

地方経済情報 Weekly No.344

引き算の美学

～「やらないこと」を決める経営～

1. 「その業務」は本当に必要か

「やらないことを決める。それが経営だ。」という言葉を残したのは、Apple 創業者の故スティーブ・ジョブズ氏です。「業務の効率化をするはずが、逆にその管理に時間を割いてしまった」「業務改善に向けた会議をしたものの、時間だけが過ぎ、何をすることが決まらなかった」といった経験のある経営者・従業員の方も多いのではないのでしょうか。人手不足が叫ばれる中、業務の効率化という考え方を昇華し、「業務そのものを無くす・無くしてみる」という発想も必要であると考えられます。

2. 「やらないこと」を決める

そのような「業務そのものを無くす」取組みについて示唆を得られるのが、「高機能ウェア」を展開する㈱ワークマンの事例です。同社では多くの「やらないこと」を断行し、企業風土を変革しています。例えば、「ノルマと短期目標を設定しない」「会議は極力しない」「経営幹部は極力出社しない」など、これまでのビジネスや商慣行の常識を覆すような取組みを多々実践しています(図表)。また「社内行事をしない」に関しては、パートの募集広告に掲載した結果、応募者数が4倍になるという反響もありました。同社は、この「しない経営」を徹底し、大きな飛躍を遂げました。

3. 世界経済転換の潮流にも親和する引き算の発想

多くの先進国や企業が、これまでの歴史の中で足し算・掛け算の視点で右肩上がりに経済成長を遂げてきました。一方で、当研究所のアドバイザーでもある法政大学の水野和夫教授が「より近く、よりゆっくり、より寛容に」という行動原理を提唱し、“Less is More^{*} (少ない方が豊かである)”という新しい意識も広がりつつあるなど、資本主義社会は大きな分岐点を迎えています。このような潮流を鑑みても、持続可能な事業経営へのヒントは引き算の発想にあるのかもしれませんが。

【図表】ワークマン式「しない経営」

社員のストレスになることはしない	ワークマンらしくないことはしない	価値を生まない無駄なことはしない
残業しない	他社と競争しない 値引きをしない	社内行事をしない
仕事の期限を設けない	デザインを変えない 顧客管理をしない	会議を極力しない
ノルマと短期目標を設定しない	取引先を変えない 加盟店は対面販売をしない、閉店後にレジを締めない、ノルマもない	経営幹部は極力出社しない
頑張らない	海外出店しない 宅配しない(現状行っているが、将来的に店舗受取のみにする予定)	幹部は思いつきでアイデアを口にしない

資料：土屋哲雄『ワークマン式「しない経営」』、ダイヤモンド社、2020年、を基に当研究所作成

※ドイツ出身の建築家ミス・ファン・デル・ローエ氏(1886～1969)が提唱した言葉。“Less is More”は、人類学者ジェイソン・ヒッケル氏の2021年の著書『Less is More: How Degrowth Will Save the World』でも使われ、「日経ビジネス」2022年8月号で経営学者のフィリップ・コトラー氏も言及していることから注目を集めている。