

## フードサービス業 店長を育てるエリアマネジャーの仕事

目次

はじめに

### 第1章 強いオペレーションラインの条件

#### 1 外食チェーンにおける競争の最前線部隊

オペレーションライン弱体化が不振の要因／エリアマネジャーはオペレーションラインの要  
エリアマネジャー不要論の間違い

#### 2 まず「店長の仕事」を明確にする

店長が負っている3つの責任／「店長に考えさせるな」という間違い

店が小売業に近づけばエリアマネジャーは不要／権限委譲に名を借りた「放任」も横行している

店長は「正しいプロセス」が不可欠／店長業務は決してルーチンではない

店長の成果がエリアマネジャーへの評価になる

#### 3 店長とエリアマネジャーの関係は組織の原点

店長とエリアマネジャーは単なる上下関係ではない／スタンダードの実現こそ共通の目的  
スタートはお客さまの満足を得ること／安売りではなく価値を高める経営に

### 第2章 コミュニケーションと情報共有

#### 1 コミュニケーションの前提となるもの

同じ土俵に立って話をする／正しい軌道に引き戻す唯一の手段

人の準備が仕事のやりがいに直結する／エリアマネジャーのリーダーシップが不可欠

#### 2 コミュニケーションに不可欠なツール

営業日報は毎日のコミュニケーションツール／「準備」の状態を示す項目があることが大事

「店の危機」をいち早く察知するのが目的／客数の傾向がまず入手すべき情報

店の情報はワークスケジュールにある

#### 3 必須ツール、フラッシュレポートの活用法

時間帯別、曜日別の数字がなければならぬ／店ではリーダーの動きに注目する

売上げの「中身」が把握できなければならぬ／店長の意思をはっきりと掴むことが大事

#### 4 コストの動きも1週間単位で把握する

「標準」と「実際」の差異を問題にする／原価はトレーニングのコストも把握する  
ユーティリティコストは「異常値」を把握する／数値はすべて「顧客満足」につながる

### 第3章 エリアマネジャーの指導

#### 1 店長へのオペレーション指導…

前提は「オペレーション=分業」の理解／まずQ S Cのスタンダードを確認／トレーニングのテーマを伝える

店長やリーダーの仕事を奪ってはいけない／指導のテーマは数値で表現する  
標準との差異は「人の組合せ」が要因／「誰のどの作業が問題か」を見つける／作業の背景にある理念こそが大事

#### 2 来客数を増やすための店長への指導

客数、働く人員の数とスキルを確認／指導の決め手はワークスケジュール／Q S Cに加えて提供時間がポイント

中間バッシングが客席回転を高める／ディナーはより「連携」が重要

店ごとの客数に加えて、エリアの客数も高める／エリアマネジャーは常に「傾向」を掴む  
謙虚に改善に取り組む姿勢が大事

#### 3 売上高を増やすための店長への指導

客単価は「無理なく」上げていく／客単価増の前提はメニュー政策／営業日報で客単価の動向を把握する

客単価の乱れはオペレーションに起因する／スタッフ全員の意識をひとつにする

#### 4 店長への経費コントロールの指導

「経費は売上げを上げるために使う」のが大前提／店の状態がわかる帳票が不可欠  
経費はあくまで「標準通り」に使う／店長の「予測」と「意思」が重要／リーダーの存在が原価管理を左右する

標準を「下回らない」ことが大事

#### 5 店長の「準備」についての指導

店長の準備に不可欠な4つの技術／技術を使うためのルールが不可欠／店長の準備の状況を事前に把握する

モノの準備に欠かせないメニュー別注文率／スタンバイでは「時間」が重要

## 第4章 トレーニングと人材育成

### 1 トレーニングのテーマを明確にする

人を育てるのもオペレーションラインの任務／見るべきは「リーダー」の仕事ぶり  
改善に向けて動けるよう方向づける／トレーニングは難易度の低い作業から  
エリアマネジャーと店長がルールをつくる

### 2 次代の店長を育成する

店長育成は教育計画があることが大前提／育成のための環境が整っているか  
エリアマネジャーの「聞き出す力」が鍵を握る／3年めからは準備の技術習得が鍵／複眼的なチ  
ェックが不可欠  
「育つ環境」を整えるのはエリアマネジャー／経営理念に直結する教育プログラム

### 3 エリアマネジャー育成の条件

成功体験とコミュニケーション能力が不可欠／人が育つ条件はよい上司がいること  
ルールの押し付けでは対話にならない／店長として「数字を変える体験」をしているか  
常に「次の候補は誰か」を話題にすること

## 第5章 予算管理のあるべき形

### 1 現場にとっての予算の意味

日々の業務で予算は話題にしない／現場において重要なのは予算ではなく予測  
予算のベースとなる数値はあくまで来客数／経費予算では「人にいくら必要か」が重要  
予算立案の鍵となるのはコントローラー／エリアマネジャーがコントローラーと折衝する  
現場で大切な数値を予算に組み込む

### 2 店長とエリアマネジャーの予算管理

予算管理に不可欠な2つの帳票／まず営業日報で店長の行動を確認する  
フラッシュレポートは予算管理でも不可欠／営業日報とフラッシュレポートでは話す内容が違う  
エリアマネジャーはトップの言葉を「翻訳」する／大事なことは結果ではなくプロセス

### 3 情報を組織で共有してこそ予算管理

予算達成のためのプランは店長自身が立てる／月次損益を信頼できるものにする条件  
トップにとっての至上命題は客数増の実現／間違った意味に使われている「現場第一主義」  
店長には組織的な成果が求められる／経営理念の浸透度が競争力に直結する  
これからは「仕事の喜び」の標準化が不可欠