



# 隣の外国人職場 ~We Are The World~



今月の訪問先：リンガーハット

## 外国人従業員は主戦力！ 各種勉強会でリーダーを育成



3.11の震災後、多くの外国人が帰国した。職場から外国人従業員が一斉にいなくなり、業務に支障を来したという報道は記憶に新しい。読者の会社でも該当するケースはあったかもしれない。そんななか、今回突撃！するリンガーハットでは、帰国する人員数を最小限にとどめ、また外国人の職場復帰が他社よりも格段に早かったという。一体なぜそのような違いが生じたのだろうか。そこには外国人従業員活用のヒントがありそうだ。JR京浜東北線・大森駅を下車し徒歩数分、同社本社が入居するオフィスビルに到着。節電中との断り書きのある受付から担当の方をお呼びした。



### ■株式会社リンガーハットのデータ■

設立年：昭和45年6月13日  
(実質上 昭和39年3月7日)  
資本金：5,066,122,834円(2011年2月末現在)  
従業員数：正社員525名 / パート・アルバイト  
9,473名(2011年7月末現在)  
事業内容：「長崎ちゃんぽん リンガーハット」  
「とんかつ 浜勝」「郷土料理 長崎  
卓袱浜勝」を日本全国に約585店舗  
チェーン展開(2011年6月末現在)  
本社：東京都大田区大森北1-18-18 NJビル  
拠点：東京本社、福岡本社、富士小山工場、  
佐賀工場、アメリカ、タイ  
URL：<http://www.ringerhut.co.jp/>

### ■外国籍社員採用データ■

人数：740名(2011年5月末時点) アルバイトが大半  
出身地：中国、韓国、他

### 震災後の外国人帰国を最小限に

— 貴社の店舗展開の現状はいかがでしょうか？

杉本氏：当社では「長崎ちゃんぽん専門店 リンガーハット」「とんかつ専門店 浜勝」をメインとした外食事業を展開しております。平成12年に東証一部上場も果たし、現在は日本全国に585店舗のチェーン展開、タイでも店舗展開を行っており、日本の食文化を世界に発信していきたいと思っております。

— 外国籍の方は何名ぐらいいるのですか？



受付にて、李氏と杉本氏と

杉本氏：グループ全体では740名います。うち正社員は3名で、ほとんどがアルバイトです。外国人スタッフの数は特にここ数年で急増しており、昨年からは約100名増加しております。740名の外国人のうち、560名、約

### 【インタビュー先】

総務人事グループ 人事チーム  
マネージャー

すぎもと たかいち  
杉本 貴一氏

総務人事グループ トレーニングチーム  
李 安妮氏

### 【インタビュアー】

紅橋(株) 代表取締役：北山秀輝

### きたやま ひでき

1976年東京生まれ。大学初の交換留学生として北京伝媒大学へ本科留学。明治大学卒業後、大手商社を経て、人材コンサルティングファームにて大手企業における人材採用・組織コンサルタントや転職サイト立ち上げのプロジェクトリーダー等を歴任。06年7月、「日中の架け橋になる」という夢を実現すべく紅橋株式会社を設立、代表取締役に就任。中国幹部人材紹介、中国ビジネス支援 (<http://www.chinabusiness-support.com>) を手がけている。趣味は三味線・二胡・銭湯巡り。

75%が中国の方です。

— 外国人の方はどのようなお仕事をされているのでしょうか？

# 突撃! 隣の外国人職場

~We Are The World~

## 外国人従業員は主戦力!



お馴染みの「長崎ちゃんぽん専門店」リンガーハット

杉本氏：最も多いのは、外国人740名中554名が勤務しております当社主力事業の「長崎ちゃんぽん専門店」店舗での調理接客業としての勤務です。店舗で働く外国人は留学生がほとんどです。740名中500名が留学生です。

次に当社飲食店で提供する料理を作る工場で122名が勤務。そして、「とんかつ専門店」で64名が勤務しております。工場働いている方の多くは就労に制限のない在留資格（日本人の配偶者等、永住者）を持っています。

—震災後、日本各地で外国人の多くが帰国しました。貴社ではいかがだったのでしょうか？

杉本氏：当社も例外ではありませんでした。現在（7月）は帰国された方の多くが日本に戻ってきていますが、まだ一部戻ってきていない方もいます。

—外国人が急ぎょ帰国したことにより、飲食業界他社では一部店舗での営業を取りやめたりしたところもありました。貴社ではどのように乗り切ったのでし

ょうか？

杉本氏：営業していることが、外食産業の務めですから、できるだけお客様に迷惑をかけないよう他店舗からのヘルプ、本社間接部門からのヘルプなどを行いました。ですが、一部営業時間を短縮しました。

—貴社は同業界他社に比べて震災で一度帰国した外国人が日本に帰ってきて職場に復帰するのが早かったとお聞きしましたが、その原因は何でしょうか？

李氏：当社で働いていた外国人の戻りが早かったと思われる理由は2つあると思います。1つは震災時や震災後に外国人スタッフへのフォローを行っていたことです。震災直後から、新人に対する教育担当の私が店舗を回りメンタル面でのケアを行いました。もう1つは外国人スタッフに対しての教育研修を重視していることです。当社は外食業界のなかでは、外国人アルバイトに対する教育研修を熱心に行っているほうだと思います。そのため、店舗への忠誠心が高ま

り、職場復帰が早まったと思います。

—震災後の店舗への巡回フォローは具体的にはどのように行っていたのでしょうか？

李氏：私は新人向けの教育を毎月10回ほど行っていたのですが、震災直後はその勉強会をすべて中止し、2ヵ月間毎日、新宿区の放射能の値が掲載される日経新聞を持って都内の外国人の多い店舗を中心に回りました。放射能の値をもとに、留学生に母国語で冷静な対応を呼びかけました。店舗ではもちろん外国人が帰国していて人数が足りない場合などもあり、私も店舗で接客を手伝ったりしました。店舗によって帰国する外国人の多いところもあれば、少ないところもありました。ただ、アルバイトの外国人は自分の働く店舗しか見えていない場合が多く、「他の店舗では帰らない外国人もいますよ」などと、外国人である私が中心となり情報伝達と情報共有に努めていました。その結果、一度は帰国のための航空チケットを予約した人も、冷静になりキャンセルする人も徐々に出てきました。また一時は帰国したものの、日本の店舗の現状を知り、日本に戻る人も増えました。

正社員である私はもちろん帰国をせず、同じ外国人の立場から外国人スタッフのメンタル面

## 各種勉強会でリーダーを育成

をフォローしました。

—外国人の育った環境や心情を理解する同じ国の方が、母国語で語りかけることは効果が大きいでしょうね。他社でも店長と外国人従業員とのコミュニケーションがとれている店舗では帰国する人が少なかったと聞きます。正しい情報の伝達と日頃からコミュニケーションがきちんとしていられるかが大事なのですね。

李氏：日本人は地震に慣れており、震災後も東京では多くの人が平時と変わらぬ生活を送っており、それが海外のメディアにも取り上げられていました。ただ、外国人は地震を日本人が想像するよりずっと未知の恐怖に感じています。また外国人が一斉に帰国した背景には、正しい情報が海外に伝わっておらず、津波や放射能について中国にいる留学生の親も大変心配しており、帰国を強く勧めたことやちょうど春休みだったため、一時帰国しやすい状況だったこともあると思います。その証拠に授業が始まる時期には多くの外国人が日本に戻ってきました。

日本のテレビで放送された津波の動画がそのまま中国でも放送されました。国土面積の大きい中国から見ると、日本は小さいですし、東京や福島の地理的な位置は分からない人がほとんどです。中国から見れば小さな



外国人勉強会での様子

誤差です。例えば、日本でも中国山東省都市の済南という場所がどこにあるのか正確に把握している人は少ないと思います。そこで放射能漏れがあるということになれば、どこにいても危険と思われるでしょう。

—私も中国のテレビ放送を見ましたが、日本全体がすっぽりと危険ハザードマークに覆われていたのが印象的でした。

杉本氏：もし私たち日本人が逆の立場だったら、日本にいる親に帰ってこいと言われ、同じように多くの日本人が日本に帰国していたと思います。

### 外国人のみの勉強会を新設

—外国人に日本流の接客マナーを伝えるのは大変ではないですか？

李氏：外国人は日本人と違い、言葉の問題で1回説明を受けても、専門用語や微妙なニュアンスなどを十分に意味を理解できていないこともあります。また店舗で店長から個別に説明があり、完璧に分かっていなくても、

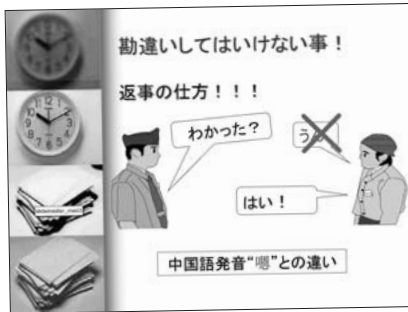
ついつい「分かりました」と返事をしてしまうこともあると思います。

そのため、当社では2008年12月から教育研修は日本人と外国人を分けて行っています。外国人同士ですと十分に理解できていない点があれば確認しやすいですし、外国人が理解しにくい点に集中的に時間を割いて教えることが可能です。現在は東京近郊が中心ですが、地方でも開催を始めており、8月から全国208店舗を対象にして展開していきます。

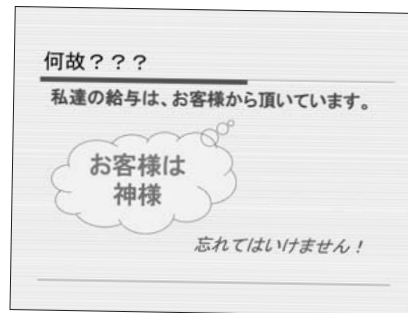
—外国人向けの勉強会ではどのようなことをしていますか？

李氏：入社後、お店で働く前に必ず受講する“基本コース”と、“初級コース”があります。基本コースは毎週月曜日、約4時間かけて行っています。内容はお店で働くうえでのルール、正しい姿勢やお辞儀、接客の基本や笑顔の作り方、日本の風習や考え方の海外との違いを教えています。

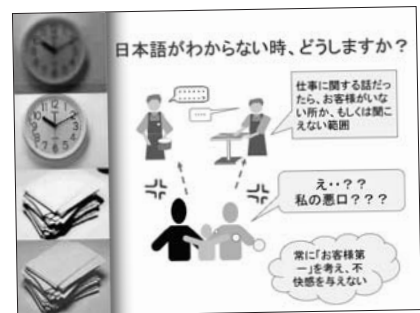
その後、3ヵ月以内に初級コ



店長やお客様に対してタメ口はNG



接客するうえでの大切な姿勢



聞き取れない外国語は誤解を招くことも

ースを受けてもらいます。初級コースの内容は前回の復習と、接客のロールプレイ、言葉、動作、水出し、案内など、基本的なところ。また、クレーム対応も学びます。

社内では、毎日クレームを吸い上げています。店舗に寄せられたクレームは地域のブロックが吸い上げ、毎日18時までに本社に報告します。外国人に対してのクレームも積極的に社内全員および社長も参加する朝礼等で発表し、全店舗の店長が自分の店舗だけではなく、他の店舗にどのようなクレームが寄せられているかを共有します。そして、2度と発生しないようにこの初級コースで実際にお客様から頂いたクレームをもとに、対策を研修してきました。またすべての店舗が他の店舗でどのようなクレームがあったかを共有できるようにしています。それを始めてからクレームが激減し、現在ではあまり外国人に対するクレームというのはなくなりました。

## 「すみません」で日本を理解

杉本氏：以前は外国人に対するクレームはちらほらと出ていました。しかし、初級コースでクレームの紹介と対策を学ぶことで、もちろんゼロにはなりません。2年ほど前からかなり減少しています。

李氏：外国人としても実際にあったクレームを聞いて、思いもよらないことがクレームになっていると気がつきます。もともと悪気があるわけではなく、文化習慣が異なるため、気がつかないことばかりですので、違いを理解すれば、直すことは可能です。

—今まで寄せられた外国人に対するクレームにはどのような内容がありましたか?

李氏：例えば、店内で、外国人同士が母国語で仕事に関する意思伝達をしていたことがあり、それを見たお客様が何を言っているか分からず、自分に対する悪口を言われていると思われ、気分を害されたことがありまし

た。もちろん、本人たちはそんなつもりはなかったのですが。それ以降、店舗ではお客様がいる場所での外国語は禁止しています。

また、注文内容の聞き漏れや聞き間違い、入力ミスなどがあつた際など、謝り方や誠意の伝え方に問題があり、クレームとなったケースもありました。

—外国人はなかなか謝らないために、クレームをさらに大きくすることがあるようです。謝ることについて、どのように教育されていますか?

李氏：基本コースの“風習の違い”というパートで、何か分からない場合や不手際があつた場合には、まずは「申し訳ございません。すみません」と言うように伝えていきます。

—日本人は積極的に「すみません」という一言を発しますが、「すみません」という言葉の捉えられ方の重い海外では簡単にこの一言を発しない傾向があります。外国人にとって「すみません」と言うことに抵抗はない

## 各種勉強会でリーダーを育成

でしょうか？

李氏：海外では謝罪の言葉は自らが犯した罪を全面的に償うことを意味し、重く受け止めることが多いです。そのような感覚で「すみません」を捉えてしまうと、なかなかこの一言は言えず、自己防衛のため、自身の正当性を主張してしまい、さらなるクレームを生んでしまいます。

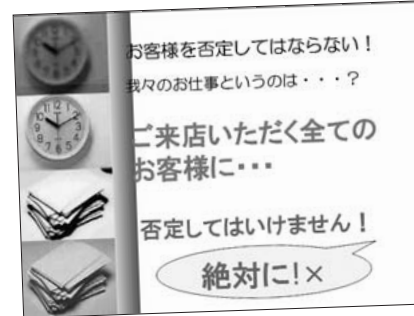
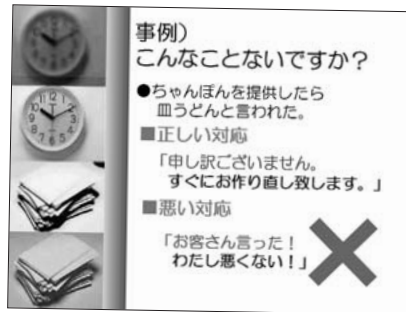
そのため、何かミスをしたことに対して謝罪するという意味で「すみません」と言うのではなく、お客様を立てる意味で、「すみません」という言葉を使うというように説明しています。中国は面子を重んじる国です。お客様やゲストなど、相手を立てるという考え方は理解できますので、そのように説明すると受け入れやすいです。

また、中国人が理解しやすいように、「郷に入っては郷に従え」という諺や、中国で人気の日本のアニメ「一休さん」も随所に差し込みながら研修を面白く進めています。

### 外国人リーダーの育成に尽力

— 外国人従業員への教育は他に何かされていますか？

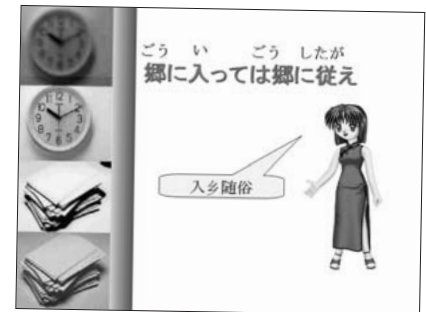
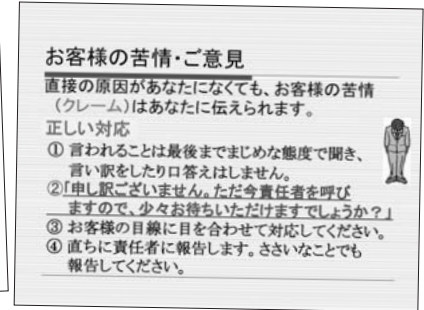
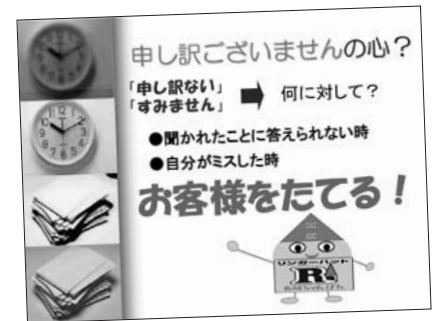
杉本氏：当社では外国人が多いため、外国人のみの店舗や時間帯もあったりします。特に夕方と深夜の時間帯は外国人が多いです。また、店舗数も多く、すべての店舗に多くの社員を勤務さ



「すみません」は謝罪の意だけではないことを教える

せておくことはできません。1店舗に社員1人ということもあります。そのため、国籍に関係なく、社員の代理になれるような外国人のリーダーの育成が重要課題です。また、外国人の模範となるようなリーダーが育成できればと考えています。日本人は日本人社員や店長からOJTで教わりますが、外国人については別途研修制度を設けています。

李氏：外国人には基本と初級研修は必須ですが、その後任意で、中級と上級を受講することが可能です。当初、上級を作りましたが、もう少し中間も欲しいということで、昨年からは中級を設けました。アルバイトは店長が半年に1度評価をするのですが、その際には中級や上級の勉



母国語でも存在する諺でメッセージを伝える

強会を受けているかも加味され時給に反映します。

— 中級と上級ではどのようなことを教えているのですか？

李氏：中級や上級では店舗でのリーダーとしての行動や外国人スタッフに対するマネジメントを学びます。基本と初級の講師は私が担当していますが、中級と上級の講師は現役の店長たちが担当します。外国人スタッフに対するマネジメント経験のある店長から外国人スタッフのマネ

# 突撃! 隣の外国人職場

~We Are The World~

## 外国人従業員は主戦力!

RM人事制度について

| T                | B               | A                | S                  | AM                 |
|------------------|-----------------|------------------|--------------------|--------------------|
| スタート時給<br>(募集時給) | 募集時給+<br>10~55円 | 募集時給+<br>60~110円 | 募集時給×<br>1.25~1.5倍 | 募集時給×<br>1.25~1.8倍 |
| 例: 1000円         | 1010円~<br>1055円 | 1060円~<br>1110円  | 1250円~<br>1500円    | 1250円~<br>1800円    |

明確な評価制度が外国人従業員には好評

### 評価・昇給について

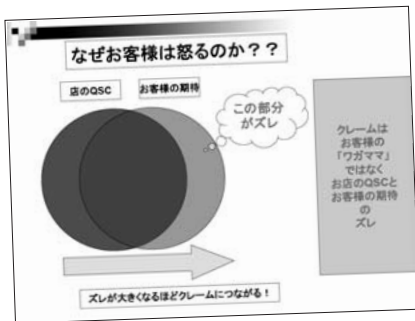
昇格・昇給に関しては、それぞれのランクに評価表があります。

- Tメイト → Bメイト 三ヵ月
- Bメイト → 毎年5月・11月に店長評価の面談が実施されます。

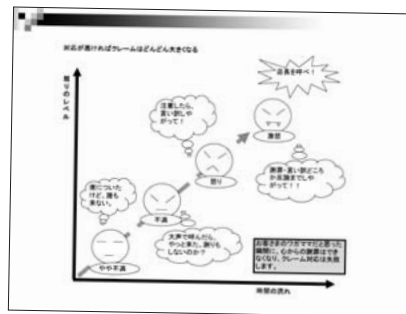
そこに合格すれば時給UPとなります。

- ### クレーム対応の7つ心得…
- ①まず、「あやまる」ことです。
  - ②お客様の言う事をよく聞き、絶対に「言い訳」をしないこと。
  - ③誠意を持って真刻に対応すること。
  - ④対応は落ち着いて迅速に行うこと。
  - ⑤店側のミスは素直に認めること。
  - ⑥責任者への報告は直ぐに行うこと。
  - ⑦お客様の目線に合わせて対応する。

クレームの対応のポイントを押さえる



まずはクレームの正体を知ることから



### クレームにならない為にどうしますか?

- ①オーダーをとる時・食券を受け取る時に、必ず復唱する。
- ②提供する前に、オーダー票・食券を再度確認する。
- ③オーダーミスはお客様の楽しみを半減させてしまう事をよく知っておく。

オーダーミスは発生率が高いので、万が一起きた時は、誠意を持って迅速に対応する。

オーダーミスには特に注意が必要

### クレームにならない為にどうしますか?

- ①業務を中断して、すぐお客様のところに行く。
- ②常にお客様優先の意識を持つ。
- ③自分の担当以外でも、気づいたらすぐに対応する。

仕事の優先は順位は、お客様を1番に!!

お客様優先というベクトルで担当以外の仕事にも柔軟に協力

### クレームにならない為にどうしますか?

- ①私語は絶対にしない。
- ②従業員同士の会話は、たとえ仕事の話でも、お客様に不快感を与えてしまう事を忘れない。
- ③外国語は使わない。

お客様にとっては、仕事の話でも「私語」に聞こえる。私語はせず、お客様へのサービスを最優先する!!

聞き取れない外国語は私語と勘違いされることも



爽やかな笑顔で接客を行う外国人従業員

ジメント方法などを学びます。中級は入社半年後の外国人で日本語がある程度分かる人を対象に行います。具体的内容としては、クレーム対応のロールプレイや接客するときのマナーを学びます。

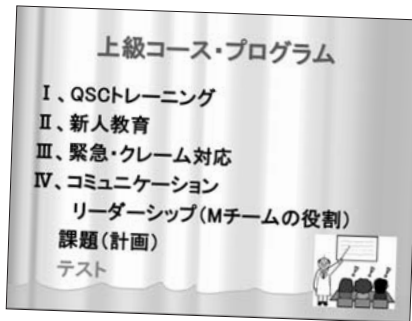
### 現役店長が講師を務める

—上級コースはどのようなことを学ぶのでしょうか?

李氏：上級コースは、時間帯責任者になる人が対象です。勉強会は月1回実施で半年間のコースになります。その後2ヵ月を設けて、宿題をやって、店長に認められたら責任者になれます。勉強会では責任者として必要な知識、責任者としてどのようにメンバーに業務を教えたり指示を出すか、緊急時の対応方法、断水、停電、避難場所がどこに

あるかなどを学びます。また、一緒に働いてもらうために、どのようなことが必要ななどのリーダーシップとコミュニケーションを学びます。店長が参加するので、店舗としても会社としても負担が大きいです。当社は外国人従業員を主戦力と位置づけ、良い人材を育てるべく、各種勉強会を実施しています。

## 各種勉強会でリーダーを育成



| 研修計画表 | 研修科目          | 研修内容 | 研修期間 |     |     |     |     |
|-------|---------------|------|------|-----|-----|-----|-----|
|       |               |      | 1st  | 2nd | 3rd | 4th | 5th |
| 1     | QSC研修(新人教育)   | 研修   |      |     |     |     |     |
| 2     | QSC研修(クレーム対応) | 研修   |      |     |     |     |     |
| 3     | 新人教育(接客マナー)   | 研修   |      |     |     |     |     |
| 4     | 緊急・クレーム対応     | 研修   |      |     |     |     |     |
| 5     | コミュニケーション     | 研修   |      |     |     |     |     |
| 6     | リーダーシップ       | 研修   |      |     |     |     |     |
| 7     | テスト           | 研修   |      |     |     |     |     |

### ロールプレイ

- ①準備  
計画をたてる・道具を準備する・説明する
- ②説明  
トレーナーが実際にやってみせる
- ③実行  
トレーニーにやってもらう
- ④フォロー  
トレーニングの結果  
良かった点は褒める 改善点は指摘する  
合格するまで繰り返し実践しよう

人の上立つ人の大切な心得を学ぶ

——基本と初級コースを受講した外国人従業員のうち、どれくらいの方が中級や上級の研修を受けられるのでしょうか？

李氏：基本と初級コースを受講した外国人従業員は半年以内に全員が中級コースを受講します。上級コースの受講者は店長の選抜により約1割が受講します。——外国人リーダーが着実に育っているわけですね。

### 外国人は教育制度に関心が高い

——教育をそこまでしてくれると、外国人のロイヤリティも高まりますよね。外国人従業員から評判はいかがですか？

李氏：外国人には大人気です。今後の自分の仕事や就職時にも役に立ちますので、一度講座が終わると「次はいつ受講できますか？」と聞かれるほどです。日本にいる外国人の間では、どの会社が外国人に対してどのような教育研修制度を持っているということについては情報交換が早いですが、弊社の制度も評判が良いようです。

弊社では外国人スタッフの働きやすさも重視しており、卒業や入学時、結婚祝いなどの福利厚生も充実させています。細かなフォロー、教育、福利厚生を用意してから、入社後、ずっと働きたいという人が増えています。退職率も下がっています。

杉本氏：うちの会社は外国人がいなければ、多くの店を閉鎖しなければなりません。都心では外国人の店長もいますし、普通にいてくれないと困る存在です。外国人には常に感謝をしながら、会社の主要戦力となってもらえるよう、できる後方支援はなんなりとしていこうと思っています。

ただ、日本は現在外国人の受



外国人従業員への教育について熱心に語る杉本氏と李氏

け入れを特殊技能を持つ人に限定しているため、店舗での勤務という形での正社員としてビザが下りないので、キャリアアップもアルバイトどまりというのが課題ではあります。本当はその先のキャリアを用意できればさらに良いのですが…。

——そこは今後の日本の変化に期待したいですね。

### ——突撃！を終えて——



杉本氏は「外国人には常に感謝をしながら、主戦力になってもらいたいと考えている」と語っていた。従業員の会社に対する向き合い方は、会社の従業員に対する向き合い方を反映する。それは日本人でも外国人でも同じだろう。感謝と期待が教育やコミュニケーションを通じて伝われば、外国人従業員のモチベーションやロイヤリティも高まるはずだ。写真は同社の女性をターゲットとしたメニュー、新業態リングール東京にて。(北山秀輝)