

## - ■ 第3部 新しいステージに行くために構造的問題を解決しよう！

### — 組織再生、企業再生 —

#### 第6回 現場再生—3 『部門管理』による仕事創り

##### 1. 現場崩壊の構造的要因 『部門管理』

筆者は総合スーパー出身であるため、これまで『部門管理』は当たり前のこととばかり思っていた。しかし、いろいろな企業の指導を通して分かったことは、どうも多くの業態、企業で『部門管理』が当たり前のことではない、という事実である。

特に店舗規模が小さい業態では、売上規模が小さく、一店舗当りの人数も少ないために『部門管理』という概念が明確に確立されていないケースが多い。売上を管理する単位は未分化なまま、店全体を店長独りが切り盛りするという企業が数多く見受けられる。

一応、部門に分けてレジ集計はしているし、発注担当者も存在する。しかし、予算は実質的に店全体でしかとらえていない。

部門管理という概念が曖昧なために、発注担当者には部門予算や売上実績に関する情報が明確な形で与えられていない。本来、売上の強弱と密接な関係があるはずの発注は売上とあまり関係ない形で行われる。

採用時から要求され、日常的にやっているのが品出しやレジ打ちという作業ばかりであるために、予算や売上実績に関する数字を明確に認識することはない。日常行っている作業が売上や予算達成に深く関係しているという意識は形成されず、部門単位の売上(その合計が店売上になるのだが...)進捗に関する関心もあまりない。

イメージからすると、店長が総合スーパーや食品スーパーの部門担当マネジャーに相当し、全ては部門を担当するマネジャーが独りで切り盛りしている、といったところだろうか。

したがって、店舗における組織は店長という一人のマネジャーとその他という鍋蓋組織のような構造である。

本部にはバイヤーが存在するが、バイヤーも店舗における部門と同様に未分化なケースが多い。全ては店長一人と対応する形になり、総合スーパーや食品スーパーのように部門担当者とバイヤーが対応するマトリックス組織とは異なる。

店長には処理しきれないほど多くの情報が入る一方で店長以外の担当者やパートには極端に情報が少ない。

情報が少なく、トレーニングもほとんど受けることがない店舗スタッフは明確な判断基準を与えられることも形成することもない。

組織が未分化であることに加え、ピラミッド型組織でないため部下に権限を委譲するという仕組みもなく、全てを独りで抱え込む。

一方、他のスタッフは店舗運営上必要となる多くの情報を得ることがないまま、日常の業務に当たるから必然的に仕事に関する知識もなく、意識は低いままである。

店長の存在理由、存在価値は『他のスタッフよりも作業が速く、上手くできること』であるから他のスタッフを育てて自分よりも優れた部下を輩出するという意識は薄い。

処理能力を超える情報、業務はオーバーフローするからできる範囲のことしかできないし、やらない。

かくして、店舗における経験年数も能力向上にはつながらない構造が出来上がる。

筆者が確認した『負のスパイラルに陥る典型的パターン』の一つである。

## 2. 部門管理による仕事創り

現在、このような『部門管理という概念』が曖昧ないくつかの企業で部門管理の構築に取り組んでいる。(実際には部門管理という言葉は使っていないが...)

部門という単位は店舗における『戦略単位』と言い換えてもよく、店舗の特徴づけ、売上の強弱、粗利ミックスなど売上、利益、経費等々、店舗経営全ての根幹を成すものと言ってもよいだろう。特に現在のように難しい時代であれば、漠然と全体を見るだけで店舗を経営できるほど状況は甘くない。戦略単位、管理単位を明確にすることで状況を具体的に把握することも可能になるし、的確に対応することも可能になる。

また、部門管理を構築することで、本来必要となるさまざまな業務を組織と関連付けて明確にすることが可能になる。アルベキ組織の形が見えてくるし、組織の果たすべき役割も明確になる。売上予算、売上予算達成のための商品構成、売場づくり、販売促進、売場維持・管理(発注、補充など)など、店舗スタッフが何をすべきなのかを売上と関連付けながら明確にすることが可能になる。

### (1) 店舗における導入

『部門管理』を導入しようとするれば、歴史的にもそのような経験のない組織には多くの戸惑いが生じる。どこから手をつけてよいのか、何を優先させればよいのか、仕事が増えるのではないかと、...など多くの疑問が生じる。

難しくしようとするれば、いくらでも難しくなるので、迷路に迷い込むことも多い。

このような場合には、『もともと部門管理がどのようにして発生し、発展してきたのか』という原点に戻って、もう一度同じ手順で進化させることが一番と考えている。

全ては実践が先にあり、理屈は後からついてきたものである。したがって、理屈で物事を考えるよりは、発生(ニーズに基づく工夫の積み重ね)のプロセスを考え、その通りにしてみる事が一番自然な形と考えてよいだろう。急がば回れである。

具体的には、発注や品出し、レジ打ちという『作業』だけが仕事と思っていたスタッフに『予算』『実績』『差異』ということをもまず理解してもらうようにする。

はじめから難しいことを言わなくても、日常的に予算に対する本年実績の進捗、あるいは前年実績に対する本年実績の進捗などの情報を提供していけば自然と問題意識を持つようになる。

パートの中には『責任がないからパートというポジションを選択したという人』もいるが、多くのケースでは責任ある仕事を任されることで『やりがい』を感じ、取り組む姿勢に変化が見られる。

興味を示し、やる気を出すことができるかどうかは『目標の与え方』『情報の与え方』によって決まる。『機械的作業』の組合せだけで店舗運営をまかなおうという拡大期の負の遺産を払拭するためには、必要な情報を的確に提供することが一番である。

ある意味では、外からの力によって『部門管理』を強制的に構築しようとするよりも、組織を構成する当事者達が必要性を感じ、自然発生的に部門管理を構築できるような環境を整備する方がより自然な形で進化を促すことができる。

手順は次のようである。

- ①まず、前年実績・予算(目標)、本年実績など基本的な情報を定期的に与える。
- ②目標(前年実績や予算)と実績の差異を認識してもらう。
- ③目標を達成しないと『困る』ということを認識してもらう。

④日常業務が目標達成とどのように関係しているのか、を理解してもらう  
ここまでが第一ステップと考えている。

部門管理とは程遠いと思われるかもしれないが(だから実際には部門管理という言葉は使っていない)、店舗スタッフ全員が自分の行っている作業と業績の関係を認識することができれば、かなりのレベルまでできていると考えてよいだろう。

部門の売上や利益などの業績が目標通りにいっていないければ、日頃行っている自分達の作業がどこか違うと認識し、修正しなければいけないと思えるようになれば仕事創りはもう目の前である。

もしも業績が目標通りに行くようにいろいろと工夫し、試行錯誤を繰り返して自分達で作業のやり方を変え始めれば、既に『仕事を創り出している』ことになる。

いろいろと工夫し、試行錯誤を繰り返せば、よいこと・悪いことなどさまざまなことがわかるし、必要に応じて基本的な項目についての整理も進む。

ある程度のレベルまで来ると、先人がまとめ上げたさまざまな知恵を借りないと上手くいかないことも増えてくるから、知識の重要性、基本・原理原則の重要性なども素直に理解できるようになる。

困るまでは分らなかったことが、困ることによってはじめて理解できるし、困ることによって必要性が実感できるようになれば素直に他人の言うことも聞けるようになる。

仕事創りの条件が整ったと言ってもよいだろう。

面白いもので、所詮人間の考えることは同じだから、多少の時間的な違いはあったとしても行き着くところは似たようなものである。

要するに、店全体の売上をどうにかしようとするれば、具体的に手で触れるレベルの単位に分ける必要がある。売上を上げるためには売れる商品を広げて売れない商品を縮める必要がある。利益を上げようとするれば、儲かる商品を広げて、儲からない商品を縮めなければならない。そのためには、どの商品がよく売れて、どの商品がより儲かるのかを知る必要がある。儲かる商品があまり売れず、儲からない商品ばかりがよく売れば、儲からない商品をあまり売らずに、儲かる商品を売る方法を工夫する。

要するに、小売業に携わる人が皆避けては通れないところに行き着くはずである。

工夫しなくてもよいような機械的な作業をいくら繰り返しても何も生まれない。

工夫しなければ達成できないような課題があるからこそ、いろいろと調べ、考え、試して進歩する。

そうだとすれば、『仕事創り』ができるような『環境創り』は『目標』や『課題』が見つけれられるように『情報』を提供することから始めるのが一番だろう。

仕事創りができれば、現場は確実に進化する。

今日、ある店長に売場でやっていることを発表してもらった。さり気ない言い方だが実際にやった人にしか言えない言葉ばかりである。

人員不足で忙しくて大変な店長からの質問に対する答えである。

『ずいぶんいろいろとやられているようですが、余剰人員はいるのですか?』

『余剰人員は、私です。』

(人員不足で忙しい店は何もできず、いろいろと工夫してやっている店は忙しいとは感じていない)