

外食・中食の生産性向上 コラム集

NEW FRONTIERS
— 先人たちの取り組み —

農林水産省
食料産業局 外食産業室

2019年3月

まえがき

最近、仕事のなかで「生産性向上」というキーワードをよく耳にしませんか？「生産性向上」とは、仕事の仕方をいろいろと工夫して、これまでより少ない労力で、より大きな成果を得られるようになることです。いま、日本の外食や中食にかかわる産業では、少子高齢化によって働き手が少なくなっていることなどをきっかけに、「生産性向上」の取り組みがとりわけ重要になってきています。

この冊子は、外食・中食関係の仕事をされている皆さんに「生産性向上」のことをもっと広く知っていただくため、また、もっと取り組みやすく感じていただくため、読みやすいコラムとしてまとめたものです。すでに「生産性向上」に取り組まれている10の会社で、活動の中心となって担当されている方々に、取り組みの具体的な内容や効果についてお話をいただいています。また、少しユニークな質問として、担当者の方々が活動を通じて得た個人的な経験についてもお聞きしています。

「生産性向上」について興味のある方は、ぜひこのコラムを読んでみて下さい。どのコラムから読んでいただいても大丈夫です。外食と中食に共通してあてはまる取り組みも多くありますので、業種にこだわることなく読んでいただくことをお勧めします。また職場で「生産性向上」の大切さを広めたい方は、関係する内容のものだけで結構ですので、ぜひ周りの方々にコラムを手渡して、読んでみてもらってください。

なお、「生産性向上」についてもっと詳しく知りたい方は、ほかにも様々なコンテンツをご用意していますので、農林水産省の以下のページにアクセスしてみてください。

<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/gaisyoku/index.html>

この冊子をはじめとする農林水産省としての取り組みが、皆さんの「生産性向上」の手助けになることを願っています。

外食分野

Vol.1

本来の外食・レストランの価値と向き合い、消費者、従業員全員が幸せになる事業を組み上げる

ー 働く人が夢を持てる世界をカタチに ー

(株)高倉町珈琲 代表取締役会長 横川寛さんP.03

Vol.2

効率化だけじゃない! テクノロジーへの投資がもたらした3つの効果とは?

ー キャッシュレスセルフレジ導入による顧客と従業員の幸福度向上術 ー

(株)クリスプ 代表取締役社長 宮野浩史さんP.07

Vol.3

事業成長期に必要な新職種「チーフ・おもてなし・オフィサー」

ー 企業理念の浸透は業績向上を加速させる ー

(株)一家ダイニング プロジェクトチーフ・おもてなし・オフィサー 奥田英里さんP.12

Vol.4

アルバイトにも経営方針を直接伝達! 火の魂社長の「人を動かす」生産性革命

ー 理念浸透から補助金活用術まで ー

(株)火の魂カンパニー 代表取締役 野沢賢司さんP.16

Vol.5

経営者よ、町へ出よう。「孤高のフレンチシェフ」の意識革命

ー 地元住民とのコミュニティづくりが成長のカギ ー

ハートフルダイニングおんふらんす オーナーシェフ 田中季次さんP.20

中食分野

Vol.6

現場のカイゼン提案が20倍に激増!? 社員をイノベーターに変える「ケースメソッド」とは!

ー ケースメソッドを活用した「提案しやすい」社風づくり ー

(株)大津屋 マーケティング部部長 岡本幸一さんP.24

Vol.7

カイゼンに聖域なし。すべての「前例」を見直せ!

ー 300店舗中ナンバーワン売上店の生産性革命 ー

(株)シルバーライフ 代表取締役社長 清水貴久さんP.29

Vol.8

プロの味と生産性向上の両立へ 龍岡会「セントラルキッチン」の決断

ー 調理師1人当たり1.75倍の生産量拡大を実現 ー

医療法人社団龍岡会 理事長 大森順方さんP.33

Vol.9

人手不足に負けるな! 老舗の伝統はヒトと機械の両立で残す

ー 崎陽軒シウマイ弁当「自動紐かけ機」開発裏話 ー

(株)崎陽軒 弁当事業部 弁当調理部部長 野村謙次さんP.37

Vol.10

北海道民とともに歩む。セイコーマートの企業内託児所運営ノウハウ

ー 25年の経験から語る、愛と経営のバランス ー

(株)セコマ 代表取締役社長 丸谷智保さんP.41

NEW FRONTIERS

先人たちの取り組み

本来の外食・レストランの価値と向き合い、消費者、従業員全員が幸せになる事業を組み上げる

— 働く人が夢を持てる世界をカタチに —

株式会社 高倉町珈琲 代表取締役会長 横川寛さん

すかいらーくやジョナサンの代表取締役を務めた横川寛さんは、現在、「高倉町珈琲」をすかいらーくと同じく東京多摩地域からスタートさせた。2019年1月現在、高倉町珈琲は、20店舗。「高倉町珈琲を最高の会社にする」ことを目指し、新たな取り組みを進めている。

良い会社を作るためにいちばん重要なことは、儲けすぎないこと。儲けることはキリがない。従業員・お客様と共に、「いつも新鮮」・「いつも親切」で、結果として「売れて」・「喜ばれて」・「儲かる」お店を作り上げていく。



企業について

企 業 名／株式会社 高倉町珈琲
所 在 地／東京都国立市(本部)
創 業／2014年4月28日
事業内容／「高倉町珈琲」など
飲食店の経営
従業員数／約450名(2018年7月現在)

インタビュー について

代表取締役会長 横川寛さん

1970年にファミレスの先駆けとなる「すかいらーく」を創業。ジョナサンの代表、すかいらーくの代表を務め、現在、高倉町珈琲の代表取締役会長。後輩たちのために、執筆や講演も行う(きわむ元氣塾 など) 最近の趣味は、ゴルフ、映画、庭いじりなど



©Tomoaki Miyata

今後の外食・レストランの役割とは

インタビュー要約

- 外食産業は、デフレの中で、自身の努力不足もあって長い間苦しんできた。さらに消費税増税が待ち構える中で、改めて外食が提供できる本当の価値と向き合いながら、外食のあり方を見直していく必要性が高まっている。
- 外食とは、お客様を目の前にして、食事を提供することであり、お店が作った料理をお客様がその場でどれだけ喜んでいただけるかを追求する必要がある。
- 生産性向上に向けて、ロボットやAIといったシステム対応は必要であるが、それだけがゴールではない。あくまでシステムは、目的ではなく、手段。
- 外食は、個人に合わせて料理を提供できる。それがテーブルサービスの最大の付加価値。消費者が、外食が生み出せる本当の付加価値を求める時代がいつ来るかまだわからないが、それを忘れてはいけない。

横川寛さんが会長を務めている高倉町珈琲について

外食・レストランの役割

食事をする場所を
提供する

その場で調理した
食事を提供する

高倉町珈琲が目指している価値

✓ 日常から開放される空間づくり

座り心地の良いソファや椅子
店内に流れる懐かしのビートルズ

✓ 明るく元気で親切な接客

丁寧な対応、嬉しくなる接客を通じて、
「喜んでいただく」「楽しんでいただく」店へ

✓ 家では食べられない料理

通常1-2分で焼いてしまうところを
8分かけて焼く“リコッタパンケーキ”

✓ お客様の細かなニーズに対応

要望に応じて、低糖質パスタ麺に変更
また、雑穀ライスを発芽玄米ライスに変更

事業継続に向けて

次ページ「お客様と従業員の両方が幸せなお店とは」へ

お客様と従業員の両方が幸せなお店とは

外食産業は、デフレ期の価格競争と利益追求型からの脱却が必要

イ 生産性向上が外食産業にも求められていますが、現状をどう思われますか？

横 まず、生産性向上として、ロボット化やAIといったシステム化が騒がれていますが、それはゴールではないと思います。あくまで手段です。

生産性向上に向けては、まず、デフレが続く中で、外食に携わる多くの人々が、価格競争と利益確保に注力し、本来あるべき外食の姿ではなくなってしまったというところから振り返る必要があると思います。

コスト削減は、利益のためではなく、お客様と従業員が幸せになるためのもの

イ 生産性向上のために、コストを削減し、利益を生み出そうとするのは普通のことでは？

横 まず、スーパーやコンビニとの競争がある中で、彼らは、飲食の場を提供していないため、価格競争では、外食の方が分が悪いです。さらに、消費税増税も待ち受けています。

ただ、コスト削減は、外食においても必要で、高倉町珈琲でも実は、ロボット化や自動化を考えています。ただ、これは、お客様と従業員のためです。

具体的な活動として、今、リコッタパンケーキのロボット化・機械化を考えています。ロボット化・機械化を通じて、従業員の負担を小さくしながら、提供時間を短縮したいと思っています。お客様と従業員の幸せにつながる事が重要だと思います。

テーブルサービスは、その場での食事を通じて、消費者ニーズを具現化すること

イ そのような工夫は、どのような考え方に基いて取り組んでいけば良いのでしょうか？

横 外食にもいくつか価値の出し方があります。オーナーシェフのお店は、特定のお客様が求めるニーズをシェフの腕を通じて具体化することができます。一方で、チェーン店は、みんなが美味しい・欲しいと思うものをみんなが手を届く形で提供することができます。

ただ、いずれも、最も重要なことは、お客様のニーズをその場で満たすということです。お店の雰囲気や、その場での食事を通じて、嬉しくなる、楽しくなる、働く人が夢を持てる世界を具体化する。そのためにいろいろな工夫を考えていくことが重要だと思っています。

会社のやりたいことを具現化するのは店長であり、店長力が事業の鍵

イ 他にもお客様と従業員が幸せになる具体的な取り組みはありますか？

横 お店の現場で、会社のやりたいことを具体化する役割が店長になります。繰り返しですが、外食は、お客様と相対するビジネスです。そのため、お客様の前にいる従業員の方々が非常に重要で、そこを取りまとめる店長の信頼(店長力)があるかどうかで、働く人間の価値を大きくも小さくもしてしまいます。**高倉町珈琲では、店長が頑張れる仕組みを用意。そして、良い店長のところには人が集まる**

イ 店長力について、もう少し具体的に教えてください。

横 店長が、頑張ろうと思える権限と収入といった環境をつくる事が重要です。高倉町珈琲では、持ち株配当が受け取れる制度や独立できる制度を用意しています。

そして、良いお店、良い店長の周りには、何もなくても人が集まります。仮に従業員がやめてしまっても、他の方を紹介してくれることもあります。

(次のページへ→)

イ →インタビューアー

横 →横川会長



小麦粉に卵黄・牛乳・リコッタチーズを加えて作った生地、卵白(メレンゲ)をやさしく混ぜてこんがり焼きあげた「ふわふわ」のリコッタパンケーキ

お客様と従業員の両方が幸せなお店とは

外食がやれることは、まだまだある。少しずつであっても変わることが重要

イ 最後に、今後を担う世代にエールをお願いします。

横 外食は、目の前のお客様個人に合わせて料理をつくることができます。現状、外食産業は、その付加価値の全てを表現できてはいません。やろうとしても、コストが掛かりすぎてしまったりします。ただ、諦めてしまってはいけません。

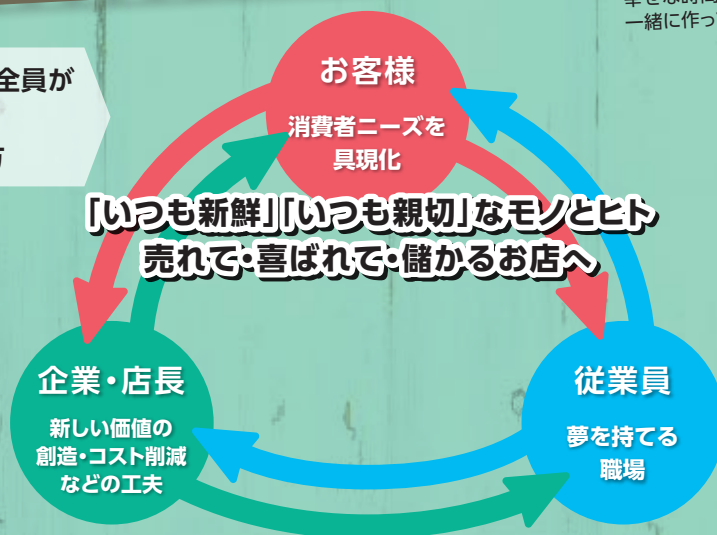
企業は、儲けに走ると成長が止まります。儲けることはキリがなく、儲けは、従業員やお客様に還元しながら、従業員・お客様と共に、「いつも新鮮」・「いつも親切」で、結果として「売れて」・「喜ばれて」・「儲かる」お店に向けて努力を続ける必要があります。

イ →インタビュー
横 →横川会長



幸せな時間をお客様にお届けするお店を、一緒に作っていく仲間

消費者、従業員全員が
幸せなお店の
基本的な考え方



編集コメント

調理工程の機械化、消費者ニーズの具現化、店長力の最大化のお話がありました。(株)高倉町珈琲は、様々な生産性向上に取り組んでいますが、インタビューの中で、「生産性向上に向けた努力を続けることは辛いことである。」というお話がありました。辛い理由を尋ねたところ、「お客様と向き合い続けることが大変。それは苦しく、辛いことではあるが、生きがいでもある。」との答えを頂きました。外食の生産性向上に向けた課題は山積みです。また、生産性向上への取組は、その成果がすぐには出ないことが多くあります。生産性向上への鍵は、皆さんが目指す価値や信念の実現に向けた努力の積み重ねにあるのではないのでしょうか。

効率化だけじゃない！ テクノロジーへの投資が もたらした3つの効果とは？

— キャッシュレスセルフレジ導入による顧客と従業員の幸福度向上術 —

株式会社クリस्प 代表取締役社長 宮野浩史さん

東京都中心にチョップドサラダ専門道を8店舗展開しているクリस्प・サラダワークスさんは店舗のキャッシュレス化を進めています。“キャッシュレス”と聞くと、どうしても「レジ業務の効率化」「店内混雑の解消」という業務の効率化をイメージしがちですが、単なる業務の効率化ではなく、「飲食店の価値の向上＝人の価値の向上」という哲学のもと、様々な効果を狙って、キャッシュレス化を進められたようです。その中心人物である代表取締役社長の宮野さんにお話を伺いました。

企業について

企業名／(株)クリस्प
所在地／東京都港区
創業／2014年12月
事業内容／チョップドサラダ専門店 クリस्प・サラダワークスの展開

インタビュー について

代表取締役社長 宮野浩史さん

アメリカにおいて、飲食店事業の経験。“日本でもサラダのある生活を日常にしたい”との思いから、チョップドサラダ専門店であるクリस्प・サラダワークスを起業。
趣味は海外ドラマの鑑賞等



クリスプの実施したテクノロジーへの投資

ざっくり
言うと...

- キャッシュレスレジシステムを構築。スマホアプリやクレジットカードに決済方法を絞り、キャッシュレス化を実現。
- 支払い方法のパターンは以下の3つが存在。

パターン
01

「ピックアップ注文⇒キャッシュレス決済」

- いつでもアプリからお気に入りのサラダを注文。
- 好きな時間に好きな店舗でピックアップ可能。
- 事前にクレジットカード決済するため、レジ待ち不要。

パターン
02

「セルフレジ注文⇒キャッシュレス決済」

- 店内のセルフレジでサラダを注文。
- クレジットカードで決済する。

パターン
03

「店内注文⇒キャッシュレス決済」

- 店内のどこからでもアプリでサラダを注文・決済。

キャッシュレスセルフレジの概要



取組みによって起きた変化・成果

成果を
まとめると...

01

注文・決済業務の効率化

- スループット※が31%向上 ※ここでのスループットとは単位時間あたりの商品提供数

そして、効率化の他にも、以下のような効果を発揮
…そしてこの効果こそが宮野さんのそもそもの狙い

02

従業員への良い効果「楽しく働ける職場に寄与」

- スタッフが決済・レジ締めという作業から開放され、お客様とのコミュニケーション量がアップ!
- 顧客ロイヤリティが増加するとともに、スタッフも楽しく働ける職場に変化。

03

お客様への良い効果 「イノベーティブな注文体験」

- 注文や支払いのタイミングをお客様が自身で選べることで、選べないストレスがなくなる。
- 事前オーダーは、店内の商品受け取り棚に商品を置くだけ。お客様は好きなタイミングで商品を取ることができる。

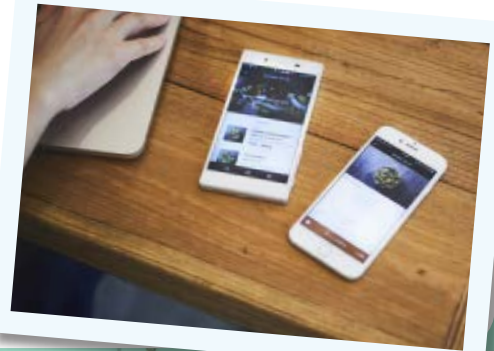


取り組みの内容とすすめ方



取り組みの概要

- ✓ **ねらい**
 - ①スタッフが楽しく働ける職場に
 - ②顧客が新しい価値がある注文方式を体験できるように
 - ③キャッシュレスでスタッフ・顧客ともに効率化を
- ✓ **活動**
 - ①アプリの開発・実証実験
 - ②キャッシュレス化への理解を社内スタッフから得ること
- ✓ **体制** _____
- ✓ **コスト** _____



そもそも今後の飲食店経営はいかに「人の価値」を最大にするかが課題

イ レジ待ち行列の緩和やレジ処理業務の効率化を狙ってキャッシュレスセルフレジを導入したのでしょうか？

宮 それ自体は大きな理由ではないですね。まず、「魅力的なお店を作るにはどうしたらいいのかな？」ということを私達は常に考えています。飲食店の価値は「料理」・「人」・「内装（デザイン）」と昔から言われていますが、料理については、オープン・レシピが進んでいるので、誰でも比較的美味しい料理を作れるようになっています。その意味で料理は根本的な差別化要因にならないと考えています。また、内装（デザイン）は世界中のデザインがインターネットで確認・参考でき、すぐに模倣することが可能になってしまっているため、こちらも根本的な差別化要因にはならないと思います。すると飲食店の価値として残るのは人。つまり、もっと魅力的なお店を作るためには人の価値が重要になると考えています。でも、飲食店は生産性も低く、スタッフにとって魅力的な業界になっていないと感じている。じゃあどうしよう？と考えた時に3つの観点があって、「スタッフ」「顧客」「経営」という観点で魅力的なお店づくりを進めています。

テクノロジーへの投資は、単なる業務の効率化以外にも効果を発揮

イ それでは、今回のテクノロジーへの投資に関して、「スタッフ」と「顧客」の観点でどのようにしたいと考えていましたか？

宮 「スタッフ」についてはスタッフに楽しく働いてほしいというのが一番の思いです。そのためにも、覚える業務など、人がやらなくていい業務は全て機械に移行したいと考えています。そして、飲食業で働いていて楽しいことは「人とコミュニケーションがとれること」なので、なおさら人がやらなくていい業務は機械にやってもらい、スタッフにはお客さんと話すことを楽しんでほしいと考えています。お客様も「このお店は生産性がすごいから」といってお店に来るわけではないと考えています。なんとなく来てくれているお客様もいるけども、人の魅力を源泉とした店全体の雰囲気等で来てくれているお客様もいるので、スタッフが生き生きと働くことはとても重要です。（次のページへ→）

イ →インタビュー
宮 →宮野社長

取り組みの内容とすすめ方

イ 「顧客」の軸はどうか？

宮 “注文の主導権を渡す”というような表現を社内ではしていますが、お客様の注文体験を進化させること、つまり、注文や支払いのタイミングをお客様が自身で選べることと、選べないストレスを無くすることが大切と考えています。単に現金が使えないだけのお店では却ってお客様の選択肢が狭められてしまいます。現金を使わないことに価値を与えることが大切。事前オーダーがあれば店内の棚に商品が置いてあり、お客様が取りたいタイミングで取ることが可能になっています。こういった体験はまだ日本では少ないので、顧客にある種の感動が生まれるのでは？と思っています。例えば、私も“Uber”を初めて利用したときには、「こんなに便利なのか」と驚きました。ニュースで読んではいったものの、実際に使ってみると、ある種の感動を覚えるものでした。その“Uber”のような体験をお客様にも味わってほしいと考えています。

ゴールを共有することで社内の不安払拭

イ キャッシュレス化について社内から反発はありませんでしたか？

宮 ありました。お客様が離れていくのではないかと心配の声があがっていました。しかし、私のゴールが決してキャッシュレス化ではなく、「スタッフが楽しんで働けるように」等の先のゴールであるということを社内に共有し、巻き込んでいきました。**実際の成果としてスループットが向上。顧客も満足。**

イ 数字としてどのような成果が得られましたか？

宮 まだ2ヶ月なので、不十分な可能性はありますが、一番よい時で31%スループットが向上しています。また、スタッフが10分～20分程度、早く帰れるようになった、お客様から「すごい」、「カッコいい」という声を多く聞くようになったという効果もあります。始める前は不安もありましたが、お客様はITリテラシーが高く、準備が出来ていた。“我々が動けばお客様は付いてくる”と感じています。

2018年11月取材時点の情報です。

イ →インタビューー
宮 →宮野社長



編集コメント

キャッシュレス化への取り組みは店頭混雑の緩和という短期的な目的からではなく、「飲食店の価値は人にある」という同社の哲学から発生した取組でした。スタッフは本来やりたいお客様との時間共有が可能に、お客様は“注文の主導権”を持つことでストレスから開放され、経営者はデータに基づく「ライフタイムバリュー経営」が可能になる、という思いからの取組です。キャッシュレス化への道のりは、スタッフからの反発もありはしたが、キャッシュレス化の先にあるゴールを共有することで乗り越え、お客様からは意外にも「すごい」・「カッコいい」というポジティブなフィードバックがありました。“あなたが動けばお客様は付いてくる”というメッセージが印象的です。設備導入による業務効率化・合理化を、商品力・サービス力向上に結び付けた事例として参考にしてみてください。

事業成長期に必要な新職種 「チーフ・おもてなし・オフィサー」

— 企業理念の浸透は業績向上を加速させる —

株式会社一家ダイニングプロジェクト チーフ・おもてなし・オフィサー 奥田英里さん

一家ダイニングプロジェクトさんは「こだわりもん一家」や「屋台屋 博多劇場」などの飲食店を展開されています。2012年にはブライダル事業にも進出されました。その事業拡大の根底には「あらゆる人の幸せに関わる日本一の“おもてなし”集団」というグループミッションがありました。そして、事業を超えたサービススキルの強化に向け、両事業のおもてなし力向上を統括する役職として、COO（チーフ・おもてなし・オフィサー）を配置し、改善を図っていらっしゃいます。今回は、COOの奥田さん、広報・社長秘書の片岡さんにお話を伺いました。

企業について

企業名／(株)一家ダイニングプロジェクト
所在地／千葉県市川市
創業／1997年10月
事業内容／他業種飲食店の経営
ブライダル事業
売上高／61億4900万円(2018/03期)
従業員数／220人(2018年3月31日)

インタビュー について



チーフ・おもてなし・オフィサー 奥田 英里さん

- ・2012年にS1サーバーグランプリで準優勝。その後、2014年に一家ダイニングに入社し、「女将※」の立ち上げを行う。
- ※ホールスタッフを、着物を着た「女将」と、それ以外の従業員で分け、それぞれの業務範囲を明確にすることにより、よりきめの細かい接客を可能にすることを目指したもの。
- ・現在は、COOとして飲食事業、ブライダル事業のおもてなし力アップを図る。



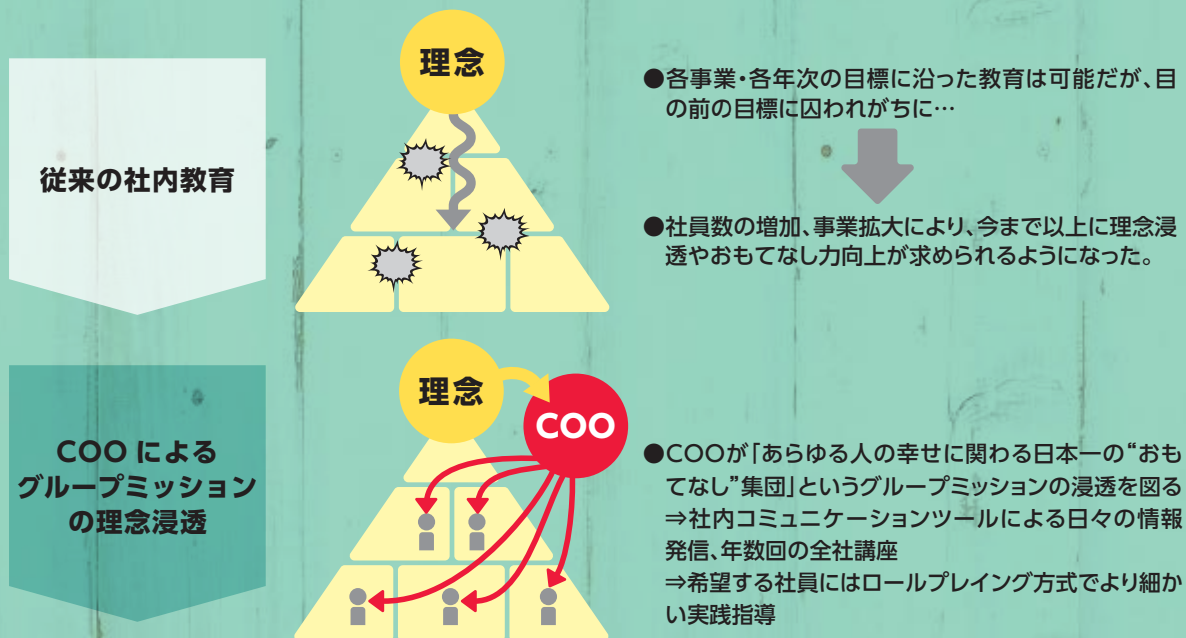
チーフ・おもてなし・オフィサーとは？—内容とその成果—

ざっくり
言うと…

- COO(チーフ・おもてなし・オフィサー)とは「あらゆる人の幸せに関わる日本一の“おもてなし”集団」というグループミッションを社内に浸透させる役職
- 部署・事業を超えて、おもてなし力の浸透を図る。また、希望する社員に対しては、マンツーマンでサービス力アップ教育を実施
- 成果として、ブライダル事業の売上向上や成約率向上(前年度から5%アップ)の他、S1サーバーグランプリに積極的に応募する社員が1名⇒10名に増加し、飲食事業にも好影響をもたらした。

※S1サーバーグランプリとは、「あの店に行けばあの人に会える」
そう思ってもらえる日本一のサーバー「ベストサーバー」を選ぶ大会です。

COO(チーフ・おもてなし・オフィサー)の概要



成果は…

01

売上向上

- 社員がCOOから学んだおもてなしの心を接客に活かし、ブライダル事業の売上や成約率向上を実現(40%維持、前年度から5%増加)

02

社員のモチベーション向上

- S1サーバーグランプリに自主的に参加する社員が増加(1名⇒10名)

03

企業のブランド力向上

- 同グランプリでの企業賞受賞やCOOの社外的な知名度の向上、企業のブランド力向上に寄与

ここがポイント!

企業理念の一方向的な発信ではなく、
現場にも入り込み、
対話型で指導することで、
COOに共感する社員を増やしている



取り組みの内容とすすめ方



取り組みの概要

- ✓ **ねらい** 企業理念の浸透・おもてなし力向上
- ✓ **活動** 2017年～現在
 - ①社内コミュニケーションツールによる日々の情報発信
 - ②年数回の全社講座
 - ③ロールプレイ方式での現場教育
- ✓ **体制** 1名
- ✓ **コスト** _____

事業拡大により更なる理念浸透とおもてなし力向上が求められCOOを設置

イ COO（チーフ・おもてなし・オフィサー）はどのような経緯で設置したのですか？

片 まず、弊社はもともと飲食事業を母体に事業を展開しています。そして、創業当初から“おもてなし”精神を大切にしてきました。2012年には飲食事業で培った“おもてなし”の心を武器にブライダル事業に参入しました。その時に、目指すべきグループミッションとして、「あらゆる人の幸せに関わる日本一の“おもてなし”集団」を据えています。ちなみに、その際には、当時、奥田に飲食事業からブライダル事業に移ってもらいました。弊社は今後も、“おもてなし”の心をベースにして、事業展開をしていると考えているのですが、最近社員数が急速に増加していることもあり、なかなかその企業理念が細部にまで浸透しづらくなってきました。そこで、S1 サーバードランプリ受賞経験があり、接客に定評のある奥田をCOOに据えて、“おもてなし”力の向上を図ろうと考えました。弊社には当時から人材教育制度があるのですが、その制度はどちらかといえば、年齢・役職・部署を考慮し、段階的にその人に適した講習を実施するというもので、企業理念の浸透を目的にした講習は多くありませんでした。

そこで、COOを設置し、事業を越えて企業理念の浸透、おもてなし力の向上を図ろうとしたわけです。

COOは苦勞を乗り越えながら、様々な施策を実行。

イ 奥田さんは飲食事業からブライダル事業メンバーに抜擢され、そしてその後COOに任命されたとのことですが、どう感じましたか？

奥 まず、ブライダル事業への異動を聞いた時は、正直泣きました（笑）。もともと飲食が大好きだったので…でも、社長とも多くを話し、気持ちを切り替えました。

イ COOに任命された時はどう感じましたか？

奥 驚いたけど、嬉しかったです。ブライダル事業だけではなく飲食事業にも関わることが増え、会社に貢献できることを1つでもしていこうと考えるようになりました。（次のページへ→）

イ →インタビューー
片 →片岡さん
奥 →奥田さん

取り組みの内容とすすめ方

イ 具体的にはどのような取組をされているのでしょうか？

奥 就任当初は社内コミュニケーション・ツールを利用して、“おもてなし”関連の情報を継続的に発信していました。また、全社的な講座を年に数回実施しています。それだけでなく、日々現場に入って社員教育、基本的にロールプレイングによる社員教育をしています。

片 奥田のスケジュールは面白い。奥田はスケジュールを一時間ずつ空けていて、社員は彼女のスケジュールをチェックして、自ら教育を申し込んでいる。そういう仕組みを自ら作って実行してくれています。

**売上や成約率が向上するチームに進化。
“おもてなし”に積極的な社員も激増。**

イ 実際にどのような効果がありましたか？

奥 ブライダル事業の売上向上、年間成約率も前年度に比べて+5%の成長を実現しました。何よりも、私がいなくてもKPIを達成できているので、社員が“おもてなし”の心を体現している証拠だと感じています。

また、社員がS1サーバーグランプリに積極的に参加するようになりました。今までは、応募数1名とかいうレベルだったのが、今年は10名にまで伸びました。また、S1グランプリ出場者の平均点で競われる「企業賞」を二年連続で受賞しています。

イ 企業賞を受賞となると、貴社自体のブランド力向上にもつながっていますね。

片 そう思います。奥田だけでなく、弊社全体として、“おもてなし”精神が根付き始めていると実感しています。

イ → インタビュアー

片 → 片岡さん

奥 → 奥田さん



当日のインタビューの様子
(左:奥田さん、右:片岡さん)



編集コメント

事業拡大に伴い新卒採用人数も増加し、更なる企業理念浸透、おもてなし力向上が求められることに。そこでS1グランプリで準優勝の経験がある奥田氏を採用し、COOに抜擢して、“おもてなし”精神の教育を実施。奥田氏は社内コミュニケーション・ツールで継続的に情報発信したり、全社講座等で“おもてなし”精神の実践事例を共有し、社内での共通理解醸成に努めていらっしゃいます。他にも、現場にも入り込んで、背中を見せながら教育することで、従業員の共感をうみだしています。結果、飲食事業ではS1グランプリへの自主的な参加者が向上し、ブライダル事業ではチーム成約率5%向上に貢献しています。今後、2020年オリンピックも控え、“おもてなし”精神はなおさら付加価値向上の重要な要素になっています。一度、COOのような役職を導入し、全社的な理念浸透を図ってみてはいかがでしょうか？

アルバイトにも 経営方針を直接伝達！ 火の魂社長の「人を動かす」 生産性革命

— 理念浸透から補助金活用術まで —

株式会社火の魂カンパニー 代表取締役 野沢賢司さん

火の魂カンパニーはラーメン激戦区の宇都宮で店舗拡大を続けている。地域有名店となった同社には、国家公務員試験合格者や栄養管理士有資格者など、大卒社員の入社も続く。製麺工程の自動化等、生産性向上につながる画期的な取り組みは全国的にも取り上げられているが、その本質は社員の気持ちを動かす仕組作りと効果的な補助金利用にあると言う。今回は代表取締役の野沢さんから生産性向上を可能にする理念浸透についてお話を伺いました。

企業について

企 業 名／ ㈱火の魂カンパニー
所 在 地／ 栃木県宇都宮市
創 業／ 2006年(設立2009年8月)
事業内容／ 飲食店経営、飲食店経営への
コンサルティングなど
売 上 高／ 5.3億円(2018.7)
従業員数／ 正社員20名
 アルバイト112名(2019.1)



代表取締役 野沢賢司さん

- ・30歳になるまで夢中になれるものを見つけられずフリーター生活を送る
- ・チームが一つの目標に向かって走り続けられる会社で働きたいという漠然とした思いを実現すべく、2006年に一号店を開業し、2009年に火の魂カンパニーを設立する
- ・火の魂カンパニーではドラゴンクエストのように夢中になれる仕事をつくりたい

インタビュー
について

取り組みによって起きた変化 — 気持ちを動かす仕組み作りとは —

ざっくり
言うと...

- 火の魂カンパニーの実践は、「気持ちを動かす仕組み作り」と「仕組みを支える補助金利用」の2本柱。
- 経営方針発表会では、アルバイトや取引先を含めた“全社員”に対して、社長自らが執筆する経営方針書を発表し、数字と理念、実施事項の全てを浸透させる。
- 補助金利用は生産性向上に必要。経験者から情報を効率的に収集し、コスト意識を持って活用することが重要。

取り組みの全体像

01 気持ちを動かす 仕組み作り

- ・経営方針発表会にて自筆の経営方針書を“全社員”に対して読み上げ（今年度は「お客様一番」から「従業員一番」へ改定）
- ・火の魂アワードにて優秀社員を表彰し、理念の浸透を加速

ここがポイント!

生産性向上を掲げる前に、
まずは生産性向上に取り組む
社員の気持ちを変える

02 仕組みを支える 補助金利用

- ・実際に利用する際は経験者に聞くことが一番。火の魂カンパニーは地域の経営者の集いにて情報収集
- ・補助金はあくまで補助金。自社の出費が必要であることを忘れないように

ここがポイント!

補助金利用は経験者に
聞くことが一番の近道

製麺工程の自動化を実現

- ・大型自動製麺機の導入を実現
- ・理念・目的を共有することで社内からの抵抗はなく、社員も理念を実現すべく行動

取組みの内容とすすめ方



取組みの概要

- ✓ **ねらい**
 - ①質の高い麺の量産や経験の浅い従業員や障がい者の活用等により生産性向上を図る
 - ②セントラルキッチンの稼働率向上
 - ③将来的には飲食事業のコンサルティングと製麺の外販を構想
- ✓ **活 動**
 - ・ITシステム内蔵型の製麺機を導入
 - ・製麺機は、うどん用の製麺機を改良し、「加水量」「混ぜ」「練り時間」等の判断可能なITシステム内蔵型とした
- ✓ **体 制**
 - ・社長と工場長を中心に、製粉メーカー、製麺メーカー、飲食店用器具製造販売会社と協力体制を組んで、商品開発や製造設備(製麺機)の試作・開発を進めた
- ✓ **コスト** _____

生産性向上のポイントは、社員のマインドセットを変えること

イ 生産性向上に取り組むに際して、最も注意したのはどのような点でしょうか？

野 最も重要なのは社員のマインドセットを変えることだと考えています。というのも、トップダウンで「生産性向上しろ」と言って機材を導入したところで、生産性向上の目的やその後の姿を社員がイメージできない限り、本当の意味での生産性は向上しないと思うからです。

イ どのようにして社員のマインドセットを変えていったのでしょうか。

野 弊社では社員には利益の利と理念の理、2つの“リ”が必要であると話しています。理念の浸透のため、毎年経営方針書を自分で作成し、アルバイトや取引先を含めた“全社員”の前で発表しています。また、3ヶ月に1度“火の魂アワード”という表彰式を実施し、店舗の意識改善を仕組み化しています。商品・サービス品質、環境整備、衛生チェック、店舗管理業務、ファンクル(覆面調査)の5部門でチェック・

点数化することで、問題点を可視化し目的意識を醸成しています。現場の店長からは受賞に対する喜びの声や目標が出来て取り組みやすいなどの声を聞いています。

取引先とも協力体制を組んで改革を推進

イ 実際にどのような取組を進めたのでしょうか。

野 うどん用の製麺機を改良し、ITシステム内蔵型の製麺機を導入しました。今までは製麺の職人は湿度とか気温とかの肌感覚で製麺の微妙な塩梅を調整していましたが、うちには職人はいません。

(次のページへ→)

イ →インタビューアー

野 →野沢社長



取り組みの内容とすすめ方

そこで、日々の気温や湿度などのデータを貯め、その年間のデータに基づいて、アウトプット（麺の美味しさ、現場レポート）と比較し、良い麺を製造しています。これはIT活用しなければ実現できなかった方法だと考えています。

イ 実際の改革はどのように進めていったのでしょうか。

野 社長と工場長を中心に、製粉メーカー、製麺メーカー、飲食店用器具製造販売会社といった、取引先一体となった協力体制を構築し、商品開発や製造設備（製麺機）の試作・開発まで連携して改革を進めていきました。取引先を含めて理念共有会に参加してもらっていることの成果だと考えています。

効率的に情報を収集し、「ものづくり補助金」を利用

イ 補助金等は利用したのでしょうか。

野 経済産業省の「ものづくり補助金」を利用しました。「ものづくり補助金」は地域の経営者の集いで情報を収集し、実際の申請には知人の行政書士の力を借りました。分からないことは分かっている人に聞くのが一番の近道だと考えています。ただし、補助金は費用の一部を補助するものであるため、実際の利用にはしっかりとコスト意識を持って利用することが重要です。

取組により生産性の向上と、将来的な外販の構想を実現

イ 取組みの成果について教えてください。

野 労働時間は短くなり、これまで3人で行っていた作業が2人で可能になるなど、生産性向上の成果は実感しています。また、大型機械を導入したことで、製品品質の均一化も実現できました。

イ 今後飲食業のサポート事業の拡大や製麺の外販を増やしていく計画があると同いしましたが。

野 栃木では地域内の競争も激しく、製麺だけを卸しても飲食店そのものが繁盛しないケースも多いです。しかし、競争が激しい栃木県でラーメン屋さんに対するサポート事業ができれば、新しいマーケットを開拓できるのではと考えています。なので、サポート事業としては、飲食店のコンサルティング事業（味のコンサルやスープ等）として販売先をサポートしつつ、麺をおろさないといけなくと考えています。ラーメン屋でもあり製麺屋でもある我々ならば、実現可能だと考えています。

イ →インタビューアー

野 →野沢社長



導入された製麺機



編集コメント

生産性向上には、設備導入だけではなく、そこで働く従業員の意識の改革が重要です。そのためにはただ単に経営方針を掲げるだけでなく、理念浸透を深化・加速させるための仕組み作りこそが大切なのではないのでしょうか。また、補助金等の各種支援制度は、さまざまなものが存在しており、自社にとって相応しい支援内容やその申請方法に悩まれる方も多いのではないのでしょうか。今回のケースでは、たまたま経験者や知人の行政書士の力を借りることができましたが、そういった知人が周りにいない方は、是非、行政やよろず支援拠点等を御活用ください。

経営者よ、町へ出よう。 「孤高のフレンチシェフ」 の意識改革

— 地元住民とのコミュニティづくりが成長のカギ —

ハートフルダイニングおんふらんす オーナーシェフ 田中季次さん

地元の食材である「箱根西麓^{せいりく}三島野菜」をふんだんに使った三島フレンチを提唱する「ハートフルダイニング おんふらんす」。おいしいフランス料理を、気軽に、安心して、食べられることもあって、地域の方々に、絶大な人気を誇ります。

オーナーシェフである田中さんは、お店を構えた当初、珍しい食材を輸入し、東京やパリにも負けないフランス料理の店舗を目指しました。しかし、1年が経った頃、お客さんから「味は良いが、三島は東京から40分。フランス料理は東京で食べるよ」といわれ、コンセプトの転換を決断します。どのようにして地元の方に愛される名店となったのでしょうか。オーナーシェフの田中さんに、経緯や具体的な取り組みについて伺いました。



企業について

企業名／ハートフルダイニング
おんふらんす
所在地／静岡県三島市
創業／2006年
事業内容／フレンチ
従業員数／19名(アルバイト含む)

インタビュー について

オーナーシェフ 田中季次さん

1967年生まれ。三島市生まれ。1986年「東京赤坂 カフェドニース」にて修行を始める。その後、静岡に戻り「沼津 淡島ホテル」メインダイニング副料理長をはじめ、県内のレストラン、ホテルで料理長を務める。2006年「ハートフルダイニングおんふらんす」を開業。2010年「ふじのくに食の都づくり仕事人」を受賞。



取り組みによって起きた変化

ざっくり
言うと…

- ハートフルダイニングおんふらんすは、2006年設立。当初、食材を輸入し、三島の人が食べたことのないフランス料理を伝えようと意気込んでいたが、地元のお客さんの一言で、地元の方が来たいと思えるお店作りを目指す。
- まずは、異業種の集まりやまちづくり、地元農家の手伝いにも積極的に参加。地域のネットワークを拡充するとともに、お客様のファン化、地産地消のお店というブランド化を実現。
- さらに、質・サービスのクオリティが高いお店づくりを進め、ファンのリピート化、ファンの拡大を実現。同時に、従業員の自発性を育む活動も実施。
- その結果、地元の食材をふんだんに使ったおいしいフランス料理を、気軽に、安心して食べられることもあって、地域の方々に、絶大な人気を誇る。

ファンづくりの経緯



取組みの内容とすすめ方

地方都市で本格的なフランス料理を始めるも、わずか1年で壁に直面

イ お店を立ち上げた経緯を教えてください。

田 料理人としてのキャリアを積んだ38歳の時、“フランスの食文化を故郷の三島で伝えたい”という想いから、独立し、店を構えました。しかし、1年経った頃、地元のお客様から「確かに味は良いけど、三島は東京まで40分。本格フレンチは東京で食べるよ」と言われました。観光客も旅先の地元店を楽しみにします。わざわざ三島でフランス料理店を訪れることはありません。そこで、一念発起し、三島らしいお店作りに変えようと考え、様々な活動を始めました。**レストランとは直接関係のない活動がファンを生み出すきっかけに**

イ 具体的にどのような活動を行ったのですか。

田 当時、会計士の方から「もっと外に出て、いろんなことを学び、ネットワークを作ってはどうか」というアドバイスを頂きました。独立したからには、シェフだけでなく、経営者という一面もあります。異業種の集まりや地元のまちづくりに積極的に関わりました。また、地元の小規模農家は人手不足であり、多くの野菜が収穫できずに廃棄されているという現状を知りました。従業員やお客様と一緒に畑に行き、農家のお手伝いをしました。畑で農作業し、お昼には、私が準備したお弁当をみんなで食べます。畑で美味しいお弁当に舌鼓を打つ。これだけでお客様はさらにお店のファンになってくれます。また、畑で収穫した野菜やそれを使った料理をブログにアップすると、徐々に、“地産地消のお店”という認知度も高まってきました。この活動は2年ほど実施しました。本業の傍らということもあり、苦労したことも多々ありましたが、お客様との関係はより深いものになりました。また、さほどお金をかけることもなく、メディアへの露出も高まりました。次のファンになってくださる方とも新たに繋がることができました。その他、従業員とのコミュニケーションもスムーズになるなどの効果もありましたね。

イ →インタビューー

田 →田中シェフ

フランス料理なのにシェフが常に不在のお店…コンセプトづくりの必要性

イ ファンが増えて以降はトントン拍子で進んだのでしょうか。

田 すぐにうまくいった訳ではありません。当時は、カジュアルフレンチというコンセプトで、60席のお店を運営していました。60席を埋めることは決して容易ではありません。日によっては20席しか埋まらないことも多々ありました。そのため、当時は結婚式も盛んでしたので、二次会を多く取っていました。でも、フランス料理を提供するお店であるにも関わらず、アルコールが中心となり、二次会ということもあり、店内も荒れていました。正直、我慢しながらやっていたね。まちづくりの活動も行っていたので、不在にすることも多く、コース料理を食べに来たお客様から「この店はシェフがいない」と言われたこともありました。料理を作りたいのにできないことに葛藤し、悔しさもありました。

(次のページへ→)



こだわりの地元食材を使用したフランス料理



取り組みの内容とすすめ方

新天地への移転を契機に、新しいコンセプト作りに着手

イ 今の店舗はいつからスタートしたのですか。
田 先程のカジュアルフレンチをコンセプトとしたお店が、10年の契約満了を迎えたタイミングで、今のお店に移転しました。2年前のことです。移転により、席数は60席から20席となりました。席数が減ったため、これまでとは異なるコンセプトにする必要がありました。まず、20席に減ったことを活かし、料理、接客の質を高めました。席数が減っても、客単価を3,000円から6,480円に上げたことで、売上も上がりました。さらに、今年からは隣接するホテルの朝食事業も始まり、売上は昨年比160%の見込みです。

イ 客単価UPに対する不安はありましたか？
田 正直、悪い反応があるかもしれないとも思いました。でも、お客様は、料理の質とサービス、値段のバランスを考え、納得してくださっています。リピートも増え、本当のファンになってくださったと思います。8、9割は地元のお客様ですが、最近では、東京や名古屋からもお客様がいらっしゃるようになりました。また、接客も細かい点まで行き届くようになりました。カジュアルフレンチの頃は、満席になると対応の遅れが目立ちました。値段が安いから勘弁してほしいという逃げがあったのかもしれませんが。今では料理とサービスの両方を良いクオリティにしていこうと注力しています。

従業員を育てる環境づくりにも新たに着手

イ 売上以外の成果としてどのようなものがありますか？
田 現在、従業員はアルバイトも含めて19名、全員が良いお店にするためにアイデアを出します。自分自身がそうであったように、1人1人の経験値を高めていくことが大切です。

例えば、イベントを行う際、アイデアの発案者には必ず実行してもらいます。イベントは最長3日です。たとえ失敗しても、1ヶ月の売上に大差はありません。ただ、イベントのレビューは全員で行います。このような経験が、従業員の自発性を育み、売上やお客様の満足度向上に繋がります。実際、離職率も低く、多くは勤続7、8年の従業員なんです。

関係人口を増やすことがファンづくりの第一歩

イ 最後に、アドバイスをお願いします。
田 街なかを歩き、何人と挨拶ができるか、それはひとつの目安かもしれません。地域は保守的な面があり、最初は友達が来店者となり、お店のファンになってくれます。そして、ファンが応援団の役割を担い、口コミでいろんな人にお店のことを伝えてくれます。知っている人から伝えられる情報は信頼性が高く、大切なものとなります。そして、その人たちが何度も足を運びたくなる、そんなコンセプトのお店はずっと愛されるでしょうね。

イ →インタビュー
田 →田中シェフ



編集コメント

コンセプトを作り、試行錯誤しながら実践し、そして、ファンを作ることの必要性を理解できるケースでした。理想と現実の狭間に葛藤しつつも、活動量を高めることによって、三島フレンチというブランドを確立してきたといえます。将来はカウンター5席のお店を目指すという田中さん。今後の活動にも注目が集まりそうです。

現場のカイゼン提案が 20倍に激増!? 社員をイノベーターに変える 「ケースメソッド」とは!

— ケースメソッドを活用した「提案しやすい」社風づくり —

株式会社大津屋 マーケティング部 部長 岡本幸一さん

福井でコンビニ「オレボステーション」を営む大津屋。会社全体で330人ほどの規模にもかかわらず、店舗あたり売上や客単価などの経営指標で日本最大手と肩を並べている地元の有名企業です。これまで「惣菜バイキング」「メンテナンス省力化」など、同社は生産性向上につながるユニークな取り組みを次々と展開していますが、その発想力は独自の人材教育プログラム「ケースメソッド」によって培われているそうです。もともとは同社の経営人材育成として始められた「ケースメソッド」について、プログラムを立ち上げ、今も講師を担当されている岡本さんにその内容や意義を伺いました。



企業について

企 業 名／(株)大津屋
所 在 地／福井県福井市
創 業／1573年(設立1963年9月)
事業内容／コンビニチェーン主宰
米飯製造販売 など
売 上 高／23.6億円(2018.8)
従業員数／330名(店舗数12)

インタビュー について

マーケティング部 部長 岡本幸一さん

大学生の頃からアルバイトとして「オレボステーション」で働く。
1995年に新卒として当社に就職。オレンジBOX学園で厨房を担当する。
2006年に外商部にてケースメソッドの開発・運営を担当。
2015年より現職。最近の趣味はイカ釣り。



取り組みによって起きた変化—ケースメソッドとは

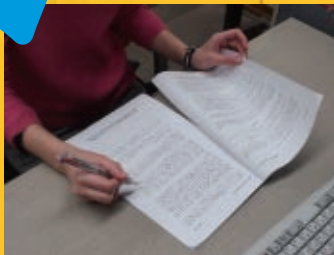
ざっくり
言うと…

- 大津屋が実践する「ケースメソッド」とは、ひとことで言えば「具体的な事例を題材にした全員参加型のディスカッション」のこと
- 一般的な全社ミーティングと比べると、①社長から新人まで全員がフラットに意見交換する、②“講師役”の社員が準備・司会をすべて取りしきる、③作業の悩みから経営課題まで幅広くテーマを決めてよい、という特徴がある
- 大津屋では2ヶ月に1回、全社会議のあとに「ケースメソッド」を開催し、すべての総合職がディスカッションをする機会を設けている

ケースメソッドの進めかた

1ヶ月前

事前予習



- 参加者は事前配布されたケース資料を読み、末尾の設問に対する自分の意見をまとめて提出する（A4用紙1枚）
- ケース資料と設問は講師が用意する



ケース資料は大学等でも売っています（1冊数百円ほど）

当日

グループ討議



- 参加者4～5人で組になり、設問に対する自分の意見を話し合う【90分】
- はじめに必ず、勇気・礼節・寛容をもって討議にあたることの大切さを思い起こす



勇気・礼節・寛容を全員が大切にすることで、役職や年齢を超えて意見を言いやすい場を作ります

全体討議

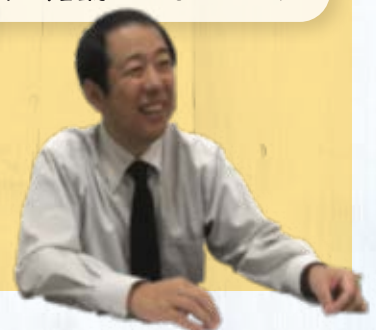


- クラス全体で設問に対してのディスカッションを行う【90分】
- 講師は有意義なディスカッションが行われるよう導くことが主な役割



参加者の気づきが生まれることが大事。
ムリに結論ださないでOK

2ヶ月に1回
全社大で開催



取り組みによって起きた変化—成果

参加された社員の方に、ケースメソッドについて聞いてみました。



01

マーケティング部
石倉 望央さん

【印象深かったテーマ】

社長が「石倉望央」というケースで講義したことがあって…(笑)。当時私は仕事が重なって大変忙しかったのですが、それを見ていた社長が討議で私の状況を共有し、「あなただったらどうする?」と意見を求めました。たくさん助言をいただきましたし、周りの方に協力も仰ぎやすくなって、大変ありがたかったです。

【参加してみて起きた変化】

講義で学んだことが、ちゃんと自分のスキルになっていると感じます。討議には当社の全総合職が参加していて、ケースメソッドで学んだ問題解決の考え方をすぐに実践しやすいです。

【印象深かったテーマ】

「震災に遭った施設の経営者として、非常事態にどう対処するか?」というテーマですね。全体討議の場で、私は社長に正面から反論してしまい、さすがに怒られるかな〜と思っていたのですが、逆に前向きに受け止められて驚いたことがあります(笑)。

【参加してみて起きた変化】

自分から提案をすることが増えました。以前の会社では意見を頭ごなしに否定されることが多く、なにか提案をする気が起きませんでしたが…ここでは突飛な意見にも耳を傾けてくれるので、毎日何らかの提案をしています。先日は、あるお酒の仕入れについて、私はマーケットニーズがあると確信していたので、企画書を作って社長に談判したところ、即決で採用され売上500万円ほどの成果につながりました。とてもやりがいを感じています。



外商部
笹川 千尋さん

02



管理本部
近藤 秀樹さん

03

【印象深かったテーマ】

どの回でも色々な観点が出てくるから面白いですよ。以前は大手の成功事例が多かったけど、最近ウチで起きている実際の問題をテーマにすることも多くて、よくハッとさせられます。

【参加してみて起きた変化】

店長たちは、討議のコミュニケーションのスタイルをそのまま現場に持ち込んでいます。例えばサンドイッチの売行きが悪かった店で、店長が仕入れ担当のパートの店員に「サンドイッチやめようと思うんだけど、どう思う?」と聞いたところ、「店長、廃棄ロス怖くて仕入れ絞ってるでしょ?それじゃスペースが寂しくなって悪循環だよ。新商品が出たから売場をボリュームつけて作ってみない?」と言われ、実践したらサンドイッチの売上増えたみたいです。

成果を
まとめると…

- ケースメソッドの実践により、同社では2種類の変化が起きていた
- 「業務に関連する提案回数」が、月0回から月20回に増えた
- 「提案を行う社員の範囲」が、総合職中心から総合職&パートへと広がった

取り組みの内容とすすめ方



取り組みの概要

- ✓ **ねらい** ①リーダーシップの醸成(主に講師役対象)
②意見を出し合える社風への転換
③いま担当する仕事を越えた視座への引上げ
(最終的には経営を担う知的集団を作ること)
- ✓ **活動** 立上(2006~2007年)と運用(2007年~)で大きく変化。
立上段階: ①社内講師の育成
②社外講師との交渉・カリキュラム策定
運用段階: ①社内向け講義(2ヶ月に1回)
②社内講師の拡充
- ✓ **体制** 立上段階: 3名(社長+担当2名)
運用段階: 7名(講師役を持ち回り)
- ✓ **コスト** ケースメソッド教授法の受講(数十万円/人)
ケース教材の購入(数百円/冊)

はじめは次世代を担う経営者づくりとしてスタート

イ ケースメソッドを活用した教育の取り組みはどのような経緯で始まったのでしょうか？

岡 発端は社長の小川が大学主催のセミナーでケースメソッドの効果を体験したことようです。その前から小川は、自社の存続・発展に一番大切なものは経営をリードする「知的集団」だと常々口にしていたのですが、その人づくりにケースメソッドの手法を採り入れようと思いついたと聞いています。私は2006年に小川からこの取り組みの立ち上げとディスカッション・リーダー担当を指示され、以降運営に携わっています。

地道な研鑽が「挨拶できなかった新人」を「地元で評判の講師」に

イ 具体的にどんな活動をされたのでしょうか？

岡 まず大学のケースメソッド教授法の講座に通って講師の認定をとりました。そのうえで自分なりに

テーマやケースを組み立てて、2007年に社内向けのディスカッションで初めて講師を務めました。もちろん現在も講師役を続けています。講師の業務としては他にも、社外向けのビジネススクールの講師を2010年から担当しています。近年はさらに自治体や経営塾からの依頼を受けて、個別のテーマに合わせたセミナーの企画・運営もしています。

イ なるほど岡本さんの講師としてのステージは着実に上がってきているということですね。苦労なされたのはどんなことですか？

岡 どのステージも私にとっては挑戦でした。もともと私は「入社時の挨拶で一言も発せなかった当社史上唯一の新人」で、人前で話すことがとにかく苦手だったので、社長に講師役を打診されたときは本当にガーンという感じでした(笑)。新たな取り組みのたびに猛勉強して何とか回せてくれた、というのが本当のところですよ。(次のページへ→)

イ →インタビューー

岡 →岡本部長

取り組みの内容とすすめ方

イ 大変だったんですね。それでも続けることができたのはどうしてでしょう？

岡 講師という仕事の手応えが掴めたからだと思います。以前、地元の農家の方々向けに「6次産業化」のセミナーを実施したとき、後日ある参加者の女性が私にお礼を言いに来てくれたんです。なんでも「自家製の漬物が売れず困っていたが、講義を受けて自分が『お客さんの目線』に立っていないことに気付かされた。食べやすいよう小分けにしたり、ネーミングを工夫したら売れるようになった」とか。私としてもこの仕事に挑戦してきて良かったな、と改めて実感できました。

会議室だけでなく普段の執務スペースでもディスカッションが頻発するように

イ ケースメソッド導入により、社内にはどのような変化が起こったのでしょうか？

岡 そうですね。ケースメソッドをはじめる前は、オーナー企業にありがちな、社長がアイデアを出して社員がそれを黙々と実行するという仕事のスタイルが当社においても「普通」でした。

ただケースメソッドに基づくディスカッションを繰り返すうちに、全体会議の場だけでなく日々の仕事の中でディスカッションが自然に、社内の様々な場所で、ときには部署を超えて発生するようになりました。そして小さな問題ならその場で解決し、大きい問題は上司に相談・提案することが私たちの新しい「普通」になっていったように思います。改めて考えると、これはケースメソッドの言う、勇気・礼節・寛容を重視したコミュニケーションが私たちの習慣として馴染んできた結果なのではないかと理解しています。

実践にはケースメソッドについて正しく理解していることが不可欠

イ これからケースメソッドに取り組んでみようと思える方々にアドバイスをお願いします。

岡 組織としてケースメソッドに取り組む場合、トップの方がケースメソッドの意義を理解し、実践するかどうかで効果が大きく変わると思います。ですので、予め大学などできちんとケースメソッド教授法を学習されることをオススメします。例えば「ディスカッションで誰も発言してくれなかったらどうするか?」というような具体的な対応方法まで学ぶこともできますし、ムダにはならないと思います。

イ →インタビューア

岡 →岡本部長



編集コメント

現場で日々働く社員一人ひとりのなかに、生産性向上のヒントは眠っています。「社員が自分で考えようとしない」と言う経営者の方、「トップが意見を聞いてくれない」と言う現場の方、もしかしたらそれは構造的な問題なのかもしれません。提案が次々生まれる風土を醸成すべく、ケースメソッドの導入を検討してはいかがでしょうか？

カイゼンに聖域なし。 すべての「前例」を見直せ!

— 300店舗中ナンバーワン売上店の生産性革命 —

株式会社シルバーライフ 代表取締役社長 清水貴久さん

シルバーライフは主力の「まごころ弁当」を全国に展開する高齢者向け配食サービス事業者。2007年に東京都世田谷で1号店を構えて以来、店舗数をスピーディに拡大して現在国内の店舗数最大手に。2017年にはマザーズ上場も果たしています。

そんな同社を率いる清水社長にも、かつては別のフランチャイズの新参オーナーとして、生き残りのために店舗運営の試行錯誤を繰り返す日々があったそうです。そしてその努力が実り、加盟店約300店中トップの成績を叩き出すまでに至った経緯と方策について、ご本人に直接お話を伺いました。



企業について

企 業 名／(株)シルバーライフ
所 在 地／東京都新宿区
創 業／2007年10月
事業内容／高齢者向け配食サービスの
フランチャイズ運営
売 上 高／65.5億円(2018.7)
従業員数／84名

インタビュー について

代表取締役社長 清水貴久さん

- ・1998年、大学卒業後に警視庁入庁。八王子警察署の巡査に
- ・1999年、(株)ベンチャーリンクに入社。経営コンサルティング業へと転職
- ・2002年に(有)マーケット・イン設立。高齢者向け配食サービス事業に参入
- ・2009年、(株)シルバーライフに合流し、2012年より現職



取り組みによって起きた変化

ざっくり
言うと…

- シルバーライフ清水社長は、自分の初店舗をオープンしたその年のうちに全ての機能についての改善をおこない、配食数を3倍にまで上げた
- 現場で思いついた改善策を、効果が検証できるまで一度はやってみるというアプローチを繰り返すことで、有効な改善策を発見・導入することができた
- ここで培われた現場ノウハウと改善アプローチは、同社が急拡大する高齢者向け配食サービス業界でシェアを伸ばすうえでの強みとなった

開業当初と開業1年後の店舗運営方法の違い

		開業当初	開業1年後
営業	01 新規お客様開拓 (ローラー訪問)	営業先を一軒ずつ訪問し、ご挨拶とお店・お弁当を口頭でご紹介	基本情報を事前に封筒で投函。訪問時は対話に集中
	02 新規お客様開拓 (紹介フォロー)	紹介いただいた方全員にご挨拶や最新トピック等を毎月まとめてファックス送付	メニューに「店の一言」を記載。話しかけて頂いたお客様と会話する
生産	03 弁当盛り付け	配食履歴・嗜好をもとにお店の基本メニューにアレンジを加えて提供	基本メニュー通りに提供
配達	04 配達スケジュールリング	お客様の希望日時を伺い、なるべく希望通りになるよう時間を割当て	配達ルートに基づいて配達可能時間を提示
	05 携行アイテムの準備	カギ・お釣り・印鑑・パンフ・請求書などを出発前に毎回チェックして揃える	全アイテムをウエストポーチに入れておく。カギも括り付け最初から必要物を探さない
	06 弁当受渡し	呼び鈴を鳴らし、お客様が玄関を開けてくださるまで待機し、その場で電話もする	呼び鈴しても反応が乏しい場合の受渡し方法を事前に取り決めておく
	07 受渡し時の会話	天気やメニューの話など必ず一言は会話を持ちかける	メニューに「店の一言」を記載。話しかけて頂いたお客様と会話する

スタッフ1名あたり
配食数

40食

3倍
120食

取り組みの内容とすすめ方



取り組みの概要

- ✓ **ねらい** 店舗業績(新規集客数、リピート率等の指標含む)の改善
- ✓ **活動** 2002年に店舗を開設。実務を回しつつ、1年間で各種改善施策を実施
- ✓ **体制** 当初は1名(清水社長のみ)。1年後に増員して2.5名体制
- ✓ **コスト** 試行錯誤にともなう印刷・備品コスト増のみ(設備投資なし)

現場ノウハウは、試行錯誤によって生まれ、洗練される

イ 店舗運営の改善として、開業当初から様々な改善を実施されたと伺っていますが、実際のところどのように改善のアイデアを見つけ、実行されたのでしょうか?

清 お客様の目線でみて、意味があるかどうかを見つめなおすことで改善策を見つけることが多いですね。お弁当の盛付けにしても、はじめのうちは、お客様に誠実に向きあうべし、と少々力みすぎたところがありました(笑)。例えば、月水金に配食を希望されているお客様には私なりに「月曜は魚、水曜は肉」とバランスのよい献立を考えて、曜日別に設定したお店の基本メニューを外れてでもその方にベストなお弁当を作ろうとしていました。そのために、まずノートで配食の履歴を確認し、おかずの組み合わせを考えて盛付け、それをまた記録する、という手間をかけていたんです。ただ少しずつお客様のことが分かってくるうち、お客様の食事のバランスはご家族やヘルパーの方がちゃんと考えて下さっていて、私たちの配食サービスはあくまで忙しいときの次善策として活用されているのが基本なのだと知りました。

それで、怖々とはありましたが「一人ひとりの対応」を止めてみたところ、全くお叱りを頂くこともなくて、私はお客様に期待されていないことにすぐ力をかけていたんだと痛感しました。また、配達時のお客様との会話については、お客様の中には話し相手が欲しい方もいらっしゃるのでは?と思い、お届け時に必ず一言、天気やメニューの話をするようにしていました。ただ実際には迷惑に思われるお客様もいらっしゃったでしょうし、私の方も同じ話題の繰り返しのためにテンション維持が難しかったため、方式を変えてみようかと。それでトライしてみたのが、お弁当と一緒にお渡しするメニュー表に「店の一言」という形でトーク内容を書くようにし、会話されたいお客様が、それを見てご自分から私に話しかけていただける形です。すると配達時間が短くなっただけでなく、なんとリピート率も僅かにアップしました。これはアリだ!と思い、現在でも同じ方式を続けています。初期のころに取り組んだ改善としてはその2つを含む7つくらいです。結果として作業内容はほぼ全面的に変わりましたし、運営もだいぶ効率化されたように思います。(次のページへ→)

イ →インタビューー

清 →清水社長

取り組みの内容とすすめ方

データを測定・活用することにより、短いサイクルで改善を積み重ねられる

イ カイゼンの秘訣のようなものはありますか？

清 私が入ったときのこの業界はまだ黎明期で、事業遂行にまつわる方法論の多くが未確立でしたので、思いつきをとにかく実践してみようと決めました。間違ったら戻せばいいや、くらいの感覚です。結果として、色々なノウハウを蓄積できたと思います。また当初から重要な部分は数字で把握しようとしていたことが大きかったです。自分で新規集客数やリピート率などのマーケティング指標で目標を設定し、適宜状況を把握できるよう常にデータを整理していました。ですので、試行錯誤がどのように店舗運営に影響しているのかを短いサイクルで検証・発展させることができたと思います。

家族は支え。でも限界を超えて努力するのはダメ

イ 店舗の実務をこなしつつ、同時に改善を進めるのは相当に負担が大きかったのでは？

清 楽ではありませんでしたが、妻子に支えられました。私は元警察官なのですが、困っている人を民間の仕事のなかで助けられないかと思い、結果的にこの業界に入りました。その決断を後悔しないため、家族につらい思いをさせないために頑張れたと思います。ただ私、「これ以上やったら死ぬ」というところでは力抜くタイプです(笑)。大学のころ登山をやっていたのですが、山では倒れるまで頑張っちゃうと、周りの人が倒れた人を運ばなきゃいけないので絶対ダメなんです。それが染み付いているんだと思います。

重要なのは、仕事の改善を習慣にしておくこと

イ 生産性向上にこれから取り組もうとされている中食事業者の方々にアドバイスを。

清 自分の経験上、実際に現場作業をしていれば新しい試みや手法はいくらでも浮かんでくると思っています。大事なのは、それを必ず一回はやることと、意味があるのかないのか分かるまで続けること。意味があればそのまま続けるし、意味がなければ止める。一言で言ってしまうとPDCAなんですけど、とにかくこれを繰り返すことで自分の習慣にしようという気がします。

イ →インタビュアー

清 →清水社長



編集コメント

「お客様のために」と信じて手間をかけている作業は、一度はじめてしまうと、変えたり止めたりすることが難しく、非効率の温床になってしまうこともあります。生産性向上のためには、「この作業はお客様から見て本当に意味があるのだろうか？」とフラットに問う目線と、データを使って客観的に判断するアプローチが不可欠になります。

NEW FRONTIERS

先人たちの取り組み

プロの味と生産性向上の両立へ 龍岡会「セントラルキッチン」の決断

— 調理師1人当たり1.75倍の生産量拡大を実現 —

医療法人社団龍岡会 理事長 大森順方さん

東京都区部を中心に介護老人保健施設等を展開する龍岡会。介護保険制度の開始前に内科診療からケアサービスへと、さらにフィールドアクティビティ、ソーシャルアクションや選択食などの斬新なサービスを次々と生み出すことで注目されています。

龍岡会を悩ませたのは、建設予定の新施設で給食作りを担当する調理師が見つからないことでした。この問題を解決すべく同社は業界でも例のないセントラルキッチン方式を新施設に導入することを決断します。今回はセントラルキッチン導入の陣頭指揮をとられた大森さんに取り組みの内容や意義などを伺いました。

企業について

企 業 名／医療法人社団龍岡会
所 在 地／東京都文京区
創 業／1927年(設立1993年12月)
事業内容／介護老人保健施設運営
内科病院
従業員数／約1,000名(施設数9)



理事長 大森順方さん

- ・1993年、「医療法人社団龍岡会」を設立
- ・2007年、「社会福祉法人龍岡会」設立。共に理事長を務める
- ・ほかに「公益財団法人国際医療福祉教育財団」理事長など各種要職を兼務。趣味は学生時代に打ち込んだサッカーとヨット

インタビュー
について

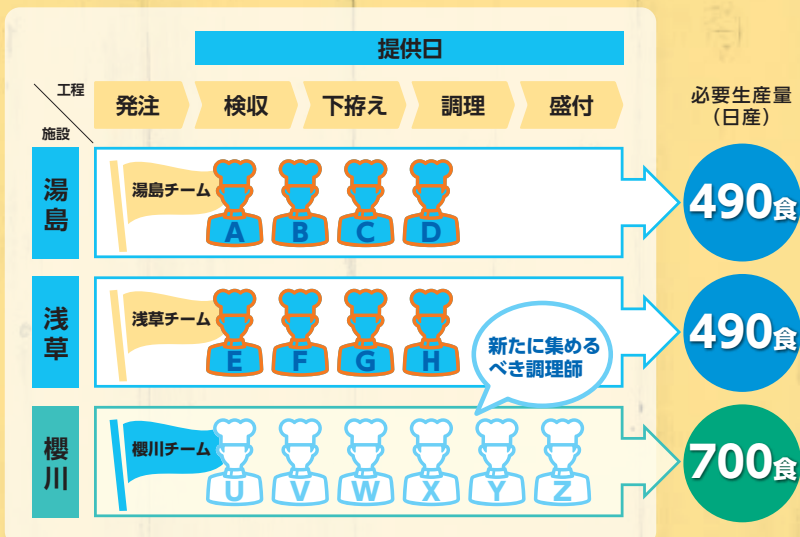
取組みによって起きた変化

ざっくり
言うと…

- 龍岡会は、それまで各施設内で完結していた給食の生産工程のうち、共通する前半部分を新施設（櫻川）で集約処理できるよう工程を組み替えた
- 当時はまだ珍しかった技術（新調理システム）とノウハウ（HACCP）を組み合わせ、生産工程を高い精度でコントロールできるようになったことで、効率性と安全性を同時に高めることができた
- 従来方式では調理師1人あたり日産120食だったが、セントラルキッチン方式への転換後は210食（1.75倍）にまで生産能力が拡大している

初期案（従来方式）と最終案（セントラルキッチン方式）の違い

初期案 従来方式の適用

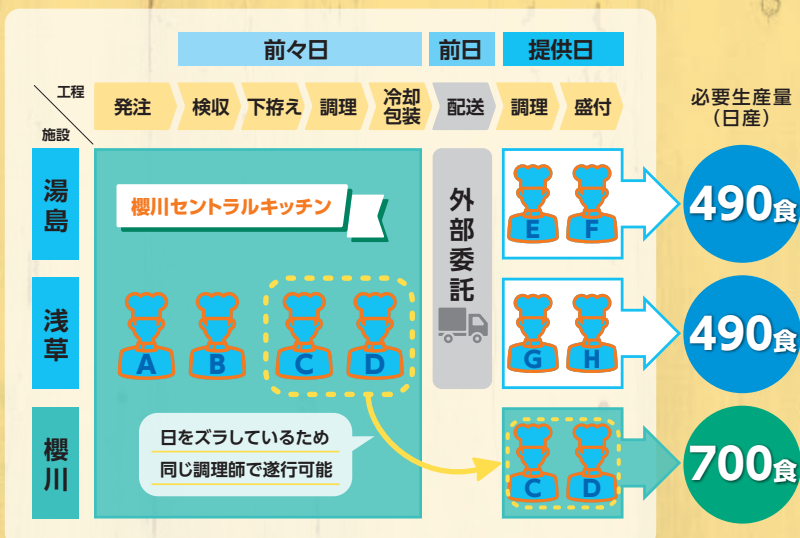


- ・各施設の調理師が必要な食事分を当日生産する
- ・新たに調理師6人の補充が必要

1人あたり生産量

120食/日

最終案 セントラルキッチン方式への転換



1人あたり生産数量

1.75倍

- ・櫻川の調理師が前半を集約処理
- ・後半は各施設の調理師が当日現地で処理する
- ・新たな調理師は補充不要

1人あたり生産量

210食/日

取り組みの内容とすすめ方



取り組みの概要

- ✓ **ねらい** ①生産能力の拡大(現在の人員数を前提として)
②食の質の安定と向上
- ✓ **活動** 2004年4月～2005年4月に立上げ準備
2004.4～ 基本設計、現状業務の改善検討
2004.7～ 機器設定、モニタリング方法策定
2004.8～ 衛生管理の学習、マニュアル作成、トレーニング
- ✓ **体制** 12名(理事長+調理師+管理栄養士)
- ✓ **コスト** 新調理システムの導入、独自の発注システムの開発・導入

腕の良い調理師が集まらない!

イ セントラルキッチン方式の導入はどのような経緯で始まったのでしょうか?

大 3つめの介護老人保健施設を櫻川に開設しようとして、調理師集めに苦しんだことがきっかけです。稼働中2施設で調理を担当する8名は、いずれも料亭や高級フレンチで修行していた若い調理師たちで、知り合いからの紹介を経て来ていただいた人材でした。新施設にも同様に優秀な調理師を配置したかったのですが、知り合いづてで勧誘できる先がなくなってしまい、別のアプローチの必要性を感じていました。

「食は上薬にして医薬は下薬なり」の理念を实践したい

イ 調理スタッフの増員や給食事業者の活用などの選択肢もあったかと思いますが、なぜセントラルキッチンを選ばれたのでしょうか?

大 事業の拡大が、ゲストへの食事の質の低下につながることを絶対に避けたかったからです。そのうえでは無理にスタッフを増やすよりも、今いる調理師たちのチームの限界を引き上げるほうが有効だと考えました。

龍岡会がゲストの食事を重視しているのは、美味しい食事こそが、健康を取り戻していくための最初の活力をゲストに与えてくれるからです。施設に來所されるゲストの多くは低栄養から虚弱体質になっています。こうしたゲストに必要なのは、まず食事を通じて徐々に心身を回復していただき、その後の適切な運動・睡眠へとつなげていくケアです。私は「食は上薬※にして、医薬は下薬なり」ということをモットーとしていますが、ケアサービスはその思想をゲストに寄り添い実践する場であると捉えています。

高い精度での生産計画の立案・遂行が求められる

イ 具体的にどんな活動をされたのでしょうか?

大 憩意の厨房機器メーカーに声をかけ、セントラルキッチン導入に向けたプロジェクトを立ち上げました。プロジェクトには私、調理師たち、管理栄養士ら全員が参画し、最初の約3ヶ月間でセントラルキッチンの基本設計を策定しました。

(次のページへ→)

イ →インタビュー

大 →大森理事長

※上薬とは、栄養学・漢方薬学に登場する用語で、強い効果はないものの、処方全体の作用を調整したり副作用を減らすような、「命を養う薬」のことを指します。

取り組みの内容とすすめ方

そのうえでメンバーが適切に生産管理・衛生管理を遂行できるよう、約半年をかけて実務的なトレーニングやマニュアル作成を進めました。

イ なるほど。準備にかなり時間と手間をかけた印象ですね。立ち上がりはスムーズに？

大 いざ運用を始めるとやはり一筋縄ではいきませんでした。導入によって最も複雑化した工程は「発注」なんですが、既存の発注ソフトでは対処できず、管理栄養士に大きな負担をかけてしまいました。

イ どのような困難があったんでしょう？

大 どの食材を、いつ、どのくらい発注するかを全施設を見渡して高い精度で計画しなければならないというハードルが厳しかったです。以前は管理栄養士が各施設で1日分の食材を発注すればよく、過不足があっても施設内で柔軟に対応可能でした。セントラルキッチン方式では全施設の2～3日後の食材分も含めた発注・管理が求められるうえ、各施設で対応できる幅が限られるため、過不足があると定められた基準を満たせなくなるおそれが出てきます。結局、発注システムの独自開発が必要でした。

イ 現場の仕事も大きく変わったようですね。モチベーションの問題はなかったですか？

大 調理師の仕事の中心は新規のメニュー・レシピ開発になり、鍋釜を振るうことではなくなりました。

不満もあったかもしれませんが、私からはこの最先端の取り組みを通じて、業界のトップランナーになって欲しいとの期待を伝えました。いま振り返って、当人たちも誇りに思ってくれれば嬉しいですね。あと実は浮いたコストの分だけ良い食材を使って良いとしたのもウケたみたいです。そこはやっぱり料理人ですね(笑)。

業界全体として、セントラルキッチンへの対応は不可避

イ 業態はやや異なりますが、これから生産性向上に取り組まれる中食・給食事業者の方々にアドバイスをお願いします。

大 私見ですが、クックサーブでの給食は人件費負担が重く、人を集められないため存続は厳しいのではないかと。セントラルキッチンを前提としたクックチル、フリーズ等に経営として対応されることをお勧めしたいです。

イ →インタビューアー

大 →大森理事長



編集コメント

セントラルキッチンの導入は、仕入から調理までを組織的・計画的・規格化されたプロセスへと一変させるため、ハード(機器)を使いこなすソフト(ヒト・IT)側の適応が求められます。その変化に、今いる現場スタッフがついてきてくれるかどうか…?それは経営から現場に歩み寄り、一緒に学び、成長できるかどうかにかかっています。

人手不足に負けるな！ 老舗の伝統は ヒトと機械の両立で残す

— 崎陽軒シウマイ弁当「自動紐かけ機」開発裏話 —

株式会社崎陽軒 弁当事業部 弁当調理部 部長 野村謙次さん

シウマイといえば崎陽軒。そのシウマイ弁当は日本で最も売れている駅弁とも言われ、横浜名物の一つに数えられています。同社は関東大震災や空襲、復興などの苦楽を分かち合ってきた地元・横浜のファンに支えられ、昨年創業110周年を迎えました。

そんな崎陽軒では、手作り感の象徴としてシウマイ弁当を結わく「紐かけ」が大事にされてきました。しかし販売増と人手不足を受け、横浜工場の弁当製造ライン新設に合わせて、ヒトの手でしかできなかった紐かけ作業を、機械で忠実に再現する試みが進んでいます。その経緯や苦労などを、中核として携わる野村さんに伺いました。



企業について

企業名／(株)崎陽軒
所在地／神奈川県横浜市
創業／1908年4月
事業内容／鉄道旅客向け食料品の
製造・加工・販売など
売上高／242.8億円(2018.2)
従業員数／1,962名(2018.3)

インタビュー について

弁当調理部 部長 野村謙次さん

- ・1999年、同社に入社。企画開発部に配属。その後、シウマイや弁当の製造管理に長く関わる
- ・2014年、開発本部R&D室に異動し、新弁当工場担当を2年半務める
- ・2018年より現職。現場のカイゼン案を探るべく、工場内で物思いに耽ることが多いそう



取り組みによって起きた変化

ざっくり
言うと…

- 崎陽軒は紐をかける手の動きをできる限り再現した「紐かけ機」を開発し、従来マンパワーで全てまかっていた包装工程にマシンパワーを導入した
- すでに横浜工場の製造ラインでは「紐かけ機」が複数ユニット稼動しており、最大で工員5人分の省力化を実現している
- いまの「紐かけ機」の処理速度はベテラン工員にやや及ばないが、稼動データの解析を通じた性能向上は可能であり、今後本格的な実用化を進める

シウマイ弁当の紐かけ工程における実施方式の違い

製造
プロセス

炊飯
調理

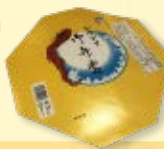
箱詰

ベルトコンベア上を
流れる箱に工員がお
かずを盛付ける



包装

箸とおしぼりを載せ、掛け紙を組紐で結わく



完成!

方式と
処理能力

マンパワー方式



- ・専用の台に箱を積み上げ、1つずつ紐をかける
- ・紐かけの速度は早い人で1時間250個、平均で150個ほど

1人1時間

150~250個

マシンパワー方式



- ・ヒトの手で結わく動きを複数種類のハンドで再現
- ・経験や集中力によらずパフォーマンスが安定している

1ユニット1時間

240個

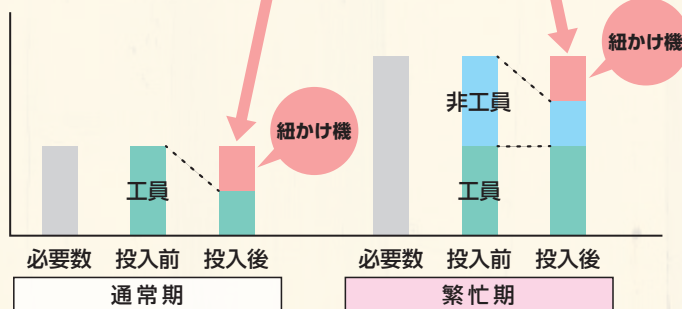
※企業秘密のためボカしてあります

成果は…

・包装プロセスは、工員の過不足と紐かけ機の整備状況に応じて両方式を組み合わせるで処理されている

・特に繁忙期（運動会シーズンなど）は、朝出荷分の24:00~28:30に実施する紐かけ作業が現場工員で処理しきれないため非工員も手伝う状況が発生する。紐かけ機はそうしたサポート負荷の軽減に奏効している

最大5人分代替



取り組みの内容とすすめ方



取り組みの概要

- ✓ **ねらい** 「紐かけ工程の効率化」と「手作り感の維持」の両立
- ✓ **活動** 2013年から弁当増産プロジェクトの一員として検討開始
2014年、試作機開発およびテスト(1年間)
2017年から弁当ライン新設後の横浜工場にて
改善試験を繰り返し
- ✓ **体制** 紐かけ機の企画・開発については1名(野村さんのみ)
ただし機械メーカーの担当と適宜連携
新工場での導入については2名
- ✓ **コスト** 紐かけ機の技術開発・導入

横浜工場の弁当ライン新設を機に紐かけにかかる積年の課題に向き合う

イ どのような経緯で紐かけ工程の機械化に着手されることになったのでしょうか？

野 紐かけ工程の効率化は労働負荷の軽減に向けた課題として、以前から社内でも認知されていましたが、機械化が技術的に難しく有効策を打てずにいました。その一方で、シウマイ弁当の販売量は伸び続け、製造ラインの人員だけで紐かけ工程を処理しきれなくなりつつありました。さらに駅が遠く人員確保の難しい横浜工場の弁当ライン新設が迫り、かつてないほど踏み込んだ省人化の検討が必要になったという次第です。

イ 技術的な難しさとはどんなものでしょう？

野 最大の難点は経木の折や紐などアイテムの固体差が大きいことです。例えば折は手で作られていてどれも微妙な違いがあります。季節によって膨張の度合いも変わります。その違いを機械が慎重に処理できないと、紐などがズレたり切れたりしてしまうんです。

イ 東京工場では以前から掛け紙に代わって、かぶせ蓋にビニールの帯を巻く方式を採用していますが、それを横浜工場で採用しなかったのはなぜでしょうか？

野 私どもが追求していたことが、「紐かけ工程の効率化」と「手作り感の維持」を両立することだったからです。駅弁というと旅行者によく買われている印象がありますが、シウマイ弁当は横浜に住むお客様に沢山ご愛顧いただいています。特に古参ファンには手作り感のある包装を楽しみにされている方も多く、私どももそれをお届けしていきたいですし、駅弁の文化として遺していきたい。これは経営理念にも通じる社員の想いなんです。外部の方にはなかなか伝わりにくい話ですが。(笑)
(次のページへ→)

イ →インタビューアー

野 →野村部長



取り組みの内容とすすめ方

まわりの人との何気ない雑談が、ブレイクスルーのきっかけになることも

イ 具体的にはどのように検討を進められたのでしょうか？

野 リニューアルの準備事務局に携わるまで、私の担当は弁当製造の事務でした。ですが繁忙期は現場の手が足りないため、事務の人間は本来の仕事に加えて紐かけの手伝いもするんです。運動会のお弁当は当日朝に工場から出荷するため、紐かけはその前の深夜から未明に一齐に行われます。これがホント大変で(笑)。ですので、準備事務局では紐かけの問題をなんとかしたいと思っていましたが、技術に詳しくいわけでもなく、さあどうしようかなと。

イ 厳しいところからのスタートですね。

野 偶然、「ヒモをうまく操るなら紡績かな?」と思いたち、むかし紡績業界にいた取引先の社長に雑談まじりに相談したところ、何人かを伝えて「機械化できる」という長野のメーカーに行き当たりました。そこと開発した試作機で、機械化の目途が立ったんです。

イ それで機械を導入して今に至ると。

野 いえ。いざ本番で動かしてみると、アイテムの個体差が想定以上で、パフォーマンスが期待通りには出ませんでした。1年かけてメーカーと試行錯誤を繰り返し、ようやく今の水準まで持ってきましたが、100%完成とはまだ言いがたいですね。

組織のためにも自分のためにも、やりはじめたことはやり遂げたい

イ 取り組みを進めるにあたって、どんなことが気持ちの支えになりましたか？

野 挑戦ををはじめたからにはちゃんとやり遂げたいという気持ちが強かったです。聞いたところでは当社で機械1つにこれだけ投資した例はなかったようで、経営陣からの期待の大きさを感じましたし、それに応えたいとも思いました。

あとはやはり、紐かけのお手伝いが大変だったから自分事としてなんとかしたいと(笑)。真夜中に4時間半の立ち仕事を追加で連日やると疲れはかなり溜まりますので。

カイゼン策の検討は、作業する人の身になって考えてあげることが大事

イ 生産性向上にこれから取り組もうとされている中食事業者の方々にアドバイスを。

野 自分が一番大事にしているのは、基本通りではあるんですが「三現主義」です。経験論ではありますが、現場でどうすれば改善できるかを常に考えていると、専門知識に頼らずに正しい判断をするための基準が身につくように思います。

また経営陣と現場の両方に納得のいく方策を探り当てるには、客観的な分析だけでなく、主観的な気付きも組み合わせることが有効だと感じています。

イ →インタビュー
野 →野村部長



編集コメント

生産性にまつわる検討では、「こだわりと効率のどちらを犠牲にするか?」という展開に陥ってしまい、意見がまとまらなくなることが多々あります。しかし既存の枠にとらわれない視野で技術的な可能性を探ることで、「両立」という第3の選択肢が生じることも。納得できる結論を得るため、知恵と人脈をフル活用してアイデアに磨きをかけましょう。

北海道民とともに歩む。 セイコーマートの 企業内託児所運営ノウハウ

— 25年の経験から語る、愛と経営のバランス —

株式会社セコマ 代表取締役社長 丸谷智保さん

株式会社北燦食品 代表取締役社長 矢野修二さん

北海道でコンビニチェーン「セイコーマート」を1,100店舗展開するセコマ。北海道でサプライチェーンを垂直統合する特徴的な事業モデルや震災時の優れた緊急応動で注目される同社は、実は道内での企業内保育所のパイオニアでもあります。

セコマグループが運営する「ひまわり保育園」は、グループ内の惣菜製造を担う北燦食品の工場内にあり、開設から25年間にわたって働きざかりのママさんたちの支持を集め、生産性や定着率の維持・向上に寄与しています。今回は企業内保育所の運営の秘訣や効果を北燦食品の矢野社長や管理部の方々に、その背景にあるグループ全体の人材マネジメントの考え方についてセコマの丸谷社長に伺いました。



企業について

企 業 名／(株)セコマ	(株)北燦食品
所 在 地／北海道札幌市	北海道札幌市
創 業／1971年8月	2002年5月
事業内容／事業持株会社 (グループ管理)	惣菜の開発・製造 生鮮品の調達など
従業員数／21,000名 (グループ全体)	934名 (パート含む)

インタビュー について

(株)セコマ 代表取締役社長 丸谷智保さん

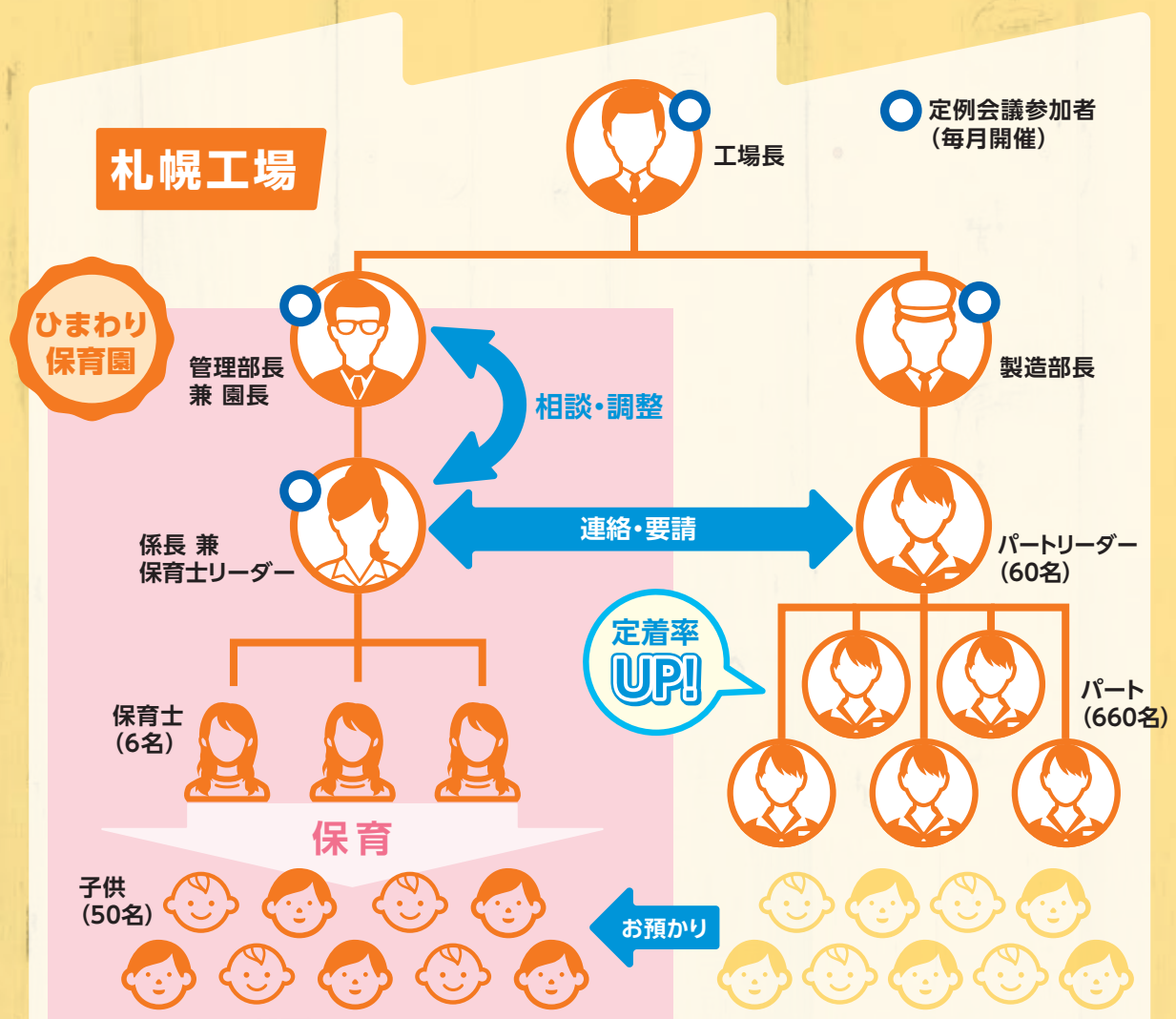
- ・1979年、大学卒業後に北海道 拓殖銀行に入行
- ・1998年、シティバンクに入行。2005年に顧客・人材開発本部長に就任
- ・2007年にセイコーマート(現同社)に入社。専務、副社長を務め、2009年より現職

取り組みによって起きた変化

ざっくり
言うと…

- セコマグループは北海道の企業としてはもっとも早い時期に、自社グループ工場のパート工員の子どもを預かる企業内託児所「ひまわり保育園」を設置した。
- 「ひまわり保育園」は、工場に直接雇用された保育士が実務をとりまとめており、工場の経営と適切に連携することで安定した運営を続けている。
- 子育て世代のパート工員のうち、「ひまわり保育園」に子供を預けている工員は約4割で、そうしたお母さん方の定着率は相対的に高くなっている。

「ひまわり保育園」の運営体制



ひまわり保育園の外観。工場や倉庫の並びにあり、かわいらしい窓飾りが目を惹きます。



保育のようす。先生のお話を聴きつつも、子供たちの関心は給食へ…

取り組みの内容とすすめ方



取り組みの概要

- ✓ **ねらい** パート従業員のより効率的な確保
- ✓ **活動** 1992年以前に「ひまわり保育園」設置準備を開始
1992年 「ひまわり保育園」開園。当初の児童数は30名程度
2012年 保育園を移設。隣接ビルを改築して定員を拡大
- ✓ **体制** 検討時メンバーは5名
- ✓ **コスト** 施設・設備の整備コスト

病院の託児所をヒントに、新たな働き手として若いママさんに着目

イ 保育園を設置した経緯を教えてください。

矢 「ひまわり保育園」設立は1992年ですが、目的はパート従業員の確保でした。新たなパートの候補を探すなか、当時まだ道内でも少なかった「院内託児所」をヒントに、若いお母さんたち向けの募集のウリとして託児所に着手したと聞いています。一般の保育所数が不足していたためか、「働きたいけど子供が小さくて働けない」というお母さんが想定以上に多かったのと、福利厚生としてお母さん側の費用負担を軽くする措置もとっていましたので、パート募集は相当しやすくなったみたいです。

白 お子さんとの時間を多くとりたいからか、若いママさんたちは仕事をするのも覚えるのも早いので、現場の生産性も上がったそうです。

施設も人員もすべて自前。経営やほかの部門も運営をサポート

- イ** どのように取り組みを進められましたか？
- 矢** 自分たちで保育園設立の検討を始め、当初は今と違う場所でスタートしました。
- 鈴** 私はパート従業員でしたが保育士の資格を持っていたため、工場からの打診を受けて、新設された保育園の保育士に加わりました。

白 会社として「ある程度の費用がかかっても、お子様にのびのびと過ごしてもらえる施設にしよう」という考えもあり、工場の隣のビルを買って保育園をより大掛かりなものに整備して、今に至ります。
(次のページへ→)

イ →インタビュー

(株)北燦食品

矢 →矢野社長

白 →白根部長

鈴 →鈴木係長



ひまわり保育園の運営の中核を担う
管理部の白根部長(右)と鈴木係長(左)

取り組みの内容とすすめ方

イ 運営で大変だったことなどありますか？

鈴 ノロウイルスの時期は、食品工場ですし、集団感染の予防・応動に特に注意します。

白 工場の衛生管理部門が連携し、すぐに指導を施すことができます。商品開発部門が支援するので給食も美味しいですし、その意味では、中食工場に隣接することは保育園にとって有利になるように思っています。

安定運営の秘訣は、経営と保育園のちょうどいい距離感

イ 近年、企業主導型保育園が注目されていますが、その運営の難しさを指摘する声も聞かれます。「ひまわり保育園」が安定運営を続けられている秘訣はなんでしょう？

白 企業主導型保育園は、企業内託児所の「ひまわり保育園」とは位置づけが違うので、参考になるかは分かりませんが…。当社が心掛けているのは「工場をより良く経営するため、手段として保育園を運営する」という基本観をズラさないことです。そしてそのうえで重要なのは、工場経営と保育園運営の距離感を適切に保つことだと考えています。

イ 適切な距離感、とはどういう意味でしょう？

鈴 保育園の円滑な運営には、例えばお子さんの体調不良時に現場に早退・交代のお願いをしたり、運営計画を立てるため工場運営の現状・予定を確認したりと、工場の現場・経営双方との連携が求められます。ただ、お子さんやお母さん、他のパート従業員とも緊密に接するなかでは、心情的に相手に寄りすぎたり、人間関係のこじれに巻き込まれたりすることは避けがたいんです。

白 保育士たちのまとめ役で、工場経営に関わる係長でもある鈴木さんは、そうした実務上の問題をバランスよく調整しています。ただ鈴木さんであっても視野が偏ることはありますので、園長の私は適宜コミュニケーションを図りつつ、問題があれば工場のマネジメントの代表として一歩引いた立場から軌道修正をお願いしています。

鈴 パート従業員も保育士も多くが女性で、それぞれ抱える背景や事情が違います。そんな組織をまとめていく工場の経営には、誰に対しても中立で、基本観に忠実な姿勢を示していただくことがベストだと思います。小さなトラブルはもちろんありますが、大きな問題に発展したことはありません。

白 お母さんの採用面接があること、先生と母親というより同じ職場の仲間であること等は、一般の保育園よりやりやすい部分です。

イ いま保育園の設置・運営を検討されている事業者の方々にアドバイスをお願いします。

矢 利用者の範囲や保育園の運営形態については、特に慎重に判断いただくのが良いと思います。そのうえで、人手確保の方策として投資に見合うのであれば、あとは組織の方針共有や役割分担をしっかりやるのが大事になってくるのだと思います。

イ →インタビューー

(株)北燦食品

矢 →矢野社長

白 →白根部長

鈴 →鈴木係長



編集コメント

これからの働き手として期待される主婦をビジネスに招き入れる方法として、保育園の設置は有効でしょう。しかしその効力を持続させるには、ときに対立する営利(事業)と福祉(保育)の折り合いをきちんとつけられる組織である必要があります。子供たちの笑顔のため、保育園の設置には万全の準備をして臨んでください。

補足: セコマグループの人材マネジメントについて

当面の人手不足を乗り越えるには、働き手にあわせた事業の転換が必要

イ 労働集約型産業の生産性向上は、国内外での競争力強化だけでなく、人手不足の側面からも重要性が増してきています。どのような対策をお考えでしょうか？

丸 人手の争奪戦は、北海道でも小売・製造を問わず激しくなっています。当社でも4年前からシフトが埋まらない状況が出てきており、人的リソースが戦略を制約する時代に入ったことを痛感しているところです。しかし即口ポット化を進めるべきかと言うと、それともうひとつ。中食は加工の付加価値が薄く見られがちで、かつ川上・川下からの価格調整圧力に晒されやすい。技術進化した20～30年後ならともかく、現状で機械化が見合うシーンは限定的です。やはり当面はどれだけ人手を確保できるかが経営のキーポイントだと思っています。

イ 人手確保に向け、具体的にどのような人材マネジメントをされていますか？

丸 多くの方に長く働いていただくため、働く人に合わせたビジネスシステムへと体制・ルールの変革を続けています。例えば工場に3時間パートの専用ラインを作りまして、多数の応募をいただいています。

もし募集に漏れてもコールセンターを通じて希望に適當当社グループ内の別の仕事を紹介させていただいていますし、ほかにも紹介制度や新人トレーニング拡充、企業内託児所も含めて、グループで各種施策を展開しています。その甲斐あってか、近年の当社の雇用状況は改善してきています。

地域との強い結びつきは、人手不足解消の突破口になる可能性も

イ 雇用状況の改善は、人材マネジメントの効果に加え、御社の北海道に注力投資する戦略方針や震災時の迅速な復旧対応などが道民の方々に好意的に評価されたことの影響もあるのでは？

丸 当たっている部分はあるかもしれませんね。外部調査によると当社の顧客満足度はお陰さまで業界トップクラスです。また先日の震災では、店舗スタッフが「地域の人が困ってるかもしれない」と自発的に集まり店を開け、その対応が評判になりました。もし当社という「場」が、買い物場として、働く場として、助け合いの場として皆さんに支持していただけているとすれば、大変ありがたいことだと思います。

イ →インタビュー

丸 →(株)セコマ 丸谷社長



Memo

外食・中食の生産性向上コラム集



農林水産省
食料産業局 外食産業室