



# わが社の 人事政策

## ねぎしフードサービス

File.  
109

### 強いチーム力を育む人財共育 スタッフ全員の意欲引き出す

「牛たん とろろ 麦めし ねぎし」をメインブランドに東京・横浜で飲食店を42店舗展開する「ねぎしフードサービス」。その店舗展開の歩みは牛の歩みのようにゆっくりだが、それが従業員の成長なくして企業の成長はないと考える創業者・根岸榮治氏の経営哲学だ。商品とサービスそして人材共育による従業員の磨き上げが顧客ロイヤリティを生み出し、企業の成長をもたらしている。

「牛たんねぎし」が歩みを始めたのは東京・新宿歌舞伎町。1981年の誕生である。40年近くをかけて店舗数は42。外食産業の戦略からすると、その歩みは遅いように見えるが、これが創業者・根岸榮治氏の戦略である。

#### 牛たんに一点集中の戦略を展開

同社の創業は1969年10月。根岸氏は現金商売の外食産業に飛び込んだ。まず始めたのはカレーショップ。生まれ故郷の福島県いわき市で、東京で「流行」つまり話題の店を出した。店は大繁盛。千客万来のお客さまに、根岸氏は手応えを感じ、味噌ラーメン、喫茶店、イタリアンと次々に新たな業態を展開。出店エリアも茨城県水戸市から福島県、宮城県仙台市まで240キロ圏に及んだ。業態とエリアを広げ、「多業態・広範囲の狩猟型経営」の戦略をとったのである。

しかし、「流行」を追いかける手法と多業種・広範囲での出店ゆえ、人材も商品

も磨き上げることができず、ライバル店に追い上げられることになる。ここで驚愕すべきことが起こる。仙台市に出店した評判の大皿料理店において、ある日突然、スタッフ全員が出勤せず、ついでと鼻の先にある同業態の店で働いている様子を目にする。

この衝撃が同社の新しい歩みにつながる。「狩猟型経営」では、人材と商品の磨き上げができない。もう一度やり直そう。根岸氏は新しい業態づくりに取り組む。1981年、新宿に出店した「ねぎし」1号店がその取組みの第一歩だった。

新しい業態は自身の好物である牛たんに一点集中し、ドミナント戦略により新宿駅から30分圏内（都内・横浜地区）に集中出店する。同一業態・同一地域での「農耕型経営」への転換である。

#### 100ステップでキャリアアップ

カレーショップを始めた1969年から数えて、同社は51年目を迎えている。

#### ねぎしフードサービスの働く仲間の主体性を引き出す「人財共育」

狩猟型から農耕型へ	多業態・広範囲に出店する「狩猟型経営」から、同一業態・同一地域への出店という「農耕型経営」の外食企業に転換。それにとれない人材の磨き上げも180度転換。
社員もアルバイトもスタートは同じ	まずはトレーニーとして入社し、リーダーまでは両者は同じステップ。社員はその後、管理面のキャリアを積み、アルバイトは店の様々な役割で能力を発揮。
商品・サービスと人材の磨き上げ	商品・サービスの向上とおもてなしが、店へのリピーターを増やす。常設アンケート葉書など、従業員のやる気を引き出す施策を用意

2019年9月末現在の従業員数は1,827人、このうち社員は144人（内男性112人、女性32人）で、パート・アルバイトが1,683人（内男性691人、女性992人）。社員の平均年齢は36歳、パート・アルバイトが27歳。

同社は正社員はパートナー、短時間正社員はVパートナー、パート・アルバイトは「A/Fパートナー」と呼ぶ。働き方（ワークスタイル）によって、名称が異なる。外国人アルバイトのFパートナーは、パート・アルバイトの12.6%にあたる231人を占めている。Fパートナーの採用は2007年から始め、以前は3割を占める時期もあったが、現在は1割強である。Fパートナー以外が日本人アルバイトのAパートナーである。

パートナーとA/Fパートナーとで雇用形態は異なるものの、従業員のキャリアのスタートは「トレーニー」（研修期間）から始まる。そしてトレーニーから、チャレンジャーへと進む。チャレンジャーは同Ⅰ、同Ⅱ、同Ⅲと3ランク設けられていて、接客や商品提供、レジ会計、調理などをメインで行う。

この段階を終えると、リーダーへとキャリアアップする。A/Fパートナーはリーダーまでの道が用意され、リーダーになると、「時間帯責任者」の役割も担える。これは店長やパートナーが店を不在にする時、店舗管理をサポートすることができるポジションである。

このようにキャリアアップしてランクが上がっていくが、給与は勤続年数などでなく、ランクごとに定められているの

で、明瞭・公正だ。

キャリアアップのための職務要件は同社が作り上げてきた「100ステッププログラム」に具体的に定められている。たとえば、チャレンジャーⅠにキャリアアップするためには、どのような作業が必要になるかなど、身につけるべき100ステップのプログラムが盛り込まれている。ランクが上がると求められる基本作業やクレームの初期対応、食材の保管の方法など、役割が大きくなり責任が重くなる。

パートナーは、毎月、店長と面談し、100ステップの進捗状況を確認し合う。そして、要件を満たせば次のランクに進み、翌月から給与もアップする。

なお、この100ステッププログラムはサブマネージャーまで用意されているが、現在、さらにブラッシュアップするために改定を検討中だ。

#### 店長になってからも成長を期待

社員にあたるパートナーについて、キャリアパスを見ておこう。まず、「トレーニー」としての研修期間があり、その後チャレンジャーⅠ、同Ⅱ、同Ⅲとキャリアアップしていき、リーダーとなる。その上がサブマネージャーであり、さらにその上が店長である。

店長は、「ジュニア」「ミドル」「シニア」「アドバンスド・シニア」とキャリアアップしていき、さらにそれぞれ5段階のグレードがあるので、全部で20のグレードが設定されている。店長は店舗の経営者として、店舗運営すべてをマネジ



メントする。店長になってからもその能力の伸長が期待されているわけである。

店にはセカンド、サードと呼ばれる店長を目指すパートナーが働いているので、店に勤務するパートナーは店長を含めると3人か大きい店では4人となる。

このため全パートナーのうち100人程が店舗で働いていることになる。さらに埼玉県狭山市に立地するセントラルキッチンにもパートナーが配置されている。パートナーは140人強であるので、本社の管理部門はとても小さい。そもそも同社は本社という言葉を使わず「サポートオフィス」と呼んでいる。店舗の支援に徹するということが名称の由来だ。

サポートオフィスの人員は営業部に8人、人財共育部に4人、そのほか経理と広報など、ごく少数だ。「お店は手厚く、間接経費はごく少なくするの方針」としている（石野直樹執行役員・人財共育部長）。

また、一定エリアの店舗をサポートするストアサポートマネージャーが営業部に所属し、4人体制である。現在のところ、出店数は42店舗なので平均10店舗のサポートということになる。

### 「5大商品」を高いレベルで提供

同社の経営ビジョンは、①働く仲間の幸せ（人の成長・100年企業）、②「日本のとらろ文化」と日本の農業への貢献、③おいしい味づくりで楽しい街づくり、である。この3つの関係について石野部長は次のように説明する。

「スタッフが幸せを感じるためには成長の実感、企業の永続が必要で、待遇の向上も当然必要です。さらに従業員が幸福になれば、お客さまにも喜ばれる商品とサービスを提供でき、100年企業

の実現も見えてきます。すると、スタッフは誇りを持って働くことができ、待遇も改善されていきます」と、ビジョンの追求が好循環になると説明する。

お客さまの満足のために、同社は「Q S C & H A」という「5大商品」を高いレベルで提供していくことを目指している。QはQuality（味）、SはService（サービス、笑顔・元気）、CはCleanliness（クレンリネス、清潔）で、以上は機能的サービスの向上を目指すものだ。HはHospitality（親切）、AはAtmosphere（楽しさ）で情緒的サービスの向上である。

「味やサービス、それに清潔さは、飲食業としては当然の追求ですが、現在の飲食業はそれだけではお客さまから評価されません。ここに気配りなどの親切さ、それに活気のある空間や心地よさなどの楽しさを付加価値として提供できるように努めています」と、石野部長。

5大商品を提供していくために、実践しているのが強いチームをつくるための土台である「5つのコミュニケーション」だ。同社の店舗では、社員も外国人アルバイトも働くなかで店舗運営ではお互いの信頼関係が必要であり、そのためのコミュニケーションが大切だ。

5つのコミュニケーションとは、①挨拶（相手の目を見て、一言添える）、②仲間を思いやる気持ちの現れである「ねぎらい」の言葉、③ありがたの「感謝の言葉」、④役職や年齢にかかわらず「さん」付けで呼び、元気よく「ハイ」と返事、⑤仲間とお客さまへの「笑顔」――。

「こんなことと思われることでも、徹底してやっつけば、スタッフ間の意思疎通ができ、そうしたお店の雰囲気がお客さまをファンにしていきます」（石野



ねぎしの改革改善全体会議風景

部長）それを後押しするのが後に述べる常設アンケート葉書である。

### スタッフの磨き上げが最重要課題

競争の激しい外食産業にあって、5大商品や5つのコミュニケーションがかけ声にとどまっていたら、顧客ロイヤルティを高めることはできない。同社の施策には従業員のモチベーション向上のための施策が随所に織り込まれている。

商品の品質を高めるため、牛タンやその他の肉も含めた焼き講習会を定期的に行い、認定試験に受ければ「焼士」として認定される。「ねぎし」の一貫したスタンダードの味を提供するために、常にブラッシュアップが行われている。サービス向上のためには、ロールプレイングコンテストを年2回、店長対象と店長以外のパートナーとA/Fパートナーを対象として実施している。

店舗の清潔さを競うクレンリネスコンテストでは、店長自らが審査員となって、年2回全店舗対抗（セントラルキッチン狭山工場とサポートオフィスも含む）で行われ、徹底した店舗の磨き上げと強いチームづくりに行っている。

この5大商品はお客さまからの評価も受けている。店舗のテーブルには、お客様に食事の感想やスタッフの対応を尋ねる「常設アンケート葉書」が置かれている。アンケートには、料理の味や温度、提供するまでの時間、スタッフの笑顔、店の雰囲気などが5段階評価で表示されている。アンケートの回収数は月間2千



石野直樹執行役員・人財共育部長

通に及んでいる。集計を基に店舗別の顧客満足度が明らかになり、その結果は従業員の評価に反映される。

さらに、「本日は働いていたスタッフ」の名前を記入する欄もある。名前を書かれたスタッフ約500人が毎月「親切賞」を授与される。名指しでのお客様からの感謝の言葉はスタッフの「やりがいにつながっている」（石野部長）という。

店舗の核となるのは何といても店長。店長は、アルバイトの募集・採用、売上げ予算の立案、仕入・在庫管理など店舗のマネジメントだけでなく、サポートオフィスのスタッフと一緒に、会社全体の年次計画である経営指針書の策定を毎年行っている。PDCAのP（計画）段階から参画することで、すべてわが事として受け止め、仕事のモチベーションは高まる。また、パートナー全員が参加する「改革改善全体会議」を毎月第二水曜日に28年間休まず開催している。その会議においてケーススタディーと呼ばれる「改善事例」報告等が行われる。

今後の課題について、「お客さまも働き手も減る時代になりました。両方から選ばれる企業になる必要があります。業務を改善して待遇を整えていくこと、もうひとつはお客さまに喜んでいただける店をどうつくっていくかが課題です。商品とサービスの向上は当たり前のことで、それ以外にA/Fパートナーを含めたスタッフの磨き上げのための『人財共育』がますます重要になります」と、石野部長は述べている。

【企業データ】  
株式会社ねぎしフードサービス  
創業：1969年10月  
本社（サポートオフィス）：東京都新宿区西新宿  
社長：根岸業治  
従業員数：社員144人、パート・アルバイト1,683人  
売上高：71億円（2018年度）  
事業内容：「牛たん ところろ 変めし ねぎし」ブランド、「しるかつ&グリル ねぎボ」などのブランドの飲食店事業