

情報化・サービス化と外国人労働者に関する研究
Discussion Paper No.4

日本の流通業店舗における雇用の多様化と人事管理
調査結果報告

西野 史子

2006.9.

一橋大学大学院社会学研究科・総合政策研究室

日本の流通業店舗における雇用の多様化と人事管理 調査結果報告

西野史子*

はじめに

短時間労働者（パート、アルバイト）、契約社員、派遣社員など、正社員以外の働き方（＝非正社員）の増大は着実に進行している。なかでも流通サービス産業では、店舗における非正社員の占める割合が高いたけでなく、店舗における正社員と非正社員の仕事面での重なりが大きく、さらに非正社員が管理的業務を行うケースも存在する。また政府の推進する均衡処遇政策と呼応していくつかの企業では企業内での制度改革が進められている。一方で、正社員とは何か、正社員と非正社員の違いは何かということが、改めて問われはじめている。

そのような問題意識のもと、流通大手企業 A 社を事例とし、同社が進める雇用の多様化や非正社員のマネージャー育成、正社員と非正社員を統合した人事制度改革について研究を進めている。この研究の課題は、店舗での非正社員比率の高まりによって正社員と非正社員の分業関係がどのように変化するか、責任や権限はどのように変化するか、同社の制度改革によって従業員の意識はどのように変化するか、などを従業員各層へのインタビューや従業員、店長を対象としたアンケート調査によって多角的に明らかにするものである。

本ディスカッションペーパーは、その研究の一環として行われた、「流通業における雇用の多様化と働く人々の意識に関する調査【店長調査】」に関する集計結果をとりまとめたものである。なおその他の調査内容および結果については拙稿「非正社員化と雇用区分の再編」『一橋社会科学』創刊号（2006年10月発行予定）を参照されたい。

本調査の調査概要は後述するとして、主な結果としては、次のことが明らかになった。第一に、同社ではかつてのパート社員を中心に「地域社員」という新しい雇用区分を設置していて、それらのマネージャー登用が徐々に進行している。また地域社員マネージャーの育成の阻害要因は「地域社員の勤務時間面での制約」「地域社員の意欲不足」や「制度面でのサポート（給与面）」等である。第二に、店舗における雇用の多様化は進行している。派遣社員の導入は50%の店舗で行われており、部署としては「調理・鮮魚」「販売」「チェッカー」などである。外国人の雇用も50%の店舗で行われている。このような多様化は、主に人材が集まりにくい地域の店舗を中心に行われている。

また、店長自身に関する質問項目では、「品揃え」や「プライベートとのバランス」「労働時間」に関する不満が高かった。

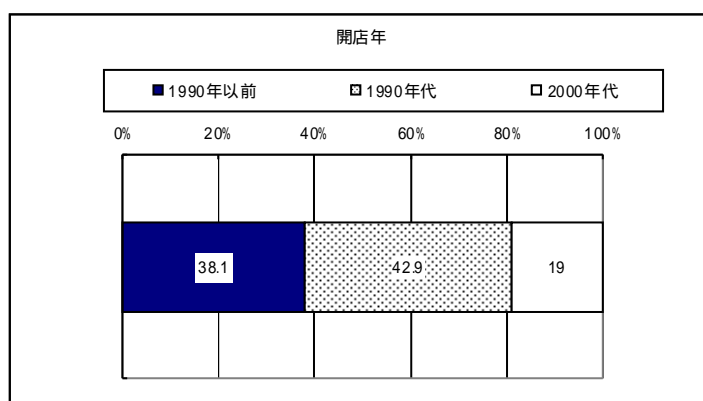
なお本調査にご協力いただいた流通大手企業 A 社の皆様には、この場を借りてあらためて御礼申し上げます。

*一橋大学大学院社会学研究科 専任講師

「流通業における雇用の多様化と働く人々の意識に関する調査【店長調査】」

< 調査の概要 >

- 1 調査趣旨: 「流通業における雇用の多様化と働く人々の意識」に関する研究¹の一環として、店舗における非正社員の戦力化の実態、雇用の多様化の実態に関について調査し、基礎データとしようとするものである。
- 2 調査対象: 流通大手企業 A 社、K 事業部全店の店長 配付数 74 票
有効回答数 63 (回収率 85%)
- 3 実施方法: 郵送法 (店長会議にて周知の後、研究室より店舗へ直接送付。回収先も研究室とした)
- 4 実施時期: 平成 17 年 (2005 年) 9 月下旬から 10 月上旬
- 5 用語: 正社員以外の雇用区分 (パート労働者など) について、調査票では企業内の呼称を使用した。本報告書においては対象企業の匿名性を保つため、「地域社員」と表記した。
- 6 調査主体: 早稲田大学人間科学学術院助手 (調査時) 西野史子
- 7 店舗概要 (参考):



¹ 本研究は文部科学省科学研究費助成金を受けている。

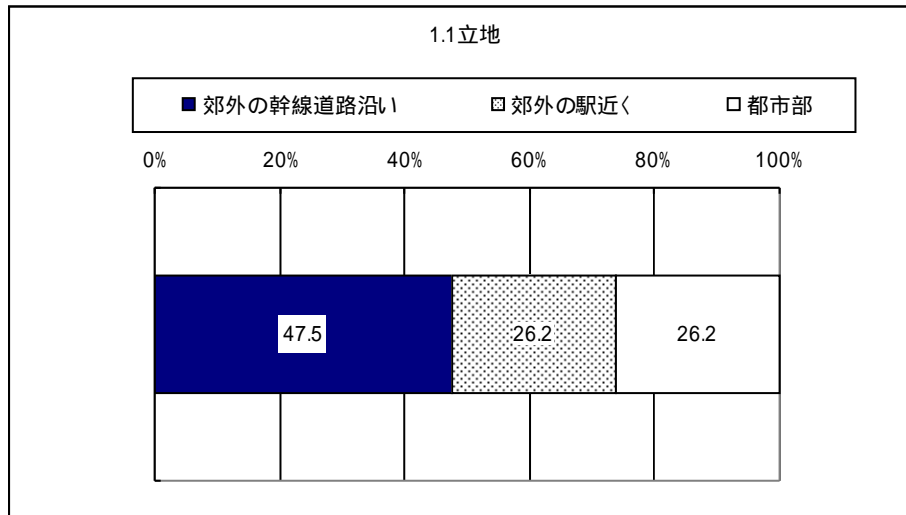
目次

1 店舗における地域社員の戦力化について	3
1.1 店舗の立地する場所.....	3
1.2 人員の充足状況.....	3
1.3 地域社員の採用環境.....	4
1.4 地域社員マネージャー等の人数.....	4
1.5 地域社員のマネージャー等が担当する箇所.....	6
1.6 地域社員のマネージャー等への登用に際して重視すること.....	6
1.7 地域社員に任せている業務.....	7
1.8 今後の地域社員登用.....	9
1.9 地域社員育成の障害.....	9
1.10 地域社員育成に有効な施策.....	10
2 雇用管理の多様化	10
2.1 シルバー人材の活用.....	10
2.2 派遣会社の活用.....	11
2.3 派遣会社利用箇所.....	11
2.4 派遣会社の活用理由.....	12
2.5 派遣会社活用の今後見通し.....	12
2.6 外国人の雇用.....	13
2.7 今後の採用希望.....	14
3 店長ご自身について	14
3.1 年齢.....	14
3.2 勤続年数.....	14
3.3 店長着任年次.....	14
3.4 経験店舗数.....	15
3.5 店長経験店舗数.....	15
3.6 満足度.....	15
4 自由回答	16

1 店舗における地域社員の戦力化について

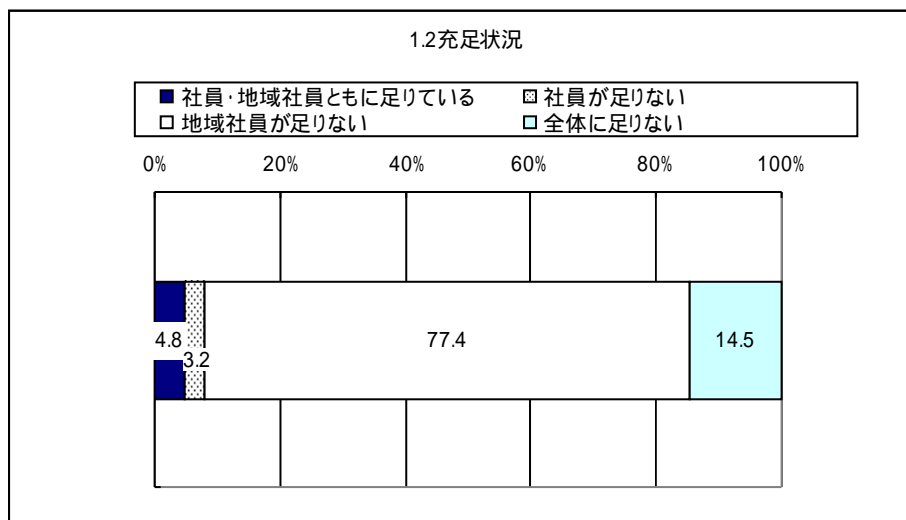
1.1 店舗の立地する場所

店舗の立地する場所は「郊外の幹線道路沿い」が47.3%と約半数を占める。



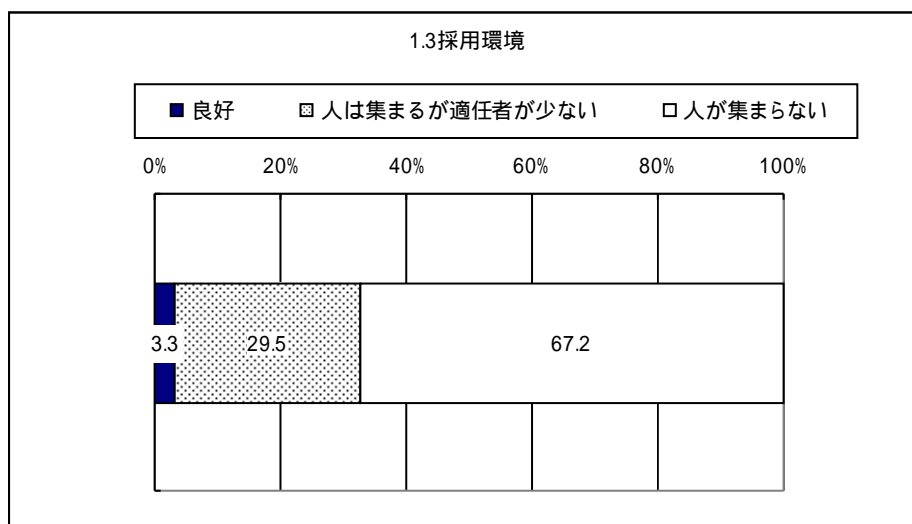
1.2 人員の充足状況

人員の充足状況は「地域社員が足りない」が8割近くを占める。



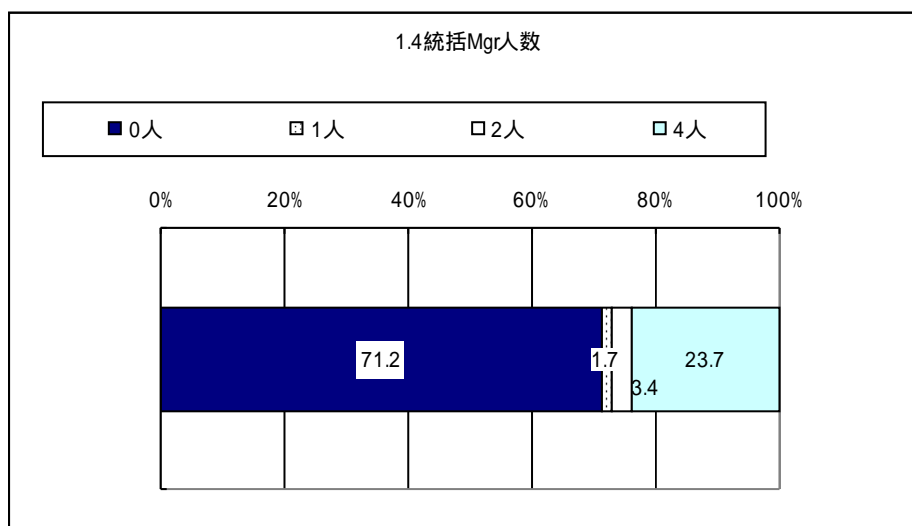
1.3 地域社員の採用環境

地域社員の採用環境について、「人が集まらない」が7割近くを占める。続いて「人は集まるが適任者が少ない」が3割着を占める。



1.4 地域社員マネージャー等の人数

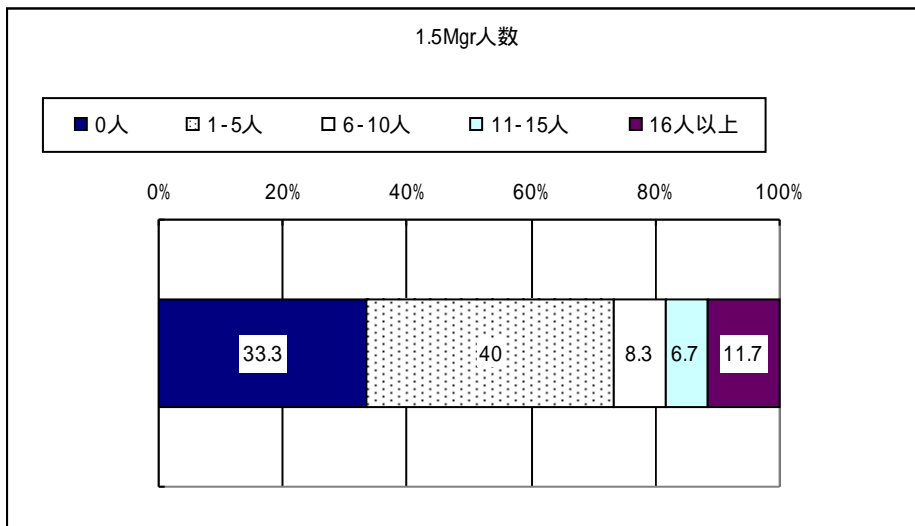
地域社員で統括マネージャーについている人数は「0人」が7割を占めるが、「4人」も23.7%に達している。人数の合計は61人、うち男性46人、女性15人。1店舗平均1.03人。



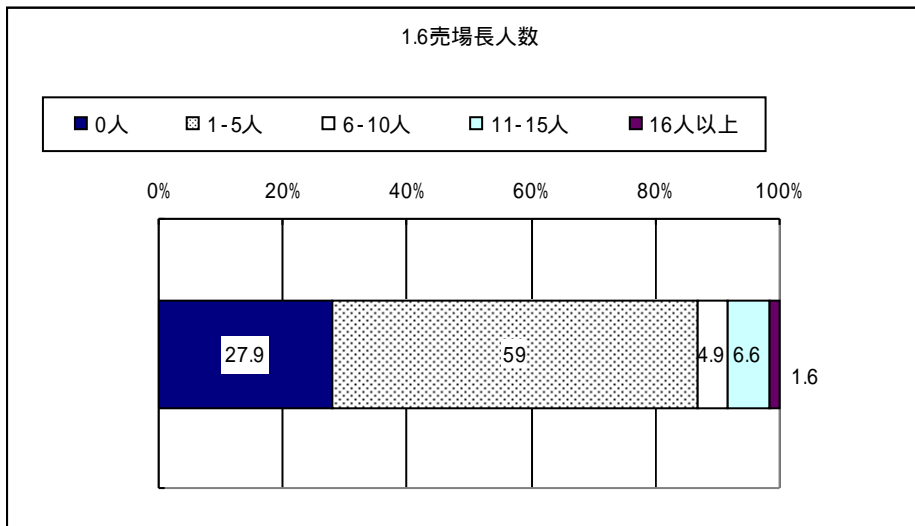
	平均	合計	男性	女性
統括Mgr	1.03	61	46	15
Mgr	4.55	273	143	130
売場長	2.98	182	40	142

地域社員のマネージャーの人数は「1 - 5人」が4割に達する。「0人」は3割。

一方で11人以上も18.4%と2割近い。地域社員マネージャーの人数の合計は673人、うち男性143人、女性130人。1店舗平均4.55人



地域社員の売場長の人数は、「1 - 5人」が6割に達する。「0人」は3割。11人以上は8.2%。人数の合計は182人、うち男性が40人、女性が142人。



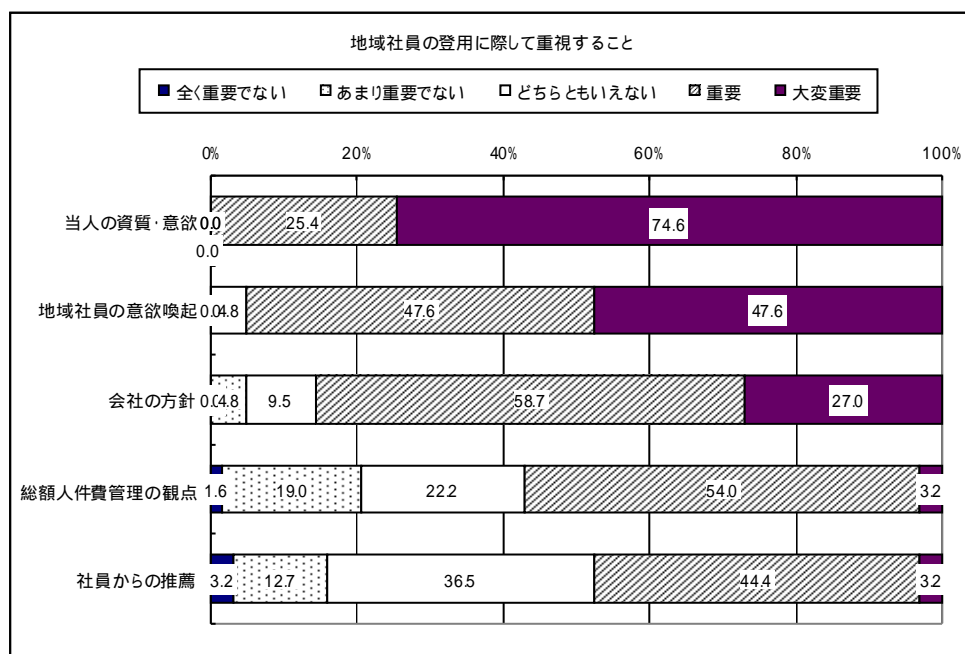
1.5 地域社員のマネージャー等が担当する箇所

地域社員のマネージャー等が担当する箇所は、上表のとおり。統括マネージャーでは「1 事務など事務所の仕事」が多い。マネージャーでは「12 インナー」が19人と最も多い。

	統括Mgr	Mgr	売場長
1事務など事務所の仕事	11	16	4
2レジ	2	16	11
3バックヤードなど売り場以外の業務	4	5	3
4家具・寝具・インテリア	7	13	8
5家庭用品	6	9	10
6GM家電	5	6	4
7ハード(D家電・文具・スポーツ)	8	12	5
8医薬・化粧品・日用雑貨	6	12	7
9紳士服	7	17	11
10婦人服	9	14	16
11キッズ	7	16	15
12インナー	8	19	5
13畜産	6	17	2
14水産	6	14	2
15惣菜	6	16	2
16農産	6	15	0
17加工食品	6	15	0
18日配	6	17	1
19その他	8	6	15
合計(のべ人数)	124	255	121

1.6 地域社員のマネージャー等への登用に際して重視すること

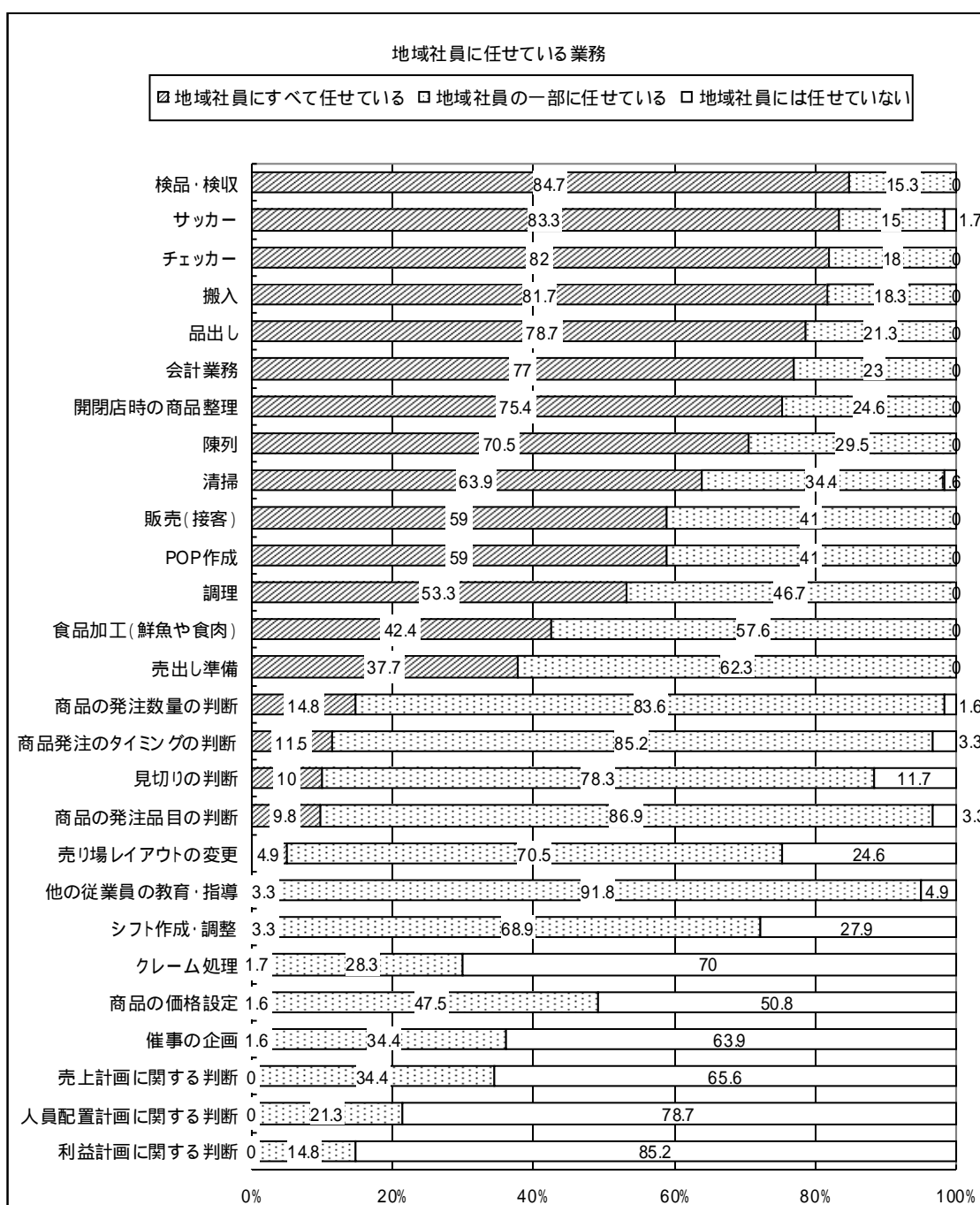
地域社員のマネージャー等への登用に際して重視することは、「当人の資質」がもっとも重要度が高く「大変重要」と「重要」の合計が100%に達する。次いで「地域社員の意欲喚起」が「大変重要」と「重要」の合計が95.2%である。また「会社の方針」も「大変重要」と「重要」の合計が85.7%である。



1.7 地域社員に任せている業務

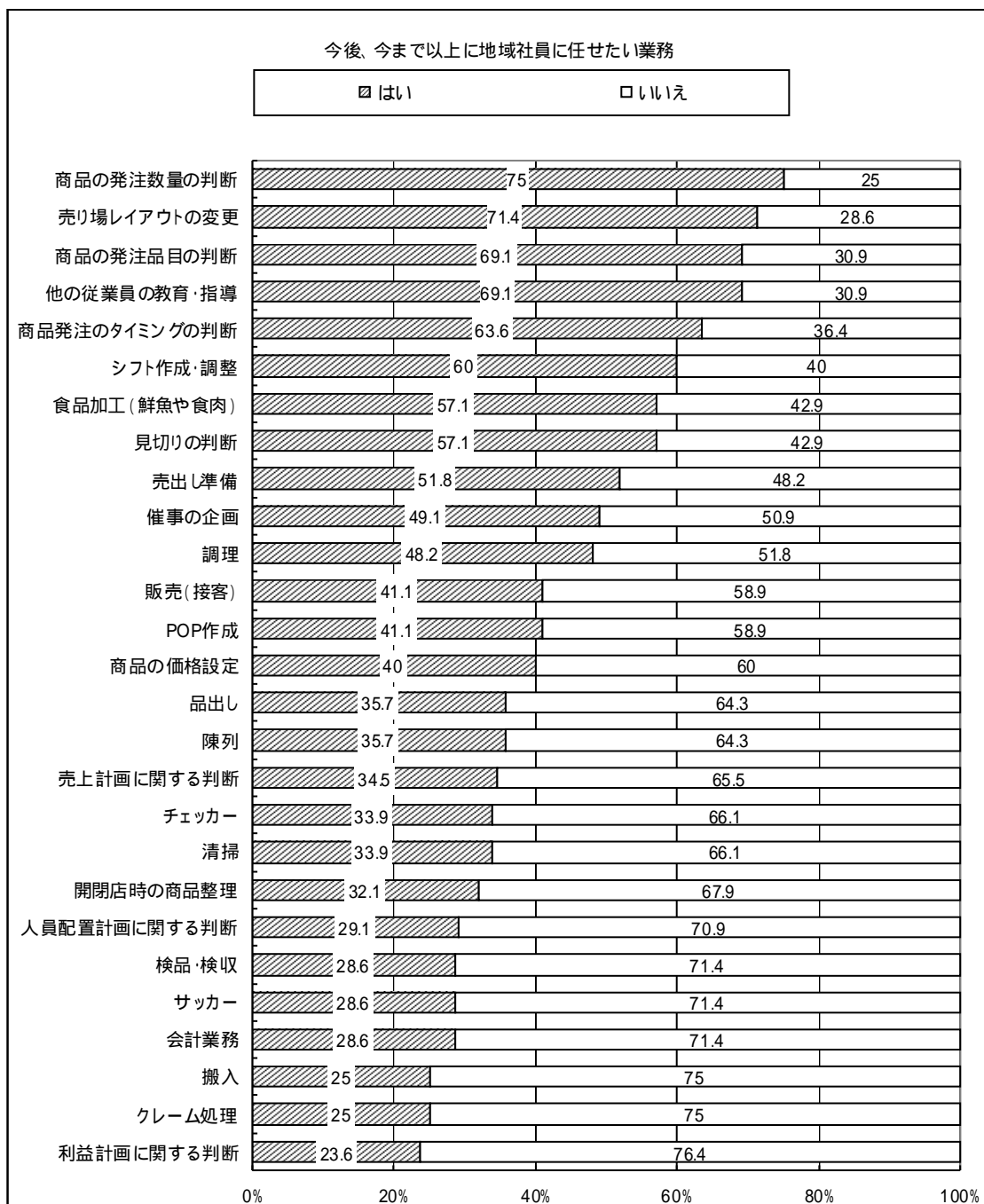
各業務について、地域社員にどの程度任せているかを質問したところ、「検品・検収」から「売出し準備」までの業務群は比較的地域社員が中心となっていて行っていることがわかる。

「商品発注数量の判断」から「商品の発注品目の判断」まで及び「他の従業員の教育・指導」は地域社員の一部が担当していることがわかる。そして、「売り場レイアウトの変更」及び「シフト作成・調整」から「利益計画に関する判断」については、地域社員の一部も多少担当するものの、主に社員が行っている。



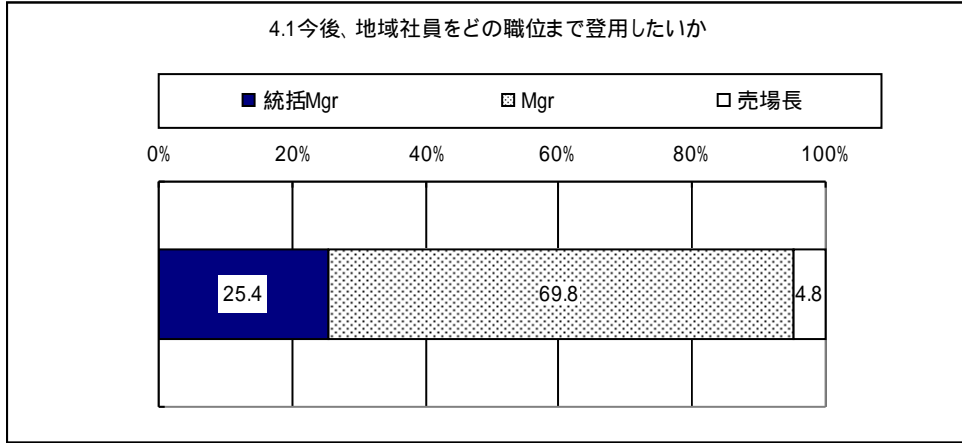
今後、今まで以上に地域社員に任せたい業務については、「商品発注数量の判断」や「売り場レイアウトの変更」「商品発注品目の判断」「他の従業員の教育や指導」など、前項で地域社員の一部が行っている業務が上げられた。

一方、既に地域社員にすべて任せている業務（「チェッカー」や「搬入」など）や、逆にほとんど社員が行っている業務（「クレーム処理」や「利益計画に関する判断」）については、「いいえ」の回答が大部を占めた。



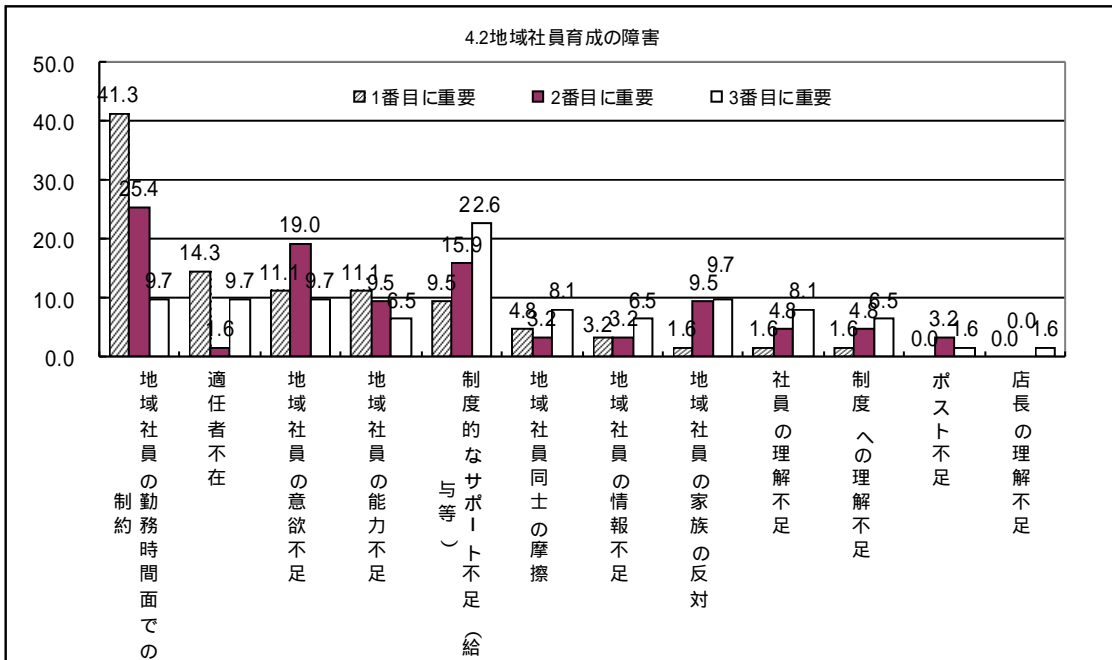
1.8 今後の地域社員登用

今後、地域社員をどの職位まで登用したいかについて、「マネージャー」が7割近いほか、「統括マネージャー」が3割弱となっている。



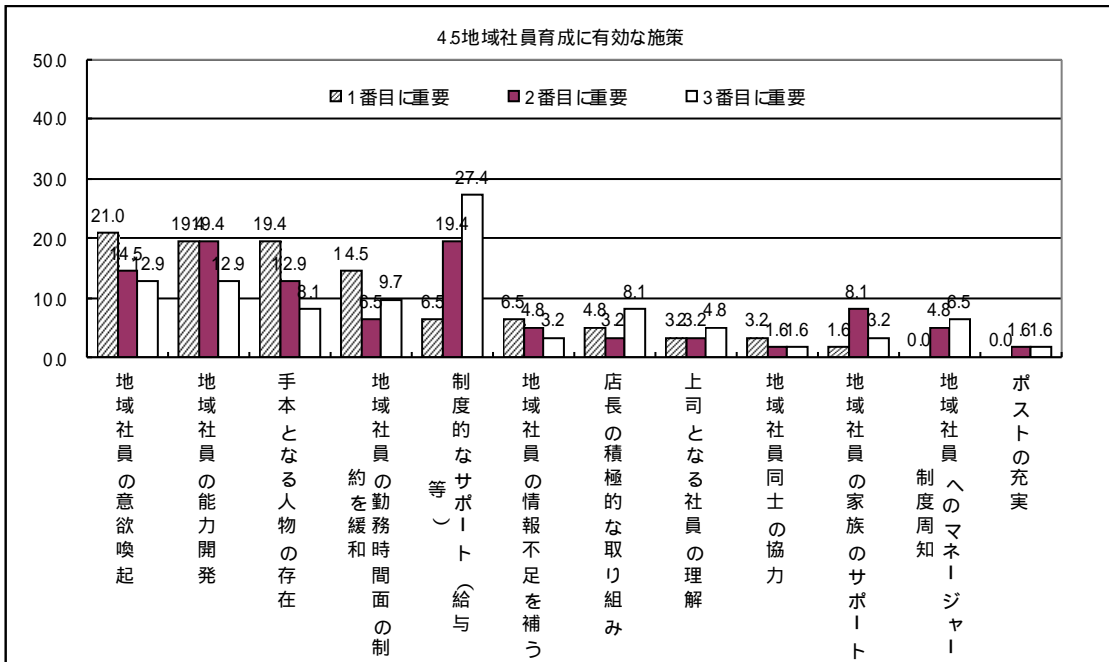
1.9 地域社員育成の障害

地域社員育成の障害について重要なものを、1番目から3番目まで回答を依頼したところ、1番目に重要なものとして「地域社員の勤務時間面での制約」が41.3%と最も高かった。そのほか「地域社員の意欲不足」(2番目に重要:19.0%)、「制度的なサポート不足(給与等)」(3番目に重要:22.6%)などがあげられた。



1.10 地域社員育成に有効な施策

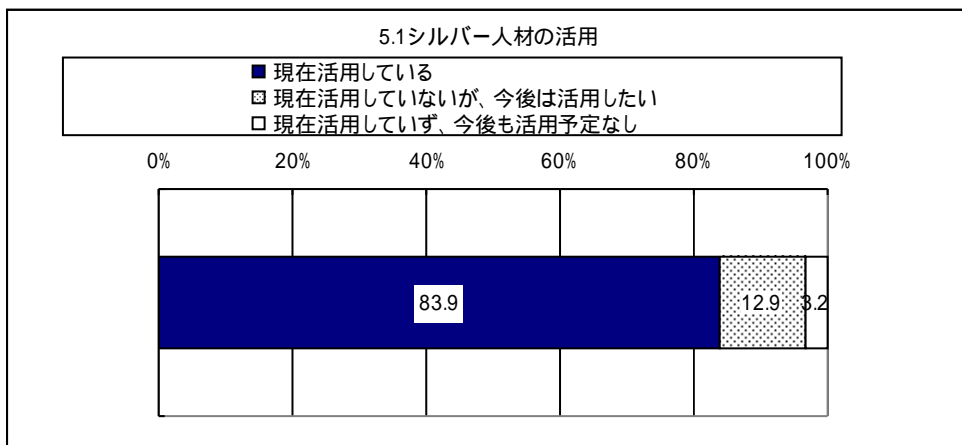
地域社員育成に有効な施策として、重要なものを1番目から3番目まで回答を依頼したところ、「地域社員の意欲喚起」「地域社員の能力開発」「手本となる人物の存在」が1番目に重要なものとして高得点となった。また「制度的なサポート（給与等）」も3番目に重要なものとして27.4%を占めている。



2 雇用管理の多様化

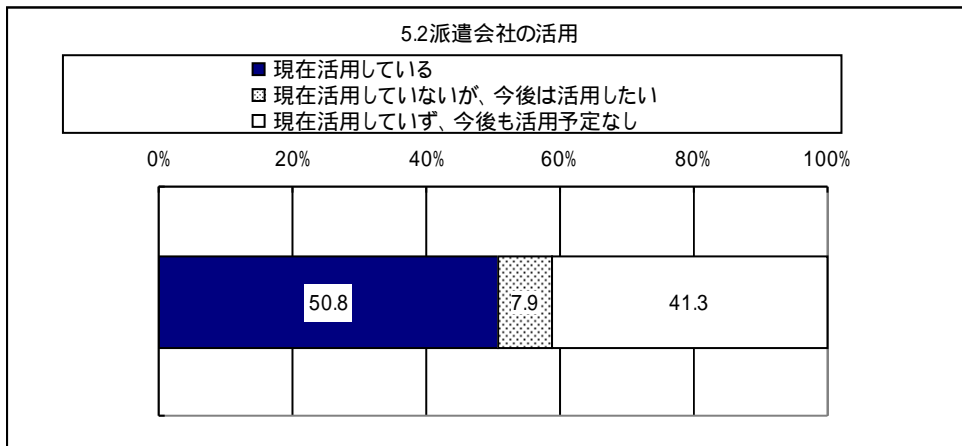
2.1 シルバー人材の活用

シルバー人材の活用について、「現在活用している」が8割以上を占めた。



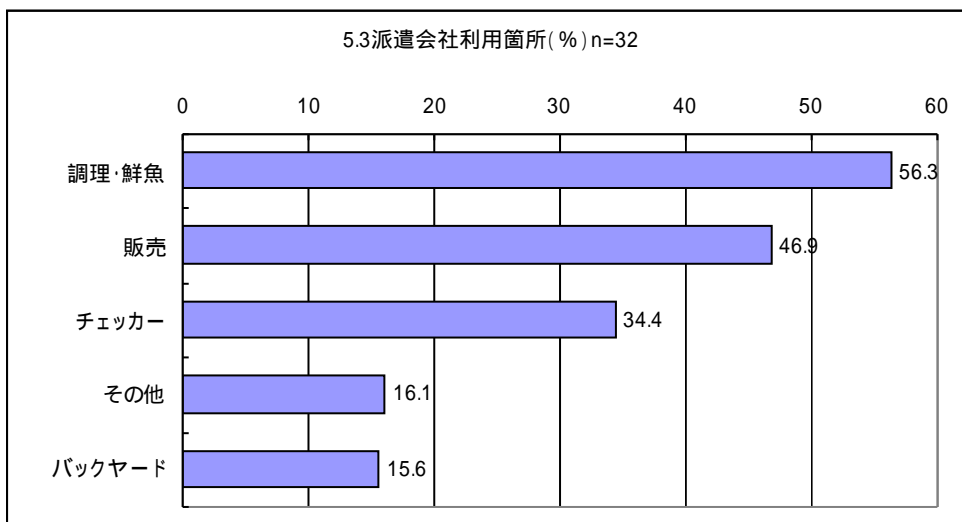
2.2 派遣会社の活用

派遣会社の活用について、「現在活用している」が5割に達した。一方で、「現在活用していません、今後も活用予定なし」も4割を占めた。



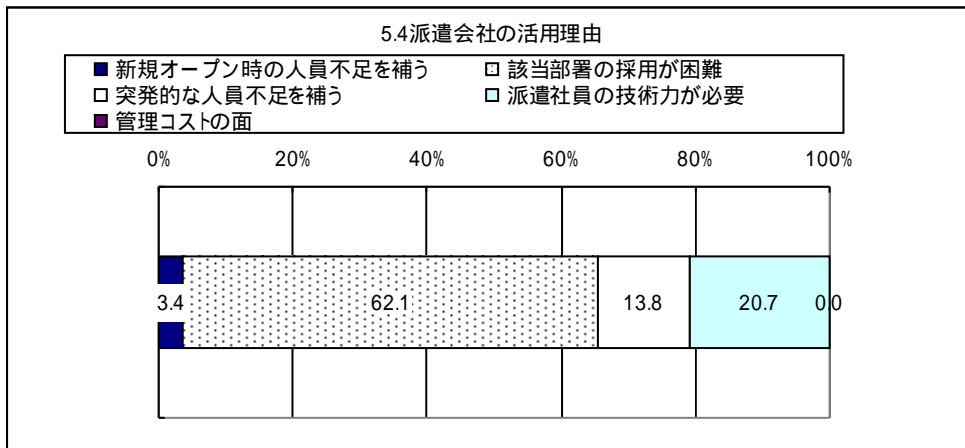
2.3 派遣会社利用箇所

派遣会社を利用している店舗のうち、派遣会社利用箇所についてあてはまるものすべて回答してもらったところ、「調理・鮮魚」が56.3%と最も多い。次いで、「販売」46.9%、「チェッカー」34.4%となっている。なお、「その他」としては、カート整理(2件)、ジュースバー、薬剤師などの記入があった。



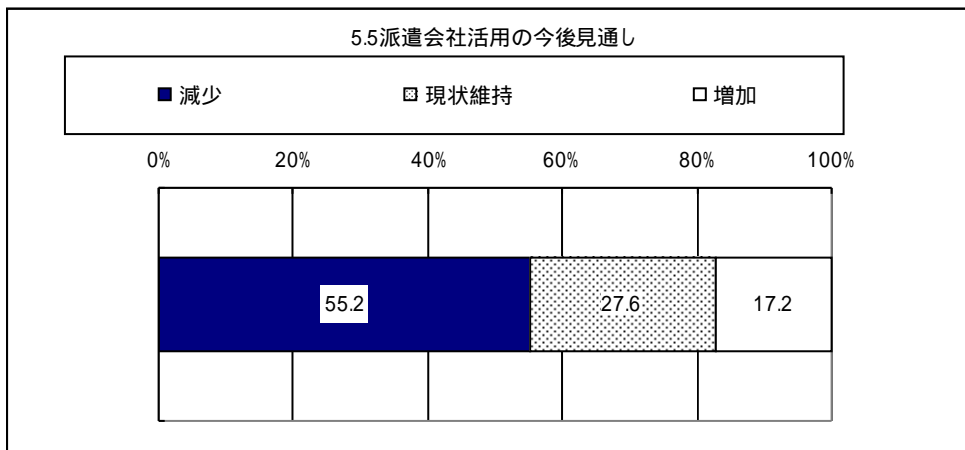
2.4 派遣会社の活用理由

派遣会社の活用理由について、「当該部署の採用が困難」が62.1%と最も多かった。次いで「派遣社員の技術が必要」(20.7%)、「突発的な人員不足を補う」(13.8%)が続く。



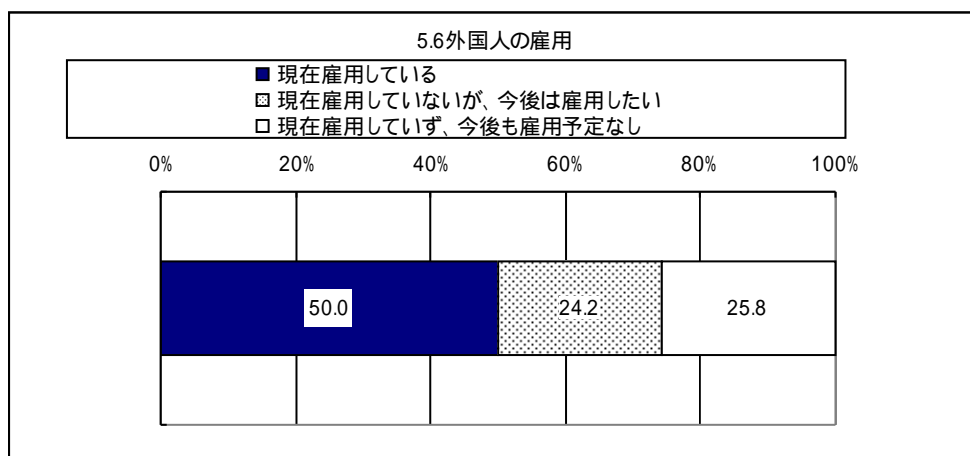
2.5 派遣会社活用の今後見通し

派遣会社活用の今後見通しについて、「減少」が55.2%と半数を超え、「現状維持」が27.6%、「増加」が17.2%であった。また「見通しとしては減少が理想だが、実際には増加してしまいかもしれない」という記入もあった。

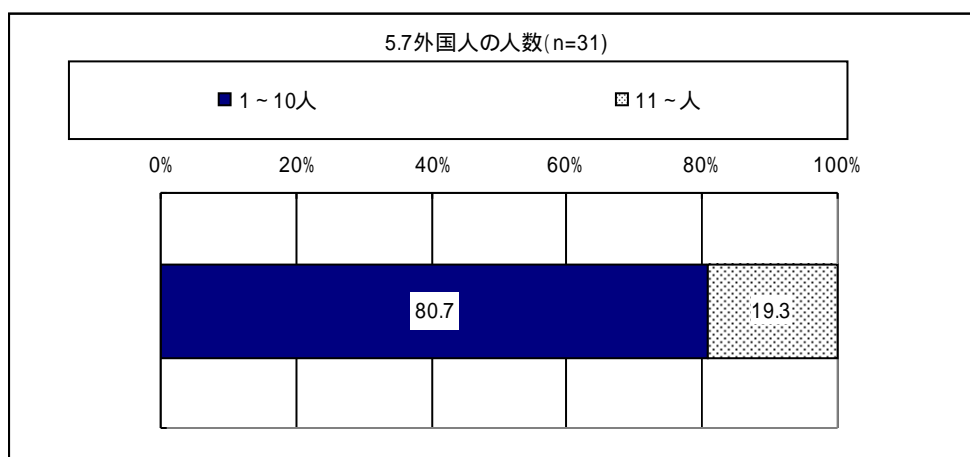


2.6 外国人の雇用

外国人の雇用については、「現在雇用している」が5割であった。

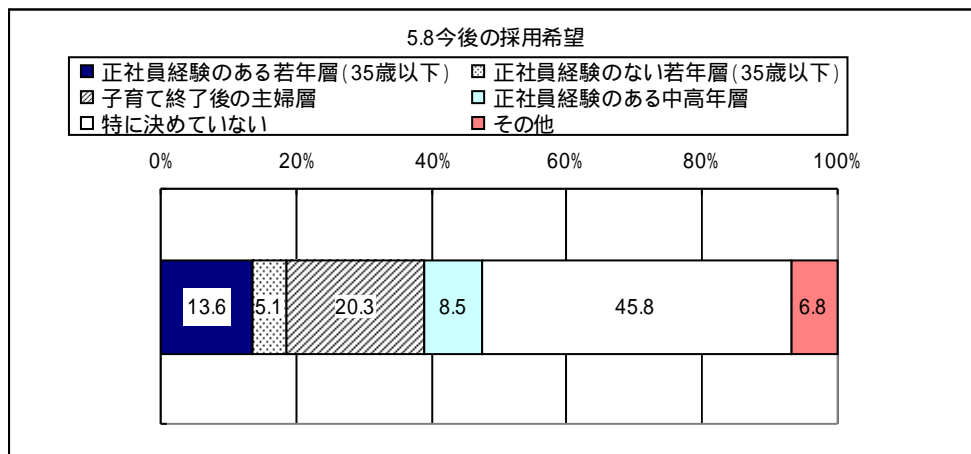


外国人を雇用している店舗のうち、10人以下を雇用している店舗は8割を占めるが、11人以上雇用している店舗も2割弱存在した。



2.7 今後の採用希望

今後、地域社員として採用したい人材について属性を聞いたところ、「特に決めていない」が45.8%と半数を占めた。「その他」の欄には、「各年代からバランスよく採用したい。お客様の年代層も広いので。」「職種に合った適性のある方」「特に決めていないが、必要部署、職位が将来的につとまるかを考えて採用している。」「不問」という回答が得られた。



3 店長ご自身について

3.1 年齢

年齢	人数
35-39歳	5
40-44歳	14
45-49歳	18
50-54歳	18
55-59歳	8
	63

平均 47.6 歳

3.2 勤続年数

勤続	人数
10-19年	12
20-29年	36
30-39年	14
	62

平均 25.2 年

3.3 店長着任年次

店長着任年次	人数
10未満	11
10-14年	12
15-19年	17
20-24年	18
25-29年	5
	63

平均 16.5 年

3.4 経験店舗数

経験店舗数	人数
1-4店舗	1
5-9店舗	34
10-14店舗	25
15-19店舗	2
	62

平均 9.1 店舗

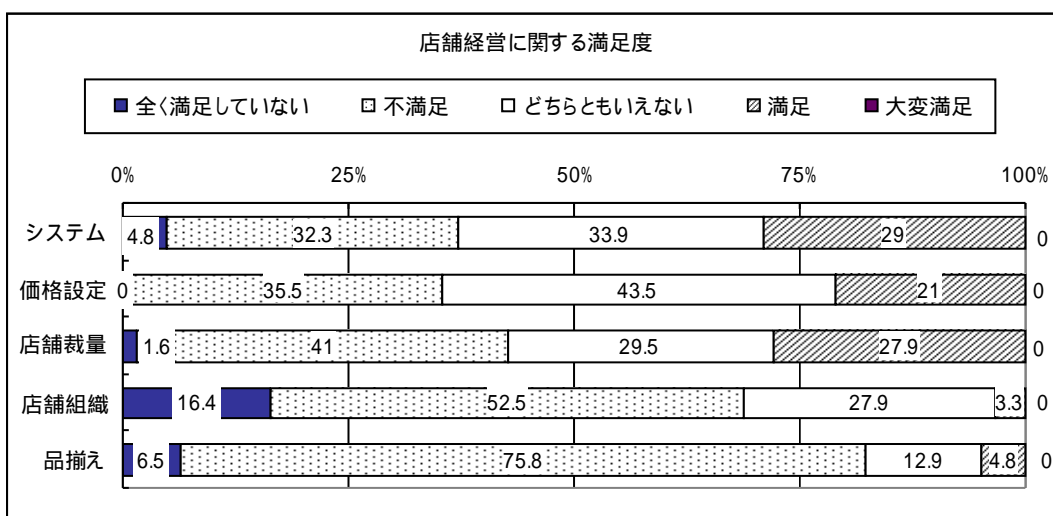
3.5 店長経験店舗数

店長経験店舗数	人数
1-3店舗	38
4-6店舗	19
7店舗以上	6
	63

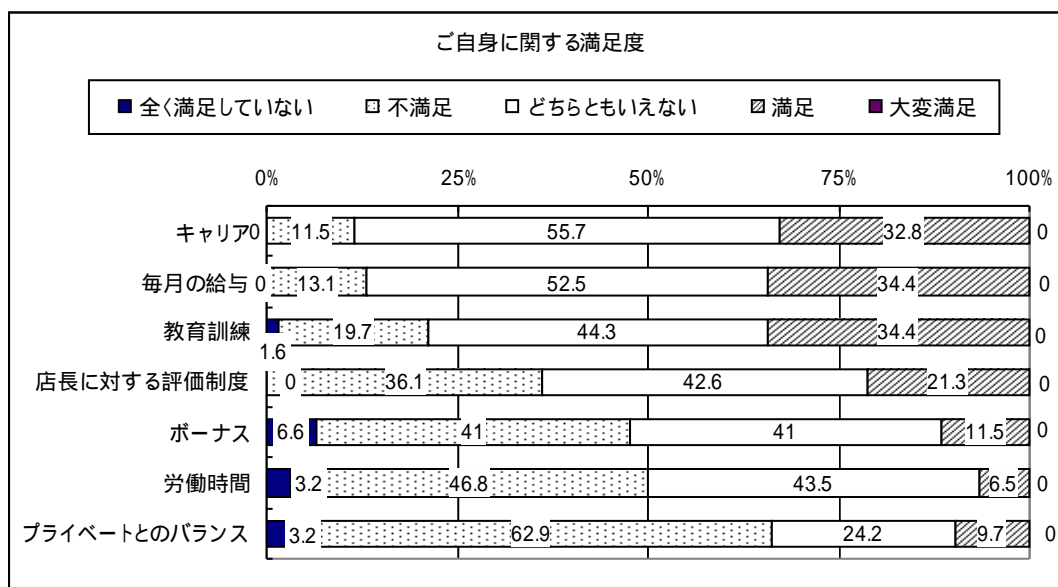
平均 3.3 店舗

3.6 満足度

店舗経営に関する満足度について、最も不満足度が高いものは「品揃え」であり、「全く満足していない」「不満足」の合計が8割を超えた。



ご自身に関する満足度については、最も不満足が高いのは、「プライベートとのバランス」で、「全く満足していない」と「不満足」の合計が66.1%となった。また「労働時間」についても同じく不満足合計が50.0%となった。一方で、「キャリア」「毎月の給与」「教育訓練」については、比較的満足度が高い。



4 自由回答

「会社へのご意見ご要望など」に関する自由回答記入欄では、おおむね以下のような記入があった。

- ・ 権限委譲：店舗権限の強化、本部は現場中心で軽くなければ（3件）
- ・ 組織変更：組織変更・制度変更が多い、不具合を感じる（3件）
- ・ 労働時間：労働時間が長すぎる（3件）
- ・ 社風：会社の理念や社風には共感、満足（3件）
- ・ 情報過多：組織変更等による情報量が多い（2件）
- ・ 採用：採用がうまくいっていない（2件）
- ・ 教育訓練：職位別の教育訓練に課題
- ・ 評価制度：売り場管理利益を指標に導入、プロセスの重視など
- ・ 社員の意識変革：社員の意識変革につき組織的な対応が必要
- ・ その他：営業時間 品揃えが悪い 等

詳細については次ページの別表参照

自由回答

* なお下線部は企業内呼称が記載されていたため、一般的な記述に書き換えた。

1店舗経営	権限委譲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社の基本理念や方向性は非常に共感できるし、誇りに感じています。しかし現場で「お客様」に対する「商品」や「サービス」レベルはまだ不十分で、私自身を含め、もっと変化が必要であるし、改革をしていかなければならないと思います。その為には本部はもっと現場中心で軽くならなければならず、現場はもっとお客様の事を知り本部へきちっと伝達していかなければならないと思います。 ・ 現場の重要性を理解させるべき機会を増やすべき(改善傾向はあるも)。良い事項を並べての発表では意味なし(その為のPDCAプロセスが重要) ・ 今後、単一職務型から自己完結型の職務体系への変革を進め、従業員一人一人のマンパワーの発揮とモチベーションupのためにも、店での長時間<u>地域社員</u>の採用権限を認め、販管費のコントロールを含めた店長の経営感を高めるべきだと思います。
2 システム	組織変更	<ul style="list-style-type: none"> ・ 店舗組織の変更が近年多すぎると思います。担当者にも大きく影響する事なので、説明を心がけていますが、担当<u>地域社員</u>さんからも不信に思う声があがっている。 ・ ややシステムや働き方の変更のタイミングや判断基準に不具合を感じる。検証をもっと慎重に実施して、良い物と悪い物を明確にして軌道修正すべき。大きく振りすぎる傾向がありノウハウとして蓄積されづらい。 ・ <u>店舗内組織</u>について不満足にしたが、本音の部分が伝わり切っていないと判断する故です。たとえばセンサーを付ける等は流通業にとっては恥じるべき点。改善点はある筈です。
	情報過多	<ul style="list-style-type: none"> ・ システムについては、一部情報量の多さに不満。 ・ 店長として着任してまだ2週間であるが、本社本部からの命令、指示、伝達の量が膨大であり、それを理解・実施するだけで大半の時間とパワーが費やされてしまう。店長としての創意工夫や重点的实施項目に費やす時間がほとんどとれないのではないかと感じる。
3 人事管理	採用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 必要な人材が採用できず、たえずお客様より苦情をもらうことが多い。特に専門知識が必要な部署(サイクル、デジタル、家電等)。 ・ 高校生の新卒入社を進めてほしい。必要な人材は店舗・会社で育て上げ、企業の力として今後活用していきたい。 ・ 前述にある様に採用状況がうまくいっていない。もっとノウハウの提供を一スタッフに期待したい。
	教育訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の職位別教育について。どの職位を対象にどんなセミナー(教育)がされているのか、説明がないし、また実務に役立つセミナーがされていないので

		<p>はないか？</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 店舗の格、規模による配慮が必要。例 教育訓練等の参加要請があっても中小型店では1人で複数を管理しており、結局同一人物が参加する事になる。ある意味では大型店フルライン人員構成店舗での発想であり一律には対応できない。
	評価制度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価制度において統括マネージャー(売場)は、売り場管理利益を指標として加えていくべきではないでしょうか？ ・ 評価制度の運用面でプロセス評価をもっと強くする必要があります。業績面はボーナスに大きく反映しますが、しっかりとした業務手順を実施していても時には結果にむすびつかない事もあります。小さな成功を評価することも従業員のやる気を引き出すために大切と思っています。 ・ 評価制度は予算決定時の納得が問題。現状はほぼ与えられた予算である。
	社員の意識変革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人の面で<u>地域社員</u>の社員(日給月給)への登用は、それなりに機能していると思いますが、既存の社員(働き方が大きく変わってきている中で、それに対応できていない社員)への動機付け、フォローアップが弱い。本人の自覚を促していない。結果ババ抜きのパバみみたいに各店たらい回しになっている人が多いのではないかと感じています…。組織的な対応が必要かと思ます。
4 労働時間	労働時間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 労働時間が長い。一日15時間くらいで自分の時間が持ちづらい。 ・ 店長としては個人の問題と言われるかもしれないが、今の働き方(長時間労働、休みが中々取れない)は正直きつくなっている。また、部下が店長をめざさない、なりたくない最大の要因だと思います。店長、事業部長以上は、年2回必ず1週間休む事等、制度づけも必要ではと考えています。 ・ もっと楽に仕事ができるようにしてほしい。仕事は大変だが労働環境等、長時間労働にどうしてもなってしまう。 ・ 労働時間については<u>現在のカンパニー</u>は休暇を取り易い。
5 社風	社風+	<ul style="list-style-type: none"> ・ 常に目標をもちチャレンジ精神を忘れず突っ走ってきました。上記(「3」の質問)について不満足が多くなっていますが、好きでやっていますし、不満はありません。しかし家族のこと子供のことについては、ずいぶん迷惑をかけてきたと思っています。今も第一線でやりつづけたいし気持ちはおとろえていません。<u>この会社</u>が好きでその中でさらに上をめざしていきたいと思ます。「思い」の強い人間と思ます。 ・ 中途入社から15年、学歴・性別・経験等全く不公平感を感じない会社で満足しています。多分ウチの店の全員が僕の学歴とかプロパー入社ではないことを知らないと思ます。実際、全く仕事に関係ないことですので当然と言えば当然なのですが。

		<ul style="list-style-type: none"> ・ 一番満足しているのは、お客様・従業員に対して正直な会社であること。
	社風 -	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部下が店長職にあこがれる会社、社風を築いていく必要があると考えます。
その他	キャリア	<ul style="list-style-type: none"> ・ 色々な経験を積んでいきたいと思い店長意外の希望をしたが、店長しかできないと思われて希望は10年来取り入れられず。開発、SC、商品部を希望したが。
	営業時間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業時間も今後更に修正すべき点と考える。
	品揃え	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一番不満なのは、品揃えがお客様のニーズに合わない商品群がまだまだ多いこと。