

経営者に聞く

# 進化する 人と組織

VOL. 13

瀬戸内海放送

加藤宏一郎氏

代表取締役社長

聞き手 = 中重宏基 (本誌編集長)



## 試行錯誤で発展させてきたマネジメント手法 「対話による協働」で創造性を引き出す

Text = 広重隆樹  
Photo = 高城幹人

Kato Koichiro\_1965年高松市生まれ。1988年、東京大学経済学部を卒業し、三菱商事に入社。1991年、父親が経営する瀬戸内海放送に移る。専務、代表取締役副社長を経て、1999年から代表取締役社長に就任し、現在に至る。

高松市と岡山市に両本社をおく地方テレビ局、瀬戸内海放送。1969年開局という後発局ながら、加藤宏一郎氏が社長に就任後、収益と財務の両面で経営体質が大幅に向上。エリア内5局総計の営業収入が2004年をピークに減少するなか、同社は着実に売り上げシェアを伸ばし、現在は営業キャッシュフローでトップに立つ。地方テレビ局の経営環境は厳しくなっているが、元気さを保っている同社の秘訣を聞いた。

**社員同士の仲は良いが  
闘う集団ではなかった**

——1991年に入社されていますね。当時はどんな経営状況だったのでしょうか。

開局から22年経っていて、開局前後に新卒で入社し、困難と一緒に乗り越えてきた人たちが40代半ばの中堅幹部になっていました。彼らは、自分たちこそが現場を担ってきたという自負と達成感を持っていました。社員同士の仲間意識も強く、良き思ひ出を共有していたのです。

その半面、仕事が個人に依存していて、組織化が遅れているという印象でした。そもそも管理職がどんな役割や機能を果たすべきなのか、考え、学ぶという経験がなかったのだと思います。業績も悪くはなかったのですが、先発局との差は歴然としていました。

私は大学卒業後、三菱商事で働いていました。そこは良い意味で組織化が進んでいて、社員が自律的に仕事をしやすい仕組みがありました。当社は逆に、組織が十分に機能していないが故に、社員の自発性が発揮されにくい状況が生まれていると感じました。

開局して20年以上が経過し、今まで達成したことを土台に、さらに上を目指したいと思っていた人も多かったはずですが。しかしながら、組織としては「みんな仲が良く現状に満足しているが、新たなゴールを目指して共に闘うチームになりきれていない」状況だったと思います。

——そこにメスを入れるわけですね。

まず取り組んだのは経営の数字や番組・イベントの収支を「見える化」することでした。

自社制作番組の場合、制作費用を広告収入ですべて回収するのは困難です。もちろん、赤字であっても地域の情報を視聴者に届けることが、テレビ局の使命です。ですが、番組を作ること自体を目的化してしまっただけでは、発展性はありません。

良い番組やイベントをどんどん提供できる会社になるために、経営の効率性と仕事の生産性を高める必要があると考えました。数字の「見える化」だけでなく、仮説・実行・検証のプロセスや決裁の仕組みなど、意思決定過程の「見える化」にも取り組みました。

——業績は上がりましたか。

これらの取り組みは、会社の基盤整備という意味で効果があったと思います。効率的な組織運営によって、収益面で先発局に追いつくための道筋が見えてきました。

——1999年に社長に就任されますね。それまでの期間と就任後2年を合わせた約10年間は、いわば経営改革の前段でしょうか。会社はどう変わったと総括されていますか。

少し難しい言い方をすれば、「共同体的な会社に対する帰属の姿勢」から、「個の自立を前提とした、目的と目標を共有するチームへの参加の姿勢」に一歩踏み出すことができました。

ただ、収益性が高まったという安心感からか、2003年に売り上げシェアを大きく落とす事態になりました。まだまだ経営改革は、本物とは言えなかったのです。私自身が、財務や管理に明るい経営者から、営業・マーケティングに強い経営者に脱皮しなければならぬと思いました。

これをきっかけに、売り上げや視聴率のシェアなど、3年後のデジタ

**瀬戸内海放送**

■本社所在地／高松市、岡山市  
■設立／1967年 ■従業員数／  
88人（2011年3月末現在、連結）  
■売上高／64億3525万円（2011  
年3月期、連結）

ル放送開始までに、当社のテレビ媒体としての価値向上を目指した意欲的な目標を定めました。

「すごい会議」の導入で  
組織の機動性は出てきたが

——そのころ「すごい会議」に出会うわけですね。

ハワード・ゴールドマン氏のマネジメントコーチの方法論を、日本では大橋禅太郎氏が「すごい会議」と名づけて普及を目指していました。

「すごい会議」のなかでも私が良いと思ったのは、「プロブレム・ゴール・モデル」という手法です。期初の会議において、まずは本音モードで部門や全社の問題を洗い出し、大きな付箋に書いて壁に貼り付けます。そうすると不思議なことに自分たちが目指すゴールイメージが明確になってくるので、全員でその達成を誓います。その後は、月一回の会議で、ゴールを達成するために障害となっ

ている問題点をテーブルに載せ、解決していきます。「プロブレム(問題)とゴールを、経営を前進させるためのツールに使う」という考え方です。

ビジネスの世界に、唯一正しい答えというものはない。「うまくいくアイデアが、いいアイデアだ」という考えにも刺激を受けました。

会議のメンバー構成は必ずしも組織の序列とは関係ありません。ビジョンとゴールを達成するために、ベストなメンバーを選びます。結果的に社内の序列構造に風穴があき、部門の垣根を越えた協力が促進されて、若手リーダーも育ちました。業績面では、3年間で売り上げシェアを大きく伸ばすことができました。

——社長自身がいろいろと勉強をして、それを導入する会社ですね。

良いと思ったものはすぐに導入しますが、効果がないと思ったらすぐやめます。新しいやり方を導入する以上に、変える・やめる決断が重要だと思っています。

新しい課題に挑戦し、業績面で常に上を目指すという姿勢は、確かに組織活性化につながります。ただ、いくら目標を達成しても次があるわけで、「どこまでやらされるんだ」という疲弊感も生まれるようになってきました。

——なかなかうまくいかないものですね。ただ、そういう現場の問題点を見逃さないところはすごい。

それまで業績を向上させる過程においては、全体の2割くらいの方が大きな貢献をしてくださいました。一方で中長期的に業績を向上させるためには、社員一人ひとりの成長が不可欠なのです。

コーチングやファシリテーションの価値観や手法を経営に導入していたこともあり、トップフォーマーだけでなく、一人ひとりの社員の思いに、もっと目を向けるようになりました。

もう一段高いステージを目指すためには、より多くの人々の推進力を



上：森のなかのレストランのような社員食堂。  
左：未来の創造も、まずは健康から。無農薬の発芽玄米、野菜中心のメニューが供される。



上：打楽器の音が徐々に揃うことを体験するドラムサークルを、グループ会社の社員を中心に開催。体験後、チームワークについて対話も試みた。  
左：ボブ・スティルガー氏をファシリテーターに招いた対話ワークショップの1コマ。

活かす必要があると考えました。また、持続力のある成長のために、成果やパフォーマンス一辺倒ではなく、楽しみながらやろうと、少しずつ考え方が変わってきました。

### 演劇ワークショップで 対話の重要性に気づいた

——あらためて会社としての一体感を醸成するということでしょうか。

縁あって同じ会社で働く仲間が、共に充実した人生を歩めるような会社になるために、変化が必要だと思いました。

個人としても40歳を機に、それまで食わず嫌いをしていたものに、次々と挑戦してみました。サーキット走行、サルサダンスなどの趣味や、演劇やドラマのワークショップなどです。

平田オリザさんの演劇ワークショップに参加したことがきっかけで、経営における「対話」の重要性に気づきました。社員一人ひとりの考えや発想の多様性を大切にしながら、協働により、創造性が発揮される組織を目指したいと思いました。

——最近では、ボブ・スティルガー氏\*をファシリテーターに招いた対話のワークショップなども開いていますね。

ボブさんの社内ワークショップを通して、「一人ひとりが持つ創造性を解き放ち、それをカタチにする場を作る」という方向性を、従業員みなで確認しました。そして、そのような価値観や人と人の関係性を、地域社会にも広げていきたい、と思うようになりました。



2011年末には、「高松冬のまつりフューチャーカレッジ」を開催しました。高校生・大学生も含めた市民と、街の未来や自分たちができることについて、語り合うことができました。

私たちは、テレビ局から「総合メディアエンタープライズ」へ進化したいと考えています。新しいビジネスやコンテンツを、次々と生み出すイノベーティブな組織になるためには、社員一人ひとりが、創造性とリーダーシップを発揮することが欠かせません。

——そこでも「対話」が鍵になりますね。

対話による協働という発想を、経営のベースにしていこうと考えています。「対話を通して、未来を共に創っていく (Creating together)」というコンセプトは、会社のなかだけでなく、視聴者・クライアントや市民との関係性においても、私たちのDNAになりつつあります。

### AFTER INTERVIEW

#### 改革の蓄積の上に 「対話」が載せられている

現在加藤氏は、「対話による協働」を経営のベースにしようと考えています。ですが本当のポイントは、そこに至る取り組みの積み重ねなのだと感じます。まず加藤氏は、経営の数字に見える化するなどの基盤整備を進めました。多くの企業と同様、オペレーション、仕組みなどハード面の改革で生産性向上を果たしています。次にソフト面に手をつけました。「プロブレム・ゴール・モデル」を導入し、縦横の序列を排除して、部門間や人と人の結節部分を強化し、収益向上を果たしています。こうした時間をかけた積み重ねの上に載せられた「対話」だからこそ、その真価を発揮することになるのではないのでしょうか。

(本誌編集長)

\*世界各地で対話を用いた活動を展開し、リーダーの育成やコミュニティ再生に取り組む国際的NGO、ベルカナ・インスティテュート理事。詳しくはワークス108号40ページを参照。