

# 書 評 と 紹 介

乗杉澄夫・岡橋充明著

## 『ホワイトカラーの仕事とキャリア』

——スーパーマーケット店長の管理』

評者：佐藤 厚

### 1 本書の問題意識、課題と方法

「本書の課題は、ホワイトカラーの仕事を、管理を軸に描き出し、そこで求められる能力と能力形成のプロセス—キャリア—を明らかにすることである」(p.2)。著者たちは、副題にあるようにスーパーマーケットA社の店長の仕事とキャリアに着目しながらその課題にアプローチしようとした。ホワイトカラー研究の歴史を振り返ると、こうした著者たちの課題設定は、多くの先行研究の蓄積の上に設定されていることがわかる。本書の意義と課題を評するに際して、こうした課題設定がどのようにしてなされたのかを記すことが必要と考えるので、序章にそってやや詳しく紹介しておこう。

まずホワイトカラーの定義であるが、「経理・財務、人事・総務等の事務系職場、営業系職場、技術系職場で働く、物の生産に直接従事しない被用者で、一定の判断能力を要求されている仕事をしているか、将来、そのような仕事に就くことを期待されている者」とされる (p.3)。「ホワイトカラーの特徴は、ブルーカラーに比べて、上からの管理がしにくく、より高い

判断能力と管理能力が求められる」ところにあるため、ホワイトカラーには高い学歴が求められる、これまで人事管理上もブルーカラーとは異なった処遇がなされてきた。

こうして労働研究で主役だったブルーカラーとは一端区別された存在としてホワイトカラーを研究することが関心を集めるようになった。1990年代以降のことである。

ホワイトカラー研究で最も蓄積が大きいのは、キャリアに関する研究であった(小池1991ほか)。キャリアが注目されたのは、「ホワイトカラーは管理がしにくく、個人の能力に依存する部分が多いので、能力形成が問題となる。そこで仕事履歴としてのキャリアを把握することで能力や能力形成の内実が探られる」と考えられたからである。しかし異動の履歴を辿るという意味でのキャリアに関する研究は多かったが、「仕事とキャリア」にまで踏み込んだ研究は少なかった。これまでのホワイトカラー研究が「意外にも仕事を描写してこなかった点」を指摘したのは佐藤(2001)であったが、それを仕事管理という視点を提供することで前進させたのは中村・石田(2005)であり、仕事管理の仕方を問うことで、ホワイトカラーが、組織の中で「どう管理されているのか」、そのリアルな描写が可能になった。しかし著者たちによれば、そうした研究も、「ホワイトカラーが仕事をどう管理しているのか、またその管理する「能力形成のプロセス—キャリア—にも一切触れなかった」(p.4)、ことから、「同書はこれまでのホワイトカラーと断絶した状態」にあるとされる。

そこで著者たちは、中村・石田(2005)の視点を受け継ぎつつ、「ホワイトカラーの仕事

を管理されることと管理することの両面から描き出そう」(p.5)と試みた。著者たちが注目したスーパーの店長は、多くのホワイトカラーの場合と同様に、「被管理者であるとともに管理者」でもあるから、その店長の管理能力の内実及びその形成プロセスであるキャリアの解明によって、「これまでのキャリア研究との接合も可能になる」。このようにして本書の問題意識の中心部分が設定されることとなったのである。では以上の問題意識について、著者たちはどのように課題を設定しどのような方法で解こうとしたのか。

まず課題である。それは、(必要に応じて1980年代にまでさかのぼることはあるが)2005年から2007年を主な対象時期として、①店舗と店長は上部管理者によってどのように管理されているか。②店長は店舗をどう管理しているか。③店長に求められる能力は何であり、店長のキャリアはこれにどのように関わるのか、の3点の解明に集約される。こうした3つの課題設定が、どのような先行研究を踏まえてなされてきたのかは既にみたとおりである。

次に資料と方法である。第1に、2005年6月から2008年12月までに15回にわたって実施されたA社社員へのインタビューによる組織、人事処遇制度、店舗運営のしくみ、正社員のキャリアなどの把握、第2に、社員属性、昇進、異動などに関する時系列人事データ等人事関係資料の収集と分析、そして第3に、業績管理や人事考課、店長の意識に対するアンケート調査及び有価証券報告書に記載された設備等の情報と分析である。

ホワイトカラー研究においてこれほど仕事とキャリアの両面にわたって詳細なデータの収集に成功したケースはそれほど多くはなく、こうした豊富なデータ収集と堅実な分析が、研究課題へのアプローチにリアリティを持たせてい

る。

## 2 本書の構成と概要

本書の課題にどのようにアプローチしているかは目次に具現化されているので、それを予め示しておく以下のようなものである。そしてその構成を三つの課題との関係で極めて簡潔に圧縮すると次のようになるだろう。つまり、最初の二つの課題、つまり①店長がどのように管理されているかは主に第3章「店舗と店長の管理」で、また②店長がどのように店舗を管理しているかは第4章「店長による店舗管理」でなされる。そして③それを支える能力開発のプロセス—キャリア—は第7章で、それぞれ考察される。以下、順にみていこう。第1章「分析の前提となる事項—A社の概要、人員、人員政策とその影響—」と第2章「店舗管理の変容」ではフルタイム人員の削減とパート人員の増加と基幹化があったことが示されている。すなわち売上高と営業総利益は1990年から2006年までの間に増加したが、営業利益が伸び悩んだことから販売費・一般管理費を抑制する必要があり、そうした影響もあって、人員政策も正社員の採用を抑制し、人員のパート化が進められることとなった。その結果、「フルタイム人員の増加が1995年で止まる一方で、パート等が増加し続けたため、2006年には全従業員の8割近くをパート等が占めることとなった」(p.23)。

また、第2章では店舗管理の変容についてフルタイム人員の削減とパートの基幹化、店舗を超えた部門管理という視点から分析している。具体的には、店舗フルタイム人員の削減—店長より下のチーフやレジ担当のフルタイム人員などの削減—によってなされた。したがって、これまでフルタイム人員がこなしていた仕事を補う必要が生じてくるのだが、それを担うのがパート人員の増加と基幹化である。とくに基幹パ

ートには部門の管理能力—POSデータ等を活用した売上予測、値入・歩留等の係数管理、作業計画と勤務計画の作成など営業上の数値を理解する能力—が求められることとなる。店長はこうしたパートを育成するためにもパートの指導を行うトレーナーやスーパーバイザーなどのフルタイム人員がどのように部門を管理するかについて、様々工夫を試みてきた (p.33)。

続く第3章及び第4章は、課題①と②に対応した分析を試みている個所であり、第7章と並ぶ本書のコア部分である。

第3章「店舗と店長の管理」は、課題①「店長がどのように管理されているか」について店舗の業績管理と店長の人事管理という二つの側面から分析される。上部管理者による店舗業績の管理は、店舗の業績管理の指標（売上高、営業利益、経常利益などの店舗予算案）、予算編成の仕方、営業数値達成に向けた営業会議の設定及び日常的・個別的な管理の内容と頻度が示されている（店舗業績の管理）。さらにそうした活動を踏まえて店長がどのような人事制度のしくみで評価され、処遇されているのか（人事処遇制度）についてもフォローがなされている。

第4章は店長による店舗管理についての分析である。これは課題では②に対応するもので、店長の仕事を店舗運営のDo（店舗の直接的管理）、店舗運営のCheckとAct、変容する店舗管理の影響という観点から考察し、最後に店長に求められる能力を明らかにしている。スーパーの店長の仕事は、まず店舗の直接的管理（これが店舗運営のDoにあたる）—資産管理、商品と商品部門の管理（とくにロスへの対応）、人員の管理（とくに効率的な労働時間管理と人員配置及び人材の育成）—がある。つぎに店舗運営のCheckとAct—自店の問題発見と原因特定（とくに予算と実績との差異の原因究明）、発見された問題への対応など—がある。そのうえでパ

ートの基幹化等店舗管理の変容を背景にした店長能力の解明がなされる。店長が各部門のパート等に、発注、見切り、販売計画などにつき、直接指示を与えることが多くなったことなどから、「常に問題意識を持ち、必要な情報を集め、分析し、解決して店舗管理に活かす能力、部下についても同様に育てる能力、上司に対して積極的かつ具体的に提案する能力・また複数の部門・事項をバランスよく観察し、調整する能力や、パート等との円滑な人間関係を形成する能力」(p.70) が求められると指摘されている。

それでは、こうした店長の役割の増大に対して、それを支える能力形成のプロセス—キャリア—がどう対応してきたのか。この点の考察は、第5章と第6章をはさんで最後の第7章でなされる。最後の7章へ進む前に、第5章、第6章について課題③との関連で重要な要点に絞って触れよう。

第5章「人事異動」では、人事異動の種類（水平異動と垂直異動があることなど）、人事異動のメカニズム（店長、上級スーパーバイザーなど上位職位の異動は社長決裁、スーパーバイザー、チーフ等の異動は人事部門決済であるなど）、人事異動の連鎖（人事異動が人事の玉突きという異動の連鎖を生み出すなど）についてデータに基づく紹介がなされている。課題③との関連で重要なのは、人事異動と店舗管理についての分析であり、とりわけ「主要職位の異動頻度が以前と比べるとかなり高くなって」(p.86)、「異動間隔の短期化（かつては3年だったが今は2年）は店長の店舗管理を難しくする」(p.89. 括弧内は評者) という点である。

第6章では正社員のキャリアの分析が行われ、「正社員の経験部門は基本的に単一である」(p.98)、「昇進年次には初期から相当の幅がある」(p.102)、「職能資格制度にはおさまらない早い昇進の実態がある」(p.109)、といった

興味深い事実発見がなされている。

そして第7章「店長のキャリア」の分析である。店長の経験部門、役職経験が豊富化したことの意義について考察されている。「A社正社員の経験部門は基本的に1つの商品部門に限定されるが、近年の店舗管理の変容によって、店長には以前より幅広い管理能力が求められるようになった。また店長の異動間隔は短期化している」(p.114)。それではこうした動きに対して、店長のキャリアがどう変化し、対応してきたのか。まず、「かつては店長のかかなりの部分は勤続年数が短く、年齢も若かったが、時期が下がるにつれて、店長の勤続年数は長くなり、年齢も高くなった」(p.114)。「勤続年数が長く、年齢の高い店長が多くなるにつれて、店長以外の役職経験も豊富化する」(p.119)。ほとんどの店長は、担当、チーフを経験しており、2002年以降は、次店長、マネージャー、スーパーバイザー、バイヤーの経験者が増えている。その意味で、店長の「役職経験は豊富化しており、それは何らかの意味で、店長が出身以外の商品部門を管理する助けになる」(p.121)。

### 3 コメント

以上、本書の問題意識、課題と方法、章別の概要について紹介した。最後に、本書の意義と不満についてコメントしたい。

まず、本書はこれまでのホワイトカラー研究を、キャリアへの着目→仕事への着目→仕事管理への着目という流れの中でレビューしながら、主として中村・石田(2005)の仕事管理への着眼という分析視点は継承しつつも、そこに欠落していたキャリアへの着目を枠組みに取り込むことで、これまでのホワイトカラー研究との連続性を保たせた意義を持つものとして評価できるであろう。またスーパーの店長という業種、職位に絞ってではあるが、またそれがゆ

えに、これまでにない信頼度の高い客観的データの時系列な収集に成功しており、それが本書での実証的な課題解明に説得力を与えている点も高く評価されてよい。

しかしながら本書に不満がないわけではない。最も気になる点は、課題③「店長の能力とは何であり、能力形成のプロセスはどのようなものか」の解明、及びそれと課題②「店長は店舗をどう管理しているか」との関連付けが不十分な点である。たしかに第2章、第3章、第4章で店長の店舗管理の仕方及びその遂行に際しての能力要件が高度化してきていることは示された。また第7章ではベテラン店長が増え、経験豊富なキャリアをもつ店長が増えてきたこともデータをもとに示されている。だが、この二つはあくまで状況証拠というべきものであって、肝心の店長のキャリア、つまりどのような部門でどのような仕事を経験し、その経験から店長に必要な能力をどのように獲得してきたのかは必ずしも明示されていない。またかつては店舗管理のPDCAサイクルをうまくまわせたとしても、フルタイム人員の減少とパートの増加を背景に店長能力要件が高度化した状況では、それがそのままうまく回るとは限らないはずである。ではそこをどのようにうまく回らしたのか。それも明確でない。私見では、(本書でもp.4に引用されている)石田(2006)の合評会での要点の一つはここにある。するとここを描写しないとイケないのではないかと。課題①と②を中村・石田流の仕事管理の視点の援用により解明したとしても、それとこの課題③との関連付けは、本書の問題意識のコアをなしているだけに最後に終章として、この点の考察が欲しかったところである。

最後に、本書はスーパーという業界のそれも店長に焦点を当てた事例研究である。だが本書のタイトルが「ホワイトカラーの仕事とキャリ

ア」と題されている以上、また著者たちの問題関心が、スーパーの店長への限定的な関心ではなく、あくまで「ブルーカラーに比べて、上からの管理がしにくく、より高い判断能力と管理能力が求められる」特徴を持つホワイトカラーにあるのだとすれば、なおのことスーパーの店長以外の業種や職種についても本研究のような傾向が見出されるのかどうか、さらなる検証が必要となるであろう。

ともあれ、本書は、ホワイトカラー研究に新たな一ページを記した作品であり、関心のある読者に一読を勧めたい。

(乗杉澄夫・岡橋充明著『ホワイトカラーの仕事とキャリア—スーパーマーケット店長の管

理』法律文化社、2013年6月、vii+138頁、定価2,800円+税)

(さとう・あつし 法政大学キャリアデザイン学部教授)

参考文献

小池和男編 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』 東洋経済新報社

佐藤厚 (2001) 『ホワイトカラーの世界』 日本労働研究機構

中村圭介・石田光男 (2005) 『ホワイトカラーの仕事と成果』 東洋経済新報社

石田光男 (2006) 「{社会学会公開講演会} ホワイトカラー労働研究の方法と課題」 同志社大学社会学会『評論 社会科学』80号



## 法律文化社

〒603-8053 京都市北区上賀茂岩ヶ垣内町71 ●表示は本体価格(税抜)  
TEL 075 (791) 7131 FAX 075 (721) 8400 http://www.hou-bun.com/

**低所得高齢者の生活と尊厳軽視の実態**  
大友芳恵 著 ●死にゆきかたを選べない人びと ●3100円  
都都市部・農村部・介護施設の生活調査から高齢期の生活保障を捉え直す。

**社会的孤立問題への挑戦**  
河合克義・菅野道生・板倉香子 編著 ●分析の視座と福祉実践 ●25000円  
地域における生活問題の本質的課題と今後の実践、政策を展望する。

**ドイツの雇用調整**  
藤内和公 著 ●6400円  
背景と諸策の特徴を明らかにし、日本の制度改革への示唆を探る。

**非正規雇用と労働運動**  
伊藤大一 著 ●若年労働者の主体と抵抗 ●39000円  
7年にわたる請負労働者組合への調査をもとに、正社員化を実証的に考察。

**ホワイトカラーの仕事とキャリア**  
乗杉澄夫・岡橋充明 著 ●スーパーマーケット店長の管理 ●28000円  
調査、資料を基に、管理される/することの両面を描き出す。

**〈優生〉・〈優境〉と社会政策**  
杉田菜穂 著 ●人口問題の日本的展開 ●63000円  
1920年〜70年代の人口問題をめぐる政策、特に環境の改善、生活政策の形成・発展の系譜を、永井亨や北岡壽逸らの人口論を軸にたどる。

**非営利組織研究の基本視角**  
橋本理 著 ●54000円  
企業形態論の枠組みを用いて経営学の立場から理論的・概括的に非営利組織の本質に迫り、可能性を解明。新しい事業組織を提示する。