

“人を活かす多店舗化”を 推進するための手引書

10 店舗未満の飲食店が、
人を活かした飲食企業に成長するために、
実際に活用しているノウハウをすべて
この 1 冊にまとめました!!

◆人を活かす多店舗化を推進するための手引書

目次

はじめに

この手引書のコンセプト

●「人を活かす多店舗化」を実現するためのキモは・・・？

第1章 人を活かす多店舗化のためにやるべきことがわかる！

(1) 人を活かす多店舗化のためのベースとなる考え

- ・社長がいないと、売上がどんどん下がってしまう、その理由とは？
- ・マニュアルと仕組みの違い
- ・「仕事の報酬は仕事」にすることが、働きがいを促す！
- ・仕事の「やりがい」「楽しさ」を感じさせるには、「考えさせる」が第一歩
- ・身だしなみの基準を細かく作りすぎると・・・
- ・みんな”マニュアル”が嫌いなはずなのに、マニュアル的に教えていないか？
- ・「目を輝かせ、楽しく仕事をしているスタッフが少ない・・・」、なぜ？
- ・何も方針を示さない、自分の考えを述べない！そんなリーダーに誰がついていこうと思うか？

第2章 方針書のつくり方がわかる！

(1) なぜ、理念が必要・重要なのか？

- ・「軸」があれば迷わない。迷わない羅針盤を作ることが企業化の第一歩
- ・経営理念を確立することで、売上UPには直接繋がらないが・・・
- ・働き手から「選ばれる会社」になるためにも、ミッションの浸透が大切！
- ・飲食店の仕事は、「社会貢献」につながる仕事なのか？

- ・ 3人のレンガ職人の話
- (2) 理念、クレドのつくり方がわかる！
 - ・ 理念浸透は、理念づくりの段階から始まっている！
 - ・ 理念に触れる機会を作る！
 - ・ 理念を全社員スタッフがアルバイトに説明できるようにする！
 - ・ 理念に基づいた行動の事例集をつくる！
 - ・ 「経営マトリクス」(経営方針書)を作ろう！
 - ・ マトリクスの基本構成
- (3) 理念・クレドの浸透具合が分かる事例
 - ・ ラストオーダーの対応をみると、その店の理念浸透度が分かる！
 - ・ いつの間にか「お客様がたくさん来店するのは当たり前」って”空気感”になっていませんか？
 - ・ 社長さん！スタッフに「語る」時間をたくさん設けていますか？
 - ・ 「つもりくん」を作らないようにするには、「言語化」という作業が重要！

第3章 店の質を低下させない仕組みのつくり方がわかる！

- (1) 店舗の質を低下させないようにするために
 - ・ マニュアルがあるのに、なぜ、時間が経つと質の低下が起こるのか？
 - ・ まずは、「無意識にやっていること」を言語化する
 - ・ 仕事を科学する視点を持とう！
 - ・ 仕事を科学したマニュアルづくりの考え方
 - ・ クレドをもとに、サービスストーリーを作る！
 - ・ 手順よりも、お客様のことを意識した商品マニュアルをつくる
 - ・ あらゆる仕事の「あるべき姿」を浸透させよう！
- ※人を活かす多店舗化を推進するために、最も重要なポイント！
- ・ コーチングの「考え方」を社内に根づかせよう！

第4章 店長業務の仕組み化がわかる！

- (1) 店長業務をまずは確立させよう！
 - ・店長業務は、PDCA を仕組み化すると良い！
 - (2) 「考える」を伸ばす日次売上管理
 - ・20 店舗までは、高価な売上管理システムは必要ない！
 - ・当社が各クライアントさんに導入している売上管理
 - ・メニュー分析も店舗で行えるようにしよう！
 - ・カテゴリー別メニュー分析によるメニュー改善
 - (3) 自分で考えて行動できる「計数管理」の定着化方法
 - ・計数管理のコツ（分解と比較）
 - ・比較対照すれば、問題は発見しやすくなる！
 - ・計数管理のフロー（違い→なぜ→行動）を共有化する
 - ・店舗別「数値比較」による問題点発見法
 - ・計数管理は、経営者が実践することが定着させるための一番の方法
 - (4) FL 管理のあるべき姿
 - ・理論原価率と実際原価率の把握
 - ・原価率を安定させるには、仕入れ率を日々コントロールすることである！
 - ・金額ではなく「時間」に着目する！
 - ・「逆算式」によるシフト組の手法
- 【実践例】**
- ①人件費率を3%削減するための改善方法
 - ②メニューと人件費
- (5) 毎月の営業計画（行動計画）の考え方
 - ・毎月、お客様“不満足”度を取り除けば、確実に売上はアップする！
 - ・行動計画の立て方（考え方）
 - ・行動計画を立てる上での注意点（留意点）
 - ①店舗の問題点とは、お客様に対して何ができていないか？ということ！
 - ②営業中の店長の働くポジションをもっと意識しよう！
 - ③「店の問題」と「個の問題」を分けて考える
 - ④あなたは、本当に問題を解決したいと思っていますか？

- (6) スタッフの成長とモチベーションを向上させるための取り組み
- ・アルバイトへの「指示だし」を「目標設定」に変えませんか？
 - ・毎日のPDCAを仕組み化する方法

第5章 社員・アルバイト評価表のつくり方がわかる！

- (1) 社員評価表の考え方・作成手順がわかる
- ・共通の”モノサシ”はありますか？
 - ・社員評価表の作成方法
 - ・社員評価の実施方法
- (2) アルバイト評価表の考え方・作成手順がわかる
- ・アルバイトの仕事の質が向上するアルバイト評価表
 - ・アルバイト評価表の作り方
 - ・アルバイト評価の実施方法

第6章 初期教育のつくり方がわかる！

- (1) 初期教育カリキュラムの考え方、作成手順がわかる！
- ・100時間研修プログラムを作りませんか？
 - ・100時間研修プログラム、作成手順とポイント！
 - ・スタッフの過去ではなく、未来にフォーカスしてみないか？

第7章 接客レベルを向上させる方法がわかる！

- (1) 考える接客を店に実現、定着させる方法
- ・「考える接客」と「マニュアル接客」の違い
 - ・「考える接客」の実現のために、コーチングを活用した「教え方」をする！
 - ・「ゴールを達成するためにどうすればいいのか？」を考えさせる！
 - ・最初にアルバイトに教えるべき気遣いの視点
「当たり前行動」を徹底してみないか？

- ・他社と差を生むための気遣い・気配りを浸透させる方法

「よく見てるね」「気が利くね」って何か、深めてみるといいですよ！

(2) 接客力を高めるために・・・(視点、改善事例)

- ・接客改善には、「個のレベルUP」と「店全体のレベルUP」が必要！
- ・接客で売上が上がることはなくても、“下がる”ことはある！
- ・「一座建立」という言葉をご存知ですか？
- ・あなたの店の「いらっしゃいませ」は本来の目的を果たしているだろうか？
- ・「少々お待ちください」を自分たち都合で使用していないか？
- ・専門家だからこそ、お客様との間に「ギャップ」が生まれる！

第8章 どんな社内教育をやればいいのかわかる！

(1) 「自主性」を引き出すための教育とは？

- ・小手先の「手段」よりも、「再現性の高い」考え方を店長に学ばせよう！
- ・「考える」スタッフを教育するためのポイント
 - 【ポイント①】「考える」を強制する
 - 【ポイント②】「考える」ための「あるべき姿」を作り上げる
 - 【ポイント③】「考える」方法を教える
 - 【ポイント④】「考える」を伸ばすために、「話す」を鍛える
 - 【ポイント⑤】「行動する」ために「考えるべきこと」を教える
 - 【ポイント⑥】成果を意識的に感じさせる

(2) 「考えさせる」は段階的に実施していこう！

- ・262の法則に基づく階層別の指導方法と教育法
- ・人に応じて、また、成長段階に応じて「考えさせる」範囲を限定する！
- ・強制から習慣化。これを積み重ねて、自主性に変わる！

(3) 「教え方」を社内で共有化する

- ・「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ」
- ・中西流、研修の考え方
- ・「教えない」研修の実施方法
- ・正しい「教え方」の手順とは？

(4) 社内に根付かせたい風土

- ・ 決め事が確実に実行させる社風を作ろう！
- ・ 「形式知」だけでなく、「暗黙知」の共有に時間を割こう！
- ・ 最近、“スタッフの外出経験値の少なさ”が気になります！
- ・ 「ありがとう！」を社内・店内に増やすことが人材不足対策になる！
- ・ 各種会議の考え方と実施方法

第9章 マネージャー業務の仕組み化と育成方法がわかる！

(1) マネージャー業務の構築法

- ・ マネージャーの役割とは？
- ・ マネージャー制度導入の際の注意点
- ・ 店舗の見るべき視点を作る！

(2) 店長指導ノウハウ

- ・ マネージャーの役割は、店長に結果を出させながら成長させること！
- ・ 「あら探し」ばかりしてませんか？
- ・ 時には、「強制力」で仕事をさせることも重要！
- ・ 「強み」を伸ばす指導を心掛ける
- ・ 意思決定をさせることが行動に繋がる
- ・ 「やる気」を引き出す指導法
- ・ タイプ別店長指導の事例紹介

第10章 店のブランド価値を高め方がわかる！

(1) コンセプトが明確で明確で、社内で共有できるからこそ売れる！

- ・ コンセプトをもっと深めよう！
- ・ 自分の店を「ブランディング」するために必要なこと
- ・ 「店舗コンセプト」を店のスタッフにも共有化させよう！

(2) 飲食店のコンセプトとはこういうことだ！

- ・ 基本コンセプト

- ・ターゲットと立地と利用動機と価格
 - ①立地と客層
 - ②メニュー構成の幅
 - ③利用動機と価格
 - ④「衝動来店」と「目的来店」
- ・ペルソナマーケティング
- ・店の「オリジナリティ」を出すために、言語化する！
- ・「安い」から売れるのではない！「価値」があるから売れるのだ！
- ・目先の売上にこだわる店は、ずっと目先の売上を追いかけることになる！

おわりに

●はじめに

「創業の頃は、目の前のこと、お客様に喜んでいただくことだけを考えて行動してきた。とにかく、前に進みたいという気持ちで仕事をしてきた。スタッフに対しても、夢を語り、自分たちの会社はこうしたい、ああしたいなどなど、朝まで語り合うことも少なくなかった。

そして、気が付けば、店も増えてきて、スタッフも増えてきた。
少しずつ、現場に入ることもなくなってきて、色々な勉強をする機会も増えてきた。

そしたら、急に不安になってきた。
今までついてきてくれているスタッフの「未来」のことだ。
僕自身のことを信じて、自分についてきてくれた。
だからこそ、会社を前に進めたいし、絶対に成長させたい！

でも、この先、会社をどう成長させていけばいいのだろう？
彼らをどう成長させればいいのだろう？
どんな教育をしていけばいいのだろう？

もっと分かりやすく言えば、

、
どうやって、組織化していいのか？
どうやって、会議ってやればいいのか？
どうやって、売上管理をすればいいのか？
どうやって、アルバイトの教育をすればいいのか？

評価は大切だって、この前学んだけど、
どうやって、評価すればいいのか？
具体的に何を評価すればいいのか？
評価表をどうやって作ればいいのか？

などなど、分からない事だらけだ。

とにかく、今まで黙ってついてきてくれているスタッフを幸せにしたい。
また、彼らがこの会社を周りに対して誇れるような会社になりたい。

でも、何から手をつけていけばいいのか……」

もしかして、あなたも同じようにお考えではありませんか？

飲食店の多店舗化の方法は様々ですが、当社は「人を活かす」ことを一番のテーマとした多店舗化に取り組んでいます。

なので、一般的に「標準化・単純化・効率化」をはかるために、マニュアル化、システム化を進めるのではなく、どちらかと言えば、時代とは逆行していますが、アナログ的に「人」を活かすための仕組みづくり、環境整備を行い、同時にスタッフの教育を進めながら行う、多店舗化の支援をさせていただいております。

大手チェーン店のような”マニュアル”中心なのは嫌だ！

100店舗、200店舗を目指すのではなく、地域に愛される会社になりたい！

人が集まってくる（働きたいと思ってもらえる）会社になりたい！

こういう思いをいただいている経営者さんのご支援を当社では行わせていただいております。ただ、「人を活かした多店舗化」というのは、きっと時間がかかる手法となるでしょう。また、想像されているよりも手間がかかることが多く、途中で投げ出したくなることもあるでしょう。

しかし、皆さんが経営者として飲食という仕事をベースに企業化を進めるのであれば、働くスタッフにも喜ばれ、そして、地域や自分の会社に携わる多くの人に喜ばれるような会

社作りを行ってみてはどうでしょうか？

ここ数年はコンサルティングを継続させていただく中で感じていることは、「人を活かす経営」に取り組まれている会社は、「社員が高いやる気を持って仕事をし、社内の雰囲気がとてもいい」ということです。そのため、お店に来店されるお客様にもその雰囲気が伝わり、いつもお店にはお客様であふれています。本当に僕のご支援先は、地域では「繁盛店」と言われているお店が多いのです。

ただし、この取組みをされている会社では、一朝一夕でこのような状態を作れたわけではなく、粘り強く継続していたことが今の状態を作れたひとつの要因だといえるでしょう。ですから、皆さんも、手間はかかるけれど、この手引書に書かれていることを粘り強く行っていけば、きっと、地域から必要とされる、愛される店・会社、尚且つ「繁盛店」を作り上げることができるでしょう。

これを今読まれているあなた自身が、

「人を活かす経営」を目指したい。

そして、やる気が高いスタッフが多い会社にしたい。

そんな雰囲気が社内を活性化させ、お客様にも必要とされる店、会社つくりにつながる

と考えているのであれば、ぜひ、この手引書をもとに粘り強く「人」の育成と会社作りに励んでいただきたいと思います。

【必ず読んでください！これが、この手引書のコンセプトです】

● 「人を活かす多店舗化」を実現するためのキモは・・・？

人を活かす多店舗化を推進するため、

①店舗が増えても、店の価値が低下しない仕組みづくりと教育

②自主的に行動出来るスタッフを育成する仕組みづくりと教育

この2点がキーポイントになります。ひとつずつ解説していきましょう。

①「店舗が増えても、店の価値が低下しない仕組みづくりと教育」

従来の飲食店の多店舗化のセオリーは「標準化と単純化」でした。もちろん、今もこのセオリーは変わらず、100店舗、200店舗という規模の多店舗化を考えるのであれば、店の仕事を「標準化」し、誰にでもできるように仕事を「単純化」することが求められます。

そのために、マニュアルを整備したり、システムを構築し、「人に頼らない」経営、店舗運営を目指すこととなります。

「人を活かす多店舗化」を目指すということは、人を活かすことが最重要課題。そこで、多くの会社で問題になるのが、人が増え、店が増えることで、「店舗の質」が低下し、それが売上の低下を招くということ。

これは、多くのチェーン店でも起こる事ではありますが、「人を活かす」場合はより高い確率でこの現象が起こることになります。

そこで、大切になってくるのが、仕組みと教育。

マニュアルを整備することも大切なのですが、質が落ちない様々な仕組みを社内に定着することが最重要課題となります。

具体的には、

- ・マニュアルのつくり方を工夫する
- ・質が落ちないようなチェック体制を強化する

⇒店舗管理（店を客観的に分析し、行動できるように）、

⇒本部体制（店の問題を客観的にチェックし、サポートできるように）

が、大きな柱となるでしょう。

そして、この仕組みを上手く機能させるための「教育」が欠かせません。

単に、仕組みを整備しても、これを運用できるスタッフがなければ、仕組みは仕組みとして機能しません。

なので、仕組みを上手く運用できるような「教育」が重要となります。

具体的には、接客や商品づくりを「教える」ことなどです。

接客にしろ、商品作りにしろ、単にマニュアルを作っただけでは、質は確実に落ちます。これを質の低下を招かないようにするために、マニュアルのつくり方を工夫し、また、質が落ちないようにスキルが身につくような教え方を社内で共有できるような教育を行うのです。

さらには、同じ価値観で仕事をできるかどうかも組織づくりのためには欠かせません。例えば、接客を例に挙げると、接客には「正解」はありません。

大切なのは、「会社（店）にとっての正解を店で実行すること」であり、このためには、ある程度「同じ価値観」を持った人でないと、毎日同レベルの接客を行うことは難しいでしょう。

だからこそ、世間一般的に言われているような「クレド」、つまり、どんな考えで仕事をするのかの目指す姿をことばにすることが大切になってくるのです。

②自主的に行動出来るスタッフを育成する仕組みづくりと教育

人を活かすということは、働くスタッフが「イキイキ」と「楽しそう」に働くことが一番です。

これを実現するためには、各スタッフが「自分で考えて仕事ができる」ことがこれを実現するための条件となります。

なぜなら、「自分で考えて仕事をする」方が、主体的に仕事ができますし、「自分で考えて仕事をする」からこそ、成功した時の「達成感」が大きいものでしょうし、「やりがい」も感じやすくなるでしょう。

仮に、「やらされている」仕事でも、「達成感」や「やりがい」を感じさせることもできますが、「自分で考えて仕事をする」のには及びません。

しかしながら、

「自分で考えて仕事をする」と言っても、規模の小さい時には優秀な社員も少なく、どうしても「やらせる」ことを多くなりますし、また、仮に「任せて仕事をやらせた」としても、経験やスキルが未熟なため「結果」を出すことも難しいでしょう。

だからこそ、「自分で考えて仕事をする」ような教育を継続的に行うことが必要であり、また、「自分で考えて仕事をする」ことができるような仕組みづくりも欠かせないのです。

つまり、「人がイキイキと働ける」ようにするためには、「達成感」と「やりがい」をいかに感じさせることができる仕組みと教育が大切になるでしょう。

具体的な仕組みは、

- ・評価制度

⇒どんな努力をすればいいのかがわかる！

⇒どんなキャリアがあるのかがわかる！

⇒定期的なフィードバックがある（フィードバックがないと、達成感ややりがいは感じない）

・育成制度（目標設定）

⇒目標をたてるからこそ、達成感が味わえる
などが考えられます。

また、「やりがい」を感じさせるためには、「目的意識」をいかに持たせるかもとても重要となり、そのためにも、会社の理念、ミッションをどう浸透させるかも大切になってくるのです。

この手引書は、普段僕がご支援先で行っていることとその理論をまとめたものです。特に、各種帳票類（テンプレート）は、実際に使用しているものであり、このテンプレートが仕組み化の大きなノウハウとなっています。

たくさんのテンプレートを紹介する事とその理論を分かりやすく解説することで、皆さんの会社の成長の一助になればと思っております。

ぜひ、この手引書をご活用ください！