

サービスチェーンレポート Vol.13

サービスチェーン強化の鍵を握る“ストアコーチ”とは？

株式会社ACWパートナーズ
大國 仁

* サービスチェーン：店舗などの拠点をチェーン展開することで、顧客にサービスを提供する企業

サービスチェーンの強さを決めるキーパーソンとは？

多くのサービスチェーンの本部は、業績を維持することで手一杯となっている。中期的なブランド力向上や新業態への切り替えについて考える余裕がない。業績が低迷し続けると、本部の雰囲気は悪くなっていく。その悪い雰囲気が本部から店舗へと伝わると、店舗メンバーの意識を、お客さまではなく本部の方へ向かせてしまう。お客さまに喜んでいただくことへの意識は薄れ、店舗の士気低下へと繋がっていく。

こうした事態に陥りがちなサービスチェーンにおいて、スーパーバイザーやエリアマネジャーといった“本部と店舗のつなぎ役”の役割はますます重要なのだが、実際は余裕を失った本部と、士気の低下した店舗に挟まれて、疲弊している。

本レポートでは、これまでの右肩上がりの成長期ではなく成熟期だからこそ大切な“つなぎ役”のあるべき姿について考えてみたい。店舗の潜在力を引き出すことでお客さま満足や収益の向上を促し、現場で得られたサービスチェーン経営に有効な情報を本部に提供するキーパーソンを“ストアコーチ”（商標登録申請中）と定義して、その役割とポイントについて紹介する。

“ストアコーチ”の役割とは？

ストアコーチには、次の3つの役割が期待される。

1. 本部の戦略と店舗の実行のバランスを取り、お客さまに継続的な価値を提供する
2. 店舗の潜在力を最大限引き出しながら、店舗の主体的な活動を支援する
3. 経営者や本部に対して、サービスチェーン経営に必要な情報を提供する

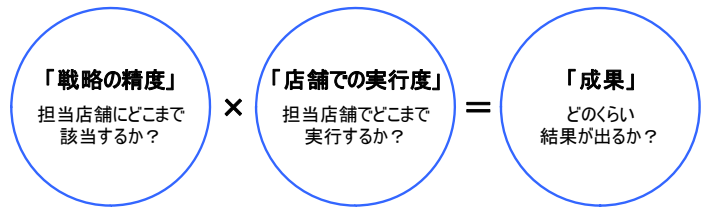
1つ目は、本部と店舗、そしてお客さまという利害関係者の調整に必要な基本思考である。具体的な業務に関わる役割として、店舗への支援、本部への情報提供という残りの2つの役割が挙げられる。これらの役割をもう少し詳しく解説していこう。

役割1:本部の戦略と店舗の実行のバランスを取り、お客さまに継続的な価値を提供する

スーパーバイザーやエリアマネジャーは本部に所属することが多い。そのため、本部の戦略に基づく施策と数値目標を、店舗に一方的に課すという思考に陥りがちである。しかし、目標達成が困難な昨今である。これまでのように、気合と根性だけではなかなかうまくいかない。まずはサービスチェーン経営全体の視点を持つことが大切だ。成果

は、戦略の精度と店舗での実行度合いの掛け算で出るものだ（図表1）。80点の戦略でも、担当店舗の2割でしか実行できなければ、16点にしかない。一方、例えば80点のうちの40点分だけでも、8割の店で実行できれば成果は倍になる。

【図表1】ストアコーチに求められる思考



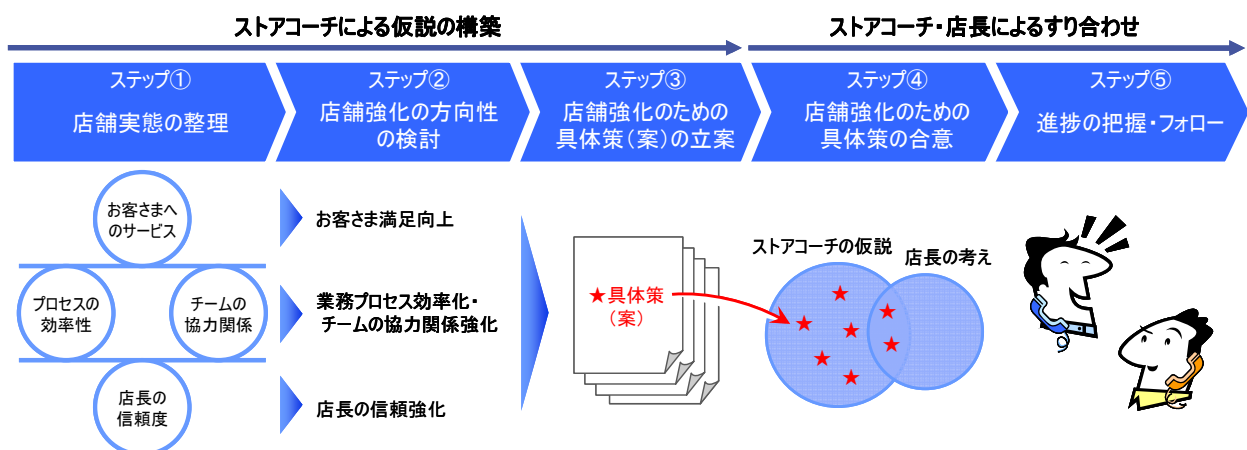
店舗によって施策の徹底度を変えることも必要になる。全ての店に同じレベルの徹底度を求めると、力のない店舗はやる気を失い、崩壊してしまうことがある。

戦略の精度と実行度合いのバランスを取ることを思考することによって、店舗は少しずつ成長し、お客さまへの提供価値を継続して提供していくことが可能となるのだ。

役割2：店舗の潜在力を最大限引き出しながら、店舗の主体的な活動を支援する

ストアコーチという名のとおりに、コーチとして店舗の主体性を尊重した支援を行う。ストアコーチが店舗強化の方向性や具体策を仮説として持ちつつも、店長や時にはメンバーの考えを引き出した上で、アドバイスをする必要がある。（図表2）

【図表2】店舗の支援プロセス



まずはステップ①～③のように、“ストアコーチ”自身が店舗を強化するための仮説を立てる（『サービスチェーンレポート』Vol.7 参照）。店舗の実態を整理し、店舗強化の方向性を検討した上で、店舗強化の具体案を立案する。ここまでは、あくまでストアコーチ自身の仮説である。ストアコーチは、店長ほど店舗の実態を完全に掌握している訳ではない。いくつかの前提を置いて、複数の店舗強化策の案を用意する。

次に店長との共同作業に入る。まずは店長の考えを十分に確認する（ステップ④）。店長自身が店舗の実態をどのように捉え、どのような方向性や具体策を検討しているのかを把握し、事前に立てた仮説を元にアドバイスをしていく。店長の納得感を大切にしてい、あまり多くの策に着手しないことも重要である。進捗を把握し、必要に応じて店舗強化策を修正・再検討するなどのフォローも忘れてはならない（ステップ⑤）。

ビジネスにおけるコーチングでは、相手の話に耳を傾けるだけではなく、自ら仮説を持っておきながら、具体的に助言をすることが大切である。時には、指示・命令のトーンを強めることも必要だ。当然、店舗によって支援の仕方や時間は異なってくる。店長とメンバーの間に深い溝があるなど状態が極めて悪い場合は、メンバーを巻き込んだアプローチも必要となる。(別の機会に詳しく紹介したい。)

役割3：経営者・本部に対して、サービスチェーン経営に必要な情報を提供する

店舗の主体的な活動を支援することで、その地域のお客さまの特徴やニーズについての情報が入ってくる。また、店舗を効率的に運営するためのアイデアも集まる。本部も情報を収集しているが、店舗で得られる情報ほど鮮度が高く、貴重なものはない。サービスメニューの開発やオペレーションの見直しなど、サービスの質と収益性を向上させるために活用できる。

ストアコーチは、チェーンの全店舗のために大きな貢献ができる立場なのである。

ストアコーチとしての成長は、経営者への第一歩

ストアコーチは、お客さまから店舗、そして経営者まで、サービスチェーン全体の視点を持って仕事をする立場にある。つまり、経営者への第一歩と言っても過言ではない。

上級レベルのストアコーチは、必要最小限の店舗支援で最大の効果を上げられるようになる。その場合、本部への情報提供のための投入時間を増やすことが大切だ。スーパーバイザー1名あたりの担当店舗数を固定する企業が大半だが、初級から中級レベルにかけて徐々に店舗数を増やし、上級レベルでは店舗数を減らすことも考えられる。

最後に、店長からストアコーチ、そして経営者へとキャリアアップしていく階段を仕組みとして確立できれば、強いサービスチェーンが実現できる。

ミニコラム

財務指標には表れにくい“小さくて大切なこと”

週末はほぼ毎週、スーパーマットに買い物に行きます。平日は仕事漬けなので、家族へのせめてもの罪滅ぼしです。1つのスーパーに通い続けると、どのレジに並んだらいいのかわかってきます。

バーコードで商品を読み取って別のカゴに移していき、最後に会計をする。大きな仕事としては変わりませんが、短い時間の中で肉や魚などの汁が出るものを別のビニール袋に入れてくれるレジ係の方がいます。非常に丁寧にカゴに移し替えてくれる方もいますが、時間が倍近くかかります。よく観察してみると、カゴの中の並びを何回も補正しています。補正の時間が全体の時間を延ばしているのです。お客の立場では、「きれいにカゴに並んでいるか」ではなく、「買い物袋に詰め直しやすいか」が大切です。

このように定型的な業務であっても、小さなことの積み重ねで質と時間が相当変わるように思います。財務指標に気を取られていると、こうした“小さなこと”を忘れがちですが、とても大切なことだと思います。世界的な経済危機など何が起こるか分からない時代ですが、“小さくて大切なこと”に目を向けて、組織力を上げていくことが大切ではないでしょうか？

《サービスチェーンレポートの発行にあたって》

「このままでは日本のサービス業が衰退してしまう。」という危機意識から、本レポートの発行に至りました。サービスの低価格化が進みすぎると、店員が「私の仕事ではない」と平気で言い切る海外のようになってしまうかもしれません。日本人の強みであるきめ細やかな配慮、そしておもてなしの心が薄れることはもったいないことです。本レポートが日本のサービス業の繁栄の一助となればと思っております。

【今後のテーマ(予定)】

- 不振店を根底から建て直す方法 (次号)
- 店舗のチーム力を上げるミーティングとは？
- 店舗スタッフの価値観・行動がブランドになる？！

《筆者・発行者紹介》

大國 仁 (おおくに じん)

自動車メーカーでマーケティング戦略策定から立ち上げに関わる。三和総合研究所、ジェミニ・コンサルティングを経て、2002年11月ジェネックスパートナーズの設立に参画。シックスシグマ・ウェイを活用した企業変革支援など10数社への支援を経験して独立。株式会社ACWパートナーズを設立。

クライアント企業のパートナーとして、企業変革活動の設計・立ち上げ・推進・展開・定着を支援し、財務効果だけでなくリーダー育成や組織運営の強化、企業ブランドの強化に繋げるプロジェクトを数多く経験してきた。

株式会社ACWパートナーズ <http://www.acwp.jp>

企業の永続的な成長を、パートナーとして支援する経営コンサルティング会社。

社員の方々が自律的に動き、組織として成功体験を積みながら、自社独自のウェイを強めていくための各種サービスを提供している。

日本人のおもてなしの心を
大切にして
サービス業が
繁栄するための
助けになりたい
その遺伝を
世界に広げたい

私たちの想いです

＜本件問い合わせ先＞

株式会社ACWパートナーズ 担当：大國

TEL：03-5219-1443（代表） E-mail：info@acwp.jp

※バックナンバーの一部は、当社ホームページからダウンロード可能です。