



本当に  
「欲しい」  
人材

## ⑤ 外食業界

# 店長か経営か独立か、 キャリアは自分で決める

溝上憲文 ジャーナリスト

### 飽和市場で変革を続ける各社

景気の急激な冷え込みを背景に外食産業の苦境が続いている。08年度決算は上場企業のうち半数近くの企業が赤字もしくは減益の見通しを打ち出している。原因は景気の悪化だけではない。いうまでもなく少子高齢化による市場の縮小という構造的要因もある。加えて新規参入が相次ぎ、店舗の供給過剰による外食市場の争奪戦がさらに拍車をかけている。

外食市場全体は97年の29兆円をピークに漸減、ここ数年は24兆円台で推移しているが、上場企業数は04年の約80社から08年は97社に増加。大手外食企業の競合が激化し、今後はさらなる淘汰が進むと予測されている。

業界市場の盛衰を象徴するのがかつての外食の主役でもあったファミリーレストランの不振だ。少子高

齢化による家族の風景が大きく変わり「個食化も言われるように家族団欒で外に出て食事をする頻度が少なくなってきました。また、駐車場付の郊外ロードサイド型というメイン立地が、若い人の車離れや飲酒運転の規制強化などで集客力を落とし、駅前立地などにシフトしています。また、この消費不況によりファミリーレストランも価格の低い業態が支持されており、今後より一層淘汰が進むと思われます」(すかいらく社長室の鈴木誠室長)という状況だ。

すかいらくは昨年12月に中期事業計画を発表。創業以来の業態であるファミリーレストランの「すかいらく」を廃止し、「ガスト」などの人気ブランド業態へのシフトを軸にした経営戦略の転換を図っている。

「昨年8月から1ヶ月半かけて全国約3000店を延べ130人のスタッフが

1店ずつマーケティングし直し、200店を閉鎖し、300店を業態転換する計画を策定し、今年から進めています。これまでの店舗拡大路線ではなく、既存店強化を柱に店舗の適正配置を目的に、当社の強みである転換を進めることで、結果として堅調な主力業態のガストは現在約1150店から年末までに1300店以上に増やしていく予定です」(鈴木社長室長)

市場の実態を見据えた経営戦略の見直しはすかいらくだけではない。ファーストフード最大手の日本マクドナルドは04年以降、店舗の統廃合や投資拡大による事業戦略の見直しを推進した結果、全店売上高対前年同月比で36ヶ月連続プラスを達成。昨年12月21日には年間売上高が国内外食産業としては初の5000億円を突破した。さらに08年以降は構造改革期と位置づけ、従来の直営店主流のビジネス形態からフランチャイズ(FC)ビジネ



佐藤博  
日本マクドナルド 人事本部フィールドスタッフ部統括マネージャー

スへの転換を図っている。「約3750店舗のうち3年前は直営7割、FC3割でしたが、3年後はFC7割、直営3割に変えていく予定です。マクドナルド発祥のアメリカを軸にグローバルな視点から経営の効率化によるビジネス展開を図っていくことにしています」(日本マクドナルド人事本部フィールドスタッフ部・佐藤博統括マネージャー)

一方、ジャパニーズファーストフードの雄である吉野家は03年以降、米国産牛肉の輸入禁止により業績は低迷したもののメニューの多角化を推進。その後の牛丼販売の再開とともに躍進。07年度の売上高は過去最高を記録。現在、2010年度の店舗数3500店、売上高2100億円への拡大を目指した中期経営計画を推進中だ。

「牛丼がない間にメニューの多様化の実験を進めてきましたが、牛丼再開後は新たな武器として成長しています。従来の牛丼単品型ではマーケットを考えると1500~1600店が国内の飽和点と見ていましたが、これからは倍の3000店舗のポテンシャルがあると考えています」(吉野家ホールディングス社長室・木津治彦広報担当)

石橋を叩いて渡ると言われた堅実経営の吉野家としては、まさに攻めの経営戦略への転換である。こうした

各社の経営戦略の転換は人事・採用戦略にも大きな影響を与えている。

### リクルーターによる マッチング強化

求める人材像も各社微妙に異なる。すかいらくは現場の中核となる店長ができる人材かどうかを基本に据える。同社の新卒採用者は08年度200人、09年度150人、そして10年度採用者は150人を計画している。新卒のほぼ全員が店長を経験することになるが、求められる能力としてコミュニケーション能力、オペレーション能力、リーダーシップ、論理的思考力を挙げる。

「店を経営する店長が業務管理をするのは当然ですが、店にどのようなお客様が来るのか、どのようなサービスをしたらいいのか、地域のマーケティングをする必要があります。そのためには人と接する能力が弱いのか、強いのか。また、お客様を通じて問題を発見し、分析し、解決していく能力も必要です。さらに入店状況や雨が降った場合の対応、アルバイトが欠員となる場合の採用など常に先手を打って対策がとれるかどうかも重要です」(同社人事本部人事課・神田三津男採用担当リーダー)

店舗の平均的な従業員数は約30人。経営者としてのマネジメント力と同時に顧客のニーズに合致したサービスの提供による業績拡大が求められる。単に「人と接するのが好き」というだけで務まる仕事ではない。同社は学生の能力の見極めとミスマッチを防止するために今年度から採用方法を大きく見直した。一つは採用試験前の学生との面談に



神田三津男  
すかいらく 人事本部人事課採用担当リーダー

よる自己分析の支援だ。それに先立ち、店長経験2~3年の社員を選抜し、2週間の研修を経て4週間の試験を経て全てクリアした社員をリクルーターとして任命。会社主催のセミナーのプレゼン、運営、選考の管理、学生との面談を担当する。

「事前にウェブによる当社独自の適性検査を受けてもらい、セミナー後、過去の振り返りによる自己分析も含めリクルーター面談を実施します。この業界が自分に合うのか、合わないのか、本当にやっていくつもりがあるのかしっかりと自己分析してもらいます。面談で合否の判定はしません。目的は学生と会社のミスマッチをなくしたいというのが狙いです」(神田採用担当リーダー)

今年度認定されたリクルーターは6人。お互いに面談を通じてきちんと向き合うことで意思を確認する。従来のエントリーした母集団から選別し、絞り込んでいくというやり方とは一線を画している。面談の後に一次試験(人事部面接)、筆記試験、二次試験(役員面接)を経て最終的に合否が決まるが、面接も面接官研修を実施して、どこを見るのかという基準を従来以上に明確にする。たとえば人事面接ではオペレーション能力、コミュニケーション能力、リーダーシップ、ストレス耐性の有無をポイントに面接。役員面接では「総合判断や店長以外の仕事を担える

かどうか、配置を含めて最終的に判断する」(神田採用担当リーダー)。

面接はすべて1対1で行う。リクレーター面談時から個別のシートを作成。適性検査や筆記試験、各面接官の情報を総合し、人事部長の確認を経て最終的に内定を出すことにしている。多くの情報の分析と複数人の判断を重ねることで、面接や入社後のミスマッチ防止策としての効果も狙う。

### 経営理念への共感と問題意識

吉野家も現場の店長の資質の有無を人材要件としている。同社流の店長像とは、問題意識を欠かさない現状打破の姿勢と自分の仕事に対する飽くなき好奇心を持ち、経営理念を共有できる人材だ。

「組織に入れば興味がないことでも取り組まなければいけません。自ら情報収集して興味を持とうとする好奇心は大事です。同時にたとえ



増田明子  
吉野家 人事総務本部  
採用課長

トップダウンの指示でも、なぜその指示があるのか、それがお客様のために必要かといった問題意識を持って突き詰めて改善すべきところは自ら提案していく姿勢も重要です。もう一つは『For the People すべては人々のために』という経営理念。お客様だけではなく、従業員やその家族、地域の人々の役に立ちたいという会社の考え方に共鳴できる人です」(人事総務本部・増田明子採用課長)

同社の採用数は08年度65人、09年度70人。そして10年度は85人を予定している。また、この中には新卒だけではなく同社のアルバイトを対象に25歳以下の者も含まれている。応募資格をアルバイトに拡大したのは、同社の店舗で働く就職対象

の学生が多数人おり、売り手市場の中で人材の確保を図るという狙いがある。

「当社には新卒対象の学生が毎年1000人ぐらい働いています。なかなか優秀な学生の採用が難しいなかで、内部のアルバイトでも採用試験を受けていない現状がありました。そこで外から入りたいと思ってもらえる会社にするには、まずは内部のアルバイトの新卒をターゲットに募集することにしましたのです。もちろん採用後は当社の経営幹部候補として育成します」(人事総

務本部・中北光人事課長)

内部のアルバイト学生であれば、資質・能力もある程度はわかる。いわば“内部労働市場”を生かすことで優秀人材を確保できるというメリットもある。ちなみにこれまでにアルバイトから7~8割程度採用している。ただし採用プロセスは一般の新卒と同様だ。

新卒採用試験では、1次試験は基礎的能力と性格分析のペーパーテストを実施。ここで3割程度が落とされ、2次試験は1時間かけて1対1の人事部面接を行う。面接では「人の役に立ちたいという目的意識があり、実際に過去の経験でどんな壁にぶつかり、その壁をどうクリアしてきたか」(中北人事課長)という観点から最終的に可否を決定する。

### 店長候補との決別

上記2社が店長職をキャリア形成の核に据えているのに対し、日本マクドナルドは必ずしも店長になることを必須の要件としていない。FCビジネスの拡大という経営戦略の転換の中で求める能力も多様化している。同社の新卒採用者数は例年120~130人。10年度も約130人を予定している。募集職種は営業スタッフ職とオフィススタッフ職(若干名)の2つに分かれ、オフィススタッフ職はマーケティング、財務、人事、IT、メニュー開発などの部署にて業務を担当する。営業スタッフも店舗経営には携わるが、マネジメント業務にとどまらない。

「店長職の上は20~25店舗を統括するエリアマーケットディベロッ

パー(AMD)、その上は50~70店舗を統括する営業部長職がいます。今後はFCビジネスの拡大にともない、FCに対するオペレーションや経営面でのサポートを行うコンサルティングスキルも必要になります。FCビジネスを成功に導くための高度のスキルを備えた人材の育成も重要な課題となっています」(佐藤統括マネージャー)

さらに今後は世界119カ国で展開するグローバル企業の一員として、世界で活躍できるグローバル人材の育成と輩出も積極的に行っていく予定だ。従来の外食産業は店長職をゴールとするキャリアモデルの狭さから学生の魅力に欠ける点もあった。本人の意欲と能力を前提に多様なキャリアパスを用意することで優秀な人材を確保していきたいとの思いもある。

### キャリアモデルは多様化へ

日本マクドナルドだけではない。吉野家では入社後、教育店舗に配属され、評価・研修を経て店長、キー店舗の店長、エリアマネージャー、営業部長というコースが用意されている。キー店舗の店長になるには研修と資格試験を経て最短で2年を要するが、実際は3年以上かかる人も珍しくない。従来のキャリアパスはエリアマネージャーを経験しなければ、人事、財務、企画、開発、マーケティングなどの本社部門に進めなかったが、今は店長、キー店舗の店長から異動するコースもある。

その狙いは「営業のスペシャリストか、あるいはゼネラリストとして

部門長を目指すのかについて早い段階から自分の将来のキャリアを考える契機を与えたい」(中北人事課長)というものだ。

また、吉野家の親会社である吉野家ホールディングスも独自に新卒採用を実施している。09年度は10人と少ないが、採用者は外食事業経営者を担う人材として育成

される。入社後3~4年は各事業会社の店長職務などを経験した後、財務、人事、経営企画などを経て部門マネージャー、国内及び海外事業会社の執行役員を目指すキャリア開発モデルが用意されている。一般企業が導入している早期選抜経営幹部養成コースの新卒版である。

すかいらーくも今年度から新たなキャリアパスの仕組みを設ける。同社では入社後は各種研修を経て教育店舗に配属される。そこで店長の指導の下で接客、調理などの実務の習得のほかマネジメント研修を網羅した独自のプログラムをクリアし、最終的に店長認定試験を受けて店長になる。店長以降のコースとしては、教育エリアマネージャー、営業部長などの店舗経営のプロフェッショナルのコース、あるいは人事、経理、商品開発、情報システムなどの本部スタッフのコースがある。

これまでは職務選抜や公募制等で配置していたが、さらにキャリアモデルを明確にしていく予定だ。



「店長以降はこれまで試験はありませんでしたが、技量認定試験を設けて求められる能力要件を明確にしたい。本人自身でキャリアを描けるような仕組みを構築していく予定です」(神田採用担当リーダー)

さらにもう一つのキャリアモデルとして同社のフランチャイズオーナーとして独立開業の道を提供する制度が今年度から本格的にスタートする。現在の応募資格は店長職10年以上、40歳以上の一定の人事評価を得ている者が対象。さらに1年間のトライアル期間を経て最終的に役員面接をクリアした人がオーナー資格を得る。初の今年度は25人が選ばれた。制度の目的は「独立志向の社員も多く、会社としてキャリアのゴールの選択肢の幅を拡大する」(神田採用担当リーダー)ことにある。

競合著しい外食市場での優位性を狙う経営戦略を推進するうえで人材力強化は不可欠だ。優秀な人材の確保と定着に向けた人事・採用戦略も大きく変化しつつある。 ■

### すかいらーく採用計画

(単位:人)

	総合職 (大学・短大・専門)
2008年入社	200
2009年入社	150
2010年予定	150

### 吉野家HD採用計画

	吉野家 (全学歴)	HD (大卒以上)
2008年入社	65	
2009年入社	70	2
2010年予定	85	若干名

### 日本マクドナルドHD採用計画

	営業スタッフ (全学歴)	オフィススタッフ (大卒以上)
2008年入社	127	
2009年入社	130	若干名
2010年予定	120	若干名