

しまむらの人材を活かした経営

～ ケーススタディ:ファッションセンターしまむら⑤ ～

しまむらには、「M社員制度」という仕組みがあります。しまむらは全社員の8割以上がパート社員で構成されていますが、一般的にスーパーのパート比率は5～6割程度ですから、パート社員が圧倒的に多いことがわかります。主婦層の人材を重要視しており、全店舗の7割がM社員制度から女性店長になっています。これはしまむらのメイン顧客が、20代～40代の女性客と重なるため、顧客がどのようなサービスや接客を望んでいるのかということや、顧客が購入しやすい店の雰囲気づくりはどうしたら良いのかということ、女性目線で考えられるからです。

図表:社員の構成(平成25年2月20日現在)

従業員数		平均年齢	平均勤続年数
定時社員	2,211名	39.4歳	12.2年
パート社員	11,167名		

能力がありながらフルタイムで働きにくい主婦層こそが、しまむらには不可欠な人材になります。特に多店舗経営を行うには、パート社員の力が必要になります。

即戦力が必要な同社では、パート社員の能力を最大限に引き出す仕組みを作ってきました。各店舗ではあらゆる作業がマニュアル(本)として設置されており、社員はマニュアルを見るだけで店舗の全ての仕事を行うように教育をされています。検品、陳列、値札付け、清掃あらゆる作業と細かなことまでマニュアルには記載されています。また、現場のパート社員は作業の改善を意識して勤務をしています。パート社員はマニュアルにおける改善を提案し採用されることで、1件につき500円以上の報酬が会社から支払われます。金額の大小ではなく、自分が提案した改善が全国の店舗で標準化されることが、社員のモチベーションへとつながっているのです。

社員の勤続年数12.2年と長いわけには理由があります。家庭と仕事との両立をさせたい女性社員が多い同社では、休暇をとりやすい環境づくりをしているからです。さらに、しまむらの店舗では残業がほとんどありません。M社員制度は、フルタイムで働くのではなく、時間シフトを融通して勤務ができるようにした制度です。M社員の中には子育てが一段落してフルタイムで働きたいと希望する社員もいます。優秀であるが、フルタイムで働けない主婦層も人材として採用することができました。このように同社の店舗を熟知して、パート社員のことを理解している女性社員から、店長に抜擢される人材も多くいます。しまむらでは多くのパート社員が会社を支える屋台骨になっており、パート社員の力を最大限引き出す組織力が存在するわけです。

資料番号:戦略B-2-7

出所:溝上幸伸(2001)『ファッションセンターしまむら 逆転発想マニュアル』ぱる出版
『販売革新』2009年10月、2011年8月、2012年7月・12月、2013年2月・10月号
『しまむらグループ ホームページ』<http://www.shimamura.gr.jp>