

営業・販売社員の処遇

事例2

ファミリーマート

フランチャイズ展開を支える開発担当とスーパーバイザーの評価は、
成果に結び付く日常の業務行動（コンピテンシー）を重視

取材：松田宏コンサルティング株式会社 松田 宏

ファミリーマートはフランチャイズ方式でコンビニエンスストアを展開している。企業の目指す姿として、「ホスピタリティ（おもてなし）あふれる行動を通して、『気軽に心の豊かさ』を提供する」ことを掲げる同社は、2008年2月現在で国内7,187店舗（うち、エリアフランチャイズ496店舗）・海外6,688店舗を展開。2005年からは、全社的なボトムアップ活動である「ファミリーマートらしさ推進活動」によって、地域社会に根ざした店舗運営に取り組んでいる。同社の営業関連職掌としては、新規店舗開拓を進める「開発担当」、複数の店舗を定期的に巡回して指導する「スーパーバイザー」があげられる。

1. フランチャイズ営業の仕組み

店舗開発から商品構成・店舗運営までを手がける

同社の全従業員数は2008年2月現在で2,850人。そのうち開発担当は39課180人、スーパーバイザーは122営業所980人が国内21のディストリクト（地域）配属

株式会社ファミリーマート
執行役員
管理本部
総務人事部長

杉浦 正憲 氏
(すぎうら・まさのり)



会社概要

設立：1981年9月1日
資本金：16,658百万円
売上高：1,121,838百万円（2008年2月）
事業内容：フランチャイズシステムによるコンビニエンス・ストア事業
本社：東京都豊島区東池袋3-1-1
従業員数：2,850人（2008年2月）
平均年齢：36.0歳（2008年2月）
URL：<http://www.family.co.jp/>

されており、各ディストリクトの責任者（統括部長）が開発課と営業所を統括している。

開発担当とスーパーバイザーの業務内容は、下記のとおりである。

①開発担当……出店ポイントの立地条件や集客力などの調査・分析を行い、店舗物件と加盟者（フランチャイジー）を確保し、開店までのプロセスをプロデュース。

②スーパーバイザー……1人7～8店を担当し、週単位のアクションサイクルに基づき、本部の方針や商品政策を自分が担当する店舗で実践し、加盟店オーナーとともに「地域一番店」づくりを推進する。

コンビニエンスストア業界では、フランチャイズ店の拡大が成長戦略の要であり、店舗開発の善し悪しが業績に直結する。立地条件の良い物件を他社に競り勝って確保することができるかどうかは、開発担当者のかにかかっているわけだ。また、コンビニエンス

図表1 職責ランクの階層と職位

担当者層		管理職層		
職責ランク	階層	職責ランク	階層	職位
E職	2	審議役		部長
	1	D職		
S職	2	L職	2	マネジャー
	1		1	
M職	2			
	1			
J職	4			
	3			
	2			
	1			

D=Director
L=Leader
E=Expert
S=Senior
M=Middle
J=Junior

チェーンへの加盟を検討しているオーナーであれば、業界に関するさまざまな情報を収集している。フランチャイズの契約期間は10年間という長期タームであり、オーナーが加盟を決断するまでは真剣である。業界各社にはそれぞれのブランドイメージがあるが、同社執行役員・管理本部総務人事部長の杉浦正憲氏によれば、「オーナーがどこのチェーン本部を選択するかの決め手は、7～8割が開発担当の熱心さや誠実さなど、〈人柄〉に関するものであろうと捉えています」という。

2. 採用と配属の実際

基礎教育後、適性を考慮して配属へ

同社ではここ数年、年間180人前後の新卒採用（大卒150人、高卒30人）を行っている。新卒者の場合は、店舗実習、店長、スーパーバイザー・トレーニー（アシスタント）までの基礎教育段階を経て、適性を考慮してスーパーバイザー、開発担当、その他の職種へ配属していく。中途採用者に関しては、募集に際し、スーパーバイザー、開発担当要員として職種を限定した採用を行っている。

同社では、小売業を取り巻く環境が厳しさを増す中で、「小売業は人がすべてである」という考え方にに基づき、中途採用も積極的に行ってきた経緯がある。「開発担当の成果は個人の資質、意欲による差が大きく、年齢や過去の経歴はあまり関係がありません。優秀な開発担当の共通点として、仕事に対する誇りがあり、情熱が言

動に表れ、困難な状況から逃げない人が成果を上げ続けています。そのような人材を優遇するため、通常の業績評価を反映した賞与だけでなく、基準を超えた成果に対する報奨金等のインセンティブも付与しています」（杉浦氏）

開発担当もスーパーバイザーも、基本的には総合職として処遇しているため、社員個々人の適性により、職種間異動も行っている。

地域間の異動については、経験年数や実績等の人材バランスをみながら、柔軟に実施している。最近では47都道府県への出店を達成しているため、人材の平準化を進めているが、以前は新規に進出する地域には選りすぐりの開発担当を派遣するという戦略的人事を行っていた時期もあるという。

現在、開発担当、スーパーバイザーとも、マネジャーを兼務しているケースもある。

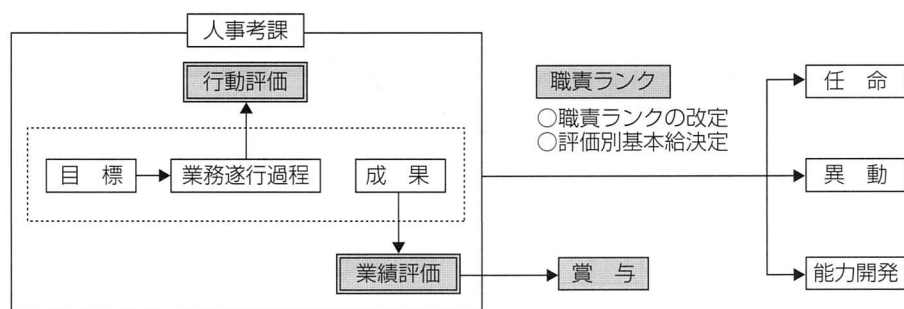
3. 人事制度の概要

職責ランクごとに行動評価と業績評価を実施

(1) 職責ランク制度

同社では、全社員を対象に職責ランク制度を導入している。職責ランクは、担当者層については、J職（ジュニア、4階層）、M職（ミドル、2階層）、S職（シニア、2階層）、E職（エキスパート、2階層）の4ランクを設けている（図表1）。新卒採用の場合、大卒者はJ-3、

図表2 評価体系



	職責ランク改定	基本給改定	賞与	任命	異動	能力開発
行動評価	○	○	×	○	○	○
業績評価	△	×	○	○	○	○

高卒はJ-1で入社する。管理者層はL職（リーダー：2階層，職位はマネジャー），D職（ディレクター：職位は部長），審議役（職位は部長）の3ランクを設けている。担当者層のE職と管理職層のL職の職責は同等とする仕組みだ。「フラットな組織体制としているため，基本的には管理職の役職ポストは部長とマネジャーだけなのですが，担当者であってもいつでもマネジャーを務められる者や専門度の高い業務に就いている者は，マネジャー相当の処遇をしています」（杉浦氏）

その中で、「飛び級」も実施している。「M職の担当者がマネジャーに抜擢されることもよくあります。その場合は任命時点でS職を超えてL職に昇格します。また，マネジャーを降職した場合は職責ランクもS職に変更します。そうして職責ランク別構成比の健全性を維持する仕組みとすることで，組織の活性化を促しています」と杉浦氏は話す。

(2) 賃金体系

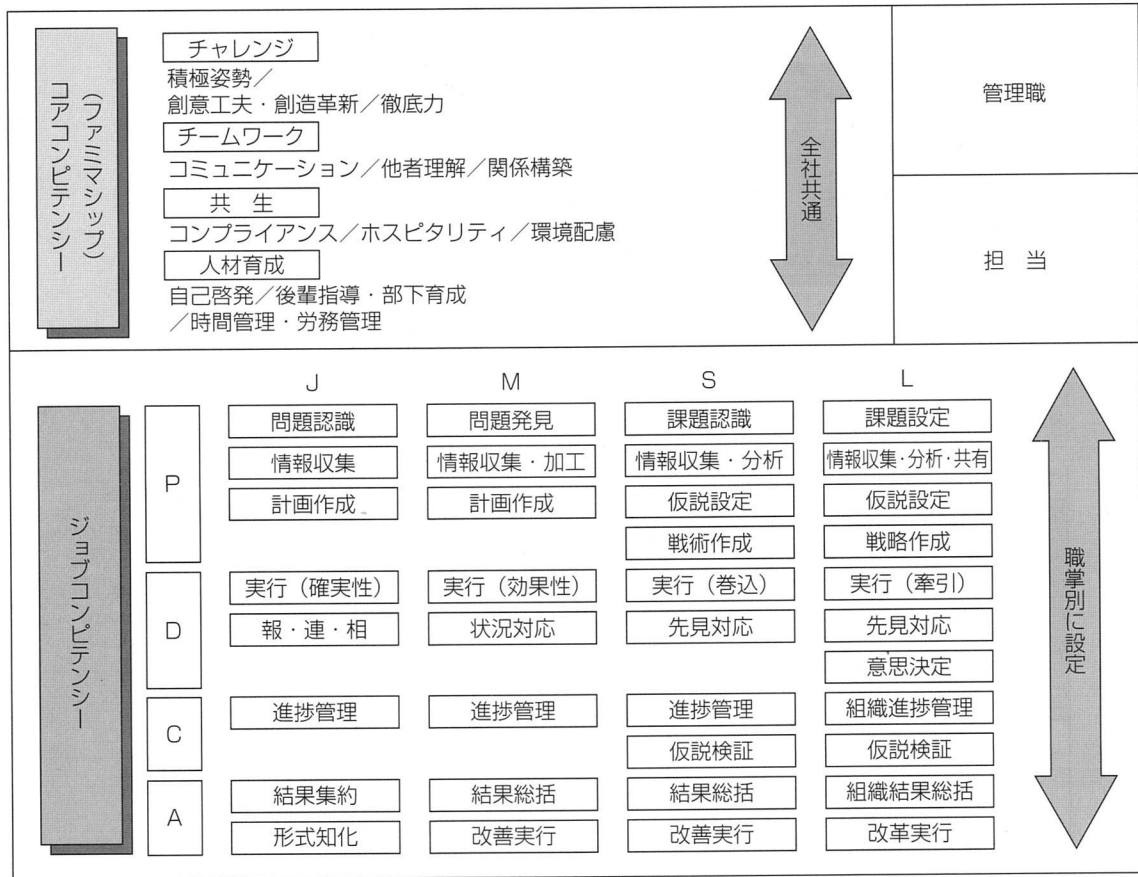
基本給は職責給であり，職責ランク・階層に対応して水準が設定されている。業務関連手当として，開発担当とスーパーバイザーには「みなし勤務手当」，管理職には「管理職手当」を設けており，生活関連手当として「地域手当」「家族手当」を設けている。年齢や勤続年数に対する定期昇給はなく，昇給・昇格は

「行動評価」を反映させている。賞与は定額制としており，職責ランクごとの基準額に個人別の「業績評価」の係数を乗じて算定する。2007年度までは全社営業利益の目標達成度に賞与の基準額を連動させる業績連動賞与を採用していたが，「労使にその時々々の経営状況や課題をより実感し共有してもらう」（杉浦氏）ため，2008年度からは決算を踏まえてユニオン（労働組合）との労使交渉で年度の基準額を決定する方式に戻している。

(3) 人事評価

人事考課は，目標達成のための業務遂行過程を見る「行動評価」と，業務遂行結果を見る「業績評価」によって行われる（図表2）。いずれもSS，S，A，B，C，D，Eの7段階評価であり，前述のとおり，「行動評価」は昇給・昇格に，「業績評価」は賞与に反映される仕組み。「個人の業績は，不可抗力や時々々の運不運によって左右される面もありますから，昇給・昇格には直接反映させず，1回ごとの賞与で成果を清算します。一方，個人の日常行動，仕事の仕方は習熟を要する面があり自己責任によるものでもあることから，昇給・昇格に反映させるという考え方で，成果主義一辺倒にならないようバランスを図りました。また，ずば抜けた営業成績を上げる社員はもちろん大事な人材ですが，

図表3 行動項目



一社員の不幸事が企業の存続を危うくしかねない昨今の企業環境に鑑み、コンプライアンス視点での行動規範を盛り込んだ『行動評価』としています」(杉浦氏)。

行動評価と業績評価に基づく総合評価は、賃金のほか、任命(昇進)や異動、能力開発にも反映される。

①行動評価

行動評価は、行動指標(コンピテンシー)に照らして「行動=能力が顕在化した状態」を評価するものである。全社共通のコアコンピテンシーである「コアコンピテンシー(ファミマシップ)」と職掌別の行動指標である「ジョブコンピテンシー」で構成されている(図表3)。

コアコンピテンシー(ファミマシップ)とは、チャレンジ(積極姿勢/創意工夫・創造革新/徹底力)、チームワーク(コミュニケーション/他者理解/関係構築)、共生(コンプライアンス/ホスピタリティ/

環境配慮)、人材育成(自己啓発/後輩指導・部下育成/時間管理・労務管理)である。コアコンピテンシーについては、役割の違いを考慮し、管理職用と担当者用に区分している。

ジョブコンピテンシーとは、各職掌の業務の流れに合わせたアクションサイクル(PDCA)別に区分されたもので、職掌別・職責ランク(J, M, S, L)ごとに具体的に設定されている。例えば、M職でみれば、P(問題発見、情報収集・加工、計画作成)、D(実行(効果性)、状況対応)、C(進捗管理)、A(結果総括、改善実行)という内容となっている。

これらのコンピテンシーは具体的な「行動指標」に落とし込まれており、社内のイントラネットで閲覧できる仕組みだ。ジョブコンピテンシーにおける「行動指標」の例をあげると、開発担当では、[問題発見:ディストリクト戦略に基づいて、担当地区の出店状況に関

図表4 業績評価

		S		V					
		E職		S職		M職		J職	
数値 予算	売上高予算達成店数(月平均) (新設店を含む)	50	計 60	40	計 50	30	計 40	20 10	計 30
	正味資産改善(月平均) (各月の前年比100%以上達成)	10		10		10			
	差益率改善(月平均) (各月の前年比100%以上達成)								
	S&QC改善(期首期末対比)								
目標 管理	「目標管理計画書」に設定した 目標の【達成度】【難易度】 により評価 また、上記以外に評価する事項が あれば【特記事項】にて加減点 する		40	50	60	70			

※「差益率改善」は配点なしの加点項目 ※「S&QC改善」は配点なしの加減点項目

		開		発					
		E職		S職		M職		J職	
数値 予算	今期 開店	60	計 60	50	計 50	40	計 40	30	計 30
	開店実績 (D部長予測日商到達率)								
	開店数								
前 期 開 店	1FC—AB開店								
	貢献利益達成 (計画時貢献利益到達率)								
目標 管理	「目標管理計画書」に設定した 目標の【達成度】【難易度】 により評価 また、上記以外に評価する事項が あれば【特記事項】にて加減点 する		40	50	60	70			

※「開店数」は配点なしの加減点項目 ※「1FC—AB」は配点なしの加点項目 ※「貢献利益達成」は配点なしの加減点項目

する問題点を的確に抽出している], [実行(効果性): 出店ポイントのキーパーソンを押さえ、真のニーズを満たす提案や交渉を行っている], スーパーバイザーでは, [問題発見: 店舗巡回や予算数値の推移をもとに, 担当店舗ごとの問題点を的確に抽出している], [実行(効果性): 担当店舗のオーナーや店長と協働し, ディストリクトやエリアの施策を効果的に個店へ浸透させている]といった評価項目が設定されている。

行動評価項目にはウエイトづけがされており, コアコンピテンシー: ジョブコンピテンシーを30:70として, 各階層とも業務遂行力を重視した配分になっている。また, 各階層とも実行(Do)を重視するが, 管理職の場合は戦略作成が重要な役割であるため, 計画(Plan)のウエイトを高めている。さらに, 上位の階層では人材の指導・育成が重要な役割であるため「人材育成」のウエイトを高めている。

行動評価は, 業績の優劣に左右されないことが前提である。偶然に成果が上がっただけである場合, 逆に果敢に挑戦し適確に行動したにもかかわらず, 環境と条件で結果が出なかった場合などについて, 行動プロセスを確認して適正に評価するよう, 評価者である管理職に求めている。その際, 「よくやっている」といった感覚的なものではなく, 「どのような案件に対してどのように行動したか」という「行動の事実」を具体的に評価することが重要だ。そのため, 管理職には, 日常業務における部下の行動をメモしたり, 他部門の社員の行動を観察して比較するなど, あくまで事実を収集して客観的に評価するよう, 管理職研修等を通じて理解を深めてもらう。

②業績評価

業績評価は, 「数値予算」と「目標管理」から構成

され、それぞれ職責ランクごとに配点を設定している。これは、上位の職責になるほど数値責任が重くなるという考え方によるものである。例えばE職では数値予算が60%で目標管理が40%であるのに対し、J職では数値予算が30%で目標管理が70%といった傾斜的なウエイトづけとなっている(図表4)。

数値予算の項目は職掌別に異なっている。スーパーバイザーの場合は、担当する店舗の売上高予算達成店数+正味資産改善、開発担当者の場合は、J・M・S職は開店実績、開店した店舗の日商実績+開店数である。

さらに、開発担当者については、開店1年後の時点で貢献利益を加点する仕組みを導入した。短期的・一時的な開店数だけで判断するのではなく、投資回収を重視したいという考えだ。「営業関連職掌の社員には単に売上高や開店数という量だけでなく、加盟者の利益向上や店舗への投資に対する収益性という質を重視して業務を遂行してもらいたいという経営のメッセージを込めました。」(杉浦氏)。ただし、貢献利益については半期の評価期間を超えたものとなるため、現行の評価制度導入後2年目から運用することとした。

③目標管理

目標管理については「目標管理計画書」に設定した目標の【達成度】【難易度】により評価し、それ以外に評価すべき事項があれば【特記事項】で加点減点する。前述したように目標管理については職責ランクが低いほどウエイトが高くなっている。

「目標管理計画書」は本人と上司が面談して作成する。上司の方針のポイント、自分の認識する役割、目標(テーマ)、達成イメージ(できる限り定量化する)、期日、手法・方法、意識する行動指標(目標達成のプロセスに有効なもの、本人がチャレンジすべきもの)、難易度(職責に照らして1.4~0.6)などを記入する。「目標管理は、査定の側面だけでなく人材育成の重要なツールと位置づけており、本人と上司が面談で目標や課題を共有しその進捗管理と結果をレビューすることで本人の成長実感と評価に対する納得性を高めています」(杉浦氏)。

期末評価は本人の自己評価に対する上司の評価を記入するが、期首に想定できなかった急激な情勢変化

や、目標設定をしていなくても部門業績への貢献度が高い成果があった場合は、「期中特記事項」として加点評価する。なお、「らしさ」活動推進による貢献も、この部分で評価している。

4. 今後の方向性

現場主義と柔軟性で社員の活性化を目指す

同社では現在、全社的なボトムアップによる「ファミリーマートらしさ推進運動」を展開している。「消費者のアンケート調査で、ファミリーマートは〈親しみやすさ〉で高い評価をいただいています。それなら、これを強味にしたブランディング戦略を立てて実行しようということで、社内の全部門からリーダーを募り『らしさ推進活動』がスタートしました。そして、お客様に『気軽にこころの豊かさ』を『ファミリーマートブランド(らしさ)』として提供することを基本理念として宣言しました。この活動は、トップダウンやマニュアルに従うのではなく、社員一人ひとりが、自ら『感じる』『気づく』『動く』ことを大前提にしています。自ら動けば相手も何か反応するでしょうし、相手に喜んでもらえたら感謝もされる、そうなれば自分もうれしくなったり、あるいは感動してさらに次への行動に繋がる……、そうした好循環が徐々に浸透しています」(杉浦氏)。

同社では、経営者の考えを実現するために人事制度を柔軟に対応させるという方針であり、現制度についても、毎年マイナーチェンジを行っていく予定である。人事制度の策定に際しても外部コンサルタントに依存せず、自社の実情を踏まえて自分たちの手で制度づくりを行ってきた。このような現場主義と柔軟性が、社員の活性化に繋がっていることはたしかかだろう。

店舗でアルバイトをしている間にスーパーバイザーの仕事ぶりを見た学生が、同社の採用試験に応募するケースが多いという事実が、同社の現状に対する1つの評価であろう。