

項目	現状	対策
基本情報	・外食企業	
規模	・社員125名, アルバイト900名, 35店舗の中規模外食産業組織。	
業態	・レストラン。 ・セントラルキッチン。	
組織	・直営。	
雇用	・社員125名, アルバイト900名。 ・社員平均8年勤続, アルバイト平均2年勤続。	
勤務制(シフト)		
業務内容		
作業環境		
事故実態		
事故発生時対応		
事故管理		・月に一回 全体会議で全社員集まる。 ・トラブルレポート, クレンリネスについて話し合う。
教育訓練		・店長プロジェクト 仕組みを店長がつくるシステム。 ・外国人が働きやすい職場を作る。 ・リフレッシュ教育(外国人が外国人を教える)。 ・今は日本人も含めてGSオリエンテーションという名前に変わっている。
衛生		
心配事項	・日本人が集まらない, 定着しない。 ・どんなに不景気でも人手不足。 ・飲食は3Kと言われている。	
企業方針		
情報チャンネル		
設備・技術		
その他		

項目	現状	対策
基本情報	・給食センター	
規模	・全部で4つのセンター。 ・最も大きなセンターは正職員約40名、パート約60名。 ・35万人都市。	
業態	・小学生向けの給食製造、発送。	
組織		
雇用	・正職員は公務員で、定員がある。 ・パートは、午前のみ、午後をみの2つの形態。	
勤務制(シフト)	・フルタイム(正職員) 終日。 ・調理のパート 午前のみ。 ・洗浄のパート 午後のみ。	
業務内容	・開梱、切裁、焼物、煮物などの調理。 ・洗浄。	
作業環境	・老朽化しているところがあり、段差があり躓く。 ・床はドライ式なので、調理中は、床に水がある状態ではない。	・段差は予算化して修繕予定。 ・衛生面でレベル分けがされており、床の色も、ユニフォームも異なる。 ・作業環境測定結果は安全衛生委員会へ報告する。 ・熱中症対策は、WBGTを計測。複数個所に設置し、注意が必要なときはアラームを鳴らしている。
事故実態	・火傷は調理時よりも、むしろ掃除の際(余熱がまだ相当にある)に、腕を当ててしまうことが多い。 ・焼物の鉄板が長年の使用で歪んでいる。がたがた動き、調理台の高さが合わないの、腕にあたりやすい。 ・怪我が起こるときは、他のことに気を取られているとき、時間が切迫しているとき。 ・新人が、冷凍いんげんの切裁中、手も切ってしまった。原因として、周りの人のスピードが速いので、ムリをして、急いで切った。 ・最近現場から、スライサー(機械切り)ではなく、手で切りたいという要望が出て来た。「食べる人のために綺麗に作ってあげたい」という気持ち。昔は、いんげんは機械で切っていた。 ・マニュアルでは安全面から「手切り」ではなく「機械切り」になっているが、スライサーではどうしても切りそこないがあり、長いものが発生したりする。 ・それを手で切りなおしているが、手間を考えると、初めから手動で切った方がよいと思ってしまう。 ・手で切るか、機械で切るかは、その場で、職員が判断することが多い。	・その都度、報告が上がってくる。原因、対策を含めた形。その後、現行の作業マニュアルに抜けがないか確認し、抜けがあれば作業マニュアルへの盛り込みを行う。 ・事故を防ぐためのコツは、職員の目配り。 ・毎朝、朝礼で、所長が一言、注意点を伝える。 ・所長自身が、調理場にいるようにしている。 ・気を付けることは、「声掛け」「目配り」「自分のペースで行うように言う」など。
事故発生時対応	・出血すると、衛生面の問題があるため直ぐに応急手当をするが、打ち身、火傷は、時間切迫や同僚への気遣いから、治療を後回しにし、仕事の区切りがいたら対応しようとする傾向がある。 ・25～30年くらい前は、労災認定は面倒、事務局の処理も面倒。なので、かつては、自己治療という形が多かった。	

項目	現状	対策
事故管理	・ヒヤリ・ハットの共有はなかなかできない。あまり集まらない。文章にすることや、どうしたらいいのかわかればいけない点でハードルが高い。また、後で書こうと思うと、すっかり忘れている。	
教育訓練	・スライサーなどでも、組立の仕組みを知っていればよいのだが、その時間は取りにくい。結果的に、パートの中には、苦手意識を持ち、明日、その担当になると聞いて、夜も寝られなかったという人までいる。 ・パートには研修がしにくい(時間的な制約)。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入職時に教育をした上で、実際に働く初日には、現場に降りて、場内を案内しながら、個別にも行っている。近くに正職員を配置する。</li> <li>・安全衛生の研修。</li> <li>・職員研修。</li> <li>・他職場の見学(安全衛生面を中心に視察。今年は、ハインリッヒの法則を習ってきたので、それが自職場にどうあてはまるのかなどを検討)。</li> <li>・機関誌を発行して、啓発活動を行っている。</li> <li>・自主的に、包丁の特訓もやることもある。</li> <li>・清掃や調理のマニュアルをしっかり作る。</li> </ul>
衛生	・異物混入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全衛生委員会は他の委員会と異なり毎月開催するため、異物混入に関しても扱うことが多い。</li> <li>・衛生面でレベル分けがされており、床の色も、ユニフォームも異なる。</li> </ul>
心配事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パートの人は、休むと賃金がカットされるので、怪我をしても報告しない人が多い。</li> <li>・パートの人は、家事の感覚で、火傷などに対応してしまう場合があるが、扱う器具のサイズ、質が違うので、ちょっとした火傷と思っているが、重篤化する場合もある。</li> </ul>	
企業方針		・安全衛生予算は、あまり削られない。
情報チャンネル		<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場巡視</li> <li>・ヒヤリ・ハットの収集</li> </ul>
設備・技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>・包丁の切れが悪いと、ムリな力が加わるので、怪我に繋がりがやすい。その時は、研ぐ(簡易研ぎ機で)。</li> <li>・利き手の問題。出刃、柳刃は利き手が関係する。</li> <li>・洗浄機のメーカーは、メンテナンスを考えていない。汚れているところの清掃で、無理に手を入れて、挟んだなどの事故もある。</li> <li>・安全靴を熱で消毒するが、熱処理で劣化を想定していないように思う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利き手に関わらず使える包丁を使用。</li> <li>・安全靴は、業者がサンプルを持ってきてくれるので、実際に、安全衛生委員会のメンバーが試着してみて、すべりにくいもの、熱によってはがれにくいもの、はき心地、滑りなどチェックしている。良いものがあれば、採用する。</li> <li>・帽子、前掛けなども安全衛生委員会で検討する。</li> <li>・洗浄機等の大々的なメンテナンスをするときは、洗浄機の中に身体を半分入れるので、主電源を切る(主電源を切ることがルール化できているわけではない)。</li> </ul>
その他		・健康診断(特に、調理員は血圧、聴力の検査も行う)の傾向を安全衛生委員会で検討する。
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たに発生した作業によって、怪我に繋がることもある。</li> <li>・安全より、出来上がりの質が優先だと考える職員もいる。</li> </ul>	

項目	現状	対策
基本情報	・外食企業	
規模	・従業員55名, 関東圏2店舗の外食産業組織。	
業態	・レストラン(ゴルフ場クラブハウス内)。	
組織	・ゴルフ場運営会社からの運営管理業務受託。	
雇用	調査対象店舗: ・24名(うちパート16名)。ホールのパートは地元主婦。 ・勤続5年以上の人がほとんどで、20年の人もいた。	
勤務制(シフト)	・06:30~18:00の間の4, 5時間程度。休憩時間は食事15分, 休憩40分。 ・厨房は土日は4名+パート1名, 平日は3名。	
業務内容	・刃物, 熱, 重量物はあるが, さほど危ない作業はない。	
作業環境	・動線を考えてはいるが, 作り手の交差はある。作業効率の面では変更したいところはある。 ・床が滑りやすいのが最も危険。 ・フロアで躓くことも1年に1, 2度程度はある。 ・冬の朝一番は寒い, 空調設備があるので, それ以外は問題ない。	・声を掛ける。
事故実態	・包丁を握って5年経てば切創は激減する。 ・腱鞘炎や腰痛はそれほどはない。 ・フロアの新人女性には, トレンチが重い。	・包丁の刃をあちらに向けて置く。 ・ホールでは, 女性が重い荷物を持つときは, ワゴンでやるように指導している。
事故発生時対応		
事故管理		
教育訓練		
衛生		
心配事項	・客は多くはないが, 午後のラウンド開始までに食べ終われるよう5分以内で提供しなければならない。 ・オーダー間違いがあると手順が狂い, 負荷がかかる。 ・酔っ払って転ぶ客がいる。 ・暴れる人はいないが, スタッフ側のまずい対応に対しては厳しい。	・すぐ出せるようなメニュー, 仕込みにしておく。 ・手順間違いなどが発生したら, 終了後に原因を話し合う。
企業方針		
情報チャンネル		・月に一度, ゴルフ場側で食堂に関する委員会があり, そこで苦情や要望が出てくる。
設備・技術		・家庭に普及しているような, 温度調整・管理が出来るような機器だと, より安全になる(今はなっていない)。
その他	・社会的地位の高い, 紳士が多い。顔と名前, ボトル, 趣味などを覚える必要がある。 ・「ご飯硬め」などのオーダーもあるが, 味覚などの相対的なものは基準が分からないので, 対応が出来ない。	
その他	・居酒屋は13時頃出勤で仕込み, 17時頃open, 2, 3時退店。休めても週1回。メニューも100程度ある(ゴルフ場はせいぜい20~30)。食事時間も取れず, 立ったまま多食べたりする。	
その他	・昔は料理人の世界は徒弟制で, 上が変わったら総入れ替えということがあった。	
その他	・現在, しゃぶしゃぶ店など以外は, 肉のスライスは肉屋が行っている。	

項目	現状	対策
基本情報	・外食企業	
規模	・正社員24名, アルバイト15名, 関東同一県4店舗の外食産業組織。	
業態	・レストラン。	
組織		
雇用		<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元を中心に採用。</li> <li>・調理専門学校と提携。</li> <li>・アルバイトから正社員になるケースが多い。</li> <li>・離職率が低い。</li> </ul>
勤務制(シフト)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・拘束時間が長い。</li> <li>・10時出勤。ランチは11:30オープン。ディナーは18時オープン。14時間拘束。勤務は内8時間。休日はシフト制。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業時間の絞り込み。</li> <li>・休憩時間の確保。</li> <li>・女性の雇用確保。</li> <li>・扶養控除の上限解除は歓迎。</li> </ul>
業務内容	・調理, フロアー。	
作業環境		
事故実態	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年1回あるかないか, ほとんどない。</li> <li>・缶を切っていて切り傷。</li> <li>・通勤災害(電車のない時間帯なのでバイク通勤は多い)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・速やかに店長等に連絡する。</li> </ul>
事故発生時対応		<ul style="list-style-type: none"> <li>・労災の適用。</li> </ul>
事故管理		<ul style="list-style-type: none"> <li>・客とのトラブル対応が一番給与もらっている人が行う。</li> </ul>
教育訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今まで怒られたことがなかった人たちが相手なので, 伝え方が難しい。</li> <li>・中途採用の人には, 店の方針などが合わないことがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員が中心でアルバイトはサポート。</li> <li>・社員の文化にアルバイトを巻き込む。</li> <li>・失敗したり, つらいときは本人だけでなく, 上司にも話を聞き, 上司でも無理ならば, 社長自ら話を聞く。</li> <li>・新人には先輩が1人つく。そこから伸びていく。</li> <li>・休憩時間は, 勉強の時間になっている。</li> <li>・勉強用の教科書(デザート, 郷土料理, ワイン, イタリア料理)を支給。この会社で働くための共通言語としてこれらを習得。他の勉強をしたければ買いたすことも可能。</li> </ul>
衛生		
心配事項		
企業方針	・継続的な人材の確保。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・注文や客席誘導よりも, 料理の提供を優先。</li> <li>・理念を理解してくれている人が, リピーターとなっている。客の7割がリピーター。</li> </ul>
情報チャンネル	・直接全社員集まるのは難しい。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トップからはメールだけでなく, ラインも活用。</li> <li>・経営計画発表会を年度始めに行い, 活動内容や報道発表など, 伝えている。</li> <li>・週1回, 6人の店長が集まって経営会議を実施。</li> <li>・社長自ら店舗に行って問題を見る。</li> <li>・問題は店長経由で上がるようにしている。</li> </ul>
設備・技術		
その他		<ul style="list-style-type: none"> <li>・4店舗の食材をまとめて調達することで, 利益を上げ, 待遇に活かす。</li> </ul>
その他		<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模な飲食店は社会保険料の滞納が多いが, きちんと払うようにしている。</li> </ul>

項目	現状	対策
基本情報	・外食企業	
規模	・1店舗, 家族経営の外食産業組織。	
業態	・レストラン。	
組織	・創業8年目。	
雇用	・夫(店長・オーナー, 厨房・お酒・フロア担当), 妻(主に厨房担当)。 ・週末のみボランティアな手伝いが1~2名。	
勤務制(シフト)	・自身の子供が小さいため, 妻の勤務負担を減らす必要がある。 ・自身が働きすぎで, 身体を壊しそうになった。	・月2回, 日曜日を完全休業。 ・昼営業は週2回に抑えている。
業務内容		
作業環境		・整理整頓して効率を良くする。
事故実態	・切り傷, やけど, 転倒はある。	・集中力が途切れると怪我をしやすいため, 休ませるようにしている。急がせない, 無理させない。
事故発生時対応		
事故管理		
教育訓練		・従業員やヘルパーには, マナーを教えている。 ・遅刻や休みの際の連絡方法など。 ・仕事から生活までアドバイスをする。 ・開店から閉店まで入ってもらい, 一連の流れを把握してもらっている。 ・大規模店舗のピーク時雇用と違い, 少人数なので教育できる。 ・マニュアルを決めない, 押しつけない。考えさせる。
衛生		
心配事項	・家賃が高いので経営が大変。	
企業方針	・調べないと来られない店(脚が探して目指してくる店)を作りたい。	
情報チャンネル		・小規模なので何でも言いやすい環境にしている。 ・トップダウンだけではなくボトムアップも重要。 ・とにかく声をかける。
設備・技術		
その他		

平成 27 年度厚生労働科学研究費補助金  
労働安全衛生総合研究事業

# 外食産業における働きやすさ向上 シンポジウム

## 講演資料集

日 時：2016 年 3 月 2 日（水）13:30-16:30

会 場：東京国際フォーラム ホール D

主 催：公益財団法人大原記念労働科学研究所

後 援：中央労働災害防止協会



公益財団法人  
大原記念労働科学研究所

## 外食産業における働きやすさ向上シンポジウム

日 時：2016年3月2日（水）13:30-16:30

会 場：東京国際フォーラム ホールD  
（東京都千代田区丸の内3丁目5番1号）

### 【プログラム】

13:30-13:35 挨拶

酒井 一博（公益財団法人大原記念労働科学研究所 所長）

13:35-14:15 基調講演

『顧客価値を支える人財づくり ～採用・育成・定着の仕組み～』

高橋 淳（株式会社ワン・ダイニング 代表取締役社長）

13:15-14:20 休憩

14:20-15:20 シンポジウム

『働きたい 働き続けたい 会社へ』

片山 浩志（株式会社ダイナック 人材開発本部長）

藤井 綾香（株式会社ダイナック 人材開発部 課長代理）

『働く仲間の幸せ（人の成長・100年企業）』

内田 昌孝（株式会社ねぎしフードサービス アドバンスドシニアマネージャー）

『食を通じて地域を創る。』

北 康信（株式会社ノースコーポレーション 代表取締役）

15:20-15:30 休憩

15:30-16:30 総合討論

座長 佐々木 司（公益財団法人大原記念労働科学研究所 研究部長）

演者 片山 浩志（株式会社ダイナック 人材開発本部長）

藤井 綾香（株式会社ダイナック 人材開発部 課長代理）

内田 昌孝（株式会社ねぎしフードサービス アドバンスドシニアマネージャー）

北 康信（株式会社ノースコーポレーション 代表取締役）

### 指定討論者

松葉 斉（中央災害防止協会中災防関東安全衛生センター 所長）

榎原 毅（名古屋市立大学大学院医学研究科環境保健学分野 講師）



---

## 基調講演

---

高橋 淳（株式会社ワン・ダイニング 代表取締役社長）

『顧客価値を支える人財づくり ～採用・育成・定着の仕組み～』



# 「顧客価値を支える人財づくり」

～採用・育成・定着の仕組み～



株式会社ワン・ダイニング  
代表取締役社長 高橋 淳

ONE DINING

## 会社概要

商号	株式会社ワン・ダイニング
所在地	本社 〒550-0013 大阪市西区新町1-27-8 TEL 06-6578-1290(代表)
創業	1965年6月
設立	1972年3月
代表者	代表取締役社長 高橋 淳
資本金	3億1,570万円
売上高	202億6,168万円(2015年3月期、前期比109.5%)
従業員数	・正社員352名 ・アルバイト5,330名 合計 5,682名 ※2016年2月1日現在
店舗数	・焼肉レストラン80店舗 ・しゃぶしゃぶレストラン24店舗 ・グリルレストラン5店舗 合計:109店舗 ※2016年2月1日現在



ONE DINING

### 郊外型レストラン業態

郊外型 焼肉  
オーダーバイキング

1 焼肉ダイニング  
カルビ

70店舗



郊外型 しゃぶしゃぶ  
オーダーバイキング

きんぷた  
KINPU-TA

22店舗

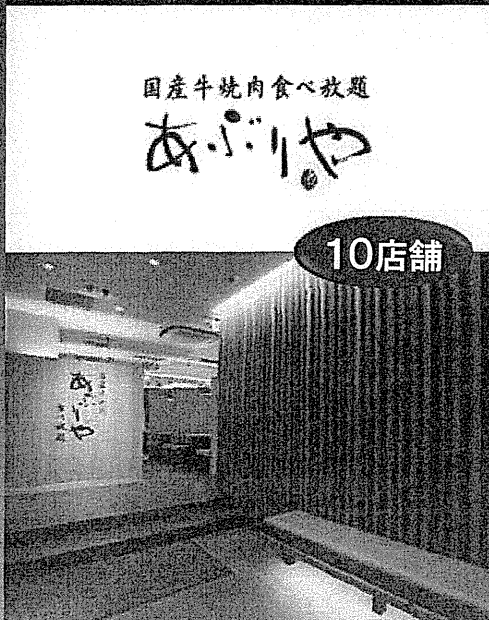


### 都心型レストラン業態

都心型 国産牛焼肉  
オーダーバイキング

国産牛焼肉食べ放題  
あぶりや

10店舗



都心型 しゃぶしゃぶ  
オーダーバイキング

和豚もろふたしゃぶしゃぶ  
きんぷた  
PREMIUM

2店舗



郊外型グリル業態



全業態合わせて

109店舗

(2月1日現在)

沿革 >> 創業1965~1975年

1965年

現会長高橋健次が鯨肉店創業。

1967年

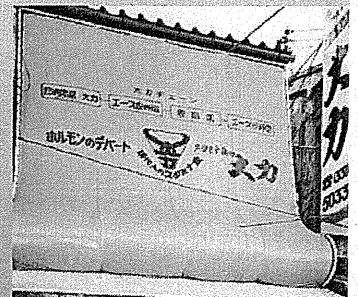
捕鯨禁止を受け、「焼肉材料専門店」へ業態変更。

1972年

チェーン展開へ乗り出す。  
大力食品株式会社設立。

2億円

3店舗



「焼肉」を家庭料理として広める。

牛肉料理は鍋が主流で焼肉文化がなかった時代。  
安価な「内臓肉」に着目、フライパンで焼くだけの味付焼肉としてお手頃価格で販売。

沿革 >> 1975~1993年

ONEDINING

1978年

焼肉、牛、豚、鶏、ハム、精肉全般を扱う大型総合食肉店を商店街で展開。社名をダイリキ食品株式会社に。

20億円

15店舗

1989年

大規模小売店舗法改正を見据え、出店先を量販店へ移行。

68億円

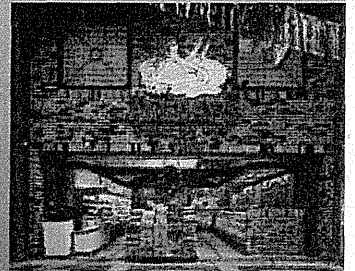
28店舗

1993年

関東、中京、中国、四国と出店地域拡大。

108億円

36店舗



ごちそうからおかずへ。「牛肉」の普及に貢献。

牛肉といえば高価な和牛・国産牛が主流の時代。「輸入牛」に着目し、お手頃価格で販売。牛肉が「毎日のおかず」として広がる。

8

沿革 >> 1993~2000年

ONEDINING

1993年

外食事業へ進出。女性やカップルをターゲットとした居酒屋価格の焼肉レストラン「炙屋」を都心を中心に展開。ダイリキ株式会社に商号変更。

110億円

小売部門  
36店舗  
外食部門  
2店舗

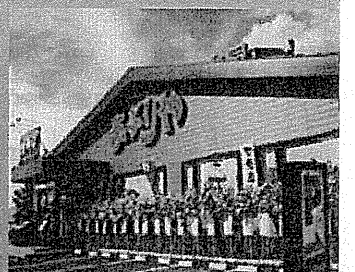


1998年

郊外ロードサイドにファミリー向け焼肉レストラン「あぶりや」を出店。数年後、店名を「ワンカルビ」に変更し、多店舗展開へ。

147億円

小売部門  
62店舗  
外食部門  
9店舗



お手頃価格の「焼肉レストラン」展開。

高級焼肉店しかなかった時代に、客単価2,500円の普段使いの焼肉レストランを開発。都心、そして郊外へ店舗拡大。外食「焼肉」が“ハレの日”から“日常”になる。



9



# BSE発生

2003年

2度目のBSE発生  
米国牛肉が輸入禁止。  
牛肉の信用著しく低下。

焼肉業界大打撃  
他社同様に業績悪化。  
差別化できず、他店との  
競争激化。

144億円

小売部門  
45店舗  
外食部門  
37店舗

お客様にとってたくさんある店の一つにすぎなかった。

「必要とされる店」とはどんな店なのか？

お客様にとって必要な店になるために

## 原点回帰



店内カットへ

カット技術教育の推進

## 業態開発



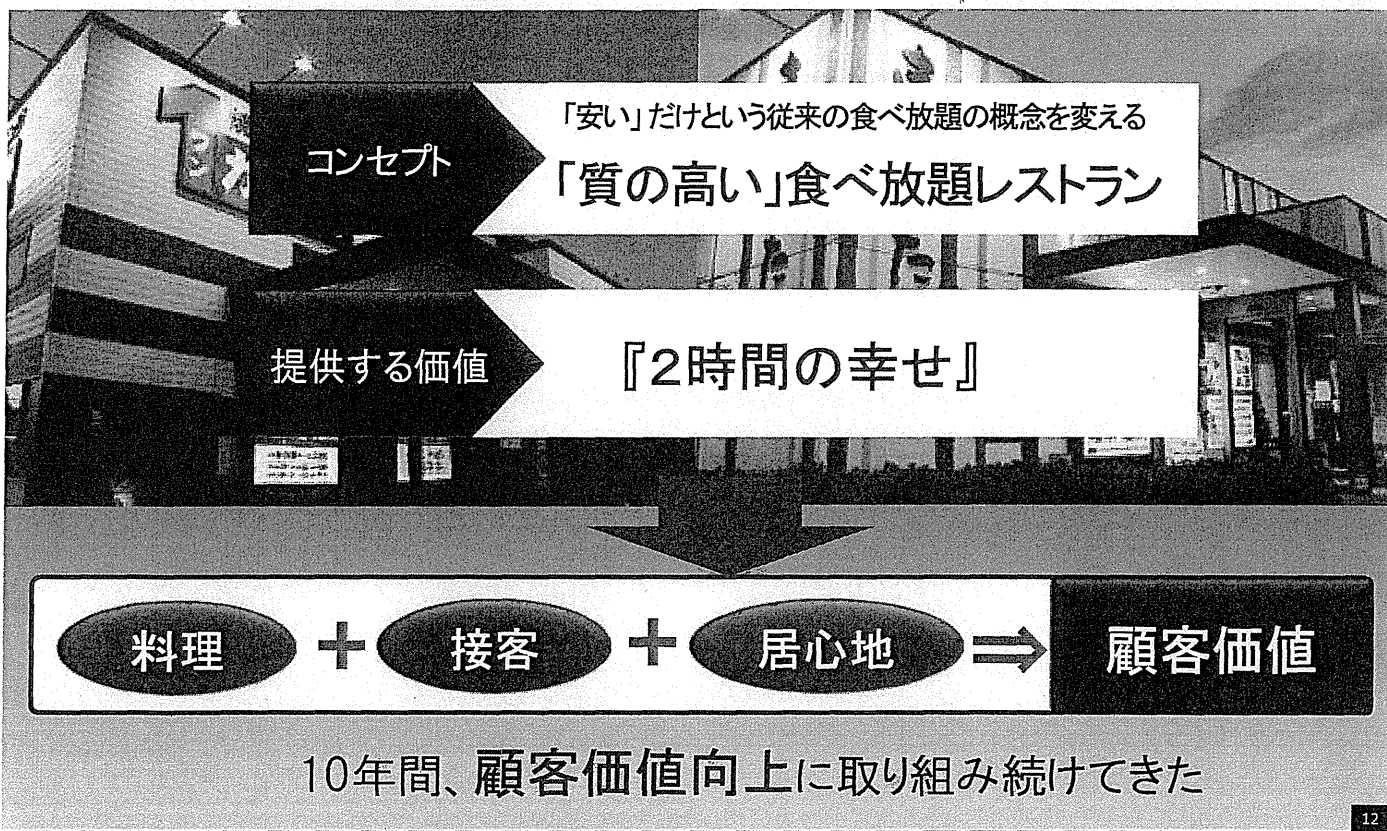
食べ放題業態へ転換

オーダーバイキング導入

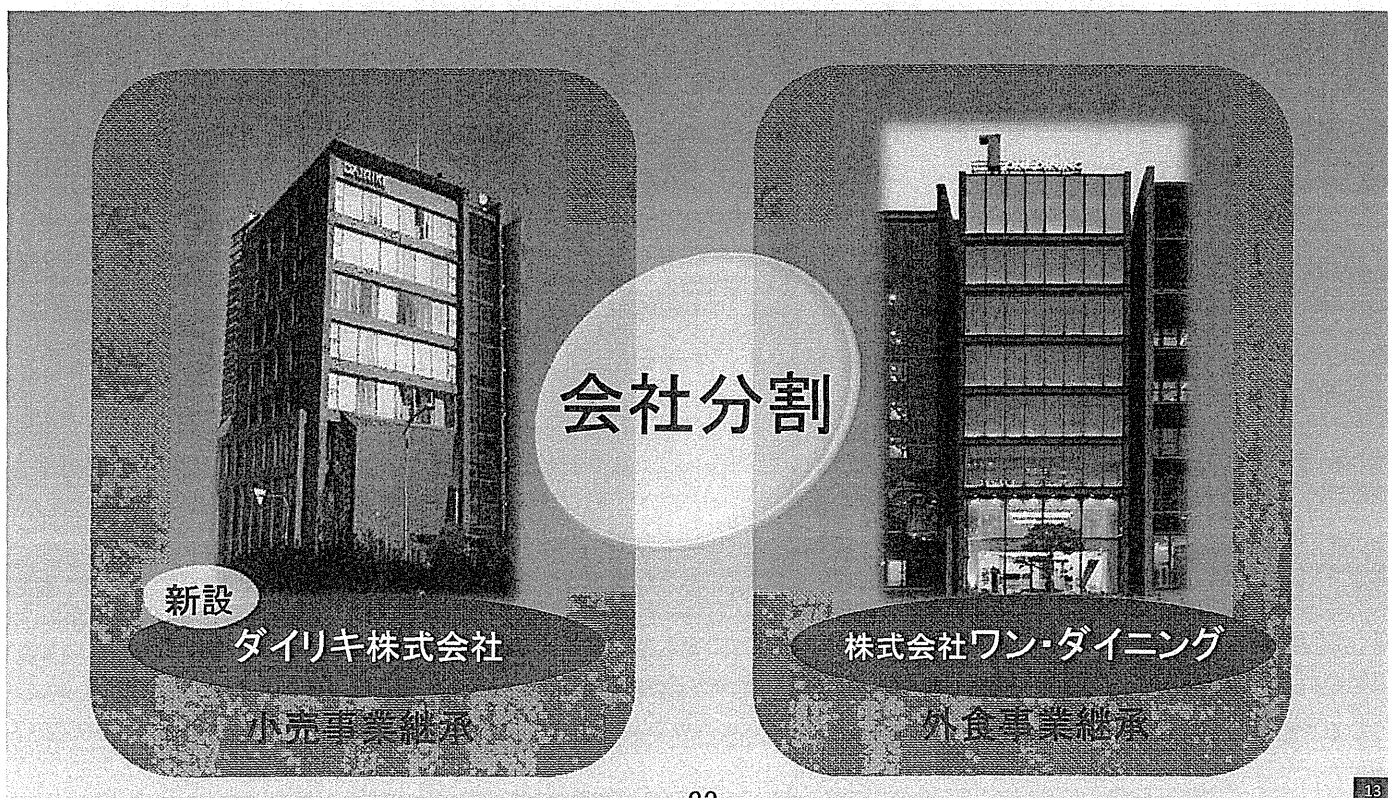
コスト(人件費・建築費)・時間(人材育成)がかかる

非効率の追求=「独自能力」

2006年 食べ放題レストラン「ワンカルビ」「きんのぶた」誕生



2008年 株式会社ワン・ダイニングへ商号変更



ワン・ダイニングの企業コンセプト

私たちの提供する価値

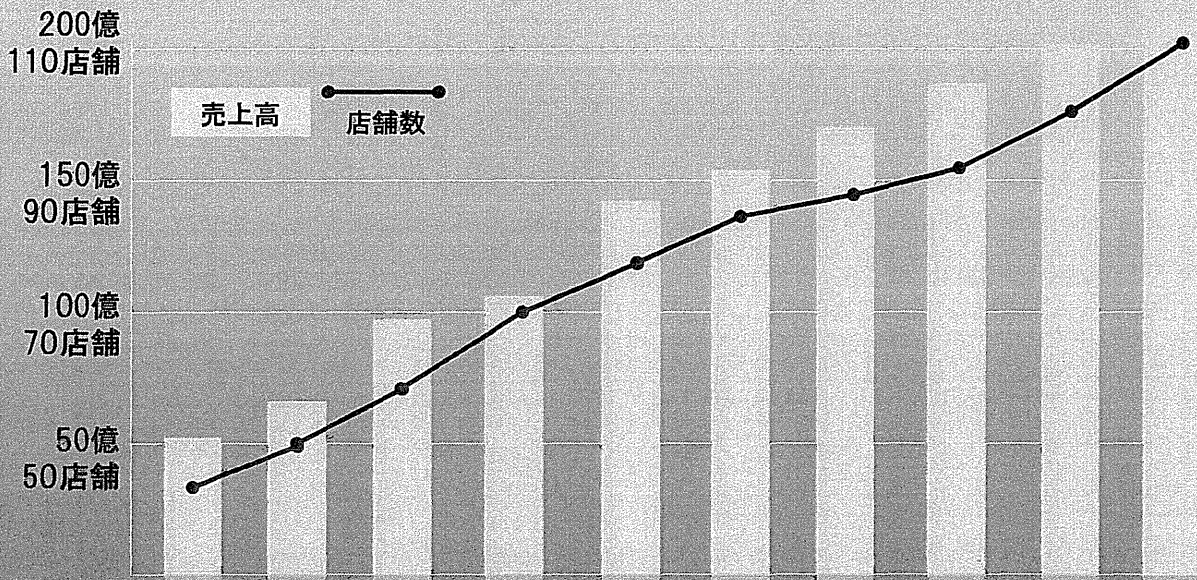
「2時間の幸せ」

大切な人との心のつながりを深める幸せな時間

私たちの使命

「幸せな団らんを社会に広げる」

売上 & 店舗数の推移



年度	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年 予想
年度末店舗数	42	50	58	70	77	84	87	92	101	111
売上高(百万円)	5,410	7,199	9,565	11,093	14,492	15,719	17,045	18,506	20,261	22,095
前年比(%)	106.0%	133.1%	132.9%	116.0%	130.6%	108.5%	108.4%	108.6%	109.5%	109.1%
既存店前年比(%)	101.0%	111.1%	110.6%	99.9%	109.7%	100.1%	102.5%	104.2%	101.5%	100.6%



課題

10年間で売上2倍  
作業量増加・長時間労働

労働環境改善のために

1店舗当り  
社員  
2人体制

全店3人体制  
を目指す

採用・育成・定着  
プロジェクト発足

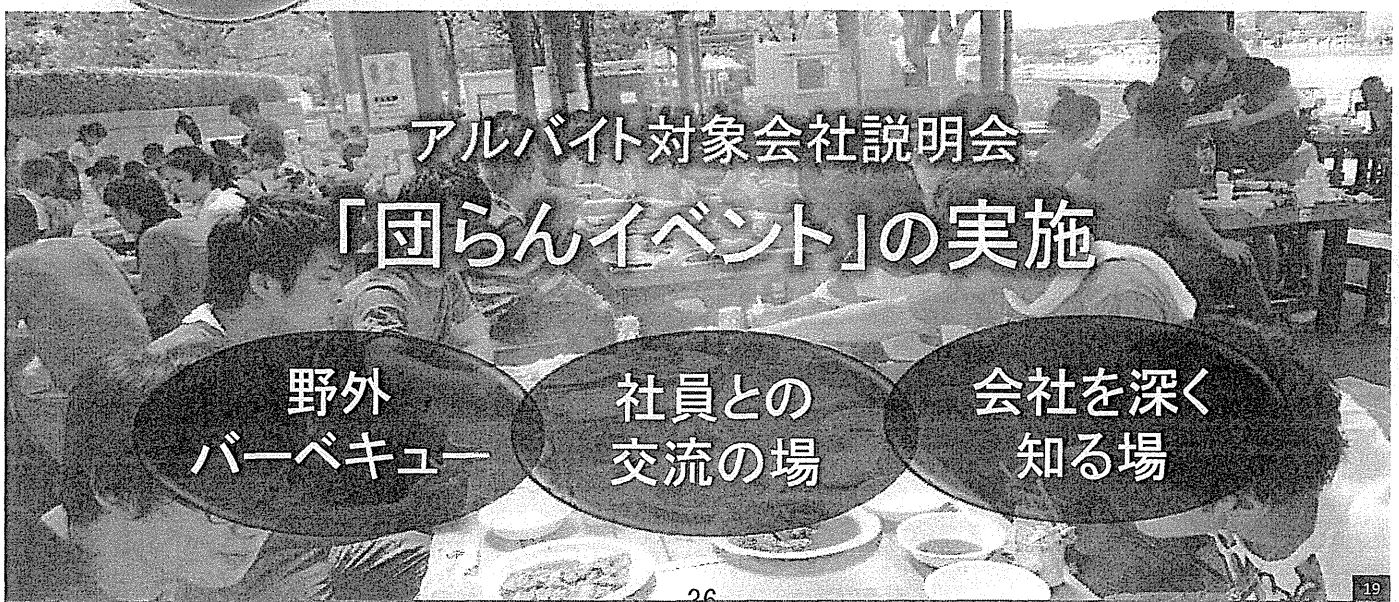
人財確保・早期戦力化により  
「時短」を目指す



採用PJ

## 「インナー採用」の推進

アルバイトから正社員への登用



結果

## 「団らんイベント」実績

年度	回数	参加数	入社数
2013年	計2回	78人	19人
2014年	計4回	98人	25人
2015年	計4回	58人	9人
3年間	計10回	234人	53人

イベントからの  
登用率  
**22.2%**

安定した採用数と即戦力の確保へ

20

採用PJ

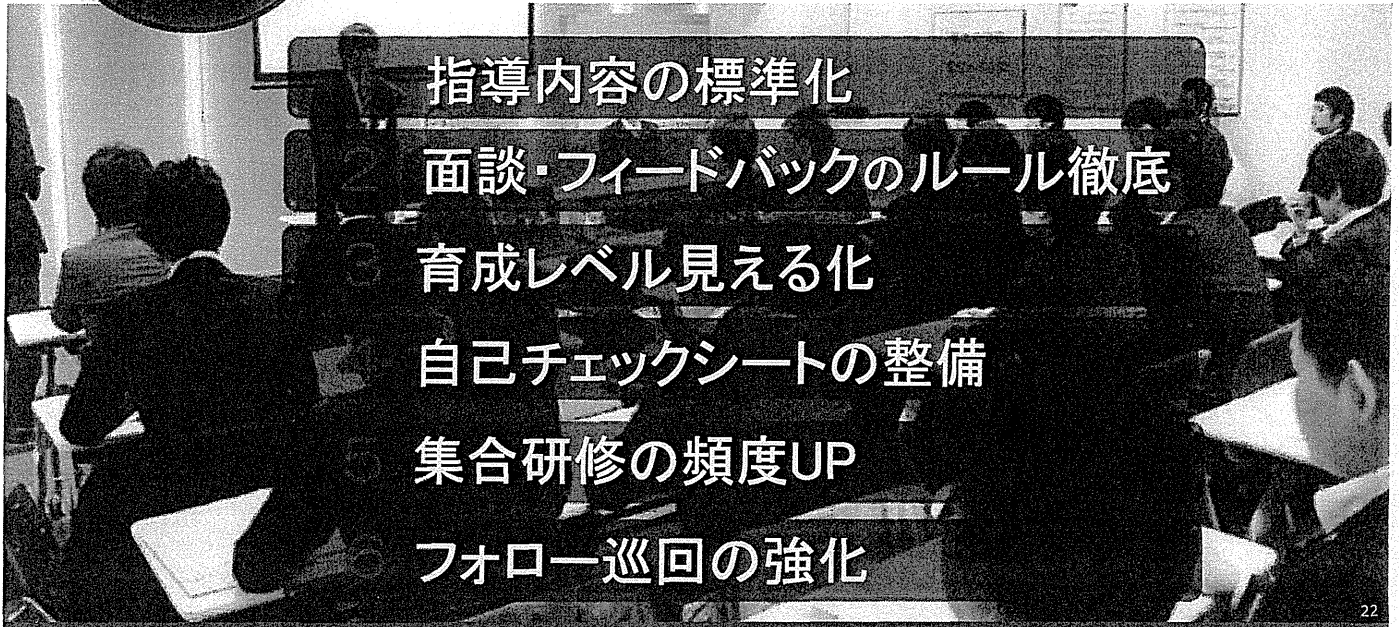
## 今後のインナー採用強化策

- 1 コミュニケーションを深めるイベント企画  
(飯ごうすいさんやキャンプファイアー等)
- 2 団らんイベント参加者で1日店舗運営
- 3 SC(本部)でのインターンシップ
- 4 動画作成・試写 (働く楽しさ・やりがい伝達)

育成PJ

# 新入社員の育成期間短縮化

習得度合ばらつき改善し早期育成（10ヶ月）へ



指導内容の標準化

面談・フィードバックのルール徹底

育成レベル見える化

自己チェックシートの整備

集合研修の頻度UP

フォロー巡回の強化

22

結果

## 「新入社員早期育成」実績

運営責任者への育成完了人数  
(入社10ヶ月時点)

入社年度	入社数	運営責任者 達成数	育成率
2014年	29人	1人	3.4%
2015年	15人	6人	40%

育成率  
36.6%  
改善