

「多様な正社員」制度取組み事例紹介

コープやまぐち「キャリアアップ制度」

2024年9月30日

生活協同組合コープやまぐち

人事教育チーフマネジャー

原岡 辰也

生協は、消費者自らがよりよい暮らしを実現するための協同組合です

生協（生活協同組合）とは、「消費生活協同組合法（略称:生協法）」に基づいて設立される、協同組合の一つです。営利を目的とせず、人と人との結びつきにより、平和でよりよい暮らしを実現することを目指しています。

生協法 第一条

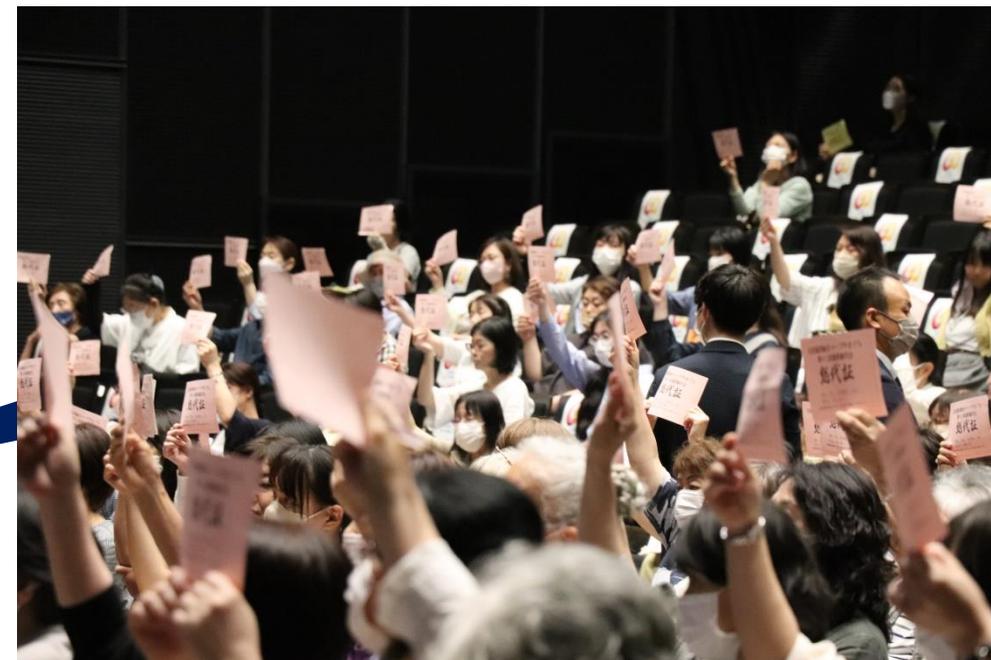
この法律は、国民の自発的な生活協同組織の発達を図り、もつて国民生活の安定と生活文化の向上を期することを目的とする。



略称としてよく使われているコープ（CO・OP）は、協同組合を表す英語のコーペラティブ（co-operative）からきています。

生協は、地域の生活者である組合員自身が「出資」、「利用」、「運営」する組織です

HOW THE
"CO-OPERATIVE"



▲ 株主総会に当たる総代会の様子
総代の9割以上は女性です

▶ コープやまぐちの組織概要

正式名称	生活協同組合コープやまぐち
代表者	理事長 山崎和博
創立	1963年8月
本部所在地	山口県山口市小郡上郷10901-21
総事業高	238億400万円（2023年度末）
従業員数	947名（うち正規職員380名）
出資金	92億1,500万円（2023年度末）
組合員数	221,165名（2023年度末）
事業所数	山口県内18カ所
事業内容	宅配、店舗、生活、共済事業



シンボルマーク

シンボルマークはひときわ光輝く太陽を表現しています。まわりにきらめく6つのコロナは、「暮らし・健康・文化・福祉・環境・平和」という、豊かな暮らしの基本となる6つのキーワードを、そしてコロナを発する中心は、私たちのふるさと、山口県を表しています。

▶ コープやまぐちの業績推移

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総事業高 (百万円)	20,118	22,853	22,891	23,059	23,804
経常剰余 (百万円)	390	968	831	781	705
人時生産性 (円)	3,648	4,262	4,143	4,181	4,355
組合員数 (名)	208,839	212,169	215,605	217,936	221,165

1. 宅配事業



商品カタログでの注文方式で、毎週決まった曜日の決まった時間に、個人宅やグループ、ステーションにご注文の商品を毎週決まった曜日にお届けする事業です。食料品から日用雑貨まで、見ごたえのあるカタログを、じっくり見ながらお買い物できます。

2. 店舗事業



コープ商品を中心に、産直商品、県内の「地産知食」商品などを品揃えしたスーパーマーケット事業です。県内6店舗が地域の組合員さんにとって一番の店舗となれるように日々の業務に取り組んでいます。

3. 生活事業



少子高齢化社会の進展に伴い、宅配・店舗などではカバーしきれないくらいのニーズに応える事業です。お弁当の配達を行う夕食宅配事業や、移動販売車を運行する移動店舗事業などを行っています。

一人ひとりの願いを寄せ合い、 私たちのまちに人間らしい 豊かなくらしの創造を！



この基本理念は、私たちが、一人ひとりの声を寄せ合うことを大切にし、組合員のくらしへの願いや困りごとに応え、くらしに役立つ事業を常に買う立場にたって進めていくことで、誰もが住み慣れた場所で、人と人とがつながりあい、共に助け合い、お互いの価値観を大切にしながら、「私の居場所」と感じられる、より良いくらしをつくっていくことを表したものです。

つながる・創る

共に生きる未来!



いつもそばにいて心を安らげてくれる、妖精のような存在「ココ」。
コープやまぐちがめざす「安心が広がる居場所づくり」の推進リーダーです。
“安心が広がる居場所”のここ、心、コープの意味が含まれています。

1. 「生涯にわたる心豊かな暮らし」

私たちは、一人ひとりの暮らしに役立ち、県内どこでも生涯にわたり利用できる事業を創ります

2. 「安心して暮らし続けられる地域社会」

私たちは、様々な困りごとに応え、信頼でつながりあう「安心が広がる居場所」を広げます

3. 「誰一人取り残さない、持続可能な世界と元気な山口県」

私たちは、県民や世界の人々とともに、持続可能な「共生の地域社会づくり」に取り組みます

4. 「組合員と職員誰もがイキイキと輝く生協」

私たちは、組合員と職員誰もが、夢や希望にあふれ、イキイキと輝く生協を実現します

5. 「より多くの人々がつながる生協」

私たちは、より多くの人々や組織がつながる生協を創り、連帯と協働の力を強めます

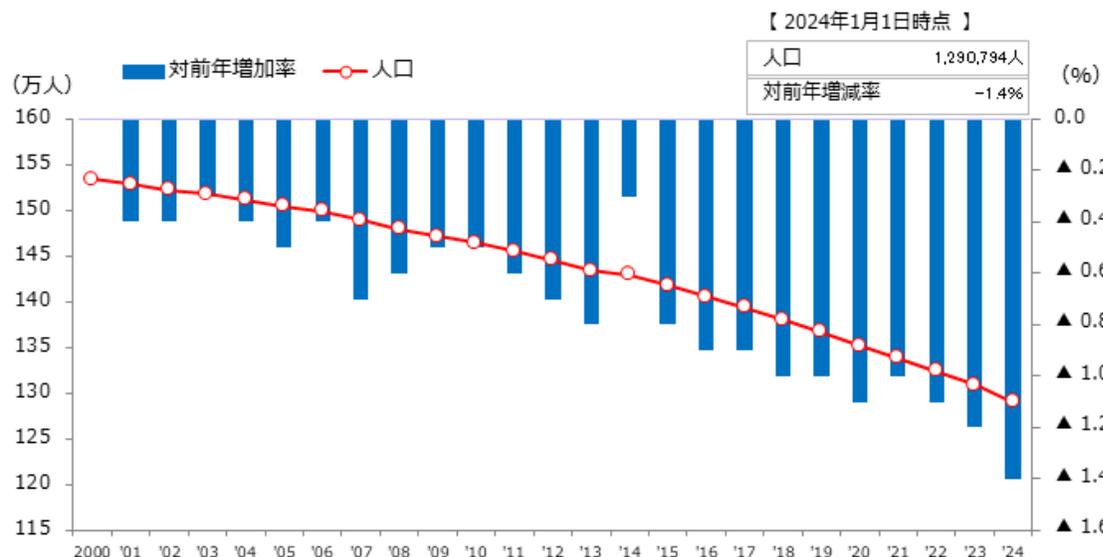
1. 少子高齢化と人口減少

山口県は人口に占める65歳以上の割合が35.3%と全国3位。

毎年約1万5千人の人口が減少しています。

特に若年層の県外流出が顕著です。→働き手の確保が最大の課題に。

山口県の人口の推移 (住民基本台帳ベース、日本人住民)



※1月1日時点の外国人を除く日本人住民人口。
※市区町村の場合は2023年1月1日時点の市区町村境界。

© jp.gdfreak.com

転出超過数の推移 (全年代・若年層15~29歳)



出典:総務省「住民基本台帳人口移動報告」

2. 介護等、家族理由で退職する職員の増加

高齢化の進展に伴い、コープやまぐちの職員も徐々に高齢化しています。

特に生協の業務で中心になっていたパート型職員では、介護理由による退職が大きく増加。

→「誰でも働きやすい職場」が求められるように。

2020年4月の職員数と平均年齢

年齢区分	パート型					正規型					総計
	1. 宅配	2. 店舗	3. 生活	4. 管理	合計	1. 宅配	2. 店舗	3. 生活	4. 管理	合計	
15～19		14	1		15	1	1			2	17
20～24	8	24	11		43	17	2		1	20	63
25～29	7	8			15	16	5		1	22	37
30～34	13	11	1		25	16	5		2	23	48
35～39	17	20			37	14	6	1	2	23	60
40～44	19	24	2		45	10	5	1	4	20	65
45～49	30	32	7	1	70	11	10	5	5	31	101
50～54	34	35	3	2	74	12	8	3	3	26	100
55～59	41	36	6	4	87	6	6	1	4	17	104
60～64	27	57	9	2	95						95
65～69	22	49	14	5	90						90
70～74	18	29	2		49						49
75～79	4	3			7						7
80～84	1	2			3						3
総計	241	344	56	14	655	103	48	11	22	184	839
平均年齢	52.1	51.6	50.7	59.6	51.9	36.5	42.2	47.5	44.1	39.6	49.2

3. 職員採用が年々困難に

基幹事業である宅配事業や店舗事業は、流通・小売業で応募の少ない業種です。

特に宅配事業では、フルタイム、無期雇用、賞与支給、退職感謝金支給など、正規職員と条件的にはあまりかわらない「メイト職員（契約社員）」での雇用を進めていましたが、「正規職員ではない」ために採用に至らない・採用後も退職してしまうケースが見られました。

→正規職員（正社員）とパートの違いは？

入協・退職者数の推移

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
入協者数	203	225	217	205	189	205	169	181	188
退職者数	173	202	161	245	175	178	145	178	198
備考		小型店閉店		商品センター閉鎖		新人事制度導入(11月)			

1. 自分で、選ぶことができる

働く場所や時間など、どのような働き方をするのか、また、どのような仕事をしていきたいのか、どのように仕事を進めていくのかなど、上司と相談しながら自分で選択できる（すべて思いどおりになるという意味ではありません）。

2. みんなが納得できる

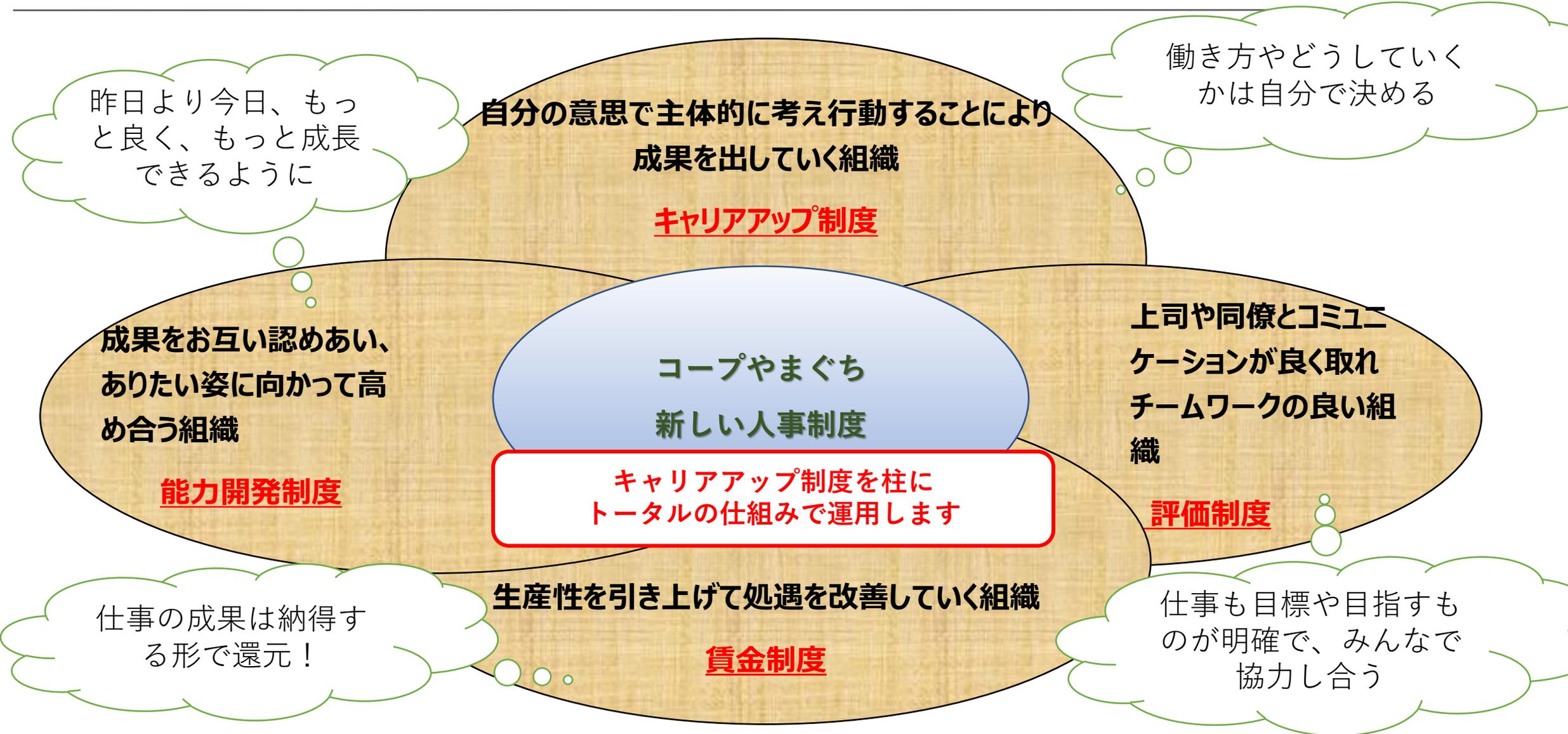
働く上でのルールや、目標の基準、様々な教育機会や賃金水準など、公平・公正でみんなが納得できる。

3. 生産性を高めていく

より少ない人数や労力で、しっかりと成果を出していける。

4. みんなで、もっと良くしていく

みんなで助け合い、チームとして成果を出していく。出した成果はみんなに分かち合い、より良い組織を目指してみんなで成長していく。



「キャリアアップ」とは、人事制度においてどのような仕事にどのような立場で就くか、またそこに到達するためにどのような経験を積みどのようなスキルを身につけるか、といったキャリアを高めていく道筋を表しています。

<従来の制度では>

- (1) 職員は、正規・専業・パートナーとで雇用の仕方がわかれており、制度の運用や評価のしくみはそれぞれ別々でした。
- (2) 正規職員には自己申告書があり、異動の希望を出すことができましたが、パートナー職員は仕事の種類や働く場所も固定されていました。
- (3) 賃金や賞与などの処遇は、雇用の仕方によって別々の制度でした。
- (4) 役職定年は57歳、定年は60歳でした。

<新人事制度では>

- (1) 全ての職員がより活躍していくために、コープやまぐちで働く職員は皆同じ「コープ職員」としました。
- (2) 全ての職員を対象に、半年ごとに人事評価を行います。その際に「自己申告書」を提出し、働きたいエリア・短時間・長時間など希望する働き方を選ぶことができるようにしました。
- (3) 入協時に働き方の選択が出来ると同時に、総合職員として様々な業態・職種を経験するコースを入協後も選択できるようにしました。
- (4) 賃金は、職務（仕事）によって決まる職務給で、同じ職務であればどの働き方でも時間当たりの基本給は同じ賃金です。
- (5) 役職定年は60歳、定年は65歳に延長、70歳までを再雇用とします。

※アルバイトは短期間、短時間契約の職員で新人事制度の運用外となります。

今ある業態、職種、職務を働く時間、勤務地の範囲など働き方により4つのステージに分け、職種・職位を4つの職群と9つの等級に分けて格付けしました。

(1) ステージ

どのような働く場所や時間を選ぶかによって、職種ごとに『**ホワイト**』・『**ブルー**』・『**オレンジ**』・『**レッド**』の4つのステージを設けています。

「**ホワイト**」ステージは、短時間（週30時間未満）、決まった場所で働くことのできるステージです。

自宅の近くで働きたい、時間や業態（店舗や宅配など）を決めて働きたい場合は、ホワイトステージを選択します。

「**ブルー**」ステージは長時間（30時間以上）で自宅から通える範囲で様々な業態・事業所に異動できるステージです。

転居を伴う異動が難しい場合や、専門知識・能力を身に付けて発揮することを希望する場合は、ブルーステージを選択します。

「**オレンジ**」ステージはどこへでも異動が可能で、様々な事業所や業態を経験するステージです。

様々な仕事、業態を経験し、センター長や店長、バイヤー等総合的な判断をする仕事を希望する場合はオレンジステージを選択します。

「**レッド**」ステージは様々な職種を経験し、管理職となった職員がつくステージです。

異動できる範囲、担う職務（業態）の範囲が広がるごとに処遇があがるようにし、入協後も希望によってステージを変える事ができます。

▶ キャリアアップ制度の内容（ステージ詳細）

		ホワイトステージ	ブルーステージ	オレンジステージ	レッドステージ
定義		原則短時間勤務（30時間未満）で、希望する事業所・業態で勤務するステージ。	決められた地域内での異動があり、複数の部署・職種を経験するステージ。	県内全域・全業態での異動があり、管理監督職候補・高度専任職候補として、複数の部署・職種を経験するステージ。	経営職として、複数の部署・職種を経験し、任用されるステージ。
勤務地の範囲		原則業態間の異動はなし。（事業所内の職種変更はあり。）	決められた地域内（自宅から50km以内）。	県内全域。	県内全域。
労働時間		原則週30時間未満 他の職務と兼務可能	週30時間以上～フルタイム	フルタイム	フルタイム
賃金	給与	時給 職務給＋職務成果給＋手当	月給 職務給＋職務成果給＋手当	月給 職務給＋職務成果給＋手当	月給 職務給＋職務成果給＋手当
	賞与	なし	原則年間1.2ヶ月	原則年間3.0ヶ月	原則年間3.0ヶ月
	退職金	退職感謝金制度	退職金制度	退職金制度	退職金制度
定年年齢と 役職定年		定年は65歳	定年は65歳	定年は65歳 キャリア形成のため入協時の上限年齢は45歳まで	定年は65歳 60歳で役職定年
雇用契約 期間		1年間の有期雇用 入協から最短で1年後に審査をクリアし無期雇用へ転換可	無期雇用 （採用時に基準を満たさない場合1年間の有期雇用あり）	無期雇用	無期雇用

▶ キャリアアップ制度の内容（職群と等級）

（２）職群

管理職や担当職など仕事の種類によって『**スマイル職群**』『**リード職群**』『**マネジャー職群**』『**経営職群**』の４つの職群に分けています。

「**スマイル職群**」はコープ職員の圧倒的多数を占め、担当者として組合員さんや関係者に直接お役立ちをする最も重要な職群です。

スマイル職群で力をつけて、リード職群、マネジャー職群へと昇格していきます。

「**リード職群**」はスマイル職群のコープ職員をまとめるリーダーや、専門能力を発揮してスマイル職群をサポートする職群です。

「**マネジャー職群**」はそれぞれの部署の所属長として責任をもってまとめていく職群。

「**経営職群**」は高度な知識・能力で組織全体を統括していく職群です。

担当職からリーダー、所属長とステップアップするに連れて、職群も変わっていきます。

（３）等級

等級は、職群ごとに２～３つの等級があります。職群の中で上位の等級は、その職種の熟練等級と位置づけ、処遇にも反映します。

例えばスマイル職のCR 1であれば、最低限必要な職務ができることとし、CR 2は熟練度や評価により次の職群の職務が担える人

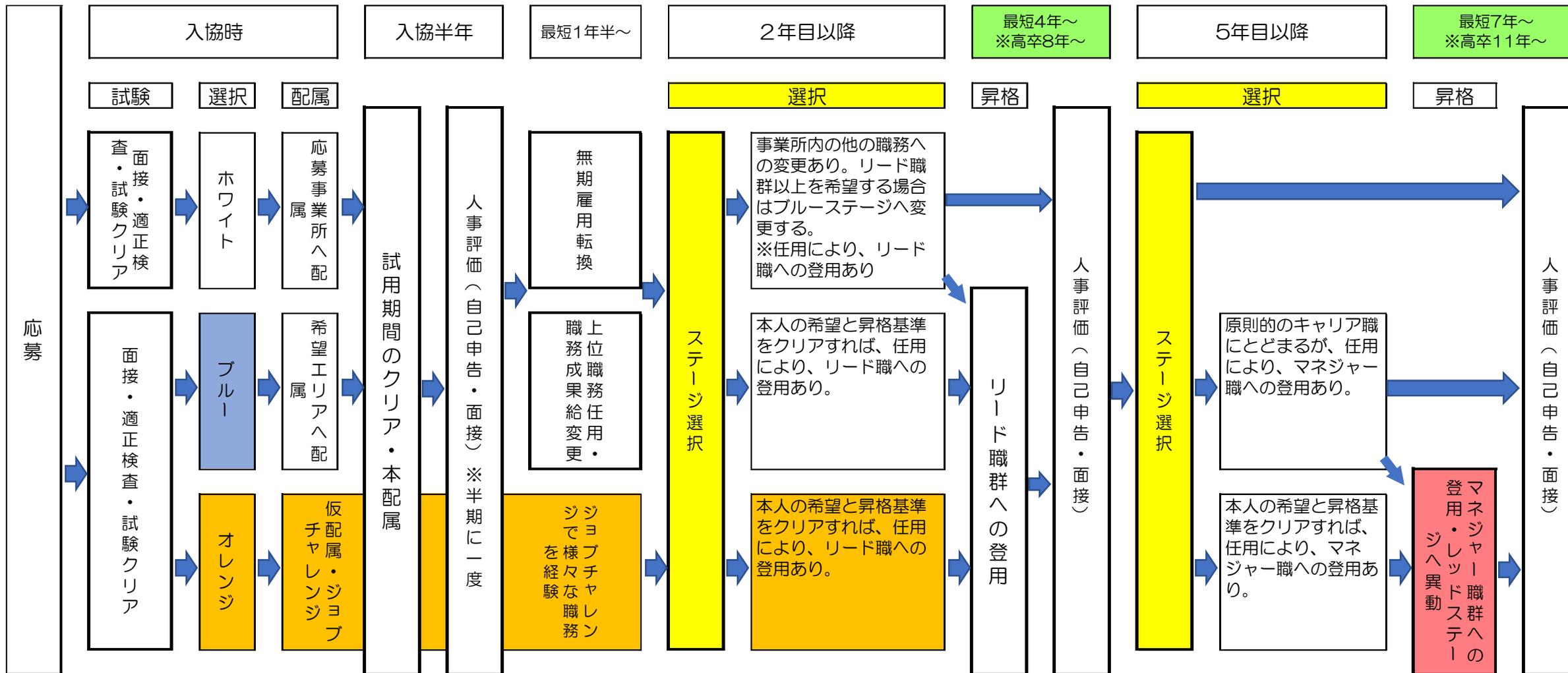
を格付けます。人事評価のよって基準を満たした場合、上位等級・職務へ昇格・任用されます。

▶ キャリアアップ制度の内容（職群と等級）

職群	等級	ホワイトステージ	ブルーステージ	オレンジステージ
スマイル職群	CR1	宅配地区担当、店舗部門担当、営業担当、宅配後方担当、店舗事務担当、本部事務担当、夕宅担当、移動店舗担当		
	CR2	受け持つ職務が全て自己完結できる担当者		
	CR3		サブリーダー、高い成果をあげられる担当者	
リード職群	CR4		店舗部門リーダー、熟練担当、専任担当など	
	CR5		店舗チーフ、副C長、本部チーフ、バイヤー、熟練専任職など	
	CR6		高度な知識を持つ専門職・専任担当やチーフなど	
マネジャー職群			レッドステージ	
	CR7		GM、C長、店長など	
	CR8		CM、MDなど	
経営職群	CR9		部長	
			執行役員	

職務・等級ごとに賃金が決められ（職務給）、半年ごとの人事評価により賃金が5段階で変動します。

▶ キャリアアップ制度の内容（キャリアアップのフロー）



1. どの職員層をメインターゲットとするか

- ・最前線で組合員と接し、組織を支える「担当者」層をメインターゲットに

2. 現在抱えている課題に対応できるか

- ・人財確保・離職防止
- ・生産性向上に向けて組織の意識を向けていく

3. 今後10年間の社会・経済動向の変化に対応できるか

- ・同一労働同一賃金への対応
- ・人件費上昇への対応
- ・退職金制度の再設計

1. 制度移行(特に賃金)をどのようにすすめるか

- ・職務給への移行により、賃金が下がるベテラン職員への対応
- ・制度移行に伴い賃金の締日も変更したため、賃金が下がる職員への調整

2. 従業員への丁寧な説明

- ・人事制度そのものの仕組みが複雑なため、各事業所を回っての説明会を実施
- ・従業員の家族からの問い合わせへの対応
- ・制度が目指しているもの、組織が目指しているもの、従業員の個人目標とのリンク

3. 社労士・専門家との調整

- ・法改正への対応や、想定されるトラブルなど事前によく意見をきいておく
- ・抜けている規定・規則など無いかも確認

1. 制度運用を一人ひとりが自分事にする事

- ・制度はマネジメントのツールに過ぎず、上司・部下がどう扱うかで大きく変わる
- ・共通の言語で分かりやすく、自らが活用できるものに

2. 事実・事例をもとに変えていく事

- ・運用の中で予想していなかった事例も発生する
- ・事例の積み上げによって、よりよい制度へ変えていくことを周知する

3. 絶えず制度の見直しをし続ける事

- ・制度が完璧ということはありませんので、運用しながら修正をし続ける
- ・特に人事評価制度は毎年の見直しが必須

1. 考え方・目指すものを丁寧に説明する

- ・制度の考え方は基本的に労働組合が求めてきた方向性と一致していたため大きな問題にはなりませんでしたが、労働組合側も労働組合員の構成が様々で、要求が非常に多様化しているため、何度も協議を重ねました。
- ・労働組合側の状況も理解しながら、制度が目指しているものを重点的に説明し、丁寧に交渉を進めていきました。

2. 予備折衝・事前学習の実施

- ・労働組合側に制度や将来見通し等を含め「人事制度とは？」の事前学習会を実施しました。
- ・制度は福利厚生など多岐にわたるため、予備折衝でどのようなニーズがあるのかも聞きながら組み立てを行いました。

1. 「働き方を選ぶ」ことで離職者数が減少

- ・育児・介護等で、働く時間や場所に制限をかけなければならない職員が安心して短時間・勤務地限定の働き方を選べるようになり、離職防止に
- ・育児休業からの復帰者など、短時間しか働けない求職者が社会復帰の最初のステップとして応募してくるようになり

2. 生産性の向上が共通認識に

- ・人事評価の指標として生産性を最重要指標とし、日々の仕事のなかで確認できるようにしました
- ・新型コロナによる病欠対応もあって、いかに時間を効率よく使って仕事をするかが組織の共通認識に

3. 仕事に向き合う意識が変わりつつある

- ・全職員をコープ職員として正規・定時をなくしたことで、「私はパートだからここまでしかしない」という意識がなくなりつつあります
- ・かつてアルバイトだった職員が店舗部門の責任者になる事例も

1. 生産性を高め続けること

- ・職務給制度で定期昇給はない。最低賃金や物件費が上昇し続ける中でベースアップを行うには生産性を高め続けることが必須
- ・人時効率を高める やらなくても良いことのアぶり出しなど、仕事の見直し ⇔ 先入観
- ・DXの推進

2. 職員一人ひとりがキャリアデザインできるようにしていくこと

- ・仕組みを整備しても、他の仕事や働き方を知らなければどのようなキャリアを歩みたいかもわからない
- ・組織内にどのような仕事・働き方・キャリアがあるかを従業員へ周知していく

3. 評価基準の精度を高め続けること

- ・評価の目線合わせや基準の見直しは永遠の課題

ご清聴ありがとうございました。

