

# 数値で行動目標を示せば スタッフは成果達成意欲を燃やす

「今月の作戦」をPDCA(計画、実行、評価、改善)で徹底すれば、チームは強くなる。さらに、スタッフのモチベーションを高める有効なツールが「KPI(重要業績評価指標)」だ。その使い方の基礎を解説する。

前回説明した「今月の作戦」で注意してほしいのは、掲げる目標設定の仕方です。これを間違えると、いつまで経っても成果が出ず、スタッフのやる気が落ちたり、目標達成しても売り上げや利益が増えていないためにスタッフを褒められなかったりという状況に陥ってしまいます。

業績が伸びてスタッフも達成感を得られる目標設定を考えましょう。

飲食店経営者の多くは、目標設定で客数を指標にしがちです。客数が増えれば売り上げも増えますから、気持ちは分かります。しかし、実は難易度がやや高めです。というのも、天気といった外部要因で数値が影響されたり、取り組みから成果が出るまでの時間がかかったりするからです。従って、客数を目標設定にする場合は例えば「ランチ客を増やす」ではなく、「席回転率を2回にする」、そのためには「提供時間を短縮する」というように、アクションと成果がひもづくように設定する必要があります。

初めて取り組むのであれば、客単価アップを目標設定するのがお薦めです。すぐに結果が出やすいためです。スタッフは自分の行動で成果を上げることができれば嬉しくなり、数値に興味を持つようになります。興味は自発性の原点です。一度成功体験を味わうと、以降は自発的に取り組むようになります。

では、具体的に客単価アップで目標を設定しましょう。「客単価」 = 「1品単価」 × 「注文点数」です。前者であれば「単価の高い商品を売り込む」「コース販売比率を高める」、後者であれば「ドリンクのお代わり伺いを徹底する」「デザートを欠かさずにお薦めする」といった取り組みが考えられます。

このときに大切なのは「1人当たりのドリンク注文数3杯」「コース30件」という具合に、数値で行動目標を示すことです。これをKPI(Key Performance Indicator: 重要業績評価指標)と呼びます。メリットは、現場が行動をイメージして取り組める点。「客単価を50円上げよう」と言わなくてもスタッフは具体的に何をしていいか分かりませんが、「ドリンク3杯」であれば「8番テーブル、そろそろ次のオーダーをお伺いしてこなきや!」と行動に移せます。

もっとも、KPIを提示したからと

いって、そんなに都合よくいくのか?こんな疑問を持つ人は少なからずいるでしょう。

客単価アップのために、デザートを薦めることにした店舗の事例を紹介しましょう。「季節替わりのデザート」の販売目標を前月比125%増の「月間100個」に設定しました。

最初の1カ月は販売数141個で早々に目標を達成し、客単価も10円アップと上々の滑り出しました。ところが、2カ月目は108個に減って、しかも目標設定を上回ったにもかかわらず、客単価は10円ダウンという残念な結果に終わったのです。こうなると、スタッフも「お薦めしても断られることが多いので……」とモチベーションアップどころか、引け腰になってしまいます。

## KPIを達成しても 収益が出ないのは店長が悪い

店長がスタッフに状況を詳しく聞くと、「季節替わりのデザート」はお客様の反応がイマイチで最近では商品説明がおざなりになってきているとのこと。しかも、月間客数が2000人のお店で単価500円のデザートプレートが20個多く出たとしても、売り上げにすると1万円ですから、客単価アップは1万円 ÷ 2000人で「5円」にしかなりません。

## KPIを取り入れた朝礼シート

3/5 火	朝礼シート	朝礼(唱和)担当	まつん										
0 朝礼唱和													
1 今月目標 (KPI)	6,000,000 円	宴会100件とるぞ!											
2 昨日迄売上 (KPI:デザート)	昨日目標 200,000 → 実績 212,000 円	見事、達成!											
	(累計目標) 600,000 → 実績 597,000 円	あと3,000! もうちょい											
	昨日実績 62.2%	浜ちゃん80%すご											
	累計実績 48.3%	あがってきました♪											
3 今日の目標 (KPI:デザート)	250,000 円 客数:76 客単価:3300	★★ いけるべ ★★											
今日の一押し	60%	今日で累計50%につ!											
4 お客様情報共有 担当 れい	全卓、ハマグリおすすめ100%! 人気爆発だよん												
●お客様: 膝掛けをお求めのお客様増えてきました! 言われなくても気付け、特に男子!													
●ご予約: 19時:竹下様2名様													
5 連絡事項	すみません、今日も白子欠品です。(ひょう)												
6 今日の個人目標	ほり	今日は、「デザート王」の称号頂きます。											
	すえ	ドリンクノーミス!											
確認サイン													
まさや	よし	ほり	れい	まつん	すえ	ひょう	ジャイ	みき	たか				

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

そこで、店長はKPIを「各卓のデザート注文率50%」と変更しました。デザートは売上構成比の約5%を占めますので、客単価への影響が大きく、試算では「180円」増になりました。また、4人の卓で女性がいる場合は「最後にデザートはいかがですか?」と声を掛けると1つか2つは頼む確率が高く、スタッフが成功体験を得られます。もし断られても「それでは、温かいお茶をお持ちいたしますね!」と明るく対応すればいいので、失点とはなりません。さらに、優秀なスタッフには高単価のデザート推奨に取り組んでもらうなどレベルに合わせた活動ができます。

この結果、今では客単価が以前より約300円高く推移しています。通常は卓別のデザート注文率といったデータを取りませんから、PDCAを追うにはわざわざ記録して集計しな

ければなりません。それでも効果的なKPIを設定できれば、手間に見合うリターンを得られます。

KPIが決まったら、前回までで説明した「月次作戦シート」「朝礼シート」にKPI項目を入れてバージョンアップさせます。店内ミーティングで業績目標と一緒に全員に掲げて共有し、日々の朝礼の中で昨日実績と残数、本日の目標数を確認します。仮に業績に好影響が出ていなくてもKPIが達成できていれば褒めてあげましょう。KPIを達成することはスタッフの責任ですが、KPI達成を業績につなげるのは、KPIを設定した店長の責任だからです。

**フランチャイズアドバンテージ**  
(東京・港区)  
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センター研究会」コアメンバーも務める