



事例 1



ねぎしフードサービス

すべての従業員が経営理念を共有し、 当事者意識をもつことで一体感を高める

POINT

- 年間の経営指針書（経営方針）を全店長が作成することで、店長が経営課題、目標数値などを認識し、当事者意識をもつ
- お客さまの声を「親切賞」として表彰することで、従業員一人ひとりがいまよりも顧客サービスを向上させたいという気持ちが醸成される
- 月1回開催される改革改善全体会議で、各店が取り組んできた改善活動を全店で情報共有することができる
- 朝礼時に、従業員が経営理念の唱和と「ねぎしの今日の一言」を基に意見を発表することで、全員で理念共有することができる

人は財産 人とともに会社は育つ

㈱ねぎしフードサービスは東京都心に「牛たん とろろ 麦めし ねぎし」を34店舗展開している企業である。牛たんと、とろろ、麦めしの組み合わせは、あっさりしていてヘルシーと女性にも人気だ。

同社は2011年に経営品質賞を受賞している。その表彰理由の1つが自由闊達な風土だ。従業員一人ひとりが、よりよいサービスを提供するにはどうしたらいいかを常に考え、活発に意見を出し合い、成長していく——そんな風土づくりを力を入れてきたことが評価された。

「飲食店は労働集約型の産業です。どんなに商品や立地がよくて

も、人があってこそです。人は財産であり、人が成長して初めて店舗はよくなり、店舗の集合体である企業も成長する」と話すのは同社人財共育部長の石野直樹氏。

同社では「人材教育」ではなく「人財共育」という言葉を使う。人は財産であり、企業は人とともに育つという意味が込められている。

しかし、そんな同社も以前は少々違っていた。決して人材をないがしろにしてきたということではないのだが、いまほど人材の育成に力を入れてはいなかった時期がある。

1970年代、同社は福島など東北3県で、東京ではやっている業態を地方にもっていくという手法で店舗展開を図っていた。

しかし、出店当初はもの珍しさも手伝い、行列ができるほど繁盛するものの、しばらくすると競合店が出現し、もの珍しさも薄れて、客足が遠のいてしまう。そこで、また東京ではやっている業態を探し、切り替えるということを繰り返した。カレー店、焼き鳥店、郊外型レストランなど、さまざまな店を手がけたという。

当時のことを石野氏は「狩猟型経営」と表現する。まさに、獲物を求めて猟場を移動していく狩猟民のような経営方法だった。

「はやりものを追いかけっていると、商品を磨き上げる時間が取れませぬ。そのため、すぐにまねされてしまう。それで、また東京に行っではやりものをもってこるといふことの繰り返しでした」（石野氏）



事例 1

会社概要

社名：株式会社ねぎしフードサービス
 設立：1981年6月
 事業内容：一般飲食業、「牛たん とうろろ 麦めし ねぎし」34店舗、「コパン・コパン」1店舗
 資本金：5,000万円
 従業員数：1,025人（2015年4月末現在）
 本社：東京都新宿区西新宿7-17-7
 廣田ビル2F

人を育てる余裕もなかった。レストランの従業員に、明日からラーメン店をやれといっても無理がある。そのことに気づいた社長の根岸榮治氏は、まったく逆のことを始めた。同じ業態を、根気よく続けることにしたのである。それが「牛たん とうろろ 麦めし ねぎし」だった。

同じ場所に腰を据え、土を耕し、時間をかけて強い樹木を育てていく——石野氏は、現在の同社の経営方法を「狩猟型経営」に対して「農耕型経営」と表現する。

育てるのは業態だけではない。人こそ「農耕型経営」の要という。そのことが端的に現れているのが「ねぎしの5大商品」（図1）だろう。同社では「Quality = 味」「Service = 笑顔・元気」「Cleanliness = 清潔」「Hospitality = 親切」「Atmosphere = 楽しさ」を、商品として掲げている。

「Quality = 味」は提供されるメニューに密接に関係するが、これも従業員の対応次第でおいしくもなれば、まずくもなる。つまり、従業員の対応や気配りこそ、最大の商品と定義しているのである。

図1 ねぎしの5大商品

| Q・S・C&H・Aを高いレベルで提供する | |
|----------------------|--------------------|
| Quality 味 | (おいしさ・品質・スピード) |
| Service 笑顔・元気 | (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 | (気づけ(目配り・気配り・心配り)) |
| Atmosphere 楽しさ | (おもてなしの心・感謝の気持ち) |

（注：Serviceは「機能的サービス」、Hospitalityは「情緒的サービス」）

従業員に当事者意識をもってもらうために

もちろん、掛け声だけでは人は成長しない。同社では人を財産として考え、成長してもらうための「仕掛け」を工夫している。

さまざまな「仕掛け」があるが、基本となっているのはPDCAという。ちなみに、PDCAのCは同社ではコミュニケーションのCである。たんにチェックするのではなく、どこがよかったか、悪かったかを、みんなで話し合うことで、よりよい改善が得られるという考えからだ。

PDCAのサイクルを回すにあたって同社が重視しているのは従業員に当事者意識をもたせることだ。同じ体験でも、当事者

意識のあるなしにより、人を大きく成長させることもあれば、まったく成長させないこともあるからだ。

その最たるものが経営指針書の作成だろう。これは、年間の経営計画をまとめたもので、普通は経営幹部が作成し、現場に示すものである。ところが、同社では店長が集まり、何度も話し合いを重ねて作成している。

「経営指針書自体は1995年から作っています。最初は、当社でも経営幹部だけで作っていました。ところが、店長たちから、経営指針書が決まった経緯を知りたいという意見が出て、それなら店長たちと一緒に作ったほうがよいということになりました。店の課題を一番知っているのは店長たちで

す。だから、自分のこととして考えてくれます」（石野氏）

経営課題の抽出、対応策、目標数値も含めて約半年かけて決めていく。各店の売上目標を決めるのも店長たちだ。全社の売上目標はそれを積み上げたものになるという。

「現場を知っている店長だからこそ出てくるアイデアがあります。現場を知らない本部が“これをやれ”といってもお店は動きません」（石野氏）

実は、石野氏は従業員に当事者意識をもってもらう、このような「仕掛け」の第1号ともいえるべきものにかかわった経験がある。

経営方針を変え、「牛たん とうろろ 麦めし ねぎし」を始めて間もないころの話だ。まだ、アルバイトの評価方法すら定まっておらず、時給アップは店長の主観に任されていた。当然、アルバイトからは不満の声が出る。そこで、評価制度づくりが店長たちに任せられたのである。当時、ある店の店長だった石野氏も、これにかかわることになった。作るのに1年半かかったという。

「自分たちで作って、自分のお店でやってみて、うまくいかないとなったら、また自分たちで変えていきました。社長から作ってみたいと言われて始めたのですが、自分たちのこととして考えるようになりました」（石野氏）

図2 親切賞とアンケートはがき



その後、社員の評価制度も自分たちで作ったのだという。

「親切賞」で従業員のモチベーションアップ

従業員に当事者意識をもってもらうための「仕掛け」としては、ほかに社員全員が参加して月1回開催される「改革改善全体会議」もあげられる。すでに24年続いてもあげられる。当時、ある店の店長だった石野氏も、これにかかわることになった。作るのに1年半かかったという。

この「改革改善全体会議」のなかに、各店が取り組んできた改善活動について発表する時間が設けられている。発表するのは毎回5～6店舗。発表するのは店長以外の従業員で、アルバイトが担当することも珍しくない。

改善活動というものは、どれだけ多くの人を巻き込んで行うかがポイントだが、発表するという前

提があるため、他人事とはいってられなくなる。アルバイトも含めて店舗の従業員全員が、自然と自分のこととして改善活動に取り組むようになるという。

従業員に当事者意識をもってもらうための「仕掛け」はまだまだある。「親切賞」（図2）もその1つだ。

顧客の声を経営に活かすため、同社では全店、全テーブルにアンケートはがきを置いていて、毎月、約1,800枚が返ってくる。

そのなかに「本日、輝いていたスタッフ」という欄がある。ここに1回でも名前を書かれたスタッフを表彰するのが「親切賞」で、毎月350人前後のスタッフが選ばれる。

はがきには、スタッフの名前だけでなく、輝いていた理由も記

事例 1

入してもらう。それは感謝のコメントや称賛のコメントということになる。それをそのまま載せた賞状と1,000円分の食事券を添えての表彰である。

さらに、とくに感動的なコメント5通には2,000円の食事券付きの「ナイスコメント賞」が、半年間で最もよかったコメントには「ベストコメント賞」が与えられる。

「飲食店ではアルバイトが店長やマネージャーのほうを向いていることが多いのですが、この仕組みがあるおかげで、当社のアルバイトはお客さまのほうを向いています。また、表彰の際には、コメントを読み上げますので、よい事例をみんなで共有することになります。自分も同じことをしてお客さまから褒められよう、親切賞をもらおうということになっていくわけです」（石野氏）

実際、表彰された従業員の行動が全店に広がっていった例は多いという。

たとえば、テーブルに薬が置いてあったのを見たアルバイトが、お茶ではなく、水を出して、親切賞をもらったことがある。その後、同じような事例で、感謝のコメントが添えられたアンケートが次々と届くようになった。全店にその行動が広がっていったのである。さらに、いつの間にか、水ではなく白湯を出すようになっていき、いまでは、テーブルに薬があっ



▲朝礼で理念の唱和をしている様子

たら白湯を出すということがマニュアルにも書かれているという。

自分の行動が店のサービスを変えるかもしれないとなれば、当事者意識が醸成されるのも当然のことだろう。

ほかには年2回のクリンリネスコンテストというものもある。全店対抗で行う清掃大会である。上位10店舗には賞金が出るが、下位3店舗には雑巾が渡される。評価者は店長で、1人あたり4店舗回り、互いに評価し合って順位が決まる。

「これもまさに“人財共有”です。年中無休で営業していますから、1人で掃除することなどできません。一人ひとりの従業員が自分の店をきれいにしたいと思わなければ上位に入れません。そうやって店がよくなり、会社も成長するわけです」（石野氏）

経営理念の浸透によって自由闊達な風土が生きる

従業員に当事者意識をもってもらう一方で、欠かせないのが経営理念の浸透という。経営理念を共有し、価値観を共有しているからこそ、従業員に任せることができ、自由闊達な意見交換も可能となるのである。経営理念が共有されない、自由闊達ではなく、単なる自分勝手になってしまうと石野氏はいう。

そのための「仕掛け」が朝礼だ。朝礼は、多くの企業で行われていることではあるが、同社ではとくに重視し、15～20分かけて行う。内容は主に経営理念と「ねぎしの今日の一言」の読上げだ。

「ねぎしの今日の一言」というのは従業員の行動規範をまとめたもので、10項目からなる。それ

ぞれの項目は毎月1日と16日というように読み上げる日が決まっている。

さらに、指名された従業員が「ねぎしの今日の一言」について、意見を発表する時間も設けられている。たとえば「お客さまの喜びを自分の喜びとして」ということはどういうことなのか、自分の体験を基に発言し、それを全員で共有するのである。

「これを日々繰り返すことにより、少しずつ腹に落ちてきます」と石野氏はいう。

今年から、アルバイトをいきなり店舗に配属するのではなく、サポートオフィスに集めて研修を実施した後に配属するようにした。そのなかで、経営理念について、対話形式で理解を深めるというカリキュラムを実施している。そのうえで配属のため、朝礼もあたり前のことのように受け入れられているという。

さきに従業員に当事者意識をもってもらうために同社が行っていることを紹介したが、実は経営理念の構築にも従業員がかかわっている。

「経営理念が従業員にとってよりわかりやすいものになったのは2008年です。経営理念を社員全員で定義づけたのです。たとえば、おいしさとは何か、真心とは何かといったことを、みんなで話し合いました。そうやって定義し

たことにより、理解が深まり、新しく入ってくる人にも説明しやすくなりました」（石野氏）

経営理念の浸透のため、ほかにはランクアップ時に「私と経営理念」と題した作文を書いてもらうということもしている。

この活動が始まったのは秋葉原店がきっかけだ。同店では外国人アルバイトが多く、文化や習慣の違いなどから、クレームをいただくことが少なくなかったのだという。そのことを残念に思った同店の店長が理念の浸透を図るため、外国人アルバイトに日本語で書いてもらったのが最初だったという。いまでは、外国人アルバイト、日本人アルバイト、正社員関係なく、全員がランクアップ時に書くことになり、文集にまとめるということもしている。

人を動かすのは掛け声ではなく継続的な仕掛けが重要

「経営理念は掲げているだけではだめです。継続的かつ定期的に機能する仕掛け＝仕組みあって初

めて掲げたことが一人ひとりに広がっていく。経営理念に関するものだけではなく、今後も、いまある仕組みを磨き上げることが重要と考えています。人が成長する仕組みをいろいろと作ってきましたが、磨き上げる努力をしないと、いつかは陳腐化、形骸化してしまいます。また、時代によって求められるものと違う方向にいく可能性もあります。いずれにしても、トップダウンではだめですね。現場の従業員が集まって課題を出し合うことによって、仕組みは磨き上げられていくのだと思います」

時間はかかるが、それが同社ならではの差別化につながっていくと石野氏はいう。

以上、ねぎしフードサービスの「職場の雰囲気を変える仕掛け」をいろいろと紹介してきた。やはり、掛け声だけでは人は動かない。人を動かす仕掛け＝仕組みを作ることが重要という点で同社の例は示唆に富んだものといえるのではないだろうか。

（取材・文 小林信一）



株式会社
ねぎしフードサービス
人財共有部長

石野 直樹氏
(いしの・なおき)