

(7) C 各種商品小売業

導入している制度



ポイント

- ・競争の激化等に伴い、人材活用の効率化という課題に直面した同社は2007（平成19）年、正社員の補佐・定型業務に限定してきた有期契約社員（パートナー社員等と呼称^{※1}）の職務範囲を、他の指導・まとめ役業務（新設・L資格）まで引き上げるとともに、処遇・労働条件を整備した（→処遇制度の内容）。
- ・また、パートナー社員については、正社員（全国転居転勤ありの総合職）と同様の教育研修・能力開発を行ってきた経緯から、同社は育んだ人材力を無駄にしないよう、自由応募方式による正社員・スタッフレベルへの登用に取り組んできたが、今回、さらに公平な機会を開くため、新たに上記L資格から正社員・管理職へと続く、登用ルートの導入にも踏み切った（→正社員登用制度）。

1. 正社員登用制度の内容

(1) 制度の仕組み

パートナー社員の更なる高度活用を企図し、正社員の補佐・定型業務（P資格）に限定してきたパートナー社員の職務範囲を、他パートナー社員の指導・まとめ役業務（新設・L資格）まで拡大。併せて、対応する処遇・労働条件を、新パートナー社員制度として整備するとともに、新たにL資格から正社員・管理職へと続く登用ルートも導入した。

なお、同社における正社員登用ルートは以下2通りある。

ルート①

パートナー社員として入社後1年以上在籍し、業績考課（所属長評価）結果が標

準以上で、年齢要件（36歳以下^{*2}）を満たし、転居を伴う転勤にも応じられるということであれば何度でも、正社員・スタッフレベルからの社内採用に自薦だけで応募できる仕組みである。

ルート②

新たなパートナー社員制度上で昇格・昇級を積み上げた成果として、L資格・II等級段階に至り管理職を任命されれば、自動的に正社員へ転換される仕組みである（図）。

(2) 選考方法と登用実績

ルート①

応募の機会は年1回で、パートナー社員の契約更新（9月）の2～3週前に、社内文書で周知する。応募書類を提出した希望者全員を対象に、小論文→筆記試験（SPIII）→面接2回を実施する。パートナー社員として入社後、ルート①を通じて正社員登用されるまでに要する平均勤続年数は6年となっており、複数回受験（希望者の合格率は平均15%程度）で登用に至るケースがほとんどである。現行方式へ移行後、ほぼ毎年十数人ペースで正社員へ登用しており、2004（平成16）年からの累計だけで62人の実績がある。登用後はパートナー社員当時の勤務実績も反映し、直前手にしていた年収の数%増に相当する、正社員・スタッフレベルの資格・賃金制度に格付けされる。これにより、賞与水準が増額になるほか、登用を起点に退職金制度も適用になる。

ルート②

P資格（採用店舗でのみ勤務）からL資格（エリア内で異動あり）、正社員・管理職（転居転勤あり）と昇格昇給する中で、パートナー社員のライフサイクルの変化等に応じ、働き方を徐々に適応させていくことができる仕組みになっている。登用後は、任命された正社員・管理職（通常はフロア主任等）と全く同様に処遇される。登用実績は、現時点ではL I資格所持者が50人程度いるものの、L資格の創設が2007（平成19）年のため、実際に正社員登用者が出始めるのはまだ先である。

(3) 制度導入の効果

ア 人材流出の歯止めへの貢献

以上のような正社員登用制度の整備を通じ、同社はこの間、少なくとも次のようなメリットを享受していると話す。まず、パートナー社員についても正社員同様、教育研修・能力開発の充実に努めてきたが、いかにその離職を防ぎ、定着率を高めるかが課題だった。これに対し、年齢要件のある正社員・スタッフレベルへの登用ルート（ルート①）だけでなく、新たに勤務実績の積み上げを評価するL資格経由の正社員・管理職への登用ルート（ルート②）を設けたことで、優秀なパートナー社員のつなぎ止めに奏功している。

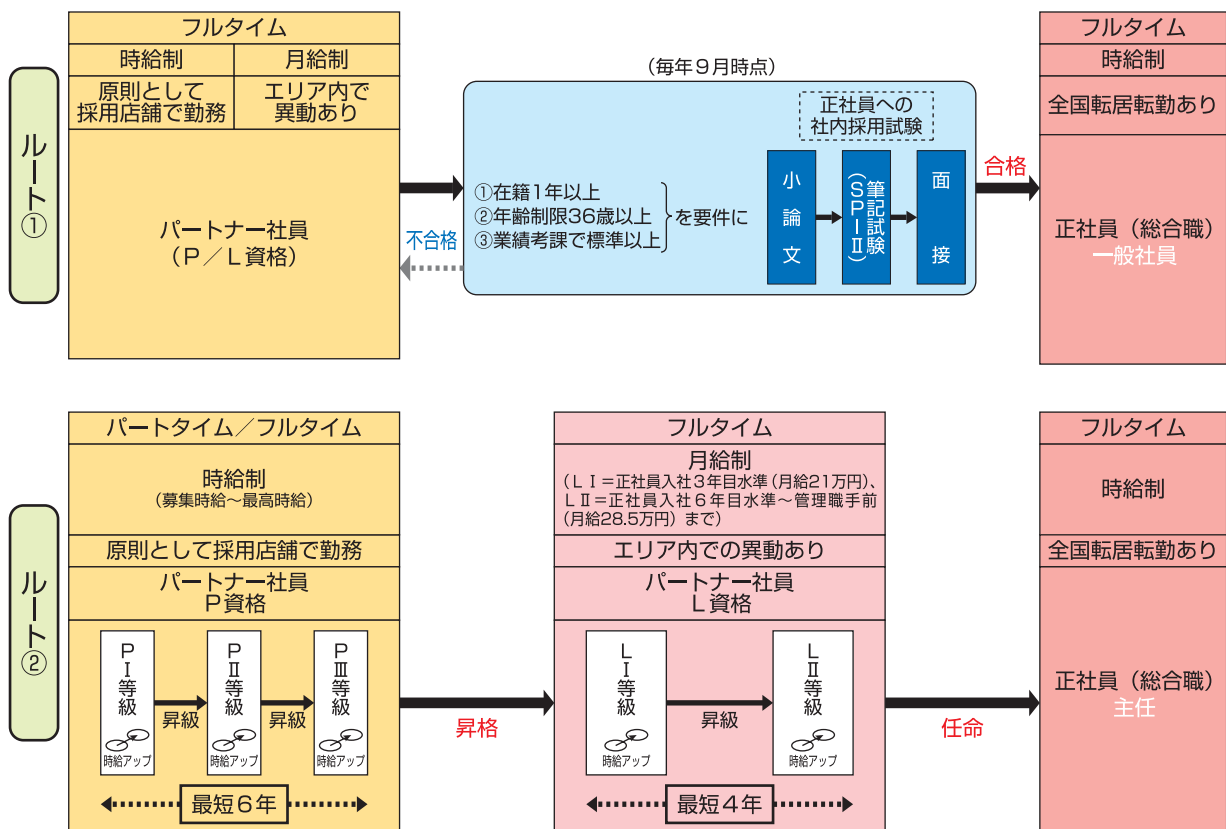
イ 人材育成の効率化に寄与

また、一連の制度フレームをホームページに公開したことで、パートナー社員の応募者層も明らかに変化。例えばやる気のある高卒者等が、当初から正社員登用をめざしてパートナー社員で入社してくるようなケースが増え始めており、反響の大きさを実感しているという。更に、パートナー社員からの正社員登用は、人間性や働きぶりをじっくり見極められるとともに、実務に充分精通していることから、登用後はビジネスマナー研修（3日間）だけで足りるため、育成効率も非常に良いと感じている。

(4) 今後の課題

一方、同社はこの間に感じた課題として、①登用後の安心感から働きぶりが緩慢になってしまうのを防ぐ動機付けの方策、②周囲の見方が突然変化することに伴う精神的な負担を軽減する方策、③登用されなかった場合のその後のモラルを維持する方策（その意味からも年齢制限の功罪見極め）、④優秀であるにも係わらず仕事の重責化や複雑化を恐れ、嫌悪・尻ごみしてしまうケースの誘導策等を講じる必要があるとみている。

この企業における2通りの正社員登用の仕組み



2. 人材活用の効率化に向けた取組み

人材活用の効率化に向け、パートナー社員の職務範囲の拡大に当たっては、そのキャリア・パスを、それまでの1資格（P資格）・2等級制（PⅠ・Ⅱ）から、2資格（P・L資格）・5等級制（PⅠ・Ⅱ・Ⅲ、LⅠ・Ⅱ）へと多段階化した。パートナー社員の賃金^{※3}（時給制）は、募集・採用時給からスタートし、毎年の契約更改時の評価結果に応じ徐々にアップ。従来通り、P資格内は各等級（Ⅰ～Ⅲ）とも2段階ずつ昇給があり、やる気や努力（役割・能力の発揮度合い）に応じ、最短6年でPⅢ・最高時給に到達することができる。その時点の評価でA以上を連続取得し、フルタイム勤務・エリア内異動にも応じられるということであれば、今度はLⅠ資格（月給制）に昇格できる。さらにLⅡ段階に昇級し、管理職の任命を受けた時点で、晴れて正社員に転換。新制度の構築に当たっては、こうした乗り入れがスムーズになるよう、LⅠ資格の賃金水準を正社員・新卒入社から3年目（月給21万円～）、LⅡ資格の最高を6年目（同28.5万円）に設定するなど、緻密な工夫が施されている。

- ※1 「パートナー社員」や再雇用「シニア契約社員」（以上、1年ごと契約更新で65歳雇止め、フルタイム（実働8時間）あるいはパートタイム（8時間・週4日／6～8時間・週5日で月129時間以上）、あるいは「学生短期アルバイト」（月128時間以内）と呼称。いずれもシフト勤務制（早番・遅番の二交替制）であり、正社員・有期契約社員とも1か月単位の勤務予定表で割り当てられたシフトに従い、レジ（キャッシャー・サッカー）、納品整理（店頭・倉庫の在庫確認、入荷商品の保管用整理）、品出し（主に閉店後に行う商品補充、売れ筋を意識した陳列）、商品発注（原則日曜と平日の2回、自分が担当する商品群について、専用端末で商品毎の売上げと在庫、目安となる発注数を確認し、チラシ掲載や大型連休、季節・天候等の条件を加味しながら不足商品を発注）といった一連の業務を交替でこなす。
- ※2 ルート①であえて36歳以下という年齢制限を設けているのは、過去（1998（平成10）年～2003（平成15）年及び2005（平成17）年）において、新卒採用を停止した際に生じた社員の年齢構成の歪みを是正するツールとして活用しているためである。また、高卒・短大卒、専門学校卒者にとっては、1998（平成10）年より停止した新卒採用に代わる事実上の入職経路として優先的に機能させている意味合いもあり、さらに同社としては、パートナー社員からの採用であっても、正社員にする以上は本部の管理職まで確実に成長して欲しいという期待を込めていることから、昇進・昇格に必要な平均的な到達期間を確保するためでもある。なお、ルート②については、パートナー社員としての勤務実績の蓄積を評価し、ルート①に応募できないようなケースにも広く機会を拓く配慮から、特に年齢制限を設けていない。ただ、同社には役職定年があるため、実質的には49歳以下が対象になる。
- ※3 募集・採用時給は、都心店で1,100円等（このほか、土日祝は100円増、早出残業手当は×0.25加算（平均で1か月15～20時間程度）等）。契約更改時の評価事項は、①接客対応（基本姿勢、直接的対応、間接的対応、商品知識）②実務能力・取組姿勢（基本姿勢、実務能力、意欲・姿勢）。なお、パートナー社員には、若干の賞与（2007（平成19）年冬実績のパートナー社員の賞与は全社平均で12万円）が支給されるほか、共済組合制度（希望者のみ）、従業員買物割引制度、食事補助（食券）制度、資格取得補助制度といった正社員とほぼ同様の福利厚生も適用されるが、退職金はない。

担当者からのメッセージ

弊社では長年、契約社員の社員登用を実施してきました。近年、社内・社外の環境が変わり、契約社員の中には多様な働き方を求める層もあれば、将来に不安を感じている層も出てきています。企業として、それぞれの層にどのように対応してゆくかが、今後の大きな課題となっています。そのような状況下で弊社は、人事制度全体を抜本的に見直している途上にあります。しかし、どのように人事制度を変えてゆくにせよ、社員登用による人材の発掘、モチベーション維持はその中心になるものと考えています。

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)	2008(平成20)年3月		2007(平成19)年3月		2006(平成18)年3月	
	908億円		858億円		900億円	
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	
	21名				30人	
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)	
	2,879人	1,102人	1,777人	1,777人	1,176人 (短期雇用アルバイト 683人を除く)	
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	6.5回				