

NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

PRESS Vol.91

ナゴムプレス (会員情報誌)
2022年4月1日発行 発行：NAGOMU 事務局

www.nagomu.com

人間開発 (ひとづくり)
商売繁盛 (こころのあきない)
社会貢献 (おやくだち)



NAGOMU 第310回経営セミナー

日時：2022年3月22日(火)
会場：ウインクあいち 1103
演題：オペレーションで戦果を変える
講師：トリノ・ガーデン株式会社
代表取締役 中谷 一郎氏



です。脳というのはうまくできているよ
うで、うまくできていない。みなさんで
すら、赤色の物が見つけられなかった。
過度にスタッフに期待せず、みなさんの
伝え方によって変わってくる結果、未来
もあるのではないですか？」

全人類で最上の伝え手でも7割しか 伝えられない

人と人が仕事していて、誰かが誰かに
伝えて仕事をしています。現場に伝える
コミュニケーションスキル。

地球上の全人類がどんなにコミュニ
ケーションスキルがエキスパートでも、
7割以上は伝わらないという事実がある
組織、会社が仮に全人類のエキスパート
がスタッフに集まっていたら、さあ数値
はどうなるだろうか？

経営者から部長へ70%あっても、部長
からSVの時点で50%に減少。SVから
店長への時点は34%。店長からアルバイ
トに至っては24%に減っていくことが実
証されている。この結果からわかるのは
「人になにか伝えるというのは難しい」
ということ。

「人間は自分の頭で比較させると脳内神
経の仕組みが変わって忘れにくい」
『オペレーションで戦果を変える』今日
聞いた話を明日、現場に伝えようとする。
その時にどのくらい伝えられるのだろう
か。実際のどのくらい理解が出来るの
だろうか。そこにはどんな言葉がどのく
らい含まれるのだろうか？

経営者や責任者が、現場の方に伝える
メッセージのうち、曖昧な表現(しっか
り・たぶん・ちょっと・なるべく・明確
に)が何%含まれるかをある企業の部長
の会話で調べた。

結果「定量明確が35%・定性曖昧が
65%」となった。

あるチェーン店の、業績上位トップ店
舗の10%のマネージャーさん達の話し方
は、定量明確が76%もある。業績上位
20%の場合は64%。業績中位60%になる
と、40%まで落ちた。

「一回、現場でこの曖昧な表現が何回使
われるか、正の字を取ってください」
いかに「曖昧」が多いのかわかります。
どんなメンバーでも、ある一定の業績
をあげている上位10%は、定量明確が
76%。

今日の「赤色」に戻りますが、みなさん
が日頃みている景色、日頃のお店の中で、
「赤色の部分」を知るか知らないかで景
色が変わってくるわけです。その赤色を
見つけるヒントはなにか？ということ
でネイルサロン等の映像を見ていただきま
した」

気づく気づかないは努力や根性論では
なく、工夫なんだと、その工夫は値で表
すことができる。そこに気づく力がある
のか。いつもとは違う講演内容に、会場
も熱いまま幕を閉じた。

参加者の感想

- ①話がとても具体的ですぐに使える内
容でした。定量で指示を出す。形容
詞で指示を出さない等々。
- ②オペレーションで、ここまで差が出
ることに気づかされました。
- ③オペレーションと科学が見事に繋
がっていて、事例を踏まえて説明い
ただいたので解りやすかったです。
- ④努力と根性論ではなく「工夫」とい
う言葉がとても面白いと思いました。
- ⑤オペレーションを追求していくと全
て科学的理由がある。全てが科学で
解析出来るのでは無いかと思いまし
た。
- ⑥数値化し分析することで曖昧さを無
くし、工夫することで効率を上げる
ことが出来る点。努力に頼らず工夫
する！！
- ⑦努力とがんばりで伝えていたことの
大部分を客観的にデータとしてみる
事の大切さを学びました。
- ⑧「感覚」と「実際」をどう擦りあわせ
れば良いか、解りやすかったです。
- ⑨寿司店や洋食店の分析結果が具体的
で分りやすかったです。有難うござ
いました。
- ⑩貴社の話は以前TVでも拝見し、非
常に興味がありました。目視で計測
する中に色々な切り口があることを
学ぶことが出来ました。

お客様がストレスを感じる「時間間隔」

トリノ・ガーデン株式会社(以下トリ
ノ・ガーデン)代表取締役 中谷 一郎氏
(以下中谷)。科学的な実証を元に、生産
性のあるオペレーションを改造していく
提案をする。

「みなさんが居酒屋に行った時の、い
らっしゃいませ」。この言葉が出るまで
に数十秒の場合があります。例えば1分
超えると、このお店は回ってないな。2
分超えると、なんだこのお店は。になり
ますが、何秒超えるとお客様がストレス
を感じると思いますか？」

中谷の会社は課題を具体的に数値化し
ていくのが仕事。

実は中谷は趣味で「歩行速度」の計測
をしている。彼の計測結果でいくと、3
月22日時点での歩行速度は57m/分。学
生が多いから少し遅いそう。しかし改
札口間近では60m/分になる。計測する
項目は企業・業態・プロジェクトごとに
1000から2000ほど増える。何が
生産性に影響を及ぼすのか、何が売上に
影響をするのか。限られた時間、限られ
た労働時間、限られた人生、限られた人
件費でどう成果を生むか、を考えること、
そしてその工夫やコツを紡いできた実績
が、後の世代まで紡いでいけるものなの
か、どうか、が肝心だと話す。

「俺が現役の時、俺が店舗にいた時は」
そういう言葉も良いと思うが、そこには
体現性がない。歴史あるところでは、マ

今後のスケジュール

第312回 経営セミナー

業態作りと繁盛の法則
株式会社 DREAM ON

代表取締役 赤塚 元気氏

日時：5月25日(水) 14:30

会場：ウインクあいち小ホール

第313回 経営セミナー

株式会社海帆

代表取締役 國松 晃氏

日時：6月21日(火) 14:30

会場：未定

第314回 経営セミナー

エムライト株式会社

代表取締役 中瀬 一人氏

日時：7月20日(水) 14:30

会場：未定

店長塾 第一期生

日時：5月31日(火)

6月22日(水)

7月26日(火)

12:00~15:00

会場：キリンビール株式会社会議室

視察旅行

日程：6月8日~9日

行先：博多

内容：現地飲食店経営者との交流会
を検討中

ニユアルというよりおもてなしの気持
ち、お客様に対する思いや信念を持って
経営している。そういったものをマニ
ュアル化したわけではない、スキルに到
達するまで4年かかるとしたら、それを
2年に短くできないか、できるだけ短い
時間でパフォーマンスが高い動きを再現
できないか、そのお手伝いをするのが
トリノ・ガーデンの仕事だ。

テーブルにドリンクをサーブするだけ
でも、このスタッフ丁寧だな、さすがだ
な、と思ったことはないだろうか。丁
寧に置きなさい」という形容詞でどれだ
け指導しても、「私とみなさん」の丁寧
には違いが生じる。グラスを置いてから
何秒後に指が離れるのが丁寧の加減か、
立ち飲みのお店だと0.4秒から0.5秒ほど。
これが客単価5000円になると、グラ
スを置き、指を離すまで0.4秒よりも1.2秒
ぐらいあるといえます。つまり人の考え
る丁寧の加減は違うということなんです。

業績をあげるのに必要な、お客様やス
タッフに対して影響があるかもしれない
という動作を見つけ、その動作がより増
えればお客様のクレームがどうなるのか
をひたすら実験・計測をしている。例え
ば、「丁寧にと伝えてもわかりづらい。
みなさんのいう、しっかりと確認」と、
私が考えるしっかりと確認は違います。
これは「気合いと根性」ではなく、ほん
の少し言葉の使い方を工夫するだけで、
感謝の伝わり方、感謝の行動が変わって

きます。弊社のサービスで一貫して共通しているのは、頑張って努力しましょう、を一切言わないこと。むしろ努力に逃げないでくださいとお伝えしています」

日本の労働環境は随分変化し、昔のようには働けない。短くなった労働時間でこれまでのような技術習得は無理。今必要なのは、工夫、なのだと言調する。

例えば丁寧という言葉から一助（※わずかばかりの助け）をしましょうと変えるだけで、スタッフの動き、お客様への伝わり方が変わるのではないだろうか。

「スタッフを探して待つ間の1分が許容範囲かどうか、みなさん考えてみましよう」と中谷。気づかない場合、これはスタッフが悪いのか？気づくようにしようという教育をすべきなのか？しかし

気づきに関して言えば、日本のハンディオーダーを持つ高さの原因があると話す。人間の有効視野、左右110度上下70度で、ハンディを持つている位置は邪魔をする。

一時間に歩く歩数が1700歩を超えると離職率が20%増える、というのも検証で掴んだ。これは、繁盛店のピーク時のホールスタッフの歩数。これが5時間も6時間もアベレージで続いたら、しんどい。「歩数の削減要素は意外にも、おそらくみなさんが考えない部分にありました」

人間工学の側面で見えた結果、ステキ屋で、パン皿を右手で持つか左手で持つか、

お客様は満足度に影響を及ぼすものとして、声掛け・会話・お見送り。満足度に直結するのは最大限増やし、満足度に及ぼさない会議などは減らしたほうがいい。なんでも効率化したよ、ではなく、スリムにしてシフトを削減するのではなく、そのスリム化でお客様の満足度に繋がるようなことに増やして欲しいと中谷。

認知心理学で言えば、どこでお見送りするかで、お客さんとの精神的空間距離は変わってくるという。中谷からひとつ実験してほしいと提案が次のようにあった。どの場所でクーポン券を配ると戻り率が最も高いか①会計時にレジで配る。②テーブルで配る。③お店の外に出たお見送り時に渡す。

実はこの中のひとつが、戻り率が7倍に変化をする。

■生産性の改善のイメージ
「過去あちこちで計測しましたが、この7年、結果は覆されません。基本的に外で配った方が戻り率が高いです」。これは、認知心理学の分野になるが、人は選択をするということにストレスを常に感じている。

「お店⇨相手の縄張りなんです。縄張りの中というのは、無意識の緊張状態があります。どのくらいかと言えば、人間が人生に感じるストレスが死に対するものがナンバー1。ナンバー2が選択のスト

これによって歩数が200歩400歩変わるものがわかった。店側からすればどちらでもよいことだが、数字的には右手で持つことで、接客が15秒早く終わり、他のテーブルのオーダーを受けに行くことができ、左手で持つ人はお客様に呼ばれる割合が40%多かった。

これは人間工学につながり離職率に繋がる歩数は運動力学の話。お客様に与える影響は心理学。一部脳科学も関係する。

■分析をして因果関係を見つける
中谷の会社は、抽象的ではなく、具体的な数値化を元に、タイミング・目印・動作などを分解することで、どの動作がお客様にもっともストレスを与えるのか、どの動作がもっとも離職率に影響を与えるのか、どの動作が最も売上客数に影響を与えるのか、をひたすら因果関係を数字で結びつけていく。

■重力を見分ける方法
参加している全ての店で重力を見分ける方法を一つ伝授してくれた。店舗で、アルバイト・スタッフが、どこを見ているか、その見ている方向が重力の働いている方向だとわかる。

重力は、企業や店舗でも違ってくる。スタッフや店長が厨房にいても、アルバイトをホールだけに向かせたいのであれば、何が必要なのか？重力はほっておいても落ちるがそれに抗う引力が必要。

■オペレーションを「科学」するアプローチ
「今日の90分を通して話しているのは

レス。みなさんが累積で抱えてきたナンバー2は、なにか仕事を思い悩むとかではなく、毎日何を食べよう、何を買おう、が、ストレスの貯蓄になります。そこで無意識にお客様はお店に対して抵抗感を持っていきます」

ところが中谷によると、店の一步外に出たら、お店の縄張りではなく、スタッフとおお客様の1・1の空間になることで、緊張が解ける。

「人は、基本的に5秒で90%の記憶を失う。お店がよかつたなという記憶も15秒で失われる。私の話も15秒で忘れるなど思っ話しています。同じことを3回話していることにお気づきかと思えます。15秒で90%忘れるうちの、もうあと数秒後に同じことを話すと呼び強化の条件が整います」。

店外の方が記憶に残るといのは、脳科学や認知心理学の面からも合理的。結局は、クーポン配ったかどうかではなく、店外で何組中何組の割合で配れましたか？をひたすら聞いて数値化することが必要。

「ただ、そうはいつでも、となりませんか？電話も気になる、今日の原価率も…色々気になります。しかし赤色の事を思い出してみましよう。いかに覚悟をもつて気にする値を絞り切るかです」。

「がんばりましようではなくて、工夫です」。工夫を前提とし、みなさんは覚悟を決めるといことです」

ただひとつだけ、オペレーションを科学するアプローチです。

・プロセスを科学的に分析して、パフォーマンスへの影響を可視化しましょう

・パフォーマンスというのは、喜びやお叱りが減った、ドリンク提供が早くなった、作業時間が短くなったなど。

・課題となるプロセスを抽出し、改善策の立案を立てていく

「みなさんが改善をした方がいいと気づいた、自店舗、自組織でやった方がいいと思ったことを実行し、何日後に全店舗変わるか日数を測る。これが4カ月なのか2週間なのか？実際4カ月を2週間にした会社もあります。短くなったのは努力があったのか？という、努力も一部はあるけれど、どちらかというと工夫でした」

・改善策を全店で再現するために浸透方法のポイント
ここで中谷はひとつのワークショップをした。目をつぶったまま、会場内には赤いものがいくつあるのか、手を挙げさせる簡単なものだった。

結果、0か1と答えたのが7割。実際には中谷の傍に赤が2点もあり、「0」と答えた人はいかに私を見ていなかったと苦笑をした。赤色がたくさんあったわけだが、これがなんの実証かというと、人は探そうと思わなければ見つけられず、漠然と過ごす、という事実だ。

「アルバイト・スタッフの見えている景

覚悟というのは、他に気になることがあっても、いまほこを徹底させようという絞る覚悟のことだ。「くれぐれもこんな話を聞いてみたよとか、これいいらしいよというのはやめてほしいです。やめてほしいのは何故かという、スタッフさんに努力を強いることになるからです。そこに値みたいなのは無い。やるなら工夫です」

「ここだけは絶対というのを社内で見つける切り口や考え方として、自社に何が あるかがわからなかったら、まず実験をしましよう。さきほどのクーポンの配布方法の効果検証をしていけば、ひとつ見えてくる」

ネイルサロンを例に、短期間で熟練スタッフの技を習得するには、の話があった。二つの比較動画を見た。ひとつはサロンで、ある工程作業までにAは20分。Bは50分。Bは店長になって7年。30分の違いは一日の予約数や、ひと月の売上に大きく影響をする。

中谷は、やすりが何回爪にふれたかを計測した。Aは700回。Bは1500回だった。Bはやすりの半分から下を使っている、Aはやすりの端から端までを使っていた。

結論、始点と終点を設けるだけでBは、20分で早く削れるようになった。形容詞や動詞で伝達するのではなく、道具の使い方、始点と終点、を伝えれば良いと結論つけた。

色と同じ」と話す。

質問の仕方にも工夫がいり、今日の営業がよかつたかどうか？という質問を、今日何回すみませんと呼ばれた？という言葉にすると、具体的に意識を向けると話す。「先ほどの赤と同じで、数えようと思いましなかったら数えもしない。これは、丁寧だとか丁寧じゃなかった、ではない」と断言する。

■店舗で探してほしい赤色はなにか？
「みなさんが大事にしている会計数値、財務指標があると思いますが、そこに影響を及ぼすパフォーマンスはなんですか？客数orドリンク数？」

大事にしたいパフォーマンスは経営者や経営トップが率直、かつ具体的に指示をする。例えば、新人の離職率など、パフォーマンスを具体的にあげ、そこからプロセスを作り、作ったものができたかどうかを測っていくことが一つの流れとなる。

例えばスピード・バラつき・間（余韻）。マニアックな分野では音階もあるそう。例えば居心地がいいカフェと、そうでない店の違いは？ 居心地が悪い店は、私語がうるさい。実はいいお店も私語はしているのに、気にならない。その理由は、音階にあった。お客さんが話している音階とスタッフが話している音階、そしてBGMの音階すべてが、同じデシベルで収まっていた。同じデシベルで複数の音階が重なる、音は打ち消

何故この無関係の業態を出したのか？これは画像に秘密があった。まず興味がなかったとしても、比較動画は、10日から14日間は私たちの頭の中で定着する。15秒で90%失われてしまうというところは、脳内神経の神経伝達の狭いところ、抜けてしまうのだが、自分で経験したこともないものを、なんだろうな？と思った時に、脳内で神経細胞が泳ぐ。この瞬間、短期記憶と長期記憶の収納される場所が大きく変化するそう。

アルバイトにマニュアルを教えるだけでいいのか？という話の場合、この手順を落とし込むと言ったりするが、落とせるなら、そんな楽なことはない。話しても現場に落ちるわけはなく、脳内に刷り込むことだけだ。

2つの動画を見せて答えは教えず、「どっちだと思いますか？」と聞くだけで、実はマニュアルは終わっていると中谷。「マニュアルとして効果があるのか？ですが、そこが大事です。通常みなさんが疑問に思ったことを誰かに伝えたくなくなるわけですが、どっちが正解ですか？どっちだと思いますか？この会話が続いた時点で、ひとつ効果を得ていることになる」。中谷によると、人はなにかを聞くよりもしゃべった時の方が記憶に定着しやすくなる。

「マニュアル作りました。それはオッケーです。ただそのあとのスタッフの使い方

■記憶に残る工夫

何故この無関係の業態を出したのか？これは画像に秘密があった。まず興味がなかったとしても、比較動画は、10日から14日間は私たちの頭の中で定着する。15秒で90%失われてしまうというところは、脳内神経の神経伝達の狭いところ、抜けてしまうのだが、自分で経験したこともないものを、なんだろうな？と思った時に、脳内で神経細胞が泳ぐ。この瞬間、短期記憶と長期記憶の収納される場所が大きく変化するそう。

アルバイトにマニュアルを教えるだけでいいのか？という話の場合、この手順を落とし込むと言ったりするが、落とせるなら、そんな楽なことはない。話しても現場に落ちるわけはなく、脳内に刷り込むことだけだ。

2つの動画を見せて答えは教えず、「どっちだと思いますか？」と聞くだけで、実はマニュアルは終わっていると中谷。「マニュアルとして効果があるのか？ですが、そこが大事です。通常みなさんが疑問に思ったことを誰かに伝えたくなくなるわけですが、どっちが正解ですか？どっちだと思いますか？この会話が続いた時点で、ひとつ効果を得ていることになる」。中谷によると、人はなにかを聞くよりもしゃべった時の方が記憶に定着しやすくなる。

「マニュアル作りました。それはオッケーです。ただそのあとのスタッフの使い方