

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	その他
	職 務 限 定	勤 務 地 限 定	勤 務 時 間 限 定				
○	○	○		○	○		○

事例 44

デサントジャパン株式会社

販売職の契約社員から正社員への転換を通じ、長期で働ける環境を整え、働く意欲やサービスレベル向上をめざす



会社設立年	2016年
本社所在地	東京都豊島区目白 1-4-8
業種	スポーツウェアの製造と販売
正社員数	1,221名 ※販売職正社員込み (男性 450名、女性 771名) (2017年3月1日現在)
非正規雇用 労働者数	契約社員 657名 ※販売職契約社員込み (男性 170名、女性 487名) (2017年3月1日現在)
資本金	9,000万円
売上高	131,543百万円 (連結)
取組概要	<p><背景></p> <ul style="list-style-type: none"> ・労働力人口減少による厳しい採用環境 ・労働法の改正を踏まえた人事制度の整備 ・質の高いサービスを提供するために、働く環境を改善 <p><内容></p> <ul style="list-style-type: none"> ・2016年に販売職の月給制契約社員約550名を一括正社員化 ・2016年以降、正社員登用試験により1年半で約80名を正社員登用 ・考課表にもとづく能力重視の評価制度の導入

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	その他
	職 務 限 定	勤務地 限 定	勤務時間 限 定				
○	○	○		○	○		○

	<p><効果・結果></p> <ul style="list-style-type: none"> ・高い販売知識と技術をもった人材の確保、定着 ・離職者の減少 ・求人応募者数の増加
--	--

同社は、大手スポーツウェア製造・販売会社の一つで、日本はもとより、アジアをはじめとした世界各国へ積極的な事業展開を進めている。

2016年には、グローバル事業の拡大と日本事業の再構築・強化を目的に、株式会社デサントをグローバル本社とし、新たに日本事業を担うデサントジャパン株式会社を設立するなど、グループの再編を行った。

近年は、販売職の正社員化や働き方改革にも取り組み、長時間労働の抑制、年次有給休暇の取得促進など、人事・労務管理面でも積極的な対応を進めている。

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	その他
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定				
○	○	○		○	○		○

1. 取組の背景

◆採用力強化のために人事制度を見直す

同社は、本部スタッフと販売職で異なる人事制度体系を持っている。本部スタッフは、正社員の総合職（グローバル社員）という位置付けである。一方、販売職は、百貨店や直営店で勤務し、店長を含めて全員を契約社員として採用してきた経緯がある。しかし、2016 年以降、契約社員である販売職の中から正社員への登用を進めている。

同社が、契約社員である販売職を正社員に登用する決断をした背景には、採用環境の厳しさが大きな要素としてあった。例えば、契約社員の募集を行っても、応募者のモチベーションの低さは気になり、仮に採用につながっても優秀な従業員が転職してしまうことも多かった。社内でも、「有期雇用では将来に不安を感じ、キャリアプランも描きにくい」ことなどが要因と分析していた。

加えて、2013 年の労働契約法の改正で、同一企業との間で、有期労働契約が反復更新されて通算 5 年を超えた時に、従業員側からの申し込みにより、無期労働契約に転換しなければならない「無期転換ルール」が制度化された。この法改正も同社が無期雇用化を真剣に考える一つのきっかけになった。

労働力人口が減少する中で、採用競争力をつけることは欠かせない。すでに勤務している人に安心して働ける環境を整備し、能力のある人に長く働き続けてもらい、顧客によりよいサービスを提供するためにも制度改革が必要と認識し、取組を進めた。

まず 2014 年に、販売職に対して能力評価制度や職務等級を設定するなど処遇面や雇用条件等の人事制度を大きく変えた。そして 2015 年から 1 年程度かけて販売職の無期雇用化（正社員化）の整備を進め、2016 年 6 月から実施に踏み切った。



出典) デサントジャパン株式会社提供

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	その他
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定				
○	○	○		○	○		○

2. 取組の内容① (正社員登用)

◆ 3タイプの販売職

2016年以前、販売職は基本的に店長を含めて全員契約社員であったが、給与の支払い形態が、「月給（年俸月給）」「日給」「時給」の3タイプあり、それぞれ「SC社員」「パートナー」「アルバイト」といった呼称を社内では用いていた。

同社では、採用時は基本的に日給制の「パートナー」での採用で、業務上必要な基本動作の確認、アパレル素材の知識等を筆記試験で審査し、月給制である「SC（セールスコーディネーター＝社員）」に昇格できるようになっていた。

販売経験のない従業員の場合、人により違いはあるものの、「パートナー」での採用から、「SC社員」になるまでに、概ね2～3年程度かかるケースが多かった。「SC社員」は、契約社員であっても社内ではランクが違くと認識されており、賞与の支給、月ごとの予算の達成給やインセンティブも用意されているので、従業員にとっても「SC社員」になることに処遇面でのメリットがあった。

◆ 2014年に販売職の人事制度を大幅改正～能力にもとづく評価の重視～

同社では2014年の段階で販売職に対し、役割責任給の増加や能力にもとづく評価をする制度を導入するなど、大規模な人事制度の改正を行った。

それまでの評価は、主に売上を重視したものであった。そのために本人の能力がいくら高くても、売上の少ない店舗に配属されてしまうと、処遇面の改善が期待できないという問題を抱えていた。しかし、従業員の評価を能力にもとづくものに変更することにより、評価にあたって店舗の売上の影響を抑制し、公平性を確保できるようになった。

また、1～4級までの等級を設けて、職能基準を明確にした。目安としては、一般スタッフは3～4級、店長は3級から、その上のスーパーバイザーは2級、特に優秀な店長が1級となっている。

等級を整備したことにより、勤続年数ではなく、能力にもとづく評価が徹底できた。個々の能力により同じ等級にとどまる人、急ピッチでスキルアップする人、人事サイドから「等級を上げたい」人、中途採用者の中で優秀な人を一気に高い位置につけるなど、さまざまなケースに対応しやすくなった。

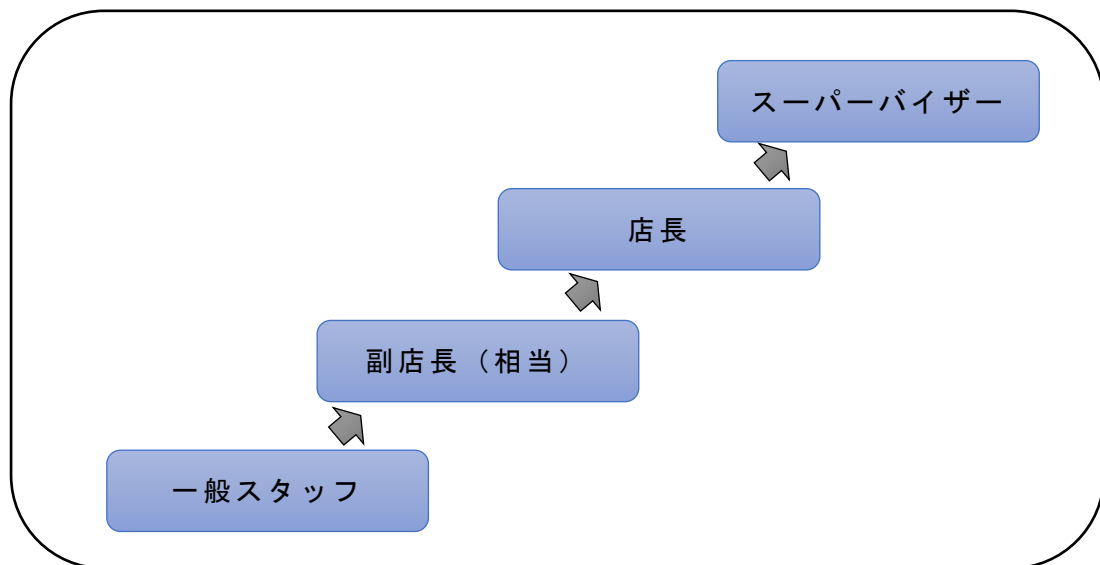
◆ 販売職の「SC社員」を一括正社員化

人事制度の整備が進んだ2016年6月に、約1,000名いた契約社員のうち、フルタイム勤務で正社員に近い倫理観と素質を持っている「SC社員」約550名を、一斉に「正社員」に登用した。「SC社員」はすでに、「パートナー」から昇格する時に試験を受けているので、特に試験等を課すことなく「販売職正社員」への登用を実施した。「SC社員」が契約社員であった時代には、約束された昇給やキャリアアップがみつけづらい面があった。しかし、「販売職正社員」に対しては、「考課表」にもとづく、能力を中

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	その他
	職務限定	勤務地限定	勤務時間限定				
○	○	○		○	○		○

心とした評価を行うようにした。一般的に販売職の場合、「販売職正社員」に登用されて、「一般スタッフ」になった後は、「副店長（相当）」「店長」「スーパーバイザー」といったキャリアを歩むことになるが、昇給やキャリアアップの見通しが以前よりも立てやすくなった。

「正社員（販売職）のキャリア」



出典) デサントジャパン株式会社へのヒアリング調査をもとに作成

◆「販売職正社員」を「エリア限定正社員」として処遇

新たに「販売職正社員」へ登用された従業員は、基本的には転居の伴わない「エリア限定正社員」として処遇される。一方、契約社員の販売職は「店舗限定」勤務となっている。

百貨店での販売が縮小傾向を示す中、同社では全国で直営店の出店を拡大している。その結果、店舗の立地が従来と異なってきており、「エリア限定」や「店舗限定」という制度が合わなくなっている。加えて、独特のノウハウが必要な直営店を全国で運営するため、転勤の伴う「全国コース」の（正社員の）販売職も 20 名程度登用した。「全国コース」の販売職には、住宅手当が支給されるなど、「エリア限定正社員」よりも手厚い処遇をしている。

また、正社員化した販売職には、冠婚葬祭などの特別休暇や慶弔見舞金制度が整備されている。さらに、永年勤続表彰や福利厚生施設の利用、確定拠出年金制度、財形貯蓄制度加入、持株会など、福利厚生面も充実させた。

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	その他
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定				
○	○	○		○	○		○

◆年 4 回の正社員登用試験を実施

2016年6月の正社員登用実施後も、販売職の採用は以前と変わらず、基本的に契約社員からのスタートである。ただし、年4回の「正社員登用試験」を設けて、正社員への道が開かれている。

とはいえ、販売職の従業員全員が「販売職正社員」になることを希望しているわけでもない。会社側からの推薦または自薦により、候補者の選抜を行うが、本人のモチベーションなども考慮して店長がチェックを行った上で、受験するかが決まる。基本的には、契約社員を一律正社員化するというのではなく、適性等を考慮して慎重に人選を行うようにしている。

アパレル素材、基本動作、クレーム対応、チームビルディング等の基本的な研修を受講した上で、面接と筆記テストが行われ、登用の可否が決まる。正社員登用制度の導入以降、すでに6回実施したが、合格率は約70%で、この1年半で80名程が正社員に登用されている。



出典) デサントジャパン株式会社提供

3. 取組の内容② (その他)

◆店長の権限強化・責任範囲を拡大し、役割責任給を倍増

人事制度改正以前は、本部の営業職が店長以下の販売職の人事考課・面談を行っていた。しかし、店長のスキルアップにもつながるため、人事制度改定後、店舗内の販売職については、店長が人事考課・面談を行うようにした。

最近「チームの中で個人がいかにかに育成されるか」というのが非常に重要であり、店長に期待する面が以前よりも高くなっている。店長は部下育成・人事考課もしなければならないので、店長に対する研修をしっかりと行い、役割責任給を倍額にするなど、責任の重さに伴って、教育面や給与面の充実を図った。

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	その他
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定				
○	○	○		○	○		○

4. 効果と課題、今後の運用方針

◆応募者が増加し、採用状況が改善

販売職の中途採用の場合、現在も基本的には契約社員での採用であるが、同じ販売職でも新卒採用の場合には、「販売職正社員」での採用を行うようにした。その結果、新卒の応募者が大きく増え、以前であれば、5名位しか採用できなかったものが、20名程度採用できるようになった。正社員化の効果の大きさが感じられる。

また、正社員化により離職率も一定程度減少している。

他方、「販売職正社員」になった従業員の声として、「安定した」「ありがたく思う」、契約更新がなくなったことではじめて「『今までは1年でしか保障されていなかった』ということに気づきました」「マンションを買う時にローンを組めました」といったものがある。雇用の安定を感じている従業員が多く、離職率の低下などにつながっている状況が推察される。

◆新たな離職防止策の検討

最近では、本人の仕事に対する意思とは関係なく、例えば介護の問題など以前にはあまりみられなかった事情による離職などもみられるようになってきている。そうした面での離職防止対策の検討も今後の課題である。