日本外食新聞　2017年 4月15日

組織の永続性を実現する　理念共有と人財共育PDCAとは？

組織の永続性を実現する
理念共有と人財共育PDCAとは？

●事例研究●100年企業目指す「ねぎしフードサービス」

「商品」と「人」を磨き続ける仕事通じ共に育つ仕組みを

一般社団法人 大阪外食産業協会（ORA）が中心となって各種外食団体との交流を図る「第4回外食から日本を元気にする情報交換会」が3月9日、大阪・心斎橋の「大成閣」で開催された。その席で、ねぎしフードサービスの根岸榮治社長が「100年企業への理念共有と人財共育PDCA」と題する基調講演を行った。多業態を展開していた創業期を経て、「牛たん」専門店に業態を絞り込み、なおかつ新宿駅から30分圏内の立地以外には出店しないドミナント戦略を打ち出したねぎしフードサービス。創業47年目を迎えた同社の強みは、まさに「人財共育」の仕組み。人を大事にすることで長く繁栄する道を模索する同社の取り組みを再録した。

これまでの組織は「野球型」と言われ監督の指示で常にプレーをしてきた。しかし、これからの組織は「サッカー型」。常に自分が判断して行動する。では、「サッカー型」の組織にしていくためにはどのような改革が必要なのだろうか。

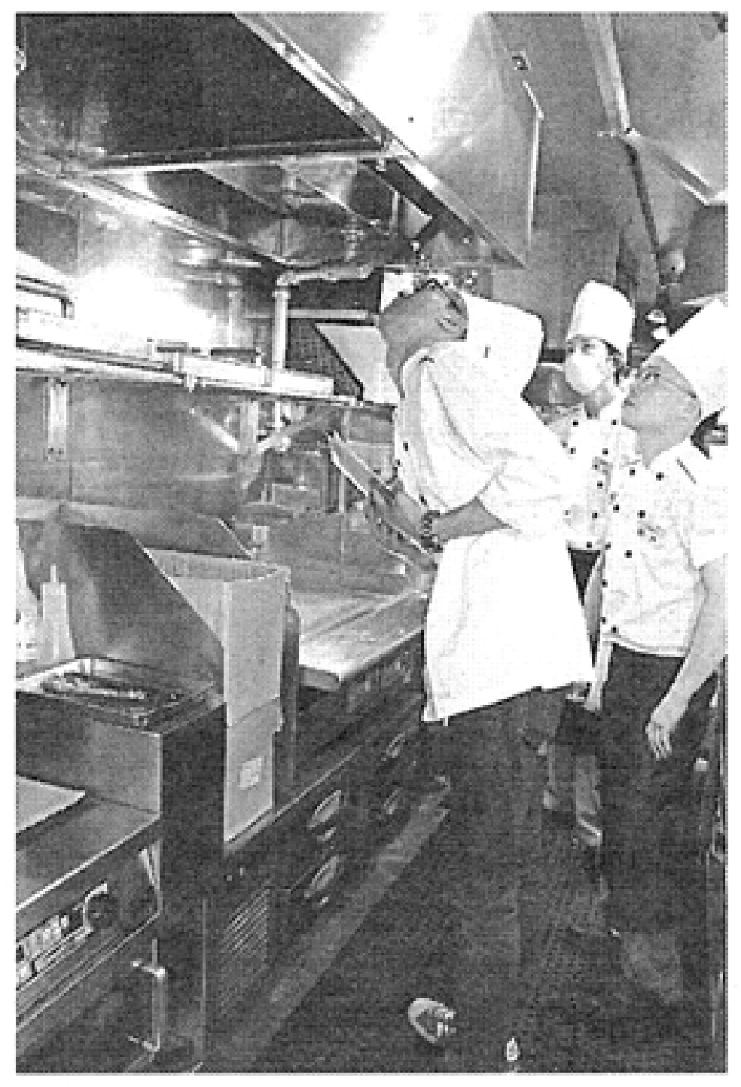
石の文化であるヨーロッパにこんな話がある。暑い夏の日に一所懸命、大理石を切り出す男たちがいた。ある男に「なぜ、こんなに暑いのに石を切り出しているのか」と訊ねると、「会社の命令だから」と答えた。別の男は「生活のためだから」と答えた。また、ある男は胸を張って「大聖堂を作っているからだ」と答えた。同じことをやっていても、意識の違いで、これほどまでに仕事への向き合い方も変わり、やっている仕事のクオリティにも大きな差が出てくる。この話に「100年企業への理念共有」の真理がある。「なんのために…」が必要で、徹底的に人を成長させることが会社の成長に繋がる。くどいようだが、それがすなわちPDCAを徹底的に回すことなのだ。

渋谷三丁目店外観

これまで我々は「利益を上げるためだけの経営＝事実前提」の狩猟型経営をしてきた。これは「目標」のみで、そこには「何のためにやるのか」といった目的がなかった。目標のみの経営は結果として「満足」は生むが、「満足」はどこまでいってもキリがない。

これまでの「ねぎしのピラミッド＝利益のピラミッド＝店長の仕事」は、利益をあげるという目標に向かって、スタッフのトレーニングがあり、売上予算管理があり、人時売上や原価率、店舗P／L管理などがあった。つまり、ピラミッドの一番

（4面に続く）



クレンリネスコンテストは年2回（10月・4月の第3水曜日）開催するが、全67項目を全店長同士で審査する。半年間のPDCAは店長のリーダーシップとチーム力

ねぎしフードサービス
根岸榮治社長

バイトも「P」から関わり「自分事」に

当社は1970年に創業し、その当時はトレンドを追いかけたいろいろな業態を展開していた。創業から10年間は、多業態の飲食店を茨城、福島、宮城の3県にまたがる広範囲に20店舗展開してきたが、企業は永続性が大事であることに気づき、そのためには「同一業態・同一地域で農耕型経営」への転換が必要だと、牛たん業態一本に絞り、展開を開始した。流行店は商品と人の磨き込みをしないから廃（すた）れていく、そう考えたからだ。

100年続く企業になるということは、つまり「永続性」である。その時に要となるのは「人」だ。人は財産である。仕事を通じて人が成長できる、共に育つ仕組みを数多く作ることが企業の「永続性」につながる。だから当社では、財産である「人財」が共に育つ仕組みを作るという意味で「人財共育」と呼んでいる。

その仕組みを作り、回していくためには、経営理念および「ねぎし精神」（別図2参照）を浸透させ、「何のために働いているのか」といった思い、スタッフみんながそうした思いを一つにすることが必要となる。トップは、しつこいくらい、その理念を伝え続けることが重要だ。共に気づき合い、共に学び合い、共に成長し合う――その仕組みこそが「共育のPDCA」である。

「ねぎし精神」とは、①経営理念②ねぎしの思い（経営の目的）③共にの誓いからなる。「ねぎしの思い」（経営の目的）には①働く仲間の幸せ②「日本のとろろ文化」と日本の農業に貢献します③おいしい味づくりで楽しい街づくりで構成され、さらに「親切という企業文化をつくる＝今日の親切が明日のねぎしをつくる」「人財共育企業＝ねぎしと共に楽しく成長できる自由闊達な風土をつくる」といった企業風土醸成に向けたスローガンもある。これらをまとめて当社では「ねぎし精神」と呼んでおり、いろいろな方法により、この精神の浸透を図っているわけだ。

当社の「PDCA」の「P」は、「プランから参加する」「プロセス重視」の「P」。通常の単なる「プランをたてる」という意味の「P」とは異なる。うちではアルバイトもプランニングから関わっていく。みんなでチームを組んで改善に取り組むことで、良い人間関係ができ、店舗力のアップに繋がり、ひいては個々のスタッフが成長を実感していく。プランから参加することで、我が事として取り組むため成長ができるわけで、「D（＝DO＝行動）」から参加すると、他人の立てたプランをやらされている「他人事（ひとごと）」となる。つまりそれは仕事ではなく「作業」となってしまう。だからうちではアルバイトもプランニングから関わらせるわけだ。

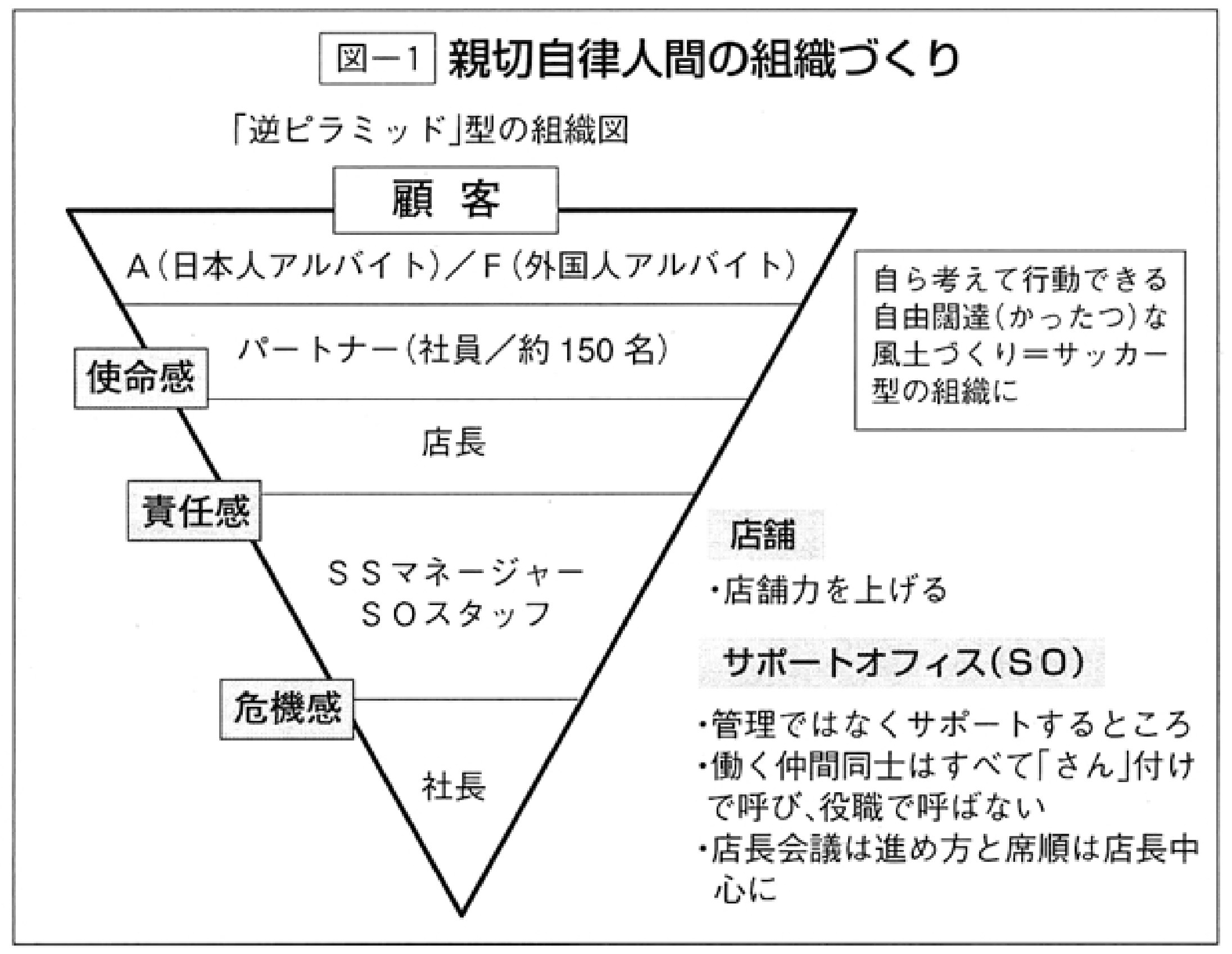
「プロセス重視」も重要だ。会社のレベルは、すなわち店長のレベル。店長がいかにお客さんのレベルに合わせることができるか。そのプロセスが非常に重要になる。仮に失敗しても、きちっとプロセスを経ているかをみる。プロセスをきっちりやることで人は成長すると考えているからだ。

そして「C」。通常のPDCAの場合の「C」は「チェック」だが、当社では会話や対応、つまり「コミュニケーション」を指している。最後は「A」。当社はアクションでも「徹底的にやりきること」と定義付けている。ピンチ＝チャンスと位置付け、必ずチャンスに結びつけるよう、チームとしても人としても徹底的にやり切る。人はピンチにならないと動かないものだが、ピンチの時に徹底的にやり切ってチャンスに繋げる習慣を身につけると、PDCAが回り始める。PDCAの目的は「人の成長」であることに尽きる。

サッカー型組織を「新幹線型」人間へ

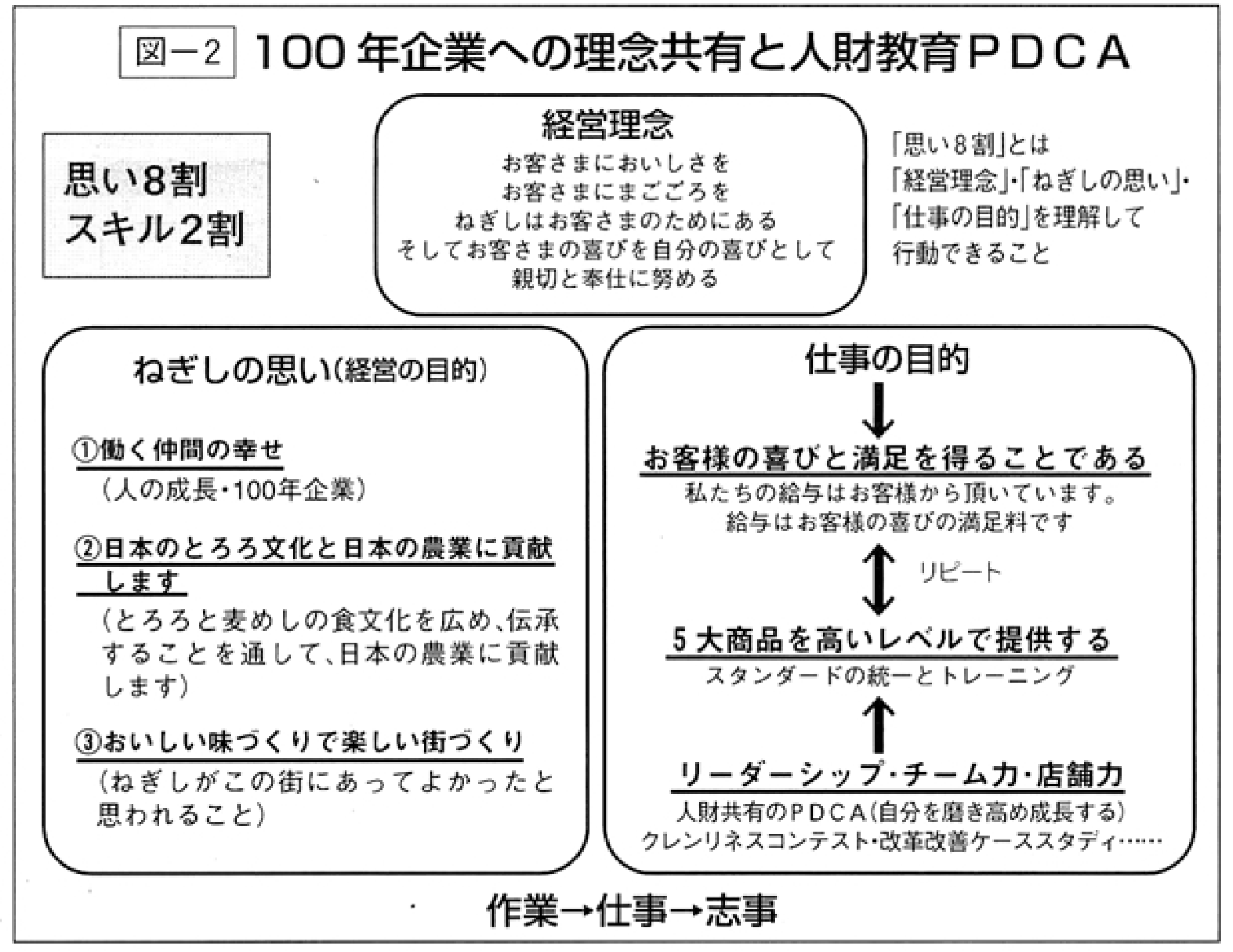
ではそのチーム力を発揮する組織をどう作るか。新幹線を例に出せば、なぜ新幹線は最高速度300kmも出すことができるのかということに繋がる。通常の特急電車と違い、新幹線は16両編成なら16両の全車両にモーターがついているから300kmも出すことができる。このモーター車両を人間にたとえると、自分で考えて、自分で判断して実行すること。

どうやってスタッフ全員を新幹線にしていくかが前述した「人の成長」だ。そのためにPDCAがある。



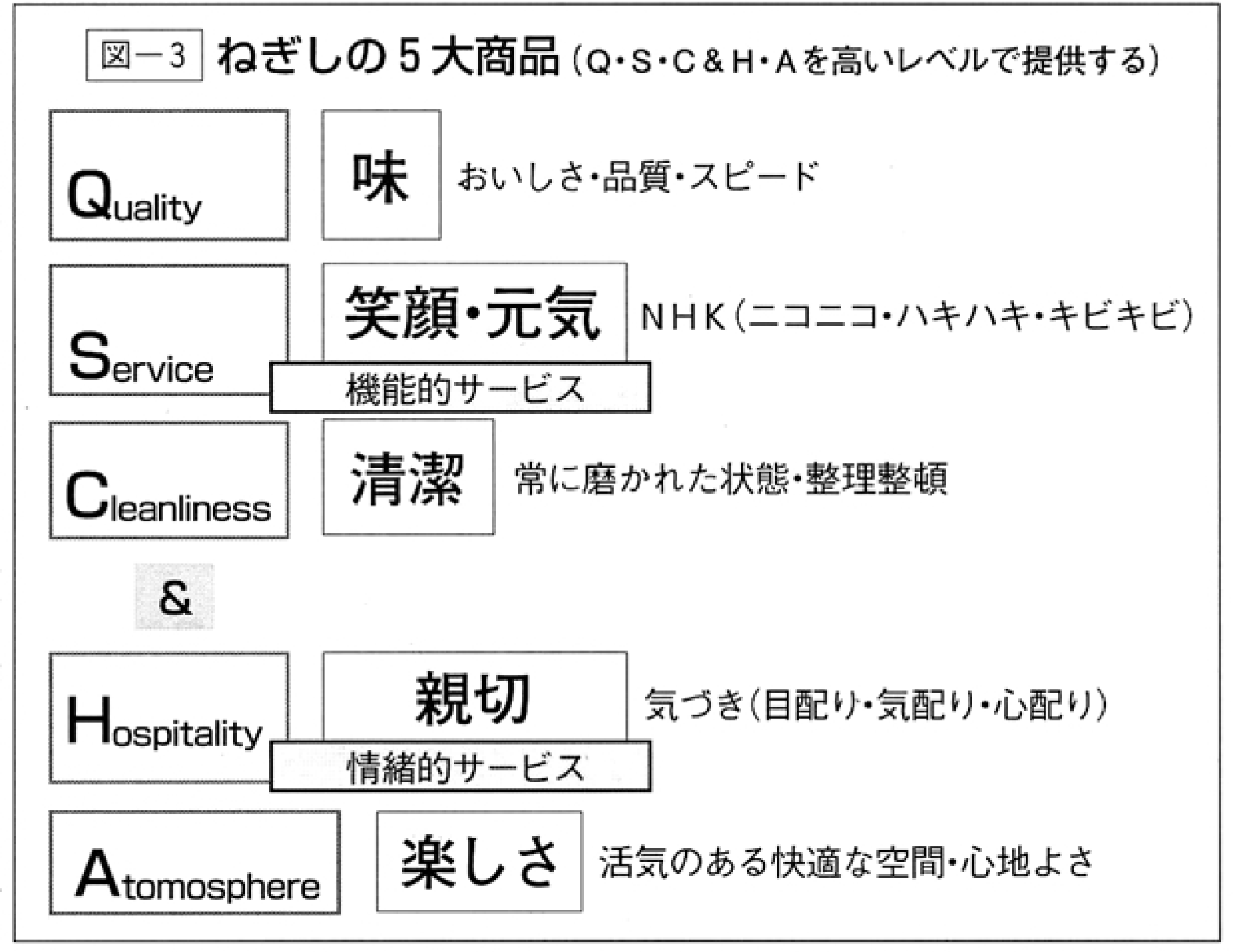
図－1　親切自律人間の組織づくり

「逆ピラミッド」型の組織図
顧客
A（日本人アルバイト）／F（外国人アルバイト）
パートナー（社員／約150名）
店長
SSマネージャー
SOスタッフ
社長
使命感
責任感
危機感
自ら考えて行動できる自由闊達（かったつ）な風土づくり＝サッカー型の組織に
店舗
・店舗力を上げる
サポートオフィス（SO）
・管理ではなくサポートするところ
・働く仲間同士はすべて「さん」付けで呼び、役職で呼ばない
・店長会議は進め方と席順は店長中心に



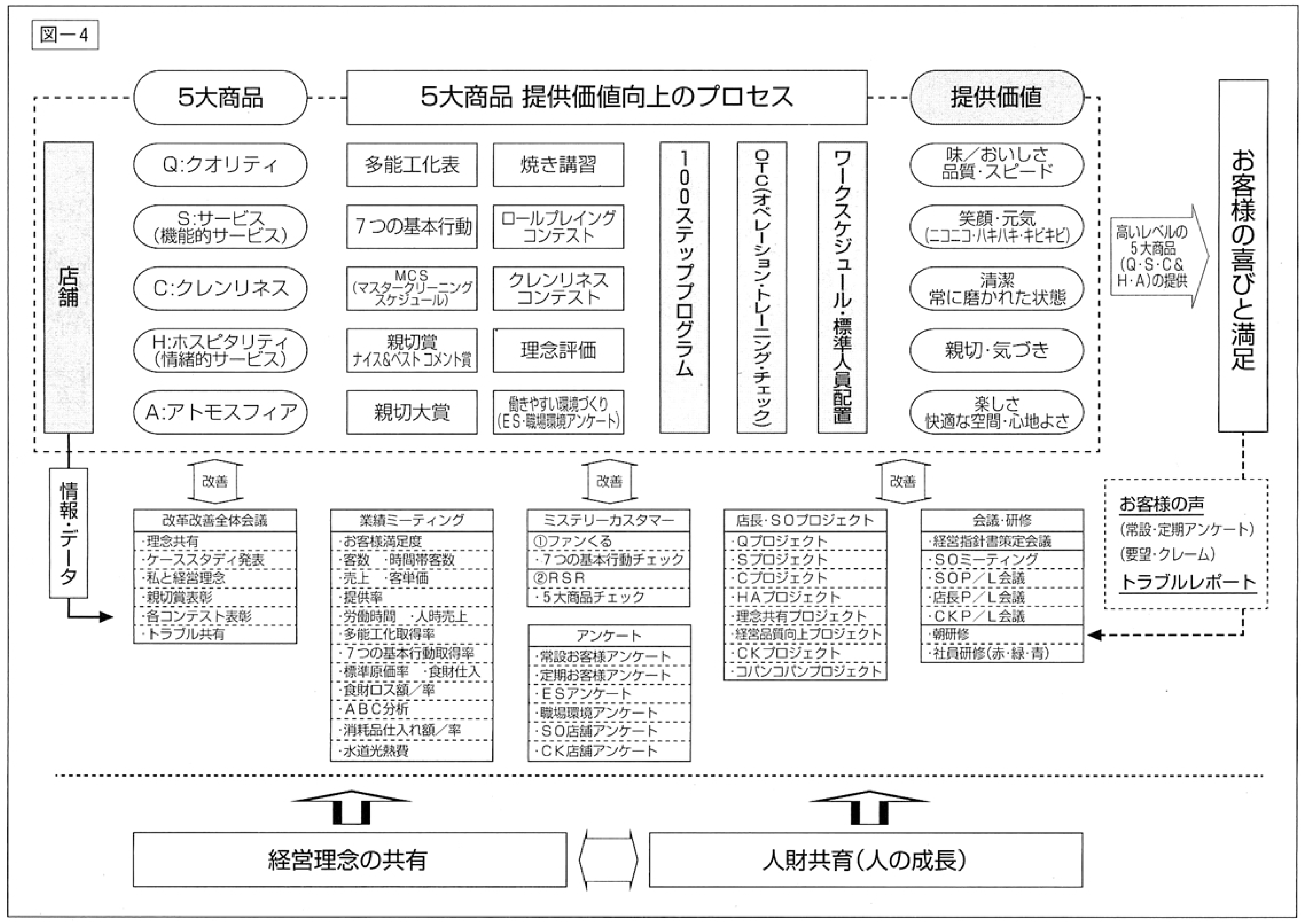
図－2　100年企業への理念共有と人財教育PDCA

思い8割
スキル2割
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
「思い8割」とは「経営理念」・「ねぎしの思い」・「仕事の目的」を理解して行動できること
ねぎしの思い（経営の目的）
①働く仲間の幸せ
（人の成長・100年企業）
②日本のとろろ文化と日本の農業に貢献します
（とろろと麦めしの食文化を広め、伝承することを通して、日本の農業に貢献します）
③おいしい味づくりで楽しい街づくり
（ねぎしがこの街にあってよかったと思われること）
仕事の目的
お客様の喜びと満足を得ることである
私たちの給与はお客様から頂いています。
給与はお客様の喜びの満足料です
リピート
5大商品を高いレベルで提供する
スタンダードの統一とトレーニング
リーダーシップ・チーム力・店舗力
人財共有のPDCA（自分を磨き高め成長する）
クレンリネスコンテスト・改革改善ケーススタディ……
作業→仕事→志事



図－3　ねぎしの5大商品（Q・S・C＆H・Aを高いレベルで提供する）

Quality
味
おいしさ・品質・スピード
Service
笑顔・元気
NHK（ニコニコ・ハキハキ・キビキビ）
機能的サービス
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）
情緒的サービス
Atomosphere
楽しさ
活気のある快適な空間・心地よさ



図－4

5大商品
5大商品 提供価値向上のプロセス
提供価値
店舗
Q:クオリティ
S:サービス（機能的サービス）
C:クレンリネス
H:ホスピタリティ（情緒的サービス）
A:アトモスフィア
多能工化表
焼き講習
7つの基本行動
ロールプレイングコンテスト
MCS（マスタークリーニングスケジュール）
クレンリネスコンテスト
親切賞 ナイス&ベスト コメント賞
理念評価
親切大賞
働きやすい環境づくり（ES・職場環境アンケート）
100ステッププログラム
OTC（オペレーション・トレーニング・チェック）
ワークスケジュール・標準人員配置
味／おいしさ 品質・スピード
笑顔・元気（ニコニコ・ハキハキ・キビキビ）
清潔 常に磨かれた状態
親切・気づき
楽しさ 快適な空間・心地よさ
高いレベルの5大商品（Q・S・C＆H・A）の提供
お客様の喜びと満足
情報・データ
改善
改善
改善
改革改善全体会議
・理念共有
・ケーススタディ発表
・私と経営理念
・親切賞表彰
・各コンテスト表彰
・トラブル共有
業績ミーティング
・お客様満足度
・客数　・時間帯客数
・売上　・客単価
・提供率
・労働時間　・人時売上
・多能工化取得率
・7つの基本行動取得率
・標準原価率　・食財仕入
・食財ロス額／率
・ABC分析
・消耗品仕入れ額／率
・水道光熱費
ミステリーカスタマー
①ファンくる
・7つの基本行動チェック
②RSR
・5大商品チェック
アンケート
・常設お客様アンケート
・定期お客様アンケート
・ESアンケート
・職場環境アンケート
・SO店舗アンケート
・CK店舗アンケート
店長・SOプロジェクト
・Qプロジェクト
・Sプロジェクト
・Cプロジェクト
・HAプロジェクト
・理念共有プロジェクト
・経営品質向上プロジェクト
・CKプロジェクト
・コバンコバンプロジェクト
会議・研修
・経営指針書策定会議
・SOミーティング
・SOP／L会議
・店長P／L会議
・CKP／L会議
・朝研修
・社員研修（赤・緑・青）
お客様の声
（常設・定期アンケート）
（要望・クレーム）
トラブルレポート
経営理念の共有
人財共育（人の成長）