



# HOKKAIDO UNIVERSITY

|                  |                                                                                   |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Title            | スーパーマーケットにおける能力主義管理と企業内教育：資本による仕事への能動的組織化                                         |
| Author(s)        | 三山, 雅子                                                                            |
| Citation         | 北海道大學教育學部紀要, 54, 175-267                                                          |
| Issue Date       | 1990-02                                                                           |
| Doc URL          | <a href="https://hdl.handle.net/2115/29346">https://hdl.handle.net/2115/29346</a> |
| Type             | departmental bulletin paper                                                       |
| File Information | 54_P175-267.pdf                                                                   |



# スーパーマーケットにおける能力主義管理と企業内教育

—— 資本による仕事への能動的組織化 ——

三 山 雅 子

Some Aspects of Management in Some Japanese Supermarkets :  
the Relation between Promotion Policy Based on  
Job Performance and In-service Training Programs

Masako MITSUYAMA

## 目 次

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| 1. はじめに .....                                   | 175 |
| 1. 本稿の課題 .....                                  | 175 |
| 2. 調査の概要 .....                                  | 180 |
| 2. 「高度成長」終了以後のスーパーマーケットの動向 .....                | 182 |
| 1. 大手スーパーマーケットの経営動向 .....                       | 182 |
| 2. 情報システム化の進行 .....                             | 188 |
| 3. 労働力構成の変容 —— パートタイマー化の深化 .....                | 195 |
| 3. 新人事処遇制度・教育制度の導入 —— A 社における能力主義管理（その1） .....  | 203 |
| 1. 「スタープラン」の導入 .....                            | 204 |
| (1) 「スタープラン」 .....                              | 204 |
| (2) 「チャレンジ・システム」 .....                          | 205 |
| (3) Y店における企業内教育 .....                           | 213 |
| 2. 「サンライズプラン」の導入 .....                          | 226 |
| 3. 「ビーナスプラン」の導入 .....                           | 238 |
| 4. 生産性向上運動と業務改革運動の導入 —— A社における能力主義管理（その2） ..... | 251 |
| 1. 生産性向上運動 —— 良質の輸運動 .....                      | 251 |
| 2. 業務改革運動 —— ACTION 25 .....                    | 263 |
| 5. 終わりに .....                                   | 265 |

## 1. はじめに

### 1-1 本稿の課題

本稿の課題は、現代日本企業の中において資本が労働者をその企業活動にとって最も適合的な存在たらしめていくために、いったい何を行なっているのかを明らかにすることにある。このことを、本稿は企業内における人事処遇制度や生産性向上運動を含む教育制度をみること及びそれらの諸制度に対して労働者がどう対応しているのかを見ることによって解明しようと考えている。というのは、これらの諸制度は個別の制度として、また個別制度が相互に連動しあって企業目標の達成に向けて労働者をつき動かしていくものとして、つまり企業目標に向けて労働者を操

作するシステムとして存在しているからである。

ところで、これらの制度を見ていく時に私が注意したことは、これらの制度が一方的に労働者を規定し、動かしていくものとしてのみ見ないということであった。何故ならば、資本による労働者管理の現代の特徴の一つは労働者が「自ら」考え、決定し、実行していくことの結果として、企業目標の達成に向かっていく、そういう「自発性」・「能動性」を労働者からひっぱり出して来る仕組みの構築にあると考えるからである。しかもそのような仕組みの構築が労働者の「能力開発」を進め、少数精鋭主義を強化していく能力主義管理の過程としても存在しているのである。

本稿は先に述べた課題をスーパーマーケットという小売業を調査することによって解いていく。ここでスーパーマーケットという小売業を対象として選択したのは次のような理由による。第一に先に述べたような資本による労働者管理の特徴は、これまでの労働問題研究の中心であった製造業をも貫いて進んでいると私は考えるのであるが<sup>1)</sup>、このような特徴が小売業の場合にはストレートに表出していると考えるからである。

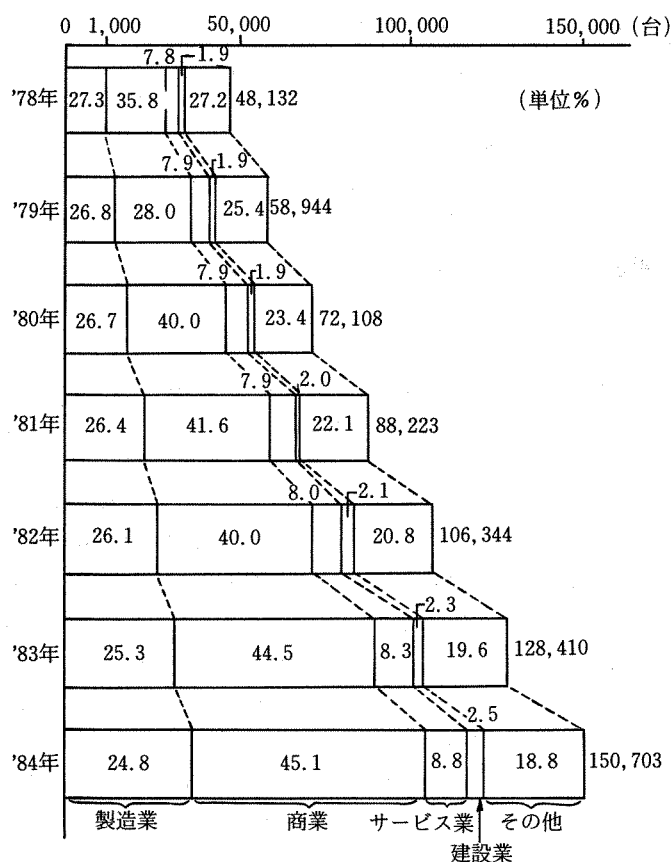
というのは、製造業の場合には生産工程を支える技術自体が労働者を直接的につかむという側面が厳然として存在しているのに対し、小売業を支える技術は<sup>2)</sup>店頭での販売に限ってみるならばモノ・サービスの販売に関わっての情報——売り上げや流行など——の提供に留まると考えるからである。だからそこではむしろ労働者の意識を、そして行動を労働者の手によって販売という仕事に向かわせていくことが資本の労働者管理の要となるであろう。

第二に、スーパーマーケットはその労働力構成においても、また第一線の販売労働者に占める割合からいっても、女子労働者・パートタイマーの非常に多い業種である。ところがこれらの労働者は、例えば女子正社員についてみるならばその半数は何年か後には仕事を止めることを考えている。またパートタイマーも仕事により多くの責任を伴う「準社員」や「定時社員」になりたいとする者は20%に満たない<sup>3)</sup>。つまりこれらの労働者は、少なくともこれまで男子社員と比べて企業に疎遠な存在であった。しかし、その数の多さから言ってもスーパーマーケットはこれらの労働者を仕事に巻き込んでいくことなしには、企業の存在自体が危ういのである。だから雇用形態の多様化が進み、また全体として女子労働者が増大している日本の労働現場<sup>4)</sup>における資本の労働者管理の問題を考えていく点から言っても、スーパーマーケットという対象は好都合なのである<sup>5)</sup>。

第三に、今日産業社会を貫いて進行する情報化が労働をめぐる問題にどのようなインパクトを与えているのかということとの関わりである。というのは、通商産業省産業政策局商政課編『情報武装型卸売業ビジョン』（通商産業調査会、1985年）によると、「産業界全体でのコンピューター利用における商業のウエイトは徐々に高まってきており、既に45.1%に達している」<sup>6)</sup>（図表1-1）。しかも、流通業において築かれている情報ネットワークシステムは、「製造業を含めて他業界においては、依然として企業内の情報ネットワークが多く、企業間の情報ネットワークと呼べるものが少ないことを考えると、金融業界と並んで流通業界は企業情報ネットワーク化が最も進んでいる業界である」<sup>7)</sup>ことが指摘されている。つまり小売業は産業社会における情報化の一方の起点であり、情報化と労働について考える時には、製造業におけるME化と並んでとり落とすことのきかない対象と考えるからである。

これから現実のスーパーマーケットについてみていくわけだが、その前にこれまでの労働問題研究においてスーパーマーケットについてはいったいどのようなことが明らかになっているのかについて確認しておきたい。

図表1-1 産業別電子計算機実働状況



資料：通商産業省「電子計算機納入下取調査」

(注) 毎年3月末時点の調査

出所：『情報武装型卸売業ビジョン』14ページ

これまでの労働問題研究の中心は製造業にあったからスーパーマーケットに関する研究は少ない。しかし、就業構造の第三次産業化の進行とともにいくつかの調査研究が行なわれるようになってきた。これらの研究では、研究者のさまざまな問題関心に基づいてスーパーマーケットへの接近が行なわれている。しかし、私が本稿において課題としたような問題を直接取り扱ったような研究はないし、またこれらの研究については後述するようにいくつかの点で疑問も抱いている。とはいえ、これらの研究において見いだされた事実——事実についての評価ではなく——は私の仕事をすすめていくうえで利用させてもらおうと思っている。

今スーパーマーケットを対象とした主な調査研究をあげると次のようなものがある。

- 津田真澄・林大樹「チェーンストア・パートタイマーの実態と意識」(日本労働協会『日本労働協会雑誌』1980年・11月号所収)
- 筒井清子・山岡照子「女子パートタイマーの労働実態とその意識——大型スーパーS社の事例調査から——」(日本労働協会『日本労働協会雑誌』1982年・11月号所収)

- c. 川喜田喬「巨大小売業の労務管理と労使関係」(日本労働協会編『80年代の労使関係』日本労働協会1984年所収)
- d. 中村恵「組合の規制と職場集団の自律性——スーパーF社と百貨店G社——」(同上)
- e. 富田安信「大型小売業における技能形成」(小池和男編著『現代の人材形成』ミネルヴァ書房1986年所収)
- f. 脇坂明「女子労働者昇進の可能性——スーパー調査の事例から——」(同上)
- g. 脇坂明「スーパーにおける女子労働者」(岡山大学経済学会誌17(3・4)1986年)

本稿でとりあげる課題と関わりのある限りにおいて、これらの研究において見いだされた事実を列挙すると次の諸点である。

- ① スーパーマーケットの店舗で働く労働者や「職場集団」には、仕事をしていくうえで、「自律性」・「裁量権」が存在することが複数の研究者によって確認されている。例えば中村は「職場内における仕事のこなし方は、作業スケジュール表の作成を含めて……課長を中心とするが事実上はチーフをリーダーとする職場集団の営みにゆだねられている」<sup>8)</sup>、売場のレイアウトも「職場集団が自由に工夫してしまう」<sup>9)</sup>し「販売動向の見極め及び売れ筋商品の発注も事実上チーフを中心とする職場集団の作業領域である」<sup>10)</sup>ことを指摘している。また、脇坂はスーパーマーケットの婦人服売場では「男女パートふくめて、従業員それぞれが担当商品を持ち、それについては、かなりの裁量権をもっている」<sup>11)</sup>ことを指摘している。また津田・林は「女子社員でも女子パートタイマーでも一日の仕事の中で『ほとんど上司の指示を受けず、自分の判断で仕事をおこなっている』とする者が7割をこえている」<sup>12)</sup>ことを指摘している。つまり、スーパーマーケットの店舗の仕事には、指示されたことをその通りに実行していくだけでなく、労働者やその集団が判断し決定していくという部分が存在している。
- ② スーパーマーケットの人事制度には「学歴や性に関しない職能等級制度に基づいた能力主義」<sup>13)</sup>が採用されている。
- ③ 川喜田の調査した企業の場合、賃金体系は本人給と職能給よりなる基本給一本からなっている。年令による一率運用の本人給が基本給に占める比率は、昇給とともに低くなっていく。また、職能給は上位の等級に昇級できなければ頭うち傾向になる<sup>14)</sup>。
- ④ 川喜田の調査した企業の場合、パートタイマーの賃金は勤続年数と成績査定によって差が出るようになっている<sup>15)</sup>。

このような研究がこれまでに行なわれているのであるが、本稿の課題との関係で持っている疑問は次の三点である。

第一にスーパーマーケットで働く労働者には「自律性」や「裁量権」のあることが先に述べたように複数の研究者によって指摘されている。しかし、「自律性」や「裁量権」のあることが、職能等級制度や上位の等級に昇級できなければ頭うち傾向になる賃金と無関係に論じられていることである。労働者にとってどれだけ賃金をもらえるかということは、そこでどんな仕事をするか(事務か販売か、販売だとしたら何を売なのか、裁量のある仕事をしているのか、言われた通りのことをしていればよいのか否か etc)、またどのように働くのかということと同時にきわめ

大事なことではないだろうか。それなのに、これまでの研究ではこの両者を切り離して論じていた。この点が私には不満である。

第二にスーパーマーケットを支える技術が大きく変化したことに対する関心が薄いし、技術の変化のとらえ方自体がきわめて狭いことである。スーパーマーケットにおける情報システム化は、販売時点に限らず発注や予算管理にも大きく関わって進んできている。にもかかわらずそういった面についての言及は未だなく、せいぜいのところPOSシステムの導入についての指摘をするに留まっている（例えば脇坂「女子労働者昇進の可能性」39～40ページ）。また、労働問題研究でありながら、こういった技術がそこで働く労働者にどのような影響を与えているのかということにも無関心である。

第三に中村論文及び富田論文は、労働市場の「内部化」ということを研究をすすめる際の理論的基礎としているが、このこと自体に私は疑問がある。というのはスーパーマーケットは富田が言うように「労働市場の内部化はもっぱら男子正社員に関してであり」（富田論文13ページ）、しかもスーパーマーケット労働者に占める男子正社員の割合は30%程であり（図表2-3-2）、圧倒的多数は「外部化」した労働者であるという事実による。労働市場の「内部化」ということを理論的基礎としている限り、この圧倒的多数を占める7割の労働者（パートタイマーだけでも約50%を占める）は研究の視野から落ちてしまう。例えば富田は「卸売・小売業の業績は女子労働者（パートタイマーも含む）の技能水準に大きく依存している」（同14ページ）としながらも「内部化した労働者を研究するという目的からここではパートタイマーとアルバイトの技能形成については言及しない」（17ページ）と述べている。これでは大型小売業における技能形成を十分に解明したとは言えないのではないだろうか。また中村に関して言えば、脇坂の「女子あるいはパートもかなりの経営的な判断をとる業務をこなしている。男女パートがまったく同じキャリア形成のコースにのっていれば、中村氏の説明で十分だが、現実には深く内部化されているのは、男子社員がほとんどである」（同「女子労働者昇進の可能性」33～34ページ）という指摘に私は同意する。つまりスーパーマーケットの仕事は「内部化」された労働者、「外部化」された労働者の両方によって行なわれているのに、あえてなぜ「労働市場の内部化」ということを理論的基礎としなければいけないのかが、私にはわからない。かりに、スーパーマーケットの労働者のうちの「内部化」された労働者の問題を研究するのだとしても、両者がいて初めて現実のお店が運営されている以上——両者はその意味で相補の関係にあると言えるだろう——、それは「内部化」された労働者に対しても過った認識に導くのではないだろうか。

#### 注

- 1) 例えば中岡哲郎は「労務管理の思想」（同著『工場の哲学』平凡社1971年所収）の中において、「ホーソン工場以来の近代労務管理のあらゆる先駆的試みが、組立流れ作業の職場——つまり機械による労働者の管理が頂点に達した産業ということだ……引用者——から発している」（同227ページ）ことを指摘している。このことは、たとえ労働の細分化が極限まで進み、考えること＝構想することが労働者から奪い尽くされてしまったとしてもやはり労働者は考えること、頭脳を持っていること、そして考えたことを実行してみるかもしれないこと、そして労働者のそのような動きに資本は対応しようとしてきたのだ——資本によるそのような試みが成功したか否かは別として————ということをも物語っている。だから生産工程を支える技術による労働者の管理が可能な産業においても、やはり労働者が考えることそれ自体の管理が資本にとっては必要なものである。なお、資本による労働者管理の

二大類型である科学的管理法とヒューマンリレーションズについては、齊藤日出治「個人の主体化＝従属化と社会的個人」(『大阪産業大学論集(社会科学系)』66, 1987年所収, とりわけ22～23ページ)が便利である。

- 2) 小売業を支える技術は近年大きく変化してきている。この変化を私は情報システム化ととらえるのだが、小売業の情報システム化は、物流体制・生産体制の情報システム化と手を携えて進行している。この点に関しては本稿194ページの注13参照。
- 3) 以上の点は、ゼンセン同盟流通部会『チェーンストア労働者の実態と意識』(1980)による。
- 4) この点に関しては熊沢誠「産業社会と職業生活・ジャパニーズスタイル」(日高六郎編『明日の日本を考える』筑摩書房1988年所収)27～31ページ、及び竹中恵美子「低成長への転換と女子雇用——女子労働の新しい再編——」(同著『戦後女子労働史論』有斐閣1989年所収)285～303ページ参照のこと。
- 5) ただし、本稿ではスーパーマーケットの店舗に派遣されているマネキンなどの派遣店員及びテナントで働く労働者については取り扱っていない。これはもっぱら調査上の制約による。
- 6) 『情報武装型卸売業ビジョン』12ページ。
- 7) 同21～22ページ。
- 8) 前出中村「組合の規制と職場集団の自律性」457ページ。
- 9), 10) 同477ページ。
- 11) 前出脇坂「女子労働者昇進の可能性」41ページ。なお、「裁量権」の具体的な内容については、同書37～41ページ参照。
- 12) 前出津田・林「チェーンストア・パートタイマーの実態と意識」8ページ。
- 13) 前出富田「大型小売業における技能形成」16ページ。また前出脇坂論文43ページも参照のこと。
- 14) 前出川喜田「巨大小売業の労務管理と労使関係」380ページ参照。
- 15) 同380～381ページ参照。

## 1-2 調査の概要

調査及び調査対象労働者の概要(図表1-2)は以下の通りである。インタビュー調査を含む資料の収集・整理は北海道大学教育学部産業教育研究室のメンバーによって行なわれた<sup>1)</sup>。

### 〈インタビュー調査〉

- ① A社北海道事業部調査 1986年3月・9月, 1988年3月
- ② A社Y店店長・管理課長調査 1986年10月
- ③ Y店良質の輸運動グループリーダー調査 1986年10月・11月
- ④ 良質の輸運動北海道大会調査 1986年11月
- ⑤ Y店労働者調査 1987年3月
- ⑥ A労組Y店分会長調査 1988年2月
- ⑦ A労組本部調査 1988年2月
- ⑧ チェーン労協・商業労連調査 1988年2月

### 〈アンケート調査〉

- ① Y店労働者アンケート調査 1986年11月

図表 1-2 Y 店労働者調査・良質の輸運動グループリーダー調査対象者の概要

| 労働者No<br>年齢  | 売 場 (担当商品)                                    | 雇用形態  | 勤続年数  | 一週間の<br>勤務日数 | 職 掌 | 専 門<br>ラ ン ク | 最終卒業<br>学 校 | 勤 務 時 間 帯                                       | 役 職             | 未 既 婚 |
|--------------|-----------------------------------------------|-------|-------|--------------|-----|--------------|-------------|-------------------------------------------------|-----------------|-------|
| No.1<br>34才  | プライベートブランド商品売<br>場 (衣料品)                      | 本 社 員 | 11年   | 5 日          | S E | 5 級          | 四年制大学       | 9:30~19:00                                      | ×               | 未     |
| No.2<br>25才  | プライベートブランド商品売<br>場 (文具・家庭用品・雑貨)               | フレンド  | 2 年   | 5 日          | ?   | ?            | 高 校         | 10:00~18:00                                     | ×               | 既     |
| No.3<br>36才  | 食品売場チェッカー                                     | フレンド  | 5 年   | 5 日          | ?   | 2 級          | 高 校         | 9:45~16:45<br>(遅番12:30~18:30)                   | ×               | 既     |
| No.4<br>38才  | 子ども服売場のベビー用品係<br>(下着・雑貨・マタニティ)                | フレンド  | 1年9ヶ月 | 5 日          | ?   | ?            | 専 門 学 校     | 9:45~18:45                                      | ×               | 既     |
| No.5<br>24才  | アンダーウェア売場 (婦人と<br>紳士のパジャマ・下着)                 | 本 社 員 | 6 年   | 5 日          | S E | ジュニア         | 高 校         | 9:45~18:45<br>(遅番10:30~19:15)                   | チェッカー<br>マネージャー | 未     |
| ○No.6<br>36才 | 婦人衣料品全般 (婦人服トッ<br>プ・ボトム・婦人服ショップ・<br>ティーンズヤング) | 本 社 員 | 11年   | 5 日          | S E | 5 級          | 四年制大学       | 9:45~18:45<br>(遅番 10:30~19:15<br>通し 9:45~19:15) | 係 長             | 既     |
| ○No.7<br>27才 | 書籍売場                                          | 本 社 員 | 4 年   | 5 日          | S E | シ ニ ア        | 四年制大学       | 9:40~19:00                                      | ×               | 既     |

1. ○印はグループリーダー

2. ? は未回答を意味している。

(インタビュー調査より作成)

## 〈見学〉

## ① A社H店(百貨店)見学 1988年2月

## 注

- 1) 産業教育研究室が行なった函館小売業調査で収集した資料を利用し得たことを付記しておく。函館小売業調査については北海道大学教育学部産業教育計画研究施設研究報告書第29号『構造不況地域における労働市場の変貌と労働力編成(下)』第三編第3章(道又健治郎・越田清和執筆)参照のこと。

## 2. 「高度成長」終了以後のスーパーマーケットの動向

## 2-1 大手スーパーマーケットの経営動向

1950年代後半に出現したスーパーマーケットは、①「高度成長」下での消費需要の拡大に支えられ、②店舗の大型化・多店舗化を進めることによって、その売上高を急速にのばしてきた<sup>1)</sup>。

しかし、1973年の第一次石油ショックを境に、消費需要は大きく落ち込み<sup>2)</sup>、また1974年には大規模小売店舗法(以下大店法)<sup>3)</sup>が施行され、スーパーマーケットの新規出店も規制されるようになった<sup>4)5)</sup>。それまでスーパーマーケットの急成長をささえてきた条件そのものが失われてしまったのである<sup>6)</sup>。その結果、大手スーパーマーケットの対前年度売上高伸び率は、図表2-1-1に見られるように、1973年度以前は30~40%の伸び率を示していたのにたいし、1975年度以降は出店数の落ち込みもあって10%台に落ち込み、さらに1981年度以降は一ケタ台の伸び率を示すに留まっている<sup>7)</sup>。本稿の調査対象であるA社(大手5社のうちの一社、1987年現在資本金71億3900万円)も、時間のズレはあるがほぼ同じような動向を示している。売上高のこのような推移の中で、スーパーマーケット各社は、鈍化した売上高伸び率のもとでも利益を出し得る企業へと収益力の強化をめざしはじめている。そして、そのためにさまざまな手を打ち出してきている。例えば、家計の消費支出においても近年はサービスにふり向けられる支出の割合が年々増加してきているのであるが<sup>8)</sup>、このことは物販のみに固執しては変貌する消費需要に対応できないことを示している。このような消費需要の変化<sup>9)</sup>に対し大手スーパーマーケットは、総合商品小売業としてのスーパーマーケットで対応できるサービス需要はスーパーマーケットで吸収し<sup>10)</sup>、それ以外のサービス需要や「多様化」した消費行動に対しては新たな業態を作り出すことによって<sup>11)</sup>、あらゆる消費行動をとらえようとしている。具体的にはスーパーマーケットを核とした conglo・マーチャント化、流通グループの形成を通して「生活産業」をめざすといった形でそれは進んできている<sup>12)13)</sup>。例えばA社は、店頭小売業から「総合生活情報産業」<sup>14)</sup>へというキャッチフレーズのもとに、A社を核として21社からなるAグループを形成している(A社1987年入社案内書による)<sup>15)</sup>。A社の長期計画によると、Aグループを総合スーパー・食品スーパー・百貨店部門の「本業」分野、A社のプライベートブランド商品(以下PB商品)の販売を行なう専門店、通信販売やPB商品の卸売り・貿易等を行なう「拡本業」分野、金融事業・文化事業(出版中心)、スポーツ・レジャー産業、デベロッパー事業を行なう「多角化」分野の三分野に分け、1993年度までにAグループの売上高を2兆円にし「多角化」分野の比重を売上高・経常利益ともに50%(1987年2月期現在経常利益の23%)を占めることを目指すとしている<sup>16)</sup>。この総合生活情報産業という言葉に、そして「多角化」分野の拡充に、店頭における物販に限らず生活のあらゆる場面をビジネスの対象にしだしている小売業・スーパーマーケットの姿がよくあらわれている<sup>17)</sup>。それと同時に「消費者の生活意識や価値観が変わり、その変化が購買行動

図表 2-1-1 売上高推移

(単位：百万円)

|        | 1969年度 | 1970年   | 1971年   | 1972年   | 1973年     | 1974年     | 1975年     | 1976年     | 1977年     | 1978年     | 1979年     | 1980年     | 1981年     | 1982年     | 1983年     | 1984年     | 1985年     | 1986年     |
|--------|--------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| A 社    | 68,186 | 95,509  | 123,531 | 157,969 | 228,805   | 299,039   | 351,878   | 392,294   | 444,099   | 481,812   | 526,542   | 559,432   | 607,121   | 651,921   | 696,354   | 732,916   | 765,476   | 823,512   |
|        |        | (40.1)  | (29.3)  | (27.9)  | (44.8)    | (30.7)    | (17.7)    | (11.5)    | (13.2)    | ( 8.5)    | ( 9.3)    | ( 6.3)    | ( 8.5)    | ( 7.4)    | ( 6.8)    | ( 5.3)    | ( 4.4)    | ( 7.6)    |
| 大手 5 社 | —      | 352,036 | 524,385 | 737,298 | 1,159,720 | 1,541,637 | 1,785,576 | 2,083,685 | 2,420,851 | 2,705,319 | 3,025,314 | 3,394,814 | 3,688,115 | 3,846,177 | 4,053,895 | 4,217,603 | 4,430,604 | 4,592,453 |
| 計      |        |         | (49.0)  | (40.6)  | (57.3)    | (32.9)    | (15.8)    | (11.7)    | (15.3)    | (12.6)    | (11.8)    | (12.2)    | ( 8.6)    | ( 4.3)    | ( 5.4)    | ( 4.0)    | ( 5.1)    | ( 3.7)    |

( ) 内は対前年度伸び率

出所：『会社年鑑』，日本経済新聞社

態様を変え、市場における需要構造を大きく変化させ<sup>18)</sup>その結果、物販を含む消費需要全体が「個性化・多様化傾向<sup>19)</sup>」を示し「マスマーケットはより小さい規模のいくつかの市場細分に分断化される<sup>20)</sup>」といった変化が生じて来ていることが指摘されている<sup>21)</sup>。このような変化——それは先に述べた消費のサービス化とあわせて「消費の成熟化<sup>22)</sup>」として認識されている——に対応していくために、小売業界では「生活提案」という考え方が強調されだしてきている<sup>23)</sup>。「生活提案」とは「単純な経済性の論理にのみ導かれる『経済人』<sup>24)</sup>としての消費者ではなく、「みずからの『生活の論理』やレジャー・趣味といった『生活の質的向上論理』を優先する<sup>25)</sup>」、「生活者<sup>26)</sup>」に対応すべく出されてきた小売コンセプトである。従来の「消費者」から「生活者」としての消費者という消費者像の変化に対応していくためには、「生活者の目的、ニーズを先取りした形で商品のアソートメント（組合せ）を行い、売場づくりをしていくこと<sup>27)</sup>」が必要となる。例えば売上高が業界トップで「生活提案企業」を目指しているというB社は、その企業内教育の資料に次のように述べている。

「B社は生活提案企業を目指しています。お客様の真のニーズに根ざしたライフスタイルを創造し、それに基づいた商品と情報を提供していくことにより、“より豊かな社会”の実現に貢献することを目指しているのです。」(B社総務部人事室教育発行『B社の考え方』)

ここでは、商品と情報売るものが「ライフスタイル」の販売として位置づけられている。個別の商品やその消費のし方というだけでなく、“暮らし方”として販売されている。こういった点をとらえてスーパーマーケット資本は「生活提案」と言っているのである<sup>28)</sup>。A社においては、「生活提案」企業を目指すという動きは、創立20周年の年である1983年度に「“脱量販店”」宣言<sup>29)</sup>をし、「質販店」をめざすという形であらわれてきている。A社では、この「質販店」を規定して次のようにいっている。

「社会と経済の大きな変化の中で、生活の質の追求こそが消費者の目標になりつつある——自分なりに納得のできる、人間として充実した感じを味わえる生活こそ質の高い毎日——そうした顧客の要望に応える店こそ質販店——品揃えが変わるだけでなく会社全体の仕組み、社員一人ひとりの仕事に対する考え方が“質販的”にならなければならない……」(社内報No. 94, 1987年6月「みんなでつくる、質販店。語録」より、圈点引用者)

ここでは、「質販店」を作っていくことが単に品揃えやそれを通しての売場作りの問題としてだけでなく、そういったものを作り出していく人——つまりは、A社の労働者——の問題として提起されている。このことに注意しておいてほしい。

ところで、このような小売業をめぐる変化の前提にある「消費の成熟化」といわれる現象の内実についてさしあたり本稿は問わないこととする<sup>30)</sup>。というのは、本稿が解こうとしている課題との関係でいうならば、消費は変化し、成熟化したととらえ、そのような変化に対応しなければ企業は生き残ることができないと考え、行動している<sup>31)</sup>——「生活産業」(「総合生活情報産業」)、「生活提案」(「質販店」)といった新たな小売コンセプトの提起こそ、まさにその具体化である——ということの方が大事だからである。

以下、小売業・スーパーマーケットの変貌の中で資本はそこで雇われて働く人々——労働者

——をどう「育成」することが「生活産業」型、「生活提案」型スーパーマーケットの形成に結びつくと考えているのか、そういった視角から労務管理の有り様を、具体的にはA社の事例を通して私達は見ていく。また「生活産業」型、「生活提案」型スーパーマーケットの形成、それにふさわしい労働者の「育成」はスーパーマーケットの業績悪化に対する対応として生じてきている。だから、現にいる労働者をどう「育成」していくかと言うだけでなく、同時に労働力構成それ自体を資本は変化させてきている。またスーパーマーケットのこのような変貌はスーパーマーケットを支える技術の変化と密接にからまって生じている。そこでまず、スーパーマーケットにおける情報システム化の進行について見ていくこととする。

### 注

- 1) スーパーマーケットの成長過程については、田口冬樹「小売構造とスーパー・チェーンの経営戦略」[上]の3. スーパー・チェーンの成長過程を参照(専修大学経営研究所報, 第38号1979年10月所収)。
- 2) 総務庁『家計調査報告』によると、勤労者世帯の実質消費支出の対前年増加率は、1965～1970年の年平均5.1%から、第一次石油ショックをはさんだ1970～1975年には同3.1%へと下がっている。1975～1980年には1.5%, 1980～1985年には0.9%とさらに低下している。また単に消費支出(実質)の伸びが小さくなっただけではない。勤労者世帯の消費支出の実質的な伸びが横ばい傾向を示す中で、一つには家賃地代、水道料、光熱費、保険・医療、交通・通信のような公共料金的費目への支出が増大し、総じて消費生活＝家計が硬直化してきていること、第二には低所得階層ほどそのような傾向が強いことが指摘されている。この点については江口英一・松崎久米太郎・大山博「消費生活の展開とその現地点」(講座今日の日本資本主義9巻『日本資本主義と国民生活』大月書店1982年所収)参照。

### 勤労者世帯消費支出(実質)の対前年増加率

(%)

| 年     | 消費支出増加率 |
|-------|---------|
| 1980年 | -0.8    |
| 1981年 | 0.6     |
| 1982年 | 3.1     |
| 1983年 | 0.4     |
| 1984年 | 1.7     |
| 1985年 | 0.3     |
| 1986年 | 1.0     |
| 1987年 | 1.0     |

出所：総務庁統計局『家計調査報告』

- 3) 同法は1977年に改訂された。新大規模小売店舗法については、通商産業省産業政策局大規模小売店舗調整官付編『[増補] 新・大規模小売店舗法の解説』(通商産業調査会1983年)参照。
- 4) 西元良行「流通政策としての大型店規制」(森下二次也監修, 講座現代日本の流通経済4『現代日本の流通政策』大月書店1984年所収)155～159ページ参照。
- 5) ただし本稿執筆中の現在、内需拡大を理由に流通分野の規制緩和を図るべきだとの動きが強まっている。例えば、1988年3月には経団連流通委員会が大型店などの規制緩和を要望した中間報告をまとめている。(日経流通新聞1988年3月24日付)。また同年6月には経済企画庁物価局長の私的諮問機関である流通問題研究会が流通分野における規制緩和を求める中間報告をまとめている(毎日新聞1988年

6月11日付)。対外的には1988年6月のトロント・サミット(主要先進国首脳会議)の経済宣言の中で、「流通制度の規制緩和」が日本の課題として盛り込まれている。

- 6) 田口冬樹「小売構造とスーパー・チェーンの経営戦略」[下]の4. スーパー・チェーンの成長条件の変化(専修大学経営研究所報, 第44号1981年3月所収)を参照。
- 7) 本稿執筆中の現在, 個人消費の好調や量販店の好調な業績が指摘されている。例えば毎日新聞1988年9月3日付「8月の経済データー」には「実質消費の伸びでは昭和40年代の高度成長期に迫る勢い」とあり, また三和銀行『経済月報』(昭和63年第621号)には「63年度の量販店売り上は……既存店伸び率は……55年度以来の高い水準で推移する見込み」(7ページ)とある。1988年度(昭和63年度)4～8月の量販店売上高の伸び率は下の表にある通り7.8%であり, ここ数年の中では高率になっている。しかし, 石油ショック以前の年率3～4割にもおよぶ売上高伸び率と比べると個人消費の好調や高水準の売上高伸び率も, 「高度成長」時のそれとは異質なものと見なければならないであろう。

### 量販店売上高推移等

(百億円)

|             | 58年度          | 59              | 60              | 61              | 62              | 63/4～63/8     |
|-------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| 量 販 店 売 上 高 | 956<br>( 5.8) | 1,003<br>( 4.9) | 1,059<br>( 5.6) | 1,099<br>( 3.8) | 1,161<br>( 5.6) | 506<br>( 7.8) |
| 内 衣 料 品     | 257<br>( 2.5) | 267<br>( 3.9)   | 284<br>( 6.4)   | 299<br>( 5.3)   | 320<br>( 7.0)   | 135<br>( 7.7) |
| 食 品         | 423<br>( 7.4) | 437<br>( 3.3)   | 454<br>( 3.9)   | 461<br>( 1.5)   | 480<br>( 4.1)   | 209<br>( 5.3) |
| 雑 家 庭 用 貨 品 | 192<br>( 4.7) | 201<br>( 4.7)   | 212<br>( 5.5)   | 222<br>( 4.7)   | 235<br>( 5.9)   | 104<br>( 9.6) |
| そ の 他       | 84<br>( 10.2) | 98<br>( 16.7)   | 109<br>( 11.2)  | 117<br>( 7.3)   | 126<br>( 7.7)   | 58<br>( 14.0) |
| 売場面積伸び率 (%) | 4.3           | 3.0             | 2.7             | 2.0             | 3.5             | 2.7           |
| 百 貨 店 売 上 高 | 642<br>( 2.6) | 665<br>( 3.6)   | 691<br>( 3.9)   | 721<br>( 4.3)   | 760<br>( 5.4)   | 319<br>( 6.8) |
| 売場面積伸び率 (%) | 3.6           | 0.9             | 1.1             | 2.2             | 0.3             | ▲ 0.1         |

(注) ( ) 内は前年同期比伸び率, % (日本チェーンストア協会  
日本百貨店協会)

出所: 三和銀行『経済月報』  
(昭和63年11, 第621号, 7ページ)

- 8) 小沢雅子『新「階層消費」の時代』(日本経済新聞社1985年)によると, 消費支出に占めるサービス支出の割合は1970年32.4%, 1975年34.2%, 1980年38.0%, 1983年39.2%と増加している。同書101～104ページ参照。
- 9) 消費需要のサービス化については, 田村正紀『流通産業大転換の時代』(日本経済新聞社1982年) 111～113ページ参照。
- 10) ただし, D社(大手5社のうちの1社)のみはこういった動きとは反対に, 店頭でのサービス業務を1987年6月に廃止してしまい, 物販小売業一筋に生きようとしている(日経流通新聞編『流通経済の手引き'89年版』日本経済新聞社119ページによる, なお以下略して『流通経済の手引き〇〇年版』とする)。

- 11) 例えば、セブンイレブン・ローソン・ファミリーマート・サンクスなどコンビニエンス・ストアの近年における急激な増加はまさにその一つのあらわれであろう。人々の生活時間が夜へとシフトしてきていることに対する、小売業界の対応なのである。その中心には大手スーパーマーケットが存在している。というのは、コンビニエンス・ストアの売上高上位5社のうち3社までは大手スーパーマーケットの系列会社なのである（売上高・系列に関しては『流通経済の手引き'88年版』による）。
- 12) 注6)の文献15～36ページ参照。なお田口冬樹は、大手スーパーマーケットのこのような動向を「全需要対応型の多角的経営戦略の展開」としてとらえている。注6)文献11ページ参照。
- 13) 同時に大手スーパーマーケットやデパートの海外出店（とりわけ東南アジア）も再び盛んになっている（『流通経済の手引き'84年版』190～193ページ、『同'86年版』132～134ページ、『同'88年版』14～15ページ、『同'89年版』112～115ページ、297～298ページ参照）。海外出店は同時に夜間営業といった働き方、ナイトショッピングといった暮らし方の輸出でもある（北海道新聞1988年10月25日付夕刊「日本のデパート夜間営業も“輸出”」参照）。さらに円高を背景にした開発輸入の増大（『流通経済の手引き'88年版』14～15ページおよび33～36ページ参照）は、その地域が現に持っている生産のあり方ひいては暮らし方を、資本が作り出している私達日本人の欲望——と同時に資本によって作り出された欲望を私達が受け入れているのでもあるが——に合わせて作り変えていく可能性をはらんでいる。この点については、村井吉敬『エビと日本人』（岩波書店1988年）、とりわけ「5. エビを売る人、食べる人」を参照のこと。また小売業の事例ではないが、松井やより「近代工場働く女たち——日本式経営と女子労働者」（同著『女たちのアジア』岩波書店1987年）も参照してほしい。ここではアジアに出ていった日本企業が、現代日本及び日本の企業の中にある抑圧の女——男関係をも「生産性向上」の手段として輸出し、利用していることが指摘されている。こういった形で私達は地球上の諸地域の人々と結びつき、結びつけられているが、そのことがひきおこす問題についてゼンセン同盟流通部会・商業労連・チェーン労協等の単産は、無関心のようなのである。しかし、その一方でゼンセン同盟流通部会を中心に国際商業事務専門職技術労連（略称FIET）、アジアFIETを舞台とした国際活動が進められている（ゼンセン同盟流通部会第19回中央委員会報告書66～69ページ）。
- 14) 「A社の30周年に向けての企業目標は、お客さまのニーズを的確にとらえて、マーケットの変化に対する『総合生活産業』を目指……」（A社社内報No. 97, 1987年12月25日）すことである。
- 15) と同時にAグループ自体、90社3研究所から構成されるZグループの一員であり、A社はその量販店部門の基幹会社という位置にある。
- 16) 日経流通新聞1987年9月10日付。
- 17) A社のANNUAL REPORT 1985年版によればZグループは「私達の生活をより人間らしいものにするために、生活の各分野におけるリーダーとして個性ある活動を展開する企業の集団で、新しい暮らしづくりを提案する総合生活産業としての道を着実に歩んでいます」とある。
- 18) 折橋靖介『スーパー業界』（教育社1982年）165ページ。
- 19), 20) 田村正紀『流通産業大転換の時代』（日本経済新聞社1982年）118ページ。
- 21) このような認識は研究者やジャーナリストだけのものではない。例えばA社の社内報には、社長の発言として「個人個人のライフスタイルや買物の仕方はますます多様化・個性化が進んでくるものと思われます。したがって、いままでのようにただ何の考えもなく、商品を仕入、店頭に並べただけでは前年の売り上げを維持することはたいへん難しいと思わなければなりません」（社内報No. 97, 1987年12月25日）とある。
- 22) 田村前掲書74～121ページ参照。

- 23) 例えば『流通経済の手引き'84年版』には、「情報提供、生活提案がマーケティングの柱に」という見出しのもとに「すべての消費財分野にわたって、きめ細かな情報提供が拡販の決め手といわれるまでになっており、良い製品を作りさえすれば売れるといった認識は通用しなくなった」(同書18ページ)とある。
- 24) ~26) 折橋前掲書168ページ。
- 27) 折橋前掲書169ページ。
- 28) H・ブレイヴァマンは「普遍的市場」という概念によって、独占時代に入ってから「資本主義的生産様式が、個人・家族、および社会の要求の総体をとらえ、それを市場に従属させることによって資本の要求に奉仕するようにつくりかえ」(同著『労働と独占資本』岩波書店1978年、296ページ、圈点引用者)ているという事実認識を示している。彼の事実に対するこのような評価の視角は、小売業の「生活産業」化・「生活提案産業」化という変化を見ていくうえできわめて示唆的であった。H・ブレイヴァマン『労働と独占資本』第13章参照。
- 29) A 社社内報No.77 (1984年5月15日)
- 30) 現象として表れている消費の多様化傾向は例えば小倉利丸によれば資本によって形成された動向であり、大衆の自律した動きではないとみなされる。同著『ネットワーク支配解体の戦略』(影書房1986年)57~65ページ参照。また粉川哲夫『情報資本主義批判』(筑摩書房1985年)251ページ参照のこと。
- 31) 例えば「ますます多様化し、高度になっていくお客さまのニーズにどう答えていくか——これは小売業に共通の課題です。競争が激化するいっぽうの小売業の中で、お客さまに学びお客さまのニーズにあった生活を提案していける企業だけが、お客さまの支持を得発展していくのだと、B社は考えます」(前出『B社の考え方』より、圈点引用者)。

## 2-2 情報システム化の進行

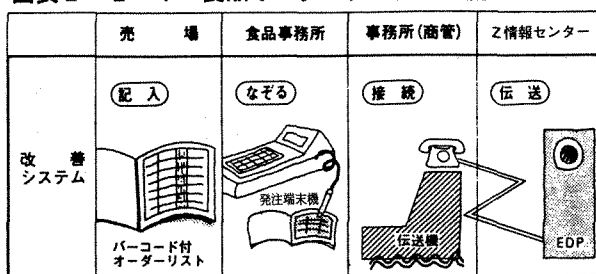
「多様化・個性化」の深まった消費市場のもとでは、これまで以上に消費動向の変化をいち早くつかみ、店舗に反映させていくことがきわめて大事なこととなってきている。消費に関わるさまざまな情報の収集力と収集した情報への対応力が、つまりマーチャンダイジング力が企業の売り上げや収益力を決定するようになってきているのである。そのため現在大手スーパーマーケットでは情報機器の導入と、それを利用して企業内外をつなぐ総合的な情報ネットワークシステムが形成されだしてきている。この節では、第一に、スーパーマーケットにおける情報化の進展動向と、それによりスーパーマーケットではどのような情報が収集され、どう使われ、またどこに情報が流れていっているのかを見ていく。第二に、そのような情報ネットワークシステムの形成がスーパーマーケットに働く労働者に対する管理をどう変えていくものなのかを見ていく。

スーパーマーケットにおける情報ネットワークシステムの中核をなすのは、発注のオンライン化とPOSシステムである。スーパーマーケットは、発注のオンライン化をまず進め、次にPOSシステムを入れた段階で仕入と販売の両面にわたる総合的な情報ネットワークシステムの形成に乗り出して来ている。例えばスーパーマーケットで最も情報化の進んでいるD社の場合<sup>1)</sup>、1985年12月の全店POSシステム導入段階で、既に取引先の95%とは発注のオンライン化がすんでいた<sup>2)</sup>。

発注のオンライン化とは、店舗・スーパーマーケット本部・取引先の各コンピューターを通信回線で結び発注データを伝送することを言う。つまり、発注のオンライン化を進めることによって店舗と本部、本部と取引先という企業の内外を結ぶコンピューターのネットワークが形成され

ることになるのである。そのため大手スーパーマーケットは全国的な DDX<sup>3)</sup> 網を設置しはじめて<sup>4)</sup>。DDX 網の整備により、グループ企業内の内線電話やファクシミリサービスを安くできるほか、受発注業務、POS データ処理、クレジットカードの与信チェックなどにコンピューターを活用することができるようになり、店舗において即座にこれらの情報に近づくことができるようになる。またプロトコル（通信処理手順）の異なるコンピューター同士のデータ交換を可能とする VAN の自由化は、このようなコンピューターネットワークの形成を一層おし進めていくと考えられる。A 社でもこのようなコンピューターネットワークの形成が進められている。A 社の場合、DDX 網の整備は Z グループに属する情報処理会社である Z 情報センターの営業所の全国各地への開設やそれを DDX で結ぶ<sup>5)</sup>というふうに進んできている（A 社は Z 情報センターの DDX 網を顧客として利用するという形をとる）。話を発注業務のオンライン化に戻そう。発注のオンライン化は一般的には EOS（Electric Ordering System、補充発注システムと訳されている）と呼ばれ、スーパーマーケットには 1982 年頃より導入されだしてきている<sup>6)</sup>。A 社ではペンライト発注システムと呼ばれ<sup>7)</sup>、やはり 1982 年頃より導入された。ただし北海道の店舗に導入されたのは 1986 年の春である。図表 2-2-1 で食品の場合の発注の流れを見てみよう。

図表 2-2-1 食品オーダーシステムの流れ



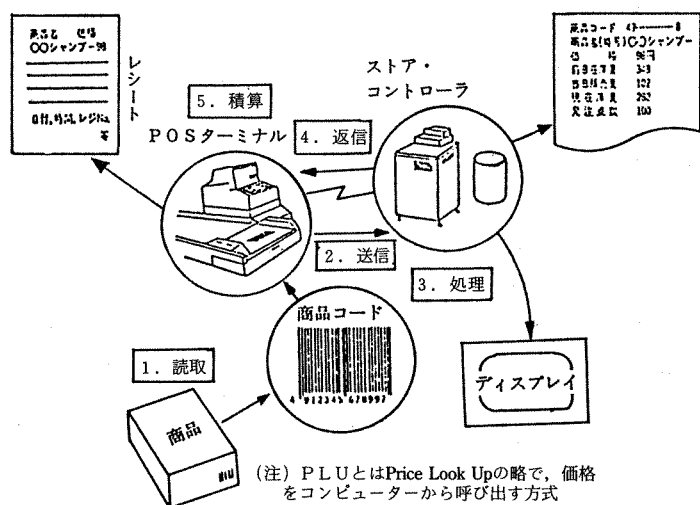
出所：『はだかの発言』第12巻60ページ

- ① まずバーコード付きオーダーリストに発注数量を記入し
- ② ライトペンでオーダーリストをなぞる
- ③ 店舗にある伝送機が、発注データを電話回線をとおして Z 情報センターへ送る
- ④ Z 情報センターで発注データを取引先ごとにわけなどの処理をコンピューターでした上で、各取引先へ発注データを伝送する
- ⑤ 各取引先では、端末機で発注データを受ける。伝票打ち出し機を持っている所では、直接伝票の形でデータが打ち出される

このような形で店舗の発注データは、コンピューターネットワークを使い、Z 情報センターを経由して取引先へ伝えられることとなる。発注業務のオンライン化が進むことによって、

- ① 伝票を作らないで発注情報を取引先に伝えることができ、発注から納品までにかかる時間を短縮することができる。例えば A 社では、発注にかかる時間が 70% も削減されたという<sup>8)</sup>。
- ② 伝票作成にかかる費用が削減できる。例えば E 社（大手 5 社のうちの一家）ではオンライン化により一ヵ月間に 110 万枚あった伝票が 50 万枚に減り、経費も 900 万円から 300 万円に減ったという<sup>9)</sup>。

図表 2-2-2 食品雑貨タイプPOSシステムの仕組み (PLU型)



出所：『図でみる80年代の流通ビジョン』177ページ

などのメリットがあがっている。

次に POS システムについて見ていこう。POS システムは、Point of Sale システムの略で、販売時点情報管理と訳されている。店頭で商品が売れるたびに、单品ごとに販売情報を収集する仕組みである。小売業における POS システムの標準的な仕組みは図表 2-2-2 のようになっている<sup>10)</sup>。スーパーマーケットのように多店舗展開している場合は、各店のストアコントローラが本部のホストコンピュータと電話回線（あるいは専用回線）でつながっており<sup>11)</sup>、企業内ネットワークを形成している。POS システムの導入によって、どのような情報の収集が可能になったかを ECR（Electronic Cash Register 電子式金銭登録機）の場合と比較しながらみていこう。図表 2-2-3 は、POS システムのレシート（A）と ECR のレシート（B）である。販売時点の販売情報を ECR の場合は、1988年 3 月 19 日に 0108No のレジ（レジ担当者は 015 番）で、食品（0）の菓子（19）で単価 280 円のを一個販売し、レシートの発行ナンバーは 9343 という形で収集する。一方 POS システムの場合は、1988 年の 2 月 17 日の 13 時 42 分に No. 0115 のレジ（レジ担当者ササキ）で商品番号（あるいはライン番号）5778261 番の、単価 250 円のショクノサチを一個販売し、レシート発行ナンバーは 2335 番という形で収集する。ECR の場合は、販売した商品を食品の菓子というところまでしかつかめないのに対し（チョコレートかクッキーかはわからない）、POS システムの場合は個別商品のレベルまでおりてつかむことが可能となる。販売日時に関しても、POS システムの場合は、何時何分という具体的な時間帯までつかむことができる。顧客情報（誰に売ったか）についてもクレジットカードなどの顧客カードと組合せることによって、個人名レベルまでおりてつかむことが可能となる<sup>12)</sup>。つまり、POS システムの導入により収集しうる販売情報の精度があがったのであり、とりわけ商品情報（何を売ったか）については個別商品ごとの单品管理が可能になったのである。しかもコンピュータネットワークの構築は、各お店のこのような情報を即座にスーパーマーケット本部へ伝送し、そこで一元的にデータ処理することを可能にした。また、このようにして収集された店別及び全店トータルの情報を短時間（例えば翌日）で各お店へ返すことも可能になった。つまり本部と各お店の距離は時間的には限

図表 2-2-3

(A)

毎度有難うございます  
△△△店  
TEL03 (900) 0000

Z クラブ  
カインホベシュウチュウ

88-02-17 ササキ ¥0115

5778261ショ7ノサチ ¥250  
小 計 ¥250  
預 ¥10,050 釣 ¥9,800

2335¥ 買上 1点13:42

(B)

毎度有難うございます  
○○○店  
TEL011 (600) 0000

88-03-09  
015 買 0.108 NQ

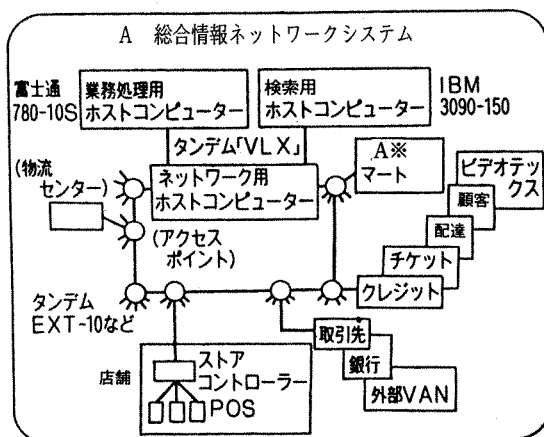
019 買 \*280  
買 10 \*280 謝  
\*1000 預り  
9343 買 \*720 釣

出所：A社

りなくゼロに近づいたのである。しかも各お店のこういった情報をコンピューターネットワークを使って本部に集中管理することによって、POSシステムのこのような機能——現在何が売れているのか（売れ筋商品）、また何が売れていないのか（死に筋商品）を正確にリアルタイムに各お店レベルで把握する——を使ってスーパーマーケット各社は在庫の適正化（＝圧縮）を図ろうとしているのである。売れ筋商品の品切れを防ぎ（販売機会を失わない）、死に筋商品を早く見付け出して処分し、無駄な在庫を持たないようにしようというのである<sup>13)</sup>。例えばPOSシステムを導入したある店舗では、POSシステム導入前と比べて日配商品の在庫が17%減り売れ残って廃棄する商品の量も減少したと言う<sup>14)</sup>。POSシステムのメリットはこのようなソフトメリットに限らない。POSレジの導入により、レジ係の打刻ミスや打刻に要する時間も減少している——これをハードメリットという——。例えばD社ではPOSシステム導入の結果、レジ係が商品一個を精算する時間は1.69秒と従来の手打ち式レジの2.17秒より約0.5秒減ったという。手打ち式レジで2秒をきるのは超熟練者といわれており、D社は8時間のPOSレジ導入教育で全てのレジ係を超熟練者に変えたことになる<sup>15)</sup>。

前述したようにD社が1985年にPOSシステムを全店導入したのを皮切りに、現在ではPOSシステムはすでに実験段階をすぎ、本格的な導入段階に入ってきている<sup>16)</sup>。A社でも1990年全店導入をめざし、1988年3月よりPOSシステムの導入が始まっている。スーパーマーケットの情報化の要をなす発注のオンライン化とPOSシステムの導入により、1988年3月よりA社では販売情報や受発注情報はもとより人事・経理など経営全般にわたる情報を一元的に管理できるA総合情報ネットワークシステムを始動させている（以下略してA-NET。A-NETは図表2-2

図表 2-2-4 A-NET



出所：日経流通新聞

1987年11月10日付

※AマートとはAグループ内のコンビニエンスストアである

ー4のようなコンピューターネットワークとして形成されている)。A-NETによる情報処理の一元化が何を目的として進められ、それが店舗で働く労働者にどのような影響を与えていくかを見るためには、A-NETというシステムの構築が目指した目的を達成するために、新たに導入された新商品体系と売場コードについて知る必要がある。まず新商品体系から見ていこう。A社の取扱い商品の分類体系は、従来は物販品だけ700項目からなっていた。新商品体系は、これをチケットなどのサービス商品や宝飾品等の百貨店部門<sup>17)</sup>の扱い商品も含めた6000項目へと変化させた<sup>18)</sup>。商品体系のこのような変更は、店頭物販に限らずチケット販売や文化事業（例えばカルチャーセンターの運営）などサービス商品の販売が増大するといった「多様化」した販売動向に商品管理のあり方をあわせようとする動きであるとともに、商品管理の密度を上昇させようとする動き（700項目から6000項目へ）でもある。次に売場コードについて見ていこう。A社ではA-NETの稼働とともに「売場」という考え方を新たに導入し、各「売場」にそれぞれ独立した背番号を付けることになった<sup>19)</sup>。この背番号のことを売場コードというのである<sup>20)</sup>。売場コードの導入により、一つの商品を複数の「売場」で扱ったり、デパートメント（部門）の枠をこえて商品の品揃えを行なっても<sup>21)</sup>、売場コードを見ることによりどの「売場」で販売したかが分かるようになった。つまり、POSシステムと新伝票方式<sup>22)</sup>の導入により販売・仕入の両面において商品の単品管理が可能になると同時に、売場コードの導入により売り上げの管理をその商品を売った「売場」に即した形で行なうことが可能となったのである。しかもこれらの情報と経理・人事などの情報をA-NETにより一元的に管理することによって、利益単位が従来のお店レベルから「売場」レベルへと細分化されたのである。というのは、これまで売り上げ・値替え・在庫等については係レベルまでおいて把握し、人件費等の経費はお店全体で見ていた。そういう意味ではお店が利益単位であったのに対し、今後は経費に関しても「売場」レベルまでおいて把握することとなったのである。つまり、これからは「売場」が利益単位となり、「売場」中心にあらゆるデータが出されてくることになったのである。だから、店舗ごと、「売場」ごとの競争は強まらざるをえないであろう。

「各売場ごとに、極端に言えば背番号をくっつけて、その中の売り上げだとか差益だとか経費だとか等々を見るようなシステムを導入しはじめているのがA-NET。……例えばわかりやすく言えば、あの靴売場ってありますよね、そこに……番号をつける、売場コードをつける。そのコードのところは〇〇靴商店なんですよ、考え方としては。売場コードという背番号をつけておりますから、その中で仕入から売上げから利益から経費からこれを全部管理しようという考え方を持ちはじめています。」(A社北海道事業部管理部長)

「一つの商品を複数の売場で扱ってもこの『売場コード』という識別サインがあれば、どの売場であつかっている商品か確認できるわけです。そして、ほとんどすべての伝票には『売場コード』がつけられ、発注も『売場コード』をつけ、売場別に行なうようになります。また、差益の計算も売場ごとに出てくるなど、これからは一つひとつの売場を中心として仕事をしていくようになります。」(A社社内報No.98, 1988年2月25日)

以上見てきたようにA-NETは商品に対しても、それを売る人間に対しても管理密度を上昇させるのだが<sup>23)</sup>、A-NETの影響はそれだけではない。A-NETは管理密度を上昇させることによって前述したようにデパートメントの枠を超えた「売場」作りを行なえるようにしたが、それは各お店、各「売場」の労働者が「地域のお客さまに合った品揃えで売場を作る」<sup>24)</sup>ことをも可能にした。

「縦割りのチェーン運営(本部集中仕入方式)、これが従来の行き方だった。ところが、顧客のニーズを考えると、それだけでは済まなくなっている。“店舗発本部着”、すなわち客のニーズを現場で把握して本部へつないでいくためには、横のチェーン運営方式(各店の独自仕入方式)を考えていかなければならない。これが新商品体系の構築でありそれを支えるものとしてA-NETがある。」(日経流通新聞1988年3月25日付A社社長発言)

というよりも、「地域のお客さまに合った品揃え」の「売場」を作るためにA-NETという情報ネットワークシステムが構築されたというべきであろう。当然、「売場」で働く労働者に対して「金太郎あめのような画一的なお店からの脱皮」<sup>25)</sup>を目指して、毎日たつ「売場」での接客から、毎週送られてくる「売場」別の各種営業データーから「地域のお客さまに合った品揃え」をつかむことが求められ、またそういった仕事に対して「自ら」「積極的に」関わっていくことが求められるであろう<sup>26)</sup>、「自ら」「積極的に」関わっていく労働者の「育成」を資本はめざすであろう。そういった労働者に「成っていく」、そういった労働者を「育成」していく技術的基盤をA-NETは提供している。

#### 注

- 1) 大手スーパーマーケットの中で全店にPOSシステムを導入したのはD社が最初である。D社以外の大手4社は、1987年の4月段階では一部店舗にしか導入されていない。
- 2) 日経流通新聞1985年12月12日付。
- 3) DDXとはDigital Data Exchange, 日本電信電話の「デジタル・データ交換網サービス」の略。DDXは、アナログ方式と比べ一度に大容量のデータを送れるので、データ伝送の時間の短縮、通信費の削減を図ることができる。

- 4) 日経流通新聞1985年10月24日付。
- 5) 日経流通新聞によれば、1985年9月に東京——大阪間のDDXが施設されて以来、東京——静岡、東京——仙台、東京——札幌、東京——福岡にDDXが施設されている。
- 6) この年3月に、流通業で受発注などのデータをオンライン交換するための統一した伝送制御手順であるJ手順が通産省の音頭により制定されている。日経流通新聞の1982年12月の調査によると、主要スーパーマーケット20社のうちすでに12社がオンライン化を進めており、さらに4社が一年以内にオンライン化を予定していた(『流通経済の手引き'84年版』20~21ページによる)。
- 7) A社では、ペンライト発注方式は食品・家庭雑貨・日用雑貨等に導入されており、衣料品のように流行の激しいものについては、調査時点ではタグシステムという別な発注方式が取られていた。
- 8) A労組機関誌『はだかの発言』(以下略して『はだかの発言』)第12巻60ページ。
- 9) 日経流通新聞1987年4月6日付。
- 10) POSシステムにはJAN型POS(食品雑貨型POS)とOCR型POS(衣料品型POS)、クレジット型POSの3種類がある。
- 11) 以上のPOSシステムの記述に関しては、小川修司編著『図で見る80年代の流通ビジョン』(流通システム開発センター、1984年)、金井千喜編著『ストアオートメーションのためのPOS入門』(オーム社、1986年)を参照にした。
- 12) そのため大手スーパーマーケットに限らず小売資本は自社クレジットカードの普及に力を入れている。スーパーマーケットをはじめとした小売資本が販売情報の収集、とりわけ顧客情報(誰が買っているか)の収集にどんなに力を入れているかは——現下の焦点は顧客情報にある。というのは商品情報に関しては既に単品管理が実行されているから——、次のセブンイレブンの事例をみれば明らかである。セブンイレブンのPOSシステムのターミナル(レジ)は①主婦②学生③独身者(女・男)④一般の客層分類ボタンを押さないと、キャッシュボックスが開かない仕組みになっている(若林照光『セブンイレブンはイトーヨーカ堂を超えられるか』日本実業出版社1986年141ページによる)。
- 13) 在庫の適正化を図るため、発注頻度を増やし、一回分の発注・納入量を小口化することが進められている(前出『情報武装型卸売業ビジョン』27~28ページ参照)。このような多頻度小量発注は、第一に発注のオンライン化によって発注情報を即座に取引先へ伝送することができるようになったこと、第二にその情報に即応にしてすぐに商品を店舗へ配送しうる物流体制が作られたこと(例えば配送センターを全国各地に設置するなど)、第三に商品の生産自体が小売業の収集した情報に合わせて生産することができるフレキシブルな生産体制のもとでなされていることによっている。だから小売業の情報システム化と製造業におけるME化は相互に絡み合いながら進んできているのだと言える。このような事態の進行は、例えば製造業の側からみるならば「川上のメーカーから川下の消費者にモノが流れるのは昔といっしょだが、製品開発や製造・納品情報は完全に川下から逆転している」(毎日新聞1988年9月23日付、味の素社長の発言)という形で認識されている。以上のような製造と販売を貫いてすすむ情報化に関しては、さしあたり青水司「コンピューター革命と労働過程」(情報問題研究集団『コンピューター革命と現代社会3技術・労働』所収大月書店1986年)の87~89ページ参照。小売業における物流体制に関しては、コンビエンスストアの事例だが緒方知行『セブンイレブン・流通情報戦略』(TBSブリタニカ1984年)の60~75ページを参照。また製造業に関しては、自動車産業の例として門田安弘『トヨタシステム』(講談社1985年)第4章「需要変動への迅速な対応——平準化生産」を参照。
- 14) 『流通経済の手引き'86年版』65ページ。

- 15) 日経流通新聞1985年12月12日付。
- 16) 『流通経済の手引き'86年版』37ページ, 64～65ページ参照。
- 17) A社の店舗には百貨店型の店舗も存在している。
- 18) 以上新商品体系については日経流通新聞1988年2月11日付による。
- 19) このように管理の単位としての売場を「売場」、商品売る場所としての売場を売場と記述する。
- 20) 売場コードに関してはA社の社内報No. 98, 1988年2月25日付による。
- 21) 例えばA社の東京郊外のある店舗では、若者向け衣料品売場で衣料品の他にデパートメントの枠を超えて帽子・チョコレートなど地元高校生に対応した商品を幅広く仕入れて陳列している（日経流通新聞1988年6月14日付）。
- 22) 各種伝票にアイテム番号（＝単品番号）を記入するようになった。
- 23) コンピューター情報ネットワークシステムの形成が管理密度の上昇をもたらすのはA社に限ったことではない。他社でも進んでいる動きである。例えば日経流通新聞に1987年3月2日～4月20日まで連載された「総合ネットワーク挑戦」を参照のこと。
- 24) A社社内報No. 98。
- 25) Zグループ会長の発言。『流通経済の手引き'88年版』194ページ。
- 26) 「売場」の労働者が売場作りをしていく上で工夫する余地は確かに中村の言うごとく（前出「組合の規制と職場集団の自律性」477ページ）存在している。ただしそれはあくまでも売り上げ達成のためという前提がついてである。  
「やはり売り上げですから。どうしても売り上げが大前提なものですから。あとのそのう売場のやり方とかいうのは関与できますから。非常にいろんなことを工夫したりできますから。」（圈点引用者, No. 6労働者）

### 2-3 労働力構成の変容——パートタイマー化の深化——

「高度成長」時と比べるならば売上高伸び率が鈍化したうえに「多様化・個性化」を示す消費市場に対応し、収益をあげていくために情報システム化を推し進める大手スーパーマーケットの姿を私たちはみてきた。しかし、変化した消費市場に対応し、収益をあげていくための施策は情報システム化だけではない。情報システム化に先立って大手スーパーマーケットでは労働力構成

図表2-3-1 1974年の労働力構成

|         | 実数(人)   | 構成比(%) |
|---------|---------|--------|
| 総数      | 182,692 | 100    |
| 社員      | 133,244 | 72.9   |
| 女子      | 65,304  | 35.8   |
| 男子      | 67,940  | 37.2   |
| パートタイマー | 49,448  | 27.1   |
| 女子      | 47,379  | 25.9   |
| 男子      | 2,069   | 1.1    |

出所：『日本チェーンストア協会名鑑』

ただし、全国社会保険労務士連合会『労務管理マニュアル—スーパーマーケット編—』より重引

図表 2-3-2 大手 5 社における労働者数・労働力構成の推移

(実数：人)

(雇用形態別構成比：%)

|        | 男子正社員  | 女子正社員  | 小 計    | ※<br>パートタイマー | 総 計     | 男子正社員 | 女子正社員 | パートタイマー | 総 計 |
|--------|--------|--------|--------|--------------|---------|-------|-------|---------|-----|
| 1976年度 | 27,471 | 23,146 | 50,635 | 26,959       | 77,594  | 35.4  | 29.8  | 34.7    | 100 |
| 1977   | 28,824 | 22,860 | 51,864 | 29,762       | 81,626  | 35.3  | 28.0  | 36.5    | 100 |
| 1978   | 30,277 | 22,514 | 52,791 | 35,427       | 88,218  | 34.3  | 25.5  | 40.2    | 100 |
| 1979   | 32,499 | 22,465 | 54,964 | 39,510       | 94,474  | 34.4  | 23.8  | 41.8    | 100 |
| 1980   | 34,673 | 22,093 | 56,766 | 43,370       | 100,136 | 34.6  | 22.1  | 43.3    | 100 |
| 1981   | 34,768 | 20,497 | 55,265 | 42,971       | 98,236  | 35.4  | 20.9  | 43.7    | 100 |
| 1982   | 35,356 | 20,412 | 55,768 | 43,998       | 99,766  | 35.4  | 20.5  | 44.1    | 100 |
| 1983   | 34,974 | 19,890 | 54,835 | 47,228       | 102,063 | 34.3  | 19.5  | 46.3    | 100 |
| 1984   | 34,872 | 19,567 | 54,439 | 48,757       | 103,196 | 33.8  | 19.0  | 47.3    | 100 |
| 1985   | 35,444 | 19,220 | 54,664 | 51,090       | 105,754 | 33.5  | 18.2  | 48.3    | 100 |
| 1986   | 35,812 | 19,426 | 55,238 | 52,856       | 108,094 | 33.1  | 18.0  | 48.9    | 100 |
| 1987   | 36,446 | 19,472 | 55,918 | 55,198       | 111,116 | 32.8  | 17.5  | 49.7    | 100 |

※パート数は、勤務時間を 8 時間換算した数字

出所：各社有価証券報告書

図表 2-3-3 店舗数・面積と労働者数の推移

|          |                   | 1976年度    | 1977年度    | 1978年度    | 1979年度    | 1980年度    | 1981年度    | 1982年度    | 1983年度    | 1984年度    | 1985年度    | 1986年度    | 1987年度    |
|----------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| (A)<br>社 | 店 舗 数             | 126       | 136       | 139       | 144       | 149       | 152       | 160       | 165       | 168       | 171       | 172       | 177       |
|          | 売場面積 (㎡)          | 404,453   | 453,860   | 488,223   | 533,486   | 559,866   | 592,958   | 648,810   | 694,883   | 713,363   | 725,803   | 747,163   | 772,488   |
|          | 総労働者数(人)          | 14,618    | 15,873    | 17,312    | 18,094    | 18,087    | 17,628    | 17,558    | 17,989    | 18,004    | 17,357    | 18,031    | 18,380    |
|          | 内<br>店舗配属正社員      | 7,427     | 8,407     | 9,063     | 9,462     | 9,112     | 8,443     | 8,023     | 7,962     | 7,700     | 7,319     | 7,440     | 7,259     |
|          |                   |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|          | 1店当り<br>売 場 面 積   | 3,209.9   | 3,337.2   | 3,512.4   | 3,704.8   | 3,757.5   | 3,901.0   | 4,055.1   | 4,211.4   | 4,246.2   | 4,244.5   | 4,344.0   | 4,364.3   |
|          | 1店当り<br>総 労 働 者 数 | 116.0     | 116.7     | 124.5     | 125.7     | 121.4     | 116.0     | 109.7     | 109.0     | 101.5     | 101.5     | 104.8     | 103.8     |
| (大手5社計)  | 1店当り<br>店舗配属正社員数  | 58.9      | 61.8      | 65.2      | 65.7      | 61.2      | 55.5      | 50.1      | 48.3      | 45.8      | 42.8      | 43.3      | 41.0      |
|          | 店 舗 数             | 553       | 586       | 628       | 670       | 709       | 718       | 745       | 755       | 763       | 778       | 796       | 797       |
|          | 売場面積 (㎡)          | 2,352,536 | 2,655,430 | 2,955,358 | 3,311,007 | 3,632,463 | 3,804,553 | 3,986,584 | 3,991,661 | 4,077,729 | 4,155,804 | 4,259,262 | 4,417,627 |
|          | 総労働者数(人)          | 77,594    | 81,626    | 88,218    | 94,474    | 100,136   | 98,236    | 99,766    | 102,063   | 103,196   | 105,754   | 108,094   | 111,116   |
|          | 内<br>店舗配属正社員      | 41,656    | 41,919    | 42,306    | 43,940    | 45,072    | 43,762    | 43,930    | 43,312    | 42,645    | 42,245    | 41,991    | 41,961    |
|          |                   |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|          | 1店当り<br>売 場 面 積   | 4,254.1   | 4,531.5   | 4,706.0   | 4,941.8   | 5,123.4   | 5,298.8   | 5,351.1   | 5,287.0   | 5,344.3   | 5,341.7   | 5,350.8   | 5,542.8   |
|          | 1店当り<br>総 労 働 者 数 | 140.3     | 139.3     | 140.5     | 141.0     | 141.2     | 136.8     | 133.9     | 135.2     | 137.5     | 139.8     | 138.6     | 142.4     |
|          | 1店当り<br>店舗配属正社員数  | 75.3      | 71.5      | 67.4      | 65.6      | 63.6      | 60.9      | 59.0      | 57.4      | 56.0      | 54.3      | 52.8      | 52.6      |

出所：各社有価証券報告書

図表 2-3-4 A社における労働者数・労働力構成の推移

(実数：人)

(雇用形態別構成比：%)

|        | 男子本社員※1 | 女子本社員 | 小 計    | パートタイマー※2 | 総 計    | 男子本社員 | 女子本社員 | パートタイマー | 総 計 |
|--------|---------|-------|--------|-----------|--------|-------|-------|---------|-----|
| 1976年度 | 4,620   | 3,899 | 8,519  | 6,099     | 14,618 | 31.6  | 26.7  | 41.7    | 100 |
| 1977   | 5,216   | 4,366 | 9,582  | 6,291     | 15,873 | 32.9  | 27.5  | 39.6    | 100 |
| 1978   | 5,627   | 4,804 | 10,431 | 6,881     | 17,312 | 32.5  | 27.8  | 39.8    | 100 |
| 1979   | 6,023   | 4,972 | 10,995 | 7,099     | 18,094 | 33.3  | 27.5  | 39.2    | 100 |
| 1980   | 6,233   | 4,593 | 10,826 | 7,261     | 18,087 | 34.5  | 25.4  | 40.1    | 100 |
| 1981   | 6,050   | 4,039 | 10,089 | 7,539     | 17,628 | 34.3  | 22.9  | 42.8    | 100 |
| 1982   | 6,071   | 3,800 | 9,871  | 7,687     | 17,558 | 34.5  | 21.6  | 43.8    | 100 |
| 1983   | 5,953   | 3,684 | 9,637  | 8,352     | 17,989 | 33.1  | 20.5  | 46.4    | 100 |
| 1984   | 5,991   | 3,352 | 9,343  | 8,661     | 18,004 | 33.3  | 18.6  | 48.1    | 100 |
| 1985   | 5,769   | 3,079 | 8,848  | 8,509     | 17,357 | 33.2  | 17.7  | 49.0    | 100 |
| 1986   | 6,176   | 3,111 | 9,287  | 8,744     | 18,031 | 34.3  | 17.3  | 48.5    | 100 |
| 1987   | 6,246   | 3,093 | 9,339  | 9,041     | 18,380 | 34.0  | 16.8  | 49.2    | 100 |

※1 A社では正社員のことを本社員と呼んでいる。※2 パートタイマーは勤務時間を8時間換算した数字である。

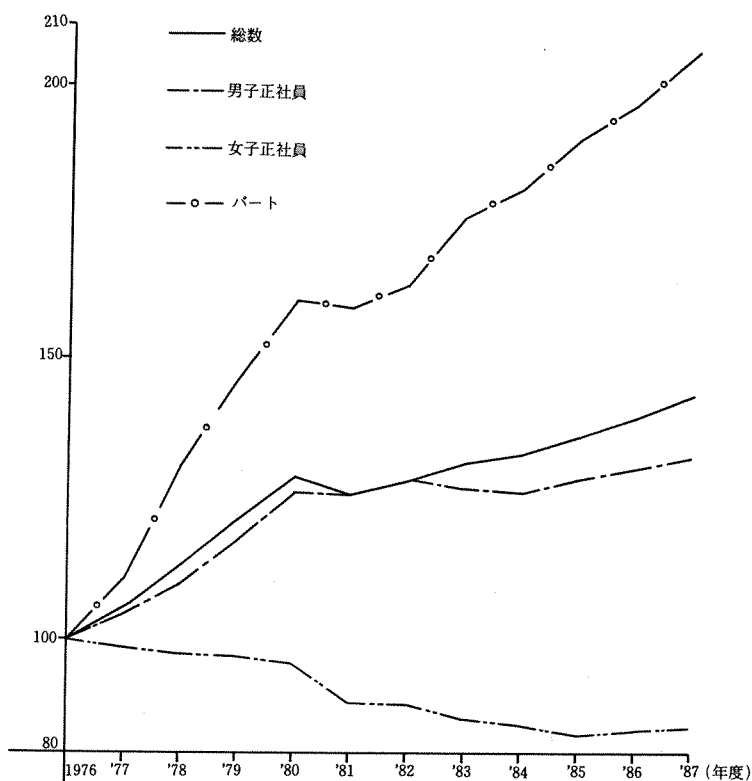
出所：A社有価証券報告書

を大きく変化させてきていた。以下この点についてみていく。

まず第一次オイルショック直後の労働力構成を「日本チェーンストア協会」会員企業についてみていこう<sup>1)</sup>。図表2-3-1によると<sup>2)</sup>1974年の時点で労働者総数182692人、そのうち正社員労働者が72.9%、パートタイマーが27.1%<sup>3)</sup>占めていたことがわかる。正社員は男女ほぼ半数からなっている。また女子労働力の主力は女子正社員であったこともわかる。次に図表2-3-2で、大手5社のここ10年ほどの労働力構成の推移をみてみよう。店舗数の増大にともなう(1976年度553店→1987年度797店、図表2-3-3)、総労働者数は約1.4倍加している。次に雇用形態別の変化をみていくと、パートタイマーが年々増加し、1987年度では8時間換算数で総労働者の49.7%を占めるにいたっている。実人員数ではパートタイマーと正社員の比率が逆転してしまったのである。例えばA社の場合、A労組の調査によれば、総従業員数21834人、うち本社員(正社員のことをA社ではこう言う)が9773人、パートタイマーが実人員で12061人となっており、パートタイマーは全従業員の55.2%を占めるにいたっている(チェーン労協『総合労働条件調査資料(昭和62年度)』による)。では正社員はどのように変化したのであろうか。この点についてみていこう。総労働者数に占める男子正社員の割合は約30%ほどでこの10年間はほとんど変わらない。これに対し女子正社員は絶対数においても、総労働者数に占める割合においても大きく減少した。1976年度の時点でパートタイマー比率が高いことをのぞけば、A社についてもほぼ同じような変化がみられる(図表2-3-4)。つまり、この間スーパーマーケットでは店舗数の増大に伴い総労働者数が増大したが、その増加のほとんどはパートタイマーであり(図表2-3-5)、その結果図表2-3-3にあるように以前より大型化した店舗を以前とほぼ同数の労働者で、しかも高まったパートタイマー比率のもとで営業するという状態になっている。例えば1987年度現在、一店舗当たりの店舗配属正社員数は1976年度と比べて約3割も減っている(図表2-3-3)。A社Y店における本社員の減り具合はより一層激しく、現在(1987年度)はY店が開店した1982年度当時の約6割の本社員数で営業している(図表2-3-6)。これが現実にはどれほど激しい本社員減であったかは、調査時点でのY店の雇用形態別労働力構成・売場別労働力配置をみると明らかである。本社員はパートタイマーの半分強しかおらず(図表2-3-7)、売場レベルにおいてみると日用雑貨や寝装のように係長の他は全てパートタイマーという売場も出現してきているのである(図表2-3-8)。

このようにもともと高かったパートタイマー比率をさらに増大させたことによって、大手スーパーマーケットは労働者に支払う賃金を節約し得たであろうし(後述3-3「ピーナスプラン」参照)、また店舗の営業時間の延長もよりスムーズに行ないえたと思われる<sup>4)5)</sup>。パートタイマー比率の一層の増大は大手スーパーマーケットにこのようなメリットをもたらしたが、そのことは同時にパートタイマーを正社員に近づいた形で仕事に組み込んでいくこと及びそれに適応しうるパートタイマーの「育成」をスーパーマーケットに要求せざるをえないであろう。新たなパートタイマーの「育成」は正社員をも含んだ全社員を、「生活産業」型・「生活提案」型スーパーマーケットにふさわしい従業員に「育成」していくことの一環として行なわれるであろう。以下私達はそれをみていく。

図表 2-3-5 大手5社における雇用形態別労働者数の伸び率 (1976年度=100)



出所：各社有価証券報告書

図表 2-3-6 A社Y店の本社員労働者数の推移

| 年 度     | 1982     | 1983      | 1984      | 1985      | 1986      | 1987      |
|---------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 本 社 員 数 | 81 (100) | 73 (90.1) | 64 (77.8) | 55 (67.9) | 55 (67.9) | 49 (60.5) |

出所：A社有価証券報告書

( ) 内は1982年度を100とした時の割合

図表 2-3-7 Y店のA社雇用労働者雇用形態別構成 (1986年度)

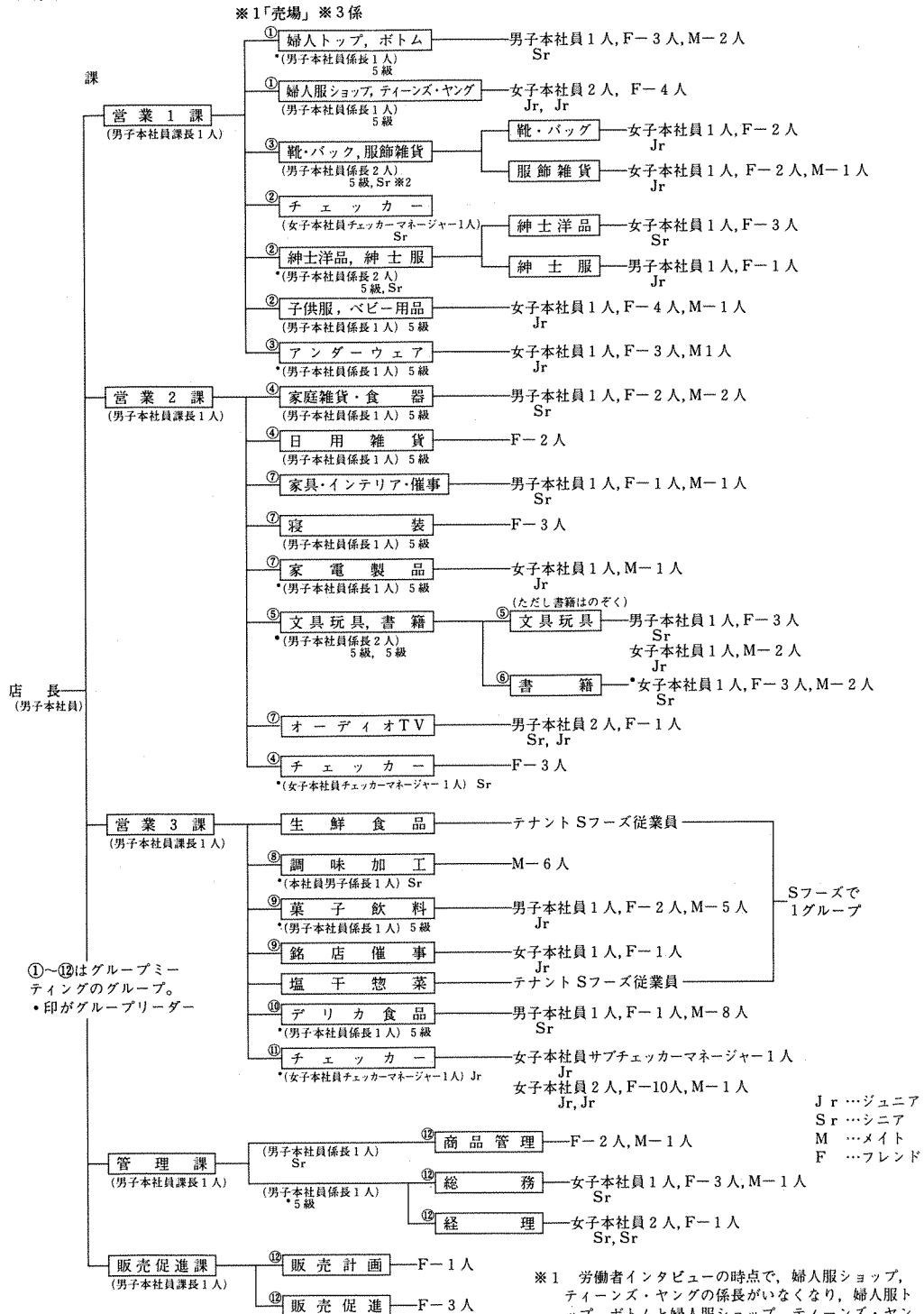
(単位：人)

| 雇 用 形 態   | 女 子 | 男 子 | 計  |
|-----------|-----|-----|----|
| 本 社 員     | 22  | 28  | 53 |
| パート(フレンド) | 57  | 0   | 92 |
| パート(メイト)  | 35  | 0   |    |

※フレンド・メイトについては後述

出所：Y店提供資料

図表 2-3-8 Y店の店舗組織及び労働者の配置



出所：Y 店提供資料

## 注

- 1) 日本チェーンストア協会は、主としてスーパーマーケットからなるチェーンストアの業界団体である。スーパーマーケット大手5社は全て同協会に加入している。
- 2) 日経流通新聞の調査によると1975年度の大手5社のパートタイマー比率（全労働者に占める8時間換算のパートタイマー数の割合）は平均29.3%であるから（日経流通新聞1976年5月21日付）、図表2-3-1の数字は1974年度の大手5社の数字とそれほど大きく齟齬はないと考えられる。
- 3) 常用的パートタイマーが把握されている『雇用動向調査』（労働省）によると、全労働者に占めるパートタイマーの割合は2.9%（1975年度調査産業計）、また同年の『労働力調査』（総理府統計局）によると雇用者総数に占める短時間雇用者（平均週就業時間が35時間未満の雇用者）の割合は9.9%（非農林業男女計）となっている。スーパーマーケットは、この時点で既に他産業と比べて多くのパートタイマーを抱えていたことになる。
- 4) 通産省の調べによると、閉店時間が午後7時の大型店の比率は1975年には39.6%だったが、1988年の5月には50.8%と半数を超えた（朝日新聞1988年10月19日付）。また農林中央金庫営業企画部産業調査室の『スーパー経営動向調査報告書——昭和63年8月——』によると、閉店時間延刻の動きは「ここ2～3年、年をおって加速化」しており、とりわけ「従来比較的閉店時間が早めであったビッグチェーン（ビッグチェーンとは総合量販店の上位10社のこと——引用者）など売上高規模の大きいグループで、より延刻実施店舗数の増加が目立」っている（同書54ページ）。そして「延刻を実施した際の人員対策としては、『人員を増やさず、交替制などローテーションにより対応』が全体の69.5%を占め」、ついで「『パート中心の人員増により対応』したの27.2%があげられ正社員中心の人員増により対応したとするとところはない」（以上同書55ページ）となっている。なお、これまで営業時間と所定内労働時間が一致していた百貨店でも、閉店時刻の延刻にともない、パートタイマー採用の動きが目立っている（朝日新聞1988年4月27日付）。
- 5) スーパーマーケットでは店舗の営業時間（開店している時間）と店舗労働者の所定内労働時間が完全に分離しているため、パートタイマーを含めてシフト制が取られている。また週休2日制も大手スーパーマーケットでは既に採用されている。A社でも、年末の忙しい時期3週間（週休2日制除外週間とA社では呼んでいる）を除き週休2日制が採用されている。また12月29・30・31日は全労働者が出勤を要求され、この日が指定休の労働者も振替出勤しなければならない（以上休日制度に関してはA社『労働協約・規則規定集』による）。年始も最近は正月営業（1月1～3日の間に初商をすること）する店舗が広がっているため（日経流通新聞1987年12月12日付）、原則として労働者の休日となっている1月1日～3日も休まず振替休日を取る場合が増えている。つまりスーパーマーケットでは、店舗の繁閑に合わせて弾力的に労働者の働き方・休み方が決まるのであり——労働組合も「できるだけお客さまのニーズに対応できる営業形態をとれるようにしよう」（A労組中央執行委員）としており、この点では同じである——、その意味で事業の繁閑に合わせて勤務時間を弾力化することを可能にした新労基法（1988年4月1日施行）をスーパーマーケットは先取的に実施していたと言える。

## A社のシフト

| シフト形態 |               |                     |          |
|-------|---------------|---------------------|----------|
| Aパターン | 8:00 ~ 17:00  | A~Jパターン             | 拘束 9H    |
| B "   | 8:15 ~ 17:15  |                     | 実働 8H    |
| C "   | 8:30 ~ 17:30  | I-2                 | 拘束 8H55M |
| D "   | 8:45 ~ 17:45  |                     | 実働 7H55M |
| E "   | 9:00 ~ 18:00  | J~K                 | 拘束 8H45M |
| F "   | 9:15 ~ 18:15  |                     | 実働 7H45M |
| G "   | 9:30 ~ 18:30  | L~M                 | 拘束 8H35M |
| H "   | 9:45 ~ 18:45  |                     | 実働 7H35M |
| I "   | 10:00 ~ 19:00 | N~O                 | 拘束 8H30M |
| I-2 " | 10:15 ~ 19:10 |                     | 実働 7H30M |
| J "   | 10:30 ~ 19:15 | I-2 10:30開店の店舗のみ    |          |
| K "   | 10:45 ~ 19:30 | N, Oパターン勤務の場合、軽食をとる |          |
| L "   | 11:10 ~ 19:45 | 15分の休憩が付与される。       |          |
| M "   | 11:25 ~ 20:00 |                     |          |
| N "   | 11:45 ~ 20:15 |                     |          |
| O "   | 12:00 ~ 20:30 |                     |          |

出所：チェーン労協『総合労働条件調査資料（昭和62年度）

（労働時間と営業時間・福利厚生・パートタイマー編）』14ページ

### 3. 新人事処遇制度・教育制度の導入——A社における能力主義管理（その1）——

これまで私たちは、大手スーパーマーケットの経営動向が1973年の第一次オイルショックを境に大きく変化したこと——それは端的には対前年度比売上高伸び率の鈍化としてあらわれている——、第二にそれにともない大手スーパーマーケットは従来の量販店から「生活産業」型・「生活提案」型スーパーマーケットへと経営戦略を大きく変化させつつあることをみてきた。この章では、このように変化した経営戦略を担うにふさわしい労働者を大手スーパーマーケットがいかにして「育成」しようとしているのかみていく。その際に、私は人事処遇制度と教育制度に着目することによってこの課題に迫りたいと考えている。というのは、大手スーパーマーケットでは1980年前後に人事処遇制度や教育制度を改訂する企業が続出したが<sup>1)</sup>、これは経営戦略の変更を人の面で具体化したものであると考えられていたからである<sup>2)</sup>。

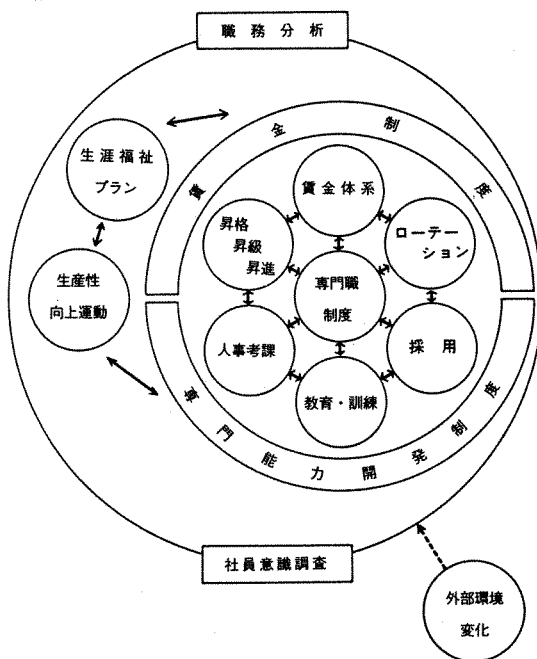
A社における新人事処遇制度・教育制度の導入は、1979年の春闘時にA社が人事処遇制度の改訂をA労組に申し入れたことに端を発している。この時に、新処遇体系の4本柱（①能力・貢献度に応じた処遇②価値観の多様化に応じた処遇③ライフサイクルに応じた処遇④管理型人事から参加型人事への処遇）を1980年春より段階的に実施していくことが両者で合意された。その後A社・A労組の両メンバーよりなる「人事政策合同委員会」が発足し<sup>3)</sup>、「スタープラン（本社員を対象とした専門職制度）」・「サンライズプラン（本社員を対象とした新賃金制度）」・「ピーナスプラン（パートタイマーを対象とした新人事処遇制度・教育制度）」等からなる「コスモスプラン」が策定されていった<sup>4)5)</sup>。では新たに導入された人事処遇制度・教育制度の特徴をA社及びY店を事例としてみていこう。

### 3-1 「スタープラン」の導入

#### (1) 「スタープラン」

「スタープラン」(STAR PLAN)とは、System of Technical Advancement as Retailersの頭文字を取ったもので、「専門能力を持った小売業社員として成長発展していくための制度」(専門職制度)<sup>6)</sup>のことである<sup>7)</sup>。まず「スタープラン」が新人事処遇制度・教育制度の中でどのような位置を占めるのかをみておきたい。図表3-1-1は、専門職制度(「スタープラン」)と他の諸制度との関係をみたものである。専門職制度が諸制度の中央に位置していることからわかるように専門職制度(「スタープラン」)は、人事諸制度・教育制度の要の位置を占め、他の諸制度は「専門職制度を支える」<sup>8)</sup>関係にある。と同時に、賃金体系、採用、教育・訓練、人事考課、昇格・昇進等の「制度を有機的に組あわせることにより専門職制度が稼動していく」<sup>9)</sup>のであり、今回導入された諸制度は一つのトータルシステムとして形作られていることがわかる。

図表3-1-1



出所：『はだかの発言』第11巻113ページ

#### 〔4〕 トータルシステム

社員の生きがいの追求と人材育成のための教育、ローテーション、人事考課を含み、昇進・昇格、賃金制度とも関連するトータルな人事の制度である。」(前出『スタープラン』4ページ、「3. スタープランの基本的考え方」より)

トータルなシステムとしての新人事諸制度・教育制度が、「1人ひとりの社員が、それぞれの分野で能力(専門度)を高め、お客さまにより良いサービスを提供する、仕事を通じて働きがい生きがいを追求する、生産性を高める」<sup>10)</sup>という「スタープラン」の「ねらい」を実現していくの

である<sup>11)</sup>。

では、「スタープラン」の具体的な内容についてみていこう。「スタープラン」の導入により、A社における仕事は「職務分析」に基づき図表3-1-2にみられるような七つの職掌と職種に分類された。この職掌・職種分類において特徴的なことは、店長がSM職掌の店長職に分類されたことに典型的に示されているように、「管理職も専門家の一種である」とする「広義専門職制度」の考え方が採られたことである<sup>12)13)</sup>。

### 〔3〕 広義専門職制度

管理職も専門家の一種であると考えることによって専門家尊重を徹底し、社員が安心してこの道ひと筋の専門家に挑戦できる制度である。』（前出『スタープラン』4ページ「3スタープランの基本的考え方」より）

この点は専門ランクと職掌・職種の関係をみるとより一層明らかになる。図表3-1-3にあるように、各職掌は全て専門ランクの1級まで昇進<sup>14)</sup>できることになっている<sup>15)16)</sup>。従来の昇進が「管理職の階段を登っていくこと」であったのに対し、「スタープラン」導入後の昇進は、かつての管理職に該当する職掌・職種につくことではなく、「専門ランクを上ること」になったのである（図表3-1-4）<sup>17)</sup>。うらをかえせば「スタープラン」という制度は、旧制度でいうところの非管理職労働者一人ひとりに対しても各職掌・職種及び専門ランクごとに定められた「専門能力」（後述する）を伸ばすことを求めているのであり、個別管理の徹底が進んだといつてよい。このように管理者の担ってきた仕事に限らない形での「能力」の伸長を求めることによって、A社では「百貨店事業からSM事業（スーパーマーケット事業——引用者）までの多様な業態それぞれのニーズ」、「新規業種への進出という営業戦略上のニーズ」<sup>18)</sup>——これはまさにスーパーマーケットから「総合生活情報産業」への、量販店から「質販店」への脱皮である——に労働力を適合させていこうとした。と同時にそれは旧制度でいうところの非管理職労働者に対しても「専門能力」の伸長という目標を示すことによって彼らのモラルダウンを防ごうとするものでもあった<sup>19)</sup>。

### （2）「チャレンジ・システム」

次に、A社がこの「専門能力」をいかにして伸ばそうとしているかを、新教育制度についてみていこう。「チャレンジ・システム」（後述）を含めた教育制度は、図表3-1-5にあるように、「スタープラン」の一部として位置付けられている。したがって、新しい教育制度の目的も前述した「スタープラン」の「ねらい」達成にそう形で設定されている（図表3-1-6）。図表3-1-6は教育制度の概要を示したもののだが、この表からは新教育体系が本社社員個人を対象（「個体教育制度」）とするのみならず、「職場ぐるみ訓練」（圏点引用者）に示されるように職場といった労働者の集団をも対象にしていることがわかる。第二に、左はじの「コンセプト」欄をみると専門ランクや職掌ごとに期待する能力が違っているので、評価の視点<sup>20)</sup>や教育プログラムも異なっていることがわかる。しかしながら第三に、どの専門ランク・職掌もOJT中心の教育制度を「スターカレッジ」という集合教育で補足する（図表3-1-6・7）という点では共通している。以下ではOJTについて、とりわけ「スタープランの中心であり、専門能力を伸ばす原動力となる仕組み」<sup>21)</sup>である「チャレンジ・システム」についてみていくこととする（「チャレンジ・システム」

図表3-1-2 職掌・職種分類

(注) 職種分類については変更があり得る。

| 機能 | ライオン                                       |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                 |                                    | スタッフ                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                |
|----|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | 仕入機能                                       | 販売機能                                               |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                 |                                    | スタッフ職掌                                                                                                                                                                                                                                                                               | 技術職掌                                                                                           |
| 職掌 | バイイング職掌<br>(B)                             | セールスエキスパート職<br>(SE)                                | セールススペシャリスト職<br>(SS)                                                                                                                                                                                                                                          | アウトセールス職掌<br>(OS)                               | ストアマネジメント職<br>(SM)                 | スタッフ職掌<br>(S)                                                                                                                                                                                                                                                                        | 技術職掌<br>(T)                                                                                    |
| 定義 | 特定の分野において高い商品知識を持ち顧客のニーズをつかんで商品の開発と供給をする仕事 | ある分野において幅広い商品知識と業務知識をもって効率よく商品を販売する仕事、またはその指導をする仕事 | 特定の商品分野について高い商品知識と、販売技術をもって商品を販売する仕事、またはその指導をする仕事                                                                                                                                                                                                             | 顧客開発力、すぐれた販売力をもって、多数の固定客を有し、おもに店舗外において商品を販売する仕事 | 組織の長として店舗利益の実現、部下の育成、地域社会への貢献をする仕事 | 政策の立案、およびラインに対するサービスの提供をする仕事                                                                                                                                                                                                                                                         | 専門的技術・技能・知識をもって技術的サービスを提供する仕事                                                                  |
| 職種 | バイヤー職                                      | 衣料品販売職<br>家庭用品販売職<br>食品販売職<br>チェッカー職<br>店舗担当など     | 紳士服販売職<br>婦人服販売職<br>(例、レルダン)<br>各種ショップ職<br>(例、ジャルダン)<br>服飾雑貨販売職<br>呉服販売職<br>宝飾品販売職<br>シューズ販売職<br>ベビーコンサルタント職<br>家具販売職<br>スポーツ用品販売職<br>オーディオ販売職<br>日曜大工販売職<br>家電製品販売職<br>自転車販売職<br>書籍販売職<br>精肉販売職<br>鮮魚販売職<br>青果販売職<br>塩干販売職<br>惣菜販売職<br>お買物コンサルタント職<br>店舗指導など | アウトセールス職など                                      | 販売部長職<br>店長職                       | (1) 店舗スタッフ系統<br>経理庶務職<br>商管職<br>販売計画職<br>案内、サービス職など<br>(2) 営業スタッフ系統<br>市場調査職<br>営業企画職<br>販売促進職<br>数値管理職<br>物流企画職<br>営業企画職<br>商品開発職<br>商輸入業務職<br>専門店事業職<br>店舗設計職<br>品質管理など<br>(3) 管理スタッフ系統<br>経営管理職<br>システム開発職<br>広報職<br>総務職<br>秘書職<br>人事職<br>経理職<br>財務職<br>監査職<br>物件開発職<br>顧客サービス職など | 保全職<br>建設職<br>食品製造職<br>商品研究職<br>デザイナー・スタイリスト職<br>物流作業職<br>POPライター職<br>エタラジスト職<br>電話交換職<br>運転など |

出所：『スタープラン』6ページ

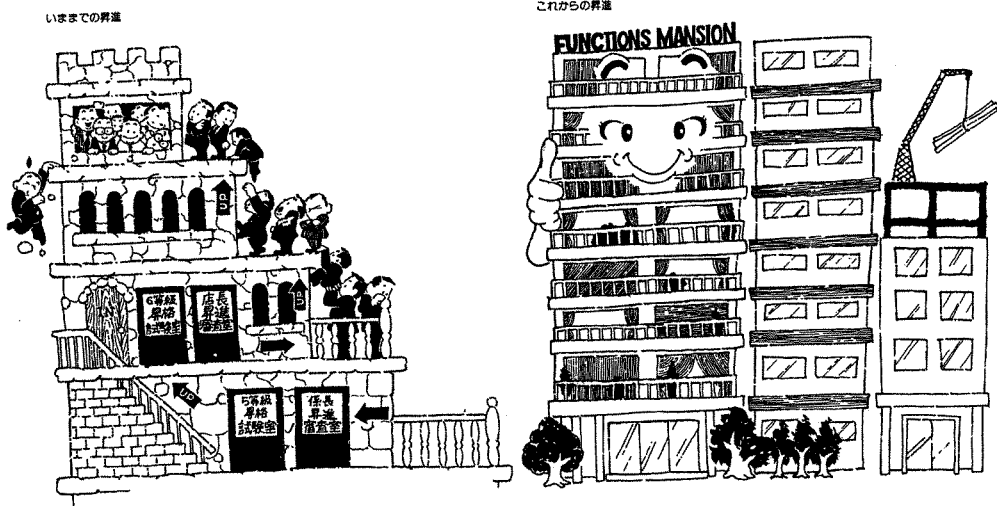
図表 3-1-3 職掌・職種と専門ランク

| 専門職           | 1 級 | 2 級  | 3 級   | 4 級 | 5 級 | 一般職 |
|---------------|-----|------|-------|-----|-----|-----|
|               | シニア | ジュニア | トレーニー |     |     |     |
| 技術職掌          |     |      |       |     |     |     |
| バイイング職掌       |     |      |       |     |     |     |
| ストアマネジメント職掌   |     |      |       |     |     |     |
| スタッフ職掌        |     |      |       |     |     |     |
| アウトセールズ職掌     |     |      |       |     |     |     |
| セールススペシャリスト職掌 |     |      |       |     |     |     |
| セールスエキスパート職掌  |     |      |       |     |     |     |

出所：『チャレンジシステムの手引き』2 ページ

図表 3-1-4 専門ランクと昇進

専門ランクと昇進

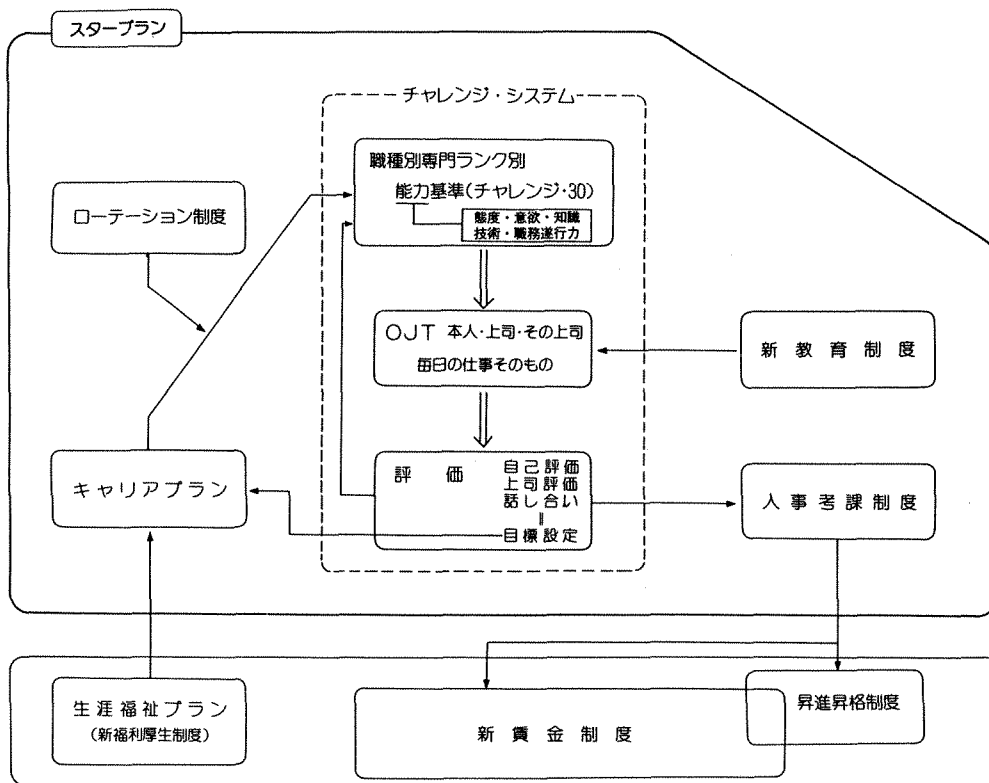


管理職の階段を登っていくことー昇進  
管理職の階段を登っていかないと昇格(等級が上がる)しにくく、給料もなかなか増えない。

能力を伸ばして専門ランクが上がることー昇進

出所：『スタープラン』7 ページ

図表 3-1-5 スタープランの全体図



出所：『スタープラン』 5 ページ

## 教育の目的

- ①計画的に担当分野の専門度を高め、マーケットの変化・特性を敏感に受けとる実務に強い小売業の専門家を育成する。
- ②長期経営計画にもとづく、新業態・新業種展開に対応した人材を育成する。
- ③社員及び組織全体のやる気、一体感を醸成し、生産性の向上をはかる。

## 新教育体系の考え方

- ①毎日の仕事を通じて上司・先輩が部下・後輩を指導していくOJT中心の教育制度。
- ②それぞれの分野（職種）の専門能力を向上させる仕事中心の教育制度。
- ③個々人の長所を最大限に伸ばす個体教育制度。
- ④中長期目標を立て計画的に能力開発がなされる教育制度。
- ⑤採用－教育－人事考課－ローテーションの一元化がはかられる教育制度。

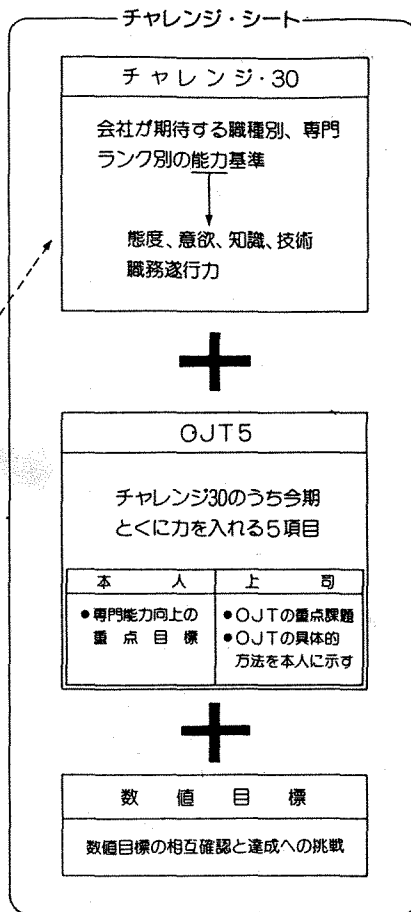
[illegible]

図表 3-1-7 チャレンジ・システム

| 専門ランク |           | (職 種 別)  |
|-------|-----------|----------|
| 専 門 職 | 1 級       | 業 績 目 標  |
|       | 2 級       | 業 績 目 標  |
|       | 3 級       | 業 績 目 標  |
|       | 4 級       | チャレンジ・30 |
|       | 5 級       | チャレンジ・30 |
| 一 般 職 | シニア       | チャレンジ・30 |
|       | ジュニア      | チャレンジ・30 |
|       | ア Trainee | チャレンジ・30 |

チャレンジ・30とは  
 ①職種別・専門ランク別に期待する態度、意欲、知識、技能、職務遂行能力を具体的に明らかにしたもので  
 ②社員に具体的な仕事上の目標を与え  
 ③毎日の仕事を通じて本人と上司が一体となって能力開発を促進する(OJT)とともに  
 ④人事考課の基礎データとするもの

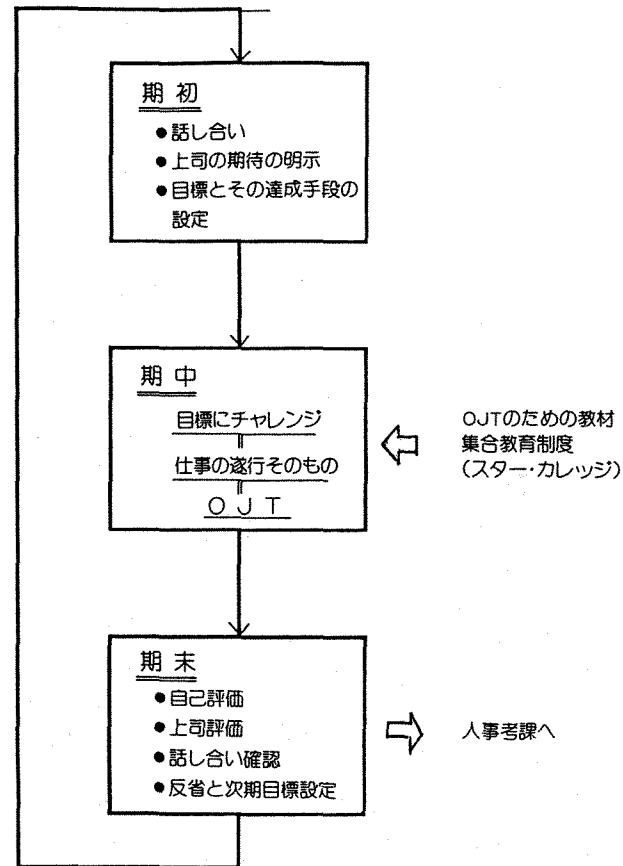
チャレンジ・システムの手段



チャレンジ30に挑戦して専門能力を伸ばす

チャレンジ・システム

スタープランの中心であり、専門能力を伸ばす原動力となる仕組み



OJTのための教材  
集合教育制度  
(スター・カレッジ)

図表 3-1-8 SE職掌 衣料品販売職 (I) トレーニー

|         |                     |  |          |  |          |   |   |          |
|---------|---------------------|--|----------|--|----------|---|---|----------|
| 年度<br>期 | SE職掌 衣料品販売職(I)トレーニー |  | チャレンジシート |  | 店        | 課 | 係 | 所属<br>反印 |
|         |                     |  |          |  | 社員番号・氏 名 |   |   |          |

|              | O<br>J<br>E<br>T<br>目<br>録 | 私のチャレンジ30                                          | 自己評価   |   |   |   |   | 上司<br>評価 | 最終<br>評価 |
|--------------|----------------------------|----------------------------------------------------|--------|---|---|---|---|----------|----------|
|              |                            |                                                    | 月      | 月 | 月 | 月 | 月 |          |          |
| 態度・意欲        | 1.                         | 身だしなみ（顔髪、服装、フメ、ヒゲ、装身具、化粧など）は常に決められたとおりになっている。      |        |   |   |   |   |          |          |
|              | 2.                         | 出勤・退店時間、食事・休憩時間を守っているとともに、職場を離れるときは上司の許可を得ている。     |        |   |   |   |   |          |          |
|              | 3.                         | 上司から指示を受けたことは確実に行ない、その結果を報告している。                   |        |   |   |   |   |          |          |
|              | 4.                         | 簡単な仕事も大変な仕事も進んで行なうとともに、同僚、先輩、パート社員と協力し合って仕事を進めている。 |        |   |   |   |   |          |          |
| 商品知識<br>業務知識 | 5.                         | 取扱い検査表示が何を表しているのか、その意味が言える。                        |        |   |   |   |   |          |          |
|              | 6.                         | 担当商品の取引先名が言える。                                     |        |   |   |   |   |          |          |
|              | 7.                         | カラーの陳列基準を知っている。                                    |        |   |   |   |   |          |          |
|              | 8.                         | 担当商品の主要な素材と基本的なデザイン、サイズ、編地、織地が言える。                 |        |   |   |   |   |          |          |
|              | 9.                         | 今週よく売れた商品、売れなかった商品が言える。（それぞれ5つぐらい）                 |        |   |   |   |   |          |          |
|              | 10.                        | 重点商品のセールスポイントが言える。                                 |        |   |   |   |   |          |          |
| 接客応対         | 11.                        | 笑顔で「いらっしゃいませありがとうございます」がいつもはっきり言える。                |        |   |   |   |   |          |          |
|              | 12.                        | 「取扱っているかどうか」の応答ができ、取扱っている場合「陳列場所」のご案内ができる。         |        |   |   |   |   |          |          |
|              | 13.                        | 箱詰め、包装、のし付け、配送のうけたまわりが正しくできる。                      |        |   |   |   |   |          |          |
|              | 14.                        | レジの通常業務（打刻、商品券・買物票・クレジットカード取扱い、レシート交換、精算）ができる。     |        |   |   |   |   |          |          |
|              | 15.                        | お客様に積極的に声をかけて販売している。                               |        |   |   |   |   |          |          |
|              | 16.                        | 箱上げ、箱詰め、のし止めおよびメジャーによる採寸が正しくできる。                   |        |   |   |   |   |          |          |
| 今 期 の 反 省    |                            |                                                    | 上司コメント |   |   |   |   |          |          |
|              |                            |                                                    |        |   |   |   |   |          |          |

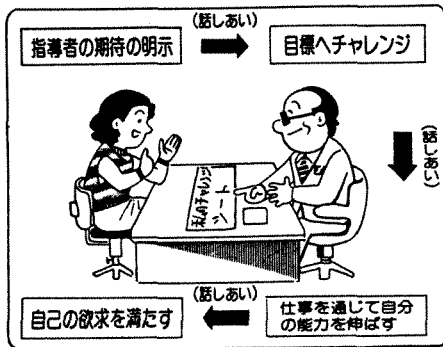
|       | O<br>J<br>E<br>T<br>目<br>録 | 私のチャレンジ30                                       | 自己評価 |   |   |   |   | 上司<br>評価 | 最終<br>評価 |
|-------|----------------------------|-------------------------------------------------|------|---|---|---|---|----------|----------|
|       |                            |                                                 | 月    | 月 | 月 | 月 | 月 |          |          |
| 接客応対  | 17.                        | 本日の販売目標（数量・金額）を明確に持って、販売している。                   |      |   |   |   |   |          |          |
|       | 18.                        | 売場、レジまわりのゴミ、ダンボールをいつもきちんと片づけている。                |      |   |   |   |   |          |          |
|       | 19.                        | 商品、什器、フィッシングルーム、鏡、ディスプレイ台の清掃を徹底している。            |      |   |   |   |   |          |          |
|       | 20.                        | 値札落ち商品を見つけたら片付けている。                             |      |   |   |   |   |          |          |
| 売場づくり | 21.                        | 商品整理、手直し陳列をこまめに行なっている。                          |      |   |   |   |   |          |          |
|       | 22.                        | マスカン、トンボハンガーには商品がきちんとかけられている。                   |      |   |   |   |   |          |          |
|       | 23.                        | 売れた商品の補充陳列を迅速に行なっている。                           |      |   |   |   |   |          |          |
|       | 24.                        | 服種別、デザイン別、カラー別、サイズ別など指示されたとおり品出しができる。           |      |   |   |   |   |          |          |
|       | 25.                        | POP、ショーカード、宣材物を決められた場所に取付け、販売期間終了後必ず取はずしている。    |      |   |   |   |   |          |          |
|       | 26.                        | 商品はいつもていどいい扱い、汚破損品や不良品を発生させないようにしている。           |      |   |   |   |   |          |          |
| 商品管理  | 27.                        | 汚破損品、不良品は所定の場所にいつもきちんと整理・保管している。                |      |   |   |   |   |          |          |
|       | 28.                        | 値替、品振、返品作業をルールどおりでできる。                          |      |   |   |   |   |          |          |
|       | 29.                        | 納入された商品の数量、原価、売価、品質を伝票および商品納入連絡表にもとづいてチェックしている。 |      |   |   |   |   |          |          |
|       | 30.                        | 倉庫は品出ししやすいように常に整理し、商品が一目で分かるようにしている。            |      |   |   |   |   |          |          |
|       |                            |                                                 |      |   |   |   |   |          |          |
|       |                            |                                                 |      |   |   |   |   |          |          |

| 氏 名     | 日 月 日 |   | 4 月・10 月 |   | 5 月・11 月 |   | 6 月・12 月 |   | 7 月・1 月 |   | 8 月・2 月 |   |
|---------|-------|---|----------|---|----------|---|----------|---|---------|---|---------|---|
|         | 氏     | 名 | 氏        | 名 | 氏        | 名 | 氏        | 名 | 氏       | 名 | 氏       | 名 |
| 実任責任者   |       |   |          |   |          |   |          |   |         |   |         |   |
| 教育指導責任者 |       |   |          |   |          |   |          |   |         |   |         |   |
| 監督責任者   |       |   |          |   |          |   |          |   |         |   |         |   |

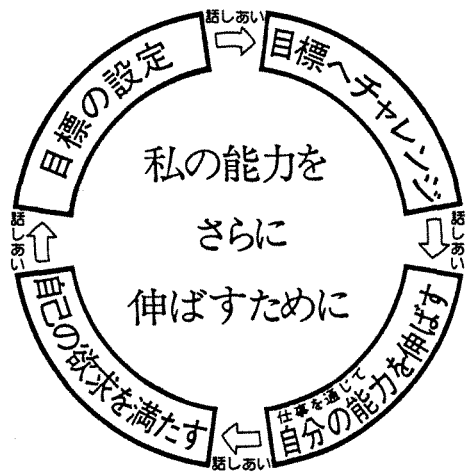
出所：A社提供資料

図表 3-1-9 あなたの能力を  
さらに伸ばすために



出所：『はだかの発言』第11巻264ページ

図表 3-1-10



出所：『チャレンジシステムの手引き』

の全体像については図表 3-1-7 を参照)。「チャレンジ・システム」は、「会社が期待する職種別、専門ランク別の能力基準」を項目別に具体的に明らかにしたものである「チャレンジ・30」(図表 3-1-7・8)の中から、その期にとくに重点をおいてチャレンジする項目の選定(「OJT 5」)と、その達成方法について労働者本人<sup>22)</sup>が直属の上司<sup>23)</sup>と話し合い(図表 3-1-9)、「チャレンジ・シート」(図表 3-1-8)に記入するところから始まる(ステップ1)。実行責任者である労働者本人は、その後仕事の遂行そのものの中で目標にチャレンジし(OJT)、教育責任者である直属の上司は、「目標が達成できるようチェックし、必要な場合、アドバイス<sup>24)</sup>」をする(ステップ2)。そしてステップ2の期間中に再度「今期の目標の達成状況について、チャレンジシート……をもとに確認の話しあい」<sup>25)</sup>(＝中間チェック)をする。最終段階であるステップ3では、チャレンジ項目ごとに、実行責任者・教育責任者がそれぞれ自己評価・上司評価を行なったうえで「話し合いにより最終評価を決め」<sup>26)</sup>、上司が最終評価をチャレンジシートの最終評価欄に記入して、チャレンジ・システムの1サイクルが終了する<sup>27)</sup>。そして再びステップ1にもどり再度チャレンジ項目を設定するところからはじめていく(図表 3-1-10)。このサイクルを繰り返す中で実行責任者である労働者は、今後自分はA社の中でいったいどういう仕事をやっていくのか、またそのためにはどのような「能力」を身につけたら良いのかという「キャリアプラン」(図表 3-1-5)を持ちやすくなるだろうし、また持つことがA社から期待されている<sup>28)</sup>。

「自分の仕事をある程度明確にすることによって、その人の将来性を考え、自分自身でも考えられると、それに向かって自己啓発できると」(A社北海道事業部管理部調査より)

以上みてきたような過程を「チャレンジ・システム」は進んでいく。この一連の流れの中において、私達が注意しておかなければならないのは次の諸点である。第一に「チャレンジ・30」という形で、一人ひとりの労働者に対してA社が期待する「能力」が明確にされていることである。

つまりここでの「能力」には、「チャレンジ・30」という一つの枠が最初からはめられている<sup>29)</sup>。第二に、その中で——つまり、その枠内ということだが——実行責任者は、自分でその期の目標を決め、実行していくことになっている。評価においても、自分を自分で評価することが要求され、その後自己評価と上司評価をつき合わせ、実行責任者と教育責任者の話し合いによって最終評価が決まる。このシステムのもとでは、OJTという教育・指導の過程に実行責任者である労働者が「自ら参加」し、実行していくこと——まさに「参加型人事」である——が求められている。同社のOJTでは労働者は、OJTの担い手として位置づけられており、したがってOJTは自己教育の過程としてもあることがわかる。つまり、「チャレンジ・システム」のもとでは労働者は、教育・指導される対象としてのみあるのではない<sup>30)</sup>。しかしそれ——教育の担い手になること、参加すること——は、あくまでも「チャレンジ・30」という枠をもった「チャレンジ・システム」に参加することであり、その意味において教育の「担い手」たることは、教育・指導の対象となることに等しい。つまり、「チャレンジ・システム」のもとでは「担い手」であることが、労働者を教育・指導の対象とするための手段となっている<sup>31)</sup>。だから、労働者の「参加」という過程は、何よりもA社にとって必要であったと思われる<sup>32)33)</sup>。以上私たちは「スタープラン」・「チャレンジ・システム」についてみてきたのだが<sup>34)</sup>、次にこれらがお店では実際どのように実施されているかを、Y店を事例としてみていこう。

### (3) Y店における企業内教育

Y店は、店の広さ（地上3階、売場面積5706㎡）からいって標準店に属し、インショップ（店内店舗）や外商等を持たない。そのため、専門職掌はセールスエキスパート職掌（販売）とスタッフ職掌（後方事務）及びストアマネジメント職掌（店長）の三つに属する人達しかいない。だからY店で、つきうる専門職掌は限られている。北海道事業部に属する他の店舗も、全て標準店のため、Y店同様やはりつきうる職掌は限られている。

では実際にお店で行なわれている教育についてみていこう。図表3-1-11は、1986年度上期にY店で行なわれたOFF・JTを示してある。これらが店舗における特定の社員を対象にして実施されたのに対し、OJTは以下で見ていくようにパートタイマーも含めたお店の全ての社員

図表3-1-11 1986年上期に行なわれたOFF・JT

- ・\*ACTION25の係長教育
- ・\*良質の輪運動の事務局長教育
- ・良質の輪運動のグループ・リーダー教育
- ・新任係長研修
- ・勤続3年日本社員男子を対象としたフォロー教育
- ・数値研修（係長対象）

※ACTION25、良質の輪運動については後述  
出所：Y店管理課長インタビュー

を対象に行なわれている。だから、ここでは OJT（「売場」）にしぼって話を進めていく。まず、「チャレンジ・システム」から見ていこう。お店における「チャレンジ・システム」は、OJT 5を決めるステップ1の時と、評価を出すステップ3の時に労働者本人と直属の上司が話し合うという形で行なわれている。だからステップ1とステップ3については、ほぼ規定どおりの手順で行なわれているとあって良い。ステップ2は毎日の「仕事の遂行そのもの」を通じて労働者「本人と上司が一体となって」、「目標にチャレンジ」する過程のはずなのだが、実際には上司の方で部下（＝労働者本人）に対する教育までなかなか手が回らないのが現状のようである。

「チャレンジ30をやっていく状況のなかで、OJTを主体とした教育制度なんです、あれは。OJTを主体とした教育制度の中で……その上司たる人たちがそういった部分まで手が回らなくなる、それがいわゆる管理職の方々の声として、出てくるんで。で、そのためにですね結果的にチャレンジ30というものがうまく稼働していませんということ……」（A 労組中央執行委員）

実際中間面接はY店でもあまり行なわれていない。店舗面積が拡大したにもかかわらず、一店舗当たりの本社員数は逆に減少していることが「チャレンジ・システム」という OJT 教育に与えている致命的な影響がここに表れている。しかし、本社員比率の減少は「スタープラン」がめざしたものの一つであった。なぜなら専門職制度導入の理由の一つは人件費効率の向上にあったのである（図表3-1-12）。

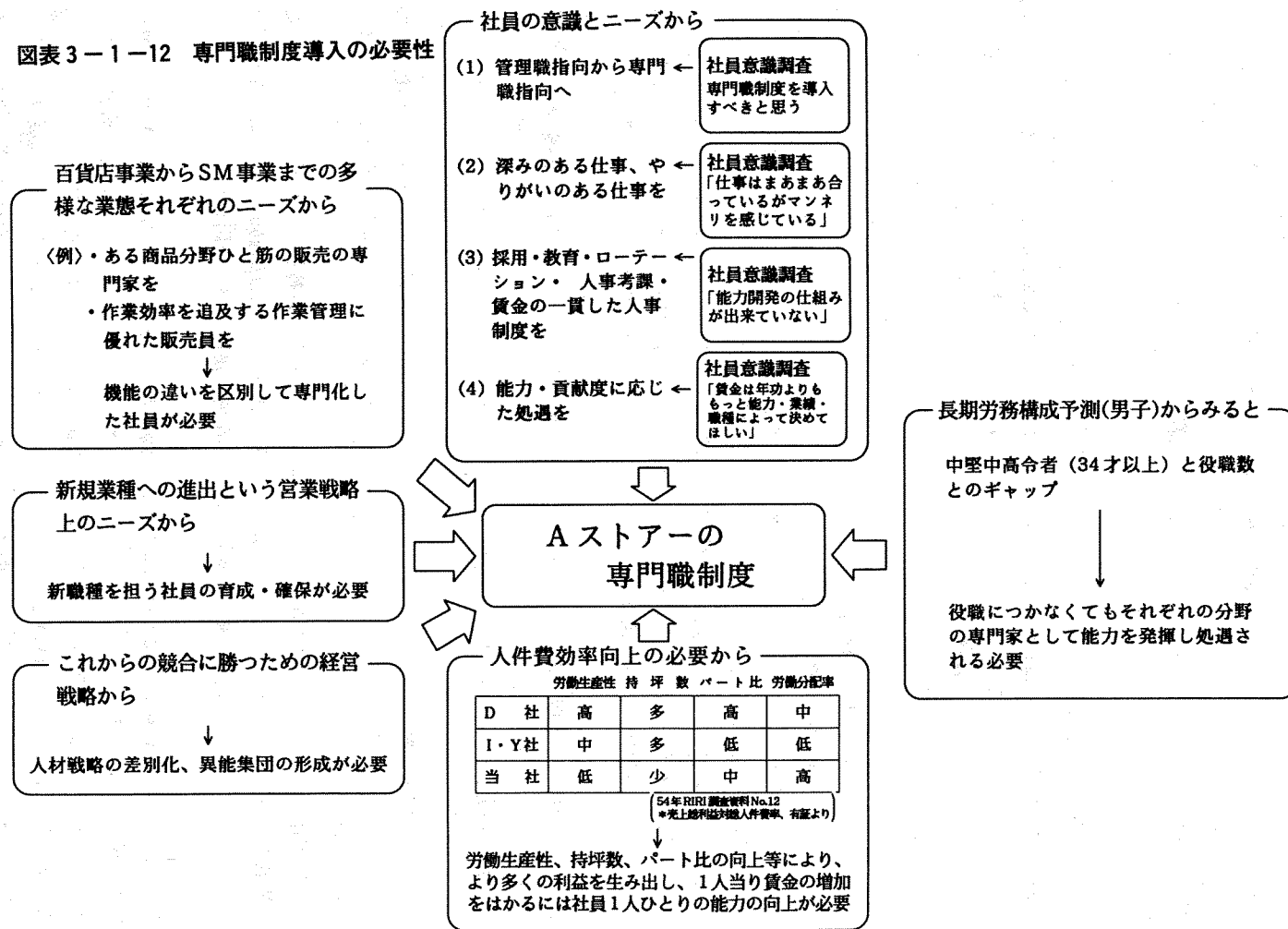
インタビューの中ででてきた「チャレンジ・システム」のもう一つの問題点は、マンネリ化しているというものであった。「チャレンジ・システム」は同じ職掌・職種・ランクに留まる限り、同一の「チャレンジ・シート」をやり続けることになっている。だから同一ランクに何年も留まり続けている者<sup>35)</sup>からマンネリだ、役に立つのかという意見が出てきている。このことはステップ2が形だけのものになっていることや「チャレンジ・シート」上の「能力」を身につけると、専門ランクの昇進がストレートに必ずしも結びついていないことより生じて来ているが、それについては次節でふれることとする。

「私なんて何回もジュニアの3等級やっているんですけどね、ずっと用紙が同じなんです。チャレンジ・シートってのが。それに肌着売場だからけっこうある程度（選べる項目が）決まっちゃうんですね、選ぶのが。だから何の役に立つのかなあって。まして自分で3つ目標決めるけれども、結局やっぱり6ヵ月間だから、忘れちゃったりね、自分で何決めたのかなあとか。みんなそういう感じだし、結局なんて言うんだろう、一生懸命会社はやっているみたいけども、でも結局個人個人おろすとね、そんなに、何のためになるのかなあって、またかって感じでみんな書いているんですね。」（No. 5 労働者）

さて今まで、OJT 5を中心とする「チャレンジ・システム」についてみてきたが、お店で行なわれている OJT は「チャレンジ・システム」だけではない。むしろ「チャレンジ・システム」よりも「接客」についての OJT の方が、お店では主流となっている。

「接客部分での OJT が今お店では最も主流となっています。」（Y 店管理課長）

図表 3-1-12 専門職制度導入の必要性



出所：『はだかの発言』第11巻114ページ

というのは、以下に見るように A 社自体お店での「接客」を重視しているからである。A 社では期ごとに社外のモニターを全店に送り込み、各店の「接客」を S・A～D の 5 段階にチェックし、全店をランキング付けすることを行っている<sup>36)</sup>。本部のこのような「接客」重視に対し、お店の方でも例えば Y 店では<sup>37)</sup>1986 年下期には「めざそう S ランク」という店目標を掲げて、①毎週「自己チェックリスト」で自己の「接客」を○×でチェックし、また上司にも見てもらう②Y 店で独自に店外モニターをたのみ、社員の「接客」についてチェックするなどのことをやっている<sup>38)</sup>。

テーマの「中身が……4 つくらいに分かれてまして、具体的に『お客さまとすれ違った時、大きな声でいらっしやいませとあいさつしよう』と『お客さまが来店した時、いらっしやいませ、ありがとうございます、またどうぞおこし下さいませといおう』とか『職場での私語をなくそう』とそれが大体テーマなんですよ。それでそれをテーマにボンと決めて、(昭和) 61 年度下期はこういうテーマでやろうと、そしてチェックリストというものがありまして、それに基づいて自己チェックリストなんですよ、上司もあとからチェックするんですけども、それで自分で毎週土曜日に○×とか、100% だと思ったら○、ちょっとダメかなと思ったら×自己申告で。一週間に一回上司がそれに対して、毎日各自がやるんですけど、それに対して……本人○をつけても×かもしれません。その時点であまり×が多い人は話をして直していこうと。……あとそのね店外モニターってのを作りまして、私ども上期にやったのは、近所のお母さん達、PTA の人とかそういう人達 3 人位にお願いして毎月一回アトランダムに入って項目別にチェックしてもらう。その結果をみて、店長・課長でみて、課長から係長にこれを係はやれというようなことでやっています。」(Y 店管理課長)

最後に「予算」<sup>39)</sup>の達成に向けて、A 社が労働者に対して何を行なっているのかを見ていこう。たしかにこれは A 社の人々からは、OJT とみなされていない。しかし、以下に見ていくようにこれは OJT そのものなのである。まず最初に次の社内報からの引用を読んでほしい。

「ここ数年、値替の動きをみると毎年増大傾向にあり、これに歯止めをかけ、向上させねばならない。値替えをどうしたら減らせるかを、全社員が考え、行動し、解決していかなければ今後の商売は成り立たなくなる。

営業課長が率先して値替問題改善に取り組み、パートタイム社員にいたるまで全員が利益意識をもって業務を遂行するようになることを望む。」(A 社社内報 No. 71, 1983 年 5 月号より、スターカレッジ「営業課長研修」での N 常務訓示要旨、圏点引用者)

この訓示からは、利益意識などというものは労働者の中に在るものではなく、A 社が労働者の中に形成していくべきものとして存在していることがわかる。この訓示は「値替の縮小」をテーマとしたグループ討議で行なわれたものだから、利益意識という言葉が使われているが、ここは予算意識と広く読み替えても良いだろう。販売という仕事において、売上予算の達成はまずこういった予算意識を形成するところから始まる<sup>40)</sup>。A 社はどうやってこの予算意識・利益意識を労働者の中に作り上げようとしているのか、この点について見ていこう<sup>41)</sup>。図表 3-1-13 は、「チャレンジ・システム」と予算の関係について見たものである。「チャレンジ・シート」にも、

図表3-1-13 チャレンジ・シートと予算（SE職掌衣料品販売職（I）の例）

| 専門ランク | チャレンジ項目      | 私 の チ ャ レ ン ジ 30                                                                                                                                                                                        |
|-------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| トレーニー | 商品知識<br>業務知識 | 9. 今週よく売れた商品, 売れなかった商品が言える。(それぞれ5つぐらい)                                                                                                                                                                  |
|       | 接客応対         | 17. 本日の販売目標(数量・金額)を明確に持って, 販売している。                                                                                                                                                                      |
| ジュニア  | 商品知識<br>業務知識 | 7. 担当部門の売上高, 差益率, 値替高, 在高予算(月次)が言える。                                                                                                                                                                    |
|       | 売場づくり        | 17. 売込み商品を前面に出している。                                                                                                                                                                                     |
|       | 商品管理         | 28. 担当商品の在庫内容を正確に把握している。                                                                                                                                                                                |
| シニア   | 商品知識<br>業務知識 | 7. 担当部門の売上高, 差益高, 差益率, 在高, 値入率, 値替高, 返品高, 手持在庫日数を把握している。<br>9. 「売場の数値」をマスターしている。                                                                                                                        |
|       | 販売計画         | 14. 担当部門の日割予算が組める。<br>16. 担当部門の販売実績を記録している。(週単位)<br>17. 担当商品の月次販売計画を立てることができる。<br>19. 担当商品の予算達成状況を把握し, 達成のための対策を立てている。                                                                                  |
|       | 部下・後輩<br>指導  | 29. 上司よりの連絡事項, 営業状況の推移(特に数値)を後輩, パート社員に徹底している。                                                                                                                                                          |
| 5 級   | 販売計画         | 6. 月次, 週次単位で販売結果を記録し保管している。                                                                                                                                                                             |
|       | 予算管理         | 10. 半期, 四半期, 月次予算(売上高, 差益率, 差益高, 在高, 値替高)が立てられる。<br>11. 差益高・率を考慮した適切な値替提案ができる。<br>12. 商品勘定レポートをチェックし, 異常値があった場合はその原因を追求している。<br>13. 担当部門の予算達成状況を把握し, 達成のための対策を立て実行している。<br>14. 目標店を定め, その予算達成状況をつかんでいる。 |
|       | 売場管理         | 17. 月次販売計画書にもとづいた売場づくりができています。<br>18. 売上げに応じて, バランスのとれた売場変更を行なっている。                                                                                                                                     |
|       | 部下指導         | 26. 店および課・係の販売計画, 勤怠ルール, 接客向上ABC運動を部下全員に徹底している。                                                                                                                                                         |
|       | 職場改善         | 29. 経費節減に積極的に取り組んでいる。(本社員・パート社員数, 残業時間, 用度品, 水道光熱, 電話)                                                                                                                                                  |
| 4 級   | 販売計画         | 1. 課トータルの半期, 四半期, 月次販売計画が立てられる。                                                                                                                                                                         |
|       | 予算管理         | 12. 課トータルの半期, 四半期, 月次予算(売上高, 差益率, 差益高, 在高, 値替高)が立てられる。<br>13. 商品勘定レポートをチェックし, 異常値があった場合はその原因を追求し対策を立てている。<br>14. 部門別予算達成状況を把握し, 達成のための対策を立て実施している。                                                      |
|       | 作業管理         | 24. 人件費を考慮した効率的な人員体制を組んでいる。                                                                                                                                                                             |

出所: A社提供資料より作成。

このように予算関係の項目はいろいろのっている。しかし、「チャレンジ・システム」では予算関係の項目をチャレンジ項目に必ず選ばなければならないわけでは全くない。これは、むしろ労働者の自由にまかされている。だから、予算の達成をめざす全社・個店レベルの活動を「チャレンジ・システム」で行なうわけにはいかない。また「チャレンジ・システム」は本社員を対象にしたものであり、パートタイマーは含まれていない。だからどうしてもパートタイマーを含む全社員を対象とした独自の活動をやっていく必要がある。具体的な話に入る前に、A社における予算についてふれておこう。A社では、A社全体の予算をまず本部でたて、それを各事業部に割り振るという形をとる。次にこの割り振られた予算を、各事業部が今度は、各お店・各部門<sup>42)</sup>に割り振る。各お店は、事業部から「予算をもらう」という関係になる。

「形としては、店ごとに予算が来るわけですね、Y店ではいくらと、じゃあその中で衣料品はいくらと、そういう枠が来ますから。その衣料品のなかで、婦人のトップ・ボトム（係にあたる——引用者）はいくらにしよう、そういう形であまり売場の意見というのは取り入れてもらえないんですよ。逆にもらう、予算をもらうという立場ですね。自分で予算を組めればいいんですけどね。これを売りなさい、これだけ予算を達成しなさいと来ますから。……（その来た予算を）月々に割り振るのは係長の判断でできますけどね。」（No. 6 労働者）

この予算は、お店全体に対しては売上高・差益高・在高・値替高・貢献利益<sup>43)</sup>など全ての数値が来る。ただし、「売場」・係に対しては調査時点では売上高・差益高・在高までしか管理はなされていなかった。前述したように利益単位はお店であり、売上高の単位は「売場」なのである。図表3-1-13で、「売場」の月次予算・月次販売計画を立てるのは5級の仕事になっていることから明かなように、「売場」の予算について責任を持っているのは5級の本社員（係長）である。

「毎月の最初に……販売計画を練るわけです。12月の予算をどういうふうじゃあ達成するために売場として係としてやっていくかということを……」「まあ、売場の意志というか、こういう展開でいきますよ、12月の頭はこうですとか、中旬はこうです、年末にこういう風なという形です。重点商品、販売する主に重点的におく商品はこの商品ですよ、ディスプレイテーマはね、演出のテーマは前半はこうです……」（No. 6 労働者）

しかし、「売場」の全社員が動かないことには——この自分の担当「売場」の社員を動かすのが係長の重要な仕事なのである——「売場」の予算は達成できない。そこでY店では、本社員に対しては、自分の属している係（「売場」の下部単位）全体で達成すべき期ごとの予算及びそれを月割り・日割りした予算をもたせ、毎朝確認し、その達成めざし「月次販売計画」に基づいて売場を作らせていく（パートタイマーに関しては後述）。例えばNo. 5 労働者は、アンダーウェア「売場」に属して婦人と紳士のパジャマ（発注・ディスプレイ）を担当しているが、予算はアンダーウェア全体（アンダーウェアの場合、係が一つしかないため「売場」と係が一致している）の予算を持っている。

「こういう(数値)は、もう、覚えるべきだっていうか、もう、最初の月でね。だから毎日の予算はもう朝来た時にみなきやいけないし、(連絡事項みたいにかかれていたのですか?) いや、表ちゃんと作ってるんです。11月分とか、毎日今日は30万とか、40万とかトータルで今いくらあげなきゃいけないか。」(No. 5労働者)

以上私達はY店における予算管理について見てきたが、これはまさにスーパーマーケットにおける日々の仕事といってよいであろう。だからY店の人びとは、これをOJTとはみなさなかった。けれども、こういった日々の仕事の遂行そのものを通して(On the Job Training), A社はその労働者全てに利益意識・予算意識を形成していこうとしている<sup>44)</sup>。

以上私達はA社の「スタープラン」及びそれがお店という現場でどう実施されているのかを見てきた。そこにおいて特徴的なことは、第一に「広義専門職制度」の導入により、従来の非管理職労働者も含めて「専門能力」の伸長を図ることが求められ、個別管理の徹底化が進んだ事である。第二に「広義専門職制度」や「チャレンジ・システム」に典型的に示されているように、労働者「自ら」が仕事の上での目標を設定しその達成をめざして「自ら」進んでいく、そういった「自発的」・「能動的」労働者を作り出そうとしていることである。そして労働者が「自発的」・「能動的」であることによって、資本は反対に企業目標の中に労働者を閉じ込めようとしている。第三にこのような「自発的」・「能動的」労働者に対して、さらに企業が目標を示し、その達成を迫っていくような「接客」・「予算」のOJTが行なわれていた事である。つまりA社の企業内教育においては、労働者が「自ら参加・実行」していくボトムアップの方法と、上から教育の目標を与えていくトップダウンの方法が巧妙に組み合わせられてもちいられているのである。第四に、しかし本社員を対象としたこのようなA社の企業内教育の目標は、「スタープラン」のめざした「人件費効率の向上」、その結果としての一店舗当たり配置本社員数の削減によって必ずしも上手くいってはいない。しかし、「自発的」・「能動的」労働者の「育成」というA社企業内教育のねらいはA社労働者の手によって破棄されたわけではない。今も存在し続けている。

#### 注

- 1) B社は1981年にパートタイマーに新人事処遇制度を導入した。また、1984年には正社員に「スパークプラン」を導入した(労務行政研究所発行『労政時報』2691・2762号)。C社(大手5社のうちの1社)では1984年に正社員を対象にした「YMCS(ヤング・マインド・チャレンジ・システム)21プラン」が導入された(労働法令協会発行『労務管理通信』Vol. 26, No. 17)。またD社でも1980年に資格制度が、ついで1986年には「社員群制度」が導入された(『労政時報』2792号)。
- 2) 例えば、後述するA社の新人事処遇制度の要とも言うべき「スタープラン」の導入に際して、A社社長は「これは、“質のA”の人の面での経営戦略です」と述べている(A社人事政策合同委員会、『スタープラン』2ページ)。またC社の人事企画部次長は「YMCS21」導入の背景と経緯について「YM-CAL専販売店は、多品種小量販売時代の市場観で、店や売り場づくりから仕入等々、経営のあらゆる分野の革新を必要とした」(前出『労務管理通信』3ページ)と述べている。
- 3) 新制度の制定・導入にあたって労働組合が大きく関わっていた点はC社も共通である(前出『労務管理通信』2ページ)。
- 4) 以上のA社に関する記述はA労組機関紙『はだかの発言』第11巻112ページ、「人事政策合同委員会発足にいたる経緯」による。

- 5) 「コスモスプラン」のコスモスとは、Challenge Objectives and Self Motivation Systemの頭文字  
目標に挑戦し(目標挑戦) 自らを促すための(自促自動) 仕組み  
をとったもので、「働きがい・生きがいの創造」というA社の人事理念(福祉経営)を示す言葉である(前出『スタープラン』1ページ)。
- 6) 前出『スタープラン』1ページ。
- 7) 「スタープラン」の対象は一人ひとりの労働者(本社員)である。次章で扱う「良質の輪運動」・「ACTION 25」が「売場」という労働者の集団を対象としているのに対し、このプランは労働者個人を対象としている。
- 8) 9) 『はだかの発言』第11巻113ページ、第五回「人事政策合同委員会」報告書より。なお同書の111～114ページは「人事政策合同委員会の報告をもと」にしたA労働組合連合の人事政策特集号となっている。
- 10) 前出『スタープラン』3ページ。
- 11) こうした人事処遇制度・教育制度のトータルシステム化——つまり個別制度が相互に関連しあって労務管理上の目的を達成していくという動きは、スーパーマーケットに限ったことではない。第一次オイルショック以降の企業内労資関係再編のあり方の特徴の一つとして理解すべきである。詳しくは下山房雄・兵藤釗「『日本的労使関係』と労働運動」(講座今日の日本資本主義4『日本資本主義の支配構造』大月書店、1982年所収)271ページ参照。
- 12) 専門職制度と呼ばれるものの実態は、きわめて多様である。この点については労働省政策調査部編『雇用管理の実態』(財団法人労働法令協会1987年)13～14ページ参照。特にデパート等の流通業の専門職制度は製造業のそれとは大きく異なっている。
- 13) A社における専門職制度を柱とした能力主義管理の本格化は、この「スタープラン」の導入とともに始まった。それ以前は、後述する号棒制(3-2「サンライズプラン」の導入参照)を能力主義的に運用していたのにとどまっていた。
- 14) A社では専門ランクが上がることを昇進という。
- 15) SS職掌・B職掌・SM職掌はその仕事の内容からいって(図表3-1-2参照)一般職シニア以上(SS・B職掌)、専門職Ⅳ級以上(SM職掌)でないとつけないことになっている。
- 16) この点がA社の特長となっている。例えばC社においては、資格体系を上がっていくことは経営職(=A職)・管理職(=M職)につくことである(前出『労務管理通信』4～5ページ)。またB社の場合も職能資格等級制度を上がっていくことは、管理職の階梯をのぼっていくことでもある(同社ではS職から上が管理職である)。B社では職能資格等級制度の改訂とともに限定勤務地制度を導入したが、「転勤がないE社員、転勤が一定地域に限定されるP社員はマネジメントよりもむしろ販売面における能力を重視しようという考え方」(前出『労政時報』第2691号25ページ)から、昇格はエキスパート選択試験及びプロフェッショナル選択試験に合格した者を除いてそれぞれL職(マネジメントは入ってこない)・S職(初級のマネジメントが加わる)までとなっている。ここではA社の「広義専門職制度」とは異なって仕事におけるマネジメント要素のあり方が昇格の基準になっている。と同時に転勤できるか否か、また転勤できるとしてどれだけ広範囲に転勤できるかが(N社員は全国どこへでも転勤する)、仕事に関わる「能力」として把握されていることに注意されたい。

### C社の資格体系

The diagram illustrates the career progression for three types of employees in the Japanese National Railways (JNR): N (General), P (Professional), and E (Executive).

**N社員 (General Employees):**

- 18: 1
- 19: 2
- 22: 3
- 25: 4
- 27: 5
- 29: 6
- 31: 7

**P社員 (Professional Employees):**

- 18: J<sub>1</sub>
- 19: J
- 21: J<sub>2</sub>
- 24: L<sub>1</sub>
- 26: L
- 28: L<sub>2</sub>
- 30: S<sub>1</sub>
- 32: S<sub>2</sub>

**E社員 (Executive Employees):**

- 18: J<sub>1</sub>
- 19: J
- 21: J<sub>2</sub>
- 24: L<sub>1</sub>
- 26: L
- 28: L<sub>2</sub>
- 30: S<sub>1</sub>
- 32: S<sub>2</sub>

**Key Career Stages and Examinations:**

- プロフェッショナル選択試験 (Professional Selection Examination):** Conducted between levels 29 and 30.
- S職登用試験 (S-Position Appointment Examination):** Conducted between levels 27 and 28.
- L職登用試験 (L-Position Appointment Examination):** Conducted between levels 21 and 22.
- マイスターエキスパート (Master Expert):** A title achieved at level 30.
- 4 × 3 training:** A training program for new graduates, indicated by a dashed line from level 18 to level 19.

**Positions and Titles:**

- 18:** 参加 (Participant), 参与 (Participant), 副参与 (Assistant Participant), 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 19:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 20:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 21:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 22:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 23:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 24:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 25:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 26:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 27:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 28:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 29:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 30:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 31:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 32:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 33:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 34:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 35:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 36:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 37:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 38:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 39:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 40:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 41:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 42:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 43:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 44:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 45:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 46:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 47:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 48:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 49:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 50:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 51:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 52:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 53:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 54:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 55:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 56:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 57:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 58:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 59:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 60:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 61:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 62:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 63:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 64:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 65:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 66:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 67:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 68:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 69:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 70:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 71:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 72:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 73:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 74:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 75:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 76:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 77:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 78:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 79:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 80:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 81:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 82:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 83:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 84:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 85:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 86:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 87:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 88:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 89:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 90:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 91:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 92:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 93:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 94:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 95:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 96:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 97:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 98:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 99:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)
- 100:** 主事 (Chief Clerk), 副主事 (Assistant Chief Clerk)

| 職階  | 等 級       | 対外呼称       | ランク |
|-----|-----------|------------|-----|
| A 職 | 主 席       | 担当部長       | A 1 |
|     |           |            | A 2 |
|     | 次 席       | 担当次長       | A 3 |
|     |           |            | A 4 |
|     |           |            | A 5 |
| M 職 | 参 事       | 担当課長       | M 1 |
|     |           |            | M 2 |
|     |           |            | M 3 |
| S 職 | 主査 1 級    | 担当課長<br>代理 |     |
|     | 主査 2 級    |            |     |
| D 職 | 主事 1 級    | 担当主任       |     |
|     | 主事 2 級    |            |     |
| L 職 | L－1 級     | 担 当<br>副主任 |     |
|     | L－2 級     |            |     |
| J 職 | J－1 級     |            |     |
|     | J－2 級     |            |     |
| N 職 | 社入社員臨時格付用 |            |     |

出所：『勞務管理通信』

17) このように昇進することと管理職（役職）につくことは切り離されはしたが、役職は残っている。専門ランクと役職はおおよそ下図のように対応している。

| 労組名                 | 組合員圏                   | 区分 | 社内呼称  | 対 応 職 位 |      |      |       |      | 初任格付  | 時間管理    |     |
|---------------------|------------------------|----|-------|---------|------|------|-------|------|-------|---------|-----|
| A<br><br>労<br><br>組 | 非組合員<br><br>かつⅣ級以下が組合員 | 11 | (等級)  |         |      |      |       |      |       | 非時間管理層  |     |
|                     |                        | 10 | 10 等級 |         |      |      |       |      |       |         |     |
|                     |                        | 9  | 9 等級  |         |      |      |       |      |       |         |     |
|                     |                        | 8  | 8 等級  |         |      |      |       |      |       |         |     |
|                     |                        | 7  | 7 等級  |         |      |      |       |      |       |         |     |
|                     |                        | 6  | 6 等級  |         |      |      |       |      |       |         |     |
|                     |                        | 5  | 5 等級  |         |      |      |       |      |       |         |     |
|                     |                        | 4  | 4 等級  |         |      |      |       |      |       |         |     |
|                     |                        | 3  | 3 等級  |         |      |      |       |      |       |         |     |
|                     |                        | 2  | 2 等級  |         |      |      |       |      |       |         |     |
|                     |                        | 1  | 1 等級  |         |      |      |       |      |       |         |     |
|                     |                        |    |       | 店長      | 店舗部長 | 店舗部長 | 店舗係長  | 本部担当 | 本部・室長 | (専門ランク) | I 級 |
|                     |                        |    |       | 初格      | 任付   |      |       |      | Ⅱ 級   |         |     |
|                     |                        |    |       | 大卒      | 短大卒  |      |       |      | Ⅲ 級   |         |     |
|                     |                        |    |       | 高卒      |      |      |       | Ⅳ 級  |       |         |     |
|                     |                        |    |       |         |      |      | V 級   |      |       |         |     |
|                     |                        |    |       |         |      |      | シニア   |      |       |         |     |
|                     |                        |    |       |         |      |      | ジュニア  |      |       |         |     |
|                     |                        |    |       |         |      |      | トレーニー | 全員   | 時間管理者 |         |     |

出所：チェーン労協『総合労働条件調査資料（昭和62年度）（総括賃金編）』

18) 『はだかの発言』第11巻114ページ。

19) 「長期人事政策プロジェクト・チーム問題分析」・「店舗中堅社員インタビュー調査」・「営業部門幹部社員匿名調査」・「社員意識調査予備調査」・「労働生産性指標」などの資料をもとに、人事上からみたA社の問題点について審議した「人事政策合同委員会」の各委員の意見は「基礎的な教育訓練の不足と社員のモラルの問題に集約」されたという（『はだかの発言』第11巻112ページ）。

20) 評価のあり方については、昇進・昇格管理と合わせて分析したほうが良いので次節で扱う。

21) 前出『スタープラン』8ページ。

22) 「チャレンジ・システム」においては目標にチャレンジする労働者本人のことを実行責任者という。

A社人事部『チャレンジ・システムの手引き』3ページ。

23) 実行責任者に「アドバイスを与え教育指導してくれる直属の上司」のことを教育指導責任者と言う。（同上3ページ）。

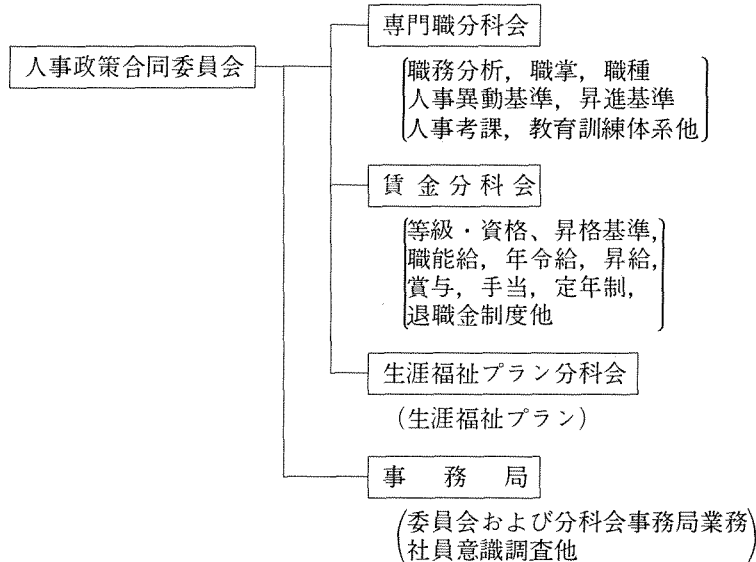
24) 同上5ページ。

25) 同上5ページ。

26) 同上6ページ。

27) 最終評価において話し合いを行なっても、自己評価と上司評価が一致せず了解点が見つからない場合は、教育指導責任者の上司である監督責任者にも「話し合いに参加してもらいアドバイスを受け」ることになっている（前出『チャレンジ・システムの手引き』6ページ）。

- 28) 1960年代後半以降の日本における労務管理の基本的方向を示し、今なおその命脈を保っている日経連能力主義管理研究会報告『能力主義管理——その理論と実践——』（日本経営者団体連盟弘報部発行、1969年）では「自分自身の進路について一定の見通しのもとに計画をたて、それを実現しうるように長期的、組織的に自己啓発を行ない、自らのキャリアー（職歴）を自らの責任において形成する意識を涵養することが、能力主義管理下における能力開発の中心とならなければならない」（同上270ページ圈点引用者）と述べられていたことが、ここでは想起されるべきである。なお「高度成長」の終了、高齢化、雇用機会均等法の成立、労働者の価値観・意識の多様化など、その後の変化をふまえた上で能力主義管理についての日経連の見解については「能力主義管理と複線型雇用管理制度（その1）・（その2）」（日本経営者団体連盟調査部発行『労政資料』No. 309・310）を参照のこと。そこでは再度「年功型管理から能力主義化への移行」（同『労政資料』No. 309, 25ページ）が述べられている。再びこのように述べざるをえなかった背景には、「能力のレベルに応じて社員の格付を行い、その格付に応じて処遇をするという制度……は数多くの企業において定着している。しかしながら、定着の仕方は当初の趣旨とは異なり年功的運用がなされ見事に『タテマエ——能力主義』、『ホンネ——年功主義』の使い分けがなされたといっても過言ではない」という資本の側の認識があると思われる（株式会社西武百貨店常務取締役井戸和男「環境変化と人事革新」12ページ、東京都総合技能開発研修所編集・発行『開発と研修』No. 15所収）。なお、町井輝久「造船業の『合理化』と企業内教育の展開」（昭和57年度文部省科学研究費補助金〈総合研究A〉研究成果報告書『「80年代」の産業再編成と労働力編成の動向に関する実証的研究』所収）も参照してほしい。同稿には、オイル・ショック以降造船業が構造不況業種に落ち込んでいく中で、造船資本がどのような企業内教育を労働者におし進めていったかが叙述されている。
- 29) ここでの「能力」把握の特徴は、それが職掌・専門ランクごとに記述されているということ、もう一つは「能力」が個人個人に分解しうるものとしてつかまえていることである。しかし現実の仕事は「売場」単位で行なわれているし、「売場」という労働者の集団の力を資本は職場ぐるみ訓練（後述する良質の輸運動・アクション25）によって「開発」し、資本の力にしようとしている。
- 30) むしろ対象にとどまり続けることは許されないというべきであろう。目標を実行するだけでなく、目標の決定及び評価の過程に「参加」とはそういうことであろう。
- 31) ここで予想される批判について一つ記しておきたい。それは、「チャレンジ・システム」は労働者の声を代表するはずであろう労働組合の参加のもとに作られたのではないかという疑問である。つまり、この「チャレンジ・30」という枠は労働者自らが作り出したものであり、その意味において「チャレンジ・30」は資本の枠ではないという批判である。たしかに「チャレンジ・システム」もその一部である「スタープラン」は、前述したように（203ページ）労資から成る「人事政策合同委員会」によって作られた（同委員会の概要については左図参照）。「チャレンジ・30」も同委員会の分科会の一つである専門職分科会による職務分析に基づいて作られた。この予想される批判に答えるためには「スタープラン」の作成にあたって労働組合が組合員の声をどうつかみ、反映させていったのか、つまり総じて労働組合が労働者の何を代表しているのか、労働組合の性格について吟味することが必要不可欠であろう。今その余裕はない。ただ、巨大小売業（スーパーマーケット）の労務管理と労使関係について調査研究を行なっている川喜田喬の労働組合に対する次のような指摘を引用しておく。川喜田が調査を行なったE社の労働組合は「①正社員労働組合であること、②『管理職予備軍組合』とでも言うべき性格をもっていること③日常業務においては、企業労働力の一部であるパートタイマーに対して管理・監督者の立場に立ちつつ、パートタイマーの大部分が未組織の下で、被雇用者として後者の



出所：『はだかの発言』第11巻112ページ

- 要求を代替する機能をもっていること、である。このような特徴は、多かれ少なかれ巨大小売業の他の企業にも見うけられる。」（前出「巨大小売業の労務管理と労使関係」382～383ページ，圈点引用者）
- 32) 前出『能力主義管理——その理論と実践——』は、またこうも述べていた。「能力開発」は「社員が自発的に参画し、また、自らの目的を自覚した上で、そこにいたる過程を十分に認識したときに、最も学習効果があるものである」と（同書263ページ）。
- 33) 新人事処遇制度策定の作業は「最初から組合といっしょにやる」という考え方を A 社常務会は持っていた（『はだかの発言』第11巻112ページ）。
- 34) 以上、「スタープラン」・「チャレンジ・システム」を分析していくうえで、ドラッカー（Peter F・Drucker）の「企業が必要としているのは、個人の力（strength）と責任とに広い領域与えると同時に、彼らの志（vision）や努力に共通の方向を与え、チームワークを打ち立て、個人的目標と共同の善（the common weal）とを調和せしめるような〈経営原理〉である。これらのことをよく成し遂げられるのは目標と自己統制とによる経営（management by objectives and self-control）しかないであろう。……それは外部からの統制を排除し、より厳格で、より強制力のある、より効果的な、内部からの統制に置き替える。それは経営担当者（the manager）をつよく動機づけ行動への意欲を起こすが、それは、だれかの命令や説得によるものではなく、……彼自身が行動を起こさなければならないと決定したからである。別な言葉でいえば、彼は自由な人間として行動するのである。……（目標と自己統制による経営は——引用者）客観的な必要を個人の必要に変換して、成果の達成を保障する」（Peter F・Drucker, *The Practice of Management*, 1954. Modern Asia Edition, Harper & Brothers Publishers, New York, Charles E. Tuttle Company, Tokyo, 135～136ページ。現代経営研究会訳『現代の経営』上，ダイヤモンド社，1965年200～201ページ，ただし訳語は変えたところがある）という指摘は、逆説的ではあるが示唆的であった。ドラッカーのこういった発想を知ったのは田畑稔「現代企業の価値意識構造」（大阪哲学学校編著『企業モラルを哲学する』所収，三一書房，1988年）による。

35) 専門ランクを昇進していくことは、実際かなり難しそうである。

「現状を見ますとね、なかなかそのう（専門ランクを）上がっていく確率がですね、非常にちょっと狭き門で厳しい状態ですね。」(No. 6 労働者)

36) この社外モニターによる「接客」調査は本社人事部の能力開発担当が行なっている。

37) Y店は、1986年度上期の「接客」調査でS評価、全店中2位にランクされていた。

38) 現在スーパーマーケットは、対面販売の売場を増やしつつある。だから、スーパーマーケット各社は接客力の向上に力を入れだしてきている。しかし、それでもやはり対面販売中心のデパートと比べると、その接客教育は初歩的である。例えば以下に載せるデパートP社（スーパーマーケットB社の系列）のビデオ教育シリーズのテキストの構成を見るならばそれは一目瞭然である。

〈Pビデオ教育シリーズ受講生用マニュアル〉

【1】接客基本心得——用語と動作——

STEP I. 接客対応・基本心得

STEP II. 接客の基本姿勢と正しい歩き方

STEP III. 接客基本11大用語

STEP IV. 販売実務用語

【2】販売の流れ（1）——待機お迎えアプローチ——

STEP I. 販売の流れ

STEP II. お客様をお待ちする お迎え

STEP III. アプローチ

【3】販売の流れ（2）——商品提示からお見送り——

STEP I. 商品をお見せる

STEP II. 商品のご説明

STEP III. クロージング

STEP IV. 代金をいただく、包装

STEP V. お見送り

【4】販売員教育（1）——考える販売員のアプローチ——

STEP I. 積極的な待機

STEP II. アプローチの話し方

STEP III. 効果的なアプローチ

【5】販売員教育編（2）生活提案のあるデモンストレーション

STEP I. 効果的なアプローチ

STEP II. 生活提案のあるセールストーク

【6】待機中の作業——略——

出所：同マニュアル

39) A社で通常使われてる予算数値には売上高・差益高・差益率・在高・値替高がある。差益高とは、売上高から売上原価を差し引いたもの。差益率とは、 $\text{差益高} \div \text{売上高} \times 100$ のこと。在高とは商品の手持高のことで、いわゆる在庫高のこと。値替とは、通常は定価から値引くことを意味する。したがって値替高とは、定価と値下げ価格の差の総和（値引いた商品全部の）のこと。

40) 「部下には、まず下手でもいいから切れるようになれば、といってます。そのことができるようになれば、お客さんに切って教えることができるわけですから。……そして、次に売る＝販売の方に興味を向

けていくんです。いままでだと、切れるだけでよかったけど、それじゃ労働者だから。労働者じゃダメで、販売員にならなきゃならないんですよ。自分で作ったものをどう売っていくか、ということを考えてもらう。教育の時間というのは別になって、すべて OJT = オン・ザ・ジョブ・トレーニングですけどね」(スーパーマーケット鮮魚部主任に対するインタビュー, [仕事] 編集委員会編インタビュー [仕事] の世界13『物を売る仕事』日本経済評論社1986年28ページ圈点引要者)。

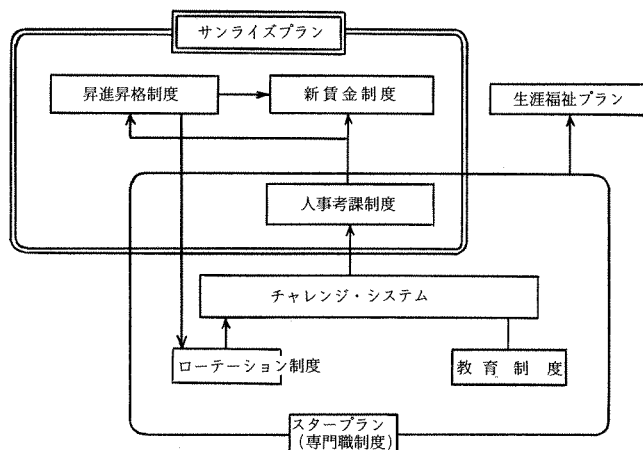
- 41) 以下の叙述は、A 社が労働者の中にいかに利益意識や予算意識を作りあげようとしているかをみたものであって、そういった意識が事実として労働者の中に形成されたかどうかまで取り扱うものではない。
- 42) 北海道事業部を例にとると、衣料品・家庭用品・食品からなっている。ただし、生鮮食品は A 社の関連会社である A フーズの取扱のため、食品の中には含まれていない。
- 43) 貢献利益とは、差益高から人件費・水光熱費など販売にかかった経費を除いたもののことを言う。
- 44) A-NET の導入は、このような予算に対する管理をより一層濃密化させていくであろう。

### 3-2 「サンライズプラン」の導入

「サンライズプラン」とは、1983年3月より実施に移された本社員対象の新賃金体系のことである。この新賃金体系と他の人事処遇制度との関連をみたのが、図表3-2-1である。この図表に明らかなように、「サンライズプラン」は人事考課制度を通して「スタープラン」と結びついている。つまり「チャレンジ・システム」を中心とした「スタープラン」によって「開発」され、そして仕事において発揮された「能力・貢献度」が人事考課を通して処遇、つまり賃金や昇進・昇格と結びつくようになっているのである<sup>1)</sup>。では、「サンライズプラン」の具体的な内容について見ていこう。

「サンライズプラン」の導入により、A 社の給与体系は大きく変わった。かつては、本給と等級手当を合わせたものが基本給であったのに対し、「サンライズプラン」の下では図表3-2

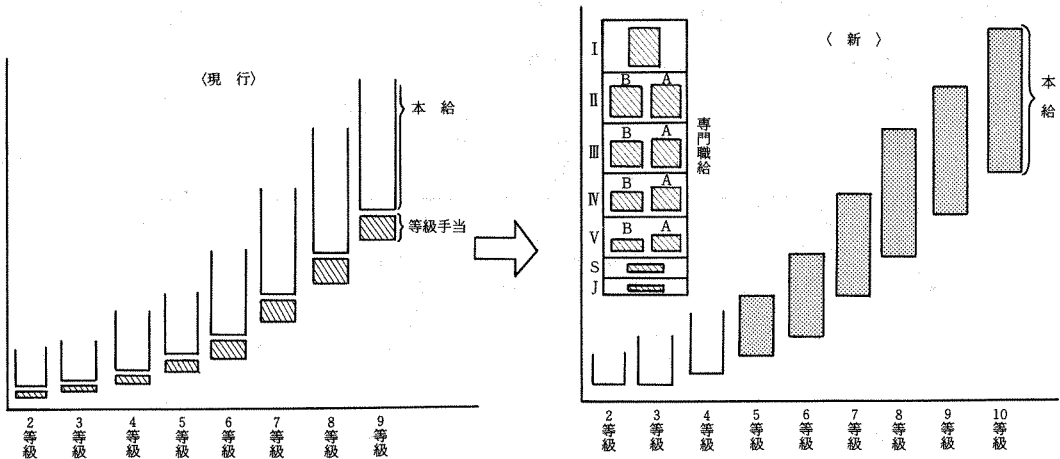
図表3-2-1



出所：『はだかの発言』第13巻141ページ。なお、同巻の141～150ページは、A労連「労連ニュース」のサンライズプラン特集号となっている。

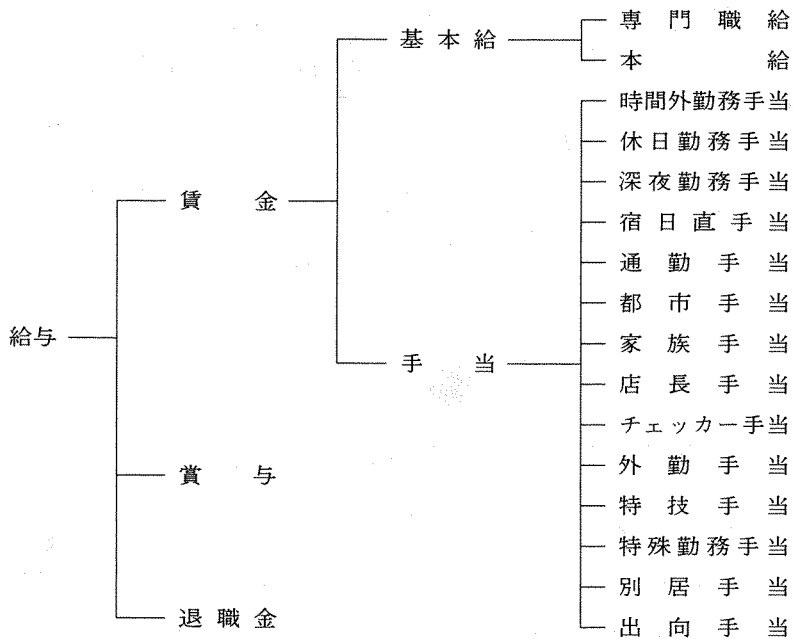
－２にあるように等級手当は廃止され、専門職級が新設され、給与体系は図表３－２－３のようになった。

図表３－２－２ 基本給の構成



出所：『はだかの発言』第13巻142ページ

図表３－２－３ 新給与体系



出所：Ａ社・Ａ労組『労働協約・規則規定集』に基づいて作成。

まず、本給から見ていこう。本給も名称こそ変わらなかったが、やはり大きく変化した。従来9等級体系であったものが、10等級体系になった他、図表3-2-4にあるように号俸制から金額制に変わった。と同時に、従来は同一等級に何年いても制限なしに上昇していた<sup>2)</sup>本給に下限と上限（ただし5等級以上）が設けられた。また初号金額と上限値の間に3つの屈折点が設けられ、その等級への滞留年数が各屈折点を越えた場合は、本給の定時昇給額（以下定昇）は、各初号金額の定昇額より75%、50%、25%と抑制されるようになった（図表3-2-5）。「サンライ

図表3-2-4 本 給

※号俸制から金額制に変え、上限と下限を持つ範囲給とします。

ただし、4等級以下には上限を設けません。

(現 行) 号 俸 制

| 等 級  | 1 | 2                | 3                  | 4                  | 5                  | 6                  |
|------|---|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 等級手当 |   | 2,800            | 6,700              | 11,000             | 15,500             | 41,500             |
| 1    |   | (930)<br>90,260  | (1,250)<br>97,700  | (1,580)<br>107,700 | (1,890)<br>126,660 | (2,190)<br>156,900 |
| 2    |   | 91,190           | 98,950             | 109,280            | 128,550            | 159,090            |
| 3    |   | 92,120           | 100,200            | 110,860            | 130,440            | 161,280            |
| 4    |   | 93,050           | 101,450            | 112,440            | 132,330            | 163,470            |
| 5    |   | 93,980           | 102,700            | 114,020            | 134,220            | 165,660            |
| 6    |   | 94,910           | 103,950            | 115,600            | 136,110            | 167,850            |
| 7    |   | 95,840           | 105,200            | 117,180            | 138,000            | 170,040            |
| 8    |   | 96,770           | 106,450            | 118,760            | 139,890            | 172,230            |
| 9    |   | ※<br>97,700      | ※<br>107,700       | 120,340            | 141,780            | 174,420            |
| 10   |   | 98,630           | 108,950            | 121,920            | 143,670            | 176,610            |
| 11   |   | 99,560           | 110,200            | 123,500            | 145,560            | 178,800            |
| 12   |   | 100,490          | 111,450            | 125,080            | 147,450            | 180,990            |
| 13   |   | 101,420          | 112,700            | ※<br>126,660       | 149,340            | 183,180            |
| 14   |   | 102,350          | 113,950            | 128,240            | 151,230            | 185,370            |
| 15   |   | 103,280          | 115,200            | 129,820            | 153,120            | 187,560            |
| 16   |   | (750)<br>104,030 | (1,000)<br>116,200 | 131,400            | 155,010            | 189,750            |
| 17   |   | 104,780          | 117,200            | 132,980            | ※<br>156,900       | 191,940            |

(新) 金 額 制



(58年度本給表)

(注) 58年度は上限がありません。

| 等 級 | 初号金額    | 屈折点 1   | 屈折点 2   | 屈折点 3   | 上 限       |
|-----|---------|---------|---------|---------|-----------|
| 6   | 156,900 | 224,400 | 239,640 | 249,480 | (253,980) |
| 5   | 126,660 | 184,920 | 198,120 | 206,700 | (210,660) |
| 4   | 107,700 | 143,760 | 154,800 | 161,940 | —         |
| 3   | 97,700  | 117,200 | 127,280 | 133,800 | —         |
| 2   | 90,260  | 104,780 | 112,340 | 117,240 | —         |

図表 3-2-5

|         |     |
|---------|-----|
| 第1屈折点より | 75% |
| 第2屈折点より | 50% |
| 第3屈折点より | 25% |

●初号値と上限値の間に屈折点を3つ設けます。各屈折点を越えた本給の定昇は各初号値定昇額に対し、下記のとおりとします。

| 等級 | 初号金額 | 屈折点1    | 屈折点2    | 屈折点3    | 上限金額    |
|----|------|---------|---------|---------|---------|
| 6  |      | 初号金額    | 屈折点1    | 屈折点2    | 屈折点3    |
|    |      | +       | +       | +       | +       |
| 5  |      | B・B定昇×8 | B・B定昇×3 | B・B定昇×3 | B・B定昇×2 |
| 4  |      | 初号金額    | 屈折点1    | 屈折点2    | 上限なし    |
|    |      | +       | +       | +       |         |
|    |      | B・B定昇×6 | B・B定昇×3 | B・B定昇×2 |         |
| 3  |      | 初号金額    | 屈折点1    | 屈折点2    |         |
|    |      | +       | +       | +       |         |
| 2  |      | B・B定昇×4 | B・B定昇×3 | B・B定昇×3 |         |
| 1  |      | —       | —       | —       | —       |

出所：図表 3-2-4・5 とともに『はだかの発言』第13巻142ページ

ズプラン」導入以前も80%，64%，51%，31%と屈折点はあったのだが（注2参照），その屈折率が大きくなったのである。また「サンライズプラン」の下では，定昇自体が号俸定昇から金額定昇に変わり，人事考課の評点も従来のS・A～Dの5ランクから，図表3-2-6にあるように9ランクとよりきめ細かく査定されるようになった。その上，定昇額自体が従来の60～70%と抑えられているのである（図表3-2-7）<sup>3)</sup>。だからより多くの本給を得るためには，「能力」を「開発」し，A社に「貢献」することによって，少しでも上の等級へ昇格<sup>4)</sup>した方が良いことになる。人事考課は後述するように相対評価であるから，「能力・貢献度が正しい処遇として反映されるための仕組み」<sup>5)</sup>である「サンライズプラン」は，労働者相互の競争をあおる賃金体系に他ならないであろう。

次に専門職給を見ていこう。専門職給が以前の等級手当と大きく違うところは，等級手当が同一等級ならば全員同じ額であるのに対し，専門職給はたとえ同一ランクであってもV級以上は「能力・貢献度」によってA・Bの2つに区分される点である。本給の場合と同じく，専門職給も労働者相互の競争を激化させるようにできているのである。

最後に賞与について見てみよう。「サンライズプラン」の導入に伴い，賞与はその中味が一時金と業績賞与の2つに区分され，それに伴い支給方式も変わった。以前は図表3-2-8のようであったのが，図表3-2-9のように一時金（＝本給×4.2）＋業績賞与に変わったのである。

図表3-2-6 専門ランク別・等級別 定時昇給テーブル（定昇金額）

## ト レ ー ニ ー

| 等級 \ 評点 | 8     | 7 | 6     | 5 | 4     | 3 | 2     | 1 | 0     |
|---------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|
| 3 等 級   | 3,900 |   | 3,250 |   | 2,600 |   | 2,300 |   | 1,950 |
| 2 等 級   | 3,000 |   | 2,500 |   | 2,000 |   | 1,750 |   | 1,500 |

## ジ ュ ニ ア

| 等級 \ 評点 | 8     | 7 | 6     | 5 | 4     | 3 | 2     | 1 | 0     |
|---------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|
| 3 等 級   | 4,600 |   | 3,900 |   | 3,250 |   | 2,600 |   | 1,950 |
| 2 等 級   | 3,500 |   | 3,000 |   | 2,500 |   | 2,000 |   | 1,500 |

## シ ニ ア

| 等級 \ 評点 | 8     | 7     | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | 0     |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 6 等 級   | 7,000 | 6,150 | 5,500 | 5,000 | 4,500 | 4,000 | 3,500 | 2,950 | 2,000 |
| 5 等 級   | 6,500 | 5,750 | 5,150 | 4,700 | 4,250 | 3,800 | 3,350 | 2,800 | 2,000 |
| 4 等 級   | 6,000 | 5,350 | 4,800 | 4,400 | 4,000 | 3,600 | 3,200 | 2,650 | 2,000 |

## V 級

| 等級 \ 評点 | 8     | 7     | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | 0     |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 7 等 級   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 6 等 級   | 8,500 | 7,400 | 6,350 | 5,800 | 5,250 | 4,700 | 4,200 | 3,000 | 2,000 |
| 5 等 級   | 8,000 | 7,000 | 6,000 | 5,500 | 5,000 | 4,500 | 4,000 | 3,000 | 2,000 |
| 4 等 級   | 7,500 | 6,600 | 5,650 | 5,200 | 4,750 | 4,300 | 3,800 | 3,000 | 2,000 |

## IV 級

| 等級 \ 評点 | 8     | 7     | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | 0     |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 8 等 級   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 7 等 級   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 6 等 級   | 9,200 | 8,050 | 7,000 | 6,300 | 5,750 | 5,200 | 4,600 | 3,450 | 2,000 |
| 5 等 級   | 8,700 | 7,650 | 6,650 | 6,000 | 5,500 | 5,000 | 4,400 | 3,450 | 2,000 |

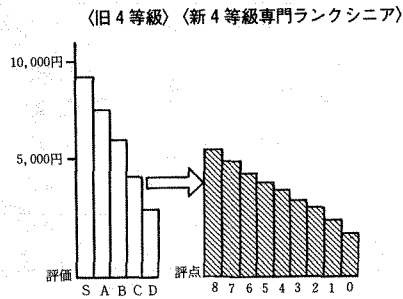
## 評語マトリックス

| 下 \ 上 | S | A | B | C | D |
|-------|---|---|---|---|---|
| S     | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 |
| A     | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 |
| B     | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 |
| C     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| D     | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

※評点は後述する人事考課を用いて評語マトリックスによって出す。

出所：図3-2-6・7『はだかの発言』第13巻143ページ。

図表 3-2-7



図表 3-2-8 賞与の支給方式（従来）

計算式

イ) I 等級からⅢ等級

基本給×支給率×出勤係数

ロ) IV 等級 V 等級

基本給×支給率×出勤係数×評価係数

※評価係数（業績評価）

ハ) 等級別支給率（基準値）

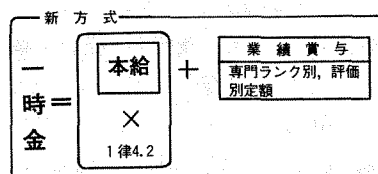
| 等 級   | Ⅱ     | Ⅲ     | Ⅳ     | V     | Ⅵ     |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 夏季支給率 | 1.9ヵ月 | 2.0ヵ月 | 2.1ヵ月 | 2.3ヵ月 | 2.5ヵ月 |
| 夏季支給率 | 2.45  | 2.55  | 2.75  | 2.95  | 3.1   |
| 計     | 4.35  | 4.55  | 4.85  | 5.25  | 5.6   |

ニ) 出勤係数

|          |        |          |
|----------|--------|----------|
| 無 届 欠 勤。 | 1 日につき | 1.3%を減ずる |
| 欠 勤      | 〃      | 0.6% 〃   |
| 病 欠      | 〃      | 0.6% 〃   |
| 半 休      | 1 回につき | 0.3% 〃   |
| 遅 刻・早 退  | 〃      | 0.1% 〃   |

出所：『はだかの発言』第12巻159ページ。

図表 3-2-9



出所：『はだかの発言』第13巻144ページ

図表 3-2-10 専門ランク別業績賞与枠(1985年度)

単位：円

| 専門ランク | 年間業績賞与額              | 夏 季                | 冬 季                |
|-------|----------------------|--------------------|--------------------|
| ジュニア  | 55,200               | 27,600             | 27,600             |
| シニア   | 175,200<br>(195,500) | 87,600<br>(97,750) | 87,600<br>(97,750) |
| V 級   | 312,700              | 156,350            | 156,350            |
| IV 級  | 670,400              | 335,200            | 335,200            |

※( )内は流通センター職。

出所：『はだかの発言』第15巻54ページ及び同第16巻14ページ。

図表 3-2-11 評価(考課)係数

S → 150%, A → 125%, B → 100%  
C → 75%, D → 50%

出所：図表 3-2-10に同じ。

業績賞与額がどのようにして決まるのか、1985年度を例にしてもっと詳しく見てみよう。業績賞与算定の基礎となる専門ランク別1人当たりの年間枠は図表3-2-10のように決まっている(ただし、トレーニーは別方式のため除かれている)。この額に図表3-2-11にある評価(考課)係数を乗じるとその人の業績賞与額がでてくる。例えばジュニアのS評価の人の夏季の分<sup>6)</sup>は27,600(円)×1.5=41,400(円)となる。このように新支給方式の下では、人事考課が業績賞与額の決定に大きな影響力を持っている。また算定の基礎となる業績賞与枠は、専門ランクによって大きな差があり(図表3-2-10)、この点からもA社の労働者は昇進・昇格を動機づけられている。

これまで私達はA社の給与のうち主なものを見てきた。そこからは、本給・専門職給・賞与のどれをとっても昇進・昇格することなしには額が増えない仕組みになっていること<sup>7)</sup>、したがってその昇進・昇格(図表3-2-12)を決める人事考課が、一人ひとりの労働者にとってきわめて大きな意味をもっていることが明らかになった。だから、以下ではその人事考課について見ていくこととする。

人事考課は、本社員を対象に課長以上の役職者が、図表3-2-13にあるような人事考課票を使って、同じく図表3-2-13にあるような評価要素を参考に行なっている。図表から明らかのように、A社の人事考課には性・年令・学歴といった属人的要素は全く含まれていない<sup>8)9)</sup>。あくまでも「社員としての基本的態度、意欲および職務遂行能力(職業別専門能力)並びに能力発揮の結果としてあらわれた成果」<sup>10)</sup>によって考課されている。そして結果はS・A～Dの5段階の相対評価で示される。評価の比率は図表3-2-14のようになっている。「チャレンジ・30」に載っている諸「能力」は、「会社が期待する職種別、専門ランク別の能力基準」なのだから、何よりもこれと人事考課上の諸「能力」との関連が問題となる。図表3-2-13の〈人事考課評価要素〉を見てすぐ気づく事は、「チャレンジ・30」にはA社がその職掌・専門ランクに要求する諸「能力」が幅広くかつ同じ重みを持ったものとして記述されていたのに対し、人事考課にお

図表 3-2-12 A社の昇進・昇格基準

① 昇進基準

| 専門ランク |       | 人 事 考 課      |                              | スターカレッジ<br>単 位 取 得   | 推 薦  | 審 査 |
|-------|-------|--------------|------------------------------|----------------------|------|-----|
|       |       | 使用する<br>評価の級 | 評 価                          |                      |      |     |
| 専 門 職 | I 級   | II 級         | 前年下期<br>A 以上<br>当年上期<br>S    | —                    | 常 務  | あり  |
|       | II 級  | III 級        | 前年下期<br>A 以上<br>当年上期<br>A 以上 | —                    | 常 務  | あり  |
|       | III 級 | IV 級         | 前年下期<br>A 以上<br>当年上期<br>A 以上 | (専門課程2)<br>修了        | 取締役  | あり  |
|       | IV 級  | V 級          | 前年下期<br>A 以上<br>当年上期<br>A 以上 | (専門課程1)<br>修了        | 店・部長 | あり  |
|       | V 級   | シニア          | 前年下期<br>B 以上<br>当年上期<br>A 以上 | (基礎課程)<br>修了         | 店・部長 | あり  |
| 一 般 職 | シニア   | ジュニア         | 当年上期<br>B 以上<br>当年下期<br>A 以上 | —                    |      |     |
|       | ジュニア  | トレーニー        | 当年下期<br>B 以上                 | (ベーシック)<br>コース<br>修了 |      |     |
|       | トレーニー | (新入社員)       |                              |                      |      |     |

- (注)  
① 専門職の各ランクの在級は原則として3年以上。  
② V級昇進は26歳以上、シニア昇進は23歳以上、を目安とする。

出所：『はだかの発言』第13巻143ページ。

② 昇格基準 一等級を上げる基準

| 等 級  | 最 短 年 齢 |           | 現 等 級<br>在 年 数 | 人 事 考 課    |     |     |           | 推薦       | 審査 |
|------|---------|-----------|----------------|------------|-----|-----|-----------|----------|----|
|      |         |           |                | 基準と<br>する級 | 評 語 |     | 累積<br>評語点 |          |    |
| 6 等級 | 30才以上   |           | 4年以上           | Ⅳ 級        | B以上 | B以上 | —         | 店長<br>部長 | あり |
|      |         |           |                | V 級        | A以上 | A以上 | 18点以上     |          |    |
|      |         |           |                | シ ニ ア      | S   | S   | 26点以上     |          |    |
| 5 等級 | 26才以上   |           | 2年以上           | V 級        | B以上 | B以上 | —         |          |    |
|      |         |           |                | シ ニ ア      | B以上 | A以上 | 9点以上      |          |    |
| 4 等級 | 23才以上   | 24才<br>以上 | 2年以上           | ジュニア       | B以上 | A以上 | —         |          |    |
|      |         |           |                | トレーニー      | A以上 | S   |           |          |    |
| 3 等級 | 21才以上   | 22才       | 1年以上           | ジュニア       | B以上 | B以上 | —         |          |    |
|      |         |           |                | トレーニー      | A以上 | A以上 |           |          |    |
| 2 等級 | 19才     | 20才       | 1 年            |            |     |     |           |          |    |
| 1 等級 | 18才     |           |                |            |     |     |           |          |    |
| 等 級  | 高卒      | 短大卒       | 大卒             | 在 級        |     |     |           |          |    |
|      | 学 歴     |           |                |            |     |     |           |          |    |

最長基準

| 等 級  | 年 齢  | 在 級 |
|------|------|-----|
| 3 等級 | 22 才 | 3 年 |
| 2 等級 | 19 才 | 1 年 |

降 格

ないものとする。

(ただし、賞罰規程第11条に定められている降格はある。)

図表3-2-13 SE職掌V級人事考課票

|             |                      |                                                                        |                         |     |  |
|-------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|--|
| 年度<br>期     | SE職掌V級人事考課票          |                                                                        | 所 属                     | 店   |  |
|             |                      |                                                                        | 社員番号<br>氏 名             |     |  |
| 評価要素        | 関連するチャレンジ<br>30の能力分野 | 評 価 の 視 点                                                              | 尺 度                     | 評 点 |  |
| 態度・意欲       |                      | 部下、後輩の範として、日常の職務遂行過程での意欲、積極性、責任感、協調性、誠実性、忍耐力、自発性をみる。                   | 10 8 5 2 0              |     |  |
| 販売計画        | 「販売計画」<br>「予算管理」     | 職務遂行上あらわれた企画力、理解力、判断力、創意工夫力、計数能力およびその実行度をみる。                           | 20 16 14 4 0            |     |  |
| 営業管理        | 「売場管理」<br>「作業管理」     | 効率的な売場運営を行なう上での改善工夫度および職務遂行上の判断力、注意力、処理力をみる。                           | 20 16 10 4 0            |     |  |
| 折 衝         | 「接客応待」<br>「折 衝」      | 売場を代表するものとして社内外の関係先に対し、当社ならびに売場への好意的理解、協力を得るための折衝力をみる。                 | 5 4 3 2 0               |     |  |
| 指導・統率       | 「部下指導」<br>「職場改善」     | 部下、パート社員に対する指導力、統率力および部下、パート社員からの信望度、信頼度並びに職場をまとめる力をみる。                | 20 16 10 4 0            |     |  |
| 営業実績        | 売上高                  | 売上高予算達成率 ㊦ 102%以上<br>㊧ 100%～102%未満 ㊨ 97%～100%未満<br>㊩ 94%～97%未満 ㊪ 94%未満 | ㊦ ㊧ ㊨ ㊩ ㊪<br>10 8 5 2 0 |     |  |
|             | 差益高                  | 差益高予算達成率 ㊦ 102%以上<br>㊧ 100%～102%未満 ㊨ 97%～100%未満<br>㊩ 94%～97%未満 ㊪ 94%未満 | ㊦ ㊧ ㊨ ㊩ ㊪<br>10 8 5 2 0 |     |  |
|             | 在 高                  | 在高予算使用率<br>㊦ 100%未満 ㊧ 100%～103%未満 ㊨ 103%以上                             | ㊦ ㊧ ㊨<br>5 2 0          |     |  |
| コメント<br>評 価 |                      |                                                                        |                         |     |  |

※営業実績を除く評価項目は尺度上の整数値はすべて用いてよい。

|              |       |       |
|--------------|-------|-------|
| 順 位          | 評 価 者 | 調 整 者 |
| 位<br>／<br>人中 | 印     | 印     |

別紙1 〈人事考課 評価要素〉一参考例一

|         | ト レ ー ニ ー          |         | ジ ュ ニ ア |             | シ ニ ア   |             | V 級                       |             | Ⅳ 級     |                           |             |    |
|---------|--------------------|---------|---------|-------------|---------|-------------|---------------------------|-------------|---------|---------------------------|-------------|----|
|         | 評価要素               | 構成比     | 評価要素    | 構成比         | 評価要素    | 構成比         | 評価要素                      | 構成比         | 評価要素    | 構成比                       |             |    |
| S E     | 態度・意欲              | 20      | 態度・意欲   | 20          | 態度・意欲   | 15          | 態度・意欲                     | 10          | 態度・意欲   | 5                         |             |    |
|         | 知 識                | 15      | 知 識     | 20          | 知 識     | 15          | 販 売 計 画                   | 20          | 販 売 計 画 | 20                        |             |    |
|         |                    |         |         |             | 接 客     | 10          | 営 業 管 理                   | 20          | 営 業 管 理 | 15                        |             |    |
|         | 接 客                | 15      | 接 客     | 15          | 販 売 計 画 | 20          | 折 衝                       | 5           | 折 衝     | 5                         |             |    |
|         | 売 場 管 理            | 30      | 売 場 管 理 | 30          | 営 業 管 理 | 20          | 営業実績<br>売上高<br>差益高<br>在 高 | 売上高         | 10      | 営業実績<br>売上高<br>差益高<br>在 高 | 売上高         | 10 |
|         |                    |         |         |             | 指 導     | 10          |                           | 差益高         | 10      |                           | 差益高         | 15 |
|         |                    |         |         |             | 商 品 管 理 | 20          |                           | 商 品 管 理     | 15      |                           | 営業実績<br>売上高 | 10 |
|         | S E<br><br>(チェッカー) | 態度・意欲   | 30      | 態度・意欲       | 30      | 態度・意欲       | 15                        | 態度・意欲       | 10      | 態度・意欲                     | 5           |    |
| 接 客     |                    | 35      | 接 客     | 35          | 接 客     | 30          | 接 客                       | 20          | 接 客     | 10                        |             |    |
|         |                    |         |         |             | 金 銭 管 理 | 10          | 金 銭 管 理                   | 10          | 職 場 管 理 | 35                        |             |    |
| 金 銭 管 理 |                    | 20      | 金 銭 管 理 | 15          | 作 業 管 理 | 25          | 作 業 管 理                   | 25          | 指 導・統率  | 35                        |             |    |
| 指 導     |                    | 15      | 指 導・統率  | 25          |         |             |                           |             |         |                           |             |    |
| 作 業 管 理 | 15                 | 作 業 管 理 | 20      | 営業実績<br>売上高 | 5       | 営業実績<br>売上高 | 10                        | 営業実績<br>売上高 | 15      |                           |             |    |

出所：『はだかの発言』第13巻148ページ

図表 3-2-14 評価の比率

|   |               |
|---|---------------|
| S | …… 0～5% ぐらい   |
| A | …… 15～25% ぐらい |
| B | …… 40～60% ぐらい |
| C | …… 15～25% ぐらい |
| D | …… 0～5% ぐらい   |

出所：『はだかの発言』第13巻149ページ。

いては全ての「能力」を、同じ重みで見えてはいないという事である。だから「チャレンジ・30」の評価（以下略してチャレンジ評価）と人事考課の評価には当然ズレが生じてざるをえない。「チャレンジ・30」に載っている諸「能力」は、その職掌・専門ランク別の「能力基準」なのだから、チャレンジ評価はその職掌専門ランクの仕事に対するある労働者の「能力」評価が示されているといっても良いであろう。にもかかわらず、チャレンジ評価と人事考課にズレがあってストレートには結びつかないのである<sup>11)</sup>。このズレを、実際にお店で行なわれている人事考課を見ることによって明らかにしていこう。

チャレンジ評価は、次のY店の管理課長の発言にあるようにお店では人事考課の参考資料としてしか見られていない。

「チャレンジ・シートってのはあくまでね、参考資料なんですよ。ですから、それを見てそのままイコールになるかって言うと、そうじゃないんです。あくまで参考資料って考えたほうが良いと思います。」（Y店管理課長）

なぜならば、上位の専門ランクにいくほど予算達成の責任が重くなり——図表3-2-13ではシニア・V級・VI級となるにつれ考課において営業実績の占める比重が高くなっている——、実際の考課においては数字の持つ意味が大きくなるからである。

「まず第一に数字がでできますからね、係長の場合。もうV級クラスですと数字です。まず一つが数字、営業成績が差益高がいつているかどうか、この項目ですね、これがまず第一です。課長もそうです。」（Y店管理課長）

一方、「チャレンジ・30」には、前述したようにあくまでも諸々の「能力」は同等の重みで記されている。だから、当然上位の専門ランクになればなるほどチャレンジ評価と人事考課のギャップは大きくなり、両評価はストレートに結びつかなくなってしまう。

このようにチャレンジ評価と実際の人事考課にギャップがあるということは、小売業における「能力」評価、ひいてはその評価に適合した人間を「育成」する企業内教育の特質を考えていくうえで、きわめて重要なことを示唆している。つまり「チャレンジ・30」上には企業の要求する種々の「能力」が同等に記されている。その意味においては、確かに資本は種々の「能力」を持った労働者であることを要求している。しかし、それらは営業実績と結びついて初めて意味を持つのであり、小売業における企業内教育の特質の一つは、予算管理し得る人間の「育成」にあることがわかる。「サンライズプラン」は、それを労働者相互の競争をあおることによって達成させ

ようとしている。

### 注

- 1) 『はだかの発言』には、「新しい賃金体系を考えるうえでの基本方針とポイント」の一つとして「専門職制度を支え、それを促進するもの」(同書第13巻142ページ)ということが述べられている。
- 2) ただ従来も一定の号俸になると定時昇給は80%ずつ少なくなっていた。『はだかの発言』第13巻142ページ。
- 3) 「現在の定時昇給制度の中では、昇給における定昇ウェートが高く、様々なニーズを配慮する有効な配分ができていない」(『はだかの発言』第13巻143ページ)ことを理由に定昇額は縮小させられた。
- 4) A社では等級が上がることを昇格という。
- 5) 『はだかの発言』第13巻141ページ。
- 6) 冬季は評価(考課)係数の他に下記の出勤率・在籍率(中途採用の人のみ)を乗じてマイナスすることになっている。

遅刻や欠勤、または中途採用の方は、上記の冬季一時金に出勤率・在籍率が掛かりますので、金額が低くなります。

#### ●出勤係数

|       |       |     |
|-------|-------|-----|
| 遅刻・早退 | 1回につき | 0.1 |
| 半休    | 1回につき | 0.3 |
| 欠勤・病欠 | 1回につき | 0.6 |
| 無届欠勤  | 1回につき | 1.3 |

#### ●在席率

$$\frac{\text{在席日数}}{180(\text{日})} \times 100$$

#### ●端数

10円単位で切り上げとする。

出所:『はだかの発言』第16巻14ページ。

- 7) 大手スーパーマーケットでは、A社に限らず高い給与を得るには昇進していくことが必要不可欠である。前出川喜田喬「巨大小売業の労務管理と労使関係」380ページ参照。
- 8) ただし入社時には、学歴によって格付けされる等級が異なっている(図表3-2-12参照)。しかし、これもほぼ同一年令に達した時点で、差は解消されることになっている。
- 9) 雇用機会均等法が労務管理及び女子労働者について与えた影響については、竹中恵美子「低成長への転換と女子雇用——女子労働の新しい再編——」(同著『戦後女子労働史論』有斐閣、1989年所収)、とりわけ329~349ページ参照のこと。竹中は均等法の下での「性差を問わぬ能力主義原理」(同349ページ)は「たとえば、性差をとり払っても、人的資源配分の効率性を高めこそすれ、企業にとって何も失うものはない」(同337ページ)ことを指摘している。こういった形で女一男の「平等」が実現していくということ——たとえばその結果多くの「効率的」ではない人びとがふり落とされたとしても、性差を問わないというその限りにおいてこれも「平等」であろう——は、私達の作っている日本社会の野蛮さの表出に他ならない。
- 10) 『はだかの発言』第13巻149ページ、〈人事考課制度新現比較表〉より。こうであるにもかかわらずY店の本社員労働者の専門ランク及び等級は女と男では下図に見るように大きなアンバランスがある。

## 専門ランク

|       | 本 社 員 |    |
|-------|-------|----|
|       | 男子    | 女子 |
| トレーニー | 2     | 1  |
| ジュニア  |       | 12 |
| シニア   | 7     | 5  |
| V 級   | 8     |    |
| IV 級  | 8     |    |
| III 級 |       |    |
| II 級  |       |    |
| I 級   |       |    |
| 計     | 21    | 18 |

## 等 級

|     |   | 本 社 員 |    |
|-----|---|-------|----|
|     |   | 男子    | 女子 |
| 1   | 級 |       | 1  |
| 2   | 級 |       | 1  |
| 3   | 級 | 1     | 9  |
| 4   | 級 | 8     | 3  |
| 5   | 級 | 5     |    |
| 6   | 級 | 7     |    |
| 小 計 |   | 21    | 14 |
| N A |   |       | 4  |
| 計   |   | 21    | 18 |

出所：労働者アンケート調査

このことはA社の人事処遇制度が他者との関係において男であることを——性別としての男ではない——、つまり社会的な役割構造において男であることを前提として作られていることを意味している。つまり多くの性別としての女達は役割構造において男をしなかったし、できなかったと言うことだ。だから、このような制度の下では性別において女である者も役割構造としての男をすること＝社員としての基本的態度において優れ、意欲および職務遂行能力を発揮すれば昇進・昇格していくことが可能であろう。A社の新人事処遇制度は、その限りにおいて性別としての女達にとって「解放」としての一面を有しているだろう。そういった意味においてA社は雇用機会均等法を先取的に実施していたのである。だとするならば、今日の女そして男に問われているのはどういった働き方・暮らし方（この二つを切り離して考えることはもはや無意味以外の何物でもない）を作り出していかかということであろう。これまでの男のように「企業戦士」として働くのか、それとも私達のものとしての働き方・暮らし方を作り出すかである。つまり、総体としての私達の生活を取り戻し、作り出していかかである。かつて私達日本の女達は国防婦人会に集うことを通して積極的に戦争を進めていくという過ちをおかした。そこでは、女の社会参加が自分たちの力とならず、国家に吸収されていたが、今度は資本に直接吸収されていきかねないのではないか。そういう恐れを今私は抱いている。私達日本の女達、とりわけ女性の解放をめざした婦人運動家達が解放を願うがゆえに、いかに戦争協力に組み込まれていったかは鈴木裕子「戦争と女性——女性の『戦争協力』を考える——」（鹿野政直・由井正臣編『近代の日本の統合と抵抗』④日本評論社、1982年所収）参照。また国防婦人会については、広瀬玲子「婦人の戦争参加——大日本国防婦人会論——」（民衆史研究会編『民衆運動と差別・女性』雄山閣、1985年所収）、加納実紀代「〈銃後〉の組織化——国防婦人会を中心に」（同著『女達の〈銃後〉』筑摩書房、1987年所収）参照。

## （追記）

本稿脱稿後、幸いにも尹健次氏の集中講義を受講する機会を得た。その際に尹氏より、日本人は無意識のうちに一国主義的・自民族中心的にもの考えることとあわせて、私に対してなぜ日本の企業は在日朝鮮人を採用しないのかと問われた。この問いに今答える力は残念ながら私にはない。ただこの問いについ

て考え始めてみる中で、前述した雇用機会均等法に対する評価は不十分であることに気づかされた。雇用機会均等法はマジョリティーとしての日本人の女達を競争に組み込もうとしたものであって、他民族やマイノリティーとしての日本人を含んではいない。

このような現に目の前にある事実に対する鈍感さが、1975年国際女性年メキシコ会議における少数の人々を除いた大多数の私達日本の女達の傍観者的有り様を生み出し——メキシコ会議取材した松井やよりは『トリビュン』で帝国主義打倒を叫ぶ第三世界の女たちと、セクシズム（性差別主義）粉碎を叫ぶ西側先進諸国の女たちのいわば真剣勝負のような対決を日本の女たちは見物するだけであつた」ことを指摘している（『ジュリスト』1975年9月1日号No.595, 96ページ、圈点引用者。なお、このような評価が彼女だけのものではないことは当時の新聞をみれば明らかである。）——、そして現在の外国人労働者・じゃばゆきさん・農村花嫁に対する無関心・蔑視へとつながっている。例えば、フィリピン問題資料センター代表リサ・ゴーは「セックス産業はある意味で企業あるいは日本社会そのものを支えている」にもかかわらず「日本の女性は……アジアやほかの第三世界の“姉妹”たちが（セックス産業その他で——引用者）日本男性の性的欲求にサービスするという重荷を引き受けてきたことに対して沈黙を守っている」（北海道新聞1988年8月4日付夕刊圈点引用者）ことを指摘している。私達の側がこうであるにもかかわらず（否こうであるからこそと言うべきか）、彼女は「なぜ、フィリピン女性が国を捨てて日本に働きにくるのか。日本での生活環境は？労働条件は？アジアの、いや世界の大国・日本がなぜ、アジアの人間をさげすんだ目でみるのか。少しでもいい。考える時間をもってもらいたいのです」（北海道新聞1989年6月5日付夕刊）と私達に呼びかけている。だから今私達が解かねばならない問題は、私達のものとしての働き方や暮らし方を作り出していくまさにそのことが尹氏やゴー氏が突きつけている問題の解決であるような、そういったものとしての働き方・暮らし方を作り出していく力を、どうやって身につけていくかにあると思う。その時には豊かということ定義しなおすが、私たちにとって必要不可欠な作業としてあると考えている。そういう形で私たちは今貧乏を克服せねばならないと私は考えている。

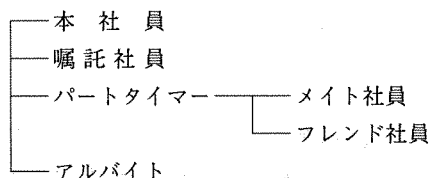
11) このズレをA労組はつぎのように表現している。「人事考課はチャレンジ・30が全てではなく、人事考課対象はチャレンジ評価対象よりも広いと言えます。」（『はだかの発言』第13巻148ページ）

### 3-3 「ビーナスプラン」

2-3 労働力構成の変容において、ここ10年ほどの間により一層大型化した店舗を以前とはほぼ同数の労働者でしかも高まったパートタイマー比率のもとで営業しているスーパーマーケットの姿を私達は見えてきた。このようにパートタイマー社員を増大させてきたスーパーマーケットは、必然的にパートタイマーの「能力開発」・「戦力化」に乗り出さざるをえなくなっている<sup>1)</sup>。1984年6月からスタートしたA社の「ビーナスプラン」もそのひとつである<sup>2)</sup>。

「ビーナスプラン」の導入によりA社の従業員の雇用区分体系は図表3-3-1のようになっ

図表3-3-1 従業員の雇用区分体系



出所：『労務事情』昭和59年8月1・15日号。

図表 3-3-2 メイト社員・フレンド社員の定義

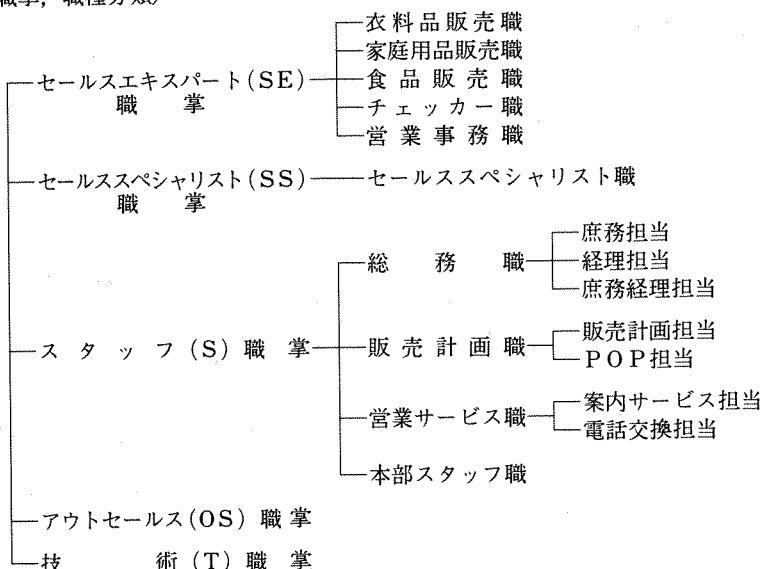
|        |                                                                                                                                                                          |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| メイト社員  | メイト社員とは、1日または1週間あるいは1ヶ月間の所定労働時間が社員より短い者で、会社とメイト社員の雇用契約（1日の実働時間が6時間未満あるいは1週間の出勤日数が4日未満の契約）を締結したものをいう。<br>ただし、昭和59年6月15日以前にパート社員として入社し昭和59年6月16日にメイト社員に切り替えた者はこの限りでない。     |
| フレンド社員 | フレンド社員とは、1日または1週間あるいは1ヶ月間の所定労働時間が社員より短い者で、会社とフレンド社員の雇用契約（1日の実働時間が6時間以上かつ1週間の出勤日数が4日以上）の契約）を締結したものをいう。<br>ただし、昭和59年6月15日以前にパート社員として入社し、昭和59年6月16日にフレンド社員に切り替えた者は、この限りでない。 |

出所：『メイト社員就業規則』、『フレンド社員就業規則』。

た。パートタイマーは、勤務時間と出勤日数を基準にメイト社員・フレンド社員（以下略してメイト・フレンド）の二つに分けられた（図表 3-3-2）。このように勤務時間と労働日数でパートタイマーをグループわけすることによって、A社は業務の繁閑に合わせた形でより「効率的」に労働力を雇用することが容易になったと思われる。パートタイマーをこのように二つに分けたうえで、A社はさらにパートタイマーを担当している仕事とその「職務遂行能力」に基づいて5職掌・4専門ランクに分けた（図表 3-3-3）。パートタイマーを専門ランクに格付けしていく際の基準となったのが図表 3-3-4の「職務遂行能力基準」<sup>3)</sup>である。図表 2-3-8で見たように、メイト・フレンドともに大量に「売場」に配置され、そして客の期待する接客能力にメイト・フレンドで違いはない以上、「職務遂行能力基準」にメイト・フレンドで違いはない。「職務遂行能力基準」を本社員のSE職掌の「チャレンジ・30」と比較してみると（図表 3-3

図表 3-3-3 パートタイマーの職掌、職種分類と専門ランク

〈職掌、職種分類〉



〈専門ランク〉

| 専 門 職   |
|---------|
| 一般職 1 級 |
| 一般職 2 級 |
| 一般職 3 級 |

出所：前出『労務事情』。

図表 3-3-4 職務遂行能力基準(メイト社員・フレンド社員共通)

|           |                                                                                                                                                         |                                                                                                                     |                                                                                                                                          |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 専門職       | ①担当部門の販売計画の立案ができる。<br>②傾向商品、季節商品の効果的な売場づくりと商品確保ができる。(S-20)<br>③売上とのバランスのとれた在庫管理ができる。<br>④後輩に対する指導訓練ができる。                                                | ①売上の繁閑に応じたレジ体制を組める。<br>②作業効率の向上、コスト削減を積極的に行うことができる。<br>③業務の改善提案を積極的に行うことができる。<br>④レジに関する苦情を処理できる。                   | ①担当分野の個別計画の企画提案ができる。<br>②他部門および外部との調整が円滑にできる。<br>③業務の改善提案を積極的に行うことができる。<br>④後輩の指導、育成ができる。                                                |
| 一般職<br>1級 | ①お客様のご要望をお聞きし、適切な商品をおすすめできる。(S-13)<br>②地域の行事、モチベーションに合わせた売場演出ができる。(S-22)<br>③特売、催事商品の的確な発注ができる。(S-24, J-23)<br>④優良店の見学や専門誌を読むなど、最新情報を積極的に学んでいる。(S-8・11) | ①レジ部門のリーダーとして率先垂範できる。<br>②業務の改善に心がけ、提案できる。<br>③レジ部門の配員計画が立てられる。<br>④後輩の指導訓練ができる。                                    | ①業務の改善に心がけ、提案できる。<br>②担当している業務について、他部門への指導ができる。<br>③担当業務について、例外事項の処理ができる。<br>④担当業務の法規、社内規則の基礎知識を身につけている。                                 |
| 一般職<br>2級 | ①担当商品を積極的に売り込むことができる。(J-10)<br>②担当商品の用途・素材が説明できる。(J-5)<br>③定判商品の発注ができる。(J-21)<br>④納品・返品・値替等の伝票処理がきちんとできる。(T-28)<br>⑤現在売れている商品や今季の傾向商品を把握している。(J-8)      | ①お客様から好感のもたれる接客応対ができる。<br>②精算ができる。<br>③担当フロアの商品の基礎知識を持っている。                                                         | ①自分に任された仕事は責任を持って最後までやりとげている。<br>②担当する仕事が他の部門とどのようにかかわっているか知っている。<br>③仕事の優先順位を考え、効率的に仕事を進めることができる。<br>④自分の担当する仕事の問い合わせに対して正しく返答することができる。 |
| 一般職<br>3級 | ①お客様に対し、失礼のない応対ができる。(T-11・12)<br>②小売商品としてのマナー、組織人としてのルールを守ることができる。<br>③仕事に対して真面目に取組み、テキパキと処理できる。<br>④担当商品の基礎的商品知識・業務知識を持っている。(T 5・6・8・9・10)             | ①お客様に対し、失礼のない応対ができる。<br>②小売商人としてのマナー、組織人としてのルールを守ることができる。<br>③仕事に対して真面目に取組み、テキパキと処理できる。<br>④レジの操作および伝票起票など基礎業務ができる。 | ①お客様、お取引先に対し、失礼のない応対ができる。<br>②小売商人としてのマナー、組織人としてのルールを守ることができる。<br>③仕事に対して真面目に取組み、テキパキと処理できる。<br>④担当業務の基礎的な知識・技術を持っている。                   |
| 主な職種      | 衣料品販売職、家庭用品販売職、食品販売職                                                                                                                                    | チェッカー職                                                                                                              | 本部スタッフ職<br>総務職(庶務、経理、商管)<br>販売計画職(POP、販売計画)                                                                                              |

※1 Tはトレーニー、Jはジュニア、Sはシニアの略。

※2 T-1はその項目が、SE職掌衣料品販売職(I)のトレーニーのチャレンジ30の1番に該当すること

出所：A社提供資料より作成。

|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                             |                                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <p>①お客様のニーズを的確にとらえた販売ができる。</p> <p>②商品の素材・品質・製法に関する知識を持っている。</p> <p>③固定客を一定数持ち、常に新規顧客の開拓を行うことができる。</p> <p>④顧客の組織化を図り、催事への顧客動員ができる。</p> <p>⑤売上とのバランスのとれた在庫管理ができる。</p> | <p>①担当テリトリーの外商計画を立てられる。</p> <p>②固定顧客を一定数持ち特定の催事に動員できる。</p> <p>③業務の改善提案を積極的に行うことができる。</p> <p>④後輩の指導、育成ができる。</p>              | <p>①担当業務の企画提案ができる。</p> <p>②業務の改善・提案を積極的に行うことができる。</p> <p>③他部門および外部との調整が円滑にできる。</p> <p>④後輩の指導、育成ができる。</p>                      | 専門職       |
| <p>①お客様のご要望をお聞きし、適切な商品をおすすめできる。</p> <p>②取扱い商品について商品説明ができる。</p> <p>③固定顧客を一定数持っている。</p> <p>④ミニ催事の企画ができる。</p> <p>⑤優良店の見学や専門誌を読むなど最新情報を積極的に学んでいる。</p>                   | <p>①自分の得意分野を持ち、得意分野について適切なコンサルティングセールスができる。</p> <p>②売れ筋商品および新製品の情報をつかんでいる。</p>                                              | <p>①業務の改善に心がけ提案できる。</p> <p>②担当業務について異常が発生した場合処理できる。</p> <p>③担当業務の知識・技能を身につけている。</p>                                           | 一般職<br>1級 |
|                                                                                                                                                                     | <p>①常に粘り強く仕事にあたっている。</p> <p>②顧客開拓を積極的に行うことができる。</p> <p>③冠婚葬祭の基礎知識をマスターしている。</p>                                             | <p>①通常業務とその点検ができる。</p> <p>②仕事の優先順位を考え効率的に仕事を進めることができる。</p> <p>③業務に関する基礎技術を修得している。</p>                                         | 一般職<br>2級 |
|                                                                                                                                                                     | <p>①訪問した際、失礼のない応対ができる。</p> <p>②外商担当としての身だしなみや、勤怠管理ができています。</p> <p>③仕事に対して真面目に取り組み、テキパキと処理できる。</p> <p>④外商に関する基礎知識を持っている。</p> | <p>①お客様、業者、お取引先に対し、失礼のない応対ができる。</p> <p>②組織人としてのルールを守ることができる。</p> <p>③仕事に対して真面目に取り組み、テキパキと処理できる。</p> <p>④業務に関する基礎知識を持っている。</p> | 一般職<br>3級 |
| セールススペシャリスト職                                                                                                                                                        | アウトセールス職<br>お買物相談カウンター                                                                                                      | 技術職                                                                                                                           | 主な職種      |

を意味する。

ー4・5, 図表3-1-8参照), A社のパートタイマーは一般職3級の仕事はトレーニーに, 一般職2級の仕事はジュニアに, 一般職1級の仕事はジュニアからシニアに, 専門職の仕事はほぼシニアに対応していることがわかる。だからA社はこの専門職制度・専門ランク制度の導入によってパートタイマーを仕事の面においては「本社員のアシスタント」<sup>4)</sup>から「イコールパートナー」<sup>5)</sup>へと変化させようとしていることがわかる<sup>6)</sup>。と同時にパートタイマー一人ひとりを職掌・職種にわけ, 「職務遂行能力基準」と照らし合わせてランク付けしていくのであるから, パートタイマーに対しても個別管理の徹底が図られたことを示している。

パートタイマーを「イコールパートナー」へと仕立てていくパートタイマー「『戦力化』の柱」<sup>7)</sup>が教育である。「ピーナスプラン」のもとではパートタイマーに対する教育は, 図表3-3-6のように行なわれることとなっている。先に見たように「職務遂行能力基準」がメイト・フレンド共通なので, 教育体系もメイト・フレンド共通になっている。教育の中味に話を進めていこう。パートタイマー採用後の入社時基礎訓練では, VTRを使って規則(就業規則・店内ルール)や身だしなみ, 接客などの仕事についての基礎的な知識をパートタイマーに理解させる。

「採用後の教育は私がまずします。(それはどんなものですか?) まあ, 接客教育ね, 店内ルールとか, ……基本的な部分の最低限度の教育は私どもでしまして, ……お店のシステムですとか, 賃金体系とかそういう話を全部しまして, 接客の最低限度のレベルとか身だしなみとか全部しまして, それが終わった時点で今度売場に, 係長から教育してもらう。

(ビデオを使っていると聞いたんですが?) ビデオありますよ。それが, 社員のいろんな身だしなみも入っていますし, それから電話の受け答えも入っていたり, そういう基本的な新入社員によくやるような賃金の説明もありますし, そういうの全部見せます。見せて補足するものはすると。」(Y店管理課長)

その後は, パートタイマーをすぐ売場に出し, 実際に仕事をする中で「セルフチェックシステム」というOJTによって教育していく。

「セルフチェックシステム」の具体的な中味について見ていこう。A社のパートタイマーは職掌・職種・専門ランクごとにセルフチェック手帳というものを渡される。この手帳には, 「職務遂行能力基準を更に具体的にしたもの」<sup>8)</sup>で「専門ランク別にA社のメイト社員, フレンド社員が, 知っていなければならないこと, 行なわなければならないこと, できなければならないことが20項目書かれ」<sup>9)</sup>たセルフチェック項目というものが載っている<sup>10)</sup>。このセルフチェック項目を, パートタイマーは「毎月末にその月をふりかえり, 自己チェック欄に○, △, ×を記入し」<sup>11)</sup>, 「毎月, チェックをつづけ, 半期に一度上司とミーティングを行い」<sup>12)</sup>, この20項目を全て実行できるようにしていく。この一連の流れを「セルフチェックシステム」という。「ピーナスプラン」の導入により, パートタイマーに対しても本社員の「チャレンジ・システム」に準じた教育が整備されたと見て良いだろう。この「ピーナスプラン」の下では「セルフチェックシステム」がパートタイマー教育の柱の一つになるはずなのだが, お店では必ずしも行なわれていないようである。例えばY店では, セルフチェック手帳はあまり使われていない。

「これ(セルフチェック手帳——引用者)なかなか使ってないんだよね。」(Y店管理課長)

図表3-3-5 SE職掌衣料品販売職(I)の「チャレンジ30」

SE職掌 衣料品販売職(I) ジュニア

|              | 0月<br>J<br>T | 私のチャレンジ 30                                                                                                                                                                                                                                                        | 自己<br>評価 | 上司<br>評価 | 最終<br>評価 |
|--------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| 態度・意欲        |              | 1. 上司のアドバイスを素直に聞入れ行動に生かしている。<br>2. 売場の作業リーダーとして精力的に動きまわっている。<br>3. 担当商品のデザイン、カラーの基本的組合せが言える。                                                                                                                                                                      |          |          |          |
| 商品知識<br>業務知識 |              | 4. 担当ライン（群番）ごとの展開サイクルが言える。<br>5. 扱い商品の特徴（素材、機能、デザイン、用途）が単品ごとに言える。<br>6. 担当部門のライン（群番）別ベスト5（週ごと）が言える。<br>7. 担当部門の売上高、差益率、値替高、在高予算（月次）が言える。<br>8. 担当商品の今季の商品傾向（トレンド、業界動向など）が言える。<br>9. 担当部門の地域特性（限日のごみぐあい、ピーク時間、競合店、サイズ・カラー・服種の売行き特性など）が言える。<br>10. 重点商品を積極的に売込んでいる。 |          |          |          |
| 接客応対         |              | 11. お客様のお求めの商品が取扱っていなかったり、品切れしている場合、代りの商品をおすすめしている。<br>12. お買上げが決まったとき、必ず他の商品（組合せ商品、関連商品）をおすすめしている。<br>13. お買上げたいた時、正しい手入れ方法を説明している。<br>14. お客様の苦情やご意見を正しくお聞きし、上司に引きついている。<br>15. 繁忙時には必ず売場に立ち、積極的に売込んでいる。                                                        |          |          |          |
| 売場づくり        |              | 16. 上司の指示にもとづいてレイアウト移動、備事準備ができる。<br>17. 売込み商品を前面に出している。<br>18. 服種別、デザイン別、素材別などに商品をグループ分けすることができる。<br>19. 陳列した商品に適切なPOP、ショーカードを取付けている。<br>20. 商品特徴を生かすための補助器具（トンボハンガー、傾斜ハンガーなど）を使ったワンポイント演出ができる。                                                                   |          |          |          |
| 発注           |              | 21. 定判商品の発注ができる。<br>22. 品切れの場合、本部（取引先）へその代替商品を依頼している。<br>23. 備事商品の発注ができる。                                                                                                                                                                                         |          |          |          |
| 商品管理         |              | 24. 伝票および書類の整理、保管がきちんとできている。<br>25. 本部・上司指示事項（値替、返品、オーダーリスト修正など）を確実にこなしている。<br>26. 汚破損品、不良品の処理をきちんと行っている。<br>27. 納品に異常があった場合（発注外、アソート違い、数量違い、価格違い）その処理が正確にできる。<br>28. 担当商品の在庫内容を正確に把握している。                                                                        |          |          |          |
| 作業管理         |              | 29. 1日の作業スケジュールを立て効率的に仕事を進めている。<br>30. 自分の担当部門のパート社員、アルバイトに対して作業指示ができる。                                                                                                                                                                                           |          |          |          |

SE職掌 衣料品販売職(I) シニア

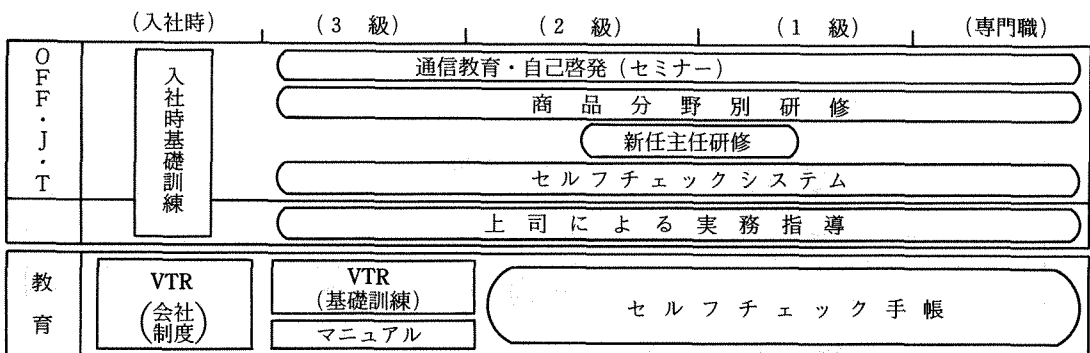
|              | 0月<br>J<br>T | 私のチャレンジ 30                                                                                                                                                                                                        | 自己<br>評価 | 上司<br>評価 | 最終<br>評価 |
|--------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| 態度・意欲        |              | 1. 後輩の良きリーダーとして常に率先垂範している。<br>2. 自己の主体性を確立しつつも、それに固執せず常に柔軟な姿勢を保ち続けている。                                                                                                                                            |          |          |          |
| 商品知識<br>業務知識 |              | 3. 担当部門の品揃えの特徴が言える。<br>4. 次週の売込み商品、縮小商品が言える。<br>5. 担当部門のシーズンごとの販売展開計画が言える。<br>6. 担当部門のライン別商品傾向（トレンド）が言える。<br>7. 担当部門の売上高、差益高、差益率、在高、値入率、値替高、返品高、手持在庫日数を把握している。<br>8. 専門誌を読み業界情報の収集に努めている。<br>9. 「売場の数値」をマスターしている。 |          |          |          |
| 接客応対         |              | 10. 可能な限り売場に立ち率先してお客様に売込んでいる。<br>11. 優良店、専門店の接客技術を吸収し売場で生かしている。<br>12. 店内事故、非常時の対応および普通の苦情処理ができる。<br>13. お客様の使用目的や好みに合った適切な商品を選びおすすめすることができる。                                                                     |          |          |          |
| 販売計画         |              | 14. 担当部門の日割予算が組める。<br>15. 担当商品の週別備事計画が立てられる。<br>16. 担当部門の販売実績を記録している。（週単位）<br>17. 担当商品の月次販売計画を立てることができる。<br>18. 競合店調査（品揃え、価格、演出）を定期的に行ないその結果を上司に報告している。<br>19. 担当商品の予算達成状況を把握し、達成のための対策を立てている。                    |          |          |          |
| 売場づくり        |              | 20. 傾向商品、重点商品、お買得商品についての売場づくりが適切にできる。<br>21. シーズン当初の商品納入時のソーニング・レイアウト変更、フエイス変更ができる。<br>22. 地域の行事、モチベーションに合わせた売場展開ができる。                                                                                            |          |          |          |
| 商品管理         |              | 23. 過剰在庫、動向不良商品の処分の提案ができる。                                                                                                                                                                                        |          |          |          |
| 発注           |              | 24. 特売商品の発注ができる。                                                                                                                                                                                                  |          |          |          |
| 作業管理         |              | 25. 月別、週別単位で業務ポイントが言える。<br>26. 担当部門の作業スケジュールが組める。<br>27. 仕事の優先順位をつけ、定められた期日までに処理している。<br>28. 担当部門の作業上の問題点を発見し、改善策を上司に提案している。                                                                                      |          |          |          |
| 部下・後輩<br>指導  |              | 29. 上司よりの連絡事項、営業状況の推移（特に数値）を後輩、パート社員に徹底している。<br>30. パート社員、アルバイトに対して店内規則、接客、作業の仕方について指導している。                                                                                                                       |          |          |          |

## S E職掌 衣料品販売職(I) 5級

|      | O<br>J<br>T<br>標 | 私 の チ ャ レ ン ジ 30                                                                                                                                                                                                                                                                       | 自己<br>評価 | 上司<br>評価 | 最終<br>評価 |
|------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| 接客応対 |                  | 1. 部下の模範となる接客応対ができる。<br>2. ほとんどの苦情について処理完了ができる。                                                                                                                                                                                                                                        |          |          |          |
| 販売計画 |                  | 3. ナウな情報をよくつかんで、担当部門のファッションの傾向を予測できる。<br>4. 本部・取引先情報を加味し、地域の風俗・習慣・行事を考慮して四半期、月次販売計画が立てられる。<br>5. 本部関連部門と連動をとり単チャ計画が立てられる。<br>6. 月次、週次単位で販売結果を記録し保管している。<br>7. 競合店調査やお客様のご意見にもとづき、担当部門の改善提案をしている。<br>8. マーケットの特性(年令構成、所得、競合店、気候、風土、職業)を知り、担当部門の品揃えターゲットを明確にしている。<br>9. 自店催事計画を立て実施している。 |          |          |          |
| 予算管理 |                  | 10. 半期、四半期、月次予算(売上高、差益率、差益高、在高、値替高)が立てられる。<br>11. 差益高・率を考慮した適切な値替提案ができる。<br>12. 商品勘定レポートをチェックし、異常値があった場合はその原因を追求している。<br>13. 担当部門の予算達成状況を把握し、達成のための対策を立て実行している。<br>14. 目標店を定め、その予算達成状況をつかんでいる。                                                                                         |          |          |          |
| 売場管理 |                  | 15. 売場点検を定期的に行ない、的確な業務指示を出している。<br>16. 什器、備品を大切に扱い、使用していないものは所定の場所にきちんと保管している。<br>17. 月次販売計画書にもとづいた売場づくりができている。<br>18. 売上げに応じて、バランスのとれた売場変更を行なっている。<br>19. 棚不足を最少限におさえるための商品管理を徹底させている。                                                                                                |          |          |          |
| 発注   |                  | 20. 追加発注と見切商品のタイミングの良い指示ができる。                                                                                                                                                                                                                                                          |          |          |          |
| 折衝   |                  | 21. 本部関連部門および他店と連動をとり業務を円滑に処理している。                                                                                                                                                                                                                                                     |          |          |          |
| 作業管理 |                  | 22. お取引先、消化先との営業折衝ができる。<br>23. 効率的な作業スケジュールを組んでいる。                                                                                                                                                                                                                                     |          |          |          |
| 部下指導 |                  | 24. 繁忙時、緊急時の作業と人員の調整を円滑に行なっている。<br>25. 部下に対し、チャレンジシステムをきちんと実施している。                                                                                                                                                                                                                     |          |          |          |
| 職場改善 |                  | 26. 店および課・係の販売計画、勤怠ルール、接客向上ABC運動を部下全員に徹底している。<br>27. 部下の健康状態、勤務状況に常に気を配り異常が見られたときは迅速に対応している。<br>28. 上下および他部門との意思疎通を積極的に図り、明るくけじめのある職場作りをしている。<br>29. 経費節減に積極的に取り組んでいる。(本社員・パート社員数、残業時間、用度品、水道光熱、電話)<br>30. 生産性を上げるための具体的改善策を立て実施している。                                                  |          |          |          |

出所：A社提供資料

図表3-3-6 教育訓練体系図(パート)



出所：前出【労務事情】

本社員に対する教育である「チャレンジ・システム」が抱えていた矛盾をパートタイマーに対する教育である「セルフチェックシステム」も抱えている。お店で実際に行なわれている教育について見ていこう。Y店で実際に行なわれている教育は、仕事をしていく中で商品知識を身につけることと、「スタープラン」のところで述べた「接客」と「予算」のOJTである。「接客」のOJTは、本社員に対して行なわれているのと同じものがパートタイマーに対しても行なわれている。「予算」に関しても基本的には本社員とかわらない。A社はパートタイマーに対しても、本社員同様仕事の遂行そのものを通して予算意識を形成しようとしている。ただ、担当している予

算の範囲は、パートタイマーの方が本社員よりも狭くなっている。本社員が係の予算を持っているのに対し、パートタイマーは係ではなくラインなのである。例えばY店では、それぞれのパートタイマーに対して、担当ラインごとに売り上げ予算（月割り・日割り）を持たせると同時に、その達成をめざして商品の発注から受け入れまで責任を持たせるライン管理をやり始めている。例えばNo. 4労働者は子ども服・ベビー用品「売場」のベビー係に所属しているが、「予算」はその中の下着・雑貨・マタニティーというラインを担当している。

「今、（予算の）数字関係はほとんどの係長はパートに自分のラインを持たして（商品の）品番がね、責任を持たしてやらしています。……自分の担当ライン設けさせて、発注から受け入れまで全部その人に責任持たしてやっているというライン管理やっています。……数字も一緒にくっつけるようにやっています、やり始めてます。だから、この店でもやっている係とやっていない係ありますよ。（やっている係は）もお、今月の日割り予算はこれだと、発注も数字もこれを目標に受けなさい、見込みなさいと。特に食品よりも衣料品の方が、特に対面部分でのパートさんにはそういう管理はやらせてます。だから、まだ（Y店では）衣料品ですね。」（Y店管理課長）

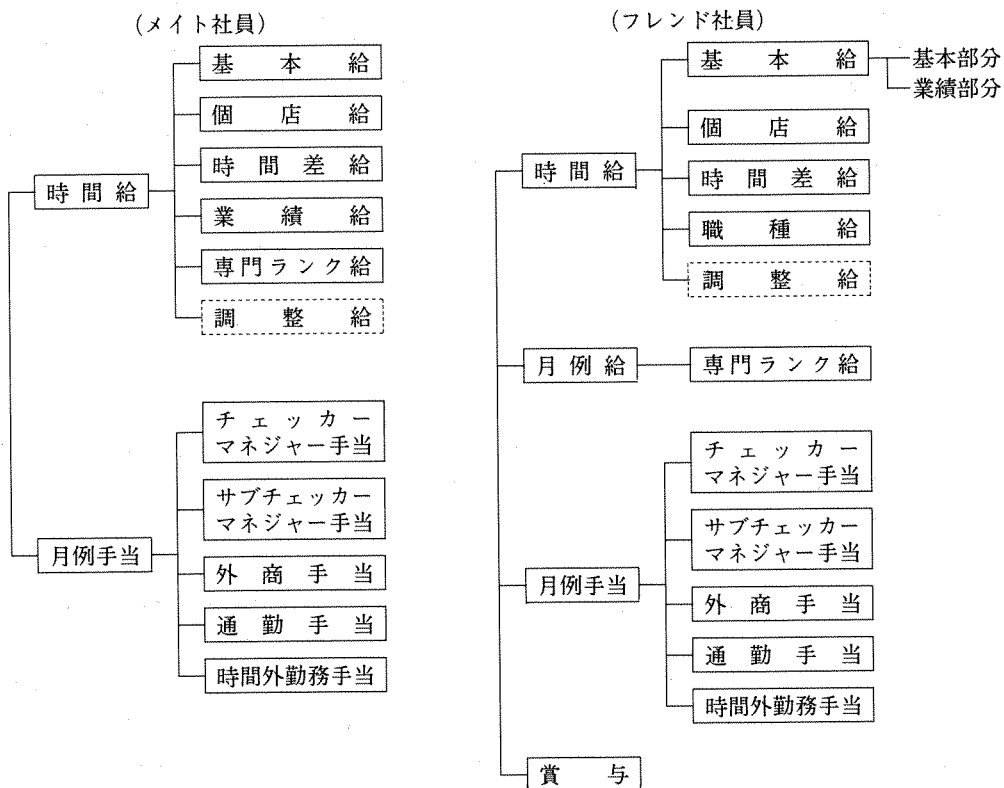
「（PB商品の家庭用品といってもいろいろありますよね、その今日はどれを発注するというのはどうやって決めるのですか？）あのですね、発注台帳がありまして、それを照らし合わせながら、（何個入るか）入数決まってるんですよ。一つ入るんでしたら、5枚とか3枚とかそれに対して半分位少なくなっているとか、5枚でしたら、3枚位になっていたらその日発注かけるとか、そういう風にしていかないとわからなくなる。常時、発注入数分以上なかったら、お客様に（迷惑がかかります）、3日かかるもんですから、（商品が）F市からくるもんですから、必ず入数分以上はおいとくようにしてるんですけどね。（すると毎日売場見ますよね、そしてこれがこの位減ってるなとか、これがだいぶ減ってるなとか、あんまりこれは売れてないなとか、見てるんですか商品整理しながら？）ええ。で、発注台帳照らし合わせながら、今日これは（発注しなくて）いいなと思ったら次の日にまわすとか、来月まわしにするとか。（そういうのは全部あなたが判断してするのですか？）ええ。慣れるまでは上のこの人（No. 1労働者）に聞きながらやってたんですけど、もう（PB商品売場に来て）1年以上になりますので、だいたいはいまかしてもらってやってますけど。（ただ売っているより、発注まかされた方が面白いですか？）そうですね、だいたい自分の仕事というか、発注まかされるとどうしてもこれは少なく、あっこの商品は出てるんだなっていうのがわかりますよね、だからやっぱり発注やってた方が（面白い）」（No. 2労働者）

このようなライン管理は、食品「売場」のチェッカーと比べて対面販売の側面が強い衣料品「売場」のパートタイマーに対して1986年度の下期から行なわれている。

以上見てきたことから明らかにように、パートタイマーに対しても本社員の「スタープラン」を雛型にした専門職制度や教育制度が導入されてきている。だからA社は、パートタイマーに対してもその「能力」の開発を計り専門ランクを上昇していくことを求めているといっていよう<sup>13)</sup>。

この点は、「ビーナスプラン」の下での賃金体系を見ると一層はっきりする。パートタイマー

図表 3-3-7 パートの賃金体系



※ 個店給……各店舗の労働需給関係により、個店毎に10円～20円の幅でメイト・フレンドともに一律に加算される額（同一店舗は同一金額）

時間差給……特定の時間帯（16時以降）に働く人に支給する。

業績給……前年度の評価により、専門ランクごとに支給する。金額は同一ランク8年まで累積（ただし専門職は除く）

出所：『はだかの発言』第17巻61ページ及び前出『労務事情』より作成。

の賃金体系は、図表 3-3-7 のようになっている。メイトとフレンドでは、メイトには賞与がつかない<sup>14)</sup>、専門ランク給が時間給で支払われる等の違いはある。しかし以下に見ていくように、賃金体系を作りあげている論理は同じといってよい。メイトの基本給及びフレンドの基本給の基本部分は全店全社員同一である。しかし、メイトの業績給及びフレンドの業績部分は、専門ランクと年間評価（人事考課）によって定昇自体に0円～10円の幅がある（1987年度の場合、以下図表 3-3-8 参照）。定昇の他にも年間評価によって、さらにメイトは0円～38円（フレンドは0円～30円）までの業績給加給がある。専門ランク給も、例えばフレンドの場合ランクによって月額0円～27,000円までの差があるし、その上評価系数によっても差が出る仕組みになっている。フレンド対象の賞与も、専門ランクによって支給日数が夏・冬それぞれ最高15日もの差がでることになっている。このように専門ランクと人事考課によって差が生じるような競争主義的賃金体系がパートタイマーにも採用されている。A社のパートタイマーは、本社員と同じように賃金の面からも「能力開発」に取り組み、良い人事考課をとり、専門ランクを上昇していくことを動

図表 3-3-8 賃金と専門ランク・人事考課

## 昇給額

- (1) 定昇 (61年度上期下期の評価を受けた者のみ対象)

メイト……業績給に加算

フレンド……業績部分として基本給に加算

※金額はメイト・フレンド同一

| ランク<br>年間評価 | 一般職<br>3 級 | 一般職<br>2 級 | 一般職<br>1 級 | 専門職<br>I | 専門職<br>II |
|-------------|------------|------------|------------|----------|-----------|
| S           | 4 円        | 5 円        | 6 円        | 8 円      | 10 円      |
| A           | 3          | 4          | 5          | 7        | 9         |
| B           | 2          | 3          | 4          | 6        | 8         |
| C           | 1          | 2          | 3          | 5        | 6         |
| D           | 0          | 0          | 0          | 0        | 0         |

- (2) 昇進

メイト……時間給に加算

フレンド……月例給として支給

一般職 3 級……0 円

一般職 3 級……0 円

〳 2 級……55 円

〳 2 級……6,000 円

〳 1 級……90 円

〳 1 級……10,000 円

専門職 I ……135 円

専門職 I ……18,000 円

〳 II ……150 円

〳 II ……27,000 円

- (3) 業績給加給

定昇の他に61年度の年間評価にもとづいて加算

## フレンド社員

## メイト社員

|      | 3 級  | 2 級 | 1 級 | 特1級 | 3 級 | 2 級 | 1 級 | 特1級 |
|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 年間評価 |      |     |     |     |     |     |     |     |
| S    | 15 円 | 20  | 25  | 30  | 18  | 24  | 31  | 38  |
| A    | 10   | 15  | 20  | 25  | 12  | 18  | 25  | 32  |
| B    | 0    | 10  | 15  | 20  | 0   | 12  | 19  | 25  |
| C    | 0    | 0   | 10  | 15  | 0   | 0   | 12  | 19  |
| D    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |

メイト社員はフレンド社員の賞与分を加算している。なお、定昇テーブルは変更しない。

- (4) 個店給増加分

個店毎に10円～20円の幅でメイト・フレンドとも一律に加算される金額 (同一店舗は、同一金額)

- (5) 通勤手当

通勤手当の支給額上限を10,000円から12,000円に変更する。

- (6) 賞与 (フレンド社員対象)

一般職 3 級 夏25日 冬25日 専門職 I 夏35日 冬35日

〳 2 級 〳 27日 〳 27日 〳 II 〳 40日 〳 40日

〳 1 級 〳 31日 〳 31日

〈支給方法〉 基本給×実働時間×支給日数× $\frac{\text{出勤日数(年次特休含む)}}{130\text{円}}$ ×(1－出勤係数)  
 ×評価係数＝支給金額

※評価係数 S 115% A 100% B 100% C 90% D 85%

※対象期間 62年度夏季 (61.9.16～62.3.15)

〃 冬季 (62.3.16～62.9.15)

その他の手当・時間給は変更なし

但し、この期間にフレンドとして勤務し賞与支給日の在籍者

出所：『はだかの発言』第17巻61ページ。

機づけられている。だから「ピーナスプラン」の導入は、企業内労働者間競争に本社員（とりわけ男子本社員）と比べてこれまでなじみの薄かったパートタイマーに対しても、パートタイマー間の競争状態をA社は作り出そうとしていることを示している。そしてそのことによってA社はパートタイマーの「能力開発」・「戦力化」を図ろうとしている<sup>15)</sup>。

#### 注

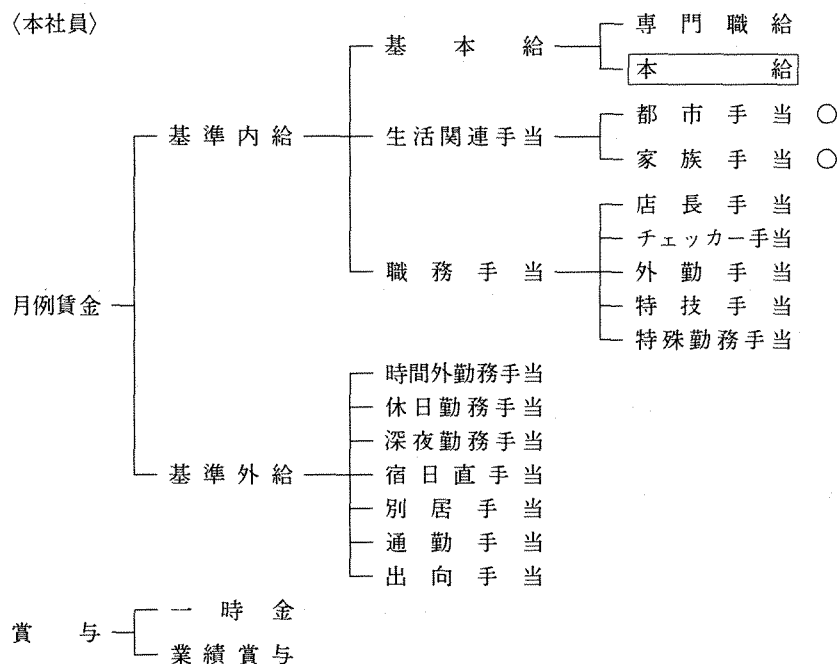
- 1) 例えばB社では、1981年9月より「『準社員』と呼んでいるパートタイマーの戦力化をめざして」「能力主義に基づく新しい人事制度を実施」（『労政時報』第2613号、48ページ）している。新人事処遇制度のもとでは、「職務遂行能力によってパートタイマーの雇用区分を『準社員』と『定時社員』に分け、人事考課と登用試験による準社員から定時社員への昇格制度を導入するとともに、人事考課制度を整備充実させ仕事の成果と賃金による処遇とを緊密に連動させた新しい賃金体系を確立し」「これに訓練体系としてのインストアトレーニングシステムを結びつけることによって、パートタイマーの能力開発とその活用、モラル・アップを図ろう」（同48ページ）としている。
- 2) 「ピーナスプラン」導入の背景とねらいとしてA社の人事部のT氏は「店舗の営業力を維持するだけでなく更に向上させるとなると、パート社員をいかに戦力化するかが重要な課題となってきた」（「A社の新しいパート社員制度」、『労務事情』昭和59年8月1・15日、40ページ、産業労働調査所）と述べている。
- 3) この「職務遂行能力基準」を具体化したものが、後述する「セルフチェックシステム」のセルフチェック項目である。
- 4) ・5) 前出『労務事情』42ページ。
- 6) 1988年10月19日付朝日新聞の「スーパーのパート急増」という記事には、A社人事部長の「パート社員だけの売り場もあり、実力のあるパート社員は正社員と区別なく登用していく。将来はパート社員の店長もありうる」というインタビューが載っている。パート社員のモラル・アップという意味合いが強いとはいえ、A社は既に1988年春の時点で入社5年目のベテランパート社員を係長に登用し（日経流通新聞1988年4月26日付）、現在4人の管理職がいる。このようにパートタイマーに本社員の「イコールパートナー」として働いてもらうという動きはA社だけの特長ではない。雇用職業総合研究所の調査によると、卸・小売業のパートタイマー雇用の特長として「製造業に比べて、質・量ともに基幹労働力としての期待度が高い」（雇用職業総合研究所編『女子労働の新時代』東京大学出版会、1987年64ページ）ことが指摘されている。
- 7), 8) 前出『労務事情』43ページ。

- 9) A社『セルフチェック手帳——販売職3級——』2ページ。
- 10) 『セルフチェック手帳』には、セルフチェック項目の他に「のし袋の用途」、「非常時」の行動、「予算表」などが載っている。
- 11) 前出『セルフチェック手帳』2ページ、「セルフチェックの仕方」より。なお、○は「完全に行ってきた」、△は「ほぼできているが、まだ不十分なところがあった」、×は「実行できなかった」を表している（同2ページ）。
- 12) 前出『セルフチェック手帳』2ページ。
- 13) 実際昇進は、先に見た「職務遂行能力基準」に基づき、人事考課、出勤率、在級年数、上司の推薦、面接（専門職のみ）などによる総合審査を行い決定する」（前出『労働事情』43ページ）ことになっている。
- 14) 「メイト社員、フレンド社員の給与を比べると、メイト社員には賞与がなく、その分時間給が高くなっているが、年間総労働時間が同じであれば差はほとんどない」前出『労働事情』45ページ）こととされている。
- 15) A社は、このように仕事の面においてはパートタイマーを本社員の「イコールパートナー」に近づけようとしている。しかし、賃金においてはそうではない。きわめてラフな形ではあるが、A社のパートタイマーと本社員の賃金を以下で比べてみよう。

A社の1987年度の「賃金構成」は下図のようになっている。この年の本社員の高卒初任給は、107,000円（男女共通）、都市手当がA地域12,000円、B地域9,000円、C地域6,000円がつくこととなっている。一方メイト・フレンドを合わせたパートタイマーの平均時間給（したがって勤続2年以上の者も含まれているし、また基本給の他に個店給・時間差給等を含む）は639円である。この639円に、本社員の月所定実労働時間数174時間をかけると、 $639（円） \times 174（時間） = 111,186（円）$ となり、パートタイマーの月給は本社員の高卒初任給とほとんど変わらないことがわかる（以上数字に関してはチェンーン労協『総合労働条件調査資料（昭和62年度）』による）。ここでパートタイマーと正社員のしている仕事は同一あるいは同一価値であるか否かを議論することは、第一義的に重要であると私は考えない——A社のパートタイマーのように常用雇用されている場合はなおさらそうである——。というのは、かりにパートタイマーと正社員のしている仕事に違いがあったとしても、現在パートタイマーがしている仕事をかつてしていたのは正社員なのだから——あるいは正社員を雇用せず、パートタイマーにその仕事を担当させているのだ——。その意味でA社は、パートタイマーの雇用を増やすことによってやはり支払い賃金総額を圧縮しているのである。このことを見ずに、同一労働か否かに力点をおく議論はパートタイマーという雇用形態がはらんでいる差別性を矯小化してとらえることになると思います。

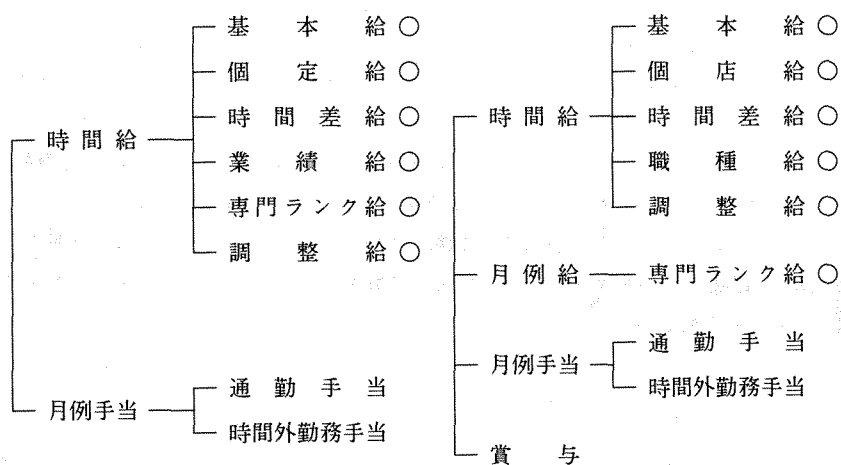
## A社の賃金構成

〈本社員〉



〈メイト社員〉

〈フレンド社員〉



出所：チェーン労協『総合労働条件調査資料（昭和62年度）』

#### 4. 生産性向上運動と業務改革運動の導入 —— A 社における能力主義管理（その2） ——

経営動向の変化に伴い、量販店から「生活産業」型・「生活提案」型スーパーマーケットへと経営戦略を変化させる中で、それにふさわしい労働者をスーパーマーケットがいかに「育成」しようとしているのかを3. 新人事処遇制度・教育制度の導入で見てきた。しかし、現時点での企業内教育の対象は労働者個々人にとどまるものではない。一人一人の労働者が問題にされるだけでなく、仕事遂行の単位である「売場」という労働者の集団も同時に問題とされている。以下では A 社の生産性向上運動である良質の輪運動と業務改革運動である ACTION 25 を、労働者の集団を対象とした教育活動<sup>1)</sup>という側面から見ていく。

##### 注

- 1) ここで教育と言っているのは、ある目的に向かって人間を変え、実際に人間を動かしていく作用のことを指して言っている。教育のこのような働きを、企業ではないが軍隊という組織について見たものとして彦坂諦『ひとはどのようにして兵となるのか』(上)・(下)(豊栗書房1984年)及びスタンリー・キューブリック監督・製作『フルメタル・ジャケット』(ワーナー・ブラザース映画会社1987年作品)がある。

#### 4-1 生産性向上運動——良質の輪運動——

鉄鋼業などの製造業において盛んに行なわれてきた生産性向上を目的とする小集団活動は<sup>1)</sup>、現在スーパーマーケットや百貨店などの小売業にも広まってきつつある。例えば、大手スーパーマーケットでも C 社が1981年に、B 社が1982年に小集団活動を導入し、パートタイマーも含めて全社的に取り組んでいる<sup>2)3)</sup>。

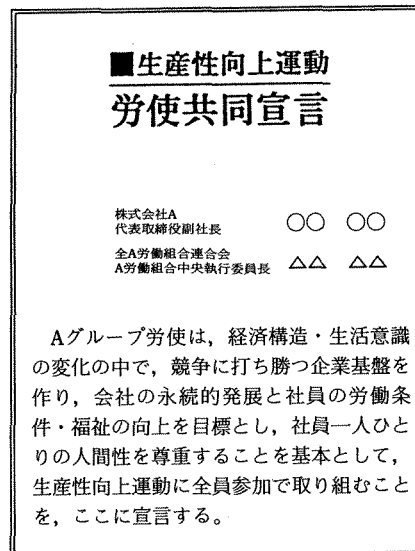
A 社でも、良質の輪運動と呼ばれる生産性向上運動が行なわれている。A 社における生産性向上運動は、A 労組が1980年春闘において中央生産性向上委員会の設置を A 社に提案したことに端を発している。生産性向上運動を提起したのが労働組合であるという点が、A 社の生産性向上運動の特徴の一つとなっている。後に見ていくように全ての活動が労資共同で行なわれているのである。A 労組が、この委員会の設置を提案するにいたった経過は次のようなものである。1973年以降 A 社の業績が伸び悩み、A 労組の出した労働条件改善12項目が「十分みのりをうるまでにいたら」<sup>4)</sup>ない中で、「労働条件向上のため、(昭和——引要者) 52年に生産性向上運動を組合自ら進める必要があるのではないかと検討」<sup>5)</sup>を始めた。その後2年間かけ方針決定し、A 労組は1979年よりモデル店舗13店で組合活動として生産性向上運動を開始するにいたった。ところがこの13店舗における活動を検討してみると、「かなり企業の営業にかかわる問題でありますとか、それから職場の環境問題についてもですね、結果的には経営がかなければお店ではできない……」というような問題(が)あがってき」<sup>6)</sup>た。その結果、生産性向上運動を A 労組独自で行なうのには限界があるとして、先の1980年春闘における組合の申し入れが行なわれたのである。

「企業はその存立基盤である社会と出資者、及びそこで働く社員と<sup>(ママ)</sup>の家族に、より高い生産性を通じてよりよいサービスと、物質的、精神的な満足を提供する使命をもっています。また私たちの将来にわたって、安定した生活と働き甲斐、生き甲斐を創造できる企業基盤を

作するために、生産性向上への努力が求められており、その達成こそが現在われわれの最大の課題です。労働集約型産業である小売業において生産性向上を進めるには、働く者の人間性を尊重し、仕事に対する前向きな姿勢を創造し、業務改善をしていくことが最も必要です。」（'80年春闘要求書より。中央生産性向上委員会事務局「A社の生産性向上運動の理念と活動事例——昭和57年度上期——」から重引、『はだかの発言』第12巻351ページ、圈点引用者）

その後、労資で半年協議したのち、9月30日に「生産性向上委員会に関する覚書」の調印、「生

図表4-1-1



出所：『はだかの発言』第11巻33ページ。

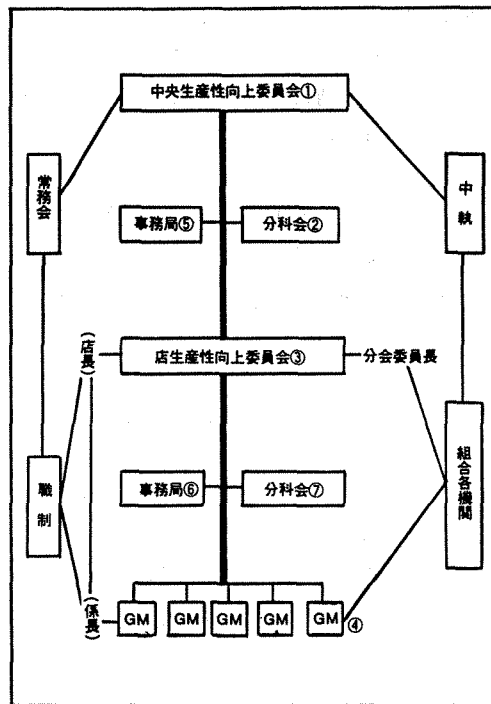
産性向上運動労使共同宣言」（図表4-1-1）の発表がなされ、中央生産性向上委員会（委員長A社取締役H氏、副委員長A労組中央執行委員長O氏）が発足した<sup>7)8)</sup>。そして1983年に生産性向上運動から良質の輪運動に名称変更され現在にいたっている。以下ではこの運動の目的が何であるかを、運動の推進組織や活動の流れを通して見ていこう。

良質の輪運動は図表4-1-2にあるように労資双方から構成されている委員会やグループを基盤にして次の二つの活動から成り立っている。一つはA社に雇用されている全労働者によって行なわれているグループミーティングの小集団活動である。この小集団活動において、「接客サービス」・「在庫管理」・「クリーンアップ」等々の、その店その「売場」で緊急重要な項目をテーマとして業務改善を行なっていく。二つめは提案活動で、グループミーティングという小集団活動の中からでてきた改善提案を店または中央の生産性向上委員会で検討し、提案元に対し回答をフィードバックする活動である。この二つの活動から良質の輪運動は成り立っているが、小売業を「対人産業・意欲産業」と考えるA社・A労組（図表4-1-3）にあっては良質の輪運動のメインは小集団活動にある。したがって以下では実際のグループミーティングの流れを見ていくこととしよう。

グループミーティングを行なうグループはパートタイマーも含めた全社員を対象に、各係ある

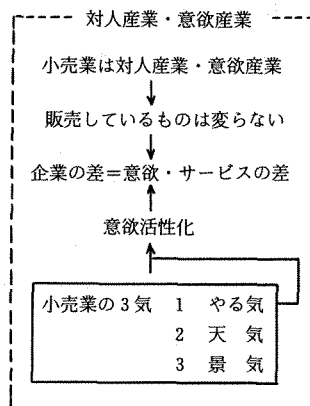
図表 4-1-2

- ① 会社としての長期的経営の生産性向上に関する課題について必要な検討を行ないます。
- ② 中央の課題のうち専門的に検討が必要なもののついて労使の委員で課題毎に分科会を設け立案します。
- ③ 各店の営業施策等について必要な説明と意見交換を行ないます。  
また、中央生産性向上委員会およびグループ・ミーティングから付議された事項を検討し解決します。
- ④ グループミーティング (GM) は店生産性向上委員会で職場の声が反映される様、職場単位の意見集約の場とします。
- ⑤ 中央生産性向上委員会、分科会の運営の調整を行う。また店委員会事務局との連携をとりながら全体の円滑な活動を促進するための諸業務を行う。
- ⑥ 店生産性向上委員会、店分科会、グループミーティング運営の調整を行う。また中央事務局と連携して店全体の円滑な活動を促進するための諸業務を行う。
- ⑦ 店の課題のうち専門的に検討が必要なもののについては、会社・組合・業務上の関係者で分科会を設け、課題ごとに分科会対策を立案する。



出所：前出「Aの生産性向上運動の理念と活動事例」『労政時報』第2643号，生産性向上新聞第4号（『はだかの発言』第11巻280ページ）より作成

図表 4-1-3



出所：『生産性向上運動の手引』前出「Aの生産性向上運動の理念と活動事例」より重引

はいくつかの係からなる「売場」ごとに作られている。そしてこのグループには、グループミーティングの推進役ともいべきグループリーダーが1名おかれている。例えばY店では図表2-3-8のようにグループが作られている。Y店の場合グループリーダーはグループ④・⑥・⑪を除いて男子社員のしかも係長によって行なわれている<sup>9)</sup>。また実人員でのパートタイマー比率が過半数を越えた結果、グループレベルの人員構成でもパートタイマーが過半数をしめている。つまりパートタイマーを巻き込むことなしには全社的な良質の輪運動の推進は不可能な状態になっている。

良質の輪運動は、図表4-1-4のような流れで、図表4-1-5のようなサイクルを一つのモデルとして行なわれている。パートタイマー比率が高いだけでなく、シフトがしかれていること、指定休（週2回）のためグループ員全員が集まってミーティングをすることがそもそも難しい状態にある。

「コミュニケーションはかるのが大変なんですね。うちの売場だと全員出席するって月に何回か。毎日全員出勤してるわけじゃないですし……あと（勤務）時間（帯）もみんな一緒というわけじゃないですからね。」（No. 1 労働者）

そのためSTEP-1とSTEP-3の一部でカード（発言カード、改善カード）を使ってグループミーティングに参加することが奨励されている。Y店でもカード（御意見カードと呼んでいる）参加や仕事時間中に「売場」でミーティングをするなど様々な工夫をこらしている。

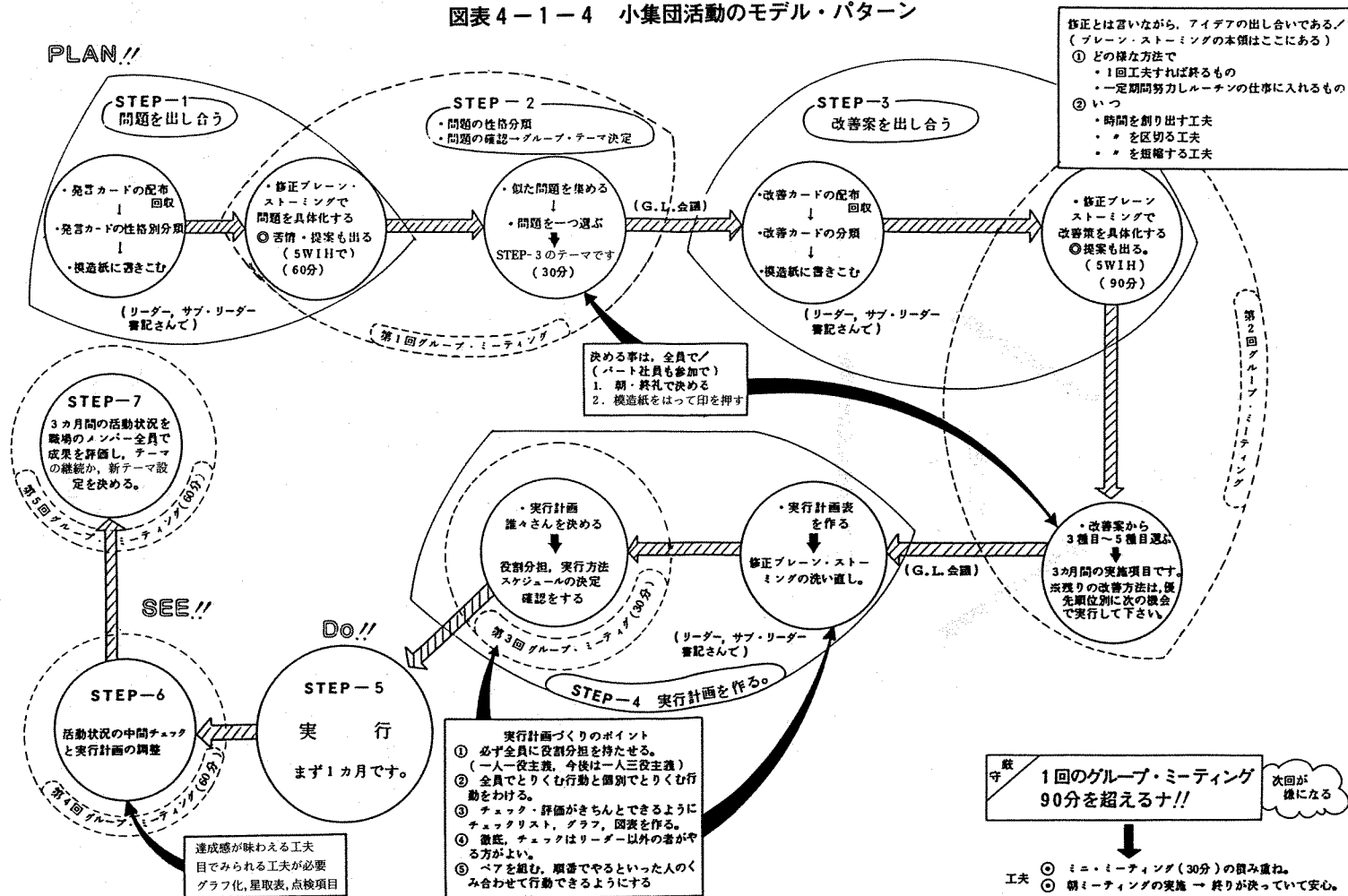
「ミーティングは売場の中ですね。だいたい帰る時間がバラバラですし、だからパート社員も主婦ですから、あんまりこう残業してもらっていかっていても悪い。だから3人とか、2人（パートタイマーの人）いる時に普通に売場で仕事中にしゃべりながら。」（No. 1 労働者）

「ちょっと時間帯の都合あるもんですから、フル（タイム）のパートさんとか社員と同じ時間帯（の勤務）ですとね、そういった人達はなるべく出てもらうようにしてるんですけどあとちょっと時間差で出て来ているパートさんについてはカード（参加です）。」（No. 6 労働者）

しかし、小集団活動というものが、労働者が集まって顔をつきあわせて仕事について話し合う中で改善点を出し合い（直接的コミュニケーション）、それを実行していくというものである以上、カード参加という間接的な参加形態やミーティングの時間をそれとして持つことができにくいという状況は、活動の質を制約せざるをえないであろう。

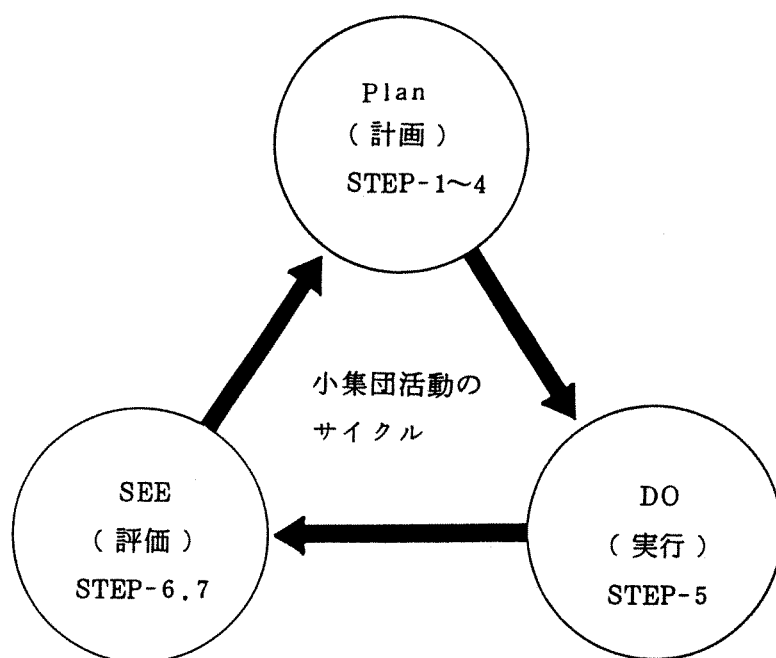
「（パートさんが多いから良質の輪運動をするのは大変じゃないですかという質問にたいし）それが一番の課題となってるんです。考えることはね、だいたい考えられるんですけどね、じゃあそれをね実行する段階になるとなかなか今までの経過をみると、どうしても社員というか（社員）中心で動いてるところがあったんで、パートさんがおいできぼりというところもあるもんですからね。」（No. 6 労働者）

図表4-1-4 小集団活動のモデル・パターン



出所：中央生産性向上委員会事務局発行『“A独自の”時間短縮法によるグループ・ミーティングの進め方』

図表 4-1-5



出所：出所：図表 4-1-4 に同じ。

こういった問題を抱えながらも A 社・A 労組は全員参加＝全社的全店的な形で良質の輪運動を推し進めようとしている<sup>10)11)</sup>。

次にどんなテーマで活動を進めているのかを見ていこう。良質の輪運動には全社的なテーマである中央テーマと各お店ごとのテーマである店テーマ、そして各グループごとのテーマであるグループテーマという 3 つのテーマがある。中央テーマは中央生産性向上委員会で決定される。1980年度の生産性向上運動開始以来 6 年間の中央テーマは、図表 4-1-6 の通りである。運動発足の当初は A 社の経営方針とストレートに結びつく形でテーマが設定されていた。例えば 1982年度のテーマは、1982年度の「経営方針の大きな柱である『既存店営業密度の強化と収益力の向上』を実現できるものとして」<sup>12)</sup>、「上げよう利益、下げようコスト、みんなで創る質販店！」に決まった。しかし、1983年度に生産性向上運動から良質の輪運動へと名称変更したのを境にそういったテーマ設定のあり方にも変化が表れてきている。例えば中央テーマも数値生産性を前面に押し出したものから、1984年度には「みんなで作る質販店」へと A 社の企業目標をより広い形で追求するものへと変化してきている。また 1986年度に開かれた第 5 回 A グループ良質の輪運動表彰発表大会から、それまであった数値目標達成賞<sup>13)</sup>もなくなっている。それと同時に店生産性向上委員会で話し合っ決められる店テーマも「中央テーマに基づき、店の営業計画を実現するもの」<sup>14)</sup>ばかりではなくなっているようである。このような変化は、良質の輪運動における生産性理解のあり方が運動発足当初にみられたような数値生産性といった狭いものから、

図表 4-1-6 良質の輪運動(生産向上運動)中央テーマ

| 年 度      | テ ィ マ                            |
|----------|----------------------------------|
| 1980 年 度 | さがそうムダを, なくそうムダを, みんなの知恵で        |
| 1981 年 度 | (1980年度と同じ)                      |
| 1982 年 度 | 上げよう利益, 下げようコスト, みんなで創る質販店!      |
| 1983 年 度 | 上げよう差益率, 下げようコスト, みんなで創る質販店      |
| 1984 年 度 | みんなで創る質販店—みんなで参加, みんなで提案, みんなで改善 |
| 1985 年 度 | みんなで参加, はたそう責任, みんなで作る改善の輪       |

出所:『はだかの発言』各巻

少なくとも中央生産性向上委員会レベルでは「マーケットオリエンテッド(な質)」といったより広い理解のし方へ切り替わり定着していったことを示している。

「生産性向上運動の尺度……当社においては $\frac{\text{差益高}}{\text{人}}$ を一人当たり労働生産性といっており,これを尺度としています。」(「生産性向上新聞」No.6,『はだかの発言』第11巻,289ページ)

「この運動の基本的な考え方は,質販事業集団ということで……質の高い良い商品を質の良いサービスで,質の良いオペレーションでお客さまに提供していくことが根本にあるわけです。この質の良さというのは,消費者の立場に立って,消費者の望むものを望ましい価格で提供する『マーケットオリエンテッド』というのが質の基本なのです。」(第3回良質の輪運動表彰発表大会におけるA社社長挨拶,A社社内報No.78より)

しかしこれは数値生産性の軽視を意味しはしない。数値生産性は後述する ACTION 25で重点的に追求する体制が作られたと見るべきである。以上見てきたように中央テーマ,店テーマとも質販店の構築という広い意味でA社の企業目標を達成する形で設定されている。グループテーマも同じく企業目標を広い意味で達成する形で設定することが求められている。

しかしこのことはグループテーマがおしつけで設定されていることを必ずしも意味しない。図表4-1-4のSTEP1~3にあるようにテーマや改善案はグループ員の話し合いで決められている。例えばグループテーマは,毎日の仕事の中で感じていることを新たに問題点として自覚することによって決まる場合もある。

「(良質の輪運動は)仕事を進めていく上でという観点からいいますと,もう毎日の仕事は本当に毎日同じ事の繰り返しなんです。定型的な作業なんです。ただそれを定型的だと思いついてるふしがあるんですよね。もっと効率の良い,もっとやり良いやり方があるはずなのに慣例的にそういうことをやっている,無意識のうちにやっている。ずっとやっているからやっているんだという感覚でやっていますよね。それを意識の上でなんというのかなあ,無意識のものを意識化するというのかしらね。結局なんにも意識しないでやっている作業に

ついてもう一度見直しをはかるという一つのとっかかりになりますよね。こうやってやってるんだけど本当にいいのかなあっていう疑問感するところから始まりますよね。こういう特にどんな問題点があるんだろうってみんなで考えますよね。言われた時はあんまり思いつかないんですけどウーンどんなのあったけなあとかね。でもね考えだすとね、ダンダンダンダンふくらんで出てくるんですよね。あつ、こういうことも何かおかしいなあとかね。」(No. 7 労働者)

Y店には第5回良質の輪運動表彰発表大会で最優秀グループに選ばれたグループ(本屋グループ)がある。もちろんY店の良質の輪運動グループの全てがこれから見ていく本屋グループのように活発に活動しているわけではない。例えばたんたんたぬきグループのNo. 5労働者は「はっきし言って、この良質の輪っていても女の子の担当者ね、社員のとか、ミーティングといってもあんまりしゃべらないですよ」<sup>15)</sup>と言っている。本屋グループとこのたんたんたぬきグループに見られるようなアンバランスを持ってY店では良質の輪運動は取り組まれている。しかしこのようなアンバランスを持っていても、良質の輪運動は成功したならば、以下に見ていくように、賃金をもらっている以上やらなければならないものとして労働者の意識の中に存在していた仕事を自ら積極的に関わっていくものとして——もちろんどう関わっていくのか、その関わりの収斂していく方向が私達に今問われているのであるが——変容させていく働きを持っている。そういった働きを、労働者と労働者が相互にとり結んでいる関係=集団におよぼす方法として良質の輪運動を見ていくことが大切であると私は考えている。話を最優秀グループである本屋グループの活動に戻そう。このグループは書籍系の活動グループで、本社員男女各1名、パートタイマー社員3名で構成されていた。「注文品の処理を迅速・正確にし、顧客を増やそう」というテーマで、図4-1-7のような活動を続けた結果、このグループは一ヵ月ほどで定期購読品抜き忘れ件数を0にしてしまったのである。ここでは良質の輪運動は仕事をしていく上で確かに役立っている<sup>15)</sup>。それだけではない。同グループはこの他にも書籍の物流についての勉強会を開いたり<sup>16)</sup>、新たに顧客台帳を作成したり、「定期購読しませんか一声運動」を進める中で、図表4-1-8にあるように売上や定期購読数も増大させていった。そしてこのような活動を続ける中でパートタイマーの仕事に対する意識、とりわけ数値生産性に対する関心や指示された事のみをするという自分の担当している仕事に閉じこめられていた仕事意識も書籍売場全体を担当しているのだという形に変化していった<sup>17)18)</sup>。

「(良質の輪運動に取り組んだ前と後で書籍売場のパートタイマー社員に変化はありましたかという質問に対し)(以前は)すごく細かいところに関しては気がつくんですよ。マクロ的な見方ができないんですよね。(マクロの見方とは?)ウーンとね、自分の持ち場のことしか結局目がいかないんですよ。本売場の中でも、自分の担当している部分しか目がいかない。例えば注文品受けたにしても、自分の受けたお客さんだけなら一生懸命やるけれど、例えば他の人の受けたね(注文品は)他の人がやるんだみたいな。そういう良い意味でも悪い意味でも分業化しちゃってたんですね。そういうのがね、わりともうちょっと広い見方ができるようになったんじゃないかなと、……。 (パートタイマーの意識が本社員に近づいてきたということですか?) ということになりますね。だから毎日売上つけてますけども、まあ当然昔は売上なんてあんまり気にしなかったですからね。自分の担当ライン見ますよね、

図表 4-1-7 本屋グループの活動  
《客注品に関する問題点》

1. 定期購読品の抜き忘れが多い。

**原因**

- 定期購読品そのものの増加
- 新規・追加・取消などの際連絡が不徹底
- 処理方法が原始的
  - 記憶に頼る
  - 50音順予約台帳から、その場で抜く数を拾い上げるなど

**対策**

① 発売日毎の一覧表を作成

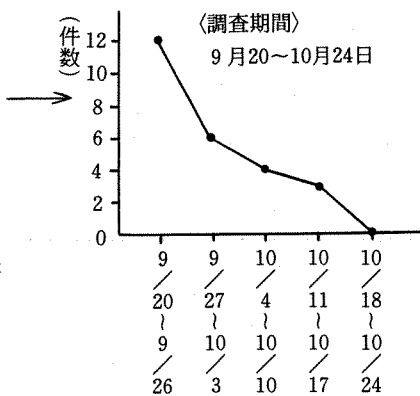
| 1日付      | 2日付        |
|----------|------------|
| オリープ(1)  | 旅行読売(2)    |
| 月刊消費者(1) | non-no (1) |
| 正論(1)    |            |
| チョイス(2)  |            |
| 販売革新(1)  |            |

カッコ内は鉛筆書きで訂正可!

② 曜日毎に抜き取り当番を決め、他にチェック機能をもたせる。

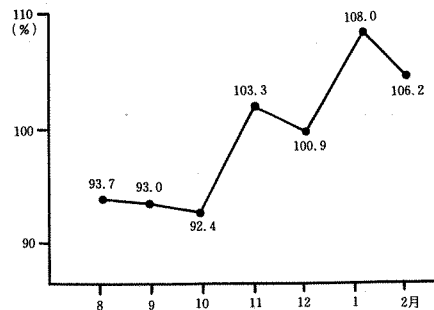
**成果**

定期購読品抜き忘れ件数の推移



出所：A社提供資料

図表 4-1-8 売上高伸び率  
(トータル昨年比)



**定期購読数比較**

|        | 9月      | 2月      |
|--------|---------|---------|
| 定期購読数  | 222 (件) | 326 (件) |
| 定期購読者数 | 154 (人) | 223 (人) |

出所：A社提供資料

あ今日これだけ売れてる、昨年比はどの位だ、で(書籍売場)全体はどうなんだっていう質問してくるんですね。今日予算はいくらなんですかっていう質問がでるようになりました。今日はいくらくらいだよ、ちょっと高いけどガンバローねって。そうねえ、あと注文品の事に関しても、他の人がね注文して入って来てない時は再注文とか切らなきゃいけないですよ。そういうの積極的にやってくれてます。気づいた時に自分がやるって感じで。すごくなんか広い視野で見てやってくれてるなあって感じはしますよね。」(本屋グループのリーダーNo. 7 労働者、圏点引用者)

活動テーマの設定は、しかしこのように仕事に内在する問題点に対処する中で見つけだされるものばかりとは限らない。A社やA労組が『社内報』・『良質の輪（生産性向上）新聞』・『はだかの発言』等の形で、また日々の仕事の中で労働者に提供する情報も影響力を持っている。これらに載せられる情報は、基本的に今A社の経営がどのような状況にあり、質販店Aを作っていく上でA社の従業員として、A労組の組合員として、今何が求められているのかという一つの方向へ収斂していつている<sup>19)</sup>。グループ員が活動テーマについて主観的には自由に話し合った結果が質販店Aの構築に収斂していく、そのような力をシステムとしての良質の輪運動は持っている<sup>20)</sup>。例えば図表4-1-9にあるめぞん一刻グループの「Aカードを獲得しよう！（Aカードに関する知識を高める）」というテーマなどはその一例であろう。このようなテーマは仕事を楽に能率的にやろうという発想だけでは生まれてこない。だから良質の輪運動においても、「チャレンジ・システム」に見られたのと同じく資本は労働者が自由であること、自由に考えることを通して、逆に労働者をグループという労働者の集団を資本の下におしとどめようとしているのである。

図表4-1-9 Y店における良質の輪運動テーマ（1986年度下期）

- (1). 店テーマ：ひとりひとりの工夫と責任みんなで創る地域一番店
- ・サブテーマー営業効率改善・業務改善ー
  - ・理由1. 営業効率改善をサブテーマとし ACTION 2 5 を支援
  - 2. 業務改善をサブテーマとし、日常作業の中のムリ・ムダ・ムラを発見し業務効率改善をめざす
- (2). グループテーマ

| グループ名         | テ                                                    | マ | グループ名         | テ                                     | マ |
|---------------|------------------------------------------------------|---|---------------|---------------------------------------|---|
| ホップ・ステップ・ジャンプ | 「鮮度の良い売場作り、販売期間管理の徹底！」                               |   | マリオファミリー      | 「ちびっ子マリオを集めよう。目標固定客を増やすことによって売上げを伸ばす」 |   |
| 品 田           | 「デッドストックをなくそう」                                       |   | 旧 人 類         | 「見直そう不良動向品（死に筋商品）目標不良動向品の撲滅」          |   |
| ひ ま わ り       | 「発注精度のup→値替高の減少・売上高・差益率upー」                          |   | 前 進 G         | 「売筋・死筋の把握」                            |   |
| 本 屋 グ ル ー プ   | 「顧客台帳を活用しようー9～11月売場でAカードを獲得しよう、12～1月DMを発信して販促に役立てよう」 |   | 知 恵 ダ ス ゾ ー G | 「知恵だして接客技術と知識をアップ売上増して明るい売場」          |   |
| ヤ ン グ の 輪     | 「売れ筋ふやして死に筋なくし、知恵を出し合い明るい売場。交差比率の向上」                 |   | め ぞ ん 一 刻     | 「Aカードを獲得しよう！（Aカードに関する知識を高める）」         |   |
| ル ー ト 36      | 「管理課の統一されたルールを浸透させてスムーズに業務を遂行させる」                    |   |               |                                       |   |
| 惣 菜 ・ 若 菜     | 「朝令による売筋商品の徹底と不良在庫ゼロ」                                |   |               |                                       |   |
| チ ャ ッ カ ー ズ   | 「Let's スマイル、お客様に好感をもたれる接客をしよう」                       |   |               |                                       |   |

出所：Y店「グループミーティング報告書（軽食補助申請書）」より作成

## 注

- 1) 鉄鋼業における小集団活動については道又健治郎「鉄鋼業における『自主管理活動』の現状」(『月刊労働問題』1973年4月号, 日本評論社), 同編著『現代日本の鉄鋼労働問題』(北海道大学図書刊行会, 1978年) 172~181, 281~290ページ, 仁田道夫「管理技術の日本的展開と『自主管理活動』」(東京大学経済学研究科自治会・財団法人東京大学出版会, 『東京大学経済学研究』1977年第20号), 同「鉄鋼業の『自主管理活動——動員型生産・労務管理の分析——」(日本労働協会『日本労働協会雑誌』1978年9月号, 後同著『日本の労働者参加』東京大学出版会1988年所収) 参照のこと。また中岡哲郎の「労務管理の思想」(前出『工場の哲学』所収) も参照してほしい。ここでは集団としての労働者を資本が管理する手法として, また労働者の意識を資本が管理する手法として小集団活動が考察されている。
- 2) この他にも導入年月日は不明だがE社でも小集団活動は行なわれている。なお, D社はかつて組織的に小集団活動を導入したことがあったがうまくいかず, 現在はサンクス運動と提案制度を行なっている。
- 3) 百貨店では, 三越がQCサークル, 丸井がA・S(アメニティオブショッピング)運動, そごうがルネッサンス運動, 京王百貨店がK-ing'88, 西武がA・C・P(西武アクティブ・クリエイション・プラン)などの名称で取り組んでいる。
- 4) A労組中央執行委員インタビューより。
- 5) 第一回生産性幹部セミナーにおけるA労組中央執行委員長・中央生産性向上委員会副委員長O氏の挨拶より(中央生産性向上委員会事務局編集「生産性向上新聞」No. 2, 1980年11月23日, 『はだかの発言』第11巻275ページ)
- 6) 注4)に同じ。
- 7) 中央生産性向上委員会の発足・労使共同宣言の発表を伝える「はだかの発言」は, 同時にコラム欄において「10月22日の三大新聞の朝刊に, 『大手スーパー7社の中間決算』が発言されました。A社は上場以来の減益決算, 他社はN社以外増益, この結果をあなたはどう見ますか」とのべている(『はだかの発言』第11巻33ページ)。ここではA社の経営に関する情報は, 組合員(=労働者)に危機意識を醸成するために発信されている。そういった役割を果たすものとして組合機関紙において経営情報が, 組合から組合員へ発信されていることに注意されたい。
- 8) このように労働組合の側が資本に提案して労資で生産性向上運動に取り組むという生産性向上運動の進め方はA社・A労組のみの事例ではない。生産性本部寄りで著名な組合が多いが, 例えば日本航空・全日本航空労組による「草の根経営改善運動」(生産性労使会議『労使の焦点』1983年1月号20ページ), 日東紡・同労組による「挑戦する日東紡運動」(『労使の焦点』1983年3月号9ページ), レンゴー労使による「道を開こう労使共同宣言」(『労使の焦点』1983年5月号9ページ) マツダ・マツダ労組による「マツダ労使宣言」(『労使の焦点』1986年5月号9ページ)などの事例がある。この他にも『日本における小集団活動の実態とその展開条件に関する事例報告書』(雇用促進事業団雇用職業総合研究所, 1986年3月)の中の精密K社の事例(同報告書29ページ)などがある。
- 9) グループリーダーになっているのは男子本社員が多いという現在の特徴は, 『はだかの発言』を読んでいるかぎりY店だけの特徴ではないと思われる。
- 10) 正社員(常用工)の他にパートタイマーも含めて生産性向上運動・小集団活動に巻き込んでいくことが, A社に限らずパートタイマー比率の高い企業の生産性向上運動・小集団活動の現時点での課題となっている。産業労働調査所『企業と人材』昭和61年5月20日号「特集パートタイマー小集団活動

の盛り上げ方」参照。またパートタイマーとは性格を異にするが、企業に定着的ではない流動性の高い労働者が多数を占める建設業においても生産性向上を目的とする TQC（トータル・クオリティ・コントロール）運動が盛んに行なわれている（越田清和「建設業の合理化と労働力の再編・陶冶」『北海道大学教育学部紀要』1984年第45号北海道大学教育学部332～338ページ参照）。このように生産性向上運動・小集団活動は、製造業中心・正社員中心といった従来の枠を越えて広まりだしてきている。例えば『昭和60年度日本の労使コミュニケーションの現状』（労働大臣官房政策調査部編）によれば、調査対象事業所のうち建設業61.3%、製造業73.3%、卸売り業・小売業60.9%、金融・保険業・不動産業48.9%、サービス業36.1%で小集団活動が行なわれていた。

- 11) このことはまたグループミーティングといった場を人為的にでも設定しない限り、職場の中においてたとえ仕事に関することでも労働者がお互いに話し合う機会すらもてないという状況の存在を示している。仕事において労働者は相互につながりながらも——だからこそ資本は係や「売場」という労働者の集団を問題にするのである——関係においては切断されるという状況が出現してきている。
- 12) 『はだかの発言』第12巻40ページ。
- 13) 数値目標達成賞は、「数値目標に対し、全員協力・努力し、その目標を上まわる成果をあげている」（『はだかの発言』第12巻299ページ）グループに与えられていた。
- 14) 『はだかの発言』第12巻40ページ。
- 15) 「店委員会の活動は、『上からのおしつけだ』という被害者意識を一部の社員がもっている」（『生産性向上新聞』No. 20. 『はだかの発言』第13巻209ページ、同号は第8回・第9回の中央生産性向上委員会の模様を伝えている）にもかかわらず——私達の行なったY店労働者に対するアンケートにも1名ではあるが良質の輪運動は「やらせだ」と記入した労働者がいた——、良質の輪運動が労働者によって行なわれているのは良質の輪運動にこのような側面が存在しているからである。
- 16) この勉強会は、注文品が入荷するまで何日位かかるかお客様に自信を持って受け答えをシラブルを無くすために、Y店の定休日に取次店まで出向いて2～3時間かけて行なわれた。
- 17) このことはこの数値生産性の意識が係や「売場」を越えてさらにY店全体、そしてA社へと広がる可能性があることも示している。
- 18) 本屋グループの活動が成功した一因としては、それまでは文具玩具係と書籍係で作られていたグループを、書籍係だけ切り離し本屋グループとして活動を進めることができるようになったことがあげられる。その結果、係に即した形でつまり書籍販売という仕事に密着した形でテーマを設定することが可能になった。しかし、パートタイマーが増大した現在パートタイマーだけで構成される係があるなど、人員構成からみて係ごとにグループを構成することは難かしくなっている。  
また本屋グループの場合、グループの過半数を占めるパートタイマーがカード参加だけでなく、直接ミーティングの場に出席するところまで巻き込んで活動を進めることができたことも、活動の成功に大きく影響している。
- 19) 詳しく言うならば、先に触れた1980年春闘要求書にもある通り「安定した生活と働き甲斐、生き甲斐を創造できる企業基盤を作る」ためには生産性向上をはかり、質販店Aを創り上げねばならないということになる。その意味でA労組は、その視野をA社に閉じこめられた、そして閉じこめている完全な企業別組合である。
- 20) だから良質の輪運動のような小集団活動が、資本の意図を越えて私達の力として展開していくためには、単に仕事について労働者達が自由に話し合い考えるだけでは、そういう形式を確保するだけでは

不十分であろう。私達にとっては必要であり、有意義であるが、資本にとっては了解不能なものを見つけだし、作りだしていかなければそれは資本の領域を越えることはないのではないだろうか。つまり、私達にとっての良い仕事とはいったい何なのかということをはっきりと掴むことが必要なのではないだろうか。このようなものを見つけだし作りだしていくためには、働くこと自体を人の存在としての全体性に照らしあわせて相対化していくことが必要不可欠なのではないかと私は思う。

#### 4-2 業務改革運動——ACTION 25——

2. 「高度成長」終了以後のスーパーマーケットの動向で見てきたように、スーパーマーケットは1973年の第一次オイルショック以降売上高伸び率を大きく減少させ、1981年にはついに一ケタ台まで落ち込んでしまった。こういった状況の中で大手スーパーマーケットでは1982～3年頃より「組織の簡素化や小さな本社作り」<sup>1)</sup>により「減量経営」を推し進める、「商品在庫の圧縮、借入金の返済」<sup>2)</sup>などを通じて金利費用の節減をはかるなど、「経営体質の改善」<sup>3)</sup>をめざす「業務改革」の動きが表れてきた<sup>4)</sup>。

少し遅れるがA社でも1985年に「業革の推進委員会」<sup>5)</sup>であるACTION 25<sup>6)</sup>が発足し、翌1986年より本格的に活動が開始された。創立25周年に向けてA社を「『より一層収益力の高い企業に』『お客様から信頼される小売業に』『取引先から信頼されるビッグビジネスに』していくために」<sup>7)</sup>「企業の基盤整備」<sup>8)</sup>をACTION 25の実行を通して行なおうとしたのである。ACTION 25では「①商品開発の促進②新しい小売業づくりに向けての商品体系の見直しと新しい売場づくり③マネジメント、オペレーションシステムの改革④人事制度の見直し⑤A-NET（A総合情報ネットワークシステム）の構築」<sup>9)</sup>など幅広い範囲の活動を行なうこととされている。しかしお店レベルの運動としてみた場合、ACTION 25の中心は「A社営業効率の継続的向上活動」<sup>10)</sup>が基本となっている。だから数値生産性がそのものズバリACTION 25の全社的テーマとなっている。例えば、活動開始第1年目である1986年度は死に筋の撲滅をテーマ<sup>11)</sup>に不要な倉庫在庫をゼロにする活動が取り組まれた。1987年度には「各店ごとの店舗計画力の精度アップ『店頭の強化と収益力の向上』を重点課題」<sup>12)</sup>として、図表4-2-1にあるような数値面の目標が持たれた。ACTION 25では、以上見てきたような目標がトップダウンで各事業部・お店・課に出されてくるわけである。

図表4-2-1

|                          |         |
|--------------------------|---------|
| (1987年度上期の<br>数値面での改善目標) |         |
| 前年数値と比較して                |         |
| 差益率……                    | +0.59%  |
| 〔衣料品                     | +1.04%〕 |
| 住居用品                     | +0.73%〕 |
| 余暇                       | +0.21%〕 |
| 食品                       | +0.57%〕 |
| 在庫……                     | 95.0%   |
| (在庫手持日数▲3日)              |         |

出所：A社社内報No94、13ページ

「(ACTION 25は) まあ、言ってみれば業務命令ですから。それぞれの事業部、北海道なら北海道、関東なら関東というふうにそれぞれの事業部の中で業務命令で推進をしていくというふうな格好になってまして。我々のお店ごとに、衣家食というふうに、来年度はこういうふうに維持目標に差益率をあげて下さいよ、在高については例えば前年比95%しか使わないようにして下さいと……。それから値替についても前年比93(%)位にして下さいよ。値替というのは商品(の値段)を上げたり下げたりするのですね。その幅を売上に対して比率としてとっているわけですけど、主に下げる場合が多いんです。(値替予算のことですね?) そういうのも前年で93~95(%)にして下さいよとか、目標を掲げていくわけですね。」(北海道事業部管理部長)

毎号の社内報の ACTION 25の特集ページで取り上げられている各お店・各課の活動リポートを見ていると「O店、きめこまかい特売仕入計画で後方在庫を一掃」、「N店改装を機に一挙に在庫削減」、「S店デリカ、値替えを減らし差益率を高める」、「H店衣料品課、持ちだし在庫ゼロ運動を実施」などやはり数値生産性を前面に出したものが多くなっている。またA社社長の ACTION 25を3年間やってきてどうであったのかという評価も、下記に見るように数値生産性が中心となっている。

「ACTION 25の改革目標はどうであったのかというと、残念ながら今一步のところで息切れをしてしまいました。'86年度'87年度と改善の著しかった差益率も、'88年度は事業部・店別とバラつきがありました。……在高面では目標値を達成できましたが、これが売上増に結びついていません。」(社内報No. 104. A社社長「1989年度を迎えるにあたって、すべての競争に打ち勝つAへ」4ページ)

このように ACTION 25では、お店・課というレベルの活動としては数値生産性がきわめて重要視されている。良質の輪運動が広い意味で企業目標を達成していく形で取り組まれていたのとは対照的である。A社における生産性向上運動は、運動発足当初の良質の輪運動一本やりから良質の輪運動と ACTION 25という二本立てで行なわれるようになったと見てよいであろう。このことは良質の輪運動が、あくまでも労働者の自主性に依拠した活動であることを建前とする以上、数値生産性についてA社が必要とする水準の活動を良質の輪運動としてやっていくことが難しかったことを示している。そしてこのことはまた、労働者にとっての良い仕事とは数値生産性のみにさしあたりは収斂しないことも意味している。こういった仕事についての意識の、資本と労働者との間にあるズレを資本に即した形で整序していく仕組みとしてトータルな生産性向上運動——良質の輪運動と ACTION 25——はある。

#### 注

- 1)『流通経済の手引き'84年版』6ページ。
- 2)『流通経済の手引き'85年版』222ページ。
- 3)『流通経済の手引き'85年版』6ページ。
- 4)「経営体質の改善」に最も「成功」したのがイトーヨーカ堂である。イトーヨーカ堂では1982年から業務改善(革)運動に取り組む中で、1982年度減益決算を翌1983年度より対前年度比で20%以上の利

益増を、3年連続で実現させている。同社の「業務改革」については、緒方知行・2020 AIM 編集部編『イトーヨーカ堂の業務改革』（オフィス2020、1986年）を参照のこと。

- 5) A 社社内報No. 86. 1 ページ。
- 6) A 社の場合、この「業務改革」は A 社創立25周年をめざした中期経営計画の一環として進められた（A 社社内報No. 86. 1 ページ）。ACTION 25とは1988年の創立25周年にむけて全社員が行動を起こそうという意味である（日経流通新聞1986年2月6日付け）。
- 7) 8) A 社社内報No. 104. 4 ページ。
- 9) 10) A 社社内報No. 94. 12 ページ。
- 11) 12) A 社社内報No. 94. 13 ページ。

## 5. 終 り に

これまで述べてきたことをふり振り返りながら、明らかになった事態が私達にとって何を意味しているのかを考えることによって終りとしたい。

「高度成長」の終了に伴い、伸び悩む売上高、「多様化・成熟化」した消費需要に対応すべく様々な手を打つスーパーマーケットの姿を私達は見てきた。それは具体的に言えば、正社員労働者の雇用の伸びを低めに押えつつ、一方でパートタイマーの雇用を増大させてきたスーパーマーケットが、情報機器の導入による情報システム化の進行を技術的基盤として「生活産業」化、「生活提案企業」化を推し進めるというものであった。ここにおいて大事なことは、「生活産業」化、「生活提案企業」化の技術的基礎をなす情報システム化の進行が労働者に対する資本の管理密度を単に上昇させるだけでなく、その管理密度の上昇が同時に「金太郎あめのような画一的な店からの脱皮」をめざすという形で、労働者が日々の仕事において「創意工夫」することを技術的に可能にし、またそれを資本が望むという過程としても存在していることを確認しておくことである。マニュアルどおりに動く労働者では、もはや資本にとっては不十分なのである。パートタイマーも含めて「自ら」仕事に向かっていく労働者を、今や資本は求めている。

このような労働者を「育成」していくために、スーパーマーケットは1980年代に入って新人事処遇制度や教育制度を導入してきている。A 社に即して言えば、それは「スタープラン」・「サンライズプラン」の導入という形で現われている。「スタープラン」による「広義専門職制度」の採用により、A 社では全社員に対して個々の労働者が「専門能力」を伸ばしていくことがめざされ、その意味で個別管理の徹底化が進んだ。「チャレンジ・システム」は、この個別管理の進んだ労働者が、仕事上の目標を「自ら」設定し、その達成をめざして「自ら」突き進んでいく「自発的」・「能動的」労働者になっていくことをめざしている。そしてこのような「自発的」・「能動的」労働者に対して、資本が上から目標を与え、その達成を迫っていく「接客」・「予算」についての OJT がさらに行なわれている。このように A 社の本社員を対象とした企業内教育においては、ボトムアップとトップダウンの方法が巧妙に組み合わされて用いられていることが特徴となっている。また「自発的」・「能動的」であることによって「チャレンジ・30」という「専門能力」の枠に労働者を閉じこめようとしており、ここでは労働者の「自発性」・「能動性」を引き出す方法として「参加」という形態が使われている。確かに、このような本社員を対象とした A 社の企業内教育の目標は、Y 店で見たように一店舗当たりの配置本社員数の削減により、必ずしも上手くいってはいない。しかし、「自発的」・「能動的」労働者の「育成」という A 社企業内教育の目標は A 社労働者によって破棄されたのではなく、今も存在し続けてい

る。

本社員を対象とした新賃金体系である「サンライズプラン」の下では、「専門能力」を伸ばし昇進・昇格することなしには、賃金が増えない仕組みになっている。このような労働者相互の競争を煽るような競争主義的賃金体系によって、労働者は賃金の面からも昇進・昇格を動機づけられている。こういった形で「サンライズプラン」は「専門能力を持った小売業社員として成長発展していくための制度」である「スタープラン」を支えている。さらに昇進・昇格を決める人事考課を見ても、昇進するにつれて営業成績が考課にもつ意味合いが重くなってきていることがわかった。この点に、小売業の企業内教育が究極的には予算管理し得る労働者の「育成」をめざしている事が現われている。

しかし、このような動きは本社員だけのものではない。労働力構成に占めるパートタイマーの増加により、スーパーマーケットではパートタイマーに対してもやはり「能力開発」を進めていくことが非常に大事な事となっていった。A社では、それはパートタイマーに対する「ビーナスプラン」の導入という形で進んだ。「スタープラン」・「サンライズプラン」を雛形としたこの「ビーナスプラン」の導入によりA社は、パートタイマーに対しても「専門職制度」・「専門ランク制度」を採用し、個別管理の徹底をはかり、競争主義的な賃金体系を採用しようとしている。つまりA社は、本社員と比べてこれまで企業内労働者間競争になじみの薄かったパートタイマーにも競争状態を作り出し、それをテコとして「専門能力」の開発をはかり、パートタイマーを仕事においては本社員のアシスタントからパートナーへと作り変えようとしている。こういった形でA社はパートタイマーの「戦力化」を図ろうとしている。

けれどもA社における労働者の「育成」は、こういった労働者個人を対象としたものに留まるものではない。A社では「売場」などの労働者の集団を単位として良質の輪運動と呼ばれる生産性向上運動を、またACTION 25とよばれる業務改革運動を行なっている。良質の輪運動は、パートタイマーが労働者の過半数を占めていること、シフト制が敷かれていること、指定休制がとられていることにより、活動の中心となる小集団活動＝グループミーティングを全社員の直接参加で持つことが、きわめて難しいという問題を抱えている。このような問題を抱えながらもA社・A労組はパートタイマーも含めた全員参加で良質の輪運動を進めようとしている。小集団活動の活動テーマは現在中央・店・グループのどのレベルのテーマも質販店の構築というA社の企業目標を広い意味で達成することをめざすものとなっている。しかしこのことは必ずしもグループテーマがおしつけで決まっていることを意味しない。反対に、むしろグループミーティングで労働者達が考え、話し合っていく中で決める事がめざされている。小集団活動は、成功したならば本屋グループの事例にみられるように、労働者の仕事に対する向き合い方を事実として変容させる働きを持っている。しかもこういった働きを、労働者及び労働者が仕事において相互にとり結ぶ関係＝集団に及ぼす方法として小集団活動はある。小集団活動のこのような働きは、グループミーティングという集団の場で仕事をめぐる問題点を労働者「自ら」が考え、改善方法も話し合っ出て出し合い、グループとして実行していく中から引き出されてきている。つまり、形式としてはあくまでも労働者とグループミーティングという労働者の集団が思考し、決定し、実行していくというボトムアップの方法によって、資本が導きだして来ている事を私達は認識する必要がある。これに対してACTION 25では、店・課レベルの活動としては数値生産性が中心となるため、目標は上からおりてくるという形がとられている。労働者の集団を対象とした教育においても、労働者個人を対象とした時と同じくやはりボトムアップとトップダウンという方法が組

み合わされて用いられているのである。

以上が私達のつかみえた事実である。だから、最初に設定した現代日本の企業の中において資本が労働者をその企業活動——ここではモノ・サービスの販売である——にとって最も適合的な存在にならしめていくために一体どのようなことを行なっているのかという問いに対する答えは、次のようになる。

資本は人事処遇制度・教育制度を連動させ、トータルなシステムとして労働者を仕事に追い込んでいこうとしている。しかも労働者を仕事に追い込んでいくこの過程では、トップダウンの方法と並んで「チャレンジ・システム」や小集団活動に典型的に見られるように、労働者やその集団が「自ら」思考し、決定し、実行していくボトムアップの方法が重視されている。つまり、労働者とその集団に「自主的」・「能動的」であることを資本自身がもとめているのである。だから先行の調査研究がスーパーマーケットにおける仕事の仕方について明らかにしてきた「自律性」や「裁量権」が存在しているという事実は、むしろ資本による労働者の企業内活動の管理が今のところ成功していることを意味している。

しかし、日本の労働者が資本との関係において労働者であることもまた確かである<sup>1)</sup>。

#### 注

- 1) 今年(1989年)の夏、Hound Dog「ff(フォルティシモ)」(作詞松尾由記夫、作曲・編曲養輪単志、Hound Dog「Spirits!」収録)が自分の会社の「社歌」であるという労働者——こういう言葉を使うと彼女は笑いだすに違いないのだが——に出会った。彼女が働いていた会社のコンパは最後に「ff」を歌ってお開きになるのだという。

「ff」とは全く正反対の世界を生き抜かなければならない日本の労働者がそれにもかかわらず、そして多分だからこそ「ff」を「社歌」として選び——もちろん勝手に「社歌」にしたのである——受け入れているのだというこのことを、そういう人々がいるのだということを私は記憶しておきたい。たとえそれが今はなんのたしにならないとしても。

#### 記

お忙しい中私達の調査に協力して下さい皆様にお礼を申し上げます。

また、私の行方の定まらないそしていつ終るのかもわからないおしゃべりに付き合ってくださいました方々に感謝します。とりわけ、道又健治郎先生には資料の御教示を含めてお世話になりました。どうもありがとうございました。

1989年初夏脱稿