

本当に
「欲しい」
人材

② 百貨店・流通業界

主体的に実行できる 販売等のスペシャリスト

溝上憲文 ジャーナリスト

統廃合や外資の脅威

揺れ動くビジネス環境の中で今最も苛烈な状況に置かれているのは百貨店・流通産業だろう。人口減少、少子高齢化による国内市場の収縮というマクロ的要因に加えて、消費需要を上回る供給事業者数の多さという競争激化が経営環境の厳しさを拍車をかけている。

さらに見逃すことができないのは消費市場の変化である。高度成長期に花開いた大衆消費社会がバブル崩壊やその後の“失われた10年”で一転し、小売業全体が衰退期に入るとともにマーケット自体が成熟化し、業態の存在意義を問われる状況に直面している。流通革命で誕生した低価格を売り物にした総合スーパーマーケットと高級品志向の都市型百貨店という2つの業態を支えて

いた「中流社会」が分解し、階層消費の時代に突入した。

それに伴い、生産拠点の海外移転化による価格破壊で誕生したユニクロなどの低価格専門店、ヨーロッパの高額ブランド商品の独立店舗化、IT化の進展によるネット通販など消費チャネルの拡大が既存の業態のビジネスモデルを脅かしている。とりわけ深刻なのが百貨店業界である。

91年に12兆円を誇った百貨店の売上規模は05年に7.9兆円にまで減少し、このまま推移すれば2014年には6.4兆円になると予測されている。すでに松坂屋と大丸、三越と伊勢丹の大型合併に象徴される業界再編が始まっている。百貨店業界の置かれた環境について大丸・松坂屋の持株会社であるJ. フロントリテイリング(以下、J. フロント)業務本部人事部の忠津剛光部長はこう指摘する。

「百貨店は駅の近くに大きな店舗

を構え、高品質、高額、高サービスを消費者に提供するのがビジネスモデルだった。かつては百貨店に行けば楽しい別世界が広がり、ああいう生活してみたいという憧れと魅力が消費者を引き付けていた。しかし時代が変わり、ショッピングセンター(SC)やネット通販の登場により魅力が薄れている。店舗の80%を取引先の商品が占めているが、新たな商品を展開するにも自社だけでは変えられない。一方、顧客も取引先のブランドが入っているだけで独自性がないことに楽しさを感じなくなってきており、百貨店の存在意義が問われている。顧客のニーズを踏まえた新たなビジネスモデルが求められている」

時に「場所貸し業」と揶揄される百貨店業界にあって顧客の嗜好、動向を踏まえた企画・プロデュース能力が今、切実に問われている。一方、



服部春樹・イオン人事本部採用グループマネージャー

郊外型の総合スーパーも決して楽観できる状況ではない。立地が加速するSCも古い店舗は都心回帰による人口減少でスクラップ化も進行している。加えて「まちづくり三法により安易に郊外に出店することができなくなっている。さらに原油の値上がりによる日用品の値段が上がり消費マインドが冷え込み、買い控えも発生しつつある。将来的に客数自体が増える見込みがなく、利益をどう確保していくか大変な時期を迎えている」(イオン人事本部・服部春樹採用グループマネージャー)と危機感

は強い。小売業はドメスティック産業の典型と言われるが、現実には外資との競争にさらされている。すでに世界最大手のウォルマートが日本市場に参入しているが、同社の売上規模は年間40兆円。イオンの約5兆円をはるかにしのぐだけでなく、1年に生み出す利益もイオンの株式時価総額に匹敵する1兆円もあり、今や競争相手は国内ばかりでなく、世界企業を相手にした戦いを強いられている。

販売ができる人間がいない

ビジネス環境の劇的変化により、ビジネスモデルの変革だけでなく、人的資源の活用を含めた経営・人事戦略の転換も求められている。とりわけ百貨店・流通業はメーカーなど

の装置産業と異なり、人的資源に深く依存している。経営改革を遂行するうえで、人材の活用こそが生き残り成長の源泉であるとの意識が強く、新卒を含めた社員に求められる役割も大きく変わっている。

J. フロントは大丸時代の2000年以降、第一次改革として店舗の内部構造改革に着手。各売場運営形態別の接客パターンの見直しと人員配置の適正化を実施し、業務の効率化を推進した。たとえばブランド商品の売場は取引先に100%任せる一方、自主化商品の売場は開発から販売まで徹底して自社で行う仕組みもその一つである。

第二次改革では次の成長戦略としてビジネスモデルの変革と規模拡大戦略に着手。規模拡大では松坂屋との統合を実現するとともに、ビジネスモデルの変革では、従来の独自の店舗運営の裁量を認めた「個店主義」を廃し、中型店のバイイング(仕入れ)組織を本社に集結・強化することで大型店に対抗する戦略を展開している。

そして一連の改革を貫く人事戦略の基本が百貨店の原点である現場力、販売力の強化である。従来、採用後は現場勤務を基本としながらも商品企画や仕入れ部門に分散し、販売は取引先やパートに依存する傾向にあった。その結果「気がついてみたら販売ができる人間が全然育っていない。皆、バックヤード業務に専心し、百貨店にもかかわらず販売できる人間がいない」(忠津部長)という現実に直面した。そのため経営改革と並行して02年以降、新卒社員を

対象に「販売のプロフェッショナル」の育成を目指した3年間の実務教育を実施している。販売のプロセスを「仕入れる」(バイイング)、「並べる」(マーチャンダイズ)、「お呼びする」(おもてなしする)、「情報を得る」(マーケティング)の5つに分け、それぞれのプロセスごとに座学と実践を通じて修得する。

「入社1年目は業務本部に所属し、接客の基本を学び、半年後にトレーニーとして自主化商品の売場で仕入れ、陳列、対面の体験学習を行う。2年目に売場に配属し、業務運営のプロセスを実践で体得し、3年目は売場のサブチーフとしてリーダーシップを学び、その後に本人の適性を判断し、4年目にバイイング系、マネジメント系などの職務に配置する」(忠津部長)

単に物を売るだけではなく、百貨店ビジネスに不可欠な基礎的能力を体系的に修得することで新事業を創造する人材を養成する。

売場は百貨店業務の凝縮

同様の環境に置かれた高島屋も経営改革の真っ直中にある。改革の柱の1つは収益力の強化を目指した店舗内の人員体制の見直しと適正配置による業務の効率化の推進だ。同社は50代以上の社員が多数を占め、今後10年間で社員数が減少



忠津剛光・J. フロントリテイリング業務本部人事部長

することから
も業務の効率
化が不可欠な
要件となって
いる。2番目は
拠点地域の顧
客ニーズを踏
まえたスピー



桂由里子・高島屋人事部能力開発・採用担当係長

ディな商品提供を図るためのパイヤーの増加による攻めの戦略である。3番目は接客を通じて得られた顧客ごとの情報・購買行動のデータ集積による商品・サービスの個別アプローチの展開だ。

人材育成の基本は売場による徹底した販売教育であり、現場を通じて業務の実務を体得する。

「かつてはいきなりスタッフ職というのもあったが、今は3年間同じ売場に配属し、販売業務を学ばせている。百貨店業務が凝縮されているのが現場であり、その業務を全うできなければ他の仕事は何もできない。3年間の教育を経て、新たな配属先が決まる」(桂由里子・人事部能力開発・採用担当係長)

同社が狙う改革の実現には現場力、販売力が不可欠であり、いかに強化するかに主眼を置いている。さらに前述したように50代以降社員の減少を前提に、若手社員のマネジメント人材への早期育成を図っている。

多角化戦略で スペシャリスト志向へ

一方、総合スーパーのイオンは物販に主軸を据えながらビジネスの多

角化を目指している。1つは中国を中心とするアジア地区への進出であり、もう一つはノンストアビジネスの展開である。

「すでに銀行業も展開しているが、消費者の側に立ったサービスを提供していくビジネスを展開していきたい。たとえば日本の3分の1の人口を占める首都圏で成功する業態とは何かを探索しつつ新しいビジネスを追求している」(服部マネージャー)

ビジネスの多角化戦略に伴い、当然ながら社員に求める役割も従来と異なる。百貨店が販売のプロフェッショナルを志向するのに対して、イオンはスペシャリストを含めた多様な人材の育成である。

「新卒は会社のコア人材として育成する方針は変わらないが、これまでのように管理者としてのゼネラリストの育成だけではない。IT、物流、商品開発などの専門的分野で業界でも高いレベルのスペシャリスト型人材の採用と育成を行っている」(服部マネージャー)

当然、採用人材も文系の学生に限らない。イオンは採用戦略の一環として大学の教員を招いた説明会を定期的に開催し、理工系出身者の必要性を説いている。

好きをエネルギーに 業界の殻を破る

今後のビジネスの方向性によって自ずと社員に期待される役割は違ってくる。それでは各社は新卒にどんな能力を求めているのか。

J. フロントの09年度の採用予定数

は大卒50人、短大卒50人の計100人。現在キャリア開発の視点から全社的な人材育成に取り組んでいるが、採用でも重視しているのが「生涯発達」と「ワークライフバランス」だ。

「仕事だけではなく、仕事以外の領域も含めて60歳以降も見据えた生涯にわたって学習する志を持った人であり、地域社会、家庭、個人、仕事の4つの領域で積極的にキャリア開発に取り組める人材を求めている。従来は会社が用意した仕事を一生懸命にやればよかったが、それだけでは人間のエネルギーは生まれてこない。仕事を含めたキャリア形成の意欲を持つことで強い個人が生まれ、会社の改革や変革が可能だと考えている」(忠津部長)

キャリア形成の意欲を持つ個人と同時に重視しているのが「変革を企画し推進できる人」である。従来型の百貨店のビジネスモデルに安住することなく「モデル自体を変革し、新たなビジネスモデルを考え、それを実行するリーダーシップを持った人材」(忠津部長)である。変革者タイプは少なくとも従来の百貨店業界では必要とされていなかった。それだけに業界の殻を破るような新卒への期待は大きい。その資質を見抜くために選考の際に注目しているのが「好きをエネルギー」にしている人だ。

「たとえば販売が好き、接客が好き、ファッションが好きといった自分が好きな一芸に秀でているタイプ。好きであることがエネルギーの源泉であり、ただ頭だけでイメージしていいなと思って入っても、現場では持たない。学校の成績は今一つで

2008年度各社の採用計画

(単位：人)

J.フロントリテイリング	大卒以上 50 短大卒 50
高島屋	大卒以上 100
イオン	全学歴 800 (通年採用)

も、販売がものすごく好きというタイプは採用している」(忠津部長)

行動力と人間性重視

高島屋の09年度の採用予定数は大卒以上のみ100人。同社は今年、新入社員を受け入れたことのある部署にどんな人材を求めているかについてヒアリング調査を実施し、新たな人材像を打ち出した。第一に掲げるのは主体性・能動性である。

「主体性とは自ら考える思考力とそれを実現する行動力のバランスを持った人だ。今は販売の現場に入って、自分が何をすべきかを考え、実際に行動してもらわなければいけない。コミュニケーション能力も大事と言われるが、それは入社後にある程度育成できる。むしろ行動能力のない人にそれを持たせるようにするのは難しい。それができない人は逆に現場に入ってもつぶされてしまう可能性が高い」(桂係長)

小売業の現場は他の職場と違い、社員だけでなくパート、取引先の派遣社員など雇用形態が異なる人たちとの協働で販売業務を遂行しなければならない。かみ砕いて言えば「俺についてこいというタイプではなく、自分の視点を下げて相手にわかりやすく伝え、無理難題にぶつかっても決して苦と感じることなく、一歩

一歩物事を遂行していけるかどうか」(桂係長)という視点も重視している。

問題を発見し解決する力

百貨店が現場力を意識した採用であるのに対し、現場力も重視しつつ幅広い視点から採用しているのがイオンである。同社の09年の採用予定数は全学歴計800人。大卒が約6割を占める。同社は前述したように将来の事業展開を見据えた幅広い人材の採用を目指しているが、選考においてもさまざまな角度から人材を見極めようとしている。

「この人は将来こんな仕事であれば活躍するだろうという視点での採用も実施している。たとえば売場では実績が上がりなくとも専門的な仕事を与えれば高いパフォーマンスを達成する人もおり、たとえば将来的にITの分野で活躍させたいという人には現場で一定の経験をした後にはふさわしい部署に配置することもある」(服部マネージャー)

同社は人材育成に当たり配置を重視しており、資質と能力を見極めながら積極的にグループのあらゆる職種・部門への配属を柔軟に実施している。そして将来の事業展開も見据えた求める人材像は「お客様視点で自立的に考え、自分から行動できる人材」である。

「知識や社会人としての基礎的マナーを身につけていることも大事にしているが、それ以上に自分で課題

を見つけてどのように解決していくかという問題解決のプロセスを踏んで行動する人を必要としている。とくに小売業ではお客様にどのようなサービスをすれば明日はよくなるのかを常に考えないといけない。自分のとった行動がなぜよかったのか、あるいは悪かったのかを客観的に分析し、それではどんなアクションが打てるのかを考え、それをやりきることが常に必要だ」(服部マネージャー)

変化の著しい小売業に共通する人材像といえる。前述のように多様な人材という観点で、理工系学生の採用にも注力し、今年全体の15%を占めている。もちろんITなど理工系の分野の業務も存在するが、それだけではなく「実験や研究などを通じて問題解決思考の訓練がなされている」(服部マネージャー)という点を重視している。

一方、アジア進出の人材戦略として外国人留学生の採用と育成にも注力している。

激変するビジネス環境にある小売業各社は、将来の生き残り成長を賭けた経営戦略の実行とそれに伴う旧来の人材モデルの転換と育成に注力している。淘汰の始まりといわれる業界の帰趨を決定するのはいうまでもなく「人材力」である。いまだ実験段階にすぎない個々の企業の採用・育成手法の今後に注目したい。