

## 非正社員化は競争力を高めるか～業績改善は一時的効果でしかない

(株)ローランド・ベルガー

プリンシパル

鬼頭 孝幸

経営改革の切り札としての「非正社員化の常識」はもはや通用しない。短期的には業績は改善するかもしれないが、長期的には企業の競争力を損なうだけだ。あくまでも戦略や自社が提供すべき価値を定めた上で、それを実行するために必要な仕組みを構築し、その実行に必要な能力を持った人材を確保・育成するという観点から正社員・非正社員を適切に組み合わせ、使い分けていくべきだ。それこそが、持続可能な競争力、真の付加価値創造力を企業にもたらす人材活用手法なのである。先進事例2社から学ぼう。

### CASE オオゼキ

## 常識破りな“正社員重視”経営

東京都や神奈川県を中心に25店舗(2005年10月時点)を展開するオオゼキは、売上高約520億円、売上高経常利益率7.9%(ともに05年2月期。以下数字は全て同様)を誇る地方スーパーである(図1)。スーパーマーケット業界では同社の売上高は60位と中位クラスながら、売上高純利益率では2位とトップクラスだ。使用総資本経常利益率でも19.2%と、やはり業界の中でもトップクラスに位置する。

このように、業績低迷が続くスーパーマーケット業界においては驚異的な収益性と効率性を誇る同社だが、驚くのはそれだけではない。従業員に占めるパートなどの非正社員比率が7割を超える企業も少なくない業界において、正社員比率が7割以上と、異色の「正社員重視経営」を実践しているのだ。

もともと粗利率が低く、ここ数年間にわたる物価低迷、消費低迷により経営環境が厳しさを増している小売業界では、店頭の販売員を中心にコストの安いパート社員など非正社員の

比率を引き上げることによって人件費を抑え、収益性を維持することはもはや“経営の常識”であり、他業界以上に非正社員化が進められてきた。

そうした中、オオゼキはあくまでも正社員にこだわり、しかも同業他社を圧倒する好業績を維持してきている。それはなぜか。オオゼキの経営の秘密を紐解いてみよう。

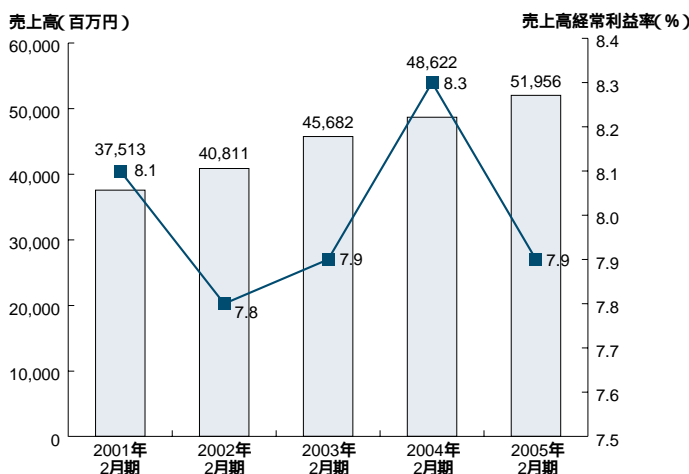
オオゼキの経営は、そもそも常識破りの点が多い。正社員中心という従業員構成はもちろんのこと、個店ごとの仕入れ、急行通過駅を中心とした出店戦略、タイムサービスは一切行わない、現金が戻ってくるキャッシュバックカードシステムを業界でもいち早く導入、ある商品を欲しがっている客がいれば例えば1点だけでも仕入れるなど、独自の取り組みが目立つ。こうした取り組みは、全て同社の経営理念である「お客様第一主義」「地域密着型経営」に基づいている。

### パートでは厳しい「お客様第一主義」

同社が正社員中心の人員構成を取るのには、「お客様第一主義」はパート中心では実現できないと考えているからだ。客の欲しい商品を常に欠品なく揃え、商品に関するどんな質問にも答え、あらゆる要望に対していつでも待たせず最大限の対応をする。しかも、個店ごとに異なる客層に応じた的確な対応を行う。例えば、客からのどのような質問に対して「誰でも、即座に」答えることができる、頼まれれば一本売りの魚を「いつでも、すぐに」刺身にする、欲しいといわれた商品が置いてなければ可能な限り「すぐに」仕入れる。これがオオゼキの基本姿勢だ。

こうしたきめ細かな対応を行うためには、仕入れなどで本部に権限を集約し、店舗はパート中心で低コスト運営を

図1 オオゼキの業績推移。売上高利益率は業界2位と高収益を持続している



## 「視点」

行うといったスーパーの事業モデルは不向きだ。非正社員中心の店舗では、どうしても商品知識が浅くなりがちだし、魚をおろす作業も限界がある。

そこで、オオゼキでは「店舗独立採算制」と「個別分散仕入れ」の仕組みを取り入れている。各店舗は独立採算制で管理され、仕入れの権限も全て店舗に与えられている。つまり、何をどれだけ仕入れ、いくらで売るか、すべてが各店舗に任されているのだ。本社から与えられるのは売上高と利益の目標のみ。いわば、各店舗がそれぞれ独立した「商店」のようなものである。そして、そうした仕組みを支えるのが「正社員」なのである。大きな権限を持って採算に責任を持った店舗を運営するためには、短期間・短時間の雇用を前提としたパートでは難しいのは明らかだ。

### POSに頼らず店頭の接客から学ぶ

オオゼキの経営におけるもうひとつのキーワードは「プロフェッショナル」である。個店に権限と責任を与えて正社員に運営させるだけではまだ足りない。社員全員が「プロフェッショナル」であって、初めてオオゼキの考える「お客様第一主義」が実現できる。

オオゼキでは、社員は青果・鮮魚・精肉・食品・日配・菓子・酒・雑貨・レジの9部門に分かれて配属される。入社後に本人の希望する部門に配属されると、以後、店舗は変わることはあっても部門間移動は一切行われない。これは、青果なら青果のプロを育てる、という方針があるからだ。そして、各店舗それぞれの部門の担当者が、仕入れから販売までを担当する。つまり、社員は自分の担当部門の客の購入状況を毎日店舗で観察し、接客し、そこで得た客のニーズに基づいて仕入れをして販売する。

ここまで徹底して初めて、本部一括仕入れ・パート中心の店舗運営では決して真似のできない、本当の「お客様第一主義」を実現できるのである。確かに一括仕入れであっても、POSデータを用いてある程度売れ行きに応じた品揃えを行うことは可能だろう。

しかし、オオゼキの場合、社員は毎日店頭に立って客の動向を見、接客を行っており、POSデータには表れない現場の生の情報が手に入る。客がどの商品を手に取ったかは現場を見ていなければ把握できないし、店頭にない商品で客が本当に欲しい商品が何であるかは、客から「メーカーのXXはない

のか」といったことを尋ねられなければ決してわからない。

こうした現場の生の情報に基づき、オオゼキの社員は毎日、自店の客の顔や要望を思い浮かべながら仕入れを行うのである。客からの質問や要望にも、各社員がそれぞれの分野の「プロ」であるから、待たせずにその場で的確に答えられる。オオゼキは、極論すれば昔ながらの「八百屋さん」を組織化したようなものなのである。

### 顧客の支持得る個店分散仕入れ

このように正社員主義を貫くオオゼキの人件費は確かに同業他社に比べて高い。本部一括仕入れを行う他社に比べれば原価率も数ポイント高い。しかし、同業他社を圧倒する売上高と徹底した経費節減がこうしたコストの増分を吸収し、高い収益性をもたらしている。実はオオゼキの販管費比率は17%程度と同業他社に比べて圧倒的に低い。削減できる経費は徹底的に省いているためだ。

例えば、ほとんどの店舗が賃貸であることも経費節減の一環である。一般的には2~3%はあると言われる廃棄ロスも、オオゼキでは0.1%以下に抑えられている。自店の客層を的確に把握した上での仕入れが廃棄ロスの低減に貢献している。

その一方で、店舗面積3.3平方メートルあたりの年間売上高は平均でも1,600万円と、圧倒的な売場効率を実現している。これは、個店分散仕入れのために同程度の売り場面積の他社店舗に比べて2倍近いアイテムを取り扱い、また社員が売れ行きに応じて適宜品出しするために常に鮮度の高い商品が陳列されていることが顧客の支持を得ているためである。

このように、正社員中心の人員構成であっても、高い収益性を実現することは十分に可能だ。オオゼキの経営の要諦は、「お客様第一主義」「地域密着主義」を実現するために、「店舗独立採算制」と「個別分散仕入れ」という仕組みを構築し、その仕組みを回すために必要な人材として「正社員」を中心とした人員を配置しているという点。つまり、コストを起点に正社員と非正社員を使い分けるのではなく、自社の戦略とその実現に必要な仕組みを構築し、それを回していくためにはどういった人材が必要なのか、といった視点から正社員という雇用形態を採用している点が重要である。

図2 オオゼキの「正社員主義」では、店頭の生の情報が重要になる



## CASE しまむら “パート重視”でも常識破りの成功

一方で、パートを最大限活用し、成功をおさめている企業も存在する。

「ファッションセンターしまむら」を中心に全国に1,000店舗以上のカジュアル衣料チェーンを展開するしまむらは、連結売上高約2,980億円、売上高経常利益率8.0%(2005年2月期)、5期連続増収増益を誇り、ユニクロを展開するファーストリテイリングに次ぎ、業界第2位の企業である。多くのアパレル小売企業が暖冬などの天候不順やデフレに悩まされる中、同社は順調に業績を伸ばしてきた(図3)。

同社の特徴の1つが、業界でもトップクラスの80%超というパート比率だ。パート出身の店長も700人近くに達し、パートが同社の経営を語るひとつのキーワードとなっている。

通常はパートの比率が上がればオペレーションなどの品質が低下し、業績に影響が出ることも少なくないが、しまむらはパート中心の組織で成長を実現している。その理由は何だろうか。

### パートと正社員の区別なし

その答えの1つは、しまむらがパート活用を本格化した“理由”にある。同社の藤原会長によれば、パート活用の発端は「とにかく優秀な人材が欲しかった」という点にある。優秀な人材がいれば人件費は高くても売り上げは上がるから効率がいい、というのが同氏の基本的な考えだ。しかし、好景気の際にはな

かなか優秀な人材が集まらない。そこで着目したのが、結婚を機に退職して家庭に入った主婦を中心とした、“能力はあるが仕事のない人”だった。通常、企業がパートなどの非正社員を雇う場合、その理由の多くは安価な労働力確保、正社員雇用の調整弁としての役割にある。

しまむらは、パートをあくまで実戦力として採用している点が大きく異なる。コスト削減のためでも、正社員雇用の調整弁のためでもない。同社の事業に最も必要な能力を持った人材が、フルタイムでは働けない主婦層だった、ということである。実際、しまむらのパートの時給は、全国どこでもその地域でトップクラスである。また、同社では全てのパートが厚生年金に加入、数億円の保険料負担をいとわない点も、パートをあくまで実戦力としてとらえているしまむらの姿勢をよく表している。

そして、答えの2つ目はパート中心の人員構成で機能する仕組みを作り上げた点だ。パートのモチベーションを最大限に引き出し、能力をフル活用するために、しまむらではいくつもの仕組みを導入している。

まず、同社ではパートと正社員といった区別は一切ない。パートでも実績を上げれば社員、店長になれる(店長になる場合は正社員に移行する)その場合は社員として入社した人材と待遇面で一切の差別はない。パートと社員の差は、事実上はパートタイムかフルタイムかという働き方の違いだけである。

また、いったん正社員になった社員が家庭の都合でフルタイムでの勤務は無理だということになると、パートに戻る、ということもある。パートと正社員の間の垣根が低く、基本的には働く時間の問題でしかない。しまむらでは正社員をR社員、パートをM社員と呼び、パートという名称は用いていない。

パート(M社員)は、5年以上勤務すると定時社員退職功労金の給付対象になり、その後、10年以上勤務すると金額が加算される。M社員が正社員(R社員)になると、一時金+定時社員退職功労金が給付され、正社員の退職金給付対象に移行する。

しまむらのパートは、店長代理候補のパートとそれ以外の一般パートの二つに分けて採用が行われ、店長代理職は店長代理候補のパートからのみ登用していたが、2003年には一般パートからも店長代理職に登用するルートを設定し、パート間の格差は正とさらなるパートの活用を進めている。

図3 しまむらの業績推移。全天候型経営で連続5期増収増益

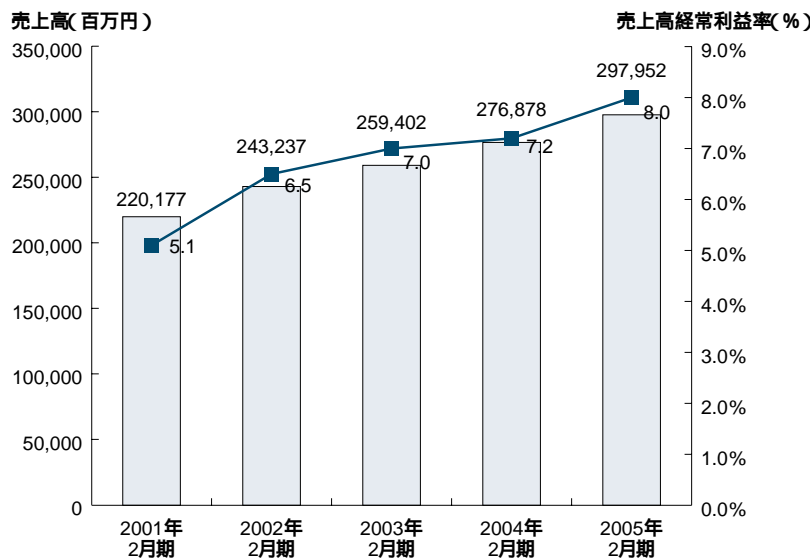
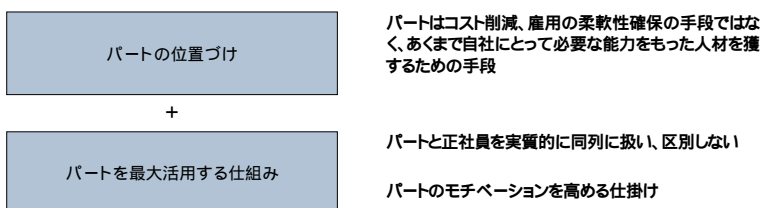


図4 しまむらのパート依存経営。パート比率80%超、パート出身店長700人で飛躍している



### パートの8割が勤続年数5年以上

同社のパートの勤続年数は5年を優に超えている。パートのうち5年勤続する人は8割以上だ。これは、パートだからといって仕事の内容に差をつけられない結果でもある。標準的な店舗は1人の

## 「視点」

店長と7～8人のパートで構成されているが、店の売り上げをどう増やすかの工夫は全て店長以下のスタッフに任されている。

その1つの例が、パートであっても店内のパソコンから常時改善提案を入力することができ、採用されれば謝礼が支払われるという制度だ。パートがしまむらの店頭でのQC活動、いわゆるカイゼンを支えているのである。パートでも単に定められたマニュアルに沿って業務を行うだけでなく、常に「カイゼン、カイゼン」と頭を使うことになり、それが仕事の面白さを増幅し、異例の長期勤続年数につながっている。

他の多くの小売企業でも急速な店舗展開やコスト削減のためにパートを導入し、店長に登用する道を設けている企業も存在するが、有効に機能している例は少ない。それは、そもそもパートの位置づけが依然安価な労働力であることと、正社員中心で運営されていた際の仕組みを維持したまま人材を非正社員に転換していったことに問題がある。しまむらのように、パートを自社の重要な労働力と位置づけ、パートで機能する仕組みを構築して初めて有効に機能するのである。

このように、しまむらは先に紹介したオオゼキとは対照的に、パートという非正社員をフルに活用することによって好業績を実現している。しかし、しまむらの人材活用の要諦は、実はオオゼキに共通するものがある。つまり、コストの観点から非正社員の活用を決めたのではなく、あくまでも自社の提供する価値を創出するためにどういった能力を持った人材が必要なのか、そしてそうした人材を確保、育成するためには正社員、非正社員どちらがより適切なのか、という視点から考えたことが共通点だ。そして、そうした視点から導かれたのがパートの活用だったのである。その上で、パートが働きやすい環境や仕事の仕組みを

作り、モチベーションを高めてその能力を最大限活用している。つまり、オオゼキの場合と同様、戦略とそれを実行するための仕組み、必要人材とがしっかりと組み合っていることが好業績を実現している秘訣と言えよう。

### 戦略と連動した人材活用を

正社員、非正社員の活用において、対照的な取り組みを進める2つの企業の事例を見てきたが、すでに述べたようにその本質には共通するものがある。つまり、経営改革の切り札として常識化している非正社員化の考え方に、オオゼキはもちろん、パート活用を進めるしまむらも全く当てはまらないということだ。

現在の常識では、コスト削減、雇用の流動性確保が非正社員化の大きな目的である。そして、多くの場合、正社員を置き換える形で非正社員化が進められ、非正社員にはマニュアルに沿った定型業務が与えられる。業績が悪化すれば契約は更新されず、勤続期間は短いのが一般的だ。

しかし、オオゼキもしまむらも、自社の戦略を明確に定め、その実現に必要な人材という観点から、それぞれ正社員と非正社員を効果的に活用している。パート中心ではオオゼキの戦略を実行できないし、正社員中心ではしまむらの戦略を実行できない。ここに、非正社員化の常識を打ち破るカギがある。

#### 参考資料

ムーブ2004年6月号（株式会社アイデム）  
週刊ダイヤモンド2004年3月27日号（ダイヤモンド社）  
日経ビジネス2004年4月5日号（日経BP社）  
エコノミスト2005年3月22日号（毎日新聞社）

『早稲田ビジネススクール・レビュー第3号（24-28ページ）』（日経BP企画・2006年1月発行）より抜粋

#### 発行人プロフィールと“ひとりごと”



プリンシパル  
平井 孝志 Takashi Hirai  
takashi\_hirai@jp.rolandberger.com

東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

#### 執筆者



プリンシパル  
鬼頭 孝幸 Takayuki Kito  
takayuki\_kito@jp.rolandberger.com

東京大学法学部卒業後、米国系戦略コンサルティングファーム、ベンチャー経営を経て、ローランド・ベルガーに参画。アパレル、化粧品、百貨店など消費財・流通業界を中心に、ブランドマネジメント、マーケティング戦略、事業戦略の立案・実行支援に豊富な経験を持つ。特にアパレル業界に強み。ブランドや流通に関する寄稿・講演多数。

視点31号は“常識破り”な人材活用をおこない成功している企業の事例研究です。同じような業界において「正社員重視」と「パート重視」と言うまったく異なるアプローチを取る2社。本論文では、この2社の戦術は一見異なるもののその根底に流れる思想は同じである、と喝破しています。

同時に、この二つの事例は組織運営に対する非常に重要な示唆も含んでいます。それは「暗黙知の活用」と「組織への自律性の埋込み」です。組織が本当に強みを発揮するための必須条件は、うまく言葉では表現できない暗黙知が社員（パートも含め）に蓄積され、それが自律的に発揮できる「場」が存在することです。この二つの事例は、まさしくこれらの条件が満たされている好事例と言えるでしょう。またそれと呼应し、経営の立場も「管理」としての経営ではなく「場」の提供をめざす経営に近いものになっています。

経営学における事例研究は、よく批判的に“後づけ”と言われることがあります。しかしながら、様々な事例研究を行い、抽象化された普遍の真理を導出し、他へと活かす。この醍醐味は経営学あるいは社会科学ならではのものです。

## 「視点」

business perspective from Roland Berger

Vol.31 March 2006

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー  
広報担当：小室

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660（代表） ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL <http://www.rolandberger.co.jp>