

目次 / Contents

1. このマニュアルの使い方
2. イントロ: 多店舗化のボトルネックは、いつも「店長」である
3. Part 1. 面接設計 | 店長候補を見抜く30問
 1. 採用基準のフレーム (3要素 × スキル)
 2. 面接質問30問 (自立10 / 感情移入10 / 思いやり5 / スキル5)
 3. 見極めスコアリング表 + 合否ガイドライン
 4. 1次・最終面接のフロー設計
4. Part 2. オンボーディング90日プラン
 1. 90日のゴール設計 (3フェーズ)
 2. Phase 1 (1~30日) / Phase 2 (31~60日) / Phase 3 (61~90日)
 3. 30日 / 60日 / 90日の節目1on1テンプレ
5. Part 3. 離職兆候の早期キャッチ | 5シグナル
6. Part 4. 評価指標 | 行動5軸 × 数値KPI
 1. 5軸 × 5段階 評価マトリクス
 2. 数値KPI / 査定面談 vs 1on1の切り分け / 給与テーブル・キャリアパス
7. 次のステップ (メシともプラス / メシジユク)

このマニュアルの使い方

「店長候補を見極め、店長として独り立ちさせるまで」を1冊にまとめた本部向けの実務ハンドブック。採用・育成・離職防止・評価まで、店長まわりの主要テーマをひと通りカバーしています。

使い方は2通り。**頭から読んで採用・育成プロセスをまるごと再設計する**使い方と、**困っているテーマだけ抜き出して使う**使い方。「面接で見抜けない」ならPart 1、「採用したけど立ち上がらない」ならPart 2、「店長が突然辞める」ならPart 3、「評価制度がない / 古い」ならPart 4。どのPartからでも単独で使えます。

本書のベースには、メシゴトのコンサルティングが拠り所に行っている **マネジメント基軸集 (3要素・3鉄則・5手順)** があります。「なぜその質問なのか」「なぜそのKPIなのか」の根拠まで、可能な限り併記しました。

イントロ:多店舗化のボトルネックは、いつも「店長」である

多店舗展開を志す飲食企業の経営者が口を揃えて言うことがあります。

「物件は出てくる。資金もなんとかなる。でも、店長が育たない。」

これは偶然ではありません。多店舗化のスピードは、**店長を輩出するスピード**で決まります。10店舗を目指すなら最低10人、20店舗なら20人の店長が必要で、しかもバックアップを含めれば1.5倍が現実的な数字です。

ところが多くの企業で、店長候補の採用は「縁故と勤」、育成は「現場任せ」、評価は「店長の人柄で何となく」のままになっています。これでは1店舗あたり3～5年かかる店長育成サイクルを、本部主導で短縮することはできません。

本マニュアルは、その属人化した部分を「再現性のある仕組み」に置き換えるためのものです。**面接質問30問・90日オンボーディング・離職5シグナル・評価5軸**。これらを自社用にカスタマイズして使えば、「店長を量産できる本部」へ一段ギアが上がります。

本書の構成

Part 1 面接設計 → Part 2 90日オンボーディング → Part 3 離職5シグナル → Part 4 評価指標 → 次のステップ。Part 1から順に読んでも、必要な箇所だけ拾い読みしてもOK。手元に印刷して、面接前・1on1前に見返す使い方を推奨します。

PART 1 面接設計 | 店長候補を見抜く30問

「経験年数」「店長経験あり」「飲食一筋15年」。こうした履歴書の見出しで店長候補を判断するのは、**ほぼ確実に失敗します**。

メシゴトが面接で重視するのは、**基軸集の「3要素」(自立・感情移入・思いやり)**に「飲食店長として最低限必要なスキル」を加えた4カテゴリ。スキルだけ高くても自立していなければ現場で潰れます。逆に、人柄だけ良くても数値感覚がゼロの人を店長にすると赤字を垂れ流します。両輪で見極めるのがコツです。

1-1. 採用基準のフレーム(3要素 × スキル)

カテゴリ	評価ポイント	配点
A. 自立力	問題を自分の側に取り戻せるか／環境のせいにならないか／インサイドイン思考	10点
B. 感情移入	経営理念・上司・組織への共鳴度／会社のミッションを自分のミッションにできるか	10点
C. 思いやり	部下・お客様・取引先を「善」と捉えるか／感謝を言語化できるか	5点
D. スキル	飲食オペ・数値感覚・PL理解・人員マネジメントの基礎	5点
合計		30点満点

基軸からの一言(3要素)

集団から組織をつくる3要素は「自立・感情移入・思いやり」。この順序にも意味があります。自立していない人をいくら感情移入させても依存になる。感情移入していない人にいくら思いやりを求めても表面的になる。**自立 → 感情移入 → 思いやり**、この順番に積み上がっているかを見極めるのが面接の本質です。

1-2. 面接質問30問 (タイプ別)

A. 自立力 10問

#	質問	意図	OK回答の特徴	NG回答の特徴
1	過去3年で一番うまくいかなかった仕事は？その原因をどう分析していますか？	インサイドイン思考の確認	「自分の〇〇が足りなかった」と自分側に原因を取り戻している	「上司が」「会社が」「タイミングが」と外部に置く
2	前職を辞めた理由は？	退職理由の言語化	自分の選択として整理されている／次の挑戦が主語	不満・愚痴・人間関係の悪口が中心
3	自分の人生で一番大きな決断は何でしたか？	自己決定の経験値	具体的なエピソード／後悔ではなく学びとして語る	「親が決めた」「流れで」など主体性の欠落
4	上司と意見が食い違ったとき、どう動きますか？	衝突時の自走	自分の意見は伝える／決定には従う／結果に責任を持つ	「我慢する」「黙って従う」「衝突を避ける」だけ
5	環境(会社・店舗・上司)に不満を感じたら、まず何をしますか？	アウトサイドイン耐性	自分側で打てる手をまず探す／提案や行動に移す	「転職を考える」「黙って耐える」「不満を周囲に話す」
6	「これは自分の仕事ではない」と思った業務をどう扱いますか？	越境意欲	「全部自分事」と捉える姿勢／必要なら巻き取る	線引きにこだわる／「契約上やる必要ない」
7	直近1年で、誰にも頼まれず自発的に始めた仕事はありますか？	自走経験	具体的な行動と結果がセットで語れる	「特にないです」／「上から言われてやった話」のみ
8	失敗したとき、最初にすることは？	失敗への向き合い方	事実確認 → 原因分析 → 関係者へ報告 → 次の一手、の順	言い訳／責任転嫁／隠す／黙る
9	あなたが「人のせい」にしてしまったエピソードを1つください	メタ認知の有無	過去の自分を客観視できる／反省と成長が語れる	「人のせいにしたことはない」と即答(自己観察ゼロ)
10	5年後、どんな自分になっていきたいですか？それは誰のおかげでもなく、自分で実現するものですか？	主体的キャリアビジョン	自分の言葉で語れる／実現プロセスを描けている	「会社が用意してくれれば」「機会があれば」と他責的

■ B. 感情移入 10問

#	質問	意図	OK回答の特徴	NG回答の特徴
11	当社の理念やミッションを読んでどう感じましたか？	理念への初期共鳴	自分の経験と紐づけて語れる／共感ポイントが具体	「立派だと思います」程度の表面的な感想
12	これまでで「この会社のために働きたい」と思った瞬間はありますか？	感情移入の経験値	具体的なエピソードあり／トップや上司の人物像が語れる	「特にない」／「給料が良かったから」のみ
13	経営者・上司の考えを「自分の言葉」で部下に伝えた経験は？	翻訳力＝感情移入の証拠	場面が具体／自分なりの解釈と熱量がある	「上の指示をそのまま伝えた」だけ
14	自分が共感できないトップの方針が出たら、どう行動しますか？	組織コミットメントの作法	まず理解しようとする／必要なら直接対話／決定には従う	すぐ反対表明／黙って動かない／陰で批判
15	あなたにとって「良い会社」とはどんな会社ですか？	価値観の言語化	自分なりの定義がある／「貢献」「成長」など能動側の言葉	「給料が高い」「楽な」「ホワイト」など受動側のみ
16	当社で働く中で、何があれば「3年続けられる」と思いますか？	中期コミットメントの条件	自分が挑戦したい仕事／関係性／成長機会が語れる	「条件次第」「やってみないと分からない」
17	自分の価値観と会社の方針が違ったら、どこまで合わせますか？	自己と組織の境界線	「7-8割は合わせる、本質的な部分だけは話す」など現実的	「全部合わせる」(自我なし)／「合わせない」(独善)
18	経営者と話す機会があったら、何を聞きたいですか？	トップへの関心	経営判断の背景・ビジョン・自分の役割など中身がある	「特にない」／給与・待遇のみ
19	当社のサービス・店舗に来た経験はありますか？率直な感想は？	入社前の温度感	行ったことがある／良い点と改善点の両方が出る	行っていない／「全部良かった」とお世辞のみ
20	採用が決まったら、家族・パートナーは何と言うと思いますか？	周囲を巻き込む覚悟	周囲に説明できる／応援される自信がある	周囲には言わない／反対されている前提

■ C. 思いやり 5問

#	質問	意図	OK回答の特徴	NG回答の特徴
21	部下を叱った経験を1つ教えてください。叱ったあと、どうフォローしましたか？	叱る×フォローのセット運用	叱った理由が明確／必ずフォローしている／関係性が続いている	「叱ったまま」／フォローの記憶がない
22	過去と一緒に働いて「一番面倒だった部下」のエピソードを。その人の良い面はどこでしたか？	「常に相手を善と考える」スタンス	面倒さを語った後で、必ず良い面を3つ以上挙げられる	悪口だけで終わる／良い面が出てこない
23	お客様クレームで一番印象に残っているものは？お客様の立場でどう感じましたか？	顧客への感情移入	お客様の感情を具体的に想像できる／自店の落ち度を認める	「お客様が悪かった」／「対応マニュアル通り」のみ
24	直近1ヶ月で、職場の誰かに「ありがとう」を言葉にして伝えた回数はいくつですか？	感謝の言語化習慣	数字で答えられる／具体的な相手と場面が出る	「言ってると思います」「数えていません」
25	取引先(業者・本部・隣店)への態度で、自分が大切にしていることは？	関係者全方位への思いやり	取引先も「仲間」と捉える視点がある	「契約上の関係」「上下関係」のみで語る

D. スキル 5問

#	質問	意図	OK回答の特徴	NG回答の特徴
26	月商1,500万円・FL55%・人時売上5,000円の店舗があります。どこから手を打ちますか？	数値感覚＋打ち手の優先順位	各KPIの分解ができる／FLの内訳を聞き返す／打ち手を3つ以上出せる	「FLが高いので原価を下げます」など短絡的／質問が出ない
27	自分が一番得意なオペレーションは？逆に、苦手な人に任せたいオペは？	自己理解＋権限委譲のセンス	得意・苦手の両方を具体ポジションで語れる	「全部できます」(自己観察ゼロ)／「全部苦手」(自信不足)
28	新人スタッフが入ってきた初日、まず何をしますか？	育成の初動設計	関係づくり→全体像→安全→ミニ実戦、の順序が出る	「マニュアルを渡す」「先輩につける」だけで終わる
29	シフトを組むときに大切にしている考え方は？	人員マネジメント観	売上波形・スキルバランス・本人希望の3軸で語れる	「人数を埋める」のみ／「ベテランを多く入れる」程度
30	あなたが店長になったら、最初の30日で何を变えますか？	入社後の解像度	仮説ベースで具体／「まず観察」と「打ち手」の両方がある	「現場を見てから」だけ／いきなり大改革／抽象論

1-3. 見極めスコアリング表

面接終了後、面接官は以下のシートで採点します。**点数だけでなく、特徴的な発言を必ずメモに残すこと。**

カテゴリ	配点	評価軸	得点	印象的な発言メモ
A. 自立力	10点	質問1～10の総合判断	__点	
B. 感情移入	10点	質問11～20の総合判断	__点	
C. 思いやり	5点	質問21～25の総合判断	__点	
D. スキル	5点	質問26～30の総合判断	__点	
合計	30点		__点	

合否ガイドライン

合計点	判定	アクション
25-30点	即採用候補	最終面接へ／オファー条件を詰める
20-24点	採用前向き	配属先・育成プランを具体化したうえで決定
15-19点	保留	再面接で1カテゴリを深掘り／配置を限定
14点以下	見送り	別ポジションでの可能性を検討するか丁重にお断り

注意:1カテゴリ「足切り」

合計点が高くても、**A(自立力)が4点以下**、**B(感情移入)が4点以下**の場合は、原則見送りを推奨。スキルや思いやりは入社後に伸ばせるが、自立と感情移入は入社後の研修で底上げするのが極めて困難。

1-4. 1次面接・最終面接のフロー設計

フェーズ	担当	所要	主目的	使う質問
書類選考	採用担当	-	経歴・年齢・通勤の確認	-
1次面接	採用責任者・エリアマネージャー	60分	自立・思いやり・スキルを見極め	A群(10問)+C群(5問)+D群から3問
体験入店(任意)	配属予定店長	半日	現場フィット／オベ感覚	観察+雑談
最終面接	経営者・本部役員	60分	感情移入・理念共鳴の深掘り／処遇合意	B群(10問)+補足質問
オファー面談	採用責任者	30分	条件提示・入社日確定・初期不安の解消	-

基軸からの一言(要素2:感情移入は義務)

最終面接を経営者が担当する理由は、感情移入を引き出すには **トップ自身が候補者と直接会う必要がある** から。「現場で店長と話して決めた」では、トップの理念に対する感情移入は生まれません。最終承認は必ずトップが直接対峙してください。

PART 2 オンボーディング90日プラン

採用は入口にすぎません。「採用したけど3ヶ月で辞めた／1年経っても店長として独り立ちしない」という悲鳴を、メシゴトはたくさん聞いてきました。

採用後の最初の90日は、店長候補が「一人前の店長」として独り立ちできるかを左右する **黄金期間**。この期間は本部・直属上司が手を抜かず、構造化された支援を投下してください。

2-1. 90日のゴール設計

フェーズ	期間	ゴール	キーワード
Phase 1	1～30日	オペレーション習熟・人間関係構築	「現場に馴染む」「全ポジション一周」
Phase 2	31～60日	数値感覚・店舗マネジメント基礎	「数字で語れる」「シフトを組める」
Phase 3	61～90日	自立した店長として独り立ち	「一人で意思決定できる」「全責任を持てる」

基軸からの一言(鉄則2:明快な成功ストーリー)

「3ヶ月で店長」を漠然と掲げても達成しません。30日・60日・90日の3つのマイルストーンで分解し、「もう1～2歩努力で届く」目標を各フェーズに置く。これが鉄則2の実装です。

2-2. Phase 1(1～30日) | オペレーション習熟・人間関係構築

■ 30日目標

- 店舗の **全ポジションを一周** (ホール・キッチン・レジ・洗い場・閉店作業まで)
- スタッフ全員(社員・アルバイト)の名前と特徴を覚える
- 店舗の数値(売上・客数・客単価・FL)の **過去3ヶ月実績** を把握
- 1日3人以上のスタッフと「業務以外の会話」を1回以上する
- 自分が「気になった現場の違和感」を10個以上メモに残す

■ 上司・本部のサポート(チェックリスト)

やること	担当	タイミング
入社初日の店舗紹介・全員紹介	直属上司	Day 1
店舗のKPI・PL資料を一式渡す	本部	Day 1～3
過去3ヶ月の売上日報・シフト表を共有	直属上司	Day 3まで
ポジション習熟ロードマップを本人と作成	直属上司	Day 1
週1回・30分の1on1(フェーズ全期間)	直属上司	毎週固定枠
30日目の面談(後述テンプレ)	直属上司+本部	Day 30
「気になった違和感メモ」を一緒に振り返る	直属上司	Day 30

Phase 1で上司がやってはいけないこと

- 初日からPLを広げて「ここが赤字だ、なんとかしろ」と圧をかける（信頼関係ゼロの状態ですら査定モードに固定される）
- 「とりあえず現場に入って覚えて」と放置する（無関心メッセージ／離職要因No.1）
- 既存スタッフの前で本人の経験を過度に持ち上げる（既存メンバーの反発を招く）

基軸からの一言（注意点5：無関心が最大のモチベーション低下要因）

入社初月の離職原因の多くは「放置されている感覚」。週1の30分1on1を**絶対にスキップしない**。これだけで30日目の表情がまったく変わります。

2-3. Phase 2 (31～60日) | 数値感覚・店舗マネジメント基礎

■ 60日目標

- 日次PLを**自分で読み解いて**上司に1日5分で説明できる
- シフトを**自分の責任で1週間分組める**（直属上司は最終チェックのみ）
- 看板商品の出数・原価率を即答できる
- スタッフ評価のたたき台（誰が伸びている／停滞している）を文章化できる
- 自分主導で「30日以内に実行する小さな改善施策」を1つ完了させる

■ 上司・本部のサポート（チェックリスト）

やること	担当	タイミング
日次PLの読み方研修（1時間）	本部経理／エリアマネージャー	Day 31～35
数値分解の型（売上＝客数×客単価 等）を渡す	本部	Day 31
シフト作成権限を段階的に委譲	直属上司	Day 35～
スタッフ全員と1on1を本人主導で実施させる	本部	Day 31～45
改善施策のテーマ選びを一緒に考える	直属上司	Day 35
60日目の面談（後述テンプレ）	直属上司＋本部	Day 60

基軸からの一言（鉄則1：意思決定への参画）

このフェーズでは、上司は**答えを言わない**ことを徹底。「どう思う？」「どうしたい？」と問いかけ、本人に決めさせる。「人は自分で決めたことしか動かない」。シフトを上司が作ってあげているうちは、新店長は永遠に「シフトを組める店長」になりません。**失敗する権利を与えるのが、上司の最大の仕事。**

2-4. Phase 3 (61～90日) | 自立した店長として独り立ち

■ 90日目標

- 月次PLの責任者として**本部MTGで報告できる**
- スタッフの採用面接を1人で完結できる（質問・判定・オファー）
- 想定外トラブル（クレーム・スタッフの突発欠勤・設備故障）を自分で初動対応できる
- 店舗の3ヶ月後の数値目標を**自分の言葉で**設定できる

- 自分のメンタル・体調を含めた **セルフマネジメント** を上司に説明できる

■ 上司・本部のサポート(チェックリスト)

やること	担当	タイミング
月次MTGで報告役を任せる(同席はする)	直属上司	Day 70~
採用面接の同席→単独切り替え	直属上司	Day 65~
エスカレーション基準を明文化(何を本部に上げるか)	本部	Day 65
3ヶ月後の数値目標を一緒に作る	直属上司+本部	Day 75
90日目の面談(後述テンプレ)	経営者+直属上司	Day 90
独立立ち後の「100日後フォロー1on1」予定をセット	経営者	Day 90

■ 基軸からの一言(要素1:自立)

自立とは「問題を自分の側に取り戻す」こと。Phase 3で上司が手を出し続けると、本人は永遠に「上司に確認してから動く店長」のまま。**手放す勇気**を、上司側も鍛えてください。

■ 2-5. 30日／60日／90日の節目1on1テンプレ

■ 30日目1on1(45分)

時間	パート	質問・確認事項
0-5分	オープニング	「30日経ちました。お疲れさまです。今日は1ヶ月の振り返りをじっくりしたい。」
5-15分	本人からの振り返り	この1ヶ月で一番嬉しかったこと／一番しんどかったこと／予想と違ったこと
15-25分	違和感メモの共有	10個出した違和感を1つずつ／「いつ着手するか」「自分で動かすか／本部に上げるか」
25-35分	上司からのフィードバック	伸びている点を3つ具体的に／気になっている点を1~2つ／本部サポートで足りないこと
35-45分	次の30日の合意	3つの優先事項を本人に決めさせる／上司側の宿題明確化／次回日程

■ 60日目1on1(60分)

時間	パート	質問・確認事項
0-5分	オープニング	「2ヶ月。中盤の山場です。今日は数字とマネジメントの両面で振り返ります。」
5-20分	数値把握テスト	直近月のPLを本人に説明させる(客数・客単価・FL・人時売上)／分かっていない部分を一緒に潰す
20-35分	スタッフマネジメント	全スタッフの状態を1人ずつ語らせる／伸びている／停滞している人をどう見ているか／自分なりの育成方針
35-50分	改善施策の振り返り	60日以内の施策の進捗／うまくいった点／うまくいかない点を本人の言葉で／次の施策テーマを本人に出させる
50-60分	次の30日の合意	Phase 3に向けた目標設定／「独立立ち」の定義を双方で確認／上司の宿題

■ 90日目1on1 (90分・経営者同席)

時間	パート	質問・確認事項
0-10分	オープニング	経営者から「3ヶ月、ありがとう。今日は店長として独り立ちを正式に確認する場です。」
10-30分	90日の総括プレゼン	店舗の現状(数値・スタッフ・課題)を本人がプレゼン／3ヶ月後・6ヶ月後の数値目標と打ち手を発表
30-50分	経営者からの問いかけ	理念について:3ヶ月経って、どう感じている?／自分なりの「店長像」が見えてきたか?／経営者に聞きたいこと
50-75分	独り立ち判定の合意	自立／感情移入／思いやり／スキルの4軸でフィードバック／独り立ち or 30日延長を双方で合意／延長条件を明文化
75-90分	6ヶ月・1年後の展望	本人のキャリア希望／会社が用意できる機会／100日後フォロー1on1の日程確定

基軸からの一言(鉄則3:適切な経営管理)

90日目を経営者が直接対峙する理由は、**新店長の感情移入を経営トップが直接受け止める**ため。直属上司だけで完結させると、新店長は「自分は店長の部下」になってしまい、「会社の店長」にはなりません。

PART 3 離職兆候の早期キャッチ | 5シグナル

採用・育成にコストをかけても、**店長が突然辞める**一発で全てが吹き飛びます。離職は「ある日突然」ではなく、必ず**3~6ヶ月前から兆候が出ている**。ここでは、見逃してはならない5シグナルを整理します。

基軸からの一言(注意点5:無関心が最大のモチベーション低下要因)

離職の最大の引き金は、給与でも待遇でもなく「**上司に見られていない**」感覚。シグナルを見つけるとは、**見ていること**を行動で示すこと。シグナルを見つけれない上司は、つまり部下を見ていない上司。

3-1. 5つの離職シグナル

#	シグナル	観察ポイント	危険度
1	行動の変化	朝礼・会議の発言が減る／提案が止まる／自分から動かなくなる	★★
2	発言の変化	「会社が」「上が」と外部化が増える／未来形(〇〇したい)が消える	★★★
3	数値の変化	担当エリアの売上鈍化／日報の質が落ちる／報告の遅延	★★
4	身だしなみの変化	制服の乱れ／髪・髭・爪の手入れが落ちる／表情の暗さ	★★
5	周囲の反応の変化	スタッフから「店長最近元気ない」の声／同僚との距離感	★★★

3-2. シグナル別の気づき方・初期対応・NG行動

シグナル1. 行動の変化

気づき方

過去3ヶ月の朝礼録音／日報／自発的提案数を遡って比較。「最近〇〇さん発言してないな」と感じたら、それは確信。

初期対応スクリプト

「最近、朝礼での発言が減ってるなって気になってて。何か考えてること、整理中だったり、あえて引いてたりする？」

やってはいけないこと

「最近やる気ないよね？」と決めつけて聞く／「会議で発言しろよ」と叱責する

シグナル2. 発言の変化(最重要)

気づき方

「会社が」「上が」「うちの店は」と主語が外部化。「〇〇したい」「〇〇やります」という能動形が消える。

初期対応スクリプト

「〇〇さんの口から『会社が』って言葉が増えてる気がしてて。違和感あったら教えてほしいんだけど、最近、自分の中でモヤついていることってある？」

やってはいけないこと

「人のせいにするな」と一刀両断／会社方針を擁護して反論する

基軸からの一言(要素1:自立)

発言の外部化は **アウトサイドイン化のサイン**。本人が悪いのではなく、**上司側が本人を意思決定から外している**ことが原因のことが多い。本人を責める前に、自分が本人をどれだけ意思決定に参画させているかを点検してください。

シグナル3. 数値の変化

気づき方

担当店舗・エリアの売上前年比が連続で割れる／日報の文字数が半分以下／報告の遅延が常態化

初期対応スクリプト

「直近の数値、ちょっと気になってて。中身を聞きたいんだけど、〇〇さん自身は『何が起きてる』って見てる？」

やってはいけないこと

「数字落ちてるけど大丈夫？」とプレッシャーだけ与える／本人より先に他人にヒアリングする

シグナル4. 身だしなみの変化

気づき方

制服のシワ／髪・髭・爪の乱れ／顔色／表情。これは **本人の自尊感情の指標**。

初期対応スクリプト

(直接身だしなみに触れない)「最近、しんどそうな空気あるけど、体調とか睡眠は大丈夫？」

やってはいけないこと

「身だしなみ気をつけて」と表面的に注意する／プライベートに突然踏み込む

シグナル5. 周囲の反応の変化

気づき方

スタッフ・同僚との雑談で「最近〇〇さん元気ない」「店長と最近話してない」が出る／本人と他人の距離感が変わる

初期対応スクリプト

(周囲ではなく本人に)「最近、店全体の空気で気になってることってある？」を入り口に、本人の感受性を確認

やってはいけないこと

スタッフからの情報を本人に「〇〇が言ってたよ」と直接伝える(信頼を一瞬で失う)

3-3. 兆候発見から退職防止までの3ステップフロー

■ Step 1. 観察と確証(1~2週間)

兆候を1つ見つけたら、**他のシグナルも出ていないか**を2週間観察。**2つ以上重なったら確実に対応モード**に切り替える。

やること	内容
観察期間の設定	最大2週間。長くしすぎると手遅れになる
他シグナルの確認	行動・発言・数値・身だしなみ・周囲の5つを横断チェック
過去3ヶ月の比較	日報・1on1メモ・売上推移を遡って変化を可視化

■ Step 2. 個別1on1(45~60分)

通常の月次1on1ではなく、**臨時の枠**を設定。「最近気になってて、話したい」と率直に伝える。最低45分は確保。

パート	内容
観察事実の共有	「最近こんな変化を感じている」と 事実だけ を伝える (評価・解釈は加えない)
本人の感覚を聞く	「自分自身では、最近どう感じている？」
何が起きているかを言語化	仕事？ 体調？ 家庭？ 人間関係？ キャリア？ どこに重心があるかを切り分け
上司の責任部分を認める	「自分にも落ち度がある／見られてないと感じさせていたなら、ごめんなさい」
次の30日の合意	すぐ辞表が出てきても、まず30日間は一緒に動かないか、を提案

■ Step 3. 環境調整・キャリア対話(30日以内)

1on1で見えた論点に応じて、**環境を動かす**。1on1だけで解決することは稀で、必ず環境側を1つ以上動かしてください。

論点	環境調整の例
仕事量・残業過多	シフト見直し・サブ店長配置・本部応援
キャリアの停滞感	新規プロジェクト・他店舗異動・教育担当任命
給与・処遇の不満	査定面談を別枠で設定／処遇改善の検討プロセスを開示
家庭・体調	休暇取得・短時間勤務・配置転換
人間関係	配置調整／問題スタッフへの本部介入

退職を申し出られた場合の作法

引き止め一辺倒は逆効果。基軸集の「選び選ばれる」哲学に立ち、本人の選択を尊重する。聞ききった結果、残ってもらう道があれば話し合う。送り出すことになっても、**円満な送り出し**にする。引き止めに固執すると、関係が壊れたまま辞められて、後任にも悪影響が残る。

PART 4 評価指標 | 行動5軸 × 数値KPI

「うちは評価制度がない」という飲食企業は、いまだに少なくありません。あっても「店長の人柄で何となく決めている」「経営者の好き嫌いで決まる」という運用が多いのが現実。

評価制度がないと、**店長候補は「何を頑張ればいいのか」が分からないまま、感覚で動くしかない**。この章では、行動5軸×数値KPIで店長を評価する型を提示します。

4-1. 行動評価5軸 × 5段階マトリクス

■ 5軸の定義

軸	内容	基軸との関係
1. マインド	自立・感情移入・思いやり・主体性・倫理観	3要素そのもの
2. 対人	コミュニケーション・育成・チームビルディング・対お客様	思いやり+鉄則3 横の経営管理
3. オペレーション	QSC・調理・接客・清掃・在庫・発注の精度	仕事の基礎
4. 数値	PL理解・KPI管理・予算実績・原価管理・人時生産性	鉄則3 個の経営管理
5. 育成	部下育成・後継店長づくり・採用・トップランナー輩出	5手順 第1~2段階

■ 5段階の定義

段階	レベル	状態
5	エキスパート	周囲に教え、組織標準を作れる
4	自立	一人で判断・実行できる
3	標準	標準通り遂行できる
2	要支援	上司の指導が必要
1	未達	業務が成立していない

■ 5軸×5段階 評価マトリクス (記入用)

軸	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	評価
マインド	言われたことしかやらない／外部化発言が常	上司確認後に動く／思いやりが薄い	自立して判断・思いやりも標準	主体的に動く／チームを巻き込む	経営理念を体現／組織文化の起点	—
対人	部下と衝突・お客様クレーム頻発	表面的な関係維持	関係性は安定／標準的な育成	部下が伸びる／お客様ファン化	後継店長を輩出／組織横断で人を動かす	—
オペ	QSC基準に届かない	標準QSCに届く(ばらつきあり)	標準QSC安定	QSC高水準+自店改善	業界水準を超える運営／標準作成	—
数値	PL読めない／KPI管理なし	上司支援で読み解く	PL自走管理／予算実績達成	KPI改善施策を自走／黒字安定	多店舗・予算を統括できる	—
育成	部下が育たない／離職率高	部下が標準まで育つ	部下が自立まで育つ	後継店長候補を1名育成	複数の店長を輩出／育成体系を作る	—

評価運用のポイント

- 半期に1度、5軸×5段階で評価を実施
- 評価は 上司単独ではなく、本部・斜め上の3者 で合議する
- レベル4以上は 数値根拠 が必要(部下何名育成、店舗利益率〇%等)
- 自己評価と上司評価のギャップは 対話の起点 として活かす

4-2. 数値KPI

行動評価の裏付けとして、数値KPIで客観性を担保します。

KPI	定義	店長水準目安	用途
人時売上	売上 ÷ 総労働時間	業態次第(カフェ3,500円/居酒屋5,000円 /高単価業態8,000円~)	オペ生産性の指標
離職率	退職者数 ÷ 在籍者数 (年率)	30%以下を維持/20%以下なら優秀	育成・対人の指標
部下育成数	半期に何人を「次のレベル」へ引き上げたか	半期2名以上	育成軸の数値根拠
QSC評価	覆面調査・本部巡店・お客様アンケートの平均点	80点以上を維持(基準値)	オペ軸の数値根拠
PL責任	営業利益率/予算達成率	業態次第(営業利益率10%以上を目安)	数値軸の中核
採用達成率	計画採用人数 ÷ 実際採用人数	80%以上	育成・採用力の指標
本人の労働時間	月の総労働時間	200時間以下が望ましい(恒常的に超える 店長は要支援)	セルフマネジメントの健全性

4-3. 査定面談 vs 1on1の切り分け

これは経営者・本部の多くが混同している論点。混ぜると両方が機能不全になります。

項目	査定面談(評価面談)	1on1(育成面談)
目的	評価結果の伝達・処遇の決定	関係性の構築・成長支援
頻度	半期に1回	月1回
時間	60~90分	30~45分
主導権	上司・本部	部下(本人)
資料	評価シート・処遇案	1on1ノートのみ
空気	フォーマル	カジュアル
取り扱う話題	評価結果・給与・賞与・昇格	業務・対人・キャリア・体調

基軸からの一言

1on1の中で査定の話を持ち出すと、部下は次回からずっと査定モードで臨むようになり、本音が消える。査定は別枠、1on1は別枠。2つのチャンネルを意識して使い分けてください。

4-4. 給与テーブル・キャリアパス設計のヒント

評価制度を作るなら、**キャリアパスと給与テーブルをセット**で設計してください。「店長になったら何が得られるか」が見えないと、店長候補は店長を目指しません。

■ キャリアパス例(標準的な飲食多店舗)

グレード	役職例	行動評価レベル	想定年収	キーメッセージ
G1	スタッフ	レベル2-3	300-400万	オペレーションを覚える
G2	リーダー・サブ店長	レベル3	400-500万	チームを動かす
G3	店長	レベル3-4	500-650万	1店舗の全責任
G4	エリアマネージャー	レベル4	650-850万	複数店舗の数値責任
G5	本部マネージャー	レベル4-5	800-1,200万	組織横断・育成体系構築
G6	役員候補	レベル5	1,200万～	経営参画

設計のヒント

- **昇格基準を明文化**:何ができたら昇格か、5軸×5段階で具体化
- **デモーション(降格)も組み込む**:上がるだけの制度は形骸化する
- **評価結果の70-80%は本人にフィードバック**:100%の透明化は組織を疲弊させるが、何も伝えないと信頼を失う
- **昇給の最低保証**:年1～2%の物価スライド分は最低保証として、**頑張った人にはさらに上乘せ**する設計が望ましい

次のステップ

ここまで読み切ってください、ありがとうございます。

このマニュアルを使えば、「面接で見抜く → 90日で立ち上げる → 兆候を見て守る → 公平に評価する」の店長育成サイクルを、自社で回し始めることができます。半年・1年とサイクルを重ねれば、店長を量産できる本部に近づいていきます。

ただし、現実には「採用してから育つまで時間がかかる」「採用市場で店長クラスがそもそも見つからない」「育成途中で穴が空いた」という事態が起きます。そういう局面のために、メシゴトでは2つのサービスを提供しています。

採用・育成を補完する2つの選択肢

▶ メシともプラス | 即戦力店長クラスの派遣

飲食現場で店長・サブ店長・オープニングマネージャー経験のある即戦力人材を、派遣形式で飲食企業に送るサービス。「採用してから育成」では間に合わない多店舗展開・新店オープン・店長の急な離脱、こうした穴を埋めるための駆けつけ要員として活用できます。

▶ メシジューク | オンライン店長育成プログラム

飲食店長候補・新任店長向けのオンライン育成プログラム。本マニュアルで触れた基軸集(3要素・3鉄則・5手順)と、メシゴトのコンサル現場で蓄積したノウハウを、4ヶ月のカリキュラムにパッケージ。自社内に育成体系を持っていない・店長育成を外部の型でブーストしたい企業に向いています。

meshigoto.com

info@meshigoto.com

関連レポート(メシゴト無料レポートシリーズ)

- Vol.01: 飲食現場の上司向け 部下との30分1on1マニュアル — 1on1の事前準備・進行台本・ヒアリングシート・NG対応・反論処理
- Vol.02: 飲食AIツール完全ガイド 2026 — バックヤード/経理/原価/マーケ/データ分析/メニュー開発の6領域でAIツール24本を中立的に厳選
- Vol.03: 飲食店長候補 採用・育成マニュアル(本書)

発行 合同会社メシゴト(Meshigoto LLC) / 2026年5月

所在地 〒151-0053 東京都渋谷区代々木2丁目27-16 ハイシティ代々木303

連絡先 info@meshigoto.com / meshigoto.com

許認可 有料職業紹介事業許可 13-ユ-319343

© 2026 合同会社メシゴト