

第2章

「場」と「環境」でやる気が高まる

老舗旅館で仲居さんが 17 年勤務し続ける理由

想像してみてください。

例えば、体を鍛えるため、筋力トレーニングを始めようと思い立ったとします。

このとき、普段と変わりばえのしない自宅で一人黙々と行なうよりも、環境を変えて、同じように「体を鍛えたい」「健康を維持したい」という気持ちを持つ人が集まっているスポーツジムに通う方が、気持ちが高まり、モチベーションも上がるのではないのでしょうか。

また、もしあなたのデスクの上が散らかっていたら、ついその一つひとつに気を取られ、あるいは必要な物や書類がなかなか出てこず、集中力が散漫となりがちになるのではないのでしょうか。

逆に、 unnecessary な物が全て片付けられ、机が整理整頓されていれば、業務をこなすスピードが上がり、効率もグンとアップします。

このように、人は置かれている場の環境によって、気持ちが大きく左右されるものです。

そしてこれは、職場のスタッフにも同じことがいえます。やる気を出して仕事に取り組むスタッフを現場にそろえたいならば、まず、仕事に対するモチベーションが上がるような職場環境に整える必要があります。

以前、石川県の有名旅館「加賀屋」に勤務する仲居さんからお話を伺ったことがあります。彼女は就職先を探していた当時、3歳のお子さんを育てていたのですが、子どもを預けながら働ける場所をなかなか見つけることができず、困っていたそうです（安心して子どもを長時間預けられることは、子育てをしながら働く人にとって必須条件だといえます）。

そのような中、加賀屋での勤務を決めたのは、寮の1階にスタッフのための託児所が完備されていたことを含め、福利厚生がしっかりしていて、安心して働くことができる環境が整っていたからだそうです。以来、彼女は17年も勤務しているとのことでした。加賀屋が何十年にもわたり、宿泊客や旅行関係者から高評価を得、繁盛し続けているのは、働きやすい「場」「環境」を一貫して整えてきたという蓄積あつてのことなのだと実感しました。

つまり、物理的・心理的に安心して働くことができる「場」や「環境」を整えることは、やる気や働く意欲を高め、繁盛店を育てるために大切な要素となり得るのです。

1 入社初日に歓迎する

社会に出て、初めて働こうという日のことを、あなたは覚えていますか？

きっと希望と不安とが入り交じって胸いっぱいだったのではないのでしょうか。

そんな初出勤日だからこそ、歓迎の意を伝えるちょっとした「サプライズ」を行なうことで、「やる気」のスイッチがオンになります。

新人スタッフの不安と緊張を取り除く出勤初日のサプライズ

新卒・中途採用にかかわらず、新しい職場に向かう新人さんは、希望と期待に胸膨らませているものです。

しかし、同時に、「新しい環境になじめるだろうか？」「経営者・先輩やお客さまに受け入れてもらえるだろうか？」という不安と緊張も抱えています。

そんな不安と緊張を一掃し、やる気いっばいで業務に取り組んでもらい、

お店にも新たな風を吹き込ませるためには、
「あなたが必要です」
「あなたを歓迎します」
という思いを示すことが大切だと考えています。

しかし、歓迎の言葉や態度を、きちんと伝えているお店って、案外少ないようです。朝礼で簡単に紹介し、閉店後に歓迎会を開いて終わり…というケースが多いのではないのでしょうか？

そういった中、福岡県福岡市の美容室「アンドゥドゥ」(林 宏貴さん経営)では、新人さんを迎え入れる日の朝に、なかなかすてきな演出をされています。

その日の朝は、新人さんが入社する1時間ほど前に全スタッフが集合し、迎え入れの準備を始めます。そして、新人さんが入社してきたら、全員で「入社おめでとう！」という祝福の声を掛け、それと同時に歓迎のクラッカーを鳴らします。

出航のドラや、教会の鐘の音など、何かが始まるときには、サインとなる音が鳴らされるものです。同店では、全員で鳴らす歓迎のクラッカーの音で社会人としての船出を祝うのです。

それだけでは終わりません。2つ目のサプライズとして、全スタッフ参加の朝食会が催されます。早朝に近所のパン屋さんで買ってきた焼きたてのパンをテーブルに並べ、林さん自らコーヒーを注いで回ります。皆でコーヒー片手にパンをほおぼり、新人さんを囲んで時間の許す限りワイワイ語り合っって楽しい時を過ごすことで、和気あいあいとした雰囲気サロン全体が包まれていきます。そうすると、初出勤で緊張していた新人さんの気持ちも徐々に和らいできて、リラックスした中で仕事を始めることができるのです。

「ウェルカム」を自ら経験するから、お客さまへの歓迎の心も生まれる

このように歓迎された新人さんは、不安が消えて「やる気」のスイッチが入るのはもちろん、歓迎された記憶が刻み込まれ、経営者や先輩に対する感謝が生まれます。さらには、次に入社してくる人にも自分と同じ体験を……という気持ちも芽生えます。

また、経営者や店長が、いくら「お客さまに気配りをしなさい」とか「大

切な人だと思って接しなさい」と言ったとしても、自分自身にその経験がなければ、なかなか実行はできないものです。でも、入社初日にこのような経験をすることで、お客さまに対しても、自分がされたのと同じ「ウェルカム」の気持ちで接することができるようになります。

ここまで凝ったセレモニーは、ちょっとハードルが高いという場合は、例えば、スタッフ全員でウェルカムメッセージを書いた寄せ書きを用意するなど、もっとシンプルなものでも構いません。

大事なのは、「あなたが来てくれることを心待ちにしていたよ」という気持ちを伝えること。そうすることで、新人さんは自分の居場所をお店の中に見つけることができます。「自分の居場所があるんだ」と実感できれば、無駄な力みも消え、安心して働きはじめることができます。

人が相手から受ける第一印象は、数ヵ月間は持続するといわれています。すなわち、新人さんとのコミュニケーションがまさに始まろうとする初出勤日を大切にしていくことは、その後の関係を良好に保ち、「やる気」のスイッチを入れるためにも重要です。

「あなたの入社を皆で待っていました！」という歓迎の思いを形にして伝えることで、初出勤日の不安と緊張を解消し、さらにはお客さまへの「歓迎の心」を育みましょう。

2 失敗しても安心だと感じさせる

「失敗は成功の母」といわれますが、失敗を成功の糧とするためには、失敗を恐れずに進んでいける「場」をつくる必要があります。そして、このことは、経営者やマネージャーにとって、大変重要な仕事だといえるでしょう。

失敗で萎縮させないためには？

授業中、先生の質問に答えられなかった、あるいは、答えを間違えたところ、先生から叱られたり、クラスみんなにからかわれて恥をかいたり

した……。そんな経験をお持ちの方は、少なくないかと思います。私自身も、そういう苦い経験をたくさん持っています。

このように、皆の前で叱責されたり恥ずかしい思いをした場合、次からは「間違えたくない」という思いが強くなり、答えることに慎重になるばかりか、人によっては、自ら進んで発言することをやめてしまいます。さらには、この思いが後々までずっと尾を引けば、「失敗して恥をかくぐらいなら……」と挑戦を諦め、やる気を落とす原因となるのです。

一方、もし失敗しても叱られる心配がない、または、今のやり方がダメでも次の手があると分かれば、萎縮した気持ちは徐々に緩和され、行動が促進されていきます。

そこでおすすめなのが、スタッフが何かを始めようとする際に、あらかじめ行動の選択肢を複数用意しておく行動の選択肢を複数用意しておくことです。

例えば、「A」のルートで進んでいたときに、途中で大きな壁にぶち当たったとします。もしこのとき、それを克服する術がなければ、それ以上前に進むことが困難となり、ゴールへの到達を諦めてしまいます。

でも、Aルート以外に、もう一つ、別の「B」というルートがあると分かっていたら、Aルートがダメでも、ゴールへ進もうとする行動は止まりません。

さらに、3つ目の「C」ルートの存在を事前に知っておけば、Bルートもダメだとしても、まだ道は残されていると思えます。

加えて、「この道しかない」と思い込んでいると、どうしても気負いすぎたり、焦ったり、視野が狭くなったりして、失敗してしまうものですが、複数のルートがあると分かれば、気持ちに余裕が生まれるので、ゴールに到達しやすくなるものです。

経営者・マネージャーも視野を広く持つ

このように、スタッフに何らかの行動を始めさせる前には、目的達成のための方法（ルート）を少なくとも3つ、できればそれ以上用意しておくことが大切です。選択肢が多ければ多いほど、安心感が高まり、リラックス

スして取り組むことができ、やる気もグンと上がります。

そして、そのためには、経営者やマネージャーも、複数のルートを事前に見つけられなくてはなりません。ありがちなのが、過去の成功体験にとらわれて、「同じようにしろ」とルートを押し付けてしまうこと。過去の方法が現在通用するとは限らないのはもちろん、失敗したときには“共倒れ、となり、やる気も業績も落ちてしまいます。

ただ、ルートが複数あることは示唆しても、その具体的な内容は教えずに、自分で見つけてください。他にはどんな方法があると思う？」など、気づきを促す質問を投げ掛けることで、スタッフの視野が広がり、成長する上、「自分でルートを発見できた！」とやる気が高まっています。

成長させ、やる気を高める質問の方法は、74 ページをご参照ください。

失敗を「やる気」に変えるためには、経営者やマネージャーも複数のルートを見つけておくこと。

複数のルートがあると分かれば、たとえ1つのルートで失敗しても、次のルートを進もうとするやる気が生まれます。

3 一人ではないと実感させる

一人で行動していると、障害にぶち当たった際、辛く・キツく感じ、不安になります。こんな状態では、やる気のスイッチはオンにはなりません。また、その状態が続けば、やがて行動自体が止まってしまいます。

一方、自分と同じ道を、同じ方向に歩いていく仲間が傍にいと分かれば、それが心の支えとなり、再び、前を向いて進んでいけるようになります。壁に当たったスタッフには大勢の「伴走者」をつくる

スタッフが仕事の悩みや課題に出くわしたと感じたら、経営者やマネージャーから声を掛け、状況を把握しましょう。その上で、その障壁を乗り越えるための伴走者として、あなたも力を貸すことを提案してください。同時に、他のスタッフにも声を掛け、悩んでいるスタッフのサポーターとして協力するように促すことも大切です。

仲間の存在を感じれば、スタッフも不安な気持ちを拭い去ることができ、やる気のスイッチが再びオンになり、目標達成に向かって自ら動きだせるようになります。

現場リーダーの「孤独」を取り去る

こうしたことは、一般スタッフだけではありません。現場のチームリーダーなどに抜擢したスタッフとも、できるだけ多く、個別で話し合う機会を設けるようにしましょう。

経営者やマネージャーであれば、肌身をもって感じることもありますが、組織や規模の大小にかかわらず、「リーダー」と名のつくポジションは、組織の中では孤独なものです。そして、チームリーダーとなるスタッフも、同様に孤独を感じている場合が多いのです。

チームリーダーは、その立場上、メンバーからはさまざまな相談を持ち掛けられます。しかし、自分自身の悩みや課題は、逆にメンバーへ打ち明け、相談できるかという点、なかなかできないものです。

悩みや課題を抱えたまま放置していると、それがストレスとなり、やる気が落ちていきます。結果、チームの士気が下がり、思ったような結果も出なくなってしまいます。

つまり、あなたのお店を繁盛店にするには、スタッフとリーダー双方の悩みや課題を、解決していかななくてはならないのです。

ですので、繰り返しますが、経営者やマネージャーは、チームリーダーとは特にコミュニケーションをしっかりと取る「場」をつくり、その中で、抱えている悩みや問題、課題などについてじっくり耳を傾け、求められればアドバイスをしていく必要があります。

そして、その場では、「あなたは決して一人ではない」「私はあなたの100%味方である」というメッセージを伝えていくことが大切です。

理想としては週1回、少なくとも1ヵ月に1回程度は、個別ミーティング個別ミーティングを行なうことが望ましいでしょう。

チームリーダーがやる気を出して仕事に取り組んでいれば、その姿を見た他のスタッフも、影響を受けるものです。そうして、お店全体にやる気の輪が伝播し、繁盛店の基礎ができていきます。

コミュニケーションの取り方・深め方は、第3章(59ページ～)をご参照ください。

孤独は「やる気」を下げる主要因。仲間がいることに気付かせ、フォローし、コミュニケーションを深めることで孤独を取り去りましょう。

4 掟をつくる

「十人十色」というように、一人ひとりに個性があるのは当たり前ですし、その個性をつぶすようでは、やる気は落ちるばかりです。しかし、「個性のままに、好きなことをしていいよ」と指示しても、今度は逆に「何をしたらいいの？」と戸惑い、やる気が生まれないうばかりか、業績も伸びません。大事なものは、個性を生かすための「場」のルールです。

一人ひとりが違うからこそ「掟おきてマネジメント」

スタッフマネジメントをスムーズに行なうためには、採用後の教育と同等、もしくは、それ以上に、スタッフ採用にも注力すべきことを、私は事あるごとにお伝えしています(詳しくは、拙書『店長のための採る・育てる技術』をご参照ください)。

ただ、意中の人物像にピッタリ当てはまるような人に巡り合い、採用できるかという、なかなか難しいのが実情かと思います。

なぜなら、人は皆、異なる環境で育ち、異なる経験をし、異なる価値観を持つからです。

そうした微妙なズレは、同じ職場で、毎日のように顔を合わせていると、徐々にクローズアップされ、その結果、人間関係の亀裂へと発展することも珍しくありません。

また、仕事のやり方や取り組む姿勢、考え方などに関しても、小さなズ

レがあれば、組織がうまく機能しなくなる可能性が出てきます。

そこで必要なのが、組織の一員としてのあるべき姿、目指すべき状態を共有すること。

愛媛県今治市にある「こぐま小児歯科」（渡辺正知さん経営）では、同医院のスタッフとしてのあるべき姿をしっかりと明文化しています。

それは「こぐまの掟」と呼ばれており、同医院のメンバー（スタッフ）としての行動規範や考え方のよりどころとして活用されています。

スタッフのあるべき姿が明確になると、組織の中での自制力が養われます。例えば、誰かがあるべき姿から逸脱した行動を取った場合、掟があれば、他のスタッフもその掟をもとに指摘できるようになります。このやり方を私は「掟マネジメント」と呼んでいます。

「掟マネジメント」を行なうための前提条件は、「メンバーで居続けたいと思えるような組織・環境・場をつくること」。そうであれば、少々厳しい掟であっても、スタッフは決まりごとを守り、チームの一員であり続けることを望みます。

チームの掟をつくるには、まずは「あるべき姿」を具体的にリストアップすることから始めていきます。その際は経営者やマネージャーが一人で考えるのではなく、スタッフの意見を取り入れる場を設け、全員でつくり上げていくことが理想です。そうしてでき上がった掟は、自分たちで決めたものなので、自然とそれを守ろうという気持ちが働くようになるのです。また、掟を決めた後は放置することのないよう、事あるごとに掟の中身に触れていき、スタッフが常にそのことを意識できるようにしておくことが大切です。

例えば、1日1項目でよいので、朝礼などを利用して掟について取り上げ、考える時間を持つようにしたり、掟の項目を一つずつチェックし、自分がどれだけ「あるべき姿」に近づけているかをセルフチェックできる機会を設けたりしてもよいでしょう。

そして、このような掟が共有されることで、スタッフ間のズレやあつれきが緩和され、やる気を出しやすい環境が整っていくのです。

「掟」を全員でつくり、明文化し、共有することが、やる気の土壌となります。

5 ここで働くメリットを感じさせる

会社やお店のビジョンを共有しながら業績を上げ、スタッフのやる気も育てるポイント。それは、各自の夢や欲求と仕事とをリンクさせ、「このお店で働くメリット」を感じてもらうことです。

理念は語るべきだが……

お店の理念やビジョンを全員で共有できれば、目標が明確化されるため、個々のスタッフのやる気も上がりやすくなりますし、同時に業績も上がっていきます。

ただ、いくら理念を熱く語り、業績を上げようと熱弁を振るっても、半分も伝わらず、むしろ引かれてしまいスタッフのやる気が落ちたなどと感じる方も多いのではないのでしょうか。

この手の話がスタッフにピンと来づらいのは、「お店の理念・ビジョン・業績」と「自分」との間に、距離を感じているからです。

歩合の割合が大きければまだ伝わりやすいのですが、完全月給制、時給制、または歩合給の割合が小さい場合は、少々お店の売上が上下しても、自分の給料には直接影響がないため、「理念・ビジョンの共有→業績アップ→自己実現」という流れに現実味を感じづらいのです。

そんな状況を一変させる事例として、兵庫県芦屋市の鍼灸院、「ティズ鍼灸治療室」（辻本孝司さん経営）の取り組みを紹介しましょう。

ティズ鍼灸治療室では、お店のビジョンをスタッフに発表する際、必ずスタッフ各自のビジョンについても聞き出します。

ただ、若いスタッフにいきなり「あなたのビジョンは？」「仕事に対する目標は？」と尋ねても、きちんと語れる人は少ないでしょう。

そこで効果を発揮するのが「目標設定シート」「目標設定シート」。スタッフが短・中・長期に達成したいことを、シートにリストアップしていきます。

ここにはプライベートなことも入れてOK。夢を書き出すと、自分の目

標が明確になると同時に実現した自分の姿がイメージしやすくなり、ワクワクできるのです。

すると、「夢に近づきたい」「早く達成したい」という欲求が生まれ、やる気の動力源となります。

そして次に、「目標実現のためにお店を利用する」「目標実現のためにお店を利用する」ことをスタッフに意識付けしました。

例えば、
「夏休みにハワイに行く」
という項目があったら、

ハワイに行くにはお金が必要
→そのためには給料アップが必要
→そのためにはお店の業績アップが必要

という具合に、夢とお店の業績アップをリンクさせるのです。

こうすることで、お店のビジョンや目標達成の意味がリアルに感じられるようになり、思いを共有でき、仕事へのやる気も高まったのです。

お店を繁盛店にする必要性は、スタッフにはなかなか伝わりません。理念やビジョンの共有→業績アップ→自己実現という流れを実感させることが重要です。「目標設定シート」で個人の夢を明確化し、お店を通じての実現方法を伝えましょう。