

「失敗」を 「機会」と捉える組織

チームのメンバーが失敗したとき上司はどう対応するべきか。
何をもって失敗とするのか。良い失敗と悪い失敗があるとすれば違いは何か…。
失敗をポジティブに捉え成長の機会としている企業に、失敗の価値を伺いました。

CASE

1

コクヨ



CASE

2

木村石鹼工業



CASE 1

コクヨ

1905年創業。『キャンパスノート』に代表される文具をはじめ
オフィス家具や事務機器の製造・販売、空間デザインなどを手掛ける。本社は大阪市。
東京・品川のオフィスビルの一部を開放したTHE CAMPUSを2021年オープン。



「人より先に失敗する」 この言葉から始まった挑戦の文化

「実験ビル」からスタートした 失敗と挑戦の歴史

文具メーカーとして知られるコクヨだが、売上構成でいえばステーションナリー事業は2割強。実は、オフィス家具や空間デザインなどのファニチャー事業が4割以上を占めている。

そうしたこともあり、コクヨの社員が実際に働く職場を見学できる「ライブオフィス」が、大阪や東京をはじめ全国に置かれている。顧客にオフィス空間を提案するうえで、まずは自分たちが最適なオフィス環境とは何か、日々実験・検証し続ける必要があるという考えからだ。ライブオフィスの歴史は1969年の大阪

\ POINT /

どのように
「失敗」に対応しているか

組織風土

二代目社長による「人より先に失敗する」という言葉をベースに、失敗をネガティブに捉えず、挑戦を奨励する社風。バリュー（価値観）の3本柱の1つに「実験カルチャー」と掲げ、実験と検証を繰り返す風土も。

制度・仕組み

業務時間の20%まで他部署の業務に参加できる社内複業制度「20%チャレンジ」で挑戦と成長を後押し。「マナビシェア」や「マナビゼミ」などの自主活動で、失敗も含めた経験値を社員同士で共有する仕組みも。

上司の役割

メンバーが失敗したとき、それを責めるのではなく、どうすれば良い方向に向かうかを共に考えたり、フォローしたりする雰囲気。上司と部下の1on1の時間は隔週30分が推奨されている。

本社新築まで遡る。二代目社長の黒田暲之助氏は、ショールームを兼ねた新社屋を「生きた実験ビル」と名づけ、家具や什器などの自社製品を職場に配したリアルなショールームとして一般に公開。販売前に、自分たちで実験を繰り返すことを徹底させた。そのとき大切にしていた言葉が「人より先に失敗する」だ。

それから50年以上が経ち、暲之助氏の孫にあたる黒田英邦氏がトップとなり、同社に新しい風が吹いている。

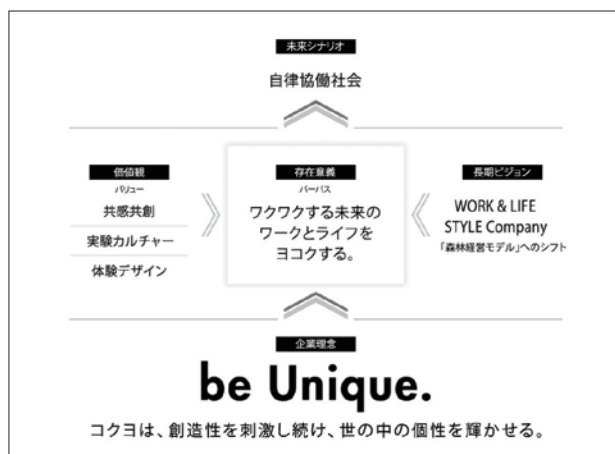
「以前はどちらかというと、あえて言葉に出さずともお客様に誠心誠意向き合い、価値を提供することで評価される不言実行的な会社でしたが、近年は、やりたいことを口に出し、人を巻き込みながらチャレンジする“有言挑戦”的な社風に変わりつつあります」(コーポレートコミュニケーション室 萩原航大さん、23ページコラム参照)

かつて流行った企業CMのフレーズ「コク

ヨのヨコク」を復活させ、社員自ら、それぞれが描く理想の未来像を予告する新テレビCMも、その表れだ。

2021年、事業領域の拡大を目指した「長期ビジョンCCC2030」が策定され、理念体系(図1)が刷新されたことで変化は加速した。注目すべきは、価値観=バリューの3つの柱の一つに「実験カルチャー」が掲げられた点だ。実験ビル以降、同社に根づく、挑戦し続けようとする文化を、改めて言語化したものと言っている。実験、言い換えれば挑戦と失敗のサイクルが特に速い部署が、新規事業の創出を目指すイノベーションセンターだ。そのなかで教育系領域を担当する「学び探求ユニッ

図1 コクヨの理念体系



ト」のリーダー久我一成さんは、イノベーションと失敗の関係について、こう話す。

「私たちは会社の資産を使って新規事業に挑戦させてもらっているため、少しでも成功確率を高めないとはいけません。それは肝に銘じつつも、新しいことに挑戦する以上、失敗の方が圧倒的に多いのも事実です。成功するに越したことはありませんが、挑戦した結果、うまくいかなかったても、その経験は次に繋がります。というか、転んでもただでは起きません。絶対に前に倒れるようにしているし、何かを掴んで立ち上がると決めています。『人より先に失敗する』というフレーズも、失敗そのものではなく、挑戦を奨励する言葉だと思っています。失敗の前提として、挑戦する文化があることが伝わってほしいです」

毎日が仮説と検証の繰り返し 否定されてもすぐ次の仮説へ

久我さんの発案から生まれたヒット商品に Carry Campus という勉強アプリがある。手書きのノートをスマホに取り込み、覚えたい箇所を見せ隠しできる「暗記マーカー」や「暗

記シート」などの機能をもたせ、アナログとデジタルの良いとこどりをした学習ツールとして中高生から支持されている。

開発メンバーのうち久我さんを除く2人は、業務時間の20%まで他部署の業務に参加できる社内複業制度「20%チャレンジ」をきっかけに異動してきた。社内の各組織が出す求人テーマに興味をもった社員が応募し、人事がマッチングする仕組みであり、足りない人手を埋めるための募集ではなく、その人の成長に繋がることが大前提だ。メンバーの一人、丹羽海渡さんは話す。

「学びに関わる仕事に携わりたくコクヨに入社しました。当初は文具の営業などをしていましたが、学びの未来を考えたとき、今後必ずデジタル領域に挑戦する必要があると考えていました。そんなとき、『未来のノートアプリと一緒に開発しよう』という募集があり、すぐ手を挙げました」

Carry Campus 開発にあたっては100人以上の中高生にヒアリング。リリースまでの一年半、仮説と検証を繰り返した。自信をもって臨んだ仮説が、あっさり否定されることも少なくない。

この方に聞きました



イノベーションセンター 学び探求ユニット長
久我一成さん

京都大学大学院修了後2015年コクヨ入社。ステーションナリー部門で文具開発、経営企画部門で長期戦略立案。現在、複数の新規事業に携わる。CM「コクヨのヨコ」出演時の予告は「この世から『勉強したくない』をなくします」



イノベーションセンター 学び探求ユニット
丹羽海渡さん

立命館大学産業社会学部卒業後2016年コクヨ入社。ステーションナリー部門でのマーケティング・営業を経て現部署。同CM出演時の予告は「『一生学びたい』をデジタルで応援します」

「例えば、画面上で文字を書く際、筆記音が出るなど、アクションに音をつけると面白がってくれるのではと考え、試してもらったところ、『音は邪魔。集中できない』と言われてしまいました。思い込みで物事を進めてはいけないと反省しました」(丹羽さん)

「仮説が10個あるとして10個当たることはありません。でも0個でもないんです。当たれば嬉しいけれど、外れたときは、何がいけなかったか検証し、次の仮説を立てるだけ。リリース後も、運用して違うとなったら作り変える。その繰り返しです」(久我さん)

メンバーが失敗しても 責めることなく一緒に考える

良い失敗と悪い失敗の違いは何かと聞けば、「先に繋がるかどうかでは」と久我さん。丹羽さんも「アクションを起こしたうえでの失敗は、基本的に良い失敗。行動しなかった結果、悪い方に向かうことが最悪の失敗では」と語る。

その点、チャレンジがうまくいなくても叱責されるようなことはない。

「数字が求められる営業職時代も、上長から頭ごなしに『なんでできないんだ』と叱られた記憶はあまりありません。むしろ、どうすればいいか一緒に考えてくれたし、営業先に同行してもらったことも。営業は常に緊張感が高く、社外の方から厳しいお言葉をいただくこともあります。なのに社内も同じ環境にし



ライブオフィスのイメージ (THE CAMPUS 5階「整理」フロア)

てしまうと精神的に追い込まれてしまいかねません。そうした共通認識があるため、責めることをせず、フォローしようという雰囲気があったと思います」(丹羽さん)

「失敗したくて失敗する人などいませんし、基本的にサボっているわけでもない。なので私も、メンバーがうまくいってないときは、『なんでそうなったのか考えよう』とか『じゃあ、次はどうするか』と一緒に考えるようにしています。人によってスイッチの位置は違うため、どうすれば動きやすいか考え、対応を変えています。ちなみにコクヨでは、上司と部下の1on1は、隔週30分が推奨されています。業務外のことも含め対話する機会として有意義に活用できています」(久我さん)

人生は○の数だけではなく、 △や×の多さで決まる

失敗を含め、社員の経験を共有する機会として「マナビシェア」と「マナビゼミ」がある。

「マナビシェア」は、「新規事業とは何か」といった業務に関することから、パン作りなどの趣味まで自由なテーマで1時間ほど話し、ディスカッションする学びの場。コロナ禍前後から始まった全社的な取組だ。発表者は、福利厚生で使えるポイントがもらえるが、それ目的の人はほとんどいない。

「興味あるテーマについて人と話したいとか、誰かと繋がりたいというのがモチベーションでしょう」(久我さん)

一方「マナビゼミ」は、社員の経験を通じて得た暗黙知の共有を目指す自発的な学びの場として今年から始まった。

「私の場合、経営企画本部で経験した、うまくいかなかったことをまとめ、『このとき、こうしておけば良かった』とか『そこで得られたことは』といったことを発信し、参加者が今の自分に置き換えて考えるといった内容のゼミを複数回実施しています」(久我さん)

「参加者の立場としては、発表者の失敗談や成功体験を追体験しながら学ぶことができます。一方、発信する立場の場合、風化しがちな自分の経験を振り返り、何が良くて、何が悪かったかを整理する機会になっています」(丹羽さん)

中高生と接すること多いお二人。最後にメッセージをいただいた。

「何かをした結果、うまくいくかどうかはわからないけれど、どちらにしろ得られるものがあります。ということは、絶対やった方がいいで

すよね。ただし、『失敗してダメでした』といった態度ではなく、そこで得たものを次に生かそうとする。そのプロセスと蓄積が大事だと思います」(丹羽さん)

「結果が出たら○、出なかったら×という評価はわかりやすいけれど、私たちのような、結果が出にくい部署の場合、ほとんど×になってしまいます。だから、メンバーの評価をする際も、結果ではなく、どれだけ打席に立ったかを重視しています。そうしたことも踏まえ、高校生にはこう伝えたい。唯一の正解などなくなりつつあるこれからの社会、あなたの人生は、今までのような○の数だけではなく、△とか×の多さで決まるようになるよって」(久我さん)



interview

コーポレートコミュニケーション室
萩原航大さん

不言実行から「有言挑戦」へ

私が携わったCM「コクヨのヨコク」は、社員が世の中に向けて、どういう社会にしたいかを宣言する内容です。不確実性が強い宣言もありますが、訴えたいのは実現の可否ではなく、そこに向けて挑戦する意志です。登場する社員23人は、1年目は指名、2年目は公募で選出しました。2年連続同じ構成ですが、私は当初「2年目は違う構成に」と考えていました。しかし議論を交わすうち、継続して発信することが大切なフェーズという声に納得。俯瞰して判断できていなかった点は、反省であり学びです。失敗には、お客様やステークホルダーに損害を与えてしまう許されないものもあります。一方、新しい価値を生もうと挑戦した結果、思い通りにいかなかったことは一概に失敗とは言えません。経験を活かし、どう次に繋げるかメンバーと考える絶好の機会です。

CASE 2

木村石鹼工業

大阪府八尾市に本社を置く1924年創業の石鹼・洗剤メーカー。
今なお職人による手作業の釜焚き製法を用いて石鹼を製造。社員数60人の
中小企業ながら自己申告型給与制度や社員の幸福を追究する経営でも知られる。



「決めたことを最後までやり抜く意志」 そう責任を定義し、失敗を厭わずトライする社風に

「言ったもん負けの会社から 挑戦が奨励される会社」に

木村石鹼工業 現社長の木村祥一郎さんが、大学時代に友人と創業したITベンチャーを離れ、曾祖父が創業した木村石鹼に後継者として戻ってきた2013年。営業担当から

言われた言葉が今も耳に残っている。「この会社は言ったもん負けの会社です」。新しいことに挑戦しようとしても、うまくいかないと、当時のトップから「言いだしたお前が責任をとれ」とばかりに厳しく詰められるのだという。そのため多くの社員が後ろ向きになっていた。こうした空気が蔓延した理由は、二度の

事業承継がうまくいかなかったからだ。長年、会社を支えてきた木村さんの父親が息子に代を譲ろうとするも、ベンチャー企業の経営で忙しい。そこで一度は内部、二度目は外部から手腕のある経営者を招いたが、業績を落とすわけにいかないプレッシャーもあったのか、数字至上主義に走り締めつけに繋がったようだ。木村さんが戻るまでの7年、会社は混乱に陥っていた。

「小さなメーカーとしては、新商品を次々作らないといけないし、そのための開発環境もあるのに、失敗を恐れトライできない雰囲気をひしひしと感じました」(木村さん、以下すべて)

書類一つにも、それは表れていた。例えば、新商品の開発にあたり、営業部が作成し、経営陣や開発部門が審査するための開発依頼書。顧客の要望や仕様など、細部まで記載しないと検討の俎上に載らない書式になっており、仮に検討が始まっても「価格で勝負にならない」など、皆リスクばかりに目がいきってしまう。開発のための書類というより、商品を作らない理由を探すための書類と化していたのだ。

そこで、木村さんは開発依頼書を廃止し、当事者同士が話して、面白そうと思ったら、失敗することも厭わず、すぐに開発を進めていいことにした。

稟議書に、押印の枠が5つもあったことも、責任回避の表れだと感じた。

「当時20数人しかいない会社なのに、営業

POINT /

どのように 「失敗」に対応しているか

組織風土

一時期、「失敗して責任をとられるくらいなら新しいことなどしたくない」といった空気があふれていたが、責任の定義を改めることで、失敗を厭わず、次々と新しいことに挑戦する社風へと変化。

制度・仕組み

新商品開発の足かせになっていた開発依頼書を廃止。責任回避の表れでもあった稟議書も自然消滅させる。また、社員の失敗をネタ化し、笑い話として共有することで、挑戦に対するハードルを下げる。

上司の役割

「失敗しそうだな」と思っても、自分自身で気づき、学んでもらうため、見守りつつトライさせることがしばしば。特に若い人が飛躍的に成長することを期待して、乗り越えられるかどうかギリギリの試練を与えることも。

部や開発部の責任者全員が判を押したうえで私に回ってきます。私は専門的なことは判断できないため、『自分たちで決めて』と話すと、『それでは責任がとれない』という返事。責任という言葉や、ペナルティにも似たネガティブなものとして受け止めていたんです」

そこで行ったのが責任の再定義だ。曰く、木村石鹼における責任とは、やると決めたことを最後までやり抜く意志のこと。問題が起きても、逃げずにやり遂げれば責任を果たしたことになる。金銭的な対応や関係者への謝罪といった責任は会社がとるから安心してトライしてほしいと。この定義は今も事あるごとに社員に発信している。

失敗しそうとわかっていても 手を差し伸べず学びに繋げる

こうした改善の結果、それまで年間15件着手して10件商品化していたようなところを、今では大小あわせて300~500件着手し、その10分の一ほどが商品化されるようになった。ただ、トライの数が増えるということは、失敗の数も多くなるということだ。「商品化に至らなかっただけで、失敗とは思いません。『この方法では、うまくいかなかった』という実験結果がわかったに過ぎないからです。しかも、まったくの無駄で終わらず、別の商品の開発過程で『昔うまくいかなかったアレで対応できるのでは』と、突然、繋がるのが往々にしてあるんです」

“失敗”は、深刻なものから、笑えるものまで多岐にわたる。例えば、掃除機のホースを泡で満たすことで汚れを取るアイデアを形にしたところ、何台もの掃除機を壊してしまった。掃除機によっては、ホースの内側に電極がむき出しで、ショートしてしまったのだ。

「今も社内で笑い話になっています。調べた

らわかることですからね。ただ、この出来事を『事前に調べなかったから』という反省にしまうと、今後アクションを起こす前に考え過ぎてしまう恐れがあります。だから、『まず取り組んで形にしたのが偉い。しかも、笑い話のネタが増えたのでなお偉い』ということにしています。失敗をネタにして、社内外に発信することで、ハードルを下げることを常に意識しています」

ちなみに、この失敗。ブーツの内部を泡で満たして消臭するというアイデア商品の開発にも活かされているそうだ。

こんな失敗もあった。ある年、社員が年始の福袋を企画した。人気の商品をバリエーション豊かに選定したことで売上は上々だったが、思いのほか配送オペレーションが複雑だったため、2年目は簡易なセレクトに変更した。それを見ていた木村さんは「お客様が選ぶ楽しみや福袋のメリットが薄れてしまうのでは」と気がかりだったが、あえて口を挟まなかった。案の定、売れ行きは悪く、木村さんが、原因をどう考えるか尋ねたところ、的確に分析し、来年は改善したいと言ったため、若干のアドバイスをしたうえで3年目を迎えたところ、再び好評だったという。一連の流れから何が見えてくるか。

「2年目確かに売上の的には失敗したわけですが、彼女は何も考えずに失敗したわけはありません。どうすればオペレーションがスムーズにいくか考え、その部分では成功した

この方に聞きました



木村石鹸工業
代表取締役社長

木村 祥一郎さん

1972年生まれ。同志社大学在学中に仲間とITベンチャーを設立。2013年、同社取締役を退任し、木村石鹸工業へ。2016年四代目社長に就任。

わけです。一方、それによって初めて、お客様の反応が悪いことに気がついた。私たちのようなダイレクトに顧客と繋がるビジネスは、常にお客様の方を向いている必要がありますが、忙しくなるとつい、自分たちの方を向きがちです。こうした気づきは、経験しないことにはわかりません」

あえて社員に失敗させるといった理不尽なことはしないが、このように、失敗してもいいと思いトライさせることはしばしばあると木村さん。成功したらしたで大きな自信になるし、失敗しても、得難い学びになるからだ。

「特に若い人が、飛躍的に成長するためには、徐々に身体を慣らしていくやり方ではなく、ここぞという場面では、乗り越えられるかどうかギリギリの難しいことに挑戦してもらうことが近道だと考えています」(右下コラムも参照)

全品回収の危機がもたらした 社員の前向きな姿勢と温かい言葉

時には会社を揺るがすような失敗も起こる。今年初め、ある商品に、異物混入ではないかという指摘が入った。結論としては、想定以下の低温環境時に生じる成分の結晶化であり、人体に影響はなかったが、当初はその可能性もゼロとは言えなかったため、早い段階での全品回収に踏み切った。

「全品回収は、メーカーとして起こしてはならない失態です。しかし、取り返しのつかない失敗だったかということ、そうとも言えないと

思っています。というのも、原因がまだわからない段階で、社員から『全品回収しよう。すべてをオープンにしよう』という声があがってきました。また、『虚偽はもちろん、真偽不明の情報を発信しない』といったNG事項をマニュアル化し全社に流す社員もいました。担当者はもちろん、それ以外の社員も、これまで経験したことのないトラブルに対して、驚くほど前向きに取り組んでくれました」

全社員が、木村石鹸が定義した「責任」のとり方を実践したわけだ。会社としても、通常の基準より厳しい温度まで検査できる高価な機器を導入するなど、同じことが起きないよ



interview

営業・マーケティング部
西浦紗楽さん

大阪・関西万博出展をかけた プレゼンに挑む

万博の大阪ヘルスケアパビリオンに、八尾市の中小企業13社が交代で出展できる話を頂いたのですが、社長の指名で、企画からプレゼンまで、当時新卒1年目の私が担当することに。「落ちても経験になるし会社に損害はない。受かったら自信になるだろう」って。プレッシャーで泣きそうになりながら準備した結果、他社の多くが代表自らプレゼンを行うなかでも熱意が伝わったのか高い評価を頂きました。合格の知らせを受けたときはホッとしたのが正直なところ。経験を通して言えるのは、絶対無理と思えたことでも「なんとかなる」ってこと。ただ、本番に向けてメンバー構成や依頼の仕方などで失敗続き。部門長にアドバイスを頂きながら9月の出展に向け、もうひとがんばりです。

う仕組みを整えている。話はここで終わらない。

「実は、購入者から返品された商品に、かなりの確率で手書きのメッセージが添えられていたんです。『とても良い商品なので、がんばって続けてください』とか、『情報を公にしてくれて信頼度が高まりました』など。迷惑をかけたのはこちらなのに、多くの激励の言葉を頂いたことで、商品に対する自信が揺らぐことなく、期待に応えられるよう改良し、再び届

けようと社員の意識が固まっています。後退どころか、ものすごい前進。これって“失敗”なんでしょうか」

そう、木村さんはしみじみと語る。

「小さな成功体験を積み重ねることは、社員のモチベーションを上げるうえで、とても大事。しかし、それと同じくらい、次へと繋がる失敗を数多く体験することも、大事なことなんですよね」

