

野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

VOL.72

良品計画

野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro_一橋大学名誉教授。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D.取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）、『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）、『戦略の本質』（共著）、『流れを経営する』（共著）。



全13冊、約2000ページに及ぶMUJIGRAM（44ページ参照）。良品計画独自の店舗業務マニュアルだ。同社のDNAがここに詰まっている。

組織の風土を変える。企業改革で最も難しい課題だが、それを独自のマニュアルづくりによって実現したのが、「無印良品」を展開する良品計画の松井忠三会長だ。ただ、本人は自身の性格をこう表現する。

「当社では人材開発のため、米国キャリパー社の分析法を採用していますが、私の指標は、外から与えられる規則や決まりなどを守る『外的管理』が低く、自分の行為を管理する『内的管理』が高い。実際、決められた通りに仕事をするのがいやで、今のやり方ではうまくいかないと思うと、どんどん変えたくくなります」

この性格もあってか、松井は東京教育大学（現筑波大学）卒業後、就職した総合スーパーの西友では上司

にとって「扱いにくい存在」だった。人事畑を歩んだが、「主流にいたことは一度もない」。1991年に良品計画へ総務人事部長として出向になったのも左遷人事だった。しかしそんな松井だからこそ、「無印神話の終焉」といわれた危機を克服することができた。

「決められた通りに仕事をするのがいや」という松井は、規則や決まりのイメージが強いマニュアルを使い、いかにして復活を成し遂げたのか。松井の言葉そのものが実は、この10年余りの改革の軌跡と執念で定着させた経営の仕組みを象徴する。全貌に迫ろう。

無印良品が西友のプライベートブランドとして誕生したのは、1980年。ブランド志向へのアンチテーゼと

「経験主義の弊害」により業績急落 「仕組み」で動く風土に変革し復活

して「無印」をコンセプトとし、シンプルなデザインで素材も見直し、生産工程の無駄を省き、包装も簡素化した商品づくりは「わけあって、安い」のキャッチフレーズとともに、個性を求める生活者の支持を獲得した。1989年には良品計画が独立。バブル崩壊後も、「ムジラー」と呼ばれる熱狂的ファンも現れ、人気は上昇。1990年から10年間で売上高は約4倍、経常利益は100倍以上、毎年2ケタ成長を続ける伸長ぶりは「無印神話」と讃えられた。商品アイテムも衣料品、食品、生活雑貨、家具、家電……と拡大の一途をたどった。

裏目に出たセゾン文化

ところが、2000年ごろから既存店売上高が落ち込み、前年割れを始める。業績は急落。ついに2001年8月の中間期決算で初めて38億円の赤字を計上してしまう。時価総額も1999年の7000億円から2002年には400億円まで下降。「無印良品はもう終わりではないか」とまでささやかれた。順風満帆からどん底へ。失墜劇のさなか、2001年1月に社長に就任したのが松井だった。

松井はすぐに止血に着手した。全国の直営店100店余りを1軒ずつ回る。目に焼き付いたのは店頭「汚さ」だった。新商品が並ぶ奥で、前・前々シーズンの売れ残りが処分品として特売されている。原因は無印神話時代に染みついた、欠品を恐れる習性による作り過ぎにあった。不良在庫は簿価で38億円に上ったが、松井は焼却場に運ばせ、開発担当者の目の前で段ボールごと炎のなかに投じた。荒療治でショックを与え、生産と在庫を適正量に抑える方策を講じ、さらに国内外の不採算店舗を閉鎖。こうした外科的治療により翌2002年度から増益、2003年度以降は増収増益に転じ、数字上はV字回復を果たす。ここから松井の手腕の本領発揮だ。失速の根本原因は何か。主流から外れてきた分、その本質を見抜いていた。本人が話す。

「大企業病とか、商品開発力の低下とか、いろいろ原因はありました。しかし、根源はわれわれが育ったセゾングループの風土と文化にありました。個人の優れた感性や経験を重視し、独自のやり方に任せる文化は、次々とセゾンらしい新しい業態、ブランドを生み出しました。無印良品も象徴的な存在でした。その“経験主義”が今度は弊害となって表れたのです」

松井には忘れもしない光景があった。総務人事部長として西友出身者の「転籍の受け皿」をつくる役割を終え、自身も転籍。1994年、無印良品事業部長職に就いた。千葉県の柏高島屋ステーションモール内に新店がオープンする。夕方6時に見に行くと既に売り場はできていた。そこへ他店のベテラン店長が応援にやってきて、「これでは無印らしさが出ていない」とつくり直しを始めた。次いでまた別の店長がきてまた変える。深夜12時を回っても終わらなかった。

「すべては経験主義が原因です。西友では社員は配属店の店長の背中を見て育つ文化がありました。茶道の表千家、裏千家みたいに店ごとに流儀が異なり、学ぶことも違う。100人店長がいると100通りのやり方が生まれる。その文化が良品計画にも受け継がれていた。ただ100人中、職人芸で見事な売り場をつくれるのは2人ぐらいで、残りは60点程度というのが実情でした」

経験主義の弊害はいたるところに見られた。商品担当者は帳票も自分流のものをつくる。担当が替わると次の人は見てもわからない。仕事に個人がつくのではなく、個人に仕事がつく。一人ひとりの仕事の仕方が「見えない化」され、情報が共有されない。「勝てる組織」ではなかった。また、ある店の成績が悪い理由を聞くと、「人災」という答えが返ってきた。要は「店長が悪い」。責任を個人に帰して思考が停止する。不振の衣料品などは3年間に部長が5人替わる異常事態。替えても好転しないのは、もう1つ、「セゾンの負の

「実行95%、計画5%」

「セゾンの常識はわが社の非常識」

遺産」を受け継いでいたからだ。

「実行力の弱さです。それはセゾングループの創業者、堤清二の存在に起因しました。偉大なマーケッターである堤に提案を通すには、現場でのヒアリングを積み上げた、地に足のついた案では逆にダメで、思い切り想像を膨らませ、書ける限りのことを書き込む。提案者は1週間徹夜して案をつくり上げる。通ったときには疲れ切って実行する力も出ない。案自体が現場と馴染まない。提案書の紙は多くても、実行力のない足腰の弱い組織になっていた。良品計画も同じでした」

マニュアルを現場発で改善

経験主義を廃し、実行力の高い組織へ、社風を変える。「実行95%、計画5%」「セゾンの常識はわが社の非常識」。改革のスローガンを掲げると、松井は根本治療に踏み出す。目指すのは「全店舗で90点をとる」。それには組織全体を「仕組み」で動かす必要がある。使えるツールが1つあった。

柏高島屋ステーションモールでの一件後、松井は1度、マニュアルづくりを試みたことがあった。ハワイのスーパーマーケット、サンチェーンの「^{サン}SUNGRAM」というマニュアルを参考にし、「^{ムジ}MUJIGRAM」と命名。自身は2年後に物流担当になったため、あまり活用さ

れなかった。このMUJIGRAMにもう一度、息を吹き込もう。すべての店舗業務を「見える化」し、標準化して、組織風土を変えていく。業績が復調した2005年、松井は再整備を開始する。

注目すべきは、再整備のため、現場の店舗からの声を徹底して拾い上げたことだ。それは最初につくった際の反省に基づく。本部主導で人事部、経理部、販売部、商品部……といった縦割り組織別に章立てしたため、店舗では使いものにならず不評を買った。再整備では、「こうしたほうがいい」という現場の知恵を吸い上げる。何万件もの声をもとに店舗での仕事のくくり方で章立てし、2年がかりで全13冊約2000ページに及ぶ新生MUJIGRAMをつくり上げた。前回導入時には「抵抗勢力」となった職人芸のベテラン店長を今回は作成委員に任命。立場が変わった彼らは知恵とノウハウをいかんなく注ぎ込んでいった。

店舗業務のMUJIGRAMに続く形で、2006年からは本部業務についても、見える化と標準化のためのマニュアルづくりを開始。1年がかりで各部門別に全19冊約7000ページの「業務基準書」が作成された。

「社員は店舗で3年経験を積むと店長になります。とすると、3年後には店長の半分以上はMUJIGRAMで育った人間になり、背中を見て育つ風土と文化は変えられる。3年の辛抱だと心に命じました」(松井)

こうしてボトムアップで作成されたMUJIGRAMと業務基準書には、単なるマニュアルではなく、組織風土を変える仕かけが埋め込まれていた。現場で使う人が内容を更新し、改善していく。良品計画のマニュアルを特徴づける最大のポイントはここにある。

仕組みはこうだ。MUJIGRAMの場合、各業務について最初に、「何を実現するか」という仕事の意味と目的が、「何・なぜ・いつ・誰が」の4項目で示される。「レジ対応」なら、「(何) お客さまが購入される商品



松井 忠三氏
良品計画 代表取締役会長

従業員の知恵を全体で共有するのがMUJIGRAMだが、良品計画では、顧客の知恵を吸い上げ、商品開発に生かす仕組みもある。専用サイトを通じた消費者の要望をもとに開発され、好売れ行きを示す商品、おうちポーチ。化粧品や救急用品など、家のなかで移動して使うことを想定した小物収納用品だ。



の代金をいただき、商品をお渡しするお客さま対応」
「(なぜ) レジは店舗業務の20%を占める重要な仕事のため」
「(いつ) 随時」
「(誰が) 全スタッフ」。補足として『買ってよかった』『よいお店だな』そう思っただけのチャンスが多い場面でもあります。そのあとに具体的な仕事の仕方が記されている。

「型破り」で組織風土改革

店舗スタッフは業務を遂行しながら、問題点や不便な点に気づき、改善策を思いついたら、店長に相談。店長は本部に提案すべきと判断したら、イントラネットの端末の「顧客視点シート・改善提案」の欄に、顧客からの要望などととも打ち込む。全国10地域を統括するエリアマネージャーによって、全社的に取りあげるべきかどうか、1度、スクリーニングにかけられたのち、各業務の主管部門へ送られる。部門長は1週間以内に対応法を提案者に回答。部門内で検討の結果、改善案として採用されると、MUJIGRAMを統括する部署が毎月、内容を更新しイントラネットで全店に連絡。3カ月に1度、まとめて印刷し配布される。

例をあげよう。女性客は服の試着時に化粧がつかないよう不織布のフェイスカバーをかぶる。あるスタッフが、使用済みカバーを床用モップの掃除用シートのかわりに使うとホコリがよくとれ、経費減になると考えた。提案が上がり、全店で実行されている。現場ならではの気づきだ。また、店長になると防災管理者など何種類もの資格が必要だが、多忙で取得の時間確保が難しい。ある社員が、店長代行の研修後に取得すればいいのでは、と提案し、採用された。これも人事部

が上から見ていては思いつかない案だ。こうした現場からの改善提案を松井は「型破り」と表現する。

「能の世界では初めは型を守り、あるとき型を破り、創意工夫をするとそれが新しい型になる。われわれが目指すのはこの型破りです。業務の大半は記述通りに行いますが、変えていく仕組みが重要で、それは現場でしか変えられない。仕事が変わればMUJIGRAMが変わり、MUJIGRAMが変われば100%実行されます。戦略が二流でも実行が一流なら、実行しつつ戦略を変えて勝つ。変動要因をすべて吸収する仕組みを持ち、実行力の高い組織にする。MUJIGRAMも業務基準書もマニュアルというより、創意工夫を成果に結びつけ、組織風土を変える活動なのです」

商品開発も仕組み化した。従来は店舗面積の拡大に合わせて商品開発を牽引したが、店舗規模が一定レベルまで達すると「一歩先に行く開発」は限界に達し、商品力が低下した。組織として開発力を高めるには、仕組みの上に個人の創造性を載せる必要がある。その仕組みとして新しい開発手法が生み出された。

無印良品を外国人がつくったらどうなるか。海外の代表的クリエイターに開発依頼する「ワールドMUJI」。世界各地に根づく伝統、文化、知恵から有益なものを見つける「ファウンドMUJI」。顧客の家庭に入り込んで暮らしを観察、顧客も気づいていないニーズを探し出す「オブザベーション」。キーコンセプトも「『これがいい』ではなく『これでいい』」へ再設定。抑制や譲歩を含んだ満足感により世界レベルで共生共存を志向する方向性を明確にした。すると、次々とヒット商品が誕生。業績回復に大きく貢献した。

異動も部分最適から全体最適へ ダイナミックな戦略的人事を実現

経験主義から仕組みで動く組織風土へ。人事畑出身の松井がもう1つ実感した大きな成果がある。それは「人事異動の容易さ」だった。本人が話す。

「経験主義のもとでは、個人に仕事がつくため、生き字引的な人がぞろぞろいて替えたくても替えられない。引き継ぎも容易にできない。経理などは15年経験して一人前といわれ、定年まで経理にいることになる。人事は硬直化し、部分最適に陥る。一方、業務基準書があれば、業務はすべて書かれているので、異動と引き継ぎがスムーズにできる。適材適所や人材育成を考え、全体最適の人事ができるようになりました」

人材委員会が適材適所を検討

松井は全役員で構成する「人材委員会」を新設。国内外の部長・課長職の計110のポジションについて、年2回、幹部候補育成や全体最適の視点から、異動と配置を検討する。有望な若手を海外の戦略拠点に派遣したり、エース級を苦戦部門に投入してテコ入れを図るなど、ダイナミックな戦略的人事が可能になった。

良品計画は国内385店舗に対し、海外は256店舗(2014年2月期)とこの2年間で93店増え、進出を加速している。MUJIGRAMも英語版、中国語版、韓国語版を作成。進出する24の国・地域でも、現場で使う人が内容を改善していくサイクルを、現地スタッフと日本から派遣される社員たちが一緒に回していく。

日本の場合、店舗からの改善提案は年間4000~5000

件。パート・アルバイトが大半を占めるスタッフは約4000人。平均1人1件提案している勘定だ。採用分には1件1000円の報奨金が支給され、優秀な提案は年2回社長表彰されるが、「創意工夫のモチベーションそのものが仕組みのなかに組み込まれている」という。

「MUJIGRAMに掲載されれば、本人にはわかります。自分の提案が仕事をやりやすくし、みんながご利益を感じる。ならば自分も工夫してみようと努力する。今はそれが組織風土になっています」(松井)

一般的に企業の風土を変えようとする、新しい人事制度や報酬制度を導入する例が多いが、制度はややもすると運用が目的化し、組織が固定化しがちだ。一方、松井の言う「型破り」、すなわち、「型を守る→破る→創意工夫によってそこから離れ新しい型をつくる」という「守・破・離」のサイクルを組織に埋め込むと、現場を起点とする“知の循環”が生まれ、風土が変わっていく。この循環を松井は「血が通う」と表現する。

「今の課題は国境を超えて“血が通う仕組み”をどうつくれるかです。グローバルに戦うため、単にマニュアルをつくるのではなく、組織風土を共有していく。海外でエンジンを回していくにはこれが不可欠です」

一度、成長神話が崩壊した企業がどん底から生み出した自己革新の仕組みは今、次の段階に進み、無印良品を不動の世界的ブランドへと押し上げようとしている。これが成功すれば、日本発のイノベーションモデルがまた一つ生まれるに違いない。(文中敬称略)



「わけあって、安い」をキャッチフレーズに、「安くてよい品」として開発された無印良品。発案者は、2013年11月に逝去したセゾングループ創業者、堤清二だった。

Text = 勝見明

ジャーナリスト。東京大学教養学部中退。著書『石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』(本連載をまとめた、野中教授との共著)、『イノベーションの作法』(同)、『イノベーションの知恵』(同)。

「知識機動力経営」に不可欠な人事戦略 「異動の容易さ」が機動力を高める

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

無印良品はブランド名そのものがコンセプトを表し、企業ビジョンを表現する。生みの親である堤清二氏の感性の鋭さと知性の高さに感服する。ただ、観念論への傾斜は実践知の欠如をもたらし、業績の急落となって露呈した。そこで実践知を組織に埋め込むため、改革を進めたのが松井氏だった。

マニュアルによる業務遂行は、一般的にはPDCA (Plan→Do→Check→Action) サイクルで行われる。出発点となるPは分析的、科学的、演繹的に導かれた「所与の命題」的な傾向が強く、最初に形式知ありきとなる。そのため、本人は主体的にコミットメントするより傍観者に傾き、計画が実行に結びつかなくなるきらいがある。1990年代に導入された本部主導のマニュアルはそのようなものだったのだろう。

PDCAから入り知識創造のサイクルを回す

一方、MUJIGRAMや業務基準書の仕組みにおいては、店舗スタッフや社員一人ひとりが深くコミットメントしながら、日々の状況と共振しつつマニュアルを変化させていく。それは、「自分は何のためにここに存在し、何をやりたいのか」という主観的な目的意識（暗黙知）がもたらす気づきが起点となる。気づきは現場で現実をありのままに直観するなかで得られ、まわりと対話しながら磨かれる。

この暗黙知を言語化して形式知化し（表出化）、マニュアルの形式知と結びつけて水平展開し、個や集団レベルから組織レベルの知へと転換する。こうして知と知が連結化すると自己と全体との関係性が見えてくる。この一連の過程でよりレベルアップした目的意識を取り込み内面化する。「個→集団→組

織→個」と、個から始まって個に戻り、絶えずスパイラルアップしていく。そこにあるのは知識創造サイクルだ。PDCAから入って知識創造サイクルがスパイラルに回るMUJIGRAMや業務基準書はダイナミック・マニュアルであり、ルーティンの上に知のスパイラル運動が乗ったクリエイティブ・ルーティンの知識創造モデルにほかならない。

観念論と実践論が相互補完

注目すべきは、松井氏が業務基準書の整備による「人事異動の容易さ」に言及した点だ。私も「人事の機動力」の視点からそれを重視したい。変化の激しい市場、特に海外市場で戦うには、迅速な意思決定と戦力の移動集中により、戦いの主導権を握る「機動戦」が不可欠だ。機動戦により、価値の源泉となる知識を高速高回転で創造し、戦略から戦術レベルまで柔軟な構想力と行動力を持って経営することを「知識機動力経営」と呼ぶ。この機動戦のカギを握るのが人事の機動力であるが、日本企業はここが弱い。

業務基準書の整備は、戦力移動を妨げる障壁をなくし、適材適所と全体最適のためのオープンな人事異動を可能にした。人事部門は制度づくりに腐心しがちだが、人事戦略を知識機動力と結びつけたのは、「反主流」であった松井氏ならではの点だ。

商品開発においては、「これでいい」という共生共存志向のコンセプトで再定義し、関係性の幅をコミュニティにまで広げ、コモングッド（共通善）を志向する方向性を明確化した。観念論と実践論が相互補完する理想主義的プラグマティズムが改革を下支えした点はいかにも良品計画らしい。