

教育部門会・労務部門会合同セミナー

高橋 淳 副会長・教育部門長〔株式会社ワン・ダイニング 代表取締役社長〕

VS

大倉 忠司 副会長・労務部門長〔株式会社鳥貴族 代表取締役社長〕

講演と本音対談

日時：2017年3月2日(木)14:00～16:30

会場：浪速区／ORA 会議室

教育部門会と労務部門会は、「人手不足」「採用環境の激化」「高離職」「労働環境の未改善」など、外食産業の恒常的問題を少しでも改善できればと、「採用・育成・定着」をキーワードに合同セミナーを開催しました。

今回の合同セミナーは2部構成で行われ、第1部は高橋副会長と大倉副会長が【「採用・育成・定着」をキーワードに、自社の課題と今後の展望について】をテーマに講演。第2部では、西村裕行常任役員・教育研修委員長の進行のもと、参加者からの事前の質問に答える形で対談が行われました。

Pick UP

- 「採用・育成・定着」をキーワードに、自社の課題と今後の展望について
- ・高橋 淳副会長・教育部門長(株式会社ワン・ダイニング 代表取締役社長)
- ・大倉忠司副会長・労務部門長(株式会社鳥貴族 代表取締役社長)

- 人材の採用・育成・活用、モチベーションアップ、定着率の向上、労働環境の改善など、参加者との質疑応答を交えての本音対談
- 進行：西村裕行常任役員・教育研修委員長
- 対談：高橋淳副会長、大倉忠司副会長



■「採用・育成・定着」をキーワードに、自社の課題と今後の展望について

高橋淳副会長・教育部門長(株式会社ワン・ダイニング 代表取締役社長)

○時短・労働環境改善へ

高橋副会長は、株式会社ワン・ダイニングの沿革やターニングポイントとなった出来事について説明しています。

「高級焼肉店しかなかった 1990 年代初めに客単価 2500 円の焼肉レストランを開発し、都心からそして郊外へと店舗を拡大することで、『外食で焼肉』を“ハレの日”から“日常的”にすることができました。しかし、2003 年に2度目の BSE が発生し、米国牛肉の輸入が禁止されると、他社同様に業績が悪化。当社もお客さまにとっては“たくさんある店のひとつ”に過ぎなかったことを痛感しました。そこでもう一度考えたのが『“必要とされる店”とはどんな店なのか』でした」と述べています。

熟考の末にたどり着いたのが、コスト(人件費・建築費)・時間(人財育成)がかかる「非効率の追求＝『独自価値』」、つまり、急成長させるためにやむなく諦めた“人財育成”の復活である「原点回帰: 店内カットへ(カット技術教育の推進)」と、外食事業の存続を掛けた「業態開発: 食べ放題業態(オーダーバイキング)」でした。その結果として 2006 年に誕生したのが食べ放題レストラン『ワンカルビ』と『きんのぶた』であり、以降 9 年間、「料理+接客+居心地>店舗価値」、「提供する価値＝“2 時間の幸せ”」の想いのもと、店舗価値向上に取り組んできたことを語りました。

そして、「その結果、2006 年からの 10 年間で価格はほぼ据え置きのまま店舗の売上が 1.5 倍に伸びました。しかし、その一方では従業員の作業量が増加し、長時間労働が常習化…。そこで現在は中期計画に則って『時短・労働環境改善』の取り組みを行っているところです」と高橋副会長は語りました。

○人財確保・早期戦力化

続いて高橋副会長は、現在、全社で推進している「採用プロジェクト」「育成プロジェクト」「定着プロジェクト」について説明しています。

「採用プロジェクト」としては、『『良い会社』+『コミュニケーション力』⇒インナー採用推進』と考え、「インナー採用(アルバイトから正社員への登用促進)」と「アルバイトインナー採用(アルバイトが自らの友人や家族を紹介する制度)」に取り組んでいることを説明し、高橋副会長は、さらに現在の正社員 317 人中 176 人がアルバイトからの登用で、安定した採用数と即戦力の確保につながっていること、アルバイトインナー採用も直近 5 年間では 30.2%を占めていることを紹介しています。

「育成プロジェクト」については、『『会社全体で』+『育てる』から『育つ』へ⇒個人・店舗・会社の成長』と捉え、従業員研修は①各階層に応じた研修内容②グループ選考による成長意欲の喚起を行っている」と説明。アルバイト研修についても「人間力向上」「仕事力向上」「情報共有」を目的に 4 種類の研修を用意していると述べています。さらに、新入社員早期育成への取り組みとして「指導内容の標準化」など 6 項目を紹介され、その結果として入社 10 カ月時点での運営責任者達成数が向上しています。

「定着プロジェクト」については、『『働き甲斐』+『働きやすさ』⇒従業員満足度向上』と考え、「働き方改革」を推進するために、①働き甲斐と働きやすさの追求 ②法令順守の徹底に取り組んでいると高橋副会長。「従業員満足度向上への取組み」として、まず社員向けに実施している 7 項目について具体的に説明され、その結果として入社年度 2011 年からの 3 年間の定着率が 79.3%だったのに対し、

『定着プロジェクト』をスタートさせた2014年以降の3年間の定着率が85%に改善されたことを紹介。続いてアルバイトに対する4項目の「従業員度向上への取組み」についても説明しています。

○最後に

「2015年6月、当社は創業50周年を迎えました。これから先もずっと、お客さま、社会、お取引先さま、従業員から必要とされる企業であり続けるために、私たちワン・ダイニングが目指す姿を従業員全員で共有していきます」と述べ、高橋副会長の講演が終了しました。



大倉忠司副会長・労務部門長(株式会社鳥貴族 代表取締役社長)

○人財基盤の強化(勝利のサイクル)

会社概要を説明した後、大倉副会長は「私は人財確保には秘策はないと考えており、『労働環境の改善』、つまり、より良い労働環境にしていくことを重要な施策と考えています。さらに、労働環境を年々良くすれば『人財基盤の強化』になり、『従業員満足度向上』につながります。そして、『従業員満足度向上』と『顧客満足度向上』が『売上向上』、『利益率向上』へと。その結果として『人財基盤の強化』になります。だからこそ、鳥貴族ではこの“勝利のサイクル”を回し続けられるように取り組んでいます」と、現在、鳥貴族で取り組んでいる重要施策「人財基盤の強化(勝利のサイクル)」について説明しました。

○採用・教育・定着

続いて、具体的な取り組み内容として、「社員」「アルバイト」別に「採用」「教育」「定着」について述べていますが、「採用の取り組み」としては、まず新卒採用は毎年約 20 名で、中途採用が年間 200 名ほどであるそうです。その後、「社員(新卒採用)」の場合は、期間や内容が異なる 2 種類のインターンシップのコースを設けることで参加者の裾野を広げていること、「社員(中途採用)」の場合は、選考会議を 3 ステップで行うことにより、人財見極めの精度と定着率の向上を図っていると語っています。

「教育の取り組み」としては、「社員(新卒採用)」は“TBA-Start Up(Torikizoku Business Academy)”に則って行います。まず『新卒研修』の中心は理念研修です。その後、現場で店長に必要なスキル・技術を身に付けさせます。そうすることで、新卒で採用した社員が入社 2 年目以降であればいつでも店長になれる状態をつくりだします」と大倉副会長は“TBA-Start Up”のカリキュラム概要を紹介してくれました。

さらに「店長レベルまでは、理念である“うぬぼれ”がどこまで自分のものにできているのかは個人に任せていますが、店長を監理監督するマネージャー以上は“うぬぼれ”を自分のものにしていることが最低条件です」と断言。そのうえで、社員およびパート・アルバイト全体への「教育の取り組み」として、「うぬぼれ(理念)」「安全と衛生管理」「チームビルディング」「OJT トレーナー」「カスタマーリテンション」を取得させていると説明、パート・アルバイトスタッフに理念やビジョンを落とし込むことを目的に、大阪と東京において社長自らが語る場を不定期に開催していることも付け加えています。

「定着の取り組み」としては、社員に対しては入社前からの顔見知りである面接担当者に相談できるよう「面接担当者によるフォロー」を取り入れていると説明。また、グループ報「トリキ LOVE」を全店舗に配布し、手帳サイズのクレド「鳥辞苑」を社員はもちろんのことパート・アルバイトスタッフにまで配布することにより、全社員が集まれなくても理念や想いを共有できるように工夫しているとも話します。

○経営スタイル(大切にしている考え)

「私が大切にしている経営スタイルは、『大部屋方式』『報酬以外は平等』『人財教育の基本は、鳥貴族愛の浸透』です」と大倉副会長は話した。続いて、それぞれの具体的な内容の説明と、各項目の目的が下記にあることを説明しています。

『大部屋方式』⇒「フラットな組織を目指す！」&「縦割れ組織を防ぐ」

『報酬以外は平等』⇒「経費は最小に！！」&「人道主義」

『人財教育の基本は、鳥貴族愛の浸透』

⇒「会社を好きになってもらうことが自己の幸せと顧客満足度アップに繋がる」

○最後に

「当社のアルバイトの3分の1が外国人で、ベトナム人だけで約2000名を採用しています。今後、企業を益々成長させるには外国人の活用が不可欠だと思い、あえて外国人登用を進めているところです。現在は、採用難で出店が止まるなどはありませんが、今後の勝負は『人財確保』であり、これができない会社に将来ないと考えています。とはいえ、その基本にあるのは『労働環境の改善』です。これからも真摯に『労働環境の改善』に取り組んでいきたいと思ひます」と、最後に締めくくっています。



■人材の採用・教育・活用、モチベーションアップ、定着率の向上、労働環境の改善など、参加者との質疑応答を交えての本音対談

進行：西村裕行常任役員・教育研修委員長

対談：高橋淳副会長、大倉忠司副会長

最初に西村教育研修委員長から「労働環境などを改善しようと考えた場合、何から手をつければ良いのでしょうか」と質問した。高橋副会長は「実態把握が一番大切」、大倉副会長は「高橋副会長と同じです」と答えましたが、それに対し場内がなごやかな雰囲気になりました。

続いて、西村教育研修委員長が「労働時間を減らすと売上が減る、場合によっては営業時間を減らさなければならぬように思い、踏み切るにも勇気がいると思うのですが…」と質問。それに対し、大倉副会長は「まず、トップがやると決めることが大切です。やはり利益を上げながら労働環境を整備するのは難しいことなので…。ただ、結果論ではありますが、何か正しいことをやればやるほど利益はついてくるものです」と回答。そのうえで、顧客満足度を向上させながらも労働環境を改善する方法のひとつとして、厨房機器のロボット化や自動化などの生産性向上にも取り組んでいることを説明しています。

高橋副会長は「何か新しい施策をしようとするとならば莫大な経費がかかります。実際、当社の場合、4期連続で“増収減益”となりました。その原因のひとつが『人事制度の改革』であり、もうひとつが『円高による仕入れコストの増加』です。“増収増益”にしようと思えば、コストを下げれば良いのですが、商品やサービスのレベルを下げると必然的にお客さまからの信頼度も落とすことになってしまいます。そうならないためには数年間は利益が減ってもしかたない、このようにトップが割り切るしかありません。この決断をトップができれば、やがて店舗価値は向上し、客数が向上するはず。実際、当社も昨年は5期ぶりに“増収増益”になり、今年も“増収増益”の予定です」と述べています。

次に、西村教育研修委員長がインナー採用する場合の判断基準について尋ねると、高橋副会長は店長やブロック長の推薦があれば基本的に拒んでいないと言います。一方、大倉副会長は現場からの推薦があっても、人材採用課が面接した結果、「採用しても続かない」と判断すれば不採用とすると述べています。また、大倉副会長からは「人徳のある店長」がいる店舗ほどアルバイトが正社員になる確率が高いこと、高橋副会長からはアルバイトリーダーが正社員になれば、おのずから次のアルバイトリーダーが育つ傾向があることなどの紹介がありました。

さらに「インナー採用するにはアルバイト採用がカギになるのでしょうか？」との西村教育研修委員長の問いに対しては、「当社の場合は約4割がアルバイトからの紹介で、一般公募も含めてアルバイトの採用は店舗に任せています。ただ、当社では基本的に“選考”よりも“育成”に力を置いています」と高橋副会長。大倉副会長からも「アルバイトの子は選んでいません。インナー採用する際に適性検査を含めた選考を行っています」との答えがありました。

最後に、西村教育研修委員長がこれからの少子高齢化について質問すると、「これからの時代、『労働力不足』と『マーケットの縮小』のどちらにも対応しなければなりません。まず、『労働力不足』については徹底的にインナー採用を進めていきたいと考えています。当社の場合、アルバイトは6000名近くおり、例年、新卒対象者がそのうち500名ほどいます。新卒採用は毎年45名なので、約1割をインナー採用できれば十分なのです。一般的に言われる“人財”は減るかもしれませんが、我々が“人”という財産を大切にできる限り、労働力は確保できると考えます。『マーケットの縮小』については、当社では中期計画の3本柱『人財戦略』『地域戦略』『業態戦略』のうち、『地域戦略』『業態戦略』で取り組んでいるところです。マーケットは縮むかもしれませんが、

我々は着実に成長できると信じ、前進するのみです」と高橋副会長。

片や大倉副会長は「外食は間違いなく『高級』と『大衆』の“二極化”が進むと思います。当社は『大衆』なので、外食産業のマーケットの縮小も気になりますが、それよりも“中食”に負けなだけの業態力をつけていきたいと考えています。そのためにも生産性向上にも取り組んでいきたいと思います。『労働力の確保』については、“求人ブランディング”を意識するようになっています。“ブランディング”といえば、従来はお客さまに対するものでしたが、最近はネット上での評価が下がると求人しても人が集まりません。だからこそ、労働環境を常に改善することで“求人ブランド力”を高める—。これは経営者の判断で進むしかないと思っています」と語っています。

その後、高橋副会長と大倉副会長に対する質疑応答の時間が設けられ、参加者からは「アルバイトの時給の差はどれくらいですか?」「新入社員を1年間で店長クラスにまで育てるコツは?」「週休3日制についてどう思われますか?」などの活発な質問に対し、高橋副会長と大倉副会長は、ときには参加されていた社員の方に確認しつつ、“本音”で話していたようです。

西村教育研修委員長から「諸先輩方の成功事例をお聞きすることでより良い会社を作りたい。外食産業を就職しやすく、長く務める業界へ—。この想いは皆さん同じです。これからも社員やパート・アルバイトの採用、育成、定着について、労務部門会と教育部門会が一体となって取り組んでいきたいと思います。ぜひとも、皆さまも積極的に部門会活動にご参画いただき、お知恵を拝借できればと存じます」との挨拶があり、対談は終了しました。

