

愛

知県内を中心に居酒屋などの飲食店を展開する株式会社OHANA。居酒屋甲子園、クオリティ・サービス大賞、経済産業省が推進する「おもてなし経営企業選」の3つを受賞した日本で唯一の企業として、そのサービス品質・経営品質が高く評価されている同社では、独自のノウハウを活用した人材育成を行っており、スタッフの早期育成・定着率の向上を実現しているという。創業10年という節目を迎える今、創業社長であり、現在はOHANAグループの代表として活躍する松田真輔氏にお話を伺った。

サービス業では、採用や人材定着、教育といった人に関する問題で特に「苦勞」をされている企業が大半かと思えますが、御社の状況はいかがですか？

マクロ的な観点で考えれば、これから労働人口は急激に減っていくわけですから、当然深刻な問題となりますよね。ただ、そういう状況の中で、人に関する本質が見失われているのではないかとという危惧はあります。たとえば何かあるとすぐに「ブラック企業だ」といつて騒がれるというようなことですね。労働者だけが強くなってしまっている印象を受けます。そもそもどちらが強いの、強く

はもちろんですけど、一番大事なのは「誰がやるか」だと思っています。トップとして、スタッフ全員を高みに登らせたいという気持ちがあります。そのために「番成長しなければならぬのは、トップである自分です。社内では「天井の法則」と呼んでいるのですが、組織のリーダーのレベル以上に組織は成長できない、というのが私の持論です。会社であれば社長の、店舗であれば店長以上の組織には絶対になりません。それは在り方（マインド）とやり方（技術）の両面について言えると思います。ですから私は10年ずっと、「どうやったら皆がより輝けるのだろうか」とか「どうすれば早いスピードで成長できるのだろうか」ということについて、さまざま本を読み、研修にも参加して、まず自らが学び、それを社内実践するということを続けてきました。その一環で、ミステリーショッピングリサーチ（以下、MSR）ももう7年くらい活用しています。

御社のMSRの点数は、全国でもトップクラスの数値ですね。そしてずっとその点数を維持できていることから、スタッフさんのレベルの高さが伺えます。

当社ではMSRを「お客さまの声を数値化するための唯一のもの」と定

ないという話ではないはずなのに、いびつな対立構造が作り上げられてしまっているように感じます。

ただ当社だけの話をするならば、幸いなことに人材難とは程遠い状況です。アルバイト採用についても、紹介が大変多く、一年間で80人くらいが紹介で入ってくれています。入社後の定着率も高く、たとえば大学一年生で入ったらいきたい4年生で卒業するまで在籍するのが普通です。

具体的にどのような取り組みをされているのですか？

私は10年前の創業時から一貫して「企業は人に尽きる」と思っています。常に人に関する

ことを最優先に取り組んできました。最初の頃は新入社員の定着率の悪さに悩んだ時期もありましたが、その部分は私自身がスタッフと定期的にコミュニケーションを取り、スタッフの不満を聞きだすことで解消してきました。一度「辞める」と腹を決めてしまったら、もうどうすることもできません。だからこそ、その前の段階でキャッチアップということがポイントです。そして、組織として「何をやるか」

**受講企業のリピート率90%超
「マイレボリューション」研修
開発の経緯に迫る**



松田 真輔氏プロフィール：
愛知県出身、人材育成に定評があり、各地で研修や講演を実施。
■飲食業態：株式会社OHANA 会長 (<http://www.ohana.me/>)
■映像制作事業：株式会社SMILE HEART 会長 (<http://www.smile-heart.me/>)
■研修事業：株式会社SOUL LOVE 代表
2009年：居酒屋甲子園日本一を獲得：写真右上 (<http://izako.org/>)
2010年：外食クオリティサービス大賞・大賞受賞：写真右 (<http://www.f-qs.com/>)
2014年：おもてなし経営企業選受賞：写真右下、表彰式にて石力寛夫選考委員長と。
(<http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/omotenashi-keiei/index.html>)



義について、評価制度にも取り入れられています。会社の基本的なシステムの一部分ですから、切り離せるものではありません。

しかし今から3年くらい前にすごく悩んだ時期がありました。ちょうどその頃、色々な縁から、外部での講演や研修会の講師として招いていただくなど、社外での仕事が増え、私が会社から離れる時間が増えた時期でした。そうすると途端に社内が崩れてきたのです。その状態を見て非常に危機感を感じたと同時に、自分のそれまでのやり方を反省しました。無意識的に、スタッフをコントロールする感情があつて、スタッフを支配するようなやり方をしてしまっていたのかもしれない。スタッフが強く依存してしまっており、私の目が離れると組織が崩れてしまうという、とても弱い関係性を築いているのかも知れないと気付きました。

松田さんはそこから正しい組織の状態へどのように変えていかれたのですか？

一番変わったのは私自身です。考え尽くした結果、自分自身を肯定できるようになって、「完璧なリーダー」を演じる必要はないのだと気づきました。すると、仲間のことを



スタッフ集合写真：企業は人に尽きるというポリシーを持ち、常に「人に関すること」を最優先に取り組むという松田氏の下、スタッフ達は皆自分自身の夢と正面から向き合い、日々生き生きと仕事に取り組んでいる。



パストランテOHANAのスタッフ：「実家の養鶏場で採卵した卵を多くの人に食べていただける店を地元で開きたい」というスタッフの夢の結実である、パストランテOHANA。

本当の意味で信じていることができるようになりたしました。それまでは、「辞めたい」と思っていたらどうしよう」という怖さが心の中にあり、無意識にスタッフをコントロールしてしまっていたのだと思います。今では「もしその人が幸せになれるのなら、別にうちの会社じゃなくてもいいじゃないか」と素直に思えるようになりました。

こういった気づきをもとに、スタッフにも自己の肯定を実現出来るような研修プログラムを作り、社内でも実施しました。マイレボリユーション研修、略してマイレボ研修と呼び、この研修プログラムによって、弊社は劇的に進化出来たと思っております。結果として、業績も、MSの評価もさらなるレベルアップを実現出来ました(図表下・MS分析資料)。お世話になっている皆様には、マイレボ研修のお話をさせて頂くと、「是非うちのメンバーも参加させてほしい」という声を多数頂き、1年半前からオープン研修として一般参加者も募って実施し、一年半で、卒業生は総勢350人になります。

具体的にどのような研修ですか？

簡単に言うと、受講者の「自己変革」「自立」を目的とした研修です。カリキュラムは3日間で、その間座学

なってしまう。だから、すぐにノウハウややり方を求めてしまう。人生や生き方のような、正解がないものにも答えを求めるようになってしまおう。でも当然見つからないから、延々と自分探しをしたり、答えを見つけれない自分が悪いのだと自分を責めてしまう。そういう子供たちがそのまま社会に出てきて、できない自分を責め、自分には価値がないと感じてしまい、生きがい・働きたいを感じられないと悩み、結果として活躍が出来ずに会社を辞めてしまう状況が生まれているのではないだろうか。

マイレボ研修を受講することによって、ありのままの自分を受け入れ、「自分がやりたいことは自分が知っている」ということに気がつけるようになりたします。さらに、「それをやりたいと感じる自分」を肯定することが出来るようになります。そうすると、おのずと自信も生まれ、自分の可能性を信じ、自分に夢を持たせたいようになります。また、自分自身と向き合うことで、他人に対してもしっかりと向き合えるようになります。自分と向き合えない人は、やはり他人と向き合うことも苦手だし、「感じる気持ち」も薄れています。それは、サービスマンにとっては致命的なことです。例えばMSRの設問の中にも「トイレを探すふりをしてみて下さ

は一切ありません。全て体感型のプログラムとなっています。

学習定着率の研究によると、ラーニングピラミッドと言って、学習の効果が最も高い方法は「他人に教える」ことで、その次が「体験する」ことです。ですから、マイレボ研修は全て「体験型」の研修なのです。また、「こう考えなさい」、「これを覚えなさい」というコントロールがない環境も、この体験型の研修の良さだと思います。

私は中学校、高校で講演させてもらう機会も多く、そういうときに必ず生徒に「自分に自信がありますか？自分が好きですか？」と質問するようにしています。そうすると、なんと8割以上の子が「自分に自信がない、自分が好きじゃない」と答えます。もしくは「夢は何？」と聞くと、「普通で良い、このままで良い」と答えます。その年齢で、自分で自分を諦めてしまっているのです。しかし、生まれたときからそういう状態であるわけではないですから、その後の環境や教育のせいです。ね。日本の教育は「答えを与える教育」なのだと思います。親が子どもに「親の言うことを聞く子が良い子」という思想を植え付ける。答えを求めるための効率的なやり方を教える教育です。ね。そういう教育をずっと受けていると、安易に答えを求めるように

い」というものがありますけれど、そういう目の前の人がどんな気持ちなのか、何を求めているのかを察知する力、感じる力が弱ければ、当然ながら良いサービスはできません。ただ、「感じる気持ちを持ちなさい」と言っても、持てるものではないですから、体験を通じて自ら気づく研修が必要になってくるのです。

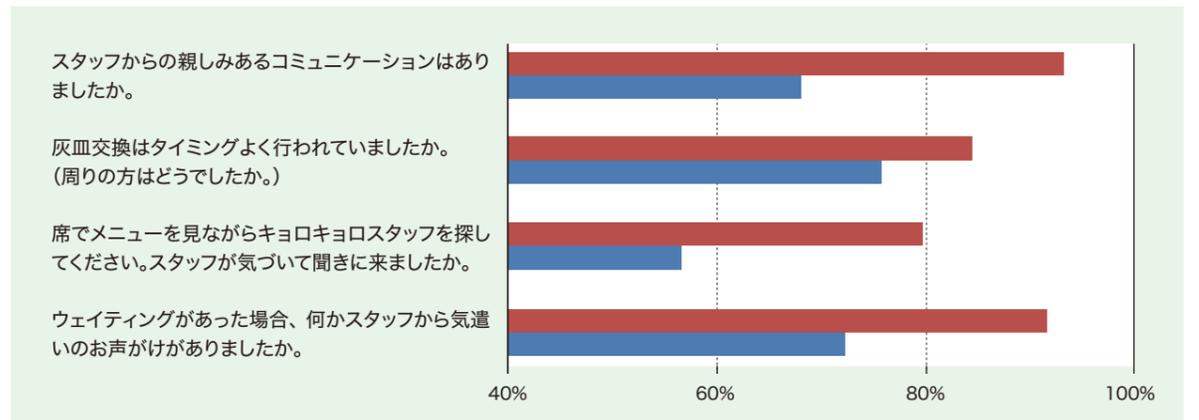
先ほど「在り方とやり方」というお話がありました。マイレボ研修は「在り方」の研修というご認識でいいですか？

おっしゃる通りです。巷にはマインド面を目的とした研修がたくさんありますが、そのほとんどが「こう在らねばならない」というマインド・コントロールです。一方でマイレボ研修は、コントロールをしないという点がポイントなので、その点は今一度強調させていただきます。

自社のスタッフだけではなくオープンでマイレボ研修を提供するのは、社会貢献だと思っています。この研修を通じて、枠からはみ出す人を一人でも多く育てたいというのが、OHANAグループの代表として、また一人としての気持ちです。

担当▶湯瀬 圭祐・北村 裕介
文▶鬼熊 春子

MS分析資料 ■OHANA ■業界平均



MSRレポート飲食業界平均とOHANAの比較(抜粋):マイレボ研修を受けると、積極的にお客さまをおもてなしするスタッフが育つ。そのため、OHANAでは、お客さま満足度を高める重要項目で大きく業界平均を上回っている(写真は左:粋な板前の京風串揚と活魚料理 おはな～はなれ～のスタッフ、右:夢酒場 魚昇本店のスタッフ)。



ゲームを通じて学ぶ体感研修プログラム「マイレボリユーション研修」。3日間の研修を通して、受講生と真剣に向き合う松田氏。受講生同士は同志と呼び合い、他人と向き合いながら自分らしく生きることを学ぶ。

