

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 限 地 定 勤 務 時 間 定			
○		○		○	○	

事例 07	株式会社フレスタ
	「資格等級制度」「職務能力評価制度」を導入し、昇進・昇格基準並びに時給額を明確化。正社員転換に当たっては、段階的な研修を実施。



(平成27年取材)  
(平成31年3月更新)

業種	卸売業、小売業
本社所在地	広島県
正社員数 (2019年2月1日現在)	正社員：579名（男性 451名、女性 128名） 多様な正社員：61名（男性 32名、女性 28名）
非正規雇用労働者数 (2019年2月1日現在)	契約社員：28名（男性 7名、女性 21名） パートタイマー：4,081名（男性 895名、女性 3,186名） ※学生アルバイト含む
非正規雇用労働者の 主な仕事内容	部門ごとに（食肉、水産、青果、惣菜、ドライグロッサリー、日配、レジ、デモキッチン）の8部門 レジや品出し等に従事する
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パートタイマーの評価項目を明文化し、本人、チーフ、店長による評価を実施</li> <li>・昇進・昇格の基準を明確化、上級職昇格に当たっては試験を実施 ⇒自身に必要なスキルが明らかとなり、努力が時給に反映されるため、パートタイマーが主体的に仕事を行うように</li> <li>・等級やレベルに応じた多様な研修を整備 ⇒パートタイマーのスキルの向上のみならず、正社員として活躍することを見据えた育成が可能に</li> <li>・正社員として働く意欲を重視して正社員転換を実施 ⇒能力のみならず、意欲も高いパートタイマーを正社員として確保することが可能に</li> </ul>

同社は1887年に菓子・煙草の小売店として創業し、現在は広島県、岡山県、山口県に約62店舗のスーパーマーケットを展開している。創業時より「正直な商売」を重要視しながらも、顧客満足にこだわり「食」を中心に快適な「暮らし」の創造提案企業を目指すことを企業理念として掲げている。

同社は2011年、厚生労働省の女性の活躍推進企業データベースに登録した他、「ポジティブ・アクション」のグッドプラクティス企業として取り上げられている。

取組の背景としては、正社員の女性割合が20%と低く、また女性正社員が3年後に離職する割合が5%、10年後に離職する割合が20%と高かったことが挙げられる。2020年までに女性の係長クラスを25名、課長クラスを5名輩出するという目標を掲げ、仕事とプライベートを

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 務 地 限 定			
○			○	○	○	

両立させ、どのようなライフステージにおいても働き続けられる会社を目指している。

## 1. 取組の内容

### ◆ パートタイマーの強化を目指して、等級制度と評価制度を全面的に見直し

#### 【パートタイマーを育成し、正當に評価すべく、資格等級制度と職務能力評価制度を導入】

同社では以前からパートタイマー<sup>1</sup>を対象に能力評価を実施していたが、評価項目や昇格の基準は曖昧であり、店長の裁量によるところが大きかった。そのため、パートタイマーとの面談やアンケート調査で「いくら働いても時給が上がらない」といった不満が出ており、特に勤続年数の長いパートタイマーの仕事に対する自主性、積極性が低下していた。

また、同社では2005年頃から、人口減少や生産年齢人口の減少の影響により、将来的に従業員の確保が難しくなるのではないかとという危機感を持っていた。そこで、少ない従業員で店舗を運営していくために、既に同社で働いているパートタイマーの更なる活用が求められていた。

以上の状況を踏まえ、パートタイマーの能力を最大限に発揮させるとともに、その能力を適切に評価するために、2005年頃から制度改革を検討しはじめ、2011年に「資格等級制度」、2012年に「職務能力評価制度」を導入した。導入に当たっては、従業員に対してヒアリングを行うとともに、導入後は制度概要を全従業員に説明すべく、エリアごとに説明会を開催した。

また、両制度の仕組みを「スマイル社員用ガイドブック」としてまとめ、社内のイントラネットに掲載するとともに、印刷したものを各事業所に掲示し、全ての従業員がいつでも制度について確認できるようにしている。

<sup>1</sup> 契約期間は半年間。1日当たりの労働時間は4時間の者が大多数（1割程度は6時間勤務）。店舗の異動はあるが転居を伴うことはない。同社で実施している能力開発や正社員転換の対象は主に「パートタイマー」であるため、以降では「パートタイマー」についてのみ記載する。

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 限 地 定 勤 務 時 間 定			
○		○		○	○	

### 【時給額と連動した資格等級制度を導入、入社後は本人の実力に応じた等級に格付】

新たに導入した資格等級制度では、2つのレベル（レベルⅠとレベルⅡ）と4つの資格等級（初級職、中級職、上級職、ベスト職）を設定しており、レベルⅠには初級職と中級職、レベルⅡには上級職が該当する。「レベルⅠ」は上司の指示の下で定型業務を中心に従事する者、「レベルⅡ」は部下に対して指示・支援ができる者と位置付けている。

同社に入社したパートタイマーは、一定期間「研修職」という位置付けでチーフの指導を受けながら基本的なスキルを身につける。入社月によって多少の違いはあるものの、入社後約1～2か月後にスキルの定着度合いについて評価を行い、評価の合計点数が60点未満であれば初級職、60点以上であれば中級職に正式に格付けする（評価項目の詳細は後述）。

各等級には10の号俸を設けており、号俸によって時給が決まっている。中級職の場合は、4号俸から5号俸、6号俸から7号俸、8号俸から9号俸に号俸が上がる際に5円ずつ、上級職の場合は1号俸上がると5～10円ずつ時給が上がる仕組みとなっている。パートリーダーは上級職のパートタイマーが務める場合が多いが、中級職のパートタイマーがパートリーダーを務めている場合は、パートリーダー手当を月額5,000円支給している。

更に、上級職の中でも、一定の昇格要件を満たしたパートタイマーは、「ベスト職」<sup>2</sup>に昇格し、部門長として勤務することになる。ベスト職に適用している給与制度は、初級職～上級職とは異なり、日給月給制となっている。ベスト職の中にも10の号俸を設けており、号俸が上がると賃金も上がる仕組みになっている。全てのパートタイマーにベスト職を目指してほしいという思いから、給与水準は高く設定し、正社員とほぼ同じにしている。

<sup>2</sup> 契約期間が1年間の契約社員として扱っている。

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 務 地 定			
○		○		○	○	

## 【部門共通の評価項目と部門ごとの評価項目により、部門において必要なスキルを明確化】

同社では2012年より導入した職務能力評価制度に基づき、6月と1月に人事考課を行っている。この制度では、評価項目を「共通項目」と「選択項目」の2種類に分類している。共通項目は、一般的に社会人に必要なスキルについての12項目、選択項目は、担当する部門ごとに必要なスキルを35項目設定している。共通項目は全ての部門で共通であり、選択項目は8つの部門ごとに必要とされているスキルに応じて設定している。

評価時には、評価項目ごとの達成度をA・B・Cの3段階で自己評価したのちにチーフと店長が評価し、全項目の合計点数を100点満点として算出する。

評価項目は、紙媒体でもイントラネット上でも常時閲覧することが可能であるため、パートタイマーは自身に求められるスキルを把握して日々の業務に当たることができる。

評価結果は「OJTコミュニケーションシート」に記入され、イントラネットを通じて誰でも自身の評価結果を確認することが可能である。また、このシートを活用して、店長との面談時にフィードバックも行っている。

### 評価シート（青果部門、選択項目を抜粋）

ユニット	評価項目	セルフチェック
選択項目①	OA機器運用	(1) Eバリューの運用…メールの送受信、掲示板から社内外の情報確認、各キャビネットから必要書類を出せる
		(2) POSPCの運用…企画登録、仮ジャン登録、バンドル企画等を登録できる
		(3) その他機器…返品、振替、値引、廃棄、棚卸、格上、格下等の業務に必要な機器を手順どおり活用できる
チェックアウト業務	(4) 2人制にてチェッカー側に入り、メニューキー商品も把握した上で正確な商品スキャンができる	
選択項目②	接客業務	(1) スイングドアの開き方や、店内の出入りについて入口で立止り、挨拶と一礼を行うことを意識しており、徹底している
		(2) 店内での作業時についてもお客様を優先し、目線を合わせて挨拶している
		(3) 予約や別注の一次受付(お客様対応から担当者への引き継ぎ)が正確にできる
	店舗運営協力	(4) 繁忙期の出勤について積極的に協力している
		(5) 日頃から時間管理を意識しており、設定された出勤日に勤務できている
		(6) 急なスケジュール変更に対応し、店舗運営に貢献している
		(7) 部店のQMS活動を理解し、率先して参加しており、お客様満足向上に貢献している
	陳列	(8) 陳列台帳や販売計画を基に陳列ができ、また商品の先入れ先出し、売場の清掃、前進陳列を実施している
		(9) デジタルプライスとプライスカードの作成、修正ができ、取り付け・取り外しを確実にしている
		(10) 日々の販売計画を事前に確認しており、作業スケジュールの中で効率性を考え、取り組んでいる

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 務 地 限 定			
○			○	○	○	

### 【評価結果に基づき、昇給と賞与額を決定し、昇格試験の受験資格を付与】

パートタイマーの号俸は、6月と1月の評価結果により決定されている。号俸が上がる基準は各号俸により異なるが、「初級職10号俸」から「中級職1号俸」への昇格には60点以上、「中級職10号俸」から「上級職1号俸」への昇格には85点以上が必要とされている。また、「中級職10号俸」から「上級職1号俸」、「上級職10号俸」から「ベスト職1号俸」への昇格については、それぞれ12月に昇格試験を受ける必要があるため、6月の評価結果によって、昇格試験の受験資格を与えている。なお、評価結果は、6月と12月に支給する賞与額にも反映している。

### 【中級職から上級職、上級職からベスト職への昇格時に昇格試験を実施し、マネジメントに適した人材を選出】

「中級職10号俸」から「上級職1号俸」、「上級職10号俸」から「ベスト職1号俸」への昇格に当たっては、評価項目の合計点数に加えて、店長の推薦と昇格試験に合格することを条件としている。該当するパートタイマーがいた場合は、本社から店長に通知するとともに、昇格の候補として推薦するかどうかを確認する。店長からの推薦を得ると、人事担当者が該当のパートタイマーと面接を実施し、マネジメントに関する研修を受講させる。その後、研修の内容に関する試験を実施し、これらに合格することで「上級職1号俸」への昇格が認められる。試験の合格率は70%程度であり、毎年30名程度が「上級職1号俸」に昇格している。

## ◆ パートタイマーのスキルアップを目的として多種多様な研修を実施

### 【パートタイマー全員が受講可能な集合研修とeラーニングを整備】

同社では、パートタイマーが店舗運営の中心的な戦力となっており、パートタイマーの育成は必要不可欠である。そのため同社ではパートタイマーの能力開発に力を入れており、集合研修やイントラネットを活用したeラーニングを受講することができる。これらの研修はパートタイマーも正社員と同様に受講することができる。

集合研修では、等級ごとに準備された研修（出勤扱い）と、自己啓発の位置付けとして

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 限 務 地 定 勤 務 時 間 定			
○		○		○	○	

の研修（公休扱い）がある。特に后者では、「コミュニケーション研修」や「プレゼンテーション研修」等の社会人全般に必要なスキルを身につける研修だけではなく、「食品表示研修」といったスーパーマーケットならではの研修を整備しており、パートタイマーの1割程度が参加している。

eラーニングでは、「計数<sup>3</sup>」、「コミュニケーション」、「セルフ・ラインケア<sup>4</sup>」、「食品表示」の4種類を準備している。eラーニングでは、店舗内に設置しているPCを利用して資料を読み込み、最後に10問程度のテストを受けることになっている。これらのeラーニングは、等級に関係なく、パートタイマー全員が勤務時間中に自由に受講することができる。

#### 【上級職への昇格を見据え、初級職・中級職向けの研修を強化】

とりわけ初級職のパートタイマーには、早い段階から上級職への昇格を見据えて、知識やスキルを蓄積してほしいと考えている。そのため2014年より、肉・魚・野菜・総菜部門において、勤務時間中の部門別研修を3か月に1度実施している。この研修の中には部門で求められる専門的な知識に関する研修のほかに、「上級職としての働き方」や「シフトの決め方」等の研修も整備し、パートタイマーが上級職への昇格を意識できるよう工夫している。また、上級職になると発注作業や書類を作成することが多くなり、PCスキルが要求される。しかし、パートタイマーの中にはPCに対して苦手意識を持っている者も多いため、イントラネットの活用方法や、発注端末の活用方法に関する研修も実施している。

<sup>3</sup> 数値管理に必要な用語や数式について学ぶ講習である。

<sup>4</sup> ストレスの影響やメンタルヘルスに関する学習、同僚や部下に対する関わり方やマネジメントについて学ぶ講習である。



正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 務 地 定			
○		○		○	○	

### 研修・資格試験一覧

共通	スマイル社員				
	研修		資格・試験		スマイル社員
自己啓発	必須	推奨	昇格必須	推奨	スマイル社員の位置づけ スマイル社員 職務等級
マネジメント基礎研修 食品表示研修 メンタルヘルス研修 ハラスメント・アクティブリスニング研修 ビジナリー・ワーマン研修 S検バイヤー対策研修(限定) S検マネジャー3級対策研修(限定) S検マネジャー3級対策研修(限定) 伝える力研修 タイムマネジメント研修 プレゼンテーション研修 コミュニケーション研修	マネジャー候補者研修(選定) チーフOFF研修 チーフ候補者研修 上級職昇格研修(マネジメント基礎) 新規スマイル導入研修	正社員登用 マネジャー昇格社内試験 S検マネジャー2級 食品衛生責任者 チーフ昇格社内試験 S検マネジャー3級 上級職昇格試験 S検エキスパート対策研修 水産スキルアップ研修 レジスキルアップ研修 カスタマーサービス研修(選定) レジフォローアップ研修	食品表示検定中級 食品表示検定初級 S検エキスパート3級	スマイルチーフ リーダースマイル エキスパートスマイル パートナースマイル パートナールスマイル メイトスマイル フレンドスマイル フレンドスマイル	ベスト 上級 中級 初級
コメント 誰でも参加できるオープン研修、自己啓発、キャリアアップに(一部担当者には必須)	対象者全員が受ける必須研修	資格取得、キャリアアップを目指す人を対象にした研修	必須資格の事前取得、推奨資格の取得は、職務能力評価で加点対象とする場合がある(スマイルチーフは正社員と同様人事考課)	コメント	
補助 公休扱い	出勤扱い	出勤扱い	受験費補助あり、受験日は出勤扱い 合格者には受験日半額支援あり、受験日は公休扱い	補助	
参加方法 公募	対象者へ通知	対象者へ通知、公募(対象者優先)	資格取得は希望者、社内試験は対象者へのみ通知	参加方法	

### ◆ 能力だけでなく、高い意欲を持ったパートタイマーの定着を図るため、正社員転換を実施

#### 【転換後の正社員へのフォロー不足による離職率・退職率の上昇を受け、正社員転換制度を見直し】

優秀なパートタイマーには長く働いてもらいたいという思いから、同社では以前から、正社員として働いてほしいパートタイマーに対して、1日程度の説明と研修を行い、翌日から正社員として勤務してもらっていた。しかし、このような短期間での説明と研修だけでは、正社員として働くという自覚を十分に持つことができない場合も多かった。パートタイマーから正社員に転換した者の中には、転換以前のように定型的な作業のみを担当し、マネジメントの業務を避けるなど、同社が正社員に求める役割を担うことができないケースも多く生じた。このように、正社員に求める同社の意向と、正社員転換した者の意識との間でずれが生じ、休職者・退職者が続出するという事態に陥ってしまった。

これらの経験から、同社では正社員として働く意識をしっかりと身につけてもらえるよ

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 限 地 定 勤 務 時 間 定			
○		○		○	○	

うな制度整備を検討するようになった。人事部の担当者がジョブ・カード制度<sup>5</sup>の有期実習型訓練について詳しく知っていたため、2010年度より当該制度を利用した「有期実習型訓練」を採用し、正社員転換制度を改定した。現在は社内での研修制度を確立することができたため、ジョブ・カード制度は利用しなくなったが、正社員転換の仕組みは基本的には変わっていない。

### 【試験や面接を実施し、能力と意欲の両面から正社員転換者を選抜】

正社員転換の候補者となる条件は、①勤続年数が2年以上であること、②「レベルⅠ」の総合点が70点以上（目安）であること（すなわち中級職以上であるということ）、③店長の推薦があること、の3点である。上記の条件を全て満たしたパートタイマーに対して、毎年9月に正社員転換試験を実施している。受験の際の年齢制限は特に設けていない。

正社員転換試験では、能力検査、適性検査、簡単な計算問題に加えて、本社人事担当者との面接を実施している。また、接遇マナーや「報連相が十分にできるか」など、基本的な社会人としてのスキルに関する項目を45項目設定し、勤務時の評価を行う。これらの試験結果を点数化し、候補者の順位付けを行った上で、転換計画に沿う人数に合格を出すこととなる。合格すると、翌年度の4月より大卒の新入社員と同等の等級に格付けされ、正式に正社員への転換が認められる。現在は毎年6～7名程度が正社員転換試験にチャレンジし、2～3名<sup>6</sup>が合格している。正社員として十分なスキルを持っていても、正社員としてどのように仕事に貢献していきたいのかという思いが伝わらないと、不合格にする場合もある。同社では、お客さまの満足や感動のために何ができるかを考え、行動できる従業員になってほしいと考えている。そのため、パートタイマーが自分自身のキャリアアップだけでなく、チームや組織の一員としてどのように成長し、お客さまにどのようなサービスや商品を提供したいと考えているかを重視している。

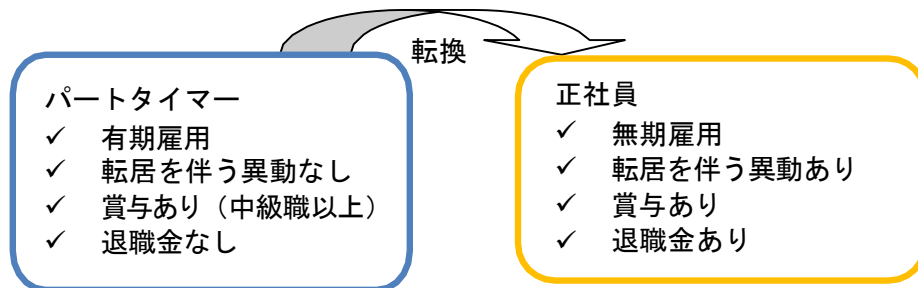
<sup>5</sup> 正社員経験が少ない方等が正社員になることを目指して、キャリア・コンサルティングを通じ、企業学習と座学を組み合わせ、厚労省が実施している職業訓練プログラムである。

<sup>6</sup> 男女比は1:2程度であり、平均30歳程度である。



正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 務 地 定	勤 務 時 間 定		
○			○		○	

### 各雇用区分の関係



### 【内定期間6か月中に新卒新規入社者との交流時間を増やすように】

9月に正社員転換が決定してから正社員に転換する翌年4月までの半年間で、可能な限り4月に入社予定の大卒の内定者（20名程度）と共に内定者研修を受講するなど交流時間を増やすようにした<sup>7</sup>。

これは、「同じ正社員」として改めて認識してもらうこと、仕事上で協力できる“同期”としての関係性を構築してもらうことを企図したものである。

更に内定者は、OJTとして各部門のチーフである指導者から、定型業務と部門運営のためのマネジメント業務の双方を学ぶ。このように、充実した研修制度を整備することで、正社員として必要なスキルを身につけることに加えて、正社員として働くための意識が醸成されるよう、工夫している。

<sup>7</sup> 大卒の内定者は、研修の参加は任意となっている（参加した際には交通費を支給している）。

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 限 地 定 勤 務 時 間 定			
○		○		○	○	

## 2. 効果と課題、今後の運用方針

### ◆ 透明性の高い資格等級制度、職務能力評価制度を整備することで、パートタイマーが主体的に仕事を行う

資格等級制度、職務能力評価制度導入後は、客観的な指標に基づいてパートタイマー一人ひとりの能力やスキルに応じた公正な時給を設定することができるようになったため、パートタイマーから時給に対する不満の声は上がらなくなった。頑張れば頑張った分だけ、その結果が処遇に反映されると、仕事に対する意識の持ち方が変わるようである。以前は、与えられた仕事をただこなすだけでも就業時間まで勤務すれば良いと考えているかのような面もあったが、現在は目標を達成するために、主体的に仕事を行うようになっていると感じる。

制度導入前は「時給を上げるためにはどうすれば良いか」という質問が多かったが、導入後は「自分には○○というスキルが足りないため、身につけたいのだが、どの研修を受ければ良いか」という、より具体的な相談を受けることが増えた。



このようにパートタイマー自身が求められているスキルや役割をより明確に認識することができるようになったため、目標達成のために積極的に仕事に取り組む者が増えた。結果として、店舗全体の業務の効率化につながっている。

### ◆ 試験や面接等の正社員転換試験を実施することで、能力だけではなく、意欲の高い正社員の確保が可能に

意欲や能力が高いパートタイマーを正社員として雇用することで人材の確保につながっている。特に最近では景気回復の影響もあり、スーパーマーケット同士で人材確保競争が激しいため、人材の採用が年々困難になっている。そのような状況で人材を確保できるということは企業の経営の面でも非常に重要である。実際に、資格等級制度と職務能力評価制度の導入後、同社の経常利益は約1%程度改善されている。

また、正社員転換試験時に実施する面接では、「正社員として会社にどのように貢献し

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 限 務 地 定 勤 務 時 間 定			
○		○		○	○	

ていきたいのか」という点を重視して聞いているため、正社員となった後も高い意欲を持ち、活躍している者が多い。制度の導入以前よりも、パートタイマーが店舗経営に対して積極的に意見を出すようになった。研修への参加者数、資格受験者数も3年前と比較して、約1割増加した。

#### ◆ パートタイマーに対して正社員として働く意欲をどのように醸成していくかが課題

正社員への転換試験の受験者の中には、能力はあっても、働く上での意欲が十分ではない者が見受けられる。面接では「正社員になってから何をしたいか」ということについて問いかけるようにしているが、その問いに十分に答えられず、積極性が足りないという理由で不合格になるパートタイマーも多い。同社としては、転換試験受験者は全員合格させたいため、パートタイマーにいかに正社員として働くイメージを持ってもらえるかが課題である。

このような状況を打開すべく、現在同社では、パートタイマーの意識改善のために、事業所ごとにプロジェクトチームを立ち上げ、独自の取組を行っている。笑顔での接客を目指すチームや、余暇の時間の確保を掲げるチーム等、その取組は様々である。

#### ◆ 充実したPC環境の整備により、eラーニングの受講者増を目指す

様々な研修を整備しているものの、実際のところはパートタイマーによって研修の受講状況にはばらつきがある。特に、店舗のPCで実施しているeラーニングは、店舗に設置しているPCの数が限られていることもあり、受講者が少ない。今後はPC環境の整備等を実施することで、よりパートタイマーが研修を受講しやすい環境を整えていきたい。


#### ◆ 他社との人材確保競争に勝ち抜くため、店舗限定正社員や職務限定正社員の導入、パートタイマーの働き方の見直しを検討

同社が店舗を多く展開している広島県では、これまでのパートタイマーの応募状況や働き方の希望を聞いていると、経済的に余裕のある家庭が多く、フルタイムで働きたいと考えている主婦は多くはないように思われる。また、サービス業界や販売業界においては既に労働力の取り合いがはじまっているため、従業員のニーズに合った働き方を導入することは喫緊の課題である。

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 限 務 地 定 勤 務 時 間 定			
○		○		○	○	

これらの状況から、現在同社では、店舗限定の正社員や職務限定の正社員の導入を考えている。現在はまだ検討段階ではあるが、需要に応じて柔軟に制度変更したいと考えている。また、パートタイマーで青果部門から鮮魚部門等、部門を横断して業務を遂行できるような制度も取り入れていきたいと考えている。

### 3. 活躍する従業員の声

	年代	30代	性別	男性
	勤続年数	8年		
	キャリアアップの過程	別の小売業での勤務経験があり、中途採用試験を受け半年間アルバイト後に正社員転換。		

サンクス店 惣菜部門  
チーフ N 氏

#### ◆ 3年の小売経験ののちアルバイトとして入社、半年後に正社員転換

入社前は、小売業の会社で正社員として3年間、広告代理店で契約社員として3か月間勤務していた。小売業での経験を生かし、将来的にはバイヤーとして活躍したいと思い、転職を決意した。2009年10月にアルバイトとして同社に入社し、半年経過後に正社員として正式に採用され現在に至っている。

正社員転換時にはスーパーマーケット検定ベーシック1級を保有していること、能力検査、適性検査、簡単な計算問題の正社員転換試験に合格すること、面接に合格することが条件であった。アルバイト勤務時は一般加工食品・菓子・日用雑貨を扱うドライ部門にて勤務していたが、その後ベーカリー部門に異動し商品出しやレジ業務も担当した。

#### ◆ 人に指示する立場として、パートタイマーの気持ちを尊重するよう留意

現在は惣菜部門のチーフとしてパートタイマーの勤務シフトや店舗の売上を管理している。また、1か月に1度、店舗のチーフを集めた会議や店長・マネージャーとの打合せを通して、店舗の戦略を立てている。

アルバイトとして勤務していた際には、先輩や正社員から指示を受け、そのとおりに作業をこなすという立場であった。しかし正社員になってからは、自分が他の従業員に指示を出すようになり、計画どおりに作業をしてもらう必要が出てきた。そのため、今まで以

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金
	職 限	務 定	勤 務 地 定			
○			○	○	○	

上に責任を感じている。指示をする際には、ただ自分の思いを押し付けるのではなく、パートタイマーの気持ちや考えを尊重することで、仕事に対するやりがいを持ってもらうように留意している。

#### ◆ 憧れの商品バイヤーを大きな目標に

入社直後は、中途採用者が新卒採用の正社員と同様に活躍できるか不安を感じたこともあったが、同社では中途採用者も新卒採用者も関係なく、頑張れば公平に評価してもらえて、ステップアップすることが可能であるため、今後も同社で仕事を続けていきたいと思う。将来的には自分の目で商品を選ぶバイヤーを目指しており、年に1度の面談等で希望を出している。昨年は1年間、店舗で作業を行いながらバイヤーの業務も体験し、自分が選んだ商品をお客さまが手にとってくれることにやりがいを感じた。将来はバイヤーとして、店舗の売上に貢献したいと考えている。