

NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

PRESS Vol.134

ナゴムプレス（会員情報誌）

2026年7月1日発行 発行：NAGOMU 事務局

www.nagomu.com

人間開発（ひとづくり）

商売繁盛（こころのあきない）

社会貢献（おやくだち）



NAGOMU 第353回経営セミナー

日時：2026年6月15日（月）

会場：ナディアパーク会議室

演題：組織がより良くなる人材育成・チーム作り

講師：株式会社絶好調

取締役副社長 松村康夫氏



という状況でも幹部の誰一人文句を言わずどうやったらできるかだけを考えた。その姿こそがまとまる組織の証明だ。

■素直さが最強、昨日の自分がライバル

松村氏は鷹の目（全体を俯瞰する広い視点）、蟻の目（目の前の課題を着実に見る視点）、魚の目（流れを読み未来を見る視点）という3つの目を持つことの重要性も紹介した。

さらに「コウモリの目」として逆算思考という4つ目の視点も加えられるという。コウモリは逆さまにぶら下がることで物事を逆から見る。目標から逆算して今何をすべきかを考える視点は、特に中長期的な人材育成において重要だ。

「マイナスを徹底的になくすこと」も経営者・リーダーとして大切にしている言葉として紹介された。「お店においてもこの3つの視点を使い分けことが大事だ。全体の流れを見ながら細かい部分にも気づき、さらに先を予測して仕込みをしておく。この3つが揃ってこそ現場が動く」。

「責任を取るのではなく責任を持って仕事をやる」という言葉も印象的だった。また当たり前の徹底6項目として「挨拶・時間・状態管理・整理整頓・後始末・掃除」を自社では定義化していると紹介した。「挨拶ひとつとっても人によって基準が違う。掃除も人によって違う。だからきちんと定義をつける。掃除とは元の状態に戻すこと、整理整頓とはいるものとい

らないものを分けて使いやすい状態にすること。そう定義すれば指摘もできるし、相手も明確に動ける」。

曖昧なことはやらない、基準を下げないことが組織の土台を作る。「基準を下げることは簡単だが、一度下がった基準を戻すことはさらに大変だ」と強調した。

「責任を取るというとしんどく感じる。でも責任を持って仕事をするという捉え方になるとワクワクしながら仕事ができる。言葉一つでマインドは変わる」。

最後に松村氏はこう締めくくった。「最も伸びる人は素直な人。素直が最強だと思っている。ごめんなさいと言える大人はカッコいい。今年53歳の私が昨日も現場に出て、入ったばかりの外国人スタッフに間違いを指摘されてごめんなさいと言えた。それが嬉しかった。ライバルは昨日の自分だ。世界新記録を出すのは大変でも、毎日のちよつとした自己新記録の積み重ねがやがてそこに到達する。今日の話の中でたった1歩でも踏み出せたらそれで十分だ。何をするかより誰とするか、この人と何かをしたいと思われる存在に自分がなれた時、人を幸せにできる。お客様を笑顔にできる」。

人材育成の核心は理論ではなく、目の前の一人ひとりと誠実に向き合い続けることだ。そのことを改めて実感させてくれる80分間だった。会場からの質問タイムでは「松村さんが最も大切にしている

ことは何か」という問いに対し、松村氏は少し考えてから「自分のコントロールと、自分の時間を大切にすること。心の状態を整えておかないと相手にも良い関わりができない。あとは遊ぶこと、バカをやること、そういうことも全力でやっている」と笑顔で答えた。力強い講演でありながら人間的な温かさが滲み出た豊かな時間でした。



官庁訪問

2026年6月17日（水）、保坂理事長、桜井相談役、安口渉外担当、事務局石丸の4名で愛知県庁を訪問いたしました。

愛知県議会議員 増田裕二氏、経済産業局中小企業部商業流通課長 高見秀氏、課長補佐 山田恵美氏と、飲食業界の現状と課題、および今後の取り組みについて意見交換を行いました。

新宿・仙台を中心に国内25店舗を展開し、イタリア・ミラノにまで出店を果たした株式会社絶好調の取締役副社長・松村康夫氏をお招きした。「眠い方は遠慮なく寝てください！ ただ寝た方は1年間覚えてますよ」という冒頭の一言で笑いを取りながら場を和ませ、しかし終始会場を引き込んだ約80分の講演でした。S1サーバードランプリ日本一の経歴を持ち、居酒屋甲子園の幹事も務める松村氏が、社員85名・アルバイト400名を擁する組織をまとめてきた経験から、人材育成・リーダーシップ・チームのあり方を余すところなく語っていただきました。

「こういう勉強会に現場としてずっと入り続けていた。経営者の方々と学び合える場の大切さを改めて感じている」と語り、自らも学び続ける姿勢を冒頭から示した。その実践的なノウハウをまとめてお届けする。

人が全て

——リーダーの成長が組織を変える

松村氏はまず株式会社絶好調の紹介を行った。

炉端焼き・焼き鳥・イタリアンバルなど多様な業態を展開し、直近の1ヶ月で4店舗を同時にオープンさせた。「今月、先週に焼き鳥業態を1店舗、次の週に寿司を、来週には恵比寿でアッパー層向けの爛アガリ業態、さらに仙台でカフェと、4店舗を立て続けに出します」と述べ、

今後のスケジュール

第354回経営セミナー

株式会社 Lily Holdings
代表取締役 西尾 貞将氏

日時：7月30日（木） 14：30～

会場：ウインクあいち

BBQ

日時：8月5日（水）

会場：リンクデルマー

第355回経営セミナー

株式会社 Mostfun

代表取締役 大崎 拓実氏

日時：9月4日（金） 14：30～

会場：ナディアパーク会議室

店長塾

株式会社 WARAI

代表取締役 遠山 啓之氏

日時：第1回 9月30日（水）

第2回 10月27日（火）

第3回 11月30日（月）

13：00～16：00

会場：ナディアパーク会議室



会場を驚かせた。イタリア・ミラノでは本物の和食を届けたいという思いから日本文化を発信する店舗を運営しており、「なんちゃって和食ではなく、本物の和食を世界に」という姿勢を語った。

こうした成長を支えているのは何か。一生懸命やってスタッフが夢を叶えられる舞台にしたい。お店に来てくれたお客様が感動して帰ってくれる。そのため何ができるかを常に考えています。「何が1番大切かと言われたら、やっぱり人だ。人だけではなく様々なものがあるが、その中でも人を大事にしているからこそ人材育成に最も力を入れている」。リーダーの成長によってお店が変わり、会社の規模も変わる。だから学ぶことが絶対に大事だという。「インプットするということはアウトプットすることが最大のインプット、とよく言われる。今日の話を是非誰かに伝えてほしい。聞いた話の中に知ってるなというものがあつたら、知ってる以上にやってるか、やってる以上にできてるか、と自分の中で問いかけながら聞いてほしい」と呼びかけた。

問いを与えて気づかせる
——教えることの本質

松村氏が自社で最も大切にしているのが、「教えるのではなく問いを与えて気づかせる」という姿勢だ。例えばスタッフに「お客様が寒がっているんですけど」と相談された時、すぐ「クーラーを上げ

よう」と答えを出すのではなく「そうだね、どうしたらいいと思う？」と逆に問いかける。「そうすると相手は考える。しかも自ら行動する。やらされ感ではなく自発的に動く人は本当に強い。いくら口で自主的にと言っても、実は指示命令だけで動かしているリーダーが招いている状況である場合が多い。気づきを与えること、考えてもらうことが重要で、答えをすぐ出さなくていい。自分でやった方が早いと思っても、あえてその人に考える時間を与えることこそが人を育てることになる」と語る。

「教えること」の難しさを認めつつ、松村氏は10のポイントを紹介した。特に印象的だったのが「知ってればできること」の考え方だ。22時上がりのアルバイトがドリンク場を担当している際、ラストオーダー前に生ビールサーバーを閉める作業。飲食人には常識でも、知らないスタッフには絶対にできない。「22時上がりの人でも知っていれば23時のラストオーダー前にサーバーを閉められる。知っていればできることは増やしていく。だからうちは何でも教えてしまう」。「やってはいけないことだけ伝えて、やったらいいことを伝えない人が多い」という指摘も会場に刺さった。「自分の成功体験を相手に伝えてやってもらうことが大事。

笑顔で頑張ろうねと言いながらそのリーダーが笑顔じゃなかったりとか、新

入社員がやるうとしているのにストップをかけてしまったりとか、そういうことが人の可能性を潰している」と語り、接客において「アイキャッチ」の重要性も語った。目線でお客様が何を求めているか、不安な新人が助けを求めているのかをキャッチする力がなければ、アイコンタクトにも至らない。

サービスストーリーについても自社の実践を紹介した。「4名様テーブルは僕らから見たら4名様だが、お客様にとっては1人1人だ。その人の人生の中でその日ここに来ている。それを本気で考えてお客様と関わった時に本当のお店ができる。

でもバタバタしていると忘れてしまう。だからサービスストーリーを動画で作ってスタッフに共有している」。ご来店からお見送りまでの流れを一本の物語として伝えることで、スタッフが単発の作業ではなく一本の糸として接客を理解できるようになるという。

成長の5段階

「教えられる」までが本当の「ゴール

人の成長は5つのステップで起きると松村氏は整理する。

- ①知る
 - ②理解する
 - ③行動する
 - ④できる
 - ⑤教える
- この順番だ。

「分かる」と「できる」は違う。「なんで教えたのにできないの？」という場面はよくあるが、伝えただけでは伝わっていないことが多い。

「伝える」と「伝わる」の違いを意識することが重要だと説く。

伝えるための10のポイントも紹介された。特に重要なのが「相手を主役にすること」だ。人は自分軸で話しがちだが、相手軸に切り替えるだけで伝わり方が格段に変わる。

「コップが上向きでないと水が入らない」という比喩で相手の状態の見極めも語られた。バタバタして精神的に余裕がない時に何を言っても届かない。まず相手の状態を確認することが先決だ。

また「あれ・これ・それ」という曖昧な指示は相手に伝わらない。

「あれやっというて」では何をやっていいのかわからない。部下は頭がいいので分かりましたが言いながら心の中では疑問を持っている。具体的に誰が何をいつまでにやるかを明示することで初めて指示は機能する。さらに腕組みは相手との心の壁を作る癖として紹介された。意識して太ももの上に手を置くなどの工夫をするだけで相手に対してより開いた姿勢が伝わる。

ワンオンワンについても独自の視点を示した。

「自分が1、相手が9で話さない。相手の話を散々聞けばいい。それだけで信

りがうまくいっていないと感じるならデイリーフィードバックをすぐに実践してほしい」。

風土を整える

言葉の力と大切なことを大切にする

職場の風土（雰囲気・文化）についても松村氏は深く語った。自社では「お疲れ様でした」という言葉を禁止している。「疲れた、という言葉が入っているから。一生懸命仕事をしてきた後に疲れたと言って帰るのは嫌だ。せっかくだいろんな相手のことを思ってやってきたのに、疲れたと言って帰るわけですよ」。代わりに「ありがとうございます」や「行きます」を使い、出勤を迎える際も前向きな言葉で場の雰囲気を整える。

江本勝氏の著書に出てくるコップの実験を紹介した。

「ありがとう」「無記名」「バカ野郎」と書いた3つのコップに同じ水を入れて1ヶ月置くと、最も腐ったのは無記名、つまり無関心の水だったという。「バカ野郎という悪い言葉でも声をかけている。無関心が一番辛いということだ。人間も水分でできている。自分が発する言葉を1番自分が聞いている。仕事終わりに疲れたと言うとその言葉が自分の体に入ってくる。これを知ったら使いたくなくなるはずだ」。

また富乃宝山焼酎のラベル裏に「ありがとう」という文字が隠されているエピソードも紹介した。「自分たちが作る焼

酎にありがとうを伝えたいという思いがある。全ての関わりに感謝を込めるという姿勢が風土を作る」。

「イノセンス（悪気はないんだよ、きつと）」という言葉も紹介した。教えているのに分かってくれないとイラッとする場面は誰にでもある。しかしこの言葉を思い出すと全てを好意的に解釈できるようになる。「人は元々性善説で生きている。生まれた時から悪い赤ちゃんはいない。だからリーダーとして関わる全員にそういう思いを持ち続けることが絶対的に大事だ」と力を込めた。チームのフー

ドが乱れていると感じたら、まず自分やメンバーが発する言葉に耳を傾けてみることを勧める。「言葉、つまり言霊。それだけでフードはいきなり良くなる可能性がある」と語った。

「最も大切なことは最も大切なことを最も大切にすること」という言葉も深く刺さった。その人の大切なことを知り、それを大切にすることが人間関係の核心だ。

「阪神ファンに交流戦ダメでしたねと言ったらイラッとする。サッカー好きな人にワールドカップ興味ないと言ってもイラッとする。自分にとってどうでもいいことが相手の最も大切なことである場合がある。人と関わる上では相手の大切なことを知ることが本当に重要だ。そうすると人で溢れるお店・人で溢れる組織ができる」。

自己重要感についても深く語られた。「人には3つの欲がある。褒められたい、認められたい、お役に立ちたい。この3つを満たすことで自己重要感が高まる。自己重要感を高めるには、才能を表現して認めてもらうこと、誰かのために役立つこと、そして自己暗示の3つが有効だ。自己重要感が高まると自分を否定しなくなる。だがまず自分自身の自己重要感が高まらなければ、相手の自己重要感を高めることもできない」と語り、リーダーが自分自身を大切にすることの重要性も訴えた。

ナンバー2理論

1つの決断で動く組織をつくる

長年ナンバー2として組織を支えてきた松村氏ならではの「ナンバー2理論」は多くの共感呼んだ。ナンバー2に必要な要素は3つ

ロイヤリティ（トップと同じ熱量で会社を良くすること）

誠実さ（言っていることとやっていることが同じであること、トップにも部下にも同じことを言うこと）

責任（組織の結果を作り成し遂げること）

「経営者の仕事は決断だ。幹部の仕事は経営者の決断を正解に導くことだ。もしその決断がうまくいかなかったとしたら、それは幹部の責任だと私は思っている」という言葉は会場に重く響いた。まとまる組織とは「1つの決断で動く組

頼関係が生まれる。上司が話したいことだけ話して終わるワンオンワンは意味がない」。

メラビアンの法則にも触れ、「人は第一印象で55%を視覚で判断する。聴覚が38%で言葉は7%に過ぎない。言葉遣いを気にする前に笑顔で相手を見てあげることの方がはるかに重要だ」と解説した。

成長の第3段階

「行動する」には、スピード＋トライアンド＋チャレンジの精神が大切だ。「できるかできないかではなくやるかやらないか。失敗してもいい。全力でサポートするから一歩踏み出していい。自分がやった方が早いと思っても、あえてその人に時間を費やすことが人を育てることになる」。

そして最終ステップ「教える」ことが最も大切だと強調した。

「ラーニングピラミッドでは聞いているだけでは5%しか定着しない。誰かに伝えると90%になる。できたら終わりではなく、教えられるようになることが本当のゴールだ。誰かの成長を心から喜べるリーダーが組織を本当に強くする」。

帰りの際のデイリーフィードバックについても実践を紹介した。「メンバーが上る際にその日の良かったことを1つ以上、30秒で具体的に伝えること。帰り際に反省や指摘を伝えると、次の出勤までその人は嫌な気持ちを引きずる。改善点は翌日来た時に伝えればいい。チーム作

織」だと定義する。「A案・B案・C案と意見を出し合い、A案に決まったならB案・C案を出した人も全力でA案に取り組む。決まったことに2つの決断はいらない。うまくいかない組織はA案が失敗した時にBでやろうと思ったのに、と言いつ出す人がいる。決まったことへの全力、それが1つの決断で動く組織の姿だ」。

「イエスマンなんですかとよく言われるが、はい、言い切れます」と笑いながら語った松村氏だが、その真意は経営者の考えを常に考え続けることにある。「経営者は昨日と今日で言っていることが変わる必要がある。それは当たり前だ。経営者は命をかけて会社を運営している。情勢に応じて変化できる経営者こそ素晴らしい」。

また「和して同せず」という論語の言葉を引き、意見はきちんと言いながらも決まったことには全力で取り組む組織文化を大切にしていると語った。「幹部の育成は自分のボイスチェンジャーを増やすことだ。店長が幹部になりたいと思ひ、マネージャーが幹部になりたいと思う。その人たちに自分の考えを伝え、さらにその人たちが周りに伝えていく。そうすることで組織は強くなる。会社の器は優秀な幹部の人数と比例すると思ひっている」と語った。だからこそ店舗展開をするのは挑戦できる舞台を作るためでもあるという。1ヶ月に4店舗同時オープン