

総合スーパーのパートの基幹化と 均衡・均等処遇の取り組み

——A社の2000年以降の人事制度の変遷の事例から

平野 光俊

(神戸大学大学院教授)

有期雇用契約の時間給制で働くパートを数多く雇用する小売業は、正社員とパートそれぞれに対し、これまでどのような人事管理を施してきたのか。そして現在いかなる課題が生じているのか。本稿は、総合スーパー（GMS）A社の2000年以降のパートの基幹化と均衡・均等処遇の取り組みについて、雇用ポートフォリオ（employment portfolio, 以下EP）と人事制度の変遷の観点からケーススタディを行った。A社は、EP1.0（～2003年）→EP2.0（2004～2015年）→EP3.0（2016年～）と3段階の変遷を経た。具体的には、EP1.0では、パートと一部の正社員の「職務内容」と「職務配置の変更範囲」が同じであるにもかかわらず待遇格差が生じていた。しかし2004年の人事制度改定により、パートと正社員の人事異動の範囲は異なるものになった。すなわち両者の「均衡処遇」が図られた（EP2.0）。次に2012年のパートの人事制度改定と2016年の正社員の人事制度改定により、転居を伴う転勤のない正社員の雇用区分（L区分）が新設されるとともに、L区分正社員とパートの月額賃金は同一労働同一賃金となった。すなわち両者の「均等処遇」が推進された（EP3.0）。以上より、本稿は、今後のGMSや食品スーパー（SM）のEPの編成と人事制度設計の課題として以下の3点を主張する。1）EP3.0はGMSやSMにおける地域密着型マーチャндаイジング戦略と補完的である。2）資格に見合った職務を担えるよう正社員の能力開発を行うことが重要である。3）分配的公正に関わるパートの比較対象が、パートから正社員に変化することに鑑みて均等処遇を推進することが重要である。

目次

- I 問題
- II GMSの進化（1970～2000年）
- III A社の事例（2000～2018年）
- IV 均衡・均等処遇の今後の課題

I 問題

非正社員に関わる近年の一連の法改正には雇用の安定確保と公正な処遇という共通項がある（川田2013）。例えば、2013年4月に施行された「労働契約法の一部を改正する法律」（以下、改正労働法）の柱は、有期契約を5年を超えて反復更新し

た非正社員の、無期契約への転換（第18条）、「雇い止め法理」の法定化（第19条）、不合理な労働条件の禁止（第20条）であった。本年（2018年）は、ちょうど改正労働法施行後5年目にあたり、多くの非正社員が無期雇用へ転換したと推測される。また2015年4月に施行された改正パートタイム労働法は、通常の労働者と同視すべき短時間労働者の範囲を拡大し、短時間労働者と通常労働者の間の待遇の原則として、職務の内容、人材活用の仕組み、その他の事情を考慮して不合理なものであってはならないことを規定した。同時に雇入れの際の事業主の説明義務など同法の実効性を確保するための規程を新設した。また2016年12月、

政府は「働き方改革実現会議」において「同一労働同一賃金ガイドライン案」を公表した。そして本年（2018年）6月には、同一労働同一賃金の実現を一つの柱とする「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案要領」（以下、働き方改革関連法）が国会で成立した。今後（大企業は2020年4月1日、中小企業は2021年4月1日から施行）、有期雇用労働者について、正規雇用労働者と①職務内容、②職務内容・配置の変更範囲が同一である場合の均等待遇の確保が必要となる。

こうした法改正は、企業に雇用ポートフォリオの再編成と人事制度の再設計を課す法的介入となる。なかでも非正社員を数多く雇用する小売業への影響は甚大である。2017年度に総務省が実施した『就業構造基本調査』によれば、卸・小売業では、全従業員のうち非正社員の割合は50.1%にのぼり、そのうちパートの構成比は56.9%である。性別でみると男性従業員全体に占める男性パートの構成比は4.7%、女性従業員全体に占める女性パートの構成比は47.5%である。つまり日本の小売業の店舗オペレーションの多くは女性パートによって担われている。なおここで言うパートは短時間労働者だけでなくフルタイムで働く者も含まれる。

法が企業に要請する同一労働同一賃金の中心的課題は、「職務内容」と「職務内容・配置の変更範囲」が等しいのであれば等しい賃金を支払う、ということである。小売業は、正社員とパートそれぞれに対し、均衡あるいは均等処遇の観点から、これまでどのような人事管理を施してきたのか。そして現在いかなる課題が生じているのか。本稿では、小売業の中でも総合スーパー（General Merchandise Store：以下、GMS）に注目し、国内大手A社の事例から均衡・均等処遇の取り組みについて紹介と分析を行う。

なお本稿では、均等（equal）と均衡（balance）の定義は緒方（2015）の解説に従う。すなわち均等ないし均衡とは労働の現場において正義が実現した状態であることを指し、同じ使用者の下に雇用される2人（以上）の労働者に対して、当該使用者が採るべき処遇のあり方を示す。そのうえで

均等とは原則として、同一の労働に就く比較対象者間において同一の処遇が求められることを指す。一方、均衡は同一労働同一賃金の原則を緩やかに解しながら、比較対象者が同一労働に就く場合でも、処遇の違いが合理的な程度および範囲にとどまることを条件に、その違いを法的に許されるものとみる。

II GMSの進化（1970～2000年）

1 GMSのビジネスモデルと主婦のパート雇用

小売業は、百貨店、GMS、食品スーパー、専門スーパー、ドラッグストア、コンビニエンスストアなど業態（format）によってビジネスモデルが異なる。GMSは食品、衣料品、住関連を総合的に扱う業態である。近年は専門スーパーやネット通販に押され苦戦しているが、この半世紀の日本の雇用の歴史を振り返ればGMSの非正社員の人事管理の仕方が産業界に与えた影響は大きい。高度経済成長期、日本ではダイエー、イトーヨーカ堂、西友、ジャスコ、ニチイなどGMSの有力企業が誕生し、1970年代にワンストップショッピングとカーショッピングの利便性とお買い得価格（reasonable price）を武器に、大型店を続々と郊外に出店していった。同時にGMSは出店先の近隣に住む主婦をパートとして数多く雇用した。GMSの雇用ポートフォリオが、マネジメントを担う男性総合職と、オペレーションを担う「主婦パート」¹⁾によって編成されたのは、そのビジネスモデルと補完的であったからである。

日本のGMSは食品を取り込む形で業態を確立した。日本の消費者の鮮度・品質に求める水準は国際的にみて高い。日本はアメリカに比べて住居スペースが狭く家庭内在庫費用（保管スペースの確保など）が高つくので、消費者は多頻度・小口購入という購買行動をとる²⁾。したがって食品の管理においては鮮度や品質に対する「日利き」といった暗黙的なスキルが重要となる。またGMSは消費者の日々の暮らしを支える存在である。GMSにとって生活者の持つ暮らしに関わる地域の知識や情報をマーチャンダイジングにうま

く取り込んでいくことは肝要であった。鮮度や品質に対する「目利き」は主婦のスキルでもあり、暮らしに関わる地域情報を持っているのもまた主婦であった。

こうしたGMSの企業戦略は、主婦の「家族戦略」と結合した。家族戦略とは、家族の生活水準を維持しようとする家族構成員によって用いられてきた無意識の戦略である（Anderson 1980；前田2018）。「家族の生活向上のために」あるいは「教育費のために」という主婦の家族戦略とGMSの企業戦略は合致したのである。ジャスコ（現イオン）の創業と発展を人事担当取締役として支えた小嶋（1997）は、自伝『あしあと』において次のように述べている。

「チェーンストアは、消費財について実務的な知識を持つ生活者を、いわば“体内化”したともいえる。生活者のニーズに合った商品づくりへと時代が変わっていく中で、チェーンストアは、体内化した消費者の目を、わが目に置き換えて発現することができたのである。企業の外部の人間としてではなく、内部からの消費者代表としての発言は、それなりの重みがあり、問題解決への参画にもなった。その多くは表面にこそ現れていないものの、日本の消費財の質的向上という社会的要請に対して、彼女たちが果たしている貢献を見逃すわけにはいかない」³⁾。

2 主婦パートの量的基幹化と男性総合職

日本のGMSのパート活用は「量的基幹化」から「量的基幹化＋質的基幹化」へと段階を経て進んだ。第1段階は、1970年代からはじまった量的基幹化であった。量的基幹化とは、店舗の作業を正社員に比べて賃金の低いパートに代替すべく、人員構成のパート比率を高めることであった。これにより店舗は人件費を節約することができる。また日本では解雇権濫用法理が適用される正社員の雇用は頑健に保障されている。一方、有期雇用のパートは雇い止めできる。したがってパートの量的基幹化は雇用の数量的柔軟性と財務的柔軟性を高めることに寄与した（Atkinson 1985）。1970年代から80年代にかけてGMSの雇用ポートフォリオにおいてパートと正社員の職域

は基本的に分離していた。具体的には、品揃え計画、部下の育成・評価、担当部門の売上・粗利・人時生産性などの数値目標の達成に責任が課せられるマネジメント業務は正社員が担った。一方、パートは店出し、商品整理、補充発注などの作業を上司の指示のもとルール・マニュアル通りに遂行した。

GMSの成長戦略はスクラップ＆ビルド（不採算店舗を閉鎖し、同じ地域に大型店を新規出店すること）を通じた店舗の拡張であった。そして一部の有力GMS企業は店舗の全国展開を志向した。こうした企業では正社員の重要な業務に新店の開設があった。新しい店舗をオープンさせようとするれば商圈の特性を調べ、ニーズに適合したレイアウトや品揃えを一から決めなければならない。また未経験の主婦や学生アルバイトを雇い仕事を教えていかなければならない。つまり仕事の難度は既存店のオペレーションよりはるかに高い。したがって新店の開設メンバーには経験豊富で技量の高い人材が任命されることになるが、創業地の店舗網は緊密で人材の層も厚い。ダイエー、ジャスコ、ニチイなど関西発祥のGMS各社では、近畿圏の店舗で経験を積んだ男性総合職が東日本マーケットの開拓の先鋒として続々と転勤していった。この時期、勤務地無限定（どこへでも行きます）、時間無限定（いつでも働きます）、職種無限定（何でもします）の働き方をするいわゆる総合職の人材価値は高かったのである。

GMSの総合職を処遇する人事制度の骨格は職能資格制度であり職能給であった。例えば、ダイエーは、賃金コンサルタント楠田丘の指導のもと1980年に職能資格制度を導入した。石田光男が聞き手となった楠田丘のオーラルヒストリーにダイエーの創業者である中内功とのやり取りが記録されている（楠田2004）。中内功は楠田丘に次のように注文をつけた。

「我々はダイエーと契約を結んでいるのであって、決して営業の仕事と結んでいるわけでもなければ、経理マンとして結んでいるわけではないのだから、やっぱり職務給は日本では無理でしょう。今後も大型店を郊外に広げていきたいけれども、その柔軟な会社、伸びていく会社、膨らんで

いく会社に合う賃金体系を入れてください」(楠田 2004: 170)。「結果よりも人材育成に役立つ人事制度をつくっていただきたい。それに人事異動を徹底的にやらねばなりません。各人の能力開発のためには、営業もやらなければならない、人事もやらなければならない、いろいろなことを覚えなければならない。そういう柔軟な組織を作れる人事制度にしていきたい」(楠田 2004: 172)。

3 質的基幹化

日本のGMSはパートの活用を一層進めるために、パートの人事制度にも職能給を取り入れ、評価、昇給、教育訓練を施した。たとえばダイエーでは「アクティブキャップ制度」を導入し、パートに5段階の職能資格を適用した(河野 2004)。こうしたパートの職能資格制度が1990年代以降のパート活用の第2段階、すなわちパートの質的基幹化を促した。

質的基幹化とは、それまでもっぱら正社員が担っていた店舗のマーチャンダイジングのビジネスサイクル(商品配分→販売→商品補充→在庫管理→在庫調整→計画修正)を、調味料、飲料、消耗雑貨、肌着などの品種単位でパートへ任せ(小野 2001)、さらに主任業務も代替していくことであった。金(2017)はGMSと食品スーパーのパートの質的基幹労働力化の状況を調べ類型化している。具体的にはパートの週当たり労働時間を20時間未満(ショートタイマー)、20~30時間未満(ミドルタイマー)、30時間以上(ロングタイマー)とし、長期勤続のロングタイマーの質的基幹化の類型を主任代替型、平社員代替型、新入社員代替型に分けた。平社員代替型とは、正社員の主任がいるがリーダーという肩書で、あるいは肩書がなくても実際には主任業務を行っているパートを指す。調査した店舗と企業では主任業務が可能なパートは1.4~18.4%、副主任の仕事までやる平社員の業務が可能なパートは14.7~47.2%に至っている(金 2017: 76)⁴⁾。

しかしパートの質的基幹化は正社員とパートの役割分担を曖昧にする。そのうえでパートの賃金が正社員に比べて低く抑えられているとすれば、

質的基幹化が進めば進むほど、正社員とパートの処遇格差が拡大する。すなわち均衡・均等処遇の問題である。2000年以降現在に至るまで、GMSはこの問題にいかに対応してきたのか。

III A社の事例(2000~2018年)

A社は2000年以降、メジャーな人材制度改定を3回行っている。①2004年に実施された正社員といわゆるパートの両方を対象とする改定(以下、2004年改定)、②2012年の主としてパートを対象とする改定(以下、2012年改定)、③2016年の正社員を対象とする改定(以下、2016年改定)である。以下では、時系列でその人事制度の変更の内容の紹介と分析を行う。調査の方法は、A社の近畿地区店舗を管轄する事業部人事マネージャーと本社人事マネージャーに対する聞き取り調査(2018年8月実施)および社内資料の分析である。なお、2004年改定については、当時の本社人事部長、店長、パートに対する聞き取り調査(2008年12月実施)で得たデータも再分析している。

1 雇用ポートフォリオ1.0(2004年改訂以前)

雇用区分の編成と区分ごとの人事管理の仕方を総称して「雇用ポートフォリオ」と呼ぼう。さらに2004年以前のA社の状況を「雇用ポートフォリオ1.0」と称する。雇用ポートフォリオ1.0では、図1のように無期雇用・フルタイム・日給月給の正社員は、全国転勤を前提とする①N(ナショナル)社員、②転勤の範囲を地域ごとに定めるR(リージョナル)社員、③転居を伴う転勤がないL(ローカル)社員の3つに区分されていた。ただしR社員の転勤範囲は、たとえば西日本全域をカバーするなど広範であった。

一方、人事等級制度は社員1級からM-3までは職能資格制度が適用され、経営幹部のS職群には6段階のジョブサイズに応じた職務等級制度が適用されていた。なお異動の範囲の条件に応じた転勤プレミアムを反映して、同一等級であっても、N社員、R社員、L社員の順で基本給は高く設定されていた。一方、有期雇用で時間給の非正

図1 雇用ポートフォリオ 1.0 の人事制度の体系

主な職位	正社員			非正社員	
	L社員 (転勤なし)	R社員 (勤務地限定)	N社員 (全国転勤)	フレックス社員 (短時間)	キャリア社員 (フルタイム)
経営幹部 戦略スタッフ 事業部長 大型店店長					
中小型店店長 副店長 統括マネージャー		M-3	M-3		
		M-2	M-2		
		M-1	M-1		
売場長 マネージャー	J-3	J-3	J-3		
	J-2	J-2	J-2		
担当	J-1	J-1	J-1		
	社員2級	社員2級	社員2級		
	社員1級	社員1級	社員1級		
				マスター	
				職務Ⅲ	エキスパート
				職務Ⅱ	レギュラー
				職務Ⅰ	
				フレッシュャー	

注：1) 図では正社員と非正社員の等級を並列的に描いているが、正社員と非正社員の人事体系は別立てであるため相互に連動しているわけではない。例えば職務Ⅲのフレックス社員がL社員のJ1に自在に転換できるわけではない。その場合、雇用契約の変更が必要になる。
 2) 非正社員には、フレックス社員とキャリア社員以外に、契約社員とアルバイトの区分が存在したが等級は設定されていなかった。
 出所：A社社内資料に一部追記

社員としては、1日の勤務が4～6時間（主力は月間労働時間80～120時間）のフレックス社員、フルタイム勤務のキャリア社員（月間労働時間160時間）、および主として学生のアルバイトがいた。キャリア社員は1年、フレックス社員とアルバイトは6カ月の有期契約の反復更新を前提とした。フレックス社員とキャリア社員の人事等級制度は、いずれも業務が「できるかできないか」の能力評価によって等級が決定された。

雇用ポートフォリオ 1.0 の問題

雇用区分の多元化においては、「誰を比較対象にするか」によって考慮すべき均衡・均等処遇の問題の所在が異なる。一つは正社員と非正社員を比較する雇用区分間の均衡（between問題）であり、もう一つはパート、契約社員、嘱託社員など非正社員内部における雇用形態を比較する均衡（within問題）である（西岡 2018）。

フレックス社員の量的基幹化と質的基幹化が進むなか、雇用ポートフォリオ 1.0 は2つの問題に直面した。1つは、能力の高いフレックス社員の評価・処遇に限界があった点である。たとえば有能なフレックス社員を売場長として配置する場合、職務Ⅲの資格等級に売場長手当を追加するやり方が採られていた。しかし、売場長は正社員の

J-3に相当する職位であり、同一の役割・責任の仕事でありながら正社員とフレックス社員との間で基本給に格差が生じていた（between問題）。

もう1つは、非正社員の雇用形態間の待遇格差の合理性が明瞭でなかった。すなわち非正社員の雇用区分内部の不均衡である（within問題）。雇用ポートフォリオ 1.0 では、非正社員の活用は、午前中はパート、夕方から閉店までは学生アルバイトといったように短時間の非正社員を組み合わせ配置することを基本としていた。しかし1990年代後半以降、日本では、主婦パートとは異なるタイプの労働者、すなわちフリーターや家計の担い手としてフルタイム勤務を希望する者が増えてきた。A社もそうした変化に対応してフルタイム、有期雇用、時間給で処遇する「キャリア社員」の雇用区分を設け、新規募集を開始した。しかし、既存のフレックス社員の中にもフルタイム勤務を希望する者が出てきた。そこで、フルタイム勤務の「長時間フレックス社員制度」が設けられた。このときキャリア社員と長時間パートとの間で待遇の不均衡が生じた。両者の時間給が異なっていたからである。

2 雇用ポートフォリオ 2.0 (2004年改定)

コミュニティ社員制度

2004年2月、A社は between と within の処遇問題の解消を図るべく、雇用形態に関わらず「同一資格＝同一処遇」とする制度を導入した(2004年改定)。その中核が「コミュニティ社員制度」⁵⁾であった。このときの雇用区分の編成と区分ごとの人事管理の仕方を「雇用ポートフォリオ 2.0」と呼ぼう。その概要を示したものが図2である。

雇用ポートフォリオ 2.0 のポイントは、転居転勤の条件の違いによって雇用区分が再編された点にある。具体的には、それまで転居転勤のない社員として分類されていたキャリア社員、フレックス社員、L社員を「コミュニティ社員」として統合し、全国転勤を前提とするN社員、西日本、関東、東北など一定のブロック内で転勤があるR社員、転居を伴う転勤のないコミュニティ社員の3つの区分に改めた。これに伴い、L社員、フレックス社員、キャリア社員の雇用区分は廃止された。

N社員とR社員は無期雇用が前提であるが、コミュニティ社員は6カ月単位で契約更新が行われる。図2に示すように、雇用ポートフォリオ 2.0 は1.0と異なり、N社員、R社員、コミュニティ社員の間で人事等級はリンクしている。またコミュニティ社員であってもフルタイム勤務ができればM-3(中小型店店長など)まで昇格可能である。ただし、R社員やコミュニティ社員がS職に就くにはN社員への転換が必要である。

コミュニティ社員の多くは短時間勤務のいわゆるパートであり、約3カ月程度の試用期間(フレッシャー)を経て、職務Iに登用される。職務I～IIIでは全部で約200項目からなる基本的業務知識に関する実技検定と筆記試験が半年ごとに実施され、合格すれば昇格する。通常は3年程度で職務IIIまでランクアップする。職務IIIからJ-2へ上がる際も同様の手続きで評定される。なお、J-2以上のマネジメント層はフルタイム勤務が求められる。したがって短時間勤務のコミュニティ社員の昇格の上限は職務IIIまでである。コミュニティ社員がJ-3以上の資格になると時間給制から日給月給制に移行する。なおJ-2資格者は時間給と日給月給のどちらかを本人が選択できる。年1回のJ-2登用あるいはJ-3登用は、筆記試験と面接試験、さらに年2回行われる人事評価の結果によって昇格者判定がなされる。またN社員、R社員、コミュニティ社員は登用の機会の平等を確保すべく、昇格要件を習得するための教育体系が共通の内容に整備された。コミュニティ社員から転居転勤を伴うN・R社員へのコース転換は、売場長としての能力が認められるJ-2以上で可能となり、年1回、面接試験が実施される。

職務内容・配置の変更範囲の違いと職域分離

雇用ポートフォリオ 2.0 では、雇用区分は、日給月給・無期雇用・転居転勤のあるN社員(全国

図2 雇用ポートフォリオ 2.0 の人事制度の体系

職群	人事等級制度	主な職位	等級			労働時間
			N社員 (全国転勤)	R社員 (勤務地ブロック限定)	コミュニティ社員 (転居転勤なし)	
S職	職務等級制度	経営幹部 戦略スタッフ 事業部長 大型店店長	S-6			年間1920時間 (フルタイム)
			S-5			
			S-4			
			S-3			
			S-2			
M職	職能資格制度	中小型店店長 副店長 統括マネジャー 売場長 マネージャー		M-3	マネジメント層	
				M-2		
				M-1		
				J-3		
J職	職能資格制度	担当	J-1	職務III	オペレーション層	年間1920時間未満 (パートタイム)
				職務II		
				職務I フレッシャー		

注：1) フレッシャーは試用期間中(約3カ月)の格付け。
 2) アルバイトは別体系で運用。
 3) 鮮魚士や薬剤師など資格免許を持って働く従業員には、市場価値で評価・処遇する「エキスパート制度」を別途適用。
 出所：A社社内資料

転勤)とR社員(一定の地域ブロックの範囲で転勤)、および(当該店舗が閉鎖したときを除き)原則異なる店舗への転勤がない有期雇用のコミュニティ社員の3つに再編された。なおコミュニティ社員には日給月給と時間給あるいは短時間勤務とフルタイム勤務など働き方や処遇に多様性がある。

ここでN社員とR社員をいわゆる正社員とし、短時間コミュニティ社員をいわゆるパートに見立てたとき、たとえ同じ仕事をしていたとしても、両者の給与水準は「職務内容・配置の変更範囲」に応じて異なる。つまりN社員とR社員の基本給は転勤プレミアムが反映されている。さらに短時間コミュニティ社員の昇格の上限は職務Ⅲ(担当職)までである。また、N社員とR社員はマネジメント層へ昇進していくことが期待されており、実態としてそうなっている。一方、短時間コミュニティ社員はオペレーション業務に留まる。つまり両者の職域は分離されている。なおフルタイム勤務のコミュニティ社員については、R社員およびN社員とは「同一資格=同一賃金」(転勤プレミアムを除く)によって均衡が図られている。まとめると、A社は、2004年改定によって、転勤の有無によって正社員とパートの転勤範囲を異なるものとし、同時に正社員(マネジメント職)とパート(オペレーション職)の職域を分離することで、雇用区分間の均衡を図ったといえる。

3 雇用ポートフォリオ 3.0 (2012年改定・2016年改定)

2012年改定

A社は2011年にグループ企業の再編の一環でGMSを主力とする別法人2社を統合した。その際、3社の人事制度を合わせる必要があった。3社は給与体系のみならず働き方にも違いがあり早期の人事制度統一が求められた。2012年8月、コミュニティ社員制度の改定が行われ、各社の非正社員はC1とC2の2つのコミュニティ社員資格に振り分けられた。なお、薬剤師、水産加工、サイクルなどの技能者は別の資格体系で再格付けされた。

2012年改定では、職務ⅠとⅡがC1に、職務ⅢがC2に置き換えられ、既存のJ-2時間給は暫定

的に残り、のちに日給月給コミュニティ社員へと移行していくことになった。各資格に求められる役割と昇格の条件は次のようになっている。まず入社後3カ月は試用期間である。この間に基本的な接客、商品の扱い方、働き方など基本項目をマスターすると、コミュニティ社員C1に登用される。C1は、上司の指示のもと、店舗や売場の基本的なシステムを理解し、商品の陳列や調理、売場の棚替えなどのオペレーション業務ができることが求められる。マスターしなければならない作業、商品知識、技能をチェックリストにした教材を用いて上司や教育担当からOJTを受ける。C1として必要な業務・スキルをマスターできた者は、年に一度のC2登用試験を受験できる。筆記試験と面接試験に合格すればC2に登用となる。C2は、自らの担当する部門の包括的な商品知識、営業知識および重点販売商品の売場づくりや高度な調理・商品化のスキルが求められる。また、小型店では主任の代行者として、主任不在時や休暇時に主任業務を行うこともある。コミュニティ社員の評価制度は、年2回作業や知識、行動を記入したチェックシートを用いて、そのスキルの習熟度を自己評価するとともに上司2人のチェックを受けて点数化し、5段階に格付けされる。この格付けは夏、冬2回の賞与と、年1度見直される能力給の改定に反映される。

なお時間給コミュニティ社員は、これまでと同様、勤務する店舗の店長が契約者であるため、店舗閉鎖などの特別な事情がない限り、店舗をかわる異動はない。またコミュニティ社員にはC2より上位資格は設けられていない。また日給月給の正社員へ転換するには、別途内部採用試験を受験し合格する必要がある。

2016年改定

正社員も3社統合以降、各社の人事制度をA社の制度に揃えてきたが、労働市場、法改正、働く人の価値観の多様化など外部環境の変化への適応、およびマーチャンダイジングの変革に対応すべく、2016年に正社員の人事制度が刷新された。

新制度は、「多様な人材の働き方の多様性を妨げない制度」設計が目指され、①自身が望むキャ

リアプランの選択を可能にする複線型人事制度、②雇用区分（有期・無期の違い、勤務エリアの違い）に関係なく、同一労働同一賃金を実現する処遇と評価制度、③自律的キャリア開発を支援し、ライフステージの変化の中で長期にわたり働き続けられるよう支援するワークスタイルの3つで構成されている。

複線型人事制度のなかで、多くの社員が選択する「ゼネラルコース」は、組織の中で様々な経験を積みながら、幅広い範囲でキャリアアップを目指す人のコースである。他に「ユニットコース」（ショップ店長を目指す）、「プロフェッショナルコース」（薬剤師や商品・販売の高度専門職を目指す）があるが、ここでは図3に示すゼネラルコースに焦点を絞って紹介する。

ゼネラルコースは経営層のS職までは、G1～G5までの5段階の資格により構成される。G5資格は、店舗の営業、商品、後方業務における重要な職務を担う課長職で時間管理をしない管理職である。組織をマネジメントしながら成果を出し続けることが期待され、将来の経営層を目指す。任命された職位や職務等、仕事そのものの難易度や責任の大きさに基づき、2段階の等級（G5-1, G5-2）が設定されており、昇級・降級は異動を通じた役割変更によって行われる。

G4とG3資格は主任層で、水産や農産といっ

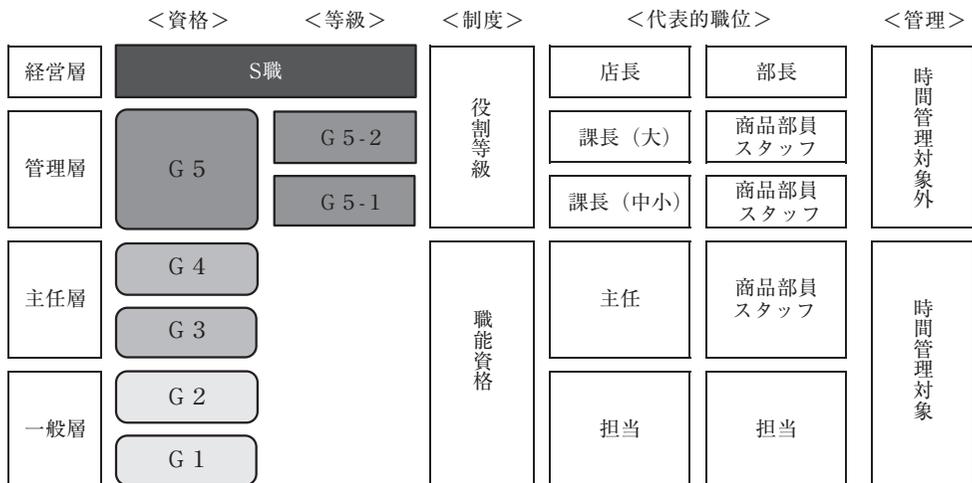
た各売場を統括する。営業力や商品知識を活かして日々の販売計画を立案、実行し、部下をマネジメントしながら成果を出し続けることが期待されている。なかでもG4資格は大型店の主任の役割を担い、将来課長・店長など管理層に昇進していくことを目指す。

G2とG1資格は一般層であり、若年時の育成層である。新卒の社員は全員G1資格で入社する。大卒新卒は入社年にG1資格教育を終了し、筆記と面接のG2資格昇格試験に合格した者は翌年G2資格に昇格になる。G2資格になると必要な専門知識をもって部下に適切な指示をだして業務を遂行できるようになることが求められる。G2からG3資格への昇格も毎年定期的に試験が行われるので、最短で3年次に主任層のG3資格に登用となる。

ゼネラルコースの社員格付制度はG1～G4資格が職能資格制度、G5資格が役割等級制度で、本人の意欲と意思を反映するエントリー制の昇格試験と任用候補試験により、昇格者・昇格候補者が決定される。一方、G5, G4, G3資格は人事評価に基づき降格制度も設けられている。G5資格は人事評価に基づき毎年一定数の割合で降格者が出る。G4・G3資格は連続して人事評価が一定以下の場合降格対象となる。

ゼネラルコースの給与体系は資格等級と勤務エ

図3 ゼネラルコース資格等級体系



リアの違いを反映して設計されている。勤務エリアは「勤務エリア認定制度」で、自らのキャリアプランおよびライフプランに合わせて本人が勤務エリアの拡大、縮小を選択、申請し、会社が認定する。エリア認定の種類は、勤務地の制限がないN区分、4つの地域ブロック内で異動があるR区分、本人が指定する地域かつ事業所がある地域で勤務するL区分である。なおL区分は転居を伴う人事異動はない。換言すれば雇用ポートフォリオ1.0で存在していたL社員が復活したと言える。ただし雇用ポートフォリオ1.0と異なるのは、L区分であってもS職まで昇格できるようになったことである。つまり勤務エリアの拘束性の受容に応じた昇進昇格の天井は撤廃された。こうした点は、先述した多様な人材の多様な働き方のニーズに応えようとする制度設計のポリシーに基づいている。実際に新制度導入後、L区分の資格で店長、部長職に昇格した者がいる。なお勤務エリアの違い(N・R・L)に応じて勤務エリア給(転勤プレミアム)が支給される。雇用ポートフォリオ1.0と異なるのは、勤務エリア給として基本給から外出しされ、転勤プレミアムが明確に「見える化」されたことである。勤務エリア給以外の給与項目は勤務エリアに関わらず、資格等級ごとに同一である。同一資格内の役割、職位の違いは、G5資格は役割給、G4資格以下は職務給で調整される。

正社員と非正社員の均衡・均等処遇の取り組み
転居転勤がない一般層のL区分G1とG2の社員およびフルタイム勤務の時間給コミュニティ社員は、売場の第一線で、接客、商品の陳列や売場作り、調理や商品化などの実務を担う。社員には主任、課長、さらに上位職を目指して、スキルアップと実績を積み上げていくことが求められるが、新制度ではG3資格以上へのチャレンジは個人のエントリーが必要である。言い換えれば、主任登用を望まないのであれば担当職で働き続けることを認めている制度であるとも言える。

雇用ポートフォリオ3.0における給与体系は、L区分とフルタイム勤務の時間給制コミュニティ社員が同じ仕事をしているのであれば、月額給与

は同じである。たとえば、社員同様にチーム内で中心的な役割を担うことが求められるC2コミュニティ社員とL区分G1資格を比較してみよう。L区分G1資格者の月額給与は資格給、評価給、勤務地手当で構成される。一方、コミュニティ社員の時間給は基本給(資格給、能力給、地域給)、曜日加給、時間加給、部門給で構成される。N・R・L区分の社員は会社の求める曜日、時間帯に勤務することは必須なので、働く曜日や時間帯に応じた手当はないが、コミュニティ社員は日曜祝日加給や早朝や夜の時間帯加給が設けられている。つまり社員と同じようにフレキシブルに働くと加給が多くなるように設定されている。また、コミュニティ社員には一部の部門に部門給が加算されるが、社員は担当部署で給与が変わることはない。L区分は勤務地手当として0円から最高額の東京都の手当額まで都道府県ごとに設定されている。一方、時間給制コミュニティ社員の地域給は店舗ごとに設定されている。こうした違いおよび個人の評価による変動はあるものの、G1資格のL区分社員とC2コミュニティ社員(フルタイム勤務)のモデル賃金は均等となるよう設計されている。図4では部門給があるケースと比較しているため、コミュニティ社員の方が支給額は高くなっている。

コミュニティ社員が主任代行さらには主任の役割を担う場合はどのように設計されているか比較してみる。L区分G2資格に昇格すると、資格給が昇給し、評価給上限がアップする。コミュニティ社員はC1からC2に昇格すると、資格給が昇給する。さらにC2のコミュニティ社員が主任代行となった場合は主任代行・職位給が支給される。また賞与基準も両者は同じであり、月額給与・賞与ともほぼ均等に処遇されている。C2コミュニティ社員が主任職を担当する場合は、主任・職位給が支給される。主任職であるL区分社員G3資格と比較すると、月額ほぼ同一賃金の設定といえる。賞与の支給率は社員に準じて設定されており、時間給であっても主任には業績変動賞与が支給される。日給月給制正社員と時間給制コミュニティ社員の概略的対応関係を示すと図5のようになる。

図4 日給月給制L区分社員と時間給制コミュニティ社員の月額給与の比較

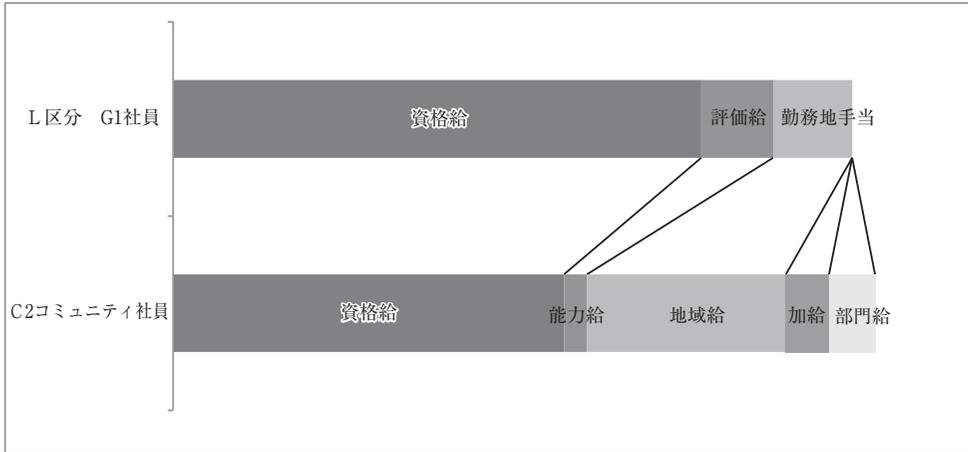
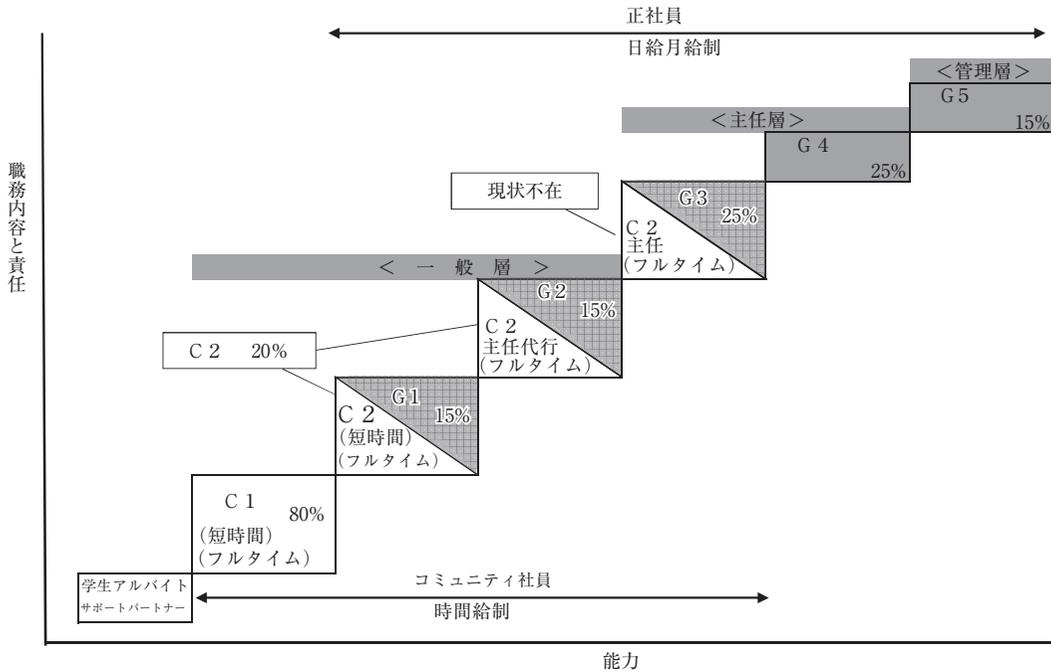


図5 日給月給制正社員と時間給制コミュニティ社員の対応関係



注：1) ボックス内の数値は近畿地区店舗全体の正社員（N・R・L区分）とコミュニティ社員それぞれにおけるおおよその構成比。
2) 図ではS職を省いているためG1～G5の構成比の合計は100%とならない。

A社の2000年以降の均衡・均等処遇の取り組みについて簡単にまとめると、従前の雇用ポートフォリオ1.0において生じていた正社員と非正社員と待遇格差（between問題）は、2004年改定により解消され均衡処遇が図られた（雇用ポートフォリオ2.0）。その方法は正社員と非正社員の異動の範囲を違え職域を分離することによるもので

あった。また、正社員の間での個人ごとの待遇格差（within問題）は、「同一資格＝同一労働」を原則とする人事等級制度の導入により解消された。

次に2012年改定と2016年改定を経た雇用ポートフォリオ3.0においては、L区分社員とコミュニティ社員の均等処遇が目指された。転居を伴う転勤がないL区分の復活によって、日給月給制

のL区分社員と時間給制のコミュニティ社員の「職務内容・配置の変更範囲」は転居を伴う転勤がないという面ではほぼ同じになったといえる。しかし厳密に言えば、コミュニティ社員が店舗を変わることは（店舗閉鎖など特殊なケースを除いて）ない。しかし、L区分の正社員は労働力の需給調整および本人の育成を目的に近隣店舗への異動は比較的頻繁に行われる。そうした違いはあるものの、職務内容が同じであるとすれば賃金は均等となるよう改定された（between問題）。なお改正労契法に対応して、A社では原則、勤続5年以上の時間給制コミュニティ社員全員を本人の意思を面談で確認したうえで無期雇用に転換する。正社員とコミュニティ社員の定年はともに65歳である。

IV 均衡・均等処遇の今後の課題

最後にA社の事例研究から得られた知見を踏まえて、パートの基幹化と均衡・均等処遇の課題を3点述べておこう。なお本稿のまとめはGMSに限らず、主婦パートを多く雇用する食品スーパーにも共通する課題である。第1に、今後、少子高齢化と労働人口の減少に伴う人手不足に直面して、女性やシニアなどこれまで十分活用してこなかった多様な人材の一層の活躍推進が求められる。もはや全国転勤できる男性総合職がマネジメントを担い、主婦パートがオペレーションを担当する雇用ポートフォリオ1.0は成立しない。しかし、言うまでもないが主婦パートは働き方（働く時間帯や転勤）に一定の制約をもつ。シニアも同様である。

またネット通販と差別化するビジネスモデルの観点からは、GMSには買い物の楽しさや驚きなどの付加価値がいつそう求められるようになってくるであろう。その方策が地域密着のマーチャンダイジングによる旬や新鮮さの訴求である。そういった意味で、人材の多様化の中でも地域の生活者としての主婦パートへの期待は高い。フルタイム・短時間に関わらずパートのモチベーション、定着率、技能の向上が一層求められる。こうした観点に立てば、雇用ポートフォリオ2.0（職務内容・

配置の変更範囲の違いと職域分離による均衡処遇）は競争力をもたない。正社員とパートの均等処遇の推進と正社員転換制度の整備は企業の競争戦略として重要である。

第2に、日本では正社員の職能資格制度の運用においては「原則降格はない」とする企業が多い。それゆえ同一労働同一賃金の観点からは、上位資格者のパフォーマンスが下がりその資格に見合った仕事を担当できなくなったとき問題が生じる。すなわち資格と職務のアンマッチという伝統的に職能資格制度で問題になっていたことへの対応が、いっそうシビアな人事課題となる。資格と担当職務のアンマッチは同一労働同一賃金を「誰と比較するのか」という問題にも関わってくる。資格と職務がマッチしていない正社員が少数・例外であれば問題にならないが、資格に見合った仕事をしていない正社員が増えてくれば比較対象として考慮しなければならなくなる。A社のように降格制度を整備することも一つの方法であるが、この問題に対するより本質的な対策は、正社員のパフォーマンスが低下しないよう再教育を施すなど能力開発を怠らないようにすることである。またメンタル不調・私傷病復職支援期間など、一時的にパフォーマンスが低下し、資格と仕事がアンマッチになった場合どうするのか。事前によく労使で検討しておく必要がある。

第3は非正社員の分配的公正に関わる課題である。分配的公正とは組織メンバー間に資源を分配する際に、配分の結果が公正かどうかを意味している。つまり、賃金やボーナスの他、誰を昇進させるかといった報酬を、従業員にどのように配分し、それを従業員が公正と感じるかどうかといった報酬配分における公正の問題である。「衡平理論」⁶⁾では、個人のおかれている状況と、比較の対象となる他者の状況とを比べたうえで、組織に対して自分が果たしているインプットと、得られたアウトカムとが釣り合っていると判断した場合、公平であると感じると仮定される。逆に、他者と比べて自分の報酬が努力や成果に見合わない（過少報酬）と思えば不満を持つ。一方、他者と比べて過多報酬だと感じれば罪の意識を持つ。人は自身と属性（たとえば年齢や性別或いは雇用形態）

の近い人間や、接触頻度の高い人間を比較対象に置きやすい (Ambrose, Harland and Kulik 1991)。これまで多くのパートがその比較対象を同じパートの「誰か」としていた。それがパートのモチベーションを良好に維持した理由でもあった (平野 2014)。しかしパートと正社員の均等処遇を目指す雇用ポートフォリオ 3.0 では、分配的公正の知覚において、パートの比較対象は同じパートではなく、正社員へと変化するだろう。そうした観点からも均等処遇の推進は重要である。

- 1) 金 (2017) は「主婦パート」というキーワードから、日本におけるパートと正社員の処遇格差が再生産されるメカニズムを研究した。主婦パートとは、主婦の規範 (家庭優先) を持ち、主婦制度 (税制度や社会保障制度の仕組および内部労働市場の賃金体系) の下で働く既婚女性パートのことである。
- 2) 丸山 (1992) は、「日本の小売の小規模・分散性という特徴は、消費者の多頻度・小口購入という購買行動や小売業者の販売活動と密接に関連しており、それらは消費者の家庭内在庫費用と買物にかかる移動費用、および卸と小売業者との取引における小売業者の発生費用と在庫費用とによって大きく規定される」(279 頁) という。
- 3) 小嶋 (1997) 59-60 頁。
- 4) 調査時期は 1999 年～2003 年。対象は GSM3 社と食品スーパー 4 社の店舗 (店長、マネージャー、主任、パート) と本部 (人事責任者) および労働組合 (組合役員及び上部団体役員) である。
- 5) A 社のコミュニティ社員制度については平野・厨子・朴 (2009) も参照のこと。
- 6) 分配的公正に関わる研究の端緒は Adams (1965) の「公平理論」(equity theory) である。彼は、Stouffer et al. (1949) による「相対的剝奪理論」、Festinger (1957) の「認知的不協和理論」、Homans (1961) の社会的交換理論に基づいて、社会的交換に関与する人間の行動を説明しようとした。

参考文献

- Adams, J. S. (1965) "Inequity in Social Exchange," In Berkowitz, L (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, 267-299, New York: Academic Press.
- Ambrose, M.L., Harland, L.K. and Kulik, C.T. (1991) "Influence of Social Comparison on Perceptions of Organizational Fairness," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 2, 239-246.
- Anderson, M. (1980) *Approaches to the History of the Western Family 1500-1914*, London: Macmillan Press Ltd.
- (北本正章訳『家族の構造・機能・感情——家族史研究の新展開』海鳴社, 1988 年)
- Atkinson, J. (1985) "Flexibility, Uncertainty, and Manpower Management," *IMS Report*, No. 89, Brighton: Institute of Manpower Studies.
- Festinger, L. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*, Calif.: Stanford University Press. (末永俊郎監訳『認知的不協和の理論——社会心理学序説』誠信書房, 1965 年)
- Homans, G.C. (1961) *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt Brace & World.
- Stouffer, S.A., Suchman, E.A., DeVinney, L.C., Star, S.A., and Williams, R.M., Jr. (1949) *The American Soldier: Adjustments during Army Life*, Princeton: Princeton University Press.
- 緒方桂子 (2015) 「均等と均衡」『日本労働研究雑誌』No. 657, 36-37.
- 小野晶子 (2001) 「大型小売業における部門の業績管理とパートタイマー」『日本労働研究雑誌』No. 498, 99-109.
- 川田知子 (2013) 「非正規雇用の立法政策の理論的基礎」『日本労働研究雑誌』No. 636, 4-13.
- 河野靖彦 (2004) 「第 1 章 ダイエーの契約区分制度 CAP」奥林康司・平野光俊編著『フラット型組織の人事制度』中央経済社, 第 1 章所収, 19-34.
- 金 英 (2017) 『主婦パートタイマーの処遇格差はなぜ再生産されるのか——スーパーマーケットのジェンダー分析』ミネルヴァ書房.
- 楠田丘 (2004) 『賃金とは何か——戦後日本の人事・賃金制度史 (オーラルヒストリー・シリーズ)』石田光男監修, 中央経済社.
- 小嶋千鶴子 (1997) 『あしあと』求龍堂.
- 総務省『平成 29 年就業構造基本調査 結果の概要』(平成 30 年 7 月 13 日).
- 西岡由美 (2018) 『多様化する雇用形態の人事管理——人材ポートフォリオの実証分析』中央経済社.
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理——進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社.
- (2014) 「労働契約法改正の「意図せざる結果」の行方——小売業パート従業員の分配的公正感を手がかりとして」『日本労働研究雑誌』No. 655, 47-58.
- 平野光俊・厨子直之・朴弘文 (2009) 「イオンの GMS のマーケティング・プロセス改革とコミュニティ社員制度」『神戸大学経営学研究科ディスカッションペーパー』2009, 36.
- 前田尚子 (2018) 『地域産業の盛衰と家族変動の社会学——産業時間・世代・家族戦略』晃洋書房.
- 丸山雅祥 (1992) 『日本市場の競争構造——市場と取引』創文社.

ひらの・みつとし 神戸大学大学院経営学研究科教授。
最近の主な著作に『人事管理——人と企業、ともに生きるために』有斐閣 (共著, 2018 年)。人的資源管理専攻。