

株式会社平井料理システム

(ア) はじめに

株式会社平井料理システム（以下「平井料理システム」という。）は、1984年、高松市福田町の居酒屋「吾割安」の出店からはじまり、30年余り、環瀬戸内圏に数多くの店舗を出店してきた飲食業であり、従業員数は353名(男225名・女128名、2017年10月末時点)である。

平井料理システムでは、平井利彦社長を中心とした家族的な企業風土に基づく組織運営がなされている。個々の社員は、社長を家長とする家族的関係性の中で各々の役割を果たしている。社員が会社に合わせるのではなく、会社が社員それぞれの特徴や個性に合わせるマネジメントを志向している。

近年は、インバウンド効果もあり、国内外からの観光客の増加に伴い業績は堅実に推移している。一方、香川県内での人手不足は続いており、それに伴う人件費の課題も抱えている。

こうした中で、マネジメント人材である店長の育成が課題として挙げられており、現在、女性店長が不在であることから、特に女性社員のマネジメント能力開発、キャリア形成支援が課題であると認識している。店長になるためには、まずは5～6年程度店舗で経験を積む必要があるため、女性スタッフの離職防止やキャリア形成支援は極めて重要である。

このため、平井料理システムは、女性社員及び非正規社員を対象にキャリア形成について考える機会の提供をねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

(イ) 人材育成ビジョン

平井料理システムの人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

- 文化＝食文化を築き世界に挑戦する個性派軍団飲食企業を目指す。
- 幸せ＝食を通じて強い意志を持った人材を育成し社員とその家族を幸せにする。
- 元気＝店を通じて人々に喜びを感じて頂き地域の元気の源になり社会に貢献する。

(ii) あるべき人材像

「挑戦し続ける。個性的である。強い意志を持つ」、「喜びを感じてもらおう元気を、人々に提供する」人材であることを目指している。

(iii) 人材育成方針

正社員として未経験で入社し、最も早いペースの場合5～6年程度店舗で経験を積んだ後、店長に昇格する。店長として3～4店舗、年数にすると5～8年程度経験した後、支配人に昇格する。入社時の経験年数によって上記の期間は異なってくるため、個々人および店舗の状況に応じての対応となる。

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

平井料理システムでは、外部のキャリアコンサルタントを活用し、女性社員7名、女性パート・アルバイト社員10名、合計17名（平均勤続年数6年）を対象にキャリアコンサルティング面談を実施するとともに、効果測定のためのアンケートを行った。

(i) キャリアコンサルティング面談

キャリアコンサルティング面談は、1人あたり50～60分で実施した。高松市内および

近辺の社員に対しては、会社内の会議室（30平方メートル程度）で行った。

その他の地域については、飲食店舗の個室などを利用した。店舗については、営業時間外に実施したため、周囲の音が気になるということにはなかった。

キャリアコンサルティング面談を実施する上でどうしても使わざるをえない「キャリア」等の横文字や解りにくいワード、概念等は、1つ1つ丁寧に説明するよう心掛けた。

(ii) 効果測定のためのアンケート

キャリアコンサルティング面談終了後に効果測定アンケートを実施した。

● 仕事・職業生活のデザイン（キャリア）に関する気づきについて

- 仕事への前向きな気持ちが重要と感じている。
- 働く姿勢や意欲、働くマインドをつくることが重要であると感じている。
- 周りや会社、上司からの期待、要請を理解することが重要と感じている。
- 仕事に対して自ら働きかけ、前向きな行動をとり、習慣化することが重要と感じている。

● 能力開発に関する気づきについて

- 多忙や業務の負荷がかかる時期でも、継続的に学び続けることが重要と感じている。
- 自分の仕事がなくなる可能性も意識し、いくつになっても学びなおすことが重要と感じている。
- スキルや知識を身につけて発揮するだけでなく、自分なりに応用し、向上に努めることが重要と感じている。

● キャリアコンサルティングを受けた後の行動や気持ちの変化について

- 毎日の仕事で自分の成長やチャンスの獲得に向けて頑張りたいと気持ちを持つようになっている。
- キャリアコンサルティングを受けてやりたいこと、やれることがあるとわかった。
- 将来の不安は少し減ってきた。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の3つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も併せて記載する。

(i) 店長とのコミュニケーションが不足している

○ 原因分析

店舗の営業時間中はお客様対応が最優先であり、店長から社員に対する教育的なやりとりは困難であるため、指示や命令を行うだけになりがちである。

○ 解決策の提案

今後は、営業時間外に別途、店長と社員の間での振り返りやフィードバックを実施する等の方策を検討中。

(ii) 立ち仕事や職場での段差が多く、運動の負荷が高い

○ 原因分析

加齢や体力低下に伴うもの。

○ 解決策の提案

30代、40代の女性スタッフも多く、体力低下に対して、積極的かつ日常的な体力づくり、および健康維持・向上についての社内教育を行い、意識啓発を図る。

(iii) 非正規社員であることによる躊躇

○ 原因分析

パート・アルバイト社員は正社員でないため、意見などを言える立場ではないと考える傾向が見られた。

○ 解決策の提案

多様な雇用形態のスタッフを巻き込んだ店舗内もしくは店舗横断的プロジェクトの展開が有効であるとする。

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

2016年より女性社員の活性化のために「ひらい女子ワーキングショップ」という活動を開始し、3年間継続する予定である。今年は2回目のワーキングショップを1日で女性社員15名（正社員・アルバイト・パート）を対象に実施した。昨年は職場の課題と自分の課題の棚卸しを行い、今年はコンピテンシーの棚卸しと、上司からのフィードバックに基いた振り返りを行うことで、これから1年以内により発揮していきたい、向上させたい行動項目を本人に選んでもらい、具体的なアクションを考えた。こうした取組が、今回のセルフ・キャリアドックにより職場における具体的な課題が抽出できたことに影響していると考えられる。

(カ) 評価等

平井料理システムは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

平井料理システムでは、従来から女性社員にもっと店長等の上位職責で活躍してほしいという期待があったものの、女性社員自身が店長等の役職に就くことについて積極的でなく、仮に役職に就いたとしても継続が難しく、育成が困難であった。今回のセルフ・キャリアドックを通じて、女性社員一人ひとりの悩みや諸問題を把握することができ、抽出された課題解決方法についての検討につながっている。

(ii) 今後の人材育成上の課題

平井料理システムは、セルフ・キャリアドックの結果等を踏まえ、今後の人材育成上の課題を次のように捉えている。

a. 現場での育成機能の向上

現場で育成の要となる店長および支配人の育成能力の継続的向上に取り組んでいく。飲食店という業態特性上、育成のための時間を確保するのが難しいという課題があるが、昼と夜の営業時間の間を有効活用し、店長等を巻き込んだ育成を実施する必要がある。

b. キャリア形成支援の仕組みづくり

今後も、女性社員が何でも話せる雰囲気を作り、現場・職場でそれぞれの能力開発やキャリアや育成キャリアについて、上司との対話を通じて検討し、社員一人ひとりの成長を後押ししていく。現場でのトライ&エラーと実践を通じた育成と成長を基本方針とし、各個人がそれぞれの課題に向き合う環境を作る一方、会社としても共通テーマ（課題）を抽出して解決を図る。