

スタッフ不足により マネジメント機能不全に 陥っていた事例

— 既存リソースの有効活用による改善例 —

中食C社（コンサル実施:PwCコンサルティング合同会社）

- ・店舗での調理と工場のセンターオペレーションを上手くミックスし、外食×中食×小売りの混合サービスを提供し、大手との差別化を図っている。地元で認知も高く、愛されている企業。
- ・一方、収益環境の悪化や深刻な人手不足から効率化を進めるうちに、いつしか自転車操業的な店舗オペレーションに。そのしわ寄せで価値創出及び維持の核となる、複数店舗を統括するマネジメント層がスタッフ欠員の穴埋めに回らざるをえず、機能不全状態に陥っていた。
- ・店舗マネジメントがスタッフの穴埋めから本来の価値向上の機能・役割を果たすようにするため、個店配属の店舗スタッフを機動的に配置できるようにしてリソースを有効活用。併せてそれを円滑に運用するためにスタッフ間で全社の一員としての一体感の醸成を図る施策を実施することとした。

企業について

会社概要	
所在地	中国地方
事業内容	・弁当、惣菜の製造販売 ・直営店舗を15店経営
売上高	約20億円
従業員数	約250名

アンケート指標結果	
商品・サービス他薦度	3.7点
やりがい	3.6点
職場他薦度	2.7点
回収率	89%

(※) 5点を満点としアンケートを実施

企業の置かれている状況

経営環境

- C社は創業から40年以上、地域の人々に支持されてきた惣菜や弁当の製造販売を行う老舗中食企業
- 約10年ほど前に大手コンビニエンスストアが進出し、一時は売上高が減少するも店内調理を核に差別化を図り、業容を維持

事業戦略

- イートインの併設やセントラルキッチン、店内調理によって、温かく、できたての料理や惣菜、弁当をいつでも格安で提供
- 手間をかけることで高付加価値の商品・サービスを提供し、大手コンビニエンスストアと差別化を図っている



C社の現状と解決すべき課題

CASE STUDY

課題解決の
ヒントを探る

現状(問題点)

C社は地方都市で外食・中食・小売りのハイブリッド型の複雑なオペレーションを必要とされるサービスを提供。大手コンビニが進出した後も地元顧客の支持を受け、手堅い営業を続けている。

- 手間のかかる複合サービスの提供でコンビニと差別化
- 工場からの距離が近く、管理の目配せも効く範囲に出店エリアを限定し効率性を担保
- スケールメリットや標準化ではなく、ヒトや複雑性で勝負

一方、つつい目先のシフト問題の解決が優先され、顧客への本質的な価値提供機能がおろそかになり、収益が伸び悩みかつ気づかぬうちに経営リスクも内在している状態であった。

- 店舗サイン塗装の剥げ、主動線の駐車場ラインの消失、エントランスの塗装剥げ、食券機のメニュー配置がわかり難いなど、新規顧客の入店時の心理ストレスやリピート率への悪影響につながる懸念
- 惣菜等が十分に補充されないことによる販売機会の損失
- 新商品の販売価格の登録漏れによる販売機会損失及び顧客心理ストレス、オペレーションミスによる商品の不備、使用予定のない期限切れ調味料のバックヤードでの放置など社内ルール逸脱が散見

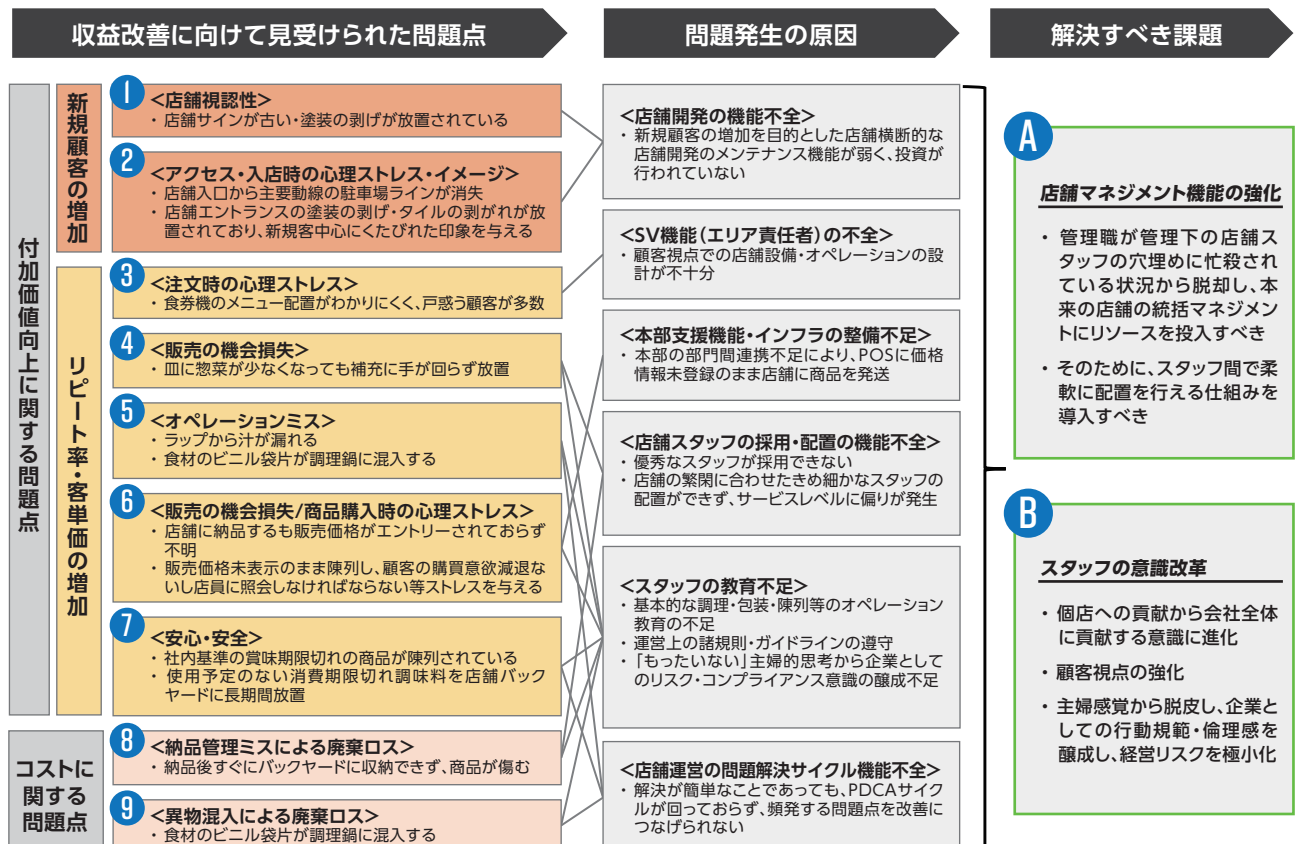
解決すべき課題

山積している問題の原因の多くは、複数店舗を統括するエリア責任者が配置されているが、足元のスタッフ不足の穴埋めに忙殺され、本来の店舗マネジメントが機能していないことに起因しており、この解決が最大の課題。

店舗マネジメントの機能不全解消を図るには、足元のスタッフ不足問題の解消が急務。

- スタッフの配置状況を見てみると、店舗により充足感にばらつきが大きいことが判明
- スタッフを個店張り付きでなく、共有リソース化することで一部店舗の突発的な穴埋め問題は解消可能
- ただし、複数店舗間でのリソース共有化をスムーズに運用するためには、個店優先主義のスタッフの意識を全社優先に変革する必要があると思われる、一体感の醸成が必要

— 問題点から解決すべき課題の特定 —



☑ 打ち手の検討



課題解決の
ヒントを探る

打ち手の検討 ➤

C社では、店舗マネジメントに特化した役割の管理職を新たに設置し、本質的な付加価値向上に目配せできる体制を構築することとした。

前提として、スタッフ不足問題の解決とスタッフ間での一体感の醸成が必要となるが、

- 新規のスタッフ募集をしても応募がまったく来ないため、既存のスタッフリソースで対応
- 収益が悪化している状況の中で、新たに予算をかけた投資や施策はできない

という認識の下、具体策を検討した。

まず、スタッフ不足問題の解消に向け、共有リソース化と全社への帰属意識の向上を図ることとした。

具体的には、以下の2段階でスタッフの配置の流動化を検討。

①複数の店舗間で機動的にスタッフを配置

- ▶全店舗間での配属にすると、近隣で働きたいスタッフが辞めてしまうリスクがあるため、近隣の複数店舗間でのシフト配置を実施

②数名のスタッフを共有リソースとして本部に配置し、全店舗のバックアップを行う

- ▶各店舗からスタッフを選抜しようとしたが、社内で要員確保が難航したため、店長経験のある定年退職者に再雇用を依頼し、即戦力となる3名の人材を確保

その上で、複数配置されているエリア責任者の中から新たに店舗横断の統括マネジメントを主任務とするポストを新設。顧客への価値向上を推進することとした。

- 現在のエリア責任者から1名を専任の統括マネジメント機能として設置
- 残りのエリア責任者は主に人材育成を主なミッションと位置づけ、1人当たりの管理対象を拡大する形で分担を再編成
 - ▶エリア責任者の担当割を集約する際に、エリア責任者・店長・営業部長それぞれの役割を一覧表に整理し、互いの業務および責任の範囲を明確にした

上記に加え、スタッフのリソース共有化の運用をスムーズにする施策とリスク管理の強化施策を検討。

社内の「一体感醸成」に向けたイベントを復活させ、併せてリスク管理についてもスタッフに社長から強いメッセージを発信することで改善を図ることとした。

- 経営、他の店舗や本社のスタッフも含め顔を知り、相互理解を深める機会の創設が必要と認識
- ただし、コストの観点で廃止した経緯のある懇親イベントを「いかにコストをかけずに復活するか」が課題。制約条件を経営層から伝え、企画の内容や進行はスタッフ主導で主体性を醸成

結果として、組織再編のタイミングもあったため、新体制発表も兼ねて新年会で社内イベントを開催。

店舗の営業に支障が出ないように、各エリア毎に分けてイベントを実施した。

✓ 企業からのコメント



課題解決の
ヒントを探る

メンバー

コメント



社長

新年会を4回に分けて行ったが、出席率は60%ほどだった。これが、我社の現状のまとめ具合を表しているものだと思います。親睦会を2回3回と続けることで、バラバラになっている社員の気持ちがまとまっていけばと思います。



営業部長

新年会を開くことで、お客様満足度を上げるためには、まず従業員満足度を上げる事が最優先事項であることを自分の口から直接参加してくれた従業員に言えたことが良かった。まずは、シフト決めはブロック単位で行っているが、公休が取れていない店長がまだいる。その場合はブロックの垣根を越えて、支援してやる。



エリア責任者

運営や数字云々の前に、まずは週1回の臨店を必ず行い、店長、スタッフとコミュニケーションを取り、信頼関係、相談にのる、意見の吸い上げを行う事をしています。

社内イベントを復活させた背景



- C社は過去に社内イベントを開催していたが、数年前に業績が悪化したことでコスト削減の一環として社内イベントを廃止した。それによって経営幹部やスタッフが触れ合う機会が少なくなり、スタッフ間のタテヨコのコミュニケーションも希薄になっていた。手間暇をかけた複雑な店舗オペレーションがC社の強みであるため、スタッフ同士の連携・絆の強化のために社内イベントを復活することとした。
- 社内イベントを通じて業務外のコミュニケーションをとることで、仕事の楽しさや大変さを同僚と共有し、互いに分かち合うことで、働くモチベーションの維持につながる。また、このような機会に社長の想いを共有することで、スタッフの会社への愛社精神も育まれていく。
- 社内イベントは費用対効果が見え難く、コストや手間もかかることから廃止する企業もあるが、大手企業のような高い賃金や手厚い福利厚生というわけにいかない中小企業にとっては、会社への帰属意識や仲間との絆は何にも代えがたい成長の原動力となる。