

大手小売業(スーパー業界)における 雇用管理の実態と課題

矢野 裕児

はじめに

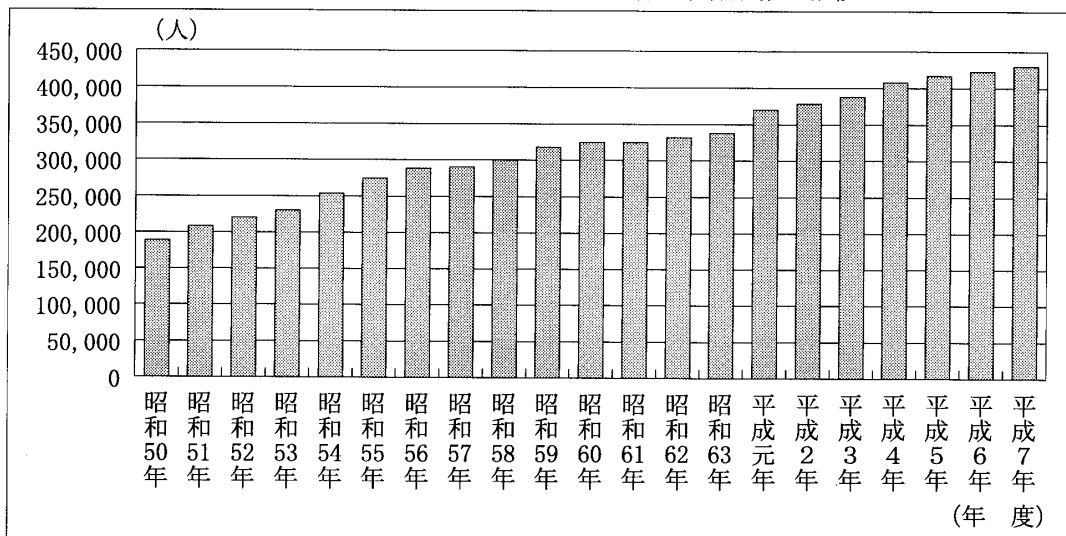
我が国で「スーパー」とは、スーパーマーケット、チェーン・ストア¹⁾、ディスカウントストアの総称として使われていることが多く、それらはセルフサービス方式を採用し、安い価格で販売している特徴がある。スーパーは、その革新的経営によって戦後我が国の流通業界の牽引役を果たしてきており、その成長も急激なものであった。商業統計表によれば、スーパーに該当するのは「総合スーパー」、「その他の総合スーパー」、「専門スーパー」、「その他のスーパー」であり、その合計の年間販売額は、平成6年には30兆円に達しており、小売業全体の21.3%を占め、売り場面積についても3,310haと小売業全体の27.2%を占める状況となっている。このようにスーパーが、流通業界のなかでの役割、重要性を増していくと同時に、従業者数についても112万人(小売業全体の15.1%)となっており、雇用の受け皿として重要な役割を果たしてきたといえる。

スーパー業界では、急速に店舗、販売額が拡大するなか、抱える従業者数も急増してきている。また、スーパー業界の従業員は、比較的年齢構成が若く、販売員が多くを占めること、女性が多いこと、パートの占める割合が高いこと等雇用、就業の構造が他業種と違うところも多い。さらに、他の業種に比べて能力、実績を重視する傾向が強い。

本論文では、上記のようなスーパー業界の雇用管理の実態、それに対する各従業員の評価を把握し、さらに能力主義、実績主義の実態とその問題点、今後の課題について検討するものである。

なお、本論文では日本チェーンストア協会に加盟している企業およびその従業員を対象に検討するものとする。日本チェーンストア協会は、我が国の大手・中堅スーパーによって構成されており、協会に加盟している企業数は133社、店舗数は7,727となっている。平成7年度の総販売額は16兆1739億円に達し、ゼネラル・マーチャンダイズ・ストア(GMS)、スーパーマーケット(SM)が多くを占めている。従業者数についても、

図1 日本チェーンストア協会加盟企業の従業者数の推移



昭和50年度の19万人，昭和60年度の32万人から，平成7年度には43万人と急増しており，雇用の受け皿として重要な役割を果たしてきている(図1)。また，正社員は20万6千人であり，そのうち女性の従業員は37.9%を占め，さらにパートタイマーを併せると28万2千人と，特に女性の雇用に大きな影響を与えている。

I. スーパー業界の雇用管理の実態

スーパー業界の雇用管理の実態について，アンケート調査結果²⁾をもとに，従業員属性，労働時間・休日，配置・昇進，能力評価，休職・退職という面から概観する。

①従業員属性

正社員の平均年齢は，男性で34.0歳，女性は27.9歳と若い人員構成となっている一方，パート等については，40.5歳となっており，全業種の39.3歳³⁾とほぼ同水準になっている。

平均勤続年数は，男性で8年未満が20.3%，8～10年未満が24.3%，10～12年未満が23.3%となっており，全業種の13.1年³⁾に比べて短いものとなっている。女性についても同様に，6年未満が49.5%，6～8年未満が25.2%となっており，全業種の8.2年³⁾に比べて短い。スーパー業界の人員構成が若いこと，転職率・離職率が高いこと等が背景にあると考えられる。

②労働時間・休日の実態

年間所定労働時間は，2050時間以上が44.0%を占めているが，企業規模，業態によって差異がみられ，GMSでは，2000時間未満の企業が多くなっている(図2)。月間所定

図2 年間所定労働時間

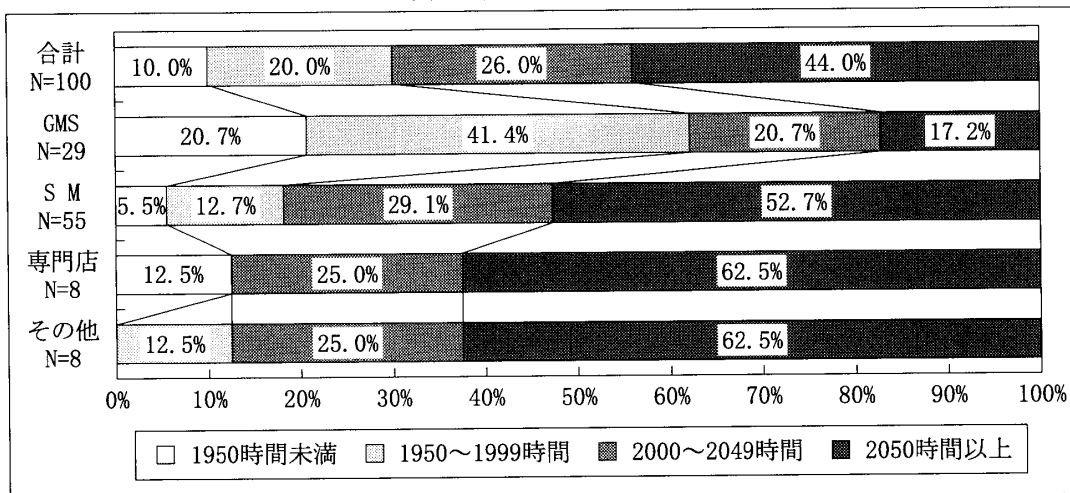
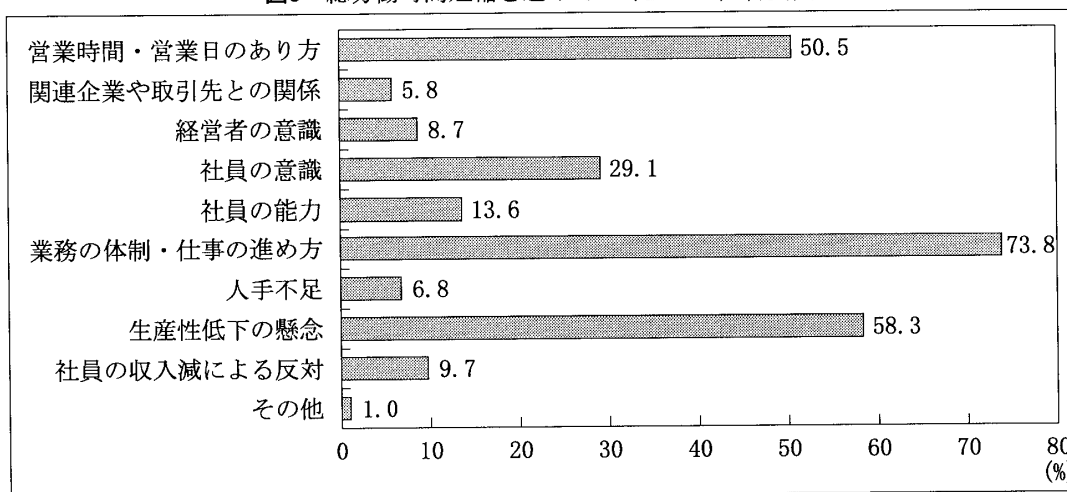


図3 総労働時間短縮を進めていく上での阻害要因



外労働時間は、12時間以下が56.3%と過半数を占めているが、12~24時間が31.0%、それ以上の企業も12.7%ある⁴⁾。また、部門によって、所定外労働時間に差異があり、日本チェーンストア協会の「労働時間改善研究報告書」によれば、特に生鮮食品部門では月間22.7時間と他部門に比べて長くなっている。総労働時間短縮を進めていく上での阻害要因として、主にあげられているのは、「業務の体制・仕事の進め方」の73.8%、「生産性の低下の懸念」の58.3%、「営業時間・営業日のあり方」の50.5%であり(図3)、特に今後は大店法の規制緩和により営業時間延長、営業日数増加が予想されることから、労働時間延長につながる懸念される。

年間所定休日数は、100~109日が最も多く、基本的に週休2日制が大半の企業で実施されている。しかしながら、年次有給休暇の取得率は50%未満が74.1%を占めており、

全業種の56.1%⁵⁾よりかなり低い結果となっている。

③配置・昇進の実態

従業員の配置転換を行っている主な目的として、「多様な仕事を経験させ能力向上を図る」が78.6%、「能力に見合った職務への異動」が71.8%、「社員の意欲増進」が55.3%が主にあげられており、いずれも労働省の「雇用管理調査」の全業種の数値より高い結果となっている（図4）。部門の拡大・縮小・新設等の組織編成に伴う配置転換より、個人のキャリアを尊重した配置転換となっていることがうかがえる。

職能資格制度がある企業は68.9%で、全業種の18.0%に比べて導入率はかなり高くなっている。その導入目的としては、「能力主義人事への転換」が83.5%と最も多くあげられており、続いて「賃金体系の整備」の61.5%、「社員の能力開発」の54.9%と続いている（図5）。また、昇格の基準としては、試験ありの能力評価が80.0%、業績評価が65.7%、在級年数が61.4%となっており、逆に学歴、人柄をあげる企業はわずかとなってい

図4 配置転換を行っている主な目的

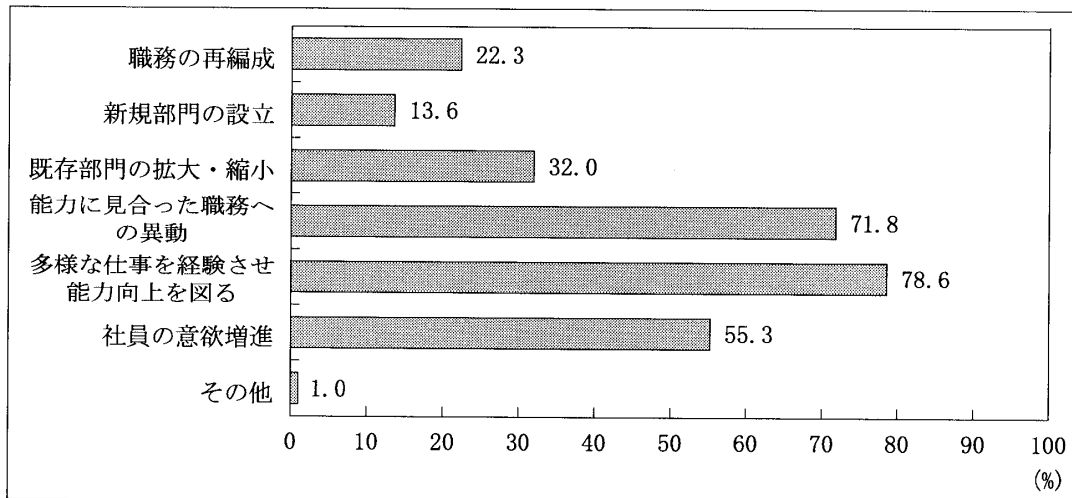
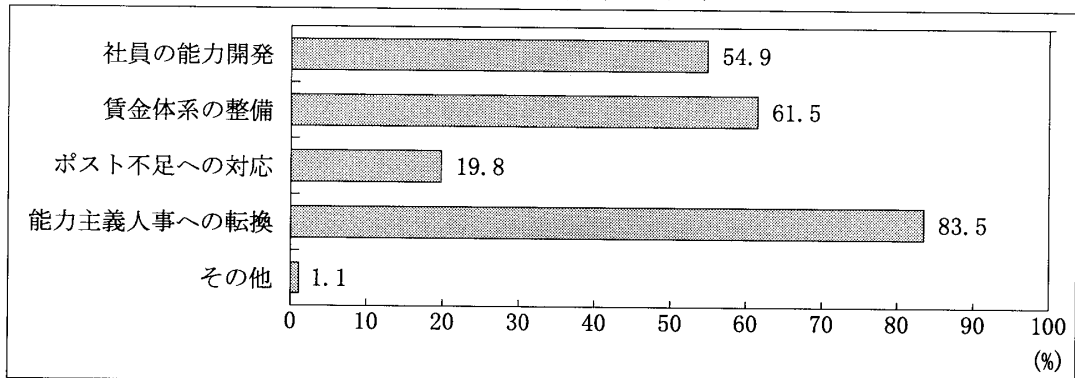


図5 職能資格制度導入の目的



る(図6)。このように、スーパー業界では、能力、実績を処遇の格付けとする傾向が強くなっている。

スーパー業界においては、店長になることが従業員にとって1つの大きな目標とされている。しかしながら、ゼンセン同盟の「流通サービス産業労働実態調査」によれば、

図6 昇格の基準

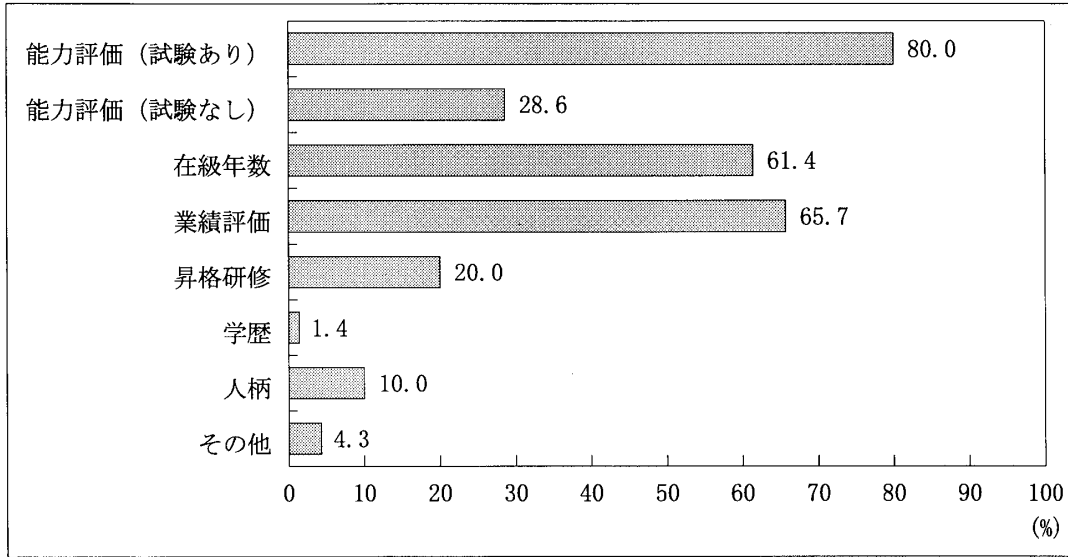
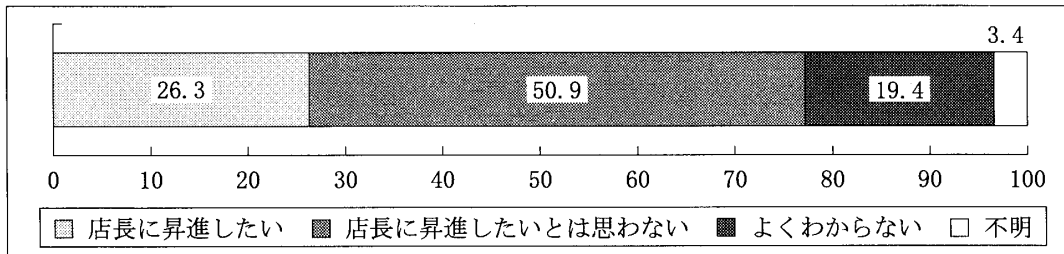
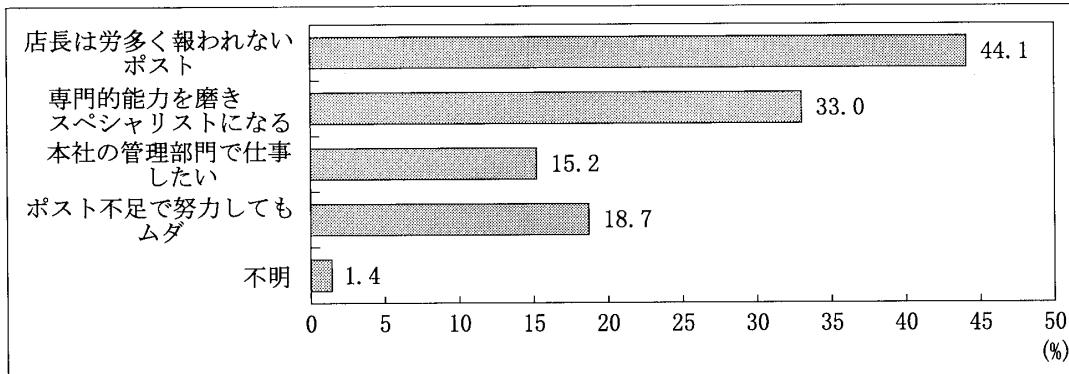


図7 店長ポストへの昇進



資料：ゼンセン同盟「流通サービス産業労働実態調査」平成2年より作成

図8 店長に昇進したくない理由



資料：ゼンセン同盟「流通サービス産業労働実態調査」平成2年より作成

店長ポストへの昇進を求めている従業員は、26.3%にとどまっている。逆に店長に昇進したいと思わない従業員が50.9%と約半数を占めており(図7)、理由として「店長は労多く報われないポスト」という意見が44.1%と最も多く、さらに「専門的能力を磨きスペシャリストになる」が33.0%で続いている(図8)。店長というポストが必ずしも魅力的なものではないという意識が多くなってきており、努力して店長になるというコースが全員の目指すべき方向というわけではなくなっている。また、「ポスト不足で努力してもムダ」という意見も18.7%となっており、スーパー業界がこれまでのようなペースで店舗展開を図っていくことが難しく、店長ポストが少なくなるなかで、店長を目指して頑張るのは無駄という意見も出てきている。

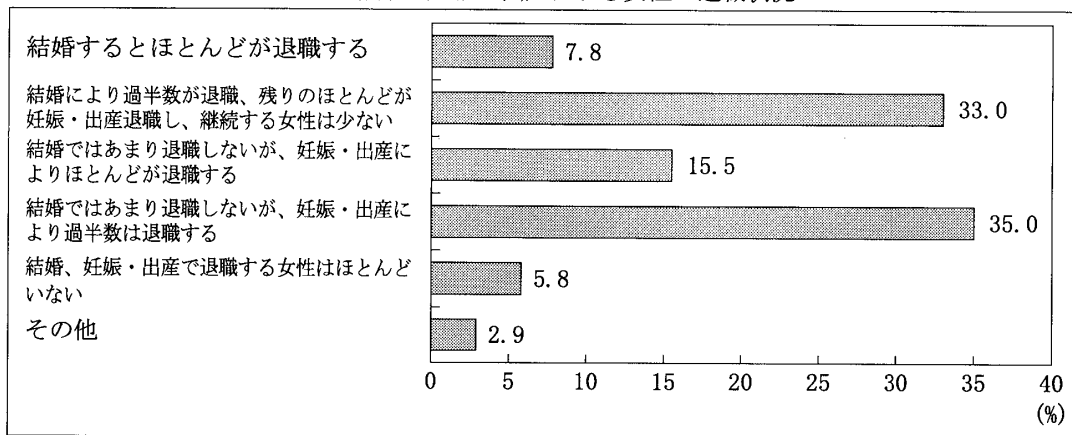
④能力評価の実態

正社員の能力評価(人事考課)の仕組みをほぼ全数の企業が有しており、評価方法としては、相対評価が56.9%、絶対評価が40.2%となっており、相対評価を採用している企業が上回っている。さらに、能力評価の結果を8~9割の企業が昇進・昇格、昇給、賞与に反映させているが、その際、評価項目・評価基準を全部オープンにしている企業は65.7%、一部オープンにしている企業が25.5%、さらに、結果を全部フィードバックしている企業が35.3%、一部している企業が47.1%となっており、大半の企業において能力評価のシステムが従業員に対して明示されている。

⑤休職・退職の実態

全ての企業で定年制が実施されており、60歳定年とする企業が大半であるが、継続雇用も64.1%の企業が実施している。女性については、「結婚ではあまり退職しないが、妊娠・出産により過半数は退職する」が35.0%、「結婚により過半数が退職、残りの殆どが妊娠・出産退職し、継続する女性は少ない」が33.0%、「結婚ではあまり退職しないが、妊娠・出産によりほとんどが退職する」が15.5%となっており、「結婚・妊娠・出産が退職にほとんど影響しない」とする企業はわずか5.8%にとどまっている(図9)。また、

図9 結婚・妊娠・出産による女性の退職状況

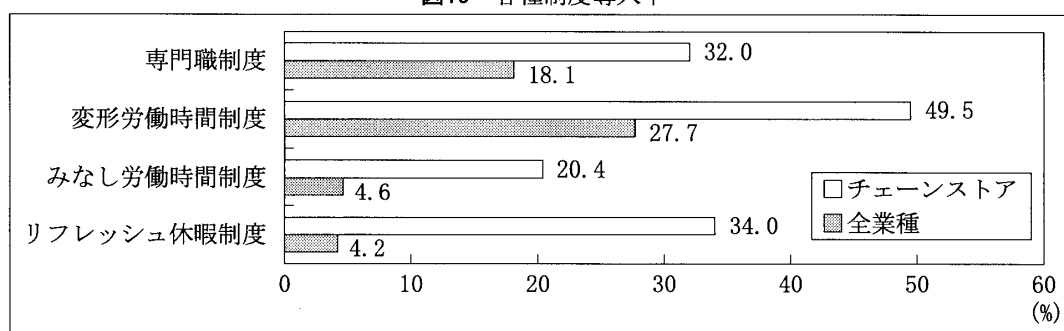


育児休業制度は90.3%が実施しているものの、一層の充実を考えている企業は23.3%となっているほか、育児期の社員に対して短時間勤務制度を49.5%、時差出勤制度を15.5%が実施している。スーパー業界は女性が多いことから、育児期に対する各種制度のさらなる充実が望まれるところである。

⑥各種雇用管理制度導入の実態

スーパー業界における雇用管理の特徴は、様々な制度を積極的に導入していることにある。変形労働時間制度は49.5%、リフレッシュ休暇制度は34.0%、専門職制度は32.0%、みなし労働時間制度は20.4%と、全業種に比べていずれも導入率が高い(図10)。スーパー業界自体が歴史の浅い業界であるということ、さらに他の業種に比べて営業時間が長く、労働時間に各種の工夫の必要性が高いということもあって、雇用管理における進取性が高いといえる。

図10 各種制度導入率



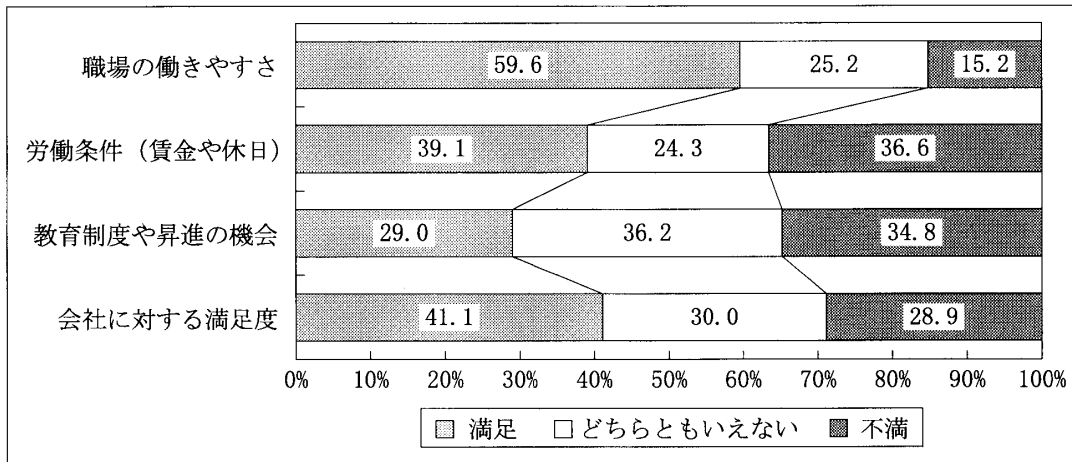
II. 従業員からみた職場の評価

従業員が職場についてどのように考え、評価しているのか、アンケート調査結果⁶⁾をもとにみる。ここでは、職場の働きやすさ、労働条件、教育制度や昇進の機会の3点から概観する。

①職場の総合的評価

職場の働きやすさについては59.6%が肯定的に評価しており、不満とする15.2%を大きく上回っていることから、職場環境については高い評価がなされているといえる。しかしながら、労働条件(賃金や休日)は39.1%が満足、36.6%が不満とほぼ同程度となっており、労働にみあった賃金が支払われているか、休暇がとりやすいかといった労働条件についての評価は厳しくなっている。さらに、教育制度や昇進の機会について、適切に行われていないとする比率が34.8%と、適切だとする29.0%を上回る結果となって

図11 職場の総合的評価



おり、人材育成、評価等について従業員が不満を抱えている現状がうかがえる。全体として、会社に対する満足度は41.1%が満足としており、不満の28.9%を上回っているものの、従業員の会社に対する評価はかなり厳しいものとなっている (図11)。

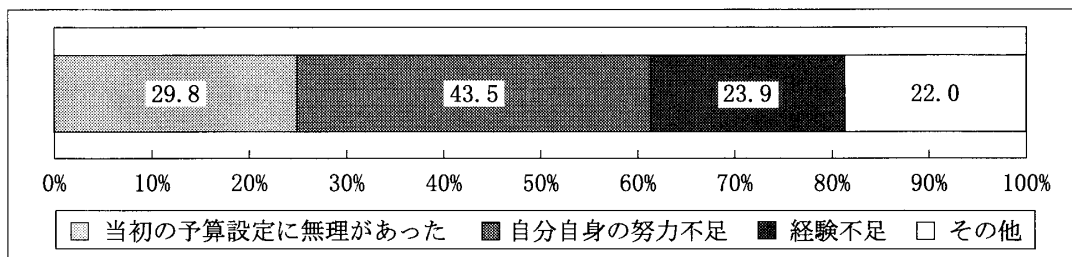
②職場の働きやすさの評価

職場の働きやすさについて、さらに詳細にみると、自分自身の業務が計画どおりに達成できたかについては、40.0%が「達成した」としている一方で、28.6%が「達成できていない」としており、達成感が必ずしも高くない状況にある。さらに、達成できない理由としては、「自分自身の努力不足」という回答が43.5%で最も多いが、「当初の予算設定に無理があった」という回答も29.8%を占めており (図12)、店舗間の競争が厳しくなるなか、従業員が業務達成目標について厳しいと感じていることがうかがえる。

職場内の人間関係については、同僚、部下、上司の何れからも協力関係が得やすいという回答が半数を上回っており、周辺とのコミュニケーションは比較的うまくいっていると考えられる。また、会社の方針・制度改革についての適確な情報の伝達についてなされているという回答が48.1%となっており、会社全体のコミュニケーションについても、比較的うまくいっていると考えられる。

会社の将来性があるとしている従業員は41.8%なのに対し、どちらともいえないとい

図12 自分自身の業務が計画通りにできない理由



大手小売業(スーパー業界)における雇用管理の実態と課題

う回答が31.9%、将来性がないという回答が26.2%となっている(図13)。これまで、拡大・成長してきた企業が多いものの、将来性については従業員からは厳しい評価が出ており、今後成長する企業と成長しない企業に二分化していくと、従業員が感じていると想定される。将来性がない理由としては、「人材が育っていない」が59.8%と最も多くなっており、急激に従業員を増やすなか、従業員の育成が不十分であり、今後の大きなネックになると考えられていることがわかる。「情報化の進展が他社より遅い」が29.1%、「経営理念が不明確」が28.7%で続いており、「新しい意見が採用されにくい」、「新しい試みが少ない」という意見もそれぞれ23%台となっている(図14)。業務の改善提案をしやすい雰囲気がないという回答が32.2%となっていることも考え併せると(図15)、この業界がこれまで新しい動きをさまざまなかたちでとりいれて業務展開を図ってきたもの

図13 会社の将来性

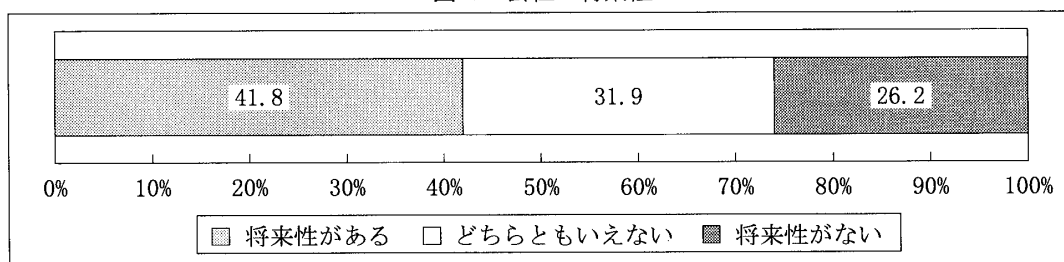


図14 会社に対する将来性がないと感じる理由

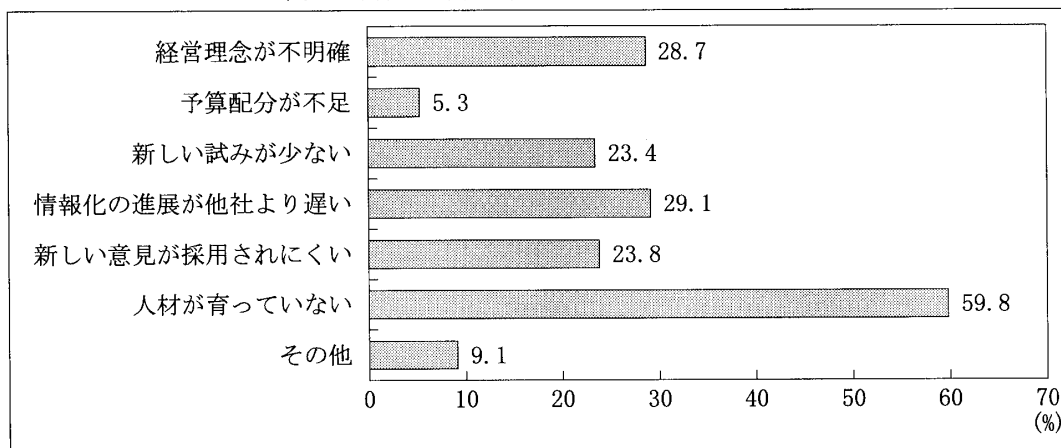


図15 業務の改善提案をしやすい雰囲気の有無

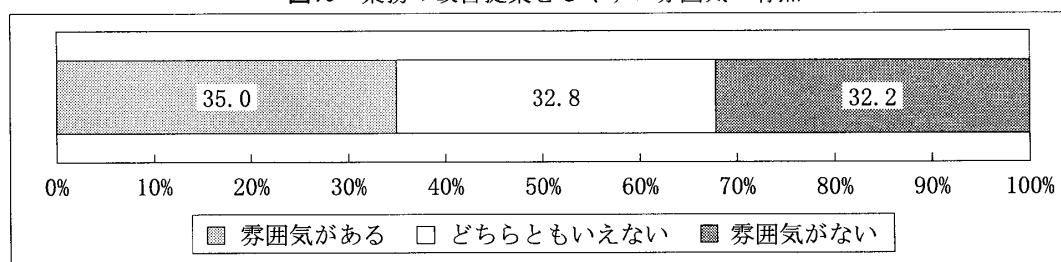
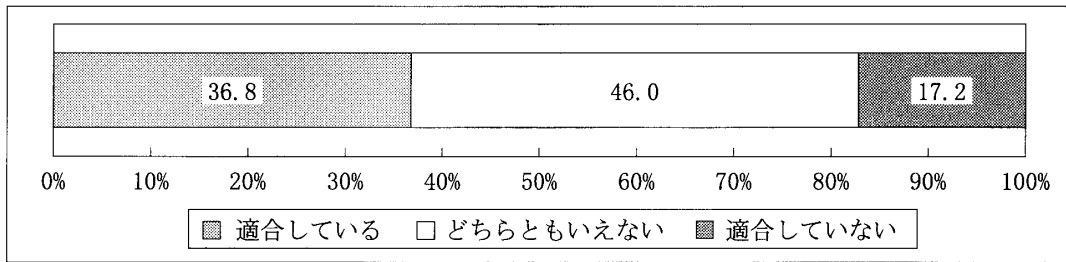


図16 会社の理念と自分の価値観の適合度



の、近年その雰囲気は社内では薄れつつあることも予想される。

また、会社の理念と自分の価値観の適合度についても、適合していると考えている従業員は36.8%で、どちらともいえないが46.0%となっている(図16)。この業界は経営者の強力なリーダーシップのもとに展開してきた企業が多いのにもかかわらず、前述の会社の将来性がない理由としても「経営理念が不明確」を28.7%があげていることも考え併せると、急激な拡大のなかで会社の経営理念が従業員に必ずしもいきわたらないあるいは合致しないという状況も生まれてきていると考えられる。

③勤務条件についての評価

賃金について妥当とする従業員が29.8%に対し、妥当でないとするのが35.8%になっており、賃金水準に対して不満が多いといえる(図17)。

年間休日数については、57.5%が満足している。休暇の取りやすさについては42.2%が満足しているのに対し、31.9%は取りにくいとしており、必ずしも十分な状況といえない。取りにくい理由としては、「不況の影響で人員が不足している」が50.9%と多く、さらに「休暇を申請する人が少ない」が25.9%となっている(図18)。

転勤の際、従業員に対して配慮がなされていないという不満は37.6%となっており、満足とする18.1%を大きく上回っている。多店舗展開をし、広域に店舗が拡大していくなか、スーパー業界においては、転勤の発生は避けられないところであるが、その対応が求められているといえる。特に、「遠隔地への転勤は本人の意志を尊重して欲しい」、「転勤の数カ月前に打診してもらい、下見ができるようにしてもらいたい」という要望が

図17 賃金の妥当性

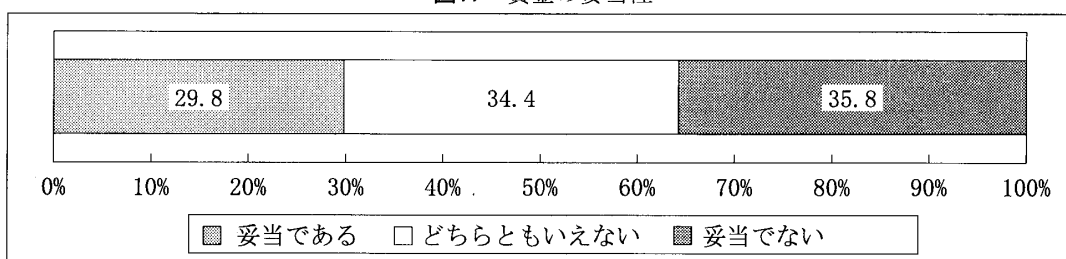
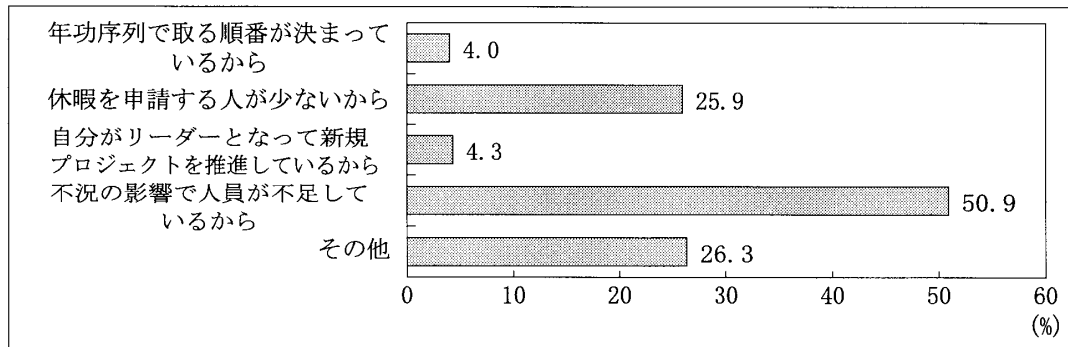


図18 休暇を取りにくい理由



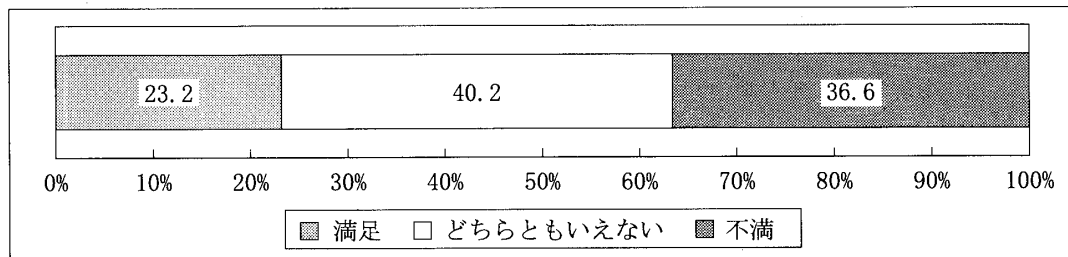
高くなっている。

④教育・昇進の制度への評価

研修時間については満足が23.2%に対し、不満は36.6%となっており、十分でないとされている(図19)。さらにOJTの満足度については35.6%、新入社員教育については43.3%、担当業務別研修制度については30.4%にとどまっている。

人事考課が職務の達成度合いに基づいているかどうかについても、基づいていないとする方が29.6%と、基づいているという26.7%を上回る結果となっており、従業員の実績・成果が十分に評価されていないという回答が多くなっている。さらに、現在の配属について46.4%が満足しているとしており、不満とする20.6%を上回っているものの、可能な限り本人が満足するよう、配慮していくことは重要な課題となる。

図19 研修期間



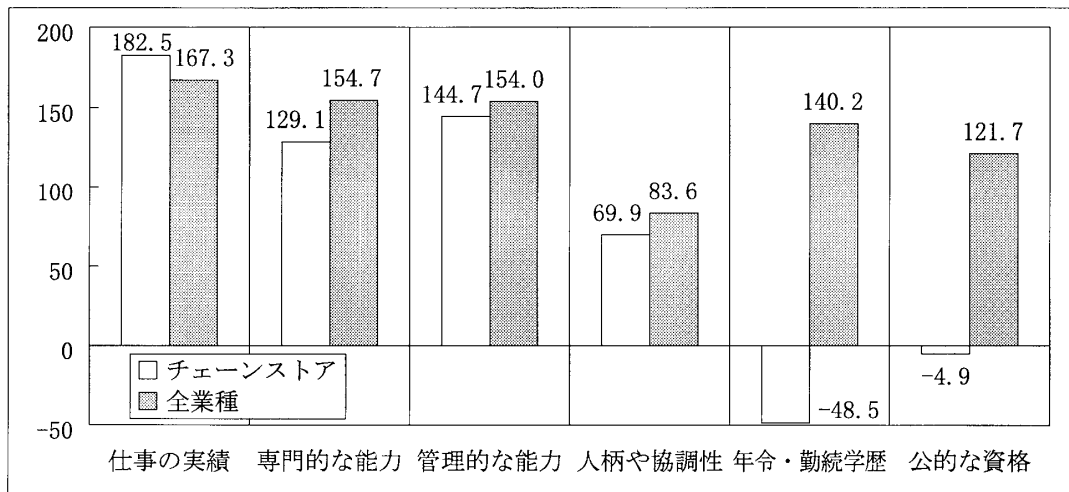
Ⅲ. スーパー業界の能力主義、実績主義と問題点

我が国の雇用管理の特徴として一般的に指摘されているのは、年功序列あるいは学歴重視型ということである。最近では従来型の見直しを図ろうとしている企業も多く、採用にあたって学歴を不問にしたり、能力給を導入している企業もある。しかしながら、下図のように、全業種で見ると他の項目に比べて年齢、勤続学歴の重視度は相対的には低

くなりつつあるものの、いまだ重視している企業が多いことがわかる(図20)。スーパー業界についてみれば、年齢、勤続学歴および公的資格については、ほとんど重視していない。さらに人柄や協調性についても、重視すべきという企業は23.3%にとどまっており、他の産業に比べて低い状況となっている。

雇用管理の流れは、従来の年功序列あるいは学歴主義から能力主義に確実に変わりつつあるなか、スーパー業界では能力主義に加えて、実績主義に変化していく傾向が強く出ているといえる。社員の評価にあたって今後重視すべき項目として、「専門的な能力」をあげている企業が43.7%、「管理的な能力」が60.2%なのに対し、「仕事の実績」について重視すべきという企業が85.4%に達している(図21)。

図20 正社員の評価にあたっての今後の重視項目



注：重視すべきを200、やや重視すべきを100、現状程度を0、あまり重視しないを-100、重視しないを-200とした指数

図21 正社員の評価にあたっての今後の重視項目 (チェーンストア)

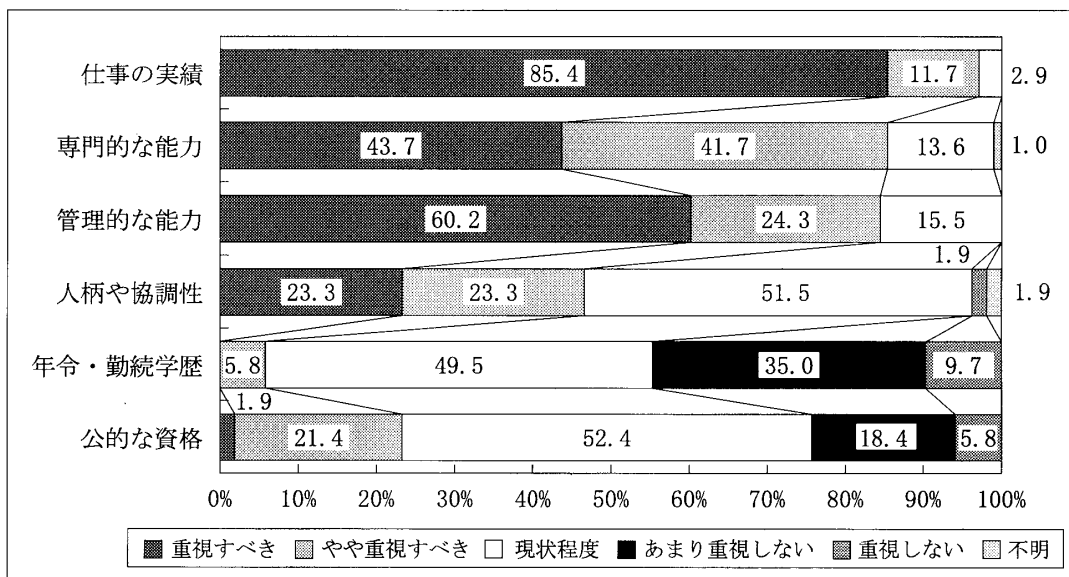
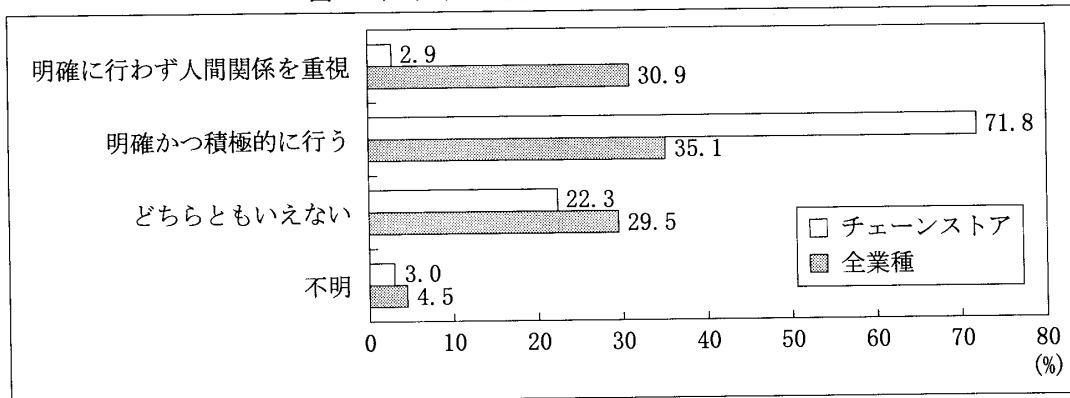


図22 人事考課・賞罰に関する今後の方針



さらに人事考課・賞罰に関する今後の方針として、スーパー業界においては「明確にかつ積極的に行う」というのが71.8%に達しており、「明確に行わず人間関係を重視」の2.9%をはるかに上回っている(図22)。かつ全業種に比べても「明確にかつ積極的に行う」の比率は2倍と多くなっている。このように、スーパー業界は、能力主義、さらに実績主義を指向し、かつそれを人事考課・賞罰に明確に反映させていこうとする考え方が特に進展している業界といえる。しかし、ここで注意すべきことは、加藤修が指摘しているように、「能力主義と実績主義は、年功主義に相對するものとして、しばしば並列的に扱われるが、両者は根本的に違うということを確認することが必要である。能力はあるが、それを活かせる仕事を与えられていないというように、極論すれば能力は職務と無関係にも存在しうる」⁷⁾ということである。

実績主義が実施されていく場合、それに関連して様々な問題が発生してくる。実績・成果は配置された特定の職務を遂行した結果としてでてくるものであることから、その職務配置が実績・成果を出す上での前提になるといえる。従業員にとって、会社から自分に適正な職務配置を与えられることが、そこでの実績・成果について正當に評価されるかどうかの重要な条件となるのである。すなわち実績主義をとる場合、実績・成果についてどのように評価するかという評価方法も重要であるが、その前提として、職務配置が本人にとって実績・成果をだすのに適切なものかどうか問題となる。

また、組織の期待する行動に従業員を向かわせていくためには、業績に応じた金銭的報酬や昇進が行われるとともに、賞与、昇給、昇進等の評価が自分の努力次第で良くなることができるというように考えられる「主観的操作性」をもつようにすることが有効だといわれている⁸⁾。もし、職務配置自体に対して、従業員が納得していなければ、実績・成果をいくら詳細に評価しても、従業員は自分の努力した結果が正當に評価されていないと考え、いくら努力してもしかたがないという他律的なものとして受け取られることとなり、従業員のやる気はそがれ、効果は出にくいといえる。

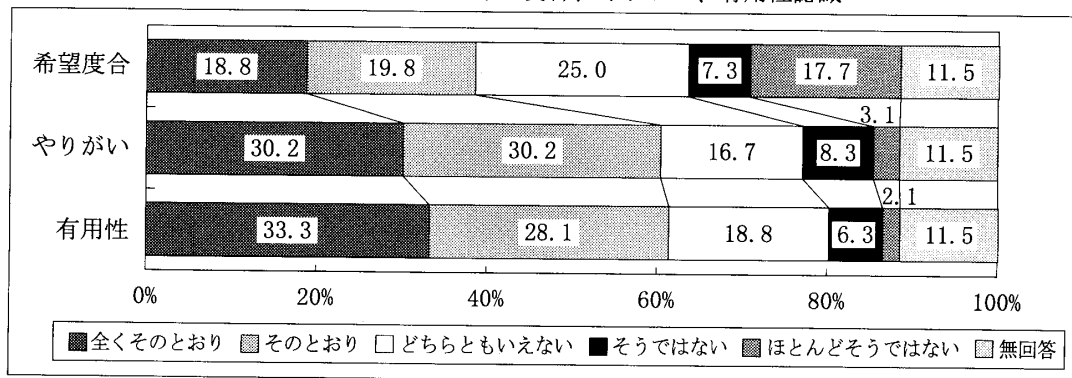
従業員が、適切な職務配置につき、実績を出すことができるように育てていくためには、本人が異なった複数の職務を遂行しながら、そのなかで自分に適した職務、目指すべき職位を正確に認識できるような機会が与えられ、かつ職務の経験が継続的に本人の蓄積として有用であることが重要である。そのために企業は、職務配置自体に従業員の意志を可能な限り反映しながら、本人が業務を遂行していく上で有用なキャリアを積んでいるかを管理していくことが必要である。

我が国の場合、入社時点ではどの会社に入るかという就「社」という意識が強く、就「職」という意識が弱いことが指摘される場所である。すなわち、新入社員の多くはA社に入ることについてが当面の目的であり、そこで自分が行いたい職務についての明確な意志がないといえる。また、企業が採用決定の際、重視するのも熱意・意欲、健康・体力、協調性等であり、創造力・企画力、専門的知識・技能という点ではない。初任配属の際には、本人の職務内容に対する意思がないことから、企業によって自動的に振り分けられることとなるが、その後の異動内容、入社後10年間程度のキャリア形成に関する基本方針をみると、初任配属を基本に経験させていくという傾向が強く、必ずしも本人に計画的にキャリア形成を図らせ、能力開発を図っていくかたちとはなっていないのが現状である。このことは、もし入社してから初任配属に自分にあつた職務が与えられず、かつ本人が明確な職務に対する意志がなく過ぎた場合、例えば10年経っても自分の進むべき職務がわからず、かつ当然のことながら実績もあげられないという事態になる。

このような、入社してから10年目ぐらいまでの初期キャリアに対して、従業員がどのように考え、判断しているのかを、日本チェーンストア協会加盟企業の30歳前後の正社員に対するアンケート結果をもとにまとめると、次のようになる。

初任配属職が希望通りというのは約40%となっているが、それでもやりがい、有用性の意識は高かったことがわかる(図23)。さらに現職については配属職が希望通りという

図23 初任配属職の希望度合、やりがい、有用性認識



のは約57%となっているが、さらにやりがい、有用性の意識も高いという結果となっており、全体的には初期キャリアは従業員に適切にまわっているといえる(図24)。その際、入社前と現在ではキャリアコースに対する意向については変わることも当然あり得るが、特に管理職志向が減り、専門職指向が増えるという傾向もみられる。

また、現在の勤労感形成に強い影響を与えたものとして、「実際に就いた職位・職務での経験」が最も強く67.7%となっている。さらに、「職場における上司あるいは先輩や同僚との交流」が35%前後と続いている(図25)。

自分の勤労感に照らして現在の会社は自分にあっているかどうかについては、「あっている」、「どちらかといえばあっている」がそれぞれ28.1%、42.7%となっており、併せて約70%が自分にあっていると回答している(図26)。この結果は、約70%の従業員もあっているという見方ができる反面、約30%はあっているかどうか疑問をもっているという見方もできる。同じ会社に長く勤めるという意向は86.0%と強いことを考え併せると、自分がその会社にあっているかどうかわからなくても勤め続けるという場合も多く発生すると考えられる。

目指したい職位・職務の有無については、「かなりある」、「いくらかある」がそれぞれ17.7%、30.2%となっており、併せても半分にはいたらず、半数以上が明確な方向性をもっていないことがわかる(図27)。このことは、自分の目指す職務が明確になっていないまま職務を遂行していくこととなり、そのなかで実績・成果をだし、自らを高めていくことは非常に難しい状況となっていることを示している。

スーパー業界が能力主義から実績主義を指向するなか、入社後10年程度経過した従業員に、目指す職位・職務がないとする回答が多いということは、実績主義を実施していく上で大きな障害になることが予想される。各従業員が目指す職位・職務を見つけ、就「社」から就「職」へ意識を転換していくためには、本人の自覚が大前提となるが、企業側も支援する仕組みを構築していくことが必要といえる。そのためには、各従業員の職

図24 現職の希望度合、やりがい、有用性認識

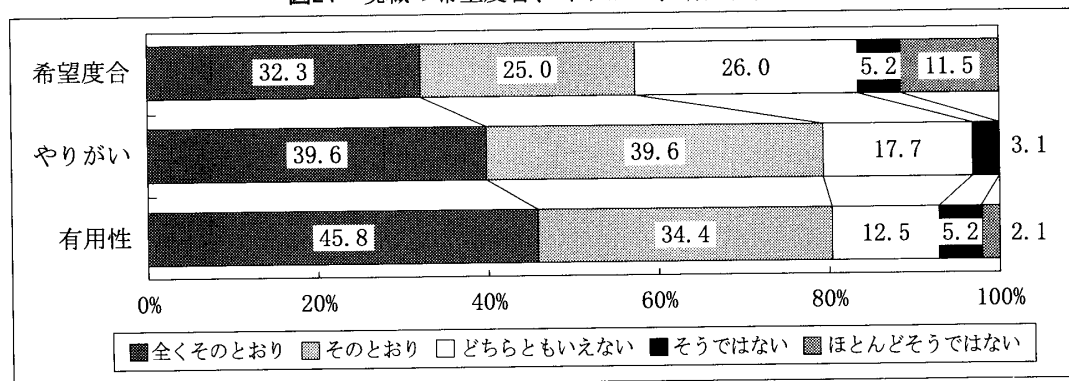


図25 現在の勤労感形成に強い影響を与えたもの

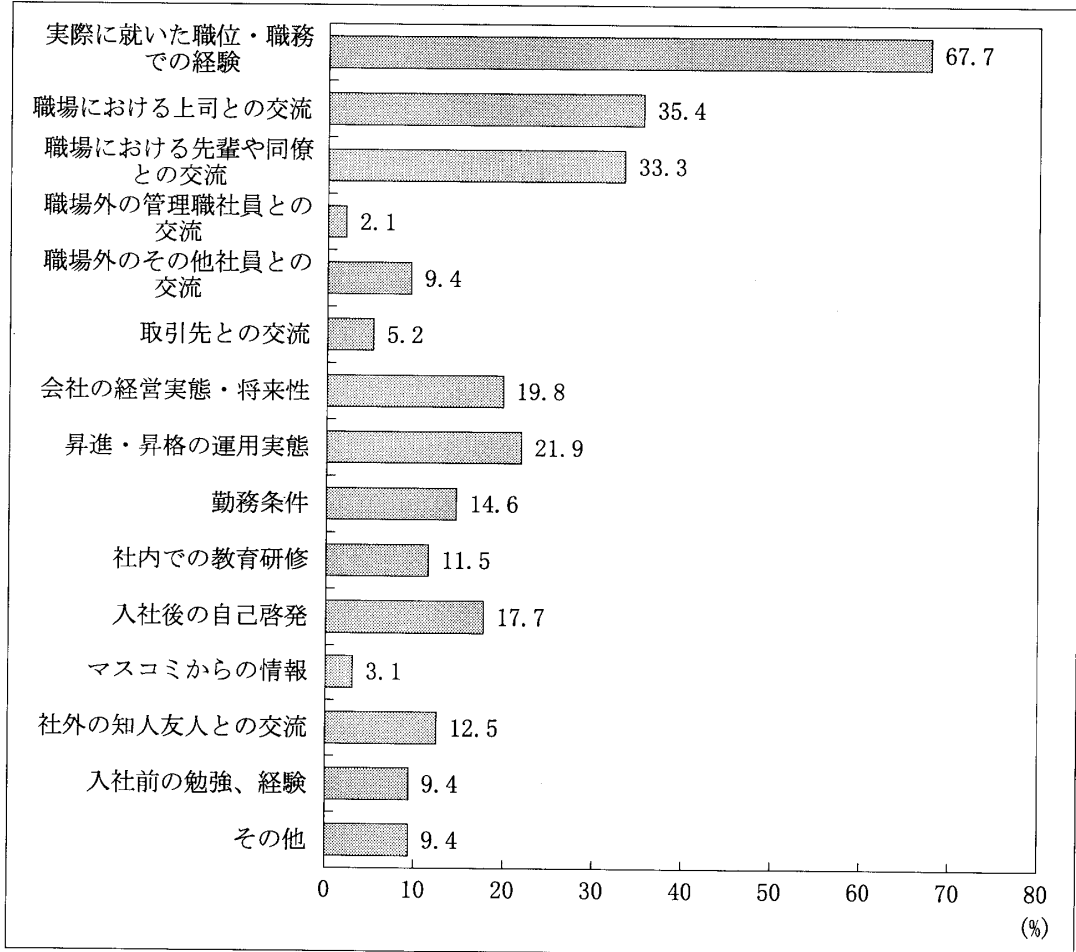


図26 自分の勤労感と現在の会社との合致度合い認識

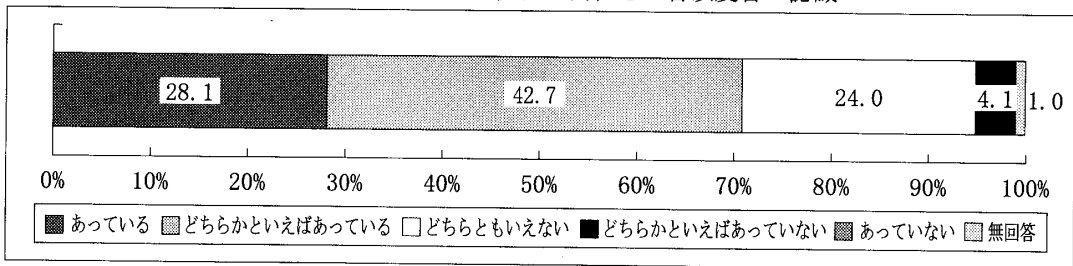
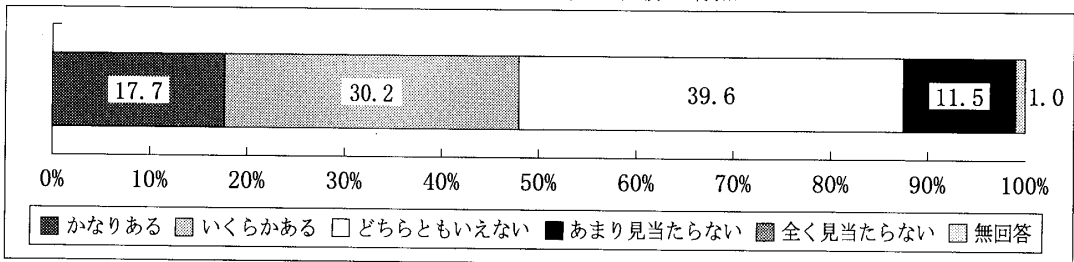


図27 目指したい職位・職務の有無



務内容を詳細かつ適切に把握、管理していくこと、特に入社後10年ぐらいまでの初期キャリアを管理し、計画的に人事異動を行うことが重要といえる。

IV. まとめ

スーパーは、近年急激に拡大した業界であり、従業者は112万人に達し、雇用という面からみても重要な位置を占めるようになってきている。スーパー業界はその機動性をいかして柔軟に雇用管理制度を採用し、雇用面で進取性の高い業界といえる。従業員からも、職場の働きやすさについて高く評価されているが、その一方で賃金や休日といった労働条件、さらに教育制度や昇進の機会といった面では評価が低く、問題点も抱えている。さらに、能力主義、実績主義を積極的にとりいれている業界であるが、その前提となる職務配置について従業員が目指すものがあるか、職務配置が適正になされているかという面からは課題も多い。スーパー業界は、雇用全体のなかで果たす役割が今後ますます高まることが予想され、これらの問題点、課題にいかに対応していくかが、日本の雇用・就業構造の動向にも大きな影響を与えていくと考えられる。

本論文は、日本チェーンストア協会が、平成5年度から平成7年度にかけて実施した「産業雇用高度化推進事業」⁹⁾をもとに、そのなかで「人材開発モデル事業」の部分を担当していた筆者が全面的にまとめなおしたものであり、文責についてはすべて筆者にある。調査検討にあたっては、委員会委員長である慶應義塾大学商学部清家篤教授をはじめとして、チェーンストア企業の人事担当部長の各委員、さらに日本チェーンストア協会担当者にさまざまな貴重なご示唆をいただいた。また、本論文については、ともに担当した(株)富士総合研究所の加藤修主事研究員の多大な協力と助言をいただいたことに謝意を表する。

注

- 1) チェーンストア業とは、一般的に単一資本で11店舗以上の店舗を直接経営管理する小売業または飲食店の形態であると定義されており、本部において、経営方針、商品企画、仕入れ、販売、予算等の方針が決定され、それに従って各店舗が販売を実施している。
- 2) アンケート調査は産業雇用高度化推進事業の調査の一部として実施されたものである。調査対象は、日本チェーンストア協会の会員企業、140社を対象とし、有効回答数は103社である。実施時期は、平成5年12月から平成6年1月。調査方法は各企業への郵送による直接配布、郵送による直接回収である。

流通問題研究

- 3) 労働省「賃金構造基本統計調査」平成8年。
- 4) 労働省「毎月勤労統計調査」平成4年では全業種で10.5時間。
- 5) 労働省「賃金労働時間制度等総合調査」平成4年。
- 6) アンケート調査は産業雇用高度化推進事業の調査の一部として実施されたものである。調査対象は、日本チェーンストア協会の会員企業に勤める従業員であり、10,000名を対象とし、有効回答数は4,335名である。実施時期は、平成5年12月から平成6年1月。調査方法は各従業員への郵送による直接配布、郵送による直接回収である。対象は、一般社員、主任、管理者、パートタイマーの各層を対象としている。有効回答数では、一般社員が33.9%、主任が26.3%、係長以上が26.0%、パートタイマー・アルバイトが13.4%となっている。また、部署についても、販売、総務、人事等各層を対象としている。
- 7) 加藤修「大規模小売業におけるキャリア管理に関する研究」平成7年度青山学院大学修士論文。
- 8) March & Simon「オーガニゼーションズ」東洋経済新報社。
- 9) 調査結果は、日本チェーンストア協会産業雇用高度化推進事業推進委員会「平成5年度・6年度・7年度チェーンストア業産業雇用高度化推進事業報告書労働力有効活用・確保調査事業」、日本チェーンストア協会産業雇用高度化推進委員会「雇用高度化ガイドブック」としてまとめられている。

参考文献

小売業労働力確保問題懇談会「小売業（チェーンストア）の人材確保のために」
宇野政雄，金子泰雄，西村林編著「商業・流通辞典」中央経済社
通商産業大臣官房調査統計部「商業統計表」