

渥美俊一著「チェーンストア組織の基本」ダイヤモンド社 2008年11月28日刊を読む

## 1. 組織論とは

「烏合の衆」

人は皆異なる考えや価値観をもとに判断し、それぞれが勝手に行動しだすもの。そうなると、せっかく人々が共通の目的のために集合したはずなのに集団の力は分散してしまう。

「組織論」

人類は社会という集合生活が避けられない場で数え切れない程の成功と失敗を積み重ねてきた。その長い歴史から生まれた経験法則、知識

(1)バラバラに判断し行動する人々の能力を結集し、1つの目的に向かわせること。放っておけば分散してしまう集団の力を、各人の行動を整合させることで力の分散を回避する方法…「分業」

(2)個人(の力)では獲得できない能力を得ること

集団内で異なる能力をもつ人々が協力 新たに教え合う 他人の目的のために自分の力を使う	}	1の能力をもつ人が2～3倍の実力を発揮 10人集まったとき ・10の力を発揮 ・15～20にも拡大
--------------------------------------------------	---	------------------------------------------------------------

\*「歴史」とは、集団が互いに知恵を出し合うという最善の方法を人類が経験法則として学んだ成果

インダストリアル・エンジニアリング 中小規模の製造業のレベルアップを目的とする生産管理技術理論…工場の組織管理を行うときの基本知識

- ・工業の世界では、製品仕様は数字で表さなければならない
- ・従業員に対しても個々の作業についてそれぞれを実行するのに必要な

道具 動作 手順	}	が、はっきりと	言葉 数字 図形	}	とで示されている。
----------------	---	---------	----------------	---	-----------

誰が何をすれば職務を完全に遂行したのかという根本的なキマリ(基準)

何をすれば自分自身の職務を果たせるのか

職務や作業の内容が誰にでもわかる「数字」と「言葉」と「図」と「道具」とで示されていること。

求められる具体的な成果がひとりごとにはっきり決められていること。

∴作業する人の行動も、その結果も他の人から見て客観的にできばえを評価することができる。

誰が何をどのようにすべきなのか  
どの道具をどのように活用すべきか  
どれだけの量をこなすべきなのか  
どれだけの時間を費やすべきなのか  
その結果はどのようなものでなければならないのか

## II. 分業とその軌道

### 1. 学ぶべき組織管理の急所…「分業のあり方についての経験法則」

- ・組織論とは…集団が烏合の衆にならないように個人が目的を共有し、協力し合うことで、総力を最大限に発揮するための方法論
- ・組織づくりとは…その経験法則に基づいて、ひとりひとりの行動がお互いに整合するように制度や慣習を決め直すこと  
このような制度・慣習を「分業のしくみ」という。  
組織論とは…分業が確実に効果を上げるように組織管理を行う原則  
ある職務を行う(実行する)ことになっているのは誰か、正確にすること。
- ・必要な知識・分業を行うために必要なキマリの決め方についての原則
  - ・分業の担い手となる人材を揃えるしくみづくり

### 目指す組織管理の状態

- トップのやりたいことがどんどんできること
- ・トップの役割…企業としての方針を決め、その実現のための重点政策を人々に明示すること  
\*それがどれだけ広く早く実現できるかどうか、組織管理を示す基準
- ・人材の育成対策が的確にできていて、分業体制が実現していることの成果

### 職場の明るさ→「明るい職場」

組織分業を担う人材を多数揃えるには…

- ①自己育成ができる
- ②努力に見合った公正な待遇が得られる
- ③世界中どこへ行っても将来社会貢献ができる技術者になりうるのだと従業員が心から信じられる

### 組織が目指すべき諸制度(公正 FAIR な職場)

- ①命令が的確(完全・適切)
- ②部下が完全作業すれば、その難易度と量に応じた評価が行われる
- ③誰もが納得できる待遇(報酬と昇格・昇給のチャンスが与えられる)
- ④自己育成(能力向上)のチャンスとして理論勉強と配転が 40 代半ばまで計画として提示される
- ⑤職場の物理的(照度・温度・湿度)と衛生的な条件が労働環境として適切

- ⑥必要な健康診断が確実に周期性化
- ⑦過剰労働がなく、労働基準法違反がないこと
- \*全項目についての対策計画

### III. マネジメント

分業でそれぞれ別の任務を与えられた人々が最善の方法で問題解決するための方法

マネジメントとは(マネジメントの内容)

- |                                                                                                                   |   |                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>①これまでの方法を変えることで</li> <li>②結果を変化させること</li> <li>③仕事上の本来の目標を達成すること</li> </ul> | } | <p>これまでの方法(経営行動上の手段)を改め、現状数値を変化させること。</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------|

前提：現状について客観的な数値尺度で表現されている

↑

(これがないと、この数値をよりよい方向に変更できない。変更できたかどうか判らない。)

(参考)

戦後、製造業に対して行政が提案したこと…

- ・それまでと違った、異なる新しい課題解決の技術と手順。
- ・製品加工作業が適切なものであるかは、製品の品質や製造工程や作業の内容(正)を数字で記録することで、観察(問題発見)をする。
- ・基準に満たない状態が発生していれば作業方法を変える。

〈課題〉 適性品質に満たない製品の発生率 数字を改善すること  
           生産数量

数字を改善するために努力すること。これが「マネジメント」の内容

マネジメントの慣習

- ①工場では生産ラインのどこか一か所でも作業についてのキマリが実行されないと、製品の品質や数量に事故が発生する。
- ②同様に小売やサービス産業も、何千とある店舗や部屋のうちどこか1つでもキマリ通り行われない部分があれば運営全体がうまくいなくなる。
- ③そのため、組織のすべての成員が課題解決のため共通とされる手段として、マネジメントの手法確立が求められる。

### IV. 企業文化

組織づくりの最終目標ーよき企業文化づくりー

「組織管理を実行するために

正しいマネジメントの習慣をつくり

それが組織全体の慣習へと昇華されること」

企業文化…会社組織内の人々に共通する考え方と行動の様式・ムード

そこにいと当たり前とされている習慣が自ら身についていくもの

組織管理の前提となるマネジメントや職場環境についての慣習を新しい従業員たちに自然に身につけさせて、10年後、20年後、50年後にも、我が社の従業員が経営システムを担い人々の毎日の暮らしに貢献できる状態を目指したい。

### よい企業文化とは

組織管理と従業員の生涯設計が整合する制度

「我が社の組織づくり」が自分にとって価値あるものだと従業員が認識するためには、それが各自の生涯設計職場と整合していなければならない。

### 倫理的企業文化

本来の事業活動を通じて何ができているか。

バロメーターは、客数、世帯占拠率、販売数。

企業は、商品を客に提供することで社会的貢献をすることができる。

分業というしくみの中で特別な役割を担えるように、従業員にかけがえのない経験と教育を与えられる企業体質を目指す。

価値観→社会倫理的企業文化

### チェーン・ストアー

#### 1. チェーン(鎖)・人類が発明した便利な運搬道具

- ・いかなる大きさのもの、いかなる形のものでも移動させたいときに標準化された鉄の輪が一定の法則で多数連結し、すぐに運ぶことができる優れたもの。
- ・人間の自由を奪うものではなく、分業という特別なしくみによって目標を実現する手段を意味する言葉。

#### 2. 腕時計の裏側を開けると、そこには歯車や針棒がある。それぞれが1000分の1秒の誤差もなく整然と動き、その働きが1つでも違ったらその時計は時刻を示せない。

#### 3. チェーン・ストアーの教育制度

- ・店長を何店分か完全にこなす
  - ・エリアマネジャー
  - ・ゾーンマネジャー
  - ・店舗運営担当副社長
- 一部分の人

〈店長職位〉は昇進過程の出発点。  
(技術面で社会に貢献)  
\* 30代後半から本部のエキスパートに  
\*\* 40代で、本部機能を分業できるスペシャリストに

## 第2章 分業の原則

### 1. 組織分業の示し方

役割の違いをどう示すか

肩書はその人の分業上の職務について説明すること

その人の実際に持っている決定権の範囲をはっきりさせる

誰の命令で、誰を使って、何を目標とするか

わが社のあるべき分業の形とひとりひとりの従業員の職務が何かを、長い組織管理の経験法則に従って明確にしていくこと。

組織分業の用語 ①階層 ②職能 ③職位

## II. 階層

従業員同志の職務上の違いを示す一番大きな分類



同じ組織目標を実現するための任務の違い

〈例〉「労働生産性月 85 万円を実現せよ」というトップの経営政策に対して…

**A 部長** 「作業単純化」と「標準化」が解決すべき経営課題。

**B 店長** 部長の課題を果たすための 1 手段として「部下の来週 1 週間分の稼働計画の作成と実行」が職務となる。

**C 作業員** (B 店長の部下)自分が割り当てられた作業種類を完全に実行する。