



特集：ここにもあった労働問題／人材マネジメントの中の労働

## セブン-イレブンのパート，アルバイトはなぜ高収益に貢献できるのか？

勝見 明

「素人」だからこそよりよい仮説を創出し，時間給だからこそ「承認」がモチベーションを生む

「中国に来て改めて思ったのは，日本のセブン-イレブンの店舗を支えているのは，パートやアルバイトさんなんだということです。世界的にも最も優秀です」。

こう話すのは，中国政府の要請を受けて三年前に北京に出店したセブン-イレブン北京有限会社の牛島章総経理だ。北京の小売店は接客レベルが低く，挨拶一つなく，釣り銭も投げて寄越すような仕草だ。セブン-イレブンが採用した従業員も当初は「水準以上の仕事ができない者が少なくなかった」という。

それが今は店舗に入ると対応のよさに驚かされる。「歓迎光臨」。挨拶はもちろん，お金の授受も両手でする丁寧さだ。目指すは「世界最優秀レベル」と牛島氏が太鼓判を押す日本の店舗のパート，アルバイト従業員たちだ。

その世界最高レベルの仕事ぶりはどのようなものなのか。本稿の目的は，一店舗当たりの平均日販で他のコンビニエンスストアチェーンを14～24万円（平成17年2月期比較）も引き離すセブン-イレブンの圧倒的な強さの一つの源泉として，成果主義とは対極にあるパート，アルバイト従業員たちの高質な労働力の存在を示すことにある。

「素人」と「玄人」が横一線で並ぶ

「単品管理（商品ごとに売れ筋と死に筋を的確に把握し発注精度を高める）」に代表されるセブン-

イレブンの経営の仕組みは，ハーバードを始め，欧米の著名なビジネススクールでたびたび教材として取り上げられてきた。

海外の経営学者が特に刮目するのは，時給800～1000円で働くパートやアルバイト従業員を高付加価値を生む知識労働者として店舗経営の中核にすえていることだ。商品発注という経営を左右する重要な仕事をパートやアルバイトに任せる。「発注分担」と呼び，最重要課題の一つに位置づけられている。

セブン-イレブンのフランチャイズシステムにおいては，加盟店オーナーは店舗経営・販売に専念し，本部は質の高い商品開発，超効率的な物流システム，世界最先端の情報システム，マスメディアでの広告宣伝，経営相談などの面で支援する。この仕組み自体が「小売業における“玄人”の経験を無意味化する」とある繁盛店のオーナーA氏は語る。中堅酒販店で長く営業部長を務め，独立した人物だ。

「私も酒販店時代はメーカーや問屋を相手にいかに値切るかが腕の見せ所で知識も経験も積みましました。入手困難な商品を入派を使って引っ張る力にも自信があった。ところが，セブン-イレブンではそんなものは何も必要ない。重要なのは，明日に向けてどの商品をどれだけ発注するかであり，その点では元営業部長も高校生も横一線です。単に経験に頼る玄人は無能さを露呈することもあるのです」。

オーナーもパートやアルバイトも，明日の顧客ニーズについて，天気予報，イベント等々の先行情報や商品キャンペーン情報などをとに単品ご

とに「仮説」を立て、発注し、結果をPOS（販売時点情報管理）システムで「検証」する仮説・検証のサイクルを回していく。いかによい仮説が立てられるかが問われるが、この道20年のベテランオーナーB氏は「私よりみんなの方が発注が上手で精度が高い」と次のように話す。

「例えば、こんな新商品が出ましたから10個取ってみませんか」と本部のOFC（オペレーションフィールドカウンセラー＝経営相談員）に勧められても、われわれ経営者はうちはそんなに売れないと決めつけて5個に抑えたりする。経営のマンネリ化です。一方、アルバイトたちはこの商品なら人気が出そうだからやってみましょうと敏感に反応して自分なりに仮説を立て10個以上取る。自分の責任で仕入れるから売り方も工夫して10個以上売っていく。経営は拡大均衡に向かいます」。

### 主客未分化の「素人の世界」

なぜ発注分担を重視するのか、その答えはこのコメントの中に凝縮されている。セブン-イレブンで扱う商品は約2500品目。オーナー（やその配偶者）だけで発注を担当すれば、仮説を立てる余裕がなくなるという物理的な問題以上に大きいのは心理的な問題だ。創業者でもある鈴木敏文会長兼CEO（持株会社セブン&アイ・ホールディングス会長兼CEOを兼任）によれば、「革新的なことをいう人間でもこと自分の問題になるとコンサバティブ（保守的）になり、過去の経験の範囲でものを考えるようになる」という。

オーナーは過去に経験した廃棄ロスを恐れて消極的な発注に傾く。結果アピール度が不足して売れ行きが落ち、廃棄ロスが生じるという悪循環に陥る。あるいはすぐ欠品するため、顧客はその店に対するロイヤルティ（忠実度＝継続して利用する度合い）を失う。一方、パートやアルバイトが発注を担当するとどうなるか。鈴木氏はグループの入社式で毎年のように次のような訓話を行う。

「君たちはこれまでお客としてセブン-イレブンやヨーカ堂を利用してきた。不満も抱いたはずだが、何年かしてレポートを書かせると自分はお客だったころなんてわがままだったのかと反省する。それが困るのだ。反省してはいけない。反省すれ

ばするほど、自分の中にある顧客としての心理を忘れてしまう」。

売り手も仕事から一步離れれば買い手になる。「わがままで矛盾した顧客心理」（鈴木氏）は誰もが持っている。ところが、売り手に回るとそれを忘れて、主体（売り手）と客体（買い手）が分離し、売り手の都合で考えてしまう。これに対し、本来は素人であるパートやアルバイトは主客未分の状態にあるため「顧客の立場」で仮説を立てやすい。OFCから「この新製品を10個取ってみませんか」と挑戦を促され、「顧客の立場」で商品に魅力を感じれば積極的な発注を行う。仮説が的確なら多くの顧客が満足し、機会ロスも廃棄ロスも極小化して経営は活性化される。

セブン-イレブンのOFCには他業界からの転職者が多いが、その一人、証券会社でハードな営業を経験したOFCのC氏はいう。「決められた時間、決められた仕事をして時間給をもらうのがアルバイトだと思っていたのが、認識を覆されました。パートやアルバイトさんが責任を任せられ、一人ひとり目的意識を持って取り組んでいる店はものすごい戦力が発揮され、驚かされます」。

C氏の担当店舗でオーナーが急逝したことがあった。ピンチを救ったのはパートやアルバイトだった。C氏のアイデアでお店を一つの「仮想商店街」に見立て、従業員たちが担当する商品分野ごとに「佐藤弁当店」「田中飲料店」「鈴木菓子店」……のように設定し、自分の店だと思って仕切ることにした。各自が経営を活性化を試みを自主的に始め、仕掛けたC氏も目を見張ったという。

### モチベーションの源泉は「承認」にある

パートやアルバイトの時給は固定であり、貢献度に応じた金銭的報酬は基本的にはない。モチベーションの源泉はどこにあるのか。現場店舗で多くの従業員たちに話を聞くと、それは「承認」という概念に集約されるように思われる。ある主婦パートは話す。

「別のチェーンでは発注して廃棄ロスが出ると弁償させられたため定番の数しか取りませんでした。セブン-イレブンでは私が決めた重点商品について、“今日は〇〇を売るから声掛けして”と

連絡メモを貼っておくと夕方からの学生アルバイト達も張り切って売り込んでくれる。一人が何かに取り組むと自分の担当でなくても協力し合う一体感がうれしい」。

また、ある男子高校生アルバイトは、

「お客様によくしてあげると普段は何もいわない人がどうもって答えてくれて、うれしくてまたしようと思う。いつも来るおばあちゃんと会話が成り立つのも楽しい。責任を持たされていて、すごく働きやすいからみんな店が好きで長く仕事を続けるのだと思います」。

漫画家志望で修行中のフリーターは、

「編集者との関係では自分を否定されっぱなしですが、お店でポップ広告を描いたらいろんな反応が返ってきて初めてほめられた。マンガの技術を活かしながらこの店の一員になっていこう。ここでいろいろなものを得ながらマンガを描いていこう。人から与えられたのではなく、自分で見つけた居場所だから自信が持てるようになったのです」。

金銭的報酬が決まっているからこそ、同じ時間でも職場の同僚や OFC や顧客との関係において、より多くの社会的承認を得るための行動を取り、充実させようとする。各自責任を持たされる環境がそれを可能にする。「人間とは善意の生きものであり、その発露として仕事を行う」とは鈴木氏の間人観だが、セブン-イレブンのパート、アルバイト労働はその上に成り立っているように感じる。

社会的承認が積み上がると、自分自身で価値を見出す自己承認へと進む。前出のオーナー A 氏の

店は 2 人の女性フリーターが二本柱になっている。D 子さんは大学入学時にアルバイトを始め、卒業後も続ける道を選んで 4 年。前は人前に出るのが苦手だったが今は「接客の率先隊長」と呼ばれる D 子さんが話す。

「お店では仕事だけでなく精神面でも自分のレベルを高めることができました。就職を選ばなかったのもアルバイトで身につけたものを無駄にせず、もっと真剣に販売の仕事と取り組んでみようと思ったからです」。

もう一人、大学 4 年次からアルバイトを始め、「商売人になってはどうか」とオーナーに勧められ、卒業後も続けて 8 年になる E 子さんは、売り場に出た瞬間、端から端まで見渡す「広角な目」(A 氏)を持ち、商品動向を把握しながら品出し(陳列)を行う達人技で収益に貢献しているという。

「品出しはいわば店の“演出”で、お客様が楽しそうに買っていってくれる姿を見るのが今の私の生きがい」と E 子さんは話す。「いつでもコンビニの経営者になれる」とはオーナーの評だ。セブン-イレブンの全店舗網で働く従業員数は約 20 万人。フリーターというスキル蓄積が危惧されるが、高い付加価値を生み、キャリアとしても評価可能なフリーターも存在しうるとすれば、労働市場の現状について一つのとらえ直しが必要ではないだろうか。

かつみ・あきら ジャーナリスト。最近の主な著作に『イノベーションの作法——リーダーに学ぶ革新の人間学』(野中郁次郎・一橋大学名誉教授との共著、日本経済新聞出版社、2007 年)。