

2章-1 “任せる前”のコツ

1. 任せる相手をよく知る

相手のことをよく知らないまま、仕事を任せようとしても、上手く任せきることはできません。人には得手不得手がありますし、興味の対象となることも異なります。

スタッフに仕事を任せていく前に、相手がどういう人物なのか、何を得意としているのか、もしくは不得意なのかなど、そのスタッフのことをよく理解しておくこと、効率良くマネジメントすることができるようになります。

まずは、以下のシートをご覧ください、一人のスタッフのことを思い浮かべながら質問に答えてみてください。

©2017 Frontier-Chessco & Mentalstage All rights reserved.

スタッフカルテ

作成日 年 月 日

情報	テーマ	詳細
1	スタッフの名前(フルネーム)	
2	ニックネーム	
3	誕生日	年 月 日 (座)
4	血液型	型
5	家族構成(名前・年齢・誕生日)	
6	結婚記念日(既婚者のみ)	年 月 日
7	出身地	
8	性格	
9	趣味	
10	好きな食べ物	
11	学生時代に取り組んでいたこと	
12	得意な仕事	
13	苦手な仕事	
14	成功した事	
15	失敗した事	
16	失敗を克服したエピソード	
17	一番喜ぶ褒め言葉	
18	価値観(大切にしている事)	
19	ビジョン(夢)	
20	普段の行動で「あっぱいな！」と思えたエピソード	

さて、すべての質問に答えることはできましたでしょうか？

私のセミナー参加者に、これと同じ質問をすることがよくあるのですが、全問答えることができたという人は全体の5%未満しかいません。つまり、スタッフの細かいことまで理解している人は少数派で、多くはスタッフのことをよく分かっていないまま関わっているというのが実情なのです。ただ、相手のことを知らずして、仕事を任せることは難しいですし、そういう状態で人材育成やマネジメントを行うこともまた困難だと言えます。

美容室やマッサージ店などでは、お客様との会話や施術、ニーズ、特徴などを記録する顧客カルテを活用している場合が多いでしょう。そこに、顧客情報を蓄積していき、再来店時に接客や施術をする際に参照し、良い関係を築き上げることに役立てています。

スタッフ毎のデータベースを作る

スタッフに仕事を任せていく前に、このカルテを使った顧客管理のしくみを応用し、各自の特性を把握していくようにしていきます。具体的には、スタッフの普段の行動を観察して、感じたこと、気づいたこと、個別ミーティングで話していく中で分かったこと、抱えている悩み、課題、問題などの情報をスタッフカルテに書き込み、スタッフ毎のデータベースを作りあげます。

そうすることで、各スタッフの特性にマッチした仕事を割り振りすることができるので、仕事の効率も上がり、スタッフ自身にとっても、得意な業務に取り組むことができるので、心理的な負担なくスムーズに仕事をこなしていけるようになっていきます。

また、スタッフマネジメントの点においても、このスタッフカルテは大いに活用することができます。例えばスタッフの誕生日と好み分かれば、各自の好みにあったプレゼントをすることもできます。すると、その場では「なんで私の好きなものを知っているのだろう？」と不思議に思うかもしれませんが、同時に「大切にされている」とも感じます。また、カルテに書き留めておいたことをもとに、個別ミーティングでフィードバックすれば、「自分のことをよく見てくれている」と感じ、やる気もアップするでしょう。

このように、『スタッフカルテ』を使うことで、仕事を任せることと、人材マネジメントを上手に行うことができるようになるのです。

2. 誰に任せるのか慎重に決める

スタッフに仕事を任せて、やる気を引き出すことは、人材マネジメントを行う上での常套手段です。ただ、任せる際の人選と任せる仕事の選択を間違えると思っただような成果を上げることはできません。

これは、私自身がアパレル専門店チェーンに勤務していた時代の話です。店長として4年ほど販売と店舗マネジメントを経験し、それなりに周りからも認められる成績を残すことができるようになっていたとき、本部への移動の話が舞い込んできました。

私が勤めていた会社では店舗勤務から本部に移動というのは栄転を意味し、中でも商品部の仕入れ部門という花形部署への配属ということでしたので、とっても嬉しく思い、意気揚々と本部のある新宿に通うことになりました。でも、その半年後に、新設された商品企画部のプランナー職にさらに移動することになり、そこでは会社の基幹ブランドの企画の立案を全て賅うという重責を担うことになったのです。

私としては、商品企画など一度も携わったこともなく、それに関する教育も全くされていない状態のまま、会社の中核を担うような立場に置かれたことに大きな不安を抱き、一転して、憂鬱な気持ちで仕事をすることになりました。

それでも、とにかく会社から言い渡された期限までに、任された商品のプランニングを行わなければなりませんので、我武者羅に企画を立てていきました。そうして、その半年後、私が企画した商品が店頭に並ぶことになりましたが、結果として企画は大コケし、会社に大きな損失を与えることになってしまいました。

その後、会社の組織変更が行われる中で、私が就いていたプランナーという職種自体がなくなったこともあり、今度は営業部の地区統括マネージャーとして、現場復帰することになったのです。

そこからは、私自身、息を吹き返したように任された仕事をこなしていき、2年連続で売上NO.1の成績をおさめ、社内表彰を受けるまでになりました。

現状の任せている仕事がいかにしっかりとこなせるからといっても、そのスタッフが他の仕事

もすべて上手くこなせるというわけではありません。人には得手不得手がありますし、任せられるだけの十分なスキルが備わっていないまま仕事を任せてしまうと、スタッフとしては、仕事のやり方が分からずに動けない、もしくは勝手に判断して行動し、当時の私のように任された仕事を上手くこなせず、周りに迷惑を掛けてしまうことにもなりかねません。人によっては、プレッシャーに押しつぶされてしまう場合もあります。

また、仕事を任せることができる人材が不在であれば、無理をして仕事を任せるのではなく、任せられるように育成することが順番としては先になります。

このように、『誰に何を任せるのか?』その判断を正しく行うことは経営者、マネジャーの重要な仕事のひとつだと言えます。

3. 仕事に差を付けない

Aさんはアルバイトだからこの仕事は任せないでおこう。Bさんは正社員だからこの仕事を任せよう。そういう風に、正社員、派遣、パート、アルバイトというような雇用契約上の種類だけで、任せる仕事に差をつけるのはお勧めしません。

私がかつてセブン-イレブンのFC店を経営していた頃の経験からお話するとすれば、正社員、パート、アルバイトの能力、やる気には大差はなく、従業員の雇用形態によって仕事に差をつけるということはナンセンスだと考えます。

私の店では、主力商品である弁当、おにぎりなどのデイリー品の発注を含めた商品の発注の大半をパート、アルバイトに任せていました。それは、年間にすると2億円以上の売上規模となります。これは、私の店だけに限らず、大半の同チェーンの店では、同様にアルバイト、パートが発注業務を任されています。言わずと知れたことですが、セブン-イレブンは小売業の中で業績NO1企業です。その売上の大半が、正社員以外のスタッフによって作りだされているのです。

セブン-イレブンだけに限らず、ディズニーランドにおいても、スタッフの9割はパート、アルバイトです。また、そこで働く人達は、人並み外れた技能、特別な知識を持ち合わせているわけではなく、どこにでもいるような主婦パート、学生アルバイト、フリ

ーターが中心です。それでも、業界ダントツで NO.1 の業績を作り上げたり、伝説に残るホスピタリティー満点の接客、サービスを提供し続けることができています。

そもそも、正社員だから優秀、パート、アルバイトだから優秀でないということはありません。私の顧問先へ、人材採用を行う際のアドバイスとして、家庭の主婦は優秀な人材の宝庫であるとお伝えしています。

なぜなら、もともと一流大学卒で、大企業のエリート社員だったような人が、結婚や妊娠を機に退職し、その後、家庭の事情でフルタイムで働くことができないゆえ、仕事をせぬまま、家庭に居続けているというケースは思った以上に多いのです。もちろん、名の通った大学の卒業生や一流企業に務めていた人が全て優秀かといえば、一概には言えません。でも、これは私の経験ではありますが、やはり、そういう人は採用した後も、教えたことの覚えが早かったり、段取りがよかったりと、何かと重宝する場面が多かったというのも確かなことです。

実際、私のかつての店でも、元金融機関に勤務していた主婦をパートとして採用していたのですが、機転も効くし、金銭管理にも非常に長けていたので、主戦力として大いに活躍してくれました。最終的に彼女を副店長として抜擢し、スタッフマネジメントの大半を任せていました。

小さなお店や中小規模の会社に一流大学卒や一流企業に勤務していたような人材が正社員として入社してくる機会はそれほど多くはありません。ただ、パート、アルバイトとしてであれば、そういう人材も無理なく採用することが可能なのです。その場合は特にですが、任せる仕事に差を付けるのは、もったいないことだと言えます。

4. 難しいことから任せる

本人の実力に見合った仕事を任せれば、余程のことがない限り、きちんと仕事をこなすことができるはず。そうすると、業務が滞ることはありませんので現場が混乱することはありません。何より任せる方としては、安心して仕事を依頼することができます。

ただ、この場合、『任せる』とは名ばかりで仕事の中身を見ると作業的なことばかりに

なっている場合も少なくありません。また、誰にでもできるような簡単な仕事しか任せてもらえないのでは、任された方としては仕事へのモチベーションは上がらず、個人の成長も期待することはできなくなってしまいます。

それとは反対に、多少のリスクは覚悟のうえで、今の實力には見合っていないような“無理難題”を投げ渡すという任せ方もあります。

これは、以前勤務していたアパレル専門店チェーンでの私自身の経験です。新卒で入社した半年後のこと、新店のオープニング店長として赴任するようにとの辞令を受けました。そのとき、上司からは「本部として初出店の地区となるので、会社の威信をかけた非常に大切な店舗となる」と聞かされました。半年前まで学生だった自分に、なぜそんな大役を任せるのか、不思議に思う部分もありましたが、とにかく、任された以上は、店長としての仕事に全力を尽くすのみと腹を決め、全力で仕事に打ち込みました。結果的にはお店のスタッフに支えられ、その店舗では予想を大きく上回る実績を残すことができました。

今振り返ると、投げ与えられた“無理難題”のお陰で店の業績を大きく伸ばすことができましたし、私個人としても大きく成長することができたといえます。このように、相手の實力以上の仕事をあえて任せることで、短期間に想像以上に良い結果を導き出すことが可能となる場合もあるのです。

ただ、すべての人が無理難題をすんなり乗り越えられるといわけではありません。また、そういう状況におかれた場合、多くの人が悩みを抱えることになることでしょう。

そういう時に、抱えている問題、悩みとなることをすぐに相談できる環境を整えておくことはとても大切です。具体的に言うと、個別ミーティングなどを利用して、上司とじっくりと話をする機会を設けるということになります。そういう場を用意しておく、重責を任されたスタッフとしても、サポートしてくれていることが分かるので、肩に力が入りすぎず、自分の實力を十分に発揮することができるようになります。無理難題を与えた後は放置するのではなく、現状がどうなっているのかを把握し、必要であれば適切なアドバイスがしっかりと行えるよう、フォロー体制を万全にしておく必要があります。

そういう状況であれば、無理難題を与え、仕事を任せることは人の成長を加速させるのに有効な手段となります。

5. 考え方を教えてから任せる

新しいスタッフを雇い入れるときは人員不足である場合が多いので、一刻も早く戦力となる人材を補充したいと考えてしまいがちです。ただ、作業のやり方を教えたからといって、いきなり売場に立たせて、仕事を任せることはお勧めしません。

任せる仕事の“意味”を理解せぬまま働くことになると、単にルーチンをこなすだけのつまらない毎日を過ごすことになってしまいます。結果、仕事へのモチベーションは上がりません。

そうならないためには、任せる仕事の作業手順を教える前に、お店の仕事をする上での『考え方』を先に教えることが必要となります。

かつて、私が経営していたセブン-イレブンのFC店では、レジ接客の際にお辞儀を行うことを決まりごとにしていました。ただ、そのことを業務の中で実行させる際に「接客のときにお辞儀をなささい」と教えただけでは、「コンビニでそんな丁寧な接客をしなくても良いのに…」と思うスタッフも出てきてしまいます。そうすると、お辞儀は徹底されなくなってしまいます。でも、私の店では24時間365日、すべてのお客様へのレジ接客で、お辞儀が徹底できていました。それは、新人を採用した際の教育において、任せる仕事の作業手順を教える前に、店での仕事に対しての『考え方』を伝えるレクチャータイムを行い、それぞれの業務の保つ意味を教えていたから実現できていたのではないかと思います。

例えば、接客時のお辞儀についてであれば、レクチャーの中では、「なぜお辞儀をするのか？」を以下のように語り、考え方を伝えていました。

“当店はこの地域で最後発のコンビニです。だから、売上を上げるには他店とは明確に差別化された優位性をアピールし、お客から選ばれる店になることが必要なのです。この地区の競合店は無愛想な店が多いので、「親切丁寧な接客」を行えば他店と差別化が可能なので、丁寧な店だと印象付けるために、レジ接客時にお辞儀をしていく必要があります。”

このように、業務を行う理由を理解させれば、スタッフは抵抗なくこちらが求めることを実行できるようになるものです。

レクチャーの中では、それ以外にも、「スタッフとしてのあるべき姿」「なぜこの店を経営しているのか」「店のこれまでの歩み」「地域の中での役割」や「経営理念」などについても詳しく語っていきました。

また、『考え方』を時間をかけて学び、その場では理解したつもりになっていたとしても、時間が経過すれば記憶は薄れてくものです。

アメリカの心理学者エビングハウスの実験によれば、人は記憶の42%を20分で忘却し、1週間もすれば2割にも満たない記憶しか残らないとされています。なので、レクチャーの受講後はレポートの提出を義務付け、さらには、翌日からの作業研修や、通常業務の中でも、ことあるごとに伝え方や切り口を変えて、『考え方』を再インストールしていくことも行なっていました。

2章-2 任せるときのコツ

1. 期待していると伝える

“やる気がないわけではないが、なかなか業績がアップしない”という伸び悩みスタッフへの対応に手を焼いている方は多いのではないのでしょうか。

もう少し頑張ればなんとかなるのに、なぜか、課題に取り組むことを途中で諦めてしまう。そういうスタッフは自分に対して“能力が低い”とレッテルを貼り、これ以上の成長は無理と自ら決めつけているケースも少なくありません。

ただ、そんなスタッフでも、仕事を任せていくことで、目を輝かせていきいきと働くように生まれ変わらせることは十分可能です。その際のちょっとしたコツについてご紹介しましょう。

博多の美容室アンドゥドゥ（林 宏貴さん経営）では、商品の販売キャンペーンを通して、伸び悩みスタッフのやる気に火をつけ、さらには 2 ヶ月でこなす予定の販売目標を 3 週間足らずの超ハイスピードで一気にクリアするなど、店全体の売上を劇的にアップさせることに成功されています。

今まで、林さんの店でキャンペーンを行う際は、販売力のあるスタッフが責任者に任命されていました。しかし、今回はあえて業績不信のスタッフにすべてを任せることにしたのです。もちろん、困ったときには上長が相談に乗るなどのバックアップ体制を整えてはいましたが、それにより、準備やオペレーションが上手くいかず、キャンペーンが失敗に終わる可能性も十分考えられるわけです。ただ、今回はスタッフを信じ、重責を任せることにしました。

林さんは、個別ミーティングの席や、売り場で顔を合わせたときなど、ことあるごとに責任者として任命したスタッフに対して、キャンペーンの成功を信じていること。あなたに期待している旨を伝えていきました。

そうしたところ、キャンペーンの責任者としての責務を遂行していく中で、販売マニュアルを作成したり、自ら積極的にセールスを仕掛けていくようになり、スタッフの行動が一変することになりました。その結果、伸び悩みスタッフの成績は店内トップクラスに跳ね上がっていくことになったのです。同時にそれに触発されて他のスタッフのやる気もアップし、店全体でも過去最高の売上げを作り出すことができました。

人は期待されると、それに応えようと頑張り、期待通りの成果を上げるようになります。これは、心理学でいうところの『ピグマリオン効果』に当てはまります。教育心理学者のロバート・ローゼンタール氏によって行われた実験によると、学校で、一般的な成績の生徒をA、Bの2グループに分け、Aのグループには、「君たちは成績優秀者だ」ということを伝え続け、優等生として扱うようにし、Bグループへは、今迄通り普通の生徒として扱いました。その結果、優等生として扱われたAグループの生徒は、数ヵ月後には本当に優秀な成績を取るようになり、Bグループの生徒には変化が現れることはありませんでした。

仕事を任せる際に「あなたのことに期待している」「あなたならできる」と言葉がけを行ない、可能性を信じていくことで、スタッフはあなたが思い描くような状態に本当になっていくのです。

2. 範囲を決める

自ら進んで仕事を見つけ出し、行動してくれる人材は、マネジメントをする我々にとって、とてもありがたい存在です。

ただ、スタッフの中には、指示したことはきちんとやるけれど、与えられた仕事が終わると次の指示が出るまでの間、ぼ〜と突っ立っているか、手持ちぶさたにしている、何をするのでもなく、ただ売場にいるというスタッフもけっこう多くいます。

そういう、いわゆる“指示待ち族”ばかりが周りになることになると、現場で指揮をとる経営者、マネジャーだけが忙しく指示を出し続けなければならなくなります。

なぜ、指示を待っているのか？

スタッフが、上司からの指示を待っているのは、意欲がなく、できれば仕事をやりたくないと思って何もしないというケースはそれほど多くはありません。

実は、自分で動きたくても、やって良いのかどうかの判断がつかないので、仕方なくぼ〜と店の中で突っ立っているというケースも多いのです。

お店の中でこういうスタッフを生み出さないためには、指示がなくても自分で自由に動いて良いとする範囲を明確に示しておくことが必要となります。

スタッフが自ら考え動き、伝説となるサービスを生み出し続けているリッツ・カールトンホテルでは、スタッフがお客様を喜ばせることを目的とするのであれば、1人当たり20万円まで、上長の許可なしで自分の判断で自由に会社の経費を使うことができると定められています。

そういうルールが明確になっているので、スタッフはその範囲の中で自由に考え、行動ができ、タイムリーな対応ができています。

また、「やり方が分からない」「やることが分からない」ので、動くことができないというスタッフもけっこう多くいます。

そういうスタッフに対しては、自分で考えて仕事を見つけ出すことができるだけの力を備えさせることから始めていく必要があります。

仕事の「やり方が分からない」というスタッフへ、まず行うべきことは、どの仕事の何処の部分が分からないのかについてを 1 つずつ確認していくことです。この手のスタッフは、新人教育を受けた際に、しっかりと業務手順を習得しておらず、あやふやな状態のまま放置してしまっているケースが多いのです。

また、「やることが分からない」というスタッフに対しては、時間が空いた際にする仕事をリストアップしておき、どういうときに、何をすれば良いのかを具体的に教えていくと良いでしょう。

自分で考えて行動できるように基礎教育を徹底して行い、その後は、自分の意思のもとに自由に考えて動いても良いとする範囲を定めていくことで、“指示待ち族” スタッフは、自分で考え、行動する“できるスタッフ” に変わっていきます。

3. 役割を明確にする

スタッフに仕事を任せていく際、各自の役割を明確に伝えていくことは大切なことです。

それは、重要な仕事である場合はもちろんのことですが、例えば、切れた電球を交換する、文具の購入…といった、こまごまとした雑務についても、各スタッフが担う役割を明確にしておくことが必要となります。

なぜなら、大きな組織では、総務部や庶務課という部門があり、雑務を一手に引き受けてくれますが、小さな店や事業所においては、そういう細々としたことを経営者、マネージャーが行っている、もしくは、一部の限られた人にしわ寄せがきてしまうというケースが多々あるからです。

雑務の一つひとつの項目に関しては、それほど時間も労力も要しないことばかりです。でも、チリも積もれば山となるがごとしで、雑務をこなしている時間を年間トータルで考えると、馬鹿にできないほどの時間を費やすことになっているものです。そうすると、経営者、マネージャーが雑務を引き受けることになっていたとしたら、自分自身の本来やるべき仕事にも少なからず影響が出てきます。

文具の購入などであれば休憩で外出するスタッフに、「ついでに赤ペンと消しゴムを買ってきて」とお願いすればすむのですが、私としては本来であれば、そういう指示も経営者、マネージャーが自ら行なうべきではないと考えます。また、一部の良く気がつくスタッフが自発的にそういう雑務を引き受けることになっていた場合、初めのうちは、あまり気にはならないのですが、それが続くと負担に感じるようになり、徐々に不満が蓄積されていくこととなります。

ですので、一見すると重要ではないような細かな業務においても、各スタッフへの割り振りをしっかりと行い、各自の役割を明確にしていくことが必要となるのです。

その際、誰が、何を、いつ、どのように実施するのかがパッと見て分かるように、担当者と任せる業務を載せた一覧表を作成し、事務所の目立つ場所に張り出し、作業完了後に各自で完了のサインができるようにしておきます。その後は、実施漏れやチェック漏れ、もしくは、実際にはやっていないのに完了したことにするなどの虚偽の報告がなされないよう、定期的を確認することも大切です。

4. ツールを使う

任せる内容を伝える。任せたことについての報告を受ける際、口頭ですべてを行うとなると、膨大な時間と手間が掛かります。

そういうときには、マネジメントツールを活用すると、正確且つ、スピーディーに任せることについての情報の伝達が行えます。

店の中には、日報、連絡ノート、作業指示書など様々なマネジメントツールが存在して

いますが、よくあるのが以下の様なケースです。

- ツールは準備されているけれども、現場のスタッフが誰も活用しない、「名ばかりツール」になっている。
- スタッフから任せた仕事の完了報告や進捗報告がなされた際に、誰も目を通さずファイリングされてしまい、最終的に報告書が紙ごみとなっている。
- マネジメントツールに書き込む項目が多くあるため、記入するのに時間が掛かり、営業や接客よりも書類作成が優先されている。

このような状態だと、マネジメントツールがあることによるデメリットの方が大きくなってしまいます。

ただ、ツールを上手く活用すれば、店内マネジメントやコミュニケーションを充実させるのに大いに役立ち、仕事を任せていく上での強力な武器となります。

マネジメントツールを上手に活用するためのポイントは以下の3つです。

- 思った時に直ぐに使える（書き込める）こと
- 書き込むのに時間が掛からないこと
- いつも目に付くところに保管（設置）されていること

もし、あなたのお店でマネジメントツールが有名無実なものになってしまっているとしたら、上記のポイントが抑えられていないのかもしれない。

それではここで、マネジメントツールを活用することで、スタッフに仕事を上手に任せられている事例をご紹介します。

大阪で手作りアロマ石鹸とバスアイテムを輸入・販売されているステンダース・ジャパン（谷本瑞絵さん経営）では、“オールインワン・マネジメントシート”と呼ぶツールを活用して、スタッフに任せる仕事内容、連絡事項の伝達、スタッフからの報告を一元

管理されています。

お店にあるマネジメントツールには、日報、連絡ノート、作業指示書など…様々なツールが存在しています。ただ、多種のツールを使うとなると、現場のスタッフがツールの使い方を理解できず混乱しますし、すべてのツールへ必要な情報を記入していくとなると、けっこうな時間が掛かってしまいます。

ですので、谷本さんのお店ではそれらすべてを 1 枚のシートに集約しているのです。

『オールインワン・マネジメントシート』の使い方

(1) 作業指示書としての機能と使い方

お店で一般に使われている作業指示書は、業務項目だけが一覧表としてリストアップされているものが多く、シート自体がパウチされ、事務所の壁などに貼り付けて使用されているケースが大半です。

でも、現場でこの作業指示書がきちんと活用されているケースはほとんどありません。なぜなら、新人スタッフであれば、仕事の流れが頭の中に入っていないので指示書を見ながら仕事をするようになります。でも、ある程度慣れてくると、やるべきことが頭に入ってしまうので、指示書を見なくとも作業ができるようになります。すると、今度は我流で仕事の流れを作って行動するようになります。そうすると、面倒な仕事が省かれたり、後回しになってしまうので、本来やってほしい業務ができずに放置されてしまいます。

谷本さんが活用している“オールインワン・マネジメントシート”は、曜日ごとに違う指示内容が記載されているので、毎日やるべきことが異なります。ですので、シートを確認して仕事を進めることが必要となるので、我流に走ることがなくなります。

また、時間帯ごとにもやるべきことが指示されていますので、入社間もないスタッフであっても、何をしたらいいのか分からず困ることがありません。こうすることで

生産性はぐっとアップします。

(2) 報連相ツールとしての機能と使い方

報連相を行う際に手間が掛かってしまうと、そのこと自体がおっくうになるので、店内のコミュニケーションが希薄化してしまいます。ですので、できるだけスピーディーに、また簡単に使える情報伝達ツールが必要となります。

ステンダースの店舗では、“オールインワン・マネジメントシート”を常に、スタッフが売り場で待機しているカウンターの上に設置しています。皆の目につく場所に置かれているので、思いついたときに、その場ですぐに記入することができます。そうすることで、報連相のためのツールをわざわざ探す手間もが省けますので、報連相が活発に行われるようになるのです。

実際、谷本さんのお店では、このツールを介して、新人スタッフへの声掛けや、シフトの関係でなかなか顔を合わせる機会のないスタッフ同士が上手く情報共有をすることができるようになり、店内のコミュニケーションが充実してきているとお聞きしています。

5. 最後は責任を取ると言う

仕事を任されたときには「上手くできなかったどうしよう…」と思い、失敗したときのリスクのことを考えてしまう人もけっこう多いようです。

失敗することに対して不安をまったく感じないという人は、あまりいないのではないのでしょうか。そして、その気持ちが大きければ大きいほど、行動量は少なくなり、いつもの力が発揮できず、良い結果を出すことができなくなってしまいます。

また、スタッフが実際にミスをした場合に、「あなたに任せたことなのだから、ミスしたことは自分で責任をもって解決してもらわないと困る」などと言い、一度でも知らんぷりをするようなことがあったとしたら、次に仕事を任せようとした際に、そのスタッフは快く引き受けてくれなくなってしまいます。

そうならないためには、経営者やマネジャーが『最後は自分が責任を取るので思い切ってやってみなさい』と任せる際に同時に伝えておくことが必要です。

そうすることで、たとえ今まで担ったことのないような大きな責任を伴う仕事を任せられたとしても、そのときのスタッフの気持ちはぐっと軽くなり、「そう言ってくれるのなら、大変かもしれないが、頑張ってみよう！」と思えるようになります。そして、いつも以上の実力を出して業務に取り組むことができるようになるのです。

サントリーの創業者である鳥井信治郎氏は、新しいことを提案してくる部下に対して、ことあるごとに「やってみなはれ」と言い、挑戦することを奨励し続けたと聞きます。この言葉の裏には、“挑戦して上手くいかなかったら、次の手を打てばいいし、それでもだめなら、最後は経営者である自分が責任を取ればいい。だから、思い切って行動してみなさい”という思いが隠れていると私は捉えています。

その言葉に背中を押されたサントリーの社員たちは、次々に新しい分野に触手を伸ばしていき、その結果、日本を代表する総合食品メーカーの一つになるまで成長させることができたということは周知のことかと思えます。

『最後は自分が責任を取るので、思い切ってやってみなさい』

この言葉は、仕事を任せる際にスタッフに勇気を与え、行動を促進する魔法のフレーズです。あなたの店のスタッフが、抱えている仕事に対してプレッシャーを感じ、行動が停滞し、思ったような結果を出せていないなと感じたときには、ぜひお試しください。

2章-3 任せたあとのコツ

1. 任せて任さずを徹底する

『あなたに任せた』と言って、後は知らんぷり、そして、結果を見て思ったようになっていないと不機嫌になる。そんなことをしていると、スタッフは大きなストレスを抱えてしまいます。スタッフに仕事を任せたとしても、仕事の進捗状況、途中経過についての報告は常に受けるようにしておき、現状把握に務めることはとても重要なことなのです。

仕事を任せられたスタッフは、それを成し遂げるために努めようしますが、その過程で壁にぶち当たり、身動きが取れない状況になることも少なくありません。また、任せたきりになっていると、間違った方向にどんどん進んでいたとしても、スタッフはそれに気付くことはできません。

私が以前勤務していたアパレル専門店チェーンで地区統括マネジャーをしていたとき、担当店の店頭ディスプレイが、まったく魅力を感じないお粗末なものになっていたことがありました。いつもは、他店の模範となるような素敵なディスプレイをしているのに、その日に限ってなんでそういう状態になっているのか？その理由を店長に尋ねました。すると、そのディスプレイは入社して数カ月しか経っていない新人スタッフが担当したからだという答えが返ってきました。

お店の顔ともいえる場所でのディスプレイですから、センスのないコーディネートで着せ付けられていると入店客は激減します。ですので、その場で変更を指示することにしました。

でも、店長は直ぐに首を縦に振りませんでした。店長曰く、ディスプレイを完成させるのに、時間を掛け、苦勞をした新人スタッフの気持ちを考えると、今すぐ変更を指示することはできないということです。確かに、店長の言うことも一理あります。でも、売上を大きく左右する場所のディスプレイがあまりにも魅力に欠けるものがある以上、早急に変更するのは当然でしたので、その場はなんとか店長に納得してもらい、渋々ですが変更することになりました。

ここでの店長の間違ひは、たとえ任せたことであったとしても、明らかにおかしいと思えることに対して、スタッフが仕事を完了する前の段階で、正しいことを示すアドバイスができずにいたということです。

自分の行動したことに対して、自ら間違いに気付かせて学習させるという育て方もありますが、重要な部分で間違えているのを放置していると、取り返しのつかない事態になる可能性もあります。また、スタッフによっては、自分の間違いに永久に気付かないという人もいますので、そういう場合は、結果として人材育成にもならないわけです。任せたことを放置してはいけません。

経営の神様といわれる松下幸之助氏は「任せて任さず」という言葉を残しています。その言葉通り、任せ後は、しっかりとコミュニケーションを取り、おかしいと思ったことに対しては、間違いをきちんと指摘し、修正していくことが必要です。その際、「せっかく頑張っているのだから、もう少し様子を見てからにしよう」とか、「こんなことをいうとやる気を削いでしまうのではないか…」と思うなどして気をつかい、放置することはやめましょう。スタッフに心づかいをすることは大切ですが、気をつかう必要はありません。

2. 我慢して任せる

任せた仕事の途中経過の報告を聞いたときに、自分が思い描いている状況になっておらず、やり方も、自分の方法とは異なるものであった場合、口や手を出してしまうという方も多いのではないのでしょうか。

そのときに、あれやこれやと指示を出し、変更を申し付けることになると、せっかく責任ある仕事を任されて、やる気になっているスタッフのモチベーションは急降下してしまうことになりかねません。

上司からの指摘に対してそれに強く反発し、自分のやり方を突き通そうとするスタッフは少数派です。大半は自分の考えを仕方なく曲げて、上司に言われたように、軌道修正を行うことになってしまいます。

そうすると、本来は任されたはずの仕事なのに、実際には指示に従って、『作業』をすだけとなってしまいます。これでは、スタッフの成長は見込めません。

スタッフに仕事を任せ後は、たとえ、進捗状況が自分の理想とはかけ離れている状況

になっていたとしても、大きなブレや完全なる間違い、損失を被るような重大なことに
なっていないのであれば、口や手を出したいという気持ちをぐっところえて、まずは、
スタッフが思うようにやり遂げさせましょう。

私がセブン-イレブンを経営していたとき、開業当初からスタッフに発注を任せるよう
にしていたのですが、彼、彼女たちが一通り終えた発注を、毎回、見直し、自分の考え
と違う発注がされていたときには、その場で上書きを行い、発注の修正をしていました。

そういうことをしばらく続けていたところ、スタッフは、「どうせ自分が発注しても後
でオーナーが書き換えるのだから…」と考えるようになり、真剣に取り組みなくなっ
てしまいました。その結果、2500 品目に及ぶアイテムの発注を実質、私一人でこなさ
なければならなくなりました。

もちろん、そうすると適正な発注を行うことができなくなるので、売上も低下し、発注
ミスによる商品廃棄ロスが増加し、一気に経営不振に陥ることになってしまいました。

その後は、もう一度発注分担の体制を仕切りなおすことにし、担当者には、その部門の
商品売上、粗利管理、在庫管理、鮮度管理、売場作りのすべてを任せきることにしまし
た。その際、途中でのアドバイスや相談には乗りましたが、あれこれ口出しすることは
控え、担当者の行動を見守ることにしていったのです。結果として、スタッフのモチベ
ーションはアップし、業績も徐々に上向くことになっていきました。

自分と同じような考えを持ち、同じように行動する人物は、この世の中にほとんど存在
していません。自分と他人（スタッフ）は別の人物であり、任せる相手に対して自分の
コピーとなることを求めてはいけません。

スタッフに仕事を任せる際には、目的とすることがブレていないのであれば、そこに到
達スルまでの道筋に関しては、各自の考えのもと自由に選ばせることをお勧めします。
山登りでもそうですが、頂上に到達するための登山コースは複数あるものです。その選
択に関しては、スタッフに一任するべきです。

3. 任せたことを定期的に変える

「慣れ、だれ、崩れ、去れ」は劇団四季の浅利慶太氏の言葉です。

同じことを長く続けていると慣れが生じ、ダシてきて最後には崩れてしまう、という意味です。さらに、劇団四季ではそういう状態になった劇団員に対して最後は“去れ”と
言い渡されることとなります。

そういう厳しい考えのもと、劇団運営がなされているからこそ、「キャッツ」や「ライオンキング」「オペラ座の怪人」など、数多くのロングラン公演を実現し、日本一の劇団に仕立て上げることができたのではないかと私は考えます。

これは、お店の現場にも通じる話です。同じ仕事を何ヶ月も続けていくことになれば、その仕事には慣れてきますが、その後は慣れを乗り越えてダシてきて、我流で仕事を始めがちになってしまいます。仕事のやり方が我流になると、本来はやるべきことを勝手に省略するようになります。

また、現状に慣れてしまうと問題点に気づきづらくなり、改善点も見出されなくなってしまいます。また、新しい刺激がなければ、マンネリ状態になり、やる気も低下します。

そうすると、任せた仕事もきちんとこなせないこととなりますので、結果として店の業績は低迷することになってしまいます。

そんなスタッフの「慣れ、だれ、崩れ」を防ぐ一つの方法は、任せた仕事を定期的に変えていくことが効果的です。

例えば、私が経営していたセブン-イレブンでは、お弁部門の発注担当者を牛乳・パックジュース部門の担当へ、牛乳・パックジュース部門の担当者をカップラーメン部門の担当にするなどと、半年ごとに発注担当の部門を変えていました。

新任担当者は新しく扱う商品がどの程度売れるのかなどの先入観を持っていないので、前任者にはない思い切った数の発注をすることもあり、それが、上手くヒットし、大きく売上を伸ばすことに繋がる場合も多々ありました。

また、担当者が変われば、売場の陳列や販促 POP の書体なども変わります。売場の雰囲気が変われば、お客様にも新鮮に映りますので、売上もグンとアップすることになります。実際、下の方に陳列していた商品の陳列場所を、新しい担当者が少し上の棚に置

き換えたことにより、それがヒット商品になったというケースもけっこう多いのです。

また、担当する売場、商品が変わると、スタッフは初心に戻って新鮮な目で売場を見ることができるので、前任担当者では気づけなかった問題点、やり方を発見することができます。そのことは業務改善にもつながり、効率アップも同時にできるようになります。

任せた仕事を定期的に替えていくことで、慣れ、だれ、崩れを防ぎ、売場を常に新鮮な状態に保つことができれば、業績アップ、スタッフのモチベーションアップが同時にできることになるのです。

4. 報告を鵜呑みにしない

スタッフに仕事を任せただ後で。様々な報告を受けることがありますが、それらの情報が、すべて事実と正確な情報とは限りません。

私の経営していたセブン-イレブンで、早朝の時間帯のマネジメントを任せていたシフトリーダーから、Aさん（女性スタッフ）の勤務態度がよくないのでオーナーから注意してほしいという申し出を受けたことがありました。

Aさんのことは、どんな人物なのかということはよく知っていましたが、そこで聞いた内容があまりにも酷いことばかりだったので、にわかに信じることはできませんでした。そこで、報告をしてきたシフトリーダー以外のメンバーにAさんのことを、それとなく尋ねてみたところ、報告内容の一部は事実でしたが、それ以外のことは、かなり歪曲して報告されているということが分かりました。

また、それでも、「本当のところはどうなのか？」ということが知りたかったので、早朝シフトの時間帯に抜き打ちでお店に行き、現状を自分の目で確認するを行いました。そうすると、やはり、最初に聞いた話と事実には大きな乖離があることが分かったのです。

どうして、こういうことが起こるのか？というと、それは報告されたことに、そのスタ

ッフの主観が入るからなのです。例えば A さんのことをあまり快く思っていないスタッフからの報告となると、その感情を通して、Aさんのことの報告がなされるわけです。

人は、先入観のフィルターを通して、物事を見聞きし、理解しようとしています。ですから、スタッフからの報告も、全てを鵜呑みにしてはいけないのです。

もちろん、スタッフの話をすべて信じてはいけないということではありません。ただ、一次情報を取ることで、つまり、自身の目と耳と体を使って、現場で真実を確認することも忘れてはいけないということなのです。もし、それが難しいのであれば、できるだけ多くの人から話を聞き、情報を集めることが必要です。事実ではないことを元に、注意をしたり、叱責するようなことがあれば、本人としては納得がいかず、快く思わないでしょう。また、それが元でスタッフとの信頼関係が崩れてしまうこともありえます。実のところ、私も以前はそういう失態を繰り返していた時期もありました。

もし、あなたのお店で、そういうことがあったとしたら、私の二の舞にならぬよう、事実を自分で確認するよう努めてください。

5. 結果に満足できないときにやるべきこと

仕事を任せられた際、その仕事の出来栄が納得できるレベルにまで達していないというケースもときにはあるでしょう。

私自身、セブン-イレブンを経営していた頃、スタッフから任せられた業務の完了報告を受け、それを現場で確認した際、「もうちょっと丁寧にやってくれたらいいのに…」とか、「何でここまでやらないのだろう？」などと感じることが多々ありました。

もちろん人にもよりますが、私の経験からすると、スタッフが任せられた仕事をするうえで手を抜き、いい加減な気持ちで業務に取り組むようなことはほとんどありません。むしろ、一生懸命に仕事をしているという場合の方が多いためです。そうであるにもかかわらず、結果は我々からすると不足な部分が目立ってしまうことも多いのはなぜなのでしょう？

それはお互いが持っている“完成形(ゴール)のイメージ”にズレがあるからなのです。スタッフが『ここまでやればいい』と思っているゴールと、経営者やマネジャーが『ここまでやって欲しい』と思っていることが異なるということです。

このような認識のズレが生じてしまうと、スタッフとしては「せっかく一生懸命にやったのに文句ばかり言われて心外だ！」と憤慨しますし、任せた方としては、「なんで指示したことができないのか！」という具合に、お互いにストレスを抱え、わだかまりを持つこととなります。

以前、家事の生産性向上のアドバイザーの方とお話をさせて頂いたときに、片づけが苦手な子供に部屋をきちんと片付けさせるための方法をお聞きしたことがあります。そこでのポイントとなることは、親と子が『共通のゴールを作る』ということでした。

具体的には、キッチンと片付いているときの部屋の写真を撮り、それを共通のゴールとしてお互いに認識し、写真と同じ状態になるように片付けさせるというものでした。

「部屋をキッチンと片付けなさい」といくら言い聞かせても、親が考えているところの片付いた部屋のイメージと、子供が抱いているそれとが別ものである場合が多いのです。ですので、各自が持つゴールイメージを一つにするため、キッチンと片付いた部屋とはどういうものかについてお互いに同じ写真を見て確認し合うのです。

これは、家庭での子供のしつけだけではなく、お店でも応用することができます。実際、アパレル専門店チェーンなどでは、売場のレイアウト指示書や陳列指示書として売場の完成型の写真を店舗に配布し、売場作りを行なっています。ビジュアルで完成型を見せることで、現場では迷うことなく本部が理想とする売場を再現することが可能となります。こういう指示書がないと、スタッフが好き勝手に売場を作ることになりますので、本部の意図がお店に反映されなくなってしまいます。

何回言ってもスタッフが分かってくれない。上手く任せられないという場合は、スタッフとのゴールイメージにズレが生じている可能性があります。そういうときには、言葉で伝えるだけでなく、完成型をビジュアルで見せて、お互いのゴールイメージを一つにしていくことが必要となります。