

サービス産業経営論
- サービス産業のマネジメント -

開倫塾 塾長 林 明夫

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月刊 1800円 P.69
~ P.124

1. 企業成長に必要な人材の質、能力とは

すべての物事を数値に翻訳できる能力，数値で表現できる能力
数値の原因を論理的に追求できる能力

， がバランス良く組み合わせられた状態・・・これを「能力が高い」という。

経営効率を示す数値の実現について責任を負い、あるべき数値の達成をゴールとした請負契約
が会社との間にできること。

これを「数値責任制」という。

これができた時はじめて「ビジネスにおけるシステムを分担できる能力がある」という。この
能力がある時のみ、21Cビジネスの世界では「技術者」だと評価される。

2. 能力を身につけるには・・・

業務システムづくりに社内の最高の精鋭を投入

)30歳代半ばから40歳代後半のベテランが全作業と管理についての調査と実験をくり返して
標準化のためのきまりを1つずつ創造し設定すること

方法についての決まりを明示して、例外をなくすこと。

決まりは規格と呼ばれるが、周期的な改善のために修正され続ける。

)店長

社内の精鋭が作り上げた「標準」に則った作業を現場レベルで、部下に忠実に実行させるこ
との技術が店長には要求される。

不可欠の条件

店長自身が現場作業のすべてにわたって完全に実行できること。その訓練を十分受けている
こと。

観察，分析，判断という調査のためのノウハウを身につけること。

)「調査」とは

すでにある標準をもとに、あるべき経営に即した形に近づける、改善、改革を行うためのもの
「改善」とは、少しずつ長期にわたって方法をよりよく変えていき、絶えざる調査と実験
とがくり返されていくことが条件。全スペシャリストに共通の義務。

「改善」とは、精度と仕組みの変更。

一挙に抜本的に集中的に変更すること。

少しずつ部分を変えていくのは改善である。

)これまで積み重ねられてきた経営定石を言葉と数値で理解し、憶え込むこと。

人類の貴重な経験法則を身につける。その後ではじめて新しい発想を生み出すことができる。

調査 実験という手続きを踏み、標準化に直接役立てることができる。

)「実験」とは

- ・原因の一つを計画的に変化されて新しい結果を出し、両方の因果関係を明確にすること。
日本では、「試しにやってみる、とにかくやってみる」という全くの逆の意味に使われることが多い。

一度決まった標準を修正し、改善し続けることが可能

科学的

論理的に物事を判断していくことができる。

数値的

これが、「マネジメント技術能力」。

3. 店長以外の職員（専門家）

職人的「勘」に頼る専門家から数値にもとづいて物事を判断できる、専門技術を数値に置き換えられる能力を持った専門家が不可欠

店舗段階における専門技術

最終加工の範囲をいかに少なくし、かつ未熟練者が作業を担当しながら他者との差別化が十分図れる水準を維持できるかが重要。

あることをより徹底することで、他の同業より卓越すること。

珍奇をてらうことではない。

第一段階の準備範囲によって、店舗段階で備えられるべき専門技術のレベルと範囲が決まってくる。

店舗段階でいかにあるべき品質を保てるか。品質水準を継続維持できるかが問われている。

- ・店舗段階における品質管理の誤差をより少なくする仕組みの構築
- ・最も高度な技術とノウハウが必要な分野であるのが、店舗段階における品質管理
この仕組みを支えるのが、科学的思考能力を持った店長以外の専門家

体系的な教育カリキュラムとは

1. 新人訓練

「勤務に関するルール」をすべて理解させること（2～4週間で）

- ・勤務時における服装、身だしなみ
- ・遅刻・早退・欠勤の手続き
- ・立替金の精算
- ・従業員としてすべきこと
- ・しなければならないことの区別
- ・自分の職場に関係のある組織上のセクション
- ・上司、先輩との関係のあり方

上司が1ヶ月にどこまで理解できているのかを一定リストでチェック。

不完全なものには「カウンセリング」を実施。

2ヶ月目には完全に習得させること

「初歩作業」を習得させること

伝票の取り扱い方

運搬や清掃

整備 etc.

現金の取り扱い(3ヶ月で)

基礎作業 30 ~ 50 種

マスターできるのは1年で10 ~ 15

入社後1ヶ月

半年後

1年後

段階ごとにすべき「能力到達評価尺度」を予め詳細に用意すべき

3 ~ 5年間分のカリキュラムを用意すること。

<前提> マスターされるべき 30 ~ 50 種の基礎作業の「マニュアル」を完全にしておくこと。

積極的に 30 ~ 50 の課題と取り組めるのは入社してから最短でも1年経ってからと教育担当者は割り切ること。何らかの創造性を加味した開拓能力を期待できるのは早くも入社3年目以降と割り切ること。

入社後3ヶ月以内に

カリキュラムと併行して配転計画を明示

1年半~3年ごとの職位配転コースにどのような種類があるか10 ~ 20年間にわたって示すこと。

これによってはじめて新入社員は自分が身につける能力はどれくらい膨大にあり、それには「手順を踏まえなければ手にすることが不可能である」ことを知る。

「配転コース」は「出世コース」を示す。

その時期ごとにふさわしい知識教育を受けるチャンスがこれだけあるのだということを示すこと。

人々はより具体的に自分の人生に重ねて考えられる。

知識教育に対応するシステムを企業の側としては準備すべし。

2. 4つの資格試験

「社員資格試験」(入社後3ヶ月後)

一人の人間がやることを期待されている包括的、職務の単位(担当, 課長, 部長と表現される)

「現場作業の基本をマスターしているかというかのテスト(30歳前後)

「現場で自ら行動できる能力」

このテストに合格した人に期待される努力 「改善への努力」

このテストに合格した人には、あらゆる職位においても調査と実験をくり返し、それに基づく改善レポート作成が要求される。

(厳しい企業では、年間20本、10年間で250本を要求)

これに合格した人の中から

システム改革プロジェクトに基づく改革タスクフォースに徴用される。

タスクフォース 特定の目標やプロジェクトを達成するために短期間(半日~4週間だけ)編

成された精鋭機動部隊、各セクションから選抜され調査と実験を担当する。
マニュアルづくり、制度変更や赤字店対策、コストカットの手術、作業体型転換、ニューフォーマットモデルづくりなどに活用される。

スペシャリスト資格試験（ の試験に合格した人のみ受けられる。）

（40歳を越えた段階）

professional expert 特別に年季を入れた人

数値責任を負う、果たす人

自他共に許す（professional）熟練者（expert）のこと。

特別な技術者（テクノクラート）のこと。

次の7つの条件をすべて満たしている人のこと。

.その技術では全国水準で第一級ということ。

.わが店、わが企業で第一級ということではない。

.そのためには、当然範囲が狭くならざるをえない。

.一生涯その技術だけで腕を磨き続ける。（最低水準でも15年以上かかる）

.創造開拓ができる。常に新しい技術と取り組められること。その技術が時流に乗り続けられること。

.収益への貢献ができる。

.付加価値がふやせるか、経費（原価）が節約できるかのいずれかが必要。

.更に数値責任を負う。

.リーダーシップがある。

「取締役資格制度試験」（取締役就任前）

の資格試験を設けることの意味

従業員にとっては段階を一段ずつ上がっていく達成感、勉強に取り組む上での希望と意欲をもたせる効果がある。

受験のチャンスは、全員に平等に与えられること。

自社の10～15年間の長期にわたる長期経営計画の筋書きを全員に示すこと

人材育成と評価についての情報を公開すること。

自社の発展計画の中で、どれだけのポストがいつ頃必要とされるのか何年後にはこれだけの規模になりどういう種類のスペシャリストが何人分必要なのか、どれくらいの年収が保障されるのか。

現在の労働条件を我が社は3年、5年計画でどう改善していくのか、経営者の決意を表明すること。（若干の数字を示しながら）

3. カウンセリング

- ・ 最初の1年間 1か月に1回
2年目以降 3か月に1回
- ・ 10～30分間
- ・ 本人がその1か月ないし3か月間にどれだけ能力が向上したかを本人から上司に説明させる。その際仕事が順調にいった場合と頓挫した場合の両方の原因を本人に考えさせ表現させる。本人のマイナス部分を本人が自発的に発見し対策を考えることが大きな目的。その様に上司が誘導していくという技術。
- ・ カウンセリングの最後には、どのようにこの後自己育成するのかその案を本人から引き出し

て終了する。

- ・ 上司は詳細な記録を残しておき次の機会に備える。
- ・ テーマ2 「技術的な能力の向上」

4 . あるべき評価のしくみと賃金体系づくり

- ・ 払うべきもの、べきでないもの 労働分配率・労働生産性・人時生産性
- ・ ワーカー作業を賃金の体系 OJT(配転計画)、 OFFJT(体系意識の条件計画)
- ・ スペシャリストでない人。数値責任を持たない人。
- ・ 30 歳台は個人別教育費の投入が Key Area Management 「地区長」、インスペクター現場ワーカーの職人的技術について欠点を指摘し、指導する職位。
- ・ Specialist になって初めて職務給に。
- ・ 評価の基準は売上であってはならない。
- ・ 店長の評価と待遇が低すぎるのが問題。

職階別体系

仕事の難しさの程度によって職務給の金額を上下に分けた一覧表。
仕事の複雑さと困難さとの程度を科学的に判定して区別をつける。

5 . 戦略的スカウト

professional expert を採用すること

入社後 2 週間で詳細な改善、改革提案するレポートが出せる人。

急成長企業・・・幹部 10 名なら 6 名は過去 5 年以内のスカウトであるべき

トップは 明確な経営理念を示すべき

20 年後、30 年後を見据えた経営 vision を示すこと。

vision をもち経営理念を高く掲げられる状態を TOP はつくること。

〔組織づくり〕

Top のやりたいことがどんどん増え、どんどん実行できるような状態をつくることをさす。

スカウト計画

「 の技術を持つ人を今年中に 人ほしい。

来年は の技術を持つ人が 人必要だ。3 年後は...」

「スカウト」

「教育対策」

6 . 企業の戦闘力を高める組織のあり方

社員の平均年齢 < 30 才前後 > があるべき姿

会社は職務を具体的に示すこと

命令で発生する具体的な仕事。

義務だけをともなう「ワーカーとしての職務」

2 つ

責任をともなう「スペシャリストとしての職務」

中途採用は定期的に行うもの

30 才までに現場作業をマスターさせる 試験に合格

40 歳までのスペシャリスト候補には特別の技術をマスターさせるために 5 ~ 6 回試験を課す。速ければ速いほどよい

配点は 20 歳台より 30 歳台、さらに 40 歳台が大事。

各部署がその都度ルールに従って活発に改善される。企業の変革は40歳台が行うのがよい。

開倫 MBA コース 課題図書

「サービス産業経営論」

次の2冊を購入の上2～3回読み自らの組織を考える上で参考になったことをレポート用紙1枚以上にまとめてみて下さい。

渥美俊一著 外食業「王道」の経営 上

- 規模拡大のための経営戦略篇 - 1800円

柴田書店 2003年3月25日刊 230ページ

渥美俊一著 「チェーンストアのマネジメント」 1800円

実務教育出版 2003年3月30日刊 372ページ

は外食業について取り上げられていますが、チェーン・ストア理論を外食業に当てはめたらどうなるかという観点から読めばとても分かりやすく読めます。

は渥美理論の集大成とも言える好著です。サムウォルトンの「私のウォルマート商法」講談社の文庫2002年11月20日刊(411ページ)(940円)と合わせて読むと尚面白い。サムウォルトンの考えを最もよくまとめたのが渥美理論であることも「ジワー」と理解できます。

6月20日(金)までに下記までお送り下さい。

(6月21日にまとめて解説いたします。)

fax 0284 - 73 - 1520 (林明夫宛)

e-mail akio@kairin.co.jp

郵便 326 - 8505 足利市堀込町145 林明夫