

# 人材確保に関する定量調査結果 ディベロッパー会員

調査対象 : 第一種正会員(ディベロッパー)309社  
回答方法 : WEB アンケート  
有効回答数 : 回答数 84社(144SC)、回答率 27%  
調査期間 : 2021年12月1日~2022年1月11日

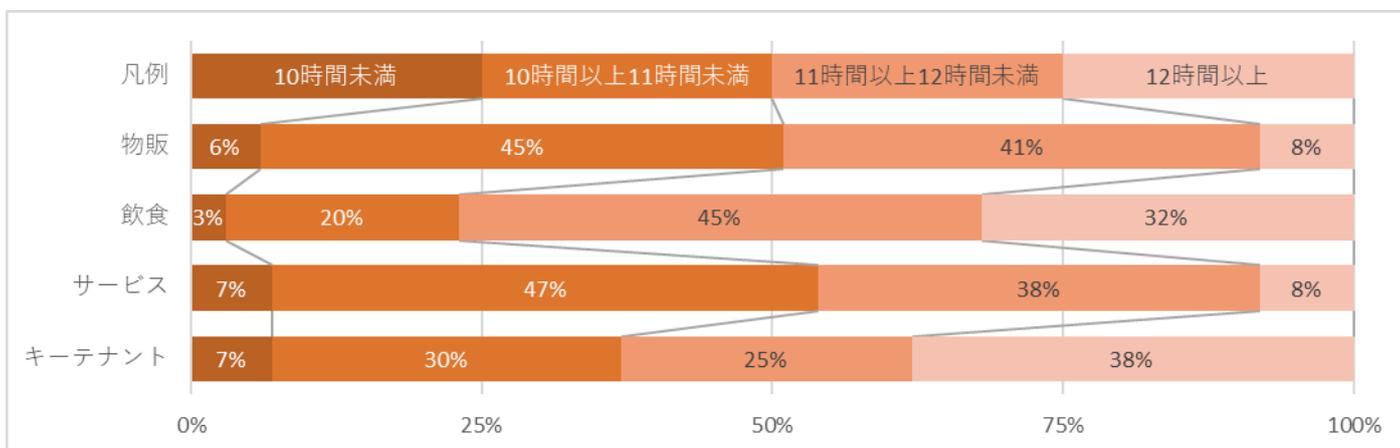
一般社団法人日本ショッピングセンター協会  
人材確保対策特別委員会

# 1. 貴 SC の営業時間等について(SC 単位で集計)

## (1) 貴 SC の営業時間について

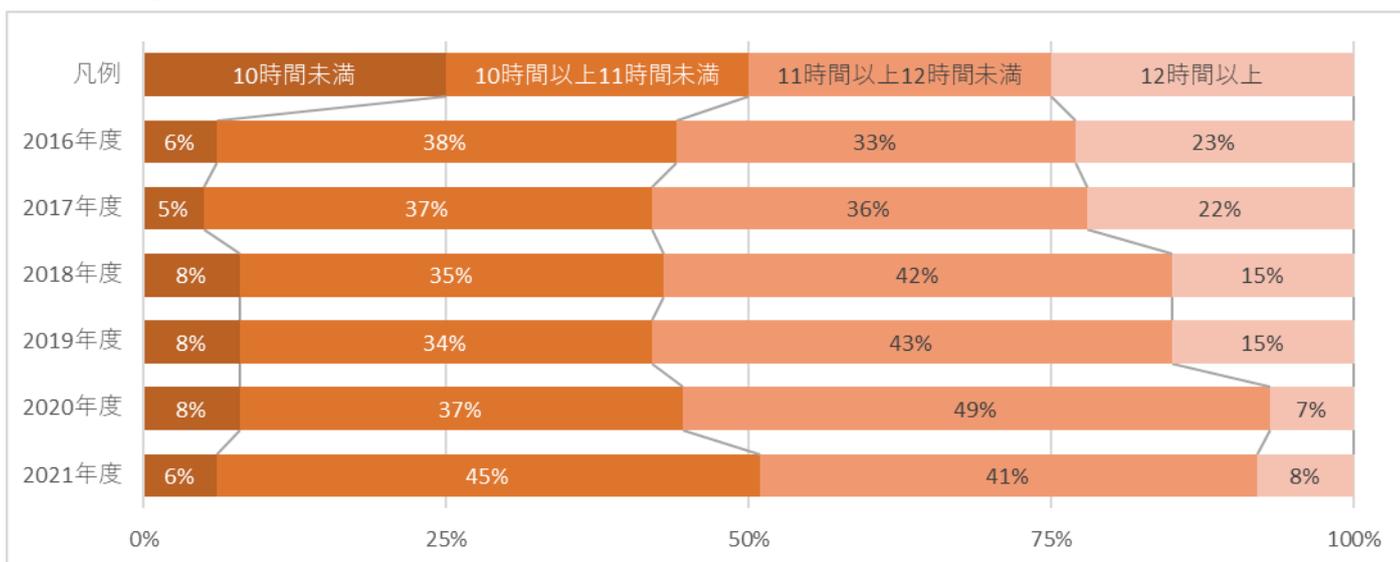
現時点での物販・飲食・サービステナント・キーテナントのそれぞれの主たる営業時間をご記入ください。

### ① 営業時間 (2021 年度)

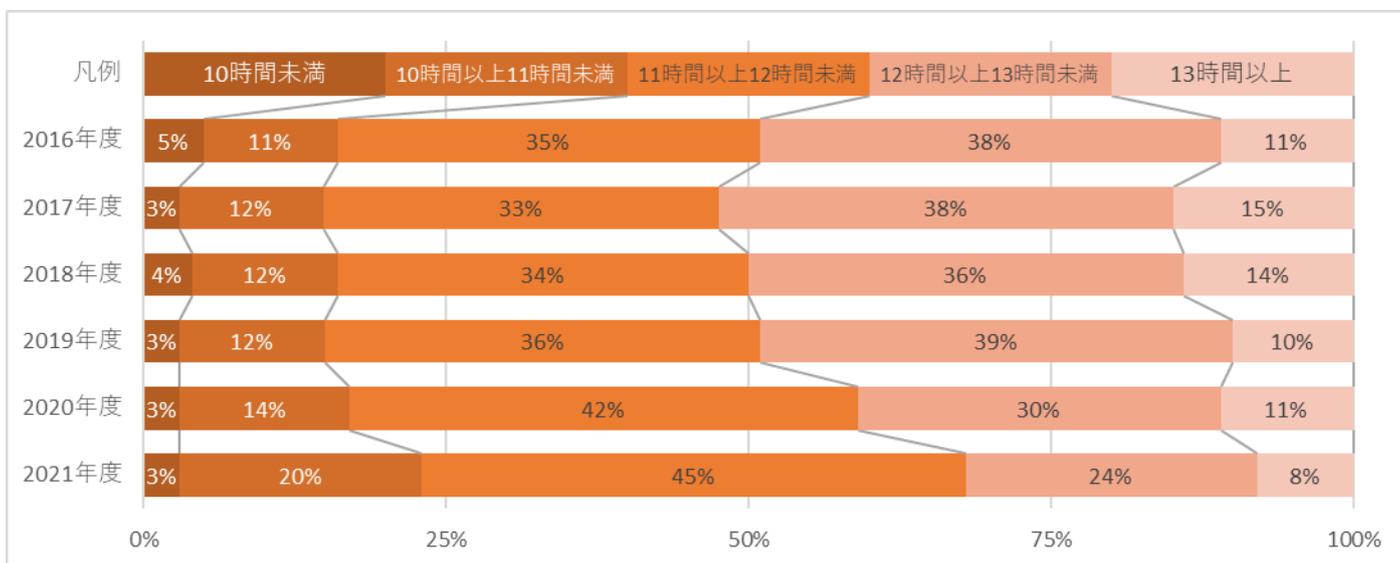


### ② 業種別・営業時間の推移 (2016 年度～2021 年度)

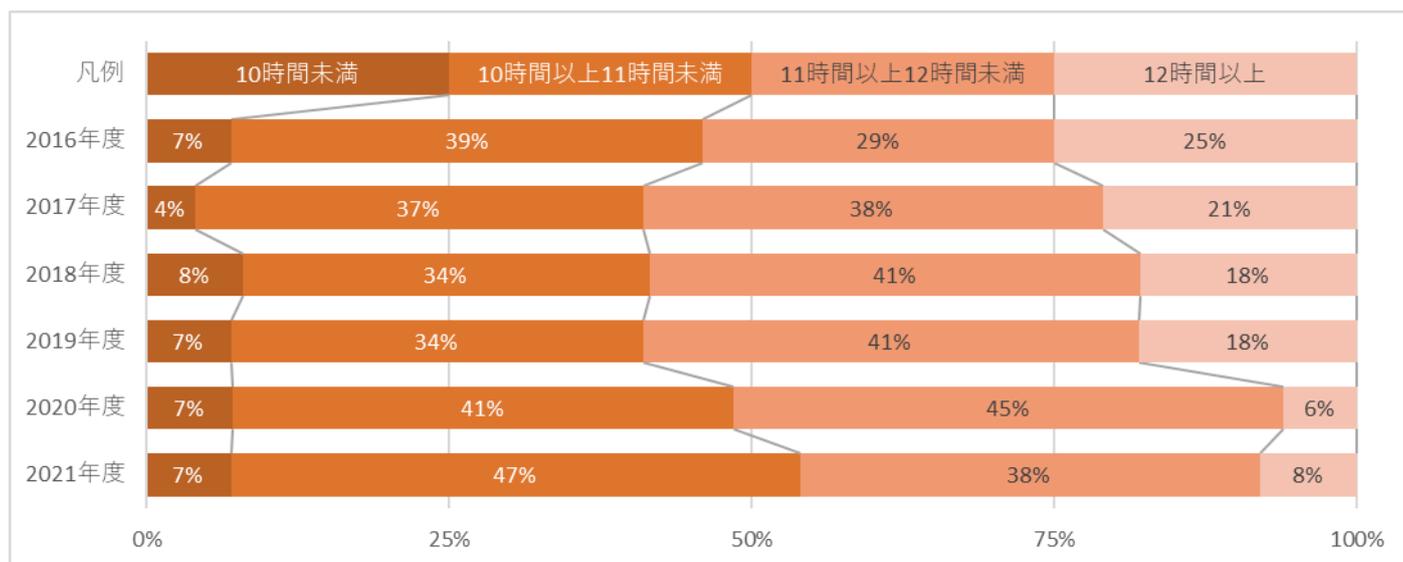
#### (a) 物販テナント



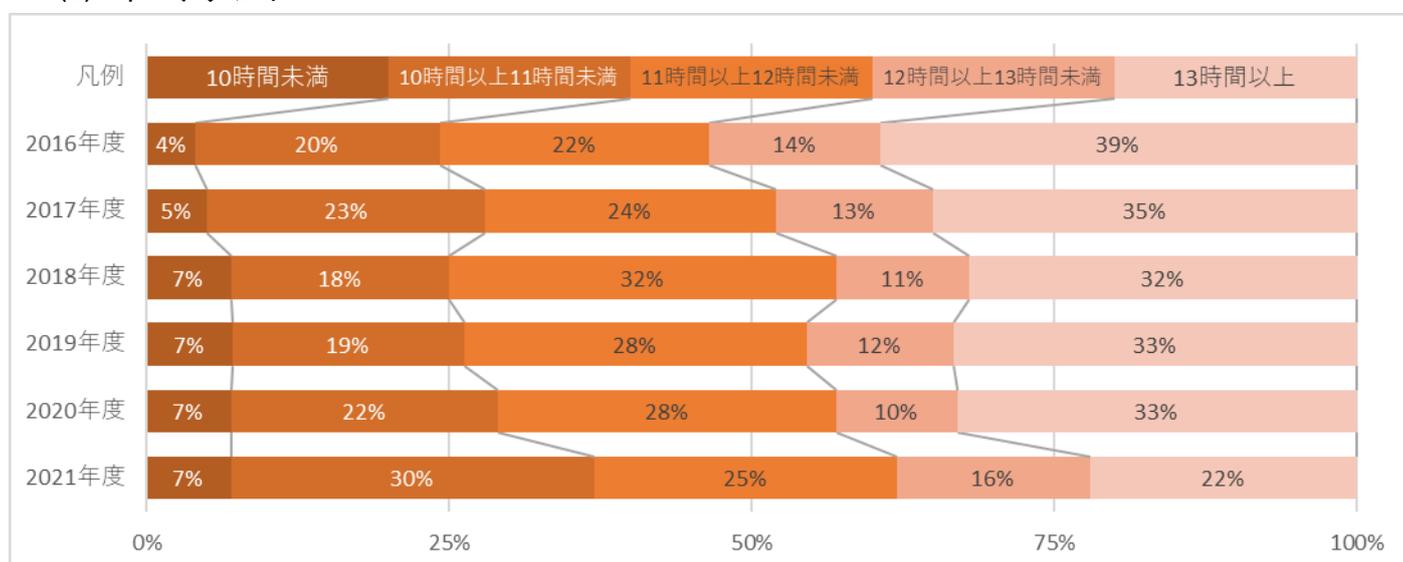
#### (b) 飲食テナント



(c) サービステナント



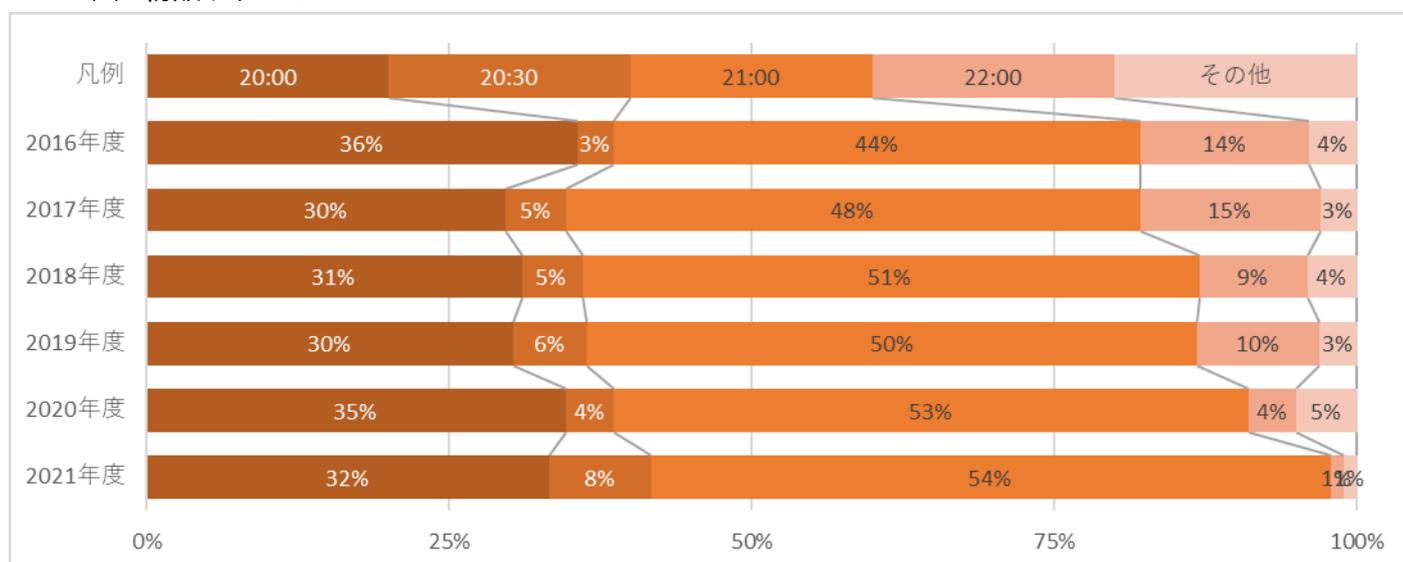
(d) キーテナント



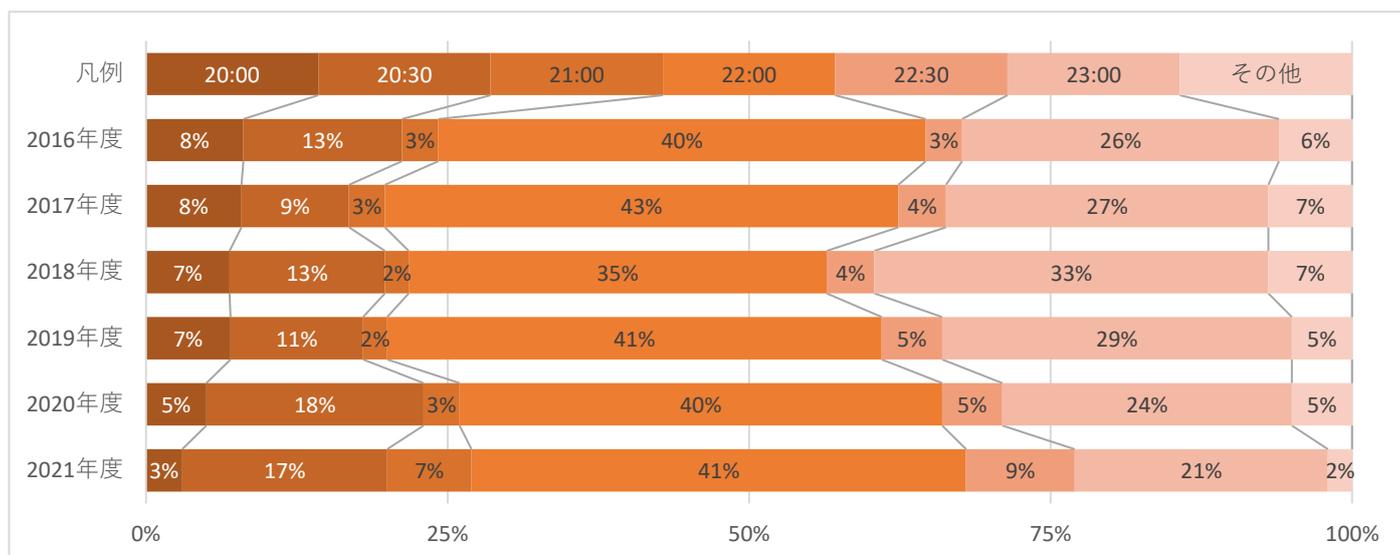
③業種別・閉店時刻の推移（2016年度～2021年度）

※2019年度以前の数値は過去の調査結果のため2020年度の集計対象のSCは一部異なる。

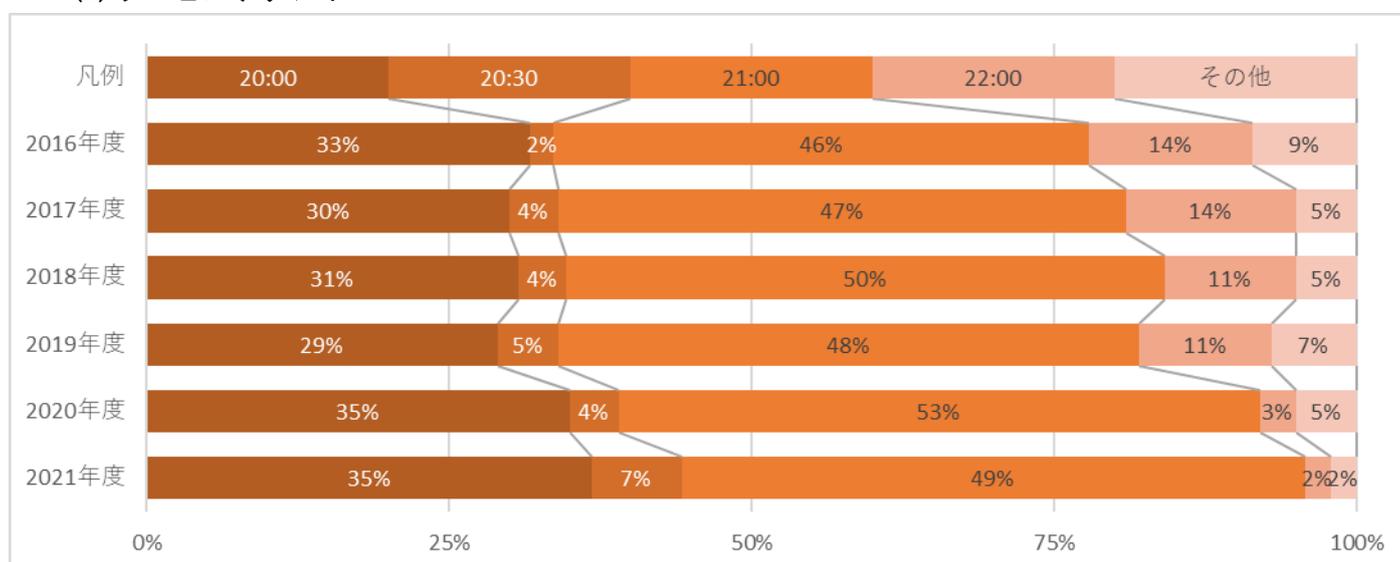
(a) 物販テナント



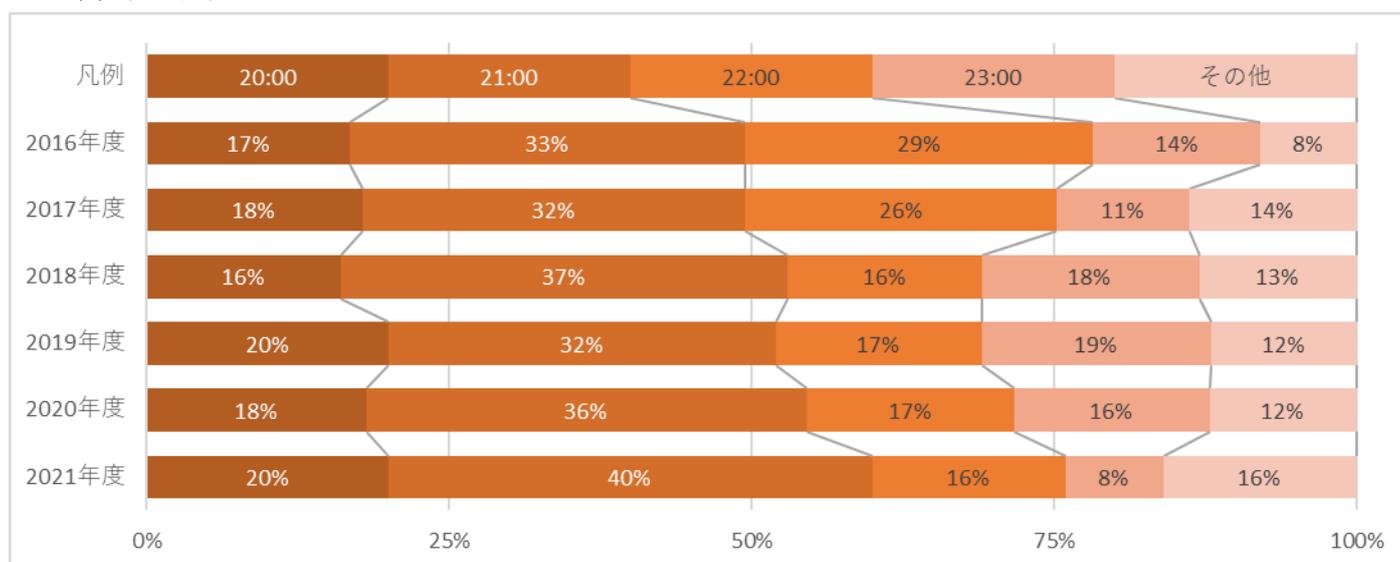
(b) 飲食テナント



(c) サービステナント

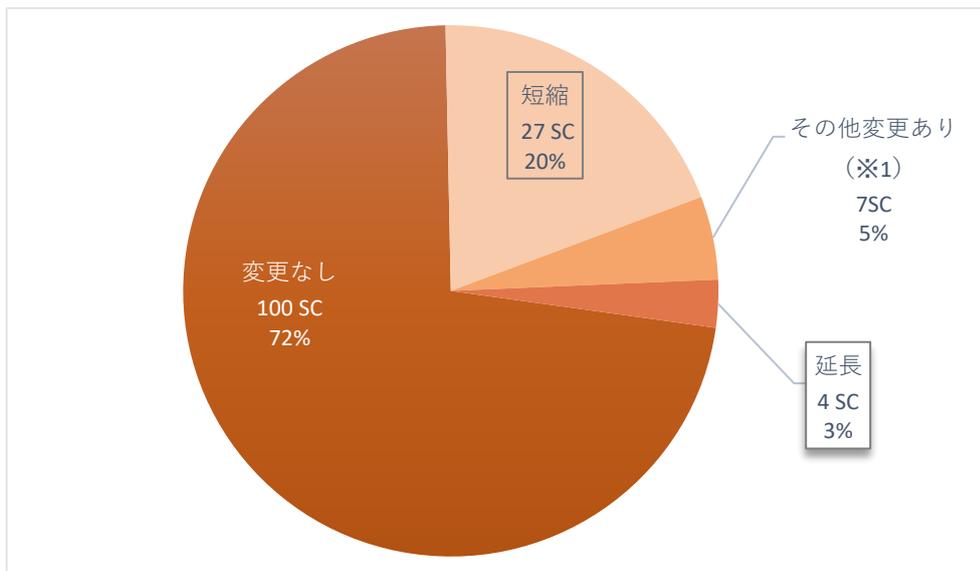


(d) キーテナント

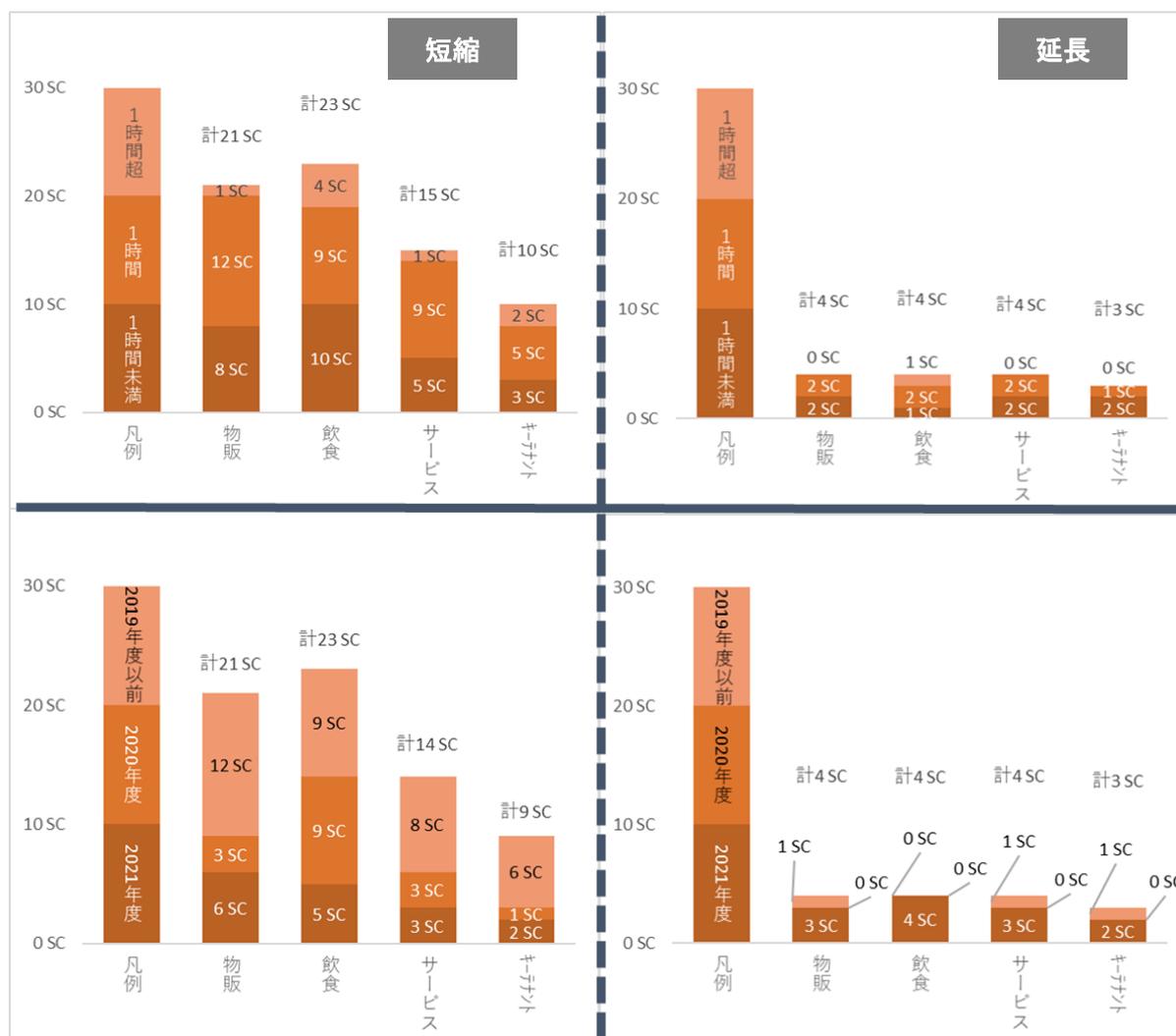


(2) 「(1)」でご記入いただいた営業時間について2015年4月以降、現在までに変更はありましたか。  
 ※新型コロナウイルス対応の一時的（終了時期未定も含む）な変更は除いてください。

①変更有無とその内容（2015年4月以降、複数回変更している場合は、直近の変更内容）



②「①」のうち、短縮／延長時間と変更時期の業種別内訳（複数選択）（単位：回答SC数）



③変更理由

●延長した理由

- ・フロアの時間帯別客数減少に伴う対応

●短縮した理由

- ・時間帯別客数・売上を検証した結果
- ・休業要請及び時短要請の連続で夜間の集客が見込めなくなっているため。
- ・営業時間短縮によるテナントスタッフの労働時間緩和等
- ・平日のみ営業時間短縮し、土日祝・祝前日は従来通りで営業。
- ・働き方改革のため

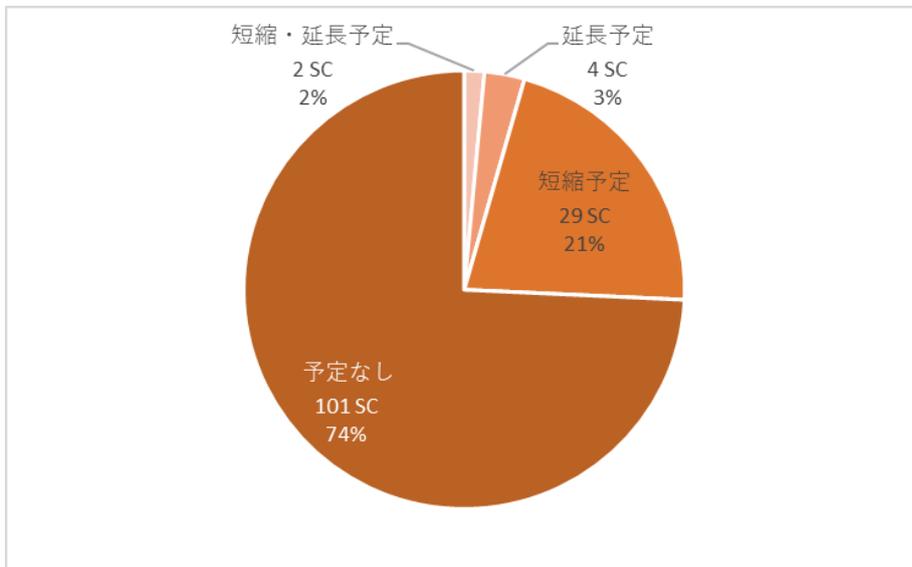
●お客さまの需要に合わせたため

●その他（営業時間のスライド）

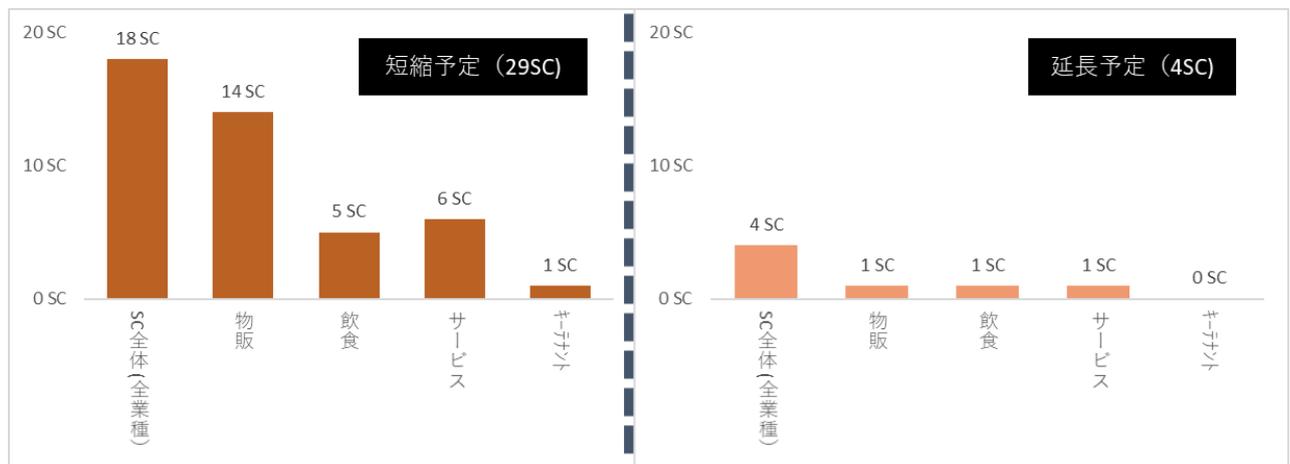
- ・22～23時よりも9～10時の方が、来店客数が多いと見込めるため。

(3) 「(1)」でご記入いただいた現時点の営業時間について今後、変更されるお考えはありますか。

①変更予定の有無

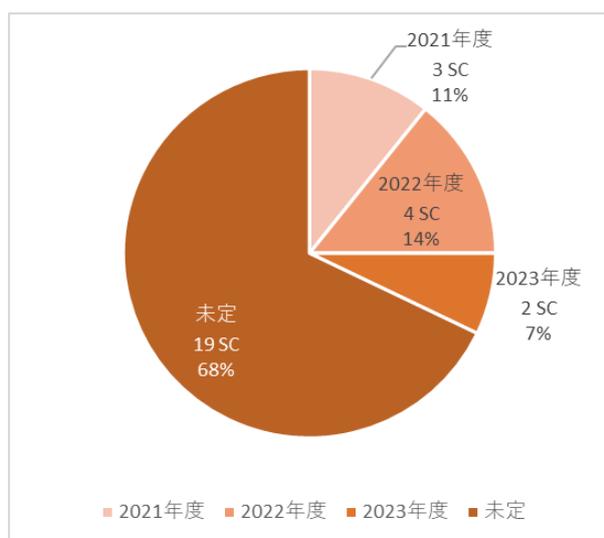


②「①」の変更内容（複数回答）

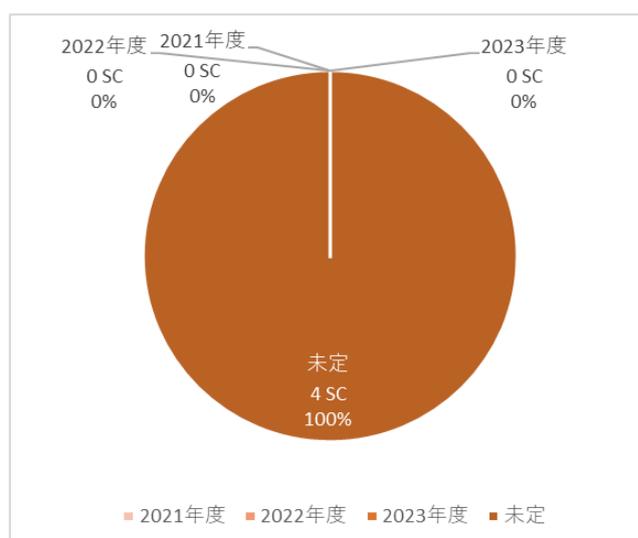


③「①」の変更予定時期

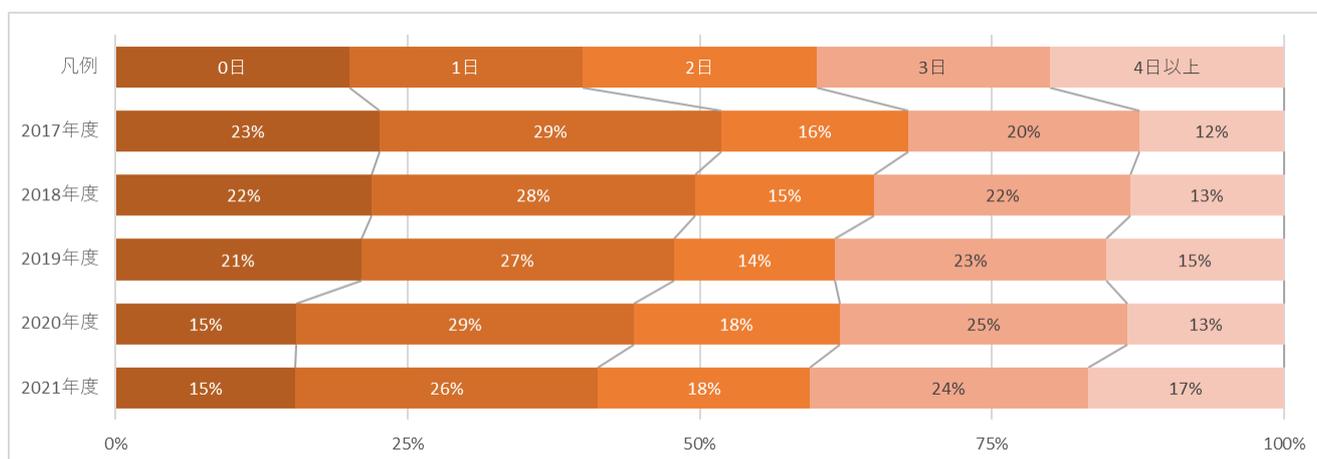
短縮予定 29SC



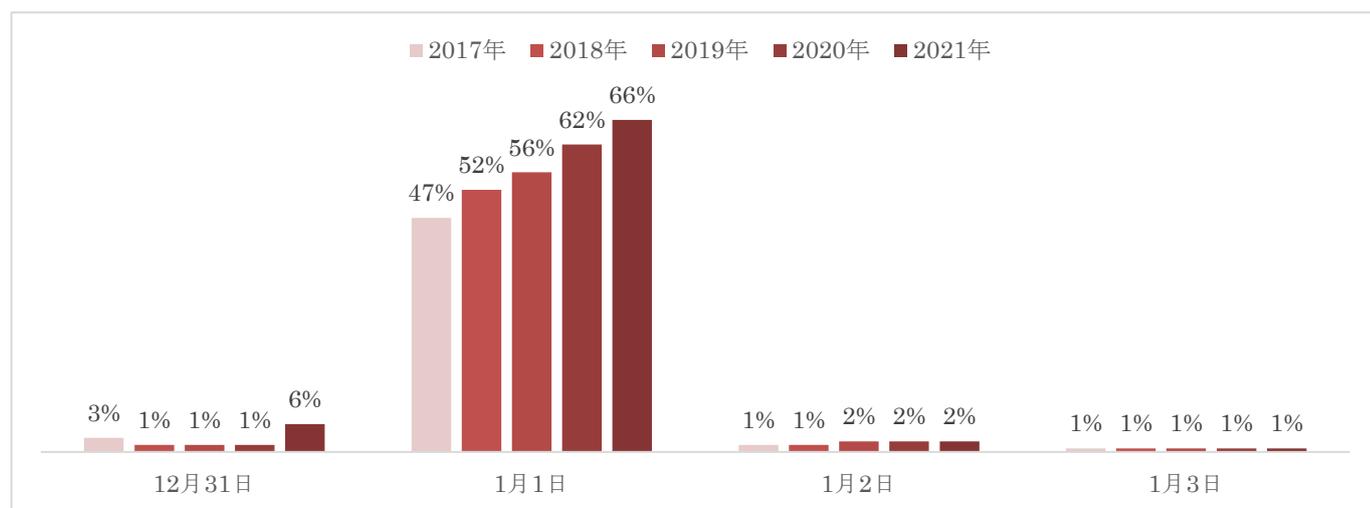
延長予定 4SC



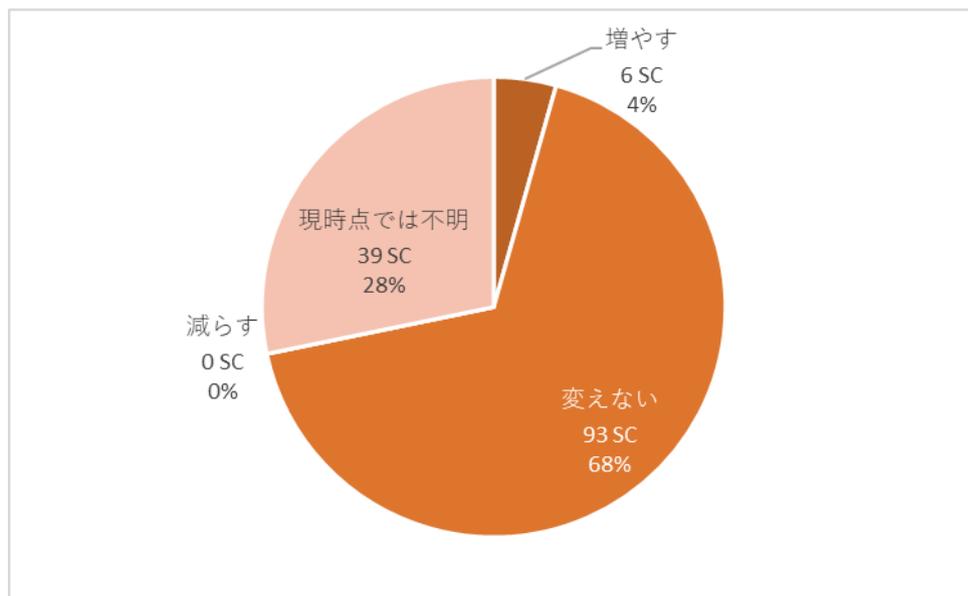
(4)貴SCの年間休業日数について(2017年度～2021年度)



(5)年末年始の休業日について(2017年度～2021年度)



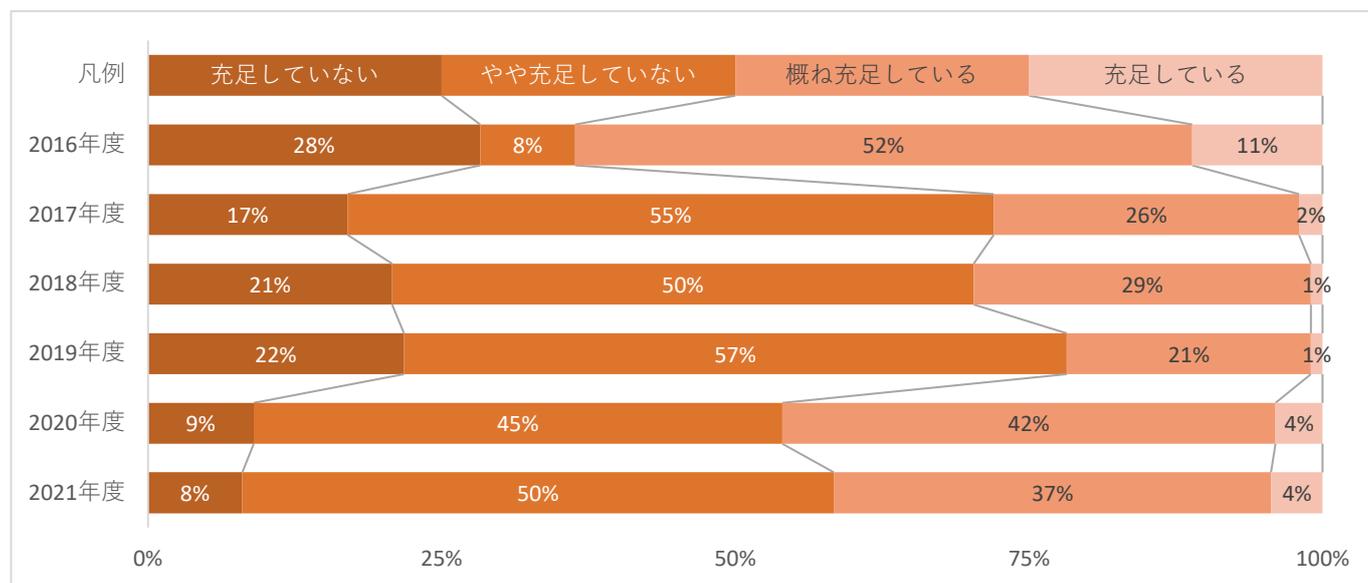
(6) 2021 年度（今年度）と比較した 2022 年度（来年度）の年間休業日（予定）の増減



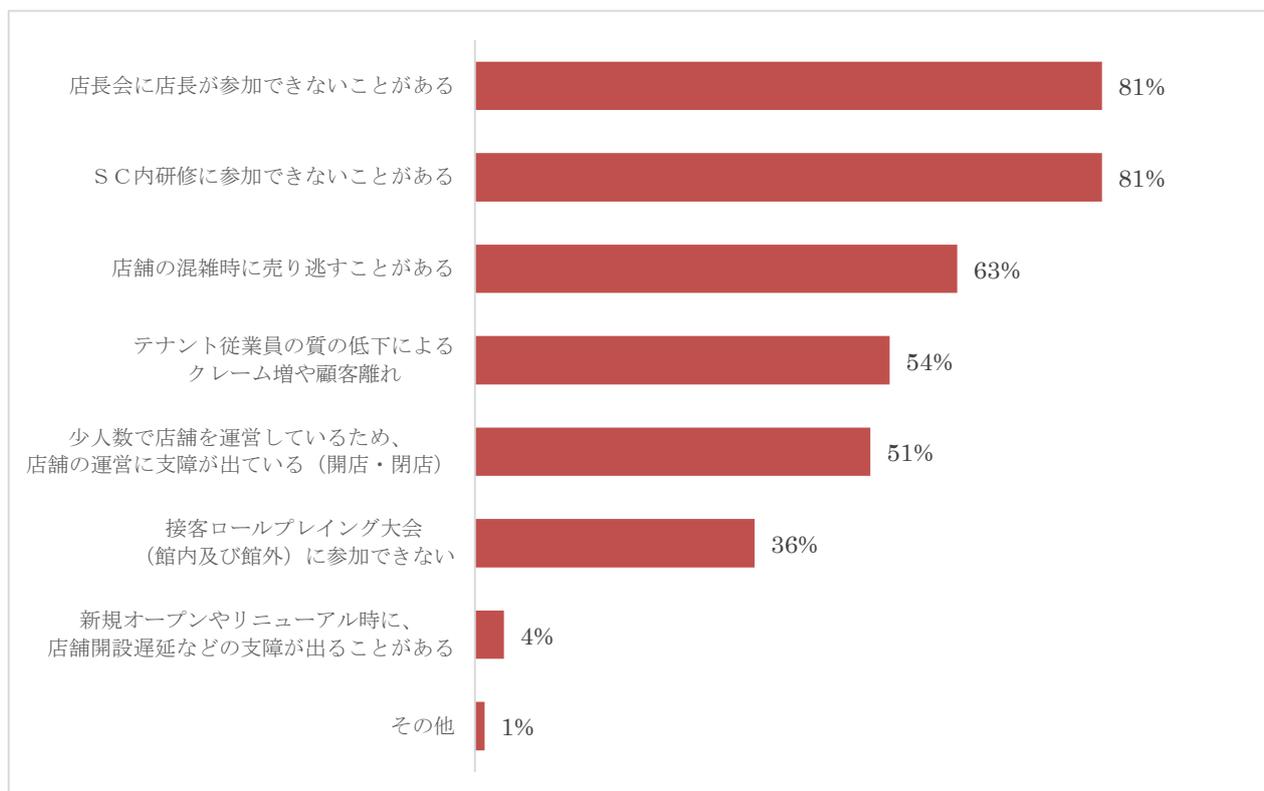
## 2. SCのテナント従業員について

### (1) テナント従業員数の充足度

① 貴SC内のテナント従業員数は充足していますか。



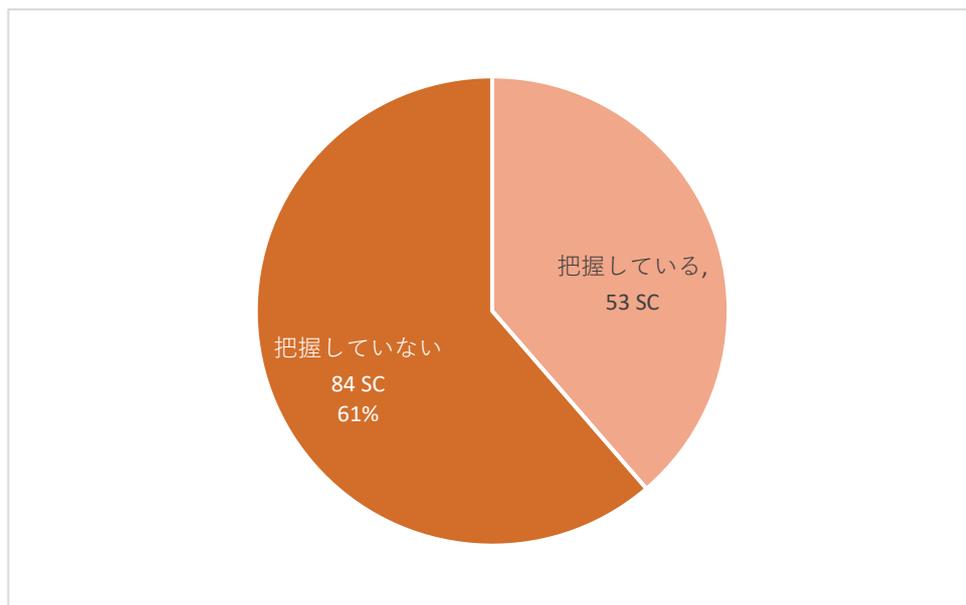
② テナント従業員数が充足していないことが原因で、SCの管理運営上、支障をきたしている事柄はありますか。(複数回答)



#### 【その他】

- ・ 納品物や配送物が梱包されたまま店内及び共用部に長時間放置される
- ・ 飲食店のアイドルタイム休業が発生

(2)テナント総従業員数のうち1年間に「退職した従業員のおおよその割合」を把握していますか。

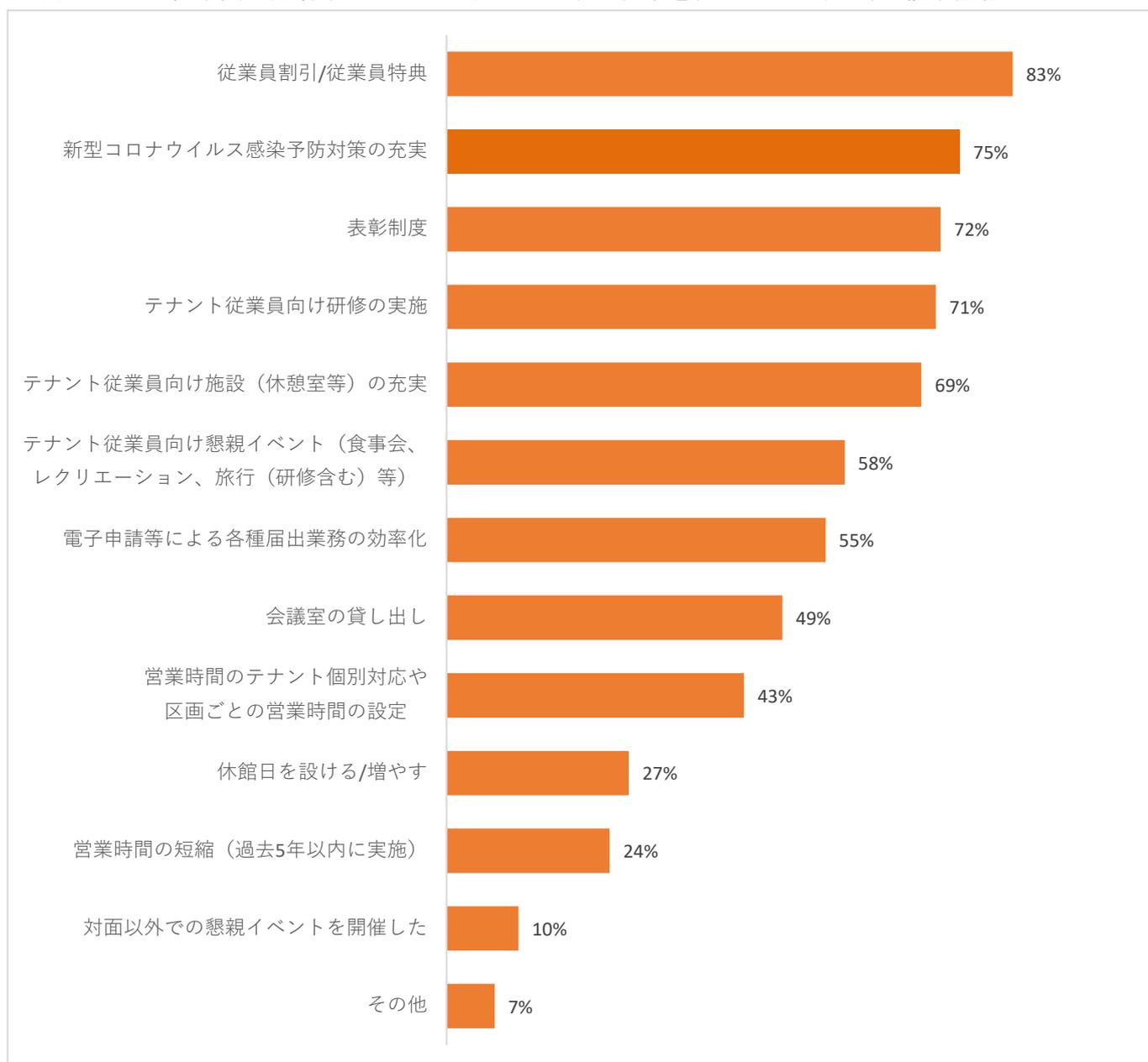


(3)テナント総従業員数のうち、直近の1年間に「退職した従業員のおおよその割合」

※集計対象は「(2)」で「把握している」と回答した53SC

50%以上	3%
40%以上 50%未満	14%
30%以上 40%未満	16%
20%以上 30%未満	14%
10%以上 20%未満	29%
10%未満	24%

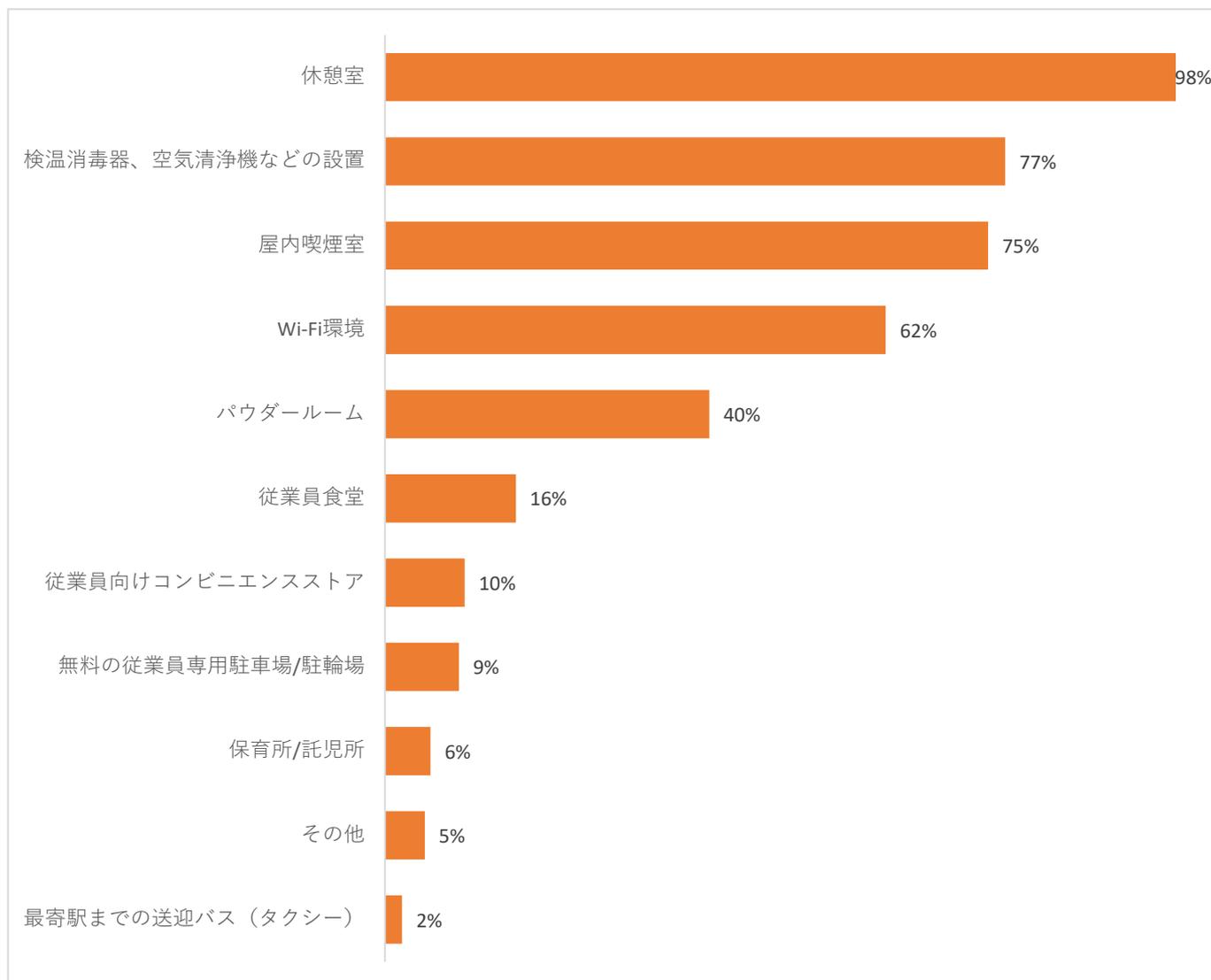
(4)テナント従業員の定着率向上のため、どのような施策を行っていますか。(複数回答)



【その他】

- ・繁忙期のES（お菓子やドリンク配布）、抽選会、キャンペーン時のインセンティブ等
- ・初売り時、アイスペゼント
- ・今後対面以外での懇親イベントを開催する予定です
- ・スタンプを集めるビンゴ大会
- ・繁忙期に菓子類・ドリンク類提供
- ・スタッフ向け保育園の開設・運営
- ・繁忙時期：お菓子・クーポン配布、休憩室臨時食品販売、ごみ回収サービス等
- ・コロナ対策として会議室を従業員休憩用に特別開放
- ・弁当・ドリンク等ふるまい、スタッフ向けお弁当販売、周年記念品配布
- ・近隣プロスポーツチーム連携、弁当・ドリンク等ふるまい、スタッフ向けお弁当販売、周年記念品配布
- ・弁当・ドリンク等ふるまい、感染対策備品配布

(5) テナント従業員の労働環境向上のため、テナント従業員向けにどのような施設を設置していますか。(複数回答)



#### 【その他】

- ・面接や面談のできるブースの貸出
- ・情報誌や専門誌の設置
- ・女性専用休憩室・イオン発生機、マッサージ器の設置、屋外スペースに喫煙所
- ・休憩室での出張販売、自販機の充実
- ・割引自動販売機
- ・ホットライン (トラブル通報) の開設
- ・SNS 撮影ブースの設置、WEB 会議ブースの貸出

3. その他「SCの人材確保」に関するご意見、コメントや当協会に期待する取り組みなどがありましたら、下欄にご記入ください。
- ・無料の求人情報誌との提携 求人募集
  - ・他施設の人材確保状況や人材不足への対応策など、積極的に情報を目につくように開示してほしい。
  - ・人材確保に役立つ情報（他の施設での実施例等）があれば、情報共有していただきたい。
  - ・SC協会には、テナントの経営を支えるために、SCと行政とのハブになってほしい。

4. 新型コロナウイルス感染症拡大（防止）に伴う対応について

(1) 貴SC（ディベロッパー）では、テナントスタッフの安心・安全確保のため、新型コロナウイルス感染予防対策として、どのような施策を行いましたか、もしくは行っていますか。

【店舗における感染予防対策】

① SC入口に消毒液を設置	95%
② 共用部の消毒・清掃の実施回数や頻度増	82%
③ SC入口での検温を実施	62%
④ 混雑時間帯に関する情報提供やオフピークタイムでの来館呼びかけ	57%
⑤ 全館一斉セール規模縮小	31%
⑥ 全館一斉セール期間の延長（来館客の分散のため）	31%

【従業員の感染予防・健康管理】

① 従業員休憩室や食堂に感染予防設備（間仕切り、飛沫防止シート等）を設置	87%
② 研修・会議・店長会等の開催中止や開催数の削減	87%
③ 感染拡大防止に関する基本的な知識の周知（テナント従業員向け研修会の開催等）	82%
④ 出勤時の体調確認	81%
⑤ バックヤードに衛生用品（マスク、消毒液等）を設置	69%
⑥ 従業員休憩室や食堂の消毒・清掃の実施回数や頻度増	63%
⑦ 研修・会議・店長会等の会場レイアウトの工夫（3密回避）	61%
⑧ 各種申請の電子化（接触機会の軽減）	54%
⑨ 従業員休憩室や食堂の同時利用者数の制限	49%
⑩ 研修・会議・店長会等のオンライン化	43%
⑪ 店頭で使う衛生用品（マスク、消毒液、フェイスシールド等）のテナントへの配布	34%

※「SCとしてワクチンの職域接種を従業員向けに実施した」 29施設

【お客さまへの協力依頼・情報発信】

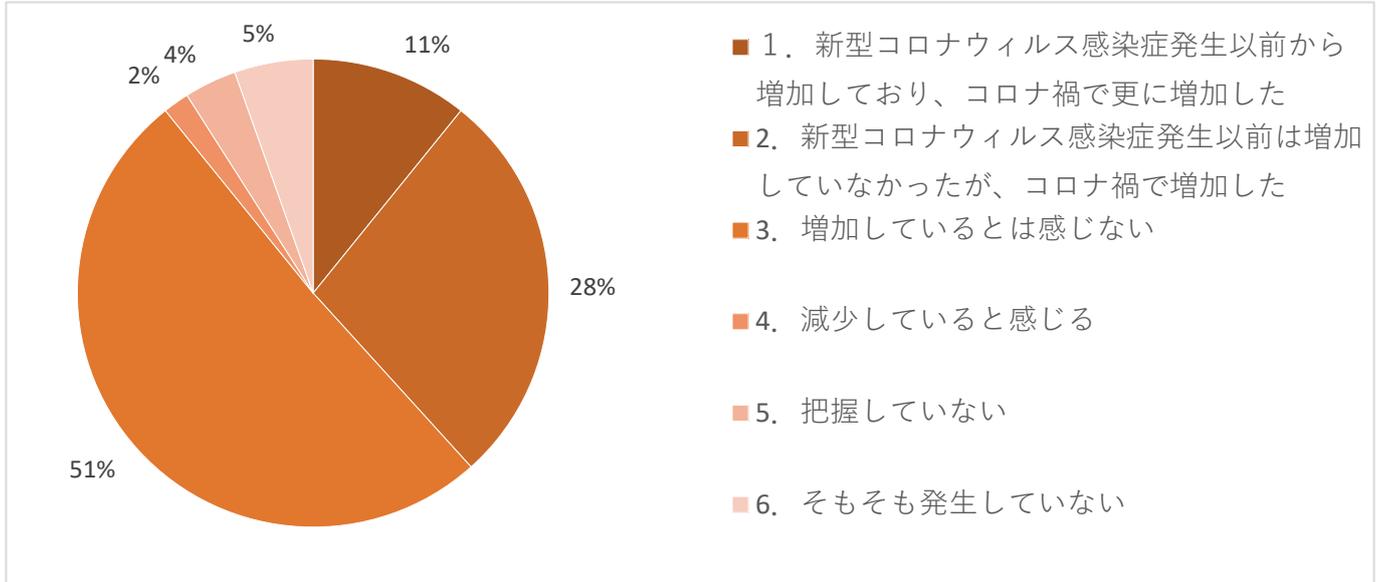
① 来館者への買物エチケットの協力依頼・情報発信、3密回避等の呼びかけ（ポスター掲出、アナウンス等）	96%
② 来館者に対する発熱やその他の感冒症状がある場合の入店自粛やマスク着用をお願い	92%
③ 感染予防対策の実施に伴うサービスの内容変化に対するお客様の理解促進	61%

## 5. カスタマーハラスメントについて

新型コロナウイルス感染症発生以降、増加が指摘されているカスタマーハラスメントについてお伺いいたします。

※顧客からのハラスメントの定義 ハラスメントとは：「要求内容、又は、要求態度が社会通念に照らして著しく不相当であるクレームや顧客からの迷惑行為」とするのが適切であると考えられる。

(1) 貴SCではカスタマーハラスメントが増加していると感じますか。



(2) SC内のどのようなことで発生していますか。

1	共用部（休憩スペース）、設備（EV、空調など）、衛生面（コロナなど）について	48%
2	テナントへのご意見について	35%
3	イベントについて（イベント運営スタッフ含む）	13%
4	DV 運営スタッフの対応について	4%
5	パートナー会社（警備、清掃、駐車場）の対応について	0%

(3) テナントへのご意見の場合、どのような対応をされていますか。

1	施設担当者として、テナントスタッフの対応に同席	48%
2	その他	35%
3	対応のため、施設の会議室（応接室）の利用貸出	4%

### 【その他コメント】

- ・ 全館へ共有し、改善の経過観察
- ・ 店長や本部と連携した対応
- ・ 施設担当者としてお客様対応。テナントへの周知教育
- ・ 原則、テナントとお客様のトラブルに介入しないが、場合により同席。
- ・ 各テナントに不審者・悪質クレームについて注意喚起を行う（すぐに返金しないように等）
- ・ 個別の対応策をテナント本部や店舗スタッフと協議
- ・ テナントからの相談を受け、営業担当が基本はテナント対応としない

## ◆《フリーコメント》

### 1-(2)-2 営業時間変更 その他 主なコメント

#### ●延長した理由

- ・ 2021年10月1日からの緊急事態宣言解除に伴い、物販フロアの閉店時間を20:00→20:30に、また飲食フロアの閉店時間を20:00→21:00→21:30、と段階的に変更（＝営業時間増）とした。
- ・ 東京都コロナ感染拡大防止ガイドラインに従っている。
- ・ 大規模リニューアルに伴う変更。
- ・ お客様の利便性向上。
- ・ 時間帯別の客数減少に伴う対応。

#### ●短縮した理由

- ・ 従業員確保のために、営業時間を短縮して働きやすい環境を整えた（他9）。
- ・ テナントスタッフの働き方改革の一環として（他7）。
- ・ 時間帯別客数、売上を検証した結果（他5）。
- ・ 夜間のお客さまの需要に合わせたため（他4）。
- ・ コロナウイルス感染の影響による夜間人流減少とES向上のため（他2）。
- ・ 新型コロナウイルス感染拡大防止措置として（他2）。

#### ●営業時間のスライド、一部、その他

- ・ 22～23時よりも9～10時の方が、来店客数が多いと見込めるため。
- ・ テナント側からの要望が強く、また売上も20時を境に激減している。消費者のライフスタイルが20時に定着しつつあると感じている。大型店の同意を得られれば実施予定。
- ・ 2017.9～ 日祝のみ 物販店舗 10:00～20:00 飲食店舗 10:00～20:30 日祝の20:00以降の来館者減への対応
- ・ 基本時間に変更はないが、コロナ禍による一時的な変更を認めている。
- ・ テナントスタッフの労働環境改善取組の一環
- ・ 日曜のみ閉店時間が20:00。（スタッフのモチベーション向上、優秀なスタッフの確保などを目的に2020年度に変更した。）

### 3. その他「SCの人材確保」に関するご意見、コメントや当協会に期待する取り組み

- ・ 「はたらく時間プロジェクト」として2021年5/1から、①一部ゾーンの営業時間短縮、②パワーチャージ休暇制度（特別休暇制度）の導入、③営業時間フレックス制度の導入を実施している。
  - ◆開始しての状況、お客様に対してのわかりずらさは拭えないが、現段階でお客様からお叱りを受けることは1件もない。また、フレックス参加店舗は売上の減少を最小に食い止める為に様々な施策を行っており、フレックス参加店舗の売上前年比は全体の前年比を上回っている状況にある。全館休館日に加えて「年2日」各店舗の裁量で休業とすることができる「パワーチャージ休暇制度」には2022年2月度まで（申請分含む）で延べ16店舗が取得。2月度の全館休館日の前後日に取得すると2連休を取ることになる。
- ・ SCの人材確保については、他施設の好事例、取り組み事例等を共有して欲しい。（他3）

- ・いま人材確保の上で他産業と比較され、応募でSCが見送られるのは何と言っても「休日」数である。週休2日以外にお盆・正月・GW、そして祝日の休業がある中で、SC業界は他産業労働者と比較すると年間休日数は明らかに少ない業界であり、こういった部分が応募者に見られている。
- ・このような調査を通じ、他SCでの取り組み内容がわかるので、大変有益な調査だと感じている。これからも継続して欲しい。
- ・コロナの影響により、不特定多数の人に接する接客業務自体が人気を落としているように感じている。接客・販売の面白さややりがいを貴協会から発信していただけたらありがたい。
- ・コロナ禍においてもエッセンシャルワーカーとしての小売り店舗スタッフの存在が、あまりクローズアップされていない面もあり、社会的な地位の向上が同時に必要。
- ・ショッピングセンター問わず、日本の大規模小売店舗の休日等は、他社が営業しているから休めない、休まないという考え方があり、お客様の利便性の名のもとにほぼ無休に近い営業をして競争に負けまいとしている。しかし交代でスタッフが休みをとるテナントの内情は、シフト事情が年々厳しくなり(シフトがまわりにくくなり)、店長の残業時間が増えたり、サービス残業となったり、休日出勤したりという現状が増えてきている。
- ・テナント従業員からの相談・依頼に関して常に耳を傾けるようにしていますが、店舗によっては店長や社員がいない店舗があり、パート・アルバイトさんの不満が多いのが事実SC店舗として企業として、フォローが大切なのではないかと思います。
- ・以前は、テナント会にて採用ホームページを作り、テナント求人支援を対して対応していた。ただ、実際のところ稼働が特定のテナントに偏り、テナント会での議決により、廃止致した。リベンジ消費が期待ほど上がらず、人員不足が露呈する状況には至っていないが、賃上げ問題等もあり、近い将来的には従前以上の人手不足が予測される。
- ・営業時間短縮をここ1～2年で実際に行ったSCに、その後の影響具合(売上の増減やテナント・お客様からの反応、テナントからの減免要求等々)について、具体的にお伺いできればと思う。また、各テナントで営業時間が違う(館全体の時間帯と違ったイレギュラーテナント多数やフレックス制導入の館等々)場合、お客様からの受け止めはどうか? お伺いできればありがたい。
- ・求人を出してもなかなか良い人材が見つからない、子育て等によりフルタイムで働ける人材の採用が難しいとの声がある。
- ・郊外SCのエリア限定的テナントは従業員のスタッフ離職率は低く、入れ替わりが少ないため、売場の新陳代謝が起きず、時代に合ったサービス(接客など)が遅れる傾向がある。また売上が伸びない中、テナント側はワンオペに移行したい申出も多く、デベ側のフォローもより必要となり、管理事務所のオペの見直しも急務である。
- ・国内の大規模小売店舗の営業面積等を基準に、年間休業日数を法規制で最低限決めて、各SCが地域のお客様に迷惑をかけない範囲で、休館日みを交互にとる等申し合しながら、店休日を設ける機運を高めてはどうかと社内では意見が出ている。
- ・従業員のための環境整備だけで確保することは難しく、オペレーションの効率化を図り少人数で営業可能なシステム(インフラ)を導入する相談に対応すべく、様々な仕組みをデベとして研究。  
(ナショナルチェーンからも情報収集) そのシステムや運用変更に伴う様々な補助金制度の周知を協会に求める。
- ・商圏内は人口増加傾向にあり、エリアとしての人気も高く、採用環境としては比較的安定しているものの、コロナ以前から土日勤務・夕方以降のシフト勤務といった就業環境面を理由に販売職を中心に主婦層から敬遠されがちで、応募希望者に偏りがあるように感じる。
- ・人材確保に向け、ジョブマッチングプラットフォームを構築し、今年度よりスタートしている。
- ・募集をかけても応募が無い。
- ・無料の求人情報誌との提携 求人募集

### 5-(3) カスタマーハラスメント

- ・テナント（本部）との情報共有・対応を協議（他6）。
- ・原則、テナントとお客様のトラブルに介入しないが、場合により同席（他5）。
- ・各テナントに不審者・悪質クレームについて注意喚起を行う（他2）。
- ・現状把握、改善に向けた働きかけ、改善状況の確認（他1）。
- ・テナントからの相談を受ける。基本的にはテナント対応としない。
- ・基本的にはテナント独自の対応とし、建物側は報告を受けるのみ。
- ・施設担当者としてお客様対応。テナントへの周知教育。
- ・店舗ではなくインフォメーションスタッフへのご意見を希望される方も多くインフォメーションでご意見をうかがってもお客様がご納得されない場合については、施設担当者が対応する。その後店舗に対応を引き継ぐ場合もあるが、状況によっては施設担当者が終結まで対応するケースもある。
- ・問題として起きていない。

以上