

流通業の人材資源管理

——総合スーパーの人材育成制度を中心にして——

石 井 脩 二

1. 問題と課題

日本は、現在百年に一度起こるかどうかといわれるほどの変動期におかれている。その変動とは、工業化社会から脱工業化社会へとか、工業化社会から情報化社会へという言葉で語られる変動のことである。現在進みつつあるこの変動をどのように呼ぼうとも、それが我々の社会生活や企業での勤労生活に多大の影響を及ぼしていることだけは確かである。

勤労生活の面に目を向けただけでも、これまでわれわれが当然のことと慣れ親しんできた終身雇用慣行や年功序列型処遇方式が多くの日本企業から姿を消しつつある。例えば、これらのいわゆる日本的雇用慣行の成立を支えてきた新規学卒一括採用方式の修正・廃止と通年採用制度・中途採用制度の比重の増大、勤続や学歴を基準とした年功的な昇進・昇格・報酬制度にかわって個々人の業績や成果を基準とした実力主義・成果主義・年俸制といった処遇制度の導入、オフィスといわず生産現場といわず導入される先端技術とコンピューターによって新しい技術の操作や利用に立ち後れる中高年従業員を対象とした企業外排出や企業内失業の増加、といった諸現象は日本的雇用慣行崩壊の兆候に他ならない。

社会生活の面に目を向ければ、80年代の日本経済の繁栄によって実現された物質的豊かさが、人々の消費行動を変え、消費の個性化・多様化を生み、商品・サービス市場の不透明性を一層押し進めている。また、平均寿命の伸びが急速に高齢化社会を到来させ、年金問題を深刻化させる一方、経済のグ

ローバル化の進行の中で従来日本経済の基盤でもあった製造業を中心として国際競争力の維持を目的とした生産の海外移転が常態化し、いわゆる産業空洞化と大量失業の発生が危惧されている。

このような変化は、日本に限らず先進工業国といわれてきた欧米諸国の国々でも多かれ少なかれ発生している共通した現象である。それは、先にも指摘した情報化社会への転換ということによって説明されるものである。情報化社会への転換ということは、われわれの社会生活を支えてきた主役である産業と技術が変わるということを意味している。すなわち、従来までの工業化社会というのは、モノづくり中心の機械・装置を基盤として品質とコストを生産の価値基準とする産業が社会の主役であり、そのような産業で働き、そのような産業が作り出す製品を利用することによって主として社会生活が成立した社会である。それに対して、情報化社会とは、コンピューターとそのネットワークを基盤として独自性・卓越性・差異性を価値基準として知識や情報の生産に携わる産業が主役となり、そのような産業で働き、そのような産業が提供する情報や知識を選択しつつ社会生活が成立する社会である。

情報化社会と旧来の工業化社会の根本的な違いは、市場での企業間競争のあり方に現れる。工業化社会では、市場での企業間競争は、主として品質とコストを巡る競争であり、品質とコストの優位性を実現できる技術とそして労働の分業のあり方が競争力の源をなしてきた。日本企業の強い競争力は、明らかに先端製造技術と平均的能力の高い均質な労働力の分業によって生み出されたものであった。そこでの管理の焦点は、このような質の高い労働力の確保とその分業体制の構築に向けられてきた。それが、日本的雇用慣行といわれるものに具体化していたわけである。

情報化社会での企業間競争は、今井 [1990] が指摘するように、情報や知識の卓越性・差異性を競うものになる。それは、基本的にはモノの豊かさの追求ではなく「こころの豊かさ」を追求する時代に人々の欲求が変化してきているということを示している。そこでは、消費者行動は「必要なモノしか買わない」か「無理に買うことはない」という形で現れるといわれている⁽¹⁾。そ

流通業の人材資源管理（石井）

のため、企業は、消費者が必要とするモノを探り、製品やサービスの差別性・差異性を際立たせることによって消費意欲を引き出すことが必要となる。それは、先に挙げた今井が指摘するように、まさしく「小さな違い」ではあるが卓越性や差別性を競う企業競争が展開されるということの意味している。このような市場で競争優位性を獲得するには、どこよりも早く市場の動向や消費者ニーズの変化をとらえることが必要である。そのためには、市場に密着したところで情報を収集し、それをいち早く製品・サービスの開発につなげられるような経営が要請されることになる。

市場情報をいち早く収集し、製品やサービスの開発に結びつけていくには、まず技術基盤としての情報化投資が準備される必要がある。企業内外での情報ネットワークシステムの構築は、企業内部での意志決定の迅速化をもたらし、生産者・卸・小売三者間での情報の共有による企業チームの形成を可能にし、市場の変化に即応できるバーチャル経営への道を開くことになる。

情報化投資による市場の変化への即応体制が準備されたら、次には市場の変化に即応できる組織体制の構築が必要となる。市場の条件が比較的安定していて、規模の利益の追求が行われるときには官僚制組織がもっとも効率的・合理的組織形態をなしていた。しかし、市場の不透明性や消費者ニーズの多様性によって卓越性・差異性が重要な基準となり、範囲の利益を追求せざるを得ないときには、組織はむしろ小規模であるが、プロジェクト・チーム型の小集団の集まりのようなフラット型・文鎮型組織が効率的・合理的である。今井は、そのような組織を「即興演奏型組織」と称している。

情報化社会での組織が市場即応型の弾力的・機動的な即興演奏型組織であれば、そのような組織の担い手も従来のような平均的能力の高い均質な組織成員ではなく、市場や消費者ニーズの変化を感知できる感性やその変化を新しい製品のサービスに結びつけられる独創性や個性を持った人材が求められることになる。つまり、プロフェッショナルな人材が組織を動かすというわけである。

情報化社会への転換は、このように社会生活の基盤である産業の技術・組織・人材に関して従来とは全く異なる内容のものが必要とされてくることを意味している。こと組織の成員に関していえば、今日、人材資源管理ないしヒューマン・リソース・マネジメントという用語が次第に市民権を持ちつつある。それは、従来人事労務管理といわれてきた経営活動の領域に対して、新しい従業員政策を導入しようという動きに他ならない。元々この用語は、1970年代の初めの頃からアメリカの産業界・学会で使われ始めたものであったが、1989年にアメリカ人事管理協会が人事労務管理という用語を代えて人材資源管理ないしHRMを正式に採用するという決定を下して以来、アメリカでは一般化した言葉である。その焦点は、従来、対労働組合対策を中心としてきた人事労務管理に代わって従業員を経営活動の資源としてその能力の開発・活用を徹底させようというところにある。しかし、まだ新しい内容が体系化されているということではない⁽²⁾。この点に関しては日本でも事情は大して変わらない。つまり、日本でも従来の終身雇用・年功制を柱とする人事労務管理からの脱皮が急がれているが、その内容が体系化されたというわけではない。

本稿で意図していることは、情報化社会という全く新しい社会への転換のプロセスにおいて、従来とは異なる人材が求められつつあるという状況を踏まえて新しい人材資源管理の内容がどのようなものになるかを考えてみたいというところにある。この問題を考えていく場合には、いうまでもないことだが、情報化社会の影響を直接に受けている情報通信産業や生活関連企業といわれる食品・住宅・流通といった産業での新しい人材資源管理の動向を眺めてみるのがもっとも近道である。本稿では、市場の変化を直接に受けている流通産業、中でも総合スーパーといわれる大手スーパーの動向に焦点を合わせ、そこでの人材資源管理の展開を主として検討しようとするものである。しかし、この流通産業とりわけ総合スーパー業界は、私にとっては決してなじみの深い業界ではない。そのため、ここでの検討は、主として文献を中心として流通業界の現状を理解するということが主たる目的となる。だ

流通業の人材資源管理（石井）

が、この作業を前提として初めてこの業界に対する実証的な研究の糸口をつかめるものと考えている。

II. 総合スーパーとその経営環境

21世紀を展望したとき、これからの日本経済を支えていく産業について日本興業銀行調査部が示した中期展望に従えば、以下のような動向を読みとることができる⁽³⁾。すなわち、

第一に、自動車・鉄鋼・石油化学などに代表される従来型基幹産業の一部が成熟化し、過剰生産能力の問題が浮上してくるということである。それは、当然に業界再編や既存生産設備の廃棄など社会生活や雇用に少なからぬ影響をもたらすおそれがある。

第二に、これら輸出志向型基幹産業に代わって内需型の新しい産業群が台頭してくるということである。成長が期待されている分野は、情報通信・社会資本整備・生活関連産業といったところであり、更には省力化関連産業や流通関連産業の成長も期待されている。

ここで検討しようとしている流通産業、とりわけ総合スーパーないし大手スーパーは、多くの解決すべき問題を内包しているとはいえ、生活関連産業として21世紀には売上規模が現在の15兆円から20兆円へ成長するものと予想されている。それは、女性の社会進出の定着に伴う冷凍・調理食品、通信販売市場の充実拡大、豊かな消費時代を反映した新しい業態の登場、若年層を中心とした飲料関連商品などの成長によってもたらされるものと考えられている。

このように中期予想としては、流通産業とりわけスーパー業界の将来は決して暗いものではない。しかし、流通産業を取り巻く経営環境は、決して安定したものではなく、むしろ変動と不透明性に彩られている。流通産業を取り巻く経営環境の複雑性を検討する前に流通業とりわけスーパー業界についての概要を把握しておきたい⁽⁴⁾。

(1) スーパーマーケットとは

スーパーマーケットは、流通業の中核をしめる小売業態である。発祥地は、もちろんアメリカで、日本では1953年に開店した青山の「紀ノ国屋」がスーパーマーケット第1号といわれている。因みに流通業とは、生産者と消費者との間にあってモノの流れを媒介する活動であり、その担い手が卸売業や小売業である。しかし、広義にはモノの流れに伴うモノの保管や輸送に関わる業種も流通業に包括されるが、中心は卸売・小売業であることはいうまでもない。消費者と直接相対する小売業は、なかでもスーパーが流通業の中核をなすことになる。スーパーは、消費者と直接相対しているがために消費者のニーズの動向に合わせて様々な業態が存在するとともに消費者ニーズに即応できるような経営活動の展開が求められることになる。日本で本格的なスーパーマーケットの展開が始まったのは1957年に「主婦の店ダイエー」(1969年にダイエーに改称)が開店してからのことである。1960年代に入ってから的高度経済成長政策の下で大量消費の時代を迎え、スーパー業界はチェーン・ストア展開を積極的に推進し、大量仕入れ・大量販売による低価格の販売を実現し、いくつかの企業は生活日用品をすべて取り扱う総合スーパーいわゆるGMSとしての業態展開を進めて今日に至っている。

(2) スーパーマーケットの特徴

国友 [1997] に従えば、スーパーマーケットとは次のような特徴を持つ業態である。

第一に、経営形態としてチェーンストア形態を採用する。チェーンストアといってもスーパーの場合は本部と店舗が同一組織であるレギュラーチェーンであるというところに特徴がある。この点は、近年の成長著しいコンビニエンス・ストアが本部と店舗が別個の事業体という関係で成立するフランチャイズチェーン形態や独立した事業体が共同で仕入れ・商品開発・研究などを行うボランタリーチェーン形態とは異なっている。

第二に、スーパーマーケットの販売方式は、セルフサービス方式である。セルフサービス方式もアメリカの小売業で開発された販売方式であるが、日

流通業の人材資源管理（石井）

本でこの方式の導入を指導したのは日本ナショナル金銭登録機であるといわれている⁵⁾。この会社は、アメリカで開発された金銭登録機すなわちレジスターを日本で普及させる営業戦略として小売業者にセルフサービス販売方式の指導を行ったということである。

第三に、スーパーマーケットの販売商品構成は、生活日用品中心で構成されている。生活日用品全般にわたって品揃えをするのが総合スーパー (General Merchandising Store, GMS) である。それに対して、日用品の特定商品分野を中心として品揃えを行うのがスーパーマーケット (Super Market, SM) といわれるものである。

第四に、スーパーマーケットの価格政策は、一定の品質水準にある生活日用品を低価格で販売するという点に特徴を持っている。

(3) スーパー業界の経営環境——規制緩和——

スーパー業界を取り巻く環境は複雑かつ厳しさを増しつつある。その原因は、規制緩和と消費者ニーズの変化によって市場での企業間競争が一層厳しいものとなっていることによる。まず、規制緩和の問題から眺めておこう。

周知のように、日本経済を取り巻く経済環境は、80年代の蓄積された膨大な貿易黒字を背景として自由貿易体制の維持のために内外から日本市場の開放への要求が高まるなかで推移している。市場開放を阻んでいる一つの原因が日本経済の繁栄と大いに関係した産業・企業の育成や保護を目的とした政府による各種規制つまり許認可制度にあることはつとに指摘されているところである。政府規制が市場の失敗の回避や過当競争の防止、更には財・サービスの安定供給を目的としたもので、特定の時代的背景のなかでは一定の合理性を持ったものであったとはいえ、日本の主だった産業の多くが政府規制の下に置かれて保護されてきたことは事実である。例えば、建設、金融・保険・証券、運輸・通信などはほぼ100%の保護規制を受けている典型的な規制産業であり、小売・サービス産業も50%を越える規制産業といわれている⁶⁾。そして、このような保護規制の存在が膨大な貿易黒字を解消する市場

原理の機能不全を生み、更には規制産業の生産性が向上しないことが内外価格差の解消を遅らせ、国民の経済的豊かさが実質的には伴わない状況を作り出したといわれている。そのため、90年代以降は、日本経済の繁栄を支えてきたこのような保護規制によるいわゆる「護送船団方式」の経済政策の見直しが強く求められる状況が続いている。

小売業界に向けて発せられた規制緩和の要請は、いうまでもなく大規模小売店舗法いわゆる大店法の適用緩和にあった。この問題は、1989年に発足した日米構造協議で討議され、1990年の合意事項において日本側が改善を約束した項目の一つであった。大店法は、大資本による大型店舗の出店や事業活動の展開に対して地域弱小商店の保護と正常な発展を目的として一定の規制なり認可を求めようというものであった。出店規模が3000㎡以上（政令指定都市では6000㎡以上）の店舗は第一種大規模小売店舗といい、通産大臣の許認可が必要とされる。また、出店規模が500㎡以上3000㎡未満（政令指定都市では500㎡以上6000㎡未満）のものは第二種大規模小売店舗といい、都道府県知事の許認可が求められるというものである。更に、年間休業日数や営業時間についても届け出と許可を必要としていた。

日米構造協議の結果、日本側は1991年に大店法の小幅な規制緩和を行い、更に1994年には大幅な緩和を実施し、更に1996年にも小幅な緩和を実施した。この措置によって緩和されたものは、①出店についての店舗面積の許可基準の引き上げ、②営業時間の延長、③休業日縮小といった項目である。

大店法の規制緩和によって、都市中心部や既存商店街地域への大型店舗の進出や夜間営業時間の延長、元旦営業の実施といったことが活発化している。また、従来総合スーパーといった大型店舗の出店に消極的であった都市や競合店舗がなかった地域への出店ラッシュが生じており、国友によればまさしくスーパーのメガコンペティション時代の到来を思わせる現象が生じている⁽⁷⁾。新しい地域や都市部への新たな出店展開は、当然各企業のサバイバル競争を激化させることになる。この競争に勝ち残るには、いかに消費者のニーズに即応した経営活動が展開できるかにかかっている。

（４） スーパー業界の経営環境——市場の変化——

消費者と直接相対する流通産業，なかでもスーパー業界は直接に消費者のニーズの変動の影響を受けるところに特徴がある。流通業の規制緩和によって企業間競争が一層激しいものになってきたとき，その競争を勝ち抜くのは消費者ニーズへいち早く即応できる経営力を持った企業のみであることはいうまでもないところであろう。

今日の小売業界を取り巻く環境は，いわゆるバブル経済の崩壊以後の消費の低迷と総合スーパー，百貨店といった大規模店舗の業績不振が続いていることである。これは，従来型のスケール・メリット追求型やフルライン型品揃えでの経営活動が消費者のニーズに即応できなくなりつつあることの証左といえることができる。

現在の日本の消費者の消費行動は，どのようなものと把握できるだろうか。日本の消費市場は，1980年頃から成熟化の兆候を示し始めたといわれている⁽⁸⁾。物質的豊かさの追求ではなく，「こころの豊かさ」の追求が人々の価値観として定着し，消費に関しては「必要なものしか購入しない」「格別ほしいものなし」「無理に買うことなし」という堅実消費の傾向が強くなっていることが指摘されている。このことは，現在の消費者の意識の根底に自己の欲求を満たす価値を持ったモノやサービスを徹底的に追求するというこだわりが存在していることを意味している。そのため，自己の欲求を満たす対象となるモノやサービスの価値と価格とのバランスを厳しく評定しながら購買意志決定を行うということである。具体的には，差別化の難しい生活日用品・食品・その他生活必需品については徹底した低価格志向が働き，差別化の大きな趣味的・文化的財・サービスに関しては価格にとらわれない購買意志決定を行うという一見矛盾した消費行動が現れる。

言い換えれば，豊かな社会での消費行動は，消費の個性化・多様化と消費の標準化・同質化が共に併存していることを示している。国友は，これは「一人十色」と「十人一色」という消費傾向が共存していると指摘しつ

つ、このような消費傾向がスーパー業界に対して次のような対策の必要性を突きつけているという。すなわち、①加速度的な消費者ニーズの変化への対応の必要、②恒常的な流動状況への対応の必要、③小さな流行の多発への対応の必要、④消費が集中する商品に対していろいろな種類をそろえることの必要性である⁽⁹⁾。

また、1995年の日本経営教育学会第31回全国大会（和光大学）での講演の中で、株式会社西友の専務取締役である坂本春生は、流通業界が直面している環境変化にふれつつ、その筆頭に消費者行動の変化を挙げている⁽¹⁰⁾。彼女が挙げた消費行動の変化は、次の四つである。すなわち、

第一は、選択幅の拡大ないし選択の豊かさが生じていることである。これは、質・量共に商品の選択肢が豊富になったために、消費者が「欲しいものがなければ買わない」という行動をとったり、商品を購入する場合も年齢別に各人各様のライフスタイルに従った消費行動ではなく、どのような生活場面で使用するかというライフシーンが消費行動の動機となってきているということである。

第二は、購入する商品の価格とその価値のバランスを重視する消費行動が顕著になっていることである。これは、先にも指摘したとおりである。従来の低価格志向に代わって自分の価値判断に従って価格に対する判断をする。そのため、高い価格を必ずしも高いとは考えない価値観や商品観が定着しているということである。

第三に、ゆとり志向の定着ということである。ゆとり志向というのは、家計支出のうち衣食住にかかる基礎的な支出に対して趣味や文化的活動といった自分の価値観に従って支出が左右されるような消費行動である。近年の消費者行動は、このゆとり志向に関わる支出を重視するがために基礎支出に関しては徹底した低価格志向が働いているということである。従って、生活日用品といった標準品に対しては低価格志向が強く働くといわれる。

第四に、個人消費の社会化ともいえるべき傾向が強くなっていることである。これは、地球環境問題の発生に伴って資源の節約やリサイクルの問題が

意識されるようになり，商品でも環境に優しい種類のものへの志向が強く認められるということである。

以上みてきたような消費者ニーズの変化や消費者行動の多様化に対して最も適した商品やサービスを提供することのできる企業がスーパー業界のメガコンペティションといわれるような激しい競争状況の中でそのサバイバルを実現することができるというわけである。具体的にはどのような経営戦略が展開されようとしているのだろうか。次にこの点について検討しよう。

Ⅲ．総合スーパーの経営戦略

総合スーパーを取り巻く経営環境は，規制緩和と消費者ニーズの多様化による企業間競争の激化と特徴づけることができる。このような環境の下で総合スーパーが生き残りのために展開しようとしているもしくは展開している経営戦略は，多様な消費者ニーズに応えられる差別化や価格競争力強化を中心とした商品政策，従来型総合スーパー業態の見直しを伴う業態変革を中心の柱としつつ，企業内外での情報化の推進，グローバル展開，企業提携といった多面的な側面を示すものとなっている。以下簡単にその内容をみておこう。

（1）商品戦略

消費者ニーズの個性化と同質化という相反する流れに対応する基本的な方向は，一般にPCBといわれている⁽¹¹⁾。Pはパーソナルということであり，個性の明確な商品，個人生活に関わりの深い商品ということである。Cはカルチャーで，文化的な付加価値の高い商品，Bはビューティフルということである。要は，美しいとかヘルシーということに関連する商品である。要は，坂本が指摘していたように，消費者ニーズが個性化し，多様化している側面に対応していくにはこのようなPCB路線に則ってそれぞれの店舗で取り扱う商品種類を絞り込み，絞り込んだ商品種類の中での品揃えの多様化を図るという商品差別化戦略の展開が求められているということである⁽¹²⁾。

商品戦略でもう一つ重要なことは、消費者ニーズの同質化への対応である。消費者ニーズの同質化は、坂本の言う非選択商品である生活日用品の領域に見られるものである。このような商品領域では、いかに価格競争力をつけるかが重要な競争優位性確立の要となる。そのために、小売業者が主導的に価格設定ができるということが重要な課題となる。ここに、PB（プライベート・ブランド）製品の積極的開発の重要性が浮上してくる。PB製品といった場合に、そこには二つの種類のPB製品が識別される。一つは大手メーカーが開発し製造販売するNB（ナショナル・ブランド）製品に対抗して総合スーパーが低価格化を実現するために同種類の製品を海外メーカーなどと提携して生産販売する「ストア・ブランド」製品であり、もう一つは総合スーパーが独自の生活提案の下に開発し販売する狭い意味での「プライベート・ブランド」製品である⁽¹³⁾。後者には、西友系の「無印良品」やジャスコ系の「トップバリュー」商品などが挙げられる。低価格志向の消費者ニーズへ対応するために従来採用されてきたものは、ストア・ブランド製品であったが、今後は当然生活提案型の独自開発商品による差別化と価格競争力の強化が必要になるものと思われる。

（2）業態変革

日本でよく知られているダイエー、イトーヨーカ堂、ジャスコ、西友といったスーパーマーケットは、経営規模の大きさ、取扱商品の多様性、大量販売といった特徴を持ち、一般に総合スーパーとかジェネラル・マーチャндаイジング・ストア（GMS）と呼称されている。それに対して、生活日用品の内、例えば食品を中心として食品に関してフルライン化を進めるのが食品スーパーといわれるもので、この種のを一般にスーパーマーケット（SM）と称している。ここで主として検討の対象としている総合スーパーは、1960年代の高度経済成長政策の下で経済的な豊かさが次第に築かれていくのを背景として、豊富な品揃えと低価格政策によって急速に成長拡大し、日本の消費生活の中に定着した。しかし、従来まで総合スーパーが採用してきたあら

流通業の人材資源管理（石井）

ゆる生活日用品を取り揃えるという総合化の方向つまり総合スーパーという業態が現在では次第に企業成長にとって制約となりつつある。国友によれば、その制約とは、①専門性の希薄化、②生活日用品のフルライン化戦略と販売効率との矛盾の顕在化、③ターゲットとなる消費者像の不明確化である⁽¹⁴⁾。

専門性の希薄化というのは、生活日用品に関連する商品をすべて揃えようとすることであるが、商品種類の多様さからすべて揃えることは無理であるばかりでなく、揃えてもすべてを陳列できる売場面積がないといった問題に加えて、食品スーパーや衣料スーパーといった特定商品に専門化したスーパーやディスカウント・ショップ、更にはカテゴリキラーといった特定商品の低価格販売を戦略とする業態からの競争にさらされている商品分野での競争力を失ってしまうことを指す。

販売効率との矛盾とは、生活関連商品のフルライン化によって例えば商品間の販売時間・販売時期・販売期間などの相違によって直ぐに売れる商品とそうではない商品との差が顕著となり、無駄な在庫を抱えてしまうことを意味する。

ターゲットとすべき消費者像の不明確化とは、品揃えの豊富さがかえって重点を置くべき消費者のニーズを掴み損ねてしまい、売れない商品をも抱え込んでしまう結果をもたらすと言うことである。

このような総合スーパーとしての業態の持つ限界が最近とみに顕著となってくるにしたがって、総合スーパーはその生き残りを賭けて各企業それぞれの業態転換に取り組んでいる。その方向は、大別二つの方向に向かっていると言われている。一つは「業態内変革」であり、もう一つは「新しい業態創造」である⁽¹⁵⁾。

業態内変革というのは、総合スーパーとしての業務を一層深めていくという企業戦略である。イトーヨーカ堂が主として展開している戦略で、本業の小売業務の一層の深耕を図っていくというものである。水平的な業務拡大も小売業を中心としたものに限定し、垂直的な企業形態も商品計画や商品政策

に応じた川上・川下戦略を展開し、メーカーや卸とのチーム形成もあくまで商品開発や商品政策を中心として進められる。消費者のニーズに応えつつ企業成長を実現するという行き方である。

これに対して、ダイエー、ジャスコ、西友といった総合スーパーが展開しているのが「新しい業態の創造」という方向である。新しい業態の創造は、それぞれ企業によって重点方向が異なっている。ダイエーの場合には、多角化戦略に基づいて小売業・不動産業・飲食レジャー業・金融ファイナンス業の四つのグループに事業領域を拡大する一方、本業の小売業に関しては生活日用品に対する価格志向の高まりを意識してディスカウント・ストアの多様な展開を進めている。販売する商品の種類を絞り込み、倉庫型のローコスト店舗でかつ低価格商品の提供を志向する「ハイパーマーケット」や会員制による低価格販売を行うメンバーシップホールセールクラブなどの新しい業態の展開に取り組んでいる。しかし、倉庫型のハイパーマーケット・スタイルは、日本の消費者には今ひとつ受け入れられず、ダイエーの場合にはこの部門の業績は不振を続けている。そのため、生鮮食品を中心に取扱品目を従来の3万5000品目から7万品目の2倍に拡大し、店内も倉庫型ではなく一般店舗並の改装を施すテコ入れが行われている⁽¹⁶⁾。

このようなダイエーの企業展開に対して、ジャスコ、西友は、ディスカウント型スーパー、医薬品と食品とを組み合わせたコンビネーションストア型のスーパースーパーマーケット(SMS)、更には専門店化したスーパーを中核としてその周囲にファースト・フードやゲームセンター、専門店テナントなどを集積するショッピング・センター、ディスカウント・ショップの集積であるパワーセンターなどの業態の開発に進んでいる。

(3) 情報化の推進

先にも述べたように、今日の消費者ニーズは、消費の個性化・多様化と同時に消費の同質化・標準化という傾向も同時に存在している。このことは、商品の売上動向に次のような特徴を作り出している。すなわち、ある特定の

流通業の人材資源管理（石井）

品種だけが大量に売れ、多くの品種は少量しか売れないという「大量少品種」売上動向と「少量多品種」売上動向である⁽¹⁷⁾。従って、企業側からすればよく売れるつまり売れ筋商品である少数の品目を的確に把握し、店頭に品揃えすればよいということになる。しかし、どのような商品が消費者のニーズに即応するかを掴むことは決して容易ではない。ここに、総合スーパーを中心として情報化投資への決定的な動機付けが生ずることになる。

総合スーパー業界で最もよく知られている情報化投資は、POS (Point Of Sales) システムつまり販売時点情報管理である。POSシステムもアメリカのスーパー業界でレジでの精算スピードを上げるための機械化の一環として導入されたものである。このシステムを顧客管理や商品管理に利用するようになったのは1982年の日本のセブンイレブンでの試みが最初だといわれている。スーパー業界での普及は、1958年以降急速に拡大している。近年のスーパー業界での情報化の進展は、このPOSシステムの深化に加えて情報ネットワークの構築による電子データ交換EDIの整備へと進みつつある。

POSシステムは、①単品別データ、②時間帯別データ、③客層別データ、④棚割別データなどが収集され、商品管理・顧客管理の効率化が図られる。近年、スーパー業界がPOS活用の中で特に重視しているのは、「単品管理」といわれている。それは、先に消費者行動の変化として述べたように、消費者の行動が「欲しいものがなければ買わない」というある特定の商品にこだわる消費が常態化しているため、いくら類似の商品を揃えても売れないため、売れ筋商品の動向を掴むということが決定的に重要になっていることを反映している⁽¹⁸⁾。

また、コンピューター利用の普及は、メーカー・卸との電子データ交換システムの構築によって新たな企業提携関係が生まれつつある。一般には「バーチャル経営革命」といわれる企業関係の構築である。このバーチャル経営革命も当初はアメリカで発生したもので、有名なディスカウント型スーパー「ウォルマート」と世界最大のトイレットリー・メーカー「P&G (プロクター・アンド・ギャンブル)」社との間で構築されたものが最初のものである。ここ

では、ウォルマートが各店舗のPOS情報と商品の売場をP & G社に提供し、P & G社はリアルタイムに送られてくるこのPOS情報によって店舗別の売上と売上予測を行って納品を行い、商品レイアウト等も実行するというものである。このメーカーと小売のバーチャル関係の構築によって、ウォルマートは発注業務やそれに関わる労務費その他の節約が実現され、各店舗の売上も向上する一方、P & G側もリアルタイムで獲得できる販売情報に基づいて従来までの見込み生産から計画生産への転換が可能となり、在庫削減や商品回転率の向上という利益を入手したといわれている⁽¹⁹⁾。

日本で電子データ交換システムEDIの先鞭をつけているのは、花王とジャスコだといわれている。ジャスコは、花王製品に関する自社の各店舗からのPOS情報を花王のホストコンピュータに送信し、この情報に基づいて花王はジャスコの各店舗への商品種類や出荷数量を決定するというわけである。これによって、両社間での発注業務はすべてペーパーレスとなり、また検品も不要となって大幅なコスト削減を実現できたという⁽²⁰⁾。

情報化投資は、このように消費者のニーズ動向を把握するのに重要な道具を提供するばかりでなく、管理コスト削減、在庫削減、労務コスト削減など経営の合理化の手段としても今後引き続いて継続されるものと判断される。

(4) グローバル化

メガ・コンペティション時代に突入した総合スーパー業界がその生き残りを賭ける重要な戦略の一つにグローバル化がある。グローバル化への取り組みは、例えば、低価格販売に関わるノウハウの吸収、海外調達製品や開発製品による日本国内での低価格化の実現、新しい商圈の開拓ないし拡大などいくつかの理由が存在する。また、海外の大手スーパーの日本進出も予想される中で、これらの世界的な流通業者との提携関係を強化し、共存を図るということも挙げられる。

このような動きの中で、イトーヨーカ堂は欧州では最大の流通グループである「メトログループ」(スイス)との業務提携をすすめ、アメリカでは「ウ

流通業の人材資源管理（石井）

「ウォルマート」との業務提携を行っている。メトログループとの提携は、メトロ側がイトーヨーカ堂に対して商品やその仕入れに関する情報を提供し、イトーヨーカ堂側は在庫管理や物流ノウハウなどを提供するというものである。イトーヨーカ堂の狙いは、ウォルマートやメトログループといった世界的な小売業と提携することによって世界的な商品情報網を構築し、地球規模での開発輸入を実現しようというところにあるといわれている⁽²¹⁾。

ジャスコは、アメリカのKマート傘下でアメリカ最大のディスカウント・スポーツ用品店「スポーツ・オーソリティ」と資本・業務提携を行い、1996年春から「メガスポーツ」という名前で名古屋に1号店を開設し、日本国内で大型スポーツ用品専門店の展開に着手している。また、アメリカ第二位の文具・事務機器のカテゴリキラー「オフィスマックス」とも提携し、1998年にはオープンする見込みだといわれている。また、欧州に関しては、バス・トイレタリー用品の「ボディショップ」やホームファニッシングの「ローラアシュレイ」との提携を行っている。ジャスコのこのような動きは、ジャスコの主力をなしてきた都市型総合スーパー業態が高コスト体質に陥っており、今後の進むべき業態として郊外型のショッピングセンターへの転換が意図されており、メガスポーツやオフィスマックスは、これらショッピングセンターの中核店舗として、またボディショップやローラアシュレイは専門店テナントとしてショッピングセンターを構成する企業と位置づけられているものと推察される⁽²²⁾。

IV. 総合スーパーの人材資源管理

以上見てきたように、日本の総合スーパーは、規制緩和と市場の変化という大きな経営環境の変化の中でメガコンペティションといわれる激しいサバイバル競争の中に投げ込まれている。この激しい競争を勝ち抜くために、各企業とも重点の置き方は様々にしろ、消費者ニーズへの即応体制を構築しつつある。それは、新しい商品開発戦略であったり、業態変革であったり、情報インフラとネットワークの構築であったり、国内外企業との提携関係の構

築であったりと多様な展開を示している。総合スーパーにおけるこのような経営展開は、当然の事ながら組織活動の担い手である人材の適性条件をも変化させている。

(1) スーパー業界の業務と人材条件

スーパー業界の主要な業務は、大別すれば、店舗販売業務・本部スタッフ業務・バイヤー業務の三つに分けられる。

店舗販売業務は、チェーン展開している各店舗での商品の販売及び管理に関わる一群の業務である。スーパー業界では、店舗は情報発信基地であると同時に消費者ニーズに関する情報収集拠点としても最も重要な位置を占めるものであり、スーパー業界に採用されれば基本的には全員が店舗での商品担当と販売の経験を積むことからキャリアの形成が始まる。店舗での商品担当と販売の経験を数年蓄積した後にそれぞれ店舗担当・本部スタッフ・バイヤーというキャリア・コースへの分化が生ずるといわれている⁽²³⁾。

例えば、ダイエーと推測されるある大手総合スーパーに対する川喜多[1989]の調査によれば、新規学卒者は全員原則として店舗配属となり、ソフト・フーズ・ハードとグループ分けされた商品群のいずれかの担当となる。例えば、ソフト・グループに配属された採用者は、その中のディビジョンといわれる商品の一つを担当することになる。因みにソフト・グループの商品群は、レディス、ファッション・アクセサリ、メンズ・ベビー・チャイルドの三つのディビジョンから成り、それぞれのディビジョンはさらにいくつかの商品種から構成されている。レディス・ディビジョンに配属されれば、そこで婦人アウターウェア・婦人スポーツウェア・ジュニアアウターウェア／スポーツウェアについての商品販売と商品知識を蓄積する。店舗経験を高卒であれば5-6年、大卒であれば1-2年の経験を積んで売場主任代行へ昇進した段階で、各人の適性を判断して店舗担当・本部スタッフ・バイヤーというキャリアコースに振り分けられる。

店舗配属者であれば、その後売場主任→店課長→店長として昇進していく

流通業の人材資源管理（石井）

ことになる。また、本部配属者は本部スタッフ→本部課長→本部部長と昇進し、バイヤーの場合には主任代行の後にバイヤー→チーフバイヤー→ディビジョン・マーチャンダイズ・マネージャー→ゼネラル・マーチャンダイズ・マネージャーと昇進していく⁽²⁴⁾。

総合スーパーでの中核的な業務は、マーチャンダイジングである。マーチャンダイジングは、市場のニーズや変化を掴み、消費者の欲求に合った商品やサービスをいち早く提供する仕事である。具体的には、商品開発、海外業務・アウトセールス（外商）、バイヤー、店舗販売などが関連する業務となる。これらの業務は、いまや多様化し複雑化した市場動向を読み取り、価格面でもニーズ充足面でも現在の消費者に受け入れられる商品を開発し、発見し、提供することが求められている。このことは、総合スーパー業界に限らず流通業すべてにおいて従来までのような体力と協調性と平均的能力のみが重視された人材条件に代わって、感性・個性・創造性・問題発見解決能力・行動力といった能力の持ち主が必要とされているということの意味している。従って、総合スーパー業界の人材資源管理とは、このような能力の持ち主を発見し、そして採用するばかりでなく、既存の従業員の能力をこのような方向へ育成・開発していくことに焦点があるということになる⁽²⁵⁾。では、このような人材資源管理は上手く作動しているのだろうか。

（2）従来までの人材資源管理

総合スーパー業界の人材資源管理が従来どのようなものであったのかを川喜多 [1989] の研究に従って跡づけてみたい。

総合スーパー業界は、60・70年代に急速に日本の消費市場に定着し成長した産業である。大量仕入れ・大量販売を基盤とした低価格政策の実現のために店舗展開も急速な進められた。そのため、経営管理制度・人事労務管理制度の面で制度的な整備が整わない状況が続いた。すなわち、スケールメリットの追求の中で企業規模の拡大・店舗数の急速な増加が進む一方で、小規模小売業時代の人材育成方式や労務慣行を温存したまま労働時間・就業条件・

賃金・昇進といった面での様々な軋轢を生み出していた。しかし、70年代半ばの消費の落ち込みや種々の保護規制の中で一つの転換期を迎えることになり、この時期に人材管理面での制度的な整備が進められることとなる。

それまでの総合スーパー業界の人事労務面での特徴は、以下のようなものであった⁽²⁶⁾。すなわち、

- ① 急成長と急速な店舗増設のために、一般には大量の人員採用が常態であった。
- ② 採用された人材は、すべて現場＝店舗に投入され、そこでの販売経験を通じた人材育成が行われてきた。
- ③ 現場は実力主義の世界で、早い昇進を特徴とした。通常28-29歳で店長になる事例は頻繁に見られ、高卒者でも店長以上の管理職に昇進する例もさらに存在した。
- ④ 大学卒に関しても大量の採用が行われ、すべて現場教育方式が踏襲された。
- ⑤ コスト削減・労働力不足・繁閑差への対応の必要から大量のパート・アルバイトが常用された。
- ⑥ 正社員とりわけ大卒社員はその職能の一部としてパート・アルバイトに対する労務管理機能を組み込まれ、最初から管理職予備軍としての性格を強く帯びていた。

総合スーパーの人材の特徴は、このようなものであった。この人材面での特徴が70年代の成長の停滞によって昇進・人員配置・役割ローテーション・教育訓練の面で問題を生じさせ、労務管理の制度的整備への動きが生まれてくる。

(3) ダイエーに見る人事労務管理の制度化

ダイエーは、1957年に「主婦の店ダイエー」を開業し、日本のスーパー業界発展の先駆的企業であることでよく知られている。開業当時の規模は、売り場26坪、従業員数12名といわれている⁽²⁷⁾。それが1981年には従業員数

流通業の人材資源管理（石井）

2万8247名、売上高1兆1145億円、1994年には従業員数2万5974名、売上高2兆5415億円へと成長している。この数字は、ダイエーがただひたすら企業の成長を目標として経営されてきたことを物語っている。このような企業成長に伴った経営制度や人事制度の整備がなされたかは疑問があるにしても、人材面では次のような特徴が指摘されている⁽²⁸⁾。すなわち、

- ① 従業員数から見れば巨大企業であるが、1店舗当たりの従業員数は1980年当時では161名であり、日常の労働力管理という点で中小企業のそれに近く、近代化されているとはいえない面を内包していたことが予想される。
- ② 全国にまたがる急激な店舗展開のために、新設店舗への配置転換が頻繁であった。
- ③ 店長その他の管理職への昇進は早いことが特徴であった。
- ④ 従業員の教育訓練が終始され、中でも管理者教育が重点項目であった。
- ⑤ 新設店舗には経験の浅い従業員が大量に採用された。パート・アルバイトの採用も含めてこれらの従業員の職務への適応と習熟を早める工夫が必要とされた。

このような要請に応えるための制度的整備が職能資格制度の導入となって現れた。ダイエーの80年代の職能資格制度は、管理職とそれ以外の職務担当者との間では明確な区別が存在していた⁽²⁹⁾。すなわち、1等級から6等級までが一般職と下級管理職の等級である。例えば、高卒で採用された場合には1等級からキャリアが始まる。大卒であれば、2等級から開始される。3等級が主任代行で高卒後4年ないし5年、大卒で1年以上の経験が必要とされ、昇格試験の合格が条件となっている。主任代行を経験した後にキャリアのコースが分かれてくる。それが先に述べた本部スタッフ・店舗担当・バイヤーという三つのコースである。4ないし6等級は監督職で、4等級が主任、6等級が次長である。昇格には各等級での一定の経験年数と昇格試験の合格並びに人事考課の評定水準をクリアしていることが条件となっている。この監督職以上が管理職となり、副主事・主事・副参事・参事・副参与・参

与という資格が与えられている。主事が店長であり、最短コースで昇進して33歳で到達する。副主事以上の管理職については完全な業績・能力主義による評価である。昇格試験の合格水準は上位資格になるほど難しくなっている。

賃金制度は、1970年代半ば以降は基本給部分が本人給と職能給の二本立て構成となり、実力主義・能力主義的要素を強く持たせる賃金体系となっている。川喜多によれば、基本給に占める年齢を基準とした本入給つまり年功的給与部分は昇給するに従って低くなる。職能給部分は、職務等級間の格差が大きく、上位資格ほど職能給の定額昇給額が大きく、より早く上位の等級に昇格した方が高い給与を得られ、逆に昇給しなければ給与が頭打ちになるというかなり刺激性の強い給与体系となっている⁽³⁰⁾。

このような刺激性の強い賃金支払いは、正規従業員ばかりでなく非正規従業員にも適用されている。すなわち、ダイエーでは、1980年以降は非正規従業員を定時社員と準社員に区分し、準社員の中で勤続年数が長く、会社への貢献度の高い人を報奨する意味を含めて定時社員としている。狙いは、非正規従業員の勤労意欲と定着率の向上ということである。ダイエーでは、定時社員・準社員共に特徴ある賃金支払いを実施している。すなわち、①定期昇給制度の実施、②定期昇給に際しては成績査定を行う、③勤続2ヶ月以上のものには夏期及び年末に一時金の支給がある。④一時金は勤続年数と成績査定によって格差がつけられる、というように年功と能力による管理が非正規従業員に対しても実施されている。

ダイエーに見られるこのような能力主義的傾向の強い人事制度は、総合スーパー業界での平均勤続年数の長期化と企業内年齢別労働力構成における中高年齢者の割合が高くなるに従って、一つの問題を生じさせている。それは、市場の変動や企業間競争の激しさが高まる中で、加齢化に伴う中高年齢層の能力活用という問題である。すなわち、能力主義・実力主義という人材活用原則の下で、厳しい選別を伴う職能資格制度が導入されると、ある一定の資格レベルで停滞してしまい、その後の能力開発がなされない社員が存在

流通業の人材資源管理（石井）

するということである。河野 [1995] に従えば、能力主義の下で滞留者が生み出されるのはやむを得ないとしても、問題はこれらの滞留者の中に勤労意欲が低下したり、仕事への満足感が低下する社員が出てくるということである。その原因を河野は仕事ないし職務への執着度の低い従業員集団の中に滞留者が多いことを見いだしている。

河野のこの研究でのもう一つ重要な発見は、加齢化に伴って仕事へのモチベーションや仕事を通じての成長感に陰りが強く現れているのが管理職に多いということである。その理由については究明されていない。しかし、推察するに従来までの人材育成の方向が先に述べたように、管理職育成や管理職教育を中心としたいわば組織内部の秩序形成に重点があったものが、近年の市場の変化や情報化の進展の中で従来型管理職の業務自体が見なおされているにも拘わらず、新しい状況や変化に適応できないか、ついていけなくなっている管理職が増加しているということであろう。河野は、このよう状況を踏まえて、今後の中高年齢者の能力活用問題は管理職育成というよりもキャリア形成の早い時期から専門職としての育成を考慮すべきだという提言を行っている。基本的な方向としては、総合スーパーにおける人材育成はこのような方向に進むものと判断できる。しかし、現在の総合スーパーが直面しているような不透明な経営環境を前提とした場合、具体的にどのような教育体系や訓練計画を樹立すべきかはまだ明確になっていない状況にあると判断される。

（４） ジャスコに見る新しい人材資源管理の動向

すでに述べたように、近年の総合スーパー業界を取り巻く経営環境は著しく不透明性を高めている。消費者ニーズの多様化と企業間競争の激化が経営環境の複雑さに拍車をかける。しかし、このような中であって商品戦略と店舗戦略の基本方向は明らかであることを国友に従って指摘した。その方向とは、商品に関してはPCBつまりパーソナル・カルチャー・ビューティフルであり、店舗・立地に関してはBRCつまりビッグ・ロードサイド・コンプ

レックスである。それは、近年の消費者が様々な品種の総花的な品揃えよりは限られた品種でかつその品種の中での品揃えの豊富さを好むという傾向を反映している。例えば、ジーンズという商品についていえば世界中に存在するブランドの製品を取り揃えるばかりでなく、ジーンズに関連する商品もすべて取り揃えるといった品揃えの仕方が求められているということである。このような商品の揃え方をすれば、当然店舗自体が大規模化するばかりでなく、同時に一つの店舗では限られた商品しか取り扱わないので、集客力を高めるためには様々な店舗が寄り集まることが必要となる。当然に店舗展開としてはショッピングセンター方式の推進が求められることになる。このような方向を意識的に追求している総合スーパーの一つにジャスコがある。その意味では、この会社は流通業の先端を走っているといっても過言ではない。先端を走っている企業として、従業員の能力開発なり人材資源管理としてどのような方法を実施しているのかを見ておこう。

1) ジャスコという会社

ジャスコは、Japan United Stores Companyの頭文字をあしらったもので、1970年に地域の小売業者三社が集まって共同仕入れ会社を設立、これがジャスコの始まりである。その後地方の小売業者を次々に傘下におさめ、1977年には千葉の扇屋、1971年には伊勢甚グループなどを合併し、総合スーパーとしての地位を確立する。1987年には「21世紀ビジョン・プロジェクトチーム」を発足させて、脱スーパーの方向を模索することになる。1989年には、グループ名を変更し、「イオングループ」となる。それと共に、従来ジャスコグループの特徴でもあった「連邦経営」を改め、もっと緩やかな連帯へと参加企業の独自性を打ち出す方向へ歩み始めている。連邦経営というのは、商品開発・資金調達・人材教育などグループ全体として基本的な活動や共通する業務は本部に集中しつつも傘下の地域法人に対して大幅な権限委譲を行い、集中と分散の調和的な組織体制づくりを目指したものであった。新しいグループ名である「イオン」というのは、ラテン語で「永遠」という意味を

流通業の人材資源管理（石井）

持つものだという。グループ名の変更と共に、従来型連邦経営の修正は、業者・業態が違っていてもイオンという理念に共感し、その実現への志しを持つ企業とならどことでも提携するという方針への転換を示している⁽³¹⁾。

ジャスコは、総合スーパー業界では1994年度売上で西友を抜いて第三位に浮上して以来、ダイエー、イトーヨーカ堂を追尾している。最も経常利益では1996年2月期にダイエーを抜いている。ジャスコの成長は、明らかに早くから消費市場の動向を見据えた先進的な業務展開と業態変革の推進という経営戦略によるところが大きい。特に今後の総合スーパー業界の動向を都市型スーパーよりも郊外型スーパーに定めつつ、ショッピングセンターの開発に傾注している事がこの企業の大きな特色となっている。例えば、1995年には三重県四日市市にパワーセンター「パワーシティ四日市」を開業して話題を呼んだ。このパワーセンターは、ジャスコの新業態店「マックスバリュ」 「メガマート」を核店舗とする一大ショッピングセンターを形成している。因みに、「マックスバリュ」は食品中心の大型スーパーで、スーパースーパーマーケット（SSM）といわれている業態である。ここでは、食品を中心とした豊富な品揃えと倉庫型店舗によるローコスト運営によって低価格を実現している。また、「メガマート」は、衣料品を中心とした生活日用品を取り扱い、ここもローコスト型平屋建物とコスト節約型の合理的な什器を活用することによって人員の節約も実現し、労務コスト面でも従来型総合スーパーの半分以下に圧縮出来たという⁽³²⁾。

この他にもジャスコでは、商圈規模に合わせたいくつかのショッピングセンター構想を打ち出している。例えば、一つは人口3～5万人の小商圈を対象として、食料品の「マックスバリュ」と衣料・生活用品中心の「メガマート」を核店舗とするショッピングセンターの出店であり、もう一つは人口20万人前後の大商圈を対象としたショッピングセンターで、ジャスコとデパートを核店舗とし、周囲に専門店を配置するという形態の出店である。このように個別的な店舗での出店ではなく、商業集積という形での出店はイオングループがこれからの小売業が複合的な展開をすることと、このような複合的

な小売の総合力を競う時代に突入すると見ていることによる。

また、ジャスコでは、花王と組んでいち早くEDIの導入に踏み切っている。アメリカではウォルマートとP&Gとの間でのEDIすなわち電子データ交換が有名であるが、日本では花王が先鞭をつけたものである。ローコスト経営を目指すジャスコと花王の経営方針が一致して両社の間でのシステム構築が進められ、いまや両社の間での受発注のペーパーレス化や商品管理の強化、在庫削減が実現しつつある。

ローコスト政策は、当然にPBすなわちプライベート・ブランド製品への試行も高め、PB商品の開発は、「トップバリュー」名の商品群を増加させつつある。

このようにイオングループの戦略展開は、脱総合スーパーを目指してディスカウント型大型ショッピングセンターの開設とローコスト経営の実現に向けて新業態の開発・商品戦略・情報化投資を進めている。これらの展開は、当然に従来型とは異なる人材を必要としてくるが、イオングループでの人材資源管理について最後に検討しておこう。

2) ジャスコの人材資源管理

ジャスコの人材資源管理に関する研究は幾つか散見されるが、ここでは平野 [1994] の研究によりつつその概略を明らかにしよう。

ジャスコは、すでに述べたように、地方の小売業者が合併して共同仕入れ会社を設立したことがその出発点となっている。従って、企業としての統合性を維持するには最初から人材交流と従業員数が最も重要な課題をなしていた会社である。さらに、1989年に従来のジャスコ・グループからイオン・グループへのグループ名称の変更に伴って人材資源管理についてもより明確な方向が提示された。

新しい人事理念は、「人間尊重の経営」という基本的な経営理念の下で、次のような内容として規定されている。すなわち、従業員の「志」を聴き、従業員の「心」を知り、従業員を活かすことを人事の基本理念とし、従業員一

流通業の人材資源管理（石井）

人ひとりが「会社・家庭・地域」生活を共に充実させることを目指すというものである。これは、明らかに、従来までの従業員に対する「教育は最大の福祉」とする人事理念をより広く深く拡充したものと言うことが出来る。

人材資源管理という当初からの経営理念の下で、ジャスコでは早くから同社の人事制度として「職能資格制度」が導入されている⁽³³⁾。職能資格制度というのは、日本的雇用慣行として知られている終身雇用慣行を前提として勤続や年齢、更には学歴といった属人的要素に主として依拠しつつ企業内での従業員秩序・序列を形成するのに代えて各人の職務遂行能力を基準として従業員秩序・序列を形成しようという能力主義志向の人事制度である。ジャスコでは、職能資格制度によって従業員の昇進昇格・人事考課・昇給・福利厚生などが人事管理・人材開発が実施されてきた。

しかし、近年、再三述べるように急速な事業領域の拡大や新業態への移行、更には従業員の価値観やニーズの多様化のなかで、もっと従業員個々人の個性や能力を活かし、個々人の生き方を尊重する新しい人事体系の再構築の必要性から「ISM Plan」イズムプランという新しい人事制度が導入されている。これは、従業員がそれぞれのライフステージの節目で自らの働き方を選択できる複線型・選択型の人事制度である。具体的には、例えば、総合職・地域専任職・専門職のいずれかを志望できる人事コース選択制度、個人面談制度、自己申告制度、社内公募制度などの新しい方式が含まれている。この新しい人事制度は、従業員個々人の適性や自己啓発意欲を尊重し、従業員個々人のニーズに即した柔軟な人材開発への具体的な取り組みを示すものであり、従来までの集団ないしマスとしての従業員ではなく、極力一人ひとりの個性・適性に見合った従業員管理を実施しようという個別管理への取り組みを意味するものである。

ジャスコでの個別管理志向的な人材資源管理の展開のなかで、ここでは主として人材開発を中心にその具体的な内容を概観しておこう。ジャスコでの人材開発の基本的な内容は、次の五つである。①Off-JT、②OJT、③自己啓発、④ファミリートレーニング、⑤ジョブ・ローテーションである。このう

ち、ジョブ・ローテーションは定期異動や昇格によって新しい業務や部署を経験することによって職務経験の幅を拡大するものであるので、これ以外の四つについて概略を見ていくことにする。

① Off-JT

Off-JTというのは、説明するまでもなく、職場外・企業外での従業員に対する集合教育・研修のことである。研修のテーマ毎に最適任の講師を企業内外から招聘し、必要なそして最新の知識や技術を習得させる教育である。集合教育の意義は、研修受講者の潜在的な問題意識を刺激したり、新たな知識や問題意識を涵養して過去の仕事経験の整理や意味づけを促進するといったところに存在する。ジャスコでは、集合教育として実施されるOff-JTは、資格別教育と職務別教育の二つから組織されている。

資格別教育というのは、上位資格に昇格した場合に実施される能力育成教育である。ジャスコの人事制度は、職能資格制度を柱とするものであることはすでに述べたところである。企業内教育体系もこの制度を柱として組織されている。職能資格というのは、職務遂行能力を段階的に階層化し、それぞれの段階の職務遂行能力を資格として体系づけたものである。例えば、高卒で入社した場合にはまず社員1級という資格から始まり、最高資格である理事まで11階層で構成されている。

ジャスコに限らず総合スーパー業界は、チェーンストア展開による事業規模の拡大を図ってきたので、他の業界に比較すると管理者としての能力や技術が必要とされる度合いが高かった。そのため、昇格は管理者能力を高める教育をも同時に必要としたのである。特に、店舗管理者としての昇進がかなり早い時期(年齢にして29~33歳)に実現するため、資格別教育の主たる目的は管理者能力育成に置かれてきた。管理者教育は、店舗運営に関わる必要知識や技術ばかりでなく、ヒトの管理も重要な管理業務で構成する。従って、資格別教育で部下指導や部下の業績・能力を評価するための評定者訓練、更には業務指導方法などの教育が重視されてきた。

又、Off-JTの他の一つを構成する職務別教育というのは、配置された職務

流通業の人材資源管理（石井）

に関わる技術教育である。資格別教育が主として管理技術教育であるのに対して、職務別教育は職務遂行に必要な技術や知識に関する教育ということになる。職務別教育は営業・商品部・スタッフの三つの職種に関して行われる。例えば、新任店長研修とか情報システム部員研修といったように異動や配置転換によって初めてその職務についたときに実施されている。

② OJT

これまでの日本企業の多くで人材育成の方法として利用されてきたのがOJTである。OJTは、一般には職場内訓練と呼ばれているもので、直属の上司や先輩の指導の下に実際に仕事をしながらその業務に必要な知識や技術を習得していく教育方法である。ジャスコでは、OJTによって知識や技術を顧客サービスに応用出来る能力や自発的に自己養成が出来る能力を育成して様々な状況へ対応できる販売員や販売スペシャリストの養成を行っている。その様なOJTの効果を高めるために、ジャスコでは販売士や事務管理士の資格の取得を一つの目標ないし目安として設定し、上司による指導・評価と部下の知識・技術の習得の便宜を図っている。

③ ファミリートレーニング

ジャスコのファミリートレーニングは、職場単位の小集団活動に相当し、職場単位での問題解決運動や改善活動を通じて従業員相互の啓発と学習による知識・技術の向上を図るものである。例えば、ファイブスター運動という改善活動では、接客レベルの向上を目的として、身だしなみ・あいさつ・基本的な応対話法・清潔さ・安全管理・売り場管理・電話応対の七項目についてある一定水準を設定し、その水準の維持向上を進めていくというものである。このような改善活動を職場単位で実行することによって従業員の相互啓発・相互学習を促進しようというものである。

④ 自己啓発

人材育成や人材開発の基本は、従業員個々人が自主的に学習し、成長しようという意欲があるかどうかにかかっている。企業側が実施できることは、その意味では側面から自己啓発の刺激や環境を提供するだけのことである。

ジャスコでは、様々な方法によってこの刺激と環境を提供している。例えば、定期的に『イオングループ・セルフスタディ・ガイドブック』を発刊し、通信教育・余暇活用セミナー・業界誌定期購読案内などを行ったり、私費による海外留学制度を設け、2年間の休職期間を認めるといった条件をも提供している。幾つかある自己啓発促進の条件のなかでも最も重要なものは「ジャスコ大学」(現在のジャスコ・ビジネス・スクール)の存在であろう。

ジャスコ大学は、1969年に開設されて以来、業界初の企業内大学として人材育成・開発の中心的機関としての役割を果たしてきた。それは、自己の能力開発に関心を持つ従業員のニーズと計画的にスペシャリストを養成してきたとする企業側の思惑が共に実現できるものと期待されている。

ジャスコ大学での研修は、初級・中級・上級の三つのコースから成り、初級・中級コースは1年、上級コースと中級の商品開発コースが2年という研修期間を定めている。因みに、初級コースにはエデュケーター・コース、総務課長コース、商品部員コースなど11コース、中級コースにはIN社員(国際事業要員)コース、店長コース、商品開発コースなど6コースが設置されている。ジャスコ大学への受験資格は、社内資格によって設定されている。例えば、初級コースであれば、社員4級・副主事・主事の資格を持つ者が受験出来る。入学に際しては、筆記試験と面接試験があり、平均競争率は4倍、人気コースになると8倍の競争率も珍しくないといわれている。

ジャスコ大学への入学も相当の難関であるが、この機関の設立目的がスペシャリストとしての理論や原理・原則の習得ばかりでなくその応用能力を養成するということに重点があるため、終了基準もなかり厳しく設定されている。ジャスコ大学研修生は、通常業務に就きながら1回2泊3日の合宿研修が年間5回組まれており、最終的には選択したコースの内容に沿ったテーマで終了論文を完成させ、論文審査会で認定されて初めて修了となる。人並み以上のハードな学習を修了した後、ジャスコの人事情報システムの人材育成計画に登録され、終了後1年以内に希望する職種に就けるよう人事異動と連動されている。また、修了者の中の成績優秀者は、アメリカ・チェーンスト

流通業の人材資源管理（石井）

ア視察研修の機会が提供されている。

以上見てきたように、ジャスコの人材資源管理は、会社設立当初からの人材資源重視の経営方針の下できめ細かい人材育成制度が整備されてきたことを理解することが出来る。しかし、平野も指摘するように、企業に求められる人材条件は企業環境の変化や事業戦略によって影響を受けるために、絶えず修正・変更を余儀なくされる⁽³⁴⁾。とりわけ、市場変動や消費者行動の多様化という変動的な企業環境に直面している総合スーパー業界では必要とされる人材条件も他業界以上にドラスティックに変化することが予想される。

ジャスコでは、市場変動や企業間競争の変化の中で、従来型総合スーパー業態からディスカウント型大型スーパーやパワーセンター型ショッピングセンターへと企業の方角を変えつつある。業態の変革は、同時に経営方式の変更も伴っており、従来までの本部集中と傘下企業・店舗への権限委譲という集中と分散のバランスの上に形成されてきた「連邦経営」からイオングループ傘下の各企業の独立性や裁量性を大幅に高めることによって、各企業の市場変化への即応性を向上させるより緩やかな連合経営へと転換しつつある。このような方向は、先に指摘した今井の言う「即興演奏型」企業組織形成への進展を示すものに他ならない。そのような組織への転換は、そこに従来までとは異なる人材を必要とすることになるということである。

ジャスコが進めつつある業態変革・経営変革の中で、ジャスコが重視している人材開発の方向は、グループが手がける事業の中核を担う経営幹部の育成に置かれていると言われる。その様な経営幹部に必要とされている人材条件として、イオングループでは次の三点を重視している⁽³⁵⁾。すなわち、①チェーンストアの原理・原則を理解していること、②バランスシート思考が出来ること、③国際化・情報化に対応していけること、である。これからの経営幹部に必要とされるこのような能力を育成・開発するために、イオングループでは1992年に企業内教育機関として「イオン大学院」を新たに開設している。この教育機関の目的は、①経営者候補・専門職候補に必要な経営全般に関する基本的知識・技術の習得、②21世紀に向けてのイオングループにお

ける自らの将来ビジョンの構築、③ビジネス社会に求められる社内外での良質な人的ネットワークの拡大ということに置かれている。このイオン大学院に加えて、国内外の大学院への留学も奨励されている。

以上見たように、イオングループにおける人材育成は、高度に体系化され、制度化された教育システムを通じて進められていることが理解されることである。しかし、現在及び近い将来必要とされる人材は、このような万全の教育システムにおいて必ずしも十分に養成できるとはいえないということに現在の企業環境の難しさが存在する。平野は、現在の難しい企業環境の中でこれから必要とされる人材の方向を次のように指摘している。一つは管理者に関するものであり、他の一つは専門職に関するものである。

管理者の問題は、市場での企業間競争が厳しいものになるにつれて従来とは異なる新しいリーダーシップの発揮が求められるということである。それは、具体的には、従来方式にとらわれることなく革新的な実行力を発揮できる管理者、関連部署や関連会社の支援や援助を取り付けられる関係創造型ないし境界維持型管理者、更には革新的行動を擁護する防波堤型管理職といったタイプの管理者である。もう一つは、消費行動の多様化や消費者ニーズの変化の中で、その変化や多様化を感知し商品開発に応用できる感性と創造性の高い人材や新しい業態に即した店舗デザインやディベロッパー業態といった専門性に優れた人材である。いわば、ゴールドカラーともいえる新しい人材の確保と育成に関しては、市場変化の最先端に位置している総合スーパー業界でもいまだ新しい人材育成制度・方式を開発していないということであろう。

V. 残された課題—— 結びに代えて——

本稿では、流通業界中でも総合スーパー業界の中心として現在どのような経営環境の変化が進行し、いかにその様な変化に対応しようとしているのかを概観してきた。同時に、新しい市場動向への対応として既存の業態であるGMSゼネラル・マーチャダイジング・ショップ方式からの離脱と新しい

流通業の人材資源管理（石井）

ディスカウント型ショッピングセンターや大型専門スーパー S S M方式への業態転換が進む中で、従来型の店舗運営や人材管理に関する能力育成を目的とした従来までの人材開発や企業内教育システムが転機を迎えていることも明らかになった。

最初に述べたように、日本に限らず先進工業国の多くが現在急速に情報化社会への転換を経験しつつある。その基本的な特徴は、社会を構成するすべての組織の差別性ないし違いがそれぞれの組織の持つ知識や情報、更には新しい知識を創造していく知識創造力によって測られるということである。知識や情報の発信源は、言うまでもなく人間である。従って、その組織がどれほど知識・情報の蓄積者や知識創造力の持ち主を擁しているかが組織のサバイバルにとって重要な鍵をなしている。人事労務管理という用語が人材資源管理という用語へ変化したのも、従来までの与えられた目標や指標の下でその実現のために平均的能力の高い人材の集団力の発揮を目的とした人材管理がいまや用をなさなくなったことの反映である。所与の目的なり目標を「いかに」実現するかではなく、「なにを」目標とするのか、もしくは「なにを」作り出すのかということが問われる現在の市場では、平均的能力ではなく、感性・創造性・個性が重要な人材条件を形成している。

新しい時代のニーズに即した人材の調達は、もちろん日本の教育システム全体の変革を必要とすることであるが、それを待つまでもなく企業は独自の教育システムを構築することによって市場の変動に即応できる人材を育成していくことを余儀なくされている。ここで見たイオングループの人材開発のための様々な試みは、まさしく市場変動の最先端に位置する流通産業の先端的な企業内教育システムとして大いに注目される価値を持っている。

しかし、感性・創造性・個性といった人材条件は、言葉で表すほどその開発や育成が容易であるわけではない。とりわけ、整備された企業内教育システムを擁するイオングループで、例えば、イオン大学やイオン大学院での教育、更には企業外部の国内外の大学院での学習がどの程度企業が求める人材を輩出できるのかどうかと問われるところである。また、新しい時代に必要

とされる管理職人材や専門職人材の調達や育成は今後どのようになされることになるのか、新しい人材条件に適合しない人材の処遇はどうなっていくのか、究明すべき問題は累積している。新しい人材資源管理の内容を体系化するにはこれらの多くの問題についての調査が必要とされるであろう。これからの課題をなしている。

注

- (1) このような指摘は、例えば、西友の代表取締役専務である坂本春生の講演で述べられたことであるが、流通関係の解説書や研究書では市場の変化の典型として言及されている。例えば次のものを参照。坂本春生「流通業における経営戦略」第31回日本経営教育学会全国大会（和光大学）1995年；国友隆一『よくわかるスーパー業界』日本実教出版社，1997年；日経流通新聞編『流通経済の手引き』日本経済新聞社，1995年。
- (2) 欧米では近年ヒューマン・リソース・マネジメントへの関心が著しく高く、多くの文献が出版されている。次のようなものを参照。Carrell, M. R, Elbert, N. F. & Hatfield, R. D, *Human Resource Management, 5th ed.*, PrenticeHall, 1995；Cherrington, D. J, *The Management of Human Resources*, 4th ed., Prentice Hall, 1995；Towers, B. ed, *The Handbook of Human Resource Management*, Blackwell, 1992；Ferris, G. R, Rosen, S. D. & Barnum, D. T, *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell, 1995.
- (3) 日本興業銀行調査部編『日本産業21世紀の主役』日本経済新聞社，1994年，第1章
- (4) 総合スーパー業界に限らず流通業一般を解説したものとしては以下のような文献を参照した。日本興業銀行調査部編，上掲書；国友隆一，上掲書；岡本広夫『図解でわかる流通業界地図』ぱる出版，1995年
- (5) 国友隆一，上掲書，61頁
- (6) 日本興業銀行調査部編，上掲書，14頁
- (7) 国友隆一，上掲書，14－15，204－205頁
- (8) 日本興業銀行調査部編，上掲書，77頁以下
- (9) 国友隆一，上掲書，18－19頁
- (10) 坂本春生「流通業における経営戦略」第31回日本経営教育学会全国大会特別講演（和光大学），1995年
- (11) 国友隆一，上掲書，20－21頁
- (12) 坂本春生，上掲講演

流通業の人材資源管理（石井）

- (13) 国友隆一，上掲書，22 - 23 頁
- (14) 国友隆一，上掲書，90 - 91 頁
- (15) 国友隆一，上掲書，92 - 93 頁
- (16) 日本経済新聞，1997 年 4 月 2 日
- (17) 国友隆一，上掲書，162 - 163 頁
- (18) 国友隆一，上掲書，第 6 章参照
- (19) 今井武『バーチャル経営革命』東洋経済新報社，1995 年，第 1 章
- (20) 国友隆一，上掲書，170 - 171 頁
- (21) 日経流通新聞編，上掲書，23 頁
- (22) 日経流通新聞編，上掲書，23 - 24 頁；国友隆一，上掲書，228 - 229 頁
- (23) 川喜多喬『産業変動と労務管理』日本労働協会，1989 年，302 - 304 頁
- (24) 川喜多喬，上掲書，302 頁
- (25) 小安稔一監修『流通サービス・フードサービス』二期出版，1996 年，第 5 章
- (26) 川喜多喬，上掲書，296 頁
- (27) 国友隆一，上掲書，66 - 67 頁
- (28) 川喜多喬，上掲書，298 頁
- (29) 川喜多喬，上掲書，304 - 305 頁
- (30) 川喜多喬，上掲書，305 頁
- (31) 国友隆一，上掲書，106 - 107 頁
- (32) 岡本広夫，前掲書，74 頁以下
- (33) 平野光俊「ジャスコの人材開発制度」奥林康司編著『成功する人事労務管理システム』
- (34) 平野光俊，上掲稿，84 頁
- (35) 平野光俊，上掲稿，84 頁

参考文献一覧

- [1] 今井賢一『情報ネットワーク社会の展開』筑摩書房，1990 年
- [2] 岡本広夫『図解でわかる流通業界地図』ぱる出版，1995 年
- [3] 奥林康司編著『成功する人事労務管理システムの開発』中央経済社，1994 年
- [4] 奥林康司編著『変革期の人的資源管理』中央経済社，1995 年
- [5] 川喜多喬『産業変動と労務管理』日本労働協会，1989 年
- [6] 国友隆一『よくわかるスーパー業界』日本実業出版，1997 年

駒沢大学経済学論集 第29巻第1号

- [7] 小安稔一監修『流通サービス・フードサービス』二期出版, 1996年
- [8] 今井武『バーチャル経営革命』東洋経済新報社, 1995年
- [9] 日本興業銀行調査部編『日本産業21世紀の主役』日本経済新聞社, 1994年
- [10] 日経流通新聞編『流通経済の手引き96』日本経済新聞社, 1996年
- [11] 花田・武藤・菊田『CALS産業革命』ジャストシステム, 1995年
- [12] 安森寿朗『リーン流通革命』東洋経済新報社, 1995年
- [13] 佐藤知恭『「顧客満足」を超えるマーケティング』日本経済新聞社, 1995年
- [14] 日本経済新聞社編『新価格革命』日本経済新聞社, 1995年
- [15] 原田和明『価格革命日本企業の挑戦』日本経済新聞社, 1994年

本稿は、平成7年度駒沢大学特別研究助成（共同研究）による研究成果の一部である。