

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

処方薬にポイント付与の衝撃
「江戸しぐさ」に学ぶ商業経営
商店街が活性化しない本当の理由

昭和24年3月28日第三種郵便物認可
平成23年3月1日(毎月1回1日発行) 第64巻第4号(通巻792号)

2011
MARCH

3

驚異の販売力は
人生を懸けた決断から生まれた!

最強商品 誕生秘話



新連載

坂本光司の「世界に自慢したい会社」

車内販売のカリスマ・茂木久美子「本日も日本晴れ!」

仕事が**10**倍速くなるセルフマネジメント

目標達成のための店長・経営者「時間管理」術

目標達成のための 店長・経営者「時間管理」術

ジメント

読者の中には仕事を抱え過ぎて業務に忙殺されているという人も多いのでは？ 時間内に成果を出し、定時に帰る。そうすれば「人生が変わる」と言っても大げさではありません。仕事に追われるだけでなく、「店長や経営者にしかできない仕事」をするためにどのように時間を使えばいいのか。ヒントをたくさん詰め込みました。



店長 (30~40代)



A君



B君



Cさん



Dさん

店長、経営者は毎日、目の前に山積みになっていく仕事に追われ、時間に追われ、締め切りに追われていきます。人を雇っている場合、その上にスタッフマネジメント、人材育成なども加わりさらに忙しくなります。日々の忙しい状態から抜け出し、店長、経営者として本来やるべき仕事に注力するためには、主体的に使える「自分時間」をつくり出す必要があります。

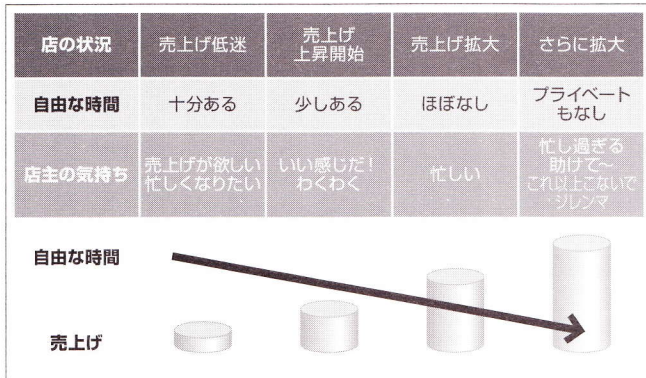
イラストと図解で納得

見て分かる！ すぐに使える！「自分時間」のつくり方

考え方

マネジメントと時間の使い方

経営者の意識の変化



業績が悪い時には「忙しくなりたい」と思うが、売上げが増え忙しくなり過ぎると、そこから逃れたいと思うようになる。しかし、忙しくないで収益が上がらない……。一体どうすればいいのでしょうか。

メンタルチャージ SSC 研究所代表 岡本文宏

自由な時間がなくなると

ビジョンを描く時間、経営のことを深く考える時間が持てなくなります。それ故、何をする場合でも後手に回ってしまうことになり、チャンスロスを招いてしまいます。



仕事が10倍速くなる セルフマネ

経営者が 本来やるべき仕事

経営者が本来やるべき仕事とは、目の前に積まれた作業項目を順番に片付けていくことではなく、ヴィジョンを実現することにつながる項目に手を付けていくことにあります。



分析結果をもとに、 戦略を練る

現状分析の結果をもとに、目標を達成するための戦略を練り、計画を立て、具体的に何を行動すべきなのかを決めることは、経営者の重要な仕事の一つです。



現場を観察し、 現状を分析する

経営者がどっぷりと現場につかってしまうと現状分析を正しく行えません。常に現場を客観的に観察できるスタンスで、現状を正しく把握することが求められます。

本来やるべき仕事に 手がつけられないと どうなるのか

目の前のことばかりを見ることになり、長期的なヴィジョンはもとより、これから3カ月、6カ月先という短期的なヴィジョンについても描くことができず、結局は行き当たりばったりの経営を行うことになってしまいます。



ヴィジョンを描き、 前進するための 道筋をつける

店が目指すべき姿を常に示し、そこに向かってどうやって進んで行けばよいのかを分かりやすくスタッフに伝え続けることは、経営者の重要なミッションです。

仕事の割り振りを考えよう

タスク分類マトリクスの活用方法

ステップ 1

日々の業務の中で、自分がやるべき仕事だと思っている項目をピックアップ。

- ・ シフト組み
- ・ DM作成
- ・ 品出し
- ・ ……



仕事を
書き出す

ステップ 2

「シフト組み」などの一つの仕事の中に含まれているタスクを書き出す。

- ・ スタッフの休日希望日の確認
- ・ 店の営業スケジュールの確認
- ・ シフト案の草案を練る
- ・ シフトの決定
- ・ 決定したシフトを記入する
- ・ シフト表のコピー
- ・ ……



仕事の中の
タスクを
書き出す

各タスクを自分でやるべきかチェック

タスク分類マトリクス

(A)
自分でやるべき
重要な
タスク

(B)
自分でやるべき
重要でない
タスク

(C)
スタッフでも
できる重要な
タスク

(D)
スタッフでも
できる重要でない
タスク

※ 重要な＝「難しい」、重要でない＝「簡単にできる」と置き換えてもOKです。

仕事が10倍速くなる セルフマネジメント

ステップ 3

ステップ2のタスクをマトリクスのAとBの枠に記入する。

タスク分類マトリクス (1つの項目を選択して記入)

(A)自分でやるべき重要なタスク

シフト案の草案を練る
シフトの決定
スタッフの休日希望日確認
営業スケジュールの確認

(B)自分でやるべき重要でないタスク

決定したシフトを記入する
配布分のシフト表のコピー
シフト表の配布

(C)スタッフでもできる重要なタスク

(D)スタッフでもできる重要でないタスク

※ 重要な＝「難しい」、重要でない＝「簡単にできる」と置き換えてもOKです。

ステップ 4

次に、Bに書き込まれたタスクの中でD「スタッフでもできる重要でないタスク」の窓に移すことができるタスクを移動する。

ステップ 5

最後にAからC「スタッフでもできる重要なタスク」への教育を行えば、スタッフでも完了できるタスクを移動させる。「シフト組み」の中に含まれている7つのタスクを上記の要領でマトリクスの4つの窓に振り分ける。

タスク分類マトリクス

(A)自分でやるべき重要なタスク

シフト案の草案を練る
シフトの決定

(B)自分でやるべき重要でないタスク

(C)スタッフでもできる重要なタスク

スタッフの休日希望日確認
営業スケジュールの確認

(D)スタッフでもできる重要でないタスク

決定したシフトを記入する
配布分のシフト表のコピー
シフト表の配布

※ (A)→(C)教育することでスタッフへ振ることができるタスクを移動

仕事を順番に手放そう

このように、少なくとも7つのタスクのうち5つはそれほど苦勞せずに手放すことができることが分かります。さらには、きちんとスタッフに教育を行えば、(A)の窓に残った2つのタスクもいずれは手放せることになるはずです。7つのタスクを全て手放した後、店長、経営者のやるべきことは、新たなタスクである、「シフト表の完成後チェック」だけになります。

アウトソーシングを活用しよう

一つのことに集中すると……



別の作業と同時進行で行うと……



「スタッフに仕事を任せられることができる状態になっていない」「スタッフも手いっぱいなのでこれ以上仕事を割り振ることができない」という場合は、アウトソーシングの活用をおすすめします。その場合、アウトソース先を社外ではなく社内に設けることも可能です。社外のアウトソーシング先に委託している作業は、自店内で購おうとした場合、別の作業と掛け持ちで行うが故、時間、労力がかかってしまいます。しかし、一つの作業に集中すれば、それほど多くの時間をかけず業務をこなすことが可能な場合が多いのです。そうであれば、作業することを専門とするスタッフを新たに雇用すると、外部に委託するよりもコストを掛けずに済み、小回りが利いて活用しやすくなります。

秘書を雇う

一般に秘書というと大企業の重役をイメージするが、実は店舗の経営者、店長にこそ秘書は必要。日々のごまごまとした事務作業、データ入力などを一手に請け負うスタッフは「自分時間」の創出に大きく貢献する存在だ。



主婦パートを雇う

高学歴、高キャリアで優秀な主婦は多数存在している。しかし、子育て、家庭の事情などでフルタイムで働くことができない人も多い。このような人材を社内アウトソーシングスタッフとして採用し、必要な時間だけ働いてもらうとお互いにハッピー！



社内アウトソーシングの例

- ・ 開店前の2時間だけ、開店準備、クレンリネスのみを行うスタッフを雇っている美容室
- ・ DMの発送作業を行う時のみサポートスタッフを雇い入れているリラクセーションサロン

店長が暇な店ほど儲かっている

繁盛店で、店長、経営者が現場の先頭に立ち、額に汗しながらあくせく働いている姿は見掛けない。汗は頭の中にかくものであり、行うべきことはマネジメントである。

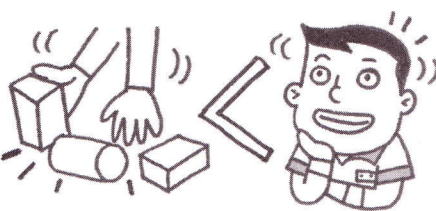


時間には「作業時間」と「創造時間」がある

「作業時間」とは体を使って汗をかくて労働する時間のこと。物販であれば品出しや陳列など。飲食業やサービス業でいえば、料理を作る、施術を行う時間。一方、「創造時間」とは紙とペンを使い頭に汗をかく“考える”時間のこと。

好業績を維持する秘訣は、「作業時間」<「創造時間」

目の前の作業をこなすことばかりに注力するのではなく、戦略を立て、計画を練る、考えることに費やす時間（創造時間）をより多く持つことは、好業績を維持し続けるための必須条件だ。



常識・
事実編

考え方を変えて時間を生み出す

実施したことリスト

月	掃除、片付け、メールチェック、DM作成、DM印刷、スタッフ個別面談
火	掃除、片付け、メールチェック、DM投函、シフト組み
水	掃除、片付け、メールチェック、入荷商品の品出し、陳列、POP作製
木	定休日、キャンペーンの企画立案、映画鑑賞、フィットネス
金	掃除、片付け、メールチェック、看板書き換え、採用面接
土	掃除、片付け、メールチェック、クレーム対応
日	掃除、片付け、メールチェック、スタッフ全体ミーティング

過去1週間の行動を書き出す
→自分の仕事を見える化する

自分の時間管理を行うためには、まずは自分の忙しさを把握することから始める必要があります。過去1週間の行動を曜日ごとにすべて書き出し、自分が何をしていたのかを検証してみましょう。



<リストの活用例>

項目を色分けしよう!

作業時間→赤

ビジョンに

つながる行動→青

シートが赤い項目でいっぱいになる状態が続くと、継続的な業績アップは徐々に難しくなってきます。できるだけ青の項目を増やすことを目指しましょう。

自分でなくてもできる仕事はしない



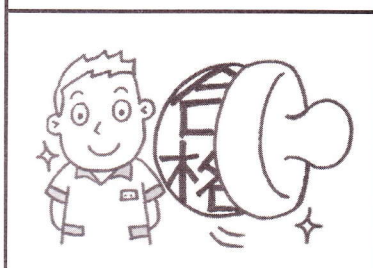
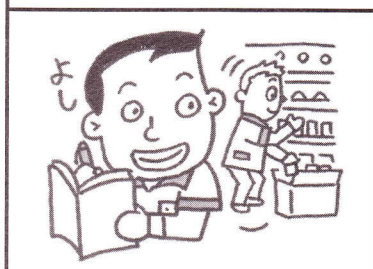
今まで抱えていた仕事をスタッフに割り振っていくと、最後には「自分でなければできない仕事」だけをやらねばよいことになる。そういう状態を早くつくり出すには、自分がやらない仕事を決めることが肝心。



店長がしていた仕事をスタッフに割り振る



スタッフに仕事をどんどん割り振っていくことが、自分時間をつくる鍵。そこでのポイントは、誰に何を任せるのかを決めること。任せた仕事をきちんとこなせる力のあるスタッフを見極め、的確に仕事を割り振りすることが大切。

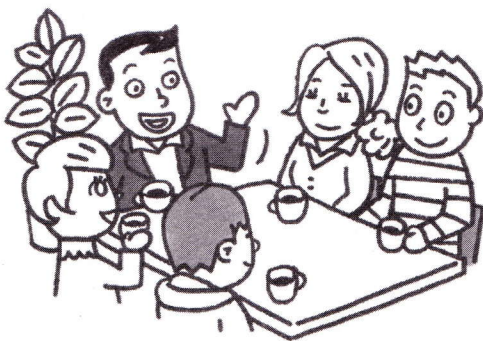


こうすれば自由時間は
(もっと) 増える!

行動を変えて時間をつくる

ミーティングは 店の中では行わない

ミーティングの進行を邪魔する3悪＝携帯電話・取引先の営業・顧客の来店。これらを撃退するには、店から出て静かなカフェなどで、お互いの携帯電話の電源を切り、急用以外は呼び出さぬようスタッフに伝えて協力を促す。



基本編

休憩時間や休日は仕事をしない

休憩時間、休日まで返上してだらだらと仕事をするのではなく、オン・オフのメリハリをつけることは大切です。仕事を今までの7掛けの時間で完了できるように意識付けると、集中力、仕事の質、生産性がアップできます。



移動時間を活用する

通勤、移動の際は電車利用がおすすめ。電車なら移動中に頭と体は自由に使い、椅子に腰掛ければ書類整理やパソコン利用も思いのまま。車なら運転中はこうはいきません。移動時間を有効活用すれば自分時間をつくり出すことは可能です。

段取り次第で、 会議時間は 半分になる

会議時間を半分にして、残った時間を自分時間として使いましょう

会議時間を短くする3つのテクニック

- (1)参加者へ話し合う議題をあらかじめ伝えておく
- (2)業績発表、連絡事項は事前資料として配布する
- (3)終了時間を決めておき厳守する

超基本編

スタッフをあなたのファンにすることで店はうまく回り出します。スタッフにリスペクトされる店長、経営者になるために、店では時に店主としてのあるべき姿を演じることも必要です。

朝一番に来る

誰よりも早く店に出勤し、スタッフが来る前に店の空気を仕事モードに切り替えておくことも店長、経営者の重要な仕事です。

普段着で出社しない

心も身なりも普段着で店に立つことはタブーです。常にスタッフの模範であることは、店長、経営者の役割の一つです。

身だしなみを整える

人は中身が大事だけれど、同じくらい見た目も大事。スタッフの身だしなみチェックを行う前に、自身のチェックを忘れずに。

言葉遣いに 気を付ける

店で悪口、愚痴、不平不満は言うてはいけません。スタッフはあなたの言動を見聞きし、尊敬できる人物かどうかチェックしています。



仕事が10倍速くなる セルフマネジメント



新聞を読む

スタッフをあなたのファンにしたいのであれば、店にスポーツ新聞や漫画を持ち込むことはやめましょう。



遅刻をしない

スタッフには遅刻は厳禁と言いながら、自分の出勤時間を決めていないことをいいことに、重役出勤はご法度です。

3つのポイント 応用編

ポイント
③

スタッフを味方につける

自分時間をつくり出すためには、スタッフの力を借りることが不可欠です。そのために店長、経営者はスタッフを味方につけ、「この人のために一肌脱いでやろう!」という気持ちを抱かせなければなりません。

ポイント
②

来客は週2日にまとめて対応

取引先や関係者の訪問があると、思った以上にその対応に手間を取られ、時間を奪われてしまいます。来店可能日を週に2日程度と定め、それを先方にあらかじめ伝えておくと、それ以外の日は自分の都合で自由に時間を使える日となります。

ポイント
①

アポは午前中に入れる

昼など午後の半端な時間帯にアポイントを入れると、前後の時間が有効に使えず生産性が上がりません。朝一でアポを入れれば、午後からは全ての時間を自由に使うことが可能になります。

時間をつくり出す

店で手帳は使うな!

一日のスケジュールは一枚の紙で消しこみながら管理します。忙しいと手帳を引っ張り出し、ページを開けることすらできなくなります。そうすると、手帳に書かれたことのやり忘れ、やり残しが発生します。店では一日のスケジュールを一枚の紙に書き、終わったタスクを消し込みながら管理すると効率よく、漏れなくマネジメントが行えます。



朝15分間の寄り道が生産性を上げる近道

自分の時間を持とうと朝早く出勤しても、店に一步入るといろいろなことが目につき、気になり、その時点から普段の仕事が始まってしまいます。そうならないために、一人で集中できる店以外の場所を見つけ、出勤前15分だけでいいのでそこに立ち寄ることをおすすめします。

岡本流「時間管理の鉄則3カ条」

1 自分の仕事を書き出して「見える化」する

2 自分以外の人に仕事を振る

3 考える時間を持つ



おかもと ふみひろ ● 日本初の商店主専門ビジネスコーチ。洋人服専門店チェーン、セブンイレブンFC店経営を経て、2005年メンタルチャージISC研究所を設立。延べ2700時間以上を商店主のコーチングに費やし、自ら考案する(考え・動く)スタッフを活用した店舗運営メソッドを提供。著書「もう一人で悩まない! 店長のための採る・育てる技術」(日本実業出版社)。
<http://www.cvsfc.com/>
岡本文宏執筆の経営情報誌(PDF版)をプレゼントします。以下のURLよりダウンロード申請してお受け取りください。
<http://www.cvsfc.com/000184.html>

コミュニケーションと考える時間が増える

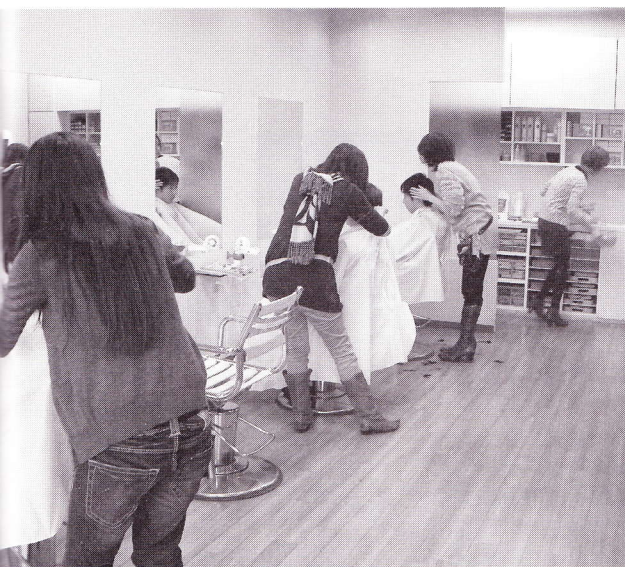
店長・経営者の時間管理術

美容室「アンドウドウ」を経営する林宏貴さんの一日は多忙だ。しかしそれは「計画された」忙しさである。彼の仕事時間の大半は、店のスタッフとのコミュニケーション、経営戦略の策定、企画のつくり込みで占められている。スタッフのモチベーションを高め、自分で考え、動ける状態にするための環境をつくるのが自らの役割という林さんに密着した。

美容室 アンドウドウ

福岡市

事例



デフレ不況下でも、客単価を前年比10%以上もアップすることを実現し、福岡・博多で地域一番店として輝いている美容室「アンドウドウ」。店のスタッフたちも笑顔で生き生きと働いている。林宏貴さん自身が、経営者としてのマネジメントに徹していることが、強さの秘訣といえそう。

そこで、林さんが経営者として、ビジネスパーソンとして、いかに時間を使いこなし、店舗運営、スタッフマネジメントを行っているのか、その時間管理のノウハウを解明するべく、一日を追ってみた。

林さんの一日のスケジュールの中で、最も重要かつ時間を費やしているのは、「スタッフとのコミュニケーション」

と「考える時間」の2つだ。店舗で現場にいる時も積極的にスタッフに声を掛けるが、自身のスケジュールの中にもコミュニケーションの時間を組み入れるようにしている。

多くの店長や経営者は、スタッフとのコミュニケーションの大切さを頭では理解していても、行動に移せていないのではないだろうか。

また、考える時間も同様で、ペンと紙を使って「頭に汗をかく時間」を確保しているケースはまれだろう。だが、このような時間を持っていないようでは、本当の意味で経営者としての仕事をしていくにはならない。林さんは、外出したときに考える時間を持つようにしている。店長や経営者が一日中店に張り付いているの

ではなく、外に出る時間を持つことは、とても有益である。外の世界に触れることによって得た気付きは、店の中には手に入らない。

また、店長がいない時間はスタッフだけで切り盛りし、何か問題が発生した場合は自分たちだけで解決しなければならぬので、スタッフの自立も促せる。もし、忙しくてそのような時間が取れないということならば、食事をするときだけでも外に出てみてはどうだろうか。

スケジューリングと

計画的な行動が大切

今でこそスタッフとのコミュニケーションを取る時間、考える時間をしっかりと持っている林さんだが、開業当初から現在のようなスタイルだったわけではない。「当時は手帳も使っていなかったし、目の前の仕事をがむしゃらにこなしていただけ。とにかく売上げがどんどん伸びていたので、それだけで精いっぱいだった」と振り返る。

しかし、店舗を2フロアに拡張し、

スタッフが増えたところから業績の伸びが鈍化し始めた。足踏み状態がしばらく続いたときに、経営者が目の前の仕事をこなすだけのプレーヤーであつては、現状から抜け出すことはできないと危機感を抱き、スケジュールをきちんと立てること、計画的に行動しなければならぬことを痛感。そして「スタッフとのコミュニケーション」「考える時間」の重要性に気付き、その2つを自分の仕事の中心に置いて、時間管理も行うようになった。

スケジュールの立て方のポイント

林さんがスケジュールを立てる際のポイントは3つある。

1つ目は、月間のルーティンとなっている項目を、前月末に全て手帳に記入してしまうということ。必ずやらなければならないと分かっているけど、忙しいとつい忘れてしまう場合もある。締め切り直前にできていないことに気付くと他の業務にも支障を来すので、やることが決まっ

ている仕事は「いつやるのか」をあらかじめスケジュールの中に組み込んでおく。

2つ目は、予定の詳細事項に関しては直前になって決めるということ。店の状況は日々変化している。先々の予定を詳細に決めていたとしても、その時の現場の状況にそぐわなければ無駄になるだけである。だから、「詳細事項の決定は前日でも十分」と林さんは考える。スケジュールを立てるにおいても、無理、無駄を徹底排除しているのだ。

3つ目は、スケジュールの検証を行うということ。できたこと、できなかったことを毎日必ずチェックし、完了事項は赤ペンで丸印を入れ、全てのタスクが完了したときは、自身にちよつとしたご褒美をあげることにしている。

一つのことを完了させてもそのことに満足せず、もつともつと先に進んでいくことを望む人も多いが、できたことを認めてねぎらうことは、自分自身のモチベーション維持に不可欠である。

林さんの一日

5:30	起床
6:00	ウォーキング
7:00	出勤
8:00	店に到着～メールチェック、当日のスケジュールの確認など
9:00	朝礼
9:30	スタイリストと個別コーチング
10:00	アシスタントと個別コーチング
11:00	銀行、取引先などとの打ち合わせ
12:00	昼食
13:00	外出して自分の時間を持つ
14:00	店に戻る～フロアで接客、マネジメント、事務所で諸作業
15:00	コーチングを受ける
16:00	フロアで接客、マネジメント、事務所で諸作業
19:00	閉店業務、翌日のスケジューリングなどを確認
20:00	帰宅

スケジュールどおりに いかないときの対処法

営業をしていると、何かしらのトラブルや突然降って湧いてくる仕事は避けられない。そうになると、せっかくスケジュールを組んでいてもそのとおりには進めなくなる。そこで、できなかった仕事をするための時間（クッションタイム）を、あらかじめスケジュールの中に設けることで対処している。



毎日の朝礼後に、スタッフの個別「1チンクタイム」を設けている

林さんは日曜日に「何もしない」という予定を入れ、丸一日をクッションタイムに充てている。前週の土曜日までにできなかったことをここで片付けて、翌週に残務を持ち込まない。

1日単位のクッションタイムが難

しければ、半日でも、たとえ1時間でもよいので、やりきれなかった仕事を吸収できる時間を持つことは、スケジュール管理を上手に行う上で必要である。

優先順位を付け「幸せ」を最優先にする

スケジュールを立てるとき、やりたいことが複数あったり、やるべきことが同時期に重なることはよくある。そういう場合には優先順位を付けて、「やること」「やらないこと」を決めることが必要となる。林さんは優先順位を付ける際に、「自身の家族に関すること」と、「スタッフのモチベーション維持に関すること」の2つを最優先に考える。

今のビジネスを成功に導くためには、店に関わる仲間、そしてその周りの家族がいつも笑顔で幸せでいることが大事。それがないと、いくら仕事があまくいってもつまらない人生だし、結局は仕事も駄目になる。だから、自分の時間はそれらに関わることを最優先にして費やすように

心掛けている。

時間管理の鉄則

3カ条

最後に、林さんの時間管理の鉄則3カ条を紹介しよう。

1 一人で集中できる場所を確保する

これは、自身の時間管理をきちんと行い、生産性を向上させるための必須事項である。

集中できる時間をつくるには店の外に出るという方法もあるが、林さんの場合は事務所にこもり、まずは人の出入りがないよう鍵を掛け、携帯電話を切り、外部からのアクセスを遮断する。そして、気が散らないよう、机の上の不要なものはすべて片付けておく。そうすることで、集中力が増し、短時間で多くのタスクをこなすことができるようになるのだという。

2 できたことにフォーカスする

取り組んだことの中で、できたことのみにフォーカスするようにしている。綿密にスケジュールを立てた

林流「時間管理の鉄則3カ条」

1 一人で集中できる場所を確保する

2 できたことにフォーカスする

3 週に一度、自分の行動を振り返る時間を持つ

としても、仕事の一部残ってしまった場合も時にはある。そんなときはよくよせず現状を受け入れ、「全てはできなかったけれど、ここまでではきた」と捉えるようにする。このように考えることで、気持ちの切り替えがあまくできるようになり、翌日から気持ち良く再スタートが切れるようになるという。

また、この考えはセルフマネジメントだけでなく、スタッフマネジメントにも生かされている。これにより、スタッフのモチベーションも上がるようになってきた。

3 週に一度、自分の行動を振り返る時間を持つ

店長、経営者の仕事は、何かを完

成させて終わり、というものではない。どこかで区切りをつけないと、いつまでも仕事をやり続けることになってしまう。また、多忙であるが故、自分が取った行動、進んできた道程を振り返る時間を持つことがなかなかできない。

ただ、どこかで一度立ち止まって、今まで来た道、そして現時点、またこれから進んでいく方向を確認することはとても大切だ。

現状が予測と異なる状態になっているとしたら、できるだけ早い段階で軌道修正することが必要になる。常に走り続けていると、現状分析や軌道修正をすることは困難である。

走りながら考えるという人もいるだろうが、それができる人はよほど器用な人ではないだろうか。

そこで林さんは、週に1回30分間のコーチングを自身が受けることで、一週間の行動を検証し、これから行うべきことを決定している。店のスタッフではなく、第三者（ビジネスコーチ）と定期的に話をする機会を設け、自分自身をリセットすることによって、次の瞬間からは新たな気持ちでスタートすることができのだという。

以上の3カ条を厳守しながら、日々の時間管理をしっかりと実施している。

（取材・文／岡本文宏）



<企業概要>

企業名／(有)ヒロタカ
店舗名／undeuxdeux〜アンドゥドゥ〜
本社／福岡市博多区吉塚5-1-5
代表者／林 宏貴
設立／1993年
年商／8000万円
従業員数／8人（林さんを含む）

林宏貴さん（左端）と店のスタッフ