

事例取材

人材確保に向けた処遇改善に取り組む企業

事例 1

キャリアアップ機会を拓き、
パート社員の定着を促進

株式会社カインズ

加速する人手不足の影響で、営業時間の短縮や店舗の縮小等に追い込まれる企業も見られる。そうしたなか、「くらしに、ららら。」のCMで知られるホームセンター・チェーンの株式会社カインズ（埼玉県本庄市、図1）は、パート社員など必要な人材を着実に確保し、順調な店舗拡大を続けている。同社は2015年4月に、群馬や埼玉、静岡、千葉、長野など全国25都道府県で200店舗の展開を達成。その後、2016年3月に福岡、2017年4月には広島へも初出店を果たした。勤続30年を超えて働き続けるパート社員もおり、その間に育った子がアルバイトに来てくれるという同社では、どのような雇用管理が行われているのか。人事教育部の中島龍一郎・人材開発室室長と岩崎泰久・人事制度設計マネジャーに話を聞いた。

「マスター社員制度」を導入

1989年の設立以来、“For The Customers”を経営理念に掲げ、「より良いものをより安く」提供することを追求してきた、(株)カインズ。同社で働くパート社員は当初、正社員の指示に基づき、単純・定型的な業務

図1 企業概要

社名	株式会社カインズ ※物販チェーン6社を中心に29社で構成するベシアグループに所属。
設立	1989（平成元）年3月
資本金	32億6,000万円
従業員数	1万691人(2017年2月末)
事業内容	ホームセンターチェーンの経営 (オリジナル商品を企画・製造・販売するSPA(製造小売))
売上高	4.035億円(2017年2月期)
店舗数	27都道府県下に207店舗(2017年4月末現在)

に従事する補助人材の位置づけに過ぎなかったという。

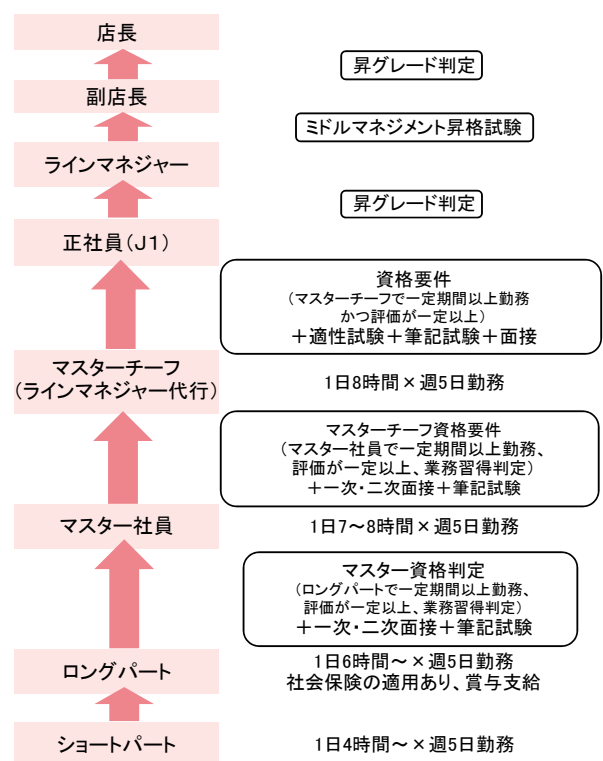
だが、デフレ経済が長引くなかでさらなる進化を図るには、正社員依存だった店舗のオペレーション改革が求められるようになる。そこで当時、2,400人程度に増加していたパート社員による正社員業務の一部代替を企図し、活躍を促す狙いで、2008年に「マスター社員制度」を導入した（図2）。

パート社員に上級職を設定する同制度の狙いは、正社員の担当者レベルの仕事全般を任せられる、地域に根差した店舗運営人材を育成しようというもの。ロングパートとして1年以上勤務する50歳未満で、直近の人事考課や業務の習得状況が一定以上であることを要件に、一次面接（店長）＋二次面接（エリア部長）＋筆記試験を経て登用する仕組みにした。

マスター社員になれば年収が1.5倍に

新人パート社員の指導等も任せられる、正社員に見劣りしない人材を目指すため、筆記試験はチェン

図2 パート社員等のキャリアアップ体系図



トア理論等もある程度、理解していなければクリア出来ないレベルに設定した。必要なツールはイントラに掲載されているとはいえ、家庭の事情等を抱えるパート社員にとってその習得は決して容易なことではない。だが、マスター社員になれば、パート社員当時の基本時給に加算時給が上乘せされる。それは、ロングパート以上を対象に、正社員同様の算式で支給されている賞与基礎額の底上げにも繋がる。マスター社員になれば、結果としてパート社員当時の1.5倍ほどの年収が得られるため、大きなモチベーションになった。

さらに「正社員登用制度」を導入へ

制度が浸透し、チャレンジする人が増えるに従い、徐々にマスター社員も増え始め、品出し・商品整理から接客（売場案内や商品説明）、発注、売場作り、売上精算・出納事務まで、一連の仕事で正社員の代役を立派に果たすようになると、「パート社員の中には優秀な人材もたくさんいて充分、戦略になってくれる」という信頼や評価に繋がっていった。

優秀なマスター社員は、そのままマネジャーや店長にも登用していこう——。当初はそうした制度設計を考えていたが、「店舗限定勤務のパート社員に店長等を任せると、同一店舗の仕事をやり続けることになり現実的ではない」（岩崎氏）ことがすぐに判明した。

そこで2012年、ラインマネジャーを代行する立場の「マスターチーフ」として2年以上勤務し、売場経験が1年以上ある50歳未満で、直近2回の人事考課（実務作業をベースに職能を半期に1度チェックするもの）が一定以上であることを要件に、正社員へ登用する制度の導入に踏み切った。

なお、正社員には原則、転居を伴う異動があるが、一定の年齢以上なら勤務場所を自宅から90分の通勤圏内に限定できる「エリア社員制度」がある。エリア社員を選択すると、一定割合で基本給が低減されるが、逆に正社員との違いはその程度で、マスター社員にとっての働き方のハードルはグッと下がる。

「正社員登用制度」では、要件を満たす対象者に広く案内して希望を募り、適性試験＋筆記試験＋役員面接を通じて判定する。筆記試験は、いわゆる大卒等入社の試験とは全く異なるが、店舗運営の理論や知識等を問うものだけに難易度は高い。にも係わらず、「こちらが期待した以上の成果を上げ、面接で役員をも唸

らせるマスター社員が多く、少なくともこれまでのところ受験者は皆、合格に至っている」（中島氏）。

登用者の活躍を後押ししたいという思いから、「マネジャー等を任せられるレベルになったパート社員を、ポストありきで正社員に登用するのではなく、ポテンシャルで見極めて」（岩崎氏）おり、同じ実力ならマスター社員からの登用者を優先的に配置する（正社員を異動させて対応する）ようにしているという。

母集団の形成が最大の悩み

制度の導入から5年ほど経過して、正社員への登用者は2018年1月時点で16人を数える。登用時は、正社員（ジュニア・クラス）の賃金テーブル上で本人の賃金水準の直近上位に貼り付けるが、正社員には試験で上がっていくグレード制（いわゆる職能資格制度）が適用されるため、昇格を目指す以上はこれにチャレンジし続ける必要がある。

昇グレード試験は筆記＋面接で構成され、例えば「チェーンストア理論に則ってあるべき商品構成とはどのようなものか」や、「個人事業主になったとして、ある事業を成功に導くにはどのような方策や資金繰りが必要か」といった課題を設定する。なかには半年間、考え抜いてプレゼンするような課題もある。

初のパート社員出身・女性店長が誕生

こうしたハードルをクリアして、昨年11月には初のパート社員出身・女性店長が誕生した。

道本年子さん（写真右）は、1998年に1日4時間×週5日勤務のショートパート（全体の3割程度）で入社後、2008年にマスター社員へ転換。その後も、2009年にマスターチーフ、2012年に正社員と順調にキャリアアップを重ね、勤続約20年にして晴れて「カインズ更埴店」の店長に任命された。「育ててくれたカインズへの恩返しのお返しで引き受けた」と言い、「地域のお客様から慕われる店舗作りをモットーに、業務に励みたい」と意気込む。

マスター社員以上には、正社員と全く同様に内外の研修機会等が付与されているものの、キャリア



アップの道のりは険しい。だが、「大卒等の新規採用者より、現場経験を経てスキルを習得し力を発揮している登用者には、昇グレード試験の受験機会もより早く巡ってくることになる」(岩崎氏)といった有利な面も併せ持つ。道本さんもそうした機会を有効に活かしながら、店長昇進に漕ぎ着けた。



仕事重視へのマインドチェンジ

パート社員は現在、4,600人弱にのぼり、常用雇用従業員全体の6割を占めている。そのうち、マスター社員は約330人。登用の目標値は持っているが、「本人の家庭の事情等次第のため、目標には縛られずに、無理せずキャリアアップしてもらうことに重きを置いている」(中島氏)。

そう考える背景には、パート社員は家庭等を重視する傾向が強く、仕事重視へのマインドチェンジを要する「マスター社員」を希望してくれるか否かが最大のネックになっていることがある。だが、例えば子どもが小学校に上がったタイミングでロングパートやマスター社員、高校や大学に入れば正社員といった具合に、意欲あるパート社員には着実にキャリアアップの可能性が拓かれた。「『マスター社員や正社員になろう』と思って入社するパート社員はほとんどいないだろうが、出産・育児を理由に(他社を)離職した正社員も少なくない。埋もれている人材に再びキャリアアップを考えてもらう契機となるよう、全員配布の広報紙等で積極的に案内している」(岩崎氏)という。

広く教育・表彰する職場風土を醸成

このように働き方の選択肢を拡大し、意欲あるパート社員を着実に惹きつける一方で、働き方が限られるパート社員に対しても、やる気の醸成に努めてきた。具体的には、広く商品の改善提案を受け付ける制度や、年1回、際立った活躍を見せた人材を表彰する制度、また、接客面での頑張りを互いに褒め合う制度、店舗全体の取り組みを評価する制度等を適用している。

どれも手間を要する取り組みだが、折りに触れ、人材の教育機会の拡充に注力してきたのは、'小売業こ

そ人材の知恵と工夫でサービスを生み出せる産業'であることを確信しているから。同社は、オリジナル商品を企画・製造・販売するSPA(製造小売)としても知られるが、この間、デザインや機能など、品質面で高い評価を得た商品を数多く世に送り出し、小売業では他社に抜きん出て多くの「グッドデザイン賞」を受賞してきた。また、プロダクト部門でも「Red Dot Award」や「iFデザイン賞」に輝くなど、国内外で評価を高めている。

そもそもは低価格化の追求からスタートしたオリジナルの商品作りだが、現在では同社独自の価値を創造する源泉となっている。また、当初は正社員代替を企図した「マスター社員制度」も、その後の「正社員登用制度」を経て、「生活に密着した商品を製造・販売する企業として、生活経験に裏打ちされた有用な提案をしてもらえる人材」(岩崎氏)の発掘にも繋がり、同社に好循環をもたらしている。

全社員を「メンバー」に統一

パート社員等を含めて活躍を促す風土が醸成されるなか、同社は4年前、「もう呼称に依る区別も必要ない」と、全社員を「メンバー」に統一した。働きやすい環境が整うなか、勤続10年、20年、30年の報奨金を手にするパート社員も着実に増えた。

2018年4月には、労働契約法第18条に基づく無期転換申込権も発生する。その点については、「これまで有期契約は1年契約毎の反復更新ながら、60歳定年・65歳まで再雇用可で運用してきた。それは、(雇止めの余地を残すためではなく)単に労働契約上の手続きに過ぎなかった」(岩崎氏)と話す。また、ショートパートにも定期昇給制度を適用し、ロングパートには賞与も支給してきたことから、「契約更新のタイミングは評価も含め、パート社員と向き合うコミュニケーション・ツールのような位置づけに他ならなかった」(中島氏)。そこで、無期転換ルールへの対応に当たっては、学生アルバイトや定年再雇用者等を除き、出来るだけ有期契約自体を無くしていく方向で検討しているという。

パート社員にも広く学べる機会を提供し、意欲や能力の向上にはキャリアアップを持って応える。10年超にわたり、試行錯誤しながら改良を加えてきた制度と運用が、人手不足が深刻化する今、「メンバー」を惹きつけている。