

事例報告

# 非正規雇用の処遇改善 ——ロフトと吉野家のケース——

就職先が本人の希望とは異なり、非正規員でスタートしなければならぬ人は多い。こうしたなか、正規・非正規という雇用区分にとらわれず、適材適所で処遇し、正社員との垣根を低くしたり、取り払おうとする企業も出てきている。非正規員も無期雇用化したロフトと正社員登用の機会を大幅に拡大した吉野家の事例を見る。

## 非正社員も無期雇用化

### モチベーションアップで効果

#### ロフト

##### 非正社員の雇用安定化事例①

##### 全員無期雇用化に踏み切った ロフトの取り組み

いわゆる非正社員切りが相次ぎ、改めて正社員との待遇格差が指摘されるなか、全員無期雇用化・高卒初任給の時間換算以上で処遇という、英断に踏み切った企業がある。「全パートを正社員化、短時間勤務でも」——などの見出しでメディアを賑わせ、昨年来注目を集め続ける生活雑貨専門店・株式会社ロフト（概要）だ。取り組みの背景と詳細を、人事部人事課長の駒場信剛氏に聞いた。

——この間、非正社員を巧みに活用し、コスト抑制重視の効率化へ傾いてきた小売業界でなぜ、全員無期雇用化という大胆な方向転換を図ったのか。



駒場 人事課長

無期雇用化に踏み切ったそもそもの動機は、契約・パート等社員の離職率の高さと採用逼迫に対する危機感だ。弊社は、西武百貨店から独立分社した九六年来、店舗のオペレーションは契約・パート等社員を中心に据えて出店拡大を続け、（正社員約四四〇人に対し）契約・パート等社員約三二〇〇人を活用（非正社員の頭数比率で八八%超）するまでになった。しかし今回の制度改定前までは、一度度内に（〇六・〇七年度の平均像で）一七〇〇人（約五三%）の契約（二年更新）・パート（同六カ月）等社員が完全に入れ代わる状況で、文字通り毎日、新たな求人募集を立てなければならず（そのための広告費用（年間三〇〇媒体）も決して軽視できるものではなかった）、しかも新規採用後一年未満の退職割合が七五%にのぼっていたため、店舗で育成する端から辞めてゆき、慢性的な人手不足で現場が疲弊し、生産性も高まらない・といった混乱の渦中にあった。なぜ、定着しないのか——。契約・パート等社員のアンケート調査で明らかになった離職理由の上位は、「他社で正社員採用してくれるところが見つかった

から」「もっと時給の高い就職口が見つかったから」というものだった。

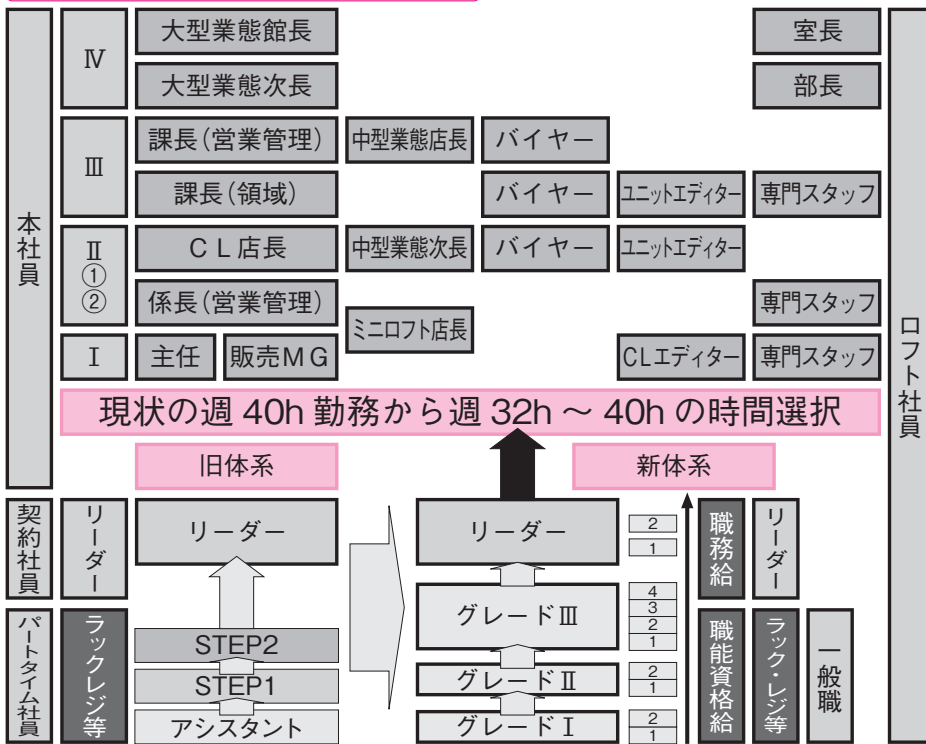
一方、もう一つの動機としては、増収ながら初の減益に転じた〇五年二月期（〇四年度）の決算ショックもあつた。弊社はそれまで、順調に営業成績を伸ばし拡大路線を辿ってきた（北海道から広島までFCを含め二四店舗を展開）が、売れ筋重視の単品管理を追求したあまり、気がつけば「LOFT」らしさ——天井裏



会社概要

会社名	株式会社ロフト (THE LOFT CO.,LTD.)
本社所在地	東京都渋谷区宇田川町 18 番 2 号
設立	1996 年 8 月 8 日
売上高	2008 年 2 月期 768 億円 (総取扱高)
従業員	3,410 名

図1 ロフト社員体系



でたくさんのアイテム(取り扱い生活雑貨は三〇万アイテム以上)の中から掘り出し物を見つけてくれるような感動や、行けば楽しい・ワクワクする何かが発見できるといった期待を与え続ける存在感を失いかけていたことに気づかされた。効率性重視のあまり、レジ担当、陳列(ラック)担当と完全な単能型分野が進み、顧客のニーズをきめ細かく反映した品揃えや、売り場の魅力を高める工夫といったものが手薄になって

いなかっただかという議論に発展した。こうした中で、弊社としては、今後のさらなる企業成長にはこれを支える人材の確保・育成が欠かせない、そのためには雇用区分による待遇差をなくし、同一労働・同一賃金を追求する必要がある——との認識に立ち至ったのであり、その実現方策こそがご指摘の無期雇用(「ロフト社員」)化を含めた、今回の人事制度改定に他ならない。とはいえ、とかく正社員化と報じられた

ため、当初は我々が現場で求める人材と応募者のミスマッチが生じた。『正社員化』と報道され改めて調べて分かったが、行政上の定義でも、正社員は長期的な能力形成を前提にする無期雇用といった曖昧なものでしかなく、法令での取り扱いも例えば被保険者か、労使で定義する正社員の就業規則に基づくかなど便宜上さまざま。こうした中で、弊社のロフト社員は従来

の本社員、契約・パート等社員という対極でみて、いわば本社員に取り込むというのではなく、むしろ本社員と契約・パート等社員を隔っていた垣根を取り払い、いずれも安定的な勤務で、ステップアップの機会が平等にあるといった点でみな同じという、新たな社員概念(全員社員思想)を提起させていたのだと考えている。

——御社が人事制度改定を行った〇八年三月以降、市場の状況は一変したが、今後の方針に変わりはないか。昨秋以降、景気は一変したが、弊社は顧客のリピート利用率が高く、取扱商品単価もある程度抑えられているため、むしろこういう時代だからこそ、心の満足感を提供し続けられれば先行きは暗くない。また、不安定な時期だからこそ人材を大切に会社ほど光り、優秀なスタッフを惹きつける。その結果、知恵を出し、協力し合いながら、生産性の高い職場を築いてもらえると考えている。

——今回の人事制度改定の概要を教えてください。ロフト社員を希望する場合、どのような仕組みで採用され、どう処遇されるのか。弊社にはこれまでも、パート社員(六

カ月更新)から契約社員(一年更新、リーダー(注1))を経て、直属上司や人事部、役員等による総合判断で正社員(本社員・無期雇用)という、非公示ながら登用の仕組み(新卒採用がなかったため)は存在した。しかしながら、パート、契約社員の職務レベル間は乖離が大きく、また契約社員から本社員へのハードルも高く将来展望が見えにくかったことから、結果として深刻な人材流出を招いてしまった。そこで今回の人事制度改定では、従来のパート社員(アシスタント、ステップ1・2の三段階)から、契約社員(リーダー)までの資格体系を一本化し、グレードI①からリーダー②まで一〇段階に細分化した昇格・昇給段階でつなげた上で、週二〇時間以上(注2)働ければ無期雇用化(定年は現行六〇歳・六五歳まで再雇用)するとし、どんなレベルアップしたい人、あるいは一定レベルまでの職務で習熟度を高めた人など、多様な価値観・ライフスタイルに応じ、長期にわたり安定的に働いてもらえるようにした(図1)。

ロフト社員の採用に当たっては、店舗ごとに応募を受け付け六カ月有期で雇用契約し、入社式(全国二カ所で開催)・入社時研修(ロフト社員としての意識づけ)に参加してもらう。その後は店舗に戻され、カリキュラムハンドブックに基づき五・五カ月間、OJT訓練(マンツーマン指導)。その上でこの間の人事考課(能力・適性評価)を行い、勤怠状況(仕事ぶり、勤務態度等)を踏まえながら採用可否を判断する。可となれば(注3)、業務の習得レベルに応じたグレードへ本格付けし、

無期雇用（店舗採用に位置づけ。週二〇〜四〇時間勤務の範囲で個別契約）へ移行。採用後は原則、応募店舗の売り場担当（ラック・レジ係で「フロント」と呼称）として、品出しや陳列、接客・販売や在庫管理といった一連の職務実績を積み上げてゆく。

その習熟度合いをみる評価（注4）は半期に一度行われ、結果は昇給・昇格に反映する。その結果、グレードⅢ以上昇格ということであれば本社契約の位置づけに切り替わる（グレードⅢ以上から中核人材候補の位置づけになるため）。さらに、ユニット毎にフロントを束ねる「リーダー」（一フロアに三〜四人・一店舗で二〇人程度）へ任用されれば、グレードⅢ②からリーダー資格へ格付けとなる。一方、必ずしもキャリアアップをめざすのではなく、ワーク・ライフ・バランスを重視したい層も厚みを増しているため、あくまでグレードⅢ上で習熟していける複線型処遇として、グレードⅢの③④も用意したところである。こうした一連の整備により、グレードⅠからリーダーへの昇格まで、週三二時間以上であれば契約時間に影響されない公平な昇格・昇給機会を担保した。

処遇については、これまで旧・パート社員のステップ2でようやく九五〇円だったものを、グレードⅠ①で九六〇円とし、時給（職能資格給）の最低を高卒初任給の時間換算以上に引き上げた。さらに、グレードⅡ②で短大卒相当の一〇五〇円、グレードⅢ②で大卒相当の一六〇〇円、最高のグレードⅢ④は一二〇〇円——に設定。従来、時間給の設定は店舗毎に行ってきたが、

改定に当たっては高卒初任給を相場観とし、生活実感となる民間家賃や消費者物価指数を加味して全国を四ブロック（エリアⅠ〜Ⅳ）に区分した。（いわば企業内最賃を）高卒初任給水準へ引き上げたのは、弊社の採用がそもそも高卒相当以上（高卒資格以上）ではなく実質的に一八歳以上の意味）であり、あくまで旧・本社員との時間換算で同一労働・同一賃金を追求した結果である。

賞与については、チームとしての責任が課せられてくるリーダー以上に限っているが、それに代わるものとしてグレードⅠ・Ⅱには奨励手当、グレードⅢにはインセンティブを年二回、賞与支給日と同じタイミングで支給することにした。奨励手当は、勤務の具体的な状況（繁忙日・時間帯への協力）とチームワークへの貢献をポイントで加味し、最高三万円を支給。一方、インセンティブは所属店舗の半期業績（予算達成可否等）に応じて最高九万円を支給する。

福利厚生面も改定し、例えば弊社が加盟する共済会は、全てのロフト社員が加入でき、出産・入学祝い金や弔慰金等についても支給されるようになった（利用者からも好評である）。一方、退職金（〇四年度から確定拠出年金に切り替え）については残念ながら適用していないが、例えば代替給付などの手法も視野に、現在検討中である。

——週三二時間以上の短時間勤務から、リーダーの上位にある売り場主任係長、店長あるいは本部管理職まで、いわゆる旧・本社員の役職への昇進も可能というのは画期的だが、どのよう

な狙いがあるか。また、旧・本社員の中で育児・介護等により短時間勤務する人との整合性には配慮しているか。ロフト社員制度は、弊社側が職務と働き方の対応（連動）を決めるのではなく、職務に依らず働き方を個別に契約してもらおう仕組みを志向している。そのため、多様化する労働者ニーズや個人の価値観・ライフサイクル等を尊重し、旧・本社員では硬直的だったフルタイム（週四〇時間）勤務という要件も取り払った。とはいえ、その場合でも許容できるのは週当たりで一日少ない四日（週三二時間）勤務とか、一日当たり一時間程度少ない週三五時間勤務等ではないか・ということ、

少なくとも週三二時間以上の要件は残した経緯がある。昨年三月にスタートした制度だけに、現在はまだグレードⅠに一三〇〇人、Ⅱに一〇〇〇人、Ⅲに一五〇〇人、リーダーに三四〇人が配置されている状況。ここからの昇格・昇進で係長や主任がどう登場してくるか分からないが推移を見守りたい。一方、弊社では旧・本社員の育児・介護等に伴う短時間勤務でも、一時的ワーク・ライフ・バランスへの対応としての「時短勤務」と、根本的な「契約時間の変更」のいずれかでの対応を本人選択の下で行っている。

一般的に、長期活用が前提でも、あえて有期契約の更新を繰り返す理由は、緊張感を持たせモチベーションを防止するだけでなく、万一店舗閉鎖等に追い込まれた場合を想定しているためと聞く。今回、とりわけグレードⅠ・Ⅱの店舗限定で無期雇用に踏み切るに当たっては、そうした懸念をどう払拭したか。

ロフト社員制度は、グレードの降格・降給ももちろんあり得るよう設計している（注5）。そのため、モチベーションを起すような人は自ら離脱していくといったこともあるだろう。一方で店舗閉鎖等に当たり、異動してもらえれば雇用を維持できると申し上げても、仮に了承してもらえないようなケースがあるとしたら、それは旧・本社員が退職してきたような場合と全く同じことだ。

図2 制度導入後のロフト社員の状況変化

応募者の変化	採用倍率 1.25倍 ⇒ 2.64倍	08年3月〜7月 就労ニーズアンケートより
退職率の改善	退職率 25.4% ⇒ 11.3%	
フルタイム社員増加	フルタイム社員 22.7% ⇒ 52.6%	
長期勤務希望者増加	5年以上希望者 28% ⇒ 40%	
意識の変化	ステップアップ志向・チャレンジ志向 25% ⇒ 35%	
従業員満足度UP	働くことの満足度 48% ⇒ 58%	

——制度改定後一年を経て、ロフト社員化の効果をどう受け止めているか。これまでの職務分担や指示・判断系統のあり方など、現場レベルに何か具体的な変化はあるか。

目に見える効果としては、旧・契約・パート等社員の退職が半減し、一方で求人応募者が格段に増えた。また、新たなアンケートを実施する直前のため、手元には昨年六月時点での効果をみたくもつかない(図2)が、それによると、旧契約・パート等社員のうち、制度改定前後で、ステップアップを望む者は一〇ポイントアップ(三五%へ)、弊社で働くことの満足度は一〇ポイントアップ(五八%へ)となっており、モチベーションアップ効果は非常に高いと感じている。とくに企業満足度は大規模企業の平均像(三〇四割)と比較しても、有意に良好な状態だそう。

——御社は〇六年度から、プロパールの新卒採用をスタートさせた。新制度の中での新卒採用の位置づけと、今後これらをどう使い分けるかの人材活用方針を教えてください。

新卒採用はこの間、〇七年度に二〇〇八年度に三四人の実績があり、

〇九年度は四月入社で一九人を予定している。新卒採用開始後に、制度改定が行われたため、新卒採用者はT資格としてグレードⅢ②相当の別枠に位置づけており、その後はリーダー昇格時からこれに合流する格好になっている。というのも、新卒採用は一万人のエントリーから十数人を選びすぎる狭き門のため、集中トレーニング対象(T資格)にすることで、(グレードIから入るとリーダーまでの平均到達期間は五年程度であるところ)一二年でリーダーになれるよう)、より早い昇進を可能にした。なぜあえて新卒採用も行う必要があるのかとの見方もあろうが、叩き上げばかりでも視野が狭くなるため、多様な視点の取り込みも必要だろうし、また労務(年齢)構成にも配慮しなければならぬと考えている。

(調査・解析部 渡辺木綿子)

注1...リーダーは増取減益決算を踏まえ、売り場強化のため〇五年三月から導入された。大規模店舗(約二〇〇人)では文具、インテリアといった分野毎にフロアが構成され、これを管理する係長・主任を配置。その中にはさらに細分化したユニット(文具の場合は筆記用具、手帳等)があり、この範囲の品揃え具申や在庫管理等をリーダー(約三〇人程度)に委ねている。その下にはそれぞれラック内の陳列・補充あるいは接客・レジ業務を行うスタッフ(約一五〇人程度)が働いている。

注2...週二〇時間未満は学生アルバイト中心で、「アシスト社員」年末繁忙期等に対応できるよう二カ月・六カ月更新)に区分している。

注3...不可の場合は、六カ月で契約満了になる。

注4...経験(遂行能力+業務知識)姿勢(責任感+積極性)、態度(協調性+ルール遵守)——を直属上司(一次)とその上長(二次)が各五満点でポイント評価する。評価ウェイトはGIで二〇%・四〇%・四〇%、GIIで二五%・二五%・二五%、GIIIで六〇%・二〇%・二〇%。その合計点が二二・一五点の場合はグレード・バンド昇格、八・一一点の場合は維持、七点以下の場合は降格。なお、グレードIは半期、グレードII・IIIは過去二期の総合評価をもってグレード・バンドを変更する。

# 大原社会問題研究所雑誌

No.606 2009.4

【特集】大原ネットワーク・シンポジウム：大原孫三郎が遺したもの

- 大原農研から資源生物科学研究所
- 大原社会問題研究所の歴史と現状
- 社会を変革する労働科学の歴史と今後の展開
- 大原美術館：その歴史と現在
- 倉敷中央病院：持続的成長をめざして

- 村田 稔
- 五十嵐仁
- 酒井一博
- 柳沢秀行
- 相田俊夫

■論文

能力主義管理の再編にかんする事例分析

玉井芳郎

■書評と紹介

- 木村保茂ほか著『鉄鋼業の労働編成と能力開発』
- 久保田滋ほか編著『再帰的近代の政治社会学』
- 木下武男『格差社会にいとむユニオン』

- 山垣真浩
- 船橋晴俊
- 五十嵐仁

社会・労働関係文献月録

法政大学大原社会問題研究所

OISR. ORGの窓 [9]

月例研究会

所報 2008年12月

発行／法政大学大原社会問題研究所  
発売／法政大学出版局

〒194-0298 東京都町田市相原町4342 tel.0427-83-2307  
〒162-0843 東京都新宿区市谷田町2-14-1 tel.03-5228-6271

# 地域限定の正社員区分を設定し、毎月登用のチャンス

## 吉野家

### 非正社員の雇用安定化事例② 勤務地限定の正社員区分を設定して登用機会を毎月開く、 吉野家の取り組み

非正社員から正社員への登用制度があっても狭き門で、年一回の募集に年齢制限もあり、最大の難関である上長推薦はなかなか得られない。そんな企業も多い中、勤務地限定の正社員

区分を新設し、驚くことに随時、登用機会を開いている企業がある。それが創業から一〇〇年以上、「うまい、やすい、はやい」をモットーに、牛丼ビジネスのナンバーワン企業として着実に成長してきた、株式会社吉野家(概要)だ。

旧・吉野家D&Cから〇七年一〇月、純粋持株会社・吉野家ホールディングスと傘下一六子会社の連結経営へ移行するに伴い、グループの中核として国内吉野家事業を引き継ぎ発足(新設分割)した同社。外食産業の枠を超えた、さらなる成長と変革(注1)を担う人材を着実に育成・確保するための、雇用の複線化方策として〇七年九月、パート・アルバイト等有期契約社員(「キャスト社員」と呼称)のうち、とくに子育てを終えた三〇〜四〇代主婦や二〇代後半〜三〇代フリーター等をターゲットにした、正社員登用制度の導入に踏み切った(図)。

同社が導入(キャスト社員就業規則に規定)した正社員登用制度は、キャスト・ランクアップ・システム(CRS、図注参照)で上級レベル(休日代行以上)に達したキャスト社員の中から、本人が希望しかつ一定の要件を満たす場合に、エリア社員という勤務地限定・店長職限定で新設した正社員枠へ登用するもの。エリア社員の構築に当たっては、キャスト社員に店長代行を任せる制度(注2、〇七年八月末をもって廃止)で生じていたさまざまな問題を解消できるよう配慮。また、事業部制・執行役員制へ移行した経緯を踏まえ、全国転居転勤のグローバル社員(Ⅱこれまで唯一の正社員区分)と

は異なる、地域密着型の戦略人材として有効に活用できるように、その募集・採用(登用)権限を全国四事業部それぞれに委譲した。

選考に当たり、候補者にはまず、直属店長の推薦を得るなどして、機会損失にならぬよう毎月、全国(埼玉、名古屋、大阪、仙台等の各拠点)で開催されている社員説明会に参加し、意志表示(エントリー)してもらおう。その後、マネジメント特性や個人特性を分析する適性検査を受けてもらい、その結果を交えながらエリアマネジャー

(一〇店舗程度を統括する役職者)と面談。店長に就くために必要な二〇評価項目で構成する業務スキルの中から、本人に不足している課題を設定してもらい、店長基礎スキル教育(注3)がスタートする。そこで全評価項目にわたるB以上になるまでトレーニングを積み、また、基礎的な計算能力や学力等をみる能力試験を終えたら、今度は営業部長(八〇店舗程度を統括)、事業部長(各事業部単位を統括)と面談。意欲、人間性、実務能力等の最終的な見極めを行う。それらに合格すると、晴れて店長配属Ⅱエリア社員へ登用。一方で不合格の場合は、キャスト社員の休日代行へ戻って勤務することになる。

なお、店長基礎スキル教育後、営業部長・事業部長による一・二次面接の前段階で、本人にエリア社員になることへの不安・ためらいがある場合や、エリアマネジャー等が必要と判断した場合の対処法として、トライアルキャストという見習い店長制度も設けられている。本人にとっては実際に店長業

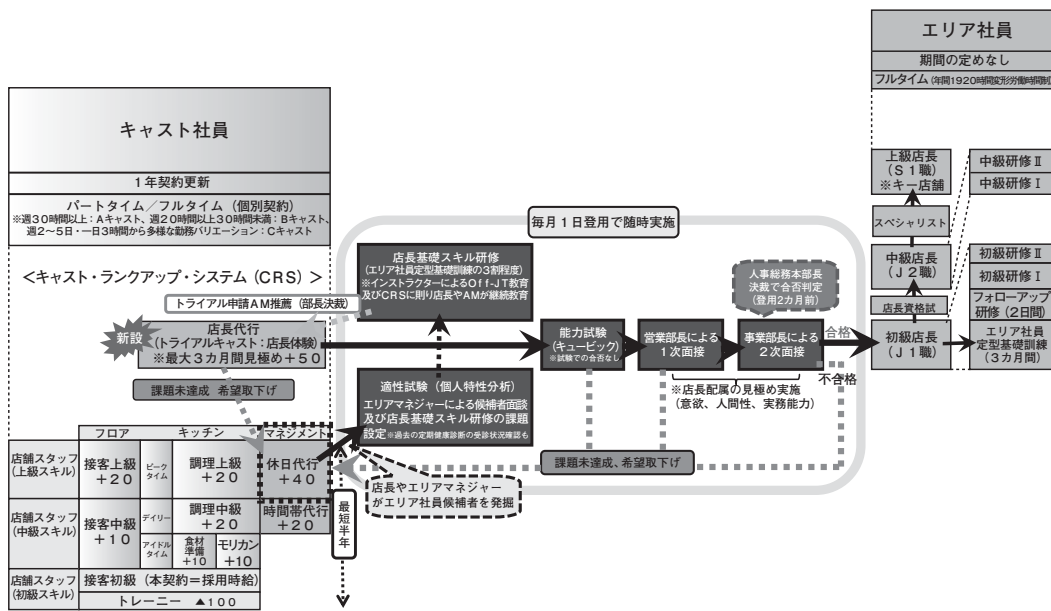
務に耐え得るかの不安を払拭すべく、また、同社にとつても登用直後から店長としてやっていくかの確認のため、一〜三カ月間試行する。終了後、やはりエリア社員への登用を希望する場合は面接へ進み、一方で希望を取り下げた場合は、キャスト社員の休日代行ランクから働き続けることができる。

エリア社員への登用後は、グローバル社員と共通の職務等級制度上に乗入れられるため、店長(J2職)に就いている限り、同年齢のエリア社員とグローバル社員間で、基本給水準差はまったくない。また、エリア社員になると業績賞与が付き、評価結果がダイナミック(成績に依りS二〇〇%〜D〇%)に反映されるようになるため、旧・キャスト店長当時に比べると、年収で二〇〇万程度大幅アップするイメージになる。キャスト店長制度の運用時に比べかなりのコストアップになるが、旧・キャスト店長区分を再構築し、職務と処遇の適正なバランスを確保するには不可欠と判断した。また、地方のスーパー

#### 会社概要

所在地 東京都新宿区新宿 4-3-17  
 設立 2007年10月1日  
 本 200百万円  
 業 社員数 / 1,202名  
 従 社員数 / 6,922名  
 業 (7.5時間換算)  
 員 数

## 図 吉野家における正社員登用の仕組み



やショッピングセンター等で同じ労働時間働いたとしても到底及ばないような年収水準を戦略的に確保する(既成概念を打ち破る)ことで、責任とやり甲斐を持ち、是非とも同社で活躍して欲しいというメッセージにもなっている。登用者にも、グローバル社員との

同一労働・同一賃金が徹底されており、公平感が高いと好評である。一方、人間性を武器に地域に根差して活躍する店長像の確立により、店舗運営の活性化や店長職全体の底上げが図れること、エリアマネージャーはエリア内の戦略的マネジメントに専念できること、グローバル社員へのみの活用では避けられなかった引越費用や社宅料等の負担が軽減できること——等から、売上高の増大やコスト吸引も展望している。

当初は、実質的に店長業務をこなしてきたキャスト店長から同社へ移行させるため、全希望者一六六人を一気に登用した経緯があるが、その後は月平均一〇人のペースで登用し、現在までの累積は二二九人となっている。

正社員かキャスト社員かに依らず、人材重点主義を掲げ積極的な育成を推奨

してきた同社は、「新卒採用であっても学生時代のアルバイト勤務で吉野家文化に共鳴した、キャスト社員が多い」(藤城幹郎・人事総務本部労務課長)ため、実質的に正社員登用と異ならないような人材活用を行ってきた。しかしながら、一八年以上の勤務で一通りの教育研修を受けられるよう設計されたグローバル社員への採用・登用は、その対象がどうしても二〇代半ばまでに限られるため、結果的に同社でいくら貢献しようとも、正社員にはなり得ない人材が多数存在し、モチベーション低下を起こしていた。

こうしたなか今回、地域・職種限定のエリア社員区分を新設したことで、登用者の最高年齢が一気に五八歳まで高まるなど、同社でスキルアップした人材を余さず活用できるようになった。今後ますます労働力人口不足が深刻になる中、依然として高い就労ニーズが予想される、とりわけ子育て後の三〇〜四〇代主婦層や二〇代後半〜三〇代のフリーター男性等を、地域・職種限定に相応しい処遇で採用することで、他社より優位に確保するための体制を、早期に確立できたことの意義は大きいと同社は考えている。

また、同社にとって同対象が持つ資質を、正社員として取り入れられるメリットも小さくない。地域に深く根付いているため、キャスト社員の募集・採用には事欠かず、また、人づての情報でユニークな営業活動を展開できるエリア社員主婦等の存在は、グローバル社員店長にも大きな刺激になっている。加えて、定着志向が強く地元でキャリアを終えるのも苦にしないエリア社

員の存在は、外食業界でとりわけ悩ましいポスト不足の問題に貢献する効果もある。そのため現在、グローバル社員とエリア社員の構成比は八対二だが、同社は今後、これを半々にするイメージでエリア社員を増やしてゆきたいと話す。

(調査・解析部 渡辺木綿子)

注1:二〇一〇年度の営業収入で一〇四億円の達成に向け、損益分岐点を抑えた店舗モデルを開発し、競争的な出店を加速(一三四〇店舗へ)するとともに、既存店については女性やファミリー向けの新フォーマット(テーブルサービス)や、運営効率の高い牛丼専売等への棲み分けを図るといった、新たな中期経営計画を遂行する過程にある。

注2:同社はこれまで、有能なキャスト社員に実質的な店長代行を任せる、キャスト店長制度を採用してきた。これは、エリアマネージャーによる店舗運営の指導下で、週四日・三〇時間を基本に正社員・J2店長に課せられる業務項目の約八割を担ってもらうもの。その処遇は、一九二〇時間換算で正社員・J2店長の年収の八割程度になるよう、キャスト店長手当として時給二〇円を上積みし、最高時給一三五〇円で処遇している。実際にはキャスト店長に課せられた業務範囲を超え事実上、正社員・J2店長と遜色ないマネジメント能力・意欲を発揮する人や、労務管理上グローバル社員が優先されるために結果的に長時間勤務を余儀なくされる人など、処遇と釣り合わない状況が発生。そうしたケースからは、正式な店長としてもっと仕事を任せて欲しい・より多くの収入を稼ぎたいといったニーズが寄せられていた。そこで同社は、エリアマネージャーの指導を必要とせず、店長が自力で行うべき職務内容と、必要最低限の労働時間・スキル等を精査・明確化。その上でキャスト社員から店長に続く、体系的な育成カリキュラムを再構築した。

注3:登用直後から基礎的な店長業務を自力で行えるよう、最低限必要な知識、技能を習得させる(登用後に行われるエリア社員定型基礎訓練のうち、三割程度を先取りする)もの。インストラクターによるOff-JT研修、及びCRSに則し直属店長やエリアマネージャーが行うOJT教育で構成している。