

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人財育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 務 地 定	勤 務 時 間 定		
○					○	○

事例 23 JTB 札幌ビジネスセンター  
正社員登用制度の導入により、主体的な業務取組意欲が増し、将来像をイメージした働き方が実現。



業種	サービス業（他に分類されないもの）
本社所在地	北海道
正社員数 (平成 27 年 10 月 1 日現在)	約 85 名（男性約 10 名、女性約 75 名）
非正規雇用労働者数 (平成 27 年 10 月 1 日現在)	契約社員 A <sup>1</sup> ：約 170 名（男性約 20 名、女性約 150 名） 契約社員 B <sup>2</sup> （短時間勤務）：約 15 名
非正規雇用労働者の主な仕事内容	総務・経理、会計・精算、旅行関係商品への情報の入力等
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 正社員登用試験の導入 ⇒将来像を描きつつ、非正社員からのキャリアアップが実現</li> <li>・ 各種人財育成と研修の実施 ⇒専門性を高め、主体的な業務取組意欲推進に寄与</li> </ul>

JTB グループ全体の業務効率化を図ることを目的に、集約化・標準化された総務・経理等の業務を担うため、東京に本社を置く JTB の 100%子会社として平成 24 年に設立。JTB グループの支店会計業務、給与計算関連、旅行情報部門の各種データ入力・加工業務を行っている。

同社では、全従業員を企業の財産である「人財」と考え「人財は資産」、「人財への投資」を基本方針とし、将来企業を支える人財を積極的に育成している。こ

<sup>1</sup> 勤務時間 9:15~18:00（実働 7 時間 45 分）、給与は月給制。賞与を年 2 回支給。1 年間の有期契約。正社員登用の対象。

<sup>2</sup> 扶養の範囲内で個別の希望を反映した短時間の勤務時間。給与は時給制。賞与及び正社員登用の対象外。

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人財育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 限 務 地 定 勤 務 時 間 定			
○				○	○	

これは、JTB グループ各社の基本方針である「自律した行動にもとづき能力と個性を發揮し、新たな価値を創造し続ける社員を育成しよう」という考え（自律創造型社員の実現）に基づいたものである。

## 1. 取組の内容

### ◆主体的に企業を支える人財を育てるため、人財育成及び正社員登用を積極的に推進するためのマニュアルを作成

平成 24 年の設立に当たっては、約 1 か月で 100 名以上の大量採用が必要であった。柔軟性をもった採用を目指し、当初は契約社員の採用を基本とすることとした。契約社員として採用した地元の人財に、主体的に SBC（JTB 札幌ビジネスセンターの略）の運営に携わってもらいたいという意図の下、全国各地の JTB 関係会社から管理職・指導的役割として出向者を集め、積極的な人財育成及び正社員登用を推進することとした。

平成 26 年度に初めて正社員登用希望者を応募するに当たり、体系的に評価・人財育成を行った上で正社員登用を図っていくことを目的として、キャリアアップ・評価マニュアルを作成した。

キャリアアップ・評価マニュアルは、従業員一人ひとりが JTB グループの求める「自律創造型社員の実現」を目指すための指針となるものである。具体的な内容は、「基礎知識編」と「実践編」に分かれており、「基礎知識編」には人事評価の目的、評価基準、評価者、評価の反映、正社員登用制度の仕組み、職群（役職と登用基準）等を記載している。「実践編」では、評価システムの年間スケジュールを一目で理解できる表が載っており、目標設定・面接・評価の流れや目標の立て方、面接でのポイント等が具体的に明記されている。また、評価される側だけでなく評価する側への指導も記載されており、双方へ開示することによって、より透明性及び公平性が確保されている。

このマニュアルは、全正社員へ配布されているほか、契約社員も閲覧できる社内イントラネットに掲載されており、将来的に成長していくべき指針をいつでも確認できる環境が整っている。

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人財育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 限 務 地 定	勤 務 時 間 定		
○					○	○

### ◆目標を個別に設定し、やるべきことと達成率を把握できる人事評価の実施

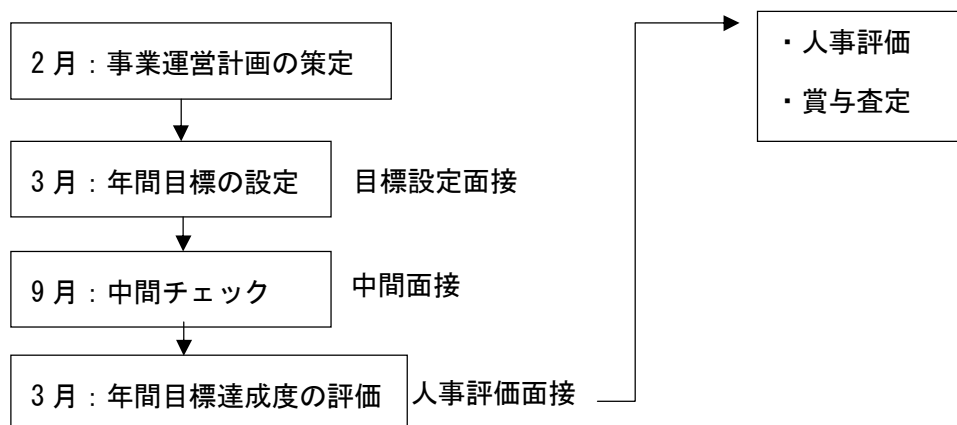
同社では、全社員（契約社員及び正社員）を対象に、年1回の人事評価を行っている。人事評価は、年度初めに設定する年間目標を基準に、達成度をベースにした「業績評価」と、具体的に職務を進める上での個別の行動レベルを評価する「行動評価」の2本立てで行う。

目標が記載された「業績評価シート」及び「行動評価基準」を使い、本人評価を提出した上長と面接を行う。上長（ライン役職者）が一次評価者、部門長（部長クラス）が二次評価者となって最終評価を決定する。複数の管理職が評価する仕組みにすることで、公平性と公正性の確保を図っている。

面接は2回、目標設定面接と中間面接を実施し、人事評価結果のフィードバックとともに、当年度の目標達成度を確認するほか、翌年度の目標設定の方針についても話し合う。達成度や評価について、面接の場において直接確認できるほか、社内システムでの参照も可能なため、自分の評価を具体的に確認することができる。

部門ごとの人事評価を基礎として部門間での相対化の作業を経て、処遇が決定する。査定結果については、必ず上長よりフィードバックを行っている。

評価システムの年間スケジュール（イメージ）



正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人財育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 限 務 地 定 勤 務 時 間 定			
○				○	○	

## ◆正社員登用制度を導入し、契約更新時や説明会で登用機会を周知

### 【平成 26 年度に正社員登用制度を導入】

平成 26 年度より正社員登用制度を導入し、同年 12 月に試験を実施した。

正社員登用の対象となるのは、登用時点（翌年度 4 月）で契約社員としての勤務経験が原則満 3 年以上となる社員であるが、入社前に JTB グループ他社や社会人として、同様な業務経験があり部門長が推薦する場合は、勤務経験が 3 年未満でも応募可能である。

平成 26 年度の正社員登用試験では、本人からの申請を受け、レポートの提出、前年度及び当年度上期の評価点、日頃の勤務態度を審査の上、社長と人事担当者の 2 名による面接によって選抜を行った。

レポートのテーマは、同社の中期計画の目標である「SBC（JTB 札幌ビジネスセンターの略）があつてよかった（社会への貢献）」を実現するため、担当部署はどうあるべきか、また個人が業務に具体的にどう取り組むべきかという内容である。

もともと同社では、登用対象者とそうでない者を問わず、「理想の社員像は自分を律する創造型社員」であること、スピード・正確・専門性を持ちグループ全体に貢献する意識を持つことを折に触れ積極的に発信している。この理想の社員像と意識の持ち方を踏まえた正社員登用の評価基準を整理して明示し（下表参照）、概ね 7 割以上の達成率を合格基準としている。

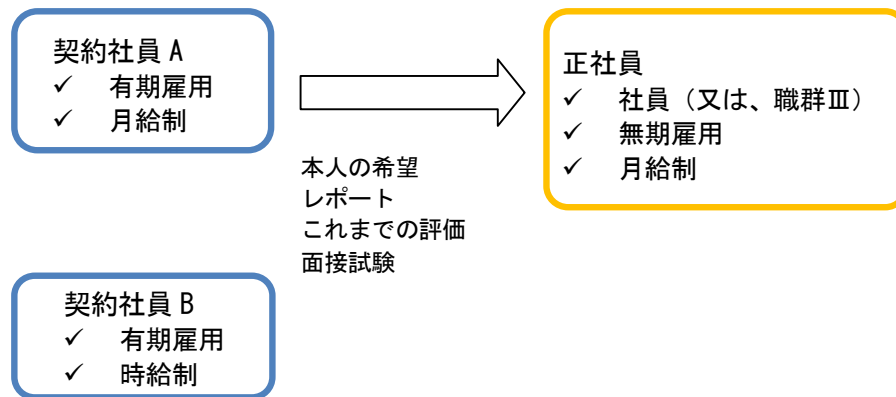
平成 26 年度においては、選考審査の結果 55 名が合格し、平成 27 年度においても、ほぼ同数の合格となった。各年度に合格定員の設定はないため、一定の基準以上となれば、全員登用の予定である。

#### 正社員登用の評価基準と評価項目

評価基準	評価項目(例)
1. 経年評価点(総合ランク)	これまでの総合評価ランク(2.5 年分)
2. 人事評価項目	積極性、規律・責任感、組織性、専門性
3. レポート評価	全体構成、体裁、論理性、積極性
4. SBC 社員の基本	あいさつ、整理整頓・美化、約束・ルール、コミュニケーション
5. 面接	明朗・俊敏、実直・真面目、努力・向上心

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人財育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 限 務 地 定 勤 務 時 間 定			
○				○	○	

### 各雇用区分の関係



### 【契約更新時に評価を示し、正社員登用試験への挑戦を促す】

年1回の契約更新時に評価を行い、自身の達成度や評価が確実にフィードバックされているため、契約更新時に高評価を受けた対象者は、期待や自信を持って正社員登用試験に応募するケースもあった。また、登用試験のために作成したレポートについて同僚や先輩等と相談する過程でも、理想の社員像に近づくための具体的な行動を再確認できるようである。

一方、平成26年度の正社員登用試験では基準に達せず、不合格となる者も若干名いた。不合格者に対しては、どのような点が合格に至らなかったかを丁寧に説明するなどフォローアップを重視することで、次年度以降の再チャレンジを促している。再受験については回数制限を設けていない。

### 【正社員登用説明会にて合格の基準を開示し、公平性を保つ】

優秀な人財を幅広く確実に確保したいとの考えから、登用対象者に対して正社員登用試験の説明会を実施し、周知と募集を行っている。この説明会では、正社員登用試験の合格基準（理想の社員像と意識の持ち方）についても説明を行っている。合格するためには、どのような意識で業務に取り組むべきかが分かりやすく、透明性の高い仕組みとなっている。

契約社員・正社員という雇用区分に関係なく閲覧ができる社内イントラネットにも正社員登用制度についての説明を掲載し、誰もが制度に関する情報を目にす

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人財育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 限 務 地 定 勤 務 時 間 定			
○				○	○	

る機会を増やしている。

現在のところ、新卒採用時は契約社員としての採用が大半を占めるため、入社時の説明会でも正社員登用制度の周知を図っている。

また、今後は、既存社員の定着率を高めることや入社時より保有能力と目標意識の高い人材を確保することでサービスの質を高める必要があると感じているため、正社員での採用も増やしていきたいと考えている。

### 【正社員登用後、職群Ⅲに登用され、給与体系等も変わる】

正社員登用後、これまでの評価や経験により、職群Ⅲへ順次登用することとしている。職群の定義と、役割成果給の設定幅については次表の通り。

#### 正社員の職群の定義

職群の定義		役割成果給の設定幅
職群Ⅰ	組織運営に手腕を発揮し、全社規模で部署をまたぎ、大局的な組織運営を実践し、成果を求めることを期待される職群	80,000～420,000円
職群Ⅱ	自部署あるいは担当職務の範囲でリーダーシップを発揮し、業務遂行を管理監督していくことを期待される職群	30,000～320,000円
職群Ⅲ	担当職務に精通し、かつ当該職務を確実に実行し、後輩社員の指導的立場で自ら率先垂範して成果を収め得ることを期待される職群	3,000～180,000円

正社員登用試験で合格し、契約社員から正社員に登用された場合、業務に対する姿勢は、自律創造型社員としての役割と責任が求められる。給与体系は、本給（標準年齢給）＋職群に基づく役割成果給の二本立てとなるほか、家族手当（扶養家族がある場合）や、契約社員の時と同様に時間外勤務手当、通勤手当等が支給される。福利厚生では、契約社員の時と同様に社会保険（健康、厚生年金、労災、



正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人財育成	キャリアアップ助成金
	職務 限	勤務地 限	勤務時間 限			
○				○	○	

雇用)の対象となっている。同社では、契約社員を含め有給休暇の取得率が100%であり、働きやすい環境が整っている。

なお、役割成果給とは、各職群における職責・職務に対する役割期待度と発揮能力(成果)の年度評価を反映するもので、年1回(6月1日付け)決定する。

#### ◆正社員・契約社員を問わず、業務に必要な幅広い研修を受講可能

同社には、正社員・契約社員を問わず、幅広い研修機会が用意されている。同社の基本方針である「自律創造型社員の実現」を目指し、グループワークを中心に社内研修の機会が多い。年間の教育計画は年度当初に全員に配布し、受講できる研修や受講が求められる職制教育等について周知し、積極的な参加を促している。契約社員に対しては、初年度にビジネスマナーと研修旅行を実施するほか、正社員に登用された社員には、今後の業務に必要なとなるマネジメントに関する研修について、グループ本社主催の教育研修に参加させている。

更に、全従業員を対象に、日常業務に生かせる通信教育受講及び資格取得についても積極的に支援しており、通信教育については、300以上の講座を用意し、中でも推奨講座を所定期間で終了した場合には、受講料の全額又は半額を会社から支給している。また、同社が認めた資格を取得した場合については、受験料の全額を会社から支給するなど、本人の意欲を引きだす一助として、会社としてもそれを後押ししている。

## 2. 効果と課題、今後の運用方針

#### ◆正社員に登用した社員の積極的な仕事ぶりが、職場に良い影響を生む

##### 【正社員登用が仕事への意欲向上につながり、職場で手本となる存在に】

正社員に登用された社員の変化として、今携わっている仕事だけでなく、中期的な課題を意識するようになったという意見がある。基本的に毎年契約更改となる契約社員が多いものの、身分については不安を抱えながら働いてきたため、正社員になって将来を見据えた行動を意識するようになったという声が多く聞かれ、そういった意識の変化が、職場での責任感へとつながっていると、社内でも高い評価を得ている。

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人財育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 限 務 地 定 勤 務 時 間 定			
○				○	○	

同社では、新卒入社の子多くを契約社員の身分で採用してきた。その後、登用を経た正社員が課題意識を持って積極的に発言をしている様子を見て、若手社員が自身の将来像をイメージできるようになったと感じている。

### 【マネジメント力のある正社員を育て、中核的な存在へ】

今後は、契約社員から正社員への登用だけでなく、登用した正社員を管理職として育成し、増やしていく方向で検討中である。地元の北海道で育った社員が中核を担っていくのが理想的な姿であると考えている。

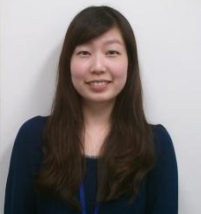
正社員登用後の教育研修等により、マネジメントについても学び、力を発揮できる社員を増やしていく取組を進めている。

### ◆障害者雇用と連動した登用制度の運用

障害者雇用に係る助成金を受けているため、それを雇用に戻元していきたいと考えている。平成 27 年 11 月現在、障害者 2 名が契約社員から正社員への登用に向けてチャレンジ中である。

また、地域・職種が実態として限られているため、限定正社員の導入について現在は取り組む予定がない。将来社員が増え出向等の可能性が出てくると、転居転勤ができる身分を設定するなど、キャリアアップできる職制を設定することは考えられる。

## 3. 活躍する従業員の声

	年代	20 代	性別	女性
	勤続年数	4 年		
	キャリアアップの過程	設立年度の 10 月に採用となり、平成 26 年度に正社員登用試験に応募。平成 27 年度より正社員として活躍。入社以来、総務を担当。		

企画総務部  
布村理紗氏

### ◆正社員登用による継続雇用が仕事への意識を高める

札幌市が主催する就職支援プログラムを経て、平成 24 年 10 月に新卒で入社し



正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人財育成	キャリアアップ 助成金
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定			
○				○	○	

た。

採用時から正社員登用制度があることは認識しており、入社当初から勤続満3年の条件を満たす平成28年度正社員登用の応募を検討していたところ、初回は設立年度10月までの入社に対象者拡大になるとの周知があった。基礎的な業務がある程度身につく、またキャリアアップを意識するタイミングでもあったため、当初の予定より一年早く、平成27年度正社員登用に向けた応募を決めた。

登用後は無期雇用となったことにより、自身の将来的なキャリアアップに対して更に積極的・具体的に考えるようになった。

#### ◆入社当初からの学びを生かし、正社員へ

正社員登用の可否基準は周知されていたが、実際に合格通知を受け取るまでは不安もあった。会社が求める正社員像については、折に触れ学ぶ機会が用意されていたため、これまで契約社員として積み重ねた経験を踏まえて、どうあるべきかイメージすることができ、レポート作成と面接試験に生かすことができたと感じる。

#### ◆「社員として」やりがいを感じ、よりスキルアップを目指す

「社員として」という心持ちで、会社に貢献できていることがやりがいとなっている。入社時からこれまで、総務・人事の業務を担当しており、お客様はもちろん、特に社内の人間と関わる機会が多い。業務に当たっては、コミュニケーションを大切に努めている。社員から頼られ、直接力になれたり感謝されることは一番やりがいを感じる瞬間である。

様々な業務を扱う会社であるので、将来的には他の部署を経験しスキルアップを目指すことも可能であるが、今は引き続き現在の職務で生かせる資格の取得やJTBグループの研修参加等に取り組むことで、必要な能力を身につけ、専門的な業務を遂行できるよう、よりスキルアップを目指していきたいと考えている。