

教 研 経

働く尊厳と後方施設充実への期待

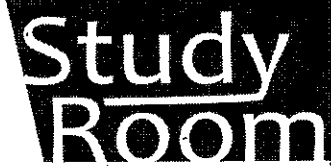
松本大地 / 商い創造研究所代表取締役

サービス業は国内総生産の約7割、働く人も約7割弱を占める巨大産業だが、小売り、流通、外食企業では人手不足が深刻化し、現場の疲弊度は増幅。営業時間の短縮など、従業員の働く環境に配慮する動きもあるが、過度の顧客本位を御旗にした考え方が現場の負担を強めているケースが散見される。外国で感じる日本のサービスレベルの高さは逆に、サービスを提供する側にとっては気が休まらず、感情労働での仕事も増えている。

従業員満足からの成果

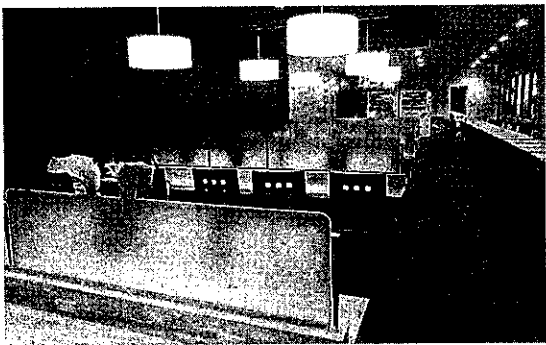
20世紀は大量生産による画一的なモノやサービスが通用した経営、21世紀になると、多様化、個性化が進み顧客ニーズに応える経営に変わっていった。成長を続けるファーストリテイリングの柳井正会長兼社長は年頭所感で、「グローバル化とデジタル化の波を捉え、顧客中心で成長する」と述べた。顧客本位の商品力と店舗力は納得できるが、これからは働く人の成長を経営にどう生かすかの視点こそ重要になる。2015年小口荷物輸送量は37億個と、生活にビジネスに欠かせない宅配便。しかし、輸送量の2割は再配達で、過度の労働力が費やされている。顧客本位のきめ細かいサービスには無理や苦役が伴い、これでは人手不足に直面しているサービス業の改善は望めない。

1月1日付の経研新聞一面は「守るべきは働く人の尊厳」と利益の在り方を問い直し、働く人の尊厳を守ることを提起、社会と共に寄り添う豊かな働き方への期待が書かれていた。筆者は昨年よりのこのテーマに取り組み、働く人の向上心や創造性を高める後方施設の実態調査を続けている。そこで確信したのは、売上げだけ、顧客満足だけで完結せず、働く人の威厳が保たれ従業員満足が高まると、やる気や生産性の向上に拍車がかかる。



かか、その成果が売上げ数字に表れる。働く人のための良質な環境整備や施設「コミュニティ事例を紹介しよう。

昨秋開業の「ららぽーと湘南平塚」(神奈川県)は、店舗面積6万平方メートル、店舗数245店の大型SC。本施設のマーケティングやコンセプトメイクに携わったこともあり、先日後方施設を視察した。従業員大休憩室は心地良いカフェのようなデザインで、ミニコンビニ、歯磨き用の洗面所、女優ライトが付いたパウダールームを併設。椅子やテーブルは一人でも大人数でも利用できるフレキシブルな仕様で、テーブルには携帯電話やスマートフォンが充電できるコンセントがセットされるなどきめ細かい配慮がある。休憩時間の



心地良い環境のららぽーと湘南平塚(神奈川県)の従業員休憩室

企業も社員も成長 リフレッシュ・プレイス創り

快適性はモチベーションを高め、店頭での接客向上につながる。またテナントが採用面接やミーティングできる応接室を用意するなど、後方施設のインベションがSCの価値を高めている。

人材確保にもつながる

ららぽーと湘南平塚は「新施設で郊外の場所でも広いから後方施設の充実ができる」と思わないうでもらいたい。例えば「西銀座デパート」の取り組みだ。1956年開業、店舗面積7238平方メートル、店舗数62店、場所は銀座数寄屋橋交差点の高層道路高架下の超一等地だが、後方施設の充実、テナントとの信頼関係、絆づくりには驚くばかり。清潔で広いスタッフトイレ、ロッカールーム、喫煙所、テナント用のミーティングルームも配備。古い施設を感じさせないクオリティの高さは、そのまま売場のクオリティに直結。従業員に心地良い環境を整えることが最優先だと代々受け継がれ、その結果が65期連続営業利益の黒字業績となった。また、かき入れ時の12月31日と元旦に全館連休をするのは、働く人が帰省できることを優先した。ポイントカードなども、入居するほとんどのテナントは自社での全国トップもしくは上位の月坪売上げ数字の結果を出している。

4月1日開業の「ダイナシティ保育園」。神奈川県小田原市で地域密着型SCを運営するダイナシティは、生後7カ月目から就学前までの幼児30人が、8時から21時まで保育できる園を施設内に導入する。施設内のテナントで働くママが安心して仕事ができることを目的とした。何かあれば駆けつけられ、休憩時間に子供に会えることもできる新しい後方施設の在り方を示唆する。商業施設への出店を検討する際、オーナーや店舗開発担当者は配置や面積、経済条件の数字的な面だけではなく、大切な社員がどのような環境で働くのかのチェックは必須だ。また、顧客サイドに一番近い地点にいる地元のパート、アルバイトが人に伝えたい後方施設の充実、良い人材確保にもなる。

宝の山の後方施設をバックヤードと呼ぶのはいかげなものか。バックヤードは売り場に供さないスペースで、小売業では倉庫やパッケージをするスペースのことを指し、できるだけ効率的に活用する必要がある。しかし、後方施設の充実が思われない環境の中で仕事や生活を築き、売上げにつながり企業も社員も成長する大切な場である。後方施設の呼び方を、「クリエイティブ・サロン」や「リフレッシュ・プレイス」に変えていきたい。

まともと、だいち、マーケティング、プランニングから業態開発、プロデュース業務を推進。その領域は最新のSCプランから街づくりまで及び、経済産業省「消費生活の委員、鎌倉市アドバイザーなど就任。専門誌や業界紙での連載、FM放送での冠番組やEFM講師、全国での講演をこなす。特に米国オレゴン州ポートランドのライフスタイル、街づくりの研究からは常に新たな時代潮流を察する。近著に『最高の商いをデザインする方法』(エクスナレッジ社)。