

お客を愛し、お客に愛される商人の総合誌

# 商業界

The Journal of Retailing

ポスト中国「バングラデシュ」潜入  
江戸の“のれん”に学ぶ事業承継  
クラウド販売管理で省経費・高効率

昭和24年3月28日第三種郵便物認可  
平成23年11月1日(毎月1回1日発行) / 第64巻第13号(通巻801号)

2011  
NOVEMBER

# 11

## 小売・飲食100社調査

# 店長の通信簿

店長、あなたの  
ここが見られています!



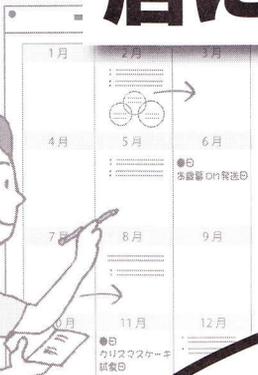
ハローワーク足原店 戎谷 浩彦 店長

## 店長のための時短マネジメント術

2011-12 冬商戦ヒット販促5.5連発  
節電・暖冬に負けずに売り切る! GO! GO!

# 店に活気が出る！

〇〇円のお返しです、  
正確かめ  
ください。



## 店長のための 時短マネジメント術

仕事を時間内に完了させるためには、時短を意識して仕事をすることが大切。本特集で時短マネジメント力を強化しよう。



スタッフに  
残業させない  
マネジメント

# 即効改善できる！ 時短ワザ BEST 10

「残業する人＝頑張っている人」と考える風潮が日本の企業では昔からあります。定時に全てのことを終わらせ退勤することが本来のスタッフとしてのあるべき姿であるのに、残業することが常態化している職場は結構あります。しかし、残業はチームの士気の低下、人件費増を招くもとです。そこで、ちょっとした意識の持ち方、行動を変えることで残業時間を削減できる方法をご紹介します。

メンタルチャージ | SC研究所代表 岡本文宏

## 3 無駄な書類の 提出を求めない

POSを見れば分かる販売データや売上げ推移を転記しただけの日報、「次は頑張ります」で終わってしまう反省文など、書いた後誰の役にも立たないような書類の提出をやめる。活用されない書類でも作成するには相当なエネルギーと時間が必要。しかも、営業中は忙しいので、閉店後に残業して書くことになる場合が多い。スタッフには「誰が」「何のために」「どう活用するのか」が明確になっている書類に絞って提出させるようにする。

難易度      簡単

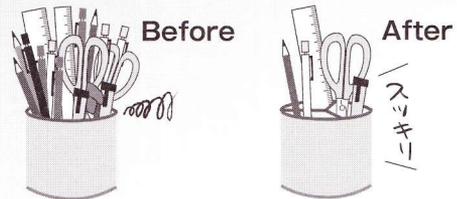
## 4 適正なシフト組みを行う

アイドルタイムとピークタイム、給料日前後、それぞれ店に必要な人員数は異なる。店の忙しさに合わせて、適正なスタッフ数が確保できていなければ店はうまく回らない。例えば、夕方からが忙しくなる店なのに、スタッフが早上がりの主婦パートばかりだと、本当に必要な時間帯には人員が足りず、やるべき仕事が残り残業が常態化する。店の動きをしっかりと把握し、無駄のないシフト組みを行うことは残業撲滅の必須条件だ。

難易度      普通

## 1 備品をしっかり整理する

POPを書こうと思ったときにサインペンがない。切りたいときにはさみの行方が分からない。そうするとスムーズに作業を進めていくことができず、時間だけがどんどん過ぎていくことになる。事務所や売場の備品が、ペンスタンドにてんこ盛りになって突き立てられている光景を見掛けるが、備品は1アイテム1個しかストックしないと決め、使ったらすぐに元に戻すことをルール化すると、物を探すという無駄な時間を削減できる。



“使った物は元に戻す”を実践する環境をつくると、備品が勝手になくなることはない

難易度      超簡単

## 2 書類をすぐ使える状態に

日報、報告書などの帳票類は、必要なときにさっと取り出し、すぐに書き込めるようにしておくこと。定型フォームがパソコンのファイルとして保存されていて、使用する度にそれをプリントアウトしては、書き出すまでに時間がかかる。普段よく使う帳票類はあらかじめ1週間分は印刷しておき、場所を決めてストックしておく。そうすることで、効率良く書類作成の作業ができる。

難易度      超簡単

8

## 期限と優先順位を リストアップ

自分の仕事量と、期限がいつなのかを正確に把握しているスタッフは少ない。あやふやなまま仕事をし、今日やらなくてもよい仕事にまで手を付けてしまうと残業になる場合がある。期限が迫っている仕事から順番に優先順位を付けていき、今日、本当にしなければならない仕事をリストアップする。その後、一日の仕事量が適正になるようコントロールしていくと残業時間を削減できる。

優先順位	タスク	締め切り
1	店頭ディスプレイの変更	今日中
2	切れている照明電球の交換	今日中
3	備品の発注	明日
4	顧客カードの整理	今週末
5	レポート提出	月末

難易度  普通

9

## 意外と多い 「ボ～ッとする時間」を退治する

アイドルタイムに店頭で何もしないでボ～ットしているスタッフを時折見掛ける。さぼろうと思って何もしていないのではなく、次に何をすればいいのかが分からないので、ボ～ットしている場合が多い。この時間を有効に利用すると生産性がぐっと上がり、残業撲滅に一步近づくことになる。隙間時間を無駄なく使うためには、各自の一日のやるべきタスクを明確にすることと、その進捗状況を店長、経営者が把握することが必要。

難易度  簡単

10

## 上司が「残業しない」を 体現する

上司が毎日遅くまで残業をしていると、スタッフとしては定時に帰りたくても、気が引けて帰れないという空気が漂う。なので、まずは店長、経営者が定時に自身の仕事を終わらせることができるようにセルフマネジメントを強化していく。そして、週に何日かは本当に定時に帰る日をつくり、残業なしを体現する。上司の行動は思いの外影響力があるので、それに追随し、定時に上げられるよう努力し始めるスタッフが現れる。

難易度  簡単

5

## 朝礼で退社時間を 宣言させる

スタッフに朝礼で一日のスケジュールを発表してもらい、退社時間を宣言させる。そのとき、仕事を抱え込み過ぎているスタッフがいないかどうかをチェックし、必要であれば比較的手が空いているスタッフに、過密スケジュールになっているスタッフの仕事を振り分け、各自が適正な仕事量になるよう調整を行う。そうすることで勤務時間内に全スタッフのタスクを完了させることができる。その結果、残業も減少する。

難易度  簡単

6

## 進捗を終業2時間前に確認

一人でこなせないほどの仕事を抱え込んでいても周りに助けを求めず、自分で何とかしようと残業して頑張ってしまうスタッフは結構多い。ただ、そういう状態が長く続くと退職につながるケースも出てくる。そこで、終業の2時間前に夕礼を実施し、全スタッフの仕事の進捗状況を確認する。その際、残務が多いスタッフは他のスタッフにヘルプを依頼できる場を設ける。そうすれば、スタッフ同士で気兼ねなく協力依頼ができる。

難易度  簡単

7

## 残業申請書を提出させる

残業をする場合、定時の1時間前に残業申請書を提出し、店長、経営者に残業許可を得るというルールを定める。目的は、残業がどのように行われているかを把握することも一つにあるが、それよりもスタッフに「なぜ残業をすることになったのか」(原因)、「残業で行う仕事」(内容)、「今後どうすれば残業しなくても済むようになるのか」(対策)を考える機会を持たせ、定時に上げられるように工夫することを意識付けしていくことにある。

**残業申請書**

【記入する前に以下を確認】  
 用紙は必ず1枚は用紙に付すことが推奨です。本紙は、複製して行う作業が、本紙に9割  
 以上ある場合は必ず用紙を併用して記入し、用紙を提出し、残業許可を得てください。

※ 上記を必ず確認した上で「承認」欄へチェックを入れる。

申請日 年 月 日 ( )

申請者氏名 \_\_\_\_\_

申請時間 時 分 ~ 時 分

残業を行う仕事内容 \_\_\_\_\_

残業をすることになった原因 \_\_\_\_\_

今後、同じ理由で発生しないためのアイデア案 \_\_\_\_\_

承認サイン \_\_\_\_\_ 日付 年 月 日

難易度  難しい

店長のための  
時短マネジメント術

# 伝えモレをなくす！ 確認ツールBEST10

組織を運営する際に、必要な情報を必要な人に、スピーディかつ正しく伝えることが大切なのは周知のこと。しかし現場では、いわゆる報・連・相がうまく機能せず、重要な連絡が行き渡らずにミス、クレームが発生するケースが散見されます。情報をモレなく伝えるには、伝えるためのルール、ツールが必要です。ここでは、誰でもすぐに活用できる伝えモレをなくす技をご紹介します。

メンタルチャージ | SC研究所代表 岡本文宏

クの方法は、抜き打ちでスタッフにどういう連絡があったのかを尋ね確認し、理解していない箇所があればそれを補足するという、至ってシンプルなもの。少々面倒だが、チェック機能を設けることで情報の伝達精度は大きくレベルアップする。

## 4 連絡事項を 記入・発表させる

伝えモレをなくすため、スタッフへの抜き打ちチェックを行っていくと、連絡事項を把握していないというスタッフが何人かいるものだ。そして、その人物はいつも決まっていたりする。そういうスタッフへの対処法としては、連絡ノートなどを利用しているのであればノートへの記入を任せる。朝礼で連絡する場合はその発表を任せる。そうすることで、嫌でも連絡事項が頭に入ることになるので伝えモレはなくなる。

### 中級編

## 5 連絡メモの テンプレートを用意する

その場にいないスタッフに伝達を行う場合、メモ用紙に連絡事項を記入して伝えることがある。その際、コピーの裏紙やどこかの営業マンが置いていった広告入りのメモ用紙を使うと、書式が定まっていないので必要な情報が正しく伝わらなくなる。連絡を行う際に使うメモ用紙は全員が共通で使うテンプレートを用意し、「誰が、誰に対して、いつ、何を伝えたのか」が一目で分かるようにすることで伝えモレは激減する。

### 初級編

## 1 報・連・相は 所定のツールを使う

店内の報・連・相ツールとして最もポピュラーなのが「連絡ノート」だ。しかし、事務所の隅でほこりをかぶったノートを開くと最終更新日が半年前などとなっているケースを時々見かける。これでは情報伝達はうまくいかず、伝えモレが発生する。連絡ノートなどの報・連・相ツールの活用のポイントは、①常に目に付くところで保管する、②出勤したらすぐに確認する癖をつける、③報・連・相は所定のツールで行う、を徹底することだ。

## 2 中学生でも分かるように 伝える

専門用語を使って伝達を行うと、その言葉が理解できないため、意図することが伝わらない場合がある。店長、経営者が普段使っている言葉が全てのスタッフに通じるとは限らない。情報伝達を行う場合は、誰でも分かる表現、言葉を使って伝えることが必要だ。私がかつて勤務していたアパレルチェーンでは、「中学生でも分かるように伝えよ」と上司から言い聞かされていた。それくらいかみ砕いて丁寧に伝えなければ情報は伝わらない。

## 3 抜き打ちチェックで モレ防止

伝えモレをなくすのに、伝達事項が伝わったかどうかのチェックは欠かせない。しっかり伝えたとおもっていても、スタッフがそのことを理解していなければ、現場で情報は生かされない。チェッ

Facebookならグループ機能を活用すれば、関係者以外非公開でWEB上にスタッフのための情報交換スペースを開設することができる。また、Google、Yahooのグループ機能を使えば、これも関係者以外非公開でメールを双方向で一斉送信することが可能。どちらのシステムも、流した情報がWEB上にログとして残るので、情報を一元管理することが容易にできる。

## 応用編

### 9 月1回スタッフ宛ての手紙を書く

店長、経営者の考えや店の方針をスタッフにきちんと伝える機会は案外少ない。業務の間に伝えようとしても、その真意まで伝えることは難しい。出勤日数が少なく、月に数回しか顔を合わせないようなスタッフに対してはなおさらだ。ただ、方針や思いを伝えなければ、マネジメントが機能しなくなり、店をうまく運営することはできない。そこでお勧めは、月に1回程度、重要と感じていることを手紙にして手渡すことだ。

筆者が経営していたセブンイレブンで、実際に手渡していた手紙(オーナー通信)

#### オーナー通信 No.15

ホスピタリティーの  
精神を持った接客をしよう  
—— オーナー 岡本文宏

ホスピタリティーを追求する接客を実現するためには、メンバーのほう、店のほうからお客さまへ歩み寄り、語りかけることがとても重要で、マニュアルを脱した接客が必要であるということを理解していただきたいと思います。

### 10 個別ミーティングを行う

モレのない報・連・相を行うためには、一対一で顔を突き合わせて行う個別ミーティングの実施は欠かせない。ただ、個別ミーティングは時間が空いたとき、手が空いたときにやろうと思ってもできるものではない。あらかじめ、いつ、誰と実施するのかを月間スケジュールに組み入れておくなど、落ち着いてミーティングができるよう準備しておく必要がある。そこから生まれる成果を考えると、事前準備をしてコストを掛けてでも行う価値がある。

連絡メモ

\_\_\_\_\_ さんへ

表題 \_\_\_\_\_

年 月 日 ( 曜日 )  
AM・PM 時 分

\_\_\_\_\_ 様の 電話 \_\_\_\_\_ ・ 来店  
\_\_\_\_\_ がありました。

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 記入者 \_\_\_\_\_

メモを受け取った人が次にどう行動すればいいのか一目で分かるようにしておく

### 6 Twitter式報告書を活用する

ダラダラと長く書き込まれた報告書を受け取っても、なかなか読む気が起こらない。そうになると、書かれている情報は伝わらず、報告書作成のためにスタッフが費やした時間と労力も無駄になる。そこでお勧めしたいのが、伝える内容を140文字程度の短文でまとめ、それを事務所のコルクボードなどに張り付けて閲覧するタイプの報告書。Twitterのように短文なら読みやすく書きやすい。

10cm×7cmくらいのサイズの報告書であれば、携帯しておき、気付いたときにすぐ書き込むことができる

報告書

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 記入者 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 記入日 年 月 日 時 分

### 7 携帯メールを活用して伝える

重要なことから、ちょっとしたことまで、携帯メールだけで終わらせるという風潮には賛否両論がある。ただ、携帯電話を肌身離さず持ち歩く人が多く、日常的に活用されている携帯メールを店の報・連・相ツールに加えることは、携帯電話の普及率を考えるとごく自然な流れだろう。スタッフがメールを受け取り、既読した後、そのまま返信メールを送ってもらえば、情報が伝わったのかどうかの確認も容易にでき、管理もしやすい。

### 8 無料のWEBツールを活用する

無料で使えるWEBツールを活用して、モレのない報・連・相システムを構築することができる。

# コンビニの効率的 仕事術

メンタルチャージISC研究所代表 岡本文宏

## 店長編

### 1 仕事を自分一人で抱え込まない

新規商品が毎週投入され、年間で7割の商品が入れ替わる。それらを店長一人で管理することは無理。アイテムごとに担当を決め、発注から売場管理までの全てを任せる。担当アイテム数を絞れば、細部にまで目が行き届き管理が容易になる。同様に他業務もできるだけスタッフに割り振ることが重要。

### 2 自分の始業・終業時間を決める

年中無休、24時間営業の看板を掲げているコンビニは開店時間も閉店時間も無い。そうなるとダラダラといつまでも仕事を続けるクセがついてしまう。それを回避するためには、自らの始業・終業時間を決めることが必要。終業時間までに仕事を片付けようとする意識が生まれ、生産性がぐんと高まる。

### 3 カレンダーに備忘録を残す

毎週のように目新しい販促キャンペーンが店頭で展開されるコンビニだが、お歳暮やクリスマスケーキ、おせちの予約販売など、毎年、同時期に実施されるものも多い。いつから、何を、どのようにするのかをカレンダーに備忘録として残すと、翌年はそれを参考に、効率的に仕事ができる。

### 4 一つ一つの仕事の締め切りを決める

一日中、店がいつでも開いているので、発注などの締め切りがある仕事以外は、いつ、どんな時間にやってもよいと思いがちだ。いつまでたつても仕事に取り掛からなければ、どんどん未完了事項が増える。やるべき仕事は一つずつ、締め切りを決めて取り掛かることで効率がアップする。

### 5 あえて店から離れる時間をとる

1日1000人以上のお客が店を訪れるコンビニでは、店にお客がいない時間はほとんどない。しかし、常に店長が店に張り付きになっていると、目の前に積み上がる仕事をこなすだけで一日が終わる。店からあえて離れて、店長として最も大事な「考える仕事」に集中する時間をとることは必須。

## 1カ月

- ①店内のIT化は短時に不可欠 従業員の給与計算や経費計算は全てパソコンで自動計上。PCスキル向上が短時間になる。
- ②1カ月の予定を可視化してチェックする 予定が過密にならないよう、必要であれば調整して1日当たりの仕事量を平準化する。
- ③ルーティンワークを予定表に記入 実施の数日前から作業準備ができるので当日の作業時間を大幅に短縮できる。
- ④適正なシフト組みで時短 キャンペーン実施日に人員不足では、1人当たりの仕事の負担が増え労働時間も長くなる。

## 1年

- ①年間の採用計画を決定する 計画的に求人募集をする。人員不足を避けることで、適正な労働時間を守ることができる。
- ②年間計画を立て段取り力を強化 成り行きで仕事をする、思ったように仕事が進まず時間ばかりたつ。
- ③年に数回連休を取る 週1日休みをつくるのと同様に、オン・オフの切り替えがうまくいき仕事効率がアップする。

## 1日

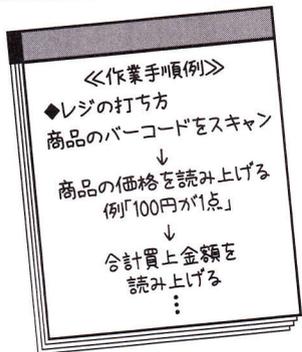
- ①やり忘れ、漏れ防止に一人朝礼 店長は出勤前に店以外の場所で一人朝礼を行い、一日のスケジュールを確認する。
- ②タスクをポストイトに書き出す やり終えたものからはがすこと。残タスクの数と終業時間の意識にもつながる。
- ③コミュニケーションのために朝礼を実施 スタッフが一人だけであっても実施。コミュニケーションは効率的な店舗運営に不可欠。
- ④翌朝の自分へ引き継ぎ事項をメモ 帰宅前に自分への引き継ぎメモを残す。翌朝の仕事の効率化につながる。

## 1週間

- ①来客は曜日伝えてまとめて対応 対応に時間を要する本部の営業担当、取引先などの訪問は週2日にまとめる。
- ②クッションデーを設けて残業防止 残った仕事を上げるために使う日を週1日程度設ける。残業をせずに仕事を完了できる。
- ③スタッフミーティングを実施 繁忙期であっても、毎週実施する。スタッフマネジメント抜きで時短はあり得ない。
- ④定休日を自分で決定して休む 休みなく働き続けても効率は上がりず業績も上がらない。休むときには休むこと。

すぐできる！時短の工夫

決して広くはない売場、限られた従業員数で、2500~3000アイテムの商品を扱い、1日1000人を超えるお客に対応していかなければならないコンビニ。そのため、店での仕事量は膨大となり、どうしても長時間勤務になりがちです。店長、スタッフ一人一人が自身の仕事のムリ、ムラ、ムダを排除し、一つ一つの業務を効率良くこなすために、意識的な行動をすることが求められるのです。



自分で作成した専用マニュアルなら、どこに何が書かれているのかすぐに分かる

## スタッフ編

### 1 定期的に担当業務を替える

同じ仕事を続けているとマンネリが生じる。発注責任者の担当カテゴリーを定期的に変更することで、新鮮な目で業務に携わることになる。前任者が気付かなかったことに気付いたり、今まで取り扱っていない商品を新規で扱ったりと、仕事のやり方が大きく変わり、効率と業績のアップが期待できる。

### 3 自己解決のためにマニュアル作成させる

分からないことをすぐに質問してくるスタッフがいます。店長が店にいないれば、携帯に電話が何度もかかってくる。答えるためには時間を割かねばならない。ただし、そこでの質問は既に教えたことの場合も多いので、教えたことをメモさせて、自分専用のマニュアルとして携行させる。

### 2 ミス、クレーム対応を全体でシェアする

ミスやクレームの発生については、事前にその防止、対処法を情報として伝えておけば、回避することができ、事後処理にかかる時間を削減できる。「何が原因か?」「どう対応したのか?」「今後の対策」について全体でシェアすることで、同じような問題の発生を未然に防ぐことができる。

### 4 個人の成功体験をみんなで共有する

私がかつて経営していたコンビニで、おでんの声掛けキャンペーンを行ったことがある。その際、あるスタッフのシフトの日に必ずおでんの販売数が伸びることが分かった。そこでそのスタッフの声掛けを朝礼で発表してもらい、みんなで演習した。すると、おでんの販売数が一気に1.5倍に伸張した。

### 5 自分で考える動ける範囲を決める

リッツカールトンホテルでは、各スタッフはお客を喜ばせることが目的であれば、上限はあるが自分の判断で経費を自由に使える。すぐ行動に移すことができ、ジャストなタイミングで最適なサービスの提供が可能だ。各自で判断し動ける範囲を決めておくことで、効率が高まり顧客満足につながる。

すぐできる！時短の工夫

## 1カ月

- ①月単位で行うルーティンワークを一覧表にいつ、誰が行うかを管理する。漏れを出さないことでフォローのための時間を節減できる。
- ②全スタッフの業務をリストアップ 進捗状況も記載。仕事が片付いた人が残務の多いスタッフのサポートに回る。
- ③月に1回程度、全体会議を開く 業務効率化についてアイデアを持ち寄り、考える場を設ける。店外で行うことがポイント。

## 1年

- ①新人教育を既存のスタッフに任せる スタッフ全体のレベルが上がる。新規採用が多くなる春と秋は効率化推進のチャンス。
- ②従業員教育を年間を通じ計画的に行う 仕事の時短の実現には、各自のスキルを上げ、仕事をこなすスピードと質のアップが必須。
- ③「1年後の自分」を年初に発表させる 自分の進むべき方向が明確になる。目標を持てば、目つきと動きが変わる。
- ④ずっと働きたい店をつくる 最大の効率アップ策は、仕事に慣れた信頼できる人材に長く働いてもらうことである。

## 1日

- ①残った仕事は次のスタッフに引き継ぐ 仕事が残ってしまったら次の時間帯のスタッフに引き継ぐ。焦りは禁物。
- ②好き嫌いで仕事の優先順位を付けない 嫌いな仕事を後回しにすると、自分の退勤後、誰かにしわ寄せがいく。
- ③着手前に所要時間の予測を立てる 時間内に完了させることを目標とする。時間を意識すると効率はアップする。
- ④仕事の完成度は80%を目安とする 完璧主義は無駄に時間を費やす元凶になる。仕事の完成度は80%でよい。

## 1週間

- ①休み前日の引き継ぎは入念に 本人しか分からないことで問題が発生すると、解決に膨大な時間を要する。
- ②店の情報を把握する仕組みをつくる 週に数日しか出勤しないスタッフは店の状況を把握せず仕事をする。店の情報伝達が大切。
- ③1週間の行動を各自で記録する 自身のムリ、ムラ、ムダを見つける機会を与え改善策を考えてもらう。
- ④週1回は情報・書類整理の時間をつくる スタッフ自身が管理する書類など身の回りを整理整頓することで仕事の効率アップになる。