

事例Ⅰ 分解ショートケース演習⑤

【問題】

A社では美容師見習いの離職率が高く、特に繁盛店でその傾向が強い。離職率が高い理由を与件より推察して、解決策とともに150字以内で述べよ。

【出題の趣旨】

接客要員である美容師の能力に大きく依存するA社が、人材育成に関してどのような問題点や課題を有しているか、その分析力と解決策を助言する能力を問うている。

【基本理論】

事例Ⅰ テーマNo.7 経営組織の運営

【解説】

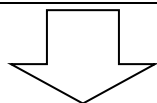
与件情報から離職率が高い理由として、「美容師見習いが求める技術指導が不足している」ことはすぐにわかると思う。しかし、それを指摘するだけで高得点は狙えない。問題文には「特に繁盛店でその傾向が強い」とあるので、それを踏まえてA社が抱える問題に対して一步踏み込んだ解答を作成してほしい。

美容師見習いは、技術が身につかないことに失望して辞める者が多い。繁盛店では技術指導の時間が取りづらく、そのために離職率が高くなっている。技術指導に店ごとのばらつきがあり、真の問題点はこのばらつきを放置していることにある。つまりA社では技術指導を現場任せにしているだけで、組織としてのマネジメントが不足しているといえる。

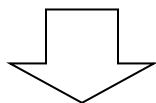
A社はサービス業であり、顧客の満足度は接客要員である美容師の能力に大きく依存している。それにも関わらず、美容師の育成を現場任せにしている。その結果、不満を抱く美容師が離職しており、店舗間にもばらつきが生じているのである。このことは技術レベルの維持、顧客満足度の向上等、A社の長期的な課題に影響を与える問題である。

ロジカル・チャート

与件
W-③ 美容師見習いの離職率は店舗間によって大きな差があり、繁盛店ほど離職率が高い傾向にある。
W-④ 見習いを卒業する期間も店によって差が生じており、繁盛店ほど見習い期間が長くなる傾向にある。
W-⑤ 業務時間の終了後に先輩の美容師から指導を受けているが、繁盛店では時間を十分に取れない場合も多い。
W-⑥ 「現場で基礎的な内容全てを教えることは困難である。」という声もあがっている。
他-⑦ 新卒の美容師見習いは、将来は自分の店を持ちたいという夢を持っている者が多く、そのためにも技術を身につけたいという大きな期待を抱いて入社してくる。
類推
W-④⑤より、技術指導に店舗間のばらつきがあることが類推できる。
W-③、他-⑦より、技術が身につかないことに美容師見習いが不満を抱いていることが類推できる。
W-③④⑤⑥より、現場での技術指導に対して、本社の支援・管理体制が手薄であることが類推できる。



思考プロセス
1. 離職率が高い理由を考える。 <ul style="list-style-type: none">・他-⑦、W-③④⑤より、美容師見習いは技術取得を求めているものの、繁盛店で技術指導の時間を確保できていない。 ⇒モチベーションの低下。技術指導の時間確保の差が離職率の差につながっている。
2. 課題と解決策を考える。
①課題 <ul style="list-style-type: none">・W-③④⑤⑥より、技術指導を現場任せにしている。 ⇒技術指導の標準化が必要。
②解決策 <ul style="list-style-type: none">・能力開発、サービスの標準化等の1次知識を活用して、解決策を考える。 ⇒指導者教育、教育マニュアルの作成、教育計画策定と報告の義務付け、本社での勉強会の開催等が考えられる。



解答

理由は、技術指導に店舗間のばらつきが生じており、特に繁盛店では技術指導が不足しているため、美容師見習いのモチベーションが低下しているからと推察する。指導を現場任せにしないことが必要であり、具体的施策として指導者教育、教育マニュアルの作成、教育計画策定と報告の義務付け、本社での勉強会の開催等を提案する。(150字)