

## (4) サミット株式会社

### 導入している制度



正社員転換



共通の処遇



能力開発



その他



### ポイント

- ・パートからキャリア社員への登用制度と、キャリア社員から正社員への登用制度を導入。
- ・正社員への円滑な登用を実現するため、正社員とパートの中間的な雇用区分＝キャリア社員を設けた。基幹的な役割をしていたパートタイム社員から好評。
- ・正社員と非正社員には同じ教育訓練を実施。

### 1. 会社の概要

#### (1) 業種

1963（昭和38）年創業の小売業。食品スーパー及びその他の生活関連の小売チェーンで、関東圏を中心に90店舗を出店している。ここ数年間は、平均で1年にプラス7店舗のペースで店舗数が純増し、売上高、経常利益ともに上昇している。

#### (2) 従業員構成

総数13,354人で、うち正社員が1,961人、非正社員が11,393人と85%が非正社員である。正社員の雇用区分は、レギュラー社員の1区分で、全店舗間の異動がある。また、非正社員の雇用区分には、労働時間が週35時間未満のパートタイム雇用のパートタイム社員とアルバイト社員、週35時間以上のフルタイム雇用のエキスパート社員とキャリア社員の合計4区分がある。

#### (3) 採用状況

新規学卒採用は、2008（平成20）年4月採用が185人と、ここ3年間は増加傾向にある。大卒採用をメインで行っているが、採用が困難になってきているため、高卒採用が徐々に増えている。また、中途採用も積極的に行っており、年間で60名から

100名程度採用している。

#### (4) 店舗の仕事

各店舗に、青果、鮮魚、精肉、惣菜、ベーカリー、ドライグローサリー、チェックスタンドといった部門があり、標準的な店舗で、各部門に正社員3名、非正社員20名（頭数）を配置している。

#### (5) 基本的な人事制度

職能資格制度を若干変形させた制度を導入しており、役職と資格が対応している。店舗の役職は、エリアマネジャー — ブロックマネジャー — 店長 — 副店長 — チーフ（＝売場の責任者） — 担当者となっており、資格は、レギュラー社員、エキスパート社員、キャリア社員それぞれで設定されている。正社員とパートタイム社員の仕事の違いは、勤務時間、店舗間異動の有無、人員の割振り、作業の段取りや作業スケジュールの作成など指揮命令系統を担当するかどうかにあると考えている。また、非正社員のモチベーションを維持するために、福利厚生面は基本的には全部同じにしている。

## 2. パートタイム非正社員の仕事と処遇

### (1) パートタイム社員について

パートタイム社員は週当たり労働時間35時間未満の契約で、勤務時間によってパートⅠとパートⅡという2つの区分が設けられており、勤務時間が週20時間未満の者がパートⅠ、週20時間以上35時間未満の者がパートⅡと区分される（雇用保険に加入の範囲の人か範囲でないかが区分の基準）。両区分とも、雇用契約期間は1年、時給制で、退職金は支給されない。ただし、パートⅡには、賞与が支給され、勤務時間数によっては社会保険が適用される（雇用保険は加入）。30～50歳代の主婦の人が割合として高いが、最近は20歳代の若い人も増えている。

昇給は年1回5円単位で、昇給幅は0円～15円となっており、人事考課（年2回）によって昇給が決められる。20時間以上のパート社員には賞与がでるので、賞与に反映させるとともに、人事考課の結果を翌年の昇給に反映させる。

### (2) アルバイト社員について

アルバイト社員は、在学中の学生アルバイトと60歳以上のシニアパートの2つの区分があり、共に週当たり勤務時間は35時間未満で、雇用契約期間は6か月である。社員は60歳定年制をとっているため、シニアパートはレギュラー社員及びパートタイム社員を60歳以降に再雇用という形で雇用継続するための雇用区分である。

## 3. フルタイム非正社員の仕事と処遇

2008（平成20）年6月に新しい人事制度が導入され、キャリア社員とエキスパート社員という雇用区分が設けられた。エキスパート社員は定年退職者の再雇用の受け皿とし

での雇用区分で、キャリア社員はレギュラー社員とパートタイム社員の中間的位置付けの雇用区分であり、パートタイム社員から登用される。

(1) キャリア社員について

① キャリア社員の処遇

新人事制度導入以前は、パートの中にキャリアパートという雇用区分を設けていたが、今いるキャリア社員103名は、新人事制度導入に伴って、2008（平成20）年6月にキャリアパートから移行した者たちである。

キャリア社員は、役職では主にチーフに該当する。つまり、非正社員のうち、役職がチーフである者はキャリア社員として処遇することとしたのである。

店舗間異動があり、契約時点で通える店舗を3つ程度申告できる仕組みとなっている。一日8時間勤務で（1か月単位の変形労働時間制で、休日は月間10日）、月給制で、正社員の同じ資格の人の7掛け程度の年収になるように制度設計がされている。キャリア社員の資格は、下からCA1、CA2、CA3となっており、1つの等級に約2年在職し一定の仕事ができるようになってから、筆記試験を受験して合格すれば、1つ上に昇級できる。そして、CA3になると、レギュラー社員への登用資格を得ることができる。

② キャリア社員への登用の仕組み

パートタイム社員からキャリア社員への登用選考は、店長推薦→筆記試験→本部の面接試験の3ステップである。また、選抜基準は、一日8時間働けることと、チーフとして他の従業員を指導する能力があることの2つである。

2009（平成21）年4月に2回目の登用を行うが、最低でも20名程度の登用を予定している。制度の周知は徹底して行っており、6月の契約更改の面接の時には、店長が制度説明のレジュメを見せた上で、一人一人に説明している。

キャリア社員に登用される者に求められることは、時間的にある程度融通が利いてフルタイムで働けることと、責任を持つことを厭わないことの2つである。言われたことをやるだけでなく、仕事上の指示ができ、責任を持てる。そして、他の従業員に教育訓練を行える。こういうことをしたいと考えているパートタイム社員に対して適切な処遇を行うために設けた制度であり、運用はこれからであるが、更にレギュラー社員になる道も用意している。

③ キャリア社員という雇用区分を設けた理由

パートが正社員になることに抵抗感を覚える理由として多いのは、店舗の異動である。正社員になると指揮命令をすることを求められるが、パートタイム社員やアルバイトに作業の指示を出すことが必要になってくる。これまで同じ店舗で働いている人たちの中であつたら、指揮命令もできるかもしれないが、違う店に異動したときに同じことができるかどうかという不安が、もともと雇用の仕方が店舗限定で

あったため正社員よりも強いようである。

また、異動を不安に思う気持ちには、子どもの存在も大きい。たとえば、子どもの面倒をみるためには通勤距離が今より長くなると困るといったことが理由として挙げられる。さらに、人間関係を挙げる人も少なくはなく、新しい店舗で新しい人間関係を構築するという点に関して心配する人がいる。

その一方で、過去の経験から、パートから直接正社員になる場合は、必ずしもうまくいかないケースが少なくなかった。登用する前に正社員の仕事を説明しても、管理や指示命令、教育など実際に仕事をしてみないとよく理解できていないことが多く、また、店長の推薦があつての登用だったのだが、店長もパートタイム社員、アルバイト社員としての仕事ぶりがどうなのかという評価になりがちで、実際に正社員になってみると本人もこんなはずではなかったということがままあり、せっかく正社員になっても辞める人が存在した。

パート・アルバイトであれば自分の好きな時間帯に働けるが、正社員は1か月間のシフトが決まっていて、急に休むことが難しいという窮屈さもある。正社員にいきなりなることには抵抗感があるものの、これまでの働き方以上を望むパートもいたので、働く人もワンクッション置き、こうした不安を取り除いた上で働いてもらうために、かつ会社としてもその人の能力を見極めた上で、正社員になってもらった方が長い目で見たら良いのではということになり、キャリア社員という正社員とパートタイム社員の中間的雇用区分を設けた。

また、もっと稼ぎたい、銀行でローンを組みたいと思っている人たちを月給制にして処遇することで、有期雇用といえども、安定した働き方を提供したいということもあった。

#### ④ キャリア社員制度導入の従業員からの反響

チーフだったパートがキャリア社員となって、働きやすくなったという感想が聞かれる。旧人事制度でキャリアパートだったときも、通常のパートよりも能力があるということでキャリアパートとしていたが、パートがパートの指導をすることは意外と難しく、キャリア社員制度導入により、それが解消された。また、福利厚生制度などはほとんど変わっていないが、会社が自分たちを社員として認めてくれたことが、やりがいにつながっている。

#### (2) エキスパート社員について

エキスパート社員は、定年退職の受け皿としての雇用区分で、店舗では役職で副店長以上に当たる。

新人事制度導入前も、再雇用制度は一律パートタイム社員として処遇をする、すなわち時給での処遇を行ってきた。定年退職前に店長をしていたのであれば、店長退任時の給与を時給換算して、その7掛け位という設定をしてきたが、身分がパートとい

うことになる、実際に再雇用される定年退職者はいなかった。

しかし、少子化の中で大量の採用をしていかななくてはならず、また、出店が急激に拡大することによって管理職が薄くなるといった事情があり、60歳で定年する人たちを有効に活用するために、新人事制度の導入によって、店長、副店長や管理職をしていた人はエキスパート社員として雇用することにした。エキスパート社員は主に店長、副店長に該当し、管理職となる。給与は月給制で、人事考課は相対評価でなされる（人事考課により翌年度の処遇を決定する）。

## 5. 正社員への登用

新人事制度の導入によってキャリア社員からレギュラー社員への登用制度も設けたが、2年程度の在職経験を登用要件としているため、実際に登用を開始するのは2010（平成22年）以降となる。レギュラー社員の登用試験は、正社員としての知識を問うこととなるため、パートタイム社員からキャリア社員への登用とは別の試験を用意する予定である。

1人でもよいから最初の一步が出ないと後が続かないし、1人でも正社員への転換があれば、それを見ている人たちがそのあとに続くと考えている。よって、着実に制度運用をしていくために、最初から大々的にやろうとは考えていない。

## 6. 能力開発

OJT中心の能力開発を行っており、社員の能力開発体系は資格・役職別に作っており、階層別といった視点に立っている。

非正社員（パートタイム社員とキャリア社員）にも能力開発体系を導入しており、基本的にはOJTである。非正社員には、まず、入社から3か月目までは採用時の教育ということで、店長が社員としての基礎知識を説明する。次に、基本作業を習得するため、チーフが平易な作業から段階的に教育していく。教えるべき項目については、「パートタイム社員・キャリア社員能力開発マニュアル」というカルテで教えるべき項目が示してあり、これに沿って行われる。入社4か月目以降も、同様の形式でチーフが繰り返し教育を行い（「パートタイム社員習得計画表」）、作業の正確さ、作業スピード、仕事の幅をより広げていく。このパートタイム社員習得計画表は、入社した正社員が新入社員研修後に受ける配属後実務研修で用いるものをコンパクトに直したものであり、入社してから2年でチーフができるようにしましょうという設計になっており、その時々に応じて段階を追って行っている。現場のOJTの中で、実際に教えるのはチーフであるが、キャリア社員の習得の責任は、副店長にある。

更に、チーフ研修になると、レギュラー社員とキャリア社員は一緒に参加する。また、レギュラー社員とパートタイム社員の研修も違いはほとんどなく、現場の技術レベルの研修は全く同じようにやる。しかし、パートタイム社員には指導・育成といった役割を

求めていないため、マネジメントに係わる研修は行っていないが、キャリア社員には、マネジメント研修も行っており、今までそういう話を聞いたことがなかったと好評である。他のパートタイム社員を指導する上で、非常に困った部分の解決の糸口となるようである。

また、通信教育等も全てパートタイム社員にも開放しており、業務との関連が高いものには会社の補助が出る。

今後もこれまでどおり、基本的に技術面の教育訓練はOJTを中心にやっていき、マネジメントやリーダーシップ等の部分や座学でやるものはOff-JTで行う。また、従業員の大半を占めるパートやアルバイトにも今後教育していかないと、会社がまわらなくなると考えている。

## 担当者からのメッセージ

今回の制度改定は社会状況の変化、いわゆる少子・高齢化、採用難、団塊世代の大量退職等の状況において、いかに人材を確保するか。また、社員の約85%がパートタイム社員・アルバイト社員であることを踏まえ、社員の大多数を占めるパートタイム社員が働きやすく、能力を発揮できる制度にするかということが最大の課題でした。

以前から社員の再雇用及びパートタイム社員からの正社員への採用等は行っていましたが、十分に機能している状況ではありませんでした。そこで、なぜそれらが十分に機能しなかったかを考え、今回の制度では是正しました。

今後は制度の定着及び社員への周知徹底が最大の課題です。どんなに良い制度でも、社員に周知し、制度の目的どおりにきちんと運用されなければ社員のモチベーション及びモラルのアップには繋がらないと考えるからです。

## 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		
	204,273百万円		194,775百万円		180,435百万円		
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		
	185人				235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)		
	13,354人	1,961人	11,393人	11,290人	103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	—					