



特集：ここにもあった労働問題／人材マネジメントの中の労働

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 孝史
守島 基博

はじめに

日本マクドナルドの競争力として、ビジネスモデルの確立とそれを支えるクルー人材の役割を挙げる。日本マクドナルドにおけるクルー人材の獲得は育成システムが支援しており、①店舗でのOJTを支援するCDPプログラム、②Off-JTとしてのハンバーガー大学カリキュラム、③OJTとOff-JTとのサイクルを持続的に戦略へ貢献できるように工夫したシステムの管理の3つから構成されている。この育成システムにより、店舗業務は標準化される一方、クルー従業員には働きやすい環境が整備されているといえよう。日本マクドナルドの育成システムへの投資は、ビジネスモデルの運用と従業員のモチベーションとを両立するために工夫した結果である。

1 日本マクドナルドの競争力

日本マクドナルド株式会社（以下、日本マクドナルド）はファーストフード業、ハンバーガー業、サービス業、チェーンレストラン業に属し、日本国内に約3800店舗をもち外食産業をリードする大企業である。日本マクドナルドが他社との競争で継続的に勝ち続けてきた原動力すなわち競争力は何であろうか。日本マクドナルドの競争力はクルー従業員に対する人材マネジメントであり、具体的には1) ビジネスモデルの実現のための人材

像の確立と、2) クルー従業員が人材像に近づくための仕組みを提供する役割にあると考える。

1) ビジネスモデルと人材像

日本マクドナルドの企業理念は「QSC&V」である。「QSC&V」とは、一定レベル以上の質の商品を提供すること（Quality）、スマイル0円に代表するホスピタリティーサービス（Service）、店舗内は言うまでもなく店舗の周辺の一定の範囲における清潔さの維持（Cleanliness）の3つが満たされてはじめて、一人の顧客に価値（Value）を販売することになる、という意味である。言い換えると、日本マクドナルドを訪ねた顧客が購入するのはハンバーガーではなく「QSCが最高の形で結びついた価値（V）」¹⁾である。これが米国マクドナルドの創業家、レイ・クロックが宣言し現在まで受け継がれるビジネスモデルである。特にV（顧客価値）という用語は、品質・サービス・清潔（QSC）という用語より広く捉えることができるが、QSCが高いレベルで常に維持されることで、どこの店舗に行っても顧客の期待に即した商品を提供するとともに、その場その場で顧客が期待する付加価値をさらに追加するように努める心構えを強調した概念である。いわば、ファーストフード業として提供すべきスピーディーでおいしい食べ物に、サービス業として提供すべき親切な接客態度、ホスピタリティー業として快適で居心地の良い空間の提供を付加することで、チェーン

レストラン業としては一つのブランドが構築できる。そしてその価値は、QSCを徹底し定着することを通じて顧客の多様な価値を満足させることでこそ提供できる。

そして重要なのは、以上のビジネスモデルは全3800店舗において一律的に行われなければならないだけでなく、各店舗が一定のレベルのQSCを常に維持しなければならないことである。日本マクドナルドにとってオペレーションの効率化と標準化がビジネスモデルの成功におけるカギとなるのだ。このなかで日本マクドナルドのビジネスモデルを支える人材には、QSCの個々について一致した考え方をもち、行動すると同時に、最も効率的な業務行動を通じてアウトプットを生み出すことが求められる。

2) 顧客満足は従業員満足から

クルー人材は、日本マクドナルドのビジネスモデルを支える経営資源であり、彼(女)らにビジネスモデルを実行する人材となってもらうため、働きやすさと働き甲斐を提供することが人材マネジメントの役割となる。なぜならば、ビジネスモデルのV(顧客価値)はクルーによって生産される付加価値であり、この付加価値の生産は管理や監視では得られにくいからである。従業員が自ら自分の業務の意味について考え、進んで行うことで付加価値が生産され、それが顧客価値の提供に直接につながる。つまり、日本マクドナルドの顧客価値は従業員自らの意志が伴った際に最高の形で提供されるため、働きやすさと働き甲斐はビジネスモデルの実現において欠くことのできない要因となる。

まず働きやすさは、クルー従業員の大部分を短時間労働者が占めている点とクルー業務の複雑性と深く関係する。クルー従業員は多くがパートやアルバイトであり、店舗のオペレーションは製造業務、清掃業務、接客業務などといった複合的な業務の組み合わせで成立している。そのため短時間の労働を通じて複数のクルー従業員が店舗のオペレーションを間違いなくやり遂げるための工夫が必要となる。働きやすい環境であれば、店舗は活気づきチームワークもできやすく業務の連携もスムーズになるだろう。また、働き甲斐とは、日

本マクドナルドの一員として働くことについて誇りを持ち、楽しく業務に取り組むことである。クルー本人が働き甲斐を感じる時、与えられた業務内容や要求される行動を自立的に行うことができる。

2 育成システム

では、「QSC&V」を基にする徹底したオペレーションを可能にするクルー人材は、どのように確保されるのだろうか。また、クルー従業員の満足はいかなるプロセスを通じて得られるのだろうか。日本マクドナルドの育成システムには、クルーが大きな役割を果たせるように様々な人材マネジメント上の工夫がなされている。

1) クルー開発プログラムと店舗のOJT

クルー開発プログラム(CDP, Crew Development Program)とは、日本マクドナルドの「QSC&V」の企業理念をクルー一人ひとりの具体的な行動として明示したものである。例えば、1人の顧客がハンバーガーセットを注文すると、注文対応、厨房でのハンバーガー調理、ハンバーガーの包装、ポテトの用意、飲み物の用意など、多数のクルーの作業を経ておよそ20秒で顧客にハンバーガーセットが提供される。すべてのメニューの製造と提供過程は8つのポジションに細分化されており、製造業務・清掃業務・サービス業務に関する基本的な内容がこのCDPという一冊の本に収められており、そのため、業務の標準化を促し業務のモジュール化²⁾とも呼ぶべき結果が得られる。CDPが店舗のオペレーションに必要な諸情報の他、各クルーに役割を明示的に提供するので、クルーは本人の業務や役割がどのような価値をもたらすかを詳細に習得することができる。すなわち、明確な業務管理と情報の掲示によるQSCの徹底が、CDPの第1の機能として挙げられる。

通称マニュアルと呼ばれるCDPについては、従業員の行動を拘束し管理するというイメージを与えるが、日本マクドナルドのCDPには、通常の教育手段以上の役割が付与されている。なぜなら、店舗内のOJTが行われるプロセスには、CDPを用いるからこそ得られる効果が存在するからである。CDPの第2の機能である、コミュ

ニケーションとチームワークの活性化による、効率のよいオペレーションがそれである。まず、店長が雇われたばかりのクルーに直接的な集中オリエンテーションを行い、新しいクルーはCDP資料を自習していく。彼（女）は自習と同時に、同僚クルーがトレーナーとなりCDP資料に基づいた実習を行う。新しいクルーが入ってきたら今度は自らトレーナーとして業務を教えていく。この際、オペレーションを正確に伝えるためには他のクルーとのコミュニケーションが重要となるが、CDPが現場における共通言語となって効率のよいコミュニケーションとOJTをもたらし。日本マクドナルドでは、この効果を「3人による学習」と呼ぶが、トレーナー、トレーニー（雇われたばかりのクルー）と店長がCDPという明示化した情報について常に議論し理解を深めることで、最も効率的なオペレーションが期待できるという意味である。

さらに、このような学習の成果が日本マクドナルドのトレーニング部が毎年開催する「クルーコンテスト」を通じて試されることで、さらなるモチベーション喚起のための枠組みとなる。これが、CDPの第3番目の機能である。このコンテストは、全国のクルーが業務のスピードやチームワークを競うイベントで、優勝を取ったチームはオリンピックの選手村に派遣されることもある。こうした経験は、大切な思い出となるため、店舗のクルーは、一体感やチームワークへの動機を与えられる。一見、機械的に行いがちなオペレーションに対して楽しさを感じたり同僚とのチームワークで働き甲斐を覚えたりする仕組みだ。

だがこのように多面性をもつCDPだが、日常的なオペレーションを行うクルー従業員が、付加価値の生産やその方法について深く考える機会は少ない。日々のオペレーションを基本レベルに維持しつつも、常にそれ以上のレベルを目指す心構えをもってもらうには更なる工夫が必要となる。さらに、全国の店舗が統一したオペレーションを維持するための機能は、CDPには十分に組み込まれていない。ここでハンバーガー大学が登場する。

2) ハンバーガー大学とOff-JT

1971年、日本マクドナルド創業1カ月目にハンバーガー大学は設立されたが、原田現社長の就任を機に、企業の成長に向けて育成機能に対するさらなる強調や投資が行われ、ハンバーガー大学の戦略的位置はいっそう強まっている³⁾。ハンバーガー大学は、クルーを含む全従業員に顧客価値と付加価値に関する考え方を提供し、働き甲斐を感じながらより正確な付加価値を生み出せるよう従業員を支援する。具体的には以下の3つの機能を持っている。

ビジョンの共有 ハンバーガー大学の定義⁴⁾は、「ビジョンと経営戦略において戦略的な人材の開発を実行することで成果を促進する機関」であり、「企業ビジョンを正しく伝えることで各店舗でのオペレーションの最大化が得られるための人材を育成する」ことを役割としている。すなわち、全体の育成システムにおけるハンバーガー大学の役割は、マニュアル化された学習コンテンツ（本とDVD）を用いた店舗内の自習と実習を終えたあと、職場から離れた空間でより本質的な企業理念を従業員に伝えることである。多くの店舗から集まったクルーは、前節で触れた業務内容やチームワークについてより体系的な知識や意義を理解する機会が与えられる。

人材育成の総合 ハンバーガー大学での育成は3つの機能に分かれたトレーニング部によって運営されているが、それは①教育投資率の向上を企画し授業内容を調整する機能（Design機能）、②学習者の立場での確かな効果を計る機能（Implement機能）、③ハンバーガー大学という実際情報を流す機能（Delivery機能）である。3つの機能を備えることで教育における効率と効果の最大化を図っている。効率と効果の最大化とは、QSCとVについて、個々人のクルーの意識にバラツキを減らすこと、標準的でありながら基準以上の生産活動を維持することである。

キャリア開発プログラムの提供 ハンバーガー大学はクルーの職位に合わせた多様なプログラムを用意している。クルー個人における「キャリア」発達は、クルー職位間の異動によって可能となる。すなわち、トレーナー・プログラムを終了したも

のがクルートレーナー、マネジメント・プログラムを終了したものがスウィングマネージャーへと職位を上げることができる。ハンバーガー大学のプログラムは、的確な業務遂行を支えると同時にそのプロセスのなかで自然とキャリア開発の可能性が用意されているのである。基本的には水平的な業務である QSC に垂直的にレベルを上げること、そしてその結果として、管理能力が開発される。

このように、ハンバーガー大学は店舗内における CDP プログラムでは不十分な、クルーが付加価値を生産すること、すなわち、QSC を標準以上に実践しつづける心構えを持つように動機づける役割を果たす。そして、その考え方の共有が全国の店舗に伝わることで一律的なオペレーションはより強固なものとなる。

3) システム的運用

最後に、CDP とハンバーガー大学とが生み出す好循環が提供する価値についてみてみよう。どんな企業であれ、人的資源の採用、育成、配置、評価、処遇といった複数の機能を備えている。例えば、通常の雇用形態では、長期契約の下、毎月の固定給、1年2回の評価、1年のボーナスや賞与の処遇は年1回であり、配置転換などは2,3年ごとだったり、ほとんど変わらなったりする場合も多い。特に育成は、長期的な OJT と Off-JT の組み合わせで行われる。

対して、日本マクドナルドのクルーの育成は同様のプロセスが短いサイクルでダイナミックに実行される。まず、仕事が始まってから3日間、店長から直接行われるオリエンテーション、CDPの内容を基にした3人による学習、そして日々のチームワークと個人業務を日常的にこなす。それから早ければ3,4カ月でハンバーガー大学の授業に参加することで OJT と Off-JT の短いサイクルが生じる。例えば、ハンバーガー大学で受けた講義に基づいて店舗業務を遂行、それが即座に評価される。さらに、日常的な QSC 関連の評価とハンバーガー大学から設定した課題を店舗で実践できたかという評価から、職位と報酬の変化が起きる。すなわち、日本マクドナルドの育成システムは、他の人事機能である配置・評価・処遇とも

矛盾なく連動している。このようなシステム的運用は、ビジネスモデルに対しては持続的な貢献を、従業員に対しては分かりやすさを提供する。こうしたシステム的な運用は、短期アルバイトの質をスピーディにかつ効果的に必要なレベルまで高める機能をもつのである。

3 日本マクドナルドの進化

日本マクドナルドの強化された育成システムは、唯一のビジネスモデルである、店舗の QSC&V の徹底とオペレーションの最大化を支援するためであった。そして現在、日本マクドナルドは、店舗のフランチャイズ化を進める戦略へと転換している⁵⁾。フランチャイズ化を通じて、5000 店舗の開発を目標とする場合、日本マクドナルドの顧客価値を各店舗で確実に提供するためには、各店舗を一つのビジョンで束ねてきた育成システムの役割は欠かせない。

フランチャイズであるからこそ、これからも、日本マクドナルドで QSC を徹底に行うことで得られる価値は、顧客価値であり従業員価値として大きな意味をもつ。働くことの標準化から得られた顧客価値を維持しつつ、オペレーション能力を備えたクルー人材の従業員満足をいかに高めていくのかが、育成システムの古くて新しい課題であろう。それに加えて、本社における専門化したスタッフの開発と採用を通じて、現場へのサポート機能をいっそう強化することが伴わなければならない。米国マクドナルドに続き、フランチャイズビジネスへの動きが見られる日本マクドナルドにとって、育成システムが人材マネジメントシステムのなかで大きな役割を担い、これからも日本マクドナルドの顧客価値提供能力の原点となるはずである。

*この記事を作成するに当たり最もお世話になったのが、貴重な情報と時間を提供いただいた日本マクドナルド株式会社コミュニケーション部、ナショナルトレーニング部の方々である。この場を借りて重ねて謝意を表したい。もっとも、内容上の誤りがあった場合の責は、頂いた情報やその他の情報を実際にまとめた執筆者に帰するものである。

- 1) 日本マクドナルドホームページ。
- 2) モジュール (module) : 交換可能な構成要素。モジュール化とは、標準化した部品を組み立てることで全体の機能を

果たす仕組みを指す。

- 3) 日経ビジネス, 2006年3月14日号「原田泳幸氏(日本マクドナルドホールディングス 副会長兼社長兼 CEO) 企業文化は独裁で作る」。
- 4) 中央職業能力開発協会編(2006), pp.133.
- 5) 日経ビジネス, 2006年5月8日号「日本マクドナルド, “聖域”の加盟店を再編」。

参考文献

- 中央職業能力開発協会編(2006)『能力開発最前線』。日経ビジネス。
日本マクドナルドホームページ <http://www.mcdonalds.co.jp/>。
守島基博(2004)『人材マネジメント入門』日経文庫。

いむ・ゆじん 一橋大学大学院商学研究科修士課程。人的資源管理論専攻。

えなつ・いくたろう 一橋大学大学院商学研究科博士課程。最近の主な学会発表に,「非正規従業員増加の正規従業員への影響に関する分析——均等処遇の進展度に応じた際に着目して」(経営行動科学学会第9回年次大会,2006年11月)。人的資源管理論専攻。

にしむら・たかし 一橋大学大学院商学研究科博士課程。最近の主な論文に,「人が組織から離れるとき——自発的離職行動のメカニズム」『日本労働研究雑誌』No.540, pp.75-76。人的資源管理論専攻。

もりしま・もとひろ 一橋大学大学院商学研究科教授。最近の主な著作に『人材マネジメント入門』(日経文庫,2004年)。人的資源管理論専攻。