

従業員の心をつなぎ、 お客様に「2時間の幸せ」をお届けする

株式会社 ワン・ダイニング

大阪府大阪市西区新町1-27-8
従業員数 4,745人
店舗数 92 (2014年3月時点)

料理を何度でもテーブルまで運んでもらえる食べ放題サービス「テーブルオーダーバイキングシステム」が全店舗で採用されている。これには2時間の制限がある。その時間内に提供する美味しい料理、気持ちのよい接客、そして居心地のよい空間…。それら「2時間の幸せ」を、すべてのお客様にとって最高のものにしようというのが、同社の基本コンセプトである。そのために4,700人の従業員で同じ価値観を共有し、技術と心と人間力に磨きをかけている。その取り組みが評価され、昨年11月、日本経営品質賞（大規模部門）を受賞。そのいきさつと取り組みを高橋淳社長に聞いた。

■食肉販売業からのスタート

2008年、高橋淳社長は、夫人の父で創業者の高橋健次現会長から社長職を引き継いだ。そのとき、それまでの社名「ダイリキ」は「ワン・ダイニング」と商号変更し、外



高橋淳社長

食に特化した会社となった。同時にそれまでと同じ名前を持つ食肉販売業「ダイリキ」を新規に設立した。

健次氏が「ダイリキ」を創業したのは1965年のことである。時勢を読む鋭い感性の持ち主で、かつ行動力の塊のような人であり、自ら新しい事業分野を次々と切り開いてきた。当初は大阪府豊中市で鯨肉販売を手掛けた。だが、やがて海外で捕鯨禁止を求める風潮が高まり、事業の先行き不安を見越して、焼き肉材料の販売業に転身した。

お肉料理といえば、それまではすき焼きが中心。しかし、70年代はじめにホットプレートが登場し、家庭で焼き肉を食べる習

慣が広がりつつあった。そのブームに乗り、食べやすいように一口大にカットしたり、盛付や飾りつけを工夫したり、試食販売によって焼き肉材料の認知度を高め、大いに業績を伸ばした。

1978年には、牛、豚、鶏、ハムソーセージ、ホルモンなどを一手に扱う総合食肉店をオープンさせた。関西では牛肉と豚肉は肉屋、鶏肉はかしわ屋という棲み分けが続いていたが、その垣根をはじめて取り払った。さらに輸入牛肉に着目。100g300円程度だった牛ロース肉を100円前後で販売して需要を広げた。次いで肉だけでなく、コロッケやカツなどのフライ惣菜も取り扱うようになって、店舗面積は50坪前後の大規模店になった。

当初は市場^{いちば}への出店が中心だったが、やがて駅前商店街に出店。大型ショッピングセンターにも出店するようになり、さらに関西だけでなく、関東、中京、中四国へと出店地域を広げ、1992年には売上げ100億円を突破した。

■ 外食産業への進出

しかし、1991年の牛肉輸入の自由化を機に、スーパーが輸入肉を扱うようになり、ダイリキの行く手に大きな脅威として立ちふさがった。そこで、健次氏は、食肉販売と並ぶ新規事業として外食産業への進出を決意。1993年、大阪梅田に「炙屋（あぶりや）」をオープンした。



店舗の外観（ワンカルビ姫路保城店）

それまでの焼き肉レストランは客単価5,000~8,000円の高級店だったが、2,500円という居酒屋感覚の客単価を設定。女性客やカップルも来店するようになり、行列ができる人気店となった。その成功に力を得て次々と都心型店を出店した。その後、出店の重点を郊外型店にシフト。現在は郊外型焼き肉店「ワンカルビ」、郊外型しゃぶしゃぶ店「きんのぶた」、都心型焼き肉店「あぶりや」の3タイプの店舗を関西と九州に展開している。

外食への参入から10年を経た2003年、この事業に危機が訪れた。BSE問題だった。主力の米国産牛肉が輸入禁止となり、さらに牛肉への信頼が失墜した。「ここから立ち直るには、肉屋としての強みを生かす原点回帰しかない」と健次氏は言ったという。新鮮な肉をお客様の目の前に出すために、それまで外部委託していた肉のカットを店内で行うことを決めた。同時に「テーブルオーダーバイキングシステム」の採用を決めた。お腹いっぱい、心ゆくまで、召し上がっていただくこととし、しかも、



肉の店内カットで差別化を図る



料理盛付例

する経営品質の考え方を導入し、昨年11月に「日本経営品質賞」を受賞した。以下、その仕組みと運営方法の中からいく

注文を聞いて席まで運ぶテーブルオーダーにこだわった。

肉屋としての強みを生かした店内カットで他店との差別化を図ると同時に、おもてなしレベルと店舗の居心地感を高め、「2時間の幸せ」を追求しはじめたことから、外食事業は再び成長軌道に乗った。

■チーム力による組織運営

この後、2008年10月に、健次氏は娘婿の高橋淳氏に社長の地位を譲った。高橋さんはそれまで大手総合商社でアパレル関係の仕事に携わっていた人で、結婚を機に健次氏から「いっしょにやろう」と誘われ、この会社に転籍していた。ひらめきと行動力とカリスマ性によって健次氏が引っ張ってきた外食事業を、全員の力を引き出して組織力とチーム力で揺るぎないものにするのが、高橋さんの使命だった。

5年を費やして5,000人近い従業員の力を最大限に発揮させる組織をつくり上げるとともに、2012年から、顧客本位、独自能力、社員重視、社会との調和の4つを重視

つかを紹介する。

[アルバイトの教育訓練]

現在、ワン・ダイニングは関西と九州に92店舗を展開しており、アルバイトを含む従業員数は4,700人に及ぶ。各店舗は、店長を含む2～3人の正社員がおよそ50人のアルバイトを率いる形で、マネジメントと肉のカットは正社員が担当。それ以外の店舗オペレーションはアルバイトによって行っている。

この全員に「2時間の幸せ」の価値観とおもてなしのテクニックを浸透させるために、店舗運営マニュアルがつくられており、その中で接客応対の心得、身だしなみ、挨拶、商品管理、衛生管理などの基本がまとめられている。新人アルバイトは、このマニュアルに沿って、先輩アルバイトから5週間をかけてマンツーマンのOJT教育を受け、「2時間の幸せ」の価値観と接客サービスの基本動作などを学ぶ。

アルバイトに求められる能力はこれだけではない。274項目で構成されるアルバイトキャリアパスプランにもとづき、店長が年

2回、全アルバイトを評価し、その結果に応じて時給と職位が上がる仕組みになっている。頑張って上を目指せば報いられるということが、アルバイトの仕事を奥行きのあるものにし、彼らのやる気を高めている。

評価の高いアルバイトは、アルバイトリーダーとして店舗運営にかかわり、後輩アルバイトの指導にも当たる。半年に1度、アルバイトリーダー研修会が行われ、各店の取り組みを情報交換し、それを持ち帰って自店の改善に生かしている。こうした活動の中から優秀なアルバイトが多数育っており、正社員として採用される人のうちアルバイトからの登用は6割を超えている。

[正社員の教育訓練]

正社員は、新入社員から店長まで8つの階層に分かれる。階層ごとに年間教育プログラムがつくられ、集合研修を通じて、コミュニケーションスキル、コンプライアンス、計数の知識、さらに店長・管理職クラスはリーダーシップなどを学ぶ。

正社員は肉のカット技術の教育にも力を入れており、技術を体系化し、年2回の技術資格検定を実施して、技術の格付けを行っている。

[方針徹底の仕組み]

経営トップと社員、社員とアルバイトの関係づくりには、とりわけ力を入れている。

半期ごとに経営計画発表会が開催される。高橋さんはそこで、前期の振り返りと今期の方針を発表する。本社スタッフと店



店舗ミーティング

長が直接それを聞くほか、一般社員やアルバイトには、経営計画発表会の様子を撮影した動画や社内報などによりその内容が知らされる。また、高橋さんは、経営理念や会社の方向性、日々の雑感などを「社長メール」としてアルバイトを含む全従業員に向けて発信している。その数は2009年から180通以上を数える。

方針に沿って各店舗をどのように運営するか、その結果はどうか、結果に対応してさらにどう改善していくかは、毎月1回の全店長を集めた店長会議の中で話し合い、考え方を共有している。また、高橋さんは毎年1回各店舗を訪問し、店長と1対1の面談を行うことで思いを共有し、また、店舗の運営状況や店長の考えを聞き、アドバイスをを行っている。

[店舗ミーティング]

各店舗では、店長がアルバイト全員を集めて毎月1回の店舗ミーティングを開いている。会社の方針に沿って、各店舗ではビジョンや目標を打ち出しているが、それをどのようにして実現していくかをみんなで話し合うためである。



「気づきメモ」の貼り出し

そのとき2つのルールがある。ひとつは80%以上の出席率があること。もうひとつは店長の発言は10%以下に抑えること。何もかも店長が決めて、その決定事項を一方的に聞かされるだけならやらされ感が生まれる。自分が議論に参加することによって、アルバイトたちは決まったことに責任を持つとするし、お客様サービスにも心がこもる。

店舗ミーティングの開催結果は、そこでの決定事項とともに、誰がそこに出席したかも含めて本社に報告される。会議出席時間に対して支払われる人件費を教育費として別枠管理するためである。

【気づきメモ】

アルバイトたちのやる気と参画意識を盛り上げているもうひとつの仕組みに「気づきメモ」というのがある。一種の提案制度で「今日はこんなことがありました」「そのとき自分としてはこうすべきだったのにそれができなかった。反省しています」「こういうことをしたらお客様に喜んでもらえた」「こんなやり方をしたら、自分自身や仲

間の成長に役立つと思います」などの感想や提案をメモして、スタッフルームへ貼り出している。店長や社員がそれを読み、1人ひとりのメモに返信をする。50人のアルバイトたちと個別面談するのは難しいが、それを補完するためにはじまった制度で、当初は各店毎月10枚以上というノルマを課した。いまでは気づきメモの大切さを1人ひとりが理解したことで、全社で毎月1万枚以上のメモが自主的に集まっている。

気づきメモは、1ヵ月分をまとめて本社に送る。その中から重要な指摘や波及効果の大きな提案を含んだ3枚程度を各ブロック長が選び出し、高橋さんを含む幹部とブロック長が集まって「気づきメモ読み合わせ会」を行う。その中から最優秀作を選び、本社からその提案者のもとに出向いて提案の詳細や背景を聞き、提案者の名前や顔写真とともに「気づき通信」として、全社に配信している。

この活動によってアルバイトたちの自主性と創意工夫の増進、各店舗の運営ノウハウの共有化が図られている。また、気づきメモ活動がきっかけとなって従業員同士で感謝の気持ちを伝え合う「ありがとうカード」活動や、自分たちの最高の笑顔を写真にとって更衣室に掲示するなどの活動が、各店舗で広がっている。

【QSCチェック体制】

お客様に提供する料理やサービスや店舗施設のQ (Quality), S (Service), C (Clean-

ness) を常に一定レベルに保つために、3つのチェック体制を敷いている。1つは現場スタッフ自身のセルフチェックで、所定のチェックリストにもとづいて毎月チェックする。2つ目は外部の専門機関がお客様として各店を訪問して行う覆面調査（ミステリーショッパー）で、電話予約時の対応から、店舗での接客対応、料理の品質や盛付などについて、毎月チェックされ、調査結果を点数化して各店の順位が発表されるほか、各店には具体的なチェック結果が知らされる。そして3つ目は外部衛生検査機関によるもので、店舗の調理にかかわる全

員の検便と手指の衛生状態をチェックする。いずれも問題があれば直ちに改善につなげる体制を敷いている。

ここまでの取り組みにより、同社は昨年秋、「日本経営品質賞」に輝いた。外食産業の大規模部門としてははじめての受賞だった。これにより高橋さんがイメージしていた組織づくりは完成したのか。その問いかけに高橋さんはこう答えた。

「基本はある程度できてきました。しかし、私たちとしてはお客様に満足を提供するだけでなく、感動の提供を目指したい。その意味ではまだまだ道半ばです」

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中