

連載

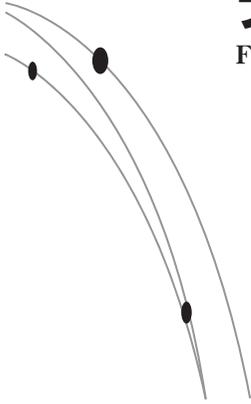
フィールド・アイ

Field Eye

パークレーから——①

島貫 智行

Tomoyuki Shimanuki



グロサリー・ストアに見る人材活用の多様性

本年4月から客員研究員としてカリフォルニア大学パークレー校にきている。今回が初めての海外研究生生活であり、また私自身が米国の人事管理に詳しいとはいえないので、この連載では私の日常生活で経験した話題を中心にお伝えしたいと思う。

ご承知の方も多岐にわたるかもしれないが、カリフォルニアはオーガニックブームである。私の住むパークレーにも幾つかグロサリー・ストア（いわゆる食料品のスーパーマーケット）があるが、どこに行っても野菜・果物コーナーには「Organic」のポップが並んでいる。オーガニックに限らず当地の野菜や果物は美味しく、週1回のグロサリーでの買い物は私の楽しみの一つとなった。そうしたなかでももちろん興味があるのは米国企業の人材活用である。当地の主要なグロサリーをご紹介したうえで日米の人材活用を比較してみよう。

最初に紹介するAは米国を代表するグロサリー・チェーンの一つである。カリフォルニアを本拠地に米国とカナダに約1700店舗を展開しており、パークレー周辺にも10店舗はある。店内は野球場ほど広く、天井は高く照明も明るい。野菜・果物から肉・シーフード、冷凍食品、ワイン・ビール、日用品まで幅広く取り揃え、デリコーナーもある。価格は主要なグロサリーのなかでは安く、会員カードを提示すれば更に値引きされる。店舗の従業員は約200名で、その約7割がパートタイム従業員である。従業員の担当業務はレジ、野菜・果物、肉、デリなど部門ごとに区分され、それぞれ明確に定められている。店舗の業務を細分化し分業を進めることは人員管理をするうえで効率

的なのだろう。彼らによれば、先輩の指導のもとで仕事を通じて業務スキルを身に付けるのが基本であるものの、Eラーニングなどの教育システムも用意されているという。ただ（全員とは言わないが）従業員の対応は必ずしも良いとはいえない。商品の場所をたずねても「それは私の担当でないから他の人に聞いて」と相手にされないこともある。価格が安いからこの程度のことはがまんしなければならぬまい。

次のBはAとは対照的にパークレーに1店舗しかない中小のグロサリーである。オーガニックの野菜や果物を中心とした品揃えは地元でも評判だ。店内はバスケットボールコートほどの広さでやや薄暗く、野菜や果物が所狭しと積み上げられ、市場にきたような気分になる。地元の農家から仕入れる季節ごとの野菜や果物の種類は実に豊富で、今の時期ならトマトだけでも5~6種類、ピーチは10種類以上あるだろう。青梗菜や茄子、茸などアジア系の野菜もある。ただ、価格はAよりもやや高めだ。Bの従業員は約40名で、Aとは異なりその殆どがフルタイム従業員である。彼らの担当業務はレジや品出し、陳列などそれぞれ決められている。皆忙しそうに野菜や果物を陳列しており、顧客と会話している余裕はなさそうだ。彼らによると、新規の従業員にはベテランの従業員がついて仕事を教えるが、体系的なトレーニングの仕組みはないという。価格は少し高いが、新鮮なオーガニックの野菜や果物を買えるのだからよしとしよう。

続くCは近年日本の小売業でも注目されているグロサリーの一つで、エコバッグは観光客のお土産としても人気がある。カリフォルニアを中心に全米に約400店舗を展開しており、パークレー周辺にも5店舗を構える。野菜・果物から日用品まで一通りあり価格も安い。商品の種類は少ない。ただ、Cの魅力はAやBにはない、冷凍食品やチーズ、コーヒーといった加工食品のユニークさにある。Cは世界各地から商品を仕入れ、その殆どを自社ブランドとして販売している。Cのロゴの入ったカラフルなパッケージは見るだけでも楽しい。バスケットボールコートほどの店内は明るく、壁面には船や海がペイントされ、商品のポップも全て手書きで描かれている。店舗の従業員数は30名ほどで、フルタイム従業員とパートタイム従業員の構成比率はおおよそ4対6である。従業員の担当業務はAやBに比べて幅広くフレキシブルだ。野菜・果物コーナーに従事する従業員もレジが混雑すれば応

援にかけつけてくる。彼らの話では、採用されると1~2週間先輩の指導のもとでトレーニングを受けるという。この間に商品知識や業務スキルはもちろん、店内でのチームワーキングや顧客へのホスピタリティの重要性を訓練される。確かにCの従業員は質問にも笑顔で丁寧に対応してくれたり、お勧めの商品や調理法を教えてくれたりするなど、顧客への対応は抜群によい。Cの顧客の中には従業員との対話を楽しみに買い物に来るファンが多いという。グロサリーの魅力が商品や価格だけでなく、従業員のサービスにも支えられていることを実感する。

米国に来て数カ月が経過し、Aで日用品を、Bで野菜や果物を、Cで肉や加工食品を購入するのが私の典型的な買い物パターンとなった。車の移動が少し面倒な気もするが、3つのグロサリーにはそれぞれ違った良さがあるのだ。だが、自分の買い物パターンを自画自賛していたのも束の間、知人の日本人研究者が通っていたのはDである。Dは自宅から最も遠いのだが、私も行くことを勧められた。Dは当地のグロサリーでは最も新しくパークレーに2店舗しかないが、店内はAのように広くて明るく、野菜・果物から日用品まで取り揃え、デリだけでなくカフェも併設されている。Dの最大の魅力はその圧倒的な品揃えである。野菜や果物はBのように種類が多く、しかも安い。冷凍食品やチーズ、ワイン・ビール、デリなども驚くほどのバラエティーである。多様な種類の顧客を意識してか、中華系の食材や日本の調味料なども充実している。Dは他のいいところ取りをしているように見えるが、私のように週1回のまとめ買いをする顧客にとって一つの店舗ですべての買い物を済ませられるのはありがたい。店舗の従業員数は約200名でフルタイム従業員とパートタイム従業員がほぼ同数だが、その構成比率は部門ごとに異なり、野菜・果物、肉やシーフード、ワイン・ビールなどの部門にはフルタイム従業員が多く、デリやカフェにはパートタイム従業員が多く配置されているという。商品知識が必要とされる業務にはフルタイム従業員を、単純業務にはパートタイム従業員を配置しているということだろうか。従業員の担当業務は部門ごとに割り当てられているものの、Cのように店内のチームワーキングや顧客サービスの重要性も教育されているという。実際にお勧めのワインを聞けば詳しく教えてくれるし、商品の場所をたずねればきちんと案内してくれる。従業員の対応は丁寧

で、初めて訪れた私も気持ちよく買い物を楽しむことができた。

上記で紹介した事例はいずれもパークレーで創業したり、カリフォルニアを本拠地として全米展開したりしているグロサリーである。もちろんパークレーにはオーガニックを中心とした品揃えでテキサスを本拠地に全米に展開しているPや、高級食品を専門に取り扱っているQなどもある。私が訪問した限りではいずれも多くの顧客で賑わっているから、それぞれの店舗経営や人材活用はうまくいっていると見てよさそうだ。

ここまで紹介してきて私は困ってしまった。日米の人材活用を比較してご報告するつもりが、米国のグロサリーの典型的な人材活用とは何かがよく分からなくなってしまったのである。店内の品揃えや価格だけでなく、フルタイム従業員とパートタイム従業員の組み合わせや従業員の担当業務の範囲、従業員のトレーニングなどはさまざまである。米国企業の人事管理を専門に研究されている方々からお叱りを受けてしまうかもしれないが、恥ずかしながら私などは「米国企業の人事管理は……」と米国の人材活用を一括りにして語ってしまいがちであった。また、一括りとは言わなくとも、業種や職種ごとに典型的な、標準的な人材活用があるという前提で議論していたことも多かったように思う。もっとも上記以外の企業を観察対象に加えていけば、平均値や最大公約数といえるような人材活用が見つかるのかもしれない。だが、少なくともこのパークレーという狭い土地で、グロサリーという業種のなかに見る人材活用は実に多様である。本来企業の人事管理は多様なのだ。

だがそのように感じながらも、ややしつこいのだが、米国のグロサリーにはやはり典型的な、標準的な人材活用があるのではないだろうか。そう考えて私はカリフォルニアに長く住む友人（といっても70歳近い大先輩である）のリチャードにたずねてみた。リチャードはたしなめるように私に言ったのである。「トモ、アメリカに、少なくともカリフォルニアにティピカルとかスタンダードはないよ。あるのは多様性なんだ」。

しまぬき・ともゆき 一橋大学大学院商学研究科准教授。
最近の主な著作に「非正社員活用の多様化と均衡処遇——パートと契約社員の活用を中心に」『日本労働研究雑誌』607号、21-32頁、2011年。人的資源管理論専攻。