

褒めて育てる「ほめ育」を従業員教育の柱に 離職率大幅低下と繁盛店続出の外食企業

株式会社サンパーク



創業社長を継いだ娘婿の高木健社長。慶應の学生時代に飲食店ばかり約40業態のアルバイトを経験。それが現在の経営に活かされている

従業員教育の中核に「ほめ育」、すなわち褒めて育てる取り組みを据えて、離職率を抑制し超繁盛店を続出させている注目企業がある。

大阪府吹田市に本社を置き、国内外で外食事業を展開している株式会社サンパークだ。同社の2019年3月期末の店舗数は国内60店、海外40店で、合計100店舗の舞台に乗った。

前期の飲食売上高は、国内約70億円、海外約20億円の計90億円（対応年5・9%増）と堅調。リサイクルショップ事業やフィットネス施設事業、その他を合わせたグループ年商は約92億円（過去3年間で約46%増）で、今期は106億円（同約15%増）を見込んでいる。

そうした成長性の高さとともに、

同社には幾つかの注目点がある。その一つが個店の強さだ。

サンパークは1966年にサン石油株式会社としてスタートし、翌年には吹田市でガソリンスタンドとレストランの複合店舗を開業。92年以降は洋麺屋ピエトロやびつくりドンキー、丸源ラーメンなど有力フランチャイズ（FC）チェーンに加盟し、積極的な出店を展開してきた。

それらの中には、FC本部も驚くような超繁盛店が少なくない。例えば総客席数184席の大型店「びつくりドンキー神戸ハーバーランド店」は、全国に330店舗以上あるびつくりドンキー全店の中で度々、月商1位を獲得。今年のゴールデンウィークのさなかには一日で228万円を売り上げ、全店最高日商を記録した。

またサンパークでは現在、丸源ラーメンを12店舗展開しているが、全国の丸源ラーメン約140店舗のうち、なんと売上高1位から5位までを占める。

サンパークの店舗は、有力加盟店がひしめく中で突出した業績を上げている。そのため、外食関係者が店舗を見学に来られることも少なくないという。

そうした個店の強さを引き出して

いる大きな要素が、冒頭に述べたほめ育の取り組みだ。これは文字通り、パートナースタッフ（パートタイム）およびアルバイト）を褒めて育てる人材育成法である。サンパークは14年から全店で月に一度、コンサルタントの原邦雄氏（スパイラルアップ代表取締役、一般財団法人ほめ育財団代表理事）による指導を受けている。

「こういった取り組みは、上から言ってもうまくいかないものです。ところがそのときは、現場からほめ育を教育に取り入れたいという声があがってきました。じゃあやってみなさいということになったのです」（高木健サンパーク代表取締役）

とはいえ、高木氏自身も「褒めたぐらいで売上が上がるなら苦労はない



「ほめ育」の熱血指導を行う原邦雄スパイラルアップ代表 原 邦雄氏



「従業員の日々の輝きを認めてあげたい」と話す東口滋取締役

いきいきと働く人が増える

「い」と半信半疑だった。ところがしばらく見てみると、一生懸命取り組んだ店長の店と、そうでない店長の店との業績格差がどんどん開いていく。予想外にほめ育が「効く」ことに驚いたという。

ほめ育で使用する最も主要なツールが「ほめシート」で、これは「褒め方が分からない人でもポイントを外さず、売上アップにつながるように」と原氏が考案した。

ほめシートには、店長や部長などの上司が部下を褒めるメッセージを書いて、本人に渡す。書く項目は次の三つだ。

①ありがとう

②成長したなあ・すごいなあ・好感が持てること

③期待していること

③については「来月クリアしてほしい」と「将来的に、こうなってほしい」の二つに分けて書く。

原氏は3項目とも、それぞれ50文字以上書くように指導している。それだけの文字数になると具体的に書かなければならず、そのために日頃からパートナースタッフのことを真剣に見るようになるからだ。

ほめシートの本人への渡し方はさまざまで、一人ずつ呼んで直接手渡ししたり、給与明細の封筒と一緒に入られて渡したり、メールで送ったりする。また朝礼など他のパートナーも一緒に読み上げて渡すと、パートナーのモチベーションをさらに高めることができる。

渡す側が渡し方を自由に選ぶことができるわけで、サンパークでは、パートナーの目に付く場所に全員のほめシートを張り出している店舗が少なくないという。

別掲のマネージャーや店長のコメントにある通り、褒める側も最初は半信半疑であったり、要領が分からなかったりといった状態だ。そのためなかなかスムーズに実践することが難しい。

しかし努力して取り組んでいくうちに、パートナーが以前よりも積極的に話し掛けてくるようになるなど、変化が現れる。店長自身も、パートナーの褒めるべきところ、いいところを気を付けて見るようになる。気が付けばいきいきと働く人が増えて離職者が減り、業績が上がっていくのである。

「ほめ育を一生懸命実践している店ではパートナーさんのモチベーションが上がって、定着率が高まりました。すると、本来売るべきとき、売るべきところに人員を配置できるようになったので、業績が上がるという結果になったのです」(東口滋取締役執行役員フードサービス第1事業部長)

サンパークではほめ育に取り組むようになって、店によっては売上が15%増加するケースも現れた。先述したびつくりドンキー神戸ハーバランド店もそういった店舗の一つだ。オープン当初は赤字店だったが、徐々に売上が高まり、やがて全国で30位や40位といったレベルに上昇。そこからほめ育に取り組んだことでさらにパワーアップし、ついには1位となり最高月商も記録した。

「店長が指導通りほめ育に注力し、成果が上がると楽しくなって全員の

崎真之 第1事業部マネージャー(07年入社)



会社がほめ育を始めたとき、私は丸源ラーメン垂水名谷店の店長でしたが、最初から素直に受け入れることができました。とはいえ、すぐには行動に移せず、しばらくして会社からの指示もあって、ほめシートを書いてみました。一人ずつ読み上げて手渡したところ、思いがけない反応があり、これは効果があるぞと感じたのです。

「店長にどう思われているかが分かった」という声が多く、中には感激して泣き出す人も。店長が自

分のことを見てくれていたんだと気付いたからです。自分をどう思っているか分からない店長に、職場の悩みは話せません。それからはパートナーさんと言葉を交わすことが増えました。突発的に辞めるケースがなくなり、離職がぐんと減りました。

現在、マネージャーとして6店舗を見えています。各店長には私自身の成功体験を話すこともありませんが、まず自分でパートナーさんとの距離感の取り方などに気付いてほしい。そうすれば、すぐに行動できるはずですから。



サンパークでは毎月1回、東西にそれぞれ全店長を集めて「ほめ育」指導が行われる

モチベーションがさらに上がる。その好循環で業績が上がってきました」と高木氏。

パートナースタッフのモチベーションが高まり、1時間の客数などの記録達成に意欲を見せるという効果も。またパートナーの女子学生が「店長、最高日商を更新しました」とうれしそうに報告する姿も見られた。

同社では現在も全店長を集めて、原氏による月1回の指導を行っている。繁忙期直前などのタイミングに合わせて毎回課題を与えるが、重要なのは「褒めるだけでなく、店長がやるべきことをまずやって褒める」ことだと原氏は言う。

「店長自身、体調面のことなどが

あつてやる気が低下するときもあるでしょう。

でも、やる気があるからやる、

できるのではなく、

やっていくことでやる気が出てくるものだと思います」

従って、やる

気の出ない店長

は単にやっていないだけ。来店

時の挨拶など当たり前前のことを、

愚直にやり続けることが大切なのだという。

パートナー

スタッフのモチベーションアップ

のために、サン

パークでは接客

と調理技術のコンテストを毎年実施している。9月から業態ごとに競技が行われ、そこで選ばれた人たちが11月初旬の表彰式に集まり、最終的に最優秀賞と優秀賞が決まる仕組みだ。

表彰式は、リッツカールトンやコ

藤田慎太郎 第1事業部マネージャー(12年入社)



びっくりドンキー千里店店長の時にほめ育が導入されましたが、大変腑に落ちると実感しました。

すぐに異動した神戸ハーバーランド店は、忙し過ぎて人が定着しない店。まさにほめ育が不可欠な店でした。そこで徹底的に取り組んだのが、spec-upリストによる行動実践です(図表①)。見える場所に表を張り出しました。最初はみんなあまり見なかったようですが、そのうち連絡欄を見て「○○さん、店長に褒められてたよ」といった会話が增加。気が付くと

パートナーさんの定着率が跳ね上がり、求人費が半減していました。売上も、もともと高い店なのに当時は2桁アップが当たり前。

4店舗をマネジメントする今も、注力しているのはspec-upの徹底。各店長に毎週提出してもらっています。毎日実践することで店の中で会話が増え、やっていてよかったと思えるはず。

spec-upリスト 5/7~5/13 BDハーバーランド店

図表①

この表は、行動実践内容一頁より今回の取り組み、重点項目を抜粋してチェックリストにしたものです。以下の行動が、売上に貢献していることを意識して、しっかりと実践して下さい。

【2019年5月】チェックリスト ※5項目で記載して下さい。

行動目標項目(項目)	月	火	水	木	金	土	日	週合計	
カチゾー	4.15	4.16	4.17	4.18	4.19	4.20	4.21		
第一印象/最終印象	お店の印象の80%を占める。								
	①最高の笑顔で入口でのお出迎え(お見送りの笑顔)(入店時以内)								0
	②一掃感のある「いらっしゃいませ」がありご来店いただきましたが買えていない。								0
	③お客様がお店を出る時、「またどうぞお越しくださいませ」が買えている。								0
	④メニュー等を合わせてお贈りのお礼								0
忘れさせない工夫	お客様はその後を「知らない」置かれているが85%。								0
	毎日点数を付けましょう!								0
	①最高の笑顔でアイコンタクト2秒								0
	②お客様とすれ違い際、立ち止まって挨拶せよ。								0
	③(オーダー時)前線業務で「キハキ」と笑顔で注文確認、謝辞。								0
重点項目	社員の間「自分」が「ミッションの具現化」、ミッション意識と行動をリンクさせる。								0
	毎日点数を付けましょう!								0
	①思わず、「実践しよう」と声の出る盛り付けが出来たか								0
	②お客様に「お待たせしました」の言葉が伝わったか(ランチ10分 デイナー12分)								0
	③お客様に呼ばれる前にお客様が呼ぶまでに出発出来たか								0
	④1WAY2JOB実践出来ているか								0
	0	0	0	0	0	0	0	0	

<特記事項/結果把握>

店長より1週間を振り返り、特にがんばったスタッフの名前とその行動

名前: 行動:

名前: 行動:

名前: 行動:

次週への抱負

コメント

す。同社では海外事業所にも、モチベ

ーションの高い人材がいる。例えば

28歳のシンガポール人女性は、5カ

国語が堪能な上、実務能力も高く、現在は開発担当としてデベロッパとのハードな交渉をこなしている。

いきなり海外出店の 業態も

その海外店舗で、原氏は年1回指導を行っている。現地での日常的な指導については、常駐のマネージャーがほめ育の“伝道師”役だ。アジアの人たちは褒められることに慣れていないので褒められると大変喜ぶ。

一方、海外出店戦略の独自性もサパークの注目点の一つである。

フランチャイジーとして多店舗展開を進めていた同社だが、05年に「お好み焼&茹上げ焼そば 感激たぬき千里店」を開発して、オリジナル業態の出店にも力を入れた。注目したのは、12年に開発したオリジナル新業態「豚骨火山ラーメン」の1号店を、いきなりシンガポール

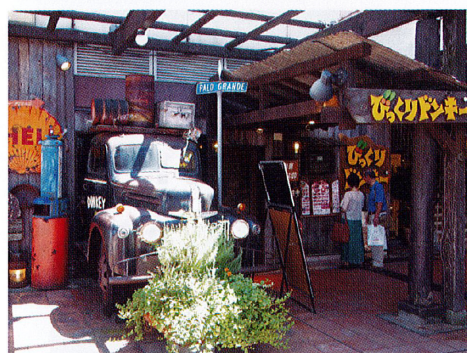
に出店（7月）したことだ。

またFC店のシャトルレーゼはシンガポールに10店舗（前期末時点、以下同）とインドネシアに1店舗、ビアードパパはタイに10店舗とハワイ1店舗をそれぞれ出店。国内ではFC加盟していない。

オリジナル店であれ、FC店であれ、外食企業がいきなり海外に限定して店舗開発するケースは非常にまれである。特にシンガポールには、海外で最多の18店舗を展開するという力の入れようだ。

「理由はシンガポールがアジアのハブであることと、外資100%でビジネスができること、日本と同じ価格で勝負できること、3食とも外食であること、そして10%のサービス料が付けられること。この10%は結構大きい」と高木氏の説明は明快だ。

業界の常識にとらわれず、可能性を感じればすぐに決断し行動を起こすのが高木氏の経営スタイルなのかもしれない。全店へのほめ育導入も、そうした決断が実を結んだといえる。



売上全国1位のびっくりドンキー神戸ハーバーランド店

西尾慎輔 びっくりドンキー神戸ハーバーランド店 店長

ほめ育は今から2年半前の店長昇格を機に、しっかりと実践するようになりました。ただしそれまでは叱咤激励するタイプだったので、当初は何をどんなふうに褒めていいのか分からない状態でした。

そこでほめシートやspec-upなどのツールを十分にこなせるように努めました。2年前までは叱ることが中心でしたが、今は褒めることもしっかりとするので、パートナーさんもこちらの思いを吸収してくれます。

その結果、離職者が減り、求人費が以前の半分以下になりました。シフトがきちんととれてオペレーションも安定し、今年のGWには日商200万円を4日連続で達成。売上実績の高い店がGW期間中に前年比120%と、大変な数字を弾きました。

上田亮平 丸源ラーメン伊丹店 店長

店長としてほめシートをずっと使い続けています。店長歴10年の中でオリジナル業態も経験しましたが、パートナーさんが20人程度なので目が届きやすい。FCの大型店だとそうはいかないこともあるので、ほめシートを年に2、3回、繁忙期前に配っています。一番やり続けていることがそれです。飲食店の多くが人集めで苦労している中、ほめ育で対策を講じました。昨年店長だった丸源ラーメン茨木店では、離職者を減らして正月に最大売上を取ろうと。正月は毎年シフトを組むのが大変なのですが、前年の4月からほめ育に取り組んだ結果、この年はやや余り気味に。おかげで正月中は従業員満足度が高まりました。ほめ育でポイントにしたのは、とにかくやるということ。茨木店では60枚近く書き続けました。



左から足助氏、西尾氏、上田氏

あすけ 足助吉紀 八起庵京都タカシマヤ店 店長

私は店長になってしばらく、パートナーさんのいいところを見るよりもあら探しをしてしまうような店舗運営をしていました。そうするうちに壁にぶつかったのです。そこで以前から受けていた原先生のほめ育指導に従い、日々の中でパートナーさんのいいところをできるだけ見るようにしました。

1年ほどは半信半疑でした。ところが2年目になると、みんながいきいきと動き始め、また向こうから話し掛けてくるようになったのです。当時任されていた博多もつ鍋 やまや阿倍野店は、その2年目に売上が20%伸びました。

以前は褒めるだけで相手が成長するとは思えませんでした。しかし自ら実践して結果を得た今、これ以上の人材育成法はないと思えるのです。