

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 5 月 13 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(B)

研究期間：2011～2014

課題番号：23330132

研究課題名(和文)小売業における事業戦略・労使関係と人材ポートフォリオ

研究課題名(英文) Relationship between business strategy, industrial relations and human resource portfolio in retail industry

研究代表者

佐野 嘉秀 (SANO, Yoshihide)

法政大学・経営学部・教授

研究者番号：40345111

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 5,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、複数の就業形態の組み合わせを「人材ポートフォリオ」という概念で捉え、小売業を中心とする事例調査およびアンケート調査の分析から、商品展開や接客サービスに関する方針(事業戦略)・労使関係と人材ポートフォリオとの関係、人材ポートフォリオを前提とした職場での人材管理、非正社員の人材育成機会やモチベーションの状況について検討した。分析から、人材ポートフォリオは事業戦略・労使関係の影響を受けており、人材ポートフォリオに応じて企業の人材育成上の課題や、非正社員の人材育成の機会が多様化している可能性が把握できた。

研究成果の概要(英文)：In this study, we capture the combination of multiple employment form in the concept of "human resources portfolio". By carrying out original case study and analyzing existing survey data, we have tried to find the relationship between the business strategy and the human resources portfolio. And we have also aimed to analyze the relationships between the human resource portfolio and the human resources management. We have found that human resource portfolio is affected by the business strategy. We have also found that the diversification of human resource portfolio could affect the human resource management at workplace and opportunities of human resource development for non-regular employees.

研究分野：人的資源管理

キーワード：人材ポートフォリオ 事業戦略 人事管理 小売業

1. 研究開始当初の背景

日本において、就業形態の多様化が進展しつつあり、企業は、正社員以外にも、パート社員や契約社員といったかたちで、多様な非正社員の雇用区分を活用するのが一般的となっている。こうした動向を背景に、人事管理の研究においても、非正社員の基幹的労働力化の実態やそのための人事施策についての研究が蓄積されている。しかし、現状において、企業における非正社員の比率や基幹労働力化の程度は、企業や事業、職場により多様であることも事実である。企業や事業所・職場ごとの正社員と非正社員の要員構成や分業関係の違い(こうした就業形態の組み合わせのあり方を「人材ポートフォリオ」と呼ぶことにする)に影響を与える要因の一つとしては、企業の事業戦略や労使関係のあり方の違いが考えられる。また、人材ポートフォリオが異なれば、各就業形態の人材に対する人材育成や動機付けのあり方も異なると考えられる。しかし、こうした関係や実態、課題については、十分な研究の蓄積がないと考え、本研究を開始することとした。

2. 研究の目的

小売業における事業戦略の多様性に対応した就業形態の組み合わせ(人材ポートフォリオ)が、販売部門のラインのなかでの調整や労使協議をつうじて具体的に形成されるプロセスについて分析することで、商品展開や接客サービスに関する方針(事業戦略)や職場の目標等と、人材ポートフォリオとの関係を明らかにする。さらに、こうして形成される多様な人材ポートフォリオに対応した、職場での人材管理や人材育成、就業者のキャリアやモチベーションの実態と課題について検討する。

3. 研究の方法

(1) 研究目的を達成するため、既存研究を踏まえた調査分析枠組みの検討を行ったうえで、小売業の業界団体、産業別労働組合へのインタビュー調査、小売企業の経営側へのインタビュー調査(本社人事担当者、事業所総務、販売部門責任者、売り場管理者を対象とする)、小売企業の労働組合へのインタビュー調査(本部労組役員、事業所支部労組役員、職場委員が対象)、販売員(正社員および非正社員)へのインタビュー調査を実施した。

(2) また、人材ポートフォリオの多様化を背景にした、従業員の人材育成とモチベーションの状況について大量観察的な分析を行ううえで、小売業を組織する産業別労働組合が実施した組合員アンケート調査の個票データを入手し、利用許可を得て、データクリーニングを行い、再分析に利用した。

(3) さらに、小売業を含むより広い業種に

ついて、政策的・実務的な関心が当てられつつある正社員の雇用区分の多様化に関わる人材ポートフォリオの変化とその正社員の人材育成(キャリア)等への影響について分析するため、労働政策研究・研修機構が実施した「第2回働くことと学ぶことについての調査」の個票データを入手し、再分析を行った。

4. 研究成果

(1) 小売企業の労使を対象とするインタビュー調査を実施し、インタビュー記録作成したが、調査先企業の匿名性確保のためそれ自体の公表は控え、基本的には、アンケート調査に基づく分析の解釈に活かすかたちで下記の研究成果につなげた。ただし、調査の過程で得たデータの一部について、調査先労組の了承を得たうえで、佐野嘉秀(2011)「ユニオン・アイデンティティ(UI)」『日本労働研究雑誌』No. 609の事例分析部分に反映をさせている。同論文は、労働組合のUI(ユニオン・アイデンティティ)運動について、先行研究をもとに、小売業の事例を紹介し、組合ロゴなどの「シンボル革新」、新たな政策メニューの検討と提示、企業の経営政策に対する積極的な発言、組織化問題への取り組みなどを共通要素とするUI運動の背景や目的、内容などを整理し、対応する現在の運動の事例として、小売企業の事例を紹介している。同論文は、今回の研究課題を正面から取り上げたものではない。しかし、1980年代からつづくUIの考え方は現在の企業別組合にも継承されており、パート社員の組合員化(組織化)や労働条件向上(正社員との均衡・均等待遇)への取り組みなど、企業の人材ポートフォリオのあり方にも影響を与えている事項であることが確認できた。

(2) 人材ポートフォリオの多様化のもとの非正社員の人材育成とキャリアの多様化の現状と課題に関する論文として、Yoshihide Sano(2012) 'Conversion of Non-Regular Employees into Regular Employees and Working Experiences and Skills Development of Non-Regular Employees at Japanese Companies', *Japan Labor Review*, Volume 9, Number 3. を執筆した。同論文は、佐野嘉秀(2011)「正社員登用の仕組みと非正社員の仕事経験 技能形成の機会への効果に着目して」『社会科学研究』第62巻第3・4合併号での分析内容を踏まえ、英語論文として編集したものである。いずれも労働政策研究・研修機構が実施した「働くことと学ぶことについての調査」の個票データの再分析にもとづく。論文では、非正社員から正社員への登用の仕組みの効果について検討し、企業が非正社員から正社員への登用の仕組みを取り入れ実質的に運用することにより、非正社員として働く人が正社員となること

で、当該社員にとり、長期的にキャリアと技能を伸ばす機会が増えるだけでなく、正社員登用された社員ではない非正社員にとっても、非正社員としての就業のなかで徐々に幅広い仕事や高度な仕事、責任のある仕事を経験し、技能を向上させる機会が広がる可能性があることを指摘した。こうした事実発見は、小売業を含む広い業種において、企業の事業戦略を踏まえた人材活用方針の違いを背景に、人材ポートフォリオが多様化するなかで、非正社員の人材育成の機会が多様化していることを示唆するものと考えられる。

(3) 小売企業の事業戦略と人材ポートフォリオ、従業員の人材育成やモチベーション(動機付け)との関係に関して、小売業を組織する産業別組合実施の組合員アンケート調査の個票の再分析から、小売企業(食品スーパー)の事業戦略とパート社員の仕事特性・意識との関係について分析した。分析の成果は、日本商業学会関西部会(2014年7月26日)にて報告している(発表表題「食品スーパーにおける従業員の意識調査分析」、報告者：岸本徹也)。同分析では、事業戦略に関し、事例研究からの知見を踏まえて事業戦略の分類を行い、品揃え提案志向かつ競争的価格志向の「アソートメント型」と、非品揃え提案志向かつ競争的価格志向の「ローコスト型」との間で、店舗のパート社員の仕事特性・意識の違いを分析している。この類型化は日本商業学会第4回全国研究報告会(2013年12月14日)で報告した研究(発表表題「小売イノベーションのライフサイクルと小売業態の分化 - 緩やかな淘汰によるフォーマットの進化」、報告者：岸本徹也)にもとづく。分析から、「ローコスト型」と比べて、「アソートメント型」のほうが、パート社員の基幹労働力化が進んでおり、パート社員は、チームワークが必要な仕事に従事し、会社の経営理念・方針の周知度が高く、部門・売場、自分の目標・予算を把握し、仕事上で求められる責任が比較的高く、指示なしで仕事を行うこと求められる傾向にあること、これに伴い、能力向上の機会が多いと認識する傾向にあること、しかし、他方で、身体の疲れやストレスを感じ、仕事と生活のバランスが仕事志向に偏り、仕事のわりに賃金が安いと感じ、仕事と職場に関する満足度は全般的に低い傾向にあることなどを明らかにした。このような事実発見は、食品スーパーという同じ業態の中でも、事業戦略に応じて店舗の運営のあり方が異なり、これに伴い、人材ポートフォリオ(正社員と非正社員の分業関係等)が異なること、そうした人材ポートフォリオの違いに応じ、同じパート社員という非正社員の雇用形態であっても、人材育成やモチベーションのあり方がことなっていることを示すものと考えられる。これに応じて、人事管理上の課題も異なっており、事業戦略、人材ポートフォリオに応じた人事管理が求

められるという実践的含意にもつなげることができる。

(4) 人材ポートフォリオの現状に関しては、上記(2)(3)の研究結果が示すように非正社員の雇用区分や人材育成の機会が多様化しているだけでなく、正社員についても同様の傾向が進展しつつあると考えられる。そこで、小売業を含む幅広い産業の正社員へのアンケート調査(労働政策研究・研修機構が実施した「第2回働くことと学ぶことについての調査」)の再分析から、正社員のキャリアと就業意識の多様化の現状について分析した。分析の成果は、労働政策研究会議(2014年6月28日)にて報告するとともに(発表表題「正社員のキャリア志向とキャリア多様化の現状と正社員区分の多様化」、報告者：佐野嘉秀)、本研究の成果として論文(佐野嘉秀(2015)「正社員のキャリア志向とキャリア多様化の現状と正社員区分の多様化」『日本労働研究雑誌』No.655)を公表した。同論文では、正社員における今後のキャリアに関する希望をキャリア志向という概念でとらえ、正社員のキャリア志向の多様性と、それに対応したキャリアと働き方の現状、そうした現状に対する正社員自身の評価を分析している。分析から、正社員のキャリア志向が多様化していること、管理職志向で管理職昇進とそれに向けた仕事高度化の機会が充実し、専門職志向で専門・技術職の割合が高いなど、キャリア志向に対応したキャリアの多様化が見られること、こうしたなか、男性正社員では管理職志向と専門職志向で就業満足度が高い一方、キャリア志向によらず長い傾向にある労働時間を背景に、家庭生活等を重視する生活重視志向でとくに就業満足度が低いこと、他方で、女性正社員では、キャリア志向に対応した労働時間の相違も見られ、キャリア志向によらず満足度は同様に高いことが確認できた。以上のような分析結果を踏まえ、同一の正社員区分内における仕事の割り振り等の個別的管理を通じたキャリアや働き方の多様化との比較から、複数の正社員の雇用区分を設けること(正社員区分の多様化)の意義について検討した。職種や労働時間の限定された正社員区分を設ける形での人材ポートフォリオの設定は、正社員としての就業者にとり、専門職での継続的就業を確実にするなどキャリアの見通しを明確化するほか、家庭生活重視志向の男性正社員のWLBを改善し、就業満足度を改善する可能性があると考えられる。

引用文献

佐野嘉秀(2011)「正社員登用の仕組みと非正社員の仕事経験 技能形成の機会への効果に着目して」『社会科学研究』第62巻第3・4合併号, pp.25-55.

5. 主な発表論文等
(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計3件)

佐野嘉秀(2015)「正社員のキャリア志向とキャリア多様化の現状と正社員区分の多様化」『日本労働研究雑誌』, 査読無, No.655, pp.59-72.
http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2015/special/sum_m4.html

Yoshihide Sano (2012) 'Conversion of Non-Regular Employees into Regular Employees and Working Experiences and Skills Development of Non-Regular Employees at Japanese Companies', 査読無, *Japan Labor Review*, Volume 9, Number 3, pp.99-126.
http://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2012/JLR35_sano.pdf

佐野嘉秀 (2011)「ユニオン・アイデンティティ(UI)」『日本労働研究雑誌』, 査読無, No. 609, pp.70-74.
<http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2011/04/pdf/070-073.pdf>

[学会発表](計3件)

発表者：岸本徹也、発表表題「食品スーパーにおける従業員の意識調査分析」、大会名：日本商業学会関西部会、会場：大阪市立大学文化交流センター（大阪府・大阪市）、発表年月日：2014年7月26日。

発表者：佐野嘉秀、発表表題「正社員のキャリア志向とキャリア多様化の現状と正社員区分の多様化」、大会名：2014年労働政策研究会議、会場：学習院大学目白キャンパス（東京都・豊島区）、発表年月日：2014年6月28日。

発表者：岸本徹也、発表表題：「小売イノベーションのライフサイクルと小売業態の分化 - 緩やかな淘汰によるフォーマットの進化」、大会名：日本商業学会第4回全国研究報告会、会場：日本大学商学部砧キャンパス（東京都・世田谷区）、発表年月日：2013年12月14日。

[図書](計0件)

[産業財産権]

出願状況(計0件)

取得状況(計0件)

6. 研究組織

(1)研究代表者

佐野 嘉秀 (SANO, Yoshihide)
法政大学・経営学部・教授
研究者番号：40345111

(2)研究分担者

岸本 徹也 (KISHIMOTO, Tetsuya)
流通科学大学・商学部・教授
研究者番号：00405929

(3)連携研究者

大木 栄一 (OOKI, Eiichi)
玉川大学・経営学部・教授
研究者番号：60713659

(4)連携研究者

小熊 栄 (OGUMA, Sakae)
日本労働組合総連合会(連合)・総合政策局
経済政策局・次長
研究者番号：なし