

## (5) 株式会社東急ストア

### 導入している制度



正社員登用



共通の処遇



能力開発



その他



### ポイント

- ・ 正社員登用制度を導入。
- ・ 登用制度を導入することで、やる気のあるパート社員の活用が進展。
- ・ 社員間に競争意識の芽生えも。

### 1. 会社概要

#### (1) 業種と業績推移

主に首都圏を商圈とするチェーンストアで、食料品を中心に、衣料品、日用生活用品等の小売業である。最近3年間の売上高は、2,500億円前後で推移している。

#### (2) 正社員の採用

新規学卒採用は、2008（平成20）年4月が100名で、その内訳は大卒が61名、専門学校卒が5名、高卒が34名と、大卒採用がメインである。3年前とくらべて、新卒採用者数は増やしている。

中途採用は、時期を限定せず、年間を通して行っている。ここ3年間で134名の中途採用実績があり、採用者は30代が中心で、男女比は男性6・女性4である。採用基準は、生鮮などの技術水準を評価する場合と、人物本位で採用する場合がある。

#### (3) 従業員構成

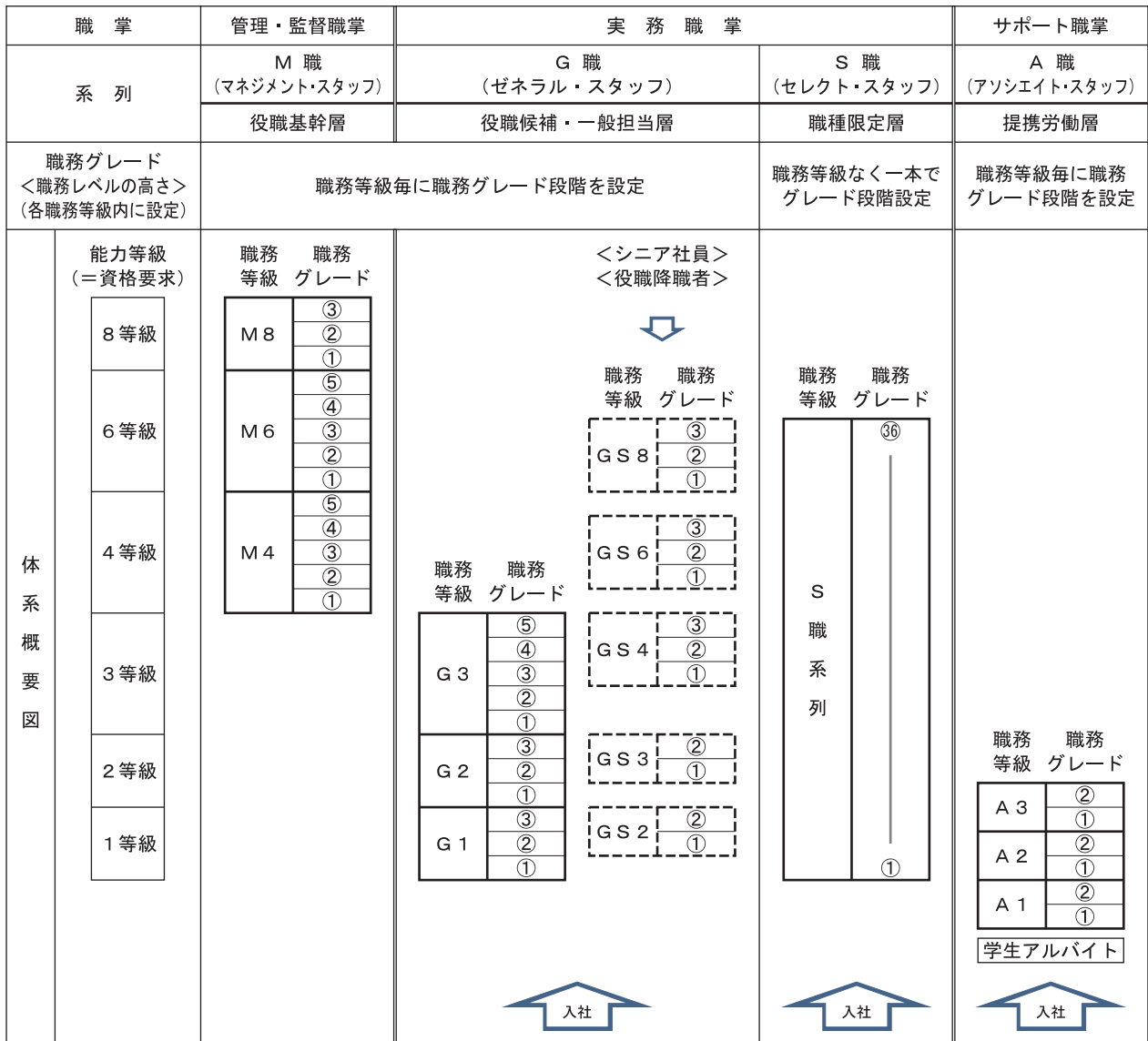
総従業員数は約1万1,500名で、正社員が約2,000名、非正社員が9,500名である。ただし、派遣や業務委託、シルバー人材センターが、非正社員9,500名のうち要員換算で500名いる。

正社員の雇用区分は、M職、G職、S職の3区分である（後で詳述。図を参照のこと）。

非正社員は全員が有期契約で、うちフルタイムの有期契約労働者は、マスター社員の約80名と常勤嘱託の約10名である。マスター社員は、60歳定年後に再雇用で働いて

いる方で、本人の希望で65歳まで勤務でき、常勤嘱託は衛生士や計量士など特殊な業務に専属で就いている人で、1年契約の嘱託社員である。それ以外の非正社員の大半を占める雇用区分は、パートタイムで働いているいわゆるパートタイマーと学生アルバイトで、前者をA職と呼び、後者をアルバイトと呼んでいる。

図 新人事体系図



## 2. 新人事制度の導入

2008（平成20）年度から新しい人事制度が導入された（以下、上記、新人事体系図を参照）。この新制度の導入が検討され始めたのは7年前で、労働力人口の減少で人材確保が更に困難になることが予想されたことと、従業員の定着率が上がらないという、2つの理由があった。例えば、A職（パート社員）は1年間で4分の1が離職し、かつ採用も困難になっていた。こうした状況をうけて、個別の制度の運用や見直しだけでは対応として不十分で、構造的に見直しをする必要があるとの判断がなされた。

新人事制度の特徴は、能力と仕事の分離にある。仕事の遂行能力は能力として、他方、

ある一定期間の仕事は仕事として、能力と仕事のそれぞれを評価して賃金に結び付けようという考え方である。また、年齢に係る処遇の区別、パートタイムかフルタイムかといった時間に係る処遇の区別を廃止したことも特徴である。年齢に係わる処遇については、例えば、従来まで55歳で役職定年としていたが、これを廃止し、現在では60歳以上で店長や役職に就いている者もいる。また、時間に係る処遇としては、勤務時間・日数の選択を可能にし、短時間勤務であっても正社員になれるようにした（後述）。ただし、短時間正社員の下限は、週20時間である。

また、正社員の雇用区分間の転換ができるようになり（S職とG職の間での転換）、さらに非正社員から正社員への転換も制度として導入した。

### 3. 正社員の働き方

正社員の雇用区分は、M職、G職、S職の3区分で、M職は管理職層で、G職は一般担当層で、S職はエキスパート・スペシャリストと設定している。M職はフルタイム勤務が義務付けられているが、G職とS職については会社の承認によって勤務時間と日数の選択が可能である。また、店舗間異動はあるが、勤務エリアの選択も可能である。

#### (1) G職について

G職は定期採用された人がほとんどで、入社後は、本社に配属される者もいるが、基本的には店舗に配属され、各売り場に分かれる。2か月の新入社員研修の後、店舗に配属され、A職（パート社員）やアルバイトと同じような仕事からスタートし、計数管理・マネジメントの業務もこなし、チーフ（売り場主任）として任用される。その後は、昇格試験を受けて、その上のマネジャーという職に就く（通常の会社の係長クラス）。つまり、G1、G2、G3と仕事の能力が上がっていき、G3までいくと、昇格試験を受けることで資格が得られ、M職に移り役職が付く。

M4からが管理・監督職となり、M4の代表職位がマネジャー・バイヤー、その上のM6の代表職位が店長・課長、更に上のM8が部長・ブロック長となっている。大きな店舗では、マネジャーと店長の間には統括マネジャー（M6）という役職がある。

主任まで2年、プラス1年でマネジャー、更にプラス1年で20代後半で店長になるという最短ケースもあるが、店長になる平均年齢は35～6歳である（入社後13～14年位）。その後、部長と役職が上がっていくが、部長に昇格する年齢は40歳代後半位となっている。

G職の入社時の作業レベルは、A職（パート社員）やアルバイトの新人と同じレベルであるが、その仕事のスピードや求めるレベルがどんどん上がっていく点でA職と異なる。

#### (2) S職について

S職は主に中途採用の者で、生鮮や精肉など自分がこれまで培ってきた技術を活か

してずっとやっていきたい、技術を深めたいという場合に、会社として職種を動かしません、ローテーションしませんという約束を、本人の希望に基づいてできる雇用区分である。

G職とS職の転換は制度的には可能であるが、G職からS職への転換は、決めた職種の中で（例えば水産なら水産）必ず実績を上げられると会社に認定された者だけである。

また、S職には資格等級区分はないが、36のランク（職務グレード）があり、実績に応じて上がり、賃金も上がっていく。ただし、S職の方が昇給は振り子現象で、振り子の振り幅が大きく、業績を上げれば、G職よりもS職の方が賃金が上がることになる。

#### 4. 非正社員の働き方

パートタイムで働いている人をA職と呼称し、学生アルバイトをアルバイトと呼んでいる。女性が多く、65歳で雇い止めとしている（定年制は導入していない）。

A職（パート社員）は店舗採用で、店舗間異動はない。また、労働時間は、最大で1日7.5時間である。退職金や企業年金の適用はなく、基本労働条件が正社員と異なる。また、A職（パート社員）の平均労働時間は、労働時間の分布でみると、2つの山ができる。1つ目の山は、配偶者の社会保険の扶養範囲内で働きたいというパート社員で、1日4～5時間となっている。もう一つの山は、自分で社会保険にも加入して、生活を立てたいというパート社員で、1日6～7.5時間となっている。

A職（パート社員）の評価基準は、職務レベルである。職務等級がA1～A3となっており、職務グレードも1つの等級内に2つずつ設定されている。A職の時給は地域相場プラス職務グレード給等で構成され、グレードが下がれば、時給が下がることもある。

正社員（M・G・S職）と非正社員（A職・アルバイト）は、戦力としての捉え方から区別している。正社員を戦力層と位置付けている一方で、A職は定型・補助的労働と区分している。戦力としてのとらえ方が違うため、両者の育成の仕方も異なっている。

#### 5. 正社員転換制度

##### (1) 制度の概要

2008（平成20）年度の新人事制度の導入とともに正社員転換制度が導入され、年に1回、5月1日付で登用されるように制度化された。制度導入以前の2年前から正社員転換自体は実施しており、その2年間に50名がパート社員から正社員に転換した。

登用試験は、S職・G職認定試験と呼び、2008（平成20）年5月1日付で41名の申請認定をした（S職には51名受験して33名が合格、G職には20名受験して8名が合格）。

登用プロセスは、本人の申請と所属長（店長）の推薦があった場合に、登用試験の

受験資格を得る。筆記試験をし、その後人事部が面談するというステップである。ただし、受験するためには、1年の勤続が必要となる（表を参照のこと）。

表 S職・G職認定試験の概要

S職	G職
<p>&lt;受検対象&gt;</p> <p>職 種：職種限定あり（店舗の職種のみ）</p> <p>認 定：自己申請—上長推薦—筆記試験（パート社員、アルバイト）—人事部面談—役員面接</p> <p>対 象：社員、嘱託社員、パート社員、アルバイト</p> <p>申請条件：希望職種の経験年数1年以上</p>	<p>&lt;受検対象&gt;</p> <p>職 種：職種限定なし</p> <p>認 定：自己申請—上長推薦—筆記試験（パート社員、アルバイト）—人事部面談—役員面接</p> <p>対 象：嘱託社員、パート社員、アルバイト</p> <p>申請条件：希望職種の経験年数1年以上</p>

注：雇用区分の呼称は、新人事制度導入以前のものである。

登用制度の導入については、店長も含め全管理職に説明し、かつ全従業員にわかるように、イントラネットで制度の内容を全部開示している。また、店舗については、店の職制を通じて下のA職（パート社員）まで伝えており、制度についての周知徹底を図っている。

今年度の登用に応募した人は71名であったが、事前の予想200～300名よりもかなり少なかった。短時間でも正社員になれるが、どうしても労働時間が長くなり自分の時間が思うようにならない、慣れ親しんだ店舗から異動したくないといったことを理由に、1年間様子を見ようという方がかなりいたようである。

## (2) 制度導入のきっかけ

第一に、もっと積極的に仕事を行いたい、会社に関わっていききたいというA職（パート社員）を活用するためである。

A職（パート社員）の中にも、会社に意見を言いたい、良い提案をしたいという方はかなりいた。しかし、A職（パート社員）が何かを言っても社員が聞いてくれない、周りが認めてくれないという、社員がA職（パート社員）と一線を引いている面がみられた。他方、A職（パート社員）の方も社員とは一線を引いていた。

また、過去に、パート社員のままで職務段階を創ったことがあったが（パート社員の上級職）、うまく機能しなかった経験が会社にはあった。

そこで、大変な試験を受けて、役員面接まで合格したという仕掛けを周りに知らせる・アピールすることで、社員として周りに認めさせ、かつよりスムーズに社員に移行できる環境を提供するために、この仕組みを導入した。

第二に、競争意識の醸成という意味もある。これまでA職（パート社員）だった人

が、同じ正社員となり、更には上に行くケースもある。また、あの人が正社員になれるのであれば、私もなりたいといった、意識がA職（パート社員）の中に出現することで、全体のやる気アップにつながる。つまり、正社員とA職（パート社員）の競い合い、A職（パート社員）同士の競い合いといった、意識変革の意味もある。

また、正社員の登用制度導入に対する社員からの反響として、うかうかしてられないという感想が聞かれる。今までの自分の部下やA職（パート社員）と思っていた人たちがどんどんと正社員に登用されてくるので、刺激になっているようである。こうした形で、今まで埋もれていた活力が出てくるのが十分に期待できると考えている。

## 6. A職（パート社員）・アルバイトの教育訓練

A職（パート社員）・アルバイトの教育訓練は、ステップを踏んで基本的な技術や知識を身に付ける研修は総合研修センター（スクール・オブ・リテイルビジネス、以下SRB）で行っているが、教育訓練の中心は店舗でのOJTである。

A職（パート社員）の考課は、職務評価でそれぞれの等級でできなければならない項目があり、その項目に従って各店舗で点数を付けて、その合計点から個人を評価するという職務評価をおこなう。そのため、店舗では、上のA職（パート社員）が、評価項目をクリアするために、OJT形式でクリアできていない部分を教えていく。このようにステップアップをしながら技術や知識を身に付けていき、ステップアップすれば、賃金が上がる仕組みとなっている。

商品部がOJTのマニュアルを用意しているが、店舗毎に方法は任せている。実際はA職（パート社員）同士で、先輩のA職が新規のA職に教え、また内容によっては社員のチーフクラスの間が教えることもあり、必要に応じて行っている。

また、A職（パート社員）・アルバイトが入社したら、基本的にSRBで2日間の基本研修を受ける。いわゆる入社研修で、東急ストアがどういう会社なのかを、東急グループの活動も含めて事業概要・基本概念を教える。これは各店舗で教えるとばらつきが出てしまうため、全店舗共通で教えるという位置付けである。

それが終わった後、特に生鮮関係の技術者については、初級、中級、上級という研修のステップがある。初級の研修を受けてもらい、初級の認定試験があり、これに受かると賃金も上がるという形で、人事考課に関係する。初級の認定試験を受けるためには、初級の研修を受けなければならない。初級認定試験に受かると、個人の希望にもよるが、中級を目指すための研修を受けることができる。中級の試験に受かると、次は上級のステップに上がっていくという基本の研修カリキュラムがある。

その一方で、自己啓発支援の一環として通信教育の受講支援を行っており、通信教育を受けて修了すると、7割の補助が出る。正社員とA職（パート社員）の間で受講資格や補助額などの区別は全くない。

通信教育には、ベース、テクニカル、ステップアップといった106のコースがある。その中で、エクセル、ワード、ラッピングコースや、調理師、販売士、インテリア・コーディネーター、カラー・コーディネーターなど自分の仕事に役立つと思われる講座を受けている。A職（パート社員）の受講割合は正社員よりも少ないが、正社員登用を申請してきた人を見る限りでは、2つ以上の通信教育を修了している。

## 担当者からのメッセージ

最近の調査を見ると、学生や求職者の方は、従来のように昇格、昇進制度や育成制度、実績主義はもとより、最近では、「女性の働きやすい環境か」、また、「パート社員の方は、正社員への転換制度があるか」、「職種、勤務時間・週労働日数、勤務地域等の就労ニーズが満たされるのか」等の点の注目度が高いです。

当社はこれまでも、65歳までの雇用延長をいち早く取り入れ、早期昇格制度や目標管理制度の導入、総合研修所の設立など、様々なことに取り組んできましたが、更に人事体系を構造的に変革しないと、今後生き残れないということで、あるべき体系を想定しながら、人事諸制度・運用の全ての見直しを7年かけて行いました。そして、人材の安定的な確保、定着率の向上、活力アップに向けた新しい人事体系を昨年から導入しました。

今後もさらに従業員の就労ニーズに対応し、女性の就労支援、パート社員の積極登用、高齢者の職域拡大の実現を図っていきたいと考えています。

## 事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動が少なければ直近)	2007(平成19)年度		2006(平成18)年度		2005(平成17)年度	
	2,528億47百万円		2,428億27百万円		2,459億94百万円	
新規学卒採用の実績と動向	平成20(2008)年3月		中途採用人数		過去3年間	
	100人				134名	
従業員数	総数	うち、正社員数	うち、非正社員数	うち、有期契約労働者数	うち、フルタイム(1週間の所定労働時間が通常の労働者と同等の者)	
	11,524人	2,054人	9,470人	9,470人	マスター社員77人 常勤嘱託社員11人	
フルタイム有期契約労働者の1契約期間等	期間	平均更新回数				
	1年	マスター社員1回 常勤嘱託社員7回				