

お客を愛し、お客に愛される商人の総合誌

特大号

2
February
2012

昭和24年3月28日第三種郵便物認可
平成24年2月1日(毎月1回1日発行) 第65巻第2号(通巻804号)

商業界

The Journal of Retailing

注目SC「テラスモール湘南」研究
アマゾン、楽天「売れ筋」ランキング
知識ゼロから10分で分かる確定申告

経費 売上減でも 利益 を出す! ダイエット

大作戦



340作品から栄えある
最優秀賞を決定!



店長の「仕事任せ」術



部下が「自ら動く」最強マネジメント



facebook®で集客!

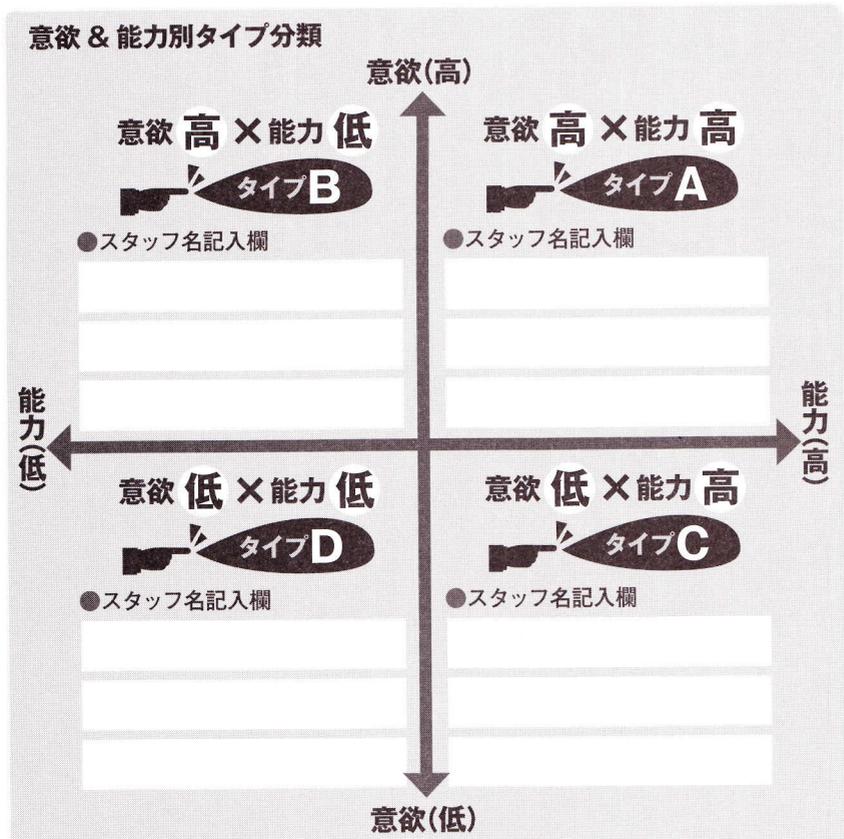
「任せる」
実践編

仕事の任せ方 10のコツ

「意欲×能力」&タイミング別の 対策集

メンタルチャージISC 研究所 岡本文宏

スタッフに仕事を任せると、「やりがい」と「責任感」が生まれるのは周知のことです。しかし、各自に合った仕事を任せなければ、人によってはそれが重荷となって動けなくなったり、逆に、本人にとっては簡単過ぎてやりがいを感じなくなります。そのため、スタッフ全員を一律に扱うのではなく、各自が持ち得る意欲、能力にマッチした仕事を割り当て、任せていく必要があります。



※スタッフ名を図表内に記入してみましょう。

STEP 1
☆☆☆

スタッフを
「意欲&能力」別に
分類しよう

実際にスタッフに仕事を任せるときのポイントを、スタッフのタイプ別に見ていきましょう。あなたの部下はどのタイプに当てはまりますか？ スタッフ一人一人の顔や仕事の仕方を思い浮かべて、分類してみてください。

タイプB 意欲 **高** × 能力 **低**
スタッフ

**タイプ
特徴**

仕事への意欲は高いが、その思いに見合うだけの能力はまだついていない。特に新入社員に多く見られるが、情報、知識が豊富であるが故、頭でっかちになり、「やることなすこと全てが空回り」という状態になってしまっている。

店長が取るべき対応

● **スタッフの力量を把握する**

いくら仕事に対してやる気満々であり、意欲が人一倍高かったとしても、仕事をこなすだけの能力が備わっていない状態では仕事を任せることはできません。そのため、まず店長がなすべきことは、スタッフの普段の働きぶりをよく観察し、各自の力量をしっかり把握しておき、「任せる仕事」と「任せる人」を適正にマッチングできるよう、準備しておくことが必要となります。

● **店長のコントロールが肝となる**

意欲が高い故、少し背伸びをして自分の実力以上のことにチャレンジしようとする姿勢は大いに評価するべきです。しかし、それによって店の運営に支障を来すようでは、せっかくの努力も徒勞となります。スタッフの意気込みが空回りに終わらぬよう、店長が各自に任せる仕事の割り振りを常にコントロールすることが肝要です。そうすることで、気持ちだけが先走り、行動が空回りするスタッフはいなくなります。

タイプA 意欲 **高** × 能力 **高**
スタッフ

**タイプ
特徴**

店長不在時に代理責任者としての自覚を持ち、現場のマネジメントを積極的に行っている。また、仕事のスキルが高いことに加え、他のスタッフの手本となる言動ができ、実質的なリーダーとしての役割を担っている。

店長が取るべき対応

● **店長の仕事の一部を丸ごと渡す**

次期リーダー、マネジャー候補が対象となる場合が多くなりますが、そのクラスのスタッフには、店長自身が行っている仕事の一部を丸ごと引き渡すことで、さらなる成長を促すことができます。仕事の一部だけを任せるとなると、どうしても作業的な部分が多くなるため、物足りなく感じるところが出てきてしまいます。そのため、任せるときは思い切って、良い意味で仕事を丸投げするのがおすすめです。

● **「判断すること」まで任せ切る**

「任せた」と言いながら、重要な決断の場面には口を出し、自分の意見を押し通す、という店長は多いようです。決断に至るまで委ねなければ本当の意味で任せたことにはなりません。たとえスタッフの考えがあなたと異なっても、ひとまず受け入れ、動向を見守ることが必要です。また、任せた仕事について相談されたときは、相手が必要とする情報の提供のみにとどめ、答えは告げないようにするのがポイントです。



タイプ別 の「**特徴&対応**」を把握しよう

タイプD 意欲 **低** × 能力 **低**
スタッフ

**タイプ
特徴**

仕事への意欲が低く、与えた仕事も満足にこなせない、もちろん、指示したこと以上の仕事を積極的にすることなど一度もない……この手のいわゆる問題児となるスタッフは、どの職場にも一人や二人、存在しているもの。

店長が取るべき対応

● **任せる作業を全てリスト化する**

日常の営業の中では、このタイプのスタッフにも仕事を任せなければならない場面は少なからずあります。その際、まず任せる仕事を詳細な項目に分けて、リストアップすることが必要です。例えば、「トイレ掃除」と指示するのではなく、仕事を分解して、「床を洗う、便器を磨く、洗面台の汚れを落とす……」という具合に、やるべきことを細かく書き出し、リスト化していきます。

● **任せるための工程表を作る**

リストアップ後は、何を、いつ、どうやるのかが見やすく分かるよう、工程表にします。出勤から退勤まで工程表どおりに進めて自然と仕事ができる状態にしておけば、誰でも任せた仕事をこなせるようになります。ただ、同じ工程表を使い続けると、数週間もすれば見ずじままに我流で仕事をするようになり、任せた仕事をこなせません。曜日ごとに工程表の内容を変更するなど、マンネリ防止に努めることが大切です。

タイプC 意欲 **低** × 能力 **高**
スタッフ

**タイプ
特徴**

指示された仕事に関してはそつなくこなす。遅刻、欠勤もなく、勤務態度は可も不可もなし。だけど、クールで協調性に乏しい。こういうスタッフは一見すると意欲が低く、扱いにくい存在と映ってしまう。

店長が取るべき対応

● **コミュニケーションしやすい環境をつくる**

このタイプのスタッフは、周りとコミュニケーションを取ることが不得手である故、店の中で孤立してしまうケースが多く見られるようです。そのため、店長としては相手からのコミュニケーションを待っているのではなく、こちらから進んで「あいさつ」「声掛け」を行うことで、自然とコミュニケーションが取りやすいような環境をつくり出すことが必要です。

● **任せる前に協調性を育む**

このタイプへの対応は、仕事を任せることよりも、組織の中の一員として働くための協調性を育むことが先決となります。そのためには、周りから「ねぎらい」を受け、「称賛」されることを体験させ、自分が店で役立っていると感じる機会をつくると有効です。そうすることで徐々に打ち解け、協調性が育まれていきます。仕事を任せるのはその後からでも遅くありません。

STEP 3 ★★★

全タイプ共通！仕事の任せ方 10のコツ

多少面食らうかもしれませんが、何とかそれをやり遂げようとして、全力で仕事に取り組むものです。その際、分からないことは周りが協力することを約束しておけば、つまずかずに仕事を成し遂げることができます。それにより、スキルや知識も蓄積され、成長も促されます。

★★★
ここがポイント

特に、意欲も能力も高いスタッフであれば、能力以上の仕事を任せられることで自分は期待されていると思いい、モチベーションのさらなる上昇にもつながります。

任せるときの コツ

5 任せる理由を 伝える

スタッフに新たな仕事を任せる際、口頭で簡単に伝えるだけ、もしくは、紙切れ一枚の辞令を渡すだけになっていませんか。基本的に人は変化を嫌います。ですから、新たな仕事を任せられることについて、良しと思う人は少数派なのです。

しかし、「なぜ、あなたにこの仕事を任せるのか」という理由を明確に伝え、「自己の成長の肥やしとなる」ことを理解させ、本人が納得できれば、進んで新たな仕事に取り組むことができるようになります。また、仕事を任せる際に、「あなたなら、この仕事をしっかりできるはずだ」と、期待とともに伝えることで、相手のやる気のスイッチはオンになります。人は期待されているとおりに頑張ろうと行動するものです。

必要です。

そうすることで、重荷に感じる仕事を無理やり課せられるという状況を未然に回避することが可能になります。また、仕事を引き受けた際も自ら行動を決めたことになるので、やらされ感を持つことなく、積極的に取り組むようになります。

★★★
ここがポイント

実際には仕事をこなす力が十分備わっているのに、自分を過小評価し、なかなかチャレンジしないスタッフには、背中を押してあげることも時には必要となります。

3 任せる仕事に 差をつけない

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。そんなふうに、正社員、派遣社員、パート、アルバイトの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すすめしません。

実際セブン-イレブンでは、店の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、アルバイトやパートに任せているケースが大半です。これらは、年間にすると1店舗で1億円以上の売上規模となり、店の売上げの約半分を占めることとなります。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が好調な企業です。その売上げの半分以上が、正社員以外のスタッフによって動かされているのです。

4 難しいことから 任せる

新人に仕事を任せるとき、簡単なことから任せていくことが多いのではないのでしょうか。しかし、簡単な仕事を任せられたとしても、相手のモチベーションは上がりません。なぜなら、誰にでもできる作業でしかない場合が多いからです。

難易度の高い仕事を任せられると、

任せる前の コツ

1 誰に何を任せるのか 慎重に決める

私がかつてアパレルチェーンの地区長をしていた頃の話です。

いつも他店の模範となるすてきなディスプレイをしている店のトルソー（マネキン人形的一种）が、魅力のないコーディネートになっていたことがありました。それは、ディスプレイ変更の業務を志願してきた新人スタッフに、そのまま重要な仕事を任せたと、そして、出来栄の悪さを店長が分かっていたながら、スタッフに気を使うあまり、修正の指示が出せずに放置していたことが原因でした。結果、売上げ低下・新人スタッフのやる気低下を招いてしまいました。

★★★
ここがポイント

意欲は高いが能力が低いスタッフに任せる場合、業務をうまくこなせないと、業績・やる気が共にダウンしてしまいます。そのため、任せるだけの「意欲」「技術」「知識」があるのかを吟味し、慎重に人選することが必要となります。

2 本人の承諾を得てから 任せる

やりがいを与えようと思い、仕事を任せたとしても、それが負担になるとスタッフのやる気は逆に下がってしまいます。そのため、こちらから一方的に任せることを告げるのではなく、スタッフの気持ちを尊重し、任せる予定の仕事をするかしないか、選択できる余地を残しておくことが

者では気付けなかった問題点、やり方を発見することができます。結果、業務改善にもつながり、効率アップ、業績アップも同時にできることになります。

10 完了報告に リアクションをする

任せた仕事の完了報告を受けた際には、放置せずにできるだけ早く何らかのリアクションをして応えましょう。たとえ出来栄が思わしくなくとも、まずは任せられた仕事を成し遂げる努力をしたことについてねぎらいます。その後、できていない部分について、どうすればできるのかを考えるよう促すのです。

任せた仕事の出来栄が期待以上に良かった場合、それを評価し、時給アップや手当のアップなどインセンティブを与えるケースもあると思います。ただし、金銭的な報酬を与えてもスタッフのやる気は長くは続きません。スタッフが本当に欲しているのはお金ではなく「心の報酬」なのです。ねぎらい、感謝の意を言葉や態度で表し伝えることで、次に仕事を任せられたときにも「また頑張ろう」と思えるのです。

以上の10の方法を参考にし、スタッフに仕事を任せことにトライしてみてください。仕事を任せられたスタッフは目の色を変え、今まで以上に仕事に励みだすはずです。



おかもと ふみひろ
婦人服専門店チェーン、
セブン-イレブンFC店経営を経て、メンタルチャージISC研究所を設立。
商店主のコーチングで、自ら考案するスタッフを活用した店舗運営メソッドを提供。著書は『もう人で悩またくない!店長のための探る・育てる技術』(日本実業出版社)



8 途中経過を 報告させる

任せたからあとは放置、ではなく、いつでも店長や先輩スタッフがフォローできる態勢でいることは肝要です。仕事を任せられたスタッフが業務を進めていく上で、疑問に感じることで出てきたり、壁にぶち当たったりすることは多々あるはずですが。

任せた仕事でも、必要であればいつでも相談に乗る旨を告げておけば、スタッフとしては心強いサポーターの存在をいつも感じながら仕事に取り組めます。



仕事を任せたスタッフから定期的に進捗具合の報告と相談を受けられるよう、個別ミーティングを実施することをおすすめします。相談された際は、答えを教えるのではなく、質問を投げ掛け、相手に答えを考えさせるように促すことがポイントです。

9 定期的に任せる 仕事を替える

同じ仕事を長期間続けていると、仕事には慣れますが、ダレが発生し、やがては仕事に取り組む姿勢が崩れていきます。大きな組織であれば配置転換や転勤などが可能なので、それを機に心機一転、新しい業務に携わることができるようになりますが、小さな組織ではなかなかそれは通用しません。

そこでおすすめるのは、同じ職場にいながらも、任せる仕事を定期的に変更していくことです。私が経営していたセブン-イレブンFC(フランチャイズ)店では、半年サイクルで発注の担当部門を変更していました。それにより、新鮮な目で売場を見ることができると、前任担当

6 任せる範囲を 伝える

仕事を任せるときには、どこまで任せるといふ範囲を明確に伝えることが大切です。任せられた範囲が分からないと、上司であるあなたに、事あるごとに確認を取りながら仕事を進めなければならない、仕事の効率は上がりません。逆に、任せられる範囲が分かっていると、その中で自由に動くことができるので、一気に効率がアップします。

伝説のサービスを生み出し続けるザ・リッツ・カールトンホテルでは、お客を喜ばせることが目的なら、一人につき月に20万円までの経費を各自の判断で自由に使ってよいとされているそうです。そういったルールをあらかじめ決めておくことで、必要と思ったときに、タイミングを逸することなく、行動に移すことが可能となります。

7 「最後は自分が 責任を取る」と伝える

仕事を任せられたときには、「うまくできなかったらどうしよう」と誰もが思い、リスクのことを考えてしまうものです。失敗することに不安を感じない人はまれ。その気持ちが大きければ、いつもの力が発揮できず、良い結果には結び付きません。

そうならないために、店長が「最後は自分が責任を取る」と伝え、その姿勢を見せ続けることで、スタッフの気持ちはぐっと楽になります。そして、「店長がそう言ってくれるのなら挑戦してみよう」と思えるようになるのです。

このフレーズは、仕事を任せる際にスタッフに勇気を与える魔法の言葉。あなたの店のスタッフが任せた仕事によりプレッシャーを感じ、行動が停滞しているなど感じたときに、ぜひお試しください。

