

テーマ	サイゼリヤの英知で町の飲食店を救う		
連携企業	(株)サイゼリヤ		
指導教員	金井 壽宏	カナイ トシヒロ	
メンバー	長谷川 梨香	ハセガワ リカ	○発表者
	江波戸 七央	エバト ナオ	○発表者
	井地 慶乃	イヂ ヨシノ	○発表者

<p>1. 研究の概要</p>
<p>新型コロナウイルスの感染拡大により、多くの飲食店が苦境を強いられ、現在もその状況は続いている。私たちは、飲食店の繁栄はその町の繁栄にも大きく関与すると考えている。そこで、町の個人経営の飲食店が繁盛するには、株式会社サイゼリヤにおいて蓄積されたノウハウが活用できるのではないかと考えた。特に、外食産業で重要な役割を果たす人事生産性に着目して研究を行う。</p> <p>人事生産性については、日本の外食産業の多くが3,000円前後とされる中、サイゼリヤは4,000円代という高い人事生産性を成し遂げている。さらには、6,000円という高い目標も掲げており、日々、生産性の向上に努められている。本研究では、それらを実現する「原理原則」に基づいた店舗マネジメントの調査を通して、サイゼリヤの高い人時生産性の秘訣を明らかにしたい。</p> <p>※人時生産性＝店が1日で生み出す粗利益÷その日に働いた従業員の総労働時間</p>
<p>2. 研究の目的</p>
<p>「サイゼリヤの英知で町の飲食店を救う」</p> <p>本研究の目的は、サイゼリヤの事例から学び、外食産業において人時生産性を高めるための方策を見出し、そのノウハウを町の飲食店に応用して、日本の外食産業を盛り上げることである。</p>
<p>3. 研究の方法</p>
<p>① 文献調査 『フードサービス産業チェーン化入門』（渥美俊一、柴田書店）、『店長の条件』（川崎進一、アール・アイシー）など、飲食店の産業化と人時生産性の向上について、文献調査を行った。</p> <p>② インタビュー調査及びマニュアルの分析 株式会社サイゼリヤ変革推進部長・内村様、総務部広報・秘書・儀間様とオンラインにて計4回のミーティングを行った。店舗マニュアルや人材マネジメントについてレクチャーを受け、マニュアルやシフト表などの資料を分析した上で、インタビュー調査も行った。</p> <p>③ 店舗視察及びインタビュー調査 2021年12月10日（金）に新形態店舗の地下鉄赤塚店（東京）を視察し、営業時間前のキッチンとフロアの見学、また、内村様、研究開発部・中村様、地下鉄赤塚店マネジャー・権平様へのインタビュー調査を行った。</p>
<p>4. 研究成果</p>
<p>はじめに</p> <p>サイゼリヤの原理原則に基づいた考え方こそが、個人飲食店の人事生産性を上げるヒントになるかもしれない。私たちがサイゼリヤから学ぶべきところは、店舗での細かなルールよりも、その根幹にある「原理原則」に基づいたサイゼリヤ流の考え方である。それは、「その作業は本当に必要なのか」、「人間がやるべきところはどこか」、「その作業によって得たい本当の効用は何か」を徹底的に考えることであると考えた。</p> <p>サイゼリヤでは、従業員のムダな作業を1秒単位で徹底的になくし、接客などの人が行う意義のある仕事に時間が割けるような仕組みになっている。それが最も見えたのが、店舗での視察調査時である。そこで得た学びを主に以下の3つに分類する。第一にマテハン理論（マテリアル・ハンドリング、機械による作業）を活用した店舗設計、第二に積極的な機械の導入、そして第三に原理原則に基づいた器機的设计と材質へのこだわりである。これら3点を店舗で実際に活用されている事例を挙げ、その後、個人飲食店の人時生産性の向上について考察する。</p> <p>原理原則に基づいたサイゼリヤ流の考え方</p> <p>① マテハン理論を活用した店舗設計</p> <p>サイゼリヤでは、マテハン理論に基づいた機械の導入やモノの配置によって理想的な作業の動線の確保がされており、店舗にはこの理論が至る所で応用されていた。例えば、キッチンでは、レイアウトが面積の広さではなく、空間の高さも考慮した体積を意識した設計になっている。具体的には、パスタをゆでる機械の隣にパスタとソースを絡めるコンロがあり、その上の棚には提供用の皿が収納してあった。そのため、従業員が移動せずとも、手の動きだけで調理から提供までできるようなレイアウトが整っている。その他にも調理器具の配置場所がすべて決まっている。これによって、調理器具がない場合は誰かが使っているとすぐに判断でき、調理器具を探すというムダな時間をなくす仕組みになっている。また、忙しい業務の中でも、「とりあえず」</p>

と安易に物を置きっぱなしにさせない工夫の一つでもある。

② 積極的な機械の導入

店舗ではミストが出るシンクが導入されている。以前は、食べ終わった食器は水に漬けていたが、それでは漬けている水が汚れて不衛生なこと、また濁ることでシンクの底が見えなくなり、怪我の要因になるなどの問題点があった。しかし、ミストであれば、汚れをこすり落とす必要もなく、既存の問題点も解決できる。この他にも、自動で適量が出るサラダマシーンや炊飯器、ビールサーバーなどが導入されている。これにより、従業員のスキルの差異による商品のばらつきや作業時間にムダが出ないような仕組みが構築されている。

③原理原則に基づいた器機的设计と材質へのこだわり

店舗で使用される器機については、設計や什器備品の材質で解決できる場所は、設計・発注・制作の時点で計画された上で投資され、後の店舗での作業でムダやムリが生じないように意識されていた。例えば、フロアの机の足はH型であり、椅子は軽量で運びやすく、重ねやすい仕様になっている。また、店内の段差が少ないため、掃除がしやすく、スタッフの疲労によるミスを誘発しないことも、あらかじめ設計の中で配慮されていた。

食器については、水垢がつきにくい材質、重ねやすい形状、女性やシルバーでも持てる軽さにしてあり、拭く手間を省くために温水も導入して自然乾燥しやすくされている。この他にも、使用済みのカトラリーのみを洗うようにするための設置方法や紙に書くオーダー制度など、例を挙げればきりが無い。

寿司屋での実験

このように、サイゼリヤの高い人事生産性には徹底した合理化があった。このような合理的な視点で個人経営の寿司屋(長谷川の実家)を見直してみたところ、すぐに3つの課題と改善案が見つかった。

課題① カウンターに顧客がいてもいなくても、常に箸、箸立て、醤油皿、おしぼりおきが設置されているため、閉店後に顧客が使用していない分も洗うことになりムダである。→改善案:顧客が席に着いたら、スタッフが用意すれば良い。

課題② あんみつの皿が、盛り付けを行う作業台の下にある。→改善案:マテハン理論を考えれば、かがかんで取らなければいけない位置に皿があるより、手を伸ばせば簡単に届く作業台の上にある方が良い。

課題③ 料理を出すのと同時に、人数分の取り皿を持っていく。料理と取り皿は重く、同時に持てないため、2往復している時もある。→改善案:あらかじめ一定数の取り皿を個室に置いておき、顧客が自分で必要な分を取れるようにすれば良い。

おわりに

上記のように、飲食店には多くの改善余地があるのだろうと感じる。しかし、サイゼリヤの店舗視察やインタビュー調査で学んだノウハウを個人飲食店に落とし込もうとした際に、立ち止まって考えたことがある。それは、そのまま取り入れても、それぞれの個人飲食店の文化と合わなければ、意味がないということである。

サイゼリヤに存在している合理的な方法は、過去の認識と経験の集積であり、スタッフ一人ひとりの気づきが共通財産となって生み出されたものである。だからこそ、サイゼリヤにおいて最適なものとなっているが、それが必ずしも他店でも有効であるとは限らない。なぜなら、顧客がそのお店に求めることが違うからこそ、残すべき作業もあるからだ。その店の文化、規模、形態が異なれば、常に最適解は異なる。大切なことは、サイゼリヤの根幹にある考え方に基づいて、各店に合った形を創ることだと言える。

本研究では、サイゼリヤの高い人時生産性は、小さな改善が何百回、何千回と積み重ねられて生まれた店舗づくりによるものであると分かった。ここには、現場の従業員が提案をしやすい雰囲気、その提案を実現する経営者の決断があることを忘れてはならない。今後さらにサイゼリヤ研究を深め、その英知を個人飲食店に生かせるよう、個人店の課題を明らかにしどのように実践的に応用することができるか研究を続けたい。

5. 資金使途

交通費：82,812円（南草津駅～地下鉄赤塚駅、3名往復）、宿泊費：36,000円（1泊、3名）

書籍代：6,854円（『店長の条件』川崎進一、アール・アイ・シー、3冊）

サイゼリヤの英知で町の飲食店を救う

(研究目的、研究内容、今後の計画)

食マネジメント学部 長谷川、井地、江波戸

目的

サイゼリヤの事例を基に、外食産業において人時生産性を高めるための方策を分析・考察し、それらを町の飲食店に応用し、日本の外食産業を盛り上げたい。

仮説

サイゼリヤの人事生産性が高い理由は、マニュアルにある。

マニュアルは、マテハン理論等に基づいた店舗設計があつてこそのものであつた。そのため、個人経営店に落とし込むという視点で見たときに、以下の二点で問題があつた。

1. 店舗設計をそのまま個人経営店に応用することは難しい。
2. マニュアルも営業形態や企業文化によって最適は異なるため、そのまま応用することは難しい。

調査結果

この結果から、マニュアルではなく、サイゼリヤの根幹にある考え方を個人経営店に応用し、各店に合った形を作ることが重要だと分かつた。

サイゼリヤの根幹にある考え方とは、「その作業によって得たい本当の効用は何か」を皆で考え、何百回、何千回と改善を重ね、作業のムダ、ムリ、ムラを徹底的に取り除くことである。

提案

サイゼリヤ流の考え方には、個人飲食店の環境を改善できるヒントがたくさんあると感じた。そのため、今後は、個人飲食店の現場で起こっている課題やそれらが起こる背景にも焦点を当てながら、より実践的に人時生産性について研究していきたい。

今後の計画

2022年1月28日

サイゼリヤの英知で 町の飲食店を救う

発表者：長谷川梨香、江波戸七央、井地慶乃

本日の内容

サイゼリヤの考え方は半端ない！

研究目的

サイゼリヤ店舗訪問

町の飲食店に落とし込む

実験してみた

研究目的

サイゼリヤの英知で町の飲食店を救う

外食産業において、人時生産性を高めるための方策を見出すことで、それらを町の飲食店に応用し、日本の外食産業を盛り上げる。



研究背景

飲食店の繁栄は、その町の繁栄にも大きく関与しているため、サイゼリヤの産業として蓄積されたノウハウが必要である。

人時生産性の高め方を調査し、個人経営の飲食店にノウハウを応用したい。

研究方法

1 文献調査

飲食店における産業化および人事生産性に着目して調査した。

2 インタビュー調査

計4回のオンライン・ミーティングを行い、マニュアルやシフト表をもとに、サイゼリヤの高い人事生産性について調査した。

3 視察調査

新形態店舗の地下鉄赤塚店（東京）を訪問し、キッチンやフロアの視察およびインタビュー調査を行った。

4 実験

サイゼリヤの原理原則に基づいたキッチン設計は、一般のキッチンでも活用できるのか実験を行った。



研究結果

「サイゼリヤ流の原理原則に基づいた考え方」こそが、
個人飲食店を救う**カギ**になる！

店舗視察で発見！ サイゼリヤの 凄さの秘密

1

マテハン理論を活用した店舗設計

2

積極的な機械の導入

3

原理原則に基づいた器機の
設計と材質へのこだわり

事例①

体積を意識したキッチンレイアウト

パスタをゆでる機械の隣に、パスタとソースを絡めるコンロがあり、その上の棚には、提供用の皿が収納してある。



このようにすることで、従業員が移動する必要がなく、手の動きだけで、調理から提供までを行うことができるレイアウトになっている。



事例②

ミストが出るシンクの導入

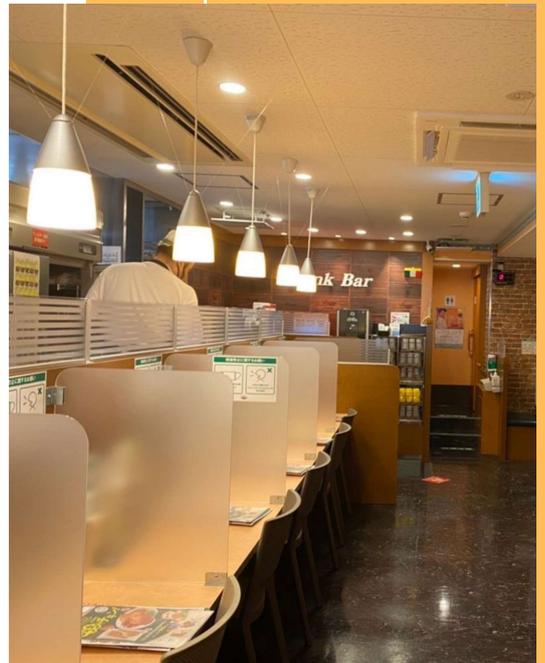
これまでは、
食べ終わった食器は水に漬けていた。

問題点

- ・漬けている水が濁れて不衛生である。
- ・水が濁ってシンクの底が見えなくなり怪我の原因になる。



ミストを導入することで、汚れをこする必要がなく、また、
問題だった2点も解決できた。



事例③

原理原則に基づいた器機の設計と材質へのこだわり

サイゼリヤの店舗で使用されている器具には、設計や材質で
解決できるところは、設計・発注・制作の時点で計画的に投資
され、後の店舗での作業でムダやムリが生じないように意識
されていた。

例えば

- ・H型の足の机、運びやすく重ねやすい椅子
- ・段差の少ないフロア
- ・水垢がつきにくく、軽い材質の食器
- ・拭く手間をなくし、自然乾燥をしやすくする温水の導入
- ・使用済みのカトラリーのみを洗うための設置方法
- ・紙に書くオーダー制度



ムダな作業を 1秒単位でなくし、 接客などの人が行う意義 ある仕事に時間が割ける ような仕組み



サイゼリヤ流の考え方

- 「その作業は本当に必要なのか」
- 「人間がやるべきところはどこか」
- 「その作業によって得たい本当の効用は何か」



個人飲食店へ



実家で
試してみました

個人飲食店で
試してみた結果

課題①

カウンターに顧客がいてもいなくても、常に箸、箸立て、醤油皿、おしぼり置きが設置されている。

改善策①

顧客が席に着いたら、スタッフが用意すれば良い。

課題②

あんみつの皿が、盛り付けを行う作業台の下にある。

改善策②

かがんで取らなければいけない位置に皿があるより、手を伸ばせば簡単に届く作業台の上に置けば良い。

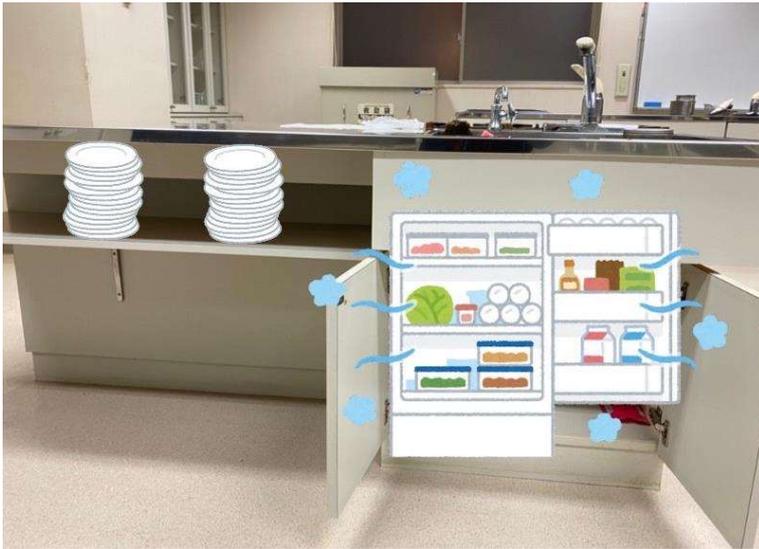
大切なことは、
サイゼリヤの根幹にある
考え方に基づいて、
各店に合う形を創ること

サイゼリヤの英知で町の飲食店を救う

普通のキッチン

サイゼリヤ流
キッチン

実験方法



※歩数、しゃがんだ回数にも注目する

① (左の写真)

.....
借りたままのキッチン
状態で行う

②

.....
サイゼリヤの考え方を
駆使したキッチンで行う

③

.....
評価を行う

- ・味、見た目、食感
- ・料理の提供時間

改善ポイント①

計量せずとも
スプーン一杯で適量に

改善ポイント②

広すぎる面積は不要
キッチンの使用面積を半分に

改善ポイント③

しゃがまずとも
全てを手の届く範囲に

改善ポイント④

シンクとコンロを隣へ
設置し歩数を最小限に

キッチン
レイアウトの
変更案

調理したもの



パスタ

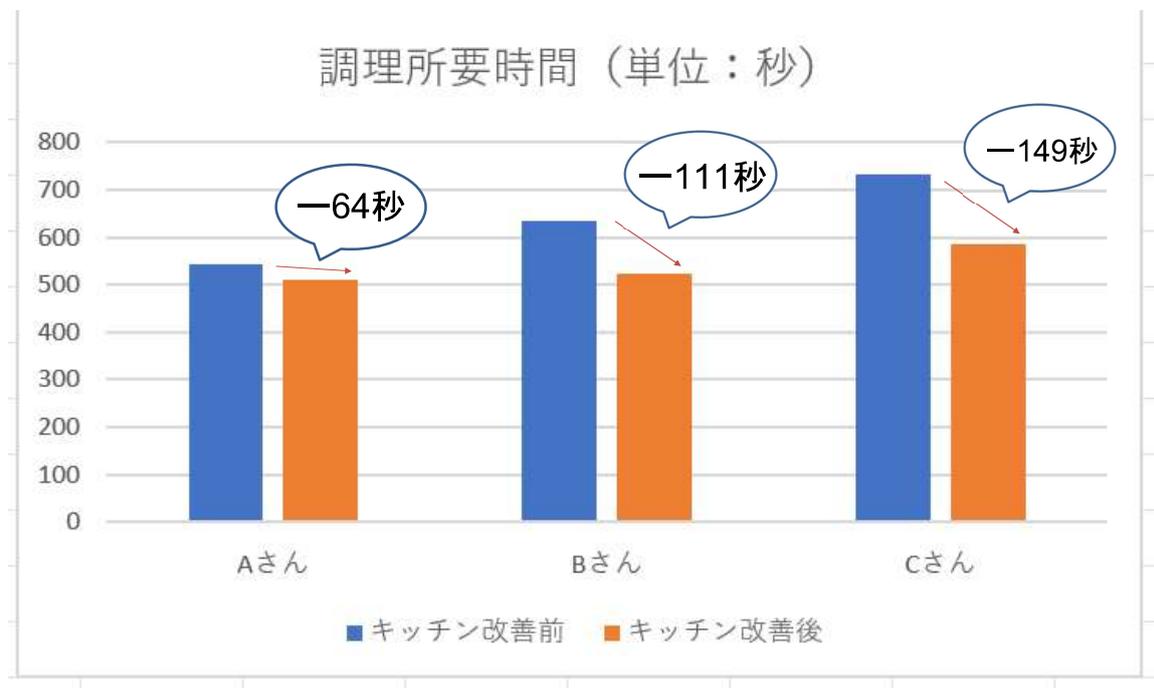


サラダ

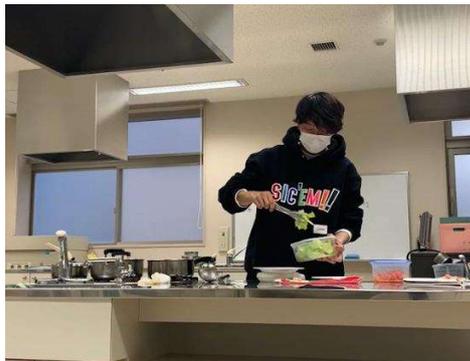


スープ

実験結果：所要時間



その他、得ることができた効果



グラム数の均一性
全商品の平均誤差 5g以内に成功



屈伸回数的大幅削減で
疲れを誘発しない



パスタが茹で上がるまでに
全員3分以上の時間を新たに創出

研究を通して分かったこと

サイゼリヤの英知で町の飲食店を救う