

人材育成の手引『スタッフ教育編』

人が辞めない 職場づくり



日本政策金融公庫
国民生活事業

人が辞めない 職場づくり

メンタルチャージ ISC 研究所代表 岡本 文宏

人が辞めない「場」と「環境」を 創る5STEP

STEP 1	相手をよく知る	4
STEP 2	仕事を任せる なぜ、任せることができないのか? “仕事の任せ方”5つの秘訣	6
STEP 3	相談できる機会を作る 面談マネジメントは5W1Hで準備する 面談マネジメント実施のポイント	11
STEP 4	承認する お互いを『認め合う文化』を根付かせる	16
STEP 5	行動を促す なぜ、やると言いながら行動しないのか? 動きたくなるマネジメントの仕掛け	19
	巻末資料	26

人が辞めない「場」と「環境」を作る 5STEP

「スタッフが辞めた後の穴を埋めることができない…」

店舗の現場からは、至る所でこのような悲鳴ともいえる声が聞こえてきます。

スタッフが退職したことによるシフトの穴を新規の採用により埋めることがままならない状況下で、注力していくべきことは、今いる人材の定着率を上げることです。

採用されたのち、働き始めたスタッフが、日々の仕事にやりがいを感じ、「ずっとここで働き続けたい！」そう思うような職場づくりを実現できれば、人材不足とは無縁となり、安定して店の経営を行うことができるようになります。

本冊子では、人が辞めない職場を作るための考え方と方法について、ステップを踏んでご紹介

していきます。

STEP1

相手をよく知る

スタッフマネジメントを行うときの前提条件として重要なことは、スタッフとしっかりコミュニケーションを取り、信頼関係を構築することです。

そのためには、現場のスタッフのことをよく理解することから始める必要があります。どういう人なのか良く分からない相手とコミュニケーションを取りなさいと言われても、飛び込み営業のプロのような人でない限り、上手くコミュニケーションを取ることができる人はそう多くはないはずです。

多くの美容室では『顧客管理』を行う際、来店されたときに交わした会話の中から分かった情報（顧客のニーズ、好みや特徴など）を、施術内容と共に顧客一人ひとりのカルテを作成し、記入していきます。カルテの情報は、次回の来店時にスムーズなコミュニケーションを取り、最適なサービスを提供するために活用され、営業する上での重要な情報源となっています。このように顧客カルテを活用して顧客管理を行うことを、スタッフマネジメントにも応用するのです。具体的には、普段の会話や営業中の各自の詳細情報を、顧客カルテならぬ『スタッフカルテ』に記録して、マネジメントを行う際のデータベースとして活用します。

※ 例として巻末資料1に『スタッフカルテ』のモデルを掲載していますのでご参照ください。

ここでご紹介しているスタッフカルテは20の項目で構成されていますが、実際に使用する際は、店の状況に合わせて項目を付け足したり、減らしたりして店独自のカルテを作成しましょう。スタッフ全員のカルテを作成して、何度も見返し、各自がどういう人物なのかということ把握することが大

切です。

また、新しい情報があれば、上書き・加筆する必要があるため、パソコンやスマホなどのエクセル、メモ帳やノート機能を利用して、いつでもすぐに追記・閲覧できるようにしておくとう便利です。項目を埋めていく際は、職場であれば、相手が新人の場合は、入社後すぐに行う個別面談等で直接質問をして埋めてしまうことがお薦めです。既存スタッフの場合は、個別面談に加えて、普段の雑談の中でそれとなく聴きだしましょう。

例えば、スタッフカルテの『好きな食べ物』の欄にデータを残しておけば、スタッフの誕生日にお気に入りのデザートをプレゼントすること



が簡単にできます。また、スタッフカルテに普段の営業中に気付いたことや仕事ぶりなどを、その都度書き留めておけば、必要な時に個別にフィードバックやアドバイスすることができます。

このように、スタッフカルテに蓄積された各自の情報を活用すれば、スタッフは「店長は自分のことをよく分かってくれている」「自分は大切にされている」と思うようになります。そうすることで、スタッフとの間に信頼関係が築かれていくことになるわけです。

スタッフにとって居心地が良く、働きたいと思える職場づくりを目指すための第一歩として、スタッフのことを“良く知る”ことはとても大切なことなのです。

STEP2

仕事を任せる

スタッフの定着率を上げる要ともいうべきこと。それが『スタッフに仕事を任せる』ことです。任せる事でスタッフのやる気がアップし、育成のスピードが速まります。また、単に課せられた業務をこなすだけという状況から、自ら考え、

動くスタッフに変えていくこともできます。

ただ、現場ではスタッフに仕事を任せることができない経営者やマネージャーが増えています。近年、多くの業種で非正社員での雇用が増え、現場でのパート、アルバイト、派遣スタッフの比率が高まっています。飲食業、サービス業はその最たるところです。そうすると、「非正規のスタッフにどこまで仕事を任せればいいのか?」「責任ある仕事を任せても良いものなのか?」と、経営者やマネージャーが悩むことになります。自分たちより若い世代の人たちは、「言われたことしかやらず、自分から進んで何かをしようという意思を感じない」「ちょっと叱っただけでやる気を失い休みがちになる」「嫌だと思ったら、すぐに辞めるので、安心して仕事を任せられない」と思われている経営者やマネージャーも多いようです。

店舗の経営者やマネージャーが、スタッフに仕事を任せることができないとどうなるのか…。

自分だけが忙しく動き回らなければなりませんし、本来のやるべきことである、現場を観察し、状況を把握して、打つべき対策を考え、結果を検証するということや、本当にやりたい事が、

一切手につかなくなってしまう。そうなる
と近視眼的な経営に陥りやすくなるので、業績
は伸びません。また、スタッフの仕事は、経営
者やマネージャーの補助的な作業ばかりになっ

てしまいます。このような状況が続けば全体の
士気が低下しますし、スタッフの成長も見込め
ません。

なぜ、任せることが できないのか？

1. 「任せられない症候群」 に陥っている

人に任せるよりも、自分でやった方が早いし安心。スタッフに任せて失敗されると、後始末は自分がやらなければならない大変だから、任せることはせずに自分でやってしまう。このように、『任せられない症候群』に陥っている人に知って頂きたいのは、スタッフはこちらが思っている以上に、真面目で真剣に仕事に取り組んでいるということです。主婦パート、学生アルバイトだから責任感がないのではないか。どうせアルバイトだから、時間から時間まで店にいてお金がもらえればいいと思っているのだろう、と考えているのは経営者やマネージャーだけというケースが大半なのです。

私がかつて経営していたセブン・イレブンのFC店では、弁当などの主力アイテムの発注業務を主婦のパートスタッフに任せていました。その方は、自分が発注した時点の天気予報が、帰宅後、急に変わったことを知り、家族の夕飯の支度を終えた後、再度お店に来て発注をやり直していくということが何度かありました。このような意識の高いスタッフは、意外にも多くいるものなのです。

2. 完璧を求めてしまう

経営者に「スタッフに任せた仕事に対して“合格”だと言えるとしたら、それは何点ですか？」と尋ねると、多くの方が「100点」と答えます。そうすると、安心して任せることができるのは、

100点満点が取れるスタッフだけということになり、残りのスタッフには任せることができなくなってしまいます。任せたことに対して手と口を出すことを繰り返したり、判断を伴うような大事な場面であれこれと指示を出すことになってしまうと、残念ながら、いつまでたっても任せ切ることはできません。また、経営者やマネージャーが常に現場に張り付きになってしまいます。

任せられているはずのスタッフは、自分の仕事にあれこれ横槍を入れられるので仕事に対するやる気が低下してしまいます。

私は、任せた仕事は70点で合格とすることをお勧めします。70点とは、完璧とは言えないけれど、“そこそこ”できているというレベルのことです。一方100点というのは、任せ側が自分自身でその業務をした状態を指します。任せる相手に自分と同じ結果を求めているとなると、いつまでたっても自分が抱える業務を任せていくことはできません。また、最初は70点レベルであったとしても、本人が創意工夫し努力していくことで、仕事の精度が向上し理想の点数に近づくことは容易に考えられます。そうなるまでは、サポートはするけれども、

下手に手や口は出さずに見守ることも必要なのです。

3. 過去の経験が邪魔をしている

一度はスタッフに任せてみたものの、結果として一気に業績が悪化してしまい、その後はスタッフに任せることを断念したという経験がある場合は、もう一度、スタッフに仕事を委ねてみようとはなかなか思えないものです。

もし、そのようなことが理由で任せることができないという場合は、「以前、なぜ上手く任せられなかったのか」について、その原因を追究する機会を持つことをお勧めします。例えば、「仕事の教え方が良くなかった」のが原因だと分かれば、新たな教え方を検討していけば良いわけです。また、「スタッフが任せた仕事にきちんと取り組む姿勢を見せてくれなかった」ということであれば、それは、普段のマネジメントのやり方を変えれば、任せることは問題なくできるようになります。過去の失敗に引きずられて、任せることを諦めるのは早計です。

“仕事の任せ方” 5つの秘訣

それでは、「任せる」ことをどのように実践していけばいいのか、ご紹介していきましょう。

ポイント 1

任せる相手を慎重に選ぶ

自分の実力に見合わないことを任せられると、大きなプレッシャーを感じ、身動きが取れなくなるスタッフもいます。

アルバイトとして採用したフリーターを数カ月間の勤務状態を見て、真面目だしやる気もあるからと正社員に昇格させ、その後リーダーに任命したところ、今までと打って変わってモチベーションの低い状態で働くようになってしまったという話を聞くことがあります。

一般スタッフとしての仕事が全てこなせるからといって、すぐにリーダーとしての仕事ができるかといえば、そうでないケースも多いのです。

いきなり今までと違う立場に立たされたスタッフは、リーダーとしてどうすればよいのかわからず、今までのようにやる気を出して働くことができなくなってしまうのです。このような事態に陥らないためには、任せようとしている仕事をこなす力が備わっており、かつ、その仕事にしっかり取り組むという心構えができているスタッフを慎重に選ぶことが大切です。

もし、そのような人材がいなければ無理してまで仕事は任せずに、力を備えるための教育を行うことが順番としては先になります。教育が不十分なスタッフに仕事を任せたとしても、その仕事をこなすことができなければ、本人としては、ただ負担になるだけです。

『誰に何を任せるのか』その判断は経営者やマネージャーの最も重要な仕事の1つなのです。

ポイント 2

仕事は最後まで任せきる

店の業績を左右するような重要な業務を任せる際は、一任するのに少し躊躇してしまう場合もあることでしょう。

私がかつて経営していたセブン・イレブンのFC店では、開業当初からスタッフに発注業務を任せていました。ただ、デイリー品と呼ばれる弁当やパンなど、販売期限が短く売上の構成比が高い部門については、スタッフが入力した発注数を納入業者へ伝える前に、オーナーである私が全て見直して、必要があれば上書きをしていました。パートやアルバイトのスタッフが、接客などの業務の合間に時間を掛けて考えた発注数を、いとも簡単に変更していたのです。そうすると当然ながら、自分が発注したものと異なる数量の商品が入ってくるので、担当者は不審に思います。天気予報が外れ、天候が大きく変化した場合であればまだ分かるでしょうが、そのような場合を除けば、自分が決めた発注数を何の理由も告げられずに勝手に変更されるとなれば、誰でも良い気はしません。数週間後、スタッフは発注を適当な数字しか入れてこなく

なりました。そうすると、売れ筋商品の欠品が多発したり、逆に売れ残りが多くなり廃棄する商品が一気に増えたりと、業績が急降下してしまっただけです。このような事態を招いたのは、私自身が発注を任せ切れていなかったことが原因でした。その場でスタッフに謝罪し、今後は発注された数について、一切手を加えないことを約束しました。そうしたところ、再びスタッフはしっかりと考えて発注をしてくれるようになりました。

一度任せたのであれば、余程のことがない限り、手や口は出さず、最後まで任せ切るようにしましょう。そうすることで、スタッフは任せられたと心から感じるので、任せられた仕事にしっかり取り組むようになるのです。

ただし、任せた相手が仕事を進めていくうえで何かしらの壁にぶち当たった時には、質問を受けたりアドバイスをしたりと、全面的にサポートしていくことも必要です。そうすることで任せられたスタッフは肩に力が入りすぎず、安心して仕事に取り組めます。また、重要な場面での判断について、どうすればいいのかを尋ねてきた場合には、ここでは“自ら決断すべし”と諭します。そうしないと、いつまでも判断を委ねく

ることになり、成長は望めません。

ポイント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。このように、正社員、パート、アルバイトという従業員の種類で、任せる仕事に差をつけてはいけません。

「技術」「知識」「意欲」の3つが揃えば、どんなスタッフにでも仕事を任せることは可能です。実際、セブン・イレブンでは、店の主力商品である弁当やおにぎりなどの発注をパート、アルバイトに任せています。それは、年間にすると1店舗で1億円以上の売上規模となり、売上の約半分を占めています。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ナンバーワンの企業です。その売上作りの大半が、パート、アルバイトに任せられているのです。

スタッフに仕事を任せる過程では、手間暇、労力が掛かることもあります。また、自分でやっ

た方が早いし、上手いと思う場合も多いでしょう。しかし、任せることでスタッフのやる気が上がり、成長が加速するのは確かなことです。ぜひ、スタッフに仕事を任せることを積極的に取組んで頂きたいと思います。

STEP3

相談できる 機会を作る

スタッフの定着率が高く、マネジメントが上手く行われている店で共通して行っていること。それは経営者やマネージャーとスタッフが1対1で定期的に行う『個別面談』です。個別面談を行っている店では、指示や命令をしなくとも、常にスタッフが自ら考え、行動し、売上作りに貢献するという状態になっています。個別面談を現場のマネジメントの中に組み入れていくことで、現状把握、問題解決がスムーズに行えるようになります。また、職場の人間関係も良好となり、結果としてモチベーションの高い人材が生み出されます。また、それに伴いスタッフの定着率も高くなっていきます。

ただ、私の講演先での参加者アンケートで調べた限りの話ではありますが、定期的に個別面談



を実施している店は全体の1割程度しかありません。ほとんどの店が年に1~2回、人事考課を行うために形式的に行っている。もしくは、全く実施していないというのが実情です。個別

面談を実施していない店の経営者にお話を伺うと口を揃えてこう言います。「面談をしたほうが良いことは分かっているが時間が作れない」「面談で何を話せばいいのかわからない」「そもそもやり方を知らない」と…。

そこで、ビジネスコーチ、コンサルタントとして10年以上、経営者と個別面談を行う中でつかんだ、マネジメントの中に個別面談を効果的に導入する方法や実施する上でのポイントなどについて、現場での実践事例を交えてご紹介したいと思います。

面談マネジメントは5W1Hで準備する

個別面談を、事前準備することなく場当たり的に行うことになると、上辺だけの場繕いの会話で終始することになったり、話が続きず重苦しい空気が漂うことになり、上手く面談を行えません。個別面談は5W1Hで準備をすれば、無理なく、無駄なく、効率よく行うことができます。

(1) Why (なぜ面談するのか?)

いきなり、理由も伝えずに個別面談を行うことを告げると、スタッフは「叱られるのではないか」「何を言われるのか」と不安な気持ちで面談を受けることになります。特に、個別面談をスタッフマネジメントに導入し始めたときに

は、1対1で経営者やマネージャーと話をすること自体に慣れていないので、なおさらそう感じるようになります。そうになると、面談の場でスタッフから積極的に話すこともなくなり、彼、彼女たちの本音を聞き出すことはできません。スタッフが身構えることなく、リラックスした状態で面談ができるようにするには、「なぜ面談を行うのか（目的）」について事前に伝えておく必要があります。

(2) Who (誰と面談するのか?)

個別面談を行う場合、普段の仕事に対する取り組み方などを見て、こちらが必要と思える相手に対して個別に声を掛けて行うというケースが多いのではないのでしょうか。

ただ、そうすると実施する対象が一部の人に集中し、個別面談を受ける機会がなかなか得られないスタッフが出てきます。こちらからは問題なしと見えていても、本人の中では大きな壁にぶち当たっているというケースも少なくありません。その状態を放置してしまうと、モチベーションが低下してしまいます。

スタッフ全員と話す機会を持つには、個別面談

を誰と行うのかという実施スケジュールを組み、スタッフにもそのことを伝えておくことが必要です。

(3) When (いつ面談するのか?)

経営者やマネージャーの手が空いたら、店が暇になったら個別面談を行うというのでは、いつまでたっても実施することはできません。

個別面談は少なくとも月に1回、できれば、2週間に1回の頻度で実施することをお勧めします。また、1回の面談時間は30分が理想です。人の集中力を考慮すると、長くても1時間が限度です。

実施する事前準備として、遅くとも、前月に各自の個別面談の日程を決め、スケジュールに組み込み、そこには他の用事を入れないようにします。また、その時間に店頭が手薄にならないように、人員手配も忘れずに行いましょう。

(4) Where (どこで話すのか?)

個別面談をきちんと行うには集中して話ができる環境を整えることが大切です。お客様がいつ来店されるか分からない売場や来訪者が出入り

するような事務所では落ち着いて面談することはできません。

個別面談を行う場所は、「カフェ」「ホテルのロビー」など、店から少し離れた静かな場所がおすすめです。もし、近隣にそういう場所がない場合は、事務所やバックヤードで行うこととなりますが、その際は他のスタッフに協力してもらい、話に集中できる環境を作ります。また、電話やメールの着信があれば、気が散って話に集中できなくなるので、各自の携帯電話はマナーモードではなく電源をオフにします。

(5) How (どのように面談するのか?)

個別面談を行うには、スタッフの側も事前準備を行うことが必要です。その場で話すことを、できれば1日以上前に、少なくとも個別面談を開始する直前迄に各自でまとめる機会を設けます。その際、**巻末資料2の『個別ミーティング事前準備シート』**を活用すると、効率よく自分の考えをまとめることができます。

『事前準備シート』には、前回の面談からその日までに行ってきたことを記入していくので、書き込むことで、自分自身の行動の振り返りが

容易にできます。

また、現在抱えている課題、問題を洗い出すことにもなるので、自分自身の現状を客観的に見つめることもできます。実際、『事前準備シート』を記入しているうちに、スタッフが自分で悩み、解決の糸口を見つけることができしまったというケースも少なからずあります。

個別面談の場で、『事前準備シート』に沿って面談を進行していくと、話がぶれないので、短時間に濃い内容の話ができます。

(6) What (何を話すのか?)

個別面談で話す内容は、前述の『事前準備シート』の内容を基本としますが、特に仕事に関することに限定せず、テーマはその時のスタッフの状態に合わせて、各自に自由に決めてもらいます。

例えば、プライベートで起こったこと、家庭のこと、友人や恋人との人間関係に関することがテーマとなっても良いのです。仕事のこととプライベートは密接に関係しており、どちらかが上手くいかなければ、もう一方に大きな影響が

出てきます。個別面談の場で、スタッフが心の
バランスを取り戻せるように配慮することも大

切です。そうすれば、個別面談を楽しみにする
スタッフが増えていきます。

面談マネジメント 実施のポイント

(1) 8：2の原則を厳守する

個別面談では、スタッフが話す割合を「8」、
経営者やマネージャーは「2」が原則です。

ただ、相手の話を聞いていると、それを受けて
考えが頭に浮かび、自分が話したいという衝動
に駆られます。そこで、相手が話している途中
で割り込んでしまうと、スタッフは面談をする
気持ちが失せてしまいます。

そうならないためには、相手の話は句読点の「。」
まで聞き、話し終わったことを確認してから、
こちらの話を始めるようにしましょう。また、
話を聞いている途中で頭に浮かんできた自分の
意見やアイデアはメモするようにして、自分の
番になったときに伝えるようにします。会話は

キャッチボールのイメージで行うことを意識し
てください。

(2) 答えが出なくても焦らない

個別面談の場で、問題、課題に対しての解決策
を見つけ出す際、時間内に答えが出ない場合
でも焦る必要はありません。個別面談の中で話を
していくことで、情報キャッチのアンテナがグ
ンと伸び、普段、仕事をしている中で問題解決
のヒントを見つけやすい状態になるので、次回
の面談までに、自ら問題を解決できてしまう
ケースが多くあります。ですから、無理に解決
策を考えたり、面談時間を延長したりしてま
で、答えを見つけようとする必要はないの
です。

(3) 記録を残す

スタッフの人数が増えてくると、面談の内容をすべて記憶しておくことは難しくなります。そこでお勧めなのが記録ログの活用です。毎回、話したことを簡単にまとめて残しておき、面談実施前に前回分を見返します。そうすると、何を話していたのか、どんな課題を抱えているのかといった再確認ができるので、ミーティングをスムーズに進めていくことができます。

中身を濃く充実した個別ミーティングを実施するには、スタッフ自身の準備も必要ですが、経営者やマネージャーの準備も大切です。

(4) 面談後の行動に注目する

面談マネジメントを行う上で、最も大切なのは「面談後にどう行動するのか」です。そこに意識を向けるため、面談の最初に、前回の面談から今日までの行動を振り返り、そのことについて語ってもらいます。

行動した結果、上手くいったのであれば、それをきちんと褒めることが必要です。また、思ったような成果を上げることができなかった場合でも、次にどうすれば完了できるのかについて考え、次の行動につながるように促します。このサイクルを繰り返せば、誰でも最終的にゴールにたどり着くことができます。

お互いを「認め合う文化」を根付かせる

STEP4

承認する

褒めることがスタッフのモチベーション向上に

寄与することは周知のことです。人材育成の指南書には、必ずその重要性が説かれており、人を育てるためには欠かせないことだと記されています。

私自身もアパレル専門店で勤務していた頃は、頑張って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、至らぬ点やお小言を言いたくなるようなことばかり目についてしまい、結果としてなかなか褒めることができませんでした。

なぜ、褒めることが上手くできないのか？その理由は、褒めることは、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となるからです。その期待値が高ければ、褒めるチャンスはより少なくなります。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うこととなります。

そこでお薦めなのが、褒めずともスタッフのやる気がグンとアップす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自体を認めることで、挨拶、感謝、プレゼント、メール、手紙を渡すなどして、「あなたのことを常に気にかけていますよ」というメッセージを、言葉、態度、ツールを使って相手に伝えることです。

お店の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作ることが必要です。

(1)『上司』からの承認

多くの人は周りから認められたいという欲求を持ち、その欲求を満たすために行動を取ります。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）上司や同僚からの承認を求めるようになります。

『承認』を受け取ることができれば、もっと認めてもらいたいと感じ、さらに認めてもらえるような行動を取ります。職場であれば、やる気を出して積極的に取り組むことになるわけです。

博多の美容室アンドウッド（林宏貴さん経営）では、毎月の給料日に、オーナーからスタッフへ『承認メッセージ』と呼ぶ手書きのカードが手渡されます。

※巻末資料3をご参照ください。

そこには、オーナーの林さんが1ヵ月間、スタッフを観察し、その中で気付いたことや素敵だなと感じたこと、頑張っているなと思ったことが書き留められています。スタッフがこのカード

を受け取ることで、「オーナーは自分のことをしっかり見てくれている」「気に掛けてくれている」と実感することができ、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。

(2) 『顧客』からの承認

お客様から『ありがとう』と言われたとき、とても嬉しく、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のではないのでしょうか？

顧客からの承認メッセージはスタッフのやる気を高める特效薬です。先にご紹介した美容室アンドゥドゥでは、常連客に施術を行う際、スタッフが『なぜ、当店にお越し頂いているのですか？』とインタビューを行い、回答をノートに書いてもらうという取り組みをしています。

※ 巻末資料4をご参照ください。

店主の林さん曰く、そこに書かれたメッセージを読むことで、自分自身のやる気もアップするし、なにより、スタッフの目が今まで以上にキラキラ輝いていく様を目の当たりにすることができたとのことでした。

このような取り組みを定期的を実施することで、顧客からの承認メッセージを受け取ることは容易にできます。スタッフのモチベーション向上に最も効果のある承認メッセージをストックしていくことで、店全体の士気を高めることが可能となります。

(3) 『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、改めて感謝や労いの言葉を伝えることは、お互いに照れくさいという思いが先立つがゆえ、なかなか行われません。ただ、あまり受け取る機会がないからこそ、同僚からの承認メッセージを受け取ると、とても嬉しく感じるものなのです。

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。そうになると、職場の人間関係がより良いものになっていくので、スタッフのやる気アップ、さらには定着率アップにもつながります。

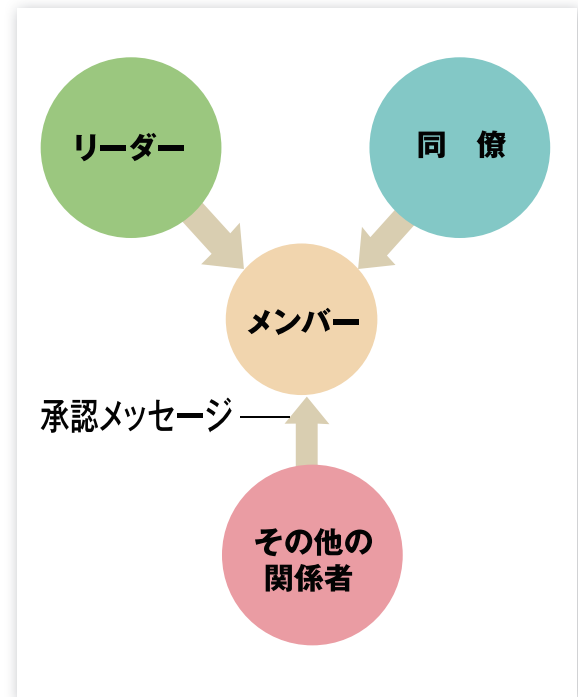
大阪府箕面市の保険代理店リピーエノ（横山理沙さん経営）では、毎年、スタッフへの表彰が行われています。

誰を表彰するのか決めるのは社長の横山さんではなく、現場で働く同僚からの推薦としています。同僚の仕事ぶりを見て、『表彰アンケート』と呼ぶシートに、表彰対象となる5つの部門に該当すると思うスタッフの名前を、エントリー理由と共に記入し投票します。

※巻末資料5をご参照ください。

それを集計して、各賞の1位から3位までの表彰を行うのです。アンケートに書き込まれたエントリー理由に関しては、横山さんが一覧にして、各自にフィードバックします。それを見ることで、各自が周り（同僚）からどのように見られているのかを知ることができるので、自分自身では分からない『良い点』に気付くことになります。こうすることで、周りから自分が認められたということを実感することができるので、自信がつき、モチベーションがグンと上がります。また、表彰アンケートを記入するには、周りのことをよく観察していくことが不可欠です。この制度を導入することで、スタッフ間のコミュニケーションが今まで以上に円滑になったという効果も出ているようです。

このように、スタッフが3方向からの『承認メッセージ』を常に受け取ることができる仕掛けを



施すことで、お店で働くことにやりがいを感じ「ずっとここで働き続けたい」と思うようになるのです。

STEP5

行動を促す

「人を動かす」というキーワードをアマゾン・ドットコムで検索すれば、100を超える書籍がヒットしてきます。それだけ人を動かしたいと思う人が多いということが読み取れますし、人の動かし方が分からず困っている人が多いことの表れだとも言えます。

ただ、組織のトップが何らかの“圧”を掛けて
相手を動かすということは、軍隊のような組織
であれば、それなりに上手くいくかもしれませ
んが、それ以外では、成果が上がらないのでは
ないかと私は考えます。それなのに、多くの

経営者やマネージャーは相手を思い通りに“動
かそう”と考えてしまいます。もちろん、それ
では上手くマネジメントを行うことはできませ
ん。

なぜ、やると言いながら 行動しないのか？

やると決めたことをなかなか行動に移さないス
タッフは結構多いのではないのでしょうか？そう
いうスタッフが、なぜ、約束通り動こうとしな
いのか？

「やる」と宣言した項目が、実はそれほどやり
たいと思うことではなかった場合、行動が停滞
したり、取組むまでに時間が掛かったり、やり
始めたもののなかなか完了することができない
ということがあります。また、やると決めたこ
とが自分の中の優先順位が下がってしまった
場合も同様に行動が止まります。

そもそも、人は変化を嫌います。変えなければ
いけないと思いつつも、心の中では、現状維持

を望んでいる人が大半なのです。ですから、よ
ほど自らの心を揺さぶるようなことでない限
り、実際に行動に移すことは先送りされること
になって当然なのです。

そこで、行うべきことは、『動かす』のではなく、
『動きたくなる環境を作ること』です。心から
動きたいと思うようになれば、自然と体も動く
ようになります。

動きたくなる マネジメントの仕掛け

1. メリットを感じさせる

相手が「自ら動きたい!」と思えるようになるためには、まずは、動くことのメリットをきちんと伝えることが大切です。心から欲しいと思える物が手に入るとなれば、それを入手するために行動することになります。例えば、夏に薄着や水着になった時に、スタイルが良いと見られたいと思えばダイエットを始めます。その思いが中途半端であれば、途中で投げ出してしまおうでしょうが、その人にとって、スリムで魅力的な体を手に入れることによって得られるメ

リットがたくさんあると感じることができれば、結果が出るまで、ダイエットを継続することになるわけです。

このことをマネジメントの現場で応用するので、スタッフに対して、行動して欲しいと思うことがあるならば、その行動をすることによるメリットをきちんと伝えるのです。そうすれば、無理なくスタッフの行動を促すことができるようになります。

2. 簡単と思わせる

自分と同じレベル、もしくは、自分より経験の浅い人でもできることだと分かれば、自分にもできるのではないかと思えるので、行動に移しやすくなります。

また、行動する際に、時間、手間、コストが掛からないと感じれば、行動を始める心理的ハードルが下がるので「やってみよう!」と思う人が増えることになります。ベストセラーとなった書籍のタイトルに、『簡単』『らくらく』『直

ぐにできる！』『コストをかけずに…』という言葉が使われているのをよく見かけると思います。それらの言葉がタイトルに付いていると、

簡単そうに思えるので、興味を持ってもらえる確率が高まります。

3. 失敗しても大丈夫と思わせる

学生時代の授業中に、先生から質問に答えることができない。または、答えを間違えて叱られたり、立たされたりした経験をお持ちの方は少なくないかと思います。このように、皆の前で恥ずかしい思いをすることになると、次は間違えたくないという思いが強くなることで答えることに慎重になり、人によっては、自ら進んで手を上げ、発言しなくなってしまいます。このときに感じた「恥をかいた」という思いは、その後も尾を引き、失敗して恥をかくくらいなら、挑戦しない方が良いと思う原因となっているのです。

ただ、逆に失敗しても叱られる心配がない。もしくは、失敗しても次の手があると分かれば、その気持ちは徐々に緩和され、行動が促進されます。そこでお勧めなのが、スタッフが何かを始めようとする際に、行動するための選択肢を複数用意しておくことです。例えば、ゴールに向けて進んでいくときに、Aというコースを進

んでいた場合、途中で大きな壁にぶち当たり、それ以上前に進むことができないとなれば、そのスタッフは路頭に迷い、ゴールに到達することを諦めてしまいます。

しかし、Aコース以外にBコースもあることが分かっているならば、Aコースでは進めないとなっても、Bコースがあると思えるので行動は止まりません。さらにもう1つ、Cコースの存在を事前に知っておけば、万が一、Bコースもダメな場合でも、まだ道は残されていると思えます。そうすると、気持ちに余裕が生まれるので、焦ることなくゴールに向けて前進していくことができます。

このように、何らかの行動を始める前には、少なくとも3つ以上進んでいく道や方法の選択肢を用意しておくことが大切なのです。

4. 期待する

『人は周りから期待されたように成長する』

これは、心理学の実験により証明されていて、「ピグマリオン効果」と呼ばれています。

その実験とは、同じ学力レベルの学生を集めた2つのクラスに対して、片方のクラスの学生たちには、教師が「君たちは素晴らしい才能がある。成績も良く優秀な学生だ。君たちには強く期待を寄せている」という言葉掛けを常にしていき、もう一つのクラスには、「このクラスは最低だ。君たちには何も期待していない」と毎日伝えていくというものでした。

そうすると、もともと同じレベルだった2つの

クラスの学生の学力に大きな差が生まれてきたのです。期待していることを常に言葉掛けされている方のクラスの学生は、教師が期待を寄せている通りに優秀な学生になり、もう一方の学生たちの成績は下がる、もしくは、変化なしという状態になったのです。

人は、自分の信頼する相手から期待されていることを知ると、相手にもっと認められたい。その人を喜ばせたいと思うようになるので、その期待に全力で応えようとします。結果、期待された通りの成果を生み出すことができるようになるのです。

5. 働きやすい制度を作る

兵庫県加古川市の精肉店『大浦ミート』では、“マミロンスタッフ”という人事制度を設けています。

マミロンとは『ママ【マ】に大浦ミート【ミ】で、長く（ロング）【ロン】安心して働いて頂く』という意味を込めて作られた造語で、その制度

は無理なく育児と仕事を両立させて働ける環境を作るために設けられました。

マミロンスタッフになると、定時退社ができること、お子さんのことが理由での出勤変更は柔軟に対応すること、産休、育休、妊活も応援することが約束されます。また、パートではなく



正社員として雇用されるので、賞与も付与され、社会保険、年金などもの福利厚生も一般社員と同等に扱われます。

このマミロンスタッフは、制度の対象となる3名のパートスタッフのニーズをくみ取って生まれました。職場で自分のニーズが満たされないと感じると、仕事へのモチベーションが下がり、その後、職場から去っていくことになります。逆にニーズが満たされていれば辞めようとは思いません。マミロンスタッフへ昇格するスタッフを発表するセレモニーでは、3名共とても嬉しそうでした。また、昇格後はさらに生き生き

と仕事に取り組んでいます。

この取り組みは、「大浦ミートだからできた」という特別なことではありません。スタッフのニーズを満たすことができる制度、働きやすい職場環境を整えることは、そのことに経営者自身が興味を持ち、本気で取組もうと考えて行動に移せば、どの店（会社）でもすぐに実現できることなのです。

本冊子でご紹介した考え方、方法を参考にして頂き、誰もが働きやすいと思える職場づくりを目指してください。

巻末資料

資料 1	スタッフカルテ	26
資料 2	個別ミーティング事前準備シート	27
資料 3	経営者からの承認メッセージカード	28
資料 4	お客様からのメッセージノート	29
資料 5	表彰アンケートの記入用紙	30

スタッフカルテ

作成日 年 月 日

	情報 テーマ	詳 細
1	スタッフの名前(フルネーム)	
2	ニックネーム	
3	誕生日	年 月 日 (座)
4	血液型	型
5	家族構成 (名前・年齢・誕生日)	
6	結婚記念日(既婚者のみ)	年 月 日
7	出身地	
8	性 格	
9	趣 味	
10	好きな食べ物	
11	学生時代に取り組んでいたこと	
12	得意な仕事	
13	苦手な仕事	
14	成功した事	
15	失敗した事	
16	失敗を克服したエピソード	
17	一番喜ぶ褒め言葉	
18	価値観(大切にしている事)	
19	ビジョン(夢)	
20	普段の行動で「あっいな！」と思えたエピソード	

資料2 個別ミーティング事前準備シート

個別ミーティング 事前準備シート

名前 岡本文宏 記入日 ○×○×年 ▲月 ■日

準備シートはできれば面談の前日までに記入して提出してもらいましょう。どうしても時間が取れない場合は、面談の15分ほど前に記入する時間を作ります。

● 前回から今回までに起こしたアクション

お薦め商品の声掛け販売を毎回実施した。
発注商品の販売データ分析をしっかりと行う時間を作った。

● そのアクションで得られた成果

レジでの声掛けを欠かさず行ったことで、個人目標を達成できた。
売れ筋上位3アイテムのピーク時間中での欠品防止ができた。

前回の個別面談での決定項目について、実際に行動したこと、できなかったことも含めて、振り返りを行います。

● 今、気がかりになっていること（問題点など）

シフト時間内に作業が終わらず、残業することが多くなっている。
新人スタッフとのコミュニケーションが上手く取れていない。

個別面談の実施時間は30分程度です。一度に多くのテーマを扱えないので、話すことは1~2個に絞ります。

● 今回のミーティングで話したいこと

残業しないために作業時間を短縮する方法を考える。

【ミーティング実施メモ】実施日 ○×○×年 ▲月 ■日

● ミーティングで話したこと

シフト内に作業が完了できない原因の追究
自分の仕事の仕方の振り返り

個別面談終了後に、5分程度の時間を設けて話したこと、決定事項を記入します。記入後は、このシートをコピーして、本人と経営者、マネージャーが各1部ずつ保管します。

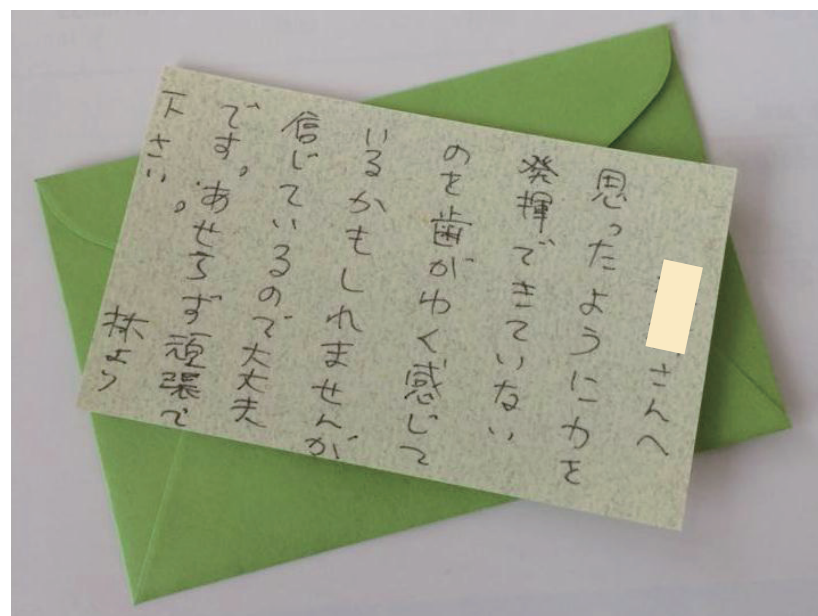
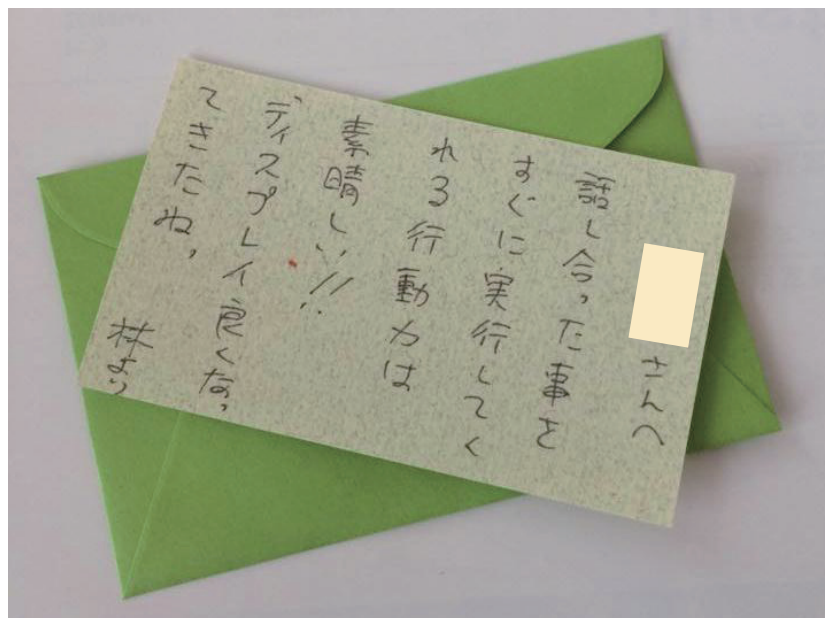
● ミーティングで決まったこと

各作業を完了するための目安時間を決定
終了時間を意識して作業に取り掛かる

次回実施日 ▲月 ■日

次回の予定日を毎回の面談終了時に決めておき、その時間には他の予定を入れないようにします。

資料3 経営者からの承認メッセージカード



資料4 お客様からのメッセージノート

いま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
 ○○様が当店にお越しにいただいている理由をお聞かせください。

1/23		よそに行く理由がない。・^・^
		なぜきているかもよく分かりません。物思いながら
		10代 20代 30代 40代 お世話になりました。
		このまま がんばって下さい。他に行くと分かんないの
1/25		雰囲気と「行く」の良さは伝わります
		よそに行く理由はないです
		これからもう一度お話しします
1/25		中学時代からお世話になってます。
		何も言わなくても 黙っていたとありにしてくれて、フセ
		とかも分かってくださるので まかせていいから安心！！
		紫山 店長のカットが 世界一だと思っています。^
		これからもう一度お話し致します。○○ 一同

2015年度 上期表彰アンケート 【集計】

それぞれの項目において、あなたが当てはまると思うメンバーベスト3と、その理由についてのコメントをお願いします。※ただし社長は除く。どうしても思い浮かばない場合は、2位、3位の記入は結構です。

1. チャレンジ大賞

何もやらないより、チャレンジして失敗する方が偉い！成功したらもっと偉い！

会社をより良くするために積極的な行動・企画をしてくれたメンバーは？

1位：●● 8票 2位：●● 6票 3位：●● 3票

●●さんへ 色んな提案や修正をしてくれる。●●さんの退職後業務の改善やスリム化を提案してくれた。

●●さんへ 苦手なパソコンも自分で考えながら使っている。PCが苦手そうですが、新しい操作方法をどんどん取り入れていてすごいです。

2. ムードメーカー大賞

その笑顔・行動に癒されるアットホームな雰囲気の源はこの人！

社内の雰囲気をよりよくするため、積極的な行動・企画をしてくれたメンバーは？

1位：●● 12票 2位：●● 2票 3位：●● 2票

●●さんへ いつも元気なところ。勤務時間が短いにもかかわらず仕事をこなしながらテキストトーク 楽しい会話の中心にいつもいます。

●●さんへ 笑顔でいつも癒されています。季節ごとのお調理さんまの刺身方法を教えていただいて女性として尊敬しています。

3. 縁の下の力持ち大賞

この人がいないと業務に支障が出ることは間違いない。。

会社の業務がスムーズにまわるよう頑張ってくれたメンバーは？

1位：●● 6票 2位：●● 3票・●● 3票 3位：●● 2票

●●さんへ いつも店番ありがとうございます。

全員へ人数が減っても業務に支障が出ないように皆で協力した。

●●さんへ 電話をとるスピードが尋常じゃない。

●●さんへ 下準備や行程を考えてもらっているものばかりです。●●さんに支えてもらわないとグダグダになってしまいます。

4. 業績貢献大賞

新規案件の獲得・トスアップでリピエーノの業績UPに貢献してくれたメンバーは？

1位：●● 13票 2位：●● 5票 3位：●● 3票 ●● 1票

●●さんへ 生保連月で案件を見つける等

●●さんへ いつも鉄砲玉のように頑張ってくれた。自動車保険新規をいえば… 案件があるとすっ飛んで行くところ。

5. THE・姉御肌大賞

会社をより良くするため言にくい事を含めアドバイスをくれるメンバーは？

1位：●● 9票 2位：●● 3票・●● 3票 3位：●● 2票

●●さんへ ご意見番、料理長 いつも言にくいことを言ってくれ勤務時間が決まっていなくてもかかわらず人が少ない時は事務所にいてくれる等協力いただいた。いつもおいしいごはんをありがとうございます。

●●さんへ 困ったことがあるとその意見を聞いてくれえて冷静に意見してくれるところ。

【筆者プロフィール】



岡本文宏 (おかもとふみひろ)

メンタルチャージ ISC 研究所代表
 一般社団法人エントラスト
 マネージメント協会代表理事
 公式サイト <http://www.cvsfc.com>
 Eメール info@cvsfc.com

日本初の店主専門ビジネスコーチ。スタッフの“やる気”と“売る気”を一気に上げる実践法を教える専門家。アパレル企業勤務時代、担当店を1年で売上1億円アップさせ業績No.1店長となる。鼻高々の30歳のとき、セブン・イレブンFC店で独立するも、人が上手く使えず挫折感を味わう。その後、コーチングと出会い人材育成の重要性に開眼。試行錯誤の末、スタッフが自ら考え動き売上を作り出す組織作りに成功。

FC契約解消後、2005年メンタルチャージISC研究所を設立。延べ200社以上の経営者とコーチングを行い、経営指導を実施。業界団体、商工会議所などでの講演、企業研修を年間約100本こなす中、執筆活動にも力を注いでいる。著書に『繁盛店のやる気の育て方』『仕事を任せるシンプルな方法』『店長のための採る・育てる技術』、他、海外にて翻訳本も出版されている。雑誌は『美容の経営プラン』『商業界』『飲食店経営』などで執筆中。

直近のマスコミ出演ラジオ大阪、NHK徳島(テレビ)、アントレ、美容界(雑誌)等

【読者限定の特別プレゼントをご用意しました】

上手に『褒める』『叱る』
 10のポイント

採用した人材が「ずっとここで働きたい！」と思える職場にするためのとっておきのノウハウをご紹介します(A4サイズ15ページ)。



下記ホームページアドレスからダウンロード申請を行いお受け取り下さい。

<http://www.cvsfc.com/000362.html>

※スマートフォンでQRコードを読み取りアクセスすることもできます。

平成28年4月発行

株式会社日本政策金融公庫 国民生活事業本部 生活衛生融資部

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4 大手町フィナンシャルシティノースタワー

TEL 03-3270-1653 <http://www.jfc.jp/>



日本政策金融公庫

国民生活事業