仕事の図鑑

お客様の満足のために

1970年は「外食元年」といわれる。この年の7月、東京にファミリーレストランのすかいらーく1号店が開店し、同年の大阪万博にはケンタッキーフライドチキンの実験店舗が開設された。翌1971年には東京にマクドナルド1号店が開店した。「外食産業」という言葉も使われるようになった。全国の国道沿線などが再開発され、さまざまな飲食店が開店した。家族で、友人同士で、気軽に外食を楽しむ生活習慣がそのころから始まった。外食は娯楽の一つとして定着したのである。

80年代に入ると、外食ブームはグルメブームへと発展した。バブル景気もあり、外食産業が多様化を見せ始めた。エスニック料理、イタリア料理も急激に人気を高めた。日本人がグルメ生活を謳歌した時代であった。

＊

（株）ねぎしフードサービスの根岸榮治社長は、70年代に宮城・福島・茨城の3県にわたって次々とレストランを開店し、最盛期には20店にまで増やした。そんな70年代を、根岸社長は次のように振り返る。

人が成長し、価値ある人生を歩むことができる企業を、永続性のある100年企業をつくりたい。その夢に向かって社員が力を合わせた。「おいしい味づくりで楽しい街づくり」の理念のもと、長年の取組みが大きな実を結ぶ。

第36回
株式会社ねぎしフードサービス
代表取締役
根岸 榮治さん

「まず郷里の福島県でカレーハウスを開店したら、これが当たりましてねえ、すごかったんですよ。その後、南フランスの料理店、喫茶店、和食店、ピザハウス、ラーメン屋と…。まあ典型的な狩猟型経営ですよ。東京で流行っているものを次々とやるんですから、そしてその地域で初めての店ですから、どれも当たりました。今でも覚えていますが、郊外の2000坪の敷地に造ったレストランの開店日に、びっくりするほど大勢のお客様がいらしたんです。町の人がみんな来たんじゃないのかと思いましたね。開店日は3時間待ちで、その後も土日は行列ができました。嬉しかったですね」

根岸社長はほがらかで元気な人だ。話には冗談もまざり、終始笑顔である。店に行列ができるのを見たときは本当に嬉しかったと、懐かしそうだった。

そのころの思いを、根岸社長は「おいしい味づくりで楽しい街づくり」というスローガンに表した。自分のレストランに地元の人々が家族連れで来店し、楽しく食事する。地域が明るくなり、活性化にも結びつく。自分たちは良い店でおいしい料理を提供することで、お客様と地域に貢献していこうという意思を表現したスローガンであり、経営理念だった。

＊

しかし、3県にまたがる多店舗展開はうまく進まなかった。注目される店をオープンしても、後から同じような店がいくつもオープンしてくる。業態を完全に真似されるのだ。やがて、根岸社長の店はどこも業績不振に追い込まれる。70年代の終わりには、事業全体をいったん清算せざるを得なくなった。根岸社長は当時を淡々と振り返る。

「つまり、東京の流行ものを追いかけていたんです。その地域にない店、その地域から望まれる店をオープンするわけですから、当たりますね。流行ものというのはそういうもので、ほかの店がすぐ追い上げてくる。そうすると、数あるなかの一軒になってしまう。つまり仕事を磨き上げる余裕もなく、次から次へとオープンしたので、追い上げられると弱いんですねぇ。それと、3県にまたがって店がありますから、社員の教育や管理が全然できていませんでした。良い社員がたくさんいたんです。しかし、事業は結局空中分解してしまった。これ、全部、私に問題があったんです。どんどん出店したい、事業を広げたいという一心だった。そういう経営者がかっこいいと思っていた。社員を道具のように扱っていたと言われても仕方がないです」

創業から約10年。流行り廃りに翻弄されるかのように事業は挫折し、社員も散り散りになってしまった。

流行ものを追いかけた、と比喩はするが根岸社長には事業に対する熱い思いがあった。社訓をつくり、前述した「おいしい味づくりで楽しい街づくり」などの企業理念もあった。社員が集まったときは、それらを全員で唱和した。しかし70年代の多店舗展開では、そうした思いを活かすことができなかった。企業としての永続性が欠けていた。

飲食店は時代の影響を受け変化が激しい。しかし、今度はあえて100年続く飲食店、100年企業を目指そうと根岸社長は考えた。企業が永続性を備えることは、お客様や地域社会、そして従業員の幸せにつながるという思いが強まったのである。

＊

1981年、根岸社長は東京・新宿の歌舞伎町に牛たんの専門店「ねぎし」1号店を開いた。牛たん専門店にした経緯を、根岸社長は次のように語る。

「70年代に仙台にも店を出していました。仙台は牛たんが有名で、私も大ファンでした。東京で何の店をやろうかなと考えたとき、それが思い浮かびました。それから、一人の料理長が辞めたら立ち行かなくなるような店にはしたくなかったんです。特定の個人に頼ることなく、仕組みと組織、そしてチーム力で営業できる店がいいと思いました。牛たん専門店はそれにぴったりです。そしてまた、牛たんは高タンパク低脂肪のヘルシーな食べ物なんです。この点もいいなあと思いました」

牛たんは、麦めし・とろろのセットで提供することに決めた。麦めしにとろろをかけて食べるのは、日本の古い食文化で、食物繊維やビタミンが摂れる。そんなヘルシーなメニューは多くの人に歓迎されるだろうと根岸社長は考えた。とりわけ、女性客である。「ねぎし」は女性客が多い店にしたかった。そのためには、食事の店としての明るい雰囲気をつくる。牛たんは食べやすいように薄く切り、麦めし・とろろにテールスープを加えたバランスのとれた食事として提供する。そのようにコンセプトを固めた。

「ねぎし」の創業時点で、「100年企業をつくる」という経営目的を根岸社長は明確に決めていた。それを実現するために、ランチェスター戦略とドミナント戦略を学んだ。ランチェスター戦略とは軍学がもとになっていて、一つの分野に特化して専門的な力を強化するマーケティング戦略をいう。ドミナント戦略とは事業エリアを絞って多店舗展開を行う経営手法である。牛たん専門店「ねぎし」は、そのような経営方針を基盤にし、同一地域における同一業態での多店舗展開の実践に向けてスタートした。70年代の広域多業態多店舗展開とはちょうど正反対だった。

経営理念とともに「ねぎしの思い」が明文化されている。

常設アンケートによって「親切賞」が認定される。

新宿を選んだのは、この街の特性が根岸社長の経営計画に適合したからだ。根岸社長は東京で仕事をした経験もあり、新宿には土地勘もあったようだ。

「新宿は多様な街です。まず、全国的に有名な歌舞伎町ですね。次に、紀伊國屋書店、伊勢丹やマルイがある新宿通り。ヨドバシカメラがある駅の西口。その隣には高層ビル街があって都庁がある。駅の南口には高島屋や東急ハンズがありますね。こんな街はないですよ。しかも、新宿は回遊性がないんですね。銀座でしたら、銀ぶらといって街をぶらぶら散歩する楽しみがありますが、新宿はちがいますね。デパートに行く人はデパートだけ、歌舞伎町に行く人は歌舞伎町だけでしょう。しかし、これがドミナント戦略にはぴったりなんです。新宿だけで10店は出せるなと考えていました」と、根岸社長は語る。

＊

「ねぎし」の店舗数の増加はゆっくりしたペースで進んだ。2012年5月時点で30店舗だから、大体1年に1店舗のペースである。新規出店を急ぐことよりも、企業風土と文化の醸成に力を入れてきたのであろう。研修体制や人事制度も着々と整備し、人が育つ環境をつくってきた。ある意味で、根岸社長自身が勉強しながら「ねぎし」をじっくり育てる姿勢をとってきたようにも窺える。

「経営に関する本をいろいろ読みましたね。80年代はCSという言葉は定着していなかったと思いますが、お客様サービスのことも私なりに勉強しました。おいしい味づくりで楽しい街づくりという昔からの考えは変わりませんでした。この街に『ねぎし』があってよかった、と言われるような店にしたい。社員が誇りを持って仕事ができるような組織にしたい。そんな思いでやってきたわけです」と、根岸社長は語る。

1号店の開店から10数年が過ぎたころから、同社の取組みはより実践的なものへと発展した。店舗が増え、組織もしだいに大きくなってきた。それに伴って、組織としての体制整備も大きく進展し始めたのである。

具体的な変革の一つは、1995年に根岸社長が東京中小企業家同友会に入会し、経営指針書の策定を学んだことだ。翌年からは各店の店長たちとサポートオフィスのスタッフが共同で経営指針書を策定する体制を組んだ。一つの理念を全社で共有し、組織力をもって経営にあたる体制である。

それと同時期に、「ねぎし精神」といった考え方のもとに経営理念や経営目的などを明文化した。組織整備においては、組織全体を逆ピラミッドに見立て、本社を「本社」とは呼ばず「サポートオフィス」として位置づけた。サポートオフィスが各店舗と従業員を最底辺から支える考え方である。

＊

経営理念の趣旨は「ねぎしはお客様のためにあり、お客様の喜びを自分の喜びとして親切に努める」といったものだ。経営目的には「おいしい味づくりで楽しい街づくり」や「日本のとろろ文化に貢献する」などが採択された。

明文化は、全社員が思いを共有する有効な方策になる。各店舗やサポートオフィスの朝礼やミーティングで、全員で唱和することもできる。このことが人が育つベースになると、根岸社長は語る。

「思いを共有することが基本です。つまり、人が育つためにはPDCAサイクルのPから全員が参画することだと私は思うのですが、てんでんばらばらな気持ちでPから参画したのでは全く意味がないんですよ。組織全

ＪＱＡ受賞棚。長年の取組みの集大成でもある。

全社員が文章を寄せてつくる文集の『私と経営理念』。

体がおかしな方向に進んでしまう。仲間同士で同じビジョンを持ってこそ、全員参画型のサイクルができるわけですから、経営理念や経営目的をはっきり明文化することは大事ですね」

同社では人材教育を「人財共育」と表現している。人は財産、共に育つという考え方である。共に育つためには、全員が「P（＝Plan：計画）」の段階で参画し、「D（＝Do：実践）」「C（＝Check：検証／Communication：対話）」「A（＝Act：改善）」へと進む。その循環のなかで個人個人が成長し、連帯感を高め、組織力を強化する。これが根岸社長が信じて実践してきた基本的な方法である。

「皆で経営理念を唱和し、ビジョンを共有する。PDCAサイクルのPから参画する。そして成長していくわけですが、その方向性を見失わないような仕組みづくりも大事ですね。成長してホスピタリティが高まる。それがお客様サービスの向上に向かうように、会社としての仕組みを整備しなくてはなりません。そのために、例えばお客様アンケートが有効なんですよ」

＊

同社はCSやESの観点からさまざまなアンケートを実施し、縦横に精細な分析を行っている。それらアンケートのなかでも、各店舗でお客様に接するスタッフの励みになるのが客席に常設したアンケートハガキである。毎月約1000通ほど送られてくるこのハガキには自由記入欄があり、そこにお客様のメッセージが書かれている。「花束を持って着席したら、スタッフの○○さんが花瓶を持って来て花を活けてくれた。帰るときは濡らしたティッシュで茎の切り口をくるんでくれた。ありがとう」といった感謝や感動である。

そのようにお客様からほめられたスタッフには、会社から「親切賞」という表彰状が贈られる。各店舗で店長から手渡されるが、誰かが表彰されるとほかのスタッフや店長も一緒に喜ぶ風土が醸成されている。そうした風土があってこそ、表彰制度が活きてくる。

「成長というのは、つまり、それまで見えなかったものが見えてくるプロセスなんです。成長するとお客様にほめていただける。仲間にもほめられる。で、その人はまた成長するんですね。そんな成長を自らの喜びとしてもらいたいです。それが私の喜びでもあるんですがね。もう一つ、人が成長すると定着率が良くなるんですよ。うちは全従業員は90人ぐらいで、全体の約87パーセントはアルバイトなんです。そのアルバイトのうちの25パーセントが外国人で、外国人のうちの90パーセントは中国人といった構成ですが、定着率が高いんですよ。定着率が高くなれば、お客様に対しては、味・笑顔・清潔・親切・楽しさというねぎしの5大商品を高いレベルでご提供できるようになりますね」

＊

PDCAサイクルのPから全員が参画する仕組みの代表的なものは、年に2回行われるクレンリネスコンテストである。これは各店舗が店の清掃状態や清潔度を競うもので、サポートオフィスのスタッフと各店長が審査員となる。上位の店は全体会議の席で表彰され、下位の2店には、大拍手と爆笑のなかで根岸社長からぞうきんが手渡される。

「これは単なるお掃除コンテストではないんですよ。清潔度のレベルは半端じゃありませんから、短期間に追い込んで取り組んでもどうにもなりません。つまり、各店においてスタッフ全員がPの段階から参画し、半年間の計画を立て、役割を分担して取り組みませんと絶対に上位には入れません。そのプロセスでチーム力やリーダーシップが育つんですよ。店長のなかには、俺は絶対1位になるんだと宣言してほかの店の店長に指導してもらう人もいますよ。まあ、そういう店長が1位を取れるかどうかは別として、このクレンリネスコンテストは半年間にわたるPDCAサイクルで、私がスタッフの成長を間近に確認できる機会ですね」と、根岸社長は語る。

＊

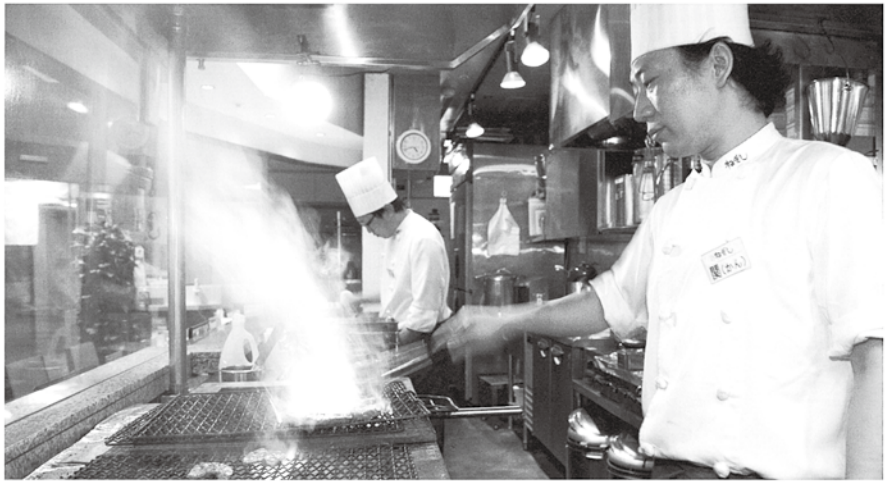
根岸社長がいるサポートオフィスは新宿のビジネスビルの2階にある。1階はセントラルキッチンで、70人のスタッフが牛たんなどを仕込んでいる。機械は使わず、手切りである。機械は固い部分でも簡単に切ることができる。そのため、固い部分がお客様に提供されてしまうことがある。手の感覚で固い部分を避ける手切りは同社のこだわりで、同業者の追随を許さない。

サポートオフィスには「ねぎし大学」という名の研修室がある。ここでは、絶えずさまざまな会議や研修が行われている。

そのなかでも、各店の店長たちがかかわるプロジェクトは重要度が高い。店長は店の運営やスタッフの研修、新規スタッフの採用などすべてを経営者のように差配する。各店舗の年間経営計画もここに店長たちが集まって策定する。

月に1度の店長会議の1週間前にはエリア会議が行われる。「ねぎし」の店舗は新宿、渋谷、秋葉原など、特定のエリアに集中展開している。同じエリアの店長たちが4、5人でグループを編成し、1時間半ほどかけて徹底的に話し合うのがエリア会議である。

「互いに問題をぶつけ合います。店の運営に関する悩みも話しています。彼らには共通の経営理念があり、しかも同一地域で同一業態ですから、抱えている問題や悩みは共通なんです。ですから店長同士で徹底的に話し合って解決してしまうんですね。4人のグループなら、そのうちの一人をほかの3人が助けるわけです。これがエリア会議の良


新宿駅西口にある「ねぎし・エルタワー店」で。ねぎしは炭火で牛たんを焼く。

エルタワー店のスタッフの皆さん。

いところで、うちの根幹でもありますね。店長たちには常に学ぶ姿勢があります。そこが偉いと思います」と、根岸社長は語る。店長同士の協力は、事業エリアを絞って店舗を展開するドミナント戦略の大きな成果でもある。

＊

同社は2005年から日本生産性本部の日本経営品質賞（JQA）への取組みを開始した。長年にわたるさまざまな取組みを再構築するねらいがあった。その結果、2009年にJQA経営革新奨励賞を受賞し、翌年には経営革新推進賞を受賞した。そして2011年には日本経営品質賞を受賞した。

「銅、銀、金と3年連続で受賞しました。嬉しかったですね。これまでの取組みが整理された感じがします。何より、ねぎしフードサービスの存在意義が明確になった気がします。活き活きした人財が自ら仕事をする集団になっていることが明確にわかりました。これは普遍的な価値だなと思うと嬉しいですねぇ」と、根岸社長は語る。

＊

1981年の第1号店出店から31年。現在のねぎしフードサービスは、根岸社長の思い描く理想像にどれぐらい到達しているのだろうか。

「うぅん、60点か70点ですかね。店はあと50ぐらいは出したいです。今は東京だけですから、全国に出店したいですよ。それから、外国にも出店したいですね。絶対ニューヨークです。私はニューヨークが好きなんですよ。あの緊張感といいますか、いろんな感性が渦巻いているような雰囲気がいいですね。彼らには牛たんを食べる食文化はありませんが、ニューヨークなら店が出せるんじゃないかなと思っているんですよ。それが夢ですね！」と、根岸社長は快活に語った。

夕方を前に、準備に忙しい厨房。カウンターもレンジフードも、あらゆるものがぴかぴかに清掃されている。

オーダーを取るスタッフ。どのスタッフも優しくにこやかだ。すべてのテーブルに誰かが絶えず目を配っている。お客様が「おかわり！」と言う前に「おかわりいかがですか？」と声をかけるのが当たり前になっている。