

<h1 style="margin: 0;">元 氣 の 源 通 信</h1> <p style="margin: 0;">人事労務・社会保険等手続き・助成金・給与計算</p>	<p style="margin: 0;">特定社労士・経営士 深川順次</p> <p style="margin: 0;">福岡市博多区比恵町 11-7-701</p> <p style="margin: 0;">TEL092-409-9257 FAX092-409-9258</p>
<p>(今月の言葉) 仕組みづくりで会社を強くする</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 仕組みが意識を変える ② 仕組み・マニュアルをつくると実行力がうまれる ③ 会社を強くする仕組み・マニュアルづくり 	

2013年12月号 (第131号)

「仕組みをつくれれば、どんな時代でも勝てる組織風土をつくることができる」(松井会長)

生活雑貨の店「無印良品」を日本内外に展開している(株)良品計画は2001年には38億円の赤字を出しました。「無印良品の時代は終わった」とうわさされ、社内でも「この会社はもうだめなのでは」という沈滞ムードに陥りました。そのとき社長になったのが松井忠三さん(現会長)です。

松井会長(当時社長)は「無印良品に潜む根本的な原因はなにか」と問いかけます。そして「スタートから20年が経ち、ブランドの“革新的部分”がおお客様のニーズに遅れるようになったこと」さらに「経験と勘を重視しすぎる“経験至上主義”がはびこっていたこと」だと断じています。

その解決策が「仕組み」づくりです。社内の業務を見なおし、マニュアルを整備し、徹底的に見える化を進めていきました。その結果2007年度には3年連続して過去最高となる経常利益186億円を達成しています。(2013年度は197億円)

では、松井会長と良品計画の「仕組み」づくりの意図はなんであり、どのような「仕組み」をつくっていったのか、学んでいきたいと思います。

仕組みづくりで会社を強くする

仕組みが意識を変える

意識を変えることはなかなか難しい。これは経営者の皆さんがだれでも実感されていることだと思います。

松井会長も西友(良品計画は西友から独立)で人事を担当していたとき、2泊3日の幹部研修を行ったといいます。業績悪化を受け研修で幹部社員の意識を変えようとしたわけです。しかし、「成果はまったくありません」でした。結局西友はウォルマートに買収されてしまいました。

松井会長は言います。

「そもそも、ビジネスモデルが世の中のニーズに合わなくなっているから業績が悪化しているのであり、社員の意識だけを変えようとしても根本的な解決にはなりません。ビジネスモデルを見直して、それから仕組みをつくっていく。その仕組みに納得して、実行するうちに、人の意識は自動的に変わっていくものです。

この順番が間違っていると、せっかくの改革もムダに終わってしまいます。本質的な部分から着手しないと、根本的な改革は実現できないのです」

(株)武蔵野の小山社長も「形から入り心に至る」と述べ、「仕組み」づくりの大切さを強調しています。

では、仕組み作りのために何が必要か。何よりもスタッフの声です。松井さんが社長に就任してまず行ったのが現場に出向いてスタッフの声を聴くことでした。「直営店107店」を1軒ずつ回ったといいます。ただ、視察だけでは表面的なところだけしかわかりません。夜は店長らスタッフとともに酒を飲みに行き、腹を割って話す場を設けていきました。

まずは「現場の不満に耳を傾け、一緒に解決策を考える」「今の時代のリーダーに必要なのはカリスマ性ではなく、現場でも自由にものを言えるような風土をつくり、その意見を仕組みにしていこうこと」(松井会長)だと強調しています。

その中で、「売れ筋捜査」や「一品入魂」などのアイデアも生まれました。

仕組み・マニュアルをつくと実行力がうまれる

「マニュアルは仕事のマネジメントツール」（松井会長）

マニュアルにたよると画一的になり「一人ひとりが考えたり、創意工夫する風土ができなくなる」ということで批判的な経営者もいます。しかし、松井会長は「マニュアルを作る人になること」「マニュアルをつくり上げるプロセスが重要で、全社員、全スタッフで問題点を見つけて改善していく姿勢を持ってもらうこと」がマニュアルづくりの目的だと強調しています。

無印良品は仕組み・マニュアルをつくるメリットを5つ述べています。

【知恵を共有】 マニュアルは本部だけでつくるのではなく、現場（店）で働いているスタッフの知恵をすくい上げてひとつにまとめています。これにより、すぐれた知恵や経験を全員で共有できるようになり、個人の経験を組織に蓄積できるのです。

【標準なくして改善なし】 マニュアル作りとは、仕事を標準化すること。同じ業務を誰が行っても、同じようにできるようになります。そうやって一つのフォーマットをつくりあげ、さらに改善していくと、組織全体が進化します。

【部下を効率的に指導する】 一昔前なら、上司がじっくり部下に教える時間をあつたが、変化の早い現代ではなかなか時間が取れません。目に見える形にすれば、上司が部下を効率的に指導できるようになります。

【スタッフの顔の向きをそろえる】 それぞれの業務を何のためにするのかという目的をマニュアルに明記すると、仕事にブレが生じません。さらに、マニュアルは理念を伝えるツールです。理念を伝え続けると、チーム員の志を一つにできます。

【仕事の本質を見直せる】 マニュアルを作る段階で、作業一つひとつの意味を考え直さなければならぬので、仕事のしかたや姿勢を深く掘り下げるきっかけとなります。

会社を強くする仕組み・マニュアルづくり

無印良品のマニュアルはお店のものは「MUJI GRAM」、本部のものは「業務基準書」と呼ばれています。実に前者が2000ページ、後者が6600ページに及ぶ量だと言います。

以下、マニュアル化の具体例を2~3見ていきたいと思います。

【マニュアルで商談メモを部署内全員に共有】

誰のために商談するのか、何のために商談するのかという本来の目的を考えると、組織のため、ひいては店を訪れるお客様のためです。したがってその情報はオープンにして組織に蓄積すべきです。商談日や商談先、商談内容をシートに記入すること、商談内容に不備や漏れがある場合は同席者が修正することなどマニュアルで指示しています。

【マニュアルでクレームなどのリスク管理】

日々発生するクレームなどのトラブル対応、リスク管理は極めて重要です。なによりも企業全体で共有してこそ、プラスに転化することもできます。リスク管理をマニュアル化するときは、必ず「具体的な事例」と「対処法」を入れるのがポイント。お客さまからクレームがあった場合の一次対応として5つの対応を決めています。①限定的な謝罪、②お客様の話をよく聞く、③ポイントをメモする、④問題を把握する、⑤復唱する。最終的な対応は店長がキッチンと行うが、最初の対応は全スタッフができるようにしておくことが大切です。

【マニュアルで人材育成】

以前、経理部では「一人前になるには15年かかる」と言われていました。口伝の世界だったからです。これをわずか2年程で一通りの仕事を覚えられるようにしたのがマニュアルです。5年もあれば一人前の経理部員のレベルにすることができました。本部の業務基準書には経理部の業務は店舗に関する会計だけで11個のカテゴリーに分けて記されています。

マニュアルを作ると人材育成も効率的にできるようになるのです。