

飲食店向けできる・わかるシリーズ  
1日1ページで完全マスター  
「飲食店 できる店長の教科書」PartⅡ  
(2012年度版)

株式会社武内コンサルティング 代表取締役 武内幸夫  
〒577-0055 大阪府東大阪市長栄寺 11-5-804  
Tel&Fax : 06-6782-0313  
Mobile : 090-3285-1387  
E-mail : aaatake1@jeans.ocn.ne.jp  
HP&ブログ : <http://takeuchiconsulting.seesaa.net/>

## = 目次 =

### 第I章 行動編

1. 【できる店長の秘密】業績が悪い時の店長の行動は？
2. 【飲食店活性化手法】飲食店が朝礼で売上を上げる方法
3. 【飲食店・部門長の仕事】自主的に集まる
4. 【業績アップのきっかけ】自分の店と思う
5. 【飲食店が繁盛し続けるためのコツ】毎月テーマを設けて実行する

### 第II章 店舗運営編

6. 【見逃してはならない店舗評価の注意点】一番怖いのはマニュアルを無視した店舗
7. 【売上を上げる朝礼術】3日経つと元に戻ってしまうのですが、何か良い方法はないですか？
8. 【気持ちの良い店づくり】5分前に開店できる店？
9. 【飲食店で原価率が高い店の対策】棚卸は規則でやらない、原価を下げるためにやる
10. 【飲食店で利益の出る店】人時売上高を基準にしているかどうか？
11. 【優秀な飲食店の店長の条件】様々なお客様に対応できる人
12. 【店舗の業績を上げるヒント】二番手を育てると店の売上が上がる理由
13. 【クレーム発生率の高い店の特徴】自分で何でもやる店長
14. 【店長の大事な仕事】クレームからスタッフを守ってあげる
15. 【不況期に大事なこと】笑わせる！
16. 【飲食店におけるサービスルール】3分ルールって何？
17. 【繁盛飲食店になるには？】当たり前のことの癖付け
18. 【飲食店 店長の仕事】常連さんに何かサービスをしたい、して欲しい！
19. 【飲食業の原価を下げるコツ】残物を計る
20. 【飲食業：粗利低下の原因】失敗・ミスが減らせ！
21. 【飲食店のロス低減策】オーダーミスをなくせ！
22. 【できる店長の仕事】暇な時の仕事、雨の時の仕事は考えていますか？準備していますか？
23. 【飲食店の回転率を上げる経営】冷蔵庫の回転率を上げる
24. 【効果的なクレーム処理の方法】クレーム処理ミーティングはいつやるのが理想でしょうか？
25. 【店舗における躰マーケティング】店舗の補修・修繕は誰がするのか？

### 第三章 自己改革編

26. 【店長教育が大事な理由】 店長がダレると売上は下がる
27. 【店長3年目が一番危険な理由】 自分に負けていませんか？
28. 【店長の一番大事な仕事】 自分が変わることに
29. 【店長の仕事】 店長とは自分の力で付加価値を付けることができる人
30. 【伸びる店や伸びる人の特徴】 悔しいという思いが成長につながる

### 第四章 志 編

31. 【副店長から店長に昇格するために必要なもの】 できる副店長とは？
32. 【店長から独立できる人・できない人】 お金を貯めていますか？
33. 【飲食業を目指す方々へ】 夢や目標に日付を振ろう！
34. 【社長から期待されていること】 自分で考えて何か一工夫する
35. 【店長の条件】 理想の店長は独立心旺盛の方
36. 【できる人の仕事術】 仕事をしない日を作る
37. 【スーパーバイザーの条件】 能力以上に、下から信頼されていること

## 1. 【できる店長の秘密】業績が悪い時の店長の行動は？

右肩がりで苦戦したことがないという店はないです。皆、何度も苦戦したり、業績を落としながら強くなって行きます。しかし、業績が悪くなった時にどのような行動をするかで、その後が決まってきます。特に店を任されている店長は必死です。さて、できる店長は何をして乗り越えられたのでしょうか？

まず少しでも調子が悪くなると、他の店の店長も呼ばれてミーティングです。現状を把握することが大切です。次に、納品業者の方々からの情報を収集します。業界動向がどうなのか、納品時に話を積極的に聞きます。また同業種で仕事をしている仲間や友人からも情報収集すべきです。ところが情報収集をいくら行っても店の状況は変わりません。

いつもより1時間早く出て来ること。早く出て来るだけで何か変わるのかと言いますと、その時間を有効に活用するということです。それと1時間早く出て来て店を立て直そうという気持ちが大事です。いつも通りやっていて、いつか景気や業界動向が回復するのではと待っていては厳しいでしょう。何かあれば早く出て来て対策を考え、実行に移すことです。経営でも同じです。業績が悪くなれば、必ず1時間早く出社されるベテラン社長がおられます。ずっとそれを続けているそうです。1時間早く出ると外の風景も違い、いろんなヒントが浮かぶそうです。

当然、この貴重な1時間、早く出て来るだけでは意味がないです。商品やサービス、店内のクリンリネスなどすべてを見直し、改善して行くことが大事です。何かをしたからすぐに業績が回復するということはないですが、業績が悪い時の見直しが、次のスタートダッシュにつながります。それとこの見直しがお客様視点に立った改善になり、徐々にお客様ニーズをつかめるようになります。今まで忙しくて見過ごしていたこと、やりたくてもできなかったこと、自店の弱い点などを一度ノートに書き出して下さい。スタッフの意見やお客様の声も入れて下さい。このノートが今後の店の将来を決めます。

書くのは面倒だから、俺の頭の中で覚えているという人は良くないと言われます。必ずノートに書くこと、それが財産になります。逆に、伸びている店長は、気の付いたこと、指摘されたことはすべてノートされています。早く出て来た1時間をノートされたことの改善に充てられてはいかががでしょうか？価格やメニュー変更をする前に、出来ていない部分の見直しが大切なような気がします。

## 2. 【飲食店活性化手法】飲食店が朝礼で売上を上げる方法

飲食店はどんな朝礼を行っているかで売上が変わってきます。おそらく、社長がいる時だけ朝礼をやっている店では売上は上がりません。嫌々、指示されたから、業務命令だからやらなくてはならないというレベルでは店は良くなりません。スタッフの数が少なくても同じです。一人でも二人でもスタッフがいたら、店を開ける前に必ず朝礼をして、けじめを付けてからスタートすることが大切です。

店内外の掃除が終われば、暖簾を上げることがスタートの合図。そのうちお客様が来られるだろうというような店の開け方のところは心配です。また、お客様が入店されたことがオープンの合図のようになっているところもあるようです。

毎日朝礼をやっているので伝えることがあまりないのです。という答えが店長から返ってくる場合があります。本当に毎日伝えることはないのでしょうか？

この状態が実は一番危険です。店を開けることがルーティンワークになっていて、気付くことができなくなっています。1日数時間営業していると何か気付くはずで

### 【朝礼の内容例】

1. 今日現在の売上・人時売上高
2. 昨日のお客様の状況（お褒めの言葉やクレームなど）
3. 店内外の店舗チェックの状況
4. 今現在の在庫状況
5. 今日のおすすめ
6. 商品別出数（販売数）の状況
7. 競合他店の状況
8. 本部からの伝言
9. 休憩所の状況
10. ゴミの処理状況
11. 駐車場や店の周りの状況
12. シフトの状況
13. 販促企画・キャンペーンなどの状況
14. 最近読んだ本で感動したこと
15. 今日の売上目標・客数目標

などなど話すネタはたくさんあるはずです。朝礼で手を抜くと、他のものも手を抜くようになります。

それで、朝礼で売上を上げるには？

スタッフに数字を教え込むことです。1日の売上・客数・出数が曜日ごとにいくらかくらいなのか教えることです。数字が気にならなくて作業だけやってもらっている状況では数字は絶対に上がりません。数字は共通認識として、スタッフ全員が必死になってやろうという意識がないと達成しません。

そのためのやり方やコツを朝礼で教えるのです。どうすれば店の売上が上がり、皆の給与が上がるのかを毎日教えます。

店長や社員だけが必死に動いても限界があります。店を盛り上げるためにはスタッフ全員の力が必要です。そのための方策や指針を示すのが朝礼です。

朝礼を甘く見ているはたいへんです。売上を上げるということは、朝礼をしっかりとやるということと同じです。

どんな朝礼をされていますでしょうか？数字を上げている店長の店では必ず朝礼に力を入れておられます。店を活性化したいと思われるなら、まずは朝礼の内容を見直し、中身の濃いものに変えられてはいかがでしょうか？

### 3. 【飲食店・部門長の仕事】自主的に集まる

業績低迷、不振が続いているとき、社長や上の人からの指示を待っているだけでは店はよくなりません。待ちの姿勢では、何ら改善になりません。少し調子が悪いなあ？と思えば、即ミーティングを実施することです。自分たちで自主的に集まって行くことです。

会社から言われた日に会議に出席するだけでなく、店長さん同士、自分たちの意思で目的を持って集まることです。毎日、忙しいのはわかりますが、日々の営業よりもっと大事なのがこの打ち合わせやミーティングです。悪くなったとき、大きな経費をかけずに数字を作る方法を考えないといけません。愚痴をこぼしてばかりでは、店は強くなりません。横のつながりをもっと強くすべきです。

また、ちょっと今月は変だなあ？

と思えば、業者の方や同業の方からの情報をすぐに入れることです。

できるかぎりその原因をつかむことです。

どなたかがリーダーシップを取って、自主的に集まらないと月1回の会議に出席しているだけでは、意味がないです。会議もオーナーや本部からの指示がほとんどだと思えます。自分で考えて店をよくするという訓練が必要です。

右肩上がりでも業績が上がったり、販促を打った時には凄い反響率だったり良いことばかりは起こりません。本当の実力は、不振の時に、切り抜ける、立ち直させる力です。不振店を活性化させてこそ、部門長の仕事です。強い企業ほど、自主的に集まって改善策を練られています。そういう風習・風土が根付いています。

スタッフに愚痴は言えません。言ったらダメです。

部門長が集まった時には、たまには愚痴を言いながら、善後策をみんなで考えることも大事です。

「ちょっと今日、集まってみない？」

と誰かが一声かけることです。同じような状況が各店で起こっているはずですが、自分だけでは解決できない、考えつかない良いアイデアや対策が出てくるかもしれません。経営者やオーナーは、この自主的に集まって改善してくれることを一番望んでおられます。それが、個人店から組織的な運営への脱皮点だからです。

是非、自主的に集まれる仲間を作ってください。  
それが飲食業における企業経営の第一歩です。

#### 4.【業績アップのきっかけ】自分の店と思う

お店を預かっている店長や部門長の方は、自分の店と思って管理・運営されるのが理想です。自分の店だ！と思った瞬間、可愛くもなり、業績は伸び出します。

商品を並べているだけ、作ったものを出しているだけでは、お客様は利用されません。リピートされません。店に“心”が入っていないと繁盛しません。

自分の店だと思うということは、ミニ経営者だと認識してお店を預かるということです。単なるサラリーマンから脱皮して下さい。経営者の目で見ると見え方が違ってきます

- ★棚卸や原価を管理する目が厳しくなります。
- ★店内の飾り付けが気になります。
- ★清掃レベルが上がります。さらに、きれいになります。
- ★お客様がお越しになられるのがうれしくなります。
- ★自分から率先してお客様にモノやサービスを売るようになります。
- ★お客様から見て、シャッキットとして、安心感が出るくらい見た目がよくなります。
- ★経営数値が気になり出します。
- ★時間の使い方の自由度が増し、上手になります。

ただやらされている状態では、もったいないです。レベルが上がりません。  
逆に、100万円経費使っても良いから・・・と言われたら、何に使いますか？

経営者になると手直ししたいところが山ほどあり、お金はいくらあってもたらないくらいです。見る視線が変わってきます。

自分の店だ！と思って、思いっきり励んでみては。。。  
凄いチャンスを与えられているのに、気付いていない方もおられます。  
店長、部門長であるということはチャンスです。  
好きにやっていいんです。業績が上がるなら。。。  
それをオーナーは期待されています。

店に魂を入れて下さい。自分の心に魂を入れて下さい。その瞬間、あなたのお店に



お客様がお越しになるようになります。業績アップは商品やサービス以上に、魂や心が入っているかどうかの方が大切です。チャンスをものにできる人間にならないと、一生駒で終わってしまいます。

自分で変えてみませんか？あなたのお店を・・・

店の輝きは、あなたの心次第です。

#### 5. 【飲食店が繁盛し続けるためのコツ】毎月テーマを設けて実行する

定番メニューだけで繁盛し、安定した経営ができている店は稀だと思います。」そうなりたいですが、なかなか現実的には難しいです。常に何かお客様の心を引くようなことをやっていないと数字はすぐに落ちます。

ところが同じ店、同じ厨房で仕事をしているとルーティンワークになってしまいます。何かしないといけないのはわかっているけど頭と体が動かないといった感じです。特に飲食店では、季節感のあるメニュー作りが大切だと言われます。今月は何をやっているのか？それを期待してお客様が来られます。常連客ほど限定メニューを食べてみたいと思っておられます。

毎月、お客様をびっくりさせてやろうとか、感動させてやろうと思ってメニュー作りをしているかどうかです。この気持ち・姿勢が繁盛店に近づいて行く一つのコツだと思います。

メニューだけでなく、店内のことに関しても毎月1テーマを徹底してやることです。そうすると店が磨かれてきます。清掃でも接客でも何でも良いです。オーナーや店長が欠けていると思う弱点の部分を改善して行って下さい。

今月は何をやるのか？

来月は何をするのか？

自分だけでなくお客様との約束を守ることが大切です。折角、期待されているのに何もしないのは失礼です。

できればこういったことを年間スケジュール化したいです。少なくとも3カ月先くらいまでの方針を作ってみられてはいかがでしょう？

暇でやることがないのではなく、何もしていないだけ。店の中にはやることは山ほ

どあります。気付いていないだけか、やりたくないだけかのどちらかです。

逆に売上が伸びて来ると自然とこういったことが出来てきます。やっていないと焦るくらいです。しかし、暇な時には行動に移せないもののようです。

自分の心に自分で火を付けて頑張るしかないです。やってみようと思った瞬間がスタート！では何から始められますか？

## 6. 【見逃してはならない店舗評価の注意点】一番怖いのはマニュアルを無視した店舗

一つ勝手なことをし出すと、いろんなものに波及します。これくらいなら誰も見ていないから良いだろう。別にお客様に迷惑をかけている訳ではないので良いという判断をするようになります。この状態が、一番危険です。

店がどのような状態であるかを見るよりも勝手なことをしていないかどうかをチェックすることが大事です。勝手なことをして売上が上がった店は見ることがないです。勝手なことをする店は必ず売上が落ちて行きます。

マニュアルというよりも会社の指示・やり方を無視した行動というのがやはり怖いんです。この場合、大きく分けて2つのパターンがあります。

一つは、決めごとが守れない、できない店です。少しずつ緩んで来て、会社の指示通りの運営が出来なくなっている店です。緊張感もなく、ただ店を開けているだけ。お客様からの評判も良くなくクレームが多くなっている店です。

もう一つのパターンは、ある程度能力があると思っていて、会社の指示を無視して自分勝手なやり方をする店です。この場合も要注意です。もし何か合った時、責任は誰が取るのでしょうか？これくらいなら店長の責任範囲だから大丈夫だろうと思っているとたいへんです。最終的には必ず会社の責任になります。それを深く理解してもらわないと困ります。

スーパーバイザーや部長が臨店して店をチェックするのは、店の状態を客観的に評価するためだけではないです。会社が指示したことができているかどうかを見るためです。逸脱した行動はどんなことがあっても厳禁です。

会社の人間は誰も店を見ていないので、どうなっているかはわかりません。店を任

されている人は、自分に厳しくできる人でないと務まらないと思います。

他人に店を任せるといろいろな問題が起こってきます。それを予防するためにマニュアルがあるのですが、いつしか忘れられます。

店舗評価においてもマニュアルの遵守度や逸脱した行動がないかどうかをしっかりとチェックして指導改善することが大切なような気がします。

**7. 【売上を上げる朝礼術】3日経つと元に戻ってしまうのですが、何か良い方法はないですか？**

いろんな朝礼の仕方があります。皆さん工夫されているようです。しかし、それが売上や業績に直結しているかどうかはわかりません。例えば、朝礼の時間が長いと業務に支障をきたしてしまいます。それに時間の取り方だけでなく内容も考えないといけません。上手に伝えたり、教育の場として活用するためにはどうすれば良いか研究することも大事です。

ところが、正直、どんな素晴らしい話をしても業績に変化はないような気がします。店長さんとしては、目先の売上が欲しいはずです。やって欲しい仕事がたくさんあるはずです。それを簡潔に伝えて、まずは売上を上げたいと考えておられると思います。教育して人を育てたいという思いがあるかもしれませんが、短期間でそれを成し遂げようと思っても無理があります。会社からも人材の育成よりも売上を問われるはずです。それならばまず売上を上げるために朝礼を活用されてはいかがでしょう？

売上が上がっている店の朝礼は以下のようなことをされています。

1. 店長が1日の作業指示を出しておられます
2. 従業員にメモを取らせています
3. 店長が個々人別にやって欲しい仕事を書いたものを渡しておられます

そんなに難しいことはされていません。今現在できていない部分を徹底的に毎日繰り返して直されています。

逆に店長は店で出来ていない部分、個々人の業務でできていないもの、お客様からの要望やクレームなどを毎日探されています。そのネタが尽きると、店の成長がないと思われています。そういう視点が店長に付くと、店の売上は上がってきます。人を教育して育てようと思うよりも自分が成長する方が先です。隅々まで見通せる力が大切です。

そのような力が付くと、今度は自然に人が付いて来ます。なぜかと言いますと、従業員から頼りにされるからです。何でも聞きに来るようになります。そうするとこちらから指示を出さなくてもわからない時や手が空いた時の作業指示をもらいに来ます。売上が上がるまでやり続けること。愚痴は絶対にこぼさない。店長は売上を上げることが仕事だからです。

嫌でつらい役回りかもしれませんが、それを乗り越えない限り、売上は上がってきません。

朝礼は良い話をする場よりも出来ていないことを皆で共有して直して行くことが大事だと思います。その積み重ねが必ず業績にアップにつながると信じて進めるのが良いのではと思います。

## 8. 【気持ちの良い店づくり】5分前に開店できる店？

開店時間ぴったりに店を開けないといけないルールはないはずですが、少しでも早くお客様をお出迎えすることが大切です。そうすると問題になることが一つあります。それは朝礼です。どの店も開店5から10分前に集まってされます。朝礼が終わると持ち場に戻り、開店です。

5分前に開店しようと思うと、朝礼時間を早めないといけないことになります。朝の朝礼は大事です。伝達事項も色々あるかもしれません。しかし、朝礼よりもお客様の方が大事なはずですが。

店舗によっては、外から従業員が朝礼をしているところが見える場合もあります。お客様は早く開けて欲しいなあと思っておられるはずですが。

逆に1分でも開店時間より遅く開けた場合、どうでしょうか？かなりの不快感があると思います。開店時間に来ているのに、開いていないのおと思われれます。開店時間をルーズにしていると大きなクレームにはなりません、不快感が溜まって行き、感じの良い店になりません。

店の管理者の方は、できるできないは別として、開店時間の5分前には準備が整っている状態にするようことが大事だと思います。

「お待たせいたしました。」と扉やドアを開けてお迎えする姿勢が大切です。いつオープンしたのかわからない、ドアが開いていたのでゾロゾロとお客様が入って来ると言うようなけじめのない状態は良くないです。

また、雨が降っていたり、寒かったりした場合、開店時間前であっても店内で休んでいただくというような気遣いが大切です。状況に応じて、お客様に対応できる店が感じの良い店になって行きます。

気持ちの良い店とは、声が出ていて接客サービスが良いだけでなく、小さな小さなことまで気遣いしてくれる店のような気がします。

店長さんは、毎日、何時何分に店を開けているのか、一度データを取られてみてはと思います。あなたのお店の開店時間があなたのお店の現在の力を表しているかもしれません。

### 9. 【飲食店で原価率が高い店の対策】 棚卸は規則でやらない、原価を下げるためにやる

棚卸は月 1 回必ずやるものと認識されていませんか？従業員の方もそのように考えているところが多いと思います。それも会社や店のルールや規則だからやっているという感じ。

しかし、自分で店を持つとわかると思います。棚卸が如何に大事なのか・・・無駄な仕入をしない。仕入が少なくなれば支払いも少なくなり資金繰りが楽になります。特に廃棄を如何に少なくし、食材を回すかが大事です。そのようにいつも心掛けていると原価率に異常値が出て来ることはないです。

ところが原価率が設定した数値よりも高かった場合どうされますでしょうか？大手企業や厳しいところでは、即やり直しです。棚卸が合うまで、原因が見つかるまで何度でもやらされます。

通常業務で忙しかったり、つらいのは乗り越えることができますが、棚卸のやり直しを命じられると心が折れそうになります。皆、一番嫌な仕事です。でもそれくらい大事だということを店長が理解しているかどうかです。

月末になって帳尻を合わそうと思っても無理です。極端な方は 25 日過ぎると仕入を抑える方がおられますが、そうすると一番の稼ぎ時の月末・月初に欠品が起こる可能性があります。結局、売上が未達ということになりかねません。毎日厳しい目でチェックすることが大事です。在庫を常に把握できていることです。

逆に原価が想定したものよりも低い店は何をしているかと言いますと、倉庫や冷蔵冷凍庫、食品棚などが綺麗です。どこに何がどれだけあるのかがわかる状態になっています。

その状況も店長だけでなく、スタッフ全員が気にかけて知っておられます。仕入も店長が一人で全部しなくても、必要なものを必要な時にスタッフの中で気付いた人ができるようになっていきます。

だから棚卸に時間がかかりません。毎日棚卸をしているのと同じようにチェックをし、整理整頓されているため月末は数字を拾うだけの業務です。だから棚卸に1時間もかからないそうです。

店を閉めてから翌朝までダラダラと愚痴をこぼしながらやるのは良くないです。目も開かなくなってくると間違いやすくなります。時間がかからなくて正確な数字が出るようにするためにはどうすれば良いのか、スタッフ全員で考えても良いのではと思います。

棚卸は規則でやらない、原価を下げるためにやるんだ！ということが自然と体に染みついて来るとプロに近づきます。

## 10. 【飲食店で利益の出る店】人時売上高を基準にしているかどうか？

人が足りない、欲しいという声が現場から上がってきた場合、どうされますでしょうか？希望通りにしていると売上は上がっても利益が出なくなります。店は回っているようでも利益が出ていますでしょうか？

まず人が足りないという基準や根拠はどこから出て来ているのでしょうか？現場が忙しくて回っていない、お客様に迷惑がかかるくらい人が足りていないということでしょうか？

それを数値で表して欲しいです。それが経営です。現象面だけで対策を打っていると根本的な解決策になりません。特に飲食業では売上高よりも人時売上高が大事です。会社として、店ごとに業態ごとにこの目標人時売上高を設定することが大事です。

飲食業の業界平均で行くと、人時売上高はおそらく 3000 円～3500 円くらい。高いところで 4000 円くらいでしょう。

人時売上高とは、一人1時間当たりの売上高です。

人時売上高 = 売上高 ÷ 総労働時間 (店長はじめ全スタッフの1日の労働時間)

例えば、ある日の目標人時売上高が 3000 円で1日の目標売上高が 15 万円とすると、15 万円 (目標売上高) ÷ 3000 円 (目標人時売上高) = 50 時間 (総労働時間) となります。

ということはシフトを組む時に、この日は売上目標の 15 万円が達成できたとしても総労働時間が 50 時間以内になっていないと利益が出ていないということになります。



しかし、最初から 50 時間で設定すると、雨の日やいろいろな状況変化で、お客様がお越しになりづらいことが起こって目標売上高の達成が難しくなる可能性があります。

そのために、あらかじめ算出から出てきた総労働時間の 80~90% くらいの時間に抑えてシフトを組みます。上記の例で行きますと、

50 時間×80%=40 時間、あるいは 50 時間×90%=45 時間となります。

少なめの総労働時間でシフトを組むと、1 カ月後、縮めてみると利益が出るようになります。逆に、このように数値から逆算してシフトを組んでいない店は、総労働時間が多くなり人件費が増える傾向になります。

店舗の管理で大事なものは、原価率と人件費です。その人件費を現象面で判断し、人を入れていると最終的には利益が出なくなるということです。

根拠となる数値から足りない人数を出すのではなく、時間帯ごとに足りない労働時間を出すことがコツです。

人時売上高の考え方を理解してもらい、徹底的に教育することが利益化への近道となります。数字で物事を考えることが、飲食店であっても一番なことです。

## 11. 【優秀な飲食店の店長の条件】 様々なお客様に対応できる人

チャラ系の方は嫌。

派手なお客様はお断り。

これでは商売になりません。どのようなお客様を想定されているのでしょうか？

自分の好みのお客様だけに来て欲しいというのは少し無理があると思います。繁盛店を作られた後に予約客などで絞って行くという方法があるかと思いますが、最初からお客様を絞ると売上が立ちません。

やはり理想は、全顧客対応、どんなお客様にも対応できるくらいが良いです。好みの激しい方が商売をするとあまりうまくいかないという話をよく聞きます。お客様をより好みする余裕がないのに、我が儘を言っていると売上につながらないからでしょう。

お店の接客においても様々な年代のスタッフを配置した方が良い場合があります。いろんなお客様に対応できるとそれだけ売上を上げる可能性が高まります。業種・業態にもよりますが、若いスタッフだけで回していると、同年齢の方しか入らず、世代を超えた利用が難しくなることがあります。そのようなことも極力、店長は理解されていた方が良いと思います。

できるだけ最初は、お客様を選ばない。このことを心掛けることが大切だとも言われます。お客様を選ぶようになると、スタッフも選ぶようになります。優秀なスタッフがいても自分の好みで判断していると良い店にはなりません。

リーダー的な立場の仕事をする方は、自分の好みを前面に出さない。あるいは人に対する好き嫌いが無い方が適しています。どのようなお客様がお越しになられても、どんなスタッフが入店しても対応できる力が店長の本当の力かもしれません。

売上を作って行くなら、意識して好き嫌いをなくして行くことも大きな課題になってきます。人間的に大きくなると、数字は付いてこないということなのかも・・・

優秀な店長ほど、どんなお客様が来られても気にならないようです。好みを言っている段階では、自分がまだまだ未熟なのではと反省されます。

店長が苦手なお客様を作らないこと。それも繁盛するための条件の一つのようです。

## 12. 【店舗の業績を上げるヒント】二番手を育てると店の売上が上がる理由

店を預っている店長だけが頑張っても限界があります。スタッフの人数が多い店ほど二番手が必要になってきます。別に大きな役職はいりませんが、そのような役割をしてくれる人が欲しいです。

店は店長で決まると言われますが、店長だけでは難しい場合もあります。店長を再教育して業績を回復させようという施策を打たれますが、店長は優秀な方で能力も有しているならば、店長が課題・問題という訳ではないということになります。

そのような場合、どこを強化すれば業績回復につながるかと言えば、やはり二番手の方の育成です。店長の補助をしたり、あるいは店長的な役割をしてくれる方が店には必要です。

優秀な店長であっても二番手を作っておかないと自分が苦しくなるだけです。店の運営も大事ですが、二番手をどう育てて行くかが大きな鍵です。だからよく言われますのは、店長になったら右腕を作りなさいと言われます。自分の分身ができると仕事が楽になります。それに会社としても次の店長候補が育てば、出店戦略に拍車がかかります。

右腕になってくれそうな社員がいなくてもパートさんでもアルバイトさんでも業務上任せることができる人を育てることで、たまたま配属された店舗にベテランのパートさんがおられるとラッキーですが、それを期待してもしようがないです。自らの手で育てていったり、仕事を覚えてもらうことが大切です。

そのためには、店舗業務を伝えて一緒に仕事をするだけでなく、常に一緒に店のことを考えたり議論する場を設けることが大事です。自分の分身を作る訳ですから、考え方を理解してもらわないといけません。店のことで手一杯なのに、そんなことは無理だと言っていると、いつまで経っても二番手は育ってきません。

二番手を育てることは店長の大事な職務です。日々意識しておかないと厳しいと思います。それと二番手育成で難しいのは、会社が何かできるという訳ではないからです。店長の裁量で二番手を育てていただかないといけません。誰が二番手なのか、その候補なのか、会社からは見えません。

また、すべてのことを一人に任せるのではなく、個々の業務ごとに分担されていることもあると思います。だからこそ、店長の力量が問われます。

何でも自分でしようと思っている人は成長が止まると言われます。自分の分身を早く作って、次のステップへと進まれてはいかがでしょうか？

お店の売上はひょっとすると二番手の方の出来で決まってくるかもしれません。

### 13. 【クレーム発生率の高い店の特徴】自分で何でもやる店長

まじめに勤務。何かあればすべて自分で解決。

ところがこのようなお店の店長さんのところほど実はクレームが多いのです。

一所懸命仕事をしているはずなのに、クレームやミスが発生してしまいます。シークレット調査で行ってみても本当にまじめで、手を抜いているところはないです。逆に必死に仕事をされています。

でも少し様子をうかがっていると見えてきます。何かと言いますと、問題が発生するとすぐに自分が飛んで行くのです。どんな小さなことでもです。何かあれば自分で解決しないといけないという責任感が強いのでしょうか。ところがこの状態を繰り返していると店は成長しません、良くなりません。

逆だと思うのです。店長が何もしなくても良い状態を作ることです。そうしないと休みも取れなくなります。

マネージャーが見ればこの状況や問題点はすぐにわかると思います。しかし、ここからが難しいです。本人はまじめな方なのです。一所懸命仕事をするのが自分の一番の特徴だと自信を持っておられます。それなのに、自分が先頭を切ってやらなくても良い状態を作ってくださいと言っても理解されない場合があります。

仕事の本来のあり方を説明する必要があります。店長の仕事はスタッフのミスのカバーするお助けマンではないです。本人が気付いて改善できるように、サポートして、成長させることが本来の仕事です。

飲食業ではよく「うまいもの作り、人づくり」と言われます。人を少しでも成長させた店が業績を上げます。自分がではなく、皆が成長するように教育指導することが大切です。

これに気付いた人から次の階段を上られます。できの良い店長とは、店内業務が全部できる人、業務遂行が早い人というのではないです。人を使える方、人を育てる方言います。

自分で何でもやる店長になっていませんか？

それを改善しない限り、クレームもミスも減らないと思います。

#### 14. 【店長の大事な仕事】クレームからスタッフを守ってあげる

ミスは仕方ないです。注意して同じ過ちが怒らないように教育指導するしかないです。ところが、過度の要求をお客様がしてきた場合、店長はスタッフを守ってあげないといけません。店で守りきれそうにない場合は、会社が守ってあげることです。

ミスに対してくよくよ考え込むよりもお客様からの要望に耐え切れなくなることの方が多ようです。

ミスがあったのなら丁重におわびをし、後は毅然とした態度で接することも大事です。卑屈になって、何でも要望に応じているという状態は良くないです。謝り方が良くないという指摘もあると思いますが、店長が見ていてスタッフが自分なりに一所懸命お詫びをしているのなら、そこから先は店長の仕事です。

スタッフのお客様に対するミスやクレームはつきものです。やって良いというのではなく、一所懸命やっても必ず大なり小なり出て来るものだということです。

常にどう対処するのか、お店でルールを作っておくべきです。あるいは会社としての対応マニュアルをしっかりと用意されてはと思います。スタッフを守ってあげないと、仕事が続きません。また、クレーム対応時の店長の行動でその店に対する信頼感が決まってきます。

相手に納得の行くお詫びの仕方というのは難しいものですが、丁重に頭を下げるしかないです。ただし、過度の要求には応えないこと。物品や金銭で解決しようとする事はないことです。

例えば、大きなクレームを発生させたとしても1回目は手ぶらで、何も持って行かないことです。実際、どのような状況でクレームが発生したのか、それを確認することが大事です。その時、自店に大きな過ちがあったと確認できたなら、手土

産を持って再度お詫びに行けば良いと思います。

クレーム内容が激しくなっているとお聞きします。クレーム対応は店長の大事な業務となっています。

必ず、スタッフを守ってあげて下さい。場合によっては店の売上以上に大事な場合もあります。気持ち良く、皆が夢を持って働ける職場を作して下さい。

### 15. 【不況期に大事なこと】笑わせる！

社内暗くないですか？お店暗くないですか？待合室暗くないですか？  
無くなったのはお金ではなく、笑顔が無くなったような気がします。どの職場、どの現場へ行っても笑顔がないのです。景気が悪いからだけでもないようです。根本的に笑わなくなった感じもします。

企業活性化のコツは、笑うことだとも言われます。特に飲食店などでは、開店前の朝礼で「わっはっは体操」などを意図的になさっているところもあります。

朝一番、会った瞬間、「おはようございます。昨日、何か良いことあった？面白いことあった？」と会話をして欲しいです。もう掛け声だけのあいさつではつまらないです。それでは下を向くばかりになってしまいます。

笑いの絶えない職場づくりをどうやって作るか、これも経営数値以上に大きな課題のようです。笑わない社員が増えたとも聞きます。自分が笑えていないのに、お客様や患者様を笑わせることは不可能です。

社内あげて笑うということを奨励されませんか？  
笑いの大切さをもう一度再認識しても良いと思います。

トップや幹部が暗い会社は、社員全員が暗いです。真面目で緊張されているのかもしれないませんが、応接室へお客様を案内する時なども、会話を心がけて欲しいです。無言でご案内することがないように・・・

私のような立場の人間はやはりどのような会社なのか見ようとします。必然的に社員の方の動きや言動が気になります。私に対してだけでなく、お客様や外部の方に対してどのような接し方をされているのか気になるところです。

上長の方は特に、入社してきた社員に何か笑わせてやろうとネタを繰って下さい。以前、お世話になった飲食店のクライアントの女将さんがこんなことをおっしゃっていました。

「あなたたち店長の仕事は、スタッフを笑わせることです。笑顔が出れば、仕事のミスも少なくなり、お客様からの評価も上がります。手元の仕事をこなすだけでは仕事ではないです。入店したスタッフ一人一人に声をかけて笑わせて下さい。良いですね。店長！」

技術を高めるだけでなく、自然と笑顔が出る仕事の仕方を教えることが大切です。人を笑わせる教育と言うのも大切なのかもしれません。



## 16. 【飲食店におけるサービスルール】3分ルールって何？

常連のお客様でも3分以上は接客しない。これを鉄則にされているお店があります。社長からの指示です。

つつい常連の親しいお客様とは会話がはずみます。席の横で話をしたり、カウンター越しに話をします。いつしか時間が経ちます。

そんな時、周りのお客様はどう感じるでしょうか？

あまり良い気持ちではないはず。なぜあのテーブルばかりいるのか？特別なサービスまでされているのでは？と不愉快になります。

だから、常連客であっても最長3分が限界。それ以上は、付かないこと。

店長クラスの方ならわかっておられます。一つのテーブルにいると売上につながらないので、上手に帰ってこられます。

客数が少ない時でもこのことは気を付けるべきです。お客様は見ておられます。他のお客様と同じサービスをして欲しいと思っておられます。だからイレギュラーは極力作らないこと。

ご来店いただいたお客様すべての方に満足いただけるよう配慮するのがプロの仕事です。個人でお店を開いているカウンターだけの店とは商売の仕方が違います。店には暗黙のルールがあります。それを破っているとお客様から判断されると、お客様の足は遠のきます。

常連のお客様との会話が楽しいのはわかります。居心地も良いです。

でも商売ですから、その方だけに何かをするという訳にはいきません。業績の良い店ほど、常連さんとの距離感が上手です。

近からず、遠からず。

その微妙な距離感をご存知です。

でもそのような関係は、外から見てみると綺麗に見えます。えこひいきしない。ご来店いただいたお客様すべてを大事にする。その心が大切です。マニュアルには書いていない常連さんとの距離感について、店ごとにミーティングをされてはと思います。

その距離感のあり方が、お店を強くするのではないのでしょうか？

#### 17. 【繁盛飲食店になるには？】 当たり前のことの癖付け

とあるラーメン店での風景。

夜 11 時頃に入店。

ラーメンと餃子をオーダー。

ラーメンが来た瞬間、スープを一口。

熱々のスープ！

ラーメン店の基本はスープの熱さ。

以外とこのことを維持するのは難しいことです。熱いスープを出せるかどうか？これを続けることができると繁盛店へと近づくと言われます。

また、感心したのは、厨房のタイルを店員さんが拭いています。帰り際に厨房を見るとピカピカに磨かれているのがわかりました。誰に指示される訳でもなく、手が空いたら掃除。なかなかできるものではないです。社長や店長がいなくてもこの状態を維持されているのなら、繁盛されているのが想像できます。

繁盛店を作るには、当たり前のことが当たり前にできることです。社長や上長がいなくてもいつも普通にできること。本部からのチェックが入らないと店は汚い状態だとか、スープがぬるいといったことが起こっていると危険です。任せることができません。必然的に数字は落ちてきます。

私たちコンサルタントは、いろんなチェック項目があつてそれを一つずつチェックしている訳ではないです。いくつかのポイントを見れば、その店の営業状態がわかってしまいます。

遠隔操作ではないですが、当たり前のことができる店を作るのは一番難しいことです。体は一つしかありません。四六時中店に張り付く訳には行きません。従業員の教育をしっかりとっておかないと飲食業では数字が上がりません。

夜 11 時過ぎて、客数の少ない時に自主的に清掃を行える従業員をどうやってつくるか？飲食の事業は、人づくりに尽きます。良い人を作れば数字は簡単に上がります。

でも言葉で言うのは簡単ですが、いざ自分の店で実行しようと思うとなかなか難しいものです。人を育てる、教えるということに重点を置かないといつまで経っても苦労します。人づくりのできる会社こそが成長できるのです。

お客様がいない時、あなたのお店の従業員の方は何をなさっているでしょうか？閉店間際の時間にこっそりと顔を出せば、その店の売上はわかります。

当たり前なのにこそ意味がある！

それを理解させ、教えることが大事なことのように思います。

## 18. 【飲食店 店長の仕事】常連さんに何かサービスをしたい、して欲しい！

常連さんに何か気の利いたものを出して欲しい。

「店長、後は任せるからね！」と言っても店長は困ってしまいます。

どこまで何を出せばよいのか・・・

常連の方への気遣い、程度の判断が難しいようです。

実際、やって欲しいのは、常連の方に対して特別なことをして下さいというのではなく、気の付く範囲で何かやって欲しいということです。

だから、特別メニューはいりません。

例えば、気の利いた笑顔のあいさつでも良いのです。

何か気の付く範囲で、できることはないか？

それを考えるのが店長の役目。

いつも見ている気付き範囲で何かをする。

オーナー経営者なら普通に当たり前でできることです。

カウンター越しに常連のお客様と会話をしたり、試食メニューを出して意見を聞いたり・・・

「常連さんに対する予算はいくらまで大丈夫ですか？」

と聞かれても困ります。

「そんなこと適当にやって下さい。」

という答えが返ってきます。

数字や言葉に表せるものではないです。商売やお客様に対する姿勢だと思います。

だから言葉で教えるものでもなく、商売をしていたら自然と身につけて欲しいことです。

おそらく、このことができるのと店長なんでしょう。  
あるいは、自分でお店が持てる第一歩かもしれません。

気付いて下さい、店長！  
ちょっとした気配りが数字になって現れます。  
常連さんを逃がさない、何かを見つけて下さい。

### 19. 【飲食業の原価を下げるコツ】 残物を計る

残物、そのままゴミにしていますか？  
残物が出るのは仕方がないとしても無意識にゴミ箱へ直行では良くないです。  
まず、どのようなものがどれくらい残ったのか、目で把握すること。

次は、必ず計量すること。  
捨てる前に、測ること。  
捨てるものだからと言って無造作に捨てていいというものではないです。  
原価率の高い店ほど、この廃棄率も高くなっています。

ところはハウスルールがなかなか決まっています。現場任せがほとんど。  
良い数字を出すためには、数字で把握できるように仕組みを作ることです。

それに残物が多い結果が出ると、仕込みの段階からやり方を見直しだします。  
自然とお客様と使用量の誤差が小さくなります。だから原価は、残物を見ればわかります。管理体制のすべてを表しています。安易な残物の扱いはすべて原価に跳ね返ってきます。

店長もなかなか気付かないところ・・・  
会社側からの一定のルールが必要でしょう。

ただ残物と言っても食べ物や箸、紙類、ビニール類など様々です。それを分別するのはたいへんなことかもしれませんが、環境対策のことを考えると今後の検討の余地がありそうです。

無駄を出さない店づくり。すべて従業員の給与の返ってくるとことお伝えされては

いかがでしょうか？

ゴミ箱をあさるのは趣味ではないですが、一番先にチェックさせていただいています。ゴミの扱いでその店の店長の質がわかるかもしれません。

コツは、大きなゴミ箱を設置しないことです。大きいと何でも捨てるようになります。ゴミ箱の数もほどほどに・・・

原価アップはいろんなところに原因が潜んでいます。

少しずつ見直しが必要だと思います。

## 20. 【飲食業：粗利低下の原因】失敗・ミスが減らせ！

定価で販売しているはずなのに、集計すると粗利が下がっている？

原因を突き止めないといけません。そういう時、出てくる現象が一つあります。

失敗・ミスによる作り直しや値引きです。まず、失敗をなくすことです。100回に1回でも失敗があると粗利は当然下がります。真剣勝負で仕事をしないといけません。現場の長の方が厳しくチェックすることです。気を抜くと粗利はすぐ下がるということです。

また、宴会などでのミスから後で請求書を起こす時に、値引きをしたりしていませんか？

あるいは、ミスが生じたため、お詫びの意味でドリンク1杯サービスなどしていませんか？サービスすることは間違っていないと思いますが、サービスをしないといけなようなミスが良くないです。

粗利が低い店は、高い食材を扱っていることが原因ではなく、ミスや失敗が多い店です。この根本原因をなくさない限り、粗利は下がり続けます。

会議の場などで徹底的に原因を突き止め、その対応策をしっかりと打つことです。ミスや失敗が店の癖となるとたいへんです。

店の雰囲気、ミスや失敗があっても良い、その後の対応を何とかすれば良いというふうになっていませんか？一度や二度くらいでは店は潰れない。とスタッフが考えているようでしたら危険です。

ミスや失敗は現実的に生じるかもしれませんが、初めからあって当然では困ります。店長・調理長の躰教育が粗利に反映されているような気がします。

売上アップ、客数アップの会議・ミーティングも良いですが、ミスやロス低減のための会議・ミーティングも必要です。

失敗やミスのない店。それがすべてにおいて大事なのかもしれません。売上だけ追いかけていると大きな落とし穴が待っているかもしれません。気を引き締めて、真剣勝負で臨んで下さい。

## 21. 【飲食店のロス低減策】オーダーミスをなくせ！

原価率が想定したものよりも上がっている。  
目の前で作っていただきチェックしても間違いはないようです。  
なのに、なぜ、原価率が上がっているのか調査しました。

厨房からは間違いのない完璧に近い商品が出ています。追跡調査を行っているところから原因が発生していました。

接客サービスの方が、提供間違いを犯しているようなのです。忙しいのはわかりますが、絶対にやってはいけないこと。

それでオーダー間違いはどれくらいあるのですか？

とお聞きすると、「1日数回」

えっ！1日数回もあつたらたいへんです。

これでは原価は上がる一方。ミスの発生原因を突き止め、根本的にハウスルールを作り変えないといけません。

実はその時、思ったのは、厨房さんはこれくらい間違わないだろう。大丈夫だろうという思い込みがあることです。これが一番危険です。

誰にでもわかるように通すこと。  
時にはメモなどで書かせること。  
厨房から確認の声をかけてあげること。  
などをもう一度見直さないといけません。

また、リーダー不在というのも大きな原因のようです。

しっかりしたセッターさんがいれば良いのですが、だれが責任を取る訳でもなく、ただ作業をこなしているだけでは良くなりません。

でもリーダーさんがいなくても回る仕組みが必要です。絶対に間違いが起こらないルールづくりです。ルールづくりから逃げてはいけません。それを疎かにすると、まち同じ間違いが発生します。間違いが起こった時には、すぐ修正、すぐルールづくりです。根っこのところまで掘り下げて対策を打たなくてはなりません。意外なところに原価アップの原因が潜んでいます。自店は大丈夫だろうではなく、必ず見直して下さい。

ロスの発生原因の究明、それが店長の大事な仕事です。

## 22. 【できる店長の仕事】 暇な時の仕事、雨の時の仕事は考えていますか？ 準備していますか？

雨が降ってきました。お客様は来てくれそうにないです。  
えっ！ どうしよう・・・

まず、夕方から入るアルバイトさんへの連絡が大切です。

「雨が降ってきて足元が悪いので、今日はご自宅でゆっくりとされて下さい。」  
とシフトに入らない旨の電話を入れる。

仕事がないのにバイトさんに来ていただいてもコストがかさむだけです。このことは店を預かる店長は理解しておいて下さい。

しかし、雨はいつ降ってくるかはわかりません。天気が良くてもお客様の入りが悪い時は多々あります。暇をもてあそび、ぼーっと突っ立っていても困ります。急に暇になっても何もできない、やることがないなあというのが実情です。

だから、雨の時や暇な時に何をするかを決めておくべきです。

お客様の入りが少ない時には、何をしようか頭の中でシュミレーションされていますか？

暇な時は、人時生産性が下がるのは当然です。売上がないのでから・・・  
でも仕事です。売上がないから何もしないでは店長失格です。



あらかじめ、暇な時の作業を作っておきましょう！

意外とこのことは大事なんです。忙しい時の作業指示は、店長クラスになると誰でもできます。しかし、暇になると動きが鈍くなります。それも全くお客様がいないならまだいいのですが、いつもよりかなり少ないという状況の場合、どうするか判断に悩まれます。

あるいはミーティングの段階で、暇な時やってほしいことをスタッフに伝えておくことです。いろんな状況が生まれるのがお店です。いつも同じということは稀です。こられるお客様もいろんな方が来られます。いつも頭を柔軟に、動きを軽く・機敏に対応しないとイケません。暇な時の前準備が、忙しい時の数字に跳ね返ってきます。だから暇な時、手を抜かないでください。必ず、売上に現れてくるということを理解して、早めに対応策を練って下さい。

### 23. 【飲食店の回転率を上げる経営】冷蔵庫の回転率を上げる

入店して一番！

冷蔵庫・冷凍庫のチェックしていますか？

まず、最初に、冷蔵庫・冷凍庫が故障されている方は、補修・メンテ行って下さい。しかし、冷蔵庫や冷凍庫スペースが小さくてもう一つ欲しいと思っている方、少し考え直して下さい。冷蔵庫や冷凍庫、さらには食材庫などスペースがあればあるだけ買ってしまいます。最低限のスペースで結構です。

逆に、メニューは切らしてはダメだと、全メニューが毎日提供できるように、冷蔵庫を完璧にしていますか？

わからなくもないですが、個人店と大手チェーン店では経営手法が違います。

個人店は、自由度が高いです。少々メニューを切らしていても大丈夫です。旬のもの、一番おいしいところを召しあがっていただくためにはどうすれば良いかを考えた方が良いでしょう。

だから、毎日毎日、メニューすべてを切らさないようにするのは、至難の業です。当然、ロスが出てしまいます。それよりも、余りものが出ないように、おいしいうちにどう提供するかを考えた方が良いでしょう。

冷蔵庫や冷凍庫、たくさんあると在庫がかさみます。  
経営を圧迫する原因の一つになります。  
空きスペースを見ると、まだ大丈夫だとばかりに買ってしまいます。

冷蔵庫の中の食材を回転させるという発想を持って下さい。  
冷蔵庫回転率の高いお店は繁盛店です。  
旬のものを提供するために、黒板や接客で売っていく姿勢が大事です。

調理技術も当然大事ですが、冷蔵庫や水槽の中の食材を回転させるのがプロの仕事です。腕の良い店長よりもこの経営感覚を持った店長の方が重宝されます。

とにかく買って仕入れた食材は、売ること。回転させること。日本酒や焼酎も同じです。買ったのは良いが、棚に飾っていませんか？  
「酒類はこの頃出ないんです。。。」と・・・  
それは売れないのではなく、売っていないのです。

商売で一番大事なのは、食材や在庫を回転させて利潤を得ることです。  
1ヶ月以上、お店の中に転がっている食材はありませんか？

食材を回転させようと思えば、メニューを考えます。  
黒板やPOPを活用しようと思います。  
さらに接客トークも考えます。

あれこれと考えないとうまくいかないはずです。  
頭に汗をかくようになります。

そうすると自然と、売上も徐々に伸びてきて、さらには原価率も下がってきます。  
無理な営業や販促を行うよりも冷蔵庫の回転率上げる方が効果的です。これが商売の基本中の基本です。

冷蔵庫は実は保存するためのものではなく、回転させるためのものです。  
利益が出ていないとお悩みの方は、是非、ご一考下さい。

**24. 【効果的なクレーム処理の方法】クレーム処理ミーティングはいつやるのが理想でしょうか？**

どの店でもお客様や取引先などからのクレームや問い合わせがあると思います。それをどうやって効率的に処理するかが大事です。疎かにしているとますます良くないことが起こります。

それとクレーム処理はやってはいるが、減らないとか、上手くスタッフに伝わってなくて同じことが繰り返されるという相談があります。

どこが悪いのでしょうか？

まず、クレーム処理ミーティングはいつなさっておられますでしょうか？

普通は、1日起こったクレームを翌朝一番の朝礼で話をして、対処法を伝えるというところが多いと思います。パート・アルバイトさん全員に伝わるようにノートや連絡帳に書いて、必ず目を通すようにされていると思います。

ところがこのやり方ではもう一つ効果が上がらないようなのです。やり方自体は間違っていないです。でも効果が上がらない。伝え方が悪いのでしょうか？

実は、よくできている店は、クレーム処理を閉店後に行われます。パート・アルバイトさんを残してまで行うのは難しいですが、社員だけでも集まってその日のうちに手を打たれます。

クレーム処理はスピードが大事です。次の日に回せば回すほど、良からぬことが起こってくるものです。早く処理したい、どんなことが起こったのか知りたいという姿勢が店長にないと良くならないと思います。次の日の朝礼でクレーム処理をするか、あるいはその日の夜にクレーム処理をするかでかなり店は変わってきます。

朝礼で伝えれば良いと思っているとまだまだ。その日のうちに解決策を見つけて手を打つことです。閉店後、残るのはつらいです。体も疲れています。でもクレーム処理という仕事が残っているなら早めに対処すべきです。

店長が「後は私が処理しておくから良いよ」というのも良くないです。クレームは店長だけの問題ではないです。皆で共有して対応することが大切です。言いにくいかもしれませんが、「今日あったクレームについてミーティングしたいので少し残して下さい。」と一声かけて下さい。

最初は、嫌な顔をされるかもしれませんが、店のルールになってしまえば誰も文句は言わなくなります。

クレーム処理は絶対に次の日の朝礼で解決しようと思わないこと。  
即日処理がおすすめです。

## 25. 【店舗における躰マーケティング】店舗の補修・修繕は誰がするのか？

見つけるとすぐに専門業者へ電話。

見つけるとすぐに会社や社長に報告。

どちらも間違っていないように見えます。これが普通だと思います。

ところが、どんな小さなことでも報告しなさいという指導教育を行っているところでは報告はするが自分では解決しようとしなくなります。常に指示待ちの状態になります。そうすると今度は、店が傷むのは営業しているので当たり前。傷めば会社が直してくれるだろうという雰囲気が出てきます。これが一番危険です。

自分たちで勝手に直すと時間もかかり、もし怪我でもしたらたいへんと思われるかもしれませんが、業者の方に依頼するまでもないものはやはり自分たちで直した方が良いと思います。

自分たちの仕事は、営業して売上を上げること。その他のことは会社や本部に任せれば良いというふうになると、店はガタガタになります。おそらく、補修費も多くかかるのではと思います。

物を大切にする、店を大切にする心がないと良くないです。自分たちの手で直す癖が付くと、大事にするようになります。営業時間後に補修のために残るのは嫌なものです。そういう余分な時間を作らないためにも早め早めに直すようになります。

それともう一つ、会社や社長の指示待ちになると人は育ちません。自分で考えて、自分で判断して動くということがなくなります。大きな費用がかからないものであれば常識的な判断の元、自主的に動いて欲しいです。

また店舗チェックを毎日行い、気付いた点から直して行って欲しいです。それが店長や管理職の仕事です。

補修のあり方、ルールで躰教育は決まるような気がします。何でもすぐに報告しなさいだけでは、人は成長しません。自分で考えて動く社員を作らない限りローコストにはならないように思います。

## 26. 【店長教育が大事な理由】店長がダレると売上は下がる

こんなにわかりやすいことはないです。  
店は店長を見ればわかると言われます。  
店長がどんな動きをしているか？声を出しているか？  
指示を出しているか？  
それで店の状況はすべてわかってしまいます。

店は店長のやる気次第。  
少しでも気を緩めると数字は落ちます。体調が悪い時や家庭のことが気になる時もあると思いますが、絶対に気を緩めてはいけません。

マナー化してダラダラと営業するのも良くないです。指摘されないと動かない、考えないというふうになるとスタッフにも影響します。

社長や部長が来られてカツを入れられるとハッと気づき、その時は目が覚めます。でもまた一人になると同じような状況になる。常に気合いを入れて、緊張感を持って仕事をしないといけないとわかっていても元に戻る。

だからこそ店長教育が必要であり、研修の要望が多いのだと思います。  
「武内さん、何とかして下さい。うちの店長はダレています。私がきつく注意してもすぐ元の状態に戻るんです。何か良い方法はありますか？」と・・・

おっしゃることはよくわかります。店長が緊張感を持って仕事をしていただければ、数字を大きく崩すことはないでしょう。逆に少しずつ数字は上がって行くと思います。

社長のつもりで店をやって下さいと言っても社長と同じように毎日元気で、体を壊しても歯を食いしばって頑張るといふところまではなかなか行かないものです。でもそれが理想のあり方です。

ダラダラと営業をしていて数字が上がる訳がないです。1日何も問題が起これなければそれで由。これでは困ります。前向きに自分で考えて行動していただかないと店長失格です。

ではダレないようにするには？

会社や社長を意識する前に、自分との約束は絶対に守ること。  
それと、自分を強くすること。

店長教育とは、スキルアップや管理者能力の習得だけでなく、自分に勝てるようになることが大切です。優秀な店長とは、能力が高いだけではないです。自分に対して厳しくて強いです。

気持ち悪いくらい、いつもやる気満々。俺に何でも任せて欲しいというくらいの姿勢が欲しいです。

そのためには何でも良いので小さな成功を繰り返し自信を付けることです。そうして仕事が楽しくなること、楽しくて仕方ないようになること。そうすると自然と意識も変わってきます。他の誘惑よりも店に居て営業する方が面白くなります。

自分を鍛えることができる人が、素晴らしい店長になるような気がします。

## 27. 【店長3年目が一番危険な理由】自分に負けていませんか？

店長になって3年目くらいになると、だんだん気持ちがだれてきます。店も何となく汚くなったり、声が出ないようになる傾向があります。決められたこともきっちりとなすことをしなくなってきました。

店長になったばかりの頃は、覚えることがたくさんあり必死です。寝る時間も惜しんで体と頭を動かしていたのではと思います。

しかし一旦、仕事を覚えてしまうと、つい何かあっても大丈夫だろうという変な余裕が出来てしまいます。ある程度スタッフも育ててきたので、気を張って仕事をすることが少なくなります。

実は、その状態になることが一番危険です。知らず知らずのうちのお客様を逃がしている可能性があります。感じの良い店だと評価してくれないとお客様はリピートしてくれません。ちょっとした気の緩みもお客様にはわかってしまっています。

仕事を覚えた時ほど要注意です。自分で次の目標、次の夢を作らないといけません。安心してしていると、徐々に店を見る目が甘くなります。自分に厳しい人でないと成長はないと言われます。あの時のやる気とイキイキした目はどこへ行ったのでしょうか？



そのため会社としては、スーパーバイザーや部長が臨店を行い店舗評価、店長評価を行います。でも誰かにチェックされないとやらないというのはあまり良くないです。チェックされなくても強い意志を持って仕事をするべきです。店の状態が良くないのは、景気やスタッフのレベルではなく、自分に負けているからです。

誰よりも早く店に出て準備をする。一番大きな声を出す。店舗のクリーンネスのレベルを上げる。ちょっとしたことなのですが、気が緩むとやらなくなります。

店を強くしようと思えば、自分を強くすること。強い意志を持つようにすることです。同じ店で店長をしているとどうしてもモチベーションが下がります。でもどんな小さなことでも見逃さない。できることはすべてやり切るという姿勢が大事です。店長職は終着駅ではないと思います。まだまだ上があります。

良い人生にするためにも、もっと上を目指して仕事をするのが大事なような気がします。

## 28. 【店長の一番大事な仕事】自分が変わること

商品や売場、メニューを変えてもそれほど効果はない。  
人を育ててもまだまだ。

社長が期待していることは何でしょうか？  
今の現状を自分で打破して欲しい。壁を破って欲しい。  
そういう願いがあると思います。

外部研修への参加を促されるのもスキルを身に付けて欲しいのではなく、外の空気を吸って変わるきっかけを自ら見つけて欲しいと思っておられるのではないのでしょうか？

自分が変わらず、周りの人や商品を変えるだけでは店は良くなりません。そのことに期待していても売上は大きく変化しないと思います。伸びる人は、自分で伸びるきっかけを見つけ飛躍されます。変わることが一番成長につながることをご存知だからです。

今の自分ではいつか限界が来る。もっともっと変わらないといけない。自分が変わることによって店もスタッフも変わってくれる。そういう思いが強いです。

ただ何となく今の仕事をしている。景気がもう少し良くなってくれば、店の売上も良くなるのになあと思っていると、状況はますます悪くなって行きます。そういう後ろ向きな発想が一番危険です。売上を上げるということは、自分を変えるという意味と同じだと考えても良いと思います。

出勤時間やあいさつの仕方、朝礼・ミーティングの仕方、部下への指示の出し方など何でも良いです。今までと違う行動を取らないと成長はないです。現場に居ればスキルは自然と身に付きます。スキルを上げるだけでなく、自分の意識や行動をどこまで変えられるかです。

それと絶対に否定的にならないこと。

これは昔やったけど効果がなかった。

それは時間がないでできない。

スタッフが言うことを聞いてくれない、一緒に動いてくれない。

景気が悪くてお客様が来てくれない。

などなど・・・

一度否定的になるとすべてが否定的になります。

前を向いて頑張ろうという姿勢が薄れてきます。それが周りにも悪影響を及ぼします。

店の売上を上げるのは実は簡単です。店長の意識と行動が変われば、数字に変化が現れてきます。

自分を変えようと努力する人が伸びるような気がします。

## 29. 【店長の仕事】 店長とは自分の力で付加価値を付けることができる人

よくこういうことが言われます。言っていることは何となくわかりますが、実際にどうやって付加価値を付けて良いのか悩むところです。店長がいろんな面で付加価値を付けてくれると店も会社も間違いなく成長します。でもその付加価値が何なのかを具体的に教えて欲しいという気持ちもあると思います。

しかし、教えられて何かをするというのではなく、自分で気付いて何か付加価値を付けて行かなくてなりません。常に店や会社に対して付加価値を付けるような仕事をしているかどうか、自己チェックが必要です。

この付加価値というのは、数値や形で現れないこともあります。客観的に第三者の方が見て、付加価値を付けるような仕事をしているかどうか判断するしかないです。

付加価値という言葉が難しければ、会社への貢献と理解されても良いのではないのでしょうか？自分で何ができるのかを考えることが大切だと思います。少しでも自分が店長になってから店や会社は良くなったでしょうか、改善されたでしょうか？

付加価値を付ける人は、常に問題意識を持っておられます。付加価値が付いているかどうかよりもこの問題意識が大事です。普通に業務をこなすだけでなく、何かプラスになることはないかということ自分で探すことです。

そのためには、頭を休めて、考える時間が必要だと思います。日々の業務で忙しいのはわかりますが、自分の仕事の棚卸や会社に対する企画を考えるような時間を作っていますでしょうか？

付加価値についても自分が今どのようなことを行っているのか、あるいは今後どのようなことをやってみたいのかを言葉にして書き出すことが大切です。頭の中にはありますというのでは具体性は低くなります。必ず、書面に落とすこと。気付いたことをメモすることです。

頭の中のアイデアレベルでは、付加価値とは言えません。付加価値ノートなど作ってみられませんか？

付加価値を付けるような仕事をされている方は、何か自分で工夫されています。自分で何かを見つけるという意識を強く持ち、勇気を出して何かを変えて行くことを実行することが大切なような気がします。

### 30. 【伸びる店や伸びる人の特徴】悔しいという思いが成長につながる

目標売上がいなくて悔しいと思うかどうか？

自社の他店に負けて悔しいと思うかどうか？

悔しいと思う気持ちが成長につながります。ある程度数字を達成している。同業他社比でも良い数字を出している。それで満足していると良くないと言われます。

自分に勝つことが一番大切です。自分で約束した数字が達成できないと嫌なものです。胸の中がスッキリしません。少しでも未達ならば、なぜ達成できなかったのか自問自答して、答えを見つけないといけません。

会議などでも自店の数値を発表するだけ。他店の数字を聞くだけで、悔しさが感じられないと危険です。何となくやっているだけになると良くないです。

伸びている人は、自分で設定した数字を何とかクリアしようとされます。そうすると自分で仕入れたり、自分で売るようになります。在庫も残らないように毎日処分です。1日も気を緩めることはないです。

理由は、月末の数字を見て後悔したくないからです。数字が出てからでは、いくら努力しても変えることはできません。だから後悔しないように毎日、頑張られます。そういう意識を持つと店の売上はどんどん上がります。

悔しいと思うかどうか、それだけです。

自分でもっとできるのではと常に問いかけることです。

満足したら終わりです。まだまだできるはずです。

伸びている店や伸びている人は何が違うのですかとよく質問がありますが、自分との約束に勝つことです。自分が決めたことは必ず達成させる。その強い意志があるかどうかです。技術的なものよりもこの意識の差が大きいと思います。

会社や店の中で悔しそうにしている店長を見ると逆に安心します。私の顔を見るとメモを片手に飛んで来られます。

「どこが悪いか指摘して下さい。」と・・・

それに、「食事取られましたか？一緒に食事させて下さい。世の中の状況や他店の話を聞かせて下さい。」とおっしゃいます。

もう目が血走っている感じです。悔しい思いをしたくないために、貪欲に何でも吸収されようとしています。おそらくそのような方は、伸びて行かれると思います。

やっぱり悔しさが成長に一番の糧になっているような気がします。

**31. 【副店長から店長に昇格するために必要なもの】 できる副店長とは？**

2つの意味があると思います。  
店長の補佐役と次の店長候補。

立派に店長の補佐役を務めてくれる副店長がおられると店は安心です。休みなども十分に取れる環境になっていると思います。

また副店長という職は、次の店長候補という意味も含んでいます。出店などを控え、スタンバイされている状態が理想的です。

しかし、できる副店長と言われてもあまりうれしくないと思います。能力があるのならばすでに店長になっているはず。周りからいくら高い評価をいただいても副店長で満足されていないと思います。

逆に、店長になるには何が欠けているのかを自分で理解できているかどうかが大事です。その欠けている部分を補いながら、自分の長所を伸ばして行くことが大切です。

副店長にまでなられると、他人からのアドバイスよりも自分で考えて動くことが大事になってきます。次に何をしなければならないのか、自分の立場・役割はどんな

のか、言われる前に体と手が動いている状態でないといけません。

それといくら能力や技術が高くてもダメです。店舗のリーダーは、仲間やお客様から慕われるということが大切です。

だから最近よくあるのが、「下からの評価」というものです。部下からどのような評価を受けているのかを評価対象にして人事考課表を採点します。この評価点が高くない人は店長しないというところもあります。

また店を任されて一番大事なのは、店の中でもめ事を起こさないこと。皆が気持ちよく仕事ができる環境を作ることです。

何でも自分で処理しようとされる方はいつか壁に当たります。周りの方の協力を得たり、人を使うということを覚える必要があります。

自分の腕を磨く以上に、周りへの気遣いが大切になってきます。おそらくそれがわかり出して来ると、周りの方の評価も変わってくると思います。

副店長職を全うしていると満足されても困ります。万年副店長でも困ります。早く店長に上がって下さい。下からどんどん若い店長希望者が出て来ています。

副店長はあくまでも通過点にして下さい。

### 32. 【店長から独立できる人・できない人】お金を貯めていますか？

店長になってから独立の準備をするのではなく、できれば最初から準備された方が良いと言われます。理由は、独立できるかどうかは、能力やスキルの問題ではなく、お金が貯まるかどうか、貯めることができるかどうかだからです。

お金を貯めていますか？

お金を貯めることができると独立に一步近づくと言われます。

技術や能力よりもオーナーは毎月お金を貯めることを教えられます。

計画的にお金を貯めることができる人は、店を持てます。

しかし、自分で給料の中からお金を貯めるのは難しいものです。

会社やオーナーが天引きしてあげた方が本人のためになると思います。

いろんなことを我慢しながら目標のお金が貯まるまで必死に頑張る。そういう方は独立されても成功されています。

店長になってみてこれなら俺でも店を持てるのではと思って、そこからお金を貯めるとなるときついです。できれば10代や20代の若い時から計画的にお金を貯めることをおすすめします。

実際、滅茶苦茶忙しい店で働くと遊ぶ余裕がないです。家に帰ると体を休めたくて



すぐに寝ます。起きると顔を洗って店へ出勤。食事も店のまかないを食べているとお金を使う時がないくらいです。そういう環境で生活するのがある意味、理想的な形です。

お金を貯めることは難しいことですが、それ以上にお金を使わないということの方がもっと難しいです。いろんなものが欲しくなりますし、遊びという誘惑もあります。しかし、人と同じようにお金を使っていたり、遊んでいては店は持てないと言われます。

自由に使えるお金は店を持って成功してからです。遊びも店を持ってから。若い時に我慢するのはたいへんなことですが、その我慢も大事な試練であり、勉強だと思われて精進されてはと思います。

自分の店を持ちたい、独立したいと思ってもお金がないと出せません。銀行も簡単にはお金は貸してくれません。希望する額を貸してくれなかった場合、店を出せないことになります。

お金を貯めることができるということがその人の力を現わしているのかもしれない。

独立できる条件は、お金を貯めていること。  
その癖付けがあれば、店を持ってからも着実に利益を出し、儲けることができると思います。

### 33. 【飲食業を目指す方々へ】夢や目標に日付を振ろう！

飽きないこと、楽しさを自分なりに見つけることが大事だと言われます。  
毎日を良い意味で修行の場と思えるかどうか？変化のない毎日が続くからです。

昔、ある経営者の奥様がこんなことをおっしゃっていました。

「店や商品は変わらないけれど、お客様は毎日変わります。いろいろなお客様に接することができる商売なので、それを楽しみにしたり、自分の成長の糧にしてください。」  
とよくスタッフの方に言っておられました。

どうしても日々同じ作業になったり、忙しいために当初の夢を忘れてしまうことがあります。それで自分を見失うことも多々あるようです。

飲食業で夢を実現するとは、考えながら仕事を行い自分の夢に近づけて行くことだと思います。

時間に流されるのではなく、期限を決めて目標を達成させることが大事です。

例えば、自分の店を持ちたいのなら何年後でしょうか？

あるいは何年後に店長になってみたいですか？

欲しい車や家はいつまでに買いますか？

何歳までにいくら貯めるか決めていますか？

忙しかったり、同じ作業の繰り返しになると、夢や目標を忘れてしまいます。忘れないためには、手帳に自分の夢や目標を書かれて、毎日それを眺めたり、チェック確認することです。

人それぞれ夢や目標は違うと思います。最初は夢や目標がなくても店で働くようになってから見えてくる人もおられます。自分でハッと気付いた時、心にスイッチが付いた時は、チャンスです。

何のために自分は仕事をしているのか悩む時もあると思います。お客様のために店があるというのはわかりますが、その前に自分自身を幸せにするためにはどうすれば良いのか考える必要があると思います。諦めずに少しずつ自分が設定した夢や目標に近づくこと。少しバックすることがあっても取り返せば済むことです。大事なことは夢や目標に対して、自分がどの位置にいるか確認できているかどうかです。

飲食業はいろんなお客様と出会える楽しい世界です。自由度も高い業界だと思います。だからこそ、自分を厳しく戒めることが大切になってきます。

そのためには夢や目標に日付を振って下さい。周りの人に宣言して下さい。そうすると実現しやすいそうです。

#### 34. 【社長から期待されていること】自分で考えて何か一工夫する

業務がルーティン化してしまい、何も変わらない毎日。  
「お疲れさん」と言ってスタッフと分かれる。  
これが続くと店の売上は間違いなく下がって行きます。

間違っただけを繰り返している訳ではないですが、お店からお客様が減って行きます。仕事を当たり前のように繰り返しているだけでは、お客様はリピートしてくれません。また使ってみたくありません。

大事なのは自分で考えて何か一工夫することです。費用が少々かかったり、原価が高くなるなら前もって言えば良いことです。お客様の心をつかむために必要であればOKです。

幹部の方や店長に期待されているのは、何か考えて実行して欲しいということです。何でも良いです。お客様の心をつかむために何か動いて欲しいです。売上を維持向上させるためには、この小さな一工夫が大切です。それも会社や社長から指示されて行うのではなく、自発的にやってみたことを当たり前のようにできるかどうかです。

企画書にまとめて提出するまでもいかないものがたくさんあると思います。なけれ

ば気付いていないだけです。お客様から見ると、もう少しこうして欲しいなあという部分があるかもしれません。

毎日何かできることはないかなあと思って仕事をしているかどうかです。自分でやってみたいと思っているネタ帳のようなものはありますでしょうか？

自分の店だと思って、自分で考えて一工夫することができるようになると売上に現れてきます。店を任せられるということは、売上を上げることができるということです。自分で考えて答えを出すという訓練が必要です。これが自然にできるようになると一人前だと言われます。決まった答えはないです。自分の頭の中で自由に考えて答えを出さないといけません。

楽しく仕事をされている方は、やりたいことがたくさんあるようです。やってみたいアイデアをたくさん持っているようです。

何の変わりもない毎日を送っていると店も個人も成長は止まります。学校とは違い、世の中では天井がありません。伸びる人はコツをつかんだ瞬間、青天井で伸びて行かれます。

自分で何か考える癖付けが一番大事なような気がします。

#### 34. 【店長の条件】理想の店長は独立心旺盛の方

社長はいつも「自分の店だと思って頑張って欲しい」と檄を飛ばされます。本当に自分の店だと思っているいろんな対策を打って、数字を上げて欲しいと思っておられます。このことを店長さんはどこまで理解されているのでしょうか？

店長ということは店を任されているということです。店を潰さないように、いろんなことを考えながら数字を上げていかないといけません。それもお金をかけずに地道に少しずつ上げて行くことが大切です。

絶対に店を潰すことはできないんだ！店の従業員やスタッフの生活もかかっているんで、雇用を守らないといけない。そのためには、自分が先頭に立ってやるしかないんだ！と気持ちを切らさずに、毎日一所懸命に頑張る姿勢が必要です。

ただ日々の営業を行い、問題なく終わっていればそれで由と言うのでは心配です。もっと向上心を持って業務に当たっていただかないと、外部環境の変化などに付いて行けなくなると思います。

どうすれば社長の言葉がわかるようになるのでしょうか？

それは、自分の店だと思っただけでなく、いずれ自分で店を持つことです。小さくても良いです。今のお店とは違った業態であっても良いです。自分

の店を絶対に持つんだ！という気持ちが大切です。

自分の店を持ってみないとわからないことがたくさんあります。あの時、社長が言っていたのはこういうことだったのかということが日々わかってきます。

自分が経営者にならないと本当のつらさや厳しさがわかりません。それがわかった時、業績が伸び始めます。なるべく苦勞はさせたくない。早い内に気付いて欲しいと社長は思われています。作業で終わらせずに、自分の人生勉強だと思って仕事をしているかどうかです。

もし今の店が、自分の店だったとしたらどうされますか？

現状には満足せず、常に何か新しいことにチャレンジしたり、情報収集しながらブラッシュアップを図ると思います。何もせずに止まってしまうと、売上は落ちる一方になります。

経営者は、毎日毎日、危機感でいっぱいです。今日も何も起こらなくて良かったではなく、今日何か新しい発見と新しいことへのチャレンジが出来ていなかったのではと不安になるものです。

その不安が経営を安定化させ、伸ばして行く要因になります。

「今、何か不安なことはないですか？」と店長にお聞きして、「別に何もありません。順調です。」という返事をいただくことが、一番不安になります。

経営者発想をしたり、自分の店を持とうという夢を持った店長でないと店の運営は難しいのではと思います。

### 36. 【できる人の仕事術】仕事をしない日を作る

あるいは休める時に休む癖付け。これが大事だと言われます。毎日、必死で頑張るのも良いですが、体を壊しては元も子もないです。

会社に住んでいるのかと思うくらいいつもいる人。朝早くから夜遅くまで残っている社員の方には頭が下がります。でもそれも若い時だけ。歳を取って、そのような行動をしていると、かえって疑われます。言葉は悪いですが、能力がないということを証明しているようなものです。

会社に残って仕事をしていることが美德である時代は終わったように思います。残るとしても自分の成長のために時間を使われてはと思います。

例えば、19時を過ぎると、新しいプロジェクトや新規事業案件の資料集め、あるいは自己研鑽のための時間に充てるようになると一人前だとも言われます。会社の業務を朝から晩まで行わないと終わらないというのは、会社の組織に問題があるのか、本人に問題があるのかのどちらかです。

それと上司の目としては、キッチリ休んでくれている人、リフレッシュしてくれているの方が安心です。次の休みは何をしようか、いつも会話に出て来るくらいであって欲しいです。



休みの日も家でゴロゴロ。会社から連休を取って良いと指示があっても消化できない若者が出ているそうです。

昔こんなことがありました。ある店長が凄く業績を上げたので、ご褒美の意味を込めて会社から5日間の休暇をもらいました。ところが、奥様もいらっしゃるのに旅行へも行かず、とりあえず1日・2日と家で体を休めていたそうです。3日目にもなると、テレビやゲームにも飽き、夕方には店に出ていたそうです。

本人いわく、「3日も休むのはつらいです。それだったら仕事をさせて下さい。私には連休はいりません。」と会社に言ったそうです。

本人はそれで良いかもしれませんが、部下の人たちはどう思うのでしょうか。私たちがもひょっとしたら休めないかなあ？あの店長と仕事をすると休めなくなる。と思われてしまいます。

そうするとその店長の店からは、スタッフが辞めて行くか、移動願いが出ます。真面目で良い店長なのに、人が離れて行く。悲しい現実が待っています。

できる人ほど、意図的に仕事をしない日を作っておられます。出来る人ほど、大型連休を取ってリフレッシュされています。

休むことは罪悪ではないです。休まないことの方が罪悪です。

もう昔とは違います。胸を張って、今年は昨年よりも〇日だけ休んだ日が増えたと言って欲しいです。

### 37. 【スーパーバイザーの条件】能力以上に、下から信頼されていること

スーパーバイザーはあるべき論では、成立しないのではと思います。スーパーバイザーと言ってもいろんなタイプ、スタイルがありますが、これと云った決まった形はないです。最終的には、トップがスーパーバイザーについてどのように考えているかがすべてではないでしょうか？

よくスーパーバイザーの有無についての相談があります。うちの会社や組織では、もうそろそろスーパーバイザーが必要ですかという質問です。

でもその時、「社長の理想とされているスーパーバイザーはどのような方ですか？」とお聞きします。明確なスーパーバイザー像がないのなら作らない方が良いと思います。昇格された方が、何をすれば良いのか迷ってしまい、その方を潰してしまうことにつながるからです。

スーパーバイザーを作っても売上や利益が上がるかどうかはわかりません。かえって人件費負担が大きくなる可能性もあります。明確な仕事内容と目標数値が出来上がっていないと、役職者が一人増えるだけになります。

それと、もっと大事なことがあります。何かと言いますと、従業員の方々から慕われている人でないとスーパーバイザーは難しいということです。能力だけあっても

良くないようです。従業員の方々や現場との調整役を果たせる人でないと、後々問題が山積みになります。結局、社長が出て行って解決しなければならないのであれば、意味がないです。

能力以上に下から慕われている、信頼されているかどうかの一つの判断基準です。逆に、厳しく指導できるかどうかも大きな課題です。厳しく指導できるということは、下から慕われているからこそできることです。

部下が言うことを聞いてくれない、やってくれないというのは、自分の人間力のなさを言っているのと同じです。人物的にも大丈夫と見込んだ方をスーパーバイザーにされた方が良いと思います。

スーパーバイザーだけは机上でいくら勉強してもダメです。外部研修などでスキルを身に付けてきても現場での信頼感が欠如していると、その方の能力が発揮できないと思います。

ところが、下から慕われる人間になるための方法論や法則は、どこにも書いていません。自分が社会や組織の中で磨いて行かないといけないものだからです。

そのことに気付いている方は大丈夫でしょう。少し手が早い、何店舗も店長をやっ  
て来た、一番大きな店を任されたというだけでは、免許取得とは行かないでしょう。

スーパーバイザー昇格の要件に、人間力の有無が必要な気がします。