

# NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

PRESS Vol.106

ナゴムプレス（会員情報誌）

2023年10月1日発行 発行：NAGOMU事務局

www.nagomu.com

人間開発（ひとづくり）

商売繁盛（こころのあきない）

社会貢献（おやくだち）



## NAGOMU 第325回経営セミナー

日時：2023年9月19日（火）

会場：いけす酒場 ぴち天 名駅中店

演題：人手不足解消のカギは、働きがい、にあり

講師：株式会社ファイブグループ

代表取締役社長 坂本 憲史氏



### 参加者の感想

① 経営者としての人との関わり方がとても勉強になりました。私が現会社でなにかできるわけではないですが活かせる時に無駄にならないよう自分の言葉に変えつつ腹落ちさせたいと思います。

② なぜするのか？からの具体的な仕組みづくりまで落とし込み、実践し改善まで繋がっていることまで含めて非常に分かりやすかった

③ 弊社でもインターン生採用をしているので、参考になりました。目的を持たせることの重要性に気付かされましたので、早速弊社でも取り組みうと思います。

④ 具体的な事例や数値、実際の社内資料も共有いただき、分かりやすかったです。会社が大きくなってからこういった取り組みを行うのは中々難しいと思いますが、会社のトップが強い課題感をもって取り組むことも非常に大切なように感じました。

⑤ 非常に噛み砕いて順序立ててお話いただき、分かりやすく、参加になりました。社内の資料も出し惜しみなく見せていただき、参加出来て良かったです

⑥ 採用より辞めさせないが重要だと新たな気付きになりました。

⑦ 目標、目的をもつ重要性を改めて感

じました。今日のお話を今後の人事に活かしたいと思います。

⑧ 感覚的な物を全て、可視化と数値化を徹底的にしていたので、勉強になりました！

⑨ 人手不足の歩留まりを定量と定性にて確認させて頂きありがとうございました！

### 2023接客塾

6月より開催してました接客塾が8月29日で終了いたしました。

全3回に渡り業態の垣根を超えて、お客様に楽しんでもらう、喜んでもらう接客を、ロールプレイング・フュードバックを行いながら実施しました。

日常業務では気づかない事も多く、多くの気づきを得た接客塾となりました。



### ゴルフコンペ

10月3日（火）ゴルフ5カントリーみずなみコースにてゴルフコンペを開催しました。



### ONE2情報

9月13日

ラッキースターバーガー

名古屋市中区錦三丁目19の11

星が丘テラスイースト1F

株式会社マ・メゾン

9月15日

どて煮の今池

名古屋市中区今池5・9・19

株式会社やぶやグループ

9月29日

うな富士 大丸京都別邸

京都市下京区四条通高倉西入立売西町79

大丸京都店8階

株式会社かぶらやグループ

10月6日

牛ざんまい 納屋橋リバーサイド店

名古屋市中村区名駅5・24・1

納屋橋UBS一番館 2・3階

株式会社A.Jドリームフリエイト

10月12日

台湾小皿料理【南陽倶楽部】

名古屋市中区錦三丁目19の11

株式会社奥志摩グループ

### 今後のスケジュール

#### 第327回 経営セミナー

株式会社EBILAB

最高戦略責任者 常盤木 龍治氏

日時：11月16日（木） 14：30～

会場：サッポロビール会議室

#### ナゴム忘年会

日時：12月4日（月） 19：00～

会場：太閤本店 伏見店

る楽しさ、お客様と関わる楽しさをどう作っていく、と頑張っていると話す。

ビジョン、21世紀を代表する飲食カンパニーになる「宣言することを大事にしている。1000～2000店舗の企業に量で敵わない。ですが、働きがい、で我々は21世紀を取っていく」と宣言しました。

ファイブは居酒屋業態が半分、定食業態が半分の現在は年商140億の売上。客単価は日常的な3000円ほど。定食業態も1000円クラスの価格帯。「居酒屋いくなら俺んち来い」や洋風なども含め全部でブランドが30もある。

「業績が上り調子で「いいぜ、俺たちやれるぜ」と思ったところでコロナ期間になり、右往左往しながらコロナ禍を抜け、現在過去最高の売上。2019年のピーク対比でも超え、僕自身も驚いています」。

「データから見る採用数、離職率の推移」「離職率30%。誇れる話ではありませんが約1/3が辞めてました。飲食なんてそんなものだろうと思っていたところもあるかと反省しています。対策を興じた結果、この5年で現在は9・38%まで改善しました」。

ここに来るまでに段階が二つ。ひとつは30%（2019）→23%（2022）、23%→10%（2023）。これまで、採用が繰り返され人数を増やす方法を取ってきた坂本は、採用よりも離職を止め



の方が効率いいんじゃないか？」と気づいた。特にコロナは人材が動かず、リクルート費ばかりが支出していく状態だった。そこで、辞めてもらわない仕組みを作り定着率を上げる方針で、舵を切りなおした。

### ■どこで離職が起るのか

離職率の一番多い時期は3カ月から1年。ここを一番大きな問題として捉えた。「採用から一年までをしつかりとフォローし、離職率を低下させる取り組みをしています。先に答えを言ってしまうと、3カ月から1年を抑えたことで、そこから一年後の離職率も下がりました。（3カ月→1年21・36%↓1年→2年16・5%）。この期間の流動性は何かあるかもしれない。ここに手をつけたことは正解だった。

### ■離職防止を目的とした取り組み

Great Place To Work（60か国で取り組む、業種業態無関係、会社での働きがいのランキングの調査会社）「飲食でも外に向かつて、他企業やIT企業と比べても遜色ないやりがいのある企業だと示したかった。飲食業で参加するところはなく、どうしたら入賞できるかを分析し、これまで7回受賞。今年もアジア部門でベストカンパニー60位に選ばれました。働きがいがあるんだと、もともとずっとアピールしていきたいと思います」。

他にも健康経営優良法人として経産省から認定。

### ■働きがいと働きやすさ

坂本のファイブグループは、創業20年、働きがい・働きやすさを追求し続けている。「働きやすさとは、快適に働き続けるためにはストレスがからない状態にすること。みんなが笑って働ける状況というのが僕はずっと求め、仕事の不満を減らすというのをやってきました」。

だが働きやすい環境にしても、そこは業績には繋がらないことに坂本は気づく。しかし仕事に対して主体的な貢献意欲は仕事における満足度を高め、役職を上げたり、キャリアを積み始め、スキルをつけることは業績UPに繋がる。坂本はこれまで「働きやすさ」を求めている会社だったが、やりがいの部分を意識し始めたことで、最高売上を叩き出す結果となった。【働きがい＝働きやすさ＋やりがい】働きがいが高めることで、充実を高め、業績もあがる結果となった。

ファイブは「スタッフポ」を使って従業員アンケートを取っている。社内ES（Employee Satisfaction）の高まりと同時にアルバイトのリファラル採用に効果が出始めた。2023年度では359人の実績がでた。社内ESでわかったことのもう一つは退職理由 ①労働時間 ②待遇面（給料）③人間関係。スタッフポで10点を付けることもあるが平均7～8点。しかし急に4点以下になることがありこれが何か月も続くと言違いなく退職することが判明した。そこで4点以下に

なった時には即人事面談をしている。

### ■働く時間を選択する

コロナ禍でアルバイト未経験のまま新入社員になる子が多く、いきなり長時間は面食らってしまう。ファイブは215時間が正社員の基準。以前は250時間だったが減らした現状でも多いというところで、労働変形パターンを3つ（215H・180H・140H）用意した。時間給は同じで固定制ではなく月単位で変更することができる。これで働く時間の不満がなくなるだろうと考えている。

飲食業に限らず、物流・不動産等の全体で見ると、新卒や若い子の傾向は、むしろ労働環境に一番注目していることがデータからもわかる。坂本は今後も休みがしっかりと取れるということを宣言していくと話している。

### ■退職理由「なんとなく」

「退職理由のトップ3を除いて改めて分析したことでわかったのが、なんとなく」という退職理由。社員もアルバイトもです」。

衝撃を受けた坂本は本音が言えないのではと勧谿るが、フランクな関係を保っている組織が売りのファイブではそれはない。

なぜ「なんとなく退職」？その理由は、「採用を焦るあまり、ハードルを知らず知らず下げてアルバイトのノリのまま社員になる人が増えたから」と坂本。

「ハードルを下げて採用を獲得したことで、低い目的意識、つまり無目的レベルの社員が増えているのではないか？普通に働かせても、環境はよくても、給料はよくても辞めてしまう。低い目的意識のままだと辞めると気づきました」。

アルバイトが辞める理由は、人生が無目的なのではなく、仕事において無目的。希望動機は時給がこれぐらいあるから、家が近い、学校に近い、友達がいたからというのがほとんど。店長が変われば辞め、嫌なことがあれば辞める。もうひとつが、時間と共に飽き。これが同じように社員にも起きている。《3カ月から1年 社員 21・3% アルバイト43%割合はどちらも全体数に対する割合》アルバイトと同じような目的意識の社員がいて、放っておくと半年から二年で辞めることがデータでわかった。

### 目標を持つことの重要性

「目標がないといきなり走ろうと言われても長くは走れない。目標がないといくらお給料・待遇・休み・人間関係がよくても辞めていく。坂本はこの「目標を持たせる」ことにフォーカスをしている。

「離職防止、離職防止ってずっと言ってきた。今は離職防止って言葉はNGと伝えていきます。今は「定着」という言葉を使います。【社員定着、定着の向上】がテーマ。離職防止ではいくらやっても振り回され解決しない。どうやって定着を促すか、どうやって定着を生み出

すか、働く目的」を持てるようになるための取り組みをしています。『ファイブか、ファイブ以外か』と考える人も多い。ファイブに飽きたらやるかやらないというゼロイチの考えを今の子はする。ファイブかファイブ以外か、ではなくて先々のイメージを膨らませようと思いました」。

### ■聞くことの大切さ

キャリアの全体像をまずイメージしながらまず自己理解をしてもらう。最初から強みやスキルを持っているわかっている人も少ない。ただ常に「何がしたいですか？」この聞くことはすべてのスタートとなる。自己理解・価値観・強み弱み・スキル・自分の才能が今ではなくとも投げかけることで、自分は何も持っていないを自覚するところから始まり、働きながら身につけてくるようになる。坂本は「最初に問いがあるとそのあとにモノがついてくる」と話す。問があればそこに近づいたり、解決することが起こる。なにも聞かない、聞いても意味がないと聞かないでいることはダメです。

若い人は目的がないものに対しては飽きやすい。飽きに対しては耐性がない。組織説明、キャリア形成の仕組み、独立の可能性。実際に独立した人の話や、支店長が家を買った、商品部の子が結婚したなどと話をするそれぞれを自分に置き換えてイメージがしやすくなる。その人の社内でのイメージを作り、ファイブかファイブ以外かと思わせ

ないようにすること。入ってきたときは100%自己実現しか考えてない。それすら考えてない人も多く自分がどうなりたいかを考えるのが大事。在り方・企業ビジョン・ブランド戦略企業理念を理解し、この2つの自己実現と理念実現を求めている。

「会社の理念や業態のブランドミッションと言ってますが、理解・体現して、成果出している人がリーダーになってもらいますということを公言しています。成果を売上や利益、成果に関しては給与とか賞与とかで評価します。リーダーに関しては理念を体現して成果を出します。これらをしっかりと伝えているので向き合いはじめてくれます。アルバイトもおなじような形でキャリアロードマップ研修を作りました。スキルが上があれば時給が上がる評定表でしたが、それを止めました。お客様のためにこういうことができるかに対しての時給にしています」。

自己実現と理念実現がひとつのやりがいにもなる。ファイブで学べる場所を作り、新人に対して、プロフェッショナルになってくださいと伝えている。ファイブの強みは業態の多さであろう。とっちらかっていると坂本は会の始まりに話し

たが、社員が今のポジションに飽きたら、業態・職務内容、どこでもチャレンジができる体系がある。わかりやすくパンフレットも作成している。

「5年言い続けて叶わないことはないです。社内でありたいことを5年言い続けること。万が一なれないときは、人事がその理由をフィードバックしてくれます。まず願うこと、目標意識を持って追い求めること。目指すことは本当に大事だなと思っています。5年間言い続けてきたことになれないことはない」。

### ■愛あるダメ出し

ファイブは飲食サービス業のなかでも、アルバイトが8割を占める会社だ。社員に戦術や戦略を伝えても8割が聞いてなかったら意味がない。坂本はLINEを使って、アルバイトにも同時に幹部クラスの情報を伝えている。アルバイトへの戦略が売上に直結している。

従業員がお客様に向き合う環境作りをしたい。お客様に向き合っていない店が繁盛するわけがない。そこで最初はお客様アンケートを書いてもらっていた。内容によってほとんどん凹んでいく。そこでテーマを【愛あるダメ出ししてください】に変えた。

面白いことに、お客さんがこの店をよくしたいからとダメ出しをしてくれる。これらのことは『伝え方が9割』（佐々木圭一ダイヤモンド社）に取り上げられている。

坂本は「自走する組織をつくりたい！」と強く話す。愛あるダメ出しでよくないことが書かれた時に怒るのではなく「お客様のこの声をどう思う？」と伝えること。フラットにして経営者と同じ感覚、経営者に聞く様な感覚で、こうきただけ、どうする？どう対処する？と投げかけることが大事。怒るのは反対です。自走するということは共有することです」。

坂本は意見のことをファクトと呼び、ファクトを共有してどうする？と投げかけることの重要性を説いた。

入社後ファイブでは一週間単位でアンケートを採っている。本来のアンケートは一年に一回ではなく、できれば毎月、本当にみてあげたい人は一週間に一回は取ってあげてほしい。「もつと言え交流会話した方がいいのですが、それはできないのでアンケート。従業員体験の向上、働きがいチームワークの向上を目指していますー顧客体験の向上もしています！これがお互いにできることがファイブグループの使命だと思っています、お客様も従業員もないがしろにしない。この両方をやっていくんだと全社員に伝えていきます」。

現在は離職率が9・38%まで下がったファイブ。様々な取り組みが生かされた一年後、この離職率の数字がどう変化しているのか、来年また話をしたいと坂本は結んだ。