

## 講演と本音対談

# 大倉忠司副会長・教育部門長 vs 小嶋達典副会長・労務部門長

(株) 鳥貴族 代表取締役社長

(がんこフードサービス (株) 取締役副社長)

■日時：2018年3月9日(金) 14:00～16:30

■会場：浪速区/ORA 会議室

「人手不足と採用難」「採用してもすぐ辞める」などは外食産業の大きな課題です。外食産業の恒常的問題を少しでも改善できればと、「定着」をキーワードに、教育部門会と労務部門会の合同セミナーを開催しました。

今回の合同セミナーは2部構成で行われ、第1部は大倉副会長と小嶋副会長が【定着】をキーワードに自社の取り組みについてそれぞれが講演。第2部では、西村裕行常任役員・教育研修委員長の進行のもと、参加者からの事前の質問に答える形で対談が行われました。

### ■講演会

- ・大倉忠司副会長・教育部門長 (株式会社鳥貴族 代表取締役社長)
- ・小嶋達典副会長・労務部門長 (がんこフードサービス株式会社 取締役副社長)

### ■本音対談

進行：西村裕行常任役員・教育研修委員長

対談：大倉忠司副会長、小嶋達典副会長



## ■講演会

### 大倉忠司副会長・教育部門長（株式会社鳥貴族 代表取締役社長）

まず、「私は、【社会に貢献でき、社員が成長できる環境をつくること】と【社員の成長を促せるような人事制度の整備・改善し続けること】が、ひいては社員のモチベーションアップや定着につながると思っています」と述べた大倉副会長。そして、【社会に貢献でき、成長できる環境】をつくるためには『理念の浸透と実践』『TORIKIWAY∞の伝承』が欠かせない、『成長を促す人事制度』の確立がカギになると語りました。

『理念の浸透と実践』については、「永遠の理念＝鳥貴族のうぬぼれ・永遠の使命＝外食産業の社会的地位向上・永遠の目的＝永遠の会社」が全従業員に浸透するよう、パート・アルバイトスタッフを対象にした社長による講演を東京と大阪で不定期開催していること、「うぬぼれ（理念）研修」と称した取締役営業部長による新入社員、パート・アルバイトスタッフを対象にした研修を月 2～3 回実施していることを紹介。さらに、グループ報 [トリキLOVE] の発行、手帳サイズのクレド [鳥辞苑] などについても説明しました。



『TORIKIWAY∞の伝承』については、「変わるべきもの、変えてはいけないものがありますが、[TORIKIWAY∞] は私の考えを残す、変えてはいけないものを伝えるためにつくりました」と前置きしたうえで、「王道経営」〈目指すは居酒屋の生活必需品〉など、「鳥貴族の共通価値観」について具体的に解説しました。

『成長を促す人事制度』としては、階層別に研修制度を整備し、各階層において求められる技能・知識の習得を推進するための「教育・研修制度（階層別研修制度）」を設けていること、また、会社とともに社員が永遠に成長し続けられるよう、勤続年数に応じて定期的な研修を受講させていることを紹介。

さらに、評価・給与体系についても、従来であれば役職が上がらなければ給料が上がらなかった体系を、能力や成長に応じて毎年安定的に昇給できる体系に改善したと説明。「その結果、中・長期的な観点で人財の定着・育成を図り、社員も安心して長期間働きやすい制度が整いました」と大倉副会長は語りました。

また、人事制度についても、「店長」よりも上の役職として「上級店長」「エリアマネージャー」「本部」「独立」を設けたことや、社員が多様な働き方ができるように地域限定コースや時短コースなどを整えたことも紹介しました。

最後に、大倉副会長は「今後、少子高齢化が進んだとしても、基本的には店のコンセプトやターゲットは変えません。圧倒的な業能力、ブランド力があればどんな時代になっても生き残ることができ、成長が可能だと考えるからです。今後は、シニア世代が働ける店舗づくり、現場社員の負荷が減らせる環境づくりにも取り組んでいきたいと思っています」と語り、講演が終了しました。

## 小嶋達典副会長・労務部門長（がんこフードサービス株式会社 取締役副社長）

「がんこフードサービスとしては『100店舗より100年企業』を目指していて、店舗数は結果と考えています。そして、その実現のためには人の定着と成長が不可欠だと考えています」という言葉から、小嶋副会長の講演がスタートしました。

小嶋副会長は、自社で取り組む【教育・訓練】について、本部が実施する「OFF・J・T（職場外訓練）」として、接客、調理それぞれの技術力向上へ向けた実技研修を毎月1度本社のトレーニングセンターで開催していることを紹介。さらに、知識教育として設けている「がんこ大学」「読書会」「店長研修会」「店長塾」「調理長塾」について、それぞれどのような勉強会であるかを説明しました。



続いて、平成28年から導入された[e-ラーニング]の説明した小嶋副会長。接客編であれば、身だしなみ・髪の毛の色・話し方・歩き方（洋食・和食）、調理編であれば、魚のおろし方から冷蔵庫に片付けるまで、天ぷらの揚げ方などがまとめられていると紹介したうえで、新人スタッフには、[e-ラーニング]で基礎知識を身に付けさせ、その後、店舗ごとに指導していると述べました。そして、接客編、調理編のそれぞれの映像の一部を上映した後、現在、計120本を制作済みで、出演者、ナレーションなどはすべて社員が行っていることを紹介しました。

「この[e-ラーニング]を制作してからは、店のなかで使える共通の言葉が増えました。また、『教わっていません』『知らないです』という言葉が減りました。その結果、店長とパート・アルバイトスタッフのコミュニケーションが取りやすくなったのか、パート・アルバイトの定着率向上にも役立っています」と語った小嶋副会長。さらに、「当社では、研修を受けた成果を披露する場面として、[接客コンテスト][日本調理コンテスト][QC大会]を行っています。予選を勝ち抜いて初めて本選にチャレンジできるので、エントリーした段階で一から勉強することになり、店全体の底上げにもつながっています」と述べました。

その後、「がんこ成人式」「がんこ永年勤続表彰」についても紹介が行われました。

最後に、「100年企業になるためには、やはり『がんこブランド』の構築が必要で、私たちは『ブランド=多くの人に支持される』と考えています。また、スローガンとして、『個人のブランド力（料理力、接客力、専門職力）の向上!』を掲げ、その実現のために研修を行っています」と語った小嶋副会長。さらに、「昔は現場で覚えられることがたくさんあったと思います。しかし、現在は入社時間や退社時間がスタッフごとに異なるため、コミュニケーションですら取りにくいのが実情です。だからこそ、少しでもコミュニケーションの場をつくり、店長の想い、会社の想いをスタッフたちに伝える場面をつくっていかねばならないと模索しているところです。これからは定着率をあげるためにも『ここで働きたい!』と思ってもらえる会社になれるよう、日々、改善に努めたいと思っています」と述べ、講演が終了しました。

## ■本音対談

進行：西村裕行常任役員・教育研修委員長

対談：大倉忠司副会長×小嶋副会長

まず、西村教育研修委員長からの「労務問題は何から取り組むべきですか？」という質問に対し、小嶋副会長は「『あの会社のあの仕組みを取り入れたい』と思ったことがあれば、どんなことからもとにかく真似をし、そのうえで自社や自店に合うようにやり方を変えていくことをお勧めします。先ほど、いろいろな事例をご紹介しましたが、それを『がんこフードサービスだからできるんだ』『鳥貴族だから……』と考えてしまうと『うちとは会社の規模が違う』と何もできなくなってしまいます。とにかくおもしろそうだと思うことから真似てみてください」と答えました。一方、大倉副会長は、「社会的に問題視されていることからでしょう。少し前ならば未払い賃金残業が発生する労働体制や過労死問題、現在ならば外国人雇用などで、これらについては会社の規模に関係なくすぐにでも取り組むべきだと思います。そして、最終的にはどこからも何も言われないようなコンプライアンスを守った労働環境にする——。そこまで目指すかどうかは、トップの決断次第でしょうね」と答えました。



次に、西村教育研修委員長は、「両副会長の会社はすでに完成形になりつつありますが、そこにたどり着かれるまでにはどのような問題をクリアされたのでしょうか？」と質問。小嶋副会長は、長年実施してきた QC 大会や様々なコンテストについて、就労にあたるのかどうかを社外の専門家とともにひとつずつ検討したことを紹介。そして、「『賃金を払うくらいならばやめよう』という判断だけはしませんでした。『実施する』を大前提にやり方を変え、仕組み

を変えていきました。まだまだ模索中ですが、自分たちができる範囲で続けていきたいと考えています」と答えました。

大倉副会長は、「創業当時は『人よりも働くことが成長につながる』と教育してきました」と前置きしたうえで、直営が 10 店舗くらいになったときに途中入社した社員から就労時間などについて疑問を投げられかけたこと、また、それを機に社会保険労務士のアドバイスを受けるようになったことを紹介。本格的にスピードを上げて労務問題に取り組み始めたのは、今から 10 年ほど前、株式上場を意識したときからと述べました。

その回答に対し、西村教育研修委員長は、小嶋副会長に労務問題に取り組んでから新しく加えた取り組みやイベントがあるかどうかを質問。小嶋副会長は、現在は本部役員と現場のコミュニケーションを図ることを優先し、イベントなどは既存のものをブラッシュアップしているのが現状と回答。「今日、大倉副会長から 10 年目のメンバーに対しても研修されていることをお聞きし、当社でも 10 年目の社員に対しても何かできればと思いました」と答えました。

続いて、西村教育研修委員長は大倉副会長に講習以外のイベント開催について質問。大倉副会長は、役員会議、部長会議、マネージャー会議はもちろんのこと、関西・関東・東海の 3 エリアにおいて開催する月 1 回の店長会議、隔月開催の社員会議にも必ず自身が参加していると説明。

そうすることで、理念や想いを伝えていと語りました。

さらに、表彰制度として、個人に向けた『グッドアイデア賞』、送歓迎会の時期に前年比が一番高かった店舗スタッフ全員を招待する『トリキ晩餐会』などがあることを紹介。また、何百店舗達成、上場記念などにはパーティを開催し、社員の方々はもちろんのこと、ご家族をご招待したパーティや、なかには希望したパート・アルバイト約 900 名を招いたパーティもあったと答えました。

その後、参加者の方々からの「今の時代、新人は昔の修業で技を身に付けた人には追いつけないと思いますか?」「従業員の承認要求はどこまで満たそうと思っっていますか?」「どのようにすればパート・アルバイトを定着させることができますか?」「労働生産性を高くするための機械化、システム化の取り組みは?」などの質問を大倉副会長と小嶋副会長に投げかけた西村教育研修委員長。なかには社名を出しての具体的な悩み相談もあり、3 名が苦笑する場面も。おふたりのざっくばらんな“本音”の回答に、ときには笑顔を見せつつも、真剣な面持ちで参加者全員が聞き入りました。



最後に、「大倉副会長と小嶋副会長のお話から、常に改善について考えられていて、同業者はもちろんのこと、他産業の仕組みまでも取り入れようとされていることが分かりました。やはり、従業員を“定着”させるには王道しかありません。“地道に徹底する”、それが最善であり、唯一の方法ではないかと思ひます」と西村教育研修委員長が述べ、対談は終了しました。