

がい しょく ぎょう とく てい ぎ のう ごう
外 食 業 特 定 技 能 2 号

ぎ のう そく てい し けん がく しゅう
技 能 測 定 試 験 学 習 テ キ ス ト

てん ぽ うん えい
【 店 舗 運 営 】

れい わ ねん がつ にち
令 和 5 年 12 月 27 日

いっ ぱん しゃ だん ほう じん に ほ ん きょう かい
一 般 社 団 法 人 日 本 フ ー ド サ ー ビ ス 協 会

< はじめに >

このテキストは店舗運営に必要な知識と店舗の運営に携わるものとして特に注意すべき事項について記載したものです。これ以外のケースについては、関係法令などに基づき適切に運営をおこなってください。

目次

1. 総論 外食産業の店舗運営	1
(1) 外食産業の成功のポイント	
(2) 店舗を運営管理する人とマネジメント	
2. 店舗運営に必要な計数管理	3
(1) 店舗運営に必要な指数用語の定義	
(2) 労働時間をコントロールするためには	
(3) 客数を増やすとは	
(4) 客単価を上げるとは	
3. 発注管理と検収（検品と収納）管理	13
(1) 発注管理と発注の仕組みづくりの参考例	
(2) 正しい棚卸しと検収（検品と収納）作業のポイント	
4. 販売管理	16
5. 顧客管理	17
6. 雇用管理	18
(1) 労働時間と割増賃金	
(2) 休憩時間、休日	
(3) 年次有給休暇	
(4) 採用面接の仕方	
(5) 採用初日のオリエンテーションと基礎訓練	

7. 人材の育成指導20

- (1) スキルを教えるスタンダードとなる要素
- (2) 人材育成の基本体系
- (3) 重要なサービスの型の体得
- (4) 大切な発声練習
- (5) OJT と OFFJT の基礎知識
- (6) トレーニングの4ステップ

8. 防火・防災管理22

- (1) 防火管理者
- (2) 火災の基礎知識
- (3) 避難でのポイント
- (4) 防火対策
- (5) 消防訓練の実施
- (6) 具体的な対策
- (7) マニュアルの確認

(参考1) QSCのスタンダード(基準とすべきレベル)例 2

(参考2) 人件費管理指数の計算例 7

(参考3) 計数管理公式問題例 8

(参考4) 最重要接客用語集21

(参考5) 緊急時の行動基準25

(参考6) マネジメント基本用語26

1. 総論 外食産業の店舗運営

(1) 外食産業の成功のポイント

外食産業は、立地産業であるため商圏は限定（お客様の来る範囲が限られている）されています。また1回に使用する金額（客単価）も決して大きくはありません。

それでも損益分岐点を超え、長年にわたり経営を継続するには商圏内のお客様に繰り返し来店してもらう以外に方法はありません。そのためには、おいしく魅力にあふれた商品を心のこもったサービスで気持ち良く、明るく・楽しく・快適な雰囲気の中で適正な価格で安定して提供し続けることが大切です。

外食産業として成功するためには、QSC（Quality=商品の品質、Service=心のこもったサービス、Cleanliness=清潔さ）が不可欠です。どんな業種・業態でも自店のあるべきQSCのスタンダード（基準とすべきレベル）をつくり、それを維持することはもちろん、より向上させることで、客数を増加させることが可能となるのです。また、業態に見合った店のBGMや照明など店の雰囲気（Atmosphere=A）も重要です。

今後はサービスの質が一層重要になります。その本質はそれぞれの店で「働く人の質」です。「サービスはお客様の数だけある」と言われます。お客様の立場に立ったマニュアル（定型サービス）を超えた気配りや、思いやりにあふれた個別対応のサービスが求められます。「お客様の喜びを自分の喜びとする心」をホスピタリティ（Hospitality=H）といいます。この心は店内のチームで働く仲間に対しても重要です。

生産性アップのため料理運びや下げもの（バッシング）など、作業に関してはロボット化がさらに進行します。そのため業態に関わらず人でなければならないホスピタリティにあふれた接客サービスは、より重要になります。

外食産業を成功させるために必要なものはQSCA+Hです。

(2) 店舗を運営管理する人とマネジメント

外食産業の店舗の運営について責任のある人（店舗責任者）は、店長、副店長、店長代理、時間帯責任者などと呼ばれています。

このうち時間帯責任者は、店舗オペレーションのデイリーワークの中で時間帯における店長の職務を代行する人です。

① 時間帯責任者の職能

時間帯責任者の職務を遂行するためには、

- 対象時間帯の店舗オペレーション（QSCスタンダード維持）責任者
- 対象となる時間帯のマネジメント※（従業員育成とトレーニングを含む）

の職能が必要です。

※上記のマネジメントとは、原価管理に関する発注・検品収納管理、水道光熱費などコスト管理、顧客管理（カスタマーリレーションやクレーム対応）、人件費に関する時間管理や不足要員の手配などです。

具体的な職務及び責任・権限・責務（報告）に関する詳細については、勤務する店舗の店長に確認します。

- ② 時間帯責任者は自店の業態や客単価に見合ったQSCのスタンダード（あるべき基準）を的確に理解し、部下にトレーニングし、オペレーションをとおして顧客接点で具現化させる必要があります。
- 時間帯責任者として日々のオペレーションの中で、自店のQ=商品のクオリティ（品質）のスタンダードを維持。更にマニュアルにあるS=接客サービスのスタンダードを教育・トレーニングして徹底する必要があります。それらのベースとなるのは、清掃作業や補充点検作業の徹底による、あるべき店内環境C=クリンリネス（清潔な状態）です。

(参考1) QSCのスタンダード（基準とすべきレベル）例

QSCのスタンダード（基準とすべきレベル）

Q（クオリティ）の優先順位

1. 品質（味・分量・盛り付け）の一定化
2. 熱いものは厚く、冷たいものはつめたく
3. 早く出す……ランチ6～8分以内、ディナー12分以内
（居酒屋、焼き肉店などは最初の1品が5分以内）
4. 同時同卓提供
5. 気配り（愛）……美味しくなるように心を入れ調理

S（サービス）の優先順位

1. 定型サービス（基本）（スマイル&アイコンタクト）
2. 声（発生）……ハキハキ
3. 笑顔（スマイル&ハッスル）……ニコニコ
4. 動作（姿勢、動き）……キビキビ、テキパキ
5. 気配り（愛）……お客様の立場で気づく、察する心

C（クリンリネス）の優先順位

1. みだしなみ
2. 拾い取る、掃き取る、拭き取る
3. 週間清掃作業の徹底
4. メンテナンス
5. 気配り（愛）……設備や清掃用具を大切に扱う心

© 出典：清水均 著 商業界『フードサービス攻めのマネジメント』

2. 店舗運営に必要な計数管理

(1) 店舗運営に必要な指数用語の定義

店舗責任者の最大のミッションは営業利益を最大化することです。営業利益は売上高から運営経費を差し引いたもので、その内訳は原価、人件費、販売管理費（消耗品費、営業費、設備費など）、水道光熱費、施設費（家賃など）があります。つまり、売上高を最大化し、運営経費を最小化することです。そのために管理していく上で、次のような指数があります。それらの中で店舗責任者がコントロールできるものは、人時売上高、人時生産性、原価率、人時接客数（接客生産性）、客数、客単価です。

【人時（にん-じ）】とは

➤マンアワー

マン-アワー『man-hour』 1人の作業者が1時間にこなす仕事量を表す単位。作業者数と作業時間の積で計算され、ある作業に必要な工数の見積もりや、労働投入量の推計などに用いられる。

< 出典：大辞泉 >

① 人時売上高とは

従業員1人当たり1時間働いていくらの売上高を作るかという指数です。

1日の売上高 ÷ 1日の総労働時間 = 人時売上高

売上高が大きくて総労働時間が少なければ、人時売上高は大きくなります。つまり、より少ない人員でより大きな売上高を作ることが、利益を最大化する要因になります。すべての計算の出発点は売上高となります。

② 人時接客数（接客生産性）とは

客数を総労働時間で割ったものが人時接客数です。

客数 ÷ 総労働時間数 = 人時接客数

1人当たり何人のお客様に対応したかという指数です。高ければ高いほど多くのお客様に対応することになり、忙しくなります。一般的に、ファストフード業界は高くなり、フルサービスレストランでは低くなります。それは、フルサービスレストランでは客席でのフルサービスにより労働時間を割かれるためです。店舗責任者としてはあるべき人時接客数（接客生産性）を維持しているかをウォッチし、低くなればその原因を発見し対策を打つことが仕事となります。

(人時売上高と人時接客数の関連は、(参考2) 人件費管理指数の計算例 参照)

③ 人時生産性とは

従業員1人当たり1時間働いてどれだけの粗利益（「荒利益」と記載することもあります。このテキストでは、「荒利益」と記載された文献を引用する場合はそのまま「荒利益」と記載し、それ以外は「粗利益」と記載します。）を作るかという指数です。

1日の粗利益 ÷ 1日の総労働時間 = 人時生産性

粗利益が同じでも総労働時間が少なければ、人時生産性は大きくなります。現状のサービスレベルを維持し顧客満足度を損なわず、現状より少ない人員数（時間数）で対応できれば現状の粗利益を増加（生産性をアップ）できます。

そのポイントは人材育成（教育とトレーニング）により、従業員一人当たりの能力を高めることです。

また、粗利益とは売上高から原価を差し引いたものです。商品設計で設定された標準（あるべき）原価が設定より多くなれば、粗利益は減少します。その結果、人時売上高が同じでも人時生産性は小さくなります。そのポイントは調理工程や食材の分量を守り、さらに発注管理も徹底して食材ロスを削減することです。

人時生産性は企業側が生産性を上げるための指数と見られがちですが、実際には従業員の賃金の源泉でもあるのです。

人時生産性 × 労働分配率 = 企業として支払える1時間当たりの人件費

と表すことができます。労働分配率とは粗利益に占める人件費の割合です。フードサービス業の適正値は35～40%であり、この範囲内であれば継続企業として安定成長が可能となります。

人件費 ÷ 粗利益 = 労働分配率（適正值35～40%）

労働分配率の適正值に幅があるのは、フードサービス業は店舗数の増加に伴い本部やセントラルキッチン（CK）など管理部門や設備投資をおこない、経営効率を高めます。この結果、各店の給与計算などの事務管理や仕込みが軽減されます。ただし、本部やCKの費用は店舗売上高から負担する必要があります。企業全体として労働分配率を適正值内で収めるには、店舗での労働分配率を40%以下に低減させる必要があるのです。

④ 原価管理とは

原価高を売上高で割り100を掛けたものが原価率となります。メニューを決めるとき、標準（あるべき）原価は決められます。しかしマニュアルで定められた分量以上の食材を使えばロスが発生します。要因は調理作業員の教育とトレーニングの不足です。廃棄量（ロス）が増えると使用食材量が増えて原価高が上がり、その結果、原価率が上がります。廃棄ロスは、調理ミス、オーダーミス、オーバーストックによる廃棄、検収（検品収納）作業がおろそかになった結果、使えない食材在庫してしまうという要因に分かれます。原価率を管理するということは、ポーション（既定の食材使用量）を守り、食材廃棄を最小限に抑えることが重要です。ほかに原価率に影響を与える要因として、棚卸ミスがあります。棚卸在庫を月末棚卸し額として過少申告して本部に報告すれば、実際使用額が増加したように見え、実際原価率が上がるという結果になります。レジ集計から算出されて標準（あるべき）原価率とは差異が生じます。

（検収作業の詳細は、3. 発注管理と検収（検品と収納）管理 参照）

げんかりつかんり
原価率管理のポイントは

- ア. ポーションを守る
- イ. 廃棄ロスを減らす
- ウ. 棚卸ミスをなくす

の3点です。店舗責任者は通常1カ月ごとに原価率差異を本部・上司の指示を受け、店舗での原価管理対策を日々のオペレーションで実行します。

原価率差異の算出方法は以下のとおりです。レジ集計の個別メニューの販売数、前月と当月の月末棚卸額、当月仕入れ額をもとに以下のように標準（あるべき）原価率と実際原価率を対比させ、+・-で原価率差異は表現されます。

（月間個別メニューの販売数×標準原価）の総和÷月間売上高

=標準（あるべき）原価率

この標準（あるべき）原価率を、米国では理論上の原価率（セオロリカル原価率）と呼びます。

（前月末棚卸し額+当月仕入れ額-当月末棚卸し額）÷月間売上高=実際原価率

標準原価率-実際原価率=原価率差異

この差異の適正範囲は±0.5%が基準値です。この範囲を超えた場合には、上記ア、イ、ウのどれが原因か見つけ再発防止策を打つことが職務となります。

(2) 労働時間をコントロールするためには

企業の考え方や業態、客単価によって2つの方法が主に使われています。人時接客数を基準とする方法と人時売上高を基準とする方法です。その使い分けは通常、1日の平均客単価が1,200円以下でオペレーションを重視するファストフードやカフェ、ファミリーレストランなどの業態の場合は人時接客数を、1日の平均客単価が1,800円を超え、サジェスティブセールス（お奨め販売）により客単価が高まるグルメ回転寿司や高級寿司専門店、焼肉専門店などの業態や、売上高に占めるアルコール比率が高いカジュアルレストランや居酒屋系の業態の場合は人時売上高を基準としてオペレーションが組まれます。

オペレーションとは、ワークスケジュール（作業割り当て）を作成し、顧客満足を損ねず自店のQSCのスタンダードを維持し、日々店舗を運営することです。

（なお、客単価が1,200円～1,800円の業態は企業の考え方で使い分けています）

多くの外食企業で実施されている方法は以下の通りです。

■人時接客数を基準とした例

月間売上高予算（計画）÷客単価÷その月の人時接客数=月間計画総労働時間数

月間売上高予算1,200万円÷客単価800円÷人時接客数5人=月間計画総労働3,000時間

■人時売上高を基準とした例

月間売上高予算（計画）÷その月の人時売上高=月間計画総労働時間数

月間売上高予算1,200万円÷人時売上高5,000円=月間計画総労働2,400時間

どちらの場合も月間計画総労働時間を日々の売上予測に基づいて振り分けます。振り分ける際には昼と夜

の来店状況やピークタイム、曜日性（曜日による混み具合）などの傾向を把握し予測します。具体的には前年実績や直近の傾向、地域の催事（お祭りや花火大会、イベントホールや大きなサッカー場の近くならイベント日や試合日）なども調べ、できるだけ日々の売上予測の確率を上げ、週間単位でワークスケジュールを作成します。また、売上高の実績推移に合わせ、ワークスケジュールは週間単位をベースに日々調整します。その結果、各月の人件費（人件費率）が適正な範囲で収まり、顧客満足を損ねず売上高と利益を計画どおり確保、拡大できます（予算達成）。

また、その月の人時接客数・その月の人時売上高と表現しているのは、フードサービス業は例えば郊外店の場合、繁忙月（通常3月・5月・7月・8月・12月）と閑散月（通常2月・6月・10月・11月）があるからです。繁忙月は売上高が大きく、生産性を高めて利益を確保するために、人時接客数・人時売上高を高く設定します。逆に閑散月は売上高が小さい中で利益確保を図るために、パート・アルバイトの労働時間を適正範囲で減らし、社員主体のオペレーションが可能となる人時接客数・人時売上高を設定します。

(3) 客数を増やすとは

売上＝客数×客単価なので、客数を増やすことは売上高を上げることになります。客数を増やすには、固定客のリピート率の向上と、新規顧客の獲得の両方があります。固定客のリピート率を上げるためにはQ（品質）S（サービスの質）C（清潔感）をブラッシュアップする努力が必要です。新規顧客の獲得もリピート率向上に伴い、口コミやSNSで増えて行きます。

(4) 客単価を上げるとは

来店されたお客様に積極的に推奨メニューをお勧め（サジェスティブセールス）します。例えば食後のデザートのお勧めをすることにより、注文点数が増えたり、多少高額な商品（一品平均単価）のオーダーとなる可能性もあり、結果として客単価が上がります。商品説明が正確になされれば、お客様に対するサービスの質の向上に繋がります。お客様は自分の意思でオーダーするため、抵抗感なく客単価を上げることが可能となります。

$$\text{客単価} = \text{注文点数} \times \text{一品平均単価}$$

上記（2）～（4）は、店舗責任者の意思で実施可能です。お客様に応じてお勧めの言葉や商品を変えたり、お勧めした商品の感想を聞くなどフォローすれば、お客様に喜んでいただきながらサービスレベルを上げることができます。

人件費管理の計算例

人時売上高 = 売上高 ÷ 総労働時間数

$$\rightarrow 600,000\text{円} \div 120\text{h} = 5,000\text{円}$$

人時生産性 = 荒利益 ÷ 総労働時間数

$$\rightarrow (600,000\text{円} \times 60\%) \div 120\text{h} = 3,000\text{円}$$

$$5,000\text{円} \times 60\% = 3,000\text{円}$$

人時接客数 = 客数 ÷ 総労働時間数

$$\rightarrow 480\text{人} \div 120\text{h} = 4.0\text{人}$$

人時接客数 × 客単価 = 人時売上高

$$\rightarrow 4.0\text{人} \times 1,250\text{円} = 5,000\text{円}$$

(例)	1日の売上高	600,000円
	1日の総労働時間	120時間
	1日の来客数	480人
	荒利益率	60%
	客単価	$600,000\text{円} \div 480\text{人} = 1,250\text{円}$

- 1) 売上高 - 原価 = 荒利益
- 2) 原価率 + 荒利益率 = 100%
- 3) 個別標準原価 ÷ そのメニューの価格 × 100 = 個別標準原価率
- 4) 標準原価率 = (各メニュー個別販売数 × 各メニュー個別標準原価) の総和 ÷ 当月売上高 × 100
- 5) 当月実際原価率 = (前月末棚卸し額 + 当月仕入額 - 当月末棚卸し額) ÷ 当月売上高 × 100
- 6) 当月実際原価 - 当月標準原価 = 当月ロス額 ※プラスはロス、マイナスは逆ざやという
- 7) 当月実際原価率 - 当月標準原価率 = 当月ロス率 ※基準値は ±0.5% 以内

簡単な問題になっているが、メニュー基準表により個別標準原価の意味を理解することができる。

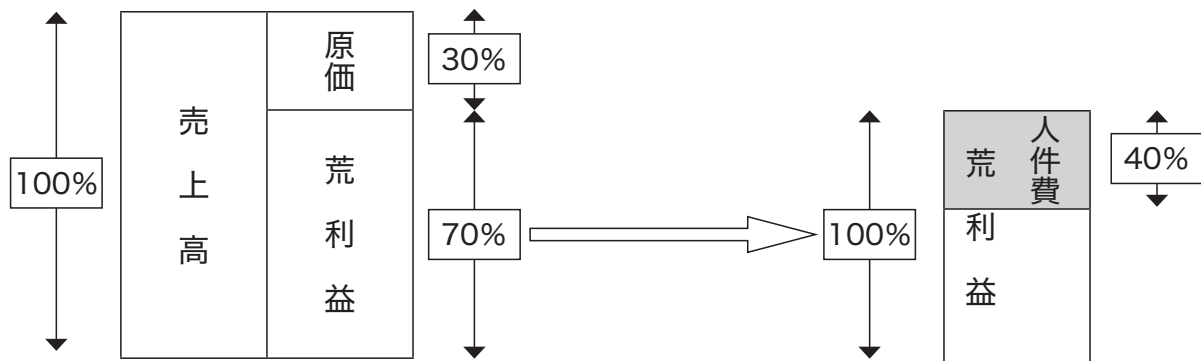
A メニュー基準表

ハンバーグ		売価 600円	
原材料名	単価/単位	使用量	原価
ハンバーグパテ	110円/個	1個	110円
デミソース	100円/100cc	50cc	50円
ガロニ (添え野菜)	30円/セット	1セット	30円
原価合計			190円
標準原価率			31.7%
荒利益			410円
荒利益率			68.3%

B メニュー基準表

目玉焼きハンバーグ		売価 700円	
原材料名	単価/単位	使用量	原価
ハンバーグパテ	110円/個	1個	110円
デミソース	100円/100cc	50cc	50円
ガロニ (添え野菜)	30円/セット	1セット	30円
卵 (目玉焼き)	20円/個	1個	20円
原価合計			210円
標準原価率			30.0%
荒利益			490円
荒利益率			70.0%

以下の公式と図を見ることで、各数値の意味の理解を深めましょう



1) 売上高が月間12,000千円とすると、原価、荒利益、人件費はそれぞれいくらになるか算出せよ。

	原価	荒利益	人件費
答	3,600千円	8,400千円	3,360千円

2) この月の社員とパート・アルバイト (P/A) の合計実働時間が2,500時間とすると、原価、荒利益、人件費は1時間あたりいくらになるか算出せよ。また、そのときの1時間当たりの売上高と荒利益を何と呼ぶか答えよ。

	1時間当たりの売上高	1時間当たりの荒利益	1時間当たりの人件費
答	4,800円	3,360円	1,344円
答	呼び名 人時売上高	呼び名 人時生産性	

3) 荒利益に占める人件費の割合がこの店では40%となっているが、この比率を何と呼ぶか答えよ。

また、企業として安定成長するために必要なその適正値の範囲を答えよ。

答	労働分配率	適正範囲	35	% ~	40	%
---	-------	------	----	-----	----	---

以下はマグロ寿司専門店の数字です。この店ではマグロ寿司だけ販売しています。
売価は1個150円 マグロの切り身は1枚40円 シャリは1個 20gで20円です。

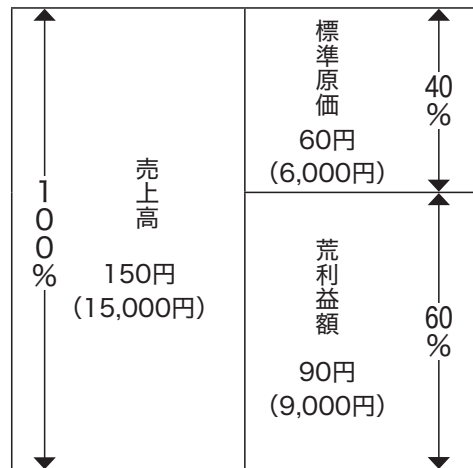
図①には、1個販売した際の売上高、標準原価(率)、荒利益額(率)を示しています。
 図①の()内は100個販売した際の売上高、標準原価(率)、荒利益額(率)。
 図②は実際原価(率)、実際荒利益額(率)とロス率とロス額を示しています。

標準原価 ÷ メニュー売価 × 100 = 標準原価率 メニュー売価 - 原価 = 荒利益額
 荒利益額 ÷ メニュー売価 × 100 = 荒利益率 または 100% - 標準原価率 = 荒利益率

標準原価	60円	荒利益額	90円
標準原価率	40.0%	荒利益率	60.0%

これを図に表すと図①のようになる。標準原価(率)の標準とは「あるべき」という言葉に置き換えると分かりやすくなる。

図①



マグロ寿司標準原価 × 当月販売数 = 当月標準原価

$$60円 \times 100個 = 6,000円$$

当月標準原価 ÷ 当月売上高 × 100 = 当月標準原価率

$$6,000円 \div 15,000円 \times 100 = 40.0\%$$

図①の()内はこれらの標準原価と荒利益額を示している。当然のことながら、販売数(売上高)が変わっても標準原価率(あるべき原価率)は変わらない。

次に実際原価を算出するためには棚卸し額と仕入額を算出する必要がある。

前月末棚卸し			
マグロ切り身	20枚 × 40円 / 1枚 = 800円		
シャリ	300g × 1円 / 1g = 300円		800円 + 300円 = 1,100円
当月末棚卸し			
マグロ切り身	30枚 × 40円 / 1枚 = 1,200円		
シャリ	250g × 1円 / 1g = 250円		1,200円 + 250円 = 1,450円
当月仕入れ			
マグロ切り身	120枚 × 40円 / 1枚 = 4,800円		
シャリ	2,300g × 1円 / 1g = 2,300円		4,800円 + 2,300円 = 7,100円

(前月末棚卸し額 + 当月仕入額) - 当月末棚卸し額 = 当月実際原価
 (1,100円 + 7,100円) - 1,450円 = 6,750円
 当月実際原価 ÷ 当月売上高 × 100 = 当月実際原価率
 6,750円 ÷ 15,000円 × 100 = 45.0%

標準原価	6,000円	実際原価	6,750円
標準原価率	40.0%	実際原価率	45.0%

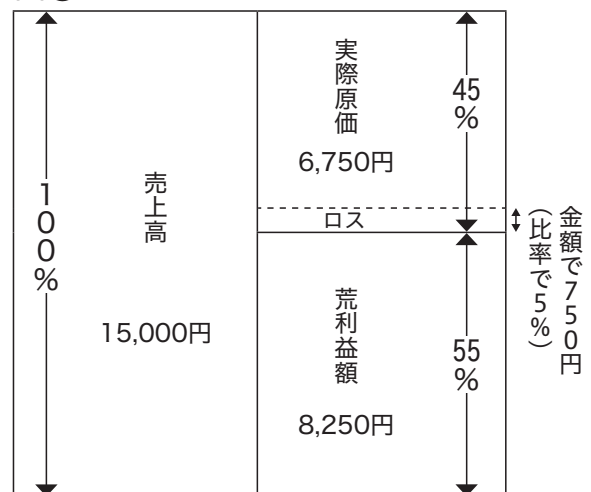
その差異は通常 **ロス** と呼ぶ。金額で **750円**、比率で **5%**、この場合発生している。

実際原価 - 標準原価 = ロス額

(実際原価率 - 標準原価率) × 100 = ロス率

図①と図②を比較すると分かるが、ロスは実際原価に点線で示している。一番問題なのは本来あるべき荒利益額9,000円がロスのために8,250円となってしまったことだ。なぜなら荒利益は1番目の利益といわれ、ここから人件費や水光熱費に代表される諸経費、家賃などを支払い、残ったものが利益となるからだ。もしロスを出さなければ、それらはすべて利益となるのである。

図②



以下の公式と解答を見ることで、用語と各数値の理解を深めましょう。

方法2の a は客単価、 b は客数を増やすことです。

1 日平均売上高	360,000円	1 日平均客数	300人	1 日平均実働時間	75時間
----------	----------	---------	------	-----------	------

*は企業によって採用されている呼称

1) 現状の人時売上高はいくらですか。

計算式 売上高÷実働時間=人時売上高
 $360,000 \div 75 \text{時間} = 4,800 \text{円}$

人時売上高

答 4,800円

2) 現状の人時接客数（労働指数・サービス指数・接客生産性）は何人ですか。

計算式 客数÷実働時間=人時接客数
 $300 \text{人} \div 75 \text{時間} = 4 \text{人}$

人時接客数

答 4人

3) 現在の人時売上高を5,000円にするには2つの方法がある。

その2つの方法と答を書きなさい（各設問とも変動させるのは1つの要素とする）。

また、そのために店長としてできることを書きなさい。

方法
1

計算式
 $360,000 \text{円} \div 5,000 \text{円} = 72 \text{時間} \cdots \text{人時売上高} 5,000 \text{円とするための実働時間}$
 現状の実働75時間－人時売上高5,000円とするための実働72時間＝3時間

答
 実働時間を3時間減らす。

そのために店長としてできることは、

ワークスケジュール（実働時間）のコントロールである。

方法
2

計算式
 $360,000 \text{円} \div 300 \text{人} = 1,200 \text{円} \cdots \text{現状の客単価}$
 人時接客数＝客数÷実働時間
 $300 \text{人} \div 75 \text{時間} = 4 \text{人} \cdots \text{現状の人時接客数}$
 人時売上高÷人時接客数＝客単価
 $人時売上高 5,000 \text{円} \div 4 \text{人} = 1,250 \text{円}$
 人時売上高5,000円とするための客単価は、 $1,250 \text{円} - 1,200 \text{円} = 50 \text{円}$

答
 売上高を増やす。

※具体的には客単価を50円増やす

a. そのために店長としてできることは、

お薦め販売（サジェスティブセールス）である。

b. そのために店長としてできることは、

ピーク時の回転率を上げるため客席数に合わせたご案内や中間下げを徹底する。
 また、スタンバイを徹底し、料理のスピード提供を行う。

© 出典：しゅってん しみずひとし ちよ しょうぎょうかい いんしよくてん せ けいすうもんだいしゅう
 清水均 著 商業界『飲食店 攻めの計数問題集』

3. 発注管理と検収（検品と収納）管理

(1) 発注管理と発注の仕組みづくりの参考例

① 仕込み量と仕入れ量の標準化

過剰な食材の在庫は品質の劣化を起しロスにつながるだけでなく、無駄な仕入コストを増やすことになり、資金繰りにも悪影響を与えます。したがって、仕入れ量は売上計画や納入業者からの配送スケジュールに合わせ、品切れを起こさず、しかも多すぎない適正な量を常に在庫として確保できるようコントロールしなければなりません。仕入れ量を標準化するには、まず売上に対する各食材の必要量を算出する必要があります。自店の売上規模に合わせ、例えば、売上10万円、または5万円ごとに各メニューの販売数量実績をレジの記録紙やお客様伝票から分析します。具体的には自店で10万円の売上があった時、サーロインステーキは10個、ハンバーグは60個、海の幸ドリアは25個・・・と必要量を予測します。次に、それらのメニューを作るために必要な仕込み量を逆算し、さらに仕込み量に合わせた各食材の必要量を算出します。この例なら、USサーロイン200グラム10枚、ハンバーグ用合挽き肉8キロ、冷凍ホワイトソースベース1キロ・・・などとなります。これらの適正数値を算出し、自店における売上10万円刻みの「売上別仕込み一覧表」や「売上別発注一覧表」を作成します。発注一覧表は各食材ごとに納入業者別にしておくべしです。このように売上別に一覧表にしておけば、季節や曜日による売上変動にも対応でき、売上計画に合わせた的確な発注、仕込みがシステム化できます。

② 配送スケジュールを確認する

次に納入業者ごとに配送スケジュールを確認する必要があります。例えば毎週、月曜と木曜に発注し火曜と金曜に納品があるとして、また、売上予測の誤差と発注から納品までの売上に対応した予備在庫を見込むため、売上計画の120%の売上に必要な在庫量を確保すると仮定します。この場合、火曜の納品時には火・水・木曜の売上計画×120%の売上に必要な在庫量を確保しなければなりません。同様に金曜の納品時には金・土・日・月曜の売上計画×120%の売上をまかなえるだけの適正在在庫量を確保する必要があります。売上予測の精度が高ければ110%でもかまいません。

これらの合計売上計画から各食材に必要な適正在在庫量を「売上別発注一覧表」からチェックします。発注は[各食材の適正在在庫量－各食材の発注時点での在庫量＝各食材の発注量]として納入業者別におこないます。大手チェーン店の場合には、これらをシステムとして組み、セントラルキッチンなどから毎日配送があるため、食材ごとの棚卸しをインプットするだけで必要量が納品される自動発注システムが稼働しています。さらにファストフードチェーンなどでは、オーダーエントリー（販売時点登録）を自動集計し、売上予測もAIを活用して精度を高め、自動発注システムとしています。今後は中小店でもこれらの自動発注システムの運用が可能となるでしょう。

●売上別発注一覧表

山田精肉店用		売上別発注一覧表									(千円)
	金額 単位	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	
USサーロイン	枚	40	50	55	65	75	80	90	100	110	
****	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
****	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
****	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
****	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
合挽肉	Kg	35	45	55	65	75	80	85	90	100	
****	*	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
****	*	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
****	*	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
****	*	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
****	*	**	**	**	**	**	**	**	**	**	

発注日	月	火	水	木	金	土	日
納品日	月	火	水	木	金	土	日

※注意 発注は祭日も可能。ただし納品日が祭日の場合は翌日

※ 各数値は食材ごとに必要な売上別の適正在庫量を表す
 各食材の発注量 = 各食材の売上別適正在庫量 - 各食材の発注時点での在庫量

© 出典：清水均 著 商業界『フードサービス攻めの計数』

(2) 正しい棚卸しと検収 (検品と収納) 作業のポイント

① 棚卸しの正しい進め方

実地棚卸しは、発注量の決定や在庫品の品質管理のためにも毎日実施する必要があります。また、期末や月末におこなう棚卸しは、財務上も原価管理面からも重要な業務であり、的確かつ厳正におこなわれなくてはなりません。

実地棚卸しに当たってのポイントは、以下のとおりです。

- ア 納入業者からのサンプルや不良品は、あらかじめ処理しておく
- イ 返品するものは業者ごとにまとめ、誰でも分かるようにメモを付けたり、箱に書いておく
- ウ 空箱や空ケースは捨てる
- エ 棚卸しに必要な秤やメジャーカップなどは、あらかじめ用意してから開始する
- オ カウントに当たっては、カウント担当者と記入者の2人でおこなうことが望ましい。カウント担当者が在庫を手で指し示して数え、未開封以外はバラまで正確に数え、記入者が確認して記入する
- カ カウント担当者と記入者はオの作業を実施しながら正確な品名、量を相互確認し、互いに復唱しながらおこなう

※オとカは期末棚卸しの際に実施 (発注の実地棚卸しは1人でも良い)

② 棚卸しの集計と提出に当たってのポイント

- ア 単位と数量を確認する
- イ 転記ミスや入力キーの押し間違えはないか
- ウ 単価ミスはないか（特に食材変更があったものは要注意）
- エ 集計の計算ミスはないか
- オ 担当者、立ち会い者、店長のサイン（印）をする
- カ 決められた日までに提出する

これらのことを正しく実施すれば、一カ月の努力が結果（原価管理や適正在庫日数）となって正確に表現されます。

③ 検収作業のポイント

適正な発注は正確な実地棚卸しを元にしておこないます。それは品切れによる機会損失を防ぐためと、発注し過ぎたために過剰在庫を抱え、品質低下や腐敗などによるロスを防ぐためです。A) 発注数量と B) 納品書の数量、C) 現品の数量と品質の3つを確認します。

以下に納品時の検品と収納作業（＝検収作業）のポイントをあげます。基本は発注量（発注書やそのコピー）を元にして、検品を実施しなければなりません。

- ア 納品書は指定した形式であり、品名・単価・単位に間違いがなく計算も合っているか確認する。
- イ 自社が納入業者と決めたとおりの品質が確認する。
 - 配送中に破損や温度変化による変質はないか（形状や色は問題ないか）
 - 決めたとおりのメーカー（生産地）、サイズ、格付け（品質基準）、入り数か
 - 鮮度や熟成に問題はないか
 - 標準歩留まりに適しているか
- ウ 納品された日時は指定したとおりか確認する。
- エ 収納は決められた場所におこない、先入れ先出しを徹底する。
- オ 常温品以外は、原則として箱に当日の日付か曜日を記入する。

■原価管理と検収（検品収納）作業の重要性

売上予測（計画）に基づく適正発注量と実際に納品される数量の確認は重要です。それは発注した量より多ければ売れ残りが発生し、品質が劣化して使用できずロスとなるからです。逆に少なければ品切れを起こし、お客様から不評の原因になります。これが売れたはずの商品を売り損ねた「販売機会損失（チャンスロス）」であり、頻繁に発生すれば顧客満足を損ね、店の信用を無くして客数ダウンに繋がります。また発注量どおりの「数量」で納品されても、実際に納品された各食材の品質が事前に納入業者と取り決めた品質基準に合っていないければ、使い物にならずロスとなります。

各食材の品質基準とは産地、等級、規格、サイズ、鮮度や熟成度、色あい、冷蔵・冷凍品であれば納入時の温度や状態（色やドリップの有無など）です。これらの品質基準に合っていないければ、店としてのクオリティ（商品の品質）の維持はできません。したがって納入業者とは各食材の品質基準を明確にし、書面で契約すべきです。

例えば写真メニューの人気商品、一人前100グラム（一枚20グラムのスライス×5枚の盛り付けで提供）

「しゃぶしゃぶ用 A4 等級・和牛ロース肉」のロース面のサイズが大きく基準外であれば、スライスした際の大きさや背脂肪の付きが多過ぎ、メニューで示した写真どおりの盛り付けにはなりません。仮にカットして分量や見た目を写真と同じようにしても、設定した標準歩留まりを超えてロスとなり、原価率が上がります。また、納品が冷凍・冷蔵に関わらず、この和牛ロース肉が納品時にドリップが出た状態であれば、肉質は劣化しており更に問題です。業者にはその場で返品して、すぐに基準どおりの食材を納品させます。

納品時に業者立ちあいの場で、各食材の「数量」と「品質基準」をチェックし、常温、冷凍・冷蔵などに分け、適正な保管場所に収納するのが検収（検品・収納）作業です。

具体的には、上記③で掲げた A) 発注数量 B) 納品書の数量 C) 現品の数量と品質の3つを確認します。例えば、仕入れ単価の高いマグロの納品書の数量 (B) は10キロと記されていても、実際に納入された現品の数量 (C) が6キロの場合、検収時に気づかず納品書にサインして業者に手渡せば、この段階で4キロのロスが発生しています。仮にキロ当たり5千円のマグロなら2万円のロスです。調理関係者はロスといえば実際に食材が劣化した廃棄ロスを思い浮かべがちです。しかし、検収作業で現品の不足に気づかなければ、納品書を元に請求された金額を支払わないといけません。この例では廃棄ロスではない、2万円の見えないロスが発生したことになります。

また、納品書の数量 (B) 12キロと現品の数量 (C) 12キロが合っており、品質も問題ない場合でも要注意です。仮にこのときのマグロの発注数量 (A) が10キロであったとすれば、2キロ多く納品されており問題です。売上予測に基づく発注量より多い2キロは、売れずに商品の劣化が進んで廃棄ロスになってしまいます。また、業者への支払い額も2キロ分増え問題です。

店舗管理責任者は、原価管理における A) 発注数量 B) 納品書の数量 C) 現品の数量と品質の3つを確認する正しい検収作業の重要性を理解し、徹底しなければなりません。

4. 販売管理

販売管理とは、計画どおりに売上高を作るためにどうすればよいかを考えることで、販売促進の内容を管理することです。販売促進には、メニュー改定、季節メニューの導入、セット割引商品、時間帯割引商品、割引券の発行、ポイント制度の充実、WEBサイトの活用、宅配サービスの充実、持ち帰り商品の充実、支払いの電子化、予約の電子化などがあります。多くの項目がある中で、それぞれの施策の効果を測定し、どの施策が効率的かを判断するために管理が必要となります。

- (1) メニューの売れ筋のABC分析をおこなう。ABC分析とは全メニューを売上順又は売れ個数順に並べトータルの70%を構成するメニューをAとし、70%から90%を構成するメニューをBとし、90%から100%を構成するメニューをCとします。この割合は各事業体により変化します。Cと判定されたメニューは余り売れないと判断し、次回のメニュー改定から外す対象になります。
- (2) 季節メニューもABC分析の中でどの位置にいるのかで成否が判断できます。
- (3) セット割引商品とは、数種の商品をまとめて注文すると割安になるよう設定された価格で販売することで、特にランチセットなどは注文を集中させることができます。その結果、料理の提供が早くなり、回転率が上がり売上が向上することになります。

- (4) 時間帯割引商品は、アイドルタイム（食事時間帯以外）用に値引き商品を置くことで来店客の誘引につながります。
- (5) 割引券の目的は再来店を促すためのもので、レジ精算時に渡します。ただし、来店時に渡すと単純に値引きをしているだけに過ぎないので、売上を下げる要因になります。
- (6) ポイント制度はお客様を囲い込むための施策で、複数回の来店を促すものです。割引券とともにリピーターの獲得に有効です。
- (7) WEB サイトは主にホームページになりますが、そこに割引券などを張り付けることによって、新規顧客を獲得する手段として有効です。
- (8) 宅配サービスはWEBと一体で、WEBから注文を受け、宅配業者に配達してもらうことにより、来店動機がない人にも販売できます。やはり新規顧客開拓につながります。
- (9) 支払いの電子化は顧客の来店選択の一つになります。現金がないときにカードやスマートフォンで決済ができるという理由で来店してくれます。
- (10) 予約もWEBが主ですが、電話でも対応できることで、デジタル活用が苦手な高齢者も予約がしやすくなり、グループ客獲得に貢献します。

5. 顧客管理

お客様は固定顧客（高頻度来店）、準固定顧客（ときどき来店）、新規顧客に大別されます。客数が減少傾向となる原因は、主に固定顧客と準固定顧客の目減りです。交通量の多い駅周辺では、新規顧客率が高く、それ以外の多くの店は固定顧客と準固定顧客の比率が高くなります。顧客管理とは準固定顧客を固定顧客に、新規顧客を準固定顧客あるいは固定顧客にしていくことが重要です。

- (1) 固定顧客の目減りを減らすためには、当然品質は落とさないことは前提ですが、固定顧客の顔をしっかりと覚え、あいさつの時「いつもありがとうございます」の一言を添え、好みのメニューや席なども覚えることです。
- (2) 準固定顧客を固定顧客にしていくためには、まず顔をできるだけ思い出すことが大切です。準固定顧客の顔を思い出して固定顧客同様にあいさつすれば来店頻度が増えていきます。
- (3) 新規顧客には、QSCレベルを全体的に上げていくことにより、再来店してもらえることに繋がります。また、友人や知人に推奨してもらえると、その口コミで新規顧客として来店してもらえる機会につながります。

6. 雇用管理

(1) 労働時間と割増賃金

使用者は原則として、1日8時間、1週当たり40時間（商業、映画・演劇業（映画製作の事業を除く）、保健衛生業及び接客娯楽業（飲食店など）であって、常時使用する労働者が10人未満の事業場は、1週当たり44時間）以内で労働者を働かせなければなりません。40時間を超えて働いてもらうためには、使用者側と従業員代表が労働基準法第36条に基づく労使協定（いわゆる36協定）を締結して労働基準監督署に届け出れば労働時間が延長できます。週40時間を超えた労働（時間外労働）時間は割増賃金（25%以上）を支払う必要があります。また、22時から翌朝5時の間の労働（深夜労働）時間にも割増賃金（25%以上）を支払う必要があります、その時間帯が残業（時間外労働）になっていれば50%以上の割増賃金となります。ただし、労働時間の延長は、1か月45時間、1年360時間以内で定めることが原則です。

残業時間が月60時間までは通常の割増賃金となりますが、それを超えた時間は50%の割増賃金となります。深夜労働と重複する場合の割増賃金率は下記のとおりです。

- 深夜労働のみ：25%以上
- 時間外労働と重複する場合：50%以上（時間外労働＋深夜労働）
- 休日労働と重複する場合：60%以上（休日労働＋深夜労働）
- 月超60時間残業労働と重複する場合：75%以上（超60時間残業＋深夜労働）

(2) 休憩時間、休日

使用者は原則として、労働時間が1日6時間を超える場合は45分以上、8時間を超える場合は60分以上の休憩を労働時間の途中に与えなければなりません。休憩時間を始業直後や終業直前に設定することはできません。さらに休日は1週間に1日か、もしくは4週間を通じて4日以上与えなければなりません。

(3) 年次有給休暇

- ① 雇入れの日から6か月を経過しその期間の全労働日の8割以上出勤した場合、有給休暇が発生します。

勤務時間、勤務日数により有給休暇の付与日数が異なります。（下記表参照）

ア 一般の労働者（所定労働日数が週5日以上または週の所定労働時間が30時間以上の労働者）

勤続勤務年数（年）	0.5	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5以上
付与日数（日）	10	11	12	14	16	18	20

イ しょうていろうどうじかん しゅうじかんみまん ろうどうしや
所定労働時間が週30時間未満の労働者

しゅうしやてい 週所定 ろうどうにつずう 労働日数	ねんかん 1年間の しょうていろうどうにつずう 所定労働日数	やとい ひ きさん けいぞくきんむ きかん 雇入れの日から起算した継続勤務期間						
		かげつ 6箇月	ねん 1年 かげつ 6箇月	ねん 2年 かげつ 6箇月	ねん 3年 かげつ 6箇月	ねん 4年 かげつ 6箇月	ねん 5年 かげつ 6箇月	ねん 6年 かげつ 6箇月 いじょう 以上
にち 4日	にち 169日～にち 216日	にち 7日	にち 8日	にち 9日	にち 10日	にち 12日	にち 13日	にち 15日
にち 3日	にち 121日～にち 168日	にち 5日	にち 6日	にち 6日	にち 8日	にち 9日	にち 10日	にち 11日
にち 2日	にち 73日～にち 120日	にち 3日	にち 4日	にち 4日	にち 5日	にち 6日	にち 6日	にち 7日
にち 1日	にち 48日～にち 72日	にち 1日	にち 2日	にち 2日	にち 2日	にち 3日	にち 3日	にち 3日

- ② ろうどうしや じきしてい ひ ゆうきゅうきゅうか しゅとく
労働者が時季指定した日に有給休暇を取得されることが事業の正常な運営を妨げる場合には、使用
者に時季変更権が認められます。
- ③ しょうしや にち いじょう ねん じゅうきゅうきゅうか ふよ ろうどうしや ねん にち ゆうきゅうきゅうか しゅとく
使用者は10日以上有給休暇が付与される労働者については、年に5日の有給休暇を取得させ
る義務が課されています。

(4) さいようめんせつ し かた
採用面接の仕方

- ① りれきしょ かくにん ねんれい しやうめいしよ ていじ もと しゃしん ほんにん みくら いっち かく
履歴書を確認する。(年齢は証明書などの提示を求め、写真と本人を見比べて一致していることを確
認する)
- ② しょうてい ひつようじこう きさい
所定のフォーマットに必要事項を記載してもらう。
- ③ きぼうしよくしゅ かくにん
希望職種を確認する。
- ④ さいよう じかんだい きぼうじかんだい かくにん あ ばあい きぼうじかんだい へんこう かのう かくにん
採用したい時間帯と希望時間帯を確認し、合わない場合は希望時間帯の変更が可能か確認する。
- ⑤ みせ しゅうたいきん さんむたいど せつめい まも かくにん
店のルール(出退勤、勤務態度など)を説明し、守ってもらえるか確認する。
- ⑥ あいて ようぼう き
相手の要望を聞く。
- ⑦ さいよう ばあい ば ばい むね つ りゆう かんけいぶしょ りやうしやう え
採用の場合でも、その場でその旨を告げない。理由は関係部署に了承を得るため。

(5) さいようしよにち きそくねん
採用初日のオリエンテーションと基礎訓練

- ① しょにち しゅうたいきん し かた せいふく ちゃくよう み てあら
初日はオリエンテーションとハウスルール(出退勤の仕方、制服の着用や身だしなみルール、手洗い
などの衛生管理など)店内で働く上での基本を教えます。
- ② つぎ てんぼ せつび はいち せつめい あんない
次に店舗の設備や配置を説明して案内(ストアツアー)し、スタッフを紹介します。
- ③ はいち ぶしよ せきにんしや しやうかい きやういくんねん せつめい
配置される部署の責任者を紹介し、教育訓練プログラムを説明します。
- ④ ていけい きそ きほんさぎやう じかん ゆる ほんい じっし
定型サービスの基礎と基本作業のトレーニングを(時間の許す範囲で実施)します。
(あいさつと姿勢、スマイル&アイコンタクト、下げ物の仕方、洗い場の作業など)

7. 人材の育成指導

(1) スキルを教えるスタンダードとなる要素

人材育成のトレーニングを開始するためには、あるスキル（例えばクリンリネスのための清掃作業を想像して下さい。）について、以下の要素を初めにトレーニーに説明し、指導します。

- ① 目的 何のために、そのサービスや作業をおこなうのか
- ② 方法 どのように、そのサービスや作業を実施するのか
- ③ 道具 道具は何を使用するのか
- ④ 手順 その道具をどのような順序でどのように使うのか
- ⑤ 量 どこからどこまでが対象範囲か
- ⑥ 質 どのレベルに仕上げるのか
- ⑦ 時間 完了までの標準時間（あるべき時間）はどの位が適正なのか

(2) 人材育成の基本体系

人を育てるには、以下を体系立てて実施することが大切です。

- 教育 芽を引き出す
- 導入 方向付ける
- 訓練 反復練習する
- 啓発 開発する

この段階は店や職場の責任者（マネージャー）が担当する必要があります。

(3) 重要なサービスの型の体得

接客サービスの基本は「型」を学び、反復練習（トレーニング）をする中で体得することです。（例えば美しいあいさつの仕方を想像して下さい。）

(4) 大切な発声練習

サービスを表現する要素は「態度・表情・言葉遣い」です。中でもコミュニケーションには、言葉そのものより言葉遣いや表情のほうが大きな影響を及ぼします。

サービスの3つの要素のうち「言葉遣い」のポイントは言葉そのものではなく、声の大きさやトーン、語調といった言い方が重要です。なお、トーンとは、音質、音の高低や声の抑揚（イントネーション）のことです。語調とは話す時のリズム（口調）や語尾の強弱などです。

ホスピタリティサービスを目指すには、美しい日本語を正しく適切に使い、感情豊かに表現することが大切です。その基礎訓練は発声練習です。

最重要接客用語集

- ・いらっしゃいませ
- ・少々お待ち下さい
- ・失礼致します
- ・おそれいりますが
- ・かしこまりました
- ・お待たせ致しました
- ・申し訳ございません
- ・ありがとうございました

© 出典：しみずひとしちよ につけい しゃ 『ホスピタリティコーチング』

(5) OJT と OFFJT の基礎知識

- ① トレーニングにはオン・ザ・ジョブトレーニング (OJT) とオフ・ザ・ジョブトレーニング (OFFJT) があります。

OJT は実地訓練のことで、店舗など現場でおこなうサービスや作業の技術を体得させるトレーニングです。

OFFJT は理念や知識を教えます。これは現場を離れておこなう集合教育でおこなわれます。新人を育成するプログラムを作成する際には、OJT と OFFJT を組み合わせることがポイントです。現場に近いトレーニーを対象としたトレーニングプログラムほど、OJT の比率を高めるようにします。

- ② OJT の原則

以下の i, ii, iii が原則です。

- トレーナー1人とトレーニー1人のマンツーマンでおこなう。
- トレーニーが1人でそのサービスや作業ができるようになるまでおこなう。
- 一連の長いサービスや作業の場合に、それらを区切ってトレーニングする現場でサービスや作業をトレーニングするには、トレーニーの視線や表情、声の出し方や姿勢、手の使い方をチェックしなければなりません。

(6) トレーニングの4ステップ

- ① 導入・・・トレーニーを習う気持ちにさせる。

トレーニングする内容について、トレーニーに興味を持たせることです。

そのためには上手に質問したり、関連する知識やエピソードなどを話して聞かせることも大切です。

- ② 掲示・・・トレーナーがやって見せる。

なぜそうするかを解説しながら手本を見せ、話し合いながら正しい手順を確実に教えることが重要です。

- ③ 適用・・・トレーニーにやらせてみる。

トレーニーに実際にやってもらいます。トレーナーがさりげなく、しかししっかりと手先の使い方や手順を観察します。

- ④ 的確てきかくにフォローアップする。

トレーナーがどのくらい理解りかいしているか、できたかを具体的にチェックし、フォローアップに結び付けます。

8. 防火・防災管理

(1) 防火管理者

店舗ごとに防火管理者を配置しなければなりません。防火管理者とは、多数の者が利用する建物などの「火災等による被害」を防止するため、防火管理についての消防計画を作成し、防火管理上必要な業務（防火管理業務）を計画的におこなう責任者を言います。

防火管理者として選任するための要件は、防火管理業務を適切に遂行することができる「管理的、監督的地位」にある必要があり、そのため店長又はそれに匹敵するものである必要があります。また、防火管理上必要な「知識・技能」を有している必要があります。

防火管理者は、防火管理新規講習などを受講し資格を持っていること、さらに消防機関へ防火管理者の選任届出をおこなうことが必要となります。

防火管理業務の内容は次のとおりです。

- ① 自衛消防隊の組織を明確化する。
- ② 消火、通報及び避難訓練の定期的な実施
- ③ 消防に必要な設備、消防用水又は消火活動上必要な設備の点検及び整備
- ④ 火気の使用又は取扱いに関する監督
- ⑤ 避難施設又は防火上必要な構造及び設備及び設備の管理維持
- ⑥ 収容人員の管理
- ⑦ 防火上の教育の実施
- ⑧ 火災、地震災害などの場合、通報連絡及び避難誘導
- ⑨ 防火管理についての消防機関との連絡
- ⑩ そのほか防火管理上必要な業務

(2) 火災の基礎知識

- ① 燃焼三要素は、可燃物（燃えるもの）、酸素（空気）、熱源（ガスの炎、電気の火花、過加熱など）です。具体的には、フライ用の油や排気ダクトに溜まった油に、横で調理をしているガスコンロの火が引火すると、一気に火が建屋に回り火事となります。

- ② 消火方法

ア 除去消火法

ガスの元栓を閉めるなど燃えるものを取り去ることで火を消す方法。

イ 窒息消火法

燃えている油に布などをかぶせ酸素を遮断することで火を消す方法。火が上がったフライヤーに毛布やシーツのような布をかぶせることで一気に鎮火する。

ウ 冷却消火法

水をかけて熱を奪い燃焼の継続を遮断することで火を消す方法。消火器を使い火元に放水することで鎮火させる。

エ 希釈消火

燃焼しているアルコールを水で薄めて火を消す方法。床にこぼれたアルコールに引火した場合は水をかけ薄めて鎮火させる。

オ 科学的消火法

窒素ガスや炭酸ガスを充満させて酸素と反応させないようにして火を消す方法。建築当初から設備されていれば、スプリンクラーの水の代わりにガスが出て鎮火させる。

(3) 避難でのポイント

- ① 火災時に命を落とすのは焼死と有毒ガスによる死亡です。煙は上へ上がるので、顔を床面に近づけるようにし、大きな透明のビニール袋の中に顔を入れて避難することで、有毒ガスから身を守る避難が大切です。
- ② 避難のための誘導灯が設置されていますが、日ごろから点灯しているかチェックをしておく必要があります。

(4) 防火対策

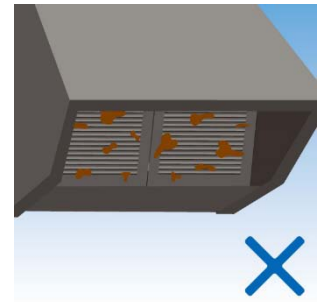
- ① 廊下・階段室・洗面所などの死角となりやすい場所の整理・整頓をして、可燃物を置かない。
- ② 物置・倉庫・空室など普段人がいない場所には鍵をかけて、出入りができないようにする。
- ③ 出入口をなるべく限定し、入出者の確認・監視をおこなう。
- ④ 普段、あまり見かけないアルバイト・パート・出向者の臨時従業員を不審者と間違えないよう顔をよく把握しておき、実際の不審者の不法侵入を防ぐ。
- ⑤ 店内の監視を兼ねて客と従業員のトイレを共有するなど、日頃から不審者の発見に努める。
- ⑥ 死角となる場所には、監視カメラを設置したり、巡回監視をおこなったりして死角をできるだけなくすようにする。
- ⑦ 内装材・装飾品には不燃材・防火物品を使用する。

(5) 消防訓練の実施

年に1回は避難訓練を実施します。あらかじめ決めておいた手順に従って役割を決めておこないます。そのとき、消火器の使い方についても周知するようにします。

(6) 具体的な対策

- ① 火災報知器、煙感知器が油で汚れていないか確認してください。
- ② フード内ダンパー（炎がダクト内に侵入しないためのシャッター）がひどい油汚れ状態になっていないか確認してください。
- ③ ガスホースに劣化がないか確認してください。
- ④ 湯沸かしの種火が消えていないか確認してください。
- ⑤ 自動洗浄機が正常に作動するか確認してください。
- ⑥ 配電盤内にゴキブリの糞がないか確認してください。



(7) マニュアルの確認

- ① 消防署への通報マニュアルを確認しておいてください。
- ② お客様の避難誘導マニュアルを確認しておいてください。
- ③ 緊急時の従業員役割分担マニュアルを確認しておいてください。

緊急事態への対応と処理の基本的な流れを優先順位に沿って挙げてみます。

- ① 冷静になり決して慌てない。火災発生やその可能性のある場合、火を消し、ガスの元栓を閉める
- ② 消防署や管理室（ビル内などの営業店）へ通報、連絡
- ③ お客さまの安全確保（地震の場合は原則として待機）、必要により誘導、避難

- ④ 従業員の避難（火災発生時、可能なら消火器を集め初期消火）
- ⑤ 時間があれば重要書類（非常持ち出し品）などの持ち出し
- ⑥ 火災発生の場合、消火活動の円滑化に協力
- ⑦ 緊急連絡先リストにより連絡
- ⑧ 復旧作業と正しい情報の入手
- ⑨ 所定の手続きにより報告

以上の流れに沿って緊急事態に対応します。

また、非常持ち出し品（現金やタイムカード、雇用契約書など）も企業により適正な範囲で定め、専用の袋なども用意し、定位置管理を徹底します。

© 出典：しゅってん し みずひとしちよ しゅうぎょうかい せんりょく か かんぜん
清水均著 商業界『パート・アルバイト戦力化【完全】マニュアル』

マネジメント基本用語

㊦ [OJT]

現場(店舗)での作業技術を体得するために実施されるトレーニングのことで On the Job Training の略称。原則としてトレーナーとトレーニー(教わる側)とのマンツーマン(1人対1人)で訓練する。

[OffJT]

OJT に対し本部などで知識や理念を理解させるために実施する集合教育を OffJT (Off the Job Training) という。教育訓練のポイントはこの二つをバランスよく組みトレーニングプログラムを作成することである。

[オペレーション]

店舗運営でおこなわれる作業のすべて。自社の QSC のスタンダード(基準)を店舗運営で完全に徹底して実現し、継続することが外食ビジネス成功のポイント。その鍵はパート・アルバイトの人事考課とトレーニングにある。

㊦ [客単価]

売上高 = 客数 × 客単価と表すように、お客様1人当たりの平均売上金額のこと。通常、客単価は時間帯により異なる。したがって、客単価といってもどの時間帯のものか、1日トータルで算出したものかを確認する必要がある。

[QSC]

Q (Quality = 商品の品質)、S (Service = サービス)、C (Cleanliness = 清潔) のことで、店舗オペレーションをとってお客様に心から満足を与えるために必要な、外食ビジネス成功の最も重要な3要素。

[経営理念]

自社(企業)を経営することにより、どのように社会に貢献するのかを明文化し示したもの。経営の目的を明確にし、経営行動の指針として、

お客様や商品に対し従業員全員に共有される価値判断の基準となるものである。

[原価率]

原価 ÷ 売上高 = 原価率として表される。外食産業では食材原価を示すが、それが売上高に占める割合を指したものである。人件費とならび、店舗で最優先に管理しなければならない費用であり、調理長により管理される。

㊦ [人事考課]

一定期間の部下の職務に関する成果や職務遂行能力、勤務態度などを上司が評価すること。社員だけでなくパート・アルバイトに関しても個別におこなう必要があり、ワークスケジュールやトレーニング計画作成の基礎となる。

[スタンダード]

QSC に関する自社の基準(スタンダード)のこと。社員は各スタンダードを明確に理解し、店舗オペレーションで具現化する必要がある。そのポイントはパート・アルバイトへのトレーニングの徹底と適切な指示にある。

㊦ [トレーナー]

各職務や職位のトレーニー(見習い)に対するトレーニングを担当する。自社が定めた各職務や職位の経験者で、それらに必要な知識や技術、技能に精通しており、本部や現場でトレーニーに実践訓練する担当者である。

[トレーニー]

各職務や職位の見習いを表す。ストアマネジャー・トレーニーの場合、新人として店舗オペレーションを一定期間経験し、それらの技術や知識を修得後、トレーニーとなりストアマネジャーから直接訓練を受ける。

[トレーニング プログラム]

店舗オペレーションに必要な作業技術の習得や、社員のマネジメント能力を短期間で育成するための教育訓練プログラムのこと。教育訓練はマニュアルやビデオ、チェックリストなどのツールにより店や本部で実施される。

④ [人時売上高](ニンジ ウリアゲダカ)

売上高÷総労働時間数=人時売上高となる。
社員、パート・アルバイトを含めた1人1時間あたりの売上高のことで高い方がよい。今後の人件費の高騰を考慮すれば、業種・業態を問わず、最低でも5,000円以上が必要。

[人時生産性](ニンジ セイサンセイ)

荒利益÷総労働時間数=人時生産性となる。
社員、パート・アルバイトを含めた1人1時間あたりの荒利益(生産性)のことで高い方がよい。今後の労働時間の短縮や休日増を考慮すれば、最低でも4,000円以上が必要。

[人時接客数](ニンジ セツキヤクスウ)

接客数÷総労働時間数=人時接客数となる。社員、パート・アルバイトを含めた1人1時間あたりの接客数のことで高い方が、オペレーションの効率はよい。客単価×人時接客数=人時売上高と表現することもできる。

⑤ [マネジメント サイクル]

プラン(計画)→ドウ(実施)→チェック(評価)→アクション(修正行動)→プラン(計画)という管理サイクル。店舗は会社が計画した売上高と店舗利益をあげるため年間、月間、週間の管理サイクルで運営される。

⑥ [予算制度]

経営計画に基づき、年度ごとに各店に対する売上高や店舗貢献利益が決められる。店長はそ

の年間売上計画を元に各月ごとの荒利益を算出し、人件費や諸経費などコントロール可能費を月ごとに予算化し管理する制度。

⑦ [労働生産性]

従業員1人あたりの荒利益を示し、高いほど良い。今後は最低でも月間70万円は確保する必要がある。通常は月間を単位として表現されるが、人時生産性として1時間当たりの生産性(荒利益)に換算される場合もある。

[労働分配率]

荒利益に占める人件費の割合を表し、労働分配率=人件費÷荒利益となる。35~40%が標準値となるが、45%を超えると経営が苦しくなり、50%以上では経営が極めて危険な状態といえる。経営計画策定の際にも重要。

⑧ [ワークスケジュール]

売上計画をもとに出勤予定者の作業割り当てを個人別、各時間帯別におこなったもの。店長の職務としての最重要なものの一つ。お客様の満足を優先し、しかも適正な人件費(労働時間数)で管理することがポイントとなる。

< おわりに >

ほん さくせい がいしょくきぎょう がいしょくかんけいだんたい がくしきけいけんしゃ ごきょうりよく え いっぽんしゃだんほうじん
本テキストの作成にあたっては、がいしょくきぎょう 外食企業や、がいしょくかんけいだんたい 外食関係団体、がくしきけいけんしゃ 学識経験者の御協力を得て、いっぽんしゃだんほうじん 一般社団法人
にほん きょうかい
日本フードサービス協会がとりまとめました。

このテキスト作成に御協力いただきました関係者に、改めて御礼申し上げます。

ねん がつ
2023年12月

いっぽんしゃだんほうじん にほん きょうかい
一般社団法人 日本フードサービス協会

< 注意事項 >

■ 著作権について

・本テキストの著作権は、一般社団法人日本フードサービス協会(以下、「当協会」という。)に帰属します。

・本テキストの内容のうち、第三者が権利を有しているものについては、当該第三者の了解の上、出典の表記等によって第三者が権利を有していることを直接的または間接的に表示・示唆しているものがありますので、利用する場合は利用者の責任において確認してください。

■ リンクについて

・リンクを行う場合の許可や連絡は必要ありませんが、リンクの設定をされる際は、「一般社団法人日本フードサービス協会ホームページ」へのリンクである旨を明示してください。

■ 出典の記載について

・本テキストの内容を利用する場合には、出典を記載してください。

・本テキストの内容を編集・加工等して利用する場合には、上記出典とは別に、編集・加工等を行ったことを記載してください。また、編集・加工した情報をあたかも当協会が作成したかのような態様で公表・利用してはけません。

■ 免責について

・当協会は、利用者が本テキストの内容を用いて行う一切の行為(本テキストの内容を編集・加工等した情報を利用することを含む。)について何ら責任を負いません。

・本テキストの内容は、予告なく変更、移転、削除等が行われることがあります。