そだとう 2018年1月
マニュアル族をつくらない
社長と社員の「二人三脚経営」

特集 「人まかせ企業」は今日で卒業!
社員をヤル気にさせる「自分ゴト化」のススメ

マニュアル族をつくらない 社長と社員の「二人三脚経営」

株式会社ねぎしフードサービス

主な事業内容：
牛たんなど肉専門の定食店舗の運営
本社所在地：東京都新宿区
社　　長：根岸榮治
資 本 金：5000万円
創　　業：1981年
従業員数：138名（正社員）
会社ＨＰ：
http://www.negishi.co.jp/

根岸榮治社長

「100年企業」を目指す過程で生まれた独自の経営思考

株式会社は、一般に「株主総会」で経営上の重要事項の決定、取締役などの役員の選任を行い、取締役が合議する「取締役会」で経営の意思決定などを行う。その社員は、取締役会が決めた経営方針や経営戦略に従って、業務を執行するが、原則として経営の意思決定にかかわることはない。例えばマネージャーは、チームの運営を任されているが、あくまでも経営者から一定の範囲内で、自己裁量の権限を与えられているだけだ。株式会社の経営は株主や役員が行うことで、社員にとって「自分ゴト」ではないのだ。ところが外食産業のねぎしフードサービスは、社員を経営の意思決定に参加させ、経営そのものまでも〝社員の自分ゴト〟にしてしまった。

同社が運営する「牛たん とろろ 麦めし ねぎし」の第1号店が東京・新宿で産声を上げたのは1981年。牛たんをメーンディッシュにしたことも、看板メニューの「牛たん・とろろ・麦めし」の3点セットも、当時は画期的な試みだった。「居酒屋のおつまみ」という、それまでの牛たんのイメージを刷新したのだ。

創業者である根岸榮治社長によれば、最初のうちは「業務効率を重視し、売上や利益を追い求める普通の会社」だった。それが大きく変わったのは、まだ3～4店の経営だった頃、社員の自主性に可能性を見出した、ある出来事がきっかけだった。

「店長たちにアルバイトの評価制度づくりを任せてみたところ、自分の仕事に直結するので、みんな真剣に、熱心に取り組むんですね。それで、仕事の仕組みづくりも、社員に任せたほうがうまくいくと実感したんです」（根岸社長）

こうして同社は、社員を経営に積極的に参加させるようになる。2005年からは経営品質協議会の「日本経営品質賞」へのチャレンジを始め、その過程で独特の経営思考を結実させた。それが、「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」といった経営理念を持ち、「働く仲間の幸せ」や顧客満足、日本の農業・地域社会への貢献を通じて、永続的な「100年企業」を目指すというものだ（図表1）。

「経営の究極の目的は、そうした経営理念を具現化することのはず。売上や利益は後からついてくるものであって、手段なのです」（同）

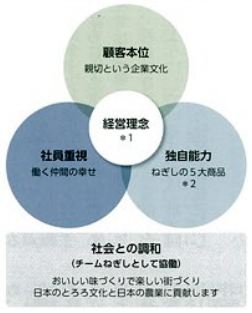
そして目的を達成するには、経営理念に共感する「人財」を、PDCAによって「共育」することが肝心だという。それぞれ「人材」「教育」と言わない点にも、「仲間の幸せ」を重視する根岸社長の思いが表れている。

「経営理念に共感できなければ、仕事は〝志事〟にならない。つまり〝自分ゴト〟として打ち込むことはできません。また、P（プラン）の段階から社員を巻き込まなければ、自律型の社員は育ちません。プランを自分で決めなければ、仕事は自分ゴトにならないからです」（同）

同社では、PDCAの〝C〟はチェックではなくコミュニケーションを意味する。「社員がみんなでディスカッションし、切磋琢磨すれば、学びや気づきが増え、成長のスピードが上がるのです」（同）。

そうして同社は、11年に日本経営品質賞を受賞した。

図表1●ねぎしフードサービスの経営理念



※1 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

※2 5大商品（QSC＋H・A）
Q=クオリティ（味）、S=サービス（笑顔・元気）、C=クレンリネス（清潔）、H=ホスピタリティ（親切）、A=アトモスフィア（楽しさ）

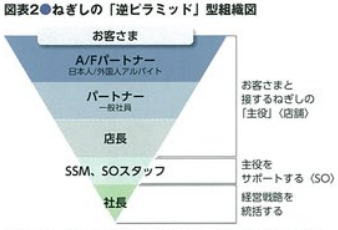
このイメージは「日本経営品質賞」を目指した2005年以降に作成。経営理念を取り巻くように自社の「強み」を配置し、会社全体を支える哲学として「社会との調和」を置いた（根岸社長提供資料から編集部作成）

会議は社長抜きで実施。「社員で決める」を徹底

同社の経営体制の特徴は、ひと言で言えば、顧客と接する最前線の店舗を〝主役〟に据えていることだろう。アルバイトと一般社員（パートナー）を店長が支え、店長をストアサポートマネージャー（SSM。エリアマネージャーとは呼ばない）やサポートオフィス（SO。本社とは呼ばない）のスタッフが支え、SSMやSOスタッフを社長が支えるという「逆ピラミッド型組織」になっている。スタッフが全員で考え、行動するのが、同社の経営スタイルだと言えよう（図表2）。

全員参画型経営を象徴するのが、1991年に始まった「改革改善全体会議」。毎月1回開かれ、全社員が参加するもので、店舗ごとにアルバイトを含むスタッフが取り組んだケーススタディを発表し、成功事例をお互いに共有して学び合う。また、店長とSOスタッフは、「クオリティプロジェクト」「サービスプロジェクト」「クレンリネスプロジェクト」など8つの「店長・SOプロジェクト」（93年スタート。月1回開催）に手分けして参加し、5大商品（図表1）の質を高める仕組みを共同でつくり上げる。また、労務改善・業務改善の働き方改革の仕組みづくりに関して、重要な取り決めも行う。店長は社長や経営幹部、管理部門が決めたことを実行するのではない。自分たちで決めたことを実行するのだ。ちなみに、根岸社長は、社員の会議には基本的に参加しないそうだ。

図表2●ねぎしの「逆ピラミッド」型組織図



根岸社長は、スタッフが自ら考え、行動できる自由闊達な風土づくりを目指している。そのためにたどり着いたのが、従来の経営とは正反対の、逆ピラミッド型の組織図だった（根岸社長提供資料から編集部作成）

1991年5月より26年以上にわたって続く月例の「改革改善全体会議」の様子。支店ごとに、半年間取り組んだ改革・改善の事例を発表する。こうした会議の運営や評価は、すべて社員の自主性によって行われている

経営計画書づくりにも社員が積極的に携わる

同社は現在、39店舗を首都圏で展開しているが、全店舗がSOのある新宿から30分以内にアクセスできる。単なるドミナント戦略ではなく、「SOで開かれる会議に、社員が集合しやすくするため」（同）なのだ。

さらに、同社は毎年11月～4月の半年間をかけて、経営方針・計画などを示した「経営指針書」（97年スタート）を策定しているが、店長たちもプランニングの段階から加わっている。経営戦略などについて10回以上の対話を重ねるため、店長は著しく成長するという。「成長を実感できる場をなるべく多くつくることが、社員の力を伸ばすのに役立つのです」（同）。

根岸社長は、「会社の経営理念をまとめ、それを実現するための仕組みをつくるまでが経営者の仕事。後は社員が中身の仕事をうまく進めてくれるのを、黙って見守るだけです」と言い切る。だが、それでは、「君臨すれども、統治しない君主」と同じで、経営者はすることがなくなってしまうのではないか？　その疑問に対して、根岸社長は、こう切り返す。

「新規事業を立ち上げるといったケースでは、経営者が判断するべきでしょう。巨額の資金を動かさなければならないので、経営者が責任を持って方向性を打ち出さなければなりません」

同社は17年12月、新業態であるポーク料理専門店「ねぎポ」の第1号店を、東京・有楽町にオープンした。麦中心の飼料で育てた「四元豚」を食材に使い、トンカツ、トンテキ、豚肉100％のハンバーグなどを提供する。この新業態の開発は、根岸社長が陣頭指揮を執った。その狙いについて、「出店エリアを新宿から30分圏内に限定するという経営戦略は、今後とも変えるつもりはありません。しかし会社の成長を図るには、出店エリア内に別業態も展開する必要があります。ポーク料理専門店なら、当社の経営基盤やノウハウを応用できますしね」と説明する。

経営者と社員の役割をうまく分担しながら、社員の自分ゴト化を進めているねぎしフードサービス。根岸社長と社員たちのユニークな二人三脚経営は、順調に歩を進めているようだ。