

「ほめる」ことで、人に、職場に、光を当てる

LICHT

[リヒト]

創刊号

2015年5月発行

「承認型モチベーション」

実践と その効果



「ほめる」ことで、 人に、職場に、光を当てる

機関誌LICHTは世界初の承認型モチベーション*実践の研究誌です。LICHT監修機関である一般社団法人日本ほめる達人協会では、2011年より「ほめる」「認める」ことの効果に注目し、「ほめる」実践者を増やすほめ達検定を実施。5年間で検定合格者は2万人を超えました。

「ほめる」「認める」仕組みを導入する企業もどんどん増えはじめています。その結果、組織の活性化実現や業績向上だけでなく、働く人のメンタル問題やパワハラ対策などでも効果を上げています。

その一方で、「ほめる」「認める」、承認型モチベーションの導入方法が分からない、あるいはサンスカードや表彰制度を導入してみたものの、続かない。マンネリ化、同じ人ばかりが表彰される、盛り上がらないなど、うまく活かし切れていない組織が多いのも事実です。

この機関誌LICHTでは、承認型モチベーションの先駆者たち、成功者たちの軌跡を紹介していきます。どんなやり方があるのか、どのようにすれば成果が実感できるようになるのかを具体的に紹介していきます。表彰制度・サンスカード・朝礼・社内報・ふた言挨拶…承認の方法は沢山あります。今後、組織の規模や業態別、期待する効果別、導入の難易度別にご紹介してまいります。

LICHTはドイツ語で「ひかり」。

この名前には日本中の職場や学校、あらゆる人の集まる組織が「ひかり」で溢れますように！との祈りが込められています。そして、LICHTのもう一つの意味は「Reひと」。「ひと」に戻ろう。

組織とは業績・成果のみを追求する場所ではなく、「ひと」であることの意味を考える場所である。働きがいを通じて、生き甲斐を手にする場所である。働きがいを与える「心の報酬」、生き甲斐を与える「心の栄養」とは何か？

この機関誌LICHTを通じて一緒に考えていきませんか。

※承認型モチベーションとは、「ほめる」「認める」ことにより人と組織の活性化を実現する手法

CONTENTS

P.1 LICHTな言葉
あなたのまわりにはダイヤの原石がいっぱい

P.3 スペシャルインタビュー
承認とモチベーションの関係とは
「ほめる」「認める」が組織の活力を強化する
同志社大学 政策学部 教授 **太田 肇**

P.9 TIPPING POINT そのとき、何が起こったか
ほめる先駆者たち ～三重県 南部自動車学校～
ほめちぎる教習所 **加藤 光一** × ほめ達！ **西村 貴好**

P.13 ごほうびごはん
フードコラムニスト
門上 武司

P.14 承認型モチベーション実践研究会のご案内



この機関誌LICHTの定期購読については、P.14の承認型モチベーション実践研究会のご案内をご覧ください。

LICHTな言葉

「あなたのまわりにはダイヤの原石がいっぱい」

すべての人はダイヤの原石。
私たちのまわりには

価値を見つけれられていない原石がたくさん隠れています。

どれほど高価なダイヤでも、光がなければ、ただの石ころ。

石ころだと思っていたものを磨き、

光をあてると眩いばかりに輝きだします。

この機関誌「LICHT」が

一人でも多くの人を輝かせる「光」になることを祈ります。



「LICHT」とは、ドイツ語で光という意味です。

Special Interview

承認とモチベーションの関係とは 「ほめる」「認める」が 組織の活力を強化する

ほめて伸ばす、という言葉がある。ほめることの重要性は周知されているが、具体的に組織や会社にどのような効用をもたらすのかは、あまり知られていない。モチベーション研究の第一人者であり、ほめる効果をデータによって裏付けた同志社大学政策学部の太田肇教授に、「ほめることの効果とポイント」について聞いた。



同志社大学 政策学部 教授

太田 肇

おおた・はじめ 同志社大学政策学部教授

1954年生まれ。「個人を生かす」という立場から、組織や社会でのモチベーションを研究。ほめる＝承認が組織を活性化することを実証研究によって明らかにしている。著書は「組織を強くする人材活用戦略」(日経文庫)、「表彰制度」(東洋経済新報社)、「がんばると迷惑な人」(新潮新書)など。



書籍「承認とモチベーション」
ほめる、認めるが組織をどのように活気づけ、組織運営にメリットをもたらすかを、調査データを交えながら分かりやすく解説。

やりがいよりも人を突き動かすもの

いま、管理職になりたくない若者が増えています。昇進すれば責任ばかりが重くなり、負担が増えるというのが主な理由です。管理職に抜擢されると困るので、何もせずに大人しくしておこう、そのほうがトクだ、という心理まで働いています。

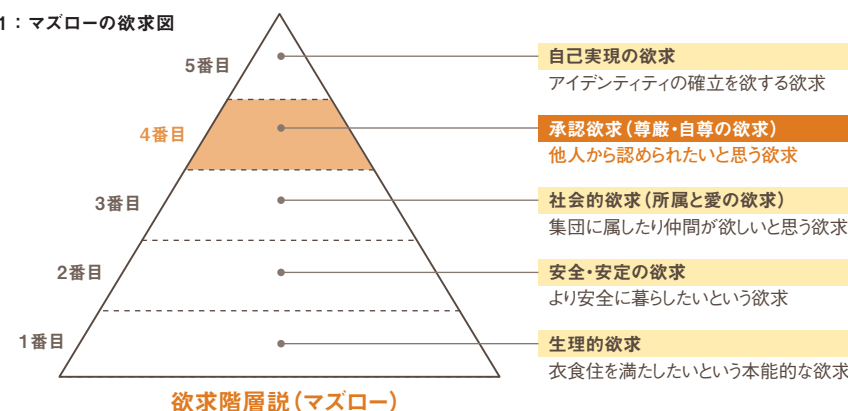
こうした若者が蔓延すると、組織はどうなるでしょうか。向上心が失われて活力が低下するばかりか、ごく限られた人だけが実権をにぎる「いびつな組織」が出来上がります。

モチベーションの高い人材を獲得しよう、との組織も必死です。その手法として、「やりがい」「自己実現」などを掲げ、人材育成を行う企業もたくさんあります。

しかし、実際の現場を観察してみると、人のモチベーションを決定づけているのは、やりがいや自己実現ではない、もっと別のものであることが分かってきました。それが「承認」。つまり、人に認められることです。

「マズローの欲求」では、人間の根源的な欲求を五段階に分けています。一番目は「生理的欲求」。衣食住を満たしたいという本能的な欲求です。それが満たされると、より安全に暮らしたいという「安全欲求」を抱き、それが満たされると、集団に属したり仲間が欲しいと思う「社会的欲求」を抱きます。四

図1：マズローの欲求図



番目には、他人から認められたいと思う「承認欲求」を抱き、そして最後の五番目には、アイデンティティの確立を欲する「自己実現欲求」を抱きます。組織や会社は、五番目の「自己実現欲求」には注目しています。しかし、四番目の「承認欲求」が、すっぱり抜け落ちているのです。(図1)

承認のあとに、やりがいと自己実現が ついてくる

やりがいや自己実現は、モチベーションを向上させる重要なファクターです。しかし、注目すべきは、この二つの背景にあるのが「承認」だという事実です。どんなにやりがいのある仕事でも、上司に認められなければ、楽しさも喜びも半減します。自己実現を目指してがんばっても、人からバカにされればやる気は失せます。人にやりがいをもたらし、自己実現を後押しするのが、ほめて認めることと、すなわち「承認」なのです。

にもかかわらず、日本で「ほめる」とに組織的に取り組んでいるところは、極めて少ないと言わざるを得ません。なぜ実践しないのか。一つは、日本人特有の「気恥ずかしさ」が関係していると思います。人の長所を評価する「積極的な承認」より、人に迷惑をかけていないことを評価する「消極的な承認」が社会文化の根底にあることも、大きく関係しています。

しかしいま、特に若い世代を中心に、人の長所をほめる「積極的な承認」が強く求められています。出世が働く動機にならない今、若い世代のやる気を引き出すカギは、「お客様に喜んでもらえた」「上司から一人前に扱ってもらえた」「あなたなら信用できると言われた」などの、生きる喜びを伴う承認体験にほかな

らないのです。

もしもこのまま、ほめることをせず、消極的な承認だけがウエイトを占め続ければ、「成功を目指すより、無難に生きていこう」とする人ばかりが増え、失敗を恐れず果敢にチャレンジする人はますます減るでしょう。その結果、組織は保守的になり、やがて活力を失っていくのです。

認めてほめれば、放っておいても組織 は活性化する

組織に必要なのは「承認」だという仮説を掲げ、※日本ほめる達人協会と共同で実証研究を行った結果、予想通りの結果が得られました。

ある企業で、ほめられた経験のある人と、その経験がない人の意識や満足度を比較した結果、ほめられた経験がある人のほうが、仕事に楽しさや生きがいを感じ、自分に自信を持っていることが分かりました。しかも、三十五歳以上の年長者より、三十五未満の若年者ほど、ほめられることが、仕事の効率アップ、やりがい、会社への貢献意識、処遇への満足感などに結びついていることが明らかになりました。(図2)

※一般社団法人日本ほめる達人協会
「ほめる」「認める」で人と組織の活性化を実現する活動を行っている。詳しくはWEBで。 <http://www.honmetsusho.jp>

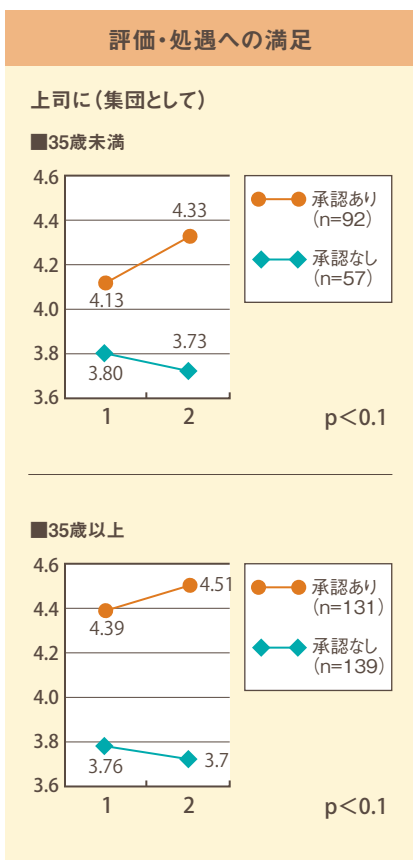
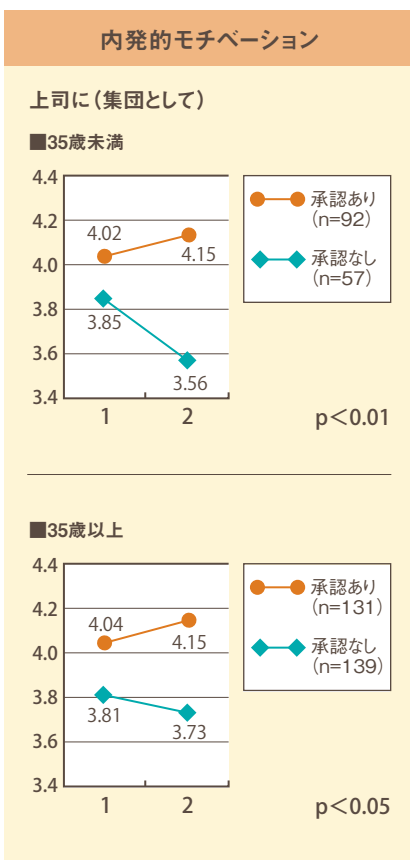


図2：承認がもたらすモチベーションの変化
注：グラフの数値は各合成尺度の平均値で、直線は第1回調査と第2回調査の変化を表す。
pは、被験者内効果の有意確率を表す。

この結果から、次のようなことが言えます。人はほめられると、「自分は役に立っている」という気持ちが生まれ、労を惜しまず会社や社会に貢献しようとなります。そして、「自分には何かを変える力がある」という自信さえわいてきます。

自信は、若い人にとって非常に重要

です。入社したての新人は、まだこれといった技能もスキルも持ち合わせていないので、自信を持ちづらい状況にあります。しかし、ちょっとしたことであってもほめることで、新人に自信が生まれ、働く意欲が芽生えてきます。「よくやった。がんばったな」という上司のたった一言が、若手のやる気に

たくなるような成果が挙がってくるのです。
失敗しても、行動したことだけはほめることができます。むしろ、いきなりほめようとするとところに無理があると言えます。ですから、まずは部下の行動を後押しする働きかけをしてみてください。例えば、小さな頼み事をして、それをクリアしてくれたらほめるという方法です。

「例外」に注目するのも手です。いつも提出期限ギリギリにならないと書類を出さない社員が、たまに期限前日に提出してきたら、それをほめる。これまでさんざん遅くなって迷惑をかけてきたのだから、期限前に出すのが当たり前、と思うかもしれませんが、そこをぐっと抑えてほめると、部下のやる気がアップしていきます。

ほめるところを見つけるには、「鳥の目」と「虫の目」を使い分けるといいでしょう。部下の欠点は鳥の目で大目に見て、逆に長所は虫の目を用いて、どんな小さなことであっても探してみてください。くれぐれも、逆にならないように。

ほめるときは、相手が最も重視していることに着目してください。接客サービスの場合は、お客様にほめられることが自分の功績となるので、それを最も重視しています。一方、看護師などの専門職の場合は、患者さんよりもむしろ、自分のスキルを判断できる鑑

火を付け、その結果、会社の業績が上がり、組織全体を活性化していくのです。また、ほめることで、会社の進むべき方向を社員に示すこともできます。ほめられれば、社員は「この方向でいいんだ」と思い、それを見ていた周囲にも会社の方向性が伝わりやすくなります。

私は、「承認」には五つの効果があると考えています。

①組織のパフォーマンス向上
上司が部下をほめるようになってから営業成績が上がりはじめた、顧客満足度が高まったというエピソードは、いたるところで見られます。承認によって、仕事が生産的な方向に向き、職場の雰囲気がよくなることで、生産性上がるからだと考えられます。

②モチベーション・アップ(心の報酬)
個人の動機付けを高め、働く楽しさ、成長、仕事の達成といった成果につながります。モチベーション・アップは、単に気持ちを高揚させるだけでなく、想像以上に広い範囲に「目に見える効果」として表れます。

③離職の抑制
ある大企業で、離職者の追跡調査をしたところ、退職の理由は「金銭」ではなく、「上司や先輩が自分を認めてくれなかった」が大半だった、というエピソードがあります。

ソードがあります。承認の不足が離職を招くなら、反対に、承認を充足させれば、離職を食い止めることができます。

④メンタル・ヘルスの向上
「自分は人の役に立っている」と思っている人は、ストレス度が低く、うつ状態や不安が少ないという研究結果があります。承認によって、周囲に役立つ人間だと自覚してもらうことができれば、メンタルトラブルを起こす可能性が減ると言うことができます。

⑤不祥事の抑制
自分の職業は人に喜んでもらえるもの、上司や同僚に働きぶりを認めてもらえるものだと思っていると、不正や横領などのルール違反を起こしにくい、という先行研究が存在します。「地位が人をつくる」と言いますが、自分の仕事が生徒に認められていると認識できれば、悪徳な行動に手を染めたりはしないものです。

「承認」の考え方

では、「承認」を組織に取り入れるには、まず何から始めればいいのか、とよく「部下をほめたいが、ほめるところがみつからない」という声を聞きますが、ほめるような結果を出してもらうには、まず部下に行動してもらわねばなりません。行動するからこそ、ほめ

一つ目は「表彰制度」です。表彰は、会社としてその人を承認する、という行為です。受賞した人は「会社が自分を認めてくれた」と感じ、承認欲求を満たされます。日本では、上司が特定の人だけを評価すると、周囲にねたみや嫉妬が生れますが、表彰は組織が主催する「公式な制度」なので、誰もが認めざるを得ません。選考基準がクリアであれば、納得性も高まるでしょう。

日本で浸透しているのは、せいぜい勤続表彰や社長賞ですが、表彰制度は「相手のいいところを見つけて、組織を挙げてほめる」ことです。表彰の名目には多彩なものが考えられます。実際に行われている表彰制度を分析すると、以下のようなタイプに分類できることが分かりました。

〈顕彰タイプ〉
業績アップなどの結果を出した人、成果を挙げた人を誉め称える

〈奨励タイプ〉
成果には結びついていなくても、コツコツと努力した人、縁の下での力持ちを激励する

〈HR(人間関係タイプ)〉
ちょっとした気配り、日常の良い仕事を評価する

組織の状況に合わせて、表彰タイプを選んだり組み合わせたりすることで、効果を上げることができます。



スタッフを表彰する企業が増えている(株式会社ダンク)

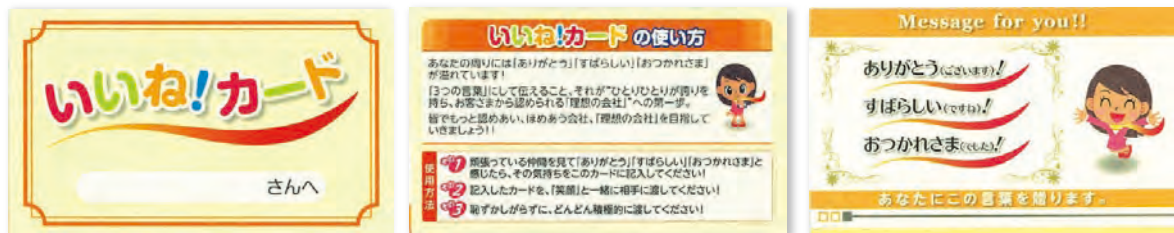
〈承認の手法・導入事例〉

■表彰制度

制度名	内容	効果
頭彰 タイプ	笑顔が一番 輝いている人賞	来店客に「今日一番笑顔が輝いていた店員は誰 ですか?」というアンケートを行い、最も票数が多 かった店員を称えて表彰。
奨励 タイプ	大失敗賞	大きな失敗をした従業員の中から、今後のチャレ ンジに結びつくようなケースを選出し、表彰。失敗 したのはチャレンジしたからこそ、という発想のもと、そ のチャレンジ精神を評価して部下を励ます。
HR タイプ	ピザ安全配達 コンテスト	ピザチェーンで行われた表彰型コンテスト。ピザを どれだけ安全にスピーディーに運べるかをチームで 競い合い、優勝チームを表彰する。
		若い社員がゲーム感覚で取り組むことで大いに盛 り上がり、チームの結束も高まった。このタイプの 表彰は、賞金や賞品はあまり豪華にせず、優勝し たという心の報酬を重視するほうがうまくいく。

■サンクスカード

社員同士でほめ合ったり、感謝の気持ちを伝えるためのツール。名刺大のカードを使うところが多い。
最もほめられた人を評価するのではなく、最もほめた人を評価する企業も。



■ほめる社内報

社員全員に伝えられる
ので、プラスのコミュニ
ケーションが生まれ
やすい。社員数や拠
点の多い大企業だけ
でなく、小さい企業で
も手づくり社内報が増
えている。



■その他 ほめる仕組み

ほめる朝礼	朝礼の際、スタッフ同士でほめ合う時間をつくる
ほめシート	スタッフの素晴らしい点をシートに記入。学習塾で、先生から生徒にほめシートを手渡しているケースもある
マイル 給	毎月社員がランダムで別の社員を選び、相手の長所を評価する。「いつも丁寧な仕事をありがとう0円」など
運行管理システム	ドライバーの運転をモニタリングする運行管理システムを、ドライバーの良いところを見つける仕組みとして活用

※その他、承認型モチベーション実践研究会では、様々な手法と実践の方法をお伝えしています。詳しくはP.14をご覧ください。

承認の手法その2「サンクスカード」

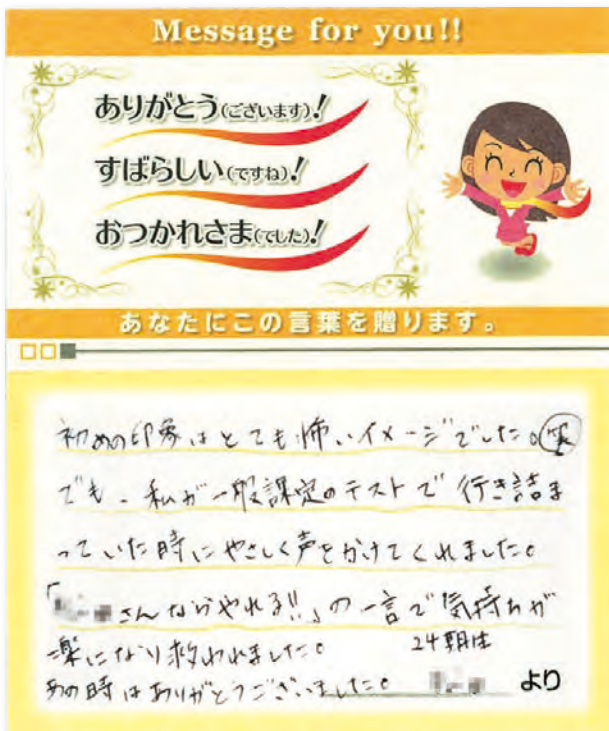
社員が社員に「ありがとう」の気持ち
を伝えるカードです。「仕事を手伝っ
てくれてありがとう」「あのフォローは助
かった」など、具体的なお礼内容を書い
て本人に贈ります。直接手渡すパター
ンと、いったん社内内で収集し、本人に渡
したり壁に張り出したりするパターン
があります。

サンクスカードは、書かれた内容は
もちろん、お礼の気持ちをわざわざ書
いて贈ってくれた、という気持ちだが、相
手を承認することに結びつきます。多
少わずとらしくてもいいと思います。

義理チョコもらえればうれしいよう
に、サンクスカードも、もらえればうれ
しいものです。

承認の手法その3「社内報」

社内報を、社員の活躍を掲載する媒
体として活用すると、掲載された本人
に「会社で評価された」という気持ち
が生まれます。社内報のいいところは、ほ
められたことを、会社全体に公開して
もらえるところ。例えば、表彰制度で表
彰されたことを社内報に載せれば、全
社レベルで知れ渡り、受賞者は名誉を
感じます。サンクスカードの「贈られて



サンクスカードの例。サンキューカード、いいねカードなど、
使う組織によって呼び方は様々だ。

うれしかった言葉」を社内報で公開す
るのも、贈った人を評価することにつ
ながり、承認効果を高めるでしょう。
さらに、社内報だけでなく、ホーム
ページなどを使って社外に発信する
と、「この会社は社員を評価してくれる
会社だ」ということが世間に伝わり、新
人採用やリクルートに役立ちます。

導入するときのポイント

「承認」は、成果が出ればやめてい
い、という性質のものではありません。
モチベーションを維持し、組織の活力
を絶やさないために、定着させる必要
があります。しかし、途中でマンネリ化
し、休眠状態に陥ったり、廃止になっ
りする例も少なくありません。
そこで、長く続けるためのポイント
と、導入するときの留意点を挙げてみ
ます。

① 簡単なルールをつくる

確実に実行するため、いつから始め
るのか、どのくらいの頻度でやるのか
など、ごくシンプルなルールを決めま
す。表彰制度なら、表彰する時期、表彰
委員の選び方、表彰の種類くらいまで
決めておきます。あまり細かく決めな
いのがコツです。

② パーフェクトを目指さない

完璧にやろうとすると、かえって負

担感が増す可能性があります。「ゲーム
のような軽いノリ」で行うことがうまく
いくポイント。表彰されなかったり、評
価から離れた場合でも、「たかがゲーム」
と思うことができ、誰も傷つきません。

③ 若手に任せる

最初のルール決めは管理職クラスが
行い、あとは若手に任せるくらいの放
任さが必要です。制度づくりや手法づ
くりを新人研修に取り入れれば、若手
の勉強にもなりますし、活性化のス
テップになります。

④ 手続きはシンプルに

手続きが複雑だと、長続きしません。
例えば、何人もの上司がサンクスカー
ドを閲覧してやっと本人の手に渡る、
といったケースです。手続きはできる
だけシンプルにするのがコツです。

⑤ 偏りを是正する

表彰制度やサンクスカードを実施す
るにつれ、特定の人に賞が偏ったり、
カードをもらえる人がいつも決まって
くるという現象が起こります。こんな
場合は、受賞の常連者を「殿堂入り」に
するなどして、ほかの人に受賞のチャ
ンスを広げる工夫が必要です。サンク
スカードなら、もらった人ではなく、
カードをより多く贈った人を表彰する
と、モチベーションを維持できます。

TIPPING POINT

そのとき、何が起こったか

ほめる先駆者たち

—— 三重県 南部自動車学校 ——

ほめること、認めること。
口で言うのは簡単だが、いざ実践となると、数々のハードルが横たわる。
そのハードルを超え、確かな成果を手にした先駆者たち。
どんな道のりをたどり、目的を遂げていったのか。



ほめちぎる教習所
加藤 光一

ほめ達！
西村 貴好

かとう・こういち 大東自動車株式会社 代表取締役社長
1993年、二代目社長として、父親から南部自動車学校の経営を引き継ぐ。現在は教習所のほか、レンタルバイクショップ、保険ショップなどを多角経営。2012年「ほめ達！検定」に合格して取得して以来、ほめ達に共感。日本ほめる達人協会の三重県支部を立ち上げ、現在は認定講師としても活躍。

にしむら・たかよし 一般社団法人 日本ほめる達人協会 理事長
2005年ほめる調査会社を創業し、ほめる仕組みで組織を活性化させる仕事に取り組む。その後、ほめることで社会の「心の内戦」を終わらせるため、2011年に協会を設立。講演のほか、ほめる達人を世に送り出す「ほめ達！検定」のほか、ほめ達リーダーシップ研修など企業研修を多く実施中。



2013年 ほめ達・オブ・ザ・イヤー 受賞

「ほめちぎる教習所」として、多くのマスコミに取り上げられている南部自動車学校。三年前から「ほめる」ことを全社で取り入れ、減少傾向にあった生徒数をプラスに転じさせた。「ほめる」とは、人の見方を変えること」と話す加藤光一社長に聞いた。

少子化。運転を習う人がいなくなる…

西村 生徒をほめちぎる教習所なんて、日本初ですよ。どんなふうにはめるんですか？

加藤 例えば、S字クランクで失敗し、脱輪したとしますよね。すかさず指導員が「失敗したけど、すぐにブレーキ踏んだところが良かった」というふうに、失敗の中でも生徒さんのいいところをほめます。すると、生徒さんのやる気がアップし、ぐんぐん運転技術が上達します。ほめることで、教える側と教えられる側の信頼関係が高まり、指導がスムーズになるんです。
西村 そもそも、どうしてほめることに着目されたのでしょうか。

加藤 少子化がきっかけです。いま、二年に「割らず子ども」の数が減っています。にもかかわらず、教習所の数は減っていません。つまり、このままいけば、どの教習所も生徒数が減り、ギリギリに陥るということです。どうやって他校との差別化を図り、生徒数を確保するか。そんな中で生まれたのが、ほめちぎる教習所という発想だったんです。

西村 なるほど。ところで、ほめ達との出会いは、ここ数年のことですよ。それまでは、何か別の取り組みをしておられたんですか？

加藤 私たちが最初にやった差別化は、十数年前に取り入れた「担任制」です。一人の生徒に同じ指導員がつき、卒業まで指導するというやり方です。九州ではかなり導入されていますが、三重県ではまったく例がありませんでした。ところが、担任制を始めると言ったとたん、当局から「それは認められない」と言われたんです。担任制にしたなら、生徒に情が移って、安易に合格印を押さだろうと。理がありました。他の地域ではすでに組み込まれていることだったので、できないはずはないと確信していました。結局、渋る当局を押し切る形でスタートしました。

👍 ここがポイント

会社の先行きが不安…。そのことが「ほめる」を取り入れる原動力となっていました。ほめる行為を、会社の差別化につなげようとした良い例ではないでしょうか。

最初は拍手もパラパラ

西村 加藤さんは、やると決めたなら絶対やる、という感じですよ（笑）。
加藤 そうかもしれませんね。当社は平成七年、それまでの経営理念を見直し、

「心と技の交通教育を通じ、お客様に永遠の安全を提供する」という理念を新たに作りました。理念と一体となる社員信条の中には、「前向きな言葉」「聞き上手」「人を認める態度」という言葉も入れました。結局、車の教習とは、コミュニケーションなんです。だからこそ、こうしたスキルが指導員には求められます。担任制を導入したのも、理念を実現したかったからなんです。

西村 その後も、社員を毎朝一人ずつ表彰する表彰制度、社員が社員に感謝の言葉を書いて渡す「サンクスカード」などを導入しておられますね。両方とも、最初からうまくいきましたか？

加藤 いいえ。まず表彰ですが、生徒さんのアンケートから、社員に対する喜びの声や感謝の言葉を拾い、毎日一人ずつ表彰していきましたが、最初は拍手もまばら。「なんであいつだけが表彰されるんだ」というやつかみもあったと思います。感謝の言葉をもらえる指導員って、どうしても偏りますからね。でも、アンケートをよく見ていけば、必ず一人に「つばいいコメントが出てくる。それを見つけては、社員全員がまんべんなく表彰されるよう、私のほうで調整していました。」

サンクスカードは、一カ月に二十枚以上をノルマにスタートしました。いまでも、全社員が十五枚以上書いていますが、最初は十枚も書けませんでした。
西村 どのようにして、カードを書くことを定着させていったんですか？



感謝の気持ちが書かれたサンクスカード。いつもたくさん枚数が集まる。

加藤 まず、私を含めた管理職が、率先してサンクスカードを書きました。背中を見せることが大切だと思ったんです。それと、急に始めるのではなく、朝礼で「来月からこんなことをやる」とあらかじめ社員に報告しました。サンクスカードによつて、ありがたの気持ちがあふれる職場を目指すんだ、という目的も伝えました。今思えば、何のために行うのかを明確にし、最初に伝えておいたことが良かったと思います。

西村 笑顔を測定する「スマイルチェック」も導入されていますよね。

加藤 はい。以前、「笑顔」「あいさつ」「感謝」を当社の三本柱にしようと思いい、地域に向けて「こんな会社になります」と広告を出したことがあります。その上

で、笑顔を定着させるために、笑顔を作るアイデアグッズを買って全社員に配りました。ところが、ぜんぜん使ってくれないですよ。どうすればいいか考えていたとき、たまたま電機メーカーが発売したスマイルチェッカーの存在を知りました。当時は、ホテルや研修施設などに納入されていたようですが、メーカー担当者に「実際に使われているの？」と聞くと、「それが悩みの種です」と(笑)。それくらい、定着させるのが難しかったんです。そこで、スマイルチェッカーで90点以上を10秒キープしないと、タイムカードを押せないルールにし、全社員がやらなければならぬ状況を作りました。導入し立てのころは、みんな40〜50点くらい。ペテランの指導員などはやりもしなかったので、わざわざ呼び出して、私が横に立ってじつと様子を見ていました。

西村 そのへんをうやむやにしないとこるがすばらしいですね。

加藤 最初は抵抗感があることでも、やっているうちに習慣化します。習慣になるまでは、わりと口やかましく言っていますね。

ここがポイント
いいと思ったことでも、成果が出ず、途中でやめてしまうケースは少なくありません。しかし、習慣になるまで続け、トップ自らがすすんで実践した。これが、組織を変える突破口になっています。

先にゴールを決めて宣言。自らを追いつめ

加藤 ほめちぎる教習所を標榜したのは、三年前です。担任制の強みがかけりを見せ始め、何か絶対的なブランドを作らなければ、と思っていた時期でした。

西村 加藤さん自身、ほめることの威力を、身をもって経験されたと聞いています。

加藤 そうなんです。十五年くらい前、家族でハワイ旅行に出かけたとき、水上スキーの講習を受けたんです。そのときの指導員が、ものすごいほめ上手で。「お前みたいな運動神経のいいやつ、初めて見た」とか、とにかくずっとほめ続けるんです。私は水面でなかなか立てなかったのですが、講習の終盤に立てたときは「たった二日でここまでやれたのはお前が初めてだ」とべたばめ。こちらもうすごく気分がよくなつて、家族にそれを自慢げに話したんです。すると、横でおやじがニヤニヤ笑っている。どうしたん？と聞くと、「俺も別のところで水上スキーを習ったけど、一時間で滑れるようになったで」と。

西村 お父さんのほうが上手だったんですね。

加藤 もう笑い話ですよ。いかに私がどんくさかったか、ということですよ。でもこのとき「ほめるってすごいな」と思っただです。私みたいな鈍いやつでも、やる気にさせてしまったんですから。あの体験が、私に「ほめることを教習に取り入れたい」と思わせてくれました。

西村 それで、ほめ達！検定を受けてくださったんですね。受けてみて、どうでしたか？

加藤 これはすごいと思いました。検定を受ける前は、単にほめ方のテクニックを教えてもらえるんだと思っていました。でも違いました。小手先の技術ではなく、ほめる理論、ほめる哲学を教えていただいた。社員表彰、サンクスカード、スマイルチェッカーと、いままでもやってきたことが理屈でつながった気がしました。

西村 そこから本格的にほめることを教習に取り入れたわけですね。具体的に、どのように導入していったのですか。

加藤 まず期限を決めました。ほめ達の存在を知つて、社員全員で三級を取得したのが三年前の十月。そして、ほめちぎる教習所を翌年の二月一日から全国的に売り出すことを決めました。つまり、先にゴールを決め、さらにそれを世間に公表すると宣言したんです。これによつて、二月までの四ヶ月間で、ほめるスキルを実戦レベルまで高めなければならなくなりました。

管理職を呼んで、ほめることをどう教習に落とし込むかを相談し、朝礼の時間を15分増やし、ほめる練習を徹底的にやりました。まず、社員がベアを組んで、相手を一分間ほめまくることをやりました。

西村 一分つて、わりと長いですよ。

加藤 だから最初は、ほめるのが途中で止まるベアが続出。しかし、それでも毎日続けました。「対二でほめることがマンネリ化してくると、今度は物をほめるようにしました。みんなで円になって、茶碗やボールペンなどをほめるんです。人の視点つて、面白いですね。ティッシュボックス

生徒数が5倍にアップ。人間関係の離職はゼロ

西村 そうやって、ほめちぎる教習所をスタートさせたんですね。その後、生徒数や社員の離職率などに変化は出ましたか？

加藤 離職率はもともと低かったのですが、病気で辞める人はいても、人間関係が原因で辞める人はまったくいません。生徒数は、年間100人ペースで増えています。少子化で、バイそのものが減少していることを考えれば、かなりの伸び率だと思います。最も効果が表れたのは合宿ですね。ほめちぎる教習所になってから、年間150人だった生徒数が一気に600人に増加。今年は750人くらいになる見通しです。

西村 車の運転は、ときに人の命に関わります。だからこそ厳しく指導すべきだ、

という意見もあると思いますが。

加藤 もっともだと思えます。私たちも、車をなめているなと思ったときには厳しく接します。運転に対する考え方には厳しい態度を見せますが、反面、運転技術に関してはほめちぎる。それがメリハリになると思っています。実は、ベテラン指導員ほど、ほめるのがうまいんですよ。

西村 え？ベテランほどほめ下手な気がするのですが。

加藤 普段は怖い表情をしています。だからこそ、たまにほめると、生徒さんの心に響く。「すごいやないか！」と二緒に喜びを分かち合うんです。そのギャップが印象に残るんでしょうね。それと、失敗したときにほめると、生徒さんのモチベーションがぐっと上がります。「失敗したからこそ分かったよな。この感覚、覚えとこうな」と、失敗するまでトライしたこと

西村貴好の ほめ達視点



トップ自らが決めて動いた。これが南部自動車学校で「ほめる、認める」がうまくいった最大の要因だと思います。加藤社長はまず、自分が「ほめ達！検定」の三級を受け、幹部社員の理解を取ったあと、全社員が三級を取得するという手順を踏んでいます。組織の川上から川下へと向かう形で、すべての社員に「ほめることの効果」を体験してもらったことで、冷める人間を出さず、現場の意識をそろえることに成功しています。現在は社員の中からほめ達の認定講師も出ており、現場が率先してほめる取り組みを行うまでになっています。

しかし、船の舵を切っても、すぐには方向が変わらないように、ほめることを導入した当初は、なかなか社員に根付きませんでした。そのときに功を奏したのが、徹底する姿勢。社員がスマイルチェッカーを使うまで、社長がそばで見ているなど、徹底的に行っています。まず「形」から入り、回数を重ねて「量」を積み重ねながら、数値目標や期限などを設けて実施を後押しする。こうした工夫によって、ほめることを全社に浸透させています。

今後は、アンケートによって得られた「喜びの声」を、広報誌やホームページを使って対外的に発信することで、より承認効果がアップすると思います。今の若い世代は、成功体験が乏しく、自分に自信がありません。バブル崩壊以降、親世代が成功体験を持っていないことが原因の一つと考えられます。それを、ほめることを活用し、運転技術のアップという成長実感、成功体験に結びつけています。しかも、社会に出る前に、自動車学校という場所でそれを体感できる。非常に社会的意義の大きい取り組みだと思います。



書籍「ホメーワーク」
会社やデートですぐに使えるホメフレを、7カテゴリーに分けて収録。



書籍「泣く子もほめる! 『ほめ達』の魔法」
ほめることがもたらした感動の実話を紹介。読めば元気がわいてくる。

をほめたときなんか「あのサイズがちやうどいい」「一枚取ったら次が出てくるところがいい」とか、いろいろな見方が出てくるわけです。

一人の社員を囲んで、その人を順番にほめる「ほめシャワー」もやりました。ここでも、誰も気づかないようなところをほめるコメントが飛び出します。「その天然さがいい」とか。何より、笑いが出るので、朝礼の場が和やかになりました。

ここがポイント

朝礼の15分間では、時間を決めて人のいいところを見つけ、認める練習を積み重ねておられます。これによって、生徒のいいところを見つける指導員の観察眼が磨かれています。



今ではすっかり定着した「ほめシャワー」

のもの。また、映像では、人をほめることの難しさを語りながら、南部自動車学校でそれができるのは、あなた方一人ひとりをちゃんと見ているからだよ、というメッセージも流します。このとき初めて、生徒さんは、ほめることの大切さを知ります。

西村 ほめることを事業に取り入れてみて、率直にどう思っていますか？

加藤 ほめるって、いいことですよ。生徒さんのアンケート結果を見ると、「感動・満足」が95%、残り4%が「普通」と答えており、「不満」はまったくありません。また、卒業検定の合格率が80%から5%アップしました。九ヶ月以内に教習所を辞める生徒さんの割合も減少。これらが、数字ではつきり表れている「ほめること」の成果です。

西村 すばらしいですね。さらなる進化を楽しみにしています。

承認型モチベーション実践研究会のご案内

「ほめる」「認める」そして感謝を伝えることにより、働くひとやそこに集まるひとを元気にする仕組みをつくる。これが承認型モチベーションです。

- ひとを元気にする仕組み、取り組みや工夫を集め、成功事例を共有する
 - 表彰やサンクスカード、朝礼のやり方など具体的な実践のヒントと導入プロセスを知る
 - 取り組みから成果の実感まで、失敗で終わらせない成功へのターニングポイントを知る
 - 職場・学校・組織での「ひとつと素晴らしい！」感動体験を共有する
- 働くひとに「働きがい」という「心の報酬」を渡し、そこに集うひとが「生きがい」を手にする方法を研究する、これが承認型モチベーション実践研究会です。

承認型モチベーション実践研究会の母体組織は、2011年10月設立の一般社団法人日本ほめる達人協会です。これまで一般社団法人日本ほめる達人協会では、年間200回を超える講演会・セミナーを通じて「ほめる」「認める」効果を伝え続けてきています。また「ほめる達人検定」を主催し、5年間で2万人を超える合格者を輩出。北海道から沖縄まで全国に13支部あり、協会認定の認定講師は137名です。（※いずれの数字も2015年3月末現在）



（主な活動）

- 承認型モチベーション実践研究会シンポジウム
全国規模のシンポジウムを年2回開催。
- 実務担当者勉強会（年6回程度開催）
メンタル対策（予防段階）と承認型モチベーションについて意見交換。人材の多様化と組織活性化のヒントについて勉強会。
- 機関誌「LIGHT」の刊行
年4回の発行（初年度は3回）
- 承認型モチベーションの取り組みに対して年間最優秀の顕彰
- 承認型モチベーションの仕組み導入コンサルティング
表彰制度などの導入、定着、活性化へのコンサルティングメニュー。※承認型モチベーション実践研究会加入団体（個人）は優待価格を設定
- 承認型モチベーション導入へ向けたキックオフセミナー
まずは組織にカンフル剤
※承認型モチベーション実践研究会加入団体（個人）は優待価格を設定
- 承認型モチベーション実践企業の認定事業
- ほめ達！検定事業
母体団体の一般社団法人日本ほめる達人協会の事業 ※承認型モチベーション実践研究会加入団体（個人）には優待あり

☑ 年会費

法人会員特典 法人会員：3万円（入会金不要）

- ①機関誌「LIGHT」5部 年4回発行（初年度3回）
- ②ほめ達！検定3級に毎年3名無料招待 1万5000円相当
- さらに入会法人のスタッフは検定料全員10%割引
- ③シンポジウムの参加料金が25%割引
- ④実務者勉強会の参加料金が25%割引
- ⑤研究会・協会の研修・セミナーの特別割引適用

個人会員特典 個人会員：1万円（入会金不要）

- ①機関誌「LIGHT」2部 年4回発行（初年度3回）
- ②ほめ達！検定3級に毎年1名無料招待 5000円相当
- ③シンポジウムの参加料金が25%割引
- ④実務者勉強会の参加料金が25%割引
- ⑤研究会・協会の研修・セミナーの特別割引適用

☑ 入会方法とお問い合わせ

一般社団法人 日本ほめる達人協会のホームページのバナーよりお申し込みいただくか、下記のアドレスまでメールでお問い合わせください。

※一般社団法人 日本ほめる達人協会のホームページは、インターネットで「ほめ達」と検索していただく、すぐに見つかります。

✉ syounin@hometatsu.jp

ほめ達

検索

SPECIAL THANKS

LIGHT創刊をご支援いただきました。ありがとうございました！

【特別 Fellow】伊藤さおりさま、大熊良樹さま、有本博英さま、川上秀雄さま、向井克之さま 【Fellow】葉 清貴さま、小林さゆみさま、Onishi Yoshikazu さま、久保幸一さま、re-co さま

ごほうびごはん

第1回

フードコラムニスト 門上武司氏



じつはカメラマンになろうと思っていた時期がある。高校は写真部であった。大学生になっても趣味で写真は撮っていた。同級生の父親が京都のとある企業グループのオーナーであり、グループ会社のスタッフの写真を撮ってくれないかという依頼を受けた。それが無事終了した時、お疲れの食事を同級生とともに京都三条木屋町上がるの「河久」という和洋折衷の割烹に連れていってもらった。

20歳過ぎのガキに京都の割烹は眩しい存在であった。カウンターの中では若き料理人がキビキビと動き、その姿はそれまでにはない衝撃を与えてくれた。もう40年以上も前のことであり、当時は仕出しという文化がしっかり残っていた。カウンターはわずか8席。なのに厨房はかなり広い。そこで盛り付けられた料理を、自転車に乗った若い料理人が配達する。そして客と大将が食材や調理法、また街のことなど言葉を交わしながら食事の時間が流れてゆく。まさに映画の1シーンを見ているような感動であった。そこで食べたうずらや牛肉の南蛮焼などはいまだにしっかり記憶に残っている。

なるほど、割烹というのはこういうシステムなのだとおぼろげに感じていた。以来、料理好きの仲間とアル

バイトで貯めた小遣いを持って懐にいだき「河久」通いをしたのである。いわば、僕の京料理の扉を開いてくれた店ともいえる。友人の父親は、自分の行きつけの店に僕を連れていってくれたのだが、僕には極めてインパクトの強い一夜であった。

まさか、いまの仕事につながるとは全く思ってもいなかったが、思い返せば非常に貴重な体験といえる。後輩をどんな店に連れていくか。未知の世界が垣間見えることが大切なのだと思う。必ずそこには新たな発見と驚きがあり、きっと相手の頭の片隅や胃袋の壁にうっすらとでも残るのではないかと考えているのだ。

Profile：門上武司（かどかみ・たけし）

1952年 大阪生まれ。フードコラムニスト。「あまから手帖」編集顧問、一般社団法人全日本・食学会理事長などを務め、日本の食文化の向上に大きく貢献。また「水野真紀の魔法のレストラン」（毎日放送）ブレンだけでなく、コメンテーターも務める。

Information：河久（かわひさ）

tel. 075-211-0888

住所：京都市中京区木屋町御池下ル上大阪町518
営業時間：11時～13時半（L.O）/16時～21時（L.O）
定休日：不定休（主に月曜日）
http://www.kawahisa.com/

LOTTERIA 

絶品チーズバーガーのパティは、 特別製法により ステーキのような食感を実現。

✓ 厳選された
品質の肉を使用。

✓ 肉は、最大約8mmの
粗挽きの特別製法。

✓ 肉汁を逃さず、
よりジューシーな食感。



絶品チーズバーガー
単品 **¥360**



絶品ベーコン
チーズバーガー
単品 **¥440**



ダブル絶品
チーズバーガー
単品 **¥610**

ロッテリアは「ほめ達!オブ・ザ・イヤー2014」総合グランプリを受賞しました。
お店でほめ達認定カードを提示すると、ポテトMが特別価格の100円になります。