

「ES」社員満足」経営しか生き残れない時代！」

パチンコ」ES経営実践」

ESコンサルタント 藤崎敏郎



▼ふじさき・としろう
大阪市立大学卒業。イトーヨーカドー入社後、関東のパチンコチェーン店にスカウトされる。経営計画室長として、店舗マニュアルの作成・営業指導・社員研修を行う。その後営業担当部長として、全店舗の指導・競合店対策・不振店対策を行う。現在は、社会保険労務士としてパチンコ企業の人事・労務システムの作成、就業規則などの作成を行う。コーチングを生かした社員教育は好評。
ご連絡はホームページhttp://www.p-roumu/または携帯090-6044-3307よりお願いします。

会社の風土改革に必要なこと

人事コンサルタントとして評価制度や就業規則等の規程の作成の依頼を受けています。労務トラブルの相談もあります。共通して感じるのは社員間や部門間・上司と部下の会話スタイルの未熟さです。また、もともと人間関係ができていないので解決方法が難しくなっています。最大のリスク管理は良き企業風土を作り上げることです。それには社員満足経営が欠かせません。

顧客満足より社員満足高めよう

会社の業績を上げ続けるためには、そこで働いている社員が満足している状態がなければなりません。例えば、それは仕事を通して感動したり、何かを学ぶことができたり、仲間からの賞賛を浴びることができたりです。これを差し置いて顧客満足は難しいでしょう。お客様の笑顔を引き出すためには、まず、社員の笑顔を引き出すことなのです。

ESTレナーを育成しよう

ESTレナーというのは社員満足度を高め、モチベーションを維持する重要な役割を担う者のことです。今まで多くの会社では、社員に報いる手段は「金銭的報酬」が中心で、人事考課表や賃金表と

いうハード面での人事賃金制度改革を中心に行っていました。しかし、これだけでは社員のやる気を引き出して、高いモチベーションを維持することはできないのです。

会社には、このESTレナーを通して、社員にやる気を引き出すソフト面での政策が求められています。私の実感ではハードよりソフトを先行させた会社のほうがうまくいくようです。金銭的報酬というハード面だけを人事制度の軸にするのではなく、非金銭的報酬（心の報酬）というソフト面をもう一方の制度の軸として動かしていかなければモチベーションの高い組織を作ることができないでしょう。

コンサルティングの現場では、コミュニケーションが取れない問題をあげる経営

ESマネジメント手法」その1「経営理念の浸透」

経営理念とは会社が進むべき方向性や営者が多いことに驚かされます。特に、企業規模の拡大をする会社では、組織内の対立や混乱が発生しています。リーダーシップのとり方やマネジメントの共通認識がないことから生じる混乱です。このようなケースでコミュニケーションを良くして、社員の笑顔を引き出すのがESTレナーの使命です。管理職全員がESTレナーになり、下記のESマネジメントの手法を行うと企業風土が大きく変わるでしょう。業績も向上するはず。以下、私の体験から学んだESマネジメント手法を説明いたします。

会社の社会的使命を表したものであり、社員が自分たちの仕事の価値を共有認識することができるとは、経営の半分は経営理念で決まります。後はその経営理念を実行する組織風土があれば経営は成功します。

この経営理念の作成と浸透は経営者の一番大切な仕事です。文章化して会議等で常に言い続けなければなりません。店舗数が10店舗未満の会社なら社長が直接に社長と「一緒にお酒を飲みながら話をすることも可能でしょう。そのような機会を数多く持つことが会社の一体感を強くすることに繋がります。

ESマネジメント手法」その2「社内報の活用」

社内報の目的は①経営理念の浸透策②社内コミュニケーションの円滑化③社員の経営への参画意識を高めることです。この目的を理解して、社員に読ませる社内報にしなければなりません。社員に親近感を感じさせて、現場の声を反映した内容にしましょう。「読んで楽しくなる新聞!」を手作りでも良いので作成しましょう。

社内報を社員だけでなく、家族にも送っている企業はたくさんあります。家族にこのような会社に勤務していて良かったと感じさせることが目的です。

ESマネジメント手法」その3「社員行動基準の作成」

経営理念を実現するために設定するのが行動基準です。行動基準は経営理念を実現しているための公式のようなものであるとも言えます。経営理念は経営者側からの一方通行になりがちです。経営側と社員側の橋渡しをしてくれるのが行動基準です。実際の行動レベルで作成することがポイントです。

また、作成しただけでなく、朝礼時や会議開始等を利用して全員で唱和しましょう。特に新入社員研修では全員に記憶させます。

ESマネジメント手法」その4「業務日誌」

パチンコホール企業での業務日誌の記入・提出は単なるルーチンワークの一つとして次第に形骸化していき、「書いて終わり」という何の付加価値も生まれない作業になってしまふ可能性がります。また、提出された上司も「読んで終わり」、気になる点だけをチェックして本人には何のフィードバックもしないケースもあるでしょう。

このような業務日誌ですが、ある仕掛けを盛り込むだけで、2倍にも3倍にも効果的なモチベーションツールとして活用

することが出来ます。

管理職の重要なスキルとして、「部下をほめる」ことがあります。これは常に部下を観察して良い点を見つけてほめればよいというわけではなく、上司があえてほめる場を作って、それを指摘し承認してあげることでも良いのです。部下は認められ、ほめられれば、更に次の目標を達成しようとチャレンジするようになるのです。業務日誌は、そのようなほめるきっかけを作るツールとして活用することが出来ます。上司のコメントの記入は、ほめることを意識して書くことです。

ESマネジメント手法」その5「業務連絡ノート」

業務連絡ノートはソフト交代時に連絡事項を引き継ぐものです。連絡事項など確実に連絡しなければなりません。また、読むほうも確実に読んだことを示すためにサインをしたり、コメントを書いたりします。ここでもほめるきっかけを作るツールとして活用しましょう。管理職は部下をほめるコメントを書きましょう。マネージャー用、アルバイト用に分かれているケースもありますが、そのときは両方とも丁寧に読んでコメントの記入をお願いします。その仕掛けですが、直接には関係ないようなことでも、普段感じている良いところを書いてほめることも仕掛けとして正しいのです。

ESマネジメント手法」その6「やる気の出る会議進行」

毎月の店舗の社員のミーティングの進行では、部下のやる気を引き出すことがポイントです。店長はできたことはほめて、できていないことは叱ることが重要な仕事となります。できるだけ部下の良さを引き出すために、ほめるほうの割合を多くしましょう。

また、会議をうまく行つたためには、できるだけ相手に考えさせるような問いかけも必要です。「これはどうしたら良いでしょうか?」など部下に質問をして考えさせるようにしましょう。会議の後には全員がやる気が出るように終わるようにしなければなりません。

ESマネジメント手法」その7「やる気の出る朝礼」

朝礼でも仕掛けをしましょう。単に、業務連絡だけで終わらせてはなりません。

ん。また、店長の注意事項だけだと朝から部下は暗い気持ちになります。例えば、昨日のことで部下をほめるような内容があったらそれをテーマに話をしましょう。朝礼にほめられる本人がいると、にっこりと笑って元気良く仕事に飛び出していくでしょう。

また、仕事以外でも当日の誕生日の社員、プライベートで結婚が決まった社員、子どもが産まれた社員などを紹介することも良いやり方です。特に、お客様にほめられたケースでは全員で拍手をするなどして、喜び合います。共通の話題で喜び合つと、一体感が出てくるのです。この土壌があると困難に直面してもみんなが解決しあうことができるようになります。

ESマネジメント手法その8 「NGワード撲滅運動」

会社の中でグチや不満がまんえんと、会社の業績は低下します。社内の3割の人が会社に対してマイナスのイメージを持つと、社員満足が著しく低下し、企業経営の危険信号が点滅していきま

ず。会社が倒産に追い込まれていく過程には必ず、不満やグチがまんえんするという前兆があります。そこで経営陣が手を打たないと、まず新入社員が定着せずにすぐに辞めてしまいます。しばらくして、

優秀な社員やベテラン社員が会社を去っていく、倒産してしまうというのが決まった一つのパターンです。

このような状態を打破するために「NGワード撲滅運動」があります。それぞれが口癖のように使っているマイナスの行動を「NGワード」として使用禁止とし、それをチェック・管理していくと活動です。

そして更に、代わりに社内を活気づかせる「GOODワード」を推奨し、メンバー間でそれぞれ「NGワード」と「GOODワード」の使い方を評価して、優秀者には報奨金を出すという制度を取り入れると良いでしょう。

日ごろのあわただしい業務に追われるばかりだと、自分の世界に没頭してしまい、職場の周りのメンバーへの意識や心遣いが薄れる場合があります。しかし、NGワード撲滅運動を通して、周りのメンバーに対する「心のアンテナ」が立ち始め、社内に立ち込めていた暗い雰囲気

ESマネジメント手法その9 「メモとボールペンを持つ」

普段の仕事の中でメモをする習慣を持ちましょう。ボールペンとメモは店舗で働く全員に持たせましょう。さらに朝礼時に話しを聴くときにはメモを持ちながら話しを聞く習慣を持たせましょう。業

基本は傾聴です。ただ、ひたすら相手の話を聴くことなのです。

そのときのテクニクとして①うなづき②あいづち③繰り返し④ペースあわせ⑤沈黙があります。この基本を守りましょう。また、話を聴くときの相手との位置関係も重要となります。相手とは向かい合わないで、やや斜めの位置で聴くのが基本です。

ESマネジメント手法その15 「コーチングテクニクの習得」

前号で書きましたが、コーチングスキルの取得は管理職には欠かせません。特に、話を聴くことが重要です。(カウンセリングのテクニクと同じです)

私は長い現場の指導をしてきましたが、コーチングのスキル知らないとうまく出来なかったことばかりでした。コーチングを知らないでこれからの時代に店長業務を行うことは不可能だと感じています。

コーチングという言葉からはスポーツのコーチを連想するでしょう。コーチは選手が最大の能力を発揮できるように助言をしたり、やる気を高めたりします。それと同じことをビジネスでも行うのがビジネスコーチングです。

コーチングとは「相手の自発的な行動を促進するためのコミュニケーション技術」という定義があります。これを簡単

務指示を上司から受ける場合もメモは持ちながら聞くように訓練しましょう。人間関係を悪くするのは報告・連絡のミスで業務ロスが発生することです。これを防ぐことができます。

ESマネジメント手法その10 「仕事以外のことを話す」

人間は親しくなると相手のために何かをしてあげたくなくなります。ところが、全く相手のことを知らない、何の会話もしないので仕事もうまくいきません。どうも店舗のチームワークが悪いと感じる場合は、仕事以外のことでかまわないので話しをする機会を作ると良いのです。相手の趣味、どこで生まれたなどの自己紹介からはじめてもかまいません。ムダなようですが、これを一度やると、仕事の会議でも話がスムーズに進むようになります。

ESマネジメント手法その11 「社長に、ほめてもらう」

社長が店舗に行くような機会に、店長の上司や本社のスタッフは店長がほめられるような仕掛けをしましょう。良い情報を事前に社長に伝えておくのです。もし、店長の上司と店長が社長と出席して打ち合わせをするのなら、上司からほめるような内容をその場で話せば良いので

に言うと、「人をその気にさせるコミュニケーションのやり方」といって良いので、社員をやる気にさせる店長こそ、これからの時代に最も求められる人材です。

ESマネジメント手法その16 「あいさつをする」

元気のいい会社を元気にするには「おはようございます」のあいさつを徹底させることです。社長から「おはようございませう」とあいさつをしましょう。店舗では店長から始めましょう。笑顔とあいさつには経費がかかりませんが、これが最大の業績向上策なのです。

私は最初に小売業に就職しましたが、朝から晩まで「おはようございます！」を繰り返して言っていました。そのような企業風土でした。たくさんのおいさつ言葉がありますが、あいさつができていない会社は「おはようございます！」に絞って徹底しましょう。会社が変わるはず

です。この浸透のやり方は工夫しましょう。なぜあいさつをするのか、しないとどうなるのか、どのような効果があるのか等考えさせるような研修を会議の一部分の中で行うことも必要です。当然に新入社員研修では最重要事項として徹底的に訓練します。

*

す。すると、社長もにっこりと笑ってほめてくれるはず。同じようなことが店長を集めた会議でもできます。事前に社長には情報を伝えておくことがポイントです。

ESマネジメント手法その12 「一緒に食事をする」

上司と部下と一緒に食事をする事は、人間関係を良くすることに繋がります。人を好きになるのは接触回数です。つまり、どれだけ多く会話をしたかという事です。食事をしながら、まず仕事の話をしてもらいます。

また、プライベートの問題も情報として上司に伝わってきます。このようなことが人間関係を良くするのです。一緒にお酒を飲むことも同じように大切です。最近のデータによると新入社員は、上司からお酒の席に誘われたいと思ってるそうです。パチンコホールの店舗で飲み会を行うことは人間関係を良くするのは間違いありません。

ESマネジメント手法その13 「社員旅行等の宿泊によるイベントを行う」

社員旅行を実施しているパチンコホール企業が多いのですが、その効果は意外なところにあります。店舗の中で人間関係が良くなることはもちろんですが、

パチンコホール経営者の良きアドバイザー **藤崎敏郎事務所** 本誌「パチンコホール企業のリスク管理」執筆

おまかせください!!

- 社員研修お受けいたします。**
コーチングセミナー、マネジメントセミナー、問題発見セミナー、チェックリスト作成セミナー等好評です！すぐに効果が出ます。
- 就業規則作成・改訂等の相談をお受けいたします。**
御社オリジナルのリスク回避型就業規則を作成して、将来起こりうるリスクから御社を守ります。
- 新人事制度の構築をお受けいたします。**
評価体系や賃金制度を、御社オリジナルで作成いたします。

連絡先 ※研修で移動が多いためご連絡は下記のメールアドレスまたは携帯電話によるしくお願い致します。
[E-mail] fujisaki-tosiro@s3.dion.ne.jp [電話] 090-6044-3307

URL: <http://www.p-roumu.com/>
〒140-0015 東京都品川区西大井1-1-2 Jタワー西大井 イーストタワー208 藤崎事務所