

飲食業は教育産業

スタッフが生き生きと働く
成長企業が実践し浸透させていること

第13回

とんかつ専門店のモデル店「とんQ」が築いた

経営理念を浸透させる「会話」の環境

茨城・つくば市を本拠にするとん

きゅう株式会社（代表取締役社長／矢田部武久）は、4業態15店舗を擁する外食企業だ。同社の主要業態で

あるとんかつ専門店「とんQ」はフアミリー層をターゲットとしていて、同レベルの業態の中で優れた店であることがよく知られている。

同社は、創業社長である矢田部武久氏（1948年12月生まれ）が78年に設立したもので、1号店となる



とんきゅう代表取締役社長の
矢田部武久氏

「とんQ」つくば本店は83年3月にオープンした。以来、北関東東部のロードサイドを中心に店舗展開を行ってきた。

同社の店を訪ねると、スタッフが礼儀正しく、また食事をしている時に居心地の良さが感じられる。クオリティも高く、総じて全体のレベルの高さが記憶に残る。同社はいかにしてこのような店舗展開を行うことができているのだろうか。

3店舗を展開したら 全店売上減少のなぜ？

とんきゅうの経営理念は、「三位一体の歓喜・感動」「夢実現・感動共有カンパニー」である。この内容は次ページの図表に示しているが、

「働く仲間」「お客様」「会社」の三つを「歓喜・感動」にあふれるものにしていこう、ということだ。

これが誕生したのは22年前のこと。矢田部氏47歳の当時である。

前述した通り矢田部氏は83年に1号店をオープンして以来、86年、89年と順調に3店舗を展開していた。しかしながら、3号店を出店してから3店舗全体の売上は減少傾向を示し、その理由をつかみきれず悩んでいた。売上の落ち込みは4〜5%、

大きなところは15%程度、月によっては20%ダウンすることもあった。

そして今から22年前の95年、矢田部氏は知人を介して当時、株式会社OGMコンサルティング（以下、OGM）代表取締役社長榎芳生氏の講

演会が東京で開催されることを知った。OGMは71年に創業した飲食店のコンサルティング会社で、主に地方で意欲的な飲食業を会員としてビーク時には500社以上の会員を擁していた。経営者の意識改革を熱く語る榎氏の講演を聞いた矢田部氏は全身に衝撃を受けた。その翌週、矢田部氏はOGMの会員にさせてもらうべく榎氏を訪ねた。

矢田部氏は榎氏に開口一番こう伝えた。

「3店舗の売上がずっと落ちていて、資金繰りもできなくなるような状態になります」

すると榎氏はこう述べた。

「あなたは、なぜ売上が上げたいのですか？ 売上を上げてどうするのですか？」

「それは、お金が欲しいですから……。お金があると何でも買えますから……」

「今、何が欲しいんですか？ 何を買いたいですか？」

このように畳みかける質問がひとしきり終わった後に、榎氏はこう言った。

「矢田部さんの10年後の指標を作らしましょう」

それ以来、矢田部氏は榎氏の講演

を録音したテープを何度も聞くようになり、「10年後の指標」について深く考えるようになった。

さて、矢田部氏が衝撃を受けたという榊氏の講演テーマは「Delight」であった。矢田部氏はこう語る。

「内容はEmployees' Delight、Customers' Delight、Companies' Delight——つまり、働いている人が輝いているか、お客様は感動しているか、会社が輝いているか、ということです。この録音を繰り返し聞いて、自分に不足していたことは

ここだということに気付きました」

矢田部氏が店舗展開してきた目的は、店が繁盛することによって社員に他の会社よりも高い給料を支払うことであった。しかし、その源にあったことは「自分の家族のためであった」と矢田部氏は語る。これまで

社員に向かって、「売上を上げろ！」「利益を出せ！」とけきを飛ばしていたことの本質がここにあったことを猛省した。

そこで、榊氏が指摘したことは「全くその通り」と認識し、三つの「Delight」をそのままとんきゅうの経営理念とした。

社長が現場で働くことを継続したことで売上アップ

矢田部氏はこの「経営理念」をA

4の紙にワープロで打ち込んだ。

そして、3店舗の全社員7人を1日の勤務が終了した深夜1時に本店に集めて、経営理念を配布した。そして、彼らにこのように伝えた。

「これまでは当社に経営理念が存在していなかった。商売が私の家族を中心に考えられていて、皆さんの

とんきゅうの経営理念

三位一体の欢喜・感動

「夢実現・感動共有カンパニー」

一、働く仲間の欢喜・感動

私達の人生目標は、我々従業員がそれぞれの夢を実現し、感動し、幸せを実現するにあり

一、お客様の欢喜・感動

私達の営業目標は、いつもお客様の立場に立ち、いかにしてお客様を満足させ喜ばせ感動させて、再来店してもらうかにあり。

一、欢喜・感動溢れる会社

とんきゅうの存在目標は、上記の各感動レベルにこだわり努力実践し、お客様にとってなくてはならぬ地域一番店を目指し、全従業員が欢喜し、活気あふれる感動に満ちた企業を創造するにあり。

以上3つの欢喜・感動のために、人力を結集しチャレンジ精神と行動力で人生観、世界観を高め、想像力、感性、知識、技術を磨き、

1. 自分の幸せ
 2. あなたの幸せ
 3. みんなの幸せ
- のために頑張ります。

ことを深く考えていなかった。これから当社はこの経営理念を基に経営していく。働く皆がいかんして感動するようになるかを皆で考えて行動していく」

このように宣言した翌日から、矢田部氏はつくば、水戸、下妻という三つの店で毎日仕事をするようにした。朝9時に店に入り、従業員と一緒に現場で働き、ラストまで仕事をするといいことを毎日繰り返した。

こうして、1カ月、2カ月、3カ月と継続し、4カ月目に入ってから3店舗全店の売上が上がった。5年ぶりのことであった。

当時、0157問題があった。これによって生ものを扱う飲食店は大きなダメージを受けていた。一方、揚げ物、炒め物の飲食店は食材に火を通してあるのでお客様は良くないイメージを抱かない。とんきゅうの売上が伸びた理由は、このようなことが背景にあるのではと考えていた。

しかし、その後も売上は上がり続けていった。伸び率も高くなった。「榊先生がおっしゃっていたことはこういうことか」

この時に、矢田部氏はあらためて「Three Delight」の重要性を認識した。

振り返ると、矢田部氏は1号店をオープンしてから繁盛店を作るために遮二無二働いてきた。そして繁盛店になり、2号店、3号店とつくっていった。そこで皆繁盛店となって、ほっとしたところ、店に行かなくなり、本部にいて数字だけを見るようになっていた。すると店は売上が落ちてきた。そしてどうしていいかわからなくなった。売上が落ちていった原因が分からなかった。

そして、榊氏と出会って、自分の意識を変えて、1号店から3号店まで店舗展開してきた時と同じように、毎日店に行くようにして、それを継続することによって、店の業績は上がるようになった。

優れた店をつくる「お膳の五品」「先行サービス」

OGMでは教育支援活動も行っていた。それは「外食産業基礎ゼミ」「店長ゼミ」「スーパーバイザーゼミ」など、さまざまな階層別のもので整っていて、とんきゅうからも折々の機会に社員を派遣していた。矢田部氏自身もこれらのプログラムを受講し、これらを参考にするとんきゅうオリジナルの教育プログラムを整えた。

「飲食業界はもっと勉強しないと
いけない」

社長も社員もこのように思うよう
になり、いつしか社内に教育的環境
が定着するようになった。

「私はもっと勉強したい」

こうして矢田部氏はOGMの中で
組織されていた経営者の勉強会に参
加するようになった。ここで全国の
有能な経営者と交流を重ねて、大い
に刺激と学びを得た。

さて、OGMの会員となって2年
目に本店をリニューアルした。月商
はたちまちにして2700万円(88
席)となった。その翌年から毎年1
店舗オープンしていった。それに伴
い社員を採用していき、経営理念の
下で育成していった。

同社がこのようなことを展開する
ようになって、同社には全国から視
察が訪れるようになった。「とんQ」
は業界が認める優れたとんかつ専門
店のモデルケースとなり勉強会も盛
んに開催されるようになった。矢田
部氏はこう語る。

「当社がなぜこのように全国規模
で注目されるとんかつ屋になること
ができたのか。それはクオリティの
高さであると認識しています。それ
に加えて接客レベルを誇れること。

このようなQSC向上の環境を整え
ることを常に意識しています」

まず、クオリティの高さの原点と
なるのは「お膳の五品」である。そ
れは「とんかつ」「ご飯」「キャベツ」

「みそ汁」「お新香」という、とん
かつの食卓にある五つの要素に妥協
をしないということだ。このメッセ
ージは各店の店頭に掲げられている。
「とんかつはおいしかったけれど
お新香が出来合いのものだったとか
ご飯がおいしかったけれど味噌汁が
普通だったとか、このようなことは

一般的にあることです。それは、作
業効率を高めるためにどこかで手抜
きをするという発想なのでしょう。
でも、当社では絶対にそのようなこ
とをしない。お新香、みそ汁は店内
で手作りです」(矢田部氏)

接客について、同社では「先行サ
ービス」を徹底している。接客の基
本はNHK+身だしなみ。NHKと
は「ニコニコ」「ハキハキ」「キビ
キビ」、身だしなみとはそれがきち
んとしていて、清潔感があることだ。
そして、先行サービスとはあるべき
サービスをお客様から言われる前に
行うということだ。例えば、お客様
から「ご飯のお代わりをお願いします
」と言われる前に、「ご飯のお代

わりはいかがでしょうか」と伝える。
追加注文でも「注文お願いします」
と言われる前に、「追加注文いかが
でしょうか」と伝える。これを同社
では創業時から矢田部氏が率先して
行ってきた。

このために「気付きの訓練」を行
っている。例えば、新規のお客様は
メニューブックを見ている。そのお
客様は次にどのようなことを求めて
くるか予測を立てる。食事をしてい
るお客様の場合、次の要求はご飯の
お代わりか、キャベツのお代わりか
ということ。食事が終わりそうなお
客様の次の要求は、デザートか、お
茶かということになる。それをお客
様から言われるより先に察知する。
現場で常日頃「テーブルウオッチン
グ!」と伝えて、それぞれのお客様
の食事のペースを把握して、次に要
求されることを考えることを徹底し
ている。

この先行サービスのレベルを時給
とリンクさせている。下から「新人
レベル」「標準レベル」「感動レベル」
「プロレベル」という具合に分類して、
それに相応した作業内容を決めてい
る。名札の色が変わると、業務内容
が変わるとともに、時給もアップす
るようにしている。

これは「職務分担」という仕組み
にリンクしている。一般的にファミ
リーレストラン、カジュアルレスト
ランの接客は担当テーブルで分ける
ものだが、「とんQ」の場合「ご飯
のお代わり」「キャベツの追加」な
どフロア担当の作業内容は多い。さ
らに配膳、パッシング、レジ係とい
う作業もある。このような状態に効
率化を図るためにスタッフが行う作
業を分担している。これによって、
忙しい時には「一人一仕事」である
が、忙しさが緩くなっていくにつれ
て「一人二仕事」「一人三仕事」に
なっていくという仕組みである。こ
うすることによって、人員配置の効
率が図れるようになった。

趣味を持つ社員が増えると
生産性が高まる

矢田部社長は、「経営理念を浸透
させるために、会話をすることが重
要」と言う。
まず、社員を対象としたミーティ
ングは「新入社員ミーティング」「2
年目ミーティング」「店長ミーティ
ング」「幹部(SV、営業部長)ミ
ーティング」がある。パトタイム
ーとの「会話」では、矢田部氏が現
場に赴く「社長塾」を行っている。



社員旅行は10月と2月に行われていて、どちらも自然と触れ合うことで趣味につながることを期待している



本社内に設けられたCK、繁盛店を誇る「とんQ」つくば本店

これは月に1回店舗で行うもので、最寄り3店舗ほどのパートタイムが集まって矢田部氏と懇談するといふもの。集まるのは5〜6人程度で、会話の内容は「とんQを始めたきっかけは?」「社長の趣味の山登りはどんなところが楽しいか?」など、

興味の赴くままの内容で仕事の話は一切しない。社長は3カ月くらいで一巡しているが、そのとき「社長に会える日を待ってました」などと言われる。「これが結構嬉しいことです」(矢田部氏)と言う。

さらに理念浸透のために毎月社員の給料袋の中に矢田部氏からのメッセージを同封している。内容は矢田部氏の仕事に対する思いと社員に対する感謝の心である。それまで給与明細はWebで確認していたが、それが紙に変わり、各給与明細の封筒の中に手作業で手紙を入れている。全部で600通以上となり、この作業を総務担当が行っている。

決起大会と懇親会は年に1回、社員旅行は年に2回(10月、2月)行っている。これらは社員間の親睦を深めるものだ。10月の社員旅行は山歩き、2月はスキーとなる。矢田部社長は山歩きなど自然と触れ合うことを趣味としている。このような自然との触れ合いを社員旅行で行っている理由は、「仕事とはお金を稼ぐため、家族を養うために行っていることだが、単にそれだけではない」ということを気付いてほしいと願っているからだ。

矢田部氏は、社員に「趣味を持つ

ことの重要性」を説く。趣味を持つと休暇が重要になる。そして連休が欲しいと思うようになる。では、連休を取得するためにどうすればよいかを考える。それが、仕事を効率的に行い、生産性の高い現場をつくり上げることに繋がる。

こうして、社員には「4日間」の連休制度が設けられた。現状は正月明け、5月の連休明け、8月のお盆明けの3回。社員が交代して休暇を取得できるようにしている。

また、商業施設内以外の店舗では大みそかと元日を休業日としている。社員の休暇は現状月6日であるが、2018年は月7日を定着させ、翌年には月8日を目標としている。この実現を含めて、労務改善のために店舗の定休日を17年3月から設けている。売上の多い店舗は月4休、低いところは月2休としている。

定休日設けることによって売上が大幅に減少することが懸念されたが、現状は小幅で推移している。その要因として、「リピーターのお客様は定休日がかかるとそれを外して店を訪ねてくれる」という。定休日のうちの1日は社員・パートタイムと共に朝10時に集まって2時間ほど店長主催の親睦の時間に充てている。

そこで、会社から1人当たり1500円を支給して食事をしてもらおう。

また、労務改善の一環で本社の中にCKを設けた。肉のカットは全てここで行うようにしている。以前は店舗でカットしていたが、これが店内の作業量を増やしていた。CKが稼働するようになってから、店舗ではランチタイムが終了してから休憩時間が取れるようになり、また閉店してから帰宅できるようになった。その分CKでは肉のカットが集中して作業が大変になり、肉を配送するコストがかさむ。このように現場の労働環境を改善するためには経費が発生するが、労務改善を本格的に行うための必要条件である。

「今後少子高齢化はますます進み、人材が少なくなり、外食産業は労働生産性が低い業界で長時間労働になりがちで休暇が取れない。このようなマイナスのことを連綿と続けてきたが、それを打破しなければいけない」

このようにとんきゅうの教育的環境は、日頃の会話から経営理念の浸透を図り、私生活の充実を図るために休暇の重要性を認識し、生産性を高める仕組みづくりに日々取り組んでいる。(レポート 千葉哲幸)