

慶應義塾大学ビジネス・スクール

北村店長のスタッフ管理

コンビニエンスストアチェーン、「ニコニコmart」大通り店の店長・北村貴史は、シフト表を前に頭を抱えていた。大通り店はオフィス街に立地することから、平日のランチタイムに客が集中する。しかし、シフトに入れるスタッフが確保できないのである。

北村店長は27歳、四年制大学を卒業してニコニコmartに就職した。この大通り店に来る前には、同じチェーンの別店舗で副店長を務めていた。その店舗はもともと売上不振店であったが、北村が率先して作業の効率化をすすめ、シフトや業務の見直しをした結果、半年間で黒字に転じることができた。店舗での業務を詳細に分析して作業割当表を作り、それをベースにスタッフに業務を配分することで、必要な作業だけに人を充てて無駄なシフトを排除することができ、その結果人件費が大幅に下がったのである。北村はそのとき
の手腕が評価され、店長に抜擢されて大通り店に赴任した。異例の速さで昇進を果たした北村は、初めての店長業務に張り切っていた。

同店は都心のオフィス街に立地する、オープン5年目の24時間営業の店である。平均日販は52万円、酒・タバコを扱っており、近隣のオフィスで働くビジネスマンが途切れなく来店する。半年前には近くに専門学校が新しく開校し、売上は順調に伸びている。しかし
来店客が集中する平日のランチタイムには、店長とアルバイト2名がレジ3台で対応しても行列ができてしまう。弁当を購入する客の大半はレンジでの温めを希望するため、3台のレンジもフル稼働となり、レジカウンター内は戦争状態である。そして、最近では割り箸
を入れ忘れたり、温めが不十分だったりとのクレームが増えてきている。

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の奥村昭博教授の指導の元、同博士課程の国保祥子が作成した(2007年9月)。本教材はクラス討議の資料として事実を基にして創作したものであり、文中の固有名詞はすべて架空のものである。本ケース作成にあたっては、同研究科M26の外村高御(テンマルドウ株式会社代表取締役 <http://10maru.com/>)に多大なるご協力をいただきました。この場を借りて御礼申し上げます。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp)。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送は、これを禁ずる。

オフィス街に立地する店にとって、アルバイトの確保は最大の課題の1つである。大通り店も例外でなく、北村店長は悩んでいた。オープン以来ずっと働いていたパート3名が先月退職した後、その抜けた穴を未だ補充できておらず、深夜の田中君（30歳男性、フリーター、勤続6ヶ月、時給850円プラス深夜手当）や夕方の佐藤さん（19歳女性、短大生、勤続3ヶ月、時給850円）にヘルプをお願いして、なんとか平日昼間のシフトをまわしている状態である。同店にはもう1人、鈴木さん（42歳女性、主婦、勤続24ヶ月、時給850円）というパートがいるが、まだ子供が小さいため、平日の11:00から15:00までの時間帯しかシフトに入れず、鈴木さんは子供の体調によって急に休みをとることも多く、月に何日かはランチタイムのシフトを2名で回すという状況が発生して、他のアルバイトに負担をかけていた。

店頭で時給900円で求人募集のポスターを掲示しているが、まったく反応がない。新しいスタッフが入社する目処が見つからないのであれば、今のスタッフのシフト入りを増やしてもらえない。そこで、田中君や佐藤さんのように沢山シフトに入ることに協力的なアルバイトの時給を、一律で50円引き上げることにした。しかしそうすると店全体の人件費が大きくなってしまふ。そこで、この機会にシフトの抜けが多いアルバイトの時給を50円引き下げることに決めた。その結果鈴木さんの時給は800円に改定され、来月から実施することになった。また時給をガラス張りにすることで競争心を煽り、より多くシフトに入る気になってもらいたいと考えて、バックルームに全員の時給を張り出した。その直後、鈴木さんから、お店を辞めたいとの申し入れがあった。

〈添付資料〉

シフト表

	7:00	9:00	11:00	13:00	15:00	17:00
月	-----	-----	-----	-----	-----	-----
火	-----	-----	-----	-----	-----	-----
水	-----	-----	-----	-----	-----	-----
木	-----	-----	-----	-----	-----	-----
金	-----	-----	-----	-----	-----	-----

- 北村店長
- 副店長
- 田中君
- 鈴木さん
- 佐藤さん

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立19.9・P100