

マクドナルドの資格制度

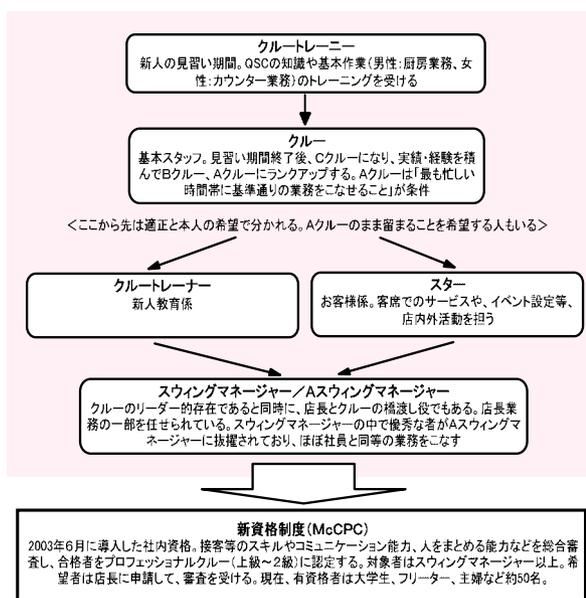
「社内資格ではあるが、履歴書に記載でき、就職活動で社外的にも役立ててもらいたい」。そんな新資格制度を日本マクドナルドが今年六月に導入した。この制度は、接客、製造作業の技術的な側面だけではなく、社会人として必要な就業姿勢や行動力などを多角的に審査し、合格者に認定資格証明書を付与するもの。制度名は「McCPC(McDonald's Certified Professional Crew)」。対外的にも通用する資格制度を導入することで、モチベーションを上げると同時に、アルバイト学生やフリーターに対しては就業意識の向上を狙いとしている。

マクドナルドのトレーニングシステム

同社のアルバイト数は正社員約五五〇〇人に対して約一二万人。アルバイトはクルーと呼ばれ、新人クルーとして店舗勤務が決まるとトレーナーと呼ばれるパートナーがつき、トレーニングが開始される。

クルーは、経験を積み、次のようにステップアップする(図参照)。トレーナー(新人クルー)→Cクルー→Bクルー→Aクルー→スター(顧客の誘導、お世話)／トレーナー→スウィングマネージャー→Aスウィングマネージャー。こうした職位には最低限の統一的な

日本マクドナルド クルーのキャリアレベル



※表は取材に基づき、調査部で作成したものです。

この資格制度が
時点での資格取得者は、五〇人。

目には外食産業で不可欠なスキル、Q(品質)S(サービス)C(清潔さ)+V(付加価値)のほか、社会的に求められる能力(コミュニケーション、チームワーク、徹底性、達成意欲、組織指向性)のポイントで評価される。現在一〇月末時点での資格取得者は、五〇人。

(調査部・才川智広)

基準・教育ツールはあるが、店舗もかつてのように一律のスタイルではなく、ドライブスルーやサテライトショップ・小型店舗など多様化している。一律のマニュアルどおりの経営ではうまくいかない時代に入っており、店の責任者である店長の工夫が求められている。そのため、現在では店長への裁量の委譲が大きくなっており、サービスの店舗運営の仕方、クルーの職位アップ、時給アップといった事項は店長に委ねられている。クルーは店長と協議の上、三カ月ごとに「パフォーマンスレビュー」という目標管理を作成し、三カ月後にその評価を受ける。こうした目標を設定することが、「本社が統一的にお仕着せでやらせるよりも自分達の店

対象はスウィングマネージャー

であるという認識・モチベーションを上げることにつながっていく」と、広報・IR部の荒井美穂氏は語る。

スウィングマネージャーの職務は限られていたが、現在は店長代理といっているほど権限が委譲されており、求められる能力は専門化、高度化している。そのため、現在ではスウィングマネージャーは、同社の社員教育機関「ハンバーガー大学」で正社員と同じコースを受講する。

新資格制度は、スウィングマネージャー以上が対象で、二級、一級、上級に分かれ、店長が、クルーの申請を受けて二週間以内に、審査表をもとに格

初めて社内会議で提案されたのは二〇〇一年一月。その後、プロジェクトチームを組んで準備を進め、企画案ができたのが二〇〇二年七月、同年一〇月一月に店舗営業部に提案し、一部のエリアでテスト導入した。そして今年四月から全国に提案され、六月から導入された。資格制度の導入プロセスで最も苦労したのは、審査基準の作成。基準がしっかりしていなければ、評価者によって評価が変わってしまうので、同じ基準で評価することや、被評価者に対する納得性に一番苦慮した。

この審査を受けることで、仕事を通して得た能力・強み・弱点といった自分の能力を客観的に把握できるようになるため、これをもとにより高い能力を身につけてもらうことを期待している。大学生アルバイトには、就職活動の際、自己分析のツールとして活用するなど、面接時に役立てて欲しいと人事本部の俵山祥子氏は話す。

QSC+Vは、どちらかといえば外食産業で必要とされる限定的なスキルなので、社外での認知や評価面で期待しているのは、社会に出てさまざまな場面で求められる、コミュニケーション、チームワーク、リーダーシップといった能力だ。

もっともこの制度は立ち上げたばかりの状態であり、今後は社内ですらに拡大するよう推奨し、長期的には社外で広く認知される資格となつて欲しいと荒井氏は語る。そうした意味でも資格を取得した大学生アルバイトは社会に出て行く第一期生であり彼らへの期待は大きい。

現場に見る パート活用事例

ラーメンチェーン・幸楽苑

アルバイトに資格制度を導入するなど明確な職務スタンダードを設定しながらも、非正社員にアイディアを出させ、各店舗の自由な発想を活用している日本マクドナルド。店舗ごとに正社員とパート社員のコミュニケーションスタイルを重視するというごく普通のマネジメントシステムをとりつつ、サービス内容は本部主導で全店舗の画一化を図る幸楽苑。二社を訪ね、非正社員活用のメリットについて話を聞いた。

東北、関東を中心にラーメンチェーン店を運営する幸楽苑（福島県郡山市新井田傳社長）。一九七五年からラーメンチェーンに参入して以来、店舗数は一〇年前に五〇店、九九年には一〇〇店を超え、現在一七一店舗にまで拡大した。今年三月には東証一部上場を果たし、二〇〇六年までに三〇〇店舗達成の目標を掲げている。「外食産業はピープルズ・ビジネス」をモットーに正社員、パート社員の別なく人材育成に力を入れる経営姿勢が、この急速な店舗拡大を支えてきた。

幸楽苑の正社員は、採用前のセミナーから採用後一年の間に、幾度となく社長と対話する機会を与えられる。社長とのミーティングを繰り返すことで、会社の経営方針を浸透させる。これに現場での徹底したOJTが加わり、標準化された商品・サービス技術を身につける。入社後二年もすると、若き店長となって各店舗でパート社員を指導する立場になる。この一〇年、幸楽苑では幹部候補生となる大卒社員を積極採用してきた。今後も首都圏に出店攻勢をかけるため、採用枠を拡大して優秀な人材の確保に力を入れる方針だ。



マクドナルドではパートの目標管理も導入済みだ



幸楽苑ではパート社員が店舗運営を支えている

き、実現するかがカギを握っていた。

正社員への登用もたらす効果

三年前、二つの店舗で女性パート社員を正社員に登用、さらに店長に抜擢した。パート社員を正社員とほぼ同等の役割を担う「時間帯リーダー制度」も考案した。時間帯リーダーは、現在約五〇人。店長をめざして奮闘中だ。こうした女性リーダーの誕生が、期待以上の効果をもたらした。作業範囲の広さや仕事の熟達度は期待通り。それより、パート社員と正社員、双方の気持ちを理解して行動する彼女たちの姿勢が助かったというのだ。女性店長や時間帯リーダーがいる店舗に配属された新入社員は、そうでない店舗に配属された社員に比べて、お客様に対する目配りと気配りが自然に身につくようになるという。店長が数十人いる店員の気持ちを汲んで仕事を進めること

ができれば、職場環境は格段によくなる。正社員は二〇代前半で店長になるわけだから、考え方がしつかりしているようにみえても、独りよがりになりかねない。多店舗展開を進めていく上で、若くて意欲のある社員を店長に据えることは当然だったが、彼らが頭でっかちにならないよう、現場経験を効率的に積ませることも必要だった。パート社員のキャリアアップの道筋を描くことが、課題解消のヒントになった。

「やる気・実績」とトップのフォロー

幸楽苑では、正社員、パート社員の別なく「とにかく上を目指せ」という意識が浸透している。パート社員のキャリアパスについても、試験や面接などの制度化されたものではなく、実績とやる気のある人を、主に店長が推薦する形で抜擢される。店長にとっても、パート社員をどれだけ活かせたかが管理職としての評価につながる仕組みになっている。

とはいえ、人的要素が強ければ強いほど、その分、評価される側にも言い分や不満がでてくる。このため、正社員は職位ごとに会議があり、そこには社長や役員が必ず出席する。パート社員に対しても、毎月一〇〜一五人程度を選抜して、社長と話し合う機会を設け、意見を吸いあげる。室井一訓・社長室長は、「うちは形式よりも内面的なものを重視するコミュニケーションスタイルを採り続けている」と話す。

「トップが常に人材育成を強く意識しており、システムの欠けている部分をきちんとフォローしている」と付け加えた。

（調査部・新井栄三）