成果報酬制度導入へ

大庄

大庄は成果報酬型の賃金体系を導入する。予算額の達成度によって賃金が変化する仕組みとし「店舗従業員の意欲を高める」（同社）といった狙いで、既存店の活性化につなげる。居酒屋チェーンで成果報酬型賃金体系を導入するのは異例だ。

日本海庄や

予算額と売上高で算定
既存店活性の切り札に

成果報酬型の賃金体系は今期（8月期）中の導入を目指す。同社は前期に100店舗規模の不採算店舗を閉鎖し、今期からは既存店の活性化を大きな経営課題としている。店舗の改装や業態転換を進めるだけでなく、人材面を強化する施策として成果報酬型賃金体系の導入を決めた。現在は仕組みをまとめている段階だが、大枠では店舗売上高や利益の予算達成率などによって賃金にプラスアルファをもたらす仕組みになる模様だ。同社にとっても初めての取り組みとなることから、導入後にも修正を加えながら新たな賃金体系の確立を目指すとみられる。

同社は今期から人事面を大幅に見直して、子会社代表を務めていた寺田徹郎専務が実質的に営業部門統括となる体制に刷新している。こうした見直しに合わせて人事制度面でも改革を進め、スーパーバイザーの増員や職務見直しなども実施してきた。新たに成果報酬型賃金体系を導入することによって、営業力強化に向けた全体の意識を高める狙いだ。

外食企業で成果報酬型の賃金体系を導入する事例は珍しい。一部では報奨金制度を設ける事例も増えており、給与面から店舗従業員の意欲を高めようという取り組みが増えてきそうだ。

報奨金制度は、王将フードサービス、ハイデイ日高などといった企業がすでに導入している。いずれも店舗売上高と予算額の達成率に応じて従業員に報奨金を支払う仕組み。結果に対する評価を迅速化することで、従業員の意欲向上を目指したものだ。

ハイデイ日高は09年12月から報奨金制度を導入しており、「数字に対する従業員の意識が高まった」という成果が上がっている。同時に業績向上に向けて店舗で働く従業員やパートが一つにまとまるといった傾向も強まる。一方では、競合が厳しい商圏、競合の出店などによる商圏変化をどのように考慮するのかといった課題もある。こうした店舗では、従業員の意欲が減退するといった声も上がっている。成果報酬型賃金体系や報奨金制度の導入が従業員の意欲を高める結果にならない場合もあり、複数の基準を持つ必要がありそうだ。

ハブ

人材育成と顧客囲い込みへ
メンバーズカード積極活用

英国風パブ業態を展開するハブは、下期（2月期）の重点課題として人材育成と顧客囲い込み強化に当たる。厳しい経営環境を勝ち抜くため、現場責任者である店長人材の育成とリピーター獲得に向けた施策を推進する。

店長人材の育成を進めるため、現場での実務を通じたトレーニング「ＯＪＴ（on-the-job training）」を強化する。店長を指導するエリアマネージャー1人当たりの担当店舗を従来の7店舗程度から5店舗に減らし、教育に当たる機会を増やす考えだ。従来は「エリアマネージャーの仕事が（店舗の）チェックで終わってしまう」（太田剛社長）側面が強かったため、「5店舗に変更し、もっと現場に入り込んで指導する」ことで営業力底上げを目指す。

顧客の囲い込みとリピーター獲得に向けて、既に「HUB」の集客に貢献しているのがメンバーズカードだ。入会金500円で「毎回の飲食代5％ＯＦＦ」などの特典が得られる。8月末時点の会員数は8万7629人。下期は、シングルモルトを中心とするセカンドブランド「82」にも同様のカードを導入する。両業態での相互利用ができるようにすることで、顧客の囲い込みや「HUB」との相乗効果も狙う。太田社長は「『HUB』のメンバーズ会員の中で『82』を知らない人は多い。『82』にもカードを導入することで、これまで『HUB』を利用していた人が『82』を利用してくれるようになるだろう」とし、「『82』の方が、店舗が小さくお客さんの顔と名前が分かるようなケースも多い。『HUB』のメンバーよりも高い来店頻度があるのでは」と期待を寄せる。

●新規出店再開へ●

同社は、東日本大震災の影響で一時凍結していた新規出店を再開する。上期は震災発生前に契約した3店舗のみの出店に留めたが、下半期は新たに契約する2店舗の出店を予定。7、8月と既存店も好調だったことから、新規出店による店舗網の再拡大を決めた。

新規出店の再開に併せて、従来とは店長人事などの方針を変える。これまでは経験豊富なベテラン店長を新店の店長に置く人事が通例だったが、今後は新任店長を新店に起用する。ＳＶや新任店長らによる新店の企画部門を設置することで新店のクオリティ向上に努めるとともに、ベテラン店長の異動をなくして既存店の営業力維持につなげる狙いだ。上期に出店した3店舗のうちの2店舗でも既に新任店長を起用する取り組みを始めており、「従来（の新店）と変わらずにできている」ことから、今後も同様の取り組みを続けて店舗営業力を強化する。

ダイナック

池袋に《魚盛》2号店
多店舗化視野に検証

ダイナックは11月8日、東京・池袋に「海鮮居酒屋魚盛（うおもり）池袋店」を出店した。多店舗化に向けた事業モデルの構築を目指し、1号店と異なる落ち着いた雰囲気を採用した。若杉和正社長は「事業化に向けて複数の店舗モデルを作る」と語る。

「魚盛」は10年11月、東京・御茶ノ水に1号店を出店した新業態で、鮮魚を中心としたメニューを提供する。多店舗化を目指し、同店は2号店として出店した。1号店は開店後1年が経過して「事業化が見えてきた」（若杉社長）とし、出店パターンの検証を進める段階に入った。2号店では1号店とは異なる店舗の規模や立地、内装を取り入れ、新たな店舗モデル構築を目指す。1号店とは異なる店舗モデルの確立により、店舗展開の可能性を広げる狙いだ。

魚盛の外観

1、2号店ともに既存店からの業態転換となるが、店内の雰囲気を大きく改めた。1号店では鮮魚居酒屋を意識してカジュアルさを強調しているが、2号店は「大人の和の空間」（同社）として木目調を基本とした内装を採用して雰囲気を大きく変えた。1号店は路面店で3フロア構成だったが、2号店は地下1階の1フロア構成。店内108坪・178席。客席数は1号店よりも約80席大きな規模とした。

メニューは店舗コンセプトの「あ～、今日も魚が旨い！」に沿って、鮮魚を刺身のほか、あぶりの焼きで提供する。鮮魚の刺身は580円～、盛り合わせは〈魚盛〉1280円～を用意した。炙り焼きは〈秋田ハタハタ醤油干し〉280円、〈烏賊一夜干し〉680円など。店内3カ所に生簀を設置し、素材感を強調した。大きなサイズの〈自家製特大海鮮シュウマイ〉3種類・1個250円なども提供。ドリンクは魚介との相性を意識して日本酒を提案する。千葉県富津の〈聖泉魚盛本醸造〉480円、静岡県焼津の〈磯自慢本醸造〉680円、埼玉県蓮田の〈神亀純米〉880円（いずれも1合）などの珍しい銘柄を揃える。客単価3500円、月商1500万円を見込む。

営業時間11時～15時、17時～23時30分、日曜祝日のみ16時～22時30分。東京都豊島区西池袋3-27-12池袋ウエストパークビル地下1階、03-5960-3886。

アントワークス

〈大学丼〉13種の販売開始
すた丼40周年企画で―

㊧グランプリの〈日芸丼〉㊨準グランプリの〈早稲田丼〉

「伝説のすた丼屋」などを展開するアントワークス（東京・中野、早川秀人社長）は、創業40周年企画の一環で行った「大学丼募集キャンペーン」で寄せられた作品を中心に開発した13種類の「大学丼」を名称由来の大学等の近隣店舗で11月14日から販売を開始した。

創業40周年企画の一環で今年5月21日～6月30日まで募集したもので、現役の学生はもちろん、地元のすた丼ファンや受験生など100件による応募の中から選考して商品化したもの。グランプリをとった〈日芸丼〉と〈電通丼〉の2作品には賞金3万円とすた丼無料券10枚もしくは受賞商品の無料券10枚が、準グランプリに選ばれた〈早稲田丼〉〈一橋丼〉〈東経丼〉〈生明丼〉の4作品には同1万円と同5枚もしくは同10枚が、特別賞に選ばれた6作品（明治丼、ＮＵ丼、かまた丼、中央丼、京都丼、仙台丼）には同5千円と同5枚もしくは同10枚がそれぞれ進呈された。

なお、第2弾として同様の企画を来年の入学シーズンに予定しているという。

労務Q&A

連載第13回／労務管理

回答者◆林 久美さん（社会保険労務士）

Q 経歴を詐称して入社した社員や残業を拒否する社員を解雇することは出来ますか？

A 懲戒解雇を有効と認める判断は難しく、簡単に解雇は出来ません。処分を決定する前に本人に釈明の機会を与え、懲戒処分が会社の権利濫用に当たらないかを熟慮し、適正な執行を心がけましょう。

就職する際に学歴や職歴、犯罪歴などを偽り入社した人を解雇できるかどうかですが、「重要な経歴の詐称については懲戒解雇が可能」だとする判例があります。重要な経歴か否かの判断は「採用時の条件にその経歴が重要だったかどうか」「詐称により労使の信頼関係や経営秩序を大きく損なうものかどうか」「就業規則の懲戒事由に挙げていたかどうか」が大きなポイントになります。懲戒解雇についてはこうした判断ができる材料と過去の判例を参考に慎重な対応が求められますが、我々社会保険労務士に相談いただくことがベストだと思います。

重要な経歴詐称は解雇可能の判例が残業拒む場合は規程により解雇も可

次に残業を拒否する社員に対しての懲戒解雇ですが、次の事柄にすべて当てはまる場合は懲戒解雇の対象となりうる可能性があります。「就業規則や労働契約に残業命令の根拠規程がある」「残業拒否に正当な理由がない」「時間外労働協定を締結、所轄労働基準監督署に届け出た範囲内での残業命令である」「就業規則の懲戒解雇事由に該当している」「他の労働者と比較して不均衡な取扱でない」「残業の拒否により業務に支障が生じている」「懲戒処分に対する手続きが適正である」。解雇処分は原則30日前の解雇予告が義務付けられていますが、予告をしない場合は平均賃金の30日分以上の解雇予告手当を支払う必要があります。

トラブルを避けるためにも適切な対応が求められるため、ぜひ我々に相談ください。無料で相談窓口を設けています。

●林 久美さんプロフィール●
社会保険労務士事務所ビジネスフライトコンサルティング代表。2002年に社会保険労務士試験合格後、都内社会保険労務士事務所で実務経験を積み、05年11月に独立。中小企業の労務相談顧問・厚生労働省管轄助成金コンサルティングを中心に、飲食業や中小企業の労務コンサルティングを行う。
問い合せは03-5640-6262。http://business-flight.jp/