



労働政策研究報告書 No. 138

2011

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

雇用ポートフォリオ・システム
の実態に関する研究

－要員管理と総額人件費管理の観点から－

雇用ポートフォリオ・システム
の実態に関する研究
－要員管理と総額人件費管理の観点から－

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

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）や労働政策研究・研修機構編『非正規雇用に関する調査研究報告書－非正規雇用の動向と均衡処遇・正社員転換を中心として－』（2011）によると、現在労働や仕事の現場では、多様な雇用形態の労働者が活用されており、それが次第に増加している。

多様な雇用形態という言葉は、正社員のほか、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いくつかの雇用形態を含むものであるが、どの雇用形態を、どの程度活用するかといった組み合わせ方を雇用ポートフォリオと呼ぶならば、それを決定する主体は企業や組織である。しかし、この多様な雇用形態の組み合わせがどのようなメカニズムによって決まるのかについては、十分明らかにされていないのが現状である。

そこで労働政策研究・研修機構では、雇用ポートフォリオ・システムを規定する要因について、ヒアリング調査から解明することとした。それがプロジェクト研究「労働関係が個別化する中での安定した労使関係を構築するための総合的な研究」のサブテーマである「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」である。

調査は、2009年度から小売業（スーパー、百貨店）を中心に実施し、その結果を本報告書としてまとめている。調査にご協力いただいた皆様に、この場を借りて、お礼を申し上げます。

本報告書の成果が多くの人々に活用され、今後の良質な勤労者生活の維持に関わる政策論議に役立てば幸いである。

2011年6月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 山 口 浩 一 郎

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆箇所
<small>まえうら</small> 前浦 <small>ほだか</small> 穂高	労働政策研究・研修機構 研究員	第1～3章、5～6章
<small>のむら</small> 野村 かすみ	労働政策研究・研修機構 主任調査員	第4章

(注) 全体の編集は、前浦が担当した。

その他研究会参加者

中村 圭介 東京大学社会科学研究所 教授

目 次

第1章 概要	1
第1節 研究の目的と問題意識	1
第2節 分析方法と調査概要	2
第3節 対象事例の選定	3
第4節 先行研究	5
第5節 本研究の分析の枠組みと分析課題	21
第6節 調査結果の概要	24
第2章 スーパーA社	28
第1節 A社の概要	28
第2節 構造改革	33
第3節 総額人件費管理と要員管理	39
第4節 店舗管理	47
第5節 パートナー社員資格制度と職域の拡大	53
第6節 小括	64
第3章 スーパーB社	66
第1節 B社の概要	66
第2節 要員管理	72
第3節 人件費予算の策定と配分	75
第4節 人事管理	80
第5節 小括	85
第4章 百貨店C社	87
第1節 はじめに	87
第2節 企業の組織と人員構成の概要	88
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	91
第4節 要員管理と総額人件費管理の運用	94
第5節 店舗比較にみる要員配置の違い	98
第6節 雇用区分による分業と要員配置の関係	108
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	113
第8節 まとめと今後の課題	116

第5章 自治体D市役所	118
第1節 事例の特徴と分析課題	118
第2節 事例の概要	119
第3節 正規職員数の決定	128
第4節 人員をめぐる労使協議	132
第5節 総額人件費管理	141
第6節 小括	149
第6章 結論	151
第1節 分析結果の整理	151
第2節 小売業における比較分析	152
第3節 政策的含意	154
参考文献	157

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。

雇用を正規雇用に転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

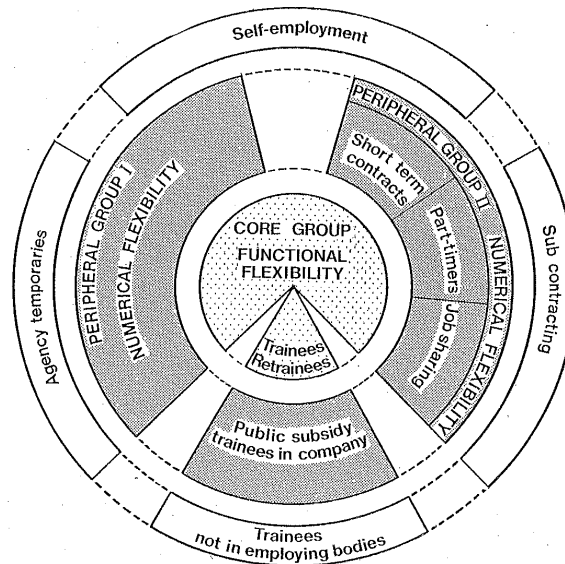
まず雇用ポートフォリオに関する理論研究であるが、その主な研究として、フレキシブル・ファームモデル、人材ポートフォリオ・システムの2つが存在する。以下では、それらの研究を先行研究として取り上げ、それらが何を主張しているのかを明らかにしていく。

(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。

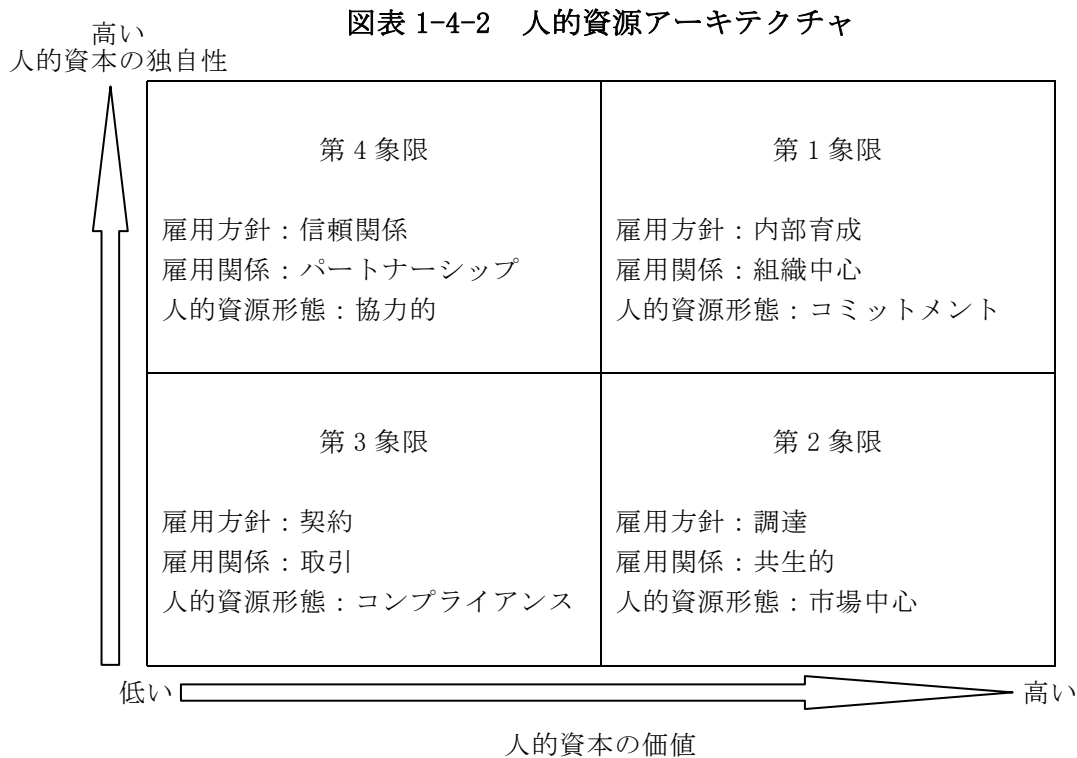
(2) 人材ポートフォリオ・システム

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とする。

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。

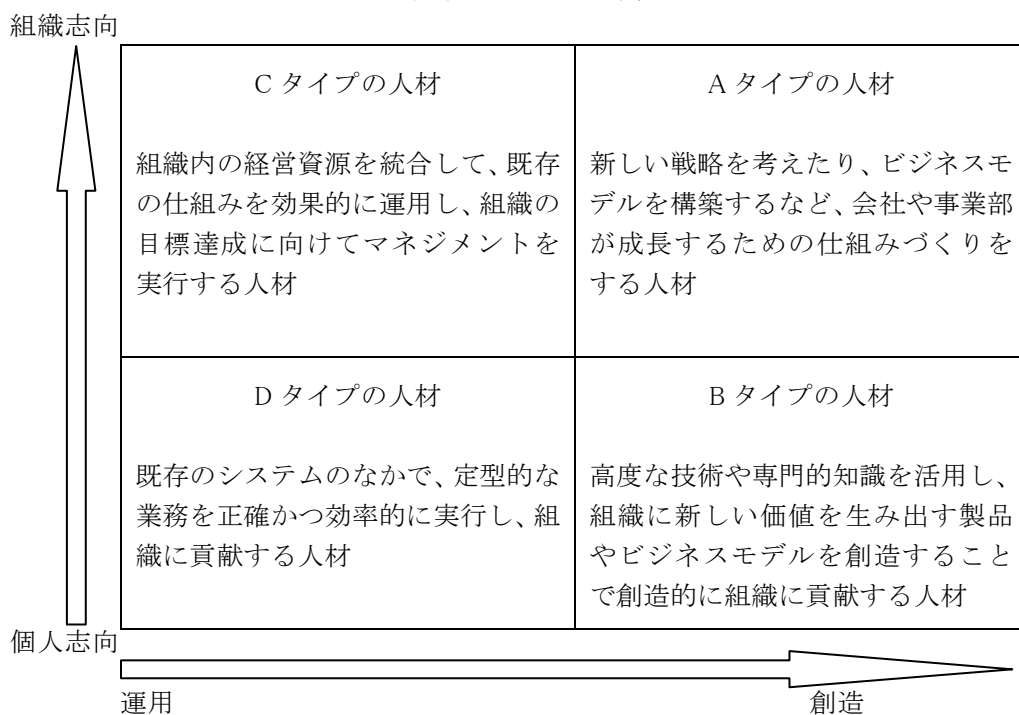
る。そのため外部からの調達が可能となる。ここまでが企業内部で抱え込む人材となる。第3象限は、人的資本の独自性と人的資本の価値の両方が低いために、契約を通じて仕事を任せる（請負）形態を取ることになる。第4象限は、人的資本の独自性は高いものの、その価値は低いために、雇用関係はパートナーシップが選択される。



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

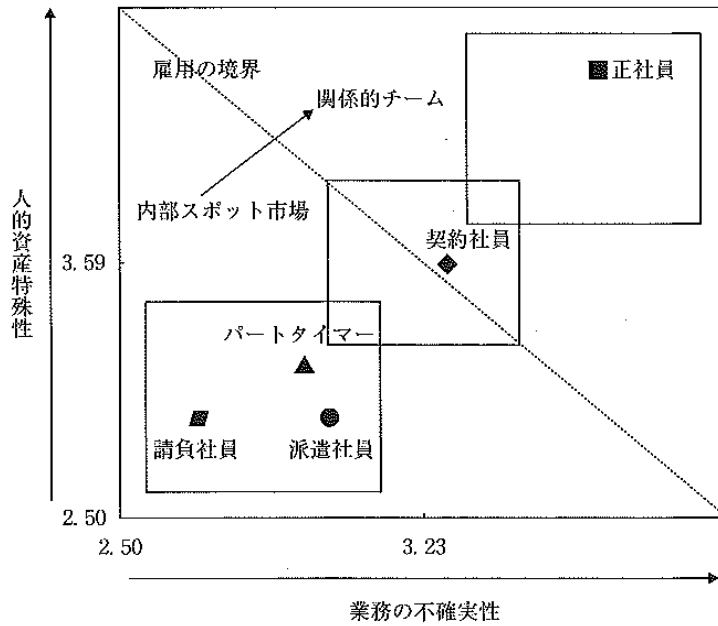


資料出所：守島（2004） p.188 より。

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取り上げることとした。

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、業務内容の質的変化を伴う場合、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、業務のみが質的変化（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、個々人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

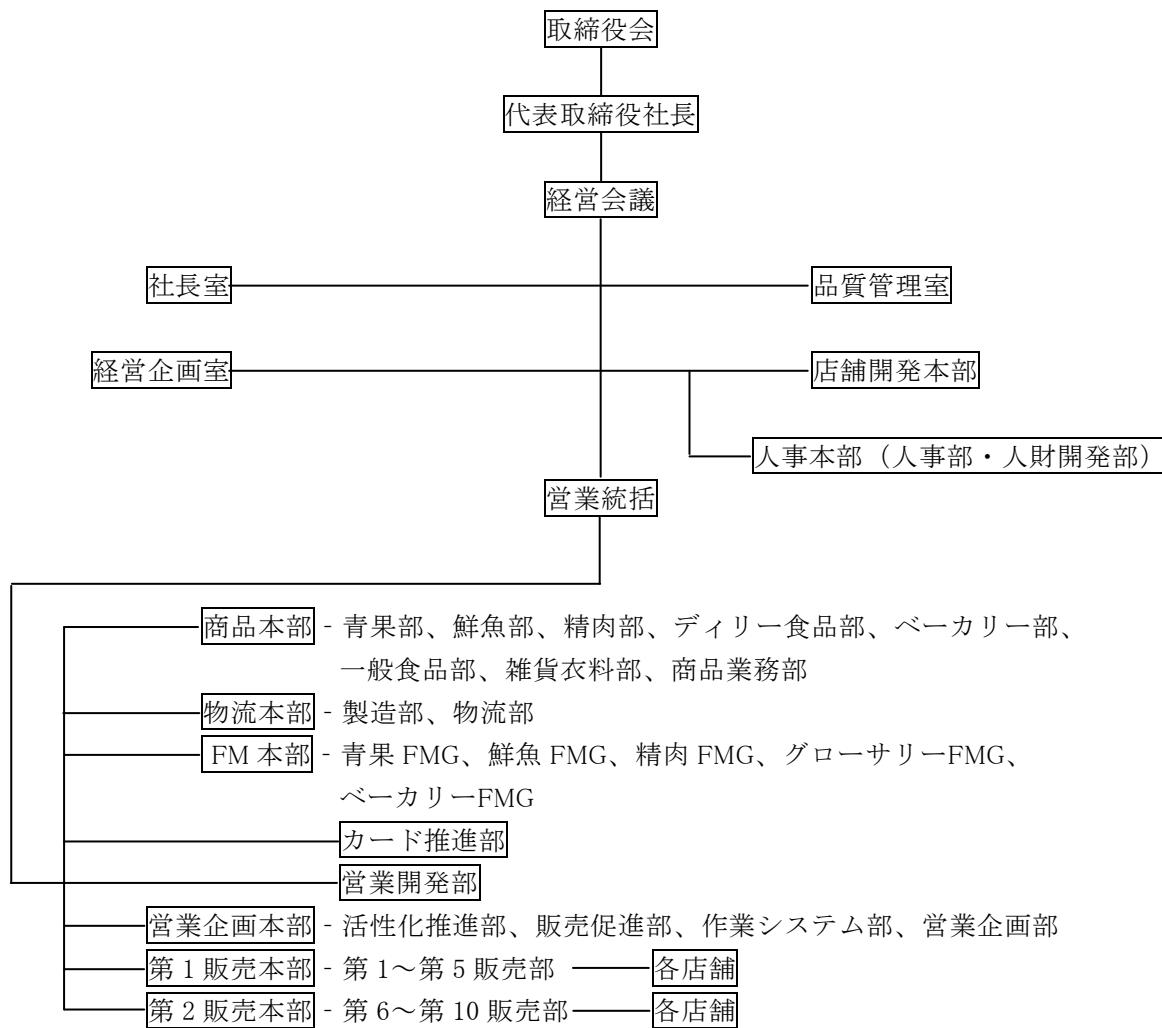
まず A 社の組織と人員構成についてみていこう。図表 2-1-1 は A 社の組織図である。本章の分析を進めていくうえで、重要な部署は、経営企画室、営業統轄、商品部、FM本部、販売本部である。まず各部署の役割を説明していく。

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。経営企画担当の上が常務なので、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。

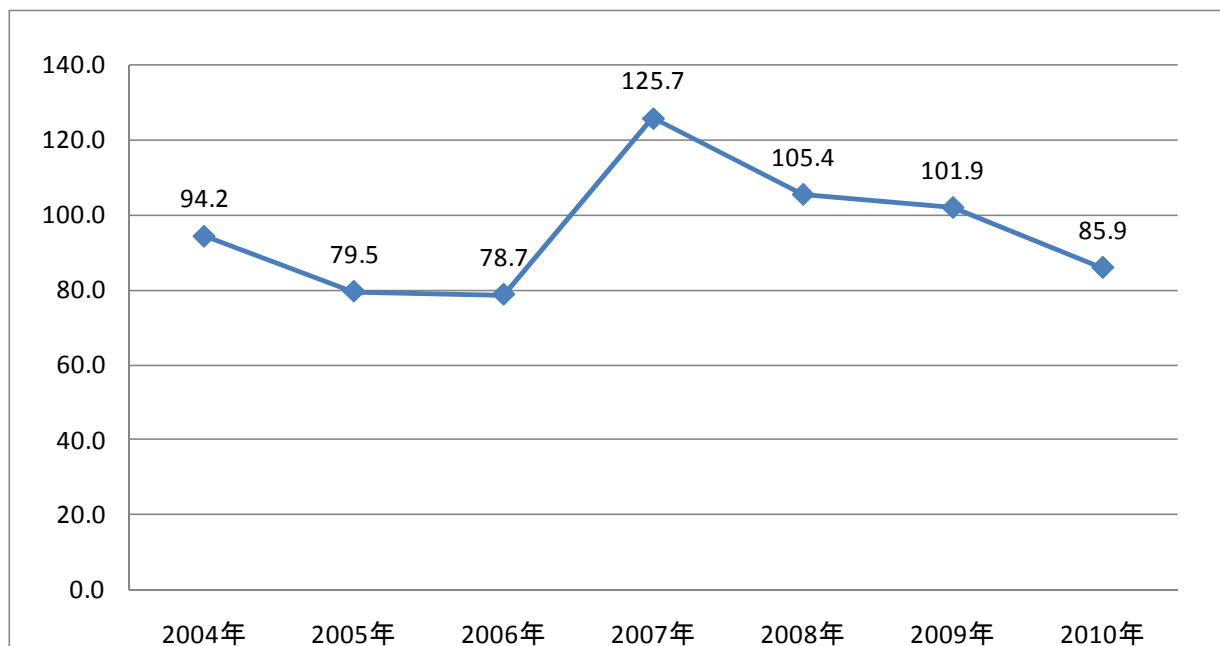
第2節 構造改革

(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。」

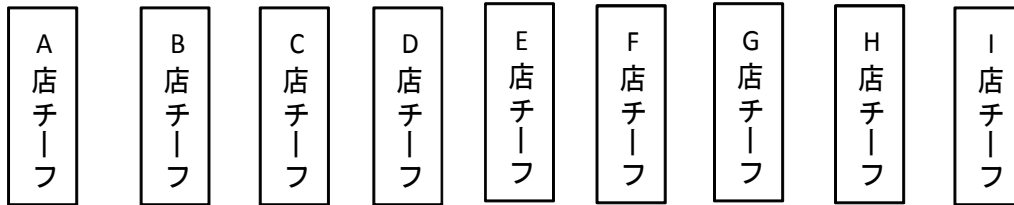
このように2005年上期に発生した赤字への転落は、A社にとって非常にインパクトの大きい出来事であり、これを契機として、A社は構造改革を通じて、経営の在り方から店舗の運営管理に至る多くの改革を実施したのである。特に重要なのは、A社の店舗が重視する指標が売上から利益に変わり、各店舗の方針が収入センターから利益センターに転換したことである。そのため各店舗な利益を確保するために、売上をあげると同時にコスト管理を行わなくてはならなくなった。さらにこの改革は、店舗の位置づけによって、要員や予算の配分の仕方を変えるだけでなく、業務の範囲といったオペレーションを含めた店舗経営にまで影響を及ぼしている。それが次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

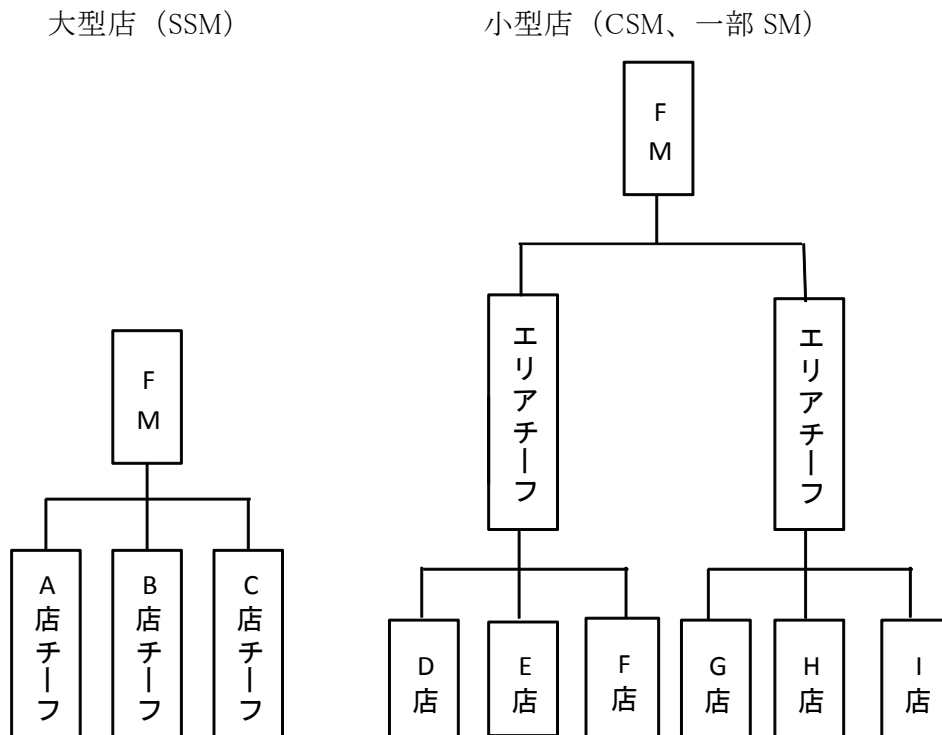
図表 2-2-1 正社員削減以前



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



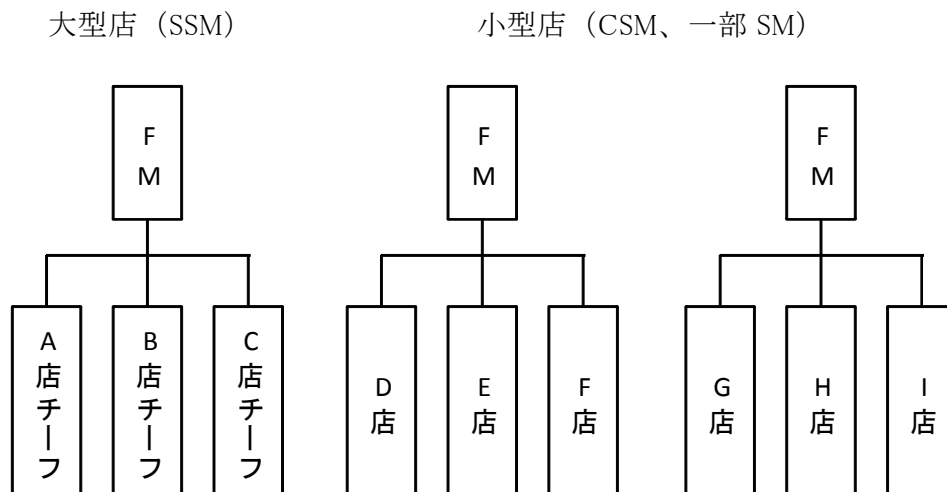
資料出所：図表 2-2-1 に同じ。

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、効率化をしていきましょう。徹底的に効率化をすると。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。

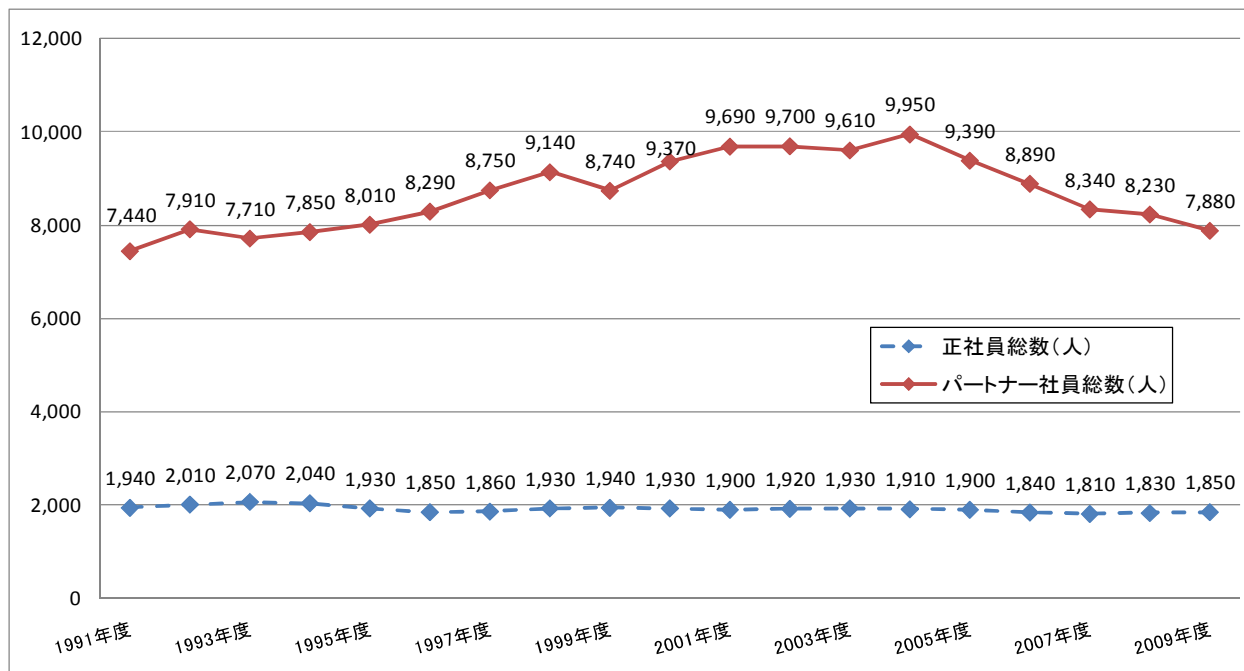
「あとは出店の数とかですね。そこが主なところになるんですけど。出店計画は、いまはほぼないですね。店舗数でいえば、ほぼ横ばいです。大体スクラップ・アンド・ビルドを通じて、古い店舗を新店舗にしているパターンが多いので、この先 1・2 年は店舗数が大幅に増えるということは見込んでいないですね。」

「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指している。

（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みて、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ことになる。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いが、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

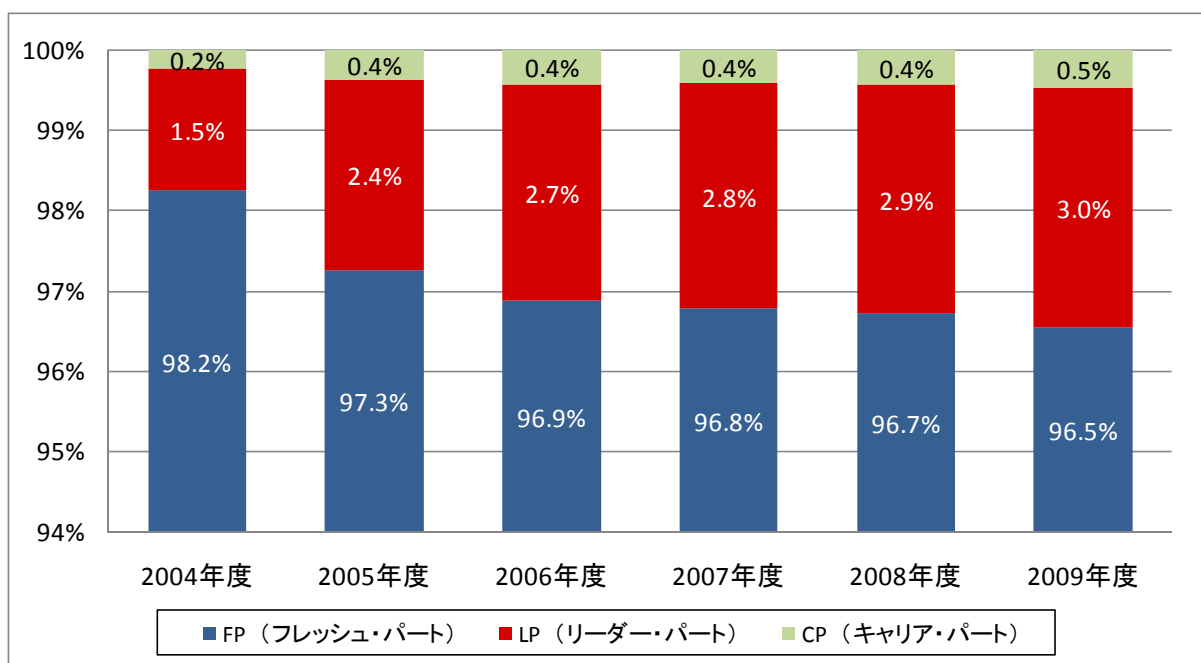
平成 18 年の改訂の特徴は、①LP と CP が社員に代わる存在という位置付けになったこと、②「修得度確認表」の導入によって、パートナー社員の人材育成が効率的になったこと、③1 つの部門におけるパートナー社員（CP と LP が対象）の要員数の上限を設定したことの 3 点である。

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で。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」という要請があつて、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。

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¹。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²。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³。

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⁴。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

¹ 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。

² 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。

³ 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。

⁴ 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。

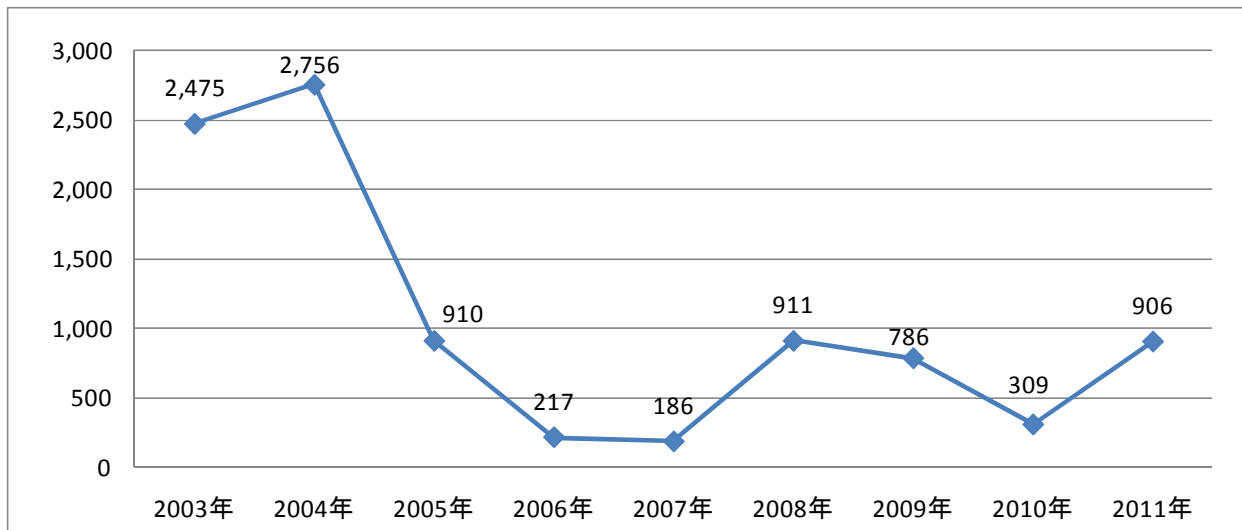
第 3 に、非正規雇用の人事管理である。A 社のみならず、労働政策研究・研修機構（2005）によると、非正規雇用の質的基幹化により、非正規雇用の人事管理制度が改善されるということが明らかにされている。B 社においては、職域の拡大と質的基幹化によって、非正規雇用の人事管理が改善されたのかどうかについても分析を行うこととする。

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。

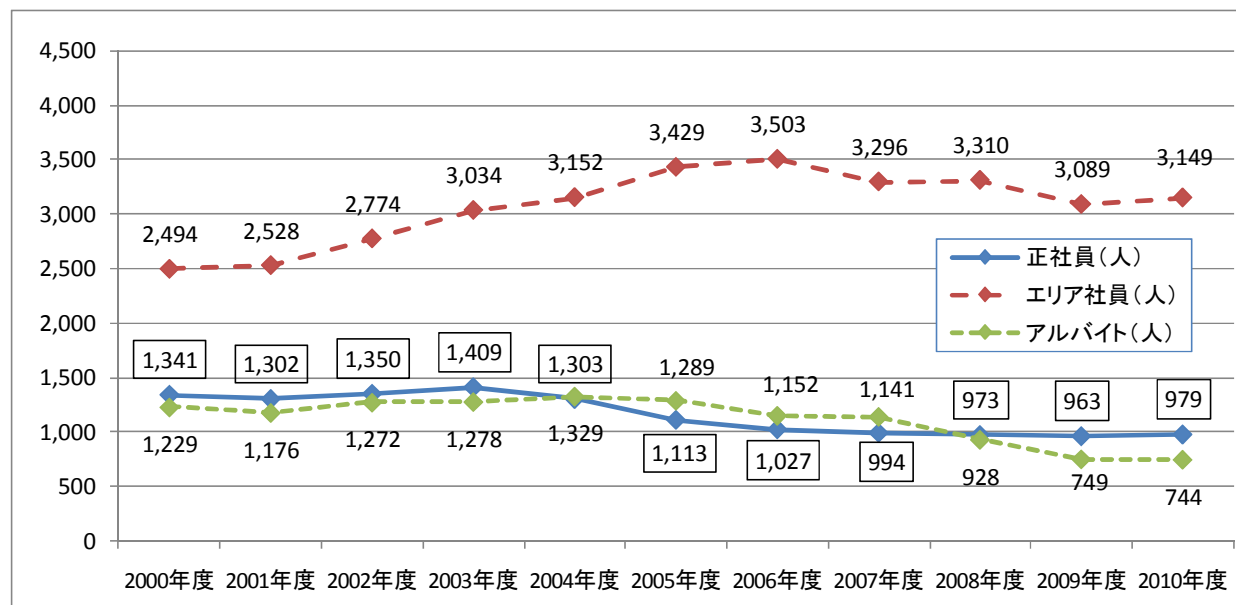
具体的な非正規雇用の種類であるが、既述の通り、B 社は 5 つの雇用形態を活用しており、A 社よりも多様化が進んでいるという特徴を有する。B 社にはいわゆる正社員の他に、契約社員、エキスパート社員、エリア社員、アルバイトの 5 つの雇用形態を活用している。このなかで A 社にはない雇用形態が、エキスパート社員とエリア社員である。この 2 つの雇用形態は、どちらもパートタイマーであるが、質的な違いを有するため、説明が必要となる。エキスパート社員は現場のリーダー（管理者）的な存在であり、場合によっては、「主任」を担う場合がある。主任については、後で詳しく取り上げるが、A 社でいえば、LP や CP 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⁵、高校生⁶）である。

⁵ 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人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⁷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。

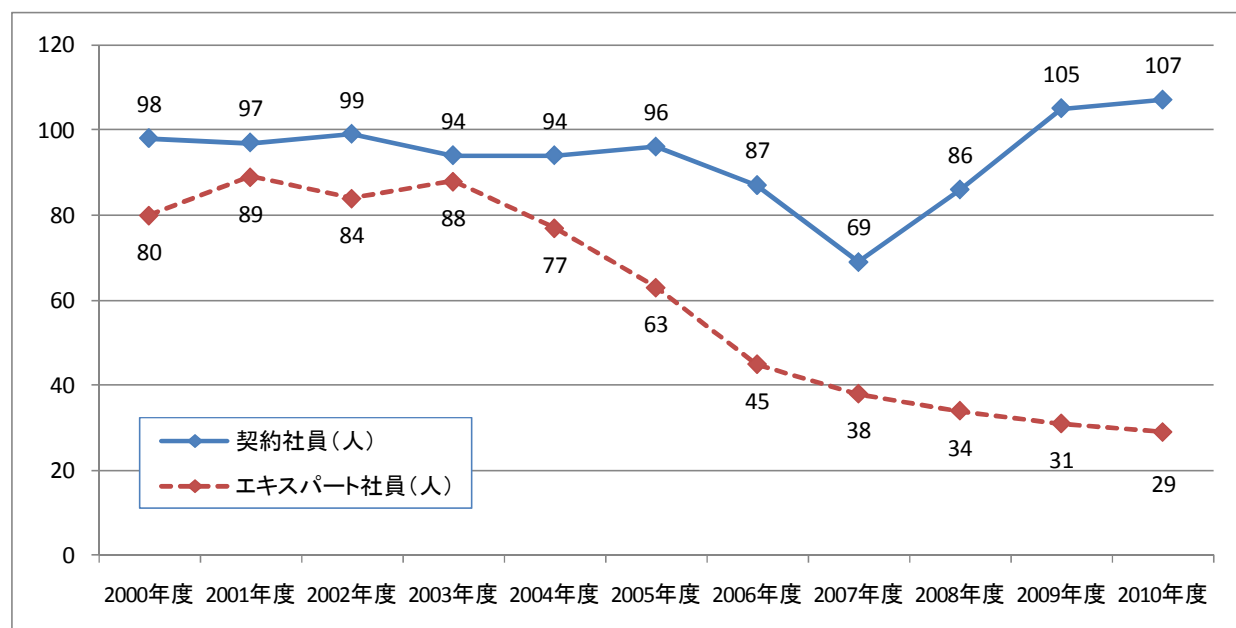
⁶ フード（食品）については、高校生も対象となっている。

⁷ 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り上げの良いお店はどういう風な組み立てをするとか、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⁸。そのためそれぞれを分けて取り上げることとする。

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、

⁸ 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よ。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

とになる⁹。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

⁹ 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¹⁰。

「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

¹⁰ 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って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¹¹。」

「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¹²。」

¹¹ 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。

¹² 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¹³。

「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」と発破をかけたります。

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¹⁴。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。

¹³ 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。

¹⁴ 「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。

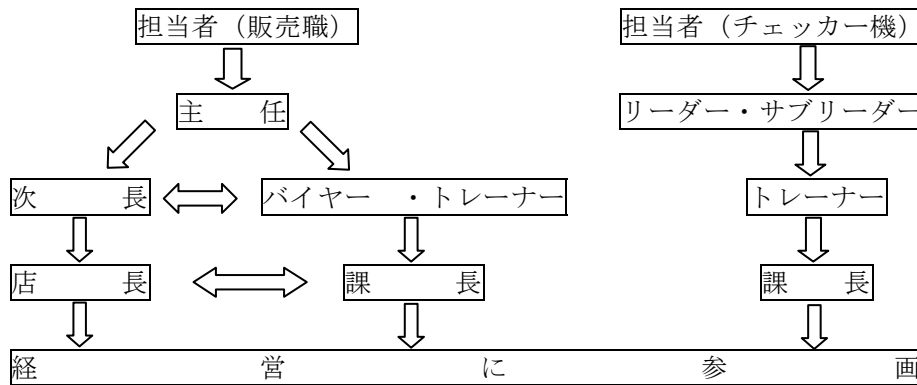
店舗のオペレーション能力が高いと判断されれば、次長という店舗の幹部職に就いたりする。さらにその後は店長になるというキャリアを歩むケースもあれば、本社の課長、副部長、部長になるというキャリアも存在する。ただし役職の上昇に伴って、実績に対する責任は重くなり、店長クラスになると、基本的に業績で評価され、その結果が賃金に反映される¹⁵。さらにいえば、B社では、次長や店長に昇進しても、業績が上がらない場合は、主任に降格をされることもある。

「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」

¹⁵ 「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¹⁶。

「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

¹⁶ 「(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¹⁷。

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

¹⁷ 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¹⁸。

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¹⁹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²⁰。

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

¹⁸ 「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。

¹⁹ 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。

²⁰ 「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	

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。

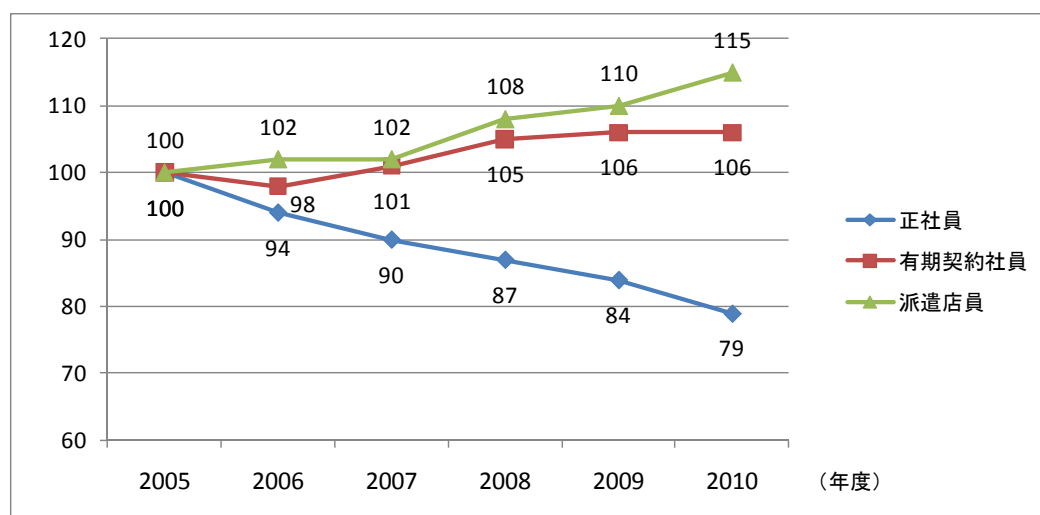
有期契約社員には、正社員の場合と同様に、目標管理制度に基づく考課制度が採られている。給与体系は、雇用区分によって異なるが、いずれも目標に応じた評価を行い、評価の結果が給与に反映される仕組みをとっている。毎年 1 回契約更新に合わせて給与の改定が行われる。

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

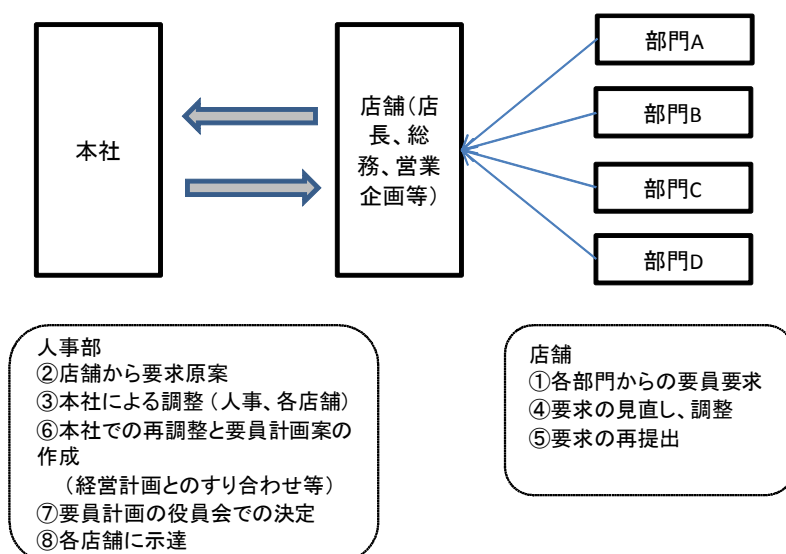
C社では、一年間のある特定時期（基準日）に在籍見込みの従業員数を計画化し、要員計画としている。基準日時点の従業員数（要員の計画数）は、雇用区分別、組織別（店、部、課、売場など）に細かく定められており、この要員計画数をもとに、各年度の人件費予算が編成される。

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¹。

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²。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

¹ 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）。

² 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³。

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⁴。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）⁵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

³ 「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。

⁴ 売場プロトタイプの詳細については第4節を参照。

⁵ 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⁶の採用計画はこの時期から立案される。

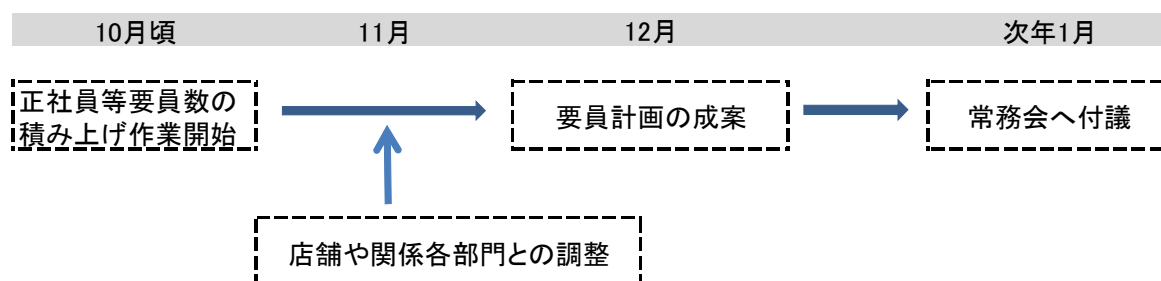
新入社員は大型店の配属となる。各店舗への社員の配属は、退社による正社員数、各店の事情などが考慮され配分される。人員の効率化が求められるなか、正社員総数が減少傾向にあるため、各店舗ではこの配分の過程において、業務運営体制を変更するなどによる効率化や契約社員や短時間社員を配置するなどの対応を行っている。

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

⁶ 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⁷。

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

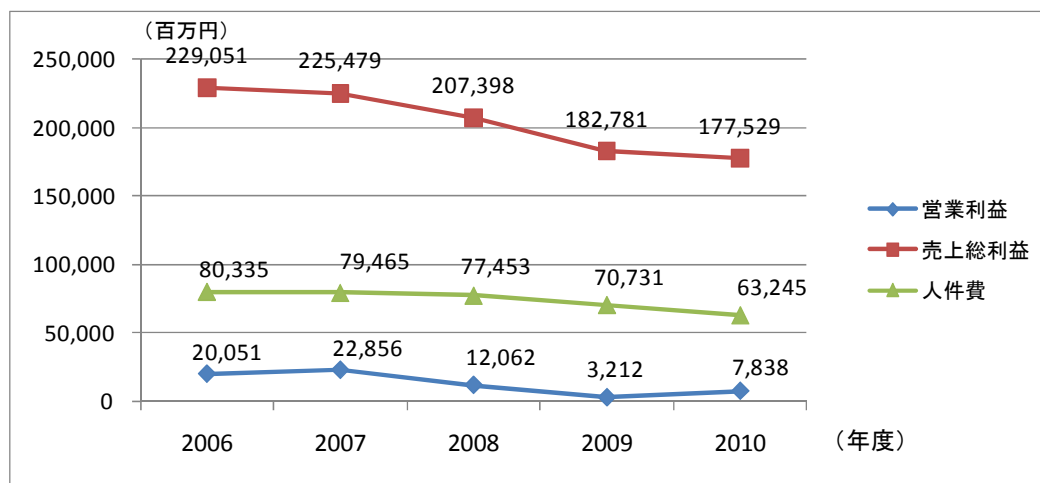
人件費＝従業員給与、役員報酬＋退職給付費用＋福利厚生費等

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

⁷ 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）。

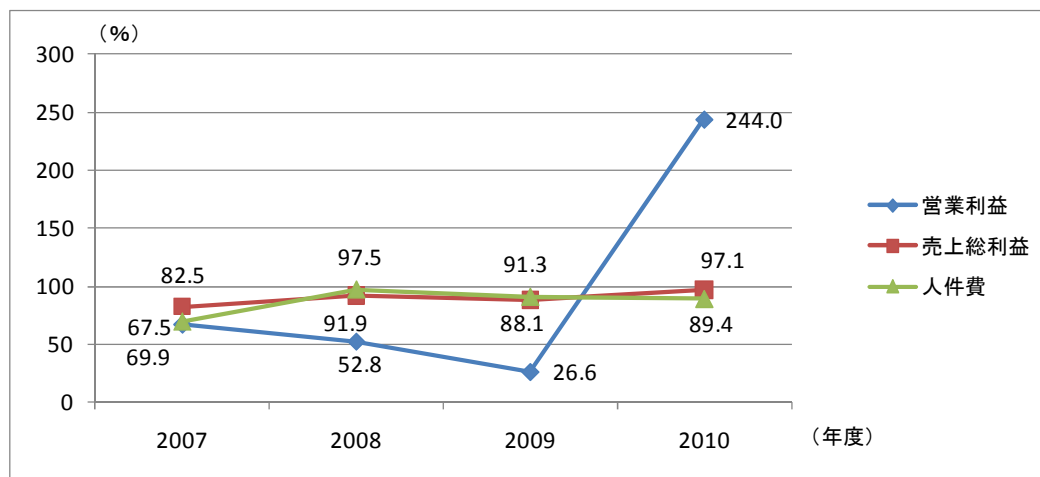
図表 4-4-1 営業利益、売上総利益、人件費の推移



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⁸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。

⁸ 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取って仕入れ計上し、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。

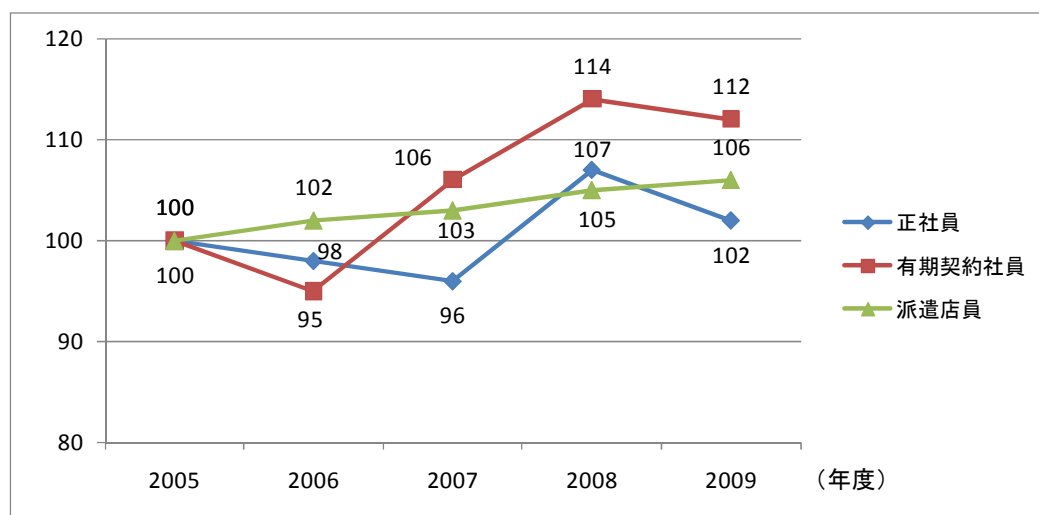
(1) a 店舗

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¹．有期契約社員は、嘱託・契約社員と短時間社員の合計。

注²．2005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

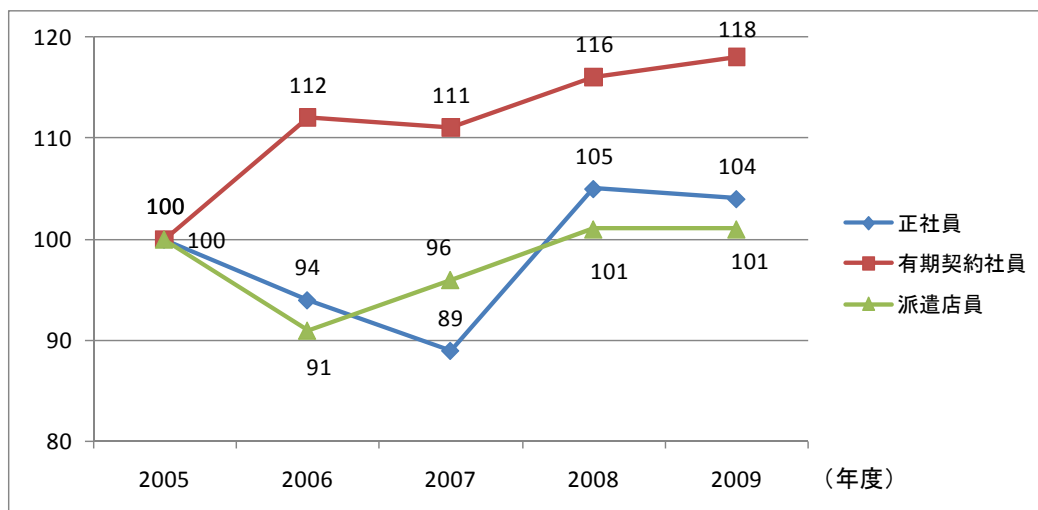
b 店舗は、中小規模の郊外店である。

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¹．有期契約社員は、嘱託・契約社員と短時間社員の合計。

注²．2005 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⁹。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

⁹ 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¹⁰。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。

¹⁰ 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

本手が提示する売場プロトタイプ¹¹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¹²。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

¹¹ 売場プロトタイプの詳細については第 4 節を参照。

¹² 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(億円)	売場面積(m ²)	m ² 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：%)

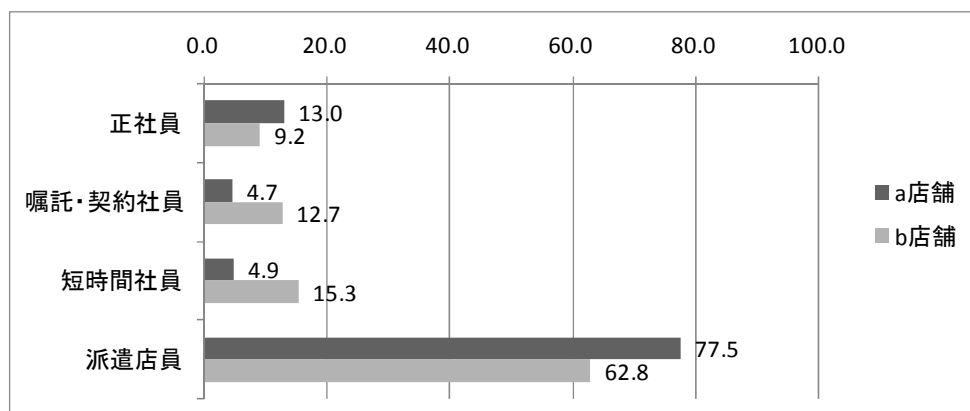
	2009年度	2010年度(半期)
a店舗	10.2	7.7
b店舗	12.4	9.7

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、接客販売が中心的な職務であるが、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¹³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¹⁴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、

¹³ 「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。

¹⁴ 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。¹⁵ 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。

¹⁵ 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¹⁶。

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

¹⁶ 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¹⁷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、定型的な周回の業務に限らず、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。

¹⁷ 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。

第5章 D市役所

第1節 事例の特徴と分析課題

本章では、自治体D市役所を取り上げる。D市役所は首都圏に位置する市であり、比較的規模の大きい自治体である。

ところで市役所は公的部門に含まれており、これまでみてきた小売業に属する民間企業とは性格が大きく異なる。その大きな違いとは、公的部門は市場競争に晒されていないため、D市役所における要員管理と総額人件費管理のありようが、民間企業のそれとは異なる点が多いことだと考えられる。

しかし序論の先行研究において指摘したように、D市役所と民間企業のスタッフ部門（人事や総務など）は、裁量的費用センターに該当するという共通項を有している。裁量的費用センターとは、必要な経費を合理的に計算することができないという特徴を有するために、その結果、適正な要員数と人件費を計算することができない。そのため、裁量的費用センターでは、経営者（自治体の場合は、首長）が何らかの形で要員数と人件費を決定することになる。

このように公的部門と民間企業（スタッフ部門）にも、裁量的費用センターという共通項があり、それが要員数や人件費総額の決定に影響を及ぼすことから、D市役所は民間企業のスタッフ部門と同じ位置づけをすることは可能である。本報告書において、D市役所を取り上げる理由はここにあり、民間企業の事例と同一のフレームワークで分析することは可能であると判断した。

それではD市役所の事例を分析していくが、分析課題は以下の3点である。第1に、D市役所の要員数と人件費総額がどのように決定されるのかということである。上記の通り、自治体は裁量的費用センターに該当するために、適正な要員数を決定したり、適正な人件費を算定したりすることができない。その背景には、財務指標に基づいて合理的に費用を計算できないということがあるが、それでは一体どのような方法で要員数や人件費を決定しているのであろうか。まずこの点を明らかにする必要がある。

第2に、人件費予算の管理である。第1の課題に関連するが、財務指標によって、人件費予算を合理的に計算できないとすると、人件費の管理は非常に困難となる。さらにいえば、自治体が担う業務は、災害に代表されるように、突発的に業務量が増えたり、新たな業務が降ってきたりすることもあるため、限られた予算を、状況に応じて適切に配分する必要がある。当然のことながら、正規職員のみで業務をこなすには限界があるため、予算が許す範囲内で非常勤職員（以下、非正規雇用とする）の活用が選択されることになる。そのためD市役所が、非正規雇用を含めた人件費総額の管理をどのように行っているのか、この点についても分析を行う。

第3に、非正規雇用に職域の拡大が起こるかということである。これまでみてきた事例では、正社員数が抑制されるなかで、非正規雇用の活用が進み、非正規雇用が担う職域

が徐々に拡大し、それが質的基幹化へと発展していったことが明らかとなった。D市役所においても、正規職員数が削減されるなかで、非正規雇用が増加している。そのためD市役所においても、非正規比率が上昇するなかで、非正規雇用の職域の拡大や質的基幹化が発生する可能性がある。自治体においても、非正規雇用の職域の拡大や質的基幹化がみられるのかどうか、これが3つ目の課題である。

以上がD市役所の分析課題であるが、あらかじめ断っておかなくてはならないことがある。D市役所の事例においては、当局（定数管理部担当課、総務部人事管理担当課）とD市職員組合をヒアリング調査の対象にしている。というのも、自治体の場合、中村・前浦（2004a・2004b）が明らかにしたように、労使関係を通じて各部署の要員数まで決められており、その協議の過程をみなくては、各部署の要員数を決定する根拠がはっきりしないからである。

第2節 事例の概要

1. 人員構成とその変化

図表5-2-1はD市役所の人員構成（2009年4月1日現在）を示している。これによると、常勤の一般職員は正規職員に該当し、全職員数の2/3を占める。この数値は日本全体でみた非正規雇用比率と似た数値を示している¹。

また図表5-2-1の②～⑥が、いわゆる非正規雇用に該当する。任期付職員は、育児休業や国勢調査などの理由から任用されている。この任期付職員は20人程度おり、全体の0.4%になる。任期付短時間勤務職員は、学校の事務などを担当する職員で、5人程度（全体の0.1%）である。

図表5-2-1 D市役所の人員構成

区分	人数	構成比 (%)
①常勤の一般職員	3,000人程度	65.7
②任期付職員	20人程度	0.4
③任期付短時間勤務職員	5人程度	0.1
④再任用短時間勤務職員	120人程度	2.4
⑤嘱託職員	600人程度	12.8
⑥臨時職員	850人程度	18.6
合計	4,600人程度	100.0

資料出所：第1回インタビュー調査における配布資料による。

注．2009年4月1日現在の数値である。

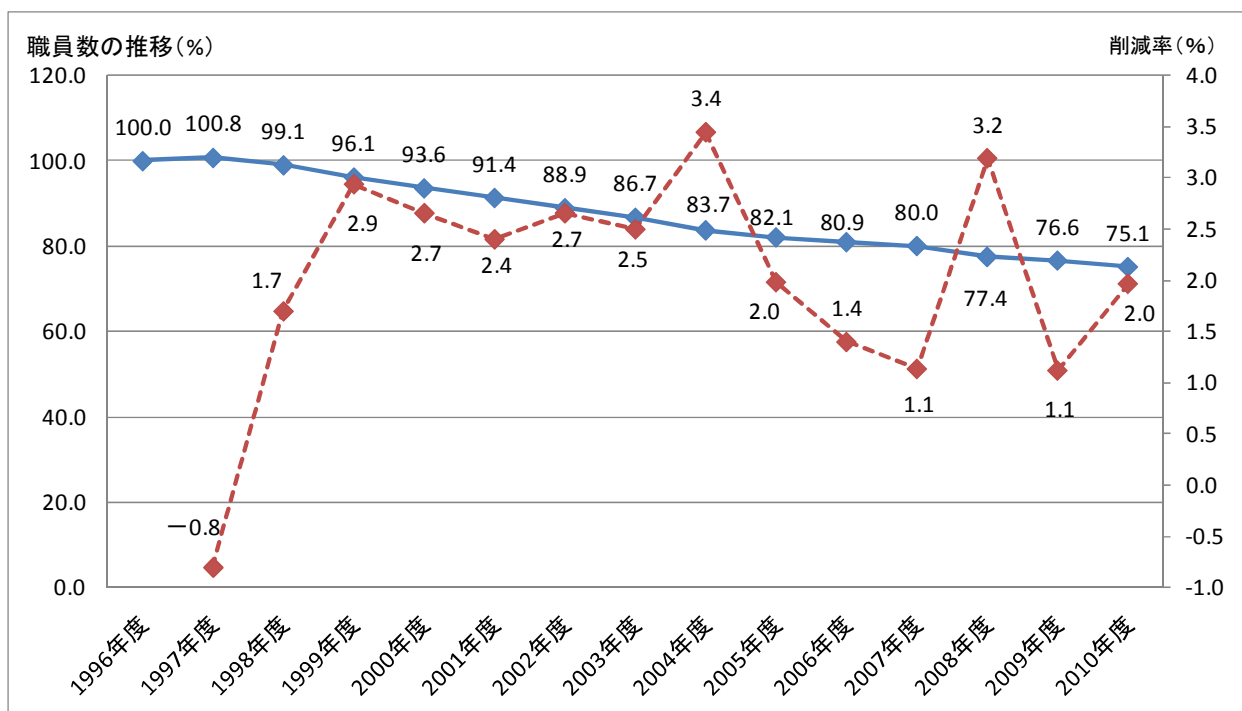
注．構成比は実数を基に算出しているが、実際の職員数は事例の匿名性を確保するために概数にしている。そのため人数から構成比を算出すると、右側の構成比と若干ズレが生じる。

¹ 厚生労働省『就業形態の多様化に関する総合実態調査』（平成15年度・19年度）によると、非正規雇用比率は、平成15年度が34.6%で、労働者のおよそ3人に1人が非正規雇用になる。その比率は徐々に高まっており、平成19年度になると、その比率は37.8%にのぼる。

ところで図表 5-2-1 の非正規雇用であるが、②～⑤の職員は 4 月 1 日の段階で人数が確定するが、⑥の臨時職員数は人工計算で算定され、任用期間や労働時間数は個人によって異なる。そのため臨時職員数は、年度途中で変動することになる。したがって、下記の図表 5-2-1 に記した臨時職員数は、あくまでも 4 月 1 日段階での数値に過ぎず、他の非正規雇用とは数値の持つ意味が異なる。

次に D 市役所の正規職員数の推移をみておきたい。図表 5-2-2 は、1996 年度から 2010 年度にかけて D 市役所の正規職員数の推移を示している。このデータは、1996 年度の職員数を母数に、各年度の職員数を除した数値である。これをみると、1997 年度から職員数が削減されていることがわかる。D 市役所によると、1997 年度から 1,000 人程度職員数を削減しており、行政改革に積極的な自治体だといえる²。

図表 5-2-2 正規職員数の推移と削減率



資料出所：D 市役所 HP および D 市当局への問い合わせより作成。

注． データは 1996 年度の職員数を母数として、各年度の職員数を除したものである。

注． 削減率の値が負の場合は、増加していることを示す。

次に同じ図表 5-2-2 の職員の削減率をみる。削減した人数だけでは、全職員数に対する影響を理解しづらいからである。この削減率は前年度の職員数から当該年度の職員数との差を当該年度の職員数で除したものである。1998 年度の削減率を例に挙げて説明すれば、以下の式で算出される。

² 正規職員 1,000 人程度を削減した際に、その主な対象となったのは、現業職（ごみ収集業務や学校給食の調理員）である。1997 年度段階では、現業職は全職員の 36% を占めていたが、現在では 24～25% にまで落ち込んでいるという。

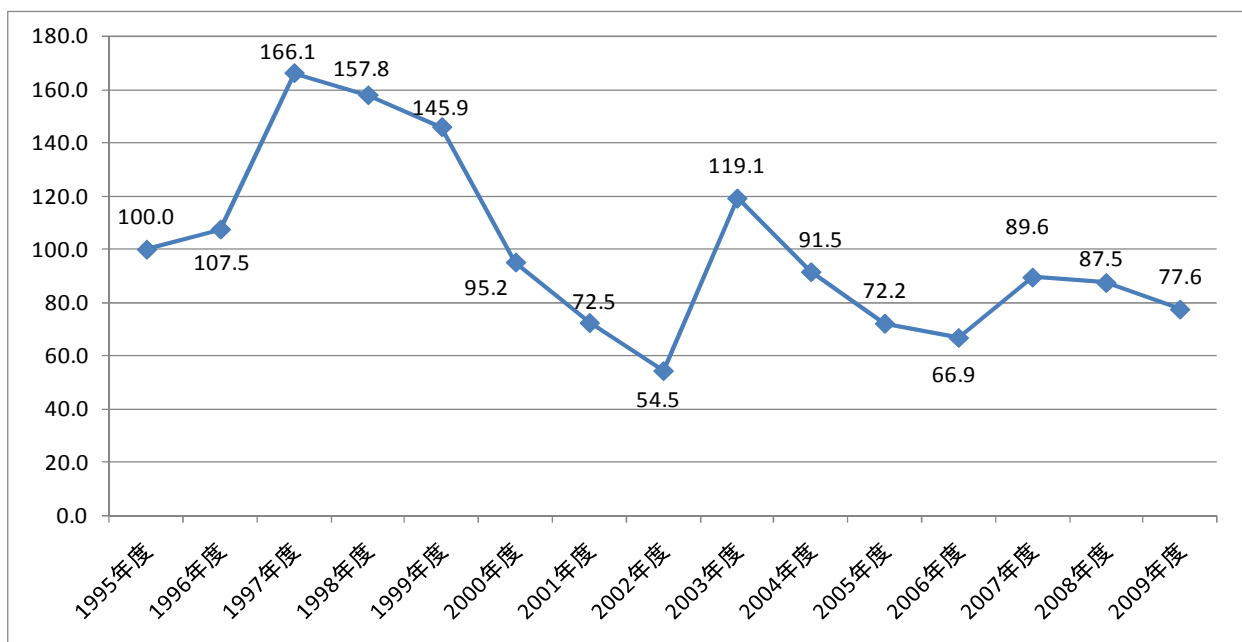
(1997年度の職員数-1998年度の職員数)/1998年度の職員数=1.7%

そこで点線の折れ線グラフをみていくと、1999年度から2003年度にかけて安定的に削減されているものの、それ以降は、年度によって3%を超える時もあれば、1%程度にまで落ち込む時期もある。特に2000年度から2004年度までの削減率については、D市役所が2000年から2003年までの4年間に新規採用を停止したことによる影響が考えられるが、それ以降は、行革による人員削減（退職者の不補充と新規採用の抑制）や民間委託の実施等によるものだと考えられる。

しかし重要なのは、上記の結果が住民サービスの向上に結び付くのかどうかということであり、D市役所が必要とする総職員数を下回るまで削減されるようなことになっていないかということである。言い換えれば、住民が満足する（納得する）サービスの質と量に応えられる人員数が確保できているかどうかということになるが、そのサービスの質を客観的に把握することは困難であるため、ここでは業務量の側面から考えてみたい。

その指標として、図表5-2-3のD市の人口の増減に着目したい。人口に着目するのは、それがサービスの受給者を示す数値だからである。このデータは、住民基本台帳を基に、自然動態（「出生」-「死亡」）と社会動態（「転入+その他」-「転出+その他」）の増減を足し合わせたものである。なおこの図表は、1995年度の人口増加（人数）を母数として、各年度の人口増加（人数）を除したものである。これをみると、年度によって人口増加に大きな幅があるものの、D市の人口は、毎年増え続けていることがわかる。つまりD市役所からみれば、サービスの受給者（業務量）は常に増え続けているということになる。

図表 5-2-3 D市における人口の増加率（%）



資料出所：D市役所HPより作成。

注．1995年度の人口の増加数を母数として、各年度の増加数を除している。

上記に加えて業務を細かくみると、以下の発言にみられるように、国や都道府県が策定する制度が変わるのに伴って、自治体が担う業務は少しずつ増加している現状にあることがわかる。

「国や県の制度設計が細かくなると、地方の業務量に影響を与えるため、それによって個人が専門的な業務を担わなくてはならなくなるため、仕事自体は減るといったことはない。」

このように、D市役所はサービスの受給者が年々増加し、さらに自治体の業務自体もみえないところで増加しているにもかかわらず、正規職員数の削減を進めている。そのため、D市役所は、これまで以上に限られた正規職員と予算を効率的に配分することが求められるだけでなく、正規職員ではカバーしきれない業務は、非正規雇用を活用せざるを得なくなる。この意味において、自治体においても、非正規雇用比率は年々高まっていく可能性が高い。

2. 非正規雇用の任用基準と活用実態

(1) D市役所の任用基準

上記の通り、D市役所は全体的に業務量が増えているなかで、正規職員数を削減しているが、そのような状況においても、質の良いサービスを安定的に提供することが求められる。そのためには、人材の質も求められるが、同時に業務量に応じた要員数も必要になる。しかし図表5-2-2を見る限り、職員数の削減が求められており、正規職員だけでは、適度な質と量のサービスを提供することは困難となる。したがって、下記の発言の通り、非正規雇用の活用が必要になる。

「それ（非正規雇用の活用を進めること 引用者）をいまやろうとしているわけですよ。その分、今まで市民に、例えば窓口の人が足りなくて、行列ができていたところを窓口で1人でも人を増やせば、待つ時間は減るわけですよ。」

それでは、D市役所は非正規雇用にどのような役割を期待しているのでしょうか。D市役所では、2000年頃の行政改革のなかで、「多様な雇用形態の職員の任用基準」を策定したが、その目的は、下記の発言にみられるように、正規職員と非正規雇用の役割を明確に区別することで、正規職員はより高度な業務を担い、非正規雇用は正規職員以外の業務に対して、任用基準に沿って活用される。なおD市役所では、上記の任用基準を雇用ポートフォリオと呼ぶが、本報告書の定義と異なるため、これ以降、「任用基準」とする。

「(D市役所にも 引用者) 定数削減の圧力がかかっている。雇用ポートフォリオではないけれど、この業務は正規職員ではなくて、臨職（臨時職員のこと 引用者）にやってもらうほうが良いだろうということを選択しながら現在に至っている。その結果、業務は減っていないが非正規が増えたと思う。」

「要は正規を減らして、非常勤でできることを、非常勤にやってもらいましょうというのが雇用ポートフォリオなので。」

それでは図表 5-2-4 の任用基準を基に、雇用形態別の役割を考えてみたい。正規職員は、企画立案、進行管理、調整、非定形的審査、公権力行使等の基幹的業務という職務内容の基準が決められている。つまり正規職員は、判断業務を伴う非定形的業務を担うことが期待されている。これは上記の発言に合致している。

再任用短時間勤務職員は定年退職者（D 市役所 OB もしくは OG）を対象とした雇用形態であり、正規職員と同様の業務を担うことが期待されている。そのため正規職員と同様に、業務内容や部署が限定されることはない。正規職員との差異は、勤務時間が短いということである。週の勤務時間は、法律上、15 時間～38 時間 45 分の範囲で任用は可能であるが、D 市役所は 31 時間のみとなっていた。それが平成 22 年度から 19 時間でも任用をすることが可能となったのである。

図表 5-2-4 多様な雇用形態の職員の任用基準

	雇用形態ごとの任用基準	主な業務内容
正規職員	—	企画立案、進行管理、調整、非定形的審査、公権力行使等の基幹的業務。
再任用短時間勤務職員	担う業務は正規職員と同様である。	※定年退職者等の経験や能力を考慮し、活用をはかれる部署に配置
嘱託員	・専務的定型業務 知識、経験を必要とする定型業務のうち、一年間継続して勤務することによる業務の専門化を要するもの。	窓口受付、定型的審査、証明書等の発行
	・分野別専門業務 専門性が高い業務で、一年間の継続勤務を要するもの。	専門的相談業務、専門的指導業務、技能的業務、訪問徴収業務、専門的審査業務、資格業務、調査業務
臨時職員	・機械的定型業務 季節的業務や臨時業務でマニュアルなど一定の手順に沿って機械的に処理できる単純な業務。	書類整理、データ入力、図表作成、計算、点検、通知等発送、電話催告、窓口受付
	・補助的専門業務 季節的業務や臨時業務で一定の資格等を必要とする業務のうち補助的なもの。	託児保育、健康診査、健康教室

資料出所：D 市役所「多様な雇用形態の職員の任用基準について」より。

嘱託員には、専務的定型業務と分野別専門業務の2種類が存在し、前者は、知識や経験を要する定型業務を一定期間担うことが期待され、窓口業務や定型的審査、説明書の発行などの業務を担う。後者は専門性の高い業務に対して、一定期間担うことが期待されており、相談業務や指導業務、審査、徴収、資格を要する業務、調査業務などの仕事のある部署に配置される。

臨時職員は、機械的定型業務と補助的専門業務の2種類の役割が期待されている。前者は季節的業務や臨時業務に対して、マニュアルに従ってこなす単純業務であり、後者は季節的業務や臨時業務ではあるが、一定の資格業務などを必要とする補助業務である。具体的な業務としては、前者は書類整理から、データ入力、図表の作成、窓口対応があり、後者は託児保育や健康診査などがある。

(2) 非正規雇用の任用と労働条件

D市役所には上記の雇用形態別の任用基準が存在するが、ここでは任用と労働条件をみていく。

まず再任用短時間勤務職員である。再任用短時間勤務職員は、65歳までの任用が可能であり、それまで1年単位の任期で勤務する。週の勤務時間は19時間か31時間である。再任用短時間勤務職員になるためには、選考試験を受けることになっている。

嘱託員は、正規職員が持っていない知識・スキルなどを市政に活かす専門職として地方自治法172条及び地方公務員法3条3項3号に基づき任用される。嘱託員の任期は4月から翌年の3月までの1年であり、必要がある場合は、再度任用することができる。更新回数に制限を設けていない³。嘱託員の週の労働時間は29時間である。これは国家公務員の非常勤職員に準じ、常勤職員の3/4を超えない範囲（上限週29時間）という規定（人事院規則15-15）に従っている⁴。報酬は月額制であり、「月額報酬基準」に基づいて職種別（仕事の難易度）に決まっている。そのため同じ嘱託員であっても、任用される仕事の難易度（職種）によって報酬が異なる。また嘱託員には、交通費が全額支給される。

臨時職員には2種類の任用方法がある。1つは、一時的な業務増や繁忙期の対応に任用する職（以下、繁忙対応とする）、もう1つは、職員が病気や出産で休暇を取得する際に、その代替職員として任用する職（以下、職員代替）である。どちらも勤務日数は週5日勤務であり、繁忙対応の勤務時間は1日5.5時間、職員代替の勤務時間は7.5時間である。なお繁忙対応の臨時職員の任用期間は最長で10カ月（6ヶ月で更新4ヶ月）、職員代替の臨時職員の任用期間は1年（6ヶ月で更新6ヶ月）となる。臨時職員の賃金は時給制であるが、職員代替職は繁忙対応職の時給に30～50円の上乗せをしている。これは勤務時間が長いこと、職員の代替ということで業務を担うため、業務内容は単純作業とは限らないことによる。なお臨

³ なお身体障害者の雇用については、4回までの更新となっている。その理由は、市役所で雇用されたことを、次の雇用機会につなげてほしいと考えていることと、他の人たちにも雇用の機会を与えたいという2つの配慮からである。そのため5年経過後再度の任用を希望する場合は、他の応募者と同様の選考を受けることになる。

⁴ ただしD市の勤務時間が2009年に週40時間から38時間45分に短縮されたことを受けて、嘱託職員も30時間から29時間に短縮されている。

職の賃金単価（水準）は、活用目的（繁忙対応か職員代替か）以外に、他団体の時給や民間の状況などを総合的に判断して決定される。彼らには昇給制度はないが、交通費は全額支給される。

（3）非正規雇用の職域拡大の可能性

このように D 市役所では、「任用基準」に基づいて、雇用形態別の役割に応じた活用をする方針を持っているが、実際の任用との対応関係をみると、特に臨時職員において、任用基準と実際の任用との間に乖離が生ずる側面がある。

具体的な例をあげると、臨時職員が最も理解しやすい。臨時職員は、任用基準では、機械的定型業務と補助的専門業務の 2 種類に限定されるが、実際の任用では、繁忙対応や職員代替という 2 つがある。つまり任用基準に定められた 2 つの業務は業務内容の範囲を規定し、実際の任用は活用目的を示していることになる。しかし両者がどのようにリンクするのかがはっきりしない。そのため D 市役所の非正規雇用の活用を考える際に重要なことは、上記の「任用基準」に定められた基準が、どの程度、厳密に運用されるかということになる。

そこで病気休暇を取得する職員が出た場合を考えてみたい。この場合、臨時職員は職員代替という目的で活用されることになるが、そもそも正規職員と臨時職員の役割は異なるため、その臨時職員が病気休暇を取得する職員の業務をそのまま担うことはできない。任用基準に定められた業務の範囲を超えてしまうことになるからである。そのため病気休暇を取得する職員の業務は、同一部署内の正規職員で分担するか、別の部署から職員を応援で呼ぶほかないが、後者の場合であれば、そもそも臨時職員を活用する意味がなくなってしまうため、当該部署内の正規職員間で分担することになる。しかしこの場合、当該部署における正規職員の負担は増えてしまい、臨時職員を活用する効果は、それほど期待できないことになる。仮に、正規職員と臨時職員の業務に部分的な重なりがあったとしても、臨時職員の活用は、任用基準に定められた業務をどの程度切りだせるか、その程度に限定されることになる。

このように考えてみると、任用基準を厳密に運用することを重視すれば、非正規雇用を活用する効果は薄れることになる。しかも後にみるように、どの部署も慢性的に人員不足という課題を抱えていることから、病気休暇を取得する職員の業務量を分担することは簡単ではない。そのため現実的には、任用基準よりも活用目的（現場の実態）が重視される可能性が高く、任用基準はあくまでも基準にすぎないといえる。この結果、臨時職員は任用基準に定められている職務以上の役割を担う余地が生まれ、その任用基準と活用実態との間にズレが生じる可能性が高まることになる。

そこで非正規雇用の活用実態を探る必要が出てくるが、以下では、D 市職員組合の資料に基づいて検証することとする。

（4）非正規雇用の任用

D 市職員労働組合は 2006 年度と 2009 年度に非正規雇用全体と嘱託員に対するアンケート調査を実施している。そこで 2 つの調査結果を基に、非正規雇用が実際にどのような役割を

担っているのかをみていくこととする。

まず 2006 年度に実施した非正規雇用全体に対するアンケート調査からみていく。自治労 D 市臨職組合/自治労 D 市職/D 自治研修センター『D 市臨時・非常勤職員アンケート調査の報告—格差のない雇用と待遇』(2007) pp.2-3 によると、この調査は 2006 年 4 月から 7 月にかけて各部署に配布され、最終的に約 1,100 枚を配布し、およそ 812 人から回答(回収率は 74%)を得ている⁵。この調査では、性別や年齢などの属性から勤務時間、年収、仕事や収入に対する満足度、業務が恒常的なものであるかどうか、不安や不満に思うこと、組合に対する意見などを聞いているが、非正規雇用の職域に関する設問としては、業務が恒常的であるかどうか、不安や不満に思うことという 2 つの設問が重要である。

まず仕事が恒常的であると思うかどうかであるが、この設問は 661 人が回答している。そのうち 610 人が「思う」と回答しており、この設問の回答率(分母は回答者数)は 92%になる。つまり回答者のほとんどが恒常的な業務についていると考えている。次に不安や不満に思うこと(3 つまでの複数回答)であるが、「一時金や退職手当等がない」(261 件)や「賃金が安い」(188 件)といった処遇に対する不満、さらに「雇い止めされる不安」(224 件)という雇用不安に対して多くの意見が出されている。これ以外では、「仕事と賃金がみあっていない」(126 件)や「正規職員の仕事までしている」(74 件)という意見もみられ、業務の配分のあり方に関する不満も少なくない⁶。

また嘱託員を対象に 2009 年度に実施したアンケート調査では、①報酬、②労働条件、③休暇制度、④研修・福利厚生、⑤職員への意見・その他、⑥私の要望の 6 つの項目について質問をしている。この調査は自由記述形式のもので、113 人(回収率は不明)から回答を得ている。その結果は、D 市職員組合/D 市臨時・非常勤職員組合『嘱託職員「実態調査アンケート」報告書☆非正規公務員の労働白書☆』(2010)にまとめられているが、報酬は 55 件、労働条件は 103 件、休暇制度は 25 件、研修・福利厚生等は 20 件、職員への意見・その他は 31 件、私の意見・考え・展望は 80 件の合計 305 件の意見が寄せられている⁷。

そのなかでも、非正規雇用の職域に関係しそうな意見を取り上げると、以下の意見にみられるように、勤続年数を重ねるにつれて、処遇は一定水準にとどまるにもかかわらず、責任や仕事が増えることに不満を感じる者もいれば、自分は正規職員と同等の仕事をしているが、正規職員との間に処遇格差があると考えている者も存在する。

「雇用年数が長くなることにより責任・仕事量が増えるのに、報酬が変わらないことを問題だとしている。」(報酬に関する意見のうち 18 件がこれに該当)

「正規職員と同じように仕事をしているわけだから、せめてボーナスがあると良いです。」(報

⁵ 主な配布先は、学校(回収率 71%)、保育園(85%)、市民生活部(77%)、健康福祉・子ども家庭部(71%)、教育施設(図書館・公民館他 71%)である。

⁶ 自治労 D 市臨職組合/自治労 D 市職/D 自治研究センター『D 市臨時・非常勤職員アンケート調査の報告—格差のない雇用と待遇』(2007) p.9 による。

⁷ 内容別の意見数を合計すると 314 件になり、305 件という数値に合わない。これは組合が内容別に分類した結果だと考えられる。

酬の1件)

「本来は、職員さんの仕事では？と思えるようなことまでこちらに回されてきている気がする。」(職員への意見・その他のうちの1件)

このように組合が行った2つのアンケート調査から、部署によっては、任用基準に規定された役割以上のことを非正規雇用にて任せている実態があることを示している。つまりD市役所の任用基準は、その名の通り、あくまでも任用の基準であり、実際の役割や職務内容は部署の状況に応じて決まる可能性が高いと考えられる。この結果、D市役所においては、これまでみてきた他の事例ほど、非正規雇用の職域は拡大している実態が明確にみられないものの、非正規雇用の職域が拡大する余地は十分あるといえる。

次に重要なのは、それが質的基幹化につながり得るかどうかということである。結論を先に述べれば、現時点では、非正規雇用の質的基幹化にはつながらないといえる。その理由は、任用基準と実際の運用に乖離があるものの、基本的に雇用形態別に職務内容と役割に棲み分けが、ある程度なされているからである。これは後述するが、非正規雇用の活用には、労使協定を通じた組合による規制が働いており、正規職員を非正規雇用で代替することは簡単にはできないのである。さらにいえば、非正規雇用の職域の拡大に見合う形で人事制度(教育訓練や賃金制度など)が整備されていないため、非正規雇用自身も自ら能力を高め、積極的により重要な業務をこなすインセンティブを持ちにくい状態にある。

「正規職員との給与面の格差については止むを得ないものと思っていますが、気になることがあります。それはほぼ同じ仕事をしているにもかかわらず待遇面(特に給与面)では2~3倍の開きがあります。」(報酬55件のうち4件)

「嘱託は1年契約ですが、1年で辞めるという前提では、業務について知識を深めようという意識が低くなります。」(労働条件の1件)

「必要な研修は受けさせてほしい。予算のこともあるのでわかるのだが、全てダメと頭ごなしにしないでほしい。」(研修の中に同様の意見が5件ある)

「嘱託職員にも他の市区町村で一部、行われているよう昇進や昇給の機会を与え、仕事に対する意欲を向上させる支援をすると良いように思います。」(私の意見、考え、要望のうちの1件)

「嘱託員が仕事の向上心をもてるような労働条件等、例えば経験、考慮とか試験制度等を取り入れ給与のベースUPを図る等」(私の意見、考え、要望のうちの1件)

このようにD市役所では、実態として非正規雇用は正社員と同様の役割を担ったり、任用基準に定められた業務の範囲を超える仕事についていたりすることがあるが、他方でそれに対応する形で人事諸制度が整備されていないため、それが働き方や労働条件などに対する不満につながっているのが現状である。

第3節 正規職員数の決定

ここではD市役所における職員総数の決定方法をみていくことにする。自治体の職員総数をみるうえで重要なのは、人員計画と定数条例である。そこでこの2つを中心にD市役所における正規職員数の決定方法をみていくこととする。

1. 定数条例

定数条例は正規職員数の枠（上限）を決めるものである⁸。D市役所は、2010年4月に定数条例を改正し、D市役所の正規職員数（定数）を大幅に削減している。

現在の定数は、現在の正規職員数をベースにして、過去の削減状況と将来的なこと（人員計画との関連性など）を考慮して策定されたものであるという。しかし2010年度段階の正規職員数は、定数条例に定められた職員定数を60人程度下回っている。つまりD市役所は、制度上、60人程度増員をすることが可能である。それにもかかわらず、D市役所は職員数の枠を残している。これは何故だろうか。

その理由は下記の発言にみられるように、将来突発的に業務増が発生したり、事前にイベントなどで業務量が増えたりすることが決まっている場合に備えるためである。なお上記の定数条例と実人員数との差である60人は、議会に諮る必要がないため、D市役所の判断で増員することは可能である⁹。

「やっぱりその定額給付金であったり、そういう業務が増えた場合に、きっちりやるとすると、必要最少限でやらざるを得ないですね。定数をもしそうすると何かあった時に、弾力化が無いので、融通が利かなくなっちゃいますよね。」

しかしそれでも疑問が残る。図表5-2-1で示したように、D市役所は職員数を段階的に削減しているからである。つまり定数条例に定められた上限まで正規職員数を増やさない（職員の定数に余裕をもたせている）のは、不測の事態や業務増に備えるためであるが、そうであるならば、段階的に正規職員数を削減せず、一定数を維持しても良いはずである。それにもかかわらず、なぜD市役所はそうにしないのであろうか。その要因として、行革大綱に基づく人員計画による影響が考えられる。

2. 行革大綱に基づく人員計画

D市役所が行革大綱に基づく人員計画（以下、人員計画とする）を策定したのは、平成18年度（2006年度）からである。

その契機は国からの行政改革の指令である。これに基づいて、各自治体は人員削減に取り

⁸ 鹿児島（1991）pp.200-201による。

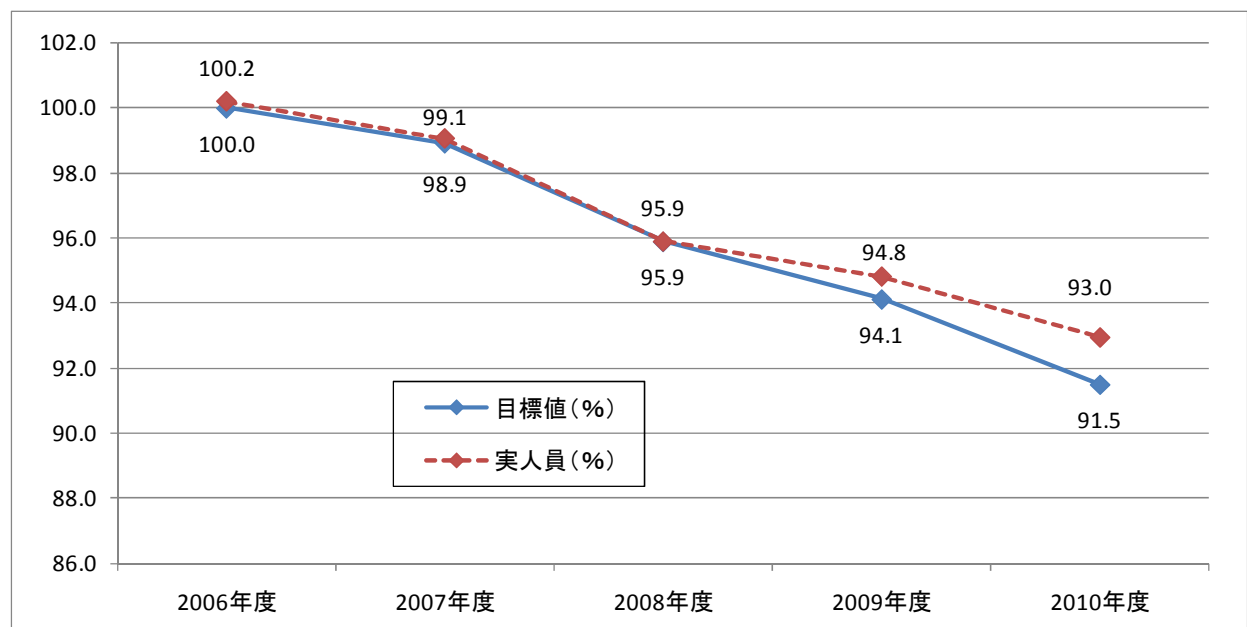
⁹ 「定数が決まっていますから、そこ（定数条例に定められた職員総数のこと 引用者）までは議会にはからなくても定数を増やすことはできます」という第2回インタビュー調査での当局の発言による。

組むことになり、D市役所でも、総務省の指針に基づいて「集中行革プラン」が策定され、5年間（平成17～22年）で職員数を段階的に削減することとしたのである。行革推進法で定められた削減率は4.6%であったが、2006年の骨太方針によって、上記の数値に上乘せがされることになり、最終的に削減率は5.7%となったという。

ただし上記の計画には人員削減が求められていたものの、毎年一律に何%を削減するというものではなかったため、計画の策定はD市役所に委ねられることとなった¹⁰。そのためD市役所は、毎年行われる「職員数等増減見込み調査」を通じて、各部署の要望を聞きながら、今後の方針を定数管理部担当課がまとめるという形で、人員計画を策定することとしたのである。その際には、民間委託の見込み、国や都道府県からの権限委譲の動向などを予測し、それを見込んだうえで、どの程度の職員数が必要であるかを計画に盛り込むこととした。そのためD市役所のいう人員計画とは、行革による人員削減計画というより、将来の業務量を予測して策定した要員計画という意味合いが強い。

そこでD市役所の人員計画の目標値と実人員の関係のみておきたい。それを示したのが図表5-3-1である。このデータは2006年度の目標値を分母に、各年度の実数値と目標値を除したものである、これによると、目標値と実人員との差は、2007～2008年度までほとんどないが、2009年度からは僅かではあるものの、2つの数値の間にズレが生じており、さらにそのズレは拡大している。

図表 5-3-1 D市役所の人員計画と実人員数（人）



資料出所：図表5-2-2に同じ。

注．2006年度の職員数の目標値を分母として、各年度の目標値と実人員数を除したものである。

¹⁰ ただし各自治体の削減状況については、総務省の定員管理調査で報告をすることになっている。

ところでここでも1つ疑問がわく。上記のように、D市役所は目標値を設定し人員削減に取り組んでいるにもかかわらず、なぜ目標値と実人員との間にズレが生じているのであろうか。その理由はいくつか理由が考えられるが、下記の発言にみられるように、4点が考えられる。

1つは、人員計画は5年計画で策定したものであり、毎年見直しがされていないこと、2つは、計画段階では、想定しなかったことが発生していること、3つは、住民サービスの向上のために必要な場合は、人員計画を上回る職員数になっても、増員せざるを得ないということ、4つは、3つ目に関連するが、労使協議の結果、増員されることがあるということである。

①計画の策定回数

「長い計画なら計画でローリングしなければ、そういうこと（計画をオーバーしてしまうこと 引用者）が起こると。特に今回やっている「集中改革プラン」は5年間で組んでいるので、そうになってしまうと。」

②目標値と実人員の関係

「ただし想定外のことがあれば、上回ることも、逆に下回ることもあります。例えば計画になかったようなものが発生したような場合はずれます。」

③市民へのサービス重視

「もちろん計画が主なので、それを進めるという考え方はありますけれど、市民サービスの向上のために、計画外でもやらなくてはならないことがあれば、やるということですね。例えばですけど、この間定額給付金がありましたね。あの場合、その分増員していますので、計画外の増もあるということですね。」

④労使協議による影響

「そもそも人員計画でいうと、予算組みで決めている時点で、（人員計画に基づく人件費より 引用者）予算オーバーという年は結構あるんですよ。最初から。そうするとその分は単純にずれますね。」

3. 新規採用者数の決定

ここではD市役所の採用者数がどのように決定されるのかをみておきたい。上記の通り、人員計画と定数条例は、自治体の正規職員数（総枠）と実人員を決定するうえで、重要な役割を果たしているが、毎年の採用者数はどのように決定されるのであろうか。

後に詳しく取り上げるが、D市役所の要員数（正規職員数と非正規雇用者数）は、最終的に労使協議を通じて決定されるが、その協議は年明けから行われるため、その時期には、すでに新規採用者数は確定している。2010年度の人員体制を例にあげれば、2009年内に採用試

験を行い、その段階で新規採用者が確定するが、労使交渉は2010年1月から行われるため、その前段で、2010年度の正規職員総数（在籍職員数 - 退職者数 + 新規採用者数）は確定している。つまり各部署が要求する正規職員総数とは無関係に、正規職員数が決まることを意味し、年明けからの労使交渉は、結果的に、限られた正規職員数をどこに配置（配分）するのかを決めることになる。

実際にD市役所の採用試験の時期をみると、大卒程度試験は6月に実施され、その後に高卒程度、さらには特定の資格を要する職種の試験が行われており、年内でおおよそその採用試験が終了する。そうであるならば、D市役所は何を規準として採用者数を決定しているのだろうか。その目安になるのが、以下の4点である。

1つは、職員数等増減見込み調査である。これも後で詳しく取り上げるが、この調査は当局主導で各部署の3年間の職員数の増減や業務の中身（増減）をヒアリングするものである。そのためこの調査で得られた情報は、当局が次年度の執行体制を考える際の重要な判断材料となる。

2つは、退職者の動向である。当局は定年退職者数を把握しており、また中途退職者数も、過去の経験から、ある程度予測することができるはずである¹¹。特に定年退職予定者は再任用の対象となるため、本人が希望し選考に通れば、働き続けることができる。そのため採用者数を決定する際には、定年退職予定者のうち、どのくらいが再任用として採用できるかが重要となる¹²。例えば、定年退職を予定している職員が100人の場合、その100人全員が再任用を希望することを前提に考え、そのうち採用者が9割（90人）であれば、業務量の増減を踏まえて、残りの10人分を新規採用でどのように補うかを考える。なお2011年度の事例では、定年退職予定者に対する意思確認は7月に行われている。

3つは、定数条例と人員計画である。上記の通り、自治体は定数条例で職員総数の上限が規定されるため、その範囲内で職員総数を決定しなくてはならない。しかもそのなかでD市役所は、人員計画の通りに職員数を削減しなくてはならないが、その計画に定められた目標値と実際の業務に必要な要員数（実人員）との間に乖離は存在する。とはいえ、D市役所がその計画を無視して、新規採用者数を自由に決定することはできない。

4つは、労使協議の継続協議である。後に詳しく取り上げるが、労使協議は年明けから行われるが、年度内に妥結できなかった部署の要求については、継続協議となる。したがって前年度の継続協議の結果も、採用計画に反映されることもある。

上記の4点が採用計画を策定するうえで目安になると考えられるが、なかでも重視されるのは、職員数等増減見込み調査と人員計画である。

¹¹ D市役所HPにある「人事行政の運営などの状況」（平成22年度）によると、過去5年間の退職者数は、年度によって大きく異なるが、少ない時には100人程度、多い時には150人を超すが、採用者数は40～50人程度で、多い時で80人程度となっている。

¹² D市役所の人事管理担当課によると、再任用の意思確認は、所属長を通じて行われるが、2011年度からの再任用を希望する職員は、81人である。希望者が少ない時は30～40人であるから、81人というかなり多いといえる。

第4節 人員をめぐる労使協議

1. スケジュール

特に職員組合が機能している自治体では、労使協議を通じて、次年度の組織機構（組織改正のこと）や総職員数、各部署の配置などが決まることが明らかとなっている¹³。そこでまず要員管理に関するスケジュールを、図表 5-4-1 を参考にしながら、大まかな流れを説明する。

まず組合による「懸案協議」が行われる。ここでは部署の一般職員が職場が抱える諸問題について管理職と話し合い、理解してもらうことを目的としているが、この取り組みは組合活動の一環で行われるものの、労使交渉の場にはなっていない。ただしこの段階で出された増員要求は、年明けから実施される労使協議の対象となる。

当局は 5～6 月から「職員数等増減見込み調査」を行い、業務量と人員との関係について調査を行い、「全部課長ヒアリング」と「課長以下ヒアリング」を通じて検証をする。それが終わると、定数管理部担当課では、原案の作成と査定が行われ、理事者に原案を提出し理事者による査定を受ける。理事者査定を経た原案は年末に組合に提案され、年明けから人員をめぐる労使協議へと移っていくのである。

ここまでの要員管理に関する大まかなスケジュールであるが、以下では、そのスケジュールに従って詳しくみていくこととする。

図表 5-4-1 労使協議のスケジュール

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	翌年度
懸案協議(組合)		→	→										
職員数等増減見込み調査(当局)			→	→									
全部課長ヒアリング(当局)				→	→								
課長以下ヒアリング(当局)					→	→							
行政経営部内の査定・原案の策定(当局)						→	→	→					
理事者ヒアリング(当局)									→	→			
原案の提示(当局)										→	→		
職場への確認・労使協議(組合)											→	→	→
予算案の確定(3月議会)												→	

資料出所：第2回インタビュー調査に基づき作成。

注．括弧内の当局や組合というのは、どちらの活動なのかを示している。

注．部署への確認・労使協議（組合）が翌年度まで伸びているのは、継続協議になった場合、年度をまたいで、労使協議が行われることがあるからである。

2. 懸案協議

懸案協議は部会単位で行われる。この部会とは、本庁の部や委員会、出先機関を単位とし

¹³ 詳しくは中村・前浦（2004a）及び中村・前浦（2004b）を参照のこと。

て構成されており、2010年度では22部会が存在する¹⁴。

この取り組みは2000年頃から実施された。もともと異動によって管理職が交代することによって、労使交渉の結果や部署が抱える諸問題に対する認識が変わることがないように、部署が抱える問題に対する理解を深めることを目的として、新任の管理職を対象に、部署の現状について話し合う場を設けることになったことが始まりである。それが発展し、現在では、懸案項目について管理職と話し合うだけでなく、より実現性を高めるために、予算の算定や労使協議との連続性を持たせるため、全管理職に対して行うようになったのである。

この懸案協議の内容であるが、人員要求がメインであるが、それに限定せず、部署の問題全般を取り上げることになっている。

「部署の課題ですね。「休暇が取れない」とか「土日の出勤部署が多くて、代休が取りきれない」だとか、そういったところもあるし、やっぱり設備的なものだとか、「色んな課題を小さくても良いからあげてもらいたい」など言っています。労働条件・勤務条件全般ですね。」

「(項目としては何が多いのですか？ 引用者) 残業が多いですね。・・・色んなところで法改正がパラパラ出てくるので、それへの対応がなかなか(難しい 引用者)。」

組合がまとめた「懸案事項確認一覧」をみると、主な内容は、増員要求、人員不足の現状、残業時間といった要員管理に関するものがメインであるが、それ以外にも、設備の問題(スペースがない、空調が悪い)、各部署が担う業務のあり方と進め方、執行体制の見直し(管理職の配置や専門職の補充)、正規職員と非正規雇用の業務分担のあり方、非正規雇用の労働条件の改善といった様々な問題を取り上げている。またその資料には、現状を示す情報を書くことになっており、部会ごとに、懸案項目、①組織体制(人員)の点検、②臨職・嘱託配置人数(職種)、③時間外・休暇等権利取得の点検、その他(病休など)という項目が記されている。

そのうえで組合は懸案協議の中で人員要求を出した部署を対象に、「職員数等増減見込み調査」のなかで、部署や部会単位でその要求を当局側に伝えることにしている。もちろん部会や部署によっては、所属長に発言しにくいところもあるため、組合の執行部が入ってサポートをすることもある。ただし組合が重視するのは、部署や部会が主体となって要求をすることである。それは現場のことは現場が一番よく知っているからであるが、それだけでなく、所属長に部署の現状を認識してもらうことで、管理職ルートからも、人員要求を当局側に伝

¹⁴ D市職員労働組合配布資料によると、2010年度の部会は、本庁舎は企画総務部会、財務・会計部会、税務部会、市民協働部会、出張所部会(D駅前事務所)、健康福祉部会、産業振興部会、都市計画部会、道路事業部会、補修N部会、区画整理部会、教育委員会部会の12部会があり、保育・幼児では、こども政策部会、保育園部会、児童館部会の3つ、環境では、環境部会、清掃部会、水道事業部会の3つ、学校では、学校給食調理員部会、学校栄養士部会、学校事務部会、学校用務員部会の4つがあり、合計すると、22部会が存在する。なお事例の匿名性を確保するために、部会の名称を変えている。

えさせるという狙いもある。

さらにいえば、組合は予算要求も行っているが、そのなかに懸案協議において出された増員要求を盛り込んで、より実現性を高めようとしている。D市役所の予算案は10月中に策定されるため、組合は8～9月にかけて予算要求書を市当局へ提出している。

3. 職員数等増減見込み調査

職員数等増減見込み調査は当局主導で行われるもので、次年度の執行体制を決める際の情報収集をするために行われる。

2010年度のスケジュールでいえば、7月上旬から7月末までにかけて、定数管理部担当課が全部課長ヒアリングを行い、3年間の職員の増減とその根拠について聞いていく。この前段で職員数の増減がある場合は、事前にその内容を記載した調査書を定数管理担当課に提出することになっているため、このヒアリングでは、その内容を確認することに主眼がおかれる。それが終わると、今度は全ての課（もしくは室）を対象に、課長以下¹⁵（一般職：課長補佐クラス以下）ヒアリングを実施する。

課長以下ヒアリングは8月に行われるが、このヒアリングでは、主に業務内容を細かくみて、部課長ヒアリングで出された要求が本当に必要かどうかという観点から質問をしていく。このように2段階に分けてヒアリングを実施するのは、下記の発言の通り、部課長ヒアリングでは、部全体を含めた広い視点で行われ、業務まで細かくみられないこと、さらに部課長が一般職員（課長補佐クラス以下）の職員の意見を集約している保証はないからである¹⁶。

この2つのヒアリングが終わると、9月以降にその結果を基に、定数管理部による原案の作成と査定が行われる。この段階での査定には、定数管理担当課内で行われる課長査定と部長査定の2つがあり、原案に対するチェックが行われる。この2つの査定であるが、その後には理事者査定を控えているため、査定は慎重に行われるという。

「部長査定の数値が理事者査定で変わる場合もありますね。例えばやっぱり理事者の中で「福祉系はもっと厚くみなさい」とか「子どもは厚く見た方が良いのではないか」とかがありますので、そういったところで若干（変わります 引用者）。部長査定イコール理事者査定にはならないですね。」

「だからうち（定数管理部担当課 引用者）も部長ヒアリング、課長ヒアリングのなかでちゃんと聞いていかないと、理事者の考えの中でズレが出てきてはいけないので、そこは注意していますね。」

¹⁵ D市職員組合の組織範囲は、課長の1つ職位が下になる課長補佐クラスまでとなっているため、正確には「課長補佐以下ヒアリング」ということになるが、名称として「課長以下ヒアリング」と呼ばれているため、その名称をそのまま使用することとした。

¹⁶ 「基本は主査と課長で決めちゃいますね。末端まで意見を聞いてやっているとは思えません」という第2回インタビュー調査での当局の発言による。

そして上記の部長査定が済んだ時点で、10月末から11月にかけて理事者査定が行われる。この理事者査定では、定数管理担当課内の2つの査定より厳しいことを言われたり、修正を求められたりすることがあるという。そのため文字通りの査定が行われる。この理事者査定が終わると、当局案が出来あがり、定数管理部担当課から組合に対して提案されるのである。

4. 労使協議

組合は当局案を受けると、懸案協議において人員要求をした部署に対して、次年度の執行体制案を知らせ、当局案に対する意見集約を求める。その際には、各部署の要求と当局案が一致している場合は、そのまま決定となるが、増員が認められても要求した人数に届いていない場合や増員が認められないなどの場合には、組合はその部署の意見を集約して、当局と労使協議を行う¹⁷。

ところで労使協議の方法であるが、D市役所では、上記の懸案協議において人員を要求した部署を対象に、増員の必要性や増員数について1つずつ交渉を行っていく¹⁸。D市役所には140課程度存在するが、毎年30~40の部署から増員要求が出されるため、全体の2割程度の部署から出される人員要求に対して労使交渉が行われることになる。

(1) 当局の方針

既述の通り、業務量に応じて職員数を増やせるわけではないため、当局は、予算的な制約と条例によって正規職員数の総枠が設定されるなかで、民間委託を含めた業務の効率化を求めて人員を削減する一方で、人員増が必要な部署には増員を認めるという方針で臨むことになる。

そのうえで当局は増員の有無を判断するのかということになるが、一体何を指標としているのであろうか。それは業務量の増加の有無と残業時間等の忙しさを示す客観的指標の2点である。

まず業務量であるが、下記の発言の通り、業務量が増加することが見込まれる部署であるか、もしくはすでに業務量が増加しており、人員不足が生じている部署かどうかということになる。しかしこれは単純ではない。どの部署も人員不足を抱えているからである。そのためもう1つの基準として、残業や休日出勤を含めた労働時間のデータがある。ただし労働時間についても、下記の発言にみられるように、当局は残業や休日出勤が部署の業務によって生じたものなのか、あるいは個人の働きぶりによるものなのかという違いがあり、それだけを基準として判断ができないところがある。

①業務量の増加

「あとは例えばいまの不況になって、生活保護を受ける人がどんどん増えているだとか、そ

¹⁷ 第3回インタビュー調査による。

¹⁸ D市職員労働組合『第64回定期大会経過報告・資料集-その2 資料編-(要求書・確認書等)』(2008)によると、その年度に行った要求書、労使交渉のメモや確認書が掲載されているが、次年度の人員体制に関する確認書が部署ごとに掲載されている。

の時の状況等がありますね。・・・子ども手当を支給しなくてはならないから、人をつけてあげなくては、業務は回らないという判断はあります。」

「やっぱり窓口件数とか、対前年度でどのくらい件数（業務 引用者）が増えたとか、それは分析していますね。先ほどあった生活福祉、保護関係のものなんかは、やはり社会状況などから（受給者が増えているため 引用者）、それを勘案して部署の要望通りに配置しますね。」

②残業時間数

「例えば時間外が多いとか言われても、この人はどこの部署に行っても多いじゃないかと。それは部署が忙しくて時間外をしているんじゃないかと（その人だから時間外が多いということ 引用者）ということも考えられるので、単純に数字だけで（判断 引用者）できないですね。一つの目安になっていますけど。」

ただしそれでもいくつか問題は発生する。上記のように、客観的な数値を指標として、業務量の増加を把握できれば良いが、数値に表れない業務量の増加が存在する。その1つが制度改訂による業務量の増加である。先ほどの子ども手当であれば、今までの業務に新たに加わったことがはっきりわかるが、細かな改訂に留まるものもあり、このような制度改訂の場合は、目にみえにくい形で業務が増加するという。

また残業時間のように、客観的な数値であっても、見方によっても、人員増が必要かどうかの評価が変わってくるうえ、特定の業務が不要になり、業務量が減ることもあれば、病気休暇や産休を取得する職員の数も予測がつかないため、その職員を抱えることになった部署では、急に人員不足が発生することもある。特に最近では、メンタルヘルス不調によって、病気休暇を取得する職員が増えているため¹⁹、なかなか一律に判断するのは困難となる。

(2) 組合の方針

これに対して、組合はどのような方針を持っているのであろうか。組合は部署の要求を尊重することと、正規職員の補充を基本方針としている²⁰。しかし既述の通り、正規職員数の総枠は決められており、部署や部会が正規職員の増員を要求したとしても、実現されるかどうかはわからない。

そのため組合が各部署の要求を吸い上げ、実現性の高い部署から優先順位をつけたり、場合によっては、組合が正規職員の人員要求を、非正規雇用の要求に変えるよう、助言をしたりすることも考えられるが、組合はそのようなことをしていないという。それは下記の発言

¹⁹ 財政担当課では、毎年前年度の数値（病気休暇の取得者数）をみながら、その枠を設定して対応しているが、それでも対応するのは困難であるという。

²⁰ 「こちらのスタンスはあくまでも正規なので、いきなり嘱託職員を増員という話にはならないと思うんです」という第3回インタビュー調査での書記長O氏の発言による。

にみられるように、どの部署にどの雇用形態を増員するかという判断は当局がすることであるからである。

「こちらからは「臨時のほうが（良い 引用者）」とは言わないですよ。あくまでも（正規職員を 引用者）要求をしています。……それをどう判断するかは当局で、「そこは正規じゃなくても、嘱託職員で良いじゃないか」とか、「臨職で良いじゃないか」という増員配置になれば、部署の了解のうえで配置するということになるでしょうし。こちらから「正規（職員の補充 引用者）はちょっと無理だから、嘱託2人で良いよ」ということは言わないです。」

上記の通りであるとすれば、組合は非正規雇用の活用に対して、否定的な対応をすることも考えられるが、組合は非正規雇用の活用に否定的な対応を取っていないという。逆に組合の特徴は、下記の発言をみる限り、非正規雇用を同じ部署で働くパートナーと捉え、非正規雇用の安定や労働条件の改善を求めていることがわかる。

「非正規を抑えたいという話ではなくて、その人たちの働く身分なり、処遇をどうするかですよ。だって同じ部署で働くパートナーなわけですよ。ただ任用が違うだけで、「じゃあ（非正規雇用 引用者）1,500人がいなくなったら、やっていけるのか」と言われたら、やっていけるわけがない。そういう専門性を持っている非正規の人たちがいるから、今のD市の行政ができていますよ。あくまでもそんな任用で立場が違うだけで、使用者とすれば、行政を担う職員として採用して働いてもらっているわけで、雇用保障や処遇だって正規職員と同じにする使用者責任はあると思うんです。やっぱりそういうスタンスなんですよ。だから非正規を減らすのではなく、非正規ばかりじゃないとだめだというのではなくて、嘱託さんにやってもらって良い仕事もあるでしょう。専門性を持ってやってもらう仕事があってもよいでしょうし、それはそれで持ってやってもらうにしても、やはり同じ部署で働いてもらっているのに何が違うのと。任用の仕方が違うだけで、やってもらっている仕事が正規職員と全く同じなんだったら、同一労働同一賃金を払うべきでしょうと。」

(3) 労使協議の方法

このように労使協議では、正規職員の補充を要求する組合と定員管理を念頭に置いた当局とでは、当然意見の食い違いが出てしまうことになる。その場合の組合の対応であるが、当局が提示した案を各部署に提示し、部署の意見を聞くことになる。その際に、組合が重視するのは、部会や部署が当局案に了解するかどうかである。部署が了解しなければ、組合は提案を確認しないため、当局と再び協議をすることになる。その際に、どこに妥協点を見出すかということ、非正規雇用の活用になる。

「とにかく「この時期では（正規職員は 引用者）もう入らないよね」ということになれば、「じゃあ（正規職員の補充を 引用者）来年 4 月まで待つ」か「臨職で我慢する」ということになる。当然臨職をつけるという時は、当局も必要だということで認めるわけだから、そういう場合は、あくまでも約束させたいうで、全く平行線のままという無責任なことはいできない。やっぱりどこかに到達点を探さなきゃならないので、そこは両方で理解ができて、一番良い方法を探すほかない。」

「正規職員を要求したけれど、・・・・・そこに嘱託員さんをお願いをして、その分を正規職員がある意味オーバーワークになっていた部分を、平らにするというか、そういった部分での嘱託採用というのは、議論になり得る」。

しかし上記のように、非正規雇用を活用することを選んだ部署は良いが、なかには要求を譲らない部署が出ることもある。その場合、継続協議という形で新年度も引き続き協議を続けることになるが、時には労使間でもめることもある。その際の対応は、以下の通りであるが、このようなケースはあまり多くないという。

「もめちゃった場合は、約束させますね。例えば人が入らない、それが何故入らないのかということ問い詰める中で、余計に採用をしていないので、いまはきちりとした人数しか採用していないんですよ。だから本当に人が辞めちゃったりした場合には、プールしている部分が無いので、来年の 3 月まで待ってくださいという話になっちゃうわけですよ。そういった問題に対しては、「どういう風に対応するんだ」というなかで臨職の採用とかを当然しますし、別に人員じゃなくても、根本的に何が問題になるんだというところで双方で確認をしないと。やはりそれはわかっているんだけどできないのか、やろうとしないのか、そういう色々な条件があるじゃないですか。そこである程度、合意形成がとれるまで、「必ず来年の 4 月に入れます」とかそういう約束を担保して、そこで初めてまとめるというやり方はします。」

このように正規職員の増員要求がかなわない部署については、何とか部署に理解を求めながら、非正規雇用の活用を通じて、正規職員の負担を軽減させるという対応をしているというのが実態である。ただしこういった状態が続くと、現在の労使協議の方法は大きな問題を抱えることになる。それは正規職員数を増やすことがなかなか実現されないとすると、最初から正規職員の増員や補充を要求する意味が薄れてしまいかねなくなるということである。

組合は、こういった課題を認識しているが、現在のところ、雇用形態別の役割を明確にしたうえで、任用基準に沿って、正規職員を補充すべきところは要求することで対応しているのが現状である²¹。

²¹ 第 3 回インタビュー調査による。

(4) 労使協議の結果

これまで労使協議の内容をみてきたが、その結果はどうなっているのかをみておきたい。言い換えれば、労使協議の結果、組合の要求はどの程度反映されているかということである。当局によると、労使で増員する部署のすり合わせを行っているが、増員する人数については、組合の要求をそのまま受け入れるケースは多くはないという²²。

図表 5-4-1 は組合配布の資料を基に、増員要求を理由別にまとめたものである。なおこの資料は 2010 年度の執行体制に向けての要求であるため、労使協議自体は 2009 年度に行われることになる。その資料には、増員要求（人数や雇用形態を含む）のほか、その理由を記すようになっている。下記の図表では、増員要求の理由を、業務増への対応、人員不足、その他の 3 つに分類している。業務増とは、業務量が増加したため増員を要求しているケース、人員不足とは、現在の人員体制（執行体制）が業務量に追いついていないために人員要求をするケース、その他とは、増員要求の理由が明記されていないなど、上記の 2 つ以外のケースとなる。

図表 5-4-1 増員要求の理由

	増員要求					
	業務増への対応		人員不足		その他	
	正規	非正規	正規	非正規	正規	非正規
子ども政策部会	4	1	4	0	0	0
健康福祉部会	3	0	2	0	3	0
環境協議会	-	-	-	-	-	-
出張所	-	-	-	-	-	-
財務・会計部会	-	-	-	-	-	-
税務部会	0	0	0	0	0	0
市民生活部会	1	0	1	0	0	0
産業振興部会	-	-	-	-	-	-
まちなみ整備担当部会	-	-	-	-	-	-
都市計画部会	0	0	0	0	1	0
道路事業部会	-	-	-	-	-	-
区画整理部会	-	-	-	-	-	-
教育委員会部会	-	-	-	-	-	-
学校協議会	-	-	-	-	-	-
K衛生部会	-	-	-	-	-	-
企画総務部会	-	-	-	-	-	-
合計	8	1	7	0	4	0

資料出所：D 市職員労働組合配布資料より作成。

注．「－」は増員要求をしていない部会を示している。

注．自治体は定期的に機構改革（組織改正）を実施するため、現在でも同一の組織が存在するとは限らない。また事例の匿名性を確保するため、部会の名称を変えている。

²² 「0 査定をすることもあれば、全部呑むということはあまりないかな。2 人増員してほしいというところだったら、1 人多くしたりとか。裏付けを科学的に分析して、何となく 2 人だから、1 人増やしてあげようということではない」という第 2 回インタビュー調査での当局の発言による。

そこで図表 5-4-1 をみると、部署から出される増員要求は、業務増への対応と人員不足の 2 つが多いことがわかる。つまり部署の要求は、部署ごとに業務量に基づく判断がなされており、特に子ども政策部と健康福祉部は、業務増が多く人員不足が深刻であるといえる。なおそれ以外の部でも、同じような現状を訴えてはいるものの、具体的に増員要求をしていないために、データに入れることができなかった。

次に労使協議の結果、上記の要求が反映されたのかをみてみよう。それを示したのが図表 5-4-2 であるが、これは組合の機関紙を参考に作成している。ただし組合の部会構成と部の名称が必ずしも一致しないため、図表 5-4-1 に対応する形で作成している。

図表の左側は増員人数、その隣は減員の人数を示し、合計は増員の人数から減員の人数を引いたものである。合計の隣は組合が要求する人数であり、右端は組合の要求が反映されたかどうかを表すパターンを示している。

図表 5-4-2 2009 年度の労使協議の結果

	①増員		②減員		合計(①-②)		組合の要求		両者の関係
	正規	非正規	正規	非正規	正規	非正規	正規	非正規	
子ども政策部	2	0	0	0	2	0	10	2	②
健康福祉部	11	20	0	0	11	20	12	0	①
環境部	2	0	4	0	-2	0	0	0	④
出張所	0	0	0	0	0	0	0	0	⑥
財務部	2	1	1	2	1	-1	0	0	③
税務部	1	1	2	1	-1	0	1	0	⑤
生活安全部	6	16	8	2	-2	14	2	0	⑤
産業振興部	1	2	2	4	-1	-2	0	0	④
まちなみ整備担当部 (都市計画部会)	2	1	5	0	-3	1	1	0	⑤
道路事業部	1	0	3	0	-2	0	0	0	④
区画整理部	0	0	0	0	0	0	0	0	⑥
生涯学習スポーツ部 (教育委員会部会)	0	2	0	0	0	2	0	0	③
学校教育部 (学校協議会)	4	2	0	1	4	1	0	0	③
市民協働進部 (学校協議会)	1	0	1	2	0	-2	0	0	④
政策企画部	3	0	0	0	3	0	0	0	③
議会事務局	0	1	0	0	0	1	0	0	③
合計	36	46	26	12	10	34	26	2	-

資料出所：自治労 D 市職員労働組合「自治労 D 市職員労働組合機関紙 自治労 D」(2010) No.492 pp.3-5 より作成。

注. 自治体は定期的に機構改革(組織改正)を実施するため、現在でも同一の組織が存在するとは限らない。また事例の匿名性を確保するために、部の名称を変えている。

注. 括弧内は図表 5-4-1 に示した部会との対応関係を示す。

そのパターンとは、①組合の要求を認めるだけでなく、増員する人数も要求に近いパターン、②組合の要求を認めているものの、要求した人数に達していないパターン、③組合の要求に関係なく増員しているパターン、④組合の要求に関係なく減員しているパターン、⑤組合の要求に反して減員しているパターン、⑥いずれにも属さないパターンの6つである。つまり①～③は増員されているケースであるが、④と⑤は減員されているケースであり、その数字が大きいほど、組合の要求が反映されていないことになる。

そこでパターンをみると、①は1つ、②は1つ、③は5つ、④は4つ、⑤は3つ、⑥は2つある。このように、全体的には、当局独自の判断で増員が決定されているが、組合が要求している子ども政策部や健康福祉部では、ほぼ組合の要求が認められており、人員に関する労使協議は、D市役所の要員管理に対して、一定の役割を果たしているといえる²³。

第5節 総額人件費管理

1. 管理の主体と費目

まず雇用形態別に人件費管理の主体をみていくこととする。正規職員の賃金管理は総務部人事管理担当課が担当している。具体的にいえば、正規職員の給料は、人事管理担当課が給与費（職員費：職員にかかる全ての費用）という形で一括計上し管理している。嘱託員費（嘱託員にかかる全ての費用、以下同じ）や臨時職員（臨時職員にかかる全ての費用、以下同じ）については、予算は各部署の事業費の一部として計上しているが、支給事務については人事管理担当課が一括して行っている。非正規雇用の賃金は、各部署において支給事務を行うのが一般的であるため、D市役所の手法は特殊であると言える。なお正規職員の給料の予算管理は人事管理担当課が担うが、嘱託員費と臨時職員費の予算管理は人事管理担当課からの執行状況通知により各部署で行う。

これらの内容をまとめたのが図表 5-5-1 である。これによると、嘱託員の賃金は人件費から、臨時職員は物件費から捻出されることがわかる。

図表 5-5-1 管理の主体と費目

	正規職員	嘱託員	臨時職員
管理の主体	人事管理担当課	各部署	各部署
費目	人件費	人件費	物件費

資料出所：第1回インタビュー調査より作成。

ただしここで注意が必要である。正規職員以外の非正規雇用を活用する際には、定数管理部担当課の審査を受けなくてはならないからである。その審査を通過すれば、どのような業務

²³ 組合の機関紙である「じちろうD」（2010）p.3には、「人口増加に伴い業務量の増大にも市民サービスを低下させないことがない様、協議してきました。今回の人員配置協議では、健康福祉部をはじめ一定の増員配置も実現しています」と書かれており、組合は労使協議の成果に対して一定の評価を行っている。

に対して、どの雇用形態をどのくらいの期間で活用するのかといったことが問われ、それを通過しないと、非正規雇用を活用できない。

上記の予算を管理するのは財政担当課である。財政担当課は各部署が立てた予算の見積もりに対して、ヒアリングを実施し、それを踏まえて査定をする部署である。そのため正規職員の賃金については、財政担当課と人事管理担当課との間で、非正規雇用の賃金については、財政担当課と各部署との間で交渉をすることになる。ただし正規職員の人件費については、事実上、財政担当課による査定は機能しないことになる。その理由は、下記の4点である。

1 つは、予算を見積もる前に、次年度の正規職員数がほぼ決まってしまうことである。採用試験は早ければ6月頃から始まるため、採用を含めた要員管理のスケジュールと予算編成のそれとが連動しておらず、財政担当課は決められた正規職員数に応じた人件費予算を見積もるほかないということになる。

2 つは、業務量に基づく人員配置の重要性である。D市役所は人員計画に基づいて職員数の削減に取り組んではいるものの、一定程度、業務量に基づく増員や補充を行っており、人員削減の目標値を達成できていない現状にある。そのため財政担当課から、人件費予算が多すぎるという指摘を受けたとしても、必要な人員を確保しているということになり、人事管理担当課からすれば、「この人数で頼む」ということにならざるを得ないということになる。

3 つは、職員組合との関係である。すでにみてきた通り、次年度の執行体制が確定するのは、労使協議において妥結してからである。そのため当局側が勝手に人件費予算や職員数を一方的に削減することはできないことになる。

4 つは、これは後に取り上げるが、正規職員の人件費はシーリング外となっていることである。そのため次年度の正規職員数が確定すると、財政担当課にとっては、正規職員の人件費は所与のものとなる。

上記の4つの理由から、財政担当課が人件費総額に対して口を出せるのは、非正規雇用にかかる人件費予算ということになる。ただしそれは後述するように、限られた予算内で効率よく事業を展開させるために、各部署の事業予算全体を抑えるという間接的なものとどまる。

2. 予算編成のスケジュール

ここではD市役所の予算編成のスケジュールを取り上げる。図表5-5-2によると、D市役所は、9月中旬から下旬頃にかけて、予算編成の方針を受けて、各部署は次年度の予算の見積もりを始めていく²⁴。その過程で財政担当課と各部署との間で数回ヒアリングが行われる。数回に分けてヒアリングを行うのは、担当者レベルから部課長ヒアリングまで存在するからである。

財政担当課は、その結果を踏まえて、およそ12月に原案を作成し、年明け（1月下旬）に各部署に原案をフィードバックすることになっている。この段階で原案というのは、議会の

²⁴ 調査では、各部署は9月中旬くらいから見積もりを始めるということであったため、予算の見積もりは9月中旬からとした。

承認を得られていないからである。そのため各部署は、この段階で内示という形で予算案をみることができ、重要な政策の予算が落とされていれば、「これは落とされているけれど、これがないと困る」といった形で交渉することができる²⁵。それが終わると、毎年3月に開催される第1回定例議会で議決され、次年度の予算が確定する。

ところで要員管理との関係である問題が生じる。要員をめぐる労使協議は、年明けから行われるが、図表 5-5-2 をみると、1月下旬には予算案がほぼ出来上がっているからである。正規職員を増員または補充できない場合は、非正規雇用を活用するという選択がされることになるが、労使協議の結果、追加された非正規雇用にかかる人件費はどうするのであるだろうか。

図表 5-5-2 予算編成スケジュール

時期	9月下旬	10月下旬	11月	1月下旬	2月下旬	3月
内容	予算編成方針を各部に通知	各部・課より予算要求	各部・課からヒアリング	各部・課に対する予算内示	当初予算案を議会へ提出	議会で議決

資料出所：D市役所HPおよび第4回インタビュー調査より作成。

その際の対応であるが、追加で非正規雇用の人件費を組み込む余地がある。その根拠は、下記の3点である。

1つは、議会の承認を得ていないことである。3月の議会において、予算案が承認されて予算となるため、その前段のものは予算案となり、修正することは可能である。

2つは、労使交渉との兼ね合いである。既述の通り、労使交渉は年明けから行われるが、1月末に予算を決めてしまうことになれば、その結果を予算に反映する余地がなくなり、労使交渉をする意味が失われてしまうことになる。

3つは、要員数に関する業務は、定数管理部担当課の業務ということである。そのため定数管理部担当課が査定をし、承認した増員に対して、財政担当課が改めて査定をすることはせず、その人員に対する予算をつけることになる。

上記のような理由から、予算的にも増員の余地はあるが、実際に増員をするためには、定数管理部担当課の審査を通過しなくてはならない。ただしそれを通過すれば、財政担当課は定数管理部担当課の決定に従って予算を配分することになる。なお継続協議の結果、予算が確定した後に非正規雇用の増員が認められる場合は、補正予算を組んで対応することになる^{26,27}。

3. 予算シーリング

予算シーリング（予算額の上限）は大体前年度の予算が基本となっている。それを前提と

²⁵ 「フィードバックするのは引用者）1月末ですね。よく国なんかでも、復活要求なんてあるじゃないですか。これは落とされているけれど、これが無いと困ると。そういうものがうちでも一応内示はして、そういうものの交渉はできると言えればできる。」という第4回インタビュー調査での当局の発言による。

²⁶ なおここでいう補正予算とは、D市役所内の財源の残りを使うことを意味しており、自治体の借金を増やすものではない。

²⁷ 第4回インタビュー調査による。

して、財政担当課が、例えば、「前年度比 90%で」と枠を設定して全体の予算を立て、財政担当課は部署ごとにシーリングを配分していく。

これを受けて各部署は予算の見積もりを立てるが、その額はシーリングの範囲内で納まるようにしなくてはならない。上記の例でいえば、前年度 5,000 万円という事業があれば、予算額は 4,500 万円となる。ただし全ての事業を一律に削減することは困難であるため、なかには財政担当課が定めた率を超える予算額を設定せざるを得ないところも出てくる可能性がある。その際は各部署を単位として、いくつかの事業の合計額で調整をすることになる。そうでなければ、財政担当課の査定を通じて、事業に必要な予算を削減されかねないからである²⁸。しかしここで注意しなくてはならないことがある。下記の発言にみられる通り、正規職員の人件費だけは、シーリングの範囲外であるということである。

「どこもそうだと思うんですけど、部ごとにシーリングがかけられていまして、その範囲内で予算を上げてくるんですけど、われわれ正規職員の人件費に関しては、シーリング外なんですね。各部で予算を立てるところからは外れているんですけど、非常勤職員の部分はシーリングの範囲内になります。」

そのため各部署は、総額人件費という観点からすると、非正規雇用にかかる人件費を含めた予算をいかに確保するかということが重要となる。というのも、予算自体は業務量そのものを表すものではないため、予算額が削減されたからといって、業務量が減るわけではなく、各部署は非正規雇用を活用しないということは、事実上できないからである。そのため限られた予算内で事業を展開するなかで、いかに非正規雇用にかかる費用を捻出するかが重要となる。そこで実際に各部署は、どのような対応をしているのであろうか。

その方法は予算の範囲内で人員を付けるという方法である。前年度にある課の事業にかかった費用が 100 万円で、そのなかには臨時職員の人件費 10 万円を見込んで事業予算を 100 万円で申請したにもかかわらず、財政担当課から、「前年度比 90%で」と言われた場合、その部署は、90 万円から臨時職員の人件費 10 万円を除いて、80 万円で事業を展開することを考える。このような対応ができるのは、予算がつけば、各部署の裁量でその配分を決定することができるからである。

「…本当に予算に余裕が無い状況なので、もうこの部でいくらというのが、枠が決まっているんですよ。敷居（シーリング 引用者）をかけちゃっているんですよ。そのなかで各部署が事業費と（非正規雇用の 引用者）人件費をやっていないといけないので、そのところは限られた経費のなかでの対応になっています。」

「事業を実施する中で、（臨職の人件費が 引用者）10 万円で、残り 90 万円が事業費、いわ

²⁸ 「いまはもう逆（積み上げではないということ 引用者）ですね。最初にこれしかないから、どういう風に配分していかと（考える 引用者）」という第 4 回インタビュー調査での当局の発言による。

ゆる事業そのものに充てていたものを変えても良いわけですし。その辺は部署の自由というか、考えのなかでやっていくと。」

とはいえ、単純に予算に余裕があるわけではないため、上記の対応方法には限界がある。例えば、非正規雇用の雇用期間内に業務が終わらない時は、どのように対応するのであろうか。この点については、以下の非正規雇用の人件費管理において、取り上げることとする。

4. 非正規雇用の人件費管理

次に D 市役所が総額の人件費をどのように管理を行っているのかをみていく。進捗管理にまで目を配るのは、自治体の場合、適正な予算執行状況にあるかどうかを示す財務的指標が存在しないために、定期的に人員と予算の関係をチェックする必要があるからである。

既述の通り、定数管理部担当課は、非正規雇用の活用を審査し、人事管理担当課が定期的に予算の執行状況を各部署に知らせている。しかし非正規雇用の人件費と業務の進捗管理については、各部署が担うことになっている。もちろん現場の状況は各部署が一番知っているため、日常的な管理は各部署で行うほうが効率的ではある。

しかし他方で各部署に任せきりにしてしまうと、雇用期間内で仕事が早く終了した場合、そのまま雇用を継続し、別の仕事を任せたり、場合によっては、任用期間の延長を希望したりすることが考えられる。これらの状況に対して、D 市役所は一体どのように対応しているのだろうか。

実際は査定を経て決められた任用期間を雇うことを前提として、業務を任せるということになる。その理由は、以下の発言にみられるように、その根底には、慢性的な人員不足があること、さらに同一部署で働き続けることの効率性が考えられる。

「我々（人事管理担当課 引用者）のところでもそうなんですけど、残ってやろうと思えばいくらでも仕事はあるわけです。ただ時間外削減もありますし、労基法もありますので、泣く泣く仕事はできないですけど。ですから途中でどうしても切り上げなくてはならないですし、そういう形で考えると、例えば本来 1 カ月でお願いしようと思っていた仕事が 3 週間で終わってしまったとしても、他にやってもらえる仕事はいくらでもありますね。」

「逆に 1 週間だけ別の部署にポッと行って、1 週間フルに仕事ができますかというのと、そこに（別の部署 引用者）に行って、これはこうやってと実際教えたりしますよね。そうすると、1 週間ではたぶんほとんど役に立たないで終わってしまうということは考えられます。だったら同じ部署にいて「じゃあ次はこれ」「次はこれをやって」という風にやった方が効率的かなと」。

しかしこれで、2 つの問題が生じる可能性がある。1 つは、限られた予算を効率的に活用するためには、定数管理部担当課での査定が担う役割は非常に重要になる（負担が大きい）と

ということである。各部署からすれば、非正規雇用をできるだけ多く、かつ長い期間任用すれば、それだけ余裕ができるため、甘めに申請をする可能性がある。そのため定数管理部担当課は慎重に査定をしなくてはならなくなり、それに伴う負担はかなり大きいといえる。

もう1つは、各部署は非正規雇用の任用期間内に業務を終えようというインセンティブが働かなくなるということである。そのため契約期間を延長する傾向が強まったり、申請した業務が早く終わっても、その期間に別の仕事を非正規雇用に残して、任用期間の延長を要求したりする可能性が考えられる。

最初の問題であるが、定数管理部担当課の査定はある程度正確にできている可能性が高いといえる。それは下記の発言の通りであるが、予算を策定する段階で、定数管理部担当課は、業務量の変動やその業務をこなすのに必要な期間を適切に見積っているようである。

「基本的に突発的な業務増が無い限り、事業が無い限り、1年間の仕事は各部署でつかんでいますので、臨時職員の賃金については、当初予算の時点で、これだけこの期間で必要だということで承認しているんですよ。ですから途中で臨職を増やすとか、そういったものは、あまり生じないんですよね。」

「だからさっきいった税でも、この期間が繁忙期なので、この期間だけ臨時職員をおくということで、それで済んでしまうんですよ。仮に定額給付金とか、ポッと出た事業については、うち（定数管理担当課 引用者）のほうで精査をして、それに見合った形で臨職さんを配置するというのがありますけども、基本的にはもう決まった業務があります。（どのくらいの業務量なのかは 引用者）わかっていますので。突然災害が起きてそっちに職員を出さなくてはいけないから、その代わりに臨職をとということが無い限りは、予算策定の時点で本来は出しつくしているはずなので、そこに出てきていないということは、いらなはずなんです。」

2つ目の問題であるが、上記の通り、定数管理部担当課が業務量に応じた査定ができているとすれば、非正規雇用の任用期間を延長するようなケースは、基本的にないということになる。

「（別の仕事での申請のこと 引用者）認めていないです。認めないです。それはたまたまその当初の目的が早く終わっちゃったので、付加分というんですかね。付加分でやって頂いているだけなんで。それがじゃあ、途中で終わっちゃって（その部署で新たに担当した仕事が 引用者）終わらないから、その分をつけてよという話にはならないですね。当初からは、そこは臨時職員を予定していないということですから。」

それでも突発的な業務が生じてしまい、さらに予算が底をついてしまうことも考えられるが、その際の対応はどのようにしているのでしょうか。基本的には、事業費を使い切っ

まった場合は、非正規雇用を追加的に投入することは困難であるが、部署内の予算から捻出したり、別の予算で不要分があれば、それを非正規雇用の人件費にあてて、有効活用したりする。

「例えば1つの予算の費目が多部署にわたっていることがあるんですよ。例えば、Aという課で、ABCDEで同じ予算を持っていて、Aという課では、部署で雇いたいという時に、その他の部署で不要額があれば不可能ということはない。」

「基本的にお金ありきで臨職を配置するわけではないので。本当にその事業に対して必要かどうかを考えますので、どうしても必要であれば、(予算が引用者)無ければ予備費とかで対応を考える。」

5. 非正規雇用活用成果

最後に非正規雇用を活用することによる成果を検証しておきたい。ここでは非正規雇用を含めた「人にかかる費用」が削減されたのか、その結果として、サービスの質はどうなったのかという2点から検証する。

まず費用の面からみていきたい。D市役所では、平成19年度から正規職員、嘱託員のほかに、臨時職員についても、いくら費用がかかったのかを公開するようになった。そのため平成19年度からのデータを用いて、検証することとしたい。

上記のデータは図表5-5-3に示したが、この図表の棒グラフは職員費、嘱託員費、臨時職員費のそれぞれが「人にかかる費用」全体に占める割合を示しており、折れ線グラフは3つの費用の合計額になる。

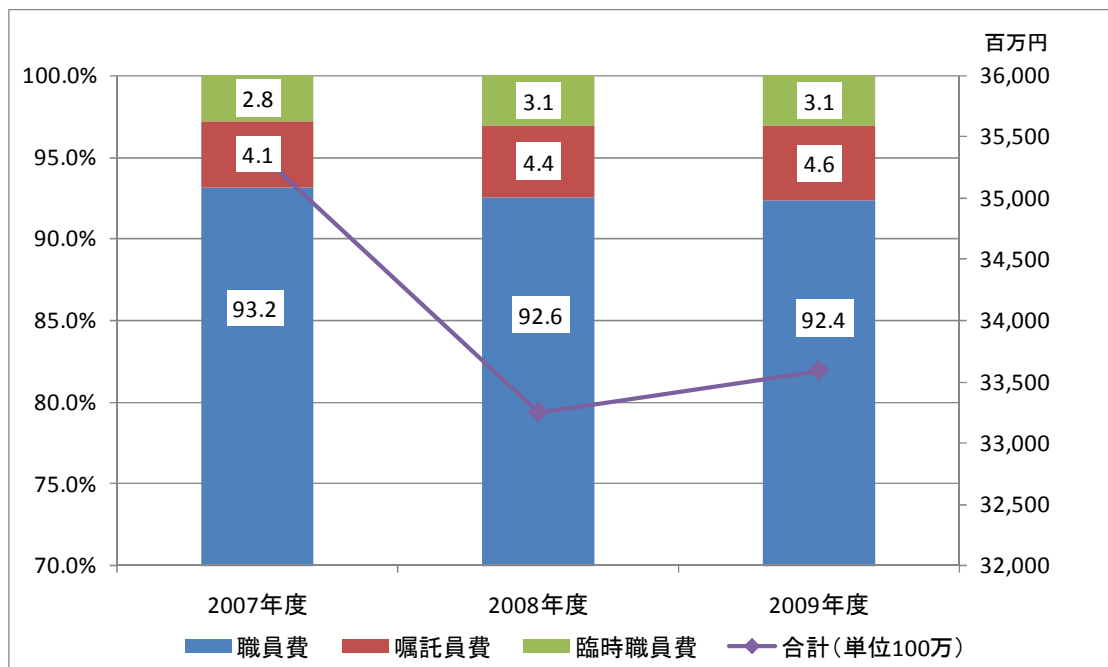
棒グラフからみていくと、職員費は僅かではあるが、徐々に低下する一方で、嘱託員費と臨時職員費が微増していることがわかる。正規職員の人件費コストは、嘱託員と臨時職員のそれよりも高いため、D市役所全体で見れば、人にかかる費用は削減されていることになる。次にD市役所の折れ線グラフをみると、2007年度から削減されていることがわかる。

このように費用の面からみると、非正規雇用の活用は、総額人件費の削減につながっているといえるが、それはあくまでも費用の面からの効率性を指摘しているだけで、サービスの質までは考慮されていない。非正規雇用の活用により、サービスの質の低下を招いていけば、非正規雇用の活用に伴う費用対効果は低くなってしまう²⁹。そこで非正規雇用を活用するの

²⁹ 「一般的にあって、自治体でも損益分岐点が、そういったことが明らかにできれば、コスト比較というのか、目標とするところがわかりやすいのだが、なかなかそこが定点でおきづらいつころがあるので、長期的な測定になると、細かい話ですが、職員の昇給ということもあるし、委託については、その時にどんどん出てくることもあるし、そこが確実に捉えることは難しい。おそらく役所全体の仕事の量は少しずつ増えている。そのなかで按分の仕方を人件費にこれだけ使おう、委託にシフトしよう、雇用ポートフォリオの考え方、そのウェイトがどういう風にすれていくかによって、なかなか難しい。相当な分析が必要となる。業務量の測定については、ABC分析とか、例えば証明書の発行業務では、受付に人が来て、ストップウォッチで測って、タイムテーブルをやるというのがあるが、なかなか実際の業務を出しきれない。定型的業務であれば、一定のスピードはあるが、他の業務をやるのは難しい。市民ニーズは複雑になるが、サービスの質は落とせない。それを維

に伴って、サービスの質が低下したかどうかを検証する。

図表 5-5-3 人にかかる費用の変化



資料出所：D市HPの決算書（各年度）より作成。

当局に対して実施したヒアリング調査の限りでは、市民の評判は良いようである。したがって、サービスの質という点においては、非正規雇用を活用すること自体に問題はないといえる。

「よくいわれるのは、「昔の市役所とは違うね」とは言われますね。昔はこう偉そうにされて冷たいイメージが窓口にあったのが、今は割と「親切だ」って言って頂くことのほうが多いです。」

「窓口で対応するという意味での質は変わらないですね。職員だから良いとか、嘱託員だから良くないとかはないですね。場合によっては、逆のケースもあるかも（嘱託員のほうがサービスが良い 引用者）しれないですよ。（嘱託員は 引用者）専門知識を持っていますから。（嘱託員は 引用者）窓口だけ専門にやる方ですから、通信販売会社のテレフォンオペレーターみたいなものですよ。」

「それは市役所に限らず、全部一緒ですよ。コンビニであろうが、ファミレスであろうが、

持しながら、いかに費用対効果を考えていくかが我々の分野であるから、それを実現するために、個別の調整をしているが、実際に10年前と比較してどうかというと、なかなか（比較は 引用者）難しい。人と予算の管理は厳密にしているが、彼らの処遇はや位置付けをどうするか、任用期間の問題を今後どうしていくべきか、それが課題である。」という第1回インタビュー調査での当局の発言による。

お店であろうが、相手の人が社員だからサービスが良くて、アルバイトだからサービスが悪いということはないので。」

このように、D市役所では非正規雇用の人件費管理を取り上げてきたが、与えられた予算のなかで非正規雇用を最大限活用することはあっても、予定より、早く業務が終了した場合、残された任用期間内に、当初の目的とは異なる仕事を任されるケースがある。そのため非正規雇用の活用については、定数管理部担当課の審査を通過してしまえば、事実上、成り行き管理になり、全体の効率性より、各部署の効率性が優先される可能性が高くなる。ただしその根底には、D市役所では、業務量が増加傾向にあるなかで、業務量とは無関係に正規職員数の削減が要請されているために、どの部署においても、少なからず、慢性的な人員不足に直面している現状がある。

そのため、「人にかかる費用」自体は、僅かに減少する傾向にあるものの、それによって、住民が望むサービスの質と量が担保されているという保証は必ずしもなく、限られた予算を組織全体で効率的に配分しているとは言い難い。それゆえサービスの質と量の両面から考えると、非正規雇用の活用が今後も組織全体のコスト削減に寄与するかどうかは、不透明であるように思われる。

第6節 小括

これまでD役所を事例として、非正規雇用の活用が進む仕組みを分析してきたが、この事例を通じて、下記の3点が明らかとなった。

第1に、D市役所における要員数と人件費総額の確定方法である。自治体は要員管理と総額人件費を決定する際に、適切な財務的指標が存在しないため、労使協議を通じて、非正規雇用を含めた要員総数と人件費総額を決定している。このような方法で決定するのは、人員計画に基づき職員数を削減しながらも、その範囲のなかで、現場の状況を反映させることで、可能な限り、業務量に基づく要員配置を行う必要があるからである。現場の状況を反映しないまま、人員計画を実施すれば、現場が混乱してしまい、業務が回らなかつたり、サービスの質の低下を招いたりするなどの弊害が生じる可能性がある。その意味においては、労使が果たす役割は非常に重要である。

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。非正規雇用の任用と予算を管轄とする定数管理部担当課と財政担当課は、各部署に対して、定期的に予算の執行状況を知らせてはいるものの、それはあくまでも予算の執行状況に限られ、業務の進捗状況を踏まえた管理を行っていない。そのため各部署は、認められた任用期間を前提として、その範囲で運用を自由に決めることができ、その結果として、非正規雇用は、組織全体の効率性よりも、部署のそれを優先する形で活用される可能性が高い。というのも、職員数が増えない現状においては、非正規雇用を活用すればするほど、正規職員の負担を軽減することにつながるからである。つまりD市役所では、全体で非正規雇用の予算と業務を組み合わせた進捗管理が徹底されていないために、要員管理と総額人件費管理は、部分的に成り行き管理に

なり兼ねない側面を持っており、それゆえにどちらも非効率になってしまう可能性がある。

第3に、非正規雇用の職域の拡大である。D市役所は、独自に任用基準を策定し、雇用形態別に求められる役割や配置先（業務内容）をある程度決めているが、なかにはその範囲を超えて非正規雇用が活用されることがある。その点においては、D市役所においても、職域の拡大がみられるが、それが他の事例にみられるように、質的基幹化に結びつく可能性は低い。それはD市役所が非正規雇用の職務の範囲を限定していること、労使協議のなかでは、雇用形態別の役割を守るよう、組合が規制しているからである。さらに非正規雇用を対象とした人事制度をみる限り、教育訓練や賃金制度が、非正規雇用の質的基幹化を促すように整備されておらず、職域の拡大から質的基幹化へと発展するとは考えにくい。そのためD市役所の非正規雇用は、職域の拡大もしくは非正規雇用を活用しなくては業務が回らないという意味で、量的基幹化にとどまる可能性が高い。

なおD市役所の位置づけを別の観点からみれば、この事例は、非正規雇用の役割や職務内容を法律やルールによって規定し、さらにそのルールを守らせることができれば、雇用ポートフォリオに関する諸理論が示すように、2軸によって雇用形態を類型化することが可能であると理解することができる。その意味においては、民間企業との比較対象という点においても、D市役所の事例は、興味深い事実発見を提供している。

第6章 結論

第1節 分析結果の整理

これまで小売業に属する3つの企業と1つの自治体を対象に、非正規雇用の活用を促す仕組みを解明することを通じて、組織の雇用ポートフォリオや非正規雇用比率がどのように決定されるのかについて分析を行ってきた。ここでは、その分析結果を整理することで結論とし、さらに小売業における比較分析と政策的含意を述べることで、本報告書の結びとしたい。本報告書の分析結果で注目すべき点は、下記の4点である。

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、そのなかで業務量との調整が図られ、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ており、財務を重視した人件費予算と業務量とのギャップは、基本的に非正規雇用の活用で埋め合わされることになる。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、非正規雇用における質的基幹化がもたされた背景である。小売業では、企業が財務指標を重視して要員数と人件費総額を決定した結果、人件費の高い正社員数を抑制（または削減）する一方で、非正規雇用が積極的に活用されるようになった。ただし上記の要員数と人件費総額には、業務量が考慮されていないため、非正規雇用は今まで以上に重要な役割を担うことが求められるようになり、その結果として、非正規雇用の職域拡大と質的基幹化がもたらされたのである。

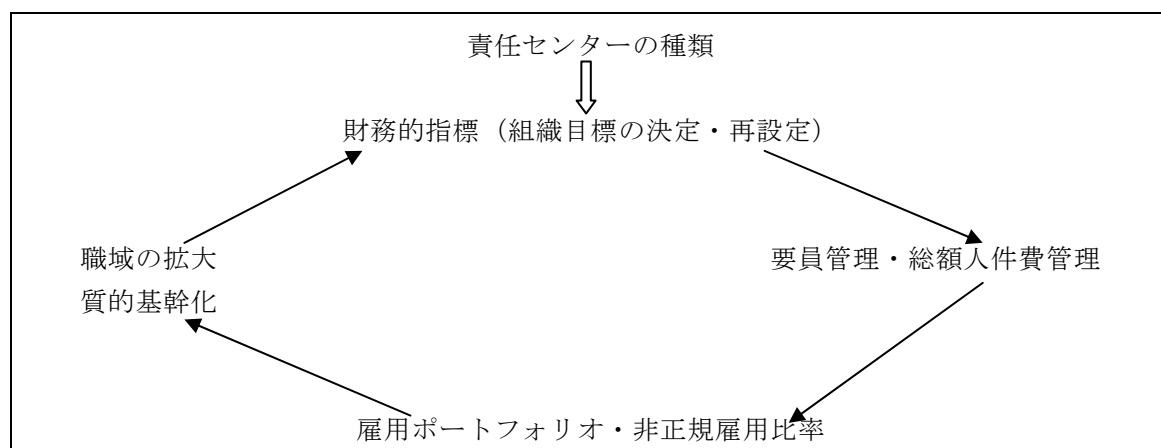
第3に、非正規雇用の質的基幹化に伴い、非正規雇用者の人事諸制度が整備されるということである。第2点目に指摘したように、非正規雇用の職域の拡大と質的基幹化がみられたが、その過程において、パートタイマーの資格制度（スーパーA社）を構築したり、登用制度を整備したりする（スーパーB社と百貨店C社）ことを通じて、非正規雇用の処遇の改善や雇用の安定が図られた。つまり質的基幹化が進むことによって、非正規雇用の人事制度が整備されたのである。

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要員数と人件費総額が決定されるようになった結果、非正規雇用の活用が促され、それが非正規雇用の質的基幹化をもたらしたことを説明してきた。それらが1つのサイクルを形成することによって、今後も非正規雇用比率はますます高まっていくことが予想される。ただし非正規雇用比率が一方向的に高まるわけではなく、一部の非正規雇用が正社員に登用されることに

より、一定の範囲に収まるとも考えられる。なおこの点については、政策提言のなかで詳しく述べることとする。

以上が本報告書の結論になるが、最後に図表 6-1-1 に示した雇用ポートフォリオや非正規雇用比率を規定するメカニズム（非正規雇用の活用を促す仕組み）について詳しく述べておきたい。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、目標とする財務指標が決まり、小売業では、その指標を重視して要員数と人件費総額を決定する。そのなかにはコスト管理が含まれるため、結果として、非正規雇用の活用が促され、ポートフォリオや非正規雇用比率が規定される。そしてそれが非正規雇用の量的基幹化と質的基幹化を推し進め、組織は新しい目標を設定することによって、再び同じサイクルを回していくことになる。これにより、非正規雇用比率はますます高まっていくことになるが、下記のサイクルこそが、本研究が目的に掲げた非正規雇用の活用を促す仕組みであり、この仕組みによって、ポートフォリオや非正規雇用比率が規定されるのである。

図表 6-1-1 ポートフォリオと非正規雇用比率を既定する仕組み



資料出所：分析結果より作成。

注．矢印は影響を及ぼすことを示している。

第2節 小売業における比較分析

1. 事例にみられる共通点

本報告書が取り上げた事例に共通するのは、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、目標とする財務指標が決まり、それに基づいて要員数と人件費総額が規定されるということであるが、それとは別の論理で決定されているものがある。それが正社員の採用者数である。

本報告書で取り上げた小売業の事例では、正社員数を決定する際に、出店計画や管理職ポストの枠を目安にしており、財務指標に基づいて、短期的に増減するというよりは、定期的に安定した人数を採用している。つまり正社員数の決定は、財務指標を重視して決定されて

いない。中村（2006）が指摘するように、企業の経営方針は利益センターであるから、正社員の採用者数を財務指標に基づいて決定していてもおかしくない。それでは、なぜ正社員の採用者数は財務指標に基づいて決定されないのでしょうか。本研究の分析結果から、その要因として2点があげられる。

第1に、正社員の人材育成である。正社員は、組織にとって、管理者もしくは幹部候補生であり、長期勤続が期待されている。その過程において、正社員は長時間をかけて育成されていく。そのため財務指標に基づいて短期的に採用者数を増減してしまうと、組織の将来を担う重要な戦力の不足を招く危険性が高まってしまう。そのようなリスクを回避するためには、正社員の採用を定期的に行うとともに、一定数を確保しておく必要がある。

第2に、小売業の先行きが不透明なことである。商品価格の低下や売上の減少など、今後も小売業を取り巻く環境の厳しさが増すことは想像に難くない。それゆえ小売業全体の先行きは不透明な状況にあるが、その際に求められる人材とは、不測の事態にも対応できる人材（正社員）である。そのような人材は、外部から調達することは容易ではないため、企業は正社員数を一定程度確保しておかなくてはならなくなる。

2. 小売業における差異

ここでは、スーパーと百貨店の差異を生み出す要因について考えたい。スーパーと百貨店は、小売業という同一の産業に属しながら、要員管理と総額人件費管理において、差異がみられた。

スーパーA社を中心にみると、スーパーは、基本的に本社が財務指標を重視して人件費総額を決め、現場との調整を行う中で、要員数と人件費総額が決められる。これに対し、百貨店C社は、直接雇用である雇用形態は売上高人件費比率と前年度実績をベースに要員数と人件費予算が決められ、それぞれが各店舗に配分されるというやり方をしている。言い換えれば、スーパーでは、本社と現場がそれぞれの基準に基づいて要員算定を行い、その調整を行うなかで要員数と人件費総額を決定しているが、百貨店は要員算定を行わず、売上高人件費比率と前年度実績という数値を基に、要員数と人件費総額を決定している。つまりスーパーはマイクロ方式（積み上げ方式）とマクロ方式（トップダウン方式）に基づいて要員数と人件費総額を決定するのに対し、百貨店はマクロ方式のみでそれらを決定しているのである。

このような差異、もっと言えば、百貨店がマクロ方式のみを採用する理由は何であろうか。その要因を考えると、百貨店は、スーパーとくらべて、利益を生み出すための構造が複雑であり、要員算定をするのが困難であることが考えられる。そこで調査結果から、要員算定の障壁となり得るものを考えていく。それが下記の2点である。

第1に、仕入れ方法の違いが考えられる¹。スーパーの仕入れ方法の多くは、買い取り方式

¹ 仕入れ方法については、本報告書の第4章の97頁、岡田（1992）、中村（2005）を参照のこと。

だと考えられるが、百貨店には買い取り仕入れ、委託仕入れ、売上仕入れの3つの方法がある。どの仕入れ方法を採用するかは、百貨店や売り場の特性によって異なると考えられるが、C社の場合、売上仕入れが大半を占める²。この売上仕入れは、日本の百貨店に特有の制度であるといわれ、顧客が購入した商品の利益を百貨店と取引先企業とに配分する仕入れ方法であるが、その比率は両者の取引（交渉）のなかで決められる。そのため百貨店は、仕入れ方法の特性によって、利益の予測を立てにくく、マクロ方式で要員数を決定するほかないと考えられる。

第2に、派遣店員の存在である。派遣店員も日本の百貨店の特徴であるといわれるが、C社の事例から、この派遣店員の存在が店舗のポートフォリオに大きな影響を及ぼすことが明らかとなった。この派遣店員の活用やその人数は、取引先企業との取引関係（交渉）のなかで決まり、その人数によって、百貨店と取引先企業の利ざやが異なる。しかもそれは、仕入れの特性と同様、店舗や売り場によって異なることから、各店舗が派遣店員数をコントロールすることは困難であり、ましてや百貨店の本社が要員を算定する際に、事前に派遣店員数を組み込むことは、事実上、不可能と言える。

この2つの要因によって、百貨店は店舗ごとに要員を算定し、さらにそれに基づいて人件費総額を見積もるよりも、本社がマクロ的な数値に基づいて要員数と総額の人件費を算定し、それを各店舗に配分するほうが効率的になると考えられる。ただしこれはあくまでも本研究の分析結果から推測したものに過ぎず、上記以外にも、いくつか要因が存在することは考えられる。詳細な分析は今後の課題としたい。

第3節 政策的含意

最後に本報告書の分析結果から、政策的含意を述べることで、ひとまず本報告書の役割を終えることとする。それは以下の4点である。

第1に、非正規雇用比率の動向である。財務指標を重視した総額人件費管理と要員管理が進展していくと、コスト管理がより一層厳しくなり、正社員数は抑制（または削減）され、非正規雇用を増やさざるを得なくなる。この場合、現場では何らかの問題が発生すると推測されるが、調査の限りでは、現場では仕事のやり方を改善し、非正規化の進展に応じて人事制度を改善するなど、非正規雇用の活用が進展するのに伴って課題が発生しないような対応がなされている。そのため今後も非正規雇用比率が高まると考えられるが、その歯止めになり得る要素も存在する。これについては、第2点目において述べる。

第2に、非正規雇用比率を一定水準に抑える方策である。その1つは、雇用形態別に業務の棲み分けを行うという対応である。D市役所は、独自に任用基準を策定し、それを通じて

² 第4章のC社の事例による。

雇用形態別に業務内容や役割をある程度棲み分けを行うだけでなく、その運用については組合の規制が働いている。そのため特定の雇用形態を活用するためには、その基準に見合う形で業務を切りださなくてはならず、それが非正規雇用を活用する上での制約となる。これにより非正規雇用比率の上昇を抑制することが可能であるが、この対応が有効に機能するのは、財務指標に基づくコスト管理が及ばない裁量的費用センターに限定される。そのために、この対応を講じるのは、民間企業のスタッフ部門や公的部門が適切ということになる。

もう1つは、正社員登用を積極的に進めることである。小売業3社では、質的基幹化した非正規雇用を対象に、正社員に登用するか、その制度の導入を検討している段階にある。つまり企業は責任が重く難易度の高い職務を遂行できる、質的基幹化している非正規雇用の定着率を高めたいと考えている。というのも、その非正規雇用が質的基幹化する過程において、企業はその人材に対して教育訓練投資をしているうえ、そのような人材は外部から調達するのは困難であることから、労働条件を改善することを通じて、その人材を定着させたいと考えているからである。さらに言えば、正社員に登用された労働者（ここでは「新しい正社員」と呼ぶ）の存在によって、従来型の正社員はより一層重要な役割を担うようになるだけでなく、「新しい正社員」との業務の棲み分けが行われるようになる。その際に「新しい正社員」の労働条件は、従来型の正社員のそれより低く抑えられることになるが、そのこと自体は企業の人件費予算の削減につながるため、非正規化が進展する中で、「新しい正社員」が制度化され、それが増加し、定着していく余地は残される。その結果、従来型の正社員と「新しい正社員」を含めた正社員数は、従来型の正社員数を上回ることになり、総体的に正社員数の増加をもたらし、非正規雇用比率を抑制することにつながる。つまり非正規雇用の質的基幹化は、非正規雇用比率の上昇させる方向に向かうこともあれば、その上昇を抑制する方向に働く可能性も指摘できる。とはいえ、こうした制度は、非正規雇用比率の高いところほど整備されているものの、未だに正社員比率の高い産業では、未整備のままだと考えられる。今後も非正規雇用比率が高まることが予想されるなかで、そういった産業においても、正社員登用制度の導入を積極的に促すことが必要となる。

第3に、非正規雇用の労働条件である。非正規雇用は、常に均衡処遇や雇用の不安定さなどの労働条件面が問題視されるが、非正規雇用のなかには、正社員登用の機会が与えられたり、より良い処遇を受けたりする者も含まれる。小売業全体をみれば、今後も非正規雇用比率は上昇する可能性が高いものの、その過程で企業はますます非正規雇用の人材育成や正社員登用制度を整備するなど、処遇面の改善に着手するはずである。しかし本研究における事例をみる限り、非正規雇用の労働条件の改善は、現場からの要望や不満を契機として、制度改訂が促されることによって実現されている。つまり質的基幹化が進めば、即座に労働条件が整備されるとは限らない。したがって非正規雇用者に対して、発言する機会を確保し、耳を傾けさせる仕組みを構築し、その仕組みを通じて、非正規雇用の労働条件を働く実態に合わせて常に見直していくことが必要となる。

第4に、非正規雇用における格差拡大への対応である。第2点において、非正規雇用のなかでも、恵まれた労働条件面が与えられる層が存在することを指摘したが、その対象は、非正規雇用のなかでも上位資格者に限定される可能性が高い。他方で、同じパートタイマーでも、上位資格に昇格したくても、また正社員への登用を希望していても、その希望がかなわないこともある。その結果として、より良い処遇を希望するパートタイマー間で、処遇の格差が拡大していく可能性がある。もちろん賃金水準でみた場合、それが少ない層には、主婦層を中心とした就業調整を望むパートタイマーが多数含まれるが、そのなかにはより良い処遇を得る希望を持ちながら、希望がかなわず、現状に甘んじている層も存在する。そういった非正規雇用の賃金を含めた労働条件をいかに向上させるかという課題が残されている。

参考文献

(邦語文献)

- 青木宏之 (2008) 「能率管理」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版, 163 頁-199 頁.
- 青山悦子 (1990) 「パートタイム労働者の人事管理—大手スーパーを中心として—」『三田学会雑誌』第 83 卷特別号 I, 155 頁-172 頁.
- 石田光男 (2005) 「賃金, 収益, 要員の管理とホワイトカラーの業務効率—トヨタ」中村圭介・石田光男編『ホワイトカラーの仕事と成果—人事管理のフロンティア—』東洋経済新報社, 205 頁-260 頁.
- 石原真三子 (2003) 「パートタイム雇用の拡大はフルタイム雇用を減らしているのか」『日本労働研究機構』No.518, 4 頁-16 頁.
- 伊藤元重 (1998) 『百貨店の未来』日本経済新聞社.
- 稲上 毅 (1990) 『現代英国労働事情—サッチャーイズム・雇用・労使関係—』東京大学出版会.
- 禹 宗杭 (2003) 『「身分」の取引と日本の雇用慣行—国鉄の事例分析—』日本経済評論社.
- 岡崎充明・乗杉澄夫 (2010) 「スーパーマーケットにおける店舗と店長の管理」『経済理論』第 353 号, 49 頁-63 頁.
- 岡田康司 (1991) 『百貨店業界』産業界シリーズNo.642, 教育社.
- 小倉一哉 (1999) 「日本における非典型雇用の変化:1987 年・1994 年の統計データから」『雇用形態の多様化と労働市場の変容』社会経済生産性本部, 87 頁-101 頁
- 小野晶子 (1999) 「非正規労働者増加のメカニズム—大型小売業の事例から—」『同志社政策科学研究』創刊号, 197 頁-223 頁.
- (2000) 「日本の大型小売業における部門業績管理と要員管理—事例研究: パートタイマー比率増加のメカニズム—」『同志社政策科学研究』第 2 卷第 1 号, 215 頁-233 頁.
- (2001) 「大型小売業における部門業績管理とパートタイマー」『日本労働研究雑誌』No.498, 99 頁-109 頁.
- (2005) 「予算, 商品計画と能力主義—もう 1 つのデパート」中村圭介・石田光男編『ホワイトカラーの仕事と成果—人事管理のフロンティア—』東洋経済新報社, 161 頁-203 頁.
- 折井日向 (1973) 『労務管理二十年—日本鋼管(株)にみる戦後日本の労務管理—』東洋経済新報社.

- 鹿児島重治（1991）『逐条 地方公務員法』学陽書房.
- 上井喜彦（1994）『労働組合の職場規制－日本自動車産業の事例研究－』東京大学出版会.
- 禿あや美（2000）「小売業における処遇制度と労使関係－パート労働の職域拡大が持つ意味－」社会政策学会編『現代日本の失業』社会政策学会誌第10号，法律文化社，183頁-206頁.
- （2001）「電機産業のパートタイマーをめぐる労使関係－A社定時社員制度を中心に」『大原社会問題研究所雑誌』No.515，1頁-17頁.
- 河合克彦（2008）『要員・総額人件費マネジメント』社会生産性本部生産性情報センター. 関西経営者協会 労働政策特別委員会 総額人件費管理専門委員会（2006）『総額人件費管理の考え方と手法』関西経営者協会.
- 木村琢磨（2009）『雇用の境界に関する理論的・実証的研究』（東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究シリーズNo.15）東京大学社会学研究所人材ビジネス研究寄付部門.
- 木村琢磨・鹿生治行・高橋康二・山路嵩正（2008）「製品開発部門における人的資源管理－正社員と派遣労働者の活用事例に見る雇用の境界－」実践経営学会関西支部『関西実践経営』第35号，69頁-88頁.
- 小池和男（2005）『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社.
- 厚生労働省大臣官房統計情報部雇用統計課編（2003・2007）『平成15・19年就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』厚生労働省大臣官房統計情報部.
- 小林啓孝（1996）『変革期の小売業の利益戦略－スーパー・コンビニ・百貨店の経営と管理』中央経済社.
- 櫻井通晴（2009）『管理会計 第4版』同文館出版.
- 佐藤 厚（2002）「典型の非典型による代替化は進んでいるのか」『日本労働研究雑誌』No.501，49頁-51頁.
- （2003）『企業レベルの労働のフレキシビリティ』（労働政策レポート vol.4）日本労働研究機構.
- 佐藤博樹（1998）「非典型的労働の実態－柔軟な働き方の提供か？」『日本労働研究雑誌』No.462，2頁-14頁.
- （1999）「雇用システムの変化から見た人事管理の課題」『日本労働研究雑誌』No.470，48頁-54頁.
- （2000）「総額人件費管理と人事管理の課題」武川正吾・佐藤博樹編『企業保障と社会保障』東京大学出版会，77頁-88頁.
- （2009）「企業環境の変化と人事管理の課題」佐藤博樹編著『人材マネジメント』ミネルヴァ書房，1頁-30頁.
- 佐野嘉秀（2000）「パート労働の職域と労使関係－百貨店業 A社の事例」『日本労働研究

- 雑誌』No.481, 12頁-25頁.
- (2002)「パート労働の職域と要員をめぐる労使交渉—ホテル業B社の事例」
『大原社会問題研究所雑誌』No.521, 1頁-19頁.
- 三和総合研究所 (1997)『総額人件費管理に関する調査研究報告書』.
- 清水直美 (2007)「派遣労働者のキャリアと基幹化」『日本労働研究雑誌』No.568, 93頁-105頁.
- スーザン・ハウスマン／大沢真知子 (2003)「非典型労働の増加の要因と労働市場に与える影響に関する日米比較」大沢真知子／スーザン・ハウスマン編, 大沢真知子監訳『働き方の未来—非典型労働の日米欧比較』日本労働研究機構, 186頁-221頁.
- 高梨 昌 (1967)『日本鉄鋼業の労使関係』東京大学出版会.
- 武石恵美子 (2003)「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理」『日本労務学会誌』第5巻1号, 2頁-11頁.
- 中村圭介 (2005)「営業予算, シーズンプランと成果行動—デパート」中村圭介・石田光男編『ホワイトカラーの仕事と成果—人事管理のフロンティア—』東洋経済新報社, 27頁-75頁.
- (2006)『成果主義の真実』東洋経済新報社.
- 中村圭介・前浦穂高 (2004a)『行政サービスの決定と自治体労使関係』明石書店.
- (2004b)「組織再編をめぐる労使協議—地方自治体の事例—」
『社会科学研究』第56巻1号, 113頁-136頁.
- 中村 恵 (1989)「技能という視点からみたパートタイム労働問題」『技能という視点からみたパートタイム労働問題についての研究』労働省大阪婦人少年室.
(『神戸学院経済学論』(2006)第37巻第3・4号, 49頁-94頁, 所収.)
- 西野史子 (2006)「パートの基幹労働力化と正社員の労働」日本社会学会編『社会学評論』56巻4号, 847頁-863頁.
- 仁田道夫 (1988)『日本の労働者参加』東京大学出版会.
- (2003)『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会.
- (2008)「雇用の量的管理」仁田・久本編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版, 27頁-71頁.
- 日本経営者団体連盟 (1995)『新時代における「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』日本経営者団体連盟.
- 日経連経済調査部編 (1996)『新版 経営計画との策定と適正賃金決定—日経連人件費支払い能力システムの使い方—』日経連出版部.
- 乗杉澄夫 (2009)「スーパーマーケットにおける店舗管理の変容—フルタイム人員の削減を中心に—」『経済理論』第352号, 47頁-63頁.

- (2010) 「スーパーマーケットの人事異動－店長を中心に－」『経済理論』第 357 号, 1 頁-23 頁.
- 原ひろみ (2003) 「正規労働と非正規労働の代替・補完関係の計測－パート・アルバイトを取り上げて」『日本労働研究雑誌』No.518, 17 頁-30 頁.
- 藤田至孝 (1978) 『総額人件費管理－コスト面からみた新しい労務管理の在り方－』労務行政研究所.
- 古郡頼子 (1997) 『非正規労働の経済分析』東洋経済新報社.
- 平野光俊 (2009) 「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性－人材ポートフォリオ・システムからの考察」『日本労働研究雑誌』No.586, 5 頁-19 頁.
- 本田一成 (2001) 「パートタイマーの量的な基幹労働力化」『日本労働研究雑誌』No.494, 31 頁-42 頁.
- (2004) 「職場のパートタイマー－基幹化モデルを手がかりにした文献サーベイ－」(JILPT 労働政策レポート No.1) 労働政策研究・研修機構.
- (2007) 『チェーンストアのパートタイマー－基幹化と新しい労使関係－』白桃書房.
- 松田陽一・國米充之・鳥仁塔娜 (2009) 「非正規従業員の質的基幹化に関するアンケート調査 (本調査) 報告」『岡山大学経済学会誌』第 41 巻第 2 号, 39 頁-54 頁.
- 松崎 義 (1982) 『日本鉄鋼産業分析』日本評論社.
- 宮本 大・中田喜文 (2002) 「正規従業員の雇用削減と非正規労働の増加：1990 年代の大型小売業を対象に」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム－労働移動の経済学－』東洋経済新報社.
- 守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社.
- 三山雅子 (1991) 「パートタイマーの戦力化と企業内教育」『日本労働研究雑誌』No.377, 28 頁-36 頁.
- 山本 潔 (1967) 『日本労働市場の構造－「技術革新」と労働市場の構造的変化－』東京大学出版会.
- 脇坂 明 (1998) 『職場類型と女性のキャリア形成 増補版』御茶の水書房.
- (2003) 「パートタイマーの基幹労働力化について」社会政策学会編『雇用関係の変貌』社会政策学会誌第 9 号, 法律文化社, 27 頁-43 頁.
- 脇坂 明・松原光代 (2003) 「パートタイマーの基幹化と均衡処遇 (I)」『学習院大学経済論集』第 40 巻第 2 号, 157 頁-174 頁.
- 労働政策研究・研修機構編 (2005) 『パートタイマーと正社員の均衡処遇－総合スーパー労使の事例から－』(労働政策研究報告書No.34) 労働政策研究・研修機構.
- (2007) 『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関

する実態調査』(JILPT 調査シリーズNo.38) 労働政策研究・研修機構.

————— (2010)『雇用の多様化の変遷 II : 2003～2007－厚生労働省「多様化調査」の特別集計より－』(労働政策報告書No.115)

労働政策研究・研修機構.

————— (2011)『非正規雇用に関する調査研究報告書－非正規雇用の動向と均衡処遇・正社員転換を中心として－』(労働政策研究報告書No.132) 労働政策研究・研修機構.

(英語文献)

Atkinson, John (1985) “Flexibility, Uncertainty and Manpower Management”, *IMS REPORT*, No.89, Brighton: Institute of Manpower Studies.

Lepak, D. P., and Snell, S.A. (1999) “The Human Resource Architecture : Toward a theory of human capital allocation and Development”, *Academy of Management Review* Vol.24, No1.

労働政策研究報告書 No. 138

雇用ポートフォリオ・システムの実態に関する研究

－要員管理と総額人件費管理の観点から－

発行年月日 2011年 6月 20日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販 売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2011 JILPT

*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)