

第1章

なぜ、あの店には やる気ある人材が そろうのか

繁盛店の条件は「やる気のある人材をそろえること」

日本初の「小さなお店専門の経営コーチ」として、店舗のサポートを始めて10年。

美容室、居酒屋、洋菓子店、米穀店、精肉店、学習塾、英会話教室、エステサロン、マッサージ店、接骨院、鍼灸院、歯科医院、コンビニ、FC加盟店、葬儀社……など、関わらせていただいた店の業種は、小売からサービス、医療機関に至るまで、多岐にわたります。



そして、その中には、繁盛店繁盛店がいくつもありますが、業種や出店エリアは異なれど、繁盛店と呼ばれる店舗には、共通点が存在しています。

もちろん、提供する商品やサービスが良いことは当然ですし、店の内・外観、空間自体がすてきなことも挙げられます。

しかし、どれだけ商品が良くても、内外観がきれいでも、繁盛していないお店も、残念ながらよく見かけます。

では、何が違うのか？

実は、繁盛店には、必ずといっていいほど、仕事に対するモチベーションの高い、「やる気」ある人材がそろっているのです。

やる気ある人材が店にそろうと、お店はどうなるのでしょうか？

【1 リピート客が増える】

お店を訪れるお客さまは、店で提供されているサービスや商品を購入することが目的で来店されます。しかしその際に、スタッフがやる気のない態度で対応しては、お客さまは「また利用したい」という気持ちにはなれません。

逆に、接客のレベルが高く、対応の姿勢・表情・雰囲気などがとても良いと、「もう一度、あの人から買いたい！」と思ってもらえるので、リピート客が増えます。

やる気のあるスタッフがそろうことで、お店のファンが増え、業績アップに直結します。

【2 教育に手間ひまがかからなくなる】

店の売上が増え、忙しくなれば、新規に人を雇うことになります。

スタッフの頭数がそろえば各自の負担が軽減されて楽になると考えがちですが、新規に雇用した人が思ったように動いてくれない場合、経営者やマネージャーは、その人の教育に手間と時間を取られます。そうすると現場も混乱し、かえって雇用前より忙しくなってしまいます。

しかし、やる気ある人材がそろっていると、あれこれ指示を出さずとも、現場スタッフが自ら進んで教育してくれます。また、「背中を見て育つ」の通り、やる気あるスタッフに囲まれた新人スタッフは、周囲に感化されてやる気が高まります。

こうなれば、教育などにかかる時間や労力が大幅に軽減されるため、空いた時間を利用して、業績アップの戦略を練ったり、販促活動に取り組んだりできるようになります。

【3 やりたいと思うことができるようになる】

現場業務が滞れば、たまっていく残務は店主やマネージャーが日々、処理することになります。これでは、自分自身が抱えている仕事にあてる時間がなくなります。結果、残務をこなすために残業が増え、休日出勤をしなければならなくなります。

私がアパレル専門店の店長をしていたとき、このような状況に陥ったことがありました。そうすると、自分自身のやる気がダウンし、店の業績も低迷してしまっただけです。

やる気ある人材がそろそろ現場がスムーズに回りだし、仕事の停滞がなくなるため、経営者やマネージャーが本来やるべきこと・やりたいことに取り組む「自分時間」が増えていきます。「自分時間」が増えていきます。

【4 現場から改善点の提案が上がってくる】

かつて私がセブン-イレブンのFC店を運営していたとき、25人ほどのスタッフを雇っていたのですが、開業当初、私は仕事をスタッフになかなか任せることができず、ほぼ一人で商品管理を行っていました。

コンビニは、売場面積こそスーパーほど大きくはないものの、取り扱う品目は3000近くあります。それだけの商品を店主が一人でしっかり管理するなんてことは、よほどのスーパーマン的な能力を持つ人でない限り不可能です。実際、スーパーマンでない私は、細かなところにまで目が行き届かず、適正な発注ができなかったため、売れ筋商品が欠品したり、大量の廃棄ロスが出てしまったりと、思ったように利益を出すことができませんでした。

この反省をもとに、スタッフへ担当する商品を振り分けて、商品在庫の管理・陳列・発注・販売促進など、全てのことを任せるようにしていきました。

仕事を任せられたことで、スタッフはやる気を持って業務に取り組むようになりました。すると、私が一人では気が付かないような細かなことにスタッフが気付き、改善提案や新規アイデアがどんどん上がってくるようになったのです。

上がってきた意見をもとに、他のスタッフの協力も得ながら少しずつ店舗を改善していき、結果、以前よりもはるかに買いやすく、魅力ある売場ができ、売上も伸びていったのです。

【5 人手不足と無縁になる】

業種や出店エリアにもよりますが、やる気のある優秀な人材を採用することができず、人員・人材不足に悩まれている方も多いのではないのでしょうか？

一方、やる気のあるスタッフがそろっているお店では、スタッフが仕事に対して、面白みや、やりがいを持って働いているので、学校の卒業や配偶者の転勤などといった、やむを得ない理由での退職以外に辞めるスタッフがいなくなります。つまり、景気の良しあしや、環境の変化に左右されることなく、人手不足とは無縁の状態になれるということです。

また、そういうお店では、たとえ誰かが辞めることになったとしても、比較的短期間で新しいスタッフの採用が決まります。

そして、突然、理由を告げることなくスタッフが辞めてしまうということもありません。

私がコーチングで関わっている歯科医院では、若い女性スタッフが多いということもあり、結婚や育休、配偶者の転勤といった仕方のない理由により、毎年1～2人が退職しています。

歯科衛生士や助手の採用は非常に困難で、誰かが辞めたからといっても、すぐにその人員は補充できないというのが実情です。

その医院のスタッフは、こうした状況を理解し、退職予定の1年以上前に、退職願を自主的に出していってらっしゃるそうです。

1年の猶予があれば、募集、採用、教育にじっくり取り組めるので、人材確保が極めて困難な業種・職種であったとしても、人員不足に陥ることはありません。

以上のように、やる気のある人材がそろえば、どんな時代も、どんな業種・職種でも、スタッフがぐんぐん成長し、そして人手不足とも無縁の状態となり、「繁盛店」に育って安定した経営を行なうことができるのです。

人を大切にするお店には、スタッフもお客さまも集まる

本書では、やる気ある人材を現場にそろえるための具体的な方法をご紹介しますが、まず初めに、その中で最も大事なことをお伝えしておきますね。

それは……、

あなたの店の現場で「やる気あるスタッフが生き生きと働いている」こと。
あなたの店の現場で「やる気あるスタッフが生き生きと働いている」こと。

禅問答のように感じるかもしれませんが、実は、これがとても大事なことなのです。

以下、私の経験から、今いるスタッフがやる気ある状態であることの重要性をお話しします。

私が大学を卒業し、就職したのはアパレル専門店チェーンでした。その会社では当時、毎年新規に何店舗も出店して規模拡大を急いでいたため、人材も大量に採用しており、私の同期は100人を超えていました。ただ、翌年までには半数が退職し、その次の年にはまた半分が退職……と、どんどん減っていき、数年後には10分の1以下になっていました。

採用して少し仕事を覚え、そろそろ独り立ちできるかという時に辞めてしまうわけですから、そういう会社で人が育つはずがありません。しかし、大量採用・大量退職が当たり前で、「人を大切にする」という意識が希薄だった当時のその会社では、内部にいる多くの人が、それがおかしいことだと気付いていなかったのです。

結果として、規模拡大とは裏腹に、組織はどんどん脆ぜい弱じゃくになっていき、徐々に業績が傾きはじめてしまいました。規模拡大とは裏腹に、組織はどんどん脆ぜい弱じゃくになっていき、徐々に業績が傾きはじめてしまいました。

なぜ、そういう状況に陥ったのでしょうか？

要因は多数ありますが、今、内部にいた立場から言えば、まさに、「人を大切にしていなかった」「人を大切にしていなかった」ことが、主な要因であったと言い切れます。

その後、私はアパレル専門店チェーンを退職し、セブン-イレブンのFC店を開業したのですが、そのときに、求人広告に応募してくる人の志望動機は、ほぼ共通していました。

開業当初は、時給のことや、「店が家から近いから」という動機がほとんどでした。実はその当時は、求人広告を出してもさほど反応がなく、採用してもすぐに辞めてしまうという状況で、ひどいときには、半数のスタッフが1ヵ月ほどの間に辞めてしまったこともありました。

ところが、開業4年を経過したあたりから、志望動機の内容が変わってきたのです。手前味噌になりますが、当時のことを振り返ってみます。

【主婦の場合】

自分の子どもがまだ小さかったとき、ベビーカーでこの店に来たら、いつも、店員さんが走り寄ってきて、入口のドアを開けてくれました。子供が幼稚園に通うようになったら、そんな気づかいのできる人たちがいるこの店で働こうと、以前から決めていました。

【学生の場合】

学校帰りにこの店に寄ると、自分と同年ぐらいの店員さんが、いつもにこやかに対応してくれて、とても印象的でした。アルバイトをするならこの店で、と前から思っていました。

そして、このような志望動機が増えてくると同時に、店の経営方針や私の考えに初めから共感している人が応募してくるようになったのです。

では、この間に何が変化したのでしょうか？

それは、私自身のマネジメントのやり方を「スタッフ一人ひとりとしっかり向き合い、大切に育て、やる気を高めていく」「スタッフ一人ひとりとしっかり向き合い、大切に育て、やる気を高めていく」というスタイルへと大きく変えたことにありました。

このようにしたことで、現場で働くスタッフの表情が生き生きとし始め、仕事に取り組む姿勢も変わっていき、そして、新規に応募してくる人の志望動機も変わっていったのです。

さて、私は、「お店のスタッフは、店舗を利用しているお客さまから採用しましょう」と強くおすすめしています（業種・職種や立地条件によっては難しい場合もありますが）。

よほど知名度のあるショップでもない限り、そもそも応募者は、近所（徒歩・自転車・自動車などで数分程度）に住む人がほとんどですし、店舗を実際に利用し、お店の雰囲気を理解した上で、「私も働きたい！」と思った人であれば、入社即退職とはなりにくいからです。

これを言い換えると、スタッフが生き生きと働いているお店には、「ここで働いてみたい」と思い、応募する人が多くなりますし、その応募者も、生き生きとした人である可能性が高くなります。スタッフが生き生きと働いているお店には、「ここで働いてみたい」と思い、応募する人が多くなりますし、その応募者も、生き生きとした人である可能性が高くなります。しかし逆に、スタッフが疲れた表情で面白くなさそうに働いていたとした

ら、あえてそこを勤務先に選ぶとすると人はいなくなります。

以前、深夜に勤務するスタッフが確保できないという理由で、営業を一時取りやめた飲食チェーンがありました。そのお店では、勤務条件(時給)を上げているにもかかわらず、なかなか人が集まらなかったとも聞きます。

もし、そのチェーンのお店が、スタッフが生き生きとやる気を出して働ける環境であったとしたら、恐らく、そのような事態に陥ることはなかったはずです。

この飲食チェーンばかり、私がいたアパレル専門店チェーンばかり、そこで働いている人たちが、仕事に対して心から楽しさや喜びを感じることができない企業には、スタッフはおろか、お客さまも離れていきます。

というのも、消費者は今、企業や経営者の言動をよく観察し、そのことを購買行動に反映させているからです。

情報に触れる機会が、ネットを通じて圧倒的に増えた現代においては、企業や経営者自身の考えはもちろんのこと、「その企業や店舗で働くスタッフをどのように扱っているか」「その企業や店舗で働くスタッフをどのように扱っているか」という点についても、全てガラス張りであり、そこへ向けられる目は、かつてないほど厳しいものとなっています。

逆に言えば、正しい経営を行ない、人を大切にする企業やお店は、このような状況においてますます世の中から選ばれ、重用されることになるのです。

同時に、そういうお店には、やる気にあふれた「できる人材」も自然と集まってきて、ますますファンが増え……という好循環が生まれ、「繁盛店」になっていく好循環が生まれ、「繁盛店」になっていくのです。

ですので、あなたのお店を「繁盛店」にしたいと考えるのであれば、まず、「スタッフのやる気を高め」「人を大切にする」「スタッフのやる気を高め」「人を大切にする」ことから始めてほしいと思います。

昔はみんなやる気のあるスタッフだった

あなたは今、もしかしたら、こう思っているかもしれません。

「やる気があり、生き生きと働いているスタッフなんて、うちにはいないよ」

「やる気のないスタッフばかりなのに、やる気を高めるなんて無理！」

……でも、ちょっと待ってください。

面接試験で「彼・彼女はやる気が全く感じられない」と思いながら採用したスタッフは、恐らく一人もいないはずです。「彼・彼女はやる気が全く感じられない」と思いながら採用したスタッフは、恐らく一人もいないはずです。むしろ、成績やキャリアが少々見劣りしていても、「彼・彼女はやる気が感じられる」と採用に踏み切った例の方が多いのではないのでしょうか？

つまり、今はやる気が下がっているスタッフも、昔はみんな、やる気をみなぎらせていた昔はみんな、やる気をみなぎらせていたはずなのです（その意味では、「やる気を育てる・高める」というよりも、「やる気を元に戻す」という方が、本当は適切かもしれませんね）。

とはいえ、やみくもに叱咤激励しても、給料を上げてても、やる気はなかなか元に戻りません。「過去と他人は変えられない」という言葉もあります。

では、「他人」であるスタッフを変え、やる気を高めるのは無理？ いえ、そんなことはありません。その考え方や方法をお伝えし、あなたのお店を繁盛店に導くのが本書の目的です。

メンタルチャージ ISC 研究所 岡本文宏