

サービス業のマネジメントの原則

開倫塾 塾長 林 明夫

マネジメントとは

作業の方法を変えること、それが継続されたとき目標は達成される。

数字と状態との目標を予め決めておいて

それを達成するために行われる努力のすべてをひとまとめに総称して表現した言葉

テキスト：渥美俊一著「チェーンストアのマネジメント」実務教育出版

2003年3月30日刊 1800円

第1章 マネジメントの原則 P1 ~ P40

マネジメントの手順

「努力」の本質

「よい習慣をつけること」「よい習慣づけ」

目標を決める

方法について調査する（プロセス）

方法について実験を繰り返す

実験済みの方法をキマリとして決定する

そのキマリを教え続ける

作業者はキマリ通りに作業するマニュアル

に従って繰り返す

継続する（状態が変わる 数字が変わる）

評価する

キマリを修正する

（この手順は、チェーンストア経営の経験法則に基づいてすでに示されていることです。）

「方法」とはキマリとプランニングのこと

命令もあり計画すること

規定やマニュアルもある

「習慣づけすること」よいキマリは継続されてはじめて数字がよい方向へと変わり、数値目標が達成できる

目標が達成できるということは数字が変わるという意味。

数字が変わるというのは作業内容が変わりそれが継続されたということ。

数字を変えたければ作業内容を変えねばならない。

作業内容を変えるための手段は命令の変更と教育の追加だけ。

叱責と激励では

肝心の作業内容（方法）が変わらない。

マネジメントの本質

マネジメントを強化したいとき目指すべき最後のゴールは経営効率の向上ストアマネジメントで

は一坪当の営業利益高

その目安は人時生産性×3倍の利益を上げる

従業員一人当り売り場（又は店舗）面積

この効率数値が変わること

「習慣＝しつけとなった作業のしかた」を変え

「企業文化＝習慣」の変化させることがマネジメントの本質。

その変化があるときに「マネジメントが強化」されたということになる。

その成果を左右するのは

キマリ通りに

完全に作業することが

繰り返されること

完全さが継続しないと結果として数字がよい方向に変化しない。

一挙にどっと売れなくてもいいから

むしろ毎日コンスタントにたくさんのお客に来てもらえる状態を作ることこそがマネジメントが目指す考え方

マネジメント能力があるかどうかの評価

効率数値が変わったこと

作業内容が変わっていることが証明されねばならない

同時に、その変化が継続しているかどうかにも評価されねばならない

その人のマネジメント能力は同じ職位につけている限り必ずしも評価できない

その人が転職したときに初めてマネジメント能力は証明される。

その人が任期中に新しく作り上げ習慣づけたよい習慣が転職後そのまま残っているか否かは向上できた効率数値が転職後も継続して維持されたかどうかで判断されるべきだから。

ある業績を上げたというときにその人物が本当にマネジメント能力があり、よい習慣づけをすることで効率数値を変化させたとすれば、そのよい習慣は転職後も残る。

数字を変えたければ、作業内容を変えること 数字を材料にして改善策を具体的に言うこと 目標期限前の現在進行中の数字

・このままいけばこのようになりそうだから」作業内容を直ちに変更しよう。

「作業内容の変更」の方法

命令を変更すること前に出していた命令を撤回して新しい命令と入れかえる（命令の変更）優先順位

教育を追加すること（知識と経験とを新しく与える）

スキル UP

あるべき形を決めても作業内容が変わらないのは個人の怠惰や忘却が原因ではない。

その作業をするための十分な時間がなかったため

知識や経験が与えられていなかったため命令の変更 教育の追加

マネジメントとは

作業内容を変えることで効率数字を変えること

その方法は 命令の変更 教育の追加

さらに変更された作業内容は継続されないと数字は変化していかない。

「継続する 繰り返して行うという状態が不可欠となる

「継続」できるためには

ワーク・デザイン work design

あるべき理想的なシステムをまず考案。

そのあと制限条件から現実可能な案に仕上げていくこと。

10 ~ 20 年後のあるべき姿を考慮して、そこから逆算して現在優先的に取り組むべき課題を決めようとする考え方。

10 ~ 20 年後に現在のテーマと取り組みとが有効に結実するかどうかを検討する。

実りのないことはやめようということ

「拡大」できる

他の店に、or 他の仕事に、or 他の人にそのまま適用できる

ある店で何らかの方法がよい結果を生んだとしてもそれが他の店や他の地域にもっていけない know how だとしたら system としての値打ちは認められない。

楽にできる 作業者にとって 楽 にできないことは継続できない。職人では他にも拡大できない。作業する本人がその仕事をやっていて 楽しい 評価される 1 つの仕事をマスターしたら時給が上がる。

あたり前のことを当然に実行したときにこそ素晴らしいと評価するしくみ