

## 第3章 スーパーB社

### 第1節 B社の概要

#### 1. B社の特徴

第3章では、スーパーB社を取り上げる。スーパーB社は首都圏におよそ70店舗を持つ企業である<sup>1</sup>。B社は数年前に持株会社化すると同時に、食品部門と非食品部門を分社化（子会社化）している。そのためB社には、食品を扱う子会社（BA社）と非食品を扱う子会社（BC社）が存在する<sup>2</sup>。そこで本章において、B社という場合、上記のBA社とBC社を組み合わせた組織全体をB社と定義することとする。

B社の従業員数は、下記の図表3-1-1の通り、2000年から2010年にかけて、5,000人前後で推移しているが、正社員が全社員に占める割合は徐々に低下しており、その構成は非正規雇用者が増えつつあるという状況にある<sup>3</sup>。

スーパーB社を取り上げる理由は、前章で取り上げたスーパーA社と比較を行うためである。つまりA社から得られた事実発見は、A社にのみみられるものなのか、それとも他のスーパー（B社）でも当てはまるのかどうかということである。上記の観点からB社の特徴を描き出すと、下記の4点が指摘される。

第1に、扱う商品の幅である。A社は食品を扱うスーパーであったのに対し、B社は食品以外にも、自転車や家電製品、衣料品、スポーツ用品、ペット用品など、家庭生活に必要なものなど、幅広い商品を取り扱っている。売上高で比較をすると、食品がおよそ450億円、非食品が600億円ほどであり、非食品が占めるウェートのほうが高い。つまりA社にくらべて、B社が取り扱う商品の幅は広く、それだけ商品群で構成される部門（B社では、グループと呼んでいる）の数も増えることになる。それは、A社との比較をすれば、同じ面積（規模）の店舗の場合、商品の種類の多いB社のほうが、部門が多い分、要員数と人件費が多くなる得なくなる<sup>4</sup>。そのため取り扱う商品の種類（幅）は、売上高、人件費コスト、利

<sup>1</sup> B社HPによる。アクセス日は2011年2月28日である。事例を匿名にしている関係上、URLは表記しない。

<sup>2</sup> B社の組織図がないため、はっきりとしたことはわからないが、B社HPにある採用情報をみる限り、BA社は食品を扱う子会社であり、BC社は非食品を販売する子会社であることがわかる。

<sup>3</sup> なお5,000人という数値には、フルタイム（8時間労働で週5日勤務）ではないパートタイマーやアルバイトが含まれるが、その算定は延べ人数を基にしている。そのため8時間労働で計算すると、両者の人数は減ることになる。

<sup>4</sup> B社のHPによると、B社の食品関係は8グループ、非食品では7グループあり、合計で15グループが存在する。その数は食品専門のA社より多くなる。具体的にグループをあげれば、食品グループには、青果グループ（野菜、果物など）、精肉グループ（牛肉、豚肉、鶏肉、加工肉など）、水産グループ（生魚（ママ）、干物、魚卵など）、デリーグループ（日配食品、卵など）、デリカテッセングループ（温惣菜、冷惣菜、寿司、弁当など）、グロスアリーグループ（店内で焼き上げた食パン、菓子パンなど）、ファーストフードグループ（ラーメン、カレーライス、ドリンク、デザートなど）の8グループがある。非食品グループには、スポーツレジャーグループ（スポーツ用品、レジャー用品、自転車など）、ホビーグループ（DIY用品、インテリア、ガーデニング、ペット用品など）、カルチャーグループ（時計、デジカメ、ゲーム、文房具、玩具、バッグなど）、家庭

益に影響を及ぼし、最終的に要員管理や総額人件費管理に影響を与えることになる。

第2に、B社は、A社と異なり、本社と店舗との間のやり取りを重視しているという点である。後述するように、B社の要員数や人件費予算を策定する段階で、本社と店舗（店長）とのやり取りが数回行われ、そのなかで調整が図られるという方法を採用している。本社の経営企画室からのトップダウンで要員数と人件費予算がほぼ確定するA社とは、大きな違いがある。言い換えれば、A社がトップダウン方式で決めているのに対し、B社はトップダウンとボトムアップの両側面で決めている。

第3に、店舗における裁量である。A社は、構造改革以降、本社主導のマネジメントに切り替えてきたが、B社は店舗に多くの裁量を与えている。それは2点目に指摘した通り、店舗の要員数や人件費予算について、本社と店舗との間で交渉を認めていることから明らかであるが、さらに立ち入っていくと、B社の店舗には、自店の事業展開に関わる計画（業務計画）や商品構成を決定する権限などが与えられており、A社の店舗にくらべて、店舗の持つ裁量は大きい。そのためB社の店舗における利益確保の方法は、A社にくらべて多様であり、要員数と人件費総額の調整はしやすくなるのかもしれない。

第4に、活用する雇用形態の種類である。B社が活用する雇用形態は、下記の図表3-1-1の通り、正社員、契約社員（フルタイム 8時間労働）、エキスパート社員、エリア社員、アルバイトの5つである。A社が主に正社員とパートナー社員（A社におけるパートタイマー）の2種類を活用しているのにくらべると、雇用形態が多様化しているといえる。

図表 3-1-1 B社における人員構成比率（％）

	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
正社員	25.6	25.1	24.2	23.9	21.9	18.6	17.7	17.9	18.3	19.5	19.5
契約社員	1.9	1.9	1.8	1.6	1.6	1.6	1.5	1.2	1.6	2.1	2.1
エキスパート社員	1.5	1.7	1.5	1.5	1.3	1.1	0.8	0.7	0.6	0.6	0.6
エリア社員	47.6	48.7	49.7	51.4	52.9	57.2	60.3	59.5	62.1	62.6	62.9
アルバイト	23.4	22.7	22.8	21.7	22.3	21.5	19.8	20.6	17.4	15.2	14.9
非正規比率	74.4	74.9	75.8	76.1	78.1	81.4	82.3	82.1	81.7	80.5	80.5

資料出所：B社配布資料「雇用形態別 人員構成推移表（直近10年間）」による。

注．なお2010年度については、2010年10月現在のデータである。

注．データは延べ人数で算出している。

なおあらかじめ断っておかなくてはならないが、序論のインタビューリストに記したように、B社の調査は1回しか実施できていない。そのため本章の分析ではその調査から得られた限られた情報に基づいて、できる限り、B社におけるポートフォリオがどのように決定さ

---

雑貨グループ（日用雑貨、コスメ、ドラッグなど）、靴グループ（紳士靴、婦人靴、子供靴、ホームシューズなど）、家電グループ（生活家電、調理家電、照明、テープ小物など）、衣料品グループ（実用衣料、アウトドア衣料）の計7グループが存在する。

れるのかについて、要員管理と総額人件費管理の両側面から分析を試みることにする。

## 2. 分析課題

次に本章の分析課題を説明したい。上記の B 社の特徴を念頭に置ききつつ、下記の 3 点について分析をすることとする。

第 1 に、B 社の要員数や人件費はどのように決められているのかということである。具体的には、B 社が何を指標として、要員数や人件費予算を策定しているのか、そのプロセスを取り上げる。

第 2 に、職域の拡大と質的基幹化を促す要因である。A 社と同様、B 社も非正規比率を高めつつあるが、それによって、B 社にどんな変化がもたらされたのかをみていくこととする。具体的には、A 社では職域の拡大や質的基幹化がみられたが、B 社にも同様のことがみられるかどうかである。

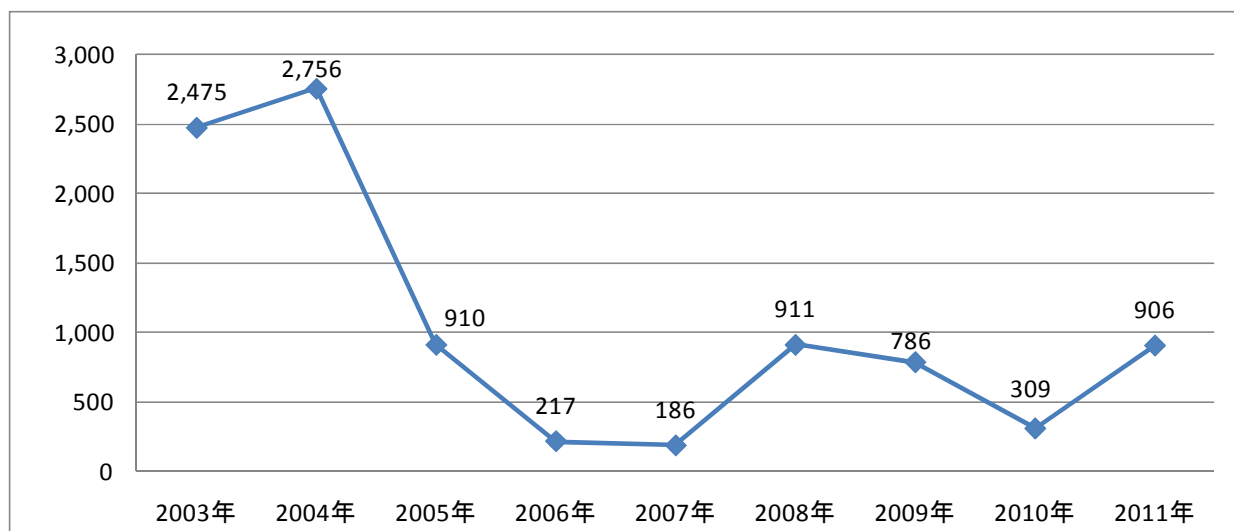
第 3 に、非正規雇用の人事管理である。A 社のみならず、労働政策研究・研修機構（2005）によると、非正規雇用の質的基幹化により、非正規雇用の人事管理制度が改善されるということが明らかにされている。B 社においては、職域の拡大と質的基幹化によって、非正規雇用の人事管理が改善されたのかどうかについても分析を行うこととする。

## 3. 経営状況

まず B 社の経営状況からみていこう。図表 3-1-2 は B 社単体および連結の営業利益額の推移を示している。これによると、B 社は 2004 年をピークとして、営業利益が大幅に下落していることがわかる。特に 2006 年・2007 年は、ピーク時の 1/10 程度まで落ち込んでいる。前章で取り上げた A 社もこの時期に初めて赤字を経験したことからすると、2005 年前後は、小売業にとってかなり厳しい状況であったといえる。その後、B 社は 2007 年から徐々に回復し始め、2008 年には 2005 年と同じ水準に回復している。

このような状況に置かれているため、B 社としては、営業利益を確保するために、売上を伸ばすとともに、コスト削減に努めなくてはならなくなる。なかでもコスト削減は要員数や人件費総額の決定に影響を及ぼし、非正規雇用を活用する際の主因の 1 つとなる。

図表 3-1-2 B 社における営業利益の推移（百万円）



資料出所：B 社「決算短信」（各年版）より作成。

注．上記の数値は 2005 年までは B 社単体の経営成績であり、2006 年からは連結の経営成績になる。2006 年から連結の数値になるのは、2005 年に B 社が持ち株会社化したことによる。

#### 4. 人員構成

ここでは、再び図表 3-1-1 から B 社の人員構成を詳しくみていくこととする。図表 3-1-1 は B 社の人員数（延べ人数）に基づいて、人員構成の比率を出したものである。

これをみると、正社員比率は 19.5%、非正規雇用者比率は 80.5%であり、両者の比率は、2：8である。ただし非正規雇用者の多くを占めるエリア社員、アルバイトは、個人によって労働時間が異なるため、労働時間（8 時間換算）を基準にした数値とでは、割合が異なる。そこで労働時間を基準にした数値をみると、正社員比率は 29.1%、非正規雇用は 70.9%であり、労働時間ベースでいうと、両者の比率は 3：7 となる。

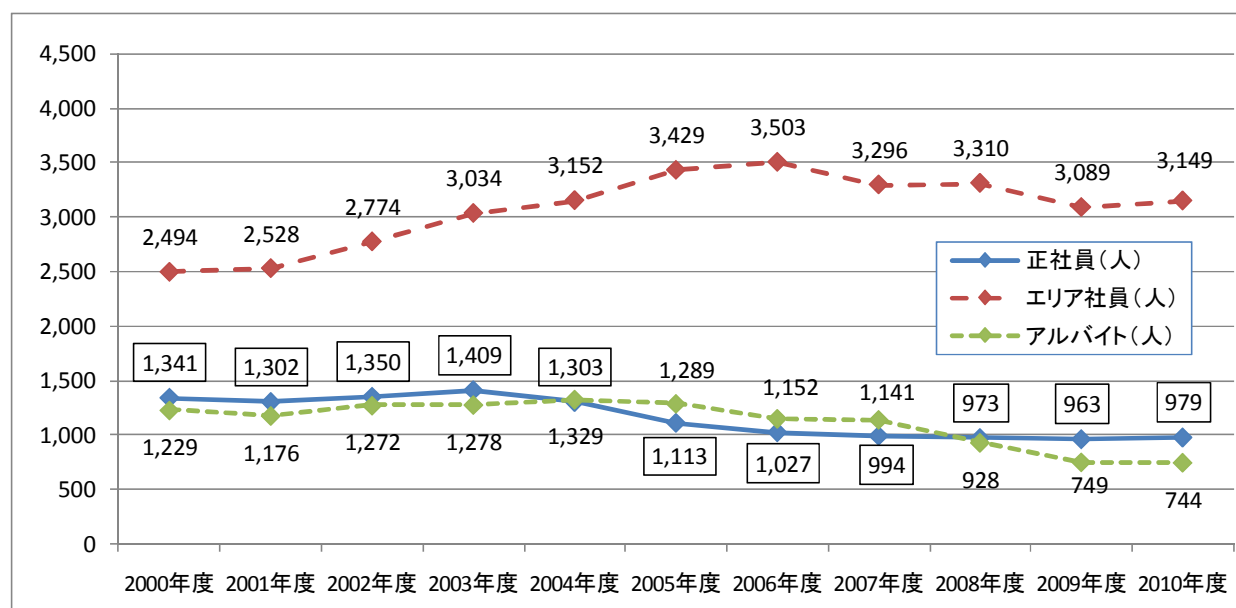
具体的な非正規雇用の種類であるが、既述の通り、B 社は 5 つの雇用形態を活用しており、A 社よりも多様化が進んでいるという特徴を有する。B 社にはいわゆる正社員の他に、契約社員、エキスパート社員、エリア社員、アルバイトの 5 つの雇用形態を活用している。このなかで A 社にはない雇用形態が、エキスパート社員とエリア社員である。この 2 つの雇用形態は、どちらもパートタイマーであるが、質的な違いを有するため、説明が必要となる。エキスパート社員は現場のリーダー（管理者）的な存在であり、場合によっては、「主任」を担う場合がある。主任については、後で詳しく取り上げるが、A 社でいえば、LP や CP という立場を担っていると考えられる。エリア社員は一般的なパートタイマーであり、この中には主婦や独身の女性、男性も含まれる。この他にアルバイトという雇用形態も存在するが、その対象は学生（専門学校生、大学生、短大生<sup>5</sup>、高校生<sup>6</sup>）である。

<sup>5</sup> 2011 年 3 月末現在、B 社の全店舗の採用情報を見る限り、エリア社員とアルバイトの募集を行っているのは 2 店舗のみである。23 区内の店舗を a 店、23 区外の店舗を b 店とする。どちらの店舗においても、アルバイトは「専門・短大・大学生」と記されている。

B社の人員構成に対する方針であるが、非正規雇用比率をもう少し高めようと考えている。その背景には、商品価格を下げざるを得ない状況が考えられる。B社によれば、デフレが進んでいる現状においては、商品の販売価格を下げざるを得ず、その分、売上や利益が落ちてしまうことになる。そのような状況においては、コスト構造を考えると、人件費の高い正社員を数多く配置することは困難だということである。

しかしその場合、大きな問題が残されることになる。商品価格が下落しているとはいえ、業務量そのものは減るわけではなく、削減された正社員の数分の業務量を担う存在が必要になる。全体の要員数を増やさないなかで、単純に正社員数を減らすだけでは、人員数が業務量に追い付かなくなってしまうからである。そのためには、非正規雇用者が正社員を担っていた業務をこなせるように、店舗におけるオペレーションの改善が必要となる。B社はそのため店舗のオペレーションを改善したのである。

図表 3-1-3 B社の正社員数・エリア社員数・アルバイト数の推移



資料出所：図表 3-1-1 に同じ。

注：枠線の付いた人数は正社員数を示す。

B社が正社員数を削減する代わりに増やそうと考えているのはエリア社員<sup>7</sup>である。ただし大幅に増やすというより、若干増やすという方針に過ぎない。そこで図表 3-1-3 と図表 3-1-4 から 2000 年度から 2010 年にかけて、雇用形態別の人員数の推移をみておきたい。なお雇用形態によって人数が大きく異なるため、図表 3-1-3 は正社員、エリア社員、アルバイトを、図表 3-1-4 では契約社員とエキスパート社員を取り上げている。

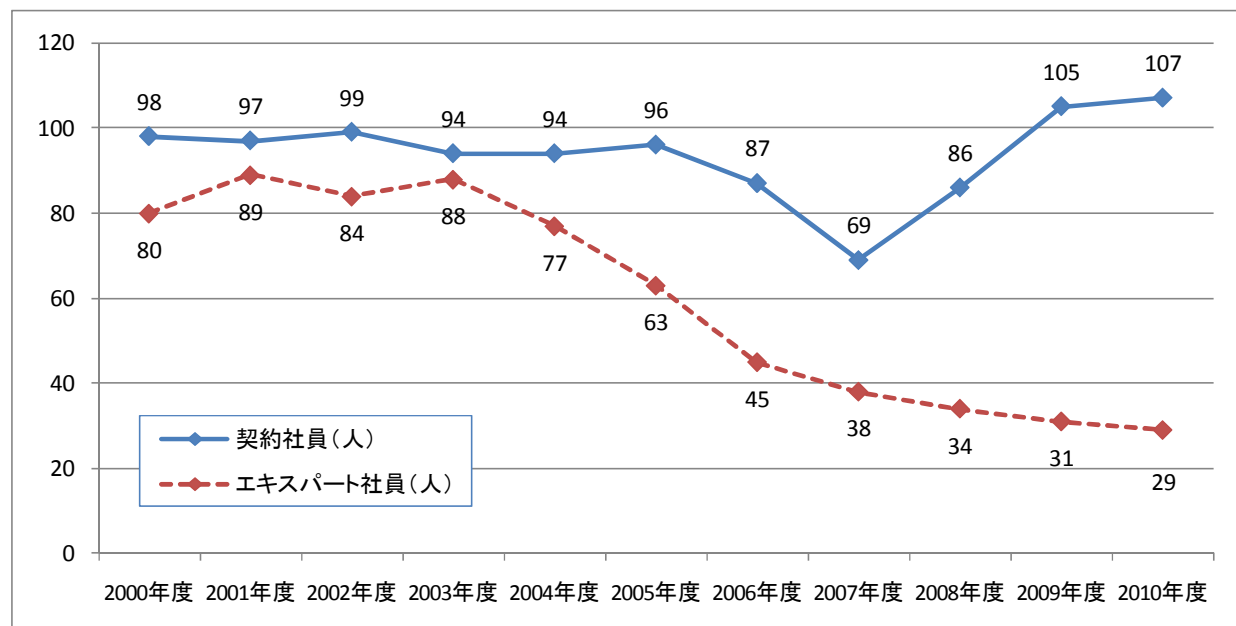
<sup>6</sup> フード（食品）については、高校生も対象となっている。

<sup>7</sup> 注 5 において指摘したエリア社員やアルバイトを募集していた店舗の採用情報を見ると、B社では 2008 年からパートタイマーの名称を、パート社員からエリア社員に変更したことがわかる。

図表 3-1-3 からみていくと、正社員数はピーク時（2003 年度）にくらべて、430 人削減しているものの、エリア社員は 2000 年度から増加傾向を示していることがわかる。またアルバイトは、正社員数とほぼ同じであるが、最近では減少傾向にある。

同様に、図表 3-1-4 の契約社員数とエキスパート社員数の推移をみると、エキスパート社員はピーク時（2001 年度）の 1/3 に減り、契約社員は 2007 年度の 69 人から増加傾向を示している。

図表 3-1-4 B 社の契約社員数とエキスパート社員数の推移



資料出所：図表 3-1-3 に同じ。

## 5. 店舗の種類

既述の通り、B 社は食品以外も取り扱うスーパーであるため、販売する商品によって、店舗類型を決めている。それがハイパー・マーケット（以下、HM）、ハイパー・ストア（以下、HS）、スーパー・マーケット（以下、SM）、ホーム・センター（以下、HC）の 4 つの類型である。B 社の全店舗に占める割合をみると、HM は 36.9%、HS は 23.1%、SM は 18.5%、HC は 21.5%となる。以下では、店舗類型について説明していこう。

HM とは、高品質なスーパー・マーケット（SM）とハイパー・ストア（HS）の低価格性を融合させ、広い店内にワンストップショッピングを実現した大型店である。取り扱う商品は、食品の他に、日用雑貨やスポーツ・レジャー用品等である。

HS とは、食品以外の生活・レジャー関連商品を幅広く扱い、徹底した「安さ」を追求する店舗である。つまりこの店舗には、特にコスト削減が求められるといえる。

SM とは、日用的な食材からグルメ志向のニーズを満たす輸入品や珍しい食材を扱う店舗であり、一般的なスーパーのイメージに沿う店舗である。

HC とは、取り扱う商品やサービスは、ガーデニングやペット用品、カー用品にとどまらず、リフォームなどの専門的なサービスまで担う店舗である。

このように、B 社は取り扱う商品によって店舗を類型化しているが、その類型に応じて、店舗のオペレーション、要員数（人件費コスト）、実績（売上高や利益）なども異なることがわかる。これにより B 社は、個店ごとに管理することになるが、店舗をある程度標準化する A 社とは大きく異なる。

「(お店のタイプ=オペレーションのタイプということですか？引用者) ええそうです。お店のタイプもありますし、お店の売れ方もありますし、大きい店で非常に売上げの良いお店はどういう風な組み立てをすとか、小さくて全く儲からない店はどういう風にするとかということもありますね。」(Y 取締役の発言による 以下同じ)

「(お店のタイプは 4 つだったと思いますが、これに売上の多い少ないがあるとすると、オペレーションは単純に 8 つあるということですか？引用者) 8 種類というより、店ごとにバラバラです。ですから我々はそのなかの細かいコントロールを基本的には店に任せているわけなので、店として利益を達成できる売上高、経費額、それに基づく人員設定ということですね。作業量ということもありますね。売れる店でも儲からない店、作業ばかりが多くて儲からないとか、逆にあまり売れなくてもですね、比較的利益の多い商売ができる商品とかもありますから、その辺はそれによって人の張り付けをする。」

さらに立ち入って上記の発言をみると、B 社は店舗に運営を任せ、売上や利益という実績（数値）で各店舗をコントロールしている。その実績は、当然店舗の人件費予算や要員数の決定の根拠となる。このことから B 社の店舗の経営方針は、利益センターであることがわかる。

## 第 2 節 要員管理

ここでは B 社における要員管理をみていくが、B 社では、正社員と契約社員の採用は本社人事部が担当するものの、エキスパート社員、エリア社員、アルバイトは各店舗で採用を決定している<sup>8</sup>。そのためそれぞれを分けて取り上げることにする。

### 1. 正社員と契約社員の要員管理

正社員と契約社員の要員数は、事業計画に基づいて決められる。その際に重要となるのが、

---

<sup>8</sup> B 社本社が契約社員を管理するのは、契約社員の労働時間がフルタイムで、かつ転勤の可能性があるのである。

出店計画である。というのも、新規開店が計画されていれば、それだけ店舗数が増えることになり、それに応じて人員を増やさなくてはならなくなるが、逆に閉店予定の店舗があれば、その分の人員を削減する必要性が出てくるからである。

このように B 社では、まず出店計画等が盛り込まれた次年度の事業計画に基づいて、全体の予算が立てられ、そのなかで B 社の収入、事業展開、コスト構造などの兼ね合いの中で人件費総額が決められる。実際の要員数は、人件費総額のなかで、在籍社員数と退職者の状況をみながら、正社員総数が決められる。

次に正社員の採用者数であるが、B 社は毎年 20 人程度採用している。20 人程度という数値の根拠であるが、以下の Y 取締役の発言にみられるように、B 社の正社員は、将来の幹部候補生であり、正社員全員が将来マネージャーになれるよう、その枠の数が、正社員の採用者数の決定の 1 つの目安となる。

「中長期的に会社の中でのいわゆるマネージャー幹部候補としてですね、正社員をどういう風に育成していくかということとの兼ね合いの中で、正社員の採用については決めます。」

次に契約社員数であるが、これは契約社員として採用される人数と契約社員に登用される人数によって規定される。まず契約社員の役割からみていくが、B 社では、契約社員にマネージャーを任命することが可能であるため、店舗によっては、正社員が担うマネージャーを任されることがある。つまり契約社員に求められる役割とは、正社員に準じた仕事を担うということになる。それでは契約社員として働いているのはどのような人達かといえば、B 社が定める正社員としての能力水準に届いていない人達ということになる。

また B 社には、後述するように、契約社員への登用制度があるため、上記の人数に契約社員に登用された人数が加わることになる。その対象はエキスパート社員とエリア社員であるが、契約社員への登用には、いくつかの条件が課されている。

「ですから契約社員で、職務上ですね、任命することは出来るわけですね。マネージャーの役職任用は、契約社員以上はしますから。」

「例えば中途採用で一定の専門業務、専門能力があるけれども、正社員としてはちょっと採りづらいというような人であるとか、あるいはエリア社員が契約社員になって、より一層社内でチャンスを広げようと思う人ですね」

## 2. 店舗採用の要員管理

正社員と契約社員以外の雇用形態は店舗採用であり、管理の主体も店舗となる。そのため、彼らの採用数や労働条件は、店舗の業務計画や経費計画、人員計画に基づいて決められるこ



となる<sup>9</sup>。細かい話になるが、年度途中で退職者が出たり、計画よりも要員が必要になったりする場合は、店舗でエリア社員を雇うのか、アルバイトにするのかという判断をすることになる。

これに対して本社は口を出すことはない。本社からすれば、事前に与えた予算の枠の中でやりくりできるのであれば良いからである。つまり本社は、非正規雇用者（契約社員を除く）については、店舗に対して人件費予算で数値を与えるだけで、「たくさん採るな」とか「たくさん採れ」と言わないということになる。

そのため店舗では、店舗の非正規雇用者にかかる人件費が決まれば、その予算の枠内で、どの雇用形態を何人にするかというポートフォリオを独自に決定することができる。そのためB社においては、人数でいえば、エリア社員が主力であるという共通項はあるものの、店舗によってポートフォリオが異なるということになる。ただしB社の店舗において、具体的に店長を含めた管理者によって、1店舗のポートフォリオがどのように決まるのかについては、残念ながら、調査ができなかったため、雇用形態別の役割から推測していくほかない。

まずエキスパート社員であるが、現場のリーダー的な存在であるという。ただしエキスパート社員は減少傾向にあり、直近のデータでは29人と非常に少ない。

「エキスパート社員は、同じグループの中のパートさんの中でも、責任者のな、あるいはチームリーダー的なものを任せたりする場合もあるんですよね」

次にエリア社員であるが、図表 3-1-3 に示した通り、B社において最も人数の多い雇用形態であり、エリア社員がB社の店舗の基幹戦力である。

「エリア社員はありとあらゆることをやっています。朝の品出しから、なかには発注をけけたりする人もいれば、商品作りをやっている人たちから。まあ自転車部門なんかでは、自転車の組み立てをやっている人もいますしね。」

「(エリア社員は 引用者) 能力的に色んな事が出来るからですね。…家庭の主婦層がエリア社員に多いということは、我々の主なお客様である購買層に非常に近いんですね。ですからお客様の気持ちが良いわかる人に、お店の中にもらって仕事をしてもらえれば、お客様のニーズも正しくつかめるということも大事なポイントではありますね。」

さらに言えば、エリア社員は、現場の管理者であるマネージャーを担うケースもある。エ

---

<sup>9</sup> B社HPによると、正社員の募集情報はB社本社のHPに掲載されているが、エリア社員やアルバイトについては、各店舗のHPに掲載されている。このことから、雇用形態によって採用する主体が異なることは明らかである。

リア社員は、店舗運営に関して幅広く対応しているだけでなく、後述するように、正社員が少ない店舗では、限られた範囲で部門のマネージャーを担うこともあり、A社と同様、職域拡大と質的基幹化が進んでいる<sup>10</sup>。

「正社員のマネージャーがいないところにエリア社員のマネージャーを置くということがあります。職域の拡大ということはそういうことですし、正社員でなくてもやってもらえる人には、チャンスを与えたいと」

「だからグループ（A社でいう部門のこと 引用者）の中でも、大体社員が1名か2名しかなくて、あとはほとんどエリア社員だ、アルバイトだというのが多いですね。」

アルバイトは、エリア社員と正社員に次ぐ人数であるが、正社員は幹部候補生であることから、アルバイトは、店舗において、エリア社員に次ぐ基幹戦力といえる。このアルバイトが担う役割は、上記のエリア社員と比較をすると、業務の範囲が限定されることから、主な作業内容は補助的な業務といえる。

「一般的にはレジですね。それから食品なんかですと、値引きシール張りだとか、閉店後に売れ残ってしまって、その日しか売れない商品の廃棄ですとか、片づけですとか、ゴミの始末とか、そういうことをやっているのがアルバイトとしては多いですね。」

### 第3節 人件費予算の策定と配分

#### 1. グループ全体の予算

すでに指摘したとおり、B社は持株会社化したため、まずグループ全体の予算について議論することになる。グループ全体の議論では、まず経営幹部が「来年度はこうしたい」という事業の方針を立て、それを基に企画担当部署がグループ会社全体の予算を含めて、「次年度の運営をグループ全体でどうするのか」ということ時間をかけて取り組むことから始められる。

具体的には、B社の次年度の予算全体のなかで、「収入をどういう風に計画をするか」、「経費をどうみるか」、「どういう組み立てで、1年の事業を行うか」という範囲のなかで、「人件費はいくらにする」ということで人件費予算の総額が決まる。しかし現在商品の単価が下がり、B社の売上が伸び悩んでいる状況にあるため、できる限り、経費を抑えるために、人件費予算に対して削減圧力がかかっているのが現状である。

上記の議論を経てグループ各社の予算が決められ、それぞれにブレイクダウンされること

<sup>10</sup> 例えば、精肉などの部門では、エリア社員が部門の責任者を担うことはないようである。エリア社員が部門の責任者になるのは、正社員のいない（コスト管理上、正社員を配置できない）グループになる。

になるが、そのスケジュールは、上期（3～8月）が終わると、来年度の予算の議論を始める。そのため予算の大枠は、年内もしくは年明けにはできるというスケジュールになり、人件費予算は10月くらいに立てられるという。

## 2. 本社と各店舗のやり取り

上記のプロセスを経て、人件費予算の総額が決まると、その次に各社にブレイクダウンされる。その際には、予算額について、店舗とグループとの間で状況のすり合わせが必要となる。というのも、この段階で示される予算は、人件費なら人件費でいくらという大枠にしか過ぎないからである。そのやり取りは、以下の発言の通りである。

「それぞれの会社がどうするかということは、とりもなおさず各店の各部署（B社のグループのこと 引用者）がどういう風に業績を達成するという予算になるかが大枠であるわけですけど、その内容については、今申し上げたように、大枠を変えない範囲の中で、それぞれのところで変えうるわけですね。例えば、店でいえば、その店に売り上げ予算がいくらだという案があるとすれば、もちろんその大枠を変えようというのでもできますけれども、大枠をそのままにしておいて、何部門かある部署で、このところを増やしてあっちを減らしてということはあるわけですね。例えば、肉や魚を増やして、そのかわりにグロッサリー部門を減らすとかですね、逆も含めて、それは店の店長の仕事です。」（下線は引用者）

「まあそれは状況によってですからね、あまり個別にはなかなかご説明しづらいですけど、会社の方針に従って各部門で、ブレイクダウンした部門ごとに、あるいは店のグループごとにどうするか、ブロックごとにどうするかと議論して、そのなかで各店ごとにどうするかということを何度も行ったり来たりして（決めています 引用者）」

「常にそれは店というラインで同じ商品を扱っている横の商品部門とで協議をしながら全社の数字を決めるということですね。」

上記のように、グループ全体でおおよその予算（大枠）が決まり、各社に配分されると、社内では本社と店舗との間でやり取りが行われることになる。しかしそうだとすると、店舗内での調整、さらにそれを本社と店舗の間での調整が必要になり、1つの店舗の予算を確定するのに、かなりの時間と手間を要することになる。B社は、何故そのような方法をとるのだろうか。その疑問に対するB社の回答が、下記のY取締役の発言である。

「(予算のやり取りは 引用者) まあ行ったり来たりですね。本部だけで予算を決めても店側

は納得性がない。店の積み上げだけでは、全社の計画は立ちませんから。」

つまり本社が決めてしまうと、各店舗の納得性が得られないこと、逆にボトムアップだけでは、経費が膨れ上がってしまい、利益が出なくなってしまうということがある。では具体的に社内で予算を配分する際に何が重視されるのであろうか。

### 3. B 社内の予算の配分

B 社は店舗によって売上に差はあるが、原則的にどの店舗でも利益が出るようにしなくてはならないと考えている。そのため売上（実績）が少ない店舗は、人件費予算を含めた経費は抑えられるということになる。

ただしその場合、それだけで店舗の予算を確定してしまうと、店舗によっては、人件費予算と店舗が必要だと考える要員数にかかる人件費との間にギャップを生み出すことになる。例えば、前年度が赤字の店舗の場合、人件費が大幅に削られてしまえば、必要最低限の要員数分の人件費予算が確保できなくなってしまうからである。そのためB社では、経営状況を改善するための方法や対策を立てて、それらに取り組むことを踏まえて、人件費予算が組まれる。

「(前年度の売り上げ実績が重視されているんですね？引用者) もちろんそうです。ただし前年が赤字だったから、また今年も赤字で良いですかとはいかないわけで、そうすると前年が赤字だった点を今後どう改善・解消・変更して、今年はどうのように変えていくのかという計画が、次の予算になるわけですね。(そういうことを踏まえて、販売部は計画を立てていくんですか？引用者) そういうことですね。」

次にB社における人件費予算について、社内でどのように議論されているのかを取り上げる。B社の人件費は、人事部、販売関係の本部、店長との間で策定する。そのやり取りの中では、「我々は各店ごとの人件費をどうするか」、「各社ごとどうするか」という観点からみていくという。

販売関係の部署は、店舗の効率性や売上の計画が妥当かどうかということや人件費の割り当てが適正かどうかということを見る。というのも、達成する見込みの低い売上計画を立てれば、いくらでも経費を増額することができてしまうからである。そのため次年度の売上計画は、今年度の実績に対してどう見積もるのが適正であるか、妥当な売上計画を立てたなかで、利益を出すためには、経費をどのぐらいに抑えなくてはならないのかを議論することになる。

このやり取りのなかで、各店舗の人件費が確定するが、その配分は、「設定人員」を決めて、この店舗のオペレーションであれば、正社員は何人、どの部署（B社でいうグループを指す）

に何人を張り付けるという形で協議をすることになる。そのなかには、正社員以外の雇用形態についても取り上げられており、「(この業務には) 正社員が必要なのか、それともパートタイマーの人達でできるのか」、「あるいは夜間アルバイトでもできる作業なのか」という業務内容を斟酌したうえで、正社員の設定数は何人、有期雇用の設定数(8時間換算)は何人という形で決まる。

そしてそのやり取りが終わると、お金の換算されて、月単位の人件費予算が決まる。もちろんその予算(経費)は「その店でいくら売れるのか」、「どういう収入があるか」、「その結果利益を出すためには、どういう形でやらなくてはいけないのか」ということにより、店舗によって差がつく。当然のことながら、売り上げが少ない店舗は人件費予算が少なくなる。この段階において、重視する数値は売上高人件費比率や労働分配率である。

#### 4. パートタイマーの人件費

店舗のパートタイマーの人件費も、本社と店舗とのやり取りの中で決められる。その際、パートタイマーは延べ人数ではなく、1日8時間でパートタイマー1人という形で計算される。そのうえで平均単価(店舗の時給)をかける形で、パートタイマーの人件費を算定する。店舗の単価を利用するのは、首都圏近郊といっても、店舗のあるエリア、部門ごとの職務内容、働く時間帯によって時給が異なるからである。これにパート1人1人が何時間働くかで店舗における非正規雇用者の人件費総額が決まる。

「店ごとに時給が違いますから、東京でもこのあたりでも、都心部と、埼玉・千葉の地域とか、神奈川のどこの街とか、それぞれ地域ごとの労働市場があって、そこでの時給が異なりますから。」

「しかも部門によっても時給が違いますので、難易度の高い部分あるいは冷たい水作業とか、寒い作業とかということをやらなきゃいけない部署は、色々と専門性が要求される部分とか、そういったところと、そうではない作業とでは時給が違ってきます<sup>11</sup>。」

「あとは時間帯もそうですし、それから人が集まらない時間帯、夜なんかはやっぱり手当をつけなくてはいけないとかですね。その他に土曜や日曜はどうしても人員を確保したいものですから、結果的に土日はその分時給が上がったりしますね<sup>12</sup>。」

<sup>11</sup> B社のHPをみると、正社員の募集情報であるが、配置するグループによって手当が異なっている。例えば、デイリーは2,000円、青果・デリカテッセン・インスタペーパーは各4,000円、精肉5,000円、水産8,000円という具合である。なおエリア社員を募集していた店舗では、いくつかのグループで募集しているが、時給が全く同じであるため、正社員の手当に該当するものが、どのようにエリア社員に支払われるのかはよくわからない。

<sup>12</sup> a店では日祝出勤に対して時給100円アップ、b店では土日祝出勤に対して時給50円アップを求人情報に明記

「・・・一定の金額の中で運営をしていかなきゃいけないというなかで、どれくらい採るのか、しかも正社員ではないわけなので、何時間働いてもらうのか、何日来てもらうのかを決めて運営していくと、こういうことになります。」

次に人件費予算の進捗管理であるが、B社では1カ月の人件費予算を営業日数で割り、1日単位の人件費の枠の中で、その日に必要な店舗で働く総労働時間数をどのようにやりくりするのかを考える。つまりB社においても、「人時」（人時売上のこと：従業員1人1時間当たりの売上）を計算し、1日の中で時間帯別の人時を割り出しているのである。それに基づいて作業割り当て（B社では「ワーク・スケジュール」と呼んでいる。いわゆるシフトを指す）を立てている<sup>13</sup>。

「人件費は1カ月の予算を日数に分けて、1日ごとにどういう風に時間数を使うかというところまで当然決めています。まあ仕事をどういう風に割り振るかというところで、人の割り振り、貼り付けをしなくては、まともに仕事ができないですから。それをきちっとやっていないところでは、だらだら仕事をして残業になっちゃうわけですよ。」

「ですから一定の作業量、一定の販売量があって、それについてはどういう風な仕事を、何時間、誰がやればよいのかという組み立てを毎日毎日やってもらっているわけですよ。ですから、売り上げもそうですけど、それと同時に毎日の人時といいますけども、時間計画も作業割り当ても、いわゆるワーク・スケジュールも立てています。」

## 5. 予算の進捗管理（本社と店舗による管理）

そのうえで、B社がどのように店舗を管理しているのかということになるが、まず各店舗の売り上げと粗利益は販売本部が毎日チェックしている。パートタイマーの労働時間等は、週1回、人事部等の管轄部署が管理をする。例えば、人事部は「労働時間が長い」と修正を求めたり、販売本部は「売り上げが少ない」と発破をかけたりする。

また店舗で採用される非正規雇用者は、雇用期間は1年を前提としながらも、離職者が増えてきているため、3カ月ごとに見直しを行っている<sup>14</sup>。そのため、人件費予算の進捗管理は

---

している。つまりB社では、どの手当にいくら支払うかは店舗によって異なることがわかる。

<sup>13</sup> ただし上記はあくまでも計画であるため、その通りに進まないこともある。そのようなケースとしては、予想外に売れ行きが良かったとか、天候が悪くて売れ残りが出てしまい、やむを得ず、廃棄せざるを得なかったり、売れ残りが多くて廃棄作業に手間取ったりすることなどがある。

<sup>14</sup> 「エリア社員が3,000人いるといいますけれども、年間で入ってくる人が500~600人以上いますし、出てくる人も500~600人以上いますから、そういう意味でいうと、1/3以上は、まあ1/3くらいになるのかな。大体500人が入ってきて500人が出ていくんだったら、大体1~2割が出ていくんでしょうけど、実際多くの人が入り出します。それで高校生のアルバイトなんか間違って3年で辞めますよね。大学生になっても続ける人もいますが、そんなに長くはないです。極端に短い人もいれば、採用して1日しか来ない人もいます。統計の取りようがないですよ。1週間で辞める人もいれば、1ヶ月で辞める人もいれば、3カ月の人

少なくとも3カ月単位で行うことになる。その過程で、出勤率が良くない等の問題があれば、店長の判断で時給を下げることもしたり、場合によっては、退職してもらったりすることもある。

「1年の契約を前提にしていますけれども、最近は人の出入りが激しいものですから、最近は一応3カ月ごとには見直しをしたりはしていますね。…ただ3カ月ごとに一応念のため、今まで通りで問題がないかと。」

「期待通りの出勤率を果たさない人とか、しょっちゅうなんだかんだと言い訳があつて休んじゃうとか、そういう人なんかは3ヶ月後には「申し訳ないけれど、これ以上やってももらえませんか」という話をせざるを得ないですね。」

## 第4節 人事管理

### 1. 正社員のキャリア

図表3-1-5は正社員のキャリアプランを示している。正社員は採用されると、まず研修という位置づけで店舗経験をする。その肩書は「担当者」であり、店舗経験を積みながら、様々な勉強をすることになる。

その経験を3年程度積むと、正社員は主任（チェッカーの場合は、リーダー）への昇進が期待される。主任に任命される際には辞令が出され、早い人は2年、遅い人は5年以上かかることもある。つまりこの段階ですでに個人差が出る。この主任には、4つの階層があり、S⇒A⇒B⇒シニアという順にランクをあげていく。主任の役割は店舗における部門の責任者である。そのため、主任はエキスパート社員やエリア社員、アルバイトのシフトを組んだり、個人にも目標（利益数値）が与えられ、その数値に対して、「毎月いくら儲かった」、「いくら損した」という責任を取ったりしなくてはならない。なおこの主任の多くは正社員が担うが、なかには契約社員が担うケースもある。

「主任はスーパー・マーケットの中とはいうものの、1つのお店の責任者と思ってもらえば良いわけですね。肉屋なら肉屋、八百屋なら八百屋、惣菜屋さんなら惣菜屋さんの店長だと思えば。そこの人、モノ、カネは全て東ねて責任を持ってもらいましょうと。その代わり自分が思うように商売ができます。」

社員は主任で業績をあげると、本社のSV（スーパーバイザー）やバイヤーに抜擢されたり、

---

もいます。長く働いている人は20年くらい働いている人もいますが」というY取締役の発言による。

店舗のオペレーション能力が高いと判断されれば、次長という店舗の幹部職に就いたりする。さらにその後は店長になるというキャリアを歩むケースもあれば、本社の課長、副部長、部長になるというキャリアも存在する。ただし役職の上昇に伴って、実績に対する責任は重くなり、店長クラスになると、基本的に業績で評価され、その結果が賃金に反映される<sup>15</sup>。さらにいえば、B社では、次長や店長に昇進しても、業績が上がらない場合は、主任に降格をされることもある。

「逆に店の店長や次長をやっているけど、業績があがらないと、店長には向いていないということで、また主任に戻ったりすることもあります。」

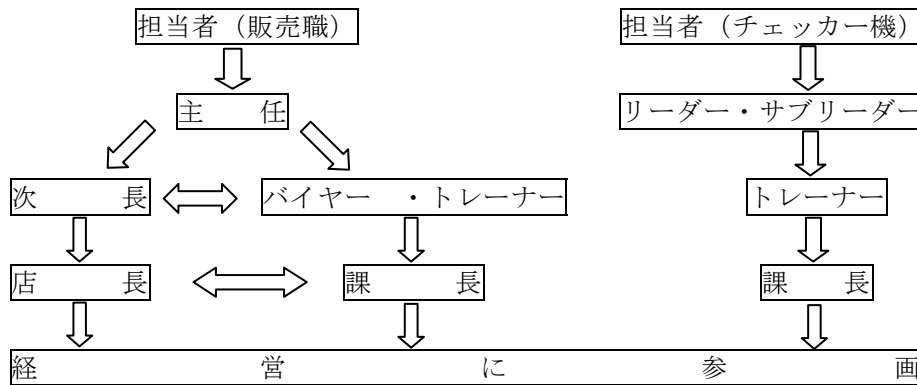
「駄目なものは駄目ですから。やっぱり店長・次長ということは、組織と人をマネージしなくてはいけないんですが、主任で自分だけというのは変ですけど、自分の商品だけで、商売をやっている時は非常に優秀だったといわれる人でも、そういう人はどんどん自分でやっちゃうんですね。大事なことは、それで周りのエリア社員、パートさん達にやらせないで自分でばっかりやって、結果を出したようにみえるんだけど、人を使えない人というのは、上に上がると、他のことが出来ないわけですね。例えば八百屋の主任で優秀でも、店全体では、魚も肉も売らなければいけない、お米を売らなければいけないという時に、他の主任たちに意欲を持たせて働いてもらう、なおかつ店長としての方針や会社の方針も実現しなきゃいけないということになると、やっぱり店長・次長ということになると、やっぱり人にどうやって意欲を持たせて動いてもらうか、しかも自分や会社の方向性に、みんな一家言あるような主任の人たちをどうやって向かわせるかということができないと、店のマネージャーとしては、結果が出ないですね。そうすると優秀だということで店長に上がっても、「やっぱり人使いが無理な人だから、この人は主任で」と。主任でもランクが上のほうの主任はいくらでもいますから」

---

<sup>15</sup> 「店長クラスになると、基本的に業績だけです。評価は、「真面目にやっている」とか、「一生懸命やっている」というのは評価の対象になりません」というY取締役の発言による。



図表 3-1-5 正社員のキャリアプラン



資料出所：B社HPより。

## 2. 非正規雇用者の人事管理

### (1) パートタイマーの職域の拡大

既述の通り、B社は非正規雇用比率を高めていく方針を持っており、なかでもエリア社員を若干増やそうと考えている。その結果、何が起こったかといえば、正社員数の少ない店舗やグループでは、エキスパート社員が、限られた部門ではあるものの、部門の事実上の責任者となるケースも出るようになったのである<sup>16</sup>。

「やはりこれだけデフレが進んで、商品の販売価格が下がらざるを得ない時に、我々のコスト構造として、人件費をそのままということにはなりません。利益が出ないということになりますから、色々な意味で効率化をしなくてはならない。その結果、我々としては、やはり契約社員であったり、パートタイマーであったりする人たちの役割分担ということを増やさざるを得ないということですね。」（下線は引用者）

「(エキスパート社員を部門の責任者にすることはしているんですか？引用者)そうしています。ですから、正社員がいないグループというのがありまして、そういうグループなんかの事実上の責任者については、そういう言い方をしていることもあります。」

上記の限られた情報から推測すると、B社においても、よりコスト削減に努めた結果、正社員数が抑制され、パートタイマー比率の上昇をもたらされ、パートタイマーの職域が拡大することとなったのである。さらにいえば、今後もB社は正社員数を削減する一方で、エリア社員を増やす方針を持っているため、今後もこの傾向は続くことになる。これが更なるエ

<sup>16</sup> 「(エキスパート社員は、肉なら肉の責任者をするんですか？引用者)そういう場合もあります。まだ肉ではできていませんけれども」というY取締役の発言による。精肉部門で働く正社員の手当が、他の部門で働く正社員よりも高いことを考えると、精肉部門は高い技能や知識などが必要な部署であることが考えられ、そのような部署の責任者は正社員でない困るといふことであろう。

リア社員の職域の拡大と質的基幹化を促すこととなる。

## (2) パートターマーの昇格

パートタイマーには、正社員のような昇格や昇進はほとんどないが、エリア社員からエキスパート社員への昇格が存在する。エリア社員がエキスパート社員に昇格するには、まず店長の推薦が必要になる。

店長の推薦を得るきっかけは2つある。1つは、店長から要請される場合である。例えば、「フルタイムで働いてほしい」という要望が店長から出されるケースがこれにあたる。もう1つは、エリア社員が希望することである。エキスパート社員はエリア社員にくらべて、仕事に対する責任は重くなるものの、賞与や退職金があるため、処遇が改善される。そのためより良い処遇を受けたいければ、エリア社員はエキスパート社員への昇格を希望することになる。

こういったことがあると、店長からの推薦が本社人事に出され、本社は内容を確認したうえで、昇格を決定する。なおエリア社員からエキスパート社員へ昇格する際には、実技や筆記試験は行われないため、店長の推薦が得られれば、昇格することができる<sup>17</sup>。

ところで図表 3-1-4 でみたように、契約社員数は増加傾向にあるのに対し、エキスパート社員数は減少傾向を示していた。その原因の1つは、下記の Y 取締役の発言にみられるように、エリア社員はエキスパート社員よりも契約社員を選ぶ傾向が強いこと、もう1つは、エキスパート社員への昇格や契約社員への登用自体が簡単ではないことの2つの要因があげられる。

「それから最近ではエキスパート社員よりも、社内の登用試験を受けて、契約社員になりたいという人達もいます。」

「(勤続の長い人は、エキスパートや契約社員になっていくんですか？引用者) いや、必ずしもそうでもないです。やっぱり任せられない人はエキスパートには出来ない。」

## (3) 登用制度

ここでは B 社の登用制度を取り上げる。まず B 社の登用制度の内容や実績をみたくて、その制度がどのような経緯を経て、導入されたのかをみていきたい。

### ア B 社の方針と登用制度の内容

B 社の方針からみていこう。B 社は、厳しい条件を課してはいるものの、登用自体には積

<sup>17</sup> エキスパート社員には、賞与と退職金制度があるが、定年制度もある。エキスパート社員の定年年齢は 60 歳であり、それ以降も、B 社で働く場合は、エリア社員に戻ることになる。エリア社員の定年は 65 歳である。

極的であるという<sup>18</sup>。

B社の正社員への登用制度であるが、対象者は契約社員である。毎年6月頃に登用試験の実施が全社的に告知され、6～7月に筆記試験や面接試験が実施される。登用する人数はあらかじめ計画されてはおらず、正社員として備えていなくてはならないという能力水準があるかどうかという判断のなかで合否が決まる。その水準とは、下記の発言の通り、将来マネージャー（いわゆる主任<sup>19</sup>のこと）になり得るかどうかであり、それが能力の絶対水準となっている。

「まあ社員はマネージャー以上になってもらうのを期待しますので、マネージャー以上にならないと現状で思われる人は、やっぱり何度受けても、正社員には登用しません。」

希望者は店長から推薦を受けると、筆記試験や面接試験を受け、その結果を踏まえて総合的に判断される。その際には、契約社員として与えられた利益責任や売上高なども判断材料になる。したがって正社員登用の過程では、かなり厳しい審査が行われている。

次に契約社員への登用であるが、その対象者はエキスパート社員、エリア社員である。契約社員になると、フルタイム勤務が求められるだけでなく、転勤の可能性も出てくる。そのため、契約社員への登用を希望する際には、それらの条件をのまなくてはならない。

「エリア社員、エキスパート社員、アルバイトはその店でしか採用していませんので、その店での勤務しかない。転勤しませんということですね。ですから転勤しても構わないのか、あるいは今まで6時間7時間、週4日という勤務をしていた人が、フルタイムで働くということも問題ではないのかということが確認されて、能力的に意欲的にも高ければ、試験を受けたうえで契約社員にするということがあります。」

そのうえで、契約社員への登用試験を受けるには、正社員登用と同じく、店長の推薦が必要になる。この段階で、正社員と同じく、契約社員に必要な能力に及ばないと判断されると、推薦は得られない。店長の推薦を得られるかどうか、第一次関門となる。店長からの推薦が得られると、次に筆記試験や面接試験が課されるが、それらの結果を踏まえて、総合的に判断される<sup>20</sup>。

次に問うべきは、正社員と契約社員にどのくらい登用されているのかという登用実績であ

---

<sup>18</sup> 「我々はどんな人でも、優秀でやる気があって、結果が残せればですね、会社としては財産ですから、どんどん登用したいわけですね」という取締役Y氏の発言による。

<sup>19</sup> 主任は現場の管理であるため、1つのグループの責任者となる。主任が責任を持つのは、グループの売上や部下の人事考課の実施、採用に対する助言などである。

<sup>20</sup> 「力があって条件を整えばですね。それが契約社員ということになりますかね」という取締役Y氏の発言による。

る。契約社員に登用されたのが8人、正社員に登用されたのは7人である。この制度がいつころ導入されたのかが定かではないため判断しづらいが、毎年正社員の新卒採用が20人程度であることを考えると、正社員への登用人数はそれほど多くはないのかもしれない。他方で契約社員であるが、契約社員数は100人強であるため、全体に占める割合を考えると、正社員に比べれば、登用されやすいといえるかもしれない。

## イ 登用制度の導入の経緯

上記のように、B社には正社員と契約社員への登用制度が存在するが、このような制度はどのような経緯を経て導入されたのであろうか。

「(登用制度は 引用者) 前からやっちゃいましたけどね。かなり前からやっていたけど、試験の体制もきちっと整えたのはいつからだろう。前から優秀な人は取り上げてはいましたね。以前はアドホックというとなんですけど、その都度必要があればね。」

上記の発言の通り、B社は、登用制度を導入する以前から、アドホックに登用するという慣行で実施していたことがわかる。では、何故現在のように、制度に整備したのであろうか。

「例えば、この人は優秀なパートさんで辞めて欲しくないんだと。何とか契約社員で出来ないかということ、その部門の責任者とか店長なんかには言っているわけですね。そういう時にバラバラ試験をしていたりしていたんですけど、あまりバラバラやると、標準が狂うこともあるし、やっぱり不公平になったりしますのでね。やっぱり発言力の強い人が言ってくると通っちゃって、そうじゃない人がいってきても、なかなか登用しないことになる、不自然ですから、まあ機会は誰にも平等に与えるということで、今は年に1回6月に社内できちっと通知告知をしてですね、希望者は誰にでもチャンスはありますという風にしてやっています。」

このようにB社では、部門の管理者である部長や店長からの要請を受けて、アドホック的に慣行として実施していたが、B社は登用機会の確保と公平な審査を担保するために、制度として整備する必要性を認識したのである。

## 第5節 小括

これまでB社の事例を分析してきたが、この事例から下記の4点の事実発見が得られた。そこでA社の事例から得られた事実発見と照らし合わせながらみていくこととする。

第1に、B社の要員数と人件費総額の決定は、財務指標の影響を受けていることである。

具体的には、正社員の採用者数の決定を除けば、B社の要員数や人件費予算は、利益目標に基づいて決められ、それが各店舗におろされていく。各店舗は、与えられた目標を達成するために、店舗が持つ裁量を活かして、売上を伸ばしたり、エリア社員の活用を進めることを通じて、コスト管理をしたりするなかで、ポートフォリオを形成していく。この点はB社とA社は共通している。

しかし第2に、A社は、主にトップダウン方式で要員数と総額の人件費予算を決定するのに対し、B社はトップダウンとボトムアップの2つの方式を折り混ぜる形で、要員数と人件費総額を決定する。つまりB社は、A社にくらべ、会社の利益確保と現場の納得性とのバランスを取っていることになる。この差異を生み出す要因については、調査の限りではわからない。ただしこの点に加え、B社は店舗に多くの裁量を与えており、標準化を進めているA社とは、少なからず、違いがあることは事実である。

第3に、エリア社員の職域の拡大と質的基幹化をもたらした要因である。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、それを促す要因は、B社が重視する財務指標が利益である点（利益センター）に求められる。B社は正社員数を抑制し、エリア社員を中心とした非正規雇用比率を高める一方で、同時にオペレーションの改善を通じて、今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うようにしたのである。これがきっかけとなり、B社のエリア社員の職域の拡大と質的基幹化がもたらされたのである。ただしA社のように、現場での動きを契機として、職域の拡大と質的基幹化に発展していったのかどうかということまでははっきりしない。

第4に、非正規雇用者の人事管理である。B社では、アドホックに実施されていた登用慣行が、現場の管理者や責任者からの要望に応じる形で、制度として整備されてきた。つまり職域の拡大と質的基幹化が進展する過程において、現場からの不満や要望が出るようになり、B社はそれに対応する形で、非正規雇用の人事制度を整備してきたのである。この結果は、A社の事例のみならず、多くの先行研究から得られた事実発見とも重なり合う。

## 第4章 百貨店C社

### 第1節 はじめに

本章では、商品を売ることを主要な業務とする労働集約的業種のひとつである百貨店を対象に調査した結果を報告する。百貨店は、80年代半以降の規制緩和の影響を直接うけ、他の業態との競争関係の激化や不況による売上げの激減など厳しい経営環境の中で、組織、業務の構造的改革を積極的に進めてきた業種である。また、その結果として労働政策研究・研修機構（2010）が明らかにしたように、非正規社員の活用が大きく進んでいる分野でもある。

流通業における労働力構成、要員管理について扱った研究には、小野（2001）がある。小野（2001）では、要員数の決定には営業利益が関係しており、営業利益の売上げや人件費への影響を考察している。つまり、人件費には正社員の人件費、非正規社員の人件費の2つがあり、たとえば正社員の人件費の増減が営業利益を直接的に左右すると指摘している。小野（2001）では、正社員の配置にかかる要員管理の指標を労働分配率でみている。労働分配率は、正社員の人件費（平均賃金と総労働時間）、非正規社員の人件費（平均賃金と総労働時間）の合計を粗利高で割ったものである。売場では人件費は総労働時間に置き換えられて、その変動が労働分配率の変動に影響していると説いている。

また、小野（2001）では、売場で扱う商材の違いにより非正規の働き方が異なることも明らかにされた。たとえば、食料品のように仕事を単純化して分業化することで「量的」戦略により非正規社員を活用する職場と衣料品のようにサービス品質の向上など「質的」戦略を最重視して非正規社員にある程度仕事を任せられるよう教育訓練を施すことで正社員を代替させ利益を伸ばそうとする職場があることが指摘されている。このことは、本田（1998）による非正規社員の基幹化の発見と符合する。本田（2001）では、非正規社員の基幹化について、「職場において人数が増大しており、重要なポジションを占めるようになっている」ことを明らかにし、同時に「仕事内容の能力が向上して正社員のそれに接近していること」を明らかにしており、それらを「量的基幹化」と「質的基幹化」と定義している。

本調査研究のテーマは、すでに序章で述べられている通り、総額人件費と要員構成、仕事管理との関係である。そこで、本章では、上記の先行研究を踏まえ、①総額人件費の削減は従業員構成に影響を与えるのではないかと、②コスト削減の圧力により非正規社員が増大し、非正規の基幹化は促進されるのではないかとといった視点に基づき従業員構成について考察を試みる。

## 第2節 企業の組織と人員構成の概要

### 1. 企業の組織概要

百貨店C社は、「本社」、「企画本部(改革推進本部)」、「総務本部」、「購買本部」、「営業本部」の5本部に区分される。「企画本部」には、経営企画、関連事業、財務、開発、広報・IR、国内外のグループ会社の統括管理を行う部署があり、「総務本部」には、人事部、総務部など管理機能をもつ部署がある。「営業本部」は、百貨店の各店舗と、「MD本部」や宣伝部などの後方部門から構成されている。

### 2. 企業の従業員構成

#### (1) 従業員などの区分と雇用管理

##### ア 社員構成

百貨店C社の従業員構成は、有価証券報告書によると、2009年2月時点で、正社員が6,800人程度であり、このうち男性が約3,600人、女性が約3,200人である。平均勤続年数は全体で約23年、性別では男性が約26年、女性が約20年である。また、平均年齢は全体平均で約44歳、性別では男性が約48歳、女性が約40歳である。

臨時従業員やパートタイマーなどの非正規社員の人数は約5,400人、このほか関係会社への出向は約430人で、関係会社からの出向も20人程度いる。

##### イ 雇用区分と従業員など構成

従業員などの構成は、正社員と有期契約社員（嘱託契約社員、定年後職員、契約社員、短時間社員）、のほか取引先からの派遣社員とで構成される。

有期契約社員は、所定労働時間によってフルタイムの契約社員とパートタイムの短時間社員に区分され、さらに仕事の内容によって販売系と事務系に分かれている。

同社では、短時間社員からフルタイムの契約社員へ、さらに契約社員から正社員へ登用する制度を持っている。直接雇用の従業員の区分と契約内容、雇用形態、全体に対する割合、そのうちの女性比率は図表4-2-1に示すとおりである。

図表 4-2-1 直接雇用の雇用区分別従業員構成（店舗含む）

呼称	雇用区分			契約内容と雇用形態	シェア(%)	女性比率(%)
正社員	正社員	正社員	正社員	期間の定めのないフルタイム勤務	55.2	47.4
嘱託社員			嘱託員	専門的能力の発揮を目的として1年契約勤務	2.6	43.0
定年後職員	契約社員	有期契約社員	定年後有期契約フルタイム社員	定年後再雇用の1年契約社員	6.2	59.3
			定年後有期契約短時間社員	定年後再雇用の1年契約短時間勤務社員	3.2	
契約社員			販売系有期契約フルタイム社員	販売専門の1年契約社員	11.1	97.7
			事務系有期契約フルタイム社員	事務・サービスの専門の1年契約社員	6.8	
短時間社員	短時間社員		販売系短時間社員	販売専門の1年契約短時間勤務社員	24.9	99.8
			事務系短時間社員	事務・サービスの専門の1年契約短時間勤務社員	5.9	

資料出所：本社資料より作成。

## ウ 正社員の構成

正社員は、職能に応じて階層として下位から「一般階層」、「専任階層」、「専門階層」、「スーパー専門階層」に分けられる。管理職である経営層については、人事管理を別途行っている。入社から数年間でほとんど全員が「一般階層」から「専任階層」へと昇進していく。「専任階層」以上では、「販売職種」、「営業職種」、「スタッフ職種」「サービス職種」などに職種が分けられる。

「専任階層」から「専門階層」へ進むことは試験により行われる。なお、「専任階層」からは試験による「プロセールス」コースへ挑戦して進むことができる。このように進級試験を受験して「専門階層」へ進む者と、「プロセールス」のコースへ進むものに分けられる。

販売職種の正社員は、正社員全体の半数以上（55.2%）を占めている。その女性比率は現在 48%程度と約半数を占めており増える傾向にある。

百貨店 C 社は 60 歳定年制を採っており、60 歳以降は、一定の再雇用基準をみたせば、定年後職員として 65 歳まで勤務することが可能である。

## エ 有期契約社員などの構成

### （ア）有期契約社員

一方、有期契約社員は、嘱託契約社員、定年後社員、契約社員、短時間社員とに分かれており、いずれも雇用契約期間は 1 年以内である。

「嘱託契約社員」は、専門能力の発揮や特定の資格・技能の活用を目的とする雇用区分である。契約社員と短時間社員は、販売と事務の雇用区分に分かれている。

有期契約社員のうち、契約社員の勤務時間は社員とほぼ同等であり、休日は各店舗での勤務方法に基づき個別に決定される。また短時間社員の勤務時間は 1 日 8 時間以内で 1 週 30 時間を超えない範囲となっている。

有期契約社員の契約期間の更新限度は満 60 歳である。社員と同様に、60 歳以降、人の希望と一定の再雇用基準により、定年後社員として 65 歳まで 1 年契約による雇用の継続が可能となる。

有期契約社員には、正社員の場合と同様に、目標管理制度に基づく考課制度が採られている。給与体系は、雇用区分によって異なるが、いずれも目標に応じた評価を行い、評価の結果が給与に反映される仕組みをとっている。毎年 1 回契約更新に合わせて給与の改定が行われる。

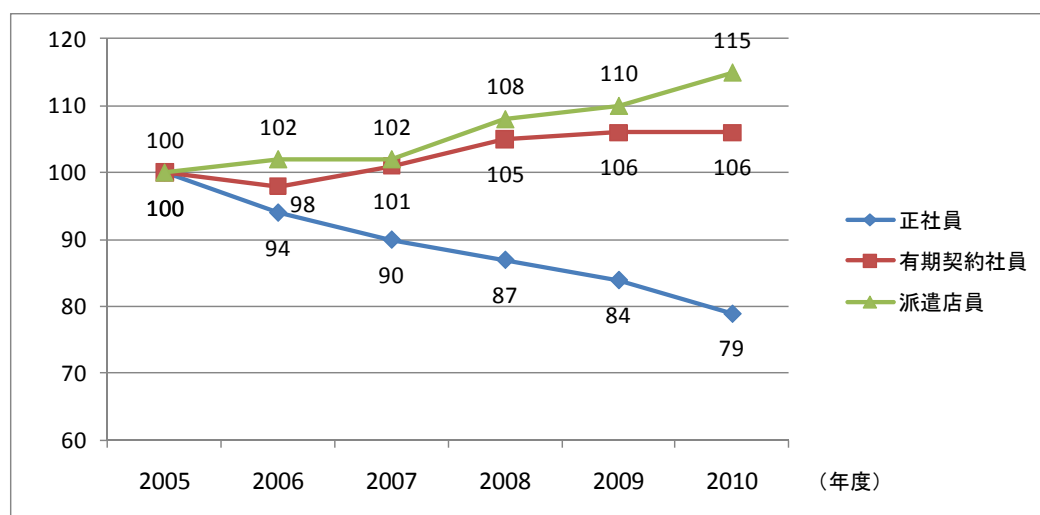
同社では、販売職種の能力開発のため教育訓練プログラムやスタッフ・サービス職種のための教育訓練プログラムを有しているが、有期契約社員もさまざまな訓練プログラムを受講できる。さらに業務範囲の拡大や勤務地の希望、今までの勤務経験などが考慮され、業績目標管理による評価制度により最上級の評価を 2 年連続で得るなど、一定の基準を満たした有期契約社員は、正社員への登用制度の適用が受けられる。



### (イ) 取引先の派遣店員

これら直接雇用している従業員に加え、C社には、取引先から派遣されている店員が働いている。派遣店員は、C社が扱う派遣取引先の商品を販売することを目的に取引先から派遣されてくる。派遣店員は取引先の従業員であり、人件費は取引先と事業費に含まれる。従って、派遣店員の受け入れが、百貨店の商品仕入原価に反映されることもあるため、利益を効率的に高めるためには、仕入取引形態（買取仕入か消化仕入か）や売場の運営体制などから検討をしたうえで、直接雇用の従業員の配置から派遣社員の活用まで含めた費用の最適化を考慮していかなければならない。近年の趨勢を見ていくと、直接雇用による従業員数が減少する傾向に対して、派遣店員数は増加している（図表 4-2-2）。

図表 4-2-2 雇用形態別従業員などの構成推移



資料出所：図表 4-2-1 に同じ。

注：2005 年度を 100 とした場合の正社員、有期契約社員と派遣店員の指標推移。

### 3. 人事管理の理念

C社では、従業員が仕事の専門性、職務特性、個人の能力特性と意思による選択をより強くキャリア形成に反映する人事管理を行っている。コスト競争や市場獲得競争の激しい流通業・小売業に属する同社では、消費者の安定的支持が重要なものと考え、サービス指向の組織作りに力を入れている。すなわち、百貨店は、豊富な品揃え、お客様のニーズをよく聞き、受け入れる対面販売が重要であるという考え方のもとで販売に関するエキスパート人材の養成と処遇に力を入れている。人事管理制度の運用にあたっては、従業員の意欲や能力の発揮、個を組織の力へと結集していくマネジメントを重視している。

### 第3節 本社における要員計画と総額人件費の決定プロセス

#### 1. 要員計画の作成と社内での調整

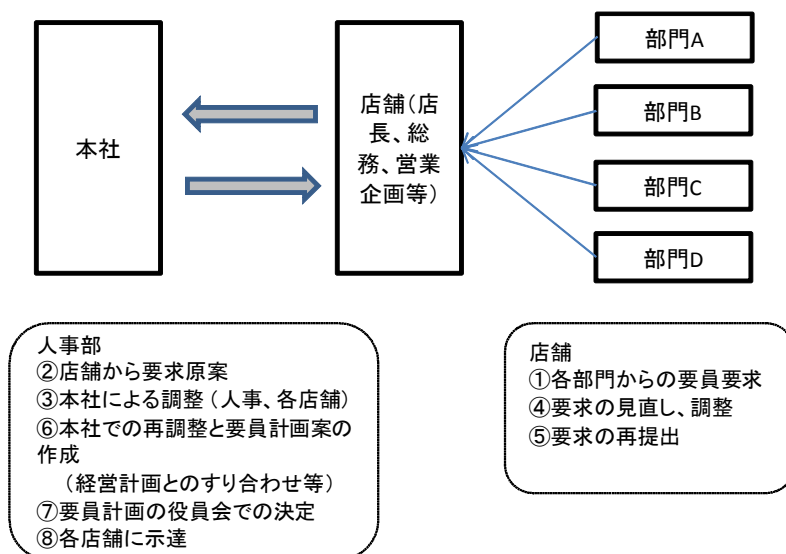
C社では、一年間のある特定時期（基準日）に在籍見込みの従業員数を計画化し、要員計画としている。基準日時点の従業員数（要員の計画数）は、雇用区分別、組織別（店、部、課、売場など）に細かく定められており、この要員計画数をもとに、各年度の人件費予算が編成される。

要員計画の策定にあたっては、まず、正社員について、当年の基準日から翌年の基準日までの入退職による増減数から、全体計画数が決定される。入社数については、新規採用・中途採用ともに、採用活動に基づく翌年度基準日時点での採用数はほぼ決定している。退職数は、当年基準日からの1年間の定年の予定数と一般退職予想数をもとに決定される。前年の基準日からこの入退職数を加減算することにより、正社員(総数)の計画数が決定する。

有期契約社員を含む従業員総数は、決定された正社員の計画総数を各組織別に配分していく過程において、それぞれの組織の運営体制や収支状況、人件費水準などを考慮しながら、当該組織と企画本部・営業本部・人事部などが協議・検討を繰り返し行いながら調整点を見出し決定される。

要員計画作成の流れについては、人事部は全体計画の中で、正社員、嘱託や契約社員など有期契約社員の順で要員計画の立案と従業員の配置を行うが、決定プロセスにおいては、全体営業収支状況を視野に入れながら、各店舗からの報告をベースに各店舗との調整を行い、全社レベルの要員計画と配置のコントロールをしている。

図表 4-3-1 要員計画作成までの流れ



資料出所：インタビュー調査結果から作成。

注． 要員計画の作成は、①から⑧までの順番による。

## (1) 要員計画

要員計画は、年齢別の人数構成や男女構成などを見ながら、中長期的な視点も踏まえながら、前述のプロセスを経て人事部が立案する。スーパーなどでは人時生産性などを根拠に要員数決定を行っているところが多いが、百貨店C社の場合にはそのような基準は持っていない。ただし、売上高に対する人件費比率は常に意識されている<sup>1</sup>。

最近、厳しい経営環境にある中で、要員計画においても効率化の視点が求められている<sup>2</sup>。要員の効率化については、定年退職者と自己都合退職者を見込んだ自然減により対応している。

各店舗における正社員数は、人事部が、各店舗が提出してくる要員要求案に対して全店舗の収支の状況や人員構成などを総合的に検討し、店舗別の配分を決める。各店舗では、人事部との調整を経て示達された内容に基づき、最終的には店長が部や課・売場など店舗内の下位組織ごとの雇用区分別の従業員数を決定している。正社員の要員数の調整は人事部が行うが、決定に至るまでには、全社的な経営計画に基づく要員配置の調整の必要が発生するため、人事部以外の関係部門とも連携して検討が行われる。

有期契約社員の要員計画案についても、各店舗が人事部に提案する。人事部は、各店舗からの提案についてその根拠を店舗の人事担当者にヒアリングし、全体計画と刷りあわせながら調整を行い、最終的に各店舗に有期契約社員の数を示達する方法をとっている。

派遣店員については、店舗及びMD本部と取引先との間で交渉が行われる。派遣店員の導入については、仕入取引契約事項であるが、要員配置に関係するため、人事部も導入について把握している。

## (2) 総額人件費管理

人件費は、事業計画と事業収支、要員計画をベースに各年度ごとに検討が行われる。さらに、人件費予算の決定は、収支大綱予算に含まれる事項として取締役会にかけられる。当然、人件費予算は要員計画と整合性を持つことになる。

そもそも収支大綱予算は、企画本部がグループ全体の状況、各店舗からの情報を踏まえグループ全体の予算の取りまとめを行う。

人事部は、雇用形態別人員数に基づく人件費予算を全社レベルで編成している。すなわち、正社員では、月例給与の部分とそれに付随する超勤手当、賞与などを予算に計上する。有期契約社員については、雇用区分別に月例給与の部分とそれに付随する超勤手当、賞与など、正社員と同様に予算が編成される。

従って、人件費は、正社員のみでなく契約社員や短時間社員など有期の非正規社員の人件

<sup>1</sup> 売上高に対して人件費がどのくらいか示す割合。売上高に比して人件費の比率が低い場合、効率的が良いという評価になる。百貨店ではこの指標を用いて要員管理をしている場合が多く、他社との比較で効率的な要員計画を建てることを目標としている（2009年9月本社インタビュー調査より）。

<sup>2</sup> 2009年9月4日インタビュー調査結果より。

費も含まれており、また、給与・賞与などの賃金以外に当然、社会保険費用やその他福利厚生費用なども含まれる。

近年、売上高に対する人件費の比率に対する見方は厳しくなっており、人件費効率化が強く求められている。さらに、営業利益を重視する傾向が強くなっており、人件費の効率的な投入を意識した要員配置を行っている<sup>3</sup>。

ちなみに総額人件費を考える場合、人件費項目は、社会保険費用や退職給付費用など賃金以外の間接費用の割合も大きいので、直接費用だけでは説明しきれない。例えば、年金資産の運用収益がマイナスになって人件費に影響を及ぼすことも考えられることから、実際には、そうしたことも視野に入れて、人件費は検討されている。

### (3) 要員計画作成にかかわる部門

各店舗の総務部には人事担当者がいて、店舗内の各部（販売部門・後方部門）からの情報を得て、店舗内の要員計画案の作成をおこなっている。

店舗の要員算定は、売場や課ごとに行われるが、大型店の場合、基本的には、各売場ではプロトタイプにしたがった要員配置が考えられている<sup>4</sup>。販売特性と取引先特性からタイプ別に売場のプロトタイプが定められていて、どのタイプが適当かを選択することから要員配置も検討される。プロトタイプの選択に当たっては、MD（マーチャンダイジング）<sup>5</sup>と併せて決定が行われる。このように、各売場では、プロトタイプの選択に従って、「正社員を何人にして、契約社員は何人、短時間社員は何人」というように具体的に要員数が積み上げられていく。

契約社員と短時間社員は、基本的には店舗で採用し、配置も店舗が考えている。実際に要員確保と配置を行うのは各店舗である。このように、店舗における非正規社員の要員管理は、店長の責任と裁量の下で行われる。

人事部には、店舗担当者が配置され、店舗別の雇用区分別従業員までを管理し、各店舗の売場やフロア別についても細かく見た上で、店舗からの販売計画や販売展開に関する提案や売上高や利益に関する情報を基に企画本部、営業本部と調整を行う。

こうしたプロセスと調整を経て、人事部は、全社的な要員計画案を立案する。

### (4) 要員計画作成のスケジュール

人事部では、要員計画の作成作業を前年の秋頃から開始する。これは、新体制による要員

---

<sup>3</sup> 「競争力を持つためには売上に注目するだけではいけない。利益がどの程度出ているかを認識することが重要」(2009年9月4日の本社インタビュー調査より)と「要員の効率化を実現していくことが課題である」(2010年2月8日の本社インタビュー調査より)による。

<sup>4</sup> 売場プロトタイプの詳細については第4節を参照。

<sup>5</sup> 適切な数量、価格で商品を適宜提供するなど、商品の仕入れ、価格設定、陳列、在庫管理、販売促進に関する計画、管理にかかる業務。

配置が毎年3月に決定するため、前年の秋に要員計画作成のための各店舗からの要望と全社的経営計画とのすりあわせという作業として開始されるものである。人事部はこの段階で、正社員数と有期契約社員数の素案を立案する。同時に翌々年度<sup>6</sup>の採用計画はこの時期から立案される。

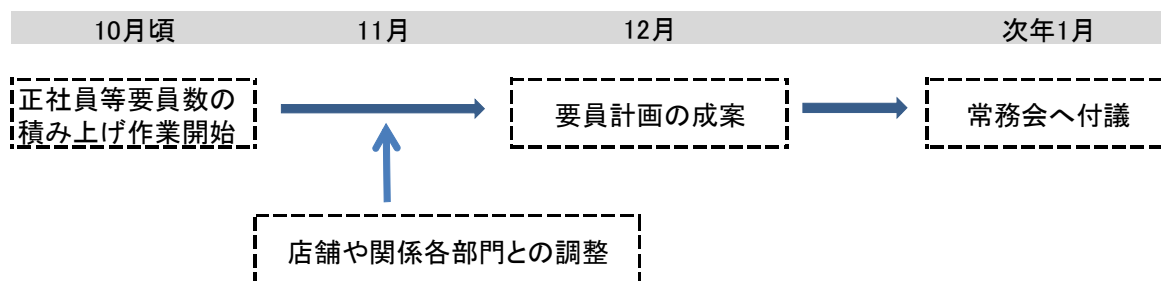
新入社員は大型店の配属となる。各店舗への社員の配属は、退社による正社員数、各店の事情などが考慮され配分される。人員の効率化が求められるなか、正社員総数が減少傾向にあるため、各店舗ではこの配分の過程において、業務運営体制を変更するなどによる効率化や契約社員や短時間社員を配置するなどの対応を行っている。

このように正社員の店舗別配分が決まったあとで、契約社員や短時間社員の人数が見積もられることになる。

要員計画の立案スケジュールとあわせて、人件費の予算作成が開始される。

先にも触れたように、総額人件費予算は、人件費予算として全社的な期首の計画にもとづく収支大綱予算の中に示されるべきものとして位置づけられている。収支大綱予算は取締役会決議事項であるが、要員計画は当然これらの収支大綱予算と整合性がとられ、取締役会決議事項に含まれる。したがって、要員計画の確定と人件費予算の確定は、人事部と企画本部の連携のもとで取りまとめ手続きがおこなわれ、次年1月に常務会に付議される(図表4-3-2)。

図表 4-3-2 人事部による要員計画作成スケジュール



資料出所：インタビュー調査結果から作成。

## 第4節 要員管理と総額人件費管理の運用

### 1. 要員計画の調整と人員管理

前節で述べたとおり、要員計画の作成は、人事部が、正社員について入退職の予測に基づき算定した要員を各店舗に配分することから始まる。

正社員の数と配置が決まった段階で契約社員数と短時間社員数の決定を行う。ちなみに契約社員と短時間社員などの採用は各店舗が担っている。契約社員と短時間社員については、各店舗の要員計画に対して、人事部が事業収支を勘案しながら調整を行い、採用可能人員数

<sup>6</sup> 一般的に、採用計画は2年後の採用数を計画化するもので、それに基づいて採用活動は実施される。

の枠を提示することになる。

各店舗で要員数に調整の必要がある場合、たとえば、特定店舗で人が足りないなどの場合には、人事異動か契約社員や短時間社員の採用により対応する。要員配置に絡む人事異動の決定には、人事部長、副部長をはじめ配置ポストによっては、総務本部長や営業本部長などが検討にあたる。

また、要員計画策定後の年度途中において計画外で要員が必要になった場合は、組織内部の他の部署を効率化して正社員を捻出したうえで異動により対応するか、契約社員か短時間社員を採用することで対応する。

## 2. 人事部の役割

人事部は、要員計画を作成し、総額人件費を意識した全社的な要員配置、人員政策を考える役割を担っている。人事部には各店舗の担当者がいて、店舗内の人事担当者とのやり取りを日常的に行っている。人事部の店舗担当者は直接店舗に出向き、状態の把握に努めている。また店舗の人事担当者と密接な連絡を取り合うことで、次年度の雇用区分別の要員計画や人件費予算の立案策定に活かしている。

各店舗の要員配置にあたっては、当然、人事部においても要員配置の効率化、すなわち、従来の売上高を重視する考え方から利益率を重視する考え方への移行が進んでいる。

## 3. 利益、売上高、人件費の関係からみる要員管理の考え方

近年、百貨店業界は他の業態の小売業の進出などもあり、売上高の増加や顧客の確保などにおいて激しい競争環境に置かれており、経営のあり方について新しい取り組みを打ち出すことが要求されている（伊藤：1998）。C社においても、業務とコストの効率化の要請が強まっているおり、利益をいかに高めるかということへの関心が従来よりも高まっていることが伺われた<sup>7</sup>。

本章では、冒頭でも述べたとおり、費用と人材活用の関係について、コストの効率化は人材の正社員以外の人材の活用を促進し、結果として正社員以外の人材の基幹化が進むのではないかという問題意識に基づいて分析を行っている。

そこで、コストの効率化と正社員以外の人材の効率的活用の関係を見るために、ここでは、売上総利益、営業利益、人件費の関係に着目する。それぞれの指標は下記により導かれる。

売上総利益＝売上高－売上原価

営業利益＝売上総利益－販売費および一般管理費

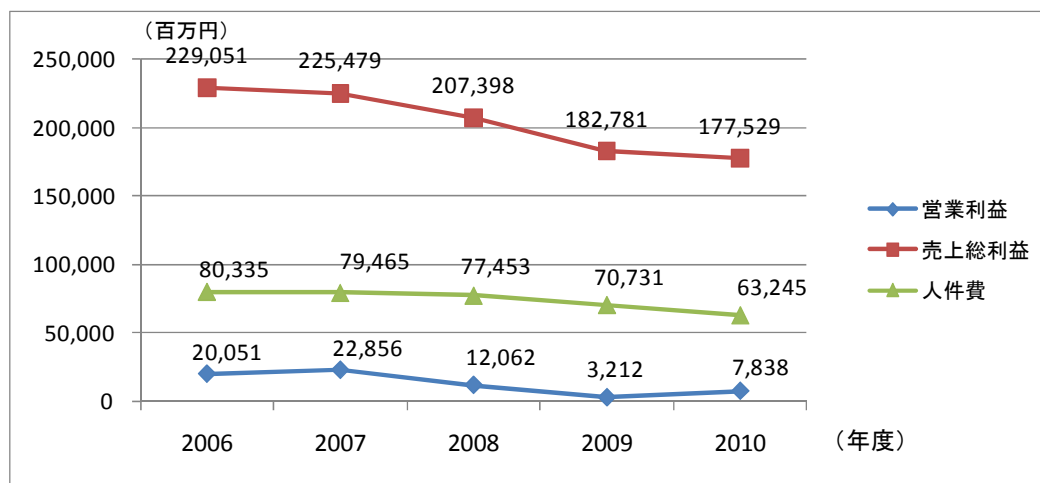
人件費＝従業員給与、役員報酬＋退職給付費用＋福利厚生費等

同社の有価証券報告書掲載の損益計算書から、2006年度から2010年度までの過去5年間

<sup>7</sup> 2009年9月インタビュー調査結果より。

の営業利益、売上総利益、人件費の推移をみると、売上総利益は毎年減少傾向をたどっていることがわかる。そうした中、人件費も2010年度は2006年度の水準となっており、減少傾向にあることがわかるが、営業利益に関しては、2008年度から2009年度では減少が著しいものの、2010年度には再び増加している（図表4-4-1）。

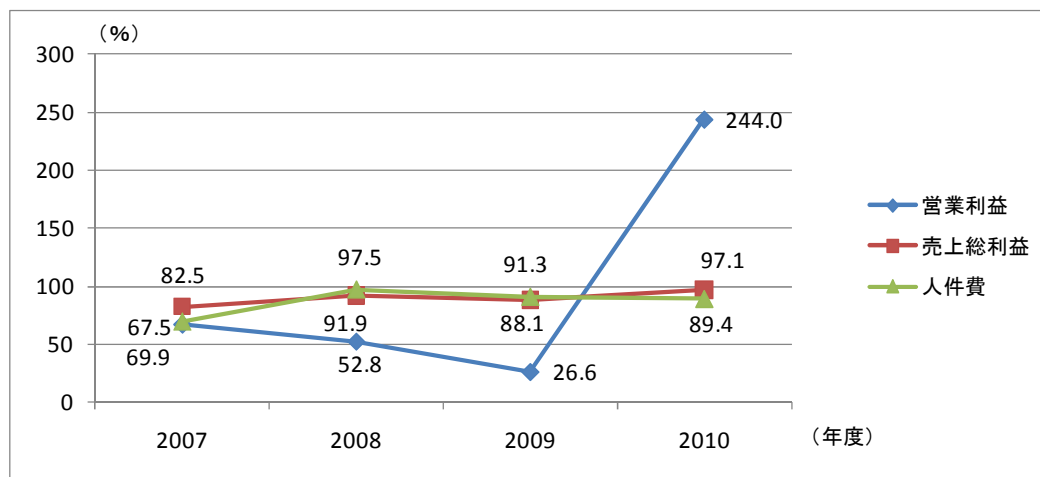
図表 4-4-1 営業利益、売上総利益、人件費の推移



資料出所：C 社有価証券報告書から作成。

これを前年比の増減割合で見ると、売上総利益、営業利益、人件費の関係がより明らかになる。2007年度の前年比割合をみると売上総利益、営業利益、人件費の順で割合が高い。また、2008年度、2009年度は、人件費、売上総利益、営業利益の順で割合が高いが、2010年度の対前年比割合においては、営業利益、売上総利益、人件費の順となっている。すなわち人件費が抑えられ、営業利益が高まっているという構造があることがわかる。

図表 4-4-2 営業利益、売上総利益、人件費の前年比割合の推移



資料出所：C 社有価証券報告書から作成。

営業利益を高めるためには、人件費を低く抑えることが必要であることが確認されるが、2007年度と2010年度の結果から、営業利益を高めるためには単純に人件費を押えるだけではなく、売上総利益を上げるような工夫が必要であることも認識される。

#### 4. 売場プロトタイプと要員の配置

百貨店の複雑な販売の在り方と多様な雇用形態を活用しているという特性を考慮して、効率よく従業員を配置するために、C社では平成20年から売場プロトタイプを作成している。

その概要は、売場を、取引先との関係（協業度合いなど）の強弱により分類する取引特性と顧客へのコンサルティングの有無など販売の方法により分類する販売特性との2つの特性で考え、取引特性の各タイプと販売特性の各タイプの掛け合わせにより、売場をタイプ分けしていくというものである（図表4-4-3）。

まず、取引特性によるタイプとしては、商品の仕入れ形態<sup>8</sup>や取引先との関係から6つのパターンに区分している。商品開発や販売に関して、自社で行う（タイプI）から取引先に任せる（タイプVI）形態までである。この際の仕入れ形態は、タイプIからタイプVIにむけて、完全買取り仕入から消化仕入になる。

また、販売特性によるタイプとしては、顧客へのコンサルティング販売の有無の程度に応じて4つのパターンに区分している。顧客と販売員が時間をかけて相談しながら商品の購入を決めるタイプ1から、顧客がほしい商品を自由に手に取り購入するというタイプ4までの類型である。

売場プロトタイプは、取引特性と販売特性の組み合わせから、図表4-4-3のような24の組み合わせパターンが想定される。横軸が**取引特性**、縦軸が**販売特性**である。

このように、取引特性においては、IからVIに向かうほど、C社中心から取引先への委託の傾向が強まり、販売特性については、1から4に行くほど、販売員と顧客との関わりの強度が弱まる。1では「じっくり時間をかけて相談にのる」ということであるが、4では「顧客が気楽にほしいものを見つける」という具合で、顧客が1人で気楽にほしいものをレジに持っていくといった形態へとシフトしていく。

---

<sup>8</sup> 百貨店は、仕入れ形態に特徴がある。①完全買取り仕入、②買取り仕入（返品条件付）、③消化仕入の3種類に分類される。①は取引先から商品をすべて買取り仕入れ計上するというもの、②は一旦取引先から商品を買って仕入れ計上し、季節終了後に取引先との合意の下、残品を返品するというもの、③は商品が売れた場合に逐一仕入れが計上されるというもの。



図表 4-4-3 売場プロトタイプ

		取引特性					
		取引先との協業度合い					
		低					高
		タイプI	タイプII	タイプIII	タイプIV	タイプV	タイプVI
売場特性 ↑ コンサルティング ↑ 高 ↓ 低	タイプ1	I-1	II-1	III-1	IV-1	V-1	VI-1
	タイプ2	I-2	II-2	III-2	IV-2	V-2	VI-2
	タイプ3	I-3	II-3	III-3	IV-3	V-3	VI-3
	タイプ4	I-4	II-4	III-4	IV-4	V-4	VI-4

資料出所：インタビュー調査資料を修正。

注：斜線は想定されないタイプ分類。

ちなみに、VIの包括委託では、取引先の裁量が最も高い売場形態をとることになる。

このように、24のパターンが想定されるものの、最も多い売場タイプは、取引特性でのIIからVまでの形態と販売特性の2と3の形態であるが、聞き取り調査の結果からI-1から4、II-3と4、IV-4に該当する売場は存在しないということで、実際には、17パターンで運用されている。

## 第5節 店舗比較にみる要員配置の違い

### 1. 各店舗の概要

景気後退による長期的な売上減少のなかにあつて、流通小売業のなかでも、特に百貨店は、百貨店としての業態特性、すなわち、顧客サービスの質、取引先との関係や流通システムの特異性の制約などがあり、苦戦を強いられている。そうした中で、C社も他社同様に全社的規模での経営構造改革を進めている。経営構造改革の主眼は、主にコスト削減と収益率の向上である。百貨店の場合、B to C（ひとりひとりの顧客の要求にこたえ、高い満足を得る）の顧客へのサービスの質が問われ、商材の調達、流通システム、顧客対応に関して高い付加価値が求められる。

本節では、C社直営の国内店舗のうち、大都市中央にある大型店舗と地方郊外にある中小規模店舗の2店舗を取り上げ、要員計画、要員配置、従業員の分業関係の違いについてヒアリング調査で実証した結果を報告しながら、2店舗（a店舗、b店舗）の比較とその違いについて考察したい。

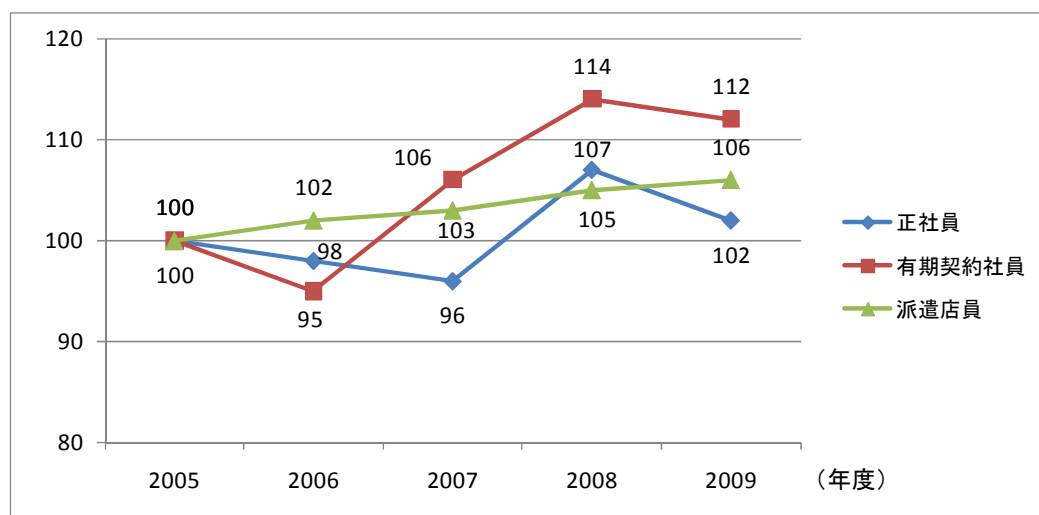
## (1) a 店舗

a 店舗は、売上高、従業員規模ともに大規模な店舗で、C 社にとってのモデル店舗としての役割を担っている。

C 社の中でもトップレベルの売上を誇る大型店舗の a 店舗でも、経年にわたり、売上高は減少傾向にあり、人件費比率の抑制が課題である。すなわち、a 店舗に配置される従業員数全体の効率化を図ることや、正社員を有期契約社員に置き換えることなどが行われている。

a 店舗の過去5年間の従業員構成の推移を2005年を100とした指標からみるとその特徴は、有期契約社員、派遣店員、正社員の順による従業員構成であり、さらに、正社員はほぼ同じ水準で推移しているが、派遣店員は微増傾向、有期契約社員については大きく増加傾向にあることがわかった（図表 4-5-1）。

図表 4-5-1 a 店舗における従業員などの構成変化（過去5年間）



資料出所：インタビュー調査資料から作成。

注<sup>1</sup>．有期契約社員は、嘱託・契約社員と短時間社員の合計。

注<sup>2</sup>．2005年度を100とした場合の正社員、有期契約社員と派遣店員の指標推移。

## (2) b 店舗

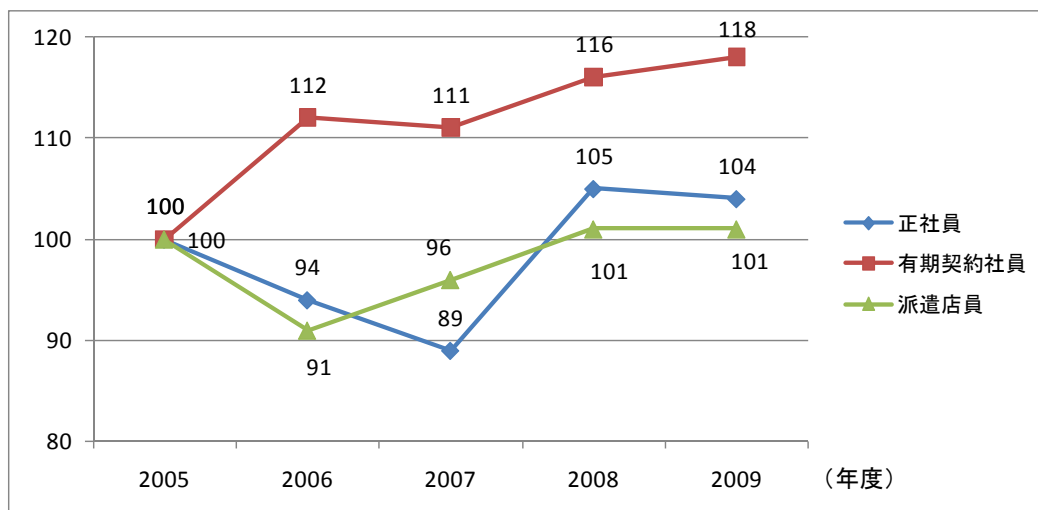
b 店舗は、中小規模の郊外店である。

また、同店舗の立地地域には、競合する百貨店がほかに2店舗あり、平成15年から平成20年は、売上高において他社百貨店の2店に遅れをとっているが、売上高のエリア内各店割合に変化はない。同店舗の特色は、地域にもっとも早く進出しており、高齢層から根強い支持を得ていることであり、これが強みでもあると考えられている。しかし、収益構造において、経年で売上高は減少しており、営業利益は平成15年から平成20年までの間に大幅に落ち込んでおり、営業構造改革に取り組むことは急務の課題であった。

同店舗ではこの5年間、派遣店員も有期契約社員（契約社員と短時間社員など）も増やしていないということである。b 店舗の過去5年間の従業員構成の推移を2005年を100とした

指標からその特徴をみると、全社レベルでは派遣店員は高い水準で増加傾向にあるが、b 店舗においては、派遣店員は正社員や有期契約社員よりも増加傾向は低い水準にとどまり、これに対して有期契約社員が大きく増加傾向にあることがわかった（図表 4-5-2）。

図表 4-5-2 b 店舗の従業員などの構成変化（過去 5 年間）



資料出所：インタビュー調査資料から作成。

注<sup>1</sup>．有期契約社員は、嘱託・契約社員と短時間社員の合計。

注<sup>2</sup>．2005 年度を 100 とした場合の正社員、有期契約社員と派遣店員の指標推移。

## 2. 店舗レベルでの要員計画の作成と要員管理の課題

### (1) a 店舗

店舗レベルでの要員計画案の作成は、営業体制を構築する上で、どのくらいの要員が必要かを算出することから始まる。店舗の組織はどうか、管理職ポストはどのくらい必要か現行の組織と体制を見て、翌年の対象について強弱をつけ、売場別、部門別の要員計画の作成を店舗が行う。また、経営上の体制と店舗の営業収支に与える影響を加味して、配置を雇用区分別に考えていく。そのように作成された要員計画の提案を各店舗は人事部に提出する。

店舗の特別な事情と収支状況を捉えたとき、社員と契約社員や短時間社員など有期契約社員をどのくらい配置するか、派遣店員の状況はどうかなども検討される。収支状況など店舗の状況を総合的に勘案して雇用区分別の要員数は決定される<sup>9</sup>。第 3 節でも述べた通り、要員計画は、現場による要員の積み上げからはじまって、最後にそれらを人事部が雇用区分別の要員として各店舗に示達するという流れにより決定する。その際に、正社員の数を効率化して有期契約社員に置き換えていくという対応は、店舗の状況に応じて営業本部が構造改革を行うなどの対応をうけて会社としての決定に基づき行われる。これらを踏まえて、人件費予

<sup>9</sup> たとえば、大型モデル店舗では派遣店員が多く、中小規模型地方店舗では少ないという場合、大型モデル店舗では利益が大きく、中小規模型地方店舗では利益が小さいなどということも関係してくる。派遣店員の確保が難しく少ないところは、有期契約社員で置き換えるなどの対応を行う。

算についても店舗ごとに編成される。

ところで、契約社員や短時間社員など有期契約社員は、1年以内契約の雇用であるが、60歳到達時点まで契約の更新は可能である。

a 店舗における要員構成上の課題としては、そうした実情のなかで、近年は、正社員・有期契約社員ともに高齢化が進み、定年や契約満了による退職の補充をしなければならない、また正社員の減少に伴いポストの効率化をさせるか、置き換えを図るなどの対応を考えなければならなくなっていることがあげられる。

補充の具体的措置については、たとえば、店舗が今年は20人が雇用期間満了で退職するため、15人採用したいなどの要望を出す。これに対して人事部が要員計画と人件費予算をふまえて調整を行い、その調整をうけて、店舗が再度それを参考に店舗の要員数の検討を行うというふうに、人事部と各店舗との双方向のプロセスにより行われる。

## (2) b 店舗

中小規模型地方店舗の場合も、大型モデル店舗と同様に、各店舗の積み上げ数を調整した後で、人事部が要員計画案を雇用区分別に立案する。b 店舗の場合、正社員の数が少なく、後方業務を含めて約80人である<sup>10</sup>。ヒアリングの結果から、各店舗とも経営層の中では売上高に対する人件費への認識が高いことがわかった。特に、b 店舗の場合には、少ない人数で店舗レベルでの売上高を増やす工夫を重ね、要員数と構成を練り上げることで店舗レベルの要員計画と人件費予算への提案を構築している。

要員計画作成と要員管理は、業務改革の実行がベースとなっている。たとえば、営業時間を短縮したことで、1シフトで対応可能な要員構成を実現している。これにより、1日2ポスト必要であったところを1ポストでの対応を可能にして25人の人員の効率化に成功している。

中小規模型地方店舗の場合、商圈エリアの制約や競合店舗の存在などから、売上高の向上が難しい環境にある。その場合は、営業費を削減して利益を高める努力を行う。同店舗では、従業員が販売に専念できるように徹底することで要員の効率化を図っている。

具体的には、できるだけ販売を優先させる体制をとり、後方業務担当を減らす、正社員が複数の売場管理を担う、従来外注化していたレジ業務を内製化するなど、効率化を優先した体制作りを行う、繁忙期に短期での雇用が出来るアルバイトの対象者を日常的に把握しておく、などの諸方策をとっている。

要員計画の作成にあたっては、人事部と協議しながら、同店舗の状況と方針を理解してもらい、効率的運営が行える体制を作れるように雇用区分別の要員数の要望を提出している。

---

<sup>10</sup> 3年前は125人であったところを1年後に100人体制にしている。さらに現在は80人弱の正社員による体制で店舗を運営している。

### 3. 売場特性と要員構成の関係

#### (1) a 店舗

本社が提示する売場プロトタイプ<sup>11</sup>を基本として要員配置を行っている。正社員と有期契約社員の配置は、売場プロトタイプによる特性に応じて、客数、接客頻度などが考慮されて人員数が決められて実施される。

a 店舗の営業時間は午前 10 時から午後 8 時までであり、10 時間を保守しなければならない。従って、要員の配置については、1 人当たりの 1 日の所定労働時間（約 7.5 時間）、交替制による休憩時間、一週あたりの休日数、などを考えると最低で 4 人程度が必要になると考えられている<sup>12</sup>。この 4 人は、売場の保守と管理である必要性から、正社員を配置するのが基本である。

a 店舗についても効率化は必要であり、2009 年からの 1 年間で正社員は自然減と他店舗への異動を中心に 100 人以上が減少している。このような状況のなかで、要員配置にあたり、店頭に立って販売に専念する人材をいかに確保するかが鍵となっている。そのため a 店舗では、後方業務を支援するサポートチームを作り、支援メニューを増やした。具体的な事例としては、外商顧客から「この注文商品を外商に移動してほしい」という依頼があった場合、従来は売場の販売員が行っていたが、後方部署に集約するという工夫を行っている。売場の人材は、できるだけ販売に専念できるような体制を組むことが必要である。売場を離れなければならない業務は何かということを考え、いくつかのセクションが担っていた業務を集約することで効率化を図っている。レジや後方の統括事務などを集約することで無駄を排除し、効率化を図る。a 店舗での要員配置を行うにあたっての課題は、①生産性の向上、②特定の部分での集約効率化、③サポートメニューの拡大による販売に専念できる体制の確立の 3 点であり、その結果、一人当たりの生産性をいかに高めるかが意識されている。

#### (2) b 店舗

C 社の大型店舗で要員の効率的な活用のために売場プロトタイプが考えられ、活用が試行される中であって、中小規模型地方店舗については、売場プロトタイプの適用は部分的にとどまっている。

百貨店の従業員の人員構成の特徴には、取引先から派遣される派遣店員の存在がある。しかし、取引先が派遣店員を派遣することが難しい場合もあり、特に中小規模型地方店舗では、商圈エリアの制約や地域経済の情勢、他業態を含めた競争環境の激化などによって大型店以上に苦戦を強いられる傾向にある。そのため、労働時間や職務内容を工夫することで契約社員、短時間社員とアルバイトを組み合わせるなど、要員構成を改革するとともに業務の効率化をはかるなどを推進している状況にあり、販売特性と売場特性から構築される売

<sup>11</sup> 売場プロトタイプの詳細については第 4 節を参照。

<sup>12</sup> 売場には、必ず 2 人の正社員を配置するとした場合の交代要員を含めた人数。

場プロトタイプの適用は部分的にとどまる。

そうした中、b店舗の場合、営業構造改革を積極的に進め、過去10年間に正社員数を100人以上圧縮して、平成22年現在、80人弱で店舗運営を行っている。店舗内では10フロアを有するが、常時、1フロアに配置される正社員は最も少ないフロアで4人という体制を組んでいる。

一人の売場のマネジャーの管理単位は2フロアであり、その下に副マネジャー1人を配置するのが基本となる。それ以外の正社員は、マネジャー、副マネジャーを補完できる人材として2人程度を配置している。但し、ギフトや学校制服など特殊な販売情報を必要とするものについては、スペシャリストが必要となるため、さらにもう1人正社員を配置している。

マネジャーの職務範囲は広く、取り扱う商品ジャンルも多岐にわたる。販売活動は、契約社員や短時間社員、派遣店員も含め、売場単位で通常4人から5人で行っている。

要員の効率化のためには、業務を徹底的に絞る、マネジャーの会議出席は最小限とする、資料も極力作成しない、後方業務を効率化して要員数を見直すとともに、そこで捻出された要員を売場に配分し直すことなどを徹底している。後方業務は、営業企画担当が2人、総務系担当は3人という体制を組み、販売部門については2部門を有するので、10フロアをカバーする販売部長と部長を補佐する統括業務担当を2人ずつ2部門の各販売部に設けている。

売上高と人員削減は、相互関係にあり、収支のバランスを日常的に観察し、売上高の動向をみながら販売計画をたて、要員配置を行っている。

要員配置の課題としては、正社員の効率化を進めながら、いかに有期契約社員を有効に活用するかということである。特に、販売の現場では、短時間社員の活用を積極的に行っている。中小規模型地方店舗の場合、派遣店員の配置要請を取引先から期待することが難しいという現状がある。その意味でも短時間社員の役割は大きく、販売業務において、単純に売るというだけではなく、販売計画、売場展開や売上情報の提供などに参画してもらう必要がある。

このようにして、有期契約社員を有効に活用することは非常に重要となっているが、一方で、正社員と有期契約社員の職域において、「同一労働同一賃金」に抵触しないように配慮している。b店舗での要員配置を行うにあたっての課題は、①販売を優先した体制づくりと正社員の配置、②後方業務の合理化、効率化、③有期契約社員の活用であり、その結果、売上高を増やし、利益を高めることが意識されている。

#### 4. 利益管理と労働力編成

##### (1) 売上高重視から利益重視へ

一般に百貨店業界においては、経営の指標として売上高が重視されてきた。大店法の導入や規制緩和など社会経済システムの変更や長引く景気後退の影響をうけ、売上高は下降の一途をたどっており、百貨店という業態の存続に危機感が募っている。以前は、売上高が重視

されていたので、売場面積を広げ、多くの人材を投与して、販売実績をあげていくことが目指されていたが、不況により売上高が減少したことで、百貨店にも効率的な経営について再考が促された。こうして経営構造改革の必要性に迫られた百貨店は、現場レベルでも売上高ばかりではなく、利益への発想の転換、すなわち「利益重視の考え方」を強いられている。

営業利益は、売上高から事業コストを差し引いて考えられるが、事業コストとは、仕入高と販売費及び一般管理費ということになる。

利益を増加させるための最も良い条件は、事業コストを増加させても、それを上回る売上高を確保できるということである。すなわち、売場面積を拡大し、販売店員も増員し、販売機会を多く設け顧客獲得を行うと同時に機会損失を最小限にして販売実績を上げ、売上高を上げていくという方法である。かつてのバブル期のような好景気の状態ではそれも可能であったといわれる（岡田：1991）。

しかし、ここ数年の長期化する構造不況の下では売上高は減少傾向にあるため、そうした中で利益を増加させるためには、事業コストを減少させることが必要不可欠となる。

そうした中で、C社では、近年、経営構造改革を積極的に進めており、現場に携わる従業員の意識を売上高重視から利益を考えるものへと変革している。

また、b店舗でのヒアリング結果からは直接的なコスト以外の要因も経営に大きく作用していることがわかった。たとえば、売上高を伸ばすことが難しい市場環境にあるという立地の問題も大きく影響する。中小規模型地方店舗の場合は、立地等の理由から市場が限られ、また他社との競合も激しくなりがちであることから、売上高を高めることが難しい環境にある場合が多い。百貨店での売上規模が小さいと取引先の収益も小さいため、取引先の効率性や生産性の観点から販売店員の派遣には慎重にならざるを得ない傾向にあるということである。

## (2) 利益と人件費の増減が要員構成に与える影響について

図表 4-5-3 は、C社の大型モデル店舗 a 店舗と中小規模型地方店舗 b 店舗の売上高と売場面積、1 平方メートル当りの売上高の比較である。a 店舗の売上高は約 1307 億円、b 店舗の売上高は約 141 億円である。売場面積は、a 店舗は約 5 万平方メートル、b 店舗は約 1 万 7 千平方メートルであるので、これを単純に計算すると 1 平方メートル当りの売上高は、a 店舗が約 260 万円、b 店舗が約 81 万円ということになる。

図表 4-5-3 店舗別売上高、売場面積、1 平方メートル当り売上高の比較

	売上高(百円)	売場面積(m <sup>2</sup> )	m <sup>2</sup> 当り売上高(円)
a店舗	130,795	50,555	2,587,182
b店舗	14,106	17,300	815,376

資料出所：2009 年度 C 社決算説明会資料より作成。

a 店舗と b 店舗では、売上高が大きく異なる。売場面積との割合で考えると、面積が大きいほど売上高は高い。もちろん、売上高には、各店舗の営業努力や業務効率化も反映されている。ここで、売上高と人件費の割合を見てみたい。

図表 4-5-4 売上高人件費比率の比較（単位：％）

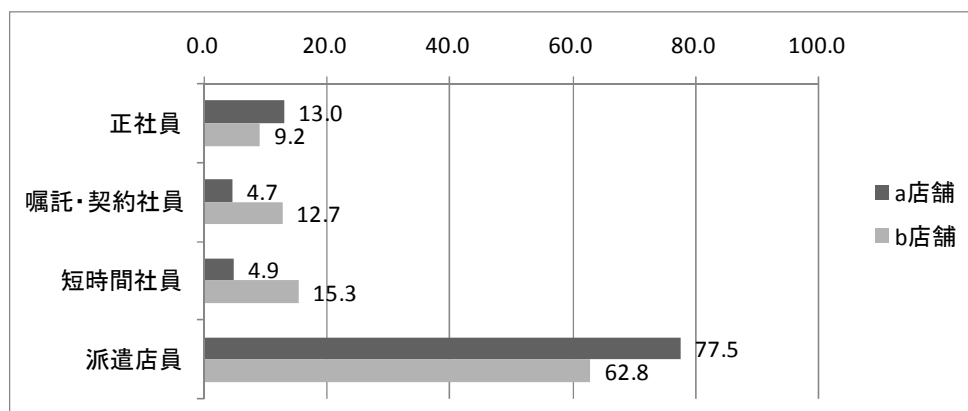
	2009年度	2010年度(半期)
a店舗	10.2	7.7
b店舗	12.4	9.7

資料出所：インタビュー調査結果から作成。

図表 4-5-5 は、売上高に占める人件費の割合を示したものである。2009 年度が a 店舗は約 10%であり、b 店舗が約 12%であったところ、2010 年度は各店舗とも約 7%、約 9%と数字を下げている。売上高人件費比率は、売上高に対して人件費が占める割合を表すが、売上高が減少傾向にある中で、人件費の比率が低くなっているということは、各店舗とも業務の構造改革を進め、要員の効率化を実現した結果であるといえる。一般に百貨店業界では 7%が標準であるといわれている。他社ではそれを下回る数字が目指されて効率化が進められているともいわれる。そうした中でも、雇用区分別の従業員構成が、大型モデル店舗と中小規模型地方店舗では異なることもあり、売上高と人件費の比率に関しては、店舗により多少意味合いが異なっていることに注目する必要がある。

そこで、大型モデル店舗（a 店舗）と中小規模型地方店舗（b 店舗）で雇用区分別の従業員などの構成の割合を比較してみたい（図表 4-5-5）。

図表 4-5-5 a 店舗と b 店舗の従業員などの構成比較（単位：％）



	正社員	嘱託・契約社員	短時間社員	派遣店員	合計
a店舗	13.0	4.7	4.9	77.5	100.0
b店舗	9.2	12.7	15.3	62.8	100.0

資料出所：インタビュー調査結果から作成。



a 店舗は、正社員が全体の 13.0%、嘱託・契約社員や短時間社員といった有期契約社員が 9.6%、取引先からの派遣店員が 77.5%である。一方、b 店舗は、正社員が 9.2%、嘱託・契約社員や短時間社員といった有期契約社員が 28.0%、取引先からの派遣店員が 62.8%である。b 店舗は、a 店舗に比較して、正社員と派遣店員の割合が低く、有期契約社員の割合がかなり高い。特に、有期契約社員の割合の違いと派遣店員の割合の違いが大きい。

こうした従業員などの構成の違いについて、売上高の多い大型店舗の a 店舗では、販売要員として取引先との交渉で派遣店員を派遣してもらうことが、中小規模型地方店舗よりも行われやすい。これは、取引先も自社の売上高と利益の関係から、売上高を確保しやすい大型店舗には従業員を派遣しても大きな利益を確保することが出来るからであると思われる。

一方、売上規模の小さい中小規模型地方店舗の場合は、取引先が派遣店員を出しても大型店と同レベルの利益を得ることが難しいことが、派遣店員の派遣を難しくしている一因と捉える事が出来る。その結果、b 店舗のような中小規模型地方店舗では、嘱託・契約社員や短時間社員など有期契約社員を効率的に活用することになる。

### (3) 2 店舗比較による人件費と要員管理の関係

利益、売上高、人件費の関係を、具体的に a 店舗と b 店舗のそれぞれの状況と照らして、以下では考察してみたい。

a 店舗の場合：百貨店としての定着した高い評価を得ている。高額品を購入する顧客も多く、商材の調達や派遣店員の要請についても比較的に取引先との関係は良好な立場で調整することが可能である。

そうした条件下で、同店舗では、店舗の特徴でもあるが富裕な購買層を顧客として多く抱えており、外商などを含め売上高を高める工夫をする余地が残されている。直接販売において多少費用がかかっても、売上高を高める工夫を店舗全体で積極的に展開すれば、利益を高めることは可能であると考えられる。また、取引先との関係も安定的であるので、取り扱いブランドの販売スペシャリストである派遣店員を多く活用することで売上高を高めることも可能と思われる。

実際に、a 店舗では売上高と同時に利益を増加させるために、販売に力をいれ、売場業務に専念できる要員をできるだけ多く確保している。具体的には、正社員数と嘱託・契約社員、短時間社員などの有期契約社員を効率的に活用しつつ、派遣店員を幅広く活用することで対応している。こうした要員管理の結果として、事業コストの中で人件費の割合を下げ、利益を増加させることに成功している。

b 店舗の場合：地域でも早くから操業を開始してきたが、ここ数年、地域の再開発による商圈の変化に直面し、様々な業態の店舗が出店してきたことから商圈エリア内での競合は激

しさを増している。そうした中で、売上高は減少傾向にあり、5年前の4分の3程度にまで落ち込んでいる。そうしたことから取引先との関係でもブランド力のあるメーカーの出店や商品の調達や派遣店員の要請などに難しい側面を抱えている。

人件費に関して、全体的に減少すべきという課題がある中で、要員配置、シフトの組み方、営業時間、仕事そのものの効率化といったマネジメントの効率化を行いつつ、契約社員や短時間社員など有期契約社員を多数活用して販売の現場の充実をはかっている。

売上高を増加するためには、販売のスペシャリストを確保し、販売力を高める必要があるが、中小規模型地方店舗の場合、ブランド力のある取引先からの派遣店員確保が難しいこともあり、嘱託・契約社員や短時間社員、アルバイトなどの従業員による運営を考えて行かなければならない。

特に、人件費の効率化が求められている中で、短時間社員やアルバイトをいかに活用するかが鍵となっている。

a 店舗と b 店舗に関する上記のような現状の比較から、要員管理については、店舗の立地や経営環境により、要員計画において要員を積み上げる際の考え方に違いがあることがわかった。a 店舗のような大型モデル店舗では、自社の店員に加え、派遣店員を多数活用することが可能である。多様な人材活用の可能性が高いといえる。これに対して、中小規模型地方店舗の場合は、売上規模が小さく、派遣店員を希望通り確保することが難しい。

要員の配置については、a 店舗のような大型モデル店舗では売場プロトタイプを参考に売場の取引特性と販売特性を考えながら要員配置を考えている。いくつかのプロトタイプでの配置から効率的な雇用区分別の要員の配分を考え、人数の積み上げを行っている。これに対して、b 店舗のような中小規模型地方店舗の場合は、売場面積、売上規模、従業員規模が小さいことから、結果、従業員一人当たりの扱う対象商品の種類が多くなり、商品ジャンルが広くなるのが特徴である。また、消化仕入による運営を行いたくても、取引先ごとの取引高の規模の点からも大店舗と同じ条件で行うことが難しくプロトタイプの適用も難しい。

b 店舗では、営業時間の短縮を行っているが、1シフト勤務を実現し、時間外労働時間短縮と人員の効率化を行うなど、独自に売場の状態を観察、分析することで業務の効率化を実現して、雇用区分別の要員の配置を考えている。

以上、これまでは、仕入れと人件費の枠組みをみることから、大型モデル店舗と中小規模型地方店舗における要員配置の違いを考察してきた。

以下では、代表的な売場について、雇用区分別の従業員構成、人員数、各売場で雇用区分別に担当する仕事内容について具体的事例をみて行きたい。

## 第6節 雇用区分による分業と要員配置の関係

雇用区分別の職務内容や職域の広がりによどのような違いがあるのか、職務内容と職域の広がりを検証するために、第1に、正社員と有期契約社員（嘱託、契約社員と短時間社員など）の職務内容を確認し、第2に、a店舗とb店舗の人員配置の具体例から2店舗間での雇用区分別の職務内容と職域の違いを確認したい。

### 1. 正社員と有期社員の標準的職務内容

C社では、業務内容と正社員と有期契約社員（契約社員、短時間社員など）の職務内容を確認するために、雇用区分別に標準的職務分担を作成している。

百貨店における販売業務は、接客販売が中心な職務であるが、それ以外にも顧客の管理、商品の管理、販売促進に関わる情報の収集、売場をどのように設定するかなど売場に関する企画、運営の管理、取引先とのコミュニケーションなど多岐にわたる職務が存在する。

そうした日常的な業務の中で、正社員と契約社員や短時間社員、アルバイトなどが携わる職務については、要員効率化の中、正社員は有期契約社員と同様に販売業務を行うほか、契約社員や短時間社員を指導し、牽引していく中核的な役割を担っている。一方、契約社員や短時間社員は、接客と販売に専念して、顧客に良質なサービスを提供することを主な職務としている。図表4-6-1は、販売に関わる職務分担について、一部を事例として紹介したものである。

(1) 接客販売については、販売業務そのものと販売後のさまざまな処理業務、販売についての指導業務などが含まれるが、正社員も契約社員、短時間社員もすべての雇用区分の従業員が携わる。

(2) 売場の展開については、日常の売場での販売展開のほか催し物などによる販売が想定されるが、正社員、契約社員、短時間社員とすべての雇用区分の従業員が携わる。売場における販売員の管理に関しては、正社員が行っている。

(3) 売場の運営管理は、レジ業務、店内の設備や環境の安全対策や用度の調達などに関わる業務であるが、正社員、契約社員、短時間社員とすべての雇用区分の従業員が携わる。売場における販売員の勤務シフトの調整や監督は正社員が行っている。

(4) 販売計画については、販売計画、売場のゾーニングなどの計画や商品企画、取引先との交渉、販売促進計画、顧客対策の立案など計画や企画に関わることは正社員が行い、具体化の段階で一部上級と呼ばれる販売のスペシャリストである契約社員が携わっている。

図表 4-6-1 販売業務についての雇用区分別標準的職務分担の例

項目	内容	社員	契約社員	短時間社員
接客販売	店内販売、販売後処理、販売指導	○	○	○
売場展開	常備展開	○	○	○
	催展開	○	○	○
	販売員管理	○	×	×
売場運営管理	レジ業務	○	×	○
	レジ業務補助	○	○	○
	安全衛生・防災体制管理	○	○	○
	用度補充	○	○	○
	売場環境管理	○	○	○
	勤務計画、勤怠チェック、庶務業務	○	×	○
	販売計画	販売計画(週別、月別、期別)作成	○	×
	実績分析	○	×	○
	売場計画(ゾーニング、売場構成、品揃え)の作成	○	×	×
	売場計画検討への参加	○	×	○
	販売金額と数量の設定	○	×	×
	販売金額と数量設定検討への参画	○	×	○
	関連部署間の調整	○	×	○
	取引先交渉	○	×	×
	取引先との調整	○	×	○
	販促計画(週別、月別、期別)立案	○	×	×
	対象顧客の策定	○	×	×
	対象顧客策定検討への参加	○	×	○
	メディアへの掲載等計画の立案、策定	○	×	×
	メディアへの掲載等内容策定、対象客層の検討	○	×	○
	メディアへの掲載商品リストの作成	○	×	○
	外商との連携販売計画立案	○	×	×
	外商連携販売計画商品手配	○	×	○
	イベント案の作成	○	×	×
	イベント案作成検討への参画	○	×	○
	イベント取引先等との交渉	○	×	×
	イベント取引先等との調整	○	×	○

資料出所：インタビュー調査資料を一部修正。  
注．ぬりつぶし部分は、正社員のみが行う職務。

また、在庫管理計画の策定（納品時期・数量、値下）、クレーム対応策の策定については、正社員の業務とされている。

契約社員については、販売に関する業務が主体となる。これに対して、短時間社員の職域は正社員の補助的な仕事も多いことから、契約社員より多少緩やかに規定されていると考えられる。

販売に関しては、管理的業務も存在する。たとえば、同社では目標管理制度を導入しているが、予算や販売実績分析、目標設定や販売計画の高度な部分について正社員が責任をもって行うことになっている。(1) 予実算管理、(2) 催計画、(3) 建設計画、(4) 販売計画の各分野において高度に企画的な仕事は正社員が必ず担当している。

このように、雇用区分別の職務範囲を見ることで、正社員と有期契約社員の職務内容が異なることが明確に示されている。

## 2. a 店舗と b 店舗の違いの具体例

### (1) 効率化重視の売場の比較

a 店舗と b 店舗において、それぞれの売場で実際にどのような雇用区分の従業員がどのような仕事を分担しているのかを調べるために、a 店舗では「バス・トイレタリー」売場、b 店舗では、「子供服、玩具、文具、学校制服、宝石、時計、めがね、きもの、友の会、ギフトサロン、商品券」を扱う 2 フロアの売場の例を紹介したい。ちなみに、これらの売場は、それぞれの店舗で効率化<sup>13</sup>を図ることに最も重点を置いている売場として位置づけられている売場である。

#### ① a 店舗における「バス・トイレタリー」売場

a 店舗では売場プロトタイプ<sup>14</sup>を採用している。この売場は、取引先との協業を基本として積極的に効率化を行い、取引先と C 社の相互利益を最大化する、C 社が主体となり販売促進などを積極的に行うという取引先特性で、この売場では、商品についてわからないことがあった場合は販売員に相談することは可能であるが、基本的には顧客が購入したい物を自分で選択することができるという販売特性を有する売場のプロトタイプに属する (III-3)。

a 店舗のバス・トイレタリー売場は、商品をブランドごとではなく、色やサイズで分けて陳列している。棚に並べられた商品を顧客は自由に見て選ぶ。商品の購入は、売場の中に集中カウンターを設け、そこへ顧客が商品を持ってくる形で商品代金の支払いが行われる。売場には直接雇用の有期契約社員（契約社員と短時間社員など）と取引先からの派遣店員も当該取引先商品の販売のため配置されている（図表 4-6-2）。

図表 4-6-2 a 店舗における雇用区分別仕事分担の例

呼称	a 店舗	
	人数	担当している仕事内容
正社員	6	販売・売場全体の管理(顧客・商品・サービス)、販売計画策定、売上分析、苦情処理
嘱託・契約社員	2	販売・商品管理・レジ操作
短時間社員	9	販売・商品管理・レジ操作・販売付帯業務
派遣店員	37	自社商品の販売

資料出所：インタビュー調査結果から作成。

注. 「バス・トイレタリー」売場は、プロトタイプでは III-3(取引特性×売場特性)で取引先との協業を基本として顧客はわからないことを販売員に相談するタイプの売場。

#### ② b 店舗における「複数の商品項目を取り扱う」売場

b 店舗では、先にも述べたとおり売場プロトタイプを採用していないが、人員効率化の中、

<sup>13</sup> 「効率化」について b 店舗で聞いたところ、1 人の正社員が管理業務に徹するところを広くし、正社員以外が担う部分を多くすることで、要員を有効に活用することを目指しているということである。

<sup>14</sup> 第 4 節の詳細説明を参照。

有期契約社員（契約社員や短時間社員など）を活用すること、売場展開を工夫することで、効率化を図っている。その中で、複数の商品項目を扱う 2 フロアで b 店舗が「効率化重点売場」としている売場を事例としてとりあげる。

b 店舗は、7 階、8 階の 2 フロアを 1 人のマネジャーが担当している。正社員は合計で 9 人、ギフトサロンや友の会カウンターなど特殊な販売形態を含む売場なので、事務系の短時間社員も配置されている。また催物会場も設置されていることから催開催中は派遣店員の数も増える。こうした売場の性質から販売員と事務スタッフの相互協力により運営する部分もある。効率化重点売場として従業員配置の際には配慮している（図表 4-6-3）。

図表 4-6-3 b 店舗における雇用区分別仕事分担の例

呼称	b 店舗	
	人数	担当している仕事内容
正社員	9	販売、売場全体管理（顧客・商品・サービス、人材、金銭レジ業務）、販売計画策定、売上分析、苦情処理、要員管理
嘱託・契約社員	31	販売、売場展開、販売計画策定のための情報提供、苦情初期対応
短時間社員		販売、売場展開、販売計画策定のための情報提供、販売体制支援、苦情初期対応、一部レジ操作
派遣店員	43	自社商品の販売、売場展開

資料出所：インタビュー調査結果から作成。

注． 7 階（子供服、玩具、文具、学校制服、宝石、時計、めがね）、8 階（きもの、友の会、ギフトサロン、商品券）の 2 フロア合計。

a 店舗と b 店舗のそれぞれの特徴を考察するにあたって、a 店舗はひとつの売場の事例であり、b 店舗はマネジャーの管理単位としての売場の事例であるので、そもそもこのふたつの売場の事例を単純に比較することは出来ないが、a 店舗では、正社員が販売を中心とした仕事を分担しており、b 店舗では、販売業務以外に運営管理の仕事も担い、契約社員や短時間社員、派遣店員などが販売業務を主に担っていることがわかった。

また、a 店舗の場合、売場の販売対象がバス・トイレタリーという一分野の商品であるので、その商品に対する知識や販売ノウハウが要求されるなど特化した対象への深い理解や知識が従業員に要求されるのに対して、b 店舗の場合は、子供服、玩具、文具、きもの、宝飾など商品アイテムが多岐にわたるため、性質の違う複数アイテムの販売という幅広い知識やノウハウが求められることが明らかになった。

## (2) 求められる技能の違いの比較

求められる技能と職域の違いを比較するために、1 つの売場の事例で a 店舗と b 店舗を比較してみたい。

図表 4-6-4 は、化粧品売場の人員配置と雇用形態別の職務内容を比較したものである。a 店舗も b 店舗も国内外の有名ブランドを扱っている。2 つの店舗で大きく異なることは、a 店舗では取引先であるブランドメーカーから自社商品の販売のために派遣店員が送り込まれているのに対して、b 店舗ではブランドメーカーからの派遣は 1 人にとどまっている。すなわち、a 店舗では、直接雇用の正社員や有期契約社員はこの売場では販売管理を職務としているのに対して、b 店舗では、直接雇用の有期契約社員が販売の戦力となっている。

図表 4-6-4 有期社員の職域が大きく異なる売場の雇用区分別配置例

呼称	a店舗		b店舗	
	人数	職務内容	人数	職務内容
正社員	5	売場全体の管理、販売計画策定、売上分析、販売員管理、苦情処理	-	販売、売場全体管理(顧客・商品・サービス、人材、金銭・レジ業務)、販売計画策定、売上分析、苦情処理、要員管理
嘱託・契約社員	1	コスメカウンター運営	-	
短時間社員	0		16	ブランド商品の販売、商品管理、顧客管理
派遣店員	202	自社商品の販売、商品管理、顧客管理	1	自社商品の販売、商品管理、顧客管理

資料出所：インタビュー調査結果から作成。

注. b 店舗は、正社員はフロア単位で配置されているため、1 階（雑貨、化粧品等）で 6 人いるが、化粧品だけに特化した担当ではないので、ここではカウントしていない。短時間社員は対面、実演販売のほか、他のフロアの短時間社員と同様の職務を行っている（2010 年 11 月インタビュー調査結果より）。

化粧品売場は、売場プロトタイプで見ると、IV-1（取引先との協業度合いはやや高く、販売においてコンサルティングを必要とする売場）タイプに属する売場である。この売場は、取引先との協業を基本としつつ、積極的に効率化し、取引先と C 社の相互利益拡大への取り組みを強化する売場であり、顧客が自分に合う商品を、時間をかけて販売員と相談しながら決めたいという販売特性を持つ。

a 店舗では、化粧品販売は、実際にメイクしながら、顧客へのアドバイスやコンサルティングを通じて売上げに結びつけるという高い技能パターンである。また、ブランドごとに商品コンセプトが異なるため、販売を取引先主導で運営する方が効率的であると判断して派遣店員を積極的に配置している。

これに対して b 店舗では、派遣店員は 1 人のみである。b 店舗のような中小規模型地方店舗では、売上規模からメーカー（取引先）からの派遣店員の確保は難しい。<sup>15</sup> したがって、b 店舗では、直接雇用の短時間社員が各ブランドの化粧品についてコンサルティングや実演を含む販売業務をおこなっている。

<sup>15</sup> 2010 年 1 月 17 日インタビュー調査結果より。

### (3) a 店舗と b 店舗の従業員配置の違い

C 社の場合、大型モデル店舗と中小規模型地方店舗では要員配置にあたっての考え方と基準に違いがあることが明らかになった。

a 店舗（大型モデル店舗）は、取引先特性と販売特性を考慮した売場プロトタイプに基づいて、売場の要員配置のデザインを考えているが、b 店舗（中小規模型地方店舗）の場合は、売場規模や売上高を踏まえた効率化された要員配置によるデザインを考えなければならない。

a 店舗では、今後、派遣店員の活用は重要であるものの、他社との差別化を以下に実現していくのが大きな課題である。そのためにどのような販売体制を組むかが重要な要素となる。要員配置を主眼に派遣店員を多数活用する消化仕入の運営では百貨店としてアイデンティティが損なわれるのではないかという問題意識がある。C 社独自の商品編集を行って、顧客の支持を得ることが最終的には売上高にも影響してくるという認識である。したがって、仕入構造から変革して自主編集をいかに強化していくかが求められている<sup>16</sup>。

これに対して、b 店舗の課題は、業務の効率化をさらに進めていくこと、有期契約社員の職域や職能をさらに広げて、活用していくことにあるという。ただし、C 社の場合、有期契約社員の職域の拡大については、正社員との職務区分を明確にする中で進めていかなければならない。

## 第 7 節 総額人件費管理が要員構成に及ぼす影響と非正規雇用の職域の拡大

百貨店 C 社についてのインタビュー調査結果をまとめると以下のとおりである。

### (1) 採用計画と従業員管理

正社員数は経年的に減少傾向にある。要員計画や正社員の採用計画については、定年退職者数と一般退職率と中長期的な必要ポスト数などを推計して算出されるが、全体の従業員数の減少傾向は継続している。一方で、派遣店員は増加傾向にある。

### (2) 要員計画の策定

要員計画は、経年の経営実績や今後の経営施策、収支状況などを総合的にみて決められており、指標としては、営業利益と売上高人件費比率が重視されている。各店舗からの営業上の計画と要員配置にもとづく要員計画要求案が提出され、本社が各店舗の運営体制、強化協力体制を勘案して、全店舗への要員の配分案を立案する。各店舗との間で調整が行われ正社員数が決定し、次に、有期契約社員数が同様の手続きで決められる。

要員計画の策定のプロセスにおいては、より効率的で生産性の向上が図れるよう、人事部

<sup>16</sup> 2010 年 9 月 10 日インタビュー調査結果より。



を中心に適宜な調整が行われている。

### (3) 総額人件費管理

人件費は、事業計画と事業収支、要員計画をベースに年度ごとに検討が行われる。人件費予算の決定は収支大綱予算に含まれる事項として取締役会にかけられる。収支大綱予算は企画本部がグループ全体の状況、各店舗からの情報を踏まえてグループ全体の予算編成をおこなう。人事部は雇用区分別の人員数に基づく総額人件費予算を全社レベルで編成する。正社員は月例給与とそれに付随する手当てや賞与などを総額として計上し、有期契約社員については、雇用区分別に月例給与とそれに付随する手当てや賞与などを総額として計上し予算編成されている。

### (4) 要員管理と売場プロトタイプ

C社では、大型モデル店舗に対し売場プロトタイプを採用している。売場を取引先特性と販売特性の組み合わせからパターン分類することで、当該売場の特性にあう要員構成を行うことが目的である。

一方、中小規模型地方店舗では、従業員規模と構成の実際から売場プロトタイプの適用は一部に止め、業務改革と工夫による人員の効率化が行われている。

### (5) 標準的職務分担の策定

非正規社員（契約社員、短時間社員など）の基幹化が進む中、同社では雇用区分別の職域について職務分担を設けることで、各雇用区分で求められる業務を明確化し、納得性の高い業務遂行を実現している。標準的職務分担の特徴は、売場で正社員が率先して販売を行うほか計画や管理に従事すること、フルタイムの契約社員は販売に専念、短時間社員は、販売が主体で正社員の補助的業務も行うことなどが定められている。

### (6) 業務改革と効率化

百貨店業界では、売場では売上重視の考え方が一般的であったが、近年の業績悪化の影響で売場の末端に至るまで緩やかに利益を重視する考え方が浸透しようとしている。店舗が売上高人件費比率を強く意識するようになったのはその表れであるといえる。より効率的な店舗運営が求められる中で、利益をいかに上げていくのかについて、経営環境の異なる大型モデル店舗と中小規模型地方店舗の双方が真剣に取り組んでいる。

大型モデル店舗の場合には、売上高、取引先との関係ともに中小規模型地方店舗に比較して売上高が高いので、派遣店員を多数導入することが可能であり、人件費にかかる正社員や有期契約社員をより有効に活用することが可能となり、さらに売上高を高めることが可能であった。

一方、中小規模型地方店舗は、商圈エリア内での他社との競争も激しく売上高も規模が小さく、取引先との関係で派遣店員を受け入れることも困難である中で、業務改革を推し進め、後方支援業務のための要員削減を進めつつ、販売に専念できる人材を増やす方法で、正社員、有期契約社員を問わず、複数の商材を扱うことが要求されていた。

### (7) 雇用区分別の分業関係

効率重視の売場を大型モデル店舗と中小規模型地方店舗で比較してみた。経営環境の違いから店舗全体の従業員数、売場の従業員数、構成ともに大きく異なる2タイプの店舗である。

大型モデル店舗は売り場プロトタイプを採用しており、売場特性に応じて客数や接客頻度などで雇用区分別に従業員数などを決めている。

一方、中小規模型地方店舗は、2フロアを1人のマネジャーが担当するという体制のもと、効率化に主眼をおいて配置を行っていた。また、実演を伴うコンサルティング販売が特徴の化粧品売場を大型モデル店舗と中小規模型地方店舗で比較して見ると、大型モデル店舗ではブランド特性を打ち出した販売のためメーカーからの派遣店員が販売を行うのが効率的と判断しているのに対して、中小規模型地方店舗では取引先からの派遣店員を確保できないということもあり、直接雇用の短時間社員がコンサルティング販売を担当していた。

### (8) 分業関係と職域の変化：非正規労働者の質的基幹化の促進

業務改革を日常的に進めている百貨店業界では、効率化と生産性の向上が第一の課題であるが、そのような目標に対しても各店舗事情や各地域の環境の違いにより仕事の進め方は大きく異なることが明らかになった。その前提となる従業員の職域については、同じC社の中にあっても、雇用区分や店舗によって異なっていた。特に有期契約社員について顕著な違いが明らかになった。

大型モデル店舗の場合は、有期契約社員は販売と販売付帯業務に関する領域で正社員を代替できる方向で職域が広がっていた。具体的には、売上分析や苦情処理などマネジメントにかかわる職務は正社員が行い、有期契約社員は商品管理やレジ操作などの職務に携わるなど仕事内容の深化が目指されていた。

一方、中小規模型地方店舗の場合は、正社員は後方業務を含むマネジメントの中心をすべて担い、有期契約社員は販売と販売付随業務に専念する方針がとられている。業務改革により正社員のポストの効率化を進めた結果、部長の役割と責任をより重くしつつ、販売部門の意思決定機構も簡素化している。その分、売場での販売に関しては、有期契約社員もクレームの初期対応や販売計画、売場展開など販売企画に積極的にかかわるようになってきている。また、単一の売場担当ではなく、同時に複数の売場の複数のアイテムを販売対象としなければならないということや化粧品売場に代表されるように実演やコンサルティングをしながらの

販売技能<sup>17</sup>も要求されており、職域は広く拡大していることが明らかになった。

## 第8節 まとめと今後の課題

今回の調査結果から、百貨店C社では、売上高と人件費の関係を強く意識しながら、要員計画が策定されていた。2店舗のヒアリング調査の結果からは、同社の中でも売上高を牽引する立場にあるa店舗（大型モデル店舗）では、取引先からの派遣店員の活用が鍵となっており、結果として直接雇用の要員コストを引き下げることにも貢献している。一方で、b店舗（中小規模型地方店舗）の場合は、派遣店員の確保が難しいため、直接雇用の活用に工夫が必要となり、限られた要員の中で売上高をあげるためには、1人当たりの業務の守備範囲が広がっていることが明らかになった。

このことから従業員の要員構成と職域にコストの問題が深く関わっていることが示された。また同時に、効率化によるコストの削減が、非正規社員の質的基幹化のドライバーとなっていることも示された。

同社では、雇用区別の職務分担が設けられていることから、正社員、契約社員、短時間社員の職務範囲はそれぞれ明確に区分されている。そして、実際の運用の現場では、雇用区別の標準的な職務範囲の中で、多様な活用が行われていることも明らかに示されている。人件費の削減による従業員総数の削減は、1人当たりの職域の拡大を促している。非正規社員に関していえば、質的基幹化として、定型的な周縁的業務に限らず、より応用可能な難易度の高い業務にかかわるようになることを促していると理解される。

百貨店業界に関していうと、顧客のニーズに対応した販売、良質なサービスの提供がスーパーなど量販店販売と差別化される部分である（岡田：1992）。従来、そうした丁寧で質の高いサービスを販売の現場で提供してきたのは、比較的年齢の若い正社員が中心となっていた。現在も百貨店の使命は、顧客のための質の高いサービスの提供にあることは、百貨店C社の企業理念にも示されている。

しかし、その一方で厳しい経済情勢や激しい他社との競争環境の中で利益を獲得するためには効率化とコスト削減が避けられない課題となっている。そうした中で、サービス品質を落とすことなく、効率的な経営を行い、効率的な人材の活用を行なうことは、すなわち、正社員が行うべき職務を絞り込み、非正規化を進めていくことでもあるということが今回の調査で再認識された。

企業における従業員の雇用区別構成は所与のものではなく、経済情勢や企業立地など地域事情に基づく外部要因、そして経営の状態などの内部要因といった企業を取り巻く環境によって規定され、それぞれに異なるということも今回明らかになった。

---

<sup>17</sup> コンサルティング販売を行う短時間社員の時給には技能手当が加算される。

上記を踏まえ今後の課題としては、そうした前提のもとで、企業内の雇用形態（ないしは、雇用区分）別労働力編成が柔軟に変化し職域が拡大した場合に、具体的にどのような方法で人材の育成と活用が行われているのか、従業員の雇用形態（ないしは、雇用区分）別の処遇との関連は具体的にどのようなになっているのかという、均衡処遇の問題についての企業の取り組みや労働組合の役割について検討することが重要である。