

# 人材確保対策への取組み

2016年5月



一般社団法人 日本ショッピングセンター協会

# 目 次

## I 販売職の魅力度向上 . . . . . 4

### < S C 協会 >

- ① 「S C 接客マイスター」の知名度アップによる「販売職」の魅力度向上
- ② 「S C 接客マイスター」の公的資格化による社会的評価向上
- ③ 販売員向けの総合的な教育の実施

### < ディベロッパー >

- ① S C で働く事へのプライドの醸成
- ② 表彰制度の充実によるモチベーションアップ
- ③ テナントスタッフの人材育成

### < テナント >

- ① 「販売職のプロ」としての指導教育
- ② 社風・風土改善による社員が働き続けたいと思う職場づくりの推進
- ③ 待遇改善による社員の働く意欲向上の推進
- ④ 表彰制度の充実によるモチベーションアップ
- ⑤ 「販売職のプロ」としての誇りと自覚の醸成

## II 営業時間・休業日の見直し . . . . . 5

### < S C 協会 >

- ① 営業時間短縮や休業日数増を実施した S C の事例紹介

### < ディベロッパー >

- ① 地域ニーズに合わせた営業時間短縮及びテナント従業員退出時刻の早期化
- ② 休館日設定によるテナントの負荷の軽減
- ③ 地域別又は館毎の営業時間体制等の導入
- ④ 営業時間帯別ゾーニングの採用

### < テナント >

- ① 短時間で退出できるための業務効率化・システム化

## III E S の充実・労働環境の改善 . . . . . 6

### < S C 協会 >

- ① 「日本 S C 大賞」で E S 推進を評価する賞の新設
- ② S C の従業員施設のスペック調査及び施設事例の紹介
- ③ S C 内託児所・介護施設等の環境整備のための所管官庁への要望書提出

- ④ テナント向け研修会の更なる充実
- ⑤ 人材確保に関する各社の取り組み事例の情報共有

<ディベロッパー>

- ① テナントが困っている事柄への対応
- ② S C内懇親会等の実施による楽しい職場環境づくりの促進
- ③ 従業員用施設の整備・充実

<テナント>

- ① 本部から現場へのサポート体制の強化・充実
- ② 店長のマネジメント力強化等によるE S向上への取り組み姿勢の実体化
- ③ 適正な人事評価と人員配置の実施等によるモチベーションアップ

**IV 採用・雇用状況の改善 . . . . . 8**

<S C協会>

- ① ワーキングマザーやシニアが働きやすい職場環境整備の推進
- ② 販売職への外国人労働者の門戸解放の推進
- ③ 採用成功や定着率アップのための施策の事例の紹介

<テナント>

- ① 待遇改善や適正な人員配置による社員のモチベーションアップ
- ② 職場の人間関係を良好に保つための取り組みの実施
- ③ 多様な働き方への対応によるワーキングマザーやシニアの支援
- ④ 外国人労働者の受け入れ体制の整備

**V 業務効率化による接客時間の拡大 . . . . . 9**

<S C協会>

- ① I C Tを活用したショップサポート等取り組み事例の紹介

<ディベロッパー>

- ① I C Tの活用によるショップサポートの強化

<テナント>

- ① 少人数で店舗運営する体制づくり

**VI 中長期の課題 . . . . . 10**

<S C協会>

- ① 新しい時代のS C運営モデルの提案
- ② 将来を見据えたディベロッパーとテナントのパートナーシップモデルの提案

## 人材確保対策への取組み

近年の人手不足問題の背景には、「足踏み状態の続く経済環境」、「雇用情勢の変化」、「少子高齢化の進展」、「働き方の多様化」、「グローバル化の進行」、「コンプライアンスの重視」といった社会環境の変化がある。さらに、SC業界にフォーカスしてみると、「新設SCの増加」、「地域間格差の拡大」、「顧客の消費行動の変化」、「Eコマースの急伸」、「サービス業の社会的地位の低さ」等のSC業界の変化も影響している。

このような環境下での人材確保のための課題解決の方向性と具体策について、以下のように提案する。

なお、SC業界全体の人材確保にあたっては、ディベロッパーとテナントのパートナーシップが不可欠であると考え、協会としてはこのパートナーシップをより強化していく役割を果たしていく。

### I 販売職の魅力向上

人口構造の変化に伴う労働力人口の減少が今後ますます進んでいくことが見込まれる中、全産業的に人手不足問題が常態化している。特に、「長時間労働」「低賃金」「不規則勤務」などの厳しい勤務条件のイメージのある流通業界は、より一層人手不足が顕著な状態となっている。

人材獲得競争が厳しさを増す中、待遇改善やステータス向上により、仕事の魅力や将来性をアピールし、小売・サービス業界全体のイメージアップを図り、社会的地位の向上につなげていくことが重要である。

#### < SC協会 >

- ① 「SC接客ロールプレイングコンテスト」、「SC接客マイスター制度」そのものの認知度向上や広報に努め、知名度をアップさせることで、参加者を増やし、資格のステータスを上げ、「販売職」の魅力向上につなげる。

【接客ロールプレイングコンテスト実行委員会】

- ② 「SC接客マイスター」が公的資格として認可されるよう推進し、社会的評価を上げる。

【公共政策・環境委員会】【接客ロールプレイングコンテスト実行委員会】

- ③ 協会主催セミナーを通し、販売職としての基本から社会的役割まで総合的な教育を行い、販売員の資質を高める。

【人材育成委員会】

### <ディベロッパー>

- ① SC自体の知名度やブランド力アップ、CSRなどにより地域社会における重要性をPRし、そのSCで働く事へのプライドや意義を感じられるようにする。
- ② 接客の館内コンテスト等の各種表彰制度の充実を図り、優秀・優良な販売員に対する表彰等（表彰状やバッジの授与や旅行招待等）により、テナントスタッフをほめる仕組みを活性化し、モチベーションアップと満足度の向上につながるよう支援する。
- ③ 各種研修等の実施によりテナントスタッフの人材育成をテナントと一体となって図り、「販売職のプロ」としての誇りの醸成を支援する。

### <テナント>

- ① 「販売職のプロ」としての楽しさや充実感、満足感、プライドを感じることができるよう、従来以上に丁寧に指導教育する。
- ② 企業のブランド力アップや、事業理念・方針とリンクした「会社が期待している人材像」の明確化、新たなチャレンジや意見を受け入れる組織文化の形成等、社風・風土改善により、社員が働き続けたいと思う職場づくりを推進する。
- ③ 非正規社員から正規社員への登用、成果に応じた評価体系、労働条件の改善（有給休暇の取得、労働時間の柔軟性）等、待遇改善による社員の働く意欲の向上を推進する。
- ④ 各種企業内コンテスト等により、優秀・優良な販売員に対する表彰制度の充実を図り、表彰状やバッジの授与や旅行招待等、社員をほめる仕組みづくりを設け、モチベーションアップにつなげる。
- ⑤ 各種研修の実施等により社員の人材育成を図ることや、担当業務における役割の中での十分な権限付与や明確化などにより、「販売職のプロ」としての誇りと自覚を醸成する。

## II 営業時間・休業日の見直し

長時間労働や土日出勤などの勤務条件は接客業が敬遠されがちな要因となっており、特に「ワークライフバランス」という言葉が浸透してきている昨今、営業時間と休業日数の見直しは重要な課題となっている。

当協会調査研究委員会でも実施した調査結果によると、閉店時間については物販・サービスは 21 時、飲食では 22 時が最も多く、それ以降の時間になると健康面や

安全面等でのリスクが大きくなるという意見が多かった。

また、休業日数については、年中無休が最も多くなっており、また、休暇も販売員数の減少などから取りにくい状況が見られた。

一方、販売員の労働環境改善や人材確保、また業務効率の観点から、近年、休業日数増や営業時間短縮の動きが小売業界で広がり始めている。

#### <SC協会>

- ① 営業時間を短縮したSCや休業日数を増やしたSCの事例紹介を月刊誌やセミナー等で行う。 **【情報委員会】【人材育成委員会】**

#### <ディベロッパー>

- ① 開店時間の繰下げまたは閉店時間の繰上げによる営業時間短縮及びテナント従業員の退出時刻の早期化（閉店後の精算や安全点検業務の効率化）を地域ニーズに合わせて再検討する。
- ② 少なくとも年2日間程度の休館日設定（全館施設点検日等を活用）により、テナント及びテナント販売員の負荷の軽減を図る。
- ③ 全国同一営業時間ではなく、SCの立地によって、地域別又は館毎の営業時間体制等を導入する。
- ④ テナント業種によって適正な営業時間は異なるため、SCのオペレーションに支障のない範囲で、営業時間帯別ゾーニングの採用を検討する。

#### <テナント>

- ① 閉店後に短時間で退出できるよう、業務の効率化・システム化等の仕組みづくりを行う。

### Ⅲ ESの充実・労働環境の改善

人材確保にあたっては、いかに離職率を低くするかも極めて重要であり、そのためには、長く働きたいと思われるように、ESの充実と労働環境の改善が不可欠である。「ESなくしてCSなし」というように、従業員をお客様と同等に考える姿勢がディベロッパーにもテナントにも求められる。また、離職理由の上位が「結婚」「出産・育児」「職場の人間関係」ということから、ワーキングマザーが働きやすい職場環境、風通しがよく雰囲気の良い職場環境づくりに努めていくことが定着率アップにつながる。

生産年齢人口が減少していく中、昨年「一億総活躍会議」が設置され、女性やシニアの活躍について政府を挙げて推進しているが、そのためにはディベロッパー

としては託児所、介護施設などのハード面での環境整備、テナントとしては短時間労働や地域限定などの多様な働き方に対応するための人事制度の仕組みづくりへの対応が必要となってくる。

#### < S C 協会 >

- ① 「日本 S C 大賞」で E S 推進を評価する賞を新設し、重要性をアピールする。  
【日本 S C 大賞・地域貢献大賞選考委員会】
- ② S C の従業員施設のスペック調査を行い、モデルとなる施設事例を月刊誌等で紹介し、活用を促す。(従業員食堂へのコンビニエンスストアの設置、コインランドリーの設置等によって、働く人達の便宜を図る。)   
【調査研究委員会】
- ③ S C 内の託児所や介護施設設置のための補助金制度拡充等、環境整備のための所管官庁へ要望書を提出する。   
【公共政策・環境委員会】
- ④ 店長研修会や接客研修会など、テナント向け研修会の更なる充実を図るための、講師等の派遣やセミナー等の開催により、テナントスタッフのモチベーションアップにつなげる。   
【人材育成委員会】
- ⑤ 人材確保に関する各社の取り組み事例を月刊誌等により紹介するとともに、情報共有するための情報交換会を実施する。   
【情報委員会】【会員委員会】

#### < ディベロッパー >

- ① テナントが困っている事柄・実態を調査し、対策を協議・解決することにより、モチベーションアップにつなげる。
- ② S C 内懇親会等を実施し、テナントスタッフ間のコミュニケーションを深め、働くのが楽しい職場環境づくりを促進する。
- ③ 従業員用の休憩室、託児所、駐車場等を、テナントニーズ（ワーキングマザー、シニア）に合わせ、整備・充実する。

#### < テナント >

- ① 本部から現場へのサポート体制の強化・充実を図る。
- ② 店長のマネジメント力強化や、経営者や管理者との意見交換が行いやすい仕組み・職務環境・風土づくり等により、E S 向上への取り組み姿勢の実体化を図る。
- ③ 社員の専門性・適正・能力等を考慮した人材配置、キャリアプランの明示、体系的な教育体制の整備、適正な人事評価と人員配置の実施等により、モチベーションアップにつなげる。

## IV 採用・雇用状況の改善

当協会調査研究委員会が実施した調査によると、採用が困難であると感じている企業が「正規社員」94.1%、「非正規社員」97.7%と、ほとんどの企業が採用に苦戦している実態が改めて浮き彫りとなった。また、離職率に関しては、入社3年以内での離職率が20%以上とした企業の割合が「正規社員」で37%、「非正規社員」で56%と高く、定着率も重要な課題となっている。

離職理由として多かったのは、家庭の問題（結婚、出産・育児、介護・看護）、職場の人間関係の問題、仕事の問題（仕事内容に興味を持たない、能力・個性・資格を生かせない）、賃金の問題であった。それらの問題へ対応し定着率をアップしていくことが、人材確保において重要であるといえる。

採用・雇用条件を改善するには、まずは安定した雇用、収入が得られる正規社員への登用機会を増やすとともに、一方で、ワーキングマザーやシニアなどが短時間労働できるなど多様な働き方への対応も考えていく必要がある。

さらに、人口減少と高齢化が進む中で、今後は女性や高齢者だけでなく、外国人の活用も積極的に進めていくことも、人材確保の鍵となってくると思われる。

### <SC協会>

- ① SC内の託児所や介護施設設置のための補助金制度拡充等、環境整備のための所管官庁への要望書提出など、ワーキングマザーやシニアが働きやすい職場環境整備に向けて、他団体等とも協力して、関係省庁へ働きかける。

【公共政策・環境委員会】

- ② 販売職への外国人労働者の門戸開放を目指し、外国人への就労ビザの認可資格に「販売職」も含まれるようにすることや、留学生のアルバイトの時間制限の緩和等について、所管官庁への要望書を提出するとともに、他団体とも協力して関係省庁へ働きかける。

【公共政策・環境委員会】

- ③ 採用に結びつきやすい募集条件や定着率アップのためのモチベーションアップの施策等の事例を月刊誌で紹介する。

【情報委員会】

### <テナント>

- ① 非正規社員から正規社員への登用機会の拡大等をはじめ、給与、有給休暇、教育研修機会等の待遇改善を図るとともに、適正な人員配置により過重な負担を減らし、社員のモチベーションアップを図る。
- ② 職場の人間関係を良好に保つため、店長のマネジメント力アップ、インストラクターやメンターの設置、懇親会の実施など、コミュニケーションを



深めるための取り組みを行う。

- ③ 結婚、出産・育児、介護・看護等のライフステージ・イベントによる一時離職を支援するため、地域限定、店舗限定、出勤日時限定勤務等の施策により、多様な働き方へ積極的に対応し、ワーキングマザーやシニアを支援する。
- ④ インバウンドが拡大する中、外国人労働者を積極的に受入れる体制を整備し、人材確保につなげる。

## V 業務効率化による接客時間の拡大

人材を確保できない分、ICTシステムの導入やアウトソーシングの活用などによりバックヤード業務を効率化して接客時間を増やし、いかに少ない人員で店舗を運営していくかということについても、人材確保と併せて考えていく必要がある。

SCにおけるバックヤード業務の効率化については、ディベロッパーの積極的取り組みが不可欠である。

### <SC協会>

- ① 全国大会の人材確保におけるパネルディスカッションの中で、ICTを活用したショップサポートの紹介があったが、そのような取り組み事例について、セミナーや月刊誌で紹介する。 【人材育成委員会】【情報委員会】

### <ディベロッパー>

- ① スマートフォンで研修プログラムを受けられる、ディベロッパーと連絡事項をネットでやり取りするなど、ICTの活用により、ショップサポートを強化する。

### <テナント>

- ① マルチジョブ化（\*1）の推進やレイバースケジューリング・プログラム（LSP）（\*2）の導入などにより、少人数で店舗運営する体制をつくる。
  - \*1 マルチジョブ・・・複数の仕事を同時にこなすこと。
  - \*2 レイバースケジューリング・プログラム（LSP）・・・曜日・時間毎に発生する仕事量に応じて必要な人員を適正に配置し、生産性の向上を図ること。

## VI 中長期の課題

今年度よりスタートする当協会の第5次中期経営計画の中で、「SCの将来像に関する検討と提言」という項目が盛り込まれる。それを受け、SC協会では「SCの10年後のあり方」研究会（仮称）を設置し、検討していく予定である。そのテーマの一つとして、人材確保問題についても、現在のSC業界だけではなく、10年後のSC業界を見据え、働き方の変化を展望した対策を構築していくために議論していく。

SC業界が中長期的に抱えている課題として、新設SCの増加による競争の激化や、拡大する地域間格差、Eコマースの進展、消費行動の変化、ディベロッパーとテナントの関係のあり方等があげられ、これらが人手不足にも何らかの影響を与えている。そして、以上のような課題に対応していくためには、ディベロッパーとテナントが共通の認識の上に立ち、お互いのビジネスモデルを尊重し合うという新しいパートナーシップの構築が必要となってくる。

### <SC協会>

- ① 新しい時代のSC運営モデルの提案
  - ・ SC経営士会と連携した新ビジネスモデルの構築
  - ・ 特に単館SCディベロッパーへ向けたサポート体制
- ② 将来を見据えたディベロッパーとテナントの新たなパートナーシップモデルの提案（契約・運営、他）