

今日から始める 時間帯責任者育成法

お店の繁栄を支える人材を育てよう
代表 三島順一

時間帯責任者はしっかり時間と手間を掛けて育て上げれば、自店の大きな強みになる。しかし、どこから手を付けていいのか分からない店長も多いのでは？ ここでは時間帯責任者の育成方法を基礎の部分からじっくり解説していく

① 時間帯責任者とは？

時間帯責任者とは、社員の代行をするパート・アルバイト（以下P/A）を指す。例えば社員が店長のみの店舗ではその他のスタッフはP/Aばかりで、店長は公休を取ることのできない。そこに、責任者クラスのスキルを持つP/Aがいれば、店長の公休取得は可能になる。

時間帯責任者の職務内容は、基本的に店舗の営業における責任者としての業務である。例えば、フロアコントロール、P/Aのトレーニング、レジ開けやレジ締めを含めた現金管理、クレームの応対など、店長とさほど変わらない業務が上休とな

る。従って、時間帯責任者はしっかりとした教育プランやカリキュラムによって育成されることが望ましい。

以上に見られるように、時間帯責任者の職務内容は非常に広く、熟練したP/Aといえどもしっかりとした準備と育成期間を設けたい。高いオペレーションスキル、P/Aをまとめる人間性や職務に忠実である精神力も必要となるため、一般的には時給も通常のP/Aより高い。業態によっても違うが、50～100円の時給差が多いようである。

② 社員とP/Aの差

社員とP/Aの差で大きなものといえば、まずはスキルの差だろう。

職務内容は基本的には差がないが、当然熟練度には差がある。

一方、掛かる経費についても考えてみたい。社員とP/Aでは、経費にも当然差が生じてくる。社員は社会保険料や賞与引当金、社宅などといったさまざまな福利厚生費が掛かるのに対し、P/Aは基本的には時給換算となり、勤務時間×時給が主な経費となる。つまり、P/Aはより少ない経費での雇用が可能となる。

また経費の掛かり方で考えた場合、社員は固定費、P/Aは変動費となる。社員であれば暇な日でも当日の給与は変更できないが、P/Aは暇な時期に対応しやすく、ソフトカットが可能になるのである。

これらをまとめると、熟練度、雇用に掛かる経費、固定費と変動費について差が存在する。それぞれ社員とP/Aの特性を見極めた上で、店舗での適正な人員配置を検討していくのが理想である。

③ 時間帯責任者の育成

では、どうやって育成していくかだが、おおまかな概念をお伝えすると、まずは繰り返しすること、しつこいくらいの反復練習が重要である。

よく陥りがちなのは、素質のあるP/Aがすぐに時間帯責任者ができると思ってしまうがちなこと。視点を改めて、過去の自分を思い返してみよう。最初から責任者業務ができ

ただろうか。1年くらいは店長に怒られながら育った方も多いのではないかと。また責任者業務は慣れが必要なものも多く、できる、できないといった基準は、慣れている慣れていないといった原因によるところが大きい。例えばフロアコントロール、従業員を統率し営業に臨む職務だが、慣れていないと自分で全部やってみようことが多い。しかし、反復練習して、店長から適切なアドバイスを与え続けることによって、皆一人前になっていくのである。

時間帯責任者用のマニュアルも準備したい。とはいっても大層なものではなく、職務内容が記載してあり、トレーニングスケジュールが書き込めるものであれば最低基準を満たしている。スケジュールについては、トレーニングを開始する前にP/Aと刷り合わせを行うことが望ましい。計数についても、PLの概念や意味を説明し指導したい。人件費や原価率、水道光熱費など店舗でコントロール可能な項目を指導するが、これがフロアコントロールに生きてくる。暇なときに何をしなくてはならないのか、原価率が上がってしまう原因とは何かを教えることで、的確なフロアコントロールが可能になる。言い換えれば、店舗のPLは

フロアコントロール次第である。現場での事象がPLの数値を形成している。この意味を、じっくり指導していくことが望ましい。

その他、指導すべきことは由ほどあり、育成内容は多岐にわたる。一緒にシフトインしたときは必ず何かを教えてほしい。時間帯責任者育成については、店長とP/Aの関係というよりも師弟関係といった方がイメージが湧くのではないかと。技術だけではなく「店長としての店舗への思い」「店長としての理想の店舗とは」なども伝え、確固たる師弟関係を築いていければ、ひとまずは成功に近づいていると見えるだろう。

そして、言葉では伝え切れないことも存在する。例えば、お客さまに対する真摯な姿勢、品質への妥協のないこだわりなどは、口で説明するよりも店長の背中で見せることが多く、自己の店舗でのいつもの姿勢が時間帯責任者のレベルを決定する。指導すると同時に、たゆまぬ自己研鑽にも取り組んでほしい。

④ トレーニングプログラム

P/Aには、フリーターだけでなく学生も存在する。シフトインする時間帯によって若干の違いがあるが、

ここでは主要プログラムにわたってお伝えしていきたい。

■フロアコントロール

店舗での営業責任者として、従業員を統率し接客、調理に当たる職務。業態によってホールとキッチン兼務、ホール専門、キッチン専門が存在する。フロアコントロールの良しあしでPL数値が決まってくるだけに、感覚だけに頼らないように、計数管理の指導も併せて行っていく必要がある。

フロアコントロールの指導は、店長と一緒にシフトインしながらの指導、または客席に座ってお客の視点で観察する指導がある。いずれの方法でも、P/Aの動きをつぶさに観察し、必ずフィードバックしたい。

■トレーニング

新人や中堅P/Aへのトレーニングを実施させる。時間帯責任者にトレーニングさせることで本人自身のトレーニングになる。また人間関係も良好になることが多く、トレーニーは自分を指導してくれた時間帯責任者を信頼するようになる。これが、時間帯責任者のフロアコントロールに生きてくる。時間帯責任者の指示があれば、トレーニーは忠実にこなそうと、生懸命になるからである。店長は時間帯責任者の指示が適正

か、店舗の基準を外れていないかを必ずチェックしてほしい。また適切な教育レイバーでトレーニングを行いたい。時間帯責任者がPLの計数を教育されていると、そのトレーニングも効率的になるので、このポイントも押さえておきたい。

■現金管理

シフトインする時間帯によって違うこともあるが、レジ開け、レジ締めや現金過不足のチェックなども行わなければならない。当初は慣れない作業で戸惑うことも多いだろうが、これも反復練習である。小銭のカウントを間違っただけでパニックになることがあるかもしれないが、そうしたことも、時間帯責任者見習いのうちにも、レジ開け、レジ締めは店長が現場を踏んで慣れさせておきたい。よって、レジ開け、レジ締めは店長がいる時間帯に練習を行うようにしたい。何度も失敗をして、店長に見てもらって経験を積み、精度の高い現金管理につなげていくのである。

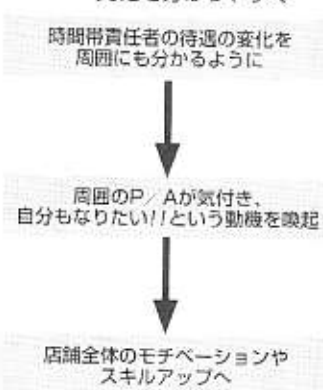
過不足については、一般的には営業中に出てしまうもの。レジ締めるときに過不足が出ていれば、なぜそうだったかを質問してみるなど、過不足防止の側面からも指導したい。お客からの金銭の授受の方法は正しいか、お札はマグネットに挟んでいるか、ドロアの中のお札の向きはそ

みしま じゅんいち マクドナルドにて店長職を経験。その後、多業態レストランを運営する企業に入社。レストランの店長、スーパーバイザーを歴任。社員、パート・アルバイト含め延べ300人以上の指導に携わる。店長・スーパーバイザー時代にお客さま満足度全国ナンバーワンを連続で獲得。店を売却する会社GMIを設立。さいたま商工会議所所属。http://insyakutenyou.com/

図表① 時間帯責任者の一般的な育成スケジュール
(昼間学生、ホール専門でキャリア1年の場合)

指導項目	1カ月目	2カ月目	3カ月目	4カ月目	5カ月目	6カ月目
フロアコントロール	→	→	→	→	→	→
トレーニング	→	→	→	→	→	→
PL計数			→	→	→	→
クレーム対応				→	→	→
レジ締め					→	→
安全管理						→

図表② 時間帯責任者の待遇の変化を分かりやすく



図表③ 時間帯責任者のデメリット改善方法
(休日の電話について)



ろっているかなど現金管理は店舗それぞれに細かいルールが存在する。そのルールを守ることが一番の過不足防止につながるという意味を教え、スタッフ全体でルールを徹底できるような取り組みが必要だと伝えることも、現金管理の良い指導の一つである。

■その他
オープン作業、クローズ作業、ピーク前準備、安全管理、クレームの応対などがある。

5 トレーニング スケジュール

業態によって指導ポリシーが変わるので一概には言えないが、一般

店長の分身をつくるイメージで、自己の持っている知識やスキルを時間帯責任者に指導を行い、実際にやらせてみるのが重要である。店長は必ずフィードバックを行い、少しでも成長させるようにすることが望ましい。

的な例を提示したい。まず、全体的な指導期間は3、6カ月が目安となる。オリエンテーションから始め、フロアコントロールやトレーニング、現金管理やPLの計数指導などを進めていく(図表①参照)。

スケジュールで重要なのは、時間帯責任者の育成を始めるときに、本人にもスケジュールを確認させることだ。いつ、何を、どのように指導を行うかを前もって知らせておくことで、本人も気持ちの準備ができて育成がスムーズになる。またスケジュールが分かっていると、スケジュールの精度が上がる。スケジュールをきちんと組み立て、本人と刷り合わせ、計画通りに遂行する努力をすることで、効率的な育成が可能となる。

もし計画通りにいかなければ、なぜ計画通りにいかなかったのか、原因を分析し対策を立てることが望ましい。そういった地道な改善の繰り返し、次の時間帯責任者の育成時に役に立ち、育成のノウハウが積み上がっていくことになる。

6 時間帯責任者の選出

時間帯責任者の選出について、P/Aは学生かフリーターが存在するが、これはどちらでも問題ない。勤

務歴については、キャリアが長い順から選出するケースと実力や素質を鑑みて選出するケースがあるが、後者は人間関係をよほどケアしないと古株との軋轢を生みやすい。どちらが理想とは言い切れないが、学生の場合はキャリアが長い順からの方がうまくいくケースが多いようである。大学生でいえば、3年生で時間帯責任者に昇格、4年生になった卒業生といった店舗の習慣をつければ、みんなが時間帯責任者を目指し、日々目標を持って仕事に臨むようになる可能性も高くなる。

選出人数については、余裕をもつた人数を育成したい。時間帯責任者は一人だけといった決まりはなく、責任能力を持っているP/Aがいれば複数の任命でも問題ないだろう。

特に学生は試験期間や就職活動など長い期間オフになることも多く、学生、フリーター層などバランスよく育成していきたい。

時間帯責任者の選出に当たっては待遇面も考える必要があるが、その一つとしてユニホームの変更がある。可能であれば社員用のユニホームを貸与、シフトインするときは社員用のユニホームを着用させることが理想である。その他のP/Aから見たら相当のインパクトがあると同時に、

社員のユニホームが格好良ければ自分も時間帯責任者を目指したいと考える者が必ず出てくる。そこにモチベーションアップが生まれ、店舗方向上につながっていくのである(図表②参照)。

また社員ミーティングにも参加させ、シフト欄は社員の隣に時間帯責任者の名前を記載するなど、社員に近い待遇にすることが望ましい。要は、本当に責任者として扱うかどうか重要であり、分かりやすい形の待遇の変化によって、本人の意識も変えていくことが理想的である。

7 時間帯責任者の任命

非常に重要なポイントである。イメージしやすいように先に悪いケースを述べておきたい。店長が自分の休日を取得するため、自分が大変だからといった自分のためだけの任命は、まず失敗に終わる悪いケースです。時間帯責任者の職務はP/Aといえども精神的に相当な負担が掛かる。また育成過程にて教えることは山ほどあり、高いモチベーションが必要になる。先ほどの例だと動機付けが不十分であり、「なんでこんなにつらい思いをしなれば……」と思ってしまうだろう。

では、どうしたらよいのだろうか。

まず伝えなければならないのは、本人の能力を店舗で存分に発揮してほしい、店舗の改善と一緒に協力してほしいといった、本人のため、店舗のためといったベクトルでの話をするのである。この時間帯責任者の任命は非常に重要であり、ここを間違えるとトラブルにもつながる可能性がある。方向性をよく踏まえた上で場数を踏んでほしい。

8 時間帯責任者の評価

評価については定期的に行いたいものだ。3カ月に1回くらいが妥当と思うが、評価時に個々の業務を個別かつ具体的に評価してあげたい。評価する上で重要なのは、目標にどのくらい到達したかということ。よって、評価面談の後には、本人の課題目標を設定してあげることが望ましい。時間帯責任者はその目標を指し、定期的に評価を受ける状態が理想的である。目標のような目指す要素がないと情性に陥ってしまう可能性がある。評価は定期的に行い、良かったこと、改善すべきことを伝達するほか、次の課題目標を設定することが本人のモチベーション維持につながっていくのである。

また、目標達成は時給評価にも連動させるようにし、頑張った者が報

われるシステムが重要となる。

時間帯責任者が

9 もたらすメリットとデメリット

メリット

メリットについては②でも述べたが、雇用コストが安価なことである。また、時間帯責任者は変動費であり、閑散期の対応も可能である。時間帯責任者が習慣化している店舗では、「自分もいつか……」といったような時間帯責任者を目指す空気が生まれ、店舗全体のモチベーションアップにもつながる。

反対にデメリットとしては、社員よりも熟練度が低いことが挙げられる。また店長が休日に、時間帯責任者から電話がかかってくることもあり、気持ちが悪くない日があることも否めないだろう。

ただし、このデメリットをいかに克服するかが、時間帯責任者の運用の肝である。熟練度が低いのは、練習量の少なさが原因である。店長と一緒にシフトインしたら積極的にフロアコントロールなどの経験を積み、レベルアップを促していきたい。また、休日時の電話については対処方法が分からず、やむなく電話するといったケースがほとんどである。つまり、時間帯責任者への指導が不

足していることが真の原因であり、

対処方法を事前に伝えていないから電話が減らないのである。改善方法としては、電話の内容をメモしておく、どうすれば時間帯責任者が自分で判断して対処できるかといった対策を立て、それを時間帯責任者へ指導する。同時にその対策をマニュアルにも転記することで、より実践的なマニュアルも完成させていく(図表③参照)。時間帯責任者への指導の質を上げれば、デメリットは少なくなっていくのである。

クレームの対応も同様である。ロールプレーイングをしつかり行い、店長のいるときに実際にクレームの対応を経験させ、指導を丁寧に行えば本人が自分で解決することができるようになる。

これらの話をまとめると、デメリットは改善できるということである。時間帯責任者への飽くなく指導が、デメリットを最小限にしておくことになる。そして、指導を継続した店舗だけが、実力のある時間帯責任者を育成でき、真の育成ノウハウを身に付けることができるのである。時間帯責任者育成に迷っている店長がいたら、まずは始めてみるのはいかがだろうか。何もしなければ、何も状況は変わらないのだから。