Chapter 1

一流の「マネジメント」とは？

カバーデザイン：小口翔平（tobufune）
カバーイラスト：山崎真理子

やる気アップ

三流は、やる気を出せと叱咤激励し、二流は、報奨金等でやる気を高めようとし、一流は、どうやってやる気を高める？

私がアパレル専門店のマネージャーをしていた頃、やる気を感じない部下には、「やる気を出せ！」と事あるごとに叱咤激励をしていました。

ただ、そうやって鼓舞したとしても、やる気を出すのは私がいるときだけで、その場から立ち去ると、また元の状態に戻ってしまうというのが常でした。はずかしながら、三流だったとしか言えません。

また、店長のなかには、販売キャンペーンなどの成績上位者に報奨金を出したり、時給を上げたりと、金銭的なメリットをちらつかせて、スタッフのモチベーションを高めようとするケースもあります。これもまだ一流とは呼べず、二流止まりです。

もちろん、このやり方も効果がないわけではありません。収入が増えたら、やる気は高まります。でも、長くは続かずしばらくすると前の状態に戻ってしまうのです。

そもそも、販売キャンペーンの上位になり、報奨金を受けとる対象となるスタッフは、仕事に対して積極的である場合が多く、そういうメリットがなくともモチベーションが高い状態にあります。

そして、やる気のあるスタッフと成績で肩を並べるには、かなり頑張らないとならない場合が多く、やる気のないスタッフは報奨金制度にメリットを見い出せないのが現状です。この方法で全体の士気を高め、やる気を上げることは難しく、コストもかかります。

一方、一流店長は、スタッフ各自のニーズを把握し、それを満たすことで、彼や彼女たちのやる気に火をつけていきます。

アメリカの心理学者アブラハム・マズローによると、人には5段階の欲求レベルがあると言われています（5段階欲求説）。

一番低次の欲求は『生理的欲求』と呼ばれる〝食べたい・寝たい〟など人間として生きていくための基本的な欲求です。

第2の階層の欲求は、危険から身を守り、安全、安心に生活したいという欲求です。

そして、第3階層は集団帰属の欲求と呼ばれるもので、「仲間外れにされたくない」という思いを満たそうとするものとなります。

入社したばかりの新人であれば、入社直後に歓迎会を行ってもらったり、既存のスタッフから声をかけられるなどすることで、このニーズが満たされます。そうすれば、新人もモチベーションを高い状態で維持することができるようになります。

第4階層の欲求は、周りから必要とされ、価値ある存在と認められることで満たされる『承認欲求』です。特に、入社後、年数が経過しているスタッフや、現場のリーダー層のスタッフがこの欲求を抱きがちです。

簡単な仕事ではなく重要なことを任せられたり、店長から「貴方がいるから本当に助かっている」「いつも支えてくれてありがとう」などのねぎらいや感謝のメッセージを受けとることで承認欲求が満たされ、やる気のスイッチがオンになります。

第5階層は、以下の欲求が満たされたのちに生まれてくるもので、『自己実現の欲求』と呼ばれます。自分のなかにある可能性をさらに伸ばし、あるべき姿になりたいと願うことを指し、最も高次な欲求とされています。

店のなかでスタッフの置かれている状況により、欲求の段階が異なります。そのため、**各自がどの階層に属しているのかを普段の行動からよく観察し、見極めて、ニーズを満たせるようなアプローチを行い、やる気を高めることが必要です。**

Road to Executive

一流は、各自のニーズを満たそうとする

☑ 観察して相手のニーズを把握する

リーダーシップ

三流は、トップダウンでの指示命令を重要視し、二流は、ボトムアップを重要視し、一流は、何が重要と考える？

店長はゴールを目指すリーダーとして、スタッフを動かす必要があります。

リーダーシップをとることをトップダウンで指示命令を下すことだとはき違えて、スタッフの意見には耳を貸さないようでは、三流と言わざるを得ません。

スタッフは言われたことをやるだけで、〝やらされ感〟を持ちながら仕事をこなそうと考えるようになります。もちろん、これではスタッフは仕事にやりがいを感じず、いつしか店長から気持ちが離れていくことになるでしょう。マネジメントは機能しなくなりますし、チームとしても稼働しなくなってしまいます。

これとは対照的に、マネジメントを行なうにあたり、スタッフの思いを尊重しようと考え、事あるごとにスタッフの意見を聴くようにするボトムアップ型のマネジメントを重視する店長もいます。

もちろん、スタッフとしては、部下の声に耳を傾けてくれるいい店長だと思えますので、気持ちのうえでの距離は近くなります。

ただし、このタイプの店長はスタッフの意見をあれこれ聴いていくので、対策を打つのが一歩遅れてしまったり、決断するタイミングを逸して、せっかくのチャンスをみすみす逃してしまうということになりがちです。

スタッフの意見を聴くというのはすばらしいのですが、これでは二流と言われても、しかたありません。

一流店長は**トップダウンとボトムアップの中庸を行くリーダーシップをとり、現場のスタッフをまとめます。**

たとえば、店長が新しい運営方針を発表する際、突然「明日からこのやり方で行くのでよろしく！」と告げていきなりスタートしようとしても、スタッフとしては寝耳に水となり、現場の士気は上がりません。

しかし、同じように新しいことを始める際に、事前に会議などの場でスタッフの意見を聴き、発言する機会を設けておけば、「指示命令されたことをやらされる」という感覚にはなりません。

このとき、事前にスタッフと店長は組織のなかでの役割が異なることを理解させておくべきです。

具体的に言えば、会議の場でのスタッフの役割は意見を出し合うことで、その意見をもとに店長が決断を下すと事前に伝えておくのです。そうすれば、決定事項については、たとえ自分の考えとは多少異なる内容であったとしても、皆の意見が反映されて決められたととらえることができます。

また、**一流はリーダーシップを磨くための努力を怠りません。**

そこで、真のリーダーになるために備える必要がある『力』をまとめてみました。あなたに十分備わっている力、不足している力をチェックしてみてください。

・決断力　・行動力　・やり遂げる力　・続ける力　・やめる力　・変える力　・選ぶ力
・聴く力　・伝える力　・質問する力　・認める力　・受容する力　・誘う力　・促す力
・相手の心に火をつける力　・考える力　・想像力　・創造力　・描く力　・観察力
・客観視する力　・フォローする力　・育成する力　・まとめる力　・管理する力

いかがでしたか？

不足している力については、いつまでに、どのように備えるのか考えてみましょう。

Road to Executive

一流は、バランスを重視する

☑ 自らを磨き『力』を備える

任せ方

三流は、自分でやったほうが早く安心と思い、二流は、できる仕事だけを任せ、一流は、どうする？

マネジメントを行ううえで、スタッフに仕事をしっかり任せることはとても重要です。**スタッフは重要な業務を任せられると「頼りにされている」「期待されている」と思えます。その仕事をきちんと完了できれば自信がつき、成長できたと感じるでしょう。**そうなるとモチベーションも上がります。

とはいえ、多くの店長は仕事を任せることに苦手意識を持っているようです。なぜなら、スタッフに任せるよりも、自分でやってしまったほうが早いし間違いもない、もしミスをされると、その尻ぬぐいをしなければならないと考えているからです。

また、任せるために教育をしなければならず、それにはけっこうな手間がかかります。日々、目の前の業務をこなすことに追われていると、なかなかそこまで手が回らず、結局、自分で何から何までやってしまっているという店長も多いようです。

これでは三流の域を越えません。

二流店長は、しっかり任せなければいけないと思っています。

しかし、重要な仕事は自分で行ない、簡単な作業や雑用についてのみ、スタッフに任せているので、スタッフは仕事に面白みを感じず、やる気も上がりません。

一方、一流は、**重要な仕事こそスタッフに任せることが大切だととらえています。やり方をしっかり教え、各スタッフの特性を加味したうえで重要な仕事の多くを任せていきます。**

ただ、中途半端に教えただけで仕事を任せてしまうと、上手く仕事を進めることができず、やる気を低下させてしまいます。そのことに負担を感じてストレス過多となり、下手をすれば退職につながりかねません。ですから、どの仕事を誰に任せるかについては慎重に決める必要があるのです。

また、一旦任せたならば、途中で口や手を出すことはなく、結果が出るまで静観することも大切です。

スタッフが仕事を進めていくなかで、任せたほうの意図しないやり方を用いた場合、店長によっては即座にダメ出しをして、自分のやり方を強要したくなるかもしれません。

でも、そうなるとスタッフとしては、指示命令されたと感じてしまいます。

到達するべきゴールがずれていないのであれば、**任せた仕事をどうこなしていくかについては、スタッフに一任することが大事です。**いろいろと言いたい気持ちは理解できますが、ここはグッと我慢しましょう。

一流は、業務を進めていくなかで、重要な判断を行わなければならない局面でも、相談を受ければ助言はしますが、答えは言わず自分で決めさせて任せきることを貫きます。

このとき、店長が答えを告げてしまうと、それから以降もずっと判断を委ねにくくなります。そうなるとスタッフは育ちませんし、店長が常に判断業務を担うことになり、自分が本来行うべき仕事（マネジメント、戦略を練る、ビジョンを描くなど）に手がつけられず、店運営に支障をきたしてしまいます。

もちろん、任せたからと言って、そのまま放置するのではなく、機会を見つけて進捗を聴いたり、悩みがないかなど声がけをしておくことは必要です。

そのなかで、このまま進めば明らかに失敗する、大きな損害が出るとわかった場合は、任せることを一旦中止して再教育を行います。教育を終えれば、そのあとは安心して任せていくことができるようになります。

Road to Executive

一流は、難しい仕事も
結果が出るまで任せきる

☑各自の特性を加味し、重要な仕事も任せる

褒め方

三流は、褒めに対して消極的で、二流は、褒めるポイントを見つけられず、一流は、どう褒める？

人材育成の指南書には、必ずと言っていいくらい『人は褒めて育てよう』と書かれています。自分がやったことが上手くいったときに、きちんと褒めてもらえれば、嬉しいと感じて、頑張ろうと思い、仕事に取り組むようになるスタッフは多いことでしょう。

ただ、スタッフを褒めると調子に乗ったり、つけ上がったりして、マネジメントがやりにくくなるという理由から褒めることに消極的な店長もいます。三流にすぎません。

また、褒めるところを捜そうとスタッフのことをよく観察しようとするのですが、そうなると、普段は見えてこないような粗ばかりを見つけてしまい、なかなか褒めることができないというケースもあります。二流と言えるでしょう。

一流店長は**スタッフを褒める際、相手が一番喜ぶ「褒めツボ」を把握したうえで、ピンポイントに、そのツボを押さえるがごとく褒めます。**

人はそれぞれ言われて嬉しいと思うところが異なります。

たとえば、営業成績がいいスタッフに対して、その『結果』について称賛されることでモチベーションを上げるというタイプもいますし、結果よりも『過程』について褒められることに嬉しさを感じるタイプもいます。

『結果』ではなく『過程』について、褒められることを好むタイプには、こんな感じです。

「今回、業績が前年比2桁アップしたのは、毎日、手が空いたときにロールプレイングをして接客のトレーニングをしていた成果だね。よく頑張ったね！」

よい結果を出すまでのプロセスについてフィードバックし、ねぎらいとともに称賛のメッセージを伝えることが肝要です。

一流店長は、スタッフがどちらを好むのかを知るために、褒めたあとの相手の反応をよく観察して、各自のタイプを把握しています。

そして、褒めるときは漠然と「よかった！」などと抽象的に褒めるのではなく、「○○○がよかった！」「◇◇◇が素晴らしかった！」「△△△なところがすごい！」という具合に、**具体的に褒める対象を明確にして褒めることを意識しています。**そうすれば、何に対して褒められたのかがわかるので、そのあとのスタッフの行動がよりよく変化することを

知っているのです。

もう一つ、三流や二流店長がやりがちな『褒め方』のＢＡＤケースをご紹介しておきましょう。「○○はよかったけれどそのあとの△△はいただけないな！」というように、褒めたあとにお小言を言ったり、「今日の□□は素晴らしかったので、明日もしっかり成果を上げてね！」と、要望をつけ足すことはＮＧです。

叱るときは、「褒めてから叱りましょう」と言う人もいますが、人はプラスのことよりも、マイナスのことに意識が向きがちです。叱る前に褒めたとしても、それは気持ちのうえでの緩和材料にはならず、叱られたことのみがクローズアップされてしまい、意味をなさないのです。

褒められたあとで、「さらに頑張れ！」とリクエストされたり、新たな目標を与えられてしまうと、いつまでも、ゴールにたどり着けないマラソンコースを走っている気持ちになってしまいます。そうなると、いつかはスタミナが切れて走ることを止めてしまうことになりかねません。

褒めるときは、一途に褒めきると決め、叱ったり、リクエストするのは別のタイミングで行うことが大切なのです。

Road to Executive

一流は、相手が喜ぶ「褒めツボ」を把握している

☑ 一途に褒めきると決める

叱り方

三流は、自分の感情の赴くまま怒り、二流は、嫌われるのを覚悟して叱り、一流は、どのように叱る？

三流は、スタッフの行動、言動が自分の意に反していたり、物事が思ったように進まない際、感情の赴くまま怒鳴り、周りに当たり散らします。

これは、自分の苛立ちや腹立たしさ、怒りを抑えるための行為であり、本来、マネジメントの現場では〝やってはいけないこと〟の一つです。エスカレートすると、「パワハラ」だと言われ、大きな問題となります。

『怒る』と『叱る』は別物です。『怒る』は今お伝えしたように、自分のために行なう行為であり、『叱る』は相手（スタッフ）のためを思って行う行為です。その目的は「教育」することであり、「気づきを与える」ことです。

人は頭ごなしに「怒られる」と反省するどころか、逆に反発心を抱くことになります。

一方、叱られた場合は、しばらく落ち込みますが、冷静になれば叱られたことの本質がわかってくるので納得して、「また頑張ろう」と思えるようになります。

『怒る』と『叱る』はスタッフの受けとり方も違うのです。

また、二流店長のなかには、「上司は嫌われることも仕事の一つ」ととらえて、相手のためを思って意図的に叱る人もいます。

今の時代、そのマネジメントをしたら、皆が萎縮してしまい逆効果となります。大人から怒られて理不尽な思いをしたり、親から叱られた経験があまりない学生アルバイトの場合、立ち直れなくなるかもしれません。

だからと言って、本来は叱らなければいけないときに、叱ることを躊躇していては、現場をマネジメントすることも、スタッフを育てることもできません。

一流は、叱る意義に気づいてもらうことに気を使います。

叱られたときに一番大切なことは、「誰から叱られたのか?」です。

関係性が希薄で、どういう人物なのかわからない相手から叱られると、気分を害し、素直に受けとることはできません。

でも、普段からコミュニケーションをしっかりとって、リスペクトする存在である人物から叱られれば、「自分のために叱ってくれた」と思えるので、必要以上に落ち込むこと

はありません。ですから「叱る」前には、スタッフとしっかり人間関係を築くことに力を注ぐことが大切なのです。一流はそこをわきまえています。

その素地ができれば、ここぞというときに効果的に叱ることができます。

たとえば、朝一番でスタッフに苦言を言わなければならないというケースもあるでしょう。そういうとき、「今叱るとその日1日落ち込んでしまい、モチベーションがダウンするかもしれない」と考えた結果、叱ることを躊躇してしまう人も少なくありません。

その場でも一流は、人間関係ができているので、余計な心配をせずに、タイミングよく叱れるのです。

ただ、タイミングよくと言っても、お客様がいる売場や他のスタッフがいる前で叱ると、叱られている方としてはいたたまれない気持ちになってしまいます。

叱る場所については、人目につきにくい場所を選び、1対1で叱ることを基本とします。

逆に褒めるときは皆の前で称賛の意を伝えましょう。

そして、叱ったあとは、「なぜ叱ったのか?」「今後にどう期待しているのか?」について伝えて、きちんとフォローをすることが大切です。そのやり方ひとつで、スタッフの立ち直りのスピードや気持ちの持ち方が変化します。

Road to Executive

一流は、
タイミングとフォローに
気を配って叱る

☑ 叱ったあと、理由と
今後に期待している旨を伝える

学生アルバイト

三流は、学生だからと線引きして期待せず、二流は、誰でもできる仕事を割り振り、一流は、どう扱うのか？

「学生アルバイトだから、どれだけ一生懸命に教育しても、卒業、もしくは就職活動の時期になれば辞めてしまう……」

こんな思いで、学生アルバイトと接することになれば、学生アルバイトは、こちらが線引きをしていることを敏感に感じとり、本来の力を発揮しないまま、辞めていくことになってしまいます。三流と言わざるを得ません。

また、学生スタッフに誰でもできるような簡単な作業や雑用ばかりを割り振っていませんか。毎日の業務に面白みを感じず、積極的に仕事に取り組むことはありません。二流といったところでしょう。

正直言って、これは大変もったいないことだと私は考えます。

私がかつて経営していたセブンイレブンのＦＣ店のスタッフは学生アルバイトが８割でしたので、彼、彼女たちに、責任ある仕事をドンドン任せて店の主力として活躍してもらっていました。

たとえば、学生アルバイトに学校のなかでの流行や最新情報を提供してもらえれば、店長や学生以外のスタッフが知らないレアな情報を仕入れられるでしょう。それを営業に役立てることができます。

一昔前のことですが、「チロルチョコのきなこもち」が近所の女子高生に人気だという情報を学生スタッフから聞き出し、それをレジ前で大きく打ち出したところ、空前の大ヒットにつながったというケースもあります。

もう一つ、**学生アルバイトを雇用するメリットとして、優秀な人材を集めやすいという利点があります。**コンビニエンスストアの個店経営の店に、正社員として優秀な大学の卒業生が入社してくることは、一般的にはあまりないことです。

でも、アルバイトであれば、きちんと求人情報を告知することができれば、地域１番の有名校の学生であっても、いくらでも人材募集の応募に来てくれます。

もちろん、偏差値が高い学校に通っているからと言って、すべてが優秀ということは決してありませんが、私の経験上、記憶力がよく、作業手順を呑み込むスピードが速い人が

多く、店舗をマネジメントしていくうえでとても助かりました。教育する時間も削減できますし、仕事を進めていくうえでミスも少ないので、フォローする手間も省けます。

そういう優秀な人材をたとえ短期間であったとしても、活用しない手はありません。大学生であれば4年生、専門学校生、短大生であれば3年、2年生など、卒業までの数か月間しか働けないというような学生でも、よい人材であるとわかれば採用していました。

私が経営していたセブンイレブンの店舗では、学生スタッフに、店での仕事以外に、マネジメントやマーケティングなど店舗経営に関することを、手が空いたときや個別ミーティングのときに詳しく教える機会を設けていました。

そうしたところ、店の経営に興味を示す学生も多く出てきました。なかには学校の卒業論文のテーマとして、私の店のことをとり上げた学生スタッフもいました。そういうスタッフは、自分が卒業するときに、後輩を紹介してくれるケースも多く、人材確保にも役立ちました。

学生だからと線引きして区別するのではなく、重要なパートナー、主戦力として位置づけ、他のスタッフと分けて隔てなく、きちんと役割と仕事を割り振れば、思っている以上の成果を上げてくれるものです。

Road to Executive

一流は、重要なパートナーとしてとらえる

☑ 重要なパートナーとして
受け入れる体制をつくる

タイプを知る

三流は、苦手なスタッフを避けようとし、二流は、分け隔てなく関わろうとし、一流は、どう関わる？

店長も人間ですから、スタッフのなかにどうしても苦手と思えるタイプがいるかもしれません。

そういうタイプに対して、どうしても仕事を任せたり、ちょっとした依頼をすることでさえ敬遠するようでは、残念ながら、三流と言わざるを得ません。

コミュニケーションが希薄になり、現場のマネジメントが上手く機能しなくなるばかりか、スタッフ自身が職場に居づらくなり、最悪の場合は退職へつながるケースも出てきます。

一方、店長という立場上、すべてのスタッフに分け隔てなくコミュニケーションをとり、マネジメントを行なう必要があると考え、行動に移そうと努力する店長もいます。もちろん、考え方はすばらしいのですが、この時点ではまだ二流です。

というのも、大きな心理的ストレスがかかり、それが続くと心身ともに疲弊しかねないからです。食べ物でもそうですが、嫌いなものを無理に好きになろうと思って嫌々食べていても、それを好きだと感じるようになることはまずありません。職場のなかでそういう状況が長く続けば、店長自身のやる気の火が消えてしまいます。

そこで、一流店長は**自分が苦手なタイプのスタッフについて、なぜ、そう感じるのかを分析します。**

たとえば、「話し方」なのか？「立居振る舞い」なのか？「性格」なのか？と考えます。

そして、何について嫌だと感じるのかがわかれば、それについて相手に変化を求めるのではなく、**このスタッフは〝こういうタイプ〟なんだという認識を持ち、自分自身の関わり方を変えていくように努めます。**

もちろん、そのことが店全体に悪影響を及ぼす場合はスタッフに改善を求める場合もあると考えておきましょう。

イメージとしては、調味料のボトルにラベルを張っていくような感じです。ボトルの中身に何が入っているのかよくわからないまま、それを料理に使ってしまうと、ソースのつ

もりが醤油だったということが起き、美味しくなくて残念に思います。

でも、それぞれなかに入っている調味料の名称や原材料、何に加えれば美味しくなるのかということがラベルに詳しく載っていれば、適切な調理を行うことができます。

また、あらかじめどういう味になるのかも予測できるので、食べる際も心構えができており、安心して料理を食べることができます。

それと同じように、相手のタイプを知っておくことで、コミュニケーションをとる際、相手の反応をある程度予測できるので、ストレスを感じにくくなります。

たとえば、何か質問をしたことに対して、いつ頃答えが来るのか、人によってまちまちです。スタッフのAさんは間髪入れずにすぐに答えを投げ返してくれるが、Bさんは少し時間をおいてからでないと返答が来ないということがわかっていれば、返答がないことにイライラすることがなくなります。

そうやって、よい意味でラベルを貼っていくことで、苦手なタイプを含め、スタッフとのコミュニケーションが楽に行えるようになるのです。

Road to Executive

一流は、
スタッフのタイプごとに
ラベルを貼って関わる

☑ 臨機応変に対応できる柔軟性を持つ

個別ミーティング

三流は、個別ミーティングは必要ないと考え、二流は、大事だと思いつつも後手になり、一流は、どうする？

スタッフマネジメントを行う際に大切なことは、店長が皆のことをしっかり理解し、各自の特性にマッチした仕事を任せていくことです。そのために、スタッフと膝を突き合わせて1対1で話をする個別ミーティングをすることはとても重要です。

ただ、三流店長は目の前にやるべき仕事が山積みの状態になると、1人ひとりと話す必要はないと考え、指示命令を繰り返すことになってしまいます。

スタッフのことをよく理解しないままマネジメントをしようとしても、各自のよさを活かすことはできず、店をうまく運営することはできません。

店長のなかには、スタッフ各自のことを把握することの大切さを十分理解しているので、個別ミーティングを行おうと思っている人もいます。

でも、繁忙期や人員が不足している状況になると、ついつい、それがあと回しになってしまいます。残念ながら二流です。

なんでもそうですが、暇になったらやろうと考えていても、店長は毎日、店のなかで一番忙しい身ですので、いつまでたっても手は空きませんし、時間も空きません。

店長の仕事上の最大のミッションは〝店の売上を高めて利益を拡大すること〟です。個別ミーティングをしているときは、お客様と関わることはできないので、その時間は業績を上げることとは別物としてとらえてしまいます。

なので、その真の重要性に気づけず、やったほうがよいとわかっていても、なかなか実際に取り組むに至らないというケースが多いようです。

一方、**一流店長は、個別ミーティングを店の売上をつくるスタッフのモチベーションを高めたり、心のコンディションを整える時間であり、業績を上げるのに直結する最重要な業務であるととらえています。**

スタッフマネジメントに長けた美容室アンドゥドゥのオーナーは、自分の最大の仕事はスタッフとミーティングをして、彼や彼女たちのことを理解し、信頼関係を築くことだと言い切ります。

繁忙期でも個別ミーティングを欠かさず行う理由は、それがスタッフのサービス向上に

つながり、リピート客が増え、エリアNo.1の売上を誇る原動力になっているからです。

このように、一流と呼ばれる店長は、スタッフとの関係性を深めるのにコミュニケーションをしっかりとることを欠かしません。

また、**コミュニケーションを充実させるには、質よりも量（回数）が重要なので、短い時間でもよいので、個別ミーティングを頻度多く行うようにしましょう。**実施のサイクルとしては2週間に1回程度を私はお薦めしています。それが難しければ、少なくとも1か月に1回は行うべきです。

それ以上間隔を空けてしまうと、スタッフが話したいと思っていることがあってもタイミングを逸してしまい、効果は半減してしまいます。

そこで、**一流店長は個別ミーティングを実施する日程を1~3か月間程度前から決めて、お互いのスケジュールに組み込み、その予定は余程のことがない限り、変更しません。**

店の売上を作っているのは現場のスタッフです。スタッフはロボットではないので、コマンド（指示命令）をプログラムするだけで、思ったように動かすことはできません。

人間として心がつながりあい、思いを共有できてこそ、初めて信頼関係が築かれ、マネジメントをスムーズに行うことができるようになるのです。

Road to Executive

一流は、どんなに多忙でも
スケジュールに組み込む

☑スタッフと信頼関係を築くために実施する