

それって本当に店長の仕事なのか 「いっぱいいっぱい症候群」からの脱出

ワンズアラウンド 佐藤梨枝子

店長になるとまず陥ってしまうのが仕事に対する「いっぱいいっぱい症候群」です。「あれもやらなきゃ」「これもやらなきゃ」と思っているうちにまた次の仕事が入ってしまい、気がかり焦って結局は「何も手をつけられないうちに1日が終わってしまった」という経験をお持ちの方も少なくないでしょう。「とんとんスタッフに任せなさい」と言われても、全部必要なことと思えて「何を任せていいのか分からない」という店長も多く見られます。

それって店長にしかできない仕事ですか

「店長」という業務は、まさに「プレイングマネジャー（選手兼監督）」です。スタッフと一緒に現場で接客をしながら、随時指示（アドバイス）を飛ばしたり、

実績を見ながら次の作戦を考えたりしなければいけません。

ルーチンな作業に追われていては、接客もスタッフへの指しも全てタイミングを逃してしまいます。そのためには、今行っている仕事を、「本当に自分にしかできないことなのだろうか？」と疑問を持つことから始めてみましょう。

●店頭での業務仕分け

84ページの図表②に「店頭での付帯業務一覧」の例を載せています。

接客以外に、これだけの業務があるわけですから、店スタッフと役割分担していかなければ到底こなせるものではありません。

その付帯業務を「店長にしかできない仕事」と「他の人に任せられる仕事」に分類してみましょう（図表③）。

●店長にしかできない仕事

店長にしかできない仕事には大きく分けて次の3つがあります。

①店計画作り

何といっても、まずやらなければいけないことは「計画作り」です。自店や市場の流れを読んで、今月の仕掛け、来月の仕掛け、半年後、1年先までの未来予想図を作っていくのが店長の一番の仕事です。

しかし、本当に重要な仕事は計画を立てた（Plan）後の行動（Do）↓検証（Check）↓修正（Action）までの流れです。実際に行ってみて、うまくいかなかったときに、いかに早く修正計画を立て、行動に移せるかが重要なのです。

②店利益の達成

店予算を達成させることはもちろんですが、店長は同時に店の利益も考えていかなければいけません。値引きロス、人

件費（残業費）、消耗品費など店で調整できる経費を常に意識しながら全体をコントロールしていきましょう。

③人材育成

最後は「人材育成」です。スタッフの育成は店長業務の中でも最も重要な業務と言えるでしょう。スタッフ一人一人の得意（長所）と課題を把握し、得意分野が生かせる仕事を割り振り、よりスタッフの自信につなげていくことと同時に、課題を克服するためのOJT（現場指導）や個人ミーティングによるアドバイスなどで常に個々のステップアップを考え、実践していくことが必要です。

以上の項目をベースに、付帯業務一覧表から「店長にしかできない仕事」をピックアップすると、

①店計画づくり

年度計画書、月度計画書、イベント計

図表① 店長の仕事一覧(1日の流れと週単位)

		1日の流れ	店長の仕事	週単位で行うこと	
9時	早番出勤 朝礼	レジ開け 清掃 早番朝礼	①日報作成 ②店内点検 ③朝礼実施 →昨日の動向から今日の営業ポイントを決める	月	今週の営業ポイントの共有
10時	開店	接客& 付帯業務	状況を見ながら作業の指示		
11時				火	レイアウト変更 個人ミーティング
12時	遅番出勤 朝礼	遅番朝礼 引き継ぎ	③朝礼実施 →昨日と午前中の動向から今日の営業ポイントを決める		
13時	早番休憩		④状況を見ながらシフトと作業の指示	水	ストック整理 返品作業、傷物処理 取り置き・お直し上がりなどの 期限切れチェック
14時	遅番休憩				
15時	早番休憩		⑤売上げ点検 →後半の営業作戦を決める	木	消耗品、備品発注 商品追加発注 書類整理
16時	遅番休憩				
17時	終礼	早番終礼	⑤売上げ点検 →後半の営業作戦を決める ⑥終礼実施 →今日の反省と明日の営業ポイントを決める 長々と話さず早めに終了しよう	金	レイアウト変更 ストック整理
18時	早番退出			土	販売集中
19時					
20時					
21時	閉店 終礼	レジ締め 商品整理 遅番終礼	⑥終礼実施 →今日の反省と明日の営業ポイントを決める 長々と話さず早めに終了しよう	日	販売集中 週報作成
22時	遅番退出				

画、日報、週報、日報、シフト作成
②人材育成
スタッフのOJTや勉強会、個人ミーティング
などに絞られるのではないだろうか。
それ以外の業務は全て、他のスタッフに任せられる仕事と考えてもいいでしょう。

しかし、任せる前に必ずしなければいけないことは「店ビジョン」を明確にして進むべき方向をスタッフ全員が理解して共有することです。
ビジョンを共有すると、その達成のために「何をすべきか?」という具体的実行項目が出てきます。その実行項目に対して、一人一人の役割を明確にしていく

ことが「仕事を任せる」という意味なのです。
スタッフ一人一人にとっては、任せられた仕事に対する責任感も芽生え、新たな目標になります。また、任せられた仕事を通してコミュニケーション(報連相)が活発になり、より密な関係を築いていくこともできます。

“日別”店長の仕事

次に図表①を参考にして店長の仕事を1日の流れに沿って考えてみます。

①日報作成

日報は、単に予算と実績を記入したり、連絡ノートの代わりにするものではありません。

図表② 店頭での付帯業務一覧

金銭管理	レジ開閉、両替、小口管理、納金、収入印紙・切手管理
勤怠管理	タイムカード（勤怠表）の管理、シフト作成
商品管理	商品整理、ストック整理、ディスプレイ変更、レイアウト変更、傷物処理、お取り置き・お直し上がりなどの期限切れチェック、追加発注、店間交流、納品・返品作業、客注、棚卸し
顧客管理	顧客カードの整理、イベント計画、DM書き（発送）
売上げ管理	年度計画書、月度計画書、日報、週報、月報、売り消し台帳、コンペチター
スキルアップ	デベロッパー主催の店長会や勉強会、本社主催の店長会や勉強会、個人ミーティング、スタッフのOJT

図表③ 付帯業務の仕分け表で分類しよう

店長にしかできない仕事
他の人に任せられる仕事

ません。店長のこだわりや方針が浸透しているかどうかをよく観察し、日々の小さなずれを見逃さず、スタッフに伝えていくためのメッセージと考え、店長の出社は必ず自ら日報を記入するようにしましょう。

②店内点検
清掃と同時に行うことはオープン前の店内点検です。スポット切れ、ディスプレイの乱れ、商品陳列量など、店全体のコンディションを確認しながら清掃をするようにしましょう。

③朝礼実施
予算と実績の確認、連絡事項で終わってしまいう朝礼なら、日報を見れば済むことです。

朝礼は「スタッフのやる気心に火を付ける」大事なコミュニケーションの場です。連絡事項や予実（本日の予算と昨日の実績）の確認に加え、今日の営業ポイント（販売強化品番や昨日までの動向から特に強化する接客ポイントなど）を共有したり、笑顔のトレーニング、ミニロールプレイングなど数分で終わるトレー

ニングを取り入れるなど、ウォーミングアップを十分に行ってオープンという本番に備えましょう。

④状況を見ながらシフトと作業の指示
営業中の店長は、接客以外は監督業務をこなさなくてはいけないので、常に司令塔となってスタッフを指揮していきま

何事もなければ予定通りのシフトや作業を行います。店が急に混んできたり、クレームなど突発的な事態が起きたときは、店長が判断して優先順位を決め

ていきましょう。

⑤2回の売上げ点検

折り返し地点である15時をめぐり、売上げを確認し、後半の営業作戦を立てていきましょう。これはPDCAの「C」検証（Check）に当たります。この段階でのギャップから修正計画を立て、全員で共有し動きを変えていきましょう。

同じように17時にも売上げ点検を行い、最後の追い込みを掛けて具体的な販売目標をスタッフに伝えていきます。ピークが夜型の店は全ての作業を中止して、閉店まで全員で販売集中態勢を取っていきましょう。

⑥終礼実施

店の人員によって早番終礼をできない店もありますが、1日のけじめとしてせめて遅番終礼は実施するようにしましょう。

ポイントは今日の反省と明日の営業ポイントを確認することです。

また、頑張ったスタッフや売れなくて落ち込んでいるスタッフなど一人一人のモチベーションに合わせて、ねぎらいの言葉で「明日も頑張ろう！」と思わせることも重要な終礼の役割です。

“週別”店長の仕事

付帯業務を週単位のスケジュールに落とし込んでいくと、漏れがなくスムーズに運営できます。

【月曜日】

先週の売上げ状況、良かった（うまくいった）こと、うまくいかなかったこと、今週の対策など、朝礼を使って全員に伝えていきましょう。

また、土日で乱れている売場を修正するのも月曜日の役割です。清掃も特に念入りに行うように指示しましょう。

【火曜日】

火曜日は新作やフォロー商品など商品入荷の日です。鮮度のあるディスプレイやレイアウト変更をしましょう。同時にストック整理も必要になりますが、時間を決めて最低限の整理にとどめて残りは翌日に回すようにしていきましょう。

また個人ミーティングは、週単位でなくとも、必ずスケジュールに落とし込んで流さないように注意を払っていきましょう。

【水曜日】

前日にやりきれなかったストックを丁寧に整理していきます。同時に返品・傷物処理、取り置きやお直し上りの期限切れチェックも行い、週に1回、ストックをクリアにする日として習慣づけましょう。

【木曜日】

土日を見据えて商品から備品までの追加発注を行います。特にシヨップバーや伝票類など、お客さまに直接関わる備品漏れが起らないように注意を払っていきましょう。

また、店長自身がゆっくりと書類書き

や書類整理をする日を設けることも重要です。あらかじめ予定に組み入れておかないと、なかなか腰を据えてできないものです。週に1回は「書類整理日」をつくり、考える時間を意識してつくっていきましょう。

【金曜日】

土日前に、再度、売場の鮮度出しとしてレイアウトやディスプレイの変更をしましょう。また、スピーディな補充ができるように、念入りなストック整理も行いましょう。

金曜日の夜は忙しくなることが多いので、なるべく日中の早い時間帯に済ませるようにします。

【土曜日、日曜日】

土日は店長をはじめ全員で販売集中です。平日のギャップを組み込んだ修正予算を立てて全員で取り組んでいきましょう。日曜日はピークが早い時間で終わるので、それに合わせたシフトを組むようにしましょう。

また、ピークが終了する頃（閉店直後）から、今週のまとめ（週報）を行い、次週の対策を考える時間を設けるようにしましょう。

仕事を任せられない原因を探る

仕事を任せられることは、スタッフのスキルアップやモチベーションアップにつながる重要なことだと分かっていますが、な

かなか任せることができない店長がいます。いわゆる「任せられない病」です。ではなぜ、「任せられない病」に陥ってしまったのか原因を考えてみます。

①教える時間がない

教える時間を取れず「自分でやった方が早い」と考え、なかなかバトントッチができないケースです。

これは、その仕事が目前に迫ったときに教えようとするからです。任せる仕事をピックアップしたら、教える時間をスケジュールに組んで、計画的に余裕を持つて教えていきましょう。

②忙しくていないと不安になる

自分がいつも忙しくしていることが仕事をしているという充実感につながり、なかなか仕事を振ることができない店長もいます。しかし、その片側では接客以外の仕事を任せてもらうことができず、刺激がなくもんとしているスタッフがいることを忘れてください。

店は店長のものではありません。皆のものだということを忘れずに、一人で仕事を抱え込まないようにしましょう。

③仕事を任せてしまうと店長の仕事がなくなってしまうようで不安になる

②と似ているかもしれませんが、店長という肩書にとらわれてしまったときに見られるケースです。

店長とは会社から与えられた「職務（役割）」の一つです。

店長の重要な役割として「人材育成」が求められているわけですから、「育成」

ということが一番に考えて仕事を分担していきましょう。

世の中の「優秀」と言われている店長は、一見、何もしていません。あらゆる付帯業務をスタッフに任せています。

また、サブ（ナンバー2）店長に週報や月報、シフトなどを任せている店も多く見られます。

それは決して怠けているわけではなく、ナンバー2のスタッフが店長になったときに困らないように、育成の一環として任せているのです。

その他には、他店をリサーチしたり、ビルの営業担当者や情報交換をしたりと常に情報をキャッチできる状態にして自店の戦略を考えているのです。これは店長にしかできない仕事の「計画作り」に当てはまります。

また、余裕があるからこそ、スタッフ一人一人の状態も掌握しやすくなります。スタッフも常に忙しそうなお店長にはなかなか相談を持ち掛けにくいものですが、本当はもっと話を聞いてもらいたいと思っているのです。

店長が本末行わなければいけない仕事とは、店のビジョンを明確にし、それを全員が共有し、一人一人の役割を明確にした上で仕事を任せることです。

それを通して人材を育成しながら、自店の計画（PDCA）プラン、ドゥ、チェック、アクション）を繰り返して、強いチームをつくり上げていくことが店長に課せられた真の役割なのです。