

【レポート】

ショッピングセンターにおける
テナント従業員確保のための
ディベロッパーとテナントによる意見交換会

2024年11月15日
一般社団法人 日本ショッピングセンター協会
人材確保対策特別委員会

(目次)

【はじめに】	3
【1】テナント従業員の人手不足が解消しない背景	4
【2】SCの目指すべき姿 ～SC運営と人材確保対策の両立～	4
【3】対話における重点項目と推奨する取組み	5
【4】重点項目の取組に向けたアクションフロー	6
【5】テナント従業員の人材確保のための当協会の フォローアップ	7
【参考】「2023年度人材確保に関する定量調査」 結果（抜粋）	8
「ディベロッパーとテナントによる意見交換会メンバー」	9

【はじめに】

一般社団法人日本ショッピングセンター協会（以下、当協会）では、ショッピングセンター（以下、SC）におけるテナント従業員の人材確保とステータス向上を目指し、2015年に人材確保対策小委員会（現 人材確保対策特別委員会）を設置して翌年5月に「人材確保対策への取組み」を発表した。

2018年1月には「ショッピングセンターにおけるES宣言・行動指針」（以下、ES宣言）を発表し、その後も、各社の好事例の発信等を通じて人材確保対策に取り組んできた。

しかしながら、人口減少もいっそう進み、コロナ禍を経てSCにおけるテナントの人手不足はさらに厳しさを増している（【参考】参照）。そのため、さらなる人材確保対策の推進に向け、SCの現場における優先課題を把握し、必要な対策をスピード感をもって具体化することを目的とした「ディベロッパーとテナントによる意見交換会」を2023年10月より計6回開催し議論を重ねてきた。

このレポートは、意見交換会での議論を通して挙がってきた対策の「重点項目」、「重点項目の取組に向けたアクションフロー」等を2024年度第3回理事会（2024年11月1日開催）を経て、人材確保対策特別委員会がまとめた。

本レポートにもとづき、各SCにおいてディベロッパーとテナントが真摯に対話を実施し、アクションを具体化して、SC業界としてテナント従業員の人手不足解消につなげていきたい。

【1】テナント従業員の人手不足が解消しない背景

- ①ディベロッパーとテナントの間で「人手不足の深刻度合いの認識」に乖離がある
- ②人手不足対策についてディベロッパーとテナントが本音で対話する機会が少ない

⇒テナント従業員不足の解消には定期的に質の高い両者の対話が必要

【2】SCの目指すべき姿 ～SC運営と人材確保対策の両立～

ES宣言（2018年1月24日）の推進、および次に挙げる両者の対話に基づく重点項目等の取組を通して、「すべての会員SCにおいて、ディベロッパーとテナントが相互に納得感をもち、SC運営と人材確保対策を両立させている状態」の実現を目指す。

【3】対話における重点項目と推奨する取組

本会では、テナント従業員の人手不足の解消に向けて、各SCでディベロッパーとテナントがまず「対話」を実施することを強く推奨している。両者の対話の中で、必ず触れるべき「重点項目」として、「働きやすい環境の整備」など以下の3項目を掲げた。

また、SCによって、地域・テナントの業種特性、従業員の通勤・労働環境等が多様であることを踏まえて、重点項目ごとに「推奨する取組」を明示した。

テナント従業員の確保に向けた対話の量的・質的改善

SC毎に、ディベロッパーとテナントが課題を確認・共有し、課題解決に向けた対話とフィードバックを実施

+

対話における**重点項目**(*)

働きやすい環境の整備

【推奨する取組例】

従業員同士のコミュニケーション機会創出 / 業務の省力化・省人化、売上報告の効率化、IT活用 / 従業員休憩室等の整備 など

安全に働ける環境の整備

【推奨する取組例】

災害時対応の早期判断・スムーズな連絡体制 / カスタマーハラスメントへの対応 / 夜間の従業員駐車場の安全確保 など 各SCで点検し課題を抽出

営業時間の弾力的運用

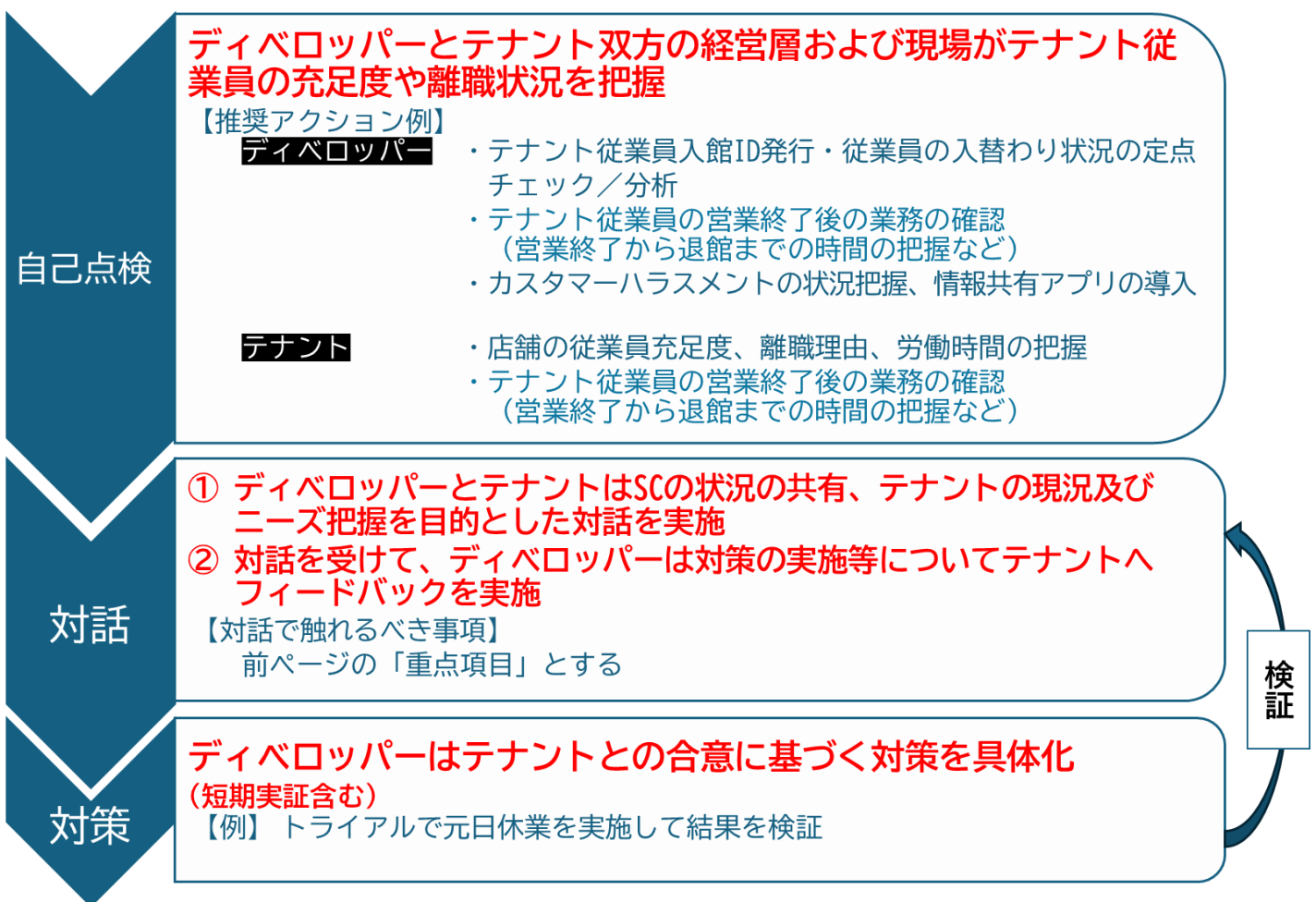
【推奨する取組例】

テナントごとの営業時間フレックス制 / 全館休業日数増(元日休館) / テナントごと任意休業日や半休 など

(*)【推奨する取組例】を記載したが、具体的な取組は各SCの地域・テナントの業種特性等を鑑みて柔軟に対応

【4】重点項目の取組に向けたアクションフロー

- ・ディベロッパーとテナントが各々の「自己点検」を踏まえて、両者による「対話」と「対策」を実施
- ・「対策」の実施後、結果の「検証」をおこない再度「対話」を実施



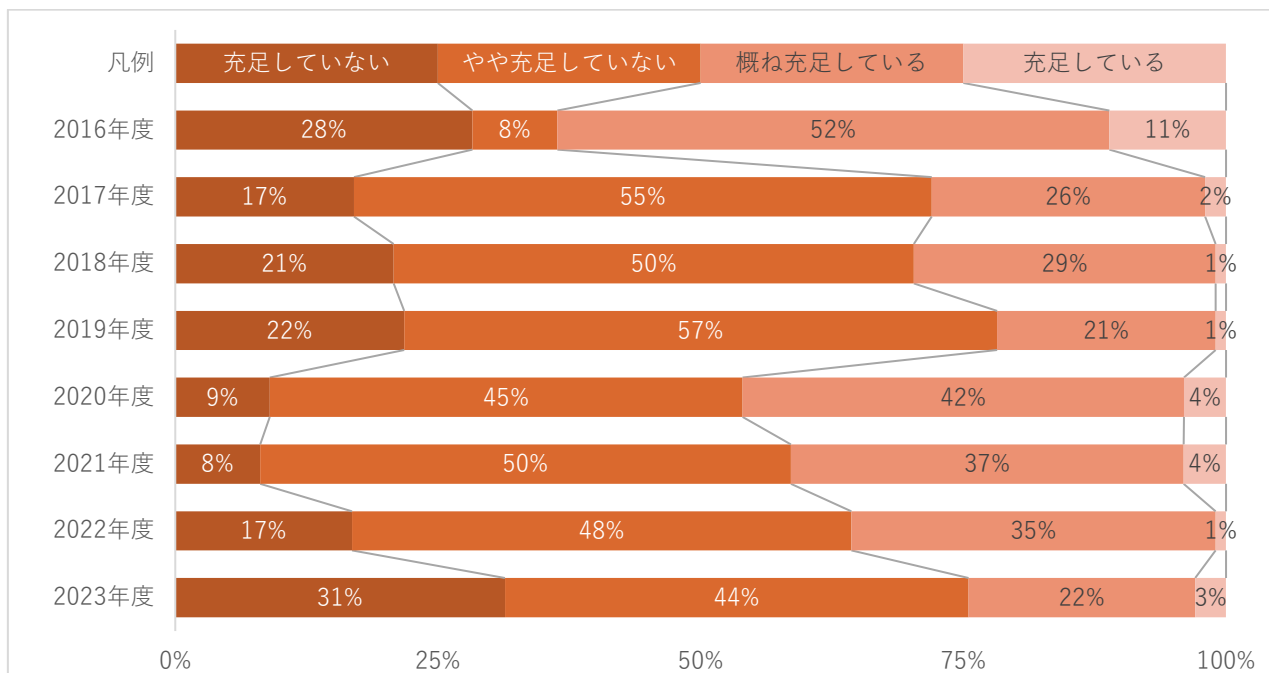
【5】テナント従業員の人材確保のための当協会のフォローアップ

- ① 当レポートの周知（SC ビジネスフェア
支部での説明会／意見交換会 など）
- ② 各 SC の取組状況の把握（ES 向上・人材確保の定量調査 など）
- ③ 各 SC の取組状況の発信（協会 HP、月刊誌 など）
- ④ テナント従業員の人材確保に寄与する各種税制・政策等への要望活動の実施

【参考】

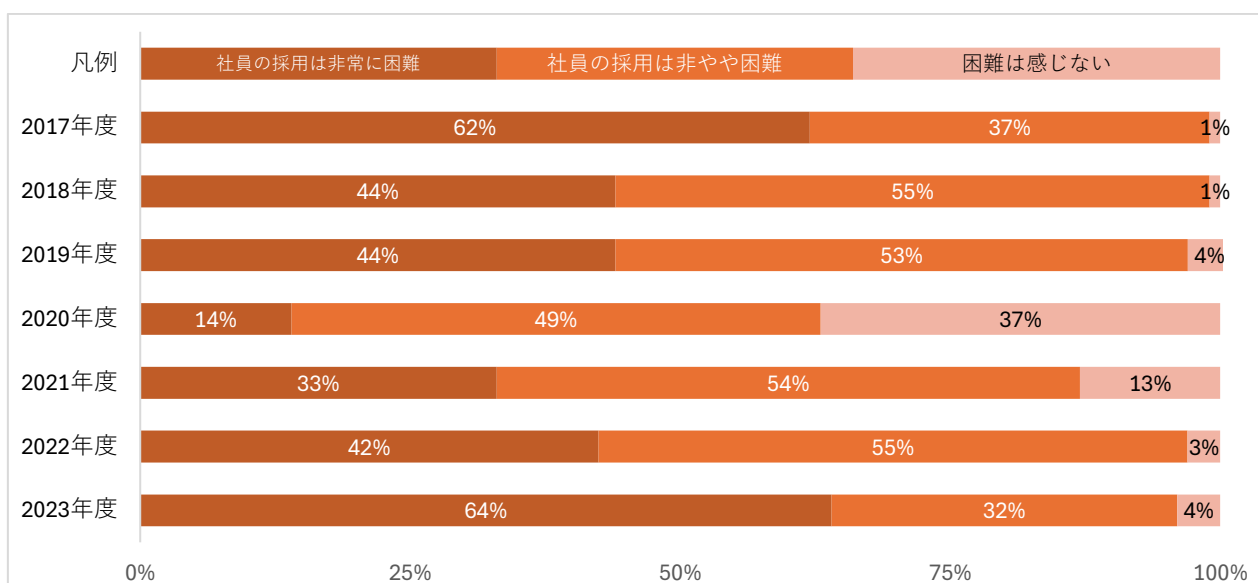
「2023年度 人材確保に関する定量調査」結果（抜粋）

○貴SC内のテナント従業員数は充足していますか。（ディベ回答）⇒25%が充足と回答



○現在、店舗の社員の採用についてどのように感じていますか。（テナント回答）

（非正規社員） ⇒96%が困難を感じていると回答



「ディベロッパーとテナントによる意見交換会」メンバー

(ディベロッパー・テナント別・企業名五十音順・敬称略)

氏名	企業名	部署・役職
(座長) 川井 敏行	静鉄プロパティマネジメント(株)	取締役会長 (人材確保対策特別委員会 委員長)
東 雅史	イオンモール(株)	執行役員 営業統括部長
栗原 修	片倉工業(株)	取締役執行役員 不動産事業部長
仁木 宏一	片倉工業(株)	さいたま新都心事業部長兼コクーンシティ支配人
山越 健司	金沢ターミナル開発(株)	代表取締役社長
波田 兼昭	下関商業開発(株)	代表取締役社長
貝瀬 厚	仙台ターミナルビル(株)	SC 事業本部 常務取締役
竹原 潔	東神開発(株)	専務取締役 SC 事業本部副本部長
佐々木 国雄	(協)福井ショッピングモール	専務理事
山本 源	(協)福井ショッピングモール	業務部企画管理課
蘇 朔望	三井不動産商業マネジメント(株)	企画部 部長
礪野 洋一	三井不動産商業マネジメント(株)	企画部 企画課長
伊井 照	(株)アダストリア	支店営業本部長
松下 幸弘	(株)オンワード樫山	執行役員 流通開発 Div
渡邊 正樹	(株)グルメ杵屋レストラン	東日本運営部 部長
高橋 良尚	島村楽器(株)	店舗開発部 統括部長
穴倉 裕一	(株)成城石井	取締役常務執行役員 管理本部長兼経営企画室長
藤崎 雄	(株)成城石井	管理本部 人事部長
恒吉 裕司	(株)パリミキ	代表取締役社長
今西 義靖	(株)パリミキ	店舗開発部 部長
岩屋口 治夫	(株)バンダイナムコアミューズメント	常務取締役
十河 俊治	(株)バンダイナムコアミューズメント	執行役員 事業推進ディビジョンマネージャー
大出 勇真	メーカーズシャツ鎌倉(株)	管理本部 ゼネラルマネージャー