

渥美俊一著「21世紀のチェーンストア」実務教育出版 2008年11月30日刊を読む

## システムづくり

### 1. システムづくり

(1) チェーンストア経営は正確には、チェーンストア経営"システム"という言葉で表現されている。

(2) このシステムづくりとは、ひとりでにそうってしまう仕組みを発明することである。

(3) よいシステムの条件とは...

いちいち努力・配慮・留意・注意をしなくても、いつのまにか、いつも良好な結果が出るような、

よい習慣としきたりとを、積み上げることであり、適切な標準化が進むことである。

(4) 言い換えれば、悪い例外を少なくしていくことだ。

(5) もともとと同じマイナス現象(事故)が繰り返し発生するのは...

例外が漸増するのを見逃していることと、

そのさい叱責と激励という抽象的願望でごまかし続けているためと、解釈しなければならないのである。

### 2. 標準化

(1) それでは標準化(Standardization)とは、いかなる意味か。

(2) わが国では標準化と規格化とを混同することが多く、標準化に対する攻撃のほとんどはあしき規格化のことである。

(3) 標準化とは、次の七つの過程を含んだ専門用語である。

その時点で最良と思われるキマリをつくる

それを全員に教育し(理解させ)

それを全員に実行させ(普及し)

} 規格化

それによるマイナス効果とより良い事例を新しく発見することで  
定期的に  
よりよい規格に修正し  
続ける

} 修正化

というわけなのだ。

だから規格化と修正化の二つが並行して、繰り返されていく過程が、標準化なのである。

(4)したがって、チェーンストア経営におけるシステムづくり、すなわち方法の標準化とは次のとおりだ。

まず因果関係のうちベストの作業方法(道具と動作と手順との三つ)を発見する。

それを道具と動作と手順とに分け「規格」(キマリ)として表現し、マニュアル化する。

実験を繰り返す。

そのさい結果よりも、プロセス(手続き)、さらに道具を、先に重視する。

普及の訓練をし、そのあとも、現場での監査と指導とを繰り返す。

まず 65 %を規格化、ついで 85 %を、最後は 95 %へ。

その規格がベストと思えても、よりベターな方法を新しく発見し直し、定期的にキマリの修正を繰り返し、上の 以降を繰り返す。

(5)したがって、標準化とは結果の規格化でも、道徳の規格化でもないのだ。

その要領は...

道徳的期待よりも、作業の具体的方法で表現すること、

キマリのバージョンは...

(ア)30 店までは一類型、

(イ)100 店までは二類型、

(ウ)500 店までは三類型、

(エ)1,000 店以上で五類型

としぼることだ。

(6)そこで(4)の ~ の手順について、もう少し詳しく説明すると、

分析 = 複数の原因を推定したあと、現場で本当の原因を事実として確定する。

判断 = 応急処置と新しい制度対策とに分けて起案する。

「判断」結果について実験をする。実験とは成否の因果関係を確かめることである。そのあと結果を制度化するのである。

(7)この実験はまず 1 店でやり、成功すれば 3 店で、さらに 1 エリアで、そして 1 ゾーンで、  
という具合に徐々に事例数を拡大していくことが原則である。

P137 ~ 140

[コメント]

サービス産業はチェーンを目指し、サービス産業の生産性を向上させることが、「人々の日々の暮らしを豊かにする」もので、そのための「しくみ」「システムづくり」は欠かせない。その具体的方法が一連の渥美先生の著作集には惜しげもなく書き著されている。大いに学ぶべきと考える。

- 2009年3月23日林明夫記 -