



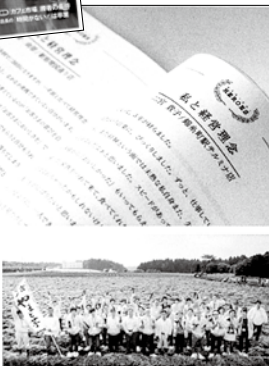
特集 本気の「経営理念」実践

図表① 【ねぎしが大切にしている価値】

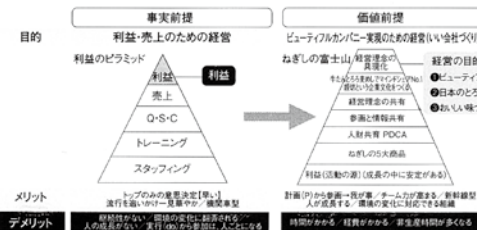


アルバイトを含む全従業員が、年に一度「私と経営理念」というテーマで作文を提出し、1冊の文集をつくる

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月米国産牛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奨励賞、10年度同賞賞状経営革新新奨励賞、11年度同賞賞状を受賞

【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(ストアサポーターマネージャー)、S・O(サポーターオフィス)、社長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。

計画から参画させエンパワーメン

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語り直して行く。

「経営理念は会社の根幹だ。だから、何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)。

ねぎしの5大商品は、CS向上のための「Q・S・C & H・A」。すなわち、クオリティ(味)、サービス(笑顔・元気)、クレンリネス(清潔)、ホスピタリティ(親切)、アットモス(愛しき)を掲げて顧客満足度を高め、固定顧客、ロイヤルカスタマーを増やしていくことである。

特集 本気の「経営理念」実践

私の店舗での  
実践

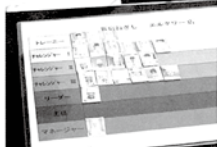
## お客の笑顔とスタッフの成長を生み出す店を作っていく



牛たん・とろろ・めめし ねぎし  
エルタワ-店

### 武田孝次店長

1969年、東京生まれ。99年におねぎ入社。3年後に新宿東口サブア-ド店の店長に就任。数店の店長を歴任後、2011年5月に新宿エルタワ-店店長に兼任。最初に着手したのはスタッフとのコミュニケーション。「(店長が変わっても)大丈夫だと伝えたかった」という。「向があって笑っていただける人間」が目標



スタッフはキャリアごとにランクが分かれ、自社カリキュラムの「100ステッププログラム」の進捗度合いによって昇格していく



エルタワ-店の客層は会社員がメイン。土日は家族連れも多い。売上げは昨年比110%で推移している



お客さまアンケートは全員で閲覧し、それぞれ感想や改善案を記入したものをシェアする

「経営理念を全スタッフに浸透させる一番効果的な方法は、毎日読む時間を設けることだ」と東京・新宿にある、ねぎしエルタワ-店の武田孝次店長は言う。同店では毎日、朝礼、夕礼で経営理念をその場にいる全員が必ず読む。朝礼では声を出して唱和し、夕礼では黙読する。

同店は26人のパートナーのうち外国人であるパートナーが8人いる。「流暢な日本語でなくても、心からの笑顔や気配り、感謝の気持ちがあれば、お客さまは感じ良く思ってくれる。国の文化が違うスタッフにも理念は理解できる。むしろ、外国人スタッフは日本の国の文化を吸収したいという気持ちがある」という。

### 個人の長所を見つけて伸ばす

武田店長のマネジメントは、調理が上手、笑顔が最高、元気な声が出るなどそれぞれのスタッフの得意な部分を見つけて出し、その強みをさらにブラッシュアップさせる。自分の強みを店長に認められることがスタッフのモチベーションを高める。

同店5大商品の一つであるクレンリネスでは、お客をきれいな環境で迎えるためにどうするかをまず考えさせる。掃除は誰にでもできる、入社間もないスタッフに企業理念を教える格好の材料だ。

スタッフとは定期的に個人面談を行い、密なコミュニケーションを図る。キャリアアップのカリキュラムとして「100ステッププログラム」があるが、仕事上の悩みや問題の解決のためにも面談は貴重な時間だ。

### 店は店長だけでなく全員で作り上げるもの

アイドルタイムや休館日を利用して行うスタッフミーティングではさまざまなテーマをみんなで話し合う。例えば、新しいスタッフが入ってくる時期はトレーニング、夏が近くなれば衛生面がテーマとなる。「こんな店にしたい」という店長自身の思いも話す。

また、トラブルも大きなテーマだ。髪の毛が料理に入ってしまうという問題では、ロール式の粘着テープでお互いのユニフォームをきれいにするとといった改善策が出る。店長がトップダウンで指示を出すのではなく、スタッフ

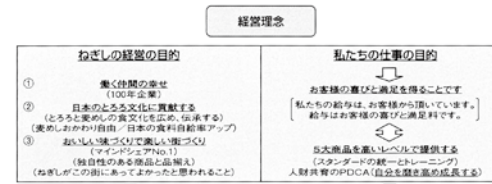
自身で考えさせ最良の方法を導き出す。武田店長は「店長一人で考えたり、一方的に指示を出したりしないように努力している」という。店長は何でもできるし、おそらく仕事も正確で一番早い。しかし、店を一人で回すことは不可能だ。だからこそ、スタッフの意識を高め、自主的に行動するようにサポート役に徹する。

「飲食業は極端なタテ社会だが、ねぎしは自由闊達な会社。経営理念を実践するための意見を自由に発言できる風土がある。だから従業員一人一人が考える力がつき成長できる。その風土を店の中でも大事にしたい」(武田店長)。

お客さまアンケートは全員で閲覧し、それぞれ感想を記入したものを全員で回し読みする。お叱りやクレームには改善策をそれぞれが考えて記入し、全員でシェアする。「一緒に働いているスタッフがお客さまに褒められることが一番うれしい」と武田店長は笑う。

お客の笑顔とスタッフの成長を身近に実感できるのは店しかない。その一番近い位置にきれいにするとといった改善策が出る。店長がトップダウンで指示を出すのではなく、スタッフ

図表③ 「ねぎしの経営の目的」と「仕事の目的」



「クレンリネスコンテント」を行い、全体のレベルアップを図っている。同社ではお客の声を経営に生かすため、全店の全テーブルに「常設アンケート」が置いてあり、月に1000通以上の回答が寄せられる。「本日解いたいたスタッフ」として名前が書かれたスタッフは、後日、「親切賞」として表彰する。その数は全店で月間平均260人。仲間が褒められると同じ店のスタッフもうれし。次は自分がモチベーションも上がる。回答アンケートはSOスタッフ全員が目を通す。ときにはクレームをもらうこともあるが、同社はそれを「お宝」と呼び、対話をしながら次の改善につなげている。アンケート以外でも店で起こったトラブルは、どんなに些細なことでもすぐにSOに報告する。SOはそれを即座にFAXで全店に送り、全店で問題意識を持って共有する。「クレームやトラブルはみんなが学習するいい教材だ。当事者や当該店舗だけで処理するのはもったいない。大切な人は責めず仕組みを見直すこと。なぜそれが起きたのかを分析して、仕組みに問題があれば

改善すればいい。一番良くないのは報告をしないことだ」

トラブルを無くすために、SOにある会議室「ねぎし大学」では店長と社員、アルバイトが参加して「朝研修」と呼ばれるミーティングを行っている。同社では、「かける・汚す・異物混入、現金遺失不足、接客」を「4大トラブル」として特に重視している。どうすればトラブルを無くすことができるか改善策を導き出し、各店舗でも課題やトラブルだけではなく改善すべき点を洗い出し、日常的にその解決策を話し合うことを習慣付けている。また、トラブルの内容と改善策は毎月開催される「改革改善全体会議」で共有される。「改革改善」の働きがいを高めるために「100ステッププログラム」というキャリアアップの仕組みがある。100以上もある評価項目に基づき、店長が毎月、スタッフと面談する。評価項目一つ一つに具体的な評価基準があり、誰でも同じ基準で評価できるようにしている。このプログラムを作成したのは「店長SO改革改善プロジェクト」だ。このプロジェクトは、会社や店舗運営の規準となる仕組みをつくるために組織されており、店長とSOスタッフが

横断的に7つのチームをつくり、経営改善に取り組む。経営仲間、クオリティ、サービス、クレンリネス、ホスピタリティ&アトモスフィア、Fパートナー共育プログラム作成、セントラルキッチン、7つのチームで構成されている。

店長は店舗業務以外の仕事も多い。その店長の刺激となり励ましとなるのがエリアミーティングだ。エリアごとに4〜5店舗を1チームとしてS&Mも参加して、損益、マネジメント、オペレーション、お客とのトラブルなど全てをさらけ出して話し合い、解決を図る。そこに地域集客出店のメリットがある。

「店長の一番の悩みは孤独感だ。全ての問題が店長に降りかかる。それを相談する場がないとやり切れない。しかし、一人の問題を4人で解決すれば、店長の負担も軽くなる。人ごとではなく我がごとになって助け合う。共に悩み、共に考える場を通して孤独感から開放され、人生の仲間になる」

ねぎしは時代の変化に合わせて常に改善を重ねてきた。新しいメニューの開発、新しい店づくり、従業員が成長できる風土づくり、そうしたチャレンジ精神がねぎしの独自性を生み出している。(レポート) 岳 深志

牛たん・とろろ・めめし ねぎし エルタワ-店 東京都新宿区西新宿1-6-1新宿エルタワ-地下2階 店舗面積/34.43坪 客席数/66席 営業時間/11時~23時 (LO22時30分)、従業員は施設に順ずる 客単価/1100~1200円 月商目標/1450万円 従業員数/正3、PA26