



日時：2024年10月2（水）
会場：ウインクあいち 1001
演題：全員を戦力化にする育成術
講師：株式会社ホスビタリティ&グローイング・ジャパン
代表取締役会長兼社長 有本均氏

NAGOMU 第336回経営セミナー

変わらないので、その人たちを伸ばして
いつてあげる会社の努力が必要になりま
す。すぐ厄介な事だと思えますが人間
力を外して考えられないと思います。
【評価】というのは、良いところ悪い
ところ、ダメなところを治すかのどちら
かです。
【評価】というのは、良いところ悪い
ところに直接アプローチします。直接ア
プローチしますから人財育成の最大の

- 1 会社がしたいこと＝評価項目、になっていない
*会社がほしいことを明確にし、評価する
- 2 キャリアアップ/将来像がイメージできない
*給与の仕組みを明示する、可能な限り昇格条件を明示する
- 3 評価者の教育をしていない
*評価者育成研修と評価会議を実施する
- 4 運用の責任者がいない、または、しっかりしていない
*担当者を決め、最重要業務としてやってもらう
- 5 複雑でついていけない
*シンプルに、しかし手間を惜しんではダメ

チャンスです。【評価】は例えば評価表
を作ります。それをちゃんとフィード
バックしていく時に「こういうところが
凄く良かったよね、でもこういうところ
ダメだね」というのが【評価】。それ
を伝えるんですよ。「じゃあどうしよ
か」というのを上司がアドバイスした
り、2人で話をする機会ができれば、そ
の面談はどんな研修よりも効果がありま
す。人財育成の最大の武器になります。
だから人財育成を意識して評価制度を作
るです。人財育成のために評価制度があ
るんだっていうのを会社がしっかり意識
する、上司がしっかり意識することが最
大の武器になります。
評価制度のうまくいかない理由が5つ
あります。（上記図）
一つでも当てはまれば致命傷になりま
す。この5つに当てはまってないか確認
ください。
企業の成長に人財育成は必須で、日本
を代表するマクドナルド、ユニクロの教
育に携わってきた有本氏から、そのエッ
センスを学ぶ時間となりました。

合同例会

一般社団法人大阪外食産業協会（O
RA）さん29名が第336回ナゴム経
営セミナーに参加され総勢100名を
超える例会となりました。

来年開催される大阪万博の「ORA外
食パビリオン【宴UTAGE】」の
出展概要を伺いました。歴史が古く多
くの活動をされており、兼ねてよりナ
ゴム会との合同例会実施を模索してて、



一人財育成のきっかけ

学生時代に始めたアルバイトが新宿の
マクドナルド。店長を目指して入ったこ
の店がサービス業に足を突っ込むきっか
けとなりました。

今思えば他のコンサル会社との大きな
違いは現場感覚だと思います。今では考
えられないブラッくな時代に店長をやっ
ていました。その後エリアマネージャー・
統括・営業部長を務め、最後の5年間は
ハンバーガー大学の学長をしました。ふ
ざけた名前ですが、非常に由緒正しい部
署で、元々アメリカにハンバーガー大
学がありその分校です。ハンバーガー大
学では主に人財育成の仕組みを作りそれ
を現場に導入するという仕事です。その
時の経験で人財育成の大切さを学びまし
た。

その後40代半ばにユニクロ大学の責任
者として転職し、ユニクロの人財開発の
仕組みを作る仕事をしました。その経験
を活かし人財育成の会社ホスビタリティ
&グローイング・ジャパン（H&G）を
創業して様々な企業の教育制度・評価制
度の仕組みを作るコンサルティングをし
ています。

成功要因

大学1年から46歳までマクドナルドに
居てその後ユニクロに転職したのです
が、マクドナルドしか知らない私にとつ
てユニクロは衝撃的でした。そして両社
の成功している共通要因が4つあること

OWN情報

今回大阪万博の説明会という形で実現し
ました。大阪万博は2025年4月～10
月まで開催しますので、次回はナゴム
が大阪に於邪魔する形で実現したいと思
います。
合同例会の後は、懇親会、進歩伯会を
て名古屋の夜を楽しんでいただきますし
た。

10月9日
Espresso D Works 岐阜店
岐阜市宇佐3・4・8
株式会社 DREAM ON
10月17日
アルマデシユラスコ
名古屋市中区栄3・10・16 3F
株式会社 KINGYO

今後のスケジュール

第337回 経営セミナー
株式会社 BOOMA
代表取締役 大島大五郎氏
日時：11月6日（水）14：30～
会場：サッポロビール会議室
ナゴム忘年会&ディスカッション
日時：12月2日（月）18：00～
会場：道南農林水産部 錦本店
第338回 経営セミナー
日時：1月（調整中）

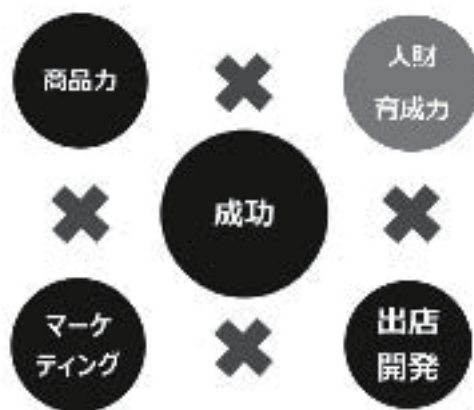
がわかりました。

この4つが抜群に強い

- ①商品力
- ②人材育成力
- ③出店開発
- ④マーケティング

経営者の信念を

実践する現場力



【経営者の信念を実践する現場力
店舗が増える」と経営者の思いを全店に
表現していくのが難しくなります。

思いが伝わりスタッフが頑張れる「現場
力」を高める事が大切です。その為に次
の3つの事が重要になります。

【QSCの向上が優先順位NO1

Q：クオリティ、S：サービス、C：
クリネス。これがブレない事がすごく大
事です。ブレてる時は業績が悪い時です。

■社員／PAの評価制度

評価制度。永遠と改善が必要なほど重要です。

■優秀な店長・マネージャーを育成する教育制度

教育は生き残りと成長をかけた最重要課題と捉えています。

■辞めさせないで育てる時代

今いるスタッフを辞めさせないで育てていく。そのためにはどうしたらいいのか、やる思索が大きく3つあります。

【教育】・【評価】・【労働環境】を仕組みにすることが大事。

これらは選ばれる企業、選ばれる店舗にするための最低必要条件です。最近はいろんな情報を手でできる環境なので会社をしっかり整備してアピールすることが重要です。

働く人は様々な会社のホームページを比較して選んでいきます。そして本当に成長できるかどうか、そういう環境があるのかが大切になります。

【労働環境】今の労働時間は月170時間ぐらいで、法律に反すると罰せられますが、その労働時間で利益を出せる会社、成長できる会社になければなりません。考えただけでもすごい大変な事です。教育・評価は法律で罰せられないので後回しになってしまいます。

【教育】・【評価】をきちんと整備しようとするお金と労力がかかります。どうしても売上に直結しないからほとんど後回しになりがちですが将来的に売上に影

い出してみました。洗い出しをすると4つのカテゴリーに分れることに気づきました。

①基準を示す

やってもらいたいことを明確にする

②教える

それが決まったら教えるという作業が必要

OJTとか集合研修をやる

③要求する

ちゃんと実践してるか、研修受けたんだからちゃんとやってよ！と言える仕組み。これがあるかないかで教育の効果は圧倒的に変わります。

例えばマニュアルを作ったけど誰もその通りやっていません。「ちょっと教えたことと違うよねっ！」と要求しているかどうかです。これはOJTでも集合研修でも同じです。集合研修の場合、その後ほったらかしにしてませんか？研修の効果があるかないかは教育の仕組み、要求するのも上司の仕事です。

例えばコーチングの研修をやりました。上司の人が研修で学んだことを実践してくかどうかを要求していくことが必要になってきます。そういうことをしっかりやっていくことによって教育の効果は抜群に変わります。集合研修を色々やって全く効果が無いという場合はほったらかしにしてないですか？研修をすれば絶対効果があり、効果があれば間違いなく成長します。しかし1週間経つと

響いてきますので、【教育】・【評価】の仕組みは【労働環境】以上に重要な役割になってきます。選ばれ、辞めない会社にするために重要な事です。

【教育】・【評価】・【労働環境】3つを整備すると、辞めない理由が出来ます。

“辞めさせない”で“育てる”時代 やるべきことは、この3つ



- キャリア・ステップが見える
- 短・中・長期の目標を持つ
- 成長意欲が満たされる
- 自己重要感が持てる
- やりがいを感じられる
- 人間関係が良い

“辞めない理由”を作る

仕組みが無いと本人の力量と価値観に委ねてしまいます。もしマクドナルドにマニュアルがなかったら4万通りのフライドポテトができ上がります。マニュアルで共通認識を持つてもらうことでやりがい、キャリアを考え始めます。

給与制度・評価制度・昇格制度など様々な人事制度で、自分は10年後には子どもが2人ぐらい欲しい。その時に給料いく

70%忘れてしまいます。

【教育】・【評価】の仕組みのどちらが欠けてもだめです。ただ順番に整備して行こうとすると評価にたどり着くまでに10年ぐらいかかってしまうと思いますので優先順位の高いところをごなかを考えて取り組むのがいいと思います。教育の仕組みはすごく時間かかり大変です。教育の仕組みは継続をしていかなければいけないので、ものすごく労力がいりますし会社側の根性が必要です。【評価】は集中すれば作りやすいかもしれないですが、評価制度に関しては1回導入すると止めるわけにいきません。社員を裏切ることになります。【評価】は一生

1. 基準を示す（教育）

- 経営理念
- 行動指針
- マニュアル
- コンプライアンス
- 就業規則
- 役職定義 etc.

会社が求めているものは何か？

2. 教える（教育）

- OJT
- 研修
- 義務教育の重要性

効果的な学習方法は何か？

4. 評価する

- 行動と成果を評価
- 知識ではなく“行動”

教育したことを行動しているか？



グローイング・サイクル®

3. 要求する（教育）

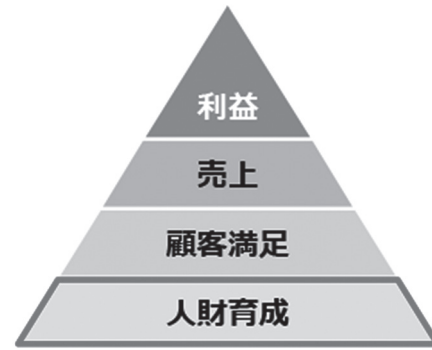
- 教えたことは要求
- 見過ごさない

“後追い”をしているか？

突きつめると教育と評価！

らぐらいで貯金がいくらぐらいあればいいかなど、借家なのか持ち家にするのか具体的な計画を立てられるように将来設計を出来る環境が必要です。会社に仕組みが無いと社員・PA・アルバイトさんは考えることができません。Z世代は価値観が違うと言われますが価値観の幅が広がった社会なのでそれを意識した人事制度はすごく大事です。

ユニクロ・マクドナルドに居る頃は、頑張れば店長・エリアマネージャーになる仕組みでした。ユニクロは店長になりたくないんだったら辞めればっ！という姿勢です。今の時代は評価制度・教育制度を作っていくことが大事です。



グローイング・コンセプト

■人を育てる仕組みが利益を産む

企業は利益をしっかりと取っていかないと潰れてしまいますので、そのために売上を上げ、顧客満足を上げていく。消費者の満足度が下がっていつてる会社はいつか潰れていきます。それを支えている

懸命働いているところを認めて、ダメなことを指摘し、給料をちよつとずつ反映させるなど優先順位が高いと思います。

一生懸命やっていることに対して何もしない、褒めもしないというのはちよつとダメです。雇う側として“良い”“悪い”つてのをはつきり伝えるのが大切だと思います。

役職別にグローイング・サイクルをしっかりと回していくということが大事。例えば店長にならない人をどうしていくかは考えていく必要があります。役職は上がらないけど給料はちゃんと何度か上げて認めていく。

マクドナルドのいいところは店長になるまでに店長に必要なスキルと知識を教えます。ユニクロも同じで、これはマクドナルド、ユニクロの教育制度の強い部分です。店長になるまでに店長に必要なスキルと知識を教える方法はものすごくメリットがあります。

店長になるまで、標準的に入社してから5年かかるとすると、その間ずっと育成期間になります。その間に店長として育成すればいいんです。結構色々な事ができ、3年・5年あったらほとんどこのとは教えられます。ところが店長になってから店長教育を始める会社が大半です。その時点でかなり遅れを取っています。

のは全て人財。

QSCを上げることでお客様の満足度が上がります。マクドナルドの重要なミッションはQSCですが、仕事として一番大事な事は【人財育成】です。人財育成をしないとQSCは上がりません。これは間違いないです。上司の一番重要な仕事は【人財育成】。どんな役職になってもこれは変わりません。

【人財育成】をベースに成果を出していくという考え方が、人を育て、その人が成果を出していく。人のレベルを上げて、顧客満足・売上・利益が成果につながります。

■グローイングサイクル

次に人材育成を分解するとグローイングサイクルというものがあります。

基本的にどの企業にも当てはまります。【教育】・【評価】の仕組みを作っていくことによって人は辞めずに育つという考え方です。ハンバーガー大学・ユニクロ大学で何をやってたかというのを洗



■優秀な店長・マネージャーの共通点

◆顧客満足に強い

店舗チェック
店舗運営支援

◆目標を達成する

目標管理

◆数字に強い

売上対策
経費対策
KPI管理

◆人間力がある

リーダーシップ
部下育成

数字に強い・顧客満足に強い・目標を達成する・人間力がある、これが共通して持っています。

個性は色々ありますが、トップという人を見ていくと必ずこの4つを持っています。特に人間力がすごく大事。Z世代とかα世代は上司の人間性がすごく影響し、業績にまで影響してくる時代になってきていると思います。

これからの時代は【教育】をしっかりと取り組んでいかないといけません。ほかついて良くなる事は絶対になく、持つて生まれた性格とか本質的なものは