

賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流<第6回>

エリア社員を無期化し正社員と人事制度を一本化

—— 地域限定社員も同じ研修体系で人材育成

帝国ホテル



日本のホテル業界をリードする存在として、帝国ホテルは一八九〇年に開業し、一二〇年を超える歴史を誇る。同ホテルでは、「ブランド」と「利益」の両面を経営の基軸と位置づけている。ハードへの投資・ソフトの改善やヒューマンの強化によりブランドを強くする。そして、適正な利益を得て、これを再投資し、新たな価値としてお客様に提供することを通じて、企業価値をさらに高めることをめざしている。この強化されたブランドを支えているのは、まさにスタッフ一人ひとりの日常の仕事となる。

こうした意味で、老舗ホテルとはいえ、労働集約型産業であるホテル業にとって、人材活用が経営戦略のコアであることに変わりはない。

非正社員から正社員への登用制度を導入する企業が増えてきているが、同ホテルでは一九九六年の帝国ホテル大阪開業にあわせて新設した契約社員（エリア社員）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。

もともとエリア社員は一年単位の有期契約だったが、二〇一〇年に期間の定めのない雇用とすることで労使合意。翌一年エリア社員約五〇〇人全員を無期契約に転換させた。

さらに二〇一三年、正社員とエリア社員の人事制度を一本化し、エリア社員の名称を東京社員、大阪社員に変更した。

エリア社員のスタートから、現在に至るまでの非正規雇用の活用のあるり方の変化を振り返りつつ、同ホテルの人材活用戦略を取材した。

帝国ホテル大阪の開業を機に生まれたエリア社員(有期契約社員)

一九九六年に大阪に新たなホテルを開業させるまで、同ホテルでは正社員

を中心に、特定の業務のみパートタイマーに任せる二層構造の雇用区分で運用してきた。

しかし、大阪にホテル新店舗をオープン（九六年）させるのに伴い、営業実績のない関西圏への新規出店ということもあり、適正な人件費の維持は経営戦略としても必須の課題だった。

そこで、同社の労使は、宿泊、料飲（レストラン、宴会等）、調理の三業務で、正社員よりはやや処遇を抑えた新たな雇用区分の検討に着手。その結果、①地域限定の一年の有期契約社員、②推薦と試験で正社員への登用制度あり、③待遇は正社員の九〇%保障（三〇歳まで昇給制度あり）——の内容で、正社員という副主任レベルの範囲までを任せられる新たな「エリア社員制度」の導入で合意した。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。

その後、帝国ホテル大阪はエリア社員の活用を進めた結果、業務の効率化にもつながり、安定的な営業成績に結びついた。こうした実績を踏まえ、九年からは東京を含め、全社的にエリア社員を導入した。これを機に、労組は、エリア社員のユニオン・シヨップでの組織化に踏み切った。

当初、エリア社員化は正社員の退職による自然減を補う形で、慎重に拡大が図られた。その一方で、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ることにならないかとの懸念もあった。

労使は、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

帝国ホテル (Imperial Hotel, Ltd.) の概要

本社所在地：東京都千代田区内幸町

グループホテル：帝国ホテル東京（直営）、帝国ホテル大阪（直営）
上高地帝国ホテル（直営）、ザ・クレストホテル
柏（直営）、ザ・クレストホテル立川（運営受託）

従業員：正社員 1400人、勤務地限定の東京・大阪社員 670人、
パート・アルバイト 350人、嘱託社員〈定年再雇用者〉
200人

ることが可能なのか、職場ごとに丹念に業務の見直しと要員交渉を重ねていった。こうしたプロセスを経て、エリア社員の担う業務の範囲が徐々に拡大していく。

宿泊、料飲、調理の専門コースへの正社員登用を制度化

また、エリア社員化を進めつつ、労組側からの要求を踏まえ、この区分から宿泊、料飲、調理の正社員専門コースへの登用制度を設けることでも労使

- 1996年 大阪開業に伴い「エリア社員制度」がスタート
- 2000年 東京にも「エリア社員制度」を導入
- 2004年 エリア社員比率について会社側が引き上げを提案（大阪で5割）
- 2006年 エリア社員からの正社員専門コースへの登用制度がスタート
- 2010年 エリア社員を期間の定めのない雇用とすることで労使合意
- 2011年 エリア社員約500人全員を無期契約に転換
- 2013年 正社員とエリア社員の人事制度を一本化（エリア社員の名称を東京社員、大阪社員に変更）。正社員登用制度の受験機会を拡大
- 2014年 パートタイマーを「サポート社員」に名称変更。時給の引き上げと、昇給制度を導入。パートから東京社員、大阪社員への登用ルートを制度化

は合意。エリア社員の中には、正社員専門コースの新卒採用が長く抑制されたことにより、やむを得ずエリア社員で入社している従業員がいることなどもその背景にあった。また、エリア社員から正社員への登用は、過去一〇年にわたる新卒採用の抑制でいびつになつた労務構成を改善する効果も期待された。

こうして、新たな入職経路としてのエリア社員から正社員専門コースへの登用という道が開かれた。しかし、受験に当たつての制限も設けられた。まず、正社員登用制度への応募資格は入社一年以上三年以下で二回受験できることになる。試験には筆記と面接がある。正社員登用の際は、例えば入社後三年目で登用された場合は、入社後三年目の正社員がつく資格である一般三（スタッフ職）等から、正社員の制度に乗り入れることになつた。



古谷人事部長

エリア社員を無期の東京社員・大阪社員（地域限定正社員）へ

その後、二〇〇九年にエリア社員と正社員の制度一本化を労組側が提案し、労使交渉の結果、二〇一一年四月からエリア社員の契約を有期から無期に転換した。

さらに、二〇一三年からは人事制度を改定して、正社員とエリア社員の制度を一本化。エリア社員の名称も、東京社員、大阪社員と改め、退職金のない地域限定正社員とした。現業分野で各人の能力を活かし、帝国ホテルのオペレーションをつかさどるプロフェッショナルとなることを期待されている。それまでの正社員登用制度にあつた入社一年以上三年以下で上限二回といった受験の回数制限も撤廃した。その背景について、古谷厚史人事部長は「以前は有期契約だったので、チャレンジできる回数・年齢に上限を設けていた。しかし、無期契約とした段階で、次世代の帝国ホテルを担う重要な戦力となつてほしいとの期待から、正社員への登用基準も見直した」と説明する。

こうして昨年、エリア社員から名称変更した「東京社員」「大阪社員」は、正社員と同様に、キャリア形成ができるように、同じ研修体系の下での人材育成を図ることになった（図）。もともと、同ホテルの人材育成策は手厚かつたが、社員のさらなるキャリア支援に向けた研修などを強化。通信教育制度での自己啓発支

援、国際的視野を持ったスタッフを育成する海外留学制度など、公平なキャリアアップのための支援を行っている。人事制度の一本化とエリア社員の処遇改善に当たっては、正社員中高年の賃金カーブや、退職金制度の見直しを行うことで原資を捻出した。それまでエリア社員の昇格は副主任（MM1）までだったが、東京・大阪社員は主任（MM2）まで昇格できるようにした（管理職はM1からM6、係長に当たる主事はMM3となる、図参照）。

こうした無期化や人事制度の一本化を図つた理由について、古谷部長はこう語る。「団塊の世代が職場から去り、団塊ジュニアも高齢化するなか、その代替労働力を確保しつつ、帝国ホテルのDNAやノウハウを伝承するためには、将来を担う若年世代であるエリア社員の戦力化が欠かせなくなつたということ」。

賃金もこれまでの職能資格制度から役割等級制度に変更した。正社員と同じ等級に格付けし、面接など同じ評価制度のなかで運用する。

一時抑制してきた専門コースの新卒採用も団塊の世代が抜けた後、ここ数年は一〇〇人超の新卒者を受け入れてきており、今後も同程度の採用は続ける予定だ。一方、将来はマネジメントを担うことが期待される四大卒枠の総合コース（総合職）は社内の管理職ポスト数を勘案し毎年一〇数人程度の採用を実施してきている（二〇一三年一三人、二〇一二年一人、二〇一一年一人）。一九九六年からエリア社員制度を運用する中で、専門コースの正社員に登用した人から管理職に昇進・昇格する

図 研修体系

平成26年5月9日改訂

職層	役割等級	職務	1. 基本研修		2. 企業人材育成			3. ホテルスタッフ育成				4. 自己啓発援助		
			企業理念・行動基準・歴史・ブランド・おもてなしの心・接遇マナー（入社時・再研修）	コンプライアンス研修・ハラスメント研修・メンタルヘルス研修・救急救命講習・人権・個人情報保護	階層別研修		社外派遣	職種別研修	外国人コミュニケーション能力開発		社外派遣	コンテンツ		
					役職等級別研修	職務別研修			英語	第二外国語				
上級職 管理職	M6	部長	部長	部長	部・次長研修									
	M5	次長	次長	次長	課長研修									
	M4	課長	課長	課長	支配人チーム力強化研修 コーチング研修									
	M3	シエフ	シエフ	シエフ	国内・海外ビジネススクール派遣									
	M2	副支配人	副支配人	副支配人	社内実務能力研修（各種セミナー） 国内異業種他社交流									
	M1	マネジャー	マネジャー	マネジャー	職場リーダー研修									
中級職	MM3				新任上級職研修									
	MM2	チーフキャプテン	チーフキャプテン	チーフキャプテン	新任MM3研修									
	MM1	アシスタントチーフサイドキャプテン	アシスタントチーフサイドキャプテン	アシスタントチーフサイドキャプテン	新任MM2研修									
一般職	J				新任MM1研修									
		採用内定者	採用内定者	採用内定者	新入社員フォロー研修									

ケースも出てきている。なお、これまでのエリア社員の中から、毎年二〇人程度が正社員に登用されている。
四月からパートタイマーの人事制度を改定し「サポート社員」に名称変更
 昨年までに正社員の人事制度見直しが一巡したこともあり、今年の四月か

らパートタイマーの人事制度を変えた。パートタイマーの仕事範囲を変えたわけではないが、新規採用や人材の確保が難しくなってきたので、採用競争力のある時給に改定する必要が出てきたため、既存の一時金や手当を見直し、その原資にあてた。雇用区分の名称も「サポート社員」に変更した。

パートタイマーについては、これまでベテラン・新人の区別がなく、昇給もなかったが、簡易な評価制度を入れて、それに応じて時給が上昇するようになった。あわせて、これまでエリア社員を中途採用する際には、その都度パートタイマーにも声をかけてチャレンジするよう促してきたが、改めて東京



同ホテルの研修風景

社員・大阪社員への登用ルートを制度化して実施するように変えた。五年以上契約を反復更新しているケースは本人の申し出があれば無期転換させるという改正労働契約法がスタートしたが、「パートタイマーの方でも能力が高くやる気のある人には、ぜひとも東京社員・大阪社員にチャレンジしてほしい。登用ルートを制度化することで定着率を高め人材競争力を強化していきたい」（古谷部長）とのメッセージもある。
 パートタイマーの採用市場が逼迫していることもあり、制度改定に伴いパートタイマーの時給の引き上げも実施した。とはいえ、これまでのパートタイマー三五〇人の体制は大きく変わらなと考える。
 世間的に注目が集まる今春の労使交渉については、「将来への人材競争力強

2015年度採用の内容

総合コース（社員）

- (1) 企画・マーケティング系企画、営業企画等
 - (2) オペレーション系＝フロント、宴会、レストラン等
 - (3) 営業系＝国内外法人セールス、婚礼セールス等
 - (4) 管理系＝総務、人事、経理、購買・資材、不動産等
- ※社員の勤務地は、東京、大阪ほか国内外限定せず。

ジョブ・ローテーションにより、職種横断的な異動が3～4年ごとにある。

専門コース（東京社員・大阪社員）

専門分野の職場運営を通じてプロフェッショナルを育成、勤務地の限定
東京社員・大阪社員（転居を伴う転勤はなく、原則として採用地での勤務）
2015年3月までに専門学校、短期大学、四年制大学・大学院を卒業予定の方
学部・学科不問

- (1) 宿泊職種：フロント、オペレーター、ベルスタッフ、客室予約等
- (2) レストラン職種：ウェイター、ウェイトレス、バーテンダー等
- (3) 調理職種：フレンチ、ベーカリー、ペストリー等

女性の管理職登用も推進

己啓発を含めて、自らのキャリア形成を考えて、仕事に取り組みたい。個人の成長なくして企業の発展はないと考えている」

女性の各職場での活躍を反映し、女性の登用も積極的に進んでいる。係長クラスにあたるMM3の今年の登用者の二五％は女性で、管理職に占める女性の割合も一〇％程度まで上昇した。ホテルの仕事は不規則で、育児などのワークライフバランスもとりにくい面があるものの、育児休業制度の拡充などで、「女性の定着率も高めていきたい」（古谷部長）としている。

化の仕組みが整い、業績もよくなったので、人への先行投資として正社員と東京社員・大阪社員に対して「ベリースアップ（一九〇〇円）を実施した」（古谷部長）。

こうした一連の人事制度の見直しや賃上げの効果について、古谷部長はこう期待する。

「社員の対応そのものがホテルにとっては企業価値につながる。そのためには一人ひとりがモチベーションを高く持って安心して働ける労働条件を維持しなければならぬ」と考えている。東京社員・大阪社員を無期契約にし、研修体系も正社員と一元化したので、教育訓練についても受身ではなく、自

であることに加え、法定より長く休むことができる育児・介護休業制度や育児・介護のためのワークシェア制度の導入、従業員を対象としたワークライフバランス相談窓口の設置など、従業員の仕事と家庭の両立を積極的に支援している。

あわせて、新卒採用を軸とするスタンスは変わらないものの、「純粹培養だけでなく、多様性も大事なので、中途採用や外国人採用も考慮しながら、帝国ホテル伝統のDNAを引き継ぎつつ、時代の変化に対応していく人材を育てていきたい」（古谷部長）と、ダイバーシティを意識した取り組みも進める考えだ。

（荻野 登）

日本労働研究雑誌

B5版 ● 定価：本体852円＋税

年間購読料 11,040円
(消費税込み・〒無料)

6

No.647 June 2014

特集「雇用保障について改めて考えるために」

【提言】		【論文】	
雇用保障とその課題	小宮 文人	ハルツ改革後のドイツの雇用政策	橋本 陽子
【論文】		労働法制から見た雇用保障政策—活力ある労働力移動の在り方	野川 忍
雇用流動化で考慮されるべき論点—解雇がもたらす影響について	江口 匡太	【書評】	
【紹介】		藤内和公著「ドイツの雇用調整」	成田 史子
雇用終了の際の手続き—「従業員の採用と退職に関する実態調査」から	郡司 正人	大竹文雄・川口大司・鶴光太郎編著	
	奥田 栄二	「最低賃金改革—日本の働き方をいかに変えるか」	神吉知都子
「雇用終了」への労使の対応—B労働組合の事例から	後藤 嘉代	キャロル・グラハム著、多田洋介訳	
離職者に対する再就職支援システムの現状と課題	阿部 正浩	「幸福の経済学—人々を豊かにするものは何か」	吉田 恵子
	神林 龍	仁科伸子著『包括的コミュニティ開発	
	佐々木 勝	—現代アメリカにおけるコミュニティ・アプローチ—	室田 信一
	竹内（奥野） 寿	【読書ノート】	
		濱口桂一郎著『若者と労働—「入社」の仕組みから解きほぐす』	久本 憲夫
		【論文 Today】	
		「見えない差別と職業選択」	孫 亜文
		【フィールド・アイ】	
		人種間格差と男女間格差	安井 健悟

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課
Tel: 03-5903-6263 Fax: 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp