



text by Ogawa Ryuji  
写真-大林史能(本誌写真部)  
photo by Obayashi Fumitaka



INTERVIEW

ねぎしフードサービス 代表取締役

# 根岸榮治

Negishi Eiji

## 自己成長の実感が社員の幸せ

「牛たんころもめし」の業態、「ねぎし」を首都圏に30店舗出店するねぎしフードサービスは2011年の日本経営品質賞を受賞した。「人材共育と自由闊達な組織風土作り」によって、外食産業全体が厳しいと言われる中で着実に業績を伸ばしている。

——日本経営品質賞受賞の感想は？

**根岸社長** 以下敬称略)日本経営品質賞への取り組みを始めたことで、経営の目的がはっきりと明確になった。これまで取り組んできた様々なことが整理された感じがします。私を含めた働く仲間全員が経営理念を共有し「一人ひとりが目的を理解して能動的に仕事をする。何よりも、そのチームワークと組織力を評価されたこと」とはうれしいですね。

——受賞理由に「経営理念を浸透させ、社員が自主的にホスピタリティを発揮している」とあります。理念を浸透させる」と言っても簡単なことではないと思いますが？

**根岸** 朝礼などで経営理念を唱和している会社も多いようですが、精神論に訴えるだけでなく、理念が日々の実践の中に落とし込まれるような仕組みを作らなければなりません。例えば、当社の経営理念には「親切と奉仕に努める」という文言があります。でもこれだけを何度唱和しても、漠然としていて、現場での実践に移すことはできませんよね。親切の基準も人それぞれ違いますが、当社では、全社員に経営理念についてのレポートを書いて提出してもらっています。これで理念が浸透するとは思っていませんが、企業理念に対して向き合う、考える

時間を持つことは無駄ではないはずですが、また、全店舗全アールに設置している「お客様常設アンケート」は毎月1000通以上集まりますが、そのうちの3割はスタッフを名指しして褒めてくれていて、その感謝の言葉をそのまま表彰状にしてスタッフに朝礼で手渡します。表彰されたスタッフは「もっと親切にしよう」とモチベーションが上がります。それがさらなる成長につながります。周囲のスタッフの意識も高まります。お客様から感謝された具体的なサービスを共有することにもつながります。こうした仕組みを作ることが重要なのです。

——どのようなサービスが名指しで評価されるのでしょうか？

**根岸** サービスはマニュアル化できる「機能のサービス」と、マニュアル化しにくい「情緒的サービス」があります。お客様がアンケートに記入してくれるのは情緒的サービスに対してです。例えば、薬を飲むようにしているときに「白湯か水をお持ちしますか」と声をかけるようなサービスです。当たり前なことではあるのですが、お客様への思いやりがなくなるとはできません。ただし「情緒的サービスはマニュアル化できないから、個人の気づきに任せる」ということではなく、これでもできる限り共有するようにして

——「売上利益」と「お客様満足度」は比例するのではないですか？

「売上利益」と「お客様満足度」は比例する

います。先の例も「お客様が薬を飲むようにしていたら声をかけて水を出そう」と、感動してもらったサービスはほとんどマニュアル化していています。

——社員が自主的に能力を発揮するということも正しいことだと思います。

**根岸** 繰り返すようですが、自分の意思で動く、もしくは動きたくなくなるような仕組みや制度を作ることが重要です。「君たちの自主性に任せる」と言うのはただの放任です。10人に1人くらいは自主的に能力を発揮するかもしれませんが(笑)。当社では一年間の経営計画書を、店長を中心に各店舗で作ります。売上数値からサービス面、それを実行するための行動計画まで含めて、半年間かけて作り上げます。それだけ時間をかけるのは、経営計画書を作るプロセスが共育の場になるからです。PDCAのPから参画させることで当事者意識も生まれますし、自主的に考えるようになります。そして成功しても失敗しても、自分の成長につながる。社員の幸せとは「自主性を発揮し、自らの成長を実感できること」です。会社が決めたプランをやらされるだけでは自主性は生まれません。当社の評価基準は売上高や利益だけではなく「お客様からの満足度」という指標も重視しています。これも自主性を引き出す秘訣です。全店の店長会議の場で、売上や利益が最下位でもお客様満足度の高い店舗の店長は堂々としていきますよ(笑)。



## 売上高や利益だけではなく、「お客様満足度」という指標も重視しています。



店長のモチベーションも下がります。店長の士気が低いと、スタッフたちの士気も上がらない。そしてますます売上が落ちていく。でも、当社は顧客満足度が評価基準ですから、そのベクトルで工夫や知恵が生まれますし、店長たちも暗くならない。だから、負のスパイラルに陥らないのです。

——良い店長とは？

**根岸** 当たり前ですが、商品が高いレベルで提供するために人を育て、チーム全体の力を引き出せる人。以前はお客様の前でスタッフを怒鳴りつけるような店長もいましたが、今はそのような店長はいません。それは、チームで動かないと評価されない仕組みがあるからです。そのひとつに、年間2回行っているクリンリネスコンテストがあります。これは単純なお掃除コンテストではありません。チェック項目は多岐に渡り、求められる清潔レベルは非常に高いです。ですから、各店のスタッフ全員が参画し、役割を分担して取り組まないと絶対に上位には入れません。このコンテストでいつも上位にいる店舗の店長は、他の店長たちから能力が下だとみられます。店長にとっては、それが一番悔しいことです。だから絶対に上位にいたい。でも、「言われたからやる」とか「店長がいなければサボろう」というチームでは絶対に上位にはいかないわけです。このコンテストで上位にいる店舗の店長は、スタッフとしっかりとコミュニケーション

ションをとっています。会社の理念だけではなく、「自分はこの店にいたい」という想いを持ち、それをスタッフにしっかりと伝えていきます。

**ドミナントのメリットは  
店長同士が相談できること**

——東京で「牛たん」を売めし「ねぎし」を出店する前は、多地域で様々な業態の店を展開していたそうですね？

**根岸** 最盛期には福島、茨城、宮城の3県にいたがる250kmの広範囲の中で20店舗出店していました。1970年代にイタリアン、和食、中華、フレンチなど、東京で流行っているものを地方で次々と出店していったのです。地域初の業態でしたから、どの店もヒットしました。郊外2000坪にレストランの開業日は3時間待ちの行列、その後も土日では必ず行列ができました。でも、長続きはしませんでした。オープン当初こそ人気は出ますが、他の店がすぐに追随してきます。出店範囲も広がったので、管理が及ばなくなり、人を育てる余裕もありません。いわゆる流行りの追いかけの狩猟型経営でしたから企業の永続性につながりませんでした。その反省を活かし「牛たん」と「ねぎし」は、サポーターオフィスがある新宿から30分圏内に徹底したドミナント出店を行っています。同地域に同一業態で、じつくりと人を育

てあげていく、いわゆる農耕型の経営のほうが結果的には企業の永続性、すなわち100年企業につながります。

——ドミナント出店のメリットはどのような部分ででしょうか？

**根岸** そのエリアでのブランディングや流通メリットなど、一般的に言われているようなドミナントメリットはもちろんありますが、何よりも店長同士が顔を合わせて話し合えるということが最大のメリットです。飲食チェーンでは店長の責任が非常に大きいのですが、店舗内に同じレベル、目線で相談する相手がいませんから、孤独感や不安を抱えて仕事をしている人も少なくありません。当社は、全30店舗を4〜5店舗ずつのグループに分け、定期的にエリアミーティングを行っています。これは店長たちが顔を合わせながらディスカッションをする場です。営業数値の問題も相談できますし、人や食材などが足りなければ融通しあうこともできる。同じ地域における同じ業態ですから、抱えている問題や悩みは共通しています。全員がひとつの問題に対して当事者意識を持ちながら問題解決しようというので、店長たちが孤独感を持つことはありません。

——狂牛病や2度に渡るBSEなどの問題は打撃だったのではないですか？

**根岸** 仕入れ原価は5倍以上に跳ね上がりましたし、何より牛肉に対する不信感から客数が大幅に減少し、売上も半減してしまいました。



ねぎしえいじ  
1970年、肉ねぎしフードサービス創業。多業態の飲食店を水戸から仙台の広範囲に出店。81年「牛たん」となる「肉ねぎし専門店」を新橋に出店。他の業態店舗を開店。95年、東京中小企業家同友会新宿支部入会。経営指針書を学ぶ。2005年より、日本経営品質賞への取り組みを始める。2011年、日本経営品質賞を受賞。2012年4月現在、30店舗を直営で出店。

その時は毎日「ピンチはチャンスだぞ」と言い続けましたね。実はそれ以外何も言うことがなかったんです（笑）。「利益が全くでない」「このままじゃ会社が潰れるかもしれない」と言ったところで、社員が不安になるだけで前に進みませんよね。その当時、明確に思っていたのは「逆境の時にどういう行動をとるかでその後の人生や会社の行方が左右される」ということでした。トヨタにしろソニーにしろ、世の中の会社はこういう時代を経験してきたはずだと。牛肉がダメなら、鶏も羊も豚もあると。とにかく

——御社では店舗にあるパンフレットやクレドにより「企業理念」を発信していますが？

**根岸** 経営理念は従業員だけではなく、ビジネスパートナーやお客様にも伝えていきたいと考えています。料理が美味しくて従業員のサービスレベルも高ければ、それだけでもある程度満足していただけるかもしれません。さらに一歩進んで「ねぎし」という店はこのように考えて「ねぎし」という企業姿勢をしっかりと伝えていきたい。それに共感してくれたお客様は確実にロイヤルカスタマーになってくれます。飲食店でも店に対する「信頼」「安心感」「共感」ということも重要になってきていると思います。

——今後の目標は？

**根岸** 今後10年間で、関東圏50店舗、売上高75億円程度という中期の目標があります。出店ペースや売上高の数値はあくまでありまがたくありません。ゆっくり、じつくりと人を育てながら、「その街にねぎしがあつてよかった」と思ってもらえるような店をつくりたいと思っています。