

## 一人ひとりの社員の主人公性の追求

ワタミ株式会社 人材開発グループ グループ長 岡田 武



ワタミグループが一番大切にしているものは「理念」です。社員数が何万人に増えてもこの「理念」が変わることなく全社員に浸透していることが人材育成の課題です。

その為に2009年度は、グループ社員のすべての判断基準となる「理念集」を7年ぶりに刷新いたしました。また、創業から現在までの歴史を綴った「ワタミの理念経営」を理念浸透のバイブルとしてあらゆる研修で活用しております。

2010年度は、「これまでやってきたことをやり続け、深め、質を高める」という方針です。今後も理念浸透を推進し、一人ひとりの社員が主人公性を持って輝けるように教育研修、人事、組織体系づくりを追求していきます。

主な取り組み		2009年度目標	2009年度結果	評価	2010年度目標
理念共有	理念研修参加率	95%	96.6%	○	95%
	カウンセリングによる実施率(※1)	100%	82.0%	×	100%
	課題レポートに対するフィードバック実施率(※1)	100%	76.7%	×	100%
夢の実現のサポート	FA(フリーエージェント)制度	制度充実に伴う応募人数前年比150%	制度充実に伴う応募人数前年比171%(2010年度上期FAの応募人数41名、2009年度上期FAの応募人数24名)	○	書類選考合格者からの異動実現率目標30%(ちなみに2009年度は24%)
	DFC(ダイレクト・フランチャイズ)制度	75店舗の展開	69店舗の展開	×	110店舗の展開
職場環境改善	障がい者の雇用促進	1.8%以上	2.1%	○	1.8%以上
	再雇用制度	嘱託制度の運用	20名	○	嘱託制度の運用
	労働安全衛生	安全衛生委員会を月1回開催	月1回開催	○	安全衛生委員会を月一回開催
	雇用拡大	安定的な雇用の維持・拡大	864人(新入社員・中途入社者)	○	安定的な雇用の維持・拡大
	定着率の向上	定着率の向上	離職率14.7%(昨年度15.7%)	○	定着率の向上

○達成、×未達成、一該当なし  
 (※1) 2010年3月度の実施率です。WFSは、2月の数値です。ワタミタクシヨクは2010年度より集計開始のため、数値には未反映です。

## ワタミグループの理念浸透の取り組み

ワタミグループでは、全社員が理念を共有し、社員一人ひとりがそれぞれの思いを実現していく組織を目指すことが、会社の成長につながると思っています。

グループ共通で、「明るくのびのびと仕事をしよう」という合言葉を実現する職場づくりのために、理念教育を基盤として、各事業特性に応じた教育研修の整備やキャリア開発の支援を行っています。

また、従業員が安全で安心して働ける仕組みづくりにも取り組んでいます。

## 新理念集の発行

ワタミでは、創業者の価値観・使命感などが日々の現場の様々な事例を冊子にまとめ「理念集」として全社員に配布しています。2010年1月には、グループの事業の拡大に伴い、事例の再編成を行い、「新理念集」として海外を含む全社員に配布をしました。

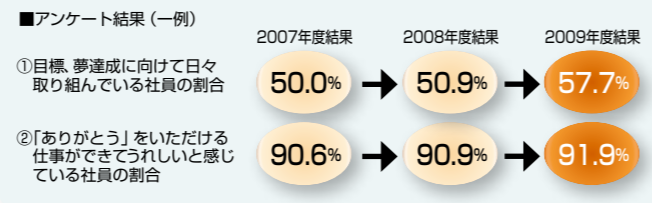
本理念集は、日々理念と触れるため、いつも社員が携帯することに加え、より理解を深めるための「理念研修会」においても徹底して活用しています。



## 従業員アンケートの実施

ワタミでは、一人ひとりの社員に寄り添い、社員の現状を把握することを目的に、全社員に対して従業員アンケートを実施しています。

アンケート結果をもとに、グループ各社の教育担当が共有・協議し、改善策の立案・検証を行っています。



## 理念研修会の開催

ワタミでは、「理念の浸透」を強化する自己啓発の研修を実施しています。研修では、講話や質疑応答、理念をテーマにしたグループディスカッションなどを通じて、理念のより深い理解を促進しています。

## 社員独立支援制度の拡大

ワタミでは、社員の独立支援を目的にした「DFC(ダイレクト・フランチャイズ)制度」を導入しています。

2009年度は、新たに17名の社員が独立の夢を実現しました。2010年6月にはさらに25名の新オーナーが誕生、6月1日現在72名のDFCオーナーが101店舗(全店舗数の17%)を運営しています。

また、店舗面積30坪と従来モデルよりも店舗を大幅にコンパクトにした、「わたみん家」の低投資・小商圏対応型モデルを開発し、2010年2月に埼玉県に出道しました。

「炭旬」とあわせ、社員の「自分のお店を持ちたい」という夢の実現が、より身近なものとなっています。

## 創業記念祭の開催

ワタミグループでは毎年、創業記念日の5月16日の前後にグループ全社員が集まるイベントとして「創業記念祭」を開催しています。

当日は、ワタミの歴史を振り返るとともに、仲間の社員・取り組み施策を共有・賞賛することで原点に立ち返ることを目的として開催されています。2010年度において、社員の理念に基づいた活動を紹介します他、全参加者が自身の決意や夢を「決意表明カード」に宣言・記入。記入されたカードは、ワタミグループ本社に掲示されました。

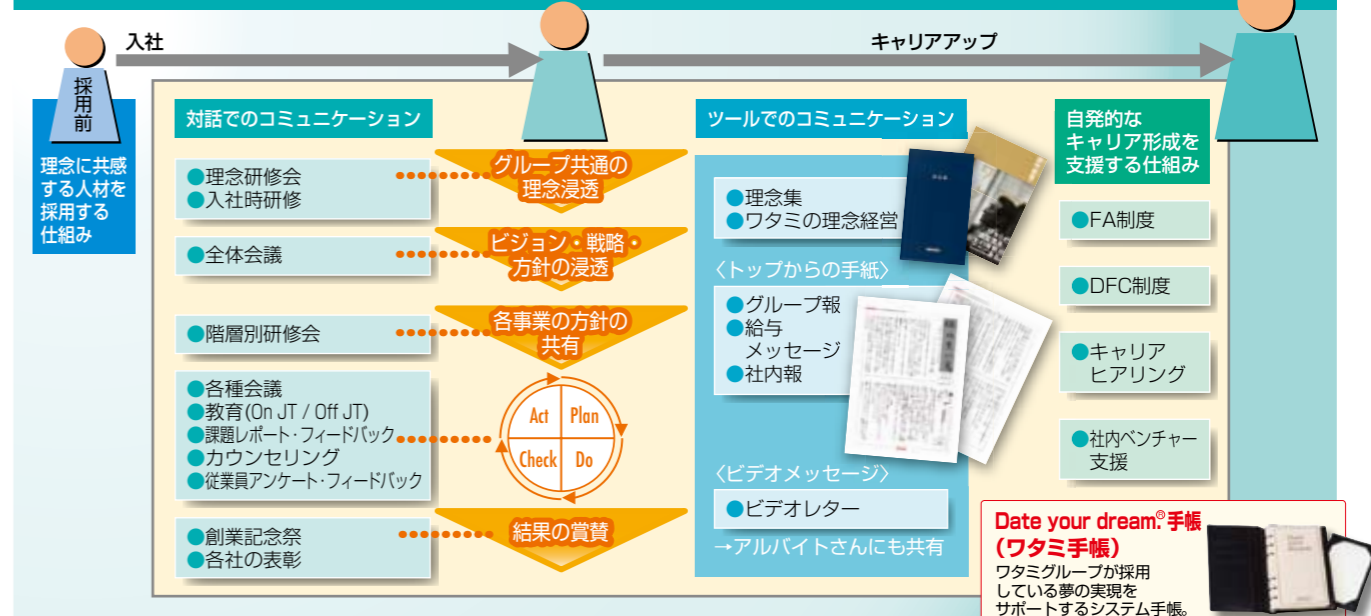


永年勤続賞 20年表彰



外食店舗の成功事例発表

## グループ共通で行っている従業員との対話



対話でのコミュニケーション	ツールでのコミュニケーション
理念研修会	ワタミグループ全社員の理念浸透を目的にした研修
入社時研修	ワタミの理念をはじめ、各社の事業展開や、環境・社会貢献活動を学ぶ研修
全体会議	グループ全体および各社の方向性と事業戦略を確認する会議
階層別研修会	グループ各社の事業施策や専門知識など様々なスキルアップのための研修
各種会議	毎月、社員一人ひとりが経営目的と向き合い、また、事業責任者からのメッセージに対する感想や意見を提出するレポート
教育(On JT / Off JT)	
課題レポート・フィードバック	
カウンセリング	
従業員アンケート・フィードバック	
創業記念祭	
各社の表彰	

対話でのコミュニケーション	ツールでのコミュニケーション
理念集	社員全員が共有すべき価値観・使命感を、日々の現場の様々な事例をもとに解説された事例集
ワタミの理念経営	会社の創業から25年の歴史をまとめ、「経営理念」の誕生の背景を共有する著書
グループ報	全社員および社員のご両親へ送られるワタミ(株)会長からの社員へのメッセージや、毎月の各事業の活動状況、優秀店舗の表彰などを紹介した社内報(グループ報)
給与メッセージ	各社社長から社員へ、毎月送られる事業活動や理念について記載されたメッセージ(各社ごと)
社内報	グループ各社が独自に毎月発行し(一部会社を除く)、各社社長からの社員へのメッセージや、各事業の活動状況、社員の表彰などを紹介
ビデオレター	毎月、理念を共有するために本社・各部門・外食店舗・介護施設・農場などの全従業員を対象に送られるメッセージビデオ
自発的なキャリア形成を支援する仕組み	
キャリアヒアリング	社員各自の「希望する仕事」と「将来の夢」を把握するためのヒアリング
社内ベンチャー支援	自ら新しい事業を興したいという意欲を持つ社員を支援

## 従業員とともに

### 各社の教育部門での取り組み

#### <外食事業での取り組み>

WFSでは、「自ら考え、明るく前向きに仕事に取り組める人材」を育成しています。アルバイトメンバーに対しても研修制度に取り入れ、より自ら考えて行動できる人材の育成に努めています。

「WBC(Watami Best-store Challengeship)」では、全店舗が覆面調査の結果を基に改善に取り組むとともに、高評価店舗の事例を全社で共有しています。

T.G.I.F.Jでは、本場アメリカのコーチング手法を学ぶ「コーチセミナー」を実施しており、2009年度は新たに19名の社員がコーチ資格を取得しました。店舗においてコーチが、「確立されたノウハウに基づいた育成・指導」を行うことで、従業員の自己啓発・モチベーション向上に繋がっています。

#### <介護事業での取り組み>

##### ●社員向け職能別教育研修の実施

ワタミの介護では、ホーム長クラスなど職能別に分けた5つのクラスごとに研修を実施しています。研修では、「知識や経験にあわせた介護技術や知識を身につける研修」や「マネジメントスキルを向上させる研修」など、職能に合わせたプログラムを組んでいます。

##### ●パート全体研修の実施

2009年度、ワタミの介護の「理念」を全従業員と共有することを目的に、「パート全体研修」を実施しました。

また、日頃から理念に基づいた業務を実践されている方、縁の下での力持ちとして現場で活躍される方に、感謝の意をお伝えし、90名の方を表彰させていただきました。

#### <MD事業での取り組み>

WTMDでは、社員・家族への感謝の気持ちを込めて、優れた改善事例について表彰を行う「WTMD感謝祭」を関東・関西の2回で実施しています。また、研修会などでもより良い改善活動を行った従業員に対して、表彰をしています。



#### <農業での取り組み>

3～5年でDFCとして独立することを前提としたキャリアパスを設け、農業の基本的技術からマネジメントまで、農業経営に必要なスキルを習得していくプログラムを実施しています。

#### <環境・メンテナンス事業での取り組み>

ワタミエコロジーでは、自然と直接触れる実体験を通じて、生態系の保護など環境保全についての理解を促進させることを目的とした実習を行っています。

### 安全で安心して働ける職場を目指して

#### 統一プロセスで、公正な採用活動を

ワタミでは、理念への共感・共有を基本に、事業を展開する国・地域の法規を順守し、文化・習慣を理解、尊重した上で、学歴や性別などで差別することなく統一された選考プロセスで採用活動を実施しています。入社前には、希望者にインターンシップを実施しています。

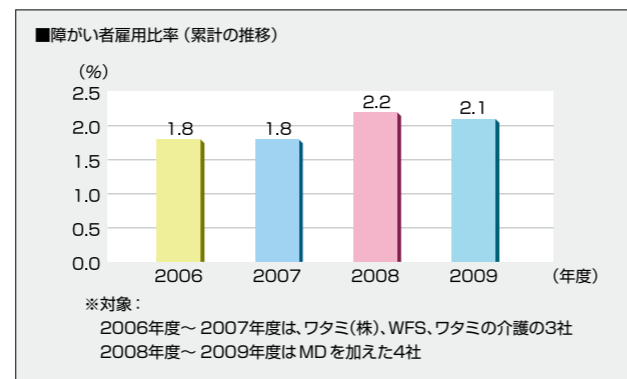
2010年度は、新卒269名を採用、2011年度は280名の採用を計画しています。

#### 障がい者・高齢者の雇用

障がい者の雇用に関しては、2009年度も継続して積極的に人材募集を行い、複数の特別支援学校様との提携によりワタミ(株)およびグループ各社で研修生の受け入れを行いました。業務内容としては、外食店舗清掃、仕込業務、クリーニング業務、事務補助などがあります。研修期間中に、双方で継続的に勤務が可能かを確認し、採用を決定しています。

2009年度の障がい者雇用比率は、グループ全体で2.1%(前年度2.2%)となりました。高齢者雇用に関しては、WFS、T.G.I.F.J、WTMD、ワタミの介護、ワタミタクシヨク5社合計で533名(2010年度6月末時点)の60歳以上のパートタイマーが勤務しています。

また、社員が長年培ってきた豊富な経験を活かす制度として再雇用制度を設け、定年退職者で再就職を希望する方に対し、嘱託社員として再雇用しています。2009年度は嘱託制度を利用してグループ全体で20名の再雇用を実施しました。



#### 外国人実習生の受け入れ

ワタミでは、2008年より外国人の研修・実習生の受け入れを行っています。

2009年度は、中国からの実習生を12名登用し、ワタミタクシヨクでの受け入れを行いました。引き続き2010年4月からは、WTMDにて受け入れを行っています。

#### 出産・育児・介護への支援

ワタミグループでは、社員が出産・育児・介護などに携わりながら職場で継続的に能力が発揮できるよう、出産・育児・介護に関する支援・休職など各種制度を導入しています。

法律に基づく対応はもちろんのこと、時間短縮勤務や深夜就労・残業の制限などを行い、出産・育児や介護をしやすい環境をつくっています。2009年度は、産休を17名、育児休暇を21名、介護休暇を4名が取得しました。

#### 社員の90.0%が自社株を保有

1999年より、社員の経営への参加意識向上を目的に持ち株を奨励しています。また一定以上の役職者にワタミ(株)のストックオプションを付与しています。持ち株会を通じて、グループ社員の90.0%が、自社株を保有しています。

#### 介護従業員の処遇の改善

2009年度、ワタミの介護において、4月の介護報酬の改訂にともない、家族手当の増額、ケア主任手当の増額、福利厚生充実など従業員の処遇の改善を行いました。

#### 社員旅行の開催

ワタミグループでは、国内グループ会社を対象として、毎年、社員旅行を開催しています。仲間と一緒に、自らの夢やワタミの未来を語り合い、共有することで、ワタミグループの社員であることに対する一体感を生み出し、帰属意識を高くすることが目的です。参加した社員の素直な意見を積極的に取り入れ、さらに満足度の高い社員旅行を目指しています。

#### ワタミ手づくり厨房 子ども見学会の実施

ワタミグループでは、2007年度より従業員の家族(お子様)を対象にした「ワタミ手づくり厨房 子ども見学会」を実施しています。

「お父さん・お母さん」の働く職場を体験すること、またワタミの食の安全・こだわりを知ることを目的とし、2009年度は相模原センターで行われ、9名が参加しました。



相模原センターにおける「子ども見学会」の様子

#### ライフプランナー制度の導入へ

ワタミグループでは、2009年度、全社員を対象に、「ライフプランナー」によるカウンセリング制度を導入しました。この制度は、一人ひとりの社員が、金銭面に関して大きな不安を抱えることなく安心して働くことを目的として導入されました。

社員が幸せになるためには、安心して働くことのできる環境を作ることが大切であり、それを実現することが、経営目的の一つである「社員の幸福」の実現に繋がると考えています。

制度では、まず、社員一人ひとりが、結婚・出産・子供の進学・住宅購入・定年といったライフイベントや、生活嗜好などを織り込んだライフプランを、それぞれの担当のライフプランナーとともに考えます。

その上で、生活に必要な費用を算出し、ライフプランナーによる財務的なアドバイスを受けるというものです。

2009年の11月より、ライフプランニングの基礎や必要性を理解するための「ライフプラン研修」を、全社員を対象に開始しました。

2010年の1月からは、ライフプランナーによる社員への個別カウンセリングがスタートしています。



ワタミ本社における「ライフプラン研修」の様子