

経営Q&A

回答者

ピープル・ビジネス・スクール代表
中園 徹

中小企業を発展させる人財育成しくみのルール

～年齢・性別・学歴・国籍に関係なく人は育てられる～

第4回：できない仕事を短期に修得させる4ステップ

Question

【相談者：飲食業 従業6名 代表取締役 JT 氏 48歳】

脱サラして飲食店を始めて12年になります。昼は定食も出している居酒屋です。主に料理は私が作り、妻やパートのスタッフが客席を回してくれます。料理なども少しずつスタッフに任せて作ってもらっています。しかし、私が満足できるレベルになるには1年ぐらい掛かってしまいます。また、客席のスタッフのお客様への対応にもバラつきが目立ちます。教えても各人によってやり方が違うのです。簡単なマニュアルも作成してみましたが全然守ってくれません。あまりきつく言うと辞めてしまうので目をつぶっています。もっとバラつきをなくして、効率的に仕事を教える方法はないでしょうか。アドバイスをお願いいたします。

スタッフを育成することは、本当に経営者の頭を悩ませる問題です。特にパート・アルバイトには、働いた経験のない人たちも少なくありません。そのスタッフを一人前に育てることは容易ではないと思います。

飲食業に限らず技術修得が必要な世界では、「仕事は盗め」「背中を見て育つ」という慣習が今も根強く残っています。確かに独立開業が目標の人にはいいでしょうが、パート・アルバイトのスタッフ育成には通用しないのが現状です。

なぜパート・アルバイトの仕事の修得に時間がかかるのでしょうか。原因はやる気の問題ではありません。ほとんどの場合、正しい仕事の仕方を知らないこと、教えられていないことが原因です。逆に、正しい仕事の仕方を段階的に教えることで、人は早期に育成できるようになります。今回は仕事を早期に修得させて、バラつきをなくす方法について解説します。



＜注意すべきポイント＞

よくある現場の問題点をみてみましょう。
当てはまる点があれば改善のヒントとなります。

頑張れば仕事はできている。

確かに仕事に対する真剣さや頑張りは大切です。
しかし、頑張っても具体的なやり方がわからない仕事は修得できません。
まず、正しい仕事のやり方が具体的にになっているかをチェックしてみてください。

人は心がけで育つと思っている。

「お客様に満足を提供する」「心を込めて仕事に打ち込む」。心がけは本当に大切なことです。
でも、心がけの捉え方は人によって様々であることも多いのです。
各人の捉え方で仕事にバラつきが出ている可能性もあります。

マニュアルがない。マニュアルはよくないと思っている。

確かにすべてをマニュアル化してしまうと、自分で考えることをしなくなります。
但し、仕事のやり方を各人が創造性豊かに行うことは危険だと言えます。
まず、正しい仕事の手順だけでもマニュアル化することをお勧めします。

スタッフ全員を集めて教育している。

集合教育は一度に多くの人数を教育できるという利点があります。
しかし、仕事を修得させる点では効率的ではありません。なぜなら課題は個人ごとに違うからです。
正しい仕事を教えるのは集合教育よりも、個人別のマンツーマン教育の方が適しています。

仕事に完璧さを求めている。自分以外には任せられない。

仕事のやり方にこだわるあまり、自分以外の人に任せることができない人も多くいます。
すべての仕事を任せる必要はないのです。簡単なことから任せてみてください。
段階的に任せていくと、やがてかなりの仕事を権限委譲できるようになります。

では、具体的な「仕事の教え方」について解説します。

<パート・アルバイトが育成出来ない要因>

パート・アルバイトを早期育成するためには、まず現状を確認することが必要です。
スタッフの仕事ができない原因は何だと思われますか？ 3つのうち選んでみてください。

① 知らない（教えられていない） ②能力がない ③やる気がない

経営者には、②あるいは③が原因だと思っている人も少なくありません。
しかし調べてみると原因の80%は、①の「知らない（教えられていない）」に該当するのです。

<トレーニングと教育の違い>

一般的に仕事を教えることを「社員教育」と呼びます。「教育」とは学校のように知識を学ぶことを指します。学問なら知識教育でよいのですが、仕事の修得には不十分です。
仕事の修得に必要なのは「技術訓練」すなわち「トレーニング」なのです。
仕事をひとつの技術として捉えてみて下さい。すると教え方も変わってきます。

<トレーニングの定義>

人財育成における「トレーニング」の定義は次の通りです。

「トレーニングとは、あなたのもとで働く人が、現在仕事している状態と、あなたが期待している仕事のレベルのギャップがある時に、あなたの期待しているレベル迄もってくる教育指導法のこと」
トレーニングとは、経営者が期待するレベルの仕事ができるようにすることです。
この点は顧客満足のために重要です。決して妥協しないようにして下さい。

<トレーニングの種類>

トレーニングにも種類が3つあります。
以下のどれが一番効果的だと思われますか？

- ① オンザジョブトレーニング（O.J.T）：現場での実技訓練
- ② オフザジョブトレーニング（OFF.J.）：現場から離れた理論訓練
- ③ セルフトレーニング：マニュアルをみて自分自身で学ぶ

一番効果が高いのが①のOJTだと言われています。
しかし、OJTばかりだと教える人の手間が掛かりすぎます。
仕事の短期修得において最も重要なのは③のセルフトレーニングです。
自ら正しい仕事のやり方を学ぶ職場の文化ができると、人は前向きに早く成長します。



<マニュアル作りのコツ>

「うちの仕事は専門的でマニュアル化なんかできない」という声はよく聞きます。

確かにどんな仕事も、すべてをマニュアル化することは困難です。

マニュアル作りにはコツがあります。「80対20の法則」を活用すると効果的です。

この法則とは、少数（20%）の原因が結果の大部分（80%）に影響するという考え方です。

専門的な仕事であっても分析してみると、複雑な内容は全体のごく一部（20%以下）です。

逆に頻度の高い仕事の内容は、8割近くが単純な標準化しやすい内容であることが多いのです。

つまり全体の8割に影響する2割の単純な仕事をマニュアル化するのはです。

それを権限委譲し、専門的な業務に集中すると生産性を倍増させることができるようになります。

<マニュアル作りの大原則>

マニュアル作りの大原則を知ることで、トレーニングの効果は大きく飛躍します。

その大原則とは、今から100年近く前の本に書かれています。

フレデリック・テイラーの「科学的管理法」（ダイヤモンド社）という本です。

その中にマニュアル作りの大原則が書かれています。

（業務の標準化ステップ）

- 第一ステップ 〃 作業に非常に長けた人材を選び抜く（質の高い仕事をする人を選ぶ）
- 第二ステップ 〃 作業の中でどのような操作や動作をするか基本的なものを押さえる
- 第三ステップ 〃 基本動作に要する時間をストップウォッチで計測し、最短時間の方法を選ぶ。
- 第四ステップ 〃 適切でない動作、時間のかかる動作、役に立たない動作などをすべてやめる。
- 第五ステップ 〃 不必要な動作を除いたあと、最も要領のよい、最適な動作だけをつなぎ合わせ、最善のツール（マニュアル）を用意する。

ここで注意したいのは、現在やっていることをマニュアル化してはいけないということです。

まず、現場で最も効率的な方法を導き出してまとめることが先です。

ムダのない最善方法をマニュアル化すれば、誰がやっても同じ質の仕事ができるようになります。

上記のステップ通りにやってみて下さい。きっとすばらしい現象が起きるでしょう。

<顧客満足を上げる個人別マニュアル「O.T.C」>

私は、林俊範先生から実験・検証によって作られたマニュアルについて教えてもらいました。正確には「O.T.C（オペレーション・トレーニング・チェックリスト）」というものです。現場で働くパート・アルバイトは、まず基本業務をマスターするために、このO.T.Cを使います。

O.T.Cは、各持ち場の業務（オペレーション）を1つの流れとして書き記した個人別のチェックリストであり、トレーニングツール（道具）なのです。下記は飲食店の清掃業務の事例です。このO.T.Cの習得度合いに応じて、ランクと時給がアップするようになっています。

第2回でお伝えした顧客満足の公式「Q.S.C」に基づいてマニュアルを作成してみてください。次に、第3回でお伝えした「キャリアパスプラン」に連動させるのです。

O.T.Cに記載されている業務遂行責任を果たすことで、店の顧客満足が上がるだけでなく、働く人にも昇給・昇格というメリットがあるのです。自ら取組む積極的な人財が育成できます。

オペレーション・トレーニング・チェックリスト(O.T.C)

【オペレーション・トレーニング・チェックリスト(O.T.C)】

ホール2 ラウンド

ランク	トレーニング	Cランク	Bランク	Aランク
基準	作業を覚える	一人でできる	少し忙しい時間帯に一人でできる	忙しい時間帯に一人でできる
日付				
トレーナーのサイン				

1. 客席のクレンリネス

- 1) お客様に笑顔で挨拶し、感謝の言葉を述べ再来を促す。(スマイル&ハッスル)。
- 2) お客様のいないテーブルとイス、メニュー、テーブルPOP、カスターセットを拭き、テーブルにセットする。
★灰皿の有無を確認する。
- 3) 床を掃く。(テーブルの下等に注意)。
★お客様の失礼にならない様に注意し、声をかける。(特に食事の場合は注意する。)
- 4) 床にモップをかける。(テーブルの下等に注意)。
★お客様とすれ違う時や周りに注意する。
- 5) ウエイティングスペースのスマーキングスタンドを洗う。
★水が入っているかを確認する。
- 6) パテーションの汚れを取る。
- 7) 植栽の枯れや葉や鉢の汚れを取る。
- 8) 客席の温度が快適かチェックする。
- 9) 異臭、悪臭はないか？チェックする。
- 10) BGMの大きさは適当かチェックする。
- 11) 掲示物、ポスター等のPOPがはがれていないかチェックする。

2. トイレのクレンリネスと補充

- 12) トイレペーパーを補充する。(トイレペーパーの三角折りをする。)
- 13) ハンドソープの量が十分かチェックし、少ない場合は補充する。
- 14) ペーパータオルの補充をする。
- 15) 鏡と洗面台のクレンリネスを行う。
- 16) 床のクレンリネスを行う。
- 17) 便器(便座裏、フタ)は汚れていないかチェックし、クレンリネスを行う。
- 18) 汚物入れにゴミがたまっていたら捨てる。また清潔であるかチェックする。
- 19) トイレつまりはなく、水が流れるかチェックし、クレンリネスを行う。
- 20) 洗面台下を整理整頓し、ゴミ箱にゴミがたまっていたら捨て、クレンリネスを行う。
- 21) 悪臭がないかチェックし、芳香剤の量が十分かチェックする。

(ピープル・ビジネス・スクール「オペレーション・トレーニング・チェックリスト」より)

＜できない仕事を短期に修得させる 4 ステップ＞

教えることも大切な仕事です。教え方を標準化すれば人財育成にスピード感が出ます。

以下の 4 ステップを忠実に実行してみてください。

今まで教えるのが難しかった仕事でも、スムーズに修得させることができますようになります。

文中の「トレーナー」とは、部下を教育する人（教える側）を指します。

ステップ1：「準備」

トレーニングに必要なものを準備して下さい。1. 計画 2. ツール 3. 場所 4. 筆記用具。

トレーニングを受ける人には、事前にO T Cを渡して必要な知識を習得させて下さい。

ステップ2：「提示」

O T Cに基づいてトレーナーが説明をします。実際に模範を示して、具体的に説明するのです。

決してマニュアルやO T Cだけを渡して丸投げはしないで下さい。手本を示すことが大切です。

ステップ3：「実行」

今度はトレーナーのフォローの基で、ツールに従い実行させます。見るのと実際にやることの違いや難しさを体験させます。仕事は技術として体で覚えさせて下さい。

ステップ4：「フォロー」

実行した内容について、良い点・悪い点を伝えます。できた点を褒めた後に不足部分を伝えます。

どうすればレベルアップできるかを具体的に伝えて、モチベーションを与えて下さい。

上記のステップのどれが抜けても教育効果が下がってしまいます。

忠実に実行することで、3ヶ月かかっていた業務を2週間で修得させるようになった例もあります。

トレーニング文化を職場に取り入れて、人財の早期育成を実現させて下さい。

私の恩師・林俊範先生の言葉です。

「トレーニングとは継続的に行うものであり、エンドレス（無限）である」

皆様のビジネスの成功を心から祈っています。

＜執筆者紹介＞

執筆者紹介

ピープル・ビジネス・スクール 代表 中園 徹

1962年福岡県生まれ。オンワード樺山に勤務後に起業。

体育会系の経営を実践するが人材の流失など壁に突き当たること多数。打開策を求め林俊範の「ピープル・ビジネス・スクール」に出会う。

マクドナルド創業者レイ・クロックの考え方がベースとなる仕組みを学ぶため林俊範に11年間師事。

林氏の急逝後、後継者となりピープルビジネスの伝道者として活動を開始。業種を問わず、顧客満足度を飛躍的に高めてコストを劇的に改革する「ローコスト顧客満足経営」を啓蒙。様々な分野で専門的な業務をパート・アルバイト化する能力開発を手掛け高収益モデルを実現している。多くのクライアントが過去最高売上と最高益を更新中。現在、店舗ビジネスをはじめ、営業職やサービス業に至るまでの業務改革を手掛ける。スモールビジネス（中小企業）に変革と成長をもたらすことをミッションとして活動する。

【著書】2013年2月 「世界最強チェーンを作った レイ・クロック5つの教え」を日本能率協会マネジメントセンターより出版。

ホームページ：<http://www.pbs-jpn.com/>

メールアドレス：nakazono@pbs-jpn.com



日本政策金融公庫
国民生活事業