

# NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

## PRESS Vol.49

ナゴムプレス (会員情報誌)  
2017年4月1日発行 発行: NAGOMU 事務局

www.nagomu.com  
人間開発 (ひとつくり)  
商売繁盛 (こころのあきない)  
社会貢献 (おやくだち)



### NAGOMU 第2600回経営セミナー

## 人事評価はいろいろなシェア企業とは

日時: 2017年3月14日(火)  
会場: CLOCK  
演題: 人事評価はいろいろなシェア企業とは  
第1部: 株式会社みたのクリエイティブ  
代表取締役社長CEO 田野治樹氏  
第2部: 懇親会パーティー(CLOCK)



副理事長 早川陽介

### 理事だより

NAGOMUの会員様、賛助会員様、こんにちは。  
三重県四日市市より参加させていただいております、株式会社プログレスダイニング代表の早川陽介と申します。  
私がNAGOMUに初めて参加させていただいたのは遡ること約9年ほど前になります。居酒屋を創業して間もない頃でした。飲食店経営というものも分からなまま創業をし、創業がゴールになっていた自分に危機感を感じて、学ぶことから始めようと思い、NAGOMUに参加させていただいた次第です。  
有名な会社の社長さんや、事業規模も年齢も遙か上の先輩の方々の中で若輩者の自分が一緒にすること自体に戸惑いながらもありましたが、皆さんは分け隔てなく接してくださりNAGOMUで学ぶことへの不安や心配も徐々に払拭されていきました。  
NAGOMUで特に学び、感じさせていただいたのは「経営者としての在り方」

だと思えます。細かい手法や、スキルよりも「経営者の器や在り方」が事業に色濃く反映されているのだということを目でみる事ができました。  
手法や情報は、自分から手を伸ばして探しに行けば手に入る今の世の中だと思いますが、「考え方や在り方」は一緒にいる中で、感じていくものだと思います。  
NAGOMUでは、そんな諸先輩方の「在り方」に触れられる機会が多いので、深い学びになっていると思います。  
私事で申しますと、昨年開店したお店がなかなか軌道に乗らずに試行錯誤していることでも、懇親会の席でふと相談するとヒントになるようなアドバイスを頂いたり、言いにくいことでもハッキリと言って頂けたりしています。  
それは、皆さんが過去に直面してきた課題であり経験でもあることをあっさり教えていただけていることだけでも凄いことだと思っております。  
それが、絆であり、共に栄えるということなのだと思えてもらっている気がしてなりません。  
まだまだ、若輩者ではありますが、NAGOMUに関わる方々の更なる発展をお祈りし、今後のNAGOMU自体の発展に尽力していく所存ですので、皆様、よろしくお願い申し上げます。

### 会員紹介



イタリア料理 Waina 世古剛

この度ナゴム会に入会させていただきましたイタリア料理 Waina の世古剛です。中村文也さんと同じ故郷ということとを地元の同級生や先輩から知り、四日市のセミナー・懇親会に参加させていただいて入会を決めました。  
私はイタリア料理一筋で、最初日進市で10年営業し、名古屋市名東区へ移転して6年が経ちます。お客様の顔が見え、会話を楽しみ、料理の進行具合を見ながら料理を提供したいと強く思い、オープンキッチンで営業しています。  
アレルゲン除去をはじめ、ベジタリアン、産地対応など、見た目は同じでも個人により異なる料理を提供しています。  
「子どもにアレルギーがあるのですが、初めて外食できました」と、親御さんの横で満面の笑みを浮かべ喜んでいらっしゃるさまを見ると、とても嬉しい気持ちになります。いろんな意味でのバリアフリーな店作りを目指しています。  
ナゴム会の方々と話をさせていただいて

### 今後のスケジュール

感じたことは「料理内容、原価率、繁盛のノウハウ等」経営に対しての深い話をしていく。ライバルとしてでなく、仲間として。そして皆で東海地区の飲食店を盛り上げて行こう！という活気はナゴム会だけだと思います。  
今後ともよろしく願っています。

### 第262回経営セミナー

ホットペッパーの営業マンから居酒屋 年商10億円  
株式会社KINGYO  
代表取締役 飯田貴文氏  
日時: 5月25日(木)  
講演: 14:30~16:00  
懇親会: 16:30~18:30  
会場: CLOCK

### 第263回経営セミナー

テーマ未定  
博多串焼き八乃助  
代表 有富大祐氏  
日時: 6月21日(水)  
講演: 13:30~15:00  
懇親会: 15:30~17:30  
会場: 奥志摩中央店別館

会員の皆様の商売繁盛に役立つ情報を集めて発行していきますので、どんな情報でも事務局へお寄せください。  
ナゴム事務局

一人を育てずに人が育つ  
資本金1500万円従業員300名。  
沖縄を中心に、香港、タイに28店舗を構える田野治樹氏(以下田野)だが、起業する前は(すごい冒頭の告白だったが)裁判で判決待ちの身だったそうだ。懲役3年、執行猶予6カ月という判決になり、さすがに人生を考え直したと言う。  
最初に勤めたのは上場企業の経営する600席もある飲食店。だが1日の売上は8万円のみ。だったら自分で店を持つ方がいいのではと考え、一念発起で起業したのが経緯だ。

はじまりに「人は育てずに人が育つ」と言葉をついた田野だが、この意味を誤解してほしくないと言った。店長までは義務教育なので育てるが、店長以降は育てません」という意味です。  
店長以降は育てない!! 大袈裟ではなく、どういう意味なんだろう? と思っただけで少なくないだろう。  
アルバイトのスキルアップ  
PAメーカー査定」というもの

PAメーカー査定」というもの  
アルバイトスタッフには、PAメーカー査定」というものがある。ひとつスキルを獲得するたびに時給が上がり、その人のできることを明確にする。それまでは他人との比較基準がわかりにくく、賃金基準で疑問を持たれることが多かった。黒服」と呼ばれるアルバイトリーダーに、自分たちで使いやすい「基準」を考えさせたもの。

ここで大事な点として田野は捺印について話をした。「メンターと教えられた人の印鑑を押すことがとても大事な点。メンターは教えたという印鑑と、教えてもらいましたという印鑑を押す。その用紙を試験官に提出をし、筆記テストを受ける流れになっています」。このPAメーカー査定を全てクリアすると、社員になれる資格を取得できる仕組みになっている。  
社員360度評価」と  
店舗ES評価

「社員全員、スキルに関して、できて当たり前」。それもそれは前述のPAメーカー査定を全てクリアしている人が社員になるのだからそこは当然。では社員はどうしているのか?そこは、社員360度評価」という評価査定が存在する。  
試験を受ける社員一人に対して、上司二人、部下二人の計四人の評価した平均点を出す。評価シートの左側に自己評価記入部分があり、右側は四名の評価の平均が明記されている。こうすると、自分ができていると考えている自分自身の基準が、実際に他者に見えている基準と、どれくらい違うのかが一目瞭然になる。

これらの「ES」「360度評価」そして、「業績」の3つで社員の評価基準を設けていて、店長クラスまでが実施となる。  
また田野の店舗では、店舗ES評

価値も高い従業員の幸福度も測っている。経済産業省『おもてなし経営企業選』 <http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/omotenashi-keiei/> を流用し、前データとの比較検討もされている。



**■ みたのクリエイトの第1フェーズから第3フェーズ**  
では、会社の変遷を見てみよう。第1フェーズは創業から6年目。いわゆるトップダウン経営だったと語る田野。決断が早く勢いがあるのはいいが、意見を吸い上げにくく、評価も上層部が決定。まるで独裁国家に近かったと言う。  
人事考課で公平な評価をしても、「それぞれの求めている幸せの種類が違う」。

つまり、お金が欲しいのか、やりがい求めているのかを、一定の基準では測れないことを痛感したそうだ。

7年から12年目の第2フェーズ。好きなことだけに特化する『専門化集団サポート型組織』にしてみた。営業や人材育成の特化チーム。S1で二回連続準優勝経験者などがあるチーム『モンスタースファクトリー』が誕生したのはこの時期。しかし専門的な集団である故に、社内での管理が難しくなってしまったそうだ。

13年から15年目。第3フェーズは、『エアアマネージメント管理組織』を実施。業態が8種もあるため、不向きと気づく。

**■ 新しい自立型負荷組織**

第4フェーズでは、一店舗に集中して売上を最大化、経費を最少化にする『スナイパー』。それを複数店舗で行う『將軍』と呼ばれる人たちが誕生。呼び方も面白いが仕組みもすごい。彼らは担当店舗の売上に平行して、毎月の給与が変動するというのだから会場でも驚きの声が上がった。「どうしてこうなったか」というと、將軍自体が売上を上げることが得意な人だからです」と田野は言う。管理が得意なスナイパーは、利益率で評価し、モチベーションを上げることが得意な人は、客数に焦点をあげて評価する。

評価方法が多種多様だが、評価の考へ方にも、みたのクリエイトの、貫く基準がある。「個性の違う人たちを、同じ基準の枠にはめるのはおかしく、評価の

のが田野の方針。

しかもこの事業部には深夜給や残業という概念はなく、成果に導くまでの時間は反映されない。報酬は成果のみ。

これは田野が求めるカタチ『会社と個人が対等であること、個人の能力を会社が使い、会社の資金力を個人が使う。資金力と能力の対等シエアだと語った。』

**■ 信長なら信長でいいじゃないか！**

田野は自分を武将で例えると織田信長タイプだと言う。第3フェーズのエリアマネージャー制度の時に、人の話を聞ける家康になってみようと考えたことがあったそうだ。しかし、全然だめだったと笑う。でもその失敗をバネにし、信長なら信長でいいじゃないかと考えた。それぞれに信長がいて、その信長をシエアしていったらすごく強くなると考えた田野は、独立支援はせず、信長たちをシエアするという考えに行き着いたそうだ。

**■ 千年企業になるために**

会社の中のシエアリングエコノミーは、細胞分裂のように能力をシエアしていくように、ひとつの店舗が成功すると、違う店舗とシエアをしていくとカタチがどんどん拡がっていく。そうやって個々の力を借りて、全員の多種多様な異なる価値観や幸せの定義、その全てを叶えていくことができる会社は、千年続く企業になれる、みたのクリエイトはそこを指していると言ひ、講演を結んだ。



標準化もしてはいけない。一億人いたら、一億通りあってもいい。これもまた、おもしろい考え方だ。

**■ 新しい組織、チーム性**

活動理念をそれぞれに持ったチームが横軸に3つ。前述の『モンスタースファクトリー』の理念は、周りに変革をもたらすサービスを特化する日本一のサービスチーム。人材育成でサービス力UP！『熱帯低気圧』は、情熱のアップブレードを理念に、誰がなんと言おうとやるというイベント特攻隊のチーム。攻めて売上を勝ち取りに行く！

『フード&ビバレッジ』は、常に誰かの支えであることを理念に、キッチンのおペレーションの見直しやマニュアルの制作を常に考え、フードのクオリティUPを実行するところだ。

前回のナゴムでも月刊食堂の通山氏が単品F.Lの追求について話されていた

が、田野も細かく見ている。原価率10%の商品は本当に10%なのか？仕込みに何分使っているのか、営業する時に何歩あるのかを細かく計算していく。ある商品を測定した結果、10%だけれども、仕込みオペレーション、提供するまでの調理行程をあわせて、F.L90%や人件費で80%使っていることがわかった。見直すために、F.L60以下の商品を全部並べ、ひとつひとつの本当のF.Lを調べた。すると原価率10%だが、利益を生んでいる商品はいっぱいあることに気づいたという。

**■ チームの提案型成果報酬**

將軍たちと同じでこちらも成果報酬。流れは、会社にプロジェクトを提案。いいものは会社がプロジェクトを買取り。成果達成するとチームに報酬がもらえる。こちらもルールがきっちりしている、成果が上がらなければ報酬は一切ない。

**参加者の感想**

● 社内の仕組みや、内部の評価や制度を包み隠すことなくお話し頂き大変ありがたかったです。

● チーム管理でシエアと言う全く新しい考えを学ばさせていただきました。またそこに人に負荷をかけるという形での成長方法に非常に興味を持ちました。

● 個々の能力を伸ばしアイデアを引き出し、それをシエアしていくと言うシステムの大切さ、メリットを学ばさせて頂きました。

● 発想が従来の飲食業の枠から飛び出していたと思いました。試行錯誤の末の組織の有様がよくわかりました。



3月16日オープン

株式会社ブルームダイニングサービスがブリチキン 高崎駅前店

高崎市砂賀町93東光堂ビル1F

3月18日オープン

株式会社じんまる

ディアポロちゃんの夢

名古屋市中村区名駅4・17・18

3月30日オープン

株式会社ブルームダイニングサービス THE BROOKLYN CAFE

名古屋港区金城ふ頭2・7・1

※レゴランド・ジャパン前

