連載 第8回

# 繁盛店のための「ほめ育」のススメ

## 「ほめ育」が時期尚早だった、ある飲食店の事例

㈱スパイラルアップ代表取締役
原 邦雄

これまでの連載で、「ほめ育」の内容ややり方、その効果について、実際に繁盛店をつくり、売上アップを続けている成功事例も含めてお伝えしてきました。ずっとお読みいただいている方も、ここ数回から読み始めた方も、自店にほめ育を導入したい気持ちが少なからず出てきているのではないでしょうか。

ほめ育には、導入を考える際にぜひ事前に理解しておいてほしいマインドがあります。今回は、私が「現時点ではほめ育を導入すべきではない」と、お断りをさせていただいた事例を基にお伝えしたいと思います。

それは、滋賀県にある6店舗の飲食店を経営するJ社でのことでした。

私とその経営者（私と歳の変わらない40代のやり手経営者）は、ほめ育の概要を説明するセミナーで知り合いました。内容を聞いた彼は、その場でほめ育の可能性を感じ、導入に対して前向きな気持ちでコンタクトしてくださいました。

話はとんとん拍子で進み、まずは彼が経営する6店舗のスタッフ（店長を含めた全社員）に対して、導入のための研修をすることになりました。ほめ育を実践するのは、現場の人たちです。彼らの理解なくしてスタートはあり得ないからです。ですがその導入研修のときに、私は「この組織にほめ育は時期尚早かもしれない」と感じてしまったのです。

### 導入研修で感じた「冷え切った組織」の実態とは？

導入研修の場に立って具体的に私が感じたもの、それは〝経営者とスタッフの温度差〟でした。

経営者は「この研修を受けなさい」「君たちのために高額な費用を払って導入した」「きちんと効果を出してもらわないと困る」と、スタッフに対して少し高圧的とも思えるような態度でした。導入研修の際、最初に経営者から今回の趣旨を説明してもらうのですが、そのときの印象がそうだったのです。

一方スタッフは、経営者の説明に対してほとんど反応を示さず、ただ上から与えられた指示を聞こうとするだけの態度でした。その顔は基本的に元気がなく、反発もない代わりに喜びもない、半ば諦めに似た感情があるように見えたのです。

ただ、私としては費用をいただき、経営者の代弁者としてスタッフたちの前に立っていますから、できるだけ彼らに共感しながら、話を聞いてもらえるよう努めました。

「皆さんは社長からほめてもらっていますか？」「将来にどんなビジョンを持っていますか？」「会社はそれをどう応援してくれていますか？」などの質問をしたのですが、芳しい返答はほとんどありません。その様子を見ながら私は、「きっと彼らは、仕事をこなすだけの人生を送ってしまっている。会社がそうさせてしまっている」と感じました。

さらに追い打ちをかけるように、一人のスタッフがこう言いました。

「この会社は社長の会社ですから、研修でも何でも、社長の好きにしたらいいんじゃないですか」

この一言で、私は「この組織は冷え切ってしまっているのだ」と確信したのです。

導入研修が終わった後、私は経営者と二人だけで話をし、「現状ではこの研修には意味がないので、これ以上は時間とお金の無駄になると思います」と伝えました。

### 「ほめ育」は、他のノウハウと何が決定的に違うのか？

ほめ育は「ほめて人を育てる」という、響きの良い言葉のように聞こえると思います。しかし、ほめ育は「教育」です。教育である以上、育てる側は一定の覚悟を持って挑まないといけません。

もちろん、目的は売上を上げて繁盛店をつくることです。スタッフを活き活きさせたり、コミュニケーションを円滑にしたり、売上を上げるだけなら、他にさまざまな研修プログラムが存在します。

ほめ育が他と違う点は、これらは当たり前に起こり得ることとして、さらに経営者とスタッフ、スタッフ同士の信頼関係を築いたり、きちんと「ほめる基準」があったり、時には叱ることもあったり……と厳しさもまたお伝えしていることです。そしてスタッフを育て、自立させ、組織そのものを強くしていきます。

飲食店であれば、QSCが上がることでお客様からの支持率も上がる、さらに集客やブランディングがうまくいくようになるため、強い組織としての繁盛店が出来上がります。

ほめる基準も、お客様からほめられることを基準にして、行動をほめます。逆に、行動しなければきちんと叱るのです。ほめっ放しでは甘い組織にしかなりませんし、叱る場合にもきちんと基準があります。

これらを後回しにして、ほめることでスタッフをいい気分にさせ、コントロールしようとするのとは違います。採用をうまくいくようにしたり、単に売上をアップさせて会社にお金を残したり、私利私欲のための考えでテクニックだけを取り入れようとする姿勢には、ほめ育はマッチしないのです。

会社は経営者のものではありません。所属するスタッフ全員のものです。しかし、会社は90％以上、経営者の考え方で決まります。経営者自身が教育者になる覚悟、ほめ育を導入する覚悟を持たないといけない――私はこのようなことを、その経営者にお伝えしました。

### 「物心両面の幸せ」を本気で実現する覚悟

ほめ育を導入する覚悟――それを具体的に言うと、〝ほめ育を通じて、スタッフの物心両面の幸せ〟を本気で実現しようとすることです。

この〝物心両面〟がポイントで、働きがいや仲間との絆といった〝心〟の部分ももちろん大切です。しかし、売上がアップしたとき。そのお金はいったい何のために使われるのでしょう？

ほめ育は売上が上がるノウハウですから、きっちりやれば結果は出ます。私のクライアントは、売上が上がり、採用募集費が下がり、「うちの人材難は終わりました」と仰っている飲食店や物販店ばかりです。そしてそういったところはどこも、週休二日制の導入や昇給、社員旅行などの福利厚生の整備……と、スタッフの〝物〟の部分での幸せも実現しています。だからこそアルバイトが社員になったりする現実が起きているのです。

労働基準に即した働き方を飲食業でやるのはなかなか難しい、という声があるのは分かりますし、私自身もラーメン店の店長でしたから、理想と現実の間に大きな溝があることは肌で感じています。しかし、売上を上げてスタッフの物心両面の幸せを本気で実現していこうとする行動そのものがチャレンジなのです。それを一人ではなく、組織全体でやっていかないといけない。そうしないと、いつまでたっても状況は変わらないのです。

私の話を聞き終えたその経営者は、「何から始めればいいですか？」と質問しました。私は「あなたが本当にスタッフの物心両面の幸せを考えていることを、行動で示してください。その宣言をするところから始めてください」とお伝えしました。

ほめ育は、そのメソッド自体が経営者の心の声をスタッフに伝えるスピーカーになります。例えば、ほめシートを書くとすれば、書けるか書けないか、内容が深いか浅いか、といったところから、経営者の思いは露呈します。だからこそ、まず経営者が覚悟を決め、全員の前で目指す店の方向性や、スタッフを本気で大切にしていることを宣言する必要があるのです。

「分かりました」と答えた彼は現在、スタッフ表彰会の準備を進めています。

はら くにお
㈱スパイラルアップ代表取締役、（一財）ほめ育財団代表理事。大手コンサルタント会社で活躍後、飲食店の洗い場で4年間住み込み修行。多数の現場で培った経験と、脳科学・心理学をミックスした教育メソッドは、大人だけではなく幼児教育にも活用できるとして、国内外200社に導入され、幅広い層から好評を得ている。ハーバード大学やザ・リッツ・カールトンホテルでのセミナーをはじめ、年間200回以上の講演を行う。テレビ朝日「報道ステーション」やNHKにも登場。英・中国語にも翻訳された著書は5冊。