

お店を必ず元気にする

店長のオキテ

鈴木理善
Sadayoshi Suzuki



商業界

はじめに

■お店は店長の人格以上にはならない

これが私のサービスに対する持論です。

小売業やサービス業は、お客さまにお買い上げいただけてはじめて売上げになります(当たり前ですが)。

そのお客さまとの唯一の接点にいるのが、販売員であり、店長さんです。

本書は、この最も重要な販売サービスの現場で、日々仕事をしている人たちに、ぜひとも元気なお店をつくってほしいという願いを込めて書いた販売リーダーたちへの応援歌です。

■サービスを商品化する

私は、サラリーマン時代に会社の倒産を経験しました。

そして、今で言う民事再生法の適用を受け、再建のリーダーとして約5年間、かけがえのないさまざまな経験をしました。

そのとき再建の柱にしてきたキーワードが「サービスNO.1の会社(店)をつくる」ということですね。

資金がなければお店を新しくすることはできません。

会社が信用をなくしてしまっているので、十分な仕入活動もできません。

お店が存続できるかどうか分からないギリギリの環境の中で出した答えが、「お金がなくてもサービスを良くすることはできる」ということでした。

商品がベストでなくても、店舗が最新の内装でなくても、デベロッパーさんの協力と取引先の支援と、そして何よりも残ってくれた社員がいれば、絶対に会社を譲えらせることができると思信じて再建をスタートしました。

■自立した店長、自立した販売員を育成する

サービスNO.1の会社(店)をつくるために決めたことは、販売の現場を支えるリーダー一人ひとりを自立させるということです。

つまり、本部からの指示を待つて仕事をするのではなく、「自分たちの頭で考え、自ら動いて課題を克服するチーム」「チーム全員が常に学習し、進化し続けていくチーム」にすることです。

■5年間送り続けた1000通のメッセージ

自立型のチームをつくるためにまず行ったことは、「お店にいかにかきた情報を送るか」という情報の共有化です。

そのために、さまざまな方法で、「コミュニケーションを深めました。

その一つとして、販売サービスに関する私の考えを文章にして給与明細に入れたり、現場のリーダーや現場に大きく影響を与える本社スタッフにも、誕生日メッセージとして、私のサービスに対するこだわりを伝え続けました。

そうしたメッセージは5年間で約1000通を数えるまでになりました。本書は、その中から特に現場のリーダーたちのために、60のメッセージを抜粋して、お店を元気にするオキテとして編集したものです。

資金も信用もない中で、なぜ店長たちが元気に頑張ってくれたのか？をこの本から読みとってください。この本が、お店で一番頑張っている店長さんに対する応援歌としてだけでなく、社長さんや営業のトップの方々にとっても、元気なお店つくりのヒントになればと思っています。

■人が育って、お店が育ち、お客さまが育って、売上げが育つ

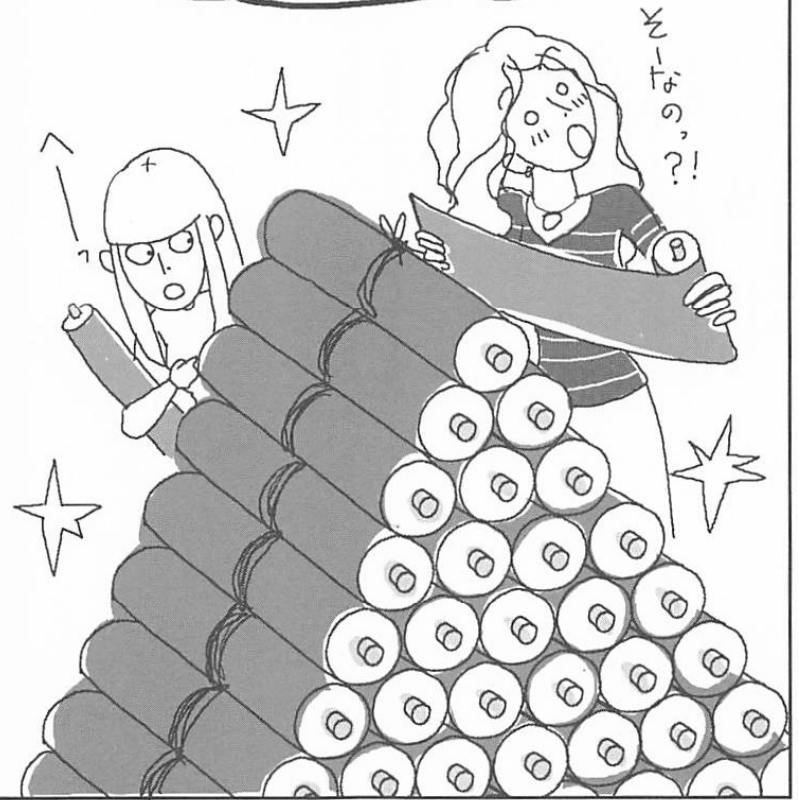
なかなかモノが売れない時代です。

お店を元気にするために、この順番を忘れないで、店長さんが最も輝いている元気なお店をつくり上げてください。

この本が、少しでもそのお役に立てれば幸いです。



これはお店を必ず元気にする
60のオキテが
書かれた巻物じゃ～



目次

はじめに ————— 2

第1章

リーダーシップのオキテ リーダーマインド編

其の①	私たちの使命 —————	16
其の②	夢実現スケジュールをつくる —————	18
其の③	徹底的に話す、理解してもらう —————	20
其の④	一流の感動を味わおう! —————	22
其の⑤	満足すると進化は止まる —————	24
其の⑥	流さない、ヒビらない —————	26
其の⑦	泥をかぶれる人になろう —————	28
其の⑧	「目に見えない約束」を守る —————	30
其の⑨	よく相談を受ける人の違い —————	32
其の⑩	「感謝する心」を大切に —————	34
其の⑪	「反省」と「指摘」 —————	36
其の⑫	悩んでいるヒマはない!! —————	38

第2章

仕事の仕方のオキテ

ビジネスマインド編

①	リーダーは店の「レベルセッター」 地方駅ビル店販売責任者C子さん（23歳）を変えた一言	40
②	ある店長のスラング脱出体験 某駅ビルA店長から届いたメールより	43
其の13	人間力を高める!!	48
其の14	決断するときの方法	50
其の15	目的と手段を間違えるな!	52
其の16	仕事の順番が結果を決める	54
其の17	作業と仕事の違い	56
其の18	「つもり」と「はず」は使わない	58
其の19	「効果的な…」をプラスする	60
其の20	主語と述語と数字で話す	62
其の21	報連相を怠ると会社が潰れる	64
其の22	陰の努力がスゴイ結果を生む	66
其の23	復元力こそが体力!	68

其の24

仕事は恋愛と同じだ!

70

③	挨拶の効果 地方都市駅ビルでの店長初体験の話	72
④	科学的に営業を考える 5時まで予算! 某駅ビル、2年目店長（女性・25歳）の店長会での成功報告	75

第3章

人とチームを育てるオキテ

マネジメントマインド編

其の25	得意をメチャクチャ伸ばす	80
其の26	お店にとって店長は「母」なのだ	82
其の27	プレッシャーを醍醐味にする	84
其の28	「やる気」をつくり出すもの	86
其の29	タイムリーなフィードバック	88
其の30	チームの文化をつくるには	90
其の31	「手抜き」と「甘え」は見通すな	92
其の32	「ありがとう」がチームを強くする	94
其の33	事件事故に学べ	96
其の34	言葉には霊が宿る	98



其の35 店は店長の人格以上にはならない — 100

5	新人スタッフを短期間で伸ばす法	102
6	都心駅ビルに出店する某店長の成功談より 身をもって教えた店長のビジョン	104
	都心SCに出店するある店長の論文より	

閑話休題 こんな仕事を、僕はしてきました 専門店是人ビジネスだ！ — 106

第4章

接客サービスのオキテ サービスマインド編

其の36	心を癒す魔法の店づくり	114
其の37	サービスに言い訳は無用	116
其の38	本気なのか、真剣なのか	118
其の39	商売の出発点は気配りから	120
其の40	うれしかったことを広げよう	122
其の41	ハッピーメッセージを贈ろう	124
其の42	「安心」というサービス	126
其の43	大切な人をもっと紹介しよう	128

其の44	「5つのMILL」でファンを増やす！	130
其の45	科学的に接客を考える	132
其の46	お客さまの声は、私たちの鏡	134
其の47	最後が大切	136
其の48	売上げは接客活動の支持率	138
其の49	「こんな…がほしかったんです」	140

7	先を読んだ気配り	142
8	ある店長(主婦・28歳) A子さんの体験談 特別扱いをしない、見守るだけの愛	144
	キャリア15年のベテラン販売員の体験談	

第5章

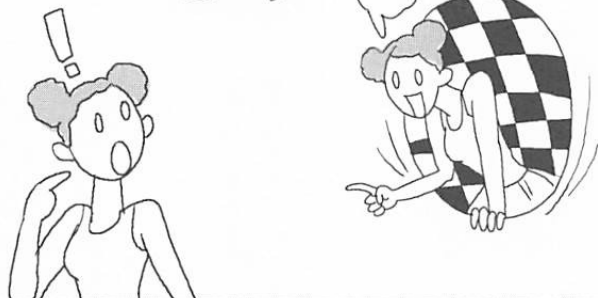
商売のオキテ (あきない) ショーバイマインド編

其の50	情報収集なくして前進なし	148
其の51	小さな兆しを見逃さない	150
其の52	「手詰まり」を打破するには	152
其の53	「仕込み」と「仕掛け」に時間をかける	154
其の54	~お店の空気が大事	156

第1章

リーダーシップのオキテ

リーダーマインド編



おわりに — 174



其の55	開店前の風景に店の強さが現れる	158
其の56	愛情と情熱で商品は輝く	160
其の57	「急がばまわれ」が近道	162
其の58	水ハッパの心を大切に	164
其の59	繁忙期こそ感性あるサービスを	166
其の60	謙虚さがツキを呼ぶ	168
⑨	お詫びの店頭POP 郊外SCに所属するショップのクレーム事件	170
⑩	1%のレスポンス 郊外SCに出店した、ある店の店長談より	172

「何のために仕事をしているのか？」
「誰のために仕事をしているのか？」
いつもメンバーに語り続けるべし!!



ワンポイント
アドバイス

- 悩んだり迷ったりしたときは「お客さまの幸せのために仕事をしている」という原点に帰ろう（お客さまの幸せのためなら、まだできることがあるはず）
- 接客サービスの仕事の使命を、自分のビジョンとして全員に伝えよう（リーダーが迷うと、部下も迷うからね）
- 自分が求めるレベルとは異なる行動に対しては、流さずにハッキリ「NO」と言おう（例えば・・・私がこれまでで一番怒ったのは、“お客さまを差別した接客” に対してです）

1

私たちの使命

どうしたら、お客さまに感動を与えられるか？
どうしたら、お客さまから感謝されるか？

私は、いつもいつも、このことをかり考えています。かつて自分が店長だったときも、そして今多くの企業のお手伝いをさせていただいている立場にあっても。

これこそが、「接客サービス」を職業とする私たちが追い求める永遠のテーマであり、私たちの使命です。それなのに、私たちはそんな自らの使命を、**時と場合が来ず**です。例えば…

売上げが上がらず、本部や上司から対策を求められているとき。

お店の人間関係が悪くなり、どうしてよいかわからないとき。

クレームや社員の不正が相次いで、リーダーとして自信を失っているとき。

そんなときこそ、「自分は、何のために仕事をしているのか？」「リーダーとして大切なことは何なのか？」を、よく考えてみてください。

その答えが分かれれば、今悩んでいることなんて意外と些細でくだらないことだと気づくはずですよ。

リーダーが仕事に対する使命感や責任感を失ったとき、お店もチームも腐り始めるのです。

夢なき人からは 感動を生むサービスは生まれないと 思うべし!!



ワンポイント アドバイス

- まず自分の夢を具体的に紙に書いてみよう (例えば「お店をビルでナンバーワンの〇〇にしたい!」というふうに)
- その夢を実現させるためのスケジュール表をつくってみよう (まずは、「夢を実現させる日を決め、そこから逆算して、やるべき項目の締め切り日を入れる)
- 常に夢の実現に向けて「どこまで来たのか」「次に何をするか」を追求し続けよう (そのためにも、スケジュール表を肌身離さず持ち歩くことをオススメしたい)

夢実現スケジュールをつくる

夢を見ることは誰にでもできます。しかし、夢を持ち続け、それを実現するために努力し続けることは、なかなか難しいことです。

例えば、柔道の谷亮子さんは、一度までも金メダルの神様に嫌われながら、あきらめず、ついにシドニーオリンピックで金メダルを獲得する夢をかなえました。実現させた瞬間に「夢のようです!」と、笑顔で泣いている姿は、とても感動的で、胸が熱くなりました。

なぜ彼女は夢をかなえられたのでしょうか? その答えは彼女の言葉の中にあります。

「このままやめれば、一生悔いが残る」だから**【挑戦】**しようと考え、そのためには、

「外国人以上のパワー柔道をしなければ、勝てない」と**【反省】**して、

「世界一の練習をすれば、世界一になれる」と信じて**【努力】**したからです。

夢を追い続け、あきらめずに挑戦し、反省し、努力して夢を実現させることの素晴らしさを、YAWARAちゃんは私たちに教えてくれました。

キーワードは、**挑戦**と**反省**そして**努力**です。

それができない人からは、**感動を生むサービスは生まれません。**

チームのメンバーに理解してもらい 納得してもらうための時間を 惜しむべからず!!



ワンポイント アドバイス

- 何かを実行するときには、「なぜやるのか」をはっきり伝えよう (ワケも分からずやらされて、やらないと叱られて…。そんな状況は、誰でも我慢できないはず)
- 一人ひとりに対して期待することも、はっきり伝えよう (リーダーが期待することによって、その仕事が、本人にとって、とても意味のあるものになる)
- チェックリストをつかって進行状況を相互確認できるようにしよう (「どこまで理解したか」は常に悩みどころ)

3

徹底的に話す、理解してもらい

すごいお店があると聞いたので、店長さんに話をうかがいにに行ってきました。

Q: 「どんなお店を目指しているのですか?」

A: 「本来の意味でエンターテインメント性のある店にしたいんです。一人ひとりが、そのことを理解し、実行するために、コミュニケーションを相対確認しています」

Q: 「マネジメント上でこだわっているのは、どんなことですか?」

A: 「一つひとつの方針をメンバーに理解してもらい、納得してもらうために、かなりの時間をかけています。やむを得ないことがあっても、理解して、納得してもらうことが目的だと考えています」

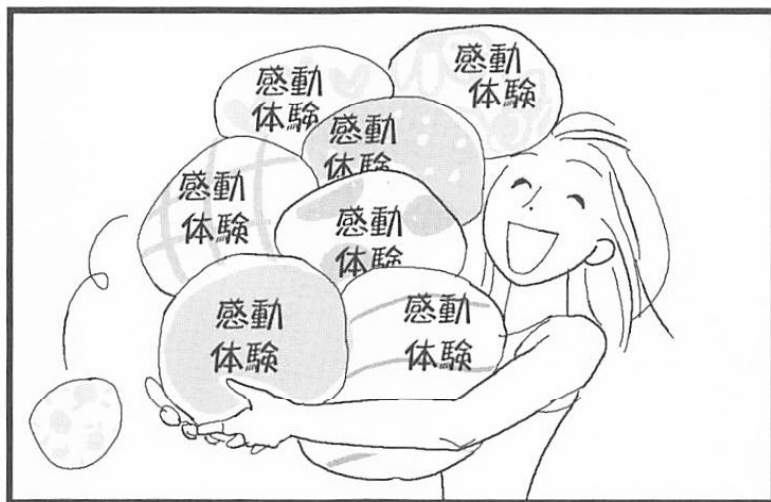
Q: 「今、困っていることはありますか?」

A: 「時間がないことです (営業中は販売に集中するため、どうしても作業が閉店後になるのでしょう) 何気ない答えの中に、店長のプライドがうかがえました。そのプライドは、すべてをお客さま視点から見ても、お客さまを幸せにする販売員を育てるのは店長である!!...という強い信念から生まれるものです。」

「方針を理解してもらい、納得して時間をかける」

なかなかできないことですが、リーダーとして最も大切なことではないでしょうか?」

休みの日は 家でゴロゴロしていないで オーラを浴びに街へ出るべし!!



ワンポイント アドバイス

- 誰よりも一番多く感動体験を持っている人になろう (店長さんが「そんなのキレイ事だし。結局、売上げを上げるためにやってるんだし」と白けていたら、人を感動させるサービスなんて、絶対に生まれません)
- 何に感動したのかを冷静に分析してみよう (忘れないうちに、ちょっとメモを取るのがコツ)
- その感動した項目の中から、自店で実行できることをすぐに実践してみよう (他業界、他業種からのほうが実は学ぶべきことが多い)

4

一流の感動を味わおう!

私たちの仕事の目的は、お店というステージの上で商品とサービスを提供して、お客さまに感動を与えることです。従って、「お客さまは何をしてほしいのか」「どんなことに感動するのか」を、感じ取る感性を養う努力が必要です。

そして、その努力が、**仕事の出来栄**をも左右してしまうのです。感性を養うには、できるだけ時間をつくって、人が集まっている場所、評判のお店へ、出かけることです。

● お休みの日には、人が集まっている話題のスポットに行ってみる

● 夏休みや連休を使ってサービスマンキング1位の旅館に宿泊してみる

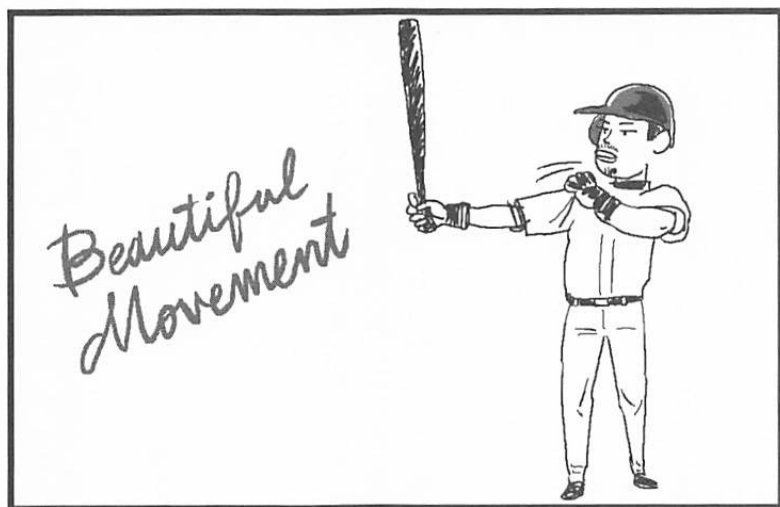
● 毎月一冊、ベストセラーや話題の本を読んでみる…etc.

多くの人を集めている場所や、人気の店、売れている本、話題の映画…などには、**人をひきつけて感動させる何かが、必ずあるはず**です。

できるかぎり足を運び、たまには自己投資をして、**自ら感動を体験してください** (すぐやってみたくなることが必ず見つかります)。

感動体験のない人から、人を感動させるサプライズは絶対に生まれません。

「サービスに終わりなし」
常に自分たちが行っていることを
磨き上げるべし!!



ワンポイント
アドバイス

- リーダーは常に、現状に満足しないで危機感を持つようにしよう（リーダーが満足したときが、チームの進化が止まるときです!!）
- そして、一人ひとりのメンバーに、次の目標をいつも明示できるようにしよう（そのためにも自分自身が常に進化していないと部下に追い越されてしまいますよ）
- リーダーは、部下が行き詰ったときに、タイムリーなアドバイスができるように心がけよう（アドバイスこそ最高の教育です）

5

満足すると進化は止まる

先日、接客ロールプレイングコンテスト全国大会の審査に行ってきました。全国のショッピングセンターの予選会、さらに地区予選を勝ち抜いてきた22名のファイナリストが、自由演技で接客の腕を競います。

審査員席から見ていて、素晴らしい演技者（販売員）の共通項に気がつきました。

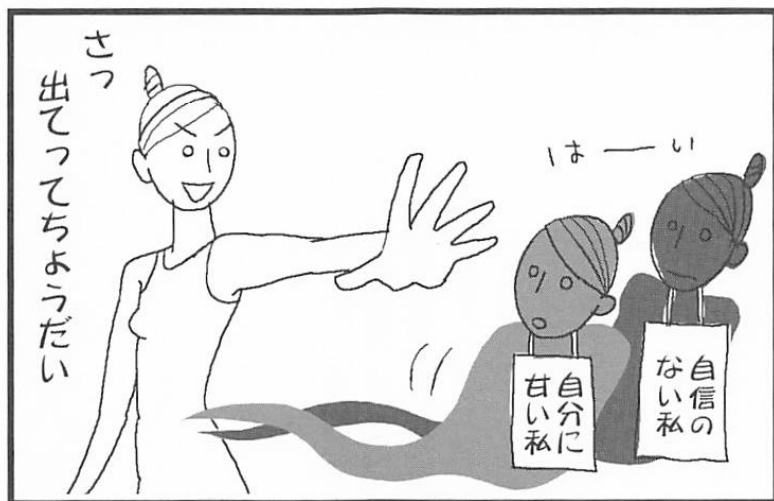
① **基本動作に、洗練された美しさ**（野球で言えば、イチロー的な美しさです）があります。特に、言葉遣い、挨拶の仕方、動き方など、**当たり前**のことが、**すば抜けています**。

② **接客にストーリーがあります**。だから、**ドラマを見ているような感動を覚えます**。主役である商品の持ち味を最大限にアピールするストーリーを、販売員が見事につくり出しています。一流の販売員の演技を目の当たりにして、私たちも今のレベルに妥協せず、**もっともっと努力**しなければ、どんどん置いていかれるという危機感を感じました。

例えば、イチローは、「もうオレは完璧だから、練習しなくていいや」とは、これからの野球人生の中で絶対に思わないでしょう。イチローが満足したときは、彼の進化が止まるときです。あなたは、今のチームのサービスレベルに満足していますか？

「NO」と答えたあなた。おめでとう！ **まだまだやれることがたくさん残っている!!**
「YES」と答えたあなた。おめでとう！ **これからまた新しいゴールが掲げる!!**

やると決めたら 流さない!! ビビらない!! 絶対やりきる信念と勇気を持つべし!!



- 流してしまう、ビビってしまう自分を素直に認めよう。そして反省しよう（そこからすべてが始まるのだから）
- 一つひとつやりきることで、自信のなさ、リスクを負う恐怖心を取り除こう（大丈夫！ ボクも最初はビビってました）
- リーダーは私生活にも気を配ろう（朝食は必ず食べる。朝は毎日窓を開ける。友達との約束を守る……etc. なかなか続かないことですが……）

ワンポイント
アドバイス

流さない、ビビらない

サービスやマネジメントを追求する店舗現場において、**流さないこと、ビビらないこと**は、リーダーシップを発揮する上で、とても大切なことです。

●メンバーがルールを破ったり、何か間違ったら、その場で注意していますか？
●自分たちでやろうと決めたことは、必ずやりきろうと、いつもこだわっていますか？
リーダーが一つひとつのことを流してしまうと、その場は相手も自分も楽なのですが、やがてそれが体質になり、重要な方針や大切なこだわりが通らなくなってしまう結果として、お互いに甘くなり、チームの士気も一気に落ちてしまいます。

●自分たちの決めたサービスや商品の計画を進めるときに、リスクを取っていますか？
●メンバーや上司に反対されるんじゃないかと躊躇（ためら）っていますか？

無難に、平均的にやるなら、誰にでも簡単にできます。ビビっては何も変えられません。**「流す」と「ビビる」に共通するのは、**

自信がない、そして結局は自分に甘いことなんです。

リーダーとして、**やると決めたら、流さず、ビビらず、信念を持つてやりきる!!**

その気持ちを強く持たない限り、サービスやマネジメントのレベルは、絶対に上がりません。

自分が何をやるべきかを考える。 失敗しても責任転嫁せず 泥をかぶる覚悟を持つべし!!



- 何かにチャレンジして失敗したとき、責任転嫁だけはしないようにしよう (これが、一番みっともない)
- 素直にリーダーとしての責任を認めて反省し、それを全員に伝えよう (謝ることは、少しもカッコ悪いことではない。その姿勢を、部下はいつも冷静に見ています)
- 失敗した結果より、なぜうまくいかなかったのか、原因を全員で共有しよう (もちろん、謝っておしまい! ではない。二度と同じ過ちを犯さないために、まずはリーダー自ら襟を正そう!)

ワンポイント
アドバイス

泥をかぶれる人になるう

嫌いな上司、いやな上司とは、というアンケートで、「うまくいったときには自分の手柄、失敗したら部下のせいにする人」という答えが多く登場します。

果たして、あなたはどうかでしょうか? たぶんほとんどの人は「私はそんなことはない」と答えるでしょう。しかし、もう一度よく考えてみてください。

- 部下がミスをしたとき、注意する一方で自分の指導が足りないと反省していますか?
- 自分たちのことなのに、ふと気づくと他人事のように話していることはないですか?
- どうしてもやり遂げたい一心で、無理を承知で何回も頭を下げたことがありますか?

リーダーの姿勢や言動は、チーム全体の本質に大きく影響します。チームのために「自分が何をやるべきか」を自ら考え、自らの意思で動いてみてください。そして、もし壁にぶち当たったり、うまくいかなかったりしても、本部や部下のせいにはしないで、まずは自分の努力不足や未熟さを反省してほしいのです。

「泥をかぶれる人」を私は、ものすごくカッコいいと思います。

泥をかぶってくれるリーダーにこそ、部下は信頼を寄せるものです。

自分自身の生き方や 価値観からくるプライドを大切にし 「目に見えない約束」を守るべし!!



- 常に「流している自分」「妥協している自分」はいないか、自問自答してみよう（このことは、毎日やってみてください）
- 目に見えない約束に対するこだわりがなくなったとき、お店は崩れてゆくことを肝に銘じよう
- 自分の仕事に対するプライド（こだわり）を部下に分かるように言い続けよう（またか、という顔をされても、ひるむことなかれ。何度も言い続けるから「プライド（こだわり）」なのです）

ワンポイント
アドバイス

「目に見えない約束」を守る

人と人との関係で大切にしたいことの「一つ」に「約束を守る」ことがあります。

法律や会社の規則など、いわば「目に見える約束」は、誰もが気にすることですが、元氣なチームづくりにおいては、「目に見えない約束」をいかに守れるかが、とても大切です。

● お客さまとの「目に見えない約束」は、喜んでも帰りたいだけのお客さまに「サービス」です。
● 本社や本部との「目に見えない約束」は、お店をいこうしたいと自ら考えて、情熱を持って、お客さまから愛されるお店をつくり上げることです。

「目に見えない約束」を守る、とは、

自分の果たすべき役割を果たす、

相手の期待を裏切らない、

そのためにいつも最善を尽くす、ということです。

その原動力となるのは、自分自身の生き方や価値観からくるプライドです。それぞれの立場で今の自分の仕事の仕方を省みてください。

● 本来に「プライド」の持てる仕事や行動をしているでしょうか？
● 流している自分、あきめている自分になっていないでしょうか？

「目に見えない約束を守る」とは、自分のプライドを大切にすることです。

人から「よく相談を受けるか」 「相談を受けたら時間を惜しまず聞いているか」と自問自答すべし!!



ワンポイント アドバイス

- 部下から相談を受けるようなリーダーになろう（たぶん、あなたが尊敬する上司は、あなたの相談事を親身になって聞いてくれるはず）
- そのために日ごろからメンバーとのコミュニケーションを大切にしよう（コミュニケーションの密度と相談の頻度は正比例しています）
- 相談を受けたら、流さずに必ず時間をとって聞くようにしましょう（もし、すぐに時間をつくれなくても、必ずその時間をとることを約束しよう）

よく相談を受ける人の違い

周りからよく相談を受ける人とあまり受けない人。その違いを考えてみました。

誰かに相談しよう…と思ったとき、**自分の頭の中に残っている何かによって、人は相手を「相談しやすい人」と「相談しにくい人」に、無意識に分けてしまっているような気がします。**

自分の頭の中に残っている何かとは、「あの人に相談すれば親身になってくれる」「あの人に話せば安心だ」「あの人は信頼できる」と思わせる人柄であり、「この分野はあの人に任せれば大丈夫」「それはあの人なら何とかしてくれる」「あの人なら分かるかもしれない」と言わせるような**知識やネットワークなどの専門性**です。

リーダーとしての仕事の出発点が「お客さまや周りの人たちを幸せにすることが楽しい」だとすれば、一人ひとりの**ゴールは「たくさん相談を受ける人になる」ことではないでしょうか。**

さて、あなたはどのよう… もう一度、**自問自答**してみてください。

何人の人たちから相談を受けていますか？

相談を受けたら時間を惜しまずに聞いていますか？

感謝する心を持ち続けると お店は必ず元気になり、サービスの 質も自然に良くなると心得るべし!!



ワンポイント アドバイス

- 感謝する心を持って周りと接すると、うまくいかなかったことがうまく回るようになる (ウソだと思うかもしれませんが、だまされたと思ってやってみてください)
- 感謝する心を「ありがとう」「感謝しています」と、常に言葉で表すように努力しよう (どんなに心の中で思っても、言葉にしないと相手には伝わりません)
- 感謝する心を持っている人に、人は自然に集まってくる

「感謝する心」を大切に

店巡回をしていると「販売員のモラルは、どうしたら上げられるか?」「一人ひとりをもっと伸ばしたいが、どうしたら良いか?」といった質問を多く受けます。そんなとき、エリアマネジャーや店長さんに尋ねるとは「メンバーに感謝していますか?」「どう思いますか?」

心と技……よく使われる言葉で言えば、接客技術や売場づくりなどの「**技**」はもちろん重要なのですが、もっとも大切にしていかなければならないのは、お客さまへの**思いやり**であり、**理念**や**こだわり**です。

そして、その根本にあつて、ついつい忘れがちなのが、「**感謝する心**」を持って仕事をしているか……ということだと思います。

そんな「**心**」を大切にしたいリーダーが考えた方針や計画は、必ずメンバー一人ひとりに深く伝わってモラルアップや、やりがいにつながるはずです。

「ご苦労さん。本当によくやってくれたね」

「ありがとう。あなたの努力があったから、ここまでできたんだよ」

こんな一言をぜひ部下にかけてあげてください。リーダーは、**周りの人たち、すべてに感謝する心**を持って、自分の仕事のやり方を見直してみてください。

そうすると、**小さなことでも大切なこと、なすべきことが見えてくる**はずです。

リーダーは、使命を果たすために
常に「反省」し、周りの人から「指摘」
してもらえる環境をつくるべし!!



ワンポイント
アドバイス

- 良いチームをつくるためには、リーダーとして定期的（例えば毎朝、寝る前）に、自己反省する習慣をつけよう
- そして部下や周りの人たちに、どんどん指摘してもらおう（リーダーになればなるほど、指摘してくれる人を大切に）
- 謙虚な気持ちを常に持ち続けることが自己の成長につながることを、忘れないようにしましょう（自分にはとても手に負えない課題を、スラスラ解いてしまう人間が、この世にはたくさんいます〈あなたの部下にも〉。それを忘れなければ、謙虚さを忘れることはないでしょう）

「反省」と「指摘」

私は毎朝、3つのことを自分に問いかけています。

- 1つ目は、いいチームをつくるために、今のチームに欠けているものは何か？
- 2つ目は、今、自分に不足しているとは何か？
- そして3つ目は、家族のことです。

2つ目の「自分に不足している」とは、たいていの場合、①スケジュールに追われ、やるべきことがやりきれない、②今の仕事のやり方で、本当にお客さまのためになっていないのか疑問を感じている、③忙しすぎて困っています。

● やらなければならないことをつい先送りしてしまう

● 仕事の仕方やその内容が中途半端で十分ではない

● 自分をもっと高めるための勉強をしていない

● より良いチームをつくるためのメンバーとのコミュニケーションが不十分……etc.

ちよつと時間をさいて、普段の自分自身の行動を振り返ってみると、**日常の業務に追われ、流されている自分が見えてくるはず**です。自己反省をしたら、時には周りの人や家族や部下に自分の不足点を聞いてみるというかもしれません。

ひょつとしたら、悩んでいることや迷っていることへの答えが分かるかもしれません。

不調なときほど 現状を冷静に見て 課題を絞り目標を決めるべし!!



ワンポイント アドバイス

- リーダーは、お店が不振のときこそ冷静に現状を見つめよう（他人のせいにするのは誰にでもできる。本当に自分たち以外のところに原因があるのか?）
- スランプだと思わず、次のステップに向けた「踊り場（次の飛躍のための準備期間）」だと考えよう
- メンバーに具体的な方針を提出して、引っ張っていこう（やみくもに「頑張ろう!」では、ついていく人はいません。「何を」、「どう」、「なぜ」、それが「具体的な方針」です）

悩んでるユムはない!!

かつては、館内でも高い評価を受け、好調だったお店が低迷しているので、ちょっと立ち寄って見たときの話です。

館内をリサーチし、店内を一通り検証した後、店長さんの話を聞いてみました。

彼女は、次の3つの視点で、メンバーとミーティングを行ったそうです。

- ① 好調だったころと最近では、お客さまの動きにどのような変化があるのか
- ② 忙しい…を理由に、手を抜いていたことはないか
- ③ そのほかに、最近一人ひとり気づいたことはないか

そして、**現状を分析し、課題を明確にし、新たな目標を決めて、再スタート**したそうです。非常に冷静で（たぶん本人は悔しさで一杯だったと思いますが）、**的を得た行動**なので、以下のアドバイスをして帰ってきました。

「一流選手にもスランプは必ずある。次へのステップとあって、胸を張って元氣よく新たに決めた目標をやりきってください」

われわれはプロです。悩んでるユムはありません。

このお店のように課題を明確にして、胸を張って努力し続けましょう!!

事例1

リーダーはお店の「レベルセッター」

「地方駅ビル店販売責任者C子さん(23歳)を変えた一言」

Cさんは誰から見ても「いい人」です。

優しく、よく気が付いて、他人の悪口など決して言わない性格です。

そんなCさんが、お店の販売責任者になりました。

ブランド転換とともに異動があり、お店が新人スタッフ中心になったため、早急に販売レベルを上げていくことがCさんに与えられた役割と責任でした。

Cさんは店長と早速相談しながら、3つのベーシック項目を決めました。

「売場内で2人以上、固まらない」

「常に目線を上げる」

「元気な声で、笑顔で挨拶」

そして、一カ月が経ち、本部のスーパーバイザー(以下、SV)がお店を巡回しました。

すると、レジ周りで3、4人が私語に没頭し、入店されたお客さまに挨拶もしていないのです。

本部のSVが「お疲れさまです」と声をかけて初めて気づくありさまです。

接客も、ボンボンと小さい声の対応で、とても自信なげに聞こえ、何よりもお店に活気がありません。

本部のSVは、苛立つ気持ちを抑え、店スタッフと一人ずつお茶を飲みに行き、話をしました。

すると、全員が口を揃えて「Cさんが優しいので毎日楽しく仕事をしています!」と、言います。

SVは、Cさんにも話を聞きました。

「皆、すごくいい子たちなんです」とCさん。

「へえ、それは良かったじゃない! スタッフもCさんのこと、優しいって言ってたよ。いい子たちに恵まれたんだから、いいお店がくれるね!」

「ハ:ハイ。今はまだですが、私の後ろ姿を見てほしいと思ってます……」

その後、本部のSVも一緒に売場に立ちました。

相変わらず、私語をしているスタッフに対し、Cさんは何も言わず、一人でお客さまの対応をしています。タメ口で私語をしているスタッフの隣で、かけもちで接客しているのです。

その夜、食事をしながら、本部のSVがたまたまCさんに言いました。

「あなたは優しいんじゃない?、何も注意してないだけじゃん! 皆のことをいい子たちだって言ってたけど、そもそも悪い子なんていないんだよ! でもね、お店にとって、いい子っていうのは、お客さまからの評価だけなんだよ! 注意できないのは、なぜだか分かる? 自分が嫌われたく

ないからでしょ？ 後ろ姿で教えるって言ってたけど、振り返ってごらん！ 誰もあんたの後ろにいないよ。C子さんの接客が素晴らしいから、お店が皆、そうなってほしいと思って、C子さんをリーダーに選んだんだよ！ 今の店レベルで自分が悔しくないの？」

C子さんは、悔し涙を流しながら、SVの言葉を一生忘れない！ と心に誓いました。

その夜、C子さんは夢を見ました。夢の中で、いつも言えなかったその場での注意を、泣きながらスタッフに言っているのです。

そして次の日、ドキドキしながら勇気を奮って、初めて注意をしました。2回目、まだドキドキしながらも、違うスタッフにも注意しました。3回目……、あれ？ スムーズに落ち着いて言えるじゃん？

後になってC子さんは、こう思いました。

リーダーになるということは、その分野でのレベルセッターなんだと。

レベルを上げるも下げるも、それはすべてリーダーの責任で、自分の仕事に対するプライドの表れでもあるんだな……と。

スタッフに嫌われるかもしれない、反対意見を言われるかもしれない……そんなことを考えて、楽な道で、自分をこまかしてきたなあと、しみじみ反省したそうです。

事例2

ある店長のスランプ脱出体験

～某駅ビルA店長から届いたメールより～

以前、とても感動した本「ファッション販売員の奮戦記」（商業界刊、兼重日奈子著）に巡り合い、全店長にお知らせしたことがあります。

そのときに「感想文を書け」などとは一言も言っていないのに、数名の店長から感想メールが送られてきました。

以下はその感想メールの一つです。

A店長より（接客が好きで好きで……という店長でしたが、ある接客ロールプレイング大会にて、期待されながら、惜しくも入賞を逃したせいで、スランプに陥っていた時期のことです）

私は本が苦手で、電車なんかでも夢中で読んでいる人を見るとちよつと思議に思っていたくらいだったんです。私なんかはすぐ寝ちゃうのに、とりあえず試しに買ってみて、買ってから、2、3日経って、そろそろ読まなきゃなあ……なんて1ページめくり、2ページめくっていくうちに、なんじゃこ

りやー！この人すごい、すごい！の連続で、気づいたら読み終えてしまい、その後、今の自分に置き換えて、ものすごく反省しました。

1月の終わりのあの一件以来、仕事（接客）が乗らず、通勤するのも苦痛でした。

まあ、しばらくしたら治るだろう、波は誰にでもあるし……。なんて思い続けて一カ月強。個人の売上げもグンと落ち、後輩たちにも抜かれ、それでも店は予算を達成しているからいいや。私は作業でもしなければいいんだって。

お客さまが入ってきて誰も誰かが接客するだろうって逃げて。でも負けると悔しくて、変なプライドもあるものだから、お買い上げにつながらないと「今の客さまあ…」なんて愚痴ったり、どうせ買わないんだろう？ っていう目でお客さまを見てしまっていたんです。

しばらく「自分が楽しむ」ということを忘れていました。

入社したてのころ、楽しくて楽しくて、ついつい早く出勤してしまったり、「食事？ 休憩？ そんなことよりも接客！」と思っていた自分はどこに行ってしまったんだろう？

お客さまと会話が盛り上がるのがうれしくて……。自分のお勧めしたコーディネート喜んでくれることがうれしくて……。うそ偽りのない心からの「ありがとうございました」を言えていたはずなのに……。

店長になって、日々の数字や、やらなきゃいけないことに振り回され、接客業として、本当に大切な

ことを忘れかけていました。

社内の狭い環境の中で、目先の売上げだけを見て、自分の店はまあまあなんじゃないかと勘違いしていました。

上には上がいて、もつとすごいことをやってのける人がいるんだと思うと、まだまだやるべきことはいっぱいあって、こんなところで満足してはダメだとも思いました。

この数カ月の自分を振り返ると、何だかめっちゃ悔しいです！ 本当にすみませんでした！ もつともつといいお店にしたい！ 明日から、初心に戻って、気合い入れていきます！

普段からコミュニケーションがよく取れているお店ただだけに、店スタッフは店長のスランプにすぐ気づきました。しかし、気づきながらも、今は自分たちがフォローしていこうと、逆に暖かい目で見守っていたのです。

この感想メールの後、店長はスタッフの前で今までの自分の気持ちを話し、自分の行動に対し、謝罪したそうです。

そして、あらためて店のさらなるレベルアップのための目標を全員に宣言し、スッキリとリセットに成功できたそうです。

第2章

仕事の仕方のオキテ

ビジネスマインド編



仕事がうまくいっていない原因は 自分自身の人間力(=情熱と人柄)に あると思うべし!!



ワンポイント
アドバイス

- リーダーは、まず自分自身の長所と短所を自己認識しよう (どんな課題や問題でも克服しようとする「情熱」が欠けてはいないだろうか? 自分のために協力を惜しまないメンバーはどれくらいいるだろうか? そこから自分自身を見つめてみよう)
- 良いところはどんどん伸ばし、悪いところや不足点は自らの意思で変えていこう (身近な人=特に家族の協力を得ると、不足部分は補いやすい。部下から、上司の欠点は、なかなか指摘しにくいものです)

13

人間力を高める!!

お客さまとの間やチーム内で起こっている問題を解決するためには、一人ひとりの人間力(この集合体がチーム力)が結果を大きく左右するといっても過言ではありません。

この人間力については、私が尊敬するTOMの柳田信之社長から、多くのことを学びました。柳田さんは、「人間力」には、いくつかの大切な要素があり、その中でも「情熱」と「人柄」は最も大切な要素だと言っています。

●「情熱」とは、「問題や課題の克服能力」です

“できません”“難しい”“大変だ”というのは、情熱がないから出てくる言葉です。

“このお客さまのために”“このお店のために”と思う情熱の深さが行動を変えるのだと思います。

●「人柄」とは、「周囲の情報や協力を集める能力」です

一人でできる仕事には限界があり、さまざまな情報や技術、他人の協力があつてはじめて、一つの仕事成し遂げられるのです。目標が大きければ大きいほど、たくさんの人の協力が必要となり、それを集めるのは「人柄」以外にはありません。

自分の仕事の評価を、この「人間力(=情熱と人柄)」の観点から見つめ直してみてください。すると、おのずと「仕事がうまくいっていないのは、すべて自分自身が原因」だと分かります。

まずやってみるべし!! そして ダメなところは変えてみるべし!!

これが、成功者の行動パターンです。
ちなみに、「やらないで立ち止まってしまう。そして取り残される」
これが、失敗する人のパターンです。



ワンポイント アドバイス

- 迷ったときは、リスクとチャンスを紙に書いてみよう（意外にリスクは少ない。ましてや命にかかわることなんてないのだから）
- 問題を先送りする気持ちが、自分とチームをダメにする
と考えよう（リーダーが決断できなかったために、取り残されてしま
ったメンバーの気持ちを考えてみよう）
- もし変えなかったら1年後どうなるか？ 先の姿からも
今を考えてみよう（やって後悔するか、やらずに後悔するか。あな
たが部下なら、どちらのリーダーの力になりたいだろう？）

決断するときの方法

ベン・フランクリンという18世紀の著名な発明家にして、偉大な哲学者をご存知ですか？ 彼は決断を下すときに、一枚の紙を二つ折りにして、紙の左側の欄に実行することによって生まれる可能性（「やったほうが良い理由」）を書き出し、右側には実行することにより失うもの（「やる上での心配なこと」）を、すべて書き出したそうです。

そして、やったほうが良いかどうかのほうが多いときに、やると決断したそうです。何か新しいことにチャレンジしようとするとき、誰もが「やるべきか」「やめるべきか」「悩んでしまい、いついつ先送りしてしまっていることが多いと思います。

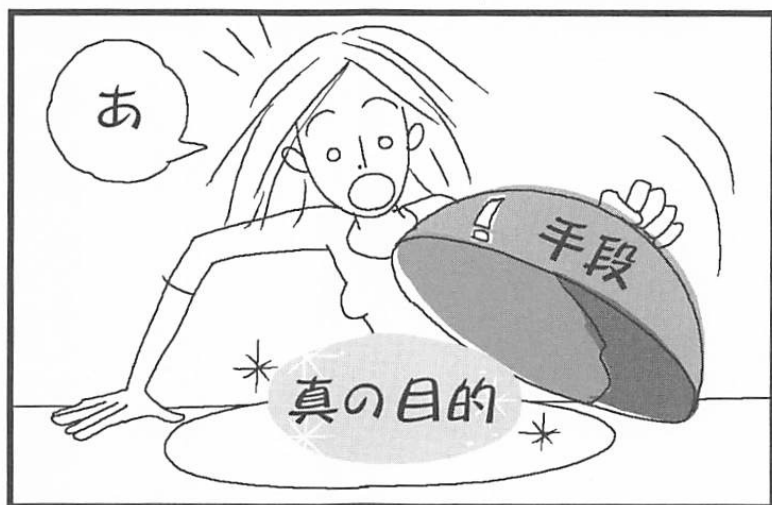
そんなときには、彼のやり方で物事を整理してみてください。

すると、意外に失うものが少ないことに気づくでしょう。

そして「なんだ、こんなことですか」と悩んでいたのか「と、スッと楽になるかもしれません。問題は、先送りをしても、何も解決しません。

やらないで立ち止まるよりも、まずやってみる！ ダメなら変えてみる！
勇気をもって新しいことにチャレンジしましょう!!

**その目的（何のために）を
全員に理解させるべし!!**
**手段（目的を達成するための道具）に
固執する必要はないと心得よ!!**



ワンポイント
アドバイス

- リーダーは、本部の方針や規則・ルールなどを部下に伝えるとき、必ず目的（何のために）をしっかりと伝えるようにしよう
- うまくいっていないときは、「やり方が違っているのでは…」と考え、手段の見直しをしよう（目的は一つでも、手段はいくらでもあるのだから）
- 「ずっとやってきた」「どこもやっている」という既成概念にとらわれずに考えてみよう（「ずっとやってきたこと」を続けてきた結果が今。結果を変えたければ、「これまでやってこなかったこと」「どこもやっていないこと」に目を向けるべき！）

15

目的と手段を間違えるな！

お店のマネジメントがうまくいっていない店長さんと話をしていると、目先のことに追われて「何のために」という目的が曖昧になり、手段が目的化しているケースが多く見られます。

● 店長会に参加しても、自店に戻り内容を部下にしっかりと伝えていない（店長さんは、本部が考えている方針や計画を理解するために、お店の代表として参加しているはずです）

● せっかく毎日努力して作り上げた顧客リストなのに、本部で決めたイベントのDMにしか使っていない（顧客リストの本来の目的は、お客さまに対するパーソナルなサービスに活用するためのもの。間違っても本部のただけに使うものではありません）

● イレギュラーなことが起きたとき、マニュアルやルールを守ることを優先した結果、お客さまを不愉快にさせてしまう（そもそも、マニュアルやルールは何のために存在するのか？ もちろんお客さまに気持ちよくお買物していただくため。マニュアルやルールの存在がお客さまを不愉快にさせてしまつては、本末転倒です。状況に応じた判断によるマニュアル外、ルール外のケースがあつて当然です）

仕事をやる上で今一度考えてほしいことは、一つひとつの仕事や規則、行爲が「何のために」という真の目的です。つまり、手段が目的にならないようにしてほしいのです。

手段を目的化してしまつと、ゴールには永久に到達できません。

リーダーシップとは 「何をすべきか」を選択し 「何から始めるか」を決めること!!



ワンポイント
アドバイス

- リーダーは、状況を正確に把握しよう。表面的な見方ではダメ（例えば、クレームが個人の責任だけで起こるなどとは、夢にも思わないこと）
- リーダーは、原因をまず解明しよう（クレームを生む原因は何かを把握するのが、リーダーの役割です）
- リーダーは「緊急ではないが重要なこと」を流さないようにしましょう（忙しさを言い訳に定例のミーティングができないリーダーは、深刻な事態に追い込まれないと、ミーティングをやらない。しかし、それでは遅い!!）

16

仕事の順番が結果を決める

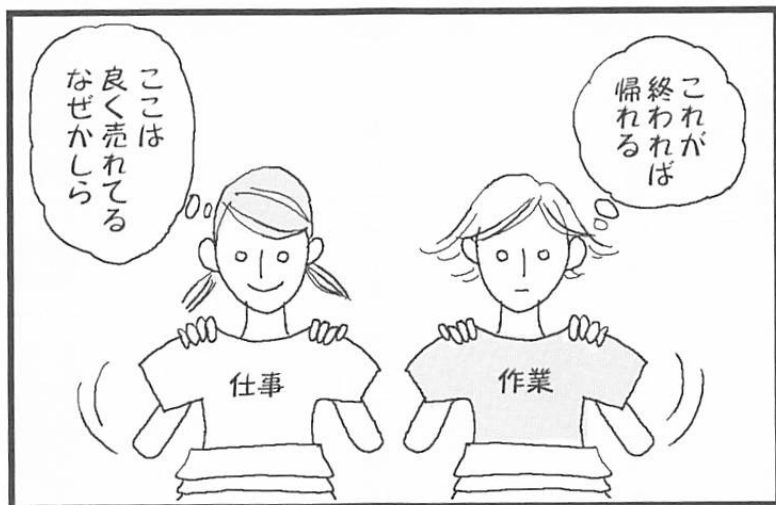
リーダーにとって最も大切な仕事の一つが「仕事の順番」を決めることです。この順番を間違えると、いくら努力しても求める結果とは程遠いものになってしまいます。例えば…

- 売上げが悪い↓対策を打つ↓売上げが上がらない↓また対策を打つ
- 顧客ができない↓なぜできないと個人を責める↓自信をなくして辞めてしまう
- クレームが多い↓全責を叱りつける↓士気が落ちる↓またクレームが起きる などなど…

大切なことは、なぜ売上げが悪いのか、なぜクレームが多いのか、原因を突き止めることであり、その追求に時間をかけることです。そして、今の自分たちの体力を認識した上で、まず何から始めるかを決めることなのです（できなくて悩んでいるのは部下なのですから）。

課題を解決するための仕事の順番が間違っているから、いつも同じ問題が起ってしまうのです。リーダーは、目先の結果だけを求めて指示を出すのではなく、お店の状況や部下の力量を考えた上で仕事の優先順位を決めるようにしてください。

商品整理や清掃などを 作業ではなく、自分の意思を入れた 仕事として行うべし!!



ワンポイント
アドバイス

- 作業と思えるような日々の業務にこそ、その人の仕事に対する熱意が表れる。リーダーはそれをしっかり見よう（リーダーに必要なのは、それをしっかり見極める目。いくら個人の売上高が良くても、作業を流している人は、評価する価値はありません）
- 一つひとつの作業の意味を部下に教えて、クリエイティブな業務に位置づけよう（そうすると、お店の生産性が自然に上がるはず）

17 ＊ 作業と仕事の違い

作業も仕事のうちです。作業と仕事とは、一般的に同じように受け止められていますが、その違いをしっかりと認識してください。そうすると、明日から売場が変わるはずですよ。

例えば、毎日、閉店時に行っている商品整理があります。

これを毎日の閉店後作業としてとらえてしまえば、**ただの商品の整理**（きれいにたたみ直して陳列する）でしかありません。

しかし、これを**販売活動の重要な仕事**の一つとしてとらえ方を変わると、まったく違った意味を持つことになります。

例えば、

● 売れている場所はどこなのか？（売れていない場所はどこなのか？）

● 売れている要因は何なのか？（売れない原因は何なのか？）

を、考えながら商品整理をするというところまでしよう。

そこから、陳列の工夫や展開場所の見直しなど、**日々の改善策**が出てくるようになります。

作業を作業として行うのか？ それとも意思を持った仕事に変えるのか？

このように考え方を換え、日々の流してきた作業を見直すことによって、**結果が大きく変わってくるはず**です（掃除もそうですが、毎日やっていることこそ、すごく大切なのです）。

「つもり」と「はず」は
リーダーとして絶対に使っては
ならない言葉と心得るべし!!



ワンポイント
アドバイス

- 自己弁護に聞こえる言葉や言い方は絶対にしないようにしましょう（あなたの信用がガタ落ちになります。あなたの周囲や部下は、ちゃんと聞いています）
- できていなければ、素直に「申し訳ありませんでした」の言葉から入るようにしよう
- 仕事を流さないためにも、自分自身や相手に対して確認するクセをつけよう（「言った、言わない」でもめるのは、リーダーとしてはちょっとみっともない!）

「つもり」と「はず」は使わない

新しいことにチャレンジする上で、ふさわしくない言葉があります。

誰もが何気なく使っている言葉ですが、いつも新たな流れをつくるうと挑戦し、努力している私たちにとっては、とても耳障りで仕方がありません。

その言葉とは、

① 「…のつもり」 → 「連絡したつもりだった」「明日やるつもりだった」

② 「…のはずだった」 → 「報告したはずだった」「本部がやってくれるはずだった」の2つです。

①は、言い訳や自己弁護にしか聞こえません。②は自分の立場や仕事を軽視している以外の何物でもないと思えます。

逆に相手の質問に「…のつもりでした」や「…のはずだった」としか答えようがないとき、自分の不足点が見えてきます。

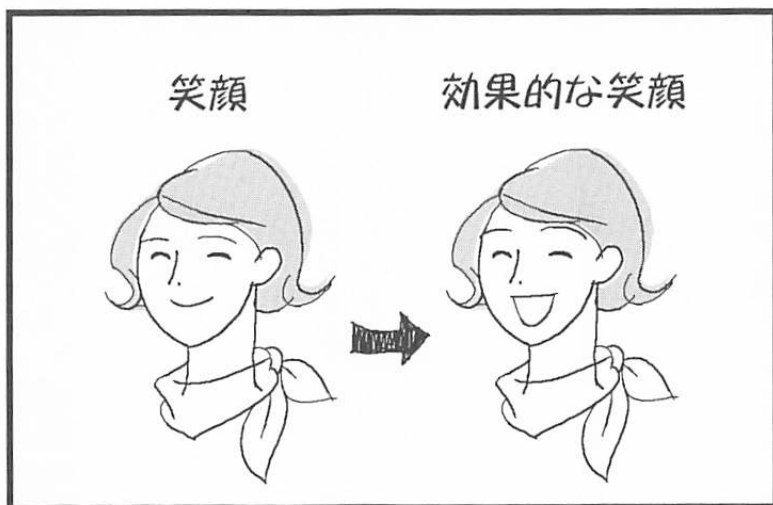
これから、この2つの言葉を絶対に使わないように心がけよう。

もし方が、この言葉を使いそうになったら、代わりに「うん、言ってます」で済ませよう。

「申し訳ありません。私が…ですきでした」

言い訳ではなく、謙虚な気持ちを伝える。そのほうがむしろ気持ち持たせられるはずですよ。

仕事の仕方や行動に "効果的な"をつけて考えるべし!! すると、相手の顔が見えてくる



- 一つひとつの仕事に「効果的な…」と付けてみよう（これまでのやり方が、意外とお客さまの心を動かす内容になっていないことに気づくはずです）
- 効果的な仕事への近道として、他人が流していることを印象的に行うことを考えてみよう（例えば、お買い上げいただけなかったお客さまに「お役に立てずに申し訳ございません」と一言加えてみよう。「せっかく来たのに、買うものがなかった」と感じていらっしゃるお客さまに、効果的な一言になるはず）

ワンポイント
アドバイス

「効果的な…」をプラスする

今の仕事を「ランクアップ」させる、ちょっとしたアイデアを教えましょう。

自分たちが行っている「一つひとつの仕事や行動の前」に、「効果的な」というフレーズをプラスしてみてください。

例えば、「笑顔」は「効果的な笑顔」に、「ローディネーター」は「効果的なローディネーター」に……。ちよつと違って聞かせるはずですよ。

つまり、「効果的な」を付けたときには、「誰に対してなのか?」「相手をはっきりさせなければならなくなるのです。

すると、その相手にふさわしい仕事の出来栄や、とるべき行動が必要になってきます。

私たちの仕事は、今、まさに質が問われています。ただ、仕事をこなせばいいのではなく、その仕事や行動が**相手にどのような影響を及ぼしたかが、とても重要なのです。**

結果を出せないチームやメンバーは、よくよく見ると、お客さまにとって逆効果の仕事をしている場合があります。

効果的な仕事や行動をするためには、何が大切なのか。

それは、**相手が誰なのか**をしっかりと見え、**相手の心理を考えた仕事の仕方へと転換**していくことです。

仕事での会話は、相手が客観的に判断できるように、主語と述語と数字で簡潔明瞭に答えるべし!!



ワンポイント アドバイス

- 「たぶん」「まあまあ」「だいぶ」などの抽象的な言葉は使わないようにしましょう (結局、何がなんだか分からない)
- 相手がすぐ理解できるように、主語 (何が) と述語 (どうなった) に、水準が分かるよう数字を入れて話そうようにしましょう (これができるようになれば、部下や上司とのコミュニケーションの質が変わってくるはず)
- そのために最低限の数字はいつも頭に入れておこう (最初は大変だけど、意識すればすぐに慣れます)

20

主語と述語と数字で話す

相手に伝えたい内容を短時間で簡潔明瞭に話す方法を、「エレベーターステートメント」と言います。アメリカの起業家が、1階で大金持ちと一緒のエレベーターに乗り込み、最上階のオーナーズルームに着くまでの、ほんの2、3分の間に、自分の事業内容を理解してもらう話術です。そこでは、億単位の投資判断をしてもらうわけですから、具体的な数字を交えて簡潔明瞭に話さなければなりません。一方、店巡回時にエリアマネジャーや店長さんと話をする上、質問に対して正確に状況がつかめない答え方がとても多くあります。

● 「今月はどうですか?」 → 「先月よりもだいぶいいですよ!!...」 (だいぶでは、どれくらいなのか分かりません)

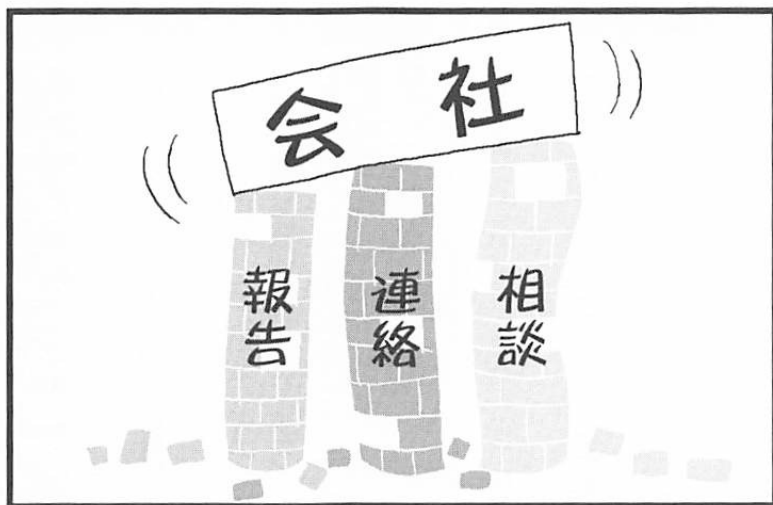
● 「先月入ったAさんはどうですか?」 → 「はい、とても頑張ってます!!...」 (何をどう頑張っているのか、誰と比べてなのかよく分かりません)

どちらでも間違いではありませんが、必要なのは相手が客観的に判断できるように答える方法です。例えば.....

● 「今月はどうですか?」 → 「先月は前年比92%でしたが、今月は今のところ95%で、最終的に98%で終わります。理由は〇〇なので、どうしても2、3%のギャップが出てしまいます」

リーダーは、いつも主語と述語と数字で話すことを意識してください。誰もがちよつと意識すれば、すぐにできることです。

報・連・相は、会社やチームにとっての生命線と心得るべし!!
切ってしまうことは許されない



ワンポイント
アドバイス

- リーダーは、報・連・相を仕事としてとらえよう（気分で行っているリーダーが意外に多い。「私は苦手だから」は絶対許されない）
- リーダーは、部下に対しても報・連・相を厳しく求めよう（そのためにも、自ら率先して行うことが大切）
- 報・連・相の実行度合を、自分のチームのコンディションを測るバロメーターとしよう（報告が少なくなったり、連絡モレが多くなったら要注意！ 思わぬところで思わぬ事態が発生している可能性あり!!）

21

報連相を怠ると会社が潰れる

報告・連絡・相談は、私たちの体に例えるならば神経であり、社会的に言えばライフライン（＝電気や水道のように生活する上でなくてはならないもの）に匹敵するものです。会社やチームにとっての生命線と言っても過言ではありません。

これを怠れば、会社が潰れてしまったり、社会問題に発展してしまったりと重要なことです。

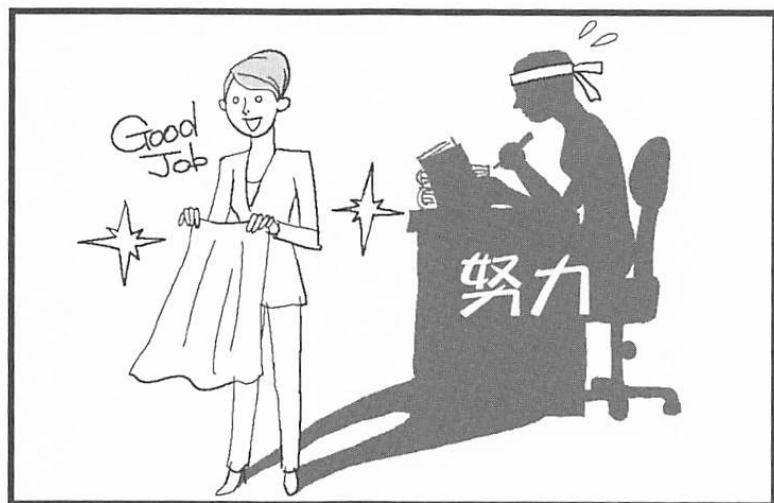
三菱自動車やJCR西日本の事故のようには、報告すべきことを隠していたり、虚偽の報告をしたり、すぐに連絡しなかったことが引き金になった悲劇が、いまやいたるところで現実になっていきます。神経であり、ライフラインであり、チームの生命線なのですから、それを切ってしまうことは絶対に起きてはいけません。

リーダーにまずお願いしたいのは、報告・連絡は隠さず正確に、そしてスピーディに、ということです。

また、相談することが苦手なリーダーがいますが、相談することを恥ずかしいと思っている人はリーダー失格です。なぜなら「相談する」「向上心」だからです。

自ら考え、自ら動いて、報・連・相が率先してできる人が真のリーダーです。

自分の夢を実現させるため 陰の努力をする項目を決めて やり続けるべし!!



ワンポイント
アドバイス

- まず自分の実現したいこと（夢でも構いません）を紙に書いてみよう（きっと彼女の場合、「お客さまが“ステキ！”と思えるようなディスプレイを、自分のものにしたい！」という目標があったのでしよう）
- それを実現するために、やり続ける項目を一つ書いて、毎日実行しよう
- そして、やり続けることが習慣化するまで頑張ろう（習慣化すると、半年後には目を見張るような実力の差になって表れます）

22

＊

陰の努力がスゴイ結果を生む

2月の寒い日曜日。夜8時ごろのことでした。ある有名専門店のウィンドーの前で、20歳くらいの女性がコンコンとデジカメで写真を撮っていました。

実は私もそのディスプレイの美しさに見入っていたので「いいディスプレイですよ」と話しかけたところ、その女性は毎週必ず同じ時間に参考になるディスプレイを写真に撮り、自分の仕事に生かしているとのことでした。

「お客さまを心から喜ばせたい」

「お客さまに素敵な感動を味わってもらいたい」

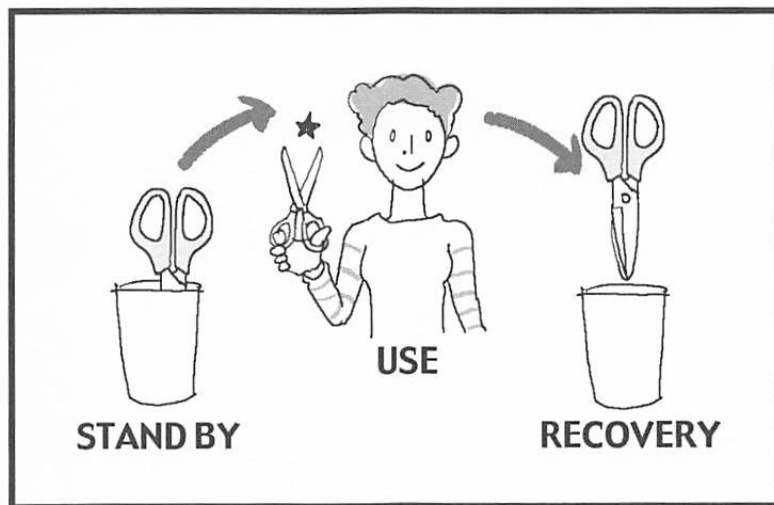
それを実現させるために私たちは、この仕事を選んだわけです。

果たして、そのために他の人がやっていない、彼女のような陰の努力（かつ、たゆまざる努力）を、あなたはしているでしょうか？

自分の仕事に生かすためにも、自分で決めた目標や夢を実現させるためにも、このように決めたことをやり続ける信念を持つてください。

それは必ず結果につながるはずです。

もどに戻すスピード (復元力・回復力)こそが チーム(店)の体力と心得よ!!



- メンバーに対して、ベストな状態（あるべき姿）を常に明示して意識させよう
- 素早くベストな状態に戻すことに、まずはリーダーがこだわろう（店は生き物だから、乱れるのは仕方ない。大切なことは、そのまま放置しないこと）
- いつも起こってしまう課題（弱点）は、直るまで言い続けよう（一流と二流のチーム力の差は、リーダーがあきらめないで言い続けているか否かです）

ワンポイント
アドバイス

23

復元力こそが体力!

あなた自身で自問自答してみてください。

- 気まずくなった人間関係を、そのまま放置していませんか
- 売上げが悪いとき、「...だから仕方がない」とあきらめていませんか
- 空ダンボールを、長い間、売場に放置していませんか
- 閉店後の商品整理は、翌日ベストな状態で開店できるようにして帰っていますか
- ハサミやメジャーが、決まったところに収まっておらず、お客さまに迷惑をかけたことはありませんか

「いかに早く、もとのベストな状態に戻すか」は、ビジネスをする上で、最も大切なことの一つです。（でも、このような問題は、気にはしていても意外に流れてしまってますよね）

効果的な仕事をするためには、自分の体調や人間関係、売場レベルなどを常に正常な状態に保つことが、最低限、私たちが心がけなければならないことではないでしょうか？

放置していたり、あきらめていたり、流していることを、もう一度見直してください。それをもどに戻すスピード（復元・回復力）が、個人の、チームの体力です。

**ドキドキ、ワクワクする仕事が
未来をつくる。
リスクを恐れず挑戦すべし!!**



ワンポイント
アドバイス

- 自分自身やブランドの得意なことは何かを考えて、それをどんどん伸ばしていこう（そうすれば仕事にスピードが出てくるはず）
- リーダーは、まず自分自身が仕事を楽しもう!!（そうすれば、部下も仕事を楽しむようになる。今の仕事でなければチャレンジできないことが、たくさんあるはず。それを楽しめるリーダーであり、その姿勢を見せられるリーダーであってほしい）
- 自分たちがターゲットとしているお客さまを研究すると、まだまだやり切れていないことがたくさん見えてくる。リーダーはそれを時間がかかっても実現させよう

24

仕事は恋愛と同じだ！

恋愛と同じように、われわれの商売にもこのタイプがあります。つまり……

- ① 自分の良いところを、相手に好きになってもう
- ② 相手に気に入られるように、自分を磨き上げる

前者は、自分の得意な分野をまずは伸ばしてみようとする。後者は、もっとお客さまのことを研究し、積極的に働きかけ、お客さまの心を動かしていきたいというプロセスを踏みます。

そこから、新しい商売のチャンスが生まれてくるのです。

「もっとお客さまをお店にお呼びしたい」「もっとお客さまに感動を与えたい」と思ったときに、新しい挑戦項目が生まれるはずです。

そして、今までに実行したことのなつとをやるつとすると、必ず障害が生まれます。

この障害を打ち破る努力こそ、私たち一人ひとりがやらねばならないことなのです。

お客さまは私たちが思っている以上に勉強していますし、いろいろな体験をしています。そうしてお客さまに満足してもらうために、今こそ、自分が恋愛をしているとこのような気持ちでドキドキ、ワクワクするような仕事に挑戦して、そして努力し続けて、自ら愛をもってまきまきしよう！

挨拶の効果

〈地方都市駅ビルでの店長初体験の話〉

これは、ショップの異動とともに初めて店長になったB子さんの例です。

それまで彼女は、大型店に所属しており、スタッフ数も30人近くいたので、休憩や食事はいつも同じ店のスタッフ同士で摂ることができました。

楽しい半面、彼女は少し物足りなく思っていました。たまには、他店の人と一緒に行って情報交換もしてみたいなあと考えていました。

しかし、一人で行動するとチームから外れてしまいそうで、なかなか勇気が出ません。

しかも自分は一スタッフ。他店の人とは挨拶だけで、情報収集までは恐れ多くてできなかったのです。そんな折に、店長として店異動をしました。

そのショップの前任店長は、キャリアはもちろん、売場づくりやスタッフを育成することにも非常に長けており、他店でも有名な「デキル店長」でした。

店長初体験のB子さんは、それだけでプレッシャーになり、その地域の客層や特徴などを調べることもなく、躍起になって、一人でひたすら販売し続けていたのです。

以前、まわりのショップの人と情報交換したいなあ…なんて思っていたことは、すっかり頭から消え去り、周囲のショップは敵！というくらいの考えに陥り、スタッフに相談することもなく、孤立無援でガムシヤラに頑張ったのです。

数字は当然、悪化の一路……。店の空気も悪くなり、退職希望者まで！

本部からは「どうなってるんだ！」と攻められ、店スタッフの視線も冷たい……。そんな日々を送っていたある日の朝、向かいのショップの店長さんから「おはようっ！ 店長、そろそろ慣れた？」と、とびつきり明るい表情で挨拶をされました。

そのとき、B子さんはうれしさを通り越して、不覚にも涙が出そうになったと言います。

そして、この挨拶をきっかけに思い出したのです。

以前はいつも、他店の人とたくさん情報交換してみたいなあと考えていたことを。

「遠くの親戚より近くの他人！」

ちやちなブライドを捨てて、まずは、SC内の人とたくさん仲良くなり、このビルの特性や他店の売れ方などを教えていただく！と決意し、そのことを店スタッフにも宣言しました。

そして、翌日からは徹底的に挨拶にこだわることにしました。

今までは「おはようございます」「お疲れさまでした」だけでしたが、そこに一言ずつ加えてい

くようにしました。「今日、寒いですね!」「昨日、すごく込みましたよね」「風邪ですか?」「髪型、変えました?」など……。朝は通用口から自店までにすれ違うすべての人に。日中や閉店後も自分から必ず声をかけることを毎日やっていました。

そして、一カ月後には、同じフロアの店長たちと、一緒にご飯を食べに行ける仲になったのです。さまざまな他店の情報を参考に、陳列や分類、ディスプレイなどにも工夫が生まれ、徐々に数字も回復していきました。

西隣のお店は靴屋さんと化粧品。お客さまにコーディネート提案するときに欠かせないアイテムが揃っています。他店とコミュニケーションが取れるようになると、一緒に他のお店までご案内して、自分が販売することもあります。そうすると逆に他店の方も自店にお客さまを連れてきてくださるのです。また、社内で販売コンペがあった時期のこと。まったく目標数値に程遠く、休憩室でヘコんでいたら、清掃のおばちゃんが「どうしたの?」と話しかけてくれました。事情を説明すると、何とその日の夕方、仲間をひき連れて買物に来てくださったのです!

すべての人に自ら挨拶し、そしてその挨拶にパーソナルな一言を加えてみる……。たったそれだけのことで、これだけ人間関係の輪が広がっていきました。店内だけのおもてなしではなく、フロア全体でおもてなしできる素晴らしさを体験できたのです。

事例4

科学的に営業を考える

5時まで予算!

〜某駅ビル、2年目店長(女性・25歳)の店長会での成功報告〜

私の店は、駅ビル立地であるため、完璧なまでに夜集中型のお店でした。特に18時以降から閉店までは、セールしながらの忙しさとなります。

しかし、毎日こんなに忙しいのに、なかなか日割予算が達成しません。いつも、85%前後の予算比で終了してしまうのです(もうちょっとなのに!)

悩みながら、過去のデータをいろいろ分析すると、17時までに予算の30%を達成した日は、日割予算も達成していることがわかりました。

そこで掲げたのが、5時まで予算! です。

以下は、スタート月からの目標と結果、そして実行項目の内容です。

「1カ月目」

17時までの達成率≪前年24%、目標30%、結果≪25%、月予算達成率≪82%

①時間別別シフトの精度アップ

17時までの販売ロスをなくすために、「販売」「作業」「休憩」などを、時間別スケジュールに落とし

込み、それに合わせて自主的に全員で行動しました。

② 時間帯別個人目標予算設定

時間帯ごとに個々人の目標予算を細かく決めていきました。

〔2カ月目〕

17時までの達成率⇨前年24%、目標30%、結果⇨27%（前月比2%アップ）、月予算達成率⇨91%（前月比9%アップ）

③ 時間帯別チェックシート作成

個人の時間帯別予算を決めると、どうしても接客に集中してしまい、しなければいけない一連の作業がおろそかになってしまいました。

そこで、時間までに終えなければいけない作業項目（返品・納品作業、両替、清掃、データ取りなど……）について、それぞれ担当者を決め、チェックシートを作りました。接客中でできていない場合は、他のスタッフがフォローし、フォローしてくれたことをお互いに感謝し合い、作業とチーム力の実行精度を上げていきました。

〔3カ月目〕

17時までの達成率⇨前年30%、目標33%、結果⇨42%（前月比15%アップ）、月予算達成率⇨126%（前月比35%アップ）

④ 17時までコンベ

17時までの個人予算達成率1位の人は、翌日のリーダーとなり、役割分担を決定できる権利を持ちます。よって、その人は一連の作業をはずれ、終日、接客に集中できることも可能になる王様ゲーム？に近いコンベを実施してみました。

〔4カ月目〕

17時までの達成率⇨前年29%、目標33%、結果⇨42%、月予算達成率⇨127%

⑤ 個人販売力強化

一人ひとりの個人実績データを分析し、「アプローチ客数」「買上客数」「客単価」の3項目の中から、弱い項目に関しての目標数値を出し、チャレンジしていきました。

こうして、計画を具体的な行動、具体的な目標数値に落とし込み、ときにはゲーム感覚も取り入れながら、検証と実行を繰り返していきました。

スタート当初は不安でしたが数字の変化が表われてくるようになると、実行していることに確信を持つようになり、来月は何をしようかとワクワクしながら実行項目を決めていったのです。

そして見事、3カ月目にして、月予算を達成することができたのですっ！！

第3章

人とチームを育てるオキテ

マネジメントマインド編



その人の"得意"を伸ばす ポジティブな指導が部下を 成長させる近道だと心得るべし!!



ワンポイント アドバイス

- リーダーは、部下の良いところを見つけて褒めてあげよう（必ず言葉にすること。でないと伝わらない）
- その良いところを、その人の"得意"として認め、評価しよう（リーダーから評価されると、黙っていても自ら動くようになる）
- 第三者（本部の人や同僚）を介して褒めるのも効果的（例えば「店長さんがあなたの〇〇〇を褒めていたよ」というふうに。間違っても「店長さんがあなたの悪口を言っていたよ」はダメ。褒めるときは他人を介してもOKですが、指導は直接すること！）

25

得意をメチャクチャ伸ばす

誰でも一生懸命やったことを褒められると大変うれしいものです。

例えば、A子さんが朝一番でつくった打ち出しがあるお客さまの目に止まり、そのお客さまはディスプレイされたコーディネート商品を全部お買い上げくださり、大変満足してお帰りになりました。その後、A子さんは店長から「あなたのあの打ち出しは色のバランスといい、商品の組み合わせといい素晴らしいわ」と褒められました。

褒められた部下（＝A子さん）はどんな気持ちになるでしょうか。

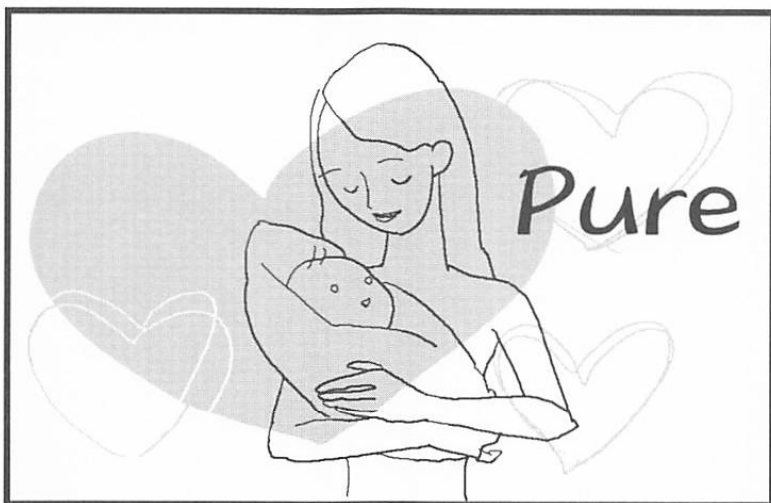
人は褒められたことに自信を持ち、もっと良いレベルを追求しようとする努力するものです。

一人ひとりが持っている一番得意だろうと思うことを褒めてあげ、それをメチャクチャ伸ばすように期待を込めて話してみてください。

すると、何度言ってもダメだった苦手なことまで、自然と克服できるようになってくるはずです。そして、お店のメンバー一人ひとりが、この得意を磨き上げていくと、**お店にすごいオーラが生まれてきます。**

「得意をメチャクチャ伸ばす」というポジティブな指導方法こそ、一人ひとりを伸ばす近道です。

母の愛のように 「見返りを期待しない愛」を持って 部下の育成を行うべし!!



ワンポイント アドバイス

- 人に認められることも大切ですが、それよりも自分自身が納得することを大切にしよう（自分が一番分かっているはず）
- リーダーと部下は、お互いが目標を共有し、その達成のために何をするか…というプロセスにこだわろう
- 部下を育成するとき、会社で通用するだけでなく、社会でも通用する人間にすることを意識して育てよう（この考えを持つことが大切）

お店じいちゃん店長は“母”なのだ

部下の育成を一生懸命に考えているリーダーと話をしているとき、よく出てくる言葉があります。

「私がこれまで考えているのに、自分の部下はまったくも感えてくれない」

「どうして、もっと私のことを理解してくれないのか？」

「自分はいままで考えているのに」「いいじゃんやっちゃん」「いいじゃんやっちゃん」は、やっている人の自己満足であり、独りよがりです。これは、自分の行為に対して、即、見返りを期待しているからこそ、生まれる打算の愛です。

「母の愛は、見返りを期待していない愛」という言葉があります。

私もそうでしたが、母が子を育む中で、「いいじゃんやっちゃん」「いいじゃんやっちゃん」の「いいじゃんやっちゃん」を聞いたことは一度もありません。

お客さまへのサービスや、上司と部下というお互いの関係において、打算のない、見返りを期待しない純粋な愛を持ち続けたものだと思っています。

純粋な愛は、必ず実を結ぶはずです。

高い目標設定が、具体的な行動につながり、プレッシャーが人を育てることを知るべし!!



ワンポイント アドバイス

- チームの当面の目標と、それを実現させるための計画を紙に書いてみよう (いい加減な目標や計画は、なかなか文章にならないものです。ぜひ、文章にするクセをつけてください)
- その目標と計画を、自分の部下に熱く語ろう (目標や計画を全員にコミットする〈約束する〉ことで、自分にプレッシャーをかける)
- リーダーは、その目標達成にこだわり続けよう (途中で絶対にあきらめない!)

プレッシャーを醍醐味にする

「ドキドキする感じが、ワクワクする感じが、プレッシャーのかかる感じというのがたまたまいいですね、僕にとって。これが勝負の世界にいる者の醍醐味ですから」

2004年10月1日、米メジャーリーグ、シアトル・マリナーズのイチローがジョージ・シスラーのシーズン通算257安打の記録を破った、試合後の言葉です。

プレッシャーは、仕事をする目的をはっきり持ち、当面の目標を明確に持っているとき、はじめて感じるものです。

私たちはせっかく、販売サービスの仕事に就いたのです。自分のためのみならず、チームのためにも「こうなりたい」という高い目標を持って、その実現のために自分にプレッシャーをかけ、努力して目標を達成させよう。

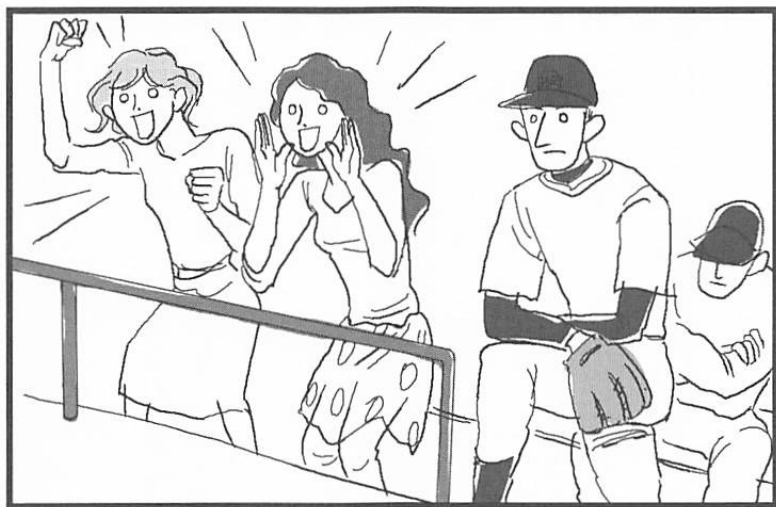
目標設定があれば、具体的な行動につながるはず。例えば…

皆さんも経験があると思いますが、努力して望んだ高校や大学受験のテストの前日や、猛練習を積み重ねて迎えた試合の前日は、何となく心地よいプレッシャーを感じたものです。

このときと同じように、自分が求めるチームや、目指すサービスを実現するために、心地よいプレッシャーを感じながら、努力してください。

このプレッシャーが、あなたを強いリーダーにする原動力になるはずです。

メンバー全員が目標を共有し 同じ価値観を持つチームを つくることを考えるべし!!



- リーダーは自チームのビジョン（将来像）とミッション（使命）をはっきりさせて全員と共有しよう
- そしてチームの具体的な目標と一人ひとりの役割をはっきりさせよう（そうすることで、全員をチームに参加させよう）
- 一人ひとりの存在が大切だということを分かってもらうために、ねぎらいの気持ちを大切にしよう（「ありがとう。〇〇さんのお陰だよ」と、素直に言葉に出せるリーダーになろう）

ワンポイント
アドバイス

28

「やる気」をつくり出すもの

私は巨人ファンなのですが、阪神タイガースが2003年にリーグ優勝したとき、弱体タイガースを優勝させた星野仙一監督の手腕に大いに興味を持ち、雑誌や新聞の特集欄を読みあさりました（なぜこんなに強いチームに変えることができたのか？ だれでも興味ありますよね）

以下はある新聞で読んだ「星野革命」というテーマで掲載された特集の一節ですが、**これだ!!** と思いました。

「今岡は声を弾ませた。「ベンチにいてもグラウンドの仲間たちの気持ち分かる。同じ気持ちだからですよ」。星野仙一が根付かせたものは「みんなが試合に**入っている、こと**」で、それが実は**「士気（やる気）」の本质**なのだ...ということだ」

お店を勝利に導くための計画を立てたり、仕組みをつくることも大切ですが、ぜひともリーダーに実行してほしいのは、「**チームの一人ひとりを試合に参加させること**」です。

そのために大切なことは、**全員が同じ気持ちで目標を共有できるように、日ごろから一人ひとりに対してリーダーが考えている価値観（こだわり）を植えつけること**です。

店長やエリアマネジャー、そして本部メンバーの皆さんは、自分たちが**チームを勝利に導くリーダー**であることを再認識して、**全員が同じ目標に向かって努力し続ける「やる気集団」**をつくり上げてくださう。

部下は上司に「常に見られていたい」と思い、「どう思われているか」を知りたがっていると心得るべし!!



ワンポイント
アドバイス

- リーダーは目標達成のために部下と共有すべき具体的な課題やテーマを必ず決めよう（「私たちがこだわっていくことは、こういうことです」と示すことによって、リーダーに認められたい部下はそれを実践しようとする）
- リーダーは「できていること」「できていないこと」「次に期待すること」をキチンと個別にフィードバックしよう（フィードバックがないと、部下に「店長は私のことなんかどうでもいいんだ」と思われても仕方がない）
- 個別にフィードバックするミーティングを、月間スケジュールに組み入れて、流さないようにしましょう

29

タイムリーなフィードバック

ある調査会社が20万人の会社員を対象に「あなたの上司はどんな人ですか?」というアンケート調査をしたところ、なんと最も多い答えは、「私の上司は働き者です」だったそうです。

しかし、**部下が上司に期待している項目で上位だった「フィードバックしてくれる」「仕事への期待を明確に示してくれる」という答えは、残念なことに最下位のほうでした。**

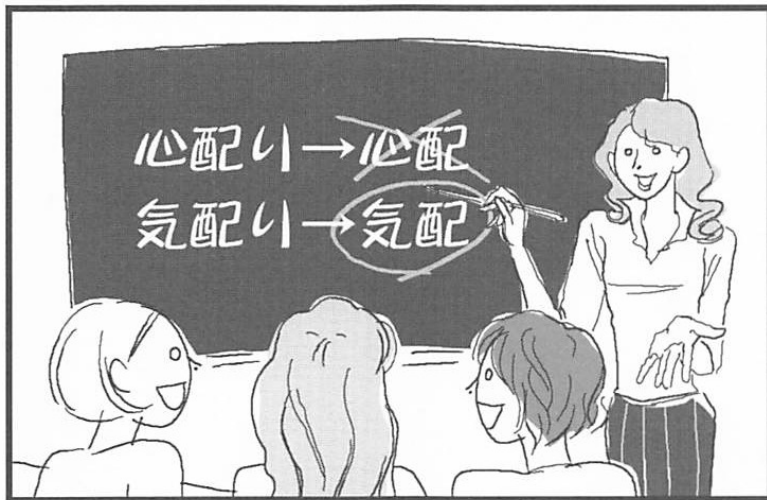
部下は「上司が常に見てくれている」「上司に期待されている」と感じると、やりがいに燃えて一生懸命に頑張るものです。だからこそ上司に「どのように思われているか」がいつも気になっているのですが、タイムリーなフィードバックがされていないのが現実のようです。

人を育てる上で大切にしたいことは、結果に対する指摘だけではなく、**目標を共有すること**。そして目標の実現に向けての**プロセスを評価し、いくら忙しくてもタイムリーに、一人ひとりに**対して具体的に**フィードバックすること**を怠らないことです。

タイムリーなフィードバックこそが部下とチームを育てる大切な教育なのです。

タイムリーにフィードバックできないリーダーは、リーダー失格です。

接客や商談の成功率アップには キチンとしたビジネスマナーが 不可欠と心得るべし!!



ワンポイント アドバイス

- リーダーは最低限のマナーを知ることから始めよう（できれば思い切ってビジネスマナー本を買って読んでみよう。私も買って読みました）
- 「言葉遣い」「挨拶」「身だしなみ」「表情」「動作」など、相手から「さすがですね」と言われるまで全員で努力しよう（できれば最初は型から入ることを薦めます）
- とかくビジネスマナーは、“できているつもり”に陥りがち。相手に認めてもらえない限りゼロであると考えて、実践しよう

30

チームの文化をつくるには

ビジネスマナーと聞くと、すごく堅苦しく感じる人もいるかもしれませんが、ビジネスマナーがキチンとできているか否かで、**お客さまの評価は大きく異なってくる**。

これができるいれば「この会社（お店）はしっかりしていて安心だ」「この人なら信用できそう」だ「ぜひまた来てみたい」という気持ちになり、接客や商談の成功率もグッと上がってきます。

一方、まともな挨拶や言葉遣いができず、電話対応なども十分でないところの会社（店）はちょっと信用できなさそうね」となってしまう。

ビジネスマナーは、大変奥が深く、マスターすべきことがたくさんありますが、**ビジネスマナーの原点を理解して実行していけば、意外と簡単にできることでもあります**。

その原点とは、「気配り」と「心配り」から「り」を抜いた行為と考えるとよい。つまり…

● 気配りーり＝気配（けはい）

● 心配りーり＝心配（しんぱい）
相手がしてほしいと思われている気配（けはい）をキャッチして先んじて行う

相手が心配（しんぱい）になるような行為をしない

一人ひとりの日ごろの対応が、会社やお店の評価になってしまっていることをよく理解して、より高いレベルのビジネスマナーを実践しましょう。

自分に対する「甘え」が 「手抜き」という最低の行為を生み チームを不幸にすると心得るべし!!



ワンポイント アドバイス

- 遅刻・欠勤・レジ誤差・棚卸ロスは、お店の「手抜き」と考えて真剣に対応しよう（そこには必ず「甘え」が潜んでいる！ 売上げ以上に、ここに関心を持て!!）
- 必ずやらねばならないこと（ルールやこだわり項目）が行われていなければ、リーダーは見逃さないようにしよう（いえ、絶対に見逃してはいけません!!）
- メンバー同士がお互いに遠慮なく指摘し合えるようなチームをつくらう（このことができるチームには、絶対に大きな事件や事故は起こらない）

「手抜き」と「甘え」は見逃げすな

かなり昔の話になりますが、日航機が御巣鷹山に墜落し、一瞬のうちに520名の命を奪った事故が起こることを予感した人がいました。

その人は、事故の数日前に飛行機に乗り、シートベルトをかけずにいたところ、まったく注意を受けず、近いうちに大変な事故が起こらなければいいが…と思ったそうです。

また、1999年8月に起こった玄倉川の汜らんによる事故も、再三の注意にもかかわらず、今まで大丈夫だったからと、河原でキャンプを続けて、多数の命が失われてしまいました。

私たちの仕事はこのような大惨事とは無縁だと思いかもしれませんが、大惨事につながることに匹敵するようなことがたくさん起こっています。

それらの原因の多くは、一つは「手抜き」であり、もう一つは自分への「甘え」です。

「誰も見ていないから」「たぶん他の人には分からないだろう」「今回だけは」と思っ心の「甘え」が、「手抜き」という最低の行為につながってしまうのです。

仕事の「手抜き」と「甘え」は、結果的に自分を、チームを、そして会社を不幸にします。

**"ありがとう"は、お互いを
勇気づける信頼の言葉であることを
忘れるべからず!!**



ワンポイント
アドバイス

- リーダーは周りに対する思いやりやねぎらいの気持ちを「ありがとう」という言葉で表わそう（1日が終わったら、今日は何回「ありがとう」を言ったか思い浮かべてみよう。この回数が、チームがうまくいっているか否かのバロメーター）
- お客さまからの「ありがとう」をたくさん集めよう（そうすると自然に、店に活気が出る。できればお店に一冊「ありがとうノート」をつくらう）
- そしてその「ありがとう」の数を一人ひとりの評価項目に組み込んでみよう（そうすれば部下は伸びる!!）

32

「ありがとう」がチームを強くする

ある年の入社式。先輩社員代表として、前年に入社した社員から新入社員に向けてスピーチが行われました。その内容に大変深い感銘を受けました。

「昨年一年間、すべてが初体験の中で、自分がやった仕事の一つひとつに対して、店長さんから『いつも〇〇をやってくれてありがとう』という言葉をかけてもらい、大変勇気づけられました」私は、この世の中で最も美しく、しかもその人の人間性が現れる言葉が、「ありがとう」だと思っています。

売上げが伸びずに悩んでいるときや忙しくてつい余裕がなくなっているとき、この新入社員を勇気づけた**ありがとう**という言葉をおぼえていないかどうかが、見つめ直してみてください。

“ありがとう”は、**お互いを勇気づける言葉**です。
“ありがとう”は、**お互いの信頼の言葉**です。

「ありがとう」と言える素直な心を失いかけていたことが、仕事や人間関係がうまくいかなかった原因だと分かるはずです。

事件事故に学ぶ

現場で起る事件や事故は、偶然ではなく、必然（起るべくして起った）だと思って見てください。例えば……

- 寝坊やコントロールミスが原因で、お店のオープンが遅れた（一番こたえることですよね）
- 対応が悪いために、お客さまから大クレームがあった（忘れたところに起こります）
- お店のロッカーから私物やお金がなくなった……など

起こってしまったことは仕方ありませんが、こんなときは本日も、お店も、なぜこんなことが起ったのか、原因を究明し、今後二度と起さないようにするにはどうすればよいかを、よく考えてください。例えば……。事故を未然に防ぐためのルールや仕組みがあっても、何のためのルールかが十分に理解されていないから、形骸化してしまっているかもしれませんか？ うまくいっていない人間関係を放置していたり、コミュニケーションが粗雑になっているから、店長の思いや考えが伝わらないのではないですか……？

このように事件事故が起きた本質を見極めることで、自分たちのチームの弱点や欠陥がどこにあるかが見えてくるでしょう。

そうしたら次にすべきことは、その場しのぎの対応ではなく、抜本的な対策を打つことです。現場で起る事件事故は、会社やチームの体質が映し出されるものと考えてください。

事件事故を "偶然" と思わず "必然" ととらえて 原因究明に時間をかけるべし!!



ワンポイント アドバイス

- リーダーは事件事故を起こした人（当事者）と原因をはっきりさせよう（当事者が「なぜ、そうってしまったのか」、または会社やお店が「なぜ、そのような環境をつくってしまったのか」を徹底的に調べることが大切）
- 事件事故の内容と原因と対策を公表し、お店だけでなく社内でも共有しよう（つまり隠さないこと。蓋をしたところで、何の解決にもならない）
- 事件事故を店長会などで、ケーススタディにして、生きた教材にしよう（100の説明よりも、1つのケーススタディのほうが勉強になりますよ）

否定的な言葉はなるべく控え 肯定的な言葉を使うように 心がけるべし!!



ワンポイント アドバイス

- 最初からあきらめないで「まずやってみよう」という気持ちを大切にしよう（ある有名なアメリカの経営者は「まずはバッターボックスに入ること。そうでなければ、ヒットやホームランを打つ可能性もなくなる」と言っています）
- 人の悪口や批判の多いリーダーの下には人は集まらないことを自覚しよう
- 前向きな言葉は、健康体から生まれます。常に心身をリフレッシュすることも忘れないようにしましょう（休みをとることも仕事とすること）

言葉には霊（たましい）が宿る

何事も前向きにとらえる人の言葉は、肯定的でポジティブです。

何事も否定的に考えてしまう人の言葉には、ネガティブな表現が多くなります。

例えば、「これは難しいけど…」(やってみよう)「と」「これは難しいから…」(やっぱりやめよう)「や、「前回はだめだったけど…」(今度はやり方を覚えて成功させよう)「と」「前回はダメだったから…」(今回もダメだろう)「と」のように何かを行おうとするときや、上司や部下から意見を求められたときの第一声でリーダーとしての評価は決まっています。

私たちが何気なく使っている言葉は、その人の心の中にある想いや人生観までも、相手に伝えてしまうものです。

言葉（ことば）という言葉が示すように、言葉には霊（たましい）が宿っています。

お店を引っ張っていくリーダーなら、常に新しいチャンスを生むためにも、否定的な言葉よりも、なるべく肯定的な言葉を使うように心がけましょう。

そうすると、今までうまくいかなかったことも、何となくうまくいくようになったり、協力してくれなかった人たちが、あなたのために助けしてくれるようになるはずです。

リーダーは常に 損得よりも善悪で判断し その考えを全員に植えつけるべし!!



ワンポイント アドバイス

- リーダーは、一つひとつの判断を、場当たり的にするのではなく、言行一致を心がけよう（「言っていることとやっていることが違う」＝これがリーダーへの不信感の最たるもの）
- いつも「お客さまにとって」「お店にとって」「自分たちにとって」良いことなのか、悪いことなのかを考えて行動しよう
- 自分でつくった方針や計画は、絶対に実現させる強い熱意を持とう（方針や計画を本部のためにつくっているリーダーは最低です）

35

店は店長の人格以上にはならない

リーダーにとって大切な要素の一つに「見識があるかどうか」があります。

「お店は店長の人格以上にはならない」が私の口ぐせです。そして人格は見識に現れます。

皆さんも「あの人の見識（人格）を疑うよ」という言葉を耳にしたことがあると思いますが、部下に「見識を疑われる」リーダーとは、以下のようなリーダーだと思います。

- 今日言った指示や方針が、上司から言われてすぐに変わってしまうリーダー
- 目先の売上げだけを追っていて、何を考えていて何をしたいのか分からないリーダー
- イエスマンだけを褒めて、ノーと言っている人の話に耳を傾けないリーダー
- 物事を常に損得で判断し、善悪を二の次に考えるリーダー

人を育て、多くのお客さまから支持されるお店をつくるためには、人間として、商売として、何が正しいことか、何が悪いことなのかを、はっきりと自分の言動で示すことが必要です。

もし、あなたが店長なら「お店は店長の人格（見識）以上にはならない」という言葉を、自分自身の心に刻んでください。

そして、何かを決めたり、判断すべきときには、まず人間として、商売として正しいかどうかを考えてほしいのです。

事例5

新人スタッフを短期間で伸ばす法

「都心駅ビルに出店する某店長の成功談より」

新人スタッフが入社し、現場教育も終わり、ギクシャクしながらも、何とか一通りの接客ができるようになったところのことです。

ちょうど夕方ピークに入り、偶然、試着室で新人のA子さんの隣で接客する場面がありました。

A子さんの担当していたお客さまが試着室から出られた瞬間、A子さんは満面の笑顔で「お客さま、お似合いですねー」と、教育で教わった通り、プラスの表現をお客さまに伝えました。そのときの表情が、本当にうそ偽りのない、心からの言葉であることが、私にもお客さまにも伝わりました。

お客さまも少し照れくさそうに「結構いいですよ」なんて笑顔で返していました。

「これだ！」と思った私は、接客終了後に、A子さんの先ほどの表情について、とことん褒めてみました。

周りのスタッフにも「A子の褒め方ですごくいいよ！ 私がお客さまだったら絶対にいい気分になるよ！」と、ちよっとオーバーかな？ と思うくらいに伝えておきました。

それから何日かの間、店長会や公休なども重なり、久しぶりに出勤したとき、他のスタッフから「あの後、皆からもスゴイって褒めたら、A子の褒め上手、どんどん上達していますよ！ 後でこっそり聞いてみてください！」と言われ、機会を狙って聞いてみました。

すると、満面の笑顔はもちろん、声もトーンくらい高くなり、「ワッー！ お客さま、身長がおあるのでカッコイイですねー」と、さらに感情がこもった、具体的な表現に変化していました。

お連れさまにも「素敵ですよ」などと同意を促す言葉をかけています。そのときのお客さまも「またまたあ！ 上手いわねー」などと言いながら、笑顔を浮かべて、何だかうれしそうです。

今の表情いいな、気の利いた言葉だったな、と感じたことを思いつきり皆で褒めることで、彼女の販売力は短期間で上達し、わずか一カ月でほめ殺しのA子という異名を持つようになりました。

後で分かったことですが、A子さんは、今までながめるだけで終わっていたファッション雑誌を熟読して、コーディネート提案の参考になるキャッチコピーを覚えたり、気に入った記事やコーディネート写真をスクラップしたりという陰の努力を行っていたそうです。

身をもって教えた店長のビジョン

〈都心SCに出店するある店長の論文（日本専門店協会「あつたか・えっせい」より）〉

ある日のこと。近隣の警察署から、お店に電話がありました。「万引き犯を近くのコンビニで捕まえたところ、お宅のタグが付いた商品があったので、引き取りに来てほしい」とのことでした。

引き取りに行き、事情をうかがうと、自分と同世代で精神科に通院している女性でした。大変にシヨックでした。

店に戻り、すぐに店スタッフを集め、一つはその商品がなくなっていたことに気づかなかつたこと。もう一つは、お客さまに対し、そういう環境をつくってしまったこと。その2点を伝え、同じことを二度と繰り返さないよう、全員で反省しました。

その夜、そのお客さまのお母さまから、お店にお詫びの電話が入りました。

お詫びとともに、その商品を買収取らせてほしいという内容でした。

しかし、私は常日頃から、私たちの仕事はお客さまがお気に召していただいたものをお売りする仕事と考えていたため、次のように答えました。

「その商品はお気に召していただけましたか？ もしそうでないのであれば、そういう環境をつくっ

てしまった私どもの責任ですから、どうぞ気にならないうでください」と。

お嬢さまの年齢からすると、お母さまも自分の母と同世代のはず。そう思うと、たまらなくなり、思わず「お母さまもご苦労が絶えないでしょうが、お体にはくれぐれもお気をつけて」と言わずにはいられませんでした。

それから数日が経ち、私がお休みの日に、親子連れのお客さまが私を訪ねてご来店されました。

担当スタッフが、私の休みを伝えると「店長さんにお手紙を書きたいので、書くものを貸していただけますか？」とおっしゃり、さらに店内で楽しそうに商品を選び、セーターを2枚ご購入されています。

翌日、出勤すると「先日は本当にありがとうございました。今日は本当に自分の気に入ったものを探しに来ました。このセーターとっても可愛いですね！ 私も早く病気が治るように頑張ります。また、来ます」という内容の手紙が残されていました。

びつくりしました。そして、本当にうれしく思いました。

こんなことの後で、普通ならお店に来にくいはずなのに……しかもお買物までしてくださるなんて。お店が引き起こしたことは本当に申し訳ないことですが、こんなかたちでも、お客さまに自分の気持ち伝わったことと、この出来事に強く共感してくれた店スタッフに心から感謝しています。

こんな仕事を、僕はしてきました 専門店の人ビジネスだ！

私がファッション業界に入ったのは1973年のことです。当時は、百貨店が流通業の主流で、次いでGMS（総合スーパー）が台頭してきた時代でした。

私は人周りの仕事、例えば福祉関係の仕事に就くことを希望していましたが、同時に、ゼミでマーケティングを勉強していたこともあって、急成長している専門店に魅力を感じていました。

伸びている専門店チェーンの中に、鈴屋がありました。きれいなファッションを扱っているながら、若い人が汗を流して働いている姿が、とても素敵な会社でした。この会社なら、自分にできることがあるのではないかと思いました。急成長しているがゆえの問題点として、働く人たちの生活環境を整えなくてはならないと思ったからです。

会社を支える販売員の生活環境を整える

こうしたい思いで入社したものですから、配属先には人事部を希望しました。いわば裏方です。

最初に手がけたのが、社員寮の整備でした。当時の総理大臣、田中角栄氏の著作をもちり「日本

列島寮改造論」と称して、全国約10カ所ある寮をすべて鉄筋造りの借り上げ住宅にしました。入社2年目のことです。信託銀行と掛け合って、財形貯蓄ができるようにしました。

社員の心と生活を豊かにするための活動は、オーナーの考え方でもありました。福利厚生改革を通して、今で言う「従業員満足（エンプロイーサティスファクション＝ES）」を実現することが、会社の成長につながるという考え方を、実践していたわけです。すると、地域一番店が、次々と誕生するようになりました。

専門店は人ビジネスです。トップの思いが会社の成長をつくり、社員一人ひとりに権限委譲することで会社の理念が社会に実現されるのだと思います。

では、会社が社員に与えるものは何でしょうか。それが、ESによって時代を先取りした新しい価値観、新しい文化を、体験してもらうことだったのです。

私が売場に立ったのは、同期の中では一番遅く、入社して6年後でした。

店頭に立つまでの2年間は、労働組合の仕事をしました。社員の待遇改善を真剣に考えるうちに、ついに体を壊して、2カ月間の入院生活を経験しました。会社を支えている従業員に対し、本当に報いているか深刻に悩み、胃潰瘍になってしまったのです。

そんなこともあって、幹部に昇格して店長として赴任するはずが、新宿店の次長として3カ月間、後方の仕事をするようになったのです。29歳のときでした。

この機会をチャンスと思って私は、全メンバーと面接して会社への不満を聞き取りながら、この店で一つひとつの問題を「カイゼン」していくことに取り組みました。

例えば、その店では、あるフロアだけ清掃が不十分でした。聞き取りをしてみると、そのフロアの蛇口が低くて、バケツの高さに合わないために、清掃が効率良くできないことが分かりました。そうした小さなことから、問題解決していくわけです。

物事を変えるときには、一氣に変えるのではなく、**日常の活動の中で「コミュニケーション」を取りながら、みんなと一緒に解決すること**を、労働組合と新宿店の経験から学びました。

店舗経験で培った「問題解決」の方法

その後、札幌バルコの店に店長として赴任します。ここでは**小売業を科学的に見ていくこと**に取り組みました。実行したことは3つです。

1つは、**「コストパフォーマンスの見直し」**。なかでも最も力を入れたのは「在庫問題」です。売れ残ってストックに眠っていた商品を6カ月かけて処理しました。見せ筋に使っている海外からのセレクト商品や、あまりに先端を行き過ぎた商品を、**センスの良い同業のテナント社員の方々に販売**したのです。

2つ目が**「リース料の見直し」**です。リース料は運営コストの中でかなりのウェイトを占めていました。そこで、予算づくりのときに、リース料を半額にしてもらう交渉をしました。その代わり、単月だった契約を年間契約に切り替えて、本社とも調整して全額を一回で支払うことにしました。支払いに必要なお金を捻出するために、過去のデータを洗い出して、**徹底的に無駄を省きました**。

3つ目に、**人件費の考え方を変えました**。人効率型から、**お客さま満足追求型**への転換です。要員数を増やし、正社員比率を上げて、**サービスで他店と差別化**することで、坪当たりの売上高を上げる取り組みをしました。どうせ売れるのだからパート比率を上げようという効率追求ではなく、**どこでも売れている時代だからこそ、サービスの質を上げていこう**と考えたのです。

お客さまは、旬にどん欲です。冬の厳しい寒さのなか、札幌のお客さまに、**なんとか旬の花を見せたい**。花屋さんに掛け合うと、感じ入ったように「道花でよければ、2割のリース料でいいよ」と言ってくれました。**思いが伝わる**、とはこういうことかと思いました。春になれば、鹿児島のお店から、いち早く桜を取り寄せたりもしました。

2月には「野菜の缶詰プレゼント」というアイデアを実行しました。顧客に、自分で栽培する野菜の缶詰をプレゼントするのですが、それをお店で預かり、屋上で栽培して、芽が出て花が咲いたら、お客さまに返却するのです。お客さまには、**缶詰をもらいに来るとき、芽が出たとき、花が咲いたとき、都合3回来店してもらう**ことになります。80人にDMを出して、30人が来店されました。

着任して2年後、この店は全国バルコ中で売上高1位になりました。

方針を決める!! 決めたら徹底する!! そして継続する!!

次に、あるファッションビル店の立て直しを命じられました。

この店では、着任5ヵ月後に、ビルの売上高で新記録を出すことになるのですが、いじで、お店にとって最も大切なのはお客さまであるという意識を、全員に徹底することの難しさを痛感する出来事がありました。

それまで、その店では明らかにこちらが悪い場合を除き、返品は受け付けないことになっていました（会社の方針はそうではなかったのですが……）。

そこで、朝礼で全員を集め、「いじからは、お客さまが嫌だと思ってしまうをなくしていじう！どんなことがあっても返品は受け付けるようにいじう！」と話をしました。

その朝礼が終わって5分後です。店頭で、お客さまと販売員がもめています。聞くと、返品をしにきたお客さまを、その販売員は何とか理由をつけて断ろうとしているではありませんか。

その場でキレました。「何をしているのかー」と一喝して、すぐに返品を承ったのはもちろんです。ですが、どうしても腹の虫が収まりません。次長だけを売場に残して、全員を後方に引き上げさせ、「朝礼で話し終わったら5分後じゃないか！私の言うことが分からない者は、この場で帰れ!!」と、怒鳴りつけました。話しているだけでは、理解してもらえないのです。

こうした経験から、後にエリアマネジャーになったとき、担当する全店で「花一輪の心を大切にしよう」運動を徹底することにチャレンジしました。全店の全レジに、一輪の花を生けるというものです。最高の「インディシンデ、お客さまをお迎えする、その意思を象徴する取り組みでした（この「花一輪の心」は、当時の社長から学んだもので、今でも私のマネジメントポリシーの一つになっています）。

徹底できるまで、1年かかりました。

なぜ、やるのか、から始まって、徹底できるようになるまで、いくつか段階があります。まず、水が腐るので誰かが水をやらなくてはなりません。全員でコミュニケーションを取りながら決めていきます。次に、花の内容について、今の季節はどんな花がお客さまの心を打つのかを考えて手配をしなくてはなりません。そして最後に、その一輪を題材に、お客さまとの会話にチャレンジしていくわけです。

1つのことを徹底して実行するレジスタンス、やがてコミュニケーションが取られていくようになり、段階を追って店はまとまってくるのだ。

以後、私は本部を経て、やがて会社の再建に取り組むことになるのですが、店舗経験を通して多くのことを教わりました。その経験から確実に言えることは、「店舗の風景の中にカイゼンのヒントがある」といことです。

これからは、現場の人たちが、その会社の優劣を決めていきます。結果が出ないときには、どうか考え方を変えてみてください。心の持ち方が変われば、世界が違って見えてきます。世界が変われば、行動が変わります。行動が変われば、結果が違ってくるはすです。そうして、自分で問題を解決しようとする自立型人間になってください。

私は、いつでも、お店で働く販売員とその現場を支えているリーダーの味方だいたいと思っています。

第4章

接客サービスのオキテ

サービスマインド編



私たちの仕事は、モノを売ることで
はなく、お客さまに感動を与える
"仕掛け人"であると心得るべし!!



ワンポイント
アドバイス

- このギブ・キッズ・ザ・ワールドのオーナーのように、あなたがこの仕事をしようと思った動機を忘れないようにしよう (たぶんお客さまを幸せにしようと思って入ったはずですね)
- あらゆる瞬間瞬間で、小さなことでも実践してみよう。そのチャンスはいくらでもあることを知っておこう (たった1枚の手書きのDM、お客さまの悩みの相談相手になる、などたくさんあるはず)
- お客さまを感動させるアイデアを、店メンバー全員で考え実行しよう (いつも3つ以上は言えないとダメです。リーダーはチームのメンバーを感動させるアイデアも3つ以上考えてみて下さい。もちろん実行できることはすぐ実行!)

36

心を癒す魔法の店づくり

ギブ・キッズ・ザ・ワールドのように

フロリダ州のオーランドにあるギブ・キッズ・ザ・ワールドという施設のことを知ったとき、今まで味わったことのないような感動を覚えました。

この施設は、(死に直面した) 難病の子供とその家族を、無料で1週間招待し、すべてを忘れて楽しんでもらうためにつくられました。

この施設を始めたユダヤ人は、大変苦労してホテル経営で成功を手に入れた人です。しかし、あるとき「子供が亡くなったから」というキャンセルの電話を受けたとき、「自分はこんなに悠々自適に暮らしているのか?」と思い、ホテルを売却して、この施設をつくったそうです。

ここで生まれる、いつ死ぬか分からない子供とその家族の熱い触れ合いは、ボランティアで働く人々の献身的な活動によって支えられています。

この施設を訪れた子供たちは、ほぼ100%亡くなってしまおうのですが、残された家族はここで楽しく過ごした子供の笑顔に支えられて、人生の再スタートを切るのです。

私たちも、このギブ・キッズ・ザ・ワールドのように、お客さまの心を癒す魔法の店をつくりていきたいと、つくづく思いました。

サービスにおける真実の瞬間は そのときにお客さまがどう感じたか だけがすべてと心得るべし!!



ワンポイント アドバイス

- リーダーは、常にイレギュラーなことがあることを想定して部下に伝えよう（そのためには各自が状況に応じて判断できるように、できるだけ情報を共有すること）
- 何かがあったときに、絶対にしてはならないことは「言い訳」と「責任転嫁」（こんなことをしても何も良くならない）
- お客さまの評価が自店の真の姿であると思い、常に真摯に受け止めよう（お客さまに「たまたま」とか「いつもは違う」と言ってもはじまらない）

37

サービスに言い訳は無用

全国のショッピングセンターがCS（カスタマーサティスファクション＝顧客満足）の向上に力を入れ始め、接客サービスの向上を図っています。

そのためにテナントの覆面調査を、定期的に行うところも増えてきました。そこで、ショッピングセンターが行った店舗ごとのサービス度調査で、**あなたのお店が最下位のランクだったとします。**そしてその調査が入った日が、**たまたま**商品が大量に入荷して売場への品出しの真っ最中だったり、**自分が不在で新人パートさんだけしかいなかったことが原因**だったとします。

しかし、そのことは何の言い訳にもなりません。

商品が大量に入ってくる。緊急の返品作業指示がくる。欠勤者が出る。クレームのお客さまが重なる……etc. **われわれの仕事は、計画通りにいかないときがたくさんあります。**

正常なときはもちろん、イレギュラーなことが起こったときこそ、**そのお店のサービスの真価が問われます。**

サービスにおける真実の瞬間は、お客さまがどう感じるかだけです。
最高のサービスを目指すお店には、**言い訳は無用**です。

自分の仕事に対する情熱とプライドを持つべし!! 見せかけの仕事は、一瞬で見破られると心得よ



- リーダーは、なるべく自店よりサービスレベルが優れているところへ体験しに行こう（本物や真実なことを自ら学んでいないと、自分たちのやっていることが見えなくなってきますよ）
- 何が本物なのか、どういうことが本気になるということかを、自分の言葉で部下に伝えよう（そのときに気をつけることは、実在するお店や人名を挙げて実際に体験させることが効果的です。百聞は一見にしかずです）

ワンポイント
アドバイス

38

本気なのか、真剣なのか

成熟した社会で大切なことは、本気なのか、本物なのか、真剣なのか、真実なのかということ。だから、**表面的な人や一時しのぎ的なことは、相手から即座に見破られてしまいます。**

私たちの仕事は、特にそのような要素が高くなっていると思います。

● お客さまにファッションを提案する仕事をしているにもかかわらず、雑誌やリサーチなどで情報をとっていない人がいます（信じられないけれど!!）

● ファッションを売っているにもかかわらず、自分のファッションにはまったく無頓着な人がいます（そんな人に接客されても、買う気にならないですよ）

● 商品を売場に出すときに、シワがあってもそのまま出している店があります（ウソのような本当の話）

● お店の基本である挨拶や清掃などを、自らやっていない本部スタッフやリーダーが、まだまだいます（そんな人、信用できませんよね）

● 自分の売上げだけを追っている販売員がいます

真剣にお客さまの立場に立って、最高のサービスを提供しようと思えば、このようなことはなくなるはずです。

表面的なその場限りのサービスは、お客さまから見破られます。

気配り(心配り)は、相手に対する 思いやりと自分の仕事への責任感 から生まれるものと心得るべし!!



ワンポイント アドバイス

- 自分がしてもらえなかったこと、してほしいと思うことを、紙に書き出してみよう。そして、できることから、**どんどん実践してみよう**（まずはチーム内のメンバー同士から。メンバー同士でできなくて、お客さまにもできないはず）
- 相手に会う前と会った後に、相手のことをちょっと思い浮かべよう（そうすれば、ちょっとした一言やアクションが生まれてきます。そのちょっとした気配りを実行しよう）
- **お客さまを、そして部下を好きになろう**（好きになると今まで見えなかったことが見えてくるはず!）

39

商売の出発点は気配りから

デベロッパールさんと商談があり、久しぶりにそのビルのお店にも立ち寄ってみようと思い、事前に店長のスケジュールを確認しました。が、その日はお休みで会えないとのこと。その後、数日が経ち、そのお店を訪れる前日の夜、**店長からメールが入りました。**

「明日は残念ながらお会いできませんが、代理で〇〇がおりますので、**何かお気づきの点がありましたら何なりとお申し付け下さい**」という内容でした。

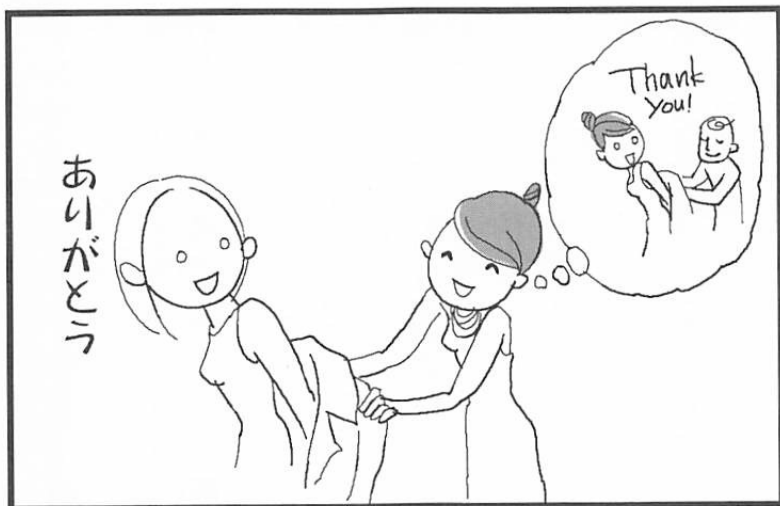
私が訪問した翌日、店長からさっそくお礼のメールが届きました。私は、彼女の配慮により一層感動しました。

この店長の動きは、実に当たり前のことなのですが、できている人は、なかなか少ないのではないかと思います。

このような気配り(心配り)は、相手に対する思いやりと自分の仕事に対する**責任感**から生まれてくるものです。

私たちも、この店長さんのように、**人の心の機微に触れる気配り(心配り)**をいつも心がけたいものです。

自分が「うれしかったこと」を 周りの人に実行すれば 「人との関係」が大きく違ってくる!!



ワンポイント
アドバイス

- グッドサービスに出会ったら、メモしておこう（自分がうれしかったことは、誰でもうれしい）
- 自分の店でできることはどんどんやってみよう（まずリーダーが実践することで、部下にも「グッドサービス」が伝播できる）
- 良いサービスを受けたお店や担当者に、お礼の手紙を書いてみよう（逆に、お客さまから直接褒められたり、手紙やメールをいただいたら必ず本部へ伝えること。本部もきっとうれしいはずだから）

40

うれしかったことを広げよう

人は、人と人との間で生かされています。

仕事も家庭も人生も、すべて人と自分との「関係」がつくる物語です。

私は最近あることがあり、思いもかけない方から、激励の手紙や電話をいただきました。本当にありがたいことだと、心からうれしく思いました。

さて、あなたが、こうして何かに感激したとします。そのとき、自分がうれしく思ったように、この「喜び」を他の人にも味わってほしいな！と思うか否か？

「あー、うれしかった」と思って終わるか、この「喜び」をお客さまや周りの人達に伝えるために、**自分でも実行してみよう**と思うかで「人との関係」は大きく違ってきます。

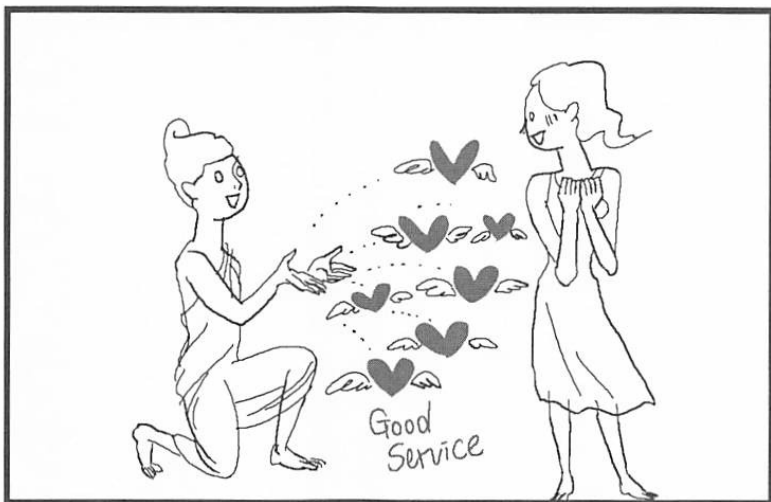
● 良いサービスを受けたら、自分のお客さまにしてさしあげる

● 素晴らしいレストランがあったら、周りの人にも教えてあげる

● お客さまの誕生日に心のもったカードを贈ってさしあげる……etc.

自分が「うれしかったこと」を、お客さまや仲間にしてあげる気持ちをいつまでも持ち続けて、一つでも多く実践してください。そうすれば必ずお客さまにとって大切な店の一つになってくるはずです。

お客さまが、「小さな納得」「小さな満足」を感じるような『GOODサービス』をたくさん行うべし!!



ワンポイント
アドバイス

- 私たちの仕事は、お客さまに幸せをもたらす“ハッピーメッセージ”を、たくさん贈ることだという信念を持とう（GOODサービスは大それたことではなく、ちょっとした気配りや想いから生まれる）
- 自分自身で「小さな納得」「小さな満足」を、たくさん体験しよう（例えば、42の「安心というサービス」のレジ対応も、その一つです）

41

ハッピーメッセージを贈ろう

普通感覚では理解できないような出来事や、悲惨な事件が次々と起こっている今の時代、人々には良い出来事に出会いたい、幸福の兆しみたいなものを感じたい、という潜在的な願望を持っている。

こういう時代だからこそ、私たちは日々の販売活動を通じて、お客さまの心を満足させるような「GOODサービス」を、お客さまをハッピーにさせるメッセージとして贈らなければなりません。

「今日、あなたがお相手してくれてうれしかった!」

「素敵なコーディネートをしていただいて、ありがとうございました!」

「初めてこの店でお買物をしたけど、楽しかったわ!」

と書いていただけるように、お客さまが「小さな納得」「小さな満足」を感じるような「GOODサービス」をたくさん行っていきましょう。

それには、いつもお客さまの立場に立って考え、親身に、正直に、そして一生懸命に、対応することが何よりも大切なことです。

「安心」というサービス

先日、会社の店長さんたちと3人で、横浜の青葉台にある「梅の花」という湯葉と豆腐料理のお店へ、食事に行ってきました。大変風情のある建物の中の個室に案内されて、2時間くらいゆっくりとコミュニケーションをとることができました。

食事を終え、レジでの精算でお金を払おうとしたときのことです。

レジの担当者が「お客さまが本日お召し上がりのお品は〇〇〇、〇〇〇...と間違っていますませんか？」とオーダーした内容を再確認したのです。普通のレストランや居酒屋では、お釣りとレシートを返して終わりですが、この丁寧な対応に感激しました（最近のレストランや居酒屋は、間違えることがけっこう多いですよ）。

「レジ精算が間違っていないか？」もし買った商品が合わなかったら取替えや返品ができるのか？「この商品がほしいけれど、すぐに値引きになってしまふのではないか？」など、**お客さまが不安に思われるようなことを感じさせないようにする「安心というサービス」**も大切なサービスの一つです。

このようなお客さまの不安を取り除くサービスこそ、私たちがすぐに始められるサービスです。

お客さまの不安を取り除く「安心」というサービスを実践すべし!!



- お客さまが「言いづらい」「聞きづらい」と思うようなことを具体的に書き出してみよう（お客さまの立場で考えれば、出てくるはず）
- お客さまが不安に思う項目は、必ず接客トークに入れるようにしよう（例えば、取り扱い方法、返品交換の有無、サイズ感など）
- 返品やクレームのときには、理由を聞く前にまず、「お役に立てず申し訳ございません」を努めて使おう

ワンポイント
アドバイス

「紹介する」行為は ビジネスマナーとしてとても重要な 気配りと心得るべし!!



ワンポイント アドバイス

- 新入社員や新人パートさんをお得意さまやまわりにどんどん紹介しよう（これをリーダーがやり続けると、部下からの信頼がグッと上がります）
- 自分のお客さまがいらしたら他の店スタッフにも必ず紹介しよう（紹介された販売員は、お客さまの顔と名前を極力覚えておこう）
- 紹介するとき、その人のいいところや得意をあわせて紹介しよう（自分がその場になくても話ができることを想定しながら、紹介しよう）

43

大切な人をもっと紹介しよう

ビジネスマナーとして人を紹介することを、もっと大切にしてください。

例えば、店巡回をしていると、新しく入ったパートさんやアルバイトの方々を、必ず紹介するお店と、まったく気づかずに私の方から「いつ入社したの？」と、尋ねなければならないお店があります。

「人を紹介する」という行為は、サービスにとっても重要な気配りです。

紹介されれば、紹介した人とも紹介された人とも親近感が生まれ、身近に感じて、ある種の仲間意識が出てくるものです。

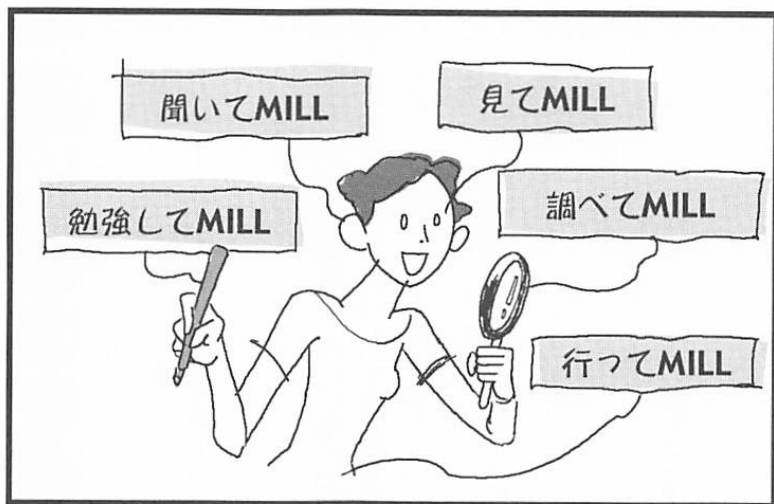
● 新しく入った販売員の方々を、できるだけ多くの人（例えば、本部のメンバー、お世話になっているデベロッパ、メーカーさん）に紹介しましょう

● 自分の顧客を、店メンバーにも紹介し、全員でおもてなしをしましょう（自分の顧客はお店の顧客という認識を全員に植えつけることが重要です）

恥ずかしがったり躊躇したりせず、どんどん周りに紹介しましょう。

このちょっとした気配りこそが、お客さまをもてなす大切な行為なのです。

自分の意思で確認した情報や 学んだ事から生まれるアドバイスが ファンを増やすと心得るべし!!



ワンポイント アドバイス

- 「お客さまから学ぶ」気持ちで接客しよう（すると自分の不足点が見えてくる）
- その不足点を克服するために、自分の意思で「5つのMILL」を続けよう（ちなみに私は、なるべく話題になっているところへ出かけるようにしています）
- 自分の得意な分野ができれば、これだけは絶対に負けない「お客さまをうならせる」アドバイスをつくり出そう（例えば、観光地に立地するあるお店の販売員は、その地域の名所なら何でも答えられ、お客さまから感謝されています）

44

「5つのMILL」でファンを増やす！

お客さまを楽しませたり、納得してもらうためには、お客さまに「なるほど」と思ってもらえるようなことを、いかに具体的に、そしてタイムリーにアドバイスできるかがポイントになります。あなたのアドバイスがお客さまの夢線に触れれば触れるほど、お客さまはあなたのファンになり、お得意さまになっていただけるはずです。

お客さまの「夢線に触れる」アドバイスをするには、**お客さまにはない情報や、お客さまとは異なった視点が必要**です。

そのために、ぜひ続けてほしいのが、次の「5つのMILL」(み)です。

毎日の仕事や生活の中で、ちょっと気になること、話題になっていること、興味があるけれどよく分からないことなどに対して、①聞いてみる、②行ってみる、③見ってみる、④調べてみる、⑤勉強してみる、を実行してみてください。

1カ月、3カ月、半年と続ければ続けるほど、あなたの情報力が高まり、いろいろなものの見方ができるようになり、お客さまへのアドバイスの内容が変わってくるはずです。

自分の意思で自ら確認した情報や学んだことは、必ずお客さまの心に響くはずです。

接客プロセスを客観的に検証して どの部分が弱いかを 科学的に見てみるべし!!



ワンポイント
アドバイス

- 接客プロセス（流動客→入店客数→お声かけ回数→接客回数→ご試着回数→お買い上げ率）の中には、必ずその人の得意な部分と弱い部分がある。これを科学的に見つけ出そう（例えば、入店に対する気づきが普通の販売員より遅い＝目配り不足、声かけ回数が店の平均より少ない＝自信がないのでアプローチが怖い、試着につながる回数が少ない＝商品説明不足など…）
- 強さと弱さがはっきりしたら、毎週課題の進行を確認しよう（「今日は何人にお声かけした？」「何人ご試着していただいた？」「先週と比べてどんなことを工夫した？」と繰り返し確認することで、弱さは克服できる）

45

科学的に接客を考える

駅ビルやファッションビルなどに入っているアパレルのお店を対象に、あるコンサルティング会社が調査をしたところ、販売員が1人のお客さまを接客する場合の必要時間は、平均して約20分だったそうです。

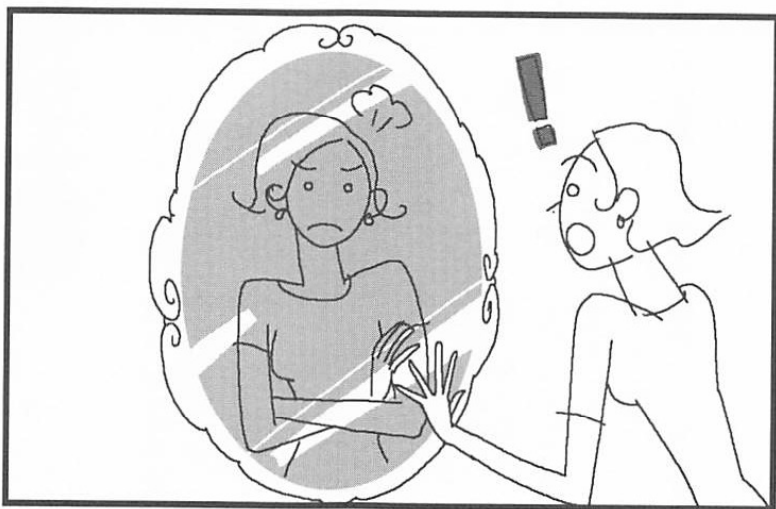
そこから単純計算すれば、1時間無駄なくスムーズに接客して、お買い上げ客数は3人になりますが、声をおかけしたお客さますべてがお買い上げになることはあり得ないので、平均して1時間間に2名（約6割の確率）のお買い上げがあれば、その販売員はプロ販売員だと言えるそうです。

また、入店客数に対するお声かけ（アプローチ）の回数と精度（アプローチのタイミングとお声かけの言葉）が、売上げと比例することも分かったそうです。

つまり、お客さまの入店からお買い上げまでの接客プロセス（お買い上げまでの工程）を一つずつ科学的に検証することによって、一人ひとりの販売員が、どのプロセスに課題があるのかを見つけ出すことができるのです。

「頑張ってる」という励ましもあるんですが、このようにうまくいっていないことを科学的に分析して課題をはっきりさせ、強いところを伸ばし弱点を克服してゆくことが大切です。

お客さまの声は、私たちのサービス に対する姿勢を映し出す 「鏡」であると心得るべし!!



ワンポイント アドバイス

- 定期的にお客さまアンケートや店舗診断を行って、自分たちの販売サービス活動を自己評価し、不足点や不備なことを調べて改善しよう（アンケートや店舗診断をバカにするようなリーダーは、リーダー失格です）
- 自分自身も率先して、まわりの人から気づいたことを言ってもらおうようにしよう（特にお客様さまからは定期的にかがうようにしよう）
- すぐに改善できることは、一つでもいいから即実行しよう（毎月1つ改善すれば1年で12の改善ができてしまう）

46

お客さまの声は、私たちの鏡

よく「お客さまの声をお聞かせください」というアンケートを取っているお店があります。また、普段の接客活動の中で、お客さまから指摘されることがあります。

お客さまの声は、私たちのサービスに対する姿勢を正直に映し出す「鏡」です。

あなたが笑顔でいられれば、鏡の中のあなたも笑っていることでしょう。

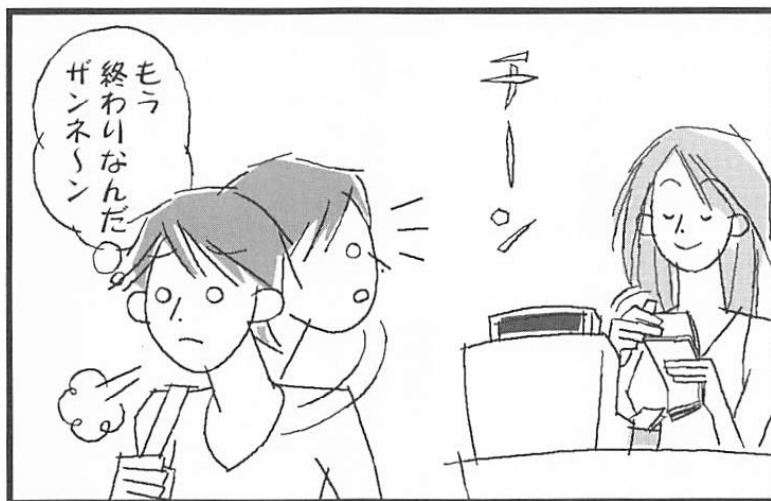
逆に無気力で疲れた顔をしていれば、鏡のあなたはやはり無気力で生気のない暗い顔をこちらに向けているはずです。

人間も、鏡と同じです。

あなたが染み透るような笑顔で接することができれば、お客さまも笑顔で応えてくれるはずです。あなたの心の中に、笑顔にならない何かがあれば、お客さまという鏡は、それを映し出してしまっていることでしょう。

自分の顔を鏡に映したときに「これは私の顔じゃない」と言う人はいません。しかし、アンケートや臨店調査から得られるお客さまからの指摘に対しては、「たまたまです」と言う人がいます。**お客さまの発する「真実の声」は、今のあなた自身の状態を映しているのです。**その姿を真摯に受け止め、自ら改善をいついつまでたてよう。

最後の最後に、その店やその人のサービスに対する真の姿勢が出ると心得るべし!!



ワンポイント アドバイス

- リーダーは、すべての行為に対して最後のレベルにこだわろう（任せっ放し、言いつ放しはダメです。最後に必ずレベルを確認して、ダメなところはやり直しをさせるクセをつけること）
- 特に「最後の一言」「最後の5分間」「最後の一人」を大切にしよう
- 最後のレベルが崩れているときは、店のコンディションが悪いと考えよう（このことを絶対に忘れないでください）

47

最後が大切

ある店で買物をしていたお客さまが、閉店までまだ十分時間があるにもかかわらず、スタッフがお金の音をさせながらレジ締めをしている姿を見て、すぐに店を出て行かれました。

この場合、「もう閉店が」と思い、ゆっくり見ているのを申し訳なく思われたお客さまもいるかもしれません。

しかし大半は、まだ時間があるのにといいながら、なんとなく居づらくなって、あるいは一気に買物をする気持ちが無くなって出ていかれるのです。

何ごとも「最後が大切」。最後の最後に、お店や個人のサービスの真の姿が出るものです。

● 閉店時間まで、お店のスタッフは、全員お客さまに目を向けていますか？

● お買上げ後、お客さまの送り出しを、いつも心を込めて行っていますか？

● 電話の用件が終わった後、最後の一言に気を配っていますか？

● 一日の終わりに、終礼や反省会を行っていますか？

最後の最後まで、キチンとやるのが、次への新たなスタートにつながるのです。

特にリーダーは、今日の仕事の「ひとつひとつが明日に影響する」と意識を怠らなうべし。

売上高(特に「パーソナルイベント」や「プレセール」などの結果)は、お店と販売員への支持率と心得るべし!!



- お店の売上高結果は、今までの自分たちの仕事に対するお客さまの評価として受け止めよう (つまりは、こだわりのアピール度や自分たちの情熱への、お客さまからの通信簿です)
- 数字に対する評価で一喜一憂しないで、今まで行ってきたことに対しての反省をしっかりと行って次につなげよう (売上げが悪いからといって悩む必要はありません。お客さまに対するアピールが弱かっただけなのです。課題をはっきりさせて、すぐできることからスタートしてみてください。3カ月後、6カ月後、あなたはまったく違うあなたになっているはずですよ)

ワンポイント
アドバイス

売上げは、国会議員や市議会議員などの投票と同じだと思ってください。彼らの選挙運動が、私たちにとっては日々の接客活動であり、投票結果が売上げです。選挙運動では、候補者が、有権者一人ひとりに自分の考えをアピールし、理解してもらえように努力しています。そして、投票日にどれだけ多くの支持者を呼ぶことができたかが問われます。同じように、お店の売上げ結果は、お店と一人ひとりの販売員の日々の努力が、お客さま一人ひとりにいかに関与し、共感を得ているか、そのバロメーターとして表れるのです。「一人でも多くのお得意さまをつくり、来店頻度を上げる」ことは、とても重要な目標であり、お店にとって重要な指針になります。

売上げをつくるためにやるべきことは、皆さん一人ひとりが主役になり、「一人でも数多く」あなたのファンを増やすこと。そして、一回でも多くお店に来ていただけるように、ブランドが持っているこだわりや商品の独自性を積極的にアピールすることです。

売上げとは、あなたのお店への、そしてあなた自身へのお客さまの支持率なのです!

48

売上げは接客活動の支持率

「期待を上回る」サービスを実践する 近道として「お客さまから学ぶ」 謙虚さを持つべし!!



ワンポイント アドバイス

- お客さまとの会話では、ただ商品の話だけではなく、その人のライフスタイルや趣味などを、なるべく聞くようにしよう（お客さまのことが分からなければ、お客さまの期待を上回ることなど、とうていできません）
- お客さまの期待を上回るサービスを実現させるため、まず自らサービス体験に出かけよう
- 休日にショッピングに出かけたときは、「心に響いたことは何か」「もの足りなかったことは何か」を考える、そしてメモしておくクセをつけよう

49

「こんな…がほしかったんです」

「…」の部分に自分たちがやりかねばならないテーマを入れてみてください。

あなたがバイヤーであれば「商品」が、セールス職であれば「サービス」や「販売員」が、店長であれば「お店」が入るはずですよ（例えば「こんなサービスがほしかったんです」となります）。

この言葉をお客さまに言っていたくために努力し、チャレンジし、つくり上げてゆく活動が私たちが目指さなければならぬ仕事です。

従来の考え方や仕事の仕方から生まれた商品やサービスでは、この言葉は生まれてきません。

一言で言えば、**お客さまの期待を上回るサービスや商品の提供です。**

● こんな「お店」がほしかったんです

● こんな「販売員」がほしかったんです

● こんな「アドバイス」がほしかったんです

これらを実現させるために大切なことは、まずお客さまから学ぶ姿勢を持つことです。この謙虚な姿勢があれば、お客さまの持っている悩みや不満、疑問や潜在的願望などが見えてきます。**それを解決することが期待を上回るサービスになるはずです。**

事例7

先を読んだ気配り

ある店長(主婦・28歳)A子さんの体験談

ある平日のお昼時のこと。一人のOLさんが慌しく入店されました。

「何かお探ですか?」と問いかけると、ご本人のご結婚が決まり、明日が結納だということ。

仕事が多忙で、結納時に着る洋服を探す時間がなく、お昼休みを利用して、探しにいられたそうです。洋服が決まると、お包みする間も待てず、「仕事の帰りに寄るので預かっておいてください」と言われました。

そのとき、A子さんはハタと考えました。「こんなに忙しいのに、お仲人さんへの手土産はご用意されたのだろうか?」と。

そこで、お客さまに「あのー、差し出がましいようですが、お仲人さんへの手土産はご用意されましたか?」と聞いてみました。

まだ購入していないというお客さまに、「もし、よろしければ、私が代わりに購入しておきましょうか?」と申し出てみました。

お客さまはビックリ!「本当に!? お願いしてもよろしいんですか?」

その後、ご予算やお好みなどをうかがって、帰りにお立ち寄りになる前に用意をしておきました。

夕方、明日のお洋服とともにお土産を手にしたお客さまは、何度も何度も頭を下げてお帰りになりました。

実は、A子さんも既婚者。

働きながら、挙式までの準備をする大変さを身に染みて実感していたのです。

その後、無事に挙式を済ませたお客さまは、そのお店のお得意さまになっただけではなく、「こんな素敵な人たちと働きたい!」と考えるようになり、やがて、そのお店のスタッフとなったのです。

事例B

特別扱いをしない、見守るだけの愛

～キャリア15年のベテラン販売員の体験談～

お店のウィンドーにフレッシュヤーのスーツが装いはじめたころ、にぎやかにおしゃべりしながら5、6人のお客さまが入って来ました。そんな雰囲気の中、一人でポツンと紺色のスーツの前に立っているお客さまが目に入りました。彼女は、とても頼りなげな目を、私に向けています。

「どうぞ、よろしかったら試着なさってみてください」

ニコニコしながら声をお掛けすると、彼女は小さな声で、

「このスーツ、着てみていいですか？」

フィッティングへ案内して、紺のスーツと、一緒に持ってきたブラウスのボタンを外して、彼女の手に渡すときはじめて、彼女の手と足が少し不自由なことが分かりました。

着替えにも少し時間が掛かりました。私は、フィッティングから彼女が出て来るまでに、いろいろなことを思いました。やっぱり、お手伝いするのが良いのかな？ ブラウスのボタンぐらい留めてあげれば良かったのかな？ 10分以上経って、彼女がやっとフィッティングから出てきました。

「お疲れさまでした」

彼女は鏡を見て、にっこりと笑っています。

「これでいいです」

私の目には、スーツのサイズが少し大き過ぎるように思えたので、

「お客さま、もう一つ小さいサイズを、お持ちしま……」と言いかけたとき、彼女が、

「私、明日から就職活動なので、一人で着替えをしないといけないんです」と、言葉を重ねてきました。

「そうなの、頑張ってるね」

私には、それが彼女の気持ちにこたえる精一杯の一言でした。接客テーブルでお包みしながらの話にも心が痛みました。店頭までお見送りをして、頭を上げると、彼女と私の前に見守るように立っている女性がいることに気がつきました。

彼女のお母さまでした。お母さまは私のところまで来て、

「特別扱いしなかったのはあなただけです。お世話かけました」と、頭を下げて行かれました。

私は、見守ることしかできない、切ないほどの愛情に触れました。

明日から社会という厳しいところへ娘を託さなければならぬお母さまの気持ちを考えたとき、私たちが当然のように何不自由なく毎日を過ごせることの幸せを痛感しました。

と、同時に、このような素晴らしい母子のお手伝いができる私たちの仕事に、あらためて強い誇りを感じずにはいられませんでした。

第5章

(あきない)
商売のオキテ

ショーバイマインド編



情報収集なくして前進なし

「意識の差は大きい」。これはあるショッピングセンターの支配人の言葉です。

秋のリニューアルで急成長している人気ブランドを導入することになりました。改装前にそのショップの店長さんが挨拶に来て、その支配人を「質問攻め」にしたそうです。

「このビルの中心客層は?」「この秋冬のビルの販促計画は?」と、自分で用意してきたメモを見ながら、真剣なまなざしで、次々と質問してきたそうです。

支配人は、その店長さんの姿勢に「さすがに人気ブランドショップで勢いのある会社の店長は心構えが違ふ」と話していました。

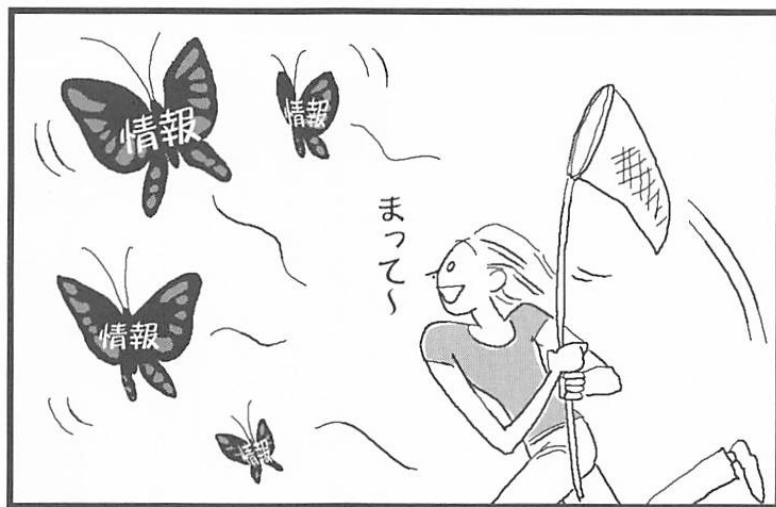
ショッピングセンターの販促の内容は、ビルの来館客数や客層に大きく関わります。どんなイベントがいつ開かれるかは、店にとって貴重な情報なのです。

彼女は、これらの情報収集にかなりの労力を注いでいます。
さて、あなたはどうか?

売れない時代にやるべき課題は沢山ありますが、「何をすべきか」に悩む前に、**自分の仕事の精度を上げるために、不明なことは自ら進んで情報収集を行い、不安なことは学習することが最も大切な時代ではないでしょうか。**

情報収集なき人に、仕事の前進はありません。

**自ら進んで動き、学ぶ姿勢が大切。
自分がその気にならない限り
情報収集はできないと心得るべし!!**



ワンポイント アドバイス

- ちょっと聞いてみる、ちょっと調べてみることを心がけよう (とにかく流さないことが大事です。情報は自分から取りに行く、ということを忘れずにいてください。待っていても、本当に自分に必要な情報は得られません)
- 分からないことは、臆せずにもその場で聞くようにしよう (最初は恥ずかしいけれど、すぐに慣れます)
- ビルの人やまわりの店と、挨拶だけでなく5分でもいいから話そう (意外な情報が得られるものです)

小さな兆しを見逃さない

小さな兆しには、大きなチャンスやヒントが隠されています。

あとになって、「そういえばあのとき…」と思った経験が誰でも一度や二度はあると思います。兆しとは、**未来に起こりえる現実だ**と思ってください。

日々の仕事の中のちょっとした出来事や、お客さまのわずかな変化を見逃さないようにしてください。そして、それが良い兆しであれ、悪い兆しであれ、注意深くウォッチして、**近い将来起こるであろう変化や事実を予測**してみてください(この予測してみることが、自分の感度をアップさせる近道になるはずです)。

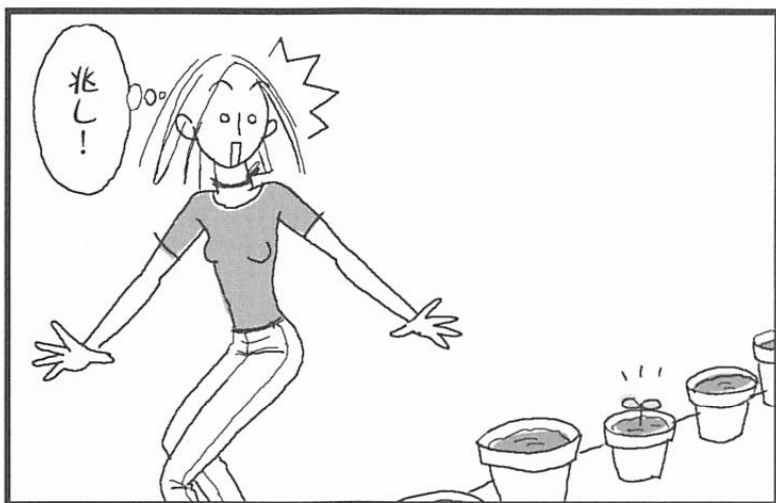
●お客さまは、あなたの接客や商品説明に不満を持っているとき、何らかの形でそのことを発信していますヨ「その兆し、感じますか?」。

●お買い上げにはつながっていないけれど、今日入ったその商品を手に取るお客さまがかなりいらっやいましたヨ「その情報を本部に伝えていますか?」できることは**すべてスコープアップ**か?」。

●部下が退職願いを持ってきてからあわてても手遅れですヨ「彼女はかなり前から悩んでいたはず。**気づきませんでしたか?**」。

小さな兆しを見逃していると、チャンスがどんどん逃げていきます。

ちょっと「気になること」から お客さまの変化を感じとる 感性を磨くべし!!



- 営業日報は、いくら売れたかの計数報告よりも (そんなのは本部のコンピューターに聞けばいくらでも分かる、あなた以上に)、**お客さまの買い方の変化や商品の売れ方の変化など、現場でしか見えないことを書くようにしよう** (これが生きた情報であり、次の一手を打つヒントになり得るのです)
- お客さまの何気ない仕草や一言から、自分たちの接客レベルの見直しをするようにしよう
- お店で起こる不正にも必ず事前に何か兆しがある。自分の部下の変化を見逃さないようにしよう

ワンポイント
アドバイス

自分のお店とメンバーを 客観的に見つめてみるべし!! 意外と青い鳥は足元にいる



ワンポイント アドバイス

- 仕事がうまくいかず、何をやってもダメなときは、自分たちにできること、自分たちの役割を、冷静に考えてみよう（すると、これまでどこを向いて仕事をしてきたかに気づくはず）
- それが分かったら、メンバーと一緒に「自分たちにできることは何か？」を考えて、小さなことでも決めたら全員でやり抜こう（小さな努力が、大きな結果を生むと、まずリーダーが信じることです）
- いつも外からお店を客観的に見るクセをつけよう（時には館内をぐるっと一周して、買物に來ているお客さまの気分になって、改めて自分の店を見る。すると何が問題なのかが見えてきます）

「手詰まり」を打破するには

計画とのギャップを起したときに、なかなか打つ手が見つからない。本部からは対策を打つように言われるし、店メンバーの士気は落ちるし……。

「どうしたらいいの!!」と思わず叫びたい気持ちになることがあると思いますが、このような「手詰まり」状況を打破するためには、少し冷静になって、まず自分自身を振り返ってみてください。

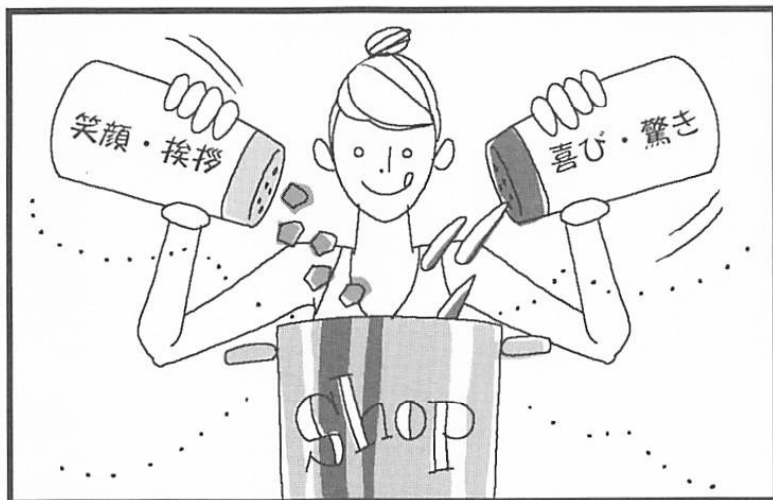
「手詰まり」状況のときに陥りやすいのは、自分自身が内向きになってしまい「お客さまから見えてくのか?」「他店と比べてどうなのか?」「という客観的な見方ができなくなってしまうことです。気持ちだけが焦って部下との「センサス」をほとんど取らず、独り相撲になっていたり……。本当に、こういう状況はよく見受けられます。

「手詰まり」を打破するためには、まず「なるようにしかならない」と決意して、知らない間に身についてしまった「ちやちやなプライド」を捨てることです。

その上で自分の足元を見つめ直し「自分とチームでできることは何か」をはっきりさせることが大切です。

そうすれば、上ばかり見ていたり、内側ばかり見ていた今までとは違って、「青い鳥」は意外とすぐそばにいるように気づくはず（青い鳥とは、あなたが探していること、求めていることの答えです）。

お客さまを感動させるためには 「仕込み」と「仕掛け」による 事前準備が大切と心得るべし!!



ワンポイント アドバイス

- リーダーは、3カ月前、1カ月前、次週、翌日のために準備すべきことをはっきり言えるようにしましょう(例えば3カ月前の秋の商品を、8月に売るための計画を立て、そのために今月は何をするか、今日は何をするか、決めるのです)
- お店は、本部が仕込んだ商品を、どうお客さまに仕掛けるかをいつも考えるようにしましょう
- 自分たちの最も得意なコトについて、徹底的に仕込み、そして仕掛けよう(まずは実行するテーマを決めることです。例えば、お客さまが元気になるような挨拶を追求するか…)

「仕込み」と「仕掛け」に時間をかける

行列のできるラーメン屋には、その店独自の素材を組み合わせて何日も煮込んで仕込んだスープや、こだわって打ち上げた麺があります。

人気のテーマパークには、何回行っても飽きさせないイベントやサービスの仕掛けがあります。ランキング上位を占めるホテルや旅館には、こだわりの「サービス基準」を追求するしつけや訓練があります(タイのオリエンタルホテルや、和倉温泉の加賀屋に泊まりに行きましたが、それぞれにしっかりと基準がありました)。

このようにお客さまを感動させるお店や場所には、必ず裏側でプロとしての準備や厳しい訓練による「仕込み」がなされています。

また一方では、お客さまの反応(驚きや喜び)を予測したサプライズなコトの「仕掛け」が考えられています。

私たちの仕事もまったく同じで、毎日行う基本的なこと(笑顔や挨拶など)はもちろんのこと、お客さまとの会話や商品のコーディネートなど、すべてのものであって、お客さまを感動させるための「何か」を常に考えていかなければならないのだと思います。

今までの「仕込み」と「仕掛け」のやり方を再度点検してみてください。

店の空気を決めるのは やる気や活気などの「気」の 集合体であると心得るべし!!



ワンポイント アドバイス

- 「やる気」と「活気」の源は、よいチームワークからと自覚しよう (お店のアピールが弱いのは、ズバリ、チームワークが弱いからです!)
- 自ブランドのコンセプトや方針をよく理解し「自ブランドらしさ」をいつもメッセージしよう (例えば、こだわり5項目、禁止5項目などを具体的に決める)
- 販売員の動きで店の空気を動かすようにしてみよう (例えばお客さまがゼロのときに、自らのパフォーマンスでお客さまを呼び込むのがプロの動き)

“お店の空気”が大事

お店を巡回するときに、特に気をつけて見ていることは、そのお店が発信している「空気の色」です。

お客さまに支持されている「お店の空気」には、必ず何か感じるものがあります。それを感じさせる要素の一つは、**お店のメンバーの動き**です。

そこで販売している人たちのやる気や活気が適度な心地よい緊張感をつくりだし、その店のオーラとなって、独特の空気をかもし出します。

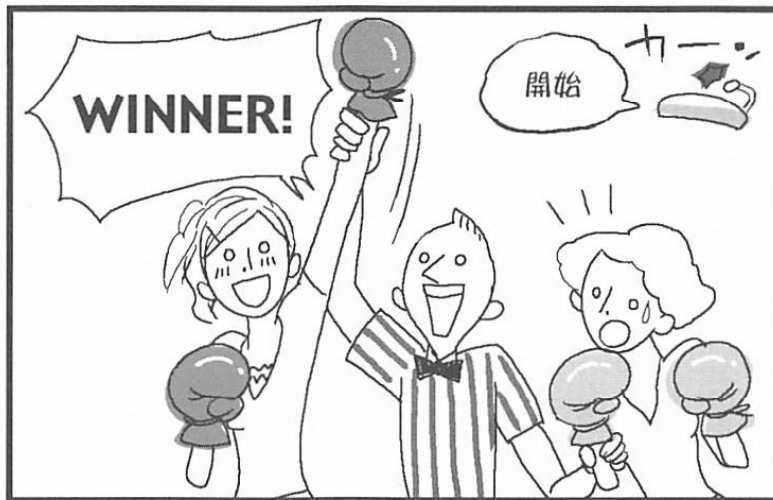
もう一つの要素は、その店の商品(品揃え)のこだわりをビジュアルに表現している陳列の仕方やコーディネート提案です。【つまりVMD(ビジュアルマーチャндаイジング)やVPR(ビジュアルプレゼンテーション)です】

お客さまは、これらの「空気の色」を感じ取り、**自分にとって必要なお店が否かを、瞬時に判断します。**

販売の現場(店)で私たちがやることは一つです。それは、いつもお客さまの心をワクワクさせるような店の空気を、「**新鮮な色**」で発信し続けることです。

その新鮮な空気は、メンバー一人ひとりのやる気や活気などの「気」がいつくり出しています。リーダーのビジョンや仕事に対する考え方が、メンバーに浸透していればなるほど、一人ひとりの「気」が一つの方向にまとまって、良い空気の色になるのです。

オープン前の30分間で 1日の営業は決まる。 真剣勝負の時間と考えるべし!!



ワンポイント アドバイス

- 最高のコンディションでお客さまをお迎えするためにオープン前に何をすべきか。誰もが分かるようにマニュアル化し、前日に再度手順を確認しよう (連絡ノートをつくり翌日にやるべきことを具体的に記入して帰るようにしよう)
- オープン準備を、他店と差をつけるチャンスの時間と考え、できることはどんどんやっておこう (1日10分間の口ブレでも、1年間にすれば約10日分くらいの販売教育に匹敵する)
- オープン準備の時間は、スポット照明は最低限にして経費を削減しよう (こういうことから意識の差は表れる)

55

開店前の風景に店の強さが現れる

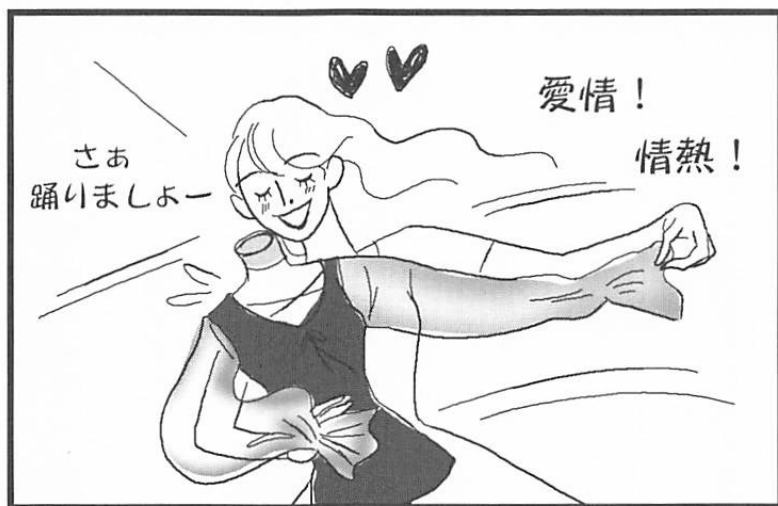
お店を巡回するときは極力オープン前に入って、自社の店だけではなく他社の店のオープン準備風景を見るようにしています (そこから色々なことが見えてくるんですね)。

以下は、元気なお店と不振のお店の対比的な風景例です。

元気なお店	不振のお店
無駄な照明はつけず最低限の明るさで準備している	全部照明をつけて準備している
各自がテキパキと清掃し、オープン前に終了している	ペチャクチャ話しながら清掃し、オープン時間に間に合わない
打ち出し変更や商品分類の見直しが行われる	まったくそんな風景は見られず書類書きや2人でおしゃべり
朝のミーティングを行い、昨日の反省と当日のポイントを確認している	朝礼は行われていない やっつけてもだらだらムード

元気なお店は、細かいところまで計算され、それが全員に徹底されています。目的 (＝最高のコンディションでお客さまをお迎えする) がハッキリしているので、動きにスピードがあります。不振なお店は、どうせオープン後すぐにお客さまは入らないから「あとでもいい」という妥協があります。毎日の営業は、すでにオープン前に勝負が決まっているのです。

商品のこだわりや独自性を 情熱を持って分かりやすく お客さまに伝えてゆくべし!!



ワンポイント アドバイス

- モノを売るのではなく、その商品を誰に買ってほしいかを想定し、そのお客さまが満足するようなプレゼンテーションを考えよう (つまりそのお客さまの価値観やライフスタイルに対する提案です)
- 商品1点1点に対して愛情を持って取り扱おう (「これはダメだ」と決めた瞬間、その商品は死に筋になります。プロであれば売れない原因は売り方が悪いと反省することが大切です)
- 商品の特徴(素材・カラー・デザインなど)を最大限アピールできるような、売り方を考えよう (このアピール方法がお店に求められている仕事です)

愛情と情熱で商品は輝く

『白い犬とワルツを』(新潮社刊、テリー・ケイ著)というタイトルの本を知っていますか? この本は1995年に単行本として刊行されましたが、当時はあまり売れませんでした。

それから数年後、文庫本で再デビューしたとき、この本を以前に読んでいたある書店の販売員が、「この本をぜひたくさんの人に読んでほしい」という想いから、読書後の感動と想いをコメントとしてPOPに書き、コーナーをつくったそうです。

すると、その本はじわじわと売れ始め、TVのニュースに取り上げられて、ついにベストセラーとなり、映画化されるまでになりました。

「自分が心から感動したことをPOPに表現したときに、その気持ちがお客さまの心に触れ、口コミで広がって、今までまったく売れなかった商品が売れ始める」

私たちの仕事にも同じことが言えるのではないのでしょうか?

● 本部のスタッフは、商品のこだわりや独自性を、お店に熱く伝えましょう

● お店のスタッフは、お客さまにそのことを、情熱を持って分かりやすく伝えましょう

愛情のない商品や情熱のない接客では、お客さまを感動させられません。

「急がばまわれ」の心を大切に チームとメンバーの体力を 少しずつ上げていくべし!!



ワンポイント アドバイス

- 人が育てば、お店が育ち、お客さまが育って、売上げが育つ、という順番が大切。売上げは結果であり、まず大切なことは人を育てることと考えよう
- お店が起こすすべてのギャップには原因がある。まず原因をはっきりさせて、それを克服するためのスケジュールをつくって、一步一步前進させていこう
- 行動目標（その期間にやるべきこと）が実行されたか否かにこだわって進めよう（この行動目標をつくらずに結果だけを求めても人は育ちません）

「急がばまわれ」が近道

テストで50点しか取れない子供に「100点を取れ」と言っても、子供は「どっせ無理だから」と努力することをやめてしまします。

しかし「今回は50点だったけれど、もう少し頑張って60点に挑戦しようよ」と、ちよつと努力すれば手の届くところに目標を置くと、子供たちは自ら考え、あと10点取るために努力するに違いありません。

そして60点をクリアしたら「何で60点取れたの?」と聞きます。そして、子供が努力したことをまず認めてあげてから「まだ、できてないことは何だろう?」と問いかけ、一緒に考えて、次の目標とさらに努力することを子供に決めさせます。

そして、それを達成したとき、一緒に達成感を味わうことで、子供たちは、自分の意思で考え、努力することの大切さを学んでいきます。

私たちの仕事も同じです。売上げやサービスマネジメントレベルのギャップを早く埋めたいのなら、応急処置やその場しのぎではなく、自分たちのチームやメンバーの体力に合わせて目標を決め、時間がかかってもいいから、チームや個人の体力を少しずつ上げてゆくのべしです。

急がばまわれの気持ちで、いつまでも元気なお店をつくる近道です。

いつも"水パッパ"の
気持ちをもって、
商品や売場を生き返らせるべし!!



ワンポイント
アドバイス

- 閑散時や閉店後に、もう一度売場を見直してみよう (泣いている商品、悲しんでいる商品があるかもしれないから)
- 売れ残った商品ほど、これからデビューさせる商品だと思って見るようにしよう (売り方を考えて新たなスターをつくるという発想が重要!)
- 一つひとつの商品や陳列を見直すとき「水パッパした?」を合言葉にしよう (毎日必ずやっていくと、メンバーにも「店や商品を蘇らせる」という意識やアイデアが芽生え始めるから!)

58

“水パッパの心”を大切に

昔から八百屋さんで行われている「水パッパ」という技術を知っていますか?

前日売れ残った野菜や果物を、朝一番で一つひとつ、ていねいに水洗いをしたり、水をかけて、**そろえ直して鮮度を出す**ことです。

毎日の閉店後の商品整理や、スタッフに対するその日の動きのフィードバックなどを、作業的に、あるいは機械的にやっていますか?

商品をより新鮮に見せ、お客さまの心を動かすために。

スタッフ一人ひとりが新たな気持ちになり、やる気をもってもらうために。

水パッパの心を大切にして、最高のコンディションでサービスを提供できるようにしましょう。

● 水パッパ＝商品や売場を、そして自分の部下を自分の思いで生き返らせること

特に主役となる売れ筋商品や提案商品がなくなってしまうときや、マネジメント面で言えば売上げが厳しく何をやってもうまくいかないときほど、店の力量が問われます。

売場に新たな主役をつくり出すには、「水パッパの心」つまりこれまで脚光を浴びなかった商品や部下にも命を吹き込むことが必要なのです。

忙しいときこそ お客さまの立場に立って 感性あるサービスを心がけるべし!!



ワンポイント アドバイス

- 「忙しいからしかたがない」ではなく「忙しいときこそ真の実力が試される」と考えよう (とかく忙しいとリーダー自ら流してしまいがちになりますよね)
- 忙しいときに起こる問題を流さずに、自分たちの弱点と受け止めて改善しよう (これができるが否かで、リーダーとしての真価が問われます)
- 忙しいときこそ、きめ細かいサービスができるチームをつくり上げよう (それこそが、他では決して真似のできない、あなたの店ならではのサービスに成り得る!)

ある人から次のような話をうかがいました。

「東京ディズニーランド内のレストランに若い主婦と思われる女性が一人が入ってきました。彼女は、自分の分のオーダーに加えて、お子さまメニューを一つオーダーしました。ウェイトレスがその訳を聞くと「ここが大好きだった子供が亡くなった」ということでした。そのウェイトレスは、テーブルに二人前の料理を置いて、椅子の一つを子供用に取り替えました」

こうした対応はマニュアルでは決してできません。

サービスをする人の持つ感性から自然に出てくるものだと思います。

お客さま一人ひとりが「何の目的で自分のお店にいらっしゃっているのか」を考えれば、このウェイトレスのように、接客やサービスのしかたが変わってくるはずです。

このようなお客さまの琴線にふれるようなサービスが、平常時はもちろんのこと、ピーク時間や繁忙期でもできるか否かが、お店のファンになってもらえるかどうかの分岐点なのです。

忙しい時期こそ、お客さまの立場に立ったサービスを提供することを心がけよう。

繁忙期こそ感性あるサービスを

59

思考が堂々めぐりして 答えが見つからないときは 「謙虚」を忘れていると心得るべし!!



ワンポイント アドバイス

- リーダーは自分が出来ないこと、分からないことは恥ずかしがらずにまわりの人に相談しよう（カッコばかりつけていたら、まわりから追いついていけるヨ）
- リーダーは問題を一人で抱え込まないようにしよう（店長さんは「お店」の代表であることを忘れるな！ 店長さん一人が分かっていることなんて、絶対にはず！）
- 「謙虚な心」という文字を手帳の1ページ目に書いて常に持ち歩こう（特にリーダーになると、この心を忘れてしまいがちになるからね）

謙虚さがツキを呼ぶ

いくら努力しても結果が出ない。課題は分かっているのに、具体策が出てこない…。誰でもこんな経験をしたことがあると思います。いわば、「思考の堂々めぐり」であり、誰もが陥りやすい病気です。

この思考の堂々めぐりは、**自己中心的な考えや、おぼろげなものです。**
つまり、**謙虚な気持ちを持てていないときに陥りやすくなります。**

● うまくいっていないときは、**一歩引いて考えてみる**（あれもこれもは捨てる）
● 具体策が分からないときは、**人の話を素直に聞いてみる**（ベストな答えが出なくても、まずは取った情報の中で「今の段階ではこれが一番」と思ったらやってみよう）

● モノの見た目を、損得や、その場主義ではなく、**お互いにとって本当に良いものか、悪いものかという視点で考えてみる**（もしかしたら、今までは結果ばかり急いでやっていたんじゃないですか）

人々の価値観が大きく変わり、多様化している今、**謙虚な心で考えなければ、いつまでたっても思考の堂々めぐりを繰り返すのをやめないのではないでしょうか。**

謙虚こそが、現状を打ち破る突破口であり、ツキを呼ぶ近道です。

お詫びの店頭POP

「郊外SCに所属するシヨップのクレーム事件」

ある日、本社にお客さまからクレームの電話が入りました。

「〇〇というお店に行ったが、販売員の態度がひど過ぎる！ しっかり教育してください！」と、かなりの立腹です。

詳しくお話をうかがうと、色違いのTシャツがほしくて、近くの販売員に尋ねると「少々お待ちください」とストックに取りに行ったのはいいのですが、「お待たせしました」もなく、お客さまの前に放り投げてきたというのです。

何度も謝罪をして、「お詫びにうかがいたいので、ご住所、お名前をお教え願えませんか」と言っても、答えてはいただけませんでした。

早速、お店に連絡を取り、状況を聞くと、心当たりがないと言います。

クレームの一件は、夕方のピーク状態で、レジにかなりお客さまが並んでいたときに、どうも起きたようです。お店では、「確かに何人かのお客さまにストックから商品をお渡ししましたが、決して放り

投げてはいません」と訴えます。

しかし、事実はどうあれ、お客さまがそう受け止めたことが真実です。

忙しいときだからこそ、一つひとつの動作を意識して行わなければいけないということを、店スタッフ全員で改めて確認し、反省しました。

しかし、お店からきちんと謝罪したくても、お客さまの連絡先は分かりません。

そこで私の提案で「お詫びPOP」を掲示することにしました。

その店があるシヨッピングセンターは住宅街にあるため、近隣のお客さまのご利用がメインでもあるので、また店頭を通られる可能性が高いからです。

シヨッピングセンターのほうにも、報告とともに謝罪をし、店頭にPOPを掲示することの承認をいただきました。「そこまでしなくても……」と言われましたが、お店の誠意ということでご理解いただきました。

そのお客さまがPOPをご覧になられたかは分かりません。しかし、起きてしまった事実を隠さずに他のお客さまにも公表して、全員で反省したいという店長さんの強い想いが、店スタッフの心を動かし、それまで以上に自店の接客サービスを見直す機会になったことは言うまでもありません。

事例10 1%のレスポンス

「郊外SCに出店した、ある店の店長談より」

私の勤めるショップは、ヤングミセスを対象にしていることもあって、この春、郊外型ショッピングセンターへ出店することになりました。何でもその地区は、20歳代から30歳代の専業主婦が相当数多いということから、ブランドのターゲットにバッチリ！ということ、出店することになったのです。ところが……

待てど暮らせど、ターゲット層のお客さまがまったく入店されません。

ほとんどがご高齢のお客さまばかりなので、接客をしても、サイズやデザインの問題で、売上げになかなかつながらないのです。

閑々と悩む日々が続いていたある日、気分転換を兼ねて、休憩時間に街を散歩してみました。何気に、普段あまり通らない道を歩いていると、とある公園にさしかかりました。

すると……、いるではありませんか！ まさに自店がターゲットとしているヤングミセスたちが！

「この方たちに是非、一度、お店を見に来てもらいたい！」

そのためにはどうしたら良いか!? 早速、お店に戻り、スタッフと相談し、ブランド紹介リーフ

レットを作成することにしました。

本部の承認を得て、リーフレットご持参の方は10%OFFの半券もつけてみました。また、デベロッパーさんにも相談し、近隣の地図をいただき、数カ所ある公園の場所を教えてくださいました。

その日からは、私と店スタッフで当番を決めて、1日100枚を目標に、近隣の公園でリーフレットを毎日毎日手配りしたのです(まさに雨の日も風の日も)。

レスポンス率は1%。

100枚配って1名が来店されるというペースでした。しかし、初めてリーフレットをお持ちになったお客さまが来店されたときのスタッフの喜びは、口では言い表せないほどの大感激でした。

お子さま連れのお客さまのために、お子さま用の机とイスを用意し、そこには絵本やお絵かき帳、おもちゃなども置いてみました。必ず一人がお子さまのお相手をして、お母さまができるだけゆつくりとお買物できる環境も整えていきました。

そして、一度、足を踏み入れてくださったお客さまには「お友達ご紹介カード」をお渡ししました。たった1%のレスポンスですが、その1%のお客さまを心からおもてなしし、徐々に徐々に「お友達のご紹介」が広がっていきました。

翌年、私の店は、なんと前年に対し50%近くも売上げがアップしたのでした！

おわりに

この本に書かれているのは、**小手先の手法**ではありません。

今、売上げが悪くて困っている店長さんや、本部から早急に対策を求められていて答えを探していた方々には、ちょっと用が足りなかったかもしれないですね。

しかし、「**本当の商売とは何か**」「**リーダーとして求められているとは何なのか**」「**自分は何のために仕事をしているのか**」に気づいたと、一人でも多くの人に言ってもらえたら、この本を書いた甲斐がありますし、非常にうれしいかぎりです。

ここで、販売の現場のリーダーたち（エリアマネジャー、スーパーバイザー、店長）を対象に行ったアンケートの、ちょっとショッキングな結果をご紹介します。

「あなたは、どんなときに辞めたいと思いますか?」という問いに対して、多かった答えは、「自分はいなくても同じだと感じたとき」、「売上げがいかず」「何やってんだ!」と言われるとき、「頑張ったのに何も言ってもらえないとき」などが上位にありました。

このアンケート結果は、確かによく分かります。しかし、販売の現場を預かっているリーダーなのですから、**与えられる立場**（黙っていても本社や上司から指示がきて、それを実行するというスタンス）から、**与える立場**（自ら問題を発見し、自ら動いて、方向性を決めてメンバーを引っ張っていくというスタンス）に、**いかに早く自らが転換できるかが、お店を元気にするための出発点で**

はないでしょうか。

この気持ちの転換ができれば、日々悩んでいたことが、いかにチャチなことだったかが分かって、もっと大切なリーダーとしての使命が見えてくると思います。

■お店は必ず元気になる

さあ、さっそく自分たちのお店ビジョンをつくり、それをお店のメンバーと共有して、今日からでもすぐにできることからスタートを切ってください。

そのために大切なことは、「**息がばまわれ**」の気持ちです。

■人が育って、お店が育ち、お客さまが育って、売上げが育つ

売上げは、人を育てれば、必ず自然についてくると信じています。

最後に、本書の執筆にあたり、最後までご苦勞をおかけした月刊「ファッション販売」の矢作編集長、デザイン担当の南幅さんとイラストレーターの千原さん、そして、私をバックアップしてくれたワンスアラウンドの大塚さん、兼重さん、佐藤さん、どうもありがとございました。

そして、この本を手にしていただいたすべての方々のお店（会社）が、いつまでも元氣であることを心から願っています。