

松井忠三著「無印良品は、仕組みが9割—仕事はシンプルにやりなさい—」角川書店、2013年7月10日刊を読む

「努力」を「成果」に直結させる

- (1) 無印良品には、全社員の「知恵と努力」の結晶ともいえる、二つの分厚いマニュアルがあります。
 - (2) 業務をスムーズに行うための「社内の仕組み」と、店舗サービスのあらゆる「標準」が書かれているもので、“無印良品のすべて”が詰まったものです。
 - (3) 本書では、このマニュアルの一部を公開しながら「仕組みを大切に作る働き方」を紹介していきます。
- (1) マニュアルと聞くと「無機質で、冷たい印象がするもの」と思うかもしれませんが。
 - (2) しかし、無印良品のマニュアルは、決して無味乾燥なものではありません。むしろ、日々の仕事に生き生きと取り組みながら、成果を出していくことができる、最強の“ツール”です。
 - (3) 楽しく、ムダなく働きながら、仕事の成果を出していくことができるのです。
- (1) 私はいま、無印良品を運営する良品計画の会長を務めています。そんな私が、あえて無印良品の秘密を公開して、仕組みの大切さを説く理由は大きく二つあります。
 - (2) 一つは、やや大げさな言い方になりますが、日本の経済を元気にするために、一緒に頑張っていきたいという思いがあるからです。
 - (3) いまの日本には、経済状況が厳しいなかでも、努力に努力を重ねているビジネス・パーソンがたくさんいます。しかし、そのような「努力」が、正しく「成果」に結びついていないケースが多いように感じています。
 - (4) では、どうすればいいのか。
 - (5) そのヒントが、「かつて不振にあえいだ無印良品」にあると思ったのです。
 - (6) おかげさまで無印良品は、国民的ブランドとして成長しました。今では海外でも「^ム ^ジ MUJI」と呼ばれ、日本発のブランドとして知れ渡っています。
 - (7) しかし、かつては業績が悪化し、「無印良品はもう終わりじゃないか」と業界内で囁^{ささや}かれていた時期がありました。私は、そのような“谷底に落ちていた時期”に社長に就任しています。
- (1) そこで最初に取り組んだのは、賃金カットでもなく、リストラでもなく、事業の縮小でもなく、仕組みづくりでした。
 - (2) 簡単に言うと、それは「努力を成果に結びつける仕組み」「経験と勘を蓄積する仕組み」「ムダを徹底的に省く仕組み」。これが、無印良品の復活の原動力になったのです。
 - (3) 仕組みとは、組織の根幹にあたるものです。これがしっかり築けていないと、いくらリストラをしたところで、不振の根本原因は取り除けず、企業は衰退します。

5. (1) 何事も「基本」がなければ「応用」がないのと同じように、「会社の仕組み」がなければ、そこから「知恵」も、ひいては「売上げ」も生まれません。
- (2) 逆に、

- ① シンプルに仕事ができる仕組みがあれば、ムダな作業がなくなります。
- ② 情報を共有する仕組みがあれば、仕事にスピードが生まれます。
- ③ 経験と勘を蓄積する仕組みがあれば、人材を流動的に活用できます。
- ④ 残業が許されない仕組みがあれば、自然と生産性が上がります。

- (3) このような無印良品の「仕組み」は、あらゆる業務に及んでいます。
- (4) 神は細部に宿る—これは、ドイツ出身の建築家、ミース・ファン・デル・ローエが残したといわれる有名な言葉です。
- (5) この言葉の意味についてはさまざまな解釈がありますが、ディテールにこだわるのが作品の本質を決める、という意味ではないかと私は考えています。企業の力を決定づけるのも、やはりディテールであり、それが仕組みなのです。

〈「チーム・リーダ」がやるべきこと〉

6. (1) もう一つの理由は、どんな業種でも、どんな立場でも、「**仕組みを大切に**する考え方」は働くうえで大いに役立つと考えるからです。
- (2) この本は、経営者はもちろんですが、一般ビジネスマンの役に立つ内容になっています。とくに、会社の部課長クラスのチーム・リーダーには是非、読んでいただきたいと思っています。
- (3) リーダーに悩みはつきものです。やるべきことはたくさんあるでしょう。
- (4) 組織あるいは部署の運営で頭を悩ませているのなら、まずは**仕組みを見直**してみてもいいでしょうか。大半の悩みは解決できるはずですよ。
- (5) 業績を伸ばそうとノルマを厳しくしたり、部下のやる気を引き出そうと**発破**をかけたりする。それも大切なことかもしれませんが、それより、**仕組みをつくって**みてください。そうすれば、人(部下)は自然と行動を変えてくれるはずですよ。
- (6) チームの悩みの「**答え**」が、本書に書いてあるのです。
- (7) リーダーが「**努力を成果に結びつける仕組み**」をつくらなければ、日本の企業はますます元気がなくなっていきます。逆に、**仕事の生産性を上げられる仕組み**を整えたら、おそらくどの企業も業績は回復するでしょう。
- (8) ひいては、それが日本経済の復活にもつながるのではないかと、私は考えています。
- (9) 本書が、日本の会社を元気にするきっかけになれば幸いです。

P1 ~ 5

[コメント]

本書は、私の尊敬する「無印良品」の良品計画会長、松井忠三氏の「会社らしい仕組みづくり」のテキスト。企業としての社会的使命、ビジョン、共有すべき価値観、基本理念、行動方針、中長期経営計画、短期経営計画などをたえず見直し、あるべき姿のものを策定すると同時に行うべきことは、「仕組みづくり」。どんなに素晴らしいことでもそれを実行に移す「仕組み」をつくらなければ、実現は程遠いからだ。大変な状況であった良品計画も「仕組みづくり」を大切にしたら今日があると言える。大いに学びたい。