



自律型人間を育む組織づくり

仕事が「我が事」になったとき人は成長する

「牛たん とうろ 麦めし ねぎし」の名前で知られる株式会社ねぎしフードサービスは、現在、東京を中心に三六店舗を展開し、年商五六億を超える外食産業の優良企業である。しかし、創業から三四年、決して、急成長を遂げた企業ではない。その着実な歩みを支え、外食産業のみならず多くの企業で注目されている人材活用の仕組みづくりについて、創業者である根岸榮治社長に話を伺った。

株式会社ねぎしフードサービス代表取締役社長

根岸 榮治



ねぎし・えいじ
福島県生まれ。1968年父親の事業が倒産し、当時勤めていた東京の百貨店を退職。70年に福島県いわき市に株式会社ねぎしフードサービスを設立。福島・宮城・茨城に多業種の外食店を展開。81年に「牛たん とうろ 麦めし」専門店「ねぎし」1号店を新宿に出店。東京都内に集中出店を行なう。91年に事務所を仙台市から新宿へ移転。2005年農林水産省総合食料局長賞（新業態開発部門）、09年日本経営品質賞経営革新奨励賞、10年日本経営品質賞経営改革新推進賞、11年日本経営品質賞、12年農林水産省農林水産大臣賞（新規業態・人材開発部門）を受賞。著書に「日本でいちばん「親切な会社」をつくる」(ダイヤモンド社)がある

仲間がやりがいをもって働けることが経営の根本

— 今、飲食業界は、大きなターニングポイントにきています。低価格で拡大路線を走ってきた飲食チェーン店は行き詰まり、方向転換を余儀なくされています。

根岸 — 現在の外食産業を取り巻くさまざまな問題の根源は、企業が従業員の犠牲の上に利潤追求をして

たのは、日々お店を切り回している店長たちです。通常、外食産業における店長のポジションは、現場の責任者というイメージが強いと思いますが、弊社における店長は、自分の担当する店舗だけではなく、全店舗で展開するさまざまなプロジェクトの推進者という立場も兼務し、プロジェクトを通じて経営にも参画してもらっています。

仕組みづくりの根幹にあってるのが、経営理念ですね。

可能にしたものは、経営に対する弊社の考え方、つまり経営理念です。創業当時の私の頭の中は、いかにして商品をヒットさせ利益を上げるかという目的だけでしたが、さまざまな苦勞を重ねる中で、利潤追求という目的からは本当の価値は生まれてこないことに気がついたのです。共に働く仲間が成長し、その仲間がくり出すサービスがお客さまの喜びになる、そのことに気づき、それを目標にしたとき、ねぎしは大きく様変わりしました。

いることではないかと考えています。例えば、精神疾患に追い込まれるほど劣悪な労働環境の中で従業員が使い捨てにされる状況は、まともではありません。働く仲間がやりがいをもって働けることが経営の根本です。それが最終的には高品質の商品提供にもつながります。

— 優良な職場環境をつくるためには、何が必要だと考えていらっしゃいますか。

根岸 — 大事なことは、仕組みづくり



「お客さまに喜んでいただきたい」という気持ちから出る、自然な気遣いや心配りで接客

現在のねぎしを創業する前、根岸社長は南東北地域（宮城県南部から茨城県で高級近海魚の炭火焼き店、ファミリーレストランなどを二〇店舗経営していた。当時は、東京で流行っている業態を見つけ出し、地方へもつてきて出店していた。しかし、こうした狩猟型経営は長続きしないと根岸社長は考える。流行りものは五年ほどで同様の店が周辺に出てくるので、目新しさが減り集客力も低下するからだ。さらに、広範囲に出店していることで管理

です。「人材共有が大事だ」「理念共有が大事だ」と、いくら声高に叫んでも、それを実現する仕組みがないと、掛け声だけで終わってしまうことはありません。そこで掲げたものはお飾りになってしまいました。私たちには人材共有、理念共有、そして、品質向上を実現するために、長い時間をかけて築いてきた具体的な仕組みがあります。だからこそ、確実な成長を続けているのです。しかも、それらの仕組みをつくっ

が行き届かず、社内不正の発生、商品の質の低下や店舗の陳腐化などが起きます。そして次第に下降線をたどり、後発の同業店を振り回ることが難しくなるのだという。

— そうした理由から、ねぎしは一九八〇年代に入ると、狩猟型経営を止め、「農耕型経営」を目標として展開する「農耕型経営」を同じことを決断した。同じものを現場所で着実にくり続けようという意識をアップして、そして、そのための仕組みづくり、組織をつくる。これが永続的、安定的に発展する要因だという。

根岸社長は扱う商品に牛たんを選んだ。自身の好物で、おいしくアヘルシーな牛たんはこれから伸びる商品だと判断したからだ。新しい事業を始める場合、「午前六時（ちょうど夜明けの時間）」の商品が一番いいと根岸社長は言う。つまり、まだあまり認知されていないが、これから徐々に認知されていくと予想される商品のことだ。当時、牛たんは仙台では広く浸透していたが、全国的にはそれほど認知されて

ていなかった。

牛たんを広く浸透させるために客層の転換を図った。ぶ厚くほどんどが男の酒の肴として認知されていた牛たんを、女性客にも広げることができたのは「ポピュラーな商品にも食やすいうように薄くし、食事として扱った。食事として認知してもらったお盆に乗せて「定食」で提供し、ヘルシーであることも大事なので、栄養バランスの優れた麦めしととうろをセットにした。そして世の中で初となる「牛たん とうろ 麦めし」の組み合わせが誕生したのである。

仕事を任せてサポートする逆ピラミッド型の組織

— これまでPOSなどを、困難な問題にぶつかりながらも堅実に店舗を拡大されてきました。その成長の要因に店舗優先の戦略と店長の存在が大きいと聞きました。ねぎしの組織は、顧客接点であるアルバイトか

— 共にの誓い —

共に学び、共に築き、共に進もう。そして共に幸せになろう。

- 一、ねぎしは価値ある人生のために仕事を通して世の中のお役に立ち、その仕事を通して自分を磨き高め、共に成長していくことのできる職場環境を育みます。
- 一、親切自律人間（気づき、理念に沿った行動ができる人）として、自ら考え、行動できる力を発揮し、自分の成長につなげます。

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

外国人パートナーの育成もプロジェクトとして取り組む

外国人のアルバイトへの人材共育が、各分野で注目を集めています。根岸「当社ではFパートナーと呼びますが、その数は約三〇〇名を数えます。そのうちの八割が中国から来ていらっしゃる方たちです。この方たちを育成することが、ねぎしの成長の成否を握っています。

Fパートナーは文化が異なるため、まずは日本の文化を理解し、その上でねぎしの経営理念や考え方に習得や接客時の受け答えなどを具体的に教わっていく。原則月一回開催する「Fパートナーリフレッシュ共育」という研修会では、プロジェクトメンバーが講師となつて解説するが、細かいニュアンスが伝わらないことも少なくないという。その場合、Fパートナーの中から非常に理解度の高い人を選んで十分に教

とては余計な仕事。大きな負担になりませんか？

根岸「二〇年ほど前は、ほとんどの店長は嫌々やっていたと思います（笑）。

ところが、これを続けていくことで思いもよらぬ効果が生まれてきました。それは仲間意識の芽生えです。

普段はライバルでしかない店長同士が、定期的に集まって一年間にわたって同じ課題についてミーティングを重ねていくことで、横の絆が生まれてきたのです。店長は孤独な立場ですが、同じ立場の者同士が顔を合わせることで、店のスタッフに普段はなかなか言えないことも言えるようになり、孤立感が薄まっていったのです。

プロジェクトが始まった頃は、若い店長ばかりでしたから、ミーティングを終えた後は朝方まで一緒に飲み明かすこともあったようです。家庭をもつ店長が増えた今は、さすがに無理はできなくなりましたが、当時のことを振り返って懐かしい話に花が咲くほど、その苦勞は楽しい思い出になっているようです。

え、インストラクターになつてもらう。わかりづらい日本語を中国語に訳しながら、「一文一文かみ砕いて教えてもらうことで、より正確に理解することができるのだという。

文化の違いなどさまざまな問題があり、なかなか「筋縄ではいかないのでは」ないですか？

根岸「ねぎしの経営理念や考え方を理解することも簡単ではありません。日本独特の「お客さまのため」という、いわゆる奉仕の精神を理解することも難しいのです。中には「僕はお金を稼ぎたいだけ」と言う人がいるのも事実ですから。

一方で、こうしたことに前向きに取り組んでくれるFパートナーさんが多いのも事実です。そのことに私は感動するし、感謝もします。だからこそ私たちが真剣に教えて、仕事のみならず日本で快適に生活ができるようになつてあげたいと思つています。

当社は、日本人と外国人のアルバイトで賃金に格差はありません。また、多くの飲食店では外国人アルバイトに対してこうした育成プログラ

図3 5大商品を高めるための仕組みづくり



店長同士の仲間意識が芽生え、経営への参画意識が育つた

— プロジェクトに関わるということは、店長にとっては二足のわらじ

を履くことになりました。本来であれば、「おはようございます」と言いながら店に入ってきて、制服に着替え、肉を焼き、店の運営だけでいいわけですが、経営に関するさまざまな分析や議論をすることは、彼らに

さらに大切なことは、経営への参画意識が育つたことです。自分たちで議論し、自分たちで会社の仕組みをつくることで、会社経営に参画しているという強い自覚が生まれたのです。

先ほども申し上げたように、仕事が「我が事」になったわけです。仕事が「我が事」になればその人は成長します。ねぎしの経営の目的は、「働く仲間の幸せ」です。仲間が成長することです。それを実現するためには、仕事が「我が事」になることが不可欠なのです。



開店前に経営理念を唱和

ムを施すことはほとんどないと思います。教えることは面倒だし時間もかかるからです。しかしその結果として差別的な扱いを受ける外国人アルバイトの人は多いのではないのでしょうか。そんなところから「ねぎしは私たちを平等に扱ってくれる。ちゃんとしてくれる」と喜んでくれるFパートナーさんが多いのだと思います。また、Fパートナーさんには、慣れない日本で生活する上でのさまざまな問題もあります。「日本で生活していく上で、何か私たちにできることはありますか？」というアンケートをとったとき、「友だちができない」「家族と離れて寂しい」という意見が多く見られました。そこで、ねぎしでは店舗間の横のつながりをつくることを目的として、Fパートナーによる懇親会を定期的に開催して喜んでもらっています。こうしたプロジェクトの中心に店長がいるのです。仕事を「我が事」と考えられる店長たちがいてこそ、百年企業につながるかと確信しています。