

組織マネジメントを用いた人材育成の研究

-コーチングの活用-

日大生産工(学部) ○本橋 竜太 日大生産工 山本 壽夫

1. はじめに

今日の国内企業及びその組織において、仕事に対してのやりがいや自己の成長を感じない、組織風土が悪く離職率が高い、それらが原因で会社の売り上げや利益、顧客満足度や従業員満足度が低迷しているなどといった問題がある。これらは全て、働く社員やアルバイトに対しての「教育」と「コミュニケーション」を見直し組織をマネジメントすることで解決することができると考えられる。そこで本研究では、組織マネジメントを用い、マネジメントにおいて最も大切な資源である「人」における人材育成及びコーチングについて研究することで、離職率の高い飲食サービス業のマネジャーとして目指すべき理想の組織を顕在化すること、そしてその理想の組織を建設するために必要なスキルや考え方、手法を実体験、実経験を基に導き出すことを目的としたものである。

2. 先行研究

先行研究として、次の項目に関する研究を前提とする。

- (1) 優れた人材を創り出す外食企業における育成システムと人材マネジメント
- (2) スターバックスにおける人材育成を支えるコーチング

上記(1)では、『日本マクドナルドと人材マネジメント-顧客満足と従業員満足を創出する育成システム』（林有珍、江夏幾多郎、西村隆史、守島基博 2007）⁽¹⁾を表すことができる。(2)では、『勝ち組の人材マネジメント』（毛利英昭 2005）⁽²⁾を表すことができる。

3. 現状の分析

3.1 飲食サービス業における離職率の現状

表1 平成26年度新規大卒就職者の産業別における3年後の離職率の推移⁽³⁾

1位	宿泊業・飲食サービス業	50.20%
2位	生活関連サービス業・娯楽業	46.30%
3位	教育・学習支援業	45.40%
4位	小売業	38.60%
5位	医療、福祉	37.60%

（出典）厚生労働省 新規学卒者の事業所規模別・産業別離職状況を参考に作成

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11650000-S-hokugyouanteikyokuhakenyukiroudoutaisakubu/0000177703.pdf>

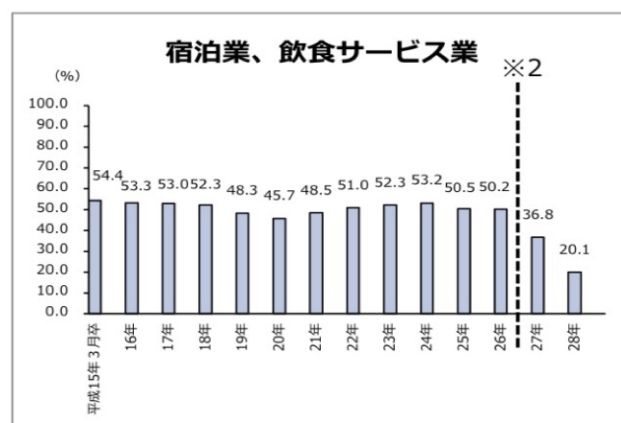


図1 新規大卒就職者の宿泊業、サービス業における就職3年後※2の離職率の推移⁽⁴⁾

※2: 平成27年度3月卒については就職2年後、平成28年度3月卒については就職1年後の離職率を記載している。

（出典）厚生労働省 新規学卒者の事業所規模別・産業別離職状況より抜粋。

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11650000-S-hokugyouanteikyokuhakenyukiroudoutaisakubu/0000177703.pdf>

表 1、図 1 から次の事を表すことができる。

- ・ 平成 26 年度において、飲食サービス業が 18 産業の中で最も離職率が高い。
- ・ 飲食サービス業は、ほとんどの年が 3 年後離職率 50%を超えている。

3.2 働く社員やアルバイトにおける“退職する理由”と“続ける理由”

表 2 退職理由の本音ベスト 3 ⁽⁵⁾

1位	上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった	23.00%
2位	労働時間・環境が不満だった	14.00%
3位	同僚・先輩・後輩とうまくいかなかった	13.00%

(出典) リクナビ NEXT 転職理由と退職理由の本音ランキング Best10(調査期間 2007 年 04 月 26 日～2007 年 05 月 17 日、有効回答数 100 件)を参考に作成
<https://next.rikunabi.com/tenshokuknowhow/archives/4982/>

表 2 から次の事を表すことができる。

- ・ 退職理由のトップ 3 には人間関係に対する不満が 2 つもランクインしている。

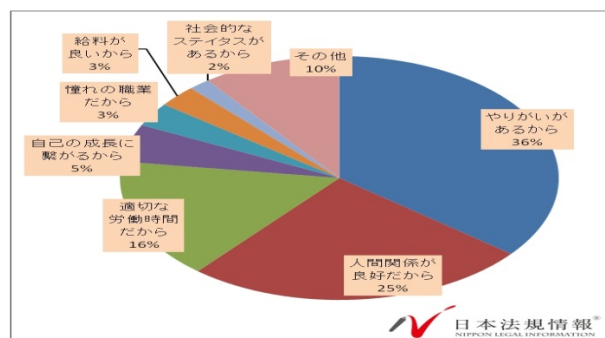


図 2 仕事に関する意識調査における仕事の「楽しさ」の理由 ⁽⁶⁾

(出典) 日本法規情報株式会社 相談窓口案内サービス、日本法規情報 相談サポート通信(調査期間 2016 年 11 月 24 日～2016 年 12 月 13 日、回答者 940 人(男性 436 人/女性 504 人)より抜粋。
<https://news.soudan-form.com/news/調査資料/post1199.html>

図 2 から次の事を表すことができる。

- ・ 「やりがいがあるから」、「人間関係が良好だ

から」と回答した人が半数を占め、給料やステイタスよりも、働きやすさや人間関係などに仕事の楽しさを見出している人が多い。

4. 課題点および対応策

4.1 課題点

上記 3 を前提に、飲食サービス業において社員やアルバイトがやりがいや成長性を感じ、辞めない理想の組織の建設において、以下の課題点を挙げることができる。

(1) 社員及びアルバイトスタッフの「教育」が十分でないため、やりがいや成長性を感じずに離職率が上がってしまう。

(2) 社員及びアルバイトスタッフに対する「コミュニケーション」が十分でないため、全員のモチベーションを向上・維持させ、士気の高い組織をつくり上げることが難しい。

上記の課題、現状から以下の事が考察できる。

- ・ 会社なら部下を持つ上司、現場や店舗ならアルバイトスタッフを管理する店長が、組織をマネジメントするうえで最も大切な資源が「人」とであるという認識が薄いと考えられる。

4.2 対応策

上記考察から、次の対応策を表すことができる。

(1) 社員及びアルバイトスタッフに対する「面接・採用」、新規従業員の知識導入における「オリエンテーション」、実務を通してトレーニングを行う「On the Job Training(以下 OJT)」などの教育制度の見直しと再建。

(2) 社員及びアルバイトスタッフが常に成長や称賛・承認を感じられ、やりがいを持ってイキイキと働くことができる職場の文化の構築。

5. 検証

上記 4 を踏まえ、自身が務めるハンバーガーレストランである、バーガーキングでの店舗におけ

る実務経験、体験を対応策の検証として以下に表す。

（１）教育制度の見直しと再建

・ 「面接・採用」

まず離職率が上がる根本を考え、自店舗で求める人物像を明確にしたうえで面接をすることで、職場とのマッチング力を高め、離職率の劇的な低下を図ることができた。

・ 「オリエンテーション」

会社共通のオリエンテーション資料から、自店舗オリジナルのオリエンテーション資料に変更した。理由として、オリジナルの資料を用い実施することで、明確にした自店舗の求める人物像に近づかせるためのマインドや理念の共有をより深く図ることができるためである。なお、自店舗オリジナルのオリエンテーション資料は自身が作成したものである。

・ 「OJT」

「トレーナー」という役職を設けマニュアルを作成しOJTを行った。理由として、トレーナーを設定することで、トレーナーと新規アルバイトスタッフとの信頼関係が構築され安心感を与えることができる。さらにOJT中常に、働くことの大切さや魅力を伝えながら、称賛し承認し続けることができる。そしてトレーナーとトレーニー、共にやりがいと成長性を感じることができ、辞めない組織を構築することができるためである。

（２）理想の職場文化の構築

まず、自店舗で働く社員及びアルバイトスタッフのリーダーである時間帯責任者を招集し、ミーティングを開いた。ミーティングの場では、自店舗をどんな店舗にするかを統一し、自身がアルバイトスタッフに対しての継続的なコミュニケーションと称賛・承認する必要性について、アブラハム・マズローが提唱したモチベーション向上の5段階欲求説を用いてプレゼンテーションした。そして、社員及び時間帯責任者のアルバイトスタ

ッフが通常のアルバイトスタッフに対し常に承認し、良いパフォーマンスをしたら称賛する職場文化が構築され、スタッフが辞めない組織を建設した。



図3 モチベーション向上の5段階欲求⁽⁷⁾

（出典）『人間性の心理学—モチベーションとパーソナリティ』（A. H. マズロー著 小口忠彦訳 1987）を参考に作成

上記検証から、以下の実績が得られた。

- ・ 2017年1月から現在まで、月間売上の前年対比率において、100%以上を継続。
- ・ 2017年8月度顧客満足度調査において、国内97店舗中全国1位。
- ・ 売上前年対比率の伸び率を競う全国大会において、2年連続日本一。
- ・ ハンバーガーの製造におけるスピードやクオリティを競う世界大会において、アジアチャンピオンを輩出。
- ・ 全国のアルバイトスタッフのオペレーションを競う国内のコンテストにおいて、全国準優勝者を3名輩出。
- ・ さまざまな広告媒体の掲載や取材依頼において、自店舗がモデル店舗として抜擢。

6. まとめ

今回は自身の勤める外食企業の店舗において、「教育」と「コミュニケーション」について焦点を絞り検証を行った。評価として「教育」を見直

し再建すること、「コミュニケーション」を図り
称賛・承認する職場文化を構築することで、社員
およびアルバイトスタッフのモラルやモチベー
ションの向上・維持だけでなく、売上や顧客満足
度の向上に繋がることが分った。これは、最も大
切な資源である「人」の部分をマネジメントする
ことで、やりがいや成長性を感じることができ
辞めない組織を構築したからだと考えられる。今
後は本研究をベースにさらに精度を高め、実務に
応用していきたい。

7. 終わりに

本研究では、離職率の高い飲食サービス業のマ
ネジャーとして目指すべき理想の組織の顕在化、
建設に必要なスキルや考え方、手法を自身の勤め
る外食企業の店舗での経験、体験を基に見出した。
本研究における検証は、さらに検討し実践するこ
とでより精度を上げたいと考えている。本研究に
ついてご指導を賜りました山本壽夫先生に心よ
り感謝申し上げます。

参考文献

- 1) 林有珍, 江夏幾多郎, 西村隆史, 守島基博, 「日
本マクドナルドと人材マネジメント-顧客満足と
従業員満足を創出する育成システム」, (2007)
- 2) 毛利英昭, 「スターバックス 急成長を支える
自立型組織に学ぶ 勝ち組の人材マネジメン
ト」, (2005)
- 3), 4) 厚生労働省 新規卒者の事業所規模別・
産業別離職状況
<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11650000-Shokugyouanteikyokuhakenyukiroudoutaisakubu/0000177703.pdf>
- 5) リクナビ NEXT 転職理由と退職理由の本音ラ
ンキング Best10(調査期間 2007 年 04 月 26 日～
2007 年 05 月 17 日, 有効回答数 100 件)
<https://next.rikunabi.com/tenshokuknowhow/archives/4982/>

- 6) 日本法規情報株式会社 相談窓口案内サービ
ス, 日本法規情報 相談サポート通信(調査期間
2016 年 11 月 24 日～2016 年 12 月 13 日, 回答者
940 人(男性 436 人/女性 504 人)

<https://news.soudan-form.com/news/調査資料/post1199.html>

- 7) A.H マズロー, 「人間性の心理学-モチベーシ
ョンとパーソナリティ」, 小口忠彦訳, (1987)