

「今月の作戦」を組み立てると日々の改善点が見えてくる

自店の課題解決がなかなか続かず、中途半端なまま——。これを防ぐには「今月の作戦」として特定の課題に取り組み、日々の朝礼で意識させる必要がある。

前回は、強いチームをつくるために「かんたん朝礼シート」を使って朝礼でスタッフ全員と今日の目標を共有し、スタッフ一人ひとりに今日の行動と役割を認識させる手法を説明しました。

スタッフが自発的に動く手応えが出てきたら、次のステップとして「今月の作戦」を現場に浸透させていきましょう。これによって、毎日の朝礼の効果がさらに高まります。

今月の作戦を組み立てる際に最も注意すべき点は、優先順位をつけ、実行できる範囲のプランを作ることです。重点販売、人材教育、クレンリネス、顧客獲得……。自店の状況を見回すと、解決すべきテーマが山のようにあると感じるでしょう。

しかし、いきなりすべてに対応しようとする店がパンクします。「やっては、やめる」という中途半端な取り組みを繰り返したり、課題と一緒に頭を抱えるだけだったりするケースがよくあります。こうした落とし穴にはまらないためのツールが、右ページの「月次作戦シート」です。

これは今月の作戦として課題を1つピックアップし、そのために何をすべきかを、紙1枚にまとめたものです。「わざわざ書くまでもなく、分かりきっている」と思うかもしれません。しかし、改めて書き出して「見える化」することで、以下のような効用が得られます。

●店長自身の頭の中で、優先テーマをはっきりと絞ることができる

ひと月に取り組めるのは、せいぜい1~2テーマ、多くても3テーマまで。それ以外は、いったん捨てる

●書面にすることで言葉が練られ、スタッフに伝わりやすくなる

口伝えでは、言い忘れたり、説明が漏れたりする。相手が意図を勘違いして受け取ることもある

●自らの取り組みを振り返るときに役立つ

成果の上がらない店長は、次のプランを作る際に、前の作戦を振り返らないまま考えて、同じ過ちを繰り返すことが多い！

回り道に思えるかもしれません。が、月次作戦シートによる課題整理が、結局は近道です。ここには、5W1H（What=何、Why=なぜ、Who=誰、When=いつ、Where=どこ、How=どのように）という要

素が含まれているので、スタッフへの指示に抜けがなくなります。まずはシートに沿って計画を作ってみてください。

1カ月単位で 計画を実施し修正する

今月の作戦が決まれば、1カ月間でPlan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Act(改善)というPDCAサイクルを回していきます。

①前月の第4週に計画を立て、店内で共有する(Plan)

②第1週に計画を実施、もしくはキャンペーンなど繁忙日に向けて準備する(Do)

③第2週に取り組み内容を振り返り、問題があれば修正して実行する(Do&Check)

④第3週に月の目標達成度合いを確認、目標に達しない場合は不足分を補うための緊急作戦を立案する(Check&Act)

⑤第4週は、ひたすら結果・数値を追い込む(Act)

数値も、月単位のデータは取得しやすいので、成果検証も行いやすくなります。

さて、今月の「月次作戦シート」が完成したら、第1週までにその計画

月次作戦シート

月次作戦シート			
●×店			
■業績目標			
2月	売上 600,000	客単価 3,500	人時売上 4,500
■月次取り組みテーマ			
テーマ 目標 (数値を入れる)	会計時のコミュニケーション強化 ●お会計されるお客様100%と次につながる会話! ●目指すは「久美」レベルの接客ができるメンバーをあと3人!		
具体的に やること	①お会計時に、レジを担当したスタッフがお客様と何らかの会話をする (○:料理・サービス感想 ○:お客様の情報 △:雑談 ×:無言でレジ) ②お客様同士が会話中、電話中などの場合は無理に会話しない		
アクションプラン			
1.なぜ、この取り組みをするのか			
①チラシで集客数が上がっている今こそ、お客様のリピート化が重要 →帰り際の良い印象を持っていただき、リピートに繋げる! ②会計時が料理の感想を聞けたり、名刺を頂けたりと情報を一番得やすい! ③来月から久美の出勤日数が4日→2日に。全員で穴を埋める!			
2.実施事項とスケジュール			
時期・期日	行うこと	担当	
1月20日	レジ周りの整理整頓 →その後、全員維持する!!	亜紀	
1月31日	全員分の名刺準備	わたる	
1月20日～1月31日	毎日全員ローブレ(営業中出勤者は退店前)	全員	
2月1日～2月10日	お見送りアドバイス担当(なるべく自分は会計せず、見ててあげて)	久美	
2月末	お見送り大賞 発表予定	店長	

CONFIDENTIAL Copyright ©2013 Franchise Advantage Inc. All Rights Reserved.

を店内で共有するために店内ミーティングを開催します。ここで店長が絶対に手を抜いてはならないのは、今月のゴール目標やなぜやるのかという思い入れについて、自らの言葉で語ることです。

そのうえで、(A) プランへの意見や改善案を挙げてもらって議論を交わしたり、(B) 個人の役割や行動を約束してもらったりして、(C) 作戦への主体的な参加意識を持たせます。月に1回程度の主要メンバーでの集まりでチーム力が高まっていれば、スタッフは優先度を上げてくれるもの。出席率が高くなっているのであれば、それは一つの成果と言えるでしょう。

ミーティングでは、上記 (A) ~ (C) に多くの時間を割きます。決して店長が一方的に話をし続けないこ

と。事前に作戦シートを読んできてもらうのも一つの手です。

今月の作戦が固まっているのであれば、朝礼はその進捗を確認し、スタッフに継続的に意識づけし、日々の改善点を探すための場として有効に働いてくれるはずです。前月の「かんたん朝礼シート」の「今日の一押し」や「連絡事項」欄を使って今月の作戦の数値目標を盛り込むなどして、PDCAを繰り返しましょう。

徹底度が強まった「自分たちのプラン」を日々朝礼で振り返って精度を高めていけば、1ヵ月後には設定した目標を達成できるはずです。

フランチャイズアドバンテージ
(東京・港区)
外食・小売・サービスなどのチェーン展開に関するコンサルティングを手掛けている。経済産業省「世界を魅了するサービスチェーン研究会」コアメンバーも務める