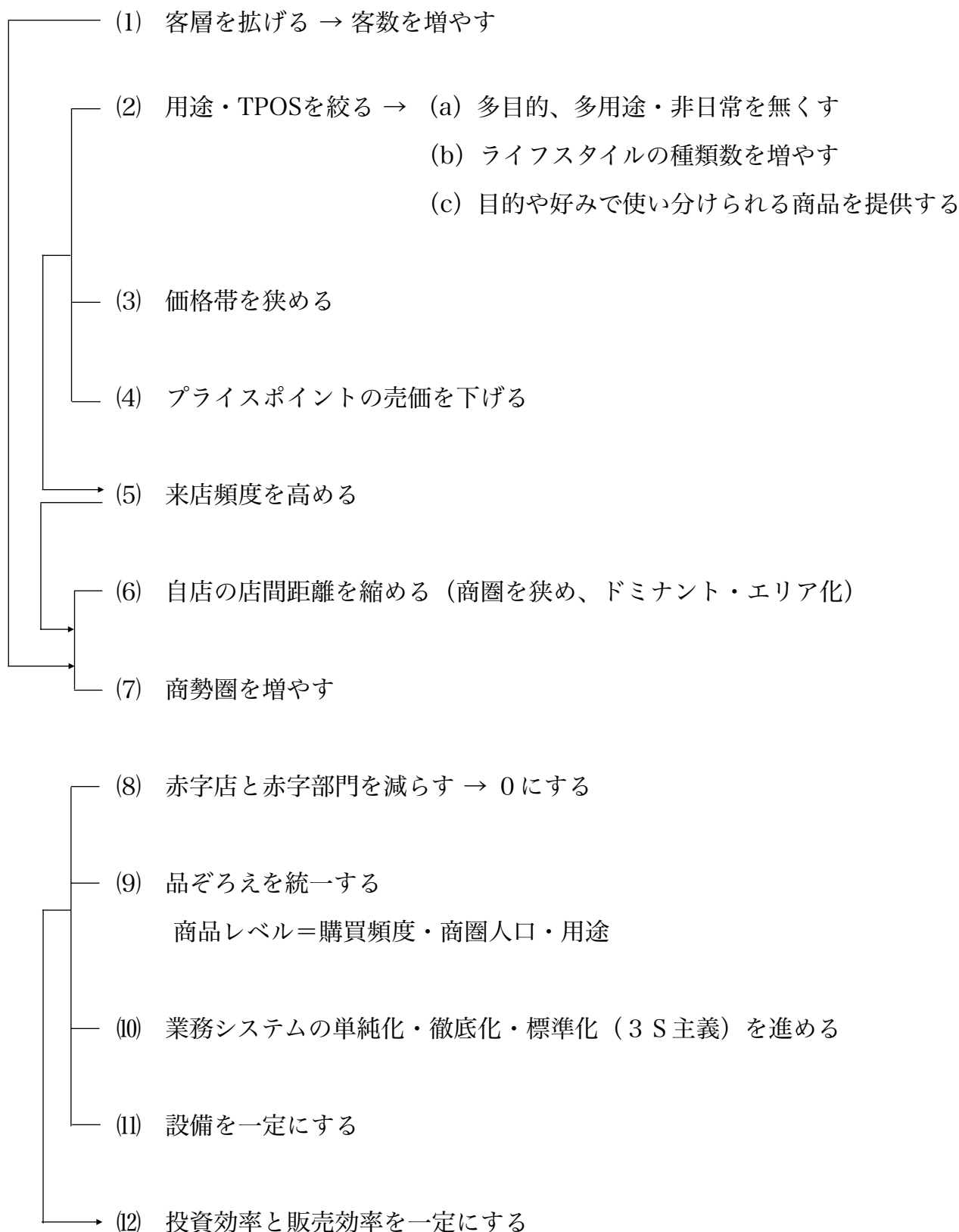


株式会社Gハウス（幹部育成セミナー）

マネジメント強化

1. 営業上の努力軌道 — 多店化の基本条件



2. マネジメント強化の前提

1. マネジメントの概念

(1) 位置付け



(2) 経営の二大要素

- | | |
|----------|----------------------|
| ① 経営戦略 | 投資内容の決定 |
| ② マネジメント | それを社員一同でどう実現するか |
| | (a) 組織分業ごとの（の中の）、 |
| | (b) ひとつのテーマを明確にするために |

- (3) 誤解
- ① 仲良くする
 - ② 褒める
 - ③ 叱る・怒る

2. マネジメントのスローガン

- 3 S 主義
- ① 簡素化 Simplification
 - ② 標準化 Standardization
 - ③ 徹底化 Specialization

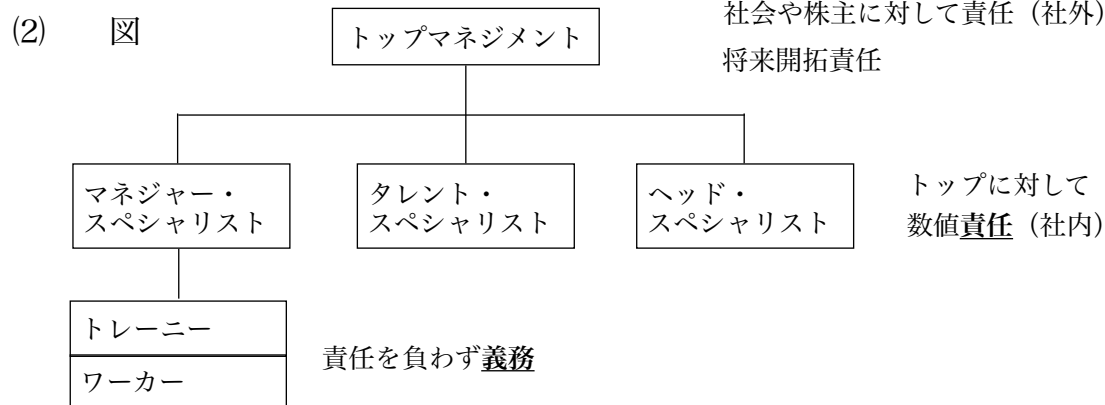
3. 分業の実現＝組織力向上

1. 分業の種類

- (1) 従業者2分類 責任と義務で分けた分業
- (2) **階層分業** 仕事の仕方で分けた分業（三階層）
- (3) **職能分業** 仕事の種類で分けた分業（五職能）
- (4) **職務分業** 所属する階層・職能内での職務の違いで分けた分業
- (5) **本部と現場分業** キマリづくりと完全実行で分けた分業
- (6) 数値分業（※） 経営数値の責任の取り方で分けた分業
- (7) 解決分業（※） 判断の仕方で分けた分業

2. 階層分業

- (1) 意 味 仕事の仕方で分けた分業（三階層）



- (3) 内 容 ① トップマネジメント 決める人
- ② スペシャリスト 実行する人（枠内決定や手順組み）
- ③ トレーニー 実行する人（命令やキマリ通りに）
- ワーカー

3. 職能分業

(1) 意 味 仕事の種類で分けた分業（五職能）

(2) 表 簡素版（＝詳細は組織論で）

職能	スペシャリストの種類	任務
スタッフ	タレント	プランとコントロールと手術起案
サービス	マネジャー	確実・迅速な事務
ライン・スタッフ	タレントとマネジャー	システムづくりと潤滑油
クリエイティブ・ライン	タレント	商品開発と商品管理
オペレーションライン	マネジャー	完全で低コストの現場作業指揮

4. 職務分業

(1) 意 味 所属する階層・職能内での職務の違いで分けた分業

(2) 内 容 ① 仕事の成立構成

職能 > 職位 > 職務 > 作業 > 動作

② 職務 命令によって与えられる具体的な業務

③ 業務 ひとつの目的を果たすために必要な作業の集合体

5. 本部と現場分業

(1) 意 味 キマリづくりと完全実行で分けた分業

(2) 内 容 詳細は5-18ページ

4. 実務上のManagement（マネジメント）

1. 目的 経営効率を上方に変化させること
2. 意味 あらかじめ計画された数値と状態の2つの目標を達成・維持する行為
3. 手段 マネジメントの手段

- (1) 目標を決める
- (2) 方法について調査する
- (3) 方法について実験をくり返す
- (4) 方法をキマリとして決定する
- (5) その方法を教え続ける
- (6) キマリどおりに作業する → くり返す → 状態が変わる → 数字が変わる
- (7) 評価する
- (8) キマリを修正する（→(1)に戻ってくり返す）

4. ゴール = 経営効率の向上

5. 「強化」の意味 = Corporate Culture（企業文化）= 習慣が変化すること

5. Managementの展開

(1) 本質と属性

本 質	属 性	企業のあるべき反省
よい習慣づけ	1. 楽にできる 2. 楽しい	① 教えていない (知らない)
よい制度化	1. 継続（維持）できる 2. 正当なことが評価される 3. 拡大できる	② させていない (経験が少ない) ③ 時間がない (分業ができていない)

＜転勤（人が代わって）はじめて実力が証明される＞

- (2) 方 法
- ① Execution（何かをScrapすること） ← Simplification
 - ② ドライ商法（より影響力の大きい部分から徹底させる）
← Specialization
 - ③ 方法とRevision（修正） ← Standardization

- (3) 内 容
- ① あるべき形を決める ————— 創造
 - ② 教え続ける —————
 - ③ 調整し続ける —————
 - ④ キマリを修正し、改善し続ける —————
- 維持

	日本型管理	マネジメント
内 容	意識を変えることで奮起	作業内容を変更させる
手 法	統 制	コントロール
期 間	期間後	期間中
使う数値	過去の数値で	進行中の数値で
方 法	叱責と激励	① 命令の変更 ② 教育・訓練の追加
結 果	数値は同じ 目標未達成で同じ事の繰り返し	数値は変化 目標達成

- (4) 手 順 (A) 調査（事実）＝ ① 観察 ② 分析 ③ 判断
 (B) 実験（検証）
 (C) 制度化
 (D) 監査
- (5) 決め手 (A) 用語の統一
 (B) 数表フォーム

6. 科学的経営への手段

A. 思考の手順

- (1) 観 察 問題点を発見すること（×印象でモノを言うこと）
- (2) 分 析 ① 原因または事情を推定し、
 ② 現場で、現物で、実際の作業者に確かめてから
 ③ 事実と事情の確定をすること（×計算結果を言うこと）
- (3) 判 断 ① 応急対策と制度づくりの起案
 ② 改善案と改革案づくり（2つを区別できること）

B. Plan（プラン）

- (1) Project ① 目標（結果の数値）と、② 制約（ワク決め）と、
 ③ メンバー、④ 予算ワクと、⑤ 期限の5条件を
 明示すること
- (2) Procedure 全体の期間を大まかに3～4つに分割した進行計画
 （ふつうワンクール13週）
 ① 調査・立案、② 実験、③ 実行、④ 修正
- (3) Program 果たすべき課題（Task）を表現した単元（50～200）
- (4) Scheduling 週単位にProgram単元を並べた進行計画
 （週ごとに単元表現が異なること）
- (5) 条 件 ① 毎週遅れの報告があること（なければ指導不可）
 ② それに基づいて適切な指導（助言・勧告・教育）と
 命令修正とが行われること

C. 調査と実験と制度化と監査

- | | |
|---------|---|
| (1) 調 査 | 事実を確定すること（上記のA.①②③）
（×ではないか、多分、のはず、たまたま） |
| (2) 実 験 | 因果関係を確定すること
（×とにかくやってみること、不言実行、後で考える） |
| (3) 制度化 | キマリを遂行するための実施手順 |
| (4) 監 査 | キマリどおりできていないことを報告すること
（＝これからのことであるため、重要） |

D. 論 法

- | | |
|---------|---------------------------------------|
| (1) 演繹法 | 論理を発展させていく論法
（OFF-JT・観察・分析の手法） |
| (2) 帰納法 | 多数の事例から共通条件を導き出す論法
（O-JT・調査・判断の手法） |

- | | | |
|--------|-------------|----------|
| D. 道 具 | (1) ワークデザイン | (2) I. E |
|--------|-------------|----------|

7. 企業文化（Corporate Culture）

1. 意 味 (1) その企業が持つ独特の思想と行動上の特性
(2) 企業内で後天的に身についた傾向
2. 内 容 (1) 事象ごとに、その企業の従業員が共通して反応する直感的な
受け止め方と、引き続き行われる共通の行動傾向
(2) 慣習となった共通の感じ方と動き方
3. 企業文化水準の違い

	事 象		反応の内容			
			高い水準		低い水準	
			直感	行動	直感	行動
a	眠 い		健康だという 実 感	義務を果たし てから眠ろう	不健康	すぐ眠ろう
b	疲 れ た		本当に価値が あったのか	もっと 合理的にやろう	我ながら よくやった	早く休養 しよう
c	人に会った		エチケット	ごあいさつ	面 倒	気のつかぬ フ リ
d	ミス発生		何が原因か	制度の修正 と教育の追加	怒りと不安	叱責と激励
E	数 字 の 変 化	売上減	対策のミス	原因を調査 対策を変更	現場管理職 のミス	怠惰評価
		売上高増	資金繰り楽	その投資方法の 標準化と拡大	自己満足	自画自賛
		在庫高増	管理不徹底	死筋退治	利益増加	多様化時代で やむを得ない

4. その企業独特のしつけによるよい“くせ”の事例

(A) 商業における伝統的なよい“くせ”

- ① 1人の客でも心から満足して帰って頂くことを喜びとする
- ② 客にとって有益かどうかの評価を最優先の判断とする
- ③ 売するための直接努力を次第で売れていく仕組みがある
(どんどん売れるための各種行動、×売りたい)
- ④ もうかりぐせ (もうかるための各種行動、×もうける)
- ⑤ 大事なことは、面倒でも先にやるくせ <ドライ商法>
- ⑥ しなければならぬことは、疲れていてもやり抜くくせ <同>
- ⑦ やる以上は確実にやろうとするくせ <システム分業>
- ⑧ 完全作業をする <×早さ、×多さ>

(B) 科学的経営（マネジメント）上のよい“くせ”

- ① 事実（事情）を現場で実物で調査してから考えるくせ
- ② 実態を数字でつかむくせ
- ③ 現場で現物で確認するくせ
- ④ 怠慢や忘却ではなく、方法や制度を問題にするくせ
- ⑤ 原因を明確にするために“なぜ”を詳細に追求するくせ
- ⑥ 毎週新しい課題と取り組むくせ
- ⑦ 未来に繋がることから先にやるくせ
- ⑧ 変化こそ進歩として、挑戦するくせ

8. マネジメントが進まない事情

1. 幹部の使用言語のあいまいさ＝具体的な行動に移れない

- 例
- ・改善に取り組む
 - ・を管理する
 - ・を検討する
 - ・を強化する
 - ・の質を上げる
 - ・を調査する

2. 論理的展開がない

- (1) 思考手順の ① 観察、② 分析、③ 判断、④ 実験、⑤ 監査の
5段階が区別されていない

- (2) なぜそう思うのか、そうしたのか、それは「よいこと」なのかの
理由づけがない

3. 1人ごとのコミットメントがない

- (1) 期限と、(2) 数値目標（目安）と、(3) 具体的方法

9. 幹部への指導方針

- (A) 方針
1. Tryさせること
 2. 現場でたしかめさせること
 3. “敵”を想定させること
 4. いろいろやらないで、これだけはやり始めさせること
 5. 1ヶ条、1行、1項目もゆるがせにしないこと
 6. できない理由よりも、できる方式について議論すること
- (B) 意思の明確さ
- ① つきつめよ（疑問をなくせ）
 - ② しぼれ（ウェット商法はダメ）
 - ③ 入れかえよ（追加するな）
 - ④ はっきりいえ（方針ではなく道具と手順を示せ）
 - ⑤ 5年後をいえ（目先の効果だけをいうな）

10. 幹部の評価基準

1. 現状否定ができる → ワークデザインができる
(10年～20年後のあり方から逆算する経営管理者らしい思考形式ができる)
2. 数字（×印象）を根拠に説明できる → エンジニアリングができる
3. 因果関係を明確にできる → 分析（現場調査で原因説明ができる）
4. 変化を起こせる → 難問に挑戦し、改革を起案できる
5. コミュニケーションができる → ネゴシエイションと対話に時間をかけられる
6. ストア・コンパリゾンに精を出す → 視察をおっくうがらない
7. 早さよりも確実さ → 的確な情報を持っているから緻密な判断となる
8. そのまま行動に移せるような、具体的な命令が出せる
9. 実験を繰り返してから標準化 → 手順を重視して、標準を作れる
10. スケジューリングが組み立てられる

11. システムづくり

1. 意 味 ひとりでにそうになってしまう仕組みを創造すること

- ① 努力・配慮・留意・注意をいちいちしなくても、
- ② いつの間にか、良好な結果が出るような、
- ③ よい慣習としきたりとを積み上げること
- ④ そのために適切な標準化（例外を少なくすること）

2. 比 較

×	売る	儲ける	肉体的疲労	もっと 努力する	ガンバル
◎	売れる	儲かる	精神的喜び	方法を 変える	調べ直す ・ 考え直す

3. 禁 忌

- (1) 繰り返して、同じマイナス現象（事故）が発生すること
- (2) 例外が漸増すること
- (3) 抽象的要望（叱責と激励）をし続けること

4. 標準化

- (1) 因果関係のうちbestの作業の方法（道具・動作・手順）を規格として表現し、マニュアル化する
- (2) 結果よりも、プロセス（手続き）、さらに道具を、先に規格化する
- (3) 普及の訓練をし、監査と指導とを繰り返す
- (4) まず65%を規格化、ついで85%を、最後は95%へ
- (5) その規格がbestと思えても新しくbestを発見し直し、定期的に修正

[結果の規格化・道徳の規格化ではない]

5. 要 領

- (1) 道徳的期待よりも、作業の具体的方法で実現
- (2) キマリのバージョンは、 30店までは1 類型、
100店までは2 類型、
500店までは3 類型、
千店以上で5 類型

6. 手 順

- ① 分析（複数の原因を推定し、現場で本当の原因を事実として確定する）
- ② 判断（応急処置と新しい制度対策にわけて起案する）
- ③ 1店で、3店で、1エリアで、1ゾーンで、1ディストリクトで実験して、成否の因果関係を確認してから制度化

1 2. キマリを確実に実行させるには

- | | |
|----------------|------------------------|
| 1. 適正なキマリを決める | ① 現在キマリはあるのか |
| | ② そのキマリは実行されているのか |
| | ③ 例外はどうなっているのか |
| 2. キマリを知らせる | ④ 関係者に知らせているのか（どんな方法で） |
| | ⑤ それは理解されたのか |
| | ⑥ なぜ理解されないのか |
| 3. キマリを実行させる | ⑦ 遂行状況はいかに測定されているか |
| | ⑧ 遂行者は評価されたか |
| | ⑨ 非遂行者は放置されていないか |
| 4. 目標を向かわせる | ⑩ 新しい目標が数字で示されているか |
| | ⑪ 目標達成者は評価されているか |
| | ⑫ できない事情は調査されたか |
| 5. キマリを修正し改廃する | ⑬ 変更材料はいかに集積されているのか |
| | ⑭ 担当者は明示されているか |
| | ⑮ その人にその時間と必要経費はあるのか |

1 3. 本部と現場分業（詳細版）

(1) 意 味 キマリづくりと完全実行で分けた分業

(2) 特 徴

オペレーション		工事	演劇・映画	音楽
本部	キマリを決める	設計者	劇作家 脚本家	作曲家 編曲者
現場	①完全実行 ②低コスト	施工者	役者 監督	演奏者 指揮者

(3) 間違い × カリスマ店長制
× 店長が方法を決める

(4) 原 則 ① 個店対応を前提にしない
② しかし説得（コミュニケーション）の方法と内容は、
個別対応すべき〔相手の能力、知識、経験、感性が異なるから〕

(5) 手 順 ① 本部は「調査」と「実験」との繰り返しから、
行動のキマリ（方法）を決める
② 本部はそれを現場に示し（インフォメーション）、
訓練し、実行させる
③ 本部は“個別対応”で現場が理解できるようにする
（コミュニケーション）
④ その状況を定期的に監査する
⑤ 先のインフォメーションの内容をより適切に改める

(6) 用 語 information ① 用語の統一
(情報) = 一律 ② 行動原則
③ 数値（数表）
④ 時流（情勢）

マニュアル

- communication ① 詳細な説明
- (理解) = 個別 ② 科学的 (数値と理論) で理由づけ
- ③ 動機づけ (本人にとって客にとって)
- ④ ロールプレイング (楽にできるよう)

1 4. 本部機能

- 1. 第1任務
 - ① 目標と軌道（長期・中期・短期経営計画）の明示
 - 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
 - ④ 教育手段の決定と推進と組織計画の策定と実施
 - ⑤ 計数・帳票制度づくり
- 2. 第2任務
 - ⑥ 資金の調達と運用
 - ⑦ 投資と回収
 - ⑧ 法務と税務の実施
 - ⑨ PRと社外交渉
 - ⑩ 監査
- 3. 第3任務
 - ⑪ 商品ぞろえの方針と技術的方法の決定
 - ⑫ 商品開発
 - ⑬ 店舗とSC開発（設計・施工監督）の実行
 - ⑭ 広告と販促手段の作成
 - ⑮ 作業システムと手続きの設計と改善方法とその普及
 - ⑯ 規定（規則・マニュアル・書式）の作成と修正
 - ⑰ 労務管理ルール of 決定・徹底と労組対策
- 4. 第4任務
 - ⑱ 商品構成と売価決定
 - ⑲ 店舗構成とレイアウトとの決定
 - ⑳ 仕入れの実施

5. スローガン
- ① 店での必要性（客の求め）がすべての出発点
 - ② 店から要望があってはじめて行動するのではない
 - ③ 本部は十分な調査と実験を予め行って、あるべき経営管理システム（業務・作業などの制度）を正確・詳細に店に対して提示すること
 - ④ さらにその修正・改善の主導権を持つべき