



企業と人材 2011年2月

雇用形態にかかわらず、経営理念を共有 PDCAをまわして人材共育型企業を目指す

事例 3 ねぎしフードサービス

雇用形態にかかわらず、経営理念を共有 PDCAをまわして人材共育型企業を目指す

会社概要

本社：東京都新宿区
創業：1981年6月
資本金：5,000万円
売上高：34億円
従業員数：社員85人 アルバイト約600人
事業内容：一般飲食業
【牛たん麦とろ ねぎし】25店舗
【牛たんビストロ MARUNE】1店舗
【コパン・コパン】韓国料理1店舗
URL：http://www.negishi.co.jp/

POINT

- 1 すべての人材共育の取り組みは、自ら考え行動してその結果を反省して、改善していくPDCAサイクルでまわす。それが「ねぎし」のOJT
- 2 フードサービスのプロフェッショナルとなるべく「100ステッププログラム」を活用し、社員・短時間正社員・アルバイトに関係なく、自分より下位ランクの仲間の育成を担う
- 3 お客さまの生の声を「親切賞」、「ナイスコメント賞」として表彰。お客さまの喜びが自分の喜びになり、主体的な行動に結びつく。それらの蓄積が新たな情緒的サービスの開発に活かされる
- 4 ねぎし精神(経営理念・共にの誓いなど)を日常業務、研修、各種活動すべての場面で徹底的に共有。働く仲間のベクトル合わせに多くの時間を費やす



ストアサポートマネージャー
兼 人材共育担当
石野直樹さん

PDCAの仕組みが人を育て、 企業を強くする

「牛たん麦とろ ねぎし」を展開するねぎしフードサービス。1981年、新宿に1号店をオープンして以来、牛たん、麦めし、とろろのセットが人気を博し、現在は都内25店舗を運営するほか、「牛たんビストロ MARUNE」、韓国料理「コパン・コパン」の新業態にも進出している。

そんな躍進を支えている柱の1つが、人材の育成だ。同社は、経営理念と共に「ビューティフルカンパニー宣言(いい会社づくり宣言)」を掲げて、「働く仲間の幸せ」と「顧客満足」を通して地域・社会、ビジネスパートナーから高い評価を受け、永続的に業績も抜群に優れているビューティフルカンパニーで100年企業を目指します」と目的を明確にしている。これを具現化するために必要なのが「人材共育」、すなわち人は財産であり、企業と共に育っていく仕組みづくりだという。

「働く仲間の幸せ」を実現できなければ、顧客満足にも通じないし、地域・社会、ビジネスパートナーからも高い評価を得られないと考えています。どれだけ良い商品があっても、良い立地にお店を構えても、最終的には人が評価されるんです。その意味で、人と共に育っていかないと、企業も成長していきません」と人材共育担当

の石野直樹さんは語る。

ねぎしでは、「Q・S・C&H・A」を5大商品と位置づけている。Quality (味)、Service (笑顔・元気)、Cleanliness (清潔) という飲食店としての基本に加え、Hospitality (親切)、Atmosphere (楽しさ) を高いレベルで提供しているというものだ。たしか

に、これを日々実践していくのは人、それぞれの店舗のスタッフにほかならない(図表1)。

同社は2006年より日本経営品質賞向上プログラムに取り組み、2009年度に初めて申請。同年経営革新奨励賞、2010年度は経営革新推進賞を受賞。両賞とも、特に高く評価されているのが、個人と組織の能力向上、顧客価値創造のプロセスである。

「もともと創業者の根岸榮治(代表取締役)が、創業当時広域でさまざまな業態の飲食店を多店舗展開しておりましたが、すべてに目が行き届きませんでした。人材育成については、スタッフの入れ替わりもある中で、ベクトルを合わせることの重要性を感じたところからスタートしています。100年企業をめざすからには、トップダウンで動くのではなく、理念を共有する仲間全員が、PDCAで活動できる仕組みと自由闊達な風土づくりが大切です」

出店にあたって同社は、新宿から30分前後というドミナント戦

図表1 ねぎしの5大商品

| | | |
|--------------------------|-------|--------------------------------------|
| Quality | 味 | (おいしい・品質・スピード) |
| Service | 笑顔・元気 | (感じの良い接客・機敏な動作) (スマイル&ハッスル) |
| Cleanliness | 清潔 | (常に磨かれた状態・整理整頓) |
| Hospitality | 親切 | 気づき(目配り・気配り・心配り) (おもてなしの心・感謝の気持ち) |
| Atmosphere | 楽しさ | (活気のある快適な空間・心地よさ) |
| お客様に おいしさと 安心 安全 健康を提供する | | |

略を採っている。すぐに全員が集まり、話し合いや勉強できる環境が第一と考えているためだ。その結果としてデリバリーなど業務の効率化を図れるというメリットもあるという。

実際、社員、アルバイトにかかわらず、従業員が顔を合わせる機会がきわめて多い。月1回、社員全員が一堂に集まる改革改善全体会議をはじめ、各種トレーニングやプロジェクト、交流の場も数多く用意されている。その中で、従業員は自らが主役となっており、人材共育の仕組みを作り上げている。

「働く仲間の幸せ」とは、待遇面はもちろんですが、何よりも重要なのは、仕事を通じて自分を磨き、高めていくことができるかどうかです。そして人が成長するためには、自ら考え行動して、その結果を反省して、改善していく。PDCAのサイクルで動いていくことが重要になります。われわれの人材共育の取り組みは、すべてその考えから生まれています」(図表2)



特集 I 変わり続ける OJT を再考する

ねぎしフードサービス

図表2 ねぎし人材共育とPDCA

| | | |
|--|---|---|
| <p>1 ねぎし精神(理念の共有)</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営理念(経営理念の解説・今日の一言私と経営理念文集) 改革改善全体会議(月1回) CSオリエンテーション(月1回) 親切賞・親切大賞(表彰) ふんたっアップ!ハイアッ ねぎしヒーローズ(社内報)(年4回) | <p>2 経営指針書策定(店長-SO)</p> <ul style="list-style-type: none"> 予算作成(売上・客数) 具体的重点課題と数値目標設定 年度目標と実施計画作成 SWOT分析会議 NAC(ねぎしセルフアセスメントチェック) | <p>3 店長-SOプロジェクト</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営品質向上PJ(プロジェクト) FパートナーPJ トレーニングPJ 常設アンケートPJ ルーティンPJ SS5TPJ(店舗・CK・SO) コパ・コン・CPJ |
| <p>4 社内研修制度</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本経営品質賞勉強会 赤・緑・青組研修 朝研修(ルームアップ対策ロールプレイング) CK店舗相互研修 Fパートナー研修 ビジョンレポート | <p>〈共にの誓い〉</p> <p>共に学び、共に築き、共に進もう。 そして、共に幸せになろう。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●人が成長し、楽しく仕事のできる自由闊達な風土をつくる ●仕事を通して、自分を磨き高め成長する | <p>5 人事評価制度</p> <ul style="list-style-type: none"> 100ステッププログラム 多能工制度・マイスター制度 店長評価プログラム 店長P/L会議 初期トレーニングシステム 評価面談 |
| <p>6 店舗力(リーダーシップ・チームワーク)</p> <ul style="list-style-type: none"> IPMトレーニング(業績P/L改善・情報交換) クレンリネスコンテスト(表彰) 作業改善ケーススタディ(表彰) 絶対評価、販促コンテスト(報奨金) 店舗ミーティング トリアプル・ト、アホト対処付きホート | <p>7 アンケート(すべての声を聴く)</p> <ul style="list-style-type: none"> お客様アンケート(常設・定期) ESアンケート 声カード 職場環境アンケート CK・SO店舗アンケート ビジネスパートナーアンケート | <p>8 働く仲間とのコミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"> お誕生日会 CK懇親会 店長SO年次計画策定打上げ会(4月) 店長SOリアルタイムネット祝勝激励会(9月) 店舗エリア別懇親会 新入社員懇親会 店舗間ヘルプ制度(ポイント制) |

現場を知る全店長が経営方針の策定にかかわる

経営理念の中で「ねぎしはお客さまのためにある」と謳っているように、社内で最も大切な場所と位置づけられているのは、お客さまと接する店舗である。いわゆる本部に当たるのは、店舗を支える「サポートオフィス(SO)」と呼ばれる。現場で人が育つ仕組みがうまく回っているのは、その仕組みを現場が作っているからだ。その代表的な取り組みが、経営指針書の策定である。15年前から経営幹部と全店長が参画して策定している。

お客様アンケートやES(従業員

満足度)アンケートなど各種データをもとに、店長が日常の営業の中で感じる課題などを出し合い、SWOT分析会議を行って現状を把握。現在の経営課題を抽出し、経営理念を具現化するために、どのような戦略でどのような重点施策を進めていくかを定める。毎年11月頃から約半年間にわたって議論を尽くし、最終的に中期計画、年度計画に落とし込んでいく。この間、店長はほぼ月に1回の頻度で参画するという。

全社的な施策や目標を踏まえ、店長は自分の店の目標を作成する。これは売上げだけでなく、たとえば数値目標だけでなく、たとえばリーダーを何人育成する、ESアンケートで何パーセント以上を達成

するなど、広範囲にわたっている。「年度予算や目標設定の作成に店長が参画することによって、会社全体の課題を自分の店の課題として捉えられる。会社の目的に対する理解度が増し、各店長が同じベクトルで、より意欲を持って進むことができるようになってきたと思います」

経営指針書は、新年度が始まる5月に全体会議の場で全員に発表。一方、店舗の年度目標は、半期ごとの数値目標とその達成プロセスに、さらには1カ月ごとの取り組みを示す「マンスリーto doリスト」に落とし込まれる。店舗の目標とマンスリーto doリストは、各店に掲示し、社員もアルバイトも全員が共有する。

進捗状況は、毎月の店長エリアミーティングで報告。そして、半期ごとに最終的な達成度合いを確認し、それが店長の評価になる。

組織の基盤となる仕組みづくりを店長プロジェクトが担う

経営指針書策定の過程で出てきた課題は、店舗だけでなく、店長プロジェクトでも取り組んでいる。実は同社には、17年前から継続している店長プロジェクトと呼ばれる日常的なチーム活動があり、経営課題や全社的な仕組みづくりなど、テーマごとにプロジェクトが進行。店長は自らテーマを選び、必ずいずれかのチームに参画している。

「きっかけは、マニュアルづくりです。当初はコンサルタントに依頼しようとしたのですが、外部で作ったものでは、自分たちのものにならないだろうと、店長を集めて1から作成することにしました。時間がかかりましたが、専門のコンサルタントのサポートを受けながら、店長が自分たちの手で何とか形にしたものなので、現場でも活用されたのです」

最初に作成したのが、アルバイトを対象としたマニュアルと評価制度だった。それが形になったところで、新たなプロジェクトを立ち上げ、今度は社員の評価制度を構築。さらに、店長育成プログラムの作成へと発展していく。店長になるためには何が必要か、現役

の店長たちが自らの経験と現場感覚に基づいて、要件を細かく定義していった。ちなみに、これが後述する「100ステッププログラム」の前身である。

「店長育成プログラムは一度作って終わりではなく、常に改定が必要だということで、店長プロジェクトも継続していきました。その中で、経営品質向上プロジェクト、トレーニングプロジェクトなど、現在のような複数のプロジェクトへと進化・発展してきたのです」

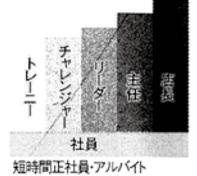
経営指針書を受けて、店長プロジェクトも毎年5月の新年度からスタートする。基本的に、プロジェクトの期限は1年間だ。ただし最近では、中期的な重要施策にかかわるテーマを扱っていることかから、メンバーの入れ替わりはあっても、プロジェクト自体は継続する例も多いという。

店長プロジェクトは、毎月1度、全店長がサポートオフィスにある「ねぎし大学」に集まって行われる。当日は午後2時に集合するが、議論が白熱し、午後11時頃まで終わらないこともしばしばあるという。

育成や評価の基準となる100ステッププログラム

では、店舗での育成はどのように行われているのか。現在の人員構成は、社員85人、アルバイトが約600人。店の規模によって

図表3 キャリアパスプラン



も異なるが、1店舗につき、社員は店長とそれを補佐するパートナーの2人、アルバイトは15~20人程度が多いという。

なお、同社では正社員をパートナー、短時間正社員をTパートナーという。時間給によるアルバイトはAパートナー、なかでも外国人のアルバイトはFパートナーと呼ばれている。新卒の社員も、中途入社も、アルバイトも、年齢や雇用形態や国籍にかかわらず、全員が同じ地点からのスタートになるのが大きな特徴だ。

その基準は、仕事に必要なスキルを100項目にまとめた「100ステッププログラム」だ。OJTとOffJTを含む総合的なトレーニングプログラムで、店長以外の店舗スタッフは、100ステッププログラムに照らして人事評価されるのである。その項目は全員に明らかにされており、1カ月もしくは2カ月に1度、個別に店長と面談し、次に取り組む目標の設定と現在までの評価を行う。

100ステッププログラムは6つのランクに分かれている。研修期間にあたるトレーニーに始まり、必要なステップをクリアしていく

図表4 100ステッププログラム一覧 チャレンジャー編

| 種別 | NO | プログラム項目 | 印 |
|-----|----|----------------|-------------|
| III | 40 | 店長の働き方・進行管理を学ぶ | 20 年 月 |
| | 39 | 店長に相談する | 責任者名 |
| | 38 | 店長との話し方を覚える | チャレンジャー-目標了 |
| | 37 | 店長に報告・連絡・相談する | |
| | 36 | 店長に挨拶をする | |
| | 35 | 店長に挨拶をする | |
| | 34 | 店長に挨拶をする | |
| | 33 | 店長に挨拶をする | |
| | 32 | 店長に挨拶をする | |
| | 31 | 店長に挨拶をする | |
| II | 20 | 店長の働き方・進行管理を学ぶ | 20 年 月 |
| | 19 | 店長に相談する | 責任者名 |
| | 18 | 店長との話し方を覚える | チャレンジャー-目標了 |
| | 17 | 店長に報告・連絡・相談する | |
| | 16 | 店長に挨拶をする | |
| | 15 | 店長に挨拶をする | |
| | 14 | 店長に挨拶をする | |
| | 13 | 店長に挨拶をする | |
| | 12 | 店長に挨拶をする | |
| | 11 | 店長に挨拶をする | |
| I | 10 | 店長の働き方・進行管理を学ぶ | 20 年 月 |
| | 9 | 店長に相談する | 責任者名 |
| | 8 | 店長との話し方を覚える | チャレンジャー-目標了 |
| | 7 | 店長に報告・連絡・相談する | |
| | 6 | 店長に挨拶をする | |
| | 5 | 店長に挨拶をする | |
| | 4 | 店長に挨拶をする | |
| | 3 | 店長に挨拶をする | |
| | 2 | 店長に挨拶をする | |
| | 1 | 店長に挨拶をする | |
| T | 2 | 店長の働き方・進行管理を学ぶ | 店 |
| | 1 | 店長に挨拶をする | 店 |

と、チャレンジャーI、II、IIIを経て、店のマネジメントにかかわるリーダー、主任へとランクアップしていく(図表3)。

社員の場合、給与・賞与はランクに連動している。ランクが上がれば随時昇給するが、定期昇給は一切なしという徹底した実力主義だ。

アルバイトの場合は、ランクに比例して時給が高くなる。条件を満たせば、AパートナーもFパートナーも、主任まではキャリアアップできる。

「当初は、パートナーとAパートナーとで異なるプログラムだったのですが、フードサービスのプロフェッショナルとしてすべきことは変わらないということで統一

しました。100ステッププログラムの項目も、店長プロジェクトの中で実態に合わせて随時改定しており、実を言うと現在は100項目以上になっています」(図表4)

トレーニーとして最初のステップとなる初期トレーニングは、あいさつや笑顔など接客の基本、メニューや商品の知識のほか、ホールやキッチンにおける仕事の基本を学ぶものだ。20～25時間かけて、いつ誰が教えたか、実際にできるようになったかを別途用意されたチェックリストに書き込んでいく。

Off-JTの研修を受けることでクリアする項目もある。たとえばチャレンジャーIになると、毎月サポートオフィスで開催している

CSオリエンテーションに必ず参加しなければならない。ここでは社長を交えて経営理念についての理解を深める。これは、お客さまに喜んでもらえる事例が社長が語り、経営理念にある「親切」と「奉仕」とはどういうものかを参加者同士で議論しながら自分なりの考えをまとめていくような内容となっている。

さらに、個々の能力開発を促すような項目もある。多能工・マイスター制度は、現時点での能力が見える化し、能力開発への意欲を喚起するものだ。キッチンであれば、オープンスタンバイができるか、セット物を作れるか、重要な肉の焼きを任せられるかなどの能力評価の基準が設けられており、すべてができるようになるとマイスターと認定される。

現場の力を高める親切賞とクレンリネスコンテスト

100ステッププログラムには、ランクが上がるにつれ、自分より下位のランクの仲間とのトレーニングを担うといった項目も入っている。これによって働く仲間同士が教え合い、学び合うことにもつながっていく。

その際、教える人によって内容が変わるという各種マニュアルも整備されている。ファーストオリエンテーションに使う「フレンドシップアドバイスブック」をはじめ、クオリティ、サービス、ク

レンリネスの基本を写真入りで解説した「OTC(オペレーション・トレーニング・チェックリスト)」など、店長プロジェクトの中で作成され、現在も刷新され続けている。

「講師用には赤字で教えるべきポイントも解説しています。1つスタンダードを決めて、これに沿って仕事を教えていく。ただし何でもガチガチに決めてしまうと、遊びがなくなり、マニュアル以外のことは何もできなくなってしまいます。そこで、これだけは共通でやっていこうというポイントに絞っています」

一人ひとりの主体的な行動を促す仕組みも用意されている。その1つが「親切賞」といって、お客さまからの声をもとに個人や店舗を表彰する制度である。

店舗に常設されたアンケートハガキは、毎月800枚程度サポートオフィスに戻ってくる。ハガキに感謝の気持ちやお褒めの言葉を書かれたもの(個人宛:約180人/月、店舗宛:約20店舗/月)全てを親切賞として表彰している。その中で、特に素晴らしいと思われるものを毎月5件選び、「ナイスコメント賞」として表彰。さらに、半期ごとにナイスコメント賞30件の中からベスト3を決め、「ベストコメント賞」を表彰している。本人に手渡し賞状にお客さまのコメントを抜粋して載せるので、1枚、1枚文面は異なっている。同じ人でも表彰されるたびに

毎回異なる賞状をもらうことになる。

「これによって、お客さまの喜びが自分の喜びになってくる。店長に言われるからやるのではなく、自ずとお客さまのためにあげたいと思うようになります。それを全員で共有することによって、こうしたお客さまに喜ばれるんだという気付きが生まれ、自然にサービスのレベルが上がってきます。『Q・S・C&H・A』のSが機能的なサービスだとすると、親切賞はマニュアルを超えた情緒的サービス、つまりホスピタリティのトレーニングの仕組みとも言えるでしょう」

お客さまが食後に菓を服用しようとするのをお見かけしたら、言われる前に自らお水をお持ちするなど、表彰された事例が全店に広がり、機能的サービスになった例も少なくない。

逆に苦情やお叱りの声を受けた場合には、店舗でミーティングを行って対処するほか、店長をサポートするセカンドクラスの社員が集まる研修で解決策や予防策を話し合い、各店舗へと落とし込んでいくような仕組みもある。

このほか、現場力を高めるのに役立っているのが、年2回行われる「クレンリネスコンテスト」だ。各店舗、サポートオフィス、セントラルキッチンを含む27部門の対抗戦で、清掃の度合いを順位づけられる。表彰式では上位10部門に賞金が授与され、下位2部

門の店長にはぞうきんが手渡される。

相対評価なので、清潔が保たれていても他部門がより高い評価を受けると、下位に沈むこともある。上位を狙うためには、店長がリーダーシップを発揮し、コミュニケーションを取りながら計画を実行していくことが求められる。単に清掃の力を測るものではなく、店舗の団結力が問われるのだ。

「実際、上位にくるような店舗では、シフトに入っていないアルバイトが朝早く来て熱心に掃除する光景も見られます。そういう一致団結している店舗は離職率も低い。経験のあるスタッフが多いので、Q・S・Cのレベルも高い。結果的に、売上げにもつながってくるのです」

原点である経営理念をこたあることに振り返る

100ステッププログラムに象徴されるように、同社の人財共育の取り組みは、雇用形態を問わず「働く仲間」全員が参画するものだ。業界内においては同社の離職率はきわめて低いというものの、従業員の9割近くをアルバイトが占めるのが現状だ。飲食業の宿命として、常に人の入れ替わりが発生し、新しい人を1から育てていかなくてはいけない。最近では外国人のアルバイトも増えている。一定以上の日本語力を採用の基準としてはいるが、言葉の壁や文化の違い

特集Ⅰ 変わり続けるOJTを再考する

ねぎしフードサービス

図表5 経営理念の解説

| | |
|------------------------|--|
| 「経営理念」 | 働く仲間とお客様の満足(ビューティフルカンパニーの実現)のためにも、私たちは、ねぎしの基本的な信念である経営理念を理解します。 |
| お客様においしさを | 真実の瞬間 お客様が来店された最初の15秒間(真実の瞬間)ですべての第一印象が決まる! 必ずお客様の目を見て笑顔でお出迎えする事も「おいしい味」につながります。そして、私たちは物や形を売るのではなく「おいしい味」を売ります。 おいしい味とは、 先味:見た目の美しさ、盛りつけ 中味:実際に食べた時のおいしさ(焼き・商品の温度・食感) 後味:食べ終わった後の満足感(ボリューム・味)です。スタンダードを守り、常においしい商品に笑顔添えて、スピードを持ってご提供します |
| お客様にまごころを | 自分の大切な人をおもてなしする気持ちで応じます。 お客様一人一人に関心を寄せ、いつも笑顔でお客様に感謝の気持ちを持って接します。 |
| ねぎしはお客様のためにある | 私たちの仕事は、お客様の喜びと満足を得るためにあります。私たちの仕事とは、おいしさとまごころ(高いQSC&H-A)を提供することであり、お客様が満足されて初めて私たちの仕事が成り立ちます。 |
| お客様の喜びを自分の喜びとして | お客様の期待に応えられた時、お客様から「美味しかった!」「ありがと!」「また来るよ!」と声をかけられた時、自分の仕事への満足感が生まれ、自分達もうれしくなります。 |
| 親切と奉仕に努める | 親切:気づきです。すべての仕事に対して、「目配り」「気配り」「心配り」をします。奉仕:お客様のニーズ(要望)を先読みして、お応えする事です。 |
| 「ねぎしの思い」 | ミッション=私たちの存在価値・使命と考えます。 |
| 日本のとろろ文化に貢献する | 日本古来の食材である「とろろ」のおいしさを広めていくことを通じて、「日本のとろろ文化」と日本の農業に貢献します。 |
| おいしい味づくりで楽しい街づくり | 「牛たん・麦とろろなら「ねぎし!」と思って頂けるねぎしの独自性のある健康的な商品を提供する事で、地域や街におがしが入って良かったと思われたい。ひいては、楽しい街づくりにつながり、地域社会と共生します。 |
| お客様においしさと安心・安全・健康を提供する | おいしさ:美味い味に笑顔を添える。 安心:働いている仲間一人一人の接客態度や店内の設備、清掃や制服などの清潔感からもお客様に安心感を提供します。 安全:品質管理や衛生管理のルールを徹底して、お客様への安全を守ります。 健康:独自性のある健康的な商品(牛たん、とろろ、押し麦ごはん、テールスープ)を提供します。 |

※2008年2月社員全員で検討、決定

を越えて、いかに価値観を共有していくかがますます重要になってきている。

「何よりも、従業員全員が同じ方向に向かっていくことが大切です。人が成長し、楽しく仕事のできる自由闊達な風土を作り上げる取り組みに力を注いでいますが、ベクトルが合っていないと自由闊達ではなく、自分勝手になってしまふ。だからこそ、原点である経営理念の共有を徹底しています(図表5)。

そのために、最初の採用段階か

ら経営理念についての説明を行い、その思いを理解し、納得できる人のみを採用しているという。100ステッププログラムの中でも、折々に経営理念に関する項目があるほか、日常の業務の中でも、経営理念について考える機会が設けられている。

経営理念の一節、一節の言葉の意味を全社員が考え、話し合いながら作った解説や大切にしている考え方がわかる印刷物(ねぎし精神・クレド・経営指針書)が店舗に常備され、誰もがいつでも読め

るようにしてある。これらの中には、外国人アルバイト用に、中国語版に翻訳されているものもある。

オープン前に行う朝礼では、「今日の一言」を行っている。毎日、経営理念の一節を読み、それに関する自分の体験や意見などを発表し合うというものだ。毎月、何日にどの一節を読むかが定められており、全店舗・サポートオフィスでも同じ日に同じ一節について語り合うことになる。

また、年2回、経営理念のテストも全員必修で実施する。経営理念や解説の一部がブランクになっていて、穴埋めをする形式だ。テストの結果よりも、おのおのが定期的に経営理念を振り返り、確認する機会として実施されている。

さらに毎年11月には、「私と経営理念」という冊子を発行。3年ほど前から始めたものだが、全社員と、外国人スタッフも含む一部のアルバイトが、経営理念について日頃感じていることを原稿にまとめる。2010年は114人が寄稿し、新たな取り組みとしてビジネスパートナー2社にも文章を寄せてもらった。

「基本的に原稿は直さずにそのまま掲載しています。外国の方でも、しっかりとした日本語で原稿を書いてきます。自分は経営理念をどのように理解し、日頃から何を大切に思い、どういうことを実践しているか。それぞれの取り組みや思いをまとめています。自分

自身を見つめ直すとともに、他の人の原稿を読むことによって、さらに視野が広がると思っています」

コミュニケーションを深めて 全員で価値観を共有していく

経営理念の共有にまでいたると、属性を超えて一体感が生まれるという。

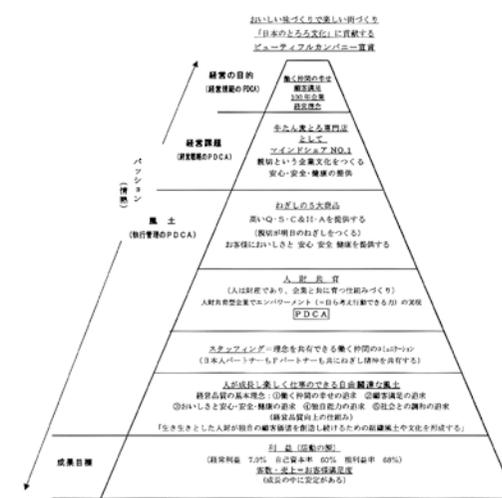
「主婦の方と20歳くらいの若者」とが、うまくコミュニケーションを取って取り組んでいたりと、外国人のFパートナーもリーダーとなって活躍していたりします。特にFパートナーにとっては、日本人とまったく同じ基準で公正に評価される点が、意欲につながっていると思います。価値観を共有できると非常に心強い戦力になりますし、マニュアルや年度目標などの翻訳にも率先して協力してくれますね」

100ステッププログラムでやるべきことが明確に示され、定期的に評価してもらえることは、アルバイトのスタッフにとってもモチベーションになるようだ。

また、アルバイトの場合、リーダー以上には時給とは別に絶対評価の報奨金もつく。7項目の基準値を設け、半年に一度その評価に応じた報奨金ももらえる。本人が希望し、店長の推薦があれば、社員登用の道も開けている。

「働く仲間全員が集まれるためのドミナント出店だからできるこ

図表6 ねぎしの富士山(ねぎしが目指す理想的な姿)



と」と石野さんも指摘するが、同社には従業員が集まる機会が非常に多い。その多くの場にトップも出席する。全体会議や店長プロジェクト、各種の研修など、従業員の対話の中に社長が加わるのは日常茶飯事である。これだけ企業のトップと従業員が顔を合わせる会社も少ないのではないだろうか。

全社員が集まる全体会議では、自己紹介をしたり、テーマに沿った意見を発表するコミュニケーションの時間が取られている。社員とリーダー以上のアルバイトを対象に、誕生日会も開いており、3カ月ごとに該当者をコバン・コバンに招き、店舗を超えた交流が図られている。

「日常の業務でも、人手が足り

ないときに近隣の店のヘルプに入るといった行き来があります。初めて他の店にヘルプに行くので緊張していたら、皆が経営理念に沿って仕事するのは同じだったので、不安は消えたと言っていた人もいました」

経営理念の共有に費やす時間など、一見すると非生産の時間が長いように思えるかもしれないが、こうした取り組みが自律的な現場を作る土台となっているようだ。自律的な現場は、あらゆる営みが学びの機会となる。人を育てる手法を現場に導入するだけでは足りない。自ずと人が育つ現場を作ることの重要性に改めて気付かされる(図表6)。

(取材・文/瀬戸友子)