

Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2009-36

イオンのGMSのマーチャンダイジング・プロセス改革と
コミュニティ社員制度

平野 光俊 厨子 直之 朴 弘文

Discussion Paper Series

イオンのGMSのマーチャндаイジング・プロセス改革と コミュニティ社員制度¹

Merchandising Process Reengineering and the Employment System of "Community Workers" in AEON's GMS Business

平野 光俊（神戸大学大学院経営学研究科 教授）

厨子 直之（和歌山大学経済学部 准教授）

朴 弘文（神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程）

1. はじめに

1.1 イオンの基本理念

イオン(株) (以下、イオン) は連結子会社 154 社から構成される小売企業集団である (2009 年 2 月現在)。2009 年 2 月期の決算は、連結営業収益 5 兆 2,307 億円、連結営業利益 1,234 億円。持分法適用連結会社は 27 社で、これを加えた連結経常利益は 1,260 億円である。事業ドメインは総合スーパー (General Merchandise Store ; GMS), スーパーマーケット (Super Market ; SM), ドラッグストア, コンビニエンスストア, 専門店など主として業態別に編成されており、それら業態を内包するショッピングセンター (以下, SC) を日本全国および中国, タイ, マレーシア等に出店している。

イオンは積極的な出店と M&A による拡大成長戦略をとってきたが、グループ経営における課題は傘下企業の自立性を維持しつつ、グループシナジーを最大化することであった。

グループシナジーは 4 つ考慮されている。1) グループ各社の商品調達需要集約によるスケール・メリットを基盤とした商品原価および物流コストの低減。具体的にはプライベートブランド (PB) 商品「TOP VALU」の拡充と「戦略物流構想」を具現化する SCM シス

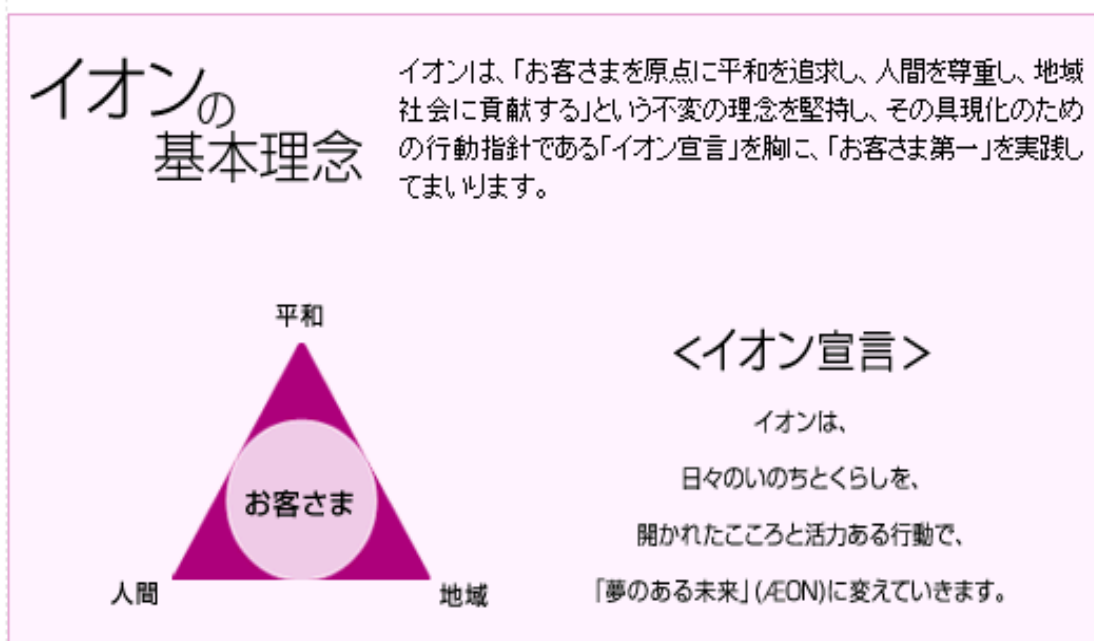
¹本稿の作成にあたっては後掲の参考文献 (特に、2008 年 6 月 22 日に神戸大学大学院経営学研究科と現代経営学研究所 (RIAM) が共催したワークショップ「非正規労働者の活用と人材ポートフォリオ」の記録『Business Insight ワークショップ』No.3, 2008 現代経営学研究所編 (<http://www.riam.jp>) における二宮大祐氏による講演録), および以下の方々へのインタビューを参考にさせていただいた。

二宮大祐氏 (イオンリテール(株)人事部長) [2008 年 12 月 20 日], 田中恒星氏 (同 西日本カンパニー人事教育部長) [2008 年 12 月 13 日], 宇佐美比呂志氏 (同 ジャスコ野田阪神店店長) [2008 年 12 月 19 日], 宮本嘉幸氏 (同 ジャスコ野田阪神店人事総務課長), および野田阪神店に勤務する 5 名のコミュニティ社員 [2009 年 1 月 24 日]。インタビューは本ケースの 3 名の著者が分担して行った。またイオンの MD 改革については「流通企業組織研究会」[2008 年 8 月 25 日]における間渕和人氏 (同 人材開発部所属: 神戸大学大学院に派遣留学) による報告と聞き取りを参照した。なおイオンから神戸大学大学院 MBA プログラムに派遣された歴代の留学生, 小河原好弘氏, 古市正昭氏, 安井 豪氏から適宜, 聞き取り情報の確認と補強の支援を受けた。記して感謝申し上げます。なお各位の職名・所属はインタビューもしくは講演当時のものであり、現在の職名とは必ずしも一致しない。

テムの構築²。2) グループ各社の管理機能の集約化、標準化による間接コストの削減と高度専門性の追求。3) ベストプラクティスの業態を超えた展開。4) 業態ミックスの大型店舗やSCの計画的出店による地域シェアの拡大。

多角化された企業集団であるイオンがグループシナジーを追求するためには、各社の“イニシアティブ”と“協力”を同時追求する必要がある。それゆえ、グループ全体を貫く共有価値・使命として2002年に下記の基本理念が制定された。

図1 イオンの基本理念



出所：社内資料。

イオンの基本理念は「お客さま」・「平和」・「人間」・「地域」の4つの鍵概念の下にミッションが構築されている。すなわち、

理念の原点は「お客さま」

イオンは、お客さまへの貢献を永遠の使命とし、最もお客さま志向に徹する企業集団である。

基本理念は「平和」

イオンは、事業の繁栄を通じて、平和を追求し続ける企業集団である。

²国内大手メーカーとの直接取引を開始し、仕入原価を低減するとともに、日本全国19拠点に39の物流施設を設け、ITを駆使した新しい統合型物流ネットワークを構築する一連の取り組みを指す。卸に代わってイオンが担う中間流通については、ITを駆使した在庫管理や統合型物流センターの運営によりコストの低減を図っている。

基本理念は「人間」

イオンは、人間を尊重し、人間的なつながりを重視する企業集団である。

基本理念は「地域」

イオンは、地域の暮らしに根ざし、地域社会に貢献し続ける企業集団である。

イオンは 2006 年の株主総会で会社の定款にこの基本理念を定め、「理念による経営」を進めることを宣言した。グループビジョンは、「お客さま」満足の最大化に向け、グローバルレベルの経営品質と地域社会（ローカル）への貢献を高いレベルで同時に実現する「グローバル企業」になることである。

1.2 イオンの沿革

イオンがグループ共通の理念を重視するのは、その生い立ちと歴史的発展経路にある。イオンの前身は、1970 年に(株)岡田屋、フタギ(株)、(株)シロの 3 社の合併により誕生したジャスコ(株)（以下、ジャスコ）である。初代社長に就任した岡田卓也氏は岡田屋の家訓である「大黒柱に車をつけよ」を商売の基本として、地域の小売業との提携や合併を繰り返す「連邦制経営」を進め、またモータリゼーションの発展に伴う郊外の「立地創造」を行い、店舗のスクラップ&ビルドを果敢に行った。同社は 1976 年に東証、大証、名証各 2 部に上場し、翌年の 8 月には第 1 部の指定を受けた。1989 年には、グループ名をジャスコグループからイオングループに変更し、さらに 2001 年 8 月 21 日にジャスコからラテン語で「永遠」を意味するイオンに社名変更した。

岡田屋、フタギ、シロの 3 社の合併は「心と心の合併」と称されるように、人心の一致と融合が重要な経営課題であった。合併を成功させるためにはその出自によって昇進や昇格など処遇が不公平であってはならない。ジャスコは「公正」、「能力開発」、「変化即応」、「合理性」、「人間尊重」を基本とする人事 5 原則を制定した。同時にそれは雇用保障の堅守と能力開発主義という人事の強い規範の生成につながった。

ジャスコは先駆的な人事制度ないし施策を次々に導入した。職位と資格を分離した職能資格制度、社員持株会、労働省（当時）の認定による「ジャスコ販売士制度」などである。また、当時めずらしかった大卒女子の採用を積極的に行い、今で言うコーポレート・ユニバーシティの先駆けとなる「ジャスコ大学」を 1969 年に建学した³。

これら一連の人事制度を導入したのは、創業者である岡田卓也氏の姉であり、現イオン(株)取締役兼代表執行役 岡田元也氏の叔母である小嶋千鶴子氏であった。小嶋千鶴子氏は 1969 年にジャスコの取締役に就任、人事組織の専門経営者として岡田卓也氏を支えた。

³現在ジャスコ大学は「イオンビジネススクール」に衣替えしている。

小嶋千鶴子氏は日本の小売業を産業として発展させるために、アカデミックの知見を経営に取り入れることに注力した。戦前・戦後の岡田屋の時代から神戸大学の平井泰太郎教授の指導を仰ぎ、一橋大学の津田真澄教授が団長となった欧州における新しい労働時間制度研究ツアーに参加し、さらにはフレックスタイム制の生みの親であるドイツの経営学者ケメラール女史に学んだ。またジャスコ大学開講時は、初代学長に新潟大学の川崎進一教授を迎え、学界の一流研究者を講師陣に揃えた⁴。

他方で、小嶋千鶴子氏は“パートタイマー”（以下、パート）⁵の活用にも積極的に取り組んだ。すなわち「生活向上のために」、あるいは「子の教育費のために」といった目的を持って自ら社会に飛び出そうとする家庭婦人を店舗の労働力として大量に受け入れた。小嶋千鶴子氏が自身の経験をもとに人材経営の要諦を書き記した著作『あしあと』には、パート活用の意義が次のように記されている。

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⁶。

1.3 純粋持株会社体制への以降とイオンリテールの設立

イオンリテール(株)（以下、イオンリテール）は、2008年8月21日付で、イオンの小売等の事業部門を分割継承した100%子会社である。それに伴いイオンは純粋持株会社に移行し、グループ戦略の立案、グループ経営資源の最適配分、経営理念・基本原則の浸透と統制、グループ共通サービスの提供等、グループシナジーの最大化をミッションとする一方で、イオンリテールは事業会社として地域密着の経営を進めていくこととなった。

イオンリテールの概要は、2009年2月現在、資本金500億円、店舗数415店、従業員数75,154人であり、その中核業態は衣・食・住すべての商品を取り揃え、多様化・個性化する顧客のニーズに対応する利便性と高い専門性を追求するGMSである。広域商圈に対応す

⁴小嶋千鶴子（1997）『あしあと』求龍堂、2-5頁。

⁵日本では雇用形態としての“パート”を雇用契約期間の有無、労働時間の長短、仕事内容などの就業実態から定義するのは不可能である。労働時間が短いパートであっても期間の定めのない契約である者が多数存在し、所定労働時間や仕事内容が正規とまったく同じの（語義矛盾であるが）フルタイム・パートも多数いる。結局のところ各社がパートないしそれと類似した呼称で呼ばれる労働者が“パート”ということとなる。本稿におけるパートもこれに準じる。

⁶小嶋千鶴子、同上掲書、56-60頁。

る SC の核店舗として出店しているのが特徴であり、ライフスタイル提案型の売場を展開する中で、「エブリデイ・ロープライス」(EDLP) の価格政策を推進している。EDLP とは「いっ
つお客さまがご来店されても、いちばん安い、しかもバリューがあると感じていただける
価格を維持すること」である。全国に 256 店舗 (2008 年 10 月現在) 展開している「ジャスコ」
が同社の中核業態である。

2. 日本の GMS のマーチャンダイジングと組織の進化

2.1. チェーンストアの設計原理

20 世紀初頭にアメリカに登場した「チェーンストア」⁷は、マックネアのいう「小売の輪
仮説」⁸を実証するかたちで、チェーンオペレーションやセルフサービスという技術、そし
て本部集中型の「マーチャンダイジング」(以下、MD) による低マージン・高回転を訴求
しながら成長してきた。

MD とは、あらかじめ決められた範囲 (カテゴリー) の商品について、品揃えの企画から
調達、店舗への配分、顧客への販売、マーケティング、さらに在庫補充まで諸機能が統合
された一連のプロセスを意味する。アメリカにおける古典的なチェーンストアの MD は、
MD 本部 (以下、本部) のマーチャンダイザーが集権的に個店の品揃えパターンを選択し、
店頭価格を決定するところに特徴がある。標準的なチェーンストア理論に従うと、店舗は
商品の陳列、補充、接客などの作業を行うのみである。

2.2 日本の GMS の独自進化

しかし、日本の GMS は、アメリカのチェーンストア原理を借用しつつも、60 年代におけ
る GMS 各社 (ジャスコ、ダイエー、ニチイ、イトーヨーカ堂など) の創業時の初期条件、
およびその後の歴史的発展経路の中で、アメリカにおける GMS と異なる組織モードを発展
させた。それは本部に権限を集中させた本部-店舗間のヒエラルキーを基礎とする垂直的コ
ーディネーションをとり入れつつも、多分に本部-店舗間の情報共有を重視する水平的コ
ーディネーションを行うというものであった。これについては次のような理由が考えられる。

⁷チャンドラーによれば、チェーンストアのパイオニアは食料品や雑貨・小間物を販売したグレイト・アト
ランティック&パシフィック・ティー社とウールワース社であった。

⁸「小売の輪仮説」とは、Malcolm P. McNair によって提唱された小売における業態革新のパターンを説明す
る古典的な理論である。まず小売業における新しい業態は、薄利多売 (低マージン・高回転) を訴求する
革新として登場する。ところが、このような低価格訴求の業態は、時間が経つにつれて、しだいに高マ
ージンの高価格販売に格上げされるようになる。そして、新たな低運営費・低価格訴求の革新者の登場によ
って、それまでの支配的な地位を奪われる。業態革新はこのことの循環からもたらされる。

食品売場を内包した日本型 GMS

アメリカの GMS は食品売場を持たないが⁹、日本の GMS は食品売場を内包する形で業態を確立した。

本部-店舗間のヒエラルキーを基礎とする垂直的コーディネーションが有効であるのは、期首における全体計画策定時に、個店ごとの事後的な変動予測をある程度正確に行える場合である。言い換えると、環境の不確実性が小さく、事前に構築された全体計画が安定的に実行される限りにおいて、本部-店舗間の垂直的コーディネーションが機能的となる。なぜなら、個別店舗において無視できない変化が起こる度に当該店舗の情報を本部にフィードバックし、全体計画を調整・変更するにはコストがかかり過ぎ、「スピードの経済性」を失うことにもつながるからである。

しかし食品は、衣料品や非食品よりも回転の速い商品特性を持つとともに、その管理においては地域の天候や気温、季節ごとの行事、日々繰り返される競合店との価格競争といった個別店舗ごとの環境変動にきめ細かく対応していくことが不可欠である。すなわち、ローカルな特殊性が生み出す環境不確実性をコントロールする必要がある。したがって、全店に影響を与える「システム情報」（期首に立てられた調達、販売、棚割り等の全体計画と期中における売上実績や在庫状況との差異）と「ローカル情報」（同様に店ごとの計画と実績との差異）の両方のセグメントをモニタリングする必要があり、本部-店舗間の情報共有に基づく機動的な計画修正が情報効率的となる。つまり食品売場を管理する上では、本部-店舗間における双方向での調整；水平的コーディネーションが有効となる。

日本の消費者の購買行動の特殊性

日本の消費者の家庭内在庫費用の高さは、消費者の多頻度・小口購入という購買行動を引き起こした¹⁰。このことは食品に限らず消費者の商品の鮮度・品質に対する敏感さを高めた。鮮度・品質の向上には、ローカル情報を処理したきめ細かい在庫管理が不可欠である。したがって、日本の GMS は本部-店舗の共同情報処理によって適切な在庫水準を維持しようとした。その情報は鮮度・品質に対する「目利き」といったデジタル化の難しい暗黙的なものであった。

⁹アメリカにおける GMS 業態のシアーズや J C ペニーは食品売場を持たない。ウォルマートも初期の業態は衣料品、住居家庭用品を扱うディスカウントストアであった。ウォルマートが食品と消耗雑貨を扱う SM 業態に衣料品や住関連用品を接合したスーパーセンター業態を開発し、それを主力として本格的に店舗展開しはじめたのは 1990 年代に入ってからである。

¹⁰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。

大店法の影響

日本では大店法による規制が、標準化された店舗フォーマット（売場面積やレイアウト）に基づく計画的出店の障害となったため、結果として店舗は不揃いとなった。このことは店舗独自の棚割りや品揃えを要求し、その分だけローカル情報の事前的収集と変動予測を難しくした。ゆえに本部は、個店ごとのきめ細かい管理を行う必要があった。

以上のような理由から日本のGMSは、アメリカで確立された標準的なチェーンストアの組織原理とは異なる調整様式、すなわち本部-店舗間の情報共有を旨とする水平的コーディネーション様式を取り入れながら発展してきた。そしてそれは、長期雇用保障を前提として幅広いジョブ・ローテーションを行う日本的人材育成の様式と表裏一体的に結合し、補完性を発揮してきた。

2.3 近年のGMS業態の競争力低下とその要因

地域密着型食品スーパーの攻勢

2000年以降、日本のGMSは会社を問わず競争力低下に苦しんでいる。その理由は第1に、ローカルのSMにシェアを奪われたことである。ローカルのSMは主に食料品を扱い、地域密着型の店舗運営を行うため、上で述べたような本部-店舗間の情報共有（水平的コーディネーション）を組織の基本型として、本部が個店ごとのニーズにきめ細かく対応する。これに対してGMSが行う本部集中型MDの効率追求は、ともすれば個店ニーズ（ローカル情報）を捨象した形で行われるため、GMSが持つ本部集中型MDの比較優位は、ローカルのSMとの局地的競争の激化によって損なわれた。

大型専門店の攻勢

第2の理由は、逆に、「本部→店舗」型の垂直的コーディネーションを徹底し、スケール・メリットを追求する大型専門店にシェアを奪われたことである。衣料品、家電、住関連など特定の商品カテゴリーに特化したカテゴリー・キラー型の専門店は、1997年の大店法規制撤廃を追い風にシェアを拡大した。

とりわけ近年の専門店の飛躍的發展は、情報通信技術（ICT）を利用した事前計画の精度向上に依存している。すなわち、これまで人間が処理していた暗黙的情報がかなりの程度電子化され、その処理がICTに代替されるようになった。このような「コーディネーションの電子化」は、人間同士の頻繁なコミュニケーションによる情報同化の必要性を低下させるとともに、事前計画の精度を高めた。扱い品種の多いGMSに比べて、特定の品種に絞り込んだ専門店は、「コーディネーションの電子化」の恩恵を享受しやすい業態であった。

パート比率の増加

第3の理由は、GMSが労働力調達のパート依存を強めたことに起因している。90年代以降、日本のGMSは人件費削減圧力を受けて、正社員からパートへ労働力の代替化を加速した。このことは店舗の情報処理能力を低下させ、本部-店舗間のコミュニケーション・コストを高めた。つまり、本部-店舗間の情報処理能力の差異が拡大し、垂直的コーディネーションに対する水平的コーディネーションの情報効率性が低下した。

GMSは、ローカルの食品スーパーに対抗し、店舗密着型の仕入体制を組む戦略をとった。その内実は品揃え決定や仕入権限を本部に集中するのではなく、店舗も計画策定に参画する情報処理の分権化（水平的コーディネーション）である。しかし、本部仕入に対する個店仕入の増加は、部分（個店）最適のみに焦点があたり、全体最適が実現できなくなる。

他方で、専門店への対抗を意識して、品揃え決定や仕入権限を本部へ集中化し、計画起点のMDを再構築しようとする戦略をとる必要性が増した。近年のICTのデジタル化がそのことを容易にした。

GMSは、水平的コーディネーションの利点を巧みに発揮した食品スーパーと、「コーディネーションの電子化」により垂直的コーディネーションの強みを増強したカテゴリ・キラ型専門店に挟撃されたといえる。それゆえGMSの課題は、これら二つのタイプの競合に対抗すべく、自社の組織形態と調整様式の組み合わせをいかに再構築するかという点にあった。

3. イオンのGMSのMDプロセス改革

3.1 2000年までのMDプロセスの特質

2000年までのイオンのGMSのMDプロセスは、MDの情報処理・計画機能を店舗にかなりの範囲で分権化していた。つまり水平的コーディネーションが採用されていた。具体的には、品揃えは本部によって計画されるが、最終的に本部と店舗の擦合せによって個店別の取扱商品と商品投入数量を調整・決定していた。しかし、個店情報の事前計画への取り込みは、本部と店舗それぞれの情報処理能力の「限定合理性」¹¹の制約を受けるから十分とはいえ、店舗による計画外商品の事後的な発注も行われていた。また、本部は個店要望にもとづく計画外商品の機動的な差し込みも行っていた。さらに、在庫調整（主に補充発注）は店舗の情報処理能力に依存していたので、パート比率の増加は全社的な在庫のコントロール力を弱めた。

他方で、本部と店舗の役割は曖昧かつ重複していた。例えば売値下げは両者が同時に

¹¹限定合理性とは、将来の不測事態を予見したり最適行動を計算に入れたりすることができないとする人間の認知能力の限界を指す。

進捗管理しており、本部の計画に基づいて店舗が値下げの幅と時期を決めていた。また、マーチャンダイザーは、店舗からの事後的な要望に対する調整活動、なかでも情報共有に時間を割かざるをえないので MD の専門家としてのエキスパート技能の発展を損なっていた。換言すればマーチャンダイザーは組織文脈に精通する企業特殊技能を発展させていた。

また本部の MD 計画は単に一定期間における作業のフレームワークを提示しているにすぎず、計画策定後の事後的な個店情報に基づいてアドホックに活動水準を調整することが奨励されていた。それゆえ、本部と店舗の水平的コーディネーションが緊密に行われた。そのなかで経営課題としてクローズアップされたのは、在庫効率とマーチャンダイザーのエキスパート技能が低いということであった。

地区駐在マーチャンダイザーの配置

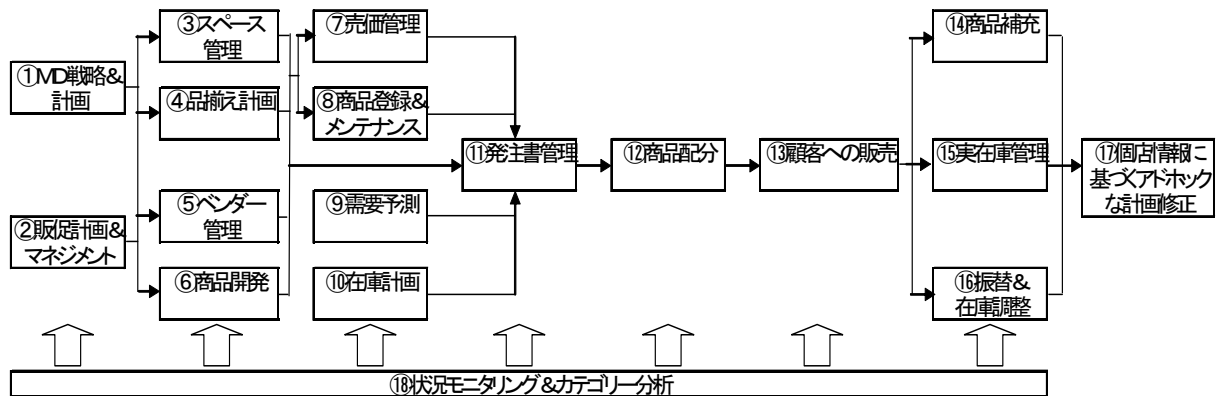
地区駐在のマーチャンダイザーには店舗で発生する事後的情報の利用とそれに対するアドホックな事前計画の修正の橋渡しをすることが求められる。彼（女）らは情報のシェアリングが可能となるよう地区本部に配置された。本部マーチャンダイザーのキャリア・パスは、店舗経験を基礎として地区マーチャンダイザーの経験を積むというものであった。なぜなら現場情報のシェアリングとコーディネーションの技能の修得が不可欠であったからである。

3.2 新 MD プロセスの設計原理

2000 年以降、イオンは MD 基幹業務システムのパッケージ・ソフトの導入、およびそれを基礎とした MD プロセスの再構築に着手した。衣料品、ホームファッション、それ以外の非食品分野の MD プロセス改革が順次行われた。導入されたのはアメリカの専門店チェーンで普及している MD ソフト（Open Data Base Merchandising System; ODBMS）—機能別にモジュール分割され、それぞれが統合されたパッケージ・システム—であった。その設計原理は、本部で情報を集約・策定した事前計画に基づいて効率的にオペレーションを行う点にあり、一連の MD プロセスをモジュール分割し、品揃え計画やスペース管理などの計画起点の精度アップを図ろうとするものであった。つまり、人間の情報処理能力に依拠した暗黙的なコーディネーションは ICT に代替された。本部組織も新しい MD プロセスに適応的な機能別組織に再編された。

新 MD プロセスは図 2 のようにフロー化できる。カテゴリー別の MD 戦略 → 品揃え計画 → 商品登録（商品選定）→ 発注書管理 → 商品配分というように、段階を追って全体から詳細へと計画を作成していく。したがって、プロセス間での承認ステップが明確であり、計画途中でのプロセス上の後戻りを排除している。そして、店舗は本部で集中的に策定された計画に基づいてオペレーションをすることが要求される。

図2 新マーチャндаイジング・プロセス



出所：聞き取り調査と社内資料に基づいて作成。

新しい MD プロセスでは商品の発注責任は本部が負う。本部の商品補充チームが店舗毎の過去の販売データや地域特性などを考慮し、あらかじめ適正在庫水準を設定し、店舗の販売実績に基づいて常に適正在庫が維持されるように自動発注をかける。売値下げも本部によって指示され、かつモニタリングされる。したがって、店舗におけるアドホックな修正は不要となり事前計画は一定期間固定化される。MD プロセスをモジュールに分解することにより、本部はモジュール別に再編され、マーチャндаイザーの仕事の境界が明確になった。それによりマーチャндаイザーのエキスパート技能の発展が促進されることが期待された。

こうした新 MD プロセスの設計原理は以下のような特徴を備えていた。すなわち本部の商品発注担当チームが、店舗ごとの販売データを過去の販売実績や地域特性などに基づいて分析する。その上で適正在庫を自動算出し、取引先に自動発注をかける。店舗は異常数値があるかどうかをチェックするのみであり、売値下げは本部によって厳格に指示され、モニタリングされる。したがって店舗におけるアドホックな修正は行われず、事前計画は極力固定化され、安定的に実行される。以上のことから、新 MD プロセスが要求する組織は、本部-店舗のヒエラルキーを基礎とする垂直的コーディネーションであった。

3.3 組織形態とコーディネーション様式の進化

新 MD プロセスに対応すべく、イオンでは本部と店舗をヒエラルキー的に分割する垂直的コーディネーション様式へいったん移行した。ところがその結果、さまざまな不具合が生じた。とりわけ個店ごとのマネジメントに関わるローカル情報の事前予測が十分ではなく、結果として MD の精度は、トップマネジメントが満足できる水準には届かなかった。

これは MD 計画が前年実績をベースにしていること、そして前年の販売実績データ自体の精度も低いことに起因するものであった。また需要変動が大きい時期には、期中であっ

でも計画修正が求められる。補充型商品の発注の自動化では対応しきれない戦略的な発注が求められるケースも多くあった。

結果として販売機会のロスや、特定商品の在庫過多が問題化した。したがって2004年以降、新MDプロセスはMD本部-店舗スタッフ間の情報共有を再度強化する形で、垂直的コーディネーションと水平的コーディネーションを折衷・混合する様式に移行した。具体的には以下の通りである。

本部と店舗のMDの機能分担

ODBMSの原理に従えば、「⑬顧客への販売」と「⑮実在庫管理」以外はすべて本部が実施する。しかしイオンはMDソフトをモディファイし、プロセス全般に店舗の関与を残した。具体的には「③スペース管理」、「⑫（店舗への）商品配分」、「⑭商品補充」、「⑯在庫調整」に店舗を関与させた。スペース管理に対する店舗の裁量が高まれば、そのスペースに置ける商品量を調整するために店舗別のアソート決定への店舗の関与が高まる。店舗は、事前設定された適正在庫水準を維持するために自動算出された不足数量の修正を行ったり、追加的に補充発注をかけるなどの在庫調整に関与することとなった。つまり、MD機能は店舗へ一定の範囲で戻された。

本部指示に対する店舗の修正

店舗による品揃えや在庫の計画修正は引き続き行われた。例えば、本部によって示される商品カテゴリ別の最大陳列量の指示は、店舗にとってはひとつの目安であり、在庫の持ち方は店舗の裁量の余地が残された。したがって、店舗は本部に対して最大陳列量のパターンの変更を要望することができ、本部もそれを拒否することはしない。また店舗からのプル型発注は今も一部残っており、店舗の意思によって補充発注数量を調整することが可能である。さらに在庫調整（売値値下）については、原則は本部の指示のもとに店舗が実施するが、最終処分や店舗要望商品の値下げについては店舗の裁量で行われことも許容された。

4 パート主体のオペレーションへの転換

4.1 正社員中心の育成投資

2000年以前のイオンは、伝統的に本部と店舗の水平的コーディネーションをうまく機能させるために従業員に対する情報処理能力の向上に努力してきた。店舗においては「考える発注」をベースに売れ筋商品の補充発注を通じて売場担当者の「在庫管理の腕前を上げていく」ことに取り組んだ。

本部マーチャンダイザーは店舗ニーズを機動的に計画に反映させる能力と本部の方針を分かりやすく店舗に伝えるコミュニケーション力が重視されていた。それにより店舗と本

部の共同情報処理が円滑に進んだ。そしてこのような人材の育成投資は正社員を中心に行われてきた。換言すれば、イオンにおける MD の主体は、職種転換や転居を伴う転勤といった拘束性を受容する正社員であった。

イオンは、パーソナリティ（共感性、協調性、指導性など）とコミュニケーション能力や柔軟性といった可塑的能力を重視して、新卒（大卒）中心に人員を獲得してきた。新人はほぼ全員が店舗に配属される。そこでの現場経験を基礎として、適任者を随時さまざまな職能に配転していく内部育成型のキャリア開発が施された。

例えば、本部のマーチャンダイザーになる典型的なキャリア・パスは、少なくとも5年間の特定売場の店舗経験、3～4年間の地区商品部の経験を経なければならなかった。いったんマーチャンダイザーとなっても適性不足と見なされれば再び店舗系統に戻ることもある。部下マネジメントの管理的技能の共通性を重視して、営業系統の管理職（店長・売場マネージャー）と商品部系統の管理職の間で人事交流も頻繁に行なわれた。稀でなく商品部長から事業部長への異動もあった。すなわち人材育成は転居転勤を伴いながら異なる地域と複数の職能を経験するように設計された¹²。

4.2 パート比率の増加

20年前の1988年のイオンのGMSのパート比率（店舗の総労働時間に占めるパートの労働時間比）は49%に過ぎなかった。しかし、1990年代に入るとパートの活用を加速し、パート比率は2000年には70%となった。さらに2008年には85%に達した。

正社員のパートへの代替は、単位時間当たりの人件費の差異を利用したコスト低減と業務の繁閑に応じた投入労働量の柔軟性確保に貢献した。一方で、パート比率増加の逆機能も顕在化した。パートは正社員に比べて離職率が高い。結果として現場は新人を育てることを繰り返し、教育投資回収が滞り、組織内の知識・技能の伝承や伝播が阻害された。短時間勤務により、多能工の育成ができず変化と異状への対処能力が弱まった。また監督・管理職が受け持つ部下の数が多くなり、情報伝達コストなど管理コストが増大した。

4.3 2002年からの働き方改革

2002年までGMS店舗の分業は売場単位で構築されていた。それぞれの売場では共通の作業（機能）が発生する。例えば、在庫管理、発注、定番商品の店出し、新規商品の店出し、配達・発送承り、客注品の承り・処理、加工補正承り・お渡し、進物包装、レジなどである。イオンでは伝統的に売場単位に担当者を配置し、売場単位で多能工化するように育成されていった。また店舗組織のヒエラルキーは売場カテゴリーごとに担当者→主任（水産、婦人、家電といった単位）→販売課長（食品・衣料・住居余暇の単位）で構築されていた。

¹²このような正社員のキャリア形成の特質は現在も変わっていない。

店舗におけるパート主体の人員構成は、以前のように一人の従業員が「発注-店出し-接客-チェックアウト-在庫管理」のビジネスサイクル全体をカバーする働き方を継続することを難しくした。ビジネスサイクル全体に精通するには多能工化が不可欠で、短時間勤務や定着にリスクがあるパートでは難しい。

ODBMS の導入に追随するように 2002 年以降、実験店舗での検証を経て、「機能別売場横断的働き方」が順次導入された。売場横断的に共通する作業（機能）を一括りにまとめ、それぞれにチームがその作業を専門的に担う方式であった。

売場ごとに分散設置されていたレジを集中化しチェックアウト業務を専門に担う「レジ専任チーム」、進物包装や客注や加工補正といったサービス業務に集中する「お客さまサポート（CS）チーム」、定番商品の店出しを行う「オペレーションチーム」、売場づくりと商品管理を担う「MD チーム」の 4 チームに分業体制は再設計された。これにより各人の作業は専門特化され効率的になることが期待された。

例えば、売場単位の縦割りのなかで分業化されている店出しをひとつのプロセスと捉えて、部門横断的な店出しを行う「オペレーションチーム」を編成し、工程管理、マテハン（商品の運搬・管理を効果的に行うための技術や方法）活用、稼働計画、動作改善などを通して作業生産性の向上を図った。また、衣料と住居余暇は既存の販売課長制が廃止され、「オペレーションチーム」「CS チーム」「レジ専任チーム」の 3 チームを管轄する「オペレーションマネージャー」が新たに配置された。これら一連の働き方改革の背景には、ODBMS により発注に関わる業務のほとんどが本部に移管され、店舗の作業が簡素化したことがあった。

働き方改革の逆機能

しかし、このような曖昧な職務境界を許さない機能横断的分業体制への変更は意図せざる逆機能を顕在化させた。例えば、メイン業務、やってはいけない業務が明記されたことで各機能の端境にある作業を進んで引き受ける者がいなくなった。管理監督職による応援や作業者の再配置といった柔軟な職務伸縮から得られる効率性の便益が失われた。機能別の工程のプロセスから派生する不具合や異状の対処が遅くなった。

既に多能工化していたパートのなかで不公平を感じるものが出てきた。例えば、売上数値責任を負う MD チームがその責任の重さから他の機能別チームのパートに対して不満を持った。逆の面で、意欲ある人材が店出しなど単純な仕事に配置されることでモチベーションを低下させた。これらの傾向は特に中小型店で顕著に現れた。

2004 年以降、機能別売場横断的働き方は見直しがかかった。早朝店出しや大型店におけるレジ専任体制などは継続されているものの、オペレーションマネージャー制は廃止され、衣料と住居余暇の販売課長制が復活し、以前の売場単位の縦割り分業に回帰した。結局、

イオンでは、パートを単なる単純労働を担う作業員と位置づけるのではなく、情報処理能力を向上させるように多能工化政策を継続することとした。

5 コミュニティ社員制度

一方、店舗のオペレーションをパートに頼らざるをえない状況となって、正社員とパートの処遇格差を解消することが喫緊の課題となった。従来の従業員区分を残存させた局所的な対応では、正社員と非正社員、さらに非正社員の間で人事管理上の歪みを是正できない。そこで、正社員・非正社員という雇用形態の違いによる人事制度の区分をシームレス化し、2004年2月に両者間で人事制度が一元化された。それが「コミュニティ社員制度」であった。

5.1 2004年以前の従業員区分制度と人事等級制度

2004年の制度改訂以前における従業員区分と資格等級を図示したものが図3である。コミュニティ社員制度が導入される以前は、正社員は全国転勤を前提とするN（ナショナル）社員，地域を限定して転勤があるR（リージョナル）社員，転居転勤がないL（ローカル）社員の3つに区分されていた。これらの社員は全て無期雇用契約である。また、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、S-1からESまでは職務等級制度が適用されていた。なお、転居転勤の条件の有無を反映して、同一等級であっても、N社員，R社員，L社員の順で給与水準は低く設定されていた。

一方、非正社員は1日の勤務が4～5時間が中心のフレックス社員と長時間勤務のキャリア社員，契約社員，アルバイトの4つの区分が存在した。契約社員とキャリア社員は1年，フレックス社員とアルバイトは6ヶ月の有期雇用契約を前提とした。また、契約社員のみが日給月給制で、その他の非正社員には時間給が適用されていた。フレックス社員とキャリア社員の人事等級制度は、業務が「できるかできないか」の評価に応じて等級が決定された。

このような従業員区分の下、制度改訂以前はイオン単体でN社員は約8,000人，R社員は約4,000人，L社員は約2,000人，フレックス社員は約76,000人，キャリア社員は約700人，契約社員は約400人いた。

図3 改訂前の社員区分と資格等級

主な職位	正社員			非正社員(パートタイマー)	
	L社員	R社員	N社員	フレックス社員	キャリア社員
	(転勤なし)	(勤務地限定)	(全国転勤)	(ショートタイム中心)	(ロングタイム)
経営幹部 戦略スタッフ 事業部長 大型店店長			E S		
			S-5		
			S-4		
			S-3		
			S-2		
			S-1		
中小型店店長 副店長 販売課長		M-3	M-3		
		M-2	M-2		
		M-1	M-1		
主任 売場長	J-3	J-3	J-3		
	J-2	J-2	J-2		マスター
担当	J-1	J-1	J-1	職務Ⅲ	エキスパート
	社員2級	社員2級	社員2級	職務Ⅱ	レギュラー
	社員1級	社員1級	社員1級	職務Ⅰ	
				フレッシュャー	

注) 1) 図では正社員と非正社員の同一等級を並列的に描いているが、雇用形態ごとに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：聞き取りと社内資料に基づいて作成。

従業員区分制度に由来する問題

非正社員数が増大する中で、従来の制度は2つの問題に直面した。1つは、能力の高いパートの評価・処遇に限界があった点である。これは正社員と非正社員の間の制度の歪みであった。例えば有能なパートを主任として配置する場合、主任手当を付与するやり方が採られていた。しかし、主任はN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、正社員との間で基本給に格差が生じていた。年齢給を廃止し、能力・成果主義をベースとした人事制度を尊重する同社の人事理念を徹底するようになるほど、全従業員に対して評価と処遇を均衡させる必要が生じた。

もう1つは、非正社員間の区分が不明瞭になった。すなわち、非正社員の中での制度の歪みである。パートのはじまりは、70年代の「奥様社員」にさかのぼる。正社員の補助的

役割を担う労働力として、店舗の近隣に在住する主婦の雇用拡大が図られてきた。当初は短時間勤務を基本としていたが、80年代後半になると、長時間勤務が可能な従業員が出てき始めた。そうした時間給で正社員並みの労働時間で働ける人たちを「キャリア社員」として募集を行うことになった。

キャリア社員はロングタイム・パートである。その一方で、フレックス社員という雇用形態が存在し、彼（女）らはショートタイマーであった。ところが、今度はフレックス社員の中にもロングタイムで働ける人が出現した。そこで、長時間フレックス社員制度が作られた。このときに、キャリア社員と長時間フレックス社員との間で制度上の齟齬が生じた。ロングタイムの労働時間を前提としながらも、両方で時間給が異なっていたからである。

5.2 コミュニティ社員制度の体系

問題を解消すべく2004年に2月21日に「コミュニティ社員制度」が導入された。新制度の概要を示したものが次の図4である。

図4 コミュニティ社員制度の体系

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			
			S-1			
M職	職能資格制度	中小型店店長 副店長 販売課長	M-3			マネジメント層
			M-2			
			M-1			
主任 売場長		J-3				
		J-2				
J職			担当	J-1	職務Ⅲ	
			職務Ⅱ			
			職務Ⅰ			
			フレッシュャー			

注) 1) フレッシュャーは試用期間中(約3ヶ月)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」が別途適用。

出所：聞き取りと社内資料に基づいて作成。

この制度のポイントは、転居転勤の条件の違いによって従業員区分に再編成が行われた点にある。具体的には、従来、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やフレックス社員など非正規社員と L 社員を「コミュニティ社員」として統合し、全国・海外転勤を前提とする N 社員，一定ブロック内での転勤がある R 社員，そしてコミュニティ社員 3 つの社員区分に改編された。これに伴い，L 社員，フレックス社員，キャリア社員，契約社員の呼称は廃止された。

N 社員と R 社員は長期雇用契約を前提とし，コミュニティ社員は 6 ヶ月単位で契約更新が行われる。図 4 で示されるように，旧制度とは異なり，N 社員，R 社員，コミュニティ社員の間で等級はリンクしている。コミュニティ社員は M-3（副店長・小型店店長）まで昇格できるようになった。しかし，R 社員やコミュニティ社員が S 職に就くためには，N 社員への転換が必要となる。

コミュニティ社員から N・R 社員へのコース転換は，マネージャーとしての能力が認められる J-3 以上で可能となり，年 1 回，面接試験が実施される。逆に，N・R 社員からコミュニティ社員への変更は一定の年齢や時期において事由を問わず申請できるが，会社のニーズが優先される。コミュニティ社員として勤務した後，N・R 社員に戻ることも認められている。

コミュニティ社員は 3 ヶ月程度の試用期間を経て，職務 I に格付けられる。職務 I～III では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。N 社員，R 社員ともに同様の試験をクリアすることが求められるが，コミュニティ社員が最短 1 年で職務 III までランク・アップするのに対し，N・R 社員は 10 ヶ月で昇格する点に違いがある。職務 III から J-2 へ上がる際も同様の手続きで評価がなされる。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。J3 以上になると，年 1 回の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。登用の機会を N 社員，R 社員，コミュニティ社員で均衡を担保するとともに，昇格要件を習得するための教育体系が全社員共通のものに整備された（図 5）。

特に，従来正社員向けに開かれていたイオンビジネススクールや経営者育成プログラム（次世代リーダーの早期選抜を目的とした教育体系）が，基礎教育とリンクした点が新制度の特徴である。基礎教育においては，担当業務に関する基本的な実務知識に加え，粗利益率や人時生産性といった「イオンの数字」が OJT を基礎とした店内スクーリングを通じて学習できる仕組みになっている。さらに，職務別研修により，実務の体系的なスキルや知識を習得し，マネジメント能力についても登用研修に参加することで身につけることが可能である。

以上のような全従業員で一元化された人材登用の仕組みを構築することにより，2008 年現在，コミュニティ社員で M-3 に就いた者が 1 人，M-2 が約 10 名，M-1 が数百名，J-3 が約 1,000 名に達している。

図5 教育体系

職群/資格	基礎教育	イオンビジネススクール	経営者教育/次期リーダー育成	業界動向の収集	自己啓発学習
S職			アドバンスト マネジメント プログラム ニュー マネジメント プログラム ベーシック マネジメント プログラム	幹部米国視察セミナー 商品力強化・バイング基礎セミナー	
M-3		G M S ・ S M 店長コース 人事・総務コース 商品部員コース デベロッパコース 財務・経理コース I T ・ システムコース 各社エリアマネジャーコース	国内留学 海外トレーニング派遣 M B A コース	イオン インターナショナル プログラム	セルフスタディ(通信教育・資格取得・図書/ビデオ教材斡旋) 余暇活用海外視察セミナー
M-2					
M-1					
J-3	実務知識の学習(OJT) 職務別研修(Off-JT) 登用研修				
J-2					
J-1 職務 I ~ III					

出所：社内資料に基づいて作成。

L 社員の不満

制度改訂当時、L 社員が約 2,000 人存在したが、彼（女）らは N・R 社員もしくはコミュニティ社員への転換を求められた。もとより L 社員は転居転勤を望まない従業員であったため、コミュニティ社員を選択するケースが多い。その際、これまで正社員であった L 社員は区分変更にな否定的な感情を示した。そのため、L 社員への対応に人事部は紆余曲折した。最終的に、L 社員はコミュニティ社員への区分変更を行うが、無期雇用契約や月給制の給与支払いは全員に引き継がれるものの、給与体系はコミュニティ社員と同一の仕組みに変更することを人事部は堅持した。ただし、2007 年までを調整期間として、その間は給与水準を下げない取り決めをしている。

5.3 評価・給与制度

現行制度における N 社員、R 社員、コミュニティ社員の賃金体系を表したものが図 6 である。

図6 現行制度の賃金体系

	N社員/R社員		コミュニティ社員	
	S職	M職/J職	マネジメント層	オペレーション層
	日給月給制		日給月給制	時間給制
基本給		資格給(9)	資格給(7)	資格給
	等級別	+	+	+
	基本報酬	能力給(1)	職位給(2)	部門給
			+	+
		能力給(1)	能力給	
			+	
			地域給	
賞与	業績報酬	業績変動部分(0~2ヶ月)	業績変動部分(0~2ヶ月)	賞与(1~2ヶ月)
		+	+	
		基準部分(4ヶ月)	基準部分(3ヶ月)	
手当	通勤手当	店長手当	通勤手当	時間帯加給
	+	+	+	+
	住宅助成金	地域手当	地域手当	曜日加給
		+		
		子女教育手当		
		+		
		通勤手当		
	+			
	住宅助成金			

注) 基本給の()内の数字は、各賃金項目の比率を表す。

出所：聞き取りと社内資料に基づいて作成。

給与の支払い形態は、フルタイムのN・R社員とマネジメント層のコミュニティ社員には日給月給制が、ショートタイマーのオペレーション層のコミュニティ社員には時間給制がそれぞれ採られている。

N・R社員のうち、S職の社員の基本給は、等級別の「基本報酬」となる。賞与である「業績報酬」は個人の年間業績に応じて支給される。また、間接部門のスタッフ等、直接の業績数値を持たない場合は、顧客満足度の向上、コンピテンシーなど「個人成果」に準じて支給される。各等級で一律に支払われる賞与の固定部分（基準賞与）は存在しない。これ

らに加え、通勤手当と住宅助成金が付与される。

M・J職の基本給は、資格等級ごとに一定額が設定されている「資格給」と資格内での昇給に相当する「能力給」から構成される。能力給は年1回の「役割遂行評価」（いわゆる職務遂行能力評価）の結果をもとに決まる。資格給と能力給の基本給に占める割合は、9：1である。賞与は、資格ごとに固定されている「基準部分」と会社業績と連動した「業績変動部分」の組み合わせになっている。

コミュニティ社員のうち、J2以上のマネジメント層の基本給は、資格等級とリンクした「資格給」と職務遂行能力の伸長度を基準に支払われる「能力給」、さらに職位を反映した「職位給」の組み合わせとなる。能力給と人事評価の関係は、上述のM・J職の能力給と全く同じである。職位給が設定されるのは、N・R社員の場合、転居転勤を伴う異動を通じて資格と職位を一致させることが可能であるが、コミュニティ社員は勤務地が限定されるので、同一資格であっても職位が異なる可能性があり、役割の差異を処遇に反映させる必要があるからである。

一方、職務Ⅰ～職務Ⅲに格付けられるオペレーション層のコミュニティ社員の基本給は、資格等級に連動した「資格給」、担当部門の仕事内容を反映した「部門給」、資格給の昇給部分である「能力給」、さらに店舗が立地する地域の賃金水準を考慮に入れた「地域給」から構成されている。能力給は基礎的業務が「できる/できない」を基準に3段階で評定し（年2回）、その合計点をA～Eの5段階に置き換えた評価結果に基づいて決定される。賞与はA～Eの5段階評価の結果と労働時間のマトリックスで支給額が定まり、勤務時間の長短が処遇に結びつく仕組みとなっている。

新制度の設計上の特徴は、転居転勤の有無によって内容を変える点にある。したがって、賃金水準もその条件に応じて異なっている。同一資格・同一職位のN社員の賃金を100としたときに、R社員は85～90、コミュニティ社員は75～85の水準となるように設計された。同社ではこの賃金水準における格差は「転勤プレミアム」として位置づけている。

6 新制度の課題

イオンリテールの二宮大祐人事部長は新制度の課題を以下のように述べている¹³。第1はジョブ・シェアリングには至っていないということ。やはり一定の職位から上は短時間勤務のパートでは難しい。フルタイムあるいはそれに近くないとできない。つまり、午前中店長・午後から店長というようなジョブ・シェアリングはできない。

第2にパートと正社員の「ガラスの壁」はまだ存在する。正社員の上司の言うことは聞きやすいが、元パートの上司の意見は聞きにくいといった声がある。同様にイオン(株)人事企画部長の公文節男氏も次のように語っている。「そうは言ってもパートはパート」という

¹³現代代経営学研究所編、(2007)『Business Insight ビジネス・インサイト ワークショップ 非正規労働者の活用と人材ポートフォリオ』No.3.

意識が、N・R社員、コミュニティ社員双方ともに、なかなか抜け出せない。「私は（あなた）はパートだから、したくない（できない）」といった言動がまだ残っている。また「コミュニティ社員の中には、ステップアップばかりを求めるのは勘弁して欲しい」という声もある。現状では、マネジメント層の上位資格にチャレンジしていこうとするコミュニティ社員の割合は一割に留まっている。この割合を高めていくことが課題である¹⁴。

第3に、団塊の世代の定年を迎えた、いわゆる「2007年問題」あるいはサブプライム問題に端を発する経済不況下の非正規切りといった社会現象を背景に「正社員ブランド」が復活していることである。

結果として正社員で採用すると謳わなければ人材調達が難しい時代が到来した。またパートタイム労働法の改正¹⁵の影響もある。この改正は突き詰めて言えば「短時間正社員」を想定している。短時間正社員は理屈の上では制度設計できるが、雇用保障のリスクを考えれば運用が難しい。この改正によりむしろパートと正社員の区分を改めて明確にすることを考えざるを得なくなった。

働く側のコミュニティ社員は次のように言っている。

ここまで責任をもって仕事をしているのだから、いつか正社員になれるのではという期待がある。でもコミュニティ社員制度になって逆に正社員への道が遠のいたと感じる。正社員になれるとすればもっと向上心をもって仕事ができるのに。（一方で）R社員になれば正社員になれるが、転居転勤は、一番下の子が中学3年生なので、その子の受験がある中では難しい。主婦として家庭あつての私ですので（レジ担当）。

イオンはパートの情報処理能力の向上に取り組んできた。店舗の人的資源を正社員からパートへ加速的に代替するのに伴い、パートと正社員の垣根を取り払い、意欲と能力のある人材は雇用形態に関わらず等しく機会を提供し、教育投資を行いマネジメント職に任用してきた。一方、正社員に対する強い雇用保障の規範に即してコミュニティ社員は有期雇用とする原則を貫いている。また店舗のスクラップ&ビルド政策にのっとれば転居転勤を伴う広域異動による人員配置の柔軟性を維持することが変わらず必要である。能力開発主義の規範に即して幅広い職種と地域の経験を積む人材育成も堅持している。これは働く側が転居転勤を受容しなければ成り立たない。

店舗のスクラップ&ビルドが基本戦略であるイオンにとって、真面目に雇用保障を考えれば考えるほど、「正社員とは何だ」という議論に対して逡巡する。同時にMDプロセス改

¹⁴ 『労政時報』第3704号（2007年6月22日）

¹⁵ 短時間労働者の雇用環境改善を目的に、2008年4月に施行された改正パートタイム労働法（短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律）では、短時間労働者に対する「雇用管理の改善」、「通常の労働者との均衡のとれた待遇の確保」、「通常の労働者への転換の推進」「通常の労働者と同視すべき短時間労働者に対する差別的取扱いの禁止」等が明記されている。

革の行き着いた先はやはり本部-店舗の情報共有が重要であるということであった。換言すれば店舗に粘着している定性的な意味情報を解読し、それを MD 全体計画に機動的にフィードバックし、期中において計画そのものを修正していくことが求められている。このことはコミュニティ社員に地域固有の慣習や暮らしに関わるローカルな知識と、イオンの組織・技術的知識の両方を要求する。

またまた混沌としてきた。「正社員って何だ?」、同時に「パートって何だ?」。イオンはこの問題に対する“イオン流”の解答を模索している。

[2009.9.14 940]

参考文献

- Aoki, M. (1988) *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press (永易浩一訳『日本経済の制度分析—情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房, 1992年).
- Chandler, A. (1977) *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代：アメリカ産業における近代企業の成立』東洋経済新報社, 1979年) .
- Chandler, A. (1990) *Scale and Scope : The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press. (安部悦生・川辺信雄・工藤 章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケールアンド スコープ—経営力発展の国際比較—』有斐閣, 1993年) .
- McNair, M.P. (1958) “Significant Trends and Developments in the Post War Period,” in *Competitive Distribution is a Free, High Level Economy and its Implication for the University*, A.B. Smith, ed., University of Pittsburgh Press.
- 岡田卓也 (1983) 『大黒柱に車をつけよ—私の体験的経営論—』東洋経済新報社。
- 岡田卓也 (2005) 『小売業の繁栄は平和の象徴：私の履歴書』日本経済新聞社。
- 岡田卓也 (2007) 『岡田卓也の十章—イオンの基本—』商業界。
- 奥林康司・平野光俊編著 (2004) 『フラット型組織の人事制度』中央経済社。
- 小嶋千鶴子 (1997) 『あしあと』求龍堂, 56-60 ページ, (非売品)。
- 鈴木孝之 (2005) 「大手小売業の再編」伊藤元重編『日本の産業システム□ 新流通産業』NTT 出版, 72-130 頁。
- 東海友和 (2009) 『イオン人本主義の成長経営哲学』ソニー・マガジンス。
- 丸山雅祥 (1992) 『日本市場の競争構造—市場と取引—』創文社。

一般誌

現代経営学研究所編, (2007) 『Business Insight ビジネス・インサイト ワークショップ 非
正規労働者の活用と人材ポートフォリオ』 No.3.

『日経ビジネス』 2008年12月8日号, pp.30-44.

『週刊 ダイヤモンド』 2009年2月7日号, pp.114-119.

イオン株式会社 HP <http://www.aeon.info>

ジャスコ株式会社編 (2001) 『ジャスコ 30年史』。

『労政時報』 第3704号 (2007年6月22日) 「人材獲得競争下のパートの戦略的活用」, pp.4
～12.