

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.60

ユニ・チャーム/ 共振の経営



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）。

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）。

Photo = 勝尾 仁

今回なぜ、ユニ・チャームなのか。子供用紙おむつや生理用品、大人用紙おむつなどでシェア1位の座を固めるトップ企業の経営のあり方そのものを取りあげることになったのは、2人の人間の偶然の出会いがきっかけだった。本連載は、毎回の取材者でもあり監修者でもある野中郁次郎・一橋大学名誉教授の唱える知識創造理論をベースにしている。出会いの一方の当事者はほかでもない、野中自身だった。

それは昨年11月9日に行われた『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』創刊35周年記念セミナーでのことだった。「われわれの経営はこの10年間、知識創造理論を徹底して実践してきました」。基調講演を行う野中に、そう語りかけたのが、特別講演のため出席していたユニ・チャームの高原^{たかひさ}豪久社長だった。2人はまったくの初対面だった。

高原の講演テーマは「いかにBOP市場を開拓するか」。BOPはベース・オブ・ピラミッドの略で、主に途上国の貧困層を意味する。講演は新興国や途上国で成果を挙げるユニ・チャームの海外展開の仕方を紹介するものだったが、高原はBOPにもう1つの意味を込めていた。社内の人材におけるBOPだ。

一般的に、組織には「優秀な社員」「普通の社員」「努力が必要な社員」が2:6:2の割合でいるとされる。アメリカ流経営ではトップ2割を引き上げ、ベース2割は排除対象になることが多い。これに対し、ユニ・チャームではベース2割の底上げを図ることで組織全体の能力を高める方針を掲げていた。

高原は講演でそれを「桶の側板」に例えた。桶に入る水量は最も低い側板の高さで決まる。だから、低い側板を伸ばすよう、全員で力を合わせれば全体も高まる。これを「共振の経営」と呼び、39歳で社長に就任して以来、一貫して実践してきた。この共振の経営こそ、野中理論の中核をなす^{セキ}SECIモデル（後述）を具現化したものだったのだ。これまで野中はそれを知らず、高原も提唱者と会う機会がなか

危機を克服する「共振の経営」は「SECIモデル」から生まれた

った。

一方、本連載は昨秋より、日本から世界に発信しうるグローバル化のモデルを探す試みに着手し、旅館業で海外進出を果たした石川県七尾市・和倉温泉の加賀屋*の例を本誌109号で取りあげた。このサブテーマの事例候補として、ユニ・チャームにも着目していた。

P&Gや花王といった強敵相手に、国内では約10の分野でシェア首位を守る。2011年3月期決算では売上高は9期連続、営業利益は4期連続で過去最高を更新（2012年3月期も更新予想）。好業績を国内事業とともに支えるのが、売上高の約44%を占める海外事業だった。内需型企業ながら、1990年代半ばからアジアへ積極的に進出し、タイ、インドネシア、シンガポール、台湾などでシェア1位を獲得している。

ユニ・チャームでは海外展開においても、共振の経営を現地に根づかせようとしているという。ここに、知識創造企業がグローバル化していくときの1つのモデルを見出せないか。経営学者と経営者のセレンディピティ（偶然の幸運に出合う能力）から今回の企画は生まれた。

「カリスマ経営」からの脱却

なぜ高原は共振の経営を始めたのか。発端は「2001年危機」にあった。ユニ・チャームは、四国で建材業を始めた創業者の高原慶一郎が1960年代前半、視察先のアメリカのスーパーマーケットで生理用品が堂々と山積みされている光景に刺激を受け、「日本でも“日なた”の商品にしよう」と思い立ったのが出発点だ。そのカリスマ的な手腕により、不織布吸収体事業で国内トップ企業へと躍進した。

2001年6月、創業者から長男への継承を語る株主総会当日の朝、高原は父親に一喝される。「お前のせいで株価が下がるんじゃ!」。社長交代が発表されて以降、株価が下がり続けていた。2代目は「創業以来の最大の危機」と受けとめた。本人が話す。

「要は“こいつで大丈夫か”と不安視されたのです。私は親父と違い、トップ1人で牽引する経営はできません。ならば、社員一人ひとりが自分で考え、行動する能力を身につけ、“共通の”に向かって全員でベクトルを合わせていこう。危機を機に“カリスマ経営”から“共振の経営”へ転換したのです」

高原は不織布吸収体事業で「世界一」を目指す「共

日本語のほか、5カ国語に翻訳された全社員必携のユニ・チャーム・ウェイ。ちょうどシステム手帳のような体裁で、グループの行動指針から始まり、日々のマネジメントに役立つユニ・チャーム語録、SAPS経営実践マニュアル、情報の取り扱い方針、個々の社員が自分で記入するキャリアプランなどの冊子を組み込むようになっている。



*内容はワークス研究所のホームページから閲覧できます。
<http://www.works-i.com/works/>

行動を変え、意識を変えるため 独自の「SAPS経営」を開発

通的」を掲げると、父親が多角化を進めた周辺事業から撤退。創業事業も売却して、経営資源を集中させた。社員全員でいかにして成長を継続的に生み出していくか。着目したのがSECIモデルだった。

知識創造理論では、新しい知は暗黙知と形式知が相互に変換される過程で生まれる、と考える。暗黙知は言葉や文章で表現することが難しい主観的な知で、個人が経験に基づいて暗黙のうちに持つ。思いやイメージ、信念、身体に染み込んだノウハウなどが典型だ。一方、多様な形で表現される明示的で客観的な知が形式知だ。その相互変換を、4つのモードでとらえたのがSECIモデルだ。

- ①「共同化」(S=Socialization)：現場で個人が獲得した暗黙知を、共体験などを通じて互いに共有し、集団や組織の暗黙知にする。
- ②「表出化」(E=Externalization)：暗黙知を形式知へ転換する。商品開発でいえば、コンセプトづくりなどが該当する。
- ③「連結化」(C=Combination)：形式知とほかの形式知を組み合わせ、新たな形式知をつくり出す。商品開発でいうと、コンセプトを具現化する設計や製品づくりがそうだ。
- ④「内面化」(I=Internalization)：暗黙知から新たな形式知をつくり出す経験を通じて、各自が新たな



高原豪久氏

ユニ・チャーム
代表取締役
社長執行役員

暗黙知を吸収し、血肉化していく。

ユニ・チャームはSECIモデルをどのように経営に取り入れたのか。特徴的なのは、一人ひとりの行動を重視したことだ。高原が言う。

「行動を変えることで意識を変える。人間の成長を促すには意識革新が必要といわれますが、行動がともなわなければ意味がありません。“ホームランバッターになる”意識を持つには、プロセスとして、“毎日1000回、素振りする”行動が重要です。ならば、行動革新から始めようと考え方を変えたのです」

「行動革新」のため、独自に開発したのが「SAPS」と呼ばれるマネジメント・モデルだった。各自が次のようなサイクルを週次で回す。①行動予定を立て(Schedule)、②実行し(Action)、③効果を省察して反省点や改善点を抽出し(Performance)、④次週の計画を立てる(Schedule)。PDCAサイクル(Plan-Do-Check-Act)に似ているが、「暗黙知と形式知の相互変換が随所で行われる点で本質的に異なる」(高原)という。

日々の行動計画を毎週作成

具体的に見てみよう。SAPS経営には4つのツールがある。1つ目の「OGISM(A)表」は、半期ごとの課題の優先順位づけを行う。「目的(Objective)」「達成目標(Goal)」「課題(Issues)」「戦略(Strategies)」「判定基準(Measures)」の各欄に記入し、目標達成のための月次の課題と戦略を明確にし、戦略を具現化する「行動計画書(Action Plan & Programs)」とともに1枚にまとめる。

2つ目の「1Pローリング表」は、月次の課題を週次の課題と行動計画に変換する。1Pは「1st Priority(最優先事項)」の略だ。そして、3つ目の「SAPS週報」で週次の課題を日々の行動計画に落とし込み、30分単位でスケジュールを立てる。トップを含む全員が、毎週木曜午後までに次週のため

SAPS週報(部分)。OGISM(A)表を使い、緊急性と重要性の2つの軸で優先課題を抽出し、月次の課題と戦略を明確にした後、その月次課題を1Pローリング表によって週次の課題と行動計画に変換する。その週次の課題を30分単位でスケジュールに落とし込み、日々の行動計画にしたものがSAPS週報だ。

○○○
1月度第6週(1/30~2/5) 活動計画

OGISM(A)思考と行動スケジュール SAPS週報

(△△を解決するためには「〜する必要がある」 「何をする(どのレベルで)……する」)

<今週OGISM(A)の戦略>	②今月のOGISM(A)重点の進捗・課題	③<今週のOGISM(A)実行計画>
OGISM(A)より転記		

活動計画

どこで	1月30日(月) []	課と	1月31日(火) []	課と	2月1日(水) []	課と	2月2日(木) []	課と	2月3日(金) []
8:00									
9:00									
10:00									
11:00									
12:00									
13:00									
14:00									
15:00									
16:00									
18:00									
19:00									

の1Pローリング表とSAPS週報を作成。習熟した社員でも2~3時間はかかるという。翌金曜午前中にそれぞれの部署、もしくは階層のメンバー全員にメールで発信、週末に互いに読み合い、共有する。

そして、翌週の月曜、4つ目のツールとして、それぞれの行動計画をもとにしたフェイス・トゥ・フェイスの「SAPS会議」が各階層、部署ごとに行われる。朝8時から1時間開かれる最上位のSAPS経営会議には、高原以下、国内をはじめ、世界各地にいる部長クラス以上150名がテレビ会議システムも使って参加する。毎回2名が自分の1Pローリング表とSAPS週報を発表し、それに対し、指名された3~4名が職位の上下に関係なくアドバイスを。部下が上司に“もの申す”こともある。

以降、部門→部→課の順に、部署ごとにミーティングが開かれる。そこでは上司からのアドバイスだけでなく、先輩・同僚との間で成功体験の共有や知恵の伝授が行われる。社員はこの助言をもとに日々の行動計画を実行し、木曜になると、計画どおりできなかった理由や、成果が挙げなかった理由を検証し、翌週の行動計画について仮説を立て、日々のスケジュールに落とし込む。こうして全社で週次サイクルを回しながら、計画達成率を極大化し、未着手率を極小化していくのがSAPS経営だ。

これを知識創造の視点から見ると、SECIのプロセスがみごとに回っていることがわかる。週の初め、SAPS会議においてメンバーとフェイス・トゥ・フェイスで対話し、場を共有しながら互いに暗黙知も共有し、組織の暗黙知にする(共同化)。次いで、現場での計画の実行をとおして得た暗黙知をもとに週の後半、翌週に向けた行動計画の仮説を立て、暗黙知を形式知化する(表出化)。

翌週の初めのSAPS会議ではその行動計画に対して、周囲から多様な知識や知恵が加えられ、磨き上げられていく。SAPS会議は共同化の場であると同

時に、組織のメンバーたちの実践知が上下左右に結びつく貴重な連結化の場になっている。こうして、週次サイクルを回すなかで実践知が血肉化する(内面化)。こうしたSECIのプロセスのなかでも、共振の経営では特に「C」の連結化、コンビネーションのプロセスを重視しているという。

「優秀な社員はなぜ、イノベティブな仕事ができるのか。その実践知の多くは暗黙知で、形式知化するのは難しいところがあります。でも、SAPSでは本人からアドバイスを受けたり、本人の暗黙知が具体的な行動計画として形式知化されたりするため、まわりはその人の仕事の仕方を自分の行動に結びつけることができます。連結化が多くの場合で行われることで、一人ひとりがレベルアップし、個々の振動がより大きくなり、会社全体で共鳴し合う。これを、固有の“型”として組織に定着させてきたのです」

知識創造の「型」を海外に移植

ユニ・チャームの経営で注目すべきは、海外展開でも日本と同じ“型”を移植し、定着させようとしていることだ。そのグローバル化の仕方はこうだ。共振の経営を伝導するため、社歴20年超のエース級を「共振人材」として10年スパンで現地に送り込み、SAPS経営を自ら実践しながら広めていく。

道具立ても周到に用意されている。SAPSの取り組み方を体系化した「ユニ・チャーム・ウェイ」と題したバイブルサイズの冊子を、英語、タイ語、インドネシア語、中国語(中国本土用と台湾用)と5カ国語に翻訳し、日本版と同じページに同じ内容が

アングロサクソン型と異なる 日本発のグローバル化モデル

入るように工夫してある。日本人リーダーが現地のローカル社員を指導するときは同じページを一緒に開き、「この○ページに書かれていることに照らすと、君の行動はこうあるべきだ」といった伝え方をする。相手も「日本人に非難された」という受けとめ方をせず、納得性が高まるという。

「SAPSは海外の現地のローカル社員たちも非常に熱心に取り組んでいます。合理精神の高いインド人などは、戦略を開発し、優先順位を明確にしてスケジュール化していく合理的な仕組みとして受け入れやすいようです。ただ、SAPSは決して楽なものではなく、“食わず嫌い”になってしまう可能性もあります。そこで、海外展開するときは、最初は日本から行くエースが自分の行動を見せながら幹部クラスに導入する。その成果を下のレイヤーに見せ、よさを実感させながら、導入の範囲を1段ずつ、5~6年かけて広げていく。決して急がず、慎重に進めることが大切だと思っています」

“飲みニケーション”も重視

現地社員との“飲みニケーション”を大切にすることもユニ・チャーム流だ。国内では高原自身、毎月、現場の社員たちに直接電話をかけて誘い、4~5人で酒を酌みつつ語り合う。国内グループ社員3000人、海外もコア社員についてはほぼ全員、顔と名前



2007年からインドネシアで発売された子供用紙おむつ「マミーポコ スタンダー」。1個売りも可能とした低価格化、新しい販路の開発が功を奏し、圧倒的シェアを誇る。

を把握しているという高原が話す。

「現地社員と時間と空間を共有し、暗黙知を共有すると、相手もそれを表に出しやすくなっていきます。口だけでなく実行に移せるよう、SAPSで背中を押し、行動と意識のベクトルを揃える。最終的に目指すのは“3つの豊かさ”、つまり、仕事に対する“志の豊かさ”と“経済的な豊かさ”、そして人間としての“精神と肉体の豊かさ”です。国内、海外を問わず、そのために同じ“型”を実践する。それがわれわれにとってのグローバリゼーションであり、“型”を定着させることができる人材がグローバル人材であると考えます。時間はかかりますが、長期的にはいちばん成果に結びつくやり方だと思います」

アングロサクソン型のグローバリゼーションでは一般的に、進出先の現地の人材を採用し、強いインセンティブを導入して高い成果を求め、期待に応えられなければ人材を入れ替えるといったやり方がとられる。一方、ユニ・チャームでは知識創造の「型」を現地に持っていき、送り込むエース人材をハブにし、現地社員たちと場を共有しながら、「組織の知」を豊かにしていく。「10年スパン」の時間をかけることもいとわない。SAPSの仕組み自体、全社で費やされる時間が膨大な量に上っても、「勝ち続けるためのプロセス」と位置づける。

その取り組みは好調な業績やアジアを中心とする海外での成果に結実し、この10年間で売上高を倍増させた。今後10年で売上高を今の4倍の1.6兆円へと拡大し、世界シェア20%獲得をねらう。

「武道や茶道の世界で“型”を重視するのは、それが最も合理的で美しいから」と高原は言う。海外へ進出しながら「型」を現地組織に埋め込むユニ・チャーム流のグローバリゼーションは、それぞれ固有の「型」を持つ日本の知識創造企業にとって貴重な先行事例であり、今後の展開が見逃せない。

(文中敬称略)

形式知ベースのPDCAサイクルと 暗黙知ベースのSECIモデルは決定的に違う

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

“インテリやくぎ”の横行を防ぐ

グローバルに変化が激しく、不確実性の高い時代には、カリスマ的なトップが上から指揮命令するトップダウン型リーダーシップでは環境変化に対応できない。一人ひとりが現場で現実の背後にある文脈を読みながら、最適な判断を行う自律分散型リーダーシップが求められる。SECIモデルをベースにしたSAPS経営は、自律分散型リーダーシップを組織に埋め込み、集合実践知を高めていく仕組みといえる。

SAPSはPDCAサイクルにも見えるが、アメリカ由来のPDCAとSECIモデルとは本質的に異なる。PDCAの出発点となるP（プラン）は分析的、科学的、演繹的に導かれて「与えられる命題」といった傾向が強い。そのため、本人は主體的にコミットするというより、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。口先だけで行動がともなわない“インテリやくぎ”の横行も招きかねない。

一方、SECIモデルでは「自分は何のために存在し、何をやりたいのか」という主観的な目的意識（暗黙知）が起点となる。それ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、フェイス・トゥ・フェイスで場を共有しながら磨かれていく（共同化）。

この暗黙知を言語化するなどして形式知化し（表出化）、さらにほかの形式知と結びつけて水平展開し、個や集団レベルの知から、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、全体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自

らに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のがSECIモデルだ。

「型」はマニュアル化できない

ユニ・チャームの場合、SAPS会議の場での連結化のプロセスを特に重視するのは、一人ひとりに全体の関係性のなかでの自己認識を強く求めるからだろう。誰もが、個としての目的意識ではなく、全体の関係性のなかでの目的意識を持ち、個としての自己実現にとどまらず、関係性のなかでの自己実現を目指す。それは自己を超えることであり、このとき、共同体としての組織が生まれ、自律分散と統合が両立する。

マズローの欲求階層説では「自己実現欲求」が欲求の最上位とされるが、実は、マズローはその上にコミュニティのなかでの「自己超越欲求」を位置づけたかった、といわれる。SAPS経営は知の連結化に重点を置くことで、組織のコミュニティ化を志向しているように思える。

もう1つ印象的なのは、一人ひとりが自己超越しながら最適な判断を行う能力を、「型」として組織に埋め込もうとしていることだ。「型」はすべてを言語化することはできないため、マニュアル化できず、SECIモデルを回す以外、埋め込む方法はない。それをグローバルに行うのは時間がかかるが、「型」が埋め込まれれば、1つの目標に向かって、それぞれが地域に合わせた戦略を実現していく最強組織が生まれる。

知識創造理論はアジアでも注目を浴びているが、具体的な導入方法を求める声も多く聞かれる。SAPSは1つのモデルになるに違いない。