

最適な人員配置を見極め 優先順位をつけて人を育てる

KPI(重要業績管理指標)を早期に引き上げていくためには、スタッフ一人ひとりのスキルを正しく把握して、適切なトレーニングを施す必要がある。まずは、スキルの「見える化」に取り組もう。

業績向上につながるKPI(重要業績管理指標)を決め、数値を追いかけて始めると、曜日や時間帯などで実績のバラつきが出てきます。客数や客層の違いもありますが、実は「人」が大きな要因です。例えば、あるスタッフの出勤日はお薦めデザートが平均30個は出るのに、休みだと20個に満たないといったケースです。

KPIの設定によって、スタッフの目標意識や行動量が高まるという話を前回しました。しかし、これだけでは、より高い目標を達成するには不十分です。スタッフ一人ひとりのスキルアップが欠かせません。

トレーニングで飲食店経営者や店長が失敗しがちなのが、優先順位をはっきり決めないまま、全員に同じようなメニューを課してしまうこと。全スタッフが「お薦めデザート売り込み」をできる状況が最も望ましいのは確かです。しかし、実際に現場で活躍するのは、卓担当の数人でしょう。まずは卓担当を徹底的にトレーニングすべきです。全員を

少しずつ底上げするよりも、限られた人数の能力を短期間で高めたほうが早期の業績アップに直結します。

また、曜日や時間帯による売り上げの差を減らすためには、スキルのバラつきをなくす人員体制を実現しなければなりません。従って、卓担当で「誰から先に教えるか」も重要になってきます。各曜日や時間帯ごとにどんなスキルを持つスタッフが何人必要かを調べ、現状の過不足を確認します。その上でトレーニングすべき人材を決めます。

デザートを薦めるトレーニングは、お客とコミュニケーションできる中堅以上のスタッフを対象にするのが最も効率的です。しかし、バラつきをなくすためには、月曜日や火曜日のシフトが多い中堅よりも、週末に出勤する入店1カ月の新人を鍛えるという判断もありうるのです。

もちろん、優先順位の高い人を重点的にトレーニングするにしても、KPI達成に向けて店舗の一体感を失ってはなりません。スタッフ全員がKPI達成に貢献できる体制を敷く必要があります。

例えば、お薦めが既にできる人は他のスタッフに教える、パントリー担当はお薦めできていない卓を確認してフォローする、新人は卓担当がお薦めに注力できるように下げ物な

どのサポート力を高める……。個々のスタッフがスキルに見合った作業や役割を意識することで、現場力は徐々に高まっていきます。

スキル評価の基準は4区分

では、スタッフ一人ひとりのスキルをどう明確にし、トレーニングを施していけばいいのか、具体的な手順を解説していきましょう。

朝礼を通じた目標の「見える化」で、優先事項を整理できたり、意識付けや振り返りがきちんと行えたり、その効用はご理解いただけたと思います。トレーニングも同じです。

まずは右ページのような「かんたん人員体制表」を作成し、店内ミーティングで共有しましょう。トレーニングは、日々の業務に追われるうちに、何もやっていないという事態が起きがちです。常に意識するよう、一覧できることが大切です。

「かんたん人員体制表」のトレーニング項目を設定します。KPIをからめてトレーニングテーマや基本スキルを決めていきます。各トレーニング項目について、スタッフ一人ひとりのレベルを評価します。判断基準は、店長が求める水準に至っている(○)、至っていない(△)、まったくできない(×)、指導の対象外(-)の4区分で始めるのがよいでしょう。

かんたん人員体制表

4月			かんたん人員体制表													
属性	氏名	今月の取り組みテーマ	月トレーニングテーマ						ホールスキル				キッチンスキル			
			デザート おすすめ		キッチン 衛生管理		卓担当	ドリンク		卓担当	ドリンク		卓担当	ドリンク		
			現状	計画	現状	計画		現状	計画		現状	計画		現状	計画	現状
社員	天野 雄二	ホール	○	-	-	-			○	-	○	-				
社員	池田 彩夏	ホール	○	-	-	-			○	-	△	○				
社員	上野 孝司	キッチン	-	-	△	○			○	-	-	-				
P A	江川 智	ホール	△	○	-	-			○	-	○					
P A	小田 真澄	ホール	○	-	-	-			○	-	△					
P A	掛川 伸二郎	ホール	△	-	-	-			○	-	×					
P A	北野 来穂	ホール	△	○	-	-			○	-	×					
P A	検見川 大	ホール	△	-	-	-			△	○	×					
P A	小林 優	キッチン	-	-	-	-			○	-	-	-				

○：お手本です。そのまま継続してください △：課題があります！ ×：まだできません

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

ここで重要なのは、○や△といった評価の理由を店長がきちんと説明できること。「かんたん人員体制表」は、スタッフに見せて目標をコミット(約束・宣言)するための道具です。もしスタッフが評価に不公平感を持つと、モチベーションが一気に下がります。逆に店長が理由をきちんと説明して皆を納得させれば、スタッフは改善しようと努力します。

そのうえで、トレーニングの対象となるスタッフについて、スキルの現状と計画(レベルアップ目標)を設定します。これは優先順位の高い人に限ります。また、「今月の取り組みテーマ」は、全員分を決めます。トレーニングは行わないけれども意識してほしいポイントなど、スタッフに期待する事項を記載します。

最後に、ミーティングで「かんたん

人員体制表」を共有します。朝礼同様、店長の意見を押し付けるのではなく、スタッフの意見を引き出して自身がコミットする形でレベルアップ目標とします。この作業を毎月繰り返すことで、継続的にスタッフが育つ店づくりが可能になります。

ある店では「○が目標なので、空き時間に教えてください!」「トレーニング対象ではないけれど、商品知識が△なので、自主的に勉強しました」といったスタッフが増え、「かんたん人員体制表」を導入していない他店よりも倍のスピードで人が育つようになりました。

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チェーン研究会」コアメンバーも務める