

# 雇用店長の実像とキャリア展開

## ——職務・店長後のキャリア・事業戦略——

石原 直子 リクルートワークス研究所・主任研究員

新興の飲食・小売チェーンの比較的若い雇用店長に焦点をあて、雇用店長の実像を解明し、彼らのキャリア展開の可能性を考察することが本研究の課題である。職務分析の結果、多くの雇用店長は管理者というよりは現場オペレーターのリーダーとして捉えられるべき存在であること、雇用店長にどのようなキャリアパスを提示できるかは、企業がどのような事業戦略を持っているのかによって異なることがわかった。

**キーワード：** 雇用店長, 小売業, 飲食店, 職務分析, キャリア展望

### 目次

#### I. 背景・課題・分析の方法

##### I-1. 問題の背景

##### I-2. 本研究の課題

##### I-3. 分析の方法と本稿の構成

#### II. データにみる雇用店長の実像

##### II-1. 先行研究にみる雇用店長の特性

##### II-2. ワーキングパーソン調査にみる雇用店長の課題

#### III. 雇用店長の職務分析

##### III-1. 店長職位のひろがり

##### III-2. 雇用店長の責任と権限

##### III-3. 小括

#### IV. 店長後のキャリアパスと事業戦略

##### IV-1. 店長後のキャリアパス

##### IV-2. 店長後のキャリアパスと事業戦略の関係

#### V. 総括とインプリケーション

### I. 背景・課題・分析の方法

#### I-1. 問題の背景

80年代以降、個人や中小企業による単独の商店や飲食店は純減しており、それに代わって大企業によるチェーン展開の店舗が増えている<sup>1)</sup>。チェーン店が増えたということは、雇用されて働く店長（以下雇用店長）が大量に生まれたということで

もある。この新しい労働者の実態を明らかにすることは、サービス経済化の進むわが国において重要な意味があるだろう。

彼らの実態を明らかにしようとする場合に、2方向からのアプローチが考えられる。

第1は、店長個人の側に立ち、その勤労観やキャリア観を明らかにしようとするものだ。このアプローチには、後述するとおり日本労働研究機構（1998）や佐藤・鎌田編（2000）の研究が該当する。

第2は、店長を雇用する企業の側に立ち、企業は店長にどのような職務をまかせ、どのような権限を与えているのか、より長期的に彼らのキャリア管理をどのように実施しているのかを明らかにし、雇用店長を取り巻く環境を明らかにしようとするアプローチである。この分野では、とりわけGMS やスーパーマーケット（以下 SM）などの大規模流通業における店長の職務内容とその標準的なキャリア展開についての研究が進んでおり、小池編（1991）、本田（1992, 2002 など）をはじめとする大量の蓄積がある。

しかし、第2のアプローチの中でも、最近になって登場した新興の飲食チェーンや専門小売チェーンを対象にした調査研究は、本田（1997）を除いて今のところほとんど見当たらない。これら新

興企業の一部は、積極的で精力的な出店戦略を展開しており、その存在感は、産業界でも労働市場でも高まっている。また、これら新興チェーンでは、多くの場合、GMS 等に比べてかなり若い人材を店長に登用しているから、店長観や人事課題についても、GMS 等と同じ視界に立っているとは考えにくい。したがって、これらの企業に焦点をあて、そこでは、店長とはどんな仕事をし、どんな役割を期待される人材なのかを明らかにすることの意義は高いように思われる。

本研究では、このような新興飲食・小売チェーンにおける店長の実像を明らかにし、また、それらの企業が、店長人材にどのようなキャリアパスを提供しているのか、そして、その背景にある事業戦略とはどのようなものであるかを明らかにすることを目的とする。また、そこから、若くして店長経験を積んだ個人は、どのようなキャリア展望<sup>2</sup>を持ちうるのかを考察したい。

## I-2. 本研究の課題

ここまでの問題意識を踏まえて、本研究では、以下の2点を具体的な課題として設定した。

第1の課題は、雇用店長の職務分析を通じて、彼らの実像をより鮮明にすることである。仕事内容とそこにおける責任・権限の大きさを測ることによって、雇用店長とは実際にはどのような職業経験や職業能力をもつ人材なのかという点を明らかにしていく。

第2の課題は、企業が店長経験者にどのようなキャリアパスを提供できるのかを明らかにすることである。結論を先取りすると、調査対象となつたどの企業でも、店長経験者が進みうるキャリアパスは複数提示されているが、一方でまた、店長経験者を標準的にどの道に進ませたいのか、という意向はそれぞれの企業によって異なっていた。ここでは、企業がおかれている環境や目指している方向性が、雇用店長たちのその後のキャリアをどのように規定するのかをも明らかにしていく。

## I-3. 分析の方法と本稿の構成

課題解決の具体的な手順は以下のとおりである。本稿もこれ以降この手順に沿って展開する。

第1の課題にあたる前に、まず、先行研究ではどのような雇用店長像が明らかになったのかを確認し、同時に最近の調査データの分析にもとづいて、雇用店長が直面している課題を明らかにしておく(第II節)。

そのうえで、第1の課題、雇用店長の職務分析の結果を提示し、考察を加える(第III節)。

職務分析のために独自の調査を実施した。調査方法は、職務分析の観点を整理した表を提示しながらの、半構造化インタビューである。調査対象としたのは、「勢いのある新興の飲食・小売チェーン」という最初に提示した企業群に重ねるため、①過去3年間の利益成長年率が平均10%以上で、②全国展開している③飲食チェーン・小売チェーンで、④20歳代の店長登用が標準的に行われている企業という条件に合致する企業の中から4社である。また、比較のために、大手GMS1社にも同じ調査を行った。調査対象企業のプロフィールは図表1のとおりである。

図表1 調査対象企業のプロフィール

	業種	直営店舗数	創業年	従業員数(社員のみ)
A社	小売(エンタテインメント)	87	1983年	2558
B社	小売(アパレル)	715	1963年	3990
C社	飲食(コーヒー)	670	1995年	1797
D社	飲食(居酒屋)	455	1984年	2355
E社	GMS	378	1926年	13321

調査対象の各企業で、実際に回答してくれたのは人事部で店舗人材の能力開発と処遇に携わる、1名ないし2名の方々である。

質問内容は大別して(1)店長の資格等級制度について(人数、等級の種類、昇格年齢、昇格要件など)と、(2)店長の仕事内容と権限について(店舗運営と予算に関する権限、交渉の相手と頻度、人材育成に関する役割、配属可能性のある店舗の種類など)である。

続いて、第2の課題、雇用店長に提供されるキャリアパスとそれを規定する事業環境の明確化について論考をすすめる(第IV節)。ここでも上記の企業5社に対する非構造化インタビューを実施した。インタビューは(1)店長経験者がその後配属される職務・ポジション・部署とその実績、(2)そのような配属の背後にある事業上の課題や戦略の2点を深く掘り下げることを中心に実施した。二つの調査の実施時期は2006年8月から2007年2月である。それぞれの企業に2回ないし3回訪問し、また、メールや電話による質問も重ねさせていただいた。

最後に、以上の調査結果をまとめ、雇用店長の実態やキャリアパスと企業における事業戦略の関係に対する考察を加える。また、雇用店長自身にとって、その働き方が、どのようなキャリア展望をもたらさうものかという点についても論じ、企業と個人にとっての実践的含意を取り出したい(第V節)。

## II. 雇用店長の実像

ここでは、先行研究レビューと最近の調査の分析によって、雇用店長個人の立場から、その実態を明らかにしていく。

### II-1. 先行研究にみる雇用店長の特性

雇用店長に着目し、その実態にせまることを主たる目的としたおそらく最初の調査が、第I節でもふれた日本労働研究機構「小売店および飲食店における雇用管理に関する調査」(以下JIL調査。報告書は日本労働研究機構[1998])<sup>3</sup>である。JIL調査では、店長・経営者の回答総数670のうち40.0%に相当する268が雇用店長である。雇用店長の平均年齢は41.2歳、平均して勤続7.7年、34.9歳で店長に昇進している。

このJIL調査を使って、雇用店長と自営業者である店長(以下オーナー店長)の差異に着目した分析によって、雇用店長の実像を明らかにしよう

としたのが、原口(1998, 1999, 2000)、中村(1998, 2000)などである。

原口や中村は、(1)雇用店長の職務満足度がオーナー店長より高いこと、(2)オーナー店長よりもむしろ雇用店長のほうが、店舗の発展は環境要因ではなく店長自身の能力と手腕にかかっていると考える傾向が強いこと、(3)雇用店長のなかには、今後のキャリアの意向について、今の会社で店長として、または本部スタッフとして勤続することを希望する者のほかに、高い割合で独立志向者がいることなどを指摘し、以下のように雇用店長像をまとめている。「店長として、仕事そのものの内容ややりがいには十分満足している。しかし、店長の立場はあくまでも社内限りのものであり、経営の実権や基本方針は自社の経営者や本部が握っており、権限も自店舗や職務の範囲内のものに過ぎない。従って、収入や就業条件に関する不満はさほど感じないものの、雇用店長としての限界を感じざるをえない。このことが、雇用店長の一部に独立志向を生む要因となっている」(原口1998: 84)。

原口はまた、このような雇用店長の起業家的志向が、雇用先企業の競争力強化につながり、企業内部の活性化をもたらしていると主張し、その活力を維持強化するために、企業側に「安定志向派の雇用店長の次のステップづくり(より上位の店舗の店長への昇格、経営陣・スタッフへの登用等)や独立志向派に対する開業支援が求められよう」と指摘している(原口1999: 55)。

これは、店長の将来に向けて、企業側が複数のキャリアパスを準備すべきであるという主張として受け止められる。この後、本稿で展開する論考は、こうした先行研究における課題認識とも合致するものであると考える。

### II-2. ワーキングパーソン調査にみる雇用店長のかかえる課題

しかし、JIL調査で明らかになった雇用店長像だけでは、雇用店長の全貌がほんとうに明確にな

っているようには思われない。なぜなら、JIL 調査では、雇用店長とオーナー店長の比較はなされているが、雇用店長と他の雇用者との比較はなされていないからである。

そこで、リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査 2006」(以下 WP 調査) 4 を利用して、雇用店長の実態をもう少し深く掘り下げることにしよう。WP 調査は、雇用者を対象にした調査なので、このデータから店長と他の雇用者との比較を実施することで、JIL 調査に不足している点を多少は補うことができると考える。ただし、WP 調査で「現在の職種」を店長と回答した人(正社員のみ)は 31 名と非常に少ないため、ここでの考察をただちに一般化するのは難しいという点には留意が必要である。

図表 2 は店長の労働時間と報酬をそれ以外の正社員と比較した結果である。店長は週労働時間が他の正社員に比べて 10 時間以上も多いため、年収ベースで他より多い報酬も、時給換算すると他より 250 円以上低くなる<sup>5</sup>。

図表 2 店長の労働時間と報酬

	N	週労働時間	年収	時給換算※
店長	31	57.87時間	543.3万円	1739円
店長除く正社員計	3968	47.77時間	515.3万円	1998円

※年収を(「週労働時間」×54週)で除して算出

注：WP 調査をもとに作成

雇用店長にかぎったことではないが、店長の労働時間が長くなること背景には、営業時間と構成員の問題がある。小売業・飲食店では、営業時間の長時間化<sup>6</sup>が進んでおり、24 時間営業の店舗も少なくない。さらに、構成員の非正社員(パート・アルバイト)比率が高く、責任者を担える人材が少ないため、店長が店にいる時間が長くなる傾向にある。また、急な欠勤者が出た場合や慢性的な人手不足に対しては、店長自身が休日返上で対応しているケースも多いという。

次に、雇用店長ならではの問題として、「店長後のキャリア」について、JIL 調査にあるような「どうなりたいか」だけでなく、「どの程度見通し

が立っているか」という点から確認しておこう。図表 3 は、店長とそれ以外の正社員の、将来のキャリアイメージに関する回答の比較である<sup>7</sup>。

図表 3 将来のキャリアイメージ

	1年後		3年後		5年後		10年後	
	もてる	もてない	もてる	もてない	もてる	もてない	もてる	もてない
店長	90.3%	9.7%	80.6%	19.4%	29.0%	71.0%	9.7%	90.3%
店長除く正社員計	86.4%	13.6%	71.7%	28.1%	49.8%	50.0%	32.1%	67.7%
差の有意性※					*		**	

※カイ二乗検定による。\*は5%水準、\*\*は1%水準で有意  
※無回答があるため合計が100%にならない場合がある

注：WP 調査をもとに作成

1 年後や 3 年後といった近未来のキャリアイメージについては、店長・その他の正社員ともに「もてる」割合が高く、両者の差も有意とはいえない。しかし、5 年後、10 年後といった長期スパンでのキャリアイメージとなると、店長では「もてない」が急増するのであり、これは明らかにその他の正社員とは異なる傾向である。特に 10 年後のキャリアイメージは店長の 90%超が「もてない」としている。WP 調査での店長の平均年齢は 38.0 歳だから、彼らにとっては、40 歳代半ば以降のキャリアイメージがもちづらいということになる。

ここから浮かびあがってくるのは、長時間労働・報酬の割安感といった相対的な労働条件の過酷さと、キャリアの先行きの見通しの低さが重なることで、彼ら雇用店長は、仕事全般や将来に対する閉塞観をもってしまわないだろうか、またそのことが、現在の仕事における成長実感や達成意欲を阻害してしまわないだろうか、という懸念である。

小売業や飲食店における店長とは、顧客接点の最前線をささえる重要なキーパーソンであるはずだ。彼らが明るいキャリア展望を持って現在の職務に邁進できないとすれば、それは、チェーン展開する企業にとって重要な問題であろう。本研究は、企業側がこの問題に対してどのような解をもととしているのかを明らかにする試みでもある。

### Ⅲ. 店長の職務分析

#### Ⅲ-1. 店長資格の多様性

ここからは、企業の立場からのアプローチで、雇用店長の実態を明らかにしていく。

調査では、まず、調査対象企業における店長の資格等級制度の詳細を明らかにした。その結果を図表4にまとめている。

図表4 店長の資格等級

社名	店舗数	資格等級	管理職区分	資格基準	人数(概数)	最年少者の年齢	店舗規模		
							年商(円)	店舗当社員数	PAの状況(人数・比率)
A社 (小売)	87	L4	*	店舗規模	6	32	20億以上	10	120~300
		L3			17	28	8億以上	6	40~90
		L2			21	26	3.5億以上	4	20~40
		L1			40	25	3.5億未満	2	10~20
B社 (小売)	715	L4	*	店長の能力	6	32	5.5億	3~10	85%がPA
		L3	*		50	30			
		L2	*		100	27			
		L1	*		550	25			
C社 (飲食)	670	L3	*	店長の能力	40	30	1.5億	2~5	90%がPA
		L2			260	26			
		L1			370	24			
D社 (飲食)	455	なし		-	455	22	1.5億	1.6	10~30
E社 (GMS)	378	L4	*	店舗規模	26	48	100億以上	70超	85%がPA
		L3	*		87	42	70億以上	30~50	
		L2	*		124	35	50億以上		
		L1	*		141	30	50億未満		

※管理職区分で\*がついている店長資格は管理職

第1に、各社の店長の資格等級であるが、D社を除くすべての企業で店長の資格は3~4段階の等級にわかれている。A社とE社では、資格等級は店舗の売上規模にもとづいて決定する。これに対し、B社とC社では資格等級は、店長の能力(業績・コンピテンシー・スキルなど)にもとづいて決定する。D社では店長は全員単一の資格等級に属している。

第2に、各等級の店長が管理職かどうかをみると、B社とE社では店長は全員管理職であり、D社では店長は全員非管理職であった。D社では「店長はキャリアのスタート」と位置づけており、最短では入社半年から10ヶ月ほどで店長になることもある。このような位置づけでは、店長はおのずと非管理職ということになるであろう。一方、A社とC社では、管理職の店長と非管理職の店長が並存する。

第3に各等級の店長になる年齢を確認する。D社では前述のとおり入社1~2年のうちにほぼ全員が、またA~Cの各社では、早い者で入社2~3年で店長になる。20歳代での店長登用が標準的で

ある企業を調査対象に選んでいるのであるから、これは当然の結果であるが、一方でGMSのE社では、店長登用が早くても30歳くらいであるという実情との大きな差異を確認しておこう。

A~Cの各社では、30~32歳で店長として最上級資格に到達する人がいることも注目すべき点である。このように比較的若いうちに店長としての最高位まで到達するのであれば、なおさらその後のキャリアパスをどのように設計するかが、個人にとっても企業にとっても重要な課題になるであろう。

第4に、店舗規模を売上と人員の両面から確認しよう。まず売上規模であるが、資格等級が店舗規模にひもづいているA社とE社では、資格等級ごとに、標準的な店の規模が決まっている。一方で、資格等級が店長個人の能力にひもづいているB社とC社では、資格等級と売上規模には厳密な対応はない<sup>8</sup>。そして、売上高が小さくとも、立地や店舗の形状などの構造上、オペレーションの難易度が高い店や、競争条件の厳しい店があり、高い資格等級の店長が、そのような店に配置されることがあるとしている。

店舗あたりの正社員数は、E社を除くどの企業でも非常に少ない。おおむね店舗の人員総数の10~15%が正社員で、残りはパート・アルバイトといった非正社員人材で構成されている。特にD社は、店舗あたりの正社員数の平均が1.6人となっており、店長以外に社員がいない店も少なくない。

E社では事情が異なる。パート・アルバイトの比率は85%と他の4社と同様に高いが、そもそも店舗規模が大きいいため、比較的規模の小さい店でも店長を含めて20~30人の正社員が配属されている。

最後に、表にはあらわしていないが、A社とB社において、最上級資格の店長は、他の店長とは別格の扱いである。A社では、旗艦店となるごく少数の店舗の店長のみが最上級資格であり、店舗あたりの年商・人員ともに他レベルの店舗に比べ格段に大きくなる。B社では、最上級資格の店長とは、他部署の部長格と同レベルの職級であり、

社内において高い発言力を持つ。詳細は次節以降で取り上げる。

### III-2. 店長の責任と権限

ここでは、店長の職務内容をより詳しくみていく。あらかじめ注意されたいが、本研究では、店長がどのような権限を持っているのかということや、企業全体の中でどのような役割を担っているのかということが重要である。したがって、ここでは日常的なオペレーションや接客の内容には踏み込まず、①店長の店舗運営と予算に関する権限、②交渉の相手と頻度、③人材育成に関する役割、④配属可能性のある店舗の種類の4点について重点的に調べた。以下、順にみていこう。

#### ①店舗運営と予算に関する権限

図表5は、店長の店舗運営と予算に関する権限をまとめたものである。

図表5 店舗運営と予算に関する権限

社名	資格等級	管理職区分	店舗運営面での自由度		売上・利益計画立案
			商材・メニューの自由度	値段設定の自由度	
A社(小売)	L4	*	2.5	1	2
	L3		2.5	1	2
	L2		2.5	1	2
	L1		2	1	2
B社(小売)	L4	*	2	1	2
	L3	*	2	1	2
	L2	*	1.5	1	1
	L1	*	1	1	1
C社(飲食)	L3	*	1.5	1	2
	L2		1.5	1	2
	L1		1.5	1	2
D社(飲食)	なし		1	1	2
E社(GMS)	L4	*	3	2.5	2
	L3	*	3	2.5	2
	L2	*	3	2.5	2
	L1	*	3	2.5	2

1:本部の指示どおり 2:本部の指示+自身の判断 3:完全に自身の判断

第1に、店舗運営面での自由度をみる。これらの項目では、E社の店長の権限が格段に大きい。これには業態が大きく関与していると考えられる。GMSであるE社の取扱い商材の多様さは他の4社とは格段の差がある。どの商材を、どんな数量

で店頭に並べるのか、また、特に生鮮食品など当日中に売り切ることが重要な商材について、何時からどの程度の値引きを展開するのか、といった商材と値段の決定は、各売場責任者の報告にもとづいて、地域特性やその日の天候などを勘案しながら、店長が決定する。これらの裁量権の大きさは店長の資格等級の高低にかかわらず同等である。

E社の次に店舗運営面での裁量性が高いのはA社である。A社の取扱い商材はDVD・CD・本・ゲームソフトなどホームエンタテインメント関連の各商品であり、新商品が毎月多種大量に市場に出回るといった特性がある。そのため、どの商材をどんな数量で店頭に並べるかについて、店長が主導権を握って企画する。ただし、値段設定については、本部が厳格に管理しており、店長の裁量の余地はまったくない。これは、A社に限らず、B～Dの各社でも同様である。店長の資格等級の高低にかかわらず、これらの裁量余地はほぼ同等である。

B社では、新任店長であるL1店長は、ほとんど裁量をもたず、本部の指示にしたがう。また、上位資格の店長になっても店舗運営に関する裁量の幅はさほど大きくはならない。たとえば表にはあらわしていないが、販促に関しても、同社では、本社が全国统一で作成・頒布するチラシがほぼ唯一にして最大の販促手段であり、ここに店長の裁量は介入しない。先に別格であると述べたL4店長ですら、店舗運営に関する裁量はほとんどない。

C社では取扱いメニューに関しての若干の裁量権があるが、基本的には本部の主導にもとづく店舗オペレーションを実施している。また、店長の資格等級の違いで裁量権に差はない。

D社では、店舗運営面において店長に裁量の余地はほとんどない。

第2に、予算設定における自由度をみると、B社を除く4社で、すべての店長が本部の指示と自身の判断で売上利益計画を立てるとしている。

ただし、この点には注意が必要である。4社ともに「店長に、売上利益の目標達成に、なにがなんでもというコミットメントをもってもらうため

には、目標額をみずから決定したという自覚が必要である。そのため、目標設定段階で、店長とライン上司が十分に話し合って納得感を持つことを重視している」という意味のコメントがあった。したがって、ここでの2の回答は「店長自身が納得するまで目標数値のすり合わせを充分に実施する」という意味に近いと考えたほうがよいであろう。本部で決定した年度予算を各部門・各エリアに割りつけた数値をさらに細分化したものが各店舗の予算原案になっており、それを店長が微調整するというのが実態であると考えられる。

## ②交渉の相手と頻度

次に、雇用店長の交渉や折衝の相手を確認しよう（図表6）<sup>9</sup>。

図表6 交渉の相手と頻度

社名	資格等級	管理職区分	SVとの面談・相談・会議	AMとの面談・相談・会議	より上位職者への相談・会議・面談	社内他部署との折衝	社外との折衝
A社(小売)	L4	*	-	③	②	④	④
	L3		-	③	②	④	④
	L2		-	③	②	④	③
	L1		-	③	②	④	③
B社(小売)	L4	*	⑥	④	③	④	④
	L3	*	⑥	④	①	①	③
	L2	*	⑥	④	①	①	①
	L1	*	⑥	④	①	①	①
C社(飲食)	L3	*	④	③	②	③	①
	L2		④	③	②	③	①
D社(飲食)	L1		④	③	②	③	①
	なし		⑤	④	①	①	①
E社(GMS)	L4	*	④	③	②	③	④
	L3	*	④	③	②	③	④
	L2	*	④	③	②	③	④
	L1	*	④	③	②	③	③

①なし ②年に数回 ③月1~2 ④週1~2 ⑤週3~4 ⑥ほぼ毎日

各社とも店長の上位職に、複数の店舗をとりまとめるライン上司が1~2階層存在している。ライン上司の呼称は各社で異なるが、ここでは便宜的に一階層上の上司をスーパーバイザー（以下SV）、さらにその上の上司をエリアマネージャー（以下AM）とする。なお、A社は現時点では、店長のライン上司は一段階しか存在しない。そのポジションに就いているのが3名とごくわずかであるので、ここではA社のライン上司はAMとしてと

りあつかう。以上を前提に、店長の交渉の相手を見ていこう。

まず、社内の交渉相手についてみる。SVとの交渉はすべての店長で、最低でも週1回以上あり、その上位ポジションであるAMとも、最低でも月に1~2回の交渉機会がある。ただし、さらに上位の事業本部長や社長といった経営陣と、直接話し合ったり店舗運営に関して相談したりする機会が頻繁にあるのは、B社のL4店長のみとなった。

B社のL4店長と経営陣との交渉・折衝の内容を確認しておこう。前述のとおりB社のL4店長は部長格という高い資格等級であり、単に1店舗の運営責任を負うだけでなく、「全社の店舗戦略の責任の一端を分与される」立場である。彼らは、今後の出店戦略の方向性を考えるプロジェクトに参加したり、翌シーズン以降の商品戦略に関する意見を具申したりといった活動をし、さまざまな側面で全社的な影響力を持っている。このため、経営陣とも比較的高い頻度で折衝する機会をもっているのである。

社内の他部署との折衝とは、各社ともに具体的には商品部との折衝がもっとも多い。もっとも頻度の多いE社とA社では、前述のとおり取扱い商材に関する店長の裁量範囲が広いので、商品部や流通センターのような物流拠点との折衝の機会が増えている。B社の下位資格の店長やD社の店長の場合、店舗運営に関する裁量がほとんどないこともあり、社内他部署との折衝の機会はほとんどない。彼らにとって、相談や報告の相手とは、ほとんどすべての場合がSVである。

次に、社外との折衝であるが、C社とD社の全店長ならびにB社の下位資格の店長は、他社との交渉はほとんどなく、そのような場面では、上長であるSVが前面に立つ。A社・E社とB社の上位資格の店長は、社外との折衝の機会がある。E社の場合はGMSという性格上、自身が運営統括するショッピングセンター内に入るテナントとの交渉などが頻繁に発生する。A社の上位資格店長の場合、同社の旗艦店には業者やメーカーからの直接の売り込みも多いため、社外との折衝や交渉

の機会が増える。B社の上位資格の店長は、E社とは逆に、自店舗が商業ビルのテナントとして入る場合のディベロッパーなどとの交渉が発生する。

### ③人材育成に関する役割

次に、店長の人材育成へのかかわりをみてみよう（図表7）。

まず、表には掲載していないが、すべての店長に共通しているのは、「パート・アルバイト社員の採用・育成・評価」「店舗の正社員の育成・評価」は店長が全責任を負うという点と、一方で「正社員の採用」には、一切かかわっていないという点である。

図表7 人材育成に関する役割

社名	資格等級	管理職区分	管理職の部下の有無	他店店長の教育役割を求められるか	モデリング機能を求められるか
A社(小売)	L4	*	×	(×)	×
	L3		×	(×)	○
	L2		×	×	○
	L1		×	×	○
B社(小売)	L4	*	○	×	×
	L3	*	○	×	○
	L2	*	×	×	○
	L1	*	×	×	○
C社(飲食)	L3	*	×	○	○
	L2		×	○	○
	L1		×	×	○
D社(飲食)	なし		×	×	○
E社(GMS)	L4	*	○	×	×
	L3	*	○	×	×
	L2	*	○	×	○
	L1	*	×	×	○

それ以外に、店長の人材育成者としての役割に関して特筆すべきことは以下の3点である。

第1に、E社以外では、店舗の社員のなかに管理職の部下がいる店長は非常に少なく、管理職の部下がつく可能性があるのは、B社の上位資格店長だけである。B社ではこれらの店長のもとに、店長資格を有する者（すなわち管理職者）がフロア責任者として配属されることがある。E社では、売場責任者となる管理職の部下をもつのが標準である。

第2に、店長が他店店長の教育や育成にかかわ

るケースがあるという点である。C社には、資格等級制度とは別に、教育スキルやノウハウを問う教育資格制度があり、一部の店長は、そのなかの「店長教育を担当する者としての資格」を取得している。この資格をもつと、他店の店長の教育が業務として公式に組み込まれる。現時点では、L3およびL2の店長のうち、資格保有者が約150名おり、SVが統括するディストリクトという単位の中に、資格保有者が1~2名存在する状況である。

また、A社では、現在は店長のライン上司は1階層しかないが、今後は店長のなかでもベテランの数名を統括マネジャーと位置づけ、店長を任じながら、複数の店舗の統括責任者としての役割も果たすポジションにしたいと考えている。その場合には、統括マネジャーとなる店長は、他店の店長を教育する責任も負うことになる。

第3は、店長のモデリング機能における差異である。ここでは、店長の役割として「店内のすべての業務を、従業員の見本・モデルとなるレベルでこなせること、および、日常では、店長こそがもっともレベルの高い担当者であること」こそが求められているのかどうかを問うた。これについて、ほとんどがそのとおりである、との回答であったが、A・B・Eの各社の一部の店長は、そのような役割を期待されていないことがわかった。というのは、「店長は店長の独自業務にかかっている時間のほうが長く、店舗内の他の従業員とは仕事の中身がまったく異なる」からである。たとえばA社では、L4店長は、店頭にいる時間はほとんどなく、バックヤードで企画立案をしているか、社内外との交渉にあたっていることが多いため、他の従業員が店長をモデルとして意識する機会はほとんどないという。B社でも、前述のとおり、L4店長は全社の店舗戦略についての責任を分与されているため、日常的にも店舗内のオペレーションよりは企画業務や本部との折衝・企画会議が多いという。また、E社では、率先垂範して部下のモデルとなるべきは、店長よりもむしろ売場責任者などであり、店長には店舗全体を統括する役割が



期待されている。

#### ④ 配属可能性のある店舗の種類

ここでは、各社・各資格等級の店長が、どのような店を任せられるのかを確認する（図表 8）。運営上の難易度の高い店舗として「新規出店（オープニング）」「地域母店や旗艦店」「業績不振で建て直しが必要な店」の 3 パターンを想定した。

図表 8 配属可能性のある店舗

社名	資格等級	管理職区分	新規出店 オープニング	地域母店や 旗艦店	不振店建て 直し
A社(小売)	L4	*	○	○	○
	L3		○	○	○
	L2		×	×	○
	L1		×	×	○
B社(小売)	L4	*	○	○	×
	L3	*	○	○	×
	L2	*	○	○	×
	L1	*	○	×	×
C社(飲食)	L3	*	○	○	○
	L2		○	○	○
	L1		○	○	×
D社(飲食)	なし		○	○	○
E社(GMS)	L4	*	○	○	○
	L3	*	○	○	○
	L2	*	○	×	○
	L1	*	○	×	○

新規出店のオープニング店長には、A社以外ですべての店長が配属される。A社では、店舗のオープニングは、オープン前の店づくりや人員の確保と人心の掌握も含めて、店長の手腕が重視されるため、L1・L2の店長が配属されることはほとんどない<sup>10</sup>。他の企業では、新店のオープニングはチャレンジの機会、成長機会として、なるべく多くの店長にその経験を積ませたいと考えているようだ。

地域母店や旗艦店は、そもそも店長の資格等級が店舗規模にひもづいているA社とE社では、当然のことながら、上位等級の店長のみが担当する。L1やL2の店長が地域母店や旗艦店の店長に任用されるときは、店舗規模に応じて昇格することになる。

B社・C社では、店長の資格等級と店舗規模が連動していないため、どの資格等級の店長も、地

域母店や旗艦店を担当しうるし、また、そのような異動があったからといって、自動的に昇格するわけではない。ただし、B社では、初級店長であるL1店長がそのような大規模店舗に行くことは実際にはないという。

業績不振店の建て直しには、どのような店長を赴任させているだろうか。A社とE社は、業績不振といっても理由はさまざまであるため、一概に上位資格の店長が赴任するわけではないという。C社では、不振店の建て直しには基本的にベテランの、上位資格の店長が赴任する。B社の場合、そもそも不振店といえる店が少なく、競合や立地で大幅な業績悪化が見込まれる例外的な場合には本部主導で撤退や大規模リニューアルなどを実施するため、「不振店を建て直す」目的で店長を派遣することがないということであった。

なお、D社は店長を一律の資格等級としているため、資格等級でみれば「誰でも」オープニング・大規模店・不振店の建て直しに任用される。ただし、実際には高い実績を持つ店長がこれらの店舗に配属になるという<sup>11</sup>。

### III-3. 小括

ここまで、各社の雇用店長の資格等級別の権限や責任について詳細にみてきた。ここで考察を加えておこう。

もっとも重要な指摘として、新興飲食・小売チェーンにおける標準的な店長たちは、責任や権限という点に着目した場合、役職上管理職であるか否かにかかわらず、管理者・マネジャーというよりもむしろ現場担当者のリーダーとしての存在に近い、という点をあげておく。

その理由として、ほとんどの店長には、正社員の部下が1名か2名程度しかおらず、残りの部下は非正規社員で構成されていること、店舗運営における裁量の幅が非常に狭く、決まった範囲の意思決定しかできないこと、ほとんどの者が現場担当者のモデリング機能を求められているということ、そして、SVへの依存度の高さの4点をあげ

ておく。これらの諸点を合わせてみたとき、彼らが一般にいわれるマネジャーと同等の職責を担っているとは思われないのである。

これに関連して、2つ目の指摘は、一部には、高い裁量性と思考レベルが要求される、戦略的な役割を担う店長がいるという事実である。具体的にいえば、A社やB社における最上級資格店長たちである。

以上の指摘点は、この後にみる、店長人材がその後どのようなキャリアパスを歩みうるのかという点にも関わってくる。後にその関係を見ることとしよう。

## IV. 店長のキャリアパスと事業戦略

### IV-1. 店長後のキャリアパス

ここでは、第2の課題について論述する。まず、調査の結果を最初に示しておこう。調査対象企業が店長経験者に提供しうるキャリアパスは次の5種類であることがわかった。5つとは a. ライン上位職 (SV や AM を目指す道)、b. 上級店長職 (より上位資格の店長を目指す道)、c. 本部スタッフ (人事などのスタッフ部門や商品部などの中間部門への異動)、d. 関連他事業への転出 (別業態事業部への異動や関連事業を行う子会社への出向)、e. のれん分けによる独立である。

各社ではどのキャリアパスに対して道が開かれているのか、また、どのキャリアパスが最も標準的なのかを視覚的にあらわしたのが、図表9である。以下、各社の特徴を詳述する。

図表9 店長のキャリアパス

	a ライン 上位職	b 上級 店長職	c 本部 スタッフ	d 関連 事業	e のれん 分け
A社(小売)	○	◎	○	◎	×
B社(小売)	◎	◎	○	○	(○)
C社(飲食)	◎	○	○	×	×
D社(飲食)	◎	-	○	◎	○
E社(GMS)	○	◎	○	○	×

◎もっとも標準的、○可能、×実績なし

#### ①A社

A社の店長たちにとってもっとも標準的なキャリアはbの上級店長職である。たとえばL4店長が赴任する旗艦店の中でも最大規模の店は、その立地である都心の繁華街においてもシンボリックな存在の、まさに別格の店である。店長の裁量性も高く、外部と組んだユニークな販促企画などを実行する機会もある。多くの店長たちは、まずこの店の店長になることを目指して研鑽を積む。

これ以外に、近年増えているのがdの関連事業への転出である。A社はある企業グループの中核企業であるが、グループ内に、同じブランドをフランチャイズ (以下 FC) 展開する企業があり、店舗数では、直営部門であるA社の10倍以上の店がFCによって運営されている。その企業では、FCオーナーの片腕となってFC店舗の運営を支援できる人材の確保が急務となっており、A社の店長経験者は、その供給源として切望されているのだ。ほかに、グループ企業が展開するインターネット事業やカード事業の部門へも、A社の店長経験者たちが企画担当として転出していくことがあるという。グループ全体のなかで、もっとも現場を知る人材を抱えるA社は、「グループ全体に対して人材を供給する機能」を担っているのである。

A社には、のれん分け制度はない。また、前述のとおり、ライン上位職にはごくわずかのAMしか存在しないため、それを目指すというキャリアはこれまでは非常に可能性の低いものであった。

#### ②B社

B社でも、標準的な店長のキャリアパスはbの上級店長職を目指す道である。もともとB社には「小売こそが原点」というスローガンのもと、店舗重視・現場尊重の風土があり、人材面でも、店長として商売人のキャリアをまっとうすることが推奨されてきた。B社のL4店長が、A・C・Dの各社には見られなかった、部長と同等格の店長であることは、現場重視姿勢のあらわれであるといえよう。L1店長は「店長としての見習い」という

位置づけであるが、彼らの多くは、L4 店長を目指して現場経験を積み重ねる。ただし、このように b のキャリアパスを歩む場合でも、L2 店長を経験した後 L3 店長に昇格する前に、ほとんどの者が SV としての経験を数年積むのが B 社の特徴でもある。このうちの一部が、店長職に戻らず、a のライン上位職の道を歩むことになる。この場合には、SV の後に、ブロックリーダー、営業部長という職階がある。

また、長らく単一ブランド戦略を守っていた B 社の親会社が、近年、海外ブランドの積極的な買収などを通じて、急速な多ブランド化を進めている。そこで、ここに来て筆頭ブランドである B 社の店長経験者が関連事業へ転出し、新ブランドの店長や企画担当になるという、d の選択肢が新たに生まれつつあるという。

また B 社には、のれん分けで社員が独立する制度が、一応存在する。ただし、そのための社内審査基準が非常に厳しいため、現実には 5, 6 人の実績しかなく、現在ものれん分けで独立したいという者は多くないという。

### ③C 社

調査対象企業のなかでもっとも創業から日が浅いのが C 社である。創業から約 10 年で、従業員平均年齢も若い C 社では、今のところもっとも標準的なキャリアは a のライン上位職を目指す道である。現在店舗数 670 の同社では、当面出店スピードは減速しないと考えているため、店長ならびに SV や AM といったライン上位職を育成することが目下の最大の課題なのである。SV の社内等級上の位置づけが、店長として最上位の L3 店長よりやや高いため、A 社や B 社と異なり、b の上級店長職を目指すよりも、a のライン上位職を目指すほうが主流になっている。

また、C 社は今のところ、単一ブランドを直営店中心展開する方針のため、d や e という選択肢が存在しない。

### ④D 社

D 社の特徴は前述のとおり店長の位置づけが「キャリアの出発点」になっていることである。したがって、D 社ではそもそも「店長経験者のその後の処遇」という問題は超越しているともいえる。店長経験者のほぼ全員が 3~5 年で SV に、その数年後にはさらに上位職の AM に昇格していく。したがって、D 社でのもっとも標準的なキャリアは a のライン上位職の道になる。また、近年、事業の多角化が進み、飲食以外のビジネス部門が複数新設された。そのため、店長経験ののちに、d の関連事業への転出というキャリアを歩む者が増加しつつある。若手のなかには、最初から飲食事業ではなく、それらの新事業を希望して入社する者もいるという。

さらに、D 社では、社員の独立を応援する風土があり、その一環として、数年前に独立フランチャイズ制度<sup>12</sup>が整備されたため、e ののれん分けを利用した独立の道がひらけている。

### ⑤E 社

GMS におけるキャリア管理は、すでに方法論が確立しているとされており、研究もあまた存在するが、ここでも E 社の店長のキャリアパスも確認しておこう。E 社では b の上級店長職を目指すのがもっとも標準的なキャリアである。E 社での最高資格店長となると、昇格年齢が 50 歳近くになり、また、任される店舗の規模は売上で 100 億超、人数で 500 人超という大規模なものになる。したがって、このクラスの店長を目指して小規模店の店長から昇格してゆくというのが、もっとも順当なキャリアとなる。

以上が、各社店長人材の、店長昇格後のキャリアパスの実情である。

## IV-2. 店長後のキャリアパスと事業戦略の関係

前項では、企業によって店長に提示できるキャ

リアパスが異なることがわかった。そのような差異はなぜ生まれるのだろうか。ここでは、これまでの論述から、各企業のおかれている環境や採用している戦略を簡単にまとめ、その戦略が、各社の店長経験者に提示できるキャリアを規定していることを確認し、そこに含まれる課題を明らかにしていく。

### ①A社

A社の近年の重要な戦略は、「店舗の次世代化」にともなう、店舗の大規模化や複合化である。店舗が大きく複雑になれば、当然のことながら店長職務の難易度が上昇する。このため、A社では、当面L4レベルの店長を増やすことが課題になるであろう。一方で、A社グループではFC事業やインターネット・カード事業などの多角化戦略が進んでいるため、A社で現場経験を積んだ店長たちが、他事業でその知識と経験を活用することが求められる。

### ②B社

B社の店舗重視・現場尊重の風土は、「店長としてキャリアをまっとうする」働き方を肯定し、従業員の間にもベテランの店長への憧憬や尊敬が醸成されやすくする。このことが、店長の資格等級を上位に押し上げる圧力になるのであろう。一方で、上位資格店長であっても店舗運営面で裁量の余地の少ないB社の場合、彼らにどのような職責と権限を与えるのが課題になる。現在はごく少数のL4店長が「店舗戦略の責任の分与」という形で本部業務に参画することをマネジメントできているが、人数が増えた場合、彼らに何を担ってもらうのか、あるいは、より手前で、人数が増えることをどうやって抑制するのかを考えておく必要がある。

一方で、B社は多角化戦略を進めているので、A社と同様に、関連事業への人材供給が求められている。

### ③C社

C社では、今後しばらくは広域化（ドミナント戦略）が最重要の戦略となるであろう。したがって、当面は店長人材を増やすことと、その店長たちを管理できるライン上位職を増やすことが最重要の課題となる。ただし、積極的な出店と急成長が続いている間は、人材の流動と上方への異動が円滑に行われるはずであるから、顕著な問題は発生しないが、成長が安定期に入ったときから、店長の行き先をどうするかという問題に直面することになる可能性がある。

### ④D社

D社で起こっているのは広域化と多角化である。このため、店長職は大量に採用する新人で充足し、経験のある者は、より広域を管理するSVやAMに起用するという、効率的な店舗展開が進められており、店長のキャリアの面からは、店長経験後は、そこにとどまらずライン上司ポジションを目指すのが標準となる。ここでも、広域化の速度が緩んだときに、店長たちにどのようなキャリアを提示できるのかという将来の懸案が存在している。ただし、この点におけるD社の強みは、多角化が進展していることである。飲食業にとどまらず、全く異なる他のサービス業への進出をはたしており、そちらに注力していくことを表明しているD社では、飲食店での店長経験者たちが、それらの新事業でもリーダーとして活躍できる場を準備できていることになる。

## V. 総括とインプリケーション

最後に、これまでに明らかになったことをまとめ、いくつかの論考を加えておこう。

まず、雇用店長個人に焦点を当てたこれまでの研究や調査から明らかになったのは、彼らがオーナー店長と比べれば、現在の仕事に満足しており、

また、高い起業家意欲をもって、雇用先企業の活性化に寄与しているであろうこと、一方で、他の雇用者と比べて相対的に劣る労働条件と、キャリア展望の不明瞭さが、彼らのさらなる活力を阻害しているかもしれないということであった（第Ⅱ節）。

次いで、特に新興の飲食・小売チェーンに焦点をあてて、そこで働く雇用店長の仕事の内実をつまびらかにした結果、彼らは、どちらかといえばマネジャーというよりも、現場担当者のリーダーとして、現場オペレーションにおける卓越性を求められているのではないかという、雇用店長の位置づけの新たな捉え方を提示した（第Ⅲ節）。

加えて、雇用店長たちが、店長経験のあとにどのようなキャリアパスを取りうるのかが明らかになった。また、そのキャリアパスを規定しているのが、その背景にある雇用先企業の事業環境や事業戦略と、それに伴う人材ニーズであることについても論考を加えた（第Ⅳ節）。

ここで、これらの新興チェーンでは、なぜ、店長たちは、オペレーションマネジャーに過ぎないのかについて、いま一度考えてみたい。

これは、短期間に大量の出店攻勢をかけ、一気に市場を席捲することによって競争優位を保とうとする、新興チェーンならではの戦略の必然の結果であると考えられることができるだろう。このような短期間での成長を、一定のサービスクオリティを担保しつつこなそうとすれば、なるべくシステムティックな中央集権的オペレーションで、標準形のサービスを提供することがのぞましい。そのため、店長の自由な裁量や個人の判断による不確定部分は、おそらくなるべく排除しようとしてきたと考えられるのである。

したがって、これらの新興チェーンでは、そもそも店長に求められているものが、戦略的判断や意思決定というよりはむしろオペレーショナル・エクセレンスであったと考えられるのである。

ただし、これらの企業も常に環境変化の波にさらされているのだから、一定の成果をあげたあとには、あらためて次の戦略を提示し、打ち手を講

じる必要がある。そのような事業成長のフェーズの中で、本稿でみてきたような、店長の職務のバリエーションに関する差異や、その後提示するキャリアパスの差異が生まれてきたといえるであろう。

このような、企業の競争条件や成長段階の変化のなかで、個人に過ぎない店長たちは、そのキャリアをある部分で規定されてしまうわけではあるが、それでも、ここで取り上げた各企業では、店長のキャリアについて、方策を講じようとしているだけ、余裕がある企業であるともいえるのである。より企業規模の小さい飲食や小売チェーンでは、店長やその下で働く従業員の標準的なキャリアパスを敷く余裕すらない企業も少なくないであろう。その意味で、本田（1997）が示すとおり、既に高度に完成されたキャリア管理を実施しているGMSやSMの事例だけを見ていては、小売業・飲食店で働く人々のキャリア展開を明らかにしていくことにはならないのである。より中小の、より多様な小売業・飲食店の人材マネジメントとそこで働く個人に対する観察が、今後も必要とされていくであろう。

これに関連して、もう一つの今後の課題を提示しておく。本研究では、正社員の雇用店長に焦点をあてたわけだが、現在、小売や飲食の現場には、非正社員の店長・ストアマネジャーが数多く存在する。彼らは、店舗の売上や利益目標に責任を負いながら一方で、非正社員という不安定な雇用環境に甘んじており、たとえば将来のキャリアについて、雇用先企業からのサポートをほとんどまったく期待できない状態におかれていることが想像できる。サービス業や顧客接点の現場を考えると、非正社員の存在を無視することはすでに現実的ではない。店長やそのキャリアを考えるときに、非正社員をも包含した視野での研究が、今後重要になってくるであろう。

さて、最後に、視野をいま一度広げて考えたい。本研究では、たまたま小売業と飲食店の店長という人材を題材に論考を展開したが、彼らがかかえているキャリア展望のうす暗さの問題は、実はこ

の業界にかぎった現象ではないことに注意を喚起したい。ほぼすべての産業および企業で、人員構造は上位ポジションほど少ないピラミッド型になっているのだから、現場を支える若い人材の、その後の行き先を潤沢に用意できない企業は、飲食や小売業に限らず、数多く存在すると考えられる。

重要なのは、他の職業に展開・応用可能な職業能力を身につけさせてやることや上位ポジションへの昇格以外のインセンティブを仕事のなかに持たせることであろう。とはいえ、昇格以外の何が、個人の長期的な仕事への貢献意欲を引き出すインセンティブになりうるのかという深遠なテーマについて、すぐに結論を出すことは難しい。別の機会を持って考察を続けたいと考える。

## 注

<sup>1</sup> 統計上の確認をしておこう。総務省「事業所・企業統計調査」の1986年と2001年調査で、事業所数・その内数である支店数・事業所数に占める支店比率の3点を比較してみる。この15年で、小売業では事業所数が173万から140万へと約20%純減したが、支店数は27万から34万に増えた(約25%)。支店比率は15.8%から24.1%になった。飲食店(一般)は事業所数が50万から44万へと約12%純減したが支店数は5.4万から8.2万に約1.5倍の増加、支店比率は10.7%から18.5%に上昇した。

<sup>2</sup> 「キャリア・パースペクティブ」ともいう。矢崎・金井(2005)によるキャリア・パースペクティブの定義は「自分の人生における、職業生活を中心とした生き方の、実現可能性が加味された短期的・長期的見通し」のこと。

<sup>3</sup> この調査は小売業・飲食店12業種1万2000事業所に対して行われた。経営者・店長に対する質問票調査(有効回答数670)と、従業員に対する質問票調査(有効回答数958)の2種があるが、本稿で言及するのはすべて経営者・店長への調査である。調査詳細は日本労働研究機構(1998)を参照されたい。また、佐藤・鎌田編著(2000)は、この調査をベースに、より深く雇用店長の実態にせまろうとした一般向け書籍である。こちらも参照されたい。

<sup>4</sup> 2006年ワークス研究所による、首都圏で雇用されて働く人々を対象にした調査。回答者数は6500、エリアサンプリング。

<sup>5</sup> なお、JIL調査によれば、労働時間は雇用店長とオーナー店長では、オーナー店長のほうがさらに長い。オーナー店長は62.0時間、雇用店長は53.0時間である。その意味では、雇用店長のほうが、従業員として守られていると言えよう。

<sup>6</sup> たとえば、経済産業省「平成16年商業統計」では小売業の営業時間の変化に言及している。「総合スーパーでは、消費者のライフスタイルの多様化、規制緩和を背景に13時間以上の事業所の割合が11.5%から38.2%へと3倍以上の拡大となり8割超の事業所で11時間以上の営業となっている」(経済産業省2006)。

<sup>7</sup> 調査上の設問はQ34「あなたは、ご自身が将来どのように働いているかをイメージできますか。以下のそれぞれの時期(=1年後・3年後・5年後・10年後)についてお答えください」。回答選択肢は「明確にイメージできる・ある程度イメージできる・あまりイメージできない・全くイメージできない」の4段階。前の2選択肢を「イメージできる計」後の2選択肢を「イメージできない計」として集計した。

<sup>8</sup> ただし、B社では、「実際にはまったく対応がないわけではなく、少なくともL1とL2とL3・L4ではだいたい店のサイズが分か

れている」とのことである。店舗ごとの売上は非公開。

<sup>9</sup> ここでの交渉には、単なる報告や連絡は含まない。問題を解決するために相談したり、話し合ったりすること、とおいている。

<sup>10</sup> A社の店長の資格等級は店舗規模にひもづいているため、L3、L4の店長が小規模店のオープニングを担当する場合には一時的に資格等級と店舗規模の矛盾が発生するが、その場合にも、彼らの資格等級をL2・L1に引き下げないという実運用がおこなわれている。

<sup>11</sup> D社では、給与に占める業績給(成果に基づいたインセンティブ部分)の割合が比較的高く、高業績店長(=難易度の高い店を任されている店長)は、報酬面で他の店長よりも抜き出ていることに、結果的になっている。

<sup>12</sup> 独立フランチャイズ制度という仕組みをつくり、比較的少ない資本金でものれん分けによる独立ができるようにしている。

## 参考文献

- 原口孝, 1998, 「創業者、後継者、雇用店長にみるキャリア形成と勤労観」日本労働研究機構『小売業・飲食店における経営と雇用』(調査研究報告書No.115), 73-86。
- , 1999, 「雇用店長にみるキャリア形成と勤労観——創業者、後継者との比較」『国民金融公庫 調査季報』48: 45-57。
- , 2000, 「店長の類型とそのキャリア・就業観——創業者、後継者、雇用店長の比較」佐藤博樹・鎌田彰仁編著『店長の仕事——競争力を生み出す人材活用』中央経済社, 61-77。
- 本田一成, 1992, 「チェーンストア企業における男子正社員のキャリア」『日本労働研究機構紀要』4: 25-41。
- , 1997, 「衣料専門店チェーンの発展戦略とキャリア管理」『日本労働研究機構紀要』14: 51-63。
- , 1998, 「マニュアル化の進展および店長側権限と店長の仕事意識」日本労働研究機構『小売業・飲食店における経営と雇用』(調査研究報告書No.115), 120-133。
- , 2002, 『チェーンストアの人材開発——日本と西欧——』千倉書房。
- 経済産業省, 2006, 「平成16年商業統計表(二次加工統計表)《業態別統計編(小売業)》」(<http://www.meti.go.jp/statistics/syougyou/2004niji/index.html>, 2007.2.15)。
- 小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社。
- 中村良二, 1998, 「中小卸小売・飲食業における自営業店長と雇用店長の比較」日本労働研究機構『小売業・飲食店における経営と雇用』(調査研究報告書No.115), 54-72。
- , 2000, 「店長の働き方と能力開発——オーナー店長と雇用店長」佐藤博樹・鎌田彰仁編著『店長の仕事——競争力を生み出す人材活用』中央経済社, 79-99。
- 日本労働研究機構, 1998, 『小売業・飲食店における経営と雇用』(調査研究報告書No.115)。
- 佐藤博樹・鎌田彰仁編著, 2000, 『店長の仕事』中央経済社。
- 総務省, 1988, 『昭和61年 事業所・企業統計調査報告』(第1巻の2)。
- 総務省, 2003, 『平成13年 事業所・企業統計調査報告』(第1巻の2)。
- 矢崎裕美子・金井篤子, 2005, 「キャリア・パースペクティブ尺度作成の試み」日本社会心理学会第46回大会発表レジュメ([http://db1.wdc-jp.com/cgi-bin/jsspp/wbpnew/master/detail00.php?submission\\_id=2005-E-0158](http://db1.wdc-jp.com/cgi-bin/jsspp/wbpnew/master/detail00.php?submission_id=2005-E-0158), 2006.12.10)。