

「みんなで楽しみながら、笑顔で明るく、実績を伸ばしていく！」
 そんな信念を持つ藤井店長が、ヤマヒロの旗艦店であるセルフ小平SSに着任。
 折しも活気に陰りの出ていた同店で、藤井流の改革が始まった。



ヤマヒロ(株) セルフ小平SS

●東京都小平市

藤井 和哉 店長

'93年 入社
 '03年 砂川中央SS店長
 '06年 セルフ八王子北野SS店長
 '08年 オイルマイスター認定
 '09年 SRM2級認定
 '10年 セルフ小平SS店長
 '11年 SRM1級認定

東京都出身の45歳。紳士服店でのコーディネーター(接客)や運送業などを経て、28歳からSS業界で働き出した。「楽しく明るく笑顔で、そして絶対に諦めないこと」がSS店長としてのモットー。趣味は、最近あまり行かなくなったというサーフィンと、社内の仲間たちとバイクで出かけるツーリング。妻と中学3年の長女との3人暮らし。

セルフ小平SS概要 (12年1月現在 ※実績は11年7-12月平均)

前面の府中街道はSS付近で青梅街道に交差しており、交通量と接客レベルの高さから客数は豊富。認証工場としてCB販売の柱に車検を据える。HELIX1000クラブには'06年6月から認定継続中。

- 敷地面積：704坪 ●営業時間：24時間 ●月間MG販売量：723KL ●月間CB収益：515万円
- 給油計量機3基(同時6台)、灯油計量機1基、門型洗車設備1基、リフト1基、認証整備工場
- 社員5名、アルバイト10名(内整備士5名) ●現金70%、SSC13%、掛け3%、一般提携・他14%



「ハッピーになるPDS」(はっPDS)でSSを活性化させ、やる気をアップ！ 楽しみながら実績を伸ばしていく

旗艦店に着任するも、SSの雰囲気が悪化していた…

藤井店長がセルフ小平SSに着任したのは'10年12月。同店はヤマヒロ社内においてMG販売量・CB収益で常にトップクラスの実績を誇る旗艦店だ。交通量の多い府中街道に面し、街道沿いには各種チェーン店が軒を連ねる。周辺はベッドタウンとして住宅街が広がり、すぐ近くに大手タイヤメーカーの東京工場と大きな社宅があるため、社宅住みのドライバーの来店利用も多い。半径2km圏内には他にセルフSSがない点も、比較的恵まれた立地条件と言える。

しかし、藤井店長の着任時、同店は減販傾向にあり、苦戦していた。もちろん、商環境の厳しさが増していることは、好立地の同店も例外ではなかったが、原因はそれだけではな

かった。SS内の雰囲気悪化や、諸事情によりアルバイトスタッフ数人が立て続けに退職して戦力ダウンしていたこと等が影響していた。

「着任時の印象は、とにかく雰囲気が暗いということ。みんな仕事を楽しくしていないようでした」

楽しみながら実績を伸ばせる仕組みを作り上げる！

具体的には、“やらされている感”からモチベーションが低下していたり、社員スタッフとアルバイトスタッフの間で温度差があったり、整備担当のメカニックと販売スタッフとの間で役割分担ができていなかったり、という状況が生まれていたという。

「事態を把握してみたところ、原因はスタッフ同士のコミュニケーション不足や言葉のかけ方の問題、また、

ちょっとした伝達ミスなど些細なことの積み重ねが大半だと感じました。そこで、SS内のコミュニケーションを活発化させながら、楽しんで仕事に取り組んでもらえる仕組みを作ることになりました。それが実績改善の鍵にもなると考えたのです」

藤井店長は、楽しみながら実績を伸ばしていくサイクルを“ハッピーになるPDS”、略して“はっPDS”と命名し、主に下記の取り組みを実践していった(詳細は次ページ)。

- 「すごいミーティング」
意見しやすい環境で問題点が浮き彫りになり、自発的な企画提案も続出。
- 「また出勤したくなる終礼」
次回へ向けたモチベーションアップに加え、SS内の成功事例を共有する。
- 「やる気にさせる評価制度」
アルバイトスタッフを3ヶ月毎に実績以外にも含め丁寧に評価し、時給を更改。



お客様車両への誘導や安全点検の徹底など、ヤマヒロの旗艦店として高い接客レベルを誇るセルフ小平SS。月間平均50~60台という車検実績の高さは、お客様からの信頼の厚さの表れと言える。しかし、藤井店長の着任した時期は、SSの雰囲気が暗く、実績も減販傾向に陥っていたという。



ポストイットを活用し、 あだ名で呼び合うミーティング

藤井店長はまず、SS内のコミュニケーションを活発化し、自発的な意見を引き出し、楽しみながら仕事に取り組めるよう、全体ミーティングの方法を変えた。その名も“すごいミーティング”だ（内容は以下の通り）。

- **ポストイット方式で議論を活発化**
「当店で今何が問題と思うか」「来月の強化商品をどう販売するか」など、その時々議題に対し、各自がポストイットに意見を書く（必ず全員が何かを書く）。ホワイトボードに貼り出して議論した上で全員で投票し、得票の多い意見を採用する。
- **参加者全員があだ名で呼び合う**
楽しみつつ気軽に意見できる雰囲気を作るため、ミーティングでは店長も含めて全員があだ名で呼び合う。
- **進行役は店長ではない人**
議題は店長が事前に決めるが、進行役は店長以外が担当。意見が出やす

く、結論も押しつけ感がなくなる。

- **出てきた意見を否定しない**
各自の意見に対して、まず尊重し、耳を傾けることを基本とする。
- **決められた時間内で終わる**
全体ミーティングは月1回、全員が集まりやすい日の20時～21時半に開き、延長せずにスパッと閉会する。

「いわゆる普通のミーティングの場合、“来月の目標はいくら、日割はいくらで、それを達成するために誰それぞれは何をするのか”などと店長が問うわけですが、それでは“やらされている感”が払拭できません。議論も硬直し、時間もただただかかります。ミーティング自体も楽しくないため、スタッフの参加率も低下します。“すごいミーティング”に変えてからは、楽しく明るい雰囲気になって、参加率も上がりました。また、ポストイット方式で一人一人の意見を引き出すので、個々の抱える問題点が浮き彫りになり、効果的な解決策を導きやすくなりました」

山手線1周、声出し当番… ユニーク企画が次々と実現

以下は、“すごいミーティング”で出てきたスタッフの提案から実際に取り組みへと至った企画の一例だ。

- **カード配布で“山手線”を1周!**
店頭カード配布率を上げる手法として、「普通のグラフ管理では面白くない」との声から、JR山手線の駅と線路を目盛り化したグラフを作成。「もうすぐ東京駅!」「秋葉原はオレが塗ってみせる!」等と楽しみながら配布目標を達成した。
- **“声出し当番”で店頭に活気!**
店頭で声が出ていなかったため、日替わりで“声出し当番”を指名。当番スタッフが率先して声を出し、周囲の山彦コールを引き出した。
もちろん、店長のリーダーシップでスピード感を持って進めるべきものは、全体で議論せずに店長の判断で進める場合もある。例えばメカニックと販売スタッフの問題がそうだ。

「メカニックの作業がすでに詰まっている日に販売スタッフが車検予約を入れてしまったり、作業の役割分担が曖昧だったり、些細な伝達ミスやコミュニケーション不足で非効率な状態が生まれていました。解決策として、車検スケジュールを管理する社内LANにメカニックも常時アクセスできるようピット内にPCを設置したり、販売スタッフからメカニックへの“車検作業指示書”の受け渡しのルールを決めるなどしました」
車検は同店のCB販売の主力だけに早急に改善する必要があった。意思疎通と情報共有の仕組みを整備したところ、すぐ解決に至ったという。

前向きな気持ちで帰す! “また出勤したくなる終礼”

藤井店長はさらに、終礼にもこだわった。これは毎日、スタッフの退勤時にマンツーマンで実施している。同店の場合、個人目標を“デイリー

チェックノート”で管理し、終礼時に実績を書きこむが、目標に届いていない日には、原則として、藤井店長はあえてそれには触れないという。「私が“なんで?”と問いつめても、言い訳になるだけ。一日の最後に叱られると次の出勤が憂鬱だし、モチベーション低下で悪循環に陥ります。だからスタッフには“今日うまくいったこと”を報告させ、褒めます。報告が出なければ、あらかじめ観察して探しておき、やはり褒めます。さらに“〇〇君はこんな声かけでうまくいったよ”と、他スタッフの成功事例を伝えてアドバイスし、とにかく前向きな気持ちで帰します」

3ヶ月ごとの評価で アルバイトをやる気にさせる

着任前に数人が続けて退職したこともあって、藤井店長はアルバイトスタッフのモチベーション向上を重視し、人事評価制度の適切な運用に

も改めて着手した。これはヤマヒロ本社が作った制度を活用したもので、3ヶ月毎に◎CB販売、◎部下育成、◎挨拶・身だしなみ、◎勤務態度、◎組織運営への協力・参画度などの細かな項目を評価。スタッフと面談して評価理由を説明した上で、今後3ヶ月の時給を更改するものだ。

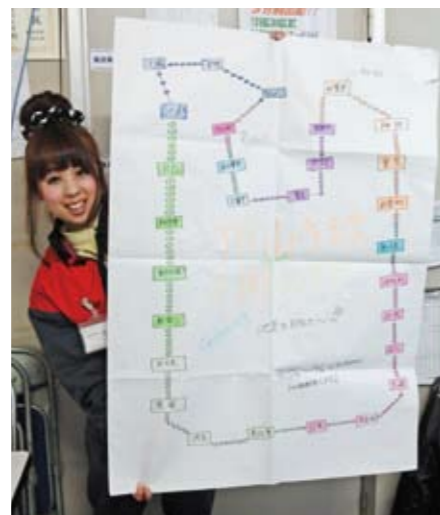
「プロ野球で言う年俸更改が3ヶ月毎に来る感じ。一人一人を観察するので、評価する側も決して楽ではありませんが、きちんと運用できればスタッフのやりがいにつながります」
結果として、藤井店長の着任以来、卒業等の理由を除き、アルバイトスタッフは1人も辞めておらず、安定した戦力として各自が成長している。

* *

藤井店長の改善活動“はっPDS”で活気を取り戻したセルフ小平SS。'11年3月には車検139台で社内ギネス、同8月にはオイル1,552LでSSギネスとMG販売量791KLを記録。SS全員で楽しみながら、増販を続けている。



毎月1回の全体ミーティングでは、その日の議題に対し、参加者全員がポストイットに意見を書くのがルール。それらをホワイトボードに貼り出し、議論・投票を経て、結論を導く。あだ名で呼び合い、ワイワイとした雰囲気で活発に意見が交わされていく。



ミーティングが活性化されたことで、スタッフの自発的な企画提案も増加。ポイントカード配布枚数を通常のグラフ管理ではなく、山手線を模したグラフ管理にしたのもその一例だ。SS全員で楽しみながら、目標達成を目指している。

アルバイトスタッフについて3ヶ月毎に、実績以外も含めた働きぶりを評価し、一人一人と面談した上で時給を更改する。店長による日頃からの公平で的確な観察力も問われる。



毎日のスタッフ退勤時にマンツーマンで終礼を実施。原則として「今日うまくいった点」を聞き出して（または店長が気づいた点を挙げて）、褒めるのが藤井流。次回の出勤に向けて、モチベーションを上げて帰ってもらおうのが狙いだ。



藤井店長は着任時、主力商品である車検作業の円滑化を早急に図った。メカニックが社内LANの車検スケジュールの管理ページにいつでもアクセスできるよう、ピット内にPCを設置。また、販売スタッフとメカニックの役割分担や“車検作業指示書”の受け渡しのルールを決めた。



後列左から 安原信之さん、依田吟哉工場長、藤井和哉店長、熊谷友也さん、菊池翔さん 前列左から 金子一光さん、和栗由佳さん、小林三紗子さん、関塚崇浩さん

セルフ小平SSの実績推移（月間平均）

	'09年度 09年7月～10年6月	'10年度 10年7月～11年6月	'11年度 11年7月～12月
● MG販売量	649KL	660KL	723KL
● C B 収益	500万円	490万円	515万円
● 車検台数	62台	59台	57台
● オイル販売量	871L	814L	943L

藤井店長の着任は'10年12月。当時はMG販売量・CB収益ともに減販傾向にあったが、11年度は増販中だ（'11年度の車検は、需要期の3月がこれからのため数字を比較しにくい、予約状況では前年度以上の月間平均台数に伸びる見込みだ）。

セルフ小平SSの「SQF活動」

- お客様車両の入店・退店時の誘導
- ローリー入構・退出時の動線確保
（該当レーンにカラーコーンを設置し、お客様の進入を一時的に制限）
- SS構内の車両移動時のハザード点灯