

ワヌスアラウンドの エリアマネージャー塾

ワヌスアラウンド 古賀智映子

皆様、こんにちは。ワヌスアラウンドの古賀智映子です。

今月号からは仕事で成果を出すためのポイントをお伝えしていきます。

エリアマネジャー（以下、AMG）は会社の本部とショップをつなぐ懸け橋として、本部の方針を現場に落とし込みながら、現場の目標達成に向けたサポートをしていきます。

そのためには、AMG自身の実行力はもちろんですが、現場の実行力を高める“間接マネジメント”の達人”であることが求められます。これからお伝えするポイントについて、自身の仕事の仕方を振り返り、店長育成（間接マネジメント）の参考にしてください。

P D C A サイクルマネジメントとは

皆さんに仕事をしていく中でP D C Aという言葉をよく耳にすると思います。

P D C Aは仕事のプロセスの頭文字で、PはPLAN（計画）、DはDO（実行）、CはCHECK（確認・検証）で、AはACTION（修正・実行）です。

仕事で成果を出すための効果的な手法として、P D C Aサイクルマネジメントがあります。計画を立て、それを実行し、確認・検証して、計画を修正して再び実行するというサイクルを効果的に回すことにより、仕事の精度が高まり成果が出ます。仕事で成果が出ないときにはこのプロセスのどこかに不具合がある可能性が高いのです。（図①）このP D C Aサイクルマネジメントのプロセスに沿って、まず今回は効果的なPLAN（計画）

作りのポイントについて解説していきます。

効果的な計画を作るための準備 その①

『問題を具体化する』 問題は目標と現状のギャップを指す

問題とは目標達成に向けて困っていることや起きている現象のことと言います。

皆様の担当エリアの店長は、目標未達や売上不振のときに具体的に問題を挙げられますか？ ショップの状況について「先月は売上予算に対して85%で、厳しかったです」というように、問題が具体化されていない返答をよく耳にすることがあります。

（例）問題＝買上客数が前年に比べると90%に落ちている

この問題について、

・顧客の買上が減ったから？

・館内の入店客をうまく取り込めていない？

・接客頻度が減っている？

など、さまざまな視点から仮説を立てて、データと現場を見て課題を追究します。

課題が見えてくると治療が必要な点が見えてきます。

ここで課題を追究するときに注意してほしいことがあります。それは、“与件”を先に洗い出します。

与件というのは、すぐには変えられない事実。各指標の目標に対して出たギャップを比較することで、初めて予算達成に向けて影響を及ぼしている問題が見えてきます。

与えられた条件のことを言います。

「近隣にライバルショップがオープンした」「店の区画が奥の方で入りが少ない」など、すぐに変えられない目の前の事実が問題に影響を及ぼしていることもあります。但し、与件と課題は区別して考えることが大事です。

与件についていくら悩んでいても、問題は解決

問題が具体化できたら、効果的な計画を考えるために、課題を追究しましょう。

課題とは問題が起きている原因です。

例えば、医師であれば、頭が痛い（問題）と訴える患者に対して、問診や検査を行って、頭痛の原因（課題）を探り、治療方法を決めていきます。

医師と同じようにショップで起きている問題について、以下の事例のように、なぜそのような問題が起きたのかを考え、その原因＝課題を追究しましょう。

ワヌスアラウンド株式会社

2002年6月設立。自らも店舗運営（販売代行）を行っている現場実践型の教育コンサルティング会社。本誌では05年から16年まで「ワヌスアラウンドの店長塾」の連載を担当。商業施設と小売専門店を中心に、階層別研修、ローブレ大会、現場視点のCS・ES調査などさまざまなソリューションを実践している。

ワヌスアラウンドの
エリアマネージャー塾の詳細はこちら
<https://www.once-a.com/area/>

できません。与件を洗い出して、課題と与件を区別することで改善すべき点を見つけましょう。

効果的な計画を作るための準備 その③
△真の課題を特定する
△真の課題はショップの体質改善につながる

課題が分かれば治療すべき点が見えてきます。そこで効果的な治療法を決めるために、課題を掘り下げて、なぜそなつたのかをさらに追究してみましょう。そうすることで真の課題が特定できます。前述の事例でいうと、

（例）問題＝買上客数が前年に比べると90%に落ちている。

課題↓顧客の買い上げが減った

なぜ①？→新人スタッフが増え、顧客の顔が分からずチャンスロスになっている

なぜ②？→新人スタッフと顧客をつなぐ取り組みが不十分

なぜ③？→取り組みの担当を決めておらず、流されて誰も着手しない

というように、ここまで掘り下げる、"いつ・誰がやるのかを決めずに流されていた"が真の課題となり、"顧客共有の担当と時間を決めて、新人スタッフに教える"などの具体的な治療法を決めることができます。

このように、ショップで行うべき具体的な治療法が見えるまで、なぜ？なぜ？……と、ぜひ掘り下げて考えてみてください。

課題を掘り下げて考え、見えてくる真の課題の治療は、お店で抱えるさまざまな問題の治療にもひも付きます。

この事例で挙げたショップの買上客数減についての真の課題は、"いつ・誰がやるのかを決めていない"ということでした。つまり、このショップが具体的な計画作りができるないのは、そこに店長のマネジメントの弱点があることが分かります。

この弱点は他の問題についても原因になっています。多くの場合、真の課題を特定し、改善することでショップのあらゆる問題が解決に向かって動きだすのです。

以上、今回は効果的な計画を作るための準備について、三つのポイントをお伝えしました。問題

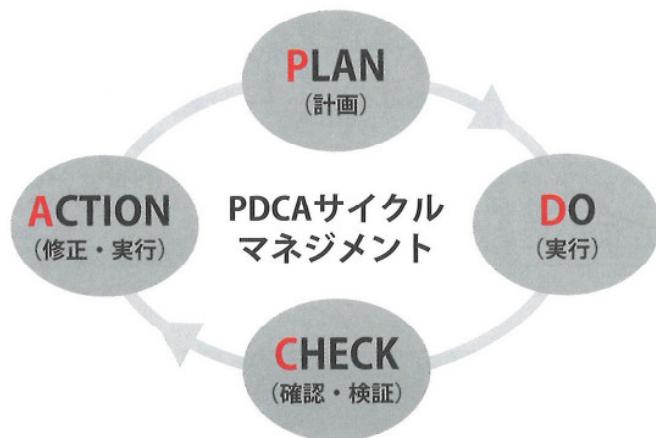
を見つけ、与件を整理し、課題を特定するという順番で考えるので大変だと思いますが、診断を誤り、治療法を間違えると問題は決して解決されず、ショップの皆様が頑張って仕事をしても、目標達成できないという悲しい結果になってしまいります。

計画を作るまでの準備で、計画内容のレベルが決まります。

今、実行中の計画についても、真の課題が改善されるような計画になっているかをチェックしてみて修正を試みてください！

ではまた次回お会いしましょう。

図①



図②

