

成長戦略としての人材育成術

人を育て、地域に貢献し、継続していく未来を描く

代表取締役社長 久志本 京子氏
株式会社アールディーシー



くしもと・きょうこ ●大学卒業後、医療機関での勤務を経て、1993年、株式会社アールディーシーに入社。2001年、代表取締役に就任。現在は、グループ企業をまとめる株式会社アールディーシーの代表取締役社長として、美味しくて安心、安全な満足度の高い外食シーンの創出やグローバルな展開へ挑戦している。座右の銘は「今日を精いっぱい生きる」。夢は「企業理念を達成すること」「Good Person を育てること」。2017年、テレビ東京「カンブリア宮殿」に出演。

創業者である兄の急逝を契機に社長に就任

私の父は不動産業を営んでいましたが、商売よりは安定した仕事に就いてほしいという、父の強い思いから、兄は歯科医、私は薬剤師になりました。薬学部を卒業後、埼玉医科大学の附属病院に薬剤師として2年間勤務しましたが、その後、兄が歯科医院を開業することになり、私も手伝うこととなりました。しばらくすると、兄は歯科医院を経営する傍ら、何かほかの事もやりたいという思いから、1986年にアールディーシーを立ち上げました。設立当時、兄は不動産業に興味を持っていたことから、不動産業（Real estate）、歯科医業（Dentistry）、会社（Company）の頭文字をとって、アールディーシーとしたのです。そして翌1987年にアールディーシーの第一歩として「がってん寿司」寄居店を創業しました。

私は一時期、子育てのために専業主婦をしていましたが、下の子供が幼稚園に入ったのを機に、週3日間ほどアールディーシーでパートとして働くようになりました。その後、正社員になり今日に至っております。2011年、東日本大震災の年に兄が亡くなったことが契機となりました。兄は心筋梗塞で倒れて意識を戻すことなく5日後には亡くなりましたが、当社は兄と私の2代表者制になっていたため、私が専務の立場から事業を引き継いで社長になりました。

“手の届く贅沢の追求”を理念として挙げる

当社は埼玉県寄居町が発祥で、これまで分社やM&Aをしながら事業を成長させて参りました。現在、様々な業態を展開していますが、一番多いのは回転寿司の「がってん寿司」です。そのほかに食堂型の寿司と定食を提供する「大島屋」、とんかつの「かつ敏」「かつはな亭」など、現在、ブランドは30ほどあります。また主力の「がってん寿司」も、通常のがってん寿司をはじめ、「匠のがってん寿司」、「がってん寿司承知の助」、「磯のがってん寿司」と



いうふうな立地等によりブランド、メニューを変えています。グループでは、店舗数は2019年3月時点で280店舗あります。

当社は設立32年目になりますが、「手の届く贅沢の追求」ということを理念として挙げて参りました。企業理念を事業の基本として位置づけて、新入社員は最初の基礎研修で企業理念を暗唱できることを目標としています。その企業理念も実はずっと同じではなく、少しずつ変えています。現在は「Good Person」「Good Company」「Good Future」という3つの項目を掲げています。兄が亡くなった後、社員全員で自分たちの会社をもう一度見直す機会を作ろうということで、新しい企業理念を決めました。経営理念を達成することがGood Personを育てること。“お客さま”、“社員”に感謝。全てが幸せになること。この三角形の理念とビジョンがあって、私たちの力という行動方針につながるんだということで、ここまでを社員全員に繰り返し伝えていきます。また外食産業として“3つの約束”も考えました。「Reasonable」「Delicious」for「Customers」。社名のRDCの頭文字ですが、お客さまのために何を目指していこうかということで、5年ほど前に社員とみんなでディスカッションしながら決めました。

海外進出を通じて人材育成について学ぶ

回転寿司は50年近い歴史がありますが、当社は30年の歴史の中で常に新しいことにチャレンジして参りました。例えば、他店のお寿司屋さんでは使わなかったサーモンやのどぐろなど、新しい食材を開発し取り入れて、それをできるだけリーズナブルに食べて頂くことを目指してきました。中でも、自負しているのが、回転寿司でサーモンを初めて流したのは当社です。ノルウェーに行き、生で食べるのサーモンを生で食べられるように加工する技術を教えました。

お寿司は、とても分かりやすい日本食です。アジアに行っても、アメリカに行っても、天ぷら、お寿司、しゃぶしゃぶ、そういった日本食は、日本文化を象



講演会風景

徴しています。その中でもお寿司は、わかりやすい日本食です。このおいしい文化を日本の中で守るだけではなくて、世界に広めていきたい。海なし県である埼玉県から、しかも寄居町という山の中からおいしい魚を食べて頂く。いろいろなことにチャレンジできる良さを持って、日本の食文化を世界に広めていきたいという思いがあります。現在、がってん寿司は、アメリカに3店舗、台湾に2店舗、韓国に12店舗、中国に10店舗を展開しています。

海外に進出することで多くのことを学ぶことができました。アジアでは女性が活躍しています。ソウルでは12店舗のうち4店舗が女性店長です。上海にも女性の店長がおります。日本ですと、100店舗のうち女性店長は3人しかいません。日本はアジアの国よりも遅れている部分がたくさんあります。政府は働き方改革の中で、様々な政策を打ち出していますが、もっとアジアから学ぶことができるのではないかと思います。

子どもを育てる環境を整えるためには、どんなことが会社としてできるのかと、当社では「限定社員制度」を採用しています。働くエリアを限定したり、時間を限定したり、職種を限定したりする取り組みです。社員と一緒にコミュニケーションを取るときも、自分の思いを伝えるだけではなくて、相手の思うことをきっちり聞くことが成長につながるのではないかと常々思っております。

最近の新規事業の業態が少し変わってきたかなと思っただけでしたら幸いです。これまでは、男性中



がっせん寿司 熊谷石原店

心の会社でしたが、団塊世代の方たちが高齢化して胃袋が小さくなっていて、健康志向にもなっています。また、女性が社会で活躍して外食するようになり1人でお酒を飲みに行く。そういった社会の流れに対して、少しずつ業態開発を変えてきています。例えば、朝からご夫婦でカフェで朝食を食べながら、ゆっくりされるというシーンがあります。私たちも「ヒナノ珈琲」という業態を今、手掛けております。最近では業態開発や仕入れ部門に携わる社員の半数程度が女性になっています。

また、本社屋も移転しました。創業者でありカリスマ社長であった兄が亡くなり求心力が薄れることをとても怖れました。創業当時から一緒に会社を支えてくれた社員が数多く働いています。そうした社員たちと、できるだけコミュニケーションを図るためにはどうしたら良いのか？ということが本社屋移転のきっかけでした。以前の社屋ではフロアが分かれていましたが、狭くても構わないのでワンフロアで、日々、社員同士の声が聞こえる距離でコミュニケーションを取りたいと考えて社屋を移転しました。また30年も一緒に会社を支えてくれた人たち、社員に感謝しなければいけない。そのため、永年勤続報奨旅行を実施しています。

各種の研修を通じて社員を育てていく

社員研修についてお話しします。新卒社員は1年間研修カリキュラムがしっかり組まれていて、毎月のようにフォローアップで本人を呼んで、お寿司の握り方や、トンカツの作り方、キャベツの刻み方、

包丁の研ぎ方などを勉強しています。1年経過すると研修の機会が減ります。すると、次第に企業理念が薄れていってしまい、モチベーションが下がってしまいます。そこで2年目、3年目研修を少しずつ手厚くしていこうということで、今年から入社3年目に入った新卒社員を集めてディズニーランド研修を行いました。

また、入社後は市場を見る機会が次第に減ってきます。そこで毎年、自分たちがお店を出している地域を見に行こうということで、いろいろなエリアに行っています。今年は北海道でナンバーワン回転寿司のトリトンさんを見させて頂き、勉強して参りました。当社は2年前にM & Aを通じて札幌に新しい居酒屋の業態を始めました。北海道食材に特化して無添加、無農薬、国産、北海道の食材を扱った居酒屋です。居酒屋を運営するのは、チャレンジでしたが、私はこの業態にすごく惚れ込んでしまい、社員を説得して仲間に入って頂きました。

本業のお寿司については、寿司技術研究会を開催しています。出汁をキッチンとひく。穴子を蒸す。大切な寿司の技術を定期的に寿司技術研究会で行っています。研究会を卒業すると本部で、役員向けにプレゼンテーションでお寿司をご馳走してくれるということをやっています。

社員総会では、お寿司の早握りコンテストを創業以来ずっとやっています。どのぐらいのスピードで握ったら、お客さまを待たせずに済むかということが基本になっていて3分間で15皿というのが当社の規定になっています。しゃりのグラム数がすごく重要で、測って規定内に達していないと失格となります。早い方で1年ぐらいでできるようになり、これが主任試験になっています。

このほか総会では、お寿司以外の業態の社員が、舞台の上でお客さま役になり、適切に顧客対応できるかを競うサービスコンテストを行っています。パートさんを含めて、各店舗から一次審査を通った社員さんが参加して、ほかの社員や役員の前で行い、それをみんなで審査します。RDCコンテストは、店舗



の覆面調査を年2回やっています。点数が良かったお店を抜粋して、部長、幹部が30~40店舗審査に回ります。その後、最終的に残った8店舗を、私と役員が回って、点数を付けて、その8店舗の中から1位から8位まで決めます。

分社化することで課題にスピーディに対応する体制を築く

会社が成長して、規模が大きくなるにつれて悩みもあります。社員が持つ不満の1つに会社として一体感がなかなかないという問題があります。会社の規模が大きくなると、何かトラブルが起きた時に、解決に時間を要してしまいます。解決策としてホールディングス制にしたことで、11人の社長に権限を与えて、彼らの責任範囲の中でフレキシブルに動いて貰っています。新しい事にもチャレンジできます。外食は流行産業です。流行に対して流されてはいけませんが、流行はつかみにいかなければいけない。そのためにはフレキシブルに動ける規模感が一番良いと常に言っています。小さな規模に分社をすることによって権限委譲ができて、様々な事がスピーディーに決められていく。反面、自分たちの勝手な判断で走りすぎないように、横串で社員を集めて研修をしたり、勉強会をしたり海外旅行に行ったりしています。

今、心配していることの1つに職人の技術研修があります。人手不足が続く中で、職人の技術が衰えてきている。人手不足なので、お店で教育する時間が十分に取れないことが原因です。何とか技術をきちんと教えなくてはならない。そこで寄居町の自社施設に、キッチン付きの教育施設を拡充させる計画をしています。

再びブランドの見直しに着手する

時代が変わる中で、私たちはこのブランドをどう維持していこうかということで、もう一度、ブラン



スタッフのみなさん

ドの見直しをしています。自分たちのブランドの強みや弱み、そして将来どこを伸ばしていき、どこを目指していくのかということを中心に中期計画として、いま各社の社長とディスカッションを始めています。

見直しについては、営業時間の変更をさせていただいております。1時間短縮しました。それと定休日、繁忙期の後の定休日も計画的に入れていかなければならないと考えています。一番の課題は事業承継です。会社が長く続いていくために、若い社員を育て、その権限を委譲し、この会社が守られていくことが一番の課題かなと思っています。

外食産業は機械化に向かって進んでいます。機械がやってもいいであろうと思える仕事を機械化して、その分の空いた時間を技術の継承であったり、お客さまに対するサービスに使えるようにしていきたいです。“手の届く贅沢”は、食本来だけではなく、空間とお客さまがそこに来て癒されていく。外食産業はそうした産業だと思っているので、そこをどう差別化していくかを常に考えてきたいと思っています。

本稿は10月24日に行われたぶぎん地域経済研究所主催の「経営セミナー」を抄録したものです。