

元 氣 の 源 通 信

目標設計・人事労務・社会保険事務手続き・助成金

社会保険労務士 深川順次

福岡市東区香椎4-11-17-201

TEL 092-661-0552 FAX 092-661-0582

(今月の言葉)

- ① うまい・やすい・はやいー 価値の再設計を行う
- ② 失敗をチャンスに活かすー 全社一丸となる
- ③ 一生懸命やれば評価してくれるー ランクアップできるシステムをつくる (牛井 吉野家)

2007年5月号(第59号)

リクルートエージェンシーが第1位。4月13日のWBS(ワールド・ビジネス・サテライト テレビ東京系)で「働きがいのある会社ランキング」を特集していました。アメリカに本拠地を置く研究機関(GPTW)が発表したもので日本では第1回目です。

GPTWは言います。「働きがいのある会社」とは、「従業員が勤務する会社や経営者・管理者を信頼し、自分の仕事に誇りを持ち、一緒に働いている人たちと連帯感が持てる場所」です。キーワードは「信頼」。その栄えある第1位にリクルートエージェンシーが輝いたというわけです。

人事でもっとも大切なことは、働きがいと仕事、賃金・処遇の3つを適切にリンクすることにあるといえます。

では、BSEという逆境に立ち向かいながら、グローバルな展開を目指している外食産業のリーダー的存在、吉野家はどうか。

逆 境 に 克 つ

うまい・やすい・はやいー価値の再設計を行う

「牛井・ほぼ復活」。午前11時から深夜0時までという時間限定であれ、やっと主力の牛井で勝負するところまでできました。2004年の牛井販売停止から約3年。一時は300億円あったキャッシュが100億円を割ってしまった。そのときは安部修仁社長も確かに心配になったといえます。しかし2005年10月には単月で「牛井抜きで営業利益率5%」を達成したので、危機を脱しています。「一番の敵は牛井再会を待つ心」「牛井抜きで軌道に乗せよう」社長は社員たちに訴え続けてきました。それが実を結んだといえます。

「うまい・やすい・はやい」これが吉野家の一番の価値でしょう。ファーストフードに共通する価値かもしれません。吉野家はまだファーストフードという言葉に馴染みのなかった70年代当初からこの言葉を使い、今とは順番が違いますが「はやい・うまい・やすい」と宣伝していたようです。

戦後の1号店は築地魚河岸の中です。魚河岸の中で働く男たちは「食のプロ」しかも忙しい。これに応える価値が「はやい・うまい・やすい」だったわけです。吉野家の歴史はこの価値を時代に適応してきた歴史であったといえます。

しかし、一度価値の再設計に失敗し、会社更生法の適用を受けています。松田瑞穂元社長は、事業拡大旺盛な人でした。まだ日本ではチェーンストアがめずらしい70年代当初からチェーン化を進めます。100店、200店と。そのときの最優先課題が「やすい」だったわけです。「うまい」を削り落としていった。肉はフリーズドライ、タレもパウダーに……。客離れが起きて値上げ。さらに客離れが起きて80年に倒産。

吉野家の復活は、「うまい」の復活でした。80年代、90年代は徹底的に「うまい」に訴求していった。食材から機材の導入、厨房機器の改善など。こうして吉牛と言われるほどのブランド力をつけていったわけです。

そして2000年、つぎはデフレ不況への適応です。マクドナルドが平日半額セールをうち、同業の松屋やすき家が値下げを断行。「やすい」に訴求することが強く求められました。吉野家は後発組として、8ヶ月の準備期間をかけます。さまざまな価格でシミュレーションと実験を行い、損益分岐点を見定めながら、2001年7月、400円から280円に一挙に120円の値下げを決行しました。

このときの最大の問題意識が価値の再設計だったわけです。価値の再設計の目的とは「市場への適応」であり「組織の硬直化の打破」です。「うまい」を損なわず売上・利益を確保し、しかも人件

費に手をつけず、主力商品牛丼（並）を120円値下げする。それは文字通り仕入れから店頭までの仕組みの全面的見直しを要求するものでした。「いままでの考えを捨てゼロベースで見直せ」これが安部社長の檄でした。この見直し無しには値下げの成功はありえなかったといえます。

失敗をチャンスに活かす

その一大契機となったのが250円セールでした。8ヶ月の準備期間中に1週間ほど立ちます。そのとき通常の3倍のお客が殺到。配送から店舗までが大混乱し店を閉めざるを得なかった。倒産時にすらなかったことです。

「吉野家の歴史に残る汚点だ」（安部社長）食材が間に合わない。店頭で長蛇の列ができる。容器はあれど弁当が販売できない。多くのクレームを受け、ついにはお店を閉めざるを得ないところも出てきました。

「お客様に申し訳ない」当日はアルバイトまでが「悔し涙」を流したといえます。なにがいけなかったのか？みんなで徹底的に分析し、反省しました。店のレイアウトから厨房機器、配送車から冷蔵庫、従業員の動線まで徹底的に見直しました。そのうえで安部社長自らが店長集会で「本当に申し訳なかった」と謝ったといわれています。「絶対に借りは返す」「リベンジだ」社長から店長、アルバイトまで一丸となって280円への値下げは断行されました。

「“うまい”と“やすい”を両立してみせる」これがその当時のキャッチ・コピーです。決行前には西日本と東日本で店長決起集会を開催し意思統一を行いました。「いかなる入客数の増加に対しても、いままでとまったく変わらない商品サービスの提供を行う」「そのための準備を完璧に済ませておく」「目標数値は集客数1000名・・・」などです。

「牛丼並盛280円」は大成功。売上は、8月前年同月比190%、9月は180%に大幅上方修正することになります。オペレーションも滞りなく行うことができました。失敗を活かした。

安部社長は言います。「もし4月（250円セール）の破綻がなかったらと思うと、ぞっとしますけどね。いきなり価格改定をやっていたら、絶対に破綻していました」

一生懸命やれば評価してくれる

アルバイト（キャスト）の戦力化。吉野家では、アルバイトは単なる安価な労働力ではなく、「金の卵」を生み出す人材の宝庫です。安部社長もまたアルバイト出身であることはご存知の通りです。

お店では社員は基本的に店長一人、あとは全員アルバイトです。アルバイトの段階でふるいにかけて、優秀な人材を店長にする、そういうシステムが出来上がっています。年間大体120名から130名、アルバイトの1%が店長・店長候補になると言われています。

店長の勤務時間は、基本的に8時間。お店は年中無休、24時間営業です。店長は自分が休みのときあるいは不在時にお店が回るように一生懸命アルバイトを指導します。アルバイトはまず外食産業に合うかどうかでふるいにかけて、「やる気」と「責任感」しだいでは、店長、エリアマネジャー、営業部長へと上り詰めていくことができます。

アルバイトも5段階のレベルがあります。たとえばレベル5のアルバイトは店長に代わって肉盛りもできるし、オペレーションやマネジメントもできるというように、技能と責任に応じてランクが明確になっています。もちろん時給や手当もそれに応じてランクアップしていきます。

社員になると頻繁な異動があります。店長もまたいろんなランクがあります。小規模の店長から3~4店を兼務する店長（スーパーインテンデント）、7~8店を統括するキー店長などさまざまです。エリアマネジャーも小規模担当、大規模担当とわかれています。

吉野家は、アルバイトを含めて文字通り実力によって仕事も給与もランクアップしていけるシステムを作り上げ、「やる気」を引き出し、組織全体を活性化しているのです。

あるエリアマネジャーは言います。

「お店は店長で大きく変わってしまうし、お店で会社も変わってしまうと思うんです。やはり現場が原点ですから・・・今までできなかったことができるようになって店長が喜んでいたり残業しないと終わらない仕事勤務時間内でできるようになったりすると、ああ店長が成長しお店も成長しているんだと嬉しくなりますし、自分にとっても一番やりがいを感じる瞬間です」