

第 22 回労働市場改革専門調査会議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：平成 20 年 6 月 13 日 16:00～18:10
2. 場所：中央合同庁舎第 4 号館共用第 4 特別会議室
3. 出席者

会長	八代 尚宏	国際基督教大学教養学部教授
会長代理	樋口 美雄	慶應義塾大学商学部教授
専門委員	井口 泰	関西学院大学経済学部教授
同	大沢 真知子	日本女子大学人間社会学部教授
同	小嶋 典明	大阪大学大学院高等司法研究科教授
同	小林 良暢	グローバル産業雇用総合研究所所長
同	中山 慈夫	弁護士
同	山川 隆一	慶應義塾大学大学院法務研究科教授
オブザーバー	木村 陽子	地方財政審議会委員
報告者	篠田 信幸	株式会社ロフト取締役執行役員
同	難波 赳夫	株式会社ヒューマンプラス顧問

(議事次第)

- 1 開会
- 2 議事
 - (1) 株式会社 ロフトからのヒアリング等
 - (2) その他
- 3 閉会

(配布資料)

資料 1 株式会社ロフト 提出資料

(八代会長) それでは第 22 回の「労働市場改革専門調査会」を始める。本日は、株式会社ロフトの篠田取締役から、ロフトにおける人事労務管理制度等について御報告をいただき、それに基づいて意見交換を行いたい。

ロフトでは従来の本社員、契約社員、パートタイムの区別をなくしてすべてロフト社員という形で一本化し、職能資格給、職務給に基づく給与体系に変更したということであり、当調査会の検討課題である正規、非正規の壁の克服に向けた方策を考える上で一つの参考例になるものと考えている。

それでは、よろしく願いいたします。

(篠田取締役) ロフトの篠田と申します。私どもの人事の仕組みが御参考になるかどうかはわからないが、私どもは今年 3 月 16 日から人事体系を変え、新しい仕組みをつくったところであり、今日はそれを披露させていただく。

先ほど八代先生から、「ロフト」というのはどういう意味だと質問があったので、まず最初に私どもの会社がどんな業態なのかということを中心に説明した上で制度の中身に入りたいと思う。

設立が 1996 年 8 月であり、非常に歴史が浅く、設立から 12 年ほどしかたっていない企業である。今、店舗数は直営の店舗で 42 店舗、FC を含めると 49 店舗で、従業員総数が 3,400 人くらいである。もともと株式会社西武百貨店の一事業としてスタートした企業だったが、1996 年に分社化し、株式会社ロフトとしてスタートした会社である。

沿革としては、1987 年に渋谷にロフトという店をつくった。このときはまだ株式会社西武百貨店の一事業部門であった。もともと「ロフト」というのは「屋根裏」という意味であり、つまり「雑貨の倉庫」という意味である。当時、同じような業態で東急ハンズさんが同じように渋谷で、まさに東急ハンズという名のとおり「手の復権」というコンセプトの下に先行してスタートしていたが、その数年後にロフトが同じように生活雑貨の店をスタートした。ハンズさんが「物の館」、「手の復権」ということをテーマにしていたのに対して、ロフトは「時の館」ということをテーマにスタートした。それが今から二十数年前である。

渋谷にスタートしたときの人材は、私どもは雑貨を扱う業態なので、雑貨の専門家ということで「モノマスター」というような契約型の社員だった。例えば木工の売り場には、大工さん御出身の方に立っていただいた。専門度の高い方々を契約型の社員で採用して、「モノマスター」という名前を付けて、スタートした。

その後、1996年に西武百貨店から独立して株式会社ロフトとして分社化したが、会社として成り立たせるということで、パートタイムオペレーションを打ち出し、業務のパート化ということで、例えばレジ、品出し、発注という業務を分業化した。すなわち、業務の分業化、業務のパート化を行い、そこにパートタイマーという雇用の形態の方々を張り付け、営業現場の人的費用を中心に効率化を図っていった。仕事も単一労働的にすることによって、単能職務でパートタイム労働者だけでこなせていけるようなオペレーションの仕組みをつくり上げていくことに取り組んだ。

当時は渋谷ロフト、梅田ロフト、池袋ロフトといった3店舗ぐらいしかなかった。その後、10年の間に49店舗まで急成長したが、その間、2004年に、創立して以来初めて経営的に減益、それまでずっと成長の一途をたどる企業だったわけだが、2004年に初めて減益という体験をした。

そこで、人事制度であるとか、会社の基本的なビジネスモデルの在り方について、効率性の向上を中心に進めてきたビジネスモデルの在り方で果たしていいのかどうかという議論が社内の経営会議の中でわき起こってきた。人事の仕組み、特に現場、私どもではフロントと呼んでいるが、営業現場のフロントの社員のモラルを上げたり、その戦略化を図る上で、果たしてこのパートタイムオペレーションというものでいいのかということになった。フロントの戦力を上げるのにこの仕組みが果たして最善なのかという議論をずっと続けてきた。その結果、新しいフロントの社員体系をつくり上げ、2008年3月からスタートとしたという流れである。

従来は、今、申し上げたように効率性を目指してスタートしてきた企業であるが、減益を機に、効率性ではなくて生産性を上げていくために、フロントの中でどうパフォーマンスを生んでいくか、そのパフォーマンスを生むということを前提にした人事の仕組み、社員の体系というのはどういうものがいいのかということを議論して、今回の制度をつくりあげた。

店舗は、北は北海道の札幌から南は先日、天神、大分というところにオープンをさせたので、日本全国にある。客層としては、女性の比率が75%で圧倒的に高い比率を示している。私どもの社長もよく言うのだが、どちらかと言えば東急ハンズさんの方がお客様としては男性から見たら面白い。しかし、女性は圧倒的に私どもロフトの方に来店をされており、客層は大体25歳プラスマイナス5歳の一人暮らしの女性となっている。実際に来店している客層は30代前半くらいの方がボリュームゾーンというようなお店である。イメージがなかなかわからないかもしれないが、一度御来店いただくと一目でお分かりになるかと思う。

それでは、そういうプロセスの中でつくり上げた私どもの人事のプログラムと言うか、体系について紹介したい。2年くらいかけていろいろ議論をしてつくった仕組みということで、日経新聞や日経MJというやや専門的な新聞等からはかなりの取材があり、それが記事にはなっていたが、大変囲みの小さい記事であった。

ところが、あるとき朝日新聞が取材に来られ、「ロフトのパート全員本社員化」というような見出しで一面に載った。そこからマスコミの取材攻勢がものすごい数で一気に増えた。社会では、そのときちょうど非正規と正規労働の話題で沸騰している時期でもあり、またパートタイム労働法の施行とも相まって、新聞に限らず、テレビ、メジャーなニュース番組から取材があり、かなりの話題になった。

ただ、これから御説明する中身は仕組みとしては極めてシンプルなものなので、それが果たして今日、参考になるかどうかは分からないが、逆にいろいろ御示唆をいただければ持ち帰りたいと思っている。

まず資料の1ページ目である。当然人事の仕組みというのはそれだけで存在し得るものではなく、経営の理念と深い関係がある。M V Vというふうに記載してあるが、ミッション、ビジョン、バリューという考え方の中で、私どものミッションというのは今様の暮らしのスタイルを提供し続ける小売りということだと考えている。ビジョンというのは、雑貨の専門業態のリーディングカンパニーになることを目指していることである。バリューというのは、どちらかというポリシーということで、マーケティングオリエンテッドなど、私どもの経営におけるある種のポリシーである。

そういうロフトの経営理念を踏まえた上で、人事の理念というものがどうあるべきなのかということを考える必要がある。3,000人くらいの従業員が働いている職場なので、社員が個性とか主体性とかを発揮できる仕組みというのはどうあるべきなのか。それから、従来の仕組みは私どもも例外ではなく、本社員、契約社員、パートタイム社員と、先ほど申し上げたように効率性を追求して企業をスタートしたので、パートタイム社員が80%を超えている比率でスタートをした会社であるが、その雇用区分だけで会社の組織の上で上がっていけない仕組みではやはり限界がある。これは人事の理念である、能力の下に皆、平等だということにはやや反しているのではないかというようなことも含めて、人事の理念というものの再確認をここでさせていただいている。当然企業なので、企業にとっては生産性向上を目指しながら、または働くメンバーにとっては個人のやりがいをどれだけ企業の中で感じるのか。この4つ（効率性、能力主義、生産性、やりがい）のマトリックスの中で人事制度というものについてのプログラムを策定していったということである。

とりわけ、人事の仕組みというのはそこに記載をしてあるように、考え方として当然同一労働同一賃金という原則、それからノーワーク・ノーペイという原則をその根底に持ちながら仕組みをつくっていかうと考えた。

それから、制度だけでなく当然集団の活力とか、それから個人のやる気みたいなものを合わせて発揮させていかないと、先ほど申し上げたようにフロント、営業現場の戦力アップということに

はなかなかつながっていかないので、人事の仕組みをつくるのと同時に、チーム、職場としての風土、そういったものをどのように変えていく必要があるのかということと、個人の活力というのはどのようにしたら高まっていくのかということと同時に議論した。

2 ページ目が具体的なイメージである。もともとは本社員、1 年更新の契約社員、それから6 か月契約更新であるパートタイム社員の区分があった。本社員というのは1 週間の労働時間が40 時間、8 時間の5 日間。契約社員は7.5 ないし8 時間ということで、これはフルタイムの40 時間に近いが、雇用契約としては1 年更新という契約区分。それから、パートタイムは6 か月契約の更新制。ここでは5 時間の5 日間ですなわち週 25 時間、7 時間の5 日間で週 35 時間という2 種類をつくり、パートタイムという契約の区分で時間給での賃金体系で働いていただいた。

6 か月の更新は、当然のことながら何回も更新をしていた。したがって、実質的にはここは常用ともほとんど変わらないということも今回、一本化した一つの大きな理由だった。契約の更新の意味というものが企業側の論理だけで、あまり意味のないものになっているんだらうということで、今回雇用の区分というのは一体何かということから議論に入った。

6 か月、1 年または無期というふうに区分があったわけだが、それは実態としてあまり意味のないものだなということになった。1 期目のところで雇い止めをしているような企業であれば別だが、何回も更新を繰り返していたので、ほとんど常用と差がない。働いている側も、当社は右肩でずっと成長してきたこともあり、雇い止めをされるという危機感は全くと言っていいほど持っていないという感じであった。そういうこともあり、新たな社員区分をつくるに当たってまず基本として考えたのが、有期というものから無期への転換である。6 か月、1 年という有期の契約をまず無期にしたところが、今回の仕組みの大きな変更かなと思っている。

しかしながら、後ほど質疑のときにまたお答えをするが、社員のアンケートを行うと、必ずしも無期だけを希望しているわけではない。有期を希望している社員も少なからずいた。もちろん希望すれば無期だけれども、1 年、3 年と有期契約についても選択できる仕組みも残した。結果としては9 割程度の方が無期を選択したので、3,000 名の社員のうち2,700、2,800 名が無期契約を今回選択した。1 日5 時間労働の契約の方も7 時間労働の契約の方も、すべての方が無期を選択できる仕組みにした。

2 つ目は、能力と時間と場所で区分した職務契約について、当社の場合は今までは主任以上というのが本社員であり、主任、係長、課長というヒエラルキーがある一方、バイヤー等のスペシャリト的な職務もあり、これらの方が本社員であった。フロント、営業現場の例えばレジとか品出し業務は全部パートタイムに委ねていた。この点について、今回は職務と時間というものをきちんと、例えば係長という職務は15 時間というパートタイム勤務でできるかどうかということなどいろいろ

る議論を行った。

今回の見直しでは、係長以上、主任以上というところはフルタイムは 40 時間だが、32 時間以上だったら小売りの現場でも何とかこなせそうという結論に達し、係長以上、主任以上は 32 時間まで時間の選択ができるようにした。それ以外の職務は 20 時間まで 1 週間の勤務時間を広げた。先ほど 5 時間と 7 時間というふうに申し上げたが、5 時間の場合は週 4 日勤務で 20 時間労働。8 時間の場合は $3 \times 8 = 24$ で 24 時間労働。要するに 1 週間の労働時間を 20 時間から 40 時間まで選択可能な仕組みにした。従来はこの 40 時間というところだけが本社員と言われていたが、20 時間のところまで全員をロフト社員というふうに呼称を変え、20 時間までは全員無期雇用になっている。

3 つ目のポイントとしては多様な選択肢。今、申し上げた時間の選択とか、それから仕事の選択については、ライフステージによって就労ニーズに変化が起きる。例えば 20 歳で会社に入った場合、60 歳までの間に女性であれば出産という問題も抱えるし、育児という問題も出てくる。また、最近では介護とか、人生のステージの中に幾つかのいろいろな就労ニーズの変化が起きてくる。そういったものを本人の選択、申告によって働く時間が選択できるような仕組みを入れていく。それを単なる雇用区分、パートタイム社員とか、契約社員とか、そういった雇用区分で制約はしないという 3 つの考え方を前提にして、ロフト社員とアシスト社員という 2 つの社員区分をつくった。アシスト社員というのは従来のアルバイトで、例えば 2 か月限定とか、6 か月契約とか、まさに学生を中心として私どもの繁閑度合い、例えば 12 月のクリスマスの時期は大変な繁忙期になるが、そのクリスマスの時期限定のアルバイトという方々をアシスト社員と呼んでいる。それ以外、従来のパートタイム社員を含めて全員を今回ロフト社員というふうに、まず呼称の統一をして、働く時間は 20 時間から 40 時間まで選択できる。

ただし、職務によってその時間の選択の幅を少し狭めた。例えば、管理職、それからバイヤーなどの専門職については 32 時間以上勤務。管理職を選ぶ場合は最低 32 時間以上勤務をベースに仕組みを設計した。それ以外の、例えばレジ、ラックのメンテナンス、販売の仕事については 20 時間から 40 時間まで、どの時間でも選択可能とした。

個人の就労ニーズに応じて、例えば将来ロフトの中でキャリアを積んでマネージメントの基幹になりたいという場合は、32 時間以上の勤務時間を選択し、また、主婦等を中心としたどちらかという生活とのバランスをとりながら限定的な仕事の中で働いていきたいという場合は、20 時間までの勤務時間の幅の中で選択してもらうということである。

以上のとおり、今回の制度のポイントとしては、無期契約を中心にしたということと、時間を 40 時間から 20 時間まで選択できるようにしたこと、雇用区分をなくして全員をロフト社員としたことである。

次のページ。もう少し具体的な社員体系であるけれども、左側の縦軸、本社員、契約社員、パートタイム社員というふうに記載をしているように、これが従来の呼び方である。それで、右側にロフト社員となっているが、今回全員これをロフト社員と呼ぶということである。従来本社員というのは、例えばここに書いてある大型業態店の館長とか、次長とか、課長とか、またはCL（コンパクトロフト。300坪ぐらいの小さなお店。）の店長、それから係長とか主任、こういった職務の方たちであったが、この職務についても先ほどから何度も申し上げているように、従来はフルタイム、40時間一点だったが、ここを32時間までの時間選択を可能にしていく。

一方、フロント社員部分について、従来はアシスタント、ステップ1、ステップ2、リーダーというふうになっており、アシスタント、ステップ1、ステップ2の3段階はパートタイム社員で、リーダーは契約社員となっており、やや雇用の区分がヒエラルキーというか、現場に近い社員ほど契約期間が短く、またはパートタイムで、上に上がるほど雇用の期間が長くなるという形だったが、それを今回グレード制にした。

職能資格給ということでグレードⅠからⅢ、それを更に8段階のステップに刻みを付けて、リーダーでも2段階の階段にする。リーダーは2段階で、そのリーダーになった人たちが今度は上の主任やバイヤーといった職務を目指していくことにした。これ全体をロフト社員と呼んでいるということである。

ここで給料の支払い体系を見直した。例えばグレードⅢ、グレードⅡ、グレードⅠというところの給料の支払いだが、今まではパートタイム賃金、つまり地域別の労働市場のパート賃金の相場、49店舗あるうちの札幌から九州まで全部時間給が違っていたわけであるが、今回は「社員」という名前を付けたので、グレードⅠという体系を高卒の初任給の相場にセットした。すなわち18歳で会社に入る方々を想定して、グレードⅠを高卒の初任給とした。

厳密には地域によって初任給相場に違いがあることなどから、初任給や消費者物価指数であるとか、幾つかの指数を係数にしながら、地区別に、札幌のグレードⅠの時間給と渋谷のグレードⅠの時間給では地域格差を少し設けているが、原則は初任給相場に合わせている。今は大体月例で15、16万前後が高卒の初任給相場と考えてもらえればと思う。

グレードⅡは、短大卒業の初任給相場でセットしている。グレードⅢは、4年制の初任給の相場。したがって、月例では19万から20万前後という相場でセットして、当然8段階あるので、評価によっては毎年毎年ステップアップしていく。

その上のリーダーというのは、例えば文房具売り場の中でノートという小さなカテゴリーをまと

める人というのを想定してもらえばいいと思う。その文具売り場全体をマネジメントする位置付けの人が主任、係長ということになる。

主任、リーダー以上の給料は今、月給で支払っている。今回の制度設計に当たり、世の中で言うところの本社員、正社員というものに基準があるのかどうか、社会保険法の関係、職安法の関係も含めて、正社員という概念がどういうことなのかについて議論した。

社会保険法上では常用の4分の3程度の労働時間までとか、幾つかそういうものはあるが、最終的に思ったのは、フルタイムで働く、月給で給料を支払う、雇用の期間が無期、賞与が出る、この4つくらいがどうも世の中では正社員と呼ばれることの基準になっているのだろうとの結論であった。当社の場合はグレードI、グレードIIのところは今のところ時間給となっている。なぜ時間給かというと、勤務時間について20時間から40時間の幅の中から選択できるようにしているので、20時間の人に対して月例給というのが果たしてそぐうのかどうかということもあり、時間給にしている。

まだ議論の過程であるが、本当は課長とか係長とかという職務も時間給で給料を支払うような形にしたかどうかということも検討している。この場合、1時間当たりの給料が仕事の大きさを表すことになる。例えば、課長の時間給が4,000円、レジの仕事が900円とした場合、4,000円と900円の時間給の差がパフォーマンス、生産性として出てこないはずではないか、その様な議論も含め、従来で言う本社員も時間給にできないかということと話していた。

しかし、世の中では課長の給料が時間給で払われていると、例えばローンの組立てがなかなかしづらくなるとか、新卒の採用を時間給でやった途端に新卒が集まらなくなるとかということも含めて、上の層は時間給に踏み切れていない。

もう一つここで課題が出てきているのは、従来のパートタイムのところの時間給というのはまさにノーワーク・ノーペイが徹底されていること。すなわち、足し算と私どもは言っているが、働いたところだけ時間給が計算される。40時間働いたら時間給1,000円の人であれば1,000掛ける40で給料が決まってくるが、従来の社員体系は月給なので、20万の給料ならば20万の給料から引き算で、例えば欠勤をするとそこから給料が引かれていく。実は、社員と契約社員の給与体系は純粹にノーワーク・ノーペイになっているかということ、やはり従来の体系はあらゆる部分で守られている。今後の課題としては、この体系も含めて制度として統一していかなければいけないんだということを考えている。

次に資料の4ページだが、「従来 ほぼ全員が入れ替わる」、「定着率の向上」というような文字が入っているが、私ども今までは年間1,700人ほど採用していた。ところが、年間1,700人ほど辞め

ていた。すなわち、1年間でほとんど1回転していた。というのは、先ほど来申し上げているようにパートタイムがステップⅡまでしかないので、ロフトの中で自己実現が図れなかった。当然フローの仕組みとして回転するための仕組みを制度としてつくっていたわけである。これまでは、効率を追求して時間給が上がらない中で人を回転させて、人件費の高騰を抑えながらオペレーションをしてきたというところである。

当然その結果、非常に短い期間で退職する。それから、採用についても年間300媒体ほど打ってやっと1,700人の人を集めるという非常に悪循環な形態であった。したがって、現場の力がどんどん脆弱化してしまう。習熟度が現場に蓄積されていかないということ、また、フロントの戦力を上げることを目指しているのに平均一年というような勤続年数で果たして満足のいく顧客サービスができるのかどうかということ。今回の制度改正の目的の一つとして、原則全員無期雇用にし、時間給、給料体系についても社員体系と基本的には同じにすることで、定着率を上げるということもある。

それから、従来のパートタイマーの人事管理は各店舗に任せていたが、今回社員化、すなわち60歳までの無期雇用となったので、当然人材把握を会社としてきちんとしていかなければいけないということになった。資料には「単人管理」と書いてあるが、当社のような小売りでは品物を管理するときに単品管理と言っているが、同様に人についても個別にきちんと把握をしていく必要があるということで、そういう人事情報システム的なものについても、若干の投資をしながら変えてきている。

3月16日から体系を移行したので、まだ実質的には3か月である。3か月ではあるが、現場からは、採用力が大分高まったという声が挙がっている。新聞、テレビなどでいろいろ報道してもらったこともあり、これまでは非常に集まりが悪く、ジーパンにシャツで面接に来る者もいたが、今はネクタイに背広を着て面接に来る方が非常に増えている。社員という報道をされているので、そのくらい違いがあるのかなと考えている。離職者数もこの3か月だけの数字を見ると、前年同月比で半減している。そういう意味では、フロントの戦力について今後かなり期待できるというふうに見える。

ちょっと早口で、資料も不十分なものですから御理解賜われたかどうか、質問があれば答えたいと思う。

(八代会長) どうもありがとうございました。それでは、早速質疑に入りたいと思います。

(井口委員) 本日はロフトの新しい体系を御説明いただき非常に興味深うかがった。どうもありがとうございました。私が伺いたいのは2点。

今回のこの体系の変化の中では、職能資格給を徹底しようというニュアンスが感じられるが、いわゆる職務給的な要素とか成果主義、あるいは目標管理、そういったものは全く考慮しないのか。例えば、このグレードというものの中では成績によって給料が上がったり下がったりということは一切ないのか。要するに、賃金が下方硬直的なのかどうかというのが第1の点である。

もう一つ、すべての職階について、時間給による評価を基準にしていきたいということだったと思うが、最近の労働の世界では労働時間の測れない従業員が増えている面がある。それから、当然管理職というのは自分の裁量で労働時間が変えられるという側面もある。そういう中で、労働時間給で全体のランク付けをしていくというのは、何か時間管理の面でも工夫をしているからではないかとも思われるが、その点について教えていただきたい。

(篠田取締役) まず1点目の職能資格の部分についてだが、お手元の資料にロフトの社員体系というのがあると思う。

その中の主任、係長以上のところについては実は純粋な職務給である。すなわち、係長の職務が幾らというふうに職務ごとに、言ってみれば職務の値段が決まっているということになる。職務に給与が付いているということで、係長に任命されたら係長の給料、店長に任命されたら店長の給料というふうになる。

それで、評価については年間または半期、層によって年間評価と半期評価があるが、その評価ごとに業績の結果で4段階に階段が刻まれている。例えば業績の評価でAを取るとそのまま1年間、そのAの給料がずっと継続される。例えば、係長の給料が30万ならば30万というふうにまず職務に値段が付いている。それに対して、評価給がプラスで4段階ある。この部分は評価によってそれぞれ年間、または半期ごとにリセットされ、評価の結果によって業績給がプラスされていく。

30万にプラス業績給が仮にAの場合に5万円付くと35万が続くわけだが、1年間たつとリセットされ、もう一回評価が業績で決まる。そして評価がCの場合、今度は3万円になる。一度30万に戻って、その1年間の業績を基に4段階で決まっていくという完全な職務給的なものを運用として入れている。

しかしながら、フロント社員層については、業績だけで評価ができるかどうかということと議論した。その結果、グレードIからグレードIIIの者については、経験、姿勢、態度というところを評価の基準にして、それぞれのシェアバランスが、グレードが上がるに従って経験のシェアが高まるような評価体系にしている。

このグレードⅢを超えていくと、今度は職務の給料というところになっていくので、こういう体系の給料ではなく、職務給になっていく。このフロント社員層のところだけは経験、姿勢、態度というものを毎年評価していきながら、この評価によってステップを上げていくか、上げていかないかを決めていく。

これについては、降格というものも一応想定をしている。点数化して昇格が何点から何点、維持が何点、何点以下だったら降格というアップダウンのある仕組みになっている。

それから、2つ目の時間給、時間管理の御質問に関しては、実は先ほど課長とか係長も時間給にしたいという議論はしていると申し上げたが、現状では月給になっており時間管理相当分と役職分とをプラスしたものが手当として支給されている。これについては、時間管理が可能なのかどうかという観点も含めて議論している。今、即時間給にするというのは、ちょっとまだ無理があるかなと考えている。

(難波顧問) 今の時間管理のところちょっと補足すると、先ほどの職務給に該当するところがあるが、社員の方の中で半分ぐらいが女性の係長、店長となっている。このような状況もあり、ライフステージに応じて働けるような、時間を40時間だけに限定するのではなく選べるようにということで32時間以上にしている。

(小林委員) 2つ質問がある。

一つは平均的なステップルート、例えばグレードⅠからⅢを経験して何年後にリーダーになると思うが、どのようになっているのか、定着率が高まる中で、人事構成上、対応が可能なのかどうか。例えば、リーダーポストが不足するとか、余るとかなどということにはならないのか。

2番目に、特に女性が多いということで、さまざまな働き方の出入りが自由にできるような感じに受け取ったが、その解釈で正しいかどうか。そうだとすると、その移動はすべて個人の選択というか、自由というか、個人の意思でもって選択できるのか。それとも、会社側が何らかの条件を付けて選抜ないしは選定をするのか。この2点を伺いたい。

(中山委員) 働き方の出入りの自由があるかどうかというのに関連して、例えば結婚退社して何年か後に同じ方がもう一度就職したいと言ったときの格付けだとか労働条件についての取扱いに配慮するのか、その辺も具体的な例があれば一緒に教えていただきたいと思う。

(大沢委員) 女性が多いということだが、130万円の壁とか、103万円の壁とか、パートタイマーの就労調整のことが話題になるが、その点について、それが人材活用の妨げになっていたというよ

うなことがあれば教えていただきたい。

(篠田取締役) 今、2番目に出た出入り自由の件は2つ質問があったと思う。1つは今のライフステージの中でロフトというところで雇用をしていて、あるときに40時間を選択したり、あるときに32時間になったり、20時間になったりという出入りについて、もう1つは、退職してそれでまたロフトに戻ってくるという出入りについての2つの質問があったかと思う。

今のところ、あくまでも就労ニーズということを大前提にしているので、本人の自己申告を基にそこをできるだけ優先しようというふうには考えている。ただ、あるお店で時間の短い人ばかりが集中したり、または時間の長い人ばかりが集中したりというようなことは現実的な問題として起きるだろう。

労働時間の選択は昨年の11月に7時間、5時間のパートタイム労働社員に自己申告をしてもらった。7時間働いている人はほとんどが8時間を選ぶだろうと想定したが、実際には7時間の中で8時間を選んだのはその半分だけ。5時間労働の方々は主婦だとかそういう方がもちろん多いわけだが、その方々は15%ほどしか8時間を選択しなかった。

したがって、我々が想定をしていた以上に、働く側が就労のニーズ、もしくは時間的なニーズを自分たちの置かれている今の生活のライフステージの中でうまくリンクさせている。会社が8時間を選んで良いという提示をしたけれども、結果はそうだった。当社は主婦もいれば、学生もいれば、フリーターもいれば、男女ももちろん、年齢もばらばらなので、そういう中ではそういう選択肢というのは我々の想定以上にばらつく。

今後、ある店舗に勤務時間の長い人が固定化されてしまう問題が起きることは認識しているが、今のところはまだ起きていないので、もし起きた場合は多少調整が入り込むのはやむを得ないと考えている。

次に、リーダーになる者が多くなり過ぎるのではという点である。これについて、当社は加速度的に出店している成長の真っ最中の企業なので、49店舗と先ほど申し上げたが、今の売上げの規模が約700億弱で、経営計画では近い将来、1,000億くらいのところまでを一つの中期の目標値としており、出店の規模も同様に今の49店舗を60数店舗くらいには数年の間に拡大することを考えている。

そうすると、当社で言うとリーダー職務という、先ほど来申し上げている小さなカテゴリーの責任者、ここが最大不足する層となっている。ただ、このリーダーの仕組みも、例えばリーダーの転勤という問題、それから地域を選ぶという問題、ここをどういうふうに最終的にセットするかとい

う点について、ここの数日間、ちょうど議論をしている最中である。まだ最終案が固まっていない。

時間の選択の次に出てくる就労ニーズは、地域である。リーダーはカテゴリーの責任者なので、この辺からはやや全国転勤がありかなと考えている。または、全国までいかないまでもエリア、例えば北日本地区とか、関西地区とかというエリアを設定した中での転勤くらいはありかなというようなところを議論している最中である。一つの店で転勤なしでやってしまえば、当然のことながらリーダーになったら、もうそこでポストが埋まってしまうと、今度は下から上がれないということとなり、まさに硬直化が始まってしまう。そこで、できるだけ転勤という仕組みを付けるのだが、一番就労ニーズと相反するところである。

特に地方に行けば行くほど、例えば札幌の方々は、私はここを離れたくないという方々が圧倒的に多い。そうすると、そこには職務任期制みたいなものも含めて議論をしている最中であるが、そんなところに解決の糸口を見いだすしかないかなと考えている。

もう一つの 103 万円と 130 万円の問題に関しては、これは時間給を上げれば上げるほどこの問題にぶち当たってしまう。したがって、20 時間という選択肢。今までは 1 日 5 時間の週 5 日間勤務で週 25 時間までだったわけだが、今回 20 時間という選択肢にまで広げたことによって、103 万円を超えない 20 時間ぐらいで、グレード I くらいのところで調整されることになると思う。

しかし、当然のことながら 5 年間勤めて能力が高まって、時間給が上がったら 20 時間に縮めなければいけないのかという問題にまたぶち当たることも事実であり、当社としてはできるだけそこはライフステージの変化とともにステップアップを目指していくように御主人と話していただきたいというのが今のところの感じである。

(難波顧問) 103 万とか 130 万というのをエリアごとに見ていくと関東、とりわけ東京の時間給の今の状態だとかなり制約になっていて、結局本人が時間を何とか工面しなければいけない。本当は働きたいけれどもという状況が実体化し始めてくるのではないかという気はしている。かつ組織の階段が上がっていくとなると、それだけ賃金が上がっていくので、それはありうる状況だという感じが少ししている。

それから、一度退職してから再入社するという仕組みはできていない。ただ、我々としてはまた帰ってこられる仕組みはつくりたい。御主人の転勤でどうしても退職せざるを得ないという方々については、その後は是非戻ってもらいたい。そのときに、在職のときの格付けを再入社の際に保障するのかという点については、非常にナーバスなところがあると思う。本当に優秀な方であればそれで構わないと思っているが、かなり慎重にやっていく必要があるだろう。ただ、基本的には戻ってこられる仕組みの構築はしていきたいと思っている。

(木村委員) 私は当時、大阪で暮らしていたが、梅田にロフトができて、人の列がざっとできたのが1990年だったのかと、すごく懐かしくなった。私からは、4つほど質問がある。

現状の32時間から40時間に仮に主任がなるとすると、32時間勤務する人でも40時間勤務する方でも給料は同じなのかということが第1点。

第2点は、そういう方たちの残業というのはどういうふうに評価されて賃金に加えられるのかという点。

第3点は、フロントで接客する方がどの程度専門的な知識を持つのが今回のこの枠組みが生かされるかの勝負になると思うが、職員のスキルアップをどういうふうに図ろうとしているのかという点。

4点目は、新聞で見たところ、今回の新体系によって従来より人件費が1割ほどアップするとあったが、これはどういうことを基にして人件費のアップを計算しているのか。以上の4点を教えていただきたい。

(中山委員) 正社員との区別で賞与が正社員の属性だという話があったが、従前の本社員の賞与、退職金と比べて、今回ロフト社員に一本化した場合のリーダーまでの方と、それから主任以上の方についての賞与、退職金との違いがどのくらいあるのか。あるいは、ほとんどないのか。その辺をお聞きしたい。これが1点。

それから、もう一つはロフトさんの今回の人事制度について、今日の話では、専ら企業の人事戦略という観点から2年以上議論してきたということだったが、人事制度の設計上、平成19年5月成立の改正パート労働法との関係、同法の影響があったのか否かという点をお聞きしたい。

(大沢委員) 関連して、2004年から減益になったことをきっかけにして人事制度の改正を考え始めたという点について、もう少し詳しく教えていただきたい。(減益になったということの理由を) どういうふうに分析されたのか。それから、将来的には人材が不足するということも予測されるが、そういうことも含めて背後にどんな議論があったのか、教えていただければと思う。

(篠田取締役) まず、40時間から32時間になったときに給与が差し引かれるかという質問だが、もちろん40時間勤務の人が32時間勤務を選択した場合には8時間分、時間換算したものを差し引く制度設計になっている。

時間外については、例えば32時間勤務にセットするという背景には当然ライフステージ、勤務時間を短くする必要があるわけで、それが育児であったり、介護であったり、または学校に通うとか、そういうことも含めてあらゆる理由があるわけなので、残業は基本的にはしない体制をとるというのが大前提。仮に時間を超えた場合は40時間までが時間割戻しで支払い、40時間を超えたら時間割増賃金で支払うという形になると思う。

2つ目は、先ほど梅田ロフトの例を挙げていただいたが、梅田ロフトが最初にオープンしたときもモノマスター制度であった。それで、当時の梅田ロフトのモノマスター制度は、モノマスター契約型で採用した人を直接海外に出張に行かせて買付けもさせて、珍しい商品を店頭で並べていた。ところが、結果的には在庫の山になった。商品に対する専門度が高くて、商品が売れば売れば、経営として立ち行かなくなる。渋谷にしてもそういうことが繰り返されていった。

そこで、分社化をすることによって、経営の構造とビジネスモデルをパートタイムオペレーションにした。パートタイムオペレーションにしていく過程の中で、当然仕事というものについてかなりエンジニアリングをしていかない限り個人に力を求めていくことになるため、それをもっとシステムで効率化していくために仕事を分業化していった。その結果、店頭で立っている社員、販売員に何か聞いても分からないということが頻繁に発生し、レジの人に商品内容を聞いても答えられないし、商品を担当している人にレジのことを聞いても答えられないというようなことが現実的に起こってきた。

減益になったときも、急速にお店を拡大する中であまりにもシステム化し過ぎたため、フロントの力がどんどん脆弱化していった。

もちろんマニュアルだとか、そういうチェーンオペレーション手法で仕組みとしてフォローしていったわけだが、小売りというのは現場に立つ販売員、人が人と接するものなので、そこにもう少し付加価値的なものを提供していかないとだめなのではないか、そのようなことで、減益を機にフロントの戦力化というのはどういうことなのかという議論が行われた。

もう一方、今回この体系に変更をして、併せて教育の仕組みも裏支えとして整備をしている。パートタイムのときは現場のOJTだけだった。お店で採用して、そのまま店のマネージャーの人が指導をする。ところが、人材が1年間で1回転するぐらいの周期なので、教えたところでまた辞めてしまう。また新たな者が入って、また教える。その習熟度は全然蓄積されないまま、そんなことを繰り返していた。

今回の制度変更によって、今まで1年だった勤続年数が仮に3年の勤続年数に増えてくれれば、少なくとも3年の習熟度が身に付くことになる。このような中で、グレードIからグレードII、グ

レードⅡからグレードⅢへの昇格ステップの段階で、従来はお店に任せていた研修を今は会社として集合研修も含めて体系化した。今はグレードⅢ、グレードⅡのところの研修をやっている最中で、東京会場、大阪会場の2か所で集合研修的なものをやりながら、ツールも含めて整備を、もちろんその集合研修だけで専門性があるところまで到達できるとは思っていないが、体系としてはそういうふうを組み立てている。

それから、人件費のアップについては、新聞報道では一律10%と答えているけれども、グレードⅠが高卒の初任給並みということなので、高卒の初任給を時間給にした時とパートタイムの時間給との比較で言うと10%くらいの差があり、その点を回答した。

ただ、これまでのパートタイム労働には、例えば17時過ぎの勤務には付加の手当を付けるだとか、小売りにとって忙しい土日勤務に手当を付けるとかを行っていたが、これを無くしたため実質的な平均時間給はそんなに差がなくなる。ただし、募集賃金上の時間給と時間給を比較すると10%くらいの差はそこにはあるということである。最終的にこの体系への移行に当たって、当社で言うと3ポイントか4ポイントぐらいの総人件費での上がり方で済んでいる。

(木村委員) 社会保険料とかは入っているのか。

(篠田取締役) 社会保険は、常用の労働時間の4分の3というところで、当社は週28時間というところに線を引いている。したがって、28時間以上勤務する人についてはすべて社会保険適用としているので、従前に25時間勤務で今回40時間勤務を選択したという人は全員社会保険適用になった。そこはコストプッシュとなっている。

これは企業側の論理だが、今まで3,000人でやっていたところ、今回の制度変更で個々人の労働時間が増えるけれども、3,000人でやっていたときの労働時間数は変えないことを前提にしている。そうすると、1日の働く時間が延びた分だけ頭数は減ることになる。総人時数というのは基本的に変えないので、これまで25時間の人が40時間を選択すればその分、頭数は減ってくるという考え方である。

それに附帯するコスト、例えば今までは5時間勤務の人でも通勤定期代は通常どおり支払っていたので、それが8時間勤務になった場合、8時間の人が2人いるのと、5時間の人が3人いるのでは1人分の通勤定期がコストダウンになるとか、細かい話になるが、そんなことも含めて人件費は3ポイントから4ポイントのコストプッシュで済んでいるということになる。

それから、退職金、賞与という問題についてだが、さっき話したように、世の中で社員と言われた途端に賞与という問題が必ず出てくる。これまでは、パートタイムには賞与がなかった。一方、

本社員と言われている人たちには賞与を出しており、また、リーダーと言われている契約社員の人たちにもインセンティブという形で売上高に応じてある基準によって賞与に近いものを出していた。

今般、フロント社員についても、インセンティブの一種の奨励手当を出すことにした。先ほど申し上げたように、これまで出していた手当、土日に勤務した際の付加手当、17時過ぎの時間帯に勤務した際の付加手当は、今回一切取り払ったが、現場のオペレーション上、現場のマネージャーが、今日の17時過ぎは忙しいので勤務を17時過ぎに変えてくれないか、今度の祭日はピークで忙しいから祭日に出勤してくれないか、ということは日常的に起きる。そういうことに貢献してくれた方々に対して、それをポイントに置き換えた奨励手当という名のインセンティブ的なものを出すことにした。

金額的には最大3万という非常に低い金額だが、リーダーは半年で18万くらい、フロント社員の方々についてはそういう奨励手当、半年で3万円くらいの手当を賞与支給時にお支払いをする。今までは賞与支給のときに社員だけが明細をもらっていて、パートタイマーの人がいないところでこそそ渡していたが、これからは全員にということになる。

退職金については、既に401Kで社員の給与体系においても退職金の仕組みはなくしている。しかしながら、今回社員と言った途端に、では401Kの問題はどうするのかという点について、これはホットな問題でもあり、勉強しているところである。

(中山委員) もう1点だけ、採用のやり方については、主任以上の採用と、それから元のパートタイム、契約社員の層の採用というのは2本立てになっているのか。

例えば主任以上の人は学卒で通常の正社員採用と同様な形で4月入社とか、そういう形になっているのか。一方、リーダー以下の方たちについては随時採用ということで、2本立てになっているのか。

(篠田取締役) 会社の分社化以来、本社員とパートタイムの二層でやってきた。お店は四十何店舗つくってきたので、その都度パートタイムの中から社員募集をして社員登用して行って、主任やリーダーをつくってきた。

ところが、減益を機に様々な人的な課題があった。すなわち、パートタイムという単一労働の視野で仕事をしていただいた方々を社員に登用すると、どうしても視野、広がり的に少し課題があったかなということ踏まえて、3年前、ちょうど分社化後10年を経過したときに4年制の新卒採用をスタートさせた。最初から新卒として当社に入社する人の採用が今年で3年目になるわけだが、通常定時新卒採用としてやっている。

それから、バイヤーとかそういうスペシャリストの採用を中途採用として途中で媒体を打ちながらやることはあった。これは社員採用になる。

それで、もう一つあったのがパートタイム採用で、これは現場が中心になり、例えば地元の媒体や、またはインターネットの媒体であるとか、そういうものを使いながら募集活動をしていた。今回この採用についてはできるだけ地区で採用しようということになり、ロフト社員として採用する。

このロフト社員の募集に当たっては、媒体自体が社員媒体とパート媒体とに分かれている中で、当社はどちらなのか、世の中的には社員媒体だが、時間給と言った途端にまたそこに少し違いがあり、どちらなのかということも含めて、試行錯誤をしながらいろいろな媒体を使って対応している。

(難波顧問) 大沢先生が先ほどおっしゃった04年の減益後の論議がどうだったのかという点について、もう一回競争力をつくり直さないといけないと考えた。今までは、ややもするとコスト(人件費)で利益を出していたので、もう一度、人の側面に立とうではないかというのが論議のスタートの原点としてあったと思う。

そのときに、安心して働けるというのが、働いていただく方にとって、インフラとして一番大事なことはないかということがあった。また、雇用形態によって、区別ではなくて差別している感じが出過ぎているのではないかということから具体的に入っていこうということがあった。つまり、雇う側の論理ではなくて働いていただく方の立場に立ってどう全体をつくり直そうかということも踏まえて行った。

当時の社長がかなり人に関心が強い方で、そのことが私たちにとってみれば組み立てをつくり直すのに非常に助かったというところがあった。それから、マーケティングではないが、いろいろなニーズをいろいろ聞き、組合も一緒に参画をして検討を行った。参加型と言うと格好いいが、そういうやり方をしながらここまでとりあえずたどり着いた。

たまたまタイミングがパートタイム労働法と重なっただけで、決して労働法対策ではなく、2、3年かけて検討してきたものである。

(八代会長) どうもありがとうございました。貴重なお話をいただいたので、今後の参考にさせていただきますと思う。

(難波顧問) 1つだけお願いがあるのですが、いいですか。

僭越だが、我々は「ロフト社員」というふうに「正」、「非」というのを取って、ロフト社員は皆、社員としていろいろな社内活動をしようとしている。

でも、例えば新聞にしても、正規とか非正規とか、本社員だとか何とかという形で言葉がいろいろ出ているが、私たちからしてみると正規、非正規ということではなくて、働く人ということの中に時間の区分がたまたまあって、それに対する処遇としていろいろな形があるというふうになっていると考えてもらえると、すごく動きやすい。

というのは、社員の方の話をいろいろ聞いてみると、履歴書にどう書けばいいのか、それがどう履歴として評価されるのか、次の会社に転職するに際して、これはパートなのか、本社員なのかどうしても聞かれると不安だというようなところがあって、「ロフト社員である」と言うが、非常に神経質に皆さんから御質問があったりする。したがって、通念上はやむを得ないことだろうが、できれば言葉が何らかの形で少し整理がつくと私たちもすごく動きやすいという気がする。このことはお願いごとも含めてのことである。

(八代会長) ありがとうございます。ロフトのように正社員はちゃんと能力主義というか、きちんと評価された時間給であれば、もともと正規、非正規の差はないわけで、能力主義ではない会社が非正社員との差を要求するというのが問題というのが私の解釈である。御社はその先を行っているということで、ほかの会社がそれに追いつくように是非こちらとしても努力をしたいと思う。どうもありがとうございました。

それでは、次回の予定について、事務局よりお願いする。

(湯元審議官) 次回については、別途、また御連絡を申し上げます。

(八代会長) 本日はありがとうございました。