

— 通商産業省産業政策局長賞 —

しごとの適正化、標準化、マニュアル化をはかる

社団法人 中部産業連盟 福山 穂



福山 穂（ふくやま ゆたか）

昭和30年生まれ、横浜国立大学経済学部卒。中小企業で実務を経験し、昭和59年(40)中部産業連盟研究員を経て、現在主任コンサルタント。

現住所：名古屋市中区千代田 2-17-24-110

(論者からの一言)

年1度、論文という形でしごとをまとめる機会を与えられるのは、コンサルタントとして励みであります。まして、日頃の活動結果を評価いただけるのは、たいへん有難いことと考えております。

今後も、誠実なコンサルティング活動をいっそう心がけたいと思思います。

(要旨)

しごとを期待どおりにすすめるため、まずチェックリストづくりを行なう。投入時間等を考慮すると、しごとの適正化、標準化におおきな寄与となる。

また、仕事の棚卸から得られるまとまり仕事一覧表にポイント・コツ等を加えると、良い業務規程となる。さらに等級別職能基準書との関わりから、仕事を遂行するために開発すべき能力が明らかになる。

マニュアル化という点からは、サービス・小売業のマニュアルづくりの方法を示した。とくに「マニュアル」というものをOJTのための手段として位置づける。

I. はじめに

II. チェックリストを活用する

III. 職能資格制度をとおし、能力を開発し、しごとを適正化、標準化する

IV. マニュアル化を考える

V. しごとを期待レベルで遂行するために

(組織・人事部会)

しごとの適正化、標準化、マニュアル化をはかる

社団法人 中部産業連盟

福 山 穂

I. はじめに

しごとを期待どおりに遂行する、また担当者に遂行していただくのを論者は非常に大きな課題と考えている。

問題解決をはかるという点からは、どうしても担当管理職やコンサルタントとしての私じしんの要求するレベルでしごとをすすめていただく必要があるためである。

人の面、しごとじしんの両面から考えられるが、まずは適正化のためのしくみづくりを考えたい。

中堅企業の経営者から、諸制度・手続きに関するマニュアルをつくってほしい、との依頼を受けることがある。マニュアルがないため業務がうまくすすまない、というのである。

女子事務員の急な退職により、事務作業の引き継ぎがうまくいかないこともある。どんな企業でも人的余裕は少なくなっている、担当者1名まかせになっていることが多い。その女子社員がヤめるといえば、当然うまく事務を継続するのは、むつかしい。

マニュアルは立派な、厚いものがあるが期待どおりに仕事がすすまない。分厚いマニュアルを通読する者がいないためである。ワープロ等OA機器のマニュアルによくみられる例である。

そして、“新人類”社員が多くなるのにしたがって、しごとに関する「あたりまえ」の基準がことなり、先輩や上司の望むことがなかなか行なわれにくくなっている。

このような点をふまえ、事務作業において、またサービス・接客といった面での適

正化、標準化、マニュアル化が、今、おおきく問われているのを論者は感ずる。

本稿では、製造業、サービス・小売業をとわず、効率化・活性化・戦略化のためのひとつの手段として、しごとの適正化、標準化、マニュアル化をとりあげる。

Ⅱ. チェックリストを活用する

1. チェックリストの良さ

あるファミリーレストランでの話。梅雨どきでもないのにトイレでイヤな臭いがする。扉の脇のチェックリスト（図表1参照）を見ると、1時間前に実施されるべき清掃がなされていないことが判断できる。

いつもきれいに！ チェックリスト	
チェック時間	担当者
8：00	カミヤ
10：00	アグチ
12：00	
14：00	
16：00	
4：00	
6：00	

今、13時
抜け！
確かに、臭う

別の企業の例であるが、外注している夜警の警備報告書を文章記述形式から、警備箇所別のチェックリスト形式にかえ、作成と管理者の点検で1日に15分以上の時間短縮につながったこともある。

結果を瞬時に把握でき、作成・点検に時間短縮が可能などチェックリストを作成するメリットはおおいに評価できよう。

論者はこのような観点から、業務改善の一環としての研修会で「業務改善のためのチェックリスト」づくりをすすめてきた。

2. チェックリストのつくり方

各グループ（6人がベストと考える）ごとに、分類された作業リストのなかから、

図表-3 作業別問題点・改善方向チェックリスト

		作業大区分	作業名(小区分)
		コミュニケーション作業	お茶をだす
区分	No.	チ ェ ッ ク 項 目	改 善 方 向
葉	1	お茶の葉は充分ありますか	予備を1袋もつ
	2	お茶の葉の種類はありますか	3種類もつ
湯	3	湯の温度は良いですか	だいたい80°Cとする
	4	湯の量は充分ですか	使用したらすぐ補充する
盆	5	湯の質は良いですか（ニゴリ）	チェック／月する
	6	湯のなかに不純物は入っていませんか	ボットにいれる度に確認する
備	7	お盆はありますか	5枚以上もつ
	8	お盆は汚れていませんか	使用後キレイにふきとる
湯	9	湯呑はありますか	チェック／月する
	11	湯呑の数はありますか	30個以上確保する
呑	12	湯呑は汚れていませんか	使用後すぐキレイにふきとる
	13	湯呑にヒビがはいっていますか	チェック／月でヒビあるものは廃棄する
備	14	湯呑にフタはあるか	チェック／月する

		コミュニケーション作業	会議に出席する
		チ ェ ッ ク 項 目	改 善 方 向
区分	No.	チ ェ ッ ク 項 目	改 善 方 向
目的	1	会議の目的がはっきりしていますか	具体的な表現でなく
	2	急に会議が招集されませんか	特別な事情がないかぎり開かない
	3	遠方よりの出席者の都合を考慮していますか	事前に予定を確認する
	4	会議をするかのに適切な人選がされています	出席者を指名する
予 定	5	会議をするのに適切な場所がありますか	会議室をつくる
	6	会議をするのに適切な広さがありますか	人数に応じた会議室を事前に予約す
	7	会議をするのに適切な備品がありますか	会議室毎に用意する
会 議 室	8	会議案内書が事前に配付されていますか	全員に届いたか確認をとる
	9	事前に資料が配付されていますか	配付するよう義務化する
	11	会議に必要な資料が用意されていますか	準備資料の期日を明確にする
	12	参加者が準備しておく資料の指示がありますか	案内書で具体的に指示する

1作業を選ぶ。そして、その作業に関する問題と思われる箇所（チェック項目）を思いつく限りあげ、その後各チェック項目に対する主な改善方向をまとめる。作成事例は図表2。作業の考え方と、分類例は第39回全能大会論文集の拙文、25頁図表6および31頁図表13を参照。ここでの作業は図表13の小区分。

作成時の注意としては、①できる限り多くのチェック項目をあげる、②必ず各項目ごとに改善方向を明らかにする（改善方向が複数でも可）、③選択する作業は、参加者が各職場で共通して困っている作業にする等があげられる。

同じ企業内でも、職場ごとに問題点はことなるが、作業レベルで考えると共通な問題とすることができ、相互理解を促進することができる。また、困っていればいる程、問題解決への熱意があり、改善にむけての発言が多くなる。同時にチェック項目、改善方向を明示したりリスト作成に携わることで、これを順守しようとの姿勢も強まる。そして、より多くのチェック項目を集めれば、多方面からの検討、改善アイデアを生むことにつながる。

3. チェックリストを活かす

このチェックリスト作成は、1作業につき3時間程度と比較的短時間で可能という点が最大の利点である。

しかしながら、質の良いリストづくりには、作成前に問題のとらえ方（Facts Finding）、改善の考え方（Problem Solving）等を予め理解し、とくに層別について十分活用できるようにしておくことが大切である（Ⅳ章24頁を参照）。

さらに研修時に作成されたリストに止めず、層別を徹底的にすすめると、現実に活用できる質の良いリストとなる（図表3は、図表2を層別したもの）。複数の企業で同一の作業をとりあげれば、企業特性を克服した汎用性のあるリストとなる。

本格的な業務マニュアルを持たない企業の場合、問題の概括的な把握、業務遂行の適正化のため、このチェックリストづくりをすすめれば、投入時間、コスト的におおきく寄与できると考える。

III. 職能資格制度をとおし、能力を開発し、しごとを適正化、標準化する

1. まとめり仕事一覧表を活用する

「まとめり仕事一覧表（第2次）」（責任区分一覧表）に仕事内容・項目、実施範囲（対象）、ポイント・コツ参考事項・規定、使用帳票、パート従事の可否等を加える

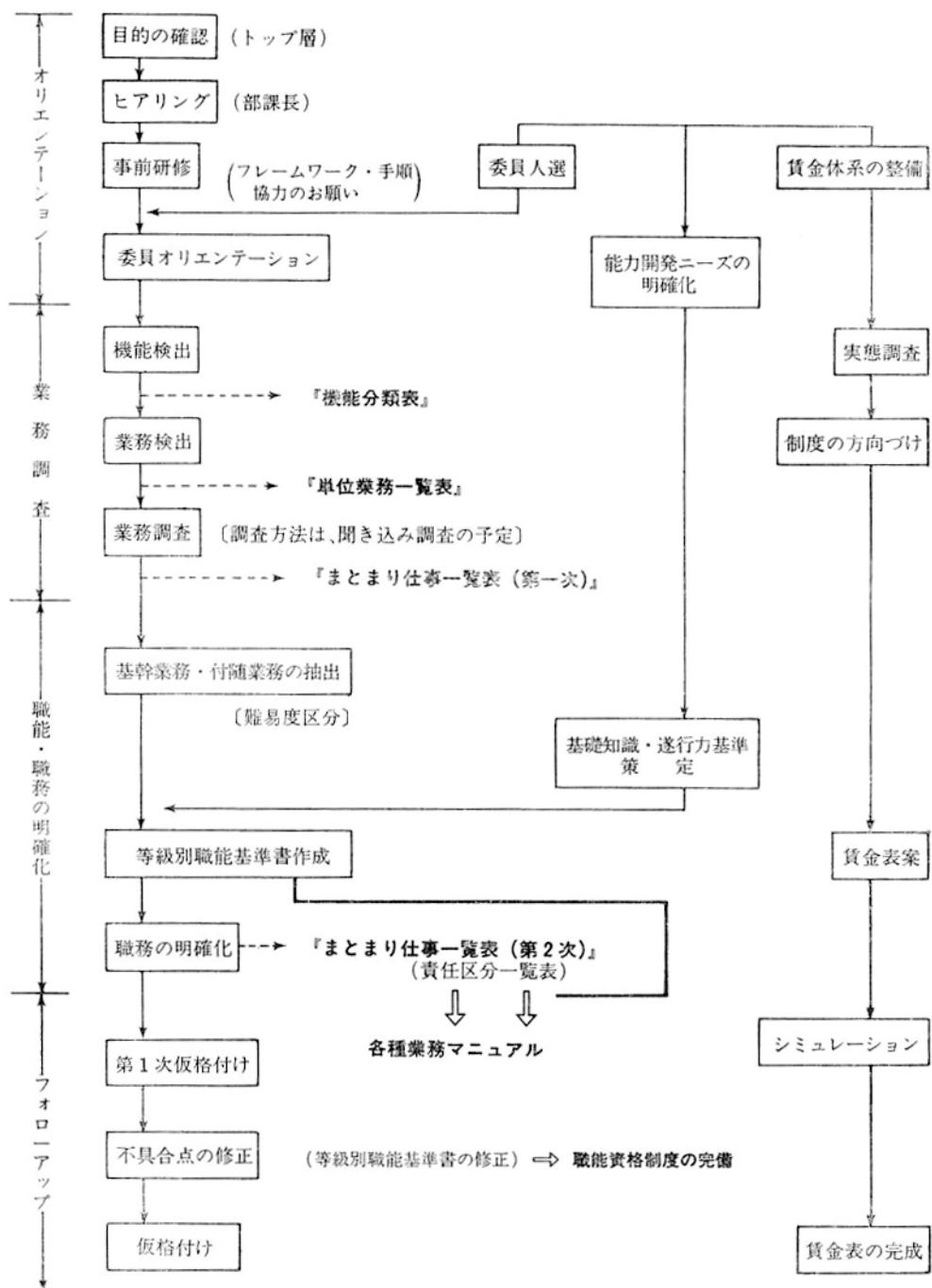
まとめ仕事一覧表

単位業務	まとめ仕事	内項目	答 本／店	実施区分			実施対象	ポイントコツ	参考照帳	取り扱い帳票	パート区分	備考
				計画	実作成	決定						
541 月次 行動予定表	01 ロードーション表の記入	・休日	店	全		長	店 正・バ					
	02 ロードーション表の調整	・休日	店	主	主・長	主・長	総部長	n	正・バ	ロードーション表		
542 個人行動予定期表	01 個人行動予定期表の作成	バイトの休日勤務時間組込み	本 店管マ	店管マ	總部長	總部長	總部長	n	全社	応援用 応援の依頼は1週間前に	n	×
	02 昼食体制の調整	バイトの休日	店	主・長	長	長	管本長	n	店		n	本部送り
543 月次 行動予定期表	01 要因確認残業	n	主	n	n	n	n	n	n	第一次編成は主任 最終編成は店長	n	×
	02 早番・遅番通りの編成	n	n	n	n	n	n	n	n	第一次編成は店長 残業時間は留意	n	×
544 月次 行動予定期表	01 1日の行動のチェック	1日の行動のチェック	店	主	主・長	長	日	店	ムダ・ムリの排除	個人行動予定期表	×	
	02 スムーズな交替	スムーズな交替	n	n	n	n	n	n	繁雑時の昼食調整に注意		×	

本／本部
長／店長、主／主任、店管マ／店舗管理マネジャー、総部長／総務部長
正／正社員、バ／パート、8番／食事

図表-4

図表-5 能力開発を主眼とした人事諸制度づくりと業務マニュアルの位置づけ



等級別職能基準書とまとまり仕事一覧表（責任区分一覧表）と各種業務マニュアルがしごとを期待レベルまで高める

と、かなり質の良い「業務規程」となる（図表4）。業務の派遣社員化やパート化を積極的にはかっている企業では、こういった業務分担、内容の明確化が必要であるが、要は誰が、何を、どの程度までと層別を行ない、一覧表化することである。

ただし、業務調査の結果である同一覧表は、非常に膨大かつ網羅的なものであり、会社全体としては厚み3cm程度あり、これをもとにOJTを行なうのに適さない。このため、論者はあえて「マニュアル」と呼ぶのをさけ、業務規程というのである。

2. 能力開発を主眼とした人事制度づくりとしごとの要求レベルを明らかにする
今日では、たんに職能資格制度を整備するだけではなく、各自が能力開発を促進できるための人事諸制度づくりが主力となりつつある。

中産連方式では、「能力開発を主眼とした人事諸制度づくり」（図表5）としているが、最大のポイントは、等級別職能基準書に定められた能力水準をいかに身につけてゆくかにある。

職能資格制度の根幹は、開発能力レベルを定めた「等級別職能基準書」および担当すべき職務内容、権限を明示した「まとまり仕事一覧表（第2次）」からなるが、これらをもとに、職場で担当業務を確実に遂行できるよう各種業務マニュアルを作成していくことが、今後の課題である。

図表・6

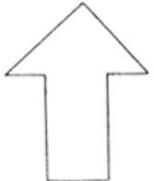
まとまり仕事一覧表（第1次）	1.どんな仕事があるか、仕事の棚卸をしたもの 2.難易度を含む
等級別職能基準書	1.単位業務一覧表、まとまり仕事一覧表（第1次）から基幹業務、重要業務を抜き出し、等級ごとに要求される能力レベルを明示したもの 2.どのレベルまで能力を開発するか
まとまり仕事一覧表（第2次）	1.まとまり仕事一覧表（第1次）に責任区分、権限を明示したもの 2.誰がなにをすべきか
各種業務マニュアル	1.まとまり仕事一覧表（第2次）に規定される業務を各人が分担、実施できるよう手順等を示したもの 2.重要度に従い順次作成するが、まとまり仕事ごとにマニュアルがあるのが理想 3.簡略化するなら、まとまり仕事一覧表（第2次）に、ポイント・コツ等を加えた図表4になる 4.どの仕事を、誰が、どのレベルまで行うのか

表一覽

研究開発部門		研究開発課題									
研究開発課題番号	研究開発課題名										
10	開発実験室	0	1	2	3	4	5				
10.0	開発実験室	10.1	開発実験室	10.2	開発実験室	10.3	開発実験室	10.4	開発実験室		
11	基礎研究	11.0	基礎研究	11.1	基礎研究	11.2	基礎研究	11.3	基礎研究	11.4	基礎研究
12	開発計画	12.0	開発計画	12.1	開発計画	12.2	開発計画	12.3	開発計画	12.4	開発計画
13	製品設計	13.0	製品設計	13.1	製品設計	13.2	製品設計	13.3	製品設計	13.4	製品設計
14	商品化研究	14.0	商品化研究	14.1	商品化研究	14.2	商品化研究	14.3	商品化研究	14.4	商品化研究
15	試験測定	15.0	試験測定	15.1	試験測定	15.2	試験測定	15.3	試験測定	15.4	試験測定
		160	161	162							

(所屬研究所・技術部)

年次実務		級			級			年次実務	
		1・2等級	3・4等級	5・6等級	7・8等級	7・8等級	9・10等級		
121	①上級者の指示に従い、各組織開発問題を解決することができる ②開発チーマ決定は、内部を評議に参加し、問題を解決することができる	①開発チーマ決定に際し、自分なりの意見や意見を提出することができる ②開発チーマ決定は、内部を評議に参加し、問題を解決することができる	①開発チーマ決定に際し、メリハリなどの個性あるか否かを判断して、開発チーマを決定することができる ②開発情報を得て、内情をより詳しく理解することができる	①開発チーマ決定に際し、メリハリなどの個性あるか否かを判断して、開発チーマを決定することができる ②開発情報を得て、内情をより詳しく理解することができる	①開発チーマ決定に際し、メリハリなどの個性あるか否かを判断して、開発チーマを決定することができる ②開発情報を得て、内情をより詳しく理解することができる	①開発チーマ決定に際し、メリハリなどの個性あるか否かを判断して、開発チーマを決定することができる ②開発情報を得て、内情をより詳しく理解することができる	①自己の好みに基づき開発チーマを決定する ②開発情報を得て、内情をより詳しく理解する	①自己の好みに基づき開発チーマを決定する ②開発情報を得て、内情をより詳しく理解する	①自己の好みに基づき開発チーマを決定する ②開発情報を得て、内情をより詳しく理解する
122	光田日博 複数	①上級者の指示に従い、実務に必要な情報とで、さるだけ正確に把握することができる	①上級者の指示に従い、実務に必要な情報を自ら収集し、適切な問題を認めた上で、必要な情報を分析して把握することができる	②性別が確認できる ③性別が記載済みにあたり、性別欄を自ら記入し、登録をすことができる	①上級者の指示を受けながら、適切な問題を自ら収集し、必要な情報を分析して把握することができる	②性別が確認できる ③性別が記載済みにあたり、性別欄を自ら記入し、登録をすことができる	①性別欄の記入を自ら収集しながら、適切な問題を自ら可測性を判断し、性別欄を適切に判断して記入する ②性別が記載済みにあたり、性別欄を自ら記入し、登録をすことができる	①性別欄の記入を自ら収集しながら、適切な問題を自ら可測性を判断し、性別欄を適切に判断して記入する ②性別が記載済みにあたり、性別欄を自ら記入し、登録をすことができる	①性別欄の記入を自ら収集しながら、適切な問題を自ら可測性を判断し、性別欄を適切に判断して記入する ②性別が記載済みにあたり、性別欄を自ら記入し、登録をすことができる



まとまり住事一覧表(第1次)

中機院：1.研究開発 小 機 開：12.開発計画		まとまり仕事	
年 位 管理	業 経	コード／名 称	コード／名 称
121 開発テニ ...-やの決定	01 開発情報の収集 ...-作成調査資料	名 称	相当部署
	02 開発の実行検討	名 称	相当部署
	03 開発リフトの記録	名 称	相当部署
	04 親会社の調査	名 称	相当部署
	05 テーマ決定	名 称	相当部署
	06 報告書作成	名 称	相当部署

中機能：1.研究開發 小機能：13.製品設計

132	性能目標 一 機	01 開発情報の収集 02 活用用途選定 03 必要機能打合確認 04 性能限界改訂可能性調査 05 まとめ分析報告書作成 06 性能目標設定 07 報告書作成	研・技 研・技 研・技 研・社 研・技 研・技 研・技	2 2 2 2 2 3 3	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
-----	----------------	--	---	---------------------------------	---------------------------------

1

部 位 管 球 コード 名 称	コード 名 称	ま と ま り 仕 事 名 称	相 当 部 局	仕 事 検 察					アワトヅット 満 考 國
				月	週	日	相	度	
121 閲覧テレ ...-...の決定	01 閲覧情報の収集 ...-...市場調査資料 ...-...基礎実験技術資料	研・技	2						○
	02 開発の可能性検討	研・技	3						②
	03 閲覧メリットの把握	研・技	3						②
	04 総合会社の調査	研・技	3						○
	05 テーマ決定	研・技	4						②
	06 優先度設定	研・技	4						②

中機能：1.研究開発 小機能：13.製品設計 No _____

132	性能目標 一 機	01 開発情報の収集 02 活用用途選定 03 必要機能打合確認 04 性能限界改訂可能性調査 05 まとめ分析報告書作成 06 性能目標設定 07 報告書作成	研・技 研・技 研・技 研・社 研・技 研・技 研・技	2 2 2 2 2 3 3	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
-----	----------------	--	---	---------------------------------	---------------------------------

10

業務マニュアルにより着実に職務を遂行し、等級別職能基準書に示される「～することができる」能力を有していることを明らかにするか、または現在はその職務をこなせないが、マニュアルによって職務を遂行できるように能力を開発していく、しかも定められた期間に開発することが大切である。主要部分を整理すると図表6のようになる。以上の人事諸制度づくりに示された流れのうち、単位業務一覧表→まとまり仕事一覧表（第1次）→等級別職能基準書を図表7に例示しておく。

尚、まとまり仕事一覧表（第2次）（責任区分一覧表）については、第38回全能大会論文集68頁の拙文を参照。

3. 能力区分のしかたについて

等級別職能基準書の定着のためには、能力区分、要求する仕事の難易度を適正に定めることが大切である。論者の経験では、おおまかに5区分程度が適切と思われる。仮に10区分とすると、半分は上位等級に準ずるという表現にならざるをえない。5区分のキーワードとして低い方より、「補助」、「独力で」、「部下をつかって」、「高度な問題に対処」、「将来的、全社的問題に対処」を一応の目安と考える。

なお、難易度区分は、業務を定型か非定型か、経験年数の目安、經營管理業務か専門職業務か等を総合的に判断し、区分を定める。

最終的には、等級別職能基準書、まとまり仕事一覧表（第2次）、各種業務マニュアルが揃ってしごとを期待レベルまで高めることができるのであり、マニュアルが先行しても前の2つがなければ体系的な能力開発に結びつかない。マニュアル作成上の大きな問題である、誰を対象とするマニュアルを作るかという点が抜けてしまうためであり、瑣末的なマニュアルを求めるより、人事制度全般の根幹である前の2つを作ることが先決事項である。さらに、職能資格制度による人材育成計画、OJT人事考課とマニュアルづくりまでを有機的に結びつけてゆくことが必要となろう。

IV. マニュアル化を考える

1. 事務の適正化、標準化をとおし考えること

事務作業の基本である数字の書き方、項目番号の付け方ですら担当者により違っていることが多い。逆に部長が書いても、新入社員が書いても同じ数字、同じ番号の付け方ができるのは、マニュアルがあるからではなくてマニュアルがあり、かつ教育（主力はOJT）がされているからである。

事務の標準化には、その業務の担当者が熟達した時点で紙に書くことである。やめる時に引継ぎに書くのは適切ではない。「マイタスク」のようなまとめは、標準化に寄与していることは明らかであるが、体系だっているとはいがたく、この点でマニュアルとは呼べない。

フローチャートは、読むことができる者が大半であれば、事務作業における最も効果的な標準化手段である。

2. サービス業で業務のマニュアル化をすすめる

(1)しごとが企業レベルを表わす

あるレストランでの話。ウェイトレスが水を運んで来てテーブルの上に置く。コップのどの部分を持っているか（上から3cmは絶対に手を触れない）、また机の上に置くときは音をたてない、が大切である。こういった作業は、マニュアルがあり、十分訓練をされて、初めて期待どおり実行できるのである。

この意味で、マニュアルがあり、標準化されたサービスを提供できるかどうかは、企業体質、企業レベルを表わしていることになる。

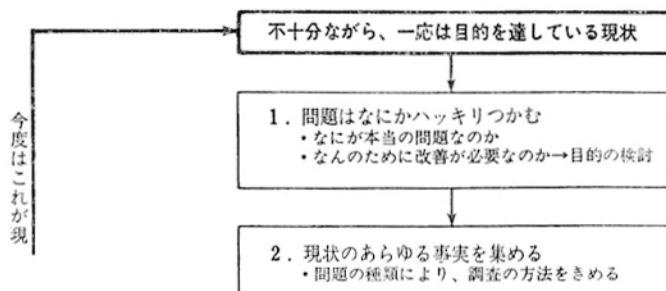
(2)「マニュアル」の定義

マニュアルとは、たんに取扱い手引き書、手続き要領ではない。論者のいうマニュアルとは、

- ①企業の価値と存在根拠にもとづき、
 - ②個々の作業で期待されるレベル、ポイント・コツがわかり、
 - ③これをもとにOJTが行なえる、ものである。そのために、
 - ④体系が明らかになっており（階層別、業務別）、
 - ⑤表現が具体的であり、
 - ⑥誰を対象とするものが明らかであり、
 - ⑦OJTのためハンディーな形式で
 - ⑧読む者が、自主的にとり組めるよう遊びの要素が含まれる、ものをいう。
- ④の「体系」とは、階層別、業務別にまとめられているだけでなく、枠組、記述が幹→枝→葉、さらに例外へと明らかになっていることである。すべての階層・業務を対象に、同時に作成することは、時間的・資金的に不可能なので、体系を明らかにした上、重要なものから着手してゆけばよい（体系事例は、図表8）。

(3)マニュアルのつくり方

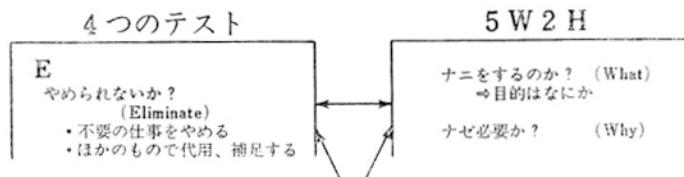
図表-9 改善の基本的手順



改善案作成のアプローチ

演繹的アプローチ	帰納的アプローチ	創造的アプローチ
かくあるべし	かくのごとし	創造的アプローチ
経営目的や方針にもとづき	現状の調査・確認を行い、	創意工夫・新理論・技術・

改善の着眼ポイント 4つのテスト(ECRS)と5W2H



図表-8 某社 初級店員用 マニュアル体系 部分

I. ことばづかい・マナーの基本	III. 電話での応答
1. 身だしなみ 2. あいさつ 3. 笑顔	1. 基本用語 2. 商品在庫の問合せ 3. 受注
⋮	⋮
II. 接客	IV. トラブル、苦情処理
1. 基本的なパターン (1) 入店された場合 (2) 「これをもらう」といわれた場合 (3) 包装する場合 (4) 代金を受け渡す場合	1. 客注品の催促を受けた場合 2. 商品を間違えた場合 3. 釣り銭を間違えた場合
⋮	⋮
2. こんな場合はどうするか (1) 店が混んでいる場合 (2) 在庫の有無を開かれた場合 (3)	V. その他の場合
⋮	1. 弱者(老人・子供等)に接する場合 2. 買い物に関係ない人の訪問の場合
⋮	⋮

①作成前に、改善の基本的手順、改善の着眼ポイント層別、しごとの本質（効率、目的と手段）等を理解しておく（改善のテキストを部分的に示す、図表9）。

②プロジェクトチーム方式で作成する。

マニュアル化は、「手順」、「ポイント」、「レベル」にうまく層別することが大切である（図表10）。

図表-10

手 順	ポ イ ン ト	レ ベ ル

手順では業務内容・手順を、ポイントでは業務を遂行するための勘どころ・コツを、レベルは、手順・ポイントの期待水準を表わす。レベルとは、例えば、子供がここではあっても、^{。 。 。}白い服が黒くならないまで床を磨く、というように具体的に、できるだけ数字を使って表現する。

マニュアル作成事例を図表11に示すが、手順においては動作を枠で（右寄せに）、ことばをカッコで（左寄せ）に表示している。また手順は、層別でいう「流れ」の概念で基本的に配置してある。

V. しごとを期待レベルで遂行するために

1. OJTを徹底する

極端にいえば、業務規程・マニュアルがなくても、管理職や店長がうまく指導すれば、しごとを期待レベルですすめることができないわけではない。しかし、それは一つの部署や一つの店しかない場合である。

パート化をすすめたり、店のチェーン化をすすめるには必ず、しごとの適正化・標準化、マニュアル化が必要となる。そして、業務規程・マニュアルにもとづき、徹底的にOJTを行って、はじめて期待レベルでのしごとが可能となる。

自社で自分の考えるようにしごとがすすまないのは、経営者や管理職が、ダメダメ、とあきらめているからである。かの丸井ですら、ゴミが店内に落ちていないのは、青井社長じしんが15年間にわたり一貫して整理・整頓・清掃をいいつづけて、今やっとえられたとのことである（「企業と人材」昭和61年6月5日号）。

そして、マニュアル化も、マニュアルができたら終了ではない。ていねいに、新し

図表-11

11-1-(6) 商品をおすすめするとき		
手 順	ポ イ ン ト	レ ベ ル
1. 準 備	<ul style="list-style-type: none"> レジ台を整理 パンフレットを用意 東見本・実物を用意 	<ul style="list-style-type: none"> * 一度は、販売するパンフに目をとおしておく <おすすめ商品ファイル>
2. 一般的なおすすめの仕方	<p>「いらっしゃいませ」</p> <p>「今度、こういう本が出版されましたが、いかがでしょうか」</p> <p>商品をお見せする</p> <p>「どうぞ、ご覧ください」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. 無理にすすめる態度をとらず、できるかぎり商品、パンフにさわらせる 2. 他のお客様の迷惑にならないよう、レジから離れた所で 3. もし「〇〇」なら 「次回からご連絡させていただきましょうか」
3. 何かをお探し中のとき	<p>「いらっしゃいませ」</p> <p>「何かお探しでしょうか」</p> <p>と</p> <p>「御用の向きには、お呼びください」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. お客様の動きに注意 目線、独り言、会話、メモ、切り抜き 2. 正面ではなく、右横にさりげなく立つ

II-1-(1) 入店された場合		
手 順	ポ イ ン ト	レ ベ ル
1. 通 常 の 場 合		
(1) 一般のお客様	<p>レジ内、レジ外にかかわらず、作業中、接客中、電話中でも視線があった場合</p> <p>軽く会釈</p> <p>「いらっしゃいませ」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. 入店されたお客様には、気持ち良く、おおきな声で、笑顔で、 2. 作業中の場合は、いったん手を止めて、挨拶する
(2) 常連のお客様	<p>時短のあいさつを加える</p> <p>「おはようございます、いらっしゃいませ」 (「こんばんは、いらっしゃいませ」)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * 会釈 15度 * 2m先まで聞き取れる声 * 作業中でも 6秒に1度 上に向く

く入ったパートごとに、要求するレベルを明示した、個人別チェックリストを能力の成長にあわせて作成したいものである。これがOJTの基本であろう。あくまでも個人に応じて目標設定がなされなければならない。

2. 標準化と企業の活力

一時代前であれば、マニュアルなど持たぬ企業が多かった。ところが、今はどこでも「マニュアル」のある時代となった。しかも、表面的には似かよったものとなっている（図表12に例）。こういった状況下に、他社では「あたりまえでない」ことを自

図表-12

店	A	B	C	D	E
入店者へのあいさつ	「いらっしゃ いませ！ A へようこそ」 「○人様ですか？」	「いらっしゃ いませ！ 何 名様ですか？」	「いらっしゃ いませ！ ○ ○人様ですか ？」	「いらっしゃ いませ！ 何 名様ですか？」	「ようこそ！ いらっしゃい ませ！」 「○人様ですか？」

『タイム』 88年1月1日号

社のなかにとり入れていくことが、今後の課題ではなかろうか。

この意味で、客の目に触れるチェックリスト（図表1のような）やマニュアルに定められたサービスこそ、他社と差別化してゆくための有効な手段ではないだろうか。そして望めるものなら、まとまり仕事一覧表を利用した業務規程（図表4）やマニュアル作成が、各企業における課題の解決につながることを願ってやまないものである。

もちろん、どんなにしごとのしくみを整えたとしても、実際にそのしごとを遂行する担当者が、課題解決をするのだ、と固く考えているのでなければ、改善はすすまないと思いつつ、本稿のまとめとしたい。