

逆境に負けない強い組織の在り方



株式会社 minitts 代表取締役
中村 朱美

1 28歳OLが生み出した佰食屋

「家族全員そろって晩ご飯を食べたい」というのが、私の幼い頃の願いでした。

私の両親は京都駅の前にあるホテルのレストランで毎日忙しく働いていました。結婚した後に母は退職し専業主婦となりましたが、シェフだった父親は、ディナー営業が終了して片付けが終わった後に帰宅するため、家に帰ってくるのは夜遅くでした。でも、どうしても父に「おかえり」って言いたくて、2歳年上の姉と共に眠らずに頑張っておきていて、帰ってきた父に「おかえり」と言った瞬間に寝てしまったというのが私の一番幼い頃の記憶です。

両親は私がまだ幼稚園児だった頃から事あるごとに「将来、飲食店だけはやったらあかんで、大変やから」と言い続けていました。その影響もあり、私は将来、学校の先生になることを夢見て京都教育大学に進学、やがて地元の専門学校の事務職である広報の仕事に就きました。

そのOL時代に結婚した夫がたまたま料理上手で、作ってくれる晩ご飯の中で一番おいしかったのが「ステーキ丼」でした。夫は飲食業での経験があるわけではなく、不動産業界の営業マンであり建築士の資格も持って業界でバリバリ働く人でしたが、出会った頃から既にこのおいしいレシピは趣味の延長線上で完成していました。

何度もリクエストをして食べるうちに、「こ

のステーキ丼は、あまりにおいしい。他の人に、もっともっと食べてもらいたい」と強く思うようになりました。

私は料理があまり好きでも上手くありませんが、広報の仕事をしていたため、大好きになったものを世の中に広めるのは得意です。一方、夫の料理の腕前は一流です。「この二人の力を合わせて、このステーキ丼でこれまでの飲食店の常識をくつがえすお店をつくりたい」、28歳の私は無謀にもそう突然思い立ったわけです（笑）。

そして始めたのが、「一日100食限定でランチ営業のみの国産牛ステーキ専門店・佰食屋」です。ただの国産牛ステーキ専門店にするだけではなく、「100食限定」という限定された数字をつけたことには理由があります。そのメリットを三つご紹介します。

2 100食という「制約」が生んだメリット

「100食限定」にする一つ目のメリットは「食品ロス削減」です。

私たちのお店には、なんと冷凍庫がありません。100食限定にすることで、食材を全てその日のうちにうまく使いきることができているからです。2年前、京都大学の食品ロス研究チームが、うちのお店を含む京都市内の複数店舗において、お客様1人あたりの食品ロス量を調べたことがあります。

結果、私たち佰食屋のお客様1人あたりに

出る食品ロス、なんとたったの「1.5グラム」でした。一方で他店の食品ロス量は「32～103グラム」でした。でも、この食品ロスは元々はお店がお金を出して買った食材の一部です。それをごみとして出さないということは、その分利益やお客様に還元できているということなんです。こうやって、食品もお金も無駄にしない、効率の良い経営ができるようになりました。

「100食限定」にする二つ目のメリットは「集客効果」です。

私たちは小さな会社なので、宣伝広告費をあまりかけられません。少しでもお金をかけるなら、絶対に効果を出したい。お金をかけずに賢く集客するための方法を考えた結果、私たちは二つの方法を取り入れました。その一つ目は、「コンセプトで集客する」方法です。

「100食限定」「ランチのみ」という二つの希少価値を組み合わせることで、「佰食屋は昼しかやってへんから、お昼に行こう」と真っ先に思い出してもらえるようにしたのです。しかし、コンセプトによる集客は最初の1回目にはしか効果がありません。インスタ映えと言われるような商品と同様で、コンセプトで集客するとトレンドで終わってしまいます。

そこで、何度も来てもらうための方法として考えた二つ目の方法が「原価率を上げる」ということでした。

佰食屋は国産牛と国産米しか使っていません。そんな贅沢な材料を使っても1,000円で大人がお腹いっぱいになる量を提供しています。

看板メニューのステーキ丼は国産牛120グラムです。スーパーで同じ国産牛のステーキ肉を買おうとすると、だいたい1,000円程します。ですから、普段買い物や家事をする人からすると、「佰食屋はご飯も付いて1,000円で、片付けもしてくれるから食べに行ったほうが楽」

と思います。そんな価格帯にするためのラインが、たまたま「原価率50%」だったのです。

でも、ただ単に原価率を上げるだけでは赤字です。そこで私たちがカットしたのが宣伝広告費です。今の時代、「ここ、めっちゃいい店やん」と思ってもらえたら、そのお客様自身がSNSで広めてくれたり、人を連れてきてくれたりするんですよね。そうすると、その評判を聞きつけて、様々なメディアがうちのお店を見つけて取材してくれるようになりました。つまり、お店が頑張ってハッシュタグを考えたりキーワードを埋め込んだりSEO対策（検索サイトで自社サイトの検索結果を上位に表示させること）をしなくても、お客様の口コミの量が圧倒的に多いので、あらゆる人に見つけてもらえるお店に成長したということなんです。

さて、最後の「100食限定」にする三つ目のメリットは「早く帰れる」ことです。

私、この言葉が大好き（笑）！うちの会社は、出勤時間と退勤時間を従業員が自由に選べるようにしています。会社の勤務時間は、一番長い従業員で9時から17時45分で、残業はありません。「一番長い」ということは、もっと短い時間で働く人もたくさんいるということです。

だから佰食屋では、子育て中の女性から高齢者、障がい者の方、介護中の方、妊娠中の方、外国人留学生まで、ありとあらゆる事情の人が働くことができています。

私には子どもが2人いて、下の男の子には生まれつき脳性まひがあります。今でも毎月の通院と、朝と夕方と寝る前の3回、毎日自宅で理学療法によるリハビリをしなければなりません。ですので、私は経営者として忙しく働いていたとしても、その時間は自宅でリハビリをしないといけないのです。でも、私はこの「佰食屋」という働き方を自分自身で

作ることで、私も毎日リハビリができる時間に自宅に帰ることができ、30年以上前から願っていた【家族全員で晩ご飯を食べたい】という思いを、今自分自身の手で叶えることができています。

それもすべて、「ほんとにこれでやっていけるの？」と誰もが思うような「一日100食限定でランチ営業のみの国産牛ステーキ専門店」をつくることによって、そういう働き方ができるようになったんです。

3 食品ロス削減のために飲食店ができること

今、「食品ロス」はメディアでも盛んに取り上げられています。

2019年「食品ロスの削減の推進に関する法律」が施行されました。「食品ロス」とは、食べられるのに捨てられてしまう食品のことです。家庭でも在庫の管理不足で食品を腐らせることが起きがちですが、飲食店でも同じなんです。この食品ロスの問題は、私たち飲食業にとって大きな問題の一つです。在庫の管理不足によって起こる食品ロスの主な要因は、①メニューが多すぎる、②人手不足、の二つです。

まず①のメニューの多さについて。

メニューの数がとても多いお店がありますよね。ということは、何をいくつ注文されても大丈夫なように、常に多くの在庫を抱えているわけですから大変です。それに対して佻食屋のメニューは三つです。「国産牛ステーキ丼」「国産牛おろしポン酢のステーキ定食」そして「国産牛100%ハンバーグ定食」です。

時々お客さんに、「メニューはこれだけしかないの？」と言われてたりしますが、「ごめんなさい、おいしい物は三つしか作れないんです。中途半端なメニューはないんです」とご説明しています。メニューが少なければ仕入れる

食材の数も少なくなくて済むので、その分食品ロスも減らせるわけです。

「メニューが少ないとお客さんが離れていくのでは？」と心配されるかもしれませんが、大丈夫です。メニューが少ない専門店のほうが逆にお客さんは増えるんです。例えば味噌ラーメンを食べたいとき、ファミレスと普通のラーメン屋さん味噌ラーメンの専門店があったら、皆さんはどのお店に入りますか？私だったら専門店です。「食べたい物をおしく食べたい」と思うからです。ということは、本当においしいものを出すお店は絶対はやるということですよ。

そして②の人手不足について。現在、飲食業界は人手不足といわれ続けています。営業時間は長くて、食材も多く、毎日すごい数の料理を作らなければいけません。そんな環境では食品在庫が十分に管理できないのは当然です。大手チェーン店ではAI搭載のスピーカーで自動的に注文を受けたり、人手のいる業務をテクノロジー化したりすることでこの問題に対応しようとしています。かなりの投資が必要です。でも私たちは小さな会社ですから、そこに大きな経費はかけられません。そこで、「人手に合わせた在庫しか抱えなければいい」と考えたわけです。

4 究極の社員教育！

ここからは、佻食屋で行っている「究極の社員教育」についてお話しします。私が勝手に「究極」と言ってるだけなんですけどね(笑)。

うちの会社は、ありとあらゆる方が働いている、いわゆるダイバーシティ経営です。「どうやって従業員をまとめているのですか？」とよく聞かれます。その取組みを隠すことなくお伝えします。やっていることは二つです。①役割分担と責任の明確化、そして②仕事で幸せを感じられるようにする、です。

まずは①について詳しくご紹介します。

私たちの会社では、役員と従業員で徹底的に役割分担をしています。現在従業員は全員で20人以下で、役員は私と夫だけです。役員は集客・広報・営業活動に関する責任を担っています。一方、従業員が責任を担うのは現場です。お店の現場・お客様対応・仕込み・調理・店舗管理などに責任を持ってもらっています。

つまり、従業員は営業や広報を一切しないんです。普通の会社だったら広報担当や営業担当がいたりノルマがあったりするわけですが、私たちは従業員から一切のノルマを排除しました。

例えば飲食店のノルマというと、「今月は1人あたりご飯の大盛りの注文を5件以上取りましょう」とか「1人あたりビールを1日10本以上売りましょう」とかが考えられます。でも、そんなノルマが与えられたらどうなるでしょう。従業員は、よくお酒を飲みそうな人、よく食べそうな人にだけいい顔をするようになるんです。勿論、そういう人のほうがノルマに貢献してくれます。その結果、あまり食べられない小さなお子さんや高齢者の方が取り残されていきます。結果として、従業員はノルマを達成するために一生懸命になるあまり、そういう方々への対応が雑になってしまうのです。それって接客としてどうなんだろうと思ったんです。

従業員がノルマ達成のために頑張ることで、たとえその日の売上が仮に一時的に上がったとしても、半年後とか一年後のお店の評価は逆に落ちると私は考えたんですね。

今の佰食屋は、高齢者の方が来られたら自然に従業員が出迎えて荷物をお預かりしたり、お子さんが来られたら頼まれる前に取り分け用のお皿を渡したりして、どんな方にも同じように心配りやサービスをしています。だから

らお客さんに気に入っていただけて、お褒めの言葉をいただいたりするのです。

ノルマが無いから心に余裕が生まれて人として親切になれるのです。そんなサービスができたからこそ、「あの店親切だった」と口コミで広がり、だんだん人気が出てきたんですね。こうした役割分担の結果、気が付いたら佰食屋で働くみんなが自分の頭で考えて行動するようになりました。そしてそれが自然な形で社員教育につながっていると私は思っています。

次に②の仕事で幸せを感じられるようにする、についてお話しします。仕事は人生において長い時間を占めるので、仕事が最悪だと人生もちょっと悲しくなります。ですから私は、せめてうちの会社の従業員には「ここで働いてよかった」と思ってもらいたいです。でも、それってどうしたら思ってくれるんでしょう。給料？給料さえ良ければ、みんなが嫌がる仕事でもどんな時間・場所でも働けるといふ方もいると思います。でも一方で「給料はそこそこでいいから早く帰りたい」「子どもの休みに合わせて休みたい」と思う人がいるのも事実。いろんな意見の方がいますよね。そこで佰食屋では、従業員に「出勤・退勤時間」「休暇」という二つの自己決定権を与えることにしました。

まず「出勤・退勤時間の決定権」についてです。

佰食屋では、正社員は出勤時間と退勤時間の組み合わせを自分で選べます。人生にはいろんな節目があってその都度働きたい時間も変わりますから、これはいつでも何度でも変更できます。

もちろん選んだ時間によっては拘束時間が変わりますので、基本給の額も変わります。なので、入社時に「何時出勤・何時退社で基本給がいくら」という一覧表を見せ、基本給

を自分で決め、入社してもらいます。一方で年1回の昇給と年3回のボーナスは、上司・部下・お客様など関わる全ての人からの評価で決まります。自分で決められる部分と、周囲から見られる部分をしっかり分けて評価するという事です。このシステムは従業員からとても好評です。

次に「休暇の決定権」についてです。これは、有給休暇はもちろん公休まで自分で休む日を指定できます。休みたい日と名前と有給公休かを選んでポストに入れれば、その瞬間に休みは確定です。後から「やっぱりその日出てくれへん？」は絶対ありません。これによって従業員のモチベーションがかなり上がりました。休みを大事にすることで働くことも楽しくなる環境づくりができたんです。

でも、お店の営業には1日に従業員5人は必要です。なのに、なぜそんなに自由に休めるのでしょうか。それは、「私、この日は絶対休みたい」「じゃあ私は次の週休むね」と従業員同士で相談しあって休みを分散しているからです。私は関与しないんです（笑）。そして、より柔軟に休みをとれるようにするために、会社としては最低必要な人数よりも1、2人多く採用しています。だから毎日80%くらいの力でこなせる労働量でもあります。これによって高齢者でも働けて、お母さんがお子さんの熱で急に休んでも困らない働き方ができるようになりました。

こうした自己決定権により従業員は「ここは私の働く場所」と感じながら頑張ってくれようになりました。こうやって、「教えない社員教育」であり、従業員を大事にする環境を整えることで、自らのやる気を引き出すという社員教育を実施することこそ、私が考える【究極の社員教育】なのです。

5 新しい時代の子育て

そもそも皆さんなぜ共働きをしてまでお金を稼いでいるのかというと、子どもたちの大学進学費用を捻出するためという家庭は多いと思うんです。でも、そもそもなぜ大学に進学させたいのでしょうか。

いい大学に行かせるために私立高校に進学させたり、塾や習い事に通わせたりするなど大学進学を前提に考えるとさまざまなお金が必要になるわけですが、私は大学進学にはまったく興味がないんです。

私は教師になりたかったので教員免許取得のため大学に行く必要がありましたが、今の時代、大学に行くタイミングは自分で行きたいと思ったときでいいと感じています。高校卒業後に就職したり旅をしたり一度社会を見た後に、『学びたいことがあるから大学に行く』でもまったく遅くはないですよ。

そう考えると、子どもが幼いうちから一緒に過ごす時間を割いてまで必死になって働く必要性がなくなってくるんです。『あなたを大学に通わせるために頑張ってるのよ』と言われるよりも、一緒に遊んでほしい時期に一緒に時間を過ごすほうが、子どもも嬉しいのではないかと。教育大学で教育を学んできたからこそ、私はそう思います。

さらに言うなら、どうせ大学に行くのなら日本の大学でなくてもいいと思っています。海外では学費が無料のところも多くあります。海外の大学を出たほうが、日本での就職が有利になることもある。こうした多様な未来をもっと、日本のお母さんたちは知ってもいいのでは？と私は思っています。

実は私は、子育てにおいて、あるいは子どもの学びにおいて、小学校一年生に上がる前後のタイミングが最も大事だと思っています。『なぜ1 + 1 = 2なのか』『ひらがなはなぜこの形なのか』といった勉強の概念を導入する

この時期、ここでつまずくと将来まで尾を引いてしまうと思うんです。

ですので、学びがスタートする最初のタイミングは、必ず横で付き添いたいとずっと思ってきました。その時期に築く子どもとの愛着形成や学校では教わらないところまでゆっくり教えることを私は重要視していて、私にとっては大学に進学させるよりもずっと大事なことです。この時期に忙しいのは、本当にもったいないと思っています。

多くの保護者が『携帯電話を見せるのは悪だ』『YouTubeは見せたくない』と思っていますが、私はまったく反対の考えです。これからの時代、タブレットやスマートフォンに触れないと、時代についていけない大人になってしまう。当たり前に見えるようになるべきなんです。もしも今の時代で話題をさらう起業家のような部類の要素を身に着けてほしいと思うのなら、タブレット端末はもちろん、ゲームやYouTubeなどに早いタイミングから触れさせて、エンターテインメントの世界を知らせないといけない。そこを知ることで、おもしろい大人になれると考えています。

子どもと接する中で私が一番気を付けているのは、子どもに『やりたい』とモチベーションが湧いた瞬間を潰さないこと。これに尽きると思います。

子どもって、ティッシュペーパーをひたすら出し続けるとか、セロハンテープで壁に紙を貼りまくるとか、大人からしたら面倒くさいし理解できないことをやりたがるのですが、『何かわからないけどやりたい!』と子どもが思った瞬間、モチベーションの火がポツと点くその瞬間を、否定せずに見守りたい。それを続けることで、自己肯定感を高め『やりたい』と思った時にすぐに行動に移せる行動力や、失敗しても諦めないチャレンジ精神へとつながっていきます。こうした経験を積

み重ねることで、『稼ぐ力』が育まれるのだと思います。

だからこそ、私は勉強ができるできないはそこまで重要だとは思っていません。小学校や中学校は、評価社会で生きるための練習の場。学校を卒業した後の社会では必ず評価がつきまとい、自分で考えてミッションを達成していかなければならない。学校の成績は評価を受けることへの練習にすぎないと思うんです。

例えば、目標の点数や成績に達しなかったというのは、勉強の仕方＝ゴールへ向かう手段が間違っていたということ。それなら次は違う手段で試してみよう、ということを義務教育の9年間で繰り返していきます。

間違えてもチャレンジする機会が何度もある。間違いを改善しながら試し続けてうまくいけば、成功体験として子どもに刻まれ、大人になってからの仕事に生かせるはずです。そういう意味で、『自分はやったらできるんだ』という自信や自己肯定感を身につけさせるのが、義務教育の時間だと私は思っています。だからこそ、多くの子どもたちが、好きなことを自由にできる社会を作っていきたいと心から思っています。

6 コロナ禍を乗り越えて

新型コロナウイルスの影響で私たちも打撃を受けて、4店舗あった店舗が2店舗閉鎖となりました。本当に悔しく悲しい決断でしたが、このまま全てがダメになる前に、1人でも多くの従業員の雇用を守るためにも、決断は避けられませんでした。

世界中の多くの企業が非常に大きなダメージを受け、この世界が大きく変わってしまったからこそ、私たちも「コロナ前に戻りたい」と言い続けるのではなく変わらないといけない。じゃあ、どういう会社だったら今後も生

き残っていけるのでしょうか。私がコロナ禍を経て考えたこれから生き残っていける経営手法は、「一つひとつの拠点は小さくても、組織を分散させながら拡大していく」というやり方です。

コロナだけでなく災害のことも考えると、拠点を一か所に集めるリスクは大きいと思うのです。ですので拠点を分散し、一つひとつを小さくしたいと以前から考えていました。特に、2018年9月の台風21号が関西国際空港に与えたダメージによるお客様の急減があったとき、これからは売上を減らしていこう、と確信をしました。その台風21号直撃から一年後に「佰食屋1／2」という新しいお店を作りました。「2分の1」つまり「50食限定」です。

しかも定休日は、稼ぎ時であるはずの日曜日。勤務時間は9時から15時のたった6時間。毎日二人で営業できる規模です。これが、私がこれから目指す経営です。小さいけれど、働きたい人も、働き方も守られていく。とっっても低空飛行だけれども、大きなダメージも受けない。ずっと小さな黒字を追いつけるビジネスモデルです。

私の願いは規模拡大ではありません。私の根本にあるのは「毎日家族で晩ご飯を食べたい」という、たったそれだけのことです。お花に水をあげたりベッドのシーツをこまめに換えたり、たまには図書館で本を借りて読んだり、そうやって自分の人生を丁寧に生きられることを大事にしたいんです。この「丁寧に生きる」ということが、今の日本では少し置き去りにされてしまっているんじゃないかと思っています。

コロナによる自粛生活で、「家でゆっくりご飯を食べるのもいいよね」と思った人もいます。コロナが終わっても、私はそれを定着させたいんです。だから今、いろんな

ところで「この働き方をみんなもっとやろうよ」と言ってまわっています。こういう時代だからこそ新しいことに取り組みやすいのです。固定観念にとらわれず、いくつになっても楽しく働ける新しい形の事業展開を前向きに考えていく。そのことが必要なんじゃないかなと思っています。

著者略歴

中村 朱美 (なかむら・あけみ)

1984年生まれ。2012年9月に飲食事業や不動産事業を行う「株式会社minitts」を設立。1日100食限定をコンセプトにした「佰食屋」は行列のできる人気店へ成長する。「ランチ営業のみ、完売次第営業終了」という飲食店の常識を覆す経営手法で、飲食店でのワークライフバランスとフードロスゼロを実現し、日経WOMANウーマンオブザイヤー2019大賞等数々の賞を受賞。