

# 多店舗展開企業における人事制度改革

株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門

# 1. 多店舗展開企業におけるこれからの人材マネジメントの方向性

多店舗展開企業を取り巻く厳しい環境変化を踏まえつつ、「一定の量を確保し、質の向上を図る」上では、以下のような視点が重要です。

## 質的要素

- 非正規社員の単価向上に相応しい、質向上を促進・支援するキャリアパスの設計
- 非正規社員の適正な見極めによる人材ポートフォリオの再設定  
(質向上を促進できる社員の正社員化とそうでない無期転換社員との区分)
- 店舗運営の核となる店長のキャリアパス長期化に伴うモチベーション維持・向上

## 量的要素

- 非正規社員や、シニアを含めた多様な人材にとって魅力のある人事制度  
(従来のコア人材であった正社員だけが優遇されるものではない基盤整備)
- 量的人材としての「無期転換社員」の同一労働同一賃金や最低賃金の上昇を見据えた時給コントロール
- 人材確保競争に対応するための社員大半のキャリアパスを意識した適正な給与設定

## 2. 人事処遇制度を考える上での主要テーマ

非正規社員を従来からの「安くて・調整可能な労働力」として捉えるのではなく、正社員・非正規社員を一体として人材ポートフォリオを構築していくことなどが、今後の主要テーマとなります。

質と量の両面に対応するこれからの人材マネジメントの方向性

- 1 正社員・非正規社員を一体として考えた上での適切なキャリアパスの整備（適切な人材ポートフォリオの設定）
- 2 人材ポートフォリオ起点での同一労働同一賃金対応と店長を中心に位置づけた処遇設計
- 3 多様な人材の有効活用（特に、シニア社員における定年延長と定年後再雇用の考え方の整理）

### 3. 正社員・非正規社員のキャリアパスの全体イメージ（適切な人材ポートフォリオの設定）

国の経済政策である最低賃金の上昇なども見通すと、今一度「正社員とは何か」という視点から、人材ポートフォリオを検討する必要があります。

有期雇用

無期雇用

レベル（等級）  
時給（単価）の高さ

多様な正社員

＜店舗運営の中核以上を担う人材群＞

副店長以上が期待できる人材の「質的・量的確保」

正社員転換

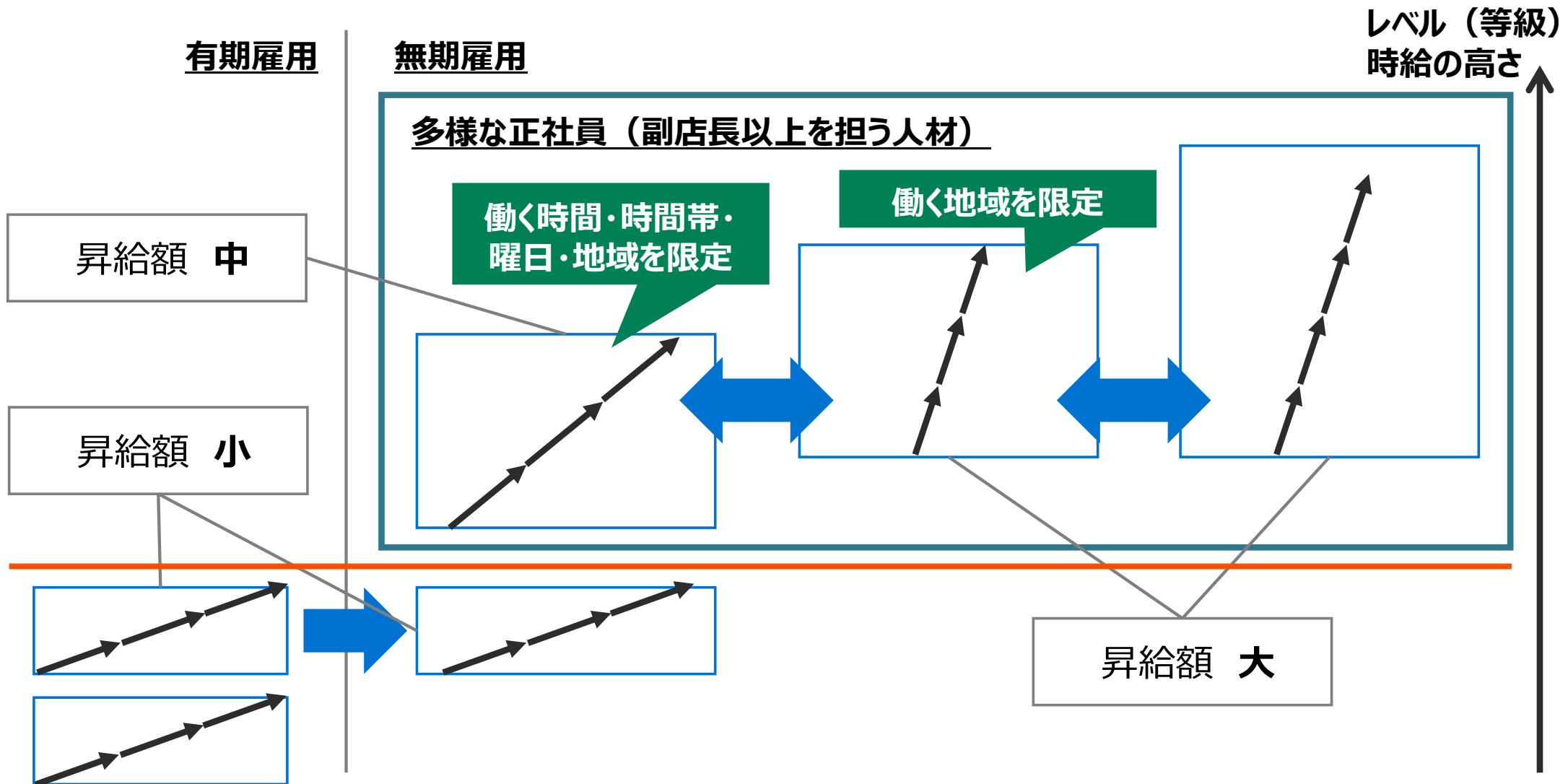
＜店舗運営を充足させる人材群＞

不足部分を補う人材の「量的確保」

※業務効率の改善に伴い縮小方向

## 4. 非正規社員を含めた全体の処遇設計（基本時給・昇給額の設定イメージ）

正規・非正規社員を一体として設計した人材ポートフォリオを起点とすることで、「同一労働同一賃金への対応も比較的容易」となります。



## 5. 店長の処遇設計上のポイント

多店舗展開企業の形態にもよりますが、数百店舗を超えてくるようになりますと、以下のようなポイントが重要となります。

### ポイント 1

#### 人的資源の有効活用（質向上）を図るための、適切な「店長昇進後キャリアパス」の設定

- 「エリアマネジャー」や「本部人材」への登用が難しいが、「店舗運営の重要な戦力」となり続けてもらうのが大半。
- 「店格設定の可否」に応じて、「店長としてのキャリアアップ」が図れるよう設計しておくことが重要。

### ポイント 2

#### 「一国一城の主」としての責任感の付与と、モチベーション維持を想定したインセンティブの付与

- 「店長」には、通常会社における「課長」程度の部下管理が求められることに対する意義の浸透・徹底。
- 「一国一城の主」として、「店舗業績の一定の還元」等による適正なインセンティブの付与。

### ポイント 3

#### 量を確保する上での適正な「店長水準」の設定

- 会社のスタンスとして、「店長を務めあげること」に対する生活設計上の安心感の提供（採用時の競争力確保）。
- モデル年齢の現実を踏まえた上で、長期勤続を前提とした、人件費管理上適正な給与カーブの設定。

## 6. 多店舗展開企業における人事制度を検討する際の留意点

- **正社員・非正規社員を一体として考え、自社にマッチした人材ポートフォリオを検討することがスタートライン**

(その結果、以下のような効果が発揮される)

- ✓ 非正規社員の中からの戦力化人材の見極め・自律的なキャリア開発意識の醸成
- ✓ 副店長以上を担える多様な正社員の「質的・量的確保」
- ✓ 人材ポートフォリオが整理されることによる同一労働同一賃金へのスムーズな対応

- **特に「質向上」が求められる店長については、キャリアパス長期化を踏まえて、「店長後キャリアパスの設計」と「店長インセンティブの効果的な設定（権限付与）」がカギ**

- **シニア社員を有効活用する上では、60歳超の人材活用ポリシーや「定年延長」「再雇用制度の改善」、それぞれのバリエーションを理解・検討した上で判断を行うことが重要**

## 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

E-mail: [rcdweb@ml.jri.co.jp](mailto:rcdweb@ml.jri.co.jp)

### 【東京】

〒141-0022

東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング

Tel: 03-6833-9077 Fax: 03-6833-9480

### 【大阪】

〒550-0001

大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル

Tel: 06-6479-5504 Fax: 06-6479-5531