

第1回～第5回
雇用形態に関わらない公正な
待遇の確保のためのセミナー



公正な待遇の確保に向けた取組
企業による事例紹介

同一労働同一賃金と 70歳までの定年延長

エフコープ生活協同組合
人事部 人事企画課 竹下 哲哉

本日の報告内容

1. 組織概要
2. 基本姿勢
3. 雇用形態
4. 賃金制度
5. 福利厚生制度
6. 制度改定の経緯
7. とりくみの結果と到達点
8. 今後に向けて

1. 組織概要

組織概要

(2020年3月現在)

- 設立: 1983年4月
- 組合員数: 51万人
- 供給高: 557億円(宅配:461億円、店舗95億円)
- 経常剰余金: 11億円(宅配:11億円、店舗△3億円、共済3億円)
- 事業エリア: 福岡県全域
- 宅配支所: 16支所
- 店舗: 15店舗
- 介護サービス: 介護施設、放課後児童クラブ等

宅配



店舖



介護サービス



エフコープグループが展開している事業



配達



夕食宅配



お店



介護サービス



共済



葬祭



旅行



あっせん事業



保険



住宅



水の宅配



電気

グループ子会社 7社 + 2社



●エフコープ生活協同組合

(株)アップルハウジング	住宅関連事業
(株)コープライフサービス	保険事業
(株)エフコープライスセンター	精米事業・食堂事業
(株)インク・アンド・ペーパー	広報物の制作
(株)アップルファーム	椎茸の栽培、学童保育
(株)ハートコープえふ	リサイクル事業
(株)コープファーム	農産物の生産

●コープ九州事業連合

(株)コープサービス九州	宅配水事業
コープ電力(株)	電力関連事業

2. 基本姿勢

エフコープ基本理念

ともに生き ともにつくる 暮らしと地域

ともに生きる

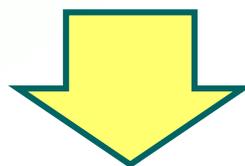
一人ひとりには、年齢、性別、置かれている立場、環境、価値観などさまざまな違いがあります。それらをお互いに認め合い、助け合って生きていくことを大切にします。また、消費者や自国の利益のみを追求するのではなく、生産者、メーカー、行政、他国の人々とも協力し合い、全地球的に人々が共生できる社会づくりを進めます。

ともにつくる

組合員、職員、そして生産者、メーカー、行政、他国の人々など、すべての人々が主体となる真の協同を行動の基本におきます。一人ひとりの人間としての尊厳を大切にすると同時に、他人まかせにするのではなく、自らの行動に責任を持ちます。それらの協同行動を通じて、高め合いながら、持続可能で安心して暮らせる社会づくりを進めます。

基本姿勢

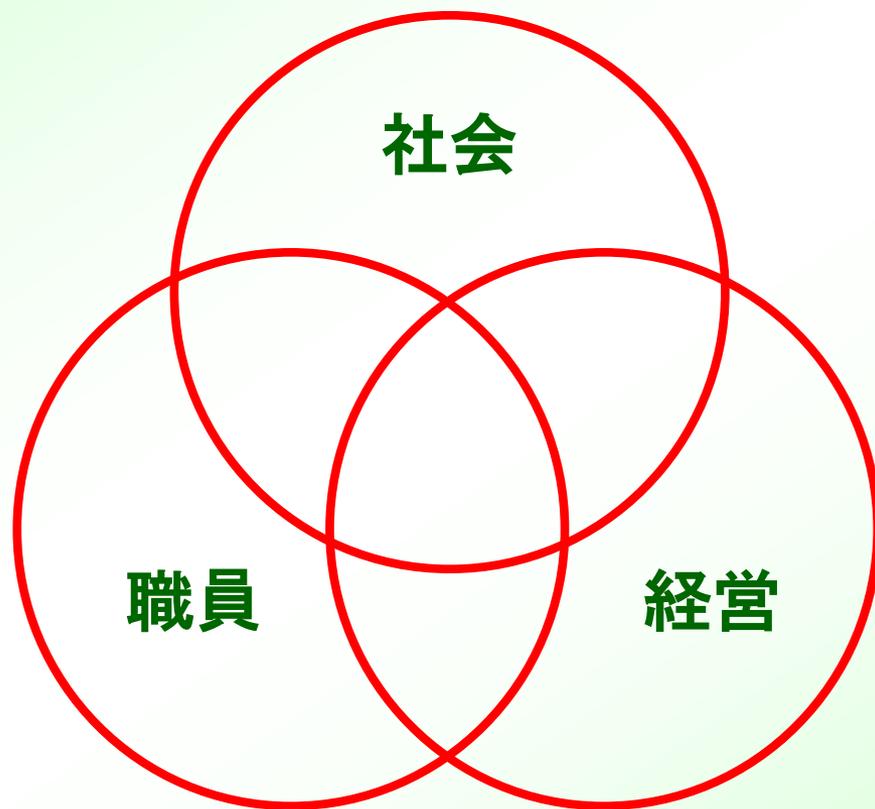
2000年前後 赤字構造



売る立場 → 買う立場

労使関係 → 三方よし

三方よし

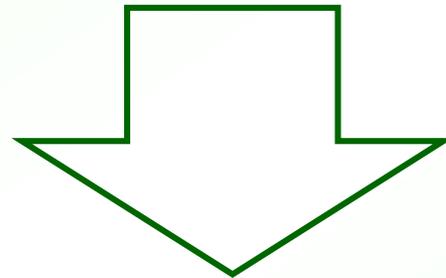


高度経済成長期の雇用システム

(終身雇用・年功序列・企業別組合)

性別役割分担社会

規制緩和



規制強化

現在の雇用システム

中間層の崩壊・格差の拡大・不安定化

基本姿勢

●生協の職員の処遇のみを考えるのではなく、労働者全体、社会全体を視野に入れ、改善していく。

●ありたい姿を描き、そこから逆算して取り組んでいく。

(70歳定年、同一労働同一賃金等)

日本の雇用モデルの提案・実践

1. 70歳まで働き続けられ、雇い続けられる雇用システムとする
2. 雇用形態に関わらず、同一の評価基準を用いる
3. 59歳までの賃金は、職務給と職能給で構成する
4. 60歳以降の賃金は、職務給のみで構成する
5. 時間外労働を削減し、年次有給休暇の取得率を向上させる
6. 働き方の柔軟性を拡充する
7. 昇進・昇格・昇給については、制度、運用ともに、実力主義で公平に行う
8. 能力開発・スキルアップを支援する
9. 福利厚生を含め、同一処遇とし、違いを設ける場合は、その理由を明らかにする
10. 同一労働同一賃金の実施と合わせ、生産性を上げ、処遇の向上を追及する

3. 雇用形態

雇用形態

(2020年4月1日時点)

度 同
一 賃 金 制

雇用形態	人数	対象者
フルタイムスタッフ	1,200人	7時間45分×254日勤務
福祉事業専門スタッフ	95人	福祉事業に限定したフルタイム勤務
定時スタッフ	1,005人	短時間勤務(週15時間以上35時間未満)
アルバイト	611人	学生、3ヵ月以内、週15時間未満の勤務
登録型スタッフ	72人	
合計	2,983人	

特徴的な考え方

1. アルバイター

学生、3ヵ月以内、週15時間未満

2. 上下関係

役割上： 有 雇用形態上： 無

3. アルバイターを除き、全スタッフ労組加入 労組とユニオンショップ協定を締結

選択・活用の仕方

1. 業態ごとに最適な雇用形態を選択する

※なければ開発する

2. 同一職務、単一雇用形態を基本とする

※マネジメント上の複雑さを避ける

同一職務、単一雇用形態

<例： 宅配の担当者>

2002年度		2005年度		2016年度
正規職員	→	経営スタッフ	}	フルタイムスタッフ
エリアスタッフ	→	専門スタッフ		
コープスタッフ	→	定時スタッフ		(定時スタッフ)
アップルメイト	→	(制度廃止)		

4. 賃金制度

賃金制度

59 歳まで

職能給

職務給

60 歳-70 歳

職務給

60 歳

69

賃金制度

職務等級制度

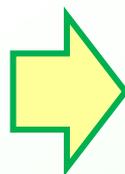
雇用形態に関わらず
同じ評価基準

雇用形態別
賃金表

職務評価



評価点数



職務等級



職務給	職務給	職務給
-----	-----	-----

賃金制度

職能資格制度

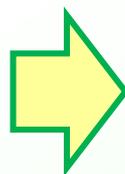
雇用形態に関わらず
同じ評価基準

雇用形態別
賃金表

人事考課



昇格判定



職能ランク



職能給	職能給	職能給
-----	-----	-----

賃金制度

同一評価制度

共通

8	
7	
6	
5	
4	
3	
2	
1	

能力の高さを
評価
(職能資格制度)

+

25	
24	
23	
4	
3	
2	
1	

仕事の大きさを
評価
(職務等級制度)

同一賃金制度

フルタイム S

福祉事業専門 S

定時 S

8	
7	
6	月給
5	
4	
3	
2	
1	

+

8	
7	
6	月給
5	
4	
3	
2	
1	

職能給

+

8	
7	
6	時給
5	
4	
3	
2	
1	

+

25	
24	
23	月給
4	
3	
2	
1	

職務給

25	
24	
23	月給
4	
3	
2	
1	

25	
24	
23	時給
4	
3	
2	
1	

賃金制度

例：フルタイムスタッフ（59歳以下）

職務給

（単位：円）

	5	4	3	2	1
V等級	370,000	354,600	339,200	323,800	308,400
IV等級	293,000	277,600	262,200	246,800	231,500
III等級	216,100	200,800	185,500	171,100	157,700
II等級	145,300	134,000	123,600	116,500	111,200
I等級	107,100	103,000	98,800	94,700	90,600

職能給

（単位：円）

		Perfect	VeryGood	Good	Effort	Unfit
1 ラ ン ク	1	47,500	45,500	43,500	-	-
	2	49,700	47,700	45,700	44,700	43,700
	3	51,900	49,900	47,900	46,900	45,900
	4	54,100	52,100	50,100	49,100	48,100
	5	56,300	54,300	52,300	51,300	50,300
2 ラ ン ク	1	57,900	55,900	53,900	52,900	51,900
	2	60,300	58,300	56,300	55,300	54,300
	3	62,700	60,700	58,700	57,700	56,700
	4	65,100	63,100	61,100	60,100	59,100
	5	67,500	65,500	63,500	62,500	61,500
3 ラ ン ク	1	68,200	66,200	64,200	63,200	62,200
	2	70,800	68,800	66,800	65,800	64,800
	3	73,400	71,400	69,400	68,400	67,400
	4	76,000	74,000	72,000	71,000	70,000
	5	78,600	76,600	74,600	73,600	72,600

+

（例）地区担当（職能給1ランク1号の場合）

134,000円 + 43,500円 = 177,500円

（時間単価：1,082円）

<4年制大学新卒採用者（職能給3ランク1号）の場合>

134,000円 + 64,200円 + 30,000円（異動給） = 228,200円（初任給）

賃金制度

例：定時スタッフ（59歳以下）

職務給

（単位：円）

	5	4	3	2	1
V等級	2,370	2,271	2,172	2,073	1,974
IV等級	1,876	1,778	1,679	1,580	1,481
III等級	1,383	1,284	1,186	1,093	1,008
II等級	930	858	792	746	712
I等級	686	659	633	607	581

職能給

（単位：円）

		Perfect	VeryGood	Good	Effort	Unfit
1 ラ ン ク	1	302	290	278	-	-
	2	316	304	292	286	280
	3	330	318	306	300	294
	4	344	332	320	314	308
	5	358	346	334	328	322
2 ラ ン ク	1	371	359	347	341	335
	2	386	374	362	356	350
	3	401	389	377	371	365
	4	416	404	392	386	380
	5	431	419	407	401	395
3 ラ ン ク	1	436	424	412	406	400
	2	452	440	428	422	416
	3	468	456	444	438	432
	4	484	472	460	454	448
	5	500	488	476	470	464

+

（例）地区担当（職能給1ランク1号の場合）

$$858円 + 278円 = 1,136円$$

賃金制度



例：フルタイムスタッフ（60歳以上）

職務給

（単位：円）

	5	4	3	2	1
V 等級	597, 700	567, 500	537, 300	507, 100	476, 900
IV 等級	446, 700	416, 500	386, 300	361, 200	336, 100
III 等級	311, 000	291, 000	271, 000	254, 300	237, 700
II 等級	224, 200	211, 000	202, 500	194, 000	185, 500
I 等級	177, 000	170, 400	163, 900	157, 700	153, 400

（例）地区担当

211, 000円（時間単価：1,286円）

異動の範囲と処遇格差

(2020年4月1日時点)

	フルタイムスタッフ		福祉事業専門スタッフ		定時スタッフ	
	59歳以下	60歳以上	59歳以下	60歳以上	59歳以下	60歳以上
異動距離	1・2ランク:15km以内 3ランク以上:福岡県内	15km以内	15km以内	15km以内	事業所限定	事業所限定
異動職務	全職務	全職務	職務限定	職務限定	事業所内業務	事業所内業務
賃金制度	職務給+職能給	職務給	職務給+職能給	職務給	職務給+職能給	職務給
賃金比較	100	114	114	114	105	105
賞与	夏季・冬季賞与	年度末賞与	年度末賞与	年度末賞与	年度末賞与	年度末賞与
退職金	退職金	退職慰労金	退職慰労金	退職慰労金	退職慰労金	退職慰労金
合計比較	100	84	84	84	77	77

5. 福利厚生制度

福利厚生制度

制 度	フルタイムスタッフ・福祉事業専門スタッフ・定時スタッフ
労働契約	無期雇用・70歳定年
産前産後休暇	同一制度
配偶者出産休暇	同一制度
育児・介護休職	同一制度
子育て支援手当	同一制度
年次有給休暇	同一制度
自己啓発援助	同一制度
永年勤続表彰	同一制度（一部2：1）
表彰	同一制度（一部2：1）
慶弔対応	同一制度（一部2：1）
（互助会）	全スタッフ同条件で加入の単一互助会
（労働組合）	単一組合 労使でユニオンショップ協定を締結

制度統一の仕方

1. 個別ではなく、総合的に改善提案する。

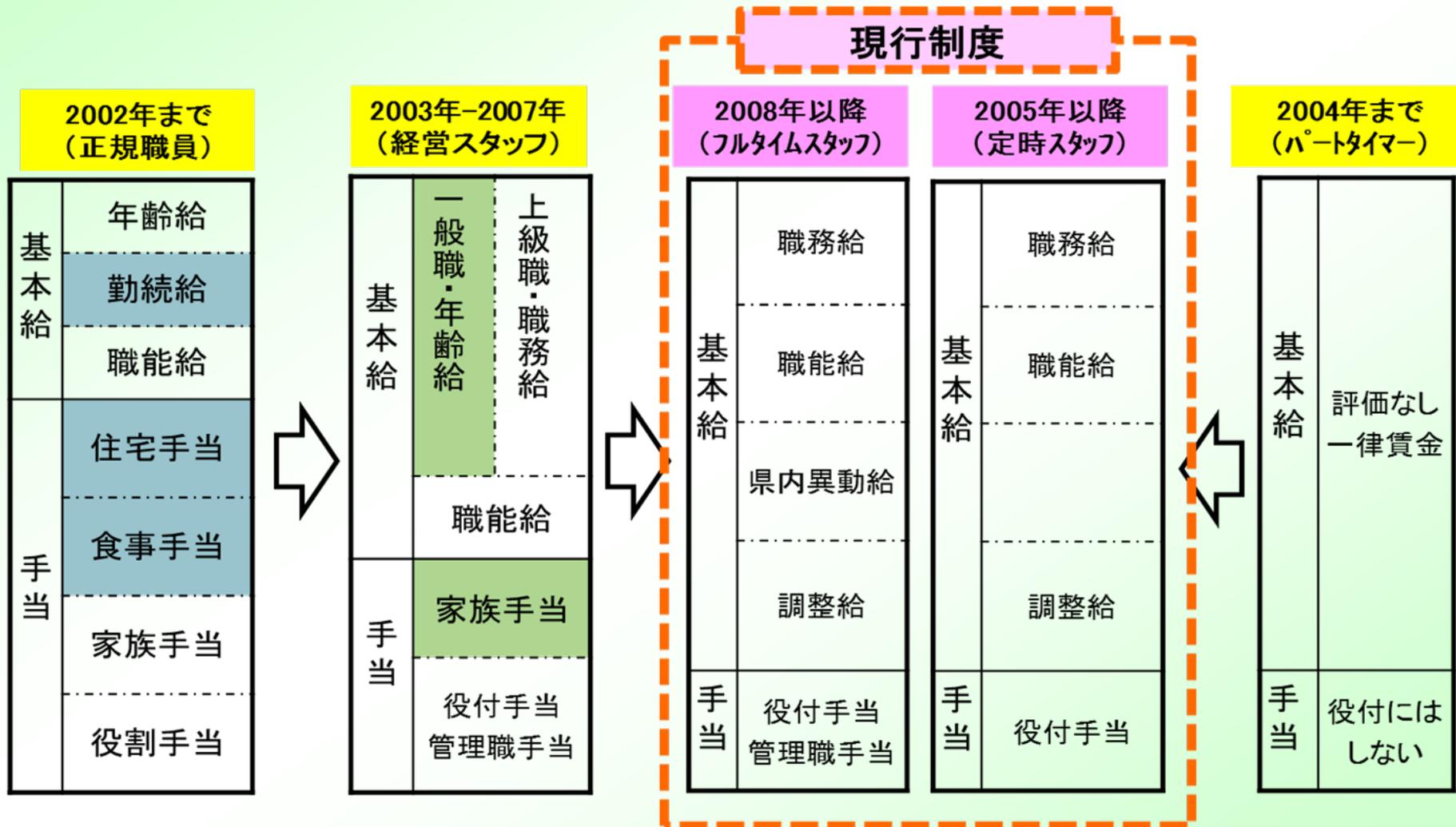
- 個々に後退するものがあったても、
トータルでは、改善することが期待できる。
- 意義や目的に納得性がある。

2. 激減緩和等の対応を検討する。

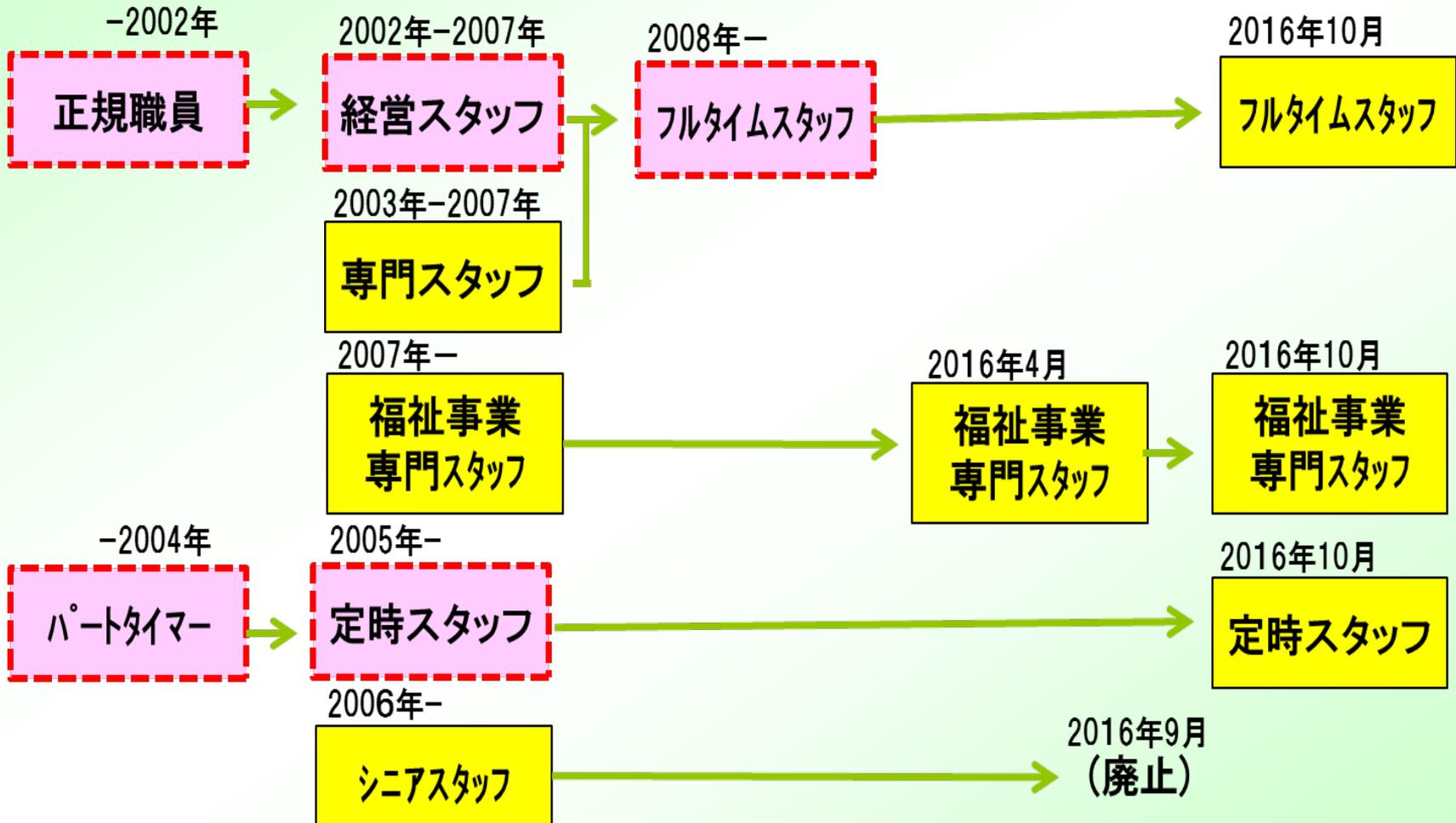
- 調整給、調整手当
- 調整期間

6. 制度改定の経緯

人事制度改定の経緯



人事制度改定の経緯



雇用形態の統合 (2008年)

フルタイムスタッフ

経営スタッフ

無期契約

職務給
+ 職能給

無期契約

年齢給
+ 職能給

専門スタッフ

有期契約

職務給 + 職能給

職務給 + 職能給

実力主義の処遇

●賃金

最短1年で昇格

●人事異動

新卒、中途 差をつけない

7. とりくみの結果・到達点

統合前（2007年）までの状況

1. 体制問題

- 宅配の事業所では、常時欠員状態で運営に支障をきたす
- 研修やOJTの多くが蓄積されない状況で無駄になる
- 休日を取得しづらい状況

2. 運営問題

- 複数の雇用形態の配置による、労務管理上の難しさ
- 言葉づかい、みだしなみ、商品知識などに対するの苦情
- 処遇格差によるモチベーションの低下

3. 人材育成問題

- 34歳以下の正規職員の割合が全体の13%
- 新卒採用がままならず、中途採用に偏った採用

職場運営の安定化と効率化

1. 体制問題

- 人事制度の統合後、離職者が減少
(2006年度:15%→2019年度7%)

2. 運営問題

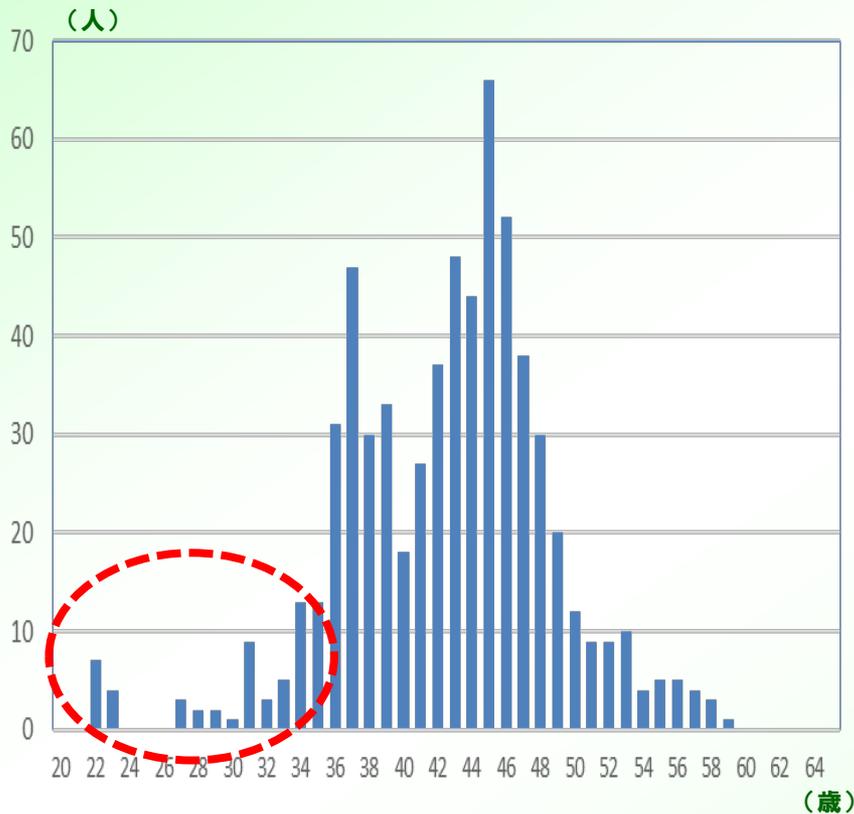
- 職員の定着が進むにつれ、職場の運営体制が安定
- 職場内でのさまざまな機能が徐々に回復

3. 人材育成問題

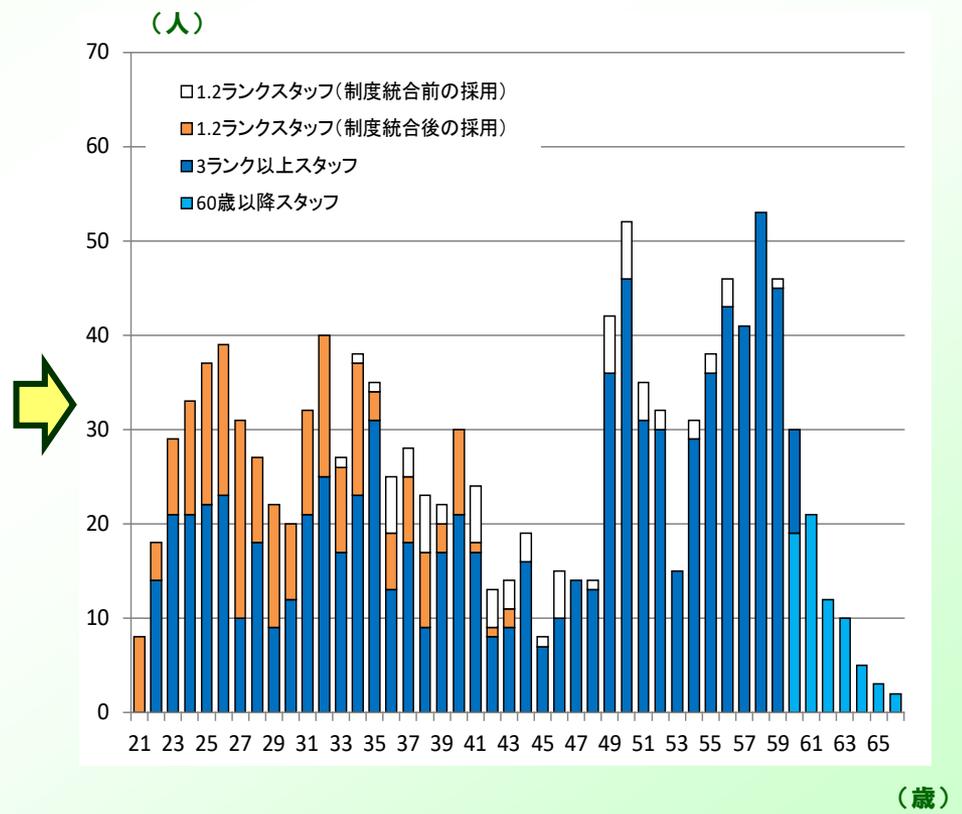
- 経営スタッフと専門スタッフをフルタイムスタッフに統合したことにより、中途採用者の採用力や定着率が向上
- 年齢構成を改善させることができ、計画的な役職の世代間継承・ジョブローテーションを進める

スタッフの年齢構成

<2007年 経営スタッフ>



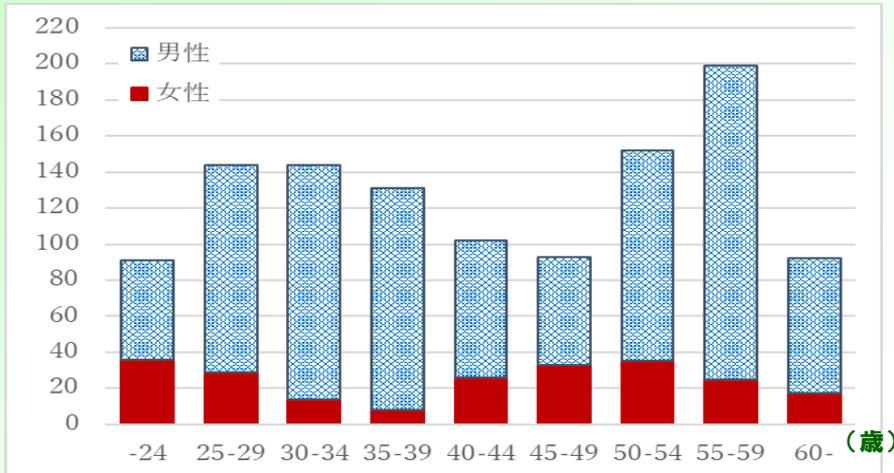
<2020年 フルタイムスタッフ>



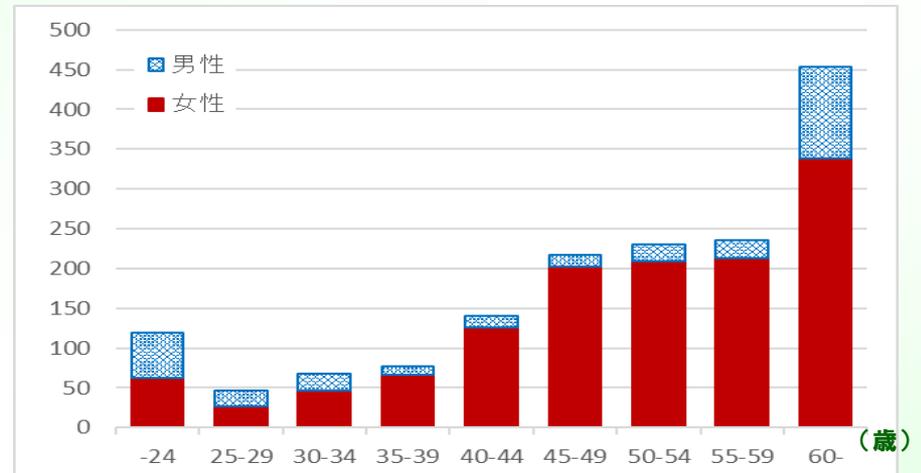
スタッフの人員構成 (2020年4月1日時点)



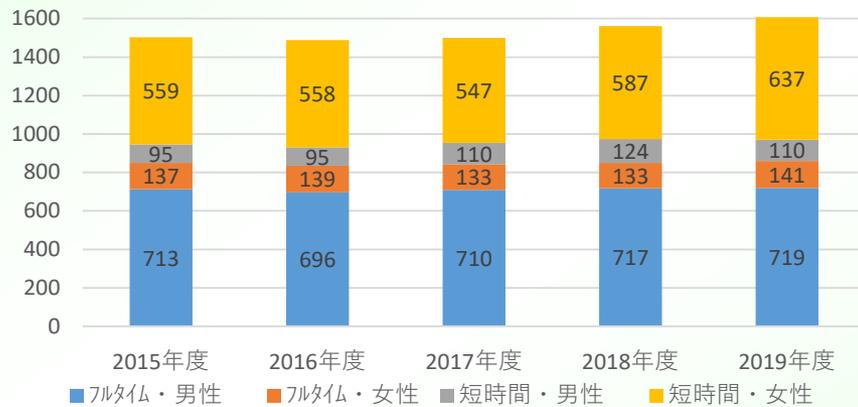
(人) <年齢別男女人数(フルタイム)>



(人) <年齢別男女人数(短時間)>



<平均勤続5年以上対象人数>



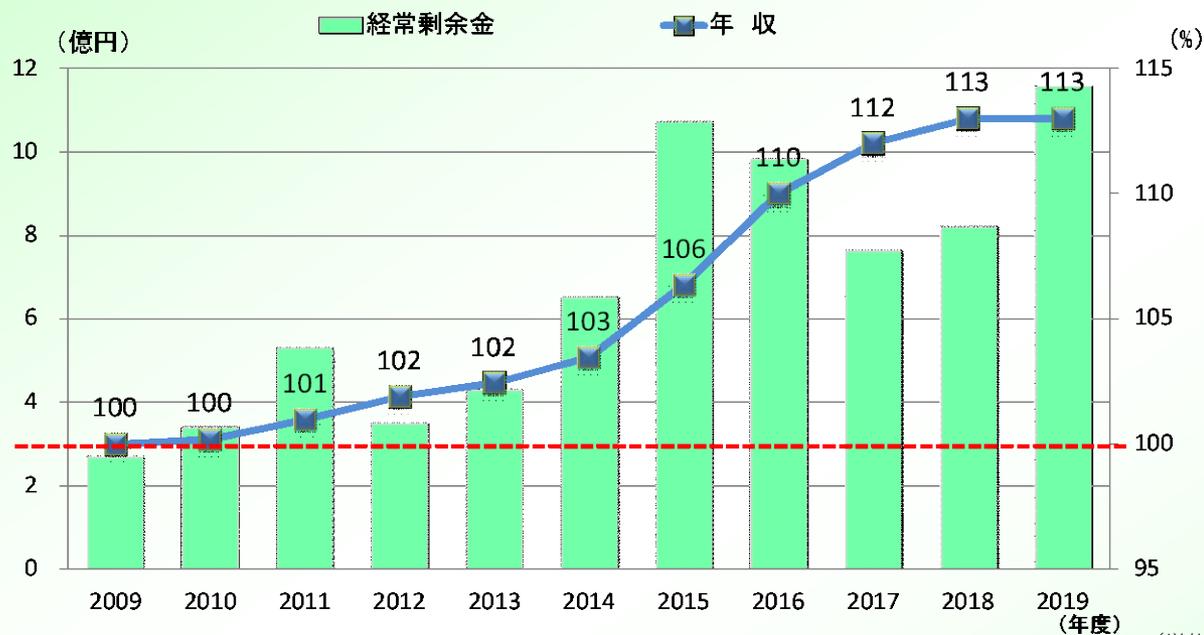
<平均勤続年数(5年以上対象)>



※フルタイム:フルタイムスタッフ、福祉事業専門スタッフ

※短時間:定時スタッフ、アルバイト

「経常剰余金」と「フルタイムスタッフ年収」推移



	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
供給高	512.1	517.8	513.7	507.1	517.1	511.2	524.3	527.8	536.6	546.0	557.3
事業経費	133.4	120.6	118.7	118.1	118.6	117.8	118.7	121.2	126.2	129.4	129.7
人件費	70.8	69.7	70.7	70.9	70.7	69.5	70.4	72.9	75.4	77.5	78.7
物件費	62.5	50.9	48.0	47.2	47.9	48.2	48.2	48.3	50.8	51.9	51.0
経常剰余金	2.7	3.4	5.3	3.5	4.3	6.5	10.7	9.8	7.6	8.2	11.6
年収 ※	100	100	101	102	102	103	106	110	112	113	113

※年収は、2009年度を100とした場合の数値

8. 今後に向けて

70歳定年の職場づくり

1. 賃金制度
2. 短時間勤務選択制度
3. 業務の再編・世代間継承
4. キャリアマネジメント研修
5. 職場環境整備

人事諸制度の統一

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
エフコープ						
フルタイムスタッフ	→					
福祉事業専門スタッフ		統一 →				
定時スタッフ	→	統一 →				
子会社 7社				6/7 統一 →		全社統一 →
コープ九州事業連合(内局)						
正規職員(プロパー)	59歳以下 統一 →			60歳以上 統一 →		
正規職員(出向者)			統一 →			
パートタイマー			統一 →			

※ エフコープの子会社7社については、2020年4月に、全社の人事制度を統一しました。

新しい雇用モデルへの転換に向けて

- 1. 生協グループで実践・拡大し、その有効性を証明する。**
- 2. 政（政府）・労（労働者）・使（使用者）による一致点をカタチにし、それを力に日本の雇用システムの変革を進める。**
- 3. 研究者やマスメディアの力を借りながら、とりくみ内容のレベルアップと理解・共感の拡散を進める。**

ご清聴、ありがとうございました。