



日本の人事部 LEADERS 2014年3月
 目指すは「100年企業」従業員満足と低離職率を実現する ねぎしの“人財共育”とは



全国60,000人の人事キーパーソンが選ぶ 日本の人事部「HRアワード」

主催：日本の人事部 後援：厚生労働省

日本の人事部「HRアワード」は、企業の経営者や管理職、採用・育成ビジネスや人事サービスを展開する企業皆さまからいただいたご意見を基に、各賞を決定。“人フィールド”に関わるすべての方々の「生の声」が反映された、大変透明性の高い賞です。2013年には、2回目となる「HRアワード2013」を開催。11月12日に、日本の人事部「HRカンファレンス2013-秋-」を開催中の大手町サンケイプラザにて、各賞の発表と表彰式を行いました。受賞者の皆さま、受賞おめでとうございます。また、アンケートにご協力いただいた皆さま、すべての関係者の皆さま、本当にありがとうございました。受賞者の皆さまの革新的な取り組みを、ぜひご覧ください！



日本の人事部「HRカンファレンス2013-秋-」で行われた表彰式

■ 開催趣旨

日本の人事部「HRアワード」は、人事、人材開発、労務管理などの各分野において、積極的な活動・挑戦を続けている企業人事部やHRビジネス企業、また、人事担当者にとって有益だと評価されている書籍やサービスを表彰することで、人事や人材開発に関わる全ての企業や個人のレベルアップと、人フィールド全体の活性化を実現することを目的として創設されました。

今や人事部はかつての管理部門という認識から完全に脱却し、企業の経営戦略を担う重要な部門として、大きな期待をかけられています。実際、多くの企業がさまざまな革新的な取り組みを行い、数々の成果も残しています。

本賞によって、企業人事部やHRビジネス企業の優れた活動や成果の事例が社会で広く共有され、日本の全ての企業の人事部がより戦略的に業務を遂行すること、さらには人フィールド全体が活性化することを願っています。

■ 審査基準

- (1) 明確且つ一貫性のある、戦略や方針を描けていること
- (2) 新規性、独創性があり、社会や市場に影響を与えていること
- (3) 革新的で、将来に渡って成長性や拡大性を期待できること
- (4) 高い注目度、認知度を保持していること
- (5) 優れた収益性、市場浸透性を実現していること



日本の人事部「HRアワード2013」受賞者一覧

＜書籍部門＞

個人の業務改善やスキル向上に繋がるほか、企業内のさまざまな業務に貢献し、顕著な成果をおたもた認定される書籍を選出し、表彰します。

書籍部門 最優秀賞

【採用基準】 (著者：伊賀泰代/出版社：ダイヤモンド社)

書籍部門 優秀賞

【LEAN IN (リン・イン) 女性、仕事、リーダーへの意欲】 (著者：シェリル・サンドバーグ/出版社：日本経済新聞出版社)

【ワーク・シフト】 (著者：リンダ・グラットン/出版社：プレジデント社)

＜企業人事部門＞

人事関連の取り組みにおいて、企業活動の戦略的展開を実現するなど大きな成果をあげて、現在および将来に渡って他社の人事部の模範になると認定されるものを選出し、表彰します。

企業人事部門 個人の部 最優秀賞

山口岳男氏 株式会社日立製作所 人財統括本部 副統括本部長(グローバル人財戦略担当)

企業人事部門 優秀賞

株式会社エフビコ 重度の知的障がい者が基幹業務に従事し、高い生産性を実現

株式会社ねぎしフードサービス 徹底した理念共有と充実した“人財共育”により、従業員満足度向上と低離職率を実現

丸紅株式会社 社員の「仕事と介護」の両立を支援

＜プロフェッショナル部門＞

採用・人材開発・労務管理などあらゆる業務において、変革や生産性の向上を実現する、優れたサービスを提供したと認定される企業を選出し、表彰します。

プロフェッショナル雇用・採用部門 最優秀賞

ウォンテッドリー株式会社

「何をするか」より「誰とするか」にフォーカスをあてた、ソーシャル・リクルーティング・サービス「Wantedly」

プロフェッショナル雇用・採用部門 優秀賞

ワイルドカード株式会社

内定後も就職活動を続けている学生を検索してスカウトすることができる、採用マッチングサービス「WILD CARD」

プロフェッショナル教育・研修部門 最優秀賞

株式会社トアーズ

海外での修繕場を乗り切る力を持った、グローバル人材を育成する「海外修繕場プログラム」

プロフェッショナル教育・研修部門 優秀賞

株式会社ヒューマンパリュー 書籍「ASTDグローバル・ベーシック・シリーズ」の翻訳・発行

プロフェッショナル人事労務管理部門 最優秀賞

イヌイ倉庫株式会社 企業寮をShareするという試み「月島荘」

プロフェッショナル人事労務管理部門 優秀賞

株式会社ワーク・ライフバランス

利用者の状況に応じた、「介護に関する情報」と「仕事との両立に関する情報」が提供される、法人向けサイト「介護と仕事の両立ナビ」

プロフェッショナル情報サービス部門 最優秀賞

コクヨ株式会社

世界の先端をゆく組織の働き方や、ワークプレイスを紹介する情報媒体「WORKSIGHT」

プロフェッショナル情報サービス部門 優秀賞

Great Place to Work® Institute Japan

地方の雇用活性化などを目的とした地域限定の「働きがいのある会社」の調査



日本の人事部「HRアワード2013」受賞者インタビュー

日本の人事部
「HRアワード2013」
企業人事部門
優秀賞受賞

目指すは「100年企業」 従業員満足と低離職率を実現する ねぎしの「人財共育」とは



株式会社ねぎしフードサービス
人財共育担当シニアマネージャー
石野直樹さん

いしの・なおき/1990年に入社。店長、マネージャーを経て、2011年人財共育担当シニアマネージャーに就任。

株式会社ねぎしフードサービス
常務取締役 経営品質 総務担当
相良治美さん

さがら・はるみ/1995年に総務一般事務職として入社。経理財務、経営指針書担当、総務部長等を経て、2013年に常務取締役に就任。

多様な人材を活用する「ダイバーシティマネジメント」の重要性が叫ばれて久しくなりますが、実態が伴っている企業はまだ決して多くありません。そうした中、東京都心に33店舗を構える「牛たん ころろ 麦めし ねぎし」のねぎしフードサービスでは、年齢や国籍、雇用形態に関係なく、全ての従業員に理念の共有や「働く仲間の幸せ」を実現する「人財共育」を徹底し、強く自由闊達な組織づくりを進めています。その取り組みが高く評価され、日本の人事部「HRアワード2013」企業人事部門優秀賞にも選ばれました。ねぎしの店舗を訪れると、たしかに競合他店ではなかなか見られない、スタッフのイキイキとした笑顔や細やかな気配りが印象的です。その秘密を、同社常務取締役の相良治美さんと人財共育担当シニアマネージャーの石野直樹さんとうかがいました。

挫折を知り、人と会社が共に成長できる風土づくりへ

— 外食業界では多くの企業が従業員の定着率が低いなど人材面に問題を抱える中、御社は今回受賞された「人財共育」の取り組みにより従業員満足度を高め、低離職率を実現されています。特に従業員の9割近くを占めるアルバイトの離職率が月平均6%以下というのは驚きです。

相良 ありがとうございます。そもそも弊社にはかつて地方で多業態を広範囲に出店する「狩猟型経営」を展開していた前史があり、1970年代は弊社もやはり問題を抱えていました。福島県など三県に東京で人気のカレー店や焼鳥店・郊外レ

ストラなど別々の業態を次々と出店すると、最初は受けるのですが、すぐに競合店が増えて陳腐化してしまう。はやりものを追いかけて、店舗数など目先の業績にとらわれていたがゆえに人材の管理や教育も行き届きませんでした。いくら店を出しても、人を雇っても、結局はその場限りで永続性につながらなかったんです。

その挫折を機に、現在の「牛たん ころろ 麦めし ねぎし」を開業してからは、同一業態・同一地域での「農耕型経営」に転換。市場性の厚い東京都心に集中出店してきました。それこそが企業の永続性につながる、すなわち弊社の目指す「100年企業」への道だと、代表の根岸は考えたのです。

— 永続性につながる農耕型経営を支えるのが「人財共育」というわけですか。

相良 弊社にとって人は財産であり、人の成長なくして会社の成長はありません。「人財共育」とは、従業員とねぎしが共に成長できる風土をつくるということ。これは「働く仲間の幸せ」という弊社の経営目的からきています。

現場での日々の仕事の目的はどれだけお客様のことを思い、お客様の満足のために行動できるか。私たちはよく「思い8割：スキル2割」といいますが、お客様のことを思って行動すれば、それは「仕事」となり、思いが伴わなければ、いくらスキルがあってもただの「作業」になってしまうんです。具体的には、経営理念に「ねぎしの5大商品」として位置づけている「クオリティ(味・品質・スピード)」「サービス(笑顔・元気・感じのよい接客)」「クレンジング(清潔感)」「ホスピタリティ(気配り、おもてなし)」「アトモスフィア(楽しい雰囲気や演出)」を高いレベルで提供すること。それができて初めてお客様の満足が得られ、従業員自身も成長できるわけです。思いだけでなく、

思いを仕組み化し、日々の仕事で実践しながらリーダーシップやチーム力の向上につなげていくという循環ですね。

— 御社には、そうした「仕組み」がたくさん整備されていますね。

石野 人財共育の大前提となるのが、理念や価値観の徹底した共有です。弊社には外国人もいます。日本人だってベテランもいれば、若者もいる。そういう多様性のなかで何を働く仲間としての絆のよりどころにするかという、経営理念しかないわけです。そのため毎朝15分の朝礼では、全ての職場で全従業員が理念を唱和します。さらに理念の一部を抜粋し、指名された従業員が「今日の一言」といういわゆる「クレド」を基にそれについての意見を発表する時間もあります。たとえば「お客様の喜びを自分の喜びとして」ってどういうことなのか、自身の体験をもとに発言し、全員でそれを共有するわけです。人前で意見を言うとなると改めてよく考えますし、言ったからには有言実行しようとする。それを繰り返すことで、自然と腹に落ちてくるんです。

理念徹底の仕組み



【ねぎしフードサービスの理念徹底の仕組み】



—全従業員で経営理念を唱和し、それについて意見を述べ合うとのことですが、従業員には外国の方もたくさんいらっしゃいます。言葉のハンディはないのでしょうか。

石野 現在、弊社のアルバイトの約3割が外国人で、日本人アルバイトをAパートナー、外国人のアルバイトをFパートナーと呼んでいますが、Fパートナーにも理念をより深く理解してもらうために、母国語に翻訳したものをつくりました。とくに中国人スタッフが店員の9割を占める秋葉原店や上野駅前店では、日本語で唱和した後、中国語バージョンでも唱和しています。もちろん日本人を含め、全員で。同じ“働く仲間”ですからね。

相良 理念共有の一環として年1回、社員もアルバイトも関係なく「私と経営理念」と題した作文を書き、文集にまとめるという取り組みも行っているのですが、Fパートナーにも日本語で提出してもらっています。文章も、めきめき上達しました。

石野 もっとも、最初は必要に迫られてというか、日本人が採用できないのでやむを得ず外国人を採用していたのは否めません。正直、お客様からもアンケートなどで「なんで外国人なの」「日本語が通じない」といった厳しいお言葉を頂いたんです。そんなとき、秋葉原店の店長が中国人のスタッフに強く訴えたんです。「僕はこんなふうに言われるのが悔しい。外国人だからできないんじゃない、外国人なのにここまで素晴らしい接客ができるんだというふうに変えていこう」と。それからですね、いろいろな取り組みが始まったのは。Fパートナーに作文を書いてもらう活動も秋葉原店から始まって、全社へ広がっていきました。

PDCAのPから参画して マネジメントを“我が事”に

—ところで、お二人が所属されているサポートオフィス(SO)は、現場における人財共育の取り組みにどう関わっているのでしょうか？

相良 私たちは名前のとおり、サポートするのが役割です。決して人や現場を管理する統括本部ではありません。人財共育に限らず、マネジメントに関わるすべての取り組みの主役を担うのは基本的に現場の店長であり、他の社員やA/Fパートナーもみな、ひとことではなく、我が事として会社の運営に参画しています。少しでも会社を良くするために、従業員一人ひとりが“エンパワメント”=自ら考えて行動できる力を発揮し、自発的にPDCA(※ねぎしの場合、Cは評価=Checkではなく、対話=Communicationと位置づける)のサイクルを回していく。そういう仕組みと組織の雰囲気、20年以上かけて少しずつつくられてきました。

石野 PDCAの回し方について、弊社の特徴は、必ず「P(計画=Plan)から参画する」ということです。たとえば弊社では1996年から毎年、年間の経営指針書を全店長とSOスタッフがいっしょになって策定してきました。それ以前は経営幹部だけで戦略を決め、トップダウンで現場へ流していたのですが、やはり年間の計画や経営課題ですから、どういふに決められるのか、経緯が知りたいという意見が店長から上がってきまして。だったら店長も戦略の策定段階から参画して、自ら考えたほうがいい。理念・価値観の共有も進むし、自分が計画を立てた以上、現場でも責任をもって達成しようと思えますからね。店長のリーダーシップやチーム力の向上が期待できるわけです。

—店長だけでなく、社員全員でPDCAを学ぶ機会もあるそうですね。

石野 はい。月に一度開催する「改革改善全体会議」は22年以上続いており、2013年12月で272回目を迎えました。全社員が一堂に会する会議で、毎回5~6店舗が半年間のPDCAに取り組んだ作業改善活動の成果をケーススタディとして発表。全員で共有します。各店舗での改善活動は、もちろん店長や社員だけでは進められません。A/Fパー



ナーもPの段階から巻き込んで、どれだけ自発的に協力してもらえかがポイントになります。そのために目標をいかに設定し、どう計画して取り組んでいったのか。弊社は同一地域・同一業態ですから、どの店も他店のケーススタディがすぐ参考になるんですよ。

相良 発表そのものは店長ではなく、その下のセカンドパートナーと呼ばれる一般社員が店を代表して行いますが、2回、3回と場数を踏むうちに話がどんどん整理されてきて、聞いている側もその人の成長が手に取るようにわかってくる。それが本人の自信につながったり、また他のメンバーの刺激になったりすることも、人財共育という点では非常に重要なんです。

気づきを生かして 「親切という企業文化」をつくる

—「ねぎしの5大商品」の中でも、H(ホスピタリティ)で示される目配り・気配り・心配りは競合他店の追随を許しません。こうしたマニュアル化しにくい実践的な対応力を、店舗スタッフはどうやって身につけていくのでしょうか。

石野 「親切という企業文化をつくる」のも弊社の経営理念の一つです。では、親切という目に見えない価値をどう仕組み化するか。そこにもいくつかの取り組みがあるのですが、最大のツールは何となくともお客様から寄せられる各種アンケートでしょう。

たとえば全店・全テーブルに常設しているアンケートはがきには、ありがたいことに、全店から月平均1000通以上の回答があります。項目の中に「本日輝いているスタッフ」という欄があり、そこに記名されたスタッフには「親切賞」を贈呈。お客様からお褒めいただいたコメントをそのまま載せた賞状に、食事券1000円分を添えて表彰する制度を設けています。受賞者は月間260名前後で、その事例を毎月冊子にまとめて配布していますから、どんな行動がお客様に喜ばれ満足していただけるのか、全従業員で共有できるわけです。いい事例だとわかったら、私もやってみようと思えるようになり、自然と広がっていきますね。

例を挙げると、ねぎしではいつもお客様にお茶をお出しするのですが、あるときお客様のテーブルの上に薬が置いてあったので、一人のスタッフが、薬を飲まれるのだと察して水をお出したんですね。些細なことかもしれませんが、その気使いに感動して、お客様がアンケートに書いてくださったんです。それを社内で紹介したら、その後、同じようなお褒めのアンケートが次々と届いて……。

これをきっかけに、お客様のテーブルに薬があったら、お

水を出しましょうというマニュアルができました。ねぎしのホスピタリティは、上からこうしなさいと押しつけられるものではありません。あくまでも現場の気づきがあってこそ。それが自然と広がって、定着していくわけです。

—一人にかかるトップの志をいかに具現化していくか、人事担当者にアドバイスがありましたらお願いいたします。

相良 弊社はかつてトップダウン型でしたが、今は提案型に変わってきました。代表に対して「どうしたらいいでしょう」ではなく、「こうしたいのですが、ご意見をお聞かせください」というふうに。根岸自身もそういう自発的な形を望んでいるんです。一人より二人、二人より三人とより多くの人間が参加して話し合い、その上で出た結論であれば、「やってみよう、失敗したらまた変えればいいじゃない」と言ってくれます。ただしそれには、繰り返しになりますが、何のための経営か、というミッション(あるべき姿)が明確になっていることと徹底した理念や価値観の共有が大前提。私の経験上、その軸がぶれなければ、たいてい良い方向にまともっていくことが多いですね。

—今日お話をうかがって、御社の活動が多くの人事キーパーソンに支持され、「HRアワード」に選ばれた理由を再認識することができました。

石野 まだまだやるべきことはありますが、ESアンケートの結果などを見ると、一定の手応えは感じています。やってきたことが間違いではなかったんだと。Fパートナー、つまり外国人スタッフの満足度に至っては、ここ3、4年、ずっと90%を超えている。彼らはよく「ねぎしの人たちはすごく優しい」と言ってくれます。働く仲間として迎え、それこそ彼らにもP(プラン)の段階から参加してもらって店づくりを進めてきたことの成果が、ESの数字にも表れているのだと思います。日本人はもちろん、外国人にも自分の仕事に誇りを持ってもらえる、そんな会社でありたいと思いますね。



(東京・新宿区のねぎしフードサービス サポートオフィスにて)