

(6) 株式会社ロフト

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

- ・雇用区分を一元化し、全従業員を「ロフト社員」に。
- ・社内でのキャリアアップルートが整備されたため、社員の定着率とモチベーションがアップ。
- ・全員が研修を受けられるように教育訓練制度も充実化。これまで研修を受けられなかった人たちに最も効果的。

1. 会社の概要

(1) 業種

1996（平成8）年に西武百貨店から独立分社化した生活雑貨専門店で、全国に51店舗を出店している。1996（平成8）年の分社化以降、売上、利益ともに拡大を続けてきたが、2004（平成16）年に初めて減益となった。それまで、効率重視の分業体制という従業員の仕事のやり方、つまり文具、健康商品、バラエティ雑貨など商品領域ごとに、レジならレジ、ラック（＝品出し担当）ならラックだけという作業による仕事の割り当てでやってきたが、この頃から、レジもラックも両方こなせるというような有機的な形での仕事の仕方に切り換えていくことの必要性が認識され始めた。また、パートタイム社員の採用が難しくなっており、人材確保が困難となっていた。

こうした事情を背景に、2008（平成20）年3月、雇用区分を「ロフト社員」1本に絞るといふ新たな人事制度を導入し、教育訓練体制の充実も含めて新たな取り組みをしているところである。

(2) 従業員数

総数3,577人で、一部を除くほとんどの人がロフト社員と呼ばれる無期契約の正社員である。このうち月例給で給料が支払われている人が836人、時間給で支払われている人が2,741人で、正社員、非正社員という区別は一切ないが、職務がリーダー以上である人は月例給で、リーダーに上がるまでの人は時間給で給料が支払われる（つまり、リーダー以上が836人）。ただし、ロフト社員のうち数名有期契約をしている人もおり、また、初めてロフトに雇用される人は6か月契約であるため、彼らの合計の745人が有期契約労働者で、そのうちフルタイムの者は140人である。

(3) 採用状況

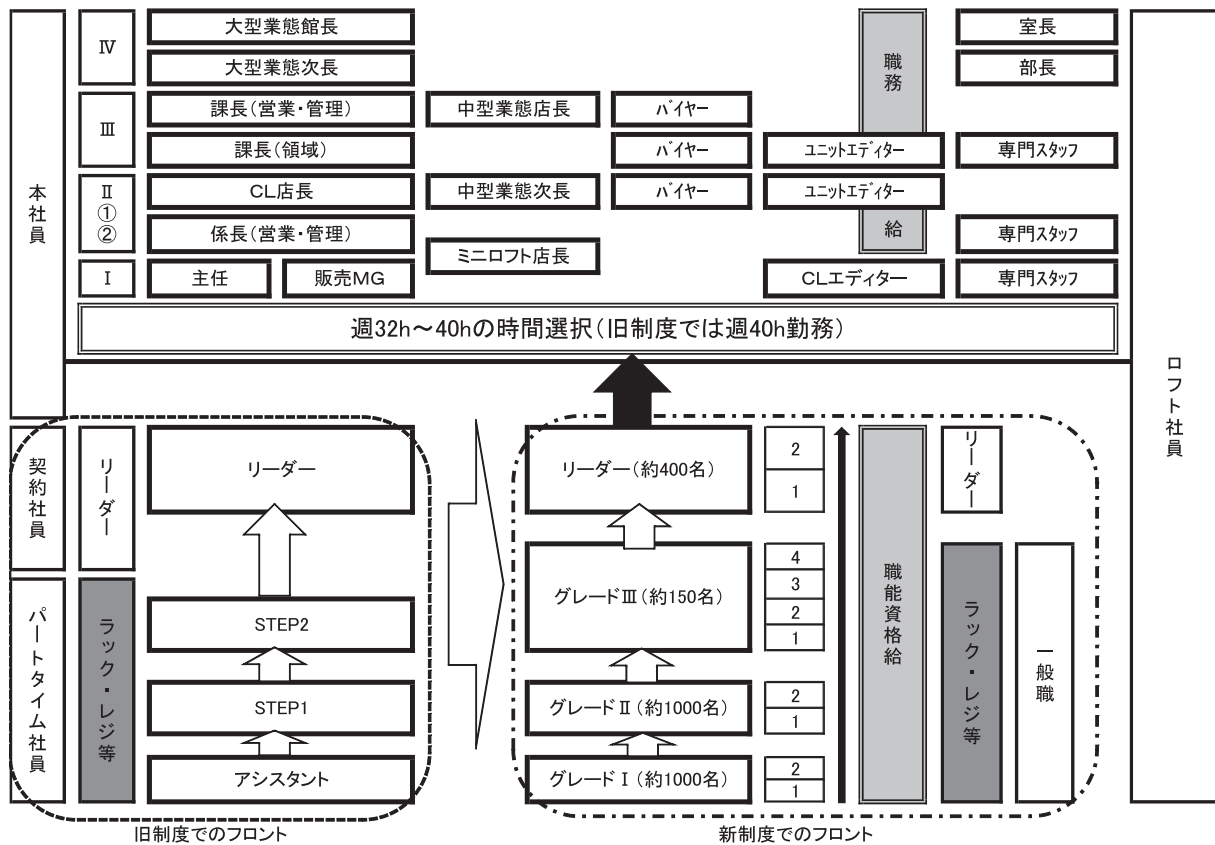
新しく店舗をオープンするなど変則的なことがなければ、平均で月50人くらいが入社している。店舗の募集に応募し、面接を受けて採用になった人全員、6か月間は有期契約（試用期間ではない）にしている。採用後は、本人のキャリアに応じたグレードに格付けされ、この6か月の間に、マン・ツー・マンの指導担当者を付けて、半年間のカリキュラムのハンドブックを渡し、職務に必要な能力をOJTで身につけてもらう。6か月の有期雇用満了後に評価し、無期契約になる人、契約満了となる人に分かれる。

1996（平成8）年に分社をしてから10年間は新卒採用をしてこなかったが、マネジメント部分での人材補充をする必要があったため、2007（平成19）年度から店舗採用の他に新規大卒の本社採用を行っている。2007（平成19）年度は実績で20名、2008（平成20）年度が34名、2009（平成21）年度の内定者は19名である。また、過去3年間の中途採用者は8名で、前職で管理職を経験したことがある人を中心に、店舗の主任・係長層となる人を即戦力として採用した。

2. ロフト社員制度

新人事制度導入以前は、正社員の「本社員」、非正社員の「契約社員」と「パートタイム社員」という雇用区分があったが（図1参照）、新人事制度設計の基本的な発想は、正社員・非正社員という雇用区分をなくすというところにあった。

図1 社員体系



出所：ヒアリング時配布資料より作成。

週労働時間が20時間以上の人は全て無期契約での雇用とし、全員が「ロフト社員」という雇用区分となった。一人一人に希望を聞き、基本的にばらばらの労働時間契約を結んでおり、例えば、25時間勤務の人や35時間勤務の人等が混在する。

ただし、学生など20時間未満の人はアシスト社員という雇用区分に位置付け、本人の希望によって2か月契約又は6か月契約とし、6か月契約の人は4年を上限として契約更新可としている。

また、制度導入とともに、これまで有期契約で働いていたパートタイム社員の中にどうしても有期の方がよいという人がいたので、本人の希望で、1年契約や3年契約という選択も可能としたため、ロフト社員の中にも一部有期契約の人がいる。しかし、こうした人は5名と数は少ない。

新しい制度では、グレードIーグレードIIーグレードIIIーリーダーという資格体系が導入された(図1参照)。グレードIとグレードIIは店舗との雇用契約で、グレードIIIより上は本社との契約である。グレードIII以上に上がるときは、店舗間異動又は全国異動ありという形にセットする。

前述したとおり、店舗の募集に採用された人は全員、初めの6か月は有期契約にしているが、まず、採用時の本人のキャリアに応じたグレードに一時的に格付けされ、無期契約になったときに本格付けされるという、再格付け制度を導入している。平均的には、

グレードⅠの①からスタートするケースが多く、6か月の有期雇用期間が終了したら、無期契約のロフト社員に切り換えられるかの評価がなされる。これは、本人の申告に加えて、評価者が評価をし、総合的に判断をしていく。

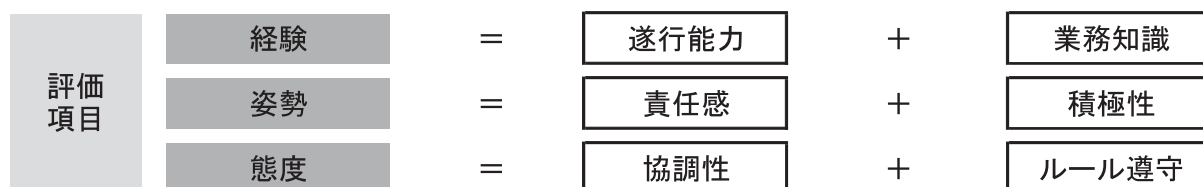
6か月の有期契約からロフト社員に切り換わるための評価においては、より現場に近いリーダーに意見具申をする場を設けており、リーダーの意見を参考にしながら係長が一次評価を行う。そして、二次評価者は販売課長で（小型店舗の場合は、店長）、更に最終評価者は館長となっている（小型店舗の場合は、営業部長）。

新制度導入後、2回程本格付けの採用試験を行ったが、自発的に離職する人を除くと、約7%が不合格となり、契約満了となった。不合格になる主な理由は、勤怠と接客の2つである。遅刻ばかりしている、突発で欠勤ばかりしているといった勤怠上の問題や、接客態度が著しく悪いということが挙げられる。きちんと決められたとおりに出社をし、普通に接客ができれば、通常であれば合格する。

ロフト社員になってからは、グレード間の異動（例えば、グレードⅠからグレードⅡに上がる）を昇格と呼び、グレード内の異動（例えば、グレードⅡの①からグレードⅡの②に上がる）は昇級と呼ぶが、両方とも評価は二次評価までで、一次評価者は直属の上司（係長又は販売課長）で、二次評価者が店長又は館長である。

評価は面接と筆記試験と、経験、姿勢、態度で評価を行い、経験は遂行能力と業務知識、姿勢は責任感と積極性、態度は協調性やルール遵守に当たり（図2参照）、グレードによって評価ウェイトは変わってくる。入社したばかりのグレードⅠは、職務遂行能力や業務知識といった経験は20%しかみないが、勤続が長くなるグレードⅢではこうした項目の評価ウェイトが高くなる。評価のやり方は、評価シートで本人がまず自己申告し、面接を行う。そして、遅刻、早退、欠勤、無断欠勤という勤怠の部分も足し込んで上司が評価をするという、セルフチェックからの評価である。

図2 評価項目



出所：ヒアリング時配布資料。

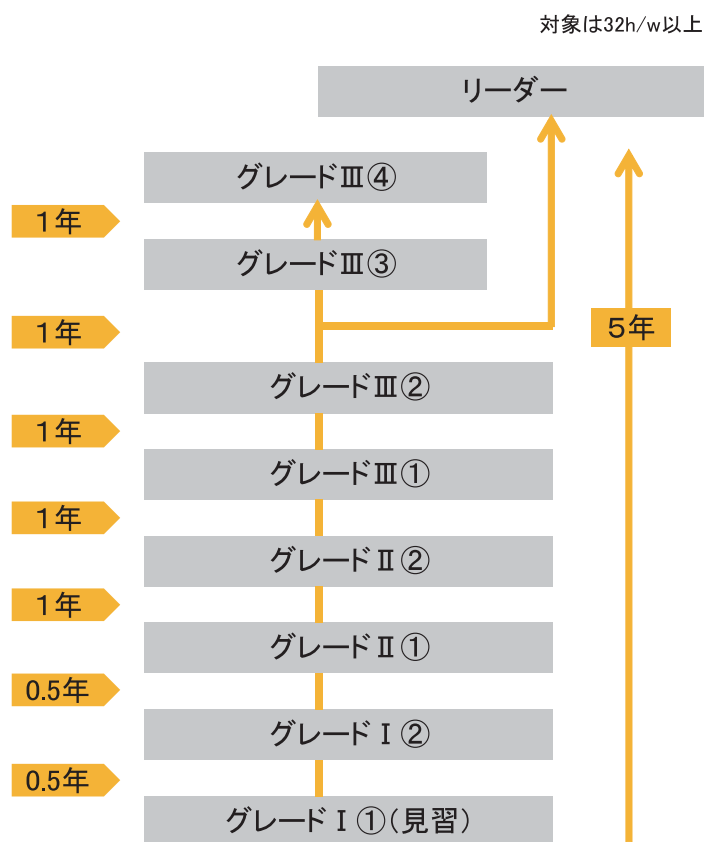
ステップアップは、グレードの下から上へが基本であるが、グレードⅢの②からはリーダーにスキップすることができる（図3参照）。社員の中には、リーダーはマネジメントの仕事が入ってくるため、希望しない人が中にはおり、そういう人のために専門職の道としてグレードⅢの③、グレードⅢの④を設けている。ただし、制度導入してから間

もないため、現状では、グレードⅢの③やⅢの④の人はゼロである。

また、リーダーにも①と②の2つのステップを設けており、リーダーの②から店舗の主任、係長というようにステップアップをしていく。

福利厚生制度としては、週20時間以上のロフト社員全員がグループの共済会に加入している。退職金は、2004（平成16）年度から確定拠出年金に切り換えており、本社員、正社員になって5年で有資格という形の規約となっている。社会保険の加入も、週28時間以上の人を対象にしており、適用基準の目安である40時間勤務の4分の3の30時間よりは緩い条件としている。

図3 ステップアップルート



出所：ヒアリング時配布資料。

3. ロフト社員制度導入のメリット

(1) 定着率のアップ

ロフト社員制度導入の一番のメリットは、定着率のアップにある。2006（平成18）年、2007（平成19）年では年間で約1,700名入社し、約1,700人が退職していたが、制度導入後定着率はかなりアップした。これは、時間給のアップと無期契約にしたことによると考えられる。

例えば、時間給は、旧制度よりも1割アップしている。東京都内の店舗を例に挙げると、旧制度でのアシスタント社員の時給の上限は950円であったが、新制度で同じ

資格に当たるグレードⅠでは①のバンドで960円とした。

従来は、アシスタント社員がステップ1に昇格すると時給が900円となり、更にステップ2に上がると950円に上がった。しかし、ステップ1からステップ2に昇格するまで1、2年かかり、更に950円まで上がると、それ以上は時間給が上がらない仕組みになっていたため、リーダー職務での上は目指したくないという人には仕事として魅力がなくなってしまっていた。新制度では、スタートを960円にしており、グレードⅢの④までいけば1,200円ぐらいまで上がる仕組みにしたことが、定着率アップにつながっている。また、雇用契約が今までは6か月、半年ごとでの契約更新であったのを無期契約に変えたことも、定着率アップにつながっている

(2) 社員のモチベーションのアップ

グレードⅡの層は、ステップ2から横移動した人たちで、時間給は若干上がったが仕事の内容などその他のことは余り変わっていない。他方、新制度でグレードⅢに格付けられた人は旧制度の職層から上昇異動した人たちである。2008（平成20）年6月に従業員調査を行ったところ、新制度でグレードⅢに位置付けられた人は、仕事に対するモチベーションが高いことがわかった。旧制度では、長期的な展望を考えていなかった人たちが、無期契約となったことで、5年以上頑張りたい、転居を伴ってもステップアップをしたいというように変わってきていると考えられる。

また、グレードⅠの層も、2008（平成20）年3月以降に新しくロフト社員になった人たちであるが、非常にモチベーションが高く、どんどんステップアップをしたいと回答している。

つまり、旧制度下の働き方は、ステップ2が職層の上限で時給も950円で頭打ちということでやりがいなくなり、3年、4年のベテランが辞めていくといった問題があったが、こうした点がクリアされ、全体のやる気、モチベーションは上がっていると考えられる。

また、上を目指したい人にとっては、今まではパートタイム社員から契約社員になる時や、契約社員から本社員になる時には、人事部や役員が面接をしていて、一つのハードルがある感じであったが、スタート時点から全員がロフト社員であるから一律にストレートに上がってもらえるということで障壁がなくなった感じがある。

4. 教育訓練

(1) 新人に対する教育訓練

新人教育は、Off-JTとOJTの2本立てである。入社時研修は、月2回、東ブロックと西ブロック単位（東京と大阪）で入社式を行うこととし、執行役員以上がロフトの歴史から事業概要、業務内容を話し、その後に人事部が人事制度を説明するという、会社に関する知識の付与を行っている。入社式の後、同じ日に5時間から6時間位の

研修も行い、仕事に関する知識を教えている。両方とも、社員としての意識付けとして有効に機能している。

また、新人のOJTとして、採用後最初の6か月の有期契約期間に、マン・ツー・マンの指導担当者をつけて、カリキュラムのハンドブックを渡し、職務に必要な能力を身に付けさせている。

(2) 新人以外の社員に対する教育訓練

新人以外のロフト社員については、グレードⅠ、グレードⅡ、グレードⅢの各層全てにおいて研修のプログラムがあり、またリーダーになった時はリーダー研修があり、それより上の主任・係長も全て研修を行っている。つまり、ロフト特有の商品やビジネスの基本的な研修まで、層立てで細かく作成している。

旧制度から新制度に移行しても時給や仕事面でほとんど変化のなかったグレードⅡの仕事に対する意識付けというのが一番難しいことであった。グレードⅡには1,000人以上在籍しているが、全員に研修を受講させた。研修は1回20人、30人単位で、全員に受講させるために何十回と繰り返し行ったが、全体でみて、ここが一番効果があったと考えている。また、旧制度では、アシスタント～ステップ1までは研修がなく、ステップ2に上がらないと研修を受けられなかったが、全ての層に研修を導入し、全体的に能力開発を充実させた。

担当者からのメッセージ

2008（平成20）年3月より、「正社員」「契約社員」「パートタイム社員」とあった社員区分を改め、「ロフト社員」に一本化を行い、合わせて賃金水準や労働時間の見直しを行いました。これにより「離職率の低下」「社員のモチベーションの向上」と、一定の効果を得ることができました。間もなく制度導入より1年が経過しますが、まだまだ細部では手直しや見直しをすべき箇所が散見されます。又、厳しい経済環境の中、個々の「ロフト社員」のやる気やスキルの向上、そしてこれらを如何に顧客支持に結び付け生産性の向上に繋げていくか、いわゆる人事制度に「魂を入れる」作業に取り組むステージに今後入っていく必要があると考えています。

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		
	7,094百万円	6,264百万円	5,343百万円		
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	
	34人			8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)
	3,577人	836人	2,741人	745人	140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			
	0.5年	1.1回			