

# 元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける

特定社労士・経営士・高齢者雇用AD 深川順次

福岡市博多区比恵町 11-7-701

TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 勝てるチームをつくる

- ① 信頼の土台をつくる
- ② 勝てるチームをつくるためのリーダーシップの取り方
- ③ マニュアルを作り実行力を上げる

2015年7月号 (第148号)

7月1日、成長塾第10回全国大会(ENTOENTO主催)に参加しました。北は北海道から南は沖縄まで、全国で「社員の成長と会社の業績向上」の仕組みづくりを実践している約100社が参加していました。その中で4社からの事例報告もあり、多くの気付きを得ることができました。

大会の冒頭、「仕組みづくり」で成功した(株)良品計画松井忠三会長(現名誉顧問)の講演がありました。2015年2月現在、266億円の利益を上げていますが、2001年には38億円の赤字。「無印良品は終わった」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。この危機克服の大きな一助となったのが「仕組み」です。

松井会長は言います。「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」と。今回は、良品計画の松井会長に学んでいきたいと思います。

## 勝てるチームをつくる

### ■信頼の土台をつくる■

会社も人間関係でできています。経営者と社員、上司と部下、社員同士。この人間関係で一番大切なことは信頼です。

松井会長は「信頼こそが、全ての仕事の礎になる」と強調し、しかも「信頼の土台をつくる」ことをリーダーの重要な任務としています。

では、どうしたら「信頼の土台」をつくることができるのか。以下の4点を上げています。

#### 【仕事をやり遂げること】

日々、自分の仕事を決められた期日までにやり遂げる事、その積み重ねが重要

#### 【チームワーク】

チームとしての成果を最大化することが大切。リーダーの大きな仕事は、いろんな方向を向いた人々を一つの方向に向けてチームワークを生み出すこと。

#### 【素直・正直・公平】

リーダーにとって特に必要なのが、「公平さ」。自分の好きな人や相性のいい人だけを「えこひいき」すると信頼の土台が崩れてしまう。そうならないためには、全ての部下の「長所」を見ること。

#### 【行動力・実行力】

言いつばなしで口だけの人は信頼されない。課題や問題解決のために実際に行動することが大切。「もし、4本のうちの1本が欠けてしまったら、別の1本が欠ける前に、すぐに欠けてしまった脚を直すこと、これが信頼を維持するために大切」と強調しています。

### ■勝てるチームをつくるためのリーダーシップの取り方■

松井会長は、特に以下の2点を強調しています。

1つ目は、「任せる力」を磨くこと。

リーダーは、部下に仕事を任せることは当たり前ですが、その任せ方によって仕事の成否を左右しま

す。「任せること」は、「まる投げ」や「放任」ではない。「『任せる』ということは、部下に仕事を割る振ることではなく、部下の仕事を成功させること」だと強調しています。

また、部下の一挙手一投足を事細かに管理することでもありません。

「任せる」時に必要なことは、

- ①その仕事の目的
- ②いつまでに
- ③どれぐらいのレベルまで目的を達成してほしいか

この3点を明確に部下に伝えることです。

2つ目は、部下の仕事を「作業」にしないこと。

日常的な仕事は「作業」になりがちで、「やらされ感」を持ちがちです。そうならないためにも「仕事の目的」をしっかりと伝えることが大切です。

例えば、「おたたみ」の仕事、売り場でお客様が衣類を広げて見たり、試着した後売り場に戻ってきた商品をたたんで直す仕事ですが、その目的を次のように明らかにしています。「お客さまが見やすく、手に取りやすく、試着しやすくして、買ってもらうのに便利な状況をつくること」

無印良品のマニュアルである「ムジグラム」には、仕事一つひとつの項目の最初に、このように目的が書かれています。

「リーダーは、部下に仕事の目的を語り、ある程度の自由裁量を与え、自分で判断させて、その結果を確認します。これこそが、仕事を作業にしないで仕事を任せるということです」

## ■ マニュアルを作り実行力を上げる ■

無印良品では、実行力を上げるためにマニュアルを作りました。お店関係が 2000 ページ、本部関係が 6600 ページにも上るとのことです。

マニュアルにたよると、「お客様への対応が画一的になり、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」と批判する経営者もいます。しかし、松井会長は「マニュアルづくりに全社員、全スタッフを参加させ、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」が大切だと強調しています。

マニュアル(仕組み)のメリットは次の5点です。

### 【智恵の共有化ができる】

マニュアルは現場(店)で働いているスタッフの智恵をすくい上げて一つにまとめたもの。これにより、すぐれた智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。

### 【標準なくして改善なし】

マニュアルづくりとは、仕事を標準化すること。同じ業務を誰がやっても、同じようにできるようになる。そうやって一つのフォーマットを作り上げ、更に改善していくと組織全体が進化する。

### 【部下を効率的に指導できる】

目に見えるような形にすれば、上司が部下を効率的に指導できるようになる。

### 【スタッフの顔の向きをそろえることができる】

それぞれの業務に目的を明記すると、仕事にブレが生じない。更に、マニュアルは理念を伝えるツールである。理念を伝え続けると、チームの志を一つにすることができる。

### 【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ないので、仕事の仕方や姿勢を深く掘り下げるきっかけとなる。

マニュアルによって、従業員は誰でも一定の仕事ができるようになり、上司は効率的に指導ができるようになりました。良品計画が大きく飛躍する武器となったのです。