



人財共育担当の石野直樹氏

自分なりの経営理念を寄せる。自分の言葉で綴ることで考えが整理されるほか、人が書いたものを読むことで新たな気づきが生まれ、仕事に対する意識や毎日の行動が変わってくる効果もあるという。外国人アルバイトが書いたものを読むと、働き始めて間もないころは理念に対して、意味がない、きれいなことに過ぎないと感じていたのが、上司や同僚の日々の行動を目の当たりにし、顧客と触れ合うことで、徐々に腹に落ちていく様子がある。こうして一見すると遠回りにも思える地道な取り組みが実を結び、かつて顧客満足度調査で低い結果が出ることの多かった秋葉原店は、いまでは全店舗の中でも常に上位にランキングするようになった。

外国人アルバイトの本格的採用を始めてから10年、現在では全アルバイトの30%にあたる2500名を超す外国人が、店舗やセントラルキッチンで働いている。国籍別では中国が最も多く、韓国、ベトナム、インドネシアと続く。

外国人アルバイトの採用を始めてから10年、現在では全アルバイトの30%にあたる2500名を超す外国人が、店舗やセントラルキッチンで働いている。国籍別では中国が最も多く、韓国、ベトナム、インドネシアと続く。

外国人アルバイトの本格的採用を始めてから10年、現在では全アルバイトの30%にあたる2500名を超す外国人が、店舗やセントラルキッチンで働いている。国籍別では中国が最も多く、韓国、ベトナム、インドネシアと続く。

### 特集 3



## 外国人アルバイトの従業員満足度は驚異の90%超

### ねぎしフードサービス

採用難が常態化している飲食業界にあって、外国人アルバイトを徹底的に戦力化することで知られるねぎしフードサービス。その裏には、地に足の着いたダイバーシティ・マネジメントがある。

「外国人だからできない」に奮起

日本の職場ではいま、雇用形態や報酬体系、年齢、性別、国籍が異なるさまざまな人材が一緒に働いている。仕事や会社に対する意識、職務内容や賃金に対する満足度、そして文化や言語も異なる多様な人材をどのように受け入れ、その力を最大限に引き出すのか。多くの職場で試行錯誤が続いている。そんな中、外国人アルバイトの従業員満足度（E-S）90%超という驚異的な数字を誇るのが、東京都心を中心に牛たん専門店などを展開するねぎしフードサービスだ。慢性的な人手不足に悩む飲食業界では、外国人従業員の活用が以前から積極的に行われているが、ねぎしは外国人アルバイトの採用を始めたきっかけも、深刻な採用難だった。景気回復基調が強まった2005年頃には、情報誌や求人サイトで募集をかけても、応募はほとんどなし。ただしそれは日本人に限った話で、留学生などからの問い合わせはコンスタントに入る。社内には外国人の採用を不安視する声もあったが、背に腹は変えられず、導入に踏み切った。導入当初は、外国人アルバイトの考え方や行動に戸惑うことも多かったという。人財共育担当の石野直樹氏は、「フロアにゴミが落ちていたら拾う。日本人には普通のことですが、そうい

### 成長の喜びを共有する

現在では、外国人アルバイトの教育は、キャリアを積んだ外国人アルバイトが担当している。身だしなみや笑顔といった接客に欠かれない項目をトレーニングするほか、日本人には理解しにくい働く上での疑問や違和感を解消し、アルバイト同士の交流を深める機会にもなっている。



ねぎしの日本人も含む全従業員の年間離職率は約30%と、飲食業界の平均を大きく下回っている。来日して語学学校に入学してから大学卒業まで、6年間にわたって動続するアルバイトもいて、これまでに4名の外国人アルバイトを正社員に登用した。なぜ良い人材が採れるのか。石野氏は、友人紹介が多いことを一つの理由に挙げる。「ねぎしは働きがいがある」と言ってくれるアルバイトの子たちが、うちの経営理念に共感してくれそうな友達を選んで紹介してくれました。だから長続きするし、またいい人材を紹介してくれます。採用に膨大なコストとエネルギーをかけている同業他社からすれば、何となくうらやましい話だろう。

ねぎしの「働きがい」は、主に次の三つの仕組みによって裏付けられている。一つ目は、公正で透明性の高いキ

ヤリアパス。ねぎしには正社員、短時間正社員、アルバイトの3つの雇用形態があるが、キャリアパスプランはまったく同じものを採用している。必要なくとも100項目にまとめた「100ステッププログラム」がそれぞれ、修得度合いに応じて昇格する。評価基準やランク別の給与はすべてガラス張りになっている。本社の研修ルームには、職位ごとに所属と氏名が書かれたボードが掲げられていて、誰がどのランクにあるのか、自分がどの位置にいるのかが目瞭然だ。ランクが同じならば、性別、年齢、国籍に関わらず、給与も同じ。同一価値労働、同一賃金が徹底されていて、やる気と実力があればアルバイトでも外国人でもステップアップしているシステムになっている。

二つ目は、働きぶりを認められて賞賛されたという、誰もが持つ承認欲求を満たすための仕組みだ。店に置く顧客アンケートハガキで「輝いていた従業員」として名前の挙がった人に毎月贈られる「親切賞」の常連や、社内上位入賞者の中には、外国人アルバイトも目立つ。名前の書かれたアンケートハガキをコピーして全店舗へ配布することで、頑張りや他の従業員が知っているところにもなるし、本人には、ハガキに書かれたコメントをそのまま載せた表彰状と報奨金が贈られる。毎月この

う習慣がない国もあります。何でも当たり前と考えずに、一から教育する必要があります。それがまだ外国人アルバイト向けの研修制度なども整っていないせいでした」と当時を振り返る。ちなみにねぎしでは、財産である従業員と共に成長するという思いを込めて、人財共育と表している。

顧客の側にも当時は、飲食業の現場で外国人が働くことへの抵抗が残っていた。「言葉が通じない」「なぜ日本人が接客しないのか」といったクレームも、数多く寄せられた。こうした厳しい状況に奮起したのが現場の店長だった。中国人アルバイトが多く在籍する秋葉原店の店長は、「僕はこんなふうになんて言わない。外国人だからできないんじゃない。外国人なのにこまめに素晴らしいサービスができるに変えていこう」と訴えかけたという。

以降、現場と本社のサポートオフィスが一体となった取り組みが、粘り強く続けられてきた。

### 経営理念を中国語で唱和

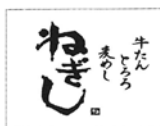
ねぎしでは、「思い8割、技術2割」という言葉がよく使われる。調理や接客の技術が重要なのは言うまでもないが、すべての基本となるのは顧客のため、一緒に働く仲間のためという思いであり、その思いがしっかりとあれば、技術は後からついて来るとい考え方を

経営理念をテーマに作文を書いてもらう取り組みも、秋葉原店から始まって全社に広まった。2008年年度からは「私と経営理念」という文庫を作成。正社員だけでなく、外国人を含むアルバイトたちが、経験を通して咀嚼したようにした。

経営理念をテーマに作文を書いてもらう取り組みも、秋葉原店から始まって全社に広まった。2008年年度からは「私と経営理念」という文庫を作成。正社員だけでなく、外国人を含むアルバイトたちが、経験を通して咀嚼したようにした。

### 你与娘的100个约定

A/F员工用  
2012



株式会社ねぎしフードサービス