1390 X 3882

ワークライフバランス最新情報！

働き方変革成功企業事例

いいね！ 0

株式会社シップス　人事インタビュー

株式会社シップス　店舗でも働き方改革はできる！

株式会社シップスにて働き方改革に取り組む人事部の橋本部長にお話を伺いました。

永田：「働き方改革はデスクワークがある業種に限った話であり、店舗業務には通用しない」というイメージをお持ちの方が多かった御社で、なぜ働き方改革に踏み出そうと思われたのでしょうか？

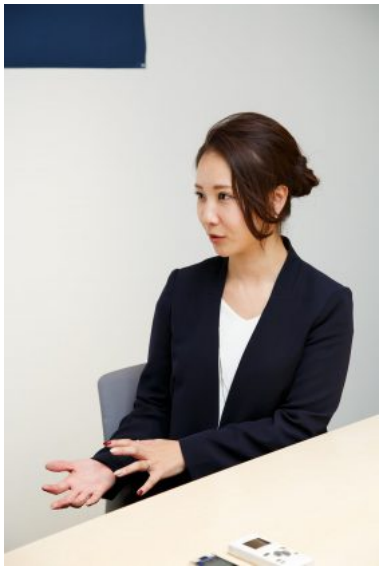
橋本部長：弊社には、「残業することが美学」「休みを取らないことが美学」という風土が蔓延しているようなところがありました。そこで、まずは店長や社員にワーク・ライフバランスに興味を持ってもらって、考え方が少しでも変わるキッカケになればとの思いで始めました。藁にもすがる思いで御社にご連絡したというのが正直なところでして、私自身、本当に効果が出るのか不安に感じていたんです。

永田：当初、最も不安視されていたのは、どのようなことでしたか？

橋本部長：店舗はそもそも営業時間が決まっています。いくら効率よく仕事をしたところで営業時間が短くなるわけじゃない、現場から「いったいどうするつもりなのか」という疑問が出るのではないかと不安でした。また、店長に向けた研修では「カエル会議」について教えていただいたものの、１日のスケジュールが詰まっている中で、会議の時間をどう差し込むのかというのは、大きなハードルだと感じていました。しかし、フタを開けてみれば、取り組みに前向きな店長たちが率先してチャレンジしてくれました。そういった店長が社員を巻き込んでくれたのがよかったと感じています。

■「外部からの視点」が刺激に

永田：今回、研修を受けられたあとの店長の反応はいかがでしたか？



橋本部長：「残業することが美学」「休みを取らないことが美学」という雰囲気からは少し変わってきたように思います。また、論理的に考えて業務の見直しを行うようになったとも感じています。私自身もそうだったのですが、店舗で店長をしていた頃は、フィーリングで仕事をしていた部分がありました。たとえば土日の売上げが伸びなかったときに、とりあえずレイアウト替えをして気分を変えよう、と。環境を変えることで新鮮な気持ちになったつもりだったのですが、今回の研修を経て、何が問題でどこを変えるべきかを精査しながら取り組むようになったのが大きいと思います。実際僕がそうだったので、本当にひしひしと感じますね。

永田：よく、全社一斉施策や一律の施策を実施される組織を見かけますが、やはり施策だけを実施しても効果は出ないんですね。課題をしっかり見極めて、その課題を解決する施策を実施するから課題が解決する。課題は店舗毎に異なるはずなので、今回店長の皆様がご自身の店舗について課題抽出から問題解決まで進めていかれたことが成果に結びついた大きなポイントでしたね。また、店舗内の「コミュニケーション」に着目して進めたことも、店舗での接客を仕事とされている御社だからこそ効果に直結したポイントだったかと思います。

橋本部長：お互いを知って、信頼関係を築いて、自分たちで問題を出していこう、というスタイルそのものが現場では新鮮だったようです。付箋を使ったり、集まって話をしたり、最初は戸惑うことも多かったと聞いています。しかし、スタッフをしっかり巻き込みながら、勢いよく引っ張っていくことができた店長たちは売り上げも上がっています。積極的にコミュニケーションをとりにいったこともちろんですが、コンサルタントの永田さんと田村さんという「外からの視点」という刺激は大きかったと思います。そもそも弊社の店長は、人から見られている職業柄、外部の視点が入ると背筋が伸びるようなところがあります。お二人は、「もしかしたらお店に立ったら自分たちより売るかもしれない」と思わせるような高いプレゼンテーション能力をお持ちでした。客観的に外から見てくださるお二人からのフィードバックは、店長たちの気持ちに点火するところが大きかったのではないでしょうか。

■大切なのは「やってみよう」という考え方

永田：どんな組織でも「特殊」な事情は持っていて、もはや「普通」の企業なんてあるのだろうか、と思いますが、御社のように店舗をお持ちの企業様に向けて、ヒントになることや人事担当者の方へのアドバイスがあれば、ぜひお聞かせください。

橋本部長：最初に小室社長のセミナーを拝聴したときに「営業時間が決まっている店舗で、働き方改革はできるのでしょうか？」と質問しました。そのときに「『できないよね』で思考停止することをやめて、『できるかもしれない』『やってみよう』という考え方を常に持っていれば、解決するのでは？」というお答えをいただきました。振り返ってみても、まさしくその言葉に尽きると思います。人事の方々には「デスクワークの業種だから働き方改革ができる、という思い込みをやめましょう」「とにかく思考停止をやめましょう」とお伝えしたいですね。店舗であろうがデスクワークであろうが、根本的な仕事の仕組みは同じです。思考停止をやめて考え続けることで、少しずつでも変わっていくことができると思います。

永田：多くの組織でコンサルティングをさせていただきましたが、できない理由ばかりの議論になる多くは、考え方が他責になってしまっているからなんです。自分ではコントロールできないから、と思考を停止してしまいがちですが、その中でも自分でできることはないか？自分が変われるところはないか？と自責で考えることが出来れば、好循環が生まれて取り組みが進んでいく。御社も当初は、「スタッフのモチベーションが上がらない」と課題にあげている店長がたくさんいらっしゃいました。しかし、モチベーションを上げられていない自分たちのマネジメントに目を向けていくようになってからは、カエル会議での議論も活性化し、各店舗の課題に対する具体的な解決策が実施されていきましたね。

橋本部長：最初の研修を受けたときに、店長から「売上げを上げる方法、残業しない方法を教えてください」という反応がありました。それに対して御社は「私たちがしているのは、その方法を生み出していくご支援ですよ」とおっしゃいましたね。まさにその通りであり、すべての解決策は実は自分たちの中にあるんですね。自分たちの中にある解決策を、カエル会議などを通じて自分たちで発掘していく作業が必要です。研修は答えを教えてもらうためのものではない。これも皆さんにお伝えしたいポイントですね。

■楽しい現場をつくりたい

永田：業界としては店舗の売上を上げていくのは非常に難しい時代になってしまったかと思います。しかし、御社の店舗をお訪ねすると、売上げが上がっているところもあるようでした。店長・スタッフ間の関係の質を高めて、一人ひとりのモチベーションを高め続けることで、時間あたりの仕事の質を高めていくことに繋がり、しっかり成果に結びついた、ということですね。

橋本様：今アパレル小売、服飾小売、雑貨は冬の時代を迎えています。でも、だからこそどこかにチャンスがあるのかなと思います。私自身、お店が大好きであり、その大好きな環境がなくなっていくというのは、やはりすごく寂しく思います。ですから、楽しく仕事ができる現場をなんとかしてつくり出したいという気持ちはありますね。会社として売上を上げていくということはもちろんですが、そのためにも社員・スタッフ皆が幸せになってほしい、そのための取り組みであるということを社内に伝え続けていきたいと思っています。

永田：ぜひ、同業他社も巻き込みながら、アパレルの新しい働き方を見つけて発信していってください。素敵な方が集まる業界にしていきましょう！本日は貴重なお時間をありがとうございました。

担当コンサルタント

永田　瑠奈

田村　優実

株式会社シップス

所在地
東京都中央区銀座1-20-15

HP
https://www.shipsltd.co.jp/