

第1章 概要

第1節 研究の目的と問題意識

本研究の目的は、小売業に属する日本企業3社と1つの自治体を対象¹に、非正規雇用の活用を促す仕組みを解明することにある。この仕組みを解明する理由は、日本企業はそれを通じて雇用形態の組合せである雇用ポートフォリオを構築することにより、その結果として、その組織における非正規雇用率を決めると考えるからである。

雇用形態の多様化や非正規雇用化の進展という言葉が盛んに目にする機会が増えてきている。それだけ非正規雇用者の増大という事実が、日本社会全体に及ぼすインパクトの大きさを物語っている。厚生労働省が行った『就業形態の多様化に関する総合実態調査』（平成19年度版）によると、正社員がいる企業は、前回調査（平成15年度）にくらべ、96.3%から94.4%に下がり、正社員が全労働者に占める割合は、65.4%から62.2%に低下している。労働政策研究・研修機構編（2007）によると、非正社員比率が高まった事業所は全体の1/3にのぼり、正社員の人数が減ったところに限ってみれば、43%の事業所で非正社員の割合が上昇している。また直近の動向を取り上げた労働政策研究・研修機構（2011）では、僅かであるものの、さらに正社員比率が低下しており（非正規雇用率が増えている）、上記の趨勢が続いている実態を明らかにしている。

このように非正規雇用者が増えつつあることは明らかであるが²、非正規雇用という言葉は、契約社員、パートタイマー・アルバイト、派遣労働者、請負会社社員などの複数の雇用形態を含むものである³。つまり日本企業は、正社員を含め、様々な雇用形態のを組み合わせて活用しているが、そのうち非正規雇用が全雇用者に占める割合を徐々に増やしてきているのが現状である。

ところで非正規雇用比率が上昇しつつある現状において、今後もこの趨勢が続くのか、非正規雇用比率はどこまで高まるのかということについて、大きな関心が寄せられている。というのも、非正規雇用比率の上昇は、基本的に非正規雇用の増加によってもたらされると考えられ、その比率が高まるということは、雇用や生活が不安定な労働者を多く生み出すことになるからである。その状態は、社会全体にとって好ましいとはいえない。そのため非正規

¹ 本研究は、3つの企業と1つの自治体を対象に行った事例調査をもとに分析を行っている。事例を匿名にしている関係上、組織名と担当者のお名前を公表することはできないが、ご協力頂いた全ての方に記して感謝申し上げます。また対象企業をご紹介頂いた（財）日本生産性本部社会労働部の内野亘氏と村田祐一氏のご両名にも感謝申し上げます。

² ただしこの結果だけで、即座に就業形態の多様化と判断することはできない。正社員数に変化はなくても、非正規雇用者が増えれば、正社員が全労働者に占める割合は低下するからである。このような主張をするものとして、仁田（2003）の第3章を参照のこと。

³ ただし請負会社社員については、労働者個人の雇用形態がはっきりしないため、本稿では取り上げないこととする。

雇用を正規雇用に変換することを進めて、非正規雇用比率を低下させたり、非正規雇用であっても、雇用期間を伸ばしたり、雇用保障を高めたりすることなどを通じて、非正規雇用者全体の雇用と生活を安定化させることが重要となろう。

しかしながらこれまでのところ、非正規雇用の実態に関する研究は、需要側よりも供給側の研究が多い。特に日本企業が、複数の雇用形態の組合せ（ポートフォリオ）をどのように構築しているのか、さらに非正規雇用比率がどのように決まるのかという分析は、十分研究されているとは言い難い現状にある。本研究は、これらの課題を解明することにより、雇用の多様化を促す仕組みと非正規雇用者の増加の背景を探ろうとするものである。その事実発見や知見は、非正規雇用の活用がもたらす諸問題への対応策を考える際に、役立つものと考えている。

なお本研究は、労働政策研究・研修機構のプロジェクト研究「労働関係が個別化する中で安定した労使関係を構築するための総合的な研究」におけるサブテーマである「日本企業における雇用ポートフォリオ・システムに関する実態調査⁴」で実施したものである。本研究では、要員管理（非正規雇用を含む）、総額人件費管理（非正規雇用者の賃金を含む）の観点から、非正規雇用の活用の根拠を探ることを目的として、2009年度から複数の産業を対象に開始しており、本報告書は小売業を中心にまとめている。

第2節 分析方法と調査概要

本研究における分析方法は、事例調査である。事例調査を選択する理由は、本研究の目的を果たすためには、業務量に基づいて必要な要員数を算定し、各職場に配置するのかという要員管理と、何らかの基準に基づいて人件費予算を策定し、それを管理するという総額人件費管理との両側面から明らかにする必要があると考えることにある。そのためには、対象事例に深く踏み込んで調査をする事例調査が適切であると判断した。

具体的な調査概要は、図表 1-3-1 に示した通りである。調査は 2009 年～2010 年度の 2 年間で 7 事例に対して、計 20 回の調査を実施している。1 つの事例について、3～4 回調査を行っているが、その回数は事例によって異なる。調査時間は、1 回の調査につき、およそ 1 時間半から 2 時間程度である。具体的な調査内容は、人事担当者と特定部門（事業所）の管理者を対象に、要員管理と総額人件費管理から、組織概要、人員構成、雇用形態別の役割分担、雇用形態別の人事管理（賃金、労働時間、昇進、雇用管理、教育訓練）などである。なお事

⁴ 本調査名にも、報告書のタイトルにも、「雇用ポートフォリオ・システム」という用語を用いているが、この言葉を初めて使ったのは仁田（2008）である。仁田によれば、この用語は、「いわゆる「就業形態の多様化」と呼ばれる現象を、企業による雇用の量的管理の視点から整理して示す概念として用いる」（p.46）と定義される。本稿の目的である非正規雇用の活用を促す仕組みを解明することは、雇用ポートフォリオ・システムの実態を明らかにすることにつながると考えられ、これが本報告書において、「雇用ポートフォリオ・システム」という用語を使用する理由である。

例によっては、その特徴を明らかにし、その事例が持つ意義を深めるために、上記の調査項目にない質問をすることがある。

プロジェクトのメンバーは、中村圭介（東京大学社会科学研究所教授）を主査に、野村かすみ（JILPT 主任調査員）、前浦穂高（JILPT 研究員）の3名である。各事例には、できる限りメンバー全員で赴いて調査を行い、情報を共有することに努めるだけでなく、定期的に研究会を開催し、各事例に対する理解を深めた。

第3節 対象事例の選定

次に本研究が対象事例をどのように選定したのかを説明しておく。スーパーA社と百貨店C社は、(財)日本生産性本部からそれぞれの企業の人事担当者をご紹介頂いた。スーパーB社は、スーパーA社の人事担当者からご紹介頂いた。また電機メーカーE社とF社は、当機構の調査解析部から人事担当者の紹介を受け調査を実施している。それ以外のD市役所、百貨店E社については、D市役所は前浦が、百貨店E社は野村が、それぞれアプローチして、調査にご協力頂くこととなった。

ところで本報告書は、下記の7つの事例のうち、本報告書は、スーパー2社(A社とB社)、百貨店1社(C社)、自治体1つ(D市役所)の計4事例を取り上げる。小売業を中心として、4つの事例を選定した理由は下記の5点である。

第1に、小売業は非正規雇用比率が高い産業であるということである。労働政策研究・研修機構(2011)によると、全産業で見ると、正社員比率は6割前後(復元なし66.7%、復元あり67.0%)であるが、小売業では3割程度(復元なし27.8%、復元あり30.0%)にとどまっており、この産業において、非正規雇用者の活用が進んでいることがわかる。そのため小売業は、本研究の分析対象として相応しいといえる。

第2に、小売業では非正規雇用を含めた人事管理が進んでいることである。上記の通り、小売業は、他の産業にくらべて、特に非正規雇用比率が高いという特徴を有しており、非正規雇用者が積極的に活用されている。仁田(2008)によれば、非正規雇用の活用の主因は、コスト削減と雇用リスクのヘッジ⁵であるから、非正規雇用の活用が進んでいる産業ほど、非正規雇用を含めた要員管理と総額人件費管理が進んでいると考えられる。この意味においても、小売業は本研究の分析対象として相応しいといえる。

第3に、産業によって、雇用ポートフォリオのありようが大きく異なるということである。図表1-3-1に示した通り、本研究の調査は小売業と製造業を中心に進めているが、調査の過程で、小売業は直接雇用を中心にポートフォリオを形成するのに対し、製造業の場合は、請

⁵ ここでいう「雇用リスク」とは、正社員のみを採用すると、業務変動が生じた際に、その量に応じて柔軟に雇用量を調整するのが困難になるリスクを指す。企業がそのようなリスクを避けるために、正社員にくらべて、比較的雇用調整がしやすい非正規雇用を活用するということになる。

図表 1-3-1 インタビューリスト (2009年-2010年度)

	日時	応対者	調査者	調査内容
スーパーA社	2009年10月9日 10:00-12:00 A社本社にて	人事本部リーダー H氏 人事部課長 A氏	中村圭介 野村かすみ 前浦徳高	A社の概要(人員構成)、人事管理全般(採用、賃金、異動など)、店舗管理など。
	2010年6月10日 15:00-17:00 A社本社にて	人事部課長 A氏	中村圭介 野村かすみ 前浦徳高	要員をめぐる店舗とのやり取り、A社の構造改革など。
	2010年6月10日 17:00-19:00 A社本社にて	人事部課長 A氏 人材開発部リーダー D氏	中村圭介 野村かすみ 前浦徳高	店舗の運営管理、要員をめぐる本社とのやり取り、店長の権限(裁量)など。
	2010年8月27日 10:00-12:00 A社本社にて	人事部課長 A氏 人材開発部リーダー D氏	中村圭介 野村かすみ 前浦徳高	店舗の人員規準の作成、店舗の目標管理など。
スB 社バ	2010年10月20日 15:00-16:10 B社本社にて	取締役 Y氏 人事部課長代理 B氏	前浦徳高	B社の人員構成、要員管理の仕組み、人事管理全般について。
百貨店C社	2009年9月4日 10:00-12:00 C社本社にて	人事部労務担当部長 K氏 人事部労務担当次長 K氏	中村圭介 野村かすみ 前浦徳高	C社の概要(事業概要、人員構成)、人事管理など。
	2010年2月8日 10:00-12:00 C社本社にて	人事部人事政策担当部長 M氏	中村圭介 野村かすみ 前浦徳高	C社の予算策定、総額人件費管理、人事管理など。
	2010年9月10日 14:00-16:00 a店事務所にて	店長 T氏 副店長 S氏	中村圭介 野村かすみ 前浦徳高	a店の人員構成、店舗の位置付けなど。
	2010年10月26日 10:00-12:00 a店事務所にて	総務部副部長 S氏 総務部人事 グループグループマネージャーS氏	中村圭介 野村かすみ 前浦徳高	a店舗における人員配置の決定方法。
	2010年11月17日 15:00-17:00 b店事務所にて	副店長兼営業推進部長 K氏 総務担当係長 D氏	中村圭介 野村かすみ	b店舗の人員構成、店舗における要員計画の作成と決定、売り場のプロトタイプと就業形態別人員構成、職務内容について。
	2011年2月9日 10:30-12:30 b店事務所にて	副店長兼総務部長 K氏 販売第2部長 O氏 経営企画担当係長 D氏	中村圭介 野村かすみ 前浦徳高	b店舗の7階・8階売場と化粧品売場の人員配置と構成、就業形態別の役割と処遇の決定など。
D市役所	2009年9月9日 10:00-12:00 D市役所庁舎にて	総務部人事管理担当課課長 O氏 総務部人事管理担当課主査 K氏 定数管理部担当課主査 K氏 定数管理部担当課主査 S氏	中村圭介 野村かすみ 前浦徳高	D市の概要(職員数、人員構成)、人事管理全般(採用計画、賃金など)、行政改革など。
	2010年6月22日 13:30-15:30 D市役所庁舎にて	定数管理部担当課主査 S氏 総務部人事管理担当課主査 K氏	前浦徳高	「職員等増員見込調査」の具体的内容、人件費の進捗管理など。
	2010年8月23日 13:00-15:00 D市役所庁舎にて	職員労働組合書記長 O氏	前浦徳高	非正規雇用化の進展に対する組合の方針、人員にかかわる労使交渉など。
	2010年8月23日 15:00-17:00 D市役所庁舎にて	定数管理部担当課主任 A氏 総務部人事管理担当課主査 K氏	前浦徳高	予算編成(人件費予算)のプロセス、人員計画と要員管理の関係など。
百貨店E社	2010年8月24日 13:00-15:00 E社本社にて	労働組合書記長 I氏	中村圭介 野村かすみ 前浦徳高	E社の状況、非正規雇用の進展と組合の取り組みなど。
	2010年11月12日 15:00-16:30 E社本社にて	本社業務部人事部長 M氏 労働組合書記長 I氏	中村圭介 野村かすみ 前浦徳高	企業合併に伴う人事制度の変化、非正規化の現状、要員管理と人件費管理の仕組みなど。
カ電機Fメ社	2010年9月10日 10:00-12:00 F社本社にて	労政人事部 人事・雇用企画グループ 部長代理 Y氏 労政人事部 処遇企画グループ 部長代理 H氏	中村圭介 野村かすみ 前浦徳高	F社の概要(人員構成)、人事管理全般(採用、賃金、異動など)など。
電機Gメ社 カ	2010年9月13日 10:00-12:00 G社本社にて	事業支援部 部長 N氏 事業支援部 マネージャー S氏	中村圭介 野村かすみ 前浦徳高	G社の概要(人員構成)、人事管理全般(採用、賃金、異動など)など。
	2010年10月28日 10:00-11:15 G社本社にて	事業支援部 マネージャー S氏 事業支援部長 N氏 ITサービス企画本部 グループマネージャー F氏	中村圭介 野村かすみ 前浦徳高	当該部門の要員管理、外部委託の選択方法(派遣、請負)など

負会社社員や派遣労働者といった間接雇用を中心にポートフォリオを構築していることが明らかとなった。前者は、企業と労働者個人との関係で職務内容や労働条件が決定されるのに対し、後者の場合は、企業間取引を通じて労働者の職務内容や労働条件が決まる。つまり小売業のポートフォリオは雇用関係で形成されるのに対し、後者のそれは企業間の取引関係を媒介して構築されるポートフォリオであり、両者における質的な差異は大きいといえる。そのため小売業と製造業を同時に取り上げて分析するよりも、まずはそれぞれについて調査を行い、ポートフォリオのありようがどのように決められ、非正規雇用比率が決定されるのかを明らかにすることとした。

第4に、百貨店E社を取り上げない理由である。百貨店E社の調査は、百貨店C社との比較分析を念頭に、2010年度から実施しているが、E社は企業合併をした関係から、各社の制度を新会社の制度として統一する最中にあり、2011年度も引き続き調査をお願いしている。そのためE社の事例は、本報告書とは、別の形で取りまとめることとした。

第5に、自治体を取り上げる理由である。自治体は公的部門に属し、民間企業とは、組織の性格が大きく異なる。しかし本章第5節において、後述するように、民間企業のスタッフ部門（人事、総務など）は、公的部門と同じ裁量的費用センターに該当する。裁量的責任センターの特徴は、合理的に費用を算定できないことにあり、それゆえ上記の組織は適正な要員数や人件費総額を算定できないという制約を受ける。そこでD市役所を、民間企業のスタッフ部門の要員管理や総額人件費管理の一部として位置づけ、他の事例と同様に扱うことに問題はないと判断した。

第4節 先行研究

ここでは、先行研究を概観することを通じて、本研究の分析課題を明確にするとともに、先行研究に対する位置付けを明らかにしたい。なお先行研究としては、①雇用ポートフォリオに関する理論研究、②パートタイマーを中心とした基幹化に関する研究、③要員管理、④総額人件費管理の4つを取り上げる。

1. 雇用ポートフォリオに関する理論研究

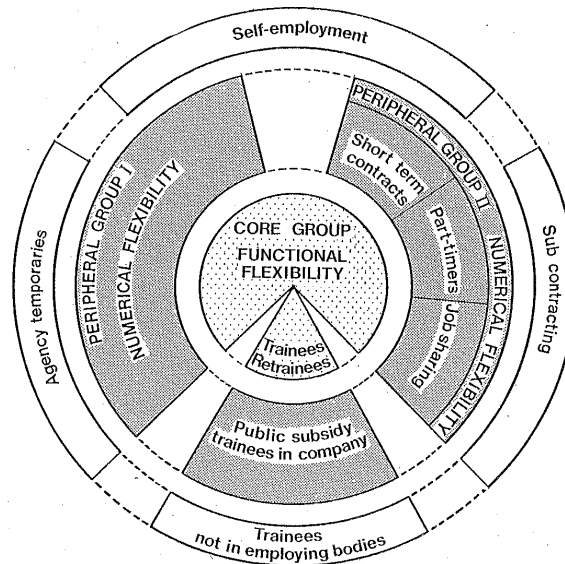
まず雇用ポートフォリオに関する理論研究であるが、その主な研究として、フレキシブル・ファームモデル、人材ポートフォリオ・システムの2つが存在する。以下では、それらの研究を先行研究として取り上げ、それらが何を主張しているのかを明らかにしていく。

(1) フレキシブル・ファームモデル

まず雇用ポートフォリオに関する研究としてあげるべきは、Atkinson（1985）である。そのモデルを図表1-4-1に示したが、Atkinsonは、経済の後退、市場における不確実性の上昇、急速な技術革新の進展、労働時間の短縮などの経営環境の変化に対応するためには、3つの

フレキシビリティ（柔軟性）が重要であり、これに基づいて人材を組み合わせる必要性を述べる。そのモデルは「フレキシブル・ファームモデル」と呼ばれ、1 つは機能的柔軟性で、人材の能力や技能の柔軟化を図るものである。2 つは量的柔軟性で、これは雇用量を調整することを指す。3 つは金銭的柔軟性であり、人件費を柔軟にするというものである⁶。

図表 1-4-1 フレキシブル・ファームモデル



資料出所：Atkinson (1985)

ところでこの Atkinson が主張する柔軟性に基づく議論は、日本においても展開されている。その代表的な研究として、日経連 (1995)、佐藤 (2003)、仁田 (2008) がある。日経連 (1995) では、日本において初めて「雇用ポートフォリオ」という用語が用いられたが、もともとポートフォリオという用語は、投資の際にリスクを考慮し、様々な資産に分散投資することを意味する。具体的には、日経連 (1995) は、「長期蓄積能力活用型グループ」(正社員)、「高度専門能力活用型グループ」(年俸制適用の有期契約労働者)、「雇用柔軟型グループ」(時給の非正規雇用) という 3 つの雇用類型論を示し、各企業に相応しい組み合わせ方を模索すべきだと提言している⁷。その背景には、従来の正社員を維持しながらも、低賃金の非正規雇用者と高度専門能力を持つ有期契約労働者を活用することで、企業のパフォーマンスを向上させたいという思惑が存在する。ただし「高度専門能力活用型グループ」の位置づけなどを含めて、いくつかの研究から疑問が提示されている⁸。

上記の点を踏まえて、日経連モデルよりも広い視点から、日本の雇用システムを論じてい

⁶ Atkinson (1985) に関しては、稲上 (1990) の第 2 章において詳しく説明されている。詳しくはそちらを参照されたい。

⁷ この日経連のモデルであるが、Atkinson の主張するモデルをどの程度意識して構築されたのかどうかは不明であるが、その内容を見る限り、関連性が高く、同じグループに含めて差支えないと判断した。

⁸ 例えば、仁田 (2008)、佐藤 (2009)、平野 (2009) がこれに該当する。

るのが、仁田（2008）である。仁田は、「雇用ポートフォリオ・システム」を日本の雇用システムのサブシステムと位置づけ、それには、正社員にくらべ、賃金の安い非正規雇用を活用することによるコスト削減機能と、雇用調整のしやすい非正規雇用を活用することによる雇用面のリスクヘッジ機能が期待されていると述べる⁹。つまり仁田によれば、非正規雇用の活用には、少なくとも Atkinson のいう金銭的柔軟性と数量的柔軟性があるということになる。

佐藤（2003）は、上記の Atkinson（1985）をベースに、複数の日本企業を対象に調査に基づく実証分析を行っている。これによると、企業が複数の雇用形態を活用する理由として、「(イ) 労働需要変動の対応と (ロ) 人件費コストの抑制であると考えられる」と述べる。そしてその論理を企業の立場から整理すれば、「『一定の収益確保を前提に一定の予算内である仕事をしてもらいたい』という業務要請が発生する」と同時に、「使用者はここから自由にはならない」(p.22) ため、以下の3つの規準によって、雇用タイプの選択が行われることになる。その規準とは、①業務内容（難易度、変動幅、継続性）、②労働給付の対価としての賃金水準が収益確保を前提として予算内に収まるかどうか、③その業務を担う人材が集められるかどうかである。例えばその業務の難易度が低く、短期ですぐに習得が可能であり、さらにその業務の変動幅が大きく継続性に劣り、かつその業務を担う人材確保が容易であれば、②を満たす範囲内で非正規雇用者を選択することになるといった具合である。その業務の変動幅と継続性を細かくみると、3つのバリエーションがあり、①一定スパン内で労働需要がゼロにならない範囲で変動する場合は、シフト制のパートやアルバイトなどの短時間パートで対応し、②一定の時間スパン内で変動はないものの、契約が終了すると労働需要がゼロになる場合、③新規事業などで仕事の先行きが不透明な場合は、臨時社員や有期契約社員などで対応するという傾向を指摘する。

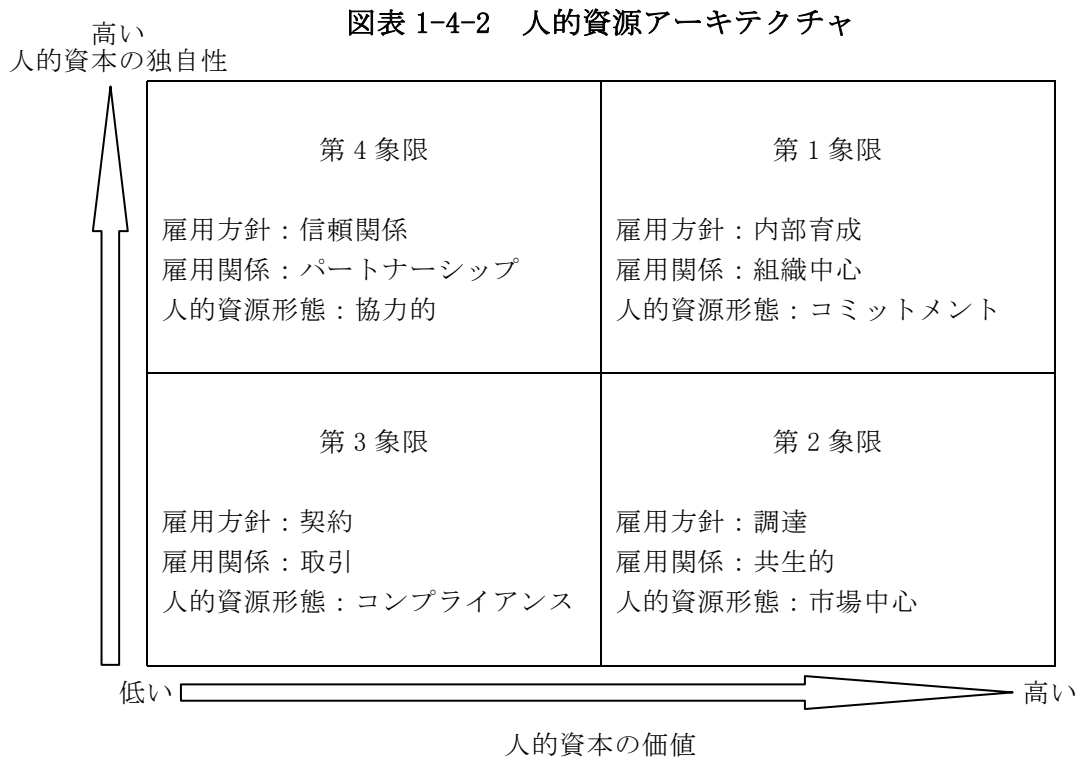
(2) 人材ポートフォリオ・システム

人材ポートフォリオ・システムに関する研究であるが、これは Lepak & Snell を中心に構築されたモデルであり、人的資源に基づく指標によって、雇用類型論を提示している点に特徴がある。そこでまず Lepak & Snell のモデルを説明した後、これに属する研究をいくつか取り上げることにする。

Lepak&Snell (1999) は、「Uniqueness of human capital」(人的資本の独自性)と「Value of human capital」(人的資本の価値)という2軸を設定し、それによって4つの類型を提示している。このモデルを図表1-4-2に示したが、これによると、第1象限は、人的資本の価値と人的資本の独自性が高いことから、組織の内部で育成する方針が選択される。日本でいえば、正社員がこれに該当する。第2象限は、人的資本の価値は高いため、組織内部に抱え込むインセンティブが発生するが、人的資本の独自性が低いために、企業内部で抱え込む必要は低くな

⁹ 仁田（2008）p.47による。

る。そのため外部からの調達が可能となる。ここまでの企業内部で抱え込む人材となる。第3象限は、人的資本の独自性と人的資本の価値の両方が低いために、契約を通じて仕事を任せる（請負）形態を取ることになる。第4象限は、人的資本の独自性は高いものの、その価値は低いために、雇用関係はパートナーシップが選択される。

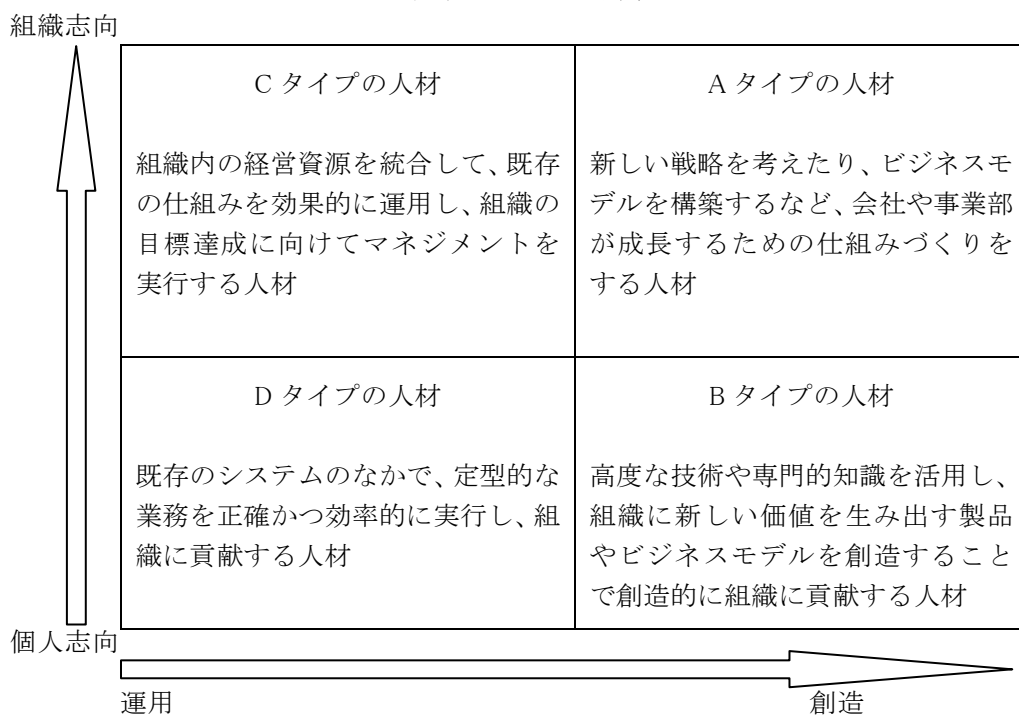


資料出所：Lepak & Snell (1999)

注．日本語訳は引用者による。

上記のモデルに従ってモデルを構築したのが、守島（2004）、平野（2009）、木村（2009）である。守島（2004）によると、人材ポートフォリオとは、「戦略や企業の方向性に基づいて、必要な人材を確定し、自分の企業にあった人材の組み合わせを考え、そうした人材を獲得していくための人材マネジメントを行う、戦略的人材マネジメントの出発点」（pp.191-192）であり、雇用の外部化を含めた人材の組み合わせを考えるためのフレームワークの重要性を主張する。そのフレームワークを示したものが図表 1-4-3 であるが、これは組織-個人（貢献の第一義的な目的を個人のもつ目標達成にするか、組織の目標達成にするか）、運用-創造（貢献のあり方が、企業で新しい製品やビジネスモデルを創造することに直接的に関わるか、すでに生み出された製品やビジネスモデルを基礎にして、それを運用して貢献するか）という2軸によって、4つの類型が示されている。

図表 1-4-3 守島モデル

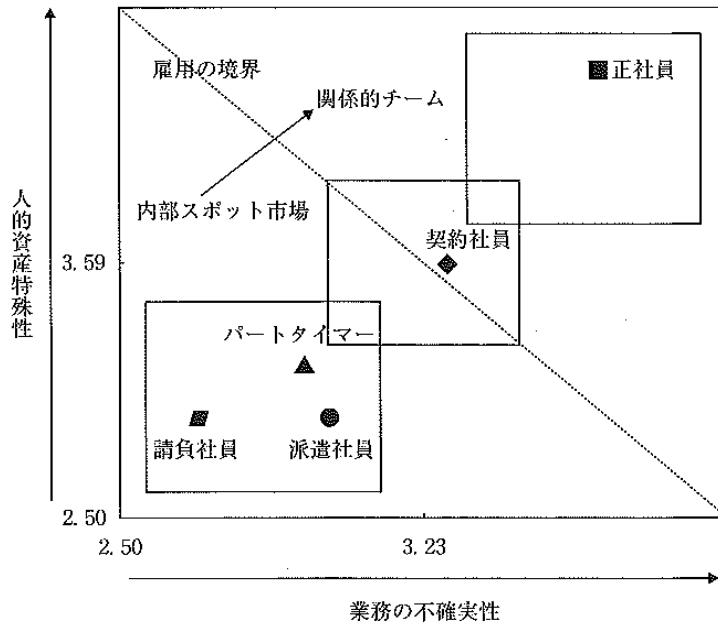


資料出所：守島（2004） p.188 より。

平野（2009）は、取引コスト論に依拠したうえで、日経連のモデルと Lepak & Snell（1999）のアーキテクチャ論を組み合わせ、さらに契約論アプローチの知見を応用した雇用区分の多様化と転換のありかたを「人材ポートフォリオ・システム」と呼ぶ。

このモデルは、図表 1-4-4 の通り、縦軸に人的資産特殊性（企業特殊技能および拘束性の程度）、横軸に業務不確実性（チームワーク特性およびマルチタスクの程度）を取り、この2軸から雇用区分がどのような基準で設計されるべきかを考察する。これによると、人的資産特殊性と業務不確実性が高いのは正規（正社員）であり、その中間にハイブリッド（契約社員）が位置づけられ、どちらも低いのが非正規雇用（パートタイマー、派遣社員、請負社員）となる。そのうえで企業は、3つの雇用区分ごとに管理をすることで、「雇用保障リスクを回避し、内部化コストを節約し、人的資本投資を効率化することができる」（p.16）のである。

図表 1-4-4 平野モデル



資料出所：平野（2009） p.13 より。

ところで平野のいう人材ポートフォリオ・システムの非正規雇用には、パートタイマーと派遣労働者、請負会社社員の3つの雇用形態が存在するが、直接雇用と間接雇用という差異が存在し、同じ非正規雇用者でも、性質の違いによって、活用の仕方も変わってくるはずである。その間接雇用者に着目した研究として、木村（2009）がある。

図表 1-4-5 木村モデル

		キャリア形成機会の保障	
		可能	不可能
形式的権限 の拘束力	活用部門外 への波及	正社員（社外労働者の 配置は不可）	有期雇用（正社員・ 社外労働者は不可）
	活用部門内 で完結	正社員（有期雇用・社 外労働者も可）	有期雇用・社外労働 者（正社員は不可）

資料出所：木村（2009） p.208 より。

木村は、「直接雇用する人材と社外労働力とを適切に組み合わせることによって、環境の変化に対応しつつ高い業績を達成できる」（p.14）という人材の組み合わせに関する模範的なモデルを、人的資源ポートフォリオ・システムと定義し、非正規雇用者の基幹化の進展を踏まえたうえで、社外労働者（請負会社社員と派遣労働者）が担う業務の境界線に着目する。そしてその範囲（境界線）は、職務権限によって定まること（形式的権限の拘束力）、さらに

雇用契約で直接雇用するのは、キャリア形成機会が保障できる範囲に限られる（キャリア形成機会の保障）と結論付ける。これにより、権限付与やキャリア形成機会の保障の2点から、雇用の境界と人的資源ポートフォリオが規定されることになる。

(3) まとめ

上記の通り、ポートフォリオに関する理論研究を概観してきたが、その多くは、2つの指標（軸）に基づいて、雇用形態や人材像を3～4類型に分類するという手法を用いている点で共通していることがわかる。

しかし主に2軸に基づいて理論を構築することで、ポートフォリオや非正規雇用比率が説明できるかといえ、必ずしもそうとは言えないように思われる。その理由は、上記の研究の多くは2軸を用いて雇用形態などを類型化しているものの、その軸は一定（固定的）であるために、現在進行している状況に適合的ではないからである。その最たる現象が、日本のパートタイマーに代表される、非正規雇用の質的基幹化である。

詳しくは後述するが、日本のパートタイマーに代表される質的基幹化は、雇用形態を維持したまま、業務の質的上昇を伴う現象であるため、上記の理論研究にあてはめると、モデルの軸が移動するか、軸を構成する要素を変更するなどの修正が必要となる。

そこで以下では、研究蓄積が豊富なパートタイマーに焦点を当てて、非正規雇用の基幹化に関する研究を取り上げ、なぜポートフォリオに関する諸理論が質的基幹化を上記のモデルでは説明しきれない点を明らかにする。

2. 非正規雇用の基幹化の研究

ここでは日本における非正規雇用の基幹化に関する研究を紐解いていく。非正規雇用の基幹化を語るうえで重要なのは、パートタイマーの基幹化である¹⁰。パートタイマーは様々な分野で活用されているが、まず企業がパートタイマーを活用する理由が重要となる。この課題については、マクロ的な視点から供給側と需要側の両面の研究が存在する。需要側の主な研究には、ハウスマン・大沢（2003）があり、供給側の主な研究としては、佐藤（1998）や小倉（1999）などが存在する。

これらの研究は、立場の違いこそあれ、マクロ的な視点でパートタイマーがどのように活用されているか、その動機を明らかにするものであるが、そうであるからといって、パートタイマーが基幹化しているのかどうかはわからない。それはパートタイマーが、具体的にどのような役割を担っているのかという質的側面がわからないからである。そこでパートタイマーが担う役割を明らかにする必要があるが、その1つが基幹化に関する研究ということに

¹⁰ パートタイマー以外にも、派遣労働者の基幹化について実態を分析した研究が蓄積されつつある。例えば、木村・鹿生・高橋・山路（2008）、清水（2007）がこれに該当する。しかしパートタイマーの基幹化に比べ、研究の蓄積が少ないため、ここではパートタイマーの基幹化を中心に上げることとした。

なる。そこでこの基幹化という言葉が、どのように定義されるのかを明確にしておく必要がある。

管見の限りでは、基幹化という言葉を整理したのは、本田（2004）である。本田によると、基幹化には量的基幹化と質的基幹化2つがあるという。本田の定義によると、量的基幹化とは「職場における量的な拡大とそれがもたらすパートタイム労働の重要性」（p.2）を含むものであり、質的基幹化とは「職場におけるパートタイマーの仕事内容や能力が向上し正社員のそれに接近していることを指す」（p.5）という。量的基幹化におけるパートタイム労働の重要性が何であり、かつ質的基幹化においては、パートタイマーが、仕事内容や能力面で、正社員のそれにどの程度接近すれば質的基幹化といえるのかについて、本田（2004）では言及されていないためはっきりしない。とはいえ、量的基幹化では、量的拡大、質的基幹化では、職務内容の質的上昇（仕事の難易度や責任度合いの上昇）と能力の向上がキーワードといえる。

この他に、基幹化について定義しているのは武石（2003）である。武石のいう基幹労働力化とは、管理業務、指導業務、判断を伴う、いわゆる非定形的な業務を担っていく動きであると定義され、それが90年代に非正規労働が拡大していくなかでの変化であるという¹¹。この武石の定義は、非定型業務を担うかどうかであり、本田の定義より広い意味を持つが、パートタイマーの質的基幹化とは、①正社員が担っていた業務の一部をパートタイマーが担うか、②①にかかわらず、非定型業務や高度な業務を担うかどうかのいずれかに該当することであると考える良いであろう。

そのうえで重要なことは、上記のような実態がパートタイマーにみられるかどうかということである¹²。そこで日本のパートタイマーの基幹化に関する研究を取り上げると、90年代前半までに、いくつかの研究によって、質的基幹化の実態が明らかにされている。その代表的な研究として、中村（1989）、青山（1990）、三山（1991）などがあげられるが、いずれの研究においても、パートタイマーのなかには、スキルが高く、勤続年数を積み重ねることによって賃金が増えたり、難易度の高い業務や責任の重い業務を担ったりするなど、定型業務を担うという理解では、パートタイマーの実態を説明できないことを示している¹³。

このように初期の研究を取り上げただけでも、パートタイマーのなかには、判断や責任が求められる非定型業務を担う層が存在することは明らかであり、以前から日本のパートタイマーには質的基幹化がみられるとあって良いであろう。つまり日本のパートタイマーは、非正規雇用という雇用形態でありながら、正社員に近い業務や正社員の業務の一部を担ってい

¹¹ さらに武石は、基幹労働力化が進むと、非正規雇用のなかでも選抜されたものが、内部化（直接雇用への転換）されていくという。

¹² この他には武石と同じ「基幹労働力化」を使ってパートの種類を行っている研究として、脇坂（1998・2003）がある。この研究では基幹パートと補完パートの2つに分類が行われている。

¹³ さらに最近では、佐藤（2003）、脇坂・松原（2003）、労働政策研究・研修機構（2005）、西野（2006）などの研究がある。

ることになるが、このような実態を上記のポートフォリオの諸理論で説明することができるかという問題が残される。

そこで再び雇用ポートフォリオに関する諸理論に戻ると、それらは主に2つの軸を用いて雇用類型を仮説的に提示しているが、雇用形態を維持したまま、正社員が担っていた職務や役割を果たすという質的基幹化が生じた場合、業務のレベルと雇用形態の境界との間に乖離を生み出すことになる。それらの諸理論に従えば、業務内容の質的变化を伴う場合、雇用形態が変化し、別の雇用類型に移行することになるが、パートタイマーにみられる質的基幹化は、雇用形態を維持したまま、業務のみが質的变化（高度）を伴うことを意味する。したがって、日本のパートタイマーにみられる質的基幹化という現象を、諸理論の枠組みでは説明するのは困難となる。

他方で、パートタイマーの質的基幹化の研究も大きな課題を抱えていると思われる。その課題とは、質的基幹化がもたらされた背景が十分明らかにされていないことである。非正規雇用の基幹化の背景を探る主な研究として、古郡（1997）、禿（2000）、小野（2001）、宮本・中田（2002）、原（2003）、石原（2003）乗杉（2009）などがあげられる。

古郡（1997）は、企業が正規労働者の代わりに非正規労働者の雇用することによる労務費の削減効果は大きいと述べ、コストの観点から、非正規雇用が正社員を代替するという立場を取る。宮本・中田（2002）は小売業を対象に分析を行い、正規雇用と非正規雇用の代替関係があることを認めたとうえで、非正規雇用の急速な増加は、かえって正社員の希少性を高め、正社員の雇用削減を抑制する効果も持つことを実証している。つまり正社員と非正規雇用との関係は代替関係にある一方で、それとは逆に、正社員を雇用調整しづらくする側面もあるということになる。これに対し、石原（2003）は、マクロデータから検証した結果、正社員の抑制はパートタイマー増加の1つの要因ではあるが、それだけではないと主張する。原（2003）は、正社員と非正規雇用（パート・アルバイト）は補完関係にあるのか、それとも代替関係にあるのかを分析しているが、1,000人以上の大企業は補完関係にあり、30人以上100人未満の小企業では、代替関係にあると説明する。禿（2000）は生協を対象として、時系列的に分析をした結果、80年代の事業拡大に伴い、パートタイマーの増加や職域の拡大がもたらされたことを明らかにした。小野（2001）は要員管理と人件費管理との関係から、パートの量的基幹化を促す仕組みを解明しており、乗杉（2009）は小野と同様の視点から分析を行ない、どちらも正社員数の抑制がパート比率を高める要因であると指摘する。

このように上記の既存研究によって、結果に違いはみられるものの、基本的に、正社員と非正規雇用との間には、少なからず代替関係があるとみて良いであろう。本研究も、同様の立場に立つが、上記の既存研究は、主に量的基幹化の背景を説明することはできても、質的基幹化という現象がもたらされた背景を、十分説明するにまでに至っていないことがわかる

¹⁴。というのも、非正規雇用が増大する背景には、「労働力の配分」と「人件費総額の決定と配分」という人事管理との接点があるが、多様な雇用形態を活用する主体である企業が、上記の2つを所与として、非正規雇用の活用をどのように結び付けるのかといった過程が解明されていないからである。

そのためには、佐藤（2002）が指摘するように、非典型（非正規雇用）の増加が典型（正社員）の減少を伴いつつ進展させる力とそのメカニズムを企業・職場レベルで解明することが重要となる。具体的には、企業は何を基準に非正規雇用を含めた要員算定を行い、現場に要員を配分しているのかという要員管理の側面と、要員管理は人件費予算の制約から自由になれないため、非正規雇用を含めた人件費総額をどのように決定しているのかという総額人件費管理（以下、この定義で用いる）の両側面から、分析を試みる必要がある。以下では、要員管理と総額人件費管理の既存研究を取り上げる。

3. 要員管理の研究

まず要員管理の研究を取り上げる。これまでの要員管理の研究は、鉄鋼業や自動車産業、化学工業などのブルーカラー職場の研究が主流であるという特徴を持つ。そのような特徴を持つのは、要員管理が製造業における能率を支えるものだったからである¹⁵。

具体的にいえば、製造現場では、要員をコントロールすることを通じて経営を安定化させてきたのである。しかし要員管理は企業にとって効率化の手段として利用される一方で、労働者側からすれば、ときにそれは労働強化をもたらす可能性があり、労使関係上、重要な争点となっていた。そのため要員管理をめぐる既存研究は、労使関係という枠組みを用いるのが一般的である。

青木（2008）p.164によると、日本は労使交渉において要員管理が取り上げられる理由を下記のように説明する。「欧米の製造現場では、標準作業量を中心に能率交渉が展開する傾向があり、その背景には、たとえば能率給が大きなウェイトを持っているために、標準生産量の設定が賃金へ大きく影響する」が、日本は「要員数についての交渉に重点が置かれる傾向があり、その背景には、日本では賃金と仕事とが厳密に対応していないということや、個々の職務内容が固定的ではないために、従業員の多能工化や職務再編を通じた漸進的な要員合理化が可能であることなどの理由」がある。

そこで以下では、ブルーカラー職場とホワイトカラー職場に大別し、それぞれ要員管理の既存研究を概観しておくこととする。

¹⁴ この他に、佐野（2000・2002）や禿（2001）のように、労使関係の視点から、正社員とパートタイマーの分業関係に着目した研究も存在する。

¹⁵ 能率管理の観点から要員管理をまとめたものとして、青木（2008）がある。

(1) ブルーカラー職場

ア 鉄鋼業

まず鉄鋼業の研究から取り上げていくが、その代表的な研究には、高梨（1967）、折井（1973）、松崎（1982）、仁田（1988）などがある。

鉄鋼業における要員数は生産計画に基づいて決まるが、巨大な装置産業であるがゆえに、技術革新や新設備の導入などによって、生産量（業務量）が変動することがある。さらに高炉などの24時間稼働する職場では、休憩時間や休日を含めて、どのように交替制を敷くかなどが問われる。つまり鉄鋼業の要員管理は、様々な要因が絡まって複合的に決まるのであるが¹⁶、そうであるがゆえに、常に効率的な要員配置の決定が求められることになる。言い換えれば、鉄鋼業の能率や効率性を支えているのは、要員管理ということになる。そのため要員管理は、経営側にとっては、新しい設備を導入し、人員数を削減する手法の1つであり、他方で労働者側にとっては、折井（1973）が指摘するように、要員管理は労働強化や合理化の手段に映るため、ときには激しい労使間の対立をもたらすものになったのである¹⁷。

それでは具体的にどのように労使間で要員交渉がされてきたのかをみていこう。高梨（1967）によると、50年代から労使間で要員交渉が行われていたことがわかる。そこでは組合に対して、人員不足に基づく増員要求や臨時工の本工化などの要望が寄せられたため、組合は要員闘争を行うが、あまり成果を得ることができなかったことが記されている¹⁸。また仁田（1988）によると、八幡製鉄所では、1960年代に現場監督者の合理化を目的として作業長制度を導入する際に、作業長の非組合員化と引き換えに職場レベルの協議機関である「職場生産委員会」が設置された。この職場生産委員会は、職場レベルで要員問題に対して有効に発言するための機関であり、新鋭製鉄所の建設とそれに伴う配置転換の必要性から、要員合理化の事前協議が整備されたという。

このように鉄鋼業における要員管理は企業経営の効率性を担うマネジメントの1つであると同時に、労働者の就業に大きく影響するため、それが労使間の重要な協議事項となり、労使関係を通じて決められていることがわかる。

イ 自動車産業

自動車産業は組み立て作業が中心であるため、鉄鋼業にくらべて、労働集約的な性格が強く、同じ製造業に属していても、労働者の技能に依存する度合いが高い。そのため能率管理の焦点は、個々の労働者の標準作業の合理化や無駄を省くことにある。そのため青木（2008）によると、自動車産業は、「要員を工数あるいは人工として、時間（分単位）で管理して」おり、「標準作業やサイクルタイムが細かく設定されるので、それに対応して労働力の管理も頭

¹⁶ 交替制を含めた労働時間との関係から要員合理化を分析した研究として、松崎（1982）をあげておく。

¹⁷ 折井（1973）p.26による。

¹⁸ 高梨（1967）pp.309-314による。

数ではなく時間単位で行われる」(p.179) ののである。つまり自動車産業における要員管理においては、標準時間管理が重要となる。

それでは自動車産業における要員管理をみていこう。上井(1994)によると、「1人当たりの作業時間で生産達成に必要な時間を割ることによって、基礎的な人員として与え」られるが、「新車の立ち上がりや設備導入を行う場合は、それだけでは人が足りなくなるため、付加人員が付け加えられる」(p.148) という。つまり日常的な作業においては、生産計画に基づく生産量を労働時間で割ることで、要員管理のベースができることがわかる。そのうえで、新車の立ち上がりや設備導入などの場合の生産量に変化が起こる場合は、追加で人員を投入するというやり方をしているのである。

ところで組合は上記の要員の算定式に対しどのような対応をしているのかというと、「組合独自の算定式を用いて望ましい要員水準をはじき出しているわけでは」(上井前掲書 p.149) なく、計画複合能率や計画出勤率、標準時間における余裕率といった係数部分を一定の規制のもとにおいている。つまり組合は、会社が設定する標準作業時間を受け入れており、労働強化につながらないように上記の数値を規制しているのである。

このように自動車産の要員管理は、生産計画に基づいて業務量が決まるが、その要は標準時間にあり、これによって業務量と要員を調整しているのである。

ウ 化学工業

化学工業の研究としては、山本(1967)がある。この研究は、技術革新によって労働力編成がどのような影響を受けるかという観点から分析を行なっている。山本によれば、化学工業では、「技術革新にともなって、装置工業における要員決定が労務費と計装費との直接的代替関係のもとに行われるようになったことが特徴的である」と指摘する。ここで言う技術革新とは、オートメーション化を指すが、これに伴って業務の効率化がもたらされ、化学工業の要員管理は「企業側の主導権のもとにシビアーに決定されるようになり、「個々の労働者や労働組合は要員決定にあたってほとんど影響力をもちえない」(p. 262) こととなったのである。つまり化学工業では、オートメーション化が行われた結果、要員管理において、労務費と計装費の代替関係がより重要となったことがわかる。

エ まとめ

上記のように、ブルーカラー職場を対象とした要員管理の研究を概観してきたが、生産能率や生産性といった概念に親和的であるブルーカラーでさえ、鉄鋼業のように、複合的で要員を算定する産業もあれば、自動車産業のように、生産計画に基づく作業量を労働者1人当たりの労働時間で除すことで要員数を導き出す産業もある。さらに化学工業は、技術革新(オートメーション化)によって、計装費と人件費との兼ね合いで要員が決定されており、ブルーカラー職場といっても、要員算定のありようは一樣ではなく、労務管理のテキストに記さ

れているように、何らかの数式に基づいて要員が算出されるとは限らないことがわかる。

(2) ホワイトカラー職場

ア ホワイトカラーの要員管理

ホワイトカラー職場を対象とした要員管理の研究は、ブルーカラー職場を対象としたそれにくらべると、その蓄積は十分であるとは言い難いが、近年になって少しずつ蓄積されるようになってきた。その研究として、禹（2003）、中村・前浦（2004a・2004b）、石田（2005）、小野（1999・2000・2001）がある。

禹（2003）は国鉄を対象に要員管理を分析しているが、その理由を、国鉄は民間企業と要員算定の方式そのものは変わらないこと、さらに50年代の国鉄は民間を先取りする側面を持っていた点に求める¹⁹。そのうえで、国鉄の労使は、1950年代の要員算定をめぐる交渉を経て、基準がマイクロ方式からマクロ方式に転換し、さらにその結果として、全国的な基準の放棄と職場レベルの運用の重視という結末を迎えることになったことを明らかにしている。本研究に即していえば、国鉄の事例は裁量的費用センターの一部であり、最終的には国による予算・人員統括方式のもとで、全国レベルの予算定員の枠を制約条件としつつ、具体的な職場の定員は地方機関・現場機関における労使交渉を通して決めるようになったのである。

中村・前浦（2004a・2004b）は、禹と同じ公的部門に属す自治体職員（非現業職）を対象として、要員管理の実証分析を行っている。自治体では、機構改革や人員の確保が労使間の重要な項目となっており、それらを中心に労使の話し合いが展開されている。その話し合いでは、前年度の業務量をベースに業務量の変化や職場の現状に関する情報を基に労使間で話し合い（情報のすり合わせ）を行い、限られた人的資源と予算を効率的に配分するのに貢献しているのである。

石田（2005）は、トヨタの研究開発部門を対象に大卒事務員の要員管理を明らかにしている。石田によれば、まず「中期経営計画」に向けた開発計画に伴う開発工数を、各部門の要望に基づいて年次ごとに積み上げたうえで、それと在籍人員をベースにした能力線と年次ごとの乖離を比較する。そのうえで中期経営計画に必要な工数に能力線を引き上げるが、その引き上げ方によって、技術員の採用者数が決定される。この人数が決まれば、あとは在籍する技術員と事務員との比率に応じて、事務員の採用者数が定まるのである。つまりトヨタの研究開発部門のホワイトカラーは、中期経営計画、開発工数と在籍する社員の能力の伸び、技術員と事務員の比率の3つの要素に基づいて決められている。

他方で非正規雇用者を対象とした要員管理の分析も存在する。それが一連の小野（1999・

¹⁹ なお国鉄の労働者は、いわゆる現業部門に属しており、民間企業でいえば、ブルーカラーに属するが、小池（2005）が指摘するように、欧米にくらべて、日本のホワイトカラーとブルーカラーの共通性が高く（ブルーカラーのホワイトカラー化）、両者は同一の組合に属するうえ、要員管理に関する先行研究の類型を製造業（ブルーカラー）とそれ以外（ホワイトカラー職場）の2つに大別していることから、禹（2003）をホワイトカラー職場の研究に含めても差し支えないと考えた。

2000・2001)である。小野はスーパーや百貨店を対象に、非正規雇用の活用を促す仕組みを解明するために、業績管理と非正規雇用者の要員管理との関係に焦点を当てて、実証分析を行っている。小野によると、店舗には利益目標などの目標値が与えられ、それを達成するために、利益とコストを管理するなかで要員管理が行われている実態を明らかにした。小野の研究成果の意義は、非正規雇用者の活用の主因として、常にコスト削減があげられるが、それが企業のなかでどのように要員管理と結び付くのかを解明したことにある。言い換えれば、それは生産性や能率といった管理指標が適用しづらいホワイトカラー職場において、代理指標としているのは利益予算から導き出される目標値で、こういった財務指標を重視して人事管理（業績管理や要員管理）が行われていることを示している。

イ まとめ

ホワイトカラーの要員管理を取り上げてきたが、業務量を中心に算定されるという共通項がみられるものの、それ以外は組織や産業によって特徴がみられる。言い換えれば、ホワイトカラー職場における要員算定は、特定の数式に基づいて決定されるわけではない。特に一般的なホワイトカラーのイメージに沿うスタッフ部門は、本章の第5節において説明するように、公的部門と同様、裁量的費用センターに属し、要員数を合理的に算出する指標がなく、経営者（首長）の判断で決定される。そのためホワイトカラー職場における要員管理は、上記の責任センターのありようによって特徴付けられ、それにより産業や組織の特徴を超えて、要員管理における共通項（業務をベースにする）を生み出していると考えられる。

(3) 小括

このように要員管理の既存研究を概観してきたが、自動車産業では、標準時間という要員管理と生産性を結び付けてコントロールする指標が存在するが、それ以外のブルーカラー職場とホワイトカラー職場には、そのような明確な指標は存在しない。つまり多くの産業においても、生産計画や事業計画に基づく業務量から要員数を算定するものの、適正な要員管理を行い得ているかどうか、その効率性を判断する指標が要員算定のプロセスになかには存在しないのである。それは業務量そのものが様々な要因から変化することを意味しており、誤解を恐れずにいえば、ブルーカラー職場とホワイトカラー職場の要員管理は、それほど差異は無いと理解することもできる。

しかし上記の通りであるならば、大きな問題が残されることになる。一連の小野の研究が着目した要員管理と総額人件費との関係である。要員管理は、基本的に生産計画や業務計画に基づいて業務量を見積もり、それに応じて必要な人員を算定するものであるが、通常、業務量を基礎に算定された要員数にかかる人件費は、財務指標に基づいて決定される人件費予算を上回る可能性が高い。そのため上記の方法を採用する場合、企業は人件費予算との要員管理との間に生じた乖離を埋め合わせるための調整をしなくてはならなくなる。それでは、日本

企業は要員管理と総額人件費予算との調整をどのように図っているのでしょうか。そこで次に総額人件費管理の既存研究を取り上げ、現在どのような状況にあるかを明らかにすることとする。

4. 総額人件費管理の研究

これまでの総額人件費管理に関する研究には、藤田（1978）、日経連（1996）、関西経営者協会（2006）、河合（2008）、佐藤（1999・2000）がある。

藤田（1978）によると、総額人件費管理は「事前に、賃金・賞与・退職金・福利厚生費・時間・休日・休暇などを総額人件費としてワン・セットでとらえ、かつパッケージで決定し、それを労働生産性など支払能力との対比において適正に統制・管理し、もって企業の発展と労働者の福祉の向上を両立的に確保すること」（p.69）と定義される。藤田の定義におけるポイントは、①人件費の対象はあくまでも正社員であること、②人件費を構成する要素を事前に一括で管理することの必要性にある。

上記の藤田（1978）の定義であるが、実務家に受け入れられている部分とそうでない部分がある。河合（2008）は、②は受け入れてはいるものの、①については、人件費の対象を、正社員から拡大する必要性を説く。河合によると、多様な雇用形態の活用が進むことで、どこまでを人件費に含め、要員管理の対象とすべきかという点が問われており、河合は総額人件費管理の範囲を、「基本的には、指揮命令関係にあるものに関する費用を人件費と捉えることで良い」（p.48）と述べている。河合はこの動きを「人件費概念の拡大」と呼び、その範囲は正社員、契約社員、パートアルバイト、嘱託社員、役員、出向社員、派遣社員にかかる費用を含むものの、業務委託費と外注費は除かれるという。

この方針は経営者の行動にも見受けられる。関西経営者協会（2006）によると、総額人件費管理は「予め、人件費総額と人員を変動できる手法・仕組みを構築し、経営計画に基づいて総額人件費を調整できるよう管理すること」であり、「人件費を変動化することができるシステムやツールを事前に構築することで、急激な経営環境の変動などに即応できる経営・人事手法であると」（p.8）考えられている。そして人件費の対象は、正社員、契約社員、派遣社員、アルバイト・パートタイマー、請負会社社員などで構成される。

このように上記の研究からすれば、従来の正社員のみを対象とした人件費という定義から、その範囲は拡大しつつあるものの²⁰、必ずしもその認識が一致していない。そこで次に日本企業が人件費をどのように捉え、どのように管理をしているのかをみていく。

日経連（1996）によると、「総額人件費とは、一般に、企業が従業員を雇うために支出している一切の費用を指し」（p.93）、「わが国企業において、所定内賃金の引き上げ、すなわち賃

²⁰ 三和総合研究所（1997）は、ヒアリング調査で総額人件費管理の範囲を調べているが、その範囲を正社員以外にまで拡大しているのは、10社中1社であった。それだけ人件費=正社員にかかる費用という認識が強いことがわかる。

上げを実施することは、他の人件費項目の増加を引き起こし、総額人件費全体がほぼ連動して増加することを意味」(p.94) するという。さらに「所定内給与を 100 としたとき、総額人件費全体は 173.2 にもなっていることから²¹、日本企業の多くは人件費の範囲を正社員に限定しており、それでも企業はコントロールできない（もしくはコントロールし切れていない）部分が存在することがわかる²²。

また佐藤（1999）は、総額人件費管理の問題として、①人件費を抑制したり変動費化するために正社員を派遣社員に置き換えても、人件費の管理対象からはずされただけに過ぎない可能性があること、②業務遂行の効率化の進展や業務量自体とは無関係に、人件費削減の必要から人員削減量が算出され、人員削減が実行されるといった企業が少なくないこと、③業務量を固定化（増加も少なくない）したまま労働投入量を削減した結果、生産性は向上したものの、効率化を伴うものではなかったため、職場では仕事の多忙化や仕事上のゆとりが減少するといった事態が発生していることを指摘している。

このように現在の総額人件費管理が置かれている現状は、従来の正社員のみを対象とした、いわゆる「人件費」の総額を企業が管理するという捉え方から、企業内の総人員（非正規雇用者を含む）にかかる費用を管理する方向に向かっていることがわかる。しかしそのためにいくつか課題を克服しなくてはならない。特に本研究との関連でいえば、佐藤（1999）が指摘する 3 点のうち、①と②が重要となる。

多くの企業では、正社員は本社の人事部が採用し、正社員の賃金は人件費から捻出されるのに対し、非正規雇用者の多くは、特定の部門や事業所で採用され、非正規雇用者の賃金の多くは、物件費など、人件費とは異なる費目から支払われるケースが多い。そのため企業は、非正規雇用を含めた「人にかかる費用」がどのくらいになっているのかを把握し、管理することは困難であったと考えられ、非正規雇用の活用がコスト削減につながっているのかどうかは自明のことではない。例えば年収 500 万円の正社員数 2 人を削減し、それに伴う人員不足を埋めるために、年収 300 万円の非正規雇用を 4 人採用すれば、「人にかかる費用」は 200 万円高くなってしまうからである。また②で指摘されているように、企業が財務的指標のみを重視し、業務量に基づかず必要員を算定しているとすれば、現場では、業務が回らない等の様々な問題が生ずる可能性がある。

重要なのは、財務指標に基づく人件費総額（非正規雇用を含む）必要員数と、業務をベースに算定された必要員数との調整を図ることである。そこで本研究では、総額人件費管理と必要員管理の関係に着目しながら、それぞれがどのように決定されているのかという実態を明らか

²¹ 所定内給与以外の内訳は、賞与・一時金が 35.5、法定福利費（健康保険、厚生年金等の社会保険）が 15.2、時間外手当が 8.4、退職金が 7.3、法定外福利費（寮や社宅の運営、通勤費、社員食堂の経営など）が 4.9 となっている。

²² 佐藤（2000）は、総額人件費管理の必要性が叫ばれた背景についても述べているが、それは、①人件費を含めたコスト削減が求められていること、②個別に費用管理をするのではなく、総額人件費を経営戦略と連動させ事前にかつ総合的に管理する考えが弱かったこと、③人件費のなかで法定福利費や退職金など、今後増大する可能性の高いものが少なくないことなどがあげられている。

にすることを通じて、非正規雇用の活用を促す仕組みを解明する。これが本研究において、要員管理と総額人件費管理に着目する理由である。

第5節 本研究の分析の枠組みと分析課題

1. 本研究の枠組み

すでに先行研究を概観することを通じて、本研究が要員管理と総額人件費管理の両側面から、非正規雇用の活用を促す仕組みを解明する意義を有することを説明してきた。ここでは本研究の分析の枠組みを詳しく説明していく。

上記の通り、本研究は要員管理と総額人件費管理の両側面から分析を試みる。要員算定には、業務を積み上げて要員算定を行うマイクロ方式（積み上げ方式）と財務的指標に基づいて要員を算定するマクロ方式（トップダウン方式）の2つがある。前者は業務量をベースにしたものであり、後者は財務指標を重視するが、どちらに基づいて算定された要員数であっても、どちらから一方で要員数を決定することは非常に困難となる。例えば、前者を重視すれば、人件費予算が膨らみ、利益を減少させてしまうし、後者のみを重視すれば、現場では人手不足が発生し、業務が回らなくなってしまうからである。つまりどちらの方式を中心に要員を算定するにしても、もう一方の算定方式に基づく要員算定結果との調整が必要になる。

このようにどんな組織内であれ、要員数と人件費総額との調整が図られることになるが、その関係に大きな影響を及ぼすと考えられるのが、責任センターである²³。責任センターは、組織が目標とする財務指標を規定するだけでなく、その目標を達成するために、コスト削減圧力の程度を決め、要員数や人件費総額の決定にまで影響を及ぼすからである。

そこで本研究においては、この責任センターというフレームワークを用いるが、この言葉は馴染みのない言葉であるため、少し長くなるが、中村（2006）に基づいて、説明をしていく。中村（2006）によると、「責任センターとは、responsibility center をそのまま日本語にしたものである。・・・簡単に言うと、管理者が売上、費用、利益などのお金で測られる業績に責任を持っている組織の単位のことである」（p.196）と説明される。つまり責任センターとは、組織が何を指標として財務をコントロールしているか、その性格を示すものである。

それを踏まえて、下記の図表 1-5-1 をみると、責任センターの種類と本報告書が取り上げる事例がどれに該当するのかが示している。本報告書が取り上げる事例には、利益センター、収入センター、裁量的費用センターの3つが存在する。

まず収入センターであるが、お金で測られたアウトプットに責任を持ち、売上高で管理をされ、百貨店 C 社の店舗がこれに該当する。中村（2006）によると、「デパートで言えば、売り場は収入センターである。セールスマネージャーは、人件費や物件費について権限は持

²³ 責任センターについては、中村・石田（2005）や管理会計のテキストであるが、櫻井（2009）を参照のこと。

たない。それらは与えられたものであって、増やすことも減らすこともできないし、そうすることを求められていない。…上から与えられた売上目標を達成する責任を持つ。もちろん、それを上回れば、責任を十二分に果たしたということになる。財務指標は、だから、たとえば売上高となる」(p.197) ののである。この責任センターは、売上をあげることが目標とされ、その目標を達成するために必要な人員や予算（事業や人件費を含む）が配分されることになる。

次に裁量的費用センターであるが、裁量的費用センターは、必要な費用額は合理的に計算することはできず、経営者の判断に委ねられるもので、本報告書においては、D市役所がこれに該当する。裁量的費用センターを説明すると、「「裁量的費用」とは、「正しい」あるいは「適正な」費用額を合理的に計算できないという意味で」であり、「裁量的にしか計算されない費用に責任を持つ単位を裁量的費用センター」となる。そのため「財務、法務、人事、広報などのいわゆるスタッフ部門や研究部門がそれにあた」り、このタイプの責任センターは、「何よりも、要員数の決定ができない。だから、適正な人件費も計算できない」（中村前掲書 p.198）だけでなく、「「裁量的費用センターにとって財務的指標はしたがって、効率の尺度とはならない。予算と実績の差は、単なる差であって、効率良く業務を行ったかどうかを示すものではない。他方、アウトプットを物理的に測ることも難しい」（同 p.199）という特徴を有する。そのため裁量的費用センターでは、人員や予算は所与のものとなり、組織はその範囲のなかで調整をしながら、業務を遂行することとなる。

図表 1-5-1 責任センターの種類

種類	内容	財務的指標（例示）	
収入センター	お金で測られたアウトプットに責任を持つ	売上高	C 社店舗
設計された費用センター	一定のアウトプットを産出するために必要な労働力、材料、電力などにかかる費用を合理的に算出した額に責任を持つ。	費用	-
裁量的費用センター	必要な費用額は合理的に計算できず、経営者の判断によって決められる。	費用は、財務的指標にはならない。	D 市役所
利益センター	お金で測られた収入から費用を引いた利益に責任を持つ。	利益額	A 社全体 B 社全体 C 社本社
投資センター	一定の投資に対して得られた利益に責任を持つ。	投資利益率	-

資料出所：中村（2006）p.196 による。

最後に利益センターである。利益センターとは、収入から費用を差し引いて算出される利益額に責任を持つ組織である。そのため「…売上を伸ばし、費用を抑えて、利益目標を達成する責任を持つ。」(中村前掲書 p.199) ことになる。この利益センターの場合、利益をあげるために、売上を伸ばすのと同時に、コストを削減することが求められており、かなり厳しい管理が行われることになる。とはいえ、利益センターはどんな企業にも当てはまることから、企業という組織は、最終的に利益センターということになる。

本報告書の事例では、A 社全体(本社と店舗を含む)、B 社全体(本社と店舗を含む)、C 社本社がこれに該当する。なお百貨店 C 社の店舗は収入センターであるが、本社は利益センターであり、同じ組織でも責任センターが異なることはあり得る。

2. 分析課題

このように本研究は、責任センターという枠組みを用いながら、要員管理と総額人件費管理の両側面から分析を進めていくが、ここで具体的に分析課題を提示しておく。それは下記の3点である。なお事例によっては、その特徴を生かすために、必ずしも分析課題が一致しないところもあることをあらかじめ記しておく。

第1に、要員数と人件費総額はどのように決定されているのかということである。その際には、組織の経営方針がどの責任センターに該当するかによって、目標とする数値(財務指標)が異なるだけでなく、コスト管理のあり方も影響を受ける。したがって、両者の関係に着目する際には、責任センターから分析を試みる。

第2に、要員管理と総額人件費管理の調整である。この調整とは、業務量に基づいて算定された要員数と、財務的指標に基づいて策定された人件費予算との間のギャップをどのように埋めるかということである。例えば、本社が財務主導で策定した人件費予算と、業務量をベースに現場が要求する要員数から算定した人件費を比較する場合、後者が前者を上回ってしまうことが考えられる。そのため第2の課題は、このギャップを組織内部でどのように調整をしているのかということになる。

第3に、非正規雇用の活用が進んだ結果として、何がもたされたかということである。端的に言えば、財務指標に基づいて要員管理や総額人件費管理が進められた結果、正社員数の抑制(または削減)が行われる一方で、非正規雇用比率が高まったと考えられるが、他方で業務量自体は減少するわけではないため、本研究は非正規雇用がこれまで正社員が担っていた業務の一部、もしくはより高度な業務を担うポストに就くようになってきたのではないかと考える。つまり上記のプロセスによって、非正規雇用の職域の拡大と質的基幹化がもたらされたと考えられるが、現状ではあくまでも推測の域を超えておらず、この点についても分析を行う必要がある。

ところで既存研究が指摘するように、質的基幹化には定義が存在する。そこで本研究における定義を示しておく必要がある。それは、既存研究が示すように、①それまで正社員が担

っていた業務の一部を非正規雇用が担うようになるか、②①にかかわらず、高度な業務についているかどうかと定義するが、重要なのはその指標である。①でいえば、正社員が担っていた業務のうち、具体的にどのような業務を任されるようになったのか、②でいえば、何を基準に高度な業務であるかと判断するかによって、結果は異なる。場合によっては、今までより求められる役割が広がっても、これまで同一のレベルの仕事が増え、単純に職域が拡大しただけで、業務の質的上昇を伴わないことも考えられる。その場合、本報告書では、職域の拡大という用語を用いることとする。それでは本報告書において、具体的に質的基幹化をどのように判断するかであるが、下記の3点である。1つは、現場の管理者などに登用されたかどうか、2つは、業務のレベルがはっきりしない場合、求められる役割の増大に伴って、処遇面で改善がみられたかどうか、3つは、1点目と2点目以外に、業務の質的上昇を示す客観的な事実などがあるかということであり、この3点のうち、いずれかに該当すれば質的基幹化であると判断することとする。

第6節 調査結果の概要

1. スーパーA社の事例

第2章では、スーパーA社の事例を取り上げているが、以下の4つの事実発見が得られた。

第1に、A社のポートフォリオや非正規雇用比率を規定する要因である。店舗の経営方針が収入センターから利益センターへ転換したことにより、A社は目標である営業利益額を達成するために、要員数と人件費総額を決定するようになる。しかしそれらの数値は業務量に基づかないため、業務量との調整が図られることになるが、そのギャップは基本的に非正規雇用の活用で埋め合わされる。この仕組みにより、A社のポートフォリオと非正規雇用比率は規定される。

第2に、A社の非正規雇用比率が上昇することが推測される。上記の仕組みに基づいて考えると、A社は利益を確保するために、より一層パートナー社員（A社のパートタイマー）の育成に力を入れるようになる。これによりパートナー社員の質的基幹化がさらに進み、人件費コストの削減と相まって、非正規雇用比率が高まることが推測される。

第3に、非正規雇用の職域の拡大と質的基幹化を促す仕組みである。第1点で指摘した仕組みによって、A社は非正規雇用の活用を進めると同時に、店舗の正社員数を削減している。ただし業務量自体が減るわけではないため、非正規雇用に求められる役割は拡大し、現場では自然発生的に職域の拡大が発生した。この動きが、A社のパートナー社員の戦力化の方針と相まって、質的基幹化へとつながっていったのである。

第4に、第3の結果として、非正規雇用の人事制度が整備されたことである。A社では、パートナー社員の職域の拡大が現場で進んだが、当時のパートナー社員の資格制度は現場の動きに対応していなかったため、制度に対する不満が人事に寄せられることとなった。これ

を契機として、A社のパートナー社員の資格制度は、後追的に整備された可能性が高い。

2. スーパーB社

第3章では、B社の事例を取り上げているが、ここではA社との比較を意識して分析を行っている。その主な分析結果は、下記の3点である。

第1に、B社もA社と同様の仕組みから、ポートフォリオと非正規雇用比率が形成される。B社の要員数と人件費総額は利益目標に基づいて決定され、それが各店舗に配分されていく。各店舗はその目標を達成するために、売上を伸ばしたり、エリア社員（B社のパートタイマー）の活用を進めたりすることを通じて、ポートフォリオと非正規雇用比率を形成する。

第2に、職域の拡大と質的基幹化を促す要因である。B社においても、エリア社員を中心に、職域の拡大と質的基幹化が進んでいるが、それは、B社の店舗においても、利益が重視（利益センター）されているからである。つまりB社では、人件費の高い正社員数を抑制し、非正規雇用比率を高めるなかで、オペレーションの改善を行い、これまで正社員が担っていた業務の一部を、エリア社員を中心とした非正規雇用が担えるようにした結果、職域の拡大と質的基幹化が進んだのである。ただしA社のように、それらが現場の動きを契機として、もたらされたのかどうかははっきりしない。

第3に、非正規雇用者の人事管理である。B社の登用制度をみると、現場の管理者からの要望に応じる形で、アドホックに実施されていた正社員や契約社員への登用慣行が、制度として整備された。つまりエリア社員に職域の拡大と質的基幹化が進展する過程で、B社は人事制度を整備してきたのである。この結果は、B社の事例のみならず、多くの既存研究から得られた事実発見とも重なり合う。

3. 百貨店C社

第4章の百貨店C社の事例では、以下の3点が明らかとなった。第1に、非正規雇用の活用を促す仕組みである。C社は、売上高人件費比率をひとつの目標として、常に人件費予算の削減が求められており、それが非正規雇用の活用を促している。それが結果として、C社のポートフォリオや非正規雇用比率を規定する。すなわち、コスト削減要求による人件費の縮減が、労働力の非正規雇用化を促進するとともに、正社員、有期契約社員、短時間社員（C社のパートタイマー）、派遣店員という多様な雇用形態の共存を促している。

第2に、店舗によってポートフォリオが異なる点である。本章では、大型モデル店舗であるa店舗と中小規模型地方店舗であるb店舗の比較を行っているが、a店舗は、立地と規模の優位性から高い売上実績を上げており、取引先との関係からも派遣店員（間接雇用）を積極的に取り入れることが可能であるため、直接雇用の非正規雇用の割合を減らすことができる。これに対し、b店舗は、地方に存在するという立地条件の中で、経営面での制約が多く、また取引先との関係から派遣店員の確保が困難であるため、直接雇用の短時間社員を中心と

したポートフォリオを構築することになる。

第3に、店舗特性の違いにより、有期社員（有期契約社員と短時間社員など）の職務内容に違いがみられたことである。a 店舗では、取引先特性（共同や分業など取引先との関係により売場の特性を分類）と販売特性（コンサルティングの有無や商品配列、売場展開など販売の仕方により特性を分類）から売り場ごとの全社標準的なプロトタイプを採用し、それに応じて雇用形態別に役割や職務内容の棲み分けをするという試みがなされている。そのため a 店舗の有期社員は、標準的職務分担（雇用形態別の職務内容を規定したもの）において定められた職務を担うのに対し、b 店舗は、配置すべき人員数に余裕がないため、有期社員が担う職務内容は、a 店舗のそれよりも種類が多く、職域の拡大が確認されている。

4. D 市役所

D 市役所の事例からは、下記の3点の事実発見が見出されている。第1に、D 市役所では、要員管理に労使関係要因が強く効いていることである。自治体には、要員数と人件費総額を規定する財務的指標が存在しないため、経営者（首長など）が決定せざるを得ない。そのため自治体は、組織内において、与えられた（限られた）人的資源と予算を効率的に配分しなくてはならず、そうであるからこそ、労使協議を通じて、現場の状況をできる限り反映させることで、要員総数と人件費総額を決定している。このようなプロセスを経て、D 市役所のポートフォリオや非正規雇用比率が決まる。

第2に、非正規雇用の人件費管理が徹底されていないことである。D 市役所では、非正規雇用の任用と人件費予算の管理は各部署に任せているため、組織全体の効率性よりも、部署の効率性が優先される可能性が高い。そのため人件費総額（非正規雇用を含む）は減少していても、組織全体の効率性が担保されているとは言い難い。

第3に、非正規雇用の職域の拡大である。D 市役所で働く非正規雇用は、他の事例と同じく、組織内で定められた職務範囲を超えて働くケースがあり、事実上の職域の拡大が生じている。しかしD 市役所は、非正規雇用の職務範囲と役割を雇用形態別に棲み分けをしていること、その運用に対して組合の規制が働いていることから、D 市役所では、職域の拡大は発生しても、それが質的基幹化に発展していく可能性は低い。

5. 結論

結論においては、上記の事例から得られた事実発見をまとめ、そのうえで下記の4点を指摘している。

第1に、非正規雇用の活用は、責任センターの種類によって規定されるということである。組織がどの責任センターに該当するかによって、目標とする財務指標が決まり、その目標を達成するために、要員数（正社員の採用を除く）と人件費総額が決定される。具体的には、財務指標によって人件費総額が規定され、その範囲のなかで業務量との調整が図られるなか

で、正社員の配置と非正規雇用の要員数が決定される。しかしその調整においても財務指標が重視されるため、財務を重視した人件費予算と業務量をこなすために必要な要員数との間に乖離を生み出すことになるが、それは基本的に非正規雇用の活用で埋め合わされる。このことは、企業が事後的にポートフォリオや非正規雇用比率を決めており、戦略に基づいてポートフォリオや非正規雇用比率を管理しているわけではないことを意味する。

第2に、非正規雇用の職域の拡大と質的基幹化がもたらされた背景である。上記によって、企業のポートフォリオや非正規雇用比率が決まるが、その過程において、人件費の高い正社員数が抑制（または削減）され、かつ非正規雇用に積極的に活用するなかで、今まで正社員が担ってきた業務の一部を、非正規雇用が担うようになったのである。これが非正規雇用の職域の拡大と質的基幹化という現象をもたらしたのであるが、この点は先行研究において十分明らかにされていない点であり、本研究の重要な事実発見の1つである。

第3に、非正規雇用の職域の拡大と質的基幹化の進展に伴い、非正規雇用の人事諸制度が整備されることである。小売業では、非正規雇用に職域の拡大と質的基幹化がもたらされた結果、非正規雇用を対象とした人事制度が整備されている。A社では、資格制度の改訂を通じて、パートナー社員の戦力化を推し進めており、スーパーB社や百貨店C社では、正社員や契約社員への登用制度が整備されている。

第4に、非正規雇用比率の動向である。これまで述べた通り、財務指標を中心とした総額人件費管理と要員管理が行われることによって、非正規雇用の活用が促され、それが非正規雇用の職域の拡大と質的基幹化をもたらしていることが明らかとなった。このサイクルが形成されることにより、今後も非正規雇用比率が上昇することが推測されるが、そのような趨勢が持続するとも言い難い。それは質的基幹化を担う非正規雇用の一部が正規登用されることにより、僅かではあるが、非正規雇用比率の上昇を抑制する方向に作用する可能性もあるからである。

第2章 スーパーA社

第1節 A社の概要

1. 事例の特徴

本章ではスーパーA社を取り上げる。スーパーA社は、大都市圏を中心に事業を展開している企業である。A社のHPに掲載されている連結運営成績（5期）をみると、売上高や営業利益、経常利益、さらにはROA（総資産利益率）、ROE（自己資本利益率）が安定しており、経営状況は良好といえる¹。

従業員数は10,000人程度であり、そのなかで非正規労働者は8割以上を占めている。非正規労働者は約8,000人であるが、そのうち、パートナー社員（パートタイマー）は約6,300人、その他には契約社員（中途採用者）とアルバイト（学生）がある。さらにパートナー社員6,300人のうち、全体の1/7に相当する約900人が週30時間以上の勤務をしており、社会保険の適用を受けている。またパートナー社員には、後に詳しくみるが、A社独自の資格制度が適用され、段階的にスキルアップが期待されており、他社と同様、職域の拡大を通じた基幹労働力化が図られている。さらにA社には労働組合が存在するが、ユニオンショップ協定を結んでおり、パートナー社員も組合員の範囲に含まれている。

A社の特徴であるが、大きく2点存在する。1つは、図表1-5-1において示したように、A社本社と店舗の経営方針は利益センターだということである。そのため店舗に利益目標が与えられており、それは当然A社全体の総額人件費管理や要員管理に影響を及ぼすことになる。ただしヒアリング調査によると、A社の店舗の経営方針は、収入センターから利益センターに転換した経緯があり、それまでは売上を重視する収入センターであった。

2つは、パートナーの職域の拡大と質的基幹化が進められてきたということである。A社では、1992年にパートナー社員を対象とした資格制度を導入したが、その後数回の制度改訂を経て、現在の制度に至っている。その過程をみる限り、A社は制度改訂を通じて、段階的にパートナー社員の職域を拡大するだけでなく、昇格制度などの改訂も行うなかで、これまで正社員が担ってきた業務の一部を、パートナー社員に任せられるようにするなど、パートナー社員の質的基幹化を図ってきたことがわかる。

上記の2つの特徴を中心に、A社の事例をみていくこととする。

2. 分析課題

このような特徴を有するA社であるが、本研究の分析課題と照らし合わせて考えてみると、以下の4つの疑問がわいてくる。

¹ A社のHPによる。アクセス日は2011年4月4日である。事例を匿名にしている関係上、URLは表記しない。

1 つは、A 社の店舗の経営方針が、収入センター（売上重視 以下同じ）から利益センター（利益重視 以下同じ）に転換したことである。後述するように、A 社の店舗はこれまで売上高を強く意識しており、それまで収入センターであったが、2005 年を境に、利益センターに転換したという経緯を持つ。収入センターから利益センターへの転換は、A 社の経営方針が売上重視から利益重視へ転換を意味する。これにより A 社は、全社的に利益を確保することを目的に事業を展開することになり、各店舗は、利益を確保するために、売上を伸ばすだけでなく、コスト削減も要請されることになる²。そこでまず A 社はどのように利益センターに転換したのかを明らかにする必要がある。

2 つは、A 社の店舗における経営方針の転換が、総額人件費管理や要員管理にどのような影響を及ぼしたのかということである。経営方針を売上重視にするか、それとも利益の確保に重点を置くかでは、総額人件費管理や要員管理に及ぼす影響は異なるはずである。端的に言えば、A 社は利益を確保するために、正社員数を抑制する一方で、パートナー社員を増やすといった形で人件費コストの削減を行い、その結果として、パートナー社員比率を押し上げることが考えられる。そこで利益の確保を重視する経営のもとで、総額人件費管理と要員管理がどのように行われているのかを明らかにする。

3 つは、店舗の管理である。2 点目の課題で指摘をしたことに関連するが、基本的に利益を出すためには、コストを抑制する一方で、売上を伸ばさなくてはならなくなる。店舗の利益が順調に伸びていけば、人件費コストを削減する必要性がなくなることも考えられる。そこで A 社において、店舗の利益を確保するために、どのような管理が行われているのかについても分析を行う。

4 つは、パートナー社員の職域の拡大と質的基幹化がもたらされた背景である。2 つ目の課題の通りであれば、当然店舗における要員合理化が求められることになる。その際には、人件費の高い正社員数は減らされ、パートナー社員比率は高まっていくことが予想される。ただし業務量は減少するわけではないため、パートナー社員に求められる役割は、拡大していくことになる。その結果として、パートナー社員の職域の拡大と質的基幹化がもたらされたと考えられる。

3. A 社の組織

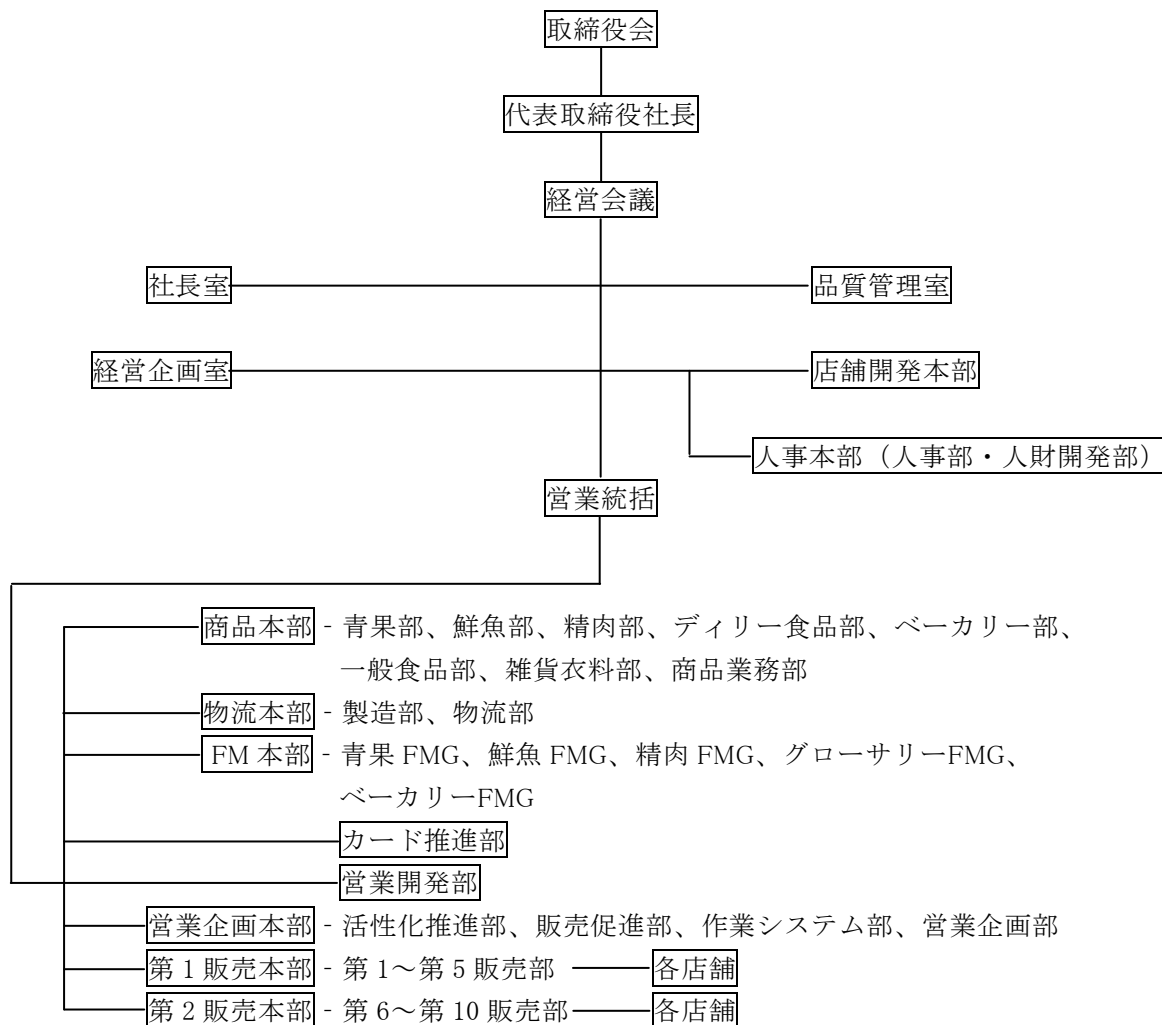
まず A 社の組織と人員構成についてみていこう。図表 2-1-1 は A 社の組織図である。本章の分析を進めていくうえで、重要な部署は、経営企画室、営業統轄、商品部、FM本部、販売本部である。まず各部署の役割を説明していく。

経営企画室は、予算の決定と要員管理において重要な役割を果たしており、後述する通り、A 社の予算編成、要員計画について大きな権限を持つ部署である。経営企画室は社員 5 人の

² 小林（1996）pp. 167-168 による。

小さな部署であるが、常務の直轄部署であるため、経営企画室から出される指令は、常務の指令と同じ意味を持つ。したがって経営企画室から伝達される予算額や要員管理の基準について、販売部長や店長が交渉の余地はほとんどないといえる³。

図表 2-1-1 A 社組織の概要



資料出所：第1回インタビュー調査の配布資料より作成。

注．上記の組織図は若干省略している部分がある。

営業統轄は、基本的に商品と販売を所掌している。そのため店舗において、「今度こういうことをしてみたい」と企画をする際は、まず営業統轄に話を持っていき、そこに営業企画本部長と販売本部長が呼ばれて相談をすることになる。

営業企画本部は、店舗計画や商品政策を担当し、その内容について販売本部長と相談をす

³ 「経営企画室は5名でやっています。そこにくる人はそういうものだと思われていますね。経営企画担当の上で常務なので、最終的に経営企画が言っていることは常務が言っていることになる。」という第1回インタビュー調査でのA社人事部の発言による。

る。さらにその部署には、実際に政策を実施したり、お金の管理やスケジュールを管理したりするスタッフが配置されている。

FM（フィールド・マン）本部の役割は、大きく2つある。1つは店舗の巡回指導を担当する部署である。本社において決められた商品部の構成が守られているかどうか、展開方法がこれで良いかどうか、さらにオペレーション（人の使い方など）まで面倒みる。以前はエリアチーフという社員がいくつかの店舗をまとめて管理するというやり方をしていたが、人員のスリム化という流れの中で、FM本部がその役割を担うようになった。具体的には、次節で説明するが、それまで各店舗に1人ずつ置いていたエリアチーフを統合し、FMが1人で3店舗を管理するようにすることで、主に店舗の正社員数を削減したのである。言い方を換えれば、FM本部の設置により、本社による管理の度合いが増したことになる。もう1つの役割とは、これも後に詳しく説明するが、標準作業の測定である。標準作業とは、1つの作業工程にかかる時間を測定し、要員算定の基準になる。

商品本部は、商品開発とバイヤーという2つの役割を担う。販売本部は、本社と店舗を結ぶパイプの役割を果たしている。図表2-1-1をみると、販売本部は、大きく分けて、第1販売本部と第2販売本部の2つに分かれている。第1販売本部は、第1～5販売部を、第2販売本部は、第6～10販売部を管轄とする。さらに各販売部の下には各店舗がぶら下がる形になっている。なおこの販売部を語るうえで重要なことは、その構成である。この販売部には、販売部長しかおかれていない。なおこの販売部長が、店舗の要員数や人件費総額を決定する際に大きな役割を果たす。

4. A社の人員構成と雇用形態

次にA社の人員構成と雇用形態を詳しくみておきたい。図表2-1-2は2009年10月の第1回の調査時点におけるA社の人員構成を示している。これによると、A社には、社員（8時間契約者 契約社員を含む）、嘱託社員（6～8時間契約者）、パートナー社員（アルバイトを含む）の3つの雇用形態が存在する。全体に占める割合は、社員が17.8%、嘱託社員は0.9%、パートナー社員が81.3%となっており、パートナー社員中心の人員構成になっている。

図表2-1-2 人員構成

区分	人数
社員（8時間契約者 契約社員を含む）	1,750人（17.8%）
嘱託社員（6～8時間契約者）	85人（0.9%）
パートナー社員（3.5～7.5時間契約者）	8,000人（81.3%）
パートナー社員のうちパートタイマー	6,300人（64.0%）
パートナー社員のうちアルバイト（学生）	1,700人（17.3%）
合計	9,835人（100.0%）

資料出所：第1回インタビュー調査による。

次に雇用形態の説明をしておこう。A社の正社員数は1,750人であるが、彼らには総合職コースと専任職コースの2つのコースが用意されている。正社員は本社と各店舗の幹部（店長、副店長、チーフ）を担っている。

さらにこの正社員に準ずる存在として、契約社員という雇用形態がある。この契約社員は20人強おり、2年間働いたのち、正社員への登用試験が受けられる。そのためイメージとしては、契約社員は正社員候補者を中途採用し、その働きぶりをみて、正社員に登用するという、いわば試用期間として位置づけられている。しかし最近では、契約社員をほとんど採用しておらず、年間で10人程度であるという。

嘱託社員は正社員OBである。正社員の定年年齢は60歳であるため、60歳で一度退職し、65歳まで再雇用という形で働くことができる。さらに65歳になると、もう一度退職することになるが、対象者は限定されるものの、A社からもう少し働くように声をかけられると、68歳まで働くことができる⁴。なお嘱託社員には、鮮魚や精肉、パン部門の技術者、高齢者の再雇用者（エルダーパートナー社員社員）、障害者雇用、ナイトマネージャー（鍵閉め要員）などが含まれる。

次にパートナー社員である。パートナー社員は、図表2-1-2の通り、8,000人もおり、A社社員の8割以上を占める。このパートナー社員は、パートタイマーとアルバイトから構成されており、時給で働く労働者を指す。パートタイマーとアルバイトの違いは、学生であるかどうかにある。アルバイトは学生であり、時給は高校生が800～900円の幅で、大学生は850～950円の幅で設定される。大学生の時給が高いのは、アルバイトのまとめ役を担うケースがあるからである。

これに対し、パートタイマーの基本時給は800円であるが、これに地域の労働市場の相場（130円が上限）や資格給が加味されるため、アルバイトにくらべて、パートタイマーの時給は高くなる。さらにパートナー社員には、エルダーパートナー社員という再雇用制度が存在する。A社のパートナー社員は60歳で定年を迎えるため、一度退職し、再雇用されることになる。A社には、このエルダーパートナー社員が600人ほどいるが、増加傾向にあるという。エルダーパートナー社員は、A社のパートナー社員資格制度の対象外であるが、彼らは貴重な戦力であるため、A社は今後制度の適用者にすることを検討している。

なお図表2-1-1では、パートタイマーとアルバイトを含めてパートナー社員と呼んでいるが、これ以降、パートタイマーをパートナー社員とする。

⁴ ただしその対象者は非常に限定されており、現在では鮮魚部門の技術者であるという。

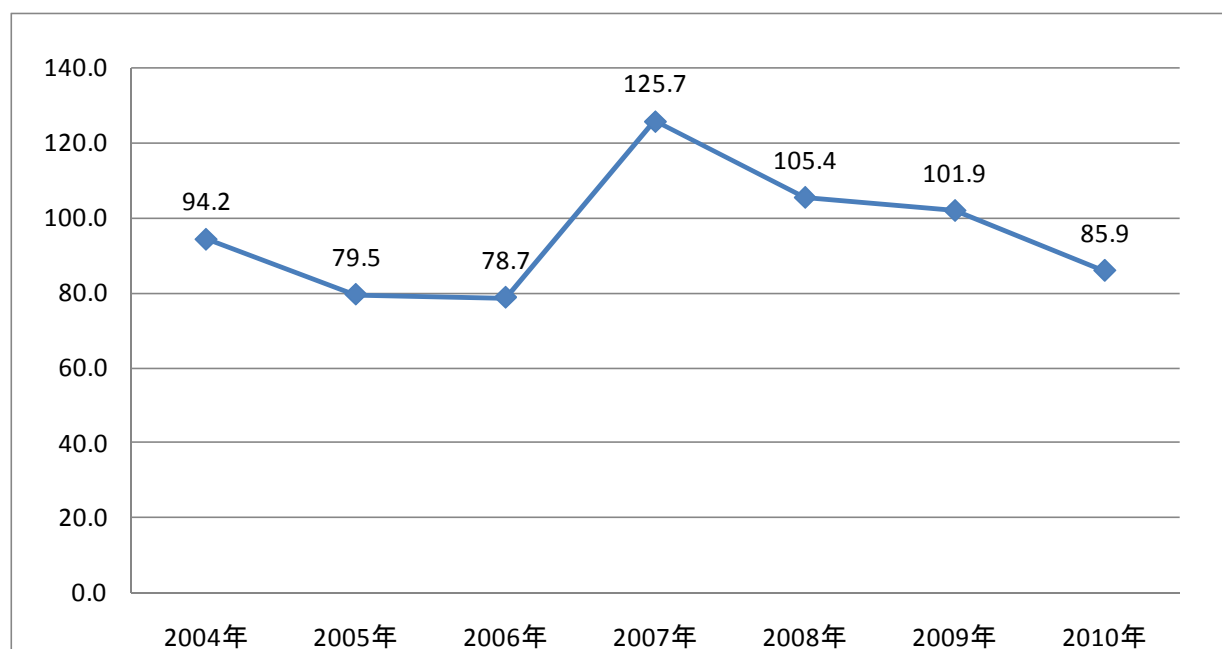
第2節 構造改革

(1) 構造改革の内容

A社は、地域で早い時期からスーパーを展開していたこともあり、長い間、出店をすれば儲かるという状態が続いていたという。そのため遅れて参入してきた同業他社にくらべて、チェーンストアとはいえ、オペレーションの効率化への取り組みが遅れたといえる⁵。

ところが2005年の上期において、A社は、創業以来、初めて赤字に落ち込むという事態に直面した。そこでA社の営業利益の前年度比の推移(図表2-1-3)をみると、2005年から2006年にかけて、A社の営業利益はかなり落ち込んでいることがわかる。当時までは、A社の社長は創業者の家系から輩出してきたが、その社長が交代し、生え抜きの社長が誕生するなど、全社的に危機感が広がったのである。

図表 2-1-3 A社における営業利益（前年度比 %）



資料出所：A社「平成18年3月期 中間決算参考資料」及び「平成22年3月期第2四半期 決算参考資料」による。

注：連結の数値を基に作成している。

下記の発言は、A社人事部のリーダー⁶社員のものであるが、当時の経営状況の悪化というものが、A社にとっていかに大きなインパクトを与えたかがよくわかる。そこで少々長くな

⁵ 「地域で早期にスーパー展開を始めたため、たまたま良い商圈で強豪のいない中で、出店をすれば儲かるというぬるま湯の時代が長く続いたため、チェーンストアとはいえ、チェーン・オペレーションの改善が進まない部分がありました。そこを改革して、コスト削減分でもう少し競争力のある価格を出すなどに使いたいということで、構造改革ということで始めて、今の予算の決定の仕方をやり始めたのである。」という第1回インタビュー調査でのA社人事部のリーダーの発言による。

⁶ A社におけるリーダーは、課長の1つ上の職位になる。

るが、下記の発言を基に、構造改革によって、A 社の方針がどのように変化したのかをみていきたい。

「私どもなりの構造改革に着手して4年くらいになりますけど、2005年上期に初めて営業赤字になるという、ある意味で、谷の部分から構造改革にスタートしました。その時の考え方としては、もちろん頑張ってくれてはいたんですが、個店ごとに販売部ごとに、全社的に営業利益ということを考えていかないと、お店をある程度標準化しなくてはならないし、経費的なことは、不必要なことは、削っていかなくてはならないという考え方のもとで構造改革をスタートしました。かなり厳しい管理に転換しました。」（下線は引用者 以下同じ）

「その前（構造改革前 引用者）とは180度違って、とにかく売上を作っていればという社風だったので、使いたい物（経費 引用者）は使うという形でした。個店の店長の裁量に頼ることにも限界がでてきました。個店は良いけれど、会社全体でみると、それが果たして良いかという問題も出てきました。」

その結論を先に述べれば、構造改革による変化は大きく2つある。1つは、上記の発言の通り、A社全体の管理指標が利益重視へ転換したことである。それまでのA社は目標とする売上を達成していれば良いという売上重視の経営方針を持っており、そのために必要な予算や人員を投入していたが、構造改革により、店舗においてもより利益目標が重視されるようになったのである。このことは、A社の店舗の責任センターの種類が、収入センターから利益センターに転換したことを意味する。これにより店舗は、利益目標が与えられ、それに基づいて事業費や人件費予算が配分されることになる。そのため店舗では、①売り上げを伸ばすこととコスト節減の2つを実現するか、②売上が一定であれば、人件費を含めたコストを削減するか、もしくはコストを一定にし、売上を伸ばすかのどちらかで対応せざるを得なくなる。店舗にとっては、かなり厳しい管理が行われることになった。

2つは、本社による集中管理が進んだことである。例えば、構造改革以前は、店舗には、独自に販売計画や商品計画等を策定したり、チラシや商品構成に店舗の特性を反映させたりするなどの裁量が与えられていたが、構造改革以降、後に説明をする「政策マトリックス」に基づいて、店舗の位置付けが決められ、それによって店舗運営や裁量、商品構成、要員数、予算の配分などの大枠が決まるという仕組みに変わったのである。特に小型店は、本社主導で店舗運営が決められることとなったため、その基準にしたがって標準化を行うなど、A社全体で経営の効率化が図られたのである。

「大きくいえば、今まで（構造改革を始めてから 引用者）は経費を抑えることによって、

営業利益を生み出してきたということはあったと思います。そこを本当にスリム化して、工程主義だったところを、販売部あるいは全体の総合力でカバーしていこうという考え方ですね。ですから人員についても、3つのフォーマットに大きく分類して、それに沿った人員数や販売数、販売促進の方法(チラシの出し方とか販売促進についてなど 引用者)、あるいはサービスをどの程度まで区切るとか。このお店はここまでサービスをするけど、このお店はここまでしなくて良いだろうと。あとは商品構成ですね、そういったことを本部のほうで決めています。」

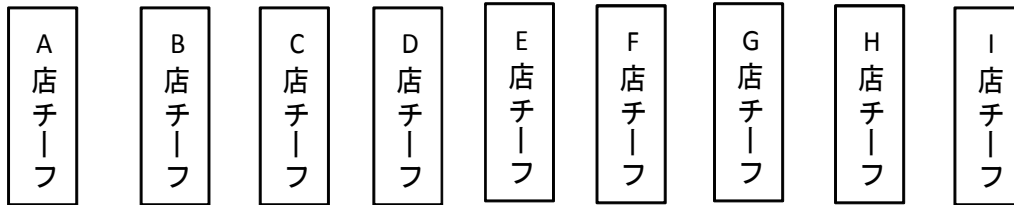
このように2005年上期に発生した赤字への転落は、A社にとって非常にインパクトの大きい出来事であり、これを契機として、A社は構造改革を通じて、経営の在り方から店舗の運営管理に至る多くの改革を実施したのである。特に重要なのは、A社の店舗が重視する指標が売上から利益に変わり、各店舗の方針が収入センターから利益センターに転換したことである。そのため各店舗な利益を確保するために、売上をあげると同時にコスト管理を行わなくてはならなくなった。さらにこの改革は、店舗の位置づけによって、要員や予算の配分の仕方を変えるだけでなく、業務の範囲といったオペレーションを含めた店舗経営にまで影響を及ぼしている。それが次に取り上げる正社員数の削減と政策マトリックスである。

(2) 正社員数の削減

まず正社員数の削減を取り上げる。構造改革によって、利益の確保がより重視されるようになると、A社全体でコスト削減に圧力が強まらざるを得ない。しかもそれは、正社員数とパートナー社員の削減という形で、要員管理に影響を及ぼす。図表2-3-1によると、2004年度から2009年度にかけて、正社員数は80人程度削減されている。その背景には、構造改革のきっかけとなった2005年に初めて赤字を経験したことが大きく影響しているが、ここではA社が正社員数をどのように削減したのかを取り上げる。

正社員数の削減が行われる以前では、図表2-2-1が示すように、各店舗にA～I店までの9つの店舗で、各部門に責任者であるチーフ(正社員)が1人ずつ配置されていた。A社の部門は、青果、鮮魚、精肉、グロサリー、ベーカリー、チェッカーの6つであり、各店舗のチーフは最大で6人になる。ただしわかりやすくするために、ここでは各店舗1部門ということで話を進める。したがって下記の図表でいえば、9人の正社員が配置していることになる。

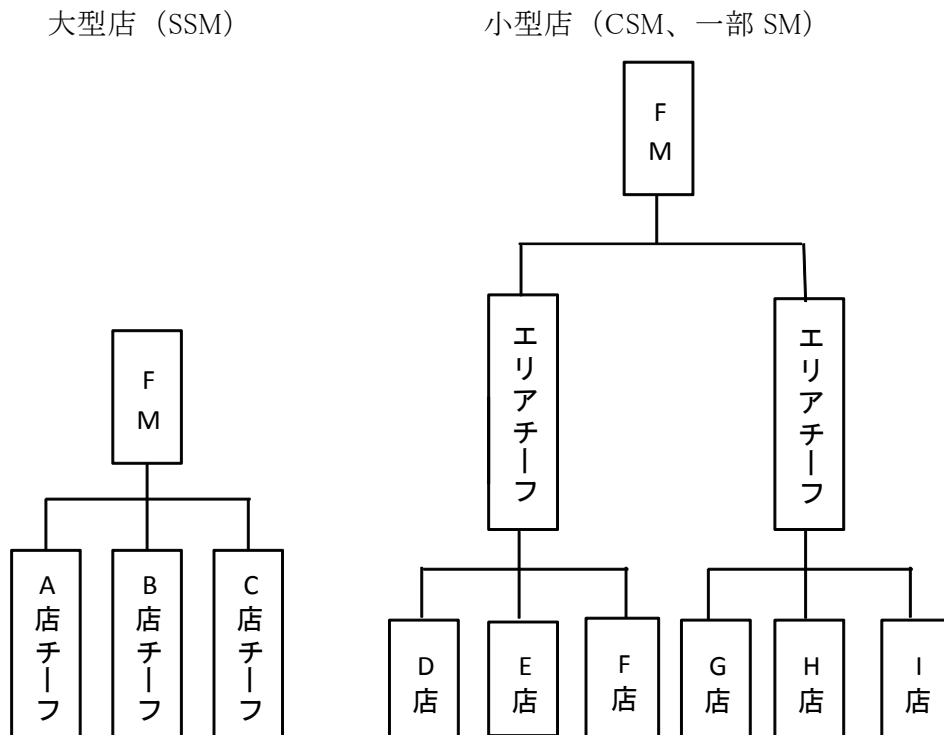
図表 2-2-1 正社員削減以前



資料出所：A社人事部配布データによる。

まずA社の対応であるが、2007年にエリアチーフ（正社員）を、2008年にFM本部を設置している。FMは、A社の組織において説明したが、「フィールド・マン」のことであり、各店舗を巡回する役割を果たす。大型店についてみると、各店舗のチーフを残したまま、FM1人が3つの店舗を管理するようになったが、小型店では、各店のチーフがいなくなり、2人のエリアチーフが6つの店舗を管轄とするようになったのである。それを示したのが、図表2-2-2である。

図表 2-2-2 FM とエリアチーフの設置



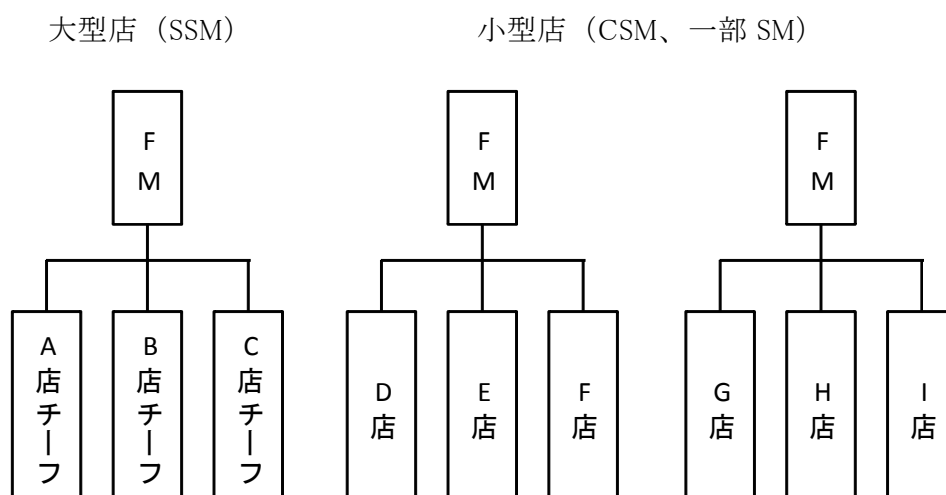
資料出所：図表 2-2-1 に同じ。

注．CSMはコンパクト・スーパー・マーケット、SMはスーパー・マーケット、SSMはスーパー・スーパー・マーケットの略称である。

この結果、正社員数はFM2人、エリアチーフが2人、部門チーフが3人の合計7人となる。改革前の正社員数と比較をすると、正社員総数は2人の削減にすぎないが、店舗に限ってみれば、9人から5人に削減されている⁷。つまりこの段階での正社員数の削減の主たる目的は、店舗の正社員数の削減にあるということがわかる。

さらにその後、小型店（CSM 一部 SM）に配置されていた2009年にエリアチーフが廃止され、FMが直接管理をするようになった。図表2-2-2と2-2-3を比較すると、本社の正社員数は、2人から3人に増えたが、店舗の正社員数は、大型店のチーフ3人のみとなり、5人から3人に削減されている。つまりエリアチーフの廃止は、店舗の正社員数を削減することにつながっている。

図表 2-2-3 エリアチーフの廃止



資料出所：図表 2-2-1 に同じ。

このような流れで、A社は正社員数を削減してきたのであるが、改革前と比較をすると、その対象は店舗と本社の正社員数であるが、なかでも削減された人数からいけば、明らかに店舗の正社員数のほうが多い。店舗の正社員数を削減すれば、それだけ人件費コストの削減につながることから、より利益の確保を重視する構造改革の動きとも整合的になる。さらに構造改革以降、A社はパートナー社員の人件費を含めたコスト削減に取り組んでおり、どの店舗もこれ以上削減することが困難な状況にあったことから、特に店舗、なかでも売上や利益が大型店に劣る小型店にとって、正社員数の削減が持つ意味は非常に大きいといえる。

ところで構造改革以降、店舗の規模によって、なぜ正社員数が異なるかということになるが、それは次の政策マトリックスにおいて説明をする。

⁷ エリアチーフは店舗を管理するが、自分の管轄である3つの店舗のうち、いずれかの店舗を母店（籍をおく）としていたため、実質的には店舗の正社員となる。

(2) 政策マトリックス

この政策マトリックスとは、構造改革の一環で策定されたもので、A社はこれによって店舗を9つに類型化し、その類型に応じて、要員数やコスト管理のあり方、店舗運営の方法などの大枠を決めている。

図表 2-2-4 によると、この政策マトリックスは、縦軸の売り場面積（基本的に1階部分の売り場面積）と横軸の売上高（1日）を指標に店舗を分類していることがわかる。売り場面積の類型では、300坪未満が小型店（CSM）であり、300坪以上500坪未満が中型店（SM）、500坪以上が大型店（SSM）となる。さらに店舗類型について、売上高による区分として、大・中・小の3つが設定されている。これに従えば、9つの類型が得られることになり、それに応じて、本社と店舗のパイプ役を果たす1～10の販売部の管轄が決まる。なお店舗の9類型と10販売部では数が合わないが、SSMの売上（中）の店舗類型は、店舗の数が多いため、A社はここを2つに分けて、第8販売部と第9販売部を割り当てている。

図表 2-2-4 政策マトリックス

	売上（小）	売上（中）	売上（大）
CSM（小型店） 300坪未満	250万円未満 （第1販売部）	250万円以上 350万円未満 （第2販売部）	350万円以上 （第3販売部）
SM（中型店） 300坪以上500坪未満	300万円未満 （第4販売部）	300万円以上 400万円未満 （第5販売部）	400万円以上 （第6販売部）
SSM（大型店） 500坪以上	400万円未満 （第7販売部）	400万円以上 500万円未満 （第8・9販売部）	500万円以上 （第10販売部）

資料出所：第2回インタビュー調査を基に作成。

注：括弧内は管轄する販売部を示している。

ところでこの政策マトリックスのねらいは、店舗の類型と販売部を対応させることにあるわけではない。それが持つ重要性は、この類型に従って店舗運営や予算、要員管理などの大枠が決められるということである。以下は、ヒアリング調査から、政策マトリックスの重要性を指摘した箇所を抜き出したものである。

①店舗の位置付け

「小型店（CSM 引用者）については、コンビニに近いイメージで、効率化をしていきたいと思います。徹底的に効率化をします。SM（中型店 引用者）については、バランスをとっていきましょう。大型店（SSM 引用者）については、もう少し他社と差別化をする形で人もかけるけど、売上なり営業利益をもう少し追い求めていきましょう。」

②要員管理

「第7販売部は売り場面積として広いが、人員を削減しながら、効率を追求していこうというお店になる」。

「売り場面積は同じでも、人員はまったく違いますね。ただ第7販売部だからといって、全て人時売上（労働者1人が1時間あたりにあげる売上高のこと 引用者）が低いわけではありません。特に第9・10販売部には、トップクラスの店舗が多いが、第7販売部とくらべて、人時売上が大きく違うかといえそうでもない⁸。」

③店舗運営

「それまで今までは全店全ての担当者が、販売計画を組んでいたものを、特にCSM（小型店 引用者）については、本部主導で販売計画と商品構成を決めると。店舗のほうでは、人員を圧縮していますので、商品を出したり、処分したりすることに特化してもらおう。」

「（特にSSMは 引用者）販売部長と店長との間で、店長と部門チーフの間で販売計画を作っていく感じですかね。（本社の計画に 引用者）少し色合いを付けていく感じです。」

このように店舗の位置付けが決まると、商品構成から業務の範囲、要員管理、店舗運営などの大枠が決まるという仕組みになっており、この政策マトリックスは、A社の要員管理や総額人件費管理をみるうえで、非常に重要な役割を果たしているのである。

第3節 総額人件費管理と要員管理

ここではA社における総額人件費管理と要員管理を取り上げる。具体的には、正社員とパートナー社員の人件費予算はどのように算定され、各店舗におろされるのか、またその人員数は何を根拠に決められているのかということを見ていく。

1. 人件費予算の策定プロセス

A社の人件費予算を策定するのは経営企画室である。具体的な算定方法であるが、まず前年度実績をベースとして、「来期はこれくらい確保したい」ということで、A社全体の目標の営業利益額が設定される。さらにそれだけの営業利益を確保するためには、これくらいの売上高や粗利益が必要になるという形で逆算していく。その計算方法により、来期の売上高や粗利益額が求められ、結果として、人件費予算の総額が決まる。つまりA社の人件費予算は

⁸ このようなことが起こる背景には、高級住宅地が立地しているとか（客層の違い）、近隣に競合店があるとか（競合店の有無）、道路のアクセスが悪い（工事の有無）など様々な条件がある。

財務指標を中心に策定されているのであるが、以下では、数式を用いて具体的に説明をしていく。

①は粗利益、②は営業利益の計算式である。

- ① 粗利益＝売上高－売上原価
- ② 営業利益＝粗利益－販売費および一般管理費

この2つの数式を組み合わせると、③の式となる。

- ③ 営業利益＝粗利益（売上高－売上原価）－販売費および一般管理費

※売上原価は、期首商品棚卸（前期からの在庫）＋当期商品仕入高－期末商品棚卸（期末段階での売れ残り）で表すことができる。

※販売費及び一般管理費は、企業が本業で利益を出すためにかけた費用のことで、社員の賃金や賞与、福利厚生費、宣伝費、通信費などを含む。

上記③の式を利用すれば、営業利益から逆算して売上高や粗利益などが算出できるが、それだけでは、営業利益以外の数値が決まらないため、実際には他の数値も必要になる。その数値が、売上高営業利益率（売上高に占める営業利益の割合）、粗利益率（売上高に占める粗利の割合）、販売費及び一般管理費比率（売上高に占める販売費及び一般管理費の割合）、売上高人件費比率（売上高に占める人件費の割合）の4つであるが、それらは以下の4つの式で求めることができる。

- ④ 売上高営業利益率＝営業利益/売上高
- ⑤ 粗利益率＝粗利益/売上高
- ⑥ 販売費及び一般管理費率＝販売管理費及び一般管理費/売上高
- ⑦ 売上高人件費比率＝人件費/売上高

上記の4つの比率が決まれば、それぞれの額を算出することができる。目標利益額が12億円で、便宜上、売上高営業利益率を20%、粗利益率を30%、販売費及び一般管理費比率を10%、売上高人件費比率を8%と設定すると、以下のようなになる⁹。

⁹ A社人事部によると、スーパー業界の売上高営業利益率は2%程度であり、実際の数値とは大きく異なる。

(売上高)	(粗利益)	(販売費及び一般管理費)	(人件費)
$0.2 = 12 \text{ 億円} / X$	$0.3 = X / 60 \text{ 億円}$	$0.1 = X / 60 \text{ 億円}$	$0.08 = X / 60 \text{ 億円}$
$0.2X = 12 \text{ 億円}$	$0.3 \times 60 \text{ 億円} = X$	$0.1 \times 60 \text{ 億円} = X$	$0.08 \times 60 \text{ 億円} = X$
$X = 60 \text{ 億円}$	$X = 18 \text{ 億円}$	$X = 6 \text{ 億円}$	$X = 4.8 \text{ 億円}$

この結果、12億円の営業利益を達成するためには、売上高は60億円、粗利益は18億円、販売費及び一般管理費は6億円、人件費は4.8億円が必要ということになる。

再び人件費の策定に話を戻すと、経営企画室が策定した人件費の予算案（「たたき台」と呼ばれている）は、基本的にその数値を動かすことができない。そのためA社の人件費予算は、この段階でほぼ確定することになる。この数値を動かさないのは、それを企画する経営企画室が常務の直轄の部署であり、そこから提示される数値は、経営層が認めた数値となるからである。その数値に対して交渉をする場合は、常務とやり取りをすることになる。

「今のところ、「人数を減らせ」という指示は出ても、「増やせ」という指示はないですね。「増員してくれ」という要求はなかなか上がってこないですね。」

「このところ常にマイナスですね。最終的には、落とし所は営業利益ですね。この営業利益を確保するには、総労働時間と人件費を削らなくてはならない。積み上げではないですね。販売部としては、責任を持っている店舗については、最終的にはのまざるを得ないというところですね。」

経営企画室は人件費予算案を策定すると、それを各販売部長に示す。その数値は前年度実績や目標利益額に基づいて策定されるが、店舗が置かれている状況の全てを反映しているとは限らない。そのため店舗によっては、必要な人件費予算が足りない（人員不足になってしまう）ところが出てくるため、販売部長は、経営企画室が示した予算について、自分が管轄する店舗の各店長との間で調整をする。その際に目安になるのは、以下の計算式で算出した必要人員数である。この人員数は部門別に算出される。

$$\text{必要人員数（要員数）} = \text{売上高} / \text{人時売上高}$$

※人時売上高：労働者1人が1時間当たり出す売上高のこと。

上記の計算式によって求められた要員数には、全店の平均値があり、それを参考にしながら、販売部長と店長は、各店舗が置かれた状況（建物の構造など）、前年度実績、今期の目標

値の達成度合いなどを考慮しながら、たたき台に修正を加えていく。このようなプロセスを経ているため、人件費予算が確定した後、店長が経営企画室に対して不満を言ったり、販売部長を通じて意見を述べたりするということはほとんどないという。

とはいえ経営企画室が作成するたたき台も、さらに販売部長と店長による修正も、業務量よりも、財務指標を重視しているため、上記の予算案に基づく要員数と、業務量をベースとした要員数との間に乖離を生み出す可能性が高い。その際には、何らかの調整が必要になるが、その方法は下記の4点である。

1 つは、販売部長の裁量である。各販売部長は、独自にパートナー社員の人件費予算を持っており、自分が管轄する各店舗の実情に応じて、販売部長の判断で上乘せすることが可能である。というのも、上記のような財務指標を重視して人件費が算定されると、急に売り上げが落ちてしまった店舗は、人件費予算が削減されてしまい、部門の業務が回せないくらい人員が減らされてしまうことになり兼ねないからである。

2 つは、他の事業費との調整を図って、人件費に回すことである。例えば、浮いた経費を人件費として活用する、販売費の一部を人件費に回す、さらに粗利のところで最終的に調整を図るという形で、予算上の辻褄を合せる方法がある。

3 つは、販売部全体で、人件費の調整を図る方法である。この方法は、売上を上乘せできるような店舗があれば、売上粗利の予算を高く設定することで、それに必要な人件費を獲得し、それを厳しい状況に置かれている別の店舗に回すというものである。販売部長からすれば、自分が管轄する店舗の目標利益を達成すれば良いため、こういった調整を行うこともある。なおこの調整は、経営企画室、販売本部長、販売部長の3者のやり取りのなかで行われるため、基本的に店長がそれに気づくことは無いという。

4 つは、店舗の実情を訴えることである。経営企画室は、各店舗の詳細な情報を持っているわけではないため、予算が厳しかったり、人員不足が深刻であったりすれば、その情報を持つ販売部長が店舗の実情を伝えて、人件費を上乘せしてもらうこともある。例えば、店舗の改装があるとか、近くに競合店があり苦戦している、パートナー社員の募集がうまくいかないため、時給をあげたいなどが、このケースに該当する。

上記のやり取りが終わると、再び経営企画室に戻され修正される。その修正内容は、販売部長と店長との話し合いを経て決められたものであるため、経営企画室は、修正が入った部分を、そのまま反映する。このようなプロセスを経て、A社の人件費予算が確定するが、経営企画室は、その人件費予算を直接各店舗におろしていく。

2. 要員管理

上記の通り、A社では目標とする営業利益額を基に人件費予算を算定しているが、店舗における要員数はどのように決定されているのであろうか。ここでは正社員総数の決定、店舗における正社員数とパートナー社員数の決定方法をみていくこととする。

(1) 正社員総数の決定

正社員数の採用は、人事部が事業計画に基づいて決定するという形をとる。具体的には、新規開店による職場や事業の拡大が重視されるが、現在 A 社の出店計画はほとんどないため、この要因による増員は見込まれていない。

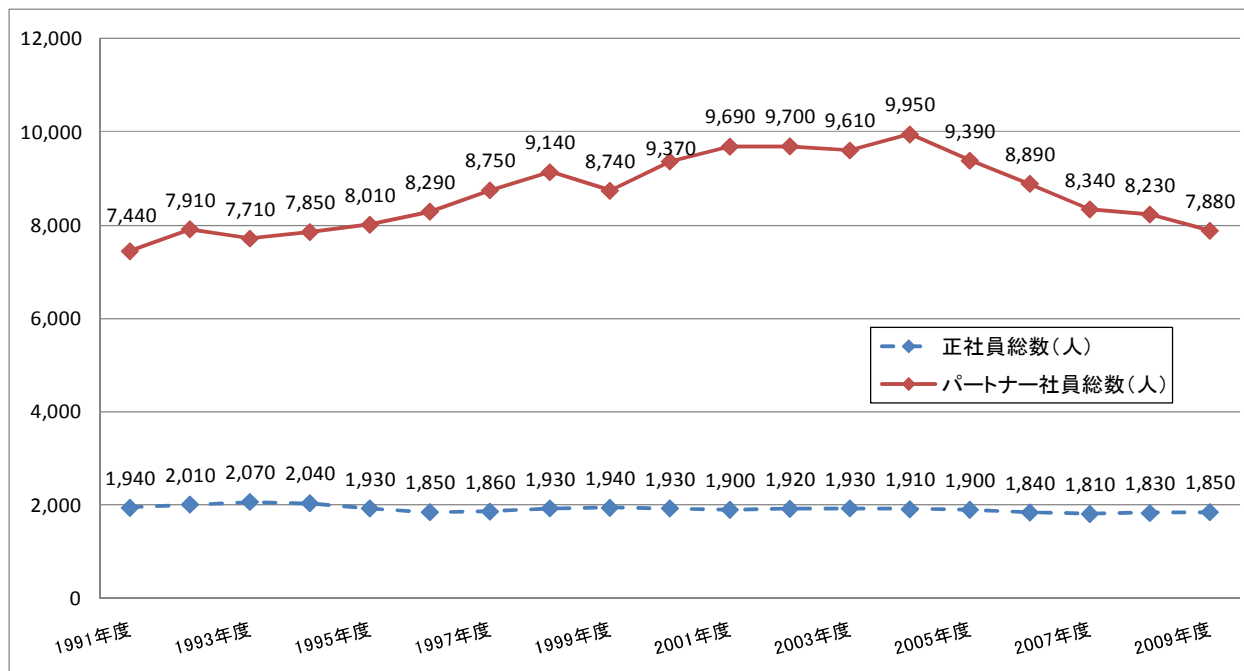
「あとは出店の数とかですね。そこが主なところになるんですけど。出店計画は、いまはほぼないですね。店舗数でいえば、ほぼ横ばいです。大体スクラップ・アンド・ビルドを通じて、古い店舗を新店舗にしているパターンが多いので、この先 1・2 年は店舗数が大幅に増えるということは見込んでいないですね。」

「計画的にこれだけ出店するので、これくらいの人が必要なのでというよりは、とりあえず今いる人間で何とかしようと。方針としては、今いる人数を維持する感じで、後は業績によって上乘せをしていくかと。」

上記の通りであるとすれば、A 社の正社員数はほぼ横ばいということになる。つまり採用者数は、現状の正社員総数から定年退職者と中途退職者を差し引いた数ということになる。人事部の方針としては、定年退職者は増加傾向にあるため、定年退職者を上回る採用者数を確保したいと考えているが、現在は正社員数を抑えるという方針があり、ある程度採用者数を抑えている現状にあるという。

そこで図表 2-3-1 をみると、パートナー社員数が 1,000 人強削減されたのにくらべると、正社員数はあまり変動していない。1991 年度から 2009 年度の推移をみると、2,000 人をやや下回る程度である。しかし 2000 年以降に限ってみると、2005 年度から 1,800 人台にまで落ち込んでおり、2005 年に赤字を経験したことが、A 社の正社員数にも影響を及ぼしたといえる。

図表 2-3-1 A 社の正社員数とパートナー社員数



資料出所：A 社人事部からの配布データによる。

(2) 店舗における要員数の決定

次に店舗における正社員数とパートナー社員数の決定方法を取り上げる。すでにみたように、2005年度以降は、A社の正社員数は僅かではあるが削減傾向にある。しかしこのことは店舗の要員管理において、大きな問題を引き起こす。店舗の人件費総額をみた場合、人件費の高い正社員をパートナー社員に置き換えるほうが、コスト削減につながるからである。そのため店舗は、人件費コストを抑えるために、できる限り、正社員数を減らしたいと考えるが、正社員を雇用調整の対象とすることはできないため、店舗にとっては、正社員数は所与のものとなる。したがって正社員の配置を決定する際には、全社共通の指標によって配分する必要が出てくる。その指標が「人時規準」(1日あたりの部門の総労働時間)であり、具体的には、下記の図表 2-3-2 のように設定される。

この図表に示した人時基準は鮮魚部門のものであが、A社は、部門を単位として、要員算定をしていることがわかる。A社の部門とは、青果、鮮魚、精肉、グロサリー、ベーカリー、チェッカーの6つの売り場を単位に構成されており、同一の店舗における各部門の要員数をあわせると、店舗の要員総数になる。

具体的にみていくと、まず左端にある平均日商が重要となる。最も低い区分でみると、平均日商が25万円未満の場合、鮮魚部門で働く人の1日の総労働時間は、18.5時間となる。さらにその隣には正社員数が1人と決まっており、正社員の労働時間が6.2時間となっている。正社員の労働時間が6.2時間となっているのは、正社員には変形労働時間制度が適用されているからであり、それをならしていくと6.2時間となる。

図表 2-3-2 人時基準（鮮魚部門）

平均日商（千円）	人時/日	正社員数	正社員/日	人時売上
0～	18.5H	1	6.2H	10,391
250～	21.5H	1	6.2H	12,151
300～	27.5H	2	12.4H	12,091
：	：	：	：	：
1300～	59.5H	4	24.8H	21,555
1400～	59.5H	4	24.8H	23,151

資料出所：第3回インタビュー調査による。

注. 人時/日とは、1日当たりの総労働時間数を示す。

ここで1つ問題が発生する。鮮魚部門で働く人の総労働時間は18.5時間であるが、正社員の労働時間は6.2時間と決められているため、18.5時間から差し引くと、12.3時間が余る。この12.3時間を消化するには、正社員2人を追加しなくてはならないが、正社員は人件費が高いため、正社員を3人にしてしまうと、その日の目標利益を達成することが困難となる。そのため正社員2人を追加的に投入することはできないことになる。

それでは、この12.3時間は何を意味するのかということ、これがパートナー社員の1日の総労働時間数になる。つまり図表2-3-2の人時基準は、平均日商と人時売上を基準として、正社員数を決定するだけでなく、さらに労働時間数で管理をすることを通じて、パートナー社員数とその人件費予算を決めているのである。

(3) 配置基準の策定

ところで上記の人時基準であるが、A社ではどのように策定しているのでしょうか。それを担う部署はFM本部である。FM本部は、作業工程（単位作業）ごとに算出した人時をベースとして、配置基準を作成している。このことから、要員管理の算定基準は本社が握っていることがわかる。この配置基準は、販売点数（販売する品数のこと）に応じて、「この作業はこの時間帯では何時間である」（「人時」）という形で設定される。

全店に共通する作業を例にあげると、刺身を作るといった商品化があげられる。具体的に説明すると、刺身の場合、まず魚を切り身にし、盛り付け、ラップで包み、品出しをするなどの工程があるが、それらの工程に要する時間を実際にストップウォッチで計測して配置基準を策定しているのである¹⁰。ただしこのようなやり方をすると、全ての店舗の作業内容が標準化されているように考えてしまうが、標準化しきれない要素も存在する。その例として、品出しとレジの台数があげられる。

品出しが全社で標準化が困難となるのは、店舗によって導線（売り場までの距離）の距離

¹⁰ このようなやり方は、2000年頃から実施されているようであるが、その配置基準に従って人員配置を決めるようになったのは、最近のこのようである。

が異なるからである。その長短によって、商品を出すのに要する時間が変わってくるからであり、その辺は考慮せざるを得なくなる。そのため A 社は、品出しについては、「これくらいの量の品出しには、およそ何分でできるだろう」という大まかな目安を策定して、それを作業割り当て表に出している。

その他には、レジの計測がある。レジの場合は、POS システムにより、1 時間で誰がどの時間帯に何人の顧客を登録したか、また何点登録したかというデータが取れるようになっている。そのうえで同一の曜日の過去 4 週分のデータを分析し、時間帯（15 分毎）に必要なレジ台数を算出している。過去 4 週分のデータを分析するのは、データ取得日のレジ待ち状態が、混雑時（チェッカーが休みなく登録している状態）と閑散時（チェッカーにアイドルタイムが発生している状態）では、数値（必要なレジ台数）が異なるからである。そのため A 社では、このデータを活用して、顧客数の予測を立てるが、その他にも、曜日の特性、祭日であるかどうか、天候、特売の強弱などを加味して、シフトを作成している。なお A 社のレジは、顧客が 3 人以上並ばない状態をどのように作るかということを目標にしている。

(4) 配置基準の適用

次に本社が計測して策定される配置基準であるが、店舗において、どのように適用されているのかをみておく必要がある。

まず本社が策定した配置基準は各店舗におろされるが、店舗においては、それは目安であると認識されている。それは作業内容を標準化したとしても、店舗の実情に合わせなくては意味がないからである。そのため「その辺はある程度頭に描いて、時間はこれくらいで出来るだろうと描いて商品化の指示を出していかない」（D 氏の発言）とならないということになる。

「単位作業の計測は本部のほうで計測して、ある程度目標というか目安にする時間を出していますから、それを事細かに常に使うわけではないですが、ある程度（その時間を引用者）頭に入れたなかで、店舗でシフトを作っています。」

「品出しのタイミングとその前に行う商品作りというのが合致しないと、特に生鮮品関係、お刺身であったり、随時カットしたりするものに関しては、売り場の品切れ状態が起きたりします。」

また配置基準は曜日によっても異なる。このような適用方法をするのは、特殊な事情がなければ、時期によって特定の曜日の売上高が大きく変わることはないからである。特殊な事情とは、季節的なものであれば、8 月のお盆の週になると、店舗によって混雑することもあるれば、そうでない店舗が出てきたりするし、曜日でいえば、日曜日や祝日が重なって連休に

なると、売上も変わってくる。上記のような特殊な事情については、前年の実績などを参考にして対応している。

第4節 店舗管理

ここでは店舗管理を取り上げる。まず本社によって、店舗がどのように管理されているのかを明らかにしたうえで、店舗内の管理の仕組みをみていく。

1. 本社による店舗の管理

まず本社による店舗の管理を取り上げる¹¹。店舗の事業展開が本社主導で行われるようになっているのであれば、店舗の管理も、本社が担っているはずだからである。

A社の会議には、経営方針会議、営業推進会議、販売本部内の会議の3種類がある。経営方針会議とは、年2回開催される会議で、半期の政策を店長に伝えるものである。ここでいう半期の政策とは、「1人あたりの売上高をあげる」とか「効率を考えなくてはいけないので、店舗効率の向上をみんなで考えていきましょう」、「コストコントロールをやりましょう」ということを指し、全社的な方針を全店長に伝達するという性格を持つ。この会議に参加するのは、営業に携わる部長、リーダークラスである。

営業推進会議は、経営方針会議とほぼ同じメンバーで開催されるもので、月1回の頻度で開催される。そのため営業推進会議は年間12回開催されることになるが、半年に1回開催される経営方針会議と重なる月が出てくるため、その場合は、経営方針会議を開催する。この会議では、営業統括本部が、販売計画のポイントとなる部門を対象に情報を提供する場となっている。例えば7月の計画であれば、「7月は土用の丑の日にこういうことをしかけていきますよ」とか、あるいは「半夏生（タコを食べる日）というのが7月2日にありますけど、稲がちょうど出てくる時期に、根がしっかりとるようにということですよ」という情報を提供し、その情報と商品をセットで販売するように促すのである。

このように営業方針会議と経営推進会議では、半期の政策を伝達したり、販売計画に基づく政策内容を具体的に説明したりするが、各店舗の成績については、触れられることは無いという。その役割を担うのが、販売本部内の会議と日常の営業報告である。

販売本部内の会議は営業推進会議後に開催されるもので、毎月の営業状況をチェックするためのものである。この会議の特徴は、2段階存在することである。最初に販売本部を2つに分け、営業本部長がそれぞれに話をする。それが終わると、販売本部ごとに分かれて、会議が開催される。

¹¹ 店長経験者であるD氏によると、A社の店舗における総人員数（パートナー社員を含む）は、およそ50人から80人程度であるという。そのうち正社員数は、D氏が勤務したことのある店舗に限れば、8～10人程度であるという。なお現在D氏は本社の人財開発部で勤務しているが、これまで7つの店舗で、計17年の店長経験がある。

販売本部内の会議では、売上達成など、その時々で注目すべきデータが店舗ごとに張り出される。例えば、その数値がP L（損益計算書のこと）であれば、「各店のP Lはこうでした」とか、「ここのお店は営業利益が出て、ここのお店はどこか他のお店に給料を払って頂いていますね」ということをいわれたりする。さらに「どこの店はどうなっているんだ」、「すいません。今こういうことをやっています」というような厳しいやり取りが行われたりもする。また「こういう販売をしてみたら、販売点数が伸びましたよ」ということで、「どこの店、ちょっとその件を話して」という形で、店舗間の情報交換の場にもなったりしている。

このように本社で開催される会議は、個別の店舗の管理というよりは、会社の方針を店長に伝達する色彩の濃いものである。そうだとすると、店舗の予算や利益の管理はどこでどのくらいの頻度で行われているのかということが重要になる。そこでA社における店舗の利益管理がどのように行われているのかを取り上げることとする。

2. 店舗内の管理

(1) 店長が重視する数値

店長が重視する数値は、現在では、顧客1人当たりの売り上げ点数（1人あたりのお買い上げ点数）である。これは現在A社の販売対策のなかで重視されるようになった。この数値を重視するのは、それがA社に対する顧客満足度を示すからである。

例えばA社のみで買い物をする人とそうでない人とでは、1回の買い物で購入する点数が異なる。前者はA社でしか買い物をしないため、必然的に1回あたりの買い物点数は多くなるだけでなく、買い物にくる頻度も高くなるのに対し、後者は他社とA社を比較するため、前者にくらべて、1回の買い物の点数は少なくなり、買い物にくる頻度も低くなるということである。

「うーん、数値としては、今は、今はですよ。政策的に、1人当たりの買い上げの点数ですね。1人のお客様が何点買って頂いたんだろうか。要するに手前どものお店と他のお店と掛け持ちをしていれば、点数は落ちますよね。1人あたり買い上げ点数が上がるということは、絶対的にA社、手前どものファンの方なんだということです。したがって今期の販売部政策は1人あたり買い上げ点数の向上ですと。1人あたりの買い上げ点数を上がるということは、A社のファンが増えたということ、その様なお客様を増やしていきましょと。そういう商品、そういう売り場を作っているということは、来てくれているお客様がたには満足して頂いている。それは次のお客様につながるであろうということで、指標としては、店長は1人あたり買い上げ点数に今はなっています。」

このようにA社に対する顧客満足度を上げることは、A社の店舗に買い物にくる顧客を増やし、1回あたり買い物の点数を上げ、結果として、人時売上や粗利、人時粗利を向上させ

ることにつながっていくのである。

(2) ミーティングと営業報告

上記以外では、店舗で毎日行っているレイバー・ミーティング (labor scheduling) がある。このミーティングでは、15～30 分程度の時間をかけて、現段階での売上の確認、翌日・翌々日の予算、客数予測、天候などを確認しあう。翌々日までの予算を確認するのは、部門によっては、翌々日の分まで商品を発注している部門があるからである。したがって、このミーティングはその日の状況を見て稼働計画を確認することに主眼が置かれており、利益を管理するための会議とはいえない。

利益管理の役割を果たすのが、営業報告である。この営業報告とは、店舗におかれている PC を通じて、毎週月曜日に実績を報告することになっている。その数値は部門を単位として、部門の責任者であるチーフが数値を入力し、そのデータを店舗で累計したものを店長がチェックをすることになっている。

本社では毎日そのデータをチェックすることが可能であり、「売上達成率は何%で、前年比何%、点数は前年比何%、客数は前年比何%」ということが、次の日の朝には出ている。本社の担当者（販売部長）はそのデータを見て、時間ごとにどのくらい進捗しているのかを確認する。そのためその数値が良くなかったり、大きく変化したりする場合は、本社から問い合わせの連絡が店舗に来ることがある。例えば、何か問題が発生した時は、「あなたのお店は対策書を出して下さい」とか、「どこに最初の改善をかけていくか」、「どの部門を強化していくのか」といった対応策を要求されることがある。

営業報告の主な内容は、主に売上と人員（労働時間数）と大まかな粗利益である。売上は POS システムで累計することが可能であり、個人の労働時間数は勤怠システムで管理しているため、その数値を足し合わせれば、すぐに把握することが出来る。大まかな利益とは、毎週日曜日に行われる棚卸しを通じて算出されるものである。この棚卸しでは、現在原価がいくらのお肉が何キロ残っているということであれば、お肉の原価に在庫として残っているキロ数を掛けて、残高を計算したりするのである。ただしこれは営業時間中に行うため、現在の残りが全て売れ残り（ロス）となるわけではないが、少なくともこれらの情報が集まれば、店舗の粗利や売上だけでなく、人時売上も計算することが可能となる。

それ以外では、月の半ばに実施される「中間棚卸し」と月 1 回に行われる「本格的な棚卸し」がある。月の半ばに棚卸しを行うのは、数値を細かく出さなくても、現在の在庫がどのくらいあるのかを確認し、残りの半月でどのように事業を展開していくかを考えるためである。そのためここでは細かく在庫金額までは出す必要はない。これに対し月 1 回行われる「本格的な棚卸し」であるが、本格的なというのは、この棚卸しでは、細かく金額を算出しているからである。この棚卸しの結果によって、その月の数値が決まるため、細かく金額を出す必要がある。この棚卸しは、生鮮部門を対象に行われるものであり、それ以外のグロサリー

や一般食品、調味料、お菓子などは、1品1品の棚卸しを3カ月に1回程度行っている。

(3) 予算の策定と進捗管理

店舗における予算は、チーフと店長によって立てられる。予算の策定段階においては、基本ベースを経営企画室が設定し、最終的に店長とチーフが半期予算を決める。その後チーフが月単位の予算を決めて、店長がそれを確認するということになる。そのうえで予算を遵守するために、店舗の販売計画を立てることになるが、販売計画そのものは、本社が決めるものであるため、ここでは「自店でどういう風に落とししていこうか。」という点を、チーフと本社のFM本部と一緒に考えたりする。このようなことをするのは、店舗によってレイアウトが異なっているからで、各チーフとFM本部が売り場展開に落とし込んでいくことにならざるを得ないのである。

次に予算管理（半期）であるが、そこではチーフと店長が、本社から来た予算に対してすり合わせを行い、店長は「店舗全体の売上なり粗利なりというのはこういう風に変えていく交渉をする」とか、チーフは「前年ここの粗利益率が取れた。」とか「こういう理由で取れましたが、今年はそこまで行かないと思います。」というやり取りをする。そのなかで月別に定められた目標の割り振りを見直すことになったりする。そのため予算の進捗管理は、日単位・週単位・月単位で、店長とチーフの間で確認することになるが、その細かい数値に関しては、本社は知り得ない。予算を割り当てられたら、あとは店舗内での調整になる。

3. 店舗における裁量

A社では、構造改革を契機として、店舗に与えられていた裁量は大きく変わるようになった。それまでは、店長の仕事といえば、販売がメインであったが、今は店舗の運営管理にシフトしているのが現状である。例えば、以前は店舗で部門ごとに販売計画を作っていたが、現在では商品本部が全てを決定し、それをFM本部が店舗に指導するということになっている。特に小型店では、発注数量についても、FM本部で決めることになっている。つまり店舗の商品政策や商品構成は店長の裁量で決めることができず、「あなたのお店ではこれでやってください」と言われるだけであるという。

そのような状況のなかで、店長は与えられた目標を達成するために、どのような工夫をしているのであろうか。ここでは現在でも店長に与えられている2つの裁量に着目する。1つは販売に関するものであり、もう1つはシフト（オペレーション）に関するものである。

(1) 販売における裁量

まず販売に関する裁量であるが、それは、本社が定めた計画や方針という大枠のなかで、その日の天候や売れ行きなどを店舗が考慮して、商品構成、品物の価格（バーゲン）、数量などを調整することがある。

まず商品の構成であるが、これは商品の売り方に関する裁量である。その大きな要因は天候である。例えば商品本部から「冷やし中華を4フェイス取って売ちなさい。」という指示が出ていた場合でも、その日の気温があまり上がらないという予報が出ていて、それが確認できれば、品物を変更することができる。上記の例でいえば、冷やし中華より売れそうな焼きそばのスペースを広げたりすることが考えられる。そこを変えないと、売れない品物売ることになってしまうからである。この他には、青果では、キャベツをサラダ用に売る計画だったところを炒めものとして売ったり、季節の変わり目では、お肉を焼き肉用にするか、しゃぶしゃぶ用にするかを考えたりする。

また数量も店舗で変更することができる。例えば、肉の場合、ステーキであれば何グラムという形で、グラム数が社内の規格で決まっているが、それをFMに相談をしながら、何グラムにするかを決められる。さらにその日の天候が雨であれば、客足が減ることが予想されるため、晴れの日と同じ品数を用意してしまうと、ロス（売残り）を増やしてしまうことになる。このように店舗では数量もコントロールしている。

もう1つは値引きである。品物の値段は商品部が相場をみて、価格帯を決めているが、売れ残りそうだと、最終的に値引きをする。A社内では、「1段階で何%引き」、「2段階で何%引き」と決められているが、当日の売れ残りの状況を見て、店舗が「今日は1段階から20%引きですよ」と判断することができる。また値引きの時間も決められているが、本来18時から行うところを、「この量が残っているので今からやらなくては」ということで、17時から値引きをすることもある。値引きのタイミングも店舗が判断して実行することがある。

このように大枠は本社が提示した計画や方針に従いながらも、店舗が判断するのは、売れ残り（ロス）が多く出てしまうことを避けるためである。そのため店舗では、多少ではあるが、裁量を持っており、そのなかで判断することになる。

(2) シフトにおける裁量

人員に関する裁量は、既述の通り、パートナー社員の労働時間をコントロールすることを指す。各店舗には、その日の労働時間数が与えられており、配置基準で決められた正社員の労働時間を除く、パートナーの労働時間数の割り振りを店舗が決めることができる。さらにいえば、地域相場の影響を受けるが、時給も店長が決められる。

パートナー社員の総労働時間でいえば、1日12時間を3人で4時間働いてもらうか、それとも4人で3時間ずつにするかは、店舗によって異なる。もちろん店舗としては、本社からおろされた労働時間数（パートナー社員の人件費）を全て使うことはできるが、その日の人件費予算を全て使う必要はない。このように店長は、パートナー社員の労働時間数を誰にどのくらい配分するかということを決められる¹²。

¹² 実際に日単位や月単位のシフトを考えるのはチーフであるが、最終的には店長のチェックを受ける。さらにいえば、半期のパートナー社員の総労働時間数などは店長が決められているため、シフトは店長の裁量になる。

これにより店長は、可能であれば、パートナー社員の労働時間数を減らして、コスト削減をしようとするようになる。例えば、下記の発言に見られるように、1日4時間で週5日勤務になると、1週間の労働時間は20時間になる。この場合、雇用保険に加入しなくてはならなくなるが、1日の労働時間を3.5時間にしてもらうことで、雇用保険に加入しなくて済むということが考えられる。

「4時間かける5日勤務でやりますと、1週間で20時間ですから、雇用保険に入らなくてはならなくなりますね。そこですよ。細かいですけど、3.5時間ですと、4人契約してもそこまでいかない。それでも作業をして、お客さまに支障がないのでしたら、やはり3.5時間の方がよろしいわけですよ。」

上記のようなことができるのは、店長がシフトに対する裁量を持っているからである。A社には1週間のシフト表である「作業割り当て表」がある。曜日によって大方の売り上げや平均売上の数値が決まっているため、それを基に、「この時間帯は何時間くらいでいける（間に合う 引用者）よね。」とか、「トータルでその売り上げがいけば、予定通りの人時売上になる。」ということを考えながら策定する。このなかには、正社員は何時から何時まで勤務するか、例えば今日は12時間、明日は6時間の2人体制というだけでなく、パートナー社員の人数や作業内容まで細かく決められている¹³。

そこで図表2-4-1の青果部門の作業割り当て表をみたい。この図表は青果部門を例示したもので、ここでは月曜日のみを取り上げている。これをみると、左上に平均日商の区分があり、右上には月曜日の平均日商が記されていることがわかる。つまり店舗によって青果部門の平均日商が異なるだけでなく、同じ店舗の青果部門であっても、曜日によって日商額が異なることを意味する。そしてそれに応じて、要員数（正社員数とパートナー社員数）と総労働時間（正社員とパートナー社員）が決まる¹⁴。そして日曜日には、当該週の全てのデータが集計され、平均人時、平均日商、人時売上高が計算される。

¹³ 朝3.5時間のところを3人にした場合、そのうち1人が値付けや品出しをし、もう1人が盛り付け作業、1人は生食加工という形で作業の割り当てまで決められている。

¹⁴ 同じ青果部門で、平均日商が450千円の店舗を例にあげると、この店舗の青果部門は、400～499千円の平均日商の区分に該当し、図表2-2-3で取り上げた事例よりも1ランク上になる。この店舗の月曜日の日商が500千円、火曜日の日商が400千円となっており、月曜日は正社員1人、FPが5人、YPが1人の7人体制、火曜日は正社員1人、FPが4人、YPが1人の6人体制になっている。

図表 2-4-1 作業割り当て表

200～299千円		青果部門														日商 250		
		月																
氏名		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	合計
社員(店長フォロー)		↔					↔											
FP	A	↔														3.5		
FP	B	↔														3.5		
FP	C	↔														3.5		
FP	D	公休																
FP	E																	
FP	F																	
FP	G						↔									3.5		
YP	A																	
YP	B											↔				公休	3.5	

資料出所：A 社配布資料により作成。

注：FP はフレッシュ・パートナー、YP はアルバイトを指す。

第 5 節 パートナー社員資格制度と職域の拡大

ここでは A 社におけるパートナー社員資格制度と職域の拡大の関係をみることにする。それはこの 2 つの出来事が相互に関連しあっているからである。

1. パートナー社員の資格制度

A 社におけるパートナー社員の資格制度は、賃金制度、人事評価制度など、パートナー社員に適用される人事制度体系である。

この制度は平成 4 年に導入され¹⁵、平成 12 年、平成 15 年、平成 18 年、平成 20 年と計 4 回の制度改訂を経て、現在の制度に至っている。そのため制度改訂の内容は多岐にわたっており、最新の制度をみるだけでは、どの部分が改訂され、パートナー社員の職域の拡大とどのように関連性があるのかを明らかにすることは困難である。

結論を先にいえば、パートナー資格制度の改訂には、パートナー社員の戦力化をより一層図るという A 社の目的がある¹⁶が、それらの改訂が何をきっかけとして始まり、どのように

¹⁵ A 社人事部『パートナー社員資格制度 ガイドブック』（平成 20 年）p.1 によると、「パートナー社員を会社の貴重な戦力として育て、活かしていきたいと考えています。そこで、パートナー社員を一人一人の力を十分に発揮し、働きがいの感じられる職場環境を目指し 1992 年に現パートナー社員資格制度が制定され、運用されてきました。」と記されている。

¹⁶ A 社人事部配布資料「パート戦力化への取り組み」によると、実働時間ベースでみた場合、1980 年代は正社員中心の時代であり、パートナー社員比率は 66% であるが、1992 年度はパートナー社員の職域の拡大の時代で、パートナー社員比率は 63% になる。2003 年度はパートナー社員戦力化の時代と位置付けられ、パートナー社員比率は 70% になっている。

達成されたのかについても明らかにする必要がある。以下では、パートナー社員の戦力化に焦点を絞り、それぞれの制度改訂を取り上げることで確認していく。

2. パートナー社員資格制度の内容

具体的な分析に入る前に、ここでは図表 2-5-1 を基に、それぞれの資格に求められる役割と、その具体的な職務内容を、青果部門を例に説明しておく。

1 つ目の資格は、通常のパートナー業務（単純定型業務）を担うフレッシュ・パートナー（以下、FP とする）である。A 社『未来にはばたきいきいきパートナー 新パートナー社員制度のご案内』p.4 によると、FP は、「マニュアルやテキストに定められている通り、確実に業務遂行できる人」であり、単純定型業務を担うパートナー社員である。青果部門における FP の職務内容は、「商品作り・陳列・商品チェック・売価変更処理・包材発注・クリンリネス」となる。

2 つ目の資格は、FP シニアである。FP シニアは、「フレッシュ・パートナーの中には部門特性に応じて、担当者のアシスタントとなる特定業務を設定し、修得資格業務とする（修得資格業務者はフレッシュ・パートナー・シニア）」と記されている。修得資格業務には、①部門担当者のアシスタント業務、②複数部門単純定型業務、③特定範囲業務の 3 つ種類ある。部門担当者のアシスタント業務は、「作業の流れを理解し、本来担当者が行う業務の一部を遂行できる人」（前掲書 p.4）と説明されている。2 つ目は、複数部門単純定型業務であり、「異なる部門のパートナー業務を熟知し、店長の要請におうじて、それぞれの業務を遂行できる人」と定義される。なお異なる部門とは「青果、鮮魚、正肉、グロサリー」を指す。3 つは、特定範囲業務であるが、これは「限られた範囲（パン、花、衣料、センター店の 4~6 部門）のなかで、社員のアドバイスを受けながら計画から販売までの管理を一人で行える人」となっている。FP にくらべると、FP シニアの業務範囲は広がり、業務の専門性も高いことがわかる。青果部門では、トレーナー業務（新規パートナーの OJT）、レギュラー発注（欠品が出ないようにレギュラー商品を発注する）、売り場作り（売り場展開図に基づき売り場を維持管理する）、荷受け・検品作業の 4 つの役割が期待されている。

3 つ目の資格は、リーダーである。リーダーは、部門内のリーダー・パートナー社員（以下、LP とする）を指す。LP は、「仕事の流れを熟知し、担当者不在時に、担当者のアドバイスのもと、他のパートナー社員を取りまとめて、業務を遂行できる人」と定義されている。青果部門の業務でいえば、LP は作業指示とシフト調整（パートナー社員のシフト調整）が期待されている。

図表 2-5-1 制度導入当時の資格別役割

キャリア	部門担当者（業務）		
リーダー	部門内リーダー・パートナー（業務）		
FP シニア	部門担当者アシスタント（業務）	複数部門単純定型作業	特定範囲業務
フレッシュ	単純定型業務		

資料出所：A社『未来にはばたきいきいきパートナー 新パートナー社員制度のご案内』（1992年）p.4より。

4つ目の資格は、キャリアである。キャリア・パートナー社員（以下、CPとする）は、部門担当者である。部門担当者とは、「担当部門において、計画から販売までの一連の管理業務を安心して任せられる人」と記されていることから、CPは部門の運營業務の責任者ということになる。青果部門では、CPは①販売計画の策定、②作業割り当て、③利益管理、④新人担当者育成（新人に対するOJT）を担う。

このようにA社のパートナー社員の資格制度は、単純定型業務を担うFP⇒修得資格業務者であるFPシニア⇒部門内のリーダーであるLP⇒部門の責任者であるCPという4段階の資格が設定されており、資格が上位になるにしたがって業務の範囲は拡大するとともに、その内容も高度になっていく。

3. パートナー社員資格制度の改訂

ここでは具体的にそれぞれの制度改訂において、パートナー社員の戦力化がどのように進められてきたのかを明らかにしていく。

(1) 平成12年改訂

平成12年の制度改訂のポイントは、①勤続給の廃止（役割給の導入）、②昇格基準の変更の2点である。当時の考え方として、「①勤続による昇給は廃止し、資格取得による昇格をベースに考え、FPについてもより能力主義を推進していく。②勤続給の廃止に伴い一時金及び資格認定に評価を反映させていく」の2つがあげられている。勤続給は勤続年数が増えることに伴って支払われるものであり、パートナー社員を定着させるという効果を持つ。これが廃止されたということは、その効果を薄れさせるものであるが、その代わりに導入されたのが役割給である。

この役割給とは、パートナー社員の資格に応じて支払われるものである。この役割給を導入することにより、A社はパートナー社員により上位の役職に昇格しようというインセンティブを与え、パートナー社員全体のスキルアップを図ったとみることができる。実際A社は、この制度改訂において、LPやCPへの昇格基準を設定していることから、その狙いが存在していたことは明らかである。つまり平成12年改訂は、パートナー社員の戦力化を進める第一歩であったと言える。

(2) 平成 15 年改訂

平成 15 年の改訂では、①パートナー社員の資格の統合と職務範囲の拡大、②各ランクにおける必須資格項目と資格項目の設定の 2 つが実施された。

図表 2-5-2 をみると、図の左側は既存の制度であり、中央の「変更」と右側の「今後の役割」が改訂のポイントとなる。平成 12 年度段階では、パートナー社員には、FP、FP シニア、LP、CP の 4 つの資格があり、FP は単純定型業務、FP シニアは部門担当者のアシスタント業務、LP は社員代行業務、CP はサブチーフ業務という形で、ランクごとに業務内容や期待される役割の棲み分けがなされていた。

平成 15 年改訂では、FP シニアが FP に統合され、FP に期待される役割は、これまで担ってきた基礎項目（単純定型業務）を 1 つの資格に設定し、これまで FP シニアの役割であった部門担当者アシスタント業務が基本的な役割となっている。さらにこれまでの LP に期待されていた「社員代行業務」を、FP が担うことが、制度上、可能となっている。LP は、これまでと同じ役割である「社員代行業務」を基本としながらも、最大で「サブチーフ業務」までを担うようになり、今後の役割として、チーフ不在時の部門運営が期待されている。CP はこれまでの「サブチーフ業務」を基本としながらも、最大で「チーフ業務」まで担うようになっており、今後の役割として、部門運営やマネジメント業務が期待されている。このように平成 15 年度改訂では、パートナー社員の資格の統合とともに、求められる役割の底上げ・拡大が同時に行われたことがわかる。

もう 1 つのポイントである必須資格項目と資格項目の設定であるが、『パートナー社員資格制度 ガイドブック』（平成 15 年）p.2 によると、必須資格項目とは「その資格として必ず必要となる作業項目（フレッシュでは最低限）で、次に行く為には、全て修得が必要な項目」であり、資格項目とは「上位資格に行く為に必要な項目で、部門状況や本人の能力に合わせて店長、チーフの確認のもとに選択できる項目」となっている。必須資格項目は、上位資格に昇格するために修得しなくてはならないものであることから、その内容は部門別ではあるものの、A 社全体で共通するものと考えられる。これに対し、資格項目は、パートナー社員の能力や部門の状況が考慮されることから推測すると、その範囲を柔軟に設定することが可能であり、パートナー社員の適性などを考慮しながらも、現場の状況に合わせた技能を取得（職域が拡大）する余地が広がったとみることができる。

この結果、平成 15 年改正においては、パートナー社員の資格を 3 つに統合することにより、それぞれの資格に求められる役割や職務内容が拡大され、さらに各資格に昇格するための要件となるスキルのレベルも高まることとなった。その背景には、A 社はパートナー社員が資格取得を通じて、パートナー社員全体の底上げを図り、より戦力化していこうという A 社の方針（狙い）があったと考えられる¹⁷。

¹⁷ A 社人事部『パートナー資格制度 ガイドブック』（平成 15 年）p.1 によると、「フレッシュに一本化し（現状のシニアの位置付け）最低限の資格項目と昇格に必要な資格項目を設定し能力の停滞に歯止めをかけ段階的にレベルアップを図っていけるようにする」という記述がみられる。

図表 2-5-2 平成 15 年におけるパートナー社員の資格制度の改訂内容

	改訂前の役割	変更	今後の役割職務
CP	サブチーフ業務	サブチーフ業務 ～ <u>最大部門チーフ</u> 業務まで拡大	部門運営、マネジメント業務
	担当部門において、計画から販売までの一連の管理業務を安心して任せられる人。		部門内の一連の業務をこなした上で販売計画、人事管理等の判断業務を行う（非定型）。
LP	社員代行業務	社員代行業務 ～ <u>最大サブチーム</u> 業務まで拡大	チーフ不在時の部門運営
	仕事の流れを熟知し、担当者不在時に担当者の指示にもとづき、業務を遂行することが出来る人。		部門の一連の基本業務をこなした上で、チーフの指示の基、一部の判断業務を行う（非定型）。
FP シニア	部門担当者アシスタント業務 業務に熟練した人	部門担当者アシスタント業務 ～ <u>最大社員代行業務</u> まで拡大	現在のフレッシュの項目は、基礎項目として資格の 1 つに設定し、組み込み、最低ラインを上げる。基本定型作業を熟知し、業務に熟練し確実にこなす。 <u>キャリア、リーダー役割アップにより、一部の非定型業務を含んで実施する（定型＋非定型）。</u>
FP	単純定型業務 マニュアルやテキストに定められている通りに、確実に業務を遂行出来る人。		

資料出所：A 社人事部「フレッシュパートナー資格制度ガイドブック（平成 12 年改訂）」p.2 および「パートナー資格制度ガイドブック（平成 15 年 10 月改訂）」p.1 より。

注．下線部や太字は引用者による。その箇所は、制度改訂によって変更された点を示している。

(3) 平成 18 年改訂

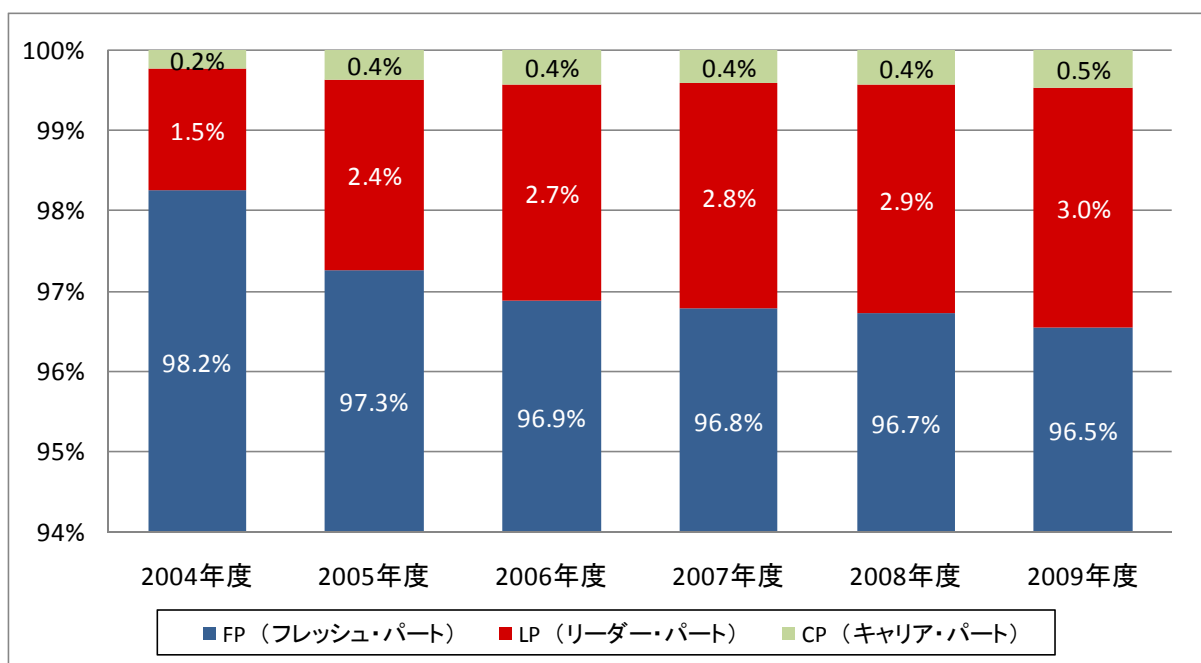
平成 18 年の改訂の特徴は、①LP と CP が社員に代わる存在という位置付けになったこと、②「修得度確認表」の導入によって、パートナー社員の人材育成が効率的になったこと、③1 つの部門におけるパートナー社員（CP と LP が対象）の要員数の上限を設定したことの 3 点である。

第 1 に、LP と CP が社員に代わる存在となったことである。このこと自体は、すでにパートナー社員の資格が 3 つに統合された平成 15 年改訂によって、制度上、可能となっている。これが平成 18 年になり、さらに進んだというのが 1 点目の内容となる。『パートナー資格制度ガイドブック』（平成 18 年）p.3 によると、「この競争に勝ち残っていく為には、さらにパートナー社員の育成を図り、社員に匹敵するパートナー社員を育て戦力化して行く必要がある」、「その 1 つとして平成 15 年から 18 年にかけてパートナー社員の業務範囲拡大を主な目的として資格項目の一部見直しを行い」と記されている。それはつまり「社員と同じ役割、業務を担い、社員に代わるパートナー社員（リーダー、キャリア）を育成し店舗の人員体制の変更につなげ生産性を向上させて行かなければ」ならないという意味合いを持つ。さらにガイドブックには、今後の課題として、パートナー社員の戦力化によるパートナー社員比率のアップ（平成 17 年度全社実績、パートナー社員比率 83.2%）、人件費圧縮の構造の改革（平

成 17 年度全社実績、人件費比率 14.2%、労働分配率 53.4%)、店舗作業の標準化による、生産性の向上の 3 点が指摘されている。そこで図表 2-5-3 をみると、パートナー社員の多くを占める FP の割合が徐々に下がり、僅かではあるが、LP の割合が増えており、A 社はこれまで以上にパートナー社員の戦力化を進めていることになる¹⁸。

第 2 に、「修得度確認表」の導入である。これは「各パートナーの作業の修得度合いを項目毎、段階的にチェックし、確認する為の道具」であり、そのなかには「その資格として必要となる作業項目の手順や出来栄え、作業時間等のポイントが明記」(パートナー資格制度ガイドブック』((平成 18 年) p.17) されている。さらにこの制度には、RE 値という新しい基準が導入されている点が重要である。この RE (Reasonable Expectancy : 納得できる作業処理期待量) 値とは、「1 人が 1 時間で平均してこなせる作業量」もしくは「その作業をこなすのに要するあるべき時間」(前掲書 p.19) であると説明されている。つまり A 社における標準作業量と理解すれば良いであろう。この基準値は全社的に決められているが、各店舗では、それを目安にチーフが自店で決めることになっている。さらにそれを「修得度確認表」のチェック項目に組み込むことで、質を落とすことなく、1 つの作業にかかる時間を短縮することにつなげていくことが想定されている。つまり人材育成をしながら、業務自体の効率化も図ることが可能となる。

図表 2-5-3 パートナー社員の構成 (%)



資料出所：A 社人事部配布データより作成。

¹⁸ ただし図表 2-3-1 をみる限り、2004 年を境に、パートナー社員総数は減少しており、LP の数は増えなくても、それがパートナー社員全体に占める割合は増えてしまうことも考えられる。そこで人数の変化を調べると、FP の数はかなり減るものの、LP の数は増え、CP の数はほぼ一定であった。よって、2004 年以降、LP が増加したというのは事実である。

第3に、1つの部門におけるCPとLPをあわせて2人まで（3人目は他店舗へ異動）という上限を設定し、店舗の正社員数を削減したことである。これまでA社が進めてきたパートナー社員の戦力化を目的に、パートナー社員全体のスキルはアップさせていくなかで、その過程でパートナー社員の資格が上昇するため、各部門の人件費コストは膨らむことになる。そのため特定の部門にLPやCPが偏ることは、店舗の経営を悪化させることになり、本来であれば、LPやCPに昇格するのに必要な資格を有するパートナー社員を、昇格させることが困難になるという意味で、パートナー社員の人材育成の障害にもなり得る。したがって、1つの部門におけるCPとLPの人数を制約することは、店舗における正社員数の削減と相俟って、部門の人件費の削減につながっていく。

「お店でのパートナーさんの比率が70%を超えていますので、店舗の社員の人員は減っていくわけですね。当然コスト的には良くなりますね。」

「(店長としては、コストダウンになるから、正社員の代わりにパートナー社員が担う方向でやりたいということですか？引用者) そうですね。その面もありますけどね。パートナーさんのできるのであれば、それをするのが社員じゃなきゃできないということではないですから。ただ最低人員というか、危険防止と言いますか、そのための社員の人数というのは、閉店時に2名体制で帰るであるとかということも考えないといけないですから、その点は最低人員で考えますけれども。」

さらに第1点目に指摘したように、A社はCPとLPは社員に代わる存在と位置づけ、CPとLPを育成することは、正社員数を削減することにつながっていくため、それは長期的に人件費コストを削減することを意味する¹⁹。それは上記の図表2-5-3をみれば明らかである。これによると、徐々にではあるが、FPの割合が減少し、CPとLPの割合が増えている。

(4) 平成20年改訂

最新の制度改訂は平成20年に行なわれたが、この制度改訂のポイントは、昇格の厳密化が行われたことにある。それまでは、人事考課の結果、資格の申請、昇格試験（筆記・面接）が課されていたが、それに加えて、技術検定が昇格選考に盛り込まれることとなった。この昇格選考方法の変更は、これまでの方法にくらべて、負担が増えているため、一見すると、CPとLPを絞り込むということが考えられる。しかし平成18年の改訂の段階で、CPとLPは正社員に代わる存在であることが明記されている。つまりCPとLPは、今まで以上に大き

¹⁹ なお削減された正社員数であるが、本社や他店舗で吸収するには限界があるため、同じグループに属するドラッグストアに出向するという形で吸収している。このドラッグストアは、出店計画があり、事業が拡大しているという。第4回インタビュー調査による。

な期待を背負うことになったために、昇格の要件を増やすことで、それぞれの資格に求められる役割を果たせる人材を選抜するように、制度を整備したのだと考えられる。

4. パートナー社員の人材育成

A社の全店舗では、全パートナー社員に対して半年に1回、契約更新の際に面談を実施している。面接官は、店長や副店長などの正社員である。1つの店舗における正社員数は8~10人程度であり、パートナー社員数は50人程度から80人（大規模店）くらいになるため、正社員1人で最大で10人のパートナー社員と面談をすることになる。

その面談では、「あなた次の目標はこれです。」と「契約時間はこのままでいきます。」というやり取りになる。さらに業務の範囲が広がってきた際には、「今度あなたは6時間でやってくれないか。」や「社会保険加入できないか。」、「お昼をとって午後もいてくれないか。」という交渉をしたりもする。

なおA社では、上記の面談の前段で自己申告をすることになっている。その自己申告に対応するのは、部門の責任者であるチーフである。チーフは当該部門のパートナー社員1人1人に対して、申告内容に沿ってスキルなどの技術的な部分をチェックする。例えば、鮮魚部門であれば、まず魚の種類を覚えなくてはならないが、覚える魚の種類を徐々に増やしていったり、刺身の盛り合わせにはどういう品名を付けたら良いかといったことを学習していったりする。つまり現場の管理者であるチーフも、部下であるパートナー社員のキャリア・ルートを頭に入れて、人材育成に関わっているのである。

しかしここで1つ問題が起こり得る。こういった形でパートナー社員の人材育成に取り組んでいくと、長期的にみれば、正社員に準ずる仕事ができるパートナー社員が増えることになる。そのようなパートナー社員は資格が高くなるため、店舗における人件費が上がってしまうことになるからである。

そのための対策は2つある。1つは、平成18年制度改訂において、1つの部門におけるLPとCPの合計が最高2人までと設定されたことである。これにより3人目にあたるLPもしくはCPは他店舗へ異動するほかない²⁰。もう1つは下記の発言にみられるように、正社員数を削減することである²¹。

「パートナーさんに対しても、何もやらない時の時給よりは、当然処遇は上がっていきますから、ご本人にとっても処遇は図られているわけですね。」

²⁰ A社ではCPやLPに昇格する際には、他店舗への異動が条件の1つになっている。

²¹ 小林（1996）p.168によると、「売上以外のその他の経費のうち、ウエイトが大きいのは、人件費と店舗などの物的施設にかかわるコストである。物的施設にかかわるコストや人件費の低減に関して、よく指摘されるのは、店舗建設の坪あたりの単価を落とすことによる設備投資額の削減と正社員のパートタイマーへの代替による人件費削減で」と述べる。

「そういう形で育てていって、社員に準ずる形で業務ができるようになっていけば、社員が1人いなくなるわけですね。そうすれば、パートナーさんでの運営になっていくわけですね。徐々に。要するにお店のパートナー比率がどんどん上がっていくと。」

このようにA社からすれば、パートナー社員の人材育成に力を入れれば、パートナー社員全体の能力向上につながるだけでなく、これまで以上に正社員に準ずる役割を担うようになれば、店舗内の正社員数を減らすことが出来るということになる。A社がパートナー社員の人材育成に取り組む背景には、このような狙いがあると考えられる²²。

そのため販売計画、売り場の展開計画、それと人員予算に基づく人員計画と育成について、チーフがかかわることになる。チーフが中心となって、例えば、サブチーフのレベルが上がっていくと、チーフのサポートのもと、サブチーフがシフトを作っている場合もある。お店によっては、パートナー社員が作成する部門もある。更にいえば、部門によっては、ほとんどパートナー社員がチーフを担うところも存在する²³。その典型例がチェッカーであるが、レジは正社員が配置されなくても、パートナー社員がチーフの業務をこなすことができる。

5. パートナー社員の職域の拡大を促すもの

これまで取り上げたように、A社はパートナー資格制度を数回にわたって改訂してきたのであるが、何故そのような改訂を行ったのであろうか。ここでは、その背景を探っていく。

その背景には、正社員とパートナー社員を含めた要員数を削減した結果、現場主導でパートナー社員の職域が拡大したことが大きいと考えられる。ここではパートナー社員の職域が拡大する背景を明らかにする。パートナー社員の資格制度は平成4年に導入されたが、当時の「新パートナー社員制度のご案内」p.1には、以下のような記述がみられる。

「現行の制度は、仕事の範囲、責任、能力をひとつの基準の中で評価、処遇してきましたが、フレッシュ・パートナーの皆さまの中からもいろいろご要望があります。フレッシュ・パートナーの方の中にも、いろいろな人がいてもいいのではないか。(仕事の範囲の広がり、責任の重さ、能力の高さ等) その要望に答えるには、従来の1つの基準だけでは無理があります。ひとつの基準よりも多くの基準を用意することで、より多くの方に力を発揮して頂きたい。」

²² A社では「最低人員」（1つの店舗に最低限必要な人員数）という発想をもっており、最終的にその数にまで正社員を削減することを想定している可能性がある。

²³ 例えば、小型店では、6つある部門のうち、青果、精肉、ベーカリー、チェッカー部門は正社員がいない。そのためCPやLPがFM本部と連携をしながら、チーフの役割の一部を担うことになる。なおA社における最も正社員数の少ないのは正社員3人の店舗である。その3人は、店長、副店長、チーフ1人（グロスリーもしくは鮮魚）となっている。

つまりパートナー社員の資格制度が導入される 1992 年の時点で、FP のなかには、仕事の範囲や責任の重さ、能力の高さといった点で、すでに多様であったことがわかる。さらには重要なことは、FP からの要望が出されていることである。つまり A 社のパートナー社員の資格制度は、FP からの要望を踏まえる形で、徐々に整備されたと考えられる。それではこれまで単純業務を担っていた FP に、なぜ多様性が生じるようになったのであろうか。それは下記の人事部で実施したヒアリング調査結果をみれば、わかりやすい。

「…そういう風に処遇を変えてもらわないと駄目ですよと販売部のほうからくるわけですね。例えば鮮魚の方であれば、鮮魚の資格しか用意していなかったんですが、うち（小型店 引用者）は鮮魚の人がレジ打ちをしているんだよと。今まで鮮魚しかしてこなかった人にレジ打ちをさせていて、なんの時給の見返りのないのかと。ですから複数作業の資格項目を設けてということになりました。」

「もともと資格制度というのは、単一部門という形で組んでいたんですけども、やはり店舗人員が減ってきたなかで、横断的な作業というのが発生してきたということ。逆に営業からすると、「こういう横断的な作業をしたいので、そういう資格にしてくれ」という要請があって、また変わってきたという歴史もあります。」

つまり既存のパートナー社員の資格制度は、もともと部門単位で設定されていたが、現場では要員削減圧力によって店舗の人員が減らされた結果、店舗によっては、人手が足りない状況が生じてしまい、時には自分の担当部門を超えて仕事をせざるを得なくなったのである。つまり人員削減圧力によって、店舗の正社員数が削減された結果として、現場の判断でパートナー社員の職域拡大が、事実上、行われたのである。

パートナー社員からすれば、実際に担当する仕事は、会社から期待される役割以上のものを担うことになり、求められる役割に応じた処遇を要求するはずである。さらに職域の拡大を担うパートナー社員は、経験や知識を持つベテランのパートナー社員である可能性が高く、そのようなパートナー社員は、店舗にとって貴重な戦力であるから、何らかの対応をすることが考えられる。

「資格制度を導入した時は、…公平、公正な処遇、そういうものができていなかったということがおおもとにあったと思う。（それには 引用者）組合も絡んでいると思うけれども、これだけのことをやっているパートナーさんも、入ったばかりのパートナーさんも、大して時給に差がないというのはちょっとおかしいのではないかというところから、そういう制度、処遇というものを考え始めて、徐々にこういう資格制度に変わっていったということですね。」

6. パートナーの処遇制度の改善

上記の通りに、現場主導でパートナー社員の職域が拡大し、その実情に合わせる形で資格制度が改訂されたのであれば、次に問題となるのは、パートナー社員の処遇である。

それでは A 社は、そのような事態に対して、どのように対応していったのであろうか。これまでみてきたとおり、現場主導でパートナー社員の職域の拡大が進められ、それを評価する形で資格制度を改訂してきたのであれば、上位の資格に昇格することにより、賃金が上がるようにすれば良いということになる。A 社はそのように対応したのだが、FP が LP や CP に昇格することによって、どの程度、処遇に差が出るのかをみる必要がある。

まず年収ベースで比較をすると、2005 年度の実績（平均値）で、CP は 390 万円強、LP は 270 万円、FP は 118 万円となっている。正社員（VI等級²⁴）の年収と比較すると、CP は正社員の 77.8% に該当し、LP は 53.5%、FP は 23.4% になる。なかでも注目すべきは、正社員（V等級）の年収は 380 万円強であり、CP の年収が正社員のそれより高くなることもあるということである²⁵。

次にパートナー社員の賃金制度を詳しくみながら、ランクによって何が異なるのかをみていく。図表 2-5-4 によると、まず賞与に差が出ることがわかる。FP は必須資格を取得しなければ支払われないのに対し、LP と CP に昇格すれば、LP は一般正社員の 6 割、CP は 8 割の月数の賞与が支給される。さらに賞与は契約時給（時間給+役割給+資格給+地域給+特定職種給）が算定基礎額になっているため、役割給と資格給の差も、資格別の処遇格差に大きな影響を及ぼすことになる。

そこで資格給と役割給をみると、まず役割給は LP と CP にしか存在しない。役割給とは、LP と CP という役割に対して支払われるものであるから、それぞれに昇格すれば、自動的に支払われることになる。資格給は、資格を取得するごとに支払われるものであり、FP は最大で 100 円（5 項目修得）、LP は最大で 180 円（6 項目修得）、CP は最大で 150 円（3 項目修得）となっている。なお FP は必須資格項目を一括で修得し、資格項目を 3 つ取得すれば、LP の受験資格が与えられ、LP は必須資格を全て修得し、資格項目を 1 つ取得すれば、CP への受験資格が与えられることから、資格給の最高額をもらうよりも、より上位の資格へ昇格するほうが、それ以外を含めた賃金の上昇額は増えることになる。つまりパートナー社員の賃金制度をみる限り、より上位の資格に昇格するインセンティブは高いということになる。ただし LP や CP になると、処遇は良くなるものの、業務の難易度が高く、責任の重い職務を担う

²⁴ A 社における正社員の CDP（Career Development Program）モデルをみると、V等級は入社 2～4 年の社員であり、VI等級は 30 代前半の社員が該当する。

²⁵ 実際の業務の違いがどの程度あるかはわからないが、正社員の週の労働時間は、40 時間であるのに対し、CP と LP は 30～35 時間（FP は 14～35 時間）となっており、パートナー社員の労働時間は、正社員にくらべて、短い。さらに福利厚生でも、慶長休暇（正社員と取得可能日数は同じ）、慶弔見舞金（正社員と支給条件は同じだが、金額に違いがある）、買い物割引（正社員と限度額等同じ）、退職金（正社員と支給条件は異なる）、保養所（正社員と利用条件同じ）など、正社員との差は大きくない。このように色んな要素を含めて考えると、正社員との処遇格差はさらに小さくなる。

ことになるだけでなく、場合によっては、通勤範囲内で異動を命じられることもあるため、パートナー社員の全員が上位資格への昇格を希望するわけではない。

とはいえ、A社はこれまで数回の制度改訂を通じて、パートナー資格制度を整備してきたが、A社はパートナー社員の育成に力を入れ、正社員にとって代わることのできるパートナー社員を増やすことで、長期的にパートナー社員比率を上昇させようと考えている。その動きによって、店舗を中心に正社員数が削減され、更なる人件費総額の削減を実現することにつながっていったのであるが、それがA社のいう「パートナー社員の戦力化」であり、制度改訂の根底に流れているのである。

図表 2-5-4 パートナー社員の資格別の賃金制度

	FP	LP	CP
賞与（年間）	必須資格取得後にあり	一般正社員の6割 （正社員 3.5 ヶ月の場 合、2.1 ヶ月）	一般正社員の8割 （正社員が 3.5 ヶ月の 場合、2.8 ヶ月）
資格給（時給）	20 円×5 項目＝100 円 （最大で 100 円）	30 円×4～6 項目 （最大で 180 円）	50 円×3 項目 （最大で 150 円）
役割給（時給）	なし	168 円	386 円
必須資格項目	一括で全て修得	1 項目ずつ全て修得 資格項目は 3 つ	1 項目ずつ全て修得 資格項目は 3 つ
資格項目	1 項目ずつ修得 資格項目は 5 つ 3 つ取得で LP への受験 資格が与えられる。	1 項目ずつ修得 資格項目は 3 つ 1 項目修得で CP への受 験資格が与えられる。	—

資料出所：A社人事部『パート社員資格制度 ガイドブック』（平成20年）pp.10-11より作成。

注．適用部門は、青果、鮮魚、精肉、ベーカリー、グロサリー、衣料、チェッカーである。

第6節 小括

これまでA社を対象に、4つの課題に沿って分析を進めてきたが、この事例を通じて、以下の4点が明らかとなった。

第1に、A社のポートフォリオや非正規雇用比率（パートナー社員比率）を規定する要因である。A社の店舗の経営方針が利益センターへ転換したことにより、与えられた利益目標を達成するために、要員数（正社員の採用者数は除く）や人件費総額が決定される。これにより要員数の合理化、効率化が図られ、その結果として、店舗における正社員数やパートナー社員総数が決定され、それぞれの配置が決まることとなった。つまりA社は構造改革を通じて、店舗の運営方針が収入センターから利益センターに転換したことが、総額人件費管理や要員管理に影響を及ぼし、それが結果として、ポートフォリオや非正規雇用比率を規定し

ているのである。

第2に、1点目に関していえば、今後もA社におけるパートナー社員比率は高まることが推測される。上記のように、A社は財務指標を重視して要員算定と人件費総額を決定するため、店舗は利益を確保するために、より一層パートナー社員の育成に力を入れることになる。これにより、A社では非正規雇用の量的・質的基幹化が進展することになる。他方で、質的基幹化した能力の高いパートナー社員は、A社からすれば、定着させたい存在であり、正社員への登用される可能性が考えられる。そのため、非正規比率が際限なく上昇することは考えにくい。現在A社では、正社員登用制度が検討課題となっており、それが実現されれば、能力の高いパートナー社員を正社員に登用することが考えられ、それがA社の非正規雇用比率の上昇を抑制する方向に働く可能性がある。

第3に、パートナーの職域の拡大と質的基幹化を促された背景である。A社では、店舗の経営方針が利益センターに転換し、総額人件費管理に基づいて要員管理が行われるようになった結果として、店舗の要員数の効率化が図られた。しかし他方で、店舗によっては人員不足が発生し、現場主導で部門横断的に対応せざるを得なくなるという事態が発生した。つまりパートナー社員にみられる職域の拡大と質的基幹化は、実態として、現場で発生した部門横断的に対応する取り組みを契機とし、A社の制度改訂を通じて進められたのである。

第4に、第3の結果として、パートナー社員の人事処遇制度が整備されたということである。A社におけるパートナー社員の職域拡大と質的基幹化は、店舗で要員数が削減された結果として、現場主導で進められたが、当時のパートナー社員の資格制度等が現場の動きに対応していなかったため、制度に対する不満が人事に寄せられることとなった。A社におけるパートナー社員の資格制度の改訂は、現場主導でパートナー社員の職域が拡大した結果として、後追いの整備されたとみられる。その結果として、A社はパートナー社員に対する人材育成度や昇格制度などを整備し、それによって賃金も上昇するようになったのである。