★――論文

# 日本マクドナルドのサービス・イノベーション

❶――はじめに
❷――日本マクドナルドの業績推移
❸――デザイン研究の視座
❹――日本マクドナルドの人材育成システム
❺――人材育成システムの特徴および役割
❻――終わりに

劉 建 英
● 神戸大学経済経営研究所

伊藤 宗彦
● 神戸大学経済経営研究所 教授

本稿は，日本マクドナルドの行ったサービス・イノベーションに関する研究である。日本マクドナルド社（以下，日本マクドナルド）は，アメリカのマクドナルド社（以下，マクドナルド）との合弁企業として，1971年，東京銀座に第1号店をオープンして以来，2010年現在，約3800店舗にまで拡大してきたファースト・フードを代表する企業である。日本マクドナルドは，開業以来，順調に店舗数や売上を伸ばしてきたが，2000年あたりより成長が鈍化し，利益率の悪化が顕著になっていた。こうした状況下において，日本マクドナルドが取り組んだのは，人材育成システムでの改革である。本稿では，2004年以降，業績が回復し，再び成長へと導いた要因の一つとして，マクドナルドが取り組んだ人材育成システムの改革についてその実態を明らかにする。

## ❶――はじめに

マクドナルドは，ブランド知名度が世界中で最も高い企業の一つであり，外資系企業といえども，その発展の経緯について詳しく述べる必要はないであろう。本研究では，日本マクドナルドの改革について焦点を絞り議論を進めることにする。日本マクドナルドは，1971年7月に日本での第1号店を東京，銀座三越1階にオープンした。その翌年，関西第1号店として京都，藤井大丸1階にオープンし，順調に企業が立ち上がった。開業4年後の1975年には100億円を突破し，翌年，1976年には，最初のフランチャイズ店を沖縄県浦添市にオープンした。さらに，1977年には，日本初のドライブスルー方式を採用した店舗を東京都杉並区高井戸にオープン，1985年には500店舗，1993年には1000店舗，その後は急速に店舗数を拡大し，1996年には2000店舗。1999年には3000店舗にまで拡大し，2002年には3891店舗と最大値を記録するが，これをピークにその後は現在まで，やや減少している。同様に，売上も急速に拡大してきた。1984年には，1000億円・年，1991年に

は2000億円・年の売上を記録し，2001年には4389億円を記録するが，その後は，初めて伸び悩みを経験した。その後，2004年より再び上昇を始め，2008年には5000億円を突破している。このように，今でこそあたりまであるが，ファースト・フード，あるいは，チェーンストアとしての施策をいち早く導入し続け，現在に至っている。

業容を拡大してきた日本マクドナルドであるが，その成長要因の一つとして，1971年5月の会社設立直後の6月に開設された日本初の企業内大学（Corporate University）であるハンバーガー大学の存在が大きい。人材育成のために，銀座にオープンした1号店よりも早く，ハンバーガー大学が設立されているのである。ハンバーガー大学は，1955年にマクドナルドとしての第1号店がイリノイ州シカゴ郊外のデスプレーンズにオープンした6年後の1961年に開設された。日本のハンバーガー大学は，世界で2番目に古く，その後，イギリス，ドイツ，ブラジル，オーストラリア，香港と現在では，世界で7ヶ所に開設されている。日本のハンバーガー大学は，1971年の開設以来，約14万人が受講しており，2009年には，年間，15000人が受講するようになっている。現在では民間企業では初めてYESプログラム[1]にも認定され，東京都の職員研修など，社外の人材育成も行っている。日本マクドナルドでは，独自のカリキュラムを作り，非正規，正規社員を問わず，社員研修を行っている。たとえば正規社員として入社した場合，入社後4年間で2000時間（就業時間の約25%）をハンバーガー大学による教育を受ける仕組みになっている。ハンバーガー大学の最も大きな役割は，マクドナルドの金言である，QSC&V（Quality：品質，Service：サービス，Cleanliness：清潔さ，Value：価値）を正しく実践できる従業員を育てることである。2008年での日本マクドナルドの正規社員数は4478人，その他，アルバイト，パートタイマーなど101770人であり，店舗単位でみると，1店舗あたり，店長以外はほぼ全員が非正規で運営されていることになる。

本研究では，こうしたハンバーガー大学における人材育成の仕組みの変革がいかに，企業成長に影響を与えるかという視点より研究を進める。

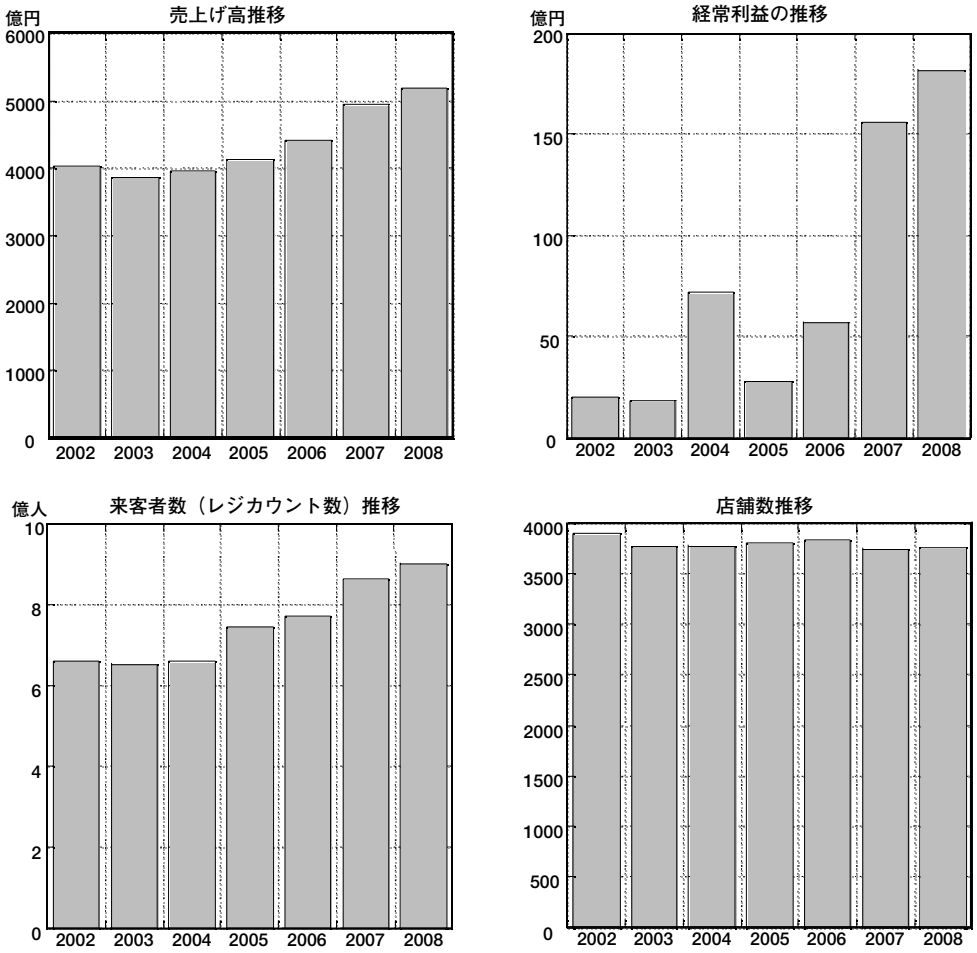
## ❷ 日本マクドナルドの業績推移

日本マクドナルドの業績推移を**図ー1**に示している。2002年に4000億円・年を越えてから2004年まで売り上げが下がった。来客者数（レジカウント数）も2004年までほぼ横ばいの情況であった。その間，経常利益は低迷したが，2005年以降，それまでは6億人強でとどまっていた来客数が7億人を越え，2008年には9億人を突破する。同時に，売上げは2004年から2008年の4年間で4000億円から5000億円にまで伸張し，経常利益も2008年まで上昇し続けている。その間，店舗数は，2002年の3891店舗から減り続けていることから，客単価がかなり上っていることが類推できる。

市場動向としては，2007年のリーマンショックを経てほとんどの企業，特に外食産業では，多くが売上，利益の確保に苦しむ中，日本マクドナルドは，増収・増益を続けている。このように，2000年ごろより低迷した売上や

■図――1

日本マクドナルドの業績推移（2002-2008年）




日本マクドナルド　CSR Report 2006,2008より作成

利益が，2005年より再び成長を見せるのはどのような要因によるものであろうか。本研究の問題意識はこの点であり，いかに日本マクドナルドは，改革を進めていったのかに着目する。

## ❸――既存研究のレビュー

マクドナルドは，フランチャイズ制，マニュアル化，チェーンストア展開など，外食産業として多くの先進的なビジネスシステムを生み出してきた。創業者のレイ・クロック自

身が，自著の中で，「ハンバーガーを最初にベルトコンベアーに乗せた」（Kroc and Anderson, 1977）と認識しているように，マクドナルドは，1955年の創設以来，ファースト・フードという概念を確立し，食品でありながら工業製品的な発想で品質と価格を両立させてきた。こうしたやり方は，サービスの工業化の先駆けとなった（Levitt，1972）。Levittは，マクドナルドは，食品の販売というサービス業でありながら生産性の概念を取り入れた，つまり，サービスを俗人的なものではなく，組織的に低コストで高品質を実現するという生産管理の発想が必要という，サービス・マネジメントの概念で捉えたのである。このマクドナルドのサービスの工業化という概念は，さまざまな角度から研究対象となっていった（Levitt，1976）。1955年の創業以来，アメリカだけではなく，世界中に展開されたマクドナルドについて，「マクドナルド化（McDonaldization）」という表現でさまざまな研究がなされてきた（Ritzer,1993,1998）。マクドナルド化とは，①消費者，あるいは，従業員に対し，最も効率的に空腹を満たす方法としての効率性，②バンズやパテの重量が厳密に規格化されているという量的側面と顧客の手に渡るまでの時間が明確にできる計算可能性，③提供されるサービスが世界中，どこでの同一であるという保障を表す予測可能性，④人間技能の人間によらない技術体系への置換えという制御，という4つの次元によって規定されてきた。つまり，マニュアル化という共通認識によってサービスの工業化を実現したのがマクドナルドなのである。そこで，日本マクドナルドを見てみると，すでに3800店舗という店舗数を抱え，同じアジアの中国，韓国，台湾などと比較しても，人口当たりの店舗数は非常に多い（Watson,1997）。それでは，何故，日本マクドナルドは，他国のマクドナルドよりも成長の速度が速かったのであろうか。こうした疑問に対して，日本マクドナルドの発展は，日本にはマニュアル化を受け入れる素養，あるいは，不確実性を回避するための仕組みが，すでに存在していたことに起因するのではないかという研究がある（Hofstede, 1980, 1991：碓井，2003）。また，日本人は時間に対する正確さに対して非常に敏感な国であり，秒単位で商品が提供され，接客が高度に効率化されたファースト・フードが受け入れられる素地が整っていたという指摘もある（Levine，1997；山口，1998；辻，2001）。

日本マクドナルドの成長の要因の一つには，マクドナルドの経営方針である「顧客満足度100％」という理念が他国よりも徹底されている点がある。顧客満足度を達成するために，QSC&V（Quality：品質，Service：サービス，Cleanliness：清潔さ，Value：価値）という企業理念が徹底的に遵守されているのである（藤田，1996）。この企業理念は，一定レベル以上の品質の商品を提供すること（Quality），ホスピタリティ・サービスの実現（Service），店舗内だけではなく，周辺まで含めた清潔さ（Cleanliness）というサービス業としては極めて基本的なことを規定しているだけではなく，このQSCという3つの概念が満たされることによってのみ，顧客価値が実現（Value）されるという意味を有している。最も重要な点は，日本国内の3800もの店舗で，顧客満足を生み出し続ける必要性を説いたV（顧客価値）という概念であり，その実現のた

めにQSCを高い水準で維持しなければならないという基本方針が日本においてマクドナルドというブランド価値を高めているという点である（林・江夏・西村・守島，2007）。

日本マクドナルドがQSC&Vという企業理念を徹底するのには，チェーンストアというビジネス形態が必要である。日本マクドナルドが目指すサービスの工業化という概念はチェーンストア・システムの合理性に良く合致しているのである（若林，2003）。3800店舗のなかには，直営店もあれば，フランチャイズ店も存在する。また，郊外店も都市型店舗も，あるいは，ドライブスルーや持ち帰り専門の店舗など多様な形態であっても，各店舗が一定の品質レベルで商品を提供しなければならない。渥美（1991）によると，チェーンストア・システムのマネジメントの行動原理は3S主義として説明できる。3Sとは，標準化（Standardization），単純化（Simplification），特殊化（Specialization）を示す。標準化とは良いマニュアルを造り徹底させること，単純化とは未熟達者でも正確に早く低コストで行えるような作業の仕組み，特殊化とは他社が追随できないやり方を構築することであり，差別化につながることを表す。3S主義を実行するためには，マニュアル化は欠かせない。日本マクドナルドを見てみると，QCS&Vというマクドナルドの原則を徹底することで3S主義を実現しており，チェーンストア経営の文法が実践されている。しかしながら，3Sのうち，標準化や単純化の徹底は，現場で働く人のモチベーションを下げてしまうという課題がある（Hackman and Oldham，1976）。つまり，チェーンストア・システムでは，標準化や単純化を進めることは必須であるが，それにともなう自主性が失われ，従業員のモチベーションとのトレードオフが生じることが考えられる。日本マクドナルドは，ハンバーガー大学を通じて，単純化・標準化された日常の仕事に，自主的な創意工夫の機会を与え，OJTを通したピア・フィードバックを構造化し，働く人々のモチベーションを高める仕組みを構築することにより，優位性を築いている。そして，ハンバーガー大学での研修を通じてモチベーションを高め，行動の自主性を尊重する教育機会を多くの従業員に与える仕組みを構築している。

本稿では，2004年から始まったハンバーガー大学の教育システムの改革をサービス・イノベーションとして捉え，その本質を明らかにしていきたい。つまり，日本マクドナルドのサービス・イノベーションは，サービス業では最も重要な人的資源の育成の仕組みから始まり，その後の好業績につながったことを前提としている。以上，マクドナルドに関する研究事例を概観してきた。本稿で議論する日本マクドナルドがいかに，2000年代初頭の成長鈍化の時期を乗り越え，再び成長軌道へと導かれたのかを議論していきたい。

## ❹――日本マクドナルドの人材育成システム

冒頭でも述べたように，日本マクドナルドは現在約3800の店舗を持っている。正規社員数は4478人，その他，クルー，パートタイマーなど101770人[2]であることから，店舗単位でみると，1店舗あたり，店長以外はほぼ全員が非正規社員で運営されていることになる。日本マクドナルドでは，正規，非正規社員の

両方を対象にし，一環した育成プログラムを用意している。以下，店舗の組織構造及びぞれぞれの職位にあわせて行われている人材育成プログラムについてみてみよう。

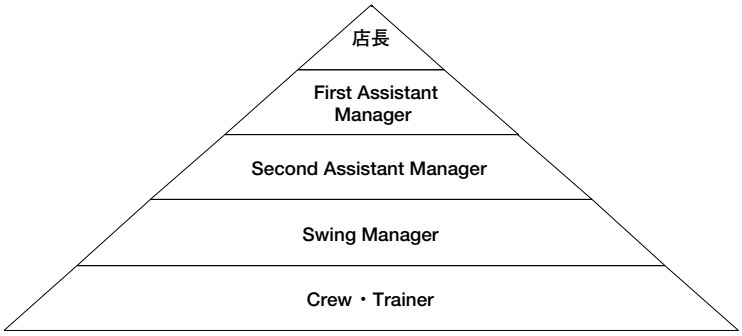
### 1. 店舗の組織構造

日本マクドナルドの店舗は，**図－2**の通り，五つの階層に分けられている。人材育成に関しては，この階層に沿って，5段階の育成プログラムを用意されている。マクドナルドでは，アルバイト社員のことをクルーと呼び，クルー開発プログラム（CDP：Crew Development Program；CTDP：Crew Trainer Development Program）の実施によって，クルーを育成する。合格するとトレーナーとなり，ほかの新人クルーを指導する。マネージャー育成のプログラム（Management Development Program）の第一段階（MDP1）であるシフトマネジメントの研修をハンバーガー大学で受けることができる。一人で店舗を運営できるのに必要な知識やスキルを学び，自信を付けていく。ここで学んだことを店舗で実践し，その能力を店長によって承認されると，Swing Managerに昇格する。

正社員に関しては，日本マクドナルドの場合，本部に配属される新入社員はごく一部であり，多くは，まず店舗に配属され店舗運営にかかわることとなる。そして，ほとんどの新人社員は，入社する前に，クルーとしてマクドナルドのアルバイト経験があり，入社後，店舗に配属され，引き続きManagement Development Programの第二段階（MDP2）であるシステムマネジメントの研修をハンバーガー大学で受け，売上や利益などを意識しながら店舗運営できるように必要な知識を習得する。同様に，その後店舗で実践し，承認されればSecond Assistant Managerに昇格する。もちろん，すべての正社員がクルー経験があるわけではない。入社前に，マクドナルドで働いた経験のない正社員は，クルーと同様，最も基本的なオペレーションから教育を受ける。

Second Assistant ManagerがFirst Assistant Managerになるためには，ハンバーガー大学でManagement Development Programの第三段階（MDP3）であるレストランマネ

■図――2
日本マクドナルドの店舗組織図



ジメントの研修を受ける必要がある。ここでほかの従業員を店舗運営に巻き込み，彼らのモチベーションを高めるためのリーダーシップを身につけていく。

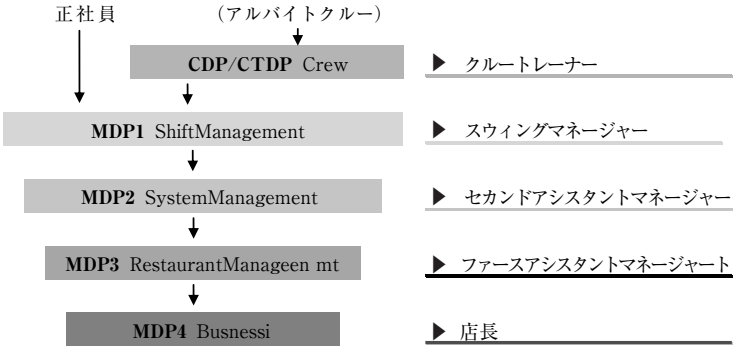
最終的に店長として一店舗の運営を行うためには，最高レベル（MDP4）の研修，すなわちビジネスマネジメントに関する教育を受けなければならない。店長は店舗の一経営者であり，自ら計画を立て，それを実現するための行動を引き起こし，そしてその結果を分析していく必要がある。また店長は，職の安全や環境といったCSRや地域社会での役割など，日本マクドナルドとしてのブランドを背負う役目を担うことになる。

そのために必要な思考様式は，MDP4を通じで習得していく。この階層別に行われている育成プログラムを，以下の通り要約することが出来る。では，各段階の研修プログラムにおいて，具体的にどのような内容の研修が行われ，どのような特徴を持っているのだろうか。また，このような育成システムは，日本マクドナルドの企業理念である「QSC & V」を実現するために，どのような役割を果たしているのか，これらの問題を明確にしながら，日本マクドナルドの人材育成イノベーションの本質を探っていきたい。

## 2. クルー開発プログラム（CDPとCTDP）と店舗でOJT

クルー開発プログラムは，新人クルーが短時間で業務を遂行できるように用意される育成プログラムである。そこには，日本マクドナルドの「QSC & V」の企業理念を実現するための具体的な行動が明示されている。たとえば，店舗では，ハンバーガーのパテを焼く工程など，作業が発生する場所を「ステーション」と呼び，店舗を16のステーションに区分して管理している。レジというステーションで注文をうけ，オーダーを通し，パンを焼いて，トッピングを加え，包装して顧客に渡す。この一連とした作業は，食の安全を守りながら，マクドナルドの味を保つための最低限必要な手順が必要となり，このすべてはマニュアルとして教材に収められている。

■図――3
日本マクドナルドの育成プログラム



新人クルーは，まず任天堂DSを用いた専用のゲームを通じ，ステーションでの作業を覚える。こうしたゲームを用いた教材は，マニュアルとして作業を覚えるというよりは，すぐに現場にいって作業をしてみたいという行動を発起するために用いられている。店舗に入る際はクルートレーナーと肩を並べ，トレーナーの動きを見ながら実践していく。誤った操作をした場合，トレーナーがその場で修正させる。こうして新人クルーが一人でも正確に業務遂行できるように指導を繰り返している。トレーニング段階においては，新人クルーが常にトレーナーとともに行動し，頻繁にコミュニケーションを取ることにより短期間で成長していく。一定の作業を習得すると，自らトレーナーとなり，次の新人クルーを指導しなければならない。クルーからクルートレーナーになれるかどうかは，店長の承認が必要であり，その評価指標の一つは，新人クルーのトレーニングである。

日本マクドナルドでは，これを「三人による学習」と呼び，新人クルー，トレーナー，と店長がCDPという教材に基づいて連携し，新人クルーに自信を与えると同時に，効率のよいオペレーションを遂行していく。さらに，マクドナルドでは，毎年「クルーコンテスト」を開催し，全国のクルーが業務の遂行レベルを競う。優勝したクルーには，トロフィやスペシャルユニフォーム，さらに海外旅行などもプレゼントされる。もちろん，新人クルーに要されるのは，CDPというマニュアル教材通りに確実に業務を遂行するだけではない。同時に，その裏にある企業理念も理解する必要がある。日本マクドナルドでは，CDP教材のほか，働くことのやりがいを伝えるクルーガイドも用意している。そこには，何のためには働くのか，マクドナルドで何ができるのかについて，詳しく記述されている。

以上，日本マクドナルド社の人材育成プログラムについて述べてきた。このプログラムは2004年より導入されたものであり，世界のマクドナルドと共通のプログラム内容に準拠したものである。

### 3. マネジメント開発プログラム（MDP）と店舗でのOJT

ステーションでの作業を遂行でき，後輩のクルーにアドバイスできる段階に達したトレーナーと正社員は，4段階に区分されたマネージャー育成カリキュラム，MDPに進むことができる。　上記のCDPとCTDPは，クルーの自習と店舗でのOJTによって実現されるが，MDPに関しては，ハンバーガー大学でのクラス参加と店舗でのOJTを通じて実施される。このような教育は，クルー，社員，フランチャイズ店の社員などマクドナルドに関わるすべての人を対象としている。アルバイトのままでも正社員より高いマネージャー職に就くことも可能である。

ハンバーガー大学は，決してハンバーガー作りを学ぶ場ではない。ゲームなどを用いた独自のプログラムで，マネジメントやチームビルディング，コミュニケーションスキルなどの教育およびシステム開発を行うことを通じ，全従業員に共通した考え方を提供し，マクドナルドの「QSC & V」を実現しようとしているのである。

ハンバーガー大学での研修はMDP1から始まり，ここでは3日間の研修が二回組まれている。まず，ベーシックシフトマネジメント

コース（BSM）を実施し，ベーシックピープルスキル，敬意あふれる職場づくり，QSC＆Vの提供，ストアデー，カスタマーサティスファクション＆リカバリーについて3日にわたって指導する。従業員たちはこの指導を受けたあと，店舗に戻り実践し，店長の承認をうければ，次のアドバンスシフトマネジメントコース（ASM）を受講することとなる。ASMでは，主にコーチングスキル，QSC＆Vの提供，ストアデー，人を大切にする，ビジネスを理解するなどについてコーチングする。このコースも3日間コースであり，受講した従業員たちは店舗で1ヶ月程度の実践をしてから，店長の評価を受け，セカンドアシスタントマネージャーに昇格する。ここでは，店舗運営は一通り可能になる。

スウィングマネージャーが2ヶ月ほど効率的なオペレーションをスムーズに実行できると，MDP2に進み，エフェクティブマネジメントプラクティスコース（EMP）を受講できる。このコースは，5日間にわたり，個人のリーダーシップを通してQSC＆Vを提供すること，ピープルプラクティスを実践すること，コンフリクトマネジメント，ストアデー，タイムマネジメントに関する知識の養成を目的としている。コース後，各項目の実施状況について，2～3ヶ月単位で店舗でのOJTを通じて評価する。同様，店長が推薦し，OCが承認すれば，ファーストアシスタントマネージャーに昇格し，MDP3の研修に入る。

ファーストアシスタントマネージャーとして，業務を遂行すると同時に，ショルダートゥショルダーで部下を育成し，次にハンバーガー大学で受けるレストランオペレーション，リーダーシッププラクティスコース（ROLP）の自習を行う。6～9ヶ月後に，ハンバーガー大学でコースを受け，リーダーシップ，自分の店舗を知ること，ポジティブな労働環境作り，広い視野で判断し店舗目標を作ること，自分自身を考えることなどについて，5日間にわたって，トレーニングをうける。コースが終了後，店舗で3ヶ月ほど実践したところで，評価を受ける。リーダーシップの養成，つまりほかの従業員のモチベーションを高めながら店舗を運営できるのは，MDP3のゴールであると言える。

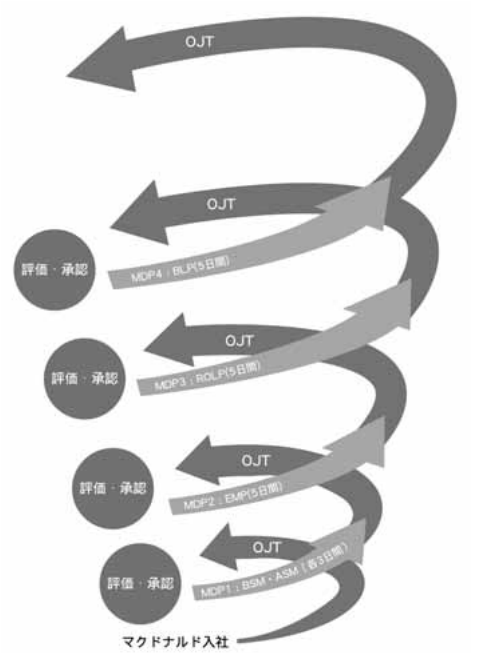
ハンバーガー大学で実施する最高レベルのプログラムはMDP4である。ビジネスリーダーシッププラクティスコース（ROLP）を通じて，店舗運営をビジネスとして捉る能力を育成しようとしている。具体的には，アカウンタビリティ，箱の外へ考えを広げる，マクドナルドの社会的貢献，店舗の人材育成，ビジネスプランの基礎と作成などについて指導する。

以上は，ハンバーガー大学で実施されている4段階のMDP教育とOJTの実態である。ハンバーガー大学での研修はクラス参加となっているが，講師による一方的なティーチングではない。各コースには，アクティビティと呼ばれる単元があり，従業員たちに，体を動かしながら学ぶ工夫がなされている。こうして，クラスで学んだことを即座に理解し，行動に移すことができるのである。このトレーニングスタイルは，マクドナルドでは，コーチングと呼ばれ，2004年以降，人材育成において引き起こした大きな改革であると考えられる。

## 4. ハンバーガー大学と店舗OJTを通してスパイラルアップ

上記の記述からわかる通り，マクドナルドは，ハンバーガー大学での教育と店舗でのOJTをサイクルとして実施することで，従業員のスパイラルアップを目指している。従業員が入社後，まず店舗での自習やトレーニングを行い，作業手順など具体的な業務を覚える。その結果を店長が評価し，合格する場合，ハンバーガー大学で基本的なマネジメントスキルを学んでいく。その後店舗で実践し，評価を受ける。さらにハンバーガー大学でより高いレベルのマネジメント知識を習得する。こうして，ハンバーガー大学での受講→店舗でのOJT→評価→ハンバーガー大学での受講というように，社内でQSC&Vを実現できるような人材が次から次へと育っていく。

■図――4
人材育成のスパイラルアップ




## ❺――人材育成システムの特徴および役割

### 1. 効率的なオペレーションの実現とQSC & Vの徹底

マニュアル教育を通じて，未熟達者が素早く，且つ正確に業務を遂行できるように育成することは，日本マクドナルドが新人クルーを養成する大きな特徴である。新人クルーが入社後，作業手順が細かく記されているCDP教材に基づき，トレーニングし，基本スキルを磨いていく。そして，一人でトレーニングするのではなく，常にトレーナーとショルダートゥショルダーで行動し，トレーナーの動きを見ながら覚えていく仕組みができている。トレーナーがまず一通り作業してみせる。その後，新人クルーが同じ作業を繰り返す。それに対して，トレーナーがチェックする。間違った操作をする場合，直ちに修正し，正確な作業方法を指導する。こうして，コミュニケーションを取りながら新人クルーの能力を伸ばしていく。もちろん，店長も新人クルーの進捗を定期的に確認し指導している。このように，店長，トレーナー，新人クルーが3人で一体となり，マニュアル化されたCDP教材を理解しながら，すばやく効率的なオペレーションを実現できているのである。

もちろん，新人クルーに必要とされるのは，単なる業務遂行だけではない。業務遂行は，ゴールではなく，その背後にあるQSC & Vという企業理念を実現することこそ本来の目的である。それゆえ，CDP教材以外に，働くことのやりがいを伝えるクルーガイドも熟読し，QSC & Vを理解する必要がある。

QSC & V の浸透は，新人クルーに限って行われるのではない。上記の育成プログラムで記述されたとおり，あらゆる段階の研修には共通した内容があり，それは QSC & V の提供である。たとえば，MDP1 の研修は，BSM と ASM という二つのコースに分けられ，どのコースにも QSC & V の提供という項目が組み込まれている。MDP2 の研修の中でも，個人のリーダーシップを通して QSC & V を提供することも EMP クラスの受講内容の一部である。マクドナルドは，クルーや正社員を対象に，さまざまな研修プログラムを用意しているが，最終の目的は QSC & V を実現することである。新人クルーから店長まで，あらゆる研修プログラムを通じて，それを徹底的に浸透させようとしているのである。

### 2. 人材育成システムとインセンティブシステムの統合

マニュアル教育を通じて，未熟達者が素早く，且つ正確に業務を遂行できるように育成することは，日本マクドナルドが新人クルーを養成する大きな特徴であると述べていたが，その反面，現場で働く人のモチベーションを下げてしまう恐れもある（Hackman and Oldham，1976）。しかしながら，マクドナルドのマニュアル教育は，ショルダートゥショルダーを通じて実現されるものである。お互いに，肩を触れ合い，コミュニケーションをとりながらトレーニングしていくため，従来のマニュアル教育では，実現できなかったモチベーションを高めることが期待できる。さらに，毎年開催されている「オールジャパンクルーコンテスト」もクルーのモチベーションを喚起する機能を持っている。コンテストで自分のスキルを検証できると同時に，優勝する場合，トロフィやスペシャルユニフォームなどがプレゼントされるため，一種のインセンティブとなっている。

ハンバーガー大学での教育に関しては，2004 年以降，ティーチングスタイルからコーチングスタイルへと転換し，大きなイノベーションを引き起こした。それまでは，講師が一方的にマネジメント知識を教え込む形を取っていたが，変革後，目標だけを決め，そこにたどり着くまでのプロセスを受講者に考えさせる形へと変えている。すなわち，ゴールベースシナリオという新しい教育メソッドである。この方法では，目標に到達するまでの思考過程は自由に裁量できるということから，より柔軟なアイディアを引き出すことが可能であると同時に，受講者の自主性や積極性を高める効果も得られるのである。

## ❻――終わりに

本稿では，日本マクドナルドが 2004 年以降，数年連続して低迷していた業績が回復し，再び成長へと導いた要因の一つとして，マクドナルドが取り組んだ人材育成システムの改革について分析した。

日本マクドナルドは，ハンバーガーをピープルビジネスとし，従業員の育成に大きな力を注いでいる。そして，クルーと正社員を区別せずに，一元的な育成システムを用意している。この育成システムは大きく，①クルー開発プログラム（CDP ／ CTDP）と店舗での OJT，②マネジメント開発プログラム（MDP）と店舗での OJT という二つの部分に分けられることができる。CDP と CTDP は，クルーの

自習と店舗でのOJTによって実現されるが，MDPは，ハンバーガー大学でのクラス参加と店舗でのOJTを通じて実施されている。MDPはさらに4四段階に分けられ，各段階の研修が終了し，店舗でのOJTを通じて実践できると，さらにワンステップアップのプログラムに進むことができる。このように，③ハンバーガー大学と店舗でのOJTを通して，スパイラルアップしていく。

なぜこのような人材育成システムが業績の改善に繋がるのであろうか。まず，クルー開発プログラムはマニュアル教育であり，これを通じて，未熟達者を素早く，且つ正確に業務を遂行できるように育成することが可能となっている。同時に，クルーガイドを習得させることを通じて，QSC＆Vという企業理念をクルーの間に浸透させることができる。そして，このQSC＆Vはあらゆる育成プログラムに盛り込まれているため，育成プログラム自体は，QSC＆Vを全員に浸透させる仕組みともなっている。また，マクドナルドの人材育成システムは，インセンティブシステムでもある。新人クルーを育成するCDP／CTDPプログラムはマニュアル教育ではあるが，ショルダートゥショルダーという独特な方法を通じて，従来のマニュアル教育で実現できなかったモチベーションを高めることができる。さらに，「オールジャパンクルーコンテスト」の開催もクルーのモチベーションの高揚に貢献している。2004年以降，ハンバーガー大学での研修は，ティーチング方式からコーチング方式へと大きく転換した。これは従業員の自主性，積極性を引き出す上では大きな役割を果たしている。こうして，日本マクドナルドは，独特な人材育成システムで，従業員を育成し，彼らの満足を創出することを通じてQSC＆Vという企業理念を実現しているのである。

**注**

1）YESプログラム：Youth Employability Support Program。厚生労働省が平成16より実施しているプログラムである。若年者（15歳～24歳）の就職状況が非常に厳しいため，その年代の就職促進を図ることを目的として，「コミュニケーション能力」「職業人意識」「基礎学力」「ビジネスマナー」「資格取得」などの内容を備えた施設に認定しているプログラムである。

2）2008年度，日本マクドナルド社CSRレポート参照。

**参考文献**

Hackman, J. R. and Oldham, G. R.(1976),“Motivation through the design of work : Test of a theory.,”Organizational Behavior and Human Performance, Vol16, p.250-279

Hofstede,G.H.(1980),“Culture's consequences : international differences in work-related values,”Beverly Hills, Calif.: Sage Publication.

――――(1991),“Cultre's and organizations : software of the mind,”London; New York : MacGraw-Hill.

Kroc.R and R.Anderson (1977),“Grinding It Out : The Marketing of MacDonalds,”The MacGraw-Hill Companies, Inc.（レイ・クロック・ロバートアンダーソン（2007）『成功はゴミ箱の中に - レイ・クロック自伝』（野崎雅恵訳）株式会社プレジデント社）

Levine,R.(1997),“A geography of time,”New York : Basic Books （R.レヴィーン（2002）『あなたはどれだけ待てますかーせっかち文化とのんびり文化の徹底比較』草思社）

Levitt,T. (1972),“Product Line Approach to Service,.”Harvard Business Review, vol.50(September-October),41

――――(1976),“The Industrialization of Service,”Harvard Business Review, vol.54(September-October),63-74

Ritzer,G. (1993),“The MacDonaldization of Society : an investigation into the changing character of contemporary social life,”Newbury Park, Pine Forge Press.（G.リッツア(1999)『マクドナルド化する社会』（正岡寛司監訳）早稲田大学出版）

――――(1998),“The MacDonaldization Thesis : Extensions,”London : Sage. (G.リッツア(2001)『マクドナルド化の世界 - そのテーマはなにか？』（正岡寛司監訳）早稲田大学出版

Watson, J.L.(1997),“Golden Arches East : MacDonald's in East Asia,”Stanford, Calif.: Stanford University Press.

渥美俊一（1990）『チェーンストア経営の原則と展望』改訂版，実務教育出版

碓井崧（2003）「グローバル化とマクドナルド化」『社会科学論集』，愛知教育大学，第41・41合併号

林有珍・ 江夏幾多郎・ 西村孝史・守島基博（2007）「日本マクドナルドと人材マネジメント―顧客満足と従業員満足を創出する育成システム」『日本労働研究雑誌』，561, p.43-47

辻信一（2001）『スロー・イズ・ビューティフルー遅さとしての文化』平凡社

藤田田（1996）『勝てば官軍―成功の法則』KKベストセラーズ

山口康太（1996）『マクドナルドー驚異の低価格・高利益戦略』経林書房

若林靖永（2003）「マクドナルド化と日本企業」『マクドナルド化と日本』（G.リッツア・丸山哲央編著）ミネルヴァ書房

劉 建 英（りゅう けんえい）

神戸大学経済経営研究所研究員。

伊藤 宗彦（いとう むねひこ）

1957年京都市生まれ。

2003年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。

名古屋大学工学部卒業後，松下電工株式会社を経て

神戸大学経済経営研究所教授。博士（商学）。

専門は技術経営，製品開発論，イノベーション論