

特集 「やりがい」を感じることができる職場を考える

03

個性をもった店舗を生み出すロフト社員 ―社員のニーズに応える働き方の模索と育成―

下門 直人（京都大学大学院経済学研究科博士後期課程）



室石清氏 佐々木康子氏
中村絵梨香氏（左から）

はじめに

「働き方改革」が政府や企業で活発に議論され、残業時間の削減や同一労働同一賃金の実現が目指されている。しかし、その実態は働き方の質を問うというよりも形式的に労働時間や残業時間を減らすことで対処しようとしているように見受けられる。また、エフコープのように人事制度全体を刷新して同一労働同一賃金の導入を図っている企業や組織はまだごく少数にとどまる¹⁾。

こうした働き方に関する問題の解決は、現場の実態を無視した上からの制度変更だけでは成功しないであろう。例えば、90年代の終わりから2000年代にかけて多くの企業で「成果主義」が盛んに導入されたが、その多くは表面的に取り入れたために惨憺たる結果に終わった。

成果主義と働き方改革の目的は異なるため単純に比較はできないが、それらに共通する点もある。それは、今の「働き方」が日本社会のなかでいかにして構築されてきたのかということは無視して、形式的に新しい制度を導入するだけでは不十分な点である。その上、そのような制度変更は労働者の満足度を高めるどころか低める結果になることもありえる。

では労働者の満足度やモチベーションを高めながら、なおかつ労働者のニーズに応えられるような多様な働き方を実現するためには何が求められているのだろうか。

以下では、株式会社ロフトの取り組みを紹介しながら以上の論点について考えてみたい。なお、以下の内容はロフトへの取材に基づいている²⁾。

ロフトの概要と商品

株式会社ロフト（以下、ロフト）は、1987年に西武百貨店の一事業として始められ、1996年に独立分社化し現在の株式会社ロフトが設立され

た。売上高が約 1,100 億円（2016 年）、全国に直営店舗 95 店舗、FC（フランチャイズ）店舗 21 店舗（うち海外 4 店舗）を展開する雑貨専門の小売企業である（2017 年 11 月時点）。

雑貨専門の小売事業者という特徴をもつロフトは、大小含め取り扱うアイテム数が非常に多い。本部では 70 万品目 /SKU（Stock Keeping Unit）の商品を取り扱っており、実店舗ではそのうち約 6 万品目の商品を取り揃えている。これらの商品の大部分は NB（ナショナル・ブランド）商品であり、ロフト商品全体に占める PB（プライベート・ブランド）商品の比率は 5 % 程度となっている。

ロフトにとってこれら多彩な商品を効率よく高回転させ、取り扱う商品の鮮度を高め続けることが企業成長の上では必要不可欠な条件となっており、それを実現するための様々な仕組みや取り組みがある。

その一つにバイヤーの仕事がある。これらの膨大な商品を管理するために、本部のバイヤーは毎日 600 ～ 700 品目の商品の新規登録および廃止をおこない、店舗ごとのニーズに適合した商品を仕入れている。

また、本部では各店舗の特性に応じた商品や商品群をオススメ、提案している。特に、特定の季節やイベントごとに一つのテーマやコンセプトのもとに統一性をもって品揃えされた商品群である「新しい房」の提案に力を入れている。例えば、季節やバレンタイン、クリスマス等のイベントに合わせた企画などである。

つまり、本部バイヤーによる商品選定や、店舗の特性やニーズに応じて各店舗に対して商品や「新しい房（商品群）」を提案する本部は経営上重要な役割を担っている。しかしその一方で、ロフトの職場は小売業という産業の特性上、労働集約的であり、それゆえロフトの事業を支えているの

は日々現場で顧客と接して働く店舗従業員でもある。つまり、高い商品知識と現場仕事のノウハウをもった従業員は貴重な人材であると同時に、個性をもち、いきいきとしたロフトの店舗をつくりだす主役でもある。その上、ロフトは直営店を中心とした店舗拡大を続けており、そうした従業員の育成やスキルアップ、ならびに離職率を低下させることは重要な経営課題でもある。



季節に合わせた「ウメはる」企画（京都ロフト）

従業員がつくる店舗の個性

ロフトはオープンな組織風土を特徴としており、社員間の関係はフラットであり上下関係は強くない。したがって、誰もがもしろそうな企画やイベント案を気軽に提案でき、さらにやる気があればそれらを具体化し実現できるような職場環境が整っている。

店舗で発案された企画やイベントは店舗ごとに独自に実施されることも多く、そのような企画・イベントは店舗の個性や独自性をつくりあげることに大きく貢献している。つまり、ロフトの店舗では従業員が主役となり、店舗ごとに独自企画やイベント

を積極的に実施することでそれぞれの店舗がオリジナルな魅力を生み出している。

この店舗の個性は店舗間におもしろい関係を生み出している。例えば、2015 年に開業 25 周年となった梅田ロフトが独自企画として 25 周年記念企画を実施したところ、渋谷ロフトでは 2017 年に 30 周年企画が催された。この梅田店と渋谷店は、東の渋谷、西の梅田といわれるライバル関係にあり、一方の梅田店がおもしろい企画を立てればもう一方の渋谷店も負けじと企画するという競争関係が構築されている。

また、従業員を育成することを目的に店舗独自の認定制度を設けている店舗もある。京都ロフトには「接客のレジェンド」と呼ばれる販売員が存在する。「接客のレジェンド」とは京都店独自の認定制度であり、特に優れた接客をした店員に対して与えられる一種の称号である。

こうした店舗発の企画やイベント、店舗独自の制度は、例えて言うならば、文化祭や学祭などのある種のお祭りのような雰囲気を持ちながら、その場のノリや勢いを大事にしながらかたちづくられている。そしてこれらの企画やイベントを一から一緒に作りあげていくことを通じて店舗ごとの結束や仲間意識の形成、モチベーションの向上が実現されている。したがって、店舗ごとの個性や独自性が生まれる前提として、店舗で働く従業員の主体性が大きく関わっていると考えられる。

ではロフトではどのようにこうした従業員を育てているのだろうか。以下では、店舗で働く従業員のモチベーションを高めるためにロフトが実施してきた人事制度や採用制度の改定、ならびに研修・教育について具体的にみていく。

新人事制度の導入とロフト社員

ロフトは 2000 年以降、年 5 店舗ほどのペースで店舗網拡大を図っていた。当初、その急速な多店舗化を支え、さらに効率的な店舗運営を実現するために基本的に店舗での作業は単能型のパート社員で対応しようと考えていた。すなわち、レジ担当や品出し担当、発注担当といったように職務による明確な分業体制をとることで効率的な運営を実現しようとしていた。しかし、この方針に沿った店舗運営は実際には店舗オペレーションの中心的存在であったパート社員の高い離職率という問題を抱えていた。

人事制度の改定が行われた 2008 年当時、ロフト全体では 600 名の正社員と店舗採用の 1600 名程度のパート社員が雇用されていた。だが、そのうちパート社員の離職者が年間約 1600 名もあり、パート社員は採用しても毎年総入れ替えが行われている状態であった。すなわち、ロフトは離職率が相対的に高い小売企業ではあるが、店舗の主力であるパート社員の離職率が高かったため、現場における従業員の習熟度が高まらないという問題に直面していた。パート社員の離職の理由は個人により様々だが、「他社で正社員としての採用が決定した」という理由が多かったようである。

高い離職率と店舗従業員の長期的育成という問題と向き合うなかで、ロフトは「社員とはなにか？」ということを社内で徹底的に議論し、さらには「社員」の定義について労働基準監督署や厚生労働省にも確認するということを通じて、「ロフト社員」というロフト独自の社員区分をつくりだした。ロフト社員とは、それまで存在していた正社員やパート社員、契約社員という雇用形態の区分をなくし、全員が同じ職場(企

業)で働くロフトの社員であるということを意味している。

正社員・パート社員・契約社員といった従来の区分の廃止とロフト社員への統一は、名称変更のような表面的なものではなく、社内人事制度の大幅改定という内容をとまったものであり、2008年から適用された。この人事制度の改定内容は大きく2つある。一つは社員区分の一本化(ロフト社員への統一)であり、もう一つは全社員の無期雇用化である。

社員区分の一本化はロフト社員への統一化と同時に、それまで区分ごとに分離されていた査定・評価・昇進などの人事評価方法を統一することも含まれており、それまで査定や昇進に制限のあった契約社員やパート社員にもキャリアパスの可能性が大きく広がることとなった。

他方の無期雇用化とは、それまで有期雇用であった契約社員とパート社員の全てを原則無期雇用とし、労働時間を週20時間～40時間(職種により32時間～40時間)の間で選択してもらうという内容である。

新しい人事制度導入の結果、導入の2年後には年間の離職者数が800名程度まで減少した。また、労働時間を減らした従業員は少なく、大部分の従業員は変更なし、労働時間を延ばしフルタイム(40時間)で働くことを希望していた。経営的には福利厚生や社会保険、給与などの人件費として約4億円のコスト増加となったものの、その反面、採用コストが約2億円減少し、結果的には全体として約2億円のコスト増加となった。しかしそれも実際には、従業員の労働時間のフルタイム化によるもので、想定以上のコスト増加には至らなかった。

社員のニーズを満たす働き方

新人事制度の導入により離職率の低下という目的は達成されたものの、制度改定後5年ほど経った2013年前後から店舗販売員のモチベーション問題という新たな課題が出現するようになっていた。

全国チェーンであるロフトは制度変更当初、社員に対して他地域・他店舗で多様な職種・職務を経験してキャリアアップを図ってほしいという意図をもっていた。しかし想定通りにはいかず、無期雇用となってからも他地域への転勤や他店舗・他部門への異動を好まず、昇進に対しても消極的な社員が一定数存在していた。

新制度のもとでは、店舗での新規採用者は半年間の見極め(研修)期間後に正式に採用され、全員無期雇用としていた。ただ、半年間では人柄やモチベーション、チームで仕事ができるかどうかといった将来の見通しを含めた判断が困難であったため、2013年に採用方法の修正をおこない、見極め期間を4年に延長した。つまり、制度上、店舗での新規採用者は原則4年間の有期雇用へと見直され、無期雇用への転換条件として将来的にマネジャーになれる能力やモチベーションの有無が問われるようになった。

人事制度の修正でモチベーション問題の解決を図ったロフトであるが、その一方で、多様な働き方を実現するためには制度の修正や変更だけでは対応できないとも考えている。それは、昇進せずに同一地域の同一店舗で働き続けたいという需要が根強く存在し、さらにその背景は純粋なモチベーション問題に解消できない、子どもの育児や親の介護といった個々の事情も複雑に関連していると認識しているためだ。

つまり、社員の多様な働き方を認めながらモチベーションを高めていくためには制度の修正や改定のみでは不十分であり、個々の社員の生活基盤や事情、状況に柔軟に対応していくことが強く求められている。そうしたことを踏まえ、ロフトでは社員の働き方に対するニーズに応えられるような制度とその運用を模索し続けている。

採用と研修

ロフトでは採用を本部と店舗との2つのルートでおこなっている。本部は4月の決まった時期に入社してくる大卒の採用をおこない、もう一方の店舗での採用は各店舗に採用権があり、店舗の必要に応じて現場販売員を随時採用している。

2017年末時点において、ロフト社員2,800名のうちマネジャークラス以上は1,300名ほどである。その内訳は西武百貨店からの転籍者が約200名、新卒採用（2007年から採用開始）が約200名、店舗採用（無期雇用転換）が約900名である。したがって、マネジャー以上の役職者の多数が人事制度の改定によりロフト社員となった人々であり、また人事評価や査定が統一化され、キャリアパスが一本化されたことの成果とみることができる。

大卒採用者と店舗採用者はマネジャー以上になると両者の間に差異はなくなり、評価内容や研修内容は同じものになる。だが、マネジャーになるまでは両者の評価方法や研修・教育のあり方は異なる。具体的には、大卒採用者は入社1年後に初級マネジャーになれることを到達目標とした研修プログラムが確立している。その一方、店舗採用者は採用時期や店舗ごとにばらつきがあるため、有期雇用期間の4年間は本部

で策定された新人教育のチェックシートに基づき、店舗ごとにOJTを中心とした教育がおこなわれる。その後、無期雇用へ転換されてから3、4年後に初級マネジャーになれるよう研修プログラムが用意されている。

こうした本部ならびに店舗での研修・教育に加え、ロフトでは次世代人材の育成と専門スキルの強化を図った教育プログラムを策定している(表1)。教育プログラムは、①専門スキル教育、②階層別（職階別）教育、③学ぶ風土（社員の自発的な学びの機会の提供）の3分野を柱としており、その中でも特に近年ロフトの売場で求められている顧客への声かけなど積極的な接客の実現が期待されている。

表1 教育プログラムの内容

専門 スキル 教育	Loftゼミ(接客販売スキル) eラーニング TV会議による情報共有
	パイヤー研修 VMD（ヴィジュアルマーチャンダイジング）研修
階層別 教育	入社時研修 昇格時研修 マネジメント研修
	小組織活動:現場での自主的活動
学ぶ 風土	自己啓発：スキルアップのための資格試験等に会社・組合が年間5万円まで補助する (例) 衛生管理者、販売士資格、アロマセラピー等の資格取得

出所：インタビュー内容に基づき作成。

おわりに

ロフトが人事制度の改定をおこなった2008年は、リーマンショックによって多くの派遣労働者が派遣切りにあい、年越し派遣村が出現した年でもある。それゆえ、

高止まりした離職率を下げることを目的とした人事制度の改定とはいえ、時代に先駆けて正社員と派遣社員やパート社員の区分を統一し、さらに全員を無期雇用に転換しており、その行為が与えた社会的インパクトは当時の日本において非常に大きいものであったと考えられる。

残念ながら制度改定の目的とのずれが原因となり、2013年には店舗採用の従業員の見極め期間が4年間に延長され、実質的に4年間の有期雇用からのスタートへと再改定されることになってしまったが、それでもロフトでは社員のモチベーションを高めつつ、個々のニーズに応じた働き方の実現を模索することを続けている。

ロフトは商品を通じて時代に合致した、あるいは時代を先取りしたライフスタイルの提案を消費者に対しておこなっているが、それは裏を返せば時代に応じた労働者のライフスタイル、すなわち「働き方」を提案することにも通じているのではないだろうか。なぜなら、現代社会において消費者のほぼ全ては消費者であると同時に生活するために働く労働者でもあるからである。ロフトが時代に応じた働き方を模索し、試行錯誤する背景にはこうしたロフトの特性も影響しているように思われる。



商品のラッピングを実演してくれた中村様



30周年記念のロフトオリジナルグッズ

(参考文献)

「ロフトーパートと正社員の区分を撤廃、短時間勤務も選択可能としたが、フルタイム勤務者が増加」『労政時報』第3789号、2011年、87-94頁。

注

- 1) 杉本貴志 [2017]「働き方改革は福岡から」杉本貴志編『格差社会への対抗—新・協同組合論』日本経済評論社、39-66頁。
- 2) 取材には、取締役専務執行役員橋本圭司様、品質管理部部長室石清様、人事部人事担当川名友彦様、営業推進部教育訓練担当佐々木康子様、営業推進部顧客サービス担当中村絵梨香様にご協力いただいた。