**労働新聞** 2014年7月21日
ねぎしフードサービスの人財共育

ねぎしフードサービスの人財共育

# 朝礼時に経営理念を共有

**東京都心に「牛たん とろろ 麦めし ねぎし」を展開する㈱ねぎしフードサービス（東京都新宿区、根岸榮治社長、従業員数＝社員110人、アルバイト890人〈うち外国人320人〉）では、すべての従業員が「顧客重視」の経営理念を共有し、共に学び成長する"人財共育"の仕組みづくりに成功している。毎朝、理念を唱和するだけでなく、理念に基づく自分の体験を話すことにより全員で思いを共有。改革改善活動にも全員で取り組み一体感を醸成した。外国人が外国人に教える研修機会の提供や支援態勢の充実で外国人の従業員満足度は90％を超える。**

追跡レポ

## 高いレベルで五大商品提供

㈱ねぎしフードサービスが、経営理念に掲げているのは「お客様の喜びを自分の喜びとして親切と奉仕に努める」こと。

これを実現するために必要なのが、店舗ごとに、ねぎしの「五大商品」（Q〈クオリティ＝味〉、S〈サービス＝笑顔・元気〉、C〈クレンリネス＝清潔〉、H〈ホスピタリティ＝親切〉、A〈アトモスフィア＝楽しさ・活気のある快適な空間〉）を高いレベルで提供することとしている。

同社では、店長・SO（サポートオフィス）プロジェクトを立ち上げ、5大商品を強化するための仕組みづくりを行ってきた。同プロジェクトは、現場をサポートする本社部門であるSOと、現場の要である店長による共同プロジェクト。経営に直結したテーマについて、店長が主体的に取り組み、PDCAのサイクルを回していくことで、店長自身もスキルアップできる。

ちなみに、同社の場合、Cはコミュニケーションを指す。自分でP（計画）、D（実行）した後、Cは単なるチェックではなく、現場でコミュニケーション（対話）を伴った確認作業を行い、A（改善）につなげる。

年間の「経営指針書」の策定にも各店の店長が参画する。PDCAのサイクルのP（計画）から参加させることで当事者意識を醸成。上から来た目標でなく、自分たちも参画し、自分たちで決めたことにより店長に責任感も生まれる。店長を成長させる「仕組み」といえる。

店長だけでなく、110人の社員全員が参加しPDCAを学ぶ機会が月1回開催する「改革改善全体会議」。毎回5～6店舗が、半年間PDCAサイクルを回して取り組んできた改善活動の成果をケーススタディとして発表する舞台である。

発表は店長以外が行う決まりで、若手社員やベテランのアルバイトが行うこともある。

アルバイトも含めた店全体でPDCAを繰り返し行い、資料を準備してきた。最初はぎこちなくても、大勢の前で発表することで、プレゼンテーション力向上につながる。全店での情報共有の機会としても有効だ。

外国人アルバイトの共育・研修を同国人の講師が担う

## 改善活動で一体感醸成

## 外国人が研修の講師役も

アルバイトの戦略化は大きな課題だが、各店舗に1人以上アルバイトのリーダーが誕生している。同社では、日本人のアルバイトをAパートナー、外国人のアルバイトをF（フォーリン）パートナーと呼称する。アルバイト890人のうち、320人がFパートナーで、このうち270人を中国人が占める。

### 日本語の後に中国語で唱和

経営理念の浸透に向けては、毎日の朝礼において、すべての職場で理念を唱和している。中国人アルバイトが多い2店舗では、日本語で唱和した後、日本人スタッフも一緒に中国語で唱和しており、同じ働く仲間としての一体感が生まれている。

唱和するだけでなく、理念の一部を抜粋し、指名された従業員が行動規範を基に、それについての意見を発表する時間もある。例えば、「お客様の喜びを自分の喜びとして」とはどういうことなのか、自分自身の体験をもとに発言し、全員でそれを共有するのである。

理念共有の一環として、年1回、アルバイトも含めた全員が「私と経営理念」と題した作文を書き、文集にまとめている。Fパートナーにも日本語で提出してもらう。そのおかげで、日本語の上達も早いようだ。

Fパートナーリフレッシュ共育研修（写真）も画期的な取組み。ベテランのFパートナーが講師となり、他のFパートナーの研修を受け持つ。中身は「接客5原則」「経営理念の認識を高める」「ロールプレイング」の3本柱。ロールプレイングは、参加者同士による接客の模擬演習を撮影し、録画したばかりのDVD映像を再生しながら、改善点を話し合う。3時間程度で全プログラムを終了。

月1回実施していたが、提供機会を増やすため、今年4月から、計3回に拡大した。

Fパートナーから4人が社員に転換しており、講師を務めた2人も転換組。他のFパートナーからも講師になりたいという希望者が増えているという。

Fパートナーの懇親会には、社長も参加して盛り上げる。年1回実施するESアンケートでは、Fパートナーの満足度が90％を超えている。共育の仕組みを整え、日本人と同じように接し、成長を促す議論を奨励する取組みが成功の要因といえる。

### 親切の文化を育てる仕組み

同社のきめ細かい取組みをすべて紹介することはできないが象徴的なイベントとして最後に「親切賞」を紹介しておこう。

顧客からの常設アンケートの項目にある「本日輝いているスタッフに」に記名されたスタッフに「親切賞」を贈呈するのだ。顧客からのお褒めのコメントをそのまま載せた賞状に1000円分の食事券を添えて表彰する。

今年4月分の集計では1300通以上が寄せられ、323人の記名があったという。

とくに感動的なコメント5通には「ナイスコメント賞」（2000円の商品券付き）を、さらに半年間で最も良かったコメントに「ベストコメント賞」を贈呈している。チームワーク賞なども設けており、皆で成長することを意識させている。

顧客アンケートは宝物。クレームでもお褒めの言葉でも。

顧客と働く仲間の声を大切にしながら、「納得性と継続性を高めていきたい」と人財共育担当アドバンスドシニアマネージャーの石野直樹さん。

さらに「顧客第一」を仕組み化し、これを企業風土・文化として定着させることで100年企業をめざすとしている。

今後は、店長研修とFパートナー研修の強化に取り組んでいく方針である。