

## スギ薬局

薬局・ドラッグチェーン大手の株式会社スギ薬局（愛知県安城市）は、「地域の人々に愛され、頼られる存在」として、地域住民に信頼される人材の育成に注力している。有期契約のパートナー社員も含めた社員のやる気と能力を高めるとともに、主体的に行動する姿勢と業績を評価。生産性が上がった分が処遇に反映されるような好循環を目指している。愛知県安城市の本社を訪ね、人事制度や人材育成の内容、今後の展望について話を聞いた。

スギ薬局の社員は、2015年10月現在、1万7,294人（男性5,572人、女性1万1,722人）。雇用形態の内訳は、正社員が4,501人（同2,718人、1,788人）で、1年更新の非正規社員は、短時間勤務のパートナー社員が1万2,683人（同2,784人、9,899人）、60歳定年後の再雇用の契約社員が97人（同70人、27人）となっている。パートナー社員のなかには、薬剤師や登録販売者といった国家資格やビューティアドバイザー（BA）などの社内資格を有する者も多い。図1に見られるように、2000年以降、店舗数が急激に増え、それに伴う採用増を図ったことなどか

ら正社員は比較的若く、平均年齢は30歳を少し超える程度だという。

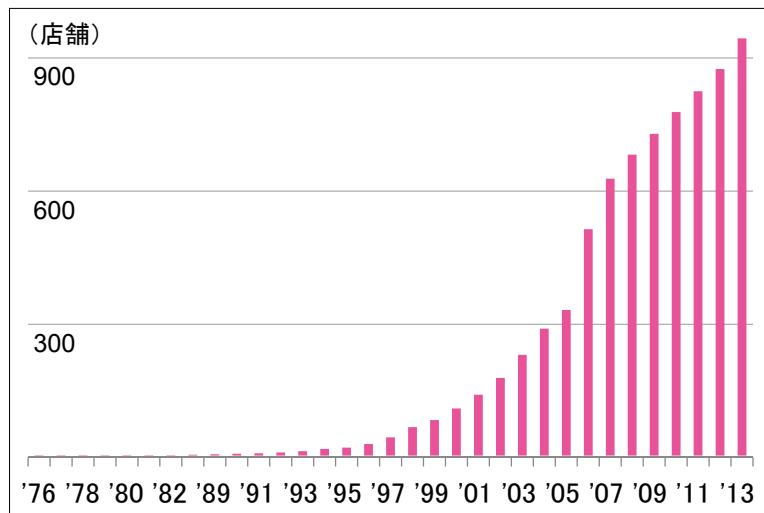
### 会社の急成長に社員の能力を 追いつかせる

「当社は1976年、創業者が愛知県西尾市で個人経営の薬局を開いたのが始まり。90年代に入って新しいタイプのドラッグストアの営業スタイルが伸び始め、2000年以降は当社もその波に乗って急激に店舗数を伸ばし、採用も増やしてきた。このため、会社の成長に従業員の能力を追いつかせることが重要な命題になっている。能力が十分身につくまで待つて職位に付けるの

では、会社の成長スピードより遅くなってしまふ。そこで、社員の能力より少し高いがやりがいのある“場と機会”を与え、挑戦していくことで自分たちの能力を引き上げてもらい、その結果、会社が成長していくことを、人事制度上の基本的な考え方に据えている。そのうえで、適切な時期に適切な教育を施す社員教育にも力点を置いている」（笠井真・取締役管理本部長）。

「もう一つ、現在の当社の正社員の男女比は6対4だが、ドラッグストアのお客さまは化粧品や日用雑貨なども含めると8～9割が女性と考えてよい。会社として女性が活躍できるようにす

図1



## 株式会社スギ薬局 概要

2015年10月末時点

代表者：代表取締役社長 榎原 栄一  
 設立：1982年3月  
 従業員数：1万7,294人（男性5,572人、女性1万1,722人）  
 内訳 正社員：4,501人（男性2,718人、女性1,788人）  
 パートナー社員：1万2,683人  
 （男性2,784人、女性9,899人）  
 再雇用社員：97人（男性70人、女性27人）  
 新卒基本給（総合職）  
 【総合職】 大学卒：208,000円  
 短大卒：182,000円  
 専門卒：182,000円  
 【専門職】 総合薬剤師318,000円  
 調剤薬剤師293,000円（\*）  
 事業内容：在宅医療および地域医療対応型ドラッグストア  
 チェーンの営業、運営

\*ともに薬剤師手当含む

ることで、お客さまの目線や思考に合った店舗づくりが可能になる。女性をもっと成長し活躍できるような能力開発を行うとともに、女性特有の事情に合わせた柔軟性のある人事制度に変えてきている」

### 地元に着するパートナー社員

そんなスギ薬局の店舗に配置されている社員は、店長、薬剤師、BAに加え、主に販売業務に従事するパートナー社員で構成される。

「200坪ぐらいの平均的な店舗でイメージすると、まず店長はほとんどの店舗で正社員が担っている。薬剤師は複数配置するが、人数は店舗で異なり、処方箋の数に応じて3~5人ぐらい。こちらは正社員もいればパートナー社員もいる。さらに、BAが立地条件により1人~複数人。それにパートナー社員がフルタイム換算で4、5人いる」

正社員は店長プラスアルファで、店舗販売の大部分をパートナー社員が担っている格好。「現場実態からしても、正社員はジョブローテーションがあるので、お客さまに名前を覚えていただいたり、その店舗に馴染んでも、異動してしまう。その点、パートナー社員はずっと同じ職場で地元に着している。地元の人たちの生活に根付いているパートナー社員にできるだけ固定客を作ってもらいたいし、願わくば長く働いてもらい、お店の顔になってもらいたい。このため、パートナー社員が自分らしく輝いて働けるような制度構築も大切に考えている」。

### 広い見地で働けるように総合職で採用

スギ薬局では、薬科大学を出ていないとなれない薬剤師に限り、専門職としての採用枠を設けているが、店長候

補やBA・管理栄養士等、薬剤師以外は全て総合職採用の形を取っている。

「以前はBAを専門職採用にしていたが、そのことでかえって専門職意識が強くなり、それ以外のことに目が行かなくなり視野が狭くなることもあるので、新卒者は総合職採用に切り替えた。総合職として入社し、店舗で様々な経験を積んだうえで自分の進むべき専門がビューティとなれば、より広い見地で深いカウンセリングができる。薬剤師・管理栄養士も同様のことが言えるので、資格だけの殻に閉じこもらないように幅広い経験を積んでもらうように心掛けている。実際、希望者においては薬剤師のジョブローテーションも行っていて、いろいろな部署で活躍している。『資格を活かしながらスギ薬局の事業の発展に寄与することができる人材に育てる』といった観点から薬剤師人材も配置するようにしている」

そのうえで、正社員には、全国転勤可の「ナショナル社員」の区分とは別に、10年以上前から通勤が可能な範囲で勤務できる「エリア社員」の社員区分を導入している。「結婚・出産を機に地域限定の働き方を希望する社員が多いことに加え、最近では介護を理由にする人も出始めてきている」。

なお、ナショナル社員とエリア社員の選択については、「ライフイベントや環境の変化に応じて随時変えられる」ことになっている。

### 中途採用者にもきめ細かい対応で

新卒採用やパートナー社員からの登用に加えて、中途採用も活発に行っている。「出店ペースが速く、新卒や正社員への登用だけでは人材を賄えない」からだ。最近では特に需給バランスの厳しい薬剤師や登録販売者の中途採用を強化しているとともに、中途採

用者の定着にも工夫をしているという。

この点について詳細を聞くと、笠井本部長は過去を振り返りながら、「一番重要なのは公正の原則を忘れないこと。当社は出身大学や性別等で一切、差を設けていないが、これは新卒と中途の扱いも同じで、誰が新卒で誰が中途かわからないぐらい。この背景には、過去に離職率が上昇した時期もあり、その時に『入れっぱなしはダメだ』と痛感した経験もある。中途採用者も給与だけを求めて来ているわけではなく、仕事のやりがいや自分が何を学び能力を高めていくか等について真剣に考えている。今は中途採用者も新卒採用者と同じように入社式をして、社長や担当役員から何を期待しているか等について話してもらおう。そのうえでオリエンテーションをして、単にマニュアル通りのことだけを教えるのではなく、どういった価値観を持って仕事をするか等を教える。やり方は、ディスカッション・先輩社員からの話を聞くことなどを通じて自ら感じ、自ら理解してもらおう。そして、受け入れる側の店舗の体制も受け入れ研修などを通じて整備して、離職率は徐々に低減してきている」と説明。さらに、中根将歳・人材開発部教育課課長も、「辞める原因で最も大きいことは、研修等で教えたことが店舗で働き始めたら、実は全く違っていたりすること。だから、受け入れる側の店長に、しっかり受け入れて働ける職場づくりを行ってもらおう。そのうえで、やりがいや働きがいの持てる環境を整えていく」と続ける。

### 人事5原則

スギ薬局の人事の考え方の根本には、五つの原則がある。ドラッグストア業界は、幹部人材を外部からのヘッドハンティングで賄うところが散見される。

しかし、同社では、採用したプロパー社員一人ひとりがしっかり育つ土壌をつくって成長を支援することで社員と共に会社も成長させていくとの考え方を取っている。

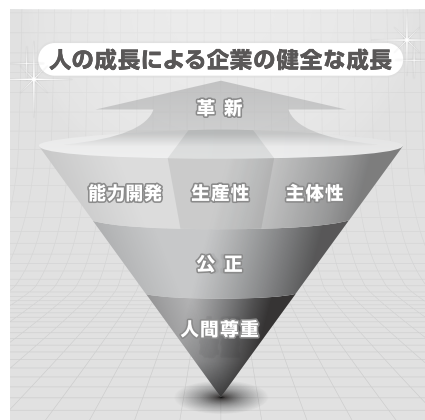
「図2にあるように、まず『人間尊重の原則』を一番下の土台となる軸に据えている。若手従業員一人ひとりの能力は無限だが、しっかり支援・指導しないと伸びるものではない。だから、土壌をしっかり耕して肥料をあげて毎日水をあげる。大変なことだが、経営側の責務。将来、大輪の花を咲かせることができるようにとの思いを込めている」

「そのうえで、『公正の原則』を設けている。採用経路・性別など一切関係なく、全ての従業員に対し、その人の職務遂行能力に応じてオープンにチャンスを与える。例えば、昇格審査も基本的には全ての人に開かれているし、適切な評価ができるよう心掛けている」

こうした土台の上に、『能力開発』『主体性』『生産性』の三つの原則を設けている。冒頭、記したように、同社の最重要課題は、会社の成長に社員の成長をどう追いつかせるか。そして、追いついてもらうには、社員が主体的に成長して頑張りたいと思ってもらうことが必要だ。

「そこで、やりがい・働きがいのあ

図2



る“場と機会”を提供する。先輩や同僚のようにならねばと思ってもらえるような『能力開発』の機会を用意する。さらに、自己申告制度や公募制度でやる気を意思表示してもらい、人事で可能な限りきめ細かく把握して、異動の際に出来る限りジョブローテーションをしている。この『能力開発』には三つのポイントがある。一つは実務・経験を通じ、やりがいや働きがい、若干チャレンジングな“場と機会”を提供すること。二つ目は後で述べる教育。三つ目は現状に甘んじるのではなく、どんどん挑戦して会社を変化させていくという現場の空気を出る限り作ること。人材育成では、そういった価値観や考え方を育てるような仕掛けをしているし、評価面でも優秀社員表彰などの取り組みを行っている。そういった能力開発をしたうえで一人ひとりの能力が高まり、『主体性』を持つようになれば、『生産性』が上がって会社の利益も向上し、自分たちの処遇改善に跳ね返ってくる」

### 職能資格別人事制度を柱に

スギ薬局では現在、年間70~80店舗のペースで出店している。これは単純に、年間70~80人の新店長が必要になることを意味する。それに応じてスーパーバイザーも必要になるし、店舗拡大に伴う採用のエリア責任者も任命しなくてはならない。

「非常に早いスピードで必要なポストが生まれてくるため、そこに向かって創造的に能力開発・人材育成をしていかなないと追いつけないし、“場と機会”を与えながら経験させていくしかない。高い壁だと思いつつもチャレンジして乗り越えれば自分の経験になるし、単なる知識ではなく、壁をどう踏み越えていけるかの知恵に向かう。

そして、それを柔軟に行うにはジョブローテーションをやっていくしかない」

同社は、人事5原則を具現化するジョブローテーションを可能にする最適な形として、「職能資格別人事制度」を人事制度の柱に置くことにした。

### ジョブローテーションをしやすい形に

「以前は、店長やエリアマネジャー、課長、部長など、職位ごとに役職手当を付けていた。しかし、例えば店舗の経験しかない人が、本部に異動していきなり人事企画の課長ができるかという無理だし、その逆も然り。その時に手当額が変わったりなくなったりすることで給与が下がるようだと、ジョブローテーションが柔軟にできず、組織が硬直化してしまう。だから処遇を安定させるとともに、組織編成をより柔軟に行うためには、職位に基づいて処遇が決まるのではなく、資格をしっかりと定めて、それに応じて処遇が決まる『職能資格別人事制度』が最適だと考えた」

この考え方なら、仮にエリアマネジャーの社員Aさんが、本部の人事部門に異動して一般の担当者になったとしても、個人の職務遂行能力は変わるものではなく、職能資格も変わらない。たとえ、別の部署に異動して仕事の内容が変わっても、給与は同額のまま。その後、Aさんが能力を高めていけば資格も上がっていくし、課長になった段階で再び現場に戻ることにしても、その時点での処遇は変わらないことになる。

また、職能資格と職位はリンクさせていないが、目安は持たせている。例えば、「課長職は職能資格の○~○までの間に存在する」などと、大きな幅を持たせて連動する仕組みになってい



る。なお、職能資格は現在8段階。組合員範囲は、資格に応じて下から5番目以下で、課長以上の職位にある者や人事等の会社情報に触れる者を除いた社員が対象になる。

「会社の成長に合わせて、組織を機能別から事業部制に切り替えており、それに併せて事業を統括する人に対し、より高いレベルの目標を持って欲しい」(岩月忠文・人事部部長)との考え方で、来年度からは上に二つ資格を新設して10段階に変えていくことを検討しているという。

### 幅広い経験が深みのある仕事を可能にする

社員のジョブローテーションについては、「入社1、2年目は店舗を経験する」ことを除けば、標準的なモデルはなく、本人の適性を見ながらのケースバイケース。ただし、「30歳代前半までは様々な仕事に就いてもらう」ことを強く意識している。

「小売業では、商品を扱うバイヤーが人気で、実際、学生の人気も高い。しかし、最初は店舗を経験して、現場を理解してからでないとバイヤーの仕事はできない。それは他の職種も同様で、管理部門も現場を知らないで制度をつくることはできないし、教育研修もできない。店舗を経験してから、活躍の場を拡げてもらうようにしている」(笠井本部長)。

「30歳代前半層までのジョブローテーションを活発化させたいのは、いろいろな価値観の上司・同僚と様々な業務を経験してからでないと、革新的な仕事はできないからだ。誤解を恐れずに言うと、小売業は製造業などに比べ、数年経験したら一人前だと思いがちになるような勘違いしやすい側面がある。仕事が若干単調に見えやすいこ

ともあり、飽きやすかったりもする。私たちは、そんな風に自己満足して欲しくないし、自分が知らなかった視点で物事を見られるようになることで、革新的な仕事をできるようになって欲しい。例えば、店舗勤務経験の乏しいバイヤーは、当社の実態を踏まえた品揃えは難しいが、様々な店舗やスーパーバイザーを経験しているバイヤーならばより当社の実態に合わせた提案が可能になる。だから、35歳ぐらいまでは幅広い経験をして、それ以降は自分の道を決めてもらえば良い」

### 基本賃金は「基本給+資格給」で

このような人事制度と運用を背景にした同社の基本賃金は、基本給+資格給で決められる。資格給は職能資格ごとに上下限が決められていて、毎年の評価で昇給額が決定していく。

評価は、プロセス評価と業績評価で行われる。前者は資格ごとに資格要件が決まっていて、各評価項目について面談しながら、上長のチェックと部下のセルフチェックのギャップを埋めて評価を確定させる。後者は期首に上長と部下が数値目標を設定し、それに対する成果を期末に相互確認して評価する仕組み。その結果、S、A、B+、B、B-、C、Dの7段階で評価を確定させる。

年功要素はないものの、基本給は毎年、必ずいくらかは積み上がる形。資格給については、一定の評価以上であれば昇給していく。ただし、評価によっては降格する場合もあり、結果として資格給が下がる可能性もある。他方、基本給にはそういった仕組みはない。

「上位資格に昇格すると資格給の下限も変わってくる。資格が上がれば昇格昇給が発生するから、給与も高くなっていく。社員が自らの能力を高め、

昇格して、より貢献・成果を上げることで給与も上がる、といった好循環を回していく思想で制度設計している」

参考までに、エリア社員の基本賃金はナショナル社員に定めているベース(各職能資格の評価別の定めている絶対額)を9掛けした額に設定。給与も同様の扱いにしている。

一方、夏冬の賞与は、資格別・評価別に金額が決められている。さらに、期末にも会社が定めた営業利益を上回る部分を原資に業績賞与を支給するが、こちらは原資を見ながら、職能資格毎の評価別に配分を決めていく形を取っている。

### できるだけ多くの社員に昇格の機会を

一方、昇格については、「〇年ぐらいの経験で〇〇の資格に」といった目安は特にはなく、「同一資格に在籍2年以上かつ中間評価以上」であれば、後は「会社の政策に基づき、今期、どういったことに取り組んできたか」などのレポートを提出することで、上位資格に挑戦する権利を持てるようになる。それから筆記試験と面接により、昇格できるか否かが決まる。その半面、本人が挑戦しなければ、同じ資格に止まったままだ。

「つまり、意欲や経験により能力がどのぐらい高まったかで、大きな差が付く。実際、30歳前後でかなり上の資格にいる社員がいれば、その人と同期入社で下位の資格に止まったままの社員も存在する。当社は挑戦する人の成長スピードは非常に早い。将来視点で何かを提案し、実現している人は、昇格審査をクリアして資格が上がり、よりチャレンジングな仕事を与えられ、さらに能力を高めていく」

ここで効いてくるのが、人事5原則

の柱の一つになっている「公正の原則」。「上長との相性もあるため、昇格審査はできるだけ多くの社員に機会を与え、そのうえで直属の上司だけでなく、複数の人が面接官になって厳しく公正な審査を行う」ことになる。

### パートナー社員の活躍支援も

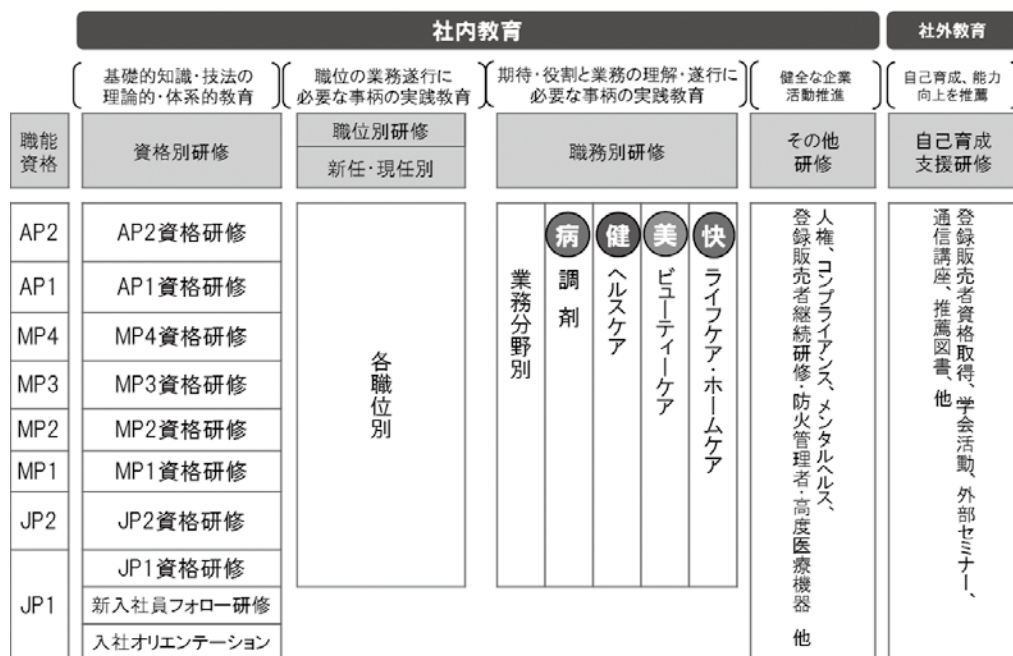
同社ではパートナー社員の活躍支援にも力を入れている。ここ数年、パートナー社員の店長も誕生させていて、現在、(1,000店舗あるなかの) 15店舗でパートナー社員が店長を務めている。

さらに、正社員への登用試験も毎月行う。具体的には、上長推薦後、人事で面接し、「今年度も10月までに40人強が正社員になっている」。

登用者は中途採用者と同様に入社式に出席して、その後のオリエンテーションや初任者研修を受ける。格付けも中途採用者同様、それまでの経験や能力を勘案したうえで、要件に合致した資格に格付けられる。笠井本部長は、「店舗でお客さまに一番信頼されているのはパートナー社員なので、より長く働いて欲しいし、モチベーションも上げて欲しい。今後の人口構成を考えても、若い30歳代の男性店長だけでは成り立たない」と、パートナー社員が一層重要な戦力になってくることを強調する。

ここでパートナー社員の処遇について少し触れておくと、パートナー社員も能力と経験に応じて、13段階の資格等級に分かれており、それぞれに時間給(固定)が設定されている。賞与も、「達成した業績はパートナー社員

図3



も含めた全社員で分かち合う」との創業者の考えから、業績賞与の支給対象になっている。

6等級以上(週30時間以上働く社会保険加入者)のパートナー社員は、さらに処遇を上げている。パートナー社員の店長は6等級以上が対象になっているし、正社員の支給額とは別計算だが、夏冬の賞与も支給される。

### 教育研修も能力向上の観点で

同社は、研修体系も3年前に大幅に変更。職能資格制度にあわせて、図3のように、能力向上の観点で研修が継続して行われる形に切り替えた。

「資格別研修を柱に、全ての従業員を対象にお客さまに満足して頂くための専門性を身に付けるための職務別研修や、昇進のタイミングで組織マネジメントを学ぶ職位別研修、昇格のタイミングで当社社員として必要な基礎的知識・技法を段階的に学ぶ資格別研修を行っている」(中根課長)

ポイントは、昇格した者が次の資格別研修の講師になったり、昇格試験も

昇格者が試験問題を作成して採点するなどの仕組みを採り入れていること。昇格後、自分が教える側に回ることで復習して理解を深める格好になる。

「人材開発部が講師をするやり方もあるが、それでは人材が育っていかない。教える人を増やしていく考え方で、下位資格の人を上位資格の人が教える方が効果的。講師の育成に時間はかかるが、その方が常に現場で最新のことを教えられるし、職場の納得感も高まる」

また、同社では5年前から「社内大学(スギカレッジ)」を設置している。スタート時は、マーケティング・マネジメント・マーチャンダイジングの原理・原則・原点について、年間約30人の管理職を対象に実施。具体的には、対象者に事前に課題を与えて勉強させたうえで、取引先のメーカー等の協力も場合によっては得て講義してもらい、その後、グループワークで実務に役立てることを議論してきた。3年続けて100人が巣立った段階で、対象者の職位を徐々に下ろしながら、「来春から、

いよいよ店長候補者を教える講座が開講する」までに広げている。

### パートナー社員も含めた表彰

教育研修やOJTで社員のやる気が出て店舗が活性化していけば、お客さまも増えて生産性も上がる——。こうした好循環が実現できた証として、年1回、年度末に優秀社員の表彰も行っている。

「これは、『政策発表会』の形で、当期の振り返りと来期の政策などについて、中堅幹部以上の300~400人を集めて行うもの。その第2部として、人事部が主管して優秀幹部と優秀社員を表彰する。会社の政策に則って現場で活躍した社員を多くの幹部社員のいる前で称えてあげたいし、取り組んだ内容をみんなが知ることで成功事例を参加者全体で共有できる。そこには正社員だけではなく、活躍したパートナー社員にも発表してもらっている。その後、懇親会になるので、そこで創業者をはじめとする幹部が労いの言葉をかけながら話を聞いて回っている」

### 女性が活躍できる空気づくりを

スギ薬局では今後、「好循環がまわる空気づくり」を最も大きい課題と考えている。

「一人ひとりが成長して能力を上げていきたいとの空気ができれば、厳しい競争にも勝ち残れる。だからこそ、それをどう創り上げるか苦心しながらいろいろな仕掛けをしている」(笠井本部長)。なかでも、女性が活躍できる空気づくりが特に重要で、そのキーワードは「時間と場所」と指摘する。

「ほとんどのお客さまが女性のなかで、本来ならば女性が品揃えを決めたり、店舗のレイアウトを考えるなどして欲しい。もっと言えば、人事制度を

作る人材や教育担当等の責任者も女性の方が良いかも知れない。例えば、今も育児などのための短時間勤務制度を設けているが、男性目線で画一的に考えた制度だと女性には使いにくかったりする。子どもを預ける保育園も、職場と近かったり遠かったりすることなど、人によって状況が違ってくる。ご両親の支援の有無等もあるだろう。多様な選択ができる制度が必要だし、将来的に女性へのきめ細かい支援・指導が求められてくると思っている」

こうした課題に対応すべく、同社労使は今年3月1日から現場も巻き込む形で「女性活躍推進タスクフォース」を設置。女性が活躍できるための「推進ビジョン」、「行動宣言」、「具体的な制度」の検討を重ねている。そのポイントは、①女性をもっと活躍したい、キャリアアップしたいという空気をつくりだすことと、②それを阻害する要因を外して解放すること——になる。

「能力のある女性が多いので、若くても活躍できる環境になるよう、支援や指導をしていきたい。それをするためには制度を柔軟にするなどの制度的な支援をもっと必要。具体的には、男性社員の価値観を変えることも含め、女性をもっと活躍したいと思える職場環境にするとともに、活躍したいという想いを支援する活躍のための“場と機会”の提供・教育などをきめ細かく実施していきたい」

### 社内大学も女性の参加を促進

さらに、タスクフォースでは、将来を見据えた女性管理職の登用の目標も定める予定だ。

「今も女性管理職はいるが、まだ男性が圧倒的に多い。そこでタスクフォースで目標を定め、ボリュームを増やしていきたい。とはいえ、これは

一足飛びにできる話ではなく、無理な処遇は逆効果なので、能力を高めた人に活躍の“場と機会”を与える職能資格の考え方で、ステップを踏み必要な研修を受けたりして自信を付けてから、上げられるようにしたい。そのために、店長候補者にフォーカスをあてた社内大学を開校して女性にも多く入ってもらい、循環的に店長、マネジャーと増えていくようにしていきたい。同時に、男性社員にも女性の活躍支援をいかねばならないことを価値観として植え付けていきたい」

### シニア層の活躍の場の拡大も検討を開始

一方、再雇用のシニア社員の活躍の場も拡げていきたいという。

「シニアが自分らしくいきいきと働けるような仕事の創出も必要。当社は成長の過程において、自分たちではできずに外注していた仕事がたくさんある。一例をあげれば、POPとか新聞の折り込みチラシなどの制作物はほとんど外注してきたが、これらの仕事の多くは内製化が可能。ほかにも内製化できる業務はたくさんあるので、シニア層の経験を活かせるような仕事をマッチングさせていきたい」

「また、店舗では現在、開店1時間前ぐらいに正社員とパートナー社員が出社して品出し業務を行っている。しかし、店舗は夜10時ぐらいまで開けているので、店舗によっては人員確保が厳しい状況にある。例えば、シニアが朝2時間ぐらい、自らの健康も兼ねて品出し業務を代替してくれることで、社員は本業である接客に注力できる。このような短時間に区切ったシニアの働き方もあると思って、特定の店舗で試しているところだ」

(新井栄三、荒川創太)