

人材マネジメントエッセンス

強い店とチームをつくる！
自ら考え動くスタッフ育成の勘所

メンタルチャージ—SC研究所代表

岡本文宏

言うまでもなく、店を運営していく上で「人」に関する問題は最重要テーマの一つです。私自身、セブン・イレブンのフランチャイズチェーン（FC）店舗を経営していたころは、人の問題が浮上すると、それ以外のことには手がつけられなくなるほどに悩んでいました。

チェック1 その仕事を する意味を 伝えているか

そこで今回、私の過去の経験や現在ビジネスコーチとして店にかかわっていく中で得た情報をもとに、人材マネジメントに関する10のチェック項目を解説していこうと思います。人材育成を行う上で、現場で起こしやすいミスや陥りやすいかななどを事前に回避するためのポイントも盛り込んでいますので、ぜひ参考にしてください。

私がセブン・イレブンのFC店舗を経営していたころ、店内の250

スタッフは指示命令だけでは、こちらが思ったように動きません。自分に課せられた仕事が、店内でどのように役立っているのか。どんな意味があるのか。そういうことが分かると、人のモチベーションは向上し、責任感を持って仕事を行うようになっていきます。

私がセブン・イレブンのFC店舗を経営していたころ、店内の250

0アイテム以上ある商品の発注をすべてアルバイト社員、パート社員に任せていました。その仕事を初めて任せる際、「発注とは店の品揃えを行うための大切な仕事で、その数の決定や商品の選択の良しあしによって全体の売上げが大きく左右される」と伝えていました。

コンビニエンスストアの発注は、パソコンの端末画面に数字を入力するだけで完了します。その仕事の意味を理解していなければ、数分間で終わってしまうような単純作業です。でも、ひとたびその重要性や仕事の意味を理解すると、各アイテムの商品動向を分析し、気象情報や地域

の商品動向を分析し、気象情報や地域

の情報など、できるだけ多くの情報を収集し、荒利益も計算しながら発注を行うようになるのです。

店の中の仕事に無意味なものはないはずです。ほんのささいなことでも、それを行う意味、大切さ、役割を理解させていくことで、今まで単純な作業と思っていたことが大事な仕事に変化していくのです。

チェック2 「任せる」と言いながら すぐに手や口を 出していないか

現場のスタッフに仕事を任せていくと、任された側には「やがいが」と「責任感」が生まれます。だから、

人材マネジメント自己診断シート

	チェック項目	実践ポイント	YES	NO
1	なぜ、その仕事をするのか。その意味を伝えているか	スタッフの仕事が店の中でのどのよう役立っているのか、店全体の業績にどう影響しているのか、スタッフ自身が理解しているかを確認しましょう。		
2	「任せる」と言いながら、すぐに手や口を出していないか	スタッフに仕事を任せただけは重要な場面であったとしても、一切口出ししないという店主の決断が大切です。		
3	スタッフが考える権利を奪っていないか	スタッフが自分で考えて行動したことでミスをされるよりも、店主の指示でやらせる方がミスがなく楽。だから、なんでも店主の指示を仰ぐようにと教育している。そういう状態では人は育ちません。		
4	目標を立てたままにしているか	スタッフが自分の立てた目標を常に意識して行動するために、スタッフマネジメントの中にPDCAサイクルを組み入れることは必須です。		
5	「怒る」と「しかる」を混同していないか	スタッフがミスしたり、思ってもみない言動を取ったとき、自分の怒りの感情をそのままぶつけていませんか? 「怒る」は自分のためであり、「しかる」は100%スタッフのためにする行為なのです。		
6	スタッフを褒めるのは難しいことと思っているか	褒めれば人は育ちますが、褒めるに値することを見つけることは容易ではありません。でも、相手の存在を承認すれば、褒めると同様に人のモチベーションをアップさせることは可能です。普段から、意識して「感謝」「あいさつ」「ねぎらい」を伝えていきましょ。		
7	忙しいからといって、朝礼、終礼を後回しにしているか	どれだけ忙しくても、朝礼、終礼は実施するべきです。その時間は報連相だけをするのではなく、各自がバラバラに持っている情報を一カ所に集め、情報共有を行うために使うのです。		
8	ミーティングが店主の独演会になっていないか	ミーティングとは、本来、双方向で行われるものです。その場では、できるだけ多くスタッフが発言する機会を与えることが必要です。		
9	スタッフのことをじっくりと観察しているか	人にはそれぞれ固有の性質、タイプがあるため、スタッフ全員を同様に扱おうとしてもうまくいきません。これを前提にマネジメントをする際、最も重要なのは、スタッフのことをよく観察することになります。		
10	スタッフとのコミュニケーションは十分取れていると思うか	コミュニケーションは質よりも量が大切。一度に時間をかけて行うミーティングより、毎日の短時間のコミュニケーションの方が効果的です。		



多くの経営者はできるだけ早めにスタッフに仕事を任せようとします。

でも、「あなたに任せました」と言っておきながら、いざ大事な場面になると自分が現場に出てきて判断を下してしまふ。もしくは、スタッフが考えて行ったことに対して、結果が出る前にとやかく口を出し、最終的には店主の考えどおりになるようにすべてを変えてしまふ。

これでは、仕事をスタッフに任せ

たことにはなりません。また、こういうことが頻繁に起こる現場では、スタッフが自分で考え動くことができなくなってしまう。

ひとたび仕事をスタッフに任せただけでは、その仕事の「判断」を行う部分についても、店主は一切口出ししてはいけません。仕事を任せるといことは、すなわち判断を下す権限までも移譲するということです。とすると、仕事を任せること

ができるスタッフは、十分に教育が
されていて、その仕事を完了させる
だけの能力の備わっている人であり、
かつ自分で判断ができるだけの力を
持つ人でなければなりません。

そうでない人に仕事を任せてしま
うとその人にとっては負担となり、
やりがいを感じるところか逆にモチ
ベーションの低下につながってしま
います。誰に、何の仕事のどの部分
を任せるのかについて明確にしてい
くことは、店主の大切な仕事の一つ
なのです。

チェック 3 スタッフの 考える権利を 奪っていないか

私が以前、セブニーイレブンのF
C店舗を経営していたとき、久々に
取れた休暇を利用して、家族と一緒
に東京デイズニールランドに遊びに行
ったことがあります。そのころは、
今のようにファストパスなんていう
便利なものもなく、人気アトラクシ
ョンに乗るために2時間以上、行列
に並ぶというのが普通でした。私た

ちも長蛇の列に並び、あと5分ほど
で自分たちの順番が回ってくるとワ
クワクしていました。そんなときに
店のスタッフから私の携帯に電話が
入ったのです。

内容としては、ちょっと考えれば、
自分で解決できるようなことだった
のですが、わざわざ私の指示を聞く
ために電話をかけてきたのです。

当時の私は、「分からないことが
あれば自分だけで考えずに、何でも
私に聞きなさい」とスタッフに教育
していました。それを忠実に守り、
私がデイズニールランドで楽しんで
いるのにお構いなしで電話をかけてき
たのです。

スタッフは何か問題が起こった場
合、店主にその対応策(答え)を聞
く方が楽なので、いろいろと質問を
してきます。店主の方も、スタッフ
に勝手な行動を取られるよりも、自
分が指示した方が間違いないと思
い、すぐに答えを出してしまいます。
これでは、スタッフが自分で考える
機会を奪っていることになります。
うちのスタッフはちょっとしたこ

とでも、何でも聞いてきて、自主性、
積極性に欠けると嘆いている場合、
その元凶は店主のスタッフへのわか
り方にある場合が多いのです。ス
タッフが自分で考えて行動するため
には、店主はスタッフが自分で考え
る権利を奪ってはいけません。

チェック 4 立てたまに していないか 目標を

スタッフマネジメントの一環とし
て、月初に各自の目標を目標管理シ
ートなどに書かせている店は多いの
ではないでしょうか。

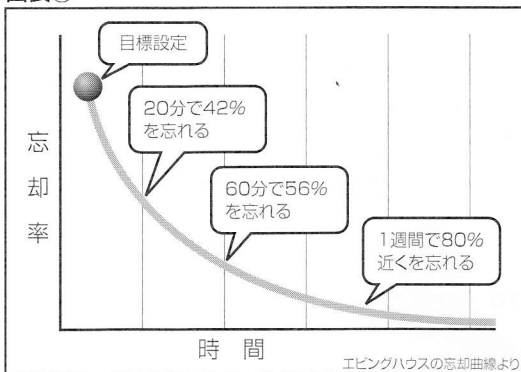
でも、書き上げたシートはかばん
や引き出しの奥にしまわれ、月末の
提出日まで一度も目の目を見ず、そ
こにどんな目標を書いたかさえも記
憶から消されている。スタッフの目
標管理の実態はこんな状態である場
合は少なくありません。

人の記憶は20分で42%、60分で56
%、1週間すると80%近いことを忘
れてしまうといわれています(図表
①)。なので、月初に立てた目標を

月末まで覚えていろうという方が無理
なのは自明です。これでは目標を立
てる意味がありませんよね。

各自の目標達成を実現するために
は、常にその目標に意識を向けてい
なければなりません。そのためには、
具体的な行動計画を立て、それに基づ
いて行動し結果を検証する。そして
その後、どう改善すればより良い
成果を挙げることができるのか仮説
を立て、新たな計画を練っていく
というサイクルをスタッフマネジメ
ントの中に組み入れていくことが必

図表①





要です。

そして、店主が各スタッフの目標に対し、どこまで進んでいるのか、計画どおり進行しているのか否かと常に関心を示すことは、各自の目標達成を促す上でとても大切なのです。

チェック

5

「怒る」と「しかる」を
混同して
いないか

「怒る」と「しかる」。両者は似て非なるものです。怒るとは、自分の気持ちの高ぶりを鎮めることを目的に、

相手に怒りの感情をそのままぶつけてしまうこと。しかるとは、事の善悪を教えるため目上の者が教育的立場で行うことです。

スタッフが身勝手な行動を取った時、店の規律を乱すようなことをした際には、店主として、毅然とした態度でしかるべき対応を取らなければなりません。その際、頭ごなしに怒鳴ったり、話もろくに聞かずに苦言を言ったりしても、相手の心に響くものではなく、何も解決しません。そう理解していても、ついつい感情が表に出てきてしまい、しかるではなく怒るになることも、時にはあるでしょう。その場合の対処法としては、まずは、深く深呼吸し、8つ数を数えて心を落ち着かせ、自分がなぜ怒っているのかを考えてみる。怒りの対象が相手のミスや言動であるならば、その部分が改善できれば、あなたはもう怒らなくてもよくなるわけですね。そう考えると、次にやるべきことはスタッフへの教育ということになるはずなのです。

人材育成を行う上で大切なことは、

100%スタッフのためになるかわり方を店主が行うことなのです。

チェック

6

スタッフを褒める
ことは難しいと
思っていないか

人材育成を行う上で「褒めること」が大切なことは周知のことと思います。ただ、いざ現場で褒めようとしても、なかなかそれを徹底することは難しいものです。スタッフを見てみると、やはり、良い部分よりもミスや不出来な部分の方が目につきます。そもそも、心から褒めるに値するようなことはめったに起こらないものです。人は褒められるとうれしく感じ、モチベーションが上昇します。ですので、人材育成の過程で褒めることは必須要素なのです。

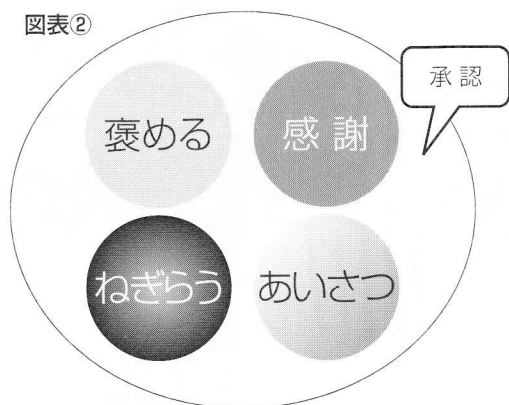
ただ、褒めるとはその対象となる人が期待以上の行動や結果を出したときに、組織の中での上位者からのみできる特別な行為です。なので、褒める機会は思ったよりも少なく、難しいと感じてしまうのです。

では、どうすればいいのか？

褒めるよりも、もっと手軽にいつでも誰でもすぐに行える方法「承認」をご紹介します。承認とは、相手の存在自体を認めということ、「感謝」や「あいさつ」「ねぎらい」なども含まれます(図表②)。

スタッフがした仕事に対して、その結果が期待値にまで達していないという場合、褒めることはできませんが、「よくここまで頑張ったね」とねぎらうことはできるでしょう。これが承認するということです。承認されたスタッフは、自分がやってきたことが認められたと感じ、「次は

図表②



頑張ろう」と思えるのです。

これなら、どんなスタッフに對しても、どんな状態であつてもできると思いませんか？

チェック7 忙しいからと朝礼・終礼を後回しにしないか

あなたの店では朝礼、終礼をしっかりと行っていますか。忙しくなると、ついつい営業以外のことは後回しになります。

確かに、朝礼や終礼をしている間に売上げをつくることはできませんので、表面的にはその時間の生産性は低くなり、繁忙期などではこんなことをしているよりも、ほかの仕事を優先してやりたいという気持ちも分かります。

朝礼や終礼は、報告や連絡だけの場であると思いませんか？

もちろんその場で報・連・相（報告、連絡、相談）をしっかりと行っていくことも大切ですが、それよりも重要なのは、各自がバラバラに持っている情報を一カ所に集め、情報

共有を行うことです。実は、そういう時間を定期的に持つ方が、ただがむしやらに仕事をこなすよりも、数段効率よく仕事ができ、生産性も向上するのです。

また、変則的なシフトであるため、スタッフ全員がそろわないので行えないというお話もよく耳にします。

しかし、朝礼や終礼は全員が集まってやらなければいけないという決まりはどこにもありません。以前、私が経営していたセブン・イレブンのFC店舗では、各シフトの出勤時に合わせて一日数回朝礼を行っていました。もちろん、できるだけ多くのスタッフがそろっているのに越したことはありませんが、2人でも3人でも実施することは可能なのです。

チェック8 ミーティングが店主の独演会になっていないか

スタッフとのミーティングが大切であることは、多くの方が理解されていることと思います。

ただ、現場で行われているのは、

ミーティングとは名ばかりで店主の独演会である場合が多いようです。

私も企業に勤めていたときには、全体会議と称された社長の独演会に強制的に参加させられていました。

大人数で行われるのであればまだしも、これが直属の上司との個別ミーティングで同様のことをされてしまうと、逃げ場がないので悲劇です。

そうなる話を聞くよりも、早く終わらないかと時間ばかりが気になり、話は記憶に残りません。ミーティングとは本来、双方向で行われるものです。その場ではできる限り、スタッフが発言できる機会を与えることを意識していただきたいのです。

そのためには、店主が話す割合を「2」、スタッフが話すのを「8」とし、店主が「話を聞く」姿勢でミーティングに臨むということが必要です。きちんと相手の話を聞くには、

「スタッフの発言を途中で遮らない」「腕組みや渋い顔をせず、やわらかい表情でいる」「自分の方が常に正しいという気持ちの脇に置く」ということを意識しなければなりません。



チェック9 スタッフのことをじっくり観察しているか

そうすることで、会議の場の空気が変わり、発言が少なかったスタッフも徐々に自分の意見やアイデアを出すようになっていくのです。

人材マネジメントを行う際、人にはそれぞれ固有の性質、タイプがありますので、スタッフ全員を同様に扱おうとしてもうまくいきません。

例えば、好業績を挙げたスタッフ

を称賛する場合でも、仕事の結果について称賛されることを好む人もいれば、頑張っている過程をしっかり見てほしい人もいます。また、中には称賛されることを煙たがり逆効果になる人も出てきます。そうすると「せっかく褒めたのにうれしくないのか?」と思うかもしれません。

かつて大リーグで数々の名選手を育てたトミー・ラソーダ元監督は、ファインプレーをした選手が、ベンチに帰ってきたときに、その人が最もうれしく感じる言葉を選び、称賛の声を掛けていました。

どうしてそんなことができるのかというと、普段の会話の中でいろいろと試し、相手がどういう反応をするのかを観察し、最も反応の良い言葉を見つけ出していたからなのです。スタッフがモチベーションを上げ、仕事に前向きに取り組むためには相手が心地よいと感じるコミュニケーションが行われることが必須です。

人によって、好きな色や食べ物、音楽などがそれぞれ異なるように、心地よいと感じるコミュニケーション

ンもまた大きく異なります。各自の好みを知るには、普段からスタッフのことをよく観察しておくことが必要なんです。

チェック10 スタッフとの コミュニケーションは 十分取れているか?

スタッフマネジメントを上手に行うには、スタッフとの間に信頼関係を早期に築くことが求められます。

そのためには、コミュニケーションを取る時間をきちんと持たなければなりません。経営者や現場マネジャーに話を伺うと、それは、頭では分かっているけれど、実際には雑談程度しかできていないと言います。

ここでちょっと質問です。

月に1回、時間をかけてみっちり個別ミーティングをするのと、毎朝3分間、継続的にかかわりを持つというのでは、どちらがよりその人との関係性が深まると思いますか。

実は、コミュニケーションは質よりも量が大切なのです。私がセブンイレブンのFC店舗を経営してい



を変えするには、現場の長である店主自身がまず先に変わっていくことが大切なのです。

例えば、「お客さまに親切、丁寧な態度で接しましょう」と言いながら、スタッフをあごで使うような態度を取っていたとしたら、あなたの言葉と行動にズレを感じるようになります。そういうことをスタッフは敏感に感じ取っています。

自分のことを棚に上げて、スタッフにばかり変わることを求めているだけ。スタッフは店主の言動をよく見聞きしています。スタッフを育成することも大事ですが、それ以上に自分自身が成長していくことが、人材育成には求められるのです。

ここでちょっと質問です。そんな短時間でも毎日続けることで、信頼関係は築けるものなのです。

人材育成というと、スタッフに何らかの働き掛けをして、その人をモチベーションの高い優秀な人材に変えていくものと考えられています。しかし、実はスタッフの思考や行動



おかもと ふみひろ ●日本初の商店主専門レジネスコース。婦人服専門店エース、セブンイレブンFC店経営を経て2005年メンタルチャージSSC研究所を設立。延べ2700時間以上を店主のコーチングに費やし、自ら考案する「考え・動く・スタッフを活用した店舗運営メソッド」を提案。著書「100人で悩まなくない! 店長のための採算・育つ技術」(日本実業出版社)。http://www.cvsfc.com/