



CASE 1 **ねぎしフードサービス 根岸榮治 社長**

現場の自発性を大事にした 店長が改善するから形骸化しない

東京都内を中心に34店舗を展開する牛たん専門店「ねぎし」では、毎日開店前に15分の朝礼を行う。経営理念の唱和に始まり、経営理念などをまとめた「ねぎしの今

の一言」に対する感想の発表、身だしなみチェックなどを行い、最後に大きな声出して締める。今年6月、その朝礼の内容が、店長たちの話し合いによって二部変

更された。といっても、ねぎしでは、それは特別なことではない。ねぎしを運営するねぎしフードサービス(東京・新宿)の根岸榮治社長は、現場の主体性を何より大切にしている。だから、現場のP D C Aサイクルを店長たちの手で回させる。すなわち、店長たちが自ら業務の計画(Plan)を立て、実行(Do)。その結果を評価(Check)して、改善(Action)を加える。その繰り返しの中で、社員が育つと考えている。

つに分かれたプロジェクトチーム(左ページ上図)だ。店長は、必ずいずれかのチームに参加し、現場の課題を拾い上げ、解決策を考え、実行に移す。

朝礼も同様だ。朝礼の改善を担当するのは「理念共有プロジェクト」。このチームでは朝礼を「経営理念や価値観を共有する場」と位置づけ、絶えずP D C Aサイクルを回す。具体的には、店長たちの意見や要望、顧客アンケートなどを基に、今、会社が直面している課題を認識し、それを解決するために朝礼で何をやるべきかを考え、内容を進化させる。

6月に、朝礼の内容の変更を決めたのも、このプロジェクトチームだ。



ねぎしフードサービスの根岸社長。1970年から、福島県などで外食事業を手掛ける。81年から、都内中心に牛たん専門店「ねぎし」を展開。2010年、日本経営品質賞を受賞



「ねぎし」の朝礼。従業員が持つのは朝礼の進行や唱和する経営理念などを印刷したマニュアル。中国語に訳した経営理念もある

5月、ねぎしのユニークな経営手法が評価され、テレビの経済情報番組で特集が組まれた。番組が放映されると、ねぎしを訪れる客数が増えた。しかし、突然客数が増えたことによる混乱に加え、テレビ放映による顧客の期待の高まりもあり、一部からサービスの質が低下したとの声が上がった。

下がってしまった。これを受けて理念共有プロジェクトは、朝礼の刷新に動いた。アンケートの自由回答などから顧客満足度低下の根本的な原因を探ったところ、ねぎし7つの基本行動」という行動規範を従業員が守れていなかったことが見えてきた。7つの基本行動は、接客のあるべき姿を具体的に示したものだ。例えば「お客様の目を見て笑顔で応じます」「お客様に言われる前に「ご飯のお替りをお勧めします」「お客様とすれ違う時は立ち止まって道を譲り合致します」など。テレビ放映後に急増したクレームはほぼすべて、これらの基本行動を徹底すれば防げたはずだった。

この改善の効果もあって、6月下旬以降のアンケートでは、顧客満足度は再び90%台を回復した。根岸社長はこう話す。「一般的にP D C Aサイクルに基づく経営というのには「実行(D)」に限られることが多い。これは、現場にとつては他人が考えた業務を押し付けられている状態であり、どうしてもやらざれ感が生まれてしまう。しかし、私たちのプロジェクト制度では現場の店長が「計画(P)」の段階から参加し、「改善(A)」まで担う。だから、店長が仕事を「自分ごと」として捉え、前向きに取り組める」

それは朝礼についても同じである。朝礼の中心について社員自ら考えるから、主体的に取り組むことができ、マンネリ化が防げる。朝礼の形骸化防止には、社員がいかに巻き込むかがカギを握る。

「朝礼の形骸化を防ぐため、社員を巻き込み、絶えず改善を続けよう」

特集 **強い会社は朝が9割**

全社的な仕組みの中で朝礼を改善



店長と「サポートオフィス(SO)」と呼ばれる本社のスタッフが7つのチームに分かれて、経営課題の解決に取り組む。「理念共有プロジェクト」のチームが、朝礼の改善を担当

教訓 **朝礼の形骸化を防ぐため、社員を巻き込み、絶えず改善を続けよう**