

1、店舗指導者の心構え

●店長と店舗指導者の違い

店長をやっている優秀な人が、SVや統轄店長という仕事に就くのが通常の流れです。店長として優秀でなければ、「店長を指導する」ということなんてできないからですね。

しかし、この「優秀な店長」であったからこそ、犯しやすい過ちがあります。以前、私のクライアント先でこんなことがありました。

あるクライアント先でのミーティングでのこと。統括マネージャーに原価率が高騰しているA店の店長に、「適正な発注量」を教えるように指示しました。早速、統括マネージャーはA店の店長に指導したようで、半月後原価率を確認するとすぐに2%削減することに成功したようでした。

そして、私とのミーティングの際に統括マネージャーに、
「A店の原価率下がったね。よくやったじゃん！」
と褒めたところで、
「で、どうやって店長に指導したの？」
と聞いた途端、私は統括マネージャーに厳しく叱責しました。

さて、なぜ私は厳しく叱責したのでしょうか？
その理由は次のとおりです。
私は統括マネージャーに、実は、次のような指示をだしたのです。

「A店の店長は、適正の発注量が分かっていないから、それを教えてあげて。ただ、そのまま教える（この数量でこれから発注してと指示する）と、自分の間違いに気付かないから、たとえば、平日10万の売上の際に必要な在庫数をすべて出させて、それを統括マネージャーが見てその発注数を訂正するようにしてあげて」

と指示したのです。

しかしながら、統括マネージャーは店長と発注数量を1品ずつ見直すことを面倒に感じてしまい、**自分で10万の売上に対しての発注数をだし、それをそのまま店長に渡し「これで、これから発注して」と指示しただけ**だったのです。

この仕事には大きな問題があります。

経験のある統括マネージャーが発注量を決めてそのとおりに発注させれば、原価率自体は下がるでしょう（現に、適正原価率になりました）。しかし、店長自身の成長にはつながらないのです。なぜなら、自分の発注量がどの程度間違っていたのか、また、適正量はどの程度なのかを自分で理解することができないからです。ということは、また、この店長は同じミスを必ず犯すことになります。

この統括マネージャーは、仕事はしたかもしれませんが、「自分の職責は果たしたと言えない」のです。なぜなら、「**店長を指導していない**」からです。

どうしてこのようなことが起こるのか？

それは、店長の仕事と「店舗指導職」の役割を正しく理解していないために、こうい
ったことが起こるのです。**店長時代であれば、自ら動き、結果をだせばいいのです
が、店舗指導職は、自らやって結果をだしても、それは、自分の職責を果たして
いない**のです。

S Vや統括店長になりたての頃はよくこういった勘違いをします。結果をだすのは大
切な視点ですが、店舗指導職の役割を果たすには、「**相手に結果をださせる**」という
視点を忘れずに業務を行うことがとても大切なのです。この視点を常に頭に入れてお
けば、店舗指導職としての動きは全く変わってくるはずですよ。

ですから、この場合であれば、店長に対して、

- ・なぜ、原価率が上昇してしまっているのかの「原因」を理解させる
- ・その原因は、発注量が間違っているということ
- ・毎日の発注の仕方の確認

- ・適正発注量を店長にまず「考えさせてみる」
- ・店長が考えた「発注量」をチェック
- ・常に、適正量の発注量が行われているかどうか翌日よりチェック

以上のような流れで指導することが理想でしょう。

(店長指導の手順方法については、後ほど詳しく解説いたします)

店舗指導者は、売上や利益など結果を出すことも大事ですが、店長を育てることも大きな役割なのです。とても難しいことですが、**「結果を出しながら、人を育てる」ことが店舗指導者のミッション**なのです。

●「動く」のではなく「動かす」

店舗指導職のミッションは、先ほど述べたとおり、「**結果を出しながら、人を育てること**」です。そのためには、先ほども述べましたが、「**自分が動く**」のではなく、「**相手を動かす**」という視点がとても大切になります。恐らく、多くのS Vや統轄店長がこの「相手を動かす」ということに常に苦心されていることと思いますが、相手を「動かす」には、2つの方法があります。

ひとつは、「**命令**」により強引に動かすこと

もうひとつは、「**自主的に自ら動こう**」と思わせて、店長自ら動くこと

この2種類の「動かせ方」があります。このように書くとどちらがいいのかはすぐにご理解いただけると思いますが、基本的には後者の「相手に自ら動こうと思わせて、動かすこと」を店舗指導に当たる人は、常に意識するべきでしょう。

ただし、相手の「動かし方」は、店長の能力・成長度合いに応じて使い分ける必要があります。もちろん、常に意識すべきは、「相手の自主性を促すこと」ですが、答えを持っていない相手に対して、「自主性を促す」ことは不可能だからです。（※後述の「コーチング」での項目を参照してください。）

店長の経験が未熟な場合は、時には「命令」で動かすことで相手に「気づき」を与えることも必要なのです。ただし、「命令」で動かした場合は、「なぜ、その行動をしたのか」という説明をすることを忘れてはいけません。それがないと、また次も同じ失敗をしたり、同じ指示（命令）を受けることになってしまうからです。つまり、店舗指導職にあたる人は、店長の成長度合い、性格、能力などをしっかりと見極める必要があるということです。

● 「命令」ではなく「納得」が必要！

先日、ある方からメールで「最近、店長を指導する部長になったのですが、それが、なかなか店長を思うように指導することはできません。店長指導を効果的に行うにはどうすればいいのでしょうか？」とご質問をいただきました。

先述したとおり、店長のときは、自分が行動することが一番ですが、その上司となると、自分が動くことよりも、いかに「相手を動かす」かを考えることが、店長職の時よりも重要になってきます。

さて、店長指導の際、どんなことを最も心掛けるべきなのでしょう？

それは、「命令」で動かすのではなく「納得」で動かすということです。上司の視点からすると、「命令」でどうしても動かそうとしますが、それでは、一時的な行動にしか繋がらず、また、店長自身の成長にも繋がりません。だからこそ、「納得」で動かすことを心掛けるべきなのです。

「命令」で動かすことは実は一番簡単なこと。自分が考え、その指示に従わすようにすればいいだけだからです。

しかし、これが過ぎると店長からすると、

「いつも指示ばかりされる」

「自分の意見を聞いてくれない」

と上司に対して徐々に不満をいただくようになります。不満がたまると、「やる気」の減退に繋がります。その後は想像付きますよね。

それと、指示ばかりで店長を動かすと、店長自身が「自分で考える」ということを徐々に避けるようになります。そのため、店長の成長にも繋がらないのです。

では、「納得」させて動かすためにはどうするか？

まずは、**相手が納得するような話し方を心掛ける**ことです。

例えば、指示を出す際にも、

「なんのためにやるのか(目的)」

「どういう状態にして欲しいのか(ゴールの設定)」

の2つをしっかりと話すことです。

時折、社長さんから「うちの店長は全く俺の言うことを聞かないんだよ」と相談されますが、よくその社長の店長に対しての指示の出し方を聞いてみると、「●●やろうと思うから、明日までに■■やっておいてくれるか」と、「何のためにやるのか、どういう意図があるのかが全く分からないような指示の出し方をしています。」

これを解決するためには、指示の出し方に工夫が必要で、それが先ほど述べた「目的」と「ゴール」を確実に話しながら指示をだすことです。そうすれば、多くの場合、相手に自分の思いを伝えられて、相手にも自分の思うような行動をしてもらうことにも繋がります。

もうひとつは、**相手(店長)とコミュニケーションをとりながら、指示を出すやり方です。**一方的に指示をだすのでは、先ほど述べたとおり、不満が生まれ成長にも繋がりません。**相手にひとつひとつ質問しながら、相手に考えさせ、そして、その会話の中で納得してもらい行動に移してもらう**と言う、指導の方法です。

「相手に質問を投げかけて、その質問に答えさせながら、また、行動内容も考えさせる」

色々なデータを見せながら、現状を把握させる質問をしたり、現状の問題点を抽出させる質問をすることで、現状と問題点を整理させ、その上でこれからやるべきことを考えさせる。相手の実力・能力にもよりますが、もしまだ未熟な場合は、それぞれの考え方を教えながら、徐々に自分で考えるように指導する。

これを繰り返しやっていくと、徐々に、「自分で考えて行動できる」ようになっていきます。これが、コーチングというものなのですが、詳細はこの章の「4、コーチングを取り入れ、店長に自主性を持たせる指導法」にて解説しています。

もちろん**このやり方は時間がかかりますが、店長の成長を確実に促す**ことができます。上司の仕事は、店長を行動させることも大切ですが、店長を成長させることも大きな仕事です。

目先の結果も大切ですが、中長期的に考えれば、人を育てるという視点で店長に指示をだすことも大切です。意識を変えれば、指示の出し方、教育の方法も変わってきます。本当に力のある店長を育てたいと考えるならば、この指導方法をぜひ実践してみてください。