

＝ 目 次 ＝

第1章 飲食業の経営課題	
1. 時流を知る、変化に気づく	P3
2. 人口減少化の経営課題	P4
3. 飲食業における今後の取り組み課題	P8
4. 店の立て直しの手順は？	P12
5. 黄金顧客づくりできていますか？	P14
6. 戦略や方針の立案のステップ	P16
7. 客単価アップの戦略とその具体的な方法	P18
8. 伸びている店や企業はどんなことをやっているのでしょうか？	P20
9. 効果のあるアンケートの取り方	P22
10. 顧客満足度について	P25
第2章 店長として大事なこと	
11. 仕事の三段階	P26
12. 若い従業員・スタッフに夢・目標を作ってあげる	P28
13. 店長の仕事・役割	P30
14. 職人から脱皮せよ！	P32
15. 上に立つ人の条件	P34
16. 組織・スタッフの考え方	P36
17. 指導の仕方	P37
18. ロールプレイングの仕方	P38
19. 掃除の仕方	P39
20. 長所伸展法	P40
21. 成長志向の店の条件とは？	P42
22. 自分の視野を広めよう！ ～なんで絵画なんだ！～	P43
23. お金以外の次の目標は？	P44
第3章 飲食業で知っておきたい経営数値	
24. 飲食店の店長ってどこまでの数値を見ればいい・・・？	P45
25. 数字の考え方	P46
26. 目標売上高の立て方について	P48
27. 中長期経営計画の策定から中短期の経営計画の策定へ	P51
28. 管理可能利益と損益計算書の考え方	P52

29. 年俸制への移行と成果給配分について	P53
30. 評価について	P56
31. 労働環境の整備	P57
32. 人の棚卸ってやったことありますか？	P59
33. みんなの悩み！人材の雇用を考える	P60
34. 原価率・食材の見直し	P63
35. 活きたABC分析の方法	P65
第4章 従業員教育について	
36. 従業員教育の手順	P66
37. プロの接客	P68
38. 優秀なトレーナーの条件	P70
39. パート・アルバイトさんを30時間で即戦力化するプログラム	P72
40. ワクワク楽しい雰囲気づくりのために・・・そのための一声	P74
41. サービス力アップのためのチェック項目	P76
第5章 今日から実践していただきたいこと	
42. 自分の哲学を持とう！	P79
43. 気をつけていただきたいこと	P80
44. 誉めていますか？	P81
45. 予約を受ける時よりもお断りすることの方が大事	P82
46. クレーム処理・予約の方への対応	P83
47. 叱ることができる人、叱ることのできる企業体質	P85
48. お店のルールはマナー・道德教育から	P86
49. 店長の夜の役割 ある夏のお疲れさん会でのこと・・・	P88
50. 閉店後の片付けをして、どれくらいの時間で帰られていますか？	P89
51. あいさつをしよう！ゴミを拾う！	P90
52. SV・幹部社員への道	P91
53. 頑張れ！店長・店長候補、中間管理職の方へ	P92
54. 道德マーケティング	P93
55. 道德について	P94
56. 道德について 実践していただきたいこと	P97
57. 道德について 実践編	P99
58. SV（スーパーバイザー）と店長の違い	P102
59. 琴線に触れるサービス	P107

## 1. 時流を知る、変化に気づく

### 温暖化対策と季節感の変化

通常日本では、春夏秋冬の四季があり、4シーズンごとに商品を変えるのが通常でした。春夏秋冬の4シーズンも単純に12ヶ月を4シーズンで割ると、1シーズン当たり3ヶ月ずつとなります。

しかし、現実のシーズンとしては、少々違ってきているようです。例えば、若い女性の方は、冬でもニットの半袖を着ていたり、だんだん暖冬化傾向が続いています。ということは、桜が散れば、もう夏というイメージが強くなりつつあります。実際には、4月下旬から9月、あるいは10月初旬までが夏なのです。1年の中で、実は夏が一番長いのです。

逆に、冬も早くなっています。若い女性が、お洒落をしたいために、早めにコートを買って仕様がなかったためです。

今年は、コンビニエンスストアが2月から冷麺等の夏物商品を出し、大手スーパーでも3月から夏物商品を立ち上げました。

人間の実際の体感温度は、その日の気温よりも昨日との温度差で体感するそうです。例えば、昨日が5度で今日が7度であれば、気温は低いですが暖かいと感じるそうです。逆に、昨日が35度で今日が32度だと涼しいと感じるそうです。また、冷暖房が室内・車内等よく効いているため、実際の外気温と体感温度に微妙な差が生まれていることも要因として考えられます。

ということは、夏冬関係なく、商品を品揃えしておく必要があるということです。コンビニエンスストアもお盆が過ぎたら、おでんがスタートでしたが、今は年中商品となっているところもあります。

質問1 ソフトクリームはいつ売れると思いますか？

質問2 ざるそばはいつ売れると思いますか？

では質問1から、ソフトクリームは家庭や車でクーラーを効かすようになる前がよく売れるといわれます。ソフトクリームは夏の暑い日をイメージしがちですが、実は5月の連休から6月くらいまでがピークだそうです。あまり暑すぎると冷たい飲料にとってかわられます。

質問 2 のざるそばも同じで、あまり暑すぎるとクーラーをがんに効かしますので、夏の涼しそうなメニューよりも通常の定番メニューの方がよく出るなんてことはないでしょうか？

ざるそばが夏に売れないのではなく、「暑くなったなあ」と感じ、扇風機で過ごしている時が一番の実売期ではないでしょうか？逆に暑すぎる夏はどうなるかといいますと、クーラーを利かせ過ぎて、みんな夏風邪を引いたりします。そのことも考えてメニュー構成を考えるのもいいかもしれません。日本の贅沢病が、夏メニューの考え方まで変えるとは？・・・

対策1 夏メニューの立ち上げを早くする

対策2 夏・冬のメニューを年中メニューにする

## 2. 人口減少化の経営課題

いよいよ日本でも人口減少化の波が押し寄せてきます。今までとは発想、世の中の見方を変えて対処しないとイケないかもしれません。マーケティング上の対策としては、大きく3つ上げられると思います。

=対策=      ~より専門店化した店づくり~

1. 固定客のリピート率アップ
2. 新しい客層を取り込む（特に女性客の取り込み）
3. 客単価アップ

2005年あるいは2006年を境に、日本の総人口は減少していきます。実際の現場でも新規客の獲得が厳しくなりつつあります。販促に力を入れても以前のように反応率がよくないといったことをお聞きします。店の営業としては、毎年最低10%の新規客を継続的に獲得していかないと売上が減少すると言われます。10%分の減少分とは、人の移動や生死に関わることもあるため、相対的に保有名簿の10%が減るということです。特に、高校や大学のない町など、全国の平均以上に人口が減少しています。また、日本ではこれから高齢化社会に入っていきます。ということは、高齢の方ほど食事する総量が少なくなり、アルコールの量も若いときほどは飲まれなくなります。さらに、飲食業として、最大の課題は、人口が減るということです。人口が減ればその分、食べる口が減るということになり、マーケットが縮小化するかもしれないということです。

では、どのようにして売上を維持し、伸ばせばいいのでしょうか？皆さんお悩みの点だと思います。そこで、今の自分のお店の客単価を見直して下さい。

今のあなたのお店の客単価は、妥当と思われますか？同業他社と比べてどうですか？

一般的には、売上高は、

売上高 = 客数 × 客単価 で算出されます。

客数は、①既存顧客、②新規客

客単価は、③一人当たり買上点数（=出数）、④一品当たり単価（ ）

に分けられます。

各々の対策は、

### ①既存顧客

固定客比率のアップと固定客の方のリピート率、ご利用回数のアップが必要です。飽和状態のマーケットの中では、既存顧客を最大限満足化し、その方の口コミで広がっていくのが理想です。

### ②新規客

新規顧客については、やはり女性客比率を上げれるかどうかは死活問題になる可能性があるかもしれないというくらい重要かもしれません。ヒントは、今の若い女性や主婦は、なんと包丁を持っていません。家で調理する場合も油を使いたがりません。天ぷらやフライものは実家で揚げてもらおうかスーパーの惣菜コーナーを重宝しています。さらに、家で調理するのが難しいメニューも冷凍・冷蔵食品に頼っている傾向が顕著にみられます。いわゆる「主婦の手抜き」商品がスーパーでは大人気です。逆を言えば、ご家庭でやりたくないこと、作れないもの等を外食産業がご提供すれば、まだまだ新しいマーケットが見つかるかもしれません。

### ③一人当たり買上点数

実は、このキーワードが非常に重要なのです。POSを入れていないところは、毎日のジャーナルを手書きで写すだけでも結構ですから、まず自店の一人当たり、あるいは1組当たりの買上点数＝出数を把握して下さい。この買上点数＝出数をいくら上げれば良いかですか、「1」上げるのは至難の技で、「0.1」上げるだけでも効果があります。具体的には、ファーストや追加オーダーの際に、口で売る接客販売力があるかどうかで違ってきます。そのためのロールプレイングを是非実施して下さい。

### ④一品当たり単価

単純に現状のメニュー単価を見直して下さい。お客様の目を見て、いくらくらいまでなら払っても良いと思えるか、品質・ポーション・盛り付け等から判断して下さい。

無理に安くすることは危険です。競合他店への競合対策のための価格だとか、いろいろと諸事情があるかとは思いますが、利益の出ない価格設定では、いくら頑張っても利益が出てきません。このような時期だからこそ、お客様が払っても良いとお考えの最上限までいただくことができないか？を考えるのも必要ではと思います。あとは、やり方と仕組みです。

**Point** 今の客単価からどれくらいまで上げることが可能ですか？

次に、経営に関する課題では、儲かる店にする＝身の丈に合った経営にすることと経費率1%の改善が重要となってきたようです。

### ＝具体策＝

#### その1. 儲かる店舗づくり（利益の出る店づくり）

無理な予算を組んでいませんか？めい一杯背伸びして目標を高くというのはわかるのですが、目先不透明なこのような時代には、身の丈にあった経営をすることが望ましいと考えられます。

##### (1) 前年売上高 95%でも利益の出る店づくり

- ①予算の組み方も無理をした前年 100%以上のものは作らない
  - ②常に今の現状に合わせて、考えること
- 例えば、売上予算は下げても利益が出るように作って下さい。

##### (2) 10日ごとの目標対比のチェック

- ①売上高、②FLコスト、③人時売上高 他・・・

##### (3) 原価率を抑えること

食材等の仕入れの工夫（大量で安いからではダメ）

#### その2. 経費率1%の改善

売上の金額が大きくなればなるほど、効果も大きくなります。実際には1%でなく、0.1%でもいいのです。結果を追い求めることも大事ですが、スタッフ全員がそのような意識で仕事をしているかどうか的大事なのです。経費1%の改善は売上3%アップと同じ効果があります。ご存知のとおり、このような時代に売上を3%上げることはかなり難しいのではないのでしょうか？まず、内部を強くすることを第一にお考え下さい。

##### (1) 原価率1%の改善

##### (2) 諸経費1%の見直し

水道光熱費は、毎月チェックしていますか？細かいお話で恐縮ですが、洗い場で水を出しっぱなしでやっていませんか？

あるいは、箸袋やテーブルシートなど、安いからと業者の方から案内されて、たくさん買っていませんか？1年間使用する以上のものは買わないというハウスルールがあってもいいと思います。使用しないものは、倉庫で変色したり、傷んだりしていませんか？

### 3. 飲食業における今後の取り組み課題

#### テーマ1. 接客の復権

接客における重要性がアップしています。いくらメニューの変更をしてもチラシ販促を積極的に行っても内部の体制ができていないと継続した売上を作ることは難しいです。

商品以上に人の面での成長がないと強い店にはなりません。特に、苦戦されている店ほどお金をかけずに売上を上げようとする、ホールの力が大切です。それを一人のスーパースターやオーナーの奥さんの力で売るのではなく、仕組みとして強くなるのが理想です。

- ①Top 率先 → 家族的経営
- ②仕組み → 優秀な部長・S V → マニュアル作成+ロールプレイング
- ③従業員 → スーパーマン

条件-1 経営理念を理解している  
 条件-2 企業文化がある（店の雰囲気が良い、良い体質がある）  
 条件-3 各人の意識付け



上記の①や③では、企業経営とは言えません。接客のレベルを上げるなら、その仕組みづくりに着手して下さい。

- その1 礼儀マナー教育
- その2 ロールプレイング
- その3 月1回以上のミーティング（全員参加が理想）

いろいろ店舗視察させていただきますと、今のような進んだ時代では、商品を真似ることはできますが、それ以上に大切なのは人の面で素晴らしいと思える店や企業には勝てないとか追いつくのが難しいなあと感じるのは私だけでしょうか？ハード面での店舗展開は可能ですが、それに人が追いついていないのが現状です。

だから、トーンを上げて「笑顔」でおお客様にごあいさつができる店づくりをして下さい。

- Point-1 思想・理念・哲学がある**  
 -2 接客・人づくりが素晴らしいと見える企業

## テーマ2. 評価制度づくり、見直し

通常、今までの企業の評価システムは、勤務年数に応じて給与が上がる仕組みが当たり前のようによく考えられていました。しかし、徐々にその仕組みや考え方が変わってきているようです。頑張った人によりを多く支給し、再度頑張っ  
て欲しいなあと思う方の給与をほんの少し下げたり、本人の方の重みになって  
いる役職を取ってあげるとか、柔軟に対応されているところが出てきました。

トップは、従業員の給与を下げたいと思っている方はいないと思います。だ  
れも皆、売上を上げ、利益を出して、その分いっぱい持って帰って欲しいと思  
われているはずで。技術や能力、その他の力が上がっていないと、いただいた  
給与以上の仕事をしていないことになります。

特に、最近給与制度を見直したり作る場合は、「下がる人もいる、降格・ベー  
スダウンもありうる」ということを了解していただき作成に入っています。

今の時代、給与も下がることもあります。ということをもんがが認識しない  
といけません。年功序列方式で毎年給与が上がっていましたが、逆にこのよ  
うな時代、給与が下がることもあります。特に、人時売上高と原価率の目標数  
値が達成していない場合、ペナルティを科しているところもあります。

トップは、給与を下げたいわけではなく、最低限の数値目標を責任を持って  
クリアして欲しいからです。あるいは、日々緊張感を持って仕事をして欲しい  
ために、そのような方策を採られています。

### Point

給与制度を作る → 下げる人を作る、降格・ベースダウンもありうる

### ことを伝える・教える

#### 「上がりの職を作る？」

何かと言いますと、高給与を実現したいというのはどの企業・店も同じです。  
高給与を実現し、さらに良い人材に来て欲しいというのが夢だと思います。し  
かし、すべての従業員を高給与にすることはかなり難しいです。同じパイの中  
でどこを厚くするか、それは企業の理念・方針に関わってきます。では、理想  
的だと思われるパイの分配方法はと言いますと、この役職になったらとか、う  
ちは社員になったら給与がよくなるとか、「上がりの職」があれば誰でもわかり  
やすいです。

また、店長の次の職種も明示されると、目標設定がしやすくなります。

①スーパーバイザーや②管理職

ある企業様では、店長の次の職種の統括店長になると、毎月日曜日が全部休みにされているところもありました。実際、統括店長が日曜日休まれません。忙しい店、欠員の店に入られます。だから、うまくいくのです。逆転の発想です。

**ポイント 若い人が育つ会社 = 若い店長づくり**  
若い人が店長になりたいと思うような店・企業づくり

### テーマ3. 人件費の変動費化

人件費は、当然固定費ではなく変動費化して考え、柔軟に対応できることが理想です。大型の郊外飲食店などは、平日・土日の売上対比が1：10というようなこともあるそうです。ということは、例えば平日は10万円で土日が100万円というような売上のこともあるということです。当然、売上が10倍も違えば全く別の店です。シフトも仕込みも違ってきます。こんなに大きな違いは通常ないかもしれませんが、売上に見合った営業体制を組むことが大事です。

#### Point : 人件費管理の時流

- ① 目標売上に見合ったシフト管理
- ② 15分単位のシフトづくり
- ③ 繁忙日、閑散日の対応→仕込み。前準備のやり方を変える

また、人材の有効活用という意味合い、人時売上高のアップと優秀な人材の活用化と意味から

- ① 忙しいときだけ来てくれる人
- ② 決算処理だけしてくれる人
- ③ 販促関係を作ってくれる人

等々優秀な専門家の方の雇用もお考え下さい。

#### テーマ4. 高付加価値と高効率化を両立させる

この2つは今までは、相反するものだったかもしれませんが。どちらかに力を入れた店が強かったが、これからは両方の要素が必要となってきたようです。

- ①高付加価値 → 専門性の追求
- ②高効率化 → 仕組みづくり

表のハイコスト、裏のローコストとよくいわれます。お客様のご使用になれる部分は、お金をかけて快適にわかりやすく、逆に事務所や休憩所等、お客様が直接ご利用になれない部分とか従業員スタッフが利用する部分は極力節約されるのが望ましいということです。また、本部経費、本社経費は極力少なく、営業して売上を上げて初めて利益が出ます。本部が大きくなりすぎないように注意をする必要もあります。

一方、効率化を考えるだけでなく、お客様に何ならかの付加価値を付けて訴求し続けないと、飽きられてしまい、卒業されるかもしれません。どんな大好物でも日本人は6回目には、美味しい感じる度合いが低くなるそうです。飽きられる前に、次の一手が必要です。

#### 4. 店の立て直しの手順は？

不振店を預かったあなたは、どこから手を打ちますか？改善の方法は大きく分けて2つあります。売上を上げるか、身の丈に合った経営にする＝赤字をなくすかのどちらかです。ただし、売上を上げようと思ってもご存知のとおり、チラシ販促などで集客してもその時だけでなくリピートしないと継続的に売上が上がってきません。

実は、野球と同じで攻めることも大事ですが、それ以上に守りがしっかりしていないと勝てません。売上も大事ですが、店を預かる以上、利益を出すことがもっと大事だということです。

ということは現状の売上で利益が出るように工夫することが店長としての一番の仕事になります。

店を立て直す際の方法は、

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>①売上を上げる</li> <li>②原価率を見直す</li> <li>③人件費を見直す</li> </ul> |
|---|

等々いろいろな手のつけ方があります。ただし、飲食業の場合は、改善して即効果の上がるものと時間のかかるものが当然あります。

即効果の上がるもの、見直すべきもの

- ①適正な原価率へ修正する → 食材の管理、ロス管理、棚卸
- ②人件費、労働時間の管理 → シフトの見直し

棚卸は、どの店も最低1回は実施されていると思います。しかし、想定原価率より2ポイント＝2%以上違っていれば、もう一度棚卸をしてチェックして下さい。

また、これもよくお聞きする話ですが、店長が一人で棚卸をするところがあるようです。自分にしかできないとか、任せられないとかという理由だそうですが、いろいろな問題を未然に防ぐ意味からも、毎月手分けをして、同じところを棚卸しないようにして、実施するのが良い方法です。

お店を立て直したり、診断チェックする時に大事なものは、以下の順です。商



## 5. 黄金の顧客づくりできていますか？

従来は、「お客様の顔と名前を100名覚えよう」とよくやられていたかと思います。今実際にやっただいては、ズバリ！**“黄金の顧客づくり”**です。何かと申しますと、「**お客様に**顔と名前を覚えていただく」ことです。もう一度言います。「お客様に・・・」が大事だということです。お客様から「店長！、店長！」といわれるのではなく、「名前」で呼ばれることが理想です。お互いの趣味嗜好まで知っていて、良い人間関係が出来上がっている状態です。

特に、複数店舗をお持ちの企業様やチェーン店を運営されている方の店舗診断をさせていただきますと、商圈人口やマーケティングのルール以上にその店を預かっている方の資質の部分が大きく影響しています。店は99.9%店長で決まると言われます。同じような店舗面積・客席数、店づくりなのに売上に差が出ているのは、「その店が好き」というより、「お店の〇〇さんが好きだから・・・」という理由の場合が多いようです。店よりも人が全面に出ていて、気に入っていただくことが大事です。商品は飽きられますが、人は気に入っていただくことと固定客になり信者客になります。商品を疎かにするという意味ではないですが、商品以上に人を気に入っていただくことが大切であり、繁盛するコツです。

では、どうやって名前を覚えてもらうか？ということですが、店の顔以上に個人の顔が大事になってきました。チェーン店でも個人店のような顔をした店づくりが必要です。

### 個人店に近い店にするとは？

- ①チェーン店ではないイメージづくり
- ②店づくりはイレギュラー
- ③お店の雰囲気がいい（家族的な雰囲気、身近な関係）
- ④わがまを聞いてくれる
- ⑤常に店長・調理長がお客様と会話をしている
- ⑥店長とお客様が身近な関係になっている（友達）

また、「ありがとう」とお客様から言われることです。

単純なことです。お客様からわざわざ「ありがとう」と言われることはなかなかありません。顧客満足から顧客感動へとよく言われていますが、考えてみれば簡単です。毎日、お客様から「ありがとう」と言われるように営業に励んで下さい。それが、大事なんだと思います。このことは、スタッフの全員の

目標として取り組まれてはいかがですか？

まずは、

①ハウスルールをしっかりと作る

②ネームプレート、名札の着用を徹底させる

※名札がない人に仕事させない、店に入れないところもあります。

## 6. 戦略・方針の立案のステップ

### 戦略や方針、目標は持っていますか？

よく、船井総研さんの意見を似聞いてみたいとか、専門家の意見が欲しいと言われ、訪問させていただくことが多々ございます。訪問させていただきますと、よく声が出ていたり、POPが付いていたりと努力されているのが手に取るようにわかるのですが、なかなか業績が芳しくないといったようなお話を伺います。

では、どこに問題があるのかと分析しますと、店づくりや運営面以上に、店長・支配人が、戦略や方針が決まっていない、あるいは迷われていることに原因があるようです。どちらの方向に向かっているのか、現場のトップの方が先導されないと、従業員の方が迷ってしまい、良い結果が生まれません。

### ステップ1 戦略の立案

- ①どんな店にしたいのか？
- ②ターゲット（客層）を明確にし、それに合った商品提供をする
- ③どこが強みで、弱みなのかを分析し、今後の対策を明確にする

↓

店長・支配人の役割 =

必ず各企業の期初に、自分でどんな店にしたいのか？書面に書く

### ステップ2 方針・方向性の明示

何をすれば売上が上がるのが、業績が上がるのかを伝えることです。あるいはそうなると、スタッフのみんながどういう具合に幸せになるのかを言えるかどうかです。

- ①戦略を現場に具体化させて伝える
- ②どうすればもっと利用者が増え、売上が上がるのかそのステップを伝える
- ③シンプル・単純な方針・目標を立て、日々チェックする

↓

店長・支配人の役割 =

自分の立てた戦略案をミーティングで伝え、ロールプレイングで実践マスターさせる

### ステップ3 目標づくりについて

当然、店長・支配人は数値請負人です。目標の数値は是が非でも達成させる

義務・責任があります。それだけの覚悟はありますか？従業員を幸せにしようと思えば、売上を上げないと実現できません。

目標が明確な店舗は、事務室・休憩室等に目標数値や文言が掲げられています。

- ① 今月の売上目標
- ② 今月の強化商品（売店商品 1 品、厨房商品 1 品）
- ③ 今月の取り組み課題

また、カレンダーなども有効活用して下さい。強化商品の販売数量などを従業員の方に記入してもらって下さい。自然とやる気と意識が変わってきます。

あれこれと貼りすぎるのも問題です。3つくらいの目標を掲げられ、実現可能な目標値を従業員の方全員で確認できるのが理想です。



店長・支配人の役割 =

実現可能な目標値を毎月設定し、従業員の方のモチベーションアップを図る

### ※言葉遣いに注意しましょう！

どんな素晴らしい戦略・方針も従業員のモラルが低ければ意味をなしません。モラルはまず服装と言葉遣いから決まってきます。

注意点

- ① 汚れたユニフォーム・エプロンを着用しない
- ② 絶対に髪の毛が三角巾・帽子から出ていないこと
- ③ お客様とため口や友達言葉で話さない

このような当たり前のことを、当たり前実践させるのが、店長・支配人の仕事です。

#### Point

- その1 飲食店も戦略がないと売れません、売り逃しをします！
- その2 毎日作戦を練ってから営業に入っていますか？

## 7. 客単価アップの戦略とその具体的な方法

業態や店の特長によっても違いますが、グランドメニューやアンケートを卓上に置いたままにしてあり、お客様に「お決まりになりましたら、お呼び下さい」と下がっているお店がよくあります。それでいいのでしょうか？来てくださるだけでもうれしく思ってください。そこで、一つのご提案ですが、卓上にあるものとは別に、スタッフに自分用のグランドメニューを持たせて下さい？お客様が先に広げて見られるのは結構ですが、お席に着かれたら自分用のグランドメニューのおすすめしたいページを広げ、「こちら当店のおすすめになっております。いかがですか？」と必ず、おすすめさせるのです。効果靚面！数字が上がってきます。

お客様がその店に払っても良いと思う上限のお金をいただけていますか？チャンスロスしていませんか？どんなに商品に自信があっても売り子のホールの方にしっかりとした方がいないと、売上は作れません。

こんな大不況期、飽和状態、飲食マーケットの減少期に、生き残っていく、あるいは数字を稼ぐにはどうすればいいか戦略を練って営業する必要があります。大きなお金をかけず、売上を作るにはちょっとした工夫でまだまだ上がります。

①今日のおすすめメニュー（鮮度の良いもの、自信のあるもの）

②山の商品は何か？（食材庫、冷蔵庫・冷凍庫と相談）

等々、営業前からそのようなものをピックアップし、「口で売ること」が大事です。

山の商品を売り切る方法は、店内コンテストを行い、全スタッフに2品ずつ売ろうとか、決めてやればスタッフの楽しく取り組んでいただけます。

あるいは、「すぐに簡単に売れる商品」を作ってあげてください。これは、店長の仕事です。

例えば、焼肉店の場合、グランドメニュー以外に3種類のサイドメニューを用意しました。

①ファースト用 ドリンク、一品もの

②今日のおすすめ用

③メ用 ごはん・スープ、デザート

それぞれのシチュエーションでそれぞれのサイドメニューでお客様におすす

めし、オーダーを取ってしまうのです。

ラーメン店の場合でも

餃子の出数で店全体の売上が変わっているということもありました。

やはり努力した分だけ、成果として跳ね返ってきます。自分がまずやってみて、スタッフにやらせて下さい。きっといい成果がでますよ！

**Point**

- ①My グランドメニューを持たせる
- ②My トレンチを持たせる
- ③My ダスターを持たせる

## 8. 伸びている店や企業はどんなことをやっているのでしょうか？

会社から指定された日や時間に行う以外に、自主的にミーティングや会議を行っています。あるいは個人店の店でも成果を上げられているところは、例えば土曜日の昼 14 時から 2 時間とか、営業時間以外に月に 1～2 回実施されています。日々の朝礼・夕礼では伝え切れていないことや企画販促を目標どおり達成させるためにやられています。場当たりの対応ではなく、戦略を練って営業に入ることが大事だということです。

### 注意点

- ①みんなが集まるようリーダーシップを取る
- ②企画販促の推進状況のチェック・確認
- ③作業分担・オペレーション上の現状の問題点を上げてもらう

会社規定どおりや上の人に言われたから集まるだけで良いのでしょうか？そんなのでは売上は上がりません。利益も出ません。自分の部門・持ち場の人を集めて、スムーズに仕事が進むようにするだけでもいいですから取り組まれてはいかがですか？

売上が悪いのに、社長の指示を待っているというようなことがないようにお願いします。

それと、組織は何のためにありますか？

組織だということを理解されていますか？個人店でも売上が高くなれば組織として機能しないと店全体の売上が上がりません。営業時間中、掃除ができていないからといって、幹部の方がほうきを持って掃除している姿は、企業とは言えません。自分の仕事の役割は何かを認識して下さい。

- ① 他の方に任せれることは、任せる
- ② 自分にしかできないことをする
- ③ 仕事を教える
- ④ 次の仕事を見つける

組織として機能するためにも会議体のルールを作ってください！

**★会議のルール**

- ①時間厳守
- ②挨拶・返事の仕方
- ③姿勢
- ④身だしなみ
- ⑤準備する資料関係
- ⑥発言内容を準備する … 必ず参加する

会議やミーティングの意味はご存知ですか？あるいは研修会など、よく実施されていると思います。例えば全従業員（登録スタッフ）が100人で、平均時給が簡単にみんな1000円とし、1日＝8時間、研修をしたとすると、

$100人 \times 1000円 / 人 \times 8時間 = 80万円 + 会場を借りている費用$

1日80万円の経費がかかったこととなります。さらに、当日の全店の売上がなくなり、それを足すと凄い金額になります。

なのになぜ、会社は経費をかけてまで実施するのでしょうか。なぜ必要かを認識して下さい。

- ①会社を一つの方向性に持っていくためにみんなの意識統一が絶対必要だから
  - ②こういった場で、もう一度店のレベルを認識し、教育の場としたいから
  - ③数字づくりには、教育が欠かせないから
- 等々いろいろあるかとは思いますが、トップの意向を理解して下さい。

存在メリットのある人になろう！いないと困るという存在になって下さい。

**Point**

- ①会社に貢献しましょう＝必要とされる人間になろう！
- ②経費に対する認識＝カットできるものはないですか？  
最大のローコストは、今の自分の仕事を教えることです
- ③自分で考えて行動し、何か提案しよう
- ④もっと仕事を楽にする、スムーズにできないか考えよう！
- ⑤働きやすい環境を作ってください

## 9. 効果のあるアンケートの取り方

効果的なアンケートの取り方をご説明します。皆さんアンケート用紙を卓上に置いたままにされていませんか？実は私も利用させてもらっています。メモ用紙として・・・

活きたアンケートを取ろうと思えば、アンケートの主旨を明確にし、直接お客様に手渡ししてお願いしないと良いアンケートが取れません。スタッフのモチベーションも上がってきません。では、上手なアンケートの取り方のコツとは以下のとおりです。

例えば、今月は新メニューの評価を聞いてみようと思った場合、それを1ヶ月徹底的に取ります。それを翌月、お客様の声を参考に1ヶ月で直して行きます。また、その翌月は、サービスについてアンケートを取り、同じような手直しをしていきます。だから、アンケートを常に取り続ける方がおかしいのです。また、本当のピーク時間帯やピーク時には取れないはずですが、お客様にとって迷惑です。柔軟に対応しながら実施されることをおすすめいたします。

次に、アンケートの取り方ですが、アルコールがあるお店では、お客様が乾杯された後に、幹事の方あるいはお金を払いそうな方にアンケート用紙（ボード付き）とボールペンを手渡しします。これがコツです。自店のお客様になって欲しい、何か良い意見が欲しいという人を書いていただきます。当然、常連のお客様にもです。それで、回収率はといいますと、100%に近いです！それなりの対応で、しっかりとこうこうしかじかの理由で今回アンケートをお願いしていますと言えば必ず書いていただけます。

それと、えっ～？常連のお客様っていつも来ているのでアンケートがいらないのではと思いがちですが、いつも来ている、いつも食べているので、実は評価が一番厳しく、店長の目の届かないところまでしっかりと書いていただけます。アンケートを書いていただくと何か粗品や金券が必要ですかとご質問がありますが基本的にはいりません。それよりもアンケートを書いていただいた方に、**お礼の手書きのお手紙・葉書**を書いてみませんか？意外と現在はデジタル化が進み、宛名もシールが多くなっています。だからこそ、チャンスです。字が汚くてもいいです。要は心が伝われば・・・

またまたちょっとここで余談ですが、葉書を書くときちょっと高いボールペン・万年筆などで書きませんか？実は、高いボールペンや万年筆は絶対になくしません。良いものを持つというのも「できる店長の要件」の一つです。身の

回りのものや着ているものレベルを上げていかないと、自分より上の生活環境のニーズをつかむことができないからです。下はいつでも誰でもできます。

それとあともう一つ、アンケートはまとめ読みしないで下さい。その場その場で目を通して下さい。お客様は、アンケート用紙を卓上に置くか、レジに持って来られます。その時に担当者が目を通し、改善できるものはすぐ改善して下さい。店長やホール長はその都度見て下さい。あるいは、キッチンのクレーム内容の場合は、すぐに調理長に、「こういうアンケートが返ってきましたので、修正お願いします」とはっきり伝えて下さい。これがプロの仕事です。

### ★上手なアンケートのコツ

1. 目的別 答えて欲しいあ主旨を明らかにする
  - ①サービス
  - ②新メニューの評価
  - ③店の評価 等
2. 期限を切る … ダラダラやらない
3. 評価項目 … 「普通」は作らない、項目数は最大限 10 項目以内
4. お客様を選ぶ … 自店のお客様になっていただきたい人に書いていただく

※お客様の声を 100%聞いていると店はずぶれます



店長が判断 店の理念・方針に合っているか？

### 上手なアンケートの取り方のコツとヒントは？

- (1) アンケートを取る意味を明らかにする
  - ①お客様に評価していただく（点数評価が知りたい）
  - ②名簿を集める
  - ③お客様の意見を取り入れる
- (2) 手順 おしぼり・水を持っていたときにアンケートの説明をする
- (3) どんな内容が良いか？
 

無理に悪いところを指摘していただくようなものよりも、簡単にチェックしていただくのが良いです。複雑で、コメントをたくさん書くのは良くないです。質問事項も 5 つくらいがベストです。
- (5) 評価項目
 

「良い」「やや良い」「やや悪い」「悪い」の 4 項目が理想です。「普通」は作

られても評価がどうなのかわかりません。特に、日本人は、「普通」に○を付けます。集計する場合は、「良い」「やや良い」を合計し、「やや悪い」「悪い」を合計します。その2方向の評価でどうなっているかを把握された方が、客観的にわかりやすいです。

(6) 集まった名簿をどう活かすか？

必ず、来店から3週間以内に、DM（お礼状）を送ること

(7) 効果のないアンケート

- ① テーブルの上に、アンケート用紙と鉛筆が置いてあるだけ
- ② 接客や説明をしないアンケート

★ 効果のある・意味のあるアンケート質問例

1. 「今日お食事されて、美味しくなかったものはございますか？商品名と悪い点をズバリご指摘下さい」
2. 「今日お食事されて、いつもと違うなあと思われた商品はございますか？ズバリおっしゃってください！」
3. 「接客マナーで十分な対応ができていなかったり、行き渡らなかった点はございますか？たいへん恐縮でございますが、気付きの点をお書きいただけませんか？」

※ 悪いところ、できていないところをズバリ指摘していただくのが、本当のアンケートです。本音でお書きいただけるお客様に、怖がらずそのまま書いていただいて下さい。

## 10. 顧客満足度について

よく顧客満足度を高めようと、いろいろ現場でやっておられると思います。しかし、「お客様満足度を高めよう＝何もかも要望を聞く」とは違います。

お客様満足度を高めるのとお客様の要望をすべて聞くのとは違います。各企業ごとに、なぜ制約を設けているのかというと、自分たちの最高のサービスを提供するためには、お客様に自分たちのポリシーや方針を理解してほしいからです。

だから、お客様の言っていることをすべて聞いていると会社はつぶれます。例えば、他社より高くても、その価格で最上の価値があることを理解していただくことが重要です。

どうしてこのようなことが起こっているかと言いますと、店の基準・方針がないからです。アンケートなどを取った場合、スタッフがそのアンケートを回収して、見たときに、「こんなことを書かれていた！」だから当店でもそれをやらなければならないと思ってしまいます。できること、できないこと、やった方がよいことなどを判断する基準を持っていないからです。スタッフが迷わないようにしっかりと店長は判断してあげてください。

### Point

1. 会社の理念や方針をしっかりと教える
2. 店の基準を伝える、教える
3. 店とは何かを教えてあげる

## 11. 仕事の三段階

あなたの今やっている仕事は、どの段階ですか？頑張っているつもりでも内容が伴わないと誰も認めてはくれません。

- (1) 第一段階 **自分のできる仕事をする**＝パートさんアルバイトさんレベル
- (2) 第二段階 **したい仕事をする**＝社員レベル
- (3) 第三段階 **期待されている仕事をする**＝役職者、店長、幹部社員レベル

自分のできる仕事しかやらないのは、パートさんアルバイトさんと同じです。自分のしたい仕事を社内や店で見つけて自分の役割を認識して仕事をするのが社員です。当然、責任も義務も発生してきます。さらに役職が付いたり、店長・幹部社員になると会社から期待されている仕事をするのが大事になってきます。あるいは期待されていることが何なのかを把握・理解していますか？

少し余談になりますが、店長は、できることなら、みんなが嫌がる仕事、一番汚い仕事・汚れる仕事を率先してやって下さい。逆にこれを全くやらない店長は信頼を失います。やり過ぎるのも問題ですが、まったくやらないのはそれ以上に問題です。

### 報告の仕方にもルールがあるんです！

社会人として、報告の仕方にもルールがあります。ご存知ですか？これは私の上司に教えてもらいました。

- (1) 悪い報告からすること
- (2) 悪い連絡はすぐに解決すること が大事だといつも叱られています。

人間は誰しも他人に評価されたいと思って生まれてきている動物ですから、つついづい良いことの報告をうれしそうにします。しかし、良い報告を先にして、悪い報告をいざしようとしたときに、公衆電話が切れたり、携帯電話の電池が切れたりしたらどうでしょう。大事な用件がまったく伝わっていないことになります。

最後に、自分の今やっている仕事を他の人に教える・育てることやっていますか？教えることは、成長するためには最大の効果があります。自分だけ知っている、自分だけできるは良くないです。人に教えると不明な点も再度見直すことができ、素晴らしい勉強になります。仕事をする上でのルールは、

- ①自分にできることしかしない
  - ②他人に任せることができるものは任せる
- を実践して下さい。

**Point** 仕事に対する癖付け

- その1 やりっぱなしで持ち場を離れない
- その2 片付ける＝元の状態に戻す
- その3 使ったら元の位置に戻す
- その4 汚したものは自分で洗う
- その5 壊したものは自己申告する

例、破損帳作っていますか？

破損帳を作り、事故記入させると、器等の破損が激減します。  
いつ、何を、いくつ壊したか、必ず記帳させて下さい。

## 12. 若い従業員・スタッフの夢、目標を作ってあげる

よく勉強会などで、従業員の方に夢や目標はありますか？と質問しますと、ないと言う方が多いです。それでは誰が夢や目標を作っているかと言いますと、社長や店長が作って示してあげています。店長になるまでのステップから結婚・車の購入・家の購入まで、いつまでにいくらくらいお金を貯めて、こうしなさい、あしなさいとレクチャーされている光景をよく見うけます。自分ではレールを敷けない人が多くなっているようです。今までのご自分の失敗談も踏まえて、上手に指導してあげてください。これも店長の重要な仕事のようなのです。

また、「店長になりたくない、社員になりたくない??？」これもよくある話です。店長になりたくないとか社員になりたくないという人が増えています。

理由はと考えてみたら、

- ①店長の問題 か
- ②本人の問題 かのどちらかのようなのです。

特に問題なのは、①の店長の問題の件です。毎日休みなく、一所懸命に仕事をするのは勝手ですが、ヨレヨレのユニフォームでいつも疲れた顔で、家庭のことも奥さんに任せきりで、社長からは叱られ、どこから見ても幸せそうでないなんてことはありませんか？そんな店長の後姿を見て、俺も同じようになろうとかやってみようと思うのでしょうか？手を抜いて下さいとは言いませんが、もう少し時間の使い方を考えられ、周りを見る余裕を作ってください。必ず、年1回は家族旅行して下さいね！奥さんやお子さんが可愛そうです。毎年、決まった時期には、「ディズニーランドへ」というのもいいかも???

それと、アルバイトから社員になったときのメリットを即座に説明できますか？「うちの店や会社で社員になったらこんなに良いことがいっぱいあるよ」と話すことはできますか？特に、お金以外の部分でしっかりと説明ができますか？これもよくお聞きすることです。自分の仕事に対する夢、や情熱を語ってください。

逆に、責任感ある行動を取る、仕事をすることを教えて下さい。やりっぱなしや報告のない仕事なんてありえません。スイッチが入っていない電気と同じです。

店長はいつも夢をもって、颯爽と仕事をして下さい。

家から車で来て、入店するときによれよれのTシャツに短パンなんてことな

いように・・・

店長が夢を背負っていないと、下の方も付いてきませんよ！世界で一番かっこ良く、幸せな店長であって下さい。

**Point** 教えてあげて下さい

- ①車はいつまでにどのような車に乗りたいか？
- ②家はいつまでに買うのか？
- ③お嫁さんはいつもらうのか？

### 13. 店長の仕事・役割

店長の仕事・役割はいろいろありますが、**店は 99.9%店長で決まる！**とされます。店を預かるトップでかなり売上が違ってきます。

今求められている飲食店の店長像は？→ **店は 99.9%店長で決まる！**

#### 1. 店の方針・ルールを伝えれる店長

道徳教育ができ、ハウスルールを全スタッフに伝え、感じの良い店づくりができるかどうか大きな鍵です。売上低迷の原因のほとんどがここにあります。礼儀・マナーのしっかりしている店は、競合他店の出店など、外的要因にも強いです。

#### 2. 数字が見れる店長

飲食店の店長さんには、数字が苦手な方が多いようですが、つかんでいけば良い数値があります。必要最低限の数値だけをつかめば、後は具体的な対策を打つだけです。一流の店長になるためには、逃げては通れない道です。

#### 3. 人を育てる店長

飲食店は、「うまいものづくり、人づくり」とよく言われます。特に、スタッフの力を付け、人材育成ができる店長の店は、数字が崩れません。商品にある程度自信があれば、あとは人の問題です。人を活かす、動かす店長が売上を作ります。

##### Point

##### ①心を育てる

心臓は付いているが、ハートのない人

作業はできるが、お客様を満足させることができない

##### ②細部が見える → プロの仕事

##### ③琴線に触れる対応 → できる店長は、細かな気付き

↓

条件1 飲食に向いている人

条件2 店長と思える風格を備えること

理想の店長像は各人様々です。でも何か一つ「これは俺に任せて下さい」とか自信のあるものを見つけて下さい。すべてをクリアしたり、できるものでもありません。あまり背伸びせず、自分の得意なもので勝負して下さい。

★現場で起こっていること

- ①販促や企画が多くて、現場で消化できていない
- ②情報を FAX しているが、壁に貼っているだけ
- ③料理チェックができない
  - 例1 食べた経験がない
  - 例2 基準がわからない

① と②については、

バックや休憩所、事務所にお邪魔しますと、本部からのFAXが壁に貼ってあったり、机の上にあったりします。実際には、本部からの連絡が消化できていないところが多いようです。メニューの変更も当日間に合わないといったことはないですか？本部やSVの方からの進捗状況のチェック・確認が大事です。

③は、1食きっちり試食の時に食べさせて下さい。試食は、あれこれ味を見るのではなく、1食きっかりと食べることです。また、本部や本社で試食してもダメです。お客様と同じように客席で、オーダーされたものを食べるのが理想です。その上で、自店の商品レベルや基準を教えてあげて下さい。

★店長の営業面でのチェック

- 一番忙しい時に何をやっていますか？
- ダスターは充分ありますか？
- 予約の方へは、お出迎えをしていますか？
- お見送りをしていますか？
- お客様に料理の状況を聞いていますか？
- お客様に葉書を書いていますか？
- お客様に営業・あいさつ回りをしていますか？

★店長の役割チェック

- 自分の役割を認識していますか？
- 従業員の方との懇親会は、会社の命令でなく、独自にやっていますか？
- 従業員の本音を引き出す場を設けていますか？
- 調理長とミーティングしていますか？本音で話していますか？
- お料理が遅いとき、「〇番テーブルのお料理、早くお願いします」とキッチンに言えますか？

## 14. 職人からの脱皮

実は私も、オーナーさんと夜の食事の場などで、「武内さんって職人ですねえ」とよく言われます。原因は自分でもわかっています。教える前に、自分で体や手を動かして、仕事を処理してしまうからです。

自分の頭の中ではわかっているのですが・・・

自分が店長から次のステップへ進もうと思えば、まず職人を脱皮することです。

職人のままでは組織になりません。企業に成りえないのです。家業のまま、1店舗だけのときは良いのですが、それ以上を目指す場合、大切なのは役割を分けて人に任せる・やってもらうことです。

自分がやった方が早いとか、良いものができると思っている内は、組織ではないです。だれでもそうですが、上に立つ人はできて当たり前、大事なものは、人を使って仕事をこなすことです。その結果が自分がやるときの30%でもいいのです。また、その場で誉めることもして下さい。この訓練が必要です。

### 職人症候群の方（チェックしてみてください）

- ①何か問題があったときに、自分で体を動かしていませんか？
- ②部下に、何かあれば俺にすぐ連絡しろ、といつも言っている
- ③すべてのことが完璧でないと気がすまない（すべてに100点を目指している）
- ④1年中、朝一番に入店し、最後に帰る

### 仕事のやり方を自分から変えないとダメなようです

- 約束事1 自分で動かない、仕事を教える・伝える  
 約束事2 必ず、最低月1回は、完全に休みを取る（店に顔を出さない日）  
 約束事3 教育する時間を決まった時間に必ず取る

※「体を使う」から「頭を使う」仕事への変換を日々の営業の中から移項して行ってください。

忙しいときには、

①現場に入り、手伝う か

②仕組みを考える かのどちらかです。

どっちも大事です。本当に・・・でも仕組みを考えてあげないと下の方が幸せにならないですよ。

## 15. 上に立つ人の条件

上に立つ人は、他の従業員やスタッフとは違います。店や人を預かっているのです。気持ちや考え方をしっかりと持って下さい。

### 1. 上に立つ人の条件

- ①自分ができていないと他人に言えない 例、名札・髪型・あいさつ
- ②モラルを教えることができる人
- ③信条（経営理念）に沿って判断できる人
- ④会社の立場に立って話ができる人



### 2. 私たちの仕事は？

- ①お客様を満足させる
- ②会社のルールを守ってもらう
- ③経営理念・方針に合っているか
- ④プロとしての仕事をする



### 3. 「私はやっている」？ → 基準は店長・支配人（幹部）の判断です

店長・支配人ができていないと思えばできていないのです。よく「私はやっている」という方がいます。何をやっているのか、自分が勝手にやっていて、できていると思っているだけです。できている、できていないは、まずはお客様が評価するものです。自己評価してもしようがないです。そのような方は、説明してもどこが悪いのか？わからないということがよくあります。ということは、みんなとは一緒にやっていけないということかもしれません。

マニュアルを超えた判断を持っているのが、上に立つ人・プロです。一般の従業員は、マニュアルどおりしかできません。それを上手に指導してあげて下さい。

#### 上に立つ人の役割 幹部としての役割は明確ですか？

- 役割1 会社・社長の考えを現場に伝える
- 役割2 仕事が楽しいと思える環境づくり
- 役割3 社員を伸ばしてあげる
- 役割4 役職が付く力を付けてあげる
- 役割5 従業員が幸せになってもらう

**上に立つ人の条件** 前向きに対処しよう！

- その1 叱ることができる
- その2 常に一緒に問題解決
- その3 密なコミュニケーション
- その4 24時間スイッチオン
- その5 責任ある行動を取る

※各企業で、うちの店長や幹部っていうのは、こんな人になるんだあという確固たる理念や方針があればわかりやすくいいですね。社長にズバリ聞いてみるのも一計かも・・・

**船井流人材育成のコツ＝船井流の考え方・実践法**

- コツ1 長所伸展法 → 良いところを褒める・認める・伸ばす
- コツ2 小さな成功体験 → 小さな成功体験を繰り返す
- コツ3 モデル商法 → なんでも真似することからスタートして下さい
- コツ4 成功の3条件 → 素直・プラス発想・勉強好きで生きよう
- コツ5 一番主義 → 何か一番化できるものがないかを常に探す

## 16. 組織・スタッフの考え方

理想的な組織やスタッフってというのは、どのようなことをいうのでしょうか？というようなご質問がよくあります。私は、以下のようにお答えさせていただきます。

組織は、概ね 30 人以上とそれ以下でやり方が変わるようです。登録スタッフが 30 人までの店でしたら、店長とウマの合う人・店長の使いやすい人と仕事をしたり、雇用すればいいのではと思います。

30 人を超すと組織が出来上がったり、必要となるからです。

店長の一番の仕事は、売上を作ることを期待されているからです。優先順位を考えますと、

優先順位の 1	売上を作る
優先順位の 2	店を管理する
優先順位の 3	人を育てる

あまり悩まれているようでしたら、まずは「売上」に集中化して考えるもの良いのではないですか？

組織として機能したり、作ろうと思えば、まず職人の段階を卒業して下さい。これってなかなかできない方も多いようですが・・・

## 17. 指導の仕方

2年生が1年生を教える？これで大丈夫でしょうか？1年生は2年生の器以上のことを習得できません。レベルの低い世界の話になってしまいます。できれば1年生は、店長やベテランの方がしっかりと教えるのが理想です。店長が仕事のしやすいように、その方に教えるたり、鍛えた方が、使い物になります。

同様に、年功序列的に1年上の先輩が下の方を教えるようになっていませんか？教育は、店長もしくは2番手、トレーナーの方など、できる方が教えないと小手先ばかり習得して、一人前のスタッフとして育たないことが多いようです。

例えば、社長について仕事を覚えた人と、先輩従業員に教わった人では、どこか違います。あるいは、奥様が育てた人よりも社長が育てた人の方が、芯が強いです。

ロールプレイングも効果的なやり方があります。グループ研修のような形で、テキスト片手に行うよりも、一人一人丁寧に教える方が効果的です。店長としてはたいへんですが、毎日一人ずつ10~20分時間を取られて教えるのが理想です。実際、私もオープン前研修に参加させていただくと、テキスト・マニュアルは一通り確認しますが、その後は、徹底的に一から一人ずつ教えます。

営業に入ったときもしばらくは後ろからついてあげたり、サブをやってあげ、確認し指導されるのが良い方法です。良かったらその場ですぐ誉めて下さい。良くない点は、お客様の前では指摘せずに、パントリーやデシャップなどで指導して下さい。

一通り終わるまで、絶対にアドバイスは厳禁です。その都度、気になった点を注意したり修正すると、覚えづらく、人が育ちません。言いたいことや注意したいことがたくさんあるのはわかりますが、じっと我慢して下さい。修正箇所も3つくらいにして伝えるのがベストです。

最後に、新人トレーニングで大事なのが「進捗状況確認チェック」です。必ず、椅子に座って今日一日の進捗状況をお互いに確認して下さい。

## 18. ロールプレイングの仕方

さあスタッフを教育して店を強くして、目標の売上を達成するぞお！と思った時やオープン前の教育時に、どのようなやり方で従業員をトレーニングされていますか？

通常はグループ研修のようにマニュアル片手に一つずつ実践しながらチェック・確認される場合が多いと思います。

いくつかの経験でわかってきたことなのですが、まずはマニュアルを読み合わせしチェックすることは大事だと思いますが、さらにレベルを上げようと思われた場合は、個別で教えたほうが効果があります。グループでトレーニングすると、みんなと一緒にやっているという気持ちになり、もう一つ真剣に習得しようという姿勢がなかなか出てきません。あるいは教える方も各人のレベルがバラバラの場合など、なかなか成果が出てきません。

本当にスタッフのレベルを真剣に上げようと思えば、毎日一人ずつ10分でもいいので個別にレベルを合わせて教えてあげてください。これが店長の一番の仕事です。いつ辞めるかもわからないスタッフを教えるのですから大変だと思います。

### ★注意点

これもよくある光景なのですが、スタッフがやっている時に、1回1回止めて「ここはこうだよ！こうした方が良いよ！」とか途中でアドバイスするやり方です。オーナーやベテランの店長さんほど、注意点がわかっているので、ついついアドバイスしてしまいます。人を育てる時は、一通り終わるまで黙って見ていて、終わった段階で、「こことここをこうすればもっと良くなるよ」とアドバイスして下さい。これが上手な教え方のコツです。

## 19. 掃除の仕方

1箇所ずつ毎日やるのがコツです。癖づけ、躰のまず第一は掃除の仕方です。

店が汚いと当然お客様はきません。店は、最低限美化改装する必要があります。美化改装とは、全面的、あるいは大幅な改装ではなく、客観的にお客様から見て最低限古い、汚いと感じさせない程度に改装するという意味です。店自体は年数が経てば当然傷んできて古くなりますが、それ以上に古い・汚いと感じる店はどこがちがうのでしょうか？実は、清掃・クリンリネスの状態でかなり違ってきます。

駐車場が汚い、空き缶、吸殻がいっぱいあるとどなるのでしょうか？

まず、駐車場に空き缶や吸殻がたくさんあると、お客様はそこにゴミを捨てても良いと思い、どんどん捨てていきます。ゴミのない状態だと、捨てづらく誰も捨てません。ゴミ（空き缶や吸殻）のない状態を維持することが大事です。

実際には、入店した際に、裏から入るのではなく、店長は駐車場や店の周りのゴミを拾い、店に入るようにすれば、そのときに気づいたゴミは片付けられます。

また大事なのは、そのような状態を維持するためにスタッフや従業員を教育することです。上手に教育されている店では、以下のような方法をよく取られています。

店長が一番先に入店する

1箇所ずつ決めて毎日やるのがベストです。例えば、客席であれば、「今日は7卓の周りをお願いします。」とか玄関の窓拭きをお願いしますとか、日々少しずつ清掃する癖を付けると良いです。

## 20. 長所伸展法

他社の良いところを真似ようとするがなかなかうまくいかないことってないですか？

例、ある店長が他店の良いところを見て感動し、導入したいと思う、宣言する  
↓

従業員を連れて行っても自分の店は何も変わらない  
「イメージ化できました！当店でも実施します！」  
その時は、目の色の違い輝いているのですが・・・

従業員に同じようにその店を見せても導入することは難しいです。なぜかと言いますと、その良い点に潜む店の取り組みやオーナーの考えが理解できないと意味がないです。他店の良いところは、それが店の理念・文化だからです。

他店の良いところは他店の長所であり、また他店の長所が自店の短所である場合、単純にそれを真似ようと思っても成果がなかなか上がりません。大事なのは、自店の長所を見つけ、それを伸ばすことです。

人でも同じです。その人の良いところを見つけて伸ばしてあげてください。

しかし、店舗視察は大事です。どうしてもその店のやり方を導入したいと思われたなら、その店のトップにまずあなたが会って、お話を聞いて下さい。会ってくれなくても食い下がって、名刺交換だけでもさせてもらって下さい。本当に良い店を運営されているオーナーや店長なら、自分の心を真っ白にして、すべてをさらけ出すくらいに素直にお願いすれば、嫌な顔はされないとします。実は、いつでもそのような熱心な人物に会いたい、出会いたいと願っているものなのです。

### 長所伸展法の凄さ！

マニュアルの100項目のうち、80項目クリアされている店が、さらに残りの20項目をクリアしようとしても果たして店の力は上がるのでしょうか？おそらくクリアしていない20項目は、その店にとって苦手な部分や何らかの事情があって手を打っていなかった部分だと思います。その部分を改善しようとする、得意な部分ではないため今まで以上に労力がかかります。

それよりも今までクリアした 80 項目のうち、その中で得意な部分を見つけさらに伸ばしていく方向性の方が、結果が間違いなく出ます。

マニュアルの欠点はここに 있습니다。マニュアルを作りそれをすべてクリアすることが第一義的になり、お客様の顔を見ず、マニュアルの評価点ばかりが気になり本末転倒の状況が起こる可能性があります。

最低ラインの数値はあると思いますが、それ以上を無理矢理クリアしようとするのはちょっと何か違う気がします。このことを理解していて、マニュアルを作成し、推進するのは良いですが、すべては結果が大事です。結果が出るならマニュアルなど必要ありません。

## 21. 成長志向の店の条件とは？

1年間スタッフが同じというのは、良いようで実は各人が成長していないかもしれません。なぜかと言いますと、同じメンバーで1年間仕事をしますと、悪く言えば馴れ合いになってしまうからです。また、新しいスタッフが入ってこない、スタッフを教育する場がないため、周りの従業員は逆に言うと成長していないかもしれません。店長もスタッフも同じメンバーなら、いつも合図で一つですべてがスムーズに行くからです。

複数店舗ある企業の店長は3年以上同じ店に勤務しないことが理想です。同じ店にいとどうしても視野が狭くなり、スタッフのメンバーとも馴れ合いになってしまうからです。各企業、各店で考え方は色々あるとは思いますが、2～3年で店を移動し、その店を立て直していこうというくらい気概が必要だと思います。

また、登録スタッフが30人以内の店舗であれば、店長の使いやすい人、馬の合う人を採用することがベターかもしれません。

### ★要注意店

1. 1年間同じスタッフで営業
2. 同じ店に3年以上いる方（複数店舗お持ちの店の場合）

まずは、自分の使いやすい人を集めよう！それがスタートです。

逆に、今の店に使いづらい人、言いづらい人はいませんか？



社長や上司にわがままも言えるうちは言ったほうが得かもしれません！

合わない人と無理をして仕事をするより、もう少し身軽になってもいいのではないですか？

## 22. 自分の視野を広げよう！ ～なんで絵画なんだ！～

若気の至りで、初めて社会人になった頃は、私も技術を見につけることに躍起になっていました。人より早く習得しようとか、早く仕事ができるようになるうとか、よくある話だと思います。

とあるとき、上司から「お前さん、一度絵画でも見に行ってみて来い」と言われました。私は目先の仕事が山ほどあり、そんな余裕など全くありません。なんでこんな忙しいときに「なんで絵画なんだ！」と一人怒っていたように思います。でも、そのときの私の表情はおそらく鬼のような形相で周りを寄せ付けないような雰囲気があったのかもしれませんが、余裕のない中で、期限までに仕事をしっかりと仕上げるのは大事なこともかもしれませんが、そんな状況下で良い仕事ができるのでしょうか？

自分で心の余裕を持ったり、懐の深い人間になるには、様々な経験が必要です。自分の幅を広げるために、ちょっとした休憩時間や休みの日に、気分転換も兼ねて心の余裕が持てる時間を積極的に作って下さい。

気分転換に・・・

- ①本を読む
- ②美術館へ行く
- ③野球やサッカーを見に行く
- ④映画を見に行く

なんでもいいのです。いつもと違う時間帯に、いつもとは違う人と・・・、毎日仕事ばかりしている店長にスタッフがあこがれるのでしょうか？上手に時間を使い、ちょっと違った時間の使い方ができる人がプロの生き方ではないでしょうか？

本当に、見えないものが見えてくる瞬間ってあると思います。現場では見えないものが、ほんのちょっとした息抜きで、違った見方、考え方ができるようになります。

### 23. お金以外の次の目標は？

よく店長や幹部の方から「お金以外の次の目標ってどうすればいいですか？」と質問されます。

給与や評価給を与えられると、次は自店にいるための意味は何かということが大きな課題となってきます。

お金以外に、その会社にいるための意味とはなんでしょうか？お金以外に従業員がここで仕事がしたい、夢を共有したいと思わせるにはどうしたら良いでしょうか？

実は、中小企業は弊社も含めて、トップが好きかどうかです。弊社でも船井幸雄名誉会長の考えた方、コンサルティング手法が好きでない方は、いくらお金をもらっても転職すると思います。また、現在では小山政彦社長が3代目の社長になっていますが、社長が交代した場合、その社長の考えに合わない人は辞めていくでしょう。

特に飲食店の場合、その企業のトップが好きだからといって付いていく人が多いです。家族以上にかわいがり、人が好きで、いつも社長と一緒に仕事がしたいと思わせるリーダーシップと人間性に人は付いていきます。

社長・トップの従業員・スタッフとのコミュニケーションの深さと、その方の人間性がすべてだと思います。強烈な個性で、みんなを引っ張っていかれ、従業員に好かれることが大事です。

逆に従業員の側から考えてみますと、自分が店長になりたいとか、店長の次の仕事を自分で探すということはあまりないようです。独立志望の方も少ないようです。その企業に勤め続ける理由の一番は、その社長が好きかどうかです。店に置き換えますと、その店の店長が好きかどうかです。付いていこうと思うかどうかです。

また注意していただきたいこと・・・

少々数字が上がったからといって、報奨金ばかりあげていては、良い会社・店になりません。お金が目的ではなく、そこで働く意義や楽しさを伝えれないと意味がないです。だれもみんなお金は欲しいです。ただし、それ以上の何かを示したり、指導することがより大事なことを店長以上の方は、ご理解下さい。

## 24. 飲食店の店長ってどこまでの数値を見ればいい・・・？

よく上記の表題のようなご質問があります。数字ばかりを追いかけたり、数値を出すことに時間をかけていては、営業に支障をきたします。では、どこまで見ればいいのでしょうか？

### 評価基準の数値は3つくらいが理想です。

理想は、3つあるいは多くて5つくらいの指標で良いのではないのでしょうか？すべての経営数値を出し、チェック・確認することは現場では不可能に近いと思います。あれもこれもと数値の評価項目を増やすと、何を目標に頑張れば良いのかわからなくなります。

例えば、

- ①売上高
- ②原価率
- ③人件費（労働時間）

人件費という形でお金でお店が換算するのが難しい企業・店の場合は、総労働時間で算出されるとわかりやすいです。

- ④人時売上高
- ⑤管理可能利益

これくらいの数値でいいのではないのでしょうか？後は売ることに全力を上げて下さい。ちなみに、あまりに数値管理ができていない店は、最低限の原価率と労働時間等がクリアされていないとペナルティを課しているところも出てきました。

数字を見れる店長がやはり理想です。職人で終わらないためにも最低限の数字が見れるようになって下さい。

飲食店の店長にとって数字が見れるとは？

- ①管理可能利益を理解している
- ②シフトが組める
- ③原価率にブレがない
- ④棚卸がしっかりできている

是非、是非頑張ってください。自分から「俺は数字が苦手だ」とかなんとか言っただけで逃げないで下さい。

## 25. 数字の考え方

### 1. 四半期単位で数字をとられる

例えば、ある月の数字が途中で悪ければ、実際その月は諸事情で数字を上げられない状況であることが多いです。ではどうするのか？

従業員やスタッフに今月はあきらめようとは言えません。



翌月どう取り返すか？をすぐに考えて、対策を打って下さい。

四半期通算で予算を達成させるための対策を考えることが大事です。理想は、前年対比すべてクリアさせることが望ましいですが、なかなか難しいです。外部環境や景気、食材の問題などで大きく左右されます。幹部としては、四半期単位で数字を把握することもお考え下さい。

### 2. 感謝する・意識づけの問題

5月は売上を達成したので報奨金を出したが、7月は予算を大幅に下がっている。下がってもペナルティがない。各店長の意識付けが大事です。

- ①会社に感謝すること
- ②社長に感謝すること
- ③従業員に感謝すること

※ 飲食店の場合、本当に店長の頑張りで数字が上がったのか、社長や本部からの対策で上がったのかを各店長が認識することが大事です。数字が良かったからといって、すべて自分の手柄だと思わないほうが良いです。

※ また、統括店長やSVの役割は、上記のような勘違いを店長がしないように指導することです。

### 3. お客様の喜ぶ顔を見て、自らの喜びとしよう！

よくセールで客単価が下がらないか心配されている店長がいます。大事なのは、お客様の喜ぶ顔を見て、自分の喜びにできるか？どうかです。売上や客単価も大事ですが、それ以上に大事なことを忘れないで下さい。

### 4. 売上・利益が上がったときの次の目標、お金でない次の目標

少々数字が上がったからといって、報奨金ばかりあげては、良い会社・店になりません。お金が目的ではなく、そこで働く意義や楽しさを伝えれないと意味がないです。だれもみんなお金は欲しいです。ただし、それ以上の何かを示したり、指導することがより大事なことを店長以上の方は、ご理解下さい。

## 5. 数字を作るポイント

### ①落ち込みを少なくする

強い店ほど、悪いときの落ち込みが少ないです。あきらめずに、最後まで頑張ったかどうかです。いつもあと5万円、あと3万円足りないということはないですか？負け方も大事なのです。

### ②売上の高いつきの数字を落とさない

同じ1ヶ月の数字でも、ピークの月と閑散期では2倍近く違う店もあります。1年で売上の最も高いつきの売上を上げることは、店の力になります。その売上に引かれて、他の月も良くなります。

## 26. 目標売上高の立て方について

目標売上高の立て方は、その企業、店によっても違うと思いますが、以下、参考にして下さい。

### ステップ1. 目標の設定

目標は緩くてもダメ、高すぎてもダメなのは当然の話です。実現可能な最大限の目標を予算とされるのが理想です。安全パイばかり投げている人は、大きく伸びません。また、実現しそうな予算を組むのも売上がいかなかった時に他の店に影響を及ぼします。

まずは、最低以下の3つの目標売上を作して下さい。

- ① 月間売上高
- ② 目標商品売上高
- ③ 10日ごとの売上目標を立てる

単純に目標売上高を3分の1ずつに分けるのは意味がないです。売れる時期、そうでない時期があるからです。あるいは、そういう傾向がないところは問題です。25日になると1万円札が多くなっていますか？

例、最低昨年実績×120～130%（活性化策を打っている場合）

昨対に対する予算を100%するという考え方の方が多ようです。100%を超えると次年度予算達成が厳しくなるからという意見です。しかし、そのような消極的なことを言っていたのでは、目標達成は難しいです。一般的には、儲かりそうな時に、徹底的に儲けて、その利益を社内留保して下さい。チャンスは絶対に逃してはいけません。また、昨対100%が目標の方は、100%は超えません。実現可能な最大限の数値を目標値として下さい。

例、キャンペーン・フェアの商品は、2～3倍

また、キャンペーンやフェアの場合は、やや大きな数字を目標値とされて下さい。約2倍以上の販売実績が欲しいです。

**ステップ2. 予算の修正方法**

(1) 10日ごとに売上で判断し、修正をかける

- ①1～10日 予算必達のために、10日までの数字で1ヶ月の売上进行を予測すること
- ②11～20日 一番売れない時期です
- ③21～末 25日以降がもっともよく売れます

※予算を達成させようと思えば、10日までの段階で達成していないと、実際は厳しいです。

(2) 中間のレジ締め段階で、その日の売上进行を予測する

折り返しの段階での数値で、その日の売上进行が予測できるのがプロです。

**ステップ3. 数字が達成しそうにない時、どうしますか？**

「今月予算が行きそうにないなあ」なんてスタッフの前では絶対に禁句です。もし言ったら、その方は店長失格です。実際、いつもいつも予算達成なんてありえないことです。商売では、外的要因によって売上の達成度が変わることがよくあります。例えば今月、達成しなければ、3月通算で昨対や予算を達成させることを考えて下さい。また、繁盛店ほど、不振時の下がり方が少ないのが特徴です。悪いときには悪いなりに、落ちこみを少なくするか、次の準備に入ってください。

## 不振時のチェック事項

- (1) 他店の状況を把握する
- (2) 世の中の状況を知る、情報を入手する
- (3) 今後の対策をすぐに打つ

**ステップ4. 目標達成のために、従業員の方にご協力いただけて下さい**

私たちは、売上にはあまり関係なだとか、作業的な仕事をされるのはよくない傾向です。巻き込んでください。自分の店に・・・常に考えさせて下さい。考えて仕事をするようにさせてください。

例えば、

- ①お客様の声を聞き、お客様の口に合うものを作る
- ②早く作ることはできないか？
- ③美味しそうに見える盛り付けの方法は？

- ④器は今のままでよいか？
- ⑤付け合せは？
- ⑥ご飯の味・量は？
- ⑦提供の方法は？ などなど・・・

周りを巻き込むリーダーシップがないと、店はよくなりません。成果も出ません。

## 27. 中長期経営計画から中短期の経営計画の策定へ

みなさん、中長期の経営計画は組まれていますか。組めますか？実は、目先不透明な時代に入り、どの企業も10年先を予測することなどできません。まず、3年先くらいを見据えての経営計画が良いのではないのでしょうか？実際、そのような企業様が多くなってきています。

短期とは、	1～2年
中期とは、	3～5年
長期とは、	10年

企業としては、中長期の経営計画を策定するのが難しくなっています。理由は、時代の流れが速く、周りの経営環境も常に変化しているからです。ではそれに対応した経営手法が必要となってきます。

まず、予算に関しましても四半期ごとに見直し、書き換えることが必要です。あるいは毎月予算を見直すことも必要かもしれません。評価の基準や方法を期中に変えることは良くないかもしれませんが、期初に作成した予算をそのまま1年間使用することです。書き換えることに抵抗感があるかもしれませんが、このような時代の流れの速い時代には、即時対応がベストの戦略です。

①毎月修正予算を出す

②毎月目標指標数値を再検討する

ことを経営幹部の方や店長ができていないと、予算が机上の空論で終わってしまいます。

## 28. 管理可能利益と損益計算書の考え方

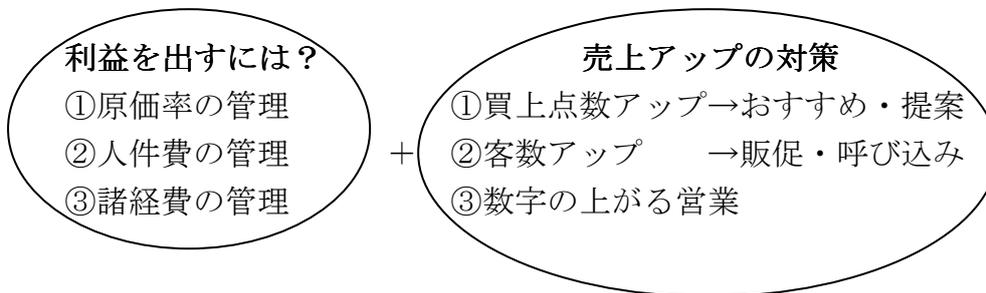
見た目上の売上が上がっただけでは、意味がないです。店舗として利益が出て初めて評価されます。では、飲食店の場合、何が大事なのでしょうか？

### 例1 飲食店の場合

- ①売上が上げれば、利益が上がるとは限らない
- ②売上の伸び率が低い、上限がある（席数の関係上）
- ③毎月、前年対比をクリアするのが難しい
- ④外部要因に大きく左右される EX. 天候、競合店

一番大きな要因は、家賃・本部費・支払い等、店長の采配以外の部分での要素が大きいため、店長の管理できる範囲の数字だけを取り出し、評価の対象とするためです。

ということは、飲食店の店長が考えなければならないのは、儲かる店、利益の出る店にし、維持することです。極端な売上増はなかなか難しいです。日々の営業を強くし、利益管理をすることが大事です。



### 例2 物販店の場合

- ①売上が上がれば、利益率も利益額も上がる
- ②売上アップの上限がない（2倍、3倍も可能）
- ③100万円売るのも200万円売るのも同じ人員（経費）で可能

## 29. 年俸制への移行と成果給配分について

景気が悪く、業界自体の成長性が大きく望めなくなっているため、従来の固定的な給与形態では、企業を圧迫しだしています。

そのため、利益が出た分だけ明確に従業員に配分するという成果配分方式を取るところが多くなっています。あるいはボーナスも利益が出たときしか支給できないといった厳しい状況のところもあります。特に、賞与はきっちり評価され、基づいて支給されるところが多くなりつつあります。

### 年俸制（年 14 ヶ月分の給与）＋成果給

人事考課表による評価＝基本給 < 利益貢献度による評価＝成果給

成果給の支給も毎月評価して行うのではなく、四半期ごとに 3 ヶ月通算で算出評価されるのが望ましいでしょう。

### Point

- ①明確な数値に対する意識付け
- ②固定給として会社から給与をいただくのではなく、業績評価としていただく
- ③人事考課による人物評価よりも業績評価に重きを置く

#### 1. 管理可能利益計算書の作成

ただし、利益と言っても通常の決算書や損益計算書上の利益（営業利益他）では評価が難しいです。できるかぎり現場責任者の方の努力成果評価をできる形にした、利益計算書を作成する必要があります。



店舗に対して利益貢献できる方を評価する

#### 2. 各評価項目に対して具体的な対処法

また、各項目の具体的な対策が打てるようにする

- ① 売上高
- ② 原価率
  - 1.棚卸
  - 2.ロス率（量）の把握
  - 3.食材原価の見直し
- ③ 人件費率
  - 1.目標売上高と目標人時売上高から人件費高を算出
  - 2.売上数値に比例したシフト表

- ④ 経費率
  - 1.水道光熱費
  - 2.広告宣伝費
  - 3.クリーニング費
  - 4.修繕費
  - 5.破損料
  - 6.賄費
- ⑤ 人時売上高
  - 1.総労働時間
  - 2.売上高
- ⑥ 目標数値として
  - 1.客数
  - 2.出数

### 3. 評価ならびに実情に合った数値データ算出

- ① 通常の損益計算書 → 会社が相対的に利益を判断するもの
- ② 飲食店における管理可能利益計算書 → 店舗管理者が管理可能な損益計算書

初期条件を営業利益から引く

初期条件例、

- ① 賃料
- ② 減価償却費
- ③ 本部費
- ④ リース料
- ⑤ 支払い・返済 他

店長が管理できるもの、店長の采配で左右する数値のみを取り出す。

### 4. 評価の手順

- (1) 会社の理念・方針・方向性を明確にする
  - (2) 評価項目を明確にする 店舗に対する貢献
  - (3) 成果給対象者
    - ① 一般的には、店長・調理長クラスの管理職
    - ② 全従業員
    - ③ パート・アルバイトも含む
  - (4) 評価期間 … 3ヶ月通算で算出
  - (5) 評価方法 → 成果配分の方法
- 例 1. 昨対比売上が3ヶ月連続でアップした場合、成果給を支給する

例2. 3ヶ月通算で営業利益が出た時のみ成果給を支給する

- ① その何%かを従業員の方に配分する
- ② 各人ごとに成果給を決めておき、それを支給する
- ③ 成果配分査定シートで、査定し、それを支給する

※ 外部要因・外部環境等をどのように組み込むか？

- ① 競合店の出店・退店 他
- ② チラシ・DMなどの本部主導の販促効果
- ③ 人事異動他で、良いスタッフが入った

等々簡単に決定はできません。実施には店長従業員の理解と浸透が必要です。

### 30. 評価について

評価されるとはどういうことでしょうか？

学校では勉強ができる人、成績の良い人が評価されます。それに対して、会社やビジネスの世界では、仕事のできる人が評価されます。学校の世界は、テストの設問で「定まった答え」を答えることで評価されますがビジネスの世界では定まった答えなど初めからないのです。その場その場で、顧客別に対応しないといけないからです。学校ではお金を払って勉強を教えてもらっていますが、会社に入ると逆にお金（給与）をもらいます。

ビジネスの世界では定まった答えを教えることは不可能なのです。



ビジネスの世界では期待水準が 100 点なのです。自分が頑張っているかどうかは問題ではないのです。結果として他人が持つ期待水準を超えるかどうか重要なのです。すなわち、100 点を大幅に超えないと良い評価を得られないのです。自分は頑張っているからといくら説明しても結果や成果が出ていないと誰も認めてくれません。プロの世界は、プロセスよりも結果が大事だということです。

#### Point

これを勘違いしている方がいるかもしれません！

自分は頑張っている、なぜ評価されないのか？



プロの世界は結果がすべて、数字がすべて！

※くやしかったら、数字を上げてから、結果を残してからたっぷりと言っ  
ははどうですか？

### 31. 労働環境の整備

労働環境の整備は、飲食店で今一番大きな課題となっています。良い店、良い会社にしようと思えば、売上の拡大とともに労働環境の整備が必要となってきます。会社として給与面や評価給などの仕組みを考えることも大事ですが、各店舗・各店長でまず現状の問題点は何かを上げることも必要です。

#### 理由を考えてみましょう！

- ① 定着率が悪いのはなぜでしょうか？
- ② 募集しても人が来ないのはなぜでしょうか？
- ③ 人が育たないのはなぜでしょうか？

↓

対策案 過去に一緒に仕事した方に電話アンケートをする（本部から）

#### お金の問題なのか？職場環境の問題なのか？

- ① 時給の設定（相場を把握する、折込チラシなどのチェック）
- ② 職場環境の見直し→働きやすい雰囲気（働いて楽しいと思える状況か？）

会社の方針によっても違いますが、すべての従業員に対して高給与にすると会社は成り立ちません。しかし、頑張れば頑張っただけ評価される仕組みがあれば定着率は上がります。人は、他人から評価されたいと思う生き物だからです。

#### ※1 教育ができているところはローコスト

評価制度等で、すぐにお金で返すのはどうでしょうか？

お客様の顔を見て、自分の喜びに変えるのが理想です

#### ※2 定着率アップには、労働環境の整備も大きな課題となっています

我武者羅集団だけでは続きません。高給与を宣言するなら、どこまで高給与にするか？みんなが納得する評価制度になっているか？理想は、お金よりも仕事の楽しさを伝えることです。

#### 高給与の会社づくりを目指そう！

- ① 社員を徹底的にかわいがる
- ② 役職が付けば、手取りが増える
- ③ 店長は高給与

※逆に、残業代は付き放題、休憩時間もタイムカードを押さないのは問題

手取りの給与の逆転現象は起こっていませんか？

- ①景気が厳しいので、役職者の残業代カット
- ②店長になると、店長手当で以外つかない  
(社員で頑張るほうが手取りが多い)

厳しい目でチェックすることも大事です。会社の決まりごと・ルールとして従業員の方に守ってもらうこともきっちりと教えて下さい。

- ①タイムカードは自分で打刻する
- ②休憩時間も打刻する
- ③15分単位でシフトを組む
- ④早く上がってもらうこともあることを伝える
- ⑤ダラダラと残らない
- ⑥評価の仕組みを理解させる (説明する)
- ⑦仕事とは何かを教える (飲食店での仕事とは何か?)

※ 急なお助けマンリストがありますか？

例えば過去のアルバイトさんの電話帳などです。どこも忙しいです。急にピンチになることもしばしば・・・店長は必ず、困ったときに来てくれる電話帳を作って下さい。

### 32. 人材管理手法その1 ～人の棚卸ってやったことありますか？～

ちょっと日本語としては適切ではないかもしれませんがご了承下さい。今弊社お付き合い企業様では、「人の棚卸」っていうのをやっています。何かと申しますと、在庫は毎月月末にきっちりと棚卸をされ、確認チェックされていると思います。では、人については棚卸をされていますでしょうか？

毎月月末でなくてもいいです。スタッフのレベルチェックをシートを使って行うものです。やり方は、自分で自己チェックをし、それを店長が再度評価するものです。なぜこのようなものを使用するかと言いますと、

1. スタッフのレベル、進捗度を確認する
2. アルバイトさん、パートさんの時給と能力が一致しているか確認する
3. 各店舗ごとのスタッフの平均得点がわかり、実力が数値でわかる
4. あるいは各店舗ごとの時給と能力にばらつきがないか確認できる

例えば、ある店では 750 円もらっている方が 80 点で、他の店では 800 円もらっているのに 75 点の到達度だったりすることを調整するためです。

もう一つ本音のお話をしますと、実際にあった話なのですが、ある店であまり飲食業に向いていないと店長が判断し、お断りした方が、その企業の近くの他の店に募集広告に応募され、経験があるからとその店の店長が採用されてしまったということもありました。当然、その企業の部長は大激怒です。「なんであの人を入れたのかぁ！」と・・・

生年月日とフルネームを入れれば、過去の履歴がわかるように本部で人事評価表を管理されているのが理想です。

※人の棚卸チェックシートは、巻末の資料を参考にして下さい。

## 33. 人材管理手法その2 ～みんなの悩み！人材の雇用を考える～

最大のローコスト経営とは？以下のように人材開発への投資と仕組みがしっかりできている企業・店です。

- ① 定着率の良い店（企業）にする（離職率が低い）  
募集広告費用だけでも馬鹿になりません
- ②人が育つ店にする（育つ環境作りが大事）
- ③パートさん、アルバイトさんの戦力化



しかし、このような条件を満たすには、まず以下の条件が整っているかどうかチェックして下さい。

**=条件=**

- その1 若いアルバイトスタッフが就職したいと思う企業
- その2 コミュニケーションを取る＝従業員の悩みを解決してあげる
- その3 労働環境の整備
- ※「社員」になる夢やメリットはありますか？

実際には、どの店も募集に関しては苦戦されているのが実情です。広告内容の時給や労働条件を良くしたからといって必ずしも人が集まるとは限りません。

特に今の若い人たちは、時給が高くてもあまりに忙しすぎる店を敬遠します。「なんでうちの店を選んだのお」と聞くと、ズバリ！「ひまそうで750円もらえるから」という答えが返ってきました。ある意味、納得！（賢いなあ）

年末のクリスマスのシフトはどうされていますか？

11月くらいになってから「年末出てくれる人いないかなあ、時給倍にするから」と言ってもその時点でもう遅いです。クリスマスはデートが基本です。理想的な対策は、夏休みに来てくれたバイトさんに年末の忙しい時のシフトをお願いするのです。その時に、口約束等でOKしてくれても実際には10分の1くらいしか入ってくれませんが、そのくらい早めの対応が必要だということです。

また人材の雇用・開発で大事なのが、上に立つ方の役目です。

★統括店長・店長の役目とは、

### その1 社員を伸ばしてあげる、かばってあげる

なぜか？その理由は、社員は上司を選べません。だから少なくとも上に立つ方は部下をかばってあげて下さい。

### その2 役職が付く力を付けてあげる

役職が付くということは、周りから信頼されるということです。また、給与も役職に見合っただけで上がるはずですが、少しでも生活環境が良くなれば、人との付き合い方も変わってくるはずですが、月10回の赤提灯よりも月1回でいいから、自分より生活環境や給与が良い人たちが食事する場所で、経験させて下さい。

### その3 従業員が幸せになってもらう

給与面だけでなく、仕事の面でも幸せになって欲しいと思うのは誰でも同じだと思います。同じ山から見る風景でも見る高さによって、見えるものが違ってきます。役職者、店長になって初めてわかることもあるはずですが。

## 良い店・悪い店の特徴は？

悪い店の特徴はどこも同じです。そこから脱却しないと、良い店にはなりません。以下のようなことが現場で起こっていませんか？

### 悪い店の特徴

1. 売上が悪いのに、社長の指示を待っている
  - ①自分たち（各店長）で集まり、問題点を見つけ、解決方法を探す
  - ②誰かがリーダーシップを取る
  - ③言いにくいことも言えるのがリーダーの条件
2. 店長よりもパートさんの方が仕事ができる
3. 責任を持った話し方をしない
4. パートさんに良い顔をしようとする
  - ①シフトに入ってくれる人を可愛がる
  - ②会社よりもパートさんのことを気にする

店長が貫禄があり、信頼感がないと周りから信用されません。悪く言えば、

なめられているなあと見えることもしばしば・・・そうならない、そうさせないためには、以下のようなことを日々、行っている方です。

**納得させられる店長とは？**

- ①叱ることができる
- ②常に一緒に問題解決
- ③対話をされます
- ④24時間スイッチオン
- ⑤社長・会社の方針を従業員に伝えるのが上手です

どうでしょうか？少しでもスタッフに慕われ、任せて安心な店長に近づいて下さい。

### 34. 原価率・食材の見直し

こんな不況期に大事なことは???

売上を3%上げるのと、原価を1%下げるのは同じ効果があります。特に、企業や店を立て直す場合、大事なのは原価率を見直すことです。いざ業績を回復させようと思ってもなかなかお客様は帰ってきません。今ご来店いただいている方に最大限満足していただき、その上で今できることは何かというと原価を見直すこと、食材の管理方法を見直すことです。

原価率が、毎月2%以上、上下しているところは要注意です。原価率のブレは店舗管理能力に直結します。すぐに原因を究明して下さい。

3ヶ月通算、あるいは2ヶ月ごとにもどれだけの差異が目標とあるのかもチェックして下さい。

#### 棚卸は合っていますか？

ズレの違いにもよりますが、合っていないとやり直ししていますか？厳しい店は、棚卸のやり直しがあるようです。やり直しが嫌だからとか、合わない店は10日ごとにやっているところもあります。なんとなく棚卸を毎月されているかもしれませんが、棚卸が一番大事なのです。これができてないと原価率を出せません。原価を以下のように算出するからです。仕入れ金額の伝票の合計が原価とはなりません。

$$\text{期首棚卸金額} + \text{仕入れ金額} - \text{期末棚卸金額} = \text{当月使用金額}$$

#### 原価率を見直すために大事なことは？・・・

その1 食材の計量をしていますか？

納品業者の方を疑うわけではありませんが、

①10kgの米袋の中に何kgの米が入っていると思いますか？

②肉などの場合、いつも伝票にきっちり端数のない単位で納品されているてっおかしいなあって思ったことありますか？

(毎回、肉を10kgに成形するのは至難の技、記載数字よりも多ければ文句ないですが・・・)

納品業者の方も人間ですから、自分が納品したと思っていた数と実際に納品した数が違う場合があるかもしれません。

その2 検品後、納品期日と通し番号を入れていますか？

そんなに厳しくチェックしなくても・・・という考えの方もいらっしゃるかもしれませんが、こういうことを実施することによって、

- ①食材を大切に扱います
- ②納品業者の方をけん制することになります



また、原価率が下がる傾向が見られ、店舗内に一体感が生まれます。

店舗ルールをきっちりと作り、守って下さい

- ①納品場所、受け渡し場所はどこか？（店内では絶対に行わない）
- ②検品・納品書チェック後、入庫はだれがどこまで行いますか？

### 納品書と請求書のチェックは誰がやっていますか？

通常は、納品書は商品と一緒に現場に届き、検品を行います。請求書は本部あるいは本社、経理担当者の方のところへ行くのが普通です。きっちりと管理されているところは請求書のコピーを各店にFAXし、店長が再チェックしているところもあります。それくらい大事だと認識して下さい。

### 35. 活きたABC分析の手法

飲食店では、単にABC分析をして、何が売れているかを見ているだけでは意味がないです。よくありますのは、販売数量と金額データを取られています。できればそれに、原価率と調理時間を入れて分析されれば、さらに活きた分析ができます。

- ①販売数量
- ②売上高（金額）
- ③原価率
- ④調理時間 … ストップウォッチで計るだけでなく、ピーク時間帯に概ねどれくらいかかっているのか把握する
- ⑤調理方法の容易度
- ⑥仕込み時間

販売数量・金額が上位でも

原価が高いとか 調理時間が長い 等の問題が多々あります。

↓

改善策として

販売数量・金額が高い商品は、

- ①原価を下げるできないか？
- ②調理時間を短くすることはできないか？
- ③調理方法を単純にすることはできないか？  
(だれでもできる方法はないか？)

注意点

- ①原価率が50%を超えているもの
- ②調理時間が10分以上かかっているもの
- ③特定の人しか、調理できないもの

データから言えること

- ①主力メニューの出数を落とさないこと
- ②ピーク月の前年対比を落とさないこと

## 36. 従業員育成の手順

従業員・スタッフの教育についてのご質問がやはり多いです。手順は以下のようなやり方が理想です。よくお聞きしますのは、第三段階の「仕事を教える」というところからスタートされるところが多いようです。しかし、それを繰り返されていますと、良い人材が育ちません。なぜかというと、間に合わせ的な方しか育たず、店の方針やマナーの緩みが出てくるからです。「そういっても、何度言ってもやってくれないんですよ。」という店長からの答えが返ってきますが、できない人を何度も何度も同じことを言い方やタイミングを変えて言い続けることが店長の仕事なのです。あきらめず、挫けず、続けるしかないのです。店は毎日営業に入っているのですから・・・だから、受け入れるとき時からしっかりと面接・オリエンテーションで選別し、店のスタッフとの相性や方針が守れそうかどうか判断して下さい。

### 第一段階：会社の考え方・理念・方針などを教える

- 注意点 ①必ず、社長&幹部の面談にて説明する  
 ②どれくらいの時間をかけますか？  
 ③従業員と話す機会を設けていますか？

### 第二段階：マナー・道徳を教える

- 店長（現場管理責任者）が日々教える  
 ①ハウスルールを教える 例、「絶対やってはいけない10項目」  
 ②店の考え方・方針を教える  
 ③正しい言葉遣いを教える → スローワードは厳禁！  
 例、「使ってはいけない言葉遣い7項目」

### 第三段階：仕事を教える（簡単な仕事内容）

- 通常のトレーナーの仕事（店長や先輩社員が兼務している場合が多いです）  
 注意点 ①トレーニングの時間・期間をあらかじめ決める  
 ②向き・不向きを判断すること（最長3日間）  
 ③進捗状況を毎日チェックすること（自己チェック+上長チェック）  
 ※1年（半年）先輩の人が、下の方を教えている店は成果が上がっていないようです。

### 第四段階：仕事の技術的なことを教える

- 店長やベテラン社員、先輩社員が伝達する

**第五段階：顧客満足度アップ（売上アップ）について教える**

- ①店全体の課題として取り組む
- ②毎月の取り組み課題や目標が明確になっていますか？
- ③各個人の目標を設定してあげていますか？

「自己実現のために会社・店がある」ことを理解させることができる力を上に立つ人が持っていますか？

そのような社風・文化が会社・店にありますか？

- ①経営理念が理解されやすいものになっている
- ②方針・目標が明確になっている
- ③各個人の役割、貢献が理解できている

## 37. プロの接客

顧客満足から顧客感動へとよく言われていますが、実際あなたの周りの状況はいかがですか？あなたの一言、あなたのサービスでお客様は喜ばれていますか？あるいは感動されていますか？

「今日お召し上がりの〇〇〇〇いかがでしたか？」

「おいしかったよ」

「ありがとうございます。また、是非お越し下さい」

で終わっていませんか？これでは、普通のサービスです。プロとはまだ言えません。感嘆詞が付くぐらい美味しかった、良かったと言わせて下さい。

「メチャクチャ美味しい」とか、「感激したわあ」とか

「あの女の子、よう気つくなあ」とか

お客様からクレームやお叱りを受けるのは当たり前です。失敗や間違いも、しょっちゅう起こります。あと一步お客様に近づいて下さい。気のないサービスやマニュアルどおりの機械的なサービスをさせるよりも、お客様との距離をもっと近くして話ができれば最高だと思います。

ポイントは、「お客様を飽きさせない」ことです。作業としてお客様に接するのではなく、本当のお客様に喜んでいただくことを何か一つやって下さい。

### ホールに立つ営業職の方の接客サービスの手順例

#### 1. 道徳・マナー、最低基準の接客

- ①あいさつができる
- ②身だしなみ
- ③正しい敬語が使える
- ④上座がわかる
- ⑤料理の顔がわかる
- ⑥オーダーが取れる
- ⑦商品知識がある

#### 2. プロの接客

- ①笑顔で応対できる
- ②お客様の顔と名前を覚えている
- ③お客様の嗜好を覚えている
- ④お客様に応じたおすすめ・提案
- ⑤商品の特徴がわかっている

- ⑥食材の在庫状況・商品状況を把握している
- ⑦場の雰囲気わかる
- ⑧食事の状況を見た提案  
例、刺身を食べている→海鮮サラダをおすすめするのはおかしい
- ⑨お食事スピードがわかる
- ⑩会話ができる
  - 1.お席へご案内するとき
  - 2.お作りしているとき
  - 3.お見送り時
  - 4.お会計時
- ⑪追加オーダーが取れる
- ⑫お出迎えができる
- ⑬ゆっくりと挨拶・ご案内ができる
- ⑭お見送りができる

※まず、店長クラスがプロの接客ができること

## 38. 優秀なトレーナーの条件

### なぜトレーナーが企業に必要なのか？

今、どの企業様も優秀なトレーナーさんが欲しいと言われます。しっかりしたトレーナーさんがいないと教育に対するコストと時間がかかるためです。また店長が行っていたのでは、他の業務に支障をきたす場合が多くなり、結局おろそかになりがちです。理想は、店長とトレーナーさんは、分けた方がベストです。

Point-1 効率的に教えることが大事（10時間で即戦力化）

- 2 経営理念・方針に沿った教育が必要
- 3 短期間で平均レベル以上にするため

### 1. トレーナーと店長の違い

店長がトレーナー的な役割を果たされているお店や企業も多いと思います。しかし、店長は売上を作ることに専念することが本当は理想です。

- (1) 店長 店舗運営管理・数値管理等、お店のことに関するすべての管理者
- (2) トレーナー 人材の育成・教育を主業務とする

### 2. トレーナーの仕事

企業によってトレーナーの業務範囲がちがってきます。各企業の方針で具体的には、今のトレーナーさんには、2つのタイプがあります。

タイプA：作業レベルのことを従業員に伝えるだけ（教えるまではいかない）

タイプB：教育できる（できるまで教え込む）

まず、自店はどのレベルを要求しているのか？企業方針を明確にしてください。また、教育レベルの話になりますと、厳しく叱れる人でないと務まりません。顔をうかがったり、ここまで言うと辞めてしまうのでは？などなど、そのようなことは気にしないで自信をもって教えて下さい。

### 3. トレーナーの役割

- (1) 教える・躾ける・育てる
- (2) 夢・目標を持たせる
- (3) 次のステップを見せる
- (4) モチベーションを上げる（やる気にさせる）
- (5) 人間関係をスムーズにさせる、コミュニケーションを図る
- (6) 教えながら自分も成長する

※できない人をどう鍛えるか？やってみようという気持ちにさせるか？  
長期雇用が、一番のローコスト経営につながります

#### 4. トレーナーに必要なもの

Point-1 叱る勇氣

- 2 褒める努力
- 3 長所を見抜く眼力
- 4 自己研鑽能力
- 5 人間力アップ

#### 5. トレーナーの心得

- (1) できるまで何度も同じこと言い続ける
- (2) 絶対に怒らない、顔に出さない
- (3) 育てながら、自分も人間的に成長すること
- (4) 短時間で吸収できるコツを教える
- (5) 企業として、店の方針としてやってはいけないことを明確にする

#### 6. 実践項目 まずは・・・

- ①返事の声は大きく
- ②笑顔で仕事をさせる
- ③立ち位置を教える
- ④トレンチ・ダスターをいつも持たせる
- ⑤まずは下げを徹底してさせる（なぜ下げが大事か教える・理解させる）
- ⑥お冷さし（テーブルウォッチング）をさせる
- ⑦メモを持たせる

簡単なことを繰り返し、繰り返し、個別対応でその人のレベルに合わせて教えて下さい。成功することを祈って・・・

### 39. パート・アルバイトさんを30時間で即戦力化するプログラム

パート・アルバイトさんの戦力化が店にとっては一番利益があります。ただし、いい人がなかなか入ってこないだとか、育たないだとかいろいろと課題はあるかと思えます。入っては辞め、入っては辞めでご苦労されているとは思いますが、でももう一度ご確認下さい。表題のとおり、今お客様からご要望があるのが、短期間でパートさんアルバイトさんを育成する仕組みです。これをクリアされると繁盛店づくりに一歩近づけます。

#### 1. 今起こっている問題点は何か？

- (1) 募集効果がない
- (2) 戦力化するまで時間がかかる
- (3) 良い人材が集まらない
- (4) オーダーの取れる人がいない、少ない

↓

人材の募集については、募集の方法よりも育成できる店づくり等の受け入れ態勢をしっかりと作ることです。人が辞めない仕組みづくりが理想の店です。逆に退職者・離職者の多い店は要注意！それは、店長に問題があるか、店に問題があるかのどちらかです。

#### 2. 戦力化できている店はどこがちがうのか？

- (1) 経営理念にそったハウスルールがある
- (2) マニュアルや仕組みが出来ている
- (3) マニュアルの使い方が具体的になっている
- (4) 人を育てる仕組みができている

#### 3. 求人を行うとき、店長の基準はありますか？

「基準」は決めていますか？

- 例1 店長の使いやすい人
- 2 オーダーの取れる人
- 3 忙しいときに入ってくれる人

その基準に合わない方は、まず入れないことです。

#### 4. どんな人が欲しいか？具体的にイメージ化する、明確にする

極力面接時やトレーニング期間中に判断すること

人が足りないからと言って、安易に入れられないこと。これは、非常に大事です。

苦戦しているお店の特徴は、「○△×の評価」で△の人が多い店です。安易に取りすぎると結果的に良くない傾向が現れます。

必ず、店舗ごとに採用基準を設けることです。

- 例、笑顔が自然に出る人
- オーダーの取れる人
- 自分の言うことを聞いてくれる人
- 接客向きの人

をあらかじめ決めてから募集して下さい。いつもいつも人がいない、だから募集をかけて欲しいでは、よくないです。

### 5. 教えることが決まっていますか？3日間で集中的に教える

「3日間で判断すること」これがコツです。期間が長いと、ダラダラとしてしまい、良い結果が生まれません。お互いが不幸になります。

#### ★基本的なステップ

- 1日目 人に馴れる …
- 2日目 店に馴れる …
- 3日目 仕事に馴れる…

これで、店長が即判断を下して下さい。1ヶ月がトレーニング期間で、その後判断しますでは遅すぎます。人を見抜くコツも身に付けて下さい。

### 6. 即戦力化のために必要なもの

「ハウスルール」、「絶対してはいけないこと」、「守ってほしいこと」は作って下さい。

### 7. 時給変動性

- ①評価シートで店長が毎月チェックする
- ②仕事のステップがわかるキャリアプランを作成する
- ③年1回の昇給 → 年数回の昇給（できる人はどんどん上げる）

### 8. 長所伸展法でできる人をさらに伸ばして下さい

答えは簡単です。複数店舗入れる人を作して下さい。

#### 40. ワクワク楽しい雰囲気づくりのために・・・そのための一声

テンションを上げて「いらっしゃいませ」と言ってお客様をお迎えしていますか？そのような気持ちを持ち続けていますか？入店時の一声で、お客様はすべてを感じ取ります。もう一度再確認してみてください。

##### Point-1 入店時の一声

「いらっしゃいませ、何名様でしょうか？」 +  $\alpha$

- ①「足元の悪い中・・・」
- ②「お暑いところ・・・」
- ③「お待ちしておりました。〇〇様ですネ！いつもご利用ありがとうございます。」

- ※1 お客様のお名前をお呼びする、覚える
- 2 必ず、“笑顔”でお出迎えする
- 3 常連のお客様や上顧客の方は、店長が対応すること

##### Point-2 お席にお通しするまでの一声

「お待たせいたしました。ご案内させていただきます。」

「テーブル席とお座敷、カウンターどちらがよろしいでしょうか？」

- ①季節のことば
- ②天候のこと
- ③お子さんや年配の方への気遣い
- ④体の不自由な方への気遣い
- ⑤傘やお荷物・衣服のお預かり

※お客様に対する気遣い、場をなごませることが大事です

##### Point-3 オーダーをお聞きする際の一声

「失礼いたします。何かお決まりでしょうか？」

「本日のおすすめは、こちらになっております。」

- ①おすすめメニューの提案
- ②季節メニューの提案
- ③必ずオーダーいただいた時に“笑顔で”ありがとうございます”を言うこと。オーダーをいただいた時は、「はい」ではなく、1回1回「ありがとうございます」です。

※ドリンクのお通し時間のスピードアップ

**Point-4 サーブする時の一声**

- ①必ず、メニュー名を言いながら提供する
- ②その後、メニュー・商品の説明をする
- ③おいしい食べ方の説明をする
- ④注意点を説明する 例、「器が熱くなっておりますので・・・」

**Point-5 追加オーダーをお伺いする時の一声**

- 「本日のお料理（メニュー）はいかがでしたか？」  
「失礼いたします。こちらお下げさせていただいてよろしいでしょうか？」  
「お持ちしていないメニューはございますか？」
- ①お食事の進み具合、下げへの目配り
  - ②今までのオーダーの通り具合を確認する
- ※追加オーダーを取る前に、まだ通っていないメニューがあるかどうか確認すること

**Point-6 お会計時の一声**

- 「本日のお料理（メニュー）はいかがでしたか？」  
「お忘れ物はないでしょうか？」
- ①傘やお荷物・衣服のお預かり物の確認
  - ②次回の企画等の説明

**Point-7 お帰りの時の一声**

- 「またお越し下さいませ。ありがとうございました。」  
「お足元お気をつけ下さい。」
- ①外気温をお伝えする
  - ②駐車場内の注意するところをお伝えする

#### 41. サービス力アップのためのチェック項目

できれば、参考にさせていただき、当てはまるものは即実践して下さい。あるいは、サービス力アップのハウスルールとしてご活用下さい。

あなたのお店のダスターは何本ありますか？料理チェックをする菜箸、ダスターはありますか？料理チェックは、外セッターさん、内セッターさんどちらがされますか？

#### 前準備

##### 1. 食器のチェック

- ①オープン 30 分前と夕方 16 時には、毎日チェックする
- ②欠け（破損）、汚れ、曇りがないかどうか確認すること
- ③器が濡れた状態でお料理を盛りつけない
- ④小皿は、濡れたままで重ねない（必ず拭いてから重ねる）

##### 2. カスターセット・調味料のチェック確認

- ①カスターセットは汚れていないか
- ②箸入れ、ナプキンスタンドは汚れていないか
- ③調味料入れは汚れていないか、適切な量が入っているか

##### 3. グランドメニュー・サイドメニューは一定の向きに置いてあるか

##### 4. 椅子のシートを毎日拭くこと

##### 5. ステーションは、乱雑にしない（できれば敷物を敷く、ナプキンを食器の上にかけておくこと）

##### 6. 清潔感のある服装・ユニフォームであること

##### 7. 爪が伸びすぎていないかどうかチェックする

##### 8. お客様をお出迎えする → お客様にドアを開けさせない

##### 9. 履物をそろえる

窮屈な姿勢や片膝付いてする必要はないです。

腰をかがめて、さっとやりましょう！

##### 10. 立ち位置を決める

すべての席が見渡せるように、位置を決める

##### 11. エリア（見る席）を決める

立った位置によって、どの席を見るかを決める

##### 12. トレンチ・ダスターは常に携帯する

いつも持つ意味は、トレンチを持ってオーダーを伺うと、中間下げができ

ます。何回もお客様のお席に行かずにすみ、従業員の方の動きが少なくてすみませう。

13. トレンチは左手に持つこと
14. お客様から追加オーダーやいただいたときや中間下げを行う場合は、必ずダスターでテーブルの上を拭くこと
15. ダスターの用意
  - ①お客様のテーブルを拭くためのもの
  - ②お料理の最終確認の際、器を拭くためのもの

お料理最終チェックのダスターは、入れ物を用意すること

※絶対に、同じにしないこと
16. 料理チェック
  - ①まずキッチンの人が、ポーション・盛り付けを確認する
  - ②器が汚れていないかどうかチェックすること
  - ③同様に、料理提供をするホールスタッフが確認すること
17. 声を出す
  - ①お客様に呼ばれたり、合図をされれば元気に「はい」の返事をする
  - ②オーダーをいただいたときは、  
「ハイ」ではなく、「はい、ありがとうございます」という
  - ③キッチンも  
ホールから「〇〇〇オーダーいただきました」という声があれば  
→「ありがとうございます」と言う
  - ④お客様がお帰りなる際、ホールの方が「ありがとうございました」と言えば、同じようにキッチンも声を出すこと
18. オーダーをいただくとき、  
おすすめのメニューを説明すること  
おすすめメニューのポイントをあらかじめ用意する
19. 料理提供の際、
  - ①お料理名を言いながら提供する
  - ②「お熱くなっています」と言う
  - ③上座の方から料理提供をする

※各席ごとに、どこが上座か確認すること
20. 中間下げの場合、  
「(前)失礼いたします」と言ってから作業をする
21. お水差し(交換)を行う
22. 小さなお子様用のコップ(プラスチック製)を用意する
23. お客様がお席を立たれたとき、

「お忘れ物はございませんか」と声をかける

24. お会計後、「ありがとうございました」という場合、レジ台から体半分、あるいはからだ一つ分出して必ずあいさつすること
25. お見送りの際、お客様にドアを開けさせないこと

## 42. 自分の哲学を持とう！

～自分史、店の歴史について自分なりに言葉にされてはいかがですか？～

一番力が付くのは、文字にして書くことです。自分が店長になってから、飲食業に勤めるようになってからことなどを文章にされてはいかがでしょう？将来的に幹部社員、独立開業を目指されているのなら是非おすすめします。自分の頭の中が整理され、なおかつ従業員に伝えるための道具としても最適です。

自分の苦勞したこと、楽しかったこと、今までのいきさつなど面白おかしく、まじめに真剣に書いて下さい。自分の頭の中が棚卸された気分になりますよ。また、毎月なんか感じたことをレポートするのもいいかも・・・

あるいは店を預かった時に、どんな店に自分はしたいのか、きっちりとした方針が言えますか？会社から、社長からの方針や目標はあると思いますが、店を預かったその瞬間から、あなたがどうしたいのか、はっきりとスタッフに伝えることが大事です。

例えば、「礼儀マナーや躰は厳しくいくからなあ」よか、「俺は、1年間予算を絶対に達成させるぞお」とか「今のスタッフの中から必ず次の店長を育ててやる」とか・・・

方針や夢、目標がない店は、数字が長期的に継続して上がってきません。

よく目標実現シートのようなものは社員に毎月書かせて、それを何度も何度も店長や幹部がチェック確認・指導されているというお話をお聞きしますが、店長自らが、「店長理念シート」のようなものを書かれてはいかがでしょう。

### ★店長理念シート例

- ①会社に、店に自分は何で貢献するのか？
- ②自分はこの店をどんな店にしたいのか？
- ③自分の方針は何なのか？
- ④自分は従業員にどう接していくのか？どうなって欲しいのか？
- ⑤売上を上げるために何をするのか？
- ⑥お客様との関係をどのように築いていくのか？

### 43. 気をつけていただきたいこと

気をつけていただきたいことは、いろいろあるのですが、まずは外部の方への対応からお話します。納品業者の方へ、ぞんざいな言葉遣いをしていませんか？あるいはスタッフがしていませんか？自分だけが良いでは、店は繁盛しません。いろんな方の助けがあって初めて店は成立しているのです。できている店は、目上の方へ対応されるときと同じように、業者の方や年下の方へも対応されています。言葉遣い、対応が誰でも同じようにできるのは、当たり前です。

次に、目上の人への対応ですが、目上の人を大事にする、人を大事にするお店にして下さい。仲間をいたわる気持ちを持っていますか？役職で社会が決まるわけではなく、規律正しい上下関係があって初めて世の中がうまくいきます。能力があり、役職がたまたま付いたり、あるいは早く出世されてもさらに謙虚な行動をされて下さい。「頭を垂れる稲穂かな」仲間や目上の方を大事にする姿は、傍で見ていて気持ちがいいものです。

自分より年上の方との付き合い方コツは、「自分からコミュニケーションを取る」ことです。自分が年を取ったときどうしますか？

#### ★言葉遣いと態度

##### (1) 言葉遣い

- ①相手を傷つけない
- ②思いやりのある言葉遣い
- ③「ありがとうございます」の一言
- ④「お願いします」の一言

##### (2) 態度

- ①一步譲る
- ②できないことを指摘しない

それと、相手のことを思いやった言動・行動をしましょう！お客様、外部の方との約束の場合、以下の点に注意して下さい。私もできている訳ではないですが、このことを知っているのと知らないのとでは違うと思います。参考までに・・・

- ①先方の都合を優先する
- ②先に連絡を入れる
- ③1回の失敗が取り返しのつかないことになる（約束を守る）  
その大事さを知る  
ビジネスでは、謝ってすむものではない → 企業に対する信頼

#### 44. 誉めていますか？

誉めるって素晴らしいことです。お尻がこそばくなるかもしれませんが、やっ  
て損はないと思います。日々実行していると、お客様を飽きさず、自然と会話  
ができるようになります。

##### まずは、オーナー・上司を誉めることができますか？

自分の会社や社長を誉めることは恥ずかしいことではありません。えっ～と  
思うかもしれませんが、自分のことを誉めたり、自慢すると他人から良い顔を  
されません。自分の会社や特に社長を誉めると、なかなか良い会社だなあとか  
教育できているなあと思われれます。当然、おべっかやお世辞を言って下さいと  
いうものではありません。

##### 同様に、自分の会社や店を誉めることができますか？

会社や店のことを誉めれることができないと、面接や勧誘などうまくいかな  
いのではないですか。身近な方を誉めることができますと、自然とお客様を誉  
めることができます。常連のお客様がお越しになられた時など、ちょっと目に  
付いたこと、気づいたことを誉めてあげると人はだれでも気分が良くなります。  
実は、「誉める」という単純なことですが、これも固定客づくりのコツの一つで  
す。

##### さて、スタッフを誉めていますか？

「かっこいいTシャツ着てるやん。どこで買ったん」

「髪切ったん。かわいなってるやん」 などなど・・・

会った瞬間、誉めてみて下さい。誉められた方の表情が変わります。その日  
の仕事がなんとなくウキウキ乗ってきます。スタッフを乗せるのも店長の大事  
な仕事です。逆に、会った瞬間に叱られたり、注意されると、その日一日中な  
んか気分が悪くなり、気持ちがぜんぜん乗ってきません。

では、誉めるコツは？といたしますと、

##### Point

- ①常に、他人の良いところを見る、見つける
- ②良いところは、すぐに口に出して誉めてあげる
- ③叱ることよりも誉めることを先にする

できていますでしょうか？チャレンジして下さい。

#### 45. 予約を受ける時よりもお断りする時の方が大事

これはあるビジネスホテルの素敵な女将さんから教えていただいたことです。予約を受ける時よりもお断りする時の方が大事だそうです。「お断りするときの対応で、うちの売上が変わってきます。」と従業員にいつもきつく注意されています。

誰もそうですが、予約が入ればうれしいです。ついついトーンが上がり。「ありがとうございます」と言ってウキウキします。当然それでいいのですが、逆に満席の場合の対応をお考えになられたことはありますか？

今の売上も大事ですが、店はこれから先も営業します。お断りしたお客様が感じが悪いとか、対応が良くなかったなあと思えば、その店には2度と来ないか、予約を入れないでしょう。

**「受ける時よりもお断りする時の方が大事！」**肝に銘じて営業に励んで下さい！

さらに、もう一つ・・・

<p>“添える” 手を添える 言葉を添える 心を添える</p>
---

よくご年配の方から素晴らしいお言葉を勉強させていただいています。「添える」ということです。まず、手を添えるとは、グランドメニューや商品にほんの少し手を添えてお出しすることです。

言葉を添えるとは、無言ではなく、常にお客様の都合に合うように一言添えることです。

心を添えるとは、いつも心を添えてお客様に接したり、心ある対応をしようということではないでしょうか？

まだまだ不勉強な私ですが、なるほど・・・と思いました。技術や作業も当然大事なのですが、このようなことを少しずつスタッフに教え、心のレベルを上げることも時には必要ではないでしょうか？

## 46. クレーム処理・予約の方への対応

### 1. 上手なクレーム処理の仕方

- (1) まず、お客様の言われることをすべて聞くこと  
正しく聞いて下さい！おろおろしない！自信を持って対処して下さい！  
いきなり店長を呼ぶのではなく、自分でできる範囲のことは処理して下さい。
- (2) 絶対にお客様を怒らせないこと お客様は常に正しいと思って下さい
- (3) 気分良く食事をしていただくことを考えて下さい
- (4) お客様のお召し物を汚した場合は、すぐにお手拭きやタオルをお持ちすること。(このときのスピードが大事です。もたもたしていると、さらに怒りが倍増します。)
- (5) お客様が納得されるまで対処して下さい。
- (6) 「すみません」ではなく、「申し訳ございません」が正しい言葉づかいです
- (7) 「すみません、すみません」と言ってぺこぺこ頭を下げない
- (8) 同じ間違いや過ちを犯さないように、他の人にも伝える
- (9) お客様への対応が終わったら、必ず経過をメモしておくこと
- (10) 上長へ報告をする  
①状況、②どんな方か（お名前）、③お客様は納得されたか？  
※クレームノートはありますか？

### 2. 予約の方への対応

- (1) 店長・ホールの方は、朝一番に一日の予約状況を確認して下さい。
- (2) 出社した従業員にも伝えて下さい  
① 今日一日の予約数  
② 予約の方は、どのような方か？（常連さん、一元の方、団体客・・・）  
※優先順位は、常連の方 → 団体客 → 一元客
- (3) 必ず、予約の方への対応は、原則的に店長・ホールの方が務めて下さい。  
パートさん、アルバイトの方の対応や止めて下さい。
- (4) 予約のお客様へは、かならず「お名前」を呼ぶこと  
例、「いらっしゃいませ、船井様でございますネ。いつもご利用ありがとうございます。」
- (5) いつもお食べになるメニューについて説明する
- (6) グランドメニュー以外におすすめメニューを案内する
- (7) お食事がお済みになったら、必ず玄関までお見送りをすること
- (8) その時、本日の感想などをお聞きする

(9) 常連のお客様だと、領収書があるかどうかわかるはずですが。レジ担当の方はすばやく手配して下さい

- ※ 1 雨が降っていたら、お車まで傘をさしてあげる
- 2 テイクアウトやギフトの案内をする
- 3 ガムや飴をお渡しする

## 47. 叱ることができる人、叱ることのできる企業体質

「威嚇して脅す」「怖いからいうことを聞く」というのは、当然良くないです。また、脅して言うことを聞かすのも良くないですが、逆に叱れない人の方が多いのも事実です。

- 例、会議中に、ガムを噛んでいたたり  
携帯メールを送っていたり  
会社へ来る途中に、食べ物を食べたり、飲んだり  
就業時間が始まっているのに、食べ物が口の中にあるなど

注意したり、しかったりできますか？特に、若い人は注意されるとすねます。

あるいは、なかなか日本の社会では言いにくいことかもしれませんが、自分よりも目上の人に注意しても良いような環境はありますか？

★企業が業績を落とす原因は、

- ①商品そのものが売れなくなった
- ②企業文化が崩れる のどちらかだと言われています。

## 「礼儀・マナー教育 &gt; 売上至上主義」

となっていますでしょうか？売上は、大事ですが、それに裏づけされた教育ができていないと見かけ上の売上になってしまいます。

売上を優先しすぎますと弊害が起こります。

- ①お金が好きな人しか集まらなくなります。
- ②人間は欲深いですから、見返りを期待します。
- ③売上だけを目的に仕事をするようになります。

↓

そうすると、

- ①自分が思っているようなお金をもらえなかつたら、その人は辞めます。
- ②お客様の喜ぶ顔よりもお金が優先されます。
- ③規則や規律が緩んできます。

自分の店は何を第一優先に考えていますか？

「勝ち組」という言葉から最近では「価値組」という言葉が使われています。

自分の店はどこに価値を求めますか？

## 48. お店のルールはマナー・道徳教育から

決まりごと、時間にルーズな店は駄目です。

若い人たちは、いろんな誘惑が先に立ちます。デートや友達の誘いなどなど・・・、必ず連絡が入った場合は、はって出て来れない場合以外は、店に来させる店長さんのところがあります。

電話での会話

アルバイトの高校生 「今日、体の調子が悪いので休ませて下さい」

店長 「どうしたの、この前まで元気やったのに、学校の帰りでもいいからちょっと店に顔出してよ。心配やから・・・」

疑う訳ではありませんが、アルバイトの方の状況を把握し、当日欠勤すると周りのスタッフにどれだけ迷惑がかかるかを教えて欲しいのです。飲食業の場合、ギリギリのスタッフで人時売上高を上げようと努力されており、一人欠けると回りに多大の迷惑をかけます。店のスタッフ全員が気持ち良く仕事ができるように指導して下さい。お店の一体化はスタッフの小さな小さな教育からスタートしています。

**当日欠勤絶対禁止！**

- ① 1日前に必ず連絡を入れさせる
- ② 一人少ないとメンバーがどうなるか？を説明する

最近よくお聞きするのが、アルバイトの方で欠勤などの連絡を携帯電話のメールで送ってくる若い人たちがいるようです。また、親から欠勤の連絡もしばしばあるとか？・・・連絡を入れる場合にも同僚や先輩、後輩に連絡を入れる方もいるらしいです。

だから、連絡の仕方も教えてあげて下さい。必ず、本人から前日までに直接電話で店長か店長の次の人に連絡を入れることが社会のルールです。

休憩時間も打刻させていますか？

これもマナー教育の一環です。休憩時間が実際どれくらいなのかわからないということはないですか？タイムカードは自分で打刻させていますか？すべては店長の教育次第です。

休憩所の電気や冷暖房が付いたままになっていませんか？あるいは、休憩時間前に冷暖房を効かしたり、客席よりも快適ってことはないですか？

何かの都合で、お店を出たり、入ったりするときに、声をかけていますか？

「お店、出ます」

「入ります」 などなど

黙って外へ出て、どこへ行ったのかわからないということはないですか？店長さんがいないということはないでしょうネ！

業者からモノをもらわない・請求しない

これもないことを信じておりますが、業者の方から物もらったり、あるいは食事会を店でするので請求したりとうことがないようにして下さい。

**★ルールマナー教育の原点**

その1 あいさつ

- ①仲間へのあいさつ
- ②目上の人、上司へのあいさつ
- ③お客様へのあいさつ
- ④外で会った人へのあいさつ

その2 靴を揃える

- ①自分の靴を揃える
  - ②他人の靴を揃える
  - ③お客様の靴を揃える
- ※靴を揃えると心が整うそうです。

## 49. 店長の夜の役割 ある夏のお疲れさん会でのこと……

たぶんスタートは夜 20 時くらいからだったと思います。全店のスタッフが集まってお疲れさん会があり、私も声をかけていただき参加した時のことです。

一人の女の子が、ちょっと、ちょっとだけ飲みすぎて具合を悪くされました。わたしもよくあることですが……。みんな楽しく飲み会をしていますのでそれでいいのですが、私とその女の子を介抱しながら、「どこの店のスタッフですか？」とお聞きすると、「〇〇店」だと言います。「明日は、シフト入っているの、何時から？」と聞くと、「明日 10 時から入っている」と言います。その時、もうカレンダーが変わりそうな時間帯です。すぐにその店の店長に連絡したのですが……

各店で、お疲れさん会やご苦労さん会などよくやられていると思います。みんな一所懸命仕事をされて、気を緩めて楽しめることが多いと思います。ただし、そんな時でも店長は、飲んだ振りをしながら、飲まないで下さい。酔うほどには飲まないで下さいということです。他のスタッフの状況を把握しながら、明日のシフトのことも念頭に置いて下さい。

また、素晴らしい店長さんは、全従業員を最後まで送っていくという方もおられました。凄い！感心！それぐらいのことをして当たり前です。それをやる自信がないのなら、飲み会をやらない方がいいかもしれません。

## Point

1. 飲まない、酔うほどには絶対に飲まない
2. 全スタッフの状態に気を配る
3. 最後まで送る

## 追伸

また、よくある話だと思いますが、上司が飲み会でひとりで独演会のように話すのは止めましょう！飲み会は部下の悩みを聞いたり、本音を出させる場です。自分が話しているのは、部下の心は開きません。また、そのような飲み会を 1 回でも経験すると、さっそでも 2 度と参加してくれません。

**飲み会では、聞き上手になって下さい。現場では、指示を出し続けて下さい！**

## 50. 閉店後の片付けをして、どれくらいの時間で帰られていますか？

閉店後、30分以内に帰るのが理想です。長くても1時間です。ラストオーダーをいただいた時から、概ね片付けの時間や段取りは組めるはずですが。

良くない店ほど、だらだらとスタッフが残ったままでお話をしながらペチャクチャと・・・

あるいは、暑い夏など、店内で乾杯！なんてやっていませんか？ご苦労さんという意味で軽く乾杯されるのも良いかもしれませんが、大事なお嬢さんやかわいいお子さんが家で待っているお母さんを早く家に帰してあげてください。早くクローズできる仕組みを作るのも店長の仕事です。

ラストの時間を厳しくして、お客様のオーダーを取らないとか、閉店間際のお客様を入店させないとかというのではありません。万が一の事故や悪しき習慣を作りたくないのです。

店を預かる店長は、スタッフの安全を確保し、いつも健康で健やかに楽しく仕事ができる環境作りをして下さい。

遅くなる理由はたくさんあるようですが、・・・

- ①ラストのシフトに余裕があり過ぎる
- ②ラストオーダーの1時間前からクローズの準備に入っていない
- ③ラスト1時間前からクローズまでのハウスルールができていない
- ④店長がしっかりと指示できていない
- ⑤より遅く残る癖が付いている

ようなことが多いです。

もう一度言います。閉店後、30分以内に片づけが終わり、店を閉めるのが理想です。片づけが遅い店は、すべての点で何か良からぬ原因が潜んでいます。

## 51. あいさつをしよう！ゴミを拾う！

お客様にあいさつをするっていうのは当たり前です。しかし、プライベートでも、お店の外でもお客様にあいさつをしていますか。なかなかできていない店が多いそうです。ご来店されたときだけでなく、いつでもにっこり会釈ができる社員を育てて下さい。

「ゴミを拾う」当たり前のことなのですが、目の前にあるゴミをまたぐ人が多いです。店内のゴミは当然のことながら、店外のゴミも自然と拾える人を作ってください。どんな小さな糸くずでも気が付いたら拾うという姿勢がないと、いい店にはなりません。これは私の親と上司に教えてもらいました。入社したての新人がお客様のところでご提案などできません。親も上司も同じことをその時私に言いました。「何もできないのなら、お店の中のゴミを拾いなさい」と・・・

こんな当たり前すぎることを毎日口すっぱく教えることが道德教育だと思います。自分の子供を教えるように、我が子以上に情熱を傾けないと、人は育たないと思います。

心を傾けて教え続けると、必ず良い人が入ってきます。逆に技術は高くても心のない人は一緒に仕事をしてもつらいです。自分が100倍成長しないと、社員は1%も成長しないものだと考えて頑張ってください。

心臓は付いているが、ハートのない人がいないようにして下さい。

「いつお客様が来てもいいように、お出迎えできるように・・・」この心を教えて下さい。伝えて下さい！

## 52. S V ・幹部社員への道

店長職が最終到達系ではありません。店長の次の職を目指して下さい。店長として苦戦されている理由の一つは、店長の次の仕事が自分で見えていないからです。

### ★今求められている飲食業の幹部の方

- ①創造的な仕事ができる人、企画立案ができる人
- ②数値管理のできる人
- ③会社を良くするルール・仕組みを作る人
- ④店を立て直すことができる人
- ⑤適材適所の配置ができる人
- ⑥組織を作ることができる人
- ⑦自分で役割を認識している人

社員 A：「統括店長にして下さい。やってもいいですよ！」

社員 B：「役職を付けて、給与を上げてほしい。」

そしたらやります。何か違いますか？自分で決めるものでもなく、できると勘違いしていませんか？

社長・トップの考えにあっている方、期待されていることは何か？をまず理解して下さい。

また積極的な営業活動も幹部の方の大事な仕事です。店を守ることも大事ですが、名刺を1枚1枚交換して、お客様に自店・自社をご案内できることも仕事です。即、決まらなくても、長い営業の中でいつか覚えていただければという感じでいいではないですか。あまり、硬く考えず、できれば毎月1ケースの名刺箱を空にして下さい。

同時に人脈づくりに励んで下さい。納品業者や同業者の方等、人脈を広げると自分の世界観も変わってきます。ゴルフでも何でもいいです。仕事以外の部分で共通の会話ができる人脈作りをして下さい。

最後に、読書されていますか？

みなさんお忙しいとは思いますが、読書すると顔が良くなるらしいです。男前になるというのではなく、良い人相になったり、良い男の顔になってくるそうです。是非、月1冊くらいは読まれてはいかがですか？

### 53. 頑張れ！店長・店長候補、中間管理職の方へ

みなさん、今幸せですか？なんか日々の営業に必死で、振り返る余裕もなく1日が過ぎて行ってませんか？みんな店長になったときは、ようしこんな店にするぞと意気込んでいた自分がどこへいったのか……

頑張れ店長！幸せになって下さい！

今の自分を見て、幸せだと思いますか？他人から見て幸せそうに見えていますか？店長は幸せになって下さい、一番幸せになって下さい。飲食店の店長は、正直申しましてたいへんです。やるべきことが多岐にわたり、かつ数値責任も負わされています。だからこそ、もっと幸せになりましょう！

でも、2年間休んでいませんとか、

ジーパンにTシャツ、裸足で入店……なんてことはないですか？

そのような状況では、下の方が夢を描けません。下の方を気にする前に、まず自分が幸せになることを考えてみてはいかがですか？下の従業員の方は、どんどん変わります。変わらないのは、店と店長です。まず自分から最高に幸せになって下さい。自分が幸せでないのに、生意気にも他人を幸せにすることなど絶対にできないと思います。まずは店長から世界で一番幸せな男（女性）になって下さい。

ところで、あたなのお店のユニフォーム何点ですか？（センスのことではないですよ！）

「洋服の汚い奴は、キッチンに入らせない！」というルールを暗黙裡に作っておられる企業もあります。そのオーナーいわく、「服のセンスのない奴、ユニフォームの汚い奴は、料理のセンスがない」と言われます。でも納得！！

汚いユニフォームで最高の料理ができるでしょうか？仕事ができる方ほどユニフォームや前掛けが綺麗です。逆に、アルバイトさんやパートさんほど、ユニフォームが汚く、傷んでいませんか？

再び、店長ってカッコいいですか？

自分で客観的に見て、どう思われますか？また、周りの方からどう思われていると思いますか？去年の自分より、半年前の自分よりカッコよくなっている理想の自分に近づいていますか？

それを見たスタッフが、「店長ってカッコいいじゃん」と思われていますか？

## 54. 道徳マーケティング

道徳とマーケティングって関連性があるのかなあ？

実は、今どの店もどの企業もお悩みなのは、「道徳」についてです。店のスタッフが道徳ある行動をしていないと、継続して利益を出し、いい店にならないからだとお気づきだからだと思います。また、道徳について教える人がいないのも現状ではないでしょうか？素晴らしいトレーナーさんがいてもここまで教えられる人はなかなかいないようです。

では、道徳はだれが教えるのでしょうか？どのように教えればいいのでしょうか？

### 【現状】

- ①継続して売上が上がらない、
- ②店に何か筋が通ってないような気がする
- ③躰教育する人が店にいない
- ④何かいつも店が汚いような気がする
- ⑤決まりごとが守れていない

↓

これらはすべて、「道徳心」の欠如が原因です

では、どうやって道徳心を植え付けるかですが、

1. 会社の思想
2. 社長の理念
3. 店長の哲学      があることです。

**Point** 具体的な行動基準としては、

- ①作業の途中で職場を離れない
- ②自分の使ったものは元へ戻す
- ③自分の汚したものは、自分で洗う
- ④片付けて帰る
- ⑤始末をする

## 55. 道徳について・・・

若輩者の私が申し上げるのも変ですが、最近皆様の所へご訪問させていただき気づいたことなのですが、実は私たちが小さいときに土曜日にあった「道徳」の授業は道徳ではなく、ただ時間をもて遊んでいただけだと思います。

最近、お客様のところで躰・マナーができている店は、不況でも大崩れしないことがわかってきました。トップの方の姿勢と経営体質づくりがそうさせているのだと思います。すべては道徳教育につながると考えておられるみたいです。私個人も勉強中で、今後「道徳教育」の差が売上の差になるような気がしています。技術や商品よりも、根本の道徳教育ができている会社には勝てなくなるような気がします。船井幸雄最高顧問も10数年前から「生き方」について本を出したり、発表していますが、人づくりの根本は技術を教えるだけでなく、社会の道徳と商道徳を教え込むことが最終的に人づくりにつながっていきます。

道徳ですが、昔からの日本の慣習すべてが道徳になると思います。これは、本来は親から教えられるものなのですが、家庭が崩壊し、学校では先生が教えきれず、社会や会社におしつけている部分があります。親を大事にし、感謝する気持ちがすべてに表れている状態がベストではと考えます。

あまり固く考えられず、少しずつできることから前向きに考えられてはと存じます。道徳教育を会社に植えつけるには、最低10年はかかります。日々の絶え間ない努力がトップには必要になってきます。

### 1. まず「感謝すること」

- (1) 健康であることに対して
- (2) 周りの方すべてに対して
- (3) 上司や年長者に対して
- (4) お客様に対して

### 2. 親を大事にする

これも教えていただいたことなのですが、立ち寿司の社長から以下のようなことを教えていただきました。寿司屋の技術は、3年もあればすべて習得でき、伸びる人・独立して成功する人は条件が一つだそうです。ではその条件は何ですかとお聞きすると、「親を大事にする」子は、技術が100点でなくても、お客様が付き必ず成功するそうです。逆に、どんなに腕の良い子でも親に感謝しなかったり、あるいは師匠に毎年あいさつに来ないような子は、店が徐々に廃れ

ていくそうです。

弊社の仕事もそうですが、「技術」（頭の良さ）だけでは、仕事が来ません。日々の生き方や習慣が正しくないと自然と誰も支持しなくなります。

**「親を大事にする」＝「すべてのことを大事にする気持ちが生まれます」**

例、①お年寄りの方に親切にする

②仏前に手を合わせる、お水をあげる、花を飾る 他

③親や年長者が箸を付けるまでは、食べない

※人や物を大事にする心を持った方がいいよと社長から教えていただきました。

2. 日常の生活の中では、

- (1) あいさつの仕方
- (2) ことばづかい（正しい敬語の使い方）
- (3) 家の上がり方（靴の脱ぎ方、揃え方）
- (4) 座り方
- (5) ご飯の食べ方
- (6) お手紙を書く（特に、お礼状）
- (7) 年始のあいさつ
- (8) お中元・お歳暮

お中元・お歳暮は、お世話になった人には、自分が死ぬまで一生するものだそうです。仲人の方にも一生するのが当たり前なのですが、年賀状も出さない若者が増えています。

※身に付いている人は立ち居振る舞いが違います。

**成功する人は？**

これも教えてもらったのですが、・・・

成功する人は、車を見ればわかるそうです。外見がきれいで、車内もきれいにしている人は、成功するそうです。逆に汚い車でも平気に乗っている人は、成功しないそうです。事故も多いそうです。

このことを教えていただいた社長いわく、「車の汚い奴は、店長にしない」と言われておられました。店長候補の第一条件は、車が綺麗なことだそうです。皆さんの車や部下の車はいかがですか？

余談ですが、店の中や外で一番汚いのはどこでしょうか？実は女性従業員の更衣室、休憩所だそうです。私もよくチェックして下さいと、女将さんに連れられて、女子更衣室と休憩所を見せられます。女将さんは気になって仕様がないのだと思います。ここをまず綺麗にしないと、店は綺麗ならないんだとおっしゃいます。あなたのお店は大丈夫ですか？

## 56. 道徳について 実践していただきたいこと

### 1. お客様にあいさつをする

プライベートでも、お店の外でもお客様にあいさつをすることです。なかなかできていない店が多いそうです。ご来店されたときだけでなく、いつでもにっこり会釈ができる社員を育ててください。

### 2. 掃除をする

「売上が下がったとき、何をしますか？」実は、これもお客様に教えていただいたのですが・・・

大阪の岸和田市で焼肉店を3店経営されており、現在市内シェア 42%、接客は当然大阪一と言ってもいい店です。狂牛病問題まで 22 年間一度も前年対比数字を上げ続けた店です。

で・・・やったこととは？オープン当初は、暇でだれもお客様が来てくれず、暖房を付けるともったいないので、毎日外で夫婦 2 人でキャッチボールをしていたそうです。でもお客様がいつ来てもご満足いただけるように、お店の掃除だけは完璧にやろうと、毎日お店を店内外を磨きだしたそうです。創業当時のその思いがあり、今も店はピカピカ、キッチンもピカピカです。当然昨年狂牛病問題の時も、こんなことが起きなかったら業界も私たちも成長しなかったと言われ、前向きにプラス発想で現状の課題に当たられました。普通はバタバタとメニューを変えたり、業態を変えたりとされますが、一番先にやったことは、みんながもう一度徹底的に掃除をしようということになりました。社長から先頭を切って、社員用のトイレを掃除されました。苦しいときに目先のテクニックを教えるのではなく、「心」を教えられており、この企業はつぶれないなあと感じました。

怖いことですが、このことをご存知である方はまだまだ少ないと思います。技術やテクニックでお客様は来てくれません。何か琴線に触れる行動がないと支持されないようになると思います。20 数年間このことだけを徹底して教えられてきた結果が数字につながっていると思います。

「いつお客様が来てもいいように、お出迎えできるように・・・」この心を教えて下さい。伝えて下さい！

### 3. ゴミを拾う

当たり前なことなのですが、目の前にあるゴミをまたぐ人が多いです。店内のゴミは当然のことながら、店外のゴミも自然と拾える人を作ってください。

どんな小さな糸くずでも気が付いたら拾うという姿勢がないと、いい店にはなりません。これは私の親と上司に教えてもらいました。入社したての新人がお客様のところでご提案などできません。親も上司も同じことをその時私に言いました。「何もできないのなら、お店の中のゴミを拾いなさい」と・・・

こんな当たり前すぎることを毎日口すっぱく教えることが道德教育だと思います。自分の子供を教えるように、我が子以上に情熱を傾けないと、人は育たないと思います。

心を傾けて教え続けると、必ず良い人が入ってきます。逆に技術は高くても心のない人は一緒に仕事をしてもつらいです。

自分が 100 倍成長しないと、社員は 1%も成長しないものだと考えて頑張ってください。

心臓は付いているが、ハートのない人がいます。

## 57. 道徳について実践編

### 1. きっちりとした身なりで出勤していますか？

服装の乱れが、店のすべての乱れにつながります。

例えば、店長や調理長が短パンにTシャツで入店するなんてことは???

店長や調理長はやっぱり洋服にもセンスがないと良いものが提供できないのではないのでしょうか？

また、会議や研修、その他外へ出張する場合、スーツを着用していますか？  
着ているだけで身が引き締まります。外部の方から見てもすっきりとして、好感が持たれます。スーツ着用はビジネスのルールだと思って下さい。

### 2. 売上は何で予測すると思いますか？

実は、これも大先輩のお客様達に教えていただきました。同じ客席数ならばどこで判断しますか？キッチンや店の綺麗・汚いでわかるそうです。特にキッチンの汚い店が月商 1000 万円は無理だそうです。

### 3. あいさつ

- ①仲間へのあいさつ
- ②目上の人、上司へのあいさつ
- ③お客様へのあいさつ
- ④外で会った人へのあいさつ

### 4. 靴を揃える

- ①自分の靴
- ②他人の靴
- ③お客様の靴

### 5. ゴミを拾う

店の周りのゴミを拾って入店しましょう！

おいしいお店だけが評価されるのではなく、マナー・道徳の良いお店も評価されます。

### 6. 社員ロッカー・更衣室のゴミ

従業員教育ができているかどうかは、女性の更衣室を見ればわかるそうです。自分が出したゴミの処理ができているお店は、しっかりとされています。逆に、

ゴミの処理をせず、他人がやってくれるからと汚れているお店は伸びません。

#### 7. 車の清掃

社名の入った営業車が汚いと、会社の暖簾を下げます。新入社員は、なぜ車をよくぶついたり、事故が多いのでしょうか？

車が汚い人は、事故を起こしやすいそうです。

営業車だけでなく、自分の車も綺麗ですか？いきなりお客様をご案内しなければならなくなった時、どうしますか？

#### 8. ことばづかい 短縮して言う

よくパントリー内での会話が気になります。女性従業員同士の会話は冷や冷やします。絶対に、勝手な短縮言葉を使わせないようにして下さい。

#### 9. 前を譲る、一步譲る

①絶対にお客様の前を歩かない。

②お客様が前から来られたら、立ち止まって道を譲る。

#### 10. 目上の人への対応

目上の人を大事にする、人を大事にするお店にする

仲間をいたわる気持ちを持っていますか？役職で社会が決まるわけではなく、規律正しい上下関係があって初めて世の中がうまくいきます。能力があり、役職がたまたま付いたり、あるいは早く出世されてもさらに謙虚な行動をされて下さい。「頭を垂れる稲穂かな」

仲間や目上の方を大事にする姿は、傍で見ていて気持ちがいいものです。

#### 11. 言葉遣いと態度

##### (1) 言葉遣い

①相手を傷つけない

②思いやりのある言葉遣い

③「ありがとうございます」の一言

④「お願いします」の一言

##### (2) 態度

①一步譲る

②できないことを指摘しない

12. 自分より年上の方との付き合い方

- ①自分からコミュニケーションを取る
- ②自分が年を取った時どうしますか？

13. 飲食業は、「おいしいものづくり、人づくり」

- ①おいしいもの作っていますか？
  - ②人を育成していますか？
- ※人の差が売上の差になります。

## 58. S V（スーパーバイザー）と店長の違い

### ☆今までのS V（スーパーバイザー）のパターン

- ①単なる店長の次の職
- ②複数店舗の管理監督者
- ③店を回る（チェックし指示を出す）

#### ※注意事項

単に店を回るだけのS Vはいりません。また、点数だけでチェックする人もいません。S Vの人件費分だけ、お客様が高い買い物をしていることになります。

### シークレットカスタマーで店舗評価を行ってもなかなか効果が出ない理由は？

- ①点数評価の高いところが必ずしも良いサービスを実践しているとは限らない。
- ②点数をおっかけるようになります。
- ③教育がマニュアル的になり、お客様に満足を与えることはできるが、感動を与えることはできない。
- ④サービスの本質を見失う可能性があります。

この店舗評価からは、点数評価しかでないため、そこからの改善策は、自分たちで見つけ、さらに優先順位を付けて実施する必要があります。

※“琴線に触れたサービス”ができるかできないか？が大きな鍵です。

私たちがよく取る手法は、社長・幹部の方と一緒に客席に座り、動向調査を行います。そこで問題点を見つけ、その場で店長も一緒に入ってください、改善します。判断とスピードがぜんぜん違います。

今、求められているSV像は？・・・

### 意識の問題（意識を高めること）

店長にいくらかプラスしたくらいの発想の方がスーパーバイザーでは困りません。スーパーバイザーになられた瞬間から、会社の幹部の方として意識を持って下さい。会社を潰さない、店を潰さないために、店長が判断できないことややれないことを探して、改善して下さい。

店長はまだどちらかというと意識は従業員です。スーパーバイザーは仕事内容以上に意識を変える必要があります。

#### 自分の役割と仕事を自分で見つけて下さい。

そうしないと居場所がなくなります。あるいは下の方から、偉そうなことばかり言って何にもしてくれなという不平不満が出てきます。

### (1) 店の立ち上げ

オープン前からオープン 1 ヶ月後くらいまで、店に張り付いて店舗の立ち上げを行います。

- ①店づくり
- ②什器・備品の発注
- ③スタッフの募集（募集企画から面接・面談まで）
- ④スタッフの教育
- ⑤商品レベルの統一
- ⑥店舗オペレーション・店舗管理のルールづくり
- ⑦効率的なキッチンを作る
- ⑧倉庫・休憩所の使い方
- ⑨レジ関係の管理
- ⑩販促・企画

### (2) 不振店の活性化

飲食店の場合、おおむね 3 年を経過すると売上がダウン傾向になります。減価償却が終わってからの勝負です。維持・向上させるために常に何らかの対策を打ち続ける必要があります。また、日々の営業を強くすることをお考え下さい。

＝問題を把握する＝

- ①競合店の問題
- ②店のハードの問題

- ③商品の問題
- ④人の問題

=対策=

- ①店づくり
- ②仕入れの見直し
- ③家賃交渉
- ④現状商品の改善
- ⑤新商品
- ⑥企画
- ⑦スタッフの強化
- ⑧キッチンの効率化

=臨店指導=

単なる臨店ではなく、店を改善していくことが大事です。問題点や改善点を上げたり、数値で評価することも大事かもしれませんが、それ以上に、飲食業の場合は店のスタッフのやる気を引き出すことが大事です。

- (1)不振の理由をつかむ・見抜く
- (2)スタッフの状況を把握する
- (3)即、改善策を打つ
  - ①販促企画
  - ②商品の見直し

### ※売上を上げるコツ、回復させるコツをつかむこと

これを簡単にルール化してあげると現場は動きやすいです。調子の悪いときの動き方、暇なときの動き方を教えてあげてください。

### (3) 企業のルール・仕組みを作る

- ①やってはいけない10項目
- ②就業規則の整備
- ③シフト表のチェック
  - すごいところは1ヶ月分提出させるところもあります
- ④労働環境の整備
- ⑤不正防止対策
- ⑥会社の仕組みづくり 評価制度・給与体系・キャリアプラン 他

**(4) 人を育てる (次の店長を作る)**

- ①シフトが組める
  - ②オペレーション
  - ③店の管理
  - ④スタッフの管理
  - ⑤人材の登用
  - ⑥次のSVを作る
- ※自分は、役員を目指す、役員になる

**(5) 売上アップのコツを伝え、業績を上げる**

- ①おすすめしてあと一品売る
- ②パッシング
- ③店を綺麗にする
- ④商品レベルを維持する

**(6) 営業利益を管理する**

店長は営業利益まで見れません。また、各企業様とも営業利益が翌月の5日までに即見えることはなかなか難しいです。

**(7) 評価について**

評価制度のようなチェックシートがなくても人を育てたり、モチベーションが上がったり、業績を上げることができること

※レベル・規模に応じた評価の仕方を考えること

**(8) 目標づくり**

- ①自分の目標
- ②各店長の目標
- ③全スタッフの目標

**(9) 本部機能の充実化 (現場・店でできないことをカバーする)**

- ①販促・企画
- ②募集・面接
- ③仕組みづくり
- ④ルールづくり

**(10) カウンセリング**

(11) 面談・面接（定期的に行う）

- ①悩みを聞く
- ②自分の家に呼ぶ（ホームパーティ）

最後に、

立場的には、

- ①トップの考えを伝える
- ②叱り役に徹する か かばい役にまわるか？
- ③次のポジションを自分で探し、作る

飲食業では、

- ①企業と言えるのは、同族でない方を役員にすること
- ②本来の意味での役員職に付ける力を持った人を創出すること

## 59. 琴線に触れるサービス

### 例1. 美容院でのおはなし

ある美容室のスタッフの方が悩んでおられました。正直言ってその方は容姿もそこそこ目立った方ではなく、営業成績は苦戦されていたそうです。

そこで、弊社の担当コンサルタントが、「感じたノート」を付ければあとアドバイスしたそうです。何でもいいからお客様のことで感じたことをノートして書き留めるように言ったそうです。

ある日、お客様がレジ台に、“バーン！”と一万円札を出したそうです。（投げるように・・・）普通は、目をそらして「ありがとうございました」（早く帰ってくれないかなあ・・・と思うと思います。）しかし、このようなことはたびたびあったそうです。

ところがこの日は勇気を出して、お客様に「本日の髪型はいかがでしたか？もし1時間くらいお時間がございましたらやり直しいたしますが・・・」と恐々聞いてみたそうです。それで、お客様の髪型をお客様のお気に召すように直したところ、その方は固定客になったそうです。

**Point** お客様の顔色や動向から気づく

**Point** お客様に一声かける

なかなか自分の営業成績の悪さがどこにあるのか気付かない場合が多いです。正直にお客様に聞いてみることです。成功の扉を開けるのは簡単です。周りの人に聞くことが一番大事です。

神様は、人間に「口はひとつ、耳は2つ付けて」生まれて来るようにしました。理由は、「2倍聞きなさいよ」ということだと思います。話上手よりも聞き上手の方のほうが伸びると言われます。

## 例2. 東京ディズニーランド

マニュアルでは“満足”は提供できるが、“感動”は提供できない

東京ディズニーランドのリピート率は、ナント 97.5%そうです。世界中のディズニーランドよりも東京ディズニーランドが一番だそうです。夢と感動を提供し続けているので、このような結果になっているようです。

ある日、生まれたばかりの乳児を亡くされた若夫婦が、思い出に東京ディズニーランドを行ってみようかと思入園されたそうです。しかし、周りは家族連ればかりで、かえって落ち込んでしまい、食事でもしてみようかと思レストランに行ったそうです。そこで、店頭に 580 円のお子様ランチがあったので、二人でこれを食べようということになりました。

入店すると 2 人なので、2 人掛けのカップル席に案内されたそうです。お子様ランチを頼むとホール係の人が、「こちらのメニューは 5 歳以下の方のメニューとなっております。」と答えられ、ちょっとがっかりしたのです。

するとホール係の方は、お客様の表情があまりにも悲しそうにされているので、「どうされましたか？」とお聞きすると、若夫婦は過去の事情をお話になられたそうです。当然そこで、係の人は、「そのままお立ち下さい。こちらの席にご案内しますと 4 人掛けのファミリー席に案内されたそうです。」若夫婦は、3 人分のお子様ランチをお頼みになられたそうです。……

この出来事は、即他のレストランにも連絡が入り、同様の方がおられれば、同じような対応をするようにと指示が出されたそうです。

この若夫婦からはお礼のお手紙がすぐに来ました。その後、お子様が 2 人誕生され、東京ディズニーランドに何度も起こしになられているそうです。

道に迷っていそうな方は、こちらからお声を掛け「どちらへ行こうとされていますか？」「何かお探しですか」とお客様にお声を掛けるそうです。お客様から声を掛けられたり、そのような素振りをさせないよう気を使っているそうです。

“満足”から“感動”へ高めることができるサービスをどう気付き、どう教育していくかが大きな鍵です。

では実践編です。

### まずは気付きの心を持ったスタッフをどう教育するか？

「引き出す」が教育の語源

#### 教え方のコツ

“聞く” → プロほど聞くだけで終わる。相手に押し付けない。

よくないのは、

- ① 教えてあげる
- ② 正してあげる → 一緒に相手のことを考えてあげる
- ③ 導いてあげる

※このようなことをしていると、相手の成長を奪うかも？

「上司中毒にならない」 = 上司がいないと自分で仕事を作れない

↓

どんな小さなことでも

- ① 誉めてあげる
- ② 驚きの声をあげる

↓

では聴き方は？

- ① 繰り返す
- ② まとめる

“学ぶ” は、まねること

※幼稚園の砂場でやることきっちりとする

このような方には、

- ① 落ち込んでいる
  - ② 肩を落としている → こちらから聞く
- ※自分から動く、聞く → 役立つ・感動させる

人は、足りないところに焦点が当たる

- ①上司の欠けているところ
- ②部下の欠けているところ
- ※ 足りているところは当たり前になる

“一期一会” いつも会っている人でも今日で最後と思って会う

**ルールを作ろう！**

- ①お客様と会話をする
- ②お客様に手を上げさせない
- ③バッシング時に、一声かけて下げる
- ④お客様が会話をされていなければ、声をかける
- ⑤レジで、お帰りのお客様に、「本日のメニューはいかがでしたか？」とお聞きする

※お客様から目を離さない、視線が届く範囲にスタッフを配置させる