

The Monogatari

Monogatari News 2021 April

第71章

18カ月店長を目指してみない？



チャレンジで

自分の道を切り拓け。

チャレンジ!



2019年度から、幹部候補生に対して行われる店長育成プログラムが大幅に変わりました。以前は入社して店長になるまでの期間をおよそ3年(36カ月)と想定していましたが、その半分の18カ月で店長になることが可能なプログラムに変更したのです。「このプログラムを作ったことで、誰もがより自分らしくチャレンジすることが可能になったんです」と語る木村さんにこのプログラムが目指していること、その内容をお話いただきました。

自分らしくチャレンジするための第一歩
これまでは3年で店長になろう！だったけれど……

私が入社した22年前は、店舗運営のノウハウがまだ少ないにもかかわらず、大量出店を目論んでいた時期でした。当然、店長が必要ですから、早い人は新卒から1年足らずで店長になっていました。ところが、経験と知識が伴わないまま店長になっても離職が多くなるばかり。それではダメだと、3年をかけて店長を育成するプログラムが誕生したと記憶しています。

一方、新卒から1年でも無理なく店長ができる人も数名いました。また、主任や副店長時代は目立たなかったけれども、店長になってから急速に頭角を現す事例もたくさん見えました。であれば、あえて先延ばしにする必要があるのか？との疑問をきっかけにし、店長育成プログラムの大幅な見直しを始めました。

まず行ったのは、3年のプログラムを分解することでした。店長に必要な知識や要件を洗い出し、研修でしか学べないことと、店舗でしか学べないことを分類。その結果、ひと通りの教育は18カ月で行えることが分かりました。ただ、この18カ月というのは最短の想定です。この期間内に店長資格を取得できるのは、年間に数名いるかないかの背伸びした数字です。つまり、難しいチャレンジだということです。それを理解した上で、私たちは幹部候補生の皆さんにこう提案しようと考えたのです。「18カ月で店長になれるプログラムを用意するので、ひとまず18カ月を目標にし、自分らしくチャレンジしてみない？」と。大切なのはチャレンジすることです。失敗してもいいんです。チャレンジすることこそ、ステップアップの第一歩です。

店長はすべての業務の原点であり
経営者としてのファーストステップ

現在、一店舗が創り出す売り上げは年間で数億円単位に上ります。社員は2〜3人、パートナーさんは多い店舗で百人弱。店長は予算の策定から経費の管理、スタッフの育成、売り上げアップの取り組みまで、経営にかかわるたくさんの仕事に携わります。その業務内容は、中小企業の社長と同等であり、会社



取締役 上級執行役員 FC事業・営業担当
物語アカデミー 部長

木村 公治 Koji Kimura

1975年3月生まれ46歳
1999年4月に新卒で入社、『焼肉一番カルビ町田店』配属、2001年1月『焼肉一番カルビ茂原店』店長に就任、焼肉事業部のほか複数の業態でエリアマネージャーや事業部長を経験し、2011年7月執行役員・開発本部本部長、2014年9月取締役・執行役員・海外事業管掌・物語(上海)総経理、のち、成長戦略室担当、社長室室長を経て2020年7月から現職

に属しながら経営者の疑似体験ができる素晴らしい機会です。まさに経営者としてのファーストステップといえるでしょう。お客様が何を求めているのか、誰といたらいいのか、どう商品を召し上がっているのかをリアルな温度感で把握できるのは店舗だけです。また、日々起こる変化から逃げず、瞬時に判断し、意思決定することは、エリアマネージャーになっても、開発に異動して商品を作るにしても、チラシを作るにしても、必ず生きている経験です。店長の仕事は物語の全ての仕事につながっているといっても過言ではありません。

物語の店長は物語のリーダー像の原点であり、飲食のプロフェッショナルという位置付けです。20年、30年にわたって地域一番店であり続けるための高い意識と行動力が求められます。一人でも多くのお客様に満足していただき、1円でも多く売り上げを創るユニットのトップが店長であり、店舗における全ての意思決定をする人です。物語で店長を、プレジデント、と呼ぶ理由はここにあります。

大切なのは期間じゃない！チャレンジする姿勢

18カ月という目標に対して、とりあえず行動に移して後から考える人、納得してから行動に移す人など、アプローチの仕方はそれぞれです。しかし、期間にこだわるあまり、達成できずにモチベーションが下がってしまうことを私は望んでいません。

18カ月で店長になれる人の特徴は「目標達成意欲が高い人(負けず嫌い)」「オペレーションが得意な人」「コミュニケーションスキルが高い人」です。目標達成意欲には個人差がありますが、オペレーションとコミュニケーションは訓練によって克服できます。重要なことは、目標に向かって真剣に取り組むこと。そして、「私は18カ月では時間が足りない」「私にもっと訓練が必要だ」と判断したら、「目標を18カ月から〇カ月延ばします」と明言すればいいのです。それこそが理念行動です。

店長になることはゴールではなくスタートです。店長としてどのような結果を出せるかが重要です。早く店長になれば、その分だけ店長としての結果が出て、次のチャンスが早く回ってくる可能性が高くなるということです。

18カ月店長を目指してみない？

今回クローズアップしている、新しい店長育成プログラムの設計にも大きく関わった物語アカデミーの寺本直樹さん。寺本さんが考える店長という仕事、またプログラムの概要やプログラムへ込めた思いについてお聞きしました。

そもそも新入社員から「幹部候補生」と呼び方を変えたのはなぜですか

新入社員という呼び方からは、駆け出しの新人、組織の一番下というイメージが伝わってきます。そこで、「あなたたちは店舗に就職したのではなく、物語コーポレーションに採用されて、幹部候補として期待されているんだよ」という意識を持ってもらう意味を込めて「幹部候補生」と呼ぶことにしました。また、迎える側の先輩たちに対する「将来の幹部だ」という意識で受け入れて、子ども扱いや新人扱いはしないでください」というメッセージでもあります。

これまで3年かけていた店長育成プログラムの時間を18カ月とした理由は

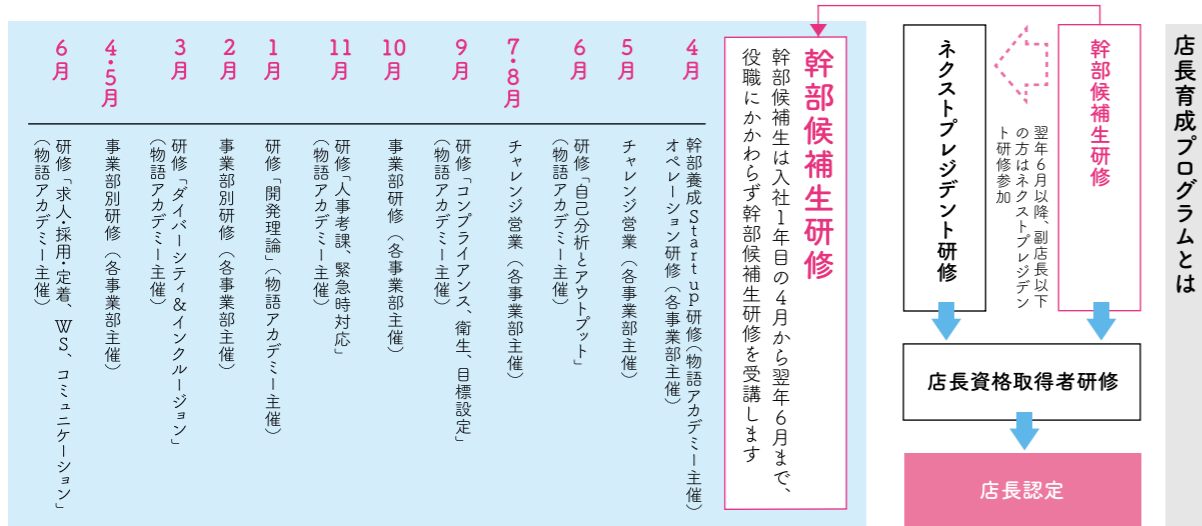
以前は1年目に主任、2年目に副店長、3年目に店長になることを想定してプログラムを作っていました。1、2年目でコ

ミュニケーション能力とオペレーション能力を身に付け、3年目でマネジメントを学び、店長になるという流れです。ところが目標達成意欲が高い人の中には、1年目でコミュニケーション能力もオペレーション能力も十分なレベルに達しているケースがしばしばありました。3年縛りでは「店長になるための準備」が先延ばしになり、足踏みすることになってしまいます。

そこで、店長に必要な考え方や知識を習得する研修の開始時期を前倒ししようと考えました。コミュニケーション能力やオペレーション能力は店舗での実務経験でブラッシュアップが可能です。早い段階から、そこにワークスケジュールの作り方や損益計算書の知識が加われば、店長と同じ目線で見ることで、理解も深められます。3年縛り時代に得た経験と、研修の開始時期を前倒ししたときの仮説を立てて、18カ月で店長になれるプログラムを設計しました。習熟スピードや性格など個人差があることを承知した上で、「物語アカデミー」が18カ月で店長になれるプログラムを用意したので、皆さんまずは目標にしてみない？というのが私たちの提案です。入社して半年、1年経ったときにしっかり自分と向き合っ、目標の再設定を自分で意思決定してくれたらいいと思っています。具体的な目標を打ち出したことで、幹部候補生の成長が加速しているように感じます。

プログラムの概要を教えてください

店長育成プログラムには、新卒向けの幹部候補生研修と、副店長以下に向けたネクストプレジデント研修の2つがあります。新卒の皆さんは入社した4月から翌年6月までに、店長になるために必要なカリキュラムを受講してもらいます。14カ月間で全ての研修を終え、上長から店長資格試験の申請許可を受け、試験に合格すれば18カ月で昇格できるという設計です。ただし、そこまでプレジデント資格を取得できなくても14カ月の研修が終わった後にネクストプレジデント研修への参加が可



自分らしく成長するために このプログラムを 役立ててほしい



物語アカデミー 部長代理
寺本 直樹
Naoki Teramoto

1976年6月生まれ 44歳
 1999年4月に新卒で入社、『焼肉一番カルビ鳴海店』配属、2000年7月『焼肉一番カルビ花田店』主任に昇格、2001年3月『焼肉一番カルビ豊川店』副店長昇格、同年10月『焼肉一番カルビ高崎東店』店長に就任。焼肉事業部のほか、お好み焼事業部でも店長経験を積み、2011年7月に営業企画部マネジャー、2015年7月シニアマネジャー、2019年7月物語アカデミー統括マネジャーに昇格、2021年1月から現職

能です。つまり、入社から18カ月間は研修を受けられるということになります。ただし、これはあくまでも物語アカデミーが用意したプログラムのスケジュール。上長と相談しながら、自分の習熟度や成長のスピードに合った目標設定をしてもらいます。

物語アカデミーで奮闘している寺本さんの
 パワーの源は何ですか

物語に入社して22年。私がこの会社で頑張り続けられている理由は、会社が好きだから。そして、この会社を創っている「Smile & Sexy」という理念が好きということに尽きます。理念を人に伝える部署に配属され、改めて「すごく奥深い理念だ！」と思うようになりました。会社がどんなに大きくなって、この理念は絶対に残したいし、薄めてはダメだと思っています。皆さんに理念の素晴らしさを伝え、物語人リーダーを輩出する事に携われて、私は本当に幸せ者です。

ここ7、8年は幹部候補生の研修に携わっているので、ほとんどの社員と面識があります。皆さんの活躍ぶりを聞くと、自分のことのように嬉しいですね。そうした嬉しい便りも、私のモチベーションにつながっています。

幹部候補生の方たちに伝えたいことはありますか

物語の店長にはリーダーシップ、コミュニケーション能力、オペレーション能力、マネジメント能力など、総合力が求められます。それらの力を総動員させ、店舗のリーダーとして意思決定を重ねた経験は、自分の成長を加速させ、次のチャンスをつかむスピードを早めます。早くチャンスをつかめば次のキャリアアップも広がるはず。

幹部候補生には視座を高く持ってキャリアアップを描けるように、プログラムを上手に利用して欲しいと思っています。



10 months
ゆず庵 岡崎店
店長 鈴木 優華
 Yuka Suzuki
 同期に先駆けて店長になろうと心に決めて臨みましたが、道のりは平坦ではありませんでした。落ち込んでいたのは、誰の真似でもなく、自分らしく進めたいと気付けたから。今のうちに多くの経験を積んで、上を目指します！



17 months
焼肉さんぐ 三鷹野崎店
店長 吉丸翔太
 Shota Yoshimaru
 目標を手帳に書き込み、やり遂げることを明言して行動に移せたことで力が付きました。店長となった今、自分らしさは100%出せているもの、足りない部分がたくさんあります。一つひとつ補って理想の店長になれるよう頑張ります！



19 months
ゆず庵 南浦和店
店長 戸川 雄策
 Yusaku Togawa
 目標を明確にすることでモチベーションが上がり、成長が加速したことを実感しました。自分自身が楽しく仕事をしないと相手に何も与えられないことに気付き、パートナーとの関わり方が変わったのは大きかったです。



22 months
焼肉事業部
マネジャー 田代 新
 Arata Tashiro
 パートナー時代から「焼肉さんぐ」の仕事が大好きで、続けたいという思いが私のモチベーションになっています。目標は年毎で考えるのではなく、一日一日に落とし込んで定めることで、着実に成長できました。このやり方、おすすめです！



14 months
焼肉さんぐ 大塚店
店長 種村 圭祐
 Keisuke Tanemura
 自分に限界を定めず、店長になったつもりで業務に臨んだことで成長が加速しました。店長になってからは強みである教育スキルを活かし、チームビルディングを進めています。初めてパートナー主任を輩出したときは感動しました！



23 months
ゆず庵 松山久米店
店長 友國 晟
 Jo Tomokuni
 壁にぶち当たるたびに先輩や同期が相談ののってくれ、「自分らしく生きれば良い」と前向きになりました。22歳で店長になったので、「頼りない」「経験不足」と思われがちですが、イメージを覆した時のギャップを自信に変えています。



24 months
焼肉さんぐ 金沢八景店
店長 橋本 勇
 Isamu Hashimoto
 副店長になる、新人賞を取るという目標を設定し、それらを達成することで自信を得ました。約束は絶対破らないなど社会のルールを遵守したことで、周りからの信頼を得た気がします。大切なことなので次の幹部候補生にも伝えていきます。



20 months
丸源ラーメン 水戸河和田店
店長 那須 悠也
 Yuya Nasu
 18カ月で店長になることを目標に定め、店長試験まであと一歩ということで、AMからストップが……。1カ月遅れで店長資格を取得しましたが、自分に足りないものを補ってから昇格できたので、振り返ってみれば貴重な時間だったと思います。



23 months
お好み焼本舗 仙台即町店
店長 杉村 碧惟
 Aoi Sugimura
 パートナー時代に店長やAMに憧れて入社しましたが、しばらくして感じたのは、人のコピーではなくオリジナルを突き通すことの大切さ。自分だけでなく、パートナーの個性も尊重し、一人ひとりが輝ける環境づくりに力を入れています。



24 months
焼肉さんぐ 熊本近見店
店長 内田 泰輔
 Taisuke Uchida
 入社する前から20歳で店長になることを決意。人生で初めて「本気の目標」を立て、ひたむきに頑張りました。目標を達成できたのは周りの皆さんのおかげでもあります。僕も頑張る人の成長を促し、共に喜べる店長でありたいと思います。



20 months
ゆず庵 福岡志免店
店長 上村 凌大
 Ryota Uemura
 店長になって物の見方が大きく変わりました。パートナーの人生を背負っていると思えば、ワークスケジュールの作成にも熱が入ります。チームビルディングの大切さも日々実感。今は役割パートナーの育成に力を入れています。

チャレンジャーの肖像

18カ月店長育成プログラムにチャレンジし
 24カ月以内に店長資格を取得した
 仲間たちです

16 months

16 months

丸源ラーメン 高槻唐崎店

店長 金 淵 暎

Yeongyeong Kim

入社当初、店長は通過点かな？くらいに捉えていました。ところが事業推進グループに異動し「おせっかいキャラバン」に携わるようになって、ものすごく違和感を覚えたんです。店長経験のない私の言葉には説得力がないと……。研修で物語アカデミーの寺本さんから聞いた「店長の責任と権限は中小企業の社長並み」という言葉にも心を動かされ、最短で店長を目指す決意が固まりました。それから持ち前のやる気と向上心で突き進み、今に至ります。店長になるまでは店長育成プログラムという正確な地図があったので迷わず進むことができました。でも、これから進む道は自分で探さなければいけません。周りの人から憧れられる存在になるために、自分磨きをしてステップアップを続けます。

店長への道

2019.4.	2019.10.	2019.11.	2020.2.	2020.2.	2020.6.	2020.9.
Start!						つづく
丸源ラーメン高槻唐崎店 一般社員	丸源ラーメン練馬関町店	同店 店舗主任	同店 副店長	丸源事業部 アシスタントマネジャー	丸源ラーメン大磯店 副店長	丸源ラーメン高槻唐崎店 店長

18 months

18 months

丸源ラーメン 新居浜店

店長 宮本 裕基

Yuki Miyamoto

入社当時、「プレジデントとはいけれど、店長ってそんなにすごい？」と少し冷めた感覚を持っていました。転機になったのは初めての異動。そこは雰囲気も文化もまるで違う異国のようでした。店長は売り上げだけでなく、文化にまで影響力を持つ存在なのだ気付き、一日も早く昇格することを決意。スキルアップのために、マーケティングから禅の話まで役立ちそうな本を手当たり次第に読破し、得た知識をパートナー教育に活かしました。僕の言葉で皆んなの心が動いたときは感極まりました。こうした成功体験を重ねることで、一歩ずつ理想の店長に近付けた気がします。まずは関わった全てのパートナーに「ここで働いて良かった」と思ってもらえる店長になりたいです。

店長への道

2019.4.	2019.9.	2019.10.	2020.1.	2020.5.	2020.9.	2021.2.
Start!						つづく
丸源ラーメン宮前平店 一般社員	同店 店舗主任	丸源ラーメン新下関店 店舗主任	丸源ラーメン姫路今宿店 店舗主任	同店 副店長	同店 店長	丸源ラーメン新居浜店 店長

物上物 語海語

(いつも食べ物のことばかりを考えている)

鈴木一弘さんの登場です!

住めば都の上海ライフ

高校時代にアルバイトで『焼肉一番カルビ 花田店』に入り、卒業と同時に入社しました。実は入社当時はあまり料理に興味がなく、自分の居る場所じゃないな……とっていました。上司に辞めたいと言ったところ「まあいいから2年か3年は頑張れ!」と丸め込まれ、渋々続けることに。石の上にも3年とはよく言ったものですね。できることが増えるたびに仕事が好きになり、気付いたら21年経っていました。

「上海へ異動しないか?」と声を掛けられた時は、素直に嬉しかったです。新しい環境で何かにチャレンジしてみたいと思っていたときだったので、喜び勇んで旅立ちました。「住めば都」で上海ライフは快適です。快適すぎて10kgも太りました(笑)。5年経った今でも中国語は5歳児レベルですが、順応性が高いのか、文化の違いもまったく気になりません。毎日楽しくやっています。

開発の源泉は「ひらめき」です

物語上海で商品開発を始めた頃は、僕がおいしいと思うものばかりを作っていました。でも、しばらくしておいしいと思うものと、売れるものが一致しないことを痛感。そこで、上海で流行っている店に足を運んでトレンドを把握したり、スーパーの売り場をチェックして中国人の好みをリサーチするようになりました。それからはヒット率も上がってきたように思います。

僕は考えすぎると思考が停止するタイプ。総経理の池田兼孝さんからもあまり深く考えないようにと言われるほどです。な

ので開発の秘訣は?と聞かれると困るんですけど、ぶっちゃけ「ひらめき」ですね。ふとしたときに「この組み合わせはイケるんじゃないか?」というアイデアが降りてきます。すぐに試作して、中国人のスタッフに試食してもらうんですけど、ズタボロに酷評されることもありますよ。みんな中国人代表のつもりで批評してくれますが、

きに思いついたのが圧軸15層拼盘(圧巻15段盛)。日本で7段程度の階段状ディスプレイを見かけたので、20段にしたらどうだろう?と考えましたが載せるものがないことに気付き、15段に落ち着きました。これがSNSで広がり爆発的なヒット商品に。上海以外の都市でも真似されるようになりました。盛り付けは本当に大変なので、スタッフにはいつも感謝しています。

最近では期間限定商品の「桜カルピス」がヒットしました。初めはそこまで売れると思っていなかったのですが、1日100杯売れた時には驚きました。日本らしさと中国人が大好きなカルピスの組み合わせが良かったようです。あとは生姜焼きとホットジンジャーカルピスも売れました。カルピス最強です(笑)。

大ヒットメニュー再び!?

4月のメニュー改定も終わり、今は次のメニュー作りのことで頭がいっぱいです。ブームで終わるのではなく、何年も愛され続けるメニューを売り出したいと思っています。できれば日本を感じさせるテイストで。中国全土に広がるようなヒットメニューを作るために、情報収集を重ねながら、「ひらめき」の降臨を待っています。



「ひらめき」です

開発の源泉は

物語(上海) 営業本部 商品開発部部长
鈴木一弘 Kazuhiko Suzuki

1981年6月生まれ 39歳
2000年4月に新卒で入社、「魚貝三味 げん屋」に配属、「源氏総本店」、「寿司・しゃぶしゃぶ ゆず庵」「丸源ラーメン」での勤務を経て、2016年2月から物語(上海)配属

出身地がバラバラだから意見もバラバラ。広大な中国では地方によって食文化が大きく違うので無理もありません。なので全員が「まずい」と言ったときには、そのメニューは取り下げるようにしています(笑)。

圧軸15層拼盘(圧巻15段盛)が空前の大ヒット商品に

『薪火焼肉 源の屋総本店』のオープンメニューを考えていた頃、董事長の岡田雅道さんに「突き抜けたメニューを考えろ」と耳にタコができるくらい言われました。そんなと



圧軸15層拼盘
(圧巻15段盛)



Storyteller tells the Story
物語コーポレーション

発行 広報・IR 室

○東京フォーラムオフィス/東京都港区南青山2-4-3

Tel.03-5414-5750

○豊橋フォーラムオフィス[本社]/愛知県豊橋市西岩田5-7-11

Tel.0532-63-8001

○URL <https://www.monogatari.co.jp>

※画像の無断複写・無断転載などを固く禁じます。

Special thanks

Writer 露久保瑞恵, Design コガネメデザイン 増岡綾乃, Photographer 水谷フォトスタジオ 水谷明博, Illustration 金田由美子

編集後記

表紙の「18カ月店長」というタイトルを見て、「物語では18カ月で店長にならなきゃいけないの?」と感じられた方もいるかと思います。そんな方にこそ読んでいただきたい内容を詰め込みました。

物語コーポレーションの社名は、自分物語を持ち寄って会社物語を作ろうよコーポレーションという意味を持っています。自分物語とは、一人ひとりの人生です。プライベートもオフィシャルもどちらもひっくりめた、その人の人生そのものが会社を作るひとつの物語なんです。つまり、自分らしく生きながら会社に参画する人たちの集まりが物語コーポレーションであると思うのです。

本号、店長育成プログラム「18カ月店長」を取り上げましたが、この記事内でも「自分らしく」という表現が多くあります。自分らしくチャレンジしてみようというのは、一人ひとりに期待を込めての呼びかけです。

このプログラムで新しい自分物語を作ってくれたらいいの思いを込めて。

Find your monogatari! (すずきゆか)