

オフィス はやみ
速水 悌造

セミナーでの講演につきましては ご依頼先の趣旨により 講演内容が異なりますが
主な内容として以下に講演内容の冒頭の部分の紹介をしておきます、

「パートタイマーの職級制度」

1. 現状は どの職場でもパートタイマーの就労が非常に多くなっています これはやはり経費の削減の意味から 社員からパートタイマーへの移行が多くなっているのが現状です ただ これは労働時間の分さえ社員の労働時間をパートタイマーに切り替えれば解決するかといえは それは違います
2. 人件費を下げるということは その内容も下がってしまう要因ともなりかねません それではなんの解決にもなりません パートタイマーさんの能力と意識を上げることこそが重要なのです
3. この職級制度の導入については 十分に各パートさんの理解が必要となります なぜなら どうしても個人別に時間給に差が発生し これが個人間のねたみのようなことが発生する状況にもなりかねません
4. パートタイマーの時間給
 - A パートタイマーの時間給を 基本時間給として 一律000円とする
 - B これは全てのパートタイマーの初任給とする、つまり入社した時点ではどの部門に配属されようとも基本時間給は同じとする
 - C 基本時間給は 社会状況、会社状況を考慮して その年度の都度見直しができる
 - D 時間給の計算は 30分を単位として それ以内は切り捨てとする
5. パートタイマーの職級
 - A パートタイマーの職級は5段階とする（各級に関しては それぞれ基本時間給に加算される）
 - B 昇給は 勤続年数、勤務態度、実績、面接等により 最終社長決済で決定する
 - C 基本滞留年数は基本基準であり 必ずしも年数が経過すれば昇給するものではない
 - D 会社方針として 今後はパートタイマーさんにも部門チーフとしての運営をして頂けるような意識づけをしていく

	加算金額	基本滞留年数	職務内容
1級職	0円	1年～2年	初入社時点で1級職となる 部門責任者の指示に従い 部門での業務をスムーズに遂行する
2級職	10円	3年～6年	部門責任者を補佐し 発注から品だし 売り出し計画、売上確保、利益確保に努力する

- 3級職 20円 7年～9年 部門責任者となる 2級職の職務に加え担当部門の仕入れ作業を行なう 仕入先の条件交渉も行なう
- 4級職 30円 10年～15年 社員と同等の力量が必要で部門内の全ての責任を負う
- 5級職 50円 15年以上 複数の部門を担当し、その業務の全てが出来 また店舗運営を補佐し得る力量、

6. パートタイマーの技能給（担当職場により技能の習得度において時間給に加算する）

1例	1号	2号	3号	4号	5号
精肉手当	5円	10円	15円	20円	30円
鮮魚手当	5円	10円	15円	20円	30円
惣菜手当	5円	10円	15円	20円	30円

パート技能給の職務内容（精肉、鮮魚、惣菜の場合）

- 1号 上記 3部門に配属された時点で 基本時間給に加算される
- 2号 1年以上の経験があり 部門責任者を補佐し業務遂行を行なう
- 3号 商品加工の技術を有する、（スライス、鮮魚加工、商品開発 等）
- 4号 部門責任者の補佐ができ 売上、利益、仕入管理ができる
- 5号 部門責任者となりえる 4号の職務に経費コントロールし部門経常利益にも
- 上記は 食品スーパーでの試算ではあるが このフォームは業務を超えても活用できます 業務ごとで技術の習得状況で判断することができますし あるいは定期的なテストを加えて行なう事もできます

「給与体系の整備」

NO 1

1. 従業員の気持ちの中には常に自分の給与に対する会社内での位置づけに感心が強くあり会社に対しての不満、不安の要因にもなっている
2. 基本的にいえば その企業の給与体系は 誰もが見られるものでないといけない
3. 給与は 基本給 役職手当 資格給 職能手当の3つの給与から構成される
4. 給与体系の整備については 各企業により 未整備の場合は 発表してからの整備となりその整備調整期間は 1年ほどかけて整備していく必要がある
5. 整備の目的は 現状の給与を当てはめれば 昇給する人は良いとしても 下がってしまう人は その調整機関が必要となる、

資格給

	金額	一般	主任	係長	課長	部長
1級	5000					
2級	10000					
3級	15000					
4級	20000					
5級	25000					
6級	30000					
7級	35000					
8級	40000					
9級	45000					
10級	50000					

役職手当

手当	一般	主任	係長	次長	店長	部長
0						
10000						
20000						
30000						
40000						
50000						
60000						
70000						
80000						
90000						
100000						

基本給 (1例)

目安	本人年齢	総合職(円)
高卒	18歳	130000
	19歳	135000
短大卒	20歳	140000
	21歳	145000
大卒	22歳	150000
	23	155000
	24	160000
	25	165000
	26	170000
	27	175000
	28	180000
	29	185000
	30	190000
	31	192500
	32	195000
	33	197500
	34	200000
	35	202500
	36	205000
	37	207500
	38	210000
	39	212500
40	215000	
41	217500	
42	220000	
43	222500	
44	225000	
45	230000	
46	230000	
47	230000	
48	230000	
49	230000	
50	230000	

(1) このテーブルは定期入社者に対応するものである、
 高卒 18歳スタート
 短大卒 20歳スタート
 大卒 22歳スタート

(2) 中間採用者については本人のいままでの職歴、入社経緯、能力等を判断し テーブルのスタート地点を決定するものとする

(3) 各自のテーブルについては その都度 見直しを行なうものとする

1. 店舗には全体としての 損益計算書があり 最終の経常利益を計画し 常にその達成のために努力をしています それは大切なことですが その中の経費については全体経費なので各人の担当者レベルでは 意識が薄いのが現状です
2. ただ 店舗の中には店舗自体に店別損益計算書がない店舗もあります これでは何が正確なのか その店舗は儲かっているのか 損をしているのか まったく解らない状態となります
3. 今回は上記の計算書ができていることを条件として 今度は部門別の損益計算書が必要になります これを作成しないと その部門は売上が良く利益がよかっても最終の経常利益がでていなかったら 意味がありません
4. つまり 売上がほしい 荒利益が欲しいというおもいから 人的経費 設備経費をかけすぎて本来の経常利益があがっていないことがあります
5. この 部門別損益計算書を作成することは 部門責任者の経費に関する認識つけをすることができます 部門担当者というものは口癖のように人員が足りないことを訴えます 忙しいのは人が不足しているから また 業績が上がらないのは人が不足しているから こういう言い訳をします これは適切な経費内容を知らないからです
(部門別損益計算書)

	青果部門	精肉部門
売上高		(1)ここで重要なのは 部門に割り振る経費の按分比率が問題です その基準となるのは さまざまな指数をもちいます (2)その部門の人件費が多いか少ないかを判定するには労働分配率の各部門比較ができますし また 別途に部門労働時間から 人時生産性でもはかることができます (3)また 人件費の中には 事務所、レジ店長などの後方人件費の按分方法も一定の指数をもっておこなわないといけません (4)販促費については 全店規模での売上対比の割合で判断します これも沢山チラシを打てばよいというものではありません 一定の範囲を超えないように
仕入高		
荒利益		
リベート		
総利益高		
利益率		
社員給与		
役員報酬		
厚生費		
パート人件費		
人件費計		
労働分配率		
ポイント費		
広告宣伝費		
販促費計		
水道光熱費		
修繕費		
発送配達費		

1. 売上を向上させることは 非常に困難な状況が続いています それは お客様が増えないのに競合店だけが増えていく これが現状です
その状況下で昨年と同じ 何年も同じ販売の方法で運営していくことは 何の外的要因がなくとも 少しずつ営業数値が減少していくということになります
売上対策、利益の確保には いろいろな手段があり各部署は最大の努力をしなければなりません 1例として 下記のような分類別の販売戦略での改善があります
今回については 鮮魚の業績向上政策として 提案します
これについては ある店舗の鮮魚部門の月度数値を 例として記載しています

(1) 月間予算 「鮮魚部門の月度 販売戦略」

	予算	昨年実績	伸び率
売上高	5 4 5 0千	5 1 9 0千	1 0 5 . 0 %
利益高	1 5 8 0千	1 5 0 5千	1 0 5 . 0
利益率	2 9 . 0 %	2 9 . 0 %	

1. ある店舗の鮮魚売場の 月間予算が上記とすると そのまま全てに105%を上昇しないと達成しません しかし 部門の中での売上を構成する要因はさまざま 商品別には昨年よりも大きく上がったり 下がったりします
そして 担当者はアイテム別には昨年の資料を あまり関心がなく発注しているように思えます これでは計画された売上とはなりません
2. そこで 分類別に細かく予算を組みなおして 戦略的に商材を売り込んで行くことにすれば 利益率が下がっても 利益額が達成されます
3. しかし それは商品のアイテムごとに昨年実績を調査し それに対しての販売目標、販売数量、利益、販売価格などを想定しての対応が必要になってくる それでも 途中にはギャップが出てくるので その都度の修正が必要

(2) 分類別目標

	売上高予測	昨年実績	伸び率	利益率	利益高
丸物、小魚	1 8 0 0千	1 7 6 0千	9 7 . 6 %	3 1 . 0 %	5 6 0千
刺身	1 3 0 0千	1 2 6 2千	9 7 . 1 %	3 1 . 0 %	4 0 0千
塩干	2 3 4 0千	1 9 5 0千	1 2 0 . 0 %	2 1 . 0 %	4 9 0千
その他	2 3 0千	2 1 8千	1 0 5 . 0 %	3 1 . 0 %	7 0千
計	5 6 7 0千	5 1 9 0千	1 0 9 . 2 %	2 6 . 8 %	1 5 2 0千

1. ここでは上記のように 塩干分類での戦略販売としていますが これはその店舗での鮮魚の中身で分類を変更しても良いとおもいます
2. 塩干分類での重点販売商品

「ロス削減での 利益改善」

ロスは一般的に 不明ロスと格下げおよび廃棄による減額ロスがあります

(まず 不明ロスについての要因をあげます)

1. 万引きロス = お客様による不正、
防止策としては 声かけ (いらっしゃいませ 等) をしていく また売場に死角をつくらない 見通しの良い売場
2. カゴ抜け不正 = レジでの清算をせずに 通り抜けて店外にもち出す
3. 段シールの張替え不正 = 商品価格に対して 価格表示の安いシールを他の商品から剥がして それを定番商品か高額商品に自らが張り替える
4. 従業員の馴れ合い打ち = レジ係りが友人、知人、同僚に対して価格を安くしてレジを通過させる (割引機能 等) を使い行なう またはレジを打つマネをするだけで実際には打たずに通してしまう
5. 従業員の不正 = 従業員自身が商品を持ち帰る または自分で商品に安い価格に変える
6. 伝票価格を間違える = 伝票価格よりも安く商品に価格を付けて販売してしまう
7. 入荷時にチェックをしないで品だし = 伝票数量と入荷数量がちがった
8. POS 入力を間違える = 特売価格を間違える また 特売期間の入力ミス
9. 部門登録をまちがえる
10. 移動伝票の未処理 = 部門移動、店間移動の処理を怠る
11. 売掛処理の未処理 = 掛売りをして そのまま伝票を起票しない
12. 納品を業者まかせにする = 商品日付けは大丈夫か (不定期にチェック)
13. 返品処理を怠る = 返品商品を放置するとロスにつながる
14. 入荷伝票のみで商品が入らない = 伝票は商品と 必ず一緒が原則

ロスは従業員各自が商品に対する意識の強さで防止することができます

ロスは通常全体の売上に対して 1.5% ~ 2%程度です ロスと言うのは 売価管理ができていない部署に対して把握できるもので 生鮮のような原価管理では 実際のロスは把握できません ですから本来はもっと大きなロスが発生しているように思えます

年間で 不明ロスを 0.5%削減することができたら 売上が10億の店舗であれば 500万円の利益が発生します

15. お客様の不正に対する防止としては お客様に対して不振な態度をとるわけにはいきませんので より一層お客様とのコミュニケーションを深めて固定客にしていく必要があります、

(格下げロスと廃棄ロスについての要因と対策)

1. 格下げロスの要因としては 一番大きいのが売れ行き不振による見切り格下げである