



THE LONG INTERVIEW

— この人と1時間

インタビュー(構成・写真)
関本 茂

株式会社 ねぎしフードサービス
代表取締役

根岸 榮治 さん



ねぎし・えいじ
福島県いわき市出身。1968年、当時勤務していた東京の百貨店を退職。70年、故郷に株式会社ねぎしフードサービス設立。宮城・福島・茨城3県に多業態を出店する「狩猟型経営」を展開。81年、「牛たん とうろろ 麦めし専門店ねぎし」1号店を新宿に出店して以降は「農耕型経営」に切り替えて大躍進。91年、事務所を仙台から東京・新宿に移す。著書に「日本でいちばん「親切な会社」をつくる」(ダイヤモンド社)がある。

家業に行き詰まった実家を助けるため、東京での大手百貨店勤務を辞め、故郷・福島で飲食業をスタートさせた根岸榮治さん。事業は好調の波に乗り、カレー店、喫茶店、ラーメン店、和食店など、多店舗展開で次々と成功を取めた。しかし、どんなに好調でも、4～5年経てば似たような店舗が近隣に現れ、やがて衰退へ。そんな虚しさの連続のなかで根岸

仕事を“我が事”にして
失敗も成長につなげよう

■ねぎし精神

<p>経営理念</p> <p>お客さまにおいしさを 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</p>	<p>ねぎしの思い(経営の目的)</p> <p>働く仲間の幸せ (人の成長・100年企業) 「働く仲間の幸せ」と「顧客満足」を通して、 地域・社会、ビジネスパートナーから高い評価を受け、 永続的に業績も技術に優れている 100年企業を目指します。</p>
<p>共にの誓い</p> <p>●共に学び、共に築き、共に進もう。そして、共に幸せになろう。</p> <p>一、ねぎしは価値ある人生のために仕事を通して世の中のお役に立ち、その仕事を通して自分を磨き高め、共に成長していくことのできる職場環境を育みます。</p> <p>一、親切自律人間(気づき、理念に沿った行動ができる人)として、自ら考え、行動できる力を発揮し、自分の成長につなげます。</p>	<p>日本のとろろ文化に貢献する</p> <p>日本古来の食文化である「とろろ」と「麦めし」の おいしさを広め、伝承していくことを通して、 「日本のとろろ文化」と日本の農業に貢献します。</p> <p>おいしい味づくりで楽しい街づくり</p> <p>「牛たん・とろろ・麦めしなら「ねぎし!」と思って頂ける ねぎしの独自性のある健康的な商品を提供する事で、 「地域や街にねぎしがあって良かった」と思われる店でありたい。 ひいては、楽しい街づくりにつながり、地域社会と共生します。</p>

— 親切という企業文化をつくる —
今日の親切が明日のねぎしをつくる

— 人材財育型企業 —
ねぎしと共に楽しく成長できる自由闊達な風土をつくる

さんが出した結論は「100年続く企業をつくる」ことだった。「どんなに立派な企業理念を掲げても、実践が伴わなければ意味がない」。いついかなるときも、働く仲間の幸せを考えながら、未来志向へと目配りを続ける経営者・根岸榮治さんと過ごす、この人と1時間。

働く仲間の幸せと100年企業

ランチの平均客単価は「1,200円」と少々高めだが、経営品質日本一を誇る牛たん専門店「ねぎし」はいつも人気だ。良質のたんぱく質が豊富なヘルシー素材「牛たん」に、古来より「山の薬」と称されて珍重されている「とろろ」。そして、食物繊維がたっぷり摂れる主食「麦めし」でいただく健康的な昼飯は、首都圏のちょっとした名物料理ともいえる。

「当社の経営の目的は、ズバリ『働く仲間の幸せ』にあります。じゃあ「働く人の幸せ」って何ぞやって言いますと、もちろん給与や待遇面も大切ですが、それ以上に、自分自身の人間的成長が最も重要だと思っています。

そしてもう一つ大事なのが永続性です。会社が5年や10年で潰れてしまっただけでは皆困ってしまいます。そこで当社が目指すところは100年企業です。まだまだ道は長いですが、だから自分たちのやっていることは、顧客創造を絶えず続けて、それがイコール100年企業につながればいいわけです。もっと言うと、その過程で1人ひとりが成長していけばさらにいいですね」

ねぎしが最も大切にしているのが、「ねぎしの思い」と命名された「経営の目的」である。そこには、「働く仲間の幸せ」と「顧客満足」を通して、地域・社会、ビジネスパー

THE LONG INTERVIEW

トナーから高い評価を受け、永続的に業績も抜群に優れている100年企業を目指します。」と明記されている。

「要は、何のために会社があるのかということですね。何のために私たちは会社に来るのか。そして、何のために仕事をしているのか。すべてにこの“何のために”との問いがなければ始まりません。日々“何のために”と自分に問い、それをお互いに明確に理解し合い、仕事をしていくなかで、自分の成長を実感することができると考えています」

すべての従業員は「P」から参画

ねぎしでは、雇用形態・年齢・国籍など一切関係なく、すべての従業員に対して、経営理念の共有や「働く仲間の幸せ」を実現する人財共育PDCAを徹底させている。

「従業員が自発的にPDCAを実践できる雰囲気、仕組みが整っていることが、ねぎしの大きな特徴です。その中でも特に重要なものが、最初のPです。アルバイトも正社員に何一つ遠慮することなく、堂々と、楽しく、Pから参画できるのです」

Pから参画すると、何が違うのか。

「Pから参画すると、仕事はすべて“他人事”ではなく“我が事”になります。これが大事ですね。我が事として仕事に取り組めば、たとえ失敗しても自分の成長につながるからです。そこが大事だと思っています」

根岸社長は話を続ける。

「仮にPからではなく、途中から参画するとします。するとその人はどうなりますか。どうせ他人が計画したものだからと、どこか無責任になるかもしれません。あるいは人の指示によって動かされているという気持ちから、モチベーションが下がってしまうかもしれません。結局は自分自身の人間的な成長に結びつきません。与えられた仕事はどこまで行っても“他人事”だと思いがちだからです」

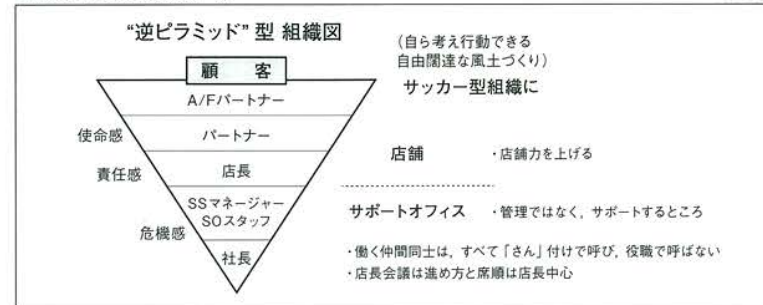
人財共育PDCAに当たり前に取り組むことで、親切かつ自律した人間を育成する土台が出来上がると根岸社長は強調する。

「仕事を通して、人間的な成長を積んでいきたいと思うなら、やはりPから参画しなければ意味がありません。ちなみに、Pの意味は1つではなく2つあります。プランのPと、プロセスのPです。当社ではどちらかと言うと、結果よりもプロセスのほうを大切にしたいと思っています。その人がどのような努力をしたのか。その人が何を学びつつあるのか。そういうことが人間的な成長に即、結びつく実感しているからです」

ときとして、「結果オーライ」を良しとする文化が社会にあるが、ねぎしではあまり意味を持たないのかもしれない。

「その人がどういう努力をしたかをじっくり見ていきたいのです。プロセスは人間の成長と結びついて、結果オーライは自分の成長とは関係ない場合がありますからね。肝心

■親切自律人間の組織づくり



なのは、その人が“作業”ではなく、“仕事”をする人かどうかです。前者は人から与えられたもの。後者は自分で挑むもの。どちらがよいかは人それぞれですが、私なら自ら挑戦していく仕事人生のほうが面白いと思っています」

■思いは8割、スキルは2割

次に根岸さんが強調するのが「C」だ。Cはチェックではなく、コミュニケーションを指している。

「対話がものすごく大切です。対話なくして会社は成り立たないと言ってもいいです。その相手は従業員同士もそうですが、お客様も大切な対話の相手です。コミュニケーションを通して気づきを得て、反省し、また学習し、自分の成長につなげていく。コミュニケーション重視で仕事をすればスタッフ間に壁などできませんから、Cもまた1人ひとりの成長に欠かすことができない要素なのです」

人財共育PDCAの根幹にあるものは、永続

100年企業に向けた「思い8割：スキル2割」という考え方だ。どんなときでも顧客のことを思って行動すれば、それはすべて“仕事”になるという意味が込められている。

「どんなに高い技術、深い経験、幅広い知識があっても、やはり“思い”がなければ、どうしてもムラが出てしまいます。ねぎしが誇る5大商品 (Quality・Service・Cleanliness・Hospitality・Atmosphere) を常に高いレベルで提供し続けるためにも、「思い8割：スキル2割」のスタンスは大切にしたいと思っています」

「私は皆に言っています。思いは経験することで深まると。何が何でもスキルがあつてこそという半ば強引なマネジメントでは、たとえ初めはうまく行ったとしても、最後には、誰もついて来なくなるでしょう。とかく飲食業は離職率が高いと言われますが、ねぎしは全く違います。やりがいのある仕事は、自分たちが自ら“思い”を創造してこそ本物になるということではないでしょうか」

THE LONG INTERVIEW

目標を目的化してはいけない

今でこそ、人財について熱く語れる根岸社長だが、実は過去に大きな反省もしている。本人の言葉を借りれば、「人を物と見ていた時代もあった」とのことだ。

「飲食業を始めた当初からしばらくは、利益を上げることだけを目標にした、いわゆる事実前提による狩猟型経営でした。それでも店舗数は順調に増えていたので、別に方向転換するつもりはなかったのですが、あるとき、日本経営品質賞を受賞されたゴルフ場の支配人の講演を聴き、ハッと気づいたのです。ねぎしには経営理念はあっても、自分たちが何のために利益を追求しているかが抜けていたからです。それからですね。事実前提を価値前提に改め、目的重視の農耕型経営へと大きく舵を切りました」

こうして、日本経営品質賞の基本理念と、自社の経営理念のすり合わせを行うようになったのは、1981年の1号店出店から24年経った2005年からである。

「売上だけで物事を評価してしまうと、そこに人が入り込む余地はなくなります。そうすると人はどんどん辞めていきます。事実前提ばかりを重視すると、そういったことに全く気がつかないのです。高尚な理念や目的をいくら掲げても、実践が伴っていなければ意味がないことにも気づかされました」

「具体的に言うなら、事実前提から価値前提に経営スタイルを変えると、自ずと、部分



毎月第2水曜日に、全社員が一堂に会して開催される「改革改善全体会議」

最適が全体最適に、効率重視が経営理念に、個人スキルがチーム力に、他人事が我が事に変化していきます。もっと言うと、作業が仕事になるのです。だから私は言うのです。目標を目的化してはいけないと。目標を目的化すると、目標達成のためには何をやってもいいとなってしまいます。もっと極端に言うと、法律なんかごまかせばいいとなってしまいます。特に食品業界の一連の不祥事は、みんな知らず知らずのうちに、目標を目的化してしまったことが原因だと私は考えています」

究極は「空気」を売っていくこと

2005年より経営品質改善に本腰を入れ始めた同社は、それ以降、2006年6月の農林水産省食料局長賞新業態開発部門受賞、2010年度日本経営品質賞経営革新推進賞受賞、そして、念願の2011年度日本経営品質賞受賞^(*)と、大きな飛躍を遂げた。

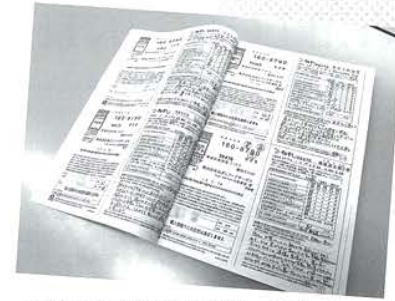
※同賞は80年代のアメリカ経済の復活に寄与したとされる米国国家品質賞「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞」(MB賞)を範とした賞。顧客の視点から経営全体を見直し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続ける「卓越した経営の仕組み」を有する企業表彰制度として、日本生産性本部が1995年12月に創設した。

「価値前提を前面に出すと不思議にも、今までの仕組みがすべて生きてきます。経営理念が皆で共有できるようになります。これは面白いですね。いずれは“風土が人を育てる会社”にまで成長できたらと期待しています。なかなかそこまでたどり着くには膨大な時間と労力がかかりますが、最終目標はそこですね。会社の風土が人を育てるまでになれば、経営者としてそれ以上の喜びはありません。私がこの先いなくなっても成長を続ける、まさに100年企業の力の証だと思います」

これまで培われてきたいわゆる「ねぎし精神」のすべは、余すことなく社外にも発信されている。

「経営理念というものは、なにも従業員間だけで共有するのではなく、お店に来ていただくお客様にも知っていただくなくてはなりません。さらにその輪を、お取引先もみんな含めた地域に広げていくことも大切です。ちなみに、経営理念だけでなく、私たちが朝礼で読み合っている『ねぎしの今日の一言』や、『ねぎし7つの行動指針』『ねぎしの5大商品』『ねぎしの思い(経営の目的)』といった項目の1つひとつまで、漏れなく記入したカードをレジ脇に置き、お客様にお持ち帰りいただいています。その数はトータルで12~13万にもなっているのでしょうか。“ねぎしはこういう風土の会社なんだな”と、広く理解していただいています」

来店する顧客に対する感謝だけでなく、仕事に関わるすべての人たちの縁を大切にしている根岸さんである。



店舗に置かれている「常設アンケート」を活用して毎月、親切賞の発表が行われている

「食べ物の商売は、初めは物を売ります。そのうちに味を売ります。そして次に、接客サービスやホスピタリティを売ることになります。でもここで終わりにしたらダメです。まだ売っているから残っています。それは“空気”です。最後は空気を売らないとダメですね。ねぎしの店舗に一歩足を踏み入れると何か違うなど。食事もおいしいし、接客もいいけど、ねぎしにはまた行きたくなくなる何かがあると、ね。それが空気です。そこまでいくにはなかなか難しいのですけれども、でもそこをめざしていきたいなと思っています」

仲間たちのためのサポートオフィス

ところで、社内には本社機能はあっても、本社はない。いや実際はあるのだが、仲間を支援するという意味から、“本社”は「サポートオフィス」(SO)と呼ばれている。失礼を承知で言うと、きらびやかさも派手さも全くないごく普通のバックヤードである。

「まあ地味でしょうね(笑)。店舗にはお金をかけますけれども、SOにはなるべくお金

THE LONG INTERVIEW

●「チームねぎし」が行く！

ねぎしの店舗は現在、都内に34店舗、横浜に2店舗。その成長を支えている地方の生産者に寄り添い、「どれだけ社会貢献できるかがこれからの課題」と根岸社長は強調する。

「とろろと言えば大和芋。その一大生産地である千葉県多古町では毎年10月に、生産農家と一緒に収穫祭を開催しています。また、福島県会津の喜多方市では、コシヒカリの栽培を通して地元農協とつながっています。そんななか、2014年度からは山形県庄内地方の農家の皆さんと「おみ漬け・南産国産化プロジェクト」が始まっています」

山形県では毎年9月以降、ハウスメロンの栽培が一段落することから、ビニールハウスの使用が3～4か月にわたって止まってしまうことが悩み。そこでそのロスを埋めようと始まったのが、ねぎしのお新香（＝おみ漬け）の原料である青菜と青とうがらしの栽培だ。生産量はビニールハウス1棟につき約1トン。店舗で食される年間約150トンのおみ漬けは、山形県内7軒の農家の協力によって支えられている。



千葉県多古町での大和芋の収穫祭の様子



山形県内ではビニールハウスを活用した「おみ漬け・南産国産化プロジェクト」が進行中

をかけない。これでいいと思っています」

SOは常に千客万来。東京と神奈川の全36店舗から集まってくる従業員たちでいつも活気にあふれている。

「SOには、各店の店長をはじめ、社員やアルバイトの皆さんが続々とやってきます。『改革改善全体会議』をはじめ、『社員研修』や『店長・SOプロジェクト』など、1人ひとりが成長を実感することができる会議や研修がしょっちゅう行われているからです。ちなみに、私たちはSOにやってくる仲間たちを、店舗のお客様と同様、大切なお客様として接するようにしています」

「そもそも本社は、何のためにあるのでしょうか。ねぎしの場合は、店長をトップとした店舗の集合体が会社と考えていますから、SOのスタッフが皆さんを、管理監督、叱咤

激励するなんて、とんでもないことだと思っています。私たちSOのやることはただ一つだけ、店舗スタッフが徹底して仕事をやりやすい環境を整えることだけなのです」

企業は皆のためにある

従業員たちの大きなモチベーションになっているのが、毎月行われている「親切賞」の表彰である。店舗内のすべてのテーブル上にアンケート用紙が置いてあり、顧客は料理についての5段階評価項目とは別に、従業員の接客などに対する評価もきめ細かく記入することができる。「お褒めの言葉」をたくさんもらった従業員が親切賞の対象となる仕組みだ。

「回収数は毎月2,000を超えるほどです。例えば、『本日輝いていたスタッフの名前をご記入ください』といった項目があり、お客様

には、ホール・キッチン別に、その従業員の名前を記入してもらっています。表彰者は毎月450名前後に及び、毎回、表彰状と共に1,000円の食事券を贈っています」

全従業員が一堂に会する表彰式では、店長が顧客のコメントを読み上げている。その内容は、受賞しなかった従業員のヒントになり、次のモチベーションへとつながっていく。

「表彰という観点から言うと、年2回実施している店舗清掃のレベルを競い合う『クレンリネスコンテスト』も、従業員にとってはかなりの刺激になっているといえるでしょう。実はこれ、上位に入賞すると賞金が授与されますが、その一方で、下位になった3店舗には“もっと掃除をきちんとしなさい”という意味を込めて雑巾が渡されます。これが2～3回続くと、さすがに店長は焦りを感じて、上位入賞した店舗を従業員と一緒に訪問するなどして、どんな取り組みをしているのかを教わります。そして店に戻って、全員で改善策を考え、リベンジに向かうのです」

「ここで大切なことは、店長も他の従業員と一緒に、問題を共有することです。それは上下関係というより、仲間関係と言ってもいいでしょう。仲間意識を持つことで、店舗スタッフ同士の信頼関係が築かれ、それぞれがリーダーシップも学んでいくのです」

「結局、企業というものは、誰か1人のためにあるのではなく、皆のためにあるのです。だから“共存”なのです。私も含めて、ねぎしで働く1人ひとりが共に育っていくなか



自ら考え行動できる自由闊達な風土がねぎしの自慢。「誰もが先々のことを常に予想しながら、ベストパフォーマンスを発揮できるサッカー型組織です」（根岸社長）

で、いつの日か、『働く仲間の幸せ』を願う完成形の人財育成集団に成長することを楽しみにしています」

After an Hour

「新幹線はどうして300キロで走るのか考えたことはありますか？」

根岸社長の超イレギュラーな質問に、記者は対応できなかった。

「蒸気機関車は通常ならせいぜい50～60キロ。普通電車は速くても100キロ前後でしょうか。私は思います。新幹線だけが300キロ以上のスピードを出せるのは、全車両にモーターがあるからだ。これって会社も同じです。特にこれからの時代は、全員がモーターを標準装備して、自分で考えて自分で判断して、自分で実行していこうという集団であることが大事なのではないでしょうか」

北海道新幹線が開業したばかりだけれど、新幹線ネタはなぜかテンションが上がる??

もうひとこと ➡ HP「記者の部屋」へ