

社長の悩みに答えます

荘銀総合研究所

経営コンサルタントが、さまざまな経営の課題に悩む社長の質問に答えます。

第2回は父のレストラン経営を引継いだ社長の相談です。

インテリア販売会社を運営していた社長が、高齢の父に代わってレストランの経営を引継ぐことになった。レストランはここ数年売上を落とし続けていた。新社長はこれまでの経営経験で売上増策を工夫し実践したものの、売上好転させることはできなかった。

第2回

～ 売り上げが上がりず伸び悩んでいるレストラン編 ～

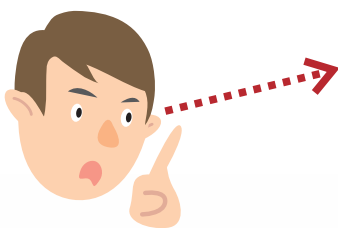
社長の対応



料理長と6人の調理人そして、接客係12人のレストラン。経営を引き継いだ社長はまず、雰囲気を変えるべく店のレイアウトと照明を変えました。

また、売上の落ちた原因を探るため、レストランの評価をお客様に聞いて回りました。お客様の声は「味が今ひとつ」、「いつも同じメニューで楽しくない」でした。どうすれば味を良くでき、また料理メニューを増やせるか考えました。そこで社長は、毎週の朝礼で調理人にもっと料理の味を良くするよう、またレパートリーを広げるように伝えました。しかし、社長の強い願いにもかかわらず調理人の料理の味や内容を変えることはできませんでした。

コンサルタントの視点



まずコンサルタントは、調理長を含むすべての調理人と30分ずつ面談して話を聞きました。調理長は温厚な人柄で、調理人との人間関係も悪くありません。調理技術もあり、それを調理人に教えたいとの意欲もありました。また20～30歳代の若手を中心の調理人たちも、料理長に言われた仕事は必ずやる責任感を持っていることが分かりました。

しかし、調理長の話のなかで「うちの調理人は欲が無くて」の言葉が気になりました。調理人たちに欲が無ければ、料理長がいくら熱心に教えても調理技術の向上は難しいからです。

社長へのアドバイス

コンサルタントは、レストランの料理の幅を広げ、かつ味を良くするには、若い調理人自ら調理を覚えたい環境を作ることが必要と考えました。そこで社長に、毎月1回、調理人が新メニューを作り、試食する「試食会」の開催を提案しました。試食会には、社長と店長、調理長、それに毎月交代で接客係と（担当以外の）調理師1名が参加することになりました。

試食会開催にあたってコンサルタントからの指示は、①参加した者は必ず料理の感想を述べること、②試食会担当の調理師は毎月変え、その指名は3ヶ月前にすることでした。ラッキーだったのは、試食会メンバーに、調理師の誰もがその味覚感覚を認める店長がいたことでした。

コンサルタントは店長に厳しく味を評価するよう依頼し、他の試食会メンバーにはほめてもよいが、改善した方がよいと思うことも指摘するよう指示をしました。

さらに社長には「試食会を続けている間は、決して調理師に『料理の腕を上げよ』と説教しないこと」をお願いしました。その指示に対して社長は「注意しなければ分からないのではないかと」不満でした。コンサルタントは社長に、これまで何度言っても直らなかったことを思い出してもらい、渋々納得してもらいました。

.....

その後…



一年が過ぎて、お客様から「最近レストランの料理がおいしくなった」と言われることが多くなりました。レストランの評判が上がり、お客様も増えました。社長はコンサルタントに「なぜ、試食会をするだけで料理の味が良くなったのだろう」とたずねました。

コンサルタントは「人は評価されて初めて頑張る気になります。試食会は自分の作った料理がはっきり評価されるので、調理師は美味しい料理を作るために頑張るようになるのです」と答えました。

また、3ヵ月前に調理師を指名する理由について「もし1ヵ月前の指名であれば、調理師は今持っているレパートリーで作るでしょう。3ヵ月前なら、調理師は何を作ろうか、あれこれ考えざるを得なくなります。さらに長い6ヵ月前ならば、より効果があがるのではと考えるでしょうが、そうではありません。時間があり過ぎると、かえって締切り間際になって慌てて考えるのが落ちなのです。人の気持というのは微妙なもので、少しやり方を変えるだけで効果を上げたり無くしたりするものなのです」と付け加えました。

格言

“のどの渴いていない馬に水を飲ませるには、
のどを渴かす方法を工夫する”



のどを渴かすためには、実態をよく見て聞いて工夫するしかありません。やる気を持たせるには工夫が必要です。本ケースでは、調理長の「うちの調理人は欲がない」の発言がきっかけでした。それなら、調理師に欲を出させるための工夫をすれば解決します。今回のケースでは、調理人の作った料理が評価される機会を設けることで、調理人自ら努力せざるを得ない環境を作ることが作戦でした。

▶▶▶ 次回は、売上が落ちてきたお土産店編