

## 第8回フードサービスマネジメント研究部会

テーマ：「アルバイトの早期離職防止とモチベーション施策について」

### 1) 中濃康太様・出口明宏様の発表

#### ①取り組み背景

UFS(UCC フードサービスシステム株式会社)では、パートナー(ここではパート・アルバイトの意)のうち約22%が入社3か月以内に離職してしまう。しかもそのうちの45%は入社後30時間以内に離職している。新入パートナーは熟練パートナーと比較して知識や技術、経験などで劣ることが多いため、給料に見合った生産性を発揮することができない。また、新人の採用には募集や教育のためのコストもかかる。これらのことから、パートナーが入社後、早期に離職することは経営収支にとってマイナスであるため、早期離職を低減するための施策を実施することとなった。

#### ②アプローチ

UFSでは施策の有用性を示すために、パートナー早期離職防止が経営に与える効果を費用面で可視化している。1人当たりの新人採用・教育コストとして、「募集費用」、「新人PA育成費用」、「トレーナー費用」を設定し、改善目標人数に乗ずると、約2千万円の費用効果があることが判明した。

そこで早期離職の原因を可視化するために、入社1か月未満のパートナーに対して、採用方法やオリエンテーションに関するアンケートを行った。調査の結果、店舗が新入パートナーを迎える準備や新人教育が、マニュアル通りに行われない場合があることが判明した。

オリエンテーションにおける不手際は新入パートナーのモチベーションを低下させ、早期離職に繋がる可能性がある。そこでパートナーのモチベーションを向上させるための施策に注力することとなった。

#### ③2013年度モチベーション施策・成果

UFSのモチベーション施策はインセンティブ制度とコンテストの2種類である。インセンティブ制度では、客数ランキングで上位の店舗を表彰し、報奨金を与える制度や、店長を対象とし、成功事例を持ち寄って発表するベストプラクティス制度、また全従業員を対象に、素晴らしい対応をしているPAにその人の素晴らしい点を褒める内容のカードを渡す、「Good Job!」カード制度などがある。

コンテストには、全従業員のコーヒー抽出技術向上を目的とした「UCC コーヒーマスターズ」、「SCAJ大会」や、サービススキルの向上を目指した「U1 グランプリ」「S1 サーバードグランプリ」が存在する。また、全国店舗から年間MVPを選出する「全国店長会議」なども実施している。

新たな施策として、エデュケーター制度(7Daysプログラム)がある。これは新入パートナーに対して教育係を設定し、指導内容や勤務中の出来事に関して、7日分の交換日記を行う制度である。制度導入店舗でのヒヤリングでは、「その日の反省ができる」、「分からないことを伝えられる」、「新人PAの目線が分かる」などの意見や、「字の書ける欄が少ない」、「1週間では足りないPAもいる」など、改善を求める建設的な意見も見られた。また、定量評価のために制度導入店舗の、離職率を調査したところ、入社後3か月以内に離職したパートナーの割合は、2011年度12.1%、2012年度8.4%と、継続が望ましい値が出ている。

#### ④今後の課題

離職データの蓄積が少ないため、今後も継続的に施策と調査(評価)を行う必要がある。また、既存のモチベーション施策についても、その効果を可視化することで、今後の意思決定を補助すると考えられる。

### 2) 議論内容

#### ①従業員の離職理由

パートナーの早期離職は採用・教育コストの回収ができなくなるだけでなく、ES(Employee Satisfaction)を低下させる要因が存在することを意味している。ESの低下は間接的にCS(Customer Satisfaction)を低下させる可能性もある。そこで早期離職の原因について議論がなされた。

パートナーの離職理由として、オリエンテーションの失敗、期待とのギャップ、同僚・店長との人間関係があがった。オリエンテーションの失敗は、UFSの事例にもあったように、店舗側の受け入れ準備が整って

いない、新人教育制度が確立していない、または確立していたとしても適切に提供されない、などに分類できる。期待とのギャップは入社前に仕事に対して抱いていた期待と、現実の知覚との差を意味するが、個人の性格に依る面が多く、分解するには予備調査が必要だろう。期待と知覚の構造から、SERVQUAL 指標を用いることも考えられる。同僚・店長との人間関係については、特に店長の行動への指摘が多かった。具体的には、オリエンテーションの実施態度や、パートナーとのコミュニケーション頻度、コミュニケーションの方法があがった。ただし、店長の役職が店舗経営と顧客満足最大化を同時に任されている点を考慮すると、個々の性格のみを問題として捉えることはできないため、店舗制度や業態なども考慮する必要があるだろう。

以上の意見から、フードサービス産業は顧客とのインターフェースとしてヒトを中心に扱いながら、人間性を無視あるいは適切な管理ができていないのではとの指摘がなされた。

## ②問題解決のアプローチ

企業としては、離職率の増減を管理できることが望ましい。対策の検討や意思決定を行うには、従業員の離職に対し何が原因となったのかを、論理的・客観的に説明する必要がある。

そのためには、離職に対して仮説やモデルを設定し、その妥当性を検証するといった方法が考えられる。モデルが作成できれば、データ数が膨大で複雑な事象を、比較的容易に理解することができる。またモデルとは別に、離職率の高い店舗・低い店舗で、店員の様子を視覚・聴覚情報を用いて観察することも有効ではないかとの意見があがった。店員の動線、顧客との距離、コミュニケーションの頻度、顧客に向き合う角度などが観察内容として指摘された。

## ③検証の際の場合分けと注意

モデルの作成やアクティビティの観察を行う際には、観察対象の属性を厳密に区分けする必要がある。これは属性ごとに離職傾向が異なる可能性があり、仮に異なった場合には、属性ごとに施策の内容を検討する必要があるからである。観察の際、注意すべき属性として挙げたのは、パートナーについては、学生・主婦・フリーターの別、年齢別である。またパートナー以外の属性については、雇用形態の別、業態の別があがった。

アンケートを実施するのであれば、扱う問題が「離職」である以上、離職者の心象やプライバシーを配慮したものでなくてはならない。また、研究に有用な情報を得るためには、質問内容は具体的であることが望ましい。今回の議論では離職の際に匿名でアンケートを取る案が出されたが、在職中に離職意思の有無を問うアンケートも過去の研究で実施されている。離職前に個人の性質や職務に対するアンケートを行い、もし離職したらプライバシーに関する情報のみを消す方法も考えられる。

離職理由には、適切な期間を全うしたものや、外部要因によるものなど、致し方ない場合も存在する。そのようなケースは予め省いてモデルを構築することが望ましい。新入パートナーに対してアンケートを実施し、どの程度の期間働くことができるかを把握しておくのも有効である。そのほかにも目標就労期間を設定し、目標に満たない場合のモデルを作成してみようという意見があがった。

## 3) まとめ

「問題→仮説設定→手法検討・モデル作成→実験・検証→分析・評価→報告」というように、研究の手順が明確になってきた。フードサービス産業の抱える問題は多岐に渡る。その中でヒューマンリソースの管理は、顧客とのインターフェースを担う場合がある点、また雇用の流動性が高い点で、積極的に研究される必要がある。今回の話し合いではデータを取る際に注意すべき点が多くあげられたが、未だ仮説設定については不明瞭な部分が多い。仮説が明確になれば、調査すべき対象や質問項目を具体的に考えることができる。フードサービスでなくとも離職をキーワードにした研究は多くなされているため、他分野・他業界の知見も取り込んでいく必要がある。今後の研究部会では、仮説設定および手法検討のために、引き続き事例発表を行っていく。