

日本フードサービス学会

第 11 回フードサービスマネジメント研究部会

日 時：2013 年 11 月 11 日（月）18：00～20：00

会 場：日本フードサービス協会 10 階会議室

テーマ：「パート・アルバイトの早期離職防止とモチベーションUP の為の具体的取り組み事例の紹介」

1. 坂本和彦氏の発表

1.1. 早期離職の実態調査

日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社における 2013 年現在のパートナー（アルバイトのみ）の離職率は、首都圏を中心とする直営店で 60.7%、全国規模のフランチャイズ店で 56.8%となっている。（KFC の離職率計算式は「過去 1 年の退職者数÷年間平均在職者数」）2003 年の離職率が約 80%であったことから見れば、社内の従業員に対する待遇の変化や、社会的な状況の変化があったことが伺える。なお早期離職については、60 日以内では 10.8%、30 日以内では 4.7%となっており、新規パートナーの獲得が難しい現状もあいまって、できる限りこの値を減らすことは店舗の負担削減に繋がると考えられる。ただしこれまでの 4 回にわたる離職に関する議論でも明らかになったように、大学卒業など、ごく自然なケースで退職するパートナーもいるため、この部分は問題とは切り離して議論されなくてはならない。

1.2. 早期離職防止とモチベーション施策

KFC では、アルバイトにあたる雇用形態の従業員のことを「パートナー」と呼び、彼ら彼女らのモチベーションUPのために、3つの項目を設けている。一つ目は「目標設定」であり、パートナーに自身のキャリアと報酬を意識させる狙いがある。二つ目は「教育システム」であり、OJT においてパートナーに職務を効率的に覚えてもらい、店舗側が教育進捗を正確に把握することを目的としている。三つ目は「職場作り」であり、顧客だけでなく、パートナーがより快適に働くことのできる職務環境を目指すものである。

1.2.1. 目標設定

従業員が意欲をもってはたらくために、KFC ではピラミッド構造を用いてパートナーのキャリアを可視化し、キャリアが上がるごとに時給という形で報酬も上がる仕組みを設けている。パートナー始めは、研修期間中を意味する「Trainee」として教育を受け、必要な研修を終えたのち、「Team Member」となる。その後は獲得スキルや成果に応じて「Star」、「All Star」とレベルアップしていき、最終的には後輩指導の「Trainer」や、店舗のマネジメントに関する「Shift Manager」、「Senior Shift Manager」となるケースもある。

1.2.2. 教育システム

1.2.1 目標設定で紹介したピラミッド構造が、教育システムにおいてはプログラムに相当する。プログラムの内容はいずれも KFC の教育マニュアル「CHAMPS STANDARD LIBRARY」に準拠し、マニュアルにはサービスと機器、商品とマネジメントについて、詳細な記述がなされている。マニュアルをもとに作成された教育ツールとして、「スター2000 トレーニングカード」がある。このツールは、教育内容をオリエンテーション、フードサービス、カスタマーサービスなどの項目に分けてカードに記載する。パートナーには現在教育を受けている部分のカードを就業中いつでも確認できるように持ってもらい、一方で教える側は教育進捗表を用いて誰がどの教育を必要としているか把握することができる。教育ツールとしてはほかにも、地域単位で行われる「企業オリエンテーション」、店長による「スキル評価」、従業員が顧客満足をテーマに話し合う「カスタマーマニア研修」などがある。

1.2.3. 職場作り

従業員により快適・安全に働いてもらうために、KFC では顧客に見える範囲だけでなく、バックヤードま

でを管理の対象としている。バックヤードは従業員にとって休息の場所であり、またプライバシーが保障される場所でもあり、新入パートナーのための面接にも使用される。これらの用途に合うようにバックヤードの品質を改善することが、従業員のモチベーションUPに繋がっていると考えられる。

2. 議論内容

2.1. 従業員の早期退職理由

KFC では、パートナーが離職する要因は、早期においては、多忙さによる教育がなされない状態での労働継続、Trainee と Trainer の人間的な相性などが原因だと考えられている。また中長期においては、業務内容のマンネリ化が原因ではないかと考えられている。このほかに考えられる要因として、賃金のバランス、肉体労働に対する価値の低下、ホスピタリティの欠如、就労開始前とのギャップ、従業員に課せられる生産性（主にスピード）のノルマ、人間関係が挙げられている。

2.2. 従業員の職業継続要因

早期退職理由とは反対に、店舗がどうあればパートナーが継続して働き続けることができるかという疑問もあがった。上記の離職要因の低減のほかに、尊敬できる先輩の存在や、スターバックスコーヒーに代表されるような、そこで働く人間が店舗のマネジメントに積極的に関ることができる仕組みづくりが重要ではないかとの意見があがった。

2.3. 退職因子についての議論

これまでの議論であがった早期退職の理由は、1つ1つでは稀有な事例になってしまうため、共通因子を探索する必要がある。また、探索により発見される因子は一つとは限らないため、どの因子が離職率に大きな影響を及ぼすのか、評価する必要がある。経営者は、評価内容に基づいて優先順位を定めることで、資源配分などの意思決定を効率的に行うことができる。

2.4. 状況別の問題解決

KFC では、教育プログラムに基づいてパートナーの業務内容を細分化している。パートナーは始めオペレーション寄りの業務を任されることとなり、プログラムの達成度や熟練度に応じてマネジメント寄りの業務も担当する。一方で、オペレーション業務と並行して、早い段階からマネジメント寄りの思考を促している企業も存在する。どちらが優れているかを議論することは難しいが、マネジメント寄りの業務が、従業員の参加性・共感性を尊重し、自分の意見を表明・反映できるとすれば、彼らの心理的な部分をマネジメントしていくうえでは有効だと考えられる。

3. 第 12 回研究部会

開催日：2013 年 1 月 20 日（月） 18:00～20:00

内 容：弁護士法人 心斎橋パートナーズ

代表社員弁護士 神田孝 氏の発表を受け、全体で議論を行う

テーマ：「外食産業における人材獲得及び離職防止対策」

課 題：現在、政府主導により輸出産業及び製造業を中心として賃金の上昇が進んでいます。しかし、外食産業では原材料費の高騰、消費増税により賃金上昇が難しく、今後、他業種と比較して新卒者及びパートタイマーの採用条件で劣後することが予想されます。そうした中、各社において、「短期の募集計画」「中長期の募集計画」をどのようにすべきかについてご検討ください。

文責 伊藤 公佑