

スゴ腕スーパー店長

〈特集〉外食の現場応援号マンパワーをフル出力化する最適解を探る

月刊食堂

最高坪月商 **45.6万~407.5万円**の大繁盛店をブン回す
スゴ腕スーパー店長の

力量と度量



中村隼人 店長
立喰い焼肉 治郎丸 西武新宿店
規模4坪 スタンディング12人
最高月商 **1630万円**



徳山文祥 店長
トラットリア チッチョ
規模10坪24席
最高月商 **795万円**



馬渡雄二 店長
炭焼笑店 陽
お初天神裏参道店
規模14坪34席 テラス8席
最高月商 **1080万円**



四ノ宮亮平 店長
MERCER BRUNCH
GINZA TERRACE
規模52.2坪60席 テラス35席
最高客数 **4500人**



橋壁辰誠 店長
WINE&Belgian Beer
Hemelミヤマス
規模20.5坪48席
最高月商 **935万円**



飯泉温子 店長
アガリコ
オリエンタルビストロ
規模19坪36席
最高月商 **1400万円**



味松敬子 店長
なかめのとつべん 本店
規模27坪55席
最高月商 **1410万円**

大牟田真治 店長
魚とワインはなたれ 野毛店
規模8.7坪21席(スタンディング6人)
最高月商 **600万円**



巨艦店を操舵する 熟練スキッパーの スキルと統率力

規模194坪178席 年商16億7800万円 スタッフ数113人
ウルフギャング・ステキーハウス 六本木店
高橋 功 ゼネラルマネジャー
規模355坪300席 年商8億8000万円 スタッフ数120人
ロウリーズ・ザ・プライムリブ 東京
横溝慎一 支配人



組織でズバ抜ける 特級エースの仕事で検証する
店長の**タスク**と**権限委譲**の最適解



岩谷明弘 店長
焼肉きんぐ 府中店
規模110坪170席
最高月商 **3500万円**



武居良太 店長
新宿三丁目 日本再生酒場
規模9.5坪 スタンディング40人
最高月商 **1007万円**

10
キーワードで読み解く
人材育成プロフェッサー
エー・ピー・カンパニー
大久保伸隆 会長兼社長の
教育思想論

イントロダクション
緊急提議ルポ
求人倍率1倍超え 東京オリンピック
ブラック悪評 食の安全問題
採用・雇用コスト増
**人材枯渇2020クライシス
正社員化のすゝめ**

店長の力量で決まる
売上げの上下動幅

30%



内山正宏社長

社内の自己申告制度と呼ばれる昇格テストに合格し、私が東京・中目黒の炉端焼「なかめのとっぺん」本店の3代目店長に就任したのは2015年1月。本店は06年9月にオープンした(株)MUGENの創業店です。店長に就任した時点で27坪55席の規模で客単価が4000円。月商はコンスタントに1200万円を売っていましたが、すでに繁盛店の地位を確立していました。代表取締役の内山(正宏氏)からは「店長に売上げは求めない」と言われていましたが、創業から前任の店長時代まで業績は右肩上がり。多少なりともプレッ

チャーは感じていました。結果的に店長就任から1ヵ月後の15年2月~7月まで客単価は3910~4130円で推移し、売上げは5ヵ月連続で対前年同月比100%超を達成しました。

人間関係が希薄な本店。チーム力の改善に努めました

店長に着任してまず取り組んだ施策がミーティングの導入でした。好調な業績とは裏腹に、私が店長に着任する直前に女性社員やアルバイトが次々と辞めてしまい、男性スタッフだけの店になっていったからです。人員の入替りが激しいと採用コストがかさむだけでなく、いつか営業にも支障が出ます。当時は社員やアルバイトがゆっくりと顔をつけ合せて話す時間がなく、スタッフ同士のコミュニケーションが不足していたことは明らかでした。スタッフが辞める原因はそこにあると判断し、毎日のホールミーティングや社員と主力アルバイトによる週1回のミーティングを就任3ヵ月後の4月からスタートしました。8月からは月1回実施する個人面談を採り入れた他、社内SNS「サンクスギフト」を活用するなど、スタッフと接する機会を増やすことに力を注いできました。

ロープレ研修を導入。新人の接客力をそれで磨いた

私が店長に就任してから男性2人、女性4人のアルバイトを採用しましたが、いまのところ退職者はゼロ。まだまだこれからですが、取組みは一定の効果が出ていると感じています。

15年4月から新たに導入したホールミーティングではロールプレイング研修を実施しています。スタッフとコミュニケーションの機会を増やすと同時に、MUGENの接客マニュアルの指導が目的なわけですが、要は新人スタッフの育成ですね。

というのも本店の従業員数は社員8人、アルバイト12人。ピーク時の人員配置はホール4人、焼場1人、キッチン2人の体制を敷いています。新人スタッフが増えたことで、営業中のホール担当が私以外は新人という状況になることも少なくありません。そうするとオペレーションが乱れ、それが客席回転の低下を招き、結果的に売上げが下がってしまうという事態が起りかねない。

新人の中には外食店勤務が未経験のスタッフもいましたから、基礎からしっかり教える必要がありました。そこで前の配属先だった

渋谷店の副店長時代につくった小冊子「MUGENの接客マニュアル」に沿ったロールプレイング研修を導入することにしました。当初は私の出勤する日だけ実施していましたが、いまは不在の時でもスタッフが自発的に取り組んでくれるようになりました。

また、本店のオープン直後から続けているのが常連さまとの名刺交換とお礼状書き。15年9月でオープン9周年を迎える本店は私が把握できていない常連さまがまだまだたくさんいらっしゃいます。営業中はお客さまから「誰? あの子」と言われないように、常連さまと気づいたら即座に名刺を渡し、顔と名前を覚えてもらうようアピールしています。

お礼状は副店長時代から取り組んでいました。以前は1日に4~5通書いてた時期もありましたが、本店に異動になってサボりがちになっていました。再来店につながるきっかけづくりにもなりますから、時間の許す限り続けていきます。

出社時間をコントロール。それによって経験を積ませる

15年6月からは社員の出社時間を細かくコントロールするようにあらためました。具体的には出社時間を業務内容ごとに13時、14時

客単価 4000円
規模 27坪55席
最高月商 1410万円

なかめのとっぺん 本店(東京・中目黒)



福井県若狭地方の郷土料理、浜焼き鱈1220円を再現した一品。炭火で焼きあげた脂ののったサバをショウガ醤油で味わう



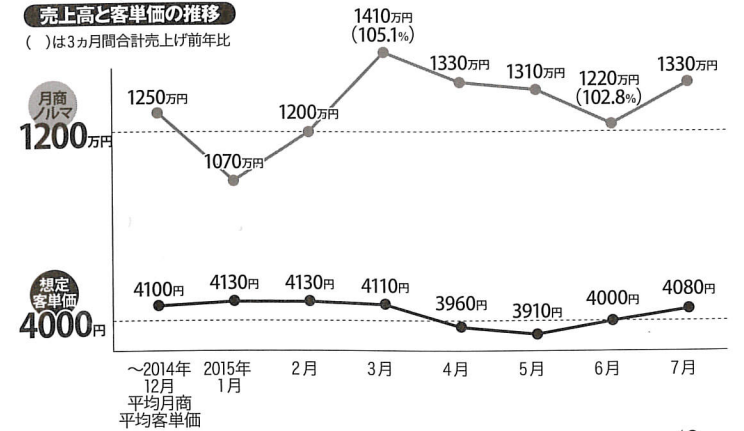
そばにカラシミをたっぷりすりおろしたからすみ蕎麦1380円。メニューの売れ筋



ハイタッチな接客と調理のライブ感を売りにした炉端焼「なかめのとっぺん」を主力業態に東京都内に6店、神奈川・横浜に1店を展開する(株)MUGEN。居酒屋「とっぺん」出身の代表取締役の内山正宏氏は人材育成に注力し、スタッフの実家家庭訪問や役職昇格の自己申告制などさまざまな施策を打ち出している。2015年1月より中目黒の「なかめのとっぺん」本店の店長に就任した味松敬子氏は、本店のアルバイト勤務を経てMUGENに入社し、渋谷店の副店長を務める。本店の店長着任後、5ヵ月連続で対前年同月比100%超の売上げを記録し、堅調に売上げを伸ばしている。

SHOP DATA
なかめのとっぺん 本店
東京都目黒区上目黒3-9-5
プラージュメロ1F
☎03-5724-4439
◎18時~翌5時 無休
オープン:2006年9月9日
原価率:33%
人件費率:23%
アルコール売上げ比率:48%

東京中目黒の東急東京メトロ中目黒駅から徒歩3分のビル1階に入居。茶室のようなこじんまりとした入口が目印



味松敬子氏
Age 29
Career 7年

味松店長の1日タイムスケジュール

| | |
|---------|--|
| 16時30分 | 出勤 |
| 16時45分~ | ホールミーティング。電話対応のロールプレイングなど、「MUGENの接客マニュアル」に沿って、接客のトレーニングを実施 |
| 17時~ | 日替りメニューを作成。各セクションのチェック |
| 17時45分~ | 夕礼。予約状況確認 |
| 18時~ | 営業開始。ホール業務を担当。入口の横に立ち、来店客の応対をしながら全体を管理 |
| 23時30分~ | 休憩 |
| 23時45分~ | ホール業務 |
| 翌2時~ | 休憩、まかない |
| 翌2時30分~ | ホール業務 |
| 翌5時~ | 営業終了。売上げ確認。閉店業務 |
| 翌5時15分 | 退勤 |

店長の権限リスト

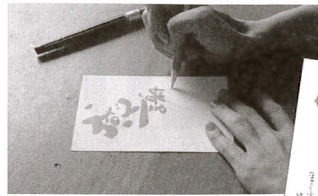
| 項目 | 権限 | 要件・制限 |
|---------------|----|-------------------------------------|
| 資金調達 | × | 本社権限 |
| 立地選定 | × | 同上 |
| 投資プラン | △ | 事業計画の作成時に本社と店長で計画 |
| 収支プラン | △ | 年間予算は店長が作成。原価と人件費のみF/Lコスト63%の枠内で調整 |
| 内外装デザイン | × | 本社権限 |
| 施工業者選定 | × | 同上 |
| 什器備品・厨房機器選定 | △ | ユニフォームのみ店長権限 |
| キッチンレイアウト | × | 同上 |
| 社員採用 | × | 本社権限 |
| PA採用 | △ | 募集をかけるのは本社。面接の実施、採用の決定は店長権限 |
| 社員・PAの職務範囲決定 | △ | ホールスタッフの業務範囲の決定は店長権限。キッチンスタッフは料理長権限 |
| 社員の昇給 | × | 本社権限 |
| PAの昇給 | △ | 店長にヒアリングしてから本社が決定 |
| PAの社員昇格 | △ | 店長が本社に推薦した後、本社が決定 |
| 社員・PAの異動 | × | 本社権限 |
| ミーティング・面談など | ○ | 店長権限 |
| ワークスケジュール | ○ | F/Lコスト63%の枠内で店長が調整 |
| 社員・PAのトレーニング | △ | 調理指導は料理長、接客は店長権限 |
| トレーナーの指名 | ○ | 社員、PAの区別なく店長が指名 |
| 社員の外部研修 | △ | 本社が規定した外部研修の参加者は店長権限 |
| 人件費管理 | ○ | F/Lコスト63%の枠内で店長が調整 |
| メニュー設計・開発 | × | 内山社長および料理長権限 |
| メニュー価格設定 | △ | フードは内山社長と料理長が担当。ドリンクは店長権限 |
| 仕入先選定 | × | 内山社長および料理長 |
| 原価率管理 | △ | 35%の枠内で店長と料理長で調整 |
| レシピ・調理マニュアル作成 | × | 本社権限 |
| 接客マニュアル作成 | △ | 本社権限。マニュアル用の冊子などの作成は店長権限 |
| クレンジングマニュアル作成 | △ | 厨房スペースは料理長、ホールスペースは店長が作成 |
| 販促表決定 | △ | 予算内であれば店長権限 |
| 販促内容決定 | ○ | 店長権限 |

○=権限あり
△=権限の範囲に制限あり
×=権限なし

チームの結束力強化が最優先課題。定着率アップが売上げ増の鍵です

味松敬子氏
永山本家酒造場
山口県宇布市幸地三三八

施策スタート 2015年1月~
知名度アップ大作戦



渋谷店時代は1日に4~5通書いていた時期もあってお礼状はすべて手書き。常連客と察知したら躊躇せず名刺交換する



『なかめのでっぺん』本店は株MUGENの創業店ですから、常連さまがたくさんいらっしゃいます。店長着任後は本店のキャリアが長い炉端担当の村井(良二氏)のお客さまに対する反応を観察し、顔見知りのお客さまがいればすぐに名刺を持って挨拶していました。また、再来店のきっかけづくりにもなるため、渋谷店に働いていた時からできる限りお客さまにお礼状を送るようにしています。



施策スタート 2015年4月~
接客マニュアル活用策



社内マニュアルは味松店長が渋谷店の副店長時代に作成したもの。毎日16時45分~17時に実施している



私が渋谷店の副店長時代に接客マニュアルを作成しましたが、これを活用したロールプレイング研修に毎日15分間取り組んでいます。新人スタッフのスキルアップと接客マニュアルの復習を兼ねてスタートしましたが、電話対応、お客さまの入退店や注文、会計時の応対など、ホールスタッフに必須の接客スキルを3段階にわけて段階的にマスターしていきます。最近は私が不在の時もスタッフが自発的に練習してくれるまでに定着しました。

施策スタート 2015年4月~
コミュニケーションの強化

店長に就任して真っ先に感じたことがスタッフ同士のコミュニケーション不足でした。その打開策として毎週水曜日に社員ミーティングを導入しました。ミーティングは店長会議の決定事項や売上げ報告といった内容です。情報の共有だけでなく、社員同士が顔を突き合わせて話すことで、チーム力の強化にもつながると思っています。また、社員のコミュニケーションツールとして『サンクスギフト』という社内SNSを活用しています。



『サンクスギフト』はスタッフに感謝の気持ちを込めたコインをメッセージと同時に送るSNS。送付数の断トツ1位が味松店長だ

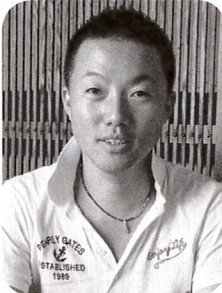
味松店長の
売上げアップ策

15時といった具合に分け、そこに私が適宜スタッフを割り当てるシフトに変更しました。これまで出社時間は新人社員が13時、ベテラン社員が16時というようにざっくりと2パターンに分け、担当するポジションによって営業前の業務内容もほぼ固定していました。ただ、私はスタッフ一人ひとりがホールの営業準備、魚の下処理、食材の仕込み作業などいろんな仕事を経験できる仕組みをつくりたいと考えていました。非効率な面も

ありますが、私は経験を積ませることで技術が身につく、それが仕事のモチベーションにつながると思っています。

私も渋谷店の副店長時代は営業中のホール業務だけでなく、調理の仕込み作業や料理検定などさまざまな経験を積ませてもらいました。居酒屋の店長の業務範囲は多岐に渡ります。スタッフがさまざまなスキルを修得できるようにサポートし、店から店長を輩出したいですね。

社長の
店長評



株MUGEN
代表取締役 内山正宏氏

僕は『居酒屋の店長として一人前になれば、どんなジャンルの外食店でもうまくやっていける』と常々スタッフに話しています。なぜなら仕入れや調理、接客、マーケティング、販促など居酒屋の店長業務は幅広い。それだけに広い視野を持ち、しっかりと優先順位を決めて業務に取り組める人材でなければ店長は務まりません。当社のサービススタッフの役割はマネジャー、店長、副店長の3段階にわかれています。役職希望は自己申告制を採っていますが、3か月間の行動目標を全社員の前でプレゼンし、そのうえで3か月後に目標を達成できているか査定して可否を判断。自己申告制を採り入れた理由は有言実行できない人間はリーダーになれない、という僕の考えからです。

『なかめのでっぺん』本店の店長に就任し、5か月連続で対前年同月比100%超の売上げを達成している点は評価しています。ただ、僕が店長に求めるのは売上げではありません。大げさに聞こえるかもしれませんが、店を率いる店長は他のスタッフの人生を背負っているということに自覚してもらいたいです。本人の損得しか考えない人間がい店長になれるとは思えません。味松が本店の店長に就任してから店の雰囲気は格段によくなりました。自ら社員ミーティングを導入するなど、スタッフ同士の連携を高めようとする気概がひしひしと伝わってきます。ですから僕は売上げ増よりも、むしろそういった姿勢を評価しています。

本店は15年9月でオープン9周年を迎えます。味松には店長として好きにやっていると伝えていますが、唯一『客層だけを変えないでほしい』と伝えています。僕自身が30代後半、40代の外食慣れしたお客さまに支持される店であり続けたいという思いもありますし、客層が変われば店の雰囲気もガラリと変わり、業績も一変する可能性があります。

店長としての経験値などはまだまだ未熟です。ただ、社内の中で誰よりも頑張り屋ですから、そのガッツと皆に愛される人柄があれば、これから店長として、人としてもぐんぐん成長していくはず。期待しています。

2014年の取組み(社員教育・仕組強化)



2015も継続
全スタッフが応援団!

スタッフの
店長評

とにかく元気がよくて、店長が出動すると店の空気が一変するんです。常に明るく、誰にでもわけ隔てなく接してくれます。自然と場の雰囲気が和む。店長が店にきてからチームの結束力も一段と強くなりました。

常に全力投球
で仕事に挑む店長の姿を見て、『俺も負けてられない』と心の中で眩しながら毎日全力投球で業務にあたっています。



町山暁人氏
社員
Position
ホール
Career
1年4カ月

接客時の細かなミスや電話対応の時に敬語が正しく使えなかった時などに『間違っている』と指摘されます。怒ったら恐いです(笑)が、それは仕事に対して誠実さが滲みでている証。尊敬しています。

姉御肌タイプ
の店長ですね。僕より13歳年下ですが、真面目で粘り強く、目標を達成するまであきらめない姿勢には感心しています。



村井良二氏
社員
Position
炉端
Career
4年4カ月

悩み相談のプロ。
話し上手であり聞き上手ですから、皆と上手にコミュニケーションをとり、若いスタッフの相談に乗っている姿は頼もしい。

笑顔のプロフェッショナル
営業中の忙しい時間帯はスタッフの顔から笑顔が消えてしまいがちです。そんな時でも満面の笑顔でサービスをするのが店長。まさに笑顔のプロフェッショナルという言葉がぴったりな存在ですよ。

女性の視点で料理の盛りつけや彩りを助言してくれて助かっていますが、そのアドバイスが的確。店長の助言を探り入れながら、同じ料理でもお客さまの年齢や性別によって器を使い分けるように心がけています。



野口一哉氏
アルバイト
Position
キッチン補佐
Career
4カ月

誰でもフラット
に接するのですごく働きやすいですよ。店長とは年齢がひと回り以上離れていますが、年齢や性別の壁を感じたことは一度もありません。

男っぽいとは言いませんが、営業中にいつも大きな声でスタッフたちを引っ張る姿はキレッキレの男前(笑)。頼れるリーダーであり、ミーティングの時も率先して盛り上げるムードメーカーですね。