

連載 賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流

第31回

等級制度を見直し、職種ごとにメリハリある給与体系を導入
——キャリアアップや昇進意欲高める手当の改定も

株式会社ノバレーゼ

会場の案内から式当日のプランニング、料理や引出物の選定、当日の運営等、ブライダルに関する総合的なプロデュースを行うノバレーゼ（本社：東京都中央区）。同社は今春、社内の人事等級制度を見直し、職種ごとにメリハリのある給与体系を導入した。働き続けるモチベーションを高める目的で、コンピテンシー評価の行動基準も職種ごとに規定。キャリアアップや昇進意欲を喚起するため、役職手当についても大幅な引き上げを実施中だ。同社を訪ね、小高直美・総務人事部長に新しい人事制度とスタッフが働きやすい制度について話を聞いた。

正社員登用を前提にした
キャリアシード社員

ノバレーゼの社員は執行役員3人も含めて1690人（2017年12月末時点、単体）。雇用形態別では正社員640人（男性：250人、女性390人）、キャリアシード社員24人（男性6人、女性18人）、嘱託社員2人（男性2人）、アルバイト1,021人となっている。正社員の平均年齢は32.1歳で20代と30代が多くを占める。

役職者は140人。そのうち、労基法上の管理監督者はP21図表1のドレス・プロデュース・サービス・間接部門の「エリア長」と「室長・部長・DM・GM」、キッチン「エリア統括料理長」の46人が該当する。キャリアシード社員、嘱託社員、アルバイトは有期契約で1年ごとに契約を更新。60歳を超える嘱託社員には役職があるが、それ以外の有期契約労働者に役職者はいない。なお、アルバイトは約8割を女性が占めている。

「キャリアシード社員はいわゆる契約社員のこと。昨年3月、契約社員の制度を廃止して、正社員に登用されることを目指す区分として新たに制度化した。従来も運用で契約社員から正社

員になる人がたまに見られたが、採用段階で『正社員にはもう一歩だが、育成しているうちに力量が追いつくだろう』と会社が判断した人の区分を設けようと考えた。登用に特段の試験はなく、面接を判断基準のメインにしている。登用のタイミングについても、上長が働きぶりを見て正社員として雇えると判断した時に随時、面談を行う形で既に5人を登用している。期限は採用後3年まで。その間に正社員になれなかった場合は、アルバイトになる」

再来年には相当数の無期転換者も

結婚式に関する包括的なサービスを提供する同社で働く社員の仕事は、多岐に渡る。顧客のニーズを踏まえながら挙式・披露宴のプランを創り上げていくウエディングプランナーをはじめ、ウエディングドレスやタキシード、和装の衣裳のレンタル・販売を手掛けるドレスコーディネーターやメンテナンスを行うドレスケア、料理をつくる調理・製菓、それらを提供するサービススタッフ、式場やレストランの事務スタッフや

株式会社ノバレーゼ概要

2017年12月末時点

所在地：東京都中央区
創業：2000年11月1日
従業員数：1,690人
内訳 正社員：640人（男性250人、女性390人）
キャリアシード社員：24人（男性6人、女性18人）
嘱託社員：2人（男性2人）
初任給 大卒・大学院卒：23万7,500円
短大・専門卒：21万3,000円
事業内容：ブライダル事業、レストラン特化型事業

本社の営業および管理系のスタッフ等、業務の範囲は幅広い。

そんな仕事をこなすスタッフの採用計画人数は、新卒で専門職15人、総合職50人。加えて、通年で中途採用を行っている。また、式場やレストランで正社員をアシストする業務を行うアルバイトは、各店舗で必要に応じて採用する形だ。

「アルバイトは学生も多く、多い月で100人超が入れ替わることもある。



新制度では、スタッフが目指すべきキャリアの方向性をわかりやすく示している。（ノバレーゼ提供）

反対に長く働き続けている人もいて、統一更新月の3月のタイミングに合わせて、5年の契約更新を超えて申し出を行った無期転換者が来年3月から数人、発生する予定。無期転換については法定通りの対応を考えており、処遇は有期のアルバイトと変えることはないが、再来年3月には相当数の無期転換者が出てくると思われる」

**キャリアアップを目指し
たくなる制度見直しを**

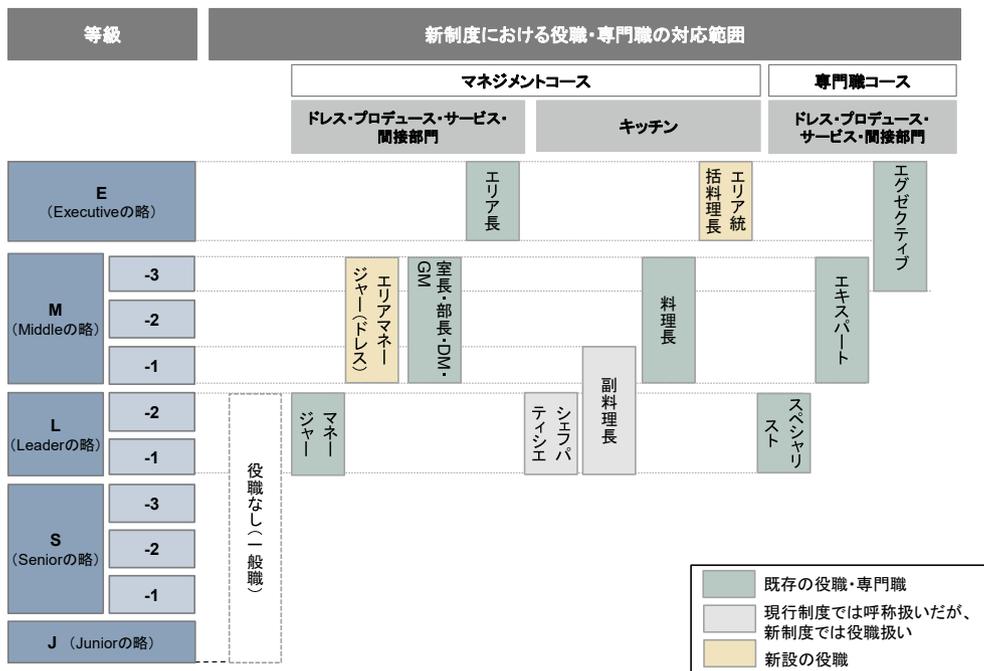
ノバレーゼでは今年3月、人事等級制度を9年ぶりに大きく見直し、職種ごとにメリハリを

付けた給与体系を採り入れた。新制度では、役職や専門職と等級の関係を整理するとともに、基本給ランクや役職手当の見直しを行うことで、役職者ごとの給与体系を明確化。より責任のある任務に就く社員や周囲をまとめる管理職やマネジメント職の給与を手厚くし、その頑張りに報いる方向性を示した。

同時に、キャリアアップを目指したくなる環境を給与体系でもつくることで、将来の役職者、管理職者、経営層を育てたい考え。営業職以外にも専門職を新設し、入社後に社員の希望や適性で選べるコースごとにステップアップできる体制を導入することで、全社員が中長期的なキャリアを見通せるようにした。

同社の人事等級制度は、図表1の左に見られるように全社員共通の等級があり、J～Eの五つの階層に分けられている。各等級にはそれぞれ基本給となる賃金ランクがあり、下限額と上限額を設定。評価に応じてバンド内を上下(もしくは昇・降給)することになっ

図表1 等級と役職・専門職の対応関係



ている。新制度ではまず、各等級の賃金ランクの上限と下限を持ち上げる方向で改善。併せて、従来はリンクしていなかった役職・専門職を図表1の右の通り、五つの等級に対応させた。その背景について、小高部長はこう説明する。

「旧制度を運用している間に、会社の規模も世の中の情勢も変わった。スタッフの働き方や考え方も多様化し平均年齢も徐々に上がっていくなかで、制度が変化に追いつけていない状況になった。これまでのように役職と等級の関係性が曖昧なままでは職責に応じた処遇とならず、バランスが取りにくくなる。キャリアを積むなかで目指すべき方向性を明確にするためにも、等級と役職をリンクさせる形に転換した」

「当社では毎春、賃上げを行っており、かなり以前からずっと続けてきている。ただ、それはあくまで各スタッフが張り付いている等級の賃金ランク内で処遇してきたもの。役割や責任を

背負っている分にきちんと報いるには、各等級の賃金ランクそのものの見直しも必要となり、新制度では上限と下限をほぼ持ち上げる形での見直しを行った。金額の上げ幅は等級と職種の全体を見ながら調整したため、等級によってバラつきがあるが、職種間のバランスを見て、上限で2万円程度の引き上げになっている」

後述するように、同社では職種が変わる異動の可能性もある。その場合は、等級を変えずにそのまま横にスライドさせるイメージ。各等級の賃金レンジは、上位等級と下位等級の間で重なりのあるところとないところがある。



賃金ランクの改善を図ったうえで、役職と等級をリンクさせている。(同)

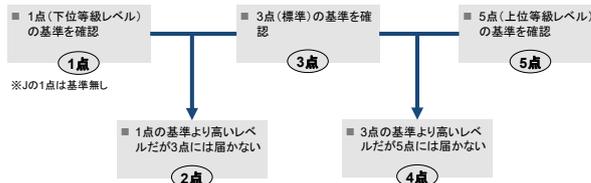
図表2 コンピテンシー評価の評価方法

S2プロデュース職のコンピテンシーイメージ			評価基準					評価
評価項目	定義	キーワード	1(下位等級レベル)	2	3(標準)	4	5(上位等級レベル)	
プランニング力	お客様のご要望を聞き出し、結婚式という一日を形にする力	・お客様に対する理解の深さ ・企画内容の質の高まり ・プランニングセンスを磨くための取組み	行動基準		標準をやや下回る		標準をやや上回る	
			行動例					

評価点の具体的な付け方

評価基準の確認手順

- 最初に1点、3点、5点の基準を確認
- それぞれの基準の到達度合いにより、2点と4点を確認し点数を決定



図表3 プランナーの評価基準例（職種別、等級別に設定）

評価項目	定義	キーワード	行動基準	J資格			S資格			L資格		
				●	●	●	●	●	●	●	●	●
プランニング力	お客様のご要望を聞き出し、結婚式という一日を形にする力	・お客様に対する理解の深さ ・企画内容の質の高まり ・プランニングセンスを磨くための取組み	行動基準	●	●	●	●	●	●	●	●	●
			行動例	●	●	●	●	●	●	●	●	●
チームを動かす力	スタッフとの信頼関係を構築し適切に役割を分担する力	・現状を正しく把握する ・未来を予測して対策を立てる ・臨機応変に対処する ・信頼関係を構築する	行動基準	●	●	●	●	●	●	●	●	●
			行動例	●	●	●	●	●	●	●	●	●

評価の中身をブラッシュアップ

今回の見直しでは、評価制度の中身も変更した。同社では年に1度、スタッフを評価して、同一等級内での賃金レンジの上げ下げ、もしくは上位・下位等級への昇（降）格を行っている。評価は、目標管理制度とコンピテンシーで行う。具体的には、目標管理制度は上期と下期それぞれ目標を設定し、その達成度を見て7段階で評価。コンピテンシー評価は年1回、就いている職種に応じた定義に対して行動評価する。

「目標管理制度で設定する目標は、上期と下期を完全に分けて設定し、直

属の上司が第一次、部門長が第二次評価者となって『上期○、下期○』といった具合に評価を確定させる。他方、コンピテンシー評価は上司に加えて同僚・後輩・本人が360度評価の形で評価する」

新しいコンピテンシー評価では、職種によって異なる評価基準を用いる。評価シート上では、図表2のように該当者の現在の等級に基準として求める評価基準を3点とし、上位等級の基準は5点、下位等級の基準は1点を適用する。なお、評価者になる同僚と部下は固定しないよう、人事部門が原則同じ職種の人をある程度ランダムに指名

するようにしている。

新制度では、こうした評価の基本的な枠組みは旧制度のまま残したうえで内容をブラッシュアップした格好。コンピテンシー評価の元となる行動基準と360度評価のあり方、そして二つの評価のバランスを見直した。

「コンピテンシーは旧制度でもあったが、以前は等級別に求められる行動基準を示すにとどまっていた、全職種共通の内容だった。新制度では、仕事を進める能力の違いを文章化して、自分の等級で就いている職種にはどういった行動が求められるのかを細かく定義付けた（図表3）。それにより、本人は目指すべき方向がわかりやすくなり、評価の難易度も下がった」

「さらに、二つの評価のウエイトも変えた。旧制度では目標管理評価8割、コンピテンシー評価2割の比重で点数化して偏差値を算出し、それを元に昇給額を決めていた。見直した後は、等級が上位になるにつれて目標

管理評価の占める割合が高まるように評価の比重を変更した。Jクラスはコンピテンシーが4割だが、Mクラスになると2割程になるといった具合だ」

なお、昇給額を偏差値で決める方式は昔も今も変わらない。「仮に昇給の配分を『A評価は○%、B評価はそれより低い○%』などといった仕方をすると、元の賃金ベースの高い人ほど昇給額も高くなり、結果として、下位等級の人は同じ評価を得ても昇給幅が小さくなってしまふ。そこで、『偏差値○○は○○○○円の昇給』といった形に単純化しているため、その考え方は変えていない」という。

わかりやすい昇進・昇級の仕組みに

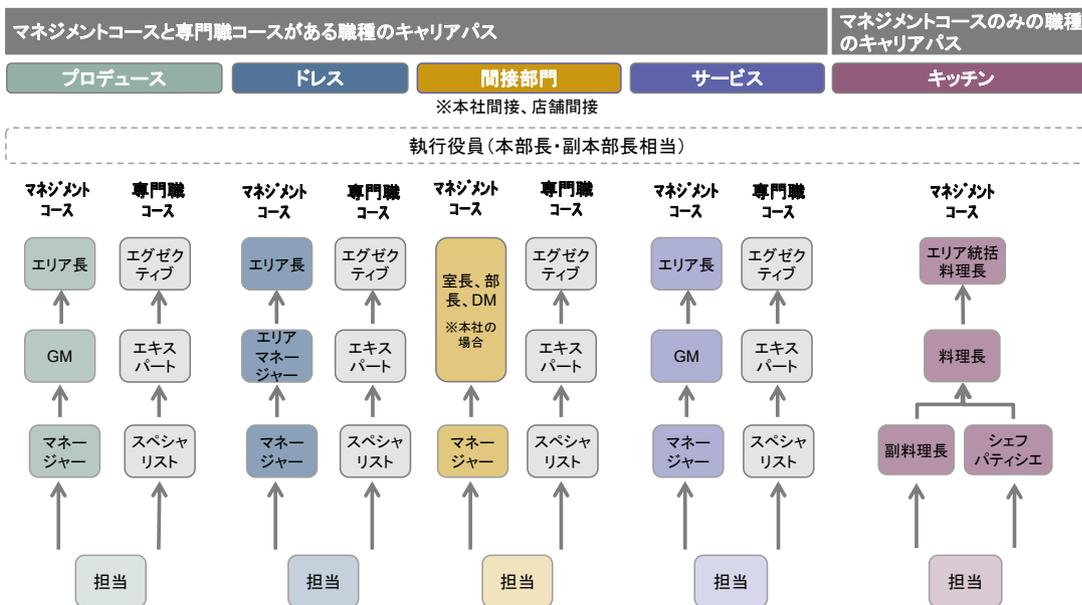
こうしたコンピテンシー評価を経て、上位の役職にふさわしい行動をクリアできていれば昇進するし、役職と紐付いている等級も上位等級にふさわしいと判断されれば昇級することになる。これについては、新制度ではよりわかりやすい仕組みに整えた。

同社の昇進・昇級

は、役職が付いたり上がったりすると等級も付いてくるのがベースにある。図表1にあるように、役職がない一般職のスタッフでも等級はJからL2までは上がっていきけるので、そのあたりまでは役職に関係なく昇級する。実際、新入社員でJに貼り付いた後、S2までは大体、1～1年半ほどで上位ランクに進み、それ以上になると人によって差が付いてくるという。ただし、L2からM1に上がるには役職または専門職に就くことが昇級要件にもなっていて、役職や専門職なしに上がっていくことはない。通常は、役職や専門職が上がるタイミングでM1に上がっていくイメージになる。

「従来、昇級に際しての試験等は特になく、上司が『このスタッフは上の等級にふさわしい』といった評価を下した人が推薦され、役員会議で全体のバランス等も勘案して最終決定する形だった。今年の制度改定では、そこをもう少しわかりやすくするために、目標管理とコンピテンシー評価の結果を元にABC評価をして、A評価を取った人を昇級の候補者としてリストアッ

図表4 職種別のキャリアパス



プし、次年度の評価が良ければ昇級することを原則に定めた」

アルバイトの時間給は各店舗の裁量に委ねる

その一方で、評価の結果次第では、降格・降級の可能性もある。

「偏差値に基づく相対評価なのでC評価より下の人も理論上、数%はいる。加えて、C評価以下が2年連続になると等級を下げる対象にも入ってくる」

なお、同社の基本給には、勤続年数が年功的に加味される部分はない。役職が上がらないと等級も上がらないため、年齢が上がっても下位等級にとどまっている人もいる。

ちなみに、キャリアシード社員も新卒同様、入社時はJランクからスタート。評価も正社員同様、目標管理とコンピテンシーを用いて行い、その後、正社員登用時のタイミングに応じて、その人の能力に見合う等級に貼り付くことになる。

他方、アルバイトは時間給。その額は一律ではなく、店舗・

エリアで臨機応変に決めている。その後の昇給に関しても、周囲の相場等で引き上げたりする必要が生じてくることも多いため、判断は各店舗に委ねられている。

賞与は目標管理の評価点で配分

一方、賞与については、利益の一定分を原資にして配分する形。配分の仕方は、目標管理制度の上期、下期の評価点を元に、その人にどの程度の支給を行うかを決めている。

「目標管理制度の業績目標とプロセス目標それぞれの評価点と職種ごとに変えているウエイトで点数を割り出し、その点数から給与のランク別に支給額



全てのスタッフの育成に力を入れている。(同)



活躍したスタッフへの表彰や奨学金の返済支援も行う。(同)

を算出する。ウエイトは、営業職は業績目標がメインなので業績7割、本社部門のスタッフはその逆になったりする。さらに、上位等級のスタッフほど高評価を得れば支給係数も高くなるように設定している」

なお、キャリアシード社員にも同様の方法で賞与を支給している。

キャリアパスは本人希望と適性で判断

役職が上がっていくうえで大切なキャリアパスは、本人の希望と適性を見て判断されている。ノバレーゼのスタッフは経験を積むなかで、図表4のような形でマネジメントコースと専門職コースに分かれて上がっていくが、その過程で職種が変わる異動もある。

「とはいえ、異なる職種を経験しながらキャリアを積んでいくことは頻繁にあるわけではなく、多くの人は同一職種のなかで上位を目指していく形。ただし、適性などに応じて配置の見直しを行うので、実際に職種間をまたぐ異動を経験しているスタッフも一定程度は存在する」

育成のための研修にも力を入れており、入社時には新たに入社したスタッフを集めた研修を行い、先輩スタッフの下で体験を積みながら学ぶほか、等級や役職が上がるごとに、そのときに必要な研修を用意している。

なお、キャリアシード社員も入社時研修については同様に実施する。アルバイトに対しても業務に必要な研修を行い、長く働き続けられる環境整備に努めている。

責任の重さに見合った役職手当の実現を

ノバレーゼでは、今回の人事制度の見直しに合わせて、役職手当の大幅な引き上げも行った。「役職に就いているスタッフの責任の重さと手当の額が見合っていない」と考えたからだ。

「実態を見ると、役職者とそうでないスタッフの賃金差があまり大きくなり、上を目指す意識を高めて欲しいこともあって、役職手当の大幅な引き上げを実施することにした。役職手当はそれぞれの役職に定額で定めているもの。一例を挙げると、マネージャーは今春、月額2万円から3万円に上げたが、来春には4万円に上げる予定。なお、専門職にも昨年3月以降、役職手当と同額の『専門職手当』を支給しているが、今回はマネジメントという職責に対してしっかり処遇するために、役職手当のみを見直すことにした」

向上心を持って長く働ける環境を整備

同社は「活躍するスタッフがもっと頑張りたくなるような『仕掛け』を積極的につくり出したり、向上心や誇りを持ちながら長く働き続けるための環境づくりに力を入れる」との考え方のもと、他にも充実した手当や休暇制度、福利厚生施策を整えている。

まず諸手当は、①目標達成インセンティブ②住宅関連手当③食事補助——などがある。

それらについて見ていくと、「目標達成インセンティブ手当」は、先述の目標管理とは異なる目標を毎月、店舗・個人単位で決めていて、その達成度に応じて手当として支給するもの。間接部門で働くスタッフについても、店舗スタッフには店舗目標に応じて支給される。なお、本社系の間接部門に同手当はないが、「全社の全部署が目標を達成すれば、インセンティブが支給されることになっている」とのことだ。

住宅手当はスタッフ全員を対象に、一律5,000円を支給。そのうえで、全国転勤が可能な世帯主には別途、月額1万円を「全国勤務手当」として支給している。さらに、実際に転勤する人には「赴任手当」があり、こちらはどの程度、遠方に行くかと家族の同伴の状況に応じて支給額が変わる。

食事補助に関しては、まかない食の提供があるほか、自社のレストランを利用する場合にも年間2万円の補助金を出している。こちらは、「家族や友人など大切な人への恩返しや、自社レストランのサービスを知るための制度」だ。

全スタッフに有給休暇100%の取得を

次に休暇関連の制度を見る。同社は全スタッフの有給休暇の取得率100%を標榜しており、実際に定着しているという。

「2014年度にテスト的に導入し、翌15年から本格実施している。未達成のスタッフがいると、その部門の上司の人事考課がマイナス評価になる。初年度は『そうはいつでも本人が取りたがらない』などこぼしてきた管理職もいたが、今はもう浸透している」

また、同社では子どもが最長3歳に達するまで育児休暇が可能で、実際に

ほぼ100%のスタッフが取得している。ただし、「3年フルに取る人は少なく、1年で保育園に入れるのが難しい現状のなかで、1年半~長くても2年ぐらゐまでの間で入園を決めて戻ってくる人も多い」のが現状。そこで、復職後の短時間勤務についても育児短時間制度があり、子どもが小学校卒業まで1日平均6時間もしくは7時間の勤務を選択した上で公休日数も選択できる「育児短時間勤務制度」を設けている。

勤務時間や日数、場所を自由に變更できる

育児や介護等、特段の理由がなくても、会社と相談のうえで勤務時間や勤務日数を変えられる「フレックスキャリア制度」もある。ライフステージに合わせて働き方を変えられるうえに、短縮幅をより大きくできる内容になっている。参考までに、同社では特段の理由がなくても、勤務地限定の勤務を選ぶこともできる。いずれも希望すればいつでも変更可能で、元に戻すことも自由だ。

なお、育児短時間勤務の場合、基本給は変えず、実際の労働時間に応じて短かった時間分を差し引くが、フレックスキャリア制度を選択すると、働く時間に応じて基本給を変更することになる。勤務地限定の働き方では、特に基本給を変えることはしない。

そう聞くと目標管理制度の設定の軸がブレて評価が難しくなったり、それ以前に店舗などでは人のやりくりで四苦八苦しように思えるが、その点については「実際にはある程度の目安を付け、なおかつ試行したうえで変更している。いつでも変えられると言っても、頻繁に変更を申し出るようなスタッフはいない」そうだ。

短時間勤務者の評価のあり方が課題に

ただし、課題もある。働き方の多様化に伴い、育児休職等からの復帰も増えているなかで、評価の仕方の難しさも出てきているからだ。

「実績をベースに評価するが、短時間勤務者はその分、実績も上げにくく、結果として評価も低めになりやすいので、そういったスタッフを生産性の観点から評価するような仕組みを検討していきたい」

休暇の取り組みに話を戻すと、同社では一定の休暇を付与する制度も複数、設けられている。入社後3年ごとに30日間のリフレッシュ休暇が与えられる。「丸3年働いた人は、4年目以降、次のリフレッシュ休暇が来る前の3年間に特段の理由を必要とせず自由に30日休める」

また、勤続年数10周年のスタッフは海外旅行に招待され、会社に貢献した労がねぎらわれる。さらに毎年2月と8月の第3木曜日は、「ROCKの日」と銘打った、全社的な特別休暇が付与される日を設定。アルバイトは対象外だが、その日はシフトを組まないようにしている。なお、顧客との都合等で休めない店舗などは別の日に振り替える。

ユニークな表彰制度や奨学金の返済支援も

このほか、福利厚生施策も独特な取り組みが目立つ。

表彰関連では、1年間で最も活躍したスタッフを各部門から選出して称える「年間MVP」や、MVPを複数回獲得したり候補の常連になったスタッフに対する「殿堂入り制度」がある。

「年間MVPは、1年間の業績に加

えて人物像も勘案して決定するもので、各部門から推薦され役員会議で最終的に決められる。MVPに選ばれると、20万円から最大100万円の賞金が出る。殿堂入りするとプラチナ製の社章が与えられるほか、当社に在籍する限り、毎年年間120万円を自分のために自由に使えるクレジットカードが付与され、実際に今は二人が権利を有している」

さらに、奨学金を返済しているスタッフに返済資金を最大200万円まで支給したり、料理人やパティシエなどを対象にコンクールへの参加を応援するなど、社員が意欲を持って働き続けたと思うような制度も考えられている。

「奨学金の返済支援制度については、実際に返済していた総務人事部門のスタッフが立案・制度化した。調べてみると返済しているスタッフが結構いて、金額的にも決して少なくないため、会社で何か負担を軽減させられないかと考えた。支給対象者は勤続年数が5年と10年のスタッフで、2回の節目に未返済分に対しそれぞれ上限100万円を支給する。昨年、最初の支給があって27人が利用した。コンクール支援は、会社が指定した料理やサービスのコンクールへの参加準備に必要な食材費を最大3万円まで支給するほか、参加に要する交通費や宿泊費も負担するもの。こちらも今までに複数人が活用している」

なお、上記の手当や福利厚生施策は、リフレッシュ休暇や奨学金の返済支援等、長期雇用を前提にした制度を除き、原則、キャリアシード社員にも適用されている。アルバイトに対しても、4年前に通勤手当の限度額を正社員同様にする等の部分的な見直しを図っており、今後の処遇改善も考えている。

(新井栄三)