１－１　　任せることでやる気と定着率がぐぐっと上がる。

以前、セブンイ-レブンの FC（フランチャイズ）店を私自身が経営していた頃、出店地区の同チェーンのスタッフ定着率はとても悪く、平均の在籍期間は７ヶ月程度でした。

私の店も開業してからしばらくの間は他店と同様にスタッフが定着せず、新しいスタッフを採用して、教育して、少し慣れてきたなと思って安心していたら、数ヶ月も経たない間に退職。そして、また求人広告を出して募集するというサイクルから抜けられない状況が続いていました。

でも、スタッフへのマネジメントのやり方を一変することで、その状況から一気に抜け出すことができたのです。

どのように人材マネジメントのやり方を変えたのかというと…

私の店のスタッフは、一人を除いて、あとは、学生アルバイト、主婦パート、そして、フリーターという構成でした。それらのスタッフに、店の運営の多くの部分を“任せる”ことにしたのです。

具体的には、仕入れ、売場作り、在庫管理、POP 作成などの売上を作り出すための主要業務については、すべてスタッフ主導で行うようにしていきました。その際、業務の遂行に必要となる売上動向、粗利益率などの詳細データについてもスタッフにすべて公開し、売場の運営を彼、彼女たちに託していくことにしていきました。

そうしたところ、自分で仕入れた商品を自分の手で売場に陳列し、お客様が購入していくということに面白さを感じるスタッフが徐々に増えていくことになったのです。とくに、自分が立てた仮説通りに商品が売れたときには大喜びすることになり、それを機に、売上作りに積極的に貢献するようになりました。

結果として、仕事を任せていくことで、仕事自体に興味を抱き、「楽しい！」「面白い！」「もっと関わりたい！」という気持ちが芽生え、スタッフのやる気はアップし、それと同時に定着率もアップするようになっていきました。最終的に私の店のスタッフの定着率は、同地区平均の約４倍の２年８ヶ月となり、学生スタッフに関して言えば、アル

バイトとして入社したら、就活がスタートするまでか、卒業するまで務めるという状況になっていました。

ここでお伝えしておきたいのは、私の店で働いていたスタッフは、特別な人材ではなく、どこにでもいる普通の学生、主婦、フリーターであったということです。また、私が経営していた店は、高度な人材育成のノウハウやマネジメントシステムを持つような特殊な店ではなく、全国どこにでもあるセブン-イレブンのフランチャイズ店だったということです。

そういう、ごくありふれた店で働く平凡な人材でも、仕事を“任せる”ことで、やる気のスイッチをオンにして、積極的に仕事に取り組むようになっていくのです。ですので、あなたの店が特別な店でなくとも、物凄く優秀な人材がいなくとも、私の店で起こったようなことを再現することは十分可能ということになります。

１－２　次期リーダーがゾクゾク育つ

「仕事は作業だけでなく、判断することまで任せなければ人は育たない」これは、優秀な人材を次々に生み出している、大阪にある大手自動車販売店の凄腕マネジャーの言葉です。彼は、これぞと思えるスタッフには、自分の仕事の一部ではなく、その業務に関わるすべてのことを任せるというやり方で人を育てています。

彼曰くの『丸投げマネジメント』という手法を用いることで、彼の直属の部下の中から、毎年、次期リーダーとなるような優秀な人材をゾクゾク巣立たせています。具体的には、スタッフに仕事を任せる際に、その業務の細かな作業はもちろんのこと、重要な“判断”に関することまでを任せきるというやり方です。

また、任せた後は業務遂行における相談にはいくらでも乗るけれど、“判断”に関する質問には一切答えないということも徹底されています。需要な判断を行う際に、マネジャーである自分が近くにいるとスタッフは答えを求めようと、相談を持ちかけてきます。そういうとき、多くのマネジャーは自分の考えや答えを伝えて、その通りに判断することを薦めます。

スタッフが行う判断が自分の考えとズレていたとしたら、もしかしたら失敗するかもしれない。だから、自分のやり方でいく方が安全だし間違いないだろう。そういう考えが頭をよぎり、スタッフに自分で判断させないようにしてしまうのです。

でも、そうするとスタッフとしては仕事を任されているはずなのに、実際には指示された通りに動いていることになります。これでは、いつまでたっても自分で判断する力が養われませんし、成長も期待できません。

スタッフが下した判断が自分の考えと異なれば、不安でしょうし、それが上手く進んでいないとしたら、苛立ちを覚えることもあるかもしれません。でも、そこはぐっと我慢をして、丸投げすることに徹していくのです。重要な局面で判断を下すためには、多岐に渡る情報、豊富な知識、自分で考え抜く力、そして決断を下すことができる強い意志が必要です。

任された仕事を終える頃には、スタッフはそれらを身に付けることができていて、大きく成長を遂げることになるのです。

ただ、ここで間違えてはいけないことは、“丸投げ”する対象となるスタッフは、自分で正しく判断できる実力が付いている人材であることが前提だということです。そうでないスタッフには、任せるのではなく、“教える”ことが優先となります。教育することを抜きにして、丸投げマネジメントを実行することはできません。

スタッフ育成において、判断業務まで任せることは正直言ってリスクもありますし、ストレスを感じるかもしれません。でも、ここでご紹介した凄腕マネジャーの行っている“丸投げマネジメント”を行うことで、スタッフを次期リーダーとして育て上げていくことは容易に可能となっていきます。

1-3　チーム力がグイッと上がる

スタッフに仕事を任せるとお店の中でのチーム力が格段にアップすることになります。

セブン-イレブンのように 24 時間 365 日年中無休で営業し、しかも、スタッフの人

数が数十名もいるような店では、自分と同じシフトで勤務していない人とは、１ヶ月の中で、数回しか顔を合わせない、もしくは顔と名前は知っているけれど、ゆっくりと話をする機会が一度もないというスタッフもでてきてしまいます。そうなると、スタッフ間での連携が取れなくなり、店としてのまとまりもなくなってしまいます。

そういうときは、あえて、普段は顔を合わすことがあまりないスタッフ４～５人でチームを作り、チーム毎にミッション（任せる仕事）を与え、その達成に向けて行動させます。そうすることで、スタッフ間でのコミュニケーションが蜜に行われるようになり、意思統一や結束力の強化も合わせてできるようになります。

私がかつて経営していたセブン-イレブンでは、年に数回行われる、FC チェーン本部が主催する販売キャンペーンの際に、店内を４～５つのチームに分け、チーム毎にリーダーを決めて、キャンペーンの運営をスタッフに任せていました。

その際、リーダーが呼びかけて、チーム毎でのミーティングもしばしば行っていました。そこでは、キャンペーンでのチーム目標を決めるところからスタートし、目標をどうやって達成するのかについての具体案、行動計画、結果検証を行うところまでのすべてを一任することになっていました

そういうチーム制を導入する前は、オーナーである私が号令をかけて、あれやこれやと指示をしてキャンペーンに取り組んでいたのですが、なかなかスタッフの協力も得られず、思ったような結果を出せませんでした。でも、自分の同僚の一人がリーダーとなることで、「あの人が頑張っているのだから、協力してあげよう！」と感じるスタッフが増えていき、結果として、好成績を上げることができました。

また、通常の営業では 3 人ほどのスタッフが同じ曜日の同じ時間帯に勤務するというスタイルでしたので、同シフトで勤務するスタッフを 1 つのチームとして捉えるようにしていました。

そこでのチームは、ベテランスタッフ１人に対して、中堅１人、新人１人という具合で編成をし、ベテランスタッフか中堅のどちらかをシフトリーダーに任命して、そのチームに与えられたタスクを勤務時間内に完了させることをチームミッションにして業務に当たらせていました。

シフトリーダーは、チームミッションを達成するために、メンバーの業務の進捗状況を常に把握し、仕事が上手くこなせないでいるスタッフへのフォローや、各自の抱えている仕事量のバランスを保つよう現場での業務遂行のマネジメントを行います。そうすることで、店全体を見る目が養われるため、成長が加速します。

それ以外のメンバーも、自分たちに課せられた業務をなんとか時間内に終わらせようと仕事に取り組んでいくことになるので、仕事に対する意識、スキルが向上します。

このように、お店のスタッフをチームとして稼働させていくことで、チームワークが良くなると共に、店全体がレベルアップすることにもなるのです。

1-4　組織内のシステム化がバンバン進む

スタッフに仕事を任せる内容を、口頭であれやこれや伝えていくだけでは、言ったことができない、指示したことが守れないという状況に陥り、仕事を任せることができなくなってしまいます。

そうならないために必要なのが、ツールを活用した任せるシステムの構築です。

ツールとしては、A4 サイズの用紙に、伝達するべき情報を各シートに 1 項目のみ記入するようにし、その下段にスタッフの既読チェック欄を設けるというシンプルなものです。このシートに任せる内容を記載し、スタッフが最も目につきやすい場所（事務所やバックルームの壁など）に貼り出しておけば、スタッフの目に自然に入ることになるので、任せたいことがスムーズに伝わるようになります。

回覧した後は、“情報連絡シート”を情報のカテゴリー毎に分けてファイリングします。そうすれば、その後、同様の連絡を行う際に再利用することもでき便利です。また、ひと手間掛かりますが、シート自体をスキャナーで読み取り、PDF ファイルとしてパソコンに保存しておけば、いつでも誰でも、スピーディーに店の情報を検索し、アクセスすることができるデータベースのシステムが出来上がります。

また、清掃業務などのルーティンでおこなう作業を任せる場合でもツールを活用すれば、効率良く業務を進めていくことができます。例えば、店内の商品陳列棚の清掃を任せる場合、単に清掃することを指示したとしても、店内の棚の数が多ければ、一度にすべてを清掃することはできません。

そうすると、目に付く場所にある棚は、毎日清掃されて綺麗な状態を保つことができますが、店の奥にあるような、目につきにくい場所の棚は、清掃される機会が少なく、ホコリが溜まった状態で放置されがちになります。

そういう時に、店内の清掃するべき棚を書き記したレイアウト図を用意し、清掃したあと、シートの該当する棚のところに清掃日と清掃者名を記入するようにしていけば、清掃している棚とそうでない棚が一目瞭然となります。

このように、スタッフに仕事を任せる際に、ツールを活用していけば、誰でも、いつでも、業務がこなせるようになるシステムの構築がバンバン進んでいくことになります。

1-5　リーダーの自分時間がドンドン増える

「自分でやった方が楽だし安心」「教えるのが面倒」…そう思って、スタッフに任せることをせずに、こまごまとした作業に至るまで自分で行っていると、次第に抱え込む業務が増え、目の前に積み上がっていく仕事をこなすだけとなってしまいます。

好業績を維持している企業、店の経営者の多くは、この自分時間をしっかりと持てる状況を創りだしているのです。

自分時間に何をしているのかというと、本来、組織のリーダーがやるべき仕事である、経営戦力の立案や運営方針の決定、ヴィジョンを描くことなど、紙とペンを持って頭に汗をかく“考える”ことを行なっているのです。これらの仕事が、本来、組織のリーダーである経営者、マネジャーが行う仕事であると私は考えています。

物販であれば品出し、陳列。飲食、サービス業でいえば、料理を作る、施術を行うことなど、体を使って汗をかいて労働する『作業』ばかりを、長時間に渡って、我々、リー

ダーがしていてはいけないのです。

ですので、今まで抱えていた業務をスタッフに任せていき、自身が主体的に使える自分時間をドンドン増やすことが必要なのです。そうすることで、本来するべき仕事に取り組むことができるようになっていきます。

自分時間を増やすために、スタッフに仕事を任せていくには、自分の忙しさを把握することから始める必要があります。

まずは、日々行なっている業務をすべて書き出し、自分の仕事の中身を棚卸してみることから始めてみましょう。

次に、そこで洗いだした項目を、「自分でやるべき重要な仕事」「自分でやるべき重要でない仕事」「スタッフでもできる重要な仕事」「スタッフでもできる重要でない仕事」以上４つの項目に分けていきます。このとき、「重要な」ということばを「難しい」「重要でない」を「簡単な」に置き換えて考えてみてもよいでしょう。

その後、「自分でやるべき重要でない仕事」の中で、今すぐにでもスタッフに任せる事ができる仕事、また、教育を行えばスタッフに振っていくことができる項目をピックアップしていきます。

そうすると、「自分でやるべき重要な仕事」以外の多くの仕事は、スタッフに任せることができることが分かってくるかと思います。

また、最後に残った、自分でやるべきと考えている業務についても、しっかりとその手順を教えれば、スタッフに任せることができることの方が多いと気付くことになるかと思います。

こうして、自分の抱えている仕事をスタッフに任せて行くことを進めていけば、本当に大切な仕事、『考えること』に腰を据えて取り組むことができるようになっていきます。

目の前の作業をこなすことばかりに注力するのではなく、戦略を立てる、計画を練るというような『考えること』に費やす時間をより多く持つことは好業績を維持し続けるための必須条件なのです。