

 卸・小売

店舗ビジネス業向け

# 店長に求められる、 良い店舗を作るための 4つの役割とは

# 店長に求められる、良い店舗を作るための4つの役割とは

小売業などの店舗の運営を伴う業態において、店舗管理・運営の責任を持つ店長。

良い店舗を作ることができるか否かは店長次第、といっても過言ではないほど店長の影響力は大きく、企業にとっては、今後の企業の成長を左右するキーパーソンでもあります。

小売業はいま、人手不足、最低賃金の上昇、DX、物流の2024年問題など、多くの変化に直面しており、業界としても様々な対応が求められています。

この変化に伴う未解の業務をチャンスと捉え、多角的な視点で状況を分析したうえで、一店舗の「経営者」として店舗を成長させていくには、やはり店長自身の成長が欠かせません。

今回は、店舗運営を行う企業にとっての最大の関心事、店長育成をテーマに取り上げ、店長の役割や、役割を果たすためのポイントについてお伝えしていきます。



## 店長の仕事とは ..... 02

## 店長に求められる4つの役割 ..... 02

- 1 全社方針の理解と店舗への伝達・浸透
- 2 全社方針をもとにした、店舗ビジョンの設定と伝達・浸透
- 3 店舗ビジョン実現のための目標設定と行動計画の策定
- 4 計画の実現に向けたマネジメントサイクル(PDCA)

## 店長が役割を果たすための前提条件 ..... 05

## 役割を理解し、店舗の「経営者」へ ..... 06

## 店長の仕事とは

そもそも、小売業における店長の仕事とは何でしょうか。多くの店長は自らも接客や陳列などの店頭業務をしながら、店舗の売上向上、販売戦略立案、従業員の管理と育成、トラブル対応、コストダウンなど、数えたらキリがないほど多くの仕事を担っています。

会社や業態によって規模の大小こそ違えど、店長は店舗の経営管理を担う“経営者”です。それだけ大きな役割と責任、影響力を持つ存在だからこそ、店長の意識や能力によって、売場の状態や店舗の売上・利益にも大きな差が出ます。

では、良い店舗を作っていくために店長に求められる役割とは何でしょうか。



## 店長に求められる4つの役割

お客さまから支持され、継続的に利益を生み出す店舗をつくるために、店長は次の4つの役割が求められます。

- 1 全社方針の理解と店舗への伝達・浸透
- 2 全社方針をもとにした、店舗ビジョンの設定と伝達・浸透
- 3 店舗ビジョン実現のための目標設定と行動計画の策定
- 4 計画の実現に向けたマネジメントサイクル(PDCA)

1つずつ詳しく見ていきましょう。

### 1 全社方針の理解と店舗への伝達・浸透

小売業にとっての店舗とは、会社の理念や方針が体現される場所です。お客さまに対してどのような商品やサービスを提供し、どのような接客で信頼を集め、お客さまからどのように認知される存在でありたいのか。そのもととなる理念や全社方針を、まずは店長がしっかり理解しましょう。

店長自身が理解をしたら、店舗メンバーにも伝達・浸透をしていきます。店舗の多くはパートタイマーやアルバイトを雇用することで成立しています。社員へ

の浸透は進んでいるが、パートタイマーやアルバイトへの浸透がなかなか進まない、といったお悩みもよく伺います。パートタイマーやアルバイトは、接客や陳列など、社員以上にお客さまと直接接する機会を多く持っています。理念や全社方針の伝達・浸透にも注力していけるとよいでしょう。

### 2 全社方針をもとにした、店舗ビジョンの設定と伝達・浸透

次にビジョンの設定です。ビジョンというと崇高なもののように感じるかもしれませんが、簡潔に言えば「店長が任された店舗をどうしたいか」を言語化することです。会社の理念や全社方針を理解したうえで、店長としての想いも織り交ぜながら店舗ビジョンを設定していけるとよいでしょう。

多店舗展開している小売業の場合、同じチェーンであったとしても店舗の立地や敷地面積、客層・客数、勤務している従業員(社員・パートタイマー・アルバイト)などによって状況や解決すべき課題が大きく異なります。まずは、自分の店舗の置かれている状況・課題を把握したうえで、各店舗の状況に合致した店舗ビジョンを設定することが重要です。

ビジョンを設定したら、次は伝達・浸透です。ビジョンの浸透は一朝一夕で実現できるものではありません。従業員が常に目に触れることができるよう、店舗内に掲示をしたり、設定した背景や意図、ビジョンが実現された姿を何度も伝えていくとよいでしょう。また、ビジョンの浸透を図るとともに、それに基づいて具体的にどのような行動を取るべきかも、合わせて理解できるように伝えていきましょう。



### ビジョンの理解・浸透の段階

皆さまの店舗の従業員は、どの状態でしょうか？

無関心	ビジョンに興味がなく、エネルギーもない
不従従	ビジョンのメリットを理解せず、実行するつもりもない
嫌々ながらの従従	義務はこなすが、乗り気でないことが周りにわかる
形だけの従従	期待されていることはするが、それ以上はしない、そこそこ良き兵士
心からの従従	メリットを理解し、実行も、指示以上のこともする「良き兵士」
参画	それを心から望む。ビジョンの範囲で何でもする
コミットメント	それを心から望み、ビジョンの形式だけでなく、ビジョンの本質を実現するためにビジョンの範囲を超えたことも実行する

※【参考】ピーター・M・センゲ(2011)『学習する組織』英知出版

### 店舗ビジョンは絶対設定しないとけないの？

店舗ビジョンは設定しなくても運営自体は可能です。しかし、ビジョンがないと、従業員の商品の取り扱いやお客さまへの接し方についての「明確な基準」がないため、対応における個人差が大きくなります。

結果として理想とする店舗像から遠のいてしまうリスクがあることは認識しておきましょう。

### 3 店舗ビジョン実現のための目標設定と行動計画の策定

次に、店舗ビジョンが絵に描いた餅で終わらないように、目標設定と行動計画を策定しましょう。

どのような目標を設定するかは、描いたビジョンによって異なります。例えば「お客さま満足度の獲得」という顧客視点のビジョンであれば、「お客さまクレーム月間0件」や「お客さまから感謝の言葉を全員がかけてもらえる」などの目標が考えられます。そしてこの目標を達成するために必要な要素として「商品の品切れ率を〇%以下にする」や「全従業員が商品を探している様子のお客さまに必ず声をかける」といった具体的な行動が考えられでしょう。

また「従業員が働きやすい」といった従業員視点のビジョンであれば、「店内従業員満足度調査90%以上」や「半年後従業員定着率90%以上」などの目標が考えられます。この目標を達成するためには「まず、従業員の満足度を図る指標をつくる」や「従業員の育成の体制を見直す」といった行動が考えられます。

このように目標を設定することで、ビジョン実現に向けた具体的な行動がイメージできるようになります。

これに達成期限や達成水準を加えて、より具体化していきましょう。

### 目標設定のポイント

目標設定の際にこれらの要素を含めることができているか、ぜひ確認してみてください。

1	Specific 明確性	誰が読んでもわかる、明確で具体的な表現や言葉で書き表す
2	Measurable 測定可能	目標の達成度合いが判断できるように内容を定量化して表す
3	Achievable 達成可能	希望や願望ではなく、その目標が達成可能な現実的内容かどうかを確認する
4	Related 関連性	設定した目標が自分の属する部署の目標、さらには会社の目標に関連する内容になっているかどうかを確認する
5	Time-bound 適時性	いつまでに目標を達成するか、その期限を設定する

## 4 計画の実現に向けた

### マネジメントサイクル(PDCA)

最後に、計画の実現に向けて、非常に重要なマネジメントサイクル(PDCA)です。

小売業におけるマネジメントサイクルは、天候や外部環境による売上変動、仕入れや売上によって日々変化する売場の状況、突発的な従業員の退職なども加味したシフト対応など、流動的かつ不確定な要素が多いため、適切に回すことが難しいといわれています。

そんな小売業におけるマネジメントサイクルのコツは「小さく回し続けること」です。例えば1カ月単位、1週間単位、1日単位で計画を具体化し、1つ1つマネジメントサイクルを回していくことで、店舗の改善につなげていくとよいでしょう。改善につながったという成功体験が次の改善を検討する糧となり、難易度の高いマネジメントサイクルも適切に回すことができるようになるでしょう。

また、前述の通り従業員はビジョン実現のために欠かせない存在です。したがって、従業員を育成するためのマネジメントサイクルは、欠かすことなく回し

続ける必要があります。多くの店舗における人材育成は「まずやらせてみる」「見て覚えさせる」といった場当たりのOJTに陥りがちです。しかし、効果的に人材を育成するためには、場当たりの施策ではなく体系的な育成施策を行うことが重要です。

そのために、まず店長が従業員育成に関する体系的な知識とスキルを保持しているか、確認してみましょう。適切な水準に達していない店長がいれば、研修を通じて必要な知識・スキルを獲得してもらうなど、対策を講じる必要があります。そのうえで、店長が各従業員別に育成計画を立て、店内教育体制を整備し、業務習得の進捗状況を見える化する、といった施策が有効です。



## 店長が役割を果たすための前提条件

ここまで小売業店長が果たすべき4つの役割について説明をしましたが、店長がこれらの役割を果たすための前提条件についても触れておきたいと思えます。その前提条件とは「従業員からの信頼獲得ができているかどうか」です。

店長が思い描く理想の店舗の実現には、従業員の力が不可欠です。

例えば貴社の店長は

- ✓ 店長がいつも頑張っているから、何か手伝えることないかな
- ✓ この店長が言うならシフトの時間を変更してもいいかな

という気持ちを従業員に抱かせることができているでしょうか。

こうした状況を作り出すためには、率先垂範で誰よりも店舗運営に必要な業務をこなし、どの従業員とも分け隔てなくコミュニケーションを取り、従業員からの要望に真摯に対応し、常にポジティブに自責思考で行動するといった姿勢が必要です。

小売業における店長は卓越した専門スキルの発揮が求められる仕事ですが、その土台となるのは、やはり従業員とのコミュニケーション力、効率的に仕事を組み立てる計画力、お客様のご要望をつかむ思考力といった基礎的なビジネススキル(バイタルスキル)です。店長がより高い成果を創出し円滑な店舗運営をしていくためにも、バイタルスキルの向上にも目を向けてみてはいかがでしょうか。



## 役割を理解し、店舗の「経営者」へ

本資料では、良い店舗づくりをしてくために小売業の店長が果たすべき役割や、果たすために必要な前提条件について見てきました。

店長は店舗の経営管理を担ういわば「経営者」といえます。大きな役割と責任を持ち、そのことを理解し実践していくことは簡単なことではありません。

しかし、各店舗の店長が本資料でご紹介をしたような役割を果たすことができているかどうか、組織全体の成長を左右するのです。

小売業の人事・教育担当者の方、またはこれから店長となる方や既に店長として店舗運営で活躍されている方も、本資料をご覧いただき、店長の役割への理解を深めるとともに、改めて自社の状況を振り返った上で必要な取り組みがあれば実行をしていきましょう。



総合パンフレットの  
ダウンロードは  
こちらから

<https://bit.ly/3Q3pM5q>



お問い合わせ先

**ALL DIFFERENT 株式会社**

☎ 03-5222-5111    ✉ [ad-info@all-different.co.jp](mailto:ad-info@all-different.co.jp)

お問い合わせフォーム

<https://bit.ly/48RsCTN>

受付時間 9:00-17:00



※本資料は2023年10月時点の情報を元に解説しています。※本資料の内容は再ダウンロード時に予告なく変更される場合があります。あらかじめご了承ください。  
※記載されている社名、サービス名などの固有名詞は登録商標です。なお、本文および図表中において、必ずしも商標表示(®、TM)は付記していません。