

「ポイント」

- 人材獲得競争の激化のため、魅力ある職場であることを伝える工夫が重要になってきています。
- WEBを活用した採用を進めるうえでは、①ターゲット具体化、②職場の魅力の表現、③メディア配置、④面接の即応化が求められています。
- 募集広告のコストパフォーマンスが向上しており、人材獲得にかかわる生産性向上につながる可能性があります。

Step1 ターゲット具体化

- 欲しい人材のイメージを具体化し、その人材が「働きやすい」と思う職場のあり方を明確にします。

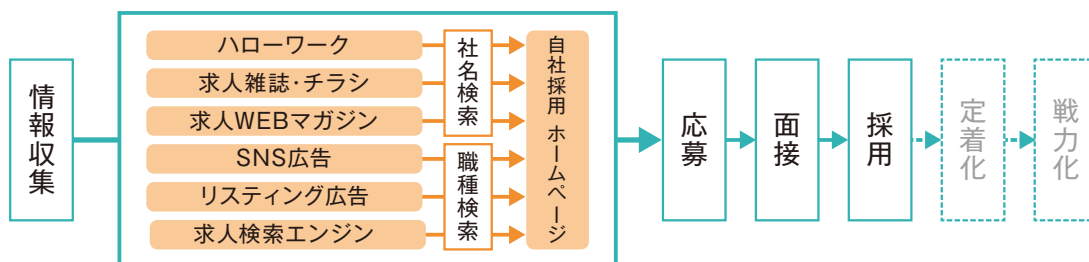
属性	一般的な特性
学生	長時間勤務可能、自身の成長・就職に関心
主婦	長時間勤務困難（子育て等）、体力・技能に不安、就業未経験
シニア	長時間勤務困難（早朝等）、体力に不安、特定の技能、賃金以外の動機
外国人	長時間勤務可能、日本語・文化に不安、外国語は対応可、就労ビザの考慮

Step2 職場の魅力の表現

- 時給や勤務形態などの一般的な雇用条件以外に、ターゲットに提供できるメリットを考えます。
 例) 働くことで、技能が備わる
 例) 働くことで、地域に貢献できる
 例) 福利厚生として保育所が使える
 例) 福利厚生として介護補助が使える

Step3 メディア配置

- イメージ訴求しやすいメディアと情報訴求しやすいメディアを使い分けます。
- 自社採用ホームページをメッセージ伝達の核として、各種媒体はそこへの誘導チャンネルと位置づけます。



Step4 面接の即応化

- 面接チェックシート等を整えておき、マネージャー含む数名が同じ目線で求職者を評価できるようにします。
- 求職者の他の応募先よりも先んじて採用プロセスを進め、優秀な求職者を雇用できるよう努めます。

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

メディア配置」における工夫

- 求職者に強く訴求するチャンネルの確保
 - ・求人情報専門の検索エンジン(下記の表を参照)を活用することが求められます。
 - ・求人情報専門の検索エンジンには、ネットで公開中の求人情報が集約されており、多数のアクセス数を誇るものもあります。
 - ・有料広告枠と無料掲載枠とがあり、対応したホームページを作成・申請することで、自社ホームページに誘導することも可能になります。

求人情報検索エンジンの例	
Indeed	https://jp.indeed.com/
キャリアインデックス	http://careerindex.jp/
ジョブセンスリンク	http://job.j-sen.jp/
キャリアジェット	http://www.careerjet.jp/
スタンバイ	https://jp.stanby.com/

「面接の即応化」における工夫

- 拠点マネージャーとスタッフが同じ評価の基準・手順で応募対応を分担できるようツールを作成します。
- 対応結果を整理して保管・振り返ることで、採用プロセスの質の向上も期待できます。

① 受入態勢チェックシート

#	チェックポイント	内容	チェック
1	施設・備品	更衣室	ロッカー、荷物置場の十分数を用意
2		休憩室	休憩・食事スペースを用意
3			イス、テーブルの破損なし。清掃も十分
4			空調が正常に稼働
5	面接・採用ツール	ユニフォーム	サイズ・在庫とも用意されている
6		面接担当者	面接の進め方、採用基準を理解している
7		エントリーシート	規定のシートを用意
8		応募者リスト	氏名・面接日・連絡先等の記入リストを電話付近に用意
9		その他書類	履歴書
10			アルバイト・パート労働契約書
11			ユニフォーム貸与契約書
12			通勤費申請書
13			身元保証書
14			銀行振込口座登録届
15			扶養控除
16	受入	入店研修	初出勤時のマニュアル研修、担当が決定
17		施設ツアー	ツアーを用意。担当が決定

② 電話対応ガイド

#	実施事項	内容	メモ
1	電話のお礼	お電話ありがとうございます。 〇〇店の〇〇でございます。 面接の応募でございますか？ ありがとうございます。お待ちしております。	
2	応募者の名前	早速ですが、お名前から教えていただけますか？	
3	応募者の所属	学生の方でいらっしゃいますか？ (学生の場合) 学校名を教えてくださいいただけますか？ (高校生の場合) ご両親や学校からのお仕事の許可は おありですか？	
4	応募者の連絡先	ご自宅が携帯電話のお電話番号を 教えてくださいいただけますか？	
5	応募者の最寄駅	ご自宅はどちらになりますか？	
6	面接日時	それでは面接にお越しくださいたいのですが、ご希望のお日にちやお時間は ございますか？	
7	場所の案内	当店の場所はご存知ですか？ (知らない場合は口頭にて説明)	
8	面接者	当日は店長の〇〇がお待ちしております。 もし遅れるようであればお電話下さい。	
9	感謝の気持ち	それでは当日、お待ちしております。 本日はお電話ありがとうございました。	

③ 面接手順ガイド

#	実施事項	内容
1	案内する	・応募者が来る時間と名前をスタッフに知らせておく、誰もがわかるようにしておく。 ・更衣室、店内など面接場所を用意して、清掃・整理整頓しておく。(カフェ・喫茶店の場合はお店を決めておく)
2	自己紹介する	・面接者から自己紹介を行い、最初に感謝の意を表す。 「本日はわざわざお越しいただき、ありがとうございます」 「私は店長の●●です。どうぞよろしくお願いいたします」 天気や学校の話をして不安を取り除き、その場の緊張感を和らげてから徐々に本題に入る。
3	履歴書を受け取る	・履歴書を両手で丁寧に受け取り、記入漏れを確認する。
4	エントリーシートを渡す	・エントリーシートを渡して5分以内に記入してもらおう。 ・面接者はその間に履歴書に目を通す。 ・履歴書を受け取ったら、書いてある内容と面接者の共通点を探す(共通点を持っている人間は仲間意識や安心感が生まれやすい)。
5	リラックスさせる	・共通点を話題に、応募者の緊張を解きほぐす。 「●●さんの趣味は映画ですか。私も映画が好きで…」 「●●さんのお住まいは●●ですか。私も以前…」
6	応募者に質問する	・面接シートを用意して質問する。 ①勤務条件 ②社交性・コミュニケーション能力 ③姿勢・仕事への意気込み ④服装・身だしなみ ・この段階で不採用なら、実施事項7～9は不要。
7	業務内容の説明	・業務内容を説明。一通りの説明後、質問を受ける。
8	勤務条件の説明	・時給・交通費等の金銭関係は明確に説明する。 (見直し期間の有無、休憩時間の有給無給など)
9	確認をとる	・勤務可能日・時間、期間を再度確認する。

【外食A社の取り組み】

同社は採用ホームページを開設。作成にあたり、①働きがいと働きやすさのバランス、②個々の価値観に根ざした働き方とキャリア、③スキルよりも人間性の重視、④福利厚生・雇用環境の充実、⑤将来的な安心感・安定、⑥家族の理解、を重視。同社の出店スピード向上を支えている。
同社は1998年設立で、直営店を国内12店舗、海外2店舗に展開。

「ポイント」

- 人材獲得競争が激化している中で、社員のネットワークを活用した人材確保を行う企業が増えています。
- 進め方としては、①ターゲット具体化、②スカウト手法の伝達、③スカウト実務の支援・管理などがあります。
- 社員紹介のため、就業前後のミスマッチが減少し、定着率向上・早期戦力化が期待できます。

Step1 ターゲット具体化

- 欲しい人材のイメージを具体化し、その人材が「働きやすい」と思う職場のあり方を明確にします。
- 必要に応じて、ターゲットに訴求する「魅力ある職場づくり」も推進します。

Step2 スカウト手法の伝達

- 声掛けするのは本業が別にある社員のため、スカウト方法を丁寧に伝える必要があります。

Social Graph つながり	つながっている	既にソーシャルグラフでつながりがあれば話が早い
	つながれる	つながりがなくても、つながることができる力
	つながられる	自分では無理でも、社内の適した人につなげられる力
Skills 技術	アトラクト	自社の魅力を自分の言葉で語り、惹きつける力
	ジャッジ	その人がポジションに適しているか見定める力
	クロージング	転職潜在層でも意欲を高め、入社を決心してもらう力
Safety 安心感	会ってもいい	面識なくても「この人なら会ってもいい」と思わせる力
	今後も会ってもいい	好感・安心感を与え、長期的な関係を保持している力
Suki 好き	性に合っている	人と会って口説いていくことを、好きだと思える
	優先できる	一連の活動を優先度を高くして取り組むことができる

Step3 スカウト実務の支援・管理

- 可能な限り効率的にスカウト実務を進められる仕組みを整えておきます。
- スカウト活動には多数の社員が関係するため、全体の進捗管理が必要です。
- 実際に不合格が生じる可能性もあるため、スカウトおよび紹介者のフォローも大切です。

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

「スカウト実務の支援・管理」における工夫

- スカウト活動に協力的な社員に対して積極的なフォローを行います。
- スカウトは組織全体として取り組むことが理想。しかし実際に協力してくれる社員の割合は最大でも全体の20%です。

- 紹介制度の周知徹底＋定期リマインド
- 紹介インセンティブの強化
- スカウト活動の促進（飲食費支給等）
- 魅力を伝える支援（説明資料提供等）
- 紹介する側の安心醸成
- 求人要件の社内浸透

1 積極的に協力する層

20%

2 周りの状況に応じて協力する層

3 基本的に協力しない層

80%

ITを使ったスカウト活動管理

- スカウトへの協力者は組織上も立地上も分散することが多いため、活動の管理には手間がかかることが多いです。
- 近年、安価に提供されている人事関連のITソリューションを活用することも一手です。

スカウト採用支援サービスの例

GLOVER Refer (グラバー／リファアー)	● 社員紹介採用に最適化されたワークフローや社員協力状況を見える化 ● 他にも採用活動の立ち上げを支援する機能を提供
Refcome (リフカム)	● 社員スカウト活動を活性化するための施策設計、運用・効果測定のシンプル仕組みづくりをサポート ● 従業員数や中途・新卒・P/Aによらず管理可能
MyRefer (マイリファアー)	● 社員スカウト活動に特化した採用管理ツール
リファラル採用サービス	● 制度導入の社内アナウンスから、運用方法、成功時の謝礼金等の各種規則改正、社内PR、結果分析などをトータルに支援

【外食B社の取り組み】

同社では、“社内での友達紹介制度”を導入して全店舗に展開。友達を紹介した従業員に優待券3,000～5,000円分を支給する仕組みであり、同制度を通じて入社した人材は1,000人以上にのぼる。

【ポイント】

- スタッフの採用にあたっては、最適な広告媒体、採用方法、面接対応などを検討します。
- 研修については、社内・店舗の独自ルールの伝達・順守をまず行い、そのうえで、必要な研修を実施します。

スタッフ採用時の実施事項

- 募集広告の検討
 - ・雇用媒体による告知をする場合には、地域媒体が良いのか、もしくは大手情報サイトや情報誌が良いのかなど、どの媒体がパート・アルバイトの雇用につながるかを事前検討しておくことが重要です。
 - ・アルバイト・パート募集について、店頭や店内のトイレなどでも告知をしておくという方法もあります。
- 採用方法の検討
 - ・採用方法には、個別雇用と一気に多くのパート・アルバイト候補を集める集団採用の二つがあります。
 - ・事前に履歴書の書類審査や選考を行い、現場の採用基準に合わせて事前人選をしておくことが大切です。
- 面接の検討
 - ・面接採用では、面接の質問と求める回答を考えておきます。



研修トレーニングの実施事項

- 社内・店舗独自ルールの伝達・順守
 - ・飲食店には、現場を運営するための様々な店の規則やルールがあり、そのルールに沿って業務が成り立っていることを理解してもらいます。
 - ・一般的に社内・店舗独自ルールは、採用時に配布することが多く、現場でのトレーニング前にその内容を十分に理解させておきます。
 - ・また、企業理念や仕事への心構えも伝達しておきます。
- 研修方法の検討
 - ・実務研修：雇用継続のために、段階的にレベルを高めていく研修方法を取ることが理想的です。
 - ・厨房研修：食材を切ったり、補充する容器に移すなど単純作業から教えることが重要です。
 - ・接客研修：顧客と接する方法や言葉使いの指導については、ホスピタリティの意識づけも含めてトレーナーをつけて実地トレーニングをすることが重要です。
- 研修実施にあたってのポイント
 - ・人手不足だからといって、厨房作業に慣れていない社員やパートナーをサポートのいないままにすぐに厨房のメインラインなどに配置してはいけません。即現場にほったらかしにされたと感じ、企業に対するロイヤリティ（忠誠度）が低下し、早期退職につながる可能性が高くなります。
 - ・現場にて教育育成するのは、日々の現場に立つ社員またはパートナーであり、社員またはパートナーに高いホスピタリティがあるかないかで、現場教育の成果を大きく左右します。

3-3

基礎知識編

人材採用・教育、
組織づくりを強化したい

人材管理や衛生管理

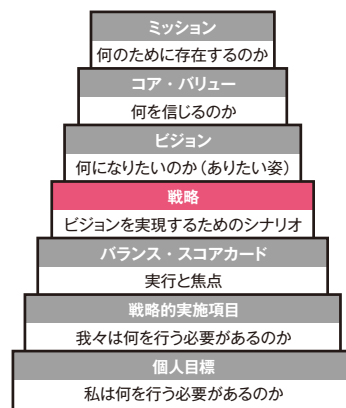
ビジョンの共有によるモチベーションアップ

「ポイント」

- 従業員の働きがいを引き出すため、拠点マネージャーが自分の言葉でビジョンを語る必要が高まっています。
- ①ビジョンの設定、②ビジョンの浸透、③ビジョンの実践、と進めます。
- 個々人がビジョンに共感し、達成に向けた自分の役割を理解することで、働きがいが高まることが期待されます。

【ビジョンとは？】

- 集団が目指す方向性あるいは最終的に到達する状態を示したもの。「存在意義」「ミッション(使命)」「フィロソフィー」等も、大きくは同等の概念です。
- ビジョンは、集団が同じ目的に向かって努力・成長するために不可欠であり、経営における基点とも言えます。ビジョンが不在もしくは曖昧な集団において、組織が一丸となることは起こりえません。
- 多くの企業は企業単位でのビジョンを策定しているが、昨今は拠点マネージャーも自分の体験や言葉としてビジョンを語ることが求められ、拠点のビジョンを設定するよう促す企業も登場しています。
- 一般に、ビジョンは右図のような構造を有しており、最終的には従業員個々人の期待役割に落とし込まれます。



【ビジョン共有の流れ】

Step1 ビジョンの設定

- ビジョンの作り方を決める。カリスマリーダーが決めるスタイルも、リーダーを含む少人数で決めるスタイルもあります。
- ビジョンを発想する際には、論理的思考よりも、マネージャーの直感・経験・教養をもとに発想します。他のアプローチとして、企業の創業における理念や想いを振り返ることも有効です。
- 複数の人間でビジョンを策定する場合、リーダー含むコアメンバーの集中協議が必要となります。ここでは個々人の内面に触れるため、リーダーは適切な討議をリードする必要があります。

Step2 ビジョンの浸透

- 集団がビジョンを認知・理解するためには、ビジョンの継続的な発信が不可欠です。コアメンバーを中心に能動的にビジョンを繰り返し発信し、共感する仲間の維持確保に努めます。
- 個々人がビジョンについて考える機会として、経営計画と自身の目標・役割との関係を考えてもらうことは有効です。

Step3 ビジョンの浸透

- 集団がビジョンに深く共感するためには、個々人がビジョンにそった行動をとり、その過程でビジョンの意義を体験することが重要となります。
- リーダーを含むコアメンバーが自らビジョンに合う行動を実践し、率先する必要があります。ビジョンの重要性を担保するうえでは、それを定めたリーダーであっても聖域としないことが大切です。

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

マネージャーの思考・伝達能力の強化

- リーダーがビジョンを導出するにあたり、外部の研修を活用することには一定の意味があります。当然、本人に人生経験・思想・教養を直接付与させることは難しいですが、検討を深めるうえでのディスカッション・パートナーとの出会いを促すことは可能となります。また検討に求められる論理的思考力や、周囲のコアメンバーと協議するうえでのファシリテーション力の向上を支援することも可能であります。

【外食C社の取り組み】

創業者である現代表は創業2年目に、自社に経営理念が欠けていることを課題と捉え、外部の研修や勉強会に参加。同じ経営者同士の会話の中で「人と街の繁栄」という自分によって“腑に落ちる”言葉をまとめた。以降、新規出店の判断においてもブレずに方針を定められるようになったという。同社は焼き鳥店等を展開し創業8年で店舗数13店、従業員数約180名になっている。

経営戦略・計画との明確な整合

- ビジョンを経営計画と連動させるうえで、中期経営計画を活用する企業が多いです。これは短期(年間)の経営計画に比べて、チャレンジングなキーワードを盛り込みやすいという傾向があるためと考えられます。
- またさらに個々人の役割と連携させる工夫としては、経営計画の策定プロセスにバランスドスコアカード等を導入することが想定されます。バランスドスコアカードとは、「顧客」「財務」「業務」「学習」の視点で経営課題を棚卸しし、その課題解決を組織的に分担するうえで効果を発揮するツールです。

【外食D社の取り組み】

新規中期経営計画の策定にあたり、それまでの優等生的な表現のクレド(ビジョン等を記したもの)を「もっとエキサイティングな言葉で未来に向かっていくことを表現」すべく刷新。「市場を拓き、嬉しい時間を作る」をミッションに、営業利益やブランド開発などの経営目標を設定している。同社はステーキ店等の複数業態を展開。離職率が5%と低い。

役割をとらえ直す機会の提供

- 現場の多くの既存従業員は、普段、目の前の仕事や数値目標を処理すべく現実的な思考に閉じがちであり、自分の役割を見つめ直すといったやや抽象的な思考を促すうえでは、できるだけ現場とは異なる時間と場を用意することが望ましいです。加えて将来を見越した自分の役割を考えるうえでは、より高い視座に立って検討を深めさせることが必要となります。

【外食F社の取り組み】

同社勤務の大学生のパート・アルバイトを対象に就活を支援するワークショップを運営。もとは就職活動時期に大学生のパート・アルバイトが休みがちになる課題への対処策であり、ゴールを「学生がキャリアビジョンを自分の言葉で話すことができるようになること」として自己分析や企業研究等の具体方法を指導。同社は居酒屋店等を展開。同ワークショップ受講者の継続勤務年数は非受講者の1.89倍になるという。

3-3

基礎知識編

人材採用・教育、
組織づくりを強化したい

人材管理や衛生管理

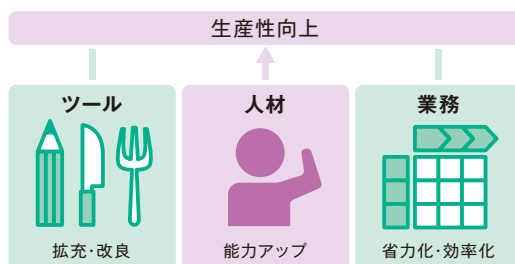
成長実感を得られる多様な人材の教育・配置

「ポイント」

- 人材定着化のため、賃金以外の「成長実感」「働きやすさ」の向上が急務になっています。
- ①目標・評価の仕組み改善、②適性に応じた機会付与、③成長を促す研修整備を進めましょう。
- 仕事を通じて「成長実感」を得続けることで、会社・職場への帰属意識の向上が期待できます。(その結果、定着率の向上を通じて組織全体の能力水準が高まり、生産性向上に寄与)

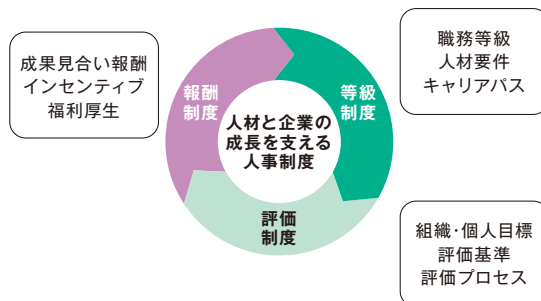
フォーカスする領域

- 多様な人材を集めるには、賃金以外の「成長実感」や「働きやすさ」を最大限高める必要があります。
- ここでは、そのための人材マネジメントのあり様・課題に焦点を絞り、整理します。
 - ・仕事：業務の標準化・簡素化
 - ・ツール：体力やIT知識の不足を補うツールへの改良



Step1 目標・評価の仕組み改善

- 成長実感を充実させるには、従業員の希望と能力に見合った役割・目標を与え、成果を適正に認識しあうことが重要です。
- 特に主婦・シニア・外国人を受け入れる場合、個々の事情に配慮した目標や成長イメージの設定と、パフォーマンスを重視した公正な評価が求められます。
- この場合、特に等級・評価制度の改定と新制度の普及・徹底が求められます。

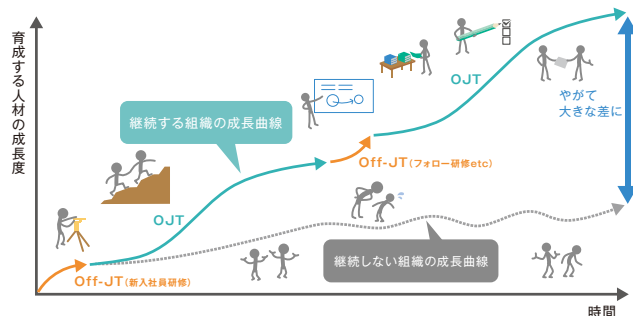


Step2 適性に応じた機会付与

- 役割・目標を与えたうえで、その仕事ぶりに応じて本人の成長につながる仕事を割り振ることも大切です。配置転換も視野に入れ、従業員中心の体制構築を常に検討します。
- 特に人材が多様な職場では、日頃から個々人の状態・考え方への理解を深めておく必要があります。

Step3 成長を促す研修整備

- 多様な人材の受け入れは、採用時の能力水準やその後の成長スピードがバラつくことを意味します。そのため、早期戦力化と本人の志向にあったプログラムの設定が必要となります。
- 特に、採用時研修やマネジメント研修は成長スピードの向上に寄与します



成長実感を得られる多様な人材の教育・配置の流れ

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

Step1 「目標・成果の仕組み改善」における工夫

- 「複線型」と「パフォーマンス重視」をキーワードとした人事制度づくり
 - ・「複線型」は、複数のキャリアパスを設定・明示して従業員のキャリア選択の余地を拡げる考え方です。特にPAから正社員へのパスは、多くの従業員の成長への動機付けになりえます。
 - ・「パフォーマンス重視」は、年功序列よりも成果に重きを置く考え方です。成果を評価することで、勤務形態の違いを超えて公平かつ適正な評価へとつながります。

【外食G社の取り組み】

「シンプル」「フレキシブル」「フェア」「オープン」をキーワードに新人事制度を設計。

「ウェルカムプログラム」としてマネージャーによる新入クルー教育の達成度を可視化する一方、クルーから社員へ登用するプログラムを整備。クルーの成長実感を得られるようにすることで定着率を向上。

同社は複数の外食業態を展開し、グローバルにも展開している。

Step2 「適性に応じた機会付与」における工夫

- 拠点マネージャーの「コーチ」化
 - ・拠点マネージャーが信頼できる「コーチ」として認められることで、より本音に近いコミュニケーションができるようになります。従業員が成長を認識しやすくなるだけでなく、目標設定・成果評価の精度アップも期待されます。

コーチングの基本スキル	内容と意義
① 認める	相手の存在をしっかり認める。安心して話せる環境づくりに
② 聴く	聴くことで相手がたくさん話をしたくなる。本音を引き出せる
③ 質問する	質問により相手の考えを深く引き出し、新たな気づきを与える
④ フィードバックする	相手がどう見えるかを客観的に伝え、新たな気づきを与える
⑤ リクエストする	「○○してください」と伝え、相手の背中を押す

Step3 「成長を促す研修整備」における工夫

- 入社時研修の強化・充実
 - ・採用時の能力水準のバラつきを短期間で是正し、早期戦力化を促進します。研修では技能を教え込むというよりも、企業理念や仕事への心構えを浸透させ、現場での仕事を通じた成長を加速化させることを狙います。

【外食H社の取り組み】

同社では正社員、パート・アルバイト問わず、新規加入クルーに80時間の採用時研修を実施。クルーは同社の基本理念・歴史を学び、「基礎編」(接客・販売等の基礎的業務スキルの教育)、「実践編」(仕事のレベルを上げる教育)、「応用編」(より高い能力を発揮する教育)を経て、自主性を備えて現場に配属される。

同社はコーヒー店を国内で展開。外食業界でもトップクラスの定着率を誇る。

【外食I社の取り組み】

同社は「教えない教育」をモットーに、合計60種類以上の研修プログラムを独自開発して教育を展開。その狙いは「与えられたことをこなす人材」ではなく、「自ら考えて想像できる人材」を育成することであり、やり方・ノウハウよりも、意義・目的・本質を伝え、その先を自分で考えもらうことを重視している。

同社は居酒屋等を展開。高い成長率を実現している。

- 専門スキル獲得の支援
 - ・従業員の成長意欲に対して、基本は業務指導や配置転換を通じて応える一方、不足する分野の教育については社内外の研修プログラムを用意することが求められます。
 - ・特にマネジメントスキルにかかわる研修は、産学双方で多数のプログラムが提供されており、活用することで従業員の希望に応えられます。

人材管理や衛生管理

一体感の醸成による従業員ロイヤリティ向上

「ポイント」

- 外食は、社員やパート・アルバイトなど雇用形態が多様化している中で、従業員のモチベーション向上は、さまざまな改善活動を推進するうえでも重要です。
- 「このお店が好き」「もっと良くしたい」「一緒に働く仲間が好き」という従業員が多いお店は、お客様にも居心地が良く、満足度が高いお店になりやすいです。
- 従業員全員が一体となり、協力して、より良いお店にするための意見を言える場、雰囲気をつくるのがポイントとなります。

Step1 従業員一人ひとりの意欲・問題意識の見える化

- お店のサービス向上に対する意欲
- サービス向上のためのお店の運営上の問題意識

Step2 課題整理と、コミュニケーションの場づくり

- 全員で取り組むべき課題の絞り込み
- 改善ミーティングの場づくりと定例化

Step3 改善ミーティングの実施

- 問題点、困りごとのリストアップ
- 問題点のまとめ
- 改善アイデア出し

Step4 改善計画立案

- 実施項目
- スケジュール
- 実施チーム決め

Step5 進捗確認

- 改善ミーティングの中での全員による進捗確認
- できたことの分かち合い
- できていないことへの相互応援

従業員の意欲・
問題意識の
見える化課題整理と、
コミュニケーション
の場づくり改善ミーティング
の実施

改善計画立案

進捗確認

一体感の醸成による従業員ロイヤリティ向上の流れ

人材管理や衛生管理

衛生管理の仕組みづくり

「ポイント」

- 衛生管理は、基本的な衛生状態の維持が最も重要なため、継続的に全員が参加できるように工夫します。
- 診断→日々のチェック→課題の抽出と改善検討のサイクルを構築し運用し続けることが重要です。
- 日々のチェックは、チェックリストを活用し、誰でも実施できる業務とします。
- 課題の抽出は定期的実施し、対応後は、日々のチェックで、改善状態を確認します。
- 通年でのPDCAサイクルは管理者を決めて診断結果の良化を目指し続けます。

- 外食、中食とも食中毒対策が重要です。そのため、日々業務の中での徹底した手洗いの励行等は必須事項になります。また、衛生管理の考え方 一般衛生管理の仕組みをつくることが求められています。
- 衛生管理のシステムは、一般衛生管理と高度な管理(HACCP:ハサップ)により構築され、ここでは高度な管理の前提となる「一般衛生管理の仕組みづくり」について説明します。

Step1 衛生診断の実施

- 衛生全般に対して、スコア評価、弱点分野が把握できるような網羅的な診断を行います。衛生診断の項目は「衛生管理の運営」「原材料等の仕入れ」「施設の管理」「食品等の取扱い方法」「調理機器等の管理」「調理従事者」などで構成します。

Step2 日常点検リストの作成とチェック体制の確立

- 不衛生な箇所をなくすために、日々確実に実施すべきことをリスト化します。(最大20項目程度)

Step3 整理・整頓の実施

- 不衛生な箇所を重点的に清掃します。(基本的には厨房環境を中心に実施)
- 不要なものを廃棄し、(4Sの「整理」)、使うものは場所を決めておきます。(4Sの「整頓」)
- 全員参加で実施するために、レイアウト図などを事前に準備して整理・整頓後のイメージが共有できるようにします。

Step4 日常点検の実施

- 毎日確実なチェックができるように、チェック担当を明確にします。(例:シフト表に明記する)
- 業務多忙による未実施がないよう複数の人間が実施できるようにします。(例:正・副体制にする)

Step5 「衛生振り返り」の実施

- 日常点検結果の共有と衛生管理知識習得を目的として、月次をメドに実施します。
- 厨房作業ができること(ルールの設定、ルールの遵守、清掃方法の改善など)と、責任者に相談すること(機器の交換・修理などお金のかかること、就業規則など会社全体のルールに関わること)を切り分けて整理します。

これらの取り組みを仕組みとして責任者を決め、通年での一般衛生管理のPDCAサイクルを推進する



※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

Step1 衛生診断の実施

- 衛生診断の評価の考え方

不衛生な箇所はどこか？ 管理状態は良いか？ が確認できるような評価基準を設定します。

<診断基準の例>

評価基準	衛生状態に関する評価	管理状況に関する評価
レベル1	衛生状態を維持するために最低限必要な対応が実施されていない(不衛生な状態)	非管理状態
レベル2	不衛生な状態になるリスクが懸念される	
レベル3	不衛生な状態ではない	管理不十分な状態
レベル4		管理が行き届いている状態

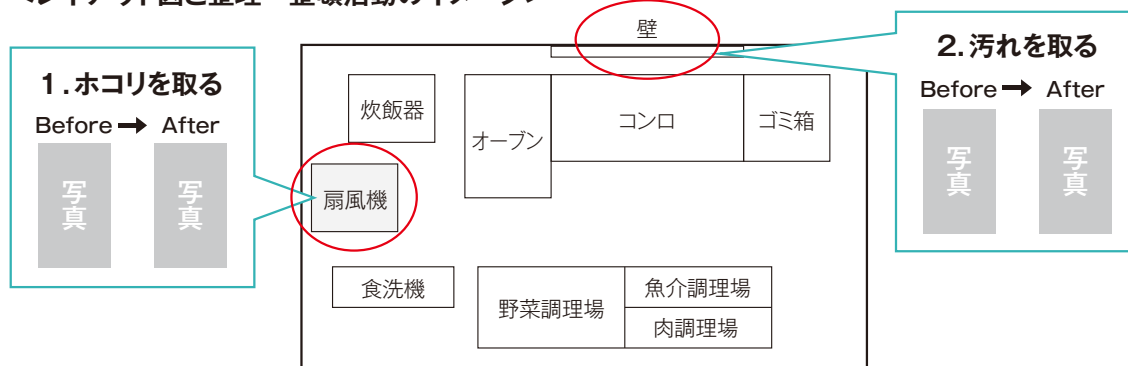
Step2 日常点検リストの作成とチェック体制の確立

- 皆が「見る」機会を増やす:チェックをすることが目的になってしまうと形骸化してしまいます。いろいろな人がチェックする、ダブルチェックして見比べるなど多くの人が関わるための工夫が必要です。
 - ・衛生診断で「不衛生な状態」と判断された箇所は、チェックリストに取り込み、日々確認を行います。
 - ・衛生診断結果例:従業員の飲食物が厨房内に残っていた
→診断項目:「調理場内に掃除道具や汚れ物、従業員の飲食物などが無い」
 - ・「ひと月1枚」で一覧性の高い帳票を活用します。

Step3 「整理・整頓」の実施

- 不衛生な箇所への対応:買い替え・修理、清掃方法の見直し、作業方法の見直しを行います。
- 整理:優先的に整理するべきものを共有します。
(例:必要以上に器具類、場内使用禁止物、私物の持ち込み、調理に使用しないもの、異物・危険なもの(プラスチック片、ちぎれたテープや紙など)がない)
- 整頓:収納物・収納場所・収納量を事前に検討します。
→厨房の全体レイアウト図を作成し、実施事項を書き込みます。
※現状を画像などで記録して実施前後で差がわかるようにしておく。

<レイアウト図と整理・整頓活動のイメージ>



※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

Step4 日常点検の実施

- チェックは作業前に確認することが望ましいですが、就業直後でも構いません。
- 記録がない場合は、まずは記憶から思い出せる範囲で良いので記録していきます。
※記録にあたっては、ボールペン等の消すことができない筆記用具で行うことが望ましいです。
- チェックリストは厨房内に掲示して「いつでも」「誰でも」見られるようにします。
※調理台の真上に掲示しない、ピンなど異物になるもので固定しない等の注意をしましょう。
- 日常点検結果のモニタリング:
点検結果を放置せず、以下のような情報を記録し、振り返りに活用します。
 - ・点検の実施状況
 - ・問題の有無の数

<日常点検のモニタリング例>

		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
		火	水	木	金	土	日	月	火	水	木
1 点検実施状況 □: 計画 ■: 実施	A	■	■	■	■		■	■		□	□
	B					■			■		
	C									■	
	D										
2 ×: 未確認 △: NG ○: OK	○の数	10	10	10	10	12	12	12	12	12	
	△の数	6	6	6	7	7	7	7	7	7	
	×の数	2	4	4	3	0	0	0	0	0	
	空欄の数	2	0	0	0	0	0	0	0	0	

計画した人が
できていない

チェック項目
も定期的に
見直し

「確認をしていない」ことから
撲滅していく

良くなってきていることを
見える化する

状況が変わらないままになっている
状況を見る化する

Step5 「衛生振り返り」の実施

- 衛生管理の責任者が企画し、招集をかけます。(ついつい実施しない月をつくらない)
- 振り返りの目的は以下の3つ
 1. 日常点検の実施状況の共有
 2. 日常点検レベル向上に向けた知識習得、課題抽出
 3. 年間に向けた実施事項の進捗確認
- 準備物
 - ・日常点検リスト、日常点検のモニタリング情報(Step4のように資料化されているとなおよい)
 - ・課題一覧表(年間を通じての対応事項を具体化し、月別実施事項をスケジュール表として取りまとめ、その実施状況を確認する機会として活用する)
- 一般衛生管理の責任者は、「衛生管理の良い状態」を知り、日常点検結果のレベルアップをリードする必要がある。責任者は保健所などとこまめにやり取りし、最新の情報収集に務めることが望ましいです。

人材管理や衛生管理

クレンリネスの徹底

「ポイント」

- クレンリネスとは店の清潔感を意味し、店舗内外の掃除はもちろん、厨房機器や食器の清潔さ、従業員の容姿や身だしなみも含まれます。
- クレンリネスの徹底はマニュアルまで落とし込み、日々の業務の中で徹底できるようにする必要があります。

Step1 クレンリネスが徹底できていない理由の把握

- クレンリネスとは店の清潔感を意味し、店舗内外の掃除はもちろん、厨房機器や食器の清潔さ、従業員の容姿や身だしなみも含まれます。
- 店の清掃は、人手が必要になります。人件費の問題、また、人手不足により、閉店後の店の清掃を維持することが難しくなっている場合があります。
- また、施設環境を衛生的に管理するための手法や方法、知識が欠落している場合もあります。

Step2 目指すべき店舗の衛生管理の再認識

- 顧客に対して衛生的に配慮した美味しい料理を提供することは、その一時を楽しんでもらうだけでなく、リピートや口コミでの評価などにも繋がることを認識する必要があります。
- また、料理を提供するビジネスである限り、食品衛生を遵守していける環境づくりをする必要性があることも改めて理解し、現状を見つめる必要があります。

Step3 衛生管理の高度化検討

- 飲食店の目指すべき衛生管理とは、ハード側とソフト側の双方が連携している状況です。
- 具体的な衛生管理に向けた手法として以下のようなものがあります。

衛生管理に向けた手法例

衛生管理に向けた手法例		
ソフト	厨房区画の見直し	汚染エリアと料理を作るクリーンエリアは区画することが大切です
	休憩、更衣、事務所の設置	休憩室がないため、厨房の一角で休憩するような環境は改善することが望ましいです
	排水経路の見直し	厨房の床に側溝を計画するのではなく、配管はシンダー内に埋設するようにしておくことが望ましいです
	定期的な衛生講習会	アルバイト・スタッフには、日々衛生管理に対する意識や姿勢をトレーニングしておくことが大切です
	常にドライキッチンを目指す意識の定着	営業中濡れている床はモップで拭き上げるという意識とその徹底が大切です。店の閉店後は、水撒き洗剤清掃、塩素消毒、などを行い、最後には乾いた床状態にします
	定期的な清掃のタイミングづくり	営業中の厨房の床は、水、野菜くずなど清潔な状態ではなく、繁忙時以外は定期的に床を清掃、衛生モップで拭きあげる体制を作ることが重要です
	清掃システムの構築	毎日、週間、月のサイクルで清掃する場所を定め、店全体を清掃する仕組みを作ることが大切です
	スタッフの作業内容と衛生管理の関係整理	調理担当、仕込み担当、洗浄担当など業務内容が交差輻輳しないように配置や仕事内容を衛生維持の視点で管理することが大切です
	スタッフの衛生管理	スタッフの健康状態や手指に死傷がないかなど常に確認するとともに、厨房スタッフの手洗いルールなどを構築します
	クレンリネスマニュアルの策定	(詳細は次ページ)

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

マニュアル作成の手順と実施計画の策定

ポイント① 店ごとの現状分析と項目別清掃部分内容の確認と実践方法の計画を立てること

- 店の清掃範囲を分解すると、客席内と厨房内に分けることができ、特に衛生基準を遵守しなければならない厨房の清掃は、衛生的な視点で清掃、殺菌方法まで検討しておきます。
- 掃除項目としては、以下が挙げられます。

掃除項目の例	
客席内	床、天井、壁、照明、家具、窓、空調、換気扇、トイレ、入口、店頭など
厨房内	床清掃、天井、壁、排気フード(外部・内部)、グリスフィルター、厨房機器、グリーストラップ、照明、換気扇、空調(フィルター)、側溝、冷蔵機器(フィルター洗浄)、冷蔵庫・アイスメーカー庫内清掃など

ポイント② 具体的清掃方法と手順を分かりやすく文章と画像でまとめること

- A4頁の場合、右上に清掃場所項目と画像を記載し、左側に文章を記載するといった工夫が必要です。
- マニュアル作成の画像は、現実の機器、内容に沿った画像を利用することが大切です。
- 清掃内容が難しい箇所は、清掃工程をカット割りした画像を記載したり、画像展開を細部に行うなど工夫する必要があります。
- また、専門用語の注釈などスタッフが文章を読んでもすぐに理解できるようにしておく必要があります。
- さらに、なぜ衛生管理をしなければならないかの理由や大切さを分かりやすく説明することが大切です。
- 現場の意見を聞きとり、現場に即している内容になるよう編集を行うことも重要です。

ポイント③ 清掃マニュアルを実践する前にOFFJTとOJTを繰り返し、現場トレーニング実施すること

- 現場にマニュアルを浸透させるためには、集合教育と現場の定期的なチェックが不可欠です。
- 現場での確認事項としては、衛生管理規則に準じているかなど、継続的な管理システムを目指すことが重要です。

ポイント④ 年間スケジュールを立てて、段階的に衛生管理レベルのステップを上げていくこと

- 一気に全ての項目を導入しようとしても、現場のレベルはさまざまであり、店舗数に合わせて導入完了時期を設定することが大切です。
- あくまでもマニュアルとは、現場の運営指針であり、運用には、現場のスタッフを介して実施されることがほとんどです。現場の状況やレベルに合わせて導入計画を策定することを忘れてはいけません。