職責	次長		73%	27%
18	40	7				73%	27%
19	41	7				74%	26%
20	42	8				76%	24%
21	43	8				76%	24%
22	44	8				76%	24%
23	45	8	1 職責	部長		69%	31%
24	46	8				69%	31%
25	47	8				69%	31%
26	48	8				70%	30%
27	49	8				70%	30%
28	50	8				70%	30%
29	51	8				70%	30%
30	52	8				70%	30%
31	53	8				70%	30%
32	54	8				70%	30%
33	55	8				70%	30%
34	56	8				70%	30%
35	57	8				70%	30%
36	58	8				70%	30%
37	59	8				70%	30%
38	60	8				70%	30%

パート社員も必修だし、社内資格のソムリエとかマイスターも受けられる。今はさらさらに、パート社員向けの研修を社員と同程度に拡充していきたい」

職能資格等級と職責の二制度で構成

同社は、人事労務に係わる諸制度を、取り巻く環境の変化や会社の実情に合わせて改定してきている。現行の人事賃金制度は、職能資格等級と職責の二つの制度で構成している。

職能資格は一〜九等級にわけている。入社時は、高卒は一等級、大卒は三等級からスタートして、能力の向上に合わせて毎年、号俸が上がり、一定レベルに達したと判断された場合に等級が上がる。等級表は職種でわけず、技術系、営業系、事務系共通のものを使用する。標準滞留年数（大体、どのぐらいの経験年数でどのぐらいの等級に上

がっていくか）は、「新卒の一等級→二等級と二等級→三等級へは二年で原則自動昇級。三等級→四等級は三年、四等級→五等級は四年、五等級→六等級は五年、六等級以上は実力実績次第」となっている。

一方、職責（制度の詳細は後述）は、組織での役割に応じて六段階で定義付けている。六職責は職長、五職責は主任、四職責は係長、三職責は課長、二職責は次長、一職責は部長となる。三職責からが時間外手当対象外の管理職層で、正社員の約一五%を占める。

職能資格等級と職責はイコールではなく、幅を持たせてリンクさせる形を取る。たとえば、一番上の九等級は一職責の役員一歩手前クラスの部長が就くイメージだが、二職責の次長の場合、職能資格の標準は七〜八等級、三職責の課長だったら六〜七等級などと、一

定の幅を持たせている。

賃金の基本項目は、職能資格給と職責給の二本立て。前者は等級ごとの賃金テーブルがあり、後者は各職責シグナレートの定額にしている。職能資格給と職責給の比率は係長クラスで大体八・二、課長クラスでは大体三・一のイメージ。三〇歳までは育成期の観点から、これに年齢給を設けて給与に反映させている（図表3）。

職能資格等級制度の概要

職能資格等級のランクアップは、自己申告と上司推薦で決定する。まず、本人が「私はもう現状の〇等級ではなく、一つ上の〇等級の能力が身につけている」と考えたら、その旨、申告し、上長のチェックを経て、人事案件として上げられる。その際、「当該の等級の（天井まで行かずとも）この号俸まで

上がった人」「滞留年数〇年を経た人」などといったルールや制限はない。最終決定は、役員会のなかにある、昇給・昇格・異動などの人事案件を決める経営会議で精査し、判断する。

「昇級には、『直近三年間の人事考課が〇ポイント以上』とか『提出されたレポートの出来』『研修の受講度合い』などの等級ごとの最低基準を設けていて、それらをクリアできているか否かで判断することになる。職能資格等級は能力の向上をみるためのものなので、評価軸は基本的に急激に上下するものではなく、経験を積んだことが評価されて上がっていく。逆に、努力する姿勢や能力の向上がみられなければ同一等級にとどまったままだし、号俸がその等級の天井まで行ってしまうと、等級が上がらない限り賃金も上がらない」

目標管理制度の概要

同社では、目標管理制度に基づく人事考課を実施しており、半期ごとにA〜Dの四段階で評価する。九月の年度当初に各人が上長と業務の摺り合わせを行い、目標を立て、三カ月経った時点で一度面談し、カウンセンシングして進捗よく状況などを確認。そのうえで、半年に一度評価する。

半期ごとの各自の考課結果（評語）は、目標管理制度の評価（成果）および人事考課（情意・能力）に基づき決定され、夏冬の賞与に反映される。また、通期（半期二回）の考課結果に基づき、職能資格の昇給号数に反映されるほか、職責のランクアップにも影響する。

また、考課結果については、期初の

設定時、中間面談時、期末評価時に、上司によるカウンセリングを行うことで、評価に対する認識誤差を少なくするよう気を配っている。それでも評価結果に不満が生じた場合には、「管掌の取締役への申し出や総務部に相談することになっていく」。

中期的なキャリアも展望

同制度での上司とのカウンセリングについては、中期的な将来展望を描くことにも役立てている。

「人事諸制度の運用のなかで、社員のかなかに『先が見えない。私はいつまでこの仕事をやるのか?』と考える人がでてくる可能性はある。だから、少なくとも五年程度の育成計画をつくり、本人と上司が定期的にコミュニケーションを取るなかで『君には今はこれをやってもらってるけど、それはこのためだよ』などと説明しながら、その時点での本人の希望も踏まえて、軌道修正をしたり、少し先を互いに眺めながらキャリアを展望する。目標管理の面接はその機会にもなっている」

職責制度の概要

組織内での役割分担に応じて処遇を決める「職責(組織内での役割)」については、二年間の任期制を採用。すべての社員が二年に一度、職責が外れた次の二年間の新たな職責を決めている。「二年任期で全職責を一旦解任し、組織上の役割に基づき、新たに任命されることとなっている。まず、翌期の組織を編成し、組織の役割に応じて新たに職責を任命することで人事異動と整合を取っている」

二年任期制を定めた背景には、ポストの年功的な運用を避けることが狙いにあったという。

「この考え方を入れるまでは、『〇〇さんは、この部署でもう長いのでそろそろ課長にしてあげよう』などと、肩書きが年功的な運用になってしまいう問題があった。しかし、それはとてもおかしなこと。本来、組織内で課長なら課長の役割があり、そのポストに一番相応しい人間を置くべきで、そこに経験年数は関係ないはずだ。職能資格等級制度はそれぞれの等級に定められた職能資格があり、研修やOJTで能力が上げれば等級も上がっていく。他方『職責』は、次の二年間、当社のこの部署のこの役割は誰にやってもらおうのがベストなのかという観点で選ぶ。具体的には、(同社の昇給や昇級、人事異動などが行われる九月にあわせて)九月一日から二年間の任期の人事を六ヶ月八月に行う。形としては組織の部屋から全員が一回出て、各ポストに適者をはめこんでいく。結果的に役割が変わる人間は多くて一割程度だが、一度、その席に座ったからといってずっと安泰の席ではないことは社員に徹底している」

前述したとおり、職責給はそのポストに付いている固定給与で、他部門からの異動で管理職層のポストに就いてもその額は変わらない。また、職責に關しては、社員からの自己申告(希望)の仕組みはない。

運用一〇年を経て任期制が浸透

しかし、たとえ「多くて一割程度」でも、それなりの人数が異動になれば、

職責が下がる人も出てくるだろうし、適材適所を徹底することで、同じ部署で上司と部下が入れ替わることもでてくるのではないか。仮にそうなった場合、社員のモチベーションは保たれるものなのだろうか。

「同じ部署にいながらにして降格するケースはあるし、非常に稀だが上長と部下がチェンジすることもありえる。どうしても感情が入るので、今まで課長の三職責だった人が来期は四職責になれば、『降格』と受け止めてしまうし、職責が落ちると給与は下がる場合もある。働く者の思いとして拭いきれるものではないかもしれない。だが、それでも当社では『そうではない』と言いつつ続けている。職責が下がることは決してペナルティではない。次の二年間、当社にとって誰がベストかを考えて人を選んだ結果に過ぎない。だから、『たまたま今回外れたからといって腐るな



会社での役割は2年の任期制をとっている (鈴廣かまぼこ提供)

よ。頑張ればまた戻れるから」と論ず。感情的には一〇〇%といえないかもしれないが、それでも考え方としてはそういう理解をして欲しいと伝えている。たとえ職責が下がったとしても、それはあくまで次の二年間の役割なのだから、二年間頑張れば、次の二年はまた復活できる。実際、任期制にして一〇年近く経っているが、一度落ちた人間が復活したケースは結構あるし、周囲もそれをみてきている」

一人ひとりをよくみて配属

同社では事業が多岐に渡っており、職種も管理部門のスタッフからレストランなどの接客・販売、工場の生産ライン、研究開発などがある。そのなかで、どのように社員個々人の適材適所を見いだしてポストに就けていくのだろう。年齢給のある三〇歳までは職種を固定して能力を積み上げるなどのルールが敷かれているのか。

「いろいろな職種があり、仕事の内容もそれぞれ違うなかで、一人ひとりをよくみていくしかない。たとえば、技術系や営業系などは、パターン化・ルール化するのには難しいし、何より本人のキャリアクターで早めに将来のキャリア像を決めて注力した方がよい人かもしれない。いろいろな仕事を経験してから専門をみつけた方が伸びるタイプもいる。年齢給は三〇歳までだが、それまでに芽が出ない人もいる。そこは目標管理時の上司との面談などで先を見据えた話し合いを行っていく」

参考までに、採用については、今は新卒採用が大部分を占める。例年、高卒者から院卒者まで合わせて一五人ぐ

らいを採用しており、随時行う経験者採用は、今は少ない。研修を充実させたりマンツーマンでの育成計画を立てるなど、技能伝承や人材育成に力点を置くなかで定着率は高いという。初任給は二〇一三年の実績で、院大卒が二〇万二〇〇〇円、四大卒が一十九万五〇〇〇円、短大卒が一七万六三二〇〇円、高校卒が一六万〇〇〇円だった。

「第二職場」で自らと現場の生産性を高める

同社の人事制度で、二年任期の職責と並んで特徴的なのが、管理系の社員を中心に「第二職場」を設けていることだ。

「再来年に創業一五〇周年を迎えるにあたり、二〇一〇年からの五カ年計画で、『二〇一五年までに給与も環境も一流にしよう』と決めた。給与については二〇一〇年比で二一〇％にする目標を掲げている。そのためには、生産性の向上が必須であり、取り組みの一环として『第二職場』をつくった」

具体的には、総務・経理、情報システムなどの事務職や研究開発の社員全員に第二職場の辞令を交付し、月に数日、「単なるお手伝いではなく業務として」販売や飲食の現場で働くことを命じる。そのうえで、週五日四週でこなしてきた本来業務を、短くなった日数でこなすようにする。そこに仕事に対する工夫が生まれてくる。

「二回、自分の仕事をすべてテーブルにぶちまけて、本当に必要なものか否か仕分けをしると話している。加えて、必要な仕事の仕方もゼロベースで見直さないと終わらない。今はその作

業を繰り返しやらせている」

また、第二職場を取り入れてから、現場の改善にもつながっているという。「たとえば、経理の人間は今まで、売り場から日報が上がってきて数字が間違っていたりすると、『だらしない』と文句を言っていた。ところが実際に売り場に行くと、しつちやかめつちやかの状態のなかで仕事している姿を目

の当たりにして『ああ、こういう状況で働いていたのか』とわかり、『もう少し、仕事が楽になるように帳票を簡素化しよう』などと考え、そういう提案を現場で行う。現場をみることで今までの仕事を改善するし、現場の人間も当たり前前の現実になっていることを第三者の目線で指摘されて気が付く。『商い』を体感することで改善につながっていくし、自分の今やっている仕事も抜本的に見直して生産性を上げることにもつながっていく」



第二職場の配属で自らの仕事を見直し、現場の改善も図る (鈴廣かまぼこ提供)

残業削減も強く意識

このような生産性向上の取り組みとセットで残業削減も強く意識している。第二職場に向く分の業務は残業なしでこなすことを求めるし、同社では二年前から残業はすべて許可制で行うことを徹底している。ただし、その根底には、「生産性向上」労働強化」ではないとの思いがある。

「目標に掲げているように、一人ひとりの給与は上げたい。ただし、そのためには今以上に付加価値を上げねばならないし、より生産性の高い仕事をしてもらうことが前提になる。でも、それは長時間労働してくれというのでは決してなく、短時間で成果をあげて、早く帰って私生活も充実させようということ。そこはやはり工夫が必要。そのためにも仕事の見直しを絶えずやって改善・改革していこうと話している」

「第三の賞与」で成果の還元を

同社の賞与は三回ある。夏（七月）と冬（十二月）の定期賞与は、「賞与が生活給の一部分になってしまっている」ことを勘案した分の原資を基本的に売り上げにリンクして増減させる。

「たとえば、売り上げが前年比で二％増えれば、原資も二％分増やすし、逆に二％減ったら二％減らす。そのうえで、社員個々の人事考課の結果に応じた『職能資格等級ポイント』『職責位ポイント』と勤続年数に応じた『習熟経験ポイント』を算出して持ちポイントを確定させる。仮に六等級三職責のA課長がいたら、『A課長の今年度の人

事考課でみた六等級は〇ポイント、三職責は〇ポイントだからA課長のポイントは合計〇ポイント」となる。このようにして、一人ひとりのポイント数がわかったら、全員のポイント数をすべてトータルして総ポイント数を出す。総賞与原資額を各社員の持ちポイントと合計した総ポイントで割ることで、ポイントあたりの単価を決める。そのポイント単価を各社員個々の持ちポイントに乗ずることで個々の支給額が決まる仕組みになっている」

それに加えて「成果賞与」という「本当の意味での成果配分としての第三の賞与」を設けて九月末に支給している。「こちらは、六つのグループ会社それぞれが営業利益の予算をつくり、そのなかの現場での管理が可能な数字をベースにした利益の達成度に応じて、その会社が拠出する賞与のパーセンテージを『達成率』に応じて営業利益の〇％と決めている。たとえば、現場利益が九〇％までしか届かなかつたら、原資の拠出額はその会社の営業利益予算の五％、頑張って一一〇％ぐらい行けば二一％といった具合だ」。

その後、各社の拠出した原資を合計して、六社合同で一人ひとりの社員に還元する。ただし、管理職層の一〜三職責は、各社の成績に応じて個人の金額を決め、一般社員も含めた四〜六職責は、「たまたまその時期、その会社にいたと考える」ため、個々の会社の業績は反映させず、同じ職責なら同じようにみる。

「こちらも夏冬の賞与同様、等級と職責でポイント制にしている。その際に、自分の所属する会社の結果責任を

負う一〜三職責は自社の業績も反映させるし、四〜六職責はこの会社においても同じような賞与が出る仕組みにしている」

パート社員の処遇

一方、社員の半数を占めるパート社員は、半年ごとに契約を更新する。時給の見直しは賃金表の書き換えと本人自身の時給の見直しがある。賃金表は年一回、最低賃金の変更に伴い、書き換えが行われる。本人時給については、勤続年月で『標準時給』を設定しており、更新ごとに一度、標準時給に戻したうえで、パート社員用の人事考課制度に基づく評価（A〜Dの四段階）を反映させて増減する形をとる。

「賃金表は最近、神奈川県で最低賃金の上昇が大きく大変だが、基本はそこに合わせて作成している。ポトムアップが激しい分、上を上げられず幅の作り方が難しくなっている。本人時給の方は、半年経ったら標準時給に戻したうえで、前期評価によってA評価ならプラス〇〇円、D評価ならマイナス〇〇円などに見直す。パート社員が（「おもてなしマイスターなどの）社内認定資格制度」で有資格者になれば手当が付くし、販売、飲食部門を中心にパートリーダーがいて、その人たちには時給をアップさせている。また、パート社員にも一時金はあって、勤務時間によって一律定額で年に二回支給している。その原資は社員に準じた形で、売り上げリンクで変えている」

正社員への登用機会も設ける

パート社員の正規への登用も一五年

前頃から規定を定めて行っている。原則、チャンスは年二回。本人希望に加え、上司の推薦書で日々の仕事振りを「過去の人事考課」「勤務状況」「現在の職務内容」で評価して、一定基準に達している人が面接対象となる。年齢の上限や受験回数の制限などはとくに設けていないが、「もともとパートの働き方を選択して入社してきているので、かなり強い意欲と意思がないと申し出ないのが実情」だという。実際、パート社員は職務内容や職場は固定されて変わらないが、登用されたら他の正社員同様、人事異動の対象にもなる。それでも現在、半期に二、三人が登用されている。子育てを終えて、もつと働きたいという人が手をあげる傾向が強い。

登用時の格付けは、「既存社員を標準にして、この人だったらこのぐらいの能力でこういった仕事をしてきているので〇等級〇号俸に位置づけよう」などとケースバイケースで行っている。

無期契約社員への転換を模索

労働契約法の改正を踏まえ、同社ではパート社員を積極的に有期契約から無期契約にする方針で検討を進めている。ただし、単に長く勤めているとの理由だけで無期契約にするのではなく、熱意と意欲のある人を早い段階から募って対応していく構え。現在、無期契約になるための必要要件などのプログラムを整備している。

「法の施行を待つことなく、やる気のある人はどんどん無期になっても良かった方がよいので、そのためのプログラムを二〇一四年三月ぐらいからスタ

ートさせたい。従来のパート社員向けの研修をより充実させたメニューを提示して、それでも無期契約になりたいという受講してくれた人などは積極的に切り替えていきたい」

正社員と有期契約のパート社員の間に、勤務地や職種は変わらないが、役割などの責任の重さが従来のパート社員とは異なる「無期契約の社員」という雇用形態が生まれることになる。

「会社へのロイヤリティも含め、本来に能力を磨いていこうとする高いスキルまたはリーダーとしての資質を持つパート社員を対象に、五年を待たず無期雇用への転換を図る予定。一方、そうでない人は有期契約で入れ替わっていくとの判断が必要になってくる。その際、パート社員のなかに有期と無期の区分をつくり、基準や要件をどのように分けるかを明文化して周知しなくてはならない。いま、そういった細かいルールづくりをしているところで、処遇としては年収水準を引き上げる方向で設計中。来年九月を目安にパート社員の無期化を実施するつもりだ」

「これからは五年勤めると無期請求権が発生する。でも、当社では意欲を重視しているもので、やる気が当社の要求に届かない人の既得権になってしまいうのでは困る。チャンスはきちんと提供する。それにチャレンジして設定したハードルを超えてくれた人は歓迎するし、そうでない人は五年を待たずに契約をお断りすることも見据えている」

ちなみに、地域や職種を限定する正社員については、「無期雇用転換を検討するなかで、関連事項として限定正社員の位置づけを検討したが、まだ、具

体的な方向はない」そうだ。

再雇用はさまざまな働き方で

同社の定年年齢は六〇歳で、定年後も働くことを希望する人は一年もしくは半年契約のシニア社員になっている。ただし、勤務形態や内容は人それぞれで、「実質的な定年延長もいれば、給与を下げて違う役割を持つ人やパート社員に移行した人もいる。シニア社員としての処遇は、本人の希望と会社判断の折り合いで定年前に本人と話し合っ

老舗にあって老舗にあらず

同社の社是は、「老舗にあって老舗にあらず」。一見、相反する言葉だが、そこには「どんな時代になっても決して変えてはならないことは頑固に守る」決意と、「現状に満足せず、よりよいやり方があると信じて絶えず改革していく」姿勢が示されている。

最後に、この言葉を人事労務管理に重ねて尋ねると、「お客様の正面を向いて、ちゃんと正面から目を見られる姿勢で働くこと。実はこれは難しく、ちよつと慢心したらできなくなる。社員に対してもごまかしたりせず、きちんと説明していくことも含めて、真正面から向き合う。このことは決して変えてはならない。他方、仕事の仕方はどんどん改革する。一人ひとりがあるべき姿、なりたいた姿をしつかり描いてバックキャストで仕事していくことも絶えず変えていくべきことだ」と締めくくった。

（新井栄三）