

お客を愛し、お客に愛される商人の総合誌

# 商業界

The Journal of Retailing

3  
2020  
March

昭和24年3月28日第三種郵便物認可  
令和2年3月1日(毎月1回1日発行)  
第73巻第3号(通巻901号)

特別企画

三代目への手紙

創業者とも二代目とも違う  
「ないないづくし」の

30代、40代経営者に贈る  
「経営指南書」



巻頭特集

# ほめるが勝ち

「ほめ育」が現実に店の業績を上げている

井上 [トマト&オニオン] / 桶谷ホールディングス [ボトルワールド OK] /  
まさごグループ [とんかつ専門店 かつ政] / 葡萄家 [リンガーハット] /  
原 邦雄 / 前川由希子 / 道下真介 / 岡本文宏

特集

2020 年版

「繁盛」を拓き支える

## 最新ITソリューション

渋谷 PARCO / ABC マート / プチバト / エリアデータマート「TORIMAKU」  
タブレット付きショッピングカート「ショピモ」 / SENSY 他



特集

## 成長続く「筋力アップ」市場を取り込む

Fit&GO [ファミリーマート] / マッスルデリ



「ほめ育」が現実に店の業績を上げて

# ほめるが勝ち

## 基調論文

売上げは上がらない、採用もうまくいかない、何から手を付けたらよいのか分からない。そんな中でも…

### 「売上げにつながらる行動」をほめれば事態は4カ月で好転する！

一般財団法人 ほめ育財団 代表理事 原邦雄

「ほめるだけで業績がアップするなら、誰も苦労はしないよ」

という声、私はこれまで何度耳にしてきたことでしょうか。確かに、お世辞のような、うわべだけのほめ、で業績が上がることはありません。

「今日の髪形がっいいね」とほめられたスタッフがやる気を出し、仕事のレベルが一気に上がり、店の業績が上がって……といったことは、残念ながらありません。

でも、私が提唱している「ほめ育」を実践すれば、店の業績は上がります。これは現実です。

まず、シフトの希望表が埋まるようになり、スタッフの動きがすぐ変わってきます。

そして、その段階で特に「あいさつの徹底」に取り組めば、90日以内に、

飲食店なら回転率（時間帯売上高）が上がり、物販店なら売場づくりが格段に良くなって、機会ロスが減るため、

「客単価」が上昇してきます。

なぜなら、お客の店への評価は、第一印象と最終印象が最も大切、だから、「あいさつの徹底」なのです。

### 業績好調でポーナス年4回

その後は、飲食店でも物販店でもリピート率が上がりだし、客数が増えてきます。

さらに、店の雰囲気も良くなったところで、新規客増の販促をすると、そ

の新規客もリピートします。そうなる、と、多くの良い口コミが発生していきますから、例えば、売場でお客に商品

やサービスのおすすめもしやすくなり、客単価がさらに上がっていく。

こんな流れで、ほめ育を導入した店の90%以上が4カ月で売上げアップを実現しています。

例えば、ある串カツ店では、「業績好調でポーナスが年4回」になりました。40席の回転寿司店では、「週休2日にもかかわらず年商3億円以上」となりました。

そうした現実を前提に、本稿では、ほめ育の効果とその基本ツール、そして成功につながる心掛けなどを徹底にお伝えします。



本特集内の「ほめ育スタディ」内に登場する「ボトルワールドOK」(本社：奈良市)が展開する店内での、女性スタッフへのほめシートの手渡し。「スタッフをほめてうまくいけば、商業経営は苦労しないよ」という経営者の方に対して、この女性スタッフの笑顔は何かを物語るはずである

図表① 売上げに直結した行動リストの例

大項目		中項目	小項目	企画内容	行動実践内容
フリー新規客アップ	朝の時間帯に呼び込み	朝の時間帯に呼び込み	朝の通勤時間帯に今日または週末の飲み会の告知をして、お客さまの潜在意識に印象づける。	「仕事の疲れが吹っ飛ばすお店○○です。1000円でほろ酔いコースから、3000円飲み放題コースがありますので、ぜひお立ち寄りください」	
		フリーペーパーに特典を付ける	クーポンだけでなく、お客さまから選ばれている理由をせりふにして数載せる。	メインターゲット層のお客さまからアンケートを取り、選ばれている理由をせりふにしてお客さまの顔写真、名前(※任意)をクーポンと共に載せる。	
		折り込みチラシ配布	チラシ作製の目的は集客・育成・チームビルディング。コンセプトをつくり、目的を達成するチラシを作る。	目玉商品、対象、メリット、特典、スタッフの笑顔、お客さまが店を選ぶ理由を入れて作り、折り込みにする。	
		店外チラシ配布	店舗がゆっくりにしているときは、ポスティングやDM書きなど、攻めの集客を行う。	お客さまに「楽しそうにチラシを配っているね」と言われるように、笑顔で元気よくチラシを配布する。	
		訪問集客	店舗の近隣のビルや住宅にチラシを持参して、店の存在を知ってもらう活動をします。	1日1時間、近隣のビルや住宅にチラシを持参する。「すぐ近くの○○というお店です。今月限定の特典もありますのでよかったらお越しください」	
		FBなどのSNSを活用	1000人以上から支持されるページをつくり、情報を定期的に発信する。	看板メニューやびっくりにメニュー、お客さまの笑顔などを配信。お客さまがSNSに、店の情報を載せてくれたら1品サービスをする。	
		ネット集客媒体の活用	食欲をそそるような看板メニューの写真を載せて、小まめな更新を心掛ける。	1日4回更新を継続。看板メニューや特典を小まめに更新し、SEO対策をする。	
		自社HPの活用	地域、業態キーワード、ユーチューブを活用して看板メニューの情報を載せ、SEO対策をする。	新メニューや限定クーポン、お客さまの喜びの声などを小まめに載せる。SNSやメルマガなどと連動させる。	
		プレスリリースの実践	店の価値をマスコミに定期的に伝える。マスコミに取り上げてもらえるような記事を定期的にリリースする。	プレスリリースを送るマスコミリスト、お客さまメリット、キャッチコピー、他店との違い、タイミングを考慮しリリースする。	
		看板の設置	インパクトのあるキャッチと文字を、車や人の流れの動線を計算して作る。	何の店かが100m先からでも分かるインパクトのある字体。車の動線と看板の角度も計算する。	
紹介新規客アップ ※紹介された来店客	紹介依頼	紹介依頼	お客さまに紹介依頼を行う。デザートやあがり(お茶)を出すとき、レジ会計時などのお客さまと会話しやすい時間帯に。	紹介ツール(チラシ、ショップカード、サービス券など)を使い「もしよかったですら、お知り合いに紹介してください」と言う。	
		紹介ツール作製	メニューの内容を超えたオーダーメイドメニューの情報などについて、店独自の情報をつくり、発信する。	3か月に1度、店のフリーペーパーを作り、お客さま一人一人に心を込めて、配布する。	
		紹介のお礼	紹介して下さったお客さまには、何らかの特典を差し上げる。	他のお客さまに分かるように「ありがとうございます」と言いながら、一品やドリンクなど特典を渡す。	
		看板メニューの認知	既に知っているおおよそのイメージは分かっている人に、一度行ってみたいと思わせる認知作業を行う。	看板、ファサード、店頭チラシ、雑誌広告などの認知作業を年間で計画して実行する。	
		電話対応の改善	電話対応は親切に、丁寧に行う。予約がいっぱいになるときでも逃がさない工夫を考案する。	「○○さまのご希望日は詰まっておりますが、～日なら空いていますのでいかがですか?」	
		ファンづくり	お客さまとの会話で弾むことを覚え、自ら会話を切り出す(名前、好みのメニュー、趣味、前回話した話題、お連れの方の情報)。	お客さまの名前を退店までに1回入れた会話を狙う。「○○さま、今日はありがとうございます」	
		滞在中の雰囲気	細かい声掛け、会話など、スタッフ全員で温かく迎えているという動きを見せる。	「いらっしゃいませ、いつもご来店ありがとうございます、スタッフの○○です」と笑顔であいさつする。	
		ミステイク(神秘性)の発露	スタッフ間でお客さまの情報を共有し、当日発生した内容でも他のスタッフが同じテーマで話せるようにする。	「○○さま、今月もご来店いただきましてありがとうございます!今月お誕生日ですね!」	
		自慢商品の提供	キッチンスタッフはデジャップに商品を置くときに、ホールスタッフをお客さまだと思って提供する。	ホールへ向かって「〇番テーブルさまの～上がりました。お願いします!」と声を飛ばす。	
		自慢商品の提供	ホールスタッフはデジャップに商品が置かれたら、キッチンスタッフから「感謝の気持ち」で受け取る。	キッチンへ向かって「ありがとうございます!いただきます」などと声を飛ばす。	
自慢商品の提供	盛り付けが汚い、料理の味そのものにまで悪影響を及ぼす。	清潔な食器で、丁寧な盛り付けで(タレの飛び散り、洗い残し、皿の欠け割れなどをチェックして)提供する。			
リピート率アップ	第一印象・最終印象の強化	第一印象・最終印象の強化	入店・退店時の印象で店のイメージの65%が決まる。そこで抜群の印象を与える。	お客さまがドアを開けてから3秒以内に「いらっしゃいませ」と笑顔で元気いっぱいのあいさつを行う。	
		第一印象・最終印象の強化	活気のある店舗づくりによって、お客さまの脳に良いイメージを植え付ける。	お客さまの方を見て一体感のある元気なあいさつをする(声をそろえる)。	
		第一印象・最終印象の強化	退店時にスタッフがドアを開けて、再来店の言葉掛けとお辞儀をしなから退店のあいさつを行う。	「本日はありがとうございました。またのご来店を心よりお待ちしております!」 「足元にお気を付けて……」など。	
		第一印象・最終印象の強化	こまやかな心遣いを見せることで、お客さまに安心感を与える。	お忘れ物の確認。チェックした人はOKの声掛けをレジ会計スタッフに向けて行う。	
		一対一の関係性の強化	2秒以上のアイコンタクトをすることで、お客さまの脳内に良いエラーを起こさせる。	お客さまが入店されてから退店されるまでの間に、一人のお客さまに対し合計2秒以上のアイコンタクトを行う。	
		一対一の関係性の強化	おしほり提供時に名札を指して笑顔で自己紹介を行う。	「本日はご来店ありがとうございます。本日は私、ホール担当の○○がお伺いします!」	
		一対一の関係性の強化	おすすめできた商品の感想をアフターサービスのときに尋ねる。	「おすすめさせていただいた○○のお味はいかがでしたか?」	
		一対一の関係性の強化	追加注文の際にもアイコンタクトを忘れない。お客さまのテーブルをきれいな状態に保つ。	中間パッシング、火消し水、網交換、灰皿交換などを行う。	
		DMを送付する	お客さまリストをもとに定期的に、ご案内を差し上げる。	一言、手書きを添えることで効果がある。	
		回転率アップ	調理タイムの標準化	調理タイムの標準化	メニュー単位の調理標準時間表を作成する(複数人数の場合も含む)。品質も安定する。
調理スピードアップ	日常の店舗がゆっくりにしている時間に、スピードを伴った訓練を行う。その方が成長も早い。			タイムを意識した調理・提供をする。強化月間を決めて、時々調査する。	
提供目標時間の設定	メニューに関して完了時間(目標時間)を決めて調理・提供スタートする。			調理・提供において、終了時間を設定して始める。タイマーを使ってもよい。	
ウェイティング客のスムーズな誘導	お客さまがメニューを選ぶ時間を短縮する。提供時間を短縮できる。			事前にメニューを渡し、注文のある程度決めておいてもらう。	
ウェイティング客のスムーズな誘導	満席状況を把握し、次に空きそうな席と客数を、ウェイティングの客数とリンクさせる。			全席中、3組のお客さまが何分後に席を立ちそうかを常に把握する。必要に応じてお待ちのお客さまに知らせる。	
入店のあいさつから席へのご案内	空席情報を常に把握し、すぐに案内する。お客さまの希望を聞いておき、お待たせしない。			「テーブル席(あるいはカウンター席)ですね。はい、こちらご案内します!」	
ファーストドリンク・オーダー	着席後、2分以内に何かを口にしたお客さまの客単価は10%上がる。			オーダーから2分以内に1品を届ける(1分1秒でも早く。手があけば連携でサポート)。	
今日のおすすめを伝える	ファーストドリンク提供時に上ホルモンのおいしさを、自分の言葉で、感情を込めてお伝えする。			例)「口の中であとろけて、甘い脂が口いっぱい広がりますよ!」	
メニューうちく説明	素材の産地やランクなどの話をしたり、裏メニューの話をして特別感を持ってもらう。			試食してもらい、「お気に召されましたら、ご注文いかがですか?」と言う。	
単価	中間接客時			プラスオーダー	ビールのジョッキなどのグラスをテーブルに置く前に、タイミングを計ってプラスオーダーを取る。
		POP活用	お客さまの声を活用する。右脳に訴え掛ける文言、商売と関係ないコメントなどを書いたPOPを置く。	大阪なら「めっちゃ」、神戸なら「ばり」など、方言を意識する。	
		決めて差し上げる接客	常連のお客さまが何を食べようか迷っていたら、決めて差し上げる。	「○○さん、今日はこれが絶対おすすめです! だから注文しておきますね!」	
		名刺渡し	店長や料理長があいさつに来て、感想を聞く。	「もしよかったですら、最後に当店自慢のデザートはいかがですか?」と言う。	
		ラストオーダー	ラストオーダーでフードとドリンクを頼んでもらう。締めメニューや別腹メニューを活用する。	辛い鍋を注文された方には、必ず「激辛の舌を甘～いデザートで癒やしませんか?」とデザートをすすめる。締め一品もおすすめる。	
		店内でのお持ち帰り	レジで、お持ち帰りの商品を告知する。季節に合わせて、一言添える。	例:「(精熱ホルモン) カレーで、夏バテをフツ飛ばせ!」「寒い冬こそ(精熱ホルモン) カレー!」	
		家族等への店外への販売	家族や知人を巻き込んで、お持ち帰り商品の注文を取る。働きたいと感じているスタッフは、頼むとすんなり行動してくれる。	テークアウトに興味を示す子供、団体客の一人にサンプルを見せて、購入を促す。	

## ほめることで生まれる3つの変化

冒頭に述べたように、日本ではまだ「ほめる」ことの本当の意味や効果が、世間で十分に知られていないことを痛感する日々です。でも、現実はまだ「ほめる」ことができていない。それは例えば、「お客さまに百点の笑顔で、気持ちのいいあいさつができた」とか、「自然な流れで飲み物のお代わりをすすめることができた」といった行動をほめるということです。

### 1 スタッフの笑顔が増える

ほめ育を行うと、スタッフの笑顔が増えます。なぜなら人間の脳にとって「ほめられる」ということは、とても意味があるからです。近年の研究で、ほめることは金銭的報酬にも匹敵するほどの効果があることも明らかになっています。

「自分の行動が認められた」という実感が自信につながり、自然と気持ちが明るくなるのです。

おなががすいて飲食店に入ったとき、ぶすつとした顔で接客されると、笑顔で接客されると、どちらがいいでしょうか。

まず間違いなく後者のほうです。入店時から明るく出迎えられる、常に心からの笑顔で接してもらえると、誰だって気分が良いもの。

### 2 離職が止まる

ほめ育を行うと離職が止まります。ほめ育導入店からは、「ピタッと離職

が止まった!」「採用コストがかからなくなった」など、驚きと喜びの声が続々と寄せられます。

なぜ離職が止まるかというと、スタッフの「理不尽さ」を感じなくなるからです。

今は、精神論や根性論は通用しない時代です。それなのに、できなかつたこと、だけに焦点を当て、「気合が足りない!」と説教したり、「なんでそんな簡単なこともできないんだ!」と大勢のスタッフの前で怒鳴ったりしていませんか。

ご年配の経営者の方なら、去つていくスタッフを見ると「最近の若者は簡単に辞めてしまふ」と思つかもしれません。

でも、最初から「すぐに辞めてやろう」と思つて入ってくるスタッフなんていません。むしろ、経営者の時代遅れの言動が、スタッフのやる気をそいでいることを自覚してほしいのです。

ほめ育は逆に、できたことに焦点を当て、成長に期待して育てます。するとスタッフはのびのびと力を発揮して働くようになり、当然ながら辞めません。離職が止まれば、一人一人の能力が伸び、チーム力も格段にアップします。

そうやって、店がチームとして機能することが繁盛店への近道です。

「売上げにつながる行動をほめる」として、実際にほめ育を導入した店で共通して起きたのは、「スタッフの笑顔が増える」「離職が止まる」「自

分の声掛けでビール5杯分の売上げが増えた」など、自分の行動が店の売上げ向上につながったことを実感でき、自分の行動の結果が売上げという形で見えてくれば、手応えを感じ、やる気を出します。すると、どんどん個人個人が成長し、結果として店の業績も上がっていくというわけです。

「売上げにつながる行動をほめる」として、実際にほめ育を導入した店で共通して起きたのは、「スタッフの笑顔が増える」「離職が止まる」「自

分の声掛けでビール5杯分の売上げが増えた」など、自分の行動が店の売上げ向上につながったことを実感でき、自分の行動の結果が売上げという形で見えてくれば、手応えを感じ、やる気を出します。すると、どんどん個人個人が成長し、結果として店の業績も上がっていくというわけです。

「売上げにつながる行動をほめる」として、実際にほめ育を導入した店で共通して起きたのは、「スタッフの笑顔が増える」「離職が止まる」「自

分の声掛けでビール5杯分の売上げが増えた」など、自分の行動が店の売上げ向上につながったことを実感でき、自分の行動の結果が売上げという形で見えてくれば、手応えを感じ、やる気を出します。すると、どんどん個人個人が成長し、結果として店の業績も上がっていくというわけです。

「売上げにつながる行動をほめる」として、実際にほめ育を導入した店で共通して起きたのは、「スタッフの笑顔が増える」「離職が止まる」「自

### 3 自主的に行動し始める

ほめられることで、スタッフが自主的に行動するようになるのも、ほめるの大きな特徴です。

なぜなら、ほめられることで「好意の返報性」が働くからです。人は、プレゼントやお土産をもらうと、相手に対して「お返しをしなければ」と考えるもの。このように、好意を受けると何らかの形で恩を返そうとする気持ちで、心理学で「好意の返報性」と呼びます。

ほめられた場合も、好意の返報性が働きます。ほめられることで、「喜ばれることをしよう」「期待を上回る仕事をしよう」と考え、自主的に行動し

## 「ほめシート」の効果を引き出すポイント

このように「売上げにつながる行動をほめる」際、ぜひ役立ててほしいのが、ほめるの基本ツールである「ほめシート」です(図表②③)。

ほめシートは、店長や責任者が部下をほめるメッセージを書き、本人に手渡すためのシートです。理想的な使い方は「月一回、読み上げて渡す」です。項目は、「ありがとう」「成長したなあ・すごいなあ・好感が持てる」「期待していること」のみ。いたってシンプルです。

始めるのです。

例えば、「掃除をほめられたスタッフが10分早く来るようになり、目に付かないところまでピカピカに磨くようになった」「料理長からコツコツ頑張ることをほめられた若手スタッフが、自ら包丁の使い方を学びたいと申し出て勉強始めた」など、エピソードを挙げればきりがありません。各スタッフが「プラスワン」の仕事をしたすと、日々の仕事がスムーズに終わります。店の環境も良くなっています。すると店に活気が生まれ、「料理が出てくるのが早い」「いつも掃除が行き届いていて気持ちいい」などの口コミも増え、ますます店がにぎわっていくのです。

プルですが、この3項目を埋めてほめることで、スタッフはこうなります。

↓自分が受け入れられていることを実感し、自分が価値ある存在だと感じます。自信を持ち、生き生きと働くようになります。

↓成長したなあ・すごいなあ・好感が持てる

↓店で働くことで、自分がどのようにな面において成長したのかを知ります。

＜ほめシート記入事例＞

ほめシート  
2018年 3月 3日

ありがとう  
入社してくれてありがとう。事務関係のことをすべてスムーズにしてくれているおかげで、部署のみんなの時間が飛躍的に生れています。仕事が捗り本当に助かっています、ありがとう。

成長したなあ・すごいなあ・好感が持てる  
やり切る力・指示を的確に、スケジュール通りしてくれすごいなあと思います。入社後怒涛のスピードで会社が成長していますが、しっかり付いてきてくれ、能力が高いなと思っています。

期待していること  
・来月クリアしてほしい  
今年1年のイベントスケジュールの日程、内容を把握してほしいです。  
・将来的に、こうなってほしい  
新しいイベント企画を提案できる人になってほしいです。

すぐにでもできるような低いハードルと、将来越えてほしい高いハードルの両方を伝えることでスタッフの不安を取り除くことができます。

図表② ほめシート

ほめシート

ありがとう

成長したなあ・すごいなあ・好感が持てる

期待していること

具体的な成長を実感することで、モチベーションを保って仕事をします。

### 1 大勢の人の前で読み上げる

さらに成長した先にいる自分をイメージします。店長と目標を共有できるので、確信を持って、次なる成長への一歩を踏み出します。

以上、ほめシートの3つの項目により、スタッフの自尊心が満たされ、業績アップへの足掛かりとなるわけです。さらに、ほめシートの効果を最大限引き出すために、次の3点にも意識的に取り組んでください。

### 2 プラスの視点で見る

ほめシートは、朝礼やミーティングなど、なるべく大勢が集まる場で読み

上げてください。なぜなら、多くの人前でほめられることで、うれしさが増し、やる気アップにつながるからです。シフトの関係で大勢が集まるのが難しいなら、控室やバックヤードに張るのもおすすめです。

その場面を写真に撮って、ほめられた人にLINEで送ったり、ほめられた本人の給与明細に入れるなどするのもいいでしょう。

3 まずは3カ月続ける  
ほめシートを始めたら、まずは3カ月続けてください。ほめることが社内での習慣になり、何らかの変化を実感できるまでには、最低3カ月は必要です。時々、いざ始めてみたものの、理解されなかったり、さらに関係性が悪くなったたりして、心が折れそうになる店長もいます。そのときの経験を「今、思い出しても涙が出そうになるほどつらかった」と語る人もいます。ですが、多くの店では「4カ月から6カ月」の間に、驚くほど大きな変化を実感しています。続けていけば必ず変わると信じて、諦めずに続けてください。

図表③ ほめシートの意味と書き方

### ●ほめるやり方と継続の仕方

ほめる=「自尊心の3大欲求を満たす事」が大事

#### 自尊心の3大欲求

1. 自己重要感  
大事な存在として認めてもらいたい
2. 自己有能感  
適格な意志決定と行動ができるようになりたい
3. 自己好感  
人に好かれたい

#### ここがGOOD!! ほめシートの活用

日頃書かない「ありがとう」を50文字以上記入する

成長・すごい・好感の中から1つを50文字以上記入する

期待していること来月と将来に分けて具体的に記入する

1. 自己重要感を満たす
2. 自己有能感または
3. 自己好感を満たす

#### ほめシートの活用法

- ・メールや日報で内容を伝える
- ・バックヤードに張る
- ・給与明細に入れる
- ・社内に掲載し、全スタッフに配布する
- ・朝礼・終礼で伝える
- ・会議で伝える
- ・一対一で伝える
- ・表彰式で伝える

#### ほめシートを活用した会議の仕方

1. 理想の店の実現にはスタッフの協力が必要と語る
2. 一人一人に感謝を伝える
3. スタッフに店の価値を聞く
4. 効果的な改善点の解決策をスタッフに聞く
5. 理想の店の実現にはスタッフの協力が必要と再度語り、感謝を伝える

#### ほめシートを渡した人の声

正直恥ずかしかった。でも書いているうちに感謝が芽生えてどんどん書いてしまいました。言いそびれたありがとうや日頃から思っているすごいところ、今後ますます成長してほしい期待している点を言葉にして伝えることで従業員の行動が変わり始めました。自主的な建設的な提案が出してきました。(飲食店 店長)

これはいいですね。従業員をほめたくてもほめ方が分からなかったのですが、このシートを毎月書いて給料明細と共に渡しています。報告のスピードが速くなり、業務が効率よく回りました。(経営者)

#### ほめシートをもらった人の声

こんなシートをもらえるとは思っていませんでした。日頃厳しい上司なので、心からうれしいです。実は何度も読み返しているし、へこんだとき、今も見ます。このシートもらっていませんでしたら辞めていたかもしれません。(飲食店 アルバイト)

かなりうれしかった。どう評価してもらっているかが分からなかったし、営業成績もあまりよくなかったので負い目を感じていました。成績を出してもっとほめてもらおうと思います。(3年目 営業マン)

「行動チェックリスト」で日々の成長を確認

ほめシートの他にぜひ活用してほしいのが、「行動チェックリスト」です。

これは、繁盛店づくりに必要な「せりふ&アクション」をリストにしたもので、入社から最初の1カ月目、2カ月目、3カ月目といった具合に追加されていくもので、本誌2019年12月号の「採用技術」革命の特集でも掲載しています。今回、例として掲載した図表④は、飲食店に入って2カ月目のスタッフ用の行動チェックリストです。これを使って、実行できたかどうか毎日採点し、1週間分の集計を出します。スタッフはこの表を見ることで、売上げにつながる行動ができていないかが分かるのです。

項目は「入店時、お客さまがドアを開けてから3秒以内にお客さまを見て、元気に『いらっしゃいませ』を言う」など、具体的な内容にします。1週間単位で作成し、A4用紙1枚にまとめて見やすくすることもポイントです。ここで、気を付けてほしいのは、次の3つのポイントです。

① 入店時と退店時を重視する

せりふ&アクションを考える際は、入店時と退店時に注力してください。

なぜなら、本稿冒頭で述べたように、お客の店への評価は、第一印象と最終印象が最も大切、「店の第一印象と最終印象は、店の評価の80%を占める」といわれているからです。

入店したとき、いかに良い印象を持ってもらうのか、店を出るとき、いかに忘れられない工夫をするのが、店の評価を左右します。大切な項目に集中することで、効率的に繁盛店への道を開くことができます。

② 必ず毎日チェックする

せっかく行動チェックリストを作っても、ただ作って終わりでは意味がありません。ファイルにとじたり壁に張ったり、全員がすぐ見られる状態にしてください。

毎日チェックすることで、取るべき行動の優先順位が明確になり、行動がぶれません。一日の行動を振り返るので、次の目標を立てるにも役立ちます。

その振り返りや目標をほめることで、行動が加速するのです。

店内でコミュニケーションを取ろうとして、前日のテレビドラマやワイドショーの話題で盛り上がるのも悪くあ

図表④ 行動チェックリストの見本（2カ月目～）

		店舗名	名前			
【※見本】行動チェックリスト						
行動目標項目	お客さまがまた来たくなる、紹介したくなるような店づくりを目指して、実践しましょう！	【1】全然できなかった 【2】 あまりできなかった 【4】 まあまあできた 【5】 完全にできた ※5点満点で記載してください(3点はありません)				
カテゴリ	せりふ&アクション	第5週目	第6週目	第7週目	第8週目	合計
入店時のあいさつ	入店時、お客さまがドアを開けてから3秒以内にお客さまを見て、一体感のある元気な「いらっしゃいませ」を言う おしほり提供時に名札を指さし「本日はご来店ありがとうございます。私、ホール担当の〇〇がお伺いします」と元気よく笑顔で言う テーブル担当は、担当のお客さまが入店されてから退店されるまでの間に合計2秒アイコンタクトをする					
退店時のあいさつ	退店時、お客さまがお立ちになったら、お客さまの方を見て元気よく「ありがとうございました。またのお越しをお待ちしております」 店を出られるときは扉まで行き、感謝を込めてお見送りのあいさつをする。次回予約がある場合は「〇月△日にお待ちしております」 出口まで見送ったお客さまを、姿が見えなくなるまでお見送りする					
お客さまの記憶に残るための接客	全ての商品を「お待たせいたしました」と笑顔で丁寧に提供する(お皿は静かに、お客さまに向けて置く) 商品提供時は作業的にならず、1秒止まって、軽くお辞儀をしてから席を離れる(15度の角度でお辞儀) 食後の熱いお茶・お冷やのサービス時に、おしほりと一緒にデザートメニューのおすすめをする 中間バッシング時に「もうすぐ忘年会ですね、もう場所はお決まりですか？ うちはこの忘年会コースを用意しているので、お帰りの際にも予約していただきたいと思います」とフレッシュな笑顔で言う					
(今月の自分を振り返ろう) ※具体的に50文字以上で記入		(〇〇からのフィードバック) ※具体的に50文字以上で記入				
これはちゃんとできていた		「ありがとう!」				
来月はこれを頑張る		「成長した!」「好感が持てる!」 期待していること (来月クリアしてほしいこと)				

なぜなら3点は中間で、どっち付かずの数字だからです。

日本人には良い悪いを明確にせず、中間を取る傾向が強いといわれていますが、3点では、実行できたのかわからなかったのがあいまいです。評価の意味がありません。

4点や5点ばかりが並べば理想的ですが、最初は1点でも2点でも構いません。振り返ってみて「今日はできなかった」と自覚するだけでも十分意味があります。次回は良い点数を取りたいと頑張ったスタッフの点数がアップしたら、その努力を存分にほめてあげてください。

「怒る」と「叱る」はまるで違う

以上、ここまで、「売上げにつながる行動をほめる」ことの大切さを伝えてきましたが、店の業績を伸ばすには「ほめる」だけでなく、時に「叱る」ことも欠かせません。

なぜなら、本人が間違ったことをした場合には、叱ることで正しい方向に導かなくてはならないからです。ほめるばかりで、叱るべきときに叱らなければ、店は無法地帯化してしまいます。しかも、少し注意しただけで完璧に理解できることは、まずありません。駄目なものは駄目と、叱り切

てほしいのです。

よく聞くのが、「ちょっと叱ったらすぐ辞めた」という言葉ですが、それは間違いです。

「怒った」から辞めたのです。「叱る」と「怒る」はまったくの別物、「怒る」というのは、イライラした感情を相手にそのままぶつける行為です。相手の成長など関係ありません。

今の若者は、失敗しない生き方を好みます。職場で嫌なことを一切言われたくありません。それなのに失敗したときに感情で怒られたら、拒否の気持

ちへとつながり逆効果です。

一方で、叱るといのは、言葉を選びながら、相手の課題を理性的かつ論理的に伝える行為です。その根本には、「あなたの成長のために」という愛情と覚悟があります。成長してほしい、幸せになってほしいと願うからこそ叱るのです。

普段からしっかりとほめて人間関係ができていると、叱ったときにも相手は耳を傾けるものです。売上げに直結する行動をしたなら「ほめ切る」、そして間違ったことをしたら「叱り切る」。徹底すれば、必ず繁盛店への道が見えてきます。

確かに、今では繁盛店となったほめ育導入店も、その大半は、最初、私の言うことに対して半信半疑でした。「ほめる? そんな甘いことを言っていたら、ますます駄目になっていくのでは?」

「最近の若者は本当に自分勝手に、すぐ辞める。そんなスタッフの一体どこをほめる?」

といった具合です。でも、売上げは上がらない、採用もうまくいかない、何から手を付けたらいいのかわからない、そんな中、わらにもすがる思いで実践してみると、売上げアップにつながる環境が生まれ始めます。

そして、ほめることが店の文化とし

て根付く頃には、店の売上げがぐんと伸びるのです。

ここまで説明してきたように、ほめ育のメソッドは、いたってシンプルです。業績アップにつながる行動をリストアップし、その行動ができたらしめる、の繰り返しです。

ほめ育をしたら、結果的に業績が上がるのではなく、業績アップに軸足を置くからこそ、確かな成果が出る。

どのスタッフにも、必ず素晴らしい長所があります。知識や技術、スピード感、気遣い、粘り強さ……まだ経営者が気付いていないだけです。彼らの長所を生かしていないから、売上げが上がらないのです。

長所を見逃さず、売上げにつながる行動をしたらほめる。そうやって、スタッフの成長があなたの期待を超え始めたとき、店は繁盛店へと変わります。これからは、「ほめるが勝ち!」を合言葉に、早速その一歩を踏み出しましょう!



はら くに  
1973年、兵庫県生まれ。大手食品メーカー勤務後、船井総研総合研究所、ラーメン店店長を経て、2011年5月、(株)スバイラルアップ設立。「ほめ育」を支柱とした指導で、クライアント100社以上、延べ2万人以上に研修を実施。アメリカ支社も設立して、海外での「ほめ育」指導も行っている。



左上から時計回りに、トマト&オニオン石巻店の外観、店内の様子、人気メニューのメガトンハンバーグ1299円(税抜き)。同店は2000年のオープンで、井上はその後、女性だけの体操教室カーブスを中心に多店舗化、飲食事業はトマト&オニオン以外に、赤からとじゅうじゅうカルピの2店舗を展開している



# 2018〜19年に「ほめ育」を始めた4社のスタディ

ライター 山内早月

## 井上

(トマト&オニオン 宮城県石巻市)

メガフランチャイジーの外食店は導入6カ月後に売上高前年比**117%**を記録

「じゅうじゅうカルピ」「赤から」そして、ハンバーグとステーキの「トマト&オニオン」をそれぞれ1店舗ずつ運営している。

「ほめることで芽生えた「ありがとう」の感謝の気持ち

それらの店の中で、「トマト&オニオン」は、肉汁あふれるハンバーグの人气が高く、アメリカのホームパーティーをイメージした店内は、見た目は明るくにぎやかだったのだが、かつて、この店の佐藤幸裕店長は、「スタッフの動きが遅い」「お客さまからクレームがあった」など、スタッフのマイナス面にばかり目がいき、感情を抑えられず怒鳴ることもしばしばだったという。当然ながらスタッフもやる気を失い、与えられた仕事をこなすのみ。売上げは伸び悩む。そこで、社内の取り組みとして20

「スタッフが楽しそう」とアルバイト希望者が10人も

ほめる取り組みを本格的に始めて6カ月後、売上げが前年対比で117%を達成。改装など、店に対するハード面での投資はなしで、である。

そこから自然と「予算達成が当たり前」の風土ができ、店の売上げは毎月継続的に伸び始めた。

変わったのは売上げだけではない。店長はスタッフに感謝のほめ言葉を掛

けることで自分自身の心が熱くなり、それまではそれほど感じていなかった店に対する愛着が深まったという。「店やスタッフの良いところが見えるようになりました。『この人にほめられたい』と思われる人間になりたい、そう思うようになったのも大きな変化です」(佐藤店長)

スタッフにとっても「ただ仕事をこなすだけの職場」が「やりがいのある職場」になり、「働きたくなる職場」へと変わっていった。3年間アルバイトとして働いていた高校生が「来春から正社員として働きたい」と言い、「スタッフさんが楽しそうだから」と、1カ月でおおよそ10人もアルバイト希望者が集まるようになった。

店のアンケートを見ると「飲食店で働いています。このお店はみんな笑顔です。同じ飲食店なのに、何が違うのか不思議」という声も寄せられている。

「怒り、怒られる」ばかりだった職場が、ほめることで「良いところを認め合い、一緒に喜べる」職場へと一転、チームとして一体感が増した先の、さらなる成長への期待は大きい。

【企業概要】 井上  
代表 井上 一  
本社 宮城県石巻市大街道東1-4-18 井上ビル2階  
年商 8億4000万円  
従業員数 180人(うちパート92人、19年4月現在)

## ほめ育スタディ2

### 桶谷ホールディングス

(ボトルワールドOK 奈良市)

プラス成長が難しい業界で前年比**105.5%**の売上げを実現!

「桶谷ホールディングス」の「ボトルワールドOK」は、奈良、大阪、兵庫で酒の大型専門店「生鮮&業務スーパー」ボトルワールドOK(株)神戸物産が展開する業務スーパーのフランチャイズ店加盟 など32店舗を運営。幅広いジャンルの酒がそろい、ソムリエや利き酒師が多数在籍するなどその専門性は高く、青果や精肉、鮮魚などの一般食料品も豊富と、地元で人気の店だ。

ところが近年は、人件費増やドラッグストアの食品分野参入などによって売上げが低下し、収益悪化が深刻化。しかし、その突破口を開こうにも、



以前は、店長のスタッフへのネガティブな感情が店内の空気を支配するような感じだったが、「ほめ育」導入後は、その雰囲気が一変し、「良いところを認め合い、一緒に喜べる」という理想的な職場になった



店内で女性スタッフに「ほめシート」を渡す場面。「ありがとう」感謝したなあ・すごいなあ・好感が持てる」はびっしり書かれ、「期待していること」はシンプルに。これなら、高揚した気持ちで、「これから自分がやるべきこと」を受け入れられる

19年1月に始めたのが「ほめ育」だった。それまで、「ほめる? 悪いところを注意するのが自分の役目」という感覚だったという佐藤店長。ところが、ほめるところを探し始めて気付いたのが、「これまで、自分視点で物事を見

てしまっていた」という事実だった。「自分の思うようにスタッフが動かない」と感じるから、イライラしてばかりだったのだ。そこで、相手視点に立ってスタッフの行動を見ることが徹底し、売上げに直結する行動をほめようと心掛けた。すると自然と生まれたのが、感謝の気持ちだ

忙しかった翌日に早めに出動してくれた、自主的に掃除してくれた……。そんな行動一つ一つに素直に、「すごい早いね。助かるよ!」「ピカピカになったね。ありがとう!」と感謝の気持ちを伝えた。そうやって、感謝のほめ言葉が増えるとスタッフの表情が明るくなり、行動が変わり始めたという。まずは、「いらっしゃいませ!」の声が大きくなった。注文を取る際のアイコンタクトを徹底するようになった。次第にリピート客が増え、接客もますます丁寧になり、「子供に親切に接してくれたのがうれしかった」と、石巻の本部にお礼の電話が入るようになったという。



ボトルワールドOK店内での女性スタッフの様子と、各店スタッフの集合写真。笑顔写真は「写真撮影だから……」と思われがちだが、長い取材経験でいうと、雰囲気の良い店では、写真撮影といえどもなかなか自然な笑顔は出てこないもの。そうした店内のスタッフ間のいい雰囲気、悪い雰囲気は、自然とお客に伝わっていく。後者の店の業績がどうなるかは自明の理である

真面目で何事にも正直に取り組む店長がそろってはいるのだが、積極性がなくて横並び意識が強く、現状打開に向けてリーダーシップを執ろうとする人材がない。

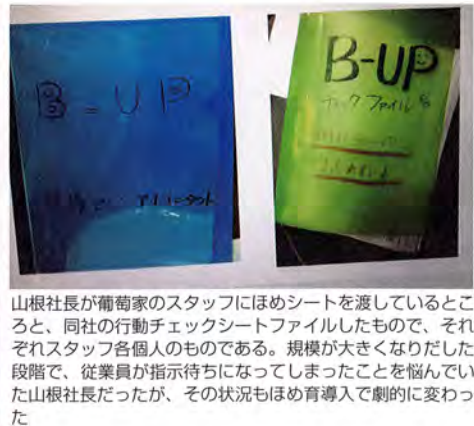
本来、パートやアルバイトを導くべき店長が、目的や目標を明確にできて



葡萄家は脱サラした山根一利社長が、自身の母が始めた青果店を土台に、家族経営で事業を拡大してきた会社。規模が小さいうちは、経営者の素早い意思決定や行動が功を奏し、右肩上がり成長した。



社長から褒めシート



山根社長が葡萄家のスタッフにほめシートを渡しているところ。同社の行動チェックシートファイルしたもので、それぞれスタッフ各個人のものである。規模が大きくなりだした段階で、従業員が指示待ちになってしまったことを悩んでいた山根社長だったが、その状況もほめ育導入で劇的に変わった。

ところが規模が大きくなるにつれ

「自分の思いや力だけでは、どうにもならない」と感じるようになる。自分が動けば動くほど現場は指示を待つようになり、店長に「繁盛させてやろう!」という気持ちが育たない。山根社長は「家業を企業に変え、現場力を上げなければ限界が来る」と痛感。そこで注目したのが、日々の「売上げにつなげる行動」に重きを置くほめ育で、現場主体の店づくりを行うこと。時に2018年の5月のことだった。長いことトップダウン一筋でやってきた会社だけに、最初はほめることに気恥ずかしさもあった。

しかし、多少無理やりでも、店長とスタッフの間ではほめ育を実践するうちに、まず、店長たちが少しずつ、売上げアップのために何をすべきか意識するようになった。

例えば、全国のリンガーハットのフランチャイズ加盟店で、「冷やしちゃんぽん」の売上げを競ったキャンペーンでのこと。葡萄家が運営する「イオンモール津山店」の「行動チェックリスト」(10ページ参照)には、「冷やしちゃんぽんの声掛けができた」という項目が追加された。

そして、実際にスタッフが、お客に「冷やしちゃんぽん、いかがですか?」と声を掛けるといふ行動ができればほめ、できなければ行動を促す。



【企業概要】 山根一利  
本社/鳥取県鳥取市雲山154-126  
年商/13億円  
従業員数/160人(パート135人)

複数のフランチャイズに加盟し、計15店を持つ葡萄家。そのうちの3割に当たる5店舗が、長崎ちゃんぽん専門店の「リンガーハット」。同チェーンの冷やしちゃんぽんのキャンペーンでは、葡萄家の店が、1、2、4位を獲得。こういう結果を見せられると、まさに「ほめ育、恐るべし」といった感じである。

現場に活気が出ると、普段の売上げにもプラスの効果表れ始める。競合店に押されっぱなしだったイオンモール津山店も、予算達成率127・0%や134・4%といった数字をたたき出した。しかも、11カ月間、予算達成継続中だ。

ほめることが増えるにつれ、スタッフの表情が明るくなり、売上げもアップし始めた。

ほめ育導入11カ月後、全店舗が売上げ目標を達成し、全体で前年度比107・5%の伸びを記録したのだ。特に、

「店内でお客さまと擦れ違ったり帰る支度をしていたら、会釈を添えて『また来てください』の気持ちを込めてあいさつする」といった具合だ。ほめる基準が定まることで、店長はスタッフとの接し方を迷うことがなくなる。

効果が表れたのは数字だけではない。秋山社長は、「良いことは良い、悪いことは悪いと、はっきり言える文化が社内に生まれた」と喜ぶ。

また、まさごグループ全体の利益を圧迫していた採用コストも71%も減った。売上げが伸びて経費が下がる、まさに繁盛店スパイラルが起り始めたのだ。



【企業概要】 まさごグループ  
代表/秋山俊雄  
本社/静岡県富士市入山瀬599-1  
年商/10億1000万円  
従業員数/245人(うちパート199人)

創業から守り続けてきた「家族的な雰囲気」「あったかさ」「おばあちゃんのもつ厳しさ」が今後、ほめる文化によりますます磨かれていくに違いない。



右上から時計回りに、とんかつ専門店かつ政の代表的商品とスタッフ、外観と店内の様子。かつ政の1号店は1995年で現在7店、他に2店で年商10.1億円だから、1店当たりの平均年商は1億円以上ということになる。消費税の増税など、外食産業の経営環境は厳しいが、ほめ育の成果をさらに大きなものにして、この難局を乗り切っていきたいところである。

ほめ育スタディ4

葡萄家

(リンガーハット 鳥取市)

行動チェックリスト効果で  
フランチャイズ内キャンペーン  
全国1、2、4位獲得!



# ほめ育の効果が出やすい 経営者の6タイプ

このどれかに当てはまるなら即実行です



組織活性化コンサルタント 前川由希子

ビジネスの要諦が「ヒト・モノ・カネ・情報」から「ヒト・ヒト・ヒト」の時代となり、人材が何より重要な経営資源となっています。

私はこれまで、ほめることに躊躇する経営者に数多く出会ってきましたが、「今いる人材で最強のチームをつく

る」には、もう躊躇をしている暇はありません。

経営者の方には変わっていただかなくてはなりません。

私の経験からすると、特に以下の6タイプの経営者の場合、「ほめる」に転じた際の効果は抜群です。

## type 1 「部下のいいところ? 見当たらないな」

部下のいいところを今すぐ10個挙げられますか。

もし、挙げられなかったあなたは既に経営者、上司失格です!

部下にいいところがないのではありません。上司であるあなたが見ていないだけ、気付こうとしていないだけです。

何も大きな長所だったり、成長ぶり

を探す必要はありません。仕事は毎日のことです。だから、毎日コツコツ頑張っていること、意識的に行動していること、ほんの少しだけでも成長したこと、良い方向への変化の兆しが見えること、そんな小さなことに気付いてほしいのです。

短所や欠点を見るのは誰しも得意なこと。特に上司であり経営者である皆

## type 2 部下のフルネームを言えない経営者

全社員、全スタッフのフルネームを言えますか。

社員・スタッフは、会社にとって経営者にとって何より大切な経営資源です。経営者が経営者でいられるのは、社員・スタッフがいるからです。名前が、何よりのアイデンティティです。

それぞれが何者なのか、どういう素質があり、どういう思いがあり、どう

さんには、知識も経験も実力も備わっているからなおのこと、部下の欠点や改善点が目につくでしょう。

一向に上がらないのは自明の理。まずは、長所や成長、行動を認め、本人に伝えて自覚させること。それらが、自信やモチベーションの源となり、自走する人材に育つ第一歩になります。

いう言動をしているのか。それを知り、理解することができて初めて資源を生かすことができるのではないのでしょうか。

「その人のことを知りたい、分かった」という気持ちで相対することが必要です。そして、コミュニケーションで必要なのは、質より量。何度名前を呼ぶか、何度顔を合わせるか、何度言葉を交わ

すか。その頻度が大切です。例えば、月に一度感謝シート(下、または8ページのほめシート)を活用

し、大切な経営資源である部下の名前を呼び、言動を観察し、言葉を交わすきっかけにすることは効果的です。

## type 3 「ほめても受け入れてもらえないかも……」と不安な経営者

いくらほめても、「そんなことないです」とか、「当然のことをしていただけですから」「そうですか?」と拒絶されるかもしれない、そう思うとほめること自体を躊躇してしまう。それが原因でほめない、ほめたくないという経営者の方がいます。

しかし、それは「自分に矢印が向いている」状態です。自分が不快な思いをしたくないから、自分が傷つきたくないからと自分の感情が主になっていきます。そもそも、ほめるのは何のためですか。スタッフや組織の成長のためのはずです。相手に矢印を向けましょう。そして、相手が受け入れやすい伝え方をすべきです。

そこで、「あなた」を主語とした

「Youメッセージ」ではなく、「私」を主語とした「Iメッセージ」を用いることをおすすめします。

「あなたは〇〇がすごいね」と言われると「いえいえ、そんなことはありません」と否定できてしまうのに対して、Iメッセージの「あなたは〇〇がすごいから、私は助かっています」と言われると、「助かる」と思っているあなたの感情は否定できないのです。

これは、相手に充実感や達成感を抱いてもらいやすい伝え方でもあります。また、ほめるという行為は、どうしても「上から下へ」というイメージが伴いますが、この伝え方だと、それを払拭することができるので、年上のスタッフへも使いやすいでしょう。

## type 4 「叱る」ことが苦手な経営者

「叱るとパワハラと言われるのではないか。辞めてしまうのではないか。それが心配で、叱るに叱れない」という

経営者も少なくありません。

最近では、「叱らないことにはいいです」という方も多し。それでいいの

図表② 感謝シートの意味と書き方

### 感謝シート

日頃の感謝や尊敬を言葉にする  
50文字以上書くことで、感謝が伝わり絆が深まるシート

- 尊敬していること**  
技術的な考え方など  
実際には教えて頂いていないが  
教えて欲しいと思っていることを  
書いてみましょう。
- 日頃の感謝していること**  
実際に教えて頂いている  
事象を具体的に思い出して  
みましょう。
- 情報共有の場**  
会社やチームを良くする  
ために情報共有をしよう。  
あなたにしかわからない情報を  
伝えることができます。

- 感謝シートを  
書いて渡した人  
日頃の感謝を見つけることができる。  
相手への感謝や尊敬していることを見ることができる。
- 感謝シートを  
もらった人  
相手に伝わっている自分のプラスの影響を知り、  
背中を見せていることに気付く嬉しさに繋がる。  
→本音を聞くことで、  
会社やチームについて真剣に考えてくれていることがわかる。

図表① 感謝シート

「ほめ育導入」で変わった経営者の実例

# つろぎ鍼灸整骨院 4年半書き続ける「感謝シート」が 「振り返る時間」を院長に与えた

『苦』を取り除き、くつろぎをあたえられる場に」と2009年に和歌山市で開業した「つろぎ鍼灸整骨院」が、ほめ育を導入したのは2015年8月。

スタッフの入れ替わりも激しく、「つつい現場スタッフにきつく当たってしまう」「スタッフへの接し方が分からない」と感じていた児嶋高弘院長は、スタッフとの関わり方を見直したい、自分の視点を変えたい、とほめ育講座を受講しました。

そこで、ほめ方・叱り方を根本的に見直し、そのために必要な基準を作成。それ以降、毎月給与明細と一緒に感謝シートを渡し続けています。

当初、院長一人で全スタッフ分を書いていたが、約1年半前からは、リーダー育成の一環として、ナンバーズのスタッフと分担しています。

書き続けた結果、経営者である児嶋院長が最も良かったと感じるのは、振り返る時間ができたこと。

スタッフに対して腹が立つことも、ジレンマを感じることもありますが、毎月感謝シートを書く時間を設けることで、「これだけ頑張ってくれている」「確実に成長した」「数字にも貢献している」とスタッフの言動に向き合い、感謝することができるようになりました。

その結果、課題だったスタッフへの接し方も変わり、スタッフの離職も落ち着いています。今や、和歌山市口コミナンバーワンの実績へ。

悩みを抱える先輩スタッフへ、入社1年目スタッフがサプライズ感謝シート（図表③）を渡し、先輩が感動で号泣することもあったそうです。

【施設概要】  
所在地／和歌山市納定 58-4  
受付時間／8時30分～12時、15時～19時30分（土曜のみ13時まで）  
休診日／水曜午後、土曜午後、日曜・祝日  
https://turogi.com/

**type 6 「俺がほめられたいよ……」と嘆く経営者**

実は、一番ほめられたいのは経営者である皆さん自身かもしれません。役員や立場がある方は、どんなほめられなくなり、叱られなくなる。そういう方にこそ、ほめ育をおすすめし

ます。「脳は人称を認識できない」というのは脳科学で有名な脳の仕組みです。人称とは「私、あなた、彼ら」のこと。あなたが「君の頑張りは素晴らしい！」

その成長がうれしいよ」と部下をほめたします。すると、あなたの脳は、「自分がほめられた」と勘違いしてくれるのです。人はほめられると気分が高揚します。それは、セロトニンという脳内神経伝達物質が増えるからで、セロトニンは別名「幸せホルモン」といわれ、心を整える作用があります。

まえかわ ゆきこ  
組織活性化コンサルタント。体感型ワークを通して参加者の自立を促す人財育成法は「効果的・実践的・持続可能」と好評で、年間100回超の研修・講演を全国で行う。著書に『女性の話を聴かない上司は仕事をだめにする～部下との関係が劇的に変わるコミュニケーション術』（ポプラ社）

部下へのほめ育は、あなたへのほめ育になるのです。

**type 5 「構ってちゃん」に困っている経営者**

店のスタッフでこういう人がいます。話を聞いてあげないと不機嫌になる。「私なんて」が口癖で、すぐに「辞めたい」と言います。「えこひいきしている」と他の社員をライバル視する。

いわゆる「構ってちゃん」ですが、こうしたスタッフの対処に困る経営者は少なくありません。なぜ「構ってちゃん」が生まれるのか。それは、経営者がそのスタッフに

「居場所がない」と感じさせていることに原因があります。脳科学の観点から、「食欲」「性欲」に加えて人間の三大欲求の一つだともいわれているのが「集団欲」です。自分という存在が周囲から認められ、その集団にいる価値や必要性を実感できて初めて満たされる欲です。日頃から「助かる」「ありがたい」「頑

張っているね」という存在や言動を認める言葉掛けをすること（認めること）が大切です。「構ってちゃん」だと感じさせる言動は、「自分の存在価値を感じたい」「ちゃんと見てほしい」というSOS。大げさにはめる必要はありません。あくまで日常的でささいな言動へのプラスのフィードバックをしましょう。

「叱る」の背景には、本気で部下の成長を望み、期待する気持ちがあります。要するに愛情です。そう考えると、叱る行為は必須ではないでしょうか。叱ることが難しいと感じる要因の一つは、「何を叱るのか」という明確な基準がないことです。基準のない「叱る」では納得感を得られません。上司の気分や機嫌でほめる、叱るのではなく、「基準」を明確に示し、できたらほめる、できなければ叱る、を徹底しましょう。人には成長欲があります。叱るとは、できていないことを「期待」することです。「叱られない」は、実は「期待されていない」と感じさせてしまうサイン。基準にのっとって、できていないことをできるようにするよう、しっかりと「期待」してほしいのです。

図表③ 感謝シートの記入例

## 記入事例

### 感謝シート

2019年1月30日

より

**尊敬していること・教えて欲しいこと**

部長は、スタッフ一人一人の目標も自分の目標と捉え、達成のために一緒に悩み、考え、親身になって相談に乗ってくださり、いつもサポートして下さいます。とても心強く、尊敬しています。常に新しい目標を掲げ、目の前のことだけに意識を向けるのではなく、「未来」にも目を向けるように導いてくださることは、スタッフみんなのモチベーションに繋がっています。部長がモチベーションを保つためには、どのようにしているのか教えていただきたいです。

**言いそびれた感謝の言葉又は教えて頂きたいこと**

私も部長のように、忙しいときでもチーム全体を見て、さりげなくフォローができるような存在になりたいです。広い心で、スタッフ一人一人を丁寧に見ていてくださり、本当にありがとうございます。帰るときには、労いやお褒めの言葉をいただくことが多く、「明日も頑張ろう！」という気持ちになります。いつも気にかけていただき、ありがとうございます。

**情報共有の場** 職場をより良くするためのアイデアや情報など

顧客管理についてですが、「顧客一覧リスト」の項目を見直した方がいいかと思っています。必要・不要な項目が混ざっており見辛く、ミスに繋がる可能性もありますので、今月中に見直し、整理をして、スタッフミーティングの議題に上げるようにします。

図表② 「ほめられたい相手」になるための2大留意点

### ほめるポイント

#### 1 見つけたらほめる

実際に期待に応えるような行動をしたら、そのときに具体的にほめる。すぐにほめることでなぜほめられているのか、どの行動が良かったのかが伝わる。

※ その場でほめられなかったら、ほめシートを渡す。

#### 2 期待は先に伝える

何を期待しているのかを先に伝え、期待していた行動や成果をほめる。目的、目標、期日などを明確にしておく期待している行動も明確になる。

※ 目標は計測可能、達成可能な設定をする

計測可能：計測できるような目標にする。

例) 毎日6時に起きて、1枚ほめシートを書く。

達成可能：大き過ぎず、小さ過ぎず、頑張ればできる行動を設定する。

ている大好きなアーティストが自分の目の前に現れて、「いつも応援してくれてありがとう」という言葉をくれたとしたら、「一生忘れることのできないうれしい思い出になるはずです。」  
一方、無精ひげを生やした清潔感のない会社の上司から、「一緒に仕事をしているときに、同じ言葉を言われたら……、当然、感じ方は違うわけです。」率直に言えば、女性スタッフの場合、

尊敬する人、自分を大切にしてくれる人など、印象が良い人からの言葉しか耳に入りません。  
なぜなら、男性に比べ、女性は本当にわずかな差をくみ取る力があるからです。  
化粧品に多くの色や香りがそろえてあるのは、自分に合ったものを選択したいという女性の欲求を満たすためだといわれています。

「そこまで気を使わなきゃいけないのか」とあせんとする方もいらっしゃるかもしれませんが、確かに、人は「誰から」言葉を受けるかによって、反応

や受け取り方がまったく変わってくるものです。  
例えば、学生の頃から全国のライブに通い続け、毎日その人の音楽を聴い

### 女性は本当にわずかな差をくみ取る

# 「自分を分かってってくれる相手からほめられたい」

## 女性スタッフの本音



「あなたからほめられたい、大切にしてくれている人からほめられたい。私の経験上、これが多くの女性スタッフの本音のようです。」

としても、もちろんうれしいとは思いますが、あまり心に響かない場合があります。

それは、その相手が、その女性スタッフにとって、「自分のことを分かってくれている人」ではないからです。ということは、男性の経営者なり上司は、女性スタッフから「ほめられるとうれしい相手」になることが、ほめ言葉を伝える上で大切だということになります。

図表① 経営者、店長が心得ておくべきこと

### 男性は女性を知らない ほめる前の相手を知るステップ

#### 徹底的に相手を知る（理解しようとする）

STEP1 名前、家族構成、好きな食べ物、趣味

STEP2 興味、こだわり、希望、困りごと、大切なもの

STEP3 相手が大切にしているものを一緒に大切に

STEP4 ほめられたい(努力している)箇所を見つけほめる

STEP5 ほめ言葉+a  
次も頑張れるような言葉を足して伝える

注意 ※「ごめんなさい」から始める関係もある  
※アイコンタクトから始めてもよい  
■ 良好な相手との会話は6割が相手の目を見て話している



一般社団法人ほめる育コンサルタント協会理事 道下真介

「少しの差」が女性にとってはとても大切なことなのです。男性にとっては違いが分からないほどの少しの差が、大いに意味のあることであつたりする。  
化粧品も、服装も、ヘアスタイルや態度、そして「言葉遣い」も。  
そんな、わずかな違いをくみ取ってくれる相手が、女性スタッフにとって、自分のことを分かってくれる相手になります。

### 「このマーク、目の位置にこだわっているの？」

女性スタッフから、「自分のことを分かってくれる相手」として選んでもらうには、男性上司側はまず、相手を知ることから始めなければいけません。相手を知らず、と言っても難しいことをする必要はありません。

例えば、書類を留めるクリップ、毎日コーヒーを飲むカップ、メッセージを伝える付箋や何げない日常会話など、ちょっとしたことで相手の好みやこだわりを知ることが出来る場面は多くあります。

以前、ある女性スタッフがメモの最

### その女性スタッフがどこにこだわっているか

とはいえ、最初から相手を知るためにたくさん質問したり、話し掛ける時

間や回数を増やすと、仕事に支障を来すことも多いわけで、最初は「存在を

「ほめることは大切」と頭では分かっているが、逆の行動を続けている人は多いのではないだろうか。思いどおりに成果を挙げられない部下に腹を立て、毎日のように怒鳴っている上司。予定どおりに進まないことにいら立ち、チームメンバーに嫌みを言うリーダー。家庭であれば、子供のことを大切に考えているし、かわいいとも思っている。けれども、言い付けを守らないと、口だけではなく手を上げてしまう親など。そんなことを続けていても何も解決しませんし、状況は悪化するばかりです。

もし、あなたがそのような状況にあるとしたら、原邦雄氏が提唱する「ほめること」に意識的に取り組むことをおすすめします。女性スタッフの日々の行動や、既に行っている仕事に対して「ありがとう」の言葉を添える。そうした感謝の意思表示は、別に大きな仕事でなくてもできるわけです。むしろ、日々の小さな感謝に焦点を合わせ、言葉を掛ける。日々感謝し、相手に興味を持って関わることは、相手の存在を認めることにつながってきます。日々、こまめに「ありがとう」という言葉を掛け続けることで、「相手は自分を大切に扱ってくれている」と感じるわけです。そもそも、男性経営者だって店長だって、自分のことを大切にしてくれる

相手の存在を認めることには、相手の存在を認めることにつながってきます。日々、こまめに「ありがとう」という言葉を掛け続けることで、「相手は自分を大切に扱ってくれている」と感じるわけです。そもそも、男性経営者だって店長だって、自分のことを大切にしてくれる

相手の存在を認めることには、相手の存在を認めることにつながってきます。日々、こまめに「ありがとう」という言葉を掛け続けることで、「相手は自分を大切に扱ってくれている」と感じるわけです。そもそも、男性経営者だって店長だって、自分のことを大切にしてくれる

最終講座

今も、これからも

「ほめ育」が求められる3つの理由

日本で店を持つ限り、避けられない経営環境の変化をよく知っておくべし

メンタルチャージャーSC研究所 岡本文宏



図表③ 女性スタッフへの4つの気遣い

女性にこまめに言葉掛けしてほしい4つ

- 1 体調について**  
女性の体調は男性と比べると日によって大きく変わることがある。そのことを知った上で、日頃から声を掛ける。
- 2 子育てについて**  
子供は自分よりも大切なもの。特にまだ小さい頃は体調が優れなかったりことも多く、気になることが多い。
- 3 介護について**  
子育てを卒業する頃には、仕事をしながら親の介護を担う女性も多く、時間や身体にも制限があることが多い。
- 4 学業について（※学生アルバイト）**  
学生の本分は学業。アルバイト先では話しにくいことも多いので、テストの期間や、卒業単位の状況等、聞いてあげると安心する。

認めること」に意識的に取り組むことをおすすめします。女性スタッフの日々の行動や、既に行っている仕事に対して「ありがとう」の言葉を添える。そうした感謝の意思表示は、別に大きな仕事でなくてもできるわけです。むしろ、日々の小さな感謝に焦点を合わせ、言葉を掛ける。日々感謝し、相手に興味を持って関わることは、相手の存在を認めることにつながってきます。日々、こまめに「ありがとう」という言葉を掛け続けることで、「相手は自分を大切に扱ってくれている」と感じるわけです。そもそも、男性経営者だって店長だって、自分のことを大切にしてくれる

相手の存在を認めることには、相手の存在を認めることにつながってきます。日々、こまめに「ありがとう」という言葉を掛け続けることで、「相手は自分を大切に扱ってくれている」と感じるわけです。そもそも、男性経営者だって店長だって、自分のことを大切にしてくれる

人の言葉は入りやすく、聞きやすいのではないだろうか。それと同じで、女性スタッフ一人一人が、どんな仕事に頑張っているのか、それを見つめる。もちろん、いくら頑張っている、それが期待された成果につながっていないれば指導すべきです。でも、指導する前に、その女性スタッフがその仕事のどの部分に気を付けて、どこにこだわっているのかを理解した上で、良くなるためのアドバイスを送ることで、本当に効果が出ます。

自分がほめてほしいと思っていることをほめて

「そんな相手の細かいこだわりなど、いちいち気を使っていられるか」と思う方は、現代では経営者失格ですし、自分がいくらほめ言葉を掛けても、相手に届かないと感じている人は、「女性スタッフは、自分がほめてほしいと思っていることについてほめてほしいのだ」ということを覚えておいていただければと思います。

彼女たちの小さな変化を見逃さず、悩みや「上司からこうしてほしい」という期待に先に気付けるようになれば、おのずと「ほめられた相手」になっていくものです。そのため、仕事場で日頃から留意



**みちした しんすけ**  
1982年大阪府生まれ 近畿大学大学院修了。2007年に大病を患い余命宣告を受ける。2年半の闘病生活を経て社会復帰。不動産会社を設立し一切広告をかけずに業績を伸ばす。コンサルタントとして活動を始めようとしたときに、ほめ育に出会い、創始者である原邦雄氏に師事。ほめ育を組織に導入し、次々に業績アップを実現。なぜ、スタッフが離職をするのかを経営者やリーダーに進言しながら、現場を輝かせる独自のやり方は、多くの企業が評価する。ほめ育流のマネジメントを使い、クライアントの現場の声に耳を傾け続けることで見えてくる本音が、離職を止めている。

しておいてもらいたいのは以下の2点です。  
①見つけたらほめる  
見つけたときに具体的に伝えてください。その場で伝えることができるというのですが、伝えそびれたり、一緒にいないときの行動であれば、ほめシートに記入して渡すことで形に残すことをおすすめします。  
②相手に何を求めているのかを伝える  
後であれこれ言われても、聞いてないことを求められては困るだけです。目的、期日、成果物を明確にしておくことで、彼女たちには、自分がやるべき行動が見えてくるので、その行動も自然と期待された行動になっていきます。

図表③ ブラック企業リストの一例

厚生労働省労働基準局監督課  
掲載日：令和元年12月27日

**労働基準関係法令違反に係る公表事実**  
(平成30年12月1日～令和元年11月30日公表分)

(※) 各都道府県労働局が公表した際の内容を集約したもの

労働基準関係法令違反に係る公表事実

都道府県	企業・事業場名称	所在地	公表日	違反法令	事実概要	最終更新日：令和元年11月30日 その他公表事項
北海道	北海道川市	北海道川市	H30.12.3	労働基準法第62条 年少労働基準規則第8条	満16歳に満たない者に、禁止されている業務の遂行を命じたこと	H30.12.3 通報
北海道	札幌市東区	北海道札幌市東区	H30.12.18	労働安全衛生法第21条 労働安全衛生規則第519条	高さ23mの作業上で、安全帯を使用させることなく労働者に作業を行わせたこと	H30.12.18 通報
北海道	日高郡新ひだか町	北海道日高郡新ひだか町	H31.1.17	労働安全衛生法第59条 労働安全衛生規則第36条	特別教育を行うことなく、労働者に走行車・機械の運転の業務を行わせたこと	H31.1.17 通報
北海道	帯広市	北海道帯広市	H31.1.18	労働安全衛生法第20条 労働安全衛生規則第151条の4	作業指揮者に作業の指揮を行わせることなく、フォークリフトを用いて作業を行わせたこと	H31.1.18 通報
北海道	室蘭市	北海道室蘭市	H31.1.23	労働安全衛生法第20条 労働安全衛生規則第162条	トラクター・ショベルのバックに労働者を乗せて作業を行わせたこと	H31.1.23 通報
北海道	札幌市東区	北海道札幌市東区	H31.3.12	労働安全衛生法第21条 労働安全衛生規則第519条	高さ5.4mの作業上で、手すり等を設けることなく労働者に作業を行わせたこと	H31.3.12 通報
北海道	札幌市中央区	北海道札幌市中央区	H31.3.19	労働安全衛生法第100条 労働安全衛生規則第97条	4日以上の休業を要する労働災害が発生したのに、遅滞なく労働者死傷報告を提出しなかったこと	H31.3.19 通報
北海道	紋別市	北海道紋別市	H31.3.19	労働安全衛生法第20条 労働安全衛生規則第158条	ドラッグ・ショベルに接触するおそれがある箇所に労働者を立ち入らせたこと	H31.3.19 通報
北海道	帯広市	北海道帯広市	H31.3.25	労働安全衛生法第21条 労働安全衛生規則第519条	高さ6.4mの作業上で、作業用を設けることなく労働者に作業を行わせたこと	H31.3.25 通報

ではなく、モチベーションを高く持って仕事に取り組み気持ちになる環境づくりが必要で、

上司から指示・命令されて仕事をしても気持ち上上がりません。収入を得ることだけが目的で仕事をしてもやる気は出ません。

大切なことは、心の内側から「仕事がしたい!」と思わせることです。これを心理学では内発的動機づけといいます。ほめる育では「ほめシート」などのツールの活用が推奨されています。それを現場で使えば、スタッフ

は自分の行動を適正に評価されていると感じられるので、内側からモチベーションが上がりやすい環境が整います。やる気のあるスタッフが現場にそろえば、おのずと生産性が高まります。形だけではなく、本当の意味での働き方改革が実現できます。

3 **AIに仕事は奪われるのは先の話 当分の間、リーダーのマネジメントは必要**

ここ数年、AI関連のテクノロジーの発展は目を見張るものがあります。16年にAIの「アルファ碁」が囲碁の世界チャンピオンを破ったというニュースを覚えていた方も多いいことかと思えます。

自動車の自動運転の実用計画などもこの1年ほどの間に次々に発表されていますし、企業によっては、既に職場にAIテクノロジーが導入されています。

店舗においてはレジの自動化、発注・納品の自動化、アマゾン・ゴーを代表とする無人店舗などを含め、店舗経営に人が不要となる時代が目の前まで来ていると思われる方は多いかもしれません。

本当にマイケル・A・オズボーン氏の論文にあるように、今ある仕事の半分がAIによって奪われ、職場に人がいらない世界が来るのでしょうか(図表④)。

AIが人に代わって、仕事をバリバリこなすという時代が本格的に訪れるのは、早く

図表④ AIに代替される主な仕事リスト

タクシー運転手	銀行窓口係
レジ係	小売営業員
クレジットカードの審査員	テレフォンアポインター
データ入力者	医療事務員
税務申告書類作成者	モデル

とも30年以降です。実際にはもっと後話になるでしょう。

なぜなら、新しい技術が登場して、それが世の中に広がり一般化するには、最低でも10年以上の時間が必要だからです。

古い話ですが、蒸気機関が発明されたのは18世紀初頭で、実用化されたの

日経ウーマンオンラインの記事より抜粋

図表① 都道府県別人口の推移 (1,000人)

順位	平成27年(2015)		平成42年(2030)		平成57年(2045)	
	全国	127,095	全国	119,125	全国	106,421
1	東京都	13,515	東京都	13,883	東京都	13,607
2	神奈川県	9,126	神奈川県	8,933	神奈川県	8,313
3	大阪府	8,839	大阪府	8,262	大阪府	7,335
4	愛知県	7,483	愛知県	7,359	愛知県	6,899
5	埼玉県	7,267	埼玉県	7,076	埼玉県	6,525
...	...	...	...	...	...	...
43	山梨県	787	山梨県	710	山梨県	599
44	徳島県	756	徳島県	651	徳島県	535
45	高知県	728	高知県	615	高知県	529
46	島根県	694	島根県	614	島根県	498
47	鳥取県	449	鳥取県	516	鳥取県	449

今、日本はインバウンドにより恩恵を受けている企業も多くありますが、そうになっている背景には、日本の物価が安いことがあります。治安が良く、安価で高品質なモノやサービスを手

図表② 人口が減少する都道府県数

平成22(2010)~27(2015)年	平成27(2015)~32(2020)年	平成32(2020)~37(2025)年	平成37(2025)~42(2030)年
39	42	45	45
平成42(2030)~47(2035)年	平成47(2035)~52(2040)年	平成52(2040)~57(2045)年	
47	47	47	

注) 平成22(2010)~27(2015)年は実績

※出典 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」(平成30年推計)より  
http://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson18/1kouhyo/gaiyo.pdf  
http://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson18/t-page.asp

2 **働き方改革が進み スタッフ各自の生産性向上が必須に**

昨年の春に、働き方改革関連法がスタートしました。いよいよ本年4月より中小企業も対象となり、対岸の火事ではなくになります。

働き方改革が進まず法令違反をする、厚生労働省のホームページにあるブラック企業リスト(労働基準関係法令違反に係る公表事実)に社名が公表されてしまいます(図表③)。

1年間公開され続けるので、その間の求人活動や事業運営に支障を来すこととなります。ですので、残業時間を減らす、休日出勤をなくす、有給休暇

ことにメリットを感じていますが、中国を含むアジア諸国では賃金のベースアップが加速しています。今後、中国やインドで働く方が収入を得られるようになれば、日本に来る労働者は激減します。

そうなった場合、今よりも少なくなった国内の労働者を奪い合うことになり、体力のない企業には人が集まらず、淘汰されてしまうことが予測できます。

ただ、そういう状況になったとしても、必要と考える人材が必要な数だけ、そう企業も存在するはず。その現場では、うまくできたことや、頑張った人に対して、きちんと評価がな

れています。

その一つが「ほめて育てる」ことです。ほめるの考え方が現場に浸透している企業では、人の根源的欲求の一つである「承認欲求」が満たされます。

そうすると、職場でやりがいを感じながら仕事に取り組みます。

働く人が皆、やりがいを感じ、生き生きと仕事をしている企業には人が集まります。

店の場合は働いている様子が外からも見えるので、お客の中から「ここで働きたい」と思う人が出てきます。

結果、どんな時代でも求職者から選ばれる企業になることができるのです。

を取得させるなど、法律で定められているとおりに、「形」を整えるために働き方改革を行っているケースも少なからず見受けられます。

そういう企業では、一般従業員を定時に帰すため、経営者や一部の管理職が残務をこなすことになって深夜近くまで働いたり、休日出勤を繰り返しています。これでは、本当の意味での働き方改革にはなっていませんし、長続きしません。

必要なのはスタッフ各自の生産性を上げること。そのためには嫌々働くの

# あまりにも「ほめなさ過ぎ」だった

「つけなしないで たまにや海も山も人も誉めろよ」と歌ったのは、日本の国民的ロックユニットのB'zだが、『Love me, I love you』(L.G.)、この曲が発表された1995年、作詞者の稲葉浩志氏をして、こんな歌詞を書かせたのだから、当時の日本人、あるいは日本社会の「ほめなさぶり」は相応なものだったのだろう。

とにかくほめない。他人をほめる余裕もない。経営者や上司で、他人を一度もほめたことがないという人もざらにいる。

そのくせ、間違いを指摘すること、ミス責めることが上司の役目と思ひ込み、それが高じて、何事も否定から入って現場の空気を暗くする。

揚げ句、内心「いいアイデアだ」と感じて、自分より社内の立場の低いパートさんなんかの意見は、自分の立場保全で、欠点をあげつらつて否定するなんて、不祥事、まで起こしてしまう。

そんなことを延々と繰り返していたのだから、平成の30年分が経済的負け戦になるのも当たり前。それじゃあ、新しいものが出てくるわけがない。

ただ、かく言う私も、原邦雄氏から「ほめ育」という指導法を初めて聞いたときは、甘ったるいキャンディのよう感じて肯定的になれなかったのは事実。

しかし、原氏がしつこく「ほめることで業績が上がっているんです」と力説するので再考するうち、「今まではあまりにもほめなさ過ぎで、その反動か……」と得心するようになった。

ほめることが人間に与える好影響の科学的根拠は巻頭特集内の前川由希子氏の記事に出ているし、「怒る」マネジメントから「ほめる」マネジメントに切り替えなければ、企業経営が立ちいかなくなることは、岡本文宏氏の記事で指摘されているとおりである。

今や、ミスを指摘するだけで上司の面目が立ち、業績が上がる時代は終わった。

今は、やってみなければ何が当たるか分からない世の中である。

欠点を非難するばかりでは新しい商品やサービスは出てこないし、そもそも、「一つもほめない」というのは、人間に対する在り方として完全に間違っていた。

その昔、17歳になる諏訪満男という映画の登場人物が、その映画の主役である車寅次郎という母方の伯父に、東京は柴又の駅前で「伯父さん、人間って、人間は何のために生きてんのかな？」と問うたことがある。

それに対して、寅次郎はこう答えた。「難しい事聞くなあ。……、何とかな、ああ、生まれて来てよかったな、って思う事が、何べんかあるんじゃないか。そのために生きてんじゃないか」

〔男はつらいよ〕第39作 寅次郎物語  
この「何べんかあるんじゃないか」のうち1回でも2回でも、自社で働く従業員に仕事を通して経験してもらったことが出来るなら、それは本来、経営者冥利に尽きるというものではないのか。

自分がやったことが、お客という他人に届いて、そのことをもってほめられる。

まさに、「ああ、生まれて来てよかったな」の瞬間であり、それを寄ってたかつて無視してきた会社や社会の生産性が悪くなるのは当たり前。

ほめる言葉にコストはかからない。いいかげん、しよっちゅうほめろよ、日本人。  
(本誌編集長／工藤澄人)

は18世紀後半です。また、マグロの養殖に成功したのは02年で、一般に流通し始めたのは14年です。SF映画のように職場でAIロボットが人に取って代わり仕事をする社会が訪れるのは、まだ先ということになります。

それまでの期間については、現在と同様に経営者、リーダーが「人」を現場でマネジメントすることが必要です。少なくとも10年は今とそれほど変わらないう状況が続くということです。

ですので、われわれが目をつけるべきは、未来のAI技術に関するワクワクする情報ではなく、目の前のスタッフに関する現場情報です。

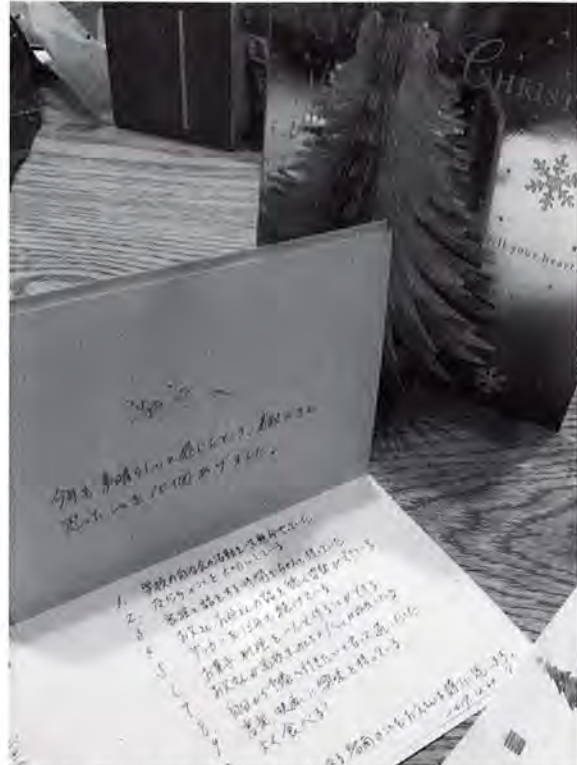
ほめ育では、一人一人に目を向け、良いところを言葉とツールを使い承認

していきます。

マネジメントにおいて、チーム全体に働き掛けることも必要ですが、一番大切なのは個別対応で関わることです。多様性の時代といわれる現代において、各自の個性を尊重し、個人の良い部分にフォーカスする「ほめ育」を活用したマネジメントは、理にかなったメソッドであると私は捉えます。

「ほめ育」で人生をより豊かにできる

今の若い世代は怒られ慣れていないので、苦言を呈されると必要以上に落ち込むし、下手をすると辞めてしまします。だからといって、ほめて育てる方が楽だと考えて部下をほめたとして



筆者が家族に渡したクリスマスのほめカード。「そんなの照れくさくてやってみてくれるか」とばかりにした時点で、あなたのこれからのマネジメント力は激減します。家族という一番身近な人たちの気持ちにフォーカスできなくて、店や会社のマネジメントができるはずがないじゃないですか

も、成果は挙がりません。

苦言を呈するべきときは、しなければならぬのです。ほめるだけで人を育てられないことは、「ほめ育」メソッドでも語られています。

また、ほめる際には基準が必要です。その基準が曖昧だと、部下は何が良く、どういことがNGなのか分かりません。自ら進んで行動しづらくなり、指示待ちの状況でいることになってしまいます。これではモチベーションは上がりません。

行くべきは、上司、経営者がほめる基準を明確に持ち、それがいかなる場合でもぶれないことです。ほめる基準の作り方について詳しくは原邦雄氏の著書『売上が上がるほめる基準』(商業界)をご覧ください。

日本人は職場でもプライベートでも、ほめられる機会がありません。

例えば、家庭をお持ちの方であればパートナー、もしくは親が作ってくれた料理を毎回ほめていきますか。食卓に料理が並ぶのが当たり前になっていて、特に何も言わないという人も結構多いようです。

食事をする際に、一口食べてすぐに「おいしいね！」と一言ほめるだけで、料理を作った方はうれし気持ちになり、今度はもっとおいしい料理を作ろうと思えます。毎日食べる食事がさら



においしくなれば、あなた自身も幸せな気持ちになれるはずですよ。

手前みその話で申し訳ないのですが、私はクリスマスに、メッセージカードを家族全員に手渡すことをここ数年続けています。そこには妻と子供たちの「すてきな！ すこいな！」と感じたことを10個ずつリストアップして書き記しています。

一年を振り返る時間をつくり、各自のことを思い返すと、案外すぐに10個程度のほめることができるエピソードが浮かんでくるものです。カードを受け取った家族は皆うれしそうな表情を浮かべます。読み終わった後、必ず「ありがとう」と言ってくれます。その時間は私にとっても、うれしい気持ちになれるすてきな時間です。

このように、ほめ育を職場だけではなく、プライベートでも活用すれば、人生がより豊かになります。ぜひお試しください。

おかもと ふみひろ  
メンタルチャージSC研究所代表取締役。アパレル専門店、セブン・イレブンFC店経営を経て2005年より現職。店主を対象とした繁盛店コーチングを活動の軸とし、雑誌への寄稿、全国で講演、研修を年100回以上こなす店主専門ビジネスコーチ。著書に「仕事をまかせるシンプル方法」(商業界)などがある。最新刊は「人材マネジメント一問一答」(商業界)