

研究ノート

イオン⁽¹⁾の人材戦略の形成について ——小売企業を支えるマネジメント力の源泉——

李 敬 泉

1. はじめに
2. イオンの人材戦略形成の背景
3. 独自の能力開発戦略による人材育成
4. 連邦制経営による経営人材確保戦略
5. 人材戦略の改革——成果主義による戦略的組織変革
6. おわりに

キーワード：連邦制経営、提携合併、人材育成、能力開発、資格制度

1. はじめに

戦後日本の小売業は、流通先進国のアメリカから、チェーンストア経営理論や技術などを導入し、日本の特性などに合わせながら、近代的な産業へ脱皮した。しかし、その成長の道は平坦ではない。特に近年、小売業の業績悪化には歯止めがかからない。表1で示されているように、小売業の店舗数は高度成長期に、ほぼ一貫して増加したが、1982年の172万店をピークに減少傾向に転じ、小売業の売上高も1997年をピークに、低下する一方である。

同様に、チェーンストア全体もまた、ほぼ同じ傾向を示しており、売場面積を除き、1990年代後半から、売上高や店舗数は低下し続けている。

これは消費不況の影響であり、しかもバブル経済崩壊後の後遺症を払拭できない当然の結果であるようにいわれている。しかし、流通不況の下で、独自の経営戦略を展開し、成長している小売企業がある。21世紀に入ってから、図1で示されているように、四半世紀にわたって小売業の近代化をリードしてきた大手4社の明暗がはっきりしている。

およそ30年間小売業の王座にあったダイエーは3位に後退し、経営危機に直面している。西友はウォールマートの傘下に入り、一方1974年には、11位と10位であったジャスコとイトーヨーカ堂が今日では日本の小売業の1位と2位を占めるに至った。特に規模の拡大を実現しつつ収益性を維持したジャスコは3つの地方小売チェーンの提携合併から出発し、紆余曲折の道を歩みながらも拡大戦略を展開することで成長してきた。さらに、イオンは「2010年ビジョン」⁽²⁾

(1)当社は2001年8月に社名をジャスコからイオンに変更し、本論文では2001年8月以前のイオンのことをジャスコと称する。

(2)2001年8月、ジャスコは社名を「イオン」に変更すると同時に、イオンの21世紀戦略である「2010年ビジョン」を発表した。「2010年ビジョン」について、簡単に紹介すると、それは次の3つの目標を掲げている。(1)

イオングループ（連結決算）の売上高7兆円、同じく経常利益2,800億円。(2)イオン本体（単独決算）の売上高営業利益率5% (3)「グローバル10」を果たす。このグローバル10とは世界小売業ランキングでトップ10に入ることを意味する。連結売上高7兆円は、2002年2月期の連結売上2兆9,000億円の2.4倍である。連結経常利益2,800億円は、同1,150億円の同じく2.4倍と

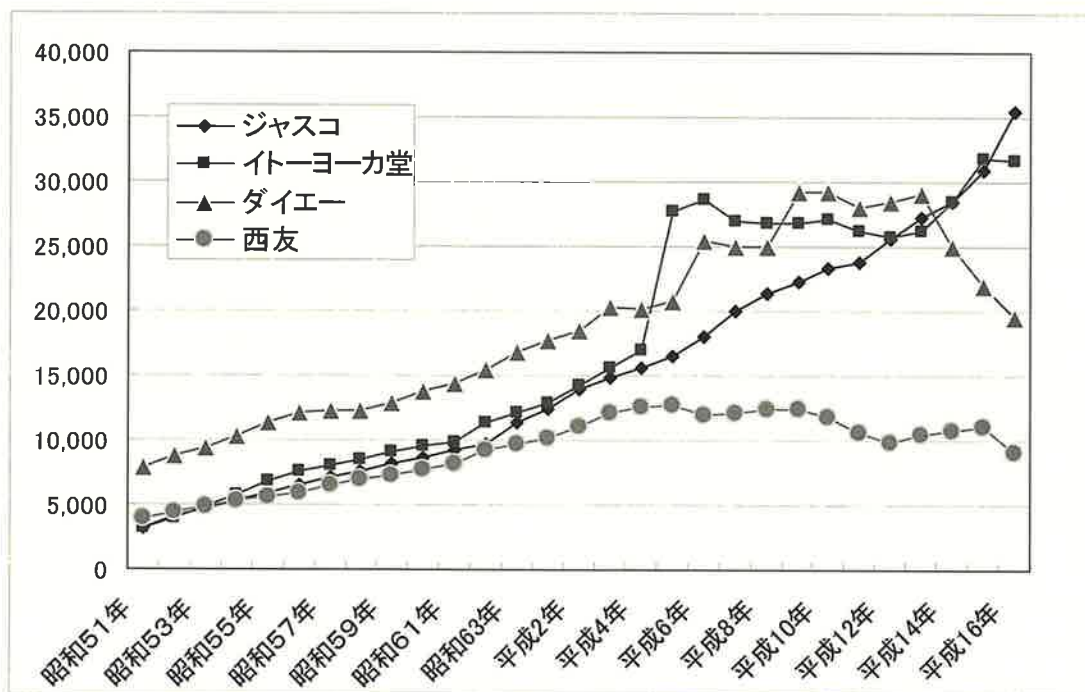
表1. 小売業全体及びチェーンストアの業績推移

年次	売上高 (億円)		店舗数 (店)		売り場面積 (千m ²)	
	小売業全体	チェーンストア	小売業全体	チェーンストア	小売業全体	チェーンストア
1974	402,999	31,439	1,548,184	1,828	67,406	4,632
1976	560,291	46,515	1,614,067	3,161	74,974	5,719
1979	735,644	66,515	1,673,667	3,762	85,737	7,533
1982	939,712	89,259	1,721,465	5,148	95,430	9,366
1985	1,017,188	104,470	1,628,644	5,796	94,507	10,395
1988	1,148,399	122,757	1,619,752	6,649	102,051	11,220
1991	1,406,381	148,489	1,591,223	6,983	109,901	12,133
1994	1,433,251	157,806	1,499,948	8,498	121,624	14,433
1997	1,477,431	168,636	1,419,696	7,876	128,084	16,445
1999	1,438,326	165,965	1,406,884	7,376	133,869	17,899
2000	1,416,226	162,632	1,386,213	7,229	139,235	19,683

注：チェーンストアとは日本チェーンストア協会加盟店である。

出所：『商業統計表』（各年版）、流通経済研究所『2003年流通関係資料』などより、筆者作成。

図1. 総合スーパー大手4社の売上高推移



出所：各社『有価証券報告書』各年より、筆者作成。

なる。連結売上高7兆円は、4つの中核事業に分解される。総量販店「ジャスコ」3兆円、子会社であるスーパーマーケットの「マックスバリュ」2兆円、ドラッグストア1兆円、そしてクレジットカードビジネス

ス、ディベロッパービジネス、さらにコンビニエンスストアの「ミニストップ」を含むサービス事業とその他専門店を加えて1兆円になる。

と一般に呼ばれているビジョンに基づいて、グループ売上高を7兆円にするという中期計画を推進中である。この大不況のなかで同社の1人勝ちが際立っている。

低迷し続けている小売業界の中で、イオンはなぜ大躍進できたのか、その成長の原動力は何か、イオンの成功経験からインプリケーションを抽出できるのか、などの問題意識を持って、イオンの成長を追跡しながら、「2010ビジョン」の基幹となる人材戦略の側面から成長の原動力を探るのが本稿の課題である。

戦後の日本小売経営革新の展開については、佐藤[1974]、建野[1993、1994]、矢作[1981、1997]などの先行研究がある。戦後の革新的な小売業の発展要因の中でも、とりわけ販売技術、小売業態、経営組織などの角度から検討されてきたが、経営論理や人材開発の視点からの分析が十分とは思えない。

本論文は歴史を遡って、主として「経営理念」、「人」と「組織」の面から、イオンを支えてきたマネジメント力の源泉を探り、人の育成と組織の形成という観点から、人を育てるプロセスを明らかにしたい。

第2節では、イオンの人材戦略の形成の背景について分析する。

第3節では独自の能力開発戦略による人材育成について解明する。

第4節は連邦制経営による経営人材確保戦略について解析する。

第5節は人材戦略の改革——成果主義による戦略的組織変革について分析する。

2. イオンの人材戦略形成の背景

ジャスコは1969年2月に、岡田屋、フタギ、シロというローカルスーパーの三社によって合

併を前提にした共同仕入れ機構として設立された。その後はナショナルチェーンを目指し、全国の地方チェーンと提携・合併を繰り返したが、その道は平坦ではなかった[李、2004a]。

設立初期に既に、岡田卓也を始めとする経営陣は長期計画の策定に取り組んでいた。その計画には二本の柱があった。一本は出店計画で、もう一本は人材計画であった[片山、1986]。合併による新生ジャスコは、東は静岡から西は兵庫県までを商圈に収め、72店舗を擁し、合併前の全国チェーンストア売上高ランキング13位から15位までの地方小規模チェーンから、一気に売上1,250億円（1971年）へと、ビッグストア第3位の座を獲得するまでになった。そこでジャスコは、漸く大手ストアに対抗できる力を持つようになったと考え、1973年度の政策発表会席上、出店計画に関しては、「アンカースタアの展開」を中心に、出店パターンを4つに絞り込むことを表明した[李、2004a]。しかし、統合してまもなく、既に大都市において10年以上店舗を展開して頑丈な足場を築いていたダイエーなどの大手小売企業に太刀打ちできなかったのも、初期の出店計画の見直しを余儀なくされた⁽³⁾。

さらに、売上高成長率から見ても、ジャスコが設立された初期、大手スーパー5社は、1968年から1974年にかけては年平均40.2%の成長率を示していたが、ジャスコのそれは30.7%にすぎなかった。とりわけ、1974年対1973年の売上成長率はマイナス6.3となってしまった（表2を参照）。設立初期のジャスコの経営力の弱さがうかがえる。

同時に、出店計画と並んで長期計画のもう一本の柱であった人材計画の進行にも紆余曲折があった。ジャスコが資格制度と人事システムを含めた人事計画を重視したのは、それなりの

(3) この時期の出店戦略の詳細について、李(2004a)を

参照されたい。

表2. 大手スーパー5社の売上高成長率の推移

単位：％

社名	69/68	70/69	71/70	72/71	73/72	74/73
ダイエー	29.3	60	19.1	44.9	47.4	56.2
イトーヨーカ堂	38.9	28	56.3	40	18	69
西友	71.9	45.5	50	10	26.4	36
ジャスコ	58.7	50	27.9	30.3	24	△6.3
ニチイ	77.8	56.3	60	29	39.7	42.8
合計	50.5	50.6	36.9	30.4	34	39.9

出所：『流通経済の手引き』（各年版）より、筆者作成。

理由があった。

そもそも企業組織は、心を持つ人間集団によって形成されている。やる気をなくした人間集団からは、エネルギーを引き出すことを期待できない。

買収といったように、たとえ強権を持っていても、もし人心をつかめなければ、合併はうまくいかない。合併後いつまでも企業として一本化せず、人的なゴタゴタが続き、効果を上げることができないケースが多く見られる。

かつてダイエーが十字屋の株を大量に買い、それを背景に十字屋に合併を迫ったことがあった⁽⁴⁾。しかし、労使一体となった十字屋の反撃にあって、事態は進展しなかった。「ダイエーと合併しても、十字屋には何のメリットもない。株式取得し、強引に合併を迫る方法は米国ではあるかもしれないが、日本で通用するとは思えない。合併というのは、両社が十分話し合い、お互いのメリットを確認したうえで株式を持ち合ったりするものだ。こんなことがまかり通るなら、中堅スーパーの上場計画にも影響してくるだろう。その意味から今回の合併申し入れは断りたい」と十字屋の久保王房吉社長は声明を

出し、十字屋労組も「ダイエーの一方的な提携申し入れは企業提携・合併の基本である相互信頼の精神に反する」と反発し、納入問屋100社からなる十字屋会も全面的な十字屋支持を打ち出した⁽⁵⁾。理論上では、資本力によって、強引に十字屋を合併することができるかもしれないが、ダイエーは躊躇した。十字屋が提携・合併拒否声明を出すと、「あくまで円満な提携に持っていく。吸収合併などありえない。十字屋が絶対に反対というのであれば、ダイエーとしては手を引かざるを得ない。そうであれば所有株式を売却することになる」と当時ダイエーの入江義雄常務は述べた⁽⁶⁾。ダイエーは、十字屋の社員達を敵に回しての力の発動は、後に大きな問題になると判断したのである⁽⁷⁾。

ダイエーのケースに見られたような買収合併においてさえそうであるなら、「心と心の合併」を唱えてローカルチェーンの合併で設立したジャスコにおいてはなおさら、人心の一致と融合が重要な課題になってくる。

合併企業は、それぞれ異なった環境で働いていた人たちの集まりである。ものの考え方や判断基準も異なる。能力のレベルも、能力をはか

(4) 片山又一郎『ダイエー「盛」と「衰」の理論的研究』評言社、1984年、290頁。

(5) 『日経流通新聞』1976年11月10日。

(6) 『産経新聞』1976年11月25日。

(7) 『日本経済新聞』、1976年11月10日。

る物差しそのものも、給与、福利厚生といった待遇面も、企業によって異なっている。

最初に問題が生じたのはシロからであった。最も懸念していた人事や待遇を巡って混乱が発生したのである。一連の予想もしなかったトラブルでジャスコの発展の足取りは大幅に遅れた。「合併後の停滞のこの三年間は大きかった。多分、順調に行っていけば、今日二千億はよけいに売る企業規模になっていただろう」〔岡田、1983〕と岡田は当時を振り返る。5年後には大阪から東京へ本社を移すという構想もかなり遅れてしまった⁽⁸⁾。

一般的に合併企業の人的な不調和は、待遇面に公正さや公平さを欠くことから発生する〔西村、1999〕。特定企業のエゴイズムが少しでも出たら、トラブルが起きるのは必至であり、合併後も深いしこりが残る。たとえ、公平を欠くことがなくても、そのような誤解が生じるだけでも、企業にとってマイナスである。

ジャスコが設立された初期に、最も重要な問題として、人事政策の一本化があり、合併後の新生ジャスコは小嶋千鶴子を中心に、長期的な視点に立って取りくんだ。

小嶋千鶴子は、ジャスコ元会長の岡田卓也の実姉として、内政面からジャスコを育て上げ、支えてきた功労者として、流通業界で知られていた。また、社員教育に熱心で、「教育のジャスコ」と評価される基礎を築いた。

合併によって、異質なものを一本にまとめるのは並み大抵ではない。小嶋は、人心の一本化に際し、社員ポストや給与などの待遇面について、徹底的な公正と機会均等の原則が必要だと痛感した。

公正さや公平さは、誰の目から見てもそれと分かる具体性をもつものでなければならない。そのためには、明確で制度的なものが必要であ

る。勿論、社員から見て納得できる制度でなければならない。これはオカダヤ時代からの小嶋の人事政策を支える基本的な思想であったが、合併事業を効力あらしめるものにするための人的融合という局面において、生きてくることになったのである。

公正さとは、能力に応じて、ポストや給与などの処遇をすることである。その能力を公正にはかるには客観的な物差しがなければならない。そこで、資格制度や登用試験制度が活用された。これによって、合併前の三社の社員達の能力が再評価され、その能力に基づいた人事配置が行われたのである。同時に、人材育成を企業の基盤におく新生ジャスコにふさわしい教育、能力開発の制度が確立された。すべての従業員に機会均等を保証したのである。自らの能力を向上させるために学ぶ機会を制度として確立し、それによって、高められた能力に応じて処遇を受けるという仕組みが、出来上がっていく。

さらに、連邦制経営で事業の輪を広げて全国チェーンを構築していく際に、店舗数を増やすだけでは、意味がない。肝心なのはその店舗を運営する経営人材がいるかどうかである。他社に抵抗できる経営人材がいなければ、せっかく取得した店舗もやがてその地域から消えてしまうかもしれない。従って、店舗の拡張と経営人材の不足という矛盾を如何に克服していくかが急務となった。

以上を背景に、ジャスコはこの時期から人事面や経営面の難局の打開策を打ち出すことになった。出店戦略の転換〔李、2004a〕以外に、売上や店舗資産などの物理的なメリット以上に、経営ノウハウと人材を重視するようになった。

人材戦略については主に二つの方法で展開された。ひとつは独自の人材育成戦略であり、もう一つは連邦制経営戦略の推進で、現役の経営

(8) イオン本社を大阪から東京圏の幕張へ移転したのは

1994年である。

人材を確保しようとする。以下、ジャスコの人材戦略の展開を見てみる。

3. 独自の能力開発戦略による人材育成

ジャスコの人材開発戦略にはユニークな特徴がある。過去の人事においての不調和もその原因なのかもしれないが、ジャスコの戦略の特徴は公正性や自主性の尊重、そして人事と教育が連動していることである。教育制度と資格制度が結びつき、人材を短期的かつ計画的に育成していくという考えである。

まず、公正性については、これが合併戦略をとってきたジャスコにとって特に重要である。公正性がなければ、合併は成功せず、合併が成功しなければ、提携・合併を唱えてきたジャスコという企業の存立基盤が失われる。

ジャスコでは合併するに際して、人事の公平を期するために人事登用制度を実施して、ランク付けする方法をとっていた。実力さえあれば、被合併会社の社員もジャスコの社員と同様に、重要なポストにつけるようにしたわけである。合併に伴う人事は不公平になりやすいので、その弊害を除くためのものであった。ジャスコでは、誰に対しても、自分がやりたい仕事について自発的に教育を受け、それによって資格を取る。そして資格を取ればその資格によって昇進し、さらには高い教育を受けて、次の資格を目指し、それを取得してさらに昇進していくというように、教育と人事が完全に結合しているものであり、そこにジャスコの自主性と公正性の原則がはっきり生かされている。教育制度と資格制度が結びつき、人材を短期的かつ計画的に育成していくのである。

自主性の尊重については、「目標管理の理論を持ち出すまでもなく、動機づけという点で最も効果的なのは自分の目標は自分で立てることであり、それがまた生きがい、働きがいにつな

がる。チェーンストアがここまで発展した大きな原因のひとつは、お客が店内で自由に自分の好きな商品を選ぶことができるという選択範囲の拡大に求められる。従業員の場合も自主的な選択の許容範囲が広ければ広いほど、自主的に仕事に取りくむようになる。今日のように社員の知的レベルが上昇してきている場合には、このことは特に重要であり、それがジャスコの場合、自分の進路は自分で選び、そのための教育を受けるというシステムとなって具体化している。また資格を取ることによってそれに合わせて昇進、昇給してゆくという資格制度は賃金も自分で選ぶことを意味している」と小嶋は説明している[小嶋、1997]。

従来の流通産業における人材教育は、「企業に溶け込ませる教育」、「企業への忠誠心を養うための教育」が主眼であった[吉田、1985、158頁]。しかし、競争がますます激しく進行する中では、単なる「忠誠心」や「やる気」に依存するだけでは勝ち抜けない。従業員の実力、技能が必要である。特に戦後の日本小売業界は、余剰労働力の受け皿という役割を果たす中、未熟練労働者の集団といわれるほど、実務教育はあまり行われていなかったし、チェーンストアのような新しい業態についての体系的な教育を受ける経営者は少なかった。そのために、小売業の従業員に対する社会的期待度は低かった。しかし、三社が合併して、全国チェーンの展開を目指してきたジャスコは独自の人材育成戦略を打ち出し、社会的期待度を高める一方、大きな目標に応じて仕事ができる能力を開発していくことにしたのである。

以下では、ジャスコの独自の教育体制と人事制度に立ち入って分析する。

まず、資格について言えば、入社すると全社員に1級が与えられる。しかし、自動的に与えられるのはここまでで、その後の資格は入社1ヵ月後に行われる社員2級試験に始まる登用試

図2. ジャスコの教育体系図

資格	階層別教育	技能教育										ジャスコ大学・大学院	経営者教育	余暇活用セミナー	教育ファンリテイシステム										
参加 エグゼキティブコース	新参事セミナー	OJT教育（マナー・ジメメント・仕入れ・販売・演出・接客・商品知識・その他実務能力）	販売コンクール・POPコンクール・陳列コンクール（商品別）	商品知識強化セミナー（商品別）	2期						経営幹部育成(AMP)	ケブナートリゴーセミナー MTDセミナー 社外戦略政策セミナー 国内外留学 海外セミナー	通信教育・書籍幹旋・公的資格援助	自由参加海外セミナー	日商販売士1級	資料室・陳列技術向上セミナー・ファミリートレーニング	マニユアル・視聴覚教材開発・トレーナー養成	中途採用者オリエンテーション							
副参事 シニアコース					新副参事セミナー	販売士1種 販売士2種	グリッドセミナー	日商販売士2級																	
主事 ジュニアコース	副参事候補セミナー				販売士3種	商品部員候補 トレジャー候補 エドゥケーター候補 SC管理者候補 開発委員候補 店長候補 営業企画委員候補 IN社員候補			初級育成(JMP)	商品部員候補 トレジャー候補 エドゥケーター候補 コントローラー候補 在庫コントローラー候補 開発委員候補 営業企画委員候補															
	副主事				新副主事セミナー （目標による管理）														販売士4種						
社員3級	社員3級セミナー、 作業割当、OJT、 リーダーシップ	販売士5種	1期	商経Ⅲ	経理担当者	秘書	POP担当者	チエツカ	店事務担当者	商品管理担当者					日商販売士3級										
社員2級	社員3級セミナー、 オリエンテーション	販売士6種																	商経Ⅱ	経理担当者	秘書	POP担当者	チエツカ	店事務担当者	商品管理担当者
社員1級	オリエンテーション																								
入社前教育																									

出所：『ジャスコ三十年史』、『ジャスコの経営』より、筆者作成。

験で自ら獲得していかなければならない。この試験は副主事までは筆記試験、面接試験、日常の勤務状態を評価した人事考課の三本立てで行われ、年に1回のチャンスである。従って、毎年1ランクずつ順調に合格していけば、入社後3年目には副主事になれる。

社員2級からこの副主事までは毎年1段階ずつの昇進であるが、その後は主事を飛び越えて副参事へ特進するチャンスが与えられる。すなわち、副主事が受ける試験は主事登用試験ではなく、すべて副参事登用試験であり、A、B、C、Dの4ランクに評価される。そしてAランクの者は副参事に、B、Cランクの者は主事にそれぞれ昇進し、Dランクの場合は副主事に据え置きということになる。

次に副参事から参事への昇格であるが、登用試験の受験資格を得るには副参事を最低3年経験しなければならない。ただしそれだけでは不十分で、所属事業部の本部長の推薦がある。その推薦も、まず受験1年前に参事候補として発表され、受験までの1年間に厳格な業績評価が行われる。そしてその結果、推薦に値すると判断されれば、正式の参事候補として取締会に推薦され、そこで行われる面接試験と論文試験に合格して初めて参事になることができる。

そして各人はそれぞれの資格に応じた階層別教育を受けるのであるが、副主事以上はジャスコ大学での教育を受ける。ジャスコ大学の受講に当たっては、図1で示されているような店長候補、商品部員候補、その他いくつかのコースの中から自分の取りたいものを選択する。換言すれば、副主事になった段階で各人が今後の仕事の進路を決めるわけである。例えば店長になりたいと思ったら、ジャスコ大学での店長候補コースを選択し、修了後、最終試験に合格しなければならない。ただし全員が希望のコースを選択できるわけではなく、それぞれに定員があり、社内大学のジャスコ大学入学式試験という

形で選抜される。

従って店長になるためには、副参事の資格を取り、ジャスコ大学の店長候補育成コース入学試験に合格し、そのコースを修了しなければならない。ここで初めて店長候補として、つまり店長有資格者として認められる。これは商品部員、開発部員などについても同じである。

この資格は部長、課長といった職位とどう関連付けられているのであろうか。この点については一応、主事で中規模以下の店舗の店長、店の販売課長、副参事で各事業部の部長、課長、大規模店舗の店長といったところであるが、ただしそれぞれの資格をもっていれば必ず店長、部長、課長になれるわけではなく、あくまで必要条件にすぎない。

また、ジャスコは1974年から「販売士制度」を実施し始めた（図1と表2を参照）。これは販売のプロを育てるための制度である。ジャスコの販売士は、6種から1種に分かれているが、衣料品を例にとれば、6種は婦人肌着の商品知識の販売技術をマスターしたものに対して与えられる。5種は紳士肌着と婦人肌着、4種は肌着、紳士服といったグループ全体をカバーできるものである。3種、2種は衣料品全体、1種は、マーケティングの知識・技術を持ってカバーできる人、というようになっている。階層別でいえば、1種が店舗運営クラス、2種は店長、3種が課長、4種が主任、5種以下が売場担当者である。この制度はプロフェッショナルな販売技術をもったプロの販売員を育てること、労働省認定を目的としており、の社内検討制度として、日本電装に次いで、流通業としては最初に正式に認められた。

「事務管理士」制度というものもある。事務管理士はA,B,Cの3ランクに分けられていて、Aは、数字が読み取れて、コンピュータの基礎が分かるかどうかである。Bでは、諸税法、商法の知識があるかどうかである。Cランクが最

上位で、ファイリング、システム設計などが入っている。

また、ジャスコは毎年3月、実際の店舗を使って「販売コンクール全国大会」を実施している。これは全ジャスコグループから選抜された100名の販売員達が、実際の販売を競うもので、団体賞、最優秀賞、技能賞が与えられる。選ばれた販売員達がジャスコの牽引車となって、会社全体の販売力を高めることができると考えられている。

一方、経営者、並びに専門職の育成を目的として、ジャスコ設立後の1969年に、既に触れた「ジャスコ大学」が設立された。このような企業内大学は、小売業では最初のものであり、当時大きな反響を呼んだ。

このジャスコ大学には、ジャスコグループ全体で年間700人ぐらい入学するが、競争が厳しい。ジャスコ大学は、上級と中級に分かれ、その上は大学院である。入学するにあたっては、授業料の他に、入学金を払わなければならない。自分で金を払って勉強するから身につくというわけである。

初級では、大型専門店スポーティライフ、IN社員（海外派遣候補社員）、アシスタントバイヤー、エデュケーターなど職種に応じてコースがある。期間は一年である。全国二、三カ所に分散して教育が行われるが、そのほかにテキストによる通信教育、月一回のレポート提出が義務づけられている。終了時にレポートを提出し、合格すれば卒業が認められ、能力開発グループから人事グループヘリストが送られ、人事異動ではこれらの成績を参考にし、「公平に」任命されていくのである。

中級には、ジュニア店長、商品企画要員、商品部員、経営管理社員、システムエンジニア、IN社員など7つの職種別コースが設けられている。上級は、事業部長、商品部長クラスで、さらにその上に「ジャスコ大学院」（1976年設立）

がある。

ジャスコ大学院は、参事以上の資格を持つ人で、ジャスコ大学の中級コースを終了したものでなければ入学資格がない。期間は2年で、将来のジャスコのトップを目指す経営幹部を対象とした教育機関である。

このようにジャスコでは、自分がやりたい仕事について自発的に教育を受け、資格を取る。しかし、商品や店舗に商品政策、店舗政策が必要であると同じように、人材育成にも首尾一貫した政策がなければならない。

ジャスコには「人事5原則」という政策がある。それは、1. 公正の原則 2. 人間尊重の原則 3. 変化即応の原則 4. 合理性の原則 5. 能力開発の原則 である。

まず、第1の「公正の原則」については、小嶋千鶴子が「昇進ひとつ取ってみても、教育を受けるチャンスにしても、誰に対しても公正であり、機会均等です。社員自らが自己チェックできる制度から、自分が研修したものと、社会で求めるレベルが一致すれば、当然昇進なり、昇給のチャンスがあるというルールがきっちり決まっているからこそ、公正といえるのではないのでしょうか」と述べている[小嶋、1997]。これはジャスコが単一の企業ではなく、さまざまなレベルの小売業が集まって、連邦制経営の下で全体を形成しているために、人事の片寄りを防ぐ目的もあったのである。

第2の「人間尊重の原則」については、「小売業は人間くさい産業である」[岡田、1983]と、ジャスコは人間を通じて社会・地域に奉仕することを理念としてきた。

第3の「変化即応の原則」は、小売業は時代の変化とともに変わるもので、時流に適應することは、小売業が生き残っていくための必需の原則である。

第4の「合理性の原則」については、労働集約的作業および思考から、知識集約的な作業及び

表3. 昭和57～60年度採用実績

年度	大卒			専修・短大			高卒			計
	男	女	計	男	女	計	男	女	計	
1970	170	18	188	1	37	38	57	683	740	966
1971	138	7	145	0	29	29	37	593	630	804
1972	134	12	146	1	27	28	9	798	807	981
1973	217	21	238	0	19	19	0	639	639	896
1974	328	29	357	2	23	25	1	562	563	945
1975	409	33	442	0	20	20	4	605	609	1,070
1976	198	44	242	0	96	96	0	480	480	818
1977	304	89	393	0	228	228	0	384	384	1,005
1978	311	112	423	0	291	291	3	384	387	1,098
1979	293	136	429	0	496	496	0	216	216	1,141
1980	261	156	417	0	404	404	0	191	191	1,012
1981	427	155	582	26	371	397	0	206	206	1,185
1982	331	160	491	50	430	480	0	271	271	1,241
1983	376	65	441	4	343	347	0	365	365	1,153
1984	360	103	463	3	366	369	0	360	360	1,192
1985	302	105	407	4	343	347	0	271	271	1,025
1986	335	125	460	6	337	343	0	396	396	1,199
1987	298	156	454	8	316	324	0	507	507	1,285
1988	290	165	455	16	467	483	6	577	583	1,521
1989	220	180	400	6	334	340	0	350	350	1,090
1990	253	179	432	18	338	356	0	408	408	1,196

出所：『ジャスコ三十年史』より、筆者作成。

思考に変えていくことである。

第5の「能力開発の原則」については、旧来の小売業の知識、技術の水準では激変する小売業の機能を果たすことができない。そこで能力開発システムを積極的に開発し、制度化していくことである。

以上の5つの原則によってジャスコは、公正かつ客観的な人事登用と能力開発・教育が連動し、流通産業で最高水準かつ独自の制度を作り上げているのである。

独自の戦略で人材を開発するとともに、ジャスコも積極的に大卒を採用する。(表3参照)

設立された初期の在籍社員の学歴割合を紹介すると、流通業界の中で早くから大卒採用を実施したため、男子のなかで大卒は1970年から業界で最も高く、1970年の74.6%から、1980年代には90%台に達した。

また、女子も大卒・短大卒、さらに高卒の採用に力をいれていた。表4のように設立当初から、積極的に女子を採用し、早くも1974年に女子採用割合は75.6%の730人に達し、イトーヨーカ堂の167人、ニチイ161人を圧倒的に上回り、他産業と比しても、抜群の採用数である⁽⁹⁾。

一方、ジャスコでは各地域法人が積極的にパー

(9)『日経ビジネス』1975年7月31日付。

表4. ジャスコのパートタイマー数の推移

単位：人

1975	1976	1977	1978	1979	1980
2,134	2,637	3,991	4,304	5,033	5,771
1981	1982	1983	1984	1985	1986
6,117	6,746	7,277	7,700	8,012	8,242
1987	1988	1989	1990		
8,984	10,845	11,097	13,724		

出所：『ジャスコ三十年史』より、筆者作成。

トの受け入れとパートの社員化を導入している。(表4) 昭和50年代、女性の社会進出、高齢者の再就業、また勤労観が変化するなかで、パートタイマー、派遣労働者、アルバイトなど、就業方法の多様化が一気に進んだ。これを機に、パートタイマー制度について、その働き方、呼称、処遇などを見直し、「フレックス・キャリア社員制度」を導入したのである。

生活産業といわれる小売業の場合、社会人として、あるいは消費者としての経験を積んだ人達の能力の再活用は極めてメリットが大きいという考え方から採用されたものである。社内で行われる販売員コンクールでも、こうした人達が、生活経験を生かして、接客、商品知識、生活知識などの面で、若い社員達をリードして活躍できる。さらに地域ジャスコで就業しているということで各地域のジャスコのシンパになってくれるし、また地域とのつながりという面から見れば、消費者のニーズを反映できるし、企業と地元消費者との架け橋になると考えたのである。

具体的に、従来のパートタイムを「フレックス社員」と「キャリア社員」と呼び、フレックス社員はいままで以上に業務の繁閑に対応して

勤務可能なもの、キャリア社員は専門能力の高いもの、あるいは管理・監督能力のあるものとした。なお技能、意欲で一定の条件を備えれば、フレックス社員からキャリア社員、さらにキャリア社員から社員登用への道を開き、処遇面でもそれにふさわしい対応をしている。

4. 連邦制経営による経営人材確保戦略

「いつの時代でも、人材は企業にとって最大の財産である。とくに人間とのかかわりが強い小売業にとって、優れた人材の確保は企業の盛衰に直接かわかる問題である」[岡田、1997、198頁]。

小売業は人を中心とした産業であるから人的能力と企業の発展の間に密接な関連があり、特に全国チェーンを目指す小規模の地方チェーンの合併によって設立されたジャスコは、急成長で発展し、短期間で全国チェーンの形成を達成するために、店舗の拡大と店舗の運営にあたる人材の確保を並行しなければならない。第3節で述べたような独自で人材育成する計画は長期計画であり、急速に規模拡大を成し遂げるためには、肝心な経営人材を短期的かつ計画的、効

率的に確保できるかどうかが目標達成できるかどうかの鍵となる。

既に述べたように、設立初期に打ち出されたジャスコの長期計画の二本の柱のうちで、出店計画はうまく行かなかったので、アンカーストア中心の計画から地方への出店計画に転換をした。もう一本の人材計画は新生ジャスコ内部で人事をめぐる不調和があって、さらに予想通りに業績が上がらなかったことなどを背景にして、人材戦略の方針を大きく転換したのである。ひとつは独自の人材育成方法であり、もうひとつは連邦制経営で、店舗を取得するのと併行して経営人材を確保することである。

ジャスコは「提携にしろ、合併にしろ、成否のポイントは『人』の問題である。店舗などは10年もすれば古くなるし、スクラップ・アンド・ビルドによって生まれ変わる。しかし人間はそう簡単にいかない。優れた人材があり、その上に信頼関係がなければ、『連邦制経営』をうまく機能させることは難しい」[岡田、1983年、55頁]というように、経営人材の重要性を認識し始め、独自の方法で人材を育成することを打ち出すとともに、連邦制経営戦略のメリットの一つが「人材確保」であることを意識しはじめ、「連邦経営がうまく行くかどうかの重要なポイントの一つは、連邦の構成要素である地域法人の経営を担っていくに足りる手腕のある『人』を確保できるかどうか」[岡田、1983]のように、もうひとつの人材確保計画を打ち出した。いわゆる連邦制経営戦略の展開による経営人材の確保である。

「小売業は、地域消費者に満足してもらうのが、最大の任務である。裏返せば、地域の消費者から支持されているかどうか、小売業としての最大な要素となってきます。非常に深い信頼を地域で勝ち得るには、やはりそこには信頼

されるべき「人」がいなくてはなりません」と岡田卓也[岡田、1983]が言っているように、地域から嫌われている人では問題にならない。地元を愛し、地元にくくしてきた実績を通じて、地元の人からも尊敬と信頼を得ている人でなければならない。対消費者の信頼関係だけではなく、出店においても、地元小売業反対の厳しい際には、三重県における岡田屋のように、地域に顔がきき、同業者との間に信頼関係のある人物がいるのといないのとでは、全く違ってくる。そして、ジャスコの共存共栄型ショッピングセンターづくりにあたって、地元への呼びかけで、むしろ積極的に入店してもらうという形での協力を得ることも、地域とのつながりが深い人物なら可能である。

「今日のように商業立地が変化し、消費が変わり、店舗の設備のイノベーションが進展している状況下では、店舗や設備の寿命は短くなっており、それほど不動産取得の面での合併のメリットはない。せいぜい、売却した時にどれだけの含みがあるかという以外に資産としての評価はない。むしろ小売業は人間産業であるという視点からは、合併後地域会社のトップとして連邦経営参加後大きな力を発揮してくれる経営者が存在することと、教育し直せばすぐに使える従業員が数多くいるという人的な面でのメリットの方が大きい」と1972年4月から1977年8月までジャスコ取締役を務めていた植田平八は当時のジャスコの、合併を通しての経営人材確保の努力に対する思いを述べている⁽¹⁰⁾。

ここで、扇屋ジャスコの例を取り上げて、ジャスコの連邦制経営戦略による人材戦略に立ち入りたい。ジャスコの大きな特色である連邦制経営について述べるに当たって、最も新しい地域法人である扇屋ジャスコ⁽¹¹⁾を取り上げるのは、そこにこの連邦制経営方式の特質が極めて明確

(10) 緒方知行『ジャスコの経営』日本実業出版社、1978年。

(11) ジャスコと扇屋合併後ジャスコ100%出資でできた

地域法人。扇屋はジャスコに全株を売却し、その代わりに、ジャスコの株を持つ。この比率は一对一の対等

に現れているだけではなく、経営人材の確保意識があったのである。

1976年1月、ジャスコは千葉県に本拠をおく扇屋との合併を発表した。扇屋の前身は呉服店で、創業者の安田栄司は扇屋呉服屋から独立して店を開いたのである。独立して、妻と二人で扇屋を始めたとき、僅かの資本と14坪、二階建ての小さな住宅兼店舗でスタートした。その時あったのは、若さと気力と、誠実に働いてきたという実績と経験だけであった。それが戦争という大きな出来事を挟んで、幸いにも、一度も前年対比を下回ることなく、戦後は10年間に40倍の売上高という成果を収める優良小売り企業であった⁽¹²⁾（表5を参照）。

表5. 扇屋の売上高の変化 単位：百万円

年度	売上高
1947	18.28
1948	55.15
1950	158.25
1951	229.39
1952	298.92
1953	373.58
1954	397.82
1955	459.04
1956	526.87
1957	623.35
1958	708.9
1959	788.95
1960	1,189.67
1961	1,713.04
1974	2,486.28
1975	2,720

出所：安田栄司『誠実親和』より、著者作成。

安田栄司が会長で、安田敬一が扇屋社長であった時代に、彼らは地元千葉市のJC創立者で、県内に広範な知己を持つ人物であったからこそ、

出店における地元調整やショッピングセンターづくりにおける地元小売業との関係づくりなどに、活躍することができたのである。

彼らは地域会社の経営者であるから、地域についてジャスコ本社より、よく知っている。地域に合った店舗づくり、地元の顧客に合わせた品揃えに努力し、また、地元企業という認識があるため、中央から進出してきて地元の売上を奪うというような地元業者の感情的な反発を招くこともなく、スムーズな出店が可能になった。さらに、合併される側、特に創業者は自分の育ててきた企業に切っても切れない未練がある。地域法人の経営者のかつての自分の企業に対する愛着を巧みに「利用」し、ジャスコ全体の成長エネルギーとしてジャスコグループの発展のバネにしていくのである。

一方、被合併企業の安田らが連邦制経営に共感し、提携・合併を決意した背景にはいくつかの要因があり、それがさらには彼らにジャスコの連邦制経営への参加に促した。

まず、本拠の千葉における大手スーパー、百貨店の進出による競争の激化という事情がある。千葉は首都圏でも有数の大型店激戦地区あり、ダイエー、イトーヨーカ堂、長崎堂、そごうなどの相次ぐ進出、地元でのライバルであるニューナラヤ、田畑百貨店の三越、西武百貨店との提携など、競争環境が極めて厳しくなりつつあった。

次に、扇屋の発展限界があった。「ローカルチェーン小売業にはその企業規模、力において大手のスーパー、百貨店に凌駕されるという競争上の限界とともに、顧客へのサービスという点で限界がある。例えば小売業の最も基本的な使命というべきよりよい商品をよりやすく提供することについていえば、良い商品の収集力、選択範囲に限界があり、低価格の実現に限界が

、である。

(12)この扇屋の歴史の詳細について、安田栄司 [1979]

『誠実親和』（非売品）と矢作敏行 [1997]『小売イノベーションの源泉』日本経済新聞社。

ある。だからよい商品を安く提供することを願ひ、そのために懸命の努力をしたとしても独力ではどうにもならないところがあり、これを打破するために合併に踏み切った」と安田栄司はいう [安田、1977]。

ジャスコグループに入ることがもたらすメリットとして、まず資金面でのメリットが大きい。銀行などに対する信用度が上がることで、店舗特に大型店舗の開発が可能になった。

次に、ジャスコがローカルチェーンの合併から出発した企業であることへの共感である。ジャスコももともと各経営者が自分の企業を捨てて合併に踏み切って設立された企業であるので、企業自体が合併しやすい体質をもち、ジャスコの経営者は自分の気持ちを理解してくれないはずがない、というわけである。

さらに、扇屋の安田栄司や安田敬一がジャスコとの合併に踏み切ったもうひとつの理由としては、岡田卓也への親近感をあげている。岡田屋と扇屋との間には安田栄司時代から中堅社員の人事交流や女子社員の相互研修などを通して友好関係があり、経営研究グループの互楽会の会員であり、岡田卓也と安田栄司は青年時代から互いにそれぞれの店を訪問したりした友人同士でもあった [矢作、1997]。そのため連邦制経営に共感しジャスコ入りを決意させるような信頼が生まれたのである。

以上のような背景があつてこそ、ジャスコはそうした人物を得たことが連邦制経営の成功の大きな要因である。経営陣以外に、すぐに使える大量の人材としての従業員を確保できるメリットも大きかった。

1976年、扇屋ジャスコでは、百人の社員をジャスコに出向させた。人件費はジャスコが負担した。扇屋ジャスコ本体にとっては、およそ三億円にものぼる大幅な経費削減である。

一方、ジャスコ本体にとっても、それまで第一線で活躍していたすぐ使える人が大量に確保

できたのである。彼らはジャスコで仕事をし、それを通じて、経験や販売知識を現場で広げた。

やがて扇屋ジャスコが店舗展開を始めたとき、それらの人達は、扇屋ジャスコに帰され、大きな戦力となった。

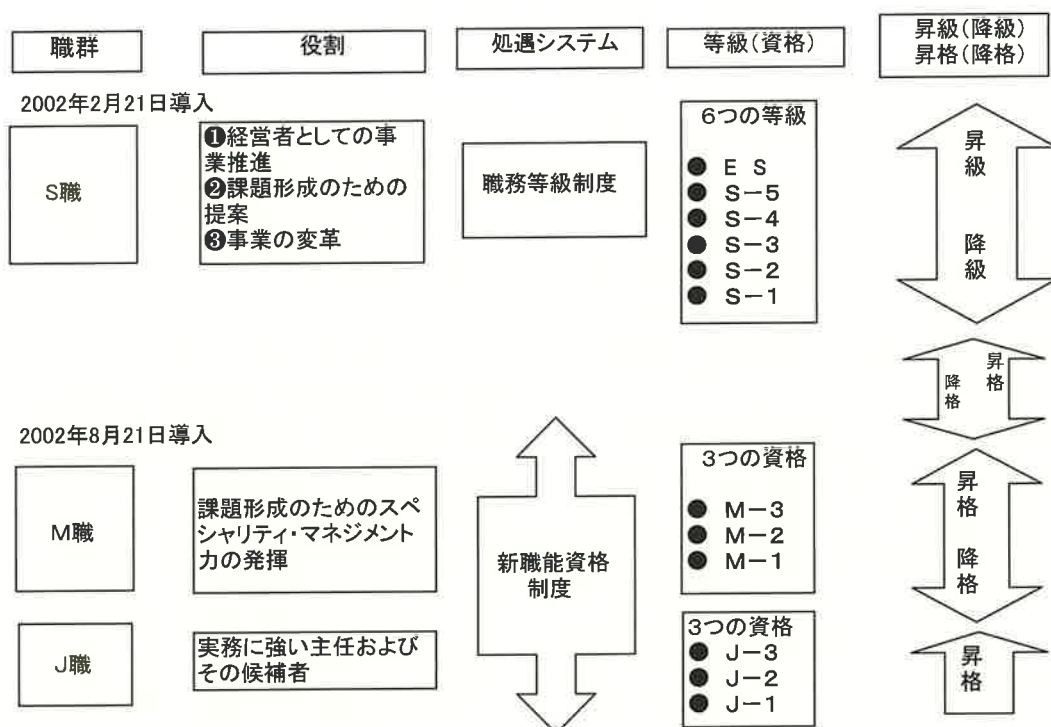
ジャスコ本体は、受け入れたらすぐに使える扇屋ジャスコからの出向社員たちに活躍してもらっている間に、未だ戦力にならなかった新入社員達をじっくり育てることができたのである。

扇屋との合併に続いて、ジャスコ連邦制経営に加わることになったのが茨城県最大の小売業伊勢甚グループである。伊勢甚グループは水戸の伊勢甚百貨店を中心に百貨店2店舗、「ジンマート」の店名でスーパーマーケットを38店舗、食品専門店「味の街」5店舗を有し、売上総額520億円で、茨城県小売業界での業績はトップにランクされていた優良企業であった。そして1977年8月に北陸の「いとはん」との合併も「店舗より人材が肝心」[岡田、1986、66頁]といったように、経営人材の獲得を主眼において展開したのである。ジャスコの提携・合併による人材獲得戦略について、岡田卓也の話を借りて結びたい。「店舗などはいずれ陳腐化するものだし、作り替えことも出来るが、人間はそうは行かない」[岡田、1986、68頁]。

5. 人材戦略の改革——成果主義による戦略的組織変革

既に述べたように、ジャスコは創業してから30年近くにわたって、人材開発戦略を人事戦略の骨格にし、人材・人事管理全般を運用してきた。しかし、21世紀に入ってから、グローバルリーダーの日本進出などを受けて、出店や業態と同じに、いままでの経営戦略の一環である人事・人材戦略を改革しないと、グローバルリーダーに対抗できないという危機意識をもつようになった。イオンはエブリデーローコスト

図3 幹部社員職能資格制度



を実現するために、コストについて、小売価格のうち、73～74%を占める「商品原価」と人件費や建設コストなどの「経費」を整理し、それぞれのコストを抜本的に引き下げようとしている。特に、人件費率をグローバルリテーラーと同じように引き下げていかないと勝負にならないと判断した。

しかし、従来の人材・人事戦略は近年いろいろな問題が出てきた(図2。ジャスコの教育体系図を参照)。ひとつは高齢化と高資格化にともなう従業員一人当たりの人件費の上昇である。もうひとつは、組織の官僚主義化と従業員の挑戦意欲の欠如であった。

そこで、2002年から、人事・人材戦略の改革を行っているところである(図3を参照)。この人材・人事制度改革の狙いは次の4点である。
1. 成果主義の浸透 2. 戦略と個人目標の融合 3. 個人と組織の契約概念 4. 総額人件

費管理強化である。図3で示されているように新制度は3つの職群(S職、M職、J職)に分けている。元の資格制度で参事以上にいる人達をS職に移行させ、仕事の大きさで賃金を支払う職務等級制度を導入した。まず、S職は、経営者としての事業推進、課題形成のための提案、事業の変革などを担う人と定義している。S職を一つの資格にして、さらにS職の中に6つの等級を設けた。担当する仕事が変わることで、等級は移動する。昇級、降級制度が可能になる。

次に、M職は、課題形成のためのスペシャリティ・マネジメント力の発揮を担う人達である。J職は、実務に強い主任及びその候補者という役割を担う人達である。

資格については、社員1級から参事候補という8つの資格を、M-3からJ-1の6つの資格に再編成している。M職については昇格もあ

れば降格もあるという形になっている。

新制度によって、昇級・昇格のスピードアップをはかっていく。従来、参事という資格に到達するのに制度設計上10年、実態としては20年かかっていた。新制度では、個人の努力次第で、6年でJ1からS職に到達することも可能になっている。

賃金体系は、いままでの年齢給を廃止し、基本資格給と等級の違いによる職務給で構成している。賞与は業績賞という形に変え、ほかの手当では廃止した。

最後に、フレックス社員（パートタイム）制度も、成果主義の方針で改革している。社員とパートタイムの違いは、労働時間の長短だけであるという方向に変え、採用、教育、配置、処遇は、すべて同様にしていくのである。

イオンの新しい人材・人事戦略は、成果主義の導入の範囲をパートタイム層までカバーし、「パートタイム」「社員」という雇用形態の区別をなくすことで、成果主義による戦略的組織変革を徹底していくことである。

6. 終わりに

本論では、戦後日本の小売経営革新の様相を究明するために、急成長しつつあるイオン株式会社を取り上げて、人材戦略などの側面についてから論証してきた。ジャスコの教育・資格制度と人材開発の特徴は、公正性や自主性の尊重、そして人事と教育とが連動していることである。ジャスコでは、誰に対しても、自分がやりたい仕事について自発的に教育を受け、それによって資格を取る。そして資格を取ったらその資格によって昇進し、さらには高い教育を受けて、次の資格を目指し、それを取得してさらに昇進していくことで、教育と人事が完全に結合しており、個々人がそれぞれの能力をアップさせることが、個々人の生活を充実させ、企業の目標

と従業員個人の目標との調和ができるという考えである。

さらに、独自の方法で人材育成するとともに、ジャスコは連邦制経営を軸に展開した提携・合併で店舗を運営する人材を確保する方法も採用した。特に全国チェーンを目指す小規模の地方チェーンの合併によってできた小売企業であるだけに、規模の拡大とその店舗をうまく営む人材の不足とのギャップが生じてしまうので、短期間かつ効率的にギャップを埋めるために、連邦制経営を軸に提携・合併戦略を打ち出し、提携・合併相手から経営人材を確保するのである。人材を短期的かつ計画的に育成していくために、提携・合併戦略で他社から優れた経営者を確保し、溶け合って一体になる「合金」の強さも、激変する21世紀の流通業に勝ち残る大きな武器となるかもしれない。

21世紀に入ってから、イオンは更なる発展を目指す「2010年ビジョン」を実現するために、上に述べた人材育成戦略思想の下で、新しい人事・教育戦略を導入している。この新しい戦略がもたらす効果について、引き続き研究し、次の課題としたい。

参考文献

- 石井淳蔵・嶋口充輝[1995]『営業の本質 伝統と革新の相克』有斐閣。
- 石原武政[2000]『商業組織の内部編成』千倉書房。
- 上原征彦[1986]『経営戦略とマーケティングの新展開』誠文堂新光社。
- 岡田卓也・矢作敏行[2001]「大転換期をむかえた日本の流通業」『生活起点』3月号。
- 岡田卓也[1983]『大黒柱に車をつける』東洋経済。
- 上田義朗・兼重智恵美[1995]「日本企業における女性経営者の一般的属性と経営理念

- (上、下)』『流通科学大学論集(流通・経営情報編)』第7巻、第2号。第8巻、第1号。
- 奥林康司[2003]「日本企業のトップマネジメントと企業統制」『int'ecowk 国際経済労働研究』第933号。
- 片山又一郎[1986]『ジャスコ「現場の英雄たち」』評言社。
- 小嶋千鶴子[1997]『あしあと』求龍堂(非売品)。
- 坂下昭宣[2002]「組織文化はマネジメント可能か」『国民経済雑誌』第186巻、第6号。
- 佐藤 肇[1974]『日本の流通機構』有斐閣。
- 嶋口充輝[1997]『柔らかいマーケティングの論理日本型成長方式からのお出発』ダイヤモンド社。
- 高嶋克義[2000]「営業管理様式の選択に関する新視点」『流通研究』第3巻第2号。
- 高橋 真[1998]「トップマネジメントの国際比較」『函大商大論究』第30巻、第2号。
- [1998]「リーダーシップの状況変革機能」『函大商大論究』第31巻、第1号。
- [1999]「戦略的リーダーシップについての概念の考察(1)」『函大商大論究』第32巻、第1号。
- 建野堅誠[1993]「わが国におけるスーパー研究の動向」田村正紀・石原武政・石井淳蔵『マーケティング研究の新地平』千倉書房。
- [1994]『日本スーパー発達史年表』創成社。
- 田村正紀[1996]『マーケティングカー大量集中から機動集中へ』千倉書房。
- [1999]『機動営業力 スピード時代の市場戦略』日本経済新聞社。
- 西村友幸[1999]「連邦型ネットワークにおける戦略的変革のマネジメント」『経済学研究』第49巻、第2号。
- [1999]「連邦型ネットワークの経営戦略と組織能力」『経済学研究』第49巻、第3号。
- 本田一成[1998]「スーパーマーケットにおけるキャリア管理の特質」『流通研究』第1巻、第2号。
- [2001]「マーケティング・マネジャーの人材開発」『流通研究』第4巻、第2号。
- 宮川 満[1995]「経営理念について」『立正経営論集』第27巻、第2号。
- 安田栄司[1977]『誠実親和』(非売品)。
- 矢作敏行[1981]『現代小売商業の革新』日本経済新聞社。
- [1997]『小売りイノベーションの源泉』日本経済新聞社。
- [2003]「チェーンストアの発展と商人たち(上)(下)」『経営志林』第40巻第3号、第4号。
- 吉田貞雄[1985]『ジャスコ「新」連邦制経営』ダイヤモンド社。
- 李 敬泉[2004a]「ジャスコの出店戦略の原型」『経営研究』第55巻第1号。
- [2004b]「ジャスコの商品調達戦略について」『経営研究』第55巻第2号。

