

多様な人材の育成と活用が 会社の成長を支える

ニトリホールディングス社長

白井俊之

しらい としゆき



当社は、「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマンを企業理念に掲げ、似鳥昭雄会長のもと32期連続増収増益を実現してきた。2019年2月期は売上高6081億円、国内外で576の店舗を展開する創業52年目の「製造物流小売業」である。こうしたなか、第2期30年ビジョンを掲げ、2022年に売上高1兆円・1000店舗、2032年には売上高3兆円・3000店舗展開を目指している。

当社にとってはこれまでにない高い目標であるため、これまでの業界慣行や過去の成功体験にとらわれず、現状否定を続けてい

こうと考えている。

好奇心をマネージする

現状否定を繰り返し、いかに成長を遂げるか。その鍵を握るのは、グローバルゼーションやデジタルトランスフォーメーションなどの新しい時代の変化に対応できる多様な人材であり、そういった人材をどのように育てるか――。注目したのは社員一人ひとりの「好奇心」やそれぞれの特性を活かしたスペシャリストへの道のりを大切に
する手法だ。

そこで、2019年2月、正社員500

0人を対象として新たな人材マネジメントプラットフォームの構築を開始した。スマートフォンなどで経営知識・ビジネススキルが3分程度の短時間の動画で学べる「グローバルス学び放題」を導入し、社員がいつでも好奇心に従って自発的に知識を身に付けられるようにした。受講履歴はクラウド型人材管理プラットフォーム「workday」に共有され、業務経験や成果・評価、資格情報などとともに管理される。これにより、受講履歴を基に適切な人材配置を行い、また、やりたい仕事・希望する部署が明確な社員に対しては、カリキュラムを組み、計

画的に教育を行うことが可能となる。

当社では従来、職階層が少なく、配置転換を重ねることで社員の成長を促している。社員の興味は元来、「誰が」昇進したか」というより、「誰が」どんな仕事をしているか」といった点にある。例えば、IT化に興味があった店長などの店舗勤務者約20名を札幌の本社に集め、デジタル教育を行っており、ゆくゆくは自動レジの開発などに携わってもらうことを目指している。このたび構築した新たな人材マネジメントプラットフォームは、こういった当社の企業文化とよくなじむ。

パート・アルバイト社員の働きがいを高める

2万6000人を超えるパート・アルバイト社員の働きがいをいかに高めるかも、会社の根幹を担う重要な課題だ。当社は、パート・アルバイト社員のベースアップに6年連続で対応している。2019年春季労使交渉においては正社員のベアを上回る2・58%の時給引き上げを実施した。

また、当社は、「作業実施度別賃金制度」を適用している。パート・アルバイト社員

は時給制であるが、個人の意欲や能力にあわせて公平に時給が決定される仕組みとなっている。具体的には、時給は「開始時給」「評価連動給」「職務加給」の3つで構成され、開始時給は一律固定であり、評価連動給については人事評価を踏まえて決定している。職務加給は職務の実施状況によって決めている。これは、店舗での業務を500ほどの作業に分解し、「できること」と「やっていること」を整理したうえで、やっている作業が多いほど給与が上がる仕組みだ。

パート・アルバイト社員から「もっと仕事を教えてください」と言われる店長もいる。理由を聞くと、「もっとできる仕事が増えたらもっと楽しくなるし、もらえる給料も増えるじゃないですか」。従業員が自分から仕事をしたいと言える環境をいかに整えられるか。これは会社の成長にとっても非常に重要な要素と考えている。

ライフステージに合わせた働き方を支援する

当社では社員一人ひとりがライフステージに合わせた雇用形態を選択することがで

きる。総合職、エリア限定総合職、契約社員、パート・アルバイト社員の4つの雇用形態が存在するが、本人の希望、評価と面接の結果次第で、異動することが可能となっている。

ニトリの企業文化を理解している社員が、多様な経験を積んで成長していくことが理想であり、ライフステージと働き方が合わないからという理由で人材が流出してしまうのは会社にとって損失である。結婚・出産・育児・介護などを理由に退職した社員や、転職・留学などのキャリアアップを理由に退職した社員が、再度当社での勤務を希望できる「ジョブ・リターン制度」を導入している。退職期間中に新たな経験を積んだ人材がこの制度を利用して、新たなアイデアを社内にもたらしてくれることを期待している。

取り組みは道半ばであるが、「住まいの豊かさを世界の人々に提供していく」というロマンを胸に、会社も社員も現状に満足せず、成長を続けていきたい。