

# KAIKA

Vol.2  
May 2020

人・組織・社会の開花を応援するマネジメント情報誌

JMA  
株式会社 日本能率協会

【インタビュー】Front Runner

メディアアーティスト

**落合陽一氏**

特集

**主体性を育む人材育成**

【CASE】KAIKA Awards 特選紹介事例

ニトリホールディングス / なすび

静岡県静岡市を地盤に和食を中心とした飲食店を展開する株式会社なすび。同社が目指すのは、自分で考え、主体的に行動する、自走する人材の育成だ。日々の業務において、一人ひとりが自ら考えて行動することを重視するとともに、料理長らが講師となる「なすびアカデミー」では、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し、主体的な成長を促す。経営層に新商品を提案する機会など、意欲のある社員が活躍できる場も設け、やりがいを持って取り組めるようにしている。

**自律的に考え行動する人材を育て、活躍できるフィールドを提供**

なすびは、1975年に創業。静岡市を中心に17店舗の飲食店を展開する。一つの業態をチェーン展開するのではなく、各店舗が個性を發揮できるように、店舗ごとにオリジナルの業態を持つ出店方法をとってきた。

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。

「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。自分の分身はつくれませんが、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ようかと、自分たちで考えて問題解決していける人材を増やしていく方針です」

専務取締役 営業本部長の藤田尚徳氏はこう語る。そのために実践しているのが、主体性を發揮できる場を用意することだ。

たとえば、学生に学生アルバイトを集める仕



NASUBI GROUP

**自主参加の社内アカデミーを通じ  
教える側と学ぶ側がともに成長**

株式会社なすび  
専務取締役 営業本部長 藤田尚徳氏

事を任せる「リクルーターズ」という仕組みがある。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、アルバイトの確保に困らない状況を実現した。

「学生と年齢が二回りも違う私が考えても、今の若者が何を求めているかはわかりません。でも、彼らの意見を聞くこと、活躍できるフィールドを用意することはできます」

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？」と、店長たちの考えを引き出す。

「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すかが大事だと思っています。名指導者といわれる人たちが口をそろえるのが、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」ということ。答えを与えると、その瞬間に人は考えなくなり、次も答えがもらえると辞めてしまふ。時には、「こんなアイデアがあるよ」と言ってしまうのですが（笑）、皆から出てくるアイデアのほろが面白い。そのために我慢の連続です」

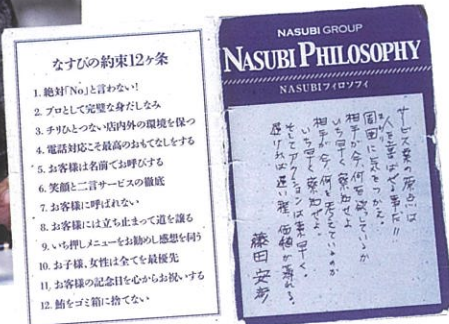
各店の店長も藤田氏のコーチングを見習い、スタッフの考えを引き出すことを心がけるようになり、会社全体で自ら考える風土が醸成されている。

各職場で一人ひとりが考えて工夫するようになる、当然、お客様の評価は上がる。お客様に評価されれば、さらに社員の意欲が高まる——という好循環が生まれているのだ。

## 社員が創業者の精神をまとめた 拠り所「NASUBIフィロソフィ」

自主的に考えるときの拠り所となるのは、社員の行動基準である「NASUBIフィロソフィ」だ。これは創業者（現社長と専務の父）の遺した言葉を基に、社員がまとめたもの（写真）。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あう「GOOD JOBカード」を活用し、浸透を図っている。フィロソフィの内容を記した名刺サイズのカードは、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、社員にとってはそれが勲章といえる。

だからこそ、「自社のフィロソフィに沿っていけば、社員のアイデアを積極的に採用する」と藤田氏は強調する。今取り組んでいるのは、「白衣の力」を合言葉にした活動。「お客様様にとっては、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』と言われると、店長にお礼を言われる以上に特別感が増す」と考え、



社員にとって行動の指針となる「NASUBIフィロソフィ」

調理場のスタッフが自発的に始めた。各職場で実践したさまざまな工夫は、店長会議や社内SNSで共有し、互いにモチベーションを高めている。社内SNSでは、有名経営者の著書などを皆で読み、感想をコメントしあう「専務塾」という取り組みも行っている。

### 若手に向けて「NASUBIアカデミー」を開講 目指すは社員が勝手に成長していく組織

若手の成長に大きな役割を果たしているのが、数年前に始めた「NASUBIアカデミー」である。ランチ時間帯後の休憩時間を利用して年10回ほど開催し、学びたい社員は誰でも参加できる。和食の料理人という点、初め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いうになるよ」と言われ、なかなか教えてもらえないイメージがある。しかしそれでは、今の若者は辞めてしまいかもしれない。そこで、入社したばかりでも、魚のさばき方や寿司の握り方などを学べるようにした。講師を務めるのは、各店舗の店長と料理長たち。ここでも主体性を重んじ、講師を命じるのではなく、自らやりたいようになるように働きかける。料理人には、苦労して覚えた技や知識を簡単に教えたくない気持ちもあるが、「教えるチャンスがあるけど、やってみる？」と投げかけると、「やってみようかな」という気になる。実際にやってみると、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。

学んだ知識や技術を活かす場として、商品開発コンテストも行っている。毎月20日の給料日には、各店舗で、社長や専務らに直接、自分の考えた料理を提案できる試食会も行う。

「やる気のある社員は、3〜4品出してくれます。17

# 株式会社 なすび

会社概要	
所在地	静岡県静岡市清水区谷田8-2
設立	1981年
代表者	代表取締役社長 藤田圭亮
従業員数	470名（うち正社員100名、2019年9月現在）
売上高	19億円（2019年7月期）
事業内容	和食を中心とした飲食店の企画・経営およびケータリング事業
ホームページ	<a href="https://www.nasubi-ltd.co.jp/">https://www.nasubi-ltd.co.jp/</a>

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）。大事なものは「仕組み化」すること。1回やって終わりにせず、毎月20日に提案すると決めれば、活動が持続し、文化として定着します」

こうして社員の主体性を育んできたことで、一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結びついている。今後も、その時々課題を踏まえ、人材育成に積極的に取り組んでいく考えだ。

「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つていくこと。そのために、どんなフィールドを設けてあげられるかと考えてきました。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。今、飲食業は、新型コロナウイルスの関係で大変ですが、壁があるからこそ成長できる。そう前向きに捉え、これからも取り組んでいきます」