

経営者に聞く

進化する
人と組織

VOL. 08

サイゼリヤ
堀埜一成氏

代表取締役社長

聞き手 = 小山智通 (本誌編集長)



教育で大切なのは、
「技能」を「技術」に変え
人に伝えられること

Horino Issei_1957年生まれ。京都大学大学院農学研究科修了後、味の素入社。中央研究所、川崎工場技術部課長などを経て、1998年発酵技術研究所研究室長。2000年サイゼリヤ入社。マーチャンダイジング本部長、エンジニアリング部長などを経て、2009年4月代表取締役社長に就任。

今、時代は変化の只中にある。確かな未来を切り開くために、経営者はどのような覚悟をもって、日々の決断を下しているのか。「進化する人と組織」——その解を求めて、経営者たちに話を聞く。

昨今の不況や外食離れのなかでも、過去最高の営業利益を更新するなど業績拡大を続けるイタリア料理チェーンのサイゼリヤ。徹底したコストダウンによる低価格路線で知られ、国内出店規模は約800店。オーストラリアに生産工場をつくり、中国、台湾にも出店するなど海外展開も急ピッチだ。2009年4月に社長に就任した堀埜一成氏に、「人材と組織づくり」に対する思いを聞く。

**教育が難しい外食産業
まず教育者をつくる**

——社長に就任された時、最も大切にしようと思われたことは何でしょうか。

正垣泰彦会長が常日頃言っている「人のため、正しく、仲良く」という理念、我々は誰のため何のために事業をやっているのか、という理念はしっかり守っていかうと思しました。ただ、その部分を強調するのはやはり創業者の会長でないとだめで、私が繰り返しても迫力がないんです。だから私は、創業以来の理念は守りつつ、それ以外の戦略部分は全部新しくしようと思っています。

経営の主眼をおいたのは、「人材と組織づくり」です。その根幹にあるのが教育。教育がなければ、どんな施策も根づかないからです。とはいえ、外食産業というのは実は教育のしにくい業界なんです。いくつもの店舗に社員が離れて勤務しているし、1店舗あたりの正社員の数も少ない。上下や同僚との関係で、自然に教育ができるというようにはなっ

ていないんです。

そこで人事異動を頻繁、大胆に行いました。視点を変えてもらうために、長年同じ地域を担当していたエリアマネージャークラスを管理本部に異動させたりしたのです。そうやって「伸び悩んでいる人材」を活性化させようと思いました。

次に手がけたのは取締役を対象とした勉強会です。私が大切だと思ったのは、まず「教育者」をつくることです。そこで、取締役を教育者にすべく基本のところからみっちりやりました。

外食産業には店舗のオペレーションにしても、調理にしても、技能は根づいているんです。ただ、技能にとどまっている限りそれは属人的なもので終わってしまう。「技能」を「技術」に変えなければ、教育にならないのです。技能と技術の違いといっても大げさなことではありません。文書化して伝え、それを誰もが再現できるものが技術。それが難しいのが技能なんです。

——技能を技術に変えるためには何が大切ですか。

まずロジカル・シンキングがベースに欠かせません。ロジックが組み立てられなければ、技術にすることはできない。さらに、その技術がどのような効果を及ぼすのかという機能分析も必要です。私はメーカー出身で工場勤務が長く、その時代にTPM (Total Productive Maintenance&Management) の導入なども経験していますが、その時気に入ったのが機能分析で、この手法だけは使えるなと思いました。

**「ソテー」を科学し、
プラントのような工場をつくる**

——製造業流のマネジメントシステムを導入することで、現場の抵抗はなかったですか。

これは会長が育てた資産だと思うのですが、うちの社員はみな素直ですね。一から勉強する。もっと教えてほしいと聞いてきます。そういう知識に飢えていたんでしょうね。

もちろん、店舗の現場には「なんでこれまでのやり方を変えないといけないのか」という声はありました。



結局はお客さまのためになることなのですが、そこをきちんと伝えないと根づかない。

いくつかのタスクフォースやプロジェクトを始めました。最初が「開店準備」のためのタスクフォースですね。各エリアから人を集め、店舗の朝の清掃を見直し、マニュアルをつくり直しました。それを学んだ社員がまた各々の店に戻って広めています。ちなみに、開店準備の改革をいちばん先に導入した店舗の社員は「社長賞」として、私の海外視察に連れて行きました。

プロジェクトはもっと大掛かりですから、そのために外部から専門人材をスカウトしました。やりたいことがいっぱいあったから、社内リーダーが育つのを待ってられなかったんですよ。

——どんなプロジェクトが？

1つは情報システム。基幹業務システムにERP (Enterprise Resource

Planning) を導入しようと考えています。これからは海外出店も多くなるので、受注・販売管理、在庫管理、生産管理、会計などの数字を一元化しないといけないからです。外食産業でここまでの本格的なERP導入は初めてだろうと思います。

さらにリサーチ&デベロップメント (R&D) のプロジェクトもあります。たとえば、大根をたんに食材としての大根としてとらえるのではなく、大根のなかの成分まで研究する。ソテー (炒める) という調理を科学する、そんなことです。

ソテーという作業を分解すれば、はたしてこれまでのフライパンでの調理が合理的かどうかが見えてきます。こうした分析を通して、無駄を省き不要なものを入れないように、調理工程の改善につなげていきます。技能を技術に変えるというのは、こういうことなんです。

生産工程を変えるプロジェクトで

は、これまでのセントラル・キッチン方式から、カミサリー方式への移行を検討しています。セントラル・キッチンというのは台所を大きくしただけのもの。それは技術ではない。カミサリーとは食品加工工場のことです。化学プラントのように、材料を入れたらこっちから製品が出てくるというようにしないと、品質もコストも安定しないのです。

——店舗はいじらないんですか。

店舗は後回しですね。これだけのプロジェクトが一斉に動いているなかで、店舗も巻き込むとムチャクチャになりますから。もちろん、新規出店にかかわる投資のコストダウンは考えています。しかも5%とか10%のダウンじゃなくて、投資を半減するためにはどうしたらいいかがというのが課題。5%ではなく、半分と考えたほうが、ゼロ・ベースで新しい発想が出てくるから、そのほうがいいんです。

投資が半分になれば、これまでの外食産業の出店規模の上限を打ち破ることができます。海外への出店も楽になります。海外でも日本型のビジネスモデルが成功するかどうか、これは面白いチャレンジですからね。

僕が言っているカミサリー方式が、中国で成功するかどうか。そのチャレンジのため、今、海外事業部には利益を出すなど言っているんです。その間は日本が稼ぐからと。利益が出るようだったらそれを全部人材に投資しろと。なぜなら海外で高速に出店するとき、いちばん先に潰れるのは人材ですからね。それに耐えられるだけの人材をまずは育てろ、と

◆ あらゆる場面を活かし、「人材と組織づくり」を進める



上左:「開店準備」のためのタスクフォースに関して、堀埜社長が説明している風景。各エリアから人を集め、店舗の朝の清掃を見直し、マニュアルをつくった。
上右:「教育者」をつくることを目的に、取締役を対象とした勉強会を開く。
左:実績をあげた社員を「社長賞」として、堀埜社長が海外視察に行くタイミングで同行させる。場所は香港1号店前。

写真提供: サイゼリヤ

いうことです。

教育とは標準レベルに
人材を押し上げること

——これからのサイゼリヤを担って
いく人材には何を求めていますか。

いちばん求められるのは素直で謙
虚な人ですよ。言われたことを素直
に「ハイ」と言ってやりつづける。
そうしていると、これまで見えな
かった部分が見えてきます。とはい
っても、事実をありのままに直視す
るというのは誰もができることじゃ
ありません。だいたい、人間という
のは自分が見たいものしか見えな
いのですからね。

そここのところをわかったうえで、
かつ素直に観察できる力というもの
が欲しいんです。僕は社内報に季節
のあいさつなんて書きません。その
代わりに、「考える技術を身につけよ
う」という誌上講座を開いている。
問題解決のための分析手法を教科書
みたいに教えている。観察力を高め
るために、毎月演習課題を与えて、
社員全体に解答を寄せてもらう。

最初は全然反応がなかったのです
が、最近は数百もレポートが出てく
るようになりました。

——謙虚さを求めるというのは、ど
ういう意味ですか。

「自分はもうできるんだ。自分のほ
うが正しいんだ」と思った瞬間に、
人は成長を止めてしまいます。そこ
は常に謙虚でなければならない。謙
虚さが個人の成長を促し、企業の成
長につながる。そして、企業の成長
がまた個人の成長につながっていく。



この関係はエンドレスでしょうね。

——社長就任以来のさまざまな改革。

その手応えは感じていますか。

みんな相当に苦勞していると思う
けれど、徐々には動いていっている
と思いますね。その過程を見ながら
最近あらためて教育について思うこ
とがあります。

教育というのは、仕事の基礎能力
として標準レベルに達していない部
分を、標準レベルまで押し上げるこ
とに意味がある。標準レベルに達す
れば、適当な場所とチャンスを与え
ることで、人は勝手に育っていくも
のなんです。そのなかから、プロフ
ェッショナルと呼ばれる人材も生ま
れてくる。標準レベルに達していな
い部分を標準レベルまで育てること、
これこそが教育の機能のなかでも最
も大切なことだと思います。

サイゼリヤ

■事業内容/フードサービス業 ■本社
所在地/埼玉県吉川市 ■創業/1973
年(昭和48年) ■従業員数/正社員
1783人(2010年8月期・単体) ■売
上高/994億円(2010年8月期・連結)

AFTER INTERVIEW

素直さと謙虚さが
業界に「技術」を根づかせる

メーカー出身で、生産現場での
経験が長かった堀埜氏から発せら
れる言葉や取り組みは、サイゼリ
ヤの社員にとってはよい意味で新
鮮で初めて経験することも多いの
だと思います。この状態こそがサ
イゼリヤの未来を創り上げていく
源になっていくのでしょうか。

堀埜氏はサイゼリヤの大きな財
産の1つに社員の素直さを挙げて
います。素直さと謙虚さこそが人
を成長させ、新しいことに挑むに
あたって二の足を踏まない重要な
要素であると語っています。素直
さを強みにもった社員一人ひとり
が、プロジェクトや新しい仕事を
通して、会社に新しい技術を根づ
かせていくことになった時、サイ
ゼリヤはすでに今の姿ではないの
かもしれません。(本誌編集長)