



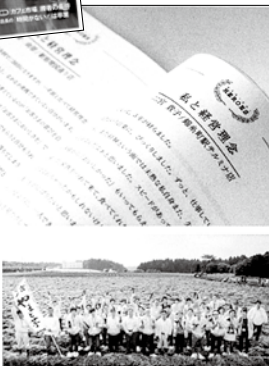
特集 本気の「経営理念」実践

図表① 【ねぎしが大切にしている価値】

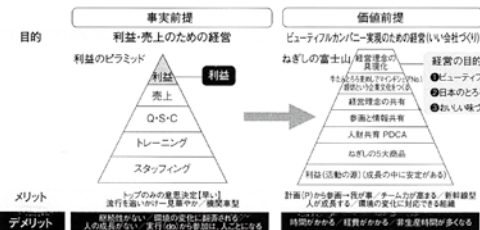


アルバイトを含む全従業員が、年に一度「私と経営理念」というテーマで作文を提出し、1冊の文集をつくる

日本のとらえる文化を支えるために、大和亭の産地である千葉県多古町の農家とパートナーシップを結び、可を挙げての収穫祭には毎年大勢で参加する



図表② 【利益重視の「事実前提」から「価値前提」への転換】



トで自由闊達に実行させるためには共通基準である経営理念が必要になる。つまり、理念共有は「人財の共育」のために必要不可欠なのだ。「理念経営」はトップがブレてはいけない。トップが100のうち一つでもブレれば、本部、店長、店舗スタッフと連鎖し、理念は「砂の器」となり風化してしまふ。いかなる組織でも決して妥協せず、やり続ける

事例 1

# 100年永続企業を目指した“人財共育”と自由闊達な企業風土づくり

## (株)ねぎしフードサービス

(本社/東京・新宿区、根岸榮治代表)

「牛たん・とろろ・まめし ねぎし」をチェーン展開するねぎしフードサービス(以下ねぎし)は、今年2月に「2011年度日本経営品質賞」を受賞した。同賞はお客に喜ばれる価値を考え、組織の独自性を磨き、経営革新を実現した企業に贈られる。同社は、経営理念を軸とした「人財共育」と自由闊達な風土づくりで100年永続企業を目指す



### 根岸榮治 代表取締役

1970年、現在の株ねぎしフードサービスを創業。81年「牛たん・とろろ・まめし専門店 ねぎし」1号店を新宿に出店。2001年9月国内産牛BSE発生により売上げ半減。03年12月国内産牛BSE発生により牛たん以外の商品を開発、発売。09年度日本経営品質賞経営革新新提助賞、10年度同賞賞賞経営革新新提賞賞、11年度同賞賞賞を受賞

【経営理念】

お客さまにおいさを  
お客さまにまごころを  
ねぎしはお客さまのためにある  
そして  
お客さまの喜びを自分の喜びとして  
親切と奉仕に努める  
【ねぎしの思い(経営の目的)】  
食飽く仲間の幸せ  
(100年企業)  
【日本のとらえる文化】に貢献する  
おいしい味づくりで楽しい街づくり

### 利益重視から企業価値重視へ転換

ねぎしは1970年に創業。福島県を中心に多業態展開による「狩猟型経営」で成長したが、1981年に「牛たん・とろろ・まめし ねぎし」1号店を東京・新宿歌舞伎町にオープン後、都心立地の同一エリアで同一業態を集中出店する「農耕型経営」戦略に転換した。以来、独自性のある商品の事業領域で着実に経営基盤を築き上げるとともに、水統経営のための経営理念の構築と実践に邁進してきた。

「ねぎしは何のために存在するか」。自社の価値(図表①)を見直す大きなきっかけになったのが日本経営品質賞だ。社員を巻き込んで同

ことが最も重要だ」

### 経営の目的と 仕事の目的を明確に

同社の組織の考え方は、上から顧客、パートナー(店舗スタッフ)、店長、S・M(ストアサポートマネージャー)、S・O(サポートオフィサー)、社員という逆ピラミッド型だ。S・Oは本部要員、S・Mはいわゆるエリアマネージャーだ。ダイバーシティ(人財の多様性)を生かした経営で87%を占めるアルバイトパートナーのうちの30%近くが「Fパートナー」と呼ばれる外国人スタッフだ。中国人スタッフだけで約200人が在籍する。さまざまな国の文化を持つスタッフをまとめるためにも同じベクトルである経営理念が必要だ。

経営理念は毎日の朝礼はもちろん、会議のスタート時などあらゆる場面で唱和する。秋葉原店では中国人スタッフが8割を占めるため、日本語に翻訳した経営理念がある。日本語で書かれた経営理念を店に掲げても外国人の彼らの心には響かない。そこで、中国人スタッフに訳してもらい一緒に翻訳版を作った。作る過程で理念が心に染み込んでいく。今では、全員で日本語版を唱和した後、中国語でも唱和している。

賞を目指し、「ねぎしのあるべき姿」を追求しながら従業員が成長できる独自の仕組みを作り上げてきた。それまでの利益を上げるための「事実前提」の経営から、職場の仲間の幸せを追求し100年続く企業実現のための「価値前提」の経営へと大きく舵を切り直したのである(図表②)。「企業は水統しない」とみんなが不幸になる。また、弊社の経営目的である「働く仲間の幸せ」は良い風土でなければ実現できない。ねぎしは従業員自身が成長している実感でできる会社でありたい。水統する会社には良い企業文化があり、良い人が育つ風土がある」と根岸社長は話す。同社の従業員を成長させる仕組みは「PDCA」で成り立っている。P(Plan)・D(Do)・C(Check)・A(Action)は事業活動の計画・実行・検証・改善を表す。同社のCはCommunication(対話)である。「P(計画)から参画させることが大切。D(実行)から参加させると「人ごと」になってしまうが、Pから参加させよう。我が事になる。円滑なコミュニケーションのもとで自ら考え、発言し、実行するから働かなくなっていく」

また、全社員とアルバイトが、年に一度「私と経営理念」というテーマで作文を提出し、それは1冊の文集に編集され各店に配布される。社員研修等で集まる機会があれば、ねぎしの経営理念に基づき存在意義、存在価値、そして企業目的を繰り返して何度でも語りかける。「経営理念は会社の根幹だ。だから、何度でも口に出して伝えなければならぬ。実行しない人に問題があるのではなく、教える側に問題がある。相手が実行するまで言い続けなくてはダメだ」

Fパートナー研修では、ベテランの外国人スタッフがトレーナーを務め、経営理念を分かりやすく教える。外国人スタッフにも理念に共感してもらい、心をひとつにして働いてほしいという思いからだ。新たに入社した従業員には「ねぎしの経営の目的」と「仕事の目的」を徹底的に刷り込む(次ページ図表③)。

株ねぎしフードサービス 東京都新宿区西新宿7-17-7廣田ビル2層 設立/1981年6月 代表者/根岸榮治 年商/39億6000万円(2011年度実績) 店舗

撮影/高橋 稔