

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 3 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26380534

研究課題名(和文)小売業における人材ポートフォリオとライン管理者の人材育成行動

研究課題名(英文)Line manager's roles in human resource development of employee under diversified working patterns in retail sector

研究代表者

佐野 嘉秀 (SAN0, 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) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、小売業における店長や売場管理者等のライン管理者による人材育成行動の実態と規定要因、社員の企業内キャリアへの影響についての解明を試みた。研究課題の遂行にあたり、ライン管理者の人事管理上の役割に関する英国等での先行研究の論点を整理した。これを踏まえ、既存のアンケート調査のデータをもとに、小売業における人材育成に積極的なライン管理者の特徴や、スーパーマーケットにおける店舗戦略とライン管理者による人事管理の課題との関係、大手小売業に勤務する多様な雇用形態の社員の企業内キャリアと就業意識の実態について分析にした。以上の成果として8本の学術論文を刊行している。

研究成果の概要(英文)：We have focused on the line manager's roles in training and development in Japanese retail sector. Based on the result of intensive literature review, we have analysed [1] the factors which affect the activeness of line manager's involvement in training and development, [2] the relationship between business strategies of food retailers and line manager's roles in personnel management and [3] the employee's work attitude and vocational career in large department stores. We have published eight papers based on these studies.

研究分野：人的資源管理

キーワード：小売業 ライン管理者 人材育成 多様な雇用形態 キャリア

1. 研究開始当初の背景

小売企業が、商品展開や接客サービスに関する事業戦略に対応するかたちで、正社員や非正社員(パート社員、契約社員等)といった複数の雇用形態間の要員構成や分業関係の設定(人材ポートフォリオの設定)を行うことは、事業戦略の実現可能性を高めると考えられる。こうした論点に関し、既存研究では、主として人材ポートフォリオの選択に関わる基準やプロセスと事業戦略や業績との関係に焦点が当てられていた。本研究の研究代表者と研究分担者による科研費に基づく共同研究「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」(課題番号 23330132、平成 23 年度～26 年度)も、そうした研究に位置付けられる。しかし、企業による人材ポートフォリオの選択が企業業績に与えるプロセスを明らかにするうえでは、これら人材ポートフォリオの設定の仕方(選択基準やプロセス)の解明だけでなく、設定された人材ポートフォリオ(雇用形態間の要員構成と分業関係)を前提としつつ、職場レベルで事業戦略の実現に向けた人事管理機能を直接担う現場第一線のライン管理者の管理行動の解明が不可欠と考えられる。そして、とりわけ事業戦略の安定的な実現に向けては、人材ポートフォリオを踏まえたライン管理者による人材育成の成否が重要なカギを握ると考えた。特に、雇用形態の多様化が進展する小売企業の職場では、職場メンバーの多様なキャリア志向を踏まえたライン管理者による個別的な人材育成行動(技能・キャリア志向の把握、仕事の割り振り、動機づけ等)の重要性が高いと考えられる。そのため、人材ポートフォリオとの関係でライン管理者の人材育成行動を解明する研究の意義が大きいと考えた。

2. 研究の目的

小売業における現場第一線のライン管理者(小規模店の店長及び大規模店舗の部門・売場管理者等)に焦点をあて、(1)事業の形態や方針・売場特性等に応じて多様な人材ポートフォリオ(複数の雇用形態間の要員構成・分業関係)を踏まえた、ライン管理者による人材育成行動(販売員の技能・キャリア志向の把握、仕事(tasks)の割り振り、動機づけ等)の実態、(2)およびその結果としての社員の企業内キャリアや就業意識の多様化の実態について明らかにするとともに、(3)ライン管理者の人材育成行動やその成果に影響を与え、販売員の人材育成を促す要因の解明をこころみる。そうした要因として人材ポートフォリオ(複数の雇用形態間の要員構成や分業関係)のほか、人材ポートフォリオ設定へのライン管理者の関与、人事部門による人材育成方針・研修機会のライン管理者への提供、処遇制度における人材育成の位置付けに特に着目する。

3. 研究の方法

(1) 研究目的を達成するため、既存研究のレビューに基づく調査分析枠組みの検討を行ったうえで、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、店長、売場管理者等を対象とする)、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)を実施した。インタビュー記録を作成したものの、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研究成果につなげた。

(2) 小売業におけるライン管理者による人材育成を含む人事管理の実態や、その結果としての多様な雇用形態の社員の仕事内容や就業意識、企業内キャリアについて大量観察的なデータをもとに分析を行ううえで、小売業等の産業別労働組合である旧・日本サービス・流通労組連合(JSD)が 2012 年 5 月～6 月に実施した組合員アンケート調査(『第 6 回 JSD 意識調査』)の利用許可を得て、再分析を行った。その他、研究課題に応じて、既存のアンケート調査データの再分析を行っている。

4. 研究成果

(1) 本研究は小売業におけるライン管理者による人材育成行動(販売員の技能・キャリア志向の把握、仕事の割り振り、動機づけ等)の実態を明らかにすることを研究目的としている。そして、ライン管理者の人材育成行動は、ライン管理者が担う人事管理に関わる行動の一つと位置づけることができる。そこで、ライン管理者の人事管理上の役割に関する英国等での先行研究を収集し、そのレビューを通じて、研究・分析枠組みの検討を行い、その成果として「ラインマネジャーの人材育成機能に関する研究レビュー」『法政大学イノベーションマネジメント研究センターワーキングペーパー』(〔雑誌論文〕)を刊行した。同成果からは、先行研究の蓄積のある英国等において、ライン管理者が人材育成に関して主に担当するのは、必要性の特定、対象者の選定、直接の指導が中心となること、ライン管理者が人材育成に関わることで、幅広い従業員に人材育成の機会を与えることや、組織のニーズと個人業績を踏まえた人材育成がしやすいなどの利点があること、それに応じたラインマネジャーの技能形成のための教育訓練が必要とされることなどの実態や課題があることを把握できた。

(2) 小売業におけるライン管理者による人材育成行動(販売員の技能・キャリア志向の把握、仕事の割り振り、動機づけ等)を促す要因を明らかにすることは、実践的にも有益な観点となり得る。そこで、本研究のテーマに即して、既存のアンケート調査の個票をも

とに、小売業における人材育成に積極的な売場マネジャーの特徴を分析し、その成果として、「管理職の部下育成行動と職場での人材育成に関するパフォーマンス」『日本労務学会誌』(〔雑誌論文〕)を刊行した。さらに、今回の研究のために利用許可を得た『第6回 JSD 意識調査』をもとに、小売企業で活用が進むパート社員の意識調査をもとに、ライン管理者の人事管理に関わる課題を分析し、その成果を「食品スーパーにおけるパートタイマーの基幹化と店舗戦略」『法政大学イノベーションマネジメント研究センターワーキングペーパー』(〔雑誌論文〕)として刊行した。同成果からは、店舗に裁量度を持たせる事業方針をとる小売企業(スーパーマーケット)において、特に、店長や部門長など現場のライン管理者による人事管理の重要性が高いという示唆を得ている。

(3) 小売業において、ライン管理者による販売員各人の技能やキャリア志向に合わせた個別的な人材育成が進展しているとすれば、販売員の企業内キャリア(仕事経験)は、正社員やパート・契約社員といったそれぞれの雇用形態の中でも多様化している可能性がある。この点を明らかにするため、『第6回 JSD 意識調査』をもとに、特に百貨店事業を主に営む大手小売企業の販売・営業職に焦点を当て、正社員およびパート・契約社員の企業内キャリアと就業意識について分析し、「大手小売企業における正社員・パート社員・契約社員の企業内キャリアと就業意識」『法政大学イノベーションマネジメント研究センターワーキングペーパー』(〔雑誌論文〕)を刊行した。同成果からは、正社員の中でも、パート・契約社員の中でも、役職昇進の有無やタイミングに関して、各人のたどる企業内キャリアが多様化している実態を明らかにできた。また、そうした企業内でのキャリアの違いに応じて、各雇用形態の中で、経験する仕事や働き方、賃金水準には相違が生じており、各人の仕事に関する満足度にも影響を与えていることを示した。また、‘Diversification of Regular Employees’ Career Orientation and the Current Status and Careers and Working Styles’, Japan Labor Review(〔雑誌論文〕)では、小売業に限定せず、日本の大企業における同様の実態を明らかにしている。

(4) 小売企業においては、人事部門やライン管理者にとって、高齢層の社員の活用も課題とされる。とりわけ小売企業において、高齢層の社員は、正社員のほか、定年後の雇用契約に基づいて働く嘱託社員等、さらにはパート社員など様々な雇用形態のもとで働く。そこで、『第6回 JSD 意識調査』をもとに、多様な雇用形態のもとで働く60歳以降の社員の就業意識、仕事内容、労働組合活動の状況について分析し、その成果として、「小売業

における60歳以降の社員の就業意識と組合活動」『法政大学イノベーションマネジメント研究センターワーキングペーパー』(〔雑誌論文〕)を刊行した。このほか、高齢層の人事管理に関しては、製造業の事例研究を踏まえて、「高齢者による自律的な役割の決定と管理職のマネジメント」『論叢玉川大学経営学部紀要』(〔雑誌論文〕)を刊行し、人事部門とライン管理者に求められる高齢層の人事管理のあり方を提示した。

5.〔雑誌論文〕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8件)
佐野嘉秀(2017)「大手小売企業における正社員・パート社員・契約社員の企業内キャリアと就業意識」『法政大学イノベーションマネジメント研究センターワーキングペーパー』, 査読無, 179巻, pp.3-51.
http://riim.ws.hosei.ac.jp/wp-content/uploads/2017/04/WPNo.179_Sano-Kishimoto-Ooki.pdf

岸本徹也(2017)「食品スーパーにおけるパートタイマーの基幹化と店舗戦略 既存データの二次利用の分析から今後の研究課題を探る」『法政大学イノベーションマネジメント研究センターワーキングペーパー』, 査読無, 179巻, pp.52-62.
http://riim.ws.hosei.ac.jp/wp-content/uploads/2017/04/WPNo.179_Sano-Kishimoto-Ooki.pdf

大木栄一(2017)「小売業における60歳以降の社員の就業意識と組合活動」『法政大学イノベーションマネジメント研究センターワーキングペーパー』, 査読無, 179巻, pp.63-72.
http://riim.ws.hosei.ac.jp/wp-content/uploads/2017/04/WPNo.179_Sano-Kishimoto-Ooki.pdf

Yoshihide Sano(2016) ‘Diversification of Regular Employees’ Career Orientation and the Current Status and Careers and Working Styles’, Japan Labor Review, 査読無, No.13-2, pp.46-69.
http://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2016/JLR50_sano.pdf

岸本徹也(2016)「2030年に向けた店舗オペレーションの構築」『食品商業』, 査読無, 2016年3月号, pp.47-49.

鹿生治行・大木栄一(2015)「高齢者による自律的な役割の決定と管理職のマネジメント」『論叢玉川大学経営学部紀要』, 査読無, 第24号, pp.27-43.

http://libds.tamagawa.ac.jp/dspace/bitstream/11078/252/1/4_2015_27-43.pdf

佐野嘉秀(2015)「ラインマネジャーの人事管理機能に関する研究レビュー - 英国等における人事管理のラインへの委譲に関する研究文脈に着目して」『法政大学イノベーションマネジメント研究センターワーキングペーパー』,査読無,162巻,pp.1-40,i-iv.
http://riim.ws.hosei.ac.jp/wp-content/uploads/2015/04/WPNo.162_Sano.pdf

大木栄一(2014)「管理職の部下育成行動と職場での人材育成に関するパフォーマンス 小売業の売場マネジャーなどの売場管理者に注目して」『日本労務学会誌』,査読無,第15巻2号,pp.67-76.

〔学会発表〕(計0件)

〔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: 4 0 3 4 5 1 1 1

(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: 0 0 4 0 5 9 2 9

(3)研究分担者

大木 栄一(OOKI, Eiichi)
玉川大学・経営学部・教授
研究者番号: 6 0 7 1 3 6 5 9