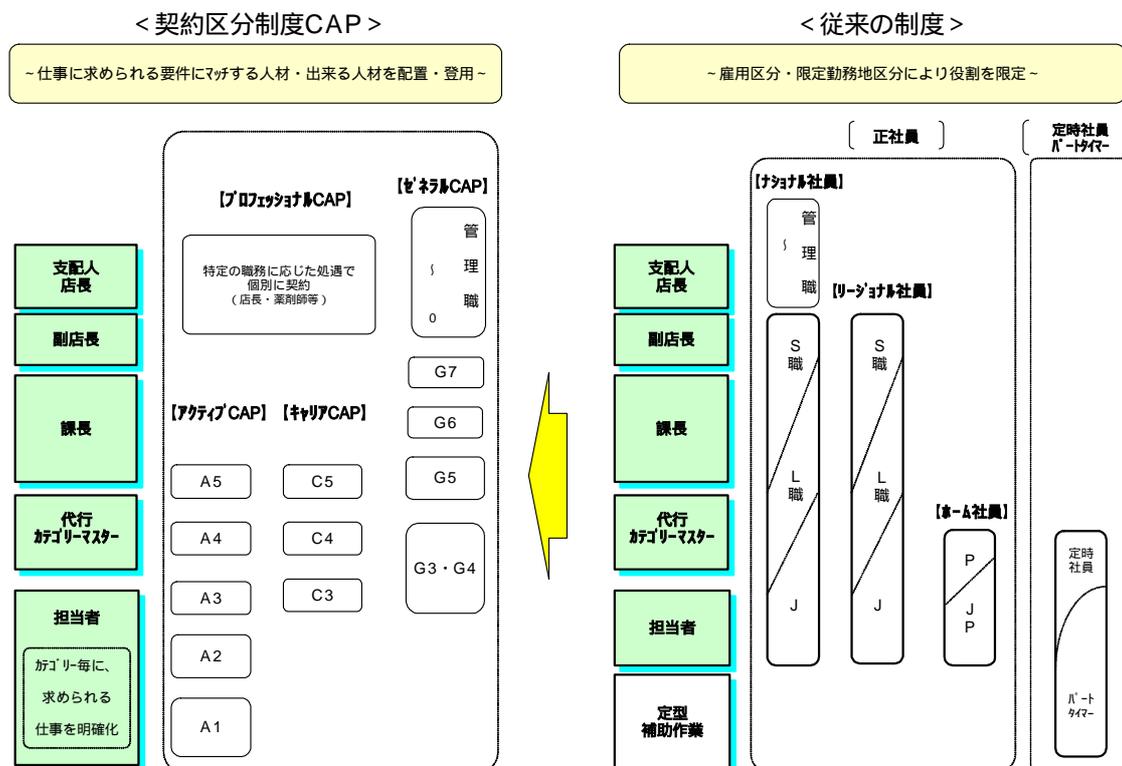


た。



それに対して新しい制度は、仕事に求められる要件に適合する優秀な人材を配置、登用できるように作られている。アクティブキャップをみると、A1 から A5 までの資格体系をもっており、A5 になると売り場の責任者である課長クラスの職位につくことができる。同様にキャリアキャップについても、課長までの昇進が可能になっている。現在、アクティブキャップの A5 級に格付けられている者は 350 名おり、レジの責任者 1 名と代行者 2 名がでている。アクティブキャップで優秀な人を課長に登用する場合には、フルタイム勤務のキャリアキャップに転換してもらおうケースが多く、現在までに 10 名の登用者がいる。

また、プロフェッショナルキャップとして契約する場合には、パートタイマーであっても管理職クラスにあたる副店長、店長、支配人クラスまで昇進可能な仕組みとなっている。これまでにパート出身の副店長登用者が 1 名でている。

また、前述のようにアクティブキャップからキャリアキャップ等への区分間の移動を可能とするために、新しい制度の下ではゼネラルキャップ、アクティブキャップ、キャリアキャップの資格要件はすべて同じである。各 5 級には共通の昇格試験がある。

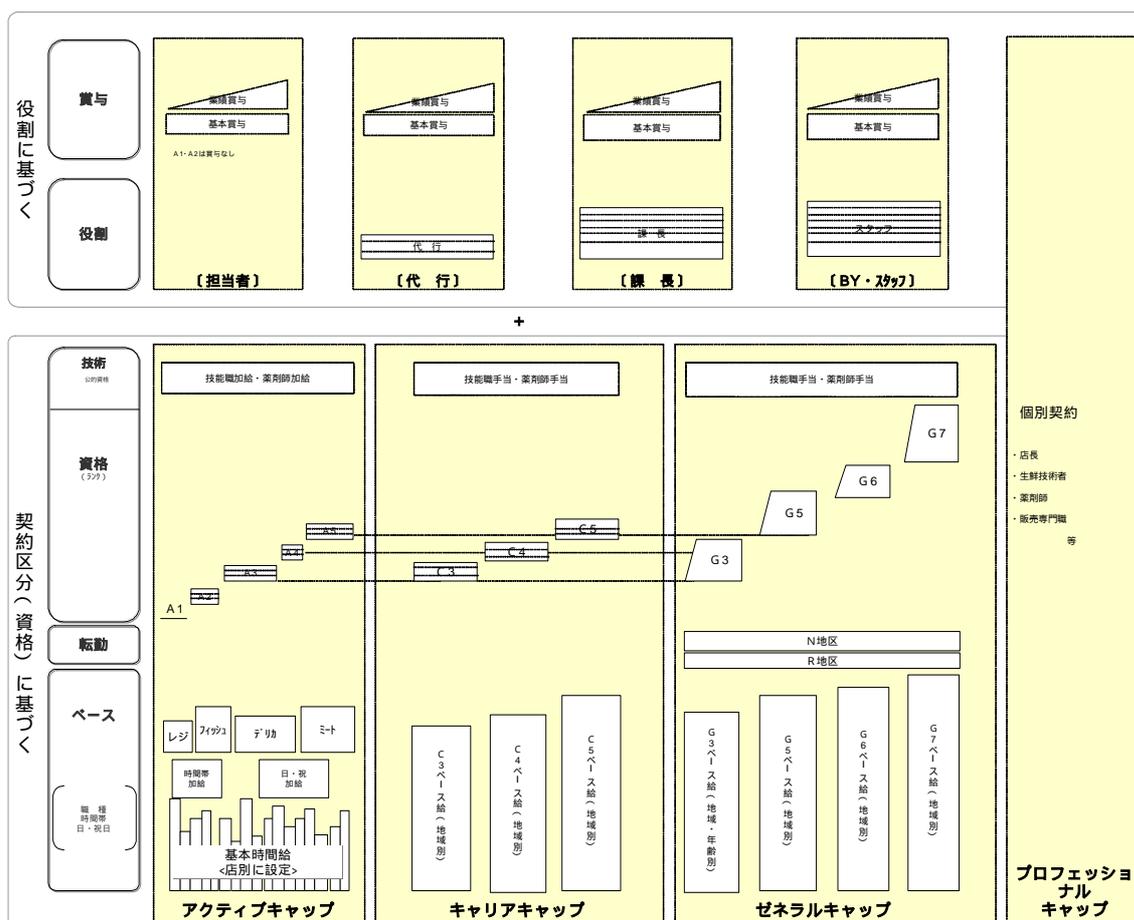
従業員の選抜と登用については、できる人・やりたい人にチャンスを与えるという考え方から、従来の会社が任命する人事異動ではない。本人が手を挙げる機会を増やすため、公募、アセスメント、社内 FA 制度からなるキャリア自律型登用システムを導入している。このうち公募制度では、平成 13 年度と平成 14 年度に接客教育担当に登用された 15 名のうち 9 名、平成 15 年度にスタッフ 22 名の募集に応募した 36 名のうち 5 名がパートタイマー

であった。またアセスメントによって、顧客サービス担当課長にパートタイマー4名が合格・登用されている。

処遇の均衡を確保する賃金システムの整備

CAP 制度は働き方の変化によって契約区分を変えることを可能としているが、そのためには賃金面でも区分間の整合性をとる必要がある。そこで同社は新しい契約区分の導入に際して、まず雇用区分ごとに設定されていた管理職、一般職、パートタイマーの賃金を、市場相場、仕事、成果といった賃金の構成要素に分解し、比較分析を行った。管理職、一般職については、退職金まで含めた賃金総額を時間給に割り戻すことによって、パートタイマーと比較を行った。その結果、雇用区分間の賃金格差は全国のどの地域においてもプラスマイナス5%以内の範囲で収まっていることが分かり、新しい契約区分の導入が比較的円滑に行われた。

各契約区分における賃金体系



ベース部分を見ると、アクティブキャップは店舗別に基本時間給が設定され、それに勤務時間帯の加給と職種による加給が加わる。キャリアキャップ、ゼネラルキャップは、全

国を5つに分割した地域ごとにベース賃金が設定されており、さらにゼネラルキャップについては、勤務地限定(R)か勤務地限定なし(N)かによって、異なる賃金がベース賃金に上積みされる。

ついで資格給は、契約区分にかかわらず資格ランクに対応して設定されている(支払形態が異なる場合でも時間割賃金は同じ)。なおゼネラルキャップについては、昇給期間が長くなるように、昇給レンジが広く設定されている。これは期間の定めのない契約であることを考慮して、入社から定年までのキャリアを考えて昇給レンジを設定しているためである。それに対して、キャリアキャップやアクティブキャップの場合には、有期契約であるため昇給レンジが狭く設定されている。最後の役割給は役割に基づく賃金部分であり、契約区分にかかわらず同一の役割に対しては同一の賃金が設定されている。

CAP 制度の運用と今後の課題

平成16年1月、正社員を含めCAP制度への移行は完了した。評価制度や人材育成の仕組みも整備されたが、今後の運用で、いかに新制度の理念を達成していくかが重要となる。

同社では、5万人を超えるパートタイマーのうち、毎年2万人が入れ替わる。労働集約産業として他社と差のある賃金水準の設定は難しい。地域の労働市場との整合性をとりながら、パートタイマーの定着を図りアクティブキャップを強くしていくことが、第一のポイントである。CAP制度は、上昇志向を源泉としたシステムであるが、全ての従業員が上昇志向をもって働くことを目的とするのは非現実的である。価値観の多様化に応じた動機付けを行っていく仕組みづくりも課題となる。できる人、やる気がある人を登用するためには、配置と評価が鍵となる。できることをどう見極めていくか、客観的な判断の仕組みを整備することが人事システムの信頼性を高めるであろう。

最後に、CAP制度は、K社が営業力の強化と企業再生をめざして、人材と働き方の多様化に対応すべく導入された。「できる人・やりたい人」にやらせることを基本方針として、従来の正社員とパートタイマーという雇用区分を廃して、均衡処遇を確保しつつ多様な働き方の選択肢を整備することによって、能力と意欲のある人材の活用を進める仕組みである。今後、経営戦略として多様就業型ワークシェアリングを推進する企業にとって、示唆に富む事例といえる。

本章の参考文献等

- 「事例にみる雇用延長と処遇制度」 藤村博之監修 社会経済生産性本部 平成13年
- 「日本型ワークシェアリングの実践」 樋口美雄編著 社会経済生産性本部 平成14年
- 「ワークシェアリングがやってくる！」別冊宝島編集部編 宝島社新書 平成14年
- 「短時間労働の活用と均衡処遇」社会経済生産性本部 平成15年
- 「仕事と生活の調和に関する調査研究報告書」 社会経済生産性本部 平成16年
- 「エルダー」高年齢者雇用開発協会 平成15年4月号、平成16年3月号
- 「日本経済新聞」平成15年1月21日朝刊
- 「生産性新聞」平成16年3月5日号