

月刊 人事マネジメント

Monthly HRM Materials

人財「採用・育成、評価・賃金」実務資料誌

2020
Nov. **11**

■HR Note

人事部門のDX入門

P.17

新連載 3本
オンライン教育可能性 P.68
リモート部下のモチベーション P.70
組織に根づく「1on1」 P.72

■要点解説

ポストコロナ時代の在宅勤務制度

P.33

■人物

武田雅子

P.8

■事例

free/なすび

P.52

P.58





● 株式会社 なすび ●

自主参加のアカデミーを展開し “自走する人材”を育成

静岡県内で和食を中心とした飲食店を展開するなすびは、数年前から、店長や料理長が講師となり、学びたいスタッフは誰でも学ぶことができる「なすびアカデミー」を開講している。狙いは、自分で考え、主体的に行動できる“自走する人材”の育成にある。教える側・学ぶ側の双方が自分の意思で参加する仕組みとすることで、主体的な成長を促している。

(取材・文 崎原 誠)

● 会社概要 ●

創 業：1975年
本 社：静岡県静岡市清水区谷田8-2
従業員数：470人
事業内容：和食を中心とした飲食店の経営および企画運営など

自分で考え、主体的に 行動する人材を育成

「1番目の富士ではおこがましい。2番目の鷹は中庸でどっちつかず。謙虚に3番目のなすびからスタートしよう。そして、ゆくゆく一番を目指そう」……そんな思いで創業したなすびは、静岡市を商圏として17の飲食店を展開する。各店舗が個性を発揮できるよう、店舗ごとにオリジナルの業態や店名を持つ出店方法を採用してきた。今年で創業から45年を迎えた老舗だが、新しいことにも積極的に、近年は、日本酒の輸出版売も手掛け、外食産業のコンサルティングを行っている。

独自の戦略で成長を続ける同社が目指すのは、自分で考え、主体的に行動する人材の育成だ。専務

取締役営業本部長の藤田尚徳氏は、次のように説明する（以下、発言はすべて同氏）。

「店舗が増えてくると、社長や私が直接お客様を満足させ続けることが難しくなります。孫悟空のように自分の分身を作ることにはできませんので、その代わりに、『あれをやれ』『これをやれ』と命じられなくても、何をどうお客様に伝えればよいか、どんな付加価値を付けるかと自分たちで考え、問題解決していける人材を増やしていく方針です」

主体的に活躍できる フィールドを提供

そのために実践しているのが、主体性を発揮できるフィールドの用意だ。トップダウンで指示するのではなく自分たちで考えて行動

する機会を与えることで、社員たちは、仕事のやりがいや工夫する楽しさを感じながら、自らの意思で成長していく。

例えば、月2回の店長会議では、藤田氏がコーチ役となり、「今、課題になっていることは?」「どうすればいいと思う?」などと、店長たちの考えを引き出す。

「スポーツの世界でもそうですが、名指導者たちは『いいコーチとは、いい質問といいヒントを与えられる人だ』と口をそろえます。人は答えを与えると、次も答えがもらえると思ってしまい、自分で考えようとしなくなります。だから、自分で答えにたどり着いたと思えるように質問を繰り返しながらコーチングによって導いていくのです。質問の仕方にも工夫が必要で、ちょっとした言い方の違い

によって引き出し方も変えられます。例えば、「何になりたい？」ではなく『5年後にどんな自分を想像する？』とイメージさせると、『こうしなきゃ！』と気づき、自ら行動します。時には『こんなアイデアがあるよ』と言ってしまふこともあります（笑）、皆から出てくるアイデアのほうが面白い。そのために私は我慢の連続です』

各店の店長も藤田氏を見習い、スタッフの考えを引き出そうとするので、会社全体で、自分で考え、主体的に行動する風土が醸成されてきた。

同社では、自社の企業理念や行動基準に沿っていれば、社員のアイデアを積極的に採用する。だから、皆、積極的に工夫するようになり、その結果としてお客様の評価も上がる。そして、お客様に評価されれば、さらに意欲が高まる、という好循環が生まれている。

社員の行動の拠り所 「なすびフィロソフィ」

社員の行動の拠り所となるのは、2014年に定めた「なすびフィロソフィ」だ。創業者（現社長・専務の父）の残した言葉を基に社員がまとめている（図表1）。各店舗で「フィロソフィミーティング」をしたり、フィロソフィに沿った行動を褒め合う「GOOD JOBカード」（現在は終了）など

図表1 「なすびフィロソフィ」

■ミッション（私たちの使命）

「人に喜んでもらうこと」これこそが「なすび人」の使命である。相手が今、何を欲しているか、いち早く察知せよ。そしてアクションは素早く。遅ければ遅いほど価値が薄れる。

■ビジョン（企業の展望）

私たちは、「静岡の食文化の創造と発信」を柱に、時代の流れを見極めながら、未来永劫、発展出来る「感動創造企業」を目指す。

■バリュー（なすびの価値）

この街に必要とされ続け、この街になくてはならない資産となるために、足元を見つめ、お客様の期待以上の価値のある「おもてなし」「お料理」「空気感」を提供する。

■フィロソフィ

- ・働く目的 お客様に感動と明日への活力を見出して頂き、お客様の笑顔を作るため
- ・行動理念（なすびフィロソフィ） SAFETY（安全）、HEART（こころ）、SHOW（演出）、TIME（時間）

〔注〕 SAFETY、HEART、SHOW、TIMEのそれぞれの詳細は省略

を活用したりしながら、浸透を図ってきた。

フィロソフィの内容を記した名刺サイズのカードは、アルバイトを含む全員が携帯し、折に触れて見返す。紙がこすれていつしかぼろぼろになるが、同社で働く人たちにとってはそれが勲章といえる。ちなみに、同社は毎年、「オールなすびフォーラム」という全社大会を実施していて、学生アルバイトの卒業式も行っている。その際も、社会に旅立つ学生たちへの贈り物として、名前付きの名刺入れとともに新しいフィロソフィ

の冊子を渡す。

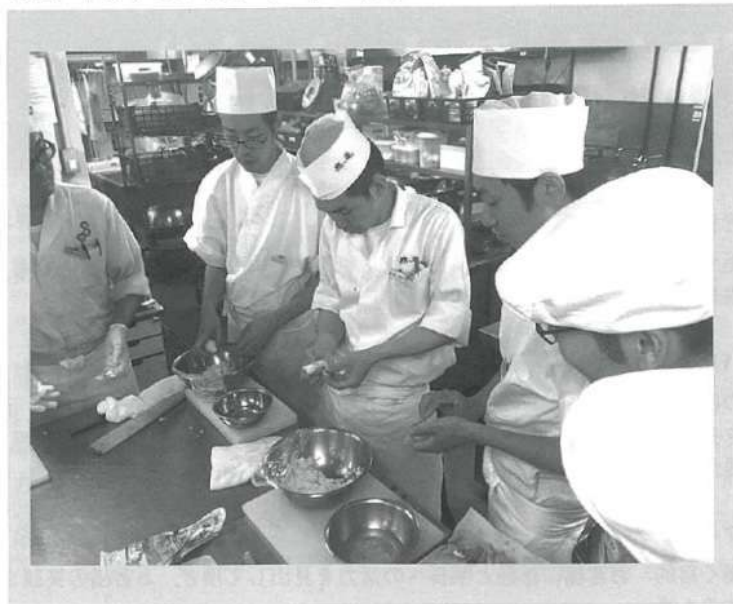
「このフィロソフィに書かれている内容は、当社の働き方に留まらず、どのような社会でも通用するものだと考えています。「働く目的はお金を稼ぐことではなく、お客様に感動と明日への活力を見出していただき、お客様を笑顔にすることだよ。お金のために働いちゃだめだよ」と伝えて送り出します」

学びたい意欲に応える 「なすびアカデミー」

社員は、主体的に行動すること



写真 「なすびアカデミー」の様子



で仕事にやりがいを感じ、「もっと仕事ができるようになりたい!」「早く成長したい!」という気持ちが高まる。そんな思いに
応えるため、数年前から、「なすびアカデミー」という自主参加型の研修を展開している(写真)。ランチ時間帯後のアキ時間を利用して、年10回ほど開催している。

和食の料理人というと、親方の下で長い下積み期間を経て少しずつ技術を覚えていくイメージを持つ人も多いだろう。始めのうちは鍋洗いや切り物しか任せてもらえず、煮物などに興味を持って、「いつかおまえもできるようになるよ」と言われ、簡単には教えてもらえない……。しかし、それでは今の若者は辞めてしまう。そこで、調理場では、親方や先輩に付

いて指導を受けながら一歩ずつステップアップしていくと同時に、高度な技術や知識を、興味があれば誰でも学べる機会を設けることにしたのだ。

魚のさばき方、寿司の握り方など多彩なテーマを取り上げ、「これは君にはまだ早い」と参加を拒むようなことはない。例えば、過去には、すっほんのさばき方講習をしたことがある。すっほん料理は、何十年も修業を積んだベテランの職人が担当するものであって、若手が興味を持って普通はなかなか教えてもらえない。しかし同社では、意欲があれば入社1年目でも学習できるようにした。

講師を務めるのは、各店舗の店長と料理長たちだ。ただし、ここでも主体性を重んじ、「教えなさ

い」と命じるのではなく、「教えるチャンスがあるけど、やってみる?」と、本人たちの選択を誘う。料理長にしてみれば、自分が苦勞して覚えた技や知識を簡単には教えたくない。それでも、「やってみる?」と投げかけられると、「じゃ、やってみようか」という気持ちにもなるようだ。そして、実際にやってみると、後進を育てる喜びを知るとともに、教えることが自身の成長にもつながることに気づく。

「創業者の言葉に『教えるは二度覚えること』というのがあります。教えるためには、もう一度学び直す必要がありますので、教える側、教えられる側の双方に成長が生まれます」

年度ごとのプログラムは、会社が決めるのではなく、すべて講師を務める店長・料理長たちに考えてもらう。

「本人たちに任せると、『こういうことを教えたい!』と、主体的に考えてくれます。だし巻き卵の巻き方や魚の洗い方など私が想像していなかったテーマが次々に挙がり、『そういうことも教える必要があったんだ』と感心します。我々には分からない調理のコツを現場が主体的に見つけ出して若手に指導してくれるのです。活躍できるフィールドを用意すると、自分たちで興味を持ってやってくれるのです」

参加募集のチラシも、店長や料理長が自分たちで考えて作成した(図表2)。単に文字で開催概要を知らせるのではなく、総料理長の写真や熱いメッセージを用いて、参加意欲をかき立てるインパクトのある1枚に仕上がっている。若手の奮起と成長を願う講師たちの熱い思いが伝わってくる。

アカデミーに参加するかどうかは各人の自由だが、毎回、多くの若手が参加するという。

「今年度については、新型コロナウイルスの感染防止の観点から休止しましたが、コロナが収束したら復活させる予定です。休止前は多くの社員が参加していましたが、これが難しいところで、『皆が参加するから、私も行かなくちゃ』というムードになってしまうと、そもそもの主旨や効果の面でどうでしょうか。時々の課題を踏まえ、アップデートしていきたいと考えています」

今回の記事では、調理スタッフ向けの「料理アカデミー」について紹介したが、電話対応や法事・慶事のマナー、日本酒・ワイン、数値管理などを学ぶ「おもてなしアカデミー」も実施されている。

社員の主体性が向上し 自発的な活動が増加

学んだ知識や技術を活かす場も設けている。

その1つが、毎年定期的に開催

図表2 なすびアカデミーの募集チラシ(一部)



している「商品開発コンテスト」だ。自分の考えたメニューを提案でき、うまくいけば正式メニューに採用される可能性もあるので、若手もベテランも気合が入る。

また、このコンテストとは別に、毎月20日の給料日には、各店舗で、社長や専務ら経営陣に自分の考えた料理を試食してもらう試食会を開いている。同社には、社長、専務、常務が毎月各店を回り、給与明細と社内報を手渡す慣例がある。そのときに、自分の考えたメニューを提案し、経営陣に食べてもらうことができる。

「やる気のあるメンバーは3～

4品出してきました。17店舗回るのでお腹一杯になりますが、ちゃんと食べて評価しています(笑)。大事なのは“仕組み化”です。人は、時間が経つと忘れてたり、優先順位を下げたりします。しかし、毎月20日に提案すると決めて“仕組み化”すれば、活動が持続し、文化として定着していきます」

こうして社員の主体性を育ててきたことで、1人ひとりの意識が高まり、技術力も上がり、生産性の向上や労働時間の短縮、離職率の低下といった効果にも結びついている。

「お勧めメニューを自分からど



んどん企画するようになったり、私の“1日1アイデア”のノートを若手が見習って実践するようになったりと、社員の成長を感じます」

最近、現場が主体的に取り組んでいるのは、「白衣の力」を合言葉にした活動だという。「お客様の立場になってみると、調理場から料理人が出てきて『今日の料理はいかがですか?』と言われたら特別感があるのではないかと調理場のスタッフたちが考え、自発的に始めた。

各職場で実践した様々な工夫や成果は、社内報に載せたり、店長会議や社内SNSで共有したりしている。過去には、社内SNS上に「今日のファインプレー!」というコーナーを設け、いいサービスを自慢し合い褒め合う活動をしたこともある。今では、そうしたコーナーを設けてチャレンジを促さなくても、皆、自発的に行動するようになってきている。

ちなみに、最近の社内SNSの活用法としては、有名経営者の著書などを読み、お互いの気づきを共有する「専務塾」という取り組みがある。

「今までは、技術教育がメインでした。料理やサービスについて教え、『いい料理を出しなさい』『いいサービスをしなさい』と指導してきました。しかしその一方で、人の教育、特にリーダー教育がで

きていませんでした。そこで、『リーダーとは?』と常に考える環境を与えるために、この塾を始めました。本を手渡して参加を促す人もいるのですが、基本は有志が主体的に参加する活動です」

他店舗へのヘルプに行く ことも前向きに楽しむ

飲食業では、ある店舗のスタッフを人手の足りない別の店舗に手伝いに派遣する「ヘルプ」が行われることが少なくない。そのようなとき、命じられたスタッフは、ただ淡々と作業をこなして帰ってくるというケースはありがちだ。しかし同社では、皆、他店舗に行くことを前向きに楽しみ、よい点を吸収して持ち帰ろうとする。これも、1人ひとりの主体性が高まった成果といえる。同社では、この、いわゆる「ヘルプ」を「enjoin(エンジョイン)」と呼んでいる。藤田氏は、学生時代にある飲食チェーンでアルバイトをしていたが、普段働いている吉祥寺店から渋谷店にヘルプに行った際に、「おい、そこの吉祥寺のなんとかってやつ、これやっという」とぞんざいな扱いを受けた経験がある。

「なぜそんな不当な扱いを受けるのか、納得のいかない気持ちでした。『ヘルプ』というと、誰かを助ける意味になりますが、そもそも同じ会社の仲間なのだから、どこに行っても自分の店だという

感覚を持つべきだと思いました。その経験から、まずは『ヘルプ』という言い方を止めました」

「enjoin」とは、「enjoy」と「join」を合わせた造語で、「楽しみながら仲間に入る」という意味が込められている。言い方を変えることで、派遣されるスタッフ、受け入れる店舗の双方の意識改革を狙った。「〇〇店にヘルプに行ってきた」と言われると、単なる労働力として派遣されるイメージを持つかもしれないが、「enjoinに行ってきた」と言われると、語感的にも楽しくなる。すると、行った先でも生き生きと働き、自分の所属店との違いを学んで持ち帰るようになる。

派遣先の店舗には、事前に「enjoin」に行く人の名前、特技、趣味を知らせておき、その人が来たときに、「今日はありがとう。君の趣味は〇〇なんだって?」と、歓迎ムードが生まれるようにした。

これにより、「店舗が違っても同じ仲間」という意識が定着し、今では、「enjoin」という言葉を使わなくてもうまく回るようになった。

個人が主体的に活躍できる フィールドを用意する

同社の取り組みは、2019年度の「KAIKA Awards」(日本能率協会主催)で特選紹介事例に選出

された。

「KAIKA Awards」とは、社会とつながり、価値を生み出す挑戦をし続けている経営、組織・人づくりを行っている取り組みを称え、紹介する表彰制度。同社は、「従業員個々人の技能の専門性向上のみならず、技能や知識の幅を広げる人材育成システムが、同時に店舗間の柔軟な人員配置を可能にしており、業務負担の平準化、労働時間の短縮と平準化の実現につながっている」「同社の取り組みは、飲食業界にとどまらず、長時間労働の常態化や人材不足などが社会的課題となっているなかで、どのような『経営の姿勢』が各課題の解決に寄与するのかを示す事例として考えることができ、その点でも意義がある」と、高い評価を得た。

藤田氏は、「社員の主体性を高めたい」と悩む経営者や人事担当者に向けて、「大事なものは任せ切ることです」とアドバイスする。

例えば、同社には、学生にアルバイトを集める仕事を任せる「リクルーターズ」という仕組みがある。学生アルバイトだからといって一から十まで指示するのではなく、自分たちで考えて活動してもらおう。学生たちは、大役を任せられたことがうれしく、また、自分の経験にもなるので、工夫を凝らして熱心に取り組む。その結果、人手不足が深刻な外食産業にあって

も、アルバイトの確保に困らない状況を実現した。

「私は世代がだいぶ違うので、今の学生たちが何を求めているかは分かりません。でも、彼らの意見を聞き、彼らが活躍できるフィールドを用意することはできます。『自分が一番いいアイデアを持っている』とは考えず、現場が敏感に感じているほんの少しの変化をいかに引き出せるかが大事です。社員に任せると、100%自分の思う通りにはならないかもしれませんが、任せ切ることによって主体性が芽生えるのです。そのために、活躍できるフィールドを与え続けることが大事だと思います」

飲食業界は、新型コロナウイルス感染症の影響によって厳しい状況に置かれている。そうした状況下でも、同社の社員は前向きさを失わず、主体的に仕事に取り組んでいる。そしてそれを藤田氏ら経営陣が支えている。

2020年春には、店舗の休業を余儀なくされるなか、藤田氏は、60日間にわたり、毎日、店長・料理長に向けてメッセージを送り続けた。会社の状況や今後に向けた考え方を伝え、共に頑張っていこうと呼びかけた。全社員ではなく店長・料理長だけに伝えたのは、今度は、店長・料理長からスタッフに伝えてもらい、店長・料理長の理解を深めてもらうためである。その後、店舗の営業再開を受



専務取締役 営業本部長
藤田尚徳氏

けてメッセージは終了したが、こうしたコミュニケーションがあったことで、社員たちは、先の見えない状況にあっても気持ちを奮い立たせることができた。

同社は、今後も、その時々課題を踏まえつつ、1人ひとりの成長と主体性の向上を後押ししていく考えだ。

「大事なものは、働く人たちが自らの意思で勝手に成長していくように持っていくことです。そのためどんなフィールドを提供できるかと考えて取り組んできました。課題を解決することって、めちゃくちゃ楽しいじゃないですか。その感覚を皆に味わってほしいのです。今、飲食業は、新型コロナの影響で大変ですが、壁があるから成長できる。そう前向きに捉え、これからも取り組んでいきます」

もうひとつのこと → HP「記者の部屋」へ