連載 第3回

繁盛店のための「ほめ育」のススメ

ほめ育ツールを使って総合的な視野を広げよう

㈱スパイラルアップ
代表取締役
原 邦雄

前回の記事でお伝えした「ほめシート」を書いてみて、いかがだったでしょうか？

スラスラと書けなかった方は、自身の「プラスの焦点」「言葉」「感情のコントロール」を見直してみてください（この三つの内容も、前回お伝えしています）。

スラスラ書けた方の中にも、「50文字以上で書けてはいるけど、内容が抽象的」「2枚目になると内容が重なってしまう」「人によって書ける場合と書けない場合がある」というケースになっているかもしれません。

そうなってしまうのも、無理はないのです。人によって見るポイントは変わってきますし、そもそもほめシートを書く側の視点が狭ければ、あるポイントは見られても、他のほめるポイントを〝知らない〟こともあり得るからです。

定期的にほめシートを書き、「ほめ育マネジメント」を実践していくためには、まずリーダー自身が「相手の良いところも改善点もズバり見てはいない」という自覚を持ち、総合的な視野を広げる必要があります。広い視野を持って、相手のほめるポイントを見つけていくことが不可欠なのです。

図表①：売上ロジックツリー

	＜大項目＞	＜中項目＞	＜小項目＞	企画内容	セリフ&アクション
売上	客数	フリー新規客アップ	朝の時間帯に呼び込み	朝の通勤時間帯に今日または週末の飲み会の告知をして、お客様の潜在意識に印象つける。	「仕事の疲れが吹っ飛ぶお店○○です。1000円でほろ酔いコースから、3000円飲み放題コースがありますので、是非お立ち寄りください。」
			フリーペーパーに特典を付ける	クーポンだけでなく、お客様から選ばれている理由をセリフにして数を載せる。	メインターゲット層のお客様からアンケートを取り、選ばれている理由をセリフとお客様の顔写真、名前(※任意)をクーポンと共に載せる。
			折り込みチラシ配布	チラシ作成の目的は集客・育成・チームビルディング、コンセプトを作り、目的を達成するチラシを作る。	目玉商品、対象、メリット、武勲、特典、スタッフの笑顔、お客様がお店を選ぶ理由を入れて作り、折り込みする。
			店外チラシ配布	店舗がゆっくりしている時は、ポスティングやＤＭ書きなど、攻めの集客を行なう。	お客様に「楽しそうにチラシ配っているね」と言われるように、笑顔で元気よくチラシを配布する。
			訪問集客	店舗の近隣のビルや住宅に、チラシを持参してお店の存在をしってもらう活動をする。	１日１時間、近隣のビルや住居にチラシを持参する。「すぐ近くの○○というお店です。今月限定の特典もありますのでよかったらお越し下さい」
			ＦＢなどのSNSを活用	ファンページを1000人以上作り、情報を定期的に発信する。	看板メニューやびっくりメニュー、お客様の笑顔などを配信。お客様のＳＮＳにお店情報を載せると一品サービスをする。
			ネット集客媒体の活用	看板メニューの食欲がそそるような写真を載せて、こまめな更新を心掛ける。	１日４回更新を継続。看板メニューや特典をこまめに更新し、ＳＥＯ対策をする。
			自社ＨＰの活用	地域、業態キーワード、ＹＯＵＴＵＢＥを活用した看板メニューの情報などを載せ、ＳＥＯ対策をする。	新メニューや限定クーポン、お客様の喜びの声などをこまめに載せる。ＳＮＳやメルマガなどと連動させる。
			プレスリリースの実践	お店の価値をマスコミに定期的に伝える。マスコミに取り上げてもらえるような記事を定期的にリリースする。	プレスリリースするマスコミリスト、お客様メリット、キャッチコピー、他店との違い、リリースタイミングを考えリリースする。
			看板の設置	インパクトのあるキャッチと文字を、車や人の流れの動線を計算して作る。	何屋かが１００メートル先からでもわかるインパクトのある字体、車の動線と看板の角度も計算する。
		紹介新規客アップ ※紹介されての来店客	紹介依頼	お客様に紹介依頼を行なう。デザートやあがり(お茶)を出す時、レジ会計時などのお客様と会話しやすい時間帯に。	紹介ツール(チラシ、ショップカード、サービス券など)を使い「もしよかったら、お知り合いを紹介してください」と言う。
			紹介ツール作成	メニューの内容を超えたオーダーメイドメニューの情報などについて、お店独自の情報を作り、発信する。	３ヶ月に１度、お店のフリーペーパーを作り、お客様一人一人に感情をこめて、配布する。
			紹介ツール作成	来店頻度のレベル別に肩書入りのお客様名刺を作り、お店の営業促進をしてもらう。	お客様の名前、肩書き、特典をつけた名刺を１００枚作り、プレゼントする。
			紹介のお礼	紹介して頂いたお客様には、何らかの特典を差し上げる。	一品やドリンクなど他のお客様にわかるように「ありがとうございます！」と言いながら特典を渡す。
			看板メニューの認知	既に知っていておおよそのイメージは分かっていて、一度行ってみたいと思わせる認知作業を行なう。	看板、ファサード、店頭チラシ、雑誌広告などの認知作業を年間計画して実行する。
			電話対応の改善	電話対応は親切に、丁寧に行なう。予約が一杯の時でも造がさない工夫を考える。	「○○様のご希望日は詰まっておりますが、～～日なら空いていますのでいかがですか？」
		リピート率アップ	ファン作り	お客様との会話が弾む事を覚え、自ら会話を切り出す(名前、好みのメニュー、趣味、前回話した話題、お連れの方の情報)	お客様の名前を退店までに１回入れた会話を狙う。「○○さん、今日はありがとうございます。」
			湯在中の雰囲気	細かい声掛け、会釈など、スタッフ全員で温かく迎えているという動きを見せる。	「いらっしゃいませ、いつも来店ありがとうございます、スタッフの○○です。」と笑顔で挨拶する。
			ミスティーク(神秘性)の発揮	スタッフ間でお客様の情報を共有し、当日発生した内容でも他のスタッフが同じテーマで話せるようにする。	「○○様、今月もご来店頂きましてありがとうございます」「今月お誕生日ですね！」
			自慢商品の提供	キッチン・スタッフはデシャップに商品を置くときに、ホール・スタッフをお客様だと思って提供する。	ホールへ向かって「○番テーブル様の～～上がりました。お願いしまーす！」と声を飛ばす。
			自慢商品の提供	ホール・スタッフはデシャップに商品が置かれたら、キッチン・スタッフから「感謝の気持ち」で受け取る。	キッチンへ向かって「ありがとうございます」「いただきます」などと声を飛ばす。
			自慢商品の提供	盛り付けが汚いと、料理の味そのものにまで悪影響を及ぼす。	清潔な食器で、丁寧な盛り付けで(タレの飛び散り、洗い残し、皿の欠け割れなどをチェックして)提供する。
			第一印象・最終印象の強化	入店・退店時の印象で店のイメージの６５％が決まる。そこでダントツの印象を与える。	お客様がドアを開けてから３秒以内に「いらっしゃいませ」と笑顔で元気一杯の挨拶を行なう。
			第一印象・最終印象の強化	活気のある店舗作りによって、お客様の脳に良いイメージを植えつける。	お客様の方を見て一体感のある元気な挨拶をする(声を揃える)。
			第一印象・最終印象の強化	退店時にスタッフがドアを開けて、再来店の言葉掛けとお辞儀をしながら退店の挨拶を行う。	「本日はありがとうございました。またのご来店を心よりお待ちしております。」「足元にお気をつけて……」など。
			第一印象・最終印象の強化	細やかな心遣いを見せることで、お客様に安心感を与える。	お忘れ物の確認、チェックした人はOKの声かけをレジ会計スタッフに行う。
			一対一の関係性の強化	２秒以上のアイ・コンタクトを行うことで、お客様の脳内に良いエラーを起こさせる。	お客様が入店されてから退店されるまでの間に、一人のお客様に対し合計２秒以上のアイ・コンタクトを行う。
			一対一の関係性の強化	おしぼり提供時に名札を指して笑顔で自己紹介を行う。	「本日はご来店ありがとうございます。本日は私、ホール担当の○○がお伺いします。」
			一対一の関係性の強化	オススメできた商品の感想をアフターサービスの時に訊ねる。	「オススメさせていただいた○○のお味はいかがでしたか？」
			一対一の関係性の強化	追加注文の際にもアイ・コンタクトを忘れない。お客様のテーブルを綺麗な状態に保つ。	中間バッシング、火消し氷、網交換、灰皿交換などを行う。
			ＤＭを送付する	お客様リストに定期的に、ご案内を差し上げる。	一言、手書きを添えると効果がある。
		回転率アップ	調理タイムの標準化	メニュー単位の調理標準時間表を作成する。(複数人数での場合も含む)。品質も安定する。	メニューごとに調理標準時間を決める。複数人数で調理する時のタイムも設定する。
			調理スピードアップ	日常の店舗がゆっくりしているタイミングに、スピードを伴った訓練を行なう。その方が成長も早い。	タイムを意識した調理・提供をする。強化月間を決めて、時々調査する。
			提供目標時間の設定	メニューに関して完了時間(目標時間)を決めて調理・提供スタートする。	調理・提供において、終了時間を設定して始める。タイマーを使っても良い。
			ウェイティング客のスムーズな誘導	お客様がメニューを選ぶ時間を短縮する。提供時間を短縮できる。	事前にメニューを渡し、注文をある程度決めておいてもらう。
			ウェイティング客のスムーズな誘導	満席状況を把握し、次に空きそうな席と客数を、ウェイティングの客数とリンクさせる。	全席中、向こう三組のお客様が何分後に席を立つかを常に把握する。必要に応じてお待ちのお客様に知らせる。
	単価	序盤接客時	入店の挨拶から席へのご案内	空席情報を常に把握し、すぐに案内する。お客様の希望を訊いてからお待たせしない。	「テーブル席(或いはカウンター席)ですね。はい、こちらへご案内します。」
			ファーストドリンク・オーダー	着席後、２分以内に何かを口にしたお客様の客単価は１０％上がる。	オーダーから２分以内に一品を届ける。(１分１秒でも早く。手が空けば連携でサポート)
			ファーストドリンクの一口目の飲む量を見る	ビールなどファーストドリンクの一口目の飲む量を見て、３センチくらい〝ぐいっと〟飲む人は、複数杯飲む確率が高い。	良く飲みそうなお客様には、最初のお変わりのタイミング時、グラスにある残量が２センチになったら「お変わりいかがですか？」と声をかける。
			今日のお勧めを言える	ファースト・ドリンク提供時に看板メニューの美味しさを、自分の言葉で、感情を込めてお伝えする。	例)「じゅわ～っと、口の中でとろけて、甘い脂が口いっぱいに拡がりますよ。私は、プライベートで必ず頼む１品です。」
		中間接客時	メニューうんちく説明	素材の産地やランクなどの話をしたり、裏メニューの話をして特別感を感じてもらう。	試食をしてもらい、「お気に召されましたら、ご注文いかがですか？」と言う。
			プラス・オーダー	ビールのジョッキなどのグラスをテーブルに置く前に、タイミングを計ってプラス・オーダーを取る。	「おかわりどうでしょう？」「次は違うものいっときましょか？」など。
			ＰＯＰ活用	お客様の声を活用する、右脳に訴えかける文言、商売と関係ないコメントなどを書いたＰＯＰを置く。	大阪なら「めっちゃ」、神戸なら「ばり」など、方言を意識する。
			決めてあげる接客	常連のお客様が何を食べようか迷っていたら、決めてあげる。	「○○さん、今日はこれが絶対おすすめです！　だから注文しておきますね」
		終盤接客時	名刺渡し	店長や料理長が挨拶に来て、感想を聞く。	「もしよかったら、最後に当店自慢のデザートはいかがですか？」と言う。
			ラストオーダー	ラストオーダーでフードとドリンクを頼んでもらう。〆のメニューや、別腹メニューを活用する。	辛い鍋を注文された方には、必ず「激辛の舌を甘～いデザートで癒しませんか？」とデザートを勧める。締めの一品もお勧める。
		お持ち帰り	店内でのお持ち帰り	レジで、お持ち帰りの商品を告知する。季節に合わせて、ひとことを添える。	例:「(情熱ホルモン)カレーで、夏バテをフッ飛ばせ！」「寒い冬こそ(情熱ホルモン)カレー！」
			家族等への店外への販売	家族や知人を巻き込んで、お持ち帰り商品の注文を取る。働き甲斐を感じているスタッフは、頼むとすんなり行動してくれる。	Ｔ／Ｏに興味を示す子供、団体客の一人にサンプルを見せて、購入を促す。

とはいえ、忙しい日々の営業のなかで具体的に視野を広げる方法も分からないままでは、それもかなわないと思います。そこで今回お伝えするツールを参考に、自店の「ほめる基準」を考えてみてください。

売上ロジックツリーで売上アップ法を見える化

今回は二つのツールをご紹介します。その一つ目が「売上ロジックツリー（ＬＴ）」（図表①）です。ＬＴは、「売上」をロジカルに砕いた一覧表です。

売上が上がっていないお店や、今以上に売上をアップさせたいと思うお店は、今いるスタッフの長所と売上を直結させないといけません。しかし多くの人が、その〝正解〟を持っていないのです。「どこを伸ばせば繁盛につながるか」の視点を手に入れるためには、「売上」をロジカルに考えていく必要があります。ＬＴは、その正解を一覧にしたものなのです。

ＬＴを製作する場合は、一番左に「売上」の項目を記入し、それを起点にどんどん枝分かれさせます。具体的には「大項目」「中項目」「小項目」の順に枝分かれをし、最後は「小項目」に対応する形で「企画内容」

と「セリフ&アクション」が来ることになります。

つまり、LTを作る作業は「繁盛店への道を具体的な行動に落とし込んでいく作業」ということになります。LTに記入された行動は、全て売上アップに直結しているのです。

売上は、勝手には上がりません。上げるためにはたくさんの〝仕掛け〟が必要です。売上が良かったり繁盛したりしているお店は、意図的に売上の上がる行動をしています。リーダーはそれを踏まえて、自店の「何をしたら売上が上がるか?」を見える化しなければいけません。

売上ロジックツリーの作り方

簡単にではありますが、LTの作り方を見ていきましょう。

最初に行うのは大項目の設定です。最終目的を「売上アップ」にした場合、LTの大項目は「何をしたら自店の売上が上がるか?」という視点で考えます。一般的に「売上=客数×客単価」ですので、大項目には「客数」と「客単価」が入るでしょう。

次に中項目の設定です。大項目の客数と客単価をさらに掘り下げて考えます。例えば飲食店の場合、客数アップを考えるときに、お客様の層は「フリー新規客」「紹介新規客」「リピート客」などに分けることができるでしょう。客単価も同様に、考えてみてください。

続いて、小項目の設定です。例えば、フリー新規客をアップさせようと思ったら、どのようなことが考えられるでしょうか? 店外でチラシ配布をしたり、近隣に訪問してお店の存在を知ってもらう活動をしたり、SNSを使ったネット集客なども考えられます。このあたりからは、リーダーだけではなくスタッフも巻き込んで考えることをお勧めします。

そして、企画内容とセリフ&アクションです。小項目を達成するためにやるべきことを「企画内容」に書き、それに沿った具体的なセリフやアクションを一対一になるようにピックアップしていきます。訪問集客をするなら、アクションは「一日一時間、近隣のビルや住居にチラシを持参する」になり、その際にセリフとして「すぐ近くの○○というお店です。今月限定の特典もありますのでよかったらお越しください」の一言を添えることなどが考えられます。

売上ロジックツリー作成の二つのポイント

このようにしてLTを作るとき、一つ一つ砕いていくことを考えると、とても面倒に思えるかもしれません。そんなときにお伝えしたい二つのことがあります。

一つは、逆算でLTを考える方法です。本連載の第1回でもお伝えしましたが、自店の「上位客(お金をたくさん落としてくれる上位10パーセントの常連客)」にアンケートを取り、その方々が「他にも数ある飲食店から自店を選んでくれている理由・決め手」を抽出するのです。

上位客の方々は必ず何かしらの理由があってあなたのお店を選んでいます。そしてそこには、「QSC」と「スタッフの何かしらの行動」が隠されています。それを見つけ出し、売上の上がるセリフ&アクションとするのです。

もう一つは考え方で、「最初から完璧を目指さない」というものです。目的はLTを完成させることではなく、売上アップにつながる行動を実践することだからです。まず自分たちで考えられるものを可能な限り出せたら、未完成でもいいので実践に移してみてください。

たった90日で売上が上がる行動チェックリスト

LTで抽出した「売上の上がる行動群」を実践するときに使えるツールが、今回もう一つご紹介する「行動チェックリスト(行動CL)」(**図表②**)です。

行動CLは、LTで抽出した「売上の上がるセリフ&アクション群」を実践に移し、さらに毎日(毎シフト)チェックするためのシートです。今回は、各小項目のセリフ&アクションを三つずつ、九つに絞りました。

リーダーも含めて、お店のスタッフはすでに日々の営業で頑張っているはずです。そこに新しく「あれもしよう、これもしよう」では疲れ切ってしまうでしょう。だから、売上アップに直結する行動を最小限にとどめてピックアップし、実践するのです。

スタッフは毎回行動CLを見て働き、1~5の五段階評価(3は抜きます)でチェックします。そして、週に終わりには自分自身でその週を振り返り、「できていたところ」と「次週への課題」を具体的に50文字以上で記入してもらいます。

リーダーはそれを確認し、「感謝している点」「成長した・好感が持てる点」「次週への期待(クリアしてほしいこと)」を、同じく具体的に50文字でフィードバックするのです。

図表②:行動チェックリスト

株式会社●●

SUPリスト

この表は、ロジックツリーより今回の取り組み、重点項目を抜粋してチェックリストにしたものです。
以下の行動が、売上に直結していることを意識して、しっかり実践して下さい。

名前: 山田太郎

【1】:全然できなかった 【2】:あまりできなかった 【4】:まあまあできた 【5】:完全にできた

小項目		月:第 週							
カテゴリー(KGI)	セリフ&アクション(KPI)	月	火	水	木	金	土	日	月合計
第一印象 最終印象	お客様がドアを開けてから3秒以内に「いらっしゃいませ」と笑顔で元気いっぱいの挨拶を行う。								
	「本日はありがとうございました。またのご来店を心よりお待ちしております。」「足元にお気をつけて…」など。								
	お客様の方を見て一体感のある元気な挨拶をする(声を揃える)。								
1対1の関係性	お客様が入店されてから退店されるまでの間に、一人のお客様に対し合計2秒以上のアイ・コンタクトを行う。								
	その日のご予約のお客様の名前をすべて覚え、来店されたら「○○さま、お待ちしておりました」と言って案内する。								
	お客様のテーブルについたときに「本日はご来店ありがとうございます。本日は私、ホール担当の○○がお伺いします。」								
自慢商品の提供	清潔な食器で、丁寧な盛り付けで(タレの飛び散り、洗い残し、皿の欠け割れなどをチェックして)提供する。								
	キッチンスタッフは、ホールへ向かって「○番テーブル様の~~上がりました。お願いしまーす!」と声を飛ばす。								
	ホールスタッフは商品を受け取る際にキッチンへ向かって「ありがとうございます」「いただきます」などと声を飛ばす。								
		点	点	点	点	点	点	点	点

〈今週を自分で振り返って、できていたところ〉 ※具体的に50文字以上で。

〈次週への抱負・もっと良くしていくための課題〉 ※具体的に50文字以上で。

〈○○○○からのフィードバック〉 ※具体的に50文字以上で。

感謝している点	
成長した、好感が持てる点	
次週への期待(クリアして欲しいこと)	

行動CLを、試しに90日間、実践していただきたいと思います。

90日というのがポイントで、一説によると「人のモチベーションは90日しか続かない」といわれているからです。しかし逆に、売上アップにつながる行動を徹底して90日間続ければ、売上は確実に上がります。

ほめ育マネジメントの実践には、ほめる基準が欠かせない

さらに、この行動CLは本連載第2回の「ほめシート」とも連動しています。一番下のリーダーが記入する項目が、ほめシートと同じ内容なのです。

売上の上がる行動をLTで抽出し、それを行動CLで実践、その結果をほめシート理論でほめる。「売上の上がる行動=ほめる基準」です。さらに実践する行動は、お客様満足につながっているので、その行動をほめることが従業員満足にもつながります。これが「ほめ育マネジメント」です。

また、これらのツールをミーティングやチラシ販促と連動させたり、季節指数に合わせて運用したりと、他のやり方もあります。それらは次回以降、お伝えしていきます。

まずは今回の内容を基に、自店の「ほめる基準」を探ってみてください。あなたが「ほめたいことをほめる」のではなく、「お客様にほめられる」ことを、あなたが代弁する気持ちを忘れずに。

はらくにお
㈱スパイラルアップ代表取締役、(一財)ほめ育財団代表理事。〝ほめ育【Ho-Me-I-Ku】〟を世界共通語に! 世界中の人たちを輝かせる!をミッションに掲げ、子どもの教育にチャリティーをすることを目標に「ほめ育財団」を設立。ほめて人を育てる「ほめ育」を196カ国に広げるために、日本だけではなく、アメリカ、中国、インド、カンボジア、シンガポール、インドネシアなどに活動を展開し、延べ100万人以上にほめることの素晴らしさを伝えている。大手コンサルタント会社で活躍後、飲食店の洗い場で4年間住み込み修行。多数の現場で培った経験と、脳科学・心理学をミックスした教育メソッドは、大人だけではなく幼児教育にも活用できるとして、国内外200社に導入され、幅広い層から好評を得ている。ハーバード大学やザ・リッツ・カールトンホテルでのセミナーをはじめ、年間200回以上の講演を行う。テレビ朝日「報道ステーション」やNHKにも登場。英・中国語にも翻訳された著書は5冊。