



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ジャスコ株式会社

— ふるさと別採用 —

昭和55年10月、全国の各大学に次のような募集要項が届いた。

「故郷での就職を考えておられるあなたへの提案『ふるさと別採用』

ジャスコグループは、地域の発展に貢献しつつ、あなたのヒューマンライフ設計が可能になる採用を常に考えています。ことしは、ジャスコ株式会社を全国5つの地域ブロックに分けた採用方式を実施します。もちろん、これまで通りとくに地域を限定しない全国ブロックの採用も実施します。あなたの出身地域を考慮した、ジャスコグループならではの新しい提案『ふるさと別採用』。さあ、あなたならどの“ジャスコ”を選びますか」。

採用を5つの地域ブロック（東北・関東・中部・近畿・西部）と全国ブロックの6つにわけ、入社後の異動地域をブロック内に限定するという「ふるさと別採用」のスタートであった。この募集要項には、次のような説明が続いていた。

「5年間は原則として地域を越えた転勤は行いませんが、5年後に、本人の希望等を考慮の上、ブロックを見直します。ただし、5年以内であっても、人材育成計画に従い他のブロックに勤務することがあります。『ふるさと別採用』は、いわゆる『本社採用・地方採用』とは異なり、どのブロックでも労働条件は同じで、昇給・昇進に格差はありません。6つのブロックのうち、2つまで希望することができます。」

この募集方式は、大きな反響を呼び、応募者はそれまでより3割以上も多くなった。

ジャスコの沿革と現状¹⁾

昭和30年代の経済成長の進展は消費者の購買力を高め、大量消費時代を迎えた。それに対し、メーカーと消費者をつなぐ流通業は、零細性が強くまた複雑な経路を持つことから「暗黒大陸」とも呼ばれ、改善の必要性が唱えられていた。このような機運を背景に、一方でメーカーによる流通経路の系列化が進み、他方で流通業自身による変革が発生した。その変革とは、セルフ・

このケースは、クラス討議の資料として用いるために、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授石田英夫の指導の下に、雇用職業総合研究所研究員永野仁によって作製された。ケースは経営管理に関する適切な処理または不適切な処理を例示しようとするものではない。1987年10月作製。

1) 流通業およびジャスコの歴史的展開については、川崎進一『スーパー業界』教育社、1977年、片山又一郎『「ジャスコ」連邦経営の秘密』柴田書店、1977年、および吉田貞雄『ジャスコ「新」連邦制経営』ダイヤモンド社、1985年を参考にした。

サービス方式によるスーパー・マーケットの出現と、そのチェーン展開である。例えば、ダイエーが神戸三ノ宮店をオープンしたのは昭和32年、西友ストアがひばりヶ丘団地に一号店を出店したのは昭和34年であった。

ジャスコの前身である株式会社岡田屋が三重県四日市市に、大衆向けの呉服を扱う店舗を構えたのは明治20年であった。戦後、岡田屋は、昭和34年の津市への出店を契機にチェーン展開に乗り出した。同社は、昭和42年には18店舗、売上高約115億円の規模に達していた。

チェーン展開をさらに推進することに対して、同社の岡田卓也社長は資金面での困難を感じていた。土地を購入し、建物を新たに建てるには膨大な資金を必要としたからである。岡田社長は、「無理をして自力で規模を拡大していくよりも、合併によって一大飛躍をすることのほうが、より現実的」と考え、機会があるごとに「一緒にやろう」と同業者に呼びかけていた。

昭和43年2月、岡田社長は、あるセミナーで同席したフタギの二木一（フタギカズイチ）社長に一枚の紙を渡した。「合併」と書かれた紙であった。思わず「どこと」と問返す二木社長に、岡田社長は答えた。「おたくと」。フタギは、兵庫県姫路市に本拠を置き、この時点で、26店舗、売上高約100億円のチェーン店であった。

やがて昭和43年6月、この構想にシロも加わることになった。シロは大阪府吹田市に本拠を置くチェーン店で、11店舗、売上高約100億円であった。シロの井上社長を加えた三者の話し合いの結果、まず三社による本部会社をつくり、そこで仕入れの一本化、管理方式の統一化を行い合併に進むことになった。

昭和44年2月、三者対等出資で資本金1億5,000万円の本部仕入れ機構「日本ユニテッド・チェーン株式会社（Japan United Stores Co.）」（通称ジャスコ 後に正式社名）が発足した。この社名は3社の全従業員から公募したものであった。ジャスコの会長には二木氏、社長には岡田氏が就任した。

岡田社長は、合併には「法的合併」、「組織の合併」、「心の合併」があると考えていた。法的合併とは形式的なものでやろうと思えばすぐできる、組織の合併とは企業の組織や諸システムの統一を行うもので多少時間をかければできる、最も難しくそして重要なのが人間同士の心が一体となる心の合併である。

心の合併を推進するために、岡田社長は3つの人事政策を実行した。第一は、公正な人事を行うための統一的な登用試験制度の導入である。これは人材配置を客観的な基準で行うためである。第二は、岡田屋やフタギ、シロの社員でなく、ジャスコ社員として採用した者を増やすことである。そのために、正式の合併前ではあったが本部会社設立の翌年から、ジャスコとして新入社員を採用した。そして第三は、フタギ出身者を岡田屋、シロの店舗へ、岡田屋出身者をフタギ、シロの店舗へ、また、シロ出身者をフタギ、岡田屋の店舗へという人材交流を積極

的に進めたことである。

このように合併によりジャスコはスタートしたが、その後も合併や提携は続いた。ただし、当初の合併と昭和47～48年以降のそれとはかなり異なっていた。当初の合併は、仕入れ・商品開発を始め、あらゆる面での本部集中を意図したものであった。それに対し、昭和47～48年以降のそれは、「連邦制経営」の名のもとに、集中と分散を組み合わせたもので、具体的には合併後、地域法人を設立するという方法がとられた。例えば、「山陽ジャスコ」、「大分ジャスコ」、「カクダイジャスコ」、「西奥羽ジャスコ」などである。

これらの地域法人は、合併後ジャスコの100%出資により設立されたもので、地域法人の社長には、合併前の企業の社長が事業を継続したければそのまま留任するのが普通である。また、従業員は勤続年数をそのまま引き継ぎ、地域法人の従業員となる。転勤がないことを見越して入社した従業員も多いので、地域法人の従業員となる方が、彼らにとっても望ましいことだったからである。つまり、地域法人を設立することにより、資産はジャスコと一体となるが、店舗運営は従来からの経営者と従業員があたることになる。

このような方法をとるのは、集中と分散の調和をはかるためであった。資金調達、従業員教育、商品開発などは本社が集中して担当する一方、地方の事情に精通した者が販売活動や店舗運営を担当する。実際、地域により消費のスタイルや生活文化がかなり異なっていた。仕入れについてみると、本部で仕入れた商品が原価供給という形で地域法人に供給されるが、地域法人でも独自に仕入れ活動を行っていた。つまり、地域法人の品揃えは、ナショナル・チェーンとしての商品と、ローカル・チェーンとしての商品が混じり合うことになっていた。このような品揃えの方法は、地域法人のみでなく、ジャスコ本体内も地域別に事業本部・事業部が設立されていたので、同様であった。

なお昭和62年2月末、ジャスコ株式会社は資本金144億円、国内店舗数169店、従業員数10,981人、うち男子5,868人（平均年齢34歳9カ月、平均勤続10年0カ月）、女子5,113人（平均年齢28歳0カ月、平均勤続5年9カ月）、さらに8,869人のパートタイマー（1日勤務時間8時間換算）を雇用していた。同社の昭和61年度の売上高は5,313億円（関係会社売上高を含めると7,460億円）、経常利益は237億円で、株式上場以来13期連続で増収増益を実現していた。業界内で比較すると、同社は、従業員数ではダイエー、イトーヨーカ堂に次いで第三位、売上高では西友に次いで第四位、利益額ではイトーヨーカ堂に次いで第二位の地位にあった。また、「連邦制経営」を特徴づける地域法人を含めた関連企業からなるジャスコ・グループでは、321店舗、従業員数約32,000人の規模であった。

人事管理の原則と制度

ジャスコには、教育・人事政策について5つの原則があった。

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

岡田会長は、その著書『大黒柱に車をつけよ』の中で、5つの原則について次のように説明した。²⁾

「私は、社員に対する最大の福祉は教育であると考えている。各自が教育を受け、それを身につけることは、社員自身がそれだけ成長することを意味するからだ。5つの原則はこの基本的な考え方から出てきたものである。

このうちの第一原則「公正の原則」は、当然すぎることではあるが、合併会社においては特に重要である。しかも、経営側のみならず、従業員側からみても『公正』でなければならない。そこで、公正さを現実のものにするために、客観的な物差しである資格試験にパスしなければ昇進できないという人事登用試験制度を設けている。」

ジャスコの人事処遇制度の中心には、資格制度があった。下位からその資格名を列挙すると、「社員一級」、「社員二級」、「社員三級」、「副主事」、「主事」、「副参事」、「参事」、「副参与」、「参与」、「理事」の順であった。資格に応じて教育訓練の体系が組み立てられていて、昇格するためには登用試験（昇進試験）に合格することが必要であった。

このような制度のもとで、新卒者は性や学歴にかかわらず、入社後まず「社員一級」に格付けされていた（ただし、初任給は学歴に応じて相場があるので、それに見合うような基本給が設定されていた）。社員二級への登用試験は、「ジャスコ販売士6種」または「ジャスコ事務管理士C種」のOJTを経過した後、すなわち入社後半年後に受験できた。その後、各資格に応じたOJTと試験を繰り返し、早い人では28歳で課長相当の「主事」につくことができた。

給与や賞与には人事考課の結果がかなり反映されるが、人事考課にあたっては上司と本人との面談が実施されていた。面談では、その期間の本人の業績、仕事への取り組み方、次の目標などについて話し合わせ、上司は人事考課点も告げるようになっていた。なおこの点数は、昇

2) 岡田卓也『大黒柱に車をつけよ』東洋経済新報社、1983年、p.154から引用。

給額や賞与額からも本人が確認できるようになっていた。

人事考課の面談とは別に、毎年1回の「自己申告」が実施されていた。これは本人の進路設定に役立てることを目的としたもので、上司の目に触れることなく直接、社長や人事担当常務に提出されていた。内容は資格により若干異なっていたが、転勤についての意識や多角化事業への考え方等も問うていた。

なお、部長、店長等の役職につくためには、職位に応じて決められている一定の範囲の資格にあり、「ジャスコ大学」のコースを卒業していることが要件となっていた。例えば店長は、参事・副参事・主事のうちジャスコ大学の店長コースを卒業した人の中から選ばれていた。ジャスコ大学には27コースがあり、社員三級になると応募できるが、入学倍率はいずれも約3倍であった。どのコースに応募するかは、本人と上司の話合いで決定されていた。

このような人事制度は、地域法人間には若干の賃金の差異があったものの、連邦制経営の範囲内で全て共通に運営されていた。

このような人事処遇制度について、同社取締役人事本部長 山岸氏（当時）は、次のように語った。

「日本の人事制度の特色として『年功制』が良く言われますが、当社では年齢や性に応じて給与が決まるという制度は、公正でないと考えています。なぜなら、年齢や性は、本人がいくら努力してもどうしようもありませんから。むしろ企業への貢献度や、本人の職務能力というような、本人が努力すれば達成できるもの、あるいは何とかなるものを物差しとするのが公正だと考えています。ですから賃金制度の中に、年齢給や勤続給というものはありません。

このような人事制度を創ることが可能だったのは、新しい業界で、従来からの伝統にとらわれる必要がなかったということが影響していると思います。また、短期間に急成長したので人材の採用がなかなか追いつかないという状況でした。そこで、能力主義、つまり職務能力の高い人を優遇し、同時に若い人材を早く育てるために従業員の教育にも力を入れたわけです」。

採用戦略の展開

ジャスコが大学卒業者の採用を本格的に始めたのは岡田屋時代の昭和38年で、最近数年は、毎年200～400人の大卒者を定期採用していた。しかし、大量の大卒者を採用しているにもかかわらず、大学生の就職希望企業のランキング上位には、ジャスコはもとよりチェーン・ストア業界の会社名は見あたらないという状態であった。

そのような状況のもとで、ジャスコは従業員の採用について、次々に新機軸を打ち出した。

昭和55年10月にスタートした「ふるさと別採用」、昭和57年1月の「35歳定期採用」、そして昭和59年7月の「ジャスコ・リエントリー制度」である。

昭和57年1月の「35歳定期採用」は、「プロ社員を求む」という新聞の求人広告からスタートした。35歳位の中高齢者を30人採用するというこの広告は大きな反響を呼び、二週間後の締切までに、1,030人の応募があった。同年5月に合格者の入社式が行われたが、合格者の年齢は29～48歳で平均38歳であった。その後、35歳定期採用は毎年行われたが、5回目以降は女子と外国人を対象としたものに変更されていた。

昭和59年7月の「ジャスコ・リ・エントリー制度」とは、女子従業員を対象とした再雇用制度であったが、いくつかの特徴のある制度であった。すなわち、①再雇用の要件として、退職後の期間や再雇用時の年齢制限がない、②育児等の都合を配慮して、初めはパートタイム勤務をし、その後、フルタイム勤務へと変更ができる、③幹部社員と見なされる「主事」以上の人で、出産後も継続的にキャリアを志向する人については、2年以内に復帰すれば、元の資格で処遇する、④制度施行前に退職した人や、他社を退職した人にも、制度が準用できる部分については準用し、門戸を解放する、などであった。

35歳定期採用とジャスコ・リ・エントリー制度について、山岸氏は次のように説明した。

「現在、チェーン・ストア部門の成長率は年間2～3%に低下しているので、多角化を推進しています。具体的には、『ブルーグラス』や『コックス』というカジュアル衣料や『ローラ・アシュレイ』という高級婦人服などを中心とした専門店事業、『レッド・ロブスター』や『グルメドール』などの外食事業、「日本ダイレクト」で展開しているストアレス事業（無店舗販売）、新体操などのレジャー・サービス事業、さらにマレーシアやタイなどの国際事業などです。35歳定期採用は、この多角化と密接な関係があります。と言うのは、このような新規事業では、チェーン・ストアで育った人ばかりだと、新しい発想がなかなか出ないので、うまく行かないからです。しかも他社の状況は、団塊の世代の人たちがポスト不足で、組織内で実力を発揮できないでいるようです。そこで、そういう人たちにジャスコに来ていただいて、チャレンジしてもらおうと考えたわけです。日本企業では中途採用ですと、定期採用の人の7～8割の給与というのが一般的ですが、当社では、即戦力で創業者的な人材、しかも専門的な知識や能力のある人ということで、定期採用のトップクラスに近い水準の給与にしています。

ジャスコ・リ・エントリー制度への登録者数は増加していますが、まだこの制度によって再雇用をした人はでていません。現状では、採用戦略の一環と言った方がよいかもしれません。実際、女子大卒者が、会社訪問の時に『再雇用制度はありますか』と聞いてきます。意欲も能力も高い人をできるだけ多く採用するのは重要なことです。ただ再雇用制度を実施するな

らば、ジャスコらしさを出したいと思っています。再雇用は、復帰時の技能度の判定さえできれば、自社出身者だけに限定する必要もないと思います。ジャスコの販売士制度は、この業界としては初めて労働省認定の社内検定制度となっていて、一応客観性もあるものだと思います。ですから、他社出身の人は、販売士の基準で評価すれば良いわけです。門戸をなるべく広く開いて、優秀な人材を採用した方が良いと思っています」。

5

「ふるさと別採用」導入の背景

昭和50年代前半には、一人っ子、二人っ子の世代が大学を卒業するようになり、親のいる地元就職したいという“Uターン”希望や、地元でなくともその周辺でという“Jターン”希望が、増加していた。

10

岡田会長は、『大黒柱に車をつけろ』の中で、次のように説明していた。³⁾

「ふるさと別採用の発想は、『連邦制経営』の考え方の延長線上から出てきたものである。地域産業である小売業では、一番その土地のことを知っている地元の人が、将来もそこで幹部となって経営していくのが望ましいと思う。かといって、転勤エリアをあまり狭くすると、組織が硬直化してしまうので、関東地方、あるいは近畿地方といった形で、ある程度エリアを広げている。

15

一般には、全国ブロックを希望する学生の方が、地域ブロックを希望する学生より質が高いという、独特の日本人観のようなものがあるが、果して本当にそうなのだろうか。もしそうであるならば、今後の人事政策も検討し直さなければならないが、私の感じでは、両者に大きな差はないと思う。」

20

この制度の導入時の人事担当責任者である山岸氏は、ケース・ライターに次のように述べた。

25

「従業員の採用を有利に行うためにどうすればよいかということがこの制度のねらいであるのはもちろんです。それ以外のねらいとしては、ジャスコ拡大に伴う欠点を除去しようとしたことです。

日本の大企業は、人事管理の機能をラインが多く担っています。それは従業員の異動が事業部内を中心ということからもわかります。ジャスコは合併企業で、人的な融和を計ることが必

30

3) 岡田卓也『大黒柱に車をつけよ』東洋経済新報社、1983年、p.149から引用。

要だったので、本社の人事が主導的に従業員の採用・教育・配置を行ってきました。その結果、ライン長の人に対する関心を弱めてしまったようです。また、従業員のロイヤリティがラインに向かなくなってきたようです。昭和50年代の低成長期に入ってから、こうしたことに対する反省が生まれてきました。そこで地域に密着した従業員を作り出すことにより、ライン長の人に対する関心と責任をもってもらおうと考えたわけです。連邦制経営に不可欠な、分権化の方向が背景にあるとも言えるでしょう。

全国社員と地域社員で、昇進限度の差を設けていないのは、そのことを明確に決めると従業員の意欲の点で問題が発生するかも知れないからです。この制度の地域ブロックの範囲は狭くありませんから、実際にはかなり転勤することになります。ただ、全国ブロックと地域ブロックでは、例えば店長になれる確率をとっても異なっています。関東ブロックだと約30店舗です

10

ので、店長のポストも30しかありません。それが全国ブロックでは店長のポストが10倍の約300に増えます。つまり、関東ブロックの人は30のポストしか目指せませんが、全国ブロックの人は300のポストを目指します。全国ブロックの人の方が昇進が早いということはあるでしょう。

それから、例えば三重県は中部ブロックと近畿ブロックの両方にまたがっているように、いくつかの県については2つの地域ブロックの所属としています。これは、採用時にブロック間にアンバランスが発生しそうな時に、調整できる余地を残すためです。例えば、近畿ブロックの希望者が少ない時は、中部ブロックの採用を増やしそのうち、三重県の人は近畿ブロックにまわってもらうというような調整です。

この制度を、現時点で新入社員以外、つまり既存社員に適用しないのは、多角化を推進していることと関係があります。新規事業は、まだ創業の段階ですから、あまり個人の主張が強過ぎると、事業展開に支障がでるかも知れないからです。これからの事業のいくつかは、次代の本業としての柱になってくれば、方向づけが可能になり、かなりの従業員に制度が適用できるようになるとは思います。

確かに、30歳代後半くらいから住宅や子供の教育問題などで、転勤をいやがる傾向が出てきます。同時にこの年代から昇進の差がでて、将来に対する見極めもできますから、転勤をした

25

がらない人が出てきます。人事としては、転勤拒否があるのでこのような制度を使うというようにはしたくありません。緊急性が高い場合は、人事の運営上で対応ができますから。ただ、将来65歳位までの雇用が一般化した場合、55歳位からは地域勤務という制度が、必要かも知れません。」

昭和61年8月、同社の人事第一部部長、古市氏は、次のように説明した。

「良く誤解されるのですが、ふるさと別採用は『限定勤務地制度』とは異なります。と言う

のは、この4月に施行された『男女雇用機会均等法』で、性を基にして男女間の労働条件や能力開発機会などに差をつけてはいけないことになりました。しかし、現実には女性の仕事に対する意識が低い場合があり、同一の条件で処遇することは困難だと感じている会社もあります。そこで、限定勤務地制度を導入すると、女性の多くは転勤のない地域社員を選ぶこととなります。そして、男女でなく転勤可能か否かという基準で差をつけていると主張するわけです。つまり、男女間の格差を正当化するために、限定勤務地制度を使うケースが多いようです。

ふるさと別採用は、その名が示すように、あくまで会社としての採用力を強めることが目的です。ですからその対象者は大卒の新入社員で、地域ブロックでも全国ブロックでも同一の処遇、地域ブロックの範囲が広いなどの特徴があります。ただ、全国と地域では与えられる仕事の範囲が異なりますから、結果として差がつくことはあると思います。例えば、地域のバイヤーでは商品の買付けはできますが、どんな商品を開発したら良いかという企画は本社でないとできません。もっとも、人材育成計画上必要な場合はブロックを越えて異動させることができます。この制度を導入したのは、第一次石油危機後しばらくたち各社の採用者数が回復した時期です。その中で、応募者を増やし、大きな母集団から従業員を選抜したかったので導入したわけです。

この制度は、学生にとっては生まれたところを拠点として勤務できるという魅力があり、一方、長男長女社会で就職に対する親の影響力が増してきて、親の支持も得やすい制度であったと思います。また当時は『ふるさと』に対する憧れもありましたので、『ふるさと別採用』というネーミングの良さは、アピールしたと思います。」

3年後のふるさと社員

『日本経済新聞』は昭和59年3月、「サラリーマン」の欄に、ジャスコのふるさと社員の入社3年後の様子を報道した。⁴⁾

仙台のジャスコ衣料統括本部東北第二商品部のバイヤー、高守氏（当時25歳）の入社は昭和56年春だが、ジャスコを選んだ大きな理由の一つが、ふるさとで勤務できるということだった。「自分の選択は間違っていなかった」。高守氏は、しみじみとそう思っていた。昭和55年9月、立正大学四年生の高守氏は新調したばかりの紺のスーツを着込み、まずダイ

4) 『日本経済新聞』1984年3月9～10日、および3月12～13日から引用。

エー東京事務所へ出かけた。「ぜひまた来て下さい」との返事。夕方、神田のジャスコ本社へ回った。ここでも感触は悪くなかったが、それよりも「今回から『ふるさと別採用』制度を採用入れます」という担当者の言葉が妙に残った。

高守氏がこの制度に心を動かされたのにはわけがあった。その年の5月、宮城県泉市の実家で突然、母が倒れた。初めは盲腸だというので安心していましたが、腹膜炎を併発して一時は危篤状態。何とか持ち直したものの、それ以来ずっと、入院したままだった。

父も母も高守氏に「帰ってきて欲しい」とは言わなかった。しかし、黙っていても「できれば……」という気持ちは痛いほど伝わってきた。8つ年上の兄は横浜で働いていた。そばにいてやれるのは自分しかいなかった。

10月になって会社訪問解禁。高守氏は一日にジャスコ、二日にダイエーを訪れた。ともに一次、二次面接は合格。ジャスコからは「学長推薦状と健康診断書を送って下さい」と言われた。街はもうすっかり秋の気配。友人たちは次々と「内定先」を決めていた。

「ダイエーにするかジャスコにするか」。下宿先の東池袋のアパートの近くをぶらつきながら何度もつぶやいた。ふと一台の公衆電話が目についた。ダイヤルを回して、ダイエー人事部につながると、高守氏は思いきって告げた。「母が病気でどうしても実家へ帰らなければなりませんので、申し訳ありませんが辞退させていただきます」。

ジャスコに入社が内定した高守氏は、会社からのアンケートの勤務希望地欄に「第一希望、泉店（宮城県泉市）。第二希望、塩釜店（同県塩釜市）」と書き入れた。東北ブロックといっても青森から新潟までと広い。ブロック内ならどこへ行かされても我慢するつもりだったが、できれば実家に近い方が、病気で入院中の母を見舞うにも都合が良かった。

卒業が近づいた56年2月、会社から「泉店勤務を命ず」の封書が届いた。うれしくて、泉市の自宅に電話した。「そうか、よかったなあ。青森や新潟じゃ意味ないものなあ」。受話器の向こうの父の声は、心なしか震えているようだった。

泉店は実家から歩いてわずか5分の距離。買ったばかりの車を自慢したくてマイカー通勤をしたが、2つある信号に引っかかると、歩くより時間がかかるほどだった。新入りの高守氏は紳士服の担当になった。見るもの聞くものが物珍しく、大張りきりの毎日だった。半年後、塩釜店へ転勤。家から車で25分、ここも自分の庭みたいなものだった。

1年半後の昨春、仙台にある衣料統括商品本部東北第二商品部に移り、以来、店舗内店舗の「ショップ」を担当していた。ヨーロッパから紳士用カジュアルを仕入れ、東日本にある14店に売り場のレイアウト、価格などの指示をする仕事だ。ポストはアシスタントバイヤーからバイヤーに昇格、責任も重くなった。

両親と妻、そして生まれたばかりの長女。一家5人がいつも一緒に暮らせる幸せは、何もの

にも代えがたいと思っていた。雪のしんと降りしきる夜、会社を終えて帰る時、遠くから家の灯が見えるとほのぼのと心が温かくなった。

しかし、その一方で、ふと心に疑問がわくことがあった。「今のままで、本当にいいのか…」と。一番気がかりだった母の病気は病院での手術が成功、入院は長引いたものの今ではすっかり健康が回復した。そうなると父も現金なもので、たまの晩酌でメートルが上がると「男は日本中、いろんなところへ行って働くのも勉強なんだぞ」などと言い出したりしていた。かたわらの妻も「私はどこへ転勤してもオーケーですよ」とハッパをかけたりしていた。

ブロック変更のある入社5年以降について同期と話し合ったことはなかった。先輩は全員「全国」社員だから相談もできなかった。そんな中で高守氏は、「若いうちはふるさとにしがみついているだけで、全国、いや世界をまたにかけて活躍するような野心を持つべきかもしれない」と考え始めていた。それが「母病気」を配慮して初任地を自宅近くにしてくれた会社にこたえる道かもしれないと考えていた。

ジャスコ浜松西店に勤務する山本氏は、「森の石松」で知られる静岡県周知郡森町の出身であった。中央大学文学部卒業だが、文学ではメシは食えない。旅行や音楽鑑賞が好きだったので、旅行社や楽器メーカーに就職しようと思っていた。日本楽器や河合楽器という楽器メーカーがふるさとの近くにあったので、長男の山本氏としては好都合と考えていた。

就職シーズンを迎えた9月下旬、大学で四年生向けの企業説明会があった。「流通もおもしろそうだな。」友だちと連れだって、気楽な気持ちでジャスコの話聞いた。

「わが社は能力主義。昇進も試験で決まります。私の上司は、一緒に昇進試験を受けた女性であります。私はこの試験に落ちたおかげで、今では毎日いじめられています。」ユーモラスな担当者の説明に、会場は爆笑のウズ。山本氏も、一緒に笑いころげながら、この「能力主義」に強くひかれていた。

それでも会社訪問に行き「ふるさと別採用」の話聞いた時は面くらった。「サラリーマンに転勤はつきものなのに、おかしなことをする会社だ。」ふるさとで働けたうえ、待遇に差がないのなら、それに越したことはない。山本氏はちゅうちょすることなく、「中部ブロック」の地域社員を希望した。

愛知県の豊橋店が最初の勤務地だった。静岡県の実家にあまり近い所に決ってビックリしたが、実家からは通えないのでアパートの一人暮らし。半年後の56年9月、現在の浜松西店のオープンと同時に転勤。

「もうちょっと近かったら良かったのにねえ」と、母はぜいたくなことを言うが、両親と同じ県内にいるというだけでも山本氏の心は軽くなった。今も両親と一緒に暮らせるわけではな

いが、「いざ」という時は車をとばせば40～50分で帰れる。

「3人きょうだいですが、姉はすぐ近くで小学校の先生をしているし、両親と同居している妹は掛川市の会社勤め。その気になれば親子5人がいつでも“全員集合”できるんですよ」。大学時代の山本氏は新聞配達のアルバイトをしていた。だから帰省できるのは年一回だけだった。近くに住むことは遅ればせながらの親孝行だと思っていた。

「オイ、山本じゃないか」。突然、お客に声をかけられて振り向くと、中学時代の懐かしい友の顔があったりする。時には名前も思い出せないような古い知合いにバッタリ合うこともある。これも「ふるさと勤務」なればこそだ。

それでも以前は不安に思ったものだ。「地域社員でも本当に出世できるのだろうか……」と。

ふるさとへ帰れた、と喜んでいた山本氏も、売り場に立つとすぐに商売の厳しさを肌で感じた。地域によって食生活や習慣が異なるため、品揃えが違ってくるケースが多いのだ。

「例えば、肉ジャガ。関西では牛肉とジャガイモを煮るんですが、浜松では豚肉なんです。だから肉ジャガ用に、とって牛肉を並べても売れるわけがないんです」。

山本氏の担当している子供服でいうと、愛知県では男の子は冬になると長ズボンをはく。だが浜松は東京風で、半ズボン。こうしたことは地元出身者でないとすぐにはわからない。

カレーやスキヤキに豚肉を使うのは関東風だし、「タイよりコイ」は長野。「贈答品に納豆」は水戸だ。学校教材でも、東北で使う鉛筆はB、九州は2B、ノートも東北はB5版、九州はB5版とA5版が半々。クレヨンも東北の一部だけで、あとはクレパス……といった具合。

景気回復がいまひとつで、客のサイフのヒモが固いだけに、知合いを通して情報のネットを張ることが重要だ。学校や会社で運動会があると聞けば、ガムやチョコレートを大量に仕入れる。村祭りならいなりずし用の油揚げだ。前もって用意しておかないと品切れになって、売上げのチャンスをみすみす逃してしまう。そこに地域に密着した「地域社員」の存在意義がある。

浜松西店の二階には子供・ベビー用品売り場があった。山本氏はここの主任だ。部下は女子社員3人とパート6人。「前にいた主任さんは関西出身の人で、言葉も良くわからないことがあった。でも、山本主任は地元の人だから、方言でも話が通じるし、とても働きやすい」と部下の評判も悪くなかった。

春の異動シーズンが近づいて、先輩や「全国社員」たちは落ち着かない。「おまえ、今度は九州らしいぞ」。「まさか、せいぜい大阪どまりにしてほしいよ」。

以前は、こんな会話を聞くと、何だか自分だけ取り残されたような気になったものだ。しかし、今は平気で聞き流せるようになっていた。スーパーには自分たちのような「地域社員」が必要なこと、従って会社が昇進・昇給に差をつけないのも理にかなっていると、わかったからだ。

店内の事務室には「商業を通じて地域社会に奉仕しよう」という社是が張ってある。山本氏は最近になってやっとその意味がわかりかけてきた。

大学生活を送った東京には何でもあった。何より生活が便利だったし、「文化」があった。そして今、流通という仕事を通して、ふるさとの生活や文化にいくらかでも貢献したい、と山本氏は考えていた。

5

5年後のふるさと社員

昭和61年1月、高守氏や山本氏が入社して5年が経過しようとしていた。彼らはおおむね、「社員三級」から「主事」の範囲に到達していた。ジャスコ人事部では、入社5年後のブロック見直しのために対象者全員にアンケート調査を実施した。彼らのブロック変更希望を聞くためであった。ブロックの変更はアンケートを基に、事業部の人事部長または人事課長と一対一の面談を経て決定することになっていた。同様のアンケート調査は、翌年の昭和62年1月にも57年入社の人を対象に実施された。

10

この2回のアンケートの集計結果は、次のようなものであった。

15

表1は、所属ブロック別に配属先の事業本部・事業部を見たものである。この表から明らかのように、全国ブロックの人は全国の事業部に分散しているのに対し、地域ブロックの人はその地域内にある事業本部にほぼ8割以上が配属されていた。

表1 所属ブロック別の配属先

表側 表頭	所属ブロック 事業本部	表1 所属ブロック別の配属先 (%)										
		合計	本社	奥羽	宮城岩手	北関東	首都圏	東海	三重	近畿	兵庫岡山	無回答
昭和 61 年 調 査	合計	100.0	3.5	5.5	12.1	3.1	7.3	15.6	8.7	25.3	18.3	0.7
	全国ブロック	100.0	9.3	5.3	8.0	4.0	12.0	32.0	8.0	8.0	13.3	-
	東北ブロック	100.0	-	22.5	67.5	-	10.0	-	-	-	-	-
	関東ブロック	100.0	10.0	-	10.0	60.0	20.0	-	-	-	-	-
	中部ブロック	100.0	2.2	-	-	-	4.4	44.4	40.0	-	4.4	4.4
	近畿ブロック	100.0	-	-	1.5	-	1.5	-	1.5	95.6	-	-
	西部ブロック	100.0	-	4.3	-	-	4.3	2.1	-	4.3	85.1	-
昭和 62 年 調 査	合計	100.0	7.7	6.6	14.8	3.3	5.9	9.2	8.5	24.4	19.2	0.4
	全国ブロック	100.0	14.4	7.2	12.4	6.2	12.4	11.3	9.3	10.3	16.5	-
	東北ブロック	100.0	2.9	31.4	65.7	-	-	-	-	-	-	-
	関東ブロック	100.0	14.3	-	14.3	28.6	14.3	-	-	-	14.3	14.3
	中部ブロック	100.0	3.0	-	3.0	3.0	3.0	42.4	39.4	3.0	3.0	-
	近畿ブロック	100.0	4.9	-	1.6	-	3.3	-	-	86.9	3.3	-
	西部ブロック	100.0	2.7	-	2.7	-	-	-	2.7	5.4	86.5	-

出所：会社資料

附属資料7は、全国ブロックの社員と地域ブロックの社員の意識が、どのように異なっているかを見たものである。具体的には、「新しい仕事に対する考え」や「会社の意味」、さらに「会社に望むこと」、「転勤に対する考え」、「居を構えたい場所」、「将来の目標とする職位」についてである。地域ブロックの社員より全国ブロックの方が、仕事に対する意欲も目標も高い人が多いという結果であった。

表2は、所属ブロックの変更希望を、全国ブロックと地域ブロックで見たものである。表からわかるように、全国ブロックの約半数は地域ブロックへの変更を希望しているのに対し、地域ブロックの8割は同一地域での継続を希望していた。

表2 所属ブロックの変更希望

		(%)						
		合計	全国継続	全国から地域へ	地域から全国へ	地域から他の地域へ	同一地域を継続	無回答
昭和61年	合計	100.0	11.8	13.8	2.8	9.0	58.1	4.5
	全国	100.0	45.3	53.3	-	-	-	1.3
	地域	100.0	-	-	3.8	12.4	80.0	3.8
昭和62年	合計	100.0	19.2	16.2	1.5	8.9	51.3	3.0
	全国	100.0	53.6	45.4	-	-	-	1.0
	地域	100.0	-	-	2.3	13.9	80.3	3.5

出所：会社資料

また、このブロック変更希望を基に、仕事に対する意欲や目標を見ると、全国ブロックの継続希望者は意欲や目標が高い人が多いのに対し、全国ブロックから地域ブロックへの変更希望者はそれが低い人がかなり多いという結果であった。

このアンケートでは、ブロック変更希望の理由を自由記入させていた。何人かの記入内容は、以下のものであった。

<昭和56年入社>

川田氏（北関東事業部羽生店勤務，全国ブロック所属，関東ブロックへ変更希望）

過去に三重事業部への転勤を経験しましたが、初めての土地でしたので、店企画の拡販セールスに貢献できませんでした。生まれ育った土地に勤務することにより、これまでのコンネクションを活用し売り上げの増大に貢献したいと思います。

木下氏（宮城岩手事業部水沢店勤務，全国ブロック所属，第1変更希望中部ブロック，第2希望関東ブロック）

妻の両親（四日市）の世話のために変更を希望します。義父は腰を痛めて会社も休みがちで、義母は昨年の交通事故以来体調が思わしくありません。できるだけ近辺に住みたいと思っています。

5

武田氏（宮崎県の橋百貨店に出向中，全国ブロック所属，第1変更希望近畿ブロック，第2希望西部ブロック）

過去5年間に，兵庫岡山地区と現在の宮崎（出向）に至るまで6店舗を経験しました。現在は，早く関西圏に帰りたいと願っています。全国ブロックでは転勤のパターンが様々で，不安があります。両親も老いてきますので，一人っ子の長男としては，親元もしくはその近辺で勤務したいと考えています。

10

村永氏（オートマライフ東京 深谷店に出向中，全国ブロック所属，中部ブロックへ変更希望）

あまり環境適応力がありませんので，田舎（信州の諏訪）に似た所の方が仕事をしやすいように思います。あまり肩書にはこだわっていません。

15

宮崎氏（東海事業本部瀬戸店勤務，全国ブロック所属，近畿ブロックへ変更希望）

入社時点は全国各地で仕事をしたいという希望がありましたが，結婚し子供ができると現在の転勤・引越しの頻度では将来が不安です。私は長男，妻は長女で，双方の両親とも大阪へ戻ってくることを強く望んでいます。

20

柴川氏（阪神事業部西宮店勤務，全国ブロック所属，第1変更希望中部ブロック，第2希望近畿ブロック）

入社と同時に実母を亡くし実父一人きりです。また妻の希望と娘のことを考えると，将来は父と三重県に永住しようと考えています。入社希望時とは環境がガラリと変わったため，わがままを言うようですがよろしくお聞きとどけ下さい。

25

谷氏（兵庫岡山事業本部太子店勤務，西部ブロック所属，第1変更希望近畿ブロック，第2希望西部ブロック）

母は心臓に疾病があり，1カ月に1度ぐらいの周期で発作が起こっています。できましたら

30

近畿ブロックに変更し、両親の近くに住みたいと思います。それができない場合は、西播地区に在住することを強く希望します。

長崎氏（兵庫岡山事業本部高島店勤務，西部ブロック所属，近畿ブロックへ変更希望）

入社時に第1希望近畿ブロック，第2希望西部ブロックとしましたが，第2希望の西部で採用となりました。5年間，自己申告書を通じて，近畿に転勤できることを希望してきました。

岩城氏（兵庫岡山事業本部営業企画部勤務，西部ブロック所属，全国ブロックへ変更希望あり）

特にどのブロックとはこだわりませんが，幅広い知識を得ることと，経験を積むことを希望します。

里見氏（近畿事業本部京都西店勤務，近畿ブロック所属，第1変更希望全国ブロック，第2希望近畿ブロック）

マーケティング関係の職務を希望していますので，必要ならば本社勤務を希望します。店舗勤務ならば，近畿ブロックを希望します。

小泉氏（近畿事業本部人事課勤務，近畿ブロック所属，第1変更希望全国ブロック，第2希望近畿ブロック）

スタッフ（人事，予算，システム等の関係）を希望していますので，転勤やブロック変更もやむを得ないと思います。

矢野氏（宮城岩手事業部水沢店勤務，近畿ブロック所属，第1変更希望全国ブロック，第2希望近畿ブロック）

両親も健在であり，当分の間は全国を回って経験を積みたいと考えています。ただ，住むべき家が大阪にあるので，最終的には近畿に戻りたいと思います。

山田氏（近畿事業本部田原本店勤務，近畿ブロック所属，第1変更希望全国ブロック，第2希望近畿ブロック）

近畿ブロックで採用されましたが，1年後に東京へ，その後名古屋へと転勤しました。この経験から，ブロックを限定するのは自分の成長のために意味がないと感じましたので，全国ブロックを希望します。現在，転勤についてはフリーとなります。

中島氏（近畿事業本部藤井寺店勤務，近畿ブロック所属，第1変更希望全国ブロック，第2希望近畿ブロック）

狭い範囲より広い範囲の方が，自分にとってやりがいのある職場を与えられる可能性が高いと思います。ただ約10年後には，親の扶養のために同居したいので，近畿へ戻りたいと思います。

5

<昭和57年入社>

白木氏（四国事業部徳島店勤務，全国ブロック所属，第1変更希望西部ブロック，第2希望近畿ブロック）

結婚して2年半になります。妻は兵庫県相生市出身のため四国に来てから話し相手がなく，胃炎にかかってしまいました。家でも，気がたちやすいようです。西部ブロックの中でも姫路に近い方を希望します。

10

亀山氏（兵庫岡山事業本部逆瀬川店勤務，全国ブロック所属，第1変更希望近畿ブロック，第2希望全国ブロック）

将来の目標達成のための転勤ならば，勤務地をいといません。店を変わるだけの転勤ならば，近畿ブロック内で働きたいと思います。

15

田口氏（東京本社勤務，全国ブロック所属，関東ブロックへ変更希望）

両親が老齢化してきており，私は長女ですので，できるだけ関東に居住できることを希望します。また，情報・人材の集中する東京で勤務し，自己研さんと仕事に励みたいと思います。

20

梅沢氏（東京本社勤務，全国ブロック所属，関東ブロックへ変更希望）

転勤については必要であればどこにでも勤務するという考えですが，自分にとって疑問と感じるような転勤はしたくないと考えています。現在の職務に関しては，関東ブロック内での転勤で可能だと思っています。

25

奥田氏（ボンベルタ上尾に出向中，全国ブロック所属，中部ブロックへ変更希望）

仕入れ・販売・スタッフなど，どの職種に携わるにしても，ある程度の地域性・土着性が必要で，また頻繁な転勤は自分にとってマイナスが大です。両親は健在ですが，実家で二人暮らしですので，できるだけ近くに暮らしてあげたいと考えています。

30

松山氏（兵庫岡山事業本部三木店勤務，西部ブロック所属，第1変更希望近畿ブロック，第2希望中部ブロック）

同じ事業部だけでなく，他の事業部でも働いてみたいと思っています。特に，関連会社のブロックバーンを希望しています。

5

柏木氏（奥羽事業本部青森店勤務，東北ブロック所属，関東ブロックへ変更希望）

自分の生まれ故郷に帰ることが第1希望です。今後，事業本部の分割に伴いますます帰れる確率が少なくなることによって不安を抱えています。第1希望新潟事業部，第2希望首都圏事業部で勤務することを望みます。

10

伊藤氏（首都圏事業部葛西店勤務，近畿ブロック所属，全国ブロックへ変更希望）

夫が全国ブロックに登録しています。夫が転勤になった場合，私も一緒に転勤しなくてはならないと思いますので……。

齊藤氏（三重事業本部四日市店勤務，中部ブロック所属，第1変更希望全国ブロック，第2希望中部ブロック）

将来，会社の幹部を目指しています。全国の広い知識・技術を吸収し，自己を成長させることを希望します。ファイトあるのみ！

高梨氏（兵庫岡山事業本部人事課勤務，西部ブロック所属，第1変更希望全国ブロック，第2希望西部ブロック）

とにかくジャスコで5年間頑張ってきました。今後は，勤務地がどこになろうとも，特に不安はありません。広い範囲で色々な仕事をやってみたいと思います。

ブロック変更の決定

アンケート後の人事部長または人事課長との面談は，約1時間ずつかけ実施された。面談に先立ち，本社人事統括部からは各事業部の人事部長に，なるべく全国ブロック希望が多くなるような配慮を期待することが告げられていた。ふるさと別採用の初年度だけは全国ブロックが約25%とそれ以降の約40%と比べて少なかったという事情に加えて，人材配置を弾力的にするためであった。そのために面談の冒頭に，国際化・多角化というジャスコ・グループの方向を示し，広い範囲の勤務が本人の可能性の発見の場であり，より責任のある仕事をするチャンス

の場であることが説明されていた。そして面談では、業務目標の明確さとそれに対する本人の努力の程度、本人自身の短期目標と長期目標およびそれに対する努力の程度、新しい経験に対する意欲、異動に対する障害、ふるさと別ブロックの継続希望等が話し合われた。面談後、事業部の総務部長がブロック決定案を作成し、それに基づき本社人事統括部で最終決定が行われた。

最終決定の結果を表3に示すが、約50人ずつの変更となった。

表3 ブロック変更の最終決定

単位：人

	昭和60年度	昭和61年度
全国から地域へ	7	5
地域から全国へ	30	37
地域から他の地域へ	12	13
計	49	55

人事担当者の見解

昭和61年11月、ケースライターは人事第一部長古市氏に面会した。

ケース・ライター： 初年度のブロック変更を通じて、従業員はこの制度をどのように受け止めているとお感じになりましたか。

古市氏： 入社後5年間というのは、制約が少ない期間だと思います。親の老後の問題は将来のことですし、子供の教育が問題になる年齢でもありません。対象者の年齢が、30歳代後半や40歳代になると、こういった問題が出てくるとは思いますが……。この期間は、入社して仕事を覚える期間ですから、どのブロックでもあまり差がないと思います。実際、全国ブロックの人でも、ブロックを超えた異動は少ないのが現状です。会社そのものがわかってきて同時に自分の目標が明瞭になってきたというのが、この時期の全般的な特徴です。ですから、ブロックにかかわりなく、仕事に対する興味や関心が高まって、この制度に対する特別な意見はあまりないようです。次の5年間は、大型店の店長や本社の課長が出る時期ですから、意識の差が出ると思います。

ケース・ライター： アンケートですと、全国ブロックのうち約半数がブロック変更を希望していますが。

古市氏： これは配属上の問題があるからだと思っています。と言うのは、人間の習性として、ある所に何年かいると色々と条件が整ってきて、できれば転勤したくないと思うようになります。例えば、結婚したり、子供が生まれたりするからです。この制度を導入して1～2年の間は、せっかく全国ブロックで採用した人でも出身地の近くに配属したりしていました。中には、自宅通勤の全国ブロックの人もいたくらいです。こうなると、どうしても里心がつくと言うか、転勤したくなくなります。最近では、例えば大阪出身の全国ブロックの人は東京に配属、などというような配属にしています。国際化や多角化を進めているので、できるだけ広いステージで活躍してほしいとは思っていますから。

ケース・ライター： アンケートのブロック変更理由を見ていきますと、「親が病気なので親元に帰りたい」という人や「友人をはじめとした人脈のある所で仕事をしたい」という人、あるいは「もっと色々な仕事をしたいからブロックを変えたい」という人がいるようです。変更決定にあたって、このような理由はどの程度配慮されているのですか。

古市氏： その中で最も強く配慮するのは、「親が病気」のケースです。緊急性の高い場合は、希望に沿うようにします。5年たったら、また変更希望を採りますから、その時に緊急性がなくなれば全国ブロックに戻ってもらえば良いわけです。次に配慮するのは、「もっと色々な仕事をしたいから」という人です。

昭和62年10月、ケース・ライターは再び山岸氏を訪ねた。山岸氏は、その後三重事業本部長を経て、営業企画本部長になっていた。

ケース・ライター： ふるさと別採用を現時点でどのように評価なさっていますか。

山岸氏： 導入目的の一つである採用力を高めるといふ点を見ると、少なくとも導入後数年はかなり効果があったと思います。完璧な制度というものはあり得ませんから、それで充分だと思っています。それに他社も、ブロック別の採用を始めましたから、先鞭をつけたといえるでしょう。

ケース・ライター： ブロック変更のアンケート調査では、全国社員の半数が地域ブロックへの変更を希望しましたが、この点についてはどのようにお考えですか。

山岸氏： 本業が成熟期に入っているからだだと思いますね。本業に関しては、どこへ行っても同じような仕事になっているのが現状ですので、それなら馴染み深いふるさとで勤務したいという考えだと思います。現在進めている多角化は、既にいくつかの事業につ

いては100店以上の店舗を展開していますので2～3年後には本格的な全国チェーンを始めるはずで。そうすると、例えば、地域間では異動しないが業態間や事業間を異動するコースと、地域間を異動し業態間では異動しないコースというような組合せができるようになると思います。

ケース・ライター： 現状では地域間でなく業態間を異動するコースが少ないためか、アンケートでは地域社員と全国社員の仕事に対する意欲に差がでていますね。この点については、どのようにお考えですか。 5

山岸氏： この結果は一般のイメージどおりで、ある面では当然だと思います。ただ、この結果からもわかることですが、少ないとはいえ地域ブロックにチャレンジ精神が豊かな人がいます。実は、この制度で狙ったのは、このような人を少しでも多く採りたいということです。もし「ふるさと別採用」がなければ、このような地元志向が強いが優秀な人は、限られた地域内でチェーン展開をしているような会社に行ってしまったと思います。 10

全国社員と地域社員が同じような意欲を持っているという事はありえないでしょう。しかし、地域社員の中に優秀な人が増えていますから、全体としては質が上がったと思っています。 15

ケース・ライター： 全国社員と地域社員で、処遇上に差をつけなかったことについては、どうお考えですか。

山岸氏： 差をつけた方が良いかどうかは、正直に言うと迷うところです。当初は、現状のブロックの大きさだとかなり転勤があるので、差をつけなくとも良いと考えたのです。ブロックが県単位ぐらいだと差をつけざるを得ないと思います。 20

差をつけないことによって、採用力が高まったのは事実だと思います。反面、全国ブロックの人の意欲をさらに高めるためには、差をつけることが必要かもしれません。次代の事業の先兵とも言うべき彼らを動機づけるような人事上の運営、それも彼らにそれがわかるようなものが必要な気がします。それは、給与である必要はありませんが……。 25

昭和62年10月、ケース・ライターは再度古市氏を訪ねた。

ケース・ライター： ふるさと別採用のような制度で問題になるのは、人事に弾力性を欠き適材適所が計れなくなることに対する懸念だと思いますが、その点については、どうお考えでしょうか。 30

古市氏： 現在の平均年齢は男子で34歳と若いので、全般的に見てまだまだ異動に対する制約は少ないと思います。それにブロック別になっているのは、昭和56年以降に入社した人だけで、彼ら以外は全国ブロックということになりますから、現状ではそのような懸念は問題になりません。将来的な問題点としての検討は、必要でしょうか……。

ふるさと別採用の問題が出るとしたら、次の5年後のような気がしています。その時には昭和56年入社の人々が31～33歳に達し中堅層となります。中堅層ともなると、同一処遇で限定勤務というわけにはいかなくなるのではないのでしょうか。その時にどうするかです。もし、処遇を変えるのであれば、昇進を限定し、あとは専門職制度でプロフェッショナルの道をとということになるのでしょうか。30歳代前半で出世の夢を捨て、残りの30年間を専門職だけで生きがいをもって働いていけるかどうか……難しい気がします。

ケース・ライター： この制度の今後の継続については、どうお考えですか。

古市氏： もちろん、継続するつもりです。ただ、労働組合の方からインフォーマルに、全国を異動する人、現在の地域程度の範囲で異動する人、異動しない人の3つにわけたらどうかと言ってきています。また、転居を伴う異動を望まない一番の理由は子供の教育問題です。したがって一定期間異動を免除するような制度も検討したらどうかという労働組合の方から提案があります。特に子供が中学や高校で受験の問題があると、転勤しにくくなるでしょう。ただこのような年齢層は、会社の中心として活躍してもらう時期でもありますから、異動なしとした場合は会社としても困ることになります。もし本人の希望を入れ異動に関して選択できることにするならば昇給や昇進についても差をつけることが必要になるかもしれません。すると、今申し上げたような従業員の側の意欲の問題が出るということが充分考えられます。

このような制度を導入するかどうかも含め、より中堅層まで対象とした制度との結合が、今後必要になると思います。

附属資料 1

売上高・従業員数の推移

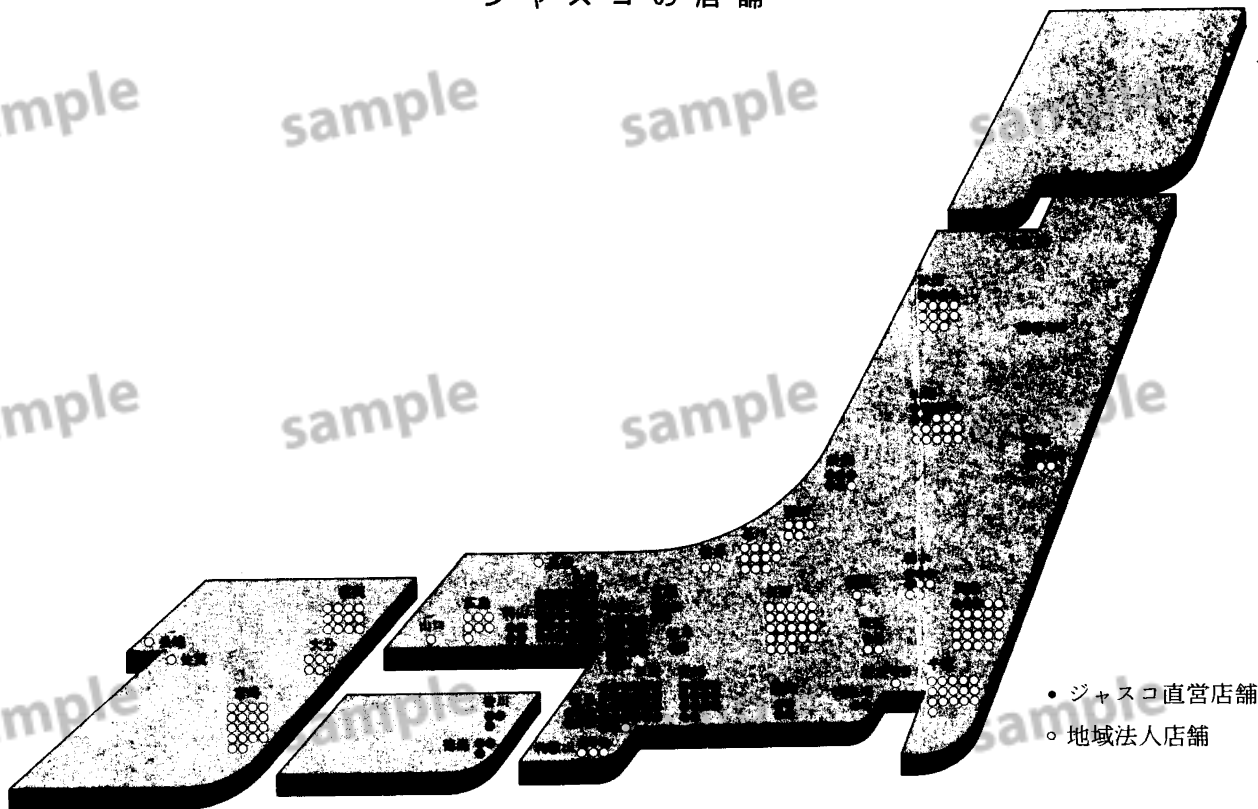
	昭和51年度 (52年2月末)	昭和53年度 (54年2月末)	昭和55年度 (56年2月末)	昭和57年度 (58年2月末)	昭和59年度 (60年2月末)	昭和61年度 (62年2月末)
売上高(10億円)	234	307	387	438	486	531
経常利益(10億円)	7	11	15	16	20	24
総従業員数 (人)	7,241	7,407	8,012	9,109	9,900	10,981
うち男子 (人)	3,168	3,599	4,085	4,877	5,454	5,868
うち女子 (人)	4,073	3,808	3,927	4,232	4,446	5,113
パート従業員数(人)	3,991	5,033	6,117	7,277	8,012	8,869

注1 売上高には関係会社売上高が含まれていない。

資料出所：ジャスコ株式会社『有価証券報告書』

附属資料 2

ジャスコの店舗



出所：会社資料

附属資料 3

職位・資格・教育体系図

対 応 職 位	階 層 別 教 育	技 能 教 育	ジャスコ大学	経営者養成	国際化教育	情報教育	余暇活用セミナー	教育ファンデーションシステム
主任・売場長	理事	事務員 専任 A種	(初) IN社員(インタナショナル) 小売SM店長	その他各種セミナー派遣 生産ア카데미セミナー ペカサスセミナー KBS流通セミナー FIITセミナー ジャスコ大学院	赴任前教育 海外トップ研修 海外提携先受入研修 海外受入研修 海外担当者奥様赴任前研修	トップ パソコンセミナー パソコンスクール P.O.Sセミナー ストコンセミナー	教育休暇プログラム 公的資格援助 各種通信教育	書籍幹旋・各種講師幹旋 マニュアル・視覚教材開発 各種トレーナー・インストラクター養成
部長・事業部長	参与	事務員 専任 B種	(中) IN社員(インタナショナル) システムエンジニア 経営管理社員 シュニア店長 商品企画 商品部員					
部長・事業部長	副参与	事務員 専任 C種	(上) 細 事業部長 商品部長					
店長・課長	新参与候補セミナー	販売士 一種	現職商品部 マネージャー セミナー					
店長・課長	新副参与候補セミナー	販売士 二種	現職店長セミナー					
店の課長	新参与候補セミナー	販売士 三種	新任店長セミナー					
	新副参与候補セミナー	販売士 四種	新任店長セミナー					
	新主事セミナー	販売士 五種	新任店長セミナー					
	新副主事セミナー	販売士 六種	新任店長セミナー					
	社員3級	販売士 七種	新任店長セミナー					
	社員2級	販売士 八種	新任店長セミナー					
	社員1級	販売士 九種	新任店長セミナー					
	入社前教育		各種コンクール					
			VPセミナー 水産セミナー 家電セミナー スポーツセミナー など					
			各種実務 セミナーII					
			各種実務 セミナーI					

出所：会社資料

附属資料 4

「ふるさと別採用」の募集要項（初年度）

ふるさと別採用

—— 故郷での就職を考えておられるあなたへの提案 ——

ジャスコグループは、地域の発展に貢献しつつ、あなたのヒューマンライフ設計が可能になる採用を常に考えています。独自の「連邦制」構想を生かして、ジャスコグループの各地域会社別・各関連会社別の採用を実施してきたのもその現われです。

ことしは、さらに一歩前進。以上に加えて、ジャスコ株式会社を全国5つの地域ブロックに分けた採用方式を実施します。もちろん、これまで通りとくに地域を限定しない全国ブロックの採用も実施します。

あなたの出身地域を尊重した、ジャスコグループならではの新しい提案「ふるさと別採用」。さあ、あなたならどの“ジャスコ”を選びますか。

■ ふるさと別採用予定数

ブロック名	ブロック内 都・府・県名	採用予定数	
		男子	女子
東北	青森・秋田・(岩手)・山形・宮城・新潟・(福島)・(富山)・(石川)・(福井)	70名	30名
関東	新潟・(福島)・(群馬)・栃木・茨城・(埼玉)・(千葉)・(東京)・神奈川・(山梨)・(長野)・静岡	30名	20名
中部	(富山)・(石川)・(福井)・(長野)・岐阜・静岡・愛知・三重・新潟	70名	50名
近畿	(滋賀)・京都・奈良・三重・大阪・和歌山・兵庫	40名	60名
西部	大阪・兵庫・(鳥取)・(島根)・岡山・(広島)・(山口)・香川・徳島・(愛媛)・(高知)	60名	20名
全国	全国各県	100名	20名

※()内の各県には現在ジャスコ㈱の直営店はありません。各地域会社が担当しております。

■ ふるさと別採用要項

- ① ジャスコ株式会社を五つの地域ブロック（東北・関東・中部・近畿・西部）と全国ブロックの六つに分けます。
- ② 応募の際は六つのブロックの内、二つまでブロックを希望することができます。（一つでも可）
- ③ 全国ブロックは地域を限定せず全国各地で広く活躍されたい方のためのものです。
- ④ 地域ブロックを選ばれた方は、5年間は原則として地域を越えた転勤はありません。5年間を終えたところで本人の希望等を考慮のうえ、ブロック別勤務の見直しをいたします。ただし、5年以内であっても人材育成計画に従い、他のブロック・本社に勤務することがあります。
- ⑤ 「ふるさと別採用」はいわゆる「本社採用・地方採用」ではありません。どのブロックを選んでいただいても労働条件は全く同じであり、昇給・昇進に格差はありません。将来、各県別事業部（又は法人）の幹部として活躍していただきます。

附属資料 5

採用者数の推移

	昭和51年	昭和52年	昭和53年	昭和54年	昭和55年	昭和56年	昭和57年	昭和58年	昭和59年	昭和60年	昭和61年	昭和62年	
総数	男子	202	306	302	279	251	439	381	390	363	306	339	320
	女子	615	701	765	901	738	702	861	744	829	719	950	966
四年制大学卒													
	男子	201	304	295	275	247	414	331	376	360	302	333	312
	女子	40	85	102	132	141	155	160	65	103	105	150	158
ふるさと別採用													
全国	男子					118	112	152	141	122	135	144	
	女子					5	8	6	7	16	23	37	
東北	男子					61	37	31	25	14	15	13	
	女子					25	20	7	8	6	10	11	
関東	男子					15	31	35	51	46	51	45	
	女子					21	25	12	18	22	33	34	
中部	男子					66	37	52	44	35	38	30	
	女子					29	32	10	21	25	32	31	
近畿	男子					83	59	58	57	49	54	48	
	女子					61	55	16	32	26	38	38	
西部	男子					71	45	48	42	36	40	32	
	女子					14	20	14	17	10	14	12	

附属資料 6

各社の限定勤務地制度

会社名 (従業員数)	制度名 (発足年月)	対象者	勤務地の範囲	労働条件	認定方法	実績
鈴木自動車 (9700人)	定着営業勤務制度 (55.4)	代理店・営業所の30歳以上男子社員	現勤務地(居住地)の同一都道府県内。代理店管轄内の配転あり	一般男子社員と同一	毎年10月の自己申告で申請。上司を通じて申請し、本社人事部長が認定	代理店勤務男子社員1200人のうち約360人が認定
長崎屋 (5400人)	限定勤務者制度 (56.4)	30歳以上の男子社員	住居より通勤可能範囲内の店舗に限定。ただし通勤可能範囲での配転はありうる	昇進はフロー一長まで、昇格は6級職を上限とする。本人給の昇給カーブを若干抑制	一定の受付期間または転勤の内示期間に店長を通じて申請し人事本部で決定。1店舗1～3人の定数あり	57年2月現在の認定者数は男子社員2300人のうち20人(別に10人の申請あり)
三浦工業 (700人)	希望勤務地選択制 (56.6)	全従業員	A＝転勤あり、B＝地域ブロック内転勤あり、C＝転勤なしのいずれかのコースを選択	一般職の労働条件は各コース同一。ただし昇進制限があり、B＝係長どまり、C＝一般職どまり、	上司が個別面接を行い、従業員の意向と会社の事情を勘案して決定	B・Cコース選択者は全体の2～3割程度
三洋電機 (1万7000人)	転勤に関する労使確認 (56.11)	45歳以上の組合員中高齢者(出向者含む)	原則として現勤務地から転勤を伴う異動を行わない	一般組合員と同一(労使確認前の状態のまま変化しない)	転勤に関する会社の方針を確認したもので個別の認定はない。希望者は転勤可能	該当者は約1350人いるが、5年後には約2倍に増える見通し
ジャスコ (8700人)	ふるさと別採用制度 (56.4)	大卒新規採用者	5地域ブロックと全国ブロックのいずれかの希望地に5年間配属。ブロック内の転勤あり	どのブロックでも労働条件は全く同一	採用時の応募書類に希望ブロックを記入、面接時に確認のうえ採用とともに会社が決定。ブロック別の採用予定数あり	採用予定数にはほぼ見合う大卒採用を確保(57年度採用実績: 地方ブロック361人、全国ブロック130人)
ニチイ (8900人)	地域限定採用計画 (57.4)	女子新規採用者(58年度より女子全体に拡大する予定)	近畿・首都圏以外に指定した限定勤務地30エリア(58店舗)。エリア内の配転あり	同一初任給・労働条件を適用。2年目以降、地域水準を考慮した異なる昇給率を適用する予定	地域限定採用の希望者は応募書類に希望エリアを記入、採用とともに会社が決定する	57年度の地域限定採用者は高卒800人のうち250人、大卒260人のうち55人程度

出所:『労政時報』第2606号, 昭和57年7月16日,

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

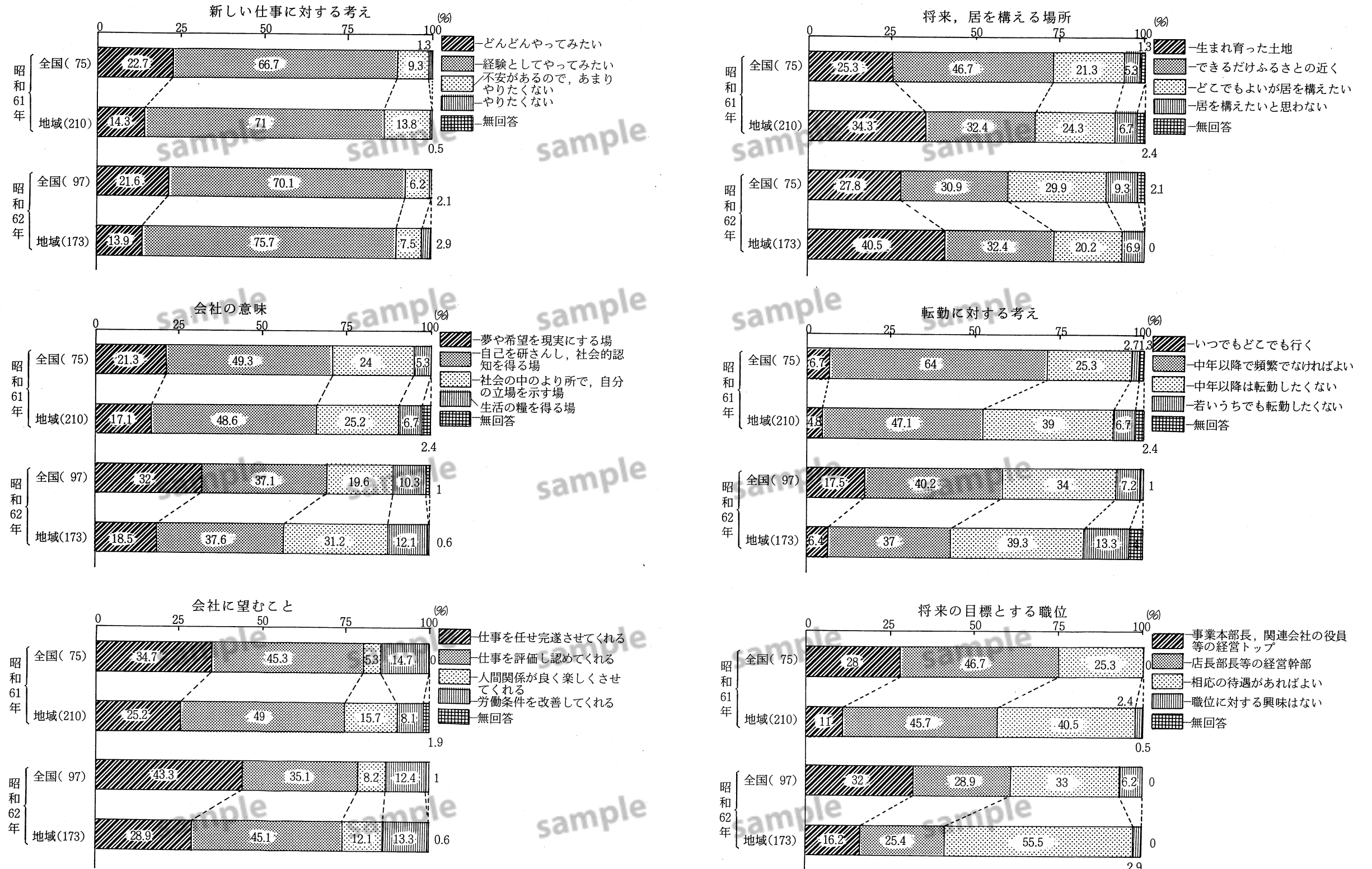
sample

sample

sample

附属資料 7

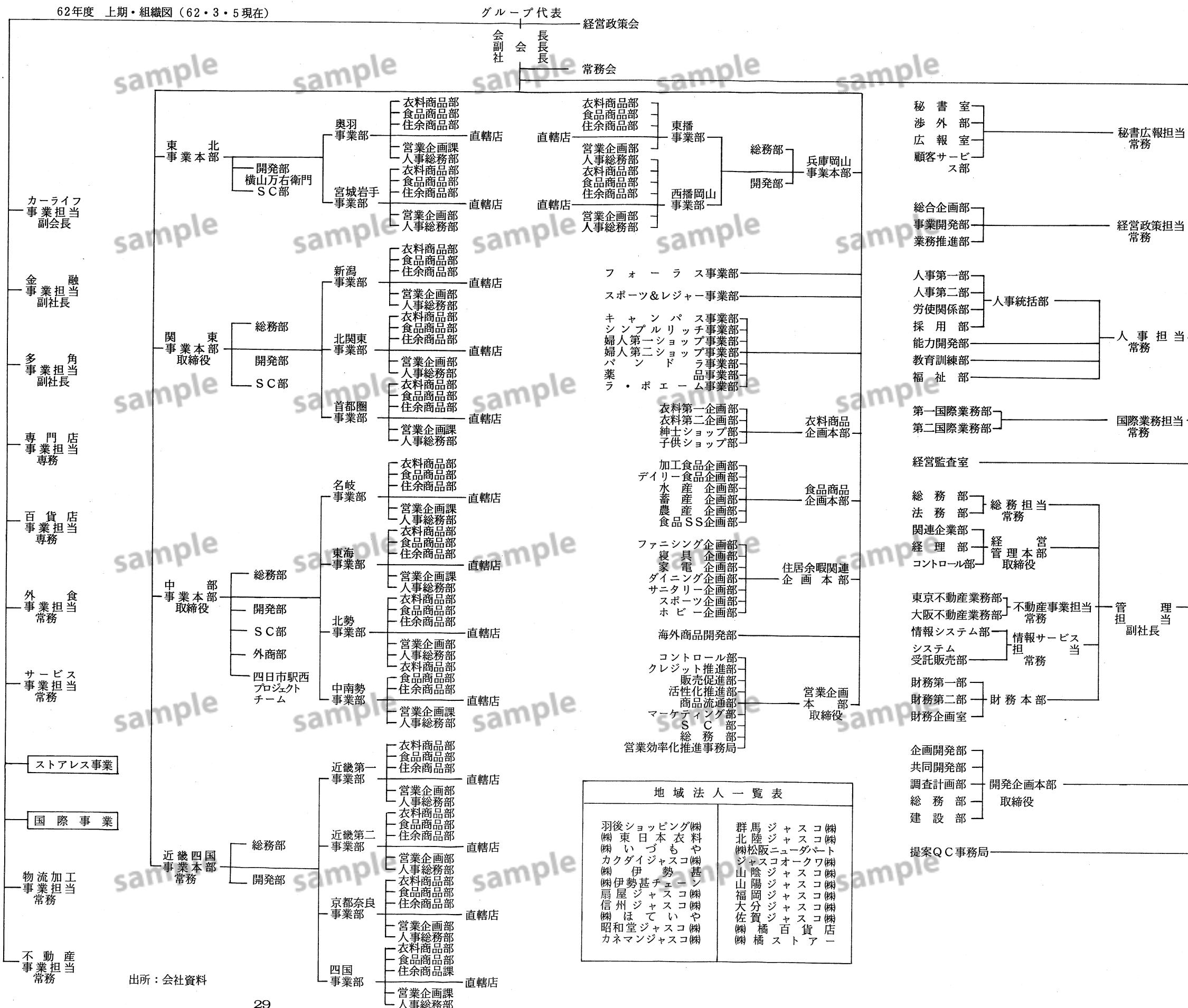
全国ブロックと地域ブロックの社員の意識



出所：会社資料

附属資料 8 ジャスコ組織図

62年度 上期・組織図 (62・3・5現在)



出所：会社資料

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 8.7・RP200