

## J. フロントリテイリング株式会社における無期転換制度の取り組み

J. フロントリテイリング株式会社 執行役 忠津 剛光



J. フロントリテイリンググループは、大丸松坂屋百貨店やパルコなどを傘下に収め、卸売事業やクレジット事業も展開している会社です。グループ全体の売上は約1兆円で、大丸松坂屋百貨店単体では約6,400億円になっています。1997年には約1兆円だった百貨店の売上が、現在はその半分くらいになっている。つまり、百貨店ビジネスというのは、毎年2～3%ずつ売上が落ちている業態で、ビジネスモデルを根本的に改革しなければ、この先、生き残っていけないと考えています。

### 事業の構造変革に合わせた人事制度の構築を

当社グループ全体の今後の要員数を人事部門が試算したところ、現在約1万人いる従業員が、20年後には4,000人に減少しているという結果になりました。バブル世代の社員が大量に定年退職し、このまま何も施策を打たないと、そのような状況に直面するという事です。ですので、従業員の約7割を占める女性や高齢者の活用、また非正規従業員の処遇改善・戦力化をより一層強化していかなければなりません。

したがって人事部門の課題は、事業の大きな構造変革に合わせた人事制度を構築し、そのために必要な人事改革を実行していくということです。例えば銀座に「GSIX」をつくりましたが、百貨店の看板を掲げることなく、テナントから家賃収入を得る形態への業態転換を図りました。現在はグループ全体の要員が百貨店に偏っており、百貨店を中心とした人事制度を運用していますが、今後は新しい事業やビジネスに合わせて変えていかなければなりません。

### 採用政策の転換で中途採用を開始

当社は従来より、外部からあまり人を採用してきませんでした。採用政策についても

転換しているところです。例えば、CFOやCIO、傘下のカード会社の社長も外部から招聘していますし、中途採用も開始しました。そのなかの「マザー採用」は、短時間勤務でもしっかり働いてキャリアを築きたいという人を対象としたものです。不動産事業を担当している1級建築士の資格を持つ女性、法務の分野でキャリアを積んできた方、中小企業の人事部長を務めていた女性など、既に数名を採用しており、多様な採用と雇用形態をつくっていこうと取り組んでいるところです。

### 「パートナー」が全員「専任社員」へ転換

雇用区分については、「社員」と「パートナー」の間に、「社員（エリア限定）」と「専任社員」をつくりました(図表)。当社では、改正法の施行より1年前倒しして、有期契約社員の無期転換を昨年実施しました。

「パートナー」の一層の戦力化による現場の競争力の強化と、厳しい採用環境下においても必要な人材を確保できるよう、より安定的で安心して働き続けられる雇用区分として、雇用期間を無期にするとともに、労働条件の一部を引き上げた「専任社員」を新設しま

図表 大丸松坂屋百貨店、大丸松坂屋セールスアソシエイツの従業員体系

再構築後の雇用区分編成				
	社員	社員(エリア限定)	専任社員	パートナー
担当業務	基幹業務中心	基幹業務中心	基盤業務中心 社員と同等の業務	基盤業務中心 社員と同等の業務
役割の範囲	限定なし	限定なし	契約により限定的	契約により限定的
雇用契約期間	無期契約	無期契約	無期契約	1年単位の有期契約
労働時間	フルタイム	フルタイム	フルタイム/ パートタイム	フルタイム/ パートタイム
勤務地	限定なし (全国転勤が前提)	エリア限定	エリア限定	エリア限定
給与体系	全国共通の体系	全国共通の体系	エリア別体系が基本	エリア別体系が基本
その他労働条件	社員基準	社員基準	社員基準へ見直し	現状維持

※ フルタイム：実働7時間20分

した。

具体的には、大丸松坂屋と販売会社のDMS Aに所属して（5年ではなく）1年を経過する60歳未満の「パートナー」のうち、一定条件を満たす者を「専任社員」に転換しました。「パートナー」の給与水準は、役割と責任範囲および勤務地が限定されているため、社員の83%から90%のレベルにあり、「専任社員」転換後もその水準は変わらないのですが、病気等で休んだ際に賃金の80%が支給される休業扶助や、欠勤控除の仕組みの適用などを社員と同条件としました。2017年6月の制度導入時には、1,600人の「パートナー」が条件を満たしており、その全員が、一斉に「専任社員」に転換しました。今後も1年を超える対象者が発生する都度、「専任社員」への転換を実施していきます。

## エリア限定の社員区分も新設

「社員」は、職務・勤務地ともに限定がない雇用区分ですが、就労観の多様化やワーク・ライフ・バランスをより重視する価値観が一般的になるなどの変化に対応し、働き方やキャリア形成、処遇条件などを主体的・自律的に選択することができる制度として、「社員（エリア限定）」を新設しました。勤務地は、札幌、首都圏、静岡、中部、関西の五つのエリア（地区）があります。半年ごとに設定される申請期間内に、本人が自己申告することで、理由を問わず転換することができます。また、「社員」と「社員（エリア限定）」の相互転換が可能であり、回数に制限も設けていません。

処遇や労働条件については、「社員（エリア限定）」の間は月例給与と賞与が社員の95%水準となりますが、その他の労働条件は社員と同一基準です。なお、経営を担う責任の大きさと組織に与える影響度、また適材適所の配置を全国規模で適時実施している実態を踏まえ、部長は全国転勤を要件としています。

転換の実績については、2017年9月の制度導入時に、全社員の20%に相当する約700人が適用申請し、社員（エリア限定）に転換しました。また、今年3月には新たに24人が転換し、同時に、75人がエリア限定から「社員」に再転換しています。

## 社員登用の増加で組織活力の向上へ

当社では、「パートナー」のうち一定以上のグレー

ドで1年以上の経験年数があり、全国勤務が可能である者を対象とした、社員登用制度を整備してきました。個別面接、試験、成績考課、行動特性多面観察データ、職制情報等をもとに、全社の検討会議において、現状の成果発揮だけではなく、将来的なマネジメントラインを目指せる人材かどうかを総合的に検討、判定します。2015年度に14人、16年度に11人、17年度に7人を登用してきました。今年度以降は、「専任社員」から「社員」および「社員（エリア限定）」への登用を実施していくことになります。これまで全国勤務の条件に躊躇していた人材を登用することが可能になりますので、今年の登用人数はもっと増え、組織活力の向上へとつながることを期待しています。

## 事業モデル改革で職務型から職能型へ

雇用区分や雇用形態、社員の処遇などを見直していくなかで、結局、一番大きな課題は、当社の事業モデルや仕事自体をどのように改革していくか、それに沿った人事制度をどうやって構築していくかということに尽きます。現在、当社の人事制度は「〇〇の仕事の賃金は〇〇」というように職務に基づいて設計されています。つまり同じ仕事に就いている限り、処遇は上がらない仕組みなのですが、今後、事業モデルの改革に伴い、新たな業務に移ったり、発明・発見・創造性が求められる仕事や、もっとチャレンジが必要な仕事をして欲しいと思う時、現状の職務型ではなかなか合わなくなってきています。そこで今、職務ではなく「個人」に振り戻す職能型に近い形に転換できないかということ、人事戦略として検討しています。職能型1本で段階を区切るにより、グループ全体のなかで配置しやすくなります。個々人が努力をすれば上がっていく仕組みに、どうやって転換していくかが人事担当としての喫緊の課題です。

もう一つの課題は、仕事そのものを革新していくということです。「働き方改革」という名の下で制度を導入しても、結局、残業は減らないでしょう。なぜかと言えば、今までの仕事が全然変わっていないからです。仕事のやり方を改善するというよりも、大きく業態転換するなかで、仕事そのものを転換していく。この作業をやらなければ問題は解決しない状況に差ししかかっており、人事として何ができるのかを日々、考え続けています。

# 千葉興業銀行における「多様な働き方」と「無期転換ルール」の導入

株式会社千葉興業銀行 人事部人事企画担当部長代理 井上 宏 人



当行は1952年に設立され、「戦後派地銀」と言われる、銀行業界のなかでは比較的新しい銀行です。正社員が約1,400人、パート社員が約900人と、パート社員が約4割を占めています。したがって、今回の労働契約法の改正は、パート社員の戦力強化のために何をすべきかを考える契機となりました。

当行は戦後の復興に伴い、業績が順調に伸びていきましたが、バブル崩壊後に不良債権問題が銀行業界を大きく襲い、当行でも2000年に大幅な赤字決算を経験しました。その後、社内の様々な体制や仕組みを一旦ゼロベースにし、聖域なきリストラを断行しました。例えば既存の仕事に難易度をつけて、「〇〇は正社員の仕事」「〇〇はパート社員の仕事」というように仕分けをし、人材のポートフォリオを見直した結果、徐々に正社員が減り、パート社員が増えていく人員構成となりました。

2000年以降の人事施策の見直しのなかで、性別や年齢、雇用形態にかかわらず、誰もが活躍して会社に貢献してもらうため、当行では女性やパート社員、若手の活躍推進にも積極的に取り組んできました。こうした取り組みをご評価いただき、女性、パートタイム労働者の活躍推進や、従業員の自律的なキャリア形成

支援の取り組みに関する企業表彰においても、様々な賞を受賞いたしました。

## 働き方に応じた多様な雇用区分を用意

図表1は当行の従業員区分の内訳と人数を示したもので、「アソシエイト行員」は、今回の労働契約法改正に伴い新設した、準社員のような位置づけです。「レギュラースタッフ」とは、例えば「ロビースタッフ」であれば受付案内、「テラースタッフ」は窓口業務というように、「単機能」の仕事範囲が決まっていて、勤務時間の長短により「ロング（フルタイム）」と「ショート」に分かれています。一方の「リーダースタッフ」は、事務も窓口業務も担うような複数業務の多機能型で、全員がフルタイムです。仕事の習得度合いもレギュラースタッフとは違いますし、時給のテールや評価制度も異なります。

当行のパート社員（レギュラースタッフ）のほとんどが、近所の主婦層で、「子どもが小学生になり、多少空く時間ができたので働きたい」というような、「M字カーブ」で戻ってきた人たちです。金融機関の出身者は2割程度で、採用後は全員が銀行業務の研修を受けて仕事を覚えていきます。その後、「子どもが高学

年になったので少し長く働ける／働きたい」などとなれば、同じ仕事内容で時間数だけ増やす「レギュラー（ロング）」に移行する人もいますし、あるいは、仕事の領域を拡げて複数の業務をこなす「リーダースタッフ」に進む人もいます。

## 今働いている社員の戦力化を

図表2にあるとおり、今後は、レギュラー（ショート／ロング）から「リーダースタッフ」を経て、アソシエイト行員に転換するくキャリア

図表1 働き方に応じた多様な雇用区分

### 《雇用区分の内訳と人数》

2017年9月30日現在

雇用区分	契約種類	人数
行員	無期契約	1,395人
アソシエイト行員	無期契約	11人
嘱託	有期契約(1年更新)	31人
リーダースタッフ	有期契約(1年更新)	92人
レギュラーロングスタッフ	有期契約(1年更新)	136人
レギュラーショートスタッフ	有期契約(1年更新)	623人

【レギュラースタッフの内訳】				
	主な業務	合計	ロング	ショート
事務スタッフ	内部事務	281	30	251
ロビースタッフ	受付案内	68	0	68
テラースタッフ	窓口業務	188	11	177
外訪スタッフ	渉外業務	33	18	15
渉外スタッフ	個人顧客管理	59	33	26
その他		130	44	86
合計		759	136	623

・リーダースタッフは複数業務を担当。  
・リーダースタッフへの登用は、人事評価及び業務習得レベルによって判定。

・スタッフの職種は事務、ロビー、テラー、外訪、渉外等。  
(他に本部系もあり)  
・それぞれ勤務形態によりロングとショートで区分。  
\*その他:「テレマーケティング」「本部事務スタッフ」「マネジメントスタッフ」「清掃パート」

コースB>が増えていくと見込んでいます。

当行は従来より、学卒者を新規採用して社内で育成するというオーソドックスな会社ですが、人手不足や少子化の影響もあり、優秀な人材を集めることが難しくなっています。それならば、今働いている900人のパート社員をもっと戦力化し、役割や処遇も上げていこうと考えました。ただ大多数が家庭責任を負う主婦層なので、契約が単に有期から無期になる選択肢も残しつつ、家庭の事情が許せば会社に貢献して欲しいという話もしています。

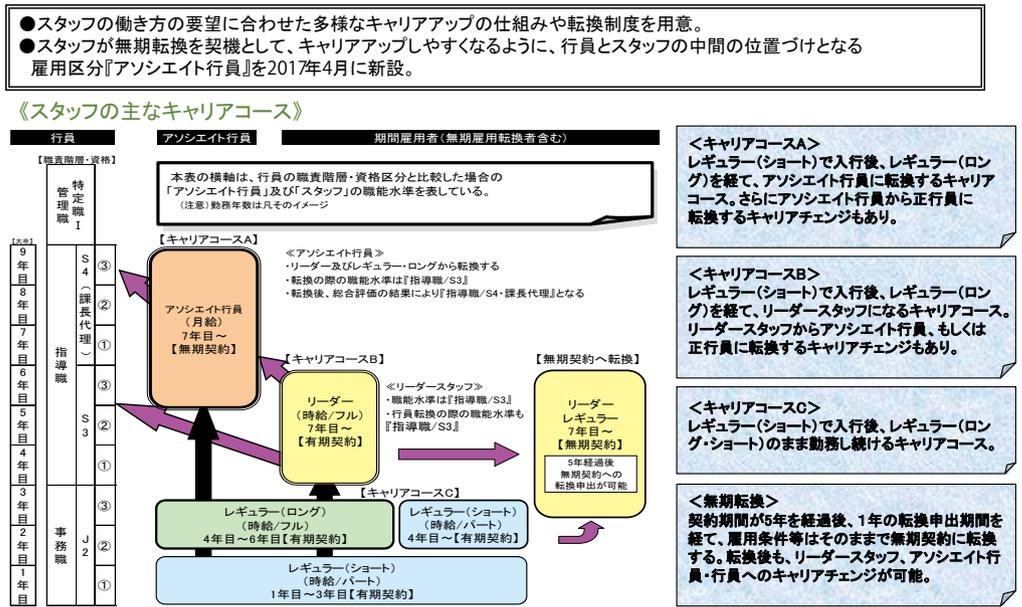
### 現場の声で「アソシエイト行員」を新設

労働契約法改正への対応に伴い、人事部でリーダースタッフを中心にヒアリングをしたところ、「残業のある正行員は希望しないが、もう少し働き方を強めて会社に貢献し、賃金も上がれば嬉しい」という要望が一定数ありました。会社としても、既存従業員の戦力化に取り組んでいこうと考えていたので、それならば従業員区分の一つ作ればよいのではないか、ということで「アソシエイト行員」を2017年4月に新設しました。法対応という側面もありますが、現場の声を人事部が吸い上げた、ボトムアップ型の制度と言えます。

「リーダースタッフ」は、もともとレギュラースタッフとして入った都市銀行出身者が、子どもが大きくなったのもっと責任のある仕事をしたいと申し出たことを受けてつくった制度です。2003年から運用し始め、現在は90人くらいに増えました。

行員への転換制度は2006年につくりましたが、実はあまり運用されませんでした。レギュラーからリーダーに昇進した人はいましたが、行員転換の希望者が少なかった。実際に転換した人はいましたが、意欲や能力も極めて卓越した人ばかりで、その後、ほぼ全員

図表2 スタッフにかかるキャリアプランの運用



が課長職以上になっています。大部分の人には行員転換のハードルは高く、あまり活用されてこなかったため、中間的な雇用区分として「アソシエイト行員」を新設したというのが経緯になります。

### 二項対立でなく、その間に「階段」をつくる

今後の雇用管理については、従来のような正社員とパート社員という二項対立的な考え方ではなく、その間に段階的な区分を設け、個々人の能力や働ける環境に応じて処遇していくことが課題だと考えています。当行の場合は、一足飛びで正行員に転換することよりも、その間に「階段をつくる」ことが多くの人にとっての正解だと改めて分かったのです。その際の重要なポイントは、アソシエイト行員と正行員との違いを明確に示したことです。当然それは処遇差にも関係してきます。一例を挙げると、アソシエイト行員は課長にはなりません。課長は人事評価や組織編成にかかわる組織的な管理を担いますが、そうした業務は、アソシエイト行員から完全に取り除いています。あくまでも担当業務の管理者としての責任は負いますが、人事上の責任は持たないという違いがあります。

人手不足の時代のなか、当行としては、新規採用だけでなく、今いる従業員がもっと活躍できるためには何が必要かということは今後も考えていきたいと思えます。

## 正社員登用の取り組みとその効果

株式会社竹内製作所 総務部人事課課長 山本 寛



### 高品質なハイエンドモデルを国内で生産

当社は、長野県に本社を置く小型建設機械のメーカーです。従業員数は連結で約720人。ミニショベルの開発に続き、不整地作業用のクローラーローダーを世界で初めて開発するなど、常に新しい機能や性能を装備した新製品を世界市場に提供し続けています。海外の安価な労働力に頼って価格競争をするのではなく、日本のモノづくりにこだわり、高品質なハイエンドモデルを国内で製造し、欧米に販売するのが当社の戦略です。

### 大学進学で8割以上が県外流出

私どもの業界は、今後ますます拡大していく産業と言われ、当社も売上・利益ともに伸びていますが、業容拡大に伴う人材確保が一段と厳しい状況に直面しています。今後も収益性のある高品質な製品を生産していくためには、高い技術力や技能が求められますが、長野県では、大学進学時に県内に残る割合が15%程度で、大部分は首都圏や中京圏に流出してしまいます。したがって、人口減少社会が世の中で話題になる以前から、当社を含めた県内企業においては、労働力の確保を重要な課題と認識しておりました。

### 正社員登用試験を導入

#### ——厳しい合格水準、何度でもチャレンジを

こうした状況のなか、当社では非正規社員にも長く働いてもらい、高度な技術を身に付けて欲しいと考え、正社員登用試験を実施することにしました。対象者は1年以上の在籍者で、試験内容は書類選考や筆記テスト、小論文、面接などオーソドックスなものになっています。

この4年ほどで延べ109人が受験し、16人が合格

### 正社員登用試験の実施

目的	対象	試験内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材を積極的に活用し、高度な技術や熟練技の伝承を図り、顧客ニーズに合った高品質高性能な製品を安定的に供給する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1年以上在籍している契約社員、派遣社員。</li> <li>不合格となった人材も繰り返し挑戦できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>書類選考</li> <li>筆記テスト</li> <li>小論文</li> <li>面接</li> </ul>
結果	平成27年2月実施 16名受験3名合格 平成27年8月実施 32名受験5名合格 平成28年2月実施 26名受験1名合格 平成29年2月実施 35名受験7名合格計 109名受験 16名合格	

しました。合格率は、他社の正社員登用と比べるとかなり低い水準かと思いますが、何度でも挑戦できるような制度設計にしている点が肝になっています。なかには、少し時間はかかるけれど、何年かかけて着実に技術を習得するという遅咲きの人もいますので、なるべく長く働いて技術を高めてもらい、合格水準に達したら登用するという対応をしています。ですので、前述の109人には同じ人が含まれており、60~70人程度が実際の受験者数になります。

### 登用試験を受けるための入社が増加

この取り組みの成果として、非正規社員の定着率が大幅に向上したことが挙げられます。私どもの製品は鉄でできており、厚みも重量も相当あります。冬場は長野の山奥の雪のなかで、冷たい鉄を持ち運ぶといった仕事もある。労働環境は決して良いとは言えず、以前は非正規社員の短期離職に悩まされてきました。ところが登用制度を導入したところ、登用試験を受けることを目的に入社する人が非常に増え、離職率が目に見えて低くなりました。

また、何度でも登用試験を受けられるため、不合格者には、どういう部分が足りなかったのかをフィードバックしています。多くの場合、職人芸的にモノをつくることに関しては、体がある程度覚えてできるようになっていくのですが、その背景にある技術的な知識

やロジックの部分が少し不足している人が比較的多い。そこで、各種検定試験を受けて技能資格を取得し、裏付けのある技術の向上という領域にまで上がってきたところだ。

その他にも、日々目の前の仕事をこなしている現場のなかで、業務の改善提案が出されるようになり、工場の安全性が高まったり、品質の向上や作業速度のアップ、つまり生産性が向上したり、場合によってコストダウンの改善提案なども出てくるなど、多くの職場で波及効果が出ています。

## 自己研鑽で職場の信頼を獲得

非正規社員個人の視点で考えると、「まずは1年間がんばって正社員登用試験を受けてみよう。できれば合格しよう」という目標ができます。そのような気持ちになると、自然と出勤率も高くなり、急な欠勤などが少なくなります。以前は勤怠が決して良い状況ではありませんでしたが、その後次第に改善され、正社員と同じような姿勢で勤務に励む人が増えていきました。その結果、職場から信頼されるようになり、「この人は長く働いてくれるのではないかな。であれば、もう少し難しい仕事も教えてみよう」という期待が生まれます。そうしていくうちに、従来の非正規社員よりもレベルの高い仕事をこなせる人が、徐々に増えていったという効果が見られました。

## 品質と生産性向上の好循環へ

次の段階として、非正規社員が自己研鑽を重ねて技能習熟度が上がっていくと、「この人は本当にがんばっている。良い人材が入ってきた」と、職場の信頼がさらに大きくなります。晴れて登用試験に合格して正社員に転換すると、社内の処遇も上がっていく――。

これはあくまでも成功事例ですが、一つのモデルとして同様のケースが発生しており、当社では、多くの非正規社員が正社員を目指すという大きな流れが起きている。

このように、多くの非正規社員の取り組み姿勢が変わると、職場に良い影響が還元されます。いわゆる「ちゃんとした良い製品」がたかさんできることで、実際、不良率も低くなり、品質が徐々に向上していく効果も見られています。そして正社員に登用された後は、役割が広がり、職場の改善推進や、より高度な技

### 取り組みの効果①

定着率向上(離職率大幅低減)

非正規社員の離職率

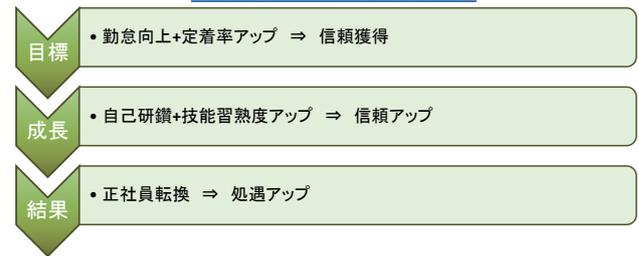
	2010~2013入社(234人)	2014~2016入社(213人)
1ヶ月以内	24.79%	5.16%
1~3ヶ月以内	23.08%	6.10%
3~12ヶ月以内	39.74%	21.13%

### 取り組みの効果②

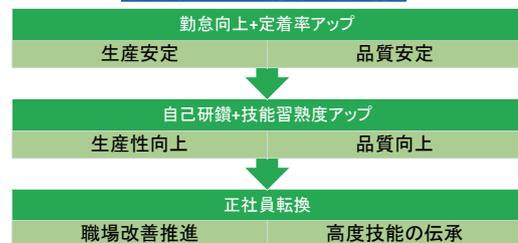
#### 自己研鑽

	内容
資格取得	QC検定、ボイラー技師、有機溶剤取扱従事者等
改善提案	安全性向上、品質向上、生産性向上、コストダウン等の改善提案等

### 取り組みの効果(個人)



### 取り組みの効果(職場)



能を伝承していく立場となっていきます。

当然、不合格になる人もいます。ただしセーフティネットとして、何回でもチャレンジできる仕組みを整えていますので、器用ではないけれどコツコツ取り組むようなタイプの人に対しても、ちゃんとチャンスを残しておきたいという思いで、この制度を運用しています。先月、5回目となる登用試験を実施しましたが、なかには受験3回目、4回目という人もいました。過去に私が面接官をした受験者もいましたが、不合格当時との変化を感じる事が多くあります。やはりこの数年間で着実に成長していると感じました。このように、非正規社員を戦力化して経営を安定させる取り組みを今後も進めていきたいと考えています。

## クレディセゾンの人事制度改革

株式会社クレディセゾン 戦略人事部長 松本 憲太郎



クレディセゾンは、セゾングループのファイナンスカンパニーです。セゾンカード、UCカードなどのカードビジネスのほかに、ソリューションビジネスやコンテンツビジネス、資産運用ビジネスなど多岐にわたる事業を展開しています。

カードビジネスについては、キャッシュレスが進み、クレジットカード以外の競合する決済ツールが出てきたことや、多額のシステム投資負担と近年の法改正により、非常に利益を生み出しにくい構造になってきています。したがって、特定商品に依存しないソリューション型への転換や、外部リソースも組み合わせた価値提供など、ビジネスモデルの変革に挑戦するため、2016年から3カ年の中期経営計画を実施しているところです。

各事業部門には、この3カ年で6～7%の経常利益を目標に掲げ、カードビジネス以外の事業をどう育てていくかという課題が課せられています。このような厳しい局面を乗り越えるためには、人事を含めた間接部門としても何ができるのかを考えてきました。

## 事業ポートフォリオに合わせて社員の役割も変化

中期経営計画が意味するものとは、まず、事業のポートフォリオ（構成要素）が変わっていく、つまりカードビジネス以外の事業が増えていくので、社員の役割が変わり、それを前提とした人事制度が求められるという点です。2番目に、外部リソースの取り扱いや協業が増えていくということ——。テクノロジーが進化して、競合商品も変わっていきます。自社と他社を組み合わせた商品などをデザイン、提案していくためには、自社のリソースの知見に安住しない、目利

きやコーディネートする能力が求められます。3番目は、テクノロジーの積極活用による「高収益化」です。当社のカードビジネスのモデルは、一部機械化・自動化されましたが、営業・審査・回収プロセスはあまり変わっておらず、高コストの要因にもなっていました。ですので、業務プロセス自体を見直すことを前提とした人事制度も必要になってきます。つまり、人が付加価値を生み出すべき仕事は何かを再定義し、それに給与と処遇を連動させていく必要があると考えています。

## 挑戦する風土づくりや人材の可視化を

人事戦略の構築に当たって考慮したポイントを何点かに絞りました(図表1)。何のために人事制度を変えるのか——。時流に乗るとか法律が変わるからではなく、あるいは離職防止や人材確保のためでもない。最終的には、競争に勝ってこそ社会に認められ、価値を提供できるので、全員が挑戦して会社を成長させていける雇用制度にしなければなりません。そのためには、挑戦する風土や活躍できる人を抜擢しやすい仕組みをつくったり、どこにどのような能力・経験を持った人がいるのかということ、総合職以外にも対象を広げて可視化する必要があります。また当社の従業員は女性が8割を占め、制約を抱えた人が多いため、そうした人たちでも成果が出せるような環境を整え、柔軟な働き方

図表1 人事戦略構築にあたって考慮した点

- ① 人と組織で最大のパフォーマンスを出すゴール設定
  - ビジネスモデルチェンジ、中計を完遂させ、競争に勝てる道筋づくり
- ② 挑戦する風土、活躍できる人を抜擢しやすい仕組み
  - 戦略変更、対峙する局面に応じて柔軟に役割、ポジション変更させていく
- ③ タレントを可視化、共有し成長を支援する
  - 業務改革を見据え、皆で新たな能力開発を支援し、人的資産価値を高める
- ④ 制約を抱えた社員が活躍できる環境づくり
  - 柔軟な働き方を追求し、改良し続ける
- ⑤ ダイバーシティな陣容を整える
  - 多様な人材で、会社全体を社会から評価される「価値創造」に向かわせる

を追求していく。その結果として、ダイバーシティな陣容を整えることもできると考えています。

## 雇用形態の区分を一本化

具体的な人事制度の改革は、大きく分けて、①雇用形態の統一、②役割等級制度の導入、③行動評価の導入、の三つです。図表2は、雇用形態の新旧制度を比較したものです。現制度の「専門職社員」は、全国のセゾンカウンターなどのセールスの仕事で、ほとんどが女性です。「メイト社員」は有期の契約社員で、事務サービス職とコールセンター職があり、こちらもほぼ女性が占めています。一方、総合職の男女比はおおよそ4対6となっています。

社員登用制度については、かなり以前から導入していましたが、所属長から活躍が目立つ人には個別に声をかけて試験を受けてもらうケースが多かったため、道はつくったものの、本当の意味で全ての人材を活用し切れなかった。そこで今後は、全員をきちんとフォローしていこうという議論になりました。

## 全ての社員が柔軟に働ける仕組みに

今回、図3のとおり役割等級制度に変更しました。「G1」「G2」が従来のメイト社員の仕事ですが、将来的に、人口知能(AI)や業務自動化(RPA)へ代替可能なものは移行して、「G3」以上に付加価値をつけるよう支援していこうと考えています。

従来のメイト社員のなかには、労働時間が短い人や休日が総合職より多い人が含まれています。今回、雇用形態を統一しましたので、短時間勤務制度と短日勤務制度を組み込み、上司の決裁があれば誰でも無条件で利用できる形に変えました。つまり、今までは雇用形態の区分によって、時間や休日の差異をコントロールしていましたが、区分を取り払い、全ての人が柔軟に働けるような仕組みに変えました。このほか、全国転勤型とエリア勤務という「勤務地コース」も運用していますが、基本給与には差をつけず、手当てでコントロールしています。

## 各部門への権限移譲を人事がサポート

これらの新制度については、昨年の秋に暫定移行し、

図表2 雇用形態の現新比較

雇用区分	雇用期間	給与体系	職務内容	昇格上限	確定拠出
総合職社員 (1,573)	無期	月例+賞与	無限定	なし	あり
専門職社員 (1,117)	無期	月例+賞与	限定	あり	なし
メイト社員 (928)	有期	時給	限定	あり	なし

雇用区分	雇用期間	給与体系	職務内容	役割制限	確定拠出
社員 (3,618)	無期	月例+賞与	原則無限定	なし	あり

★( )内の対象数は 2017.3.31現在の出向者を含む単体数値、休職者を除く

図表3 役割等級制度の設計

期待される役割に応じて処遇を決定する「役割等級」制度を導入し、社員の挑戦心を引き出します。また、専門性のある高度な人材が活躍しやすい制度体系とすることで、多様な人材が活躍できる場を用意します。



この春から本格的に運用しますので、まだ課題は多く残っています。これから運用していく際の重要なポイントは、全ての社員が同じ土俵に乗るので、人材タイプ、強み、実績などを可視化して共有することです。また、どういう人材であって欲しいかという全社共通の土台となるコンピテンシーと、部門ごとに定める役割やスキルの定義に基づき、ポジションを決定する。今までのように人事部門が等級と給与を決めるのではなく、部門の裁量で役割と給与も決めるように、権限を移譲していきます。現場での運用がカギとなりますので、人事部門がサポートしながら形を整えていくというのが今後の課題です。

人が少なくなっていくなかで、付加価値を高めていくために組織として何ができるのかを考え、これからも挑戦し続けていきたいと思っています。