

店長の業務を棚卸しして ナンバーツーに委譲していく

接客や調理などのオペレーションが満足できるレベルに達したら、店長が目指すべきは自分の代理を任せられるナンバーツーの育成だ。

管理業務から人との接し方、トラブル対応まで、「自分の分身となるナンバーツー」を育てるとなると、非常に難しく感じてしまいます。でも、具体的な行動に整理してみると、意外とすぐに任せられる業務があります。そこで、まずは来月のカレンダー

ーを見ながら、自分自身の月間業務を棚卸ししましょう。

この際、報告書やシフトといった事務業務を書き出すだけでなく、売り上げ対策を考える、リーダースタッフとコミュニケーションを取るなど、日頃から無意識に行っている店長業務をきちんと洗い出すことが重要です。

- 売り上げや利益対策
 予算作成や販促立案など

- 周辺情報収集
- 人員配置や採用、育成
- 個店テーマや課題
 KPI(重要業績評価指標)の取り組み事項など
- 管理業務
 報告書類の作成や本社会議など

棚卸したマネジメント業務をナンバーツー候補とどう分担して進めていくか、月間営業・行動計画を立てながらプランを練ります。

マネジメント業務を整理して、ナンバーツーを育てるための計画表

11月		月間営業・行動計画		
日	曜日	催事・イベント・キャンペーン	マネジメント業務	ナンバーツー候補担当
11/1	金		●前月の結果振り返り(売り上げ)	
11/2	土		●前月の結果振り返り(単品・原価)	
11/3	日		●店舗ミーティングシナリオ作り	個人目標のたたき作り
11/4	月		●11月個人目標の店長案決め	
11/5	火		●店舗ミーティング資料準備	→店長と資料を一緒に作る
11/6	水	店舗ミーティング	●週の振り返り→週報作成	店舗ミーティング司会
11/7	木			
11/8	金		●Aチーム個別面談	面談同席
11/9	土			
11/10	日		●損益計算書の確認	損益計算書の確認
11/11	月		●忘年会営業先リストアップと販促策の打ち合わせ	
11/12	火			
11/13	水		●新メニュー試食会 ●週の振り返り→週報作成	
11/14	木		●新メニュー試食会	
11/15	金	新メニュースタート	●売り上げ中間確認/後半対策立案 ●11月店舗テーマの振り返り ●スタッフ育成の進捗の振り返り	
11/16	土		●新メニュー品質チェック	品質チェック説明・実施
11/17	日		●新メニュー品質チェック	
11/18	月		●新メニュー品質チェック ●QSCセルフチェック ●週間清掃スケジュール更新	週間清掃スケジュール更新
11/19	火	(本社)店長会議		
11/20	水	社員ミーティング	●12月シフト希望確認 ●週の振り返り→週報作成	シフト希望確認
11/21	木		●12月のイベント情報収集	
11/22	金			
11/23	土	忘年会幹事様キャンペーン開始	●キャンペーン内容のスタッフ告知 ●来月の店舗方針立案	
11/24	日		●12月の日別予算立案 ●12月シフト作成	シフト11日～31日まで作成(10日までは店長)
11/25	月		●12月シフト作成	シフト店長チェック・修正
11/26	火		●12月シフト作成	
11/27	水		●週の振り返り→週報作成	
11/28	木		●キャンペーン中間チェック→対策立案	
11/29	金		●11月度スタッフのスキル評価 ●棚卸し事前準備	スキル評価(Bチーム分) 棚卸し事前準備
11/30	土		●棚卸し	棚卸し

CONFIDENTIAL Copyright © 2013 Franchise Advantage Inc. All Rights Reserved.

- (1)既にこなせる
- (2)教えればできる
- (3)スキルや経験上、まだ難しい

(1)は、ナンバーツー候補に権限を委譲していきましょう。既にこなせる業務でも、店長と比べるとミスが多い、時間がかかるなどの課題がないかを確認します。課題がある場合には、ミスゼロを目指す、1時間以内で作るなどの目標をきちんと共有しましょう。

注意しなければならないのは、店長のナンバーツー育成意識が低いと、往々にして単純に任せられる(1)ばかりをナンバーツー候補にやらせて、いつまでたっても(2)(3)に取り組ませない事態になりがちです。ナンバーツー候補にあえて(2)(3)を任せて負担をかける分、店長が(1)を代行する配慮も必要です。

(2)については、毎月2~3項目のテーマ設定を行い、これらを自分でできるようにすることが基本軸です。ここで育成下手な店長がやってしまいがちなのが、「とりあえず、最初はダメでもいいから、まずは自分で試してみろ」と任せてしまい、後からダメな点を指摘、修正していく方法です。

この教育方法は、一見、店長の手間がかからないように見えるのですが、習得させるまでに時間がかかり、結果的に後述する方法よりも面倒な場合が多々あります。なぜなら、ダメな点を都度、指摘されるだけで、全体としてのあるべき形を思い描けないためです。

そこで、最初は手間がかかっても、

あるべき形を見せてあげるべきでしょう。例えば、月間シフトのうち1~10日目までは店長がなぜこの人とこの人を組み合わせたのか、足りていない場合はこういう方法でカバーを考えて組むなど、あるべき形を示し、その思考プロセスを説明するようにします。そして、それをまねながら11日目以降をナンバーツー候補が作成する手順を踏むと、習得スピードが格段に高まります。

(3)のように店長がナンバーツー候補に委譲できずに抱えてしまいがちな事項は、店長が担当するものの、常にナンバーツー候補を同席させて

考え方やケースを学ばせたり、部分的に権限を委譲したりしておくようにしておきましょう。

こうしてナンバーツー候補への権限委譲をどのように進めていくかの計画を毎月立て、トレーニングを進めていきます。突き詰めていけば、店長が最終的に自分で行わないといけない業務は自店の方針を決めることのみになります。

フランチャイズアドバンテージ (東京・港)

外食・小売・サービスなどのチェーン展開に関するコンサルティングを手掛けている。経済産業省「世界を魅了するサービスチェーン研究会」コアメンバーも務める