

小規模飲食店の業務改善におけるSSMの有効性の検討 The evaluation of validity of SSM, in the case business improvement of small scale restaurant

吉田 智彦[†] 宮川 裕之[‡]
Tomohiko Yoshida[†] Hiroyuki Miyagawa[‡]

[†] 青山学院大学大学院 社会情報学研究科

[‡] 青山学院大学 社会情報学部

[†] Graduate School of Social Informatics, Aoyamagakuin Univ.

[‡] School of Social Informatics, Aoyamagakuin Univ.

要旨

少数の正社員と多数のアルバイトによって構成されている小規模飲食店では、適切な業務管理や教育体制を整えることが難しい場合が多く、業務改善を阻んでいる一要因となっている。本研究の目的は、小規模飲食店（A店）が抱える状況を踏まえたうえで、仕事への「思い」が異なるスタッフをSSM（Soft Systems Methodology）の活動に参加させた場合に、スタッフ自らの意識と行動を変化させ、業務改善を自律的に推進することを明らかにし、SSMの有効性を検討することである。本研究ではA店が取り組むべき課題の候補を作り上げる状況までを報告する。

1. はじめに

Brian Wilson は問題のタイプを「ハード」な問題と「ソフト」な問題に大別する[1]。「ハード」と「ソフト」の相違点は、目的が明確に定義されているか否か、定義することが可能か否かである[2]。

「ハード」な問題は因果関係が構造化され、システムティックな特性を持っており、問題をいかに効果的、効率的に解決するか、つまり「how：どのように」行うかという面に重点を置く。

一方、「ソフト」な問題は構造化されておらず、「what：何か」と「how：どのように」の2つの質問が混在している問題である。「ソフト」な問題は人間で構成された組織に多く存在し、システムミックな特性を持っているため、組織が達成もしくは解決すべき「what：何か」を定義することが「ハード」な問題に比べて難しい。

本研究では分析方法として、「ソフト」な問題を解決するための方法論の1つであるSSM（Soft Systems Methodology）を用いている。SSMは、研究者が現場における「行為からの学習」や「経験のリフレクション」を重視する、アクションリサーチの一つである。問題を「how：どのように」解決するだけでなく、むしろ問題とは「what：何か」に焦点をあて、その問題状況に関わる人々の立場によって、見方や考え方が異なる状況において、何が問題か、あるいは何を目標とすべきかを検討するための方法論である[3]。

本研究では、このSSMを、少数の正社員と多数のアルバイトによって構成されている小規模飲食店（A店）の業務改善に適用した事例を報告する。本研究ではA店が取り組むべき課題の候補を作り上げる状況までを報告する。

2. 分析対象の概要

分析対象であるA店はJR横浜駅（神奈川県）から徒歩10分の場所に位置し、座席数80席の小規模飲食店である。A店のスタッフは、キッチンスタッフとホールスタッフに分かれている。ホールスタッフの構成は社員2名、アルバイト11名の計13名である（2012年10月時点）。営業時間は16時～4時、ピーク時間帯は18時～22時、繁忙期は1、3、4、7、8及び12月である。一日あたりのホールスタッフの配置人数は6～7名である。

分析期間は2012年8月中旬から10月中旬、SSM分析の参加者はA店の店長、社員、アルバイト2

名（アルバイト歴1年，アルバイト歴4ヶ月）と著者を含めた計5名である。A店では，アルバイトスタッフのモチベーションの低下やチームワークに関する問題を抱えている。

3. 分析【SSM ステージ 1~5】

3. 1【SSM ステージ 1, 2】問題状況の把握

ステージ 1, 2 の分析目的は問題状況を俯瞰して把握することである[2]。ステージ 1 は分析者が問題状況に入ることが目的であるが，分析者である著者はA店のスタッフでもあるため，問題状況への介入は容易にできた。ステージ 2 では，参加者に問題の状況全体を表現してもらう。最初に「お店が抱える問題とは何か」について，参加者全員によるフリートーキングと各自にヒアリングを行った。フリートーキングでは筆者は司会役，ヒアリングでは質問者となり，参加者が共通に抱えているA店における問題を聞き出した。その結果，“お客様の満足度を高めるための，アルバイトスタッフへの教育プログラムが完成されていない。”という問題が明らかになった。

出された問題状況を踏まえ，「A店の現状」について，メンバー各自の「思い」をリッチピクチャーで表現した（図1）。リッチピクチャーとは，問題の状況を把握する手段の一つであり，参加者各自に映っている状況を絵で表現する方法である[2]。参加者相互にリッチピクチャーの内容を説明させ，質疑応答などを通して理解を深めていく。



図1 「A店の現状」に関するメンバー各自のリッチピクチャー

リッチピクチャーとは別に，「A店の現状」について，メンバー各自の「思い」を関連システムで表現した。関連システムとは参加者が問題状況をどのように捉えているのかを述語を使って表現される方法である[2]。参加者個々に筆者がヒアリングを行い，参加者の思いを筆者が述語を使って表現し，参加者に確認を取りながら進めていった。述語を使って表現する理由は，SSMでは状況を行為的現実として捉えるからである[2]。以下に関連システムの一部を記述する。

- 一人でも多くのお客様に楽しい時間を提供するシステム
- オーダーを取ってから短時間で提供するシステム
- 気軽にお客様とのコミュニケーションが取れるシステム
- 満席の場合，来店してきたお客様を待たせる or 断るシステム
- スタッフ間で意気込み，やる気に差があり，統率がとれていないシステム

3. 2【ステージ 3, 4】「思い」のモデル作り

ステージ 3 では「思い」のモデルを表現する根底定義を作成する。根底定義は「Z（目的）のために，Y（手段）によって，X（行為）するシステム」という形式で表現される[2]。根底定義を決めるときに重要なことは，状況に対する参加者個人の「思い」をディスカッションやCATWOE分析などを通じて，参加者が腑に落ちる「思い」に集約することである（アコモデーション）。表1は本分析におけるCATWOE分析の結果を示したものである。

表1 CATWOE 分析結果

単語	概要	アコモデーションの結果
Customer	活動の受益者	・お客様・スタッフ ・店・エリアマネージャ ・経営陣
Actors	活動を行うもの	スタッフ
Transformation process	どのような入力をどのような出力に変換するか	仕事に対してモチベーションが低いスタッフ→仕事を楽しむスタッフ 食事, おしゃべりを楽しみたいお客様→満足感に満ちたお客様
Weltanschauung	活動を意味付ける世界観	お客様の行動を先読みして, 接客をすること お客様の満足度を高めることが最優先
Owner	活動を止められる者	店長・エリアマネージャ
Environmental constraints	環境がもたらす制約	お店を評価するお客様という存在

その結果, 根底定義が次のように定義された.

Z (目的): 目標売上を達成するために

Y (手段): スタッフが気持ちよく働くことによって

X (行動): 一人でも多くのお客様に快適な時空間を提供するシステム

ステージ4では概念モデルを作成する. 概念モデルとは, 根底定義を実現するのに必要な活動を矢印で結合した論理モデルであり, 根底定義作成と同様, アコモデーションを通して作成される. 図2は本分析における概念モデルを示したものである.

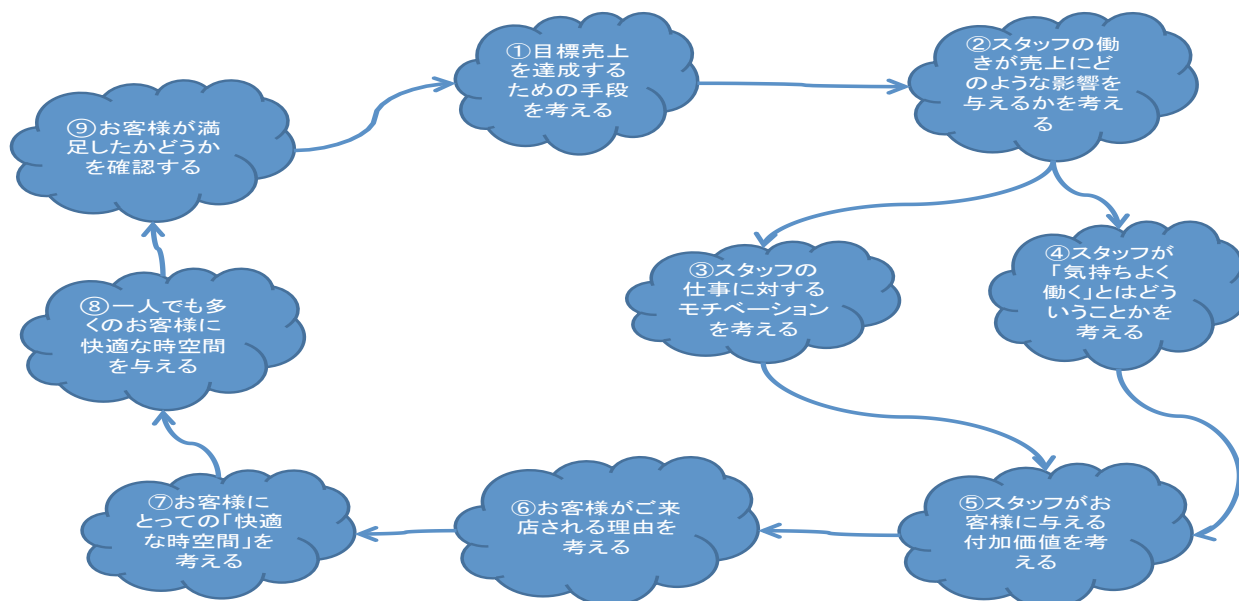


図2 概念モデル

3. 3【ステージ5】「思い」と現実を比較する

ステージ5では概念モデルの9つの活動と現実との比較を行った。表2は本分析での比較表である。

比較表の「概念モデル活動」欄には概念モデルの活動を列挙する。「存在」欄には概念モデルが現実
100%存在している場合には「○」印を、存在はしているが十分ではない場合には「△」印を、全く存在
しない場合には「×」印を記入する。「現実活動」欄には、現実世界での実際の活動内容を記入する。「現
実活動の評価」欄には、現実の活動が周囲の人（今回はSSM参加者）から、どのように評価されてい
るかを記入する。「コメント」欄には、現実活動の評価を参考にしつつ、概念モデルの活動と現実活動との
比較をとおして得られた気づきや改革案などを自由に記入する[2]。

表2 比較表

概念モデル活動	存在	現実活動	現実活動の評価	コメント
①目標売上を達成する ための手段を考える	○	毎月のミーティングで売り上げ増 加のための手段のアイデアを 出しあっている。	形式上やっているだけで、意見を 出しても取り上げてくれることはほ とんどない。	真剣にアイデアを考えてきたスタッフ にとって、モチベーションを下げる要因 の一つ
②スタッフの働きが売り 上げにどのような影響 を与えるかを考える	×	②の内容に関しては考えるスタッ フはいない	参加者全員が必要性感じている。	「働くとは何か」という教育が必要。初期 段階で教える必要がある。
③スタッフの仕事に対 するモチベーションを考 える	△	毎月のミーティングで話し合うこ とはないが、仕事中や仕事終り に話しているスタッフがいる	参加者全員が必要性感じている。	A店で働く理由をヒアリング。楽しい瞬 間、つらい瞬間。どのようなメリットがス タッフにあるのか考える必要がある。
④スタッフが「気持ちよく 働く」とはどういうことか を考える	△	毎月のミーティングで話し合うこ とはないが、仕事中や仕事終り に話しているスタッフがいる	参加者全員が必要性感じている。	職場環境、ワークスタイルの見直し。
⑤スタッフがお客様に 与える付加価値を考え る	△	毎月のミーティングで話し合うこ とはないが、仕事中や仕事終り に話しているスタッフがいる	参加者全員が必要性感じてい る。スタッフと仕事間のことは強く考 えるが、スタッフとお客様間に関し ては今後重要となると考える	スタッフとお客様との間にある「何か」を スタッフで考え対策することが必要
⑥お客様がご来店され る理由を考える	△	深く考えたことはなかった。やる 気のある一部のスタッフで話し合 うことはある。全員で話し合うこと はない	必要性感じる。特に社員は強く感 じている	お店の強みを再確認することにつな がる。強みに投資する機会を見つける。
⑦お客様にとっての「快 適」を考える	△	深く考えたことはなかった。	参加者全員が必要性感じている	お店側からの一方的な考えをまとめて も変わらないはず。お客様の声为重 要。店側とお客様側のギャップを知るこ とが重要
⑧一人でも多くのお客 様に快適な時空間を与 える	△	混雑している状況では質が落ち ている。店が落ち着いている日 は丁寧な接客により実現できて いる	参加者全員が必要性感じている	お客様一人一人に合わせた接客が必要。 ゲスト全員を「お客様」という一括 りにしないことが重要では？
⑨お客様が満足したか どうかを考える	△	常連さんからお店の雰囲気等を 伺うことができています。	参加者全員が必要性感じている	お客様にヒアリングを定期的に行う必要 がある

4. まとめと今後の課題

本研究では、SSM ステージ1～5を通じて、A店が取り組むべき9つの課題の候補を得ることができた。今後はこ
の9つの課題を基に、実現可能性を考慮した改革案を策定するとともに、A店での実践を通して、業務改善の効果
を評価する。

参考文献

- [1] Brian W, システム仕様の分析学ソフトシステム方法論, 共立出版株式会社, 1996.
- [2] 内山 研一, 現場の学びとしてのアクションリサーチ-ソフトシステム方法論の日本的再構築-,
白桃書房, 2007.
- [3] 神沼 靖子, 浦 昭二, 情報社会を理解するためのキーワード3, 培風館, 2003.