

パート・アルバイトが QCサークル活動で知った もっとお客さまに迫る喜び

がんこフードサービス株式会社

■大阪市淀川区新北野 ■従業員数 2,900 人

現場の第一線がいかにお客さまの方を向いているか

寿司、日本料理など伝統の和食に加えて新しい革新的なメニューで、大阪を中心に全国に91店舗を展開している。「お客さまの求めるものを一番知っているのは現場である。普段は店にいない経営陣が店づくりにあれこれ口だしするのは正しくない」というトップの考え方から、現場の主力であるパート・アルバイトが中心となったQCサークル活動を20年以上前から展開してきた。「飲食店で売上の上がる時間帯はお昼の1時間と夕方6時から9時頃までと決まっています。昔はこの時間帯にどれだけのお客さまに入っていたか、勝敗とされ、必死になって回転率を上げることを考えました。しかし、今は回転率を上げようとして『終わったら早く帰ってください』とい

うそぶりを見せればそのお客さまには2度と来てもらえない。『2時間でも3時間でも、どうぞゆっくりしてってください』そういう気持ちで接すれば、『今日は満足した』とニコニコしながらレジでお金を払っていただける。そういうお客さまが次につながるのです。だからこそ現場の第一線がいかにお客さまの方を向いているかが重要になる。そういう仕事の進め方をどのようにつくっていくかが私たちの務めだと思います」と第三営業部長の垣下誠さんが言う。

そんな中で現場第一線のQCサークルがお客さま満足度を高めようとした2つの事例を紹介していただいた。

すべての料理を7分以内で提供することをめざす

近くのターミナルビルのショッピング街が閉鎖されたことに加えて大型パチンコ店の出店があり、難波本店ではお昼の来店客が急増して料理遅れが目立っていた。とりわけ天ぷらなど揚げ物の遅れが大きかった。配膳室は下げ物でいっぱいになりお膳を組む場所がなくなったり、ホールの接客係は洗い物を下げたりドリンクをつくるのに手をとられてお客さまの注文を聞く者がホールにいなくなってしまう時もあった。

この問題を解決するために調理係1人と接客係3人がサークルを編成した。調べてみると注文を



第三営業部長・垣下誠さん



がんこ難波本店



左からQCサークル推進事務局・石田光代さん、難波本店・前川真知子さん、土蔵千春さん

受けてから料理を出すまでの時間が7分以上かかっているケースが1ヵ月に277件にもなっている。サークルはこれを3ヵ月間でゼロにするという目標を立てた。サークルが行った対策は次のようなものである。

- ① 時間帯ごとに天ぷらの揚げおき定数を決め、必要量の90%をあらかじめ揚げておいて30分経過すれば廃棄することとし、注文があればすぐに出せるようにした。
- ② 調理場の仕事の配分を見直し、昼間の揚げ場要員を3人体制にした。
- ③ ホールの18のテーブルを3つのエリアに分け、3人の接客係が各担当エリアのお客さまに責任を持って目配りすることにした。
- ④ エリア制実施に伴い接客係が同じ接客ができるよう接客の基本動作を再教育した。
- ⑤ 料理長による料理説明会を毎月実施。早い料理、遅い料理を知り、遅い料理の注文を受けたときは「このお料理はちょっとお時間をいただきますよ」と声かけをするようにした。また、早いメニューと遅いメニューを正しく理解するために料理ごとの調理時間を表にまとめた。
- ⑥ 調理場ではポジションごとにインターフォンが設けられていたが、ホールから「まだですか?」と督促するときかけ間違いが多かった。そこで各料理がどこでつくられているかを示すインターフォンの早見表をつくった。

⑦ 食材の基準在庫量を決め、何時までに誰が何を準備しておかねばならないかを決めた。また、配膳マニュアルを作成し、冷めない物は先に置き、揚げ物は最後に置くなどお膳の組み方の順番を決めた。

⑧ 丼ものは配膳係がご飯を盛り、それを寿司カウンターにまわしてネグトロやイクラを乗せ、再び配膳係に戻してからセットしてホールに出していたが、配膳係がネグトロやイクラを乗せる工程も担当することとして寿司カウンターにまわす工程を省いた。

⑨ すき焼定食は固形燃料で炊いていたのでお客さまが召し上がるまで20分かかっていた。そこで調理場で鍋を炊いて出したが、炊き上がったものを出すと見た目が悪い。そこで、温めた熱いダシを小鍋に張り客席で固形燃料で炊き上げる方法に変えた。これにより召し上がっていただけるようになるまでの時間が5分に短縮された。

⑩ うまくて早くしてお値打ち感のある膳ものをサークルで提案した。熊野牛のハリハリ鍋、さんまの棒寿司、エビの棒寿司、穴子の棒寿司をセットにしたもので「豊楽膳」と名づけ限定販売した。注文を受けてから2分で出すことができ好評で売上に貢献した。

これらによって3ヵ月後に7分以上かかったケースは64件にまで減少した。みんなで協力し

て問題解決したことで自信が生まれ、活気が生まれ、顧客満足の上につながった。

ポジション間の壁をなくし 超繁盛店を目指す

京都店は3年前に京都駅ビルの中に出店した店。立地のよさもあって年間貢献利益7,600万円、来店客数20万人を数え、「がんこ」の中でも屈指の優良店である。だが、支配人はそれでも十分ではないと言い、貢献利益1億円、来店客数27万人の超繁盛店を目指そうという目標を示した。来店客数対前年133%を目指すという。この呼びかけに呼応して全ポジションのリーダーたちがQCサークルを編成し顧客満足度向上に取り組むことになった。

ポジションリーダーたちは店のオープンと同時に採用されたパート・アルバイトである。仕事にも慣れ、店のことは何でもわかるベテランになってきていたが、まだ互いのコミュニケーションが十



京都店・木村直正さん(左)と魚谷郁郎さん



京都店の正面玄関

分でなく結束力が弱い。各ポジションに他ポジションに対する好感度をアンケートで聞いてみると平均で5点満点中3.5点だった。そこで、この点数を4.3点に引き上げポジション間の壁をなくすことを小目標として、次のような対策を行った。

- ①繁忙期のヘルプ体制を次のように決めた。接客→エスコートレジ/事務レジ→接客/接客補助→全ポジション/配膳→調理/調理場→配膳/洗い場→配膳、接客補助。これによりピーク時の料理提供スピードが格段に速くなりお客さまをお待たせする時間が短縮された。
- ②接客係(30人)が行っていた交換ノートを全従業員(120人)にまで広げ「駅ビルノート」と名づけて更衣室に置き、他のポジションへの要望や意見を書き込むことにした。これにより他のポジションの考え、思いが理解できるようになった。
- ③一部のポジションで行われていたポジションミーティングを全ポジションで毎月1回実施。同時に各ポジションのリーダーが月1回集ってミーティングを開いて、支配人・調理長の方針確認、各ポジションに対する要望・意見などを話し合うことにした。これによりトップダウンとボトムアップが確実に行えるようになり、店全体の意思統一を行えるようになった。
- ④店では料理が出てくるまでの「お通し」として「ホタルイカ」「蟹ミソ」「鯛ポン」などの小鉢を販売している。このメニューは調理場が一方的に決めていたが、ホール側からも提案することにした。お客さまの反応や毎日の売れ行きを見てメニューを提案して調理場につくってもらい、余裕のある時間帯に全ポジションの手のすいた人が協力して盛り付ける。小鉢に対する認識が全ポジションで共通のものになった。
- ⑤全ポジションのマニュアルを見直し、マニュアルのなかったポジションについては新たに作成。更衣室に置いていつでも見られるようにした。これによってケアレスミスが激減、他のポジションの仕事の内容を知ることができ、相互理解が深まった。

これらの対策の結果、2ヵ月後の他のポジションに対する印象は5点満点中平均4.3点にまで改善した。お客さまに顔を向けていたのはこれまで接客係とレジ係だけだったが、全ポジションがお客さまを意識するようになり、一丸となってお客さまのことを考えられるようになった。05年度の京都店の来店客数は対前年116%で目標の133%にまでは至らなかったが、もう1年頑張れば目標達成も夢ではなくなってきている。

若い人たちが なぜここまで燃えるのか

難波本店のサークルでサブリーダーを務めた前川真知子さんは、アルバイトではあるが勤続7年半のベテランで、若い人たちの指導にあたっている。「いま、お店で強く言われているのは接客力のアップです。アルバイトは出入りが多いから、短期間で接客のレベルを上げていかねばならない。そのとき一番大事なのは笑顔だと思います。『お料理、遅いよ』と言われたときにブスツとして、それでお客さまを帰してしまったらダメになってしまう。何はともあれ、笑顔だと教えています」という。

メンバーの土蔵千春さんは入社半年目の正社員。最初は「笑顔が硬い」とよく言われた。お店が忙しすぎ、追われて追われて何をしていたかわからず、笑顔どころではなかった。それが、このサークル活動に参加し、自分たちで少しずつ問題を解決していく中で、先輩とも気持ちが通じ、店のこともわかり、お客さまの顔も見えてきた。それが自信になって今は自然に笑顔が出るようになったという。

サークル活動がまとめの段階に入った最後の1ヵ月は週のうち3日は全員が前川さんのアパートに泊まり込んで資料づくりをした。夜が明けるとまで頑張っただけでそのまま出勤することもあった。

QCサークル活動は強制ではなく、あくまで自主活動なのだが、自分たちに任せてもらえるからこそ、みんなが惹かれるものを感じ、どうしたら



京都店の店内。祇園祭や清水の舞台など京都の名所を取り込んだ店づくりがされている



京都店のサークルミーティング

お客さまに満足していただけるだろうか真剣になって考えたという。

京都店のサークルでプロデューサー役を務めた木村直正さんもリーダー役の魚谷郁郎さんも学生アルバイトだ。木村さんはこれまでに5回、魚谷さんは3回のサークル活動の経験がある。活動期間中はメンバーの一人の家に合宿状態になり、そこから大学に通学しその後、店に出勤し、晩はそこへ戻って店をもっとよくするための方策をディスカッションする。以前のバイト先はここまでかわらせてもらえなかった。ただ働いてバイト料をもらうだけだったが、「がんこ」は自分たちを信じて任せてくれ、普通の学生では経験できないことを経験させてくれる。それがおもしろくてたまらない。いま2人の生活の7～8割を「がんこ」が占めているという。

「がんこ」の店に一歩足を踏み入れたときの活気、凛とした折り目正しさ、ゆっくり楽しんでいってくださいという店全体に漂う気配りは、こうした若い人たちのエネルギーをうまく取り込むことの中から生まれている。