

多店舗チェーンで働くスタッフのスキル・就業意識の実態調査
(調査結果のサマリー)

株式会社ライトワークス

1. 調査の背景

当社は、多店舗展開企業に対するトレーニング支援サービスを多数展開しているが、近年特に、非正規社員を含めた店舗スタッフに対するトレーニングや能力開発の支援の機会が増加している。当社では、当社の顧客へのヒアリング等から、その背景として、多くの多店舗展開企業において市場の競争激化によりきめ細かな接客サービスが必要となっている中で、店舗スタッフのスキルレベルやそのばらつき、就業意識に変化がみられ、経営上の課題に繋がっていると推察しているところである。

このような状況を踏まえ、これら推察される状況をさらに明らかにするとともに、多店舗展開企業における店舗人材に対するマネジメント上の課題を探るべく本調査を実施することとした。

2. 調査概要

本調査では、多店舗展開企業における(1)人事責任者(担当者や店舗統括の責任者を一部含む)、(2)店長、(3)パート・アルバイト等非正規社員の店舗スタッフの3階層を対象に、業務を遂行する上でのスキルに関する認識の現状、スキルレベルやそのばらつきに影響を与える要素、就業意識と就業意識に影響を与える要素等を中心に調査を実施した。調査要領、回答者属性は以下の通りである。

- 調査対象者：株式会社マクロミルが提供する登録モニターのうち、百貨店、スーパー・コンビニエンスストア、小売、不動産、飲食店、旅行、宿泊所・ホテル、理容・美容、娯楽の業種に属する者
- 調査方法：非公開型インターネットアンケート
- 調査期間：2012年11月2日～11月13日
- 有効回答者数：人事責任者：206名、店長：206名、店舗スタッフ：515名
- 回答者の属性：

1. 性別

性別	人事責任者	店長	店舗スタッフ
男性	202	176	83
女性	4	30	432
全体	206	206	515

2. 職業

職業	人事責任者	店長	店舗スタッフ
経営者・役員	127	19	0
会社員	79	187	0
パート・アルバイト	0	0	515
全体	206	206	515

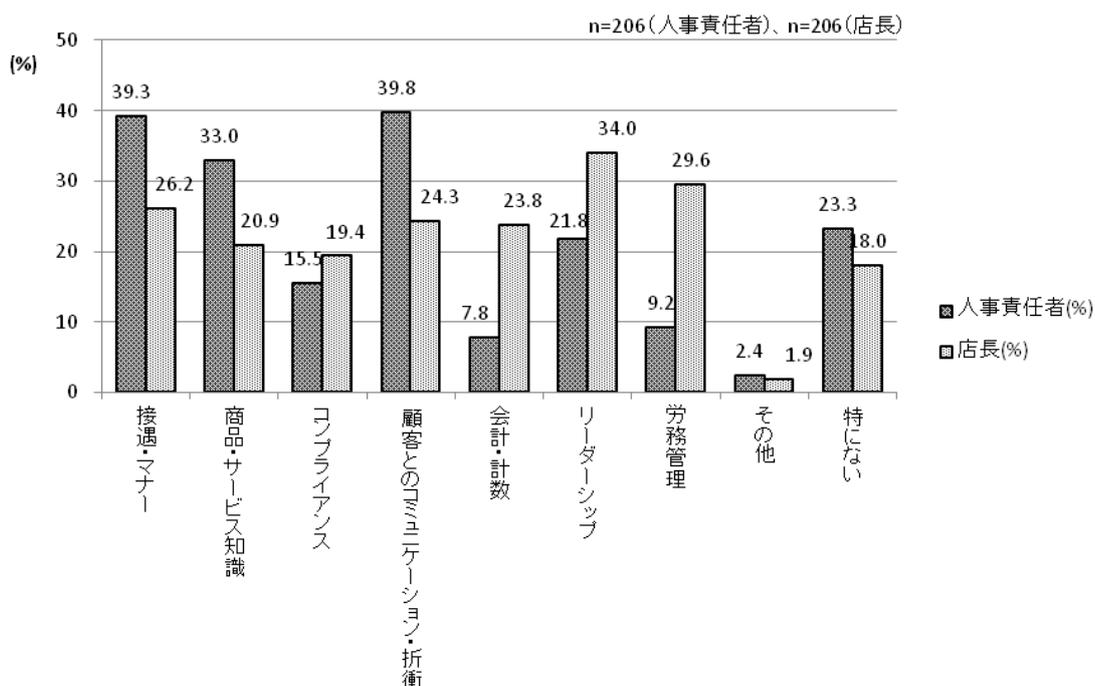
3. 年齢

年齢	人事責任者	店長	店舗スタッフ
20才～29才	1	6	109
30才～39才	15	69	182
40才～49才	75	90	138
50才～59才	76	34	74
60才以上	39	7	12
全体	206	206	515

(1) 不足スキルに対する認識ギャップ（店長のスキル）

- ・ 人事責任者は「顧客とのコミュニケーション・折衝（39.8%）」「接遇・マナー（39.3%）」などに課題を感じているのに対し、店長自身は「リーダーシップ(34.0%)」「労務管理(29.6%)」「会計・計数(23.8%)」などに課題を感じている。
- ・ とくに「労務管理」「会計・計数」に不足があると回答した人事責任者は、それぞれ 9.2%、7.8%と店長自身と比べてはるかに少なく、この分野の認識差が大きい。
- ・ 上記の傾向は、2011年とほぼ同じである。

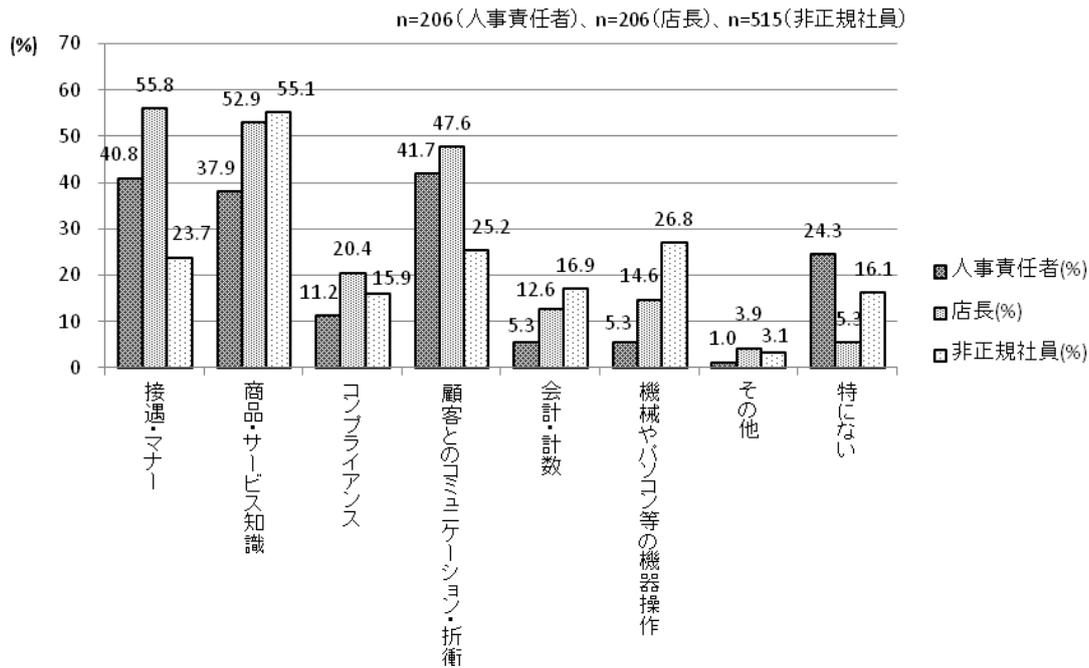
<人事責任者、店長>



(2) 不足スキルに対する認識ギャップ（店舗スタッフのスキル）

- ・ 店舗スタッフ自身は「商品・サービス知識(55.1%)」「機械やパソコン等の機器操作(26.8%)」などに課題を感じている一方、人事責任者と店長は「接遇・マナー(40.8%、55.8%)」「顧客とのコミュニケーション・折衝(41.7%、47.6%)」など、マナーやコミュニケーションなど社会人としての基礎力に課題を感じている。
- ・ 不足スキルは「特にない」と回答している人事責任者が 24.3%であるのに対し、店長は 5.3%と大きなギャップがあり、スタッフのスキル状況を人事責任者が正確に汲み取れていない可能性があることを示唆している。
- ・ 三者の不足スキルに関する認識が一致したスキル項目がほぼないことから、人事責任者がスタッフのスキル習得状況の把握が不十分であること、あるいは、人事責任者や店長が彼らが期待するスキルレベルをスタッフに伝えきれていないことなどが考えられる。
- ・ 上記の傾向は、昨年度とほぼ同じである。

<人事責任者、店長、店舗スタッフ(非正規社員)>

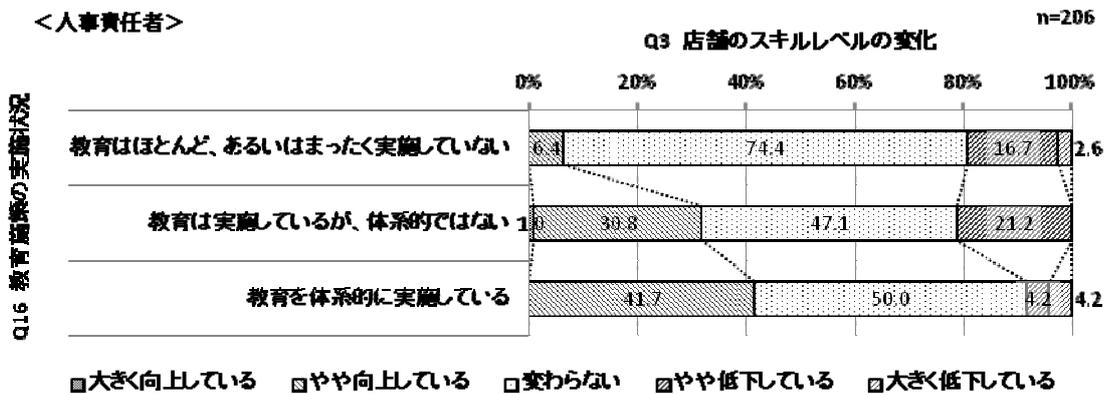


(3) 店長や店舗スタッフのスキルレベルと教育施策の関係

<人事責任者の認識>

- ・ 教育を体系的に実施している企業の人事責任者ほど、店舗におけるスキルレベルは向上していると回答している。
- ・ 例えばスキルが「やや向上している」と回答した人事責任者の割合は、教育を「ほとんど、あるいはまったく実施していない」場合は 6.4%であるのに対し、「体系的に実施している」場合では 41.7%である。

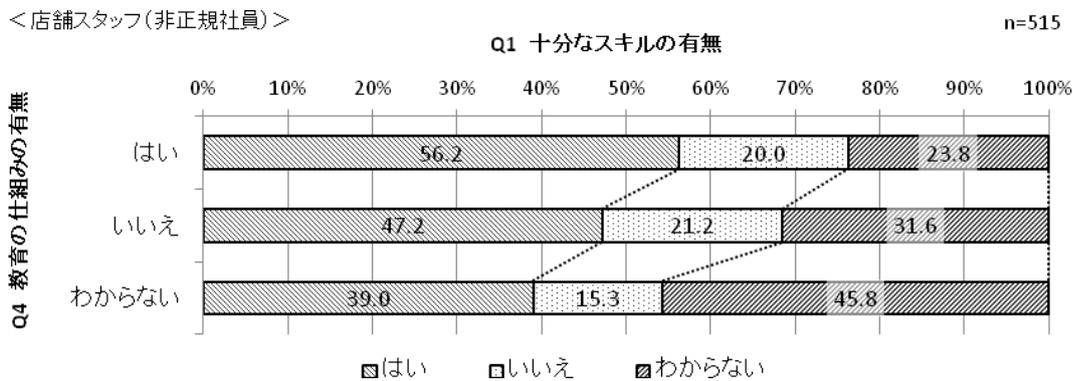
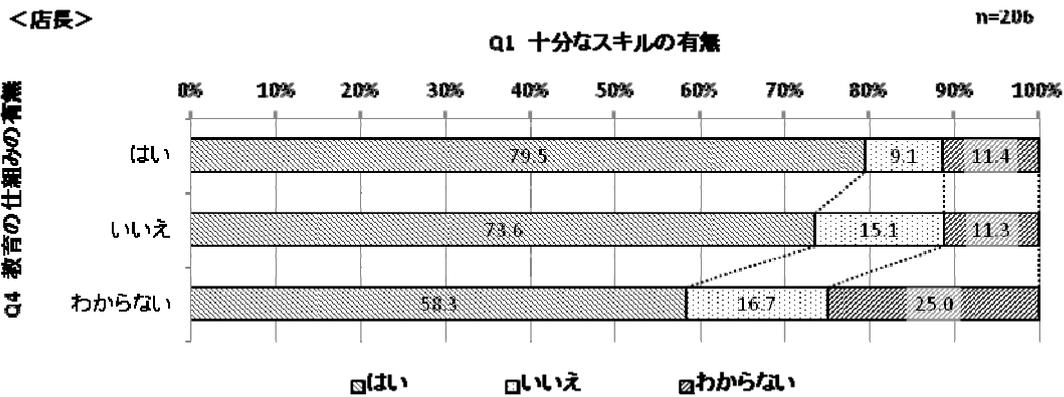
<人事責任者>



<店長、店舗スタッフの認識>

- ・ 教育の仕組みのある企業の店長、店舗スタッフは、教育の仕組みのない企業と比べ自身が十分なスキルを持っていると認識している。

- 一方、教育の仕組みがあるか「わからない」と回答した店長、店舗スタッフは、自身のスキル保有認識も低い。

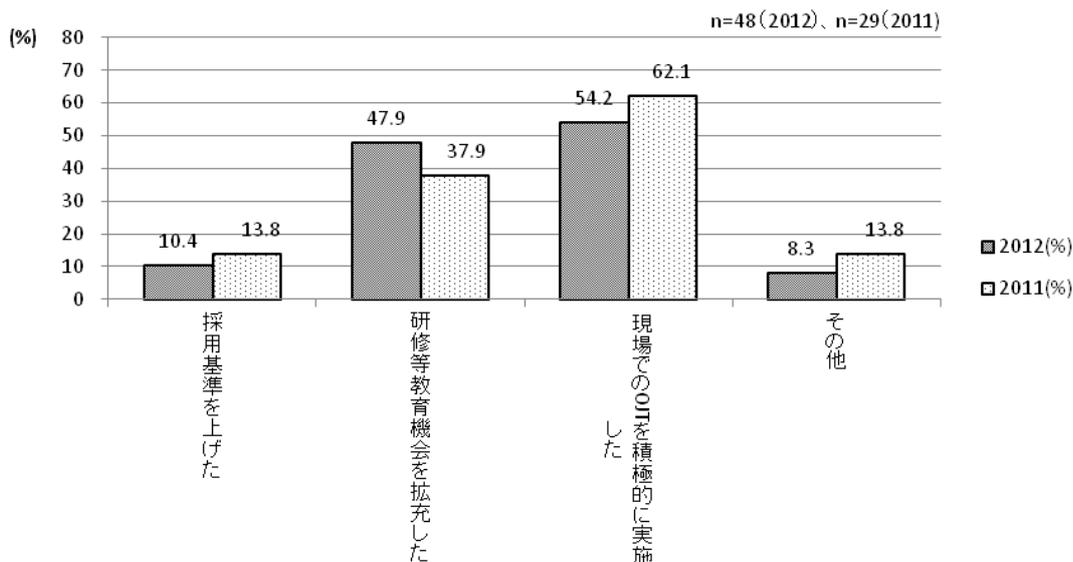


(4) 店長、店舗スタッフのスキルレベル向上／低下の要因

<向上の要因>

向上の要因は「現場での OJT を積極的に実施(54.2%)」、「研修機会の拡充(47.9%)」の順で高い。とくに「研修機会の拡充」は昨年度調査の 37.9%から 10 ポイント増加している。

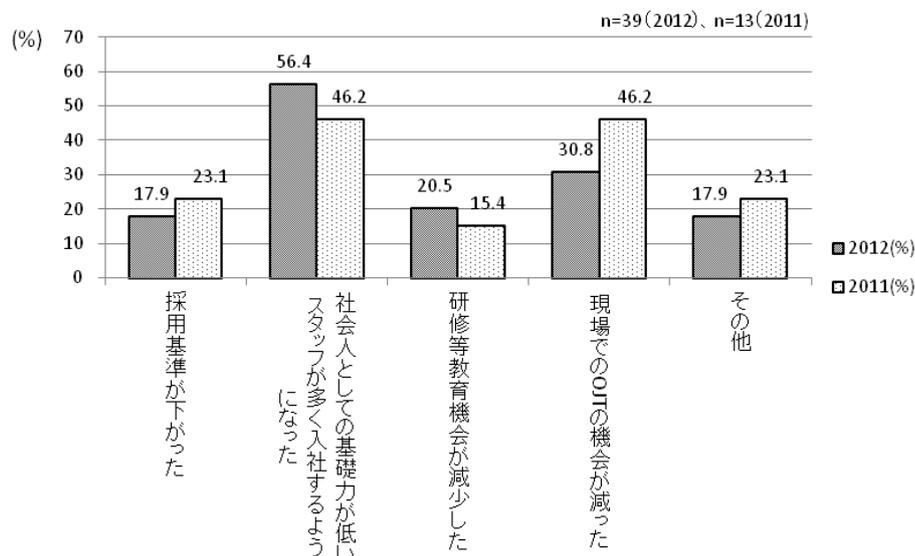
<人事責任者>



<低下の要因>

- ・ 低下の要因は、「社会人としての基礎力が低いスタッフが多く入社するようになった」が 56.4%と飛び抜けて高くなっている。
- ・ 昨年度と比較すると「社会人としての基礎力～」が 10 ポイント増加し、昨年はこの要因と同率であった「現場での OJT の機会が減った」は、16 ポイント低下している。
- ・ これらより、入社後の OJT の機会提供よりも、店舗スタッフが入社前に持ち合わせている基礎力に問題を感じる傾向が強まっている。

<人事責任者>

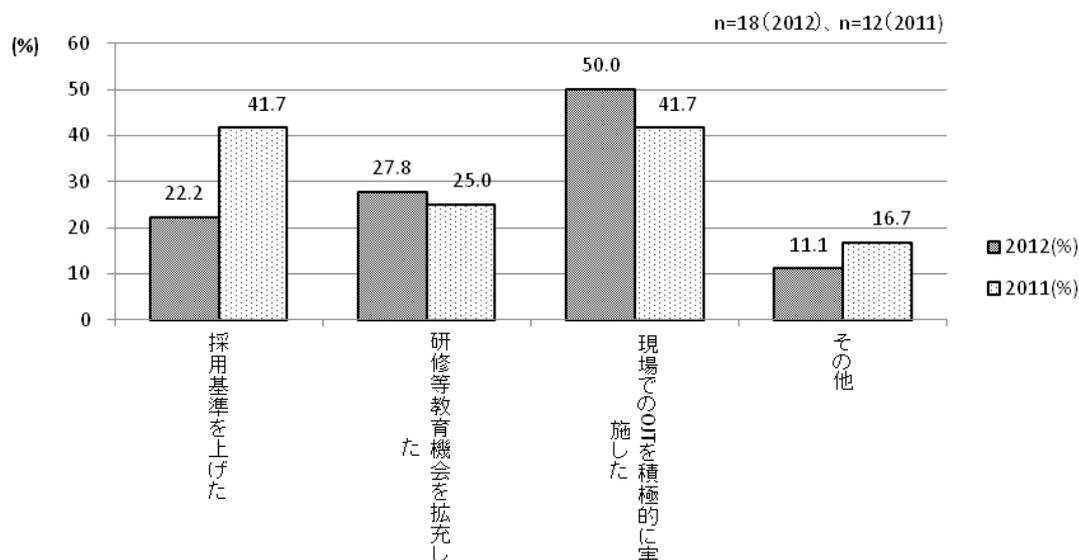


(5) 店長、店舗スタッフのスキルのばらつき縮小／拡大の要因

<縮小の要因>

- ・ 縮小の要因として、「現場での OJT を積極的に実施した」が 50%と著しく高くなっており、「研修等教育機会を拡充した」が続く。
- ・ 昨年度 41.7%であった「採用基準を上げた」は、本年調査では 19 ポイント下がり 22.2%となっている。
- ・ これらより、入社後の OJT や研修等を提供することによりスキルのばらつきを縮小できると考えられているといえる。

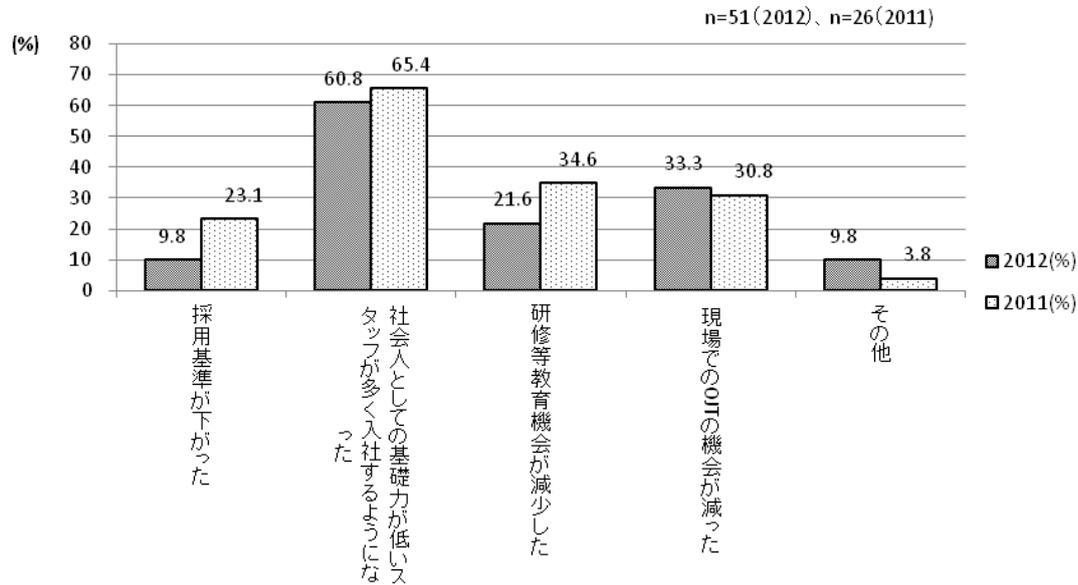
<人事責任者>



<拡大の要因>

- ・ 低下の要因として、「社会人としての基礎力が低いスタッフが多く入社するようになった」が60.8%と顕著に高くなっている。
- ・ 昨年と比較すると、「採用基準が下がった」が13ポイント低下、「研修等教育機会が減少した」が13ポイント低下している。

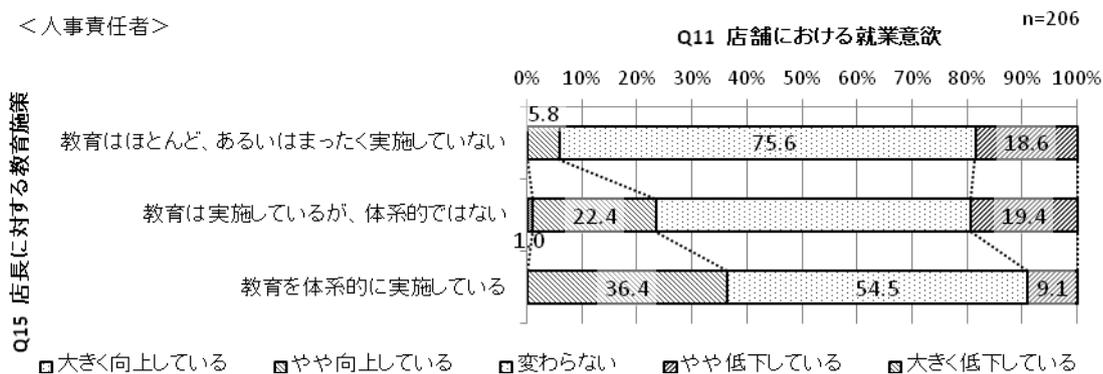
<人事責任者>



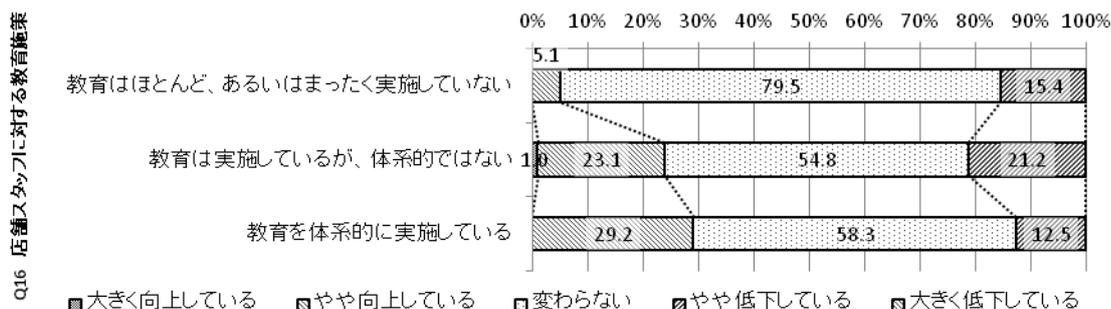
(6) 店舗における就業意欲の変化と教育施策の関係

- ・ 店長、店舗スタッフの就業意欲は、彼らに対する教育を実施するほど、さらにそれが体系的であるほど向上する傾向がある。
- ・ 店長、店舗スタッフに対する教育施策を「ほとんど、あるいはまったく実施していない」企業では、店舗の就業意欲が「やや向上している」割合はそれぞれ5.8%、5.1%であるのに対し、「教育を体系的に実施している企業」では36.4%、29.2%と大きく向上している。

<人事責任者>



Q11 店舗における就業意欲

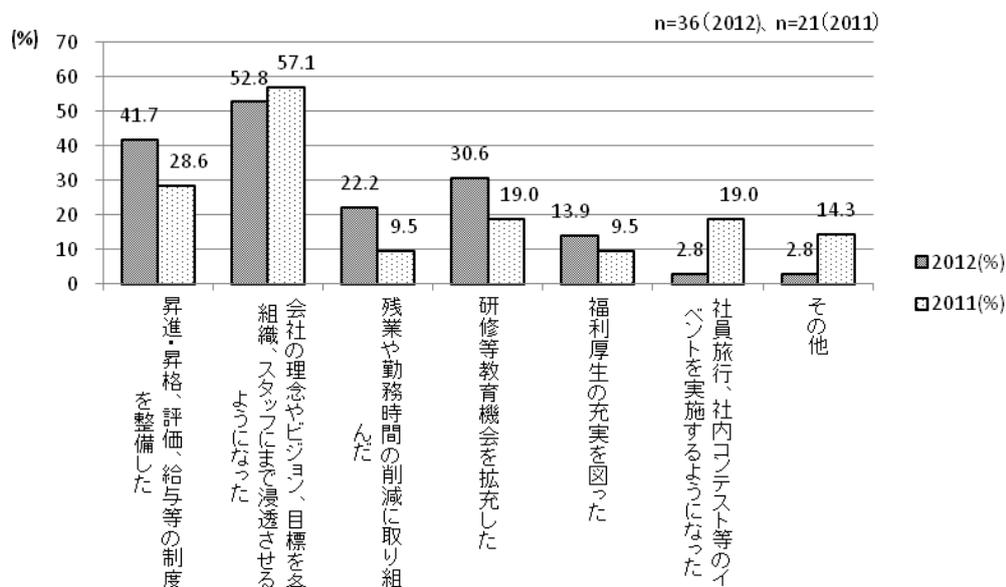


(7) 店長、店舗スタッフの就業意欲向上／低下の要因

< 向上の要因 >

- ・ 向上の要因は、昨年度と同じく「理念やビジョン、目標の浸透」が 52.8%と最も高くなっている。
- ・ 昨年度と比較し、「人事・給与制度の整備」「労働時間の削減」「教育機会の拡充」がポイントを伸ばしている一方、「社内イベントの実施」は、昨年の 19.0%から 2.8%と大きく低下している。

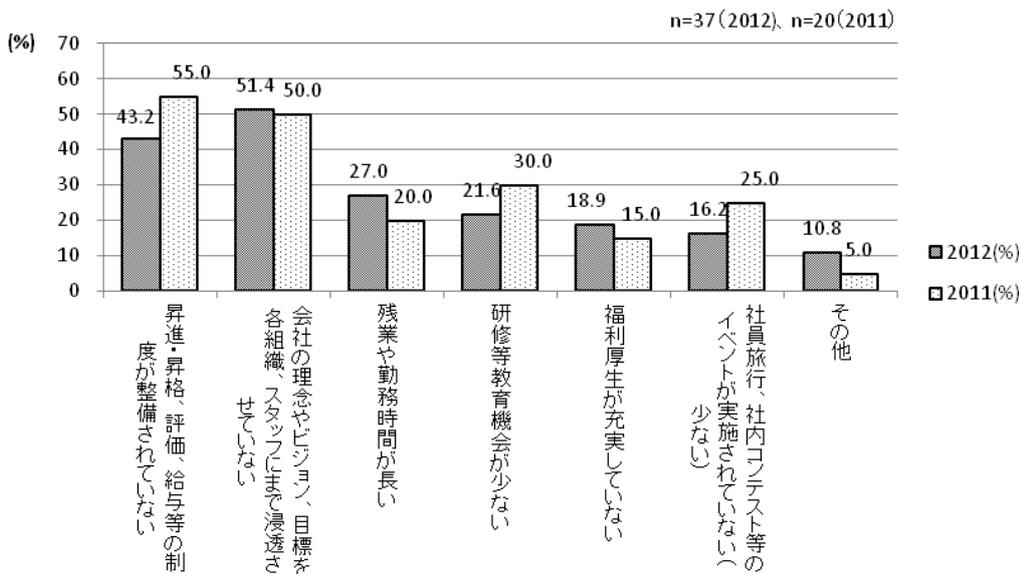
< 人事責任者 >



< 低下の要因 >

- ・ 低下の要因は、「理念やビジョン、目標の浸透 (51.4%)」「人事・給与制度の整備 (43.2%)」の割合が高く、この傾向は昨年度と同様である。
- ・ ただし、昨年度と比較して「人事・給与制度の整備」を低下の要因として挙げる割合は 12 ポイント低下しており、これに対して「勤務時間が長い」「福利厚生が充実していない」が増加している。
- ・ 就業意欲の向上にも低下にも大きな影響を与える要因として、「理念やビジョン、目標の浸透」の有無が挙げられる。

<人事責任者>



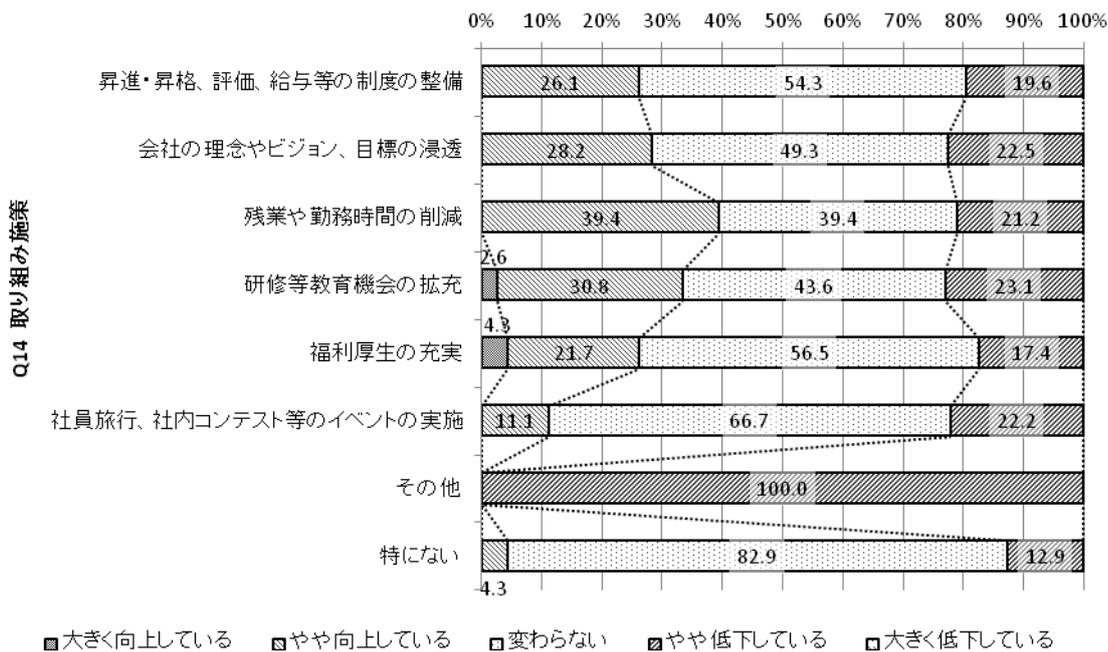
(8) 店舗における就業意欲の変化と施策の関係

- ・ 施策のうち、店長、店舗スタッフの就業意欲が向上していると人事責任者が感じているのは、「残業や勤務時間の削減 (39.4%)」「研修教育機会の拡充(33.4%)」「会社の理念やビジョン、目標の浸透(38.2%)」である。

n=206

<人事責任者>

Q11 店長、店舗スタッフの就業意欲



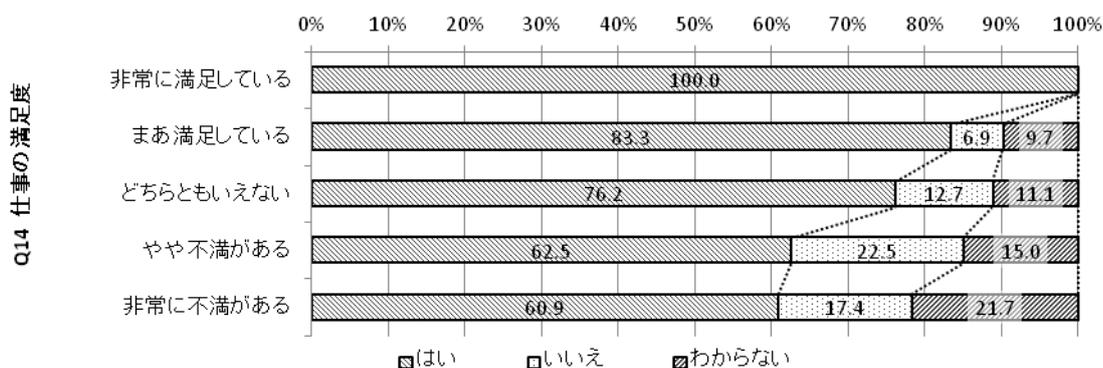
(9) 店長、店舗スタッフのスキルレベルの自己認識と、仕事の満足度の関係

- ・ 店長のスキルレベルの自己認識と仕事の満足度は、相関関係にあると考えられる。
- ・ 仕事に「非常に満足している」店舗スタッフのうちの 68.8%が、仕事に「まあ満足している」店舗スタッフのうちの 55.0%が、自身が十分なスキルを持っていると認識している。

<店長>

Q1 十分なスキルの有無

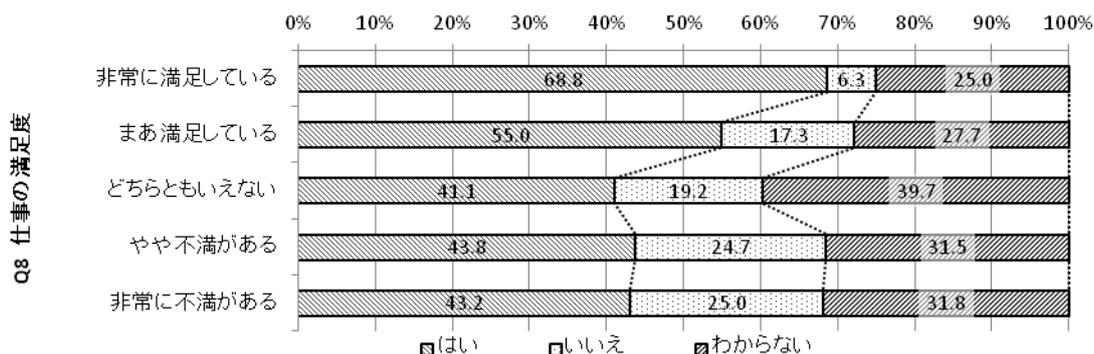
n=206



<店舗スタッフ(非正規社員)>

Q1 十分なスキルの有無

n=515

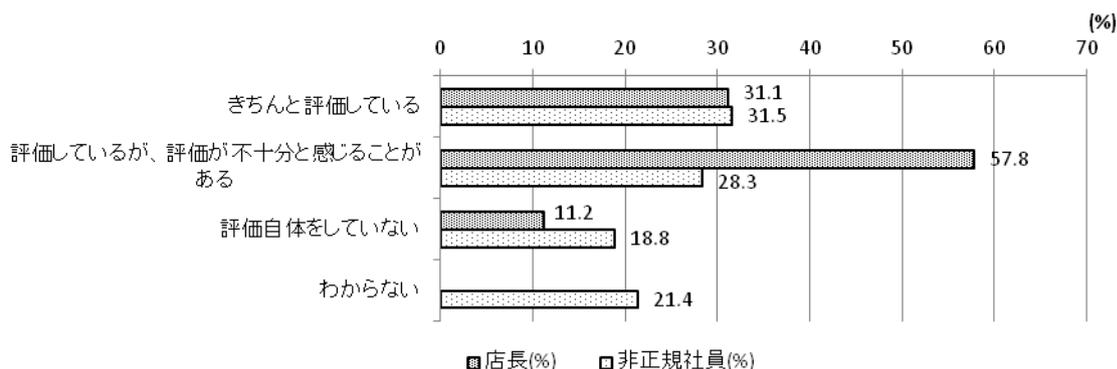


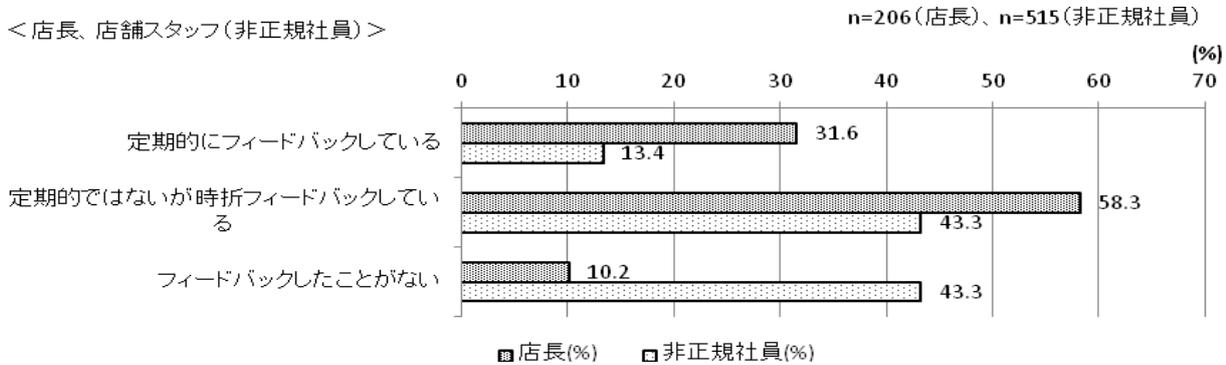
(10) 店長による店舗スタッフの評価に関する認識ギャップ

- ・ 店長が店舗スタッフを「評価自体をしていない」、あるいは評価しているか「わからない」と回答している店舗スタッフは40%以上である。
- ・ 店舗スタッフへの評価のフィードバックの頻度について、店長のほとんどは「定期的もしくは時折フィードバックしている」としているのに対し、店舗スタッフの40%以上が「フィードバックしたことがない」と認識しており、大きな認識の差がある。

<店長、店舗スタッフ(非正規社員)>

n=206(店長)、n=515(非正規社員)

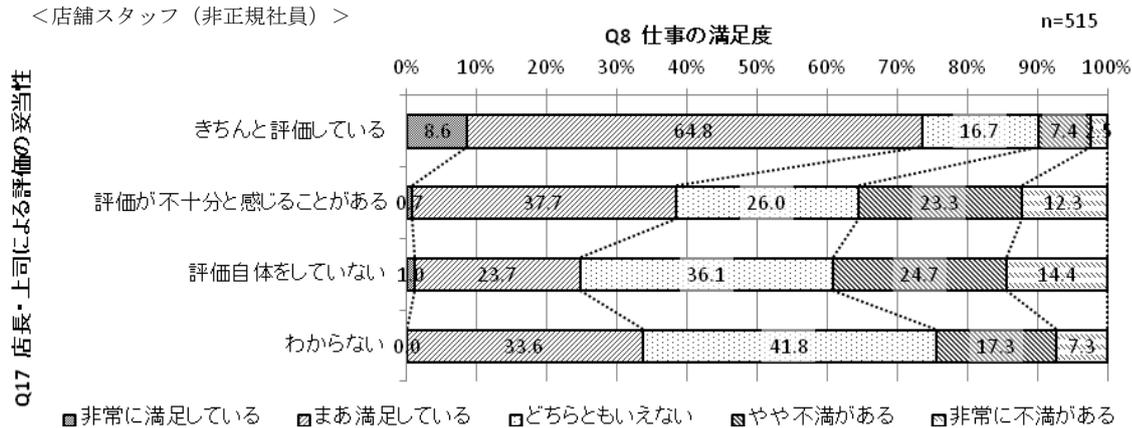




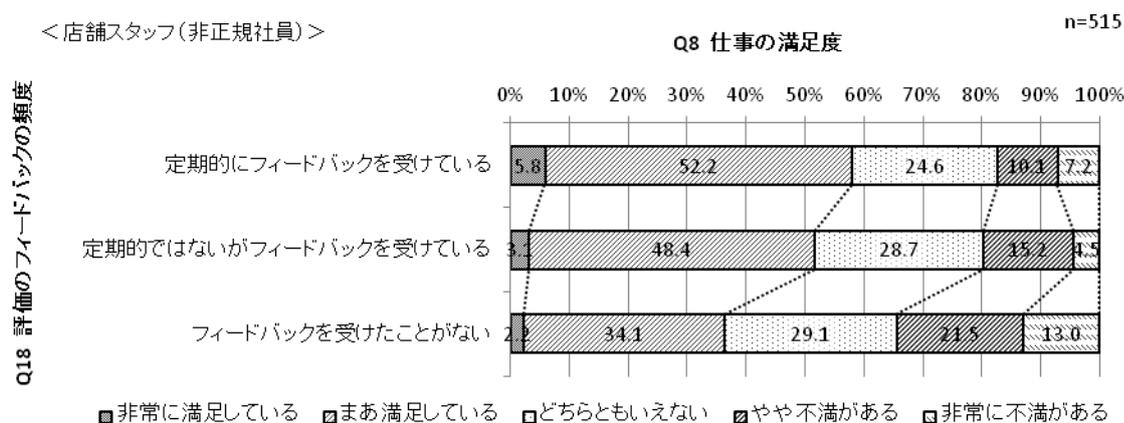
(11) 店長による店舗スタッフの評価方法と店舗スタッフの就業意欲の関係

- 店舗スタッフの仕事の満足度は、店長からの評価への納得性と相関がある。つまり、店長から「きちんと評価されている」と感じている店舗スタッフの73.4%が仕事に満足している。一方、「評価自体をしていない」と回答した店舗スタッフの場合、仕事に満足している割合は24.7%、仕事に不満がある割合は39.1%である。
- 評価のフィードバックの頻度においても、フィードバックが定期的であるほど店舗スタッフの仕事の満足度は向上する傾向がある。

<店舗スタッフ(非正規社員)>



<店舗スタッフ(非正規社員)>



(12) 改正労働契約法に対する人事責任者と店舗スタッフの関心

<人事責任者>

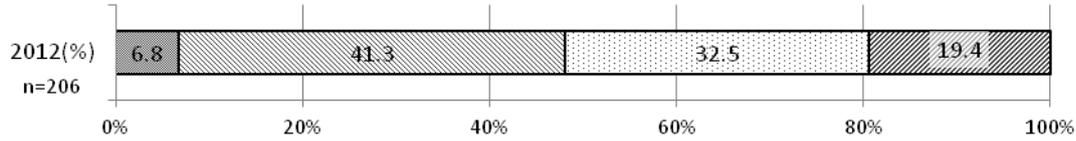
- 48.1%の人事責任者が、非正規社員の雇用を継続させるための条件（保有資格やスキルレベル等）や教育制度、評価基準を整備し直す必要性を感じている。

改正労働契約法

有期労働契約の期間の定めのない労働契約への転換：有期雇用の労働者が、同じ会社で5年を超えて働いた場合、本人の希望に応じて期間を限定しない無期雇用に転換できる。

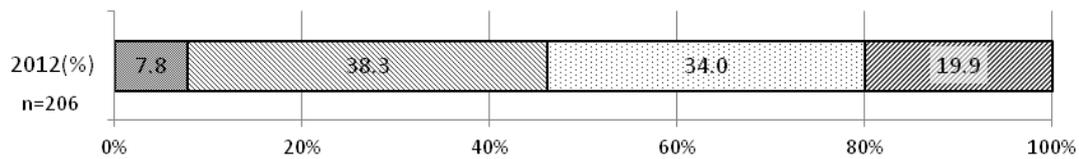
<人事責任者>

労働契約法の改正にあたり、非正規社員に対し、一定期間以上雇用を継続させるための条件(例えば保有資格やスキルレベル等)を新たに設定する、もしくは見直す必要性を感じているか。



■強く必要性を感じている ■やや必要性を感じている □あまり必要性を感じていない ■全く必要性を感じていない

<人事責任者> 労働契約法の改正にあたり、非正規社員に対する教育制度や評価基準見直す必要性を感じているか。



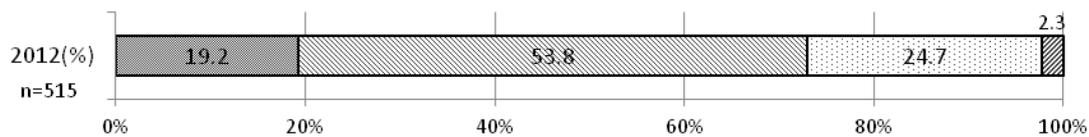
■強く必要性を感じている ■やや必要性を感じている □あまり必要性を感じていない ■全く必要性を感じていない

<店舗スタッフ>

- 改正労働契約法に関心のある非正規社員は73.0%と高く、その理由として、「有期雇用者に関する制度(教育や福利厚生等)がよい方向で整備されることが期待できるから」が全回答の50.5%、「有期雇用者が無期雇用者となるチャンスが増えると期待できるから」が48.7%となっている。

<店舗スタッフ(非正規社員)>

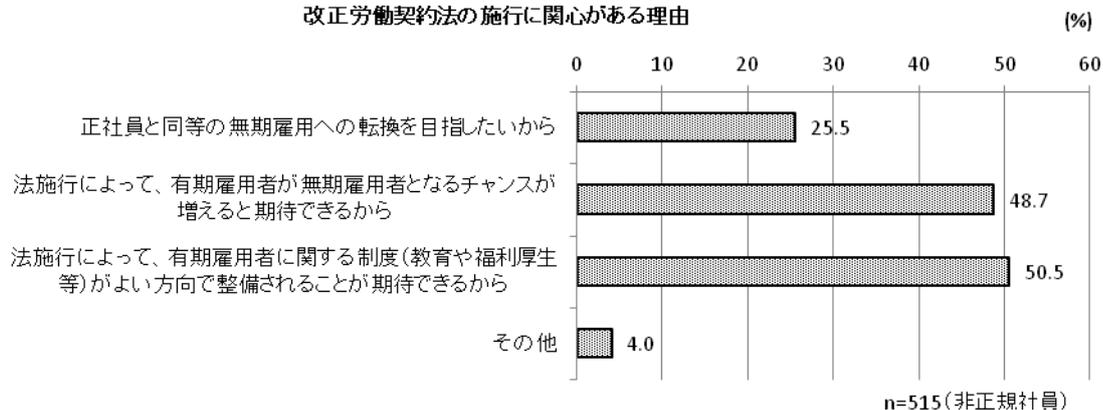
非正規社員の無期雇用について定めた改正労働契約法に関心があるか。



■大いに関心がある ■少し関心がある □あまり関心がない ■全く関心がない

<店舗スタッフ(非正規社員)>

改正労働契約法の施行に関心がある理由



(13) パート労働者への厚生年金・健康保険の適用範囲の拡大に対する人事責任者の関心

- 人事責任者の 49.1%が非正規社員の教育制度や評価基準を見直す必要性があると感じており、改正労働契約法と同様、企業における非正規社員の立場・役割を見直す動きがあると考えられる。

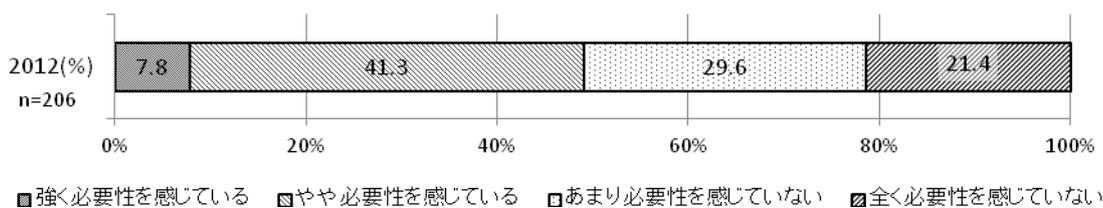
パート労働者への厚生年金・健康保険の適用拡大

「税と社会保障に関する一体改革」法案の一部として成立。

2016年10月の施行で適用対象となるパート労働者は、週の勤務時間20時間以上、月額賃金88,000円以上、1年を超える雇用が見込まれる者、(学生は除外)。なお、従業員数501人以上の企業が対象。

<人事責任者>

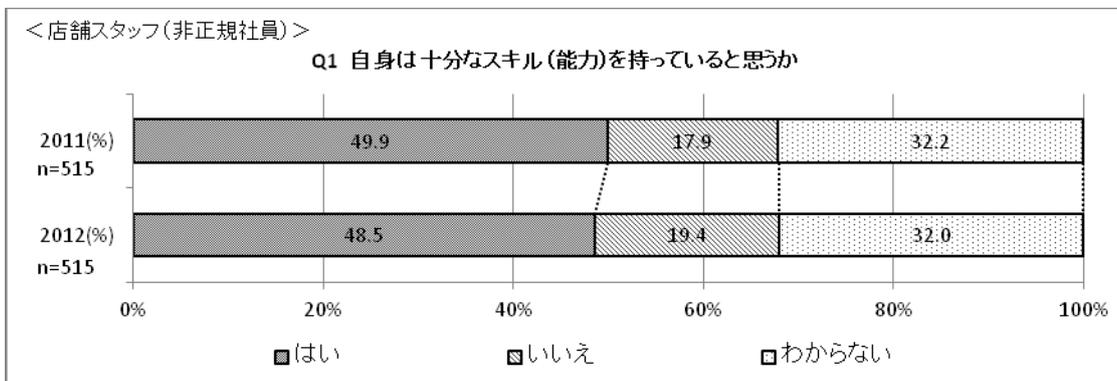
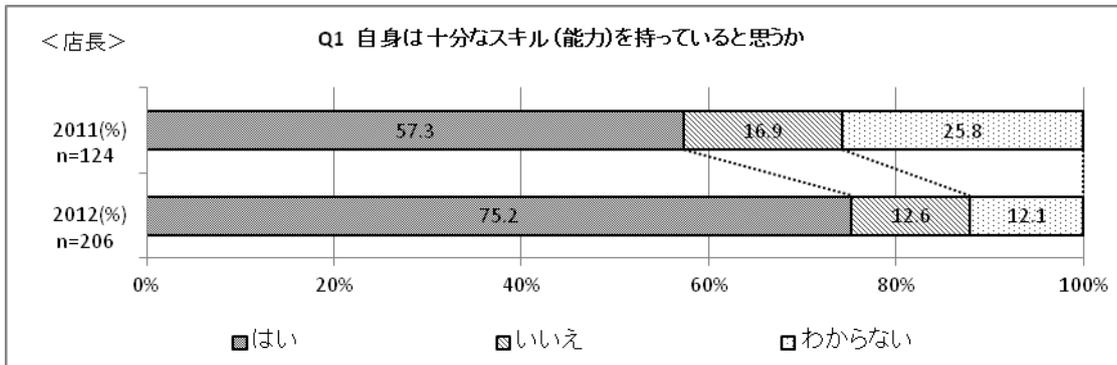
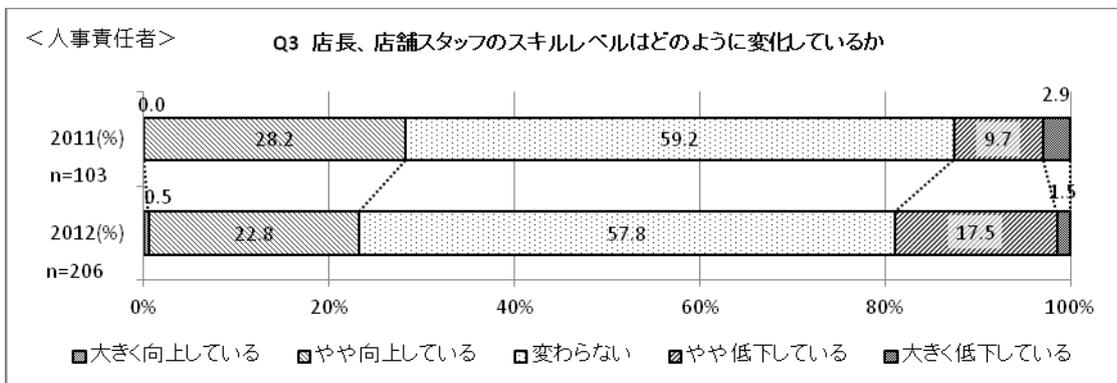
パート労働者への厚生年金・健康保険の適用拡大にあたり、非正規社員に対する教育制度や評価基準を見直す必要性を感じているか。



(14) スキル認識、スキルのばらつきとそれらの前年からの変化

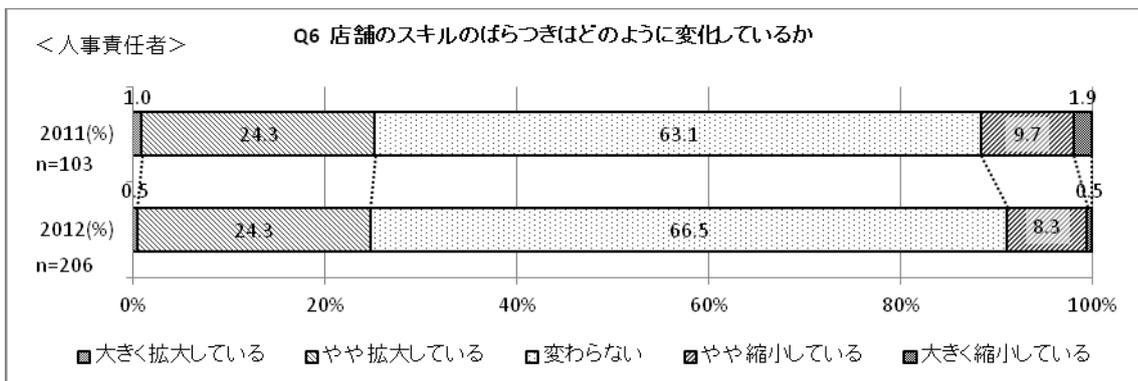
<スキル認識>

- 人事責任者が認識している店長、店舗スタッフのスキルレベルは、昨年度と比較し「向上している」が6ポイント減少し、「やや低下している」が8ポイント上昇している。
- 一方、店長の自己認識では、「十分なスキルを保有している」とした割合が昨年度から大きく増加し、18ポイント上昇している。
- 店舗スタッフの自己認識は昨年度からあまり変わらず、「十分なスキルを保有している」と回答した割合は、48.5%である。



<スキルのばらつき>

- ・ 店長や店舗スタッフのスキルのばらつきに関する人事責任者の認識は、昨年度からあまり変わっておらず、「大きく拡大している」「拡大している」と感じている人事責任者は24.3%である。



■ 本調査に関するお問い合わせ先 ■

株式会社ライトワークス

ビジネス開発部 丹(たん)

電話：03-5275-7032 E-mail：lw-info@lightworks.co.jp

調査の詳細結果のご提供、報道機関からの取材に対応いたします。