



企業名	店舗数	従業員
株式会社サンマルクホールディングス	4	269
株式会社サンマルク	42	1,516
株式会社サンマルクカフェ	395	8,550
株式会社函館市場	12	272
株式会社バケット	108	2,673
株式会社鎌倉パスタ	203	5,029
株式会社サンマルクチャイナ	31	563
株式会社サンマルクグリル	38	909
株式会社倉式珈琲	45	1,276



岡山労働局 山田雇用環境・均等室長 株式会社サンマルクホールディングス 松島管理本部 部長

岡山県では数少ない東証1部上場企業で、「サンマルクカフェ」をはじめの飲食店を全国展開するサンマルクグループの経営管理会社。このルーツは、1989年開店の「ベーカリーレストラン・サンマルク」。以来、約30年で従業員23,000人(学生アルバイトを含む)を超える岡山県を代表する企業グループとなっています。

### 慢性的な人手不足

従業員は、社員879人(男687人、女192人)、パート・アルバイト22,427人(男5,306人、女17,121人)で、23,000人を超える。社員、パート・アルバイトすべてのカテゴリで不足している。以前はグループ内で格差があった。「サンマルクカフェ」は今でも人は来る。レストラン系の「函館市場」「サンマルクチャイナ」は以前から人が来ない。現在は「サンマルクカフェ」でも苦勞している。募集媒体の検討、時給アップなどに取り組んできたが、雇用情勢の好転で小手先だけの改善策は通用しなくなった。これからは、人がいない中でどうやりくりするか、どう生産性を上げるのかに視点を変えている。このため、これまで右肩上がりだった出店も、お客様が満足できるサービスが提供できないなら出店しないということで、「函館市場」「サンマルクチャイナ」は現有店舗でのやりくりになっている。「サンマルクカフェ」はショッピングセンターへの出店が多いが、同業他社との競争が激化しており、最近出店は鈍っている。その中で「倉式珈琲」はフルサービスの郊外の店舗でうまくいき、出店は継続している。

人手不足への具体的対応策として、「倉式珈琲」以外は留学生アルバイトと永住者の外国人採用に取り組んで現在約100人程度になった。また、65歳以上の高齢者雇用も始めた。始めたばかりなので現在はまだ約30名。当社は歴史が浅い会社なので、平均年齢が若く、定年に近い人は特別な存在という意識が強く、高齢者雇用の発想はなかった。若者を集めることがサービスとしてベストと思っていたが、今の人手不足下では、各年代がお互いに補って、よりよい組織にする取組を進めていく必要があると考えている。

### コンプライアンスの徹底

長時間の時間外労働は以前から問題視していた。このため、以前は特別条項で定めた月80時間を目安にしていたが、2年前から月45時間を取組ラインとしている。店舗管理者からは「そんな時間で収まるわけがない」という声はあるが、従業員が長時間残業の疲れた顔で接客してお客様に満足していただけるわけがないので、安心して働いていただける職場環境の実現を目指している。このため、テナントでない単独店舗では、片付時間を勘案して閉店1時間後に照明が切れるようにしている。その他にも、全店舗での静脈認証による勤怠管理、店舗の様子を本部でリアルタイム確認できるカメラの設置などの措置を取っている。ただ、それでも、長時間残業は発生している。オーバーペースの人には本部が指示して休ませている。また、店舗管理者から長時間残業、サービス残業を指示されることも想定されるので、本部にメール相談窓口を設置している。「残業をするな」という号令だけでなく、長時間残業に対して、働く人すべてが強い抵抗感を持つ組織風土の形成に向け取り組んだ結果、意識が変わってきたことを感じている。

有給休暇の5日の時季指定が法制化されたが、社員の5日以上取得はすでに社内ルールとしている。ただ、店舗管理者の考え方、人手不足の状況で、取るところと取らないところが2極化している。今後は実効性が課題となる。

## 株式会社サンマルクホールディングス (訪問日：平成30年7月20日)

社員には、総合職と一般職があり、賃金は総合職が一般職より約2割多い。総合職は転勤はあるが、事業会社間の異動は原則ない。一般職の転勤はない。ただ、過去の実例からみて、転居を伴う異動はモチベーションの低下などから得策ではないと考えており、ショッピングセンター店舗の契約打ち切り問題がある時、店舗が少ない地方での閉店時などを除き、総合職でも最近ではできるだけ異動を避ける方向。総合職でもほとんど転居を伴う異動がないため、現在の総合職と一般職の割合は、8:2よりも9:1に近いくらいで圧倒的に総合職が多くなっている。社員の役職は、大半が店長。男性は600人くらい、女性は150人くらいである。店舗は878あり、総合職、一般職だけでなく、パートの店長も存在する。

社員の教育は、以前、本社隣にある店舗と同じレイアウトの研修センターで1か月間のサービス習得研修を行い、店舗へ配置していた。しかし、岡山研修が社員が採用できない大きな要因と考えられたため、現在は、東京、大阪で研修を行っている。そこへも行けない人は、最寄り店舗での研修としている。社員採用の考え方も以前の「できる人を採用する」から「できる人を育てる」に変えている。

また、パート・アルバイトから社員登用を積極的に行っている。ここ3年間で164人の社員登用を行った。元々、社員登用制度があり、当社としても社員として働いていただきたい意思があり、社員登用を希望された方の大半は社員になっていただいている。

飲食店は、労務関係で「ブラック企業」とレッテルを貼られるとダメージが大きい。この2年間はコンプライアンス第一に雇用環境改善を進めてきた。法律は守らなければならない。たとえ、現場が「無理」といってもどうやったら守れるかを考え取り組んで、一つ一つ潰してきた。やっと、関係各所から指摘を受けない状態に持っていくことができた。働き方改革関連法も考え方は同じで、コンプライアンス第一。今後は、人材確保のための新たな取組を進めていきたい。

(株式会社サンマルクホールディングスを訪問して・・・)スタートから30年でここまでの大企業に成長された株式会社サンマルクホールディングス。これまでの「高度成長期」から、これからは「安定成長期」に入っていくかと思えます。一方で、巷は「高度成長期」並の人不足。「高度成長期」と違うのは働く人の考え方も。働く人のニーズの多様化により、給与などの求人条件がよくなるだけでなく、働く環境が働く人にやさしくないと、人が集まらないだけでなく、人が辞めてしまいます。このため、サンマルクホールディングスでは、働く人に目を向け、上場企業の責務として、顧客ファーストに加え、労働法コンプライアンスを重視し、長時間労働防止の取組など労働者重視に舵をきっていることが感じられます。

### 社員の採用

### これから・・・