

ギンザ シックス / タカシマヤ ゲートタワーモール / ユニクロの「服作り改革」

ファッション業界人の  
オンリーワン専門誌

# ファッション販売

Fashion  
Merchandising &  
Management

# 6

JUNE  
2017

2017~  
18年 よくわかる

## 秋冬のトレンド

このお客さまをすてきにする!

# スタイリストの 接客術

スタッフの  
育成法  
段階別

ファッション販売 (毎月10日発行) 第14巻第6号 2017年6月号 100ページ 定価1,200円(税別)



# 「ほめ育」の勧め

## スタッフのやる気を引き出す

「ほめ育」コンサルタント 原邦雄

新人スタッフ、中堅、サブのほめる基準の違い、いつ、どんなふうにほめると効果的か、モチベーションを高めさせる方法や離職しないため、お客さまに喜ばれるためのスタッフ教育についてお伝えします。

### スタッフの長所と業績アップをつなげた「ほめる基準」を設ける

私の知っている、あるショップの話です。春になって、女性新人スタッフが入ってきました。やる気満々の姿に、立派に育ってもらいたいと、店長は特に目をかけて大切にしています。ゴールドンウェイクに向けて少しずつ忙しくなり、売上げが伸びていくにつれて、新人スタッフの元気がなくなってきたのです。ゴールドンウェイク直前のミーティングの後に店長が励まして、彼女は下を向いたまま。「お疲れさまでした」と帰宅した彼女は、そのまま出社することはなかったのです。

学生から社会人になったとはいえ、新人スタッフはまだ半人前です。いつてみれば、学生気分が抜け切れていない状態

であることが多いものです。事例の彼女の場合は、友達との関係が大きく影響していました。

学生時代に仲良くしていた友達とSNS（交流サイト）のメッセージでグループを組み、春から社会人になったメンバー同士でやりとりをしていました。他のメンバーは一般企業に就職していました。4月の1カ月を乗り切ったらゴールドンウェイクがやって来ます。就職してから忙しくてなかなか会えなかったけれど、久しぶりにみんなで集まろうと盛り上がりました。ですが彼女が就職したのはアパレル業界。ゴールドンウェイクは「書き入れ時」です。友達がゆつくり遊べるときに一番忙しく働かないといけない状況に、モチベーションが下がってしまっただのです。

日頃の勤務でも同じでした。週末にお客さまが集まる業態なので週末は勤務があつて、一般企業に就職した友人と休みがなかなか合いません。自分と同じくらいの年齢のお客さまが恋人や友達と一緒に来店する様子を見て、うらやましさも感じていました。

「この業界に入ったんだから仕方がない」「分かっているけど、でも……」

社会に出たばかりの新人スタッフは、この2つの間を何度も行き来して、徐々にモチベーションを下げてしまひ、最悪の場合は離職に至ってしまうのです。

そうならないためには、日頃からの言葉掛けやコミュニケーションはもちろん大切ですが、スタッフの長所と業績アップをつなげた「ほめる基準」を設けることが重要です。特に新人スタッフは、まだ「売る喜び」を知りません。実績を積み重ねて自分で自分を称賛するよりは、まだ店長にほめてもらうために頑張つて働く期間です。だから「これをすればほめられる」という明確な基準を伝えることが重要なのです。そして繁忙期が終わった近々で、きちんと頑張りをねぎらつてあげることが大切です。

### 業績につながる行動にほめる基準 それがスタッフの「安全地帯」に

私の提唱している「ほめ育」は、ほめて人を育てる人材育成メソッドです。とはいえ、単に相手をおだてたり、優しい

言葉を掛けて甘やかしたりするやり方ではありません。明確な基準を設け、その基準に即してほめる、もしくは軌道修正を行います。

基準となるのは「行動」です。それも店の業績に貢献する行動、お客さまの喜びにつながる行動に焦点を当てます。その行動を取ったスタッフをほめ、取らなかったスタッフを叱ることもあります。

では具体的にどのような行動が「ほめる基準」になるのか。それが「チェックリスト」です（図表①②③）。あらかじめ業績につながる行動をスタッフの段階に合わせて細分化し日々の業務で「できた」「できなかった」かをチェックする表です。チェックリストをあらかじめ渡しておくことで、スタッフは「何をすればほめられるか」「何をしなければ叱られるか」が明確に分かります。これがその店の「ほめる基準」になるのです。例として図表①の「新人用」で見てください。

新人の場合は、まだできる作業に限られます。基本的な接客や商品知識に絞つ

図表① 行動チェックリスト(新人用)

以下の行動が売上げに直結していることを意識してしっかり実践してください

担当: \_\_\_\_\_  
 期間: 2017/ / ~2017/ /

カテゴリ	せりふ&アクション	月	火	水	木	金	土	日	週合計
接客技術	元気よく、お客さまの目を見てあいさつができる。また「いらっしゃいませ」が言えて、30度のお辞儀ができる								
	売場にいる間はずっと笑顔でいることができる								
	店内に活気を持たせる明るさと笑顔のキープ、先輩を見習いながらの接客技術の習得								
	ポイントカードやイベントのお知らせを来店されたお客さまに公平にお伝えすることができる								
商品知識	DM書きやPOPを店舗で一番たくさん書き、発送することができる								
	商品の基礎知識が頭に入っていて説明できる(基本的なお直し、生地や商品特性)								
	自分の好きな商品のコーディネートができる								
売場づくり	基本知識の上に、流行やお客さまのライフスタイルを把握し、店内商品のコーディネートは完璧にできる								
	自分のお薦めアイテムを1点以上売ることができる								
	返品時の商品の不具合を理解することができる								
3	売れ筋商品を理解し、店長やチーフに言われた通りに店内のディスプレイができるようにする。また、欠品商品の報告や返品作業、入荷商品の検品を率先して整理管理できる								
	乱れた商品をきれいに整理整頓することがタイムリーにできる								
	基本的な商品のお畳みができる								
	トルソーやウインドーのマネキンが営業時間中に脱がされたときに着せ替えができる								
	先輩に言われた商品をすぐにストックに取りに行けるようにストックの状態を把握している								
	商品の検品、品出し、返品、棚卸しができる								

1点:「できなかった」、2点:「あまりできなかった」、4点:「まあまあできた」、5点:「完璧にできた」

<特記事項、結果総括>

1週間を振り返ってみて良かった点、次週への抱負を書いてください	
良かった点	
次週への抱負	

てカテゴリを分け、そのカテゴリの意図を一番左の欄に記載しました。次にそれぞれのカテゴリに沿った行動を「せりふ&アクション」として記載

します。これは「元気にあいさつをする」という抽象的なものではなく、「元気よく、お客さまの目を見てあいさつができる。また『いらっしゃいませ』が言えて、30

度のお辞儀ができる」という計測や達成が判断できる文で書きます。「お客さまの目を見て」「30度のお辞儀」がそれに当たります。

す。詳しくは図表②、③のチェックリストをご覧ください。同時にマネジメントについても考えていく必要があります。

スタッフは行動チェックリストを使って、毎日5点満点評価を行います。評価1点は「できなかった」、2点は「あまりできなかった」、4点は「まあまあできた」、5点は「完璧にできた」の4つで、3点の「普通」はありません。日本人は「並普通」を選びがちですが、行動は「した」か「しなかった」かなので、このような評価方法になっています。

中堅は、サブに比べて新人との距離が近く、自分たちが新人だった頃の気持ちを思い出して、理解してあげやすい立場です。店長やサブから与えられた仕事のうち「自分がやるべきもの」「新人ができること」を仕分けして、新人に仕事を渡してあげるのです。それが新人にとつての「業績につながる安全地帯」になっているかを見極める必要も出てきます。

新人は、入社したばかりでまだ右も左も分からない状態です。「やるべき行動」を示しておくことで、自身で完結できる作業に集中することができます。

サブは、店長の次のポジションとして店長が掲げる「こんな店にしていきたい」という理想を受け取り、中堅スタッフに何を渡すか、自分の役割を踏まえて誰かに任せるのか、あえて自分が動くのかを判断しないといけません。

ショップの業務でいえば「指定された場所にアイテムを並べる」「お客さまが広げた服を畳む」「フロアの掃除」「入退店のあいさつをする」などになります。これは一度覚えてしまえば、何度も指示を受けなくてもできる仕事ですし、きちんとやっていると叱られることはありません。自分の役割として、安全にこなすことができるものであり、「業績につながる安全地帯」にもなります。

中堅やサブは、次のステージとして業務と同時にマネジメントについても考えないといけない立場になります。

繁忙期直前のほめるミーティングでモチベーションを一気に上げる

チェックリストの運用に加えて、スタッフのモチベーションを一気に上げたいときにお勧めしているのが、「ほめるミーティング」です。タイミングは繁忙期の直前〜1週間前程度。60〜90分程度のミーティングをします。

中堅やサブになってくると、新人の頃とは異なり、さらにステップアップした仕事をリストに入れていくことになりま

まず、店長が「理想の店」を発表します。「どのような店にしていきたいか」

中堅、サブにとっての「ほめる基準」プラスアルファ

図表② 行動チェックリスト(中堅用)

担当： \_\_\_\_\_  
期間： 2017/ / ~2017/ /

以下の行動が売上げに直結していることを意識してしっかり実践してください

カテゴリー	せりふ&アクション	月	火	水	木	金	土	日	週合計
接客技術	「いらっしゃいませ」や「こんにちは」の後に続けて、プラスワンの会話ができる								
	笑顔だけでなく、動線に沿ってお客さまを促すことができる								
	お買い上げになられたお客さまをお見送りするときに、次に入ってくるキーアイテム商品のご案内ができる(次回の来店促し)								
	顧客の前回の買い上げ商品に合う商品をピックアップすることができる								
商品知識	新人スタッフにコーディネートを行うことができる								
	店内にある商品のコーディネートが一アイテムにつき数種類できる								
	次週以降入ってくるキーアイテムが頭に入っている								
	「あなたの着ている服すてきね」と言われる								
売場づくり	自分のお薦めコーディネートを1セット売ることができる								
	お客さまによってお薦め商品を替えてコーディネート提案することができる								
	欠品補充担当になったときにきちんと店頭で欠品補充ができる								
	売れ筋商品をトルソーでコーディネートすることができる								
その他	開店前、閉店後の店の清掃が完璧にできている								
	お客さまの切れ目を見つけて返品作業を行うことができる								
	入荷、検品、発注補助、返品、棚卸し作業が完璧にできる								
	入荷、検品、発注補助、返品、棚卸し作業が完璧にできる								

1点:「できなかった」、2点:「あまりできなかった」、4点:「まあまあできた」、5点:「完璧にできた」

<特記事項、結果総括>

1週間を振り返ってみて良かった点、次週への抱負を書いてください	
良かった点	
次週への抱負	

を5分程度のスピーチで語ります。続いて、全スタッフにほめ言葉を伝えます。これには「ほめシート」(図表④)というツールを使うことをお勧めしています。

ます。店長からスタッフへのほめ言葉が終わると、次はスタッフから店へのほめ言葉の交換です。「店の好きなところ、良いところ」をテーマに、白紙などのシ

ートに書き出して発表します。それぞれの発表の際には、全員で拍手をします。次に「あいさつ」や「接客」「コーディネート」などのテーマを一つ決めて、スタッフが「普段心掛けていること」を同じようにシートに書き出して、発表します。このときに扱うテーマは、店として強化したいことにします。

ポイントとは「心掛けていること」を書き出すことです。「心掛けていること」を聞かれると、人は自然とベストな回答をします。それを発表することで、各スタッフのベストを宣言することになるのです。

そして最後は店長が締めあいさつをしてミーティングは終了です。

お勧めなのは、営業時間前に開くことです。ミーティングによってモチベーションが最高潮になったタイミングで、お客さまをお迎えすることができるからです。

人を加速度的に成長させる「ほめシート」とは

ほめシートは人を加速度的に成長させる魔法のシートです。A4一枚のシートに人の自尊心を満たし、さらに成長させたいポイントを効果的に伝える項目を設けており、これまでに多くの企業で導入し効果を上げてきました。

ほめシートで記入する項目は「ありがとう」「すごい・成長したね」「好きだよ」「すごい・成長したね」の3つ。そして「期待

していること」は、「来月クリアしてほしい」「将来的にこうなってほしい」の2つです。それぞれ解説していきます。

人には自尊心があります。自尊心とは「自分のありさまや存在を大切に思いたい心」のこと。それを自分だけではなく、他人からも認めてもらいたいと思つていきます。

アメリカの心理学者ウィル・シュッツ博士によって提唱された「自尊心の3大欲求」は、人が生まれながらに「自己重要感」「自己有能感」「自己好感」の3つを満たしてもらいたい欲求を持っていることを示しています。

自己重要感 / 大事な存在として認めてほしい  
自己有能感 / 的確な意思決定と行動ができるようになりたい  
自己好感 / 人に好かれたい

まず「自己重要感」は「ありがとう」で満たすことができます。次に「自己有能感」は「すごい・成長したね」で満たすことができます。そして「自己好感」は「好きだよ・好感が持てる」で満たすことができます。これらを具体的に50文字以上で、できれば肉筆で書くのが望ましいです。個々のスタッフを思い浮かべながら、日頃の感謝や成長しているポイント、好感が持てるところを探して記入します。「ほめる基準」であるチェックリストのせりふ&アクションを参考にするのも一つの方法です。



図表③ 行動チェックリスト(サブ用)

以下の行動が売上げに直結していることを意識してしっかり実践してください

担当： \_\_\_\_\_  
 期間： 2017/ / ~2017/ /

カテゴリ	せりふ&アクション	月	火	水	木	金	土	日	週合計点
接客技術	「いらっしゃいませ」や「こんにちは」の後に続けて、会話しながら商品を薦めることができる								
	お客さまによって、押しやり引いたり会話の加減ができる								
	アルバイトやパートのお客さまのお迎え態勢のフォローをすることができる 店長に次いで、自身の売上げは1番か2番をキープできる 店長とスタッフの懸け橋となり、スタッフのモチベーションを維持できる								
商品知識	店内在庫とこれから入ってくる商品が把握できており、お客さまにこれからの商品構成も説明できる								
	「あなたみたいになりたい」「その服を買いたい」と言われて、1セット以上売ることができる 服のコーディネート以外に、プラスワンのバッグや小物の提案ができる 顧客が過去に購入した商品を覚えている 体形、年齢、ライフスタイルに合わせたコーディネートができる								
売場づくり	気温や来店するお客さまに合わせて、ファサードや島什器の商品の入れ替えができる								
	何の目的のディスプレイが分かるように売場をつくることできる(季節やイベント、アイテムなど)								
	店長不在時に新品が到着したら、ディスプレイ交換を行うことができる 売れる場所と売れない場所をきちんと把握し、売れる場所を徹底的に回転できるように商品配置を行える 入荷、検品、発注、返品、棚卸し作業が完璧にでき、ロスが出ないように最善の管理ができる								

1点：「できなかった」、2点：「あまりできなかった」、4点：「まあまあできた」、5点：「完璧にできた」

<特記事項、結果総括>

1週間を振り返ってみて良かった点、次週への抱負を書いてください

良かった点	
次週への抱負	

そして「期待していること」の2つは現在の課題を記入します。これは「叱り」の部分になります。ただ叱ることがあるからといって駄目出しをしても、相手に

素直に受け取ってはもらえません。「期待していること」に言い換えて伝えます。「期待していること」を伝えるときは、少し背伸びをすれば届く目標である「来

図表④ ほめシート

ほめシート

年月日

へより

ありがとう

成長したなあ、すごいなあ、頑張ってる

期待していること

- ・実力アップしてほしい
- ・将来的に、こうなってほしい

他の人が休んでいるときに働く業種である以上、少なからずうらやましい気持ち自身でも同じです。

新人でも中堅でもサブでも、そして店長自身でも同じです。他人の人が休んでいるときに働く業種である以上、少なからずうらやましい気持ち自身でも同じです。

繁忙期直後にスタッフを思いっきり称賛する

無事に繁忙期を乗り切れた後は、スタッフのケアも考えましょう。頑張ってくれたスタッフたちにねぎらいの場を持つことを強くお勧めします。

月クリアしてほしい」と、将来のビジョンを示す「将来的にこうなってほしい」の2つに分けて書きます。成長の先にあるゴールと、そのための小さなステップを同時に示してあげるのです。

またその正論を実感できていない段階では、やはり働く理由の一つに「店長からほめられること」があるのです。明確な「ほめる基準」とタイムリングを押さえ「ほめ言葉」で離職を避け、店一丸となってもらいたいと思います。

新人や中堅スタッフのような現場の最前線で働く人たちがつらい思いをして働いて、喜びもなく仕事に対して嫌な感情を抱く前に「一生懸命働いたからこそあなたの称賛を浴びられる」ことを脳にインプットしてあげてください。

店舗経営者が思う「お客さまの笑顔がわが喜び」の考えは確かに正しいです。しかしショップスタッフがその実感に至るには少し距離があります。

お客さまに商品を買っていただき、売上げになってお金が入り、自分や家族が豊かで幸せになって、自分へのご褒美が得られ、認められて初めて最終的に「お客さまの笑顔がわが喜び」になるもの。