

第5章 企業統合による雇用区分と職務標準の適合プロセス —百貨店 E 社—

第1節 はじめに

本稿では、百貨店の要員管理の実態を考察する目的で、老舗百貨店 2 社の合併により成立した百貨店 E 社の事例について分析を行う。

百貨店業界は、バブル崩壊以降の長期不況の影響のもとで、低コスト低価格を競争優位とする総合スーパーや専門小売店など競合する他の業態の出現により、90年代から売上高の低減に悩んでいる。

百貨店協会の報告¹によれば、最近の百貨店の売上高は下降傾向にある。そうした中で百貨店各社は、今後どのような業態として生き残るかを大きな課題としている。

今回調査にご協力頂いた E 社は、業界の中でもいち早く業務改革に着手し、経営の合理化、効率化に取り組んできた。その歴史は、合併前の旧 a 社の経營業務改革に遡る。1998 年から第一次経営改革がはじまり、ここで取り引き先関係や組織改革を積極的に推し進め、百貨店の新しいあり方へのモデル構築に着手している。さらに、業務改革の一環として売場プロトタイプの構築など効率化を促進するとともに、ベンチマーク店舗を設けるなど百貨店経営のあり方に新機軸を打ち出している。また、2005 年ごろからは、第二次経営改革に取り組んでいる²が、本社が仕入れを集中管理することで取引先情報を集約化するなどの方法により効率化を実現している。地域において競争力をもつ百貨店となることをめざす同社は、地域の特色を活かした販売戦略、顧客戦略を実現できる人材の育成や処遇にも積極的に取り組んでおり、柔軟な人材配置により雇用保障を重視しつつも効率化経営の中で経営方針を実現していることは大きな特徴であるといえる。

本研究の問題意識は、雇用ポートフォリオ編成がいかにも実現しているかを明らかにすることにある。言い換えると、多様な雇用区分の人材はどのような編成原理のもとで、どのような職務を行っているのかを明らかにすることである。また、雇用ポートフォリオの編成においては、①コスト削減により有期契約社員や派遣社員など正社員以外の雇用区分の人材が増える、②①の結果として、正社員以外の雇用区分の人材の職務範囲が拡大するのではないかというゆるやかな仮説を本研究の出発点としている。

そこで、本稿では、要員構成、人事処遇制度、雇用区分による分業の実態などを明らかにすることを通じて、雇用ポートフォリオ編成がどのようなメカニズムにより行われ、その結果どのような影響が生み出されているのかについてインプリケーションを導くことができると考えている。

¹ 日本百貨店協会 HP http://www.depart.or.jp/common_department_store_sale/list (2012 年 3 月現在)

² 新井田 (2010) pp.261-310。

第2節 企業概要と従業員構成

1. 企業概要

百貨店 E 社は、2010 年に老舗百貨店 a 社と b 社の 2 社の合併により設立され、百貨店事業、スーパーマーケット事業、卸売事業、その他関連事業を多角的に展開するグループ企業の中核的存在である。同社は、消費の冷え込みにより、売上げが低迷する百貨店業界にあって、業務改革と組織改革を先進的に行い、効率的経営により百貨店業界のみでなく、小売業界をリードするモデル企業でもある。

組織は、営業企画と MD（マーチャン・ダイジング）³戦略を担う営業本部、財務、人事、業務改革、後方などのバックオフィスを担う業務本部、10 以上の直営百貨店のほか、直営百貨店に付属する小規模店舗、地方関連百貨店により構成される。

同社の特徴は、百貨店事業にとどまらない経営資源の投入により、積極的にアライアンスや M&A を行うことで新しい小売業としての業態を確立し、成果を挙げていくところにある。

2. 従業員構成

百貨店 E 社の従業員は、正社員 5,101 名、有期契約社員（フルタイム、パートタイム含む）2,668 名で構成されている（図 5-2-1）。

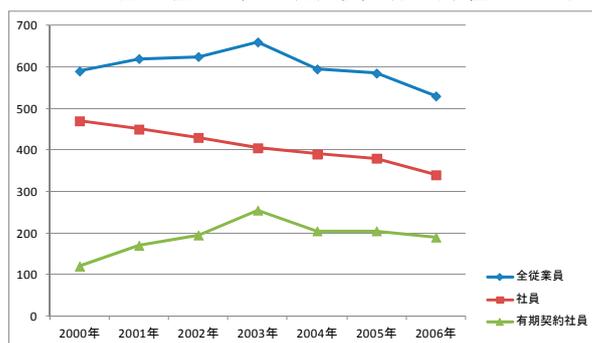
同社は、販売部門、経営企画部門、後方支援部門などの事業部門から成り立つが、各部門で雇用形態別の従業員構成割合が異なる。特に、販売部門では、他の部門と比較して、有期契約社員の数が多く、正社員に代わって、業務の主体を担う傾向にある。店舗展開に際しては、取引先からの派遣店員、アルバイトなども活用している。

同社が 2007 年に経営統合する以前には、旧 a 社では、正社員と有期契約社員（パートナー社員）により従業員は構成されており⁴、一方、旧 b 社では、正社員と専任社員、契約社員

³ 適切な商品を適切な価格、タイミング、量で提供する商品化計画の総合に基づく企業活動のこと。（野澤（1997）など）

⁴ 下図は、旧 a 社の雇用区分別従業員構成の割合を 2000 年から 2006 年まで時系列で示したものである。過去 6 年間、従業員全体および正社員の割合は減少を続けているが、有期契約社員は増加傾向であることが明らかとなっている。この傾向は、百貨店業界での従業員構成の一般的な推移と同様の傾向を示していると考えられる。

旧 a 社の雇用区分別従業員構成（単位：百人）

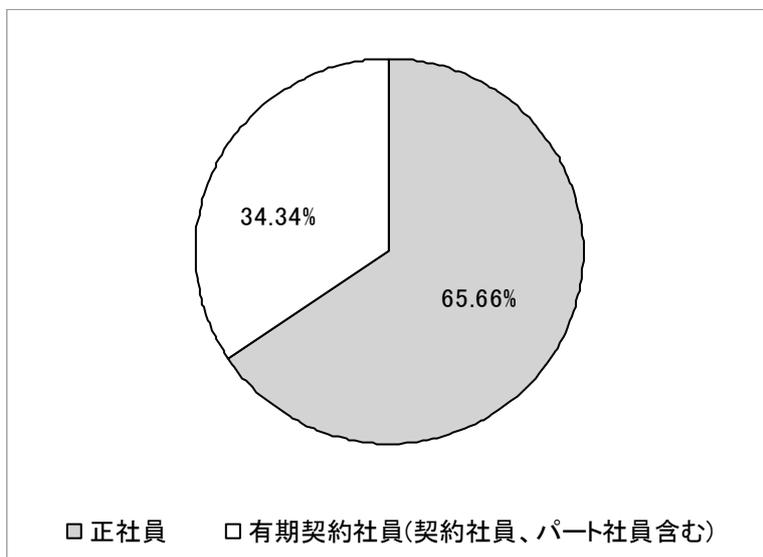


出所：新井田（2010）による。

という 2 つの雇用形態の有期契約社員を有していた。2007 年の経営統合を契機に、旧 b 社の正社員に対して、旧 a 社の人事制度を導入・適用を開始している。したがって、2010 年に新 E 社が誕生した時には、全正社員について、旧 a 社の雇用区分と人事制度が適用された。

一方、有期契約社員についても、2011 年に旧 a 社の制度を旧 b 社でも採用した。この際、課題となったのは、旧 a 社の有期契約社員はパートナー社員とよばれる雇用区分でここにはフルタイム勤務者もパートタイム勤務者も含まれていたことであった。旧 b 社の有期契約社員は、フルタイム勤務者と短時間勤務者とで雇用形態による呼称を変えていたので、これを旧 a 社にあわせ統合した。

図 5-2-1 E 社の正社員と有期契約社員の割合（2012 年 3 月現在）



出所：インタビュー結果から作成。

注：E 社には、マネジメント系、スタッフ系、セールス系の職務系統があり、直接雇用の正社員、契約社員やパート社員のほか、間接雇用の派遣社員、特にセールス系では、取引先から派遣される派遣店員も業務を担う。但し、本稿では E 社が直接雇用する正社員と有期契約社員を対象とし、その割合を示すこととする。

第 3 節 人事処遇制度

E 社では、人事処遇制度として旧 a 社での「職位等級制度」を採用している。異なる制度で運用してきた旧 b 社に「職位等級制度」を適用するため、合併前から統合準備に入り検討をかさね、正社員、有期契約社員を対象とした人事処遇諸制度、諸規則、運用基準等の完全統合を実現した。

人事制度の再構築にあたっては、異なる制度の統合となることから、両社社員が納得できる制度作りと運用につとめることを第一の課題としつつ、適正化された評価、配置、職位等級の決定職務と成果や貢献を処遇に反映させること、新業務展開に適応できる人材育成の体系を構築することなどに重点を置いている点が特徴としてあげられる。

具体的には、両社の社員が統合により職位等級が下がることで給与が減額とならないように、年収ベースでの調整を行うなどの移行措置がとられている。

1. 正社員

制度統合後の E 社の正社員の人事処遇制度の特徴は、職務と成果をリンクさせ報酬管理を行う職務役割制度である。

まず、職位等級の体系は、本社、店舗における各部門長、売場担当マネジャー等マネジメント群（これにはバイヤー等も含まれる）、企画、財務、人事、広報などを担うスタッフ群、販売を担うセールス群の 3 群の系統に分けられる。正社員は、新卒の場合は、入社から 3 年まではどの群にも属さずまず販売スタッフとして現場にたつ。経験や成果評価に応じて 4 年目以降は、いずれかの担当する仕事に応じて各層の職群に配属されることになる。4 年目以降の職位等級は、職群により構造が若干異なるが基本的に 6 段階に分けられる。その後も経験年数や成果評価、本人の希望、アセスメント等により、単純な仕事内容から高度で複雑な仕事内容の職位へと上昇していく。第 1 段階は、入社まもなくで小さな責任範囲の仕事からスタートする。第 2 段階として、そこで複数年の経験を経て、チームリーダーやアシスタントバイヤー、バイヤー、販売外商専門職となる。スタッフ群やセールス群では、経験年数や個々人の成果貢献状況に応じて仕事内容の専門化、高度化が高まり、責任の範囲と重さが拡大していく。一方で、マネジメント群では、第 3 段階でマネジャー、セールスマネジャー、バイヤー、第 5 段階では統括マネジャー、マーチャンダイザー、第 6 段階は最高位でゼネラルマネジャー、マーチャンダイザーなどの職位が相当していく（表 5-3-1）。

表 5-3-1 正社員の職位と処遇のための等級の関係

職位等級	マネジメント群			スタッフ群	セールス群
グレード5	ゼネラルマネジャー		マーチャンダイザー	スタッフ 専門スタッフ	
グレード4	統括マネジャー		マーチャンダイザー	スタッフ 専門スタッフ	
グレード3		マネジャー セールスマネジャー		スタッフ 専門スタッフ	販売・外商専門職
グレード2			バイヤー	スタッフ 専門スタッフ	販売・外商専門職
グレード1b		チームリーダー	バイヤー アシスタントバイヤー	スタッフ 専門スタッフ	販売・外商専門職
グレード1a				スタッフ 専門スタッフ	

出所：インタビュー資料から作成。

注：職位等級については、入職後複数年の経験を経て職群に振り分けられた後のものである。入職時からグレード 1a に位置づけられるまでには複数年の経験とある一定の成果評価を得なければならない。（2011 年インタビュー結果より）

各職位に期待される役割と職務内容については、「営業組織」内の役割、職務をいくつか取り上げてみたい⁵。

⁵ 2011 年インタビュー資料から作成。

営業組織においては、「部長」「マネジャー」「セールスマネジャー」「チームリーダー」「販促スタッフ」「催事運営スタッフ」「サービス教育担当」「フロアスタッフ」「セールスエキスパート」「マーチャンダイザー」「ディベロッパー&エディター」「バイヤー」「アシスタントバイヤー」など様々な呼称の役職が存在する。

「部長」は、上記職位と等級の関係（表 5-3-1）のゼネラルマネジャーと同等の職位等級に位置する。その役割は、店長の指揮監督の下で店舗戦略に連動させた部門戦略を策定、課題を明確化し、店ミドル部門や関係各部門との連携を強化して、部門利益の最大化をはかることである。具体的職務は、①店舗戦略に基づく部門戦略の策定、②部門戦略の実現に向けたマネジャーの実行計画策定の指示・指導と進捗管理、③期前業務及び期中業務の実践・指導・支援、④予算編成の目標達成に向けた進捗管理、⑤人材育成と組織力の向上・発揮、⑥コンプライアンスの徹底、⑦経営に対する意見具申などである。「マネジャー」に期待される役割は、部長の指揮監督の下で、担当する管理スパンの中期構成方針を策定し、部長へ提言すること、的確なコンサルティング計画を策定し、各ショップへの支援、活性化を図ることで、利益向上に貢献することである。職務内容は、①部門戦略に基づく、中期ショップ構成方針の立案策定、②半期支援計画の早期立案策定と進捗管理、③期前、期中の早期計画化・実践・進捗管理、④予算編成と目標達成に向けた進捗管理、⑤コンサルティングプログラムによるショップコンサルティングの実践、⑥コンプライアンスの徹底による法令遵守などである。「セールスマネジャー」に期待される役割は、販売部長の指揮管理の下、バイヤー等との連携を強化し、売場運営の責任者として、顧客を第一に考えつつ、売場メンバーのやる気、販売サービススキルを向上させ、組織力を高めるなど、個々人に焦点をあてたマネジメントを行うことである。その職務内容は、①お客様第一主義に基づいた店舗マネジメントの徹底実践、②品番の販売サービスに基づいた実行計画の実現、③チームリーダーや取引先チーフなど販売員の育成と組織力向上、④販売・サービスのレベル向上に向けた売場メンバーの指揮、⑤店頭情報の分析・共有・活用、⑥売場固有販促、顧客コミュニケーション計画に基づいた優良顧客づくりへの取り組み、⑦見やすい、買いやすい売場づくりの推進、⑧コンプライアンスの徹底による法令遵守などである。「チームリーダー」に期待される役割は、セールスマネジャーの指揮監督の下、バイヤー、販売チーフとのコミュニケーションを密にして、担当する売場の店頭指揮、現場指揮を通して、変化する顧客動向を把握、サービスマネジャーが策定する計画や仕組みに基づきメンバーの販売サービス力、効率的な販売体制を維持することで売場環境を整える。その職務内容は、①売り切るための実行計画に基づく日常店頭業務の指揮と店頭状況にあわせたきめ細やかな指示・指揮、②接客販売の率先垂範、接客・販売力の向上に向けた指揮、③固有販促、顧客コミュニケーション計画に基づく優良顧客の定着と新規開拓などの実践と指示、④店頭情報の収集、分析、活用、⑤重点販売商品の新鮮な見せ方の実施、⑥品べり高削減に向けた商品管理の徹底、⑦セールスマネジャー、アシスタントバイヤー、販売チーフとの定期的なミーティングの実施、⑧コンプライアンスの徹底などである。

「販促スタッフ」に期待される役割は、販売部長の指揮監督の下、セールスマネジャーやチームリーダーとのコミュニケーションをとり、部門の販売促進の推進者として高いレベルでの顧客満足を実現し、部門販売促進の強化と新しさと提案性に富んだ売場展開を実現することである。その職務内容は、①店の販売促進部と連携し部門販売促進計画の策定と新鮮で提案性のある売場展開、②期中数値分析に基づく販促計画の修正支援、③見やすい買いやすい売場作り支援、④優良固定客作りに向けた取り組み、⑤部門販促方針の徹底支援、⑥コンプライアンスの徹底と法令遵守などである。「サービス教育担当」に期待される役割は、営業のスタッフ部署に所属し、店舗のフレキシブルかつ有効な経営の人的資源として営業部門と店のミドルが開催する、「半期、月次販売計画会議」で提示される販売サービスの課題について、営業部長、マネジャーと連携して、課題改革にあたることで、店頭販売力、サービスレベルの向上に努める。その職務内容は、①店頭巡回を基本として連携するマネジメントスペースの基本サービスレベルの向上、②基本教育による商品特性に応じた「業務知識教育」「基本サービス、マナー教育」等の実施と受講の促進、③販売活性化研究による課題解決すべきショップの販売スキルの向上、④「半期・月次販売計画」をベースに、売場運営に対する支援と指導の実施、⑤サービス教育担当間の知識・スキルの標準化などである。「フロアスタッフ」に期待される役割は、営業部門の指揮・監督の下、担当売場のマネジャー、サービス教育担当とコミュニケーションをとり、担当範囲での販売サービスの向上と効率的な売場運営を支援し、販売体制の確認、指導などを行い販売活動における担当マネジャーの認証業務の代行も行う。その職務内容は、①社会理念に則した顧客と共に納得の行く苦情・事故の解決を図る、②販売サービスレベルの向上と効率的な売場運営を支援するための店頭保守、サービスを行う、③コンプライアンスの徹底と法令遵守などである。「マーチャンダイザー」は、仕入れと売場展開によりタイプ分類されるが、MD 戦略部長の指揮・管理の下で、マーケット変化に応じた売場構築、高度な専門性と情報収集力の発揮、売場作りへの強力な支援を行う。具体的な職務内容は、①店舗戦略による店舗支援実行計画の策定、②期前業務の実践・指導・支援、③予算編成・数値指標に関する情報提供、担当カテゴリーの数値目標の達成、④人材育成と組織力の向上・発揮、⑤コンプライアンスの徹底による公正で合理的な取引関係の構築、経営に対する意見具申などである。

職位等級ごとの職務基準は、部門別の職掌と役割により定められている。各等級に期待される要件は以下のとおりである。

グレード 1a は、入職から複数年を経て職群に振り分けられる段階であり、一般常識と自分が携わる業務に関する知識を前提に仕事を遂行することが求められる。グレード 1b になると、チームリーダーとなる者も現れるが、この段階での職務のレベルは、自分の仕事のみでなく部門に関する知識も要求されるようになり、状況に応じた対応が期待されるものである。

さらに、グレード 2、グレード 3 では、マネジャー、バイヤー、販売・外商専門職となる者が現れ、店舗や本部全体にある程度の影響を与え、担当分野全般に関する知識を駆使する存在

となることが期待される。グレード4は、全社的な組織や市場動向に対する知識が要求され、複雑な課題に創造的視点から取り組むことが期待される存在である。マーチャンダイザーなどの職位が相当する。そして、グレード5は、全社的な組織や市場動向の知識を有し、全社的な責任を担う存在である。経営に関する高度な調査、分析、考察能力を有し、革新的に経営に取り組むことが期待される存在でもあり、ゼネラルマネジャーの職位が相当する（表5-3-2）。

職位等級の上昇については、必要最低経験年数を経た上で、3月と9月の半期に一度、職位等級決定基準に照らして、職位昇級候補者の中から「検討会議」「評価委員会」での審査の結果決められる。

ここでは、各等級での職務基準と等級上昇のための必要最低年限についてインタビュー調査等の結果から表5-3-2にまとめる。

表 5-3-2 職務等級の基準と必要最低経験年数

職位等級	職務の基準	必要最低経験年数
グレード5	全社的な組織状況や市場動向への知識を持つ。責任の範囲など全社に影響を与える職務。非常に複雑、難解な未知の課題に対して、高度な調査、分析、考察能力を持って解決する。革新的に取り組む姿勢や高度で困難な相手への交渉能力が要求される。	グレード3以上で2年以上
グレード4	全社的な組織状況や担当分野の市場の動向への知識を持つ。部門全体に対して大きな影響を与える職務。複雑難解な課題に対して関係する条件を考慮した上で分析、調査、考察する能力を持って解決する。創造的視点を持って取り組む姿勢や困難な相手への交渉能力が要求される。	グレード3以上で1年以上
グレード3	部門全体へ影響をもち、中程度の影響を与える。社内の他部門や担当分野に関する十分な知識が求められる。革新的視点で既存の制度やシステムを改善していく職務。職務遂行に必要な他組織との折衝を行い、困難な課題に多くの条件を考慮して解決する能力が求められる。	グレード1b以上で2年以上
グレード2	部門全体に中程度の影響をもち、店(本部)全体へも小さな影響を与える。社内の他部門や担当分野についてある程度の知識が必要。既存の方法を応用して創意工夫による業務プロセスの改善能力が求められる。比較的困難な問題にいくつかの条件を元にある程度の分析力が必要。職務に必要な他組織との折衝に対する調整力が求められる。	グレード1b以上で1年以上
グレード1b	部門全体に中程度の影響をもつ。職務遂行に必要な他部門との調整はやや困難。発生案件の多くは比較的単純、状況把握も比較的容易で、課題へは既存の方法を取捨選択することで効果が上がるように工夫する能力が求められる。	グレード1a以上で2年以上
グレード1a	部門全体に小さな影響力をもつ。自部門の知識が必要。職務では既存方法に倣い若干の工夫を加えることが求められる。案件は単純、把握が容易なものが多く、一般常識の範囲とある程度の経験で解決できる。	

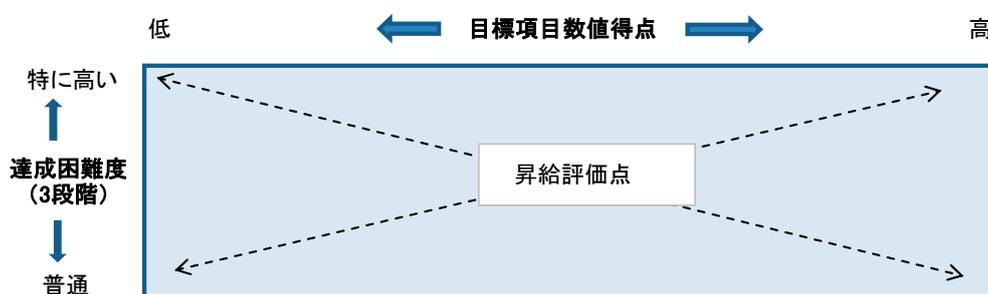
出所：インタビュー資料から作成。

職位等級決定基準は、職務評価、組織への貢献、担当職務の人材基準による個別の評価などを総合的に審査して決められる。

職務評価は、目標と実績から得られるもので、賞与など報酬にも反映されるものである。これ以外に、E社では、「職務基準」（責任の大きさ、責任の範囲、職務の難易度）、「人材の基準」（問題解決能力、職務の知識・技能、職務遂行における専門性、組織での役割）などに則って正社員一人一人について評価を行っている。

職位昇級対象者以外の正社員についても、業績評価を実施し、賞与などに反映させているが、役職ごとに決められた数値評価、課題に対する成果評価、役割行動評価などから成り立っている。ちなみに評価ランクの各ランクには点数が予め設けられており、評価基準の各段階には発生割合に応じた係数が設けられ、達成困難度を考慮に入れて評価点は検討される（図 5-3-1）。

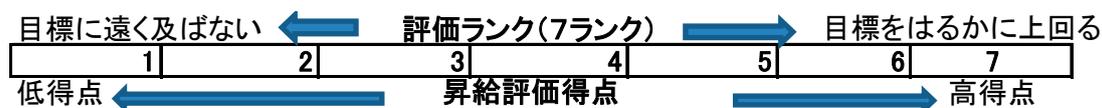
図 5-3-1 評価基準と実際の評価との関係のイメージ



出所：インタビュー資料から作成。

また、評価のランクは、目標達成度に応じてプラス方向とマイナス方向に 7 ランクが設けられ、その達成度と各人に割り当てられた基準への評価（昇給評価得点）の高低により位置づけられる（表 5-3-3）。

表 5-3-3 最終的な評価ランクとの関係



出所：インタビュー資料から作成。

通常の評価は、基礎考課、役職ごとの数値での実績評価、個人ごとの目標達成評価、行動特性多面観察⁶などにより行われ、最終的に昇給評価点として評価ランクに位置づけられる。

社員の配置については、同社では、時間や工数による要員設定ではなく、従来の実績からのポストによる管理が行われているということであるが、「配置基本方針」が打ち出されている。2社の合併により設立された新事業会社という特性から、評価やアセスメント結果など

⁶ 職務遂行能力の高さと特徴、行動特性を組織メンバーの複数の視点により観察するもの。同社では評価レベルを 7 段階にわけ、リーダーシップ、対人関係、問題解決・意思決定、自己管理・時間管理、態度・意欲、知識・技能などの側面について評価を行っている。

「人材情報の一元化」を行い、全社的な情報共有を図っている。そうした中で、配置方針は、①能力と適性に応じた配置、②従業員各人の活性化に重点を置いた配置、③意欲を伸ばす積極的機会の提供、④中期的視野での計画的配置、⑤適正なポスト循環、⑥全社、グループ視点での適正な配置をめざしている⁷。この方針のひとつの具体的施策としては、3年以上同一職務を担当している者は次年度の配置・ローテーションの対象者となるということである。ここで、専門人材をめざすものは別途検討・考慮される。

2. 有期契約社員

E社の有期契約社員は、旧a社の制度を踏襲し、フルタイム勤務者と短時間勤務者ともに、1つの呼称による雇用区分の扱いとなっている。雇用形態内での区分は、業務内容により、販売系、外交販売系、事務企画部門の後方支援系の3系統に分けられている。また、勤務時間によっても区分されており、勤務形態は、1日あたり、①7時間20分勤務、②7時間勤務、③6時間勤務、④5時間勤務、⑤4時間勤務とあり、さらに、週5日、4日、3日、2日、1日のそれぞれがある。週5日、1日7時間20分勤務の場合はほぼ正社員と同様のフルタイム勤務者となる。同社は、正社員との均衡処遇の考え方を重視しており、異なる雇用形態間であっても同一の仕事や役割を担う場合には不整合がないよう、雇用形態横断的な均衡処遇体系の構築と運用を行っている。しかし、正社員が全国規模での転勤を前提としているのに対して、有期契約社員はエリア（地区）内の異動にとどまる。

有期契約社員の賃金形態は、月給制と時間給制をとっている。月給制は、職務基本給によるもので、一日の所定労働時間が6時間以上、週労働時間が30時間以上の者に適用される。時間給制は、職務時間給で、週労働時間が30時間未満の者に適用される。

同社では、職務役割制度を有期契約社員にも導入しており、役割に応じて正社員とは別途の4段階のグレード⁸を設けて担当職務の基準、人材要件などを整備している（表5-3-4）。

表 5-3-4 有期契約社員の職位と等級

職位等級	外商		営業・販売等(購買含む)				事務(後方支援)		
グレード4	外商フル対応		チームリーダー	接客販売担当			サービス教育担当	企画・事務	
グレード3	外商フル対応		販売チーフ	接客販売担当			サービス教育担当	企画・事務	
グレード2	外商フル対応	外商サポート	販売チーフ	接客販売担当	お客様対応		サービス教育担当	企画・事務	
グレード1				接客販売担当	お客様対応	承り、レジ、販売補助、店出し		企画・事務	一般事務

出所：インタビュー資料から作成。

⁷ 11月2日インタビュー調査配布資料より。

⁸ 正社員の職位等級との関係は、後述の図5-6-4を参照。

役割グレードの決定方法は、グレード4のチームリーダーやアシスタントバイヤー等となる場合、グレード3での経験年数が1年以上であることが要件となる。またそれ以外では、担当する役割と具体的職務内容、担当者の職務遂行能力が考慮され、個別に判定・決定されている。したがって、職務とグレードは緩やかながらも連動するので、グレード1の者が役割変更で接客担当となる場合など、グレード2への昇級機会が増すことになる。この場合でも、昇級対象となるのは、同一の役割に1年以上の経験年数を有する場合である。

グレードの昇級にあたっては、昇級の該当者に判定がなされるが、同社では有期契約社員についても職務型による人事処遇制度を採用しているため、正社員と同様の仕組みにより、数値目標と役割遂行評価に基づいて成績考課を行っている。この結果は、給与や賞与に反映される。考課要素は原則的に数値目標で図られるが、数値化できない業務については役割遂行評価が行われる。考課の対象期間は、3月から翌年の2月までの1年間で、年1回評価が行われる。

数値目標については、雇用形態区分に応じた役割グレードごとに設定されている。また、評価ガイドラインは7ランクが設けられている。そして、達成困難度も正社員同様に考課されるが、有期契約社員の場合は「高い」と「普通」の2段階について係数化されている。ちなみに、役割遂行評価の場合は、「高い」「普通」「やや低い」の3段階でウエイトが掛けられる。

さらに、給与や賞与へのダイレクトな反映を目的とした業績への評価とは別に、契約更新時の面談やWebでの自己申告、行動特性多面観察など、個人の適正な配置と意欲向上を目的としたアセスメントも行われている。業績評価を含めた評価やアセスメントの結果は、正社員と同様に年度ごとに職位等級検討委員会や役割グレード検討委員会、配置検討委員会など全社レベルの会議に掛けられ、全社で人材情報として共有されている。

第4節 要員設定の考え方

要員の設定では、総額人件費で決める場合⁹と配置による人の数（ポスト）で決める場合¹⁰があるが、E社では後者のポストをまず決めるという方法をとっている。ポストをまず決め、それが決まったら平均人件費単価により算出される総額人件費が決まる。総額人件費を決める際には有期契約社員も費用として含まれる¹¹。

同社では、百貨店業界の厳しい経営環境の克服について検討を重ねてきた結果、総合スー

⁹ 総売上高、営業利益、総額人件費の枠組みから人件費を決定し、各店に配分の上要員数を決定する方法。

¹⁰ 職務分担基本方針などによりポスト数が予め決められていて、人件費がそれに基づき決定される方法。

¹¹ ポストによる要員配置の決定にあたっては、仕入れ形態と当該売場の販売特性から同社で共有される売場プロトタイプに基づき、要員配置モジュール（マネジメント系、スタッフ系、セール系など職群別の「部長」「マネジャー」「スタッフに販売員」など各職位によるポスト数）により要員数等が決定されるということであるが、その決定には、各店舗の環境要因も加味されることから、同一タイプの売場でも要員構成は若干異なるということである。（2011年11月22日インタビュー調査結果）

パー、専門小売店でもない、自社の独自性を販売に反映させることが重要であるという判断のもとで、仕入れの仕方と売り場のあり方について、1つのプロトタイプを打ち出した。要員の配置については、各店舗、各売り場の状況のより柔軟に編成が行われるが、基本として、仕入れ形態と販売形態の特性によるプロトタイプをベースに要員配置と構成を考えている。

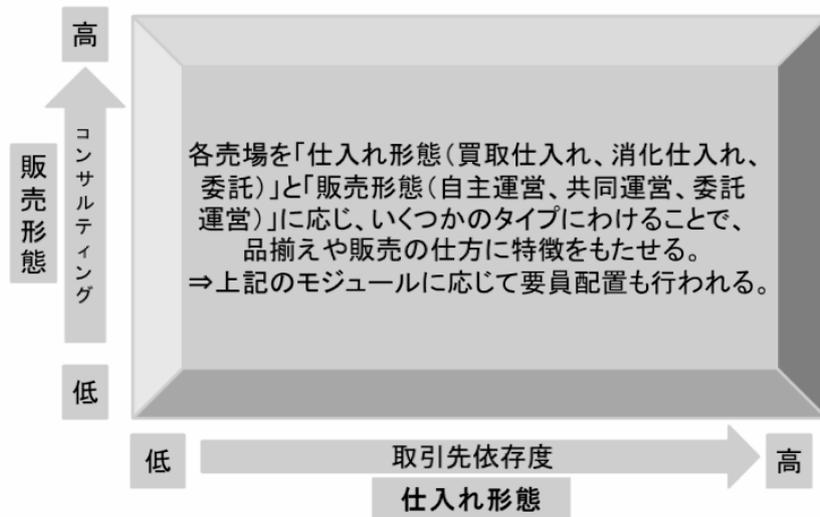
要員配置の基本形は、具体的には、買取仕入れ、消化仕入れ、委託仕入れなど仕入れ形態による。買取仕入れの場合は取引先依存度が低いが、消化仕入れ、委託仕入れになるほど依存度は高くなる。取引先メーカーに売場展開も人材も任せ、百貨店としてはスペースを貸す形態をとる、いわゆる「ショップ形態」の売場は「委託仕入れ」に分類される。また顧客が買物をする際に、店員によるコンサルティングを必要とする度合いが高いか低いかという販売のあり方から「販売形態」を分類する。このように、同社では、「仕入れ形態」と「販売形態」の両特性を掛け合わせることで、売場を18のパターンに分類して、要員配置を含めモジュールを構築している。

すなわち、同社では効率的な要員管理のために、要員は職位階層ごとの能力・適性要件に基づく配置基準によるポスト数で管理しており、これに加え、売場ごとの要員配置モジュールを有している。たとえば、婦人服売場の場合、仕入れ形態と販売形態によりマネジャーが何名で、有期契約の販売員が何名というように基本形が決められている。さらに販売員については、有期契約社員がほとんどであるので、勤務時間などの雇用形態がそこに合わせて考慮されてくることで人数が決められてくる。

その前提としては、事業戦略を実現することが条件となるわけであるが、要員計画の大枠が策定され、それをブレイクダウンさせていくことで、本社、各店舗とも職務に基づく要員配置モジュール（マネジメント系、スタッフ系、セールス系別の「部長」—「マネジャー」—「スタッフ or 販売員」のポスト数）が決定され、実際の要員配置が提案されることになる。さらに、コストの側面や有期契約社員の就業可能時間などが考慮され、提案が修正されていくことで要員配置が決められる。

上記のような要員配置プロセスの中で、店舗であれば、たとえば、百貨店が直接売場を管理し、複数メーカーの複数種類の商品アイテムを同時に陳列する形式による平場形態の売場を、取引先に全面的に任せるようなショップ形態に変更するなどした場合には、取引先との関係や依存度が変わるので、そうしたことが要因となって、従業員の異動や役割の変更が生じたり、派遣店員を増やすことになるなど要員構成も変えていくことになる（図 5-4-1）。

図 5-4-1 売場の基本形のイメージ



出所：インタビュー結果から作成。

第5節 要員配置プロセス

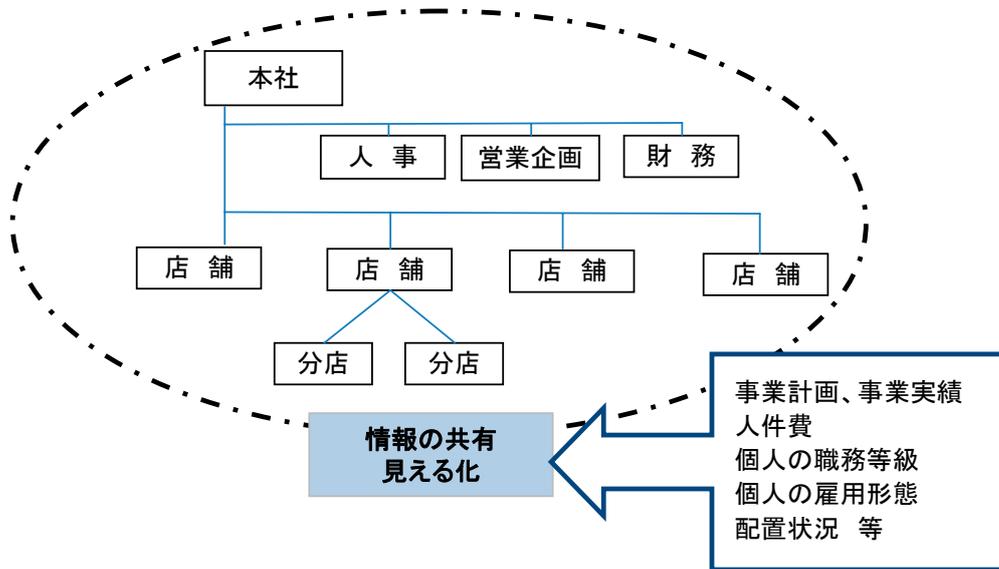
1. 要員配置に関係する要素とその機能

店舗での財務指標としては、営業利益、売上、売上総利益が責任予算として最も重視されている。そうした数値を意識しながら、現場では「ヒト・モノ・カネ」に関わるさまざまなリソースをどのように構成し、配分するかを考える。当然、人件費もそうした項目の一つとして意識されている。しかし、同社の場合、予算の編成は営業改革を通じてかなり効率化されているため、現場レベルの収益のバランスの中で人件費の構造を大きく変えることは難しい。したがって、店舗レベルの人件費と要員管理の関係については、店舗レベルでも小さな調整はできるものの、本社との調整の中でほとんど決定されていくと考えられる。

要員数の決定は前述のとおり、実績に基づくポスト数により決まる。また、同社の場合、要員計画の大前提として、事業戦略と経営計画によることがインタビュー結果から示された¹²。

¹² 2010年11月12日インタビュー結果より。

図 5-5-1 本社と各店舗、部門の相互関係のイメージ



出所：インタビュー調査結果から作成。

同社は、旧 a 社の時代から事業戦略を実現し効率的な経営体制を構築するため数次にわたる営業改革を行い、「作業の標準化」、「見える化」¹³に取り組んできており、今もそうした取り組みを継承している¹⁴。この営業改革の経験を通じて、効率化のための経営システムの基盤構築に長年にわたり取り組んできています。従って、要員配置の決定には、中期の経営計画、それがブレイクダウンされた単年度の事業計画、さらにブレイクダウンされた半期ごとの事業計画が前提とされている。当然、事業計画とのリンクで財務予算も決定されるが、人件費に関しても事業計画と財務予算が組み立てられるプロセスの中でそれらと相互に関係を持ちながら調整が行われ、決定されていくというプロセスをとる。要員配置決定のアクターは、本社人事、経営構造改革、営業推進部、店舗の業務推進担当者が中心となる。

同社の要員配置決定プロセスの特徴は、事業計画、人件費予算が店舗レベル、売り場レベルにブレイクダウンされていくプロセスが「見える化」「標準化」されていて、本社でのコントロールが可能な環境が作られているということが考えられる。そのひとつの例が、人事処遇制度における職務の明確化と役割グレードへの割付にあると考えられる。すなわち、どの店舗にどのような雇用形態の社員が何人いて、それぞれのグレードは何級かなどが全社的に共有されていることである（図 5-5-1）。

¹³ 新井田（2010）によれば、門田（2006）のトヨタシステムの研究、宮崎ら（2006）の「見える化」の研究などから、経営資源に関する情報を共有することで、全社的資源の有効活用と効率化の促進という意義が強調される。（pp.133-135）

¹⁴ 新井田（2010）によれば、百貨店業界では、2000年の大丸百貨店での業務改革で取り入れられている。（pp.103-139）

2. 要員配置のスケジュール

要員数の確定と配置については、3カ年など中期の要員計画をもって、全社的な適正人数を確認する。それをブレイクダウンすることで単年度の要員数を単年度要員計画として作成する。さらに、景気などの外部変動要素などを含め現状分析を行うことでポスト数等の調整を具体的に行う。それが、各店舗レベルにブレイクダウンされ、本社レベルと店舗レベルの調整というプロセスをとる。

要員配置、体制の見直しは、原則的に3月期と9月期の半期ごとに行われる。たとえば、上期である3月以降の体制については、9月1日が基準日となって要員が算定される。しかし、次期の3月までには退職者が出るなどの労務構成が変動することが見込まれる。そうした変動要素を汲み上げながら3月1日体制を作ることになる。要員設定手続きにおいては、12月下旬に全社レベルの配置検討会議を開き、それまでに社員ひとりひとりの評価、アセスメントを行い、個人の状況を把握しながら、本社と店舗での調整を行っていく。

3. 要員配置決定の具体的プロセス

E社の場合、要員配置は、正社員ポストの数、有期契約社員ポストの数が決まり、それらが要員政策フレームとして各店舗にブレイクダウンされた後、各店舗と本社人事、経営構造改革担当部門が調整を行い決定される。

まず、人件費予算は、人事部門と営業改革を担う経営構造改革部門とが、営業体制と組織運営のライン、店頭販売系、支援系組織・企画担当などの要員について翌期の予算を策定する。人件費は店舗により構造が異なるのでそれも考慮に入れながら、中期計画フレームをブレイクダウンして半期ごとに見直しを行いつつ、平均人件費単価とポスト数により雇用形態を反映し決めていく。

要員配分の役割グレードとの関係について、人件費額を考えると役割グレードの高い人材が多く配置されると人件費が高くなるのではないという疑問がでてくる。しかし、これについてE社では、要員の配分と配置はポストを基準に考えられているので、グレードの高低は現実にはあまり考慮されていない¹⁵。そして、ポストは職位等級と連動する。すなわち、部長ポスト何名、マネジャーポスト何名、販売員ポスト何名ということが優先される。販売員について、どのような勤務形態の者を配置するかは店舗の事業展開に応じて店舗サイドからの提案により所与の枠の中で決定される。

このように、各人材は職務基準に則った役割グレードが既に位置付けられており、それに基づいた各部署での適正配置が既に実現されていることから、人と予算の基礎が出来上がっているため、配置要員の役割グレードの違いによる人件費額への影響はそれほど大きなもの

¹⁵ つまり各ポストでの職位グレードの高低による賃金への連動は、コストとして意識されるほど現状では大きくないということである。(2011年11月22日インタビュー調査結果より)

にはならないと考えられる¹⁶。

正社員や有期契約社員以外にも、派遣会社からの派遣社員、販売部門を主な活躍の場とする取引先からの派遣店員がおり、実際に現場の事業運営に携わっている。これらは、外部からの人材として事業費の中で考えられているため、人件費には計上されない。

特に、派遣店員の存在は、日本の百貨店の特徴ともいえるが、職務は派遣元の自社の商品の販売であり、そのために百貨店に派遣されてくる販売専門員である。派遣店員の人数の決定については、取引先の経営判断や百貨店と取引先の関係に依存するため、単純ではない。派遣店員の派遣の有無や人数などは、百貨店の利益と取引先の利益という双方の関係の中で交渉が行われ決定される。また、基本的に利益が予定されなければ取引先は百貨店に自社からの店員を派遣しない。派遣店員は前述の通り、自社の商品を販売するために派遣されてくるため、百貨店が平場形式（複数メーカーの複数種類の商品アイテムを同時に陳列する形式による）の売場を展開する場合とショップ形式で取引先に売場のほとんどを任せてしまう場合では人数も異なってくる。このように百貨店サイドの売場展開のあり方によっても人数は異なってくる。

第6節 正社員と有期契約社員配置と分業関係

1. 販売部門の要員構成と配置

前節までのところでは、同社の要員管理の考え方とプロセスを、その前提となる同社の人事処遇制度とあわせて検討してきた。ここでは、具体的に販売の現場で要員管理がどのように展開されているかを考察してみたい。

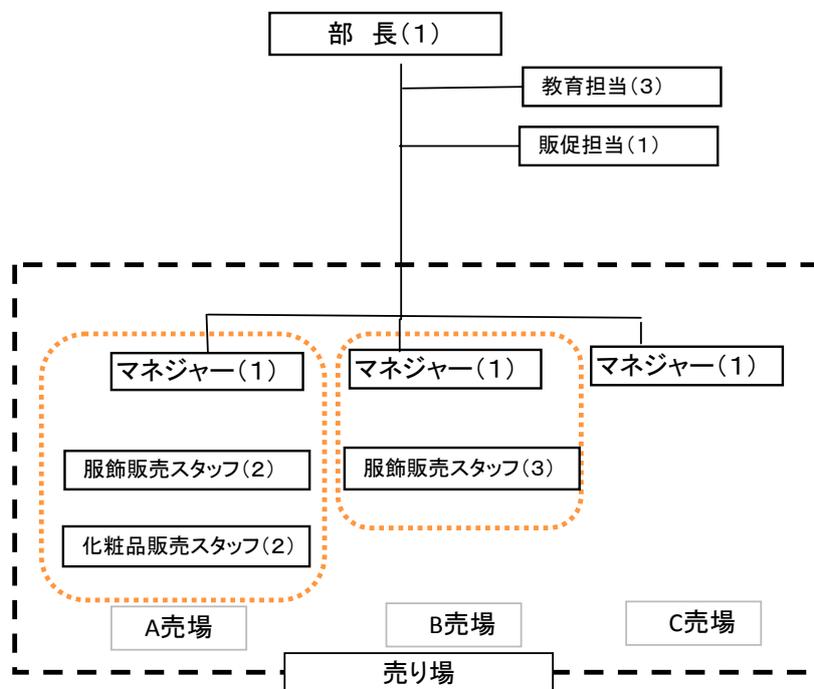
新井田(2010)によれば、旧 a 社では、1998 年の第一次経営改革で、売場モデルの検討がされ、2000 年から婦人雑貨売場の要員配置のモデルが示されている¹⁷。また、新売場では、部長の下に、部門全体の販促計画や商品展開の企画などを行うため、販促担当スタッフ、販売現場での教育を担当する販売教育担当スタッフが置かれ、マネジャーの下には店頭販売強化のための「チームリーダー」の職が設置されたことが記されている。チームリーダーの役割は、店頭情報を収集し、マネジャーやバイヤー、メンバーへ情報提供を行うことで情報共有をはかり、サービスの質の向上に貢献することである。具体的行動として、新井田（2010）では、「①メンバーの日常業務遂行の監督と、きめ細やかな指示・指導、②日々の繁閑にあわせた販売体制の変更指示、③売上目標達成に向けた進捗管理、④マネジャー、バイヤーの指示に基づいた店頭在庫管理の実施、⑤店頭情報の収集・整理・報告、⑥ルールの徹底と商品知識・サービスレベルの向上に向けた指導、⑦売場固定客の創出・維持に向けた顧客へのアプローチ」などが列記されている。教育担当スタッフの仕事は、販売サービスの現場指導である。コンサルティ

¹⁶ 2011 年 11 月 22 日インタビュー調査結果より。

¹⁷ 新井田(2010) pp.129-133 より。

ング販売が要求される売場には、販売のエキスパート（専門職）が配置される。また必要に応じ、在庫担当とアシスタントバイヤーを兼ねた「商品担当」も配置される。

図 5-6-1 要員配置のイメージ



出所：インタビュー資料から作成。

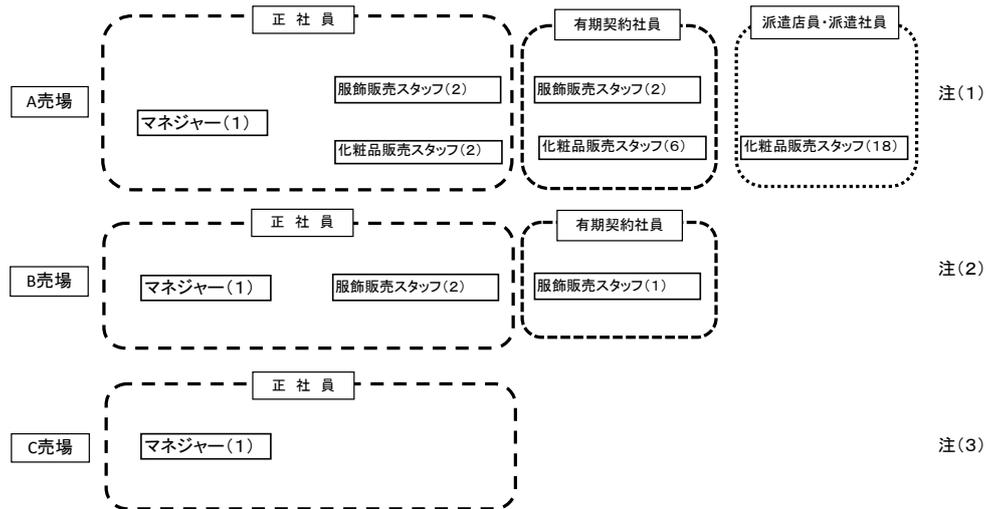
このモデル売場が、実際に現在どのように展開されているかについて、以下では E 社のある店舗の婦人・雑貨部門の要員配置から考察する。この部門は、販売にあたりコンサルティングを要する度合いの高い部門の一部であり、同社が取引先との共同開発による自主製品を販売する売場を包括している。

2000 年の体制では、部長を補佐する形で部長スタッフが配属されその下に教育スタッフなどの支援系スタッフが配属されていたが、現在は部長の直属に教育担当スタッフ、販促スタッフが配属されている。販売現場はマネジャーにより統括され、そのもとに販売スタッフが複数配属されている。販売スタッフは、正社員を含むが大半は有期契約社員か取引先からの派遣店員、派遣会社からの派遣社員である。また、仕入れ形態、販売形態などにより要員の雇用区分の構成は同一ではない（図 5-6-1）。

上記の例では、A 売場のような服飾と化粧品のフロアを担当するマネジャーは、顧客へのコンサルティングの程度の高い売場でもあるので、販売スタッフに正社員が 4 名、販売担当の有期契約社員が 10 名、取引先の派遣店員、派遣会社からの派遣社員は 18 名という要員を管理指導している。取引先からの派遣店員や派遣会社からの派遣社員は主に実演販売を伴う化粧品の販売要員として配置されている。一方、B 売場では、同じ服飾でも、共同開発製品

を扱う売場を統括するマネジャーは正社員 3 名、有期契約社員 1 名を管理指導し、C 売場のようなプレタポルテや毛皮など高級商材、小さいサイズや大きいサイズなど特別な商材を扱うフロアのマネジャーには販売要員が配置されていない。この売場では、ショップ形式による委託販売をしていると考えられ、それらを管理することが要求されているようである（図 5-6-2）。

図 5-6-2 マネジャーの管理単位と雇用区分による要員配置



出所：図 5-6-1 に同じ。

注（1）ヤング、キャリア婦人服、化粧品、アクセサリ売場。

（2）共同開発製品、婦人肌着、フォーマルなどの売場。

（3）プレタポルテ、毛皮、特別サイズ服の売場。

上記の婦人・雑貨部門の要員構成を雇用区分で見ると、正社員が 4 割、有期契約社員 2 割、派遣社員・派遣店員 4 割の構成である。（図 5-6-3）。

図 5-6-3 雇用区分別要員構成

雇用区分	役割	人数
正社員	部長	1
	販売マネジャー	3
	教育担当	3
	販促担当	1
	購買スタッフ	4
	販売	7
小計		19
有期契約社員	販売	10
小計		10
取引先派遣店員	販売	8
派遣社員	販売	11
小計		19
総計		48

出所：インタビュー資料より作成。

2. 販売部門の正社員、有期契約社員の分業関係

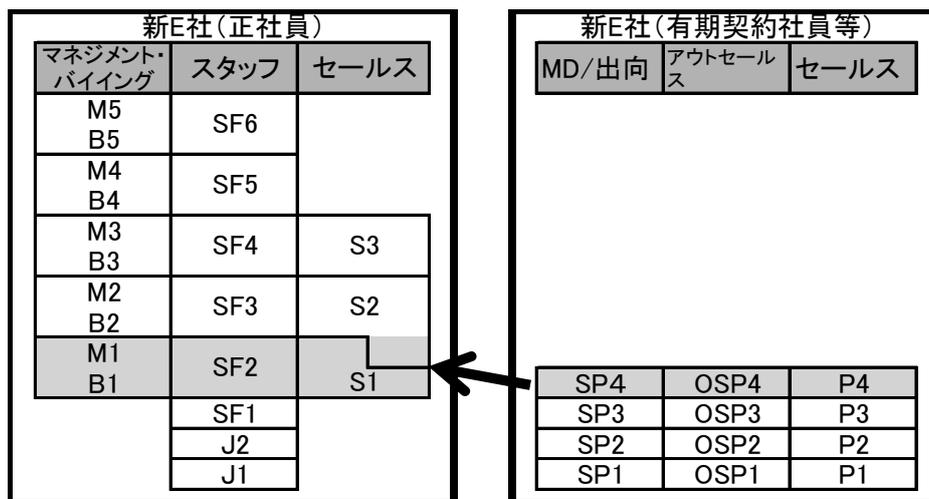
E社では、正社員と有期契約社員の分業関係について、明確な規則は存在しない。正社員も入社から3年間は売場で販売業務の経験を積むが、基本的にはマネジメント系、スタッフ系、セールス系とも正社員は企画や管理を担当する。したがって、マネジメントポストには、正社員がつくことになる。しかし、リーダー層以下については、店舗ごとに人材の貼り付けが行われるため、正社員の場合もあれば有期契約社員の場合もある。

正社員にどのような仕事をさせるかは、店舗の裁量で決められる。

販売の職務に関しては、チームリーダーまでは有期契約社員がなることができる。チームリーダーの職は、有期契約社員にとっては役割グレードの最高ランクのグレード4にあたる。ここで必要経験年数を経て、良好な業績を納めるなど考課の結果、一定の条件を満たした場合に本人の希望があれば、会社に承認を経て正社員に登用される。

有期契約社員が正社員に転換した場合には、チームリーダーとして、正社員の同職の職位に格付けられる（図5-6-4）。

図 5-6-4 有期契約社員が正社員へ転換した場合の職務職位



出所：インタビュー資料から作成。

注：有期契約社員のうち、SPはセールスパートナー、OSPはアウトセールスパートナー、Pはパートナーの略称である。

第7節 合併後の人事制度統合による有期契約社員の処遇の再検討

以下では、雇用ポートフォリオ編成の中でも、有期契約社員に焦点をあて、仕事の内容と職位との関係を考察したい。

E社は、2009年に旧a社と旧b社が合併して設立された。人事処遇制度については、旧a社の制度を踏襲しており、正社員については2010年に統合が行われ、有期契約社員については、2011年6月に統合が行われた。

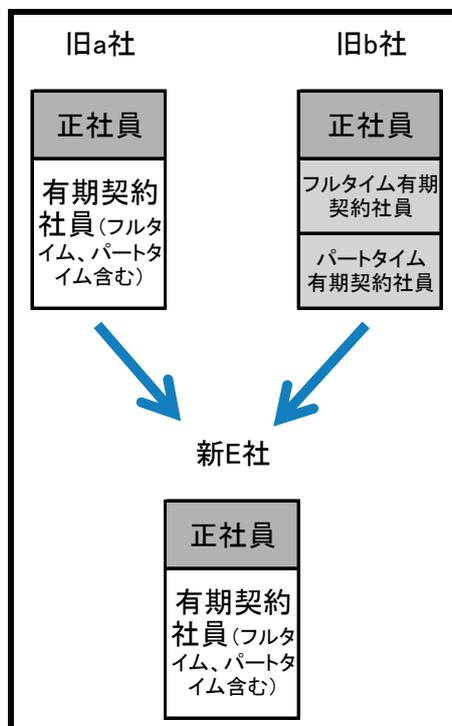
1. 統合の考え方

人事処遇制度を統合するにあたり、旧 a 社では、フルタイム勤務者もパートタイム勤務社も契約社員として一系統で管理されていたが、一方、旧 b 社では有期契約社員についてフルタイム契約社員とパートタイム契約社員の 2 形態を有していたため、旧 a 社にあわせ、契約社員の一系統に統一した。合わせて人事処遇制度も旧 a 社の制度を採用し、人事処遇制度の統合を行った。

旧 a 社の人事処遇制度は、先にも述べた通り、厳密な職務型を採用しており、仕事内容に従い、職務と役割に応じたグレードが位置付けられ処遇が決定する。一方、旧 b 社は、正社員にも、有期契約社員にも職能型を採用していたため、勤続に従い緩やかに職能が上昇するという考え方のもとで処遇が決められていた。統合作業を行うことで、合併後の社内において、有期契約社員が同じ仕事をしながら、異なる賃金が支払われることなど、有期契約社員間での労働条件面での不均衡が解消された。

今回の統合にあたっては、旧 b 社の有期契約社員を対象に、どのような仕事を現在行っているのかなど内容を調査し、その仕事内容に従って職務型に位置づけている。この一人ひとりがどのような仕事を行っているかを把握し、職務と役割のグレードへ割当てるという作業は本社、店舗、労働組合の共同作業として行われた（図 5-7-1）。

図 5-7-1 雇用区分の統合



出所：インタビュー結果から作成。

2. 統合のプロセス

同社では、有期契約社員の雇用区分および人事処遇制度の統合にあたり、有期契約社員の職務と処遇を全社の一人ひとりに対して、旧 a 社の制度に則りすり合わせを行い、見直しを行った。この見直し作業は、本社、店舗、労働組合が共同で行った。ただし、最終的なグレードの決定は、労使決定事項ではないので、格付け検討会議等の手続きにより会社側が行った。

この見直しを通じて、処遇が変更になる有期契約社員に対しては、十分な説明とコミュニケーションが必要となるが、本人から必ず了解を得たという¹⁸。

販売職について、旧 b 社の場合、パートタイム契約社員は、レジ・承りなど比較的単純な判断を要しない職務か、仕事内容が限定された職務に携わっていた。また、フルタイム契約社員のなかにはレジ・承りを担当する者がいたが、パートタイム契約社員に比較すると販売に関する広い範囲の職務に携わっていた。なかには、リーダーやマネジャーの代行をこなせるほどの人材もいた。旧 a 社のように職務を厳密に基準化して処遇するシステムではなく、緩やかな職能型であったので、仕事の範囲も厳密に規定されていない部分があったということである¹⁹（表 5-7-1）。

表 5-7-1 雇用区分と職務内容、処遇グレードの一覧

職位等級	販売職の職務内容	雇用区分と職位区分	
		旧b社	旧a社(新E社)
グレード4			SP4
グレード3	グループマネジャー代行	フルタイム社員	SP3
グレード2	接客販売担当	フルタイム社員、パートタイム社員	SP2
	お客様対応担当	フルタイム社員	
	販売補助	フルタイム社員	
	承り・レジ担当	フルタイム社員	
グレード1	承り・レジ担当	パートタイム社員	P1
	美術館運営担当	パートタイム社員	
	催事運営	パートタイム社員	

出所：インタビュー資料から作成。

具体的手続きについては、2011年6月に制度統合することを目指し、前年末から有期契約社員一人ひとりの職務内容について調査を行い、役割グレードの決定を行っている。

1 つには、本人が将来的にグレードの昇格を希望する場合である。職務によりグレードが固定されてしまうため、そうした人材は、本人の希望と評価の結果から、昇格可能な他の職務に移ることになる。「レジ」はグレード 1 に職務相当するが、昇格可能な「お客様対応担

¹⁸ 2011年11月2日インタビュー結果より。

¹⁹ 2011年11月2日インタビュー結果より。

当」の仕事にかわるなどである。

また、旧 b 社において、販売を担当していたものは、新役割グレードでは、グレード 2 に位置づけられた。承り・レジを担当していたものは、取り扱い商材の関係や顧客との関係、本人の勤務形態、経験などから、グレード 1 とグレード 2 にそれぞれ位置づけられた。同一種類の職務のなかでグレード 1 に位置づけられるか、グレード 2 に位置づけられるかについては、職場の人間関係上あるいは本人の仕事へのモチベーションを考えると、微妙な問題も含んでいるが、職務内容を本人や職場の周囲の人間からよく聞き取ることで納得のいく位置付けを会社側として心がけた。

こうした手続きを経て、同年 2 月には、各人への面談と役割グレードの通知を行い、3 月末までに契約時間等を決定している。同時に新人事制度で実施されることとなった評価・アセスメントのために、翌年 3 月（期末）の面談にむけて各人の目標の設定を行うこととした。

3. 有期契約社員の職域に広がりの確認

前述の通り、合併による制度統合で、旧 a 社と旧 b 社での有期契約社員の職務内容と処遇のすり合わせを従業員一人ひとりについて行った結果、職能型で仕事を進めていた旧 b 社の有期契約社員は、職務型にあてはめると仕事の幅に広がりを持っていて、旧 a 社の同じグレードの従業員と比較すると職域に広がりがあることが明らかになった。

職務は、百貨店業務だけに限っても「接客販売担当」「お客様対応担当」「販売補助」「承り・レジ担当」「営業支援」「事務」「フル対応」「サポート対応」「品だし担当」「呉服あつらえ」「業務推進担当」「顧客電話担当」「電話交換」（順不同）と多様である。これらの職務は、全店舗にすべて存在するわけではない。こうした職務をこなす人材の振り分けを行うと、旧 b 社の有期契約社員の職務は、フルタイム契約社員では等級グレードの 2 から 3、パートタイム契約社員ではグレード 1 から 2 に位置づけられることが明らかとなった。

特に、フルタイム勤務の契約社員の中には、正社員と同様に売場全体の業務に携わる者が存在することも明らかになっている。これらの格付けで課題となったのは、現在旧 a 社の基準に照らすと下位の等級に格付けられているが、仕事内容からして上位に位置づけられるべき人材がいることが判明したことである。

位置づけのための評価レベルは 4 ランク、すなわち、4 階建てで考えられた²⁰。基本的に販売職は、グレード 1 に位置づけたが、各人への調査の結果からグレード 2 に位置づけるべき人材がいることも判明した。さらに、これらの調整の手続きを進めていくと、旧 b 社のグレード 2 の部分に位置づけられていた人材の中で、旧 a 社の基準に照らすとグレード 3 に位置づけられるべき職務内容と能力を有する人材がいることも判明した。このように格付けに

²⁰ 各グレードと職務内容については、表 5-3-4 「有期契約社員の職位と等級」（P94）を参照のこと。有期契約社員は、原則的に「MD/出向（SP）」「アウトセールス（OSP）」「セールス（P）」の三系統の職群に分けられている。

あたって、現場では各レベルで検討すべき人材がいたことが判明した。

具体的には、S店舗において、パートタイム勤務の契約社員の中で営業支援を行っている者で経験や周囲からの評価などを総合するとグレード1に位置づけられていたが、実際にはグレード2の仕事をしていた者、G店舗において、フルタイムの有期契約社員の中で、接客販売、承り・レジ、品だしを担当する者、T店舗においてスタッフの職務であるが商務推進、事務を担当する者の中に、グレード2ではなく、さらに広い範囲の職責を担うグレード3にそれぞれ格付けされるべき人材がいることが判明した。

上記のように、有期契約社員の職務と処遇との関係で、職能型から職務型への移行の手続きを進めていくと、日常の仕事を通じて、有期契約社員本人も気づかない中で、職務の範囲が拡大している、あるいは重い職責を担っているなどのケースがあることが明らかになった(表5-7-2)。

表 5-7-2 旧 b 社有期契約社員：制度統合後の処遇グレード割当てに際して位置付けが要検討のケース (例)

	フルタイム社員				パートタイム社員				
	SP2	P2	要検討(G2⇒G3)	合計	SP2	SP1	P1	要検討(G1⇒G2)	合計
S店舗	接客販売担当	21		21	8				8
	お客様堪能担当	10		10		8			8
	販売補助	1		1					
	承り・レジ担当	3		3		3			3
	チーム担当	5		5		2			2
	呉服誂え	1		1					0
	営業支援			0				3	1(*6)
G店舗	接客販売担当	1		1(*1)	2	2			2
	承り・レジ担当	4		1(*2)	5		2		2
	品出し担当			1(*3)	1				0
	顧客案内			0			1		1
T店舗	接客販売担当		15	15	17	3			20
	お客様堪能担当		6	6		6			6
	販売補助			0		2			2
	承り・レジ担当		1	1					0
	業務推進担当			1(*4)	1		25		25
	事務			1(*5)	1			4	4

(*1)オーダーワイシャツの担当

(*2)サブ営業リーダー代行

(*3)アシスタントバイヤー的役割、商品管理、取引先対応

(*4)販売・仕入れ・売場運営のM補佐

(*5)人事・総務

(*6)食品固有売場支援

資料出所：インタビュー配布資料より作成。

4. 制度統合と労働組合の役割

E社の従業員構成を雇用ポートフォリオという視点から考察していくと、他社百貨店と比較して、店舗全体、あるいは売場の現場を見ても、直接雇用である多くの正社員や有期契約社員が配置されていることに気づく。同社は、効率化のための業務改革を進める中でも雇用維持、人材の活用に努めていることがあげられる。

また、同社では、同一労働同一賃金という考え方を全社で共有しているようであるが、労働組合は、組合誌を通じて、変更される制度のわかりやすい説明とその運用にあたっての想定問を作成し、組合員に配布することで具体的に統合によりどのような従来との違いが発生するかなどに理解をよびかけた。また、職場集会を通じて、制度の詳細を説明し、組合員からの意見の聞き取りや理解の促進を図っていた。

たとえば、統合による人事処遇制度の移行では、格付けのための調査、本人の理解促進等について労働組合の役割は大きい。図 5-7-2 で明らかなように、格付けで要検討があるケースなどでは、まず各店舗が案を作るが、組合支部がそれに関わる。たとえば、「自分は、Aという仕事をしているが、彼女がしているBの仕事と自分の仕事は一緒なのか」という不満が出た場合、現場の調査を行う。

各売場での職務は、他店との関係で自動的に格付けされているが、『この人はグレード2になるよね』という人が素案をみたらグレード1と位置づけられると『なんで?』ということになる。そうすると『営業支援と書いてあるがT店は小さい店舗だからなんでもやっている』『この人はここには書いていないけれどリーダー代行をやっている』だから、『グレード1ではないでしょう、グレード2でしょう』ということになる。『実質現場で面倒をみているのはこの人だよ』ということもでてくる。そういうことは組織図にはでてこない。(I書記長談)

以上のように、支部組合執行部は、店舗が作成した格付け案について、従業員（組合員）一人ひとりの仕事と格付けのチェックを行っている。

異なる社内の文化、風土や制度を有する企業が合併により統合された場合、統合のプロセスでは、あらゆる側面でのすり合わせが必要になる。統合のプロセスの中では、社員一人ひとりの理解と納得が重要な要素となるが、そうした中での労働組合の役割が、社員にとっても、会社側にとっても大きいものであることが確認される。

第8節 小括

本稿では、雇用ポートフォリオがどのように編成されるかの規定要因を探索するため、百貨店E社のご協力のもとで調査を実施し、その事例を考察してきた。

百貨店業界は、景気後退により小売業全体で売上高が低迷するなかでも、売上高の低減が深刻な状況にある。百貨店は、仕入れや店舗展開において日本独自の業態であるとも言われ

ている。総合スーパーや専門小売店との差別化を図りながら、いかに売上げを上げ、利益を上げていくかという大きな課題に直面している。

そうした中で、E社は、業務改革を積極的に推し進め、経営の合理化、効率化に先進的に取り組んできた。

本研究での当初の仮説は、総額人件費の削減が非正規社員の割合を高め、さらに非正規社員の増加は仕事の質的基幹化（正社員代替的な仕事への従事）、あるいは職域の拡大を促進するということである。すなわち、雇用ポートフォリオの規定要因としては、コストと技能の2つの要因をとらえ、その変動が実際の編成に影響すると考えていた。

この仮説に対して、E社の事例から明らかになったことは、正社員に対して柔軟な配置を行うことによる雇用維持、人材の最大活用という要因も編成に影響するということである。それは、E社が合併して設立された百貨店であることから、特に浮き彫りとなったことであると考えられる。

E社では、制度統合が行われる際に職務内容と職位等級のすり合わせを行っているが、その結果、早い段階から職務型を採用してきた旧a社に比較して、旧b社は、職能型による職務分担と処遇制度を採ってきたことから、現場の仕事と処遇が必ずしも一致していなかったことが明らかになった。このことは、現場の状況により職域に広がりを持つ有期契約社員が存在することを浮き彫りにしており、興味深い発見であるといえる。

E社のケースは、早期から経営改革に着手しており、組織構造改革や業務構造改革が早い段階から進められたことでコスト合理化や効率化はかなり実現されていた。そうしたことが、自明の前提となった上で、さらに効率化を進めるためのさまざまな施策がとられていることが特徴として挙げられる。

人事処遇制度においては、まず、職務型を徹底することで仕事と処遇の乖離をなくす、要員管理における無駄はここでかなり省かれることになる。この点に関しては、正社員と有期契約社員の分業関係を明確に区分し、職務による均衡処遇が実現されることを意味しており、正社員と有期契約社員を効率的に組み合わせる要員配置を行うことを可能にしている。

一方で、実際に店舗で要員として配置されるべき人材は、職務が予め決められているのではなく、事業戦略に応じて必要とされるコンピテンシーを有する人材が配置される。すなわち、雇用ポートフォリオは、予め明確に区分された類型により組まれるのではなく、現場の必要に応じて必要とされるコンピテンシーの人材が配置されたことで形成される。このことから、Lepak & Snell (1999)、Baron & Kreps (1999) が示すように人材を予め単純に類型化することは難しいといえるのではないかと考えられる。

次に、処遇を成果と連動させているという点が注目される。正社員も有期契約社員についてもそれは同様に行われる。評価やアセスメントは定量と定性の両面からきめ細かく行われ、その結果に関する情報は、すべての社員について全社レベルで共有される。

そうした人事制度上のインフラを基盤に、要員配置に関しては、3年以上を経過した人材

については、基本的には異動の対象として個別に判定される、正社員は全国規模、有期契約社員についてもエリア区分ごとに異動を行うなどの人事異動のルールにもとづき、全社規模での人材の流動化を図っていることなども要員管理の点から興味深い。

また、今回の調査を通じて、雇用ポートフォリオの編成にあたっては、社員の要員構成と職務内容の範囲については業態による違いのみでなく、企業の要員管理プロセスの違いが影響していることが明らかになったことは1つの発見であろう。当該企業がどのような人事管理制度を採用してきたかという歴史が要員配置に影響を与えているということである。