

チャンスの平等を担保して透明かつ公正な評価を実施 ——納得の高い人事制度で能力・実績に見合った処遇を

アイリスオーヤマ株式会社

生活用品の企画、製造、販売を幅広く手がけるアイリスオーヤマ株式会社（宮城県仙台市）。園芸用品等の日用品をはじめ、収納用品や調理器具、寝具・インテリア、ペット用品など様々な商品を扱う。最近では事業展開を多角化させ、LED照明や生活家電製品、精米事業にも乗り出すなど、世間のニーズに素早く対応することでビジネスチャンスを掴んできた。その一方、人事制度は勤続年数に見合う定期昇給の考え方はなく、自分の給与は自分で上げるのが大原則。360度評価や昇格試験時の複数の部門長でのアセスメント評価等で、不平等感を極力排除してチャンスの平等を担保する。昇給・昇格等に至るプロセスを可能な限り、透明かつ公平にすることで、全員の納得性を高めることに腐心している。人事部の倉茂基一・統括マネージャーを訪ね、同社の人事制度と運用について話を聞いた。

アイリスオーヤマの多種多様な事業を支える従業員は、今年7月現在で3,209人。このうち、正社員は1,927人（中途採用者の初年度年俸制正社員18人を除く）で、有期契約の従業員が1,264人。契約従業員は他に、店舗で販売をサポートするスタッフ（Sales Aid Staff）が約600人いるが、「多くが週3日ほどの勤務でフルタイムと異なる」ことから、従業員数を表示する際には外数にしている。

新卒者採用に九つのコースを設定

正社員の職種は、営業事務系と技術系に大別される。前者は、営業、企画・マーケティング、ネット通販サイト運営、財務、広報、人事等の部署に配属。後者は研究開発、システム開発、品質管理、グラフィックデザイン、Web制作等の業務を担う。採用時には、これらの職種に適した多様な人材を確保するため、九つのコースを設けて選考を行っている。

具体的には、営業事務系は職種全般に配属する「スタンダードコース」と「アドバンスコース」を設定。そのうえで、「スタンダードコース」は一

般的な選考ルートの【営業・事務コース】と、初期選考をWeb面接で行う【遠隔地コース】に分けている。また、「アドバンスコース」では、自らの特技や経験等、突出した個性を売りにする学生のための【プレゼンテーションコース】、スポーツで国内トップクラスの実績を残した人の【トップアスリートコース】、貿易や海外グループ管理、海外駐在等、海外と関わる部署への配属を前提とする【グローバルコース】を整えている。

一方、技術系コースでは、配属先をより明確化したコースを用意している。同社は年間1,000点を超える商品を開発しており、それを支える開発部門への配属を前提とした【商品開発コース】のほか、社内で用いられるシステムを開発する【システムエンジニアコース】、アイリスグループが運営するサイトのデザイン、コーディング、アプリケーション開発等を行う部門向けの【Webデザイナーコース】、LED照明や業務用家具のいずれかの空間デザイン部

門への配属を考えた【空間デザイナーコース】がある。

2017年度には、営業事務系は約100人、技術系は20人程の大学新卒者を採用する。なお、高校生の新卒者についても、一般事務、現業職、技術職あわせて約150人の採用を予定している。

欲しい人材を明確に伝える

「採用選考は一律にせず、大学の入試同様、学生が強みを発揮できるコースを用意している。これは単に学生に便宜を図るということだけではなく、会社として欲しい人材をはっきり伝える意味も持たせている。例えば、SEや空間デザイン、Webデザインは2

アイリスオーヤマ株式会社 企業概要

2017年1月現在

代表者：代表取締役社長 大山 健太郎
 設立：1971年4月
 従業員数 3,209人（Sales Aid Staff除く）
 内訳 正社員：1,945人（男性1,328人、女性617人）
 契約従業員：1,264人（男性964人、女性300人）
 ※2017年7月現在
 初任給：4年制大学卒/高専専攻科卒21万3,000円（2017年見込み）
 高卒事務職17万円、現業職17万2,000円（同上）
 事業内容：生活用品の企画、製造、販売

年前までは一括りに採用していた。それを細分化することで、欲しい人材をより明確化した」

入社後は原則、採用コースに沿って配属される。その後の異動については、「営業事務から技術畑へのコース転換はないが、その逆は有り得る。実際、文系学生で『商品開発がやりたい』等の希望はあるが、基本的に機構設計や電気回路設計などのスキルがないと務まらないので無理。他方、SEで入社したが営業が向いている等の場合は、技術系から営業事務系への転換はある」。また、同じ技術系でもSE等の専門性の高い職種への転換はない。

昇給・昇格は職能等級制度の評価で

アイリスオーヤマでは、年功を廃して実力主義の人事を行っている。具体的には職能等級制度の下、社員を職能に応じて1~11級までの11段階に分類。労働基準法上の管理監督者は6等級（課長代理クラス）以上の182人になるが、実質的には4等級と5等級（リーダークラス）も幹部社員として扱っており、年4回の幹部社員研修への参加や、営業利益に応じた決算賞与（詳細は後述）の支給対象になっている。実際の業務を見ても、4~6等級の間には、仕事の内容自体はあまり変わらない人が存在している。

上位等級への昇格は試験クリアが必須

等級は、各等級それぞれにS~Dの5ランクの号数が定められており、基本給は等級・号数に応じた給与テーブルで定められている。新卒社員については、高卒者は1等級Dランク、大卒者は2等級Dランクからスタートし、その後は毎年の業績評価に応じて号数がアップしていく。高卒と大卒の違い

はスタート時のみで、後は同様の評価で昇給・昇格していくことになる。勤続年数に応じて自動的にランクが上がることはなく、各等級でランクアップに足ると認められた以上の評価を得なければ上がれない仕組みになっている。

また、上位等級への昇格は全て試験を経なければならない。このため、「同一等級のSランクまで上がった人が昇格試験をクリアできず、そこで頭打ちになっているケースも珍しくない」。なお、高卒者と大卒者等、学歴による違いは入社時に貼り付けられる等級の違いのみ。その後は全て本人の実力で昇給・昇格が決まっていく。

中途採用者には初年度は年俸制で対応

中途採用者は初年度に限り、それまでの経験を踏まえた形で年収を決め、職能等級制度から除外して年俸制で対応している。そして2年目からは、初年度の評価に照らして適当な等級を決定する。

「中途採用者については、前職の年収を考慮して初年度の報酬を決める。例えば、大手の電機メーカーにいた人は前職の年収も高いが、実際の職能の価値はわからない部分もある。そこで単純に当社の等級に当てはめることはせず、初年度は年俸制で前職を考慮した年収を設定。1年間の働きぶりを見て、2年目はそれに見合う職能等級を決定する。このため、2年目には前職の年収との差が少なからず開く人も出てくる。なお、50歳代以降の中途採用者は1年毎の契約社員として採用している」

大手電機メーカーからエンジニアを採用

アイリスオーヤマでは、2009年から家電事業に本格的に参入。2013年

には大阪に開発拠点を構えて商品の幅を広げてきた。時期を同じくして、中途採用も活発化。「それまでも中途採用は行っていたが、家電系エンジニアの採用を考えているタイミングで大手電機メーカーの大量早期退職があったこともあり、大阪に開発拠点を設けて本格的に家電事業に乗り出すことにした」。

同社の実力主義の人事制度下で働くことに、中途採用者の抵抗感はなかったのか——。その点について尋ねると、「入社した全員が馴染むわけではなかったが、エンジニアとしての腕があるのにもかかわらず早期退職した人であればフィットしている」とのこと。さらに詳しく聞くと、「当社のニーズは現場で手を動かすことなので、もう一度、自分自身の手でものづくりをしたいと思って入って来た人は生き生きと働いている。また、当社の開発エンジニアは、企画、製品設計、試作品製作、量産立ち上げなど、一人の担当領域が幅広い。そういったことにやりがいを感じる人がいる一方、自分の得意な専門領域に固執する人は抵抗感を抱く人もいなくはない。また、手を動かすよりもマネジメント志向の強い人も馴染めなかったケースがある」そうだ。

人柄・意欲・能力の3軸で評価

同一等級でのDからSまでの号俸のランクアップは、直属の上司の評価で決まる。評価は「人柄」「意欲」「能力（実績）」の3軸を基準とする。

人柄は、コミュニケーション能力、協調性や誠実さ、責任感などが備わっているかの観点で見る。意欲は、目標達成のための行動力やリーダーシップなどがポイント。そのうえで、能力としての実績を加味する格好だ。「これら进行评估するなかで、仕事に取り組む

姿勢やメンタル的な部分、その人が有している基本的な資質も見ていく」。実績が昇級に及ばず影響は職種で異なっており、「営業職では実績の重みが5割ぐらいになるが、管理系は仕事のアウトプットの結果は2~3割程度で、日常の行動や意欲の評価の比重が高くなる」。

実績に加えてアセスメント研修と多面的評価も

一方、昇格については、①評価対象期間の実績の評価②毎年行われるアセスメント研修の結果③多面的評価の結果——の3要素を総合的に見て昇格を決定する。

毎年の実績評価は、前述の職務等級のランクに求められる業務の達成度を上長が評価するもの。アセスメント研修は、それを踏まえて毎年年末に与えられるテーマに関する論文と1年間の実績を自ら報告することの2本立てで、合計6、7分のプレゼンテーションを行う。

アセスメント研修で課された直近の課題論文テーマは、「自部門の成長戦略プラン作成のためのチェック・アクションをどう実践するのかを具体的に述べよ」「企業を成長させる幹部社員に必要な『人間力』とは何か。それをどう高めるかを具体的に述べよ」

「1,000億企業の管理者として求められる資質とは何か。それを身に付けるために自ら実践することを具体的に述べよ」など。プレゼンは、各部署から横断的に集められた人事評価委員会のメンバー14、15人に対して実施。それが採点・評価され、協議による順位付けを経て昇格できるか否かが決まる。

なお、アセスメント研修は4等級以上の全員が対象。加えて、2等級から3等級、3等級から4等級に昇格する

場合も、委員の構成は若干変わるものの人事評価委員会方式を経る。実際には毎年600人を超える社員がプレゼンを行っている計算になる。

人事評価委員会が全員の順位付けを

「人事評価委員会の委員には、事前に上司の評価や後述する多面的評価の内容・順位が記された評価フォームが配られていて、当日の発表を聞いて点数を付けていく形。プレゼンは、朝8時から始めて夕方5時まで1日通して行う。それを最終的にメンバー全員で読み合わせて、1位から最下位までの順位付けをする」

同社は、この作業に相当の手間と時間を割いており、大山社長も「2月中はこれがあるので、仕事にならない」と話しているほどだという。一例を挙げると、仮に4等級が200人いた場合、彼らのプレゼンは1日50人が限界とのことなので、4日間かけて実施されることになる。その後、上司評価や多面的評価を踏まえつつ、4等級の1位から200位まで一人ひとりの順位付けをしていき、下位10%に入るとイエローカードが渡され、コーチングの対象になる。

イエローカードは4等級以上の幹部社員(現状535人)が対象になるため、毎年大体、40~50人程に発行され、対象者にはそれぞれ専任のコーチがつく。コーチは15、16人を受け持ち、年間3、4回、各人に定期的なコーチングを施す。そのうえで、2年連続もしくは5年以内に3枚のイエローカードを受けたら降格。例えば、「4等級Dランクの人が降格すると3等級Sランクになる」といった形で、直近下位等級の最上位号数になる。同社では等級間の賃金レンジに重なりは設けていないため、「下位等級に降格すると、

大体、年収で100万円程下がるイメージ」の収入減になる。

若手にチャンスを与えて活性化する

倉茂統括マネージャーは、「このイエローカードの取り組みは、企業理念の実現のために必要なこと」と強調する。

「社員からすると『厳しい』と思うのは本音だろう。ただ、大山(社長)は『パフォーマンスが落ちている管理職がいるのなら、若手を抜擢するためにも一度その席を空けてもらおう』と表現している。等級が落ちたり年収が下がったりすることばかりが目立つが、裏返して見れば、若手を登用して活躍させ、組織を活性化させる手段になっている。実際、幹部研修会等では毎年4月段階での人員構成を出す、ここでは『今回、降格者が○人出たが、その分、昇格者も○人増やしている』と発表する。4等級以上の役職になれば、会社が業績を上げるほど決算賞与が多く支給される。年度の業績(営業利益額)によって支払金額は全く異なり、例えば今年は計画通りの売上と営業利益率を達成して一人当たり90万円を想定している。一人ひとりのアウトプットを高めて業績を上げれば、最終的に自分の年収が上がることははっきりさせているので、弱者救済型の議論はあまり出てこない」

幹部社員の自覚を促すイエローカード

また、イエローカードを受け取った幹部社員は、コーチングを受けている間も、部下の評価や育成等を他の管理職層と同様に行う。

「イエローカードの対象を4等級以上にしているのは、彼らに幹部社員であることを自覚してもらいたいから。

その評価に見合わなければ部署を任せられないし、部下からの不満も高まる。しかし、対象者はそもそも幹部社員なのだから、かつて（昇進時）は能力がありパフォーマンスも高かったはず。それが今はパフォーマンスと等級が釣り合いになっている。だから、これは単にダメ出しの意味ではなく、『もう少し頑張りましょう』といった励ましのカード。業務は他の幹部社員と同様にこなしてもらう」

従業員全員が対象の多面的評価

多面的（360度）評価は、契約社員も含めた従業員全員に年1回、実施するもの。業務力や実力、人間力等の項

目について、それぞれ「非常に劣っている」から「非常に優れている」までの6段階でチェックする。評価者は、3等級までの一般社員と契約社員には上司・同僚・部下（後輩）各3人の合計6～9人を選出。幹部社員層の評価者は、部下の数に応じて10～30人になり、営業本部長クラスになると40～50人から評価を受ける。

評価はスコアによってランキング化され、自己評価と比べたレーダーチャートと順位が本人にフィードバックされる。図表1の例は、リーダー職位（4～5等級）355人中266番、4等級に限定すると224人中162番の評価を得ていることを示している。

ちなみに、多面的評価で自分の思っている評価と違って納得いかない場合は、倉茂統括マネージャーが自ら対応する。

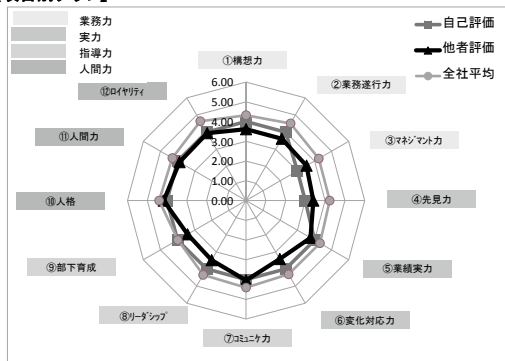
「当社では新入社員研修時から、『評価は他人がするもの』という考え方を徹底して伝えてきている。だから大抵は、自分が考えている評価と他者の評価が異なることがあった時は、『それは何かしら自分に問題がある』と考える。ただ、恣意的に悪く評価するようなケースも稀にある。そういった疑義について、社員個人が訴えてくる場合は評価内容をチェックする」

「その結果、全項目で最低点が付けられているような特異な状況で差が付

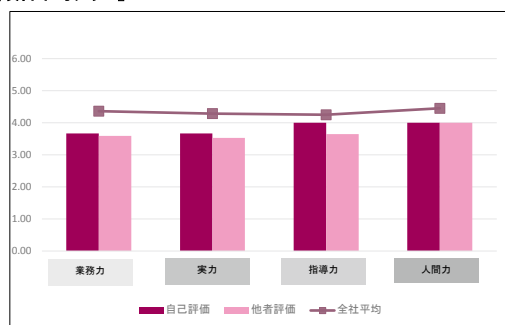
図表1 多面的評価の結果例

2015年 多面的評価結果

【項目別グラフ】



【項目平均グラフ】



【項目平均グラフ】

区分	区分名	順位 / 人中
総合	L(4～5等級)	266 / 355
等級別	4等級	162 / 224
部門別	営業	39 / 54

社員番号	氏名	所属	評価時所属
------	----	----	-------

【項目別スコア】

評価項目	評価内容	自己評価		他者評価		全社平均		項目別順位 (355人中)	前年他者	
		項目別	平均	項目別	平均	項目別	平均		項目別	平均
業務力	① 構想力	4.00		3.61	3.59	4.32		265	3.63	
	② 業務遂行力	4.00	3.67	3.62	3.59	4.51	4.36	294	3.20	3.37
	③ マネジメント力	3.00		3.54		4.25		246	3.29	
実力	④ 先見力	3.00		3.40		4.23		291	3.22	
	⑤ 実績実力	4.00	3.67	3.77	3.53	4.32	4.29	246	3.69	3.72
	⑥ 変化対応力	4.00		3.42		4.31		312	4.25	
	⑦ コミュニケーション力	4.00		4.04		4.40		206	3.45	
指導力	⑧ リーダーシップ	4.00	4.00	3.48	3.85	4.35	4.25	249	3.20	3.60
	⑨ 部下育成	4.00		3.42		3.99		245	4.16	
人間力	⑩ 人格	4.00		4.17		4.40		189	3.97	
	⑪ 人間力	4.00	4.00	3.89	4.03	4.31	4.45	224	4.11	3.91
	⑫ ロイヤリティ	4.00		3.94		4.64		267	3.65	
			3.83	3.69	4.34				3.65	

※色づけの意味＝前年と比較した他者評価の変化

- 改善(+1.00～)
- やや改善(+0.20～+0.99)
- 変化なし(-0.19～+0.19)
- やや改善(-0.99～-0.20)
- 改善(～-1.00)

他者評価ばらつき度 0.68

いてしまっているような場合には、評価者に直接、注意したりはせず、当該の部署が何か問題を抱えている可能性を考え、カウンセラーを入れて部門のメンバーと面談して調査する。一方、上司には、本人評価と他者評価の差異まで細かくフィードバックしていないが、部署内の全メンバーの順位表は伝えている。そのうえで、人事からは、順位が低いメンバーに対して、『こういうところが弱いのでは?』などと1年かけて気付きを与えて改善を促す指導を行うよう指示している」

4等級以上には決算賞与も支給

一方、賞与については、全従業員が対象になる夏冬の定期賞与は、売上成長率と収益率に応じて決められる業績連動方式。業績の係数を一定幅に収める形に設定しており、変動は上下10%以内に抑えている。近年の実績は、組合員平均で年間5.5カ月程になっている。

そのうえで4等級以上の幹部社員には、営業利益の5%を決算賞与として振り分ける。分配される額は自動的に計算して算出するのではなく、各人が年度当初に申告する業績目標の達成度に応じて決められる。

「考え方としては、定期賞与は等級に連動して業績を加味する形。決算賞与は野球選手の打者でいえば打点や打率、投手なら勝率や防御率のイメージで、個人成績に応じて大幅に変える。等級や年齢は関係なく、会社への利益貢献や改善に向けた行動を見るので、等級間の逆転も珍しくない」

納得性の高い評価制度に

こうして見てくると、同社の評価への対応や人事部門の姿勢が、納得性の高い人事制度を構築しているようだ。

「公平な人事評価はそもそも無理なので、それより公正さや納得感を高めることに注力している。ポイントは、一人を複眼でオープンに評価するという。皆が見ているところでプレゼンテーションして、それを特定の上司のみでなく人事評価委員会という横断的な組織が評価する。また、発表は同一等級の社員もオブザーバーとして参加して聞いているのでごまかすことはできないし、特定の人からの好き嫌いも影響しない。評価のフィードバックもするし、評価者のレベルの確認や教育も行う。こうして人事評価に対する納得性と透明性を高めたいので、能力・実績の高い人にはそれに見合った昇格や決算賞与を支払う。一方で、どちらかというところ下がっているような人にはイエローカードを含めて厳しく対応する」

若手人材の抜擢も推進

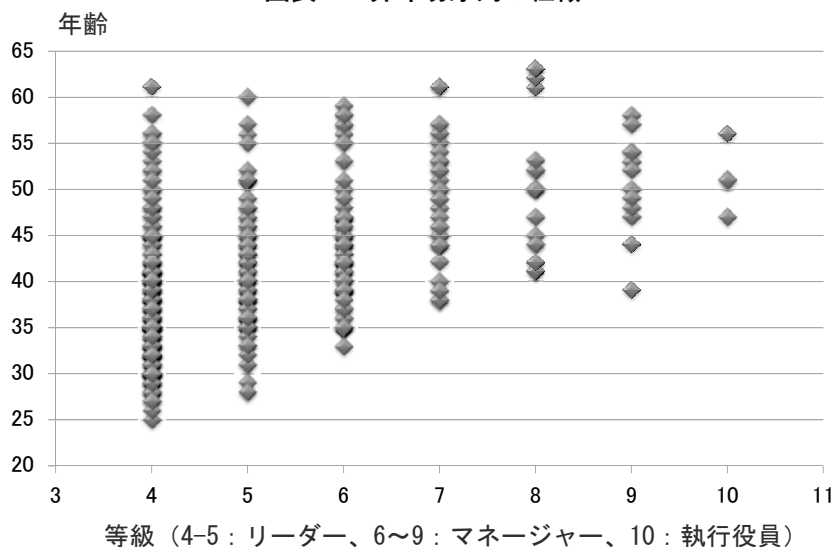
公正な対応でもう一つ、同社では実力主義を背景に若手人材の抜擢を進めている。図表2を見ると、幹部社員になりたての4等級には、25歳から60歳まで幅広い年代の社員が属していることがわかる。

「4等級の平均年齢は37歳。それだけではあまり若いと思われないが、早ければ大卒4年目で4等級に昇格して幹部社員層として扱われる。その後も30歳代前半で5等級、40歳前後で役員手前のマネージャークラスになっている社員もいる。海外法人の責任者に30歳代の者もいるなど、意欲と能力のある者にチャンスを与える制度にしている」

また、1～3等級の育成に関しては、キャリア目標シートを用いて、等級に見合った会社貢献に繋がるキャリアアップを促進。達成度を評価して処遇に連動させるものではなく、上司とのコミュニケーションを図って自らの達成目標を明確にさせることを狙っている。

若年層を抜擢する一方、高齢者についても実力に応じた処遇を行っている。同社の定年年齢は60歳で、本人の意思に応じて65歳までの雇用の場を提示している。その際、処遇は、定年前2年間の評価の平均で一定水準クリアすれば雇用延長で正社員のまま、一定水準以下であれば年俸制契約社員として、本人の能力や仕事の重みを見合う年俸を設定する。現在、定年後も正社

図表2 非年功序列の組織



員または契約社員で働く人はそれぞれ約40人いる。

手厚い諸手当への葛藤も

ここで、同社の諸手当と福利厚生についても確認しておきたい。

諸手当についてはまず、東京・神奈川勤務者は基本給の15%、埼玉・千葉・大阪・兵庫などの地域も10%の地域手当が設定されている。家族手当は、社会保険の扶養家族で配偶者は月1万円、18歳未満の子は1人につき5,000円を支給。弁護士資格を有していたり、博士課程修了者には月5万円の職技手当もある。

住宅手当は入社3年目までは2万円、3～5年は1万円で、5年目以後はなくなる格好。本社のある宮城県外に転勤する場合には別途、家賃補助も設けているほか、海外転勤時には赴任手当を付ける。

「新卒者が全国から来るなかで、宮城県内に勤務する場合は一定期間、住宅手当を支給する。また、宮城県外に転勤する場合は、住宅手当とは別に各地域の物価に見合った家賃補助も行う。家賃補助は7年目まで段階的に減額していく。このほか、宮城県内の勤務者には社員寮も用意。転勤に伴って当該社員が借りた住まいは借り上げ住宅の扱いにしている。なお、単身赴任者が帰省する際には、年2回まで帰省に要した交通費の半額を支給している」

なお、5等級までは時間外手当が生じるが、こちらは「見込残業手当」として月20～30時間のみなしで固定し、超過分を別途支給している。また、育児や介護等の事情のある人には短時間勤務制度もある。2016年からは地域限定正社員制度も整備した。

こうした諸手当をどうしていくかが、実は同社の課題の一つになっている。

倉茂統括マネージャーは、属人的な手当への人事の葛藤を吐露する

「例えば、配偶者手当は本当に必要なものなのか。本人の能力と無関係の手当を支給することについて、会社は正しく説明できない。本来、こうした手当を増やすべきでないことは承知しているが、既得権として存在しているものをなくすのも難しい」

若手社員の成功体験の場になる社員旅行

その一方で、同社は福利厚生も充実させている。懇親会費を「年4回一人3,500円まで」補助しているほか、社員旅行にも一人2万円を補助する。コミュニケーションを活性化させて本音で話せる環境作りが目的で、旅行は若手社員の企画力を磨く場にもなっている。

「実力主義は、ややもすると人間関係がぎくしゃくしかねない。このため、当社はトップ自ら日常的なコミュニケーションを大事にして、情報を頻繁にやりとりする風通しの良い職場づくりを目指している。その一環として社員旅行や懇親会に補助を出したり、運動会を開くなどの風土がある。社員旅行は入社2～3年目の若手社員に企画させて、プロジェクトマネージャーとしての責任を負わせる。同じ予算のなかでいかに参加者の満足度を高められるか。企画が興味を引けば参加者が増えるし、本人の成功体験にもなる」

幹部社員の育成につながるプレゼンテーション会議

こうした成功体験の延長上には、自ら企画・提案を行う姿勢を活かせる場



プレゼンテーション会議は幹部社員の育成にもつながっている
(アイリスオーヤマ提供)

が設けられている。毎週月曜に年間50回開催される商品開発のプレゼンテーション会議では、関連部署が集まり、商品開発のアイデアが提案される。社長をはじめ、役員や関連部署の部門長全員が出席し、提案者に対していろいろな質問を投げかける。週60案件が提案され、年間約1,000点の新商品が生み出されている。

「社長や役員層と同じ情報を共有したうえで、経営層がどう判断するかに直接触れることが、幹部社員の育成にもつながっていくことになる」

有期契約社員も働きやすさを追求

有期契約労働者にも触れておくと、アイリスオーヤマで働く有期契約労働者は、男性現業職を中心とする契約社員(116人)と、事務補助や現業部門の軽作業を担う女性中心のパート(1,011人)に分かれている(シルバー従業員を除く)。前者は後者よりも仕事の内容が重く、その分、時間給と賞与を高く設定している。ただし、労働時間は契約社員、パートタイマーともにフルタイムで働いており、そこに明確な線引きはなかった。人手不足のなかで働きやすさを追求することになり、来春からは労働時間を基準に、①1日6時間以上勤務する人をパート②従来通りフルタイムで働く人を契約社員一に、雇用区分を変更する予定だ。

「人手不足で求人難のなか、働く人がより労働時間を選べるようにしなくてはならないと考えた。これまでは契

約社員もパートもフルタイム（厳密には正社員より30分程短い）を原則としていたが、それでは育児や介護への対応が難しい状況にあった。そこで従来の労働時間で働く人を契約社員とし、よりフレキシブルに働く人をパートに設計し直した」

正社員と変わらない評価で昇給等が決定

同社の有期契約労働者は半年契約で、賃金は契約社員、パートともに時給制が基本になっている。採用時の設定は、職務内容と地域相場を勘案して決定。その後は年1回の評価で昇給するか据え置くかの二択になる。具体的には、①通常の上司評価②正社員同様の多面的評価のスコア——の2軸で評価が行われ、そのマトリクスで「S評価〇〇円、A評価〇円、C評価は据え置き」などと昇給幅を決めていく形だ。

「ただし、契約社員については、一定期間勤めて仕事の能力がある程度高くなったもののまだ正社員登用には至らない人を月給制契約社員にして、正社員と時間給契約社員の間ぐらいの年収を設定している」

参考までに、契約社員から正社員への登用については、本人が希望して上司の推薦を得られれば受験資格が持てる。試験は年1回。内容は正社員の昇格試験同様、与えられた課題と昨年1年間の業務実績について6、7分のプレゼンテーションで合否を決定。「受験者は例年20人ぐらいと少ないが、合格率は高く、15人ぐらいは登用されている」。

仕事内容に見合う処遇を

「元々、契約従業員の評価制度は正社員とあまり変わらない。上司による査定も360度評価もある。そこで問題

意識としてあったのが、業務内容と処遇の関連付け。特に事務パートのなかには、仕事の内容が正社員とあまり変わらない人もいた。そこで新制度では、契約従業員もより明確な等級付けを行い、難しい仕事をする契約従業員には、その内容に見合う給与・賞与を支払う形にして、正社員と契約社員の処遇差を縮めていくことにする。特に賞与は旧制度で年間13~14万円ぐらいだったが、夏冬それぞれ10~20万円程度支給する」考えた。

なお、諸手当や福利厚生については、有期契約社員は転勤がないため家賃補助等の住宅関連手当は発生しないが、それ以外は現行でも正社員とほぼ変わらない。

このほか、パートタイマーのなかには管理的な業務をこなしている人もいる。店舗ラウンダーや現業職、お客様からのお問い合わせに対応するコミュニケーションセンターといった部署で働くパートタイマーのなかには、経験を積み実績を上げて管理的役割を担う「パートリーダー」がいて、時間給とは別に月額リーダー手当が支給されている。

働く社員にとっては良い会社

「当社はよく『給与は高く人件費率は低く』と言っている。実際、宮城県内の企業と比べると社員の年収は高いレベルにあると思う。ただし、少数精鋭の実力主義で、できる限り一人ひとりの生産性を高め、売上人件費率を極力抑える考え方を採っている。その考え方は契約従業員に対しても同様で、長くいるだけで一律の時給・月給アップとはならない。

雇用区分に関わらず、能力の高い人は上がっていくが、アウトプットがあまり出せていない人は据え置かれたままになる。だから、正しくは『働いて成果を出す社員にとっては良い会社、ぶら下がっている社員には居心地の悪い会社』だと思う」

なお、契約社員の時給を下げることは「今まではなかった」が、改正労働契約法の5年無期ルールの実施に合わせて給与制度を整備。これに伴い、2018年4月以降、一定のパフォーマンスを出せない場合は時給が下がる可能性もある。

PC使用は共用スペースで

アイリスオーヤマでは、職場環境の改善を図るなかで、コミュニケーション力を高め、効率的に生産性を向上させることができる仕組みづくりにも注力している。倉茂統括マネージャーは、その代表例として、①パソコンを使う席を別に設ける②会議を立ったまま行う③ICジャーナルと称する日報を義務付ける——ことを挙げる。

「まず、自分たちのデスクにパソコンを置かないようにした。オフィフロア中央部にPC島を設けて、必要があればそこに行って交替で作業する。これには、『作業時間は極力減らしてアイデアを練ったりディスカッションする時間を増やす』狙いがある。だ



パソコンはスタンディングテーブルで使用する（同社提供）



部署のミーティングは立ったまま短時間で行う(同社提供)

からPCの台数も一定程度に制限している。ただ、実際には自分の使うPCを固定して一日中、そこに座っている社員も散見する。それでは趣旨に合わなくなるので、4等級以上は今、全員立ってPCの操作をすることになっている。部署のミーティングは、その都度、会議室を確保して、長時間かけて行うのではなく、原則立ったまま、1回20分以内で終わるよう伝えている。この施策のポイントは、立ったままやることにあるわけではなく、何か問題が発生したり情報共有しなければならなかった時に、いち早く集まってディスカッションしてすぐに行動に移せるようなスピーディーな情報の伝達を実現させることにある」

全社員が日報を書く

「いま、一番力を入れているのが『ICジャーナル』。社員全員が毎日、イントラ上に『YWT(やったこと、わかったこと、次にやること)』の観点で日

報を書く。それにより、部門長は自部署のスタッフがどういった仕事をしていて、どんな問題が発生しているかをチェックできるし、スタッフも自分のマネージャーがいま何を課題として捉え、どういった判断をしているかがわかる。同じ部署間の正社員が互いに閲覧するのが基本だが、キーワード検索で他部署のメンバーの情報も閲覧できるようにになっている。タブレットやスマホでも見られるようにして、情報の伝達スピードを極力上げるように努めている」

日報の義務化は、社員にとって負担に感じられる気もするが、その点について倉茂統括マネージャーは、「字数制限を220文字にして、書くにも読むにも時間がかからないようにしている。当社は決めたことは徹底するので、未提出者リストが社内イントラに公開され、提出率の悪い部署長は頼末書提出のペナルティが課される。上司は毎日部下のジャーナルをチェックし、書いていない部下には促すことも業務の一つになっている」と説明する。

ほぼ同じ労使の向かうベクトル

アイリスオーヤマには、上部団体には属していない労働組合があり、1～5等級までの正社員1,745人が組合員になっている(契約従業員は未加入)。取材の最後に、これまで見てきた人事

施策について、労組との話し合いはどのようにしているのかを尋ねてみたところ、「組合は組合員の要望を吸い上げて労使協議会で提案し、会社も出来る限り対応するなど、良好な関係を築いている」との答えが返ってきた。

「最近の例では、従来、公共交通機関しか認めていなかった帰省旅費について、『自動車で帰省したい人』に対する何らかの補助を求められた。本来、ガソリン代を出すべきだが、帰省の証明ができない。そこで行き先が記載されている高速道路の領収書については認める形に改善した。家賃補助も以前は7年経ったらゼロになったり、単身赴任の場合も一定期間を経た後は下げていた。これも組合からの要望で、前者は7年目以降も一定額を出し、後者も減額しないようにするなど、組合からの要求は極力実現させてきている」

賃上げは経営側から組合に提示

一方、春闘については、組合からの要求・交渉の形は取っていない。賃上げ等の労働条件改善は、「ベアを含め人事と経営側が戦略的に考え、それを組合側に提示する形」。近年の実績では、「消費税増税時に補填的な意味合いのベアを実施。今年も求人力を高めるために大卒・高卒ともに初任給を上げて、それに準じたベアを実施している」とのことだった。(新井栄三)

労働関係の法令を幅広く収録

労働関係法規集 2017年版

労働関係法規集
2017年版

社会生活に必携の労働関係法規を持ち運べるコンパクトサイズに収めました。基本的な法令のほか、必要な告示や指針等も収録し、労働法の学習だけでなく実務にも役立つよう編集しています。企業の人事担当者、労働組合の方はもちろん、広く一般の皆様にもご活用いただけます。

主な改正法令等 ●雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律 ●事業主が職場における妊娠、出産等に関する言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置についての指針 など

B6判変型 906頁 2017年3月刊 ISBN978-4-538-14029-2

定価: 1,389円 + 税

(ご注文・お問合せ先) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23 Tel:03(5903)6263 Fax:03(5903)6115 E-mail:book@jil.go.jp