



創業社長のことは わたしのリーダー論

多くの会社が自社の目標を経営理念として掲げ、その共有を図ろうと、全社員で唱和を行ったりしている。しかし、お題目を唱えているのに過ぎないケースもみられる。そうした中、100年続く企業づくりを目指す牛たん専門店の(株)ねぎしフードサービスの根岸榮治社長は、経営理念を具現化する独自の手法をいくつも編み出してきた。

株式会社ねぎしフードサービス代表取締役



いかにして
経営理念を具現化するか
それが経営者の最大の仕事

過去の挫折から生まれた強い信念

「当社の経営目的を記した『ねぎしの思い』には、働く仲間の幸せとともに、日本のとろろ文化に貢献する、おいしい味づくりで楽しい街づくり、を掲げています。そのことを追求していくことによって、東京という街になくはならない『食のインフラ』に位置付けられ、お肉の定食屋として新しい食文化を発信し続ける企業へ成長していきたいと考えています」

こう語るのは牛たん専門店「ねぎし」を山手線沿線に33店舗展開する、(株)ねぎしフードサービスの創業者である根岸榮治社長だ。牛たんはサーロイン肉と比べてカロリが約3分の1、そして脂肪は約4分の1しかなく、とてもヘルシー。その牛たんと、栄養価の高いとろろと妻めしを組み合わせたセットメニューを提供する。店内では男性客だけでなく、若い女性客もおいしそうに箸を進めている。顧客のリピート率はなんと7割にも達し、2014(平成26)年4月期の売上高は54億3000万円と、最高売上を更新し続けている。

1970年代に故郷の福島でねぎしフードサービス起家し、カレーハウスやラーメン店など20店舗を運営していた根岸社長が、それらすべてを整理して東京新宿・歌舞伎町にねぎしの1号店を開いたのは81(昭和56)年のこと。そのときに根岸社長が心の中に刻み込んだのが、「100年続く企業をつくる。そのためには社員がともに成長していくくみをつくっていくはならない」ということだった。その思いの裏には、以前の経営での挫

折があった。

「飲食店経営に関する本をメインにした大手出版社の編集長と懇意にしていた、いろいろな情報をもたう中で、カレーハウスがいいだろうということになりました。そして、人目を引く斬新なお店づくり、大ヒットとなったのです。それから、ラーメン店、南仏風レストラン、喫茶店など、東京で流行している業態を取り入れながら多店舗舗化を進めたのですが、スタッフを引き抜かなくなり、すぐにまねをされたらして立ち行かなくなりました。社会貢献活動など何かを行うにも、企業の永続があってこそ。一番の敗因は人を育てられなかったことです」

その結果、根岸社長は「自由闊達に、自分の意思で働ける環境が強い組織をつくる」という信念を持つ。しかし、自由といっても野放図なままでは組織がバラバラになってしまう。そこで必要になってくるのが、経営理念の共有である。同社は「お客さまにおいさを。お客さまにまごころを。ねぎしはお客さまのためにある。そして、お客さまの喜びを自分の喜びとして、親切と奉仕に努める」という理念を掲げるようになった。



1981年、開店に向け、工事を急ぐ「ねぎし」1号店の前で

どんなに腕を磨いておいしい料理を提供しても、お客様に対する思いがなければ、お客様の喜びにはつながらない。根岸社長によれば「思い8割・スキル2割」となる。そうした思いを共有するために一般的に行われているのが、朝礼などでの経営理念の唱和だろう。しかし、単に

お題目を唱えているだけでは何の意味もない。そこで根岸社長が編み出したのが、経営理念を具現化する「八財共有PDCA」だった。

全社員が参加する、改革改善全体会議

「ブランドドゥ・エック・アクション」が通常のPDCAですが、当社のCは「コミュニケーション」で、それだけ組織内のつながりを大切にしているわけです。それともう一つ大きな特徴は、Pの段階から全社員が参画していること。経営陣が計画を決めて「この日にやれ」とハツバをかけても、社員にしてみたら、しょせんは、他人事に過ぎません。全社員がPの段階から関与することで、初めて「わが事」になり、目標達成に対する責任感も芽生えるようになります」

その根岸社長のごときは象徴する取り組みが、91(平成3)年6月から始まった毎月第2水曜日に行われる改革改善全体会議だ。朝8時から2時間かけて行われるこの会議には125人の全社員が参加する。そこでは、さまざまな改革改善が提案され、会社全体の取り組みとして決定される。決定事項は即実践され、すぐに効果が出る。また、経営指針をまとめる経営会議には根岸社長、サポーターオフィスのスタッフ、そして現場を担う33人の店長が一堂に会し、自社の強みを再検討しながら策定していく。

ところで、この改革改善全体会議には千葉県との縁がある。ねぎしのお店で供されるとろろは、多古町の特産品である大和芋で、根岸社長は毎年地元で行われる収穫祭に、社

日本経営品質賞との出会い

かつて、ねぎしでも売り上げと利益の数字を追い求め、効率や個人スキルを重視する経営を行っていた時期があった。それを大きく変える転機となったのが、97(平成9)年に日本経営品質賞を受賞した、千葉夷岡ゴルフクラブの総支配人の講演を根岸社長が聞いたことだった。「とにかく驚きました。お客様のためにではなく、お客様の立場になってというのが、でも、初めはどういうことかさっぱりわかりませんでした」と根岸社長は振り返る。

そして、独自に日本経営品質賞について学ぶようになり、試行錯誤しながらさまざまな取り組みを始める中で生まれたものが、お店のテーブルに置いてある「常設アンケート」を活用した「親切賞」の表彰制度だ。毎月1200枚以上が返ってくるアンケートの中で、親切にしてくれたスタッフの名前を書いたものが数多くあり、そのスタッフ1人ひとりに表彰状と食事券を手渡していく。毎月行われており、6月は323人もスタッフが親切賞に輝いている。