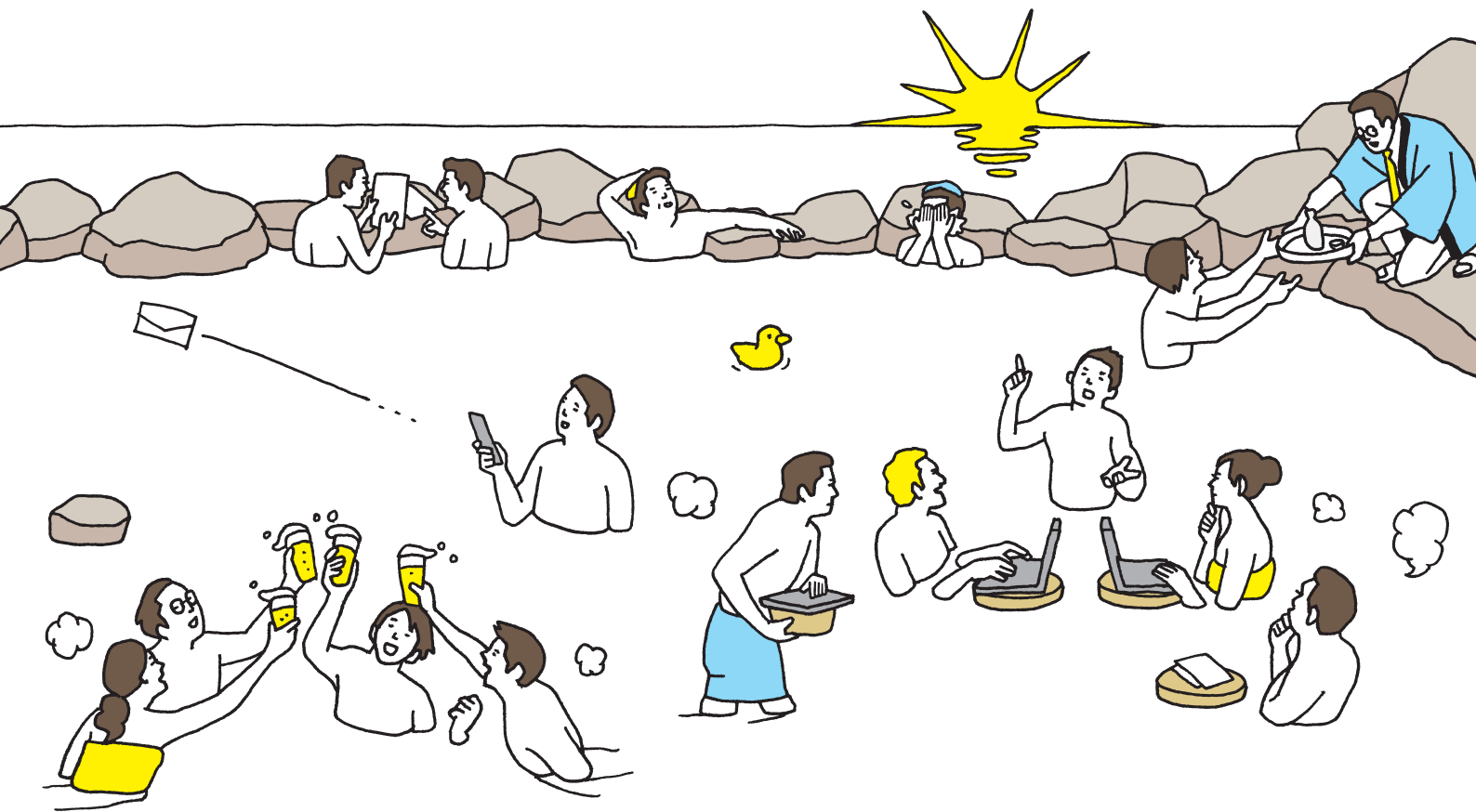


Works 103

どうする、人と組織。こうする。

2010.12-2011.01
Works Institute

人事と社内メディアの新しい関係



連載

■経営者に聞く
進化する人と組織

アサヒビール 代表取締役社長 泉谷直木氏

■成功の本質
植松電機

■CAREER CRUISING

さいとう・たかを氏 (劇画家)

■人事の哲学～中国古典の智～

■若手を腐らせるな

オープンイノベーションを実現した異能人材レポート

RECRUIT



言葉の魔法

ちょっとした一言が人を変える力を持つことがある。
迷ったときの道標になる言葉、
ふと思い出して元気になれる言葉……。
確かな成果を残したビジネスパーソンたちに、
そんな言葉の魔法を聞いてみよう。

“土台となる企業文化を理解しないうちは 真の付き合いが始まらない”

来日して16年。今では「中国人であることを忘れて
いる」とよく言われる私ですが、当初はどうすれば自然
な言い回しの日本語が話せるのか、悩んだ時期がありま
した。大学院の仲間にもどこか溶け込めなかった。そん
なとき、ある雑誌で「互いの文化を理解することから実
りある人間関係が始まる」という言葉を読み、気づきま
した。自分の日本語表現が上達しないのは、日本人の背
景にある文化や考え方を理解できていないからだ。

意外なことに、その後就職した日本企業の法務職でも、
同じようなことを上司から言われました。

中国で弁護士経験もある自分が、なぜ中国でなく欧米
の案件ばかり任されるのか掛け合ったときのこと。

「土台となる企業文化を理解しないうちは相手とも付き
合えない」。そう言われたのです。それが納得できたのは、
ようやく中国案件に関わられたとき。自分が、ごく自然に
日本企業の立場で中国側と交渉していたのです。会社の
やりたいことも、日本側にとって理解し難い中国側の要
求もよくわかる。だからスムーズに交渉できました。そ
れまでの仕事で会社の考え方を学べたおかげです。最初
から中国担当だったら中国人の発想しか持てなかった。
法務の仕事も互いの文化を理解することが大切だったの
です。

現在は日産自動車で多地域の国際法務を担当していま
す。自分が何人かという意識はありません。中国人、日
本人と決めつけられないほうが、より高い視点で仕事がで
きるからです。自動車業界のなかしか知らないのも同じか
もしれません。社外ボランティアに参加して、自分と異
なる背景を持つ人と関わるようにしています。

社会にはいろいろな人がいて、いろいろなことが起こ
りうる。そのことがストレスなく受け入れられるように
なれば法務の仕事にも役立つし、その考えが社会に広ま
ることがダイバーシティにつながると思っています。



日本企業の国際法務部門で
活躍する中国人女性課長

銭 祝慧氏

日産自動車 法務室課長（国際法務）

Zhuhui Qian_1991年中国政法大学法学部卒。1992
年中国弁護士資格を取得。北京市の弁護士事務所
で約3年間勤務の後、1994年日本留学。アルバイト
で生計を立てつつ語学学校にて日本語を学ぶ。
1996年慶應義塾大学大学院に入学。1998年法学修
士号取得とともに大手電機メーカーに就職。2004
年より日産自動車勤務。翌年課長職に。在日中国弁
護士連合会副会長、在日中国科学技術者連盟常務副
会長など、社外ボランティアも多数務めている。

特集 >>>

人事と社内メディアの新しい関係 — 4

●はじめに：“普通”の私の“トナリ”の後輩は、世界と知恵をつないでいた ————— 5

SECTION 1 — 社内メディアで人事は何をするのか 過去から未来、その役割の変容 ——— 6

●歴史を振り返ると見えてくる 社内報が果たすべき役割の不易と流行

●社会、個人、ツールの変化は、社内メディアの未来に何をにつけるのか

・社内報の活性化という視点から

社員のインフォーマル情報をどんどん掲載 「知ることは愛すること」で社内をラクな場に
／福西七重氏（ナナ・コーポレート・コミュニケーション 代表取締役）

・デバイス、メディアの変化という視点から

社員の考えていることを表に出すツールを使って、日常的に“モノを言う”仕組みを作る
／田代真人氏（メディア・ナレッジ 代表取締役社長）

・個人の変化という視点から

個人が情報を掲げ、新しいモノ、コトを作り出したいくなる魅力的な装置を仕掛ける
／中馬 淳氏（博報堂人材開発戦略室 室長代理）

・社会で起こるイノベーションという視点から

イノベーションを目的に社内にコミュニティを作ろうとするならば、社外を巻き込む勇気を
／金子郁容氏（慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 教授 総合政策学部 教授）

●人事の役割を果たすために社内メディアをいかに使うか

●COLUMN：ITが進化すればするほどリスク管理は困難に 教育と内部ルールづくり、チェック体制を急げ

／岡村久道氏（弁護士 英知法律事務所 所長）

SECTION 2 — 組織を変える、人を動かす 社内メディア活用レポート ————— 22

●REPORT1：ツイッターで社内外を巻き込む／ソフトバンク

●REPORT2：多様な社員に向き合う／日本マクドナルド

●REPORT3：コミュニティによる人材育成／日本アイ・ビー・エム（日本IBM）

●REPORT4：縦・横・斜めの懇談会による活性化／日立ソリューションズ

●REPORT5：携帯メールと紙面の連動／六花亭製菓

●REPORT6：SNSで退職者をネットワーク／日本興亜損害保険

●COLUMN：人事は会社と社員をつなぐ情報の結節点“ゲートキーパー”だという自覚を

／関谷直也氏（東洋大学社会学部メディア・コミュニケーション学科 准教授）

●まとめ：情報フローの新たなマネジメント

受け手側への高い意識と偶然を必然化する仕組みが重要な時代に／小山智通（本誌編集長） ————— 36

短期集中連載 VOL.01 >>>

オープンイノベーションを実現した異能人材レポート ————— 42

連載 >>>

言葉の魔法 銭 祝慧氏（日産自動車） ————— 2

進化する人と組織 アサヒビール 代表取締役社長 泉谷直木氏 ————— 38

成功の本質 監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）第52回 植松電機 ————— 48

人事の哲学 ～大転換期を支える中国古典の智～ 第十一話 中国を理解する手立て ————— 54

CAREER CRUISING さいとう・たかを氏（劇画家） ————— 58

若手を腐らせるな VOL.07「出る杭」をいかに採用し、育てるか ————— 62

Works Books Café 語り手／守島基博氏（一橋大学大学院商学研究所 教授） ————— 64

FROM EDITORIAL OFFICE ————— 66

INFORMATION ————— 67

STAFF

発行人
大久保幸夫編集長
小山智通編集部
入倉由理子
荻野進介
五嶋正風
前川裕志
湊 美和
手塚ゆかり
中野史子執筆
泉 彩子
荻原美佳
勝見 明
千葉 望
広重隆樹フォトグラファー
新井啓太
伊藤 誠
刑部友康
勝尾 仁
設楽政浩
鈴木慶子
那須野公紀
平山 諭表紙アートディレクター
永井雄二
（有限会社デザインホース）
長濱孝広ディレクター
内田真琴表紙デザイン
中村理絵
（有限会社デザインホース）アートディレクター
高瀬 薫デザイン・DTP制作
アイコ・オオノ・グラナードス株式会社リクルートメディア
コミュニケーションズイラストレーター
ノグチユミコ校正
ディクション株式会社印刷
株式会社北斗社

表紙の言葉

さまざまな方法で、さまざまな人が、緩やかにつながっていく。社内メディアの効能は温泉に例えたらどうだろう。見ず知らずであっても心が通い、交流が始まる。

特集

人事と 社内メディアの 新しい関係

SECTION 1


社内メディアで人事は何をするのか
過去から未来、その役割の変容

P6

SECTION 2

組織を変える、人を動かす
社内メディア活用レポート

P22



はじめに

“普通”の私の“トナリ”の後輩は、 世界と知恵をつないでいた

2010年5月、ワークス研究所内で夜、仕事をしていたら、ある研究員がiPadを持ってうれしそうに話しかけてきた。「『Works』のバックナンバーのPDF、これで持ち歩いて読める。やっぱりこれからはこれだよ」。iPadの発売から間もなくのことだった。

こんなこともある。社内の他部署または他社で会議、取材をするとき、編集長と私はいまだに紙の資料とノート、筆記用具を携えて臨む。しかし、相手はノートパソコン、そして最近ではiPadのみ、という場合がかなり多いのだ。

そして、またあるとき。後輩とランチをしているとき、彼女はツイッターが気になって仕方がないようで、スマートフォンを手から離さないののである。聞けば、SNSで知り合った人たちと、BOP（Base Of the Pyramid）に関するNPOの立ち上げを考えているそうだ。世界に散っているメンバーと時間をおかず、コミュニケーションを取るには、ツイッターが最適、というのである。リアルな会議なしに知恵をつなぎ、組織の形を作って活動を進めている。

決して最先端とはいええない普通の仕事、暮らしをしている私の周辺の人々を見ていると、情報との関わり方が大きく変わりつつあるのを毎日実感する。まずは、使用するデバイス、メディアが変わってきている。そして、そうしたデバイスやメディアをフル活用して、単に情報を受け取るだけでなく、情報をつなぎ、知恵を生み出すことを普通にやっている人が増えてきた。

人事の役割とは、大きくとらえると、人や組織を動かし、ときには変えることだ。社内報や社員総会、イントラネットといったさまざまな社内メディアを通じて、さまざまな情報を送り、その役割を果たそうとしているはずだ。しかし、このように個人の情報への関わり方が変化する今、その伝え方、伝えるメディアをもう一度見直す時期にきているのではないかと考えたことが、この特集の出发点である。

SECTION1では、社内メディアの歴史からその役割の変遷を振り返ったうえで、メディアと個人、社会の変化を踏まえ、人事が社内メディアを今後どのように使っていくべきか、その可能性を模索した。

続くSECTION2では、人事のさまざまな役割を果たすために有効と思われる社内メディアの活用法を、事例を通じて紹介していく。

入倉由理子（本誌編集部）

社内メディアで人事は何をするのか 過去から未来、その役割の変容

社内メディアといえば、まずは“社内報”である。その歴史を振り返り、その目的や人事との関わりをひもとく。そして、社会や個人の情報の関わり方の変化は、社内メディアの未来をどのように変え、人事はどのように活用できる可能性があるのかを考える。

歴史を振り返ると見えてくる 社内報が果たすべき役割の不易と流行

このセクションでは社内メディアの過去から現在を振り返り、未来のあり方を探っていく。社内メディアの代表格に挙げられる社内報の歴史を振り返ることから、話を始めていきたい。

戦前

温情主義経営から第1号誕生 狙いは相互理解と意思疎通

日本における社内報の第1号とされているのが、鐘淵紡績（鐘紡、現クラシエ）が1903年（明治36年）に創刊した『鐘紡の汽笛』と、その前身で同社の兵庫支店が発行した『兵庫の汽笛』だ。この国内社内報第1号を手がけたのが、当時の鐘紡の経営者、武藤山治だ。武藤率いる鐘紡

は、ほかの紡績工場が低賃金、高密度で女性工員たちを働かせていたのに対し、高賃金・高能率の経営哲学を標榜。福利厚生も充実させ「温情主義経営」とも評された。

武藤の筆による発刊の言葉（現代語訳）を見ると、社内報発行の意図にもこうした温情主義経営の影響が見て取れる。「米国オハイオ州のキャッシュ・レジスター製造所社長パーソン氏が、職員の待遇に気を配り、成功した記事で、同社が社内新聞を発行していることを知り、わが社もこれを採り入れることにした。（中略）この新聞の発行によって各工場の状況を互いに知り、よい点は学び、悪い点は戒め合って、上は工場長から下は一職工に至るまで、会社全体の出来事を知り、同時に意思

疎通を図りたい」

「当時の米国でも、温情主義経営が主流だったわけではありません。お手本として見出した米企業の取り組みを、わが鐘紡でもまねしてみようと考えたのでしょう」と、社内報の歴史に詳しい東京経済大学名誉教授の猪狩誠也氏は、武藤の意図を解説する。社内報第1号から、「経営陣の考えを上から下に知らしめる」と

（8ページに続く→）



猪狩誠也氏

東京経済大学名誉教授

社内報の歴史年表

戦前

第1号の目的も「(従業員) 相互の知悉」。発行することが成長会社の必要条件に

● 社会の動き

- 1903 ライト兄弟が人類初の動力飛行
- 1914 第一次世界大戦勃発
- 1916 工場法施行
- 1923 関東大震災、死者9万余人
- 1925 NHKラジオ放送開始
- 1927 金融恐慌

● 社内報の創刊

- 1903 『鐘紡の汽笛』(クラシエ)
- 『社況月報』(朝日生命)
- 1909 『鉱友』(新日鉄釜石)
- 1913 『倉紡月報』『倉紡婦人の友』(倉敷紡績)
- 1917 『毎日新聞社報』(毎日新聞社)
- 1922 『てんゆう』(大丸)『鋼の友』(日本製鋼所)
- 1928 『協同』(協同印刷)



『社況月報』
朝日生命
(当時は帝国生命)

『鐘紡の汽笛』とその
前身『兵庫の汽笛』(右)

戦中・戦後

用紙統制で冬の時代。戦後は組合報に対抗、“紙の弾丸”となる

● 社会の動き

- 1937 盧溝橋事件(日中戦争)勃発
- 1945 日本降伏、第二次世界大戦終戦
- 1947 ニーゼネスト中止に
- 1951 紙の統制撤廃

● 社内報の創刊

- 1934 『松下電器所内新聞』(パナソニック)
- 1937 『CONVEX』(凸版印刷)
- 1948 『TOSHIBA LIFE』(東芝)
- 1951 『知新』(大日本精糖)
- 『国策通信』(国策パルプ)



『東芝ライフ』東芝

社内報ブームの70年代

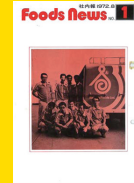
“第三のジャーナリズム”と雑誌も注目。不況期には経費節減のスケープゴートに

● 社会の動き

- 1959 皇太子(現在の天皇陛下)ご成婚
- 1968 東大紛争
- 1969 アポロ11号月面着陸
- 1973 第一次石油危機始まる
- 1976 ロッキード事件
- 1977 日本人の平均寿命世界一に

● 社内報の創刊

- 1957 『知己』(ワコール)
- 1960 『アルプス』(アルプス電気)
- 1964 『MBK Life』(三井物産)
- 1971 『月刊かもめ』(リクルート)
- 1972 『わ』(サントリーフーズ)
- 1977 『あふらっく広場』(アフラック)



『わ』
サントリーフーズ



『知己』
ワコール

80年代のバブル期

CI活動や企業の社会的貢献に連動。ビデオ、ファクス……多メディア化の萌芽

● 社会の動き

- 1983 東京ディズニーランド開園
- 1985 日航ジャンボ機墜落 プラザ合意
- 1987 NY株式市場大暴落
- 1989 日経平均最高値、38,916円
- 1990 統一ドイツ誕生
- 1991 雲仙普賢岳火砕流

● 社内報の創刊

- 1983 『AKE news』(アンリツエンジニアリング)
- 『そにぶる(SCRUM)』(ソニー生命)
- 1986 『SEARCH for』(ノジマ)
- 1988 『つばさ』(ヒューテックノオリオン)
- 『ハートでネットワーク』(京セラ)
- 1989 『ワインレッド』(アドバンテスト)
- 1990 『LINTEC』(リンテック)
- 1991 『ヤマハライフ』(ヤマハ)



『そにぶる
(SCRUM)』
ソニー生命



『ワインレッド』
アドバンテスト

失われた10年と現在

連結経営の影響で増えるグループ報。IT進化で問われる「組み合わせの妙」

● 社会の動き

- 1993 Jリーグ開幕
- 1995 阪神・淡路大震災
地下鉄サリン事件
- 1997 北海道拓殖銀行、山一證券が破綻
- 2001 9.11米国同時多発テロ
- 2003 「おれおれ詐欺」が横行
- 2007 世界金融危機

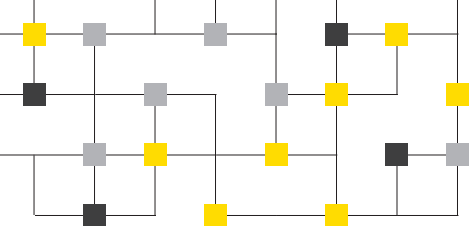
● 社内報の創刊

- 1992 『かたばみ』(西武百貨店)
- 『愛にあくしゅ』(しずおか信用金庫)
- 1995 『クラレタイムズ』(クラレ)
- 1997 『dai好き』(ダイエー)『SORUN'S』(ソラン)
- 2001 『A' (イー・ダッシュ)』(朝日新聞社)
- 『CyBar』(Web) (サイバーエージェント)
- 2005 『グリーン・プリズム』(大日本住友製薬)
- 2006 『J-SOUND』(JBCCホールディングス)
- 2010 『慶友たより』
(慶成会青梅慶友病院・よみうりランド慶友病院)

『J-SOUND』
JBCCホールディングス



『Web-CONVEX』凸版印刷



いうよりは、「上から下まで社員同士が互いをよく知り、意思疎通を図る」ことが強調されている点がなかなか興味深い。

また、武藤は社内報発行とほぼ同時に、提案制度のさきがけといわれる「注意箱」制度を、これも米国企業の経営を模倣して導入している。原始的な形ながら、「双方向コミュニケーション」も社内報の最初期から存在していたことになる。

大正時代を経て1931年(昭和6年)の満州事変ごろまでは、日本経済の急速な発展に伴い、鉱工業、航空、造船、鉄道、発電、土木建設、銀行業などが成長。社内報発行は成長企業の必要条件とみなされるようになった。また、この時期の社内報には経営トップ層が自ら執筆する機会がきわめて多く、経営者が文筆力を競うがごとき観を呈したという記録も残っている。

戦中・戦後

用紙がなくなり発行中止に 戦後は組合報と対抗

この時期は、一言でいえば社内報受難の時代といえるだろう。日中戦争から太平洋戦争へと戦争が激しくなるにつれ、多くの社内報が発行中止に追い込まれている。「用紙の統制によって、新聞でさえ統廃合が進められた。社内報を出そうにも印刷する紙が入手できない事態になったのです。また読み手も作り手も、み

な戦場に駆り出されていったということも影響したでしょう」(猪狩氏)

民主化が進んだ第二次世界大戦後の社内報の歩みに大きな影響を与えたのが、労働運動の興隆だ。次々と結成された大手企業や官公の労組は、こぞって組合報を発行。団結力を高めて争議行為を成功に導こうと強力なプロパガンダを推進した。

経営側はこれに対抗し、業績や給与の支払い能力を社員に説明するメディアとして社内報を見直し始める。県単位に組織された経営者協会には、加盟会社の社内報研究会が発足。組合対策を編集方針とする勉強会が催された。このようにして組合報と社内報による「紙の弾丸合戦」とでも呼ぶような状況が生まれた。いきおい、社内報も経営側の立場や主張を訴えていく内容が中心となった時期だった。

社内報ブーム～70年代

ジャーナリズムがお手本 名もなき社員に光を当てる

経済白書が、「もはや戦後ではない」と書いたのは1956年(昭和31年)。それに遅れること3年の1959年(昭和34年)、“社内報ブーム”が到来する。火付け役となったのは、社内報研究会が主催した全国社内報コンクールだ。このコンクールは審査員を有名週刊誌編集長や大手出版社編集長、大手広告代理店のPR部長などが務めたことからマスコミの注目を集め、「第三のジャーナリズム・社内報」「社内報というチャンス・身近な人が活字になると」といった

特集が次々と雑誌、週刊誌で組まれた。その後、主催者側には「社内報を出したいと計画中だが、指導してほしい」「受賞した社内報を入手したい」などの問い合わせが殺到。第2回コンクールが開催された1959年には、主催者側に届いた社内報は軽く1000件を超えたという。

「週刊誌ジャーナリズムがブームに大きく関与したという経緯もあって、社内報の編集方針も、当時の週刊誌の流行に影響されたのです」(猪狩氏)。コンクール審査員でもあったある週刊誌編集長は「自分の名前はゴシックに見える(浮かび上がって見える)」と言い、一般人を誌面に登場させる企画を得意にしていたが、そうした手法を社内報にも取り入れることを推奨した。ここで再び「普通の社員を取り上げることをきっかけに、社員同士のコミュニケーションを深める」という社内報の機能に脚光が当たることとなった。またこうした方針は、ヒューマン・リレーション(職場内の対人関係)の改善重視という傾向ともあいまって、社内報編集における1つの王道となっていた。

この時期でもう1つ触れたいトピックは好不況と社内報の関係だ。たとえば1960年代後半、東京オリンピック後の不況では大企業で社内報の廃刊・休刊が目立った。「社員みんなが目にする社内報を休刊したり、ページを減らしたりするのは、『だからみなさんも経費節減を』と、わかりやすいコスト削減のアピールになる」(猪狩氏)。こうした不況期のスケープゴートの役回りは、不況の

たびに現在まで繰り返されることになる。

80年代～バブル期

CI活動、メセナと連動 多メディア化へ進み始める

この時期で注目したいのは、CI（コーポレート・アイデンティティ）活動や、企業の社会的貢献活動と社内報の連動だ。

好景気で派手なバブル経済にばかり注目が集まる1980年代だが、それに先立つ1980年代前半は、重厚長大から軽薄短小へと、日本の産業構造転換が叫ばれた時期でもあった。主力分野を変化させたり、事業を多角化したりする企業が増えていったのだ。「環境変化の時代にこそ、わが社の存在意義は何か、大事にすべき理念は何かを明確にすることが求められる。そうしてCIに取り組む企業が増えていったのです」（猪狩氏）

CI活動では社員と経営者や、社員同士の対話がよく重視された。そうした対話の様子や経営者のメッセージをビデオ社内報で放映する、CI活動の進捗状況をファクス社内報で発信するというように、“ニューメディア”社内報との連携も見られた。

企業の社会的貢献活動でもイベント自体を社外に対してアピールするだけでなく、文化活動に参加した社員の様子を社内報でレポートするなど、社員に対しても貢献活動の内容が伝えられていった。

先にも触れたが、この時期は現在に続く「多メディア化」への道がよい姿を現した時期でもある。多

メディア化というIT進化が著しい2000年代以降に目が行きがちだが、先に紹介したビデオ社内報、ファクス社内報などを見れば、既に1980年代からそのルールは敷かれていたことがわかる。

失われた10年～現在

IT進化で新ツール続々 メディアの複合的活用が課題

「失われた10年」のころ、そしてリーマンショックに端を発した最近の世界同時不況など、「不況期の社内報スケープゴート化」はこの時期でも繰り返された。

だがより注目したいのは、IT進化の影響だ。ナナ総合コミュニケーション研究所によれば、Web社内報が一般化したのは2002年ごろ。同研究所がまとめる『社内誌白書2003』によると、2002年の段階で調査対象のうち22%の企業がWeb社内報を導入していると回答。『社内誌白書2005』はその年の社内広報をひもとくキーワードとして「メディアミックス」を挙げ、「回読率が高く『じっくり読ませること』に長けた紙媒体と、『速報性』や『双方向性』に長けたWebの使い分けが今後大きなポイントとなってくるだろう」と指摘した。ITの発達は、Web版社内報の普及に影響しただけではない。電子掲示板やブログ、ソーシャル・ネットワーク・サ

ービス（以下、SNS）なども、新たな技術やサービスが誕生するたび、社内コミュニケーションのツールへと取り込まれていった。

リアルなイベント、紙の社内報、Web版社内報、動画、SNSやブログ、最近でいえばツイッター……。社内メディアに活用できるツールは本当に多種多様な時代となった。「その時々々の社内メディアが果たすべき目的に応じて、そうしたツールを単発ではなく、複合的に組み合わせ活用する。そういう姿勢が、ますます社内メディア担当者には求められるでしょう」（猪狩氏）



駆け足で100年を超す社内報の歴史を振り返ってきた。あるときは労組への対抗手段、またあるときはCIなど企業変革を促進するツールと、その時々々の経営の、社員のニーズに応じて社内報の果たす役割も変化してきたことがわかる。一方で第1号社内報の意図や社内報ブームの経緯で見られたように、「社員同士のコミュニケーションを深め、人や組織の活性化につなげる」という目的は、少しずつ形を変えながら、連綿と引き継がれているように感じられる。そのような視点で見ると「社内報で、再び社員同士のコミュニケーションを見直す特集が目立ち始めている」という最近の傾向にも、何か歴史的意味を感じずにはいられないのは、筆者だけだろうか。

- 参考文献 「企業内コミュニケーション」（上田利男、日経文庫）
「企業の発展と広報戦略」（猪狩誠也編、経済広報センター監修、日経BP企画）
「月刊総務」連載「社内報百年史」（池田喜作）
「コミサポネット」連載「社内広報を考える」（川崎明）
『社内誌白書2003』『社内誌白書2005』（ナナ総合コミュニケーション研究所）

社会、個人、ツールの変化は、 社内メディアの未来に何をにつけるのか

社内報の活性化
という視点から



社員のインフォーマル情報をどんどん掲載 「知ることは愛すること」で社内をラクな場に

社内報を人や組織の活性化に貢献するメディアにしていくには、どうすればいいのだろうか。

リクルートの社内報編集長を26年間務め、現在は社内広報のコンサルティング、サポートを手がけるナナ・コーポレート・コミュニケーション社長の福西七重氏は「社内報を、社員の心を開いていく役割を持つ情報ツールにしていく必要がある」と語る。

福西氏の言う「社員の心が開いた状態」とは、

●会社（一緒に働いている人たち）について知れば知るほど、会社にいる時間がラクになる。

●社内のどこで、誰が、どんな仕事をしているか、仕事以外ではどんな人生を送っているかを知ること、みんながんばっているな、と実感でき、会社全体を把握できる。

という状態だ。

社内報をそうした情報ツールにするポイントの第1は「社員のインフォーマル情報こそ伝える」だという。インフォーマル情報とは、仕事に直接関係ないこと。趣味、参加してい

るボランティアや地域活動、家族やペットの話題など。仕事に関係していても、ちょっと一緒に仕事したいくらいではなかなかわからない、過去の大事な経験、秘めた思いなどだ。

「なぜそれが大事かといえば、仕事に深く関係するフォーマルな情報は、たとえば仕事上の会話、社内の会議などほかに伝わってくるチャンネルがいくつかあります。ですがインフォーマル情報は社内報が意図して発信しない限り、なかなか社内全体へは伝わらない」。だからこそ「この会社にはどんな人が働いているのか」を知るため貴重な情報となるという。たとえば、そりが合わないと敬遠していた同僚と偶然弁当屋で会った際、一言二言「社内報に出ていた趣味」を話題にしたら、それをきっかけに楽に付き合えるようになったということが起こりうるのだ。

インフォーマル情報は、机に座っているだけでは入ってこない。社内を歩き回り、ネットワークを張り巡らして、1人でも多く社員のことを知る必要がある。

企画の狙いは
飲み屋で話題になること

ポイントの第2は「社内報は作品ではなく、ツールであるべし」。福西氏はリクルートの社内報で「売れる理由」「買わない理由」という特集を連続で組んだことがある。「あれ読んだ？」と飲み屋で話題になったと営業部門の人から聞き、「しめた」と思ったという。飲み屋で話題になったということは、その特集が売上アップの意識付け、心の気付きに結び付く道具となれたことを意味するからだ。

インフォーマル情報でいうなら「〇〇さんが取り組んでいるボランティア活動で、次の週末5人の助っ人を求めている」と社内報で発信し、実際に人が集まったとしよう。これは活動支援のツールとして役立つことになる。社内報は読んで楽しいだけの作品ではなく、行動や思考を喚起するツールであるべきなのだ。

ポイントの第3は「トップは社員を、社員はトップを知りたい」。福

福西七重氏

ナナ・コーポレート・コミュニケーション
代表取締役

Nanae Fukunishi_リクルートの社内報『かもめ』創刊と同時に編集長に就任。以後26年間、編集長を務める。この間全国社内報コンクール（PR研究会主催）で24年連続入賞、総合優秀賞11回を記録した。1997年にナナ・コーポレート・コミュニケーションを創業。社内広報のコンサルティング、サポートを手がける。著書は『冒険する社内報』（日本経済新聞出版社）、『もっと！冒険する社内報』（ナナ・コーポレート・コミュニケーション）、『リクルートの女性力』（朝日新聞出版）など。



西氏はある中堅企業の40代のトップに「社内報は、私（社長）が伝えたいことだけを伝えてくれればいい」と言われたことがある。「ですが『まずは社員がトップのことを知れ』という姿勢では、社員がトップに信頼を寄せるようにはならないでしょう」。社内報が多様な社員のインフォーマル情報を伝えることで、社員同士だけでなく、トップも社員のことをよく知るようになり、社員同士、トップと社員に信頼関係が生まれる。「そうなれば、社員もトップのことをもっと知りたいと思い始めます」。ここで社内報担当者は、多忙なトップをひるまずつかまえて取材しなくてはならない。「トップは社員を、社員はトップを知りたい」は、両方実現すべきなのだ。「知ることは愛することなのです」

**社外秘厳守は現実的に無理
逆手に取って活用を**

社内報は社外に開かれているべきか否かを聞いた。「どうやっても社外へ絶対に漏れないようにすること

は無理。それなら外部の人にも読むことを前提に編集し、それを積極的に生かしたほうがいい」

福西氏は、社内報は次の3つのことを除けば、たいていのことは企画にできるという。

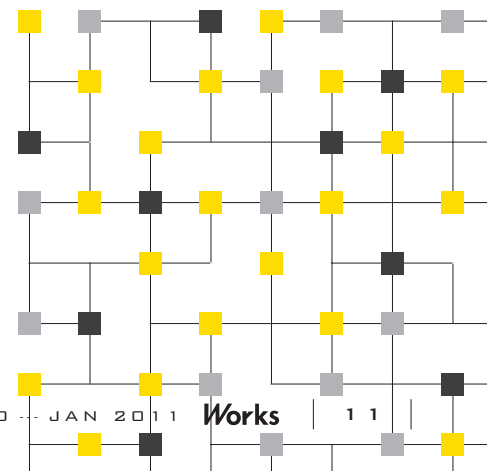
- (1) 企業を潰すような機密情報
- (2) 個人の誹謗中傷
- (3) 人事情報のすっぱ抜き

「これらを企画にすべきでないことは、社内報を社外秘にしようとしまいと同じこと。また、あまりつまびらかにしたくない内部事情も、会社にはあるでしょう。それらをオブラートに包んで表現することは、やむを得ないことだと思います」

これらの原則を守りつつ、福西氏は担当したリクルートの社内報を、社外の人にもどんどん読んでもらった。「故郷を離れて暮らす社員の親御さんには、発送費を負担して送っていました。社員よりご両親のほうが会社情報に詳しくなる現象が起ったものです」。社外の人からは「社員が得ているのと同じ情報を外部の人にも公開するのはすばらしい」とほめられたこともあったという。「知

ることは愛すること」は、社外の人にも通用するのだ。

最後に人事担当者が社内報に携わる際の心得を聞いた。評価や制度づくりなどに関わる人事担当者は、公正に、またルールを厳密に守って仕事を進める必要がある。「ですが社員からインフォーマル情報を引き出すには、四角四面ではうまくいきません。社内報を担当する際はユーモアたっぷりに編集するなど、キャラの使い分けも必要でしょう」。人の管理や評価だけでなく、その活性化や育成にも大きな役割を果たしていく人事になっていくためには、必要な工夫ではないだろうか。



デバイス、メディアの変化
という視点から



社員の考えていることを表に出すツールを 使って、日常的に“モノを言う”仕組みを作る

KindleやiPad、ツイッターやSNSといったデジタルデバイス、ソーシャルメディアがこの数年で次々と登場し、私たちのライフスタイルや情報との関わり方を大きく変えている。情報を吸い上げる、コミュニケーションを促すなど、経営や人事と社員、社員同士をつなぐ役割を社内メディアに持たせるならば、これらのデバイスやメディアの活用は欠かせないはずだ。新しいデバイスやメディアが社内メディアにどのような価値をもたらす可能性があるか、デジタルメディアに詳しい、メディア・ナレッジ代表取締役の田代真人氏に話を聞いた。

“たたき台”に多くの
人の知恵が集約される

これらを活用する最も大きな価値

は、「少ないコストで多くの人の知恵を集め、共有できること」と、田代氏は話す。田代氏は2010年、『電子書籍元年』（インプレスジャパン）を刊行した。これを出版したところ、ツイッターを通じて、数カ所の誤植を指摘されたという。

「第2版ではすべて修正しました。プロの編集者や校正者が見ても、小人数では“完璧”というところにどうしても届かない。そこを一般読者がツイッターを通じて補完してくれた、ということです」（田代氏）

ツイッターは公のメディアであり、それを社内メディアとして使うには、それなりの覚悟とルールが必要だ。しかし、重要なことはツイッターというメディアを使うことではなく、「ソーシャルメディアや電子デバイスを使うことで、ある“たたき台”に多くの人の知恵が集約される」（田

代氏）という事実だ。

たとえば、iPadのような電子書籍用のデバイスを全員に配布し、教育研修用のテキストをそこで公開すると、先の例のように「ここは間違い」という指摘や、「ここは現場ではこのようにしている」という知恵がテキストのなかに書き込まれ、更新されていく。

「多くの人の手を介することで、完成度が高くなり、現場で使いやすいものになっていく可能性があるのです」（田代氏）

これは、もちろん社内報でも同様だ。社員の成果の事例を紹介したとき、「自分はこんな工夫をしている」と書き込めるようになれば、ナレッジがそこに蓄積されていく。

また、生の情報を吸い上げられる、という価値も大きい。

「もう古い話になりますが、私があ



田代真人氏

メディア・ナレッジ 代表取締役社長

Masato Tashiro_九州大学工学部機械工学科卒業。朝日新聞社技術職、学習研究社でのファッション女性誌編集者を経て、ダイヤモンド社へ。初代Webマスターとしてダイヤモンド社ホームページを立ち上げ、その後『ダイヤモンド・ビットビジネス』など雑誌編集長を歴任後、ダイヤモンド社ビジネス開発本部副部長に。2007年に同社を退社後、現職に就任。メール悩み相談を行うマイ・カウンセラー代表、電子書籍出版社アゴラブックス取締役も務める。著書に『電子書籍元年』（インプレスジャパン）がある。

る女性誌の編集者だったころ、パソコン通信で“井戸端会議室”のようなものを作り、その管理人を務めていました。すると、そこに参加者から『今回は競合誌を買っちゃいました』というような、書き込みが入る。いくら読者アンケートを取っても、それは買ってくれた人の意見であり、その号をなぜ買わずに、競合誌に手が伸びたかは聞くことができません。こうしたコミュニティを作っておくことで、手に入れにくい情報が入ってきます。経営者や人事にとっても、SNSなど、社員が日常的にモノを言えるメディアを持つておくことは、とても重要でしょう」(田代氏)

デジタルネイティブを意識したメディアづくり

もちろん、新しいメディアを取り入れることそのものが目的ではない。情報を吸い上げたいのか、ナレッジを共有したいのか、理念を浸透させたいのか……など、あくまで、社内メディアを使って“実現したいこと”ありきである。それによって、合目的に社内メディアを設計すべきなのは、言うまでもない。

田代氏は同様に、「マイ・カウンセラー」というメールによる心の相談窓口を設けている。ここには、さまざまな世代から相談が寄せられる。「ある電話悩み相談のサービスがあります。これは基本的に電話による受け付けですが、10代が非常に少ないといいます。ところが、その団体が試しにメールで受け付けたところ、10代からの相談が急に増えたそう

です。つまり、悩みがあっても彼らは電話では話しにくいということなのでしょう」(田代氏)

このように、理解しておかなければならないのは、コミュニケーションの手法が従来と大きく変わっているという事実だ。

「私は、現在の29歳以下をモバイルネイティブと呼んでいます。29歳の彼らが18歳のとき、1999年2月にiモードのサービスが始まりました。彼らにとっては通話よりメールが当たり前。そういう人が、会社では既に中堅になりつつあります。彼らがツイッターやSNS、メールでモノが言いやすいならば、また、情報も紙よりネットから取りやすいならば、そういう社内メディアを作るのが会社の役割でしょう」(田代氏)

「わかる人は手を挙げて」。そう言っても、教室で手が挙がることは少ない。しかし、指名するとそれなりに答える。小中学校時代、そんな経験があるだろう。会社でも、状況はまったく同じだ。意見は持っている、それを声に出す社員は多くない。「意見が出ないから通り過ぎる。気付かない。それでは、不満は蓄積されるし、いいアイデアが出てくることもありません。せっかく社員の考えていることを表に出し、共有できるデバイスやツールがあるのだから、それを使って、背中を押す仕組みが必要なのだと思います」(田代氏)

デバイスやメディアは進化を続ける

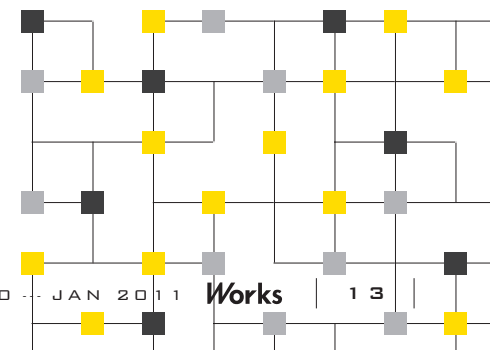
既述の通り、社内メディアを設計

するとき、合目的であることが第一義であり、何を使うかは二の次だ。目的や対象とする社員に合わせて、ツールを選べばいい。

「とはいえ、デバイスやソーシャルメディアに関して、まったく知識がないのは困る。開発会社に依頼して、“これを使うべき”と言われたとき、それが最適なのかどうか、判断がつかないからです。そういう意味では、人事もある程度は知識を付けたほうがいいでしょう」(田代氏)

「デジタルデバイスやメディアの進化は止まらない」と田代氏は強調する。「人間は、どこまでいってもアナログです。デジタルなツールをどうアナログな人間に使いやすくしていくか。それが進化だと思います。今後も私たちがやりたいことを適切に実現できるツールが出てくるのは間違いありません」(田代氏)

たとえば、Web上のホームページ、ブログ、SNS、ツイッター。それぞれ、メディアの特性は異なり、目的によって最適なメディアは違うはずだ。田代氏が言うように今後も進化を続けるのならば、より目的に合ったコミュニケーションを取れるツールが出てくる可能性は高い。組織は人のコミュニケーションで成り立っているという前提から考えれば、人事もこれらの進化を無視しているわけにはいかないはずだ。





個人が情報を掲げ、新しいモノ、コトを作り出したくなる魅力的な装置を仕掛ける

社内メディアの情報の“受け手”は、個人である。近年、ソーシャルメディアの登場もあって、ますます個人がバーチャルな世界でのコミュニケーションに軸足を移しているかに見える。実際に、個人のコミュニケーション手法はどのように変化しているのか。そして、個人を動かそうとするとき、社内メディアはその変化にどう対応すべきなのか。「消費者や生活者としての個人は、

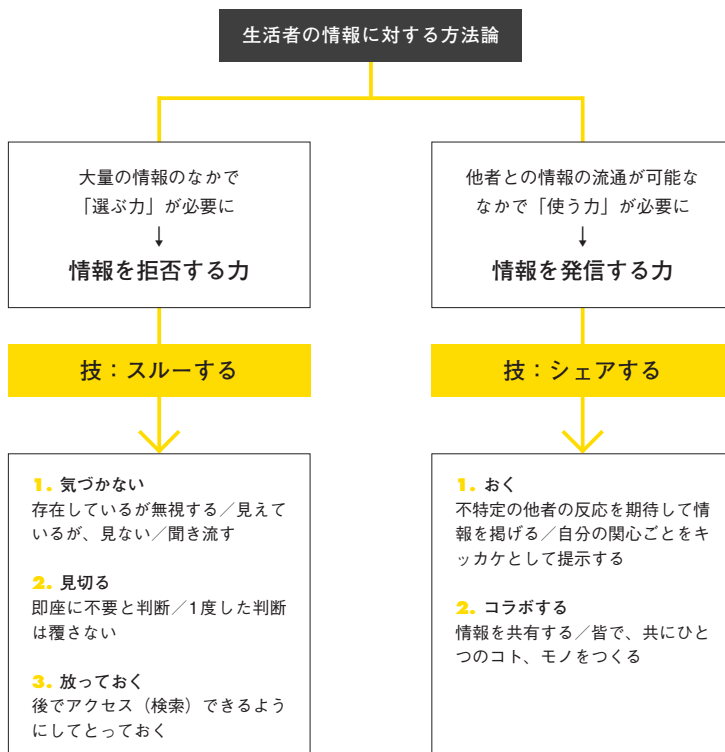
従来はマスメディアなどから送られてくる情報を受け取るだけでした。しかし、今やブログやSNS、ツイッターといった“武器”を手に入れることで、自ら情報を発信することが可能になりました」

と、博報堂で社員の知識創造に関する企画に携わってきた中馬淳氏はその変化を指摘する。2010年初め、博報堂生活総合研究所は、「態度表明社会」という言葉で個人の行動様

式の変化を表現した。ここ数年で、“思い切って”自らの「態度」を、何かを始めた・やめたといった行動として示し、それをほかの人に「表明する」個人が4割を超えたという^(*)。

こうした個人の情報発信をソーシャルメディアがサポートし、地域、勤務先などリアルな場以外のコミュニティづくりを可能にした。小学校の友だちとつながろうと思えばつながる。遠方にいる同じ趣味を持つ人ともつながる。さまざまなコミュニティに属し、さまざまな属性を持つ自分が、その都度、それにふさわしい行動を取る。そんなライフスタイルが一般的になりつつある。

■ 生活者の“スルー”と“シェア”の技術



社内の非公式な関係を社内メディアで補完する

企業と消費者としての個人との関係も、これと同じ文脈にある。個人は企業が提供する商品に対して、意見を自由に言う、つまり、態度を表明するようになった。

「すると、企業は開発段階から個人の意見を取り入れ、企業と複数の個人がつながるコミュニティがそこに生まれました。コミュニケーション手法の変化が個人の行動を変え、さらには企業の行動をも大きく変えたのです」(中馬氏)

こうした企業と個人のつながりか

個人が情報を拒否する力を持つようになった今、単に情報を発信するだけでは、「自分ごと」として受け止められず、“スルー”されてしまう。情報を発信する力を発揮できる“場づくり”が求められる。

出典：「自分ごと」だと人は動く」(博報堂DYグループエンゲージメント研究会、ダイヤモンド社)を編集部が一部改変

中馬 淳氏

博報堂
人材開発戦略室 室長代理

Jun Chuma_1985年博報堂に入社。PR局、研究開発局、経営企画局などを経て、2010年4月より現職。企業内大学であるHAKUHODO UNIV. の運営に携わる。長年にわたり、社員の知識の移転や創造に関わる施策の企画・実施に従事。学習院女子大学非常勤講師。日本広報学会所属。



ら、これまでになかった商品が生まれることもある。

では、企業の組織内に目を転じるとどうだろうか。

「組織内では、縦のフォーマルなコミュニケーションが普通です。しかし、一般社会でのコミュニケーションは、横のカジュアルなつながりのなかで成り立っており、そこではさまざまな知識創造が起こっています。新しい価値を生み出すことが企業の至上命題だとするならば、社員同士の知恵をつなぐコミュニケーションは無視できないはずだ」と(中馬氏)

元来、企業では組織図にない非公式の横のつながりがあって、そうした関係から、お互い仕事のアイデアをもらったり、人を紹介し合ったりということが行われてきた。「人と人が知識をぶつけ合って、個人でできないことができるのが会社の面白さです。やりたい人は、評価や報酬を超えて、自由にやっている。こういう動きを全社に広げるために補完的な役割を果たすのが、社内メディアではないか」と中馬氏は言う。

しかしながら、人事は人事制度を

作って落とすというように、組織内の縦のコミュニケーションを作らざるを得ない。それだけに、「横のつながりを促す社内メディアを仕掛けるのは難しい」と(中馬氏)ともいえる。

魅力的な装置や情報を置けば、人はそこに集まる

「人事が、あるいは会社が“SNSに参加しなさい”“ここで議論しなさい”と言っても、そこでいつながりが生まれるとは思えません。仕掛けるとすれば、“ゆるやかな場づくり”ではないでしょうか」と(中馬氏)

左の図は、個人の情報に対する態度を示したものである。そもそも、情報が溢れる昨今、かつてのマスメディアのように大量の情報を発信したとしても、多くの個人は上手に“スルー”する技を身に付けている。だから、一方通行の情報発信は、実際には届いていないことが多い。

態度を表明することを覚えた個人は情報を掲げ、それを共有し、新しいモノ、コトを作り出すことを好む。人事が社内メディアを仕掛けようと

するならば、個人がモノを言いたくなるような「装置」であればいい。

「SNSであれば、自由にテーマを掲げられる単なる“ハコ”かもしれないし、いろんな人が集まりやすい、カフェのようなオープンスペースかもしれません。何より大事なことは、会社がそうしたコミュニケーションを奨励している、という意味を示すことです。強制すれば、人は引いてしまいますが、魅力的な装置や情報をそこに置いておけば、人は自然と集まってきます」と(中馬氏)

バーチャルでも、リアルでも、新しくても古くても、「メディアは何でもいい」と(中馬氏)という。

「ただし、組織にはさまざまな属性、年代の社員が集まりますから、これを1つ、というのではなく、多元的に用意すべきでしょう」と(中馬氏)

新しいメディアの登場は、確かに個人のコミュニケーション、そして行動を変えた。だからといって新しいメディアが必須なのではない。新しいコミュニケーション手法、行動スタイルに合った社内メディアの設計を試みるべきだろう。

社会で起こるイノベーション
という視点から



イノベーションを目的に社内にコミュニティを 作ろうとするならば、社外を巻き込む勇気を

人と人のつながりによって、何か
が生まれたり、問題を解決したりす
る。人事が社内メディアにかけける期
待をそのように設定し、成功事例を
探そうとするならば、ある意味で「企
業に先んじて、学校や自治体、医療
の現場で既に起こっている」と、慶
應義塾大学・金子郁容氏は話す。こ
こでは、主に金子氏が関わってきた
事例に基づき、そこから学べること
とメディアが果たす役割を考えたい。

大きな問題を解決するのは 一人ひとりの行動の力

兵庫県・丹波市にある柏原病院。
2006年に3人いた小児科医が、2007
年には1人に減り、その1人も辞意
を表明。医療崩壊寸前の状況だ。
「医師は苛酷な労働条件下にあるが、
一方、親は昼間忙しく、幼児の具合

が悪くなると夜、救急を訪れること
が多くなってしまふ。そのままでは
協力関係が成り立たない構造がそこ
にある。しかし小児科がなくなつて
は、親としては困る。そこで誕生し
たのが、母親たちのネットワークで
した」と、金子氏は説明する。

時間外の救急患者の半数が子ども、
そのうちの9割は軽症の患者だった。
そこで母親たちはSNSや講演会など
リアル、バーチャルな場を使って、
「必要のない救急医の利用を自制し
よう」「医師には感謝をしよう」な
どと呼びかけた。その結果、病院に
は感謝の言葉が多く寄せられた。4
月に最後の医師が辞意を表明したが、
5月には100人だった時間外受診者
が、6月に25人、8月に17人と大き
く減少した。そして、翌年には常勤
医師が再び増えたのである。
「日本、米国、ヨーロッパのどんな

国を見ても、政府が必死に取り組ん
でいるにもかかわらず、経済、医療・
福祉、環境といった大きな問題を乗
り越えられずにいます。しかし、こ
のようにネット上や地域のコミュニ
ティが機能し、一人ひとりが行動を
起こすことによって問題を解決した
り、改善したりする例は少なからず
出てきています。これを、コミュニ
ティ・ソリューションと呼んでいま
す」(金子氏)

コミュニティ・ソリューションの
成功にはいくつかのポイントがある。

1つは、問題の関係者の間にある
相互理解の欠如や対立の構造を、い
かに変化させるかだ。医師と患者は
対立するつもりはそもそもない。し
かし、医師はいくら患者の命を救い
たい、苦しみを軽減したいという気
持ちがあっても、あまりに条件が悪
すぎればやっていられない。親にし



金子郁容氏

慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科 教授
総合政策学部 教授

Ikuyou Kaneko_慶應義塾大学工学部卒業
後、渡米。3年後にスタンフォード大学に
てPh.D.(工学博士号)を取得。ウイスコ
ンシン大学コンピュータサイエンス学科准
教授を務めるなど、米国、ヨーロッパで
12年間過ごし帰国。一橋大学商学部教授
を経て1994年4月より慶應義塾大学教授。
専門は情報組織論、コミュニティ論など。
『コミュニティ・ソリューション』(岩波書
店)、『コミュニティのちから』(共著、慶
應義塾大学出版会)など著書多数。

てみれば、医師の苛酷さは理解していても、自分のこととなれば、つい気楽に救急を利用してしまふ。

「こうしたなかで生まれる対立や不信任感がコミュニティに属する人々の配慮や自制心、相互協力によって信頼関係に変わり、問題解決や改善につながっていきます。それが「社会イノベーション」です。そこには、大きな予算は必要ない」(金子氏)

問題解決に必要な “組織”と“技術”

ただし、「個人レベルでの人と人の相互協力や、信頼関係の構築だけでは問題解決にはつながらない」とも金子氏は言う。そこには、「組織」と「技術」が必要だというのだ。

「別の例をお話ししましょう。遠隔医療は莫大な費用はかかるが、効果がないといわれてきました。ところが、最近のコミュニティ型遠隔医療では大きな成果が出ています。その1つが東京都奥多摩町での遠隔予防医療相談事業です」(金子氏)

必要な機器は、テレビ電話と血圧計や体重計など。ほんの数万円だ。これを自治体が数台購入し、集会所に置くことにした。そこでは、医師がテレビ電話を使って、一人ひとりの健康状況を把握する。テレビ電話が集会所にあるために、高齢者が誘い合って定期的集まる。しばらくすると互いに誘い合って日常的に歩くようになった。これによって、体重、血圧などや血液検査の数値結果に大きな改善が見られた。

「これは、ネットワークインフラ、

テレビ電話というテクノロジーの進化と普及の積み重ねの上に成り立っています。それがあって、初めて“誘い合って歩く”というコミュニティの力が発揮されます。技術だけではイノベーションは起こりませんが、それらがなくては起こらない、つまり、必要条件なのです」(金子氏)

もう1つの必要条件は“組織”だ。「ピーター・ドラッカー氏は、『コミュニティはbe(あるもの)で、組織はdo(するもの)だ』と言っています。コミュニティは日常な生活の場として“あるもの”ですが、最近では、問題を解決する“do”の要素を取り入れることが多くなった。つまり、当事者たちが共通目的を達成するために動く組織として機能し出した。そこには自治体の関与も大きい」(金子氏)

企業内でコミュニティが 生成されにくい理由

企業は、元来、利潤を最大化するという共通目的を達成するために“do”する組織だ。しかし、企業内でコミュニティ・ソリューションを起こそうとすると、「そこに障壁がある」と金子氏は指摘する。

「隣の人が成果を出すと自分より評価され、自分の給与は下がる。誰かが昇格すると自分が得るべきポストがなくなる。短期的にはゼロサムであり、個人が競争のなかで全体を活性化するのが企業です。ですから、他者と共通目的に向かって自発的に協力するようなコミュニティが生成されにくい。コミュニティを機能さ

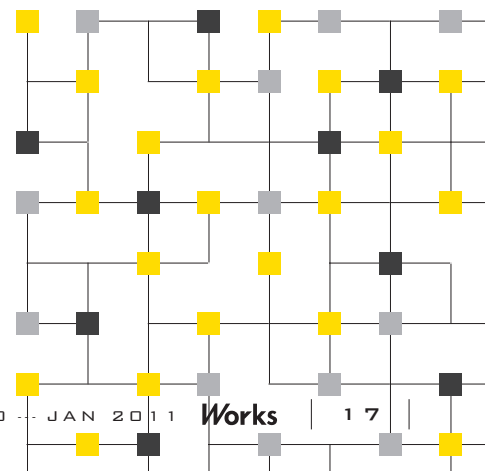
せたいのであれば、“周りもよくなれば自分もよくなる”という気持ちを醸成する制度や仕組みをいかに作るかが重要になります」(金子氏)

そうした制度、仕組みは、どのようにすれば実現できるのか。

「企業内に閉じた状態では難しいでしょう。取引先、消費者など外を巻き込むことによって、そこに存在する問題を解決することが、自社の、ひいては自分のためになるという意味の醸成につながっていく可能性はあります。社会イノベーションを目的に社内にコミュニティを作ろうとするならば、外を巻き込む勇気が必要ですね」(金子氏)

加えて、人がつながるとネガティブな方向に動く可能性も無視できないと金子氏は言う。1カ所で起こったデモが、各地に飛び火するのは、その典型例だ。

「しかし、結果的に見れば、個人のなかに鬱積した不満を放置しておく、より大きな問題になることもあります。人がつながるということは、問題を顕在化させる機能であり、そしてその問題を解決・改善し、イノベーションにつなげるチャンスだととらえるべきでしょう」(金子氏)



人事の役割を果たすために 社内メディアをいかに使うか



人を変える。組織を動かす、活性化する。

人事の役割を大きくそのようにとらえたとき、社内報をはじめとした社内メディアを、人事はもっと意識して使ったほうがいいのではないか。そのような問題意識を持って本特集はスタートした。

社内報の歴史をひもといてみると、鐘淵紡績の例にあったように、黎明期から、単に経営者のメッセージを伝えるだけでなく、社員から情報を吸い上げる、コミュニケーションを促す目的として使われてきた。現在、多くの人事の社内メディアへの関わり方は、ビジョンや方針、バリュー、人事施策を伝えることがほとんどではないだろうか。しかし、社内報の機能をあらためて認識し、新しいメディアの登場や個人のコミュニケーション手法の変化、社会で実際に起こっていることを目の当たりにしたとき、人事が社内メディアをもう一度見直すことの価値が見えてきたような気がしてならない。ここに、人事の役割に照らしたときの活用法を3つ紹介する。

1 多様性に向き合う

コミュニケーション手法の変化に注目する

性別や年齢などの属性、雇用形態、働くことに対する価値観など、さまざまな相違によって、従来よりも社員の多様性に向き合わざるを得ない状況に人事はある。1つには、多様性を増していく社員をいかに知るか、もう1つは、その多様な彼らに情報を伝え、彼らをどのように動かすかを人事は常に考えなければならない。多様性に向き合うという意味で、社内メディアはどう使えるだろうか。

いかに知るか、という意味においては、ナナ・コーポレート・コミュニケーションの福西七重氏が言うように、社内報で意図してインフォーマルな情報を集める、という方法がある。社員の趣味や興味、家族についてなど、本人の価値観に影響するような情報は、仕事を通じてだけでは得にくい。社内報をツールとして、こうした目に見えにくい“人事情報”を蓄積することは可能だろう。

また、博報堂・中馬淳氏は、現在を「態度表明社会」だと言った。SNSのようなソーシャルメディアを人事が活用し、社員が自らの意見や興味、知識を公開する場をそこに置き、つぶさに見続けることで社員への理解は深まっていくはずだ。

このように情報収集をするときはもちろん、多様な社員に情報を伝え、動かそうとするとき、個人の情報との関わり方、コミュニケーションの手法の変化に目を向けざるを得ない。メディア・ナレッジの田代真人氏は、モバイルネイティブといわれる世代の変化を指摘した。「彼らがツイッターやSNS、メールでモノが言いやすいならば、また、情報も紙よりネットから取りやすいならば、そういう社内メディアを作るのが会社の役割」(田代氏)だ。

一方的な情報発信は、情報が溢れているだけに、興味を持たれなければ「スルー」されてしまう(中馬氏)のだ。

とはいえ、あくまで多様な社員がいることを忘れずに、情報発信や情報収集ではメディアを多元的に使うことが求められる。

2 人を活性化する、育てる

リアル、バーチャルを問わず 多様な人が出会う場を設計

人が生き生きと働き、そのなかで人が育っていくことの支援はもちろ

ん、人事の欠かせない役割だ。こうした役割に社内メディアを活用するならば、“人をつなぐ”機能に注目したい。言うまでもないことだが、部門や部署の縦割組織に阻まれて、大企業であっても一緒に仕事をする人数は限られている。多様な人材が増えている、といっても、その出会いは少ないのが現実だ。

既に述べたが、SNSなどバーチャルな場が、自らの「態度」を表明したい人たちが情報を発信し、そこに同じ興味を持つ人が集う“装置”となりうる。

社員をつなぐ、というとバーチャルな場に視点が行きがちではあるが、リアルに人をつなぐ場の設計の重要性を中馬氏は指摘した。

博報堂が2008年に新本社に移転したとき、中馬氏はオフィス設計プロジェクトに参加した。コンセプトは、「うごく 出会う つくる」だという。各フロアにオープンスペースを設けたほか、本社12階、13階を内階段で結び、カフェやライブラリーを設けて、社内にもなかなか出会えない他部門、他職種の人が集う場を作った。

バーチャルな場、リアルな場を問わず、多くの人との出会いのなかで、ロールモデルを見つける、情報や意見の交換をする、また無駄話することすら、日常では得られない刺激を受ける。そして、ひいてはそれが意欲につながっていく。

3 イノベーションを促す

アイデアのぶつかり合いと 自律的行動がカギに

人のつながりによってコミュニティが生成され、それが問題を解決したり、社会イノベーションを起こす可能性があることを、慶應義塾大学・金子郁容氏は指摘した。

一般的に、人のつながりによってイノベーションが起きるのは、多様な知識、経験、アイデアを持つ人たちがそれをぶつけ合い、新しいモノ、コトへと昇華していくことによる、と考えられる。縦割の組織を超えた連携により、それまでになかった商品やサービスを生み出すことを、バーチャル、リアルな社内メディアが支援できることは既に述べた。

また、田代氏が可能性を示唆したように、デジタルデバイスやソーシャルメディアに“たたき台”を公開することによって、それに“ツッコミ”を入れてもらい知恵を集めることが、イノベーションのベースになることも考えられるだろう。

しかし、金子氏の指摘は異なる側面もある。ある共通のテーマで人のコミュニティが生成されることにより、問題を解決するために必要な行動を、メンバーの一人ひとりが取るようになる、ということだ。アイデアだけでは、イノベーションは起こらない。そのアイデアを実現すべく、

一人ひとりが自律的に行動すること。それを促す関係の変化を生むのがコミュニティの力なのである。

ただし、イノベーションを起こそうとすると、企業が「個人が競争のなかで全体を活性化する閉じた組織だ」という特性がそれを阻む」（金子氏）可能性は否定できない。また、より多様な知恵を集められるという新しいメディアの可能性を追求するならば、やはり、社内メディアを外に開く覚悟も必要だろう。



SECTION 2では、実際に社内メディアを使って、人をつなぎ、動かし、組織を変えた事例を紹介する。

ソフトバンクは、ツイッターというメディアを使い、社内外の知恵を集めて新しいサービスの開発や問題解決に役立てている。日本マクドナルドは、多様な人材に向かい合うため、情報が隅々まで届くよう、工夫をこらす。日本アイ・ビー・エム、日立ソリューションズはリアルな場を活用して、人の活性化や人材育成に成功している好例だ。また、六花亭製菓は、「社内報経営」と言っても過言ではないその活用法が特徴的だ。日本興亜損害保険は、退職者をつなぐことで、自社で「育った人を囲い込む」ことを試みる。

これらの取り組みは、人事が主導したものだけではないが、そこには人事が社内メディアをどのように使うのかというヒントが溢れている。

ネットワーキングによる情報漏洩にどう向き合うか

ITが進化すればするほどリスク管理は困難に 教育と内部ルールづくり、チェック体制を急げ

岡村久道氏

弁護士 英知法律事務所 所長

デジタルデバイスやソーシャルメディアを社内でも多用しようとするとき、企業がぶつかるのは情報漏洩のリスクだ。企業は今、どのような情報漏洩リスクにさらされているのか、そして、それにどのように対峙すべきか。情報ネットワーク法の第一人者として知られる、弁護士・岡村久道氏に話を聞いた。



現在、実際に企業で起こっている情報漏洩の問題には、いくつかの類型があります。まず、具体的な事例をお話ししましょう。

ある企業で、エンジニアが技術情報を不正に持ち出しました。その社員は外国人で、技術情報を持って、自国に帰ってしまった。会社側は手の施しようがなく、会社の技術情報は社外に漏れ、信用を大きく失墜してしまったのです。

ほかの事例では、あるプロバイダがセキュリティが甘かったため、他社から預かった顧客データを大量漏洩してしまった。ある社員が使っていた接続IDとパスワードを、退職後も抹消せずに放置していたため、それを悪用して元社員が不正アクセスしたのです。このプロバイダは、

漏洩被害を受けた顧客から裁判を起こされ、損害賠償を命じられました。

これらの事例から見えてくる情報漏洩のリスクは、自社の機密情報が外に漏れることはもちろん、個人情報や他社の機密情報が漏洩したとき、個人や他社の権利を侵害するため、裁判沙汰に巻き込まれるリスクまで負うということです。

情報漏洩の多くは 従業員の“うっかりミス”

これらに対処する法律のパターンはいくつかあります。

はじめの例のように、悪意で持ち出す場合には、商品の模倣、営業秘密の不正取得・利用など不正・不法行為を防止し、市場の公正な競争を守る不正競争防止法によって、不正行為の責任を追及することで対処します。

ただし、自社の損失だけではなく、個人や他社の権利の侵害をした場合、管理責任が問われ、故意にしるそうでないにしろ、リスク管理体制の整備をしておかなければ、損失を被った第三者に対して賠償をしなければならなくなります。そこで企業では、

プライバシーポリシーや情報セキュリティポリシーなど、基本方針を定め、担当役員を置いてリスクを管理する必要が出てくるのです。

ITが進化すればするほど、リスク管理は難しくなります。もし、100万件の個人情報を紙で出力して持ち出すとしたら……。プリントアウトだけでも目立ちますし、自分のデスクから会社の出口まで持っているのは、台車を使わなければ無理でしょう。つまり、非現実的なのです。

しかし、今やUSBメモリーや携帯電話に入れるマイクロSDカードなどを使用すれば、目立たずに、簡単に社外に持ち出すことができます。

さらに問題なのは、不正に持ち出そうとする社員がいなかったとしても、企業はリスクにさらされていることです。現在は消費者庁の所管ですが、内閣府に所管があったころから取っている情報漏洩に関するデータによれば、情報漏洩の9割以上は内部者が行ったものであり、そのほとんどは“うっかりミス”によるものだ、とあります。自宅で作業をしようと考えて、ノートパソコンを持ち出したが、そのままお酒を飲みに行き、酔っぱらって電車のなかに置

Hisamichi Okamura_京都大学法学部卒業後、1986年に弁護士登録。国立情報学研究所客員教授、神戸大学法科大学院講師（知的財産法）、近畿大学産業法律情報研究所兼任講師。主な著書に『これだけは知っておきたい個人情報保護』（日本経済新聞出版社）、『情報セキュリティの法律』（商事法務）などがある。



き忘れた。ジャケットのポケットにUSBメモリーを入れたまま電車の網棚に乗せ、紛失した。また、社内パソコンからファイルを添付したメールを送るとき、間違った送信先に送ってしまった。このようなことは、少なからず発生しています。

終身雇用がセキュリティ機能を果たしてきた

つまり、サイバー攻撃に備えるだけでなく、従業員の監督が求められます。個人情報保護法でも、21条でその義務を定めています。従業員とは正社員はもちろん、役員、アルバイトや派遣スタッフなど、非正規人材も含まれます。日本ではこれまで、終身雇用が一般的だったため、“何か問題を起こせば一生がファイになる”という意識が社員にあって、それがセキュリティ機能を果たしてきました。しかし、終身雇用が崩壊し、正社員はもとより、短期雇用の従業員にはそれが機能しにくくなっています。だからといって終身雇用に戻れ、というのは絵空事。ほかの“仕組み”で補完しなければなりません。その仕組みの第一歩は、教育です。

これまで述べてきたようなリスクに加え、特に今回の論点でいえば、SNSやツイッターといったソーシャルメディアの使用は、そのメディアの特質を教育する必要があります。つぶやいた瞬間に、それが公になる。バーチャルなつながりのなかで、退職してライバル会社にいる同期が、SNSの日記を読んでいる可能性がある。会社の機密情報や職務の地位において得たものを書き込んでほならない、というルールは必須です。

機密情報とは何か 内部ルールづくりを

不正競争防止法は2005年改正で、営業秘密の刑事的保護が強化されました。さらに2009年改正では処罰の対象範囲が拡大されています。ただし、“機密情報”と呼べるものは、不正競争防止法で定められた要件を満たしていなければなりません。1つは有用性。技術ノウハウや顧客情報、営業戦略など、役に立つ情報であること。2つ目は非公知性。公になっている情報ではないこと。そして、最後が秘密管理性です。文書であれば“社外秘”と明確に記されて

いること、会議で話されることであれば始まる前に「ここで話された話は外に漏らさない」と明言すること、データであればアクセス制限をかけるほか、ノートパソコンを施錠管理すること。これらが判例として出されています。これを満たしていなければ、“機密”とみなされず、法律でも保護されません。厳しいようですが、法律で保護してほしいければ、最低限の自主管理をするというインセンティブとして、この項目は非常に重要です。何を機密情報としてどのように管理するのか。その内部ルールづくりが求められます。

これまで情報漏洩のリスクにばかり触れてきましたが、ソーシャルメディアでの社員の発言が、会社の信用を著しく失墜させる可能性も否めません。また、従業員には“職務専念義務”もあります。プライベートと職務の線引きも必要でしょう。それが社内限定のSNSでも、同様です。

とはいえ、こうしたメディアを完全に禁止するのも、非現実的です。教育のほか、従業員に公知したうえでのモニタリング、そして確認のための内部監査の仕組みの構築を急ぐべきでしょう。

組織を変える、人を動かす 社内メディア活用レポート

リアル、バーチャルな社内メディアを使って、人や組織を動かし、
また変革を促してきた企業の事例を紹介する。取り組みの主体者は必ずしも
“人事”ではないが、人事がその役割を果たすうえで、大きなヒントになるはずだ。

REPORT 1 ツイッターで社内外を巻き込む

多くの人の英知を凝縮できる“合脳”メディア 行動をスピードアップし、会社の方針も共有

ソフトバンク

「やりましょう」。ツイッター上で孫正義社長がこうつぶやいたことが、次々と「できました」という言葉とともに実現され、話題になっている。

その代表的な例が、2010年3月に開催された「ソフトバンクオープンDAY」である。1000組2000人を招き、社員食堂でランチを振る舞うなど、本社を一般に開放した。これは、ツイッター上で、ユーザーの1人が「素敵な社員食堂でランチしてみたい」とつぶやいたことに、「青野君、やろう。」と孫氏が反応したことがきっかけだった。

「青野君」とは、弊社の人事担当役員です。このつぶやきの後、青野をはじめ、人事総務部門が一斉に動いて、約2カ月で実現しました」

と、人事企画課・足立竜治氏は振り返る。

ユーザーの強い要望を
つぶやきのなかで理解する

「もともと当社には“逆算文化”というものがあります。何かやるべきことができたなら、できない理由を考えるのではなく、期日を決めて、実現するにはどう進めるべきかを考えるのです。ですから、孫のつぶやきを実現するのは大変なこともありますが、スピード感を持って対応する

文化が強まっただけ、ともいえます」（足立氏）

同社が現在取り組む「電波改善宣言」も、ツイッターに端を発する。ユーザーから「ここでつながらない」「不便」という声が次々と寄せられたのだ。

「以前も家のなかであれば、98%のエリアをカバーできていました。数字的に見れば、なんとかそれでご満足いただけているのではないかと経営判断していたのですが、孫が直接ユーザーの声を聞き、設備投資を増額すると意思決定しました。残された2%がどれだけ重要かを実感したというわけです」

と、広報室・富田英里氏は話す。もちろん、「やりましょう」のつぶ

■設立/1981年 ■本社所在地/東京都港区 ■従業員数/2万1872名（連結、2010年9月末現在） ■売上高/2兆7634億600万円（2010年3月期）

やきの後、実際に動く担当者たちも、孫氏とユーザーたちとのやり取りを見ている。

「単に社長から電波改善目標を伝えられるのではなく、それがユーザーの強い要望だと担当者も理解できます。だからこそ、担当者のやりがいも大きくなります。オープンなメディアを使う効果は、ここにあるのではないのでしょうか」（富田氏）

先に慶應義塾大学・金子郁容氏が言ったように、社外を巻き込むことにより、そこにある問題を解決することが、自社の、ひいては自分のためになる、という意識の醸成につながっているのは間違いなさそうだ。

気軽なメディアだからこそ 全員の“参加感”を醸成

もとを正せば、孫氏がツイッターで社内外に向かってつぶやき始め、また、グループ2万人の社員に積極的に使用を呼びかけたのは、2010年に創業30年を迎えるにあたり、2009年末に「これからの30年を社内外を巻き込んで議論したい」という目的があったからだ。そのとき、孫氏は“合脳”という言葉を使った。

「自分が問いかければ、それに対して反応が無数に返ってくる。そこに知恵と宝が溢れている。多くの人の英知を凝縮できる魅力を表した言葉です」（富田氏）

2010年6月に発表した同社の新30年ビジョンには、ツイッター上で集めたユーザーの声のほか、社内限定の「ツイントラ」を使って議論した内容も反映された。「ツイントラ」



足立竜治氏

ソフトバンクモバイル
ソフトバンクBB
ソフトバンクテレコム
人事本部 人事企画部
人事企画課 課長



富田英里氏

ソフトバンク
広報室

とは、イントラネット上に設けたツイッターのような機能で、150文字以内で自分の意見をつぶやけるツールだ。社内外を巻き込んで、30年後の未来がどのような世の中になって、そこでソフトバンクがどう貢献できるのか、“合脳”によって議論されていった。

社内で開発した「ツイントラ」を、150文字というツイッターに近い短い文字量に限定した理由はあるのだろうか。

「短いことに意味があります。自分でつぶやかなくても、そのつぶやきに賛成か、反対か表明できる機能も付けました。気軽に参加できるからこそ、誰もが新30年ビジョンづくりに関わった、という意識を持つことができたのだと思います」（富田氏）

企業のビジョンはいくら言葉を尽

くしても、上から伝えるだけでは“自分ごと”にならないことが多い。

「ビジョンは確実に社員に理解されていると思います。ツイッターでの孫のつぶやきのなかにも、ソフトバンクが大事にしたいバリューが短い言葉で織り込まれています。オープンなメディアだからこそ、社員はいつも見ている。経営者の考え方、会社が向いている方向を理解し、そこに参加しているという意識の醸成にも役立っているのではないのでしょうか」（足立氏）

「やりましょう」「検討します」「できました」は常にオープンな状態。社員全員がツイッターを利用するにあたり、マニュアルには「機密情報をつぶやかないこと」「ほかのユーザーの真名など個人情報を書き込まないこと」などの記載があり、何が機密情報・個人情報にあたるのかが解説された。これまでは特に問題は生じていないという。



受け取る側の理解促進と実行性を追求し、 クロスメディアでスピーディに情報発信を実現

日本マクドナルド

総店舗数約3360（2010年9月末）、そのうちフランチャイズ（FC）店が6割。同社ではクルーと呼ぶアルバイトが10～80代まで17万人。本社の社員以外に社外の組織、多様な雇用形態、年代が混在する日本マクドナルドでは、多くのメディアを組み合わせたクロスメディアコミュニケーションで、多様性と向き合う。

「社内の意思疎通を円滑にすることが目的のインナーコミュニケーション部ができたのは2004年のことです。そのミッションは、“経営の意思、戦略、施策を統一化したメッセージで伝え、確実な実行に結び付けるこ

と”。たとえば、以前は直営店がほとんどでしたが、FC店舗の比率が増えた今、オーナーにきちんと理解していただき、それを確実に伝え、行動につなげてもらうことが非常に重要です。そのために、コミュニケーションスケジュールを計画し、内容を精査する。弊社の情報発信基地のような役割を担っています」

と、広報担当・山本美和氏は説明する。社内メディアの種類は多様である。紙とWebそれぞれに、店舗マネージャー・オーナー向けと、クルー向けの2種類が用意されている。

内容に合わせて的確な メディア、時期を選択

紙の社内報では、店舗マネージャー・オーナー向けの『BIZスマイル』で会社の方針や戦略を中心に情報を提供、クルー向けの『スマイル』では、店舗紹介や新商品の売り方の事例、クルーのインタビューなど、より身近な情報を紹介する。

Webメディアには、本社・店長・FCオーナー向けの『EBISポータル』、クルー用の『Webスマイル』がある。Webでは、よりタイムリーにその日何を実行すべきかを伝え

る。そして、年に1回イベントを行い、対面で会社の方針を確認しベクトルを合わせていく。これらのメディアをどのように使って、何をどんなタイミングで発信していくのか。そのすべてを同部が統括している。

その仕組みはこうだ。各担当者が決まったフォーマットで発信したい情報を、各部署にいるコミュニケーションマネージャーに送る。コミュニケーションマネージャーはその内容や使うメディアを精査する。最終的にはゲートキーパー2と呼ばれるインナーコミュニケーション部がさらに情報を精査する（右ページ図）。

たとえば、会社戦略を発信しようとするとき、情報によってWebよりも紙に落としてじっくり読ませたほうがいい、などの意見が出てくる。異なる部署の“監査人”が違う視点で内容をチェックすることで、情報を最適化し、的確なメディア、タイミング、量で伝わるようにしている。

また、同社社長の原田泳幸氏は「サイエンスとサイコロジー」という言葉をよく用いる。会社の戦略（サイエンス）だけでなく、モチベーションや仕事へのプライド（サイコロジー）があって、初めてその人の能力が最大化されるという考えだ。つま



山本美和氏

広報担当
マネージャーアソシエイト

■設立/1971年 ■本社所在地/東京都新宿区 ■従業員数/3571名（連結、2010年9月末現在） ■売上高/5319億円（2009年度）

り、情報提供するだけではなく、いかにサイコロジーの部分で醸成していくかが重要であることから、社内報とイベントをうまく組み合わせて情報発信を行っている。また、「ここまで情報の伝え方にこだわるもう1つの理由は、弊社の業務特性にあります。弊社のビジネスは、スピーディに商品を提供することが重要であり、いかに時間を有効に使うかを常に念頭に置いています。店舗運営に集中できる環境を作るため、シンプルに効率よく伝えることがポイントになります」と山本氏は言う

たとえば、『EBISポータル』は、店舗で実行すべき施策、新商品のキャンペーン情報など、店舗で共有すべき情報が配信される。それぞれの情報の横には「〇分」とその情報を読み、処理するのに要する時間が記されている。店長やオーナーが時間管理をしやすくする配慮である。

**多様性と向き合うために
多元的にツールを使う**

クルーに対する情報の伝え方にも知恵を絞る。新商品のキャンペーンなど必ず読むべき情報は、店長が『EBISポータル』から取り出して掲示する。クルー向けのメディア『スマイル』『Webスマイル』は、どちらかといえばモチベーションアップや一体感の醸成に重きを置いている。『Webスマイル』はモバイルのメディア。掲示板を設けてクルー同士の情報交換を実現するなど、中心世代の10代を意識したコンテンツになっている。新商品のスレッドが立つ

と「おいしいよね」「調理が難しい」というようなコメントが飛び交う。これを同部でモニタリングし、クルーが今、どんなやりがいや不満を感じているのかなど、生の声を情報として吸い上げることにも使っている。

また、『Webスマイル』上では、自分のシフト管理まで可能だ。

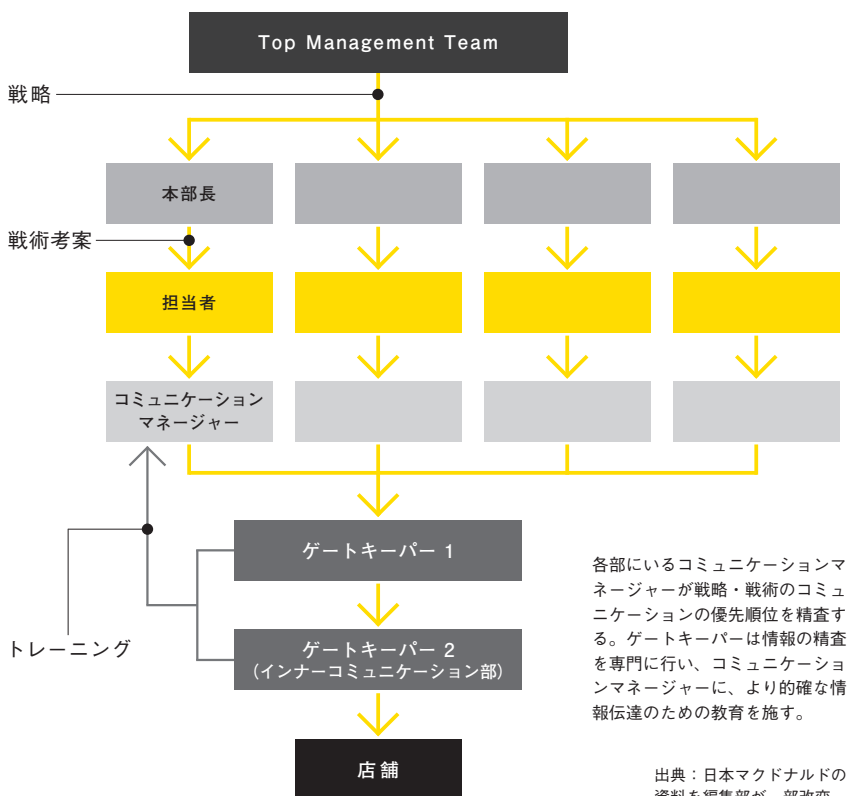
「とはいえ、クルーには主婦もいれば、60代、70代の方もいます。モバイルが苦手、という人に無理に押し付けることはしません。シフトの確認は来店や電話でもできますから。加えて言うならば、社内報として紙メディアを配布することも、これは世代を超えて、ご家族の仕事へのご理解を深めたり、自分や自分が働く店舗が取材される喜びを感じてもらっています。効率的だからという理

由で、モバイルメディアに集約してしまうことはないのです」(山本氏)

同社では、クルートレーニングに、任天堂DSを取り入れている。たとえば、実際に調理場に立つ前に、調理の手順を自社開発したソフトを使って学ぶ。これによって、トレーニング期間が短縮したが、DSが苦手、という人には別の手法を使って教えることもあるという。

「効率や便利を追求するなら、発信側ではなく受け取る側の視点で考えるべき。弊社では、店舗で働くクルーの力なしには、事業が成り立ちません。だからこそ、常に店長やFCオーナー、その先で働くクルーが実行力を最大化できるよう、適切な情報を適切な媒体を通じて伝えることを意識しているのです」(山本氏)

■ インナーコミュニケーションプロセス



1万人を超える技術者を元気にする トップからのメッセージを実現するリアルメディア

日本アイ・ビー・エム（日本IBM）

“リアルな場”で主に活動するコミュニティを、技術者の育成の場として機能させる会社がある。日本IBMである。このコミュニティは、そこに技術者が集い、議論したり、情報を共有したりする“装置”であり、技術者に対して会社がメッセージを送る“社内メディア”としての役割も果たしている。

「1万人を超える技術者を元気にしたい」。それが経営トップからのメッセージです。それを実現するための1つの機能が、自主参加型、全社横断のコミュニティなのです」

と話すのは、同社のチーフテクノ



宇田茂雄氏

取締役執行役員
テクニカル・リーダーシップ担当

■設立/1937年 ■本社所在地/東京都中央区 ■従業員数/非公開（2010年10月1日現在） ■売上高/9545億6800万円（2009年度）

ロジーオフィサーの役割を担う取締役執行役員・宇田茂雄氏だ。具体的には、一人ひとりの技術者を“自ら手を挙げて挑戦する”人材に育てることが目的だ。そのために、日常業務のなかでの個別の育成、メンタリング、発明や論文提出による表彰プログラムへの挑戦、海外のイベントへの参加などと併せて、コミュニティ活動を推進しているという。

メンバー間の情報交換、 スキルの共有が起こる

コミュニティの構造は、右ページの図に示した。全社横断型のコミュニティは、副部長格以上の技術リーダーが集まるTEC-J、主任以下の若手技術者のスキル向上を目指すITLMC、若手技術者の活性化施策を提言実行するJTC、女性技術者支援を行うCOSMOSなど世代や性別など属性の異なるコミュニティのほか、職種別にもコミュニティがある。これらはそれぞれ、同様の機能を持つグローバルな組織と密接に結び付いている。このような全社横断コミュニティのほか、事業部門内にもそれぞれコミュニティが複数、存在しているという。

「ITLMCは、ある技術者が“若手のスキル向上のためのコミュニティを作るべき”と提案したことがきっかけでしたし、COSMOSの場合は、女性の役員が音頭を取って女性技術者の活躍支援のためにスタートしました。これは、部長格以上の女性技術者数の向上という数値目標を設けた目標達成型のコミュニティです。このように成り立ちはさまざまですが、基本的に参加には強制力はありませんし、活動も自主運営が基本です」（宇田氏）

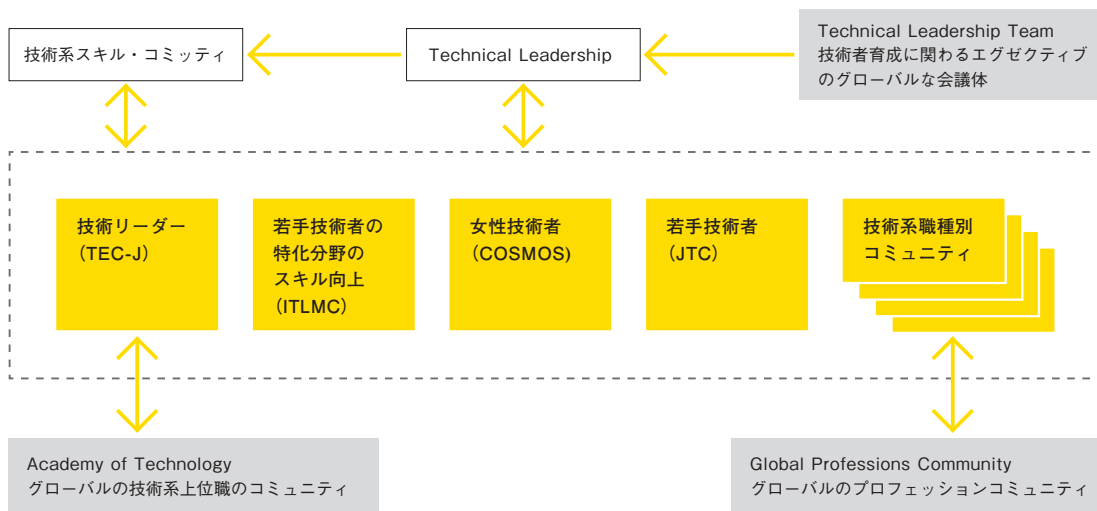
活動の大枠はこうだ。任期制のコアメンバー数人により、活動計画が立案される。グループでの技術研究会や勉強会の開催により、メンバー間の情報やスキルの共有や意見交換を行い、論文、ポスターセッション、プロジェクトの提案など成果発表につなげていく。この一連の活動を半年、1年といったタームで回す。

ロールモデルやメンターによる刺激が大きな効果

「この活動での育成効果はかなり大きい」と宇田氏は強調する。

組織を横断し、普段は話すことのない他部門の技術者と知恵や情報を

■ 技術コミュニティの構造



全社横断型のコミュニティの構造。統括するテクニカル・リーダーシップという全社組織がその運営を支援し、それぞれのコミュニティと同様の性格を持つグローバルな組織と、密接に関わり、情報交換や育成のサポートをし合う仕組みだ。

出典：日本アイ・ピー・エム作成資料を編集部が一部改変

共有する。ロールモデルやメンター的な役割を担う人を見つける。コミュニティへの参加で、日常的な仕事のなかでは得られない刺激を受ける。SNSといったバーチャルな場ではなく、リアルな場での活動にこだわるのは、「ロールモデルやメンターになりうる人からの刺激がより強いから」（宇田氏）だという。

「たとえばシニアなメンバーが集まるTEC-Jですが、研究会には若手でも自由に参加できるように門戸を開いており、世代も組織も超えた交流の機会をより増やそうとしています」（宇田氏）

また、それぞれの技術者について、キャリアステップの認定をするとき、所属するコミュニティのメンバーがレジュメの診断をすることがある。

「その際に、“このスキル、経験が足りない”というアドバイスを受けられます。さらに、フェローや技術理事という高いレベルのキャリア認

定においては、グローバルにそのスキルを認められていなければなりません。そこで、グローバルのコミュニティに紹介して、グローバルで経験を積む橋渡しをすることもあります。多くのシニアな技術者が、“コミュニティに育ててもらった”という意識を持っているのは、こうした仕組みが機能しているからなのです」（宇田氏）

「コミュニティに育てられた」という意識をみなが共有

これらのコミュニティを統括するのは、宇田氏がリーダーを務めるテクニカル・リーダーシップという正式な組織だが、コミュニティは業務外の活動である。だから、会社からの金銭的な支援はほとんどない。

「大きな社外イベントの開催以外は、せいぜい場所の提供程度でしょうか。しかし、それぞれのコミュニティに

は社長、役員がスポンサーとして付きます。スポンサーに活動報告をすることは義務付けられますが、その代わりに、活動へのコミットは、スポンサーからオーソライズされた状態になります」（宇田氏）

業務外の活動に社員を自主的に参加させるには、特に若手の場合、所属長が背中を押す必要がある。基本的に活動は業務時間外だが、イベントなどは業務時間内に行われることもあるからだ。所属長にしてみれば、会社が積極的に後押しする活動であり、また、自らもそこで育てられた経験を持つのだから、業務内・業務外という細かい線引きはしない。

「最初はスポンサーのオーソライズによって、多少、過保護にコミュニティを育てます。しかし、あとは自主性に任せる。そうしないと、“自ら手を挙げて挑戦する人材になってほしい”という会社からのメッセージは届かないですから」（宇田氏）

トップからの情報を伝え、社員の情報を 吸い上げ、働く満足度を向上

日立ソリューションズ

2010年10月1日、日立ソリューションズは旧・日立ソフトと旧・日立システムが合併し、誕生した。両社が持つ社内メディアは、社内報などの紙メディア、SNSなどのWebメディアも数多くあるが、なかでも特徴的なのは、旧・日立ソフトが取り組んできた、組織を縦・横・斜めに貫く飲み会を含めた「懇談会」というリアルな“コミュニケーションメディア”である。

取り組みの始まりは、2004年度に遡る。この年の3月期、1970年の創業以来黒字を続けていた日立ソフトは、初の赤字に転落した。

「2001年ごろのITバブルの崩壊後、業績が悪化。無理の多いプロジェクトの受注が続き、長時間残業者が続出しました。ついには赤字に転落し、残業のうえに賞与が下がっていく。そんななか、若くて優秀な人材ほど辞めてしまいました。そこで現取締役会長の小野功が牽引したのが“活気ある職場づくり”を目指したコミュニケーション施策でした」

と、執行役員・石川浩氏は当時を振り返る。問題のベースには、社員の疲弊がある。ソフト開発会社においては、人がすべての財産。社員が仕事に意欲的に向かい、生産性を高

めていくには、職場の活性化が欠かせない。そうした発想のもと、労働時間の縮減ややりがい感の向上、仕事と家庭の両立支援などの施策と並び、コミュニケーション活性化の取り組みを始めた。

コミュニケーションは 組織活性化の礎

会社として何をすべきか。方針を上から下ろすのではなく、女性、シニア、若手のワーキンググループを組織し、社員が議論した。

そうしたなかで各ワーキンググループから出てきたのが、「コミュニケーションの活性化により風通しのいい職場を作ることは、一緒に働いている者同士がお互いの置かれている状況を理解するきっかけとなり、残業縮減、健康管理にも効果がある。すべての取り組みの基本はコミュニケーション」という意見だった。これによって、取り組みの軸足は、コミュニケーション施策に大きく動いた。既述の「懇談会」の施策は、このような流れで生まれたのだという。「たとえば、現場の社員と部長、課長と役員や社長、というように、縦の階層を飛び越した懇談会を“段々



石川 浩氏

執行役員 人事総務統括本部
副統括本部長



井上正人氏

人事総務統括本部
第2人事総務本部 担当部長

■設立/1970年 ■本社所在地/東京都品川区 ■従業員数/1万387名(2010年10月1日現在) ■売上高/1314億8011万円(2010年3月期、存続会社である日立ソフトの業績)

飛び”、部署や部門を超えた懇談会を“横っ飛び”と呼び、会社として推進しています。階層や部門が違っていると、どうしてもコミュニケーションが希薄になる。特に縦の関係においては、そこにコミュニケーションがないと、会社の方針が現場に明確に伝わらなかったり、現場の状況を把握できなくなってしまう。懇談会は、普段触れ合わない人が1つの場に集まり、お互いに情報を伝え、吸い上げるメディアとして機能しているのです」(石川氏)

基本的な“懇談会パッケージ”は出来上がっている。16~18時まで、たとえば社長や部長が方針を話して、現場の声を聞いて議論するというような場を会議室で持ち、その後、より交流を深めるために、ざっくばらんに話ができる飲み会に移る。

年間3000万円のコストも 退職者の減少で相殺

「当初からさまざまな階層、部門を組み合わせた懇談会を人事部門が仕掛けてきました。マトリックス上にシステマティックに5000人以上の人を交流させるのは無理。それよりは労を惜しまず、あの手、この手をやってみよう、と考えたのです。今では生の声をお互い聞ける効果を実感し、人事部門が後押ししなくても、あちこちで勝手にやってくれるようになりました」

と、人事総務統括本部 担当部長・井上正人氏は話す。

飲み会には、会社から補助が出る。本社ビルにある社員クラブを使用す

ると1人あたり3000円、社外の飲食店であれば3500円だ。社員クラブでは、3000円の「段々飛びセット」という食事プラス飲み放題のセットが用意されており、社員は無料で参加できる。

ここに年間、3000万円という予算をかける。

「これに驚かれる方はたくさんいます。しかし、2004年度の離職率が5%だったのが、現在では1%に下がりました。人数にして約200人、年間の退職者が減ったわけです。中途採用にかかるコストが激減し、また、当社で経験を積んだ戦力となる人材が残ってくれている。そう考えれば、安いものです」(石川氏)

2005年度から開始した社員満足度調査の数字も、2005年度には「どちらでもない」の「3」を下回る2.79ポイントだった満足度が、2009年度には3.58まで改善した。2004年度の赤字転落後、2007年度には過去最高益を記録し、リーマンショック

の影響はありながらも、同社は黒字を続けている。

2010年10月に合併したばかりの同社だが、合併について、2010年2月から、社長は50~60回、説明会を開催し、社員に直接その意味を説いて回った。その成果もあって、「比較的落ち着いた合併だった」と石川氏は振り返る。

合併した旧・日立システムは、社内メディアとしてSNSを活用している。ここでは、技術者同士が部門を超えて、積極的に情報交換やナレッジ共有をしている。

「リアルな場でのコミュニケーションが得意な日立ソフトと、バーチャルな場が得意な日立システムの“いいとこどり”をしていけばいいと思っています。たとえば、SNSでつながりを持った社員が、テーマを持って研究会をリアルな場で開催し、飲み会で交流を深める、ということ、今後は仕掛けていきたいですね」(石川氏)



合併直後のこの日、部長から下半期の方針をメンバーに伝えた後、コミュニケーションの活性化を図るためにコーチングプログラムを使った相互理解の研修を行った。



社員クラブに場所を移し、部長、主任、メンバーの“段々飛び”の飲み会が開かれた。こうした取り組みが奏功し、役職を超えたざっくばらんなコミュニケーションに社員が慣れてきたという。

マルセイバターサンドを支える「社内報経営」 年中無休発行が巻き起こす波紋とは

六花亭製菓

北海道に根を張り、「マルセイバターサンド」で知られる六花亭製菓の、「1人1日1情報」と日刊社内報『六輪』の連動を見ると、中枢神経となった社内メディアが、いったいどんな効果を組織にもたらすのかが見えてくる。

六花亭製菓は帯広市を本拠に、道内だけに61店舗、3工場を展開している。道外の人が六花亭製菓のお菓子を味わうためには、北海道に出かけるか、通信販売で取り寄せるしかないわけだが、「無添加のお菓子をおいしいうちに召し上がっていただくことを考えると、道外まで店舗展

開するのは難しい」と常務の小竹正信氏は説明する。

そんな安全でおいしい、手頃な価格のお菓子を顧客に届けるため、「1人1日1情報」と日刊社内報『六輪』はどんな連携を見せているのだろうか。「1人1日1情報」とは、同社で働くパートを含む従業員が、その日の出来事、仕事の改善・提案、お客さまからの注意、個人的な悩みなど、自由なテーマで小田豊社長に直接意見を送信できる権利を指す。

届く情報は1日700通
社長はすべてに目を通す

携帯電話から送信できるシステムが整備されており、パートを含む約1350人の従業員から、1日約700通の情報が寄せられる。送られた情報は翌日の午前、小田氏がすべてに目を通す。社長が出張などで不在の場合は役員が代行することもある。送られた情報のうち、「全従業員で共有すべき」と判断された情報が六輪に収録される。掲載情報には社長の一言コメントが付けられるものもある。「選ばれる」といっても掲載情報は100を超すため、六輪はB4サイズ両面刷りで、10数ページに及ぶ。

従業員が情報を送った翌々日、社内の流通ルートを通じて、道内に散在する店舗や工場に六輪は届けられる。

六輪は日刊で、同社には定休日がないため、こうした社内報が365日休みなく発行されることになる。小田氏がまだ副社長だった1987年に創刊された六輪は、同社を取材した10月20日の時点で8271号を数えている。

「1人1日1情報」で上がる
商品開発の速度と密度

ここまでの説明だけでは「社長が社員一人ひとりを直接マネジメントするためのツールにすぎないのでは？」と読者は感じるかもしれない。だが、選ばれた情報が六輪で全従業員に共有されることが、情報を送った従業員と社長のキャッチボールを超えて、大きな波紋を起こしていく。

六花亭製菓では、企業に必要なあらゆる機能が、「1人1日1情報」と『六輪』での「情報のキャッチボールと、その波紋」のなかで展開されていく。そのことをいくつかの事例を通じて説明しよう。

まずはお菓子メーカーの要である新商品開発に注目しよう。同社の新



小竹正信氏

常務取締役

■設立/1933年 ■本社所在地/北海道帯広市 ■従業員数/1345名(2010年4月1日現在) ■売上高/188億3000万円(連結、2010年3月期)

商品開発には小田氏がかなり深くコミットし、最終的なゴーサインも小田氏が出す。「ほぼ日刊イトイ新聞」の「あの会社のお仕事。」という企画で六花亭製菓が取り上げられたことがある。そこで紹介された、新商品（ブラウニー）をめぐる小田氏と開発担当者のやり取りはこうだ。

小田氏 たださあ、これ、マモル（開発担当者）。

マモルさん はい。

小田氏 さっき情報（1人1日1情報のこと）を読んだけどさ、これ、何で切ってる？

マモルさん 包丁です。

このように直接話し合う会議の前に、議題になる新商品についてどの

ように開発が進んでいるか、小田氏は1人1日1情報を通じて、既にある程度のことを把握していることがわかる。六輪でコメントを返したり、（六輪には掲載しなくても）直接その社員と連絡を取ったりすることで、事前に指示や宿題を出すことも可能だ。こうしたやり取りは同社の新商品開発の密度や速度を上げることに貢献するだろう。

開発担当者が苦労やこだわりを「1人1日1情報」で報告し、六輪に掲載されることもある。「こうした情報は店舗の販売スタッフが商品をお勧めする際の説明に生かされていきます」（小竹氏）。さらに販売スタッフが聞いた顧客の声が情報として寄せられ、次の開発に生かされることは言うまでもない。

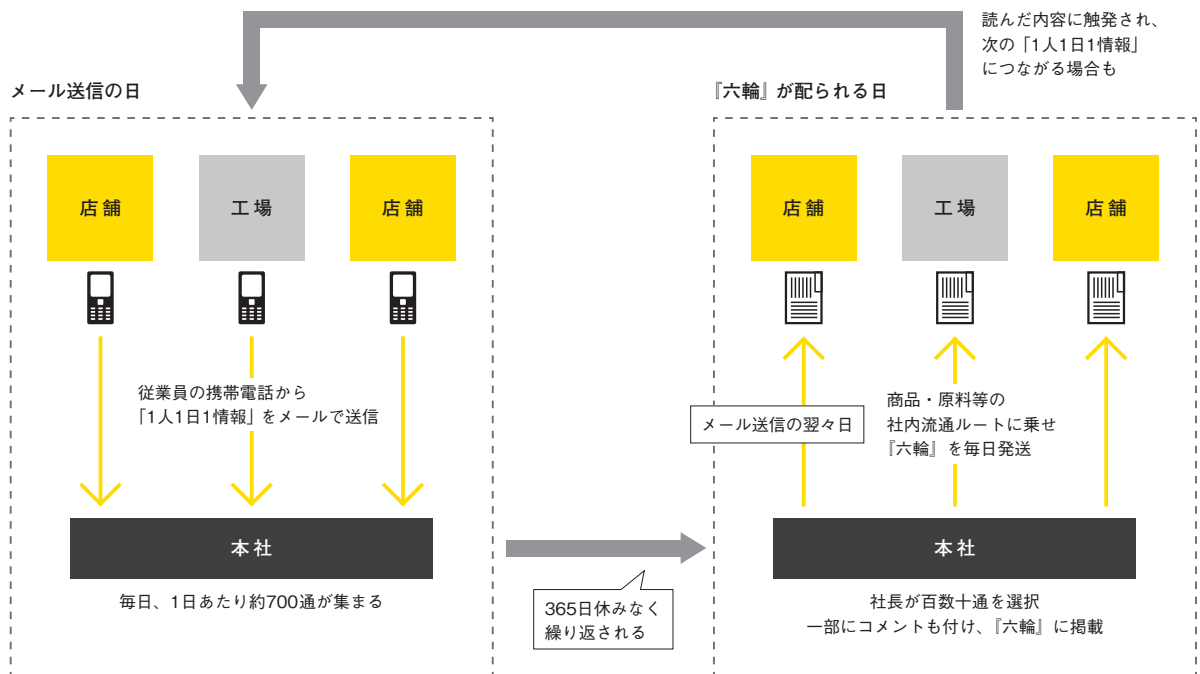
試食会の情報から生まれる顧客に喜ばれるアドバイス

次は接客サービス向上、販売促進にまつわるエピソードだ。六花亭製菓はお得意顧客への感謝の意味を込めて「500円のおやつ屋さん」という企画を月1回実施している。お得なセット商品を予約でのみ販売する企画で、最近、種類の違うロールケ



1年365日、休みなく発行される『六輪』。多数の「1人1日1情報」が掲載される紙面は、B4判10数ページに及ぶ。

■ 「1人1日1情報」と社内報『六輪』の連動



「1人1日1情報」と『六輪』の連動サイクルは、3日間で1回転する。従業員は携帯電話から情報を送信。翌日、社長がすべての情報に目を通し、『六輪』に掲載する情報を選択。翌々日に従業員の手元に届く。

ーキ4本をセットにして売り出したことがあった。

発売日の1週間ほど前に、販売スタッフによる試食会を必ず開催している。試食会の翌日、さっそく多数の情報が試食をしたスタッフから寄せられた。何人かが指摘したのは「4本のうち1本だけバタークリームを使用している点」だった。バタークリームは生クリームに比べ、冷やすと固くなりやすい。「バタークリームケーキをおいしく召し上がってもらうためには、そのケーキだけ早めに冷蔵庫から出すことをお客さんに伝えたほうがいい」と報告したのだ。もちろんこの情報は六輪で全社に共有された。

「当社には決まったサービス手順を伝える店舗マニュアルはありません」と小竹氏は説明する。「むしろ『ありがとう』という気持ちを、その言葉を使わないで、あなたらしくどう伝えるかをスタッフ一人ひとりに考えてもらいます。バタークリームに関する情報は、『ありがとう』を使わずにお客さまに感謝の気持ちを伝える、1つの引き出しとして店舗で活用されたはずです」

社内報を通じて可視化 ある新入社員の挫折と成長

最後は人事担当者が最も関心を寄せるであろう、育成に関する逸話を

紹介する。六花亭製菓で販売部に配属される新入社員は、最初「実習生」バッジを付けて店頭に立ち、ある程度業務を覚えたら、バッジを外せるようになっている。バッジは、遅くとも2カ月以内にはみんな外れるのが通例だったという。

ところが2010年、3カ月たってもバッジが外れない女性社員がいた。「遊びも仕事も一生懸命」がモットーの同社は、部活動も盛んだ。管楽器アンサンブル部に所属するその女性社員は部活にも熱心に打ち込んでいたが、仕事のほうはなかなか結果が伴わない状態が続いていた。

ここで小田氏は“ショック療法”に出た。女性社員を販売部門から発送部門へ、異例の異動をさせたのだ。

異動を知らされた女性社員は1人1日1情報に思いを発信してきた。「新しい部署でがんばりたい」とは書いてあったが、悔しさが伝わってくる文面だったという。たまたまそのとき六輪編集を担当していた小竹氏は、その発信を六輪に掲載した。

女性社員の声への反響は大きかった。上司の店長からは「今回彼女が異動になったのは私の責任です」、寮の同僚からは「落ち込んでいたので、食事会をして励ました」、部活動の先輩からは「部活動はよくやっていたが、この会社では部活動の前に仕事にもしっかり取り組む必要があることをうまく伝えられず、悔やんでいる」、他店の店長からは「こんなことで異動させてしまったのは、新人教育はできなくなってしまう」と、異動を批判する声も届いた。「この異動に対する女性社員の思い、周

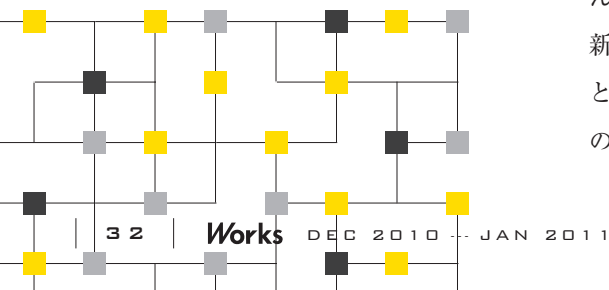
りの思いが、六輪を通じて可視化されたのです」（小竹氏）

この女性社員の件に限らず、六輪経由の「公式コミュニケーションルート」だけでなく、「あの六輪の情報には私も共感した」と手紙に書いて送るような「非公式ルート」でも情報が飛び交うという。「このケースでも本人に手紙が何通も届いていたようです」

このような公式、非公式ルートを通じた叱咤激励や共感が徐々に女性社員を前向きにしていっただらう。「包装を寮に持ち帰って練習している」という声が六輪に掲載されることで、女性社員の立ち直りもまた、可視化された。「こうしたコミュニケーションを通じて、本人も、周囲の人たちも異動の本当の意味するところを理解していったのだと思います」（小竹氏）。女性社員は2カ月後には販売部門に復帰。今も元気に仕事を続けているという。

六花亭製菓では開発、販促、育成など、企業経営に必要なあらゆる機能が、「1人1日1情報」と『六輪』の連動のなかに起こる「キャッチボールと波紋」のなかで働いていることをここまで伝えてきた。

同社の手法を丸ごとまねすることはかなり困難だろう。だが、社内報の中核神経化を同社のように徹底して促進していくと、社内報経営とも呼べるような状態に到達できることが、このケースから学び取ることができる。人と組織の活性化に資する社内メディアのあり方を考えていくうえで、多くの示唆を含んではいないだろうか。



REPORT 6 SNSで退職者をネットワーク

ゆるやかなつながりを保つことで、
知識・経験を持つ人材を確保する

日本興亜損害保険

優秀な人材の確保は、人事にとって常に重要なテーマの1つだ。日本興亜損害保険は、保険の専門知識や自社での職務経験を持つ人材を確保するために、退職した元社員をネットワークでつなぐSNSを開設している。現在、人事部でその管理・運営に携わる課長代理・平田純氏は、「これは2005年に始まった女性活躍支援のためのLady,GOプロジェクトで、育児や配偶者の転勤で退職する女性社員を減らすために何ができるか、という議論から始まりました。育児休業制度の拡充や配偶者の転勤に同行する制度の整備をしたものの、やはり、退職者は出てきます。培った



平田 純氏

人事部 人事グループ 課長代理

■設立/1892年 ■本社所在地/東京都千代田区 ■従業員数/8883名 (2010年3月31日現在) ■売上高/6333億円 (2009年度)

知識や経験を持った人材とつながりを持っておきたいと考え、退職者をネットワークでつなぐSNS『サポーターズ倶楽部』をスタートしました」と、その経緯を話す。

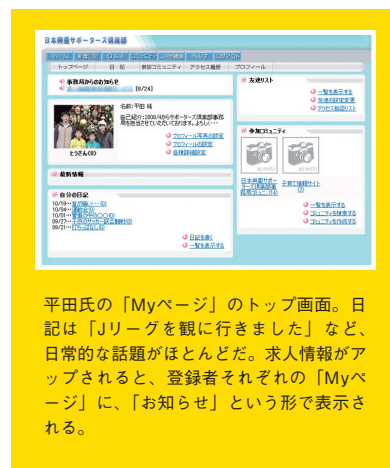
目的は退職者とのつながりを保ち、欠員が生じた場合、経験者を募集することだ。立ち上げるとき、求人サイトのような形態も検討したが、「前任者がSNSを使っており、人のつながりを作り、保つための有効なツールだと実感した」(平田氏)ことで、現在の形におさまった。

「SNSの登録者が日記を書き込むなどしてお互いに交流すれば、人事部から専任で人をつけたり、特別なコンテンツを用意しなくてもいい。時間もコストもそれほどかけずに済む、という理由も大きかったですね」(平田氏)

全国1000人の
ネットワークを目指す

担当する平田氏も、「Myページ」のなかで、名前を公開して日記を書き込んでいる。

「肩に力を入れず、週に数回、子どもと遊びに行ったことなどを書く程度。サイトの活性化に少しでも役立つ



平田氏の「Myページ」のトップ画面。日記は「Jリーグを観に行きました」など、日常的な話題がほとんどだ。求人情報がアップされると、登録者それぞれの「Myページ」に、「お知らせ」という形で表示される。

てばいいと考えています」(平田氏)

開設当初、それまでに退職した人約3000人に呼びかけ、約300人が登録。その後、退職者に案内し、現在では約400人となった。性質上、劇的に登録者数が増えることはないが、「退職者の登録率を上げ、全国に1000人程度のネットワークを作りたい」と平田氏は話す。

「欠員募集をしたときに、勤務地の近くに登録者がいない、というケースがあるからです。とはいえ募集コストの削減にはつながっており、実際に『サポーターズ倶楽部』を通じて再入社した人材に対して、即戦力だし、社風も理解しているものでありがたいという現場の声も上がっていますから、一定の効果はあるといえるでしょう」(平田氏)

伝える情報への関心をいかに喚起するか

人事は会社と社員をつなぐ情報の結節点 “ゲートキーパー”だという自覚を

関谷直也氏

東洋大学社会学部 メディア・コミュニケーション学科 准教授

伝えたことに関心を持たれない。必要以上に不安にさせるなど、意図と違うとらえ方をされてしまう。人事が方針や制度の転換などを社員に伝えるとき、悩むことの1つだ。このようなリスクを避けるために、人事が情報を伝えるうえで配慮しなければならないことは何か。環境問題、災害、風評被害などを研究し、広告論、PR論を教える東洋大学准教授・関谷直也氏に話を聞いた。



伝えたことが送り手の意図通り伝わらず混乱を生むことは、一般社会でもよく起こります。たとえば、風評被害。もともとは原子力発電所の事故に関して、使用された言葉でした。放射性物質から出る放射線は、そこに存在するかどうか科学的に測定でき、その影響の有無がわかります。しかし、計測して影響がないとわかっても、人々は原子力発電所から近いという理由だけで不安が生じ、近くに旅行するのをやめたり、近隣で採れる野菜の購入を控えたりします。そして、結果的に経済的被害につながります。これが原子力発電の問題だけでなく、“うわさによる経済的被害”と意味が転化され、使わ

れるようになりました。

この現象の源は報道です。たとえばマスメディアが“その放射性物質の影響はなかった”ということより、“放射性物質の危険性”に注目します。そして後者が大きく取り上げられれば、情報の受け手側にはそちらのほうがより印象に残ります。消費者はそこで採れた野菜を買わない、それを予想して流通業者が仕入れない、と被害が拡大していきます。

関心を持たれない情報は
繰り返し投下する

メディア研究の分野では、このように情報とその受け手の間をつなぐ結節点となる報道機関を、“ゲートキーパー”と呼ぶことがあります。これは、世の中で今、何が問題なのかということを経営機関がつかみ、序列を付ける。すなわち、門番のような役割を果たすという意味です。今、何が問題なのかを序列付けることを“アジェンダビルディング”といい、それによって情報の受け手は今何が問題になっているのかを認識します。

視点を変えれば、報道機関以外に

もゲートキーパーは存在します。たとえば、災害の専門家や学者。彼らは災害の可能性を伝えるとき、専門的・学術的な豊富な知識を「そのまま伝えたら誤解を生むかもしれない」と考え、伝え方に配慮します。

これを、組織に置き換えれば、人事も会社の方針や人事制度を社員に伝える結節点、ゲートキーパーだといえるのではないのでしょうか。人事がどのように情報に序列を付け、どれだけの量・頻度で伝えるか、つまり、人事のアジェンダビルディングいかんによって社員の認識に違いが出てくるのです（右図）。災害の専門家・学者の例もそうですが、情報を限定することで逆に不安をかき立てることもあれば、場合によっては関心を持たれずに終わってしまうこともあるでしょう。

人事をゲートキーパーと定義するならば、情報を伝えるうえで知っておくべきことが2点あります。

1つは、情報が届くには、情報の投下量と受け手のその情報への関心の高さが必要ということです。

たとえば、環境問題と災害対策は、両方とも重要な社会問題です。環境問題は1990年代前半から少しずつ

Naoya Sekiya_ 1998年慶應義塾大学総合政策学部卒業。2004年東京大学大学院人文社会系研究科社会情報学専門分野博士課程単位取得退学。2004年東京大学大学院情報学環助手。2007年東洋大学社会学部専任講師を経て、2010年より現職。日本広報学会理事。専門は災害情報・環境情報の社会心理、安全社会論。2009年日本広告学会賞・日本広報学会賞。著書に『環境広告の心理と戦略』（同友館）がある。



話題となり、1997年の京都議定書調印を機に企業も対応を迫られました。そしてあるメーカーの環境を意識した商品の成功によって、環境を扱うことに市場性や競争優位性を見出す企業が増え、環境を意識した商品とその広告を多く投下するようになりました。こうした影響もあって、環境問題は消費者に重要な問題として擦り込まれています。

一方、災害対策はどうでしょうか。災害が起きたときの報道量は多くても、それが終息するとほとんどなくなります。また、災害対策に関する商品は、一般消費者向けのマーケティングには乗らないことが多く、広告の投下も少ない。建物の耐震構造化もあまり進まないなど、認識はかなり遅れています。

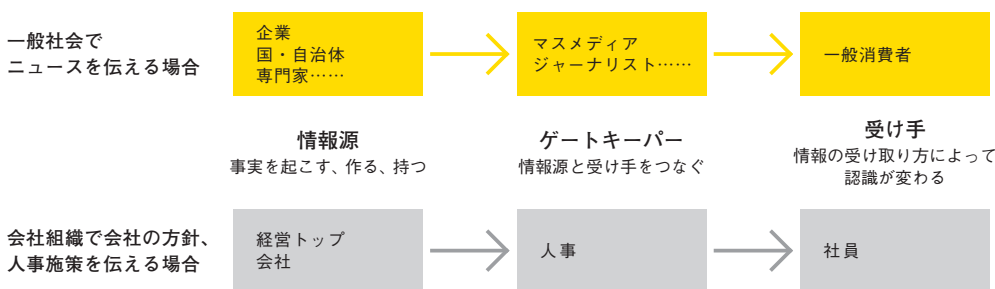
社会心理学では、これを“単純接触効果”と呼びます。情報でも、人でも、接すれば接するほど関心が増し、与える影響が大きくなります。給与制度や福利厚生など社員の多くが関心を持つ情報は、それほど量を投下しなくても十分に届きます。しかし、人事ポリシーや中期経営計画など、日々の仕事や生活にそれほど影響がない情報は、なかなか届きにくいのが現実です。この場合、繰り返し多くの情報を投下し、浸透するのを待つしかないのです。

人事であると同時に
一般社員の視点を持つ

もう1つ知っておくべきことは、“広報”だけではなく、“広聴”の機

能を持ち、受け手側の気持ちを理解して、情報を送るべき、ということです。これはSNSやメールで意見を吸い上げる、というシステムを作ればいいということではありません。誰かがモニタリングしていると思えば、これらに本音を書く人はいません。一般社会のゲートキーパーであるマスメディアも、視聴者、読者からの電話やメールでの意見や、書き込みだけを参考に、記事や番組を作っているわけではありません。そこにある情報の偏りを知っているからです。だからこそ、彼らも情報の送り手であると同時に、自らの一般生活者としての価値観を大切にしています。人事も、情報の送り手であると同時に一般の社員としての意識を失ってはならないのです。

■ 社内の情報伝達における人事の役割



情報源の出す情報とゲートキーパーの相互作用によって、今何が問題なのかという序列が決まる（アジェンダビルディング）。そして、ゲートキーパーが提示した重要議題が、受け手が考える重要議題にも影響を与えていく（アジェンダセッティング）。ゲートキーパーは情報源に近寄りすぎず、「これを受け手はどう感じるか」を考慮することが必要になる。

出典：関谷氏の話をもとに、編集部が作成

情報フローの新たなマネジメント 受け手側への高い意識と 偶然を必然化する仕組みが重要な時代に

小山智通 本誌編集長

人事の普遍的な機能とは、人と組織をデザインすることによって、企業の競争力を常に高めることにある。競争力を高めるために、企業変革を強力に推進していくという役割が人事にはあるということができる。長期と短期、経営と現場、それぞれのバランスを取りながら時代の変化に対してさまざまな設計をし、実行していくのが人事であろう。

あらためて考える 情報フローのマネジメント

企業変革推進者として、重要になるのが、情報フローに対するマネジメント機能である。人事が社内外的状況を冷静に判断し、多くの知見から最適だと思える戦略を立案したとしても、その本意が社員に伝わらなければまったく意味をなさない。また戦略の前提となる現状把握に誤りや不足、片寄りがあっては戦略の周知徹底以前の問題である。

情報フローを対象別に見てみると、以下の2つを意識する必要がある。

1つは社外環境の正確な把握である。顧客や株主、経済や規制、技術情報など社外からの情報の流れをつかむことである。もう1つは組織の垣根を越えた社内の情報の流れを作ることである。また情報フローをプロセスで見れば、伝達機能とコミュニケーション機能の2つに大別することができる。

これらの社内外の情報フローの対象とプロセスをコントロールしながら、人事は企業変革を強力に推進していく必要がある。情報の受け手である人と情報フローの仕組みに敏感でなければ企業変革の推進は困難を極めると言っても過言ではない。

はたして、人事は今どういう状況なのか。多くの人事担当者が、企業変革推進者としての自覚を持ち、社内外的情報をキャッチアップしながら、日々業務に取り組んでいることだろう。しかし、情報フローという視点では十分にマネジメントできているとはいえないのではないかと。人事がさまざまな知見をもとに検討し覚悟を持って設計した制度であって

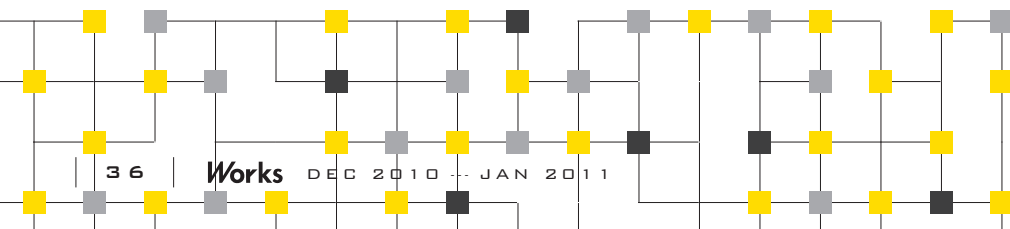
もその真意がすべての人に等しく伝わることは難しい。組織に属する人材の多様化が進む昨今、一方通行の伝達のみで真意を含めて共有することが、以前にも増して困難な状況になってきているというのが実態ではないだろうか。

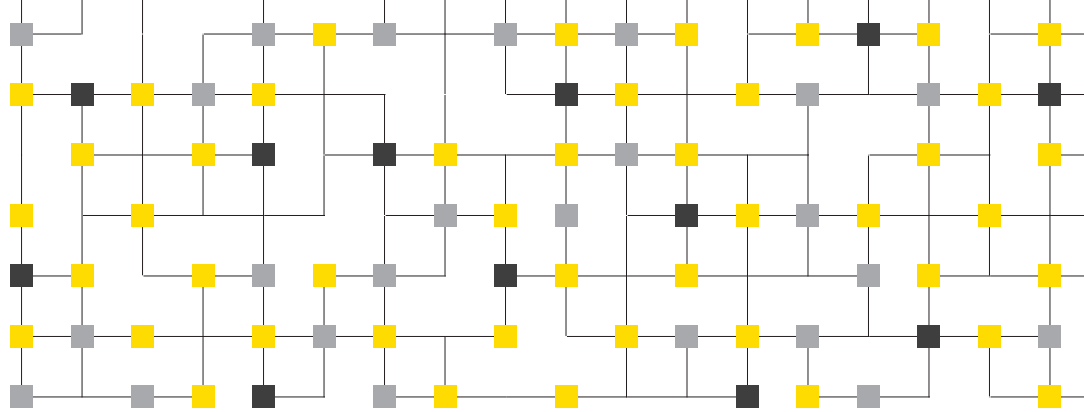
今回の特集のタイトル「人事と社内メディアの新しい関係」とは、言い換えれば「人事の新しい情報フローのマネジメント」である。

では情報フローをマネジメントするための重要なポイントは何か。

徹底した受け手側重視が 経営方針を強力に進める

情報フローのマネジメントの目的をまずは整理しておきたい。経営としての方針を具体化し、ぶれることなく確実に推進していくことと、変革を起こす仕組みを創るということが重要な目的となる。この視点で見たとき、情報フローをどのように形づくっていくべきなのか。企業事例からそのポイントを探ってみる。





まずは経営方針を強力に推進させていくためのキーワードとして「徹底した受け手側重視」を挙げたい。日本マクドナルドの事例を見てわかるように、効率性はあくまで受け手側に立脚した重要なキーワードである。発信者側は受け手側の効率性を最大限あげるために、大きな労力をかけている。受け手側が多様であるなら多様に対応するというシンプルではあるが覚悟を持った情報フローの設計がそこに垣間見える。重要なことは現場が高い競争力を持つという1点であって、その目的に沿ってすべては設計されている。

**意図した偶然性が
企業変革を起こす**

変革を起こす仕組みを創るという点ではどうであろうか。

そのキーワードは、「偶然を必然化する仕組み」だと思われる。事例から見てきたこととは、オープンという思想を基盤に、「社外との接続」「社内における組織の垣根を越

えた自己組織化」という2つのポイントである。

ソフトバンクでは社外の情報を統計データだけでなく、お客さまの生の声そのものを共有している。日本IBMでは社内組織の枠を超えたエンジニアのコミュニティを場として仕掛けている。これらの事例は、問いそのものや解決策が事前にはわからないことを意図的に取り込んでいるという共通点がある。つまりは予測不可能な偶然性を前提にしている。一方でそこから得た情報を、企業変革につなげる仕組みとしても機能させている。偶然から得た情報に向き合うことによって、既存の組織を超えて新たな動きが生まれる。そこには、関わる人々が自己組織化していくことを推奨している姿がある。

人事の持つべき機能を考えれば管理からくる秩序維持へのエネルギーが強まることは避け難いことである。逆にいえば、企業変革者として機能するためには、意図した偶然を仕掛けることが重要になってくる。

組織内の独自にストックした情報

価値より、手に入れた情報に新たな価値を付加して放流するほうが、より大きなりターンをもたらす。これは昨今の産業界で起こっている1つの現象である。情報フローの価値とそのマネジメントについて、あらためて人事も向き合う時期にきているのではないか。

**より多様なものから
創発を目指す時代のなかで**

偶然の持つ可能性とエネルギーに価値を見出し、それを企業変革のエネルギーに転化させる。つまり偶然を必然化する仕組みを構築していくことが大切な時代が今ではないか。一方で、必然化した情報を経営方針として全社に徹底させる。このとき、受け手側に対する意識は今まで以上に高めなければならない。

これからは、より多様なものから創発を目指す時代に突入する。企業の競争力を常に高めるために、情報フローのマネジメントについて、今後議論が高まることを期待したい。

経営者に聞く

進化する
人と組織

VOL. 06

アサヒビール
泉谷直木氏

代表取締役社長

聞き手 = 小山智通 (本誌編集長)



「人に焦点を当てた経営」
やりたいと手を挙げた人材に
期待して、機会を提供する

今、時代は変化の只中にある。確かな未来を切り開くために、
経営者はどのような覚悟をもって、日々の決断を下しているのか。
「進化する人と組織」——その解を求めて、経営者たちに話を聞く。

Naoki Izumiya_1948年京都府生まれ。1972年京都産業大学法学部を卒業後、アサヒビール入社。20代後半で同社労働組合の書記長、30代前半に社長直轄でCIの作成・導入に従事。1995年広報部長、2000年執行役員グループ経営戦略本部長、2004年常務取締役、2009年専務取締役を経て、2010年3月社長に就任。社内外で勉強家として知られ、CI、広報・コミュニケーション戦略に関する著作もある。国内酒類市場の縮小など企業環境の変化に対応するため、社員の力を結集して乗り切る「人に焦点を当てた経営」を掲げる。

酒類事業の収益構造を改善し、海外企業のM&Aや資本・業務提携を通し国際ネットワークを拡大してきたアサヒビール。2010年3月に就任した泉谷直木社長には、2015年までの長期ビジョン実現に向け、世界トップレベルのグローバル食品企業への飛躍が託されている。社長就任時にあえて「人に焦点を当てた経営」を掲げ、次世代経営者養成のための社内大学の設立など、就任後の取り組みも矢継ぎ早だ。その人材・組織への思いを聞いた。

画一的な金太郎飴集団を脱し
“桃太郎”を育てる

——就任時に「人に焦点を当てた経営」ということを仰いました。どういう思いを込められたのですか。

優れたノウハウをもった人が集まってこそ、競争に勝ち抜ける組織が作れます。モノ、カネ、情報もすべて人が生み出すもの。人材に焦点を当て、そこを鍛え、成長させることこそが、これからの企業における競争力の源泉だと私は思うのです。

むろん、人材やノウハウが大切なのは昔から同じです。ただ、かつてのノウハウは単純だった。当社では、たとえばビールの「箱数＝出荷数」がわかれば経営がわかった。売り上げ、利益など決算数字がわかればそれでよかったのです。

ところが今は、それだけでは経営はできない。株価はもちろん、環境問題への対応度、ステークホルダーからの評価も重要な経営指標になる。マルチにモノを考えなければなら

ない時代なのです。つまり、かつてのような画一的・一律的・一面的な組織では対応できない。金太郎飴的な集団では勝ち抜けないのです。

私が求めるのは、桃太郎軍団。サルやキジやイヌを引き連れ、それぞれ特有の能力をいろんなところで発揮して闘う軍団です。リーダーである桃太郎は、吉備団子というインセンティブを与えながら、それぞれを動かす智将です。この桃太郎のようなリーダーをまず育てる必要がある。リーダー層を育てれば、若手は自然に育ってくるものです。

——就任後、階層ごとにさまざまな人事教育施策を打ち出しましたね。

役員層については社内大学「アサヒ・エグゼクティブ・インスティテュート」を立ち上げました。執行役員、理事のなかから26名を指名し、企業経営に関する知識を身に付けるとともに、国際感覚を磨き、経営者としての志と信念を確立するためのプログラムを受講させます。

部下をもつライン長に対しては、多面評価方式を導入して、成長課題を明らかにしました。これまで以上

に、自分が部下からどう見られているかということがよくわかるようになりました。管理職以上には、英語の試験を課しました。グローバル経営を目指すための意識づくりです。一般社員は、自由参加にもかかわらず500人以上が受験しました。

専務時代に人事を徹底議論
そこから生まれた新施策

——社内大学には、危機意識を植え付ける意味もあるようですね。

次世代経営者として自覚してもらうために、自分の担当分野だけでなく広く経営全体を勉強してもらう。そのうえで、組織にどう貢献できるか、自分の強みを発見することが大切です。自分の強みを発見するためには、徹底的に勉強しなければなりません。まだ始めて半年ですが、みんなこれが大変なストレスになるという。壁に頭をぶつけるように苦しんでいる。しかし、そんなことでグズグズ言うなど。ストレスが溜まったらその3倍も5倍も勉強しろ、仕事をしろと私はいつも言うんです。



仕事のストレスというのは、与えられた目標を達成できないとか、与えられたテーマを理解できないから発生するわけです。それを解消するには、徹底的に仕事をして目標をクリアしたり、わからないことを勉強してわかるようになるしかない。

——ストレスに対しては、そこから逃げるのではなく、向き合えということですか。

そうやって猛勉強して力をつけると、良い意味での自覚症状が出てくる。出勤する朝、歩いていると、ふと自分の背が高くなったように思える。目線が上がるからです。仕事に乗っているときは、ふと時計を見ると「まだこんな時間か」と思うでしょう。仕事があまくいっていないときは「あっ、もうこんな時間か」なのに。これも自覚症状の1つです。

勉強して力がついてくると言葉遣いも変わってくる。話の主語が「自分」になるんです。主語が「部下が

……」だったり、「他社は……」だったりする間は、まだだめですね。「君ら、まだその自覚症状が出てこないか」と聞いているんですけどね（笑）。

——グローバル経営に向けての人材育成では、社内公募で社員を海外に送るといった試みも始めましたね。

「グローバル・チャレンジャーズ・プログラム」というのですが、希望者を募り、選抜された社員を当社の海外拠点のある国・地域に半年から1年程度派遣するというものです。正式な辞令は「海外武者修行」になっています。嬉しいことに122人も応募がありました。

——海外勤務を嫌がる人が多い時代にそれは素晴らしい。リーダーを育成するうえで、トップとして欠かせない態度は何でしょうか。

期待することでしょうね。そして、手を挙げた人間には必ず「機会＝オポチュニティ」を用意すること。機

会が与えられれば、やる気のある人は伸びるんです。

それと、人それぞれのタイプや個性を見抜き、その人に応じた指導や評価をしていくということも大切です。成果というのは能力と意欲のかけ算です。能力も意欲もともに高い人にはすっかり任せてしまったほうがいい。能力は高いけれど意欲に欠けている人には支援が必要。能力は低いが意欲はある人には、ガシガシしごいていく訓練型が合っています。

要は、その人の最も強い部分を評価し、引き出してやって、適所に配置してやるということです。強み・弱みという内的要因、機会・脅威という外的要因を組み合わせる市場戦略を考えるSWOT分析という手法がありますけれど、これは人材育成でも使えるものですね。

——それにしても、社長就任後の人事施策が非常にスピーディという印象を受けます。

専務時代に人事担当を1年間やり、そこで人事部の人たちと徹底的に議論しましたから。人事担当になる前は、人事部は“敵”だと思っていました（笑）。こいつらをやっつければスムーズに動くのにな、と。人事部というのは非常に能力の高い人が多いのですが、制度を変えることで起こるリスクを知っているため、どうしても保守的にならざるをえない。真面目にやればやるほど、そうなる。しかし、改革に向けトップがお墨付きを与え、ひと押しすれば迅速に動くことがわかったのです。

——私も人事部長をやった経験がありますから、“保守的”というご指

◆ 社長就任から半年、新たな施策を矢継ぎ早に打ち出す



上左：2010年4月。次代の経営者の養成を目的とする社内大学の学習風景。泉谷社長自ら思いを語る。上右：2010年9月。海外拠点のある国・地域に半年～1年程度派遣する、「グローバル・チャレンジャーズ・プログラム」。社員がタイで市場調査している風景。

左：2010年5月。東京銀座に氷点下の「スーパードライ」を味わえる、「アサヒスーパードライ エクストラコールドBAR」を開店。来場者は約4カ月で4万人を突破した。

写真提供：アサヒビール

摘はよくわかりますね。変えなければいけないとわかってはいるけれど、なかなか実行できない。

人事は制度の番人ですが、番だけをしていてはだめ。制度が時代に合っているか、形骸化してはいないか、たえずチェックして、その整合性を図らなくてはならない。トップが前を向き、腹を割ってその重要性を話すことが大切です。

仮説と期待と好奇心をもって、現場に臨めばチャンスが見える

——社長には大変な勉強家という世評があります。学習し続ける組織をまさに地でいっている。

企業のなかで常に自分らしくありたい、自分をしっかり主張していきたくかねがね思っていました。そのためには、人を説得しなくてはならない。人を動かすためには、自分を高めることが大切。だからこそ、勉強は永遠に必要なのです。

会社の役職も、自分がその能力があるからその役職についたのではなくて、今はその能力はないけれども、それを期待されてその地位を用意されたと考えたい。だから、部長に任命されたとたん、課長時代の何倍もの勉強を人はしなければならぬ。私自身も社長になったので、さらに勉強に追われています。

この前も米国にIR（投資家向け広報）に行ったときは、米国の流通事情を分析した本などを持っていきました。飛行機のなかで読み、現地では仕事の空き時間を見つけて新しいスーパーなどを見学しました。本



に書いてあることが、まさに自分の目の前にある。だから、すんなり頭のなかに入るのです。

常に自分なりの仮説と、何かを見つけてやろうという期待や好奇心をもって現場を見ること。これが欠かせません。私たちの現場というのは、実際のお客さまの声。この夏、銀座に開いたアンテナショップ「アサヒスーパードライ エクストラコールドBAR」は女性客が6割ですよ。売上データよりも、その女性たちがどんなふうビールを飲んでいるのか、その生の声を私は知りたい。お客さまのことを深く勉強すれば、次の市場がわかるようになる。日本は少子高齢化というけれど、そうやって現場・現物・現実を見る目を養えば、新しいビジネスチャンスも見えてくるはずなんです。

アサヒビール

■事業内容／酒類事業、飲料事業、食品・薬品事業など ■本社所在地／東京都墨田区 ■創業／1889年（明治22年）
■従業員数／3719名（単体、2009年12月31日現在） ■売上高／1兆4724億円（連結、2009年度）

AFTER INTERVIEW

知識を知恵に変える 学び続ける覚悟と責任

泉谷氏が手にしていた小さな手帳。当然内容まではわかりませんが、とにかく小さな文字で全頁びっしり埋まっているのです。取材の合間、あるテーマのとき、その手帳を広げながら記憶を辿って、書き留めていた言葉を教えてくださいました。その姿から、自ら学び感じたことをさまざまな視点で書き留めていらっしゃることが手取るように伝わってきました。

泉谷氏は、人には期待し続けることが重要だと言います。一方で、学び続ける覚悟と責任を自ら率先して後人に伝えているように感じます。書籍からだけではなく、得た知識を知恵に変えていくために現実に起こっていることから目を背けずに学ぶことが重要だと痛感させられました。（本誌編集長）

オープンイノベーションを 実現した異能人材レポート VOL.01

本企画では、今、日本企業でイノベーションを起こすために求められる異能人材とはどのような人材か、イノベーション、知識創造論を専門に研究する、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授・一條和生氏を監修に迎え、考察していく。

今、異能人材の再定義が求められる 連携で生まれる衝突を創造的に解決する

日本企業では、これまで異能人材を、人とは違う発想をし、自らの信念のもと周囲との軋轢も恐れずにその発想を推進しようとする人材と捉えてきたようだ。しかし一條氏は、企業を取り巻く環境変化を背景として、異能のあり方が変わったと再定義の必要性を説く。まず環境変化とは何か、一條氏は次のように語る。「1990年代のITの発達によりグローバル化が進み、“変化とスピード”の時代に突入しました。価値観の多様化に加えて、ITが情報流通の距離を物理的、時間的になくしたからです。企業が勝ちぬくには、独創的な商品・サービスを生み出すために必要な知識、技術、資金をもつ組織や個人といかにスピーディに連携を取れるかが鍵となりました。日本企業はこうしたグローバル化による変化に対応できず、イノベーションが起きにくくなったと思われます」

社外と連携することで
いち早く競争優位を高める

従来、日本企業は優秀な人材を社内で多数抱え、自前主義で独創的かつ高品質な商品・サービスを開発することで大きな利益を得てきた。しかし、変化とスピードの現代においては、自前主義が必ずしも利益の最大化につながらない。むしろ自社にない知識や技術をもつ社外と協業することで、スピーディにビジネスモデルを構築して競争優位を得る必要がある。これを“オープンイノベーション”と呼ぶ。

「たとえば、中国は自動車産業において、電気自動車の分野でイノベーションを起こして世界のリーダーになろうとしています。その戦い方は、1社単独で戦う日本企業とはまるで違う。中国は、国家戦略として13都市を対象にインフラを整備するなど

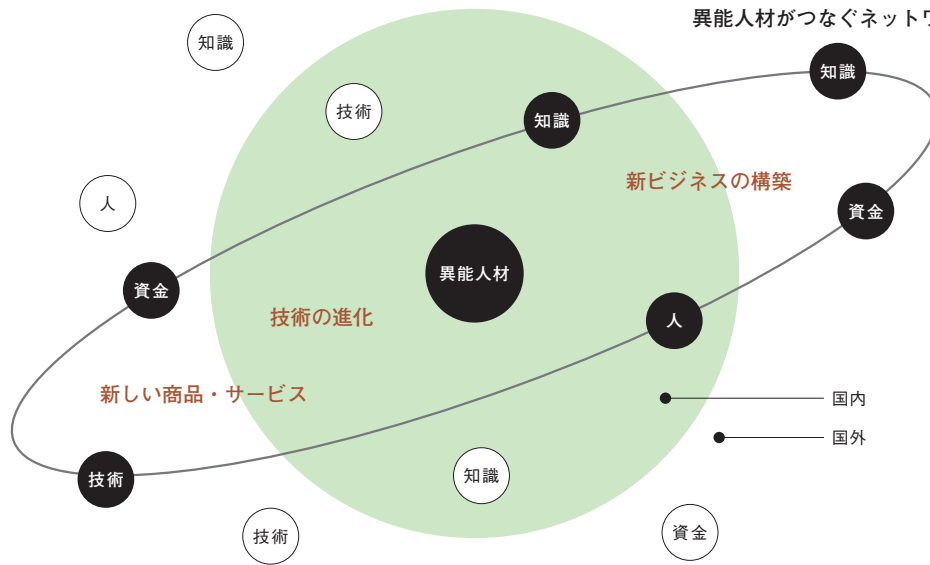


一條和生氏

一橋大学大学院
国際企業戦略研究科 教授

Kazuo Ichijo_1958年東京生まれ。一橋大学大学院社会学研究科、ミシガン大学経営大学院を卒業。経営学博士（ミシガン大学）。現在、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授、IMD Adjunct Professor（兼任教授）。専攻は組織論（知識創造論）、リーダーシップ論、企業変革論。主な著書として『ナレッジ・イネープリング:知識創造企業への五つの実践』『MBB:「思い」のマネジメント』（ともに共著、東洋経済新報社）など。現在、シマノ社外取締役、パンダイナムコホールディングス社外取締役、カルビー社外取締役、電通国際情報サービス社外監査役、東芝経営諮問委員会委員も務める。

◆ 異能人材が促すオープンイノベーション



未来への構想をもって、異能人材が中心となり、海外も含めた他企業、異分野、国・自治体とネットワーキングすることでスピーディな事業構築を目指す。ネットワークのなかで多様性によって生まれる衝突を創造性に変えて、新ビジネスの構築、技術の進化、新しい商品・サービスの開発など、さまざまなイノベーションを起こす。

出典：一條氏の取材をもとに編集部が作成

普及計画を進め、国内外の企業、国、大学と一体となった総力戦で戦っています。イノベーションの定義はもとも“新結合”。中国のほかに韓国などもこのような国、企業、人の新結合で、戦いを挑んでいきます。これでは1社単独で戦う日本企業は勝てません」(一條氏)

イノベーションの本質を理解し、そこに向けた戦い方が変わったと再認識するならば、求められる異能人材も変わる。異能人材には、国内だけではなく、国外も含めた社外とのさまざまな“ネットワーク”をつくれる能力が欠かせないだろう。

連携で発生する衝突を 創造的に解決する

しかし、社外とネットワークをつくれるだけでは異能人材と定義づけられない。ネットワークで生まれたチームの多様性を、創造性に変えら

れる能力も重要だと一條氏は語る。「異文化のなかで、違う視点や経験をもつ人が集まって議論することで生まれる、アイデアの相違やコンフリクト（衝突）を融合したり、解消したりし、創造性につなげることができてはじめて、グローバルイノベーション時代の新しい異能人材と定義づけられます」(一條氏)

実際、そのような人材は日本で少ないという。なぜなら、多くの日本人はオープンな議論に慣れてないからだ。「欧米を筆頭に海外では、アイデアの相違や衝突が起こった場合に、何か情報の落ち度がある、または誤解があるはずだと判断し、すぐに全員でオープンに議論します。しかし、日本では、表立って議論したがないため、本質的な問題解決につながりにくいのです」(一條氏)

国内市場が縮小し続けるなか、異能人材の活用は単なる人事課題では

なく、経営の最重要課題だと一條氏は説く。

今後、日本企業は異能人材を社外から獲得するだけではなく、社内で育てる必要があるだろう。

「育つ見込みがある人材は、若いうちから国内外との接点をもたせ、新しいことに次々と挑戦させるべきです。また、日本企業自らが、国や他企業とのネットワークづくりをしかけ、総力戦で戦うことで、異文化や異なる価値観の人たちと議論する機会が自然と増えれば、異能人材が育ちやすくなります」(一條氏)

次ページからは、オープンイノベーションを実現した異能人材に取材し、“異能”をどう獲得し、またその“異能”ぶりをどう発揮してきたのかをレポートする。さらに、一條氏の分析をもとに、今後の異能人材とはどのような人材か、また彼らをどう育てるのかを深めていきたい。

2度の巨額買収を成功に導き 海外販売比率を約10年で10倍に押し上げる

新貝康司氏

JT International 副CEO

1999年の7%から2010年の74%へ。日本たばこ産業（以下、JT）のたばこ海外販売比率は、下図のように約10年で10倍に飛躍的に伸びた。この海外事業の伸展に大きく貢献したのが、米国企業のRJRナビスコの米国以外の海外たばこ事業RJR International（以下、RJRI）と英国たばこ企業のギャラハーという2社の買収であった。後者を指揮したのが、今回登場する現在JT International（以下、JTI）副CEOの任にある新貝康司氏だ。

買収金額は、それぞれRJRIが約9400億円、ギャラハーが約2兆2000億円であった。ギャラハー買収は、現在でも日本企業が行った史上最高額の買収である。今回、社外と連携を図ることで巨額のM&Aを成功に導いた新貝氏の動きが、編集部がイメージする異能人材に近いのではないかと考え、買収の背景にどのよう

な動きがあったのかレポートする。

1989年はターニングポイント 国内たばこ総需要を予測

今から約20年前の1989年、JTは大きなターニングポイントを迎えていた。日本の人口統計をもとに、国内のたばこ総需要の動きをシミュレーションしたのだ。その結果、10年後の1998年をピークに、その後は下がり続けるという予測となった。そのとき、同社は2つの経営方針を決定する。1つは海外たばこ事業への注力、もう1つは事業の多角化だ。

また、1989年は新貝氏個人にとっても転機を迎えた年である。ニューヨーク事務所所長代理として、初の海外転勤を命じられ、上司からは、「何でも勉強してこい」とミッションもないまま送り出された。

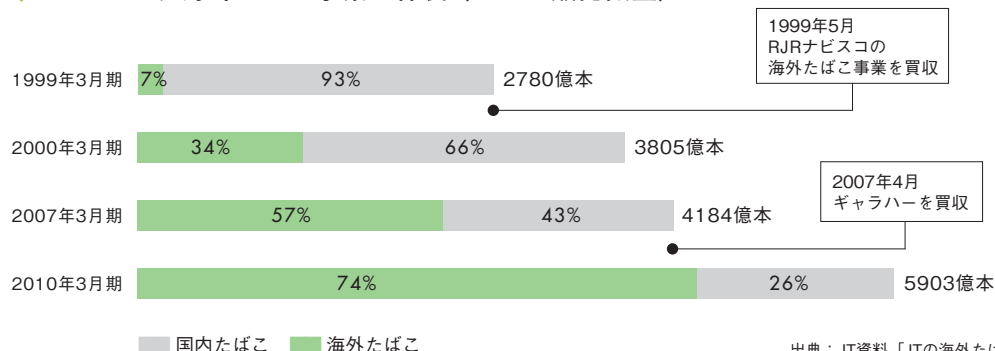
「実はもともと弊社に入社した理由は、専売公社という組織の性格上、

海外勤務をしなくても済むだろうと考えたからです。当時は、英語へのコンプレックスが強かった。しかし突然の打診があったとき、何か新しい経験ができそうな知的な好奇心が、英語への苦手意識を上回り、妻にも相談せず「行きます」と即答していました」と新貝氏は振り返る。

この米国での経験が、海外で人や知識、技術をつなぎ、新たな事業をつくり出すという新貝氏の“異能”ぶりを生み出す契機となる。

赴任してしばらくの間、知的な好奇心から見るもの聞くものに心を奪われた。そのような毎日のなかで、新貝氏は新聞で続々と発表される生命科学分野の新発見を目にし、医薬分野での事業提携を模索する。民営化以降始めた医薬事業はJTにとっても新事業。知識、技術ともに蓄積がない。そこでJTが資金を提供し、同社に足りない知識、技術を補完で

◆ JTグループ海外たばこ事業の伸展（たばこ販売数量）



RJRナビスコの海外たばこ事業とギャラハーを買収したことで、現在ではJTグループのたばこ販売数量の7割以上を海外事業が占めるまでに成長した。2度の巨額買収にかかわり、ギャラハー買収の指揮をした新貝氏の組織への貢献は大きい。

出典：JT資料「JTの海外たばこ成長戦略と今後のグローバル経営への示唆」

Yasushi Shingai_京都大学大学院電子工学課程修士課程修了後、1980年日本たばこ産業（JT、当時：日本専売公社）に入社。製造部門および経営企画部門のポストを歴任後、1989年にはJTニューヨーク事務所所長代理、1990年にはJT America Inc.社長に就任。1996年にJT本社に戻り、経営企画部部長に就任。2001年には財務企画部部長、2004年には執行役員最高財務責任者（CFO）に就任。2005年、JT取締役（現任）に就任。2006年6月、スイス・ジュネーブのJTIに移り、上級副社長（現任）、CEO補佐に就任し、主に事業開発と経営戦略を担当。2008年1月、副CEO（現任）に就任。2008年1月から2009年9月までの間、同社最高財務責任者も兼務。



きる米国の製薬・バイオベンチャー企業と、研究開発において提携することを本社に提案し、実現に至った。「製薬研究は、生物学研究と化学研究を組み合わせることで、はじめて成果が得られます。にもかかわらず、米国時代に訪れたあるグローバル展開する製薬会社には、生物学研究所と化学研究所のビルが各々あり、移動にバスで15分くらいかかるほど距離がありました。しかし、私が提携した製薬ベンチャー企業は、短冊形の細長いラボが横に連なり、互い違いに生物学用、化学用と配置されていました。つまり、何か課題や論点があれば、すぐに隣のラボに行き、異分野の研究者と議論ができる構造だったのです」（新貝氏）

新貝氏が、このベンチャー企業のCEOにラボのあり方について聞くと、「肝心なのは何よりもスピード。新たな価値を創造するために、異なる機能の協働の量が大切なのだ」と語ったという。「多様な人材を工夫して協働させる。それが生み出す最先端の技術力を目の前で見せつけられました」（新貝氏）

新貝氏が進めた米国での提携のなかで、製品化に至ったのはこの1社との事業のみ。とはいえこの提携は、ロイヤリティだけでも総計約10億ドルの利益を挙げるビジネスへと成

長した。また、彼が手がけた提携での技術は後にJTに移管され、1993年より本格的に研究開発を開始した医薬事業に大きく貢献した。このような共同研究開発提携を通して、自らも、また提携相手も利益を得る提携スタイルを学んだという。

「当時このプロジェクトには、1億ドル近い金額が投資されていました。失敗したら、一生タダ働きをしても返せない額です。そのプレッシャーが、仕事へのオーナーシップをいやがおうでも高めました」（新貝氏）

新貝氏が同プロジェクトを提案した当初、本社は提携相手がベンチャー企業のためリスクを感じ、懸念を示していたという。しかし、結局は新貝氏の度重なる説得に応じてくれた。そのような、“信頼して任せてみよう”という会社の懐の深さが“異能”ぶりを生み出す土壌になったのだろう。

2度の買収で得たのは何よりも貴重な“時間”

新貝氏は1996年に本社へ戻ると、経営企画部部長としてRJRIの買収に関わる。1999年に買収が完了したRJRIは、JTIへと名称を変え、スイスのジュネーブに世界本社を置き、JTの海外たばこ事業全般を担うこととなる。その後新貝氏は2004年からJTのCFOになり、東京で次の買収の準備を行った。2006年からは、働く拠点をジュネーブに移し、巨額のM&Aに取り組む。このために、東京とジュネーブの社員約20人と投資銀行、弁護士、会計士などでチームを結成した。いくつかの候補のうち、どの企業を買収すると最も売上増やコスト削減のシナジー効果が生まれるのかを検証するために、2006年まで各社の決算内容が四半期で発表されるたびに情報を更新し、

買収のシミュレーションを繰り返した。そこで買収対象として挙がったのが英国に本社を構えるギャラハーだった。

「M&A成功の要諦は、統合によって企業体力を充実させ所期のシナジーをしっかりと挙げることです。M&Aやビジネスの提携のようにともに何かをつくり上げる場合には、契約の締結は終着点ではなくはじまり。そのようなWIN-WIN型の提携をする考え方は、1989年から米国で共同開発を進めたなかで得た経験や知識が基礎となっています」(新貝氏)

JTは、RJRIやギャラハーの買収で、世界トップ級のブランドを手中にしたり、完結したビジネス・ユニットや有能な人材を獲得した。しかし、“時間”を手に入れたことが何より貴重だったという。現在JTのたばこ事業は、WTO加盟後も市場が閉ざされている中国のたばこメーカーを除き、世界第3位のグローバルプレイヤーになるまで売上規模を伸ばし、グローバル企業へと成長している。

多様性のマネジメントは 相手への敬意と尊重が出発点

新貝氏に、多様な人材を活かすた

めに何を心がけているか何うと、信頼関係を構築することだという。そのためにも、相手に“敬意”をもつこと。相手の価値観や仕事の組み立て方の違いを尊重できてはじめて信頼関係が構築されると語る。

JT本社は、1999年に買収したRJRIと信頼関係を最初うまく築くことができなかった。たとえば、財務部門では、即戦力しかない元RJRIの社員は、日本特有の新卒採用の仕組みと“わからないことは何でも聞きなさい”という風土を知らなかった。そのため、仕事を協働して行う際“なぜ私が彼らの教育をしなければならないのか”と不満を抱き、JT側とギクシャクした関係に陥ったという。そこで新貝氏は、東京とジュネーブという距離をいとわず、顔を突き合わせたミーティングを繰り返した。そうすることで、お互いに制度、仕組み、そして文化の違いに対する理解が深まり、個々人の力量に対しても敬意の念が芽生え、信頼のある関係を構築できたのだ。

「劇作家の平田オリザ氏が語っています。それは“会話”と“対話”は違うということ。会話とは、わかり合える人がわかり合える文化を背景として行うコミュニケーション。一

方、対話は、互いに異なる価値観の人たちの間で説明し合うためのコミュニケーションです。グローバル化が進む今こそ、説明しわかり合う能力と、対話し続ける体力が求められると思います」(新貝氏)

また、新貝氏は多様性がもたらす利点を活かすために、2008年に「不断の改善を通じた価値創造」というテーマで世界中から150名を超える財務機能のコアメンバーを集めた。たとえ“生煮えアイデア”でも気軽に相談できる信頼関係を数多くつくり、多様性という財産をフルに活用することで、強い組織力をもつ企業へと進化できると考えている。

今、新貝氏は、新たな後進人材の育成に取り組んでいる。現在、海外たばこ事業2万5000人のなかで、日本人は約120人。平均して4年滞在する計算で、10年で約300人の日本人が、さまざまな国籍をもつ人々と仕事をし、日本だけでは得られない経験を積むため、彼らを次代を担う人材として輩出できると語る。

1989年にシミュレーションによって明らかになった危機を社員で共有し、活路を切り開くためにグローバル化を進めてきたJT。2000年より順次、職能資格制度を廃止して、職務価値によるポジションの大きさを報酬を決める仕組みを導入するなど、年次に関係なく有能な人材を登用してきた。そのような、JTの“任せてみよう”という風土を背景として、知的好奇心あふれる新貝氏が米国で得た経験を糧にしたことで“異能”ぶりが発揮され、海外事業の大きな成長につながったのだろう。



スイスのジュネーブにある海外たばこ事業世界本社のJTオフィス。ジュネーブは、世界のビジネスパーソンが働いてみたい都市の上位に挙げられている。多様な人材を惹きつける観点から海外たばこ事業の世界本社を日本からジュネーブに移した。現在、50カ国を超える国籍の社員が700名在籍する。

写真提供：日本たばこ産業

“異能人材”が活かされた背景を一條和生氏はこう見る >>>

米国での経験が異能人材の能力を養った それを支えた変革へのトップ・マネジメントの決意

新貝氏の取材を通じて、異能人材の再定義とその戦略的活用に関して、次の3点がまとめられる。(1) グローバリゼーション、ITなどの影響で、企業にはイノベーションが求められる。そのため自社を新しい世界に導く異能人材が必要になる。(2) 近年の特徴はオープンイノベーション。つまり、多様な組織、利害関係者とつながりながらイノベーションを起こさなければならない。したがって異能人材に求められる力も、“コネクション構築能力”“多様性のマネジメント能力”となる。(3) 異能人材を企業変革の推進者と位置づけ、彼らを育てながら企業変革を実行するという決意が、トップ・マネジメントには求められる。

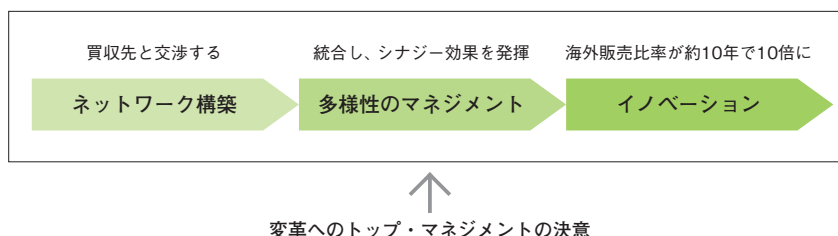
異能人材の育成は企業戦略と不可分

新貝氏は現在、JT、JTIのグローバルな成長のためにリーダーシップを発揮している。しかし、そもそもグローバル事業に携わりたくてJT（入社当時は日本専売公社）に入社したわけではない。逆に英語コンプレックスがあり、この会社なら英語を使わなくて済むと判断して入社した。大きな転機が訪れたのは1989年。ニューヨーク事務所所長代理としての海外への

転勤である。新貝氏は、自身を「好奇心が強い」と語る。好奇心の強い若者がニューヨークに行けば何が起ころか、想像に難くない。新貝氏は、多様な人々が出会いイノベーションが起ころ世界を実感した。いわば体感的に新貝氏は、イノベーションには何が大切かをつかみとった。多様な人材とのネットワーク、多様な人材のもつ能力にシナジーを起こし、創造性を発揮する異能人材の能力はこうして養われた。好奇心の強さとは、次の異能人材を見極めるうえで大切なヒントの1つになりうるかもしれない。

ところで、このような能力の開花は、当時JTのトップ・マネジメントが変革を決意したからであることを忘れてはならない。国内たばこ市場が10年後ピークに到達する、JTの未来はグローバル事業の推進にかかっている、そのためにリーダーシップを発揮する人材の育成が必要である。このようなトップ・マネジメントの決意のもとに、新貝氏の米国転勤があった。異能人材の発掘、育成、活躍が、企業戦略と不可分であることがここからわかるだろう。ただし、異能人材を日本だけに求めるのは間違いである。国籍、働く地域を問わない、異能人材の活用が企業の未来を握っている。

◆ 新貝氏がリードしたオープンイノベーション



新貝氏は、米国転勤の経験を糧に、買収したギャラハーとのシナジー効果を発揮させ、海外販売比率を約10年で10倍にすることに貢献した。それらの行動を支えたのは、1989年にグローバル事業の推進に向けて変革するというJTの強い決意があった。

出典：一條氏が作成

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. 52

植松電機

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。知識とは個人の主観や信念を出発点とする。その意味で、知識の本質は人にほかならない。本連載は知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動とイノベーションの担い手に着目する。



Ikujiro Nonaka_一橋大学名誉教授。1935年生まれ。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）。



本連載をまとめた単行本、第3弾が発売されました

『イノベーションの知恵』

野中郁次郎＋勝見明 著
日経BP社
1800円（税別） 2010年10月刊行

前は「指示待ち」の社員が 今はロケットをつくる！ NASAより宇宙に近い町工場

グオーッ。地面を揺らす轟音とともに、ロケットエンジンの噴射口から炎が噴き出す。噴流が音速を超えるとマッハ数だけ炎のなかに星が輝く。数えると8つあった。北海道のほぼ中央、赤平市の工業団地。「NASAより宇宙に近い町工場」と呼ばれる社員20人の植松電機の敷地での噴射実験に度肝を抜かれた。

ロケットエンジンにはたいがい液体燃料が使われるため、機体が破損するとなかからこぼれ出て引火し、大爆発を起こす危険性が高い。一方、植松電機がつくるカムイ型ハイブリッドロケットは固体プラスチックであるポリエチレンと液体酸素を組み

合わせて推進剤にする世界初のエンジンを使う。ポリエチレンは本来、燃えにくい材料のため、機体が破損しても大爆発は起こさない。ここは世界で唯一、至近距離からロケットエンジンの燃焼実験を見られる場所だ。

ただ、6年前まで植松電機はリサイクル用の鉄材を吸着させるマグネットを製造するだけの会社だった。大卒社員はほとんどいない。ラーメン店や焼肉店の元店員もいる。彼らは以前は必ずしも積極的な働き方ではなかった。それが今はロケットを設計し、製作する。人工衛星もつくり、無重力実験施設も建てた。米NASAの次世代有人宇宙船の開発を

Text = 勝見明 Photo = 勝尾仁



植松電機が製作したカムイ型ハイブリッドロケット。主燃料がポリエチレンのため、機体が壊れても二次災害が起きない安全性が売り物だ（右）。同社は、北海道のほぼ真ん中に位置する元炭鉱の町、赤平市にある。写真に写っている黒い建物は本文終盤に出てくる体験学習用の宿泊施設である（上）。



委託されているベンチャー企業、ロケットブレン社と共同開発も進める。何が社員たちを変えたのか。

植松電機が宇宙開発にかかわったのは2004年5月、カムイ型ハイブリッドロケットを研究していた北海道大学宇宙環境システム工学研究室の永田晴紀教授からの1本の電話がきっかけだった。「実験場所を貸してくれませんか」。実質的な経営者である専務の植松努（社長は父親）は、10代のころから「ロケットや飛行機の仕事がしたい」と思い、20代には技術者として航空事業に携わった。「ロケットづくりをやらせてください。お金はこちらで出します」

植松は1人で学生たちと一緒に製作を始めた。世界初のロケットで既存の設計図もなければ、誰もづくり方を知らない。旋盤を回して部品を削り、試験を繰り返した。当初、社員たちは宇宙開発という縁遠い仕事を「気持ち悪がって寄ってこようとしなかった」という。植松が話す。「2000年に会社を設立しましたが、社員にマグネットの本を読むよう言っても読まない。指示待ち族で人材が育たない。悩みの種でした」

1万5000円の専門書を自費購入 付箋を張って猛勉強

変化が表れたのは4カ月後の9月、初の燃焼実験でロケットエンジンに

火が入ってからだった。目の前で轟音とともに美しい炎を噴き出した。それは社員たちにとっても、宇宙開発が一気に近づいた瞬間だった。「何か手伝うことないですか」。2人の社員が申し出てきた。その1人、前はラーメン店で働いていた鈴木恭兵は一歩前に出た理由をこう話す。

「初めは本当にロケットをつくれるのだろうかと思いませんでした。でも、専務や学生さんたちを見てみると、さほど難しいことをやっていなくて、これなら自分でもできるかもしれないと思ったのです」

鈴木は高校中退。早くに結婚し、子供も生まれたが、ラーメン店では仕事に追われて子供の相手をする時間がとれず、20歳のときに転職した。趣味は中学時代からカヌーやヨット乗り。修理で複合材料のFRP（繊維強化プラスチック）を使う。ロケットの機体も軽量化のため、FRPで

つくることになった。自分で手を挙げ、主に機体づくりを担当した。

鉄製の型を削り、上にFRPを巻く。FRP業者からは「中の鉄型が抜けなくなる」と言われたが、つてをたどって造船会社の現場の人に聞くと、「そんなことはない」と言う。業者は使い方を知らないだけだった。1冊1万5000円のロケット工学の専門書を自費で買い、付箋を張って勉強し、プログラム言語も覚え、中学時代は苦手だった計算式のプログラムも自作。工夫を重ね、薄くて強い機体をつくり上げていった。

2007年に米ニューメキシコで開かれたロケットのイベントでは植松電機を代表して出かけた。苦手な英語も何とかこなした。つなぎの作業服姿のまま参加し、「ジャパニーズ・アストロノーツ」と人気者になった。

もう1人はエンジンを担当した。アルミニウムパイプを溶接し、推進

「これはもう給料の外ですね。 給料の外だから自分はこれをやれる」

剤を燃焼させる压力容器をつくる。内部は温度3000度、圧力100気圧、そこへ零下180度の液体酸素が入り込む。伸縮に耐えられるか。社員は溶接の専門書を買込み、苦闘した。実験に失敗すれば、大爆発ではないが爆発する。そのたびに溶接のあとをじっと見つめた。植松が言う。

「自分の溶接が原因だと思ったのでしよう。爆発したあとを見つめる姿がかわいそうでね。でも、まもなくパイプが足りなければ継ぎ足し、途中で継ぎ目がある压力容器を平気で作れるようになりました。自分の溶接は新品の板と強度は何ら変わらないという自信を持てたのです」

2005年3月。最初の打ち上げ実験が十勝平野で行われた。前夜、植松が宿泊地の温泉に浸かっていると、エンジン担当が神妙な顔で入ってきて隣に座った。「実は今つらい」という。会社を辞めるのかと思ったが、



植松 努氏
植松電機 専務取締役

そうではなかった。前は1日のうちで何も考えない空白の時間が多くあったが、今は気がつくと何かを考えている。ものすごく疲れるし、頭も痛くなる、けれど、すごく面白い。翌日、実験は成功した。「これはもう給料の外ですね。給料の外だから自分はこれをやれる」。そう話す社員の言葉にうれしさがこみあげた。

「自分の価値は給料の総額ではなくて、人生で何を生み出したかで決まる。そういう感覚で働く人が増えたら、日本はいい国になるかもしれない。機体担当もエンジン担当も失敗すれば、自分を責めます。そのとき僕は、お前何やっているんだよとは絶対言わない努力をしました。やるべきことは犯人捜しでも懲罰でもない。率先して、“なんでかな”と考え、“だったらこうしたら”と言い続けました。すると、彼らも勝手にそれができるようになり、初めは爆発すると呆然と立ち尽くしていたのが、次第に、爆発して部品がバラバラと降っているなかで、あれは使える、これも使えると次の実験の段取りを始めるようになっていました」

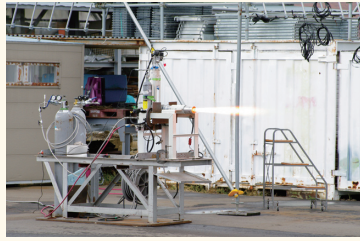
「どうせ無理」を 「だったらこうしたら」へ

パイプは規格品を、FRPもホームセンターで手に入るものを使い材料費を10分の1に削減。同じ人間が設

計も製造も実験も手がけることで製作時間も10分の1に短縮。これまで30機以上、打ち上げ実験を行って大型化を進め、技術的には宇宙空間へ飛ばすことも可能だ。ただ、宇宙開発自体は「目的ではない」という。実際、金銭的にはすべて持ち出しで一銭の金も得ていない。目的は別のところにあった。植松が話す。

「うちの会社で初め人材が育たなかったのは、“どうせ無理”という言葉によってあきらめたり、あきらめさせられたりする日本社会の風潮が根底にある。でも、社員たちは宇宙開発に携わって、“どうせ無理”から、“だったらこうしたら”へと変わっていきました。国でなければできない、お金がないとできないと思われていた宇宙開発は、実は誰でもできることを示し、“どうせ無理”という言葉を日本からなくす。宇宙開発はそのための手段なのです」

「どうせ無理」を「だったらこうしたら」へ変える。そう考えたのは、自身、可能性を断念させられそうになった経験があるからだ。植松は1965年、赤平市の隣、芦別市に生まれた。自動車電装品修理業を営む父親が、足こぎカートにモーターを取りつけて改造したり、モーターボートを手づくりするのを見て育った。小さいころから変わった子供で、普段は落ち着きがないが、好きなことには徹底



取材に訪れた日も中学生対象のロケット教室が開かれていた。ロケットエンジンの燃焼実験を見守る生徒ら(右)。地面を揺らす轟音とともに、噴射口から美しい炎が噴き出す(上)。噴射終了後、何秒か経ち、驚いたカラスたちが数十羽、大空を舞っていたのが印象的だった。



して夢中になった。小学生のころは紙飛行機づくりに熱中。切り抜き飛行機の本だけでは飽きたらず、図鑑で見た飛行機を自分で紙で再現して飛ばした。重心の位置を電卓で計算するのは得意だったが、筆算は苦手で成績はかんばしくなかった。

中学校の進路相談でのことだ。「将来は飛行機やロケットの仕事がしたい」。教師は頭から否定した。「できるわけがない」「東大を出た人のやることで芦別に生まれた段階で無理だ」。それでもあきらめず、自分で飛行機の勉強を続け、英語の論文も辞書を引き引き読んだ。航空用語は覚えたが、それは試験には出なかった。

地元の工業高校へ。大学進学も「無理だ」と言われたが、北見工業大学へ進み、流体力学や航空力学を専攻。夢中になってやってきたことがすべて結びつき、教授にもかわいがられた。卒業後は技術者派遣会社に籍を置き、三菱重工の名古屋航空宇宙システム製作所で航空機開発に携わった。「だったらこうしたら」と発言しては重宝がられ、いくつもプロジェクトをかけ持ちした。

ところが、ある時期から飛行機が好きでもない人間が職場に急増して

きた。指示された仕事だけをして楽をしようとする。バブル崩壊で開発が止まったこともあり、5年半で退職。1994年に実家へ戻り、家業を手伝った。あるとき、リサイクル用マグネットの製作を頼まれた。現場での使われ方を見て、油圧ショベルのアームの先に取りつけ、バッテリーの電気だけで動くよう、軽量化と省エネ化を図った高性能マグネットを開発。口コミで受注が急増した。

指示待ち族は 指示をするから生まれる

そのなかに大口の取引先があった。植松電機は新工場を設置し、会社も株式会社化したが、取引先の社長が交替した途端、発注が止まった。植松は日本中を営業して回った。目にしたのは、「よそを出し抜けば売れる」という現実。植松もお金のことだけを考えるようになった。青年会議所へ入会したのも営利目的だった。

ある日、ボランティア活動に誘われた。児童養護施設での餅つき大会。子供たちは虐待を受けていた。身体に触れるとパニックを起こすと言われた。初めは遠巻きに眺めていた子供たちが次第に近づき、最後は背中

に飛び乗ってきた。赤平に家があるという少年は道順を懸命に話し、今は親と会えないが会える日を楽しみにしていた。なぜ、こんな現実があるのか……。子供のころ、大人の言葉の暴力で可能性を奪われそうになった日々がふと重なった。

「どうせ無理」と思う人間は相手の自信も奪う。負の連鎖は社会で最も心やさしい子供へと向かう。肉体的暴力を受ける子供たちは最大の被害者かもしれない。自分に何ができるのか。手探りし始めたとき、永田教授から電話がかかってきた。

ロケットづくりが始まり、まず社員が変わった。勝手に宇宙開発にかかわり、勝手に本を読み、勝手に実験をし、仕事を進化させていく社員が次第に増えていった。休日も使えば、自分の時間も投入する。この経験から学んだのは、「指示待ち族は指示をするから生まれる」という自戒を込めた教訓だった。

「指示しなければ、指示どおりにできません。ゴールに到達する道はいくつもある。わからなければ調べてわかればいい。わかればできる。道まで指定すると思能力を失っていきます。うちの会社では、こういう

「時間がなくなれば助け合う。 切羽詰まったときが いちばんスムーズに進みます」

ことをやりたいと話したらあとは任せる。社員は勝手に考え始めます」

人工衛星を北海道で開発する構想が関係者の中で持ち上がり、製作を引き受けたときもそうだ。たまたま社内に以前バーコードリーダー製造会社にてシステム基盤の設計ができる社員がいた。「人工衛星といえば基盤だ」と丸投げした。社員は悪戦苦闘。完成した人工衛星はJAXA（宇宙航空研究開発機構）のロケットに搭載され、宇宙へ飛んだ。

無重力実験施設をつくれなかつと要請されたときも同様だ。機械加工の経験を持つ社員に「重さ500キロのカプセルを50メートルの高さから落とすタワーをつくりたい」と話すと、社員は工場裏を歩いて歩数で大まかな必要面積を測り出した。すべて任せると注射器から着想を得て、カプセルの落下衝撃を圧縮空気で緩和する方法を考案。植松電機はこの施設を格安の利用料で公開しているため、道の内外から学生や研究者が絶えない。

Don't think. Do! 考えるな、動け

「自分で考え、工夫し、不安を乗り越えて試し、よい結果が出れば「工夫中毒」になる」と、植松は言う。「Don't think. Do!」（考えるな、動け）。ロケットプレーン社の創設者がブル

ース・リーの台詞「Don't think. Feel!」（考えるな、感じろ）をもじって編み出した言葉が植松は好きだ。案ずるより動き、動きながら考え抜く。

社員たちは本業のマグネットでも工夫を重ね、「壊れない製品」を生み出した。故障が生じても自己診断機能で当該箇所がすぐ判明し、ユーザーがパーツを簡単に交換できる。この製品をコピーしようとした会社は自社のサービス網がつぶれると気づき、参入を断念。競合が皆無となった。こうして、値切る相手には売らず、納期を待てない相手にも売らず、さらに見込み在庫も持たないビジネスモデルが生まれ、高利益率を実現。利益は時間を生み、宇宙開発との両立を可能にした。

現在、社員は本業と宇宙開発の両方に携わる。部も課も役職もなく、特にチーム分けもしていない。それぞれに得意分野を自分の判断で担当する。前出の鈴木によれば、

「最初の会議で案を出し合ってやることを決めたら期限だけ設定し、あとはそれぞれが動く。時間がなくなれば助け合うので切羽詰まったときがいちばんスムーズに進みます」

植松自身は仕事を社員に任せ、今は各地で「ロケット教室」の活動に力を入れる。米国製の教材用ロケットを銘々につくらせ、飛ばす体験をさせる。つくり方は教えない。説明



無重力実験施設の内部（上）と外観（左）。てっぺんから測定物を入れたカプセルを落とし、落下中の無重力状態時のデータを測定する。同様の施設はドイツにもう1つあるだけだ。

書は英文。わからなかったらまわりを見て盗む。わかったらまわりに教える。完成したロケットは時速200キロで高度100メートルまで飛び、子供たちは目を丸くする。会社の敷地内に体験学習用の宿泊施設も建てた。「よく見るのはこんな光景です。大人が失敗した子供に、なぜ勝手なことをするのか、言われたとおりしないから失敗するんでしょうと。本人は失敗のリカバリーもしてもらえなければ、自分で考えたことも責められる。考えることを放棄する指示待ち族が生まれます。人間は本来、知りたがり屋、やりたがり屋で、それを摘み取らないやり方を考えなければならぬのではないのでしょうか」

ロケットづくりの向こうにある植松の問題提起にわれわれも耳を傾けなければならない。（文中敬称略）

指示待ち族をいかに自己実現へと導くか ハンズオン（実地体感）を突破口にせよ

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

人間はボディ（身体）とマインド（心）によって成り立っているとすれば、植松氏の問題意識は次のようになるだろう。誰もが子供のころは、ボディとマインドが不可分一体のまま、身体で学びながら心も豊かになっていく。ところが、教育を受ける過程において、「どうせ無理」という大人の決めつけにより、ボディとマインドが分離し、どちらも弱体化して、指示待ちへと陥っていく。元凶は日本の教育にあると。

しかし、その一方で、人間には自らの潜在能力を最大限に発揮し、「よりよく」を求め続ける自己実現の欲求があるのも確かだ。一般的にも知られるマズローの欲求段階説でも最高次に位置づけられる自己実現は、それが手段になることはないという意味で絶対の価値を有する。

ボディとマインドの再統合を図る

植松氏は、「どうせ無理」という言葉の暴力には屈しなかった。紙飛行機づくりなどのハンズオン（実地体感）の経験を通じ、身体化された「ロケットや飛行機をつくる仕事がしたい」という思いを持ち続け、自分で学び、就職先でも潜在能力を発揮し、ある時期まで自己実現を果たした。植松氏の問題意識はそうした自らの原体験から導かれたものにほかならない。

ボディとマインドが分離し、指示待ち状態にある人々をいかにして自己実現の世界へと導いていくか。それは植松氏にとって、社会的な問題意識であると同時に、経営者としての危機意識でもあった。注目すべきは、ここでロケットづくりというテーマを着想したことだ。

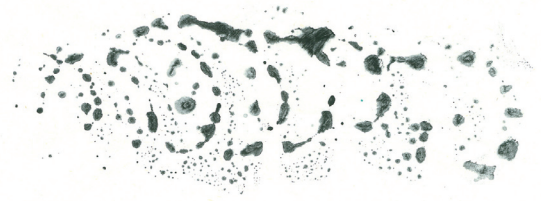
指示もしなければ、つくり方も教えない。社員も、子供たちも、手で考え、身体で覚えながら、ロケットを手づくりする。ハンズオンを通して、ボディとマインドの再統合を図る。このプロセスを日本全体の社会的なイノベーションへと広げようとする大きな構想力は、宇宙開発という理屈抜きで感動できる世界に触れる人間だからこそ、持ちうるものかもしれない。

ボディ軽視の西洋合理主義の限界

ところで、西洋流の合理主義ではボディとマインドを分け、ボディを軽視する傾向が強い。その限界を見据えたフランシスコ・ヴァレラという著名な認知科学者がいる。ヴァレラが西洋合理主義の限界を超えようとしてたどり着いたのは、ボディを重視する仏教思想だった。やがて、ボディとマインドを統合した「身体化された心 (embodied mind)」という概念に到達する。「身体化された心」とは、経験により身体に埋め込まれた暗黙知と分析的な形式知とをスパイラルに循環させながら、より高次の知識を内から創造し続けるあり方だ。

西洋合理主義の知の根源の欠落に気づいた認知科学者が仏教に触れ、救いを得たように、根底に知行一致の仏教思想が流れる日本人は本来、ボディとマインドの一体化が最も健全なあり方であると知っていたはずだ。それが今、急速に喪失されようとしている。植松氏が北の国から始めたハンズオンによりボディとマインドを再統合する新たな修練の試みは、日本企業再生の道筋も示している。

人事の哲学



人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第十一話

今や世界経済を左右する存在となった中国市場。
欧米型ビジネスルールが通用しない
この国と付き合うための要諦とは



田口佳史

Yoshifumi Taguchi_東洋思想研究者。株式会社イメージブラン代表取締役社長。老荘思想的経営論「タオ・マネジメント」を掲げ、これまで2000社にわたる企業を変革指導。また官公庁、地方自治体、教育機関などへの講演、講義も多く、1万名を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『論語の一言』(2010年 光文社)、『清く美しい流れ』(07年 PHP研究所)。08年には日本の伝統である家庭教育再興のため「親子で学ぶ人間の基本」(DVD全12巻)を完成させた。

2010年9月に尖閣諸島における中国漁船衝突事件が起きて以来、日本では中国に対する警戒感や嫌中感情が高まっています。中国市場の成長をにらんで戦略を立ててきた企業も、中国依存の見直しを進めています。ここで大切なのは、「中国とはいかなる国なのか」「中国人とはいかなる人々なのか」という点を改めて深く考え、学び直すこと。それなくして、対中国の政治も経済もあり得ません。そこで今回は中国古典を通じて中国を理解する手立てを紹介しましょう。

中国史を理解すれば
驚くことはない事件

窮すれば、すなはち變ず。變ずれば、すなはち通ず。通ずればすなはち久し。(易経)

「窮すれば、すなはち變ず」とは、

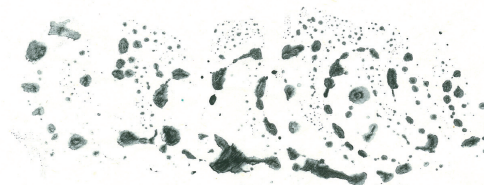
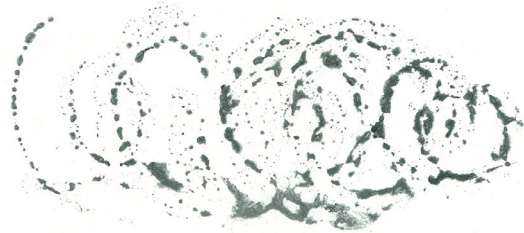
あることが極まると自然に変化が起きるという意味。それによって初めて、道が通じ円滑に通ることができるのだと中国では考えられています。ここで言われているとおり、中国では伝統的に、行ったり来たり変化するのが当たり前のことなのです。

中国の歴史を丹念に見ていくと、中国人の両極に変化する考え方がわかってきます。国家が優勢であればあるほど「陽極」へと寄っていく。他国から見れば傲慢、横暴な帝王のごとき態度に出るわけです。逆に劣勢になると、「そんなに卑屈にならなくてもいいですよ」と言いたくなるほど腰が低くなります。

近代中国史を見ていくと、阿片戦争に敗れて香港を割譲、2000年に返還されるまで約160年もの間ずっと西洋列強に支配される屈辱を味わいました。中国の歴史上、この約160年間は最も劣勢にあった時期です。

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太(書画)



劣勢にあった時の中国人は、実にいいところばかりが出てきます。謙虚で控えめ、相手を立てて教を乞う。いわゆる「いい人」です。

ところがひとたび国が隆盛の時を迎えると、ぐうっと反対の極に移動します。一例をあげれば、清の乾隆帝が即位した時期は、「地球は自分たちで持っている」という態度を示し、西欧列強にも朝貢外交を求めました。その結果、阿片戦争を招いたことは歴史の皮肉といえます。

日本人はそろそろ「中国対日本」が本来の形に戻りつつあることを自覚すべきです。もともと中国から見れば日本は小さな国。この160年間が異例だったということ为前提として考えなければなりません。日本が経済強国として中国に大差をつけていた時期は、こちらも鷹揚に構えることができました。これからは反対です。常に緊張感を持って中国に接していくことです。

意識を変える必要性をズバッと見せられたのが今回の事件です。中国はそもそもが「中華思想」の国、世界の中心に自分たちがいると信じて疑いません。日本など、彼らから見れば「東夷」の国にすぎないのです。

これからが日本の正念場。隙を見てさっそく中国にすり寄るロシアのような国も出てきました。それに怯えるのではなく、直視することです。

わざわざ中国を敵視する必要はありません。お隣の国であることには変わりないので、ここはなんとしてもうまくやっていく必要があります。現代の日本人は、日中の国力が逆転していたここ100年ほどしか知りません。中国とはそれほど甘い国ではない。時と場合によって右に行ったり左へ行ったり、「ご都合主義」を通す伝統を持っているのだとしっかり理解してください。

常に「死」を思う日本
現世の楽しみを求める中国

君子は豹^{へう}變^{へん}し、小人^{せうじん}は革^{かく}面^{めん}す。(易経)

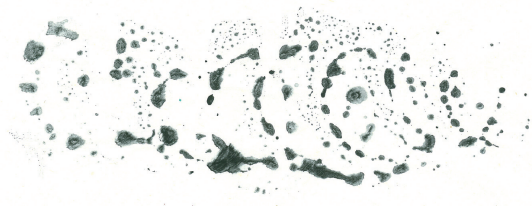
日本人にもよく知られている一文でしょう。状況によってがらりと変わるのが君子。時代や社会の状況を読み、変えてこそ君子と考える中国とは、長期的に付き合うことはなかなかむずかしいものです。

そこで、中国で仕事をする人たちにアドバイスを1つ。ビジネスを進

める際には、長期ではなく短期で物事を進めることです。プロジェクトを進めるときには、完了まで5段階ぐらいに分けて契約を結び、その都度、法で守られるようにしていくとよいでしょう。「中国人には契約の概念がないのか!」と怒る人がいますが、「彼らは豹変する人たちなのだ」という前提に立てばよいこと。長期の展望はむずかしくても、短期の展望なら安全です。

身近な例では、中国の日系企業の人が「せっかく育てた現地の人材が、わずか100元給料が上がるからと転職してしまった」などと嘆くのを聞くことがありますが、それも当然です。彼らは、実力が上がったのだから旧来の条件のままでは許しがたいと考えるのです。

同じ東洋の国でありながら、日本と中国には大きな違いがあります。日本人はとかく「死」に惹かれがち。仏教は現世否定の宗教ですし、早く西方浄土へ生まれ変わりたいと考えます。仏教が生まれたのは自然環境の厳しいインドだったこととも関係があるでしょう。ところが気候風土に比較的恵まれた中国の思想では、儒家や道家を含めて、「この世は素



生

同じ東洋の国でも、日本人は常に「死」を思い、
中国人は「生」を楽しむことを求める。

晴らしい」「なるべく素晴らしいこの世に長く暮らしたい」と考えます。人生を楽しむことに貪欲なのです。

知者は楽しみ、仁者は^{いのちなが}壽し。(論語)

ここでは人生を楽しむだけではなく、長寿が前提とされていることがわかります。長寿を得て、しかも楽しもうとすれば前提となるのはお金。「いつから中国人はあんな拝金主義に？」と首をかしげる方もいるでしょうが、彼らは生きることを楽しむための終生の所得を求めているので、お金が優先されるのです。日本は何気なく長寿国家になったものの、世界一の長寿を謳歌しているとはいえ、老後の心配ばかりしています。

敢へて死を問ふ。曰く、未だ生を知らず、^{いつく}焉んぞ死を知らんと。(論語)

まだ生を知らないのに、なぜ死を知ることがあろうかと孔子は言いました。日本人が「死」について考えている間に中国人は楽しい時間を問う。そう言われて2500年たっているのですから、彼らに変われというのは無理でしょう。従って、中国人の人事は「現在現実主義」でいくべきです。それは彼らの強烈なリアリズ

ム。紀元前2000年からきている古典思想の定点なのです。

人間の救済は神仏によってならず、人間によってのみ可能であると彼らは考えます。その原点は、古代中国で繰り返した洪水にあります。人々は洪水に苦しめられていましたが、治山治水に長けた禹^うが現れ、夏王朝を開いたといわれています。中国では伝統的にリーダーに対する要求が厳しく、今で言えば中国に訪れている絶好のチャンスを生かせるかどうかでリーダーを評価します。中国の為政者たちは、160年ぶりに巡ってきたチャンスを生かせと徹底的に要求されているのです。国内世論のために政治をやらざるを得ない状況といえます。

中国に対抗したいなら
中国史を徹底的に学べ

中国人は160年前になぜ西欧列強にやられてしまったのか、よく研究しています。導き出された答えは「産業革命」でした。近代兵器を持った西欧と持たなかった中国との差を痛感し、二度と同じことがあってはいけなと、国家の強化に走っていま

す。新しい武器、新しい産業、新しい先端技術。具体的な国家戦略を立てるための人材育成にも非常に熱心です。アメリカの有名大学や大学院では、中国人留学生が一大勢力となっています。このような21世紀性を持った中国人がやがて本国に帰っていく。低コストの生産請負地域という感覚は、彼らにはまったくくないでしょう。早く世界の先端技術の集積地となって、煮え湯を二度と飲まされないようにと固く決意しています。

中国は驚異的に各分野において、急速に技術を蓄えています。しかし、それを形にしなければ産業にはできません。形にするには資源が必要です。加工・生産するエネルギーも必要です。今、彼らが資源確保に狂奔するのはそのため。いずれ中国企業が日本企業を使ってモノを作る時代に入るでしょう。今の日本人は悪く言えば中国を下に見ていますが、近いうちに対等、逆転するかもしれないと危機感を持って国家戦略を用意することです。

恆産無ければ、^ま因って恆心無し。(孟子)

倫理や道徳は、暮らしが成り立つてこそそのもの。これが中国のリアリ

「生」という字は草木が大地から生える様子を表したといえます。地上に顔を出した芽はか細く不安げですが、地中には立派な根があり、硬い岩間をもろともせず這い上がっていく力を備えている。人が生きる様もまさにそのようだと思います（一舛氏・談）



ズムです。彼らは今「恒産」を徹底的に築いている最中といえましょう。

中国人の偉さは、歴史に学び、直近に犯した失敗を絶対に生かすことです。翻って日本はどうだったか。戦前の失敗を戦後はすべて否定しましたが、その失敗を深く研究したのか。日本人が反省すべき点です。

隋主先づ在下に命じて、多く獻食を作さしめ、獻食多からざれば、則ち威罰有り。上の好む所、下、必ず甚だしき有り。競ひ爲すこと限りなく、遂に滅亡に至れり。（貞観政要）

これは、隋がなぜ滅びたかを、唐が学んでいる一文です。このように常に歴史に学び、陰陽の両極を行ったり来たりしている中国。彼らの体の中にはさまざまなことが混在していて、いつ何がどのように出てくる

のかつかみきれません。しかし、中国を相手に仕事をしていくなら、こういう中国を勉強することが重要で。これまでは日本国内と同じ感覚でもやっていけました。なぜなら彼らは、はらわたが煮えくりかえていても表には出さない老獪さがあるからです。

これからは違います。今回の事件でもさまざまな問題が噴出しましたが、そもそも日本のリーダーたる人たちは中国史を勉強しなさ過ぎです。日本人は驕りをなくし、中国の歴史を学び、彼らが「今日」に生きる人々であることを理解しなくてはなりません。ビジネスの現場では「今日」の話を積み重ねていくことを心がけ、現在現実主義の彼らに立ち向かってほしいと思います。



書・題字 = 岡 一舛（おか いっそう）

国内外で活躍中の現代書家。「絵のような書」を模索し独自の創作活動を行っている。パリ国際サロン創立会員、毎日書道展会員
<http://www.issso-art.com>

受賞実績

- 1997 第30回現代書展／大澤賞（最高賞）
- 1999 スペイン美術賞展（バルセロナ）／優秀賞
- 2001 日本・フランス・中国現代美術世界展／中国美術家協会賞
- 2002 第35回現代書展／大澤賞（最高賞）
- 2003 イタリア美術賞展／優秀賞・プレスキッド賞、第11回パリ国際サロン／ザッキ賞
- 2005 第13回パリ国際サロン／最高賞、サロン・ドートンヌ展（パリ）／入選（以降07年、08年、09年も入選）その他多数



Takao Saito _1936年生まれ、大阪府育ち。1955年、『空気男爵』でデビュー。1958年、仲間と「劇画工房」を結成し、大人も楽しめる「劇画」を定着させる。1960年、漫画制作に分業制を取り入れた「さいとう・プロダクション」を設立。1968年に連載開始した『ゴルゴ13』は一度も休載することなく続いている。自伝に『俺の後ろに立つな』（新潮社）がある。2003年紫綬褒章、2010年旭日小綬章受章。

プロ意識を礎に独自の価値観を築き、
揺るぎない成果を出し続ける

さいとう・たかを氏

劇画家

CAREER CRUISING

キャリア・クルージング

Interview = 泉 彩子、大久保幸夫
Text = 泉 彩子 (58~60P)
大久保幸夫 (61P)
Photo = 刑部友康

キャリアとは「旅」である。人は誰もが人生という名の旅をする。人の数だけ旅があるが、いい旅には共通する何かがある。その何かを探するため、各界で活躍する「よき旅人」たちが辿ってきた航路を論考する。

劇画『ゴルゴ13』の生みの親。1968年の連載開始以来40年以上も支持される理由は、アクションの面白さや世界情勢を反映した飽きさせないストーリーに加え、主人公のスナイパー・ゴルゴ13の人物像にある。ゴルゴ13はプロとして冷徹に人を殺す一方で、無用な殺生はしない。どこか人間性を感じさせるのは、さいとう氏がゴルゴ13を単純な「悪」としては描いていないからだ。

「人殺しはもちろんいけません。ただ、善悪のとらえ方には社会体制も影響しますよね。だから、私自身、一般的な解釈には素直にうなずけないんです。社会通念に従えず苦勞することは、子ども時代からよくありました」

手塚治虫氏の酷評を受けても 漫画への意欲を燃やし続けた

8歳で敗戦を迎え、戦前の社会通念の崩壊のなかで育った。社会通念を信じないのは「時代」の影響も否めないが、生まれつきの性分でもある。

「蛙のお尻にストローを差してお腹を膨らませると残酷だと怒る大人が、目刺しを平気で食べる。その矛盾がどうしても理解できませんでした。一事が万事で、学校の授業も疑問だらけ。学業はからっきしだめでした」

得意なのはケンカと絵。物心ついたころから映画好きでもあり、無声映画にはじまりあらゆる作品を観た。

「漫画を描くようになったのは、中学時代に手塚治虫先生らの作品に出合ってからです。それまでの戯画的な漫画にはなかったストーリー性に驚き、『これは面白い。紙で映画が作れるな』と俄然興味が湧いたんです」

その手塚氏に中学時代に投稿した漫画を「子どもらしくない」と酷評されたこともある。

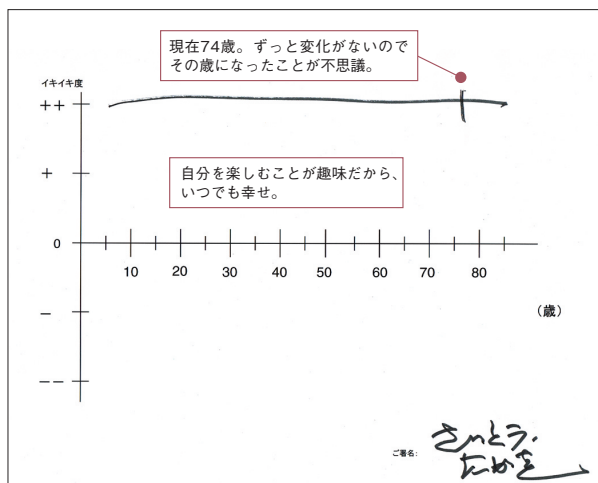
「ところが、私は三男で兄たちにもまれて育ったせいか、めげることを知りませんでね。確かに子どもらしくはいかかもしれないけど、ストーリーには自信があった。ドラマがあり、大人も楽しめる漫画が定着すれば、『漫画は子どものもの』という通念は過去のものになるはず。そう考えて漫画への意欲を燃やしていました」

最初から「仕事」にするつもりで この世界に入った

家庭の経済事情により、中学卒業後は姉とともに家業の理髪店を継いだ。働きながら描いた『空気男爵』で

さいとう・たかを氏 キャリアヒストリー

1936年	0歳	和歌山県に生まれ、大阪府堺市で育つ。「ガキ大将」で学校の試験では答案用紙を一度もまともに提出せず。幼いころから絵は得意だった
1950年	14歳	家業の理髪店を手伝いながら、漫画家を志す。中学卒業後、母親の意向で理容学校へ。枕絵（春画）を描くアルバイトで稼いでは映画館に通い、貸し本屋で漫画を借りて読みふける
1952年	16歳	家業を継ぎ、姉と大阪・今里新地に理髪店を出店
		 <p>もともと手先が器用で客の評判も高く、店は繁盛した。</p>
1955年	19歳	大阪の出版社より『空気男爵』で漫画家デビュー
1958年	21歳	上京。仲間と漫画談義に明け暮れ、大人向けの漫画の名称を辰巳ヨシヒロ氏提唱の「劇画」に統一。7人の仲間と「劇画工房」を結成する
1960年	24歳	「劇画工房」解散。「さいとう・プロダクション」設立。『台風五郎』を皮切りに多数の劇画を制作
1966年	30歳	網膜剥離で失明の危機に立たされ、1カ月入院
1968年	32歳	『ビッグコミック』にて『ゴルゴ13』連載開始
2008年	72歳	『ゴルゴ13』連載40周年を迎える
2010年	74歳	『ゴルゴ13』『鬼平犯科帳』『仕掛人藤枝梅安』を連載中



直筆の人生グラフ。戦争も大病も経験した。高いレベルの一定した幸福度は「命があるのは当たり前じゃない。生きているだけで幸せ」という考えの表れだ。

19歳のときにデビューにこぎつけた。漫画嫌いの母親を説き伏せ、2年間かけて完成させた作品だった。

21歳で上京。その後、さいとう氏は当時の漫画界にはなかった2つの発想を形にしていった。1つ目はドラマとしての完成度が高く、大人も読める「劇画」というジャンルの確立。2つ目は24歳でプロダクションを設立し、漫画制作に分業制度を導入したことだ。

「単純に考えてもわかるのですが、ドラマを考える才能と絵を描く才能は別のもの。当時の漫画家はマルチであることが求められていましたが、それができるのは一握りの天才だけしかいない。映画制作のように分業化して才能を持ち寄せれば、より完成度が高いものができるかと踏んだんです。でも、周囲からは異端者扱いでした」

現在の「さいとう・プロダクション」では脚本を外注し、構成担当がコマ割など演出を決定。作画も人物担当と背景担当で分担している。プロダクション設立以来、50年あまり。ヒット作を次々と生み出し、連載を数本同時に描き続けることができているのが、分業制のためのものであることは確かだ。とはいえ、現在の組織はさいとう氏が理想としていた形態とは異なる。

「私の立場は映画という監督ですが、当初は核分裂を起こして第二、第三の監督を誕生させたかったんです。ところが、核として作品を生み出せる人間はみんな独立してしまいました。私自身は自分が漫画家として万能ではないと悩んで共同作業の必要性を感じ、みんなもそうだと信じ込んでいたのですが、違った。この世界に入ろうという人はみんな『我こそは天才』と思っているんです」

漫画を描くことへの意識も、デビュー当時から周囲とは隔たりを感じるが多かった。

「私は最初からこれを仕事にしようとする世界に入ってきました。だから、『好きなものだけを描いていればいい』という考えはまったく理解できませんでしたね。お金を払って読んでもらうからには、それ相応にみんなを納得させるものを作るのが当然。『読むんじゃなかった』なんて思わせたら、泥棒と同じじゃないですか」

困難を我慢なんてできない

楽しまなきゃ

『ゴルゴ13』は2010年3月で500話を達成したが、当初は短期連載のつもりだった。



「連載が始まるときには、ストーリーをパターン分けして何話書けるかを考えますが、ゴルゴの場合は10話ほどしか思い浮かばなかったんです。いまだにそのときに考えたパターンを繰り返しているだけで、最終話も開始時に決まっていました。ただし、最終話がいつになるのかは、読んでくださる方次第。私にもわかりません」

長年連載を続けてきたことに対しては「毎日畑を耕すようなもの。我々の世界は昇進もありませんから、変化がないんです」と笑う。だが、休載も珍しくない漫画界で、一度も休まず、読者に支持され続けるというのは並大抵のことではない。分業制に助けられたとはいえ、これまでには大病で入院したり、スタッフが一気に辞めるなど数え切れない困難もあった。それでも描き続けたのがプロ意識のなせる技であることは言うまでもないだろう。驚かされるのは苦境を脱するまでの姿勢だ。

「網膜剥離で1カ月入院したときは、視覚に代わって想像力が高まる面白さを堪能しました。医者に我慢強いと言われましたが、我慢なんてできません。楽しまなきゃ」

その前向きな思考はどこから生まれるのだろうか。取材の最後に、さいとう氏はこんな話をしてくれた。

「幼いころから、私は人間の脳みそが不思議でした。地球で誕生したものにしてはほかの動物にくらべて発達し過ぎていて、宇宙からの借り物としか思えないんです。脳みそですら借り物なら、自分の思い通りになるものなんて何もない。物事がうまくいかないことを思い煩う暇があったら、自分が心地よくなることにエネルギーを集中させないと脳みそに失礼じゃないですか」

まだ74歳。今後も一作一作に「弾」をこめ、その「百発百中」の質の高さで読者を唸らせてくれるに違いない。

■ さいとう・たかを氏のキャリアをこう見る

42年間休載なし ゴルゴ13並みのプロフェッショナルリズム

大久保幸夫

ワークス研究所 所長

何といっても42年間にわたって『ゴルゴ13』の連載を続け、一度も原稿を落としたことがないというのが驚異である。質の高い仕事を長期にわたって持続するということがプロの証明。そのわけが知りたい、ということで取材を申し込んだ。

「はじめに啖呵を切ってしまったから、休むに休めなくなっただけ。連載しているのだから続けるのは当たり前のこと」とさいとう氏は笑う。

当時の売れっ子の漫画家は、受けられるだけ執筆依頼を受けて、穴をあけるのが当たり前。むしろそれが売れっ子の証しという空気だったという。さいとう氏はそれをおかしいと思い、異論を唱えた。その言葉に自分が縛られて、意地でも休めなくなったというが、実際は仕事に対する厳しさと真摯な姿勢があったからに違いない。

42年連載の背景には、さいとう氏がはじめた分業制の効果が大きかった。漫画家はほかの人は皆ライバルと考え、自分一人で仕上げることにこだわる傾向があるというが、さいとう氏は、はじめからビジネスとして漫画（劇画）をとらえていたので、分業に抵抗がなかったという。体制のイノベーションがあってこそその継続性だったのである。

しかも大病をするたびに、構成スキルが上がったという。頭のなかで構成できるページ数が、病気をするたびに増えて、電話で構成やせりふ

割りを指示できる量がどんどん増えていったのだ。危機に直面して能力を伸ばすというのもプロらしい特徴である。

私も『ゴルゴ13』の愛読者で、リード社の単行本は第1巻からすべて読破したが、原則読みきりの物語で、期待はずれの展開だったものがない。その質の安定感があるからこそ、読者の支持を得ているというのも、続いている理由の1つであろう。

訪問前に写真でさいとう氏のお顔を見たときには、ゴルゴ並みの気難しい方かと思ったが、意外にも親しみやすい話し上手な方だった。しかし、そのプロ意識はゴルゴそっくり。やはり、作者とキャラクターはどこか通じるところがあるのだろうか。

◆ さいとう氏の話聞いて 思い出した名言

「才能とは、長い努力の賜物である」
(フランスの小説家 G.フローベル)

「念願は人格を決定す 継続は力なり」
(宗教家 住岡夜晃)

「才能は、継続できる情熱である」
(将棋棋士・名人 羽生善治)

若手を腐らせるな



個を育て自律を促す、覚悟のマネジメント

VOL. 07

「出る杭」をいかに採用し、育てるか

採用する人と育成する人が方針のすり合わせを怠れば、尖った人材を丸くしてしまう

2010年2月まで早稲田大学ラグビー蹴球部の陣頭指揮を執ってきた中竹竜二氏。彼は「自分でモノを考えること」を忘れかけた選手達の個を育て、自律を促し、2年連続全国大学選手権1位に導いた。その背景にある中竹流・若手人材の覚悟のマネジメントを紹介していく。今回は、採用と育成の工夫で、尖った人材を確保する方法を考える。



中竹竜二氏

日本ラグビーフットボール協会
コーチングディレクター
早稲田大学ラグビー蹴球部前監督

Ryuji Nakatake_1993年早稲田大学入学。4年時にラグビー蹴球部の主将を務め、全国大学選手権準優勝。大学卒業後、英国に留学。レスター大学大学院社会学修士課程修了。2001年三菱総合研究所入社。2006年より早稲田大学ラグビー蹴球部監督に就任。2007年度から2年連続で、全国大学選手権制覇。2010年2月退任。同年4月より現職。2019年ラグビーワールドカップ日本開催に向け、コーチの指導と20歳以下の選手育成に力を注ぐ。著書に『リーダーシップからフォローシップへ』（阪急コミュニケーションズ）など。

スポーツ推薦枠で誰を採るか。もともと他校と比較して推薦枠が非常に少ない早稲田大学ラグビー蹴球部にとって、これは毎年の大きな関心事だった。数多い全国の高校ラグビーの優秀な選手から、推薦枠として選べるのはたった3人である。

選定は、「人ありき」ではなく「採用基準ありき」だ。スター選手を集めるのではなく、「今年はこのポジションを強化するためにこういう選手を採ろう」という考え方をする。僕が選ぶ場合、その採用基準はかなり尖っていた。それはたいてい、ラグビーのスキルの高さだけではない。

2009年度の推薦枠で採った1人に、Aくんという選手がいた。彼のポジションは、この年に強化すべきプロップ。前線でスクラムを組むポジションである。彼はとても生意気で、自分勝手な性格だといわれていた。僕はそこを見込んで採用した、と言っても過言ではない。その生意気さは、「絶対に勝つ」という勝負へのこだわりがベースになっている

と感じたからだ。

早稲田に自己推薦枠や一般入試で入学し入部する選手は「いい子」が多い。「これから努力して、いつかみんなで勝つ」。そんな価値観を持った選手たちが、スポーツ推薦枠も少なく、戦力では恵まれない早稲田を強豪校たらしめているには違いない。しかし、「いつかみんなで」ではなく、「今、目の前のやつに勝つ」という勝利に対する貪欲さもチームには必要だと常々感じていた。

時間と足を使って候補者を探し、ヒアリングする

Aくんが持つ勝負に対するこだわりというものは、1度や2度会っただけではわからない。そこを見極めるため、高校を回ったり、公式試合を観に行ったりと、1、2年生のうちから多くの選手を見ることに時間と足を使った。注目する選手がいれば、所属する高校の監督やコーチにその選手の人となりも聞くようにしていた。プレーを見るだけで

はわからない、物事に向き合う姿勢や意欲の高さ、性格を知ることができるからだ。

Aくんの場合も、そのような過程を経て、僕に強く印象付けられた。

もちろん、そのスキルの高さや活躍のポテンシャルも必須である。それも、高校ラグビーでの活躍ぶりに注目するだけでは測れないといったら、意外に思われるだろう。

たとえばAくんは、いわゆるスター選手ではなかった。しかし、オープンキャンパスに集まった高校生のなかで、彼のスクラムの力強さは群を抜いていた。実際にコーチたちがスクラムを組んだからこそ、その凄まじさに気づいた。コーチ陣の誰もが「彼はすごい」と太鼓判を押した。

彼と同じポジションのBくんは、高校ラグビーでも大活躍したスター選手だった。僕は彼のプレーを評価していたし、その賢さ、人間性の高さから、ぜひ推薦枠でほしいと思っていた。しかしスクラムを組んだコーチたちから、「大学ラグビーでは無理」

と大反対を受けて断念した。たとえば高校で活躍した選手でも、大学という異なる環境に移ったときに果たして通用するか、より成長できるか、そこまで見極める必要がある。

長い時間をかけて候補者を見つけ、長期間ウォッチし、その選手のことをよく知る人からヒアリングする。そして、実際に大学レベルの環境で

プレーをさせてスキルとポテンシャルを測る。推薦を決定するまでに、僕たちはこれだけのことをしてきた。

講演や研修で企業を訪問すると、皆口を揃えて「人が財産」だと言うが、多くの人数を採用するためか、あるいは採用担当が少ないためか、ネットでのエントリー受付と適性テスト、面接をメインに人を採用する企業がほとんどだ。しかし、学生の物事への取り組み姿勢、行動特性、場合によって知識、スキルまで知ろうとするならば、ゼミの担当教授に話を聞いたり、業務に近いことをやらせてみたり、という労力が必要ではないかと思う。実際に指導してき

た人の言葉は重く、また、スクラムを組んだ瞬間に明らかになることは多いということだ。それが難しくても、採用基準を明確にし、それを測るプログラムを組めば、短期インターンシップでも効果はあるはずだ。

生意気さを評価したのに 発揮できなければ意味はない

さて、後日談である。生意気さとポテンシャルの高さが評価され入部したAくんは、1年生の夏休みまで「腐っていた」。当初4軍に置かれたことで、彼は「なんで自分がこんなところで」と本気を出さずにいた。「彼を1軍や2軍に上げたら、チームのモラルが下がる」とコーチは言ったが、僕が独断で引き上げた。すると、負けず嫌いのAくんは俄然本気になって、めきめきと頭角を現し、秋には1年生ながらレギュラーの座を獲得した。実力派の先輩に囲まれて、生意気さはいい方向に傾いた。

このときコーチに、「生意気さを評価して採ったのに、なぜ、それを発揮させないのか」と強調した。せっかくなので「出る杭」がほしくて採ったにもかかわらず育成の方針を変えては、「出る杭」として育たない。採用する人と育成する人がひざを突き合わせたすり合わせを怠れば、尖った人材を丸くしてしまいかねない。

厳選して、厳選して採った推薦枠の選手が、入部後、活躍できる確率は5割。監督就任直後、多くの人にそう言われた。しかし、採用の仕組みと、その後の育成方針のすり合わせによって、成功確率は9割まで上がったと自負している。



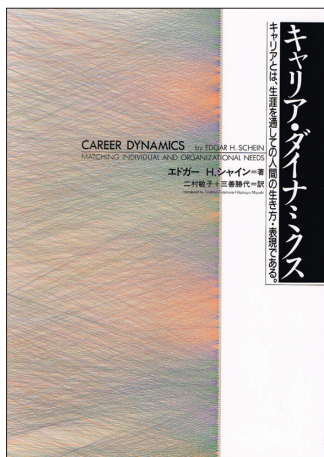
名著を大いに語る

名著はなぜ時代と国を越えて読み継がれるのだろうか。時代の転換期を迎える今だからこそ、もう一度ひもといてみたい。今回は一橋大学大学院の守島基博教授に、今後の「人と組織」のあり方を考えるうえで役に立つ名著の読み方を大いに語っていただく。

『キャリア・ダイナミクス』

人は生まれてから死ぬまで成長する 生涯発達論からキャリアを捉え直すべき

著者のエドガー・H.シャインは、マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院スローン・フェロー名誉教授。著書に『キャリア・ダイナミクス』『キャリア・アンカー』『組織文化とリーダーシップ』など。『キャリア・ダイナミクス』では、個人がキャリアを決定する際に、組織として上司や人事がどう関わるべきかを説く。



著者/エドガー・H.シャイン
白桃書房 3900円(税別)
1991年2月刊行

キャリアという言葉は、日本でも当たり前のように使われているが、「キャリアとは生涯発達していくものである」「キャリアとは一人ひとりの成長段階に応じて考える必要がある」といったコンセプトを1978年に最初に提示したのは本書である。私は今、日本の人事は、人は生涯を通して、発達・成長していくのだという「生涯発達論」の視点から、キャリア開発を捉え直す時期に来ていると感じている。そのためのヒントが、本書から多く読みとれる。

中年期以降に 本当の自律がはじまる

現在の日本では、人の成長はどこかのタイミング、特に中年期辺りをピークとして止まるという意識をもつ傾向があるようだ。そのため、中年期を迎えると成長に対するサポートが失われ、成果を出



● 語り手

守島基博氏

一橋大学大学院商学研究科 教授

Motohiro Morishima_1982年慶應義塾大学大学院社会学研究科社会学専攻修士課程修了。86年米国イリノイ大学大学院産業労使関係研究所博士課程修了。人的資源管理論でPh.D.を取得。著書に「21世紀の“戦略型”人事部」(日本労働研究機構、編著)など多数。

すことが人材への期待の中核を占めるように感じる。しかし本書では、中年期以降も人としての成長は続くとする。私は、実はその頃から企業主体ではなく、自らが主体となって自分の人生やキャリアを設計する、本当の意味での自律的な成長がはじまると思う。

そして今、働く人が考えるべき成長には2つのタイプがあると私は考える。1つはキャリアを通じて磨きをかけ、深めてきたその人の専門技術を「プロフェッショナル」として人材価値を高めていくこと、もう1つは「ワークライフバランス」で、1人の人間としてどう生きるのかについて考える視点からの成長。いうなれば、人間としての成長である。

キャリアの概念が、働く人に本当に意味をもつためにも、人事は中高年期からの成果のみを求めるような人事管理を見直し、社員本

人が、企業内の人材としても、1人の人間としても、今後の成長は見込めないと考えてしまわない改革をすることが必要だ。

若手時代は自律への助走 キャリア・アンカーを形成

ちなみに本書の第10章では、中年期での自律的成長を促すためにも、若手社員の頃から「キャリア・アンカー」を形成しておくことが重要だと述べる。キャリア・アンカーとは、自らのキャリアを選択する際に軸となるコンピタンスや動機、価値観のことである。

キャリア・アンカーの形成に上司や人事のサポートは欠かせない。若手社員が取り組むべき仕事が将来のキャリアにどうつながるのか、上司や人事が意味づけをする必要があるからだ。たとえば、上司は部下のキャリアの基軸を考えつつ仕事と人をマッチングする。人事であれば、今後のキャリアを相談できる研修やキャリア・アドバイザー制度を整備するなど、システムとしてのサポートが大切だ。

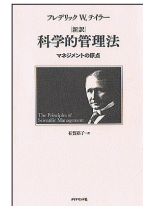
働く人の働きがいや幸福感は、人間として成長できるかに依存する部分が多い。人材として、どんなに価値が上がっても、自らの人生を十分に過ごせない人は、幸福感を感じる程度が低いだろう。人材マネジメントは、人間としての成長まで配慮しなくてはならないことを、本書は教えてくれる。

研究員の書棚から

人材マネジメントのテーマから
当研究所主任研究員の白石久喜が紹介します。

『新訳科学的管理法』

著者／フレデリック・W.テイラー
ダイヤモンド社 1600円（税別）
2009年11月発行



働き手への愛に溢れた 経営書の「原点」

本書は、長きにわたり人間性を無視したマネジメント手法の教科書と誤った認知をされてきましたが、実はそうではなかったことが、近年周知されています。働き手に幸せになってほしい、その上で組織も潤ってほしいという著者テイラーの愛に溢れた物語であることが本書を読むとよくわかります。「マネジメントの目的は雇用主に限りない繁栄をもたらす、併せて働き手に最大限の豊かさを届けることであるべきだ」、テイラーは自身の哲学をこう語ります。

実際、当時米国で5万人以上の労働者がテイラーの科学的管理法のもとで生産性を高め、同程度の技能水準の働き手と比べて30~100%ほど高い日給を受け取り、勤務先もかつてなく潤ったとの記述も本書のなかに見られます。

なぜ本書は誤解されたのでしょうか。その理由は、科学的管理法が極めて優れた手法であったことにあります。効果の大きさだけが注目を集めてしまい、その先にある重要な哲学は置き去りにされたまま読まれてきました。最近、日本において批判的となっている成果主義も、同様の経緯をたどっていることは記憶に新しいことでしょう。

経営書の「原点」ともいわれる本書は、テイラーの人間重視の哲学が随所に記されています。たとえば事例箇所では、近代のミクロ組織論の中核概念ともいえるモチベーションやリーダーシップの重要性にも言及されており、改めてその素晴らしさに気づかされます。「人事」を考える上で、礎とすべき一冊であることは間違いありません。

Hisaki Shiraiishi_1990年リクルート入社。リクルートリサーチ出身を経て、2001年4月から当研究所勤務。企業における戦略とHRMの関係についての定量的な手法での調査研究をテーマとする。

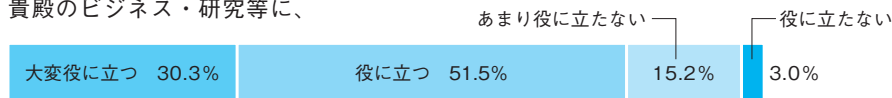
読者の声

READERS' VOICE

前号『Works』102号(2010.10-11)に寄せられた読者の声です(2010.11.2時点)

特集『新卒選考ルネサンス』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、



- ◆組織の活力を高め企業成長の要である、新卒の採用選考方法に関する課題について、1990年以降の推移から今日の状態を踏まえると採用手法の再生について大変意義ある特集と感じました(コンサルティング)
- ◆職業能力の構造化は、意欲的な試み。採用選考で学力試験を課さない近年の傾向には、強い危機感を覚えます(大学)
- ◆現在の選考のあり方についてのデメリットを、もっと深く浮き彫りにしてもよかったですのではないかと感じました(設備)
- ◆海外レポートの韓国編はあまり知らなかったことなので勉強になりました。大学進学率が80%とは!(大学)
- ◆人は「ステレオタイプ」にどのように影響されるか……について、企業の競争構造が激化している中であって、「育てる」から「即戦力」を求める傾向が強くなっています。しかし、人材戦略が重要課題であることも間違いなく、そんななかで、実際の採用選考では、どうしてもステレオタイプによる偏見を持つてしまうことが多くなっているように感じています。そういう意味で本記事は今の採用実務者にとってあらためて面接中の「偏見」ということを感じさせるものでありました(行政)
- ◆面接手法の限界、海外での採用事情など、今の新卒採用方法についてあらためて課題認識を強く持ちました。一方で、日本の大学教育のあり方、他社・他業界の活動時期・方法など当社だけでは対応できない部分も多くあります。独自に知恵を絞らなければなりません、そうそう簡単にいきそうもなく、バンドラの箱を開けてよいか悩ましいところで(建設)
- ◆時宜を得た企画だと思います。覆盖面でよいので、企業の人事担当者の本音を探る座談会も、企業の教育訓練課に勤務していた経験から面白いのではないかと思います(大学)

連載に関するご意見、ご感想

- ◆進化する人と組織：日立造船 古川実社長は経営塾を社内で開催しているそうですが、これは幹部社員を育成するための最短距離にあると思います。なぜならば、管理の原点は経営学にあつて、幹部社員にとって特に俯瞰の見方が第一義的であるからです(コンサルティング)
- ◆成功の本質：山梨日立建機の雨宮社長の記事は特に印象に残りました。「使命感と目標が人間の能力を最大限に高める」という言葉は強く心に響きました。そのしくみ作りや環境を整えていくのが人事の重要な役割の1つですね(製造)
- ◆CAREER CRUISING：全体に硬いイメージの貴誌の中に綾戸智恵さんの明るい記事が爽やかな印象を与えてくれました(コンサルティング)

編集後記

私にとっての中国との出会いは1985年、今から25年前に遡ります。当時私は単身で自転車を船に積み込み3日かけて上海に。当時の中国は我々渡航者が入れる開放都市も一部の都市に限られていました。たかが25年、されどこの間の変化は激しく感じます。数千年の歴史に横たわるさまざまな国の不変と変化を学ぶことの重要性を改めて実感しています。(小山)

田代真人氏のお話に「モバイルネイティブが29歳以下」とありました。彼らにとってはメールでのコミュニケーションが普通だ、と。中学、高校時代、好きな男子の自宅に電話するとき、お父さんが出るかもと心臓が飛び出るくらいドキドキしました。今思えば大冒険。あの経験ができないのはかわいそうと思うのは、前時代的な感慨でしょうか……。(入倉)

久々にワークス誌復帰です。またよろしくお願いたします。帯広日帰り(泣)の六花亭製菓取材では同社の中札内美術村にある小泉淳作美術館も訪問。京都・建仁寺で2002年に開眼法要が執り行われた「双龍図」下絵が展示されていました。下絵でこの迫力なら、完成品はどれほどのものか。京都で訪ねたい所が、また1つ増えました。(wsfer510)

「オープンイノベーションを実現した異能人材レポート」という企画を今号から短期集中連載でお送りします。本企画を監修していただきました、一橋大学大学院の一條和生教授は、「企業を取り巻く環境が変化した今、異能人材を再定義すべき」と語ります。キーワードの1つは、「ネットワーク」。ぜひ、お目通しいただければ幸いです。(前川)

第16巻第5号通巻103号2010年12月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 小山智通 発行(株)リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2

TEL 03-6835-9235(編集部)

定価700円 本体667円



Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーもご購入いただけます。

お申し込み方法

A B C のいずれかの方法でお申し込みください。

A インターネット

<http://www.works-i.com>

Home > 機関誌Works > 購読のお申し込み

B 電話

☎ 0120-022-844（通話料無料）

月～金（土・日・祝休）9:00～17:30

（携帯・PHSからもご利用いただけます）

C FAX

☎ 0120-270-112（通話料無料 24時間OK）

下記URLからご注文専用のFAX用紙をプリントアウトして、
必要事項をご記入の上、上記のFAX番号までご送信ください。

<http://www.works-i.com/flow/works/subscribe.html>

home > 機関誌Works > 購読のお申し込み >（FAX用紙
はこちらから）

購読料

- 1冊 700円（消費税込み・送料無料）
- 1年間・6冊 4200円（消費税込み・送料無料）
- バックナンバー・No.1～22は、送料のみ（100円）でお送りします

お支払い方法

- お支払いは一括払いになります。
- 【郵便振替・コンビニエンスストア振込】商品初回発送約1週間後に請求書・振込用紙を別送いたします。お近くの郵便局、またはコンビニエンスストアで「支払い期日」までにお支払いください。手数料はかかりません。
- 【クレジットカード】JCB、VISA、MASTERカードがご利用になれます。手数料はかかりません。
- *電話・FAXをご利用の場合は、セキュリティ上、クレジットカード払いはご利用いただけません。郵便振替・コンビニエンスストア振込のみとさせていただきます。
- *発送事情により発売日以降のお届けになる場合がございますので、ご了承ください。

個人情報の取り扱いについて

皆様の個人情報（氏名・住所・電話番号等）は、商品の注文受付・配送・決済等のサービス運用、ご利用状況の把握、キャンペーン実施時等における賞品・謝礼の送付、本サービスに関するアンケートのお願い、個人を特定できない統計データの作成に利用いたします。当社は、原則として、ご本人の承諾なく上記目的以外に個人情報を利用または第三者に提供しません。ただし、当社は個人情報取扱い業務の一部または全部を外部委託することがあります（なお、委託先における個人情報の取り扱いについては当社が責任を負います）。また、本誌の発送時、並びに予約購読者に対しては、本誌と連動した企画やイベントの告知、および本誌と連動したサービスのご案内を発送することがあります。

- 個人情報管理責任者：株式会社リクルート マーケティング局 局長
- 個人情報に関するお問い合わせ先：リクルート予約購読係
- フリーコール：0120-036-693（受付時間：9:00～17:30土日祝日除く）

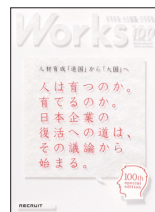
BACK NUMBERS



No.102 2010.10-11
新卒選考ルネサンス



No.101 2010.08-09
モチベーションマネジメントの限界に挑む



No.100 2010.06-07
人材育成「退国」から「大国」へ



No.99 2010.04-05
「失敗させない組織」のリスク



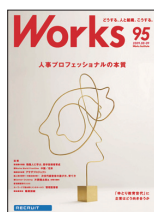
No.98 2010.02-03
リストラの「けじめ」



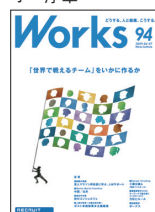
No.97 2009.12.2010.01
コミュニケーション不全 解消のシナリオ・序章



No.96 2009.10-11
「私」を動かすインセンティブシステム



No.95 2009.08-09
人事プロフェッショナルの本質



No.94 2009.06-07
「世界で戦えるチーム」をいかに作るか

- No.93 2009.04-05
日本型リーダーシップ進化論
- No.92 2009.02-03
不況に負けない人事を
- No.91 2008.12-2009.01
「年の功」再発見
- No.90 2008.10-11
外部パートナーとの協働
- No.89 2008.08-09
カオス発、創造へ
- No.88 2008.06-07
展望 ミドルのブレイクスルー
- No.87 2008.04-05
三種の神器とは何だったのか
- No.86 2008.02-03
時短～なぜ早く帰れないのか
- No.85 2007.12-2008.01
ビジネスパーソンと「教養」
- No.84 2007.10-11
イデオロギーとしてのワークプレイス
- No.83 2007.08-09
バブル・ミドルの卒業
- No.82 2007.06-07
開演！顧客接待劇場

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所
<http://www.works-i.com> e-mail: works@r.recruit.co.jp
TEL: 03-6835-9235 FAX: 03-6834-8350

NEXT

『Works』次号（104号）のテーマは
クリエイティブクラスとの
関係を考える（仮題）

発行は、2011年2月10日（木）です。