

# 限定正社員と外国人材の活用に取り組む企業

調査部

## 事例 1

## 2018年春から地域限定の「ホーム社員」制度を導入 コメリ

ホームセンター業界の売り上げは2000年代後半以降、停滞傾向にある。一般社団法人日本ドウ・イット・ユアセルフ協会の調査によれば、この10年の市場規模は3兆9,000億円台の横ばいで推移しており、国内総店舗数の伸びも鈍化している。そんななか、年間20~30店舗のペースで新規出店を続けているのが、業界シェア第3位のコメリ（本社：新潟市）だ。同社は、同業他社が出店を避ける商圏人口1万人程度の地域にも小型店舗を積極的に出店するという戦略で成長を続けてきた。

同社では、2018年4月から、転勤がなく、残業時間の上限も他の正社員より短い「ホーム社員」制度を導入した。地元志向の若者や仕事と家庭を両立したい主婦層などに働きやすい環境を提供することで人材確保につなげる。勤務地は自宅から20km圏内に限定し、転居を伴う転勤はない。残業時間の上限も他の正社員の3分の2程度に抑えられている。制度導入の経緯や課題について、同社人事部人事担当リーダーマネージャー嶋浩伸氏に話を聞いた。

### 小商圏に小型店舗を積極的に展開

同社では主に売場面積の異なる三つの店舗形態を持つ。一つ目は、売場面積300坪程度の小型店「ハード&グリーン」（以下「H&G」）。二つ目は、1,200坪~1,800坪の中型店「ホームセンター」。三つ目が、2,800~4,000坪の大型店「パワー」である。このうち、

最も店舗数が多いのが「H&G」で、960店舗と全店舗数（1,189店舗）の約8割を占める。同社では、山間部や農村部など商圏人口1万人程度の小商圏に、「H&G」を展開するという戦略を採ってきた。限られた売場面積のなかで、地域のニーズに即した農業資材、園芸用品に商品を絞り込むことで売り上げを伸ばしている。一方、各県の中心市街地には品揃えが豊富なパワーやホームセンターを出店している。

各店舗等で働く正社員には、今回導入されたホーム社員以外にも役割と異動範囲に応じた①ナショナル社員、②リージョナル社員、③エリア社員——の三つの就業形態がある。「ナショナル社員」は、全国の店舗や各部門を制限なく異動し、ゆくゆくは幹部として全社的な事業、プロジェクトに携わることが期待される。「リージョナル社員」は、異動の範囲が「自宅から概ね200km圏内」に限定される社員。店舗運営を担いつつ、将来は複数の店舗を統括するマネージャーや中型店、大型店の店長として働くことが求められる。「エリア社員」は、求められる役割はナショナル社員とほぼ同等でありながら、勤務地の範囲が「自宅から50km圏内」と限定されている。

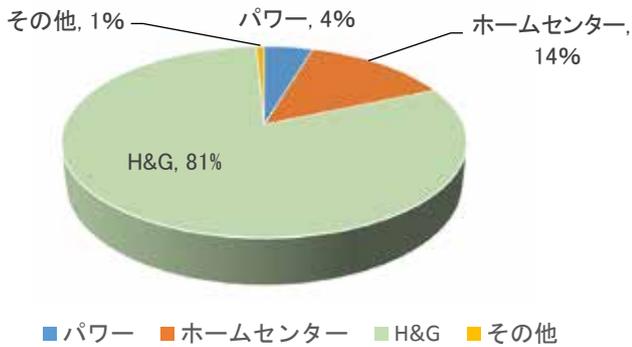
### 90年代にエリア社員制度を導入

このうち、エリア社員制度は、1990年秋に最初の地域限定正社員制度として導入された。当時から同社

#### 株式会社コメリ プロフィール

社名：株式会社 コメリ  
設立：1962年7月  
資本金：188億213万円  
従業員数：1万2,113人（2018年3月期・連結）  
事業内容：ホームセンターチェーンの経営  
売上高：3,419億円（2018年3月期・連結）  
店舗数：1,189店舗（2018年7月31日現在）

図 各店舗の割合



は急速に店舗網を拡大していたものの、出店地域は新潟とその周辺地域に限られていた。「この時期、店舗網を拡大するなかで活躍したのが現在のナショナル社員に相当する社員だった」という。彼らは本社で採用され、進出先の地域に赴任し、新規店舗の立ち上げやその後の足場固めを行うという職務を担っていた。

しかし、急速な店舗網を拡大するなかで、ナショナル社員の確保が追いつかない状況にあった。そこで、職域はナショナル社員と同等としつつも、勤務地を限定したエリア社員という区分を設けることで、人材確保につなげようとしたのである。

他方、リージョナル社員制度が導入されたのは、2000年頃。エリア社員同様、人材確保に迫られるなかで、地元志向の若者を集める目的で導入した。全国のブロックごとに採用を行い、ブロック内の各店舗に配属していた。

店舗網が新潟とその周辺地域に限定されていた時期は、ナショナル社員は新たな進出先で店舗の立ち上げと足場固めを行う一方、エリア社員は既存店舗のマネジメントを行うという役割分担が可能だった。

ところが、2010年代に入り、店舗網が全国を網羅するようになると事情が変わってくる。各地での足場固めがほぼ完了しつつあるなか、ナショナル社員やエリア社員は以前ほど人数が必要とされなくなってきた。特に職域がナショナル社員に近く、異動範囲が限定されるエリア社員の活用が難しくなった。

この頃より人事部では、今後も同社が持続的に成長するためには、転勤の範囲が広いナショナル社員やリージョナル社員の比率を減らす一方で、職務を地域の店舗運営に限定する正社員の比率を増やしていくとの構想が持ち上がった。

他方、店舗で扱う農業資材や建設資材は地域ごとに

ニーズが異なるため、地域の実情に通じた社員を増やしていきたいとの考えもあった。

## 全国展開に伴いホーム社員の構想が具体化

同社は、2014年12月には北海道とこれまで店舗が空白だった地域にも進出を果たした。このようななか、新たな地域限定正社員の構想が一気に具体化し、2015年頃から人事部を中心に制度化に向けた本格的な検討を開始した。

小売業界では、少子高齢化に伴い、年々採用が難しくなるなか、着実に人材確保につなげるためには、労働時間に配慮した働きやすい環境を用意することも求められていた。

「若者のなかには地元で根ざして働きたい、また、責任の重い仕事には就きたくないといった価値観を持つ者も多く、こうした点に配慮する必要もあった」

検討過程において、労働組合に意見を求めたところ、「ワーク・ライフ・バランスに配慮した社員区分を設けても、(一緒に働いている)ナショナル社員に引張られて残業してしまう者もいるのではないかと懸念する声があがった。

そこで、制度設計時においては、1月あたりの残業時間の上限をナショナル社員の約3分の2の30時間までとし、それ以上の残業は認めないというルールを徹底することにした。

制度導入前は、H&Gの運営は、ナショナル社員やリージョナル社員、エリア社員、ベテランのパートが担ってきたが、導入後は各地域で採用したホーム社員が中心となる。

## 採用のターゲットは高校卒業者や主婦・シニア層

同社では2017年からホーム社員の募集を開始した。自宅から通勤距離が片道20km以内の範囲内に同社の店舗が四つ以上あることを応募の条件とした。

採用の主なターゲットは高校卒業者や主婦・シニア層。特に「客の半数は女性であるため、商品の仕入れや対応にも女性の目線を探り入れたい」ことから、女性社員の割合を増やしたいと考えている。2018年春には高校新卒者26人が入社した。別途、中途採用でも毎月20人程度を確保していく。

入社後は、一つの店舗のなかで、販売や商品管理を

担当し、経験を積みながら、将来的にはH&Gの店長やパワー、ホームセンターの売場でチームメンバーを率いる“グループリーダー”を目指す。

同社には、現在、8時間換算で約6,000人のパート、アルバイトが働いており、主に販売業務や商品管理業務を補佐している。現時点ではパート、アルバイトからホーム社員への登用制度はない。しかし、一部の社員のなかには制度導入後、正社員として働くことを希望する者もいたため、そのうち優秀なパート5~6人をホーム社員として改めて採用した実績はある。採用にあたっては、「お客様の立場で考えられるかどうか」を重視した。

### 「仕事給」と「賞与」で差が開く 各就労形態間の賃金

現在、同社の各正社員の構成比を見ると、ナショナル社員が50%、リージョナル社員が約28%、エリア社員が約20%となっている。ホーム社員は採用を開始してから間もないため、現時点では2%に満たないが、将来的には15~20%まで増やしていく考えだ。

現在、エリア社員の新規採用は行っておらず、今後は育児、介護など家庭の事情により、一時的に勤務地限定で働くことを希望するナショナル社員の受け皿として制度を残している。

同社の基本給は業務遂行能力レベルによって決まる「職能給」と役割の大きさによって決まる「仕事給」の2本立てで構成される。賃金テーブルは、ナショナル社員、リージョナル社員、エリア社員は共通で、ホーム社員のみ別枠となっている。

各就労形態間で年収に差がつく要素として大きいのは、仕事給と賞与である。前述のとおり、就労形態によって期待される役割が異なるため、職位が上がるに

つれ、仕事給の差は大きくなる。一方、賞与については、ナショナル社員を100とすると、リージョナル社員80、エリア社員60、ホーム社員は30となる。

### メリハリある働き方の職場への浸透

ホーム社員制度をスタートしてから、まだ日が浅いものの、制度導入の効果として見えてきたものはあるのだろうか。

重量物を扱う機会の多いホームセンターは、「男性の職場」とのイメージが定着しており、これまで新卒の正社員は男性が多かった。しかし、ワーク・ライフ・バランスに配慮する勤務形態にすることで女性も入社してくるようになったという。

「女性は帰宅後も家事や育児、介護に追われるため、仕事を切り上げるのが上手。メリハリのある働き方をする女性社員が増えることで、既存の男性社員にもよい影響を及ぼすことを期待している」

一方で新たな課題も見えてきた。女性正社員が増えることで、重量物の運搬への対応を考える必要が生じた。運搬を支援する機器や陳列方法を見直すことで、社員全体が働きやすい職場にしていく考えだ。



社員募集用ポスター (コメリ提供)



# 労働情報

**雇用・労働分野の最新情報を配信中!**  
週2回(水曜日と金曜日)無料配信

パソコン・携帯から  
**カンタン登録**

<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

(編集・発行)  
独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) (研究調整部広報企画課)  
Tel: 03-5903-6254 Fax: 03-5903-6114 <http://www.jil.go.jp>

