

魅力ある職場づくりで 飲食店の人手不足解消

従業員の定着 新規従業員教育

事業者マニュアル



静岡県飲食業生活衛生同業組合
静 岡 県

はじめに

2018年4月の完全失業率が2.5%、2017年度の有効求人倍率が44年ぶりの高水準を記録するなど、労働需要はひつ迫度を増しています。企業においては人件費の上昇などを通じて、収益環境への影響も表れはじめています。人手不足に伴う供給制約が、日本経済の成長に対する懸念材料になってきました。

民間調査機関の調査によると、企業が従業員が「不足」としている割合は、正社員で49.2%、非正社員で32.1%ですが、飲食店に限ると、正社員が6割台、非正社員が7割を超えております。有効求人倍率も18年1月時点で全体が1.59倍に対し飲食業の「接客・支給」は4.29倍と大きく上回り、飲食店業界は深刻な人手不足の状況であります。

目次

はじめに 1

I 飲食業界の現況

労働市場で負けている飲食業界	2
人手不足で起こる負のスパイラル	2
なぜ人手不足に陥るのか?	3
今後の仕事を探す時の重要度(表)	4
飲食(居酒屋)業界の離職理由(表)	4

II 課題と対策

人手不足解消法①	5
人手不足解消法②	6
人手不足解消法③	7

III アンケート調査

人材の確保と新規従業員教育に関するアンケート調査	8
アンケート結果 表1、2、3	9
〃 表4、5、6	10
〃 定着率についての理由、どのような従業員教育を行っているか?	11
アンケート結果について	12

IV EQの活用

EQを活用しミスマッチの解消	13・14
----------------------	-------

V 先進取組事例

先進取組事例調査① 伊豆長岡温泉 ホテル天坊	15・16
先進取組事例調査② なすびグループ	17・18
先進取組事例調査③ さわやか株式会社	19・20

VI 新人戦力化!「効率的な従業員教育」

コストダウンを図るよりも、早期戦力化を図る	21
曖昧な仕事の振り方をしていてはダメ	21・22
ポジションごとに期待発揮能力を明示する	22
まとめ	22

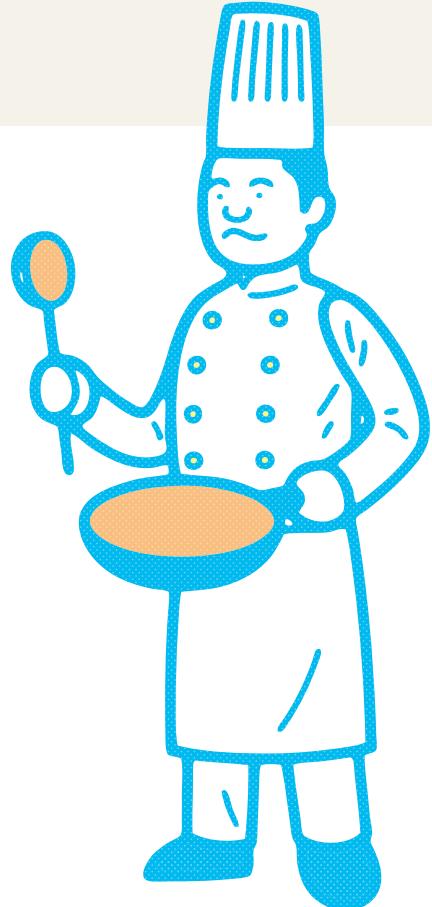
I 飲食業界の現況

労働市場で負けている飲食業界

現在の日本における労働市場は、明らかな売り手優位となっています。そのため、正社員、アルバイトの求職者はできるだけ単価がよく、かつ楽ができるものを選び好んで仕事を決めています。どの企業もこうした状況に対応するため、時給アップや労働環境の改善を進めています。

残念ながら、飲食業界はこうした動きの中で負けている傾向が強く、慢性的な人手不足に陥っている飲食店も少なくありません。人手不足は、単に店が回らなくなるという目前の問題点だけではなく、最終的に飲食店として成り立たなくなってしまう危険性をも秘めています。

本誌が、人手不足解消法、新規従業員教育、スタッフ定着率のアップ等、人手不足で起こる負のスパイラルに陥らないように、少しでもお役に立てれば幸いです。



人手不足で起こる負のスパイラル

◎ お客様の不満による負のスパイラル

人手不足が起こると、ホールでの接客レベルが落ちます。それだけではなく、キッチンでも人手不足から料理を作る時間が長くなってしまい、お客様への料理提供が遅くなります。反対に、人手不足をスピードで補おうとすれば、それだけ料理が難になってしまい料理の質が落ちます。この2つが重なるとほとんどの確率でお客様の満足度は下がります。その結果、店舗への客足が遠のき、売上が減少します。お店の利益は圧迫されていき、人件費を削る必要が出てきます。人件費を削るということは、従業員の人数や勤務時間を減らすことになります。つまり、少ない従業員数でオペレーションを回さなければなりません。

それによって、またお客様満足度が下がり、売上が減少し、ますます人件費を削らざるを得なくなるのが負のスパイラルです。

◎ 従業員の不満による負のスパイラル

人手不足は少ない人数でオペレーションを回しますので、ホールにしろキッチンにしろ、一人で何役もこなさなければならなくなります。こうした状況は過重労働、長時間労働を招き、労働環境は悪化の一途を辿ります。労働環境の悪化に嫌気がさしたスタッフはどんどんお店から離れていくため、退職者の増加につながります。退職者が増えればますます人手不足は深刻化し、さらなる労働環境の悪化を招くでしょう。このような負のスパイラルに入ってしまったお店に仮に新人が入ったとしても、先輩スタッフはあまりの忙しさから新人教育に時間を割けないでしょう。満足のいく教育がされないことに新人も不安を持ち、すぐにやめてしまうという負のスパイラルが生じます。

このように、人手不足は業績面、人員面の両方で負のスパイラルを招きます。

こうなりますと、抜け出すのは簡単ではありません。



I 飲食業界の現況

なぜ人手不足に陥るのか？

◎ 募集しても応募がない

正社員、アルバイトともに採用市場の競争が激化しているため、求人広告を出しても応募がほとんどない、応募があっても採用レベルに達しない人ばかりが来るという現象が起りやすくなります。

◎ すぐに退職してしまう

採用しても、飲食店特有の労働環境の厳しさや、労働環境が負のスパイラルによってさらに悪化している場合、すぐに辞めていってしまうことがあります。退職しても、昨今の採用市場の状況によってほかの仕事がすぐに見つかりますし、昔のように「がんばって一人前になる」というような意識を持った人も社会全体では少なくなっているため、辞める際の障壁が非常に低いのです。

◎ 従業員のスキルが低い

従業員1人1人のスキルが低いこともあります。従業員の人数は十分なのに、1人当たりの仕事量が0.8人分しかなければ、現実的には人手不足であると言えます。そうなってしまう理由は、採用した人間を教育によって一人前にしなくてはなりませんが、先輩や上司が忙しくてその時間が取れなかったために、スキルが上がらなかつたということに尽きます。



◎ シフトの組み方が悪い

シフトの組み方が悪いこともあります。一番忙しい時間帯にしっかりスタッフの人数を入れず、比較的余裕のある時間帯に多くのスタッフが働いているという組み方をしていると、営業をするうえで十分な人員が確保できていないという意味での人手不足が発生するでしょう。

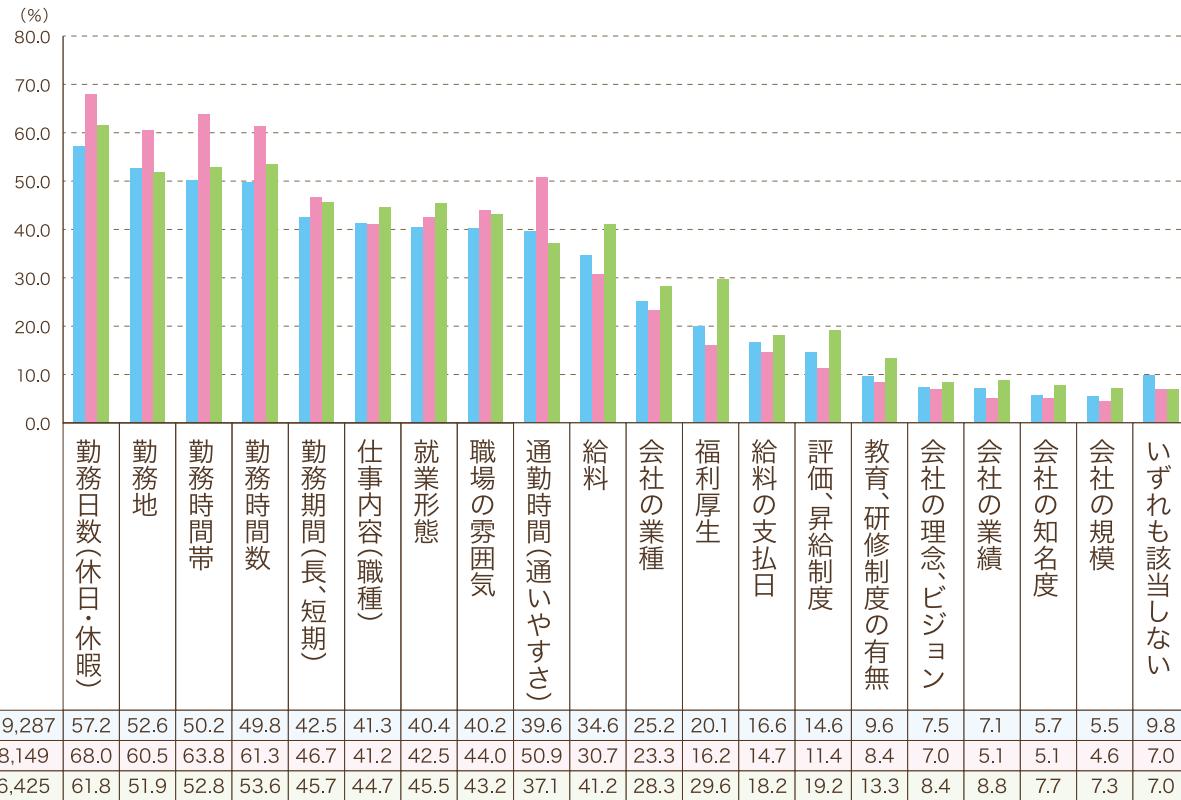
◎ 人件費に限界がある

人件費には限界があります。スタッフは増やしたいけど売上が下がってきており、食材が高騰し粗利が減ってきており、家賃相場の上昇で固定費が上がっている、光熱費の値上げが続いているなどの理由で、人件費を削らざるを得ない状況になっているということです。経費の中に無駄な出費が多い場合もあります。

以上のような理由が複雑に絡み合って、人手不足が生じています。ではそのような現象を解決する方法はあるのでしょうか？

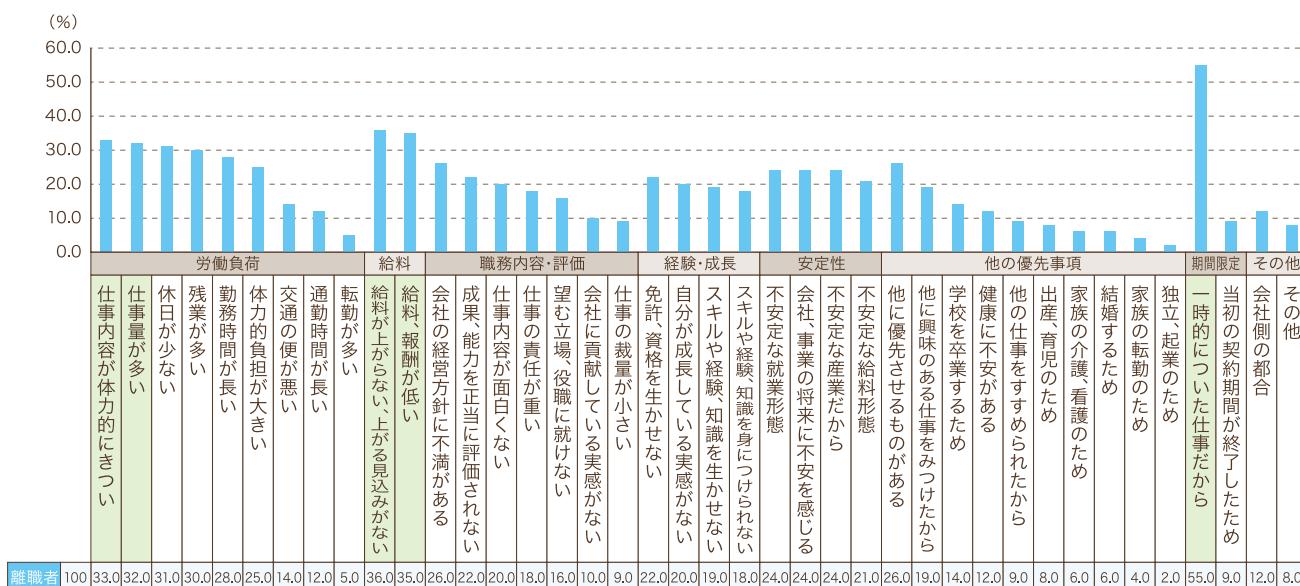


今後の仕事を探す時の重要度 〈絶対条件〉(複数回答)



飲食（居酒屋）業界の離職理由（複数回答）

Q:あなたが以前「居酒屋の仕事」を離職した理由はどのような理由からですか?



II 課題と対策

① 人手不足解消法

労働効率のアップ

悲観的に見ると、今後飲食店でスタッフの人数を増やすことは、ますます厳しくなることが予想されます。そのような状況下で人手不足を解消するには、1人1人の仕事の効率を上げて、「優秀な人材」を増やすことが最も現実的です。

1人1人が業務時間を延ばすのではなく、効率的に1.2人分、1.5人分になれば、人手不足は解消するでしょう。つまり、労働効率のアップを促すのです。1.5人分働いているスタッフに1.5倍の時給を支払えば、それだけモチベーションが上がり定着につながります。それだけではなく、頑張った分だけ給料が多くなるという仕組みができれば、採用市場でもアピールポイントとして勝てる要素が出てきます。

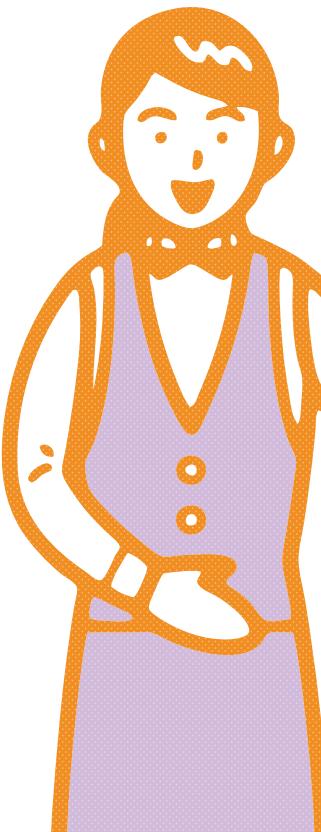
◎ 研修時間を最優先にとって仕事のクオリティを上げる

研修による1人1人の仕事のスキルアップ、それによるクオリティアップを図りましょう。忙しい業務の中、従業員研修はどうしても後回しになります。

しかし、優秀な人材を育成して仕事のクオリティを上げるためにも、店長は最優先で研修時間を確保するようにしましょう。アルバイトに対し研修を行う際は、研修時間も時給を発生させる必要があります。研修を行う際の費用は将来の投資となります。将来的に1.2人分働くようになれば、れっきとした投資と言えます。

◎ スタッフのマルチタスク化

マルチタスクとは、2つ以上の役割を担えるという意味です。その最たるものは、キッチンとホールの兼務ができるスタッフを作ることです。これができるスタッフが多ければ、ホールに3人、キッチンに3人、計6人と固定的にシフトしなくとも、ホールに2人、キッチンに2人、マルチタスクが1人、合計5人という形で繁忙時間も乗り切れるようになり、人手不足が解消するでしょう。マルチタスクを担える従業員を育成するにも、当然のことながら教育の時間と手間がかかります。しかし、マルチタスクを担える従業員の育成に成功すれば、いくらでも元が取れます。



◎ シフトの見直し

時間帯別の人員状況を見直し、最適なシフトになっているか確認しましょう。

その大前提是、売上予測がどこまで正確にできるかということです。適切なシフトが組めていないとしたら、売上予測から見直す必要があります。適切な売上予測をしたら、スタッフ各人の能力レベルを考慮しながらシフトを組むようにしましょう。



② 人手不足解消法② 人員の確保

厳しい競争の中でも諦めてはいけないのが、スタッフの人数を確保していくということです。そのためには、以下のことを実行しましょう。

◎スタッフ定着率のアップ

1つは「採用したスタッフを辞めさせない」、つまり定着率のアップです。そのためには下記のことを行いましょう。

- 店長による頻繁な面接によるモチベーションのアップ。
- 特に入社初期の研修時間を優先する。
- 先輩後輩の人間関係の構築を促進する。
- 時給や手当と連動した細かいステップでの昇格制度を作り、確実に運用する。

◎求人応募数のアップ

求人広告に対する反応を上げていく努力も必要です。そのためには、下記の方法などが、効果的です。

- 可能な限り時給を見直す。あるいは研修時給、本採用時給を設けて、
求人広告では競争力のある方をメインに表示する。
- 求人広告を、直近で採用した新人従業員に見てもらい、印象を聞いてみる。
新人従業員から聞いた印象をもとに、採用を希望するターゲットの心に刺さる表現に変えていく。
- 求人広告の反応は、掲載媒体、掲載内容別に管理する。
反応がなければどんどん見直し、反応があればそれを続ける。
- 「お店の制服を着たいから応募する」というような制服デザインに見直す。

◎コスト見直しによる人件費の確保

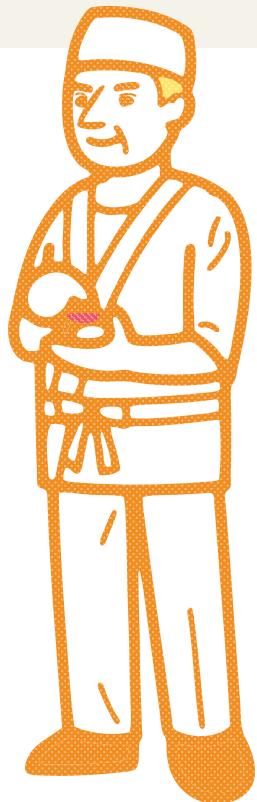
食材の仕入れ先を変える、値下げ交渉をする、電力会社を安いところに変える、電灯をLEDにする、レシピやポーションを見直して原価を下げる、無駄な消耗品の購入を止めるなどを行って、人件費を確保することも重要です。



II 課題と対策

③ 人手不足解消法③ 積極的な外国人採用

外国人の採用を積極的に行っていくことが、今後の採用市場では重要になっていきます。採用方法は、求人広告に「留学生歓迎」「多くの外国人の方が働いている職場です」という文言を入れればそれなりに反応があるはずですが、以下の点には注意が必要です。



◎ 法的に問題ない外国人を採用する

外国人と言っても日本への入国ビザによって、採用しても問題ない場合、問題がある場合、職種に制限がある場合があります。採用ルールを守らなければ、不法就労を助長したとして重い罰則が科せられる危険性もあります。また、不法就労が露見した場合は、ほぼ確実に新聞などで報道されますから、店舗へのダメージは非常に大きいと言えます。必ず以下のルールを守って採用しましょう。

採用しても問題がない場合

- 適正に就労ビザを取得している。この場合はシェフとして働く。
- 日本人や永住者と結婚しており、配偶者ビザや定住ビザを取得している。
- 帰化して日本国籍を取得している。

採用してはいけない場合

- 観光ビザしか持っていない
- 就労ビザで日本に来たが、仕事をやめてしまいビザの期限が切れている。

採用上の注意が必要な場合

- 留学や家族滞在のビザで日本に滞在している場合は、「資格外活動」の許可取得が必要。
- その際の労働時間は週28時間まで。

◎ 外国人が働きやすい環境を作る

以上のような条件に合致して外国人を採用した場合でも、すぐに辞められたのでは人手不足の現実は変わりません。ですから、日本人の時と同様に、場合によってはそれ以上に働きやすい環境を作ることが重要です。具体的には、以下のような点に気をつけましょう。

- 研修をしっかり行う。
- 店長も相手の国の言葉を単語程度で覚える。
- 日本の食文化について丁寧に説明する。
- ほかの日本人スタッフが外国人差別の言動をしないように厳命し、破った場合は解雇を含めた重い処分を行う。





III アンケート調査

人材の確保と新規従業員教育の現状把握のため、静岡県内の組合員600人に対し、アンケート調査を実施しました。

人材の確保と新規従業員教育に関するアンケート調査

※該当する項目に○を付けて下さい。

問1. 現在、人手不足の状態ですか？

1. 人手不足です 2. 人手は足りている 3. どちらとも言えない

問2. 現在ハローワーク及び人材派遣会社などに求人を出していますか？

1. 出している 2. 出していない

問3. 問2で1に記入した方に質問です。どのような機関に求人を出していますか？

問4. 無料で登録、利用できる飲食店向けの人材バンクがあったら加盟店登録しますか？

1. 登録する 2. 登録しない 3. どちらとも言えない

問5. 従業員数は何人ですか？該当する項目に○を付けて人数を入れて下さい。

1. 正社員 _____人 2. パート、アルバイト _____人

問6. 問5で1. 2. に記入した人に質問です。従業員は平均何年働いていますか？

1. 正社員 _____年 2. パート、アルバイト _____年

問7. 新規従業員の定着率は良いですか？

1. 良い 2. 悪い 3. 最近従業員が入っていない

問8. 問7でそれぞれに記入された理由についてどのように考えていますか？

問9. 新規従業員が入った時、職場に就く前に従業員教育をしていますか？

1. している 2. していない 3. できない 4. 最近従業員が入っていない

問10. 問9で1と答えた方に質問です。どのような従業員教育を行っていますか？

ご協力ありがとうございました。

静岡県飲食業生活衛生同業組合

III

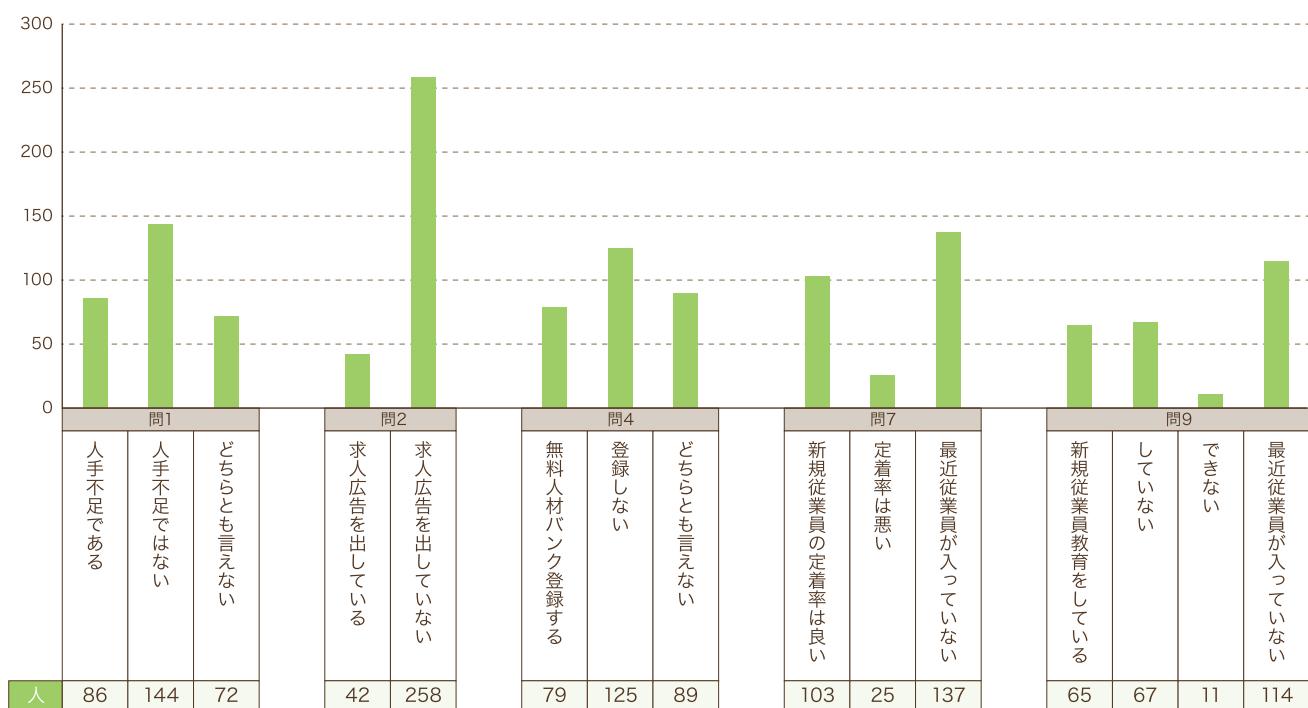
アンケート調査



平成30年度静岡県委託事業アンケート結果

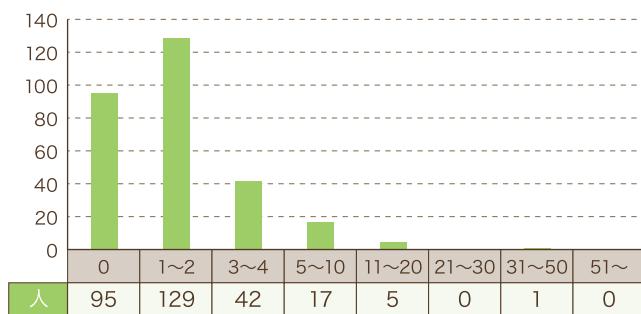
対象者(配布数):600人 回答数:302人

〈表1〉



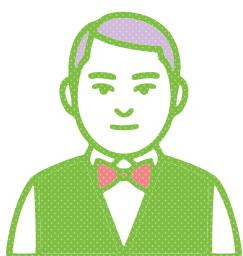
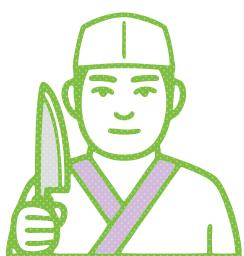
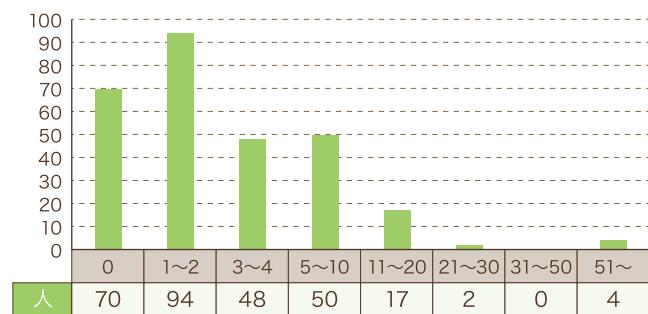
◎正社員従業員数(問5)

〈表2〉



◎パート・アルバイト従業員数(問5)

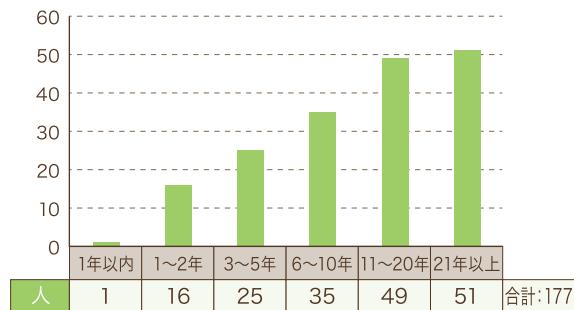
〈表3〉





◎正社員勤続年数(問6)

〈表4〉



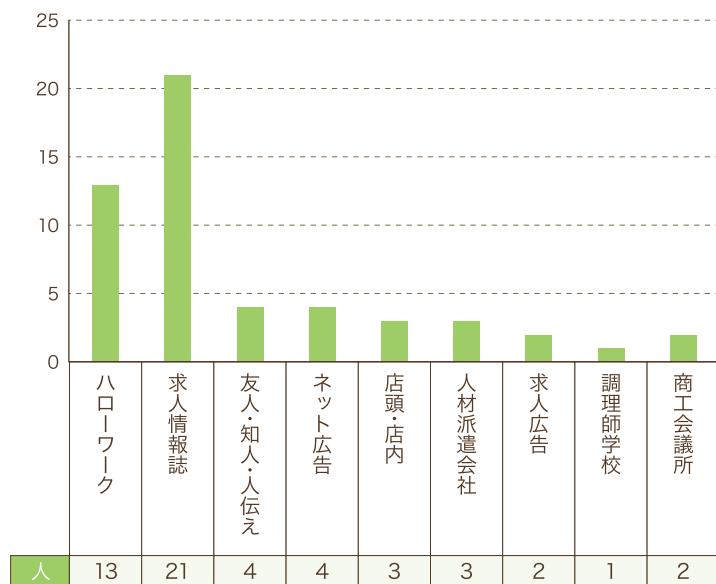
◎パート・アルバイト勤続年数(問6)

〈表5〉



◎求人方法(問3) 回答数:53人

〈表6〉



III

アンケート調査

定着率についての理由

問7. 新規従業員の定着率は良いですか？の質問に対し

◎良いと答えた人の意見

1	特典の充実等待遇が良い	6人
2	コミュニケーションが取れている ライン等のWEBを使う	5人
3	働きやすい 従業員の都合に合わせる 長時間働かせない	13人
4	身内や知り合いだから	3人
5	休みを増やしている	1人
6	毎日出勤して頂く	1人
7	高校生、大学生を使っているから	3人
8	気持ちよく働ける雰囲気づくりができている 職場環境の整備	5人
9	立地が良い 通勤しやすい	2人
10	その他	3人

◎悪いと答えた人の意見

1	合わない 仕事・環境	3人
2	給料等待遇面で折り合いがつかない	2人
3	年配の方が多いので長続きしない	2人
4	時間帯が合わない、長時間労働	3人
5	その他	1人

◎最近従業員が入っていないと答えた方の意見

1	人手不足ではない 人手は足りている	7人
2	資金不足で雇えない	3人
3	家族経営・個人経営だから	9人
4	現状で困っていない	4人
5	募集しても応募者がいない	6人
6	その他	3人

新規従業員養育について

問10. どのような従業員教育を行っていますか？の質問に対し

1	接客法(あいさつ、料理の並べ方、出し方、言葉使い、マナーなど)	19人
2	マニュアルを渡し一通り教える	7人
3	専任の教育係がマンツーマンで指導する	1人
4	接客が一定の水準以上のレベルにならないと現場に出さない	1人
5	先輩従業員がみんなで指導する	1人
6	お店、ドリンクのシステムを教える	2人
7	食中毒、危険、アレルギー関連、手洗いなどを重点的に教育する	4人
8	接客・掃除などを教える	1人
9	見ながら覚えてもらう	1人
10	講習会へ参加させる	1人
11	マンツーマンで1週間教えてから、その後採用を決定する	1人
12	その他	0人



アンケート結果について

表1で、人手不足より人手不足ではないが上回っていますが、これは当アンケートの対象者が、夫婦、夫婦及び家族、又は親類の人が加わるなど家族経営のお店が多いという点が見えてきます。小規模、家族経営となりますと外部の人が入らないで店舗を運営していますので、人手不足という概念からは外れます。

正社員、パートを置くお店においても5名以下の小規模のお店が多いという結果です。正社員の勤続年数は長期間勤務する人が圧倒的に多くなっています。

小規模のお店が多いため、有料の求人広告には消極的で、知人からの紹介などが有効に働いているようです。

従業員教育については、時間を取れずにできないケースが多いようです。教育したとしても簡単にすませており、新規従業員が仕事の内容を理解しない段階で、職場に就くケースが多いと思います。この点が問題で、新規従業員の定着には、従業員教育をしっかりすることで、本人が仕事を理解し、やる気になるような態勢にする事が重要です。

パート従業員については、従業員が働きやすいシフトになるように工夫がされています。

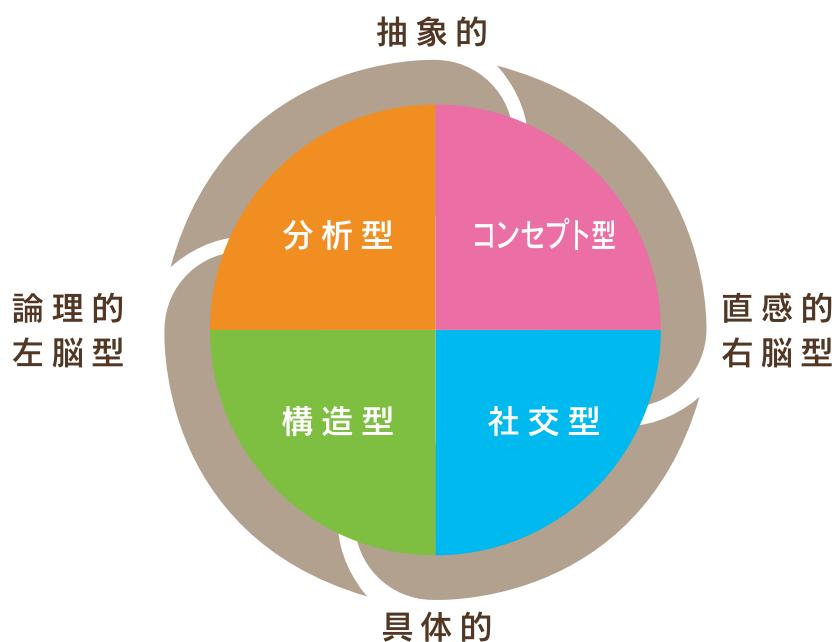
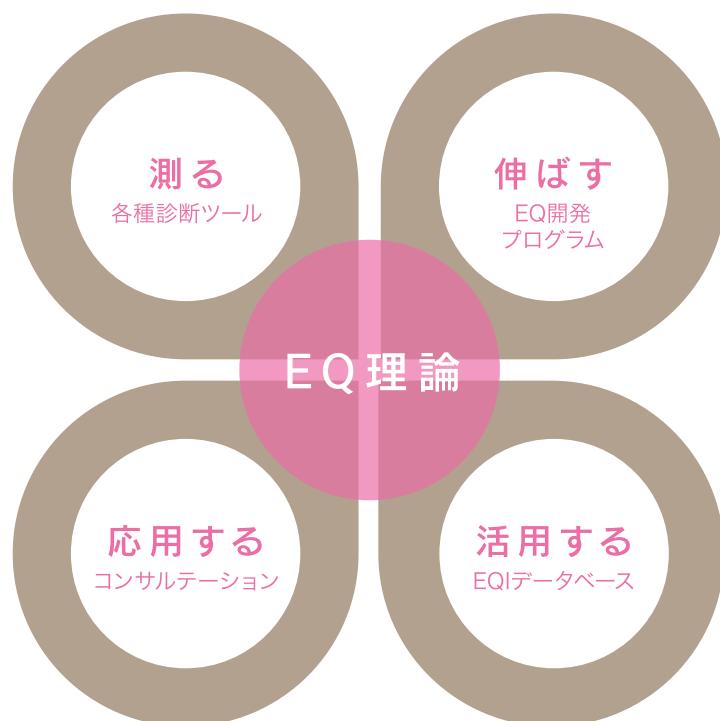


EQを活用しミスマッチの解消

人材確保・採用後の従業員定着、ミスマッチ解消のためのEQを活用します。

EQは仕事への取組み姿勢や人間関係への関心の度合いなどを感情という視点から測定する指数。

社会的に成功する者の多くは、感情を調整する能力に長けているとされますが、EQでは問題処理能力や事務処理能力に加え、環境に適応する能力や仕事に対するモチベーションをコントロールする力など、知能を多面的に捉えたより実質的な判断基準として、企業の採用や人材育成など判断材料となっています。

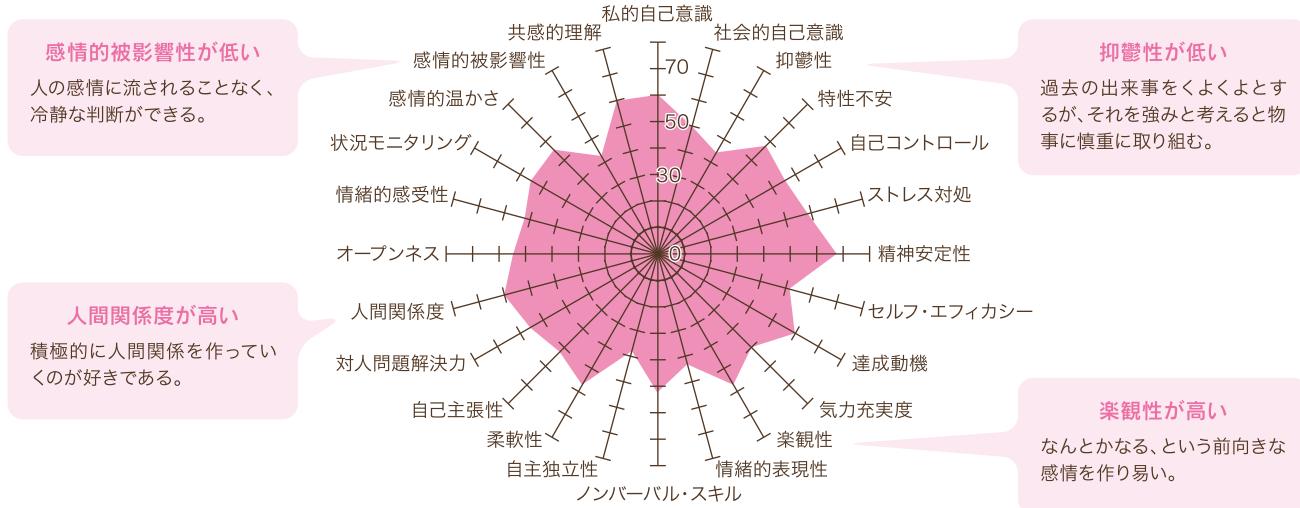




まず、【EQI 行動特性検査】を行い、自己の行動特性(クセ)を認識する。採用予定者、従業員、経営者が対象者。

◎ EQI(行動特性検査)とは

EQIアセスメントシートの右上のレーダーチャートと下段の偏差値を活用して自己の行動特性(クセ)を認識できます。下記のように各素養または、複数の素養を同時に見ることで、その人がどんな人なのかを推測することができます。このスキルは、EQJ公認プロファイラー養成講座で習得できます。



◎ EQI(行動特性検査)

EQIの測定する24素養は、行動を測定しており、各素養は下記の意味を持ちます。

3つの知性	8つの能力	24の素養
心内知性 (セルフコンセプト) 自分の心理状況を捉え、コントロールする知性 社会適応に必要な能力	自己認識力 自分の中にある感情を自分で分かれる ストレス共生 怒りや不安、恐れなど否定的な感情を自分で鎮め、コントロールできる 気力創出力 肯定的な情動状態を自分の中に作り出し、それを維持できる	私的自己意識 自分の感情の理解 社会的自己意識 周りからの自分への見え方への意識 抑鬱性 悲観的・否定的な考え方をする傾向 特性不安 不安や心配の感じやすさ 自己コントロール 自分の感情を調整する力 ストレス対処 ストレスに対し適切な処置を取る力 精神安定性 精神的な落ち着きや気持ちの安定感 セルフエフィカシー 自分(能力・知識)に対する自信 達成動機 物事への取り組みのねばり強さ 気力充実度 精神的なエネルギー 楽観性 ポジティブシンキング、割り切りの良さ、物事に対する肯定感 情緒的表現性 情動を相手に表現する力 ノンバーバルスキル 言葉以外のしぐさ、表情、視線などによる情動の表現力
対人関係知性 (ソーシャルスキル) 自分の考えや気持ちを適切かつ有効に相手に伝え、相手に働きかける能力	自己表現力 自分の感じていることを的確に相手に伝える アサーション 自分の中にある不満や怒りを、相手に対して素直かつ、適切に表現できる 対人関係力 人間関係で生じるトラブルを解決すべき「問題」として捉え、冷静に解決策を見いだすことができる	情緒的表現性 情動を相手に表現する力 ノンバーバルスキル 言葉以外のしぐさ、表情、視線などによる情動の表現力 自主独立性 主体的に物事に取り組もうとする主体性と自律性 柔軟性 考え方の幅の広さと多様性、キャバシティーの深さ 自己主張性 自分の意見や判断を相手に率直に伝えること 対人問題解決力 人間関係のトラブルを解決しようとする積極的な意志と実行力 人間関係度 周りの人とのコミュニケーションを大事にしていく対人的な積極性
状況判断知性 (モニタリング能力) 相手の様子や立場を理解し、自分との様子を客観的に観察する能力	対人受容力 現在関わっている相手の感情状態を理解し、受け入れることができる 共感力 相手の感情状態を「我が事」のように主観的に感じ取ることができる	オープンネス 裏表無く人に接したり、相手に心を碎くこと 情緒的感受性 相手の気持ちを敏感に察知すること 状況モニタリング 状況を客観的に観察し把握すること 感情的温かさ 人に対する暖かい心遣いや接し方 感情的被影響性 周囲の状況、相手の感情への巻き込まれやすさ 共感的理 周囲・相手の情動を理解し、くみ取っていこうとすること

経営者は、自身の特性を認識した上で従業員の特性を認知することで、スムーズにオペレーションを回せるようになります。

V

先進取組事例

統計によると現在はバブル期よりも「人手不足」というデータが出ています。そんな時代であっても、独自の思想、手法で人手不足にならない企業、お店はあります。ここでは、そういった特長を備えた企業、お店を紹介致します。

先進取組事例調査①

先代女将の思想が今に生きる

伊豆長岡温泉 ホテル天坊

ホテル天坊は群馬県の伊香保温泉に親会社があります。「伊豆長岡温泉 ホテル天坊」は唯一の支店であります。従業員数は正社員・パート社員合わせて48人、売店・洗い場・掃除はアウトソーシング(外部委託)で、約25人が働いています。

二つの先見の明

ご存じの方も多いと思いますが、伊香保温泉は石段の温泉場として有名です。石段の脇に旅館、土産物店などがひしめく賑やかな温泉街です。その一角にホテル天坊の前身「旅館ふじのや」がありました。昭和40年頃は、本館、別館合わせて26室のごく普通の宿でした。そして石段の脇で旅館の商売をするのが「当たり前」と思われていました。昭和43年、先代女将は石段脇から出て広い土地に旅館を建てる決断をします。「これからは車でお客様が来る時代になるから、駐車場が必要！」その後、伊香保の天坊は183室に、伊豆長岡に出店した天坊は55室と躍進しました。

先代女将が嫁いだ昭和39年頃は、旅館及び旅館の従業員の社会的地位が低く働く環境も劣悪な時代でした。先代女将は、このままではいけないと認識しました。例えば、女性は結婚、出産を機に会社を退職するのが当たり前の時代に、彼女は家族の支えがあって働けるのなら働いて下さい！フルタイムで働くも良し、都合の良い時間だけ働いて頂くも良しとし、仕事を辞めるのではなく生涯働いて欲しいという方針を出します。そしてその働き方に見合う昇給も行います。一度雇った従業員をいかに大切にしているかが伺えます。昭和40年代のこの思想は今の時代に十分通用しますし、人手不足の現代においては、未来を見据えこのような経営者の登場が望まれるのではないですか？





社長以下全員が生活共同体

天坊の経営理念は、「共に喜び、共に栄え、そして革新的であり、地域の中で一番一流を目指す」とあります。又、「社長以下全員の生活共同体であって、努力してその生活の向上をはかるもの」という考え方です。会社規定で、経常利益に対し社員のボーナス額(率)が決まっています。利益が増えればボーナスが増える仕組みが明確になっており、ガラス張り経営は愛社精神を生みます。



内定から始まる社員教育

高校生の内定者には、季節のたより(手紙)を3回出します。最初は予約・接客のグループ長から、2通目は社長から、3通目は総支配人からです。内定から期間が空くと不安になったりモチベーションの低下が考えられますが、職場とのつながりを持つことで解消できます。

最初の研修は4月1日から4日間行います。講師は社長、総支配人、コンサルタントが担当します。1日休み翌日からは配属先の部門研修を行います。4月の後半に習得度テストを行った後は、部門別グループの勉強会を月に一度実施し、先輩たちからアドバイスを受けます。月に一度の勉強会の他、年に2回全体会議を実施します。



人手不足にならない天坊

宿泊業・飲食業などサービス産業は離職率の高い業種ですが、天坊は従業員が辞めないため、人手不足ではないそうです。一度雇った従業員を大切にし、やりがいを持たせる数々の仕組みが、安定した経営を支えているのではないでしょうか？



〈応対者〉株式会社 伊豆長岡天坊 取締役総支配人 佐藤 俊幸 氏

先進取組事例調査②

社員のやりがい創出へ なすびグループ

なすびグループは、静岡市内を中心には現在17の店舗を展開しております。

従業員は約400人、そのうち正社員は90人です。人の絆とチームワークを大切にし、社員に愛され信頼される企業であり続けたいと考えています。



お客様の喜び51、数字は49

売上の拡大を目指し急激な出店による弊害から多額の借入を招いてしまった反省を生かし、バランスシートを重視した「キャッシュベース経営」を基本に、自己資本比率を上げ、無借金経営を実現しました。

決算書をオープンにし、会社にはいくら現金があるのか?店長等幹部40人位の社員にはすべて公開致しています。適正な原価率を見極め、お客様を喜ばせる事に51%、採算を考える事に49%と決め、バランスの良い経営を心掛けています。



愛社精神が利益を生む

なすびの給料・時給は、他の飲食店と比較すると高く設定されています。

企業理念は、料理を作るのが仕事ではない!

料理を運ぶのが仕事ではない!

「人に喜んでもらうこと」であり、このミッションを各店舗で徹底的に教育されます。社員旅行は8班に分かれ年1回実施され、行き先はメキシコ、ベトナム、アメリカなど様々で、海外の一流ホテルに宿泊、一流レストランで食事などをして学び幹部社員と一般社員の親睦を深めます。コストはかかりますが、社員旅行は愛社精神を生み利益を捻出する結果に繋がります。

働き方を選べる

社員とのコミュニケーションを大切にし、半期に一度「ビジョンシート」により、職場環境からプライベートまで、社員一人一人の心の把握ができる仕組みを作っています。

独立し店を出したい人、週休2日で仕事と趣味を両立したいなど希望を聞き、その人に合わせた働き方が選べます。

又、新卒者に対して一つの店舗だけではなく、数店舗移動させ指導をし週1回面談をします。



Good JOB(グッドジョブ)カードの導入

社員が、良い仕事をした別の社員の事をGood JOBカードに記入し提出します。Good JOBカードに記入された社員は評価されますが、記入した社員はさらに高い評価を得ます。これは正社員、パート社員区別なく行われGood JOBカードで高い評価を得る人はパート社員が多いそうです。

低い離職率

なすびは社長の下に8人で構成する経営チームがあります。8人それぞれが、レベルアップ、改善、マーケティング、未来戦略、感動・創造等テーマを分けて担当しています。

なすびは人手不足ではありません。一流の腕を持ち、独立してもしっかりやって行けるような料理人でも、なすびで働きたいという人が多いそうです。

その他、社員の家族を招待し家族の働く姿を見てもらい支えてくれる方々にも会社を愛してもらう「子ども参観日」の開催、全社員参加の「オールNasubiフォーラム」の開催、和食・フレンチ・イタリアン・寿司・スイーツと各店のスペシャリストから技術を学べる「Nasubiアカデミー」を月2回開催、社長が全社員に給料を直接手渡しするなど、社員と心のつながりが生まれるような取り組みをしています。

2016年・離職率

飲食業全体	31.4%
全産業	15.5%
なすび	8.2%



〈応対者〉株式会社 なすび 代表取締役社長 藤田 圭亮 氏

ワクワクする、ふるさとのレストラン さわやか株式会社



「牛肉100%・炭焼きハンバーグ」でお馴染みの「さわやか」は、静岡県内に32店舗を展開しています。従業員数は約1,500人、その内正社員は140人、平均年齢は32歳、ファミリー層を中心に「だんらん」を提供し「お客様に元気になっていただくこと」を全従業員の共通目標に、日々努力をしています。

おやじの「げんこつ」、おふくろの「おにぎり」

創業者はサラリーマンだった26歳の時、結核を患い約10年間の闘病生活を余儀なくされます。一時は両親を恨み、被害者意識を持ちましたが、プラス発想に立ち、両親の愛情によって生まれ自然の恵みによって生かされていることに感謝・感動します。

ささやかな自分が、さわやかになることを目指し「さわやか」という店名を選びました。感謝の気持ちと生きる力を「安全・健康・元気の出るおいしさ」に込め、1977年40歳で飲食業という第2の人生をスタートしました。

入社前、入社時、配属後

働く人が自ら考え行動しイキイキと働くためには、初期教育が重要です。まず、さわやかの新入社員教育では、入社前・入社時・配属後と3つに分けます。

入社する前は、多かれ少なかれ不安があります。この不安を期待に変えるために、「内定者同士が集まれる場」「先輩社員と関われる場」を始め、一年目社員の研修や社内イベントに参加出来るよう扉を開けています。

4月1日の入社式を終えた後は、一週間の新入社員研修です。①学生から社会人への意識変革、②さわやかイズムの理解と実践、③仕事の構えを習得する。この3つを軸に研修を通じて「成功体験と失敗体験」を繰り返します。自ら考え行動することへの第一歩です。4月10日前後が店舗配属となります。お店ではトレーナーからの指導を受けながらポジショントレーニングを実施し経験を重ねます。仕事を通じて「意識」「知識」「技術」を学びながら目標設定を習慣化していきます。この目標管理は店舗配属からの約3ヵ月間、毎週報告書として本部に提出するようにしており、モチベーションの変化が感じられる社員については随時面談し改善を致します。

一方、初期教育の重要性を掲げる上で肝要な点が、教える側のトレーナーのレベルアップと基準の統一です。心構えやトレーニングプログラムを軸とし、年単位で研修を実施しています。

2019年には教育施設を兼ね備えた本社棟建設を計画しているそうで、さわやかが社員教育に力を入れる意気込みを感じます。

6年で店長に！

店舗に配属された社員は6年間の実務経験を通じ店長を目指します。

ホール業務1.5年、キッチン業務1.5年、その後はスタッフ教育をしながら、店長に向けての実務経験を積む主任1年、副店長2年のステップを踏みます。ステップが明確に細かく分かれています、目標が分かりやすくなっています。

店長が目を配るのは、お客様とスタッフ！社長や上司の指示を待つのではなく、店長自身が考え行動する「自走する組織」を目指しているそうです。



シンプルなメニュー

以前は数多くの品目を扱っていましたが、現在さわやかはメニューが非常にシンプルです。この点が調理技術の早期習得とシンプルな人員配置、そして「素材の質に拘った商品の実現」を可能としています。

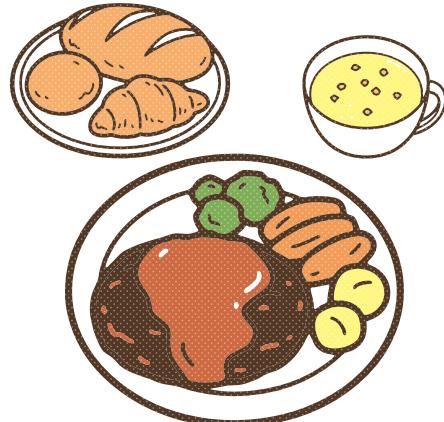
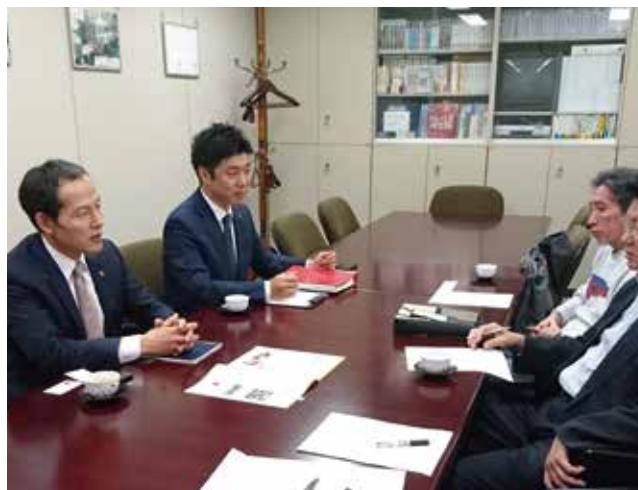
この会社で働きたい！

現在、新卒の採用は11名程度、次年度は20名の採用を目指しています。新卒以外の中途採用は、他社からの転職とパート・アルバイトからの社員登用の2つがあります。

今年、さわやかでは営業時間の短縮、大晦日と元日の定期休日化などを実施しました。短期的に見ればマイナスですが、社員がやりがいを感じ、イキイキと働ける環境を整えることが将来のお客様の満足に繋がると考えています。

さわやかの正社員の平均年齢は32歳と若く、店舗数も順調に増加しています。

それを支えている一つの要因が、「充実した社員教育」ではないかと感じました。



〈応対者〉さわやか株式会社 代表取締役 富田 玲 氏 採用教育部 課長 白鳥 昌人 氏

◎コストダウンを図るよりも、早期戦力化を図る

全国の飲食店で問題になっているのが、「人が採用できない」「採用した人がすぐに辞めてしまう」という点です。高い時給を提示して募集をかけてやっと人が集まったとしても、初日、2日目にすぐにその人材がやめてしまう、というケースも多いでしょう。

せっかく採用した人材がすぐにやめてしまう理由は大きく2つあるようです。

- ①仕事内容が面白くない(その割に時給が低い)
- ②しっかりと研修や教育をしてくれず、放置されたと感じる

つまり、自分の仕事にやりがいを見つけられないし、「社員さんも先輩も」誰も相手にしてくれない、と感じるようです。

一方、最低賃金近くの時給で募集した初心者人材でも、初日からしっかりと研修や教育をして、店舗期待レベルをしっかりと明示してあれば、見る見るうちに戦力化してくれます。

これは、飲食店側が「スタッフに期待する発揮能力」を具体的に明示してあげることと、その能力を高めるためにしっかりとフォローをする担当と、タイミングを決めてあげることで、実現できます。

◎曖昧な仕事の振り方をしていてはダメ

例えば、16歳になったばかりの飲食店未経験新人スタッフを雇用したとします。

多くの飲食店では教育に時間と心を費やす余裕がないため、経験のないスタッフに対しては、「どうせなにもできないだろう」ということから「初日は○○さんの手伝いをしてみてください。それで仕事の流れがなんとなく見えると思うので、細かい話は明日以降にしっかりやりましょう」などと、セミ放置状態で曖昧な仕事の振り方をします。

でも、スタッフに期待する発揮能力をはっきりと明文化している店では

- 灰皿交換がスムーズにできる
- 積極的にラウンドをして、空き皿などをトレーを使ってバッシング(テーブルから食べ終わった食器を下げる)
することができる
- 当店で扱っている肉の部位説明と産地説明がスムーズに行える

など、具体的に「その行動をしているシーンが頭に映像で浮かぶような」明示をしているため、そのスタッフがそのアクション項目をできる、できないがはっきりとするのです。

これを「ラウンドってわかる?とりあえず何もできない内はホールをぐるぐるまわってみて。お客様から声をかけられたら対応して、分からなかったら社員か他のスタッフを呼んでね」など曖昧な状態にしてしまうと問題が生じてしまうのです。

もし灰皿交換ができない場合は、「ホールマニュアルのP4に書いてあるから今確認してみて下さい。ポイントは灰皿が飛び散らないように、使っていない灰皿を上に重ねて交換することですよ」などのように具体的に指導をしてあげましょう。

トレーを使ってバッシングができない場合は、「マニュアルのP5に書いてあります。トレー利用時は万が一のことを考えて、重いものを自分側に載せるのが鉄則です。このプラスチック製のウォーターピッチャーとカップで練習してみて下さい。」という指導をしましょう。

お肉の部位説明・産地説明も同様です。「マニュアルのP6に書いてあります。部位や産地はお客様からよくいただ



く質問なので、メモを見ずに答えられるよう、早目に覚えて下さいね」という指導が良いでしょう。

つまり、「期待している行動がとれるか?」を確認して、「とれない場合はどのような姿が理想なのかを明示する」「その理想的な姿に近づくためのポイントを伝える」という流れで指導をしてあげると、未経験の新人でも早期戦力化が可能となります。

また、このような指導方法で育った人材は、次のスタッフを育てる際に「経験と勘」で行うのではなく「マニュアル」を使いながら行ってくれるため、次の世代を教育する際にも役立つのです。

◎ ポジションごとに期待発揮能力を明示する

ホールだけでなく、厨房スタッフにも期待能力は明示してあげましょう。

- 5種類のハンバーグを、レシピを見ずにそれぞれ注文から4分30秒以内に完成させることができる
- 枝肉から各部位へのカットが一人でできる
- 各部位ブロック肉から提供ポーションへの手切りを全種類行うことができる

などです。

企業では「人事評価制度」といって、昇給考課のための取り決めが多くされています。

ぜひ飲食店でもホール・キッチン・マネージャーなど役割ごとに「このような能力があったり、役回りを持ってもらえば昇給の可能性がある」ということを明示して、人材教育をしていきましょう。

しっかりと教育をしないままアルバイト代を支払い続けるよりも、「即戦力化」ができるような仕組みやマニュアルを整えておくことです。

人材難の今、飲食店が生き残り続けるためには、後者を徹底していくことが重要です。



まとめ

人手不足は店舗にとって営業の存続に関わるような大きなリスクになります。

人手不足が問題なのは、人手不足が起こると負のスパイラルに入ってしまいどんどん店舗経営が悪化するという点です。このような時代でも、人手不足にならないお店、従業員が辞めないお店、学生が卒業後就職したいと思われているお店はあります。

先進取組事例で紹介したお店は「お客様に喜んで頂くこと」を社員の共通の目標とし、お客様が払った金額以上に満足して頂ければ、リピーターとして来店して頂けると考えています。そのため、社員教育を大変重要なことと位置付けエンドレスに行うなど、社員教育を簡単に済ませようとは考えていません。丁寧に社員教育を行う事で、社員のレベルが上がり一人一人がやりがいを感じ愛社精神を育み、それが後々の会社の利益につながると考えています。

又、一つの方法としてEQ等を用い、経営者が従業員の性格や特性を理解する事、一人一人に責任を持たせる事でやりがいを感じ、社員の個性を引き出すことができます。

それが、お客様の満足度アップにつながります。

組合支部紹介

支部名	電話番号	住 所
東部支部	熱海支部	熱海市渚町8-2 热海商工会議所2F
	伊東支部	伊東市湯川2-14-4
	稻取支部	賀茂郡東伊豆町稻取1511
	河津支部	賀茂郡河津町浜159-1(河津町商工会内)
	下田支部	下田市二丁目12-17(下田商工会議所内)
	戸田支部	沼津市戸田289-12(戸田観光協会内)
	修善寺支部	伊豆市修善寺915-4
	大仁支部	伊豆の国市大仁800-11
	伊豆長岡支部	伊豆の国市長岡337-1
	韋山支部	伊豆の国市南條722-2
	函南支部	田方郡函南町大土肥184-3
	三島支部	三島市一番町15-22
	沼津支部	沼津市高島町16-7
	裾野支部	裾野市深良451(裾野市商工会内)
中部支部	御殿場支部	御殿場市萩原515 御殿場市商工会
	小山支部	駿東郡小山町桑木735
	富士吉原支部	富士市吉原4-5-16 塚田ビル3F
	富士宮支部	富士宮市豊町18-5 富士宮商工会議所会館2F
	蒲原支部	静岡市清水区蒲原3-3-10
	清水支部	静岡市清水区春日1-5-16 清水有線ビル2F
	静岡支部	静岡市葵区人宿町2-6-15
	焼津支部	焼津市焼津4-15-24 焼津商工会議所会館1F
	藤枝支部	藤枝市音羽町2-2-22 サンシティotowa101
	初倉支部	島田市阪本1449-1(島田市商工会初倉支所内)
	榛原支部	牧之原市波津691-2(牧之原市商工会内)
	相良支部	牧之原市波津691-2(牧之原市商工会内)
	島田支部	島田市本通6-6031
西部支部	菊川支部	菊川市堀之内1203
	小笠支部	菊川市川上1312
	御前崎支部	御前崎市池新田5484-1(御前崎市商工会浜岡事務所内)
	大東支部	掛川市大坂2882(掛川みなみ商工会内)
	大須賀支部	掛川市西大渕63(掛川みなみ商工会大須賀支所内)
	掛川支部	掛川市領家1495-2
	袋井支部	袋井市新屋1-2-1(袋井商工会議所内)
	天竜支部	浜松市天竜区二俣町二俣425-5(天竜商工会内)
	磐田支部	磐田市中泉281-1(磐田商工会議所内)
	浜松支部	浜松市中区細島町10-4
	浜松中央支部	浜松市中区元浜町167-10

〒420-0034 静岡県静岡市葵区常磐町3-3-9 静岡生衛会館4F

TEL.054-252-5296 FAX.054-252-5279

静岡飲食組合 検索