

# メディア掲載集

—— 当社がメディア等で紹介された記事集です ——

2014年9月版

おいしい味づくりで楽しい街づくり

株式会社 ねぎしフードサービス

# Index

## テレビ・ラジオ など

年	月	媒体名	タイトル	ページ
2014	6	NHK クローズアップ現代	シリーズ人手不足ショック どう向き合う外国人労働者	1
2014	5	NHK news Watch 9	人手不足と外国人	1
2013	11	TV 東京「戦士の逸品」	コンバースのスニーカー	2
2012	6	ラジオ NIKKEI「夢企業探訪」	“夢のある注目企業”を経済ジャーナリストの長谷川洋三氏がインタビューします	3

## 雑誌・新聞 など

		掲載雑誌・表紙一覧		4
2014	9	MANAGEMENT SQUARE	創業社長のことばわたしのリーダー論 いかにして経営理念を具現化するかが経営者の最大の仕事	5
	6	月刊食糧ジャーナル	“おいしい会津米コシヒカリをもっと食べて欲しい” ねぎし社員が喜多方市で田植え体験	6
	6	「人材教育」	人事の職場拝見！巻き込み型教育で当事者意識を刺激 お客さま志向を生む経営理念の共有	7
	5	リスクマネジメント TODAY	外国人アルバイトの従業員満足度は驚異の90%超	8
	3	日本の人事部 LEADERS	目指すは「100年企業」従業員満足と低離職率を実現するねぎしの“人財共育”とは	9
	2	「指示待ち」撲滅！ できる社員のつくり方	店の清潔度ランキングで結束力を高める	12
	2	DECIDE	指示待ち撲滅！「共に育つ」風土で経営理念を実現	15
	2013	12	広報たこ	交流による活性化を目指します “とろろ”で長〜くつながる「ねぎしフードサービス」
11		TDB TEIKOKU NEWS	Close-up Interview ねぎし精神で100年続く企業へ	17
4		多古発見マガジン	多古の大和芋は、強い粘りと豊かな風味で日本一！	18
2		CEO(社長情報) 2-3月号	経営品質日本一の牛タン専門店が 社員に贈る「お客さまのコメント」と「雑巾」	19
2012	11	月刊飲食店経営	100年永続企業を目指した“人財共育”と自由闊達な企業風土づくり	21
	11	月刊食堂	中堅企業研究 30店超企業が描く成長の道筋	23
	10	月刊 Amusement Japan	自己成長の実感が社員の幸せ	25
	7	Food Biz (VOL.58)	「顧客満足」と「理念共有」の仕組み化に取り組む 牛たんのねぎし 目指すは「100年企業」	27
	7	商業界	「日本経営品質賞 2011年度受賞」業務改善、人財共育のベースは年間1万枚超の顧客アンケート	31
	6	JA 共済	仕事の凶鑑 お客様の満足のために	34
	6	日経トップリーダー	社員育てる「仕組み」で追随許さず 心地よい店で牛たんを提供して成長	36
	5	商業界	注目企業スタディ 百年企業への人財共育と風土づくり	38
	2	戦略経営者	経営理念「ねぎし流理念」の徹底で熱烈ファンを創り出す	43
2011	11	月刊リーダーシップ	新・改善改革探訪記 農耕型経営で人財を育て 100年企業をめざす	44
	9	月刊中小企業家	人財共育とPDCAでビューティフルカンパニーを目指す	47
	2	月刊飲食店経営	人材採用・育成のトレンド 女性、外国人の雇用育成がキー	48
	2	企業と人材	雇用形態にかかわらず、経営理念を共有 PDCAをまわして人財共育型企業を目指す	49
	2	新宿区新聞	100年続く企業を目指して“人財共育”と風土づくり(2011年2月)／“親切”で100年企業に(2012年3月)	53

# Television

## NHK クローズアップ現代

2014年6月12日  
シリーズ人手不足ショック どう向き合う外国人労働者



## NHK news Watch 9 2014年5月22日/人手不足と外国人









日本経営品質賞～取組みを中心に、ねぎしの歴史、人財共育、理念共有など  
「100年企業への人財共育と風土づくり」についてインタビュー形式でお話されました。

## ■ “人財共育”について

長谷川洋三（以下、長谷川）：2011年日本水産性本部の日本経営品質賞を受賞されましたが、店のクオリティをきっちりと確保していく、この積み重ねが受賞につながったのでしょうか？

根岸榮治（以下、根岸）：はい。それも理由の一つですが、やはり人財ですね。日本経営品質賞を受賞できた理由はいくつかありますが、最も大きなポイントは“人財共育（人は財産で共に育つ）”です。そういう仕組み作りを20年間継続している、そこが評価されたのかと思います。それがウチの独自性な特徴でもあります。

根岸：私共は最終的に100年続く企業を作ろうという最大の目標があります。そのために人を育て、育った人が良き風土を作り、良き風土が良き人を育てる。その繰り返しで100年企業に結びついていくのではないかと。

長谷川：お店がしっかり伸びているということは、メニュー等も大事ですが、従業員に対するしっかりとした教育。これがお客様への信頼にも結びついていくということですね。

根岸：そうですね。



## ■ クレンリネスプロジェクトについて

長谷川：“人財共育”というのを拝見しているんですが、「財」の字は、「材」ではなく「財産」の「財」で表していますよね。人財の共育ということなんですね。いろんな教育をやってらっしゃいますけど、このクレンリネスコンテスト（掃除大会）というのも食品を扱う店には必須なことですよね。どんなことをやっているのでしょうか？

根岸：やっていることは掃除大会ですが、どういう意図かというこれも“人財共育”の観点からやっています。年に2回全社をあげて本気になって徹底的にやるんですよ。それは店長のリーダーシップとその店の店舗力…いわゆるチーム力を高めるためなんです。チーム力を高めることによって、レベルの高いサービスをお客様に提供できます。それがお客様の喜びと満足となってリピートにつながり、それが固定客となり最終的には生涯顧客になるんです。それらがゆくゆくは100年企業に結びついていく。



根岸：チーム力をあげ、レベルの高いサービスを提供するためにクレンリネスコンテストを年に2回（3月と9月）行うのですが、半年間のPDCA（プラン・ドゥ・チェック・アクション）の過程でみんなの協力をあおぎながら約30店舗の中で半年間の相対評価を出すんです。その中で25位、28位に数年い続けたりすると…店長もなんとなく居心地悪くなって、「がんばるぞ！」とやる気を出すんです。そうなると社内ベンチマーキングが始まるんですよ。約30店舗の中で絶えず上位にランクインする店舗に行って、その店長にどのように計画をたててやっているのかと聞いて、もらったアドバイスをそっくりそのまま自分の店にも取り入れるんです。徹底的にマネをするんですよ。そうして25位だった人が半年間で10位以内に入ると感激するわけです。続けて次の半年間で3位に入るとまた感激します。そして1位を目指そうと更に頑張るようになる。そうなると店舗の従業員がものすごく良いチームワークになってくるんです。



根岸：やめていく人の50%は人間関係が理由ですが、人間関係が良好だとピタッと定着率が上がるんです。定着率が上がるとよりレベルの高いサービスを提供できるので、お客様も喜んで満足してリピーターになってくれるんです。それだけではなくチーム力も高くなるので従業員がやめなくなり、募集費用が掛からなくなり、良い事づくめなんですよ。単純な掃除大会ではなく、本気で店をピッカピカにするんです。それでも人がやめないで費用が掛からず、固定客は増えていく。ものすごく良い方向に私たちの目的であるお客様の喜びと満足につながる。生涯顧客にも100年企業にもつながるんです。それらにとっても役立っているのがクレンリネスコンテストなんです。

根岸：店長を含め1店舗に2～3人が正社員です。それ以外の20～30人はアルバイトです。店長は募集や時給を決めたりと権限を持っていますが、普段からとても低姿勢です。PDCアクションでは従業員みんなの協力をあおがないと出来ないんだと意識するからです。店長のリーダーシップ向上にもクレンリネスコンテストは欠かせないんです。



## “夢企業”探訪

放送時間 土 9:00～9:30<提供 旭化成/東芝>

技術力や経営手法など“夢のある注目企業”を発掘し、その経営者に経済ジャーナリストの長谷川洋三氏がインタビューします。

長谷川洋三





# magazine

ねざし掲載雑誌 (2011年~2014年)







#### 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ーが約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、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「このようにやれ」とハツバをかけても、社員にしてみたら、しよせんは、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、千葉夷隅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。





月刊 食糧ジャーナル 2014年6月

“おいしい会津米コシヒカリをもっと食べて欲しい” 牛たん・とろろ・麦めしの「ねぎし」社員が喜多方市で田植え体験

企画特集 26年産 **ふくしまの米** <JA会津いいで>



田植え体験通じもって「極上の会津喜多方米」を広めることを確認

福島産米は、全量全袋検査(玄米)を実施し安全性の確保に取り組んでいます。



根岸社長(左)とJA会津いいでの長谷川組合長、鈴木営業部長、ねぎしの中山部長(右)

「ふくしまの米」の魅力を伝えていくこと」を確認しあった。

水面に引かれた線の直線を眺め、「この景色が最高なんです。稲が育つ過程が生産者の醍醐味」とJA会津いいでの長谷川一雄組合長の説明に根岸社長は頷いていた。10月頃に稲刈りも体験する。終了後は会津産コシヒカリのおにぎりや豚汁に舌鼓を打ち「会津の味」の魅力を感じていた。親睦を深めながら「安全・安心の会津産米にこだわって

田植え体験は好評だった。

「ねぎし」のロゴ

牛たん  
まろろ  
麦めし

田植え体験は、塩川カントリーエレベーター近くのJA稲作部会長である齋藤勇さんの60歳のほ場。「楽しく田植え体験をして下さい。乗用田植え機にも乗ってみて下さい」(齋藤部会長)。早速、社員らは田んぼに入り苗を丁寧に植えていった。ぬかるむ足に悪戦苦闘しながら作業した。乗用田植え機の体験は好評だった。

福島米  
JA会津いいで

安全な福島県のお米  
放射性物質検査を実施した玄米を使用しています。

“おいしい会津米コシヒカリをもっと食べて欲しい”  
牛たん・とろろ・麦めしの「ねぎし」社員が喜多方市で田植え体験



人気の田植え機乗用体験



ねぎしフードサービスの根岸社長

首都圏中心にドミナント戦略で33店舗を集中出店する「牛たん・とろろ・麦めし」の(株)ねぎしフードサービス。5月21日、社員研修の一環として約40名あまりがJA会津いいで管内の喜多方市塩川町に田植え体験にやってきました。

米どころ会津は、田植えの真っ最中。残雪の飯豊連峰を背に5月中旬頃から「極上の会津喜多方米」の田植え作業が始まった。周囲の山々の影が映り込んだ水田に緑の苗が並んでいる。

ねぎしのお店には年間のべ425万人が訪れる。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で「日本のとろろ文化」への貢献を目指す。会津産コシヒカリも店舗で提供しており、自社の商品に理解を深めようとする研修を実施している。根岸栄治社長は「お客様にはおいしいJA会津いいでのコシヒカリを食べて欲しいし、ご提供する機会をもっと作りたい」とあざ道で語っていた。

当日は雨が心配されたが、社員らの元気がそれを吹き飛ばした。





## 人材教育 2014年6月

人事の職場拝見！ 巻き込み型教育で当事者意識を刺激 お客さま志向を生む経営理念の共有

# 人事の職場拝見！

第41回



社員からアルバイトまで全従業員が経営理念を理解、共有できるよう日々取り組むメンバーたち。写真左が人材共有担当アドバンスドシニアマネージャーの石野直樹氏。

【今月の現場】

ねぎし  
フードサービス

## 巻き込み型教育で当事者意識を刺激 お客さま志向を生む経営理念の共有

人は財産であり、教わる側と教える側が共に学び、人の成長が会社の成長となって共に育つ、「人材共有」。牛たん専門店「ねぎし」を運営する、ねぎしフードサービスが掲げる教育方針だ。経営理念の共有と巻き込み型の店舗共有により、「お客さまの笑顔と満足」を実現する同社の取り組みを紹介する。



おいしい味づくりで楽しい街づくり  
ねぎしフードサービス

■会社データ  
創業：1981年  
従業員数：正社員110名、アルバイト870名（2013年12月現在）  
事業内容：牛たんを主力メニューとする「牛たん・とろろ・まめし ねぎし」を都内33店舗、韓国料理「コバン・コバン」を1店舗展開  
■部門データ  
人事担当：3名  
職務内容：研修の企画および実施等、人材育成全般

### 経営理念の共有で “客を思う心”を育てる

「お客さまにおいしさまごころを」「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」を経営理念に掲げる、ねぎしフードサービス。

アドバンスドシニアマネージャーの石野直樹氏は、「お客さまの喜びと満足を得るために何より大事なのが理念の共有と、ねぎしフードサービスが何のために存在しているか、仕事の目的は何かを理解することで」と語る。

ねぎしの店舗には商品やサービスに関するアンケートはがきが常設され、毎月1000枚以上が送られてくる。はがきには「輝いているスタッフ」の名前と自由記入欄があり、お客さまから評価を得たスタッフには、お客さまのコメントがそのまま転写された賞状が渡される。

「朝礼などで読み上げて手渡すことで、どういうことがお客さまに喜ばれるのかがわかるのです。受け取ったスタッフはもちろん嬉しいですし、周囲への刺激にもなります」この仕組みにより、「お客さまか

ら評価をいただいている」という意識が芽生え、アルバイトの行動も変わったという。

「“思い8割、スキル2割”とっていますが、どんなに技術を持っていても、お客さまを大切にするという“思い”がなければ仕事ではなく、ただの作業になってしまいます。根幹に経営理念が浸み込んでいれば、その日の気分や調子に左右されず、お客さまを第一に考えた行動が取れるようになるのです」

### “我がごと”として取り組む環境づくり

ねぎしでは経営指針書に基づき、各店舗の年次計画を店長と共に作成するが、その実行には店舗スタッフをまとめ、チーム力を高める店長のリーダーシップやコミュニケーション能力が不可欠だ。そうしたスキルを高めるために活用しているのが年2回の「クレンリネスコンテスト」である。

同コンテストは店舗対抗で行われるが、アルバイトも含め全従業員が協力し、日々、丁寧な清掃を心がけなければ上位にはなれない。アルバイトが自分の店舗や店長、顧客の目にとれだけ頑張れるか、店長の目頃のコミュニケーションによって大きな差が出るという。

「スタッフ全員が“我がごと”と捉えて取り組める環境づくりが何より大切です。これはコンテストだけでなく、店舗の年次計画の達成も左右します」

各店舗の社員数は2～3名。計画の実現や店舗の課題改善にもアルバイトを巻き込んだ、チームでの取り組みが重要なのだ。

### “思い”を発信できる 店長を育成する研修

各店舗の成長のカギを握る店長。その店長が自ら成長していくための施策の1つが、“プロジェクト活動”である。複数の店長がチームを組み、どのような活動をするか、課題の解決・改善のためには何をすべきか、どのタイミングで、どのようなサイクルで実施すればよいか、全て自分たちで考え実行していく。クレンリネスコンテストもプロジェクトから生まれた取り組みだ。

だが一方で、店長教育の仕組みづくりが今後の課題だと石野氏は言う。

「店長は店舗経営者として、経営理念に沿って自分の店がどうなっていきたいかという“思い”をスタッフに発信できなければいけません。その“思い”の部分の見える化、話せる化ができるようになるためのコミュニケーションやコーチングスキルの向上を含め、どのような研修をしていくべきかを考えています」

会社がめざすものと店長の思いをスタッフ全員が我がごととして捉え、理解し、共有する——。そこ

### 縁の下の力持ち



「働く」に対する心構えを変えていきたい  
外国人社員・アルバイトの教育とコミュニケーションの翻訳、研修の企画・実施担当  
丁文娟氏

ねぎしで4年間アルバイトをし、2年前に社員になりました。以前店舗で研修をして、あるアルバイトさんの、「お金をもらうために働く」から「お客さまに満足していただきたいから頑張る」という心の変化を見た時は、仕事のやりがいを感じました。研修では文化の違いや接客の心構えを教え、私のようなFパートナー（外国人アルバイト）から社員になる人を増やしていきたいですね。



働いている人が「楽しい」と感じる場所に  
新卒新入社員研修、店舗OJT担当  
厨川優子氏

3月までコバン・コバンに在籍し、店内でA（日本人アルバイト）・Fパートナーの研修を実施していました。研修では内容の興味だけでなく、自分が率先してやって見せることも大切にしてきました。飲食店は空間を提供する場でもあり、スタッフが楽しくなければ、お客さまに伝わってしまいます。どの店舗も、働いている人が楽しいと感じる場所であるために、研修で思いやスキルを補っていきたくです。

から生まれるスタッフ同士のチーム力、店舗同士のチーム力が、これからはねぎしの成長の柱となっていく。

### ねぎしフードサービスの人事のポイント！

#### 一、経営理念の共有

選った時も経営理念に基づき、お客さまのことを第一に考えれば、必然的に答えが見えてくる

#### 一、“我がごと”意識の醸成

たとえアルバイトであっても、自分のこととして捉え、動けるスタッフが店舗を変えていく

#### 一、チーム力を高める店長の育成

会社の思い、自分自身の思いをスタッフにきちんと発信できる店長がチーム力のある店舗をつくる







日本の人事部 LEADERS 2014年3月  
 目指すは「100年企業」従業員満足と低離職率を実現する ねぎしの“人財共育”とは



## 全国60,000人の人事キーパーソンが選ぶ 日本の人事部「HRアワード」

主催：日本の人事部 後援：厚生労働省

日本の人事部「HRアワード」は、企業の経営者や管理職、採用・育成ビジネスや人事サービスを展開する企業皆さまからいただいたご意見を基に、各賞を決定。“人フィールド”に関わるすべての方々の「生の声」が反映された、大変透明性の高い賞です。2013年には、2回目となる「HRアワード2013」を開催。11月12日に、日本の人事部「HRカンファレンス2013-秋-」を開催中の大手町サンケイプラザにて、各賞の発表と表彰式を行いました。受賞者の皆さま、受賞おめでとうございます。また、アンケートにご協力いただいた皆さま、すべての関係者の皆さま、本当にありがとうございました。受賞者の皆さまの革新的な取り組みを、ぜひご覧ください！



日本の人事部「HRカンファレンス2013-秋-」で行われた表彰式

### ■ 開催趣旨

日本の人事部「HRアワード」は、人事、人材開発、労務管理などの各分野において、積極的な活動・挑戦を続けている企業人事部やHRビジネス企業、また、人事担当者にとって有益だと評価されている書籍やサービスを表彰することで、人事や人材開発に関わる全ての企業や個人のレベルアップと、人フィールド全体の活性化を実現することを目的として創設されました。

今や人事部はかつての管理部門という認識から完全に脱却し、企業の経営戦略を担う重要な部門として、大きな期待をかけられています。実際、多くの企業がさまざまな革新的な取り組みを行い、数々の成果も残しています。

本賞によって、企業人事部やHRビジネス企業の優れた活動や成果の事例が社会で広く共有され、日本の全ての企業の人事部がより戦略的に業務を遂行すること、さらには人フィールド全体が活性化することを願っています。

### ■ 審査基準

- (1) 明確且つ一貫性のある、戦略や方針を描けていること
- (2) 新規性、独創性があり、社会や市場に影響を与えていること
- (3) 革新的で、将来に渡って成長性や拡大性を期待できること
- (4) 高い注目度、認知度を保持していること
- (5) 優れた収益性、市場浸透性を実現していること



### 日本の人事部「HRアワード2013」受賞者一覧

#### ＜書籍部門＞

個人の業務改善やスキル向上に繋がるほか、企業内のさまざまな業務に貢献し、顕著な成果をおたもた認定される書籍を選出し、表彰します。

書籍部門 最優秀賞

【採用基準】 (著者：伊賀泰代/出版社：ダイヤモンド社)

書籍部門 優秀賞

【LEAN IN (リン・イン) 女性、仕事、リーダーへの意欲】 (著者：シェリル・サンドバーグ/出版社：日本経済新聞出版社)

【ワーク・シフト】 (著者：リンダ・グラットン/出版社：プレジデント社)

#### ＜企業人事部門＞

人事関連の取り組みにおいて、企業活動の戦略的展開を実現するなど大きな成果をあげて、現在および将来に渡って他社の人事部の模範になると認定されるものを選出し、表彰します。

企業人事部門 個人の部 最優秀賞

山口岳男氏 株式会社日立製作所 人財統括本部 副統括本部長(グローバル人財戦略担当)

企業人事部門 優秀賞

株式会社エフビコ 重度の知的障がい者が基幹業務に従事し、高い生産性を実現

株式会社ねぎしフードサービス 徹底した理念共有と充実した“人財共育”により、従業員満足度向上と低離職率を実現

丸紅株式会社 社員の「仕事と介護」の両立を支援

#### ＜プロフェッショナル部門＞

採用・人材開発・労務管理などあらゆる業務において、変革や生産性の向上を実現する、優れたサービスを提供したと認定される企業を選出し、表彰します。

プロフェッショナル雇用・採用部門 最優秀賞

ウォンテッドリー株式会社

「何をするか」より「誰とするか」にフォーカスをあてた、ソーシャル・リクルーティング・サービス「Wantedly」

プロフェッショナル雇用・採用部門 優秀賞

ワイルドカード株式会社

内定後も就職活動を続けている学生を検索してスカウトすることができる、採用マッチングサービス「WILD CARD」

プロフェッショナル教育・研修部門 最優秀賞

株式会社トアーズ

海外での修繕場を乗り切る力を持った、グローバル人材を育成する「海外修繕場プログラム」

プロフェッショナル教育・研修部門 優秀賞

株式会社ヒューマンバリュー 書籍「ASTDグローバル・ベーシック・シリーズ」の翻訳・発行

プロフェッショナル人事労務管理部門 最優秀賞

イヌイ倉庫株式会社 企業寮をShareするという試み「月島荘」

プロフェッショナル人事労務管理部門 優秀賞

株式会社ワーク・ライフバランス

利用者の状況に応じた、「介護に関する情報」と「仕事との両立に関する情報」が提供される、法人向けサイト「介護と仕事の両立ナビ」

プロフェッショナル情報サービス部門 最優秀賞

コクヨ株式会社

世界の先端をゆく組織の働き方や、ワークプレイスを紹介する情報媒体「WORKSIGHT」

プロフェッショナル情報サービス部門 優秀賞

Great Place to Work® Institute Japan

地方の雇用活性化などを目的とした地域限定の「働きがいのある会社」の調査





日本の人事部  
★★★  
日本の人事部  
「HRアワード2013」  
企業人事部門  
優秀賞受賞

日本の人事部「HRアワード2013」受賞者インタビュー

### 目指すは「100年企業」 従業員満足と低離職率を実現する ねぎしの「人財共育」とは



株式会社ねぎしフードサービス  
人財共育担当シニアマネージャー  
**石野直樹さん**

いしの・なおき/1990年に入社。店長、マネージャーを経て、2011年人財共育担当シニアマネージャーに就任。

株式会社ねぎしフードサービス  
常務取締役 経営品質 総務担当  
**相良治美さん**

さがら・はるみ/1995年に総務一般事務職として入社。経理財務、経営指針書担当、総務部長等を経て、2013年に常務取締役に就任。

多様な人材を活用する「ダイバーシティマネジメント」の重要性が叫ばれて久しくなりますが、実態が伴っている企業はまだ決して多くありません。そうした中、東京都心に33店舗を構える「牛たん ころろ 麦めし ねぎし」のねぎしフードサービスでは、年齢や国籍、雇用形態に関係なく、全ての従業員に理念の共有や「働く仲間の幸せ」を実現する「人財共育」を徹底し、強くて自由闊達な組織づくりを進めています。その取り組みが高く評価され、日本の人事部「HRアワード2013」企業人事部門優秀賞にも選ばれました。ねぎしの店舗を訪れると、たしかに競合他店ではなかなか見られない、スタッフのイキイキとした笑顔や細やかな気配りが印象的です。その秘密を、同社常務取締役の相良治美さんと人財共育担当シニアマネージャーの石野直樹さんとうかがいました。

#### 挫折を知り、人と会社が共に成長できる風土づくりへ

— 外食業界では多くの企業が従業員の定着率が低いなど人材面に問題を抱える中、御社は今回受賞された「人財共育」の取り組みにより従業員満足度を高め、低離職率を実現されています。特に従業員の9割近くを占めるアルバイトの離職率が月平均6%以下というのは驚きです。

**相良** ありがとうございます。そもそも弊社にはかつて地方で多業態を広範囲に出店する「狩猟型経営」を展開していた前史があり、1970年代は弊社もやはり問題を抱えていました。福島県など三県に東京で人気のカレー店や焼鳥店・郊外レ

ストラなど別々の業態を次々と出店すると、最初は受けるのですが、すぐに競合店が増えて陳腐化してしまう。はやりものを追いかけて、店舗数など目先の業績にとらわれていたがゆえに人材の管理や教育も行き届きませんでした。いくら店を出しても、人を雇っても、結局はその場限りで永続性につながらなかったんです。

その挫折を機に、現在の「牛たん ころろ 麦めし ねぎし」を開業してからは、同一業態・同一地域での「農耕型経営」に転換。市場性の厚い東京都心に集中出店してきました。それこそが企業の永続性につながる、すなわち弊社の目指す「100年企業」への道だと、代表の根岸は考えたのです。

— 永続性につながる農耕型経営を支えるのが「人財共育」というわけですか。

**相良** 弊社にとって人は財産であり、人の成長なくして会社の成長はありません。「人財共育」とは、従業員とねぎしが共に成長できる風土をつくるということ。これは「働く仲間の幸せ」という弊社の経営目的からきています。

現場での日々の仕事の目的はどれだけお客様のことを思い、お客様の満足のために行動できるか。私たちはよく「思い8割：スキル2割」といいますが、お客様のことを思って行動すれば、それは「仕事」となり、思いが伴わなければ、いくらスキルがあってもただの「作業」になってしまうんです。具体的には、経営理念に「ねぎしの5大商品」として位置づけている「クオリティ(味・品質・スピード)」「サービス(笑顔・元気・感じの良い接客)」「クレンジング(清潔感)」「ホスピタリティ(気配り、おもてなし)」「アトモスフィア(楽しい雰囲気や演出)」を高いレベルで提供すること。それができて初めてお客様の満足が得られ、従業員自身も成長できるわけです。思いだけでなく、

思いを仕組み化し、日々の仕事で実践しながらリーダーシップやチーム力の向上につなげていくという循環ですね。

— 御社には、そうした「仕組み」がたくさん整備されていますね。

**石野** 人財共育の大前提となるのが、理念や価値観の徹底した共有です。弊社には外国人もいます。日本人だってベテランもいれば、若者もいる。そういう多様性のなかで何を働く仲間としての絆のよりどころにするかという、経営理念しかないわけです。そのため毎朝15分の朝礼では、全ての職場で全従業員が理念を唱和します。さらに理念の一部を抜粋し、指名された従業員が「今日の一言」といういわゆる「クレド」を基にそれについての意見を発表する時間もあります。たとえば「お客様の喜びを自分の喜びとして」ってどういうことなのか、自身の体験をもとに発言し、全員でそれを共有するわけです。人前で意見を言うとなると改めてよく考えますし、言ったからには有言実行しようとする。それを繰り返すことで、自然と腹に落ちてくるんです。

#### 理念徹底の仕組み



【ねぎしフードサービスの理念徹底の仕組み】





—全従業員で経営理念を唱和し、それについて意見を述べ合うとのことですが、従業員には外国の方もたくさんいらっしゃいます。言葉のハンディはないのでしょうか。

**石野** 現在、弊社のアルバイトの約3割が外国人で、日本人アルバイトをAパートナー、外国人のアルバイトをFパートナーと呼んでいますが、Fパートナーにも理念をより深く理解してもらうために、母国語に翻訳したものをつくりました。とくに中国人スタッフが店員の9割を占める秋葉原店や上野駅前店では、日本語で唱和した後、中国語バージョンでも唱和しています。もちろん日本人を含め、全員で。同じ“働く仲間”ですからね。

**相良** 理念共有の一環として年1回、社員もアルバイトも関係なく「私と経営理念」と題した作文を書き、文集にまとめるという取り組みも行っているのですが、Fパートナーにも日本語で提出してもらっています。文章も、めきめき上達しました。

**石野** もっとも、最初は必要に迫られてというか、日本人が採用できないのでやむを得ず外国人を採用していたのは認めません。正直、お客様からもアンケートなどで「なんで外国人なの」「日本語が通じない」といった厳しいお言葉を頂いたんです。そんなとき、秋葉原店の店長が中国人のスタッフに強く訴えたんです。「僕はこんなふうに言われるのが悔しい。外国人だからできないんじゃない、外国人なのにここまで素晴らしい接客ができるんだというふうに変えていこう」と。それからですね、いろいろな取り組みが始まったのは。Fパートナーに作文を書いてもらう活動も秋葉原店から始まって、全社へ広がっていきました。

### PDCAのPから参画して マネジメントを“我が事”に

—ところで、お二人が所属されているサポートオフィス(SO)は、現場における人財共育の取り組みにどう関わっているのでしょうか？

**相良** 私たちは名前のとおり、サポートするのが役割です。決して人や現場を管理する統括本部ではありません。人財共育に限らず、マネジメントに関わるすべての取り組みの主役を担うのは基本的に現場の店長であり、他の社員やA/Fパートナーもみな、ひとことではなく、我が事として会社の運営に参画しています。少しでも会社を良くするために、従業員一人ひとりが“エンパワメント”=自ら考えて行動できる力を発揮し、自発的にPDCA(※ねぎしの場合、Cは評価=Checkではなく、対話=Communicationと位置づける)のサイクルを回していく。そういう仕組みと組織の雰囲気、20年以上かけて少しずつつくられてきました。

**石野** PDCAの回し方についていうと、弊社の特徴は、必ず「P(計画=Plan)から参画する」ということです。たとえば弊社では1996年から毎年、年間の経営指針書を全店長とSOスタッフがいっしょになって策定してきました。それ以前は経営幹部だけで戦略を決め、トップダウンで現場へ流していたのですが、やはり年間の計画や経営課題ですから、どういうふうに決められるのか、経緯が知りたいという意見が店長から上がってきまして。だったら店長も戦略の策定段階から参画して、自ら考えたほうがいい。理念・価値観の共有も進むし、自分が計画を立てた以上、現場でも責任をもって達成しようと思えますからね。店長のリーダーシップやチーム力の向上が期待できるわけです。

—店長だけでなく、社員全員でPDCAを学ぶ機会もあるそうですね。

**石野** はい。月に一度開催する「改革改善全体会議」は22年以上続いており、2013年12月で272回目を迎えました。全社員が一堂に会する会議で、毎回5~6店舗が半年間のPDCAに取り組んだ作業改善活動の成果をケーススタディとして発表。全員で共有します。各店舗での改善活動は、もちろん店長や社員だけでは進められません。A/Fパー



ナーもPの段階から巻き込んで、どれだけ自発的に協力してもらえるかがポイントになります。そのために目標をいかに設定し、どう計画して取り組んでいったのか。弊社は同一地域・同一業態ですから、どの店も他店のケーススタディがすぐ参考になるんですよ。

**相良** 発表そのものは店長ではなく、その下のセカンドパートナーと呼ばれる一般社員が店を代表して行いますが、2回、3回と場数を踏むうちに話がどんどん整理されてきて、聞いている側もその人の成長が手に取るようにわかってくる。それが本人の自信につながったり、また他のメンバーの刺激になったりすることも、人財共育という点では非常に重要なんです。

### 気づきを生かして 「親切という企業文化」をつくる

—「ねぎしの5大商品」の中でも、H(ホスピタリティ)で示される目配り・気配り・心配りは競合他店の追随を許しません。こうしたマニュアル化しにくい実践的な対応力を、店舗スタッフはどうやって身につけていくのでしょうか。

**石野** 「親切という企業文化をつくる」のも弊社の経営理念の一つです。では、親切という目に見えない価値をどう仕組み化するか。そこにもいくつかの取り組みがあるのですが、最大のツールは何となくともお客様から寄せられる各種アンケートでしょう。

たとえば全店・全テーブルに常設しているアンケートはがきには、ありがたいことに、全店から月平均1000通以上の回答があります。項目の中に「本日輝いているスタッフ」という欄があり、そこに記名されたスタッフには「親切賞」を贈呈。お客様からお褒めいただいたコメントをそのまま載せた賞状に、食事券1000円分を添えて表彰する制度を設けています。受賞者は月間260名前後で、その事例を毎月冊子にまとめて配布していますから、どんな行動がお客様に喜ばれ満足していただけるのか、全従業員で共有できるわけです。いい事例だとわかったら、私もやってみようと思えるようになり、自然と広がっていきますね。

例を挙げると、ねぎしではいつもお客様にお茶をお出しするのですが、あるときお客様のテーブルの上に薬が置いてあったので、一人のスタッフが、薬を飲まれるのだと察して水をお出したんですね。些細なことかもしれませんが、その気使いに感動して、お客様がアンケートに書いてくださったんです。それを社内で紹介したら、その後、同じようなお褒めのアンケートが次々と届いて……。

これをきっかけに、お客様のテーブルに薬があったら、お

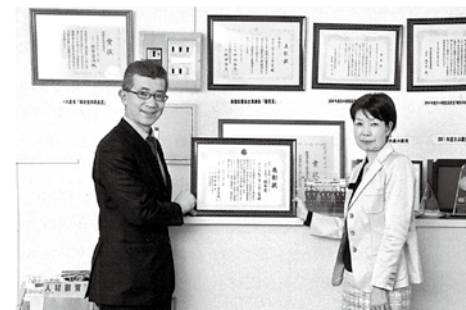
水を出しましょうというマニュアルができました。ねぎしのホスピタリティは、上からこうしなさいと押しつけられるものではありません。あくまでも現場の気づきがあってこそ。それが自然と広がって、定着していくわけです。

—一人にかけるトップの志をいかに具現化していくか、人事担当者にアドバイスがありましたらお願いいたします。

**相良** 弊社はかつてトップダウン型でしたが、今は提案型に変わってきました。代表に対して「どうしたらいいでしょう」ではなく、「こうしたいのですが、ご意見をお聞かせください」というふうに。根岸自身もそういう自発的な形を望んでいるんです。一人より二人、二人より三人とより多くの人間が参加して話し合い、その上で出た結論であれば、「やってみよう、失敗したらまた変えればいいじゃない」と言ってくれます。ただしそれには、繰り返しになりますが、何のための経営か、というミッション(あるべき姿)が明確になっていることと徹底した理念や価値観の共有が大前提。私の経験上、その軸がぶれなければ、たいいてい良い方向にまともっていくことができますね。

—今日お話をうかがって、御社の活動が多くの人事キーパーソンに支持され、「HRアワード」に選ばれた理由を再認識することができました。

**石野** まだまだやるべきことはありますが、ESアンケートの結果などを見ると、一定の手応えは感じています。やってきたことが間違いではなかったんだと。Fパートナー、つまり外国人スタッフの満足度に至っては、ここ3、4年、ずっと90%を超えている。彼らはよく「ねぎしの人たちはすごく優しい」と言ってくれます。働く仲間として迎え、それこそ彼らにもP(プラン)の段階から参加してもらって店づくりを進めてきたことの成果が、ESの数字にも表れているのだと思います。日本人はもちろん、外国人にも自分の仕事に誇りを持ってもらえる、そんな会社でありたいと思えますね。



(東京・新宿区のねぎしフードサービス サポートオフィスにて)





## ▼ねぎしフードサービス 店の清潔度ランキングで結束力を高める

牛たんの店「ねぎし」を運営している、ねぎしフードサービス(東京・新宿)の業績が好調だ。

2012年4月期の売上高は前期比14%増の39億6000万円で、経常利益は2億3000万円。東日本大震災が起きた11年3月こそ既存店の売上高伸び率が前年比マイナスとなったが、翌月以降はプラスを維持している。

29店ある「ねぎし」はいずれも、東京都内の主要駅近くに立地している。厚切りの柔らかい牛たんに麦飯、とろろ、テールスープなどが付いている「たんとろセット」(1480円)など定食メニューが中心で、昼夜ともに平均客単価は1350円(12年6月現在)。低価格化が進む外食業界では、決して安くはない。

それでも業績が順調に推移しているのは、「少し贅沢に」というときの需要をがっちりとらえているからだ。東京の社員に「牛たんの店」を尋ねれば、すぐ「ねぎし」の名が出ると言つてもいいほど浸透している。

根岸榮治社長は「商品を絞り込むことで、『牛たん』なら『ねぎし』と発想してもらえ。居酒屋のようにメニューを広げるより、来店に結びつきやすい」と話す。

牛たん中心のメニューに絞り込むことで、肉の柔らかさなど商品力を高めることも成功している。ただ、脂肪分の少ないヘルシーな肉として、牛たんを扱う飲食店は増えており、競争は激しい。

それでもねぎしが好調なのは、くつろいで食事ができる空間を作り出しているからだ。お客のそぶりを見逃さずに麦飯のお代わりを勧める。葉を取り出したお客には、お茶とは別に水を用意する――。一つひとつの気付きは小さなものだが、その積み重ねが女性も1人で入店できる穏やかな雰囲気を生み、月に何度も来店する常連客の獲得につながっている。

根岸社長は人の重要さを強調する。

「親子2代でうちのファンという人もいる。繰り返して来てくれるお客を増やすには、接客や清潔さなど、あらゆる面で高いレベルを維持しなくてはいけない。それは全て人の力で決まる。牛たんを売りにする店は都内に約150店あるが、競争が厳しくなるほど、ねぎしの人の力が際立つ」

それを実現するのが、店长、社員、アルバイトなど各スタッフの意識を高める数々の仕組みだ。

### 清潔度ランキングで下位の店舗にぞうきん支給

その代表例が新宿の店舗を会場に月1度開く「改革改善全体会議」。

全社員90人が集まり、「ねぎし」の接客や料理の出し方について店ごとに改善提案を発表する。半年に1度はこの会議の場で、店の清潔度を競う「クレンリネスコンテスト」の結果も発表する。

12年4月11日の全体会議はそのコンテストの発表日だった。各店長が空き時間を利





用して全店を回り、清潔さを採点した結果を集計する。上位の店には賞状と賞金が贈られ、下位2店には「初心に帰って掃除し直せ」という意味を込め、ぞうきんが渡される。

半年頑張つてぞうきんをもらった店はショックを隠せず、社員やアルバイトから「負けて悔しい。店長、次は必ず上位に入りましょう」と声が上がると。優勝したのは八重洲店。前回3位の有楽町店は八重洲店を訪れ、動画まで撮影して掃除の手順などを徹底的に学んだが、2位にとどまった。

根岸社長はこう講評した。

「どうして有楽町店は2位だったのか。それは日頃の取り組みの違いです。八重洲店をベンチマークしたのはいいが、最後の追い込みに頼り過ぎた。八重洲店は毎日PDCA(プラン・ドゥ・チェック・アクション)サイクルを回し、こつこつ頑張りが続いた。毎日少しでも良くしようという仕組みこそ、ねぎしスタイルです」

こうした改善提案の発表や清潔度ランキングで店を競わせ、店長の責任感を高め、スタッフの参画意識も引き出す。そうした仕組みを用意することで、自ら進んで日々努力する人材を育てる。

社員の自主性を育む教育制度を取り入れる企業は最近増えているが、ねぎしは徹底度が違う。全29店がいずれも新宿の本社から電車で30分以内の場所にあるのも、社員育成のためだ。特に新宿エリアには、自社競合を覚悟の上で9店も出している。

「人材育成をする上で、拠点間の距離はとても重要。社員が本社に集まりやすいので、頻繁に研修をしたり、店長同士で話し合ったりできる。クレンリネスコンテストで店長が他店を訪れるにも、互いの店が近いほうが都合がいい」と根岸社長は説明する。

集中出店は、本社内のセントラルキッチンで加工した牛たんを配送する上でも効率的だが、それ以上に、人材育成の仕組みを円滑に動かすことを狙っている。

### 「一番まねざれにくいのは人材育成の「仕組み」

根岸社長が社員を育てる仕組みを何より重視するのは、過去の苦い経験があったからだ。

根岸社長は福島県出身。1970年代から東北や北関東で、東京の流行をそのま





ま持ち込み、おしゃれな喫茶店やラーメン店などを展開していた。

だが出店当初はお客が列をなすが、すぐにまねをする競合が現れて5〜6年後には撤退する。そんな「利那的な商売」(根岸社長)を繰り返した。

根岸社長は悩み抜いた末に、1つの結論にたどり着いた。

「強い会社をつくるには、流行や属人的なスキルに頼ってはいけない。社内に人を育てる仕組みをつくり込むしかない。仕組みは他社にまねされにくいし、優れた仕組みを社内に着させれば、そのまま会社の財産になる」

そう考えた根岸社長が新しい業態として、81年に新宿で始めたのが「ねぎし」だった。仙台の牛たん居酒屋をヒントに、女性でも入りやすい定食店を目指した。

80年代初めの都内ではまだ牛たんの店はかなり珍しかったため、その目新しさから開店後すぐに店は軌道に乗った。その陰で根岸社長は着々と人材育成の仕組みを考案し、導入を進めていった。

一人ひとりの社員が日々進化することで、先行者としての有利な立場を死守する。人の強さこそ、ねぎしの真骨頂だ。

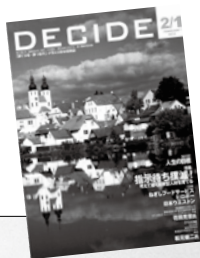
\* \* \*

ボトムアップの仕組みを整えて成功した平成建設とねぎしフードサービス。両社は共通点がある。1つは結果を必ず公表している点。もう1つは採点や評価の方法が公平である点だ。社員同士を競わせるなら、事前にきちんとしたルールを整えておくことがポイントとなる。

#### Point

- ・社員同士を競わせるなら結果は必ず発表する
- ・採点や評価の方法に公平性を持たせる
- ・敗者が復活できる仕組みを整えておく





DECIDE 2014年2月

特集: 指示待ち撲滅! 考えて動く自律型人材を育てる 「共に育つ」風土で経営理念を実現



顧客から感謝されたスタッフをたたえる親切賞の授賞式

## CASE STUDY 01 株式会社ねぎしフードサービス

# 「共に育つ」風土で経営理念を実現

### 多様な仕組みで働く仲間の人間力を養う

経営理念の共有と「人財共育」を掲げ、従業員一人ひとりが成長しながら経営理念を追求する風土を築いた、ねぎしフードサービス。その成果は2011年度日本経営品質賞の受賞にも結び付いた。同社の人材に対する考え方と取り組みを探る。



代表取締役 根岸榮治氏

人財共育担当マネージャー 石野直樹氏

### 過去の失敗から学び 新しい経営方針を確立

『牛たん とうろろ 麦めし ねぎし』の第1号店が東京・歌舞伎町にオープンしたのは1981年のこと。それまで牛たんと言えば酒のつまみというイメージが強かったが、同店はリーズナブルな価格で定食を提供。しかもヘルシーで健康志向という戦略を打ち出した。女性をターゲットに定め、従来の牛たんのイメージを覆したのだ。

同店を運営するねぎしフードサービスの代表取締役・根岸榮治氏は、その約10年前に起業し、喫茶店や焼き鳥店、ラーメン、カレーハウスといったさまざまな業態の店舗を出店。茨城

県、福島県、宮城県にまたがる約250kmのエリアに多業態の店舗を数多く展開していた。

— 当時どのような方針で経営していたのですか？

根岸 売上げや利益を上げて次々に店をつくるのが目的化してしまふ「狩猟型経営」を行っていました。東京で流行した業態を地方へ持って行って出店し、売上げが落ちればすぐ閉店、新たな業態の店に代えるというものです。当然、店のブランド化もできませんでした。その結果、広範囲に多業態の店を出すことになり、満足なマネジメントができず、社員教育もおろそかになってしまいました。

— 今とは正反対ですね。

根岸 そうです。さまざまな店を出しては業態を変えていたのですが、商品や人を磨き上げることはできません。言葉は悪いですが、商品も人も使い捨てにし、利益を上げることを目的にしていました。経営者である私の責任だと感じています。

— そこから180度違う現在の経営方針に変わったきっかけは何ですか？

根岸 仙台市でも出店していましたが、ある日、従業員が1人も出勤してこなかった（苦笑）。近くに同じ業態の店がオープンし、そこに全員が引き抜かれたのです。青天の霹靂でしたが、経営者である私が従業員の気持ち



牛たんのイメージを変えた、ヘルシーで健康志向のメニューを開発

ちを理解しないで、ひたすら拡大路線を突っ走ってきた結果だったのです。

—そして、経営方針の大転換に取り組んだのですか？

根岸 それまでの経営方針をすべて見直しました。そこで打ち出したのが、流行を追いかけるのではなく、魅力的な商材を選び、継続的な経営を目指すとい

うもの。選んだ商材は、牛たんです。それにとろろと麦めしという、健康に寄与できる商品をセットにして勝負しようと考えたわけです。

エリアは巨大市場の東京に限定。同一地域・同一業態で経営するという「農耕型経営」へと大きく舵を切りました。農耕型経営は、地域に根を張って種をまき、育てることが重要です。人材も、時間をかけて育てていかねばなりません。

### 徹底した理念共有と「人財共育」を打ち出す

単業態、エリアを絞ったドミナント出店、女性がターゲットのヘルシー志向を打ち出した根岸氏は、外部セミナーにも積極的に参加して経営を学び直し、組織と仕組みづくりを

精力的に手がけていった。

まず、会社の考え方を転換。売上げや利益重視の「事実前提」から、経営理念の具現化と「ねぎしの思い（経営の目的）」を大切に「価値前提」へと大きくシフトした。具体的には、経営理念や「人財共育」、ねぎしの5大商品を明文化して、従業員が目指すべき方向性を示したのである。

顧客満足第一主義を掲げる経営理念、働く仲間の幸せを追求する従業員重視、自社の5大商品を磨く具体的な施策の整備にも取り組んだ。こうした組織づくりと仕組みづくりによって、ねぎしフードサービスは新しい企業文化をつくり上げていくことに成功する。

— 5大商品とはどのようなものですか？

根岸 クオリティー、サービス、ホスピタリティー、クレンリネス、アトモスフィアです。

おいしさと高品質の商品を提供するためのクオリティー、親切と奉仕に努めるためのサービスとホスピタリティー、店舗の清潔さと雰囲気づくりを実践するためのクレンリネスとアトモ



東京エリアに想定した戦略でブランドイメージを確立した店内

### 野球型ではなくサッカー型経営を目指す

経営をスポーツに例えると、ねぎしフードサービスが目指すのは「サッカー型経営」だ。野球は監督の指示に従ってプレーする場面が多いが、サッカーはピッチ上の選手が試合の状況を自ら判断し、チームプレーを行う。同社が実施する研修は、こうした個々の自発的な力を向上させることが目的である。

また、通常、各店舗を統括する管理部門は「本部」と呼ばれることが多いが、同社ではSO(サポートオフィス)と呼び、組織図でも店舗を支える下部組織と位置づける。最上部が顧客であり、アルバイトなどのパートナーから店長、SOスタッフと続き、一番下が社長という逆ピラミッド型の組織だ。

「サッカーで言えば、店舗がピッチ。プレーヤーであるスタッフがお客様のために働きやすいようにサポートしていくのがSOの役割です。各研修や会議でも、現場からの声を一番大切にしたい運営を行っています」(根岸氏)



SPECIAL EDITION 指示待ち撲滅!

スフィア。それらが当社の独自価値である5大商品だととらえています。

—顧客本位と同様に従業員重視も打ち出しています。

**根岸** お客さまの満足とともに、働く仲間の幸せを通して地域や社会から高い評価を受けることで、100年企業を目指す。それを経営の目的の一つに組み込んでいます。そのためには従業員が共に学び、共に築き、共に進むことが肝要です。つまり、仲間を大切にしながら、一人ひとりが自ら考え行動できる力を発揮して成長を遂げなければなりません。そのために重要になるのが、仕組みだと考えます。—経営理念を実現するための仕組みですね。

**根岸** 経営理念がただのお題目になってしまっただけは、意味がありませんからね。

理念を実践するためにさまざまな制度、プロジェクト、社内コンテストなどを行っています。その前提として重要なポイントになるのが、従業員自らが理念を実践するために計画づくりから参加することです。計画立案からかわかることで従業員の当事者意識が生まれ、主体的な行動が生まれます。

当社は、人財共育でもPDCAを導入しています。まずPlan(仮説・計画)に参加してDo(実行)に移す。さらにCommunication(対話・検証)しながらAction(改善・学習)を展開することで成長することができます。そして



全従業員が参加して情報を共有する場として機能する改革改善全体会議

一人ひとりの人間力が、5大商品の底上げや顧客満足度の向上につながると考えています。

#### 経営理念の具現化を 風土多様な仕組みで実現

ねぎしフードサービスは、理念共有と人財共育のために幅広い取り組みを重ねてきた。東京で再スタートした年に、経営理念や経営の目的を制定。その後改革改善全体会議、改革改善ケーススタディ、クレンリネスコンテスト、親切賞など独自の仕組みを導入した。

外食産業は、社員よりもアルバイトが多いことで知られる。ねぎしフードサービスも例外ではない。全従業員数は約1000名だが、その約9割に当たる900名近くがA/Fパートナーと呼ばれるアルバイト。さらにその内の300名は中国をはじめとした外国人アルバイト（Fパートナー）である。多様性に富んだ従業員に対しても、社員と同じように理念共有と人財共育を図っているのが同社の独自性であり、理念共有と人財共育の徹底化の表れと言える。

こうした経営革新が評価さ

れ、同社はさまざまな賞を受けている。12年2月には「2011年度日本経営品質賞」を受賞した。その主な理由として「ねぎしの5大商品」の品質レベルの継続的な向上、幅広い視点からの人財共育と風土づくりが挙げられている。

—改革改善全体会議とは、どのようなものですか？

**根岸** 全従業員とビジネスパートナーが一堂に会した全体会議です。毎月1回実施します。ここでは理念や価値観の共有、各店舗で行われている改革改善ケーススタディを発表し、改善例を全店舗で共有できるようにしています。また、親切賞の発表も行っています。

—親切賞とは、どのような表彰制度ですか？

**石野** 各店舗にアンケートはがきを常備し、お客さまが一番印象に残った従業員の名前と感動した親切の内容を記入していただいています。単に評価をチェックするだけでなく、コメントを書くというはお客さまにとって煩わしい作業だと思うのですが、月間平均1000通ものコ



メントが届きます。その中から、特に優れた「親切」に対して表彰するという制度です。

表彰状には、お客さまが書いてくださったコメントをそのまま印刷し、従業員に渡しています。これが従業員の喜びにつながるとともに、ほかの従業員も「お客さまからお褒めの言葉をいただきたい」とやる気を引き出す相乗効果に結び付いています。

—経営理念の共有でもユニークな取り組みをしています。

**石野** 08年度から全従業員とアルバイトに参画してもらい、「私と経営理念」という文集を作成しています。その中から投票により選ばれた人には、全体会議で発表する機会が与えられます。これによって仲間たちが経営理念をどうとらえ、どのように行動しているのかを知ると同時に、自分の理念に対する振り返りや新たな気付きの促進にもつながります。

#### 現場重視の研修や会議が 従業員の意識を変える

店長自らが経営に参画して会



店舗のチーム力などを養うクレンリネスコンテスト風景

社のルールや仕組みをつくる「店長・SO(サポートオフィス:P.6、POINT OF VIEW参照)プロジェクト」などもある。また、クレンリネスコンテストにも大きな効果があるという。年2回、店長などが各店舗を回って互いの店舗の状態を評価し、順位を決めるというものだ。ただの掃除大会ではなく、店長のリーダーシップと店舗のチーム力の養成につながる。

驚くのは、これらの取り組みが長年にわたって継続的に行われていること。例えば、改革改善全体会議や改革改善ケーススタディは20年以上、合計272回も開催している。クレンリネスコンテストも17年間で33回開催。このような継続性が、従業員一人ひとりに会社や店舗の改善に取り組もうという自発的な意識を植え付けているといっても間違いはないだろう。

—さまざまな会議や研修を行うと受講者が大変では？

**根岸** 最初の1、2年はマイナスに感じるかもしれません。しかし、気付きの機会を継続することで従業員一人ひとりに経営理念が浸透し、意識に大きな変化が生まれます。5、6年経過すると足し算になり、10年もすれば掛け算になって、見違えるように成長します。

—クレンリネスコンテストの導入目的は？

**石野** 人財共育の一環として始めました。その効果は、十分に



田植えを体験して食文化に携わる意識を育む

出ていると思います。このコンテストでは、面白い現象が表れます。評価の低い店舗は店長1人で清掃しているケースが多く、評価の高い店は全員で店舗をきれいにしているのです。チームとして価値を共有し、店をよくしていくという意識のバロメーターと言えます。

また、評価の低い店の店長が高評価の店長に日ごろのマネジメントのあり方などを聞きに行くなど、仲間から学ぶという行方も生まれ、共に成長していく「共育」面でも効果があります。—社内のみならず社外での活動も積極的です。

**根岸** 街の清掃活動だけでなく、東日本大震災後には被災地で炊き出しを行いました。社内でもさまざまな機会を利用して学びながら成長するのにもよりますが、社会に出て多くの方々と接することで学ぶ要素もたくさんあります。

また、日本特有のよろこびと交わり、生産者との交流を図るために田植えや稲刈り、大和イモの収穫なども行っています。こうした機会を従業員へ提供することで、人としてさらに成長できると確信しています。

#### PROFILE

所在地：〒160-0023 東京都新宿区西新宿7-17-7 廣田ビル2F TEL：03-3227-3281 創業：1981年 資本金：5000万円  
売上高：47億2000万円（2013年4月期）従業員数：社員115名、アルバイト860名（2013年11月現在）  
事業内容：「牛たん ところろ 美味しいねぎし」、「コパン コパン」（韓国料理カジュアルソウルダイニング）の運営 <http://www.negishi.co.jp/>





## TDB TEIKOKU NEWS

2013年11月 / Close-up Interview ねぎし精神で100年続く企業へ

# Close-up 第54回 Interview

## ねぎしフードサービス —ねぎし精神で100年続く企業へ—

美味しく焼いた牛たんに、麦めしとあっさりテールスープ、そしてとろろ。このなんとも申し分ない組み合わせを、そのまま屋号に利用したのが、(株)ねぎしフードサービスだ。現在、「牛たん とろろ 麦めし ねぎし」を都内に31店舗展開し、牛たんをより身近なものに変えた当社。(財)日本生産性本部より日本経営品質賞を受賞するなど、注目のビジネスモデルの一端を、根岸榮治社長に伺った。

(聞き手/東京支社情報部 瓦田 真人)

—東京で牛たんの定食を提供し始めたのはなぜでしょうか

出店当時、仙台では居酒屋メニューとして十分に認知されていた牛たんですが、ヘルシーでポテンシャルの高い食材のわりに、全国ではまだまだポピュラーな食べ物ではありませんでした。そこで女性でもお昼から気兼ねせずに楽しめるよう、定食の形式にこだわり、日本で一番大きな市場である東京を中心に売り出そうと始めたのがきっかけです。その際、同じく健康に良い麦めしととろろという、日本人が昔から親しんできた食材を組み合わせることにし、現在の形になりました。

—現在では、牛たん以外のメニューも豊富ですね。2000年代前半に起きたBSEの流行には、大きな影響を受けました。当社にとってはピンチでしたが、その間に豚や鶏を使ったメニューを開発。これらの商品のおかげで苦境を乗り切りましたが、その後も牛たんメニューと共に全品、とろろとお肉の組み合わせは独自の定番人気メニューとして定

### 経営理念

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

### ねぎしの思い

「働く仲間の幸せ」(人の成長・100年企業)  
「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

素敵な笑顔が印象に残る、根岸社長



着してくれ、ピンチをチャンスに変えることが出来ました。

—会社を大きくする上で、大切にされていることは何ですか

当社では経営理念のほかに、ねぎしの思いとして、“働く仲間の幸せ(人の成長・100年企業)”“「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”の3つを掲げ、経営の目的に位置づけています。

—具体的には、どのような取り組みをされていますか

たとえば、毎月1000通を超えるお客様からのアンケートハガキ。このアンケートの結果をもとに、改善点や評価されている点を洗い出し、店舗ごとの評価、モチベーション向上など、徹底的に活用しています。アンケートは社内でも行っており、従業員からの声をもとに職場環境を高い水準で維持するのに役立っています。また、都内に限って出店をしているのも地域社会とのつながりを重視するねぎしの思いが、その理由です。社員が理念を心から理解し、お客様の方を向いて自発的に成長を続ける仕組みを作ることこそが、重要だと思います。

—今後の展望はどうお考えですか

東京中心のドミナント経営で、60店舗、売上100億円を目指しています。また、サービスの質を標準化するために、ねぎしのスタンダードが視覚的に分かる映像資料や、従業員の熱い思いを評価に結び付けられるような制度を作っていきたいです。

—ありがとうございました

### 会社概要

(株)ねぎしフードサービス  
企業コード: 100253071  
東京都新宿区西新宿7-17-7 廣田ビル2階  
電話03-3227-3281  
根岸榮治社長  
創業: 1981年、資本金: 5000万円  
事業内容: 飲食店経営  
年売上高: 約47億1700万円 (2013年4月期)  
従業員: 115名



## 広報たこ

2013年12月 / 交流による活性化を目指します  
“とろろ”で長〜くつながる「ねぎしフードサービス」

## 多古町ネットワーク、広がっています。



### 【都内でも大好評!】

「多古米はふっくら炊きあがる感じがしますね。常連さんも「お米変わった?おいしいね」と話されますよ。キユーブ米もあつという間になくなってしまいました」と、フェアの様子を有楽町店の店長は話してくれました。

東京都内に32店舗を展開し、「牛たん」とろろ十麦めしという高タンパク低カロリーで女性にも親しみ、健康にも容れられるお馴染みのメニューで大好評の「ねぎし」。良質のたんぱく質やミネラル、でんぶんの消化を助けるジアスターゼ酵素を豊富に含む栄養価の高い大和芋をすりおろしたとろろ。ねぎしの店舗で使われるとろろは、全て多古産の大和芋。この大和芋の供給を担うJA多古園芸部では、ねぎしの社員と市場関係者を招いて毎年10月にサツマイモや大和芋の掘り取り体験を交えた収穫祭を開催し、町の生産者と交流を深めています。

## ”どろろ”で長〜くつながる「ねぎしフードサービス」

また、町とJAはこの11月13日から20日までの一週間、ねぎしの30店舗における「飯に多古米を使用した多古米フェア」を実施しました。さらにこのキャンペーン期間中は、新たに作られた多古キユーブ米のプレゼント企画も実施し、都内における多古米の認知度をアップを図りました。

今後も、多古町の美味しい農産物をもっと多くの方々に知ってもらいたいという町民の思いと、より美味しいものを消費者に食べてもらいたいと願う「ねぎし」の間で、さらに交流を深めていきます。

# 交流による活性化を目指します

町の農産物やイベントなどを通して交流を深め、お互いの活性化につなげようという取り組みが始まっています。



ねぎしと市場関係者を招き、秋に開催される収穫祭

- ⑥ 収穫体験の場へ案内するサママイモ部会長
- ⑦ 市場関係者と生産者との交流が深まります
- ⑧ 大和芋の掘り取りをするねぎしの社長と社員
- ⑨ 収穫祭であいさつをするJA高木組合長





多古発見マガジン 2013年4月/多古の大和芋は、強い粘りと豊かな風味で日本一!



秋に行われている多古町の収穫祭  
1.ねぎスタッフ、多古町の人々との記念写真。写真中央が根岸さん。2.自慢のところで多古米の「特製とろろ飯」を参加者に振る舞います。3.土に触れる貴重な機会となる収穫体験。4-5毎年参加しているからこそ、生産者や町の人々との絆が深まります。

「ぎし」で使用しているのは粘りが強い大和芋。「いくつもの産地の物を食べ比べてみました。多古の大和芋は粘りの強さと風味の良さがズバ抜けていました。箸で持てるほどの強い粘りと自然薯のようなおもしろさは多古産ならではです。日本一の大和芋だと思っています」と多古産にこだわってきました。「牛たん」と「とろろ」はベストパートナー。「とろろ」は牛たんの名脇役です。食事の最後にとろろで締めるから食後感がよく、牛たんがよりおいしかったと感じれる。両方食べることでそれぞれの良さが引き立ちます」と根岸社長。産地から直接仕入れて毎日お店で皮をむき、

すりおろして特製のダシと合わせて漉して作られる「ねぎし」の「とろろ」は、なめらかな食感と深い味わいが楽しめる逸品です。現代の家庭ではあまり食べられなくなりましたが、昔から日本の食卓には馴染みの深いものでした。「ねぎし」は肉料理と一緒に食べてもらうことで、とろろの食文化を継承していきたいと考えています。年間三百六十万食も提供される「とろろ」。「ねぎし」で初めて食べてそのおいしさに出会い、「とろろ」目当てに通つて来る常連さんも多いとか。そんなお客さんの期待に応えるためにも「これからも多古産の大

和芋を使っていきたい」と語ります。  
毎年秋に多古町で行われる収穫祭に、大勢で訪れる「ねぎし」のスタッフ。三百人分の牛たんを持参して町の人々に振る舞い、多古米の「特製とろろ飯」や、おいしく味わいながら生産者と交流を深めます。おいしい料理を前にごちそうな雰囲気にも包まれ、町の人々の温かみにも笑顔が絶えません。「また、大和芋の収穫体験も楽しみの一つ。日頃扱っている見慣れた食材を土から掘り出す度に歓声が上がり、土との触れ合いを楽しんでいます。「ねぎし」のスタッフは生産者の熱意や苦労を感じ、生産者も消費者の声を直接聞くことができる収穫祭。回を重ねる毎によりおいしい物を」といってお互いの思いが深まっていきます。収穫祭を毎年楽しみにしている根岸社長も「肥沃な土壌で、高い志をもった生産者が質の高い農産物を作っている。東京からそう遠くないところに、多古町のような豊かな生産地があることに感謝します」と語ります。町を訪れるとお土産に「道の駅多古あじさい館」でたくさん農産物を購入し、近くの栗山川の土手で昼寝をするのが、楽しくみか。「空気がおいしい、気持ちいいですよ」と多古の豊かな自然もお気に入りです。  
東京のと真ん中で多くの人に食され愛されている多古の大和芋。「おいしい大和芋を作りたい」という生産者の思い、「おいしく食べてほしい」という「ねぎし」の思いが一つになって、今日もたくさんの人に「とろろ」のおいしさを届けたい。

## プロが惚れ込んだ多古町の デリシャスフード



### 多古の大和芋は、 強い粘りと豊かな風味で 日本一!

ねぎしフードサービス 根岸 榮治さん



東京都内に30店舗を構える牛たん「とろろ」の店「ねぎし」。牛たんの中でも特においしい部位だけを厚切りにして、炭火で香ばしく焼いたたんとうろろが店の看板メニューですが、もう一つの自慢がとろろ。高タンパク低カロリーでヘルシーな食材である牛たんをもっと女性に食べてほしいと、「牛たん+とろろ+小麦めし+チキルスープ」という美容にも健康にもおすすめのメニューを考案したのが根岸社長です。肉料理にとろろの組み合わせは最初は意外に思われたものの、「お肉をさっぱり食べられる」「消化がよく胃に優しい」などと大好評。若い人から年配の方まで、女性はもちろん健康を気にする男性にも支持され、創業以来三十年余り、「とろろ」を加えたセットメニューを提供されています。  
山芋をすりおろし、ダシでのばしたものが「とろろ」。山芋にはいろいろな種類があり、形、大きさもさまざまですが「ね

### おいしい&安全・安心 多古町自慢の食材たち

- 元気豚**  
普通の豚の1.4倍の豚間筋筋(サシ)が入り、脂身は甘みがあり柔らかくジューシー。
- なし・ぶどう**  
実りの秋は「なし」(8月中旬~10月中旬)、「ぶどう」(8月中旬~9月下旬)もおススメ。
- ホウレンソウ**  
ビタミン・鉄分・カルシウム・食物繊維などを豊富に含んでいる緑黄色野菜の代表。
- だいこん**  
ビタミンCやカルシウムなど栄養たっぷりなうえ、水分が多く噛み強いのが特徴。
- じゃがいも**  
産地が安心、おいしい肉じゃがができる評判。栄養価・食物繊維も豊富。

- なす**  
良質な堆肥を使って育てているから、味も色も抜群!どんな料理でも大活躍。
- にんじん**  
豊富なカロチンを含んだ鮮やかな赤系統にんじん。独特の甘みが人気です。
- さつまいも(紫皮芋)**  
多古町の大和芋が育んだ逸品。定番のバナナアズマのほか、最近では水にはくも人気急上昇。
- 大和芋**  
全国トップクラスの生産量を誇っています。強い粘りと豊かな風味が持ち味です。
- 多古米**  
ご存じ「おかずのいらぬお米」。食味の良さが全国的に知られています。





# 株式会社ねぎしフードサービス ●代表取締役 根岸榮治

## 経営品質日本一の牛タン 専門店が 社員に贈る 「お客さまのコメント」と「雑巾」



### COMPANY PROFILE ▶▶▶

●社名：株式会社ねぎしフードサービス ●代表取締役：根岸榮治（ねぎし・えいじ）  
●業種：飲食サービス業 ●設立：1981年6月（創業） ●資本金：5000万円  
●売上高：2010年4月期▶34億6791万円 / 2011年4月期▶39億6000万円  
●住所：東京都新宿区西新宿7-17-7 廣田ビル2F ●電話番号：03-3227-3281 ●URL：http://www.negishi.co.jp/

### 故郷の店を整理して 81年に東京で牛タンの 専門店を開店

経営の質が問われる時代である。米国ではこの経営の質を評価された企業に「マルコム・ボルドリッジ賞（米国国家経営品質賞）」が贈られる。受賞企業は名だたる有名企業ばかり。なかなかの狭き門だ。その日本版に日本経営品質賞があるが、これも受賞は難しい。

この賞の中小企業部門を2011年に受賞したが、株式会社ねぎしフードサービスだ。新宿、銀座、池袋などで牛タン専門店「ねぎし」を30店舗展開する会社と言えはわかりが早い。同社の今年度の売上高は前年度比14・2%増の45億円の見通しだ。

「ここ3年半の間で既存店売上高が前年同月比マイナスになったのは、東日本大震災があった2011年3月の一回だけ。常に5〜6%の伸びを確保している。これから10年かけて新宿から30分以内のエリアに「ねぎし」を集中的に出店させ、目標の50店舗、年商80億円を達成したい」と同社社長の根岸榮治は言う。  
現在の30店舗から50店舗へ拡大するだけなら、10年も必要ないよ

うに思えるがそれが違うのだという。根岸は決して急ごうとはしない。なぜか？

「働く仲間の幸せと100年企業実現のための経営」を行なっていくには、従業員の育成が何よりも大切だと考えているからである。

根岸が故郷である福島で運営していたカレーハウスやラーメン店など20店舗を整理して、新宿・歌舞伎町に1店舗目のねぎしを開業したのは1981年のこと。牛タンなら職人技術に頼ることが少なく、低カロリーかつ高たんぱくで健康志向にもマッチする。また、それまで酒のつまみとして出されるものが多かった牛タンを、「ねぎし」ではとろろと麦飯を加えた食事主体のセットメニューにして、



とろろと麦飯を牛タンに加えたメニューが受け。

女性客も取り込めるようにした。

### 高尚な理念や目的を 掲げても実践できなければ 意味がない

その後、順調に店舗数を増やしていた根岸に大きな転機が訪れる。それは98年、日本経営品質賞を受賞したゴルフ場の支配人の講演を聞いたときのことだった。

「確かに経営理念はあったのだが、お題目を唱えているのに過ぎず、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ることに気が付いた。従業員は自分たちの仕事を、他人事として捉え、単なる作業にとどまっていた」と根岸は振り返る。

そして日本経営品質賞の基本理念と自社の経営理念とのすり合わせを行なった。

さらに「働く仲間の幸せ」「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」という自社のミッションを明確にし、それを実現するための仕事の目的を「お客さまの喜びと満足を得ること」「5大商品を高いレベルで提供すること」と位置づけ、活動の源泉である利益を得るように考え方を転換させたのだ。しかし、いくら高尚な理念や目

## 繁盛店を創る 独創企業の戦略

業員とともに働く仲間として再認識すること。時給の決定など店長には強い権限が与えられている。だからといって怒鳴っていたら、従業員は背を向けてしまう。仲間意識を持つことで初めて従業員との信頼関係が構築され、同時にリーダーシップも学ぶことができる。と根岸は説明する。

### 収益ランキングで 最下位の店長でも 堂々としている理由

こうした親切賞やクレンリネス大会などの仕組みを、根岸は「人材教育」ではなく、「人材共育」と考えている。一人ひとりの従業員が会社にとっての貴重な財産で、皆が共に育っていくという意味。そして、その人材共育を進めていくうえで重要なポイントがあるのだと根岸は言う。

「PDCA (Plan, Do, Check, Action)のサイクルがあるが、従業員もPの段階から参加してもらうことが大切。決める事を押し付けられると、人間は「他人事」とらえてしまう。逆に自分たちが決めたことなら「わが事」としてとらえ、作業ではなく仕事をこなすようになっていくからです」

同社ならではのエピソードとし

### 根岸栄治 ●フワール

●1970年 現在の(株)ねぎしフードサービスを起業。多業種の飲食店を展開。●1981年「牛たん・とろろ」売れし専門店「ねぎし」1号店を新宿に开店。●1991年 サポートオフィスを仙台市より、東京新宿へ移転。●2005年より、日本経営品質賞への取り組みを始める。●2005年6月 農林水産省食料局長賞(創業期間別部門)受賞 ●2010年度 日本経営品質賞経営革新推進賞 受賞 ●2011年度 日本経営品質賞 受賞 ●2012年4月 30店舗を直営にて経営

て、各店舗の収益ランキングで最下位の店長でも堂々としていたことがある。収益が上がるらないという事は客数が少なく、店が暇だということ。それを逆手にとって店長は人材共育を徹底させ、サービスの質を高めることで、先のアンケート回答で常にトップレベルの顧客満足度を保持していたのだ。

「そもそも立地や店を決めるのは社長で、何をやって売れないのなら社長が悪い。店長が恥じる必要などない。でも、その店で顧客満足度が一時落ちたことがあった。すると彼らは原因を全員で協議して考え、対策を話し合った。そして、すぐに顧客満足度は改善され、その改善策を全店で水平展開したこともあった」

こうした数々の取り組みを評価されたのが冒頭に紹介した日本経営品質賞である。こうした取り組みがある限り同社は目標の「100年企業」を10年以内に着実に実現させていくことだろう。



店舗拡大の従業員育成を重視する経営者、7割のリーダーを専任している。

**従業員の表彰には必ずお客様の「コメント」がついている**

この顧客の喜びと満足を得るための仕組みの一つが、毎月行な

われる「親切賞」の表彰だ。店舗内のすべてのテーブルの上にはアンケート用紙が置いてあり、毎月100通前後の回答が寄せられる。料理の味などを5段階評価する項目のほかに、意見や要望などを自由に記載できる欄があつて、従業員の名前をあげながら接客などに対するお褒めの言葉を数多くもらう。そうした従業員を毎月全員表彰しているのだ。

「久しぶりに来店したのにもかかわらず、私のことを覚えてくれて、「冷たいお茶ですな」と笑顔で迎えてくれた加藤さんの態度に一日の疲れが吹飛びました」

表彰された従業員の表彰状には、顧客のコメントが付けられており、



クレンリネスコンテストの成果が、店内は大変清潔に保たれている。

1000円分の食事券と共に贈られる。今年1月の受賞者は259人。従業員は正社員95人、アルバイト790人の合計885人。いかに多くの従業員が顧客から高い評価を得ているかがわかる。

「表彰では店長がお客様のコメントを読み上げる。それが受賞しなかった従業員へのヒントになるし、自分も頑張ろうという気にさせる。そして、お客様が何を望んでいるのかを考えながら仕事をするようになる」(根岸)のだそうだ。

また、同社では店舗清掃のレベルを競う「クレンリネスコンテスト」を年に2回行なっている。基準に沿って採点が行なわれ、上位に



すべてのテーブルにランゲル用紙が置かれ、従業員はお客様が自由に記入してもらっている。

入賞すると賞金が授与される。一方、下位の3店舗には「もつと掃除をきちんとしなさい」という意味で雑巾が授与される。

この雑巾授与という不名誉な賞を1回受けたという不名誉な賞が2回、3回と重なって来ると店長は焦りを感じ始める。一緒に働いている従業員から店長としての力量に疑問符が付けられていることがわかってくるからだ。

すると店長は上位に入賞した店舗を従業員と一緒に訪問して、どんな取り組みをしているのかを教わる。そして、店に戻って全員で改善策を考え、率先して実践するようになる。

「ここで大切なことは、店長が従





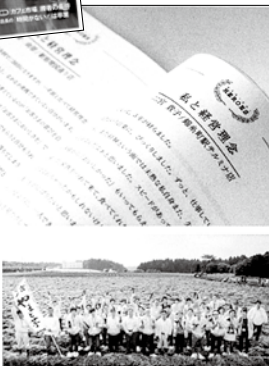
特集 本気の「経営理念」実践

図表① 【ねぎしが大切にしている価値】

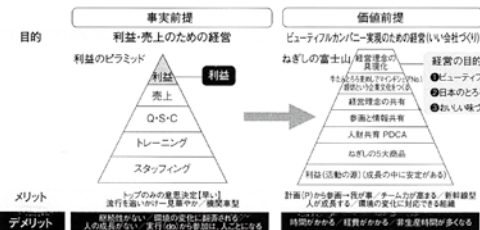


アルバイトを含む全従業員が、年に一度「私と経営理念」というテーマで作文を提出し、1冊の文集をつくる

日本のとらえる文化を支えるために、大和亭の産地である千葉県多古町の農家とパートナーシップを結び、可を挙げての収穫祭には毎年大勢で参加する



図表② 【利益重視の「事実前提」から「価値前提」への転換】



トで自由闊達に実行させるためには共通基準である経営理念が必要になる。つまり、理念共有は「人財の共育」のために必要不可欠なのだ。「理念経営はトップがブレてはいけない。トップが100のうち一つでもブレれば、本部、店長、店舗スタッフと連鎖し、理念は「砂の器」となり風化してしまふ。いかなる組織でも決して妥協せず、やり続ける

事例 1

100年永続企業を目指した“人財共育”と自由闊達な企業風土づくり

(株)ねぎしフードサービス

(本社/東京・新宿区、根岸榮治代表)

「牛たん・とろろ・まめし ねぎし」をチェーン展開するねぎしフードサービス(以下ねぎし)は、今年2月に「2011年度日本経営品質賞」を受賞した。同賞はお客に喜ばれる価値を考え、組織の独自性を磨き、経営革新を実現した企業に贈られる。同社は、経営理念を軸とした「人財共育」と自由闊達な風土づくりで100年永続企業を目指す



根岸榮治 代表取締役

1970年、現在の株ねぎしフードサービスを創業。81年「牛たん・とろろ・まめし専門店 ねぎし」1号店を新宿に出店。2001年9月国内産牛BSE発生により売上半減。03年12月国内産牛BSE発生により牛たん以外の商品を開発、発売。09年度日本経営品質賞経営革新新提助賞、10年度同賞賞賞経営革新新提賞賞、11年度同賞賞賞を受賞

【経営理念】  
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  
【ねぎしの思い(経営の目的)】  
食飽く仲間の幸せ  
(100年企業)  
【日本のとらえる文化】に貢献する  
おいしい味づくりで楽しい街づくり

利益重視から企業価値重視へ転換

ねぎしは1970年に創業。福島県を中心に多業態展開による「狩猟型経営」で成長したが、1981年に「牛たん・とろろ・まめし ねぎし」1号店を東京・新宿歌舞伎町にオープン後、都心立地の同一エリアで同一業態を集中出店する「農耕型経営」戦略に転換した。以来、独自性のある商品の事業領域で着実に経営基盤を築き上げるとともに、水統経営のための経営理念の構築と実践に邁進してきた。

「ねぎしは何のために存在するか」。自社の価値(図表①)を見直す大きなきっかけになったのが日本経営品質賞だ。社員を巻き込んで同

ことが最も重要だ」

経営の目的と 仕事の目的を明確に

同社の組織の考え方は、上から顧客、パートナー(店舗スタッフ)、店長、S.M(ストアサポーターマネージャー)、S.O(サポーターオフィス)、社長という逆ピラミッド型だ。S.Oは本部要員、S.Mはいわゆるエリアマネジャーだ。ダイバーシティ(人財の多様性)を生かした経営で87%を占めるアルバイトパートナーのうちの30%近くが「Fパートナー」と呼ばれる外国人スタッフだ。中国人スタッフだけで約200人が在籍する。さまざまな国の文化を持つスタッフをまとめるためにも同じベクトルである経営理念が必要だ。

経営理念は毎日の朝礼はもちろん、会議のスタート時などあらゆる場面で唱和する。秋葉原店では中国人スタッフが8割を占めるため、日本語に翻訳した経営理念がある。日本語で書かれた経営理念を店に掲げても外国人の彼らの心には響かない。そこで、中国人スタッフに訳してもらい一緒に翻訳版を作った。作る過程で理念が心に染み込んでいく。今では、全員で日本語版を唱和した後、中国語でも唱和している。

賞を目指し、「ねぎしのあるべき姿」を追求しながら従業員が成長できる独自の仕組みを作り上げてきた。それまでの利益を上げるための「事実前提」の経営から、職場の仲間の幸せを追求し100年続く企業実現のための「価値前提」の経営へと大きく舵を切り直したのである(図表②)。「企業は水統しない」とみんなが不幸になる。また、弊社の経営目的である「働く仲間の幸せ」は良い風土でなければ実現できない。ねぎしは従業員自身が成長している実感でできる会社でありたい。水統する会社には良い企業文化があり、良い人が育つ風土がある」と根岸社長は話す。同社の従業員を成長させる仕組みは「PDCA」で成り立っている。P(Plan)・D(Do)・C(Check)・A(Action)は事業活動の計画・実行・検証・改善を表す。同社のCはCommunication(対話)である。「P(計画)から参画させることが大切。D(実行)から参加させると「人ごと」になってしまうが、Pから参加させると、我が事になる。円滑なコミュニケーションのもとで自ら考え、発言し、実行するから働かなくなっていく」

また、全社員とアルバイトが、年に一度「私と経営理念」というテーマで作文を提出し、それは1冊の文集に編集され各店に配布される。社員研修等で集まる機会があれば、ねぎしの経営理念に基づき存在意義、存在価値、そして企業目的を繰り返して語り直していく。

Fパートナー研修では、ベテランの外国人スタッフがトレーナーを務め、経営理念を分かりやすく教える。外国人スタッフにも理念に共感してもらい、心をひとつにして働いてほしいという思いからだ。新たに入社した従業員には「ねぎしの経営の目的」と「仕事の目的」を徹底的に刷り込む(次ページ図表③)。

株ねぎしフードサービス 東京新宿区西新宿7-17-7廣田ビル2層 設立/1981年6月 代表者/根岸榮治 年商/39億6000万円(2011年度実績) 店舗

撮影/高橋 稔

特集 本気の「経営理念」実践

私の店舗での  
実践

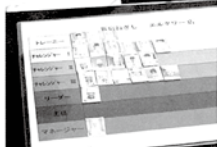
## お客の笑顔とスタッフの成長を生み出す店を作っていく



牛たん・とろろ・めめし ねぎし  
エルタワー店

### 武田孝次店長

1969年、東京生まれ。99年におねぎ入社。3年後に新宿東口サブアワード店の店長に就任。数店の店長を歴任後、2011年5月に新宿エルタワー一店店長に兼任。最初に着手したのはスタッフとのコミュニケーション。「店長が変わっても大丈夫だと伝えたかった」という。「向があって笑っていただける人間」が目標



スタッフはキャリアごとにランクが分かれ、自社カリキュラムの「100ステッププログラム」の進捗度合いによって昇格していく



エルタワー店の客層は会社員がメイン。土日は家族連れも多い。売上げは昨年110%で推移している



お客さまアンケートは全員で閲覧し、それぞれ感想や改善案を記入したものをシェアする

「経営理念を全スタッフに浸透させる一番効果的な方法は、毎日読む時間を設けることだ」と東京・新宿にある、ねぎしエルタワー店の武田孝次店長は言う。同店では毎日、朝礼、夕礼で経営理念をその場にいる全員が必ず読む。朝礼では声を出して唱和し、夕礼では黙読する。

同店は26人のパートナーのうち外国人であるパートナーが8人いる。「流暢な日本語でなくても、心からの笑顔や気配り、感謝の気持ちがあれば、お客さまは感じ良く思ってくれる。国の文化が違うスタッフにも理念は理解できる。むしろ、外国人スタッフは日本の国の文化を吸収したいという気持ちがある」という。

### 個人の長所を見つけて伸ばす

武田店長のマネジメントは、調理が上手、笑顔が最高、元気な声が出るなどそれぞれのスタッフの得意な部分を見つけて出し、その強みをさらにブラッシュアップさせる。自分の強みを店長に認められることがスタッフのモチベーションを高める。

同店5大商品の一つであるクレンリネスでは、お客をきれいな環境で迎えるためにどうするかをまず考えさせる。掃除は誰にでもできるので、入社間もないスタッフに企業理念を教える格好の材料だ。

スタッフとは定期的に個人面談を行い、密なコミュニケーションを図る。キャリアアップのカリキュラムとして「100ステッププログラム」があるが、仕事上の悩みや問題の解決のためにも面談は貴重な時間だ。

### 店は店長だけでなく全員で作り上げるもの

アイドルタイムや休館日を利用して行うスタッフミーティングではさまざまなテーマをみんなで話し合う。例えば、新しいスタッフが入ってくる時期はトレーニング、夏が近くなれば衛生面がテーマとなる。「こんな店にしたい」という店長自身の思いも話す。

また、トラブルも大きなテーマだ。髪の毛が料理に入ってしまうという問題では、ロール式の粘着テープでお互いのユニフォームをきれいにするとといった改善策が出る。店長がトップダウンで指示を出すのではなく、スタ

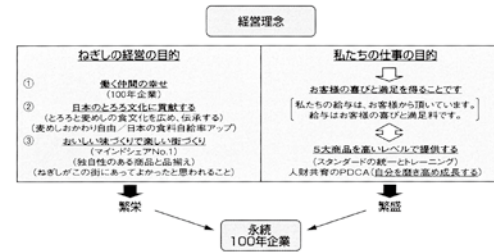
ッフ自身を考えさせ最良の方法を導き出す。武田店長は「店長一人で考えたり、一方的に指示を出したりしないように努力している」という。店長は何でもできるし、おそらく仕事も正確で一番早い。しかし、店を一人で回すことは不可能だ。だからこそ、スタッフの意識を高め、自主的に行動するようにサポート役に徹する。

「飲食業は極端なタテ社会だが、ねぎしは自由闊達な会社。経営理念を実践するための意見を自由に発言できる風土がある。だから従業員一人一人が考える力がつき成長できる。その風土を店の中でも大事にしたい」（武田店長）。

お客さまアンケートは全員で閲覧し、それぞれ感想を記入したものを全員で回し読みする。お叱りやクレームには改善策をそれぞれが考えて記入し、全員でシェアする。「一緒に働いているスタッフがお客さまに褒められることが一番うれしい」と武田店長は笑う。

お客の笑顔とスタッフの成長を身近に実感できるのは店しかない。その一番近い位置にきれいにするとといった改善策が出る。店長がトップダウンで指示を出すのではなく、スタ

図表③ 「ねぎしの経営の目的」と「仕事の目的」



「クレンリネスコンテント」を行い、全体のレベルアップを図っている。同社ではお客の声を経営に生かすため、全店の全テーブルに「常設アンケート」が置いてあり、月に1000通以上の回答が寄せられる。「本日稼いだいたスタッフ」として名前が書かれたスタッフは、後日、「親切賞」として表彰する。その数は全店で月間平均260人。仲間が褒められると同じ店のスタッフもうれし。次は自分がモチベーションも上がる。回答アンケートはSOスタッフ全員が目を通す。ときにはクレームをもらうこともあるが、同社はそれを「お宝」と呼び、対話をしながら次の改善につなげている。アンケート以外でも店で起こったトラブルは、どんなに些細なことでもすぐにSOに報告する。SOはそれを即座にFAXで全店に送り、全店で問題意識を持って共有する。「クレームやトラブルはみんなが学習するいい教材だ。当事者や当該店舗だけで処理するのはもったいない。大切な人は責めず仕組みを見直すこと。なぜそれが起きたのかを分析して、仕組みに問題があれば

改善すればいい。一番良くないのは報告をしないことだ」。トラブルを無くすために、SOにある会議室「ねぎし大学」では店長と社員、アルバイトが参加して「朝研修」と呼ばれるミーティングを行っている。同社では「かける・汚す・異物混入、現金遺失不足、接客」を「4大トラブル」として特に重視している。どうすればトラブルを無くすことができるか改善策を導き出し、各店舗でも課題やトラブルだけではなく改善すべき点を洗い出し、日常的にその解決策を話し合うことを習慣付けている。また、トラブルの内容と改善策は毎月開催される「改革改善全体会議」で共有される。「改革改善プログラムの働きを高めるために「100ステッププログラム」というキャリアアップの仕組みがある。100以上もある評価項目に基づき、店長が毎月、スタッフと面談する。評価項目一つ一つに具体的な評価基準があり、誰でも同じ基準で評価できるようにしている。このプログラムを作成したのは「店長SO改革改善プロジェクト」だ。このプロジェクトは、会社や店舗運営の規準となる仕組みをつくるために組織されており、店長とSOスタッフが

横断的に7つのチームをつくり、経営改善に取り組む。経営者仲間、クオリティ、サービス、クレンリネス、ホスピタリティ&アトモスフィア、Fパートナー共育プログラム作成、セントラルキッチン、7つのチームで構成される。店長は店舗業務以外の仕事も多い。その店長の刺激となり励ましとなるのがエリアミーティングだ。エリアごとに4〜5店舗を1チームとしてS&Mも参加して、損益、マネジメント、オペレーション、お客とのトラブルなど全てをさらけ出して話し合い、解決を図る。そこに地域集出店のメリットがある。「店長の一番の悩みは孤独感だ。全ての問題が店長に降りかかる。それを相談する場がないとやり切れない。しかし、一人の問題を4人で解決すれば、店長の負担も軽くなる。人ごとではなく我がごとになって助け合う。共に悩み、共に考える場を通して孤独感から開放され、人生の仲間になる」。ねぎしは時代の変化に合わせて常に改善を重ねてきた。新しいメニューの開発、新しい店づくり、従業員が成長できる風土づくり、そうしたチャレンジ精神がねぎしの独自性を生み出している。(レポート) 岳 深志

牛たん・とろろ・めめし ねぎし エルタワー店 東京都新宿区西新宿1-6-1新宿エルタワー地下2階 店舗面積/34.43坪 客席数/66席 営業時間/11時~23時 (LO22時30分)、従業員は施設に順ずる 客単価/1100~1200円 月商目標/1450万円 従業員数/正3、PA26





### 牛たん とろろ 麦めし ねぎし UENO 3153店

東京・上野に開業した30号店。  
チェーントップの  
月商2300万円を見込む

2012年9月15日、東京・上野のJR上野駅不忍口の真正面に開業した商業ビル「UENO3153」の2階にオープン。ドミナント戦略によってブランドが確立していることもあり、開店直後からチェーン売上げトップを見込む集客力を発揮している。36坪70席と規模も大きいため、月商は2300万円を想定する。



#### 売上げ上位店の概要

店名	所在地	オープン年月	店舗規模	客単価
上野駅前店	東京都台東区	2002年9月	30坪52席	1341円
錦糸町駅テリミナ店	東京都墨田区	2006年5月	24坪48席	1251円
池袋東口店	東京都豊島区	2009年10月	34坪60席	1248円
東京駅八重洲店	東京都中央区	2001年4月	29坪57席	1241円
新宿タカシマヤタイムスクエア店	東京都渋谷区	2011年4月	37坪67席	1415円

この新業態のポテンシャルをもっとも市場性の高い東京・新宿で試すべくオープンしたのが歌舞伎町の1号店である。当時の歌舞伎町は1号店が安心して足を運べる場所ではなかったため、営業が軌道に乗るまでには時間がかかった。しかし、2年後に出店した新宿西口店は、周囲



1号店の開業から31年経った2012年にチェーン30店を達成。昼時はウェイティングのできる盛況ぶりを見せており、月商2300万円を見込む



#### 白たん厚切 たんごろセット 1480円

牛たんのたん元に近い部位である白たんの中でとくに柔らかいたん元から9枚しかとれない希少部位を使用



#### 白たん薄切 ねぎしセット 1280円

創業以来変わらない看板商品。当時のフードメニューはこのセット(当時980円)と和風シチューのみだった

## 第10回 ねぎしフードサービス

東京・上野に建設された商業ビル「UENO3153」の2階に「牛たん とろろ 麦めし ねぎし」の30号店が2012年9月にオープンした。1981年に東京の新宿歌舞伎町に1号店をオープンしてから31年。歩みは遅いが、狭ねぎしフードサービスの経営レベルは年月を重ねることに着実に向上しており、05年からは日本経営品質賞の勉強会を開始。09年は奨励賞、10年は推進賞、11年は日本経営品質賞(中小規模部門)を受賞するまでになった。

創業: 1981年6月 資本金: 5000万円 売上高: 39億6000万円(2011年度)  
出店: 直営30店(2012年9月末) 従業員数: 社員190人、パート・アルバイト650人

1981年に㈱ねぎしフードサービスを設立して「牛たん とろろ 麦めし ねぎし(へぎし)」の経営に専念する以前、同社代表取締役の根岸榮治氏は福島県いわき市を中心に北は宮城県仙台市、南は茨城県の水戸市、日立市までの広範囲にわたって外食店を展開していた。現在のように単一コンセプトを多店化するのではなく、東京を視察しては流行っている業態を拾い上げ、出店するという場当たり的な展開だったが、いずれも大ヒット。最盛期には20店を展開するまでに事業は拡大した。

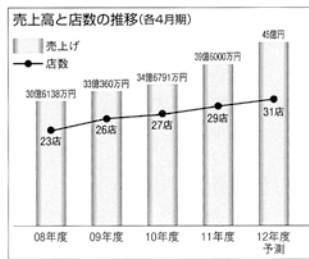
「それで社員には迷惑をかけたのですが、徐々に閉店し、一からやり直そうとしました。それまでの反省を踏まえ、地域を絞り込み、流行り廃りのない単一業態で展開しようと考えたのです」

「何をやるかと考えたときに浮かんだのが、当時仙台でよく食べていた牛たんだった。牛たんそのものが好きだったこともあるが、牛たんを売って、スリーブとアイテムが絞られてきた。牛たん専門店なら、これまでに職人に頼らずとも組織と仕組みで対応できる。しかも世

たの店の管理や従業員教育も行き届かない。繁盛店を運営しながらも、根岸氏は先行きに不安を感じようになったという。

「それでは社員には迷惑をかけたのですが、徐々に閉店し、一からやり直そうとしました。それまでの反省を踏まえ、地域を絞り込み、流行り廃りのない単一業態で展開しようと考えたのです」

「何をやるかと考えたときに浮かんだのが、当時仙台でよく食べていた牛たんだった。牛たんそのものが好きだったこともあるが、牛たんを売って、スリーブとアイテムが絞られてきた。牛たん専門店なら、これまでに職人に頼らずとも組織と仕組みで対応できる。しかも世



# 中堅企業研究 30店超 企業が描く 成長の道筋

#### 狭ねぎしフードサービス(企業化の歩み)

- 1970年代 代表取締役の根岸榮治氏が福島、茨城、宮城の3県で外食店を経営。最盛期で20店ほどの店舗まで成長する
- 1981年6月 健康志向の時代の流れに沿って食事を重視した牛たん専門店として、「牛たん とろろ 麦めし ねぎし(ねぎし)」の1号店を東京・新宿にオープン
- 1990年11月 「改革改善全体会議」をスタートし、理念や価値観の共有、情報共有を目的に全社員が月1回顔を合わせる。「改革改善ケーススタディ」を開始し、半年間のQC活動を全体会議にて毎月6店発表する
- 1993年5月 社長自ら会社の経営に参画し、会社のルールや仕組みをつくる「店長・サポートオフィス(SO)プロジェクト」を始動
- 1994年11月 東京・新宿に物流拠点とセントラルキッチンを構築
- 1995年 東京中小企業家同友会に入会し、経営指針書策定を学ぶ
- 5月 人材評価システム「100ステッププログラム」のQFJ-ITとして、SO内にあるねぎし大学で社員研修を開始
- 1996年 経営指針書策定を店長・SOスタッフと取り組みはじめる
- 10月 年2回のクレンリネスコンテストをスタート
- 1997年4月 ねぎしの店舗が10店に達する
- 5月 経営指針書策定をスタート。前年の11月にSWO(強み、弱み、機会、脅威)分析によって経営課題を抽出し、4月までに社長と店長、SOスタッフで計10回以上の会議を開催し、年度目標と実施計画まで具体的な計画を策定する
- 1999年 大手焼肉チェーンの勢力拡大の影響を受けて、「牛たんの相場が高騰。牛肉を使用した「牛カルビブロッッキーセット」を開発し、売上げ構成比20%超のヒット商品に成長する
- 12月 入社6ヵ月未満のパートナー、A/Fパートナー(国内/外国籍のアルバイト)を対象にしたフォーラムの「CSオリエンテーション」をスタート
- 2001年4月 ねぎしの店舗が15店に達する
- 9月 国産牛のBSEが発生し、売上げが半減
- 2003年9月 ねぎしの店舗が20店に達する
- 12月 米国産牛のBSEが発生し、牛たんの仕入れ値が5倍に高騰
- 2005年3月 日本経営品質賞の勉強会をはじめ
- 2006年1月 ねぎしの店舗が25店に達する
- 2012年1月 2011年度日本経営品質賞を受賞
- 9月 ねぎしの店舗が30店に達する

#### 相場高騰で牛たん以外の商品を開発

日本の外食業界では焼肉チェーンが勢力を拡大。牛たんの価格高騰が予測されたことから牛カルビを使った新商品を投入したところ、新たな客層を開拓できた。その後の2度にわたるBSEショックにも同じ手法で対応。その結果、現在の商品構成のベースが構築された。また、ピンチの状況下でも人材共済と出店を継続したこともその後につながった。





株式会社フードサービス  
代表取締役  
根岸 栄治 氏

1970年、福島県いわき市で肉ねぎしフードサービスを創業する。福島、宮城、茨城の3県に多店舗の店を展開。81年に「牛たん」となるあめしねぎしの1号店をオープンし、店舗展開に着手する。

## われわれにとつてBSEは神風、2回にわたって大きな試練を乗り越えたからこそいまがあると感じています

念を達成するために必要となる幅であり、富士山を支える裾野であるとする考え方だ。

組織図もこれに対応すべく、A/Fパートナー（国内外国籍のアルバイト）を最上位、社長を最下位に位置づけた逆ピラミッド型に変更。業務改善から会社のルールづくりまで、社長からA/Fパートナーまでが一体となって取り組む組織を構築した。サポートオフィスは彼らが活動しやすくなるようにサポートするだけ。つま

「牛たん」となるあめしねぎし（ねぎし）の最大の転機は2001年と03年のBSE発生を受けて牛たん以外のメニューを加えたことだ。これにより牛たん、豚カ、豚口、鶏ケル、豚カ、旨辛焼という現在のメニュー構成が誕生した。これが新たな客層の拡大を生み出したわけだから、転機であったことは間違いない。

ただ、私の中では、ねぎしが生まれ変わるきっかけはそれ以前に訪れたかと思っております。90年代後半は焼肉ブームが到来して牛たんの価格が急騰し、一気に市場在庫が枯渇しました。取引先からは「半年後にはいまの価格で出せなくなるよ」と耳打ちされるようになった。これがかきつけとなっ

た牛カルビブロックという牛たん以外のメニューを初めて導入したのですが、牛たん専門店を譲りながらこれからは成長を継続できる商品構成や業態について、この時期にかなり悩まされた。その経験があったから、BSE発生時も迷いはなかった。牛肉が売れないのであれば、それに代わる商品を開発するしかない。何をすべきかわかってはいたわけですが、あとはそれに専念すればいいだけ。これはむしろチャンスだとさえ考えました。その意味でBSEはわれわれにとつて神風であり、米国と日本でこの発生で2回もねぎしを鍛えてくれたわけです。弊社のキャリアプランでは、店長をゴールと位置づけています。組織を支えているのは店舗であり

り、現場に関わる人間が計画(Plan)、実行(Do)、対話(Communication)、改善・学習(Action)を通じて自らも成長していくと同時に、会社そのものも成長していく組織をつくったのである。

この組織づくりの肝を102頁開みに別掲しているが、こうした理念型経営への移行は、95年に東京中小企業家同友会に入会し、経営指針書を策定するようになってからスタートした。しかしそれが確固たるもの

になったのは、日本経営品質賞の獲得という目標に向けて本格的に取り組むようになってからだ。

日本経営品質賞とは財団法人日本生産性本部が95年に創設した表彰制度である。同社では05年から同賞の勉強会を開始。先述した富士山の実現に向けて、経営指針向上プログラムに沿ってこれまでつくり上げてきた仕組みを見直していった。フィ

「ただ、これはゴールではなく、むしろ企業に、永続的に地域に貢献できる企業になるには、さらに経営の品質を高めていかなければならないと考えています」と根岸氏は言う。この信念をねぎしで働くすべての社員が持っている限り、同社は成長し続けるはずだ。

### 成長を支える屋台骨

会社の成長を支える屋台骨。社員の成長を促すことが、その成長を支えている。

#### ねぎし人材育成とPDCA計画(Plan)、実行(Do)、対話(Communication)、改善・学習(Action)

<p>①ねぎし精神(理念の共有)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営理念(経営理念の解説、今日の一言、私と経営理念文集)</li> <li>改善指針書(月1回) ●CSオリエンテーション(月1回)</li> <li>親切、親切大賞(表彰) ●フレンドシップアドバイザー ●ねぎしヒーローズ(社内報、年4回)</li> </ul>	<p>②経営指針書策定(店長、サポートオフィス)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>予算目標(売上、客数) ●具体的数値目標と数値目標設定</li> <li>年度目標と実施計画作成</li> <li>SWOT(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)分析会議</li> <li>NAC(ねぎしセルフアセスメントチェック)</li> </ul>	<p>③店長-SO(サポートオフィス)プロジェクト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営指針書とプロジェクト ●CSオリエンテーション</li> <li>サービスプロジェクト ●クレームレスプロジェクト</li> <li>ホスピタリティ、アトモスフィアプロジェクト</li> <li>パートナーシッププロジェクト ●CSオリエンテーション</li> <li>コミュニケーションプロジェクト</li> </ul>
<p>④社内研修制度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本社研修制度</li> <li>本社、青森研修</li> <li>Fパートナーシップ研修</li> <li>ビジネスマン研修 ●成長講習</li> </ul>	<p>&lt;共にの願い&gt;</p> <p>共に学び、共に成長、共に進もう。そして、共に幸せになろう。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人が成長し、美しく仕事のできる自由闊達な風土をつくる</li> <li>仕事を通して、自分自身を成長させる</li> </ul>	<p>⑤人事評価制度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>100ステッププログラム ●多様な制度</li> <li>マイスター制度 ●店長研修プログラム</li> <li>店長P/L会議 ●初期トレーニングシステム</li> <li>評価制度</li> </ul>
<p>⑥店舗力(リーダーシップ、チームワーク)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エリアミーティング(業績P/L、改善、情報交換)</li> <li>2012年コンテスト(表彰) ●作業改善コンテスト(表彰)</li> <li>総対話、高橋コンテスト(表彰) ●高橋ミーティング</li> <li>トラブルレポート、アンケート対応付レポート</li> </ul>	<p>⑦アンケート(すべての声を知る)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様アンケート(頻度、定期)</li> <li>CSアンケート ●職場環境アンケート</li> <li>セントラルキッチン、サポートオフィス店舗アンケート</li> <li>ビジネスパートナーアンケート</li> </ul>	<p>⑧働く仲間とのコミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社員研修 ●セントラルキッチン研修</li> <li>店長サポートオフィス年次総会(年3回)</li> <li>店長エリア別懇話会 ●新入社員懇話会、女子会</li> <li>Fパートナー懇話会 ●店長ヘルプデスク(ポイント制)</li> </ul>

#### 現場の経営参画で自律的な成長を促す

同社では人材は財産であり、社員が仕事を通じて自らを磨き、会社とともに成長していくことを大切に考えている。それを視覚化した概念が「ねぎし人材育成とPDCA」(上表)だ。重要なのはトップダウンではなく、社員・アルバイトの区別なく課題設定や対策立案に計画段階から参画し、PDCAのサイクルで自ら学んでいくこと。PDCAのCは一般的には「Check」の略とされるが、同社では「Communication」と定義。そのサイクルを通じて、社員が高いパフォーマンスを発揮できる職場環境を醸成している。

こうした人材育成の仕組みづくりはもちろん、5大商品(QSC+ホスピタリティ・アトモスフィア)の向上策、さらには会社共有のルールまでのありとあらゆる仕組みを企画、運営しているのが「店長・SOプロジェクト」(右表)だ。同社では店長以上の社員が必ずひとつのプロジェクトに参画するルールになっており、各種テーマに1年がかりで取り組んでいる。これが同社を成長させている最大の原動力といっても過言ではないだろう。

#### 2011年度下期 店長・SO改革改善プロジェクトチーム

プロジェクト名	取組内容・及び	チーム名
経営指針向上プロジェクト	経営指針書の策定・とりまとめ 日本経営品質賞申請書作成 NAC(ねぎしセルフアセスメントチェック)ESアンケート お客様満足度アンケート	経営指針共有・徹底チーム
Q(クオリティ)プロジェクト	100ステップの推進 多様なサービスの提供促進 焼肉部・焼土制度導入(焼のマイスター制度) 店舗環境(明るく、爽やか、清潔、サラダ) OTCの改訂・作成 評価制度実施を徹底するには?	100ステップの推進
S(サービス)プロジェクト	OTCの改訂・作成 精緻なサービスの提供 接客コンテストの企画と開催(年2回) (効果測定も行う) 1項目:全店舗に同じ商品 2項目:予算を決めて各店に資金を振り分けるCSオリエンテーション 朝研修	精緻なサービスの提供
C(クレームレス)プロジェクト	5S5Tの仕組みを徹底させる クレームレスコンテスト開催 ビデオ検閲 ビデオ検閲で標準作業化 OTC作成 衛生検査 サニテーションチェックの仕組み化 衛生コンテストの企画	クレームレスの徹底
H・A(ホスピタリティ・アトモスフィア)プロジェクト	アンケート調査による親切と接客の徹底 高橋コンテストの開催 「アトモスフィア」の徹底 精緻なサービスの提供に使用する	ホスピタリティの徹底
F(パートナー)プロジェクト	OTCの徹底 Fパートナー研修 インストラクター・研修講師育成 Fパートナー懇話会の定期開催(年3回)	パートナーの育成

店長・SOプロジェクトではこれまでキャリアパスプラン100ステッププログラムをはじめ、クレームレスコンテスト、朝研修、親切実践別度、CSオリエンテーションなどの制度を開発、導入した実績があり、各チームで企画・運営している

#### 日本経営品質賞への挑戦

根岸氏によれば、同社の経営は完全に理念経営だと言います。

「私は思い、思い、スキル2制といっていますが、それだと思いません。すなわち経営理念を重視しています。思いのない人がスキルを持っても価値は生まれないからです。」

同社では会社のあるべき姿を富士山にたとえている。重点は経営理念と経営目的である「働く仲間への幸せ」「日本の文化に貢献する」「おいしい味づくりに楽しめ、その下に」という3つの思いを軸とし、その下に理念と思いを具現化するための経営課題である「経営理念の共有」「人材育成」「5大商品(QSC+ホスピタリティ・アトモスフィア)を高いレベルで提供する」「親切という企業文化をつくる」「マインドシェアNo.1という項目を設定している。これらの経営課題は各店舗やセントラルキッチン、サポートオフィス(いわゆる本部)が「丸ごと」で取り組んでいくわけだが、その際、利益は必ずしも必ずしもではなく、利益は必ずしも必ずしもではなく、理







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

——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、薬を飲むタイミングに「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

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で褒めてくれていて、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。

——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)。

——「売上利益」と「お客様満足度」は比例するのではないですか？











Food Biz (VOL.58) 2012年7月31日

「顧客満足」と「理念共有」の仕組み化に取り組む 牛たんのねぎし 目指すは「100年企業」



「思いが8割、スキルが2割、それだけ理念が大事です」

この四つに当社の取り組みを当てはめていき、四つを貫くキーワードとして経営理念を位置づけた(図1)。うちの会社は、全体を10とすると8割が「思い」、すなわち経営理念であり、スキルや技術は残りの2割。それだけ理念を重視しているんです。当社には全体で750人の従業員がいますが、このうち87%がアルバイトで13%が社員。アルバイトのうち30%近くが外国人で、その9割は中国人です。

いえまずね。そう、ダイバーシティ(多様性)マネジメントの時代ですよ。年齢や国籍は違っても、目標を一つにしてやっつけていこうという時代です。もともと、日本人はほとんど同一民族ですから、「言わなくても分かる」という世界でした。だから、昔は「顧客満足第一主義でいこう」と言えばそれでみんな分かるし、それで済んだ。しかし、今は顧客満足第一主義をいかに仕組み化するかが問われている時代です。

の価値観の共有徹底から、幅広い視点で、人財共有、を行い、「ねぎしの5大商品」の品質レベルを向上させるための継続的な取り組みが評価されての受賞だと私は思っています。思いだけではなく、仕組み化し、日々の仕事の中で実践し、自分の成長につなげていくという循環ですね。外国人もいる日本人でも年配の人や若者もいる。そういう、多様性の中で何を拠りどころにして会社を一つにしていくかといえば、経営理念しかないわけです。

この考え方もすべて、経営理念からきています。お客さまのことを思っで行動すれば、それは「仕事」となり、思いが伴わなければ、ただの「作業」になってしまいます。お客さまの満足は得られませんが、これがコアの部分であって、ここが共通していなければ、個々のスキルが高くて店ばらばらになっちゃいます。コア部分を徹底して共有し、その上でいろいろなスキルを積んでいく仕組みにしています。

先「独自能力」の項目では「ねぎしの5大商品」という考え方を掲げています。採用段階でいちばん時間をかけるのが、ねぎしの経営目的と私たちの仕事の目的を、徹底して理解してもらいます。ねぎしの5大商品(QSCHH:A)、すなわち健康的でおいしい料理をスピーディに提供し(Q:クオリティ)、感じのよい接客(S:サービス)、清潔な店舗(C:クリーンリネス)、目配り・気配り・

「このたびは2011年度「日本経営品質賞」中小規模部門の受賞おめでとうございます。この間の取り組みを資料で読ませていただきましたが、大変な感銘を受けました。本誌が外食企業に対して常々こうあってほしいと考えていたことを、日々実践されているという印象を持ちました。日本経営品質賞は95年にスタートしたのですが、その初期に千葉のゴルフ場経営の企業が受賞されました。その支配人の講演をお聴きする機会があって、非常に感激したんです。そこには時代が変わっても決して変わらない、普遍的な価値がありました。すなわち、顧客本位、従業員重視、独自能力、社会との調和という四つの価値が、日本経営品質賞の基本理念なんです。



「顧客満足」と「理念共有」の仕組み化に取り組む

# 牛たんのねぎし 目指すは「100年企業」

ねぎしフードサービス 根岸 榮治社長

顧客満足第一主義を  
仕組み化する  
手法が問われている

「このたびは2011年度「日本経営品質賞」中小規模部門の受賞おめでとうございます。この間の取り組みを資料で読ませていただきましたが、大変な感銘を受けました。本誌が外食企業に対して常々こうあってほしいと考えていたことを、日々実践されているという印象を持ちました。日本経営品質賞は95年にスタートしたのですが、その初期に千葉のゴルフ場経営の企業が受賞されました。その支配人の講演をお聴きする機会があって、非常に感激したんです。そこには時代が変わっても決して変わらない、普遍的な価値がありました。すなわち、顧客本位、従業員重視、独自能力、社会との調和という四つの価値が、日本経営品質賞の基本理念なんです。



## 牛たんのねぎし

その頃は仙台にも大皿料理店などを5〜6店出して、爆発的にヒットしていました。私は仙台の牛たんが好きで、牛たんの店に

——大変な販売力ですね。牛たんという商材の強みはどこにあるとお考えですか？

——2001年に国産牛で、03年には米国産牛でBSEが発生しました。牛肉を扱う企業はどこも深刻な危機に直面しました

### BSEを契機に 参入障壁の高い 業態が生まれました

——このとき、さまざまな商品を開発したことが後に生きてくるわけですね。

——しかし、そこから根岸社長はコベルク的な転換をされたのがすごい。普通の経営者なら多業態のまま空中分解します。いや、ほぼ空中分解したんです。ただ、クローズだけではなくて、店長に独立させた店もありました。また、胸を張って言えるのは、金融機関と取引先には一切迷惑をかけていないということです。それがあったから、今でもこの人たちは当社を応援してくれています。

——そして81年、現在の主力業態である牛たん専門店「ねぎし」を開業しました。

——これまでの業態は、牛たんはあくまでつまみで、アルコールをいかに売るかでした。しかし「ねぎし」では、メニューにとろろと麦めしを加え、食事主体のセットメニューをメインにしたのがよかったです。それまで、

——「ピンチがチャンス！」という言葉で、8年間ひたすら言い続けました。だって、発生当日から売り上げ半減ですよ。どうしますかって言われても、私が聞きたくらいですよ(笑)。どの会社にもピンチはやってくる。そのときどう対応したかでその後の人生が決まる。だから、ピンチがチャンスなんだ、としか言えなかった。でも、今では、あのときじつは二度も神風が吹いたんだ、と思えるようになりました。それまでね売っていたのか。それは商品が牛たんしかないので、提供がスピーディーで回転率がよかったです。でも、BSEによって、他に商品開発をしないと生き残れない環境に追い込まれた。牛がだめなら豚や鶏、ラム肉。そしてハヤシライスまで、何でもやりました。

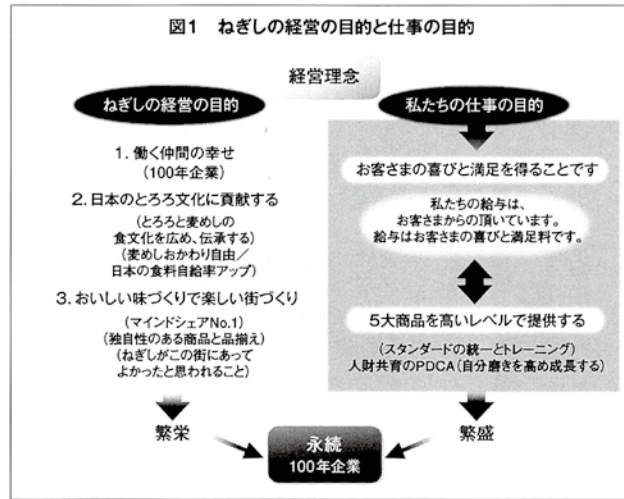
行き届かない組織をつくったんです。ただ、自分の名刺の裏側だけ華やかで、「あちこちにいっぱいお店を持っているんですね。すごい社長ですね」と言われて舞い上がっていた。それを経営と勘違いしていたんです。

週2回くらい通っていた。それまで人の問題で苦労していましたから、牛たん専門店なら職人技術に頼らず、組織と仕組みで取り組めるビジネスをやれるんじゃないかと考えました。また、牛たんはヘルシーなので、健康志向の流れに沿った食材だと思っただけです。東京は憧れの街でしたし、マーケットが厚いんですから、東京で展開しようと思っただけです。1号店は新宿・歌舞伎町の13坪の店でした。この店は軌道に乗るまで2年くらいかかりましたが、次にオープンした新宿西口の店は1ヵ月で利益が出た。結局、歌舞伎町の店も10年が過ぎてから毎月800万円を売るようにになりました。やはり歌舞伎町は怖いイメージがあるのですね。新宿西口の店も、12〜13坪で当初は800万円、その後は何年も月商1800万円を売っていました。

えるという点でしょう。市場性は十分あるし、しかもいまだに発展途上のマーケットです。当社が目指すのは100年企業です。100年企業という概念には、顧客本位の従業員重視も独自能力も社会的責任も、すべて含まれていると思うんですね。そして、牛たんという商材なら、老舗のすし店やうなぎ店のような100年企業を目指すって考えています。

——「ピンチがチャンス！」という言葉で、8年間ひたすら言い続けました。だって、発生当日から売り上げ半減ですよ。どうしますかって言われても、私が聞きたくらいですよ(笑)。どの会社にもピンチはやってくる。そのときどう対応したかでその後の人生が決まる。だから、ピンチがチャンスなんだ、としか言えなかった。でも、今では、あのときじつは二度も神風が吹いたんだ、と思えるようになりました。それまでね売っていたのか。それは商品が牛たんしかないので、提供がスピーディーで回転率がよかったです。でも、BSEによって、他に商品開発をしないと生き残れない環境に追い込まれた。牛がだめなら豚や鶏、ラム肉。そしてハヤシライスまで、何でもやりました。

図1 ねぎしの経営の目的と仕事の目的



従業員たちが自発的にPDCA(A:計画・実行、C:改善のサイクル。同社の場合、Cは評価チェックではなく対話)コミュニケーション、と位置づけ

私のもとで高島屋に勤めていたのですが、実家の父が事業に失敗して、故郷である福島県いわき市に戻ったんです。最初に何をやらばいいか、ある先生に相談したところ「カレーハウスがいい」と。それで開業したら、爆発的に当たったんです。当時は東京の外食経営セミナーに参加し、東京で流行っている業態を地元を持っていくというスタイルでした。流行りものを追う、狩猟型経営ですね。いろいろやりました。札幌ラーメンは行列ができたし、焼き鳥店も喫茶店も当たった。如端焼きス

——最盛期で20店舗まで拡大しました。ところが、こういう経営スタイルは長続きしません。多業態で効率は悪いし、250キロぐらいの距離に20店が散在しているわけです。それぞれの業態のイミテーターも出てきて、店は陳腐化していきます。一つひとつの業態を磨き上げる作業をしていなかったから、水続性がなかったわけですね。続かないから、ブランド化もできない。店のクローズを余儀なくされ、一緒に働いていた連中が散り散りになっていった。これがいちばんよくないことですね。だって、彼らの責任じゃない。私が流りもばかりを追って、広範囲に多業態を出して、管理と教育が

店から中国人のFバートナーが集まるイベントで、もう5回目になります。彼らが働いている店の店長も会場についてきたりして、その店は大丈夫かという気もしますが(笑)。

そのほかにも毎月1回、外国人が外国人を、共有する「Fバートナーのリフレッシュ研修」なども実施していて、外国人同士の交流の場になっている。それらを通して、仲間意識や人間同士の交流をはぐくんできています。こういった活動もすべて、店長たちで取り組んでいるプロジェクトチームからの発案であり、皆、わが事として、会社の運営に参画しています。

——これまでの歴史についてお聞かせください。まず、1970年に起業して、70年代にはさまざまな業態を展開されていたのですね。

——「これからの歴史についてお聞かせください。まず、1970年に起業して、70年代にはさまざまな業態を展開されていたのですね。」

### 仕組みで取り組める ビジネスとして 牛たんを選びました



# 「オープン時が底」で、そこから伸び続けるねぎしの強さとは

## 複数の強い商品を、持った業態へ進化

東京の都心部で多店化を進め、強靱なドミナントを形成する(株)ねぎしフードサービス。現在、主力業態の「牛たん」ところろ、麦めし「ねぎし」29店、韓国料理「コバン・コバン」1店を展開している。前年度の年商は39億5500万円、標準店が30坪前後にもかかわらず、1店舗あたりの月商が1100万円にのぼるといふ、繁盛店ぞろいの企業である。

この企業にはいわば「前史」のようなものがあり、1970年の創業から10年ほどは、根岸社長の出身地である福島県を中心に、茨城県は日立・水戸、宮城県は仙台等、郊外レストラン、イタリアンレストラン、高級焼き鳥店、近海魚の炭

火焼店、カレーハウスなどの多業態を約20店舗展開していた。しかし、広範囲・多業態の経営に限界を感じた根岸社長は、東京への進出を決意。81年に新宿・歌舞伎町で牛たん専門店「ねぎし」の1号店を開業した。第二の創業である。

ねぎしは主力の牛たんにとろろと麦めしを加えた食事主体のフオーマット。いずれもヘルシー感を訴求できるアイテムであり、健康志向の高まりに伴い、消費者の支持は拡大していった。しかし、01年と03年にBSE問題が発生。売り上げの大幅な減少と、牛たんの仕入れ価格の高騰により、同社は大打撃を受ける。

このピンチをいかにしてチャンスに変えたかは、本文のインタビューをお読みいただきたいが、根岸社長が挙げたポイントは一つある。

①商品開発の必要に迫られたことにより、複数の強い商品を持つた業態へ進化した。  
②単品ビジネスよりも効率は落ちたが、それでも利益を出せる仕組みを構築したことにより、これが参入障壁となった。  
BSEでの苦境をバネに、ねぎしはより強いブランドへと成長を遂げたことになる。

主力となるセットメニューは13品(880〜1480円/価格は店舗により異なる場合がある)。牛たんをはじめ、牛カルビ、豚肩サシ焼、豚ロース炭火焼、鶏グリル焼、これらのミックスなど、バラエティ豊かな品揃えが特徴だ。  
品目別の商品オーダー率を見ると、牛たんが53・4%(ミックス商品を加えると約70%)と圧倒的なシェアを占める一方、牛カルビ17%

今のねぎしはSMAP方式だと言っているんです。SMAPは5人のメンバー一人ひとりがスターであり、ファンを持っているでしょう。もはや国民的なタレントであって、モーニング娘やAKB48のようにメンバーがころころ変わるらない。うちも先の8年間にさまざまな商品開発をして、いわばキムタク的な存在の牛たんをはじめ、カルビ、豚ロース、鶏、豚肩サシ焼と、それぞれにファンがついています。それが今の「ねぎし」の定番商品として大きな強みになっているんです。

——しかし、効率面では牛たん単品よりも劣りますね。

うちはCKに80人の手切り集団を抱えています。彼らが1日に5万5000枚のそれぞれの肉を手切りで手間暇をかけて仕込みを行い、30店に配送している。他社のように機械で切ったり、手切りであっても厚切り肉専門なら、25人くらいで済むでしょう。そこに80人もかけているから、売り上げ対比で3・5%以上余分にコストが



舌元のやわらかい部位を使った厚切り白たん(たん)は単品で1260円。写真のセットで1480円。

豚肩サシ焼8・5%、豚ロース炭火焼7・2%、鶏グリル焼7・7%など。一定の数字を残し、それぞれが固定ファンを持っているとともに、それらのお肉が牛たんと組み合わせで取られることが多く、他の牛たん店と差別化を図る要因となっている。

## 新宿から30分のドミナント戦略

客単価は昼1100円、夜1300円で、トータル1200円前後。原価率は39〜40%と高めだが、これは牛たんという商材を主力にし

かかるんです。

当社は8年間という歳月をかけて、CKに人手をかけて効率が悪

ている以上、やむを得ない数字といえそうだが、むしろ、前述した牛カルビや豚肉など、原価率の比較的低い商品を売ることで、これだけの数字に抑えていると見られることもできる。人件費率は26〜27%で推移している。

もう一つの注目食材がとろろで、千葉県多古町産の天和イモを100%使用。「江戸時代からの麦ごはんにとろろを食べて食す」という食文化を継承し、日本の農業に貢献したい」という企業理念に基づき、麦ごはんをお替わり自由にしていくのも、農作物の自給率アップに貢献するという目的から、年に1回は多古町農協主催の「収穫祭」に参画し、多古町の生産農家の人々と交流を図っている。

こうした商品力を背景に、数多くの繁盛店を輩出している。錦糸町店と上野駅前店が月商2000万円を売り上げているほか、池袋東

くても、それで利益が出せる仕組みを少しずつ構築してきました。そして気づくと、他社が参入でき

口店が1800万円、タカシマヤタイムズスクエア店が1700万円を計上するなど、圧倒的な坪効率を誇る。「うちはパチンコ商法とは真逆。オープン時が底で、そこから年々、年を追うことに客数を増やしていくんです」と根岸社長は話している。

冒頭で触れたように、東京の繁華街でドミナントを構築するという立地戦略も大きな特徴だ。新宿から30分、という出店エリアを想定し、新宿エリアに9店を出店するほか、渋谷、東京・銀座、上野・秋葉原、池袋などで集中的に店舗網を構築する。

「出店するのは横浜あたりまででしょう。大宮や千葉に出る可能性もありますが、出店目標は都内で50店舗を展開していくことです。その後はチャンスがあれば郊外立地にも挑戦していきたい。」と根岸社長は語る。

なくなってしまうていた。牛たん厚切りだけならできるでしょうけど、「ねぎし」は菌(た)のある(赤

たん」と柔らかい「白たん」があつて、この二つの名称は商標登録しています。さらに赤たん和白たんのそれぞれに厚切りと薄切りがあり、それを手切りでやっている。

——非常に参入障壁が高いビジネスに磨き上げていかれたわけですね。

一時期、牛たんの売り上げ構成比が30%に落ちたことがあつて、70%が他の商品になりましたが、このときは売り上げが減りましたが、今は牛たんの比率が55〜60%。牛たんの比率が30%から60%へ上がった分だけ、客数も増えているという印象です。昨年は、既存店の客数が前年を割ったのは、震災のあつた3月のみでした。後の11カ月はすべて客数を伸ばし続けています。やはり50〜60%のスター商品があると強いんですね。

ただ、基本はあくまでもSMAP方式です。白たん薄切3枚と牛カルビ3枚の「ハーフィックス」という商品を出したのですが、全店平均で15%、店によっては20%の構成比があるというヒット商品

## 牛たんのねぎし



「人材ではなく、人財を育てる」と「顧客満足」と「人財共育」

「私と経営理念」という文集も発行しており、11年版は340人の社員やアルバイトが執筆に参画しました。これによって店長はスタッフ、スタッフが店長が、日ごろどんな思いで仕事をしているかわかる。私自身もこれを読むと身が引き締まります。うちの会社のバイブルでもあり、経営理念へのコミットメントでもあるのです。

— 感謝状やインセンティブも積極的に出されています。

冒頭で、うちは思いが8割、スキルは2割と言いました。その理念の一つが「親切」という企業文化

「平均1000通以上の回答があります。このうち約260通には輝いていたスタッフとして、スタッフ個人の名前が書かれており、そのスタッフには「親切賞」としてお客さまのお褒めの言葉をそのまま入れた表彰状と、食事券1000円分を贈ります。

すると、表彰された人は「もう一度もらいたい」、他のスタッフは「私も欲しい」と思っており、お客さまの方を見て仕事をするようになる。私やマネジャー・店長なんて見えないわけです。そういう中で現場の雰囲気が変わっていく、親切が企業文化になっていくんです。

— 顧客満足の仕組みづくりと

「クレリネスコンテスト」というイベントも年2回行っています。これは単に清掃というだけではなく、人財共育の観点から取り組んでいるものです。

店長は店の中で大きな権限を持っていますが、自分ひとりではクレリネスはできません。このコンテストは30店の相対評価なので、いつも下位にいると店長がおろおろしてきます。そこで、クレリネスにチームで取り組むようになります。

クレリネスを向上するため、店長はPDCAサイクルを活用しながら取り組みます。それは店舗力、チーム力を上げることにつながり、店長のリーダーシップも身に着く。クレリネス向上のプロセス自体が、人を成長させていくわけです。

毎月開催する「改革改善全体会議」は、21年以上続けており、この7月で255回を数えました。社員全員が一堂に会する会議で、

「根岸社長のお話をうかがって、日本経営品質を受賞した理由がよくわかりました。最近思うのですが、賞を受賞したのはスタートに過ぎません。受賞してから、自分の会社に足りない部分がいくつも見えてきた。まだまだやるべきことは山のようにありますから、これから一つひとつを磨き上げて、人の成長を企業の成長につなげて、先に述べた100年企業を目指していきたいと思っています。」

**改善に取り組むプロ세스自体が人を成長させていく**

— そのような社内での取り組みが、大きな強みとなっていました。

日本経営品質を本格的に学が始めたのが05年からでした。この取り組みでいちばん変わったのが

「それはなぜか。じつは店長評価の尺度が二つあり、一つはもちろん売り上げと利益ですが、もう一つは顧客満足度なんです。そしてこの店は、顧客満足度が6ヵ月連続で1位だったわけですね。」

— つまり、お客さんに高く評価され続けている。

そもそも、立地や店を決めるのは社長ですから、何をやっても売

れないなら社長が悪い(笑)。店長は恥じることはないんです。でも、一度その店の顧客満足度が落

ちたことがありました。そのとき、彼らはなぜ落ちたのかを全員で協議して原因を考え、対策を話し合

になりました。やはり複数の柱を持っているというのも大切だと思います。

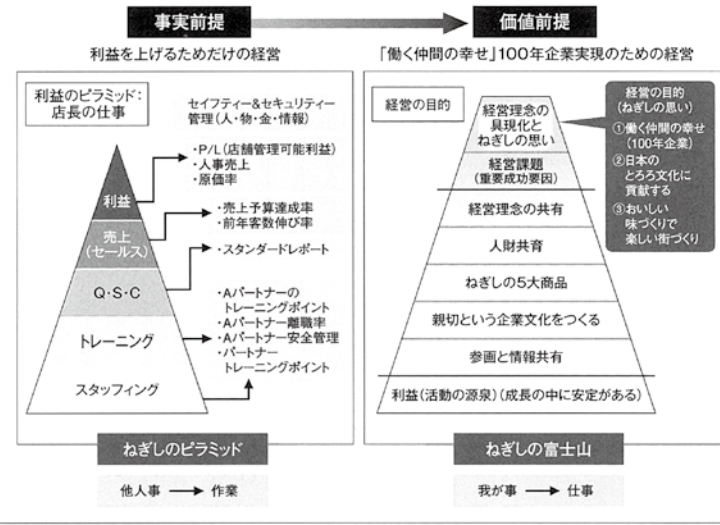
— CKと店舗の関係性も独特で、店舗スタッフはCKスタッフに対して「サポートしてくれている」と感謝しているんですね。この運動はずいと思っています。

店舗スタッフがCKへ研修に行くことがあるのですが、これをやると店のレベルが確実に上がります。CKではこんなに大変な作業をしているんだから、肉を一枚も無駄にできないというふうに考えられるようにです。CKから店への研修や、CKスタッフの懇親会なども開催しています。

私自身です。そして経営幹部も変わっていく、会社全部が変わった。たとえば、店長の評価制度も、事実前提から価値前提へとシフトしました(図2)。つまり、業績評価とプロセス評価の両面の評価に変わりました。

当社の30店のうち、ここ3〜4年ずっと赤字の店があります。SO(サポートオフィス)本部のこの費用を除くと、毎月ほとんど赤字です。一般に、忙しい店ほど人を育てますし、ヒマな店ほど人をだめにしてしまいます。しかし、この店の店長やバイトリーターは、会議に出てきていつでも堂々としています。

図2 ねぎしの基本的考え方







## 日本経営品質賞 2011年度受賞

# 業務改善、人財共有のベースは 年間1万枚超の顧客アンケート ねぎしフードサービス

全てにおいて「顧客の声」をもとに運営されている牛たん専門店のねぎしフードサービス。店に置かれた「常設アンケート」を集計、分析、公開して店にフィードバック。お褒めには表彰、苦情には改善を促し、スタッフ一人一人が考え、全員が顧客の方を向いて仕事をし、風土を作り上げている。

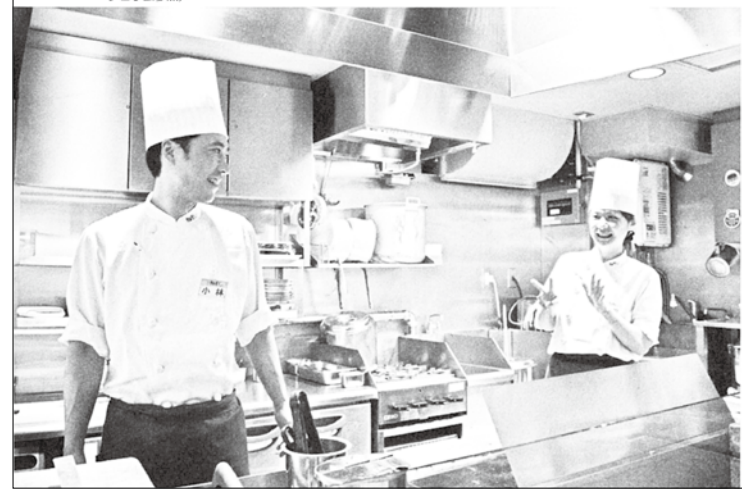
### 大満足から激怒まで 5段階のアンケート

東京都内に29店舗を展開する牛たん専門店「ねぎし」。創業者である根岸榮治社長の強烈な個性とリーダーシップはよく知られるが、同社をより有名にしたのが、2011年度の日本経営品質賞受賞だろう。

Q (クオリティ) 味、S (サービス) 笑顔・元気、C (クレームリネス) 清潔、そしてH (ホスピタリティ) 親切、A (アトモスフィア)

「ア＝楽しさ」を「ねぎしの5大商品」として質の向上を図り、透明で健全な経営、人が成長できる仕組みが高く評価されている。ねぎしが企業活動の最も重要な指標としてきたのが「顧客の声」だ。同社では「顧客の声」を集めて活用する仕組みが社内でも回り、着実に効果を挙げている。「社内の全てにおいて、アンケートで改善するという風土、アンケートを材料にするという発想なんです」と、取締役の相良治美さんは語る。ねぎしの顧客の声を集める代表的

常設アンケートに表れた顧客の声のわずかな変化に気づき、忙しいときこそ笑顔になろうという店内ルールをつくる (65ページコラム参照)





「牛たんが面白い」という常設アンケートから生まれたヒット商品「がんこちゃん」。赤たんと呼ばれる固めの部位のみを使う

クレームや苦情への対策、店の改善も「常設アンケート」を軸に回っている。「不満」「激怒」に丸印が付けられたはがきや、自由記述欄にクレームが書かれたものは、サポートオフィス集計の段階で「対処付」と分類し、該当する店の担当ストアサポートマネージャー(SSM)に送る。

## クレームは「対処付」として別ルートで解決

クレームや苦情への対策、店の改善も「常設アンケート」を軸に回っている。「不満」「激怒」に丸印が付けられたはがきや、自由記述欄にクレームが書かれたものは、サポートオフィス集計の段階で「対処付」と分類し、該当する店の担当ストアサポートマネージャー(SSM)に送る。

「元気な声で接客してくれてうれしい」「笑顔とこまやかな気配りがピカイチ」常設アンケートでは、名指してお褒めの言葉ももらい、ねぎしが毎月実施する「親切賞」を何度も受賞してきたのが、東京・新宿のタカシマヤタイムズスクエア店で働く大高坂愛子さんだ。

「人は自分の鏡だと思っています。相手の表情が曇っていれば、自分の笑顔が足りない。自分から笑顔を出せば、お客さまも笑ってくれる。笑顔と元気はいつも意識しています」大高坂さんは2011年6月、アルバイトとして東京・渋谷の公園通り店で働き始め、翌7月には正社員に。9月に全体会議に出席して、自分の役割に気が付いた。「クレンリネスを競っているなんて知らなかったんです。当時の渋谷公園通り店は29店舗中(当時)22位。これは取り組まなければと思いました」顧客が絶えない公園通り店は、清掃のタイミングが難しく、クレンリネスコンテストではいつも下位に甘んじていた。大高坂さんは、店長に「月に一度、朝礼後の1時間を掃除にください」と申し出ると、チェックリストを作って掃除を実施。半年後の12年3月には、同店を全社中9位に押し上げた。店として初めてのベスト10入りだった。また、狭い店内には独自のサービスが必要と、次に取り組んだのが店独自のマニュアル作りだった。お茶やお代わりの申し出を見逃ししやすい席をチェックして、気配りを強化した。12年4月には、新店のタカシマヤタイムズスクエア店勤務に抜擢され、渋谷とは全く違う客層の店でホールを任されている。「褒めてもらえるので、もっと頑張ろうという気持ちになります。仕事は大変で疲れるときもありますが、ちょうどいいタイミングで月に一度、社長とじかにお話できるので、そこでモチベーションを回復できます」自分が褒められるのはうれしいが、チームが褒められる方がもっとうれしいと言う。

## 私の顧客の生の声の生かし方

### 店長を巻き込みクレンリネスコンテストに挑戦



「元気な声で接客してくれてうれしい」「笑顔とこまやかな気配りがピカイチ」常設アンケートでは、名指してお褒めの言葉ももらい、ねぎしが毎月実施する「親切賞」を何度も受賞してきたのが、東京・新宿のタカシマヤタイムズスクエア店で働く大高坂愛子さんだ。

「人は自分の鏡だと思っています。相手の表情が曇っていれば、自分の笑顔が足りない。自分から笑顔を出せば、お客さまも笑ってくれる。笑顔と元気はいつも意識しています」

大高坂さんは2011年6月、アルバイトとして東京・渋谷の公園通り店で働き始め、翌7月には正社員に。9月に全体会議に出席して、自分の役割に気が付いた。

「クレンリネスを競っているなんて知らなかったんです。当時の渋谷公園通り店は29店舗中(当時)22位。これは取り組まなければと思いました」

顧客が絶えない公園通り店は、清掃のタイミングが難しく、クレンリネスコンテストではいつも下位に甘んじていた。大高坂さんは、店長に「月に一度、朝礼後の1時間を掃除にください」と申し出ると、チェックリストを作って掃除を実施。半年後の12年3月には、同店を全社中9位に押し上げた。店として初めてのベスト10入りだった。また、狭い店内には独自のサービスが必要と、次に取り組んだのが店独自のマニュアル作りだった。お茶やお代わりの申し出を見逃ししやすい席をチェックして、気配りを強化した。12年4月には、新店のタカシマヤタイムズスクエア店勤務に抜擢され、渋谷とは全く違う客層の店でホールを任されている。「褒めてもらえるので、もっと頑張ろうという気持ちになります。仕事は大変で疲れるときもありますが、ちょうどいいタイミングで月に一度、社長とじかにお話できるので、そこでモチベーションを回復できます」自分が褒められるのはうれしいが、チームが褒められる方がもっとうれしいと言う。

「褒めてもらえるので、もっと頑張ろうという気持ちになります。仕事は大変で疲れるときもありますが、ちょうどいいタイミングで月に一度、社長とじかにお話できるので、そこでモチベーションを回復できます」

自分が褒められるのはうれしいが、チームが褒められる方がもっとうれしいと言う。

自分が褒められるのはうれしいが、チームが褒められる方がもっとうれしいと言う。

大高坂愛子さんは高知県出身。和食レストラン、焼き肉店などのアルバイトを経験した後、ねぎしに応募。応募のきっかけはお客として利用したときのスタッフの対応の良さという。2012年4月から新店のタカシマヤタイムズスクエア店で勤務

女性組みが、店のテーブルに置かれる「常設アンケート」——アンケートはがきだ。前述の「5大商品」について、大満足、満足、普通、不満、激怒の5段階で顧客に評価してもらい、その場で受け取ったり、持ち帰って書き込んだ後、ポストに入れてもらい、全て東京・新宿のサポート

オフィスに集めている。サポートオフィスでは毎月、項目ごと、店ごとに「大満足」から「激怒」までを集計してランキングを出し、社内で公開する。どの店がQSC&HAのどれが得意で不得意なのかははっきりと出て、各店は意識せざるを得ない。

11年度は計1万1122通のはがきが寄せられ、そのうち「大満足」と「満足」の計が89・0%、「不満」と「激怒」の計が1・9%だった。このように満足のはがきが大半を占めるが、その自由記述欄には、スタッフの名前を挙げて感謝を表すものも多い。

SSMは複数の店舗をサポートするのが役割だが、クレームを受けた店の店長とともに内容を協議し、店でのミーティングの開催を促す。サポートオフィスでは、それらの報告をもとにおわびの手紙を書き、顧客へ送付する。

「最初は「いったい何をしているんだ」と私が言い、店長は拒否反応を示す。そんな場面もありました。しかし、今は「こんなはがきが来たが、実際はどうだったんだろうか? お客さまの期待に応えられるように考えてもらいたい」という言い方をしています」

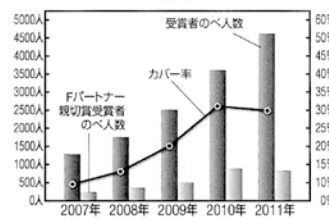
渋谷、銀座、上野の13店舗を担当するSSMの内田昌孝さんは、初めはクレームのはがきを受け取ると、思わず店長に詰め寄った。だが、それでは何も解決しないことに気付き、やがて冷静に「一緒に考える」姿勢を身に付けていったという。アンケートはがきにはあらかじめ卓番が振られているので、店では当日の顧客の様子や、対応したスタッフに分かるケースは多い。そのスタ

「先にお褒めの言葉であってもクレームであっても、はがきのコピーは全て店に送り返される。今では、SSMが連絡する以前に、すでに対応を協議している店が多いという。サポートオフィスで「対処付」と判断しなかったはがきであっても、店の方が問題と判断して自主的に改善を進めるケースもある。」

お褒めの言葉であってもクレームであっても、はがきのコピーは全て店に送り返される。今では、SSMが連絡する以前に、すでに対応を協議している店が多いという。サポートオフィスで「対処付」と判断しなかったはがきであっても、店の方が問題と判断して自主的に改善を進めるケースもある。

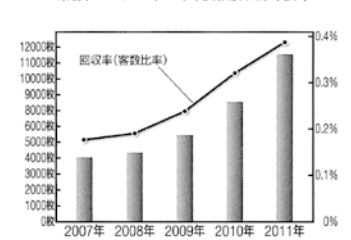
「クレームに対して」アクションを起こすことは当然のこととして、店では長いスパンでも各数値がレ

親切賞受賞者のべ人数とカバー率 Fパートナー親切賞受賞者のべ人数



※Fパートナーとは外国人Fパートナー。理念の徹底度合いを測る指標の一つ ※カバー率は、全従業員に占める受賞者のべ人数の割合

常設アンケートの回収枚数と回収率



相良治英取締役。経営品質、顧客対応を担う



石野直樹バイスマネージャー。人材共育を担う



内田昌孝ストアサポートマネージャー。店舗支援を担う

変わっているかを常に気にするようになります。店全体が変化し、やがてそれが売上げにも反映されていきます」

人財共育担当バイスマネージャー



## 私の顧客の生の声の生かし方

### アンケートに見えたわずかな不満に早期対処

2012年3月、店に送られてきた「常設アンケート」の結果に、中野店の小林正史店長は首をかきあげた。料理や接客、店の雰囲気、どの項目をとっても「大満足」なのに、「元氣と笑顔」に「普通」のはがきが交じる。総合評価はいつも上位なのに、このときは10位に「普通」のものがあつた。思い当たるフシはあった。先月は異常なほど繁盛し、その対応に店長・スタッフとも追われたのだ。人の入れ替えも重なり、慣れない環境でみな必死の形相だったのかも知れない。

さっそくミーティングを開き、スタッフ全員に意識を改めるよう促したが、そのとき「ケーススタディとして取り組みましょう」と提案したのが秋田みゆきさんだった。秋田さんもアンケート結果が頭から離れなかったのだ。

秋田さんにはアイデアがあった。スタッフの笑顔が消えたとき、気付いた他のスタッフが暗号で伝えるというものだ。秋田さんはさっそく全員に、どのような暗号にしたらよいかとアンケートを取ると、「850(エガオ)」、「〇〇さん、ミタです(無表情)」などユニークな暗号案が続出。その中で分かりやすい「25番(ニコ)」を採用し、実行に移すことにした。

小林店長の心配は、「新人の子が、果たしてベテランに言えるのか」ということだった。「ほら、言ってこらん」と背中を押して声を掛けるよう促した。ある日、向こうから新人の子がやってきた。「やっぱり難しいのか、と思っていたら、ニコリしながら僕に向かって指で2と5を……。あーっ、なんだ、俺のことかと(笑)。自分がしかめっ面を焼いていたのだ。

秋田さんはさらにスタッフ向けのアンケートを作り、店で誰が一番、笑顔が出ていたのかを投票することにした。「一枚一枚手書きのアンケート。みんな違う内容にびっくりしました」(小林店長)

総合満足度は1位に復活。「笑顔」の項目ももちろん1位。5月の全体会議で発表して、高い評価を得た秋田さんは、「頑張ったことで褒められることがうれしいです」と語っている。

小林正史さんは1994年、先輩の紹介でアルバイトとして働き始め、あまりの大変さに「初日で辞めよう」と思った。だが、自由な風土と、ケーススタディやクレソリネスコンテストなど働きやすい環境にやりがいを感じて続け、2010年1月に正社員に。現在、東京の中野店店長。小林さん自身、アルバイト時代などに、ケーススタディ年間2位の経験がある



「この評価、来店頻度、他に利用する店やその満足度などだ。回答者の年齢や性別、職業なども聞くので、顧客の実態が層別に浮かび上がる。「2009年ごろからは、牛たん商品の品揃えを白たん、赤たん、厚切、うす切と増やし、牛たん専門店としての独自性をより打ち出したところ、

牛たんの満足度が上がっていきました(相良さん)」。ブランド戦略が成功していることが分かる。また、ねぎしがターゲットとする20代〜40代が8割以上、ビジネススマン、OLが6割以上と、こちらもほぼ狙いどおりだ。来店頻度による層別の顧客満足度では、ロイ

ヤルカスターマーになればなるほど、満足度が高いことが明らかになった。「最初は牛たんやお代わり自由が良くて入ってきたお客さまが、牛カルビのブラックキーという商品やがんこちゃんを堪能し、その度に満足度が高くなっていきます(相良さん)」。顧客満足度を上げる。結果として、

来店頻度が上がる。ならば、顧客満足度を上げるためには、いかにQSC&HAを高める取り組みをするか——それらの状態が全てアンケートに表れ、次に店でやるべきことが浮かび上がってくる。相良さんは、社内のもう一つの風土として「とにかくやってみよう」があるという。それが良かったのか悪かったのかは「顧客の声」で分かるのだから。石野さんは、「自分で考えるようになって、店のみんなの表情が変わってきた」と語っている。勘や経験ではなく、一方的な上からの指示でもなく、「顧客の声」をもとに回るねぎしの仕組みは、課題を自分の問題として捉え自らアクションを起こすことを促す。それがねぎしの本当の強さといえそうだ。

取材・文/山本明文

企業概要	企業名	ねぎしソフトサービス
	店舗名	ねぎし
	本社	東京都新宿区西新宿7-17-7
	代表者	根岸栄治
	設立	1998年6月
	店舗数	30店
	売上高	3億5,000万円(2012年4月期)
	従業員数	社員90人、アルバイト650人

## 私の顧客の生の声の生かし方

### 親切シートでクレーム激減、顧客満足度向上



2009年3月、東京・新宿の114ビル店長になった大橋拓人さんの危機感は薄かった。店の業績は悪くない。確かに、ただ一つの悩みを除いて、店は上がり調子だった。悩みとはクレームのことだ。

「もう来ちゃったよ」。開店準備ができていないうちに来店したお客さまに対して、思わすつぶやいたスタッフの一言を、その方は聞き逃しませんでした。そんなお叱りやクレームがどうしてもなくならなかったんです

常設アンケートで顧客満足度が90%を超える月もあるが、気を緩めれば途端に60%台に落ちた。その繰り返し、相変わらずのクレーム。一向に改善されない状態がひと月、ふた月、1年、2年と続くに及んで、売上げさえ良ければ高をくくっていたことが甘かったと思い知った。大橋さんが重い腰を上げたのは11年になってからだ。

「とにかく、みんなが同じ方向を向いて仕事をすることから始めました」。常時、お客さまの総合満足度を90%にする。数値を挙げて目標とし、採用したのが「親切シート」だ。「お客さまはどうすれば喜んでくれるのか、感動してくれるのか」という問い掛けを考え、書き込んでもらうシートだ。

1人30分をかけた面談で、店に送られてくるアンケートはがきと一緒に見ながら、書いてもらう。

「マニュアルどおりではない一歩踏み込んだ接客」

「お客さまのニーズを先読みして対応する」

自分の言葉が出てきた。

大きな声で接客する、ドアを開けて出迎える……。具体化した改善提案を一つ一つ試みる中で好評だったのが「ご相席ありがとうございました」の一言だ。昼食時、狭い店で相席にならざるを得ないが、女性客にとっては抵抗が強かった。だが、一言掛けることで緩和できたらしい。自分たちのやってきたことが間違いなかったと確信できた。

毎日の積み重ねにより、「親切賞」、常設アンケートに寄せられた顧客の声の中でも特に感動的なコメントに贈られる「今月のナイスコメント賞」を得るスタッフが現れ、11年上期、ついに同店は顧客満足度の「親切・気配り」で全店中1位に。その後も、総合満足度で常に95%前後をキープしている。

「取り組めば店は変わっていく」。その手応えが、大橋さんが得た何よりの成果だ。

大橋拓人さんは2004年11月、ねぎしでアルバイトとして働き始め、初めての飲食業に「こんな忙しい業界があるのか」と驚いた。必死に取り組み05年に正社員に。その後も「人に恵まれて」働き続け、09年3月に新宿の114ビル店で店長に就任。12年5月から東京・青山通り店の店長に

女性に人気の「ハーフミックス」は、違う種類の肉や牛たんを少しずつ食べたいというアンケートの声がもとで生まれた。牛たんが固いというクレームから生まれたのが「がんこちゃん」だ。牛たんは、白たんと呼ばれる柔らかめの部位と、赤たんと呼ばれる固めの部位と一緒に盛られ、赤たんを食べたお客さまからク

レームが出ていた。そこで、白たんのみを出すようにし、残った赤たんを「がんこちゃん」と名付けて新メニューとしたところ、齒ごたえを求める顧客の人気メニューとなった。クレームはすっかり消えたという。

### 戦略、方向を決める定期アンケート

日常の店の運営に直結する常設アンケートだが、より大きな視点で会社の戦略を練るために実施するのが、

年に一度の「定期アンケート」だ。前者が顧客の自由意思で答えてもらうのに対し、後者は店の来客数に応じて枚数を分配し、顧客に回答を依頼して書いてもらう。







# 仕事の図鑑

## お客様の満足のために



第36回  
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

### 人が成長し、価値ある人生を歩むことができる企業を、永続性のある100年企業をつくりたい。その夢に向かって社員が力を合わせた。「おいしい味づくりで楽しい街づくり」の理念のもと、長年の取組みが大きな実を結ぶ。

て次々とレストランを開店し、最盛期には20店にまで増やした。そんな70年代を、根岸社長は次のように振り返る。

「まず郷土の福島県でカレーハウスを開店したら、これが当たりましてねえ、すこかったんですよ。その後、南フランスの料理店、喫茶店、和食店、ビザハウス、ラーメン屋と、まあ典型的なブライダル経営です。東京で流行っているものを次々とやるんですから、そしてその地域で初めての店ですから、どれも当たりました。今でも覚えていますが、郊外の200坪の敷地に造ったレストランの開店日に、びびりするほど大勢のお客様がいらしたんです。町の人がみんな来たんじゃないのから思いましたね。開店日は3時間待ちで、その後も土日は行列ができました。嬉しかったですね」

根岸社長はほがらかに元氣な人だ。話には冗談もまじり、終始笑顔である。店に行列ができるのを見たときは本当に嬉しかった。懐かしそうだった。

そのころの思いを、根岸社長は「おいしい味づくりで楽しい街づくり」というスロガンを掲げ、自分のレストランに地元の人々が家族連れで来店し、楽しく食事する。地域が明るくなり、活性化も結びつく。自分たちは良い店でおいしい料理

を提供することで、お客様と地域に貢献したいという意思を表現したスロガンであり、経営理念だった。

しかし、3県にまたがる多店舗展開はうまく進まなかった。注目される店をオープンしても、後から同じような店がいくつもオープンして、業態を完全に真似られるのだ。やがて、根岸社長の店はどこも業績不振に追い込まれる。70年代の終わりには、事業全体をいったん清算せざるを得なくなりました。根岸社長は当時を振り返る。

「つまり、東京の流行ものを追いかけていたんです。その地域にない店、その地域から望まれる店をオープンするわけですから、当たりますね。流行もので、ほかの店がすぐ追い上げてくる。そうすると、数あるなかの一軒になってしまふ。つまり仕事を磨き上げる余裕もなく、次から次へとオープンしたので、追い上げられると弱いですね。それと、3県にまたがって店が広がりますから、社員の教育や管理が全然できていませんでした。良い社員がたどきませんでした。しかし、事業は結局空中分解してしまつた。これ、全部、私に問題があったんです。どんな店出したい、事業を広げたいと

いう一心だった。そういう経営者がかつたように思っていた。社員を道具のように扱っていたと言われても仕方がないです」

創業から約10年。流行り廃りに翻弄されるかのように事業は挫折し、社員も散り散りになってしまった。

流行ものを追いかけた、と比喩するが根岸社長には事業に対する熱い思いがあった。社調をつくり、前述した「おいしい味づくりで楽しい街づくり」などの企業理念もあった。社員が集まったときは、そうした思いを唱和した。しかし70年代の多店舗展開ではできなかった。企業としての水筒が欠けていた。

飲食店は時代の影響を受け変化が激しい。しかし、今度はある100年続く飲食店、1000年企業を目指そうと根岸社長は考えた。企業が永続性を備えることは、お客様や地域社会、そして従業員の幸せにつながるという思いが強まったのである。

1981年、根岸社長は東京・新宿の歌舞伎町に牛たんの専門店「ねぎし」1号店を開いた。牛たん専門店に社長の経歴を、根岸社長は次のように語る。

「70年代に仙台にも店を出していましたが、仙台は牛たんが有名で、私も大ファンでした。東京

で何の店をやるのかなと考えたとき、それが思い浮かびました。それから、一人の料理長が辞めたら立ち行かなくなるような店にはしたくなかったです。特定の個人に頼ることもなく、仕組みで組織を動かすようにしたい。牛たん専門店はそれにぴったりです。牛たん専門店はそれによって営業できる店がいいと思いました。牛たんは、麦めし・とろろのセットで提供することに決めた。麦めし・とろろをかけて食べるのは、日本の古い食文化で、食物繊維やビタミンが摂れる。そんなヘルシーなメニューは多くの人に歓迎されるだろうと根岸社長は考えた。とりわけ、女性客である。「ねぎし」は女性客が

多い店にしたかった。そのためには、食事の店としての明るい雰囲気をつくる。牛たんは食べやすいように薄く切り、麦めし・とろろにテールスープを加えたパランスのとれた食事として提供する。そのようにコンセプトを固めた。

「ねぎし」の創業時点で、「1000年企業をつくる」という経営目的を根岸社長は明確に決まっていた。それを実現するために、ランチエスター戦略とドミナント戦略を学んだ。ランチエスター戦略とは軍学がもたらしている、一つの分野に特化して専門的な力を強化するマーケティング戦略と、事業エリアを絞って多店舗展開を行う経営手法である。牛たん専門店「ねぎし」は、そのような経営方針を基盤にし、

同一地域における同一業態での多店舗展開の実践に向けて多店舗展開とはちょうど正反対だった。

新宿を選んだのは、この街の特性が根岸社長の経営計画に適合したからだ。根岸社長は東京で仕事をした経験もあり、新宿には土地勘も多かった。まず、全国的に有名な歌舞伎町で、次に、紀伊國屋書店、伊勢丹やマイがある新大塚。ヨドバシカメラがある駅の西口。その隣には高層ビル街があつて都庁がある。駅の南口には高層ビルがある。駅のないですが、こんな街はないです。しかも、新宿は回遊性がないんです。銀座でいえば、銀座らといって街をぶらぶら散歩する楽しみがあります。新宿は違いますね。デパートに行く人は歌舞伎町で、歌舞伎町に行く人は歌舞伎町だけでいい。しかし、これがドミナント戦略にはぴったりなんです。新宿だけで10店を出せるなど考えていました」と、根岸社長は語る。

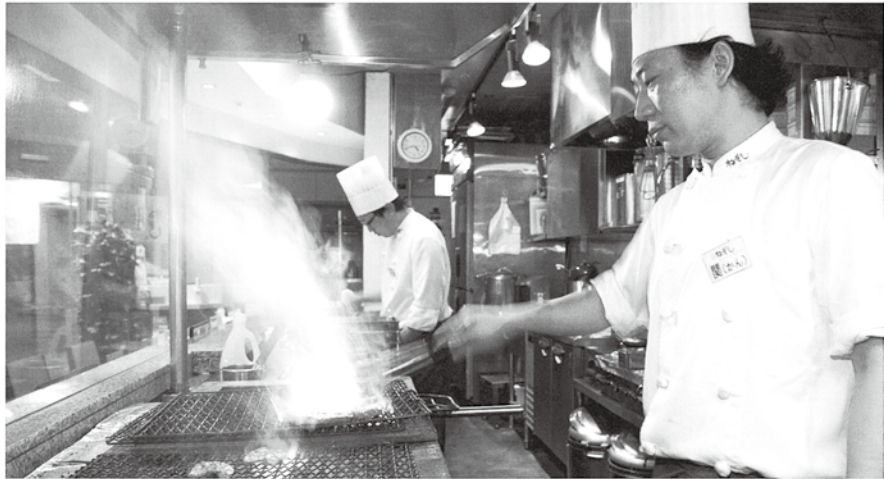
具体的に変革の一つは、1995年に根岸社長が東京中小企業家同友会に入会し、経営指針書の策定を学んだことだ。翌年からは各店の店長たちとサポーターオフィスのスタッフが共同で経営指針書を策定する体制を組織し始めたのである。

「思いを共有することが基本です。つまり、人が育つためにはPDCAサイクルのPから全員が参画することだと思ふのですが、てんでんばらばらな気持ちでPから参画したのでは全く意味がないんです。組織全



「ねぎし」の店舗数の増加はゆつくりしたペースで進んだ。2012年5月時点で30店舗だから、大体1年に1店舗のペースである。新規出店を急ぐことよ





新築駅西口にある「ねぎし・エルタワー1店」で、ねぎしは炭火でたんを焼く。



エルタワー1店のスタッフの皆さん。



夕方前には、準備に忙しい厨房。カウンタにもレジフードも、あらゆるものがかきかきに清掃されている。



オナーを誇るスタッフ。どのスタッフも優しく目を配り、大の客が「おかわり」とか「おかわり」をおかわりしているのを見ている。

体がおかしな方向に進んでしま  
う。仲間同士で同じビジョンを  
持つてこそ、全員参加型のサイ  
クルができるわけですから、経  
営理念や経営目的をはっきり明  
文化することは大事ですね」  
同社では人材教育を「人材育  
育」と表現している。人は財産、  
共に育つという考えである。  
共に育つためには、全員が「P  
（計画・計画）の段階で参画し、  
「D（Do：実践）」「C（Check：検証・Communication）  
対話」「A（Act：改善）」へ  
と進む。「その循環のなかで個人  
個人が成長し、連帯感を高め、  
組織力を強化する。これが根岸  
社長が信じて実践してきた基本  
的な手法である。  
「皆で経営理念を唱和し、ビジ  
ョンを共有する。P D C Aサイ  
クルのPから参画する。そして  
成長していくわけですが、その  
方向性を見失わないような仕組  
みづくりも大事ですね。成長し  
てホスピタリティが高まる。そ  
れがお客さまサービスの向上に向  
かうように、会社としての仕組  
みを整備しなくてはなりません。  
そのために、例えばお客様アン  
ケートが有効なんですよ」



JQA受賞。長年の取組みの集大成でもある。



全社員が文章を寄せつくる文集の「私と経営理念」。

同社はCSやESの観点から  
さまざまなアンケートを実施し、  
縦横に詳細な分析を行っている。  
それぞれのアンケートのなかでも、  
各店舗でお客様に接するスタッ  
フの励みになるのが客席に常設  
したアンケートハガキである。  
毎月約1000通ほど送られて  
くるこのハガキには自由記入欄  
があり、そこにお客様のメッセ  
ージが書かれている。「花東を持  
つて着席したら、スタッフの○  
○さんが花瓶を持って来て花を  
活けてくれた。帰るときは濡ら  
したティッシュで茎の切り口を  
くるんでくれた。ありがとう」

といった感謝や感動である。  
そのようにお客様からほめら  
れたスタッフには、会社から  
「親切賞」という表彰状が贈ら  
れる。各店舗で店長から手渡さ  
れる。誰かが表彰されるたびに  
のスタッフや店長も一緒に喜ぶ  
風土が醸成されている。そうし  
た風土があつてこそ、表彰制度  
が活きてくる。  
「成長というのは、つまり、そ  
れまで見えなかったものが見え  
てくるプロセスなんです。成長  
するとお客様にほめていただけ  
る。仲間にもほめられる。で、  
その人はまた成長するんですね。  
そんな成長を自らの喜びとして  
もらいたいんです。それが私の喜  
びでもあるんですがね。もう一  
つ、人が成長すると定着率が良  
くなるんですよ。うちは全従業員  
が約750人います。全体の約87  
パーセントはアルバイトなんです  
。そのアルバイトのうちの25  
パーセントが外国人で、中国人  
のうちの90パーセントが、中国人  
といった構成ですが、定着率が  
高いんですよ。定着率が高くな  
れば、お客様に対しては、味・  
笑顔・清潔・親切・楽しさとい  
うべき5大商品を高いレベル  
でご提供できるようなになりま  
すね」

P D C AサイクルのPから全  
員が参画する仕組みの代表的な  
ものは、年に2回行われるクレ  
リネスコンテストである。これは  
各店舗が店の清掃状態や清潔度  
を競うもので、サポートオフィスの  
スタッフと各店舗が審査員となる  
。上位の店は全体会議の席で表  
彰され、下位の2店は、大拍手  
と爆笑のなかで根岸社長からさ  
うきんが手渡される。  
「これは単なるお掃除コンテスト  
ではないんですよ。清潔度のレベ  
ルは半端じゃありませんから、短  
期間に追い込んで取り組んでも  
うにもなりません。つまり、各店  
においてスタッフ全員がPの段階  
から参画し、半年間の計画を立て、  
役割を分担して取り組みますと  
絶対的に上位には入れません。そ  
のプロセスでチーム力やリーダ  
ーシップが育つんですよ。店長のなか  
には、俺は絶対1位になるんだと  
宣言してほかの店の店長に指導  
してもらう人もいます。まあ、そ  
ういう店長が1位を取れるかど  
うかは別として、このクレリネ  
スコンテストは半年間にわたるP  
D C Aサイクルで、私がスタッフの  
成長を間近に確認できる機会です  
ね」と、根岸社長は語る。

根岸社長がいうサポートオフィ  
スは新築のビジネスビルの2階に  
ある。1階はセントラルキッチン  
で、70人のスタッフが牛たんなど  
を仕込んでいる。機械は使わず、  
手切りである。機械は固い部分で  
も簡単に切ることができる。その

「これは単なるお掃除コンテスト  
ではないんですよ。清潔度のレベ  
ルは半端じゃありませんから、短  
期間に追い込んで取り組んでも  
うにもなりません。つまり、各店  
においてスタッフ全員がPの段階  
から参画し、半年間の計画を立て、  
役割を分担して取り組みますと  
絶対的に上位には入れません。そ  
のプロセスでチーム力やリーダ  
ーシップが育つんですよ。店長のなか  
には、俺は絶対1位になるんだと  
宣言してほかの店の店長に指導  
してもらう人もいます。まあ、そ  
ういう店長が1位を取れるかど  
うかは別として、このクレリネ  
スコンテストは半年間にわたるP  
D C Aサイクルで、私がスタッフの  
成長を間近に確認できる機会です  
ね」と、根岸社長は語る。

いところで、うちの根幹でもあ  
りますね。店長たちには常に学  
ぶ姿勢があります。そこが偉い  
と思います」と、根岸社長は語  
る。店長同士の協力は、事業エ  
リアを絞って店舗を展開するド  
ミナント戦略の大きな成果でも  
ある。

同社は2005年から日本生  
産性本部の日本経営品質賞（J  
Q A）への取組みを開始した。  
長年にわたるさまざまな取組み  
を再構築するねらいがあつた。  
その結果、2009年にJQA

経営革新奨励賞を受賞し、翌年  
には経営革新推進賞を受賞した。  
そして2011年には日本経営  
品質賞を受賞した。  
「銅、銀、金と3年連続で受賞  
しました。嬉しかったですね。  
これまでの取組みが整理された  
感じがします。何より、ねぎし  
フードサービスの存在意義が明  
確になった気がします。活き活  
きた人財が自ら仕事をやる集  
団になつていくことが明確にわ  
かりました。これは普遍的な備  
値だなと思うと嬉しいですね」と、  
根岸社長は語る。

1981年の第1号店出店か  
ら31年。現在のねぎしフードサ  
ービスは、根岸社長の思い描く  
理想像にどれくらい到達してい  
るのだろうか。  
「うーん、(60点か70点ですかね。  
店はあると50くらいは出したいで  
す。今は東京だけです。だから、全  
国に出店したいですよ。それか  
ら、外国にも出店したいですね。  
絶対ニューヨークです。私はニ  
ューヨークが好きなんです。私は  
あの緊張感といいますか、いろ  
んな感性が渦巻いているような  
雰囲気がいい文化は彼らには  
牛たんを食べる食文化は彼らに  
生たん、ニューヨークなら店が  
出せるんじゃないかなと思つて  
いるんですよ。それが夢です  
ね」と、根岸社長は快活に語  
つた。







社員育てる「仕組み」で追随許さず 心地よい店で牛たんを提供して成長

### 元気なオーナー企業

#### 第3回 ねぎしフードサービス

## 社員育てる「仕組み」で追随許さず 心地よい店で牛たんを提供して成長

外食市場が年々縮小する中、牛たんの「ねぎし」が快足を続けている。成長を支えるのは、社員の意識を高めるいくつもの仕組みだ。自ら考えて動く社員を育て、常連客作りにも成功した。

文／宮坂賢一 写真／高橋久雄

牛たんの店「ねぎし」を運営するねぎしフードサービス（東京・新宿）が好調だ。

2012年4月期の売上高は前期比14%増の39億6000万円、経常利益は2億3000万円。東日本大震災が起きた11年3月より、既存店の売上高伸び率が前年比マイナスとなったが、翌月以降はプラスを維持している。今期は売

上高45億6000万円を見込む。29店ある「ねぎし」はいずれも、東京都内の主要駅近くに立地している。厚切りの柔らかい牛たんに麦飯、とろろ、テールスープなどが付いている「たんとろろセット」（1480円）など定番メニューが

中心で、昼夜ともに平均客単価は1350円。低価格化が進む外食業界では、決して安くはない。

に1度はこの会議の場で、店の清潔度を競う「クレンリネスコンテスト」の結果も発表する。

4月11日の全体会議はそのコンテストの発表日だった。各店長が空き時間を利用して全店を回り、清潔さを採点した結果を集計。上位の店には賞状と賞金が贈られ、下位2店には「初心に帰って掃除し直せ」という意味を込め、ぞうきんが渡される。

半年頑張ったぞうきんをもらった店はショックを隠せず、社員やアルバイトから「負けて悔しい。店長、次は必ず上位に入りましょう」と声がかかる。優勝したのは八重洲店。前回3位の有楽町店は八重洲店を訪れ、動画まで撮影して掃除の手順などを徹底的に学んだが、2位にとどまった。

根岸社長はこう講評した。「どうして有楽町店は2位だったのか。それは日頃の取り組みの違いです。八重洲店をベンチマークにしたのはいが、最後の追い込みに頼り過ぎた。八重洲店は毎日PDCA（プラン・ドゥ・チェック・アクション）サイクルを回し、こつこつ頑張りが続いた。毎日少しでも良くしようという仕組みこそ、

「親子2代でうちのファンという人もいる。繰り返し来てくれるお客を増やすには、接客や清潔さなど、あらゆる面で高いレベルを維持しなくてはならない。それはすべて人の力で決まる。牛たんを売りにする店は都内に約1500店あるが、競争が激しくなるほど、ねぎしの人の力が際立つ」

#### 清潔度ランキングで店舗の結束力高める

例えば、新宿の店舗を会場に月1度開く「改革改善全体会議」。

全社員90人が集まり、「ねぎし」の接客や料理の出し方について店ごとに改善提案を発表する。半年

それでも業績が順調に推移しているのは、「少し贅沢に」というときの需要が「ちりとり」に比べているからだ。東京の会社員に「牛たんの店」を尋ねれば、すぐ「ねぎし」の名が出ると言ってもいいほど浸透している。

根岸社長は「商品が絞り返むことで、『牛たん』なら『ねぎし』と発想してもらえる。居酒屋のよ

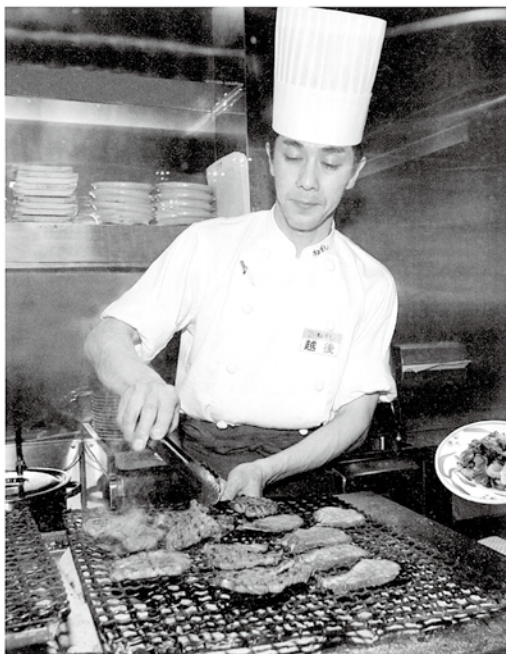
うにメニューを広げるより、来店に結びつきやすい」と話す。牛たん中心のメニューに絞り返むことで、肉の柔らかさや商品力を高めることにも成功している。

ただ、脂肪分の少ないヘルシーな肉として、牛たんを扱う飲食店は増えており、競合は激しい。それでもねぎしが好調なのは、くつろいで食事ができる空間を作

新宿の本社にあるセントラルキッチンで丁寧に下処理をした牛たんを、注文を受けてから店頭で焼いて提供する



牛たんは根元に近いほど柔らかい。その部分を厚めに切って焼いた「たんとろろセット」。麦飯、とろろ、テールスープ、お新香と一緒に提供する







**ねぎしフードサービスの概要**  
 本社 : 東京都新宿区  
 創業 : 1981年6月  
 売上高 : 39億6000万円  
 (2012年4月期)  
 事業内容 : 牛たんなどの  
 飲食店運営

ねぎしえいじ  
 福島県生まれ。1970年代からカ  
 レー専門店、ラーメン店など、東京  
 で流行した飲食店を東北、北関東  
 で展開。81年、社名をねぎしフード  
 サービスと改め、東京・新宿に牛た  
 ん専門店「ねぎし」を出す。現在、  
 東京都内に29店を展開する



「ねぎし」錦糸町店(東京・墨田)。駅改札に近いストラン街に店を構え、会社員らに人気だ

80年代初めの都内ではまだ牛たんの店はかなり珍しかったため、その目新しさから開店後すぐに店は軌道に乗ったが、その陰で根岸社長は着々と人材育成の仕組みを考案し、導入を進めていった。

普通の企業なら本社スタッフが社員研修の企画を担当することが多いが、ねぎしは違う。入社時期や技能レベルに応じて社員をチーム分けし、毎月本社で研修会を開いているが、その研修メニューは各店長が話し合って決める。

根岸社長は言う。「どんなこともトップダウンや本社任せで進めず、『PDCA』のP(プラン)の段階から現場の社員を参加させる。人が伸びる最大のポイントは当事者意識。自分たちで計画段階から話し合った仕組みは、決して人ごととは思わず、『我が事』として真剣に実行する。」

**褒める風土をつくり 社員の定着率高める**

お客から寄せられた声を社内で共有するの、社員やアルバイトが自分に何が足りないか、自ら気づききっかけを与えるためだ。「Aさんは今日は寒いでしょ

う」と笑顔で声をかけ、温かいお茶を出してくれた」。ねぎしの本社には、各店から毎月約1000通のアンケートはがきが集まる。店員は名札を付けているので、お客がそれを見て、店員の個人名入りで接客態度などについてコメントすることも多い。

本社に集まったはがきの中に、個人名で褒められたものがあれば、各店に伝える。各店のスタッフ同士でたたえ合い、優秀者は全体会議の場でも表彰される。

互いに褒めたり、褒められたりする。これが社内で日常的に見られるねぎしでは、長期間定着して働く社員やアルバイトが多いという。長く務める従業員が増えるほど、店舗の接客レベルはますます高まり、他店との差は開く。

ねぎしは新宿に1号店を出して以来、牛たん料理中心のメニューを出し続けてきた。メニューの絞り込みは、高いフンド力と収益力をもたらしながら、それだけがねぎしの強さではない。

1人ひとりの社員が日々進化することで、先行者としての有利な立場を死守する。人の強さこそ、ねぎしの真骨頂だ。

田

ねぎしスタイルです」  
 こうした改善提案の発表や清潔度ランキングで店を競わせ、店長の責任感を高め、スタッフの参画意識も引き出す。そうした仕組みを用意することで、自ら進んで日々努力する人材を育てる。

社員の自主性を育む教育制度を取り入れる企業は最近増えているが、ねぎしは徹底度が違う。全29店が、いずれも新宿の本社から電車で30分以内の場所にあるのも、社員育成のためだ。特に新宿エリアには、自社競合を覚悟の上で9店も出している。

「人材育成をする上で、拠点間の距離はとて重要。社員が本社に集まりやすいので、頻繁に研修をしたり、店長同士で話し合ったりできる。クレリネスコンテストで店長が他店を訪れるにも、互いの店が近いほうが都合がいい」と根岸社長は説明する。

集中出店は、本社内のセントラルキッチンで加工した牛たんを配送する上でも効率的だが、それ以上に、人材育成の仕組みを円滑に動かすことを狙っている。

根岸社長が社員を育てる仕組み

を何より重視するのは、過去の苦い経験があったからだ。

根岸社長は福島県の出身。1970年代から東北や北関東で、東京の流行をそのまま持ち込み、おしゃれな喫茶店やラーメン店などを展開していた。

だが出店当初はお客が列をなすが、すぐにまねをする競合が現れて5、6年後には撤退する。そんな利根的な商売(根岸社長を繰り返した)。

**一番まねされにくいのは 人材育成の「仕組み」**

根岸社長は悩み抜いた末に、1つの結論にたどり着いた。

「強い会社をつくるには、流行や属人的なスキルに頼ってはいいけない。社内に人を育てる仕組みを作り込むしかない。仕組みは他社にまねされにくい、優れた仕組みを社内に着させれば、そのまま会社の財産になる」

そう考えた根岸社長が新しい業態として、81年に新宿で始めたのが「ねぎし」だった。仙台の牛たん居酒屋をヒントに、女性でも入りやすい定食店を目指した。

田

**社員の意識を高める仕組みが豊富**

**社員・アルバイト全員が「私と経営理念」の作文を発表**

仲間の発表内容を聞き、経営理念について再認識。外国人アルバイトも経営理念を翻訳して理解する

**店舗清掃のコンテストでチーム力強化**

半年に1度、店舗の清潔さを競うコンテストを実施。下位2店舗にはぞうきんが渡される

**毎月の全社会議で改善提案**

毎月、全社員を集めて会議を開き、接客や調理の改善提案などを店ごとに発表

**お客から接客を褒められた人を毎月表彰**

表彰理由を全従業員で共有し、他の従業員も接客には何が大事かを学ぶ

**新宿から30分のドミナント出店**

新宿本社に集合しやすく、頻繁に全体研修ができる清掃コンテストで店長が他店を訪問しやすい点も考慮

**研修プランは店長が集まって作成**

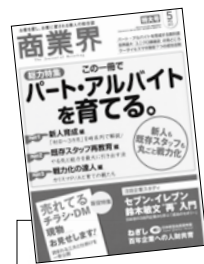
店長が集まり、従業員の研修内容などを立案。計画段階から加わることで店長に責任感を持たせる



ピカピカに磨かれた牛たんの焼き台。半年に1度、各店が清潔度を競い合うコンテストを実施する



毎月の全社会議では、清潔度が優秀な店長や顧客アンケートで接客評価が高かった従業員を表彰する



## 注目企業スタディ ねぎしフードサービス

牛たん・とろろ・麦めしの専門店/東京・新宿区

# 百年企業への 人財共育と 風土づくり

東京都内に「牛たん・とろろ・麦めしねぎし」を28店舗展開するねぎしフードサービスでは、従業員を「パートナー」と呼ぶ。全員が共に成長する仲間であり、正社員もアルバイトも関係ない。人を大切にする同社の企業姿勢は経営全般に良い影響を及ぼし、競争の激しい外食産業において業績は堅調だ。「卓越した経営の仕組みを有する企業」のみに贈られる日本経営品質賞に輝いた同社の理念共有と人財共育の仕組みをレポートする。

ねぎし  
牛たん・とろろ・麦めし



朝礼では売上げ目標などの数字ではなく、経営理念に基づく「ねぎしの今日の一言（行動規範）」について話し合う







2011年度

# 「日本経営品質賞」受賞企業の理念と実践

取材/文 林愛子

ほんのりと焼き色がついたうま味たっぷりの牛たん、滋味あふれるとろろ、むっちりした歯応えの麦めし。そこに箸休めの味噌なんばん、おみ漬と、胃に優しく染みる特製テールスープが添えられる。

たこともあった。そうした利那的な狩猟型経営に行き詰まりを感じた根岸さんは、人と店と会社が共に成長していく農耕型経営にシフトしたいと考えようになつていった。

根岸さんが目を付けたのは、仙台に出張すると食べに行く好物の牛たんだった。当時は男性の酒の肴というイメージが強かったが、牛たんは良質のタンパク質を豊富に含むヘルシーな食材で健康志向に合うと知り、食事として牛たんを楽しめる、女性も入りやすい店をつくらうと考えた。

経営品質賞を受賞した。同賞に初めてエントリーした09年は経営革新奨励賞を、翌10年は経営革新推進賞に輝いている。そして挑戦3年目、ついに最高の栄誉を獲得。いうなれば念願かなったわけだが、根岸さんは意外に冷静だ。

ねぎし誕生のきっかけは30年以上前にさかのぼる。その頃社長の根岸榮治さんは福島・宮城・茨城で、東京で流行する最先端をいく飲食店を次々に出店していた。それらの店のほとんどが繁盛するものの、同じような店が出始めると長続きはしなかった。競合店に従業員を引き抜かれる。

「この賞は受賞することではなく、経営品質向上に取り組みプロセスに意味がある。担当者にはたくさんのお気付きがあったでしょうし、挫折を味わったかもしれません。それも含めて良い経験ですから、人財共育の一環としてまた機会をあらためて挑戦したいと思っています(根岸社長)」

## 従業員とともに成長していく農耕型経営への転換

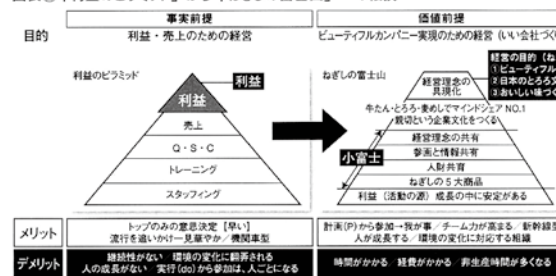
ねぎし誕生のきっかけは30年以上前にさかのぼる。その頃社長の根岸榮治さんは福島・宮城・茨城で、東京で流行する最先端をいく飲食店を次々に出店していた。それらの店のほとんどが繁盛するものの、同じような店が出始めると長続きはしなかった。競合店に従業員を引き抜かれる。

「小富土人が成長し楽しく仕事のできる自由闊達な風土(執行管理のPDCA) 経営理念の共有/参画と情報共有/人財共育/ねぎしの5大商品/達成目標 利益(活動の源)(成長の中に安定がある)/客数・売上げ/お客さま満足度 ねぎしの経営の目的は、経営理念をお客さまに、おいしさを、お客さま

経営理念を頂とする 富士山を目指して

ねぎしが経営品質の向上に取り組みようになったきっかけは、05年から日本経営品質賞のアセスメントプログラムによる社内勉強会を開始したことだったという。この頃に、ね

図表①「利益のピラミッド」から「ねぎしの富士山」への転換



への変化である(図表①)。「ねぎしの富士山」は大きく分けて次の4層からなり、ここにねぎしが大切にしている考え方や目標が濃縮されている。

- 経営の目的 経営理念の具現化
- 経営課題(経営戦略のPDCA) 牛たん・とろろ・麦めしの専門店としてマインドシフトNo.1
- 達成目標 利益(活動の源)(成長の中に安定がある)/客数・売上げ/お客さま満足度

「お客さまに、おいしさを、お客さま

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」を具現化することだ。経営理念を分かりやすくブレックダウンしたものが、①ビュティフルカンパニー宣言(いい会社づくり)、②「日本のとろろ文化」に貢献する、③おいしい味づくりで楽しい街づくり、の3つからなる「ねぎしの思い」である。

「働く仲間」とはねぎしで働く全ての人を指す。ねぎしでは正社員もアルバイトも共に働く仲間という意味で「パートナー」と呼ばれ、店長に

## ねぎし人財共育の実践

「共に学び、共に築き、共に進もう。そして、共に幸せになろう」



「人財共育の仕組みづくりも経営品質向上のための取り組みもPDCAサイクルで回してきました」と語る経営品質担当の相良治美さん



「日本経営品質賞受賞により、お客さまの要求も高くなるとしています。ここから本格的なスタート」と語る人財共育担当の石野直樹さん

共に学び、共に築き、共に進もう。そして、共に幸せになろう——これは「ねぎし精神」の中の「共にの誓い」の前文であり、人財共育において大切なキーワードでもある。

1991年に始まった「改革改善全体会議」は最も歴史ある会議で、従業員を対象に毎月開催される。主目的は理念や価値観、情報の共有。各店舗で実践した改革改善ケーススタディの発表やトラブル事例報告などが行われる。成功体験や失敗談から共に学ぼうというわけだ。

「店長とサポートオフィス(SO)スタッフによる『店長・SOプロジェクト』では幾つかのチームに分かれて、各種課題を解決するための仕組みやルールをつくっています。店舗で使用するマニュアルや評価制度はこのプロジェクトから生まれました。現場の店長がつくるので実践的な内容で、店長自らつくったから積極的に運用するという側面もあります(人財共育担当・石野直樹/バイスマネージャー)」

ねぎしの人財共育はPDCAサイクルののって進められる。PDCAをうまく回すには行動に対する適正な評価が欠かせない。その評価のための仕組みが9種類の社内アンケートである。例えば、「ES(従業員満足)アンケート」は会社が従業員の満足度を知るためのもの。2011年は前年に引き続き、総合満足度が85%を超えたという。「お客さまアンケートと同じく、社内アンケートからも多くを読み取れます。Fパートナー向けの『リフレッシュ共育』は社内アンケートの際に「韓国人が一人なので寂しい」「他店で働いている中国人と友達になりたい」といった声が続々と寄せられたことから企画されました。Fパートナーの80%は中国人、15%は韓国人ですから、みんなが集まれば友達が増えてリフレッシュでき、また新しい気持ちで仕事に臨めるのではないかと考えたのです(経営品質担当・相良治美取締役総務部長)」

これは教える・教わるという主従が伴う「教育」ではなく、仲間と共に学び実践する「共育」ならではの企画と言える。いずれまた新しいタイプの共育が生まれるかもしれない。



なるまでの人事評価制度は雇用形態に関係なく共通だ。

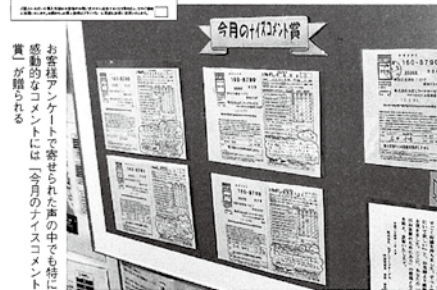
富士山の2層目、経営課題は根岸さんへのインタビューに詳しい(88ページ参照)。

3層目(小富士)は日々の活動に直結する部分で、4項目に細分化されている。「経営理念の共有」が一番上にあるのは、この点を重視しているためだ。

### 理念徹底のためのさまざまに取り組み

ねぎしでは、経営理念や「ねぎしの思い」などをまとめた「ねぎし精神」を全体会議や朝礼で唱和する他、理解度を確認するための経営理念テストを実施している。また、パートナー全員が「私と経営理念」と題した作文を書くのもユニークな試みだ。日々の仕事の中で経営理念を想起する出来事は幾つもある。その体験を自分なりの言葉でつづり、あるいは仲間の作文を読むことで、経営理念に対する理解が深まるというわけだ。最近では取引先(ビジネスパ

四つ折りのクレドカードにはねぎしの理念が凝縮されている。お客は各店舗で入手できる



ートナー)にも協力を仰ぎ、同様の作文を寄稿してもらっている。

「理念の共有には繰り返しが大切です。当社では社内教育だけでなく、お取引先を招いて経営方針発表会を開催したり、大和芋(とろろの素材)の仕入先である千葉県多古町の収穫祭に参加したり、また、箸袋やおしぼり袋に経営理念を印刷したり、レジ前にクレドカードを設置したり、お客さまにも当社理念に触れていた

### だいています(根岸社長)

テンプルに常設されたアンケートは、いわばお客からのフィードバックであり、その内容は社内教育に生かされる。経営理念を中心に、従業員向けの社内教育・取引先・お客・従業員という具合にグルグルと循環させるのが理念共有の秘訣なのだという。

お客の喜びと満足を得るためには、(小富士)にも出てくる「ねぎしの5大商品」を高いレベルで提供する必要がある。5大商品とはQSSC&H Aで、①Quality (味)、Service (笑顔・元気)、③Cleanliness (清潔)、④Hospitality (親切)、そして⑤Atmosphere (楽しさ)だ。

5大商品のうちQSSCはレベルや達成度を指標化しやすい機能的サービスなので、目標の共有や指導も言いやすい。それに対して、HとAは情緒的サービスでマニュアル化が難

しい。教育や指導によって、レベルを高めることは可能なのだろうか。この問い掛けに対して、根岸さんは「だからこそ経営理念の共有が大切」だと強調し、幾つかの事例を紹介してくれた。

ねぎしの店舗では麦めしのお代わりが自由である。お客に満足してもらいたいという思いと、日本の食料自給率向上に貢献したいという思いから生まれたサービスだ。パートナーは食事の進み具合を見計らって「お代わりはいかがですか」と声掛けを

する。しかし、中には「お代わりが恥ずかしい」と思う人もいる。特に女性はその傾向が強いので「少しだけ(ご飯を)お持ちしましょうか」と、そっと声を掛けるという。

また、食事の後に飲み薬を用意しているお客には「お水をお持ちしましょうか」と尋ねる。いつもお水に頼む常連客であれば、何も言わずにさっとお水を提供するだろう。一人一人に合わせた臨機応変な対応はホスピタリティそのものである。そのホスピタリティは5大商品に

が登場する。ねぎしでは数字が目的化しないように朝礼や会議で声高に語ることはしないが、もちろん軽視しているわけではない。客数や売上げは顧客満足の象徴でもあるので厳正に管理する。また、利益は人が成長し楽しく仕事のできる自由闊達な風土をつくるため、経営課題を乗り越え、経営目的を達成するためにも欠かせないもの。ビューティフルカンパニー宣言でうたう「永続的『業績も抜群に優れている』1000年企業」は経営基盤が盤石でなければ実現し得ない。

### ねぎしの商品は牛たんにあらず

理想の姿「ねぎしの富士山」を実現するために、もう一つ欠かせないのが仕事の目的だ。「当社では『私たちの仕事の目的はお客さまの喜びと満足を得ること』だと定義しています。私たちの給与はお客さまからいただいているのであって、給与はお客さまの喜びと満足料だ」という考え方で(根岸社長

含まれている。お客への気配り、目配り、心配りの気つきがあつて、はじめてホスピタリティが提供される。この「気つき」は経営理念を理解していなければ行動に現れない。すなわち、経営理念意識を理解しなければ、5大商品のレベルアップにつながらないし、顧客満足も得られないのである。

### 外国人アルバイトの定着率

もう一点特筆すべきは、外国人アルバイト(Fパートナー)も経営理念のつとめて5大商品の提供に励んでいるという事実だ。ねぎしでは従業員全体の87%がアルバイトで、そのうちの25%が外国人である。彼らにも日本人アルバイト(Aパートナー)と同様に活躍してもらわなければならないことから、ねぎしではダイバーシティイマネジメントを推進している。

その一例が経営理念や仕事上のルールなどを記したパートナー向けハンドブックだ。経営理念は丸暗記しても意味はない。理念に共感し、理

### ---スタッフが語る「ねぎしの仕事」---



秋葉原店Fパートナー 高橋 真さん  
経営理念は仕事を教えてくれる頼もしい先輩です

Fパートナー比率の高い秋葉原店にてリーダーとして活躍、年度目標の中国語版製作に携わった

ラストオーダー直前に来店されたお客さまに対し、「もっと早く来店してくれたらよかったのに」と不満を抱いたことがあります。今にして思えば、そのときの私は経営理念を十分に理解していませんでした。

経営理念には「お客さまに まごころを」とあります。これを理解していたら不満に思うことはなかったでしょうし、いつどんなときでも笑顔で接客できたと思います。私にとって経営理念はただの理論ではなく、仕事を教えてくれる先輩なのです。

中国から日本に来て6年半がたちます。さまざまな飲食店でアルバイトをしましたが、経営理念を学んだのはねぎしが初めてでした。他店にも理念があるのかもしれませんが、私たちアルバイトが目にすることはありません。また、他店は朝礼で前日の売上げ実績や当日の売上げ目標を言うのに対して、ねぎしは経営理念を唱和するところも違います。

現在、私はリーダーとしてFパートナーのトレーニングを担当することがあります。外国人アルバイトにも新しい仕事に挑戦するチャンスを与えてくれる、この会社が私は大好きです。店で一番偉いのはお客さまであるという考え方や、笑顔で接客しなければならぬ理由など、たくさんこのことを学ばせてもらいました。私はねぎしが大好きです!







クレンリスコンテストや改善改善ケーススタディなど、店舗単位のプロジェクトの際にはパートナー間の連携が欠かせない

解を深めるためには、母国語に勝るものはないことから、中国語版とハンズ版を用意した。

また、キャリアを積んだFパートナーをインストラクターとする「リフレッシュ共育」や、各店のFパートナーを集めた懇親会を随時開催し、横のつながりを持てるようにしている。異国の地で孤立しないように配慮することで、生き生きと仕事に励んでもらおうとの考えだ。こうしたサポートが奏功し、パートナーの定着率は高いという。

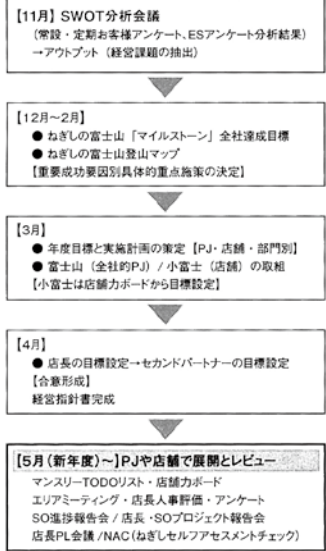
プランから参画するから  
 他人事から「我が事」になる

「小富士」の4項目のうち、「参画」と情報共有「人財共育」はより具

実際、店長に命令されて掃除をするよりも、自分たちで考えた計画を実行する方がやりがいを持っては、言うまでもない。

「計画から関わると他人事ではなく、わが事になるから頑張れるんです。これは店長や経営幹部に対してとも言えることです。1993年から行っている「店長プロジェクト」は店長自ら会社の経営に参画し、会社のルールや仕組みをつくるためのもの。また、97年からは経営指針書(図表②)も店長が中心になって策定しています(根岸社長)

図表② ねぎし経営指針書策定の流れ  
 PDCAのPから参画することで「我が事」になる



「スタッフが語る「ねぎしの仕事」」



秋葉原店店長 北川尚之さん  
 次の店長の育成が店長の最も重要な仕事です

店長プロジェクトではFパートナー向けのマニュアル製作などを手掛けるチームのリーダーとして活躍

ねぎし全店のFパートナー比率は25%ですが、秋葉原店は比率が高く約80%に達します。かつてはFパートナーの共育がうまくいっておらず、「言葉が通じない」などのクレームが多数寄せられました。

しかし、もはやFパートナーは欠かせない存在です。まずは彼らにも経営理念を理解してもらおうと、「私と経営理念」の作文を書いてもらうことにしました。これを宿題にすると誰も面倒がってやりませんから、お客さまが少ない時間帯と一緒に考えながら書いてもらいました。

半年から1年が過ぎた頃、明らかにみんなが成長し、店が変わり始めたことを実感しました。Fパートナーは作文を書くことで自らのあるべき姿に気づき、一つ一つの仕事の意味も分かるようになって行動が変わったのだと思います。この頃からお客さま満足度のアンケート結果も明らかに改善されました。また、最近ではFパートナーに翻訳してもらって年度目標の中国語版を製作しています。翻訳のプロセスは内容への理解を深めるよい機会ですから、あえて担当者を固定せず、持ち回り制にしました。

秋葉原店にはFパートナーのリーダーが社内最多の5人在籍しています。Fパートナーの中から、店を任せられる店長が誕生してくれたらうれしいですね。

体的な試みである。

外食産業は労働集約産業ゆえに、ねぎしでは「人は財産」との考えの下で、「人財」と表記しているのだ。また、理念を共有した人が計画から参画して「PDCA」を実践するという意味を込めて、教育を「共育」と表現する。

一般にPDCAは「Plan(計画)、Do(実行)、Check(確認)、Action(改善・学習)」だが、Cを「Communication(対話)」に置き換えるのがねぎし流。対話があつてこそ

一番大切なのは  
 現場、店長、パートナー

多店舗展開する企業の場合、店長は店舗だけを見て、会社の経営は本社や本部が主導するケースが多いが、ねぎしはそうではない。店長が会社の経営にも参画する。それが店長の責任感や意欲を高めると同時に会社への帰属意識にもつながり、ねぎしという企業体を強くしていることは想像に難くない。

そもそも、ねぎしには本社や本部が存在せず、経理や総務などの業務

共育なのである。

例えば、人財共育の一環として店舗対抗の「クレンリスコンテスト」が年2回開催される。店長が互いの店を評価し合つて、点数を付けるのである。

コンテストの投票の結果で全店のランキングが決まり、上位の店舗には賞金が、下位の店舗には励ましの意味を込めて雑巾が贈られる。

下位になった店舗がランクアップするためにはパートナーの協力が必須である。まずはパートナー全員で

はサポートオフィス(SO)が担う。組織体系は逆ピラミッド型で、お客が最上段。その下がA/Fパートナー(アルバイト)で、パートナー(社員)、店長、SOスタッフと続き、一番下に社長がいる。「会社にとって一番大切なのは現場。店であり、パートナーと店長なんです(根岸社長)

先述の日本経営品質賞の審査では、「ねぎしの5大商品」の品質レベルの継続的向上による卓越した業績の実現「経営理念の共有と共に幅広い視点からの人財共育と風土づくりによる強固な組織のインフラづくり」の2点が高く評価された。審査のためのヒアリングを行った審査員は、ある店長に「店長プロジェクトや経営指針書策定会議など、店舗以外の業務が多過ぎて大変ではありませんか?」と尋ねている。質問を受けた店長はこう答えた。

「大変だとは思いません。むしろ良い経験を積ませてもらっていると思つています。あえて言えば自分が会議に出ている間はパートナーさんに

クレンリスの意義について意識の共有を図り、改善のための「計画」を立てる。それを「実行」し、随時「対話」しながら「改善」し、その結果を新しい計画に生かしていくのである。

改善のためのPDCAサイクルに取り組むことで、店舗のチーム力が高まり、店長のリーダーシップ力が醸成されることが期待される。また、パートナーは計画段階から参画することで、高いモチベーションを維持できる。

店を任せることになるので「忙しいのではないか」「大丈夫だろうか」と気になるところがあるくらいです」

ねぎしにはこの他にも、理念共有や人財共育のための仕組みが山のようにある。これらについてはまた別の機会に譲るとして、最後に根岸さんのこれからの目標を紹介したい。

「ねぎしで食べてよかった」「この街にねぎしがあつてよかった」と言っていただけの存在になりたいたと思つています。自分の仕事に社会に貢献していると実感した時に、人間は成長しますから、いかにしてみんなでその成長の瞬間をつくっていかれるのか。日本経営品質賞の受賞は新たなスタートラインだと思つています(根岸社長)

ねぎしの百年企業への人財共育と風土づくりへの取り組みは、全従業員参画の下、これからも続いていく。

企業概要  
 本社 東京都港区西新井1-17-7  
 設立 1988年6月  
 資本金 5000万円  
 従業員数 ねぎし各店 コバン・コバン1店 34億円(2010年4月6期)  
 従業員数 社員85人 アルバイト600人

百年企業への人財共育と風土づくり

トップが語る  
商いのこころ

根岸榮治

ねぎしフードサービス代表取締役

「理念を共有する仲間と共に、ねぎしは100年企業を目指します」  
企業経営において重要なテーマの一つが、永続性だ。それは雇用了人材に対して果たすべき責任だと言っているだろう。ねぎしフードサービスの根岸榮治社長は過去の苦い経験からその大切さを痛感し、「共に働く仲間とみんなで幸せになれる会社をつくりたい」と考えようになる。その思いが理念経営へと歩を進める推進力となった。

当社の経営目的である「ビューティフルカンパニー(いい会社づくり宣言)」の実現に向けた経営課題は、「5大商品を高いレベルで提供する」「マインドシェアNo.1」「経営理念の共有」「人財共育」「親切という企業文化をつくる」の5点です。

空中分解しかけて気づいた  
経営理念の大切さ

今こそ当社は経営理念の共有や人財共育に尽力していますが、最初からそうだったわけではありませぬ。1970年代はピザハウスやカレーハウスなど、東京ではやっていた飲食店を次々と地元を持ち帰っては出店する狩猟型の経営でした。どの店も話題を集め、3時間待ちが出るような

繁盛店もありましたが、しばらくすると店は陳腐化して売上げが落ちてしまいました。また、宮城、福島、茨城の3県にまたがって、業態の異なる飲食店を20店舗ほど展開していたので、管理が行き届かず、店も人も育っていませんでした。

このままで大丈夫なのかと、漠然と抱いていた不安が現実になりました。ある店の従業員がこっそり競合他社に引き抜かれたのです。他の店でも不正などが起こり、気づけば縁あって一緒に頑張ってきた従業員は散り散りになってしまいました。この苦い経験を通して、私はトップが示す方向性が間違っていると会社はうまくいかず、従業員も幸せになれないと気付かされました。それと同時に、企業には経営理念や風土づくり、永続性が

重要であることも実感したので。  
私は次々に新業態を出す狩猟型経営から、同一業態・同一地域で持続的發展を目指す農耕型経営への転換を決意し、81年、大きな市場性を見込める拠点として東京・新宿エリアを選び、牛たん専門店「ねぎし」を開業しました。

この頃に社訓や営業方針などを改めて、「ねぎし精神」を策定。「ねぎしの5大商品」を掲げて、当店が料理だけではなく「笑顔」や「清潔」も提供する事を明示しました。2005年からは利益重視の「事実前提」から、ビューティフルカンパニー実現のための「価値前提」の経営にシフト。理念共有にも、一層注力するようになりました。

私は理念共有に象徴される。意識が、とても重要だと考えています。ある寓話をご紹介します。夏の暑い日に汗を流しながら大きな石を切り出している職人に遭遇した旅人は「なぜ石を切っているのか」と尋ねます。すると、職人の一人は「それが仕事だからさ」と答へ、もう一人は「人々が集う大聖堂を造るためだ」と答へました。作業

は同じでも、社会貢献という意識を持った後者の職人の方が良い仕事をするに違いありません。

理念を一にする人財が  
ピンチをチャンスに変える

仕事には「意識(理念やビジョン)」と「技術(調理や接客のスキル)」の両方が必要ですが、当社では意識の方を重んじます。なぜなら、技術が高くて意識が低い人は能力の一部しか発揮できませんが、技術が低くても意識が高い人は持てる能力を100%発揮し、さらに新しい技術も習得できるからです。当社では理念共有と人財共育のための仕組みを多数設けています。その数の多さは社外の方が驚くほどで、当然のことながら相應のリソースも割いています。

実は98年の焼き肉ブームと、01年、03年のBS E騒動の時に、客数の半減や牛たんの入荷数の激減に伴い、仕入価格が高騰して経営が厳しい状況に置かれたことがあります。しかし、教育や研修への投資は削減しませんでした。

経営に外部環境の変化は付き物ですし、当社にとって最も大切なものは従業員だからです。牛カルビ定食や豚旨辛焼定食、鶏グリル焼定食などの新メニューを開発することで困難な局面を打開できましたし、主力の牛たん以外に5種類のお肉のメニューが加わり、商品群が強化されたことで新規顧客開拓にもつながりました。まさにあのときのピンチはチャンスだったと言えます。

お客さまからのクレームというピンチから新商品が生まれこともあります。以前、当店では白た

んと呼ばれる牛たんの根元付近のやわらかな部分だけでなく、歯応えがある赤たんも区別なく、一緒に提供していたため、赤たんを食べると「硬い」とのお叱りをいただきました。

硬い」と指摘された部分を切り落とすのは簡単ですが、そうすると廃棄率が上がってしまいます。

よく調べてみると、赤たんならではのあっさりとした味わいが好きという方も少なくなく、赤たんの部分を「がんこちゃん」と命名して商品化したところ、大ヒットしました。白たんと牛カルビを組み合わせたハーフミックス、厚切のたんとうらなどもお客さまからのご意見から生まれた商品です。テーブル常設のアンケートではお褒めの言葉をいただくこともたくさんあります。「輝いていたスタッフの名前記入欄」に名前が書かれているスタッフは「親切賞」として表彰し、お客さまのお褒めの言葉を印刷した賞状を呈呈します。名前をご記入いただくことはお客さまが満足した証しです。から、「お客さまの喜びを自分の喜びとして」という経営理念に合致するものです。

創業当時はひたすら流行を追いかける狩猟型の経営でしたが、今は共に働くみんなと経営理念を共有することが大切な時代だと感じています。理念を共有する仲間と共に、お客さまに「この街に

ねぎしがあったよかった」と思っていただけの店づくりで百年企業を目指します。



ねぎし えいじ ●1970年、現在の根ねぎしフードサービスを創業。81年「牛たん・とろろ・麦めし専門店 ねぎし」1号店を新宿に出店。2001年9月国内産牛BSE発生により売上げ半減。03年12月国内産牛BSE発生により牛たん以外の商品を開発、発売。同社では09年度日本経営品質賞経営革新奨励賞、10年度同品質賞経営革新推進賞、11年度同品質賞を受賞





経営理念 ◎ねぎしフードサービス

# 「ねぎし流理念」の徹底で熱烈ファンを創り出す

「ホップ・ステップ・ジャンプではないが、3度目の挑戦でようやく念願の『日本経営品質賞』（2011年度）を受賞することができました」

こう語るのは、東京都内で牛たんとろろを売って専門店をチェーン

図表1 経営理念の解説

「経営理念」	働く仲間のお客さまの満足のために、私たちは、ねぎしの基本的な信念である経営理念を理解します。
お客さまにおいしさを	真実の瞬間：お客さまが来店された最初の15秒間（真実の瞬間）ですべての第一印象が決まる必ずお客さまの目を見て笑顔でお出迎えする事も、「おいし味」につながります。そして、私たちの物や形を売るのではなく、「おいし味」を売ります。おいし味とは、 味：見た目の美しさ、盛りつけ、スピード。 食味：実際に食べた時のおいしさ（焼き・商品の温度・食感） 後味：食べ終わった後の満足感（ボリューム・味）です。スタンダードを守り、常においし味に笑顔を通して、スピードを持ってご提供します。
お客さまにまごころを	自分の大切な人をおもてなす気持ちで対応します。お客さま一人一人に感謝を寄せ、いつも笑顔でお客さまに感謝の気持ちを持って接します。
ねぎしはお客さまのために	私たちの仕事は、お客さまの喜びと満足を得るためにあります。私たちの仕事とは、おいしさとまごころ（高いQ・S・CSH・A）を提供することであり、お客さまが満足されて初めて私たちの仕事が成り立ちます。
お客さまの喜びを自分の喜びとして	お客さまの期待に応えられた時、お客さまから「おいしかった」「ありがとう」「また来るよ」と声をかけられた時、自分の仕事への満足感が生まれ、自分たちもうれしくなります。
親切と奉仕に努める	親切：気づくです。すべての仕事に対して、「心配り」「気配り」「心配り」をする事です。 奉仕：お客さまのニーズ（要望）を先読みして、お応えする事です。

「経営理念の解説」142008年2月、社員全員で考え、決定。

展開するねぎしフードサービスの根岸栄治社長だ。

## 「金・銀・銅」を受賞



うす切り白たん5枚「ねぎしセット」(1280円)に銀を、さらに11年度には金（日本経営品質賞）を受賞した。このため、金・



根岸栄治社長

銀・銅の三つを受賞しているのは同社のみであり、日本経営品質賞への思いがいかに強いかがわかる。それにしても、なぜ同社はそこまで日本経営品質賞を受賞にこだわったのか。一言でいえば、流行り廃りの激しい飲食業界にあって、牛たんとろろを売ってのねぎしを100年続くような会社にしたかったからだ。

そもそも根岸社長が飲食業界に参入したのは、1970年に出身地の東北地域でカレー専門店を始めたことによる。「創業当時は東京で流行っていた業態（カレーやコーヒー専門店など）を地方の東北に持ってくるという発想で行い、水戸から仙台までの約200キロ

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」（図表1参照）である。

この言葉に根岸社長の思いが込められているわけだが、問題はそれをいかに社内に見えさせるかにある。そこで、同社が経営理念浸透化作戦の一つとして行っているのが「今日の一言」だ。これは毎日全店舗29店舗でオープン前に、①理念の一節を読み②それについて意見・感想を従業員一人が語るというものを、「例えば（お客さまにまごころを）」というの、具体的な話というものを指すのか、従業員が自らの体験などに基づいて語り、それをみんなで共有化していくことと根岸社長は説明する。

もう一つは、理念の一部を（ねぎしの5大商品）（図表2参照）のなかで盛り込んでいることだ。5大商品は、牛たんの味の他に、従業員は笑顔・元氣、清潔、親切、楽しさであるが、これらが高いレベルで提供すれば顧客の満足度を満たし、リピーター（熱烈ファン）にすることができるとい

図表2 ねぎしの5大商品  
(高いレベルでQ・S・CSH・Aを提供する)

Quality	味	(おいしさ・品質・スピード)
Service	笑顔・元氣	(スマイル&ハッスル) (感じの良い接客・機敏な動作)
Cleanliness & Hospitality	清潔	(常に磨かれた状態・整理整頓)
	親切	気づき(目配り・気配り・心配り) (おもてなしの心・感謝の気持ち)
Atmosphere	楽しさ	(活気のある快適な空間・心地よさ)



「銀座並木通り店」

CAを回して顧客との絆を深めていくことである。

根岸社長は「PDC Aサイクルのなかで、Pは会社が決めて、社員はDから関わるというようなマネジメントスタイルでは、結局、人ごとになってしまいます。何事もPからコミットメントする必要があります。方ではなければ人間は成長できない」と話す。このため、同社では次期の経営計画の作成に関しても、現場の店長とサポートオフィススタッフが共同で、SWOT分析などを行った上で「達成目標」（全社及び店舗別売上高、店舗貢献利益率など）を設定して取り組んでいる。さらにこの行動計画に基づき、会計参事の「税理士法人新日本簡木」がTKCの「継続M&A」を使って予算を作り、そのデータを「戦略財務情報システム（FX3）」に落とし込んで予実管理を行っているという。こうした仕組みを構築したことで、同社は不況下でもおろ、11年4月期の売上高は前期

## 自己革新は永遠に続く

さて、そんな同社が日本経営品質賞に挑戦しようと思ったきっかけは、90年代後半に同賞受賞企業の経営者の講演を根岸社長が聞いたことだった。

「日本経営品質賞は顧客本位、独自能力、社員重視、社会との調和を基本理念にしており、マネジメントに関する普遍的な価値を示しているものです。どの業界・業態にも当てはまる価値観であり、それは当社の経営に対する考え方、取り組み方と似ていますが、うちのレベルが標準偏差値（日本経営品質賞）に照らしてみると、どれくらいなのかを知りたい」と思い、挑戦し始めたわけだ。要は「己を知れば百戦危うからず」であり、そうやってマネジメントのレベルアップをはかっていけば、100年企業につながる」と考えたのだ。その意味では、今回、日本経営品質賞を受賞したことは同社にとって名譽であるが、自己革新に終わりはなく、新たな思いでその挑戦を続けるという。

会社概要  
● 業種 牛たんとろろ売れ店のチェーン展開  
● 代表者 根岸栄治  
● 設立 1981（昭和56）年6月  
● 所在地 東京都新宿区西新宿7-17-7  
● TEL 03-3227-3281  
● 売上高 約34億6800万円  
● 社員数 685名（住員65名、アルバイト800名）  
● URL http://www.negishi.co.jp

「熱烈ファン」にすることができるとい

わけだ。なかでも経営理念に明記されている「親切」に関していえば、それはすべての仕事に対して「目配り」「気配り」「心配り」をすることであり、常連客の顔や好みを覚えて臨機応変に対応できる、社員一人ひとりが自ら考え、PD

取材協力 税理士法人新日本簡木 本誌掲載料 5





## 新・改善改革探訪記

No.11 創意社・山口 幸正

# 農耕型経営で人財を育て 100年企業をめざす

株式会社 ねぎしフードサービス

(本社) 東京都新宿区西新宿7-17-7  
従業員数 正社員90人、アルバイト600人

「牛たん とろろ 麦めし」の専門チェーン。新宿を中心に30分圏内で28店舗を展開するというユニークな店舗展開で、着実に伸びている企業である。会社というのはつづべたら何にもならない。だから100年続く企業をめざすのだと根岸社長は言う。なぜ100年企業なのか、どのようにしてそれをめざすのか、根岸榮治社長に聞いた。

### ■経営品質への挑戦

台風15号が近づいていた。強くなった雨と風の中で、折りたたみ傘が用をなさなくなり、それを気遣って傘をさしかけてもらいながら、営業企画担当のバイスマネージャー・峰なおこさんに、新宿駅西口のねぎしのエルトワー店まで案内していただいた。ビルの地下2階は、外の嵐が嘘のように静かだった。暖かい光がとまり、明るく元気な声が「いらっしゃいませ」と出迎えてくれ



根岸榮治社長

た。そこで「牛たん とろろ 麦めし」をはじめていただいた。柔らかく焼き上げた牛たん。とろろをかけて食べる麦ごはんは、遠い昔の子供のころの食卓を思い起こさせる。テールスープは心地よい温かさで、あっさりして旨い。また食べてみたいと思う味だった。

ねぎしフードサービスは、東京新宿から30分圏内に28店を展開する牛たんの専門店である。「ビューティフルカンパニー宣言」「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」の3つを経営目標に掲げたユニークな「人財共育」を展開。2009年に新宿活き活き経営賞の「優秀賞」と日本経営品質賞の「経営革新奨励賞」、2010年に日本経営品質賞の「経営革新推進賞」を受賞している。

エルトワー店での少し遅めの昼食の数時

間前、根岸榮治社長にお目にかかった。印象的なモヒカンヘア。人を虜にさせずにはおかない満面の笑み。同時に、栄枯盛衰の激しい飲食業界で40年近くにわたって大勢の人を率い、自らの事業を少しずつゆるぎない確かなものへと築き上げてきた人の幅と奥行きを十分に感じさせるかただった。

「まだ日本経営品質賞をとったわけではありません。とるにはまだ1～2年かかるかもしれないが、それはかまわない。その間、われわれはずっと成長し続けるのですから」。その言葉は自信にあふれていた。

2005年から経営品質の向上に取り組んでいる。日本経営品質賞の存在を知り、その考え方に魅かれて受賞企業の講演を聞いて回ったのは、それより7年くらい前からだという。すぐにでも着手したかったが、2001年と2003年の2回のBSE（狂牛病）発生への対応に追われ、それどころではなくなった。1回目のBSE発生では客足が半減。2回目の米国のBSE発生では米国産牛たんの輸入ストップで、牛たん価格が5倍には上がった。それで、豚肉や鶏肉を使った新メニューを開発した。この新商品を軌道に乗せるのに7年もの時間がかかったと、根岸さんは言う。

料理の専門家が新メニューをつくるのにそれだけの時間がかかるというのは信じ難かったのだが、根岸さんはかまわず話を続けた。とにかくBSEへの対応の中で新しいメニューを開発したことで、企業体力を

新・改善改革探訪記



牛たん とろろ 麦めし

つけ、その後2005年になってからじっくりと経営品質向上に向けた取り組みに力を注いできたというのである。

### ■失敗からの再スタート

福島県いわき市の出身。東日本大震災では、兄弟、親戚、多くの知人が被災し、根岸さんにとっても多くの思い出の地が失われたという。自身は東京で学生時代を送り、東京でサラリーマンになった。父の事業が傾いたと聞いていったん福島に戻り、それを立て直した後、1970年代半ばから自ら飲食業をはじめた。東京で流行っていた業態を地方に展開する方法で、茨城・福島・宮城の3県に常時15店舗から20店舗を経営。日立・水戸から仙台まで200キロにわたる広域に点在し、しかも喫茶店、焼鳥屋、郊外型レストラン、町の大衆食堂、カレー専門店、札幌ラーメン専門店など…業態はすべて異なっていた。

当初は大いに繁盛した。各地で話題になり、店の前に行列ができたほどだった。自分は「おいしい味づくりで楽しい街づくり」を実践していると、毎日そう感じてい



たという。しかし、4～5年経過すると、地元資本がそれを真似て同じような店を出すようになる。それだけではない。店が広域に分散していたから、管理が徹底しなかった。それが不正を誘発した。店長がレジをごまかすようになり、従業員もそれを真似た。不正を働いた従業員を解雇したり異動させるべきだったが、すべての店の業態が異なっていたため、1人でも抜けると店が回らず、それができなかった。

仙台の店では、ある日50メートル先の同業種の店に、店長以下ほとんどの従業員がごっそり引き抜かれ、店を開けられなくなった。裏切られた！との思いで眠れない日々が続いた。数ヶ月後になんとか再スタートさせたが、遠隔地に多業態多店舗展開するやり方の無謀さをあらためて痛感し、いったん引こうと決めた。東北3県に展開していたすべての店を処分し、一から出直してオープンしたのが、新宿歌舞伎町の牛たんの店1号店である。30年前、1981年のことだった。

### ■狩猟型から農耕型へ

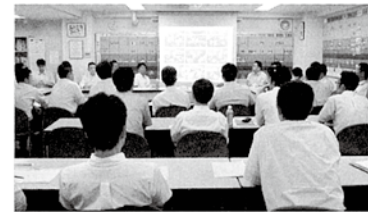
広域に多業態多店舗展開していたときの経営を根岸さんは「狩猟型」と呼ぶ。ただ売れそうな流行を追っかけていた。1つがダメになると次の流行を追求めた。そのようにして、漠然と売上げと利益をあげることを考えていた。従業員は、いまから言えば、そのための手段だったかもしれ

ない。だが、飲食業界は流行り廃りが激しい。今日新たに10軒がオープンしたと思ったら、どこかで10軒がつぶれている。一時的に売上げをあげ、利益を生み出したとしても、最後につぶれてしまっは何の意味もない。もっと永続する企業をつくりたい。できることなら100年続く企業をつくりたい。そのためには「狩猟型」を「農耕型」に変えなければならないと根岸さんは考えた。同じ場所で土を耕し、種を撒き、台風や害虫などの困難に遭遇すれば、それから逃げるのではなく、PDCAを回してそれを乗り越える方策を考える。そのために、牛たん一本に特化した単一業態で、人口密集地の新宿を中心に30分圏内に展開するというやり方に替えた。

「事実前提」と「価値前提」という言葉がある。目の前で起きている事実だけに目を向け、それに対する対応に追われる「事実前提」の経営から、この世の中で自社の果たすべき使命や自社の存在価値を明確にした「価値前提」の経営に変わらなければ、従業員の共感を得ることはできず、お客様の関心を集めることもできず、地域社会からの評価も得られない。「農耕型」の経営を通じて「価値前提」の経営を推しすすめることで100年企業をめざそうと根岸さんは心に決めた。

### ■ビューティフルカンパニー宣言

新生ねぎしには3つの経営の目的があ



店長SOプロジェクト

る。先にも触れた「ビューティフルカンパニー宣言」「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」の3つだ。

1番目の「ビューティフルカンパニー宣言」には、「働く仲間の幸せ」と「顧客満足」を通して、地域社会、ビジネスパートナーから高い評価を受け、永続的に業績も抜群に優れた100年企業をめざそうという意味を込めている。「働く仲間の幸せ」とは「待遇」と「成長」である。「待遇」もちろん大切だが、それよりも、他社では得られない「人としての成長」が得られる「人財共育」の仕組みをつくろうと根岸さんは考え、従業員にPDCAのPの段階から参加させることにした。

たとえば、28店舗の店長は、30分圏内にあるサポートオフィス（本社といわずこう呼ぶ）に頻りに集まってくる。そこで、「店長SOプロジェクト」の会議が開かれる。SOとはサポートオフィスに所属するバイスマネージャー以下の社員のことだ。店長とSOとがいくつかのチームに分かれて、経営計画や社内ルールを決める。それを実



改革改善全体会議

行に移し（D）、結果をチェックし（C）、不具合を改善して（A）、次の計画に生かす（P）。自らPDCAを回すことで、全員が人として成長する。彼らが主役で、根岸社長とバイスマネージャーは、アドバイザーに徹する。

月1回、いずれかの店舗の開店前の時間に、全社員90人が集まって「改革改善全体会議」が開かれる。そこで各店の代表が改革改善の事例を発表する。みんな真剣に聞く。30分圏内の同一業態だから、みんな他人事ではなく我が事だからだ。

2番目の「日本のとろろ文化に貢献する」は、日本古来の食文化であるとろろのおいしさを広めていくことを通じて「日本のとろろ文化」とこの国の農業に貢献したいという思いから、全店で供給する年間280万食にすべてとろろを付けている。

3番目の「おいしい味づくりで楽しい街づくり」は、独自性のあるおいしい商品を提供することで、地域社会や街にねぎしの店があってよ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、地域社会と共生することが目的である。



毎年、社員40～50人が参加する  
千葉県多古町のやまと芋収穫祭

### ■100年企業に向けた歩み

「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」という経営理念を掲げている。これを全員が共有するために、各店の朝礼・夕礼で唱和し、それについての自分の考えや体験を順番に発表している。さらに、それを文章化して「私と経営理念」と題した冊子にまとめている。経営理念について店長がどんな思いを持っているか、部下たちがどう考えているか、それをわかり合ったうえでいっしょに働くから、協力関係がすすむ。

「お客さまにまごころを」の実践のためには、各店のテーブルに備えられた卓上アンケートが大きな役割を果たす。このアンケートの中に「本日輝いていたスタッフの名前をご記入ください」という欄があり、そこに名前があがった人には、アンケートに書かれたとおりの文面で「親切賞」の表彰状と金一封が贈られるのだ。「あなたは『小さい子供がいるので 入店するのを由

し訳なく思っていたのですが、頼んでいないのに笑顔で子供用にご飯を持ってきていただいて感動しました。帰る時も何度も子供に声をかけていただいてすごく嬉しかったです。こんな素敵な店員さんはじめてです」とお客様より素晴らしいコメントを頂き2010年度下期ベストコメント賞に選ばれました。あなたの大きな努力と貢献を称え表彰いたします」といった具合である。ここには社長やマネージャーの指示はない。「親切賞」という仕組みによって、お客様へのまごころが実践されるのだ。

こうした従業員の一致協力と最大限の働きを引き出す仕組みを、同社では「人財共育」と呼んでいる。「お客さまにおいしさを」の実践のためにも仕組みがある。サポートオフィスの1階はセントラルキッチンになっていて、ここには60人の手切り・手振り塩の集団が集結している。肉を包丁で手切りし、塩コショウを手振りするのだ。機械ではなく、肉の筋にそって人の手で表面に細かい切れ目を入れることで、塩コショウが浸透し、炭火で焼いたときに余分な脂が抜ける。それが肉の旨みを引き出す。☞



セントラルキッチン

このための要員はもともと15～20人だった。これをBSE発生のときに豚や鶏も処理できるよう、人数を増やした。それを60人にまで増やすのに7年を要したという。

同社の定番商品は牛たん一本だった。BSE発生に際して、豚ロースセットや鶏グリル焼きセット等の新規メニューをそれに加えるという計画を立てた。しかし、28店すべてで新規メニューを軌道に乗せるには、1枚のレシピを書き上げるだけでは足りない。食材の調達と加工の体制をつくり上げなければならない。とりわけ困難だったのがセントラルキッチンにおける加工体制で、少しずつ人数を増やしていき、それ



青山通り店内部

を整えるのに7年を要したのである。いまは、それが新規参入障壁になっている。他社がすぐさま追隨することは不可能に近い。こうした基盤を1つひとつ積み上げつつ、この会社は100年企業に向けて歩み続けている。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

〈プロフィール〉

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、「絵で見る創意くふう事典」「提案制度の現状と今後の動向」「提案力を10倍アップする発想法演習」「提案審査表彰基準集」「改善審査表彰基準集」「オフィス改善事例集」などの独自教材を編集出版。30年以上にわたって企業の改善活動取材してきた経験と実績を活かし、現在はフリーライターとして幅広く活躍。

●創意社ホームページ <http://www.eonet.ne.jp/~souisha/> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中





美味探訪

美味探訪

牛たんまるとろ「ねぎし」が新宿歌舞伎町にオープンして今年で30年。現在では、新宿を中心に電車で30分圏内に26店舗を数える。秋には新しく2店舗が開店する。今回訪れた新宿

根岸榮治氏  
株式会社 ねぎしフードサービス  
代表取締役社長  
(新宿支部)



牛たんまるとろの「ねぎし」が新宿歌舞伎町にオープンして今年で30年。現在では、新宿を中心に電車で30分圏内に26店舗を数える。秋には新しく2店舗が開店する。今回訪れた新宿

駅西口エルタワー店は、地下2階にある。昼食客でほぼ満席。しかし回転がよく、すぐに席に通された。

「ねぎし」のこだわりが詰め込まれたランチメニューの中から、牛たんとカルビのハーフィックスセットを選んだ。とろろと麦めしも「ねぎし」の売りの一つ。麦とろろは日本の伝統食であり健康食でもある。どこか懐かしく、とろろの絶妙な味付けで食がすすむ。ご飯はおかわり自由である。コーゲンたっぷりのテールスープはあっさりとして女性に好まれる味。箸休めはびりりと辛い味噌なんぼんと山形のおみ漬。これもまた麦ごはんびりりだったので、食がすすむに進む。



メインは牛たん、カルビ、牛職人の手仕事、焼き上げのどよい食感が味わえるよう、肉の繊維をスパッと断ち切る熟練の技。焼きでは手振り塩と胡椒での味付けと惜しみなく人の手をかけている。一切れ、口に運ぶとこりこりとおいしさが広がる。カルビも柔らかくおいしい。ご飯のおかわりをしたくなる。セットで1280円、ヘルシー志向の女性にも好まれることがうなずける満足の価格である。創業以来変わらぬ味のねぎしセット(1200円)を始め、厚切白たん、赤たん、豚コース、鶏グリル焼き、和風シチュー、ハンバーグなどのセットと、メニューは豊富である。

「ねぎし」で驚くのは、店頭

にパンフレットと一緒に「クレッド」が置いてあること。箸袋やお手拭の裏にも経営理念が書いてある。店長はじめスタッフの元気で爽やかな応対から、経営理念が隅々まで浸透していることが伺える。「日本のとろろ文化」に貢献し、おいしい味づくりで楽しい街づくりを目指す「ねぎし」には、お客様からの嬉しいメッセージが毎月800通を越えているそうである。

ねぎし  
新宿西口エルタワー店  
住所 東京都新宿区新宿1-6-1  
新宿エルタワー1F  
電話 03-648-2655  
アクセス JR新宿駅西口徒歩3分  
営業時間 11時~23時  
【定休日】無休



人財教育とPDCAでビューティフルカンパニーを目指す

(株)ねぎしフードサービス  
代表取締役社長 根岸 榮治氏

美味探訪取材で(株)ねぎしフードサービスのサポートオフィスに根岸榮治社長を訪ね、経営哲学を伺った。ねぎしフードサービスは飲食業界で、2009年度日本経営品質賞に挑戦し、同年経営革新奨励賞、2010年度は経営革新推進賞を受賞している。今年は大賞を目指し経営力に磨きをかけている。

理念を共有しPDCAで実現

同友会歴は16年。入会当初1泊の経営指針セミナーに参加したが、その経営指針の意味すら分らなかった。それが経営指針書を作るきっかけとなり、1996年からあらゆる経営指針専門のセミナーをスタッフと共に受講した。1997年に経営指針書第1号を作成

今年で14号目となった。具体的な計画の作成にあたるのは、サポートオフィス(SO)スタッフ、各店長。今では経営計画に添ったPlan(計画) Do(実行) Check(評価) Action(改善) 学習(学習)が基本。各店長が年間・月・日別売上の計画を立て、達成す

るための行動計画をつくる。個人・店を中心としたチーム・会社全体すべてがPDCAで動いている。企業は人財共育のためにあるというのが私の信条である。

人財共育  
従業員数700名、うち社員90名、アルバイト610名、26店舗は新宿駅を中心として、交通機関を使い30分圏内に展開している。新宿の研修室での店長・SOプロジェクト会議、様々な勉強会、店舗力をつけるためのエリアミーティング、各種表彰などに参加し仲間意識を育てるための体制を整えている。各店舗におかれている

「お客さまの声を聞くポストカードは毎月約800通の返信がある。スタッフ名を記入する欄もあり、研修室の壁にはお客様から寄せられたコメントを今月の「ナイスコメント賞」として張り出している。毎月の店長会議では、お客様からの苦情、改善点、感動されたことなどをすべて資料にして、全店で共有している。創意工夫を重ねていく自由闊達な風土づくりがきめ細かくなされている



のがねぎしの人財共育である。経営の目的

ねぎしの経営の目的は、①ビューティフルカンパニー宣言、②「日本のとろろ文化」に貢献する、③おいしい味づくりで楽しい街づくりである。

経営理念の徹底  
ねぎしでは、700名の従業員すべてに経営理念の徹底をしている。各店舗では、「クレッド」の中にあるねぎしの今日の一言(行動規範)を毎日朝礼で唱和し、そのテーマに対しての感想などを発表する。こうした日々の地道な積み重ねによって、従業員のひとり一人に経営理念をしみこませていく。

経営品質賞に挑戦するのは飲食業では難しい。あえてその中で挑戦し続ける経営者とは自社の目的を明確にし、目標を掲げ、常に明るく前向きに進んでいくことが大切である。

(取材)：広報部 松本晋一郎、桜井道一



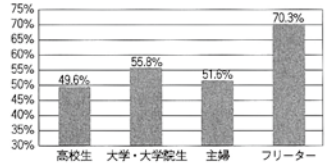


特集 2011年トレンドはこう動く!

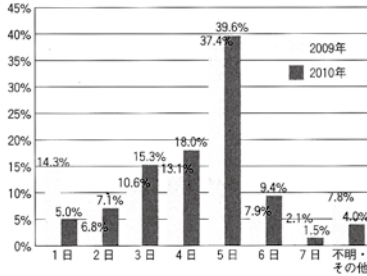
図表① エリア・職種別平均時給一覧

職種	北海道			関東			東海			関西			九州			エリア計		
	平均時給	前月増減率	前年増減率	平均時給	前月増減率	前年増減率	平均時給	前月増減率	前年増減率	平均時給	前月増減率	前年増減率	平均時給	前月増減率	前年増減率	平均時給	前月増減率	前年増減率
専門職系	¥844	-1.5%	1.1%	¥1,154	-5.5%	-1.5%	¥1,068	-0.7%	-2.8%	¥1,188	1.5%	-1.7%	¥885	-1.7%	-3.8%	¥1,168	0.0%	-1.2%
事務系	¥658	1.3%	3.0%	¥1,072	-3.9%	-0.4%	¥892	3.1%	4.7%	¥1,045	2.4%	4.7%	¥889	-2.8%	-0.5%	¥1,009	-1.8%	1.8%
販売系	¥782	-0.1%	2.2%	¥839	-3.8%	4.7%	¥802	0.2%	-0.7%	¥859	-4.8%	1.4%	¥785	-0.7%	2.2%	¥803	-2.8%	-3.2%
フード系	¥781	2.0%	-0.2%	¥875	-0.1%	-1.5%	¥801	1.1%	0.7%	¥898	1.3%	0.0%	¥774	-0.7%	0.3%	¥825	1.8%	0.2%
サービス系	¥813	-1.3%	-0.6%	¥1,025	-2.7%	-3.7%	¥888	0.3%	-0.7%	¥1,044	-0.3%	1.9%	¥815	-1.8%	-7.4%	¥893	-1.2%	-1.1%
運輸職系	¥780	-4.2%	-0.1%	¥1,070	3.8%	8.8%	¥1,004	-1.2%	-3.8%	¥896	-1.5%	7.3%	¥815	-0.8%	-5.3%	¥1,026	2.7%	7.7%
技術・労働系	¥770	1.2%	5.7%	¥892	0.4%	1.2%	¥856	-0.5%	-1.8%	¥949	0.7%	-3.9%	¥842	1.2%	4.8%	¥842	0.8%	-0.1%
統計	¥809	0.3%	-0.8%	¥1,013	-3.0%	-1.7%	¥855	0.4%	-0.4%	¥888	0.5%	0.5%	¥819	-0.5%	-0.8%	¥970	-1.1%	-0.8%

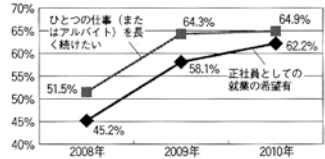
図表② 「将来に対して不安を感じる」と回答した割合



図表③ フリーターの一週間の勤務日数



図表④ フリーターの就業意識の変化



出典：図表②/求人情報サービス「an」調べ 2010年11月アルバイト平均時給 図表③④/求人情報サービス「an」フリーターの就業に関する意識調査2010年版

しても、李さんが講師となって中国語の勉強会を開いている。今後は、英語を話せるタイ人による英語の勉強会も予定。同社は10年4月にタイに進出、いずれアジアに出店する計

画もあるため、「グローバルの人材が必要となってくる。今から対応していかなければと考えている」(小島部長)。

直近の外食業界の求人情報サーベイについて、「an」など求人情報サービスを行うインターネット上のメディアアイビジョンS A営業部の藤倉正臣ゼネラルマネジャーはこう語る。「大手チェーンは、以前は3分の2が人材不足で常に求人していた状況。理由の一つは、時給が上がり続けていたため好条件を求めてアルバイトが辞めていくサイクルが早かったこと。ところがリマンシヨック後、求人ニーズが減った。アルバイトは簡単にほかに移れないので定着率が高くなった。職を求めている人

「外食業は、他業界と比べると女性の正社員は少ない。今後はもっと女性に対するニーズは増えていくはず」(久保さん)。

## 2011年 人材採用・育成のトレンド

### 女性、外国人の雇用育成がキー

常時の人材不足で採用に悩むより、教育・育成に注力して人材を戦力化しよう。既成概念を取り払い、取り組んで行きたい

取材/ライター 藤平吉郎

#### 景気悪化で定着率アップも 都心の店では人材不足

には飲食店になったが、都心はやや人材不足気味。製造業などの求人意欲が上がっているため都心外に人が集まり、飲食業は不足している状況だ。

正社員の求人は他業種に比べ少ないという。フリーターの62.2%は正社員を希望しているが(08年は45.2%)、「an」などの媒体では「正社員の募集がおよそ1割、残り9割がアルバイト」(藤倉ゼネラルマネジャー)と語る。

女性の雇用状況はどうか。「元気のいい企業では、女性の正社員の求人が増えている」と話すのはフードスマイルネットワーク人材紹介部の久保和菜さん。同社は2005年から会員登録者に対するフード業界への転職サポートを行っている。ある大手の外食チェーンでは、数年後に女性社員の比率を上げていく計画もあるようだ。一方の求職者は、例えば主婦では働く意欲が高まり、かつ長く働きたいという傾向が強まっているという。以前に比べて給料はあまり高望みせず、女性が働きやすい条件の会社を望む人が多いという。

#### 社内勉強会で 外国人のスキルアップ

とはいえ外食業界全体の求人のニーズは伸びていないのが現状だ。その中で注目すべき動きがあるのが中国人など外国人の雇用だ。

長崎ちゃんぽんの「リンガーハット」や「とんかつ浜勝」など580店を展開するリンガーハットでは、約9500人のパート・アルバイトのうち700人弱が外国人だ。

「あるとき、お客さま満足度の調査をしたところ、外国人スタッフがかわるクレームが多かった。そこで入社段階からのトレーニングが必要と判断した」(トレーニング部小島信昭部長)。08年末から本格的な「外国人勉強会」をスタートした。

対象は外国人従業員の多い都心エリアの38店舗。リンガーハット新小岩南口店の2階に研修室を設け、基本、初級、中級、上級の4段階のコースを用意。採用後は店舗勤務につく前に4時間の基本コースを受講。社内の接客8大用語のほか日本の風習や文化の違いを学ぶ。その後、店舗に配属、働きながら3カ月以内に初級コースに進む。基本コースで教わった接客用語が正しく話せるか、笑顔で正しい動作で接客できるかを

#### 外国人従業員が活躍する仕組み

同じく外国人を多数採用し、教育や研修に力を入れているのが、焼き肉店など直営店を27店舗展開するねぎしフードサービスだ。616人のアルバイトのうち外国人(同社ではFパートナーと呼ぶ)は147人。外国人応募が増えたのは、かつて日本人の採用が少なかった時期があり、その一方で外国人の応募が増えたとという背景があった。

採用から雇用形態、さらに昇給などで国籍、性別、経験などを問わず平等な機会を設けている。外国人のうち中国人が8割と多いことから入社時の研修テキストや経営理念などを書いた「クレド」は中国語版を用意。毎月1回、「Fパートナーリフレッシュ共育研修」を設け、適切な日本語の話し方の学習や接客口頭ブレインニングなどを実施。講師はリーダーの資格を取得したFパートナーが担当する。

「牛たん麦とろ ねぎし」秋葉原店は従業員の8割がFパートナー。同業では、店舗の年度計画を中国語に翻訳してFパートナーに渡すなど店の運営にも参画させている。同社広報の松山真由美さんは「中国

#### 外国人従業員が活躍する仕組み

人の観光客が多く、日本語を話さない人も多いので、そんなときにFパートナーの役割は大きい」と話す。またFパートナーで正社員になった人はいないが、現在8人がリーダーの資格を取得し、日本人の新人スタッフを指導する立場で活躍するなど大きな戦力となっている。

このように外国人雇用が増えている状況についてアイ・ボックス・コンサルティングの富樫正浩代表は、その背景をこう語る。

「日本の人口ピラミッドを考えたときに労働力不足は目に見えている。日本人だけで店舗運営をしていくことから離れて考えていかなければならない。優秀な外国人の中にはリーダーになる人材が増えている。外国人だから作業だけという考え方は駄目だ。会社の理念とか考え方をきちりと伝えること。彼らはちゃんと理解するし、日本人以上のおもてなしもできるよになる。早くから手掛けた企業は人材活用のチャンスが多くあり、そういう店が今後、残っていく。いずれ外国人店長が日本人を採用する時代が来るだろう」

外国人の戦力化は今後の人材育成の上で重要なポイントになっている。そのための仕組みづくりには早くから取り組む必要がある。

#### 外国人従業員が活躍する仕組み

「勉強会の効果もあってクレームの件数は減ってきている」と小島部長は話す。都心店の日本人店長に対しては「勉強会の効果もあってクレームの件数は減ってきている」と小島部長は話す。都心店の日本人店長に対しては「勉強会の効果もあってクレームの件数は減ってきている」と小島部長は話す。





## 企業と人材 2011年2月

雇用形態にかかわらず、経営理念を共有 PDCAをまわして人材共育型企業を目指す

# 事例 3 ねぎしフードサービス

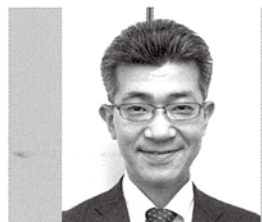
### 雇用形態にかかわらず、経営理念を共有 PDCAをまわして人材共育型企業を目指す

#### 会社概要

本社：東京都新宿区  
創業：1981年6月  
資本金：5,000万円  
売上高：34億円  
従業員数：社員85人 アルバイト約600人  
事業内容：一般飲食業  
【牛たん麦とろ ねぎし】25店舗  
【牛たんビストロ MARUNE】1店舗  
【コパン・コパン】韓国料理1店舗  
URL：http://www.negishi.co.jp/

#### POINT

- 1 すべての人材共育の取り組みは、自ら考え行動してその結果を反省して、改善していくPDCAサイクルでまわす。それが「ねぎし」のOJT
- 2 フードサービスのプロフェッショナルとなるべく「100ステッププログラム」を活用し、社員・短時間正社員・アルバイトに関係なく、自分より下位ランクの仲間の育成を担う
- 3 お客さまの生の声を「親切賞」、「ナイスコメント賞」として表彰。お客さまの喜びが自分の喜びになり、主体的な行動に結びつく。それらの蓄積が新たな情緒的サービスの開発に活かされる
- 4 ねぎし精神(経営理念・共にの誓いなど)を日常業務、研修、各種活動すべての場面で徹底的に共有。働く仲間のベクトル合わせに多くの時間を費やす



ストアサポートマネージャー  
兼 人材共育担当  
石野直樹さん

#### PDCAの仕組みが人を育て、 企業を強くする

「牛たん麦とろ ねぎし」を展開するねぎしフードサービス。1981年、新宿に1号店をオープンして以来、牛たん、麦めし、とろろのセットが人気を博し、現在は都内25店舗を運営するほか、「牛たんビストロ MARUNE」、韓国料理「コパン・コパン」の新業態にも進出している。

そんな躍進を支えている柱の1つが、人材の育成だ。同社は、経営理念と共に「ビューティフルカンパニー宣言(いい会社づくり宣言)」を掲げて、「『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、永続的に業績も抜群に優れているビューティフルカンパニーで100年企業を目指します」と目的を明確にしている。これを具現化するために必要なのが「人材共育」、すなわち人は財産であり、企業と共に育っていく仕組みづくりだという。

「『働く仲間の幸せ』を実現できなければ、顧客満足にも通じないし、地域・社会、ビジネスパートナーからも高い評価を得られないと考えています。どれだけ良い商品があっても、良い立地にお店を構えても、最終的には人が評価されるんです。その意味で、人と共に育っていかないと、企業も成長していきません」と人材共育担当

の石野直樹さんは語る。

ねぎしでは、「Q・S・C&H・A」を5大商品と位置づけている。Quality (味)、Service (笑顔・元気)、Cleanliness (清潔) という飲食店としての基本に加え、Hospitality (親切)、Atmosphere (楽しさ) を高いレベルで提供しているというものだ。たしか

に、これを日々実践していくのは人、それぞれの店舗のスタッフにほかならない(図表1)。

同社は2006年より日本経営品質賞向上プログラムに取り組み、2009年度に初めて申請。同年経営革新奨励賞、2010年度は経営革新推進賞を受賞。両賞とも、特に高く評価されているのが、個人と組織の能力向上、顧客価値創造のプロセスである。

「もともと創業者の根岸榮治(代表取締役)が、創業当時広域でさまざまな業態の飲食店を多店舗展開しておりましたが、すべてに目が行き届きませんでした。人材育成については、スタッフの入れ替わりもある中で、ベクトルを合わせることの重要性を感じたところからスタートしています。100年企業をめざすからには、トップダウンで動くのではなく、理念を共有する仲間全員が、PDCAで活動できる仕組みと自由闊達な風土づくりが大切です」

出店にあたって同社は、新宿から30分前後というドミナント戦

図表1 ねぎしの5大商品

Quality	味	(おいしき・品質・スピード)
Service	笑顔・元気	(感じの良い接客・機敏な動作) (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	気づき(目配り・気配り・心配り) (おもてなしの心・感謝の気持ち)
Atmosphere	楽しさ	(活気のある快適な空間・心地よさ)
お客様に おいしさと 安心 安全 健康を提供する		

略を採っている。すぐに全員が集まり、話し合いや勉強できる環境が第一と考えているためだ。その結果としてデリバリーなど業務の効率化を図れるというメリットもあるという。

実際、社員、アルバイトにかかわらず、従業員が顔を合わせる機会がきわめて多い。月1回、社員全員が一堂に集まる改革改善全体会議をはじめ、各種トレーニングやプロジェクト、交流の場も数多く用意されている。その中で、従業員は自らが主役となっており、人材共育の仕組みを作り上げている。

「『働く仲間の幸せ』とは、待遇面はもちろんですが、何よりも重要なのは、仕事を通じて自分を磨き、高めていくことができるかどうかです。そして人が成長するためには、自ら考え行動して、その結果を反省して、改善していく。PDCAのサイクルで動いていくことが重要になります。われわれの人材共育の取り組みは、すべてその考えから生まれています」(図表2)



### 特集 I 変わり続ける OJT を再考する

### ねぎしフードサービス

図表2 ねぎし人材共育とPDCA

<p><b>1 ねぎし精神(理念の共有)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営理念(経営理念の解説・今日の一言私と経営理念文集)</li> <li>改革改善全体会議(月1回)</li> <li>CSオリエンテーション(月1回)</li> <li>親切賞・親切大賞(表彰)</li> <li>ふんたっアップ!ハイアップ</li> <li>ねぎしヒーローズ(社内報)(年4回)</li> </ul>	<p><b>2 経営指針書策定(店長-SO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>予算作成(売上・客数)</li> <li>具体的重点課題と数値目標設定</li> <li>年度目標と実施計画作成</li> <li>SWOT分析会議</li> <li>NAC(ねぎしセルフアセスメントチェック)</li> </ul>	<p><b>3 店長-SOプロジェクト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営品質向上PJ(プロジェクト)</li> <li>FパートナーPJ</li> <li>トレーニングPJ</li> <li>常設アンケートPJ</li> <li>ルーティンPJ</li> <li>SS5TPJ(店舗・CK・SO)</li> <li>コパ・コン・コンPJ</li> </ul>
<p><b>4 社内研修制度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本経営品質賞勉強会</li> <li>赤・緑・青組研修</li> <li>朝研修(ルームアップ対策ロールプレイング)</li> <li>CK店舗相互研修</li> <li>Fパートナー研修</li> <li>ビジョンレポート</li> </ul>	<p><b>〈共にの誓い〉</b></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> <ul style="list-style-type: none"> <li>●人が成長し、楽しく仕事ができる自由闊達な風土をつくる</li> <li>●仕事を通して、自分を磨き高め成長する</li> </ul>	<p><b>5 人事評価制度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>100ステッププログラム</li> <li>多能工制度・マイスター制度</li> <li>店長評価プログラム</li> <li>店長P/L会議</li> <li>初期トレーニングシステム</li> <li>評価面談</li> </ul>
<p><b>6 店舗力(リーダーシップ・チームワーク)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IPMトレーニング(業績P/L改善・情報交換)</li> <li>クレンリネスコンテスト(表彰)</li> <li>作業改善ケーススタディ(表彰)</li> <li>絶対評価、販促コンテスト(報奨金)</li> <li>店舗ミーティング</li> <li>トリアプル・ト、アホト対処付きホート</li> </ul>	<p><b>7 アンケート(すべての声を聴く)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様アンケート(常設・定期)</li> <li>ESアンケート</li> <li>声カード</li> <li>職場環境アンケート</li> <li>CK-SO店舗アンケート</li> <li>ビジネスパートナーアンケート</li> </ul>	<p><b>8 働く仲間とのコミュニケーション</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>お誕生日会</li> <li>CK懇親会</li> <li>店長SO年次計画策定打上げ会(4月)</li> <li>店長SOリッパコンテスト祝勝激励会(9月)</li> <li>店舗エリア別懇親会</li> <li>新入社員懇親会</li> <li>店舗間ヘルプ制度(ポイント制)</li> </ul>

### 現場を知る全店長が経営方針の策定にかかわる

経営理念の中で「ねぎしはお客様のためにある」と謳っているように、社内で最も大切な場所と位置づけられているのは、お客さまと接する店舗である。いわゆる本部に当たるのは、店舗を支える「サポートオフィス(SO)」と呼ばれる。現場で人が育つ仕組みがうまく回っているのは、その仕組みを現場が作っているからだ。

その代表的な取り組みが、経営指針書の策定である。15年前から経営幹部と全店長が参画して策定している。

お客様アンケートやES(従業員

満足度)アンケートなど各種データをもとに、店長が日常の営業の中で感じる課題などを出し合い、SWOT分析会議を行って現状を把握。現在の経営課題を抽出し、経営理念を具現化するために、どのような戦略でどのような重点施策を進めていくかを定める。毎年11月頃から約半年間にわたって議論を尽くし、最終的に中期計画、年度計画に落とし込んでいく。この間、店長はほぼ月に1回の頻度で参画するという。

全社的な施策や目標を踏まえ、店長は自分の店の目標を作成する。これは売上げいくらといった数値目標だけでなく、たとえばリーダーを何人育成する、ESアンケートで何パーセント以上を達成

するなど、広範囲にわたっている。「年度予算や目標設定の作成に店長が参画することによって、会社全体の課題を自分の店の課題として捉えられる。会社の目的に対する理解度が増し、各店長が同じベクトルで、より意欲を持って進むことができるようになってきたと思います」

経営指針書は、新年度が始まる5月に全体会議の場で全員に発表。一方、店舗の年度目標は、半期ごとの数値目標とその達成プロセスに、さらには1カ月ごとの取り組みを示す「マンスリーto doリスト」に落とし込まれる。店舗の目標とマンスリーto doリストは、各店に掲示し、社員もアルバイトも全員が共有する。

進捗状況は、毎月の店長エリアミーティングで報告。そして、半期ごとに最終的な達成度合いを確認し、それが店長の評価になる。

### 組織の基盤となる仕組みづくりを店長プロジェクトが担う

経営指針書策定の過程で出てきた課題は、店舗だけでなく、店長プロジェクトでも取り組んでいる。実は同社には、17年前から継続している店長プロジェクトと呼ばれる日常的なチーム活動があり、経営課題や全社的な仕組みづくりなど、テーマごとにプロジェクトが進行。店長は自らテーマを選び、必ずいずれかのチームに参画している。

「きっかけは、マニュアルづくりです。当初はコンサルタントに依頼しようとしたのですが、外部で作ったものでは、自分たちのものにならないだろうと、店長を集めて1から作成することにしました。時間がかかりましたが、専門のコンサルタントのサポートを受けながら、店長が自分たちの手で何とか形にしたものなので、現場でも活用されたのです」

最初に作成したのが、アルバイトを対象としたマニュアルと評価制度だった。それが形になったところで、新たなプロジェクトを立ち上げ、今度は社員の評価制度を構築。さらに、店長育成プログラムの作成へと発展していく。店長になるためには何が必要か、現役

の店長たちが自らの経験と現場感覚に基づいて、要件を細かく定義していった。ちなみに、これが後述する「100ステッププログラム」の前身である。

「店長育成プログラムは一度作って終わりではなく、常に改定が必要だということで、店長プロジェクトも継続していきました。その中で、経営品質向上プロジェクト、トレーニングプロジェクトなど、現在のような複数のプロジェクトへと進化・発展してきたのです」

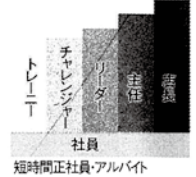
経営指針書を受けて、店長プロジェクトも毎年5月の新年度からスタートする。基本的に、プロジェクトの期限は1年間だ。ただし最近では、中期的な重要施策にかかわるテーマを扱っていることかから、メンバーの入れ替わりはあっても、プロジェクト自体は継続する例も多いという。

店長プロジェクトは、毎月1度、全店長がサポートオフィスにある「ねぎし大学」に集まって行われる。当日は午後2時に集合するが、議論が白熱し、午後11時頃まで終わらないこともしばしばあるという。

### 育成や評価の基準となる100ステッププログラム

では、店舗での育成はどのように行われているのか。現在の人員構成は、社員85人、アルバイトが約600人。店の規模によって

図表3 キャリアパスプラン



も異なるが、1店舗につき、社員は店長とそれを補佐するパートナーの2人、アルバイトは15～20人程度が多いという。

なお、同社では正社員をパートナー、短時間正社員をTパートナーという。時間給によるアルバイトはAパートナー、なかでも外国人のアルバイトはFパートナーと呼ばれている。新卒の社員も、中途入社も、アルバイトも、年齢や雇用形態や国籍にかかわらず、全員が同じ地点からのスタートになるのが大きな特徴だ。

その基準は、仕事に必要なスキルを100項目にまとめた「100ステッププログラム」だ。OJTとOffJTを含む総合的なトレーニングプログラムで、店長以外の店舗スタッフは、100ステッププログラムに照らして人事評価されるのである。その項目は全員に明らかにされており、1カ月もしくは2カ月に1度、個別に店長と面談し、次に取り組む目標の設定と現在までの評価を行う。

100ステッププログラムは6つのランクに分かれている。研修期間にあたるトレーニーに始まり、必要なステップをクリアしていく



特集 I 変わり続けるOJTを再考する

ねぎしフードサービス

図表4 100ステッププログラム一覧 チャレンジャー編

種別	NO	プログラム項目	印
III	40	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	39	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	38	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	37	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	36	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	35	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	34	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	33	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	32	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	31	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
II	20	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	19	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	18	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	17	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	16	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	15	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	14	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	13	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	12	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	11	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
I	10	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	9	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	8	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	7	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	6	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	5	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	4	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	3	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	2	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月
	1	店長の働き方・責任を学ぶ	20 年 月

と、チャレンジャーI、II、IIIを経て、店のマネジメントにかかわるリーダー、主任へとランクアップしていく(図表3)。

社員の場合、給与・賞与はランクに連動している。ランクが上がれば随時昇給するが、定期昇給は一切なしという徹底した実力主義だ。

アルバイトの場合は、ランクに比例して時給が高くなる。条件を満たせば、AパートナーもFパートナーも、主任まではキャリアアップできる。

「当初は、パートナーとAパートナーとで異なるプログラムだったのですが、フードサービスのプロフェッショナルとしてすべきことは変わらないということで統一

しました。100ステッププログラムの項目も、店長プロジェクトの中で実態に合わせて随時改定しており、実を言うと現在は100項目以上になっています」(図表4)

トレーニーとして最初のステップとなる初期トレーニングは、あいさつや笑顔など接客の基本、メニューや商品の知識のほか、ホールやキッチンにおける仕事の基本を学ぶものだ。20～25時間かけて、いつ誰が教えたか、実際にできるようになったかを別途用意されたチェックリストに書き込んでいく。

Off-JTの研修を受けることでクリアする項目もある。たとえばチャレンジャーIになると、毎月サポートオフィスで開催している

CSオリエンテーションに必ず参加しなければならない。ここでは社長を交えて経営理念についての理解を深める。これは、お客さまに喜んでもらえる事例が社長が語り、経営理念にある「親切」と「奉仕」とはどういうものかを参加者同士で議論しながら自分なりの考えをまとめていくような内容となっている。

さらに、個々の能力開発を促すような項目もある。多能工・マイスター制度は、現時点での能力を見える化し、能力開発への意欲を喚起するものだ。キッチンであれば、オープンスタンバイができるか、セット物を作れるか、重要な肉の焼きを任せられるかなどの能力評価の基準が設けられており、すべてができるようになるとマイスターと認定される。

現場の力を高める親切賞とクレンリネスコンテスト

100ステッププログラムには、ランクが上がるにつれ、自分より下位のランクの仲間とのトレーニングを担うといった項目も入っている。これによって働く仲間同士が教え合い、学び合うことにもつながっていく。

その際、教える人によって内容が変わるという各種マニュアルも整備されている。ファーストオリエンテーションに使う「フレンドシップアドバイスブック」をはじめ、クオリティ、サービス、ク

レンリネスの基本を写真入りで解説した「OTC(オペレーション・トレーニング・チェックリスト)」など、店長プロジェクトの中で作成され、現在も刷新され続けている。

「講師用には赤字で教えるべきポイントも解説しています。1つスタンダードを決めて、これに沿って仕事を教えていく。ただし何でもガチガチに決めてしまうと、遊びがなくなり、マニュアル以外のことは何もできなくなってしまう。そこで、これだけは共通でやっていこうというポイントに絞っています」

一人ひとりの主体的な行動を促す仕組みも用意されている。その1つが「親切賞」といって、お客さまからの声をもとに個人や店舗を表彰する制度である。

店舗に常設されたアンケートハガキは、毎月800枚程度サポートオフィスに戻ってくる。ハガキに感謝の気持ちやお褒めの言葉を書かれたもの(個人宛:約180人/月、店舗宛:約20店舗/月)全てを親切賞として表彰している。その中で、特に素晴らしいと思われるものを毎月5件選び、「ナイスコメント賞」として表彰。さらに、半期ごとにナイスコメント賞30件の中からベスト3を決めて、「ベストコメント賞」を表彰している。本人に手渡し賞状にお客さまのコメントを抜粋して載せるので、1枚、1枚文面は異なっている。同じ人でも表彰されるたびに

毎回異なる賞状をもらうことになる。

「これによって、お客さまの喜びが自分の喜びになってくる。店長に言われるからやるのではなく、自ずとお客さまのためにあげたいと思うようになります。それを全員で共有することによって、こうしたお客さまに喜ばれるんだという気付きが生まれ、自然にサービスのレベルが上がってきます。『Q・S・C&H・A』のSが機能的なサービスだとすると、親切賞はマニュアルを超えた情緒的サービス、つまりホスピタリティのトレーニングの仕組みとも言えるでしょう」

お客さまが食後に菓を服用しようとするのをお見かけしたら、言われる前に自らお水をお持ちするなど、表彰された事例が全店に広がり、機能的サービスになった例も少なくない。

逆に苦情やお叱りの声を受けた場合には、店舗でミーティングを行って対処するほか、店長をサポートするセカンドクラスの社員が集まる研修で解決策や予防策を話し合い、各店舗へと落とし込んでいくような仕組みもある。

このほか、現場力を高めるのに役立っているのが、年2回行われる「クレンリネスコンテスト」だ。各店舗、サポートオフィス、セントラルキッチンを含む27部門の対抗戦で、清掃の度合いを順位づけられる。表彰式では上位10部門に賞金が授与され、下位2部

門の店長にはぞうきんが手渡される。

相対評価なので、清潔が保たれていても他部門がより高い評価を受けると、下位に沈むこともある。上位を狙うためには、店長がリーダーシップを発揮し、コミュニケーションを取りながら計画を実行していくことが求められる。単に清掃の力を測るものではなく、店舗の団結力が問われるのだ。

「実際、上位にくるような店舗では、シフトに入っていないアルバイトが朝早く来て熱心に掃除する光景も見られます。そういう一致団結している店舗は離職率も低い。経験のあるスタッフが多いので、Q・S・Cのレベルも高い。結果的に、売上げにもつながってくるのです」

原点である経営理念をこたあることに振り返る

100ステッププログラムに象徴されるように、同社の人財共育の取り組みは、雇用形態を問わず「働く仲間」全員が参画するものだ。業界内においては同社の離職率はきわめて低いというものの、従業員の9割近くをアルバイトが占めるのが現状だ。飲食業の宿命として、常に人の入れ替わりが発生し、新しい人を1から育てていかなくてはいけない。最近では外国人のアルバイトも増えている。一定以上の日本語力を採用の基準としてはいるが、言葉の壁や文化の違い

### 特集I 変わり続けるOJTを再考する

### ねぎしフードサービス

図表5 経営理念の解説

「経営理念」	働く仲間とお客様の満足(ビューティフルカンパニーの実現)のためにも、私たちは、ねぎしの基本的な信念である経営理念を理解します。
お客様においしさを	真実の瞬間 お客様が来店された最初の15秒間(真実の瞬間)ですべての第一印象が決まる! 必ずお客様の目を見て笑顔でお出迎えする事も「おいしい味」につながります。そして、私たちは物や形を売るのではなく「おいしい味」を売ります。 おいしい味とは、 先味:見た目の美しさ、盛りつけ 中味:実際に食べた時のおいしさ(焼き・商品の温度・食感) 後味:食べ終えた後の満足感(ボリューム・味)です。スタンダードを守り、常においしい商品に笑顔添えて、スピードを持ってご提供します
お客様にまごころを	自分の大切な人をおもてなしする気持ちで応じます。 お客様一人一人に関心を寄せ、いつも笑顔でお客様に感謝の気持ちを持って接します。
ねぎしはお客様のためにある	私たちの仕事は、お客様の喜びと満足を得るためにあります。私たちの仕事とは、おいしさとまごころ(高いQSC&H-A)を提供することであり、お客様が満足されて初めて私たちの仕事成り立ちます。
お客様の喜びを自分の喜びとして	お客様の期待に応えられた時、お客様から「美味しかった!」「ありがと!」「また来るよ!」と声をかけられた時、自分の仕事への満足感が生まれ、自分達もうれしくなります。
親切と奉仕に努める	親切:気づきです。すべての仕事に対して、「目配り」「気配り」「心配り」をします。奉仕:お客様のニーズ(要望)を先読みして、お応えする事です。
「ねぎしの思い」	ミッション=私たちの存在価値・使命と考えます。
日本のとろろ文化に貢献する	日本古来の食材である「とろろ」のおいしさを広めていくことを通じて、「日本のとろろ文化」と日本の農業に貢献します。
おいしい味づくりで楽しい街づくり	「牛たん・麦とろなら「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、地域や街におねぎしが在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。
お客様においしさと安心・安全・健康を提供する	おいしさ:美味い味に笑顔を添える。 安心:働いている仲間一人一人の接客態度や店内の設備、清掃や制服などの清潔感からもお客様に安心感を提供します。 安全:品質管理や衛生管理のルールを徹底して、お客様への安全を守ります。 健康:独自性のある健康的な商品(牛たん、とろろ、押し麦ごはん、テールスープ)を提供します。

※2008年2月社員全員で検討、決定

を越えて、いかに価値観を共有していくかがますます重要になってきている。

「何よりも、従業員全員が同じ方向に向かっていくことが大切です。人が成長し、楽しく仕事のできる自由闊達な風土を作り上げる取り組みに力を注いでいますが、ベクトルが合っていないと自由闊達ではなく、自分勝手になってしまふ。だからこそ、原点である経営理念の共有を徹底しています(図表5)。

そのために、最初の採用段階か

ら経営理念についての説明を行い、その思いを理解し、納得できる人のみを採用しているという。100ステッププログラムの中でも、折々に経営理念に関する項目があるほか、日常の業務の中でも、経営理念について考える機会が設けられている。

経営理念の一節、一節の言葉の意味を全社員が考え、話し合いながら作った解説や大切にしている考え方がわかる印刷物(ねぎし精神・クレド・経営指針書)が店舗に常備され、誰もがいつでも読め

るようにしてある。これらの中には、外国人アルバイト用に、中国語版に翻訳されているものもある。

オープン前に行う朝礼では、「今日の一言」を行っている。毎日、経営理念の一節を読み、それに関する自分の体験や意見などを発表し合うというものだ。毎月、何日にどの一節を読むかが定められており、全店舗・サポートオフィスでも同じ日に同じ一節について語り合うことになる。

また、年2回、経営理念のテストも全員必修で実施する。経営理念や解説の一部がブランクになっていて、穴埋めをする形式だ。テストの結果よりも、おのおのが定期的に経営理念を振り返り、確認する機会として実施されている。

さらに毎年11月には、「私と経営理念」という冊子を発行。3年ほど前から始めたものだが、全社員と、外国人スタッフも含む一部のアルバイトが、経営理念について日頃感じていることを原稿にまとめる。2010年は114人が寄稿し、新たな取り組みとしてビジネスパートナー2社にも文章を寄せてもらった。

「基本的に原稿は直さずにそのまま掲載しています。外国の方でも、しっかりと日本語で原稿を書いてきます。自分は経営理念をどのように理解し、日頃から何を大切に思い、どういうことを実践しているか。それぞれの取り組みや思いをまとめています。自分

自身を見つめ直すとともに、他の人の原稿を読むことによって、さらに視野が広がると思っています」

### コミュニケーションを深めて 全員で価値観を共有していく

経営理念の共有にまでいたると、属性を超えて一体感が生まれるという。

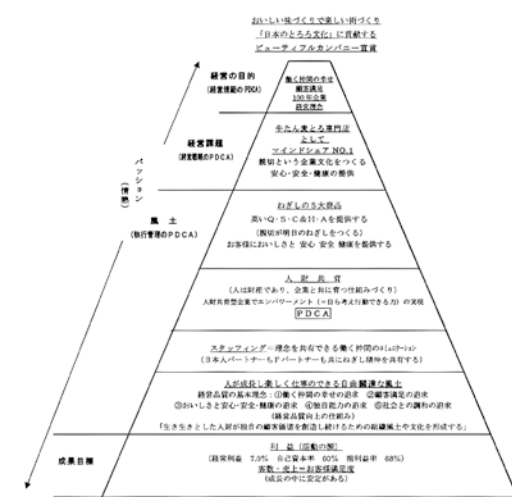
「主婦の方と20歳くらいの若者」とが、うまくコミュニケーションを取って取り組んでいたりと、外国人のFパートナーもリーダーとなって活躍していたりします。特にFパートナーにとっては、日本人とまったく同じ基準で公正に評価される点が、意欲につながっていると思います。価値観を共有できると非常に心強い戦力になりますし、マニュアルや年度目標などの翻訳にも率先して協力してくれますね」

100ステッププログラムでやるべきことが明確に示され、定期的に評価してもらえることは、アルバイトのスタッフにとってもモチベーションになるようだ。

また、アルバイトの場合、リーダー以上には時給とは別に絶対評価の報奨金もつく。7項目の基準値を設け、半年に一度その評価に応じた報奨金ももらえる。本人が希望し、店長の推薦があれば、社員登用の道も開けている。

「働く仲間全員が集まれるためのドミナント出店だからできるこ

図表6 ねぎしの富士山(ねぎしが目指す理想的な姿)



と」と石野さんも指摘するが、同社には従業員が集まる機会が非常に多い。その多くの場にトップも出席する。全体会議や店長プロジェクト、各種の研修など、従業員の対話の中に社長が加わるのは日常茶飯事である。これだけ企業のトップと従業員が顔を合わせる会社も少ないのではないだろうか。全社員が集まる全体会議では、自己紹介をしたり、テーマに沿った意見を発表するコミュニケーションの時間が取られている。社員とリーダー以上のアルバイトを対象に、誕生日会も開いており、3カ月ごとに該当者をコバン・コバンに招き、店舗を超えた交流が図られている。

「日常の業務でも、人手が足り

ないときに近隣の店のヘルプに入るといった行き来があります。初めて他の店にヘルプに行くので緊張していたら、皆が経営理念に沿って仕事するのは同じだったので、不安は消えたと言っていた人もいました」

経営理念の共有に費やす時間など、一見すると非生産の時間が長いように思えるかもしれないが、こうした取り組みが自律的な現場を作る土台となっているようだ。自律的な現場は、あらゆる営みが学びの機会となる。人を育てる手法を現場に導入するだけでは足りない。自ずと人が育つ現場を作ることの重要性に改めて気付かされる(図表6)。

(取材・文/瀬戸友子)





ねぎし  
牛たん  
とろろ  
麦めし

