

日本フードサービス学会

第 10 回フードサービスマネジメント研究部会

日 時：2013 年 10 月 18 日（金）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施策について（パート 2）」

## 1. 加藤誠久氏の発表

### 1.1. 早期離職の実態調査

株式会社グルメ杵屋では、パートナー（パート・アルバイト）の離職が企業価値において負の要素を含むと考え、その原因分析と対策検討を実施している。その中でも労働開始から 3 ヶ月以内の退職者、すなわち早期退職者の存在が経営面での損失に繋がっていることに着目し、調査と分析を行っている。

3 ヶ月以内退職者の労働時間分布を集計すると、労働開始から 10 時間以内に 20%弱のパートナーが退職していることが分かる。また、労働開始より 10 時間から 100 時間以内で、60%弱のパートナーが退職している。勤務日数分布で見ると、労働開始から 10 日以内の退職が 50%弱と最も多く、10 日から 30 日以内が 40%弱となるため、1 か月と少しで 90%弱のパートナーが退職していることになる。月別に退職者数の推移を集計すると、1・2・3 月の退職者数のみが年間の平均値を上回っており、他の月より多い傾向にある。

実態調査のために、パートナーの属性や彼らの抱える不満、パートナーを統括する立場にある店長の意見調査を行った。パートナーの属性は、入社年月日や自給、国籍や業態（屋号）などを調査した。パートナーに対する不満の調査では、「面接の準備がなされていない」や、「初出勤日に店長がいない」など、入社時の受け入れ姿勢に関する不満が多く見受けられた。店長に対する調査では、新入パートナーへの対応について、「十分な教育時間が取れない」や、「売上の減少により、パートナーの希望の勤務時間より短く短縮せざるを得ない」などの意見が挙がった。また全体として、本社の薦める新入パートナーのための教育ツールを全体の 15%しか使用しておらず、パートナーの指導に統一性が無いことも明らかになった。

### 1.2. 早期離職防止とモチベーション施策

グルメ杵屋では、パートナー育成及びホスピタリティ向上に関する施策として、育成責任者を店長と定め、以下の活動を行っている。

- ・ 教育マニュアルの制定（店舗運営、商品管理、衛生管理、接客サービス）
- ・ QC サークル活動
- ・ サンクスカード制度
- ・ SC 接客ロールプレイングコンテストへの参加
- ・ パートナー対象のホスピタリティセミナーの実施
- ・ 社員登録制度
- ・ 社内広報ツールの活用

また、UCC フードサービスシステム株式会社の取り組みを参考に、以下の試みを実施している。

- ・ 採用面接マニュアルの改訂
- ・ パートナー入社時チェックリストの作成
- ・ 新入パートナー7days シートの導入

グルメ杵屋では今後の方針として、早期離職率が経営に与える損失の明確化、早期離職率と各施策との相関関係の検証、教育ツールの見直しと店長研修制度の充実を図っている。

## 2. 議論内容

### 2.1. 従業員の早期退職理由

今回の発表、またこれまでの議論の内容を受け、パートナーが店舗に長く留まることができない最初の要因は、オリエンテーションの失敗にあるのではと指摘された。すなわち正しい面接、初出勤日の指導、新入パートナーを迎え入れるための準備がなされていなければ、それが早期退職に繋がる恐れがある。また初期段階での人間関係形成の失敗も、早期退職要因の一つである。人間性に関連して、新入パートナー側の意識の変化があり、店舗がその変化に対応できていない可能性も示唆された。

### 2.2. 従業員の退職防止、モチベーション向上のための働きかけ

前節のどの退職理由についても、解決のためには店長のリーダーシップ、関係調整、適切な指導が不可欠であり、そのための企業が主体となった店長教育が重要との意見が挙げられた。一方で、通常業務も採用も教育もトータルの人件費として扱われる店長という役職に対し、今より負担を増やすことになると心配する声も挙げられた。この点については、店長が毎日こなさなくてはならない業務及び業務外の活動を詳細に把握し、負担を最小限に抑える思慮が不可欠である。また、改善活動の全てを店長の業務とすること自体、避けられない負担を生む可能性もあり、教育センター等を作りそこで業務を学んでもらうのはどうかとの意見もあがった。

問題を正しく捉えることができているか、という意見も出た。これは退職の理由と解決策を、経験則と意思で挙げるに留まっており、状況が異なる店舗が事例との違いを把握しないで解決策を適用しようとしても、参考にならないためである。どの企業がどんな状況で、どんな問題を抱えているか、またそれらに対してどんな解決策が有効だと考えられるかを複数企業で集まって話し合うことも、問題解決のアプローチとなる。

### 2.3. 適切な就労期間についての議論

早期退職も細かく見ていくと段階があり、労働開始から 10 日以内、10 日から 1 か月以内、1 か月から 3 ヶ月以内で退職人数に幅がある。これは、期間に応じた退職理由の違いを示唆している。ここで 3 ヶ月以内という調査範囲は、何故 3 ヶ月なのかを示す根拠が存在しない。第 8 回発表担当の UCC フードサービスシステムでは、早期退職適用範囲について、(費用効果) = (改善目標人数) × (一人当たりの採用コスト) と定義し、さらに (一人当たりの採用コスト) = (一人当たり募集費用) + (一人当たり新人 PA 育成費用) + (一人当たりトレーナー費用) と定義した。この場合、教育にかかる時間 = 収益未回収の期間であ

り、就労期間目標としてこの期間に充てたコストを回収するまでと定義することができる。調査範囲を定める際は、店舗としてどのくらいの期間働いてもらうことが妥当であるか、また妥当であるとする根拠は何かを示す必要がある。

### 3. まとめ

第7回から始まったパートナー早期退職の要因として、賃金・労働時間・労働環境などの「労働条件」、店長との関係・同僚との関係などの「人間関係」、また実際に働いてみてわかる「仕事そのものとの適性」、その中でも例外として扱われるだろう目標達成・年度替わり・就職・引っ越しなどの「個人の都合」などがあがっている。複数の問題に対処するならば、経営資源を効果的に投入するために、優先順位を設定しなくてはならない。また各企業・店舗によって状況にどのような違いがあるかを把握し、適切な取り組みを実施するためのノウハウが必要となる。

### 4. 第11回研究部会

開催日：2013年11月11日（月） 18:00～20:00

内 容：日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社

店舗開発グループ 顧問 坂本和彦 氏の報告を受け、全体で議論を行う

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」

課 題：人財育成における問題点と課題、働きやすい職場づくりなどについて各自でまとめておいてください。

文責 伊藤 公佑