



外食日報 2015年(平成27年)2月5日

【人材採用・育成を聞く】

◎ ねぎし、「辞めない仕組み作り」を石野シニアMに聞く②
存在価値を認め、仕事を「自分事」として捉えてもらう

——アルバイトを含む全従業員がPDCAの「P」から参画することで、主体性を持った人材育成につなげている。大切なのは、アルバイトさん一人ひとりがどれだけ生き生きと仕事をできる環境があるかということ。言われたことだけをやっているようでは、人の成長につながらない。店舗運営に関してもアルバイトさんから色々とアドバイスや意見を出してもらい、出てきた意見を店づくりや店舗運営にいかしていく。彼女・彼らの存在価値をしっかりと見つけて認めてあげることで、彼女・彼らが店の中での存在価値を見いだせる。そのためにはPDCAの「P」から参画してもらうようにしている。



石野直樹人財共担
当アドバンスドシニア
マネージャー

——御社ではPDCAの定義にも特徴があるようだ。

一般的には「プラン(P)」「ドゥ(D)」「チェック(C)」「アクション(A)」だが、我々は「プラン(P)」「ドゥ(D)」「コミュニケーション(C)」「アクション(A)」だ。外食ではPDCAの「P」が抜けていることが多いと前から言われており、「言われることだけをやっていなさい」というところもある。それでは成功しても失敗しても個人の成長にはつながらない。

——仕事の計画段階から入り、しっかりとコミュニケーションをとりながら会社と一体になって成長していく。

「プラン(P)」から一緒に入り、「顧客満足を上げるためにはどうしたらいいだろうか？」などと投げかけてあげることで、彼女・彼らも一生懸命考えてくれる。その考えを取り入れて店舗運営に反映していった時に、それをただチェックするのではなくて「これはこうだった」「ああだった」とコミュニケーションもとりながらやっている。

——その結果についても一緒に検証していくということだろうか。

結果に対して「次はどうしていこうか」という話も一緒にし、対話を通じて次のアクションにつなげていく。そういったPDCAのサイクルがいい形で回って初めて、アルバイトさんも仕事が「他人事」ではなく「自分事」になってもらえる。ただ、そういう基本的な考えがあるだけではなく、実際に担ってもらうための色々な教育の仕組みを持っていなければならない。日々の業務の中にどれだけそういった仕組みが入り、それに沿って皆が考え、「自分事」として仕事をしてもらえるかがとても大事だと思う。(次号に続く)



外食日報 2015年(平成27年)2月6日

【人材採用・育成を聞く】

◎ ねぎし、「辞めない仕組み作り」を石野シニアMに聞く③
育成の前提に徹底した「理念共有」、100ステップで成長

——PDCA サイクルによる主体性や親切心を持った人材育成の前提になっているのが、徹底した「理念共有」だ。毎朝、全部署で朝礼を行っている。店舗はもちろん、このサポートオフィス(本社事務所)でも朝礼を行い、経営理念を読み上げている。



石野直樹人財共担
当アドバンスドシニア
マネージャー

——ただ読み上げるだけでなく、「今日の一言」として理念に関する考えや体験談などを話す機会も設けることで、より深く理念が共有できるようにしている。

理念について、日々振り返ることができる時間をとってあげるのが重要だ。それが腹に落ちていくことになる。また経営理念自体は以前からあったが、『ねぎし』によっておいしさとはどういうことか「真心とはどういうことか」などを考えた「理念の解説」も全社員で作った。それが大切な価値観だということをアルバイトさん達に理解してもらい、どのように行動に移してもらうのか。それはやはり日々発言してもらうことだろう。発言すると自然と行動に移っていく。こういったことが「理念共有」の仕組みのひとつになっている。ほかに、社員や職責が上のアルバイトさんには「私と経営理念」という作文を書いてもらい、それを集めたものを冊子にして全店に配布したりもしている。

——理念を落とし込みながら、どのようにPDCAサイクルにのせて成長させていくかが重要になる。入社後はどのような研修ステップを踏むのだろうか。

我々は日本人のアルバイトさんをAパートナー(アルバイトパートナー)、外国人のアルバイトさんをFパートナー(Fは「フォーリナー」の意)と呼んでおり、日本人も外国人も全く同じ教育プログラムになる。時給をはじめ、条件なども全部一緒だ。そして社員、アルバイトに関わらず「100ステッププログラム」という教育の仕組みがあり、それに沿って取り組んでいる。

——現場で日々働きながらステップアップをしていくのだろうか。

店長と面談をしながら目標設定をしていく。例えば「100ステップ」の一番目には「初期トレーニングが終了している」などとあり、まずは簡単な作業から覚えてもらう。そしてあとは当然、経営理念だ。PDCAによって「皆が自由闊達に進めていこう」という風土を作るには、理念の共有が不可欠だ。信念となる基軸がなければ、自由闊達ではなく自分勝手になってしまう。そういった意味で経営理念の共有は徹底して行っている。(次号に続く)