

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

事例 02 吉野家グループ
明確なランクアップ・システムと正社員への積極的な転換により、非正社員のキャリアアップ意欲が向上。



(平成27年取材)
(平成31年3月更新)

業種	宿泊業、飲食サービス業
本社所在地	東京都
正社員数 (平成30年9月1日現在)	グローバル社員：1,031名(男性929名、女性102名) エリア社員：488名(男性354名、女性134名) フィールド社員：98名(男性49名、女性49名)
非正規雇用労働者数 (平成30年9月1日現在)	キャスト社員：19,800名(男性9,200名、女性10,600名)
非正規雇用労働者の 主な仕事内容	店舗での調理・盛付・接客業務
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 転換試験と見習い期間を設定し、エリア社員(正社員)への転換を積極的に実施 ・ 各ランクに求められるスキルを明確化し、個別の教育計画を策定 ・ 平成28年からは新たに「フィールド社員」の勤務形態を追加し、正社員への転換を推進 ⇒優秀なキャスト社員が正社員となり、安定的な確保が可能に <ul style="list-style-type: none"> ・ ランクに連動して時給も昇給 ⇒キャスト社員が主体的に仕事に取り組むように

同社は、創業100年以上の歴史を有する牛丼事業を中核としたナショナルチェーンであり、全国1,206¹か所の店舗の運営を行っている。グループ経営理念である「For the People」に基づき、店舗活動において「For the Customer」を重視している。とりわけスピードを最も大事な価値観の1つとし、キャスト社員を中心とした全従業員に、「早く、先に、直ぐに、お待たせしない」を意識して行動することを求めている。

¹ 平成30年9月現在。

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

1. 取組の内容

◆毎月の転換試験によりエリア社員への転換を積極的に推進

【優秀な人材の確保と同一労働・同一賃金の実現のためにエリア社員への正社員転換制度を導入】

外食産業一般の傾向として正社員を確保することが難しく、同社では以前よりキャスト社員²からグローバル社員への正社員転換を実施していた。当時、キャスト社員のまま店長業務の8割程度を担うキャスト店長がおり、特に優秀な人材が多かったため、そのような人材をいかにして長期的に確保していくかが課題となっていた。そうした背景の下、平成19年に新たな正社員の区分として、勤務地を自宅からの通勤時間が1.5時間程度のエリアに限定する「エリア社員」を導入し、当該社員への転換制度を開始した。同制度は、優秀なキャスト店長が正社員へ転換する機会を広げた。エリア社員には、グローバル社員と共通の職務等級制度を適用し、同じ職務である場合には同額の基本給を設定している。

【毎月転換試験を実施、年間約40名がエリア社員へと転換】

同社では毎月、キャスト社員からエリア社員への転換試験を行っており、年間40名前後がエリア社員へと転換している。転換する従業員は20～50代と幅広い年齢層にわたり、女性が3割程度である。

なお、エリア社員制度導入に伴い、キャスト社員からグローバル社員へ直接転換する仕組みは廃止した。グローバル社員になるためには、エリア社員に転換し、所定の研修や社内資格試験に合格する必要がある。キャスト社員からエリア社員を経てグローバル社員になった例もある。

² 契約期間は1年（ただし最初の雇用期間は2か月）。1週間の労働時間に応じて A(週実働30時間以上)、B(同20時間以上30時間未満)、C(同20時間未満)の3区分に分類。

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

◆平成28年9月からは新たに「フィールド社員」の区分を追加

【優秀な人材の確保のためにフィールド社員への正社員転換制度を導入】

さらに優秀な人材の確保と定着を促進するために、同社では平成28年9月より、正社員の区分として新たに「フィールド社員」を追加した。エリア社員とは異なり、副店長までランクアップ等の要件はなく、本人の意思さえあれば、自薦、他薦問わずフィールド社員への転換に挑戦することができる。

転換の手順としては、キャスト社員自ら店長に申し出る、もしくは、店長から優秀なキャスト社員へ声かけを行うところから始まる。求めるオペレーションスキルやコミュニケーションスキルに達しているという理由から、主にリーダーランク以上のキャスト社員に声かけを行っている。店長との面談を行い、店長からの推薦を得た後、営業部長による面談が行われる。店長や営業部長による面談では、正社員転換の意思の確認の他に、日頃の仕事ぶりから業務態度に問題はないか、意欲をもって仕事に取り組んでいるかが確認され、問題ないキャスト社員であればフィールド社員へ転換することができる。

平成28年9月から現在に至るまでに、98名がフィールド社員へと転換した。

フィールド社員転換後は、エリア社員のように職務内容や責務に関する条件や制約はなく、キャスト社員時代と同様の職務内容で引き続き勤務することができる³。いずれは正社員を目指したいが、エリア社員への転換の要件で躊躇していた従業員にとって、フィールド社員の枠が新たに設けられたことで、正社員転換へのハードルが下がり、自身のスキルアップのペースに合わせてキャリアアップができるようになった。エリア社員、フィールド社員といくつかの選択肢を設けることで、キャスト社員のニーズや個々の事情に合わせて、正社員へと転換しやすい環境作りが進められている。

³ 福利厚生は、正社員と同様のレベル（賞与、選択型確定拠出年金制度）に変わる。

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

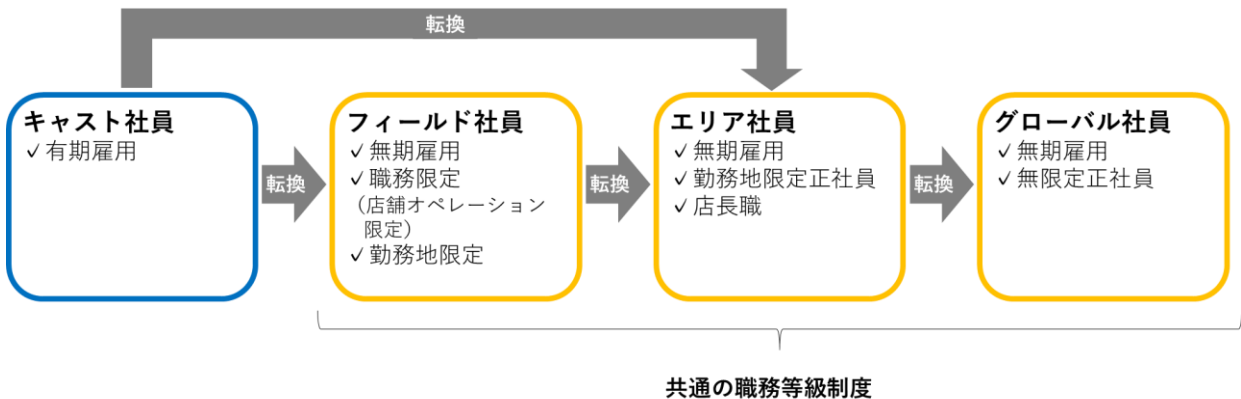


図 各雇用区分の関係

◆段階的にスキルを身につけるための「CRS(キャスト・ランクアップ・システム)」を導入し、個別に教育計画を策定

【キャスト社員のランクごとに必要とされるスキルを明文化したCRS (キャスト・ランクアップ・システム) を導入】

同社では、主にキャスト社員が店舗でのオペレーションを担っているため、キャスト社員への教育を重視している。キャスト社員が入社時から段階的にスキルを身につけられるよう、ランクごとに求められるスキルを明文化したCRS (キャスト・ランクアップ・システム) を導入している。同システムでは、キャスト社員のランクを技能及び職能に応じて9つに分類しており、それぞれに求められるスキルを設定したランク表を作成している。

【ランク表を参考に店長がキャスト社員個別の教育計画を策定】

店長は、キャスト社員の店舗配属時に、上述のランク表を参考にし、キャスト社員個別の教育計画を策定する。策定に当たっては、店長とキャスト社員本人との話し合いを通じ、本人の希望や勤務時間の特性 (例えば、昼食時間帯であれば接客中心、深夜時間帯であれば調理中心等) を考慮している。

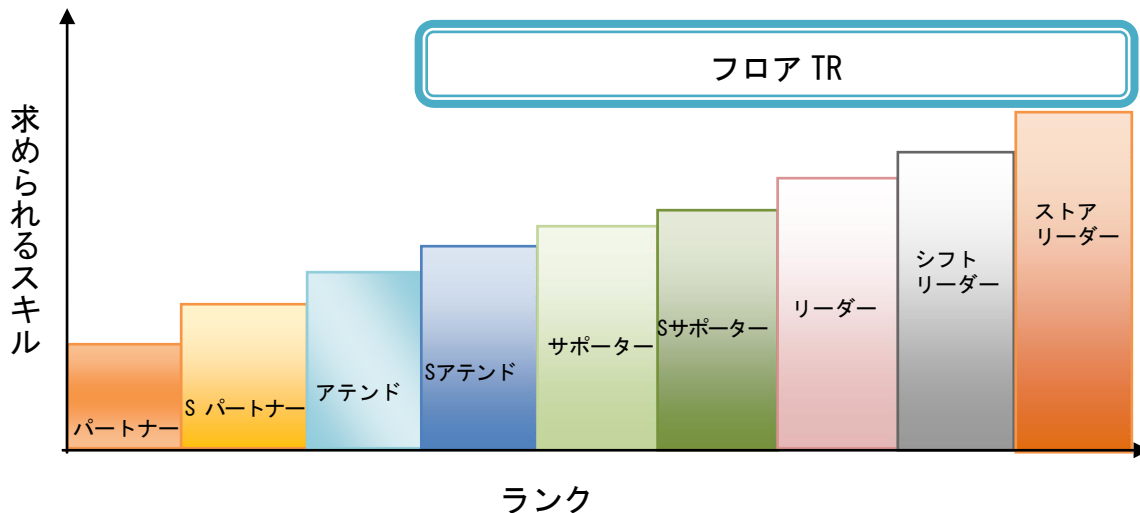
また、教育計画策定後は、店長とエリアマネージャーが毎月の面談時に教育計画の進捗状況を確認し、必要に応じて修正を行っていく。

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

【自己評価と店長からの評価によってランクの昇格が決定】

キャスト社員には、個別の目標を記載したシートを配布している。CRSによって明確な評価基準があるため、キャスト社員は「次のランクに進むには何が足りないか」を把握し、スキルアップに向けて取り組むことができる。キャスト社員は、配布されたシートに沿って毎月自己評価を行い、店長との面談に臨む。面談後、店長は目標の達成状況を判断し、達成度に応じてランクの昇格を決定するとともに、その後の教育指導の方針を決定する。

キャスト社員のランクと求められるスキルの関係

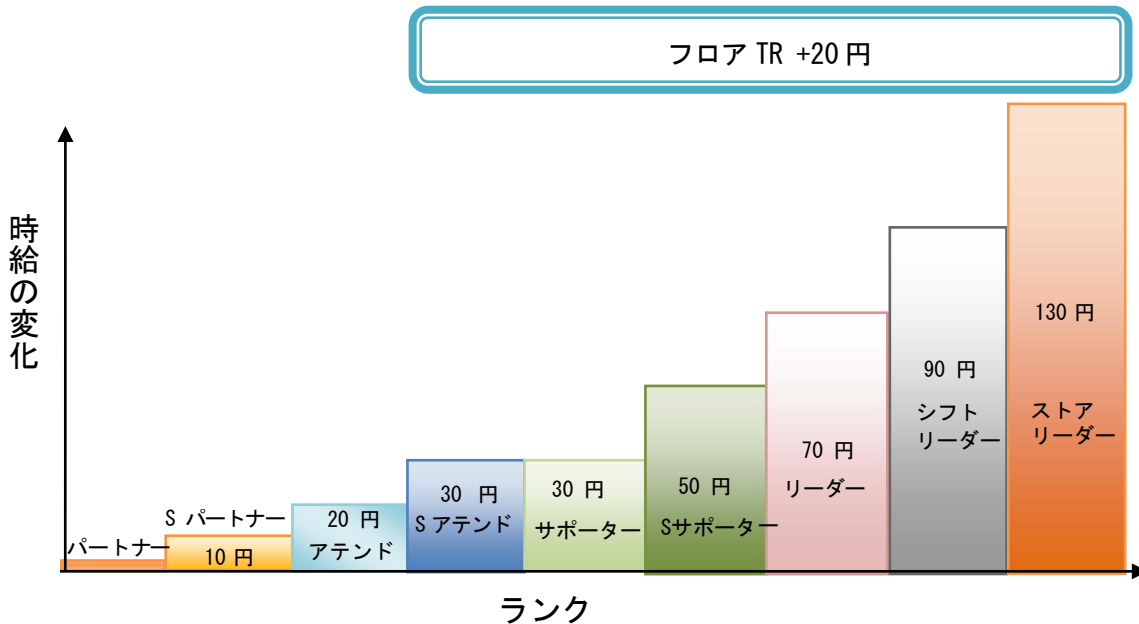


◆スキルアップと連動したランクと時給の設定

同社では、スキルアップに連動して、ランクと時給額が上がる仕組みとなっている。ランクが上がると数十円程度時給が上がる仕組みとなっており、例えば、「アテンド」以上のランクのキャスト社員でフロアトレーナー（以下フロアTR）に認定されると、時給が20円上がる。CRSの全ての単位を取得すると時給額が最大150円プラスされる。また、店舗ごとに年間並びに月間でランクアップを目標とするキャスト社員を個別に取り上げ、上述の教育計画に盛り込んで、キャスト社員の能力開発に取り組んでいる。スキルアップによるランクアップ、時給額アップは、店の生産性向上につながるため、同社では引き続き積極的に取り組んでいきたいと考えている。

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

ランク別にみたパートナー時と比較した時給の変化



2. 効果と課題、今後の運用方針

◆積極的な正社員転換により、優秀なキャスト社員を店長として安定確保することが可能に

「労働力を確保するためには、労働者のニーズに合った制度を導入することが必要である」という考えからエリア社員制度、フィールド社員制度を導入し、優秀なキャスト社員の多くを安定的に確保できるようになった。

また、エリア社員、フィールド社員は勤務している店舗の地域特性等を熟知していることが多いため、「地域のための店舗づくりをしよう」との意識が強い。

そのような従業員を安定的に確保した結果として、QCS（質、サービス、清潔さ）が向上し、売上げにも好影響を与えている。更に、昇進して活躍したいというキャスト社員の思いを実現することができるため、キャスト社員が仕事に積極的に取り組むようになっている。



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


同社は店舗運営の大部分をキャスト戦力に頼っていることもあり、キャスト社員を大切にすることに重きを置いている。3年以上のキャスト社員であれば社員旅行にも参加することができる。本部社員の多くがキャスト社員からキャリアアップした者であることもあり、キャスト社員からエリア社員、フィールド社員への転換が当たり前、非常にスムーズに行われている。

◆女性活用を目指して職場環境の改善や短時間正社員制度の導入を検討

同社では、女性のキャスト社員が増加していることを受けて（以前は男性：女性が9:1であったが、現在は5:5）、女性が働きやすい職場環境づくりを目指している。具体的には、「吉野家女子会」という名称の下で女性社員が集まって改善点を話し合ったり、各店舗のキャスト社員を対象にアンケートを実施したりしている。また、時間制約のある女性の正社員に対する教育訓練を効率的に行うために、eラーニングの導入も検討している。

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

3. 活躍する従業員の声

	年代	30代	性別	男性	
	勤続年数	16年			
	キャリアアップの過程	キャスト社員として7年間勤務後、グローバル社員に転換、店長として勤務。キャスト社員とのコミュニケーションを活発化させ、キャスト社員の仕事に対する意欲を引き出している。			

吉野家営業部
店長 高橋講平氏

◆人材育成に携わりたいとの思いから入社7年目にグローバル社員へと転換

接客業に興味があり、大学1年生の夏に自宅近くの店舗でアルバイトをはじめたことが入社のかっかけである。アルバイト開始後7年目には、現在のストアリーダーと同等のランクまで昇格しており、店長から正社員への転換を薦められた。お客様との接客のみならず、後輩の指導にも関心があり、店長として人材育成に携わりたいと考え、正社員転換を決意した。当時はエリア社員制度がなかったため、全国転勤の可能性のあるグローバル社員に転換したが、転勤に対する不安よりも、自身のキャリアアップに対する期待の方が大きかった。

◆密なコミュニケーションを通して、キャスト社員が積極的に仕事に取り組める環境を整備

グローバル社員に転換後は、2か月間の研修を行い、現在まで東京都内や神奈川県内の12店舗で店長として勤務している。店長になったことで「自分の店の従業員は自分が守らなくてはならない」という新たな責任感が生まれた。

店長業務を行う中で、自身の勤務時間外に勤務しているキャスト社員に店長としての思いを伝えることに苦労したこともあった。このような問題は、店長自ら「引継ノート」に積極的に記入を行ったり、SNSのグループを作成したりなど、キャスト社員と店長とが気軽に意見を交換できるような環境を整える



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

ことで解決していった。

現在では上記の取組に加え、同社の「With You カード」という制度を積極的に利用しよう心がけている。このカードは、従業員同士で「がんばったね」、「ありがとう」という思いを伝えるための小さなカードで、各店舗に常備されている。これらのカードの活用を促すことで、従業員同士のコミュニケーションが活発になるとともに、仕事に対しても積極的に取り組むようになってきている。

◆将来はキャスト社員や正社員の教育に関わる「エリアマネージャー」への昇格が目標

店長の1つ上の職位である「エリアマネージャー」になり、キャスト社員への教育に加えて、正社員への教育にも携わることを目標としている。エリアマネージャーになるためには店長として意見を積極的に発信していくことが求められているため、会社の方針として決められたことを行うだけではなく、現状の改善に向けて積極的に意見を発信しよう心がけている。

◆活発なランクアップのためには手続の簡素化、深夜勤務のキャスト社員を考慮したシフト作りが必要

キャスト社員からフィールド社員へ転換するためには、店長がキャスト社員を評価の上、エリアマネージャーに推薦する必要がある。また、キャスト社員からエリア社員へ転換するには、店長がキャスト社員を評価の上、エリアマネージャーに推薦した後、さらに、エリアマネージャーから営業部長へ推薦する必要がある。このように、ランクアップのためには、いくつものステップを踏まなければならないことから、ランクアップを躊躇する店長もいるのではないかと懸念している。したがって、この手続方法がより簡素化すれば、更に多くのキャスト社員がランクアップできるだろうと期待する。

また、深夜勤務が多いキャスト社員は、ランクアップしたくても店長と直接コミュニケーションをとる機会が少ないため、店長もランクアップの可否を判断しづらい。そのような教育計画を考慮したシフトを組むことが店長にも求められて

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

いる。