

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

売り時を
逃さない

販促カレンダー
12ヵ月

4

April
2014

昭和24年3月28日第三種郵便物認可
平成26年4月1日(毎月1回1日発行)
第67巻第4号(通巻830号)

店長の しごと 強化書

一冊丸ごと大特集!

各社のエースが登場!

デキる店長の

仕事の流儀

俺のフレンチ・

イタリアン

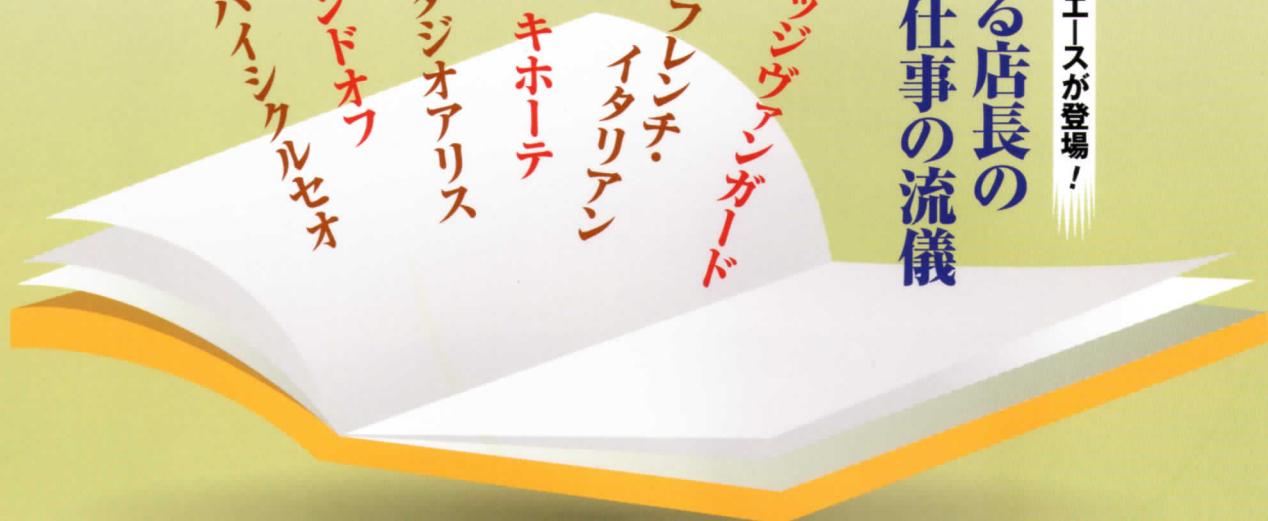
ドン・キホーテ

スタジオアリス

ブランドオフ

ハインツクルセオ

ヴィレッジヴァンガード



総力特集 全員一丸で予算達成!

店長のしごと強化書

第1部 デキる店長の仕事の流儀

ヴィレッジヴァンガード	渋谷宇田川店	田之上 進	スタッフの個性を生かして前期比150%で伸び続ける	14
俺のフレンチ・イタリアン	AOYAMA	橋本健太郎	もてる、けんかが強い、仲裁ができる「俺の」リーダー術	18
ドン・キホーテ	新宿東口本店	小林希望	結果を数値化し、スタッフのやる気を促す	22
バイシクルセオ	ららぽーと店	堀江正展	商品、お客、スタッフの3つに目を向ける	26
スタジオアリス	武庫之荘店	布野智子	単に「撮影」するだけではなくそのプロセスも顧客満足に変える	30
ブランドオフ	新宿歌舞伎町店	北条裕典	「なぜか成る」と圧倒的な販売力でチームを牽引	33
インタビュー	伝説のレストラン「カシータ」	初代店長	店長に求められる「最も大切なこと」	36

第2部 デキる店長のしごとの基本

マネジ メント編	三大任務	繁盛店になる! デキる店長がしている何より大切なこと	森下裕道	40
	人材育成	自ら「考動」できる! 頼もしいスタッフとチームの育て方	岡本文宏	46
	自己啓発	毎日の生活で実践! 愛される店長がしている自分磨き	柴田昌孝	52
	人心掌握	これで朝が変わる! やる気を引き出す朝礼スピーチ術	大嶋利佳	58
売上・利益 向上編	ニッポン勝人塾	一歩先を目指す店長に贈る! 店を変えるために店長がすべきこと	佐藤勝人	62
	計数管理	目標を達成できる! デキる店長が押さえる数字の読み方	三浦紀章	66
	販売促進	チーム一丸でできる! 売上げ増大のための戦略と戦術	小山孝雄	72

第3部 デキる店長の年間計画

販売促進	オリジナル販促カレンダーで地域一番店になろう	高橋かおり	80
------	------------------------	-------	----

「心地よい店」になるための情報の集め方、計画の立て方

4月	さまざまなスタート	82	8月	真夏と初秋を売り込む	90	12月	年末年始を売り込む	98
5月	夏への準備	84	9月	秋を売り込む	92	1月	冬に集う	100
6月	快適生活提案	86	10月	旬を楽しむ	94	2月	春を先取り	102
7月	夏本番	88	11月	秋の休日を楽しむ	96	3月	わくわくの春	104

募集・採用・教育	さらば人材不足! パート・アルバイト人事歳時記	岡本文宏	106
ここに気を付けるだけで驚くほど成果が挙がるポイント集			

注目新店クローズアップ	アップサイクルマーケット池尻大橋ショールーム	廃パレットを使った家具など新しいエコスタイルを提案	西川立一	8
-------------	------------------------	---------------------------	------	---

好評連載

今月の秀逸コトPOP	ソフトバンク錦糸町	山口 茂	7
成田直人の売れる人の考え方と習慣	売り方よりも大切な12の心構え		112
ニッポン勝人塾	地域の専門店は「まだ見ぬカスタマー」に文化を売れ!		114
坂本光司の世界に自慢したい会社	パン・アキモト(栃木・那須塩原市)		116
商人の本棚	「発動せよ! 変人の感性」		120

お知らせ

バックナンバーと次号のご案内	118
読者アンケート&愛読者プレゼント	119
広告索引	120
新刊・通信教育・セミナー・年間購読	121

編集長 ● 笹井清範
編集スタッフ ● 近藤昌章
広告スタッフ ● 本橋徹也、砂田 泉、堤 万里加、加藤恵子
販売スタッフ ● 山本恭広、近藤智津子、石川 尚(年間購読)
清水俊夫、柳瀬 洋、日下部洋子(書店販売)
協力スタッフ ● 松本みなみ、細川幸子、米山千草、新沼文江
黒田奈緒美
表紙デザイン ● (株)ミューゼ
本文デザイン ● (株)ミューゼ、星 理教、須藤令子

第2部

デキる店長の しごとの基本

初めから優秀な店長はいません。皆、失敗して学んでいくものです。そのとき大切なのが、正しい知識と技術、そしてその実践と検証です。ここでは、それぞれの筆者が自らの実践と検証からつかんだ知識と技術を解説します。



マネジメント編

- 三大任務** 繁盛店になる! デキる店長がしている何より大切なこと40
- 人材育成** 自ら“考動”できる! 頼もしいスタッフとチームの育て方46
- 自己啓発** 毎日の生活で実践! 愛される店長がしている自分磨き52
- 人心掌握** これで朝が変わる! やる気を引き出す朝礼スピーチ術58
- ニッポン勝人塾** 一歩先を目指す店長に贈る! 店を変えるために店長がすべきこと62

売上・利益向上編

- 計数管理** 目標を達成できる! デキる店長が押さえる数字の読み方66
- 販売促進** チーム一丸でできる! 売上げ増大のための戦略と戦術72

店長の基本
マネジメント編

人材育成

自ら考動できる！
頼もしいスタッフとチームの育て方

メンタルチャージSC研究所 岡本文宏

「できる店長」のもとには、自ら考動する（考え、動く）スタッフがそろっている。そして、彼・彼女たちをチームとして稼働させ、業績アップを実現している。ここでは、できる店長が行う自ら考動するスタッフの育成法とチームづくりについて事例を交えて紹介しよう。

「任せる」ことが
スタッフの能力を磨く

①シートを使って育成する

スタッフにミス指摘して指導した後、しばらくは注意して仕事をさせるのだけれど、少し時間がたつと、また同じミスを繰り返してしまふ。

そのようなスタッフに頭を抱えている方はけっこう多いのではないだろうか。

なぜ、このようなことが起こるのか。それは、時間の経過とともに、注意された内容を忘れてしまふからなのです。人の記憶は20分で42%、1日たつと70%以上のことを忘却するともいわれています。注意や指導

したにもかかわらず、次の機会にそのことが生かされない原因はここにあるのです。

大阪市のマッサージ店癒しサロンせん（山川聡さん経営）では、マネジメントツールとしてセルフチェックシート（図表①）を活用したスタッフ育成が行われています。

まずは、お客さまに施術を行う直前に、チェックシートに列記されている「注意しなければならない点」「必ず行わなければならないこと」をスタッフ自身で一つずつ確認して予習します。業務を終えたら、今度は、やるべきことができたかどうか

をチェックして、自らの行動を振り返り、現状把握ができるようにしていきます。

これを日々、繰り返すことで、スタッフの「やり忘れ防止」「スキル向上」を無理なく行うことができるのです。

実際、癒しサロンせんでは、何度注意しても業務をきちんとこなせないスタッフがいました。しかし、このチェックシートを活用して半年もたたないうちに、そのスタッフはめきめきと成長し、今では店の看板スタッフになっているとお聞きしています。

図表① セルフチェックシート

注意しなければならない点、必ず行わなければならないこと

笑顔で「こんにちは」とお答えをする。
カーベツスイッチの確認。
アロマは案内前に付けておく。
お着替えを用意しベッドの上に置いておく。
かご、タオル、毛布の位置を確認する。
ベッドの位置をサイドに動かし、お客さまの立つスペース、着替えるスペースをつくる。
ヒーターの位置に気を付ける。
タオルは肩までしっかり掛ける。
身長のある方は、上半身にタオルを2枚掛ける。
手を温める(湯、筋トレ、ショウガ紅茶)。
「すみません」「申し訳ありません」は言わない(お客さまが不安になる)。
靴は履きやすい位置に整える。
靴べらを手に持ってお渡しする。
お茶は目線と同じか、下からお出しする。
お茶の温度に気を配る。
お見送りは店頭まで出て行く。
お客さまに合ったアドバイス、自身で考えて何か一つ提案する。
タオルは香水の香りや汚れがないかどうか毎回点検する。あれば取り替える。

チェックシートを作成する上でのポイントは、チェックする項目をスタッフが自ら作り、それを定期的によりリニューアルすることです。それにより自ら課題を見つけ、同時に目標設定も行うことができるようになります。また、前回のチェックシートと比較をすれば、自分がどれだけ成長できたのかを実感することもできます。

スタッフのレベルアップを実現するために、チェックシートは必須のマネジメントツールだといえます。

②任せて育てる

人材育成の一つとして、「仕事を任せる」という項目を取り入れると、スタッフのやる気がアップし、責任感が増して育成のスピードが速まります。例えば、コンビニエンスストアのセブン・イレブンでは、「発注」「陳列」「POP作製」「在庫管理」など売場づくりに関すること全てを、現場のスタッフに任せています。

仕事を任せる際のポイントは、一度任せると決めたことは、最後まで

「任せきる」ことです。

経営者やマネジャーは、スタッフが自分と同じ考えの下で、同じやり方で行動しないと違和感を覚えがちです。そして、任せた仕事なのに、途中で横やりを入れたり、注文をつけることになります。時には、任せた仕事のはずなのに、最終決断は経営者、マネジャーが出てきて、自ら行うというケースもあります。

このようなことがあるとスタッフは、自分で考えて行動することを放棄し、指示待ちのスタンスになってしまいます。これでは、仕事を任せただことにはなりませんし、スタッフの成長も期待できません。

私はかつて経営していたセブン・イレブンの店舗の開業当初、スタッフに発注業務を任せていました。しかし、仕事を任せきれずに大失敗をしたことがあります。

当時の私は、スタッフがせっかく時間をかけて決めた発注数を、担当者許可を得ずに勝手に書き換えるということを続けていました。それを知ったスタッフは、その後、いい

かげんな発注しかしくなくなり、モチベーションも下がってしまいました。そのときにスタッフに言われたのは、「考えて発注をしても、オーナーが後で書き換えてしまうのであれば、自分が発注をする意味がない」ということでした。

この言葉を聞いてから、私はスタッフが決めた発注には一切、手を加えず、「任せきる」ことを徹底しようと思いました。

結果として、スタッフは自分に課せられた発注の仕事に責任を持つようになり、その精度も徐々に向上し、売上げも上昇していきました。このように、仕事を任せることでスタッフはやる気を出し、成長していきます。その際、任せる側が「任せきる」と決断するのはとても大切なことなのです。

やる気を起こさせる 3つの「承認」

「褒めること」がスタッフのモチベーション向上に寄与し、人を育てる際に欠かせないことはご存じでしょ

う。人材育成の指南書にも必ず記されています。

私自身もアパレル専門店に勤務していた頃は、スタッフを褒めようと努力していました。しかし、現場でスタッフの行動を見てみると、褒めるどころか、至らぬ点、小言を言いたくなるようなところばかりが目についてしまい、結果として褒めることができないという状況になっていました。

なぜ、褒めることが容易にできないのでしょうか。その理由は、褒めるためには、相手の行動や結果が、褒める側の期待値以上であることが条件になるからです。期待値が高ければ、褒めるチャンスは少なくなります。そうすると、スタッフのモチベーションを上げる機会も減ってしまいます。

そこでお勧めなのが、褒めずともスタッフのやる気をガンとアップさせる効果が期待できる「承認」をマネジメントの中に取り入れることです。

「承認」とは、相手の存在を認める

ことです。「私はあなたのことを常に気に掛けていますよ」と、言葉、態度、ツールを使って相手に伝えることです。例えばあいさつ、感謝、プレゼント、電話する、メールする、手紙を渡すなどが、その具体的な行為となります。

スタッフのモチベーションを向上させるには、常に、「上司」「同僚」「顧客」の3方向から承認が受け取れる環境をつくる必要があります。

①「上司」からの承認

多くの人は、周りから認められたという欲求を持っており、その欲求を満たすために行動をとります。子供の頃は両親、学生時代は学校の先生、そして社会に出れば（アルバイトも含む）、上司からの承認となります。

自分の望みどおりの「承認」を受け取ることができれば、もっと認められるように感じ、さらに認められるような行動をとろうと努力します。職場であれば、やる気を出して仕事に積極的に取り組むことになる

図表② 承認のメッセージカード



わけです。

大阪市にある輸入アロマセッけん専門店ステンダース（谷本瑞絵さん経営）では、毎月、給料日にオーナーからスタッフに宛てたメッセージカードが手渡されます（図表②）。カードには、オーナーの谷本さんが1カ月間、スタッフを観察し、その中で気付いたこと、頑張っているな

と思ったこと、感謝の気持ちなどが書きとめられています。

このメッセージカードをスタッフが受け取ることで、「オーナーは自分のことをしっかり見てくれている」「気に掛けてくれる」「承認された」と実感でき、それがモチベーションの向上に寄与することになります。

図表③ 顧客からの声ノート

〇〇さん、今さらこんなことをお聞きするのもおかしいかもしれませんが
〇〇さんが当店にお越しいただいている理由は何ですか？

日付	お名前	理由
1/18	八藤丸由紀子	いつも笑顔で明るく接していただき、仕事や家事で疲れていても癒やされるところが毎日来る理由です。私自身のいろいろな環境の変化にも対応していただき、常にハヤリ、というよりハヤリも取り入れながらも私個人をキレイにしてくださることを考えてもらえるので、自然体でいつもいられます。これからもずっと私にとってなくてはならない場所です。年をとっておばあちゃんになっても、何とか歩ける限り、この場所には行き続けたいと思います。
1/23	長野砂織	よそに行く理由がない。* ^ ^ * なぜ来ているのかもよく分かりません。そう思いながら10代、20代、30代、40代、お世話になりました。このまま頑張ってください。他に行くところ、分かりません。
1/25	永山亜希子	中学時代からお世話になっています。何も言わなくても、思ってたとおりにしてくれて、クセとかも分かってくれているので、任せていいから安心!! 柴山店長のカットが世界一だと思っています♡ これからもよろしく願います。永山家一同
2/1	真木涼風	いつ来ても、とにかく居心地がよく、スタッフの方たちのいつも変わらない明るく優しく、そしてすてきな笑顔いっぱい接客に毎回元気を頂いています。そして毎回、爆睡したくなるくらい気持ちのよいシャンプーは大大大満足です!!

②「同僚」からの承認

同じ職場で、いつも顔を合わせている同僚に対して、改めて感謝やねぎらいの言葉を伝えるのは、お互いに照れくさく感じるもので、なかなか行われません。しかし、あまり受け取る機会のないものだからこそ、

同僚からの承認メッセージを受け取ると、とてもうれしく感じるのです。同僚同士で承認メッセージを交換する機会が増えれば、承認の輪が広がります。そうすれば、職場の人間関係がより良いものになっていき、働きやすい環境が整って、スタッフの定着率アップにもつながります。

③「顧客」からの承認

接客が終了してお客さまをお見送りをする際、「ありがとう」と言わ

る。また、メッセージを書くためには、同僚の行動をよく観察することが必要です。そうすると、今まで気付かなかったことが見えてきたり、職場内の状況がよく分かるようになるので、周りへの気配りも同時にできるようになっていきます。

兵庫県芦屋市の鍼灸治療室ティーズ（辻本孝司さん経営）では、名刺サイズのカードを用意しています。スタッフ同士がお互いの仕事ぶりを見て「Good job」と感じたことや、感謝の気持ちをそのカードに書いて、対象となるスタッフに手渡すという方法で、承認の輪を広げています。

れると、とてもうれしく感じ、モチベーションが上がったという経験をお持ちの方は多いかと思います。このように、お客さまからの承認メッセージはスタッフのやる気をアップさせるための特效薬です。

福岡市的美容室アンドウドウ（林宏貴さん経営）では、常連のお客さまに施術を行う際、スタッフが「なぜ、当店にお越しいただいているのですか」とお聞きして、その答えをノートに書いてもらうという取り組みをされています（図表③）。

店主の林さんいわく、「集まったメッセージを読んでいくことで、自分自身のやる気がアップさせられたし、なによりスタッフの目が今まで以上に輝き始めた」とのこと。

お客さまへの問い掛けやアンケートなどを定期的に実施すれば、お客さまからの承認メッセージを容易に受け取ることができます。そうして収集したお客さまの言葉をストックし、スタッフ全員で共有すれば、店全体の士気を高めることが可能となります。

図表④ こぐまのおきて（こぐま歯科のおきてリスト）

- ・会社の為でなく自分が幸せになるために仕事をする
- ・周りのチームメンバーに関心をもち、信頼を基に接する
- ・指導してもらってできる→自分1人でできる→後輩を指導できるを目指す
- ・後輩を育て成長させる仕事が一番価値の高い仕事と認識する
- ・自分より社歴の浅いチームメンバーさんには、「育てる」という姿勢で接する
- ・叱るときはきちんと相対面し、ノートを活用し、できるまで導く責任を持つ
- ・仕事を依頼する時は、相手の気持ちを気遣う
- ・依頼した仕事をしてくれた時にはきちんとお礼を言う
- ・わからないことは責任を持ってわからないと言う
- ・仕事を教えてもらう→“できるようにする”責任を持つ
- ・自分で考え納得、理解して動く
- ・情報の共有をチームワークの基本とする
- ・仕事でミスをした場合には、必ず上司に報告する
- ・仕事でミスをした場合には、チームメンバーに素直に謝罪する
- ・謝罪は“原因と対策”を発表すること
- ・失敗を成長のチャンスと捉えて、そこから学び、次に活かす
- ・休むときは正しい連携を取り、堂々と休む
- ・社会に対して「正しい」仕事をする
- ・掟を守れてない時はメンバー同士がきちんと指摘し合う
- ・仲良くするために、このバスに乗っているわけではないことを忘れない
- ・私たちの売っている商品は何ですか？
- ・利益は何のために追求しますか？
- ・こぐまが無くなって困るお客さんはいますか？

チーム力を高める おきてとリーダーとは

① チームに任せて 成果を挙げる

以前私が経営していたセブニーレブンの店舗は、チェーン内の販売コンテストで常に地区のベスト5に入っていました。春に行われる「新茶」の予約販売に関しては、2年連続、西日本エリア全体で第1位の成績を挙げていました。

なぜ、そのような好業績を挙げることができたのか。それは、スタッフから選抜した数名をリーダーにしてそれぞれ6〜8名程度でチームを編成し、チームに予約キャンペーンの販促、運営の全てを任せていたからなのです。

開業時から販売コンテストには参加していましたが、当初はあまり良い成績を取ることはできませんでした。開業してしばらくの間は、経営者である私が陣頭指揮を執り、トップダウンで全てを進めていました。

また、個人別にもノルマを課し、「●さんは、今回、予約を5件取ってください」と言い渡し、毎日のように、進捗状況を聞いた다는という感じで管理を行っていたのです。結果は、ほとんどのスタッフが与えられたノルマを達成できず、コンテストの順位も下位に甘んじていました。しかし、その後、チームリーダーにマネジメントを任せるようになってからは、徐々に順位が上がったのです。

一方的に言い渡されたノルマは、やらされ感を持ちながら取り組むことになるので、スタッフは気持ちも力も入らず、良い結果を出せずにいました。それが、スタッフの中から選抜されたリーダーから依頼された場合は、ノルマに対する捉え方も違ってくるようでした。

やるべきことには何の違いもないのですが、「同僚がリーダーとして頑張っているのだから、協力してあげよう」という気持ちになり、積極的に目標達成に取り組むようになっていったのです。

② チームをまとめる おきてをつくる

チームを構成するメンバーは、考え方、価値観、行動に至るまで、各自それぞれ異なるものを持ち合わせています。ですので、チームをまとめるには、そのチームに所属するための「おきて」となる決まり事を明確文化して、全員で共有し、そのおきてにのっとって行動するように求めることが必要となります。

図表④は、愛媛県今治市のこぐま小児歯科医院の「おきて」で、主に「チームメンバーとしてのあるべき姿」が記されています。この「こぐまのおきて」は、医院で働くスタッフ全員で意見を出し合ってつくり上げたものです。トップから言い渡された決まりではなく、自分たちでつくったもので、スタッフにはやらされ感はなく、自然と守ろうとします。また、おきてを破るような行動をとるスタッフに対しては、他のチームメンバーが指摘し、修正を求めるようになります。

おきてを用いてチームをうまくまとめていくための前提条件は、「このチームに所属したい」と思えるようなチームをつくることです。そうすれば、多少、厳しいおきてであつたとしても、スタッフはその決まり事を守り、チームの一員であることを望むようになるのです。

③ チームリーダーを 孤独にさせない

チームリーダーになったスタッフへは、個別にミーティングを行い、話を聞く機会をできるだけ多く持つようにしましょう。理想としては週1回、少なくとも1カ月に1回は行うことが望ましいでしょう。その中で、抱えている悩みや問題を聞き出し、必要であればアドバイスをしていきます。

チームリーダーとなるスタッフは、規模は小さいですが、組織の長という立場になります。店を経営している店長、オーナーであれば、身をもって感じるのだと思いますが、リーダーとは組織の中で想像以上に孤独

なものですね。メンバーからいろいろと相談を持ち掛けられることは多くても、自分自身の問題についてメンバーに打ち明け、相談することはなかなかできません。

しかし、リーダーを悩みや課題を抱えたままの状態で放置していると、それがストレスのもととなり、モチベーションのダウンにつながります。その結果、チームの士気も下がり、思ったような結果を出すことができなくなります。そうならないためにも、チームリーダーと定期的に個別のミーティングを行い、コミュニケーションの充実を図ることは欠かせないのです。

PROFILE



おかもと ふみひろ
スタッフの“やる気”と“売る気”を一気に上げる日本初の店主専門ビジネスコーチ。アパレル専門店チェーン勤務、セブンイレブンのフランチャイズ店経営を経て、2005年にメンタルチャージSC研究

所を設立。延べ150人を超える経営者に対して、低コストでできる優秀な人材の採用法、自ら考え動くスタッフ育成術、仕事の任せ方のノウハウなどを提供。業界団体、商工会議所、企業での講演活動、雑誌への執筆などで活躍中。近著に「仕事をまかせるシンプルな方法 9割がパート・アルバイトでも繁盛店になれる!」(商業界)



夢を包み、心を結ぶ。

シモジマでは、お店の日々の運営に必要な包装用品・店舗用品・事務用品・文具などを、魅力ある価格でご提供いたします。小売業の方はもちろん、飲食業・一般企業・サービス業から学校関係・自治体の方など、幅広いお客様にご愛顧いただいております。

シモジマ店舗へ是非ご来店下さい!

シモジマのお店は、お客様のさまざまなニーズにお応えし、全店での取扱いアイテムの合計は10万点をはるかに超えます。ぜひお近くのお店をのぞいてみてください。

シモジマ 店舗

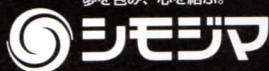
検索

まずはクリック!!

包装用品・店舗用品の
総合通販サイト
「**商い支援**」
リニューアルオープン
しました!

商い支援

検索



夢を包み、心を結ぶ。

株式会社シモジマ本社

〒111-0053 東京都台東区浅草橋 5-29-8
TEL 03-3864-0061 FAX 03-3865-4470
<http://www.shimajima.co.jp/>

シモジマクーポン券 商業界 4月号 特典!!

このクーポンをご持参いただいたお客様には
お買い上げ額より**5%引!**ご来店お待ちしております。

※対象店舗: シモジマ直営店全店 ※使用期限: 2014.3.20 まで
※1回限り利用可 他の割引との併用不可

募集・採用 教育

さらば人材不足！ パート・アルバイト人事歳時記

ここに気を付けるだけで驚くほど成果が挙がるポイント集

メンタルチャージ・SC研究所 岡本文宏

「良い人材が集まらない」

「採用してもすぐに辞めてしまう」

これは、店長、マネジャーの方からしばしばお聞きする現場の生の声です。店長にとって、店舗運営スタッフの募集・採用・教育は大切な業務です。業績の良い店には優秀なパート・アルバイトがいるものです。

また、せっかく教育して戦力化しても、学生なら卒業、主婦ならば家族の事情などで退職していくことは避けられませんか。年間を通じて優秀な人材を確保して店舗運営していくためには、時期に応じた募集活動が必要です。

募集活動のピークは5月のゴールデンウィーク明け。学生ならばカリキュラムが固まり、主婦ならば家族のスケジュールもはつきりするからです。年間の計画を立て、効果的な募集・採用

・受け入れ・教育に取り組みましょう

(図表①)

図表① 募集・採用・教育の年間計画

	キャンペーンや行事	行動計画
4月	入社・入学	春の求人募集（前哨戦）
5月	GWセール	春の求人募集（本番）・採用面接
6月	梅雨シーズン	採用面接・新人研修
7月	学生夏休み、サマーバーゲン	新人本格稼働
8月	盆休み、クリアランスセール	秋の求人広告作製・フォロー研修
9月	2学期スタート	秋の求人募集
10月	運動会	採用面接
11月	音楽会	新人研修
12月	クリスマス、バーゲン	新人本格稼働
1月	初売り、バーゲン	フォロー研修
2月	バレンタインデー、クリアランスセール	店内体制の整備
3月	ホワイトデー、卒業	春の求人広告作製

募集

必要とする人材が集まる！
求人広告の8つのポイント

数年前とは異なり、求人広告の反応

が低下し、業種によっては現場が慢性的な人手不足に陥っているというケースも散見します。そういう状況になると、「今のままでは現場が回らなくなるのではないか」とか、自分自身や既存スタッフへの負担増を懸念して、どうしても頭数合わせの採用を行ってしまいがちです。

頭数合わせの採用になると、自店にとって本来は必要としないような人物まで採用することになり、結果として、店内のマネジメントがうまく行えなくなります。また、定着率も下がりますので、「募集→採用→教育→退職、また募集」という悪循環を繰り返すこと

になります。

この状況から抜け出したいとお考えの方に、声を大にしてお勧めしたいのは、「今すぐ頭数合わせの採用をやめること」。そして、「本当に必要な人だけが応募してくる募集方法に変えること」です。

そこで、応募者の質が劇的に変わる求人広告を作製する上で重要な8つのポイントを解説しましょう。

1 キャッチコピー

求人広告でもキャッチコピーはとても大事です。販促広告と同様で、求人広告は目が留まり、心が引かれてこそ初めて見てもらえるものです。「アル

図表② 求人広告の8つのポイント

塾講師募集

肉体労働はしたくない方へ あなたの知識でお金を稼ぎませんか?

◆こんな方にピッタリの仕事です ポイント1

- ・もともと勉強が苦手だった人
- ・できない生徒の気持ち分かる人

◆岡本塾はこんな塾です ポイント2

- ・初めまして、塾長の岡本です。公立高校への進学を目指す小・中学生のための学習塾として、8年前に開校しました。進学塾が多いエリアですが、私自身の経験からすると…(省略)

◆お仕事内容 ポイント3

- ・授業準備・授業・教室の清掃・備品管理・教材の作成・ブログ更新・チラシ配布

◆あなたが働くことで手に入るもの ポイント4

- ・説得力のある話し方が身に付きます。
- ・3つ以上の仕事を同時にこなす力が付きます。

◆応募される前にお読みください ポイント5

- ・入試前は特別授業があり勤務変更を依頼する場合があります。
- ・生徒からの質問が多い日は残業になる場合があります。



先輩講師からのメッセージ

生徒さんの成績が上がるのがやりにいい…(省略)

生徒さまの声

先生に励ましてもらったことが…(省略)

ポイント8 募集要項

時 給	1000 円 (交通費別途支給)
募集時間帯	平日 17:00 ~ 22:00 土 10:00 ~ 18:00 週 3 日以上
勤務地	神戸市灘区 1-2-3 最寄り駅 阪急六甲駅より徒歩 1 分
応募資格	大学生以上
問い合わせ電話番号	078-777-777X (担当 岡本)
問い合わせ時間	平日 12:00 ~ 16:00 (休日 火曜日)

バイト募集」とだけ書くのではなく、アイキャッチとなるコピーを作製して、目立つように記載しましょう。

2 どんな人材が必要なのか

「誰でもよいので応募してください」とうたわれた求人募集の広告を出すと、

自店にとって必要でない人からも問い合わせがきます。

求人広告には、自店のスタッフとしてふさわしい人材(理想の人材像)を記載し、「当店はこういう人を望んでいる」ということをしっかりと提示しましょう。そうすると、本当に欲しい

と思える人材からの応募が増えていきます。

3 自店の説明は詳細に

どんな店なのか分かってもらうには、「雑貨店」「飲食店」「学習塾」など単に業種だけを書くのではなく、「開業か

ら今日までの軌跡」「地域での役割」「経営者の思い」「商品のこだわり」など、店が持つバックストーリーを詳しく語る必要があります。

そうすることで初めて他店との差を含め、自店のことを理解してもらおうことができるのです。

4 仕事内容は詳しく漏れなく

働き始めてから「こんな仕事までやらされるとは思っていなかった!」と感じればスタッフのモチベーションは急降下します。このような採用前後で感じるギャップをゼロに近づけるためには、募集広告で入社後にどんな仕事をするのかを漏れなく記入しておくことが大切です。

5 働く上でのメリット

「自店で働くことでどんな良いことがあるのか」「また、どんなメリットがあるのか」を具体的に記入します。ただし、そのメリットは、2で明確にした理想の人材が持つニーズにマッチすることに限ります。

6 デメリットも隠さず伝える

スタッフが働いていく中で、「つらい」「しんどい」「嫌だ」と感じるこ

商業界 2014/4

— 107 —

もあることでしょう。そうであれば、デメリットになることも隠せずに、募集の段階で伝えておくことはとても大事です。

「こんなはずじゃなかった……」と思うことが続くと、退職へとつながる可能性が高まります。

7 2つの声を掲載する

「どんな人と一緒に働くのか」

「どんなお客さまに接することになるのか」

これは、応募者の関心事の一つです。それらが事前に分かれば、安心して応募することができます。応募者の不安や疑問を消していくことで、応募のハードルが下がります。既存スタッフか

面接

デキる人材を見抜く！ 採用面接の5つのポイント

1 面接前に採用基準を設ける

採用基準を明確にしないまま面接を場当たり的に行うと、何を基準に合否を決めてよいのかがはっきりしないので、好き嫌い、その日の気分や、その場の雰囲気や採用の合否を決めてしまうことになりがちです。これでは、正

らのメッセージとお客さまの声を掲載しましょう。

8 事務的な連絡事項

時給、交通費、連絡先などどの求人広告にも載っていますが、それに加えて、「問い合わせ可能時間」「定休日」「担当者名」も必ず掲載しておきましょう。

ピーク時間や定休日に応募の電話がかかってきたら、きちんと対応することはできません。

また、応募する側に立てば、担当者が掲載されていれば「採用担当の〇〇さまお願いします」と言えるので問い合わせしやすくなるという効果もあります。

しく見極めを行うことはできません。

採用面接を行う前には、事前に採用基準を定めておく必要があります。

「どういう人物が自店のスタッフとしてふさわしいのか」

「どういう行動、言動をすることが望ましいのか」

そういうことを細かくリストアップ

し、チェックシートにして、それを手元に置きながら面接を進めます。

また、その場で投げ掛ける質問を一覧表にした「質問シート」も有効です。

面接の当日に、質問をその場の思い付きですることになると、応募者が複数である場合、応募者を正しく比較することはできません。応募者のことを正しく比較し見極めていくためには、全員に同じ質問を投げ掛けて、受け答えの仕方を観察し比較していくことが必要です。

そのためには、採用面接の際に全ての応募者に対して尋ねる「基本質問」を10個程度用意しておくことが必要となります。そうすれば、応募者が複数いた場合でも、客観的に比較し、判断することが可能となります。

2 話しやすい環境をつくる

パート・アルバイトの募集であっても、採用面接の場では、多くの応募者は緊張しています。その状態のまま面接を行うと、本来の応募者の姿を見ることができません。また、応募者も自分が本心に伝えたいことをきちんと話すことができません。

そこで、お勤めなのが、いきなり面接を始めるのではなく、冒頭に、ちょ

図表③ 話しやすい採用面接の5つのポイント

- (1)途中で邪魔が入らないように、話に集中できる場所を選ぶ。
- (2)携帯電話はマナーモードではなく、電源を切る。
- (3)面接官は柔らかい表情を心掛ける。
- (4)腕組み、足組みをせず、頬づえをつかず、話を聞くことを意識した姿勢で対応する。
- (5)タイミングよく相づちを打つ。

つとした世間話や天候についてなどを話す「アイスブレイク」の導入です。

そういう何げない話を本題に入る前に行うことで、堅くなった場の雰囲気や和ませることができず。そうすると、お互いに肩に力が入り過ぎず、程よい緊張感の中での採用面接を行うことができます。

また、相手からできるだけ多くの情報を得るためには、採用面接の場を話しやすい環境にすることが大切です。

図表④ 採用面接時の態度観察シート

応募者名	商業 太郎 様	記入者	山 田	日付	2012.8.1
チェック項目	低い	普通	高い	メモ	
目を見て話す	1	2	3	4	(5)
話す速度	1	2	3	4	(5)
言葉遣い	1	2	3	4	(5)
こちらの話をよく聞いている	1	2	3	4	(5)
声のトーン	1	2	3	4	(5)
はきはき話す	1	2	3	4	(5)
笑顔	1	2	3	4	(5)
姿勢が良い	1	2	3	4	(5)
雰囲気がステンドグラスに合う	1	2	3	4	(5)
落ち着き	1	2	3	4	(5)
清潔感	1	2	3	4	(5)
気配り	1	2	3	4	(5)
優しい	1	2	3	4	(5)
親しみやすい	1	2	3	4	(5)
会話の距離感がとれる	1	2	3	4	(5)
笑いをつくれる	1	2	3	4	(5)
まじめさ	1	2	3	4	(5)
緊張感	1	2	3	4	(5)
実技テスト	低い	普通	高い		
知らなくても販売する度胸がある	1	2	3	4	(5)
説明をよく聞き、理解力がある	1	2	3	4	(5)
手先が器用	1	2	3	4	(5)
慎重さ	1	2	3	4	(5)
取り掛かっている時間が適切	1	2	3	4	(5)
気配り	1	2	3	4	(5)
できるようになりたいという上昇志向がある	1	2	3	4	(5)
早く片付ける	1	2	3	4	(5)
思いやり	1	2	3	4	(5)
責任感	1	2	3	4	(5)
質問の量が適切	1	2	3	4	(5)
感謝の気持ち	1	2	3	4	(5)

話し手が話をしやすいかどうかは、会話をしている場所（環境）と聞き手の態度に大きく左右されます。話をしやすいと感じる環境をつくり出すためのポイントとは図表③に挙げた5つです。

3 複数の目で面接する

採用面接は、応募者1人に対して、面接をする側は少なくとも2人以上で対応しましょう。

採用する側が1人だけで面接すると、

質問の受け答えを行いながら相手を観察しなければなりません。そうすると、話をすることに気を取られて、客観的に応募者を観察できなくなります。そこで既存スタッフをその場に同席させて、一人が質問をして、他がその様子を観察するように役割分担を行うことをお勧めします。

その際、同席するスタッフには、面接で応募者を観察するときのポイントを事前に伝えておく必要があります。

単に採用面接に同席するというだけでは、面接することに慣れていないスタッフは、どう観察すればよいのか分からず、後で感想を聞いたとしても、的外れな意見しか聞けないことになってしまいます。

そこで大阪市のアロマセツけん専門店「店ステンドグラス（谷本瑞絵さん経営）」では、30項目からなる観察視点を記載した「態度観察シート」(図表④)を活用して、面接を実施しています。面接後は各自が記入した態度観察シートを全員で検証するためミーティングを行います。

また、既存スタッフを採用面接に同席させ、採用の可否についての意見を聞くことで、自分も新人の採用に関わったという意識を持たせることができます。そうすることで、採用後に積極的に新人育成に関わっていくようになります。

4 面接は2回以上行う

採用面接をしたことのある方々に、その実施回数を探ねると、1回しか行わないという店が大半を占めます。初めて会った人のことを、数十分という短時間で必要な人材か否かを見極めるということは、正直言って、かなり困

難です。それ故、私は事あるごとに、「採用面接は少なくとも2回は実施しましょう」とお伝えしています。

そうすると、「何度も面接をするとなると、その間に他店に応募者を取られてしまうのではないか」という心配をされる方もいらっしゃると思います。そもそも、採用面接を行っている最中に、他店の求人に応募するような人は「ここで働きたい」という思いを強く持っていない人です。仮にそういう人を採用したとしても、長くは続かないものです。

大企業での採用活動では、複数回、採用面接を行うのが一般的です。中小規模の事業者よりも、採用にコストを掛けることができる大企業が、そうやって採用を慎重に行っているのです。それほど多くのコストを掛けることができない、中小、零細の事業者は、本当であれば、もっと慎重に採用活動を行う必要があるはずです。面接を1回するだけで採用の可否を判断するというのは、ばくちを打つようなものだとい私は考えています。

採用面接は、少なくとも2回を基本と考え、必要であれば、さらに回数を増やしてもよいのです。ただし、その場合は、座って話をするということだ

けではなく、実際に現場に来てもらって、数時間を一緒に過ごし、ほんの少しでよいので、簡単な仕事もやつてもらいましょう（この場合、時給の支払いが必要となります）。そういう機会を設けていくことで、応募者の普段の姿に近い状態を垣間見ることができるようになるのです。

5 退職理由を詳しく聞く

採用面接の際には、前職の「退職理由」を掘り下げて聞き出すことが必要です。なぜなら、前職の退職理由の中に、その人の仕事に対するニーズが隠されているからです。

スタッフは今の職場では自分のニーズが満たされないと判断したとき、退職を決意します。それ故、前職の退職理由を詳しく聞くことで、その人のニーズを把握できるのです。採用面接の際、応募者のニーズを自店で満たせないことが明らかな場合は、どんなに良いと思える人材であったとしても採用しない方がよいでしょう。

具体的にいえば、月額20万円の収入が欲しいと考えているのに、18万円しか給料がなく、そのことを不満として退職した場合、月給20万円以上の会社（店）に勤めなければ、その人のニ

ーズはいつまでたっても満たされず、常に不満を抱きながら働くことになりま。もし仮に19万円なら支払えることを提示して、その場で承諾を得たとしても、本来、必要とする金額に1万円満たないわけですから、3カ月もすれば、また不満を感じるようになります。一時的に他の要素をもって、その分

受け入れ

最初が肝心！ 出勤初日の第一印象を大切に

初対面の人に会った際に受ける第一印象はその後数カ月持続すると言われています。採用したばかりのスタッフが初出勤の日を感じる店に対する第一印象もそれと同じです。

ただ、多くの店では、パート・アルバイトスタッフの初出勤の日には、簡単に朝礼などで紹介して終わりというのが一般的です。また、繁忙期など重なれば歓迎会も開かれず、その後すぐに作業を教える研修を始めてしまします。

初出勤の日は誰でも、新しい職場で自分が受け入れられるのかどうか不安を感じています。そうして、既存のスタッフの輪の中にうまく入り込めないとなると、ストレスを感じ、それが続

の穴埋めができたとしても、いずれまたニーズが満たされないことへの不満がたまり、表面化してくるので、結果として退職となってしまうケースが多いのです。逆にいうと、その人のニーズとすることが、しっかりと満たされているのであれば辞めることはほぼありません。

くとモチベーションが低下してしまします。

福岡市の美容室アンドウドウ（林宏貴さん経営）では、新人スタッフの初出勤日には、全員からの歓迎の言葉と一緒に、クラッカーが鳴らされるというプチセレモニーが行われます。

その後は、近所のベーカリーショップの焼きたてパンを皆で食べながら談笑する朝食会を行い、新人スタッフを迎え入れます。

このようなプチセレモニーを行うことで、新人スタッフとしては、緊張が解けるとともに、皆から受け入れられたことが心に刻まれます。また、経営者を含め、先輩スタッフに感謝の気持ちを抱くようにもなります。また、自



新人スタッフの初出勤日にはクラッカーを鳴らして歓迎し、皆で朝食会をすることで、新人スタッフの定着率とモチベーションは大きく高まる



分の居場所を職場の中で見つけることができるので、不安な気持ちも払拭されます。

歓迎の気持ちを伝えるプチイベントを行うことで、新人スタッフが感じるあなたの店の第一印象はとても良いものとなります。

教育

まずは土台づくり! 基礎教育を徹底的に行おう

スタッフを、自分で考えて行動する「できる人材」に育成するには、「入社直後に行う新人研修で、何を教えるのか」がとても大事です。

ただ多くの場合、新人研修では「作業」のやり方を教えるというのが主となっています。なぜなら、新しく人を採用する際は、現場スタッフの頭数が不足しているの、一日でも早く、手や足になる戦力を増やしたいという状況にあるからです。それ故、新人研修がきちんと行われているケースはごくまれで、それほど時間をかけずに、作業のやり方を一通り教えて終了というケースが多いようです。

例えば、コンビニエンスストアの場合、私が調べた限りですが、新人研修に費やす期間は平均2、3日、時間にして10時間程度です。コンビニの取扱品目は2800以上あり、レジ操作や各種作業の項目は100を超えます。

そんなに短い期間に、全てのことを教えられるはずはなく、そこでは簡単なレジ操作と、掃除、入荷商品の検品と品出しのやり方などを大まかに教え

るだけとなる場合がほとんどです。そして、教えられなかった項目に関しては、OJTで教育することになります。

教育が十分になされずに、作業のやり方があやふやなまま現場に出されるので、本人は不安な気持ちで店に立つことになります。また、そういう新人を預けられた現場も、足手まといになるスタッフが加わることで忙しさに拍車がかかり混乱します。こういう状態で放置されると、新人スタッフは自分で考えて動く優秀な人材に育つことはありません。

強豪少年サッカーチームの指導方法から学ぶ新人教育

私の事務所のある神戸市に、断トツに強い少年サッカーチームがあります。そのチームの入団テストは大変厳しく、各地域チームのトップクラスの選手しか通過できないという狭き門となっています。そういう選りすぐられた選手たちをさらにレベルアップしていくために、そのチームでは、どのようにトレーニングを行い、選手たちを育成し

ているのでしょうか。

そう聞くと多くの方が、「すごいテクニックを教え込んでいるのだろう。さぞレベルの高い練習を行っているのだろう」と思うことでしょう。それは、入団したてのお子さんを持つ親御さんたちも同じで、入団当初、期待を持ちながら興味深くチームの練習を見つめています。ところが、練習開始から2時間以上経過しても、やっていることは基礎的なトレーニングばかり。それが初日だけに限らず、来る日も来る日も同じような練習が繰り返されるだけなのです。

そうすると、強豪チームにやっと思いで入団した子供たちや、親御さんたちは、「いつになったら、スーパーテクニクを学べるのだろう」と思うわけです。それでも、ずっと基礎トレーニング中心の練習のスタイルは変わることはありません。

サッカー選手にとって、小学生の時期というのは、まさに「新人」に当たるわけです。そういう時期は、当然ですが基礎トレーニングを行うことがとても大切なのです。しかし、多くの少年サッカーチームでは、基礎の部分は自主トレに任せて、いきなり試合をやらせたり、ちょっとした小技や小難し

い戦術に基づいての練習ばかりを行っているのです。基礎力が備わっていない子供たちに、上級者が行うようなことを求めたり、どれだけ試合での経験を積ませてもなかなか上達しません。

それどころか、自分の実力以上のことを求められるので、困惑して、自分に自信が持てなくなります。中にはサッカー自体が嫌いになるという子供も出てきてしまいます。基礎を習得せずに、テクニクだけを学んだとしても、それを正しく使える土台の部分が備わっていないければ、学んだものを生かすことはできないのです。

武道の世界では、「守破離」という言葉がよく使われますが、神戸の強豪少年サッカーチームでも、それが体現されているのです。何かを習得する初期の段階では、基本の「型」を徹底的に習得すること。何事においてもこれが基本であると私は考えています。

店のスタッフ育成においても同じことが言えます。新人として入社してきた直後にすべきなのは、基礎教育を徹底的に行うということです。そうすることで、スタッフとして現場で活躍するための土台が固まります。結果として、それが自分で考え動ける人材に育つための近道でもあるのです。