

## 高齢者スポット勤務試行のなかでみえてきたもの 株式会社お佛壇のやまき

### I 会社概要

本社所在地	静岡県静岡市
設立年	1964年（昭和39年）10月
事業の種類 具体的事業内容	小売業 仏壇・仏具・墓石の小売販売
従業員数 55歳以上の高年齢者率	28名（男性12名、女性16名） 6名（21.4%）
定年年齢	65歳
継続雇用制度	希望者全員70歳まで一年以内ごとの契約を結んで再雇用 平成23年2月施行

株式会社お佛壇のやまき（以下、やまき社とする）は、静岡県内で6店舗（浜北店、藤枝店、焼津本店、静岡本通店、清水店、裾野店）を展開し、お仏壇、仏具、墓石等、幅広く商品を販売している。同社は、静岡県内で仏壇販売シェア1位を17年連続で獲得しているほか、顧客からも高い評価を受けている<sup>1</sup>。現在従業員数は28人である。



本社外観

同社は1964年（昭和39年）に木工家具等木製品（サイドボードや鏡台等）の加工メーカーとして、静岡市葵区羽鳥で創業した。実際にはそれ以前から製造を行っていたが、株式会社化したのが同年である。その後2代目になり、家具完成品の生産にシフトし、静岡市内に工場を設立した。

しかし家具製造は好不況の影響を受けやすく、同社は不況時でも安定した事業展開が可能で、かつ木工技術を活かせる仏壇仏具の製造に徐々にシフトしていく。そして1973年（昭和48年）には、業務拡張のため焼津市坂本に会社を移転する。やまき社は、1987年（昭和62年）に本社を静岡市葵区本通に移したが、その土地には、現在焼津本店が存在する。

1980年代に入ると、同社は仏壇製造に全面転換し、小売展示場の拡幅を図る。特筆すべきは、1987年に工場設備の近代化を図り、一工場あたりの仏壇の生産量が全国1

<sup>1</sup> 同社HPには、「お客様の評価」という欄があり、そこでは顧客満足度を公表している。顧客満足度は、仏壇を購入した顧客に対して行うアンケート調査に基づいて集計される。この結果によると、総合満足度は99.3点となっている。

位になったことである。同社にとって、1980年代はまさに「躍動の1980年代」であった。その後も同社は店舗数を増やし、「飛躍の1990年代」に突入していく。

しかし1990年代に入ると、東南アジアから安価な木工品が輸入されるようになり、生産工場は大きな打撃を受けることとなった。そこで現社長である3代目の決断により、生産拠点を中国、インドネシア、香港に移転させた。そして2000年代に入ると、海外移転を終え、墓石事業にも本格的に参入する等、同社は「変革の2000年代」を迎えることとなる。

同社は2009年から、家庭の状況に応じて短時間勤務とフルタイム勤務を選択できる制度を構築したり、有給休暇の年間消化率90%を目標にしたりする等、ワーク・ライフ・バランス施策に熱心に取り組んでいる。こうした取り組みが評価され、同社は2011年（平成23年）に「静岡市ワーク・ライフ・バランス大賞」を受賞している。

## Ⅱ 雇用の概況

同社の雇用概況は以下のとおり。

表 1

平成 25 年 3 月 現在

合計	44 歳以下	45～54 歳	55～59 歳	60～64 歳	65～69 歳	70 歳以上
28 名	13 名	9 名	2 名	3 名	1 名	0 名
100%	46.4%	32.1%	7.2%	10.7%	3.6%	0%

同社では、家庭環境等に応じてフルタイム勤務と短時間勤務を自由に選択できる制度を導入しており、28名は短時間勤務者を含む数である。なお、フルタイム勤務は通常9時～18時勤務で、週休2日、短時間勤務は9～16時勤務で、週休3日である。

## Ⅲ 事業の背景と目的

やまき社が高齢者就業形態開発事業に取り組んだ背景には、同社が4つの問題を抱えていたことがある。その課題とは、①顧客の年齢層（主に仏壇と墓石）は高齢者が多いのに対し、同世代の販売員が少なく、顧客が満足するサービスを提供できているかどうか不透明であること、②仕事の慣習はエリアごとに異なっており、従業員には経験に裏付けられた知識やスキルが求められるが、同社にはベテラン従業員が少ないこと<sup>2</sup>、③店舗の販売員が昼休みの時間（12～13時の1時間）を確保できていないこと、④店舗の従業員数は最小限に抑えられており、繁忙期（毎年6～8月）に増員体制を構築する必要があることの4点である。以下では、上記の4つの課題について、もう少し具体的に説明をする。

### 1. 顧客と同世代の従業員の配置

顧客の年齢層は20～70代と広範囲に及ぶが、仏壇と墓石の購買層は、50～60代に集中する。このためやまき社は、仏壇や墓石の購買層と同世代の従業員を配置し、身近な話題（世間話から個人の経験等）でコミュニケーションを取ることで、顧客との信

<sup>2</sup> 会社概要に示した通り、やまき社では、高齢者が全従業員に占める割合の2割強であり、45歳未満が全従業員の約半数を占めている。

頼関係を構築し、成約率の向上につなげることができると考えた。それと同時に、同社は60歳定年によってベテラン従業員を失うデメリットを考慮し、ベテラン従業員の知識や経験を發揮してもらうために、定年年齢を60歳から65歳に延長している。さらに高齢者も、そうでない従業員も、互いに働きやすい環境を整備するために（フェアな関係を維持するために）、高齢者の活用を前提とした新しい「人事評価制度」と「報酬制度」の構築を視野に入れている。

## 2. 地域性への対応

やまき社の店舗は、東は裾野店から、西は浜北店と、静岡県東西に広く点在するため、地域性への対応が必要となる。その最たる例がお盆の時期である。旧静岡市（現在の静岡市清水区を除く）、焼津市、浜北市は7月にお盆を迎えるのに対し、藤枝市は8月に、静岡市清水区と裾野市は7月にお盆がある地域と8月にお盆を迎える地域が混在する。このように店舗によって繁忙期が異なる。さらにいえば、地域によってお寺（宗派）や墓地の規格等も異なる。このように仕事の慣習には地域性があり、そうしたニーズに対応するために、従業員には長期勤続に基づく豊富な知識と経験が求められる。やまき社は、上記1との関連で、高齢者を積極的に活用することとした。

## 3. 販売部門の就労改善（お昼休み時間の確保）

やまき社の店舗は、店長（営業担当も兼ねる）1人、営業職1人、販売職1人、パートタイマー1人の4人体制を基本としている。そのため店舗の販売業務に携わるのは、販売職1人とパートタイマー1人の計2人である。このように最小限の人数で販売業務を行っているため、お昼休み（原則として、12～13時の1時間）の時間帯に、来客や電話によって、業務から離れることが困難な状況（お昼休みという名の待機状態）にあった。販売員が1時間のお昼休みを確保するためには、従業員に代わって販売業務を担当する人材が必要となる。そこで同社は、お昼休みを取る従業員の代わりに、高齢者を販売業務に携わる人材として活用することとした。

しかし従業員のお昼休み時間の代替要員として高齢者を活用するにしても、顧客からすれば、同じ水準の接客を求められることは言うまでもない。顧客にとっては、高齢者であろうが、短時間勤務者であろうが、同社の従業員であることには変わりはないからである。さらに販売員の立場に立てば、高齢者が満足な接客が出来なければ、成約率の低下を招き、安心してお昼休みを取れなくなってしまう。そのため同社は、高齢者を1人の販売職として育成するとともに、彼（彼女）らのモチベーションを向上させる仕組みが必要だと考えた。念頭においているのは、①高齢者を対象とした教育訓練制度の整備、②全ての従業員が公平に評価され、その結果が報酬に反映される、新しい「人事評価制度」と「報酬制度」の構築の2点である。

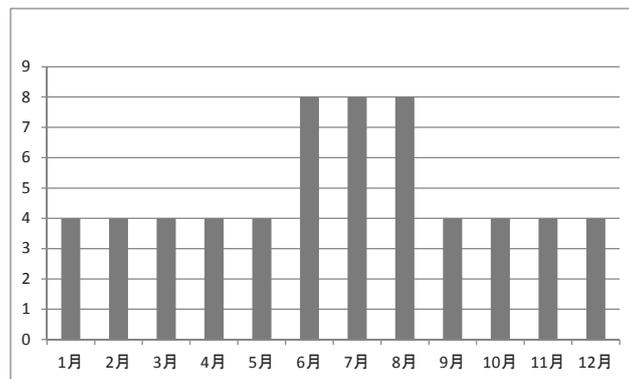
## 4. 繁忙期の人員補強の必要性

仏壇業界は、お盆月にあたる6～8月が最も来客数の多い繁忙期である。繁忙期は、

平常時の2～3倍の売上をあげており、どの店舗も増員が必要となる<sup>3</sup>。これまでは臨時で増員をしていたが、有期契約であるがゆえに、補助的な業務しか任せることができず、顧客が求めるサービスを提供できないこともあったという。そのため同社は、繁忙期の増員対応のために高齢者を活用するのではなく、従業員と同等の接客ができることを前提として、平常時は従業員のお昼休みの時間を確保するために短時間勤務を、繁忙期にはフルタイムで勤務してもらうことで、上記3に加えて、繁忙期の人員補強にも対応しようと考えたのである。

以上、やまき社が抱える4つの課題について詳しく論じてきたが、これらの課題に対する解決策を検討するのが本事業の目的である。具体的には、やまき社は高齢者スポット勤務を通じて解決したいと考えている。同社は、顧客と同世代の人員配置と経験に裏打ちされたスキルを持った人材活用の必要性から高齢者雇用を促進するとともに、その活用時間を、従業員のお昼休みの時間の確保と繁忙期の増員対応を両立させるために、下記の図1の通り、平常時は短時間勤務（1日4時間勤務）を、繁忙期はフルタイム勤務（1日8時間労働）という形で、業務量の変動にフレキシブルに対応させたいと考えたのである。

図1 高齢者スポット勤務の勤務時間のイメージ図



出所：前浦作成。

## IV 検討体制と活動

### 1. 検討体制

事業に取り組むにあたり、高齢者就業形態開発支援事業推進委員会を設置した。委員会の構成は、委員長を代表取締役が務め、委員として経理担当、開発事業担当、高齢者代表従業員を各1名、さらに布川日佐史教授（静岡大学人文社会科学部）、前浦穂高研究員（(独)労働政策研究・研修機構）を外部委員として加えた計6名で構成した。また事業を進めていく過程で、必要に応じて、上記のメンバー以外にも参加してもらった。

<sup>3</sup> お盆月の翌月の仏具の売上を基準にみると、お盆月の売上は、浜北店は1.9倍、焼津店は1.6倍、藤枝店は3.4倍、静岡本通店は2.7倍、清水店は7月が3.5倍（8月は1.6倍）、裾野店は7月が3.2倍（8月は2.2倍）となる。なおお盆の月は、上記2の「地域性への対応」で述べたお盆月で計算している。データは2012年のものである。

表2 推進委員会の構成

区分	所属	役職	年齢	内部/外部
			氏名(外部委員のみ)	
委員長	(株) お佛壇のやまき	代表取締役	48歳	内部
委員	(株) お佛壇のやまき	高齢者代表	63歳	内部
委員	(株) お佛壇のやまき	経理担当	41歳	内部
委員	(株) お佛壇のやまき	開発事業担当者	57歳	内部
外部委員	静岡大学人文社会科学部	教授	布川日佐史	外部
外部委員	(独) 労働政策研究・研修機構	研究員	前浦 穂高	外部

出所：図1に同じ。

## 2. 活動概要

同委員会の主な活動は、①高齢者スポット勤務の試行および検証、②新しい人事評価制度と報酬制度の構築である。活動スケジュールは、表3の通りである。2つの活動を同時進行で進め、毎月開催される推進委員会にて、進捗報告及び検討を行った。推進委員会は2012年4月から2013年2月までに、計12回開催した。

表3 主な活動スケジュール

年月	推進委員会	調査およびトピック	
2012年 4月	24日：第1回	24日	管理職へのインタビューの実施。
5月	17日：第2回	17日	①販売職・営業職へのインタビューの実施。 ②高齢者従業員へのインタビューの実施。
6月	7日：第3回	7日	商品部のインタビューの実施。
7月	5日：第4回	5日 21日	高齢者の採用を検討し始める。 ハローワークより紹介された3名の面接を実施する。 1名を採用するが、辞退の申し出を受ける。
8月	23日：第5回	5日 12日 26日	繁忙期（平日）における業務量把握の実施（藤枝店）。 繁忙期（日曜日）における業務量把握の実施（同上）。 ※上記と平行して、藤枝店と裾野店を対象に、8月5日～15日までの11日間のお昼休み時間の集計を行う。 ハローワークより、紹介された2名の面接を実施する。 1名を採用するが、家庭の事情で、やむを得ず採用を断念する。
9月	3日：第6回	9日 10日	平常時（日曜日）における業務量把握の実施（藤枝店）。 平常時（平日）における業務量把握の実施（同上）。 ※上記と平行して、藤枝店と裾野店を対象に、9月5日～

	21日：第7回		17日までの12日間（9月11日（火）は定休日）のお昼休み時間の集計を行う。 新しい人事評価制度と報酬制度の検討を始める。
10月	18日：第8回	18日	新しい人事評価制度と報酬制度の検討。
11月	22日：第9回	22日 30日	新しい人事評価制度と報酬制度の検討。 折込み求人から応募した2名の面接を実施する。 1名（S氏）を採用する。
12月	2日：第10回 20日：第11回	2日 4日 20日	新しい人事評価制度と報酬制度の検討を行う。 第1回人事評価制度に関するインタビュー調査の実施（全従業員を対象）。 新しい人事評価制度と報酬制度の検討を行う。高齢者雇用に関する進捗報告等を行う。 高齢者スポット勤務試行者の採用、研修の実施。
2013年 1月	開催せず。	24日	第2回人事評価制度に関するインタビューの実施（店長会にて）。
2月	13日：第12回	13日	高齢者スポット勤務の試行者と所属店舗へのインタビューの実施。

出所：図1に同じ。

## V 調査概要・成果

本事業では、4つの調査を実施した。1つは、高齢者スポット勤務に対するニーズの把握、2つは、業務量の把握とお昼休み時間の集計、3つは、新しい人事評価制度と報酬制度への要望の把握、4つは、高齢者スポット勤務の試行とその検証である。

### 1. 高齢者スポット勤務に対するニーズの把握

#### (1) 調査概要

この調査では、各店舗の従業員を対象にインタビューを実施し、高齢者スポット勤務に対するニーズを調べた。この調査の目的は、高齢者スポット勤務に対するニーズの有無を把握した上で、ニーズがあれば、現場の状況に応じた活用方法を模索することにある。店舗の現状に合わせた活用方法を模索するのは、会社が制度を構築しても、その運用は現場の状況に応じて変えられてしまう可能性があるからである。そのため最初から現場の声を聞き、その実情に合わせて制度を構築する方が良いと判断した。

インタビュー調査の概要は、下記の表4のインタビューリストの通りである。インタビューは、従業員の職位や職種、部署、年齢層を考慮して、管理職、営業・販売職、高齢者、商品部の4つの類型で実施された。なお調査の効率性を考え、3の人事評価制度と報酬制度のインタビュー調査も同時に行った。

## (2) 結果

この調査からは、以下のことが明らかとなった。管理をする立場からは、高齢者スポット勤務に対するニーズはあるものの、実際に活用するととなると、業務をどこまで任せれば良いかという戸惑いが感じられた。

販売・営業職では、高齢者スポット勤務を活用するのであれば、販売職が良いということ、仕事を教える立場から、性格の良さと意欲があること、レジ操作ができれば良いという意見が出された。また土日祝は朝から混雑することがあるため、朝からシフトに入って欲しいという要望も出された。

高齢者からは、自分たちは家族を見送った経験があり、顧客の気持ちを理解できたり、アドバイスを送ったりすることができるという意見が出された。この点は高齢者を活用することのメリットだと考えられる。

調査結果をまとめると、高齢者スポット勤務に対するニーズはあると考えて良いであろう。問題があるとすれば、高齢者の活用方法である。管理をする立場からは、高齢者が担う業務の範囲をどう決めるのかという検討課題が出されており、また一緒に仕事をしながら、教育を担当する同僚からは、高齢者に期待する人材像（誰でも良いわけではない）とシフトの組み方に関する意見が出された。実際に高齢者を活用する際には、これらの意見を踏まえて、どう対応するかが問われることになる。

他方で高齢者は、1人の販売員として働くことに対する不安を抱えながらも、自身の経験から、顧客の気持ちを理解し、適切なアドバイスができるという自負を持っていることが明らかとなった。そうした高齢者雇用のメリットを活かすためには、高齢者が気持ち良く働けるように、高齢者への接し方に配慮するとともに、彼（彼女）らが仕事に対してやりがいを感じたり、自負を持ってもらったりすることが必要になる。

表4 インタビューリスト

日時	対象者	明らかになったこと
2012年 4月24日	管理職（常務および全店長 総勢7人）	<ul style="list-style-type: none"><li>・高齢者スポット勤務に対するニーズはあると考えられる。店舗には本社の業務が下ろされており、店長の負担が増えている。そのため高齢者は戦力になる余地がある。</li><li>・他方で管理をする立場から、高齢者にどこまで業務を任せれば良いかという戸惑いが感じられた。例えば、販売員の補助に徹するか、1人の販売員として接客を任せるのかということである。</li></ul>
2012年 5月17日	販売・営業職（総勢5人）	<ul style="list-style-type: none"><li>・高齢者を短時間で活用するのであれば、販売職が良いという意見が出された。</li><li>・仕事を教える立場から、性格の良さ（明るさや素直さ、協調性があること）と意欲があること、レジ操作ができること等があげられた。</li><li>・土日祝は混雑するため、朝からシフトに入って欲し</li></ul>

		いという要望も出された。
2012年 5月17日	高齢者 (総勢4人)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者は家族を見送る経験を持つため、顧客の気持ちを理解し、その経験から顧客に適切なアドバイスができる。高齢者本人も自分たちに対するニーズを自覚するとともに、自負するものを持っている。</li> <li>・高齢者は記憶力に不安を抱えていたりするため、商品知識を身につけることの大変さとサポート体制の重要性が指摘される。さらに高齢者をサポートする従業員には、思いやりを持って高齢者に接して欲しいという切実な要望が出される。</li> </ul>
2012年 6月7日	商品部（事務・墓石を含む 総勢6人）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品部の主な業務は、配送担当、墓石担当、事務担当の3つに分かれており、通常の業務では、販売に携わることが少ない。そのため高齢者スポット勤務へのニーズについては聞いていない。</li> </ul>

出所：図1に同じ。

## 2. 業務量の把握とお昼休みの時間の集計

### (1) 調査の概要

この調査は、平常時と繁忙期の忙しさの違いを調べるとともに、実際に店舗の従業員がどのくらいお昼休みの時間を確保できているかを把握することを目的とした。

既述の通り、同社の業務は6～8月が繁忙期である。その時期の業務量は、注3に記した通り、平常時の2～3倍になる。しかし実際に各店舗がお昼休みの時間をどのくらい確保出来ているのか（もしくは出来ていないのか）、お昼休みの時間は繁忙期と平常時ではどの程度変わるのか、また同じ時期でも平日と休日（日曜日）では違いはみられるのか等、実際の業務量とお昼休み時間の実態はわからない。そこでこの調査では、①平常時と繁忙期の業務量を曜日別に調べるとともに、②店舗の従業員のお昼休みの時間を集計することとした。

具体的には、藤枝店と裾野店を対象に、繁忙期（8月5日から15日までの11日間）と平常時（9月5日から17日までの12日間：9月11日（火）は定休日）にかけて、お昼休みの時間数を集計してもらった。藤枝店を調査対象とした理由は、藤枝市は8月にお盆を迎え、調査を実施するタイミングにあっていたこと、さらに同店は、やまき社のなかでも、売り場面積や立地、商品陳列等の点で、他店の模範となる店舗として位置づけられているということの2点である。裾野店のある裾野市は、7月にお盆がある地域と8月にお盆がある地域が混在しており、藤枝店との比較を考えて、裾野店も調査対象とした。また繁忙期と平常時の違い、さらに同じ時期の平日と日曜日の差異を明らかにするために、実際の業務量とお昼休みの時間を調べた。

### (2) お昼休みの集計

お昼休みの時間の集計結果は、表5～8に示した。これらの表のなかには、数字で

時間数が表示されている。「1」はお昼休みが30分未満であること、「2」はお昼休みが30分以上1時間以下を示す。また括弧内の数字は、お昼休みが何回中断されたかを示し、その右隣の数字は中断された時間の合計を指す。「-」は出勤していない日を示し、「×」はお昼休みが取れなかったことを意味する。

① 藤枝店

藤枝店は、繁忙期と平常時を比べると、明らかに異なる傾向を示している。平常時のお昼休み時間は、繁忙期に比べて長くなるだけでなく、来客による中断の回数は減り、かつ中断時間も短い。つまり平常時に限って言えば、藤枝店は比較のお昼休みの時間が確保されている。そのため藤枝店は、繁忙期でなければ高齢者をスポットで活用するニーズはそれ程高くはないかもしれない。

表5 藤枝店におけるお昼休みの時間（繁忙期）

	店長	Aさん	Bさん	Cさん (パートタイマー)
8月5日(日)	-	-	-	-
8月6日(月)	-	-	2(2回25分)	2(2回24分)
8月7日(火)	-	1(3回31分)	2(1回15分)	-
8月8日(水)	-	2(1回154分)	2	2(1回155分)
8月9日(木)	1(1回10分)	1(2回23分)	-	1(1回25分)
8月10日(金)	1	-	1(1回25分)	1
8月11日(土)	1	1	1	1
8月12日(日)	1(1回2分)	-	1	-
8月13日(月)	-	-	2	-
8月14日(火)	1	-	2	-
8月15日(水)	1	-	2	-

出所：藤枝店集計データより。

注1. 表中の「1」は合計のお昼休みの時間が30分未満、「2」は30分以上1時間以下を指す。

以下同じ。

注2. ( )内の回数はお昼休み時間の来客により、お昼休みを中断した回数を示す。またその

右隣の時間数は、来客によってお昼休みが中断した時間数(合計値)を示す。以下同じ。

注3. -は出勤していない日を指し、×はお昼休みが取れなかったことを示す。以下同じ。

表6 藤枝店におけるお昼休みの時間（平常時）

	店長	Aさん	Bさん	Cさん (パートタイマー)
9月5日(水)	2	—	—	—
9月6日(木)	—	2	2	—
9月7日(金)	2	—	—	—
9月8日(土)	2	2(1回 10分)	2	—
9月9日(日)	1	2	2	—
9月10日(月)	—	2	2	—
9月12日(水)	2	—	2	—
9月13日(木)	2	2	—	—
9月14日(金)	—	2(1回 10分)	2	—
9月15日(土)	2	2	2	—
9月16日(日)	2	2	2	—
9月17日(月祝)	2	2	2(1回 5分)	—

出所：表5に同じ。

注．Cさんは集計当時、焼津店のヘルプをされていたため、お昼休みの時間を把握できていない。

## ② 裾野店

裾野店のデータを見ると、繁忙期と平常時で、大きな変化は見られない。しかし藤枝店のデータを見る限り、平常時はお昼休み時間が確保されている。なぜ裾野店では、繁忙期と平常時のお昼休み時間にあまり違いが見られないのだろうか。

その要因として、下記の2点が考えられる。1つは、繁忙期と平常時の業務量（来客数や外回りの件数）が変わらないということである。噛み砕いていえば、平常時も繁忙期もかなり忙しいということである。この場合、高齢者をスポット勤務するだけでは対応しきれない可能性が出てくる。しかし注3の裾野店の仏具の売上をみる限り、9月の売上は7・8月の1/3か1/2になる。この理由では説明できない。

2つは、裾野店のお昼休みの取り方である。裾野店は交代でお昼休みを取っている。繁忙期はともかく、平常時もこのような交代制をとるのは、店舗でお昼休みスペースを確保することが難しいことが考えられる<sup>4</sup>。おそらくこれが裾野店のお昼休みの時間に影響を与えていると考えて差し支えないが、この問題は、業務量への対応ではなく、店舗のレイアウトの問題である。

<sup>4</sup> 2012年5月17日に行われた販売・営業職へのインタビュー調査では、裾野店の従業員から、「店内に休憩スペースが無いため、そのスペースを確保してほしい」という要望が出されている。

表7 裾野店におけるお昼休みの時間（繁忙期）

	店長	Dさん	Eさん (パートタイマー)	Fさん
8月5日(日)	1	1	×	—
8月6日(月)	1	1	—	1
8月7日(火)	—	1	2	1
8月8日(水)	1	—	2	1
8月9日(木)	1	1	2	—
8月10日(金)	1	1	—	1
8月11日(土)	1	1	2	1
8月12日(日)	1	1	2	1
8月13日(月)	—	1	2	1
8月14日(火)	1	—	—	1
8月15日(水)	1	1	2	1

出所：裾野店集計データより。

表8 裾野店におけるお昼休みの時間（平常時）

	店長	Dさん	Eさん (パートタイマー)	Fさん
9月5日(水)	—	1	—	1
9月6日(木)	1	—	—	1
9月7日(金)	1	1	2	—
9月8日(土)	1	1	2	1
9月9日(日)	1	1	2	1
9月10日(月)	—	1	—	1
9月12日(水)	1	—	2	—
9月13日(木)	1	1	—	1
9月14日(金)	1	1	—	1
9月15日(土)	—	1	2	1
9月16日(日)	—	1	×	1
9月17日(月祝)	1	1	2	—

出所：表7に同じ。

### (3) 業務量の把握

繁忙期は8月6日（月）と12日（日）の2日間、平常時は9月9日（日）と10日（月）の2日間に、藤枝店にて業務量の把握調査を実施した。この調査では、来客数の把握、来客のない時間帯がどのくらい続くのか、電話が何件かかかってきたかといった販売職の業務量を集計した。その結果を示したのが、表9～12である。

繁忙期からみると、①午前中にピークを迎えること、②お昼休みの時間帯（12～13時）は来客数が減少すること、③日曜日は比較的暑さが和らぐ夕方（16時以降）に来客数が増えることが明らかとなった。したがって、繁忙期に高齢者をフルタイム勤務で活用することは店舗の実態にあっていることが検証された。

表9 藤枝店における繁忙期の業務量（2012年8月6日（月））

	11時台	12時台	13時台	14時台	15時台（30分）
客数（組）	12	2	3	4	1
客0の状況	2回（10分ずつ）	1回	1回（20分）	1回（10分）	0
電話	4	2	4 （内線）	2	0
備考	仏壇1	—	—	—	—
体制	2人	2人	2人	2人	2人

出所：前浦集計による。

表10 藤枝店における繁忙期の業務量（2012年8月12日（日））

	11時台	12時台	13時台	14時台	15時台	16時台
客数（組）	31	6	13	21	10	23
客0の時間	0回	1回	1回	2回	2回（2・3分）	0回
電話	0	2	3	2	2	2
備考	レジ待ち4	仏壇1 12時半から お昼休み	—	仏壇1	仏壇1 墓石1	—
体制	2人	3人	3人	3人	3人	3人

出所：表9に同じ。

平常時では、①曜日に関係なく、午前中にピークを迎えること、②お昼休みの時間帯（12時台）には来客数がほとんどないこと（1時間のお昼休みが取りやすい）、③曜日によって、午後の来客のピークに差異がみられることの3点が明らかとなった。

1点目と2点目は、繁忙期と同じ傾向である。繁忙期との唯一の差異は、9月はお昼休み時間が確保しやすい状況にあるという程度である。3点目は、日曜日の午後は安定して来客があるのに対し、月曜日は15時台が多い。来客の年齢層が高いことを考えれば、仕事が終わってから来店するとは限らず、これは偶然かもしれない。とはいえ、平常時は来客数が減少するものの、他方で仏壇や墓石関連の仕事（調査の限りで

は、どちらの接客も大体1時間くらいかかっている)が入ることがあり、単に来客数が減少するからといって、業務量(業務負担)が減るわけではない。やまき社の業務には、仏具を中心に多くの来客に対応する時期(繁忙期)と、成約まで時間のかかる仏壇や墓石の販売が増える時期(平常時)があり、時期によって顧客のニーズが変化する。

表 11 藤枝店における平常時の業務量(2012年9月9日(日))

	11時台	12時台	13時台	14時台	15時台
客数(組)	3	0	2	3	2
客0の時間	22分	60分	3回(10分2回、23分1回)	1回(10分)	0
電話	内線1	0	0	電話1	0
備考	仏壇1 (成約)	—	11時28分から13時23分までお客さんが0の状態。	仏壇の見積もり (1時間)	僅かな時間ではあるが、お客さんが重なる。
体制	2人体制	2人体制	2人体制	1人体制	1人体制

出所：表9に同じ。

表 12 藤枝店における平常時の業務量(2012年9月10日(月))

	11時台	12時台	13時台	14時台	15時台 (16時10分まで)
客数(組)	3	1	1	1	4
客0の時間	1回(5分)	1回(40分)	1回(50分)	2回 (12分、15分)	3回(42分、5分、10分)
電話	1回	0	0	1回	1回(内線)
備考	仏壇1(見積もり)、墓石1	12時20分～13時50分までお客さんが0の状態。	—	14時45分～15時42分までお客さんが0の状態。	—
体制	3人体制	2人体制	3人体制(13時50分まで)	2人体制	1人体制

出所：表9に同じ。

お昼休みの集計と業務量の把握を通じて、高齢者のスポット勤務を考えてみると、1つの問題が浮かび上がる。当初、店舗の従業員がお昼休みの時間を確保することを目的として、高齢者スポット勤務を考えてきたが、平常時(9月)の場合、藤枝店はお昼休みを確保できている。つまり高齢者スポット勤務の必要性をどこに見出すかという問題である。

1つ考えられるのは、現状でも、お昼の時間帯に高齢者を入れる代わりに、営業職の従業員が、顧客の求めにフレキシブルに対応しやすくすることである。調査の限りでは、午後の時間帯に、店舗で1人体制(女性)の時間帯が出ている。これは顧客の

要望に応えるために、営業職の従業員が外回りに出たからであるが、その時間帯に客が重なる（客を待たせることで、客を逃がしてしまうリスクが高まる）可能性がある。さらに言えば、女性1人の時間帯は、防犯上問題がある可能性もある。その時間帯に高齢者のスポット勤務を組み込むことで、店舗は常に2人体制を維持することができるようになる<sup>5</sup>。

ただしそれでも2つの問題が残される。1つは、営業職は顧客の都合に合わせてスケジュールを立てるため、外回りの時間帯を固定化しづらく、高齢者を活用する時間帯の決定が難しくなる。高齢者は、平常時はお昼休みを中心に短時間勤務となるため、営業職の外回りをする時間帯と重なる保証はない。

2つは、営業職（店長を含む）がフレキシブルに外回りができる余地が増えることにより、店長の不在時間が長くなる可能性が高まることである。管理者不在の時間が長くなるのは好ましくはないし、店長が部下の人事評価を行う場合には、不在時の時間帯の評価をどのように行うかの工夫が求められる。

### 3. 新しい人事評価および報酬制度への要望

#### (1) 調査の概要

高齢者スポット勤務に対するニーズを調べる中で、新しい人事評価制度と報酬制度に関する要望についてもインタビューを試みた。したがって、インタビューの日は表4と同じである。

この調査の目的は、従業員に評価して欲しい要素や仕事ができる従業員像、さらに報酬制度に対する不満や要望等を語ってもらうことで、各職種の業務内容に即した人事評価制度や報酬制度を構築することにある。こうした手法を用いるのは、人事評価制度と報酬制度に現場の声を反映させることで、従業員に会社で作る制度という意識ではなく、従業員が作った制度であるという実感を持ってもらう必要があると考えたからである。従業員に意識の転換を促すことで、従業員は日々の仕事へのやりがいを感じ、モチベーションを向上させることを期待したのである。このような問題意識に立ち、調査を2段階で実施した。

第1段階は、従業員から人事評価制度への要望や評価して欲しい項目を挙げてもらうこととした。現場の業務に即した評価項目やウェイトを制度に組み込むことで、現場は働きやすくなり、モチベーションの向上につながると考えたのである。なおこの段階で出された意見は、第11回推進委員会において議論し、新しい人事評価制度の原案を作成した。第2段階では、推進委員会が作成した原案を全従業員にみてもらい、さらに常務と全店長に意見を集約してもらい、率直に意見を語ってもらった。この第2段階の意見聴取が従業員による最終確認である。以下では、その成果を見ていく。

---

<sup>5</sup> ただしこの時期に、Cさんが焼津店のサポートをしており、そのために人員が足りなかったことも影響しているかもしれない。

## (2) 成果

### ①新しい人事評価制度の構築

表 13 は第 1 段階の調査結果を示している。これによると、管理職は評価者ではないためか、同社の人事評価制度についての理解度は高くないことがわかる。毎年 1 回 (12 月) 行われる社長との面談において、個人業績が示され、それが年俸制に反映されることを知っている程度である。個人業績についていえば、店舗の業務は、1 つの成約について、従業員が 1 人で最後まで担当するケースは少なく、複数の従業員が関わることが指摘されている。つまり正確に個人の業績を把握することは困難であり、チームセールスとして評価する方が適しているといえる。

営業・販売職でのインタビューからは、営業職と販売職の違いが示された。営業職は外回りを通じて、来客数を増やすという役割を担っており、取り扱う商品は仏壇と墓石がメインとなる。これに対し、販売職は店舗内勤務が基本であり、店舗に置かれている商品 (仏具中心) を販売する。したがって営業と販売職では、主に取り扱う商品が異なる。高齢者は販売員が中心である。そのため単価の安い仏具を販売することが多く、個人業績で評価をするより、店舗を単位にチームセールスで評価して欲しいという意見が出された。商品部では、ミスやクレームが無く、スケジュール通りに、仕事を進めることが重視される。このような仕事は売上に直結しないが、他方で顧客満足度に関わる重要な仕事であることが明らかとなった。

調査結果をまとめれば、①現在の評価制度と報酬制度では、個人業績が重視されているが、現場の仕事を調査した結果、評価すべき業績はチームセールスの方が適していること、②職種によって、業務内容が異なることから、統一した評価制度より、職種や業務内容に応じた人事評価制度を構築する必要があること、③ただし同じ職種であっても、店舗の実情によって、個々人の業務内容は異なるため、各個への対応が必要になることの 3 点が明らかとなった。

表 13 新しい人事評価制度の構築に関するインタビューリスト

日時	対象者	明らかになったこと
2012 年 4 月 24 日	管理職 (常務および全店長 総勢 7 人)	<ul style="list-style-type: none"><li>・店長は被評価者ではあるが、評価者ではない。</li><li>・毎年 1 回社長と面談をし、個人業績を説明されるため、個人業績が評価されていることは理解している。しかしそれ以外についてはよくわからない (評価制度を十分理解できていない)。</li><li>・1 つの成約について個人が最後まで担当していれば良いが、実際は複数の人間が関わることがあり、個人の貢献度 (業績) を明確に把握することは難しい。</li></ul>
2012 年 5 月 17 日	販売・営業職 (総勢 5 人)	<ul style="list-style-type: none"><li>・営業職にとって重要なことは、「来客数を増やすこと」である。営業は、普段は外回りが中心であるが、繁忙期は店舗の仕事をサポートする。つまり営業職は、時期によって、販売する商品が変わる。</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売職は、店舗内の勤務であるため、販売する商品に変化はない。販売職で重要なことは、顧客のいない時間帯でも、商品の補充や包装等、売上に直結しない作業が多いことである。また良い販売員は、商品知識があり、コミュニケーション能力を持ち、在庫を把握できている。</li> </ul>
2012年5月17日	高年齢者 (総勢4人)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売職はどんなに頑張っても、墓石を売るのは難しい。業績は店舗単位で評価するのが好ましい。</li> <li>・同じ販売職でも、店舗によって担当する業務に違いがある。そこを考慮して欲しいという要望が出される。</li> </ul>
2012年6月7日	商品部（事務・墓石を含む 総勢6人）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品事務の最も重要な仕事は検品と確認である。具体的には、納品された品物に傷はないか、仏壇につける仏具に間違いはないか、お位牌の文字にミスはないか等を確認することである。</li> <li>・配送担当の仕事は、ミスやクレーム無く、スケジュール通りに、商品を届けることが最も重視される。それゆえ、墓石担当同様、スケジュール管理が重要になる。</li> <li>・墓石担当の仕事は、顧客の注文通りに、ミスやクレーム無く、スケジュール通りに設計することが最も重視される。</li> </ul> <p>※商品部の主な仕事は、ミスやクレームが無く、スケジュール通りに仕事をするのが重要である。そのため同部の仕事は売上に直結しないが、他方で同社が重視する顧客満足度には大きな影響を与える。</p>

出所：図1に同じ。

第2段階の調査では、人事評価制度に対する従業員の納得性を担保するために、意見聴取を2回実施した。その内容を示したのが、表14である。

まずは人事評価制度の原案を全従業員にみてもらい、率直に意見を語ってもらった。その主な内容は、①評価区分を3段階にすること、②個人業績を把握することは困難であり、それに伴って生じる不安や混乱を招く危険性があること、③評価項目の内容やウェイトに対する修正の要望等が出された。こうした意見を第11回推進委員会にて議論し、人事評価制度を修正するとともに、回答書を通じて、同委員会において出された結論とその根拠を全従業員に伝えた。

さらに人事評価制度の修正案を提示し、各店舗で意見を集約してもらったこととした。その意見は、常務と全店長を対象に実施した2回目の意見聴取において報告してもらった。細かい点を除けば、修正案は従業員の納得を得られたと考えられる。さらにその場で行われた意見についても議論を行い、どのように修正をしたら良いかについても検討している。こうしたプロセスを経て作成されたのが、参考資料に掲載している「新しい人事評価制度」である。これによると、高年齢者スポット勤務者は、販売職の従業員と同じ評価項目・ウェイトで評価されることになっている。そのため、またそ

の評価基準は店舗や個人ごとに前年度からどの程度業績を伸ばしたかとなっており、店舗の状況や勤務時間数によって、従業員が不利益を被ることはない。したがって、高齢者スポット勤務者でも平等に評価される。

表 14 新しい人事評価制度に関する意見聴取（インタビューリスト）

日時	対象者	明らかになったこと
2012年12月4日	全従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価区分を3段階にして欲しいという要望が多く出された。</li> <li>・個人業績の把握の難しさとそれに伴って生じる不安と混乱を招く危険性が指摘される。</li> <li>・評価項目の内容、ウェイトに対する修正の要望が出される。</li> </ul>
2013年1月24日	常務と全店長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・4店舗からは特に意見が出されず、概ね修正案に納得してもらえたと考えられる。</li> <li>・評価項目によっては、他の項目と統合したり、ウェイトを変更したりすることが議論され、その意見を反映することとした。</li> </ul>

出所：図1に同じ。

## ②新しい報酬制度の構築

最初にやまき社の既存の報酬制度を簡単に概観する。同社の賃金は年俸制である。年俸額は、毎年12月に実施される社長面談の中で個人業績が示され、職種や雇用形態、勤務時間数に関係なく、成績の良い従業員から、昇給額（前年度をベースにどれだけプラスするか、成績によっては、マイナスになる従業員も出る）が決まる<sup>6</sup>。

昇給原資は、同社の売上に対して独自に定めた割合と係数を乗じて自動的に決められる。この年俸制以外に、店舗の半期の目標を達成すると、一時金が支払われる。この金額はフルタイム勤務者であれば、1人50万円であり、短時間勤務者の場合は、勤務時間数をフルタイム勤務者の勤務時間数（40時間）で除した割合に相当する金額が支給される。例えば、フルタイム勤務者の8割の勤務時間の従業員の場合、一時金は50万円×0.8=40万円となる。

その上で既存の報酬制度を見たい。図2は既存の報酬制度のイメージ図である。同社の賃金は残業手当を除けば、成果給1本で決まっていた。この成果給は、先ほど説明した仕組みで決定される賃金である。したがって既存の制度は、ほぼ個人業績で決まる制度であった。

図2 既存の報酬制度のイメージ図

成果給	残業手当 (1日1時間)
-----	-----------------

出所：やまき社配布資料より。

<sup>6</sup> 短時間勤務者（パートタイマー）の場合は、一時金を半期の総勤務時間数で除して時給に換算し、その金額を時給に上乘せる形で反映する。そのため100円単位で時給が上がることもある。

これに対し、表 13 のインタビュー調査の中で、従業員から、①業績によって、変動する賃金よりも、生活設計のために、安定的に昇給する賃金が望ましい、②公共の交通手段にのみ適用されていた通勤手当を、自動車通勤にも適用してほしい、という要望が出された。その要望を踏まえて改訂されたのが、図 3 の新しい報酬制度である。

上記の要望に照らし合わせると、①については、報酬全体に占める成果給の割合を減少させ、その減少分を毎月支払われる諸手当に充てたこと、さらに諸手当には、勤続年数に応じて増加する勤続手当を設けることとした。②については、自動車通勤者にも手当を支給することとした。このほか、やまき社はワーク・ライフ・バランス施策に力を入れているため、扶養の有無に関係なく、配偶者のいる従業員に支払われる家族手当や店舗の責任者に支払われる店長手当も設置した。また同社は従業員のマルチスキル化を掲げており、それを促進するために資格手当の創設も検討している。

整理をすれば、やまき社の成果給は、個人業績を重視して決定されていた。その制度は、職種や雇用形態、勤務時間数に関係なく決められていたという点では、平等な賃金制度であった。新しい報酬制度では、報酬全体に占める成果給の割合は減少したものの、その減少分は諸手当に変わり、かつ諸手当は、店長手当を除けば、全ての従業員に適用される。したがって、新しい報酬制度は、誰でも公平に決定される制度を維持しながらも、より安定的に昇給が見込める制度になったことで、高齢者スポット勤務者にとっても、他の従業員にとっても、安心して働くことのできる制度である。

図 3 新しい報酬制度のイメージ図

成果給	家族 手当	通勤 手当	店長 手当	勤続 手当	残業手当 (1日1時間)	資格 手当
-----	----------	----------	----------	----------	-----------------	----------

出所：図 2 に同じ。

#### 4. 高齢者スポット勤務の試行とその検証

##### (1) 調査概要と施行者の経歴

高齢者スポット勤務の試行者の状況について、高齢者本人と高齢者が所属する店舗の管理者を対象にインタビュー調査を実施した。調査日は 2013 年 2 月 13 日（水）である。管理者の意見報告は、静岡本通店の店長が行った。本通店長は教育担当（販売職の従業員）の 2 人が作成した文章も持参し、それを読み上げる形で従業員 2 人の意見も報告した。高齢者の意見聴取は、本人に直接伺うという形で実施された。前者はおよそ 30 分、後者は約 60 分の時間を割いている。調査場所はやまき社本社である。

高齢者スポット勤務の試行者である S 氏（女性）は、2012 年 12 月 10 日に採用された。現在 S 氏は週休 2 日（火曜・日曜休み）で、1 日 4 時間（午前 10：00～15：00 1 時間のお昼休みあり）で勤務をしている。職種は販売業務で、静岡本通店で働いている。調査当時（2013 年 2 月 20 日）、採用から 2 ケ月経ち、接客人数は 300 人程度であった。S 氏は出勤形態（勤務時間数と出勤日数、休日の曜日）や賃金、職場の人間関係に非常に満足している。

S 氏はデパートや介護施設での接客経験等がある。この業界に応募したのは、S 氏が

自宅で介護してきた母親が亡くなり、深い悲しみの中にいる時に、お仏壇を選びに行ったことが大きいという。近所のお仏壇の販売会社に足を運んだが、どの会社も接客が良く、とても救われたという思いがしたという。それで S 氏は「自分にも何かできることがあるのではないか」と考えたのである。

やまき社に応募したのは、店舗の雰囲気、非常に良かったからである。S 氏は、同社の店舗に春のようなイメージを感じ、「ここは本当にお仏壇屋さんなの？」と思うくらい、お仏壇屋さんのイメージを覆された。また従業員の電話対応が良く、S 氏は歓迎されているという実感を持ったという。お仏壇の購入を考える顧客の中には、S 氏のように、身内を亡くし、悲しい気持ちで来店する人がおり、そうした顧客の気持ちを温かく包む雰囲気が同社にあったのである。そして S 氏は「ここで働きたい」と強く思ったという。

同社の高齢者の応募条件には、「PC 操作が可能であること」と「接客ができること」の 2 つが明記されたが、S 氏にとっては「接客ができること」が浮き出て見えるくらい、願ってもない募集であった。S 氏曰く、「(PC 操作に難があるため) 自分は採用されないと思うけれど、面接まではたどり着きたい」という思いで応募した。採用の連絡を受けた時は、「嘘でしょ」という信じられない気持ちと、「自分はやまき社で働くのだ」という責任を感じたという。

## (2) 試行者への研修

次に S 氏がどのような研修を受けて、現在に至ったかを簡潔に述べたい。それは同社が今後も高齢者スポット勤務を進めるうえで、重要な示唆を与えてくれるからである。

試行者の研修メニューは、開発事業担当者が作成した。その内容が下記の表 15 である。研修のメニューを 4 日間に限定したのは、高齢者個人の能力や適性にあわせて、研修内容を調整することを想定していたからである。表 15 によると、12 月 10 日の午前は、会社全体に関わることの説明、午後は接客やレジ操作、包装等、販売業務に必要な作業の説明や習得が行われた。12 月 12 日からは、PC やレジ操作に加えて、仏事や仏具、仏壇や神具、墓石という形で、徐々に商品知識の範囲を拡大していく予定であった。

実際の研修は、概ね予定通り進められたが、接客が予定通り進まなかった部分があること、S 氏は身につけなくてはならないことが多く、また PC 操作に不慣れであることによる不安を感じているといった課題が指摘された。こうした課題を受けて、12 月 15 日から、PC やレジ操作を繰り返し行うことで、苦手な作業の克服に努めるとともに、PC やレジ操作、商品知識等、販売業務に関する理解を深める形で研修は進められた。

さらにその過程において、開発事業担当者は、店舗の従業員に「試行者が PC 操作に不慣れであるため、失敗しても優しく指導すること」、「試行者が覚えるのに多少時間がかかっても構わない」とアドバイスをするとともに、レジ操作のマニュアルを作成する際には、試行者が実際に作業するのを横で見ながら作成する等、試行者に適した研修体制の整備に貢献している。そのマニュアルは参考資料として掲載しているが、S

氏にはこのマニュアルが大変好評であった<sup>7</sup>。

その結果、S氏が基礎的な接客とレジ対応がスムーズにできるようになったのは、入社してから10日経った頃であった。試行者への研修を通じて明らかになったことは、研修内容やその方法を高齢者個人に合わせて調整することが非常に大事だということである。そうした配慮は常に企業側に求められる。

表 15 試行者への研修メニュー

時間	12月10日	12月12日	12月13日	12月14日
午前	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 会社説明               <ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗または部門のメンバー紹介</li> <li>・会社説明</li> <li>・仕事の説明（概要）</li> </ul> </li> <li>② 労務に関する説明</li> <li>③ 会社規則やルールの説明               <ul style="list-style-type: none"> <li>・訓練ノート</li> <li>・服務規定</li> <li>・電話応対等</li> </ul> </li> <li>④ 店内（展示商品を含む）の案内</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 仏事と仏具の知識               <ul style="list-style-type: none"> <li>・仏具</li> <li>・念珠</li> </ul> </li> <li>② レジ操作の実践</li> <li>③ 包装の練習</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 仏壇と神具の知識               <ul style="list-style-type: none"> <li>・仏壇</li> </ul> </li> <li>② レジ操作の実践</li> <li>③ 包装の練習</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 墓石の知識               <ul style="list-style-type: none"> <li>・墓石</li> <li>・墓石の名称</li> <li>・契約者の書き方</li> <li>・契約後の流れ</li> </ul> </li> <li>② レジ操作の実践</li> <li>③ 包装の練習</li> </ul>
午後	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 店頭販売に求められるスキル               <ul style="list-style-type: none"> <li>・レジ操作の説明</li> <li>・日常業務の説明</li> </ul> </li> <li>② レジ操作の実践</li> <li>③ 包装スキルの習得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① パソコン操作の説明</li> <li>② 仏事と仏具の知識               <ul style="list-style-type: none"> <li>・仏壇のなかで使う仏具・宗派</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① パソコン操作               <ul style="list-style-type: none"> <li>・メールの確認</li> </ul> </li> <li>② 仏壇と神具の知識               <ul style="list-style-type: none"> <li>・神徒壇</li> <li>・神具</li> <li>・位牌</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① パソコン操作               <ul style="list-style-type: none"> <li>・メールの確認</li> </ul> </li> <li>② レジ操作の実践</li> <li>③ 包装スキルの習得</li> <li>④ 日常業務の習得</li> </ul>

出所：やまき社作成資料

### (3) 高齢者スポット勤務の効果

高齢者スポット勤務の効果は3点ある。第1に、販売員がお昼休みの時間を確保できるようになった点である。S氏は基本的な接客やレジ操作ができ、かつ包装については、かなり高いレベルにあるため、従業員1人がサポートについていれば、もう1人の販売員は1時間のお昼休みを取ることができるようになった。また、大きく変わった点は、お昼休みに私用で外出することが出来るようになったことである。平常時に限って言えば、最初に挙げた同社が抱える4つの課題のうち、3点目の課題を克服す

<sup>7</sup> S氏はこのマニュアルが「非常にわかりやすかった」と述べている。このマニュアルが無ければ、S氏が基礎的な接客とレジ対応がスムーズにできるようになるまで、もっと時間がかかった可能性が高い。

ることになる。

第2に、店舗の雰囲気が良くなった点である。高齢者本人は仕事にやりがいを感じ、また周りのサポートにとっても感謝している。そうした思いは、積極的に仕事を身につけようとする姿勢につながっている。店舗側はその意欲を感じ取り、順調にこの仕事を覚えていってもらいたいと考えている。高齢者本人と店舗との間でコミュニケーションが図られ、それが店舗の雰囲気が良くなるという効果をもたらした。

第3に、きめ細やかな接客ができてきている点である。顧客（年配が多い）と同じ世代の従業員がいることで、顧客からの安心感や信頼を得やすくなる。店舗が忙しい時でも、高齢者は年配の顧客のペースに合わせて、接客することができる。それは顧客満足度の向上につながると思われる。これは同社が抱えている4つの課題のうち、1点目の課題を克服することにつながる。

#### (4) 前提条件

ただし上記のような効果を得るには、いくつか条件が揃わなくてはならない。この点について、高齢者本人側と店舗側から論じる。

##### ① 高齢者本人側

高齢者本人について言えば、今回成功した要因は2点挙げられる。第1に、試行者であるS氏はやまき社の販売業務に適性がある人材だったということである。S氏はPC操作に難があるものの、もともと接客経験があり、高齢者の顧客に合った接客をすることで、店舗に貢献している。しかしそのような人材を常に採用できる保証はなく、いかにそうした人材を確保するかが大きなポイントになる。やまき社は、接客とPC操作ができる高齢者を募集したが、両方を兼ね備える高齢者の応募はなく<sup>8</sup>、接客に優れたS氏を採用した。

第2に、性格の重要性である。S氏は前向き（積極的）な性格であり、真面目であること（空き時間の行動を例に挙げると、来客のない時間帯に商品の保管場所や店舗のレイアウトを確認する、自宅でPC操作の練習をする、わからなかったことをメモに取ったり、積極的に質問したりする等の学ぶ姿勢が見られること）が職場で高く評価されている。その前向きさと真面目さによって、S氏は職場に受け入れられ（認められ）、それが教える側のモチベーション向上につながっている。

つまり業務の適性には、スキルと性格の両面があり、それらが職場のニーズに適合していることが働く高齢者に求められているとわかる。

##### ② 店舗側

店舗側については、5点挙げられる。第1に、個人の能力や適性に応じた仕事を配

---

<sup>8</sup> 2012年7月上旬に試行者の募集について議論を進め、7月下旬に面接を実施したが、最初の採用者は「自信がない」ということで採用の辞退を申し出た。2人目の採用者については、家庭の事情で、やむを得ず採用を断念した。また3回目の募集では、応募者がなく、募集期間を延長した経緯がある。日本の高齢者は、健康で働く意欲が高いといわれるが、高齢者の採用難は想定外の出来事であった。このことから推測するに、2人目の辞退者を除けば、現在の高齢者世代には、接客経験があり、かつPC操作ができる人材は少なく、どちらかの応募条件を満たしていても、もう一方を満たすことができないために、応募を断念した人がいたのではないかとと思われる。

分することである。S氏は基本的な接客やレジ操作はできるものの、お位牌等の高度な商品知識や複雑なレジ操作が求められる業務は、本人の能力や成長度合いを考慮して、担当させていない。本人の能力以上のものを求めてしまうと、大きな負担となるからである。また過少に仕事を割り振っても、高齢者を活用するメリットが損なわれてしまう。高齢者本人が無理なく、また店舗にとっても、高齢者に貢献してもらえ環境を整えるには、適切な仕事の配分が重要となる。

第2に、高齢者がやりがいを感じたり、彼（彼女）らに自負を持ってもらったりすることである。高齢者は、最初から他の従業員と同等の働きをすることが困難な場合がある。そのため高齢者は、そのことに対して「申し訳なさ」を感じる可能性がある。S氏は販売業務の経験があり、接客や商品包装は高いレベルで出来ている。特にS氏本人は包装について、「これなら自分も貢献できる」と感じている。こうしたものを見出せると、高齢者本人はやりがいを感じたり、自負を持ったりすることで職場に認めてもらいやすくなる。そしてこれは教える側と教えてもらう側のモチベーションの向上につながる。こうしたきっかけ作りが企業に求められる。

第3に、常に高齢者をフォローする体制を構築することである。常にフォローできる体制を構築することで、高齢者が安心して働ける環境を整備することができる。やまき社の業務は、PCの操作や様々な商品知識の習得等、高齢者にとって大きな不安となるものも含まれる。いつでもフォローしてもらえるとという安心感は、高齢者の仕事に対するモチベーションを向上させる。

第4に、高齢者個人に応じたマニュアルを作成することである。マニュアル作成の担当者は、マニュアルを作成する際に、実際に高齢者が作業する様子を見ながら作成した。この方法の利点は、当該高齢者が間違いやすい箇所等をマニュアルに盛り込むことができるという点にある。実際このマニュアルは高齢者から非常に好評であり、高齢者への教育訓練効果を増大させる。

第5に、高齢者への配慮である。高齢者が果たす役割（業務の範囲）は、本人の能力・適性と店舗側の要請（期待）によって決まると考えられるが、高齢者本人が1人前になるには、通常よりも長期になることが想定される。店舗はそのことを理解し、根気よく優しく高齢者を指導したり、フォローしたりする必要がある。そうした配慮は、高齢者の不安を取り除き、安心して働ける環境を構築するうえで欠かせない。

## VI まとめ

本事業では、やまき社が抱える4つの課題を克服するために、高齢者のスポット勤務について調査・分析を行ってきた。その結果を簡単にまとめる。

まず現場の業務内容を調査しながら、高齢者スポット勤務に対するニーズを探ったが、そのニーズはあると考えて良いであろう。実際に業務量をみると、特に繁忙期は、来客の1つ目のピークはお昼前に、2つ目のピークは夕方近くに訪れる。また店舗の従業員のお昼休みは、繁忙期になると、来客と電話によって、中断される回数が増えるばかりか、中断される時間も長くなる。こうした時期であるほど、高齢者のスポット勤務に対する期待は大きくなる。ただし平常時に限ってみると、お昼休みの時間は

確保できている店舗もあり、どの店舗においても、等しく高齢者スポット勤務に対するニーズが高いとは言い切れない。とはいえ、高齢者スポット勤務を試行した静岡本通店についていえば、高齢者スポット勤務によって、お昼休みに外出が可能になったこと、店舗の雰囲気明るくなったこと、顧客の年齢層に応じたきめ細やかな接客ができていたこと等のメリットが得られた。これらのメリットは、どの店舗にも共通して得られると考えられ、総じていえば、高齢者スポット勤務によるメリットは大いにある。

ただし気をつけなくてはならないことが2点ある。1つは、働く労働環境の整備である。本事業では、高齢者スポット勤務の試行と並行して、職種や雇用形態、勤務時間数に関係なく、公平に働ける環境の整備に取り組んできた。それが新しい人事評価制度と報酬制度の構築である。高齢者スポット勤務を導入しただけでは、人事評価や報酬面で不公平感を生み出し、職場の雰囲気が悪化しかねない。高齢者スポット勤務者も、他の従業員と同様、人事評価を受け、その結果を報酬に反映させることで、そうした事態を未然に防ぐことができる。この点は、高齢者スポット勤務を進めるうえで大前提となる。

2つは、職場における信頼関係の構築である。高齢者についていえば、業務への適性と性格の良さ（積極性や真面目さ）が求められ、また意欲のある姿勢をみせることで、店舗から期待される人材になることが必要になる。店舗は、高齢者の能力や適性に応じて適切に業務を配分し、高齢者がやりがいを感じたり、自負するものを持ってもらったりするほか、常にフォローする体制を構築することで安心感を与える必要がある。また高齢者は記憶力に不安を抱える等、他の従業員と同じ条件で働くことができないこともある。そのため高齢者の能力や適性に応じてマニュアルを作成して不安を取り除く工夫をする等、彼（彼女）らを指導する際には、根気強く優しく指導したりする等の配慮が求められる。

高齢者スポット勤務を試行する中でみてきたものとは、全ての従業員が不公平に感じることなく、安心して働ける環境を整備し、高齢者と職場間で信頼関係を構築することということである。



職種	40時間 休日(月・金)				32時間 休日(日・水)				40時間 休日(水)				
	評価項目	評価内容	評価基準	結果	評価項目	評価内容	評価基準	結果	評価項目	評価内容	評価基準	結果	
①販売	①販売	私営全店舗販売件数	前年比10%成長	社長	7.5	私営全店舗販売件数	前年比10%成長	社長	7.5	私営全店舗販売件数	前年比10%成長	社長	7.5
		提携全店舗販売件数	前年比10%成長	社長	7.5	提携全店舗販売件数	前年比10%成長	社長	7.5	提携全店舗販売件数	前年比10%成長	社長	7.5
		リフォーム契約実績	前年比10%成長	社長	7.5	リフォーム契約実績	前年比10%成長	社長	7.5	リフォーム契約実績	前年比10%成長	社長	7.5
		私理引越契約実績	前年比10%成長	社長	7.5	私理引越契約実績	前年比10%成長	社長	7.5	私理引越契約実績	前年比10%成長	社長	7.5
②顧客満足度 (CSI)	顧客満足度	アフター評価より	お客様が満足している	社長	5	アフター評価より	お客様が満足している	社長	5	アフター評価より	お客様が満足している	社長	5
		正確な時間に商品で来たか?	定期的に商品できている	常務	5	正確な時間に商品で来たか?	定期的に商品できている	常務	5	正確な時間に商品で来たか?	定期的に商品できている	常務	5
		スタッフの対応力	自主的・合理的判断ができた	常務	5	スタッフの対応力	自主的・合理的判断ができた	常務	5	スタッフの対応力	自主的・合理的判断ができた	常務	5
		配達ルート・店舗調整能力	店舗とお客様の立場に立った配達調整ができる	常務	5	配達ルート・店舗調整能力	店舗とお客様の立場に立った配達調整ができる	常務	5	配達ルート・店舗調整能力	店舗とお客様の立場に立った配達調整ができる	常務	5
③店舗展示	店舗展示	商品の状況	長期間商品の状況が	A氏	2.5	商品の状況	長期間商品の状況が	A氏	2.5	商品の状況	長期間商品の状況が	A氏	2.5
		整理・片付け	きれいでない	A氏	2.5	整理・片付け	きれいでない	A氏	2.5	整理・片付け	きれいでない	A氏	2.5
		展示品の価格の中間	ニーズに沿ったような中間で価格設定ができていない	A氏	2.5	展示品の価格の中間	ニーズに沿ったような中間で価格設定ができていない	A氏	2.5	展示品の価格の中間	ニーズに沿ったような中間で価格設定ができていない	A氏	2.5
		展示の入替は効率的で協力的か	できていない	A氏	2.5	展示の入替は効率的で協力的か	できていない	A氏	2.5	展示の入替は効率的で協力的か	できていない	A氏	2.5
④商品管理	商品管理	別紙にて	5点:260点以上 2.5点:240点以上	A氏	5	別紙にて	5点:260点以上 2.5点:240点以上	A氏	5	別紙にて	5点:260点以上 2.5点:240点以上	A氏	5
		私営倉庫・作業場の整理整頓	細部に整理整頓ができていない	常務	2.5	私営倉庫・作業場の整理整頓	細部に整理整頓ができていない	常務	2.5	私営倉庫・作業場の整理整頓	細部に整理整頓ができていない	常務	2.5
		梱包精度	しっかりと管理できている	常務	2.5	梱包精度	しっかりと管理できている	常務	2.5	梱包精度	しっかりと管理できている	常務	2.5
		協働性	チームワークがしっかりと取れている	常務	5	協働性	チームワークがしっかりと取れている	常務	5	協働性	チームワークがしっかりと取れている	常務	5
⑤個人能力	個人能力	職務・勤務態度(無遅刻・無早退)	満足している	常務	2.5	職務・勤務態度(無遅刻・無早退)	満足している	常務	2.5	職務・勤務態度(無遅刻・無早退)	満足している	常務	2.5
		車面の清潔維持	維持できている	常務	2.5	車面の清潔維持	維持できている	常務	2.5	車面の清潔維持	維持できている	常務	2.5
		顧客への対応力	顧客の要望に迅速に対応している	常務	2.5	顧客への対応力	顧客の要望に迅速に対応している	常務	2.5	顧客への対応力	顧客の要望に迅速に対応している	常務	2.5
		問題解決能力	問題発生時に迅速に解決している	常務	2.5	問題解決能力	問題発生時に迅速に解決している	常務	2.5	問題解決能力	問題発生時に迅速に解決している	常務	2.5
⑥チャレンジ	チャレンジ	例として:新規事業参加・ボランティア活動など自由に設定してください	11月30日までに実行できた	A氏	5	例として:新規事業参加・ボランティア活動など自由に設定してください	11月30日までに実行できた	A氏	5	例として:新規事業参加・ボランティア活動など自由に設定してください	11月30日までに実行できた	A氏	5
		有給取得100%	100%取得できた	集計・M氏	5	有給取得100%	100%取得できた	集計・M氏	5	有給取得100%	100%取得できた	集計・M氏	5
		残業実績	月平均10時間以内か	集計・M氏	5	残業実績	月平均10時間以内か	集計・M氏	5	残業実績	月平均10時間以内か	集計・M氏	5
		合計点	4 30点 5 40点 6 50点 7 60点 8 70点 9 80点 10 90点	合計点	100	合計点	4 30点 5 40点 6 50点 7 60点 8 70点 9 80点 10 90点	合計点	100	合計点	4 30点 5 40点 6 50点 7 60点 8 70点 9 80点 10 90点	合計点	100

●売上を決定するのは  
○売上=稼働機軸(回数) X CSI度(顧客満足度)  
○リピート・お客様紹介=展示品をお見せ/回収も含まれる  
○接触はお客様特定とのコミュニケーション回数(例)事前:時間確認～最中:タララしていないか～事後:確認

●評価ウエイト 評価区分 ☆:7.5点～(7.5点)でできた、3.75点、ややでできた、0点;できない  
評価区分 ◎:5点～(5.0点)でできた、2.50点、ややでできた、0点;できない  
評価区分 ○:2.5点～(2.5点)でできた、0点;できない

●CSI度のチャレンジが評価項目に反映するかどうか(例)近くの家具を移動する

●有給取得100%(20日)出来たら10%(2日)ご褒美与える

【評価方法】  
①前年比10%成長:評価期間の実績で評価  
評価区分 ☆:7.5点～(10%)以上、7.5点、7%以上10%未満:3.75点、7%未満:0点  
評価区分 ◎:5点～(10%)以上、5.0点、7%以上10%未満:2.50点、7%未満:0点  
②「できていない」「満足している」「維持できている」の評価について  
:100%実行/満足/維持できているならOK(感覚として100%)  
-ややでできた :100%でなくともほぼ完全にできているならOK(感覚として95%以上)  
-できない :たまにできない、たまに不満の場合はNG(感覚として90%未満)

職種	本社 社長室				本社 総経理				常務						
	評価項目	評価内容	評価基準	結果	評価者	評価内容	評価基準	結果	評価者	評価内容	評価基準	結果	評価者		
①業務計画	出勤形態 (※定休日以外は仮定)		40時間 休日(※と他の平日1日)			40時間 休日(※と他の平日1日)				40時間 休日(※と他の平日1日)					
	全社販売額	全社目標 全社企画 全社企画 全社企画 全社企画 全社企画 計画通り圧縮できたか	☆計画通り ☆計画通り ☆計画通り ☆計画通り ☆計画通り ☆計画通り	7.5 7.5 7.5 7.5 7.5 7.5	社長 社長 社長 社長 社長 社長	全社目標 全社企画 全社企画 全社企画 全社企画 計画通り圧縮できたか	☆計画通り ☆計画通り ☆計画通り ☆計画通り ☆計画通り	7.5 7.5 7.5 7.5 7.5	社長 社長 社長 社長 社長	全社目標 全社企画 全社企画 全社企画 計画通り圧縮できたか	☆計画通り ☆計画通り ☆計画通り ☆計画通り	7.5 7.5 7.5 7.5	社長 社長 社長 社長		
②全社業務	販売管理費の抑制	店舗の活性化	☆計画通り ☆社長が店舗巡回して判断	7.5 7.5	社長 社長	7ヶ月間試算表作成 入金・売掛・支払正確なお金の管理	☆7ヶ月間以内作成 ☆正確・迅速か	7.5 7.5	社長 社長	新製品開発・発注 全社的職階の実績			社長 社長		
	日常的業務の自主管理	プロ更新管理・電話対応・各店舗巡回中・整理整頓4S	◎普段やっていることを管理しているか	5	社長	電話・整理整頓4S・機中・委託プリント	◎普段やっていることを管理しているか	5	社長	7/7カテゴリー(能力(社内)) 計画の仕入・発注・在庫の実績 事業計画の参画(貢献) 市場動向の把握 その他			社長 社長 社長 社長		
③開発的志向	新規案件の自主的関与	各種メール・マニュアル作成	◎自主的に実行できているか	5	社長	資格取得・フリー休暇・残業・求人・採用手続き マニュアル作成	◎正確・迅速か	5	社長	その他			社長		
	倫理観	同業研究能力	◎公正で機能的か	5	社長	社会保険改正時の社員への情報と手続き・冊子作成・文具消耗品発注	◎自主的に実行できているか	5	社長	その他			社長		
④マネジメント	個人設定	有給取得100%	◎100%取得できたか	5	社長	取引先担当とのコミュニケーション 改善	◎100%取得できたか	5	社長	公正で機能的か その他			社長		
	業績実績	店舗販路の積極的関与	◎進んで店舗に立ち回りするか	5	社長	進んで店舗に立ち回りするか	◎進んで店舗に立ち回りするか	5	社長	公正で機能的か その他			社長		
合計				7 8 3	72.5 40 7.5	合計100				7 8 3	72.5 40 7.5	合計100			

【評価方法】  
 ①「できていない」「満足していない」「維持できている」「計画についてできた」「100%実行・満足・維持できているならOK(感覚として100%)」  
 ・やでできた : 100%でなくともほぼ完全にできているならOK(感覚として95%以上)  
 ・できない : たまたまできていない、または不満の場合はNG(感覚として90%未満)

②「計画通り」の評価について  
 評価区分 ☆:7.5点~(100%;7.5点、70%以上100%未満:3.75点、70%未満:0点)

●有給取得100%(20日)出来たら10%(2日)に要素を与える

●評価ウェイト評価区分 ☆:7.5点~(7.5点;できた、3.75点;ややできた、0点;できない)  
 評価区分 ◎:5点~(5.0点;できた、2.50点;ややできた、0点;できない)  
 評価区分 ○:2.5点~(2.5点;できた、0点;できない)

●有給取得100%(20日)出来たら10%(2日)に要素を与える

改訂①2012.12.20  
 改訂②2013.01.09  
 改訂③2013.02.13  
 改訂④2013.02.19

## 参考 2

## パートタイマー就業規則

### 第1章 総則

#### (目的)

第1条 この規則は、株式会社 お佛壇のやまき（以下「会社」という）のパートタイマーの勤務条件その他必要な就業のルールを定めたものである。

2. この規則に別段定めのないものについては、労働基準法その他関係法令の定めによるところによるものとする。

#### (規則の遵守義務)

第2条 会社及びパートタイマーはこの規則を守って互いの人格を尊重し、会社の発展とより良い職場作りに努力しなければならない。

#### (パートタイマーの定義)

第3条 この規則でパートタイマーとは、パートタイマー契約によって採用された者で、時間給で給与が支払われるものをいう。

2. 勤務日は、週4日から5日とし、第10条による5つの働き方がある。

ただし会社が認めた場合に限り、家庭の事情等の理由で5つの働き方は変更できる。

### 第4章 勤務

#### 第1節 就業時間・休憩及び休日

第10条 パートタイマーの始業、終業の時刻及び休憩時間は、原則として次のとおり6時間の勤務とし、雇入通知書（または労働契約書）により示すものとする。ただし就業時間が6時間を超える場合は45分以上、8時間を超える場合は1時間の休憩時間を与える。

ただし、本人が希望し会社が認めた場合は、次の5つの就業形態で勤務することができる。しかし就業時間は、週40時間の制限範囲内を超えることができない。また会社が認めた場合に限り、個人のライフスタイルに合わせ、5つの働き方は変更できる。

##### ①高年齢者スポット勤務

1日4時間週5日勤務で、休日は火曜日と土曜日または日曜日とし、週20時間の短時間勤務とする。

就業時間は、始業午前10時、終業午後3時とし、休憩時間は60分とする。

業務上やむを得ない場合であっても、週40時間を超えて就業することはできません。尚、この場合、毎週水曜日を起算日とした1週間単位の非定型的変形労働時間制を採用し、1日最大で10時間まで勤務させることがある。

##### ②育児支援勤務

1日6時間週4日勤務で、休日は火曜日と土曜日または日曜日、更に平日1日とし、週24時間の短時間勤務とする。

就業時間は、始業午前9時、終業午後4時とし、休憩時間は60分とする。  
業務上やむを得ない場合であっても、週40時間を超えて就業することはできません。  
尚、この場合、毎週水曜日を起算日とした1週間単位の非定型的変形労働時間制を採用し、1日最大で10時間まで勤務させることがある。

#### ③介護支援勤務

1日6時間週5日勤務で、休日は火曜日と土曜日または日曜日とし、週30時間の短時間勤務とする。

就業時間は、始業午前9時、終業午後4時とし、休憩時間は60分とする。  
業務上やむを得ない場合であっても、週40時間を超えて就業することはできません。  
尚、この場合、毎週水曜日を起算日とした1週間単位の非定型的変形労働時間制を採用し、1日最大で10時間まで勤務させることがある。

#### ④家庭の両立勤務

1日8時間週4日勤務で、休日は火曜日と土曜日または日曜日、更に平日一日とし、週32時間の短時間勤務とする。

就業時間は、始業午前9時、終業午後6時とし、休憩時間は60分とする。  
業務上やむを得ない場合であっても、週40時間を超えて就業することはできません。  
尚、この場合、毎週水曜日を起算日とした1週間単位の非定型的変形労働時間制を採用し、1日最大で10時間まで勤務させることがある。

#### ⑤フルタイムパート勤務

1日8時間週5日勤務で、休日は火曜日と土曜日または日曜日とし、週40時間のフルタイム勤務とする。

就業時間は、始業午前9時、終業午後6時とし、休憩時間は60分とする。  
業務上やむを得ない場合であっても、週40時間を超えて就業することはできません。  
尚、この場合、毎週水曜日を起算日とした1週間単位の非定型的変形労働時間制を採用し、1日最大で10時間まで勤務させることがある。

2. 特別の事情がある場合は、雇入通知書（または労働契約書）で定めた始業、就業時刻及び休憩時間を変更することがある。ただし、この場合も前項と同様の休憩時間を与える。

3. 前2項の休憩は、交代で実施するものとする。尚、休憩時間終了時刻には業務が直ちに行えるようにしておかなければならない。

### 参考3 レジ操作マニュアル

#### A. レジ操作の基本(1,000円線香を1個買う)

- ①【担当者変更】を選択、「社員番号」入力
- ②【練習モード】を選択(実際の会計では押しません)
- ③商品の【バーコード】をスキャンして読取る
- ④【小計】を選択
- ⑤預かり金額5,000を入力
- ⑥お客様の【性別】と【概算年齢】を選択
- ⑦お釣りが4,000円表示される
- ⑧【ドロー】が開く
- ⑨預かり金5,000円を収め、つり銭4,000円を出す
- ⑩お釣りとレシートを渡す
- ⑪【ドロー】を開けて「終了」

レジ全体の配置

#### B. レジ操作の基本(ポイントカード持参で1000円線香を1個買う)

- ①【担当者変更】を選択,社員番号入力
- ②【練習モード】を選択(実際の会計では押しません)
- ③【ポイントカード】を入れる(ドローの左にあります)
- ④【読み込み】を選択
- ⑤商品の【バーコード】をスキャン
- ⑥数量を変更する場合は【数量】を選択
- ⑦数量を入力
- ⑧【決定】を選択
- ⑨【小計】を選択
- ⑩預かり金額5,000を入力
- ⑪お客様の【性別】と【概算年齢】を選択
- ⑫お釣りが4,000円表示される
- ⑬【ドロー】が開く
- ⑭預かり金5,000円を収め、つり銭4,000円を出す
- ⑮お客様にお釣り、レシート、ポイントカードを渡す
- ⑯【ドロー】を開けて「終了」

レジ全体の配置

#### C. レジ操作の基本(ポイントカード作って1000円線香を1個買う)

- ①【担当者変更】を選択,社員番号入力
- ②【練習モード】を選択(実際の会計では押しません)
- ③【取引顧客】を選択
- ④【顧客検索】で顧客名を入力
- ⑤【登録】を押す
- ⑥【顧客名】で顧客番号・住所・電話番号を入力
- ⑦【登録】を押す
- ⑧【登録】を押す
- ⑨【登録】を押す
- ⑩【ポイントカード】を入れる(ドローの左にあります)
- ⑪【読み込み】を選択
- ⑫商品の【バーコード】をスキャン
- ⑬数量を変更する場合は【数量】を選択
- ⑭数量を入力
- ⑮【決定】を選択
- ⑯【小計】を選択
- ⑰預かり金額5,000を入力
- ⑱お客様の【性別】と【概算年齢】を選択
- ⑲お釣りが4,000円表示される
- ⑳【ドロー】が開く
- ㉑預かり金5,000円を収め、つり銭4,000円を出す
- ㉒お客様にお釣り、レシート、ポイントカードを渡す
- ㉓【ドロー】を開けて「終了」

レジ全体の配置

#### D. レジ操作の基本(ポイントカード更新/1000円線香を1個買う)

- ①【担当者変更】を選択,社員番号入力
- ②【練習モード】を選択(実際の会計では押しません)
- ③【ポイントカード】を入れる(ドローの左にあります)
- ④【読み込み】を選択
- ⑤商品の【バーコード】をスキャン
- ⑥数量を変更する場合は【数量】を選択
- ⑦数量を入力
- ⑧【決定】を選択
- ⑨【小計】を選択
- ⑩ポイント更新の確認
- ⑪【はい】を選択
- ⑫古いカードが出たら新規カードを入れる
- ⑬預かり金額5,000を入力
- ⑭お客様の【性別】と【概算年齢】を選択
- ⑮お釣りが4,500円表示される
- ⑯【ドロー】が開く
- ⑰預かり金5,000円を収め、つり銭4,500円を出す
- ⑱お客様にお釣り、レシート、ポイントカード、やまき優待券を渡す
- ㉒【ドロー】を開けて「終了」

レジ全体の配置

## 参考4 線香販売マニュアル

### ＜ A: 線香販売の基本 Q & A(何もわからず初めて線香を買う) ＞

●何も言わずに見ているお客様にはー

販売員：今日は、どのようなお線香をお探しですか？

お客様：初めてで、いろいろあってわからない。

販売員：パベルの紫色はふつうの線香の量で、赤い色は煙の少ないことを表しています。



販売員：香りについては、大まかに分けると香木系とフローラル系に分かれます。

香木系は、こちらにありますように白檀、伽藍、辻香というように香木の香りなので、お線香らしい香りをお好みの方に好まれています。



【香木系 白檀】

【高級香木系 伽藍～白檀・辻香】



【香木系 辻香】

1

### ＜ B: 線香販売の基本 Q & A(煙・匂いのない線香を買う) ＞

●何も言わずに見ているお客様にはー

販売員：今日は、どのようなお線香をお探しですか？

お客様：煙も、匂いもない お線香がほしい。

販売員：こちらにある ZEBO がいいと思います。

煙もほとんどありませんし、香料が入っていませんから匂わないです。



【無香料で煙が少ないZEBO】

お客様：それでは、これにします。

2013.2.3

販売員：フローラル系は、主にお花の香りが中心で、パベルに特徴を表示してあります。



【フローラル系】

販売員：他にも、キャラメルやコーヒー、お茶などもあります。



【キャラメル コーヒー お茶など】

お客様：どんな香りが、人気があるの？

販売員：香りは人それぞれ好みが出ていて、これというのは難しいですが、売れ筋の商品には NO.1 とか NO.2 というように印を付けてあります。よかったらふたを開けて香りを感じてみてください。

(ふたを開けて、匂いを試してもらいながら、様子を見て、お客様の好みを絞っていく)

販売員：こちらなど、いかがでしょうか？



お客様：それでは、これにします。

2013.2.3

2

### ＜ C: 線香販売の基本 Q & A(煙の少ない線香を買う) ＞

●何も言わずに見ているお客様にはー

販売員：今日は、どのようなお線香をお探しですか？

お客様：煙の少ないお線香がほしい。

販売員：パベルの赤い色のお線香が、煙の少ないお線香です。こちらの中からお選びください。



【赤の色の線香は煙が少ない】



【香木系】



【フローラル系】



【煙が少ない】

お客様：それでは、これにします。

2013.2.3