

マニュアル族をつくらない 社長と社員の「二人三脚経営」

「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、取締役などの役員を選任を行い、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。

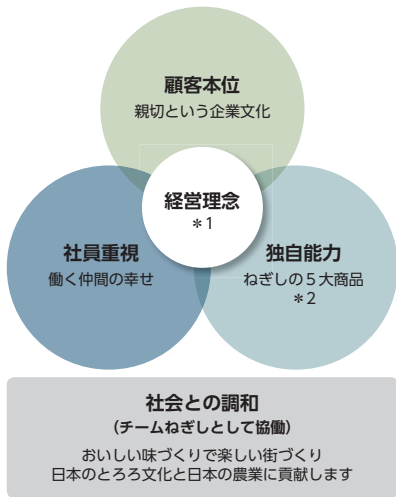
同社が運営する「牛たん」とろろ麦

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。牛たんをメイ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、社員に任せたい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

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・元氣)、C=フ
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)

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にはず。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「人材」を、PDCAによって「共有」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

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：

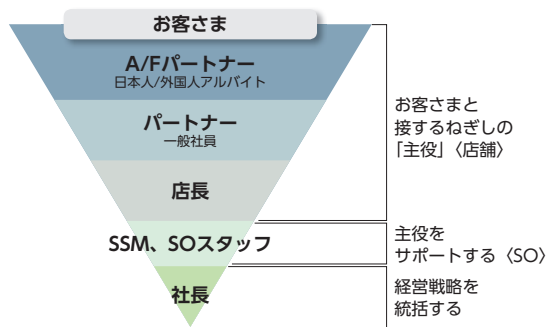
<http://www.negishi.co.jp/>



根岸榮治社長

「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

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

きまかなければ、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て、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て、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。」

「逆ピラミッド」型組織図は、お客さまと接するねぎしの「主役」(店舗)はA/Fパートナーとパートナー、主役をサポートする(SO)は店長とSSM、SOスタッフ、経営戦略を統括するのは社長とSSM、SOスタッフと説明されている。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)

「逆ピラミッド」型組織図は、お客さまと接するねぎしの「主役」(店舗)はA/Fパートナーとパートナー、主役をサポートする(SO)は店長とSSM、SOスタッフ、経営戦略を統括するのは社長とSSM、SOスタッフと説明されている。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)

「逆ピラミッド」型組織図は、お客さまと接するねぎしの「主役」(店舗)はA/Fパートナーとパートナー、主役をサポートする(SO)は店長とSSM、SOスタッフ、経営戦略を統括するのは社長とSSM、SOスタッフと説明されている。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)

「逆ピラミッド」型組織図は、お客さまと接するねぎしの「主役」(店舗)はA/Fパートナーとパートナー、主役をサポートする(SO)は店長とSSM、SOスタッフ、経営戦略を統括するのは社長とSSM、SOスタッフと説明されている。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)

「逆ピラミッド」型組織図は、お客さまと接するねぎしの「主役」(店舗)はA/Fパートナーとパートナー、主役をサポートする(SO)は店長とSSM、SOスタッフ、経営戦略を統括するのは社長とSSM、SOスタッフと説明されている。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)

「逆ピラミッド」型組織図は、お客さまと接するねぎしの「主役」(店舗)はA/Fパートナーとパートナー、主役をサポートする(SO)は店長とSSM、SOスタッフ、経営戦略を統括するのは社長とSSM、SOスタッフと説明されている。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)

「逆ピラミッド」型組織図は、お客さまと接するねぎしの「主役」(店舗)はA/Fパートナーとパートナー、主役をサポートする(SO)は店長とSSM、SOスタッフ、経営戦略を統括するのは社長とSSM、SOスタッフと説明されている。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)

「逆ピラミッド」型組織図は、お客さまと接するねぎしの「主役」(店舗)はA/Fパートナーとパートナー、主役をサポートする(SO)は店長とSSM、SOスタッフ、経営戦略を統括するのは社長とSSM、SOスタッフと説明されている。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)

「逆ピラミッド」型組織図は、お客さまと接するねぎしの「主役」(店舗)はA/Fパートナーとパートナー、主役をサポートする(SO)は店長とSSM、SOスタッフ、経営戦略を統括するのは社長とSSM、SOスタッフと説明されている。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)

「逆ピラミッド」型組織図は、お客さまと接するねぎしの「主役」(店舗)はA/Fパートナーとパートナー、主役をサポートする(SO)は店長とSSM、SOスタッフ、経営戦略を統括するのは社長とSSM、SOスタッフと説明されている。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)

「逆ピラミッド」型組織図は、お客さまと接するねぎしの「主役」(店舗)はA/Fパートナーとパートナー、主役をサポートする(SO)は店長とSSM、SOスタッフ、経営戦略を統括するのは社長とSSM、SOスタッフと説明されている。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)

「逆ピラミッド」型組織図は、お客さまと接するねぎしの「主役」(店舗)はA/Fパートナーとパートナー、主役をサポートする(SO)は店長とSSM、SOスタッフ、経営戦略を統括するのは社長とSSM、SOスタッフと説明されている。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)