

渥美俊一著「組織の原則」

第1章 チェーンスクールの組織管理の意味

I 組織論とは

1. 組織論の発明：組織論とは分業論

(1)ばらばらに判断して行動する人々の能力を結集し、共通の目的に向かわせること。

(2)個人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持つ人が協力、新たに教え合う。
- ・ 他人の目的のために自分の力を使ったりすることで、1の能力を持っている人がその2倍、3倍の実力を発揮できるようになること。

(3)「組織論」とは、「分業論」。①「分業論」とは、10人が集まったとき10の能力を発揮させるだけでなく、②それを15にも、20にも拡大することができる知識。

2. (1)工業の世界

①製品仕様は、数字で表されなければならない。

②従業員に対しても、個々の作業について、それを実行するのに必要な道具と動作と手順が、はっきりとことばと数字と図形で示されている。

(2)サービス産業でも

①「誰が何をすれば職務を完全に遂行したのか」「何をすれば自分自身の職務を果たせるのか」という根本的なキマリ(基準)をつくることで表されなければならない

②職務や業務の内容を誰にでもわかる数字とことばと図で示すこと。求められる具体的な成果をひとりごとにはっきり決めること。

→働く人の行動とその結果を他の人が見て客観的にできばえを評価できるようにすること。

③あるべき方法と結果を具体的に表現すること

- ・ 誰が何をどうすべきか
- ・ 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か
- ・ どれだけの時間を費やすべきか

・その結果はどのようなものでなければならないのか

* 組織を管理するという行為と思想、つまり、集団管理の考え方・「組織論」を持つこと。

3. 組織づくりのモデル

(1) 日本の製造業やアメリカ企業にある

(2) エクソン、シアーズローバンク(エクソン)は、その代表だった。

(3) 組織管理のあり方については、すでに欧米で 150 年以上の歴史を持つチェーンストア産業の経験則に学ぶべき

II 分業とその軌道

1. 分業のしくみ

(1) 組織管理の基本：分業のあり方についての経験法則

① 「組織論」とは「集団が烏合(うごう)の衆にならないように、個々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」

② 「組織づくり」とは「分業のあり方について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」

③ 「分業のしくみ」とは「そうした制度と慣習」

・「組織論」とは「この分業が確実に効果を上げているように組織管理を行うための原則集」

(2) 「組織管理で解決すべき問題」とは、

・職務の分担を明らかにすること。

→「ある職務を実行することになっているのは誰か」

(3) ①誰が何を任務とすべきか

②その具体的職務をどう表現すべきか

2. 組織管理上(我々が)必要とする具体的知識とは

(1) 分業のキマリ

① 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

② サービス産業では、ほとんどのキマリが習慣化されていない。そもそも習慣化すべきキマリがないことが多い

③そこで、「あるべき形でキマリを決めること」が組織管理では不可欠。成功例と失敗例の積み重ね・経験から導き出された定理から学ぶ

(2)分業の担い手となる人材を揃えるしくみづくり

①人材を育てるためのしくみづくりの原則

②教育システムづくり

③職場環境の改革

(3)〈この前提〉

①自己育成できる環境であること。

→公平な教育システムを用意すること

②働く人が努力に見合った正当に待遇を受けられること

③経験を積んだ後は、自身の職務を通じて社会貢献できること

3. 目指すべき組織管理の状態とは

(1)トップのやりたいことがどんどんできる状態をつくること

①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

②それがどれだけ早く実現できるかが、組織管理を示す基準

③分業体制が実現していることの成果

部下はトップが正しい判断をするための十分な情報を提供すること。でないと、トップは自分ひとり暗中模索で判断するしかなく、本当に不自由となる

* トップ自らができない部分を補える人がどれだけ多数育っているかが重要

(2)「職場の明るさ」が、組織分業を担う人材を多数揃える前提条件

①その職場で働けば、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・プロフェッショナルになり得るのだと、従業員から信じられること

* 以上のような職場を「明るい職場」という。チェーンスクールの組織づくりの目指すべき状態。

(3)「明るい職場」とは、チェーンスクールが目指すべき諸制度が整っていること

〈チェーンスクール〉が築き上げようとしている「明るさ」が含む内容とは・・・

①命令が的確(安全・適切)

②部下が完全作業をすれば、その難易度と量に応じて評価が行われる

- 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、理論勉強と配転の2通りがある。それが40歳代半ばまでの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化
 - ⑦過剰労働がなく、労働基準法違反がないこと
- *以上の条件のひとつひとつずつが職場に備わったとき、初めて働きがいのある「明るい職場」、「公正(FAIR)」な職場といえる。以上すべてについての対策計画がなければ、組織づくりは適切に遂行しない

Ⅲ マネジメント

1. 組織管理の原理

(1)「マネジメント」を理解すること

- ①分業でそれぞれ別の任務を与えられた人々は、最善の方法で問題解決をするための方法として、「マネジメント」を理解すること
- ②でないと、トップが部下に「管理せよ」と号令しても、「実際にどうすることなのか」誰にもわからないから

(2)「マネジメント」とは

- ①「これまでの方法を変えること」で
- ②「結果を変化させ」
- ③「仕事上の本来の目標を達成すること」

(3)「マネジメント」の前提は

- ①「現状についての客観的な数値尺度で表現されていること」
- ②それがないと、その数値をよりよい方向に変更できたかどうかかわらないから
- ③「これまでの方法(経営方法上の手段)を改め、現状数値を変化させること」

2. 製造業では

(1)課題解決のそれまでとは異なる新しい「技術」と「手順」

- (2)①製品加工作業が適正であるか否かは、「製品の品質」や「製造工程」、「作業内容」を数字によって記録することで「観察(問題発見)」する
- ②基準に満たない状態が発生していたら、「作業方法を変える」こと

- ③この「課題」は、適正品質に満たない製品の発生率や生産数量などの「数字を改善すること」

3. マネジメントの慣習の確立を

- (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)同じようにすべての店舗のうちどこかひとつでもキマリ通り行われなければ、運営全体がうまくいかなくなると考える
- (3)組織全体をあるべき形で整然と動かすために、すべてのメンバーがマネジメントの手法を共有し、確立すること

IV 企業文化

1. 組織づくりの最終目標は、よき企業文化づくり

- (1)「正しいマネジメントの習慣」をつくり、それを「組織全体の慣習へと昇華させること」が「企業文化」
- (2)「企業文化」とは、「会社組織内の人々に共通する考え方と行動の様式ないしムード(エトス)のこと」
- (3)期待に反する事態が発生したとき、緊急事態発生時だからこそ露骨に現れるのが、その組織の毎日の行動と認識の慣習、つまり、企業文化

2. よい「企業文化」とは

- (1)「我が社の組織づくりが自分の人生にとって大きな評価をもたらす」と、従業員が認識すること。
→我が社が各自の生涯設計職場と整合していること
- (2)本人の自己育成のための十分な機会が期待できる環境を提示
- (3)毎日の努力が公正に評価されることの約束

3. 倫理的企業文化

- (1)企業文化の社会倫理的正当性とは本来の事業活動を通して何ができているか
 - ①客数、②市場占拠率、③販売数
- (2)「企業は商品を客に提供することで社会的貢献を行うことができる」という価値観

を組織全体で共有する企業→Admired Company(アドマイヤード・カンパニー)

(3)「社会倫理的企業文化」

- ①分業というしくみの中で特別な役割を担えるように
- ②従業員にかけがえのない経験と教育とを与えられる企業体制を目指す価値観
- ③組織づくりで目指すべき方向は、以上の思想をトップと幹部、そしてすべての従業員の間で共有すること

第2章 分業の原則

I 職務分業の示し方

1. 役割のちがいを表す

- (1)個々人の努力が組織にとって最善の成果となるしくみをつくるのが組織づくりの目的
- (2)組織分業の表記の仕方を見直す
- (3)①「わが社のあるべき分業の形」
 - ②「ひとりひとりの従業者の職務は何か」以上を明らかに明確にすること

2. 組織分業の3大用語―「①階層 ②職能 ③職位」

II 階層

1. 階層の意味―従業員同士の職務上の違いを示す一番大きな分類―

- (1)トップマネジメント
- (2)スペシャリスト
- (3)ワーカー

2. トップマネジメント

- (1)①社長と他の取締役など3～15名によって構成される企業の政策決定を行うメンバー
 - ②5、10年後の未来の企業のあり方を想定、企業全体の運営指揮を司ることが職務

*企業全体の運営指揮とは、「戦略」と「経営戦略」

③そのためにはあらゆる手段をとることが期待されている

(2)「戦略」とは

①組織をあるべき状態に近づけていくために、10～20年間は決して変えてはならない基本対応。

②「資産対策」と「人材対策」がこの内容

③どちらも長時間で時間をかけて少しずつ築き上げてゆくべきテーマ。だから、年度ごとに方針や原則が違ってしまえば結実しない

(3)「経営戦略」

①5～15年ごとにガラリと内容を変更すべき時流に乗るための対策

②・フォーマット

・出店対策

・価格帯

・商品機能

③その時々々の時流に乗ることが必要、時代遅れになる以前に改変すべき課題

(4)「戦術」

①技術対策の更新

②この技術は毎月、毎週ごとに新しく進歩し続け、変化も続けなければならない

③競争対策の決め手

*「技術対策の更新」はすべてのスペシャリストの任務

3. スペシャリスト

(1)①トップマネジメント側から示された軌道で

②自身の経験と知識をフルに活用して

③効率数値(経営数値)をよい方向に変化させる専門家集団

(2)この階層、スペシャリストの人は

①十分な職場経験を持ち

②特別な体系的技術教育を受け

③厳しい選抜試験を合格したエキスパート

(3)①「マネジャー・スペシャリスト」

(ア)職務上の目標を達成するために部下を自らの手足のように使うエキスパート

(イ)そのためには「マネジ」という技術を持つことが条件

(ウ)「マネジ」とは

- ・ひとりごとに
- ・作業種類ごとに
- ・現場教育と
- ・その都度の作業命令を適切に与え
- ・完全作業をさせる技術

(エ)この「マネジ」の能力を身に着けた人だけが「マネージャー・スペシャリスト」として、部下を持つことができる

②「タレント・スペシャリスト」

③「ヘッド・スペシャリスト」

(ア)どちらも直属の部下を持たない

(イ)自分自身が直接作業をするだけで職務上の目的を達成する人々

(4)「マネージャー・スペシャリスト」と「タレント・スペシャリスト」は経営効率について計画期間中によい方向に変化を起こさせなければならない。これを「数値責任制」という

(5)「ヘッド・スペシャリスト」は「効率数値を変化させないこと」「結果を常に一定の枠内に維持する」ことを職務とする人。職人芸的技術を持つベテラン、部下に仕事をさせない、部下を持たないスペシャリスト

4. ワーカー

(1)「ワーカー」とは「すべての作業について完全作業を果たすことを求められる階層」

(2)「ワーカー」の職務

- ①マニュアルで決められた作業方法(道具と動作と手順)を正確に守って行動すること
- ②新しい開発や開拓は要求されない

(3)そもそもパートタイマーと正社員との区別にかかわらず、スペシャリストとしての資格が認められるまでは、全員「ワーカー」という階層

5. トレーニー

(1)新卒からスペシャリストになるためには 10 年以上、普通は 20 年間を超える自己育成機関が必要。その結果、厳しい複数の社内選抜試験を通過した者のみが、エキスパートととして認められる

(2)「トレーニー」とは自己育成期間中のスペシャリスト候補。階層は基本的にワーカー

(3)普通 5～10 年間勤務し、30 歳前後に現場の作業種類を一通り完全作業ができるよう

になったあとで、「トレーニー資格試験」が行われる

(4)「トレーニー」になると…

- ①能力給体系に入る
- ②「マネジ」と「コントロール」の勉強に入る
- ③つまり、「調査」と「実験」、当然1～2週間ごとに「観察・分析・判断」または、「実験」レポートの提出義務を負う。

(5)チェーン・ストアの教育システム

- ①「トレーニー」制度により、スペシャリストになる直前の10～15年間に十分な自己育成を行う
- ②その後の0歳代前半にスペシャリスト資格試験に臨む

6. 階層の数と人数のバランス

(1)①階層は、「トップ・マネジメント」「スペシャリスト」「ワーカー」の「3種類」にきびしく分けるべき。

②その理由は、階層の数が増えるにつれて責任と決定の所在があいまいになるから。

③普通、企業規模が大きくなるほど、必ず階層の種類数が増えてしまう。

(2)縦に長細いピエロ帽形の三角形になると

①職責を果たす人の上下の責任(決定権)があいまいになる。

②一人の上司が持つ部下の数が少なくなる

③あらゆることが無責任なる。誰が決めるかがあいまいで、必要な改革や制度づくりが滞ったままとなる。

(3)①「ナベブタ型」は横幅があって階層が少ない。

②「トップ・マネジメント」と「スペシャリスト階層」と「ワーカー階層」の3階層だけに絞られる。

③その各集団内では、それぞれ異なる多様な種類のテーマの職務が実行されている。

*この形を目指すのがチェーン・ストアの経験法則。これに近づけるために行う階層数削減が「組織改革」の一つ。

Ⅲ. 職能と職位

1. 職務は5種類

(1)はじめに

- ①「階層」は、「組織分業の縦の関係を表す」→「3つに減らす」
- ②「職能」は、「横の分業を表す」→「5つに増やす」
- ③「職位」は、「職位の内容をさらに具体的に個人ごとの役割を示す」

(2)チェーンストア組織に必要な5つの職能→すべてトップ直轄とすべし

①「オペレーションライン」とは、

「店舗や物流・加工センターで営業に関する完全作業とその際のコスト削減を任務とする集団」

②「クリエイティブ・ライン」とは、

「商品の集荷から販売終了までの営業活動の決定と調整を行うことが職務上の最大のテーマ」

*この①と②が営業活動と直接担当する「ライン職」とよばれる。この2つのラインの長は、多数のスペシャリスト部下を持つ

③「ライン・スタッフ」とは、

「オペレーションラインとクリエイティブラインとの両者に関わりトップ直属で営業活動上の新しいキマリの起案や決定を行う担当者集団」

*ここに経験豊富なエキスパートを配置できることが組織づくりの決め手となる

④「サービス職能」とは、

「主に事務処理作業を任務とする職能」このスペシャリストは、規模拡大の初期段階では最も有能な人物を配置すべき

⑤「スタッフ」とは、

「企業活動の目標が中長期的に達成されるように、トップに対してのみ助言と報告を特殊なスペシャリスト集団」

*社内で経験と知識が最も卓越した人物が任命される

(3)組織分業上必要な職位

- ①会社における分業上の役割
- ②ひとりごとに決めること
- ③本人にも「何が自分の任務なのか」「何をすれば高く評価されるか」を明確に伝えること

(4)3桁という莫大な店数を運営するには

- ①本来たくさんの専門的職位在本部には必要
- ②それぞれの職位に就く人が
- ③全然別の職務を分業しなければならぬ

IV. 組織図の重要性

1. (1)組織図とは、

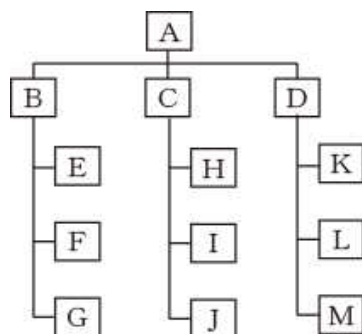
- ①「職位体系図」のこと
- ②ひとりごとの職位がはっきりと明記されて
- ③組織全体の分業の状態を職位で示したもの

(2)組織図では

- ①上司と部下の関係を明確にすること
- ②ひとつの職位の人に対して、上司は一人だけ

(3)＜上司と部下の関係＞

- ①AはB、C、Dの3人のマネージャーリストに「命令を行う」立場にある
- ②Aの部下のB、C、Dの3人はそれぞれ3人のワーカーの部下をもつBま部下のEFGは直属の上司Bの命令を受けて、職務を行う。その相手は、Aではない
- ③「直属の上司」と「部下」の関係は職務の「命令」と「報告」の関係と



2. 組織図の役割

- (1)わが社の長期的な経営計画のために組織図を正しく描き直すこと
- (2)組織図は、会社の組織管理の仕組みを説明し、組織開発の軌道を示す最も重要な道具
- (3)故に、組織づくりをする際は「職位」と「職能」と「階層」との区別が分かるように組織図を描き、組織分業の実態を知った上で、わが社のどの部分を否定し、どのような長期対策が不可欠なのかを判別すること

V. 本部と現場(校舎)の分業

1. きまりづくりと完全実行

(1)「本部は」、「現場におけるきまりを決め、そのしくみをつくる役割」

- ①「青写真をつくる設計者」
- ②「現場」は「そのしくみを完全に実行する」

(2)現場には

- ①設計図通りに作業を行う人々
 - ②作業者に設計図通りの完全作業をさせるべく指導をする人
 - ③そのトータルコストを削減させる監督者という管理者
- この3者がいる

(3)チェーン・ストアの組織分業では

- ①現場の「オペレーション・ライン」は完全作業とそのコスト削減を任務とする
- ②現場のキマリを決定するのは「本部のエキスパート」
- ③他店舗経営のためには、組織作りの経験法則を学び、現状否定をし続けること
〈絶対条件〉
- ①グローバルな調査が研究・実験
- ②その道の専門家の育成

2. 本部スペシャリストが任務として決定しなければならないこと

(1)「管理(マネジメント)制度づくり」

- ①目標と軌道の明示(長期・中期・短期経営計画)
- ②対策の決定
- ③インフォメーションとコミュニケーションのシステムづくり
- ④教育手段決定と推進と組織計画(採用・人事)の策定・実施
- ⑤係数・帳票制度づくり

(2)「資金繰り対策」

- ⑥資金の調達と運用
- ⑦投資と回収
- ⑧法務と財務と寄付行為の推進
- ⑨パブリックリレーションズと社外交渉
- ⑩監査

(3) 店舗に代わって本部のスペシャリストたちが果たすべき第3の機能

- ⑪ 品ぞろえ
- ⑫ 商品開発
- ⑬ 仕入れ
- ⑭ 店舗とS C開発(設計・施行)
- ⑮ 高校句と販促
- ⑯ 作業・物流システム
- ⑰ 規定(規則・マニュアル、書式)
- ⑱ 労務管理

3. プル型の組織分業を

(1) 「プル型」とは

- ① 本部のスペシャリストが正しい決定を行うことで職務全うするために現場から情報を引き出す(pull)こと
- ② 本部のスペシャリストは現場の問題点をいち早く発見し、対策を実行すること
- ③ 本部のスペシャリストがそれぞれもつ異言決定権を行使するために①、②が欠かせない

(2) 「Push 型」: 果たすべき職務上の役割を現場に押しつけること、これはダメ

第3章 組織の動かい方原則

I. 命令の与え方

- 1. (1) 命令とは、職務の目標と方法の2種を正確に伝えること
 - (2) その命令通り完全に実行されることのみ、職務は果たされる
 - (3) 分業のしくみにとって不可欠な条件とは、職務を遂行するために自分は何をすべきなのか、従業員の一ひとりひとりが正確に理解していること、それが命令
2. 命令は報酬の根拠
- (1) だから、命令と職務の関係を再定義し、それらをすべての従業員に理解させねばならない。命令がなければ職務が実行できないということを説明、理解させること
 - (2) 組織分業では、各自に命令された内容が完全に実行されたことだけを職務遂行の条件とする

(3)命令が完全に実行されなければ報酬の根拠がなくなる。なぜなら「報酬」てや「職務を完全遂行した行為への対価」だからである

3. (1)チェーン・ストア企業での給与制度は、「命令の具体的内容を職務として果たしたことが認められて、はじめて給与が支払われる」

(2)この給与のことを「職務給」と呼ぶ。「報酬」とは、「与えられた職務を完全に果たしたという行為への対価」

(3)「職務給」の原理を確立し、職務を正確に果たすことだけが個々人の努力の内容とする。その条件を整えて初めて命令が正しく行われるという原則が守られる。

*「存在給」とは「特定の場所(例えば指定された建物とその周辺に一定期間、例えば1日約9時間、月21日などいたという理由だけで支払われる給与のこと。)

「存在給」はチェーン・ストア企業の給与制度ではない。

4. 命令の内容と手順〈命令の与え方の原則〉

(1)「命令」は必ず上司と部下の間で1：1で行う

①集団に対して一斉に行うのは「通達」ないし「号令」である

②直属の上司でない職位からの指示は「要望」にすぎない

(2)マネジャーは部下を使って自分自身に与えられた職務を達成する

①そのためには、部下全員に同じ役割を期待するのではなく、ひとりひとりの経験と能力に応じて実行すべき作業を決定・命令をする必要がある

②だから、部下への命令はいつも「個別対応」で行わなければならない、大勢に対して同時に行なわれることはない

③「個別対応」とは、「部下ひとりひとり」に対し命令の内容を納得させなければならない

*相手の理解にあいまいな部分や不明点がある限り、命令が適切に発令されたとはいえない。

(3)「報告の承認」

①命令された作業を成し遂げたと思つた際には、その旨を上司に報告することが不可欠。

②上司はこの部下からの報告によって部下が完全に命令を果たし、つまり、職務を遂行したと認めることになる。

③これを「報告の承認」という。これで初めて職務が終了することになる。方向 k した内容が上司に承認されない限りどれほど努力をしたとしても職務が遂行された

証明にならない。

(4) 報告方法についてのキマリを

① 同じミスを繰り返さないために

② 「緊急報告」が必要なのは、

(ア) 職務遂行の際に何らかの支障が起こった場合

(イ) あらかじめ立てられた計画通り進まないことが判明したとたんに上司に「遅れ」や「緊急事故」報告が必要

(5) 客観的に表現するために

① なるべく数字を使うのが原則。数字だと個人ごとの解釈差が生まれにくいから

② 重要なのはだれにとってもいつも同じように方法が統一できるような表現にすること

II. マニュアルづくり

1. マニュアルの意味

(1) マニュアルとは

① 「正しいことばで命令を行う前提」は

- ・そもそもどういう道具や消耗品を使えばよいのか
- ・どういう手つき、腰つき、目つき(目の方向)で実行すべきなのか
- ・さらにそれらの動作をどの順番で実行するのかについて
- ・キマリが決められていること

② 「作業マニュアル」とは

- ・「これらのきまりを言葉や図形を使って誰にでもわかるように示したもの」
- ・「命令を完全に表現した文章や図面・映像のこと」
- ・「完全作業が何であることを明示するもの」

③ 「最適で最善作業方法がはっきりわかり、マスターすればあとは仕事が楽に進められる

- ・ひとつの作業ごとに完全作業の方法を学ぶ結果、後日新しく創造性を発揮する能力が身に着く
- ・マニュアルはチェーンストアの組織管理に欠かすことのできない武器

2. マニュアルの表現方法

(1)完全作業のきまりの構成条件である「道具」と「動作」と「手順」が正確に伝わるよう記載されていること

①原則は、「誰でも誤解の余地なく明瞭にわかること」そのための手段の一つが数学表現

②ベテランでも初心者でも人によって解釈が変わらない。ことばだけでは区別ができてくるときは目で見てわかるように図示する。

③「手順」の表現には「PERT(パート)図」を用いるのがコツ。

- ・「PERT 図」とは、「作業の手段と段取りとその期間を図に示したもの(矢線図)」
- ・何をやった後に何をし、何と何は平行で行われて、これが終わってからでないこととはできないという関連を示したものが「PERT 図」

(2)コツは

①・物の置き方、辰一を表すときには「平面図」と「立面図」とで示す

・作業手順や手つき、腰つきを説明するときには「劇画的表現」を使う

・コツは、単純な線で描かれた「イラスト」にすること

・写真を使うことは避ける

・写真は一番伝えたいことが不明瞭になるから

・イラストの方が大事な要点だけを強調して表現しやすい

②・印象にかかる「標準」「目標」「目安」「最大値・最小値」については「数字」が必要

・その場合には、「1つの作業を終えるのに何秒間」との表現ではなく、「10分間に計何個」と表現すべき。

③・マニュアルを用いる人が、現実的に尺度として用いられる表現ではなくてはならない

(3)フォームの統一

①文章のマニュアルはバインダー方式で綴られていること。ページ単位で内容の変更を行いやすくするため、取り外しが簡単であること

②事態や文字の大きさ、ページとファイル番号の付け方は、キマリを決めて会社全体として「統一」を図ること

③作業、同さのまちがいを防ぎ、すべての手順が完了したと作業自身自身が点検するために「チェックリスト」を用いること

・作業者は、それを用いながらすべての項目欄にチェック印をつけて上司への報告

書とする

・そのためには、消耗品として、表の形で点検項目を印刷しておくこと

* 「マニュアルは持出し禁止」

(4) 店舗にあるべきマニュアルの例

マニュアルが正確に書かれているかどうかの以前に、そのものの作業についてキマリを決めること

- ① 「マネジャーの日課作業ガイド」
- ② 「店の週課と月課と季課と年課ガイド」
- ③ 「作業種類ごとの実行時期と場所と道具ガイド」
- ④ 「稼働(動)計画算定基準書」(1人ごとの作業遂行水準と人件費)
- ⑤ 販売高、販売量、作業単位、作業時間の相関表
- ⑥ 緊急事態の発生時チャート(大掲示板を壁面に貼っておく)とマニュアル
- ⑦ 売り場と後方レイアウト図(教室と事務所部分レイアウト図)
- ⑧ 作業割当基準ひょうと同マニュアル
- ⑨ 全作業種類ごとのマニュアル(難易度別のもの)
- ⑩ 会社全体の全職位ごとの職位と権限(決定権と専属起案権)

(5) マニュアル改革のすすめ方

- ① 専門のプロジェクトチームをトップの直轄で組織
- ② 実態調査
- ③ 実験と修正を繰り返し、簡単に表現
- ④ それぞれの作業のモデルとなる「ヘッド」の作業手順を観察・時間調査(TIME STUDY)、マニュアル化

Ⅲ. 責任と義務

(1) 意味の区別

① 「義務」とは

- ・「予め決められたキマリ通り完全実施するという職務」
- ・命令された通りの「道具」と「動作」と「手順」で、目指す作業結果を得ようということ

② 「責任」とは

- ・本人が自ら何らかの決定をすることによって、目標を実現すること

- ・制度化されたキマリがない部分で、新しい決定を自ら下すことによって現状を変更し、目標とする状態を実現したときに達成されるもの

(2) スペシャリストのみが責任を課される

- ① チェーン・ストアで責任を課されるのは、スペシャリストとトップマネジメントだけ。
チェーン・ストアでは、決してワーカーに責任を求めない
- ② 「責任」は決定することによって現在の制度や状態を変更するのが職務内容なのだから
- ③ それには、卓越した技能と豊富な経験が必要。そうした決定項目をもっている人を、チェーン・ストア経営システムでは、スペシャリストと呼ぶ。ワーカーとは階層上、区別しなければならない
- ④ この「スペシャリスト」育成のための「企業内選抜制度」や「長期の教育訓練期間」を経て、スペシャリストとして任命されたエキスパートだけがはじめて「責任」を持ち「責任」を果たすことになる。

(3) ① 責任を負うスペシャリストであっても義務として行わなければいけない作業がある。すべての職務には必ず何らかの義務が生じている

- ② 但し、「ワーカー」が義務と同時に責任を果たすということはない
- ③ もし、あるワーカーに「責任」を与えたいという事情がある場合には、その人に自己育成の教育機会を与え、十分な職務経験を経過させた後に、資格試験を受けさせ、厳しい選抜を実力で通過させることが手続きとして必要、十分な職務経験を経過させた後に、資格試験を受けさせ、厳しい選択を実力で通過させることが手続きとして必要。

(4) 報酬の減額

① 「責任」

- ・一定期間内に責任として与えられた目標が実現できれば、他の人々よりも多い報酬が与えられる
- ・一定期間内に責任が果たせないときは、その後に報酬が減る
- ・つまり、自己の決定によって経営効率数値を計画通りよい方向に変化させたかそうでないかによって、受け取るべき報酬が年度ごとに増減する

② 「義務」

- ・「義務」は常時果たされるのが当然。その完全作業の成果は、誰がいつやっても一定であるべきもの。
- ・従って、義務だけを果たすべき人、つまり「ワーカー」間に報酬額の格差がある場

合は、その人が職務を果たしたか果たさなかったかではなく、「完全作業をできる作業種類」つまり、「マスターしたマニュアルの難易度」が異なるという「理由」だけによる。

- ・「完全作業が実行されない場合」ただちにその義務を果たせない人の報酬が減るということはない。その代わりに、なぜそれが果たされないかが調べられる。

(5)①「義務」が果たされない原因は、

- ・「本人のミス」よりも上司の「マネージャースペシャリスト」による「命令の与え方」と「作業教育」が不適切ではないかったか、あるいは、「作業のキマリ」自体に欠陥があるのではないかと検討する

②「義務が果たされた人がいる場合」

- ・マネジャーは、自分の職務としてその人を「考課」
- ・「教育の追加」で現場作業の知識をロールプレイを含む OFFJT で与え、体の動かし方を OJT で具体的に教える
- ・また、別の人をその職務に割り当て直す
- ・「後で義務を果たさない人が見つかったとき」には、「マネジャーが義務を果たなかったためだ」と解釈する。「ワーカー達が義務をさぼったのが悪い」という状態把握は認められない。

③ただし、同じ「ワーカー」でも「トレーニー」への評価は、より厳しく行う。なぜなら「トレーニー」は「調査」と「実験」という他の「ワーカー」より「自己裁量の広い職務」を担当するからだ。

IV. 責任制度

1. (1)チェーンストアの組織運営の特徴は、スペシャリストが様々なテーマや「改善・改革(イノベーション)」と「新しい制度づくり」を「分業」している
(2)だから、ひとりひとりのスペシャリストが当たられた責任を果たせる状態でなければ成り立たない
(3)そこで、スペシャリストが困難な障害を抱えて孤立職務不履行になることが限りなくなくなるように特別な組織運用の「責任」制度が必要
2. (1)チェーンストアの責任制度
 - ①ひとりスペシャリストに与えられる「数値責任は」種類「効率数値」のみ
 - ②チェーンストアのぶん業は職位ごとに関係する「効率数値」ひとりだけを変化さ

せることを要求する

③いくつも同時にやれというようだと不完全履行だけが増えてしまうため

(2)「責任」を与えるのは、それを果たす能力が期待できる人、「スペシャリスト」

(3)「責任を持つ範囲」

①その人が何に決定権を持つかについて本人も上司も第3者も誰もがはっきりとわかっていること

②責任制度の前提は、はじめからその人が何について決定を行うべきで、何については別の人が決定権を持っているということを厳密に正しく決めておくこと

③「一人びとの決定権の区別をまとめたもの」を「権限の明示」という。責任を持つ人が決定できる項目は何かを予めはっきり確定すること

(4)「責任」が問われるのはそのスペシャリスト自身の「決定権」が影響力を及ぼすことができる範囲についてだけ。この「決定権」とは

①作業の方法(道具や動作や手順)を変えられること

②部下の稼働計画を変えられる

③そのための調査ができること

④そのための教育が受けられること

⑤部下の数、予算、設備、道具、その職務にかかる時間についても自由に決められること

(5)本人が決定しないことについても「株主」から責任が問われるのは、「トップ・マネジメント」の数人

①トップ・マネジメントは、会社全体が将来良い軌道を進んでいくために、担当テーマごとの経営課題について、競争相手の他社よりいち早く変更対策をたてなければならない

②更に、今後、5～10年度にビジネス体として相手よりも優位に立てるように重点課題の準備をすることが本来の職務

③「責任の所在」は、「判断し、決定した当人だけが責任を負う」

④そのための教育が受けられること

⑤部下の数、予算、設備、道具、その職務にかかる時間についても自由に決められること

3. 会議と責任の所在

- (1) ①どのような事項であれ、課題ごとに何が最善かを判断して決定する人物は一人ではない
- ②その人だけがその結果に責任を負うため
- ③その結果についての是非だけで、その人が称賛されたり、逆に非難攻撃されたりすべき
- (2) ①本来、「会議」は活発な情報交換の場として活用すべき
- ②会議は他の人々の意見を聞くだけの場である
- ③決定は権限を持つ一人によって行われ、その人だけが結果の責任を問われるべき
- (3) 「トップの責任」
- ①「トップ」はトップ本人が決定しないことがらについても責任を問われる
- ②トップが正しい判断ができるかどうかは側近(スタッフや幹部役員たち)がどのような経営情報をトップに提供しているかによる
- ③だから、トップが判断を間違った場合、責任は周辺になる。幹部たちの職務怠慢だと考える。側近はトップにいい加減な判断をさせないためにこそいる

4. 「スペシャリストが職責」を果たすための進行

- (1) 「プロジェクト(Project)」…(トップから提案される内容)
- ①目標となる経営効率の種類とその変化数値…絶対やるべきこと(軌道)
- ②制約(ワク決め)…絶対してはならないこと(軌道)
- ③メンバー、部下(姓名または能力別人数)、(組織上協力してくれる職位)
- ④期限
- (2) 「プロセデュア(Procedure)」…「大まかな段取り」
- ①通常 13 週単位で、年に 4 回内容を変える(1 年 52 週 ÷ 4 = 13 週)
- ② 13 週の中では「準備」・「本体 1 期」・「同 2 期」・「まとめ」とふつう、「4 区分」する
- ③チェーンストア経営では、1 年間を 4 回の「プロセデュア」とし、さらに週単位に分け考える。そのほうが前年周期比や、進行状況の比較検討がしやすいから
- (3) 「プログラム(Program)」
- ① 1 週ごとに取り組むべき異なるアクション(行動)のこと
- ② 1 つ「プロジェクト」を行うには、ふつう 50 ~ 200 の「プログラム」単位(概念・課題項目)が必要とされる

- ③そのプログラム項目を2～13週分実行すると1つの「プロセディア」としてまとまった成果が生まれ、経営効率数値の進化がフォローできる。

(4)「スケジューリング(Scheduling)」

- ①「プログラム項目」を週単位の異なる進行順序に並べたのが「スケジューリング(週単位行動計画作成)」
- ②週ごとに単元表現が異なること
- ③週単位のアクションをそれぞれ異なる名刺で区別して表現できるようになるためには、とにかく問題解決のために使う語彙を豊富に知っていることが必要。これはOFFJT(体系的理論教育)で充実されるべきテーマ

5. (1)この週単位の「スケジュール」提出という手続きを実行することで、

- ①本人も上司も、会社全体としても職務上の進行の遅れをすぐさま把握できる状態となる
- ②だから「週単位のスケジュールの提出」と、「週ごとの本人からの遅れの報告」とは、並行して必ず実行されなければならない
- ③あとで偶然に職務が計画した通りに果たされていないことに上司が気づいても手遅れ

(2)本来の姿

- ①本来は責任を果たすべき本人が予め週単位の「スケジュール」をつくり
- ②それをもとに週ごとの進行状況を報告していなければならない
- ③それに応じて上司は、週単位、特に13週ごとに命令の変更や助言・勧告を含む指導や他部署の職位への協力要請などの援助ができる

(3)①「部下のスペシャリストに対して、上司が1:1で計画文書をもとに行う指導」をチェーンストア独特の「カウンセリング」という

- ②かつては国際的には、「エクリン方式のカウンセリング」とよばれた
- ③スペシャリストが職務を果たすための制度対策として不可欠なもの(週1回30分1:1で)

(4)週単位の進行プランが文書でつくられない限り、

- ①面倒な職務ほど絶対に前に進まない
- ②予定より早く、あるいは遅くなりそうな場合は、進行計画にその都度修正を加えればよい
- ③まずは「計画(プラン)を立てる習慣づくり」が先決である

6. 討論会と請負契約

(1) 討論会

- ① スタッフは 1 ～ 2 週間かけて作った「スケジュール」をトップに提出した後、それを材料に直属上司とスタッフを交えた「討論」を行う
- ② この検討はふつう何回も繰り返される
- ③ 何回やり直しをしても、トップやスタッフ側が実行案に同意できない場合、会社がその人に出した「プロジェクト」内容を入れ替える
- ④ それでもダメなら、他の人にその種類の数値世紀人を割り当てる

(2) ① 討論で本人が作成した週単位のアクションプラン、つまり「スケジュール」が承認されたときは

- ② 本人と会社の間で責任の内容に合意したということであり
- ③ 両者による「請負契約」が締結される

(3) この契約が辞令の中身となる。その内容は、

- ① 会社の規定を遵守する
- ② 経費予算(マネジャーの場合、部下の数と経験)
- ③ 方今所の提出方法
- ④ 不利な条件発生時の緊急報告義務
- ⑤ 期限
- ⑥ 本人の年間労働日数(有給休暇日数)
- ⑦ 年間報酬額

* 本人の能力と与えられる責任の難しさによって報酬額が変わる。ただし、それを遂行するための時間のかけ方は自分で計画できることとが、スペシャリストの職務請負契約の条件。この同意ではじめて、数値責任契約が正式に成立

(4) コミットメント主義

- ① 週ごとの行動計画を文書で予め作成し
- ② 上司とのカウンセリングを繰り返すことで
- ③ 週単位で努力の内容を改善したいこと
- ④ さらに 13 週または、1 年後に予め約束した目標数値を実現することを目的とする

V. 観察・分析・判断

1. 手順

スペシャリストが自身の責任を果たすためには、現状の問題点とその対策とを正確に理解することが不可欠。その手順を示すことばが〈観察・分析・判断〉

(1)「観察」とは「何が問題なのか」*なぜそれがまずいことなのか

(2)「分析」とは「原因の推定」*なぜ原因としえるのか

(3)「判断」とは、①「応急処置」

②システム変更・制度改革

(4)「実験計画」…「誰が・いつ・どこで」

VI. 責任の評価方法

1. 評価の基準

(1)「Best」:「制度になったとき」最大の評価

(2)「Better」:「数字が計画通り変化し続けたとき」

(3)「Good」:「数字が計画通り変化したとき」

2. 報酬の形態

(1)「教育のシステム」の提供

(2)教育予算の重点的投入