

飲食・小売・サービス業のための

店長会議改革

Innovation of store manager's meeting

書籍販売中!

店長会議を
ちょっと変えれば
会社の人事は
もっとよくなる!
中谷健太著



店長会議を変えることで
貴社が抱え続ける
経営課題を解決できる。

飲食・小売店のための

店長会議改革

Innovation of store manager's meeting

目 次

C O N T E N T S

I	はじめに	1
	● 3,000 店舗の店長と向き合って分かったこと	
II	店長が参加したくない店長会議になっていませんか？	3
III	店長会議を変革すれば、会社は変わります	4
	● 業績を伸ばしている企業と、そうでない企業とでは「店長会議の質」が決定的に違う	
	● 店長会議は、今すぐに変えることができ、そして会社成長の大きな原動力となる	
	● 店長会議の活気がなくなってしまう理由	
	● 店長会議に対するネガティブな感情が芽生える理由	
IV	「店ごとの報告・指導」は時間の無駄	8
	● 皆の前での“公開処刑”はナンセンス	
	● 「店ごとの報告・指導」の代わりになるもの	
V	店長会議を変えれば、長年の問題が解決する	11
	● 「人事評価制度が機能していない」を、店長会議で解決する	11
	● 「研修プログラムが運用できていない」を、店長会議で解決する	14
	● 「人手不足問題」を、店長会議で解決する	17
	● 「スタッフの育成」を、店長会議で解決する	19
	● 「ダメ店長が育たない」を、店長会議で解決する	21
付録	ブラック店長会議危険度チェック	

I はじめに

3,000 店舗の店長と向き合ってきたこと

■ 店舗の業績アップは「店長の能力」に大きく左右される

事実…

立地が悪く、周りに競合もでき、どうしようもなくなった店舗も、優秀店長をその店に異動させたら、立て直した！

店舗経営の大きなポイントは、『優秀店長にどう育てあげるべきか!!』に尽きる。

しかし

今、優秀店長をつくり出すどころか「店長になりたくない」社員が増えている。

店長

責任を負い、忙しいわりには、給与がさほど上がらない…

店長は疲弊し、店の活気が徐々に失われ、業績が伸びなくなる

こんなに大変そうなら、店長になんか、なりたくない！

そんな店長を見ている社員は、店長になりたくないと思ってしまう。

社員

「店長にイキイキと職務に取り組んでもらう」ことが、キーポイントになり、店舗経営改革に向けてのスタート!!となるのです。
そこで、着目したのが、毎月必ず実施される「店長会議」の改革です。

I

はじめに

■ 店長をイキイキさせるための有効な手段として、毎月必ず実施される「店長会議」を活用しよう！

しかし、現実の店長会議は、
まったく逆で、店長の働く意欲を奪い、萎縮させ、まるで店長を潰すために開かれているのか？
と思える会議も多い。

私が今回提案したいのは、数多くの店長会議改革から得たノウハウで、
「店長をダメにしてしまう店長会議」を「店長をイキイキとさせ、優秀店長へと育っていく店長会議」に
変えていく方法になります。



店長をダメにしてしまう店長会議

チェンジ



店長をイキイキとさせ、
優秀店長へと育っていく店長会議

しかも、ついでに多くの会社で課題となっている

- ★ 人事評価制度がまわっていない、機能していない
- ★ 店長研修プログラムがまわっていない
- ★ 店舗の人手不足

も、この店長会議で解決できるのです。

II

店長が参加したくない店長会議になっていませんか？

店舗を経営している企業では、少なくとも毎月一回「店長会議」が開かれます。

本部（本社）としては、全体方針の伝達の機会として、また店長たちを鼓舞する重要な場としてとらえています。実際の「店長会議」はどのように機能しているでしょうか。

私は長年、さまざまな会社の「店長会議」に同席してその様子を見てきましたが、会議の前後に上位者のいないところで、店長たちの生の声を聞くことがあります。第三者である私には話しやすいのでしょう。

「今日の会議も長かった……。もっと効率よくやってほしい」

「正直、各店舗の報告時間が長すぎる。ほかの店舗の話なんてみんな上の空じゃない？」

「売上未達だと説教ばかり。『はい』って言うしかないし、本当につらい時間だわ」

「いろいろな意見が出て盛り上がったけど、結局何をすることになったの？」

こんな声を聞きます。こうした「店長会議」は店長たちにとって苦痛なものです。ただでさえ忙しい店長を、お金と時間をかけて集めているにもかかわらず、参加者たちからこうした感想が出る店長会議は、無駄・無意味なものになっていくばかりです。

■ 自社のブラック店長会議 危険度をチェックしてみましょう！

ブラック店長会議危険度チェックシートは、当小冊子の最終ページ《付録》に記載していますので、ぜひ一度チェックしてみてください。

ブラック店長会議危険度チェック		店長会議改革 付録	
ジャンル	チェック項目	採点	該当する
経営陣のコメント	「店長が毎月の店長会議を楽しんでいるか」という質問書が経営陣（主審者）にない	-3	
	経営陣（主審者）が「店長会議のあり方」と常に経営や、経営会議を持てていない	-3	
	店長会議に、理由をつけて来ない（出席率）店長がいる	-5	
	店長会議に対するネガティブな意見がある（行く意味がない、行きたくないなど）	-5	
店長からの評価	店長会議が定例会議として、会議室が常設である、または常設に近い	-1	
	スタッフやパートが欠けたり、または小さく、スタッフやパートでも慣れていない人が出たり	-1	
	店長会議のテーマが、3（3）のようになっており、真ん中に空欄がある（店長間の距離が近い）	-1	
	変更後である、変更前である、変更後である、変更前である（店長間の距離が近い）	-1	
	出席者、店長会議に出席している店長がいる（出席率）	-1	
	店長会議へ参加できない店長がいる	-1	
	店長会議の日程が、先、1年程度決まっている（出席者の会議日程がアワンス出来ていない）	-1	
	店長会議が定例会議の時間には始まっている	-1	
会議開始時の状況	出席したメンバーがいない、経営陣（主審者）が出席していない（時間）	-1	
	来てもいない、来てもいない（出席率）	-1	
	会議の進行表、議題があらかじめ検討されている（進行表や議題が見られている）	-1	
	店長会議開始時に出席者が遅参せず、定時開始の予定でスタートしている	-1	
	店長会議の出席者が多い（出席率が低い、多いが低い）	-1	
	店長会議が、経営陣や主審者などから参加する形である（経営陣、主審者や幹部による一方的な発表の場となっている）	-3	
	会議の進行表、議題があらかじめ検討されている（進行表や議題が見られている）	-1	
	店長会議が定例会議として、先、1年程度決まっている（出席者の会議日程がアワンス出来ていない）	-1	
会議内容について	「はい（おは）」「意見を述べたい」という発言が、席に伝わらない（意見を述べたい、席に伝わらない）	-3	
	議題が決められていない、議題が決められていない（議題）	-1	
	議題が決められていない、議題が決められていない（議題）	-1	
	議題が決められていない、議題が決められていない（議題）	-1	
	議題が決められていない、議題が決められていない（議題）	-1	
	議題が決められていない、議題が決められていない（議題）	-1	
	議題が決められていない、議題が決められていない（議題）	-1	
	議題が決められていない、議題が決められていない（議題）	-1	
課題解決に繋がっているか	議題が決められていない、議題が決められていない（議題）	-1	
	議題が決められていない、議題が決められていない（議題）	-1	
	議題が決められていない、議題が決められていない（議題）	-1	
	議題が決められていない、議題が決められていない（議題）	-1	
	議題が決められていない、議題が決められていない（議題）	-1	
	議題が決められていない、議題が決められていない（議題）	-1	
	議題が決められていない、議題が決められていない（議題）	-1	
	議題が決められていない、議題が決められていない（議題）	-1	

(C) 2019 Shinkai Service Co., Ltd. All rights reserved.

採点	店長会議レベル
0 ～ -5	最悪レベル
-6 ～ -10	最悪レベル
-11 ～ -15	最悪レベル
-16 ～ -20	最悪レベル
-21 ～	最悪レベル

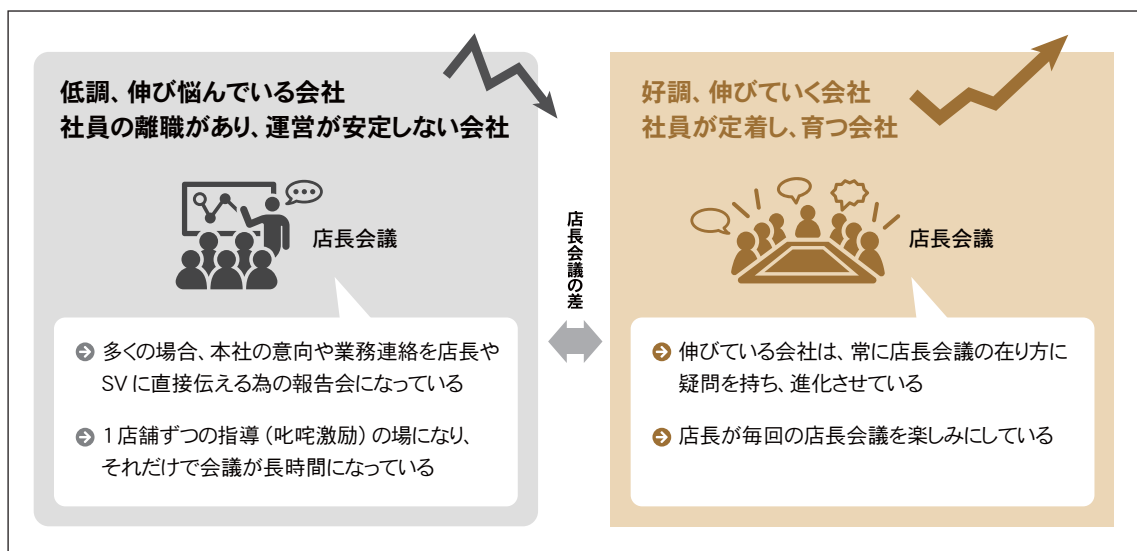
III

店長会議を変革すれば、会社は変わります

業績を伸ばしている企業と、そうでない企業とでは「店長会議の質」が決定的に違う

■ 何が違うのか？ 本質的には下記2点の「問題意識」があるかどうか!!

- ☒ 店長がその店長会議を楽しみにしているかどうか
- ☒ 経営者や幹部が、常に店長会議のあり方に疑問をもっているかどうか



業績低調の会社は「店長会議」を改革すれば、会社自体が変わる可能性が高いのです。しかも、定期的に開いている会議ですから、変えようと意識さえすれば、すぐに改革に取り組むことができます。

普段当たり前のようにやっている店長会議を、一度立ち止まって問題意識をもって変える。たったそれだけのことで、会社経営が前に進み出すのです。

III

店長会議を変革すれば、会社は変わります

店長会議は、今すぐに変えることができ、そして会社成長の大きな原動力となる

私はこれまで、多くの店舗経営企業の業績向上支援に取り組むなかで、「店長会議改革」によるアプローチを行ってきました。

それによって、多くのクライアント先で店長会議に対する店長の満足度が上がったのはもちろん、結果として「業績向上」、それだけでなく「人手不足の解消（離職率の低下、採用力の向上）」まで実現しました。

店長の育成は難しいテーマですが、店長会議を変革してから半年～1年以内に、クライアント先の社長から「〇〇店長が本当に変わってきた」というお声をいただきます。

店長会議は、今すぐに変えることができ、活用の仕方によっては会社成長の大きな原動力になるのです。

III

店長会議を変革すれば、会社は変わります

店長会議の活気がなくなってしまう理由

■ 会社の創業時の「店長会議」

社長が会社ビジョンや将来の夢を語り、店長たちはどんなに現場の仕事で疲れていても、目を輝かせながらその話を聞くものです。

「なるほど、よく分かりました!」「では、こういうふうにしていきましょう!」などと、社長の話に対して、店長たちは経営に参画している意識をもって活発に発言し議論します。

決まったことはすぐに具体的な行動に移され、さらに新しいアイデアがどんどん生まれていくので、店長たちはその会議の意義を大いに感じながら積極的に参加します。

■ 会社の規模が拡大すると…

会議の様子は会社の規模が拡大するにつれて変化していきます。

参加メンバーが増え、各地のお店から集まるようになると、

「手際のよい進行や効率化」が重視されるようになり、その内容も形式的・儀式的なものになってしまう会社が少なくありません。

そのうち店長たちから「行ってもあまり意味がない。」「現場(お店)の仕事をしていたい。」「会議に参加する時間がもったいない」などという声が上がってくるようになります。

店長会議に対するネガティブな感情が芽生える理由

☑ 店長会議が「報告会議」になっている

店舗の業績・数値報告、各店舗の状況報告、本社報告などを一方的に伝達するだけなので、わざわざ会議に足を運ばなくても、店に送られてくる情報をパソコンで見れば分かる。

☑ 会議時間の9割が、社長・幹部による一方的な話

それも毎回同じような内容。ほとんどが現状の問題点に関するもので、会社の目指す姿・ビジョン、それに向けた戦略など、聞いていてワクワクと心躍る話がなくなってきた。ほとんどの参加者が聞き役で、発言する機会がない。

☑ 「言いつ放し会議」になっている

たとえ議論があっても、その場だけの盛り上がりで、具体的な新しい行動に結びつかない。次の会議でも、前回の議論や結果に対するフィードバックがなく「前回のあの話は何だったの? 会議」になっている。

☑ その場で思いついたことを言い合うだけになっている

直面している重要な問題や課題に対する議論に発展することが少なく、一部の発言力のある店長が個人的に感じている問題を語り、それに関する話し合いで終わってしまう。

☑ 社長の考え・意見を押しつけてしまっている

社長は「みんなで話し合おう」「議論しよう」と言いながら、意に沿わない意見が出ると、「そうじゃない、こうなんだ!」と自分の考えを押しつけてしまうため、店長たちは自主的に発言することができなくなっている。

☑ 長時間にわたる会議であるため

丸一日を会議に費やししながら、議論はだらだらとしており、多くの時間が一部の店長・店舗に対する指導に当てられている。

☑ 営業開始前の朝、あるいは営業終了後の夜遅くからスタートする

毎回の会議が、営業開始前の朝、あるいは営業終了後の夜遅くからスタートする。または、急に招集されたり、日程が突然変更されたりするため、店長は、店舗の人員配置などの対応に追われ、店舗スタッフに負担を掛けてしまう。また、公休を削って参加することになる。

IV

「店ごとの報告・指導」は時間の無駄

皆の前での“公開処刑”はナンセンス

■ よくある光景

各店舗の店長による「自店の業績、主要管理数値、振り返り」などの報告は、店長会議ではよく見受けられる光景です。その場では、その各店の店長報告に、本社幹部からの指摘・指導といったフィードバックが入ります。

しかし、この「店ごとの報告・指導」は、

- ・ 店舗の指導に、全体で相当の時間がかかる
- ・ 全体の時間がかかるわりには、1店舗あたりの指導やアドバイスの時間は短いのので、効果的な指導とならない
- ・ 問題店舗の店長が、皆の前で 厳しく追及され、その店長だけでなく、周りの店長のモチベーションも下げてしまう（皆の前での“公開処刑”はナンセンス）
- ・ 指導されたところで、店長は変わらないことが多い

つまり、店長会議内における「店ごとの報告・指導」は、まさに時間の無駄であり、行きなくない店長会議の典型となるわけです。

IV

「店ごとの報告・指導」は時間の無駄

「店ごとの報告・指導」の代わりになるもの

店ごとの報告・指導は、ナンセンスで時間の無駄と伝えましたが、とはいえ、各店舗の状況や情報共有は必要になるでしょう。

そこで代替案としては、わざわざ各店ごとの報告の発表ではなく、前月の全社業績と、前月の各店舗別の「管理指標（数値）一覧表」を配布し、全体の傾向などを幹部がまとめて報告することで足りる。

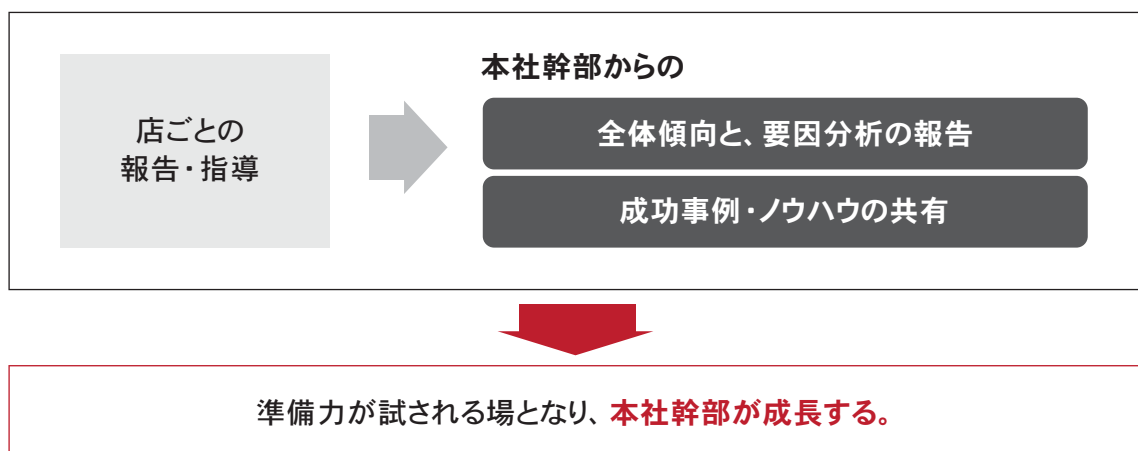
例えば、「前月は、全体として昨年より売上げが〇〇%伸びました。その要因としては、単価の高い〇〇商品の出数が増え、客単価を押し上げたことが考えられます。他にも……」という具合に幹部が傾向を報告するのが望ましいでしょう。

また、各店別の具体的な状況を共有するにしても、「成功事例・ノウハウ」の共有であれば、事例店舗の店長のモチベーションを上げ、他店舗の店長にとっても意味のある情報となります。

例えば、「会員獲得数は〇〇店の伸びが目立ちます。この店舗では、〇〇という取り組みをし、その効果が出ているものと思われます」「客単価は〇〇店が一番高い数値でした、その理由は……」といった具合に店長からではなく、その担当エリアの幹部から発表させるのがよいでしょう。

また、これらの報告・発表は、口頭だけの報告ではなく、これらの全体傾向分析、成功事例報告を1枚のシートにまとめた上で、店長に配布すれば、今後の運営の参考になります。

この点からは、店長会議は、むしろ幹部にとっての準備力が試される場となり、**幹部が成長する場**でもあるのです。



V

店長会議を変えれば、長年の問題が解決する

店長会議を通じて、「本社幹部が成長する」だけでなく、その他にも、店長会議を変えることで、以下の点が解決できます。

「人事評価制度が機能していない」を、店長会議で解決する

「研修プログラムが運用できていない」を、店長会議で解決する

「人手不足問題」を、店長会議で解決する

「ダメ店長が育たない」を、店長会議で解決する

「人事評価制度が機能していない」を、店長会議で解決する

「人事評価制度が機能していない」を、店長会議で解決する

■ 人事評価制度が機能していないといえる事象

- ☑ 現場社員に対する店長評価がスケジュール通りに本部に上がってこない。
- ☑ その結果、本部で評価を調整・確定するスケジュールも押してしまい、その後の人事評価のフィードバック面談が賞与支給日の後になってしまう。あるいは、面談すらされていない。
- ☑ 各店長の評価基準がバラバラで、正しく評価できていない。
- ☑ 人事評価面談は、本来、課題解決に向けての動機づけ（モチベーションアップ）を目的としているにもかかわらず、重箱の隅のつつくように“できていないこと”ばかりを指摘して、面談をやるたびに現場社員のモチベーションを下げてしまう。
- ☑ 人事評価制度は、単なる査定目的のものではなく、本質的には店長や社員の育成が図られるものでなくてはなりません。そのため、たとえば店長に対しては“店長のあるべき姿（基準書）”を示し、それに向けての成長を促す必要があるわけですが、いつまでたっても店長自身が、会社から求められる期待役割やあるべき姿に近づいていない。

これらの諸問題の原因は何でしょうか？

V

店長会議を変えれば、長年の問題が解決する

「人事評価制度が機能していない」を、店長会議で解決する

評価制度がうまく機能しない4つの理由

人事評価制度をめぐる問題の原因として、次のようなことが考えられます。

1 店長にとって「評価」という仕事の優先順位が低くなっている

これは、本部が店長たちに対して評価や面談の重要性をしっかりと伝えられていないためです。店長たちの意識（人事評価の重要性・優先性）を高めることができていないのです。

2 本部の根回し不足

評価の時期が差し迫って、「評価を来週までに回してください」といった直前アナウンスがされるケースが多く見られます。

せめて、1カ月前には、店長たちに「来月から評価が始まりますので、4月末には本人に評価表を配布し、5月7日までは本人から自己評価を回収し、店長評価を始めてください。本部には、14日には送付するようお願いいたします」などのスケジュールを記した書面を用意し丁寧にアナウンスをする必要があります。

本部が、店長たちに評価スケジュールを事前に丁寧に伝えられていないのです。

3 店長の評価スキルや面談スキルの問題

これは、評価者研修を通じて評価スキルや面談スキルの向上を図るしかありません。一度くらいは店長も研修を受けたことがあるかもしれませんが、時間の経過とともに学んだことを忘れてしまいます。とくに新任店長にはしっかりと評価者研修を行う必要がありますが、ベテラン店長にも毎回の評価前に評価や面談のポイントを再認識させる必要があるでしょう。この点も本部がケアできる点です。

本部が、評価前にスケジュールの案内とあわせて、店長に対して簡単に評価と面談の注意点やポイントを伝えるだけでも変わります。

4 店長が、会社が求めるあるべき姿になっていない、期待役割を実践できていないという問題

「店長のあるべき姿・求める仕事レベルはコレです」といった基準書が用意されていても、店長は、年に一、二度の評価の機会にやっと見るかどうかくらいです。これでは、意識づけとしては弱いでしょう。しっかり店長のあるべき姿に向けて、意識づけ・育成をしていく必要があります。

この点も、2～3カ月に一度でも、基準書や期待役割を確認し、チェックさせる機会を強制的に設けるだけで随分と浸透具合は違うものです。

人事評価制度がうまく運用できない中で、新しい評価表などにつくり替えたところで、同じことの繰り返しです。基本的には「運用力の低い会社」は、よりよい制度をつくっても、それだけで機能させることは難しいものです。

つまり、これらに共通する原因は、「**本部が店長に伝えられていない**」ことにあるのです。



毎月の店長会議で**たった5～10分の時間をつくるだけで解決**できます。

V

店長会議を変えれば、長年の問題が解決する

「人事評価制度が機能していない」を、店長会議で解決する

解決例

前述の通り、人事評価制度がうまく運用できない原因は、

- 店長に評価・面談の重要性を伝えられていないこと
- 評価スケジュールを事前に伝えられていないこと
- 評価・面談における注意点やポイントが伝えられていないこと
- 店長のあるべき姿を浸透させられていないこと（マメに伝えられていないこと）

といったように、結局は「**本部が店長に伝えられていないこと**」が原因です。

逆に言えば、人事評価制度を運用、機能させるためには、**本部が店長にこれらのことを「伝える」ことができればよい**のです。

制度の機能度は「どれだけ伝えられているか」とも置き換えられます。

年に1回、2～3時間かけて店長に評価に関するレクチャー、説明するよりも、**毎月の店長会議で、評価制度にほんの少し触れるだけで、店長の脳への刷り込み具合は高くなる**のです。

ある会社では、やはり評価制度がうまく運用できず、機能していませんでした。つくっただけの制度となって、店長に対する教育的効果も見られませんでした。

そこで、表のように店長会議の中でたった5～10分、人事部からの時間を設けました。すると、非常に高いレベルで運用できるようになったのです。

■ 店長会議における、人事部からの伝達例

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
評価 スケジュール	夏評価の対象期間				冬評価の対象期間						夏評価の対象期間	
					評価	面談	支給				評価	面談 支給
店長会議で 伝えること (10分)	店長の あるべき 姿確認	評価の 重要性	評価 スケジュール	評価の 注意点	面談の 注意点		店長の あるべき 姿確認	評価の 重要性	評価 スケジュール	評価の 注意点	面談の 注意点	

「研修プログラムが運用できていない」を、店長会議で解決する

スーパーバイザー研修、店長研修、チーフ研修、一般社員研修、新入社員研修など、「階層（役職）別の教育研修プログラム」を導入している会社が多くあります。

店長に対しても、「トレーニング方法」「コミュニケーション方法」「シフト管理」「原価管理」「計数管理」「クレーム対応方法」などの座学研修を設け、正しい知見を習得させることは非常に大事なことです。

「お店は店長の能力次第」という点から見ても、店長の能力アップに向けた環境づくりは重要です。学びの機会は、店長の刺激となりモチベーションアップの面でもとても有効です。

しかし、この店長研修を含めた階層別の教育研修プログラム、果たしてどれくらいの会社で運用できているのでしょうか？

多くの会社は、下記の理由で、運用できていないことが多いです。

■ 店長研修をはじめ「研修プログラム」が運用できていない理由

- ☑ 店舗の人員が不足し、忙しい店長を店長会議日以外で、全員を研修に参加させることが難しい（公休すら取れていない場合は、研修より休みを優先させたい）。
研修で呼び寄せるほど、モチベーションを上げるどころか店長は疲弊していく？
- ☑ 月に数回、本社に遠方の店長を呼び寄せる場合は、交通費、店長の代わりとなる人の人件費などコストが掛かる。
- ☑ 店長研修のカリキュラムは決まっていますが、実施日時が決めきれておらず、流れてしまっている。
- ☑ 上記のように、コストと時間を掛けて集める以上は、1回の研修をつくり込む必要があり、講師の準備が大変。

V

店長会議を変えれば、長年の問題が解決する

「研修プログラムが運用できていない」を、店長会議で解決する

毎月の店長会議に「店長研修」を組みこむ

「店長会議は楽しくなければならぬ」というのが私の主張です。

その点で、新たな学びの機会（研修）を店長会議に組み込むことは理にかなっています。別の日に研修で呼ばれることもないため、店長の負担感ありません。コストも節約できます。日時（店長会議の日）が決まっているので、研修が流れることもありません。先に挙げた問題がクリアできるわけです。

ただ、一つ疑問が残るかもしれません。

「店長会議の中に店長研修を組み込めば、それこそ会議が長時間になってしまうのではないか？」



毎月の店長会議で**たった30分の時間で、効果的な研修ができ解決**できます。

V

店長会議を変えれば、長年の問題が解決する

「研修プログラムが運用できていない」を、店長会議で解決する

解決例

年に数回の長時間（半日～）の研修よりも、「毎月の30分のミニ研修」の方が、学んだこと（知識）が定着しやすい（教育効果が高い）！

- 長時間にわたる研修は、忙しい店長にとって集中力が持続しないことが多い
- 1回に学ぶ情報量も多くなり、消化不良となる
- 研修が終われば振り返る機会もない

その点、毎月の30分研修であれば、継続して実施することができます。

【知識の定着化、振り返りができる】

毎月の研修（新しい単元）の冒頭の5分だけで、前回の振り返り（テストや確認）をすることができます。

【集中力が高い】

30分であれば、集中力を高く保ったまま取り組めるために吸収力も違います。

先ほど述べた人事評価制度の運用力を高めるための「評価・面談スキルアップ」を狙いとした研修を、評価月前に30分研修の中で実施することもできます。

研修は、長時間研修を年に数回実施するよりも、短い時間で毎月コツコツと伝えていく方が教育効果が高いと実感しているところです。

■ 30分ミニ研修の流れ

1	号令開始 前回の振り返り・確認（5分）	• メリハリをつけるため、全員起立の上、号令を掛けてスタート。 • 前回学んだことを忘れていているケースがほとんどなので、前回のポイントのおさらいをして定着化を促す。 ※小テストを行うことにしておけば、前回の復習をしてくるでしょう。
2	本日の講義内容と狙い（2分）	• 今日は何を学ぶのか、何を狙いとしているのか。それを学ぶことでどういう効果が出るのかを説明する。
3	今日のテーマ、内容への 問い掛け（3分）	• 今日のテーマについて問い掛けることで、脳が考え始める。聞く耳になる。 • 対話することによって、研修への参加意識も高まる。
4	講義（15分）	• テキストを準備し、映像やスライドを用いて視覚的に分かりやすい講義を心掛けることで、理解しやすくなる。
5	今日のポイント、これだけは実践 してほしいことのまとめ（2分）	• 最後にポイントを再度確認し、これだけは実践してほしいことを絞って伝える。
6	受講者コメント・号令終了（3分）	• コメントを求めることで、聞く側（参加者）は最後まで緊張感を保つことができ、トレーナーは参加者の理解度を把握できる。 • 最後にけじめとして、号令のうえ終了。これでトータル30分。

「人手不足問題」を、店長会議で解決する

店長会議では、最重要課題を解決していきましょう。そのテーマの一つとしてぜひ取り上げたいのは「人手不足対策」です。

人手不足対策は最重要課題であるにも関わらず、

- 本部は各店舗の人員充足状況を把握できておらず、人員補充が後手に回っている。
- 店長も、人手不足問題については強い認識をもっているものの、目先の営業に追われ、先手を打った活動ができていない。

超・人手不足時代に突入した現在、採用について、本部と店舗が一丸となって対策を練り、徹底したマネジメントが必要であるにもかかわらず、うまく機能していません。



毎月の店長会議を活用して**人手充足に向けたマネジメント力強化**が期待できます。

V

店長会議を変えれば、長年の問題が解決する

「人手不足問題」を、店長会議で解決する

解決例

店長会議のたびに、各店舗の人員充足に向けた対策に頭をフル回転させるわけですが、会議内で各店舗の採用対策を1店舗ずつ検討するものではありません。

そんなことをしては、いくら時間があっても足りません。

そこで、店長たちに、次回の店長会議までに各店舗の人手不足対策について考えを巡らせ、対策を考えておいてもらうようにします。会議に向けての「宿題」です。

その検討用に「店舗別 人手充足対策シート」を活用します。

毎月の店長会議への提出資料として、各店舗の曜日・時間帯別の採用計画を含めた人手充足対策を出させることは、先手を考える機会を強制的に生み出し、店長の育成にもつながります。

■ 店舗別 人手充足対策シート (サンプル)

店舗別 人手充足対策シート (サンプル)					日商資料部： 2019年9月1日									
京都河原町 店	セクション	ホール												
【現状】 時間別シフトイン状況														
【前半10時～】 開店～	要員必要人数 (希望希望人数)	平日 3人 (4～5人)	土 4人 (6～7人)	日・祝 4人 (6～7人)										
	パート	Aさん Bさん ※2か月後退職予定 Cさん (リーダー)	Aさん Cさん (リーダー)	Cさん (リーダー)										
	アルバイト		Dさん Eさん Hさん	Dさん ※3月卒業予定 Fさん ※3月卒業予定 Gさん (研修生)										
	シニア	Iさん												
	【前半10時～】 不足人数 (採用希望人数)	あと最低1名 (希望は2名)	(希望はあと1名)	(希望はあと1名)										
【後半16時～】 ～閉店	要員必要人数 (希望希望人数)	平日 3人 (4～5人)	土 4人 (6～7人)	日・祝 4人 (6～7人)										
	パート													
	アルバイト	Dさん (リーダー) Eさん ※3月卒業予定 Hさん Iさん Jさん (研修生)	Eさん ※3月卒業予定 Hさん Iさん	Dさん (リーダー) Eさん ※3月卒業予定 Hさん Iさん										
	シニア													
	【後半16時～】 不足人数 (採用希望人数)	OK	あと最低2名 (希望は3名)	あと最低1名 (希望は2名)										
【まとめ】 今月の求人対策														
前半 10時～	不足人数 ★希望希望 差	1名												
	希望採用 人数	2名	1名	1名										
	ターゲット	パート ・ シニア	パート ・ 学生 (1～3回生)	パート ・ 学生 (1～3回生)										
	今月の 求人対策	① Indeedで平日・昼 募集求人 ② ハローワーク求人 ポータルアップ ③ 媒体A への掲載 依頼	① 土日祝スタッフの 紹介採用活性化	① 土日祝スタッフの 紹介採用活性化										
後半 16時～	不足人数 ★希望希望 差	2名	2名											
	希望採用 人数		3名	2名										
	ターゲット		パート ・ 学生 (1～3回生)	パート ・ 学生 (1～3回生)										
	今月の 求人対策		① 土日祝スタッフの 紹介採用活性化 ② Indeedで土日祝求 人強化 ③ 媒体B への掲載 依頼	① 土日祝スタッフの 紹介採用活性化 ② Indeedで土日祝求 人強化 ③ 媒体B への掲載 依頼										
備考														
・ 土日祝のスタッフ紹介採用を活性化するためにも、土日祝の紹介採用の報酬金を年内(12月)まで増額したいと思います。														
・ Indeedでの求人も、学生への訴求力を高めるため、キャッチコピー・打ち出しを検討し、スポンサー広告として掲載したいと思います(月額8万円に増額)。														
・ パートタイマー採用に媒体A。 学生採用に媒体Bを活用したいと思います。														

「スタッフの育成」を、店長会議で解決する

人手不足対策には、採用だけでなく、定着・育成（戦力化）のテーマもあります。

店舗ビジネスでは、パート・アルバイトなどの戦力化や、外国人、シニアの積極的登用・活用も求められます。

しかし 実際に育成・戦力化がどれほど意図的にできているかというと、ほとんどのケースにおいて「気がつけば成長していた。時間が経てば成長していく」的なもので、意図的な育成ができていない店長が多くいます。

スタッフの育成は、店長にとって最重要ともいえる役割・仕事であるにもかかわらず、ほとんどの店長は育成計画とその進捗管理といった“意図的な育成”ができていません。



毎月の店長会議を活用して**スタッフの育成力強化**が期待できます。

V

店長会議を変えれば、長年の問題が解決する

「スタッフの育成」を、店長会議で解決する

解決例

毎月の店長会議という場を活用して、半強制的に各店長に育成についての計画を検討させ、進捗を報告（提出）させます。

その検討用に「店舗別 育成計画シート」を活用します。

「育成計画シート」には、担当店舗の社員・スタッフ名の一覧を記載し、店長は各スタッフに対して、3カ月後にはどのような状況、仕事をしておいてもらいたいのか目標を定め、1カ月毎の教育目標を設定し、その進捗を管理します。

現実的には、店長一人で全スタッフを育成するのは難しいので、スタッフの中から教育トレーナー（担当）を指名し、共に教育目標を達成していきます。

これができれば、優秀店長といえます。

このように、人手不足対策としての「採用」と「教育」についての対策を店長会議までに各店長に提出させ、本部からは店長会議内で採用と教育の成功事例を紹介する形を取ることをおすすめします。

■ 店舗別 育成計画シート（サンプル）

店舗別 育成計画シート（サンプル）									
京都河原町 店		3カ月育成計画 期間：2019年9月～12月		アルバイト数		計画実行状況 2019年9月1日			
ランク	氏名 (トレーニング対象者)	期間中(12月まで)に習得したいこと ※具体的	育成項目 ※スキルマップで選択	いつまでに	教育 担当者	判定日 ○ △ ×			
						9/15	10/15	11/15	12/15
リーダー ★4	山本 さん	社員不在時のピークタイムを安心して任せられる	① 厨房機器のトラブルや、クレーム、事故・怪我の連絡すべき先を把握している	9/15	店長	○			
			② 上記の場合の一次対応のあり方を理解している	10/1	店長		○		
			③ 店長が居る中、任せる。口を出さない。ピークタイムを安心して任せることができる	11/1	店長			○	
			④ 社員不在時のピークタイムを、何の問題もなく、回すことができる	12/1	店長				△
★3	北島 さん	後輩アルバイトの育成を安心して任せられる	① トレーニング4ステップ、5ステップを理解している	10/1	店長	○			
			② 正しいやり方のもとで、後輩アルバイトの指導をできるようになっている	11/1	店長		△	○	
			③ どれだけ忙しくても、丁寧かつ適切なトレーニングができる	12/1	店長				△
★3	大園 さん	ホールの発注を安心して任せられる	① 発注すべき品と、適正在庫量を理解している	10/1	山本		△	○	
			② 発注表への記入が正しくできている (店長確認)	10/15	店長		○		
			③ 発注すべき品ごとの発注先業者を把握し、PCへ正確に入力できている	11/1	山本			○	
			④ ホール分の発注を安心して任せられることができる	12/1	店長				△
★2	森川 くん	調理場からホールへフォローに出ることができる	① テーブル番号と、ご案内時のセットを理解している	10/1	大園	○			
			② 指示された際には、ホールへのフォロー (ご案内、セット) ができる	11/1	大園		△	○	
			③ 指示されずとも、周りの状況を見て、自らホールへのフォローに出ることができる	12/1	店長			○	
★1	分才 くん	ピークタイムの調理補助がスムーズにできている	① ピークタイム前の食材補充、仕込みの確認ができている	9/15	北島	○			
			② 伝票を正しく理解できている	10/15	北島		△	○	
			③ 常に作業台を整理・整頓しながら、調理補助ができている	11/1	店長			○	
			④ 指示される前に、先を越して補助ができている	12/15	店長				×
★1	田中 さん	ピークタイムのレジ会計がスピーディーに処理できる	① 複数客のレジ会計 (クレジット以外) がスムーズにできている	10/1	大園	○			
			② クレジット処理、金庫処理の仕方・手順を理解している	10/15	山本		△	○	
			③ 先輩がついて、クレジット処理、金庫処理がゆっくり正確にできている	11/1	山本			△	○
			④ ピークタイムのレジ会計が速く正確にスピーディーに処理できている	12/1	山本				○
研修生	山田 さん	サイドメニューを正確につくることができる	① 商品A、商品B、商品C のレシピを正しく把握している	9/15	北島		△	○	
			② 商品A、商品B、商品C をゆっくり正確に仕上げるができる	10/15	北島			△	○
			③ 商品A、商品B のレシピを正しく把握している	10/15	北島			△	○
			④ 商品A、商品B をゆっくり正確に仕上げるができる	11/15	北島			○	
研修生	松本 さん	気持ちの良いご案内ができる	① サイドメニュー (A-E) を速く正確に仕上げるができる	12/15	北島			△	
			② お客様の人数によって、ご案内すべきテーブル番号を理解している	9/15	大園	○			
			③ お客様のご案内に早く気づいて「いらっしゃいませ」が言えている	10/1	大園	○			
			④ お客様を気遣いながら、笑顔で、丁寧な誘導が家に入っている	11/1	大園		△	○	
			⑤ お席に着かれる際に、ちょっとした挨拶ができている	12/1	大園			○	

「ダメ店長が育たない」を、店長会議で解決する

■ こんなダメ(困った)店長いませんか？

- ☑ うるさく細かい。高すぎる理想を押し付けた指導しがち。自分のやり方に強いこだわりを持ち、自説をくどくどと述べ、説教しようとする店長。頑固で融通が利かない。結果、部下やスタッフが離職する。
- ☑ 冷たい、傍観者、秘密主義。自分の感情を表現せず、気配り、思いやりを示せない、共感力も弱く、部下の痛みに鈍感な店長。結果、部下やスタッフを「うつ」的なメンタルに追い込む。
- ☑ 懸命に働くが、会社や周りに対する不満や愚痴が多い。時に反抗的な態度を示す店長。部下やスタッフを自分に同調させようとする。
- ☑ 前向きで目標に対して強い意欲を示すが、効率を求めるあまり、自分でやったほうが速いと、他者に仕事を振らずに一人で仕事を抱え込む店長。部下やスタッフを育てられない。
- ☑ 人間関係の葛藤する状況を好まず、事なかれ主義。他人の意見に同調し、優柔不断、結論を先送りする店長。仕事を抱え込みすぎる、物事が前に進まない、スピード不足。

等々…

これらの例は、店長としては問題があるタイプです。

店舗スタッフの離職要因として上位に挙げられるものに、「店長や社員の雰囲気が悪い」があります。このようなタイプの店長は、店舗スタッフの定着、育成の面からも悪い影響を与えます。会社や上司は、このような店長の個人的なクセ、あるいはマネジメント面の欠点に対して改善に向けた教育に取り組む必要があります。

こういった点においては、社長や幹部が店長に対して「～しなければダメだよ、前から何度も言っているけど!」というように同じ改善指導を繰り返す場面がよく見られます。このように、店長に対して担当する店舗や店長自身の問題点を指摘して指導したものの、改善しなかったという経験はないでしょうか。

指導に対して、店長は「分かりました、申し訳ございませんでした」と言いますが、なかなか変化は見られません。

これが「人材育成は難しい」と言われる所以かもしれません。

上位者からの指導を受けて、「申し訳ございません、分かりました」といった店長の“宣言”は、多くは説得されてそう言うだけで、納得していないことも少なくありません。人は、他者から押しつけられたことを実行する確率は低いものです。受け身で改善活動、行動を行う場合はストレスも感じることでしょう。

V

店長会議を変えれば、長年の問題が解決する

「ダメ店長が育たない」を、店長会議で解決する

人にはそれぞれ“変われない理由”がある

ダメ（困った）店長の問題点を改善指導しても、多くの場合、変わらない（改善が続かない）ことが多いのは、個々に「変われない理由」があるからです。

「変われない理由」は、大きく四つあるように思えます。

変われない理由（パターン）	解説
問題の原因を他人や環境のせいに行っている（他責）	いろいろと問題点を指摘し、改善を促しても、その店長が、内心で「何で自分が言われなきゃいけないんだ。そもそも、その問題点は自分のせいではない、自分は悪くない」と思っているパターンです。当然ながら、問題が改善するような動きはみられません。
心が現状維持を求め、変わらせないようにしている（心の壁）	「おっしゃる通り私が悪い、変わらなきゃいけない」と理解し、変わろうとする意欲はあるものの、思うように改善行動が続かない、または動き出せないパターンです。
そもそも変わりたいと思えるだけの情熱がない（やる気スイッチが見当たらない）	「言われていることは分かるし、そうなっていくべきなんだろうけど、何だかそこまで苦しい思いをして、変わっていきたく思えない」といったやる気スイッチが見当たらない、スイッチが入らないパターンです。
やる気はあるが、具体的な動き方が分からない	「言われていることも分かるし、変わっていききたい気持ち（やる気）もある。しかし、イマイチどういうふうに具体的に動けばよいのか分からない」といったように、やる気はあるけれども、具体的な動き方が分からないパターンです。



人の行動やクセを矯正するのは非常に難しいことですが、
 毎月の店長会議をうまく活用することで
店長の行動変革、改善ができることがあります。

V

店長会議を変えれば、長年の問題が解決する

「ダメ店長が育たない」を、店長会議で解決する

解決例

この冊子では、一例として、問題の原因を他人や環境のせいになっているパターンについて少し、アプローチ方法を紹介します。

「他責」パターンのへ対策

「自分は悪くない」と考えている店長。

スタッフの離職が続く、ある店舗の店長のケースです。

その店長に対して、店で働くスタッフは次のように言います。

「日ごろから自分のやり方を一方的に押しつけてくる」

「口うるさく細かい」

「スタッフの話に耳を傾けてくれない」

この人材不足・採用難の時代、スタッフの離職が続いているという状態は、店長にとってはマネジメント上の重大問題ともなる事案です。

当然、この問題点に対し、本部の上司も、日ごろのスタッフに対する言動を改めさせようとしていました。「スタッフの話にもう少し耳を傾けなさい」「もうちょっとスタッフを褒めてあげたら？」などと促していましたが、なかなか改善されませんでした（厳密には、一時的に少しマシになって、また元に戻りました）。

私とその店長との面談を重ねた結果、見えてきたものがありました。それは、
「そもそも、その問題点は自分のせいではない。自分は悪くない＝スタッフ（周り）や環境のせいだ!」
という思いでした。「他責」マインドです。

その店長は内心こう思っていました。

「自分の方が正しい、自分が求める理想の店舗づくりをする上では、自分のやり方をしてもらわなければ困る」

「私の考えに賛同できないのであれば、辞めても仕方がない。そんな人間は、この業界にいるかぎりどこにいても通用しない」

「褒める点などあまりない。甘やかすだけ」

「個人面談の時間なんて忙しくて取れない。スタッフも時間を確保しようとしない」

こういう他責（相手に責任がある。自分には責任はない、自分は正しいと思っている）の状態では、上司からの指導も納得して受け入れられません。むしろ、「何で自分がそう言われなければならないんだ。周りがしっかりやってくれたらこうならないのに。私はスタッフに恵まれていない」と、不満やストレスを持ち始めます。

問題点

離職率が高い

その原因（日常の言動・クセ）

- ・自分のやり方を一方的に押し付ける
- ・口うるさく細かい
- ・スタッフの話に耳を傾けることが少ない



こういう人に対して、

「部下の話に耳を傾けなさい。」

「対話をしなさい!」

「褒めなさい!」

と指導してもそうしないことがある。

V

店長会議を変えれば、長年の問題が解決する

「ダメ店長が育たない」を、店長会議で解決する

不満や主張を吐き出させる

問題の原因を他人や環境のせいにしてしているケースでは、上司がいろいろと指導しても本人には届きません。いわば、コップに水がいっぱいの状態にさらに水を注いだところで、入っていかないと同じです。

こういう場合の指導アプローチとしては、まず、本人の不満や主張を吐き出させ、それらを徹底的に傾聴し、反論せずに受け入れてやる必要があります（場合によっては、本人が不満や主張をし続けているうちに、自分にも非があると感じ始め、素直になっていく場合もあります）。

そして、十分にその店長の主張を聞いた上で、質問を通じて、問題点（自分のやり方を一方的に押しつける、スタッフの声に耳を貸そうとしないなどの言動）を生み出している原因を丁寧に掘り下げていきます。

この店長のケースでは、以下のような指導によって根本原因にたどりつきました。

まず、主張を聞きます。

質問例

スタッフに関心がなく、自分のやり方を押しつけている」というのが問題点として浮かび上がってきたが、なぜ、そうになっているのか？

原因 1

「メンバーのレベルが低い、自分の要求水準を求めたい。その正しい姿についてこれないのであれば、辞めて他を探すのも一つの手だろう」と思っている。

原因 2

「自分もそう育ってきた。そして、今の若者はすぐに辞める」と思っている。

次に質問していきます。

質問例

いずれにしても、スタッフは成長していないし、人員不足で安定的な運営もできていない、何か変える必要があるのでは？

原因 3

何をどう変えるのか？ 自分は間違っているのか？ ただ、結果として人が育っていないのは確か。実は、人の正しい指導の仕方を知らないかもしれない。

原因 4

これまで店長として、正しいリーダーシップのあり方や、トレーニング方法など学んでいない。（会社としても教育機会・環境を与えていないのは問題です）

質問例

なぜ、本気で変わろうと、何かを変えようと勉強しなかったのか？

原因 5

自分は、この仕事は好きだが、そこまで勉強しようとは思わなかった。

原因 6

ここから先の人生はあまり考えられない。
社内で評価されていないのも分かっているのに、もう出世もできないと思っている。

V

店長会議を変えれば、長年の問題が解決する

「ダメ店長が育たない」を、店長会議で解決する

このように、問題の原因をいろいろな質問で掘り下げていくと、根本原因となっている考え方や意識にたどりつきます。

このケースでは、根本原因として「自分はこの会社での先が見えない。出世もできない。だから上を目指そうとも思っていない」という意識（思い込み）が見えてきました。

その意識を変えなければ、勉強したり、自分の言動を変えようとしたりするパワーは生まれてきません。このように、最初は他責でしたが、いろいろな角度、視点を変える質問や対話を通じて、原因を掘り下げていくうちに、自分に問題があったことに気づいてきます。他責から自責に転じるわけです。

そして、自分の考え方などに根本的な原因があったと気づけば、努力次第で解決できると感じていきます。こうして、自分の努力によって解決できるという自信をもたせることができます。根本原因を正せば、問題点が解決していきます。

これまで、問題の原因が他人や環境にあると思っていた本人が、実は自分自身の考え方や意識が問題だったと気づいたときのインパクトは大きく、それが自分を変えようとする大きな切っ掛けになります。また、自分に根本原因があったことに気づくことで、自分の努力次第で問題が解決できるという自信にもつながります。

このように、自分の日ごろの判断や行動に影響している、自分でも分かっていなかった「無意識」の囚われを知ることは、大きな驚きと気づきを与えます。自分が行動変革するためには、何をどのように意識すればよいのか、そのポイントが明確になるわけです。

同時に、自己認識が深まることで、他者理解も進み、自分が多くの人たちに支えられていることにも気づき、感謝の心も芽生えてきます。

以上のように、他責パターンの店長が、自分の無意識部分の考え方、価値観などに気づくには、上司が良い質問をする必要があります。

V

店長会議を変えれば、長年の問題が解決する

「ダメ店長が育たない」を、店長会議で解決する

「360度評価」も有効

「他責パターン」の店長に対しては、もう一つ有効なアプローチとして「360度評価」があります。

店長としての姿勢や行動面についてできるだけ具体的に項目設定をし、それぞれの項目について、「本人」「上司」「同僚」「部下」に評価してもらい、それらの評価を比較します。

そうすると、自分ではできていると思っていた項目が、周りからできていないと思われると知ること、自分の知らない一面が見え、気づきにつながる入り口となります。

	0点 ×	1点 △	2点 ○	3点 ◎
	問題あり	不十分	出来ている	素晴らしい
	出来ていない		出来ている	

項目	本人評価	上司評価 (平均)	同僚評価 (平均)	部下評価 (平均)
…ができていますか	2	2.5	2.5	2.0
…ができていますか	3	1.5	1.5	1.0
…ができていますか	1	2.5	2.0	2.5
…ができていますか	1	1.0	1.5	1.5

自分が認識していなかった問題点や、優良点がわかる。

… 自分の知らなかった問題点
(自分は出来ていると思っていた)

… 自分の知らなかった優れた点
(自分は出来ていないと思っていた)

「振り返る機会」を店長会議内に設ける

効果的な人材育成をしていくためには人それぞれの「変わらない理由」の原因を捉えて、指導アプローチの方法を変える必要があることをお伝えしました。

しかし、これらの指導アプローチを変えただけでは、「困った店長」の問題が一時的に変わったとしても、継続して行動変革が定着するわけではありません。それはいつしか「当初の行動変革への想いが薄れ、忘れてしまうこと」が大きな理由になります。

そこで、毎月開催される最強の仕組み「店長会議」を活用し、行動変革目標の達成をしていくことが有効となるわけです。

目標を立てたときには行動に向けた熱量が高いのですが、残念ながら、いつの間にか熱量が下がり、意欲的に動くことをしなくなってしまいます。それはなぜか？

その最大の要因は、**立てた目標自体を「忘れてしまう」**ことです。

ですから、目標を達成するには、「立てた目標を忘れない」、そしてときに「当初の目標や具体策に修正（チューニング）をかける」ための環境づくりが非常に重要です。

立てた目標を忘れさせない、振り返らせる機会を強制的につくる。これが目標達成のための熱量を失わせないために、会社が考えなければならない「環境整備」です。

V

店長会議を変えれば、長年の問題が解決する

「ダメ店長が育たない」を、店長会議で解決する

一人で頑張らせない

振り返りの場を店長会議の時間に設けることで、店長会議の場だからこそできることがあります。それは、**行動変革に向けて、共に頑張っている同僚店長と同じ場を共有できること**。その姿が、自身の**行動変革に向けてよい刺激となるのです**。

また上司の言うことは受け入れにくくても、同僚のアドバイスや姿は自己を主体的に動かす力になりやすいのです。

店長会議内での、店長の行動変革にする振り返りの時間（フォローアップ）は以下のような形で設けています。

店長会議に参加している店長を、3・4人のグループに分け（島型レイアウトで）、1人当たり30分くらいの時間で、毎月、同僚からフィードバックや次に向けてのアドバイスをもらう形を取っています。上司には、なかなか口に出せない悩みも、同じ職務を担う同僚店長の間柄では、話せることも多いはずです。

その振り返りの機会（フォローアップ）では、1人当たり30～40分くらいで、以下のような流れで進めていきます。

この場は、店長にとって、自分一人のために多くの時間をかけてくれる、非常にありがたい時間帯となり、店長会議に参加することが楽しくなる大きな要素となります。

	内容	時間
開始前	ウォーミングアップ	
基本パターン	1. 号令、主催者コメント	5分
	2. 月次表彰 & 成功事例共有（ヒーローインタビュー）	20～30分
	3. 本部 報告 ・ 社長より（方向性等について） ・ 営業部より（販促等について） ・ 人事部より（評価等について）	20～30分
	4. その他 議題について検討	20～40分
	6. 店長研修	30分
+α	7. 店長の行動変革フォローアップ	90～120分

基本パターンで
計 約100～140分
(2時間前後で収める)
※途中1回は、休憩を設けてください

行動変革フォローアップの進め方

1人目 (1人あたり40分程度)	①【振り返り】・・・ 5分 当初の問題点、その根本原因(考え方や価値観)、自己の変革テーマの振り返り
	②【気づきの共有】・・・ 10分 この1カ月間の活動状況と、それを通じての気づきを共有します
	③【小さな成功体験の称賛】・・・ 10分 小さな成功体験について、グループメンバーで称え合います
	④【次に向けての新たな活動計画設定】・・・ 15分 次月に向けての新たな小さな目標(活動計画)を、メンバーからのフィードバックも含め、再設定します。
2人目	同上
3人目	同上

次の店長会議までに、現場(店舗)で具体的な実践に

V

店長会議を変えれば、長年の問題が解決する

「ダメ店長が育たない」を、店長会議で解決する

研修と店長会議を関連づける

店長会議に「振り返りの場」(モニタリング機能)を取り入れることは、店長育成において大きな要素となりますが、店長それぞれの問題点や根本原因をあぶり出し、行動計画を立てる機会は別途必要です。店長会議内では、時間的制約からも難しいでしょう。

そこで私は、支援先の店舗企業の多くで、2・3年に一度くらいのペースで最低丸一日(できれば1泊2日)の研修を実施しています。

その場では、店長の欠点を矯正していくとともに、変革に向けたパワーや動機、情熱を獲得してもらいます。いわば店長会議をより有意義なものにするための研修です。最後にその内容を示しておきましょう。以下の6つのステップで進めます。

■ 店長を変革する6つのステップ

店長会議とは別の機会に研修実施	ステップ 1	変革に向けての情熱探し 「なりたい自分探し、よりよい人生を考えること」からまずスタートします。 日ごろ忙しい店長にとっては、こうしたことを考える時間、変革に向けての情熱探しの時間は、強制的に設けてやらなければ、なかなか考える機会がありません。
	ステップ 2	社内での存在価値の高め方探し 続いて、店長がよりよい人生を歩むためには、今の会社での「存在価値」を高めなければなりません。社内における存在価値が高まれば、それは幸福感となり、報酬も高まる傾向になります。 そのため、まず会社からの期待役割をしっかりと認識する必要があります。期待されている役割が実践できれば、会社からの評価が高まるわけであり、その役割が分からなければ、どこに向けて努力すべきかも分かりません。
	ステップ 3	それに向けての問題・課題探し 次に、その期待役割の実践に向けて、今どういうところが問題・課題なのか。また、周りから見て、どこに問題が感じられるのかを明らかにしていきます。 これについては事前に多面評価(上司・同僚・部下アンケート)を取っておくと問題点が浮き彫りになり、本人が思ってもみなかった問題点に気づき、大変有効です。
	ステップ 4	問題が発生している根本原因探し 問題点が明らかになれば、その問題がなぜ発生してしまっているのか、その原因を探求していきます。根本原因を明らかにして、それを直していけば、表面化している問題点も解決できるはずだからです。
	ステップ 5	新しい自分に向けての変革テーマ探し 根本原因が究明できれば、新しい自分に生まれ変わるべく変革テーマを掲げ、それに向けての具体的な行動計画を策定します。 この具体的な行動計画のポイントは、「小さく勝つ方法」「何をどうすればよいのか具体的にイメージできる行動計画」「今日・明日できる初動」を組み込むことです。 このステップ5までは、店長会議とは別の機会に研修として実施する内容です。
毎月の店長会議にて実施	ステップ 6	フォローアップ そして、それら具体策の進捗状況の確認や、同僚店長からのフィードバックも含めたフォローアップを毎月の店長会議で実施します。

フランク店長会議危険度チェック

ジャンル		チェック内容		配点	該当する
経営陣のマイナスイメージ		「店長が毎回の店長会議を楽しみにしているか」という問題意識が経営陣（主催者）にない		-3	
		経営陣（主催者）が「店長会議のあり方」に常に疑問や、問題意識を持っていない		-3	
		店長会議に、理由をつけて来ない（消極的な）店長がいる		-5	
店長からの評価		店長会議に対するネガティブな意見がある（行く意味がない、行きたくないなど）		-5	
		店長会議が実施される会議室まで距離的に遠い店長がいる		-1	
		店長会議参加者数に対して、会議室が手狭である、または薄暗い		-1	
会議の設定・環境		ホワイトボードが汚れており、または小さく、ホワイトボードカーも擦れてインクが出にくい		-1	
		店長会議のレイアウトが、コ（円）の字となっており、真ん中に空間がある（店長間の距離が遠い）		-1	
		営業優先であり、営業開始前あるいは営業終了後に店長会議を実施している		-1	
		公休日や、店長会議に当てている店長がいる（休み返上での会議）		-1	
		店長会議へ参加できない店長がいる		-1	
会議開始時の状態		店長会議の日程が、先、1年程度決まっている（当期中の会議日程がアナウンス出来ていない）		-1	
		店長会議が定刻通りの時間に始まっている		-1	
		遅刻したメンバーがいたとしても、経営陣（主催者）が注意していない（黙認）		-1	
		号令もなく、なんとなくスタートしている（司会を立てていない、社長が仕切っている）		-1	
		会議の進行表、議題があらかじめ検討されていない（進行表や議題が見せていない）		-1	
		店長会議開始時に雰囲気は温まっておらず、緊張感のある雰囲気ですタートしている		-1	
		店長会議の雰囲気は暗い（発言が少なく、笑いが少ない）		-1	
		店長会議が、業績報告や本社報告などの単なる報告の場合、や社長や幹部による一方的な伝達の場合となっている		-3	
		会社のめざす姿・ビジョン、それに向けた戦略・ストーリーなど、聞いてワクワクと心躍る話が無くなってきた		-1	
		たとえ議論があったとしても、その場だけの盛り上がりだけで、新しい行動に繋がっていない。決まったことも実践されていない。		-1	
会議内容について		「話し合おう」「意見を出し合おう」と言いながら、意に沿わない意見が出ると、自分（経営陣）の考えを押し付けてしまっている		-3	
		議題があったとしても、時間内に結論を出そうと、議論をコントロールしがちになっている（落としどころに落とす）		-1	
		店長会議において、各店の報告や数字等について、一店舗ずつ指導しており、店長会議が長時間にわたっている		-3	
		店長会議で業績の悪い店や動きの悪い店長に対して、皆の前で叱責があり、緊張感ある空気感となっている		-3	
		店舗ごとの問題・課題が、いつまでたっても同じ状態（もしくは悪化）		-1	
課題解決に繋がっているか		店長が問題で、離職率の高い店、風土の悪い店がある		-1	
		店舗ごとの人手充足状況を本部も把握できておらず、各店、慢性的な人材不足		-1	
		人事評価制度がうまく機能していない（スケジュール通り進行していない、評価項目の浸透がされていない）		-1	
		教育プログラムや店長研修が実施できていない（店長が集まるのが難しい）		-1	
				-50	

減点	店長会議レベル
0 ～ -5	素晴らしい
-6 ～ -10	合格レベル
-11 ～ -15	少し問題レベル
-16 ～ -20	問題あり
-21 ～	フランク店長会議

株式会社 新経営サービス

京都を拠点として、グループ全体で現在約80名のスタッフが活動。
中堅・中小企業から東証一部上場企業にいたるまで、
2,000社を超える企業の支援を行っている。

■ ご相談・お問い合わせはこちら

✉ k-nakatani@skg.co.jp

☎ **0120-370-772** 全国対応

(担当コンサルタント：中谷)

筆者

株式会社 新経営サービス

経営支援部 マネージャー 中谷 健太

＜プロフィール＞

「理論・ノウハウ」だけでなく、「現場」と「経営実務」を知るコンサルタントとして、具体的な成果を創出し、顧客企業からの信頼も厚い。財務体質の強化（収益力強化）、優秀幹部人材の創造、採用・定着力強化を通じての「強い会社づくり」をテーマとしている。中小企業診断士

会社概要

事業内容	・ 経営コンサルティング （経営計画策定、経営管理システム高度化支援、財務体質改善支援など） ・ 人事コンサルティング （人材開発、組織開発、人事制度策定・運用、モチベーション・マネジメントなど）
設 立	1978年1月
資 本 金	9,600万円
代 表 者	代表取締役社長 田須美 弘
所 在 地	〒600-8102 京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階
連 絡 先	TEL：075-343-0770 FAX：075-343-4714 E-mail：mas@skg.co.jp

＜著作権・免責事項＞

文章などの著作権は当社に帰属し、掲載データ・資料などの著作権はそれぞれの出典元に帰属します。株式会社新経営サービスは、当冊子に掲載されている内容については、作成時点で当社が収集した情報に基づき作成しておりますが、正確性・完全性を保証するものではありません。また、利用者が当冊子の情報を用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。