



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

文/勝見明

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、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院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やイノベーションの担い手に着目、それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

### 第32回 内田洋行



ユビキタス協創広場「U-cala (ユーカラ)」で開かれたイベントの様子(P.52参照)

## 新入社員は全員 「脱藩浪士の組織」に編入 非連続の「維新」に挑む 老舗企業の危機意識！

明治維新は体制の行きづまりを打開するため、坂本龍馬ら脱藩浪士たちが新しい価値を模索し、時代の歯車を回したこともたらされた。この歴史に学び、社内に「脱藩浪士」を抱えて変革を進めた創業97年の企業がある。

東京駅からJR京葉線で7分。マンション開発が進む江東区潮見に立つ内田洋行の潮見オフィスは、TVドラマ「踊る大捜査線」の湾岸署として使われた見覚えのある外観だ。

9階へ上がる。ずらり机が並ぶ広いフロアを端から端まで歩くと、途中で雰囲気が変わる。こちら側はパソコンが並び、ノーネクタイの若手社員が仕事に打ち込むベンチャー企業のようなフレッシュな空気がだ。それが向こう側へ移るにつれ、服装が一段と個性的になり、デザイン雑誌などが目立ち、アーティスティックな雰囲気が漂い始める。1つのフロアにIT系とデザイン系が同

居しているのだ。

変革のドラマの主役はIT系の次世代ソリユーション開発センター。社長の向井眞一が「合法的脱藩浪士の組織」と呼ぶ部隊だ。この脱藩浪士たちが社外の多くの人々とリンクを結び、さらには社内でも異質な文化を持つデザイン部隊と出会う中で、新たなビジネスモデルの未来像が浮かび上がった。

単なる商品の売り買いではなく、多種多様な立場の人間が「場」を共有しながらビジネスの芽を育んでいく。売り手対買い手という「非対称」な関係を脱し、誰もがパートナーとなりうる「境界なき世界」へと踏み出す。老舗企業の「維新」の軌跡をたどってみたい。

「おじさん」には近づくな  
「鎖国政策」を徹底

序章は4代続いた世襲トップにか



内田洋行 マーケティング本部  
次世代ソリューション開発センター  
五十嶋さやか氏



内田洋行 マーケティング本部  
次世代ソリューション開発センター  
センター長  
村 浩二氏



内田洋行 代表取締役社長  
向井眞一氏

わり、創業家以外から初の社長が登場したことに始まる。前出の向井だ。1971年に入社した同期140人中ただ1人、1年目から販売代理店へ出向。以来、出向と地方駐在を10回重ね、本社に戻ったのは39歳のときだった。コンピュータ販売で俄然頭角を現す。

内田洋行はオフィス家具、情報関連、学校教材の3部門別に事業部制が長く続いていた。向井は「開発は事業別ではなく統合すべきだ」と直言して機能別の開発部門を立ち上げ

るなど実績を積み、最年少で取締役就任。98年、赤字転落で引責辞任した先代の後継指名を受け、就任した。当時の状況について本人が話す。

「まずは財務体質の改善です。膨れ上がった負債をコスト削減により圧縮する。しかし、本質的な課題は物販中心から、時代の変化に対応したビジネスモデルへの転換でした。新しい内田洋行をつくっていかないと、チャンスをとらえることはできない。必要なのは人材と知識です。そんなとき、おたくの若手はすごく優秀だね」という評判が外からどんどん入ってきたのです」

実はこの時期、会社の現状を打開するため、1人のミドルマネジャーが独自の行動に出ている。現在、次世代ソリューション開発センター長を務める村 浩二だ。入社以来、大阪支店でSE(システムエンジニア)や営業を担当し、99年、34歳のとき、パッケージソフトの戦略商品を開発する責任者として東京に呼ばれた。大阪時代、「官僚的な東京本社の体質」を見抜いていた村は、自社の技術レベルが世の中の潮流をキャッチアップできていない現実に危機感を抱いた。このままでは取り残される。村は配属された技術職の新人社員9人全員を、先端的なプロジェクトを進めている取引先企業や研究所などに送り込み、常駐させ、最新の技術を獲得させる試みに着手した。

## 社内では誰かに相談することは御法度！ 社外に出るしかなかった

村が話す。

「上司や先輩たちには教えられない技術がありません。新人たちは外に出て自ら学び、キャッチアップするしかない。いわば丁稚奉公です。幸い、人材の質が高かったのか、常駐先から高い評価を得て、それが向井の耳に入るようになったのです」

向井は1つの決断をした。既存の組織に手をつけるのではなく、既存のマネジメントの枠から独立した組織を新入社員だけでつくる。01年7月、次世代ソリューション開発センターが設立された。1期生は前述の村の部下9人と翌年の新入社員38人、管理職は1人だけの超文鎮型の部隊だ。驚くべきは既存の事業部組織とは完全に絶縁させ、一切の交流を禁じる「鎖国政策」を徹底したことだった。向井がいう。

「私が部員たちには絶対近づくなのおじさんたちには絶対近づくな。事業部制は全体最適より個別最適、未来最適より現状最適に陥りがちです。そんな既存の組織に影響させず、自分で考え、自分で答えを出せる社員を養成する。それには脱藩浪士の組織をつくり、新しい価値を

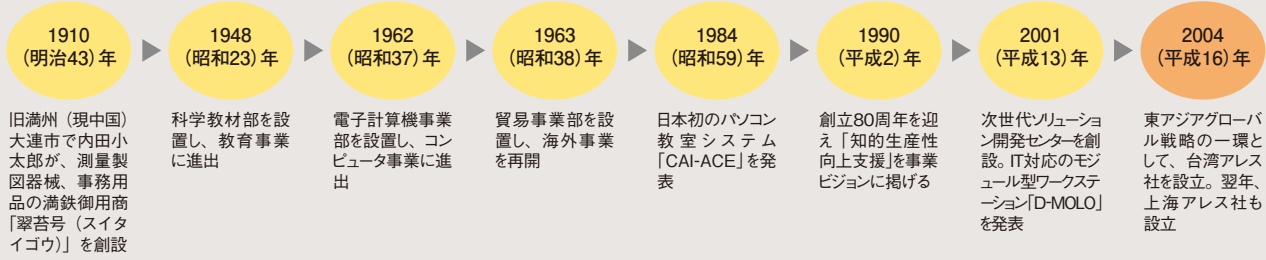
見つけさせる。大事なのは若い社員が真剣に考える場を与えることです。考えすぎて死ぬ人間はいません。そして、彼らが見つけ出した新しい価値が世の中に認知されるようになってから、既存の組織もそこへ移っていく。それまではつき合ってはならんと厳命したのです」

その徹底ぶりは、以前は事業部にいた村も社員食堂で旧知の人間と食事をしたり、協力を求められて会議に出たりすると向井が現れ、退席させられるほどだった。新戦力が回ってこないため事業部側は猛反発したが、トップの権限で押さえ込んだ。

### 産学連携に力を入れる デザイン部隊と「協創」

「独立部隊」にトップから課されたミッションはただ1つ。「第2の内田洋行をつくる」。事業部側からは「われわれを無視して何を考えているんだ」と後ろ指を指され、部内を見れば、「売り上げて何ですか」と聞いてくるような「ビジネス社会では子供レベル」の新人ばかり。IT系の技術組織として発足したが文系

## 内田洋行の沿革



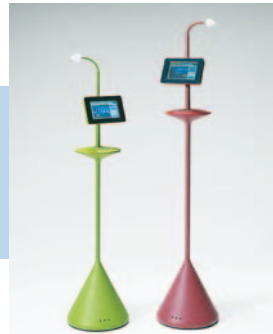
出身者も多くいる。厳しい状況に置かれながらも、村は進むべき方向は見定めていた。

いつでもどこでも容易にコンピュータ・ネットワークとつながるユビキタス環境をいかに具現化するか。最初のステップとして、部員全員に社外での「丁稚奉公」を課し、2年間で最新技術のキャッチアップを目指した。

やがて、一定の技術や知識を習得して戻った部員たちを待っていたのは、「新規事業をつくれ」というトップからの指示だった。村が話す。

「何をつくるか。自分たちで見つけなければなりません。社内では鎖国です。部員たちは共同で取り組むパートナーを求め、再び外へ出て行きました。特に力を入れたのは大学との連携です。技術面で得るもの以上に大きかったのは、その大学を核にした企業や研究所のコミュニティに仲間入りできたことでした。多彩な人材が集まり、利害関係はあまり問われない形で、新しい価値を生み出していく。内田洋行が経験したことのない世界でした」

この動きと呼応するように、トップの向井も新たな仕かけを用意した。部員たちがパートナーと一緒にアイデアを考えついたら、すぐにモックアップ(模型)をつくるための空間「協創工房」を潮見オフィス内



内田洋行とJR東日本 研究開発センター フロントサービス研究所との共同開発で生まれた情報端末、「Cochira(コチラ)」。上部の矢印が方向を指し示してくれる。高さは人の背丈ほどある

に設けたのだ。

この協創工房において独立部隊は唯一社内の戦力を借りることができた。後に同居することになるデザイン部隊だ。新たにテクニカルデザイナーセンターを設立し、規模を拡充するなど、ものづくりでのデザイナーの役割を重視していた向井らしい仕かけだった。

「アイデアを実現するには単なる機能的な試作ではなく、最終型をイメージできるようなモックアップで、いち早く可視化することが大切です。それにはデザイナーの力が不可欠でした」と向井は話す。ただし工房は当事者以外立ち入り厳禁。鎖国は続いた。

### 脱藩浪士たちが生んだ 画期的ユビキタス事業

独立部隊が社外のさまざまなコミュニティと出会う中で新規事業も1つ、2つと立ち上がった。例えば、慶應義塾大学と04年に共同開発した組み立て式の情報空間装置「Smart PAO」は教育機関や企業などに約40セット納入し、4億円を売り上げた。壁や天井に情報機器を埋め込んだ既存の情報空間はIT技術が一步進むと途端に陳腐化するため、またつくり直さなければならぬ。建築とITの進化速度の違いに起因した。このギャップを解消するため、簡

便なフレームとパーツ群を使い、情報機器を自由な場所に設置したり、技術の進化に合わせて自在にページオンアップできるようにする。空間という環境があたかも意思を持っていくかのように、常に進化する機器を自在に装備し、最適な情報空間を演出していく。可変的、即興的に情報活用場のカスタマイズできるSmart PAOは、ユビキタス社会の未来を見えたアイデアだった。

JR東日本との共同開発では構内誘導サービスのコンセプトモデル「Cochira」が生まれた。タッチパネルで目的地を選択し、「Suica」を読み取り部分にタッチして登録すると、上部の指さし装置が前後左右に曲がって方向を指し示す。順に指さし方向をたどれば着ける仕組みだ。「駅でよく聞かれるのは道案内という話を聞いて、デザイナーも交えてアイデア出しをしたとき、指でさしたらわかりやすいよねという話になり、とりあえずつくってしまおうと3カ月で開発してしまいました」と、開発を担当した独立部隊1期生の五十嶋さやかは話す。大学では日本文学を専攻。SE職で採用されたがITの技術は皆無に等しかった。自主研修期間を経て、システム会社に送り込まれ、1年間常駐した。不動産管理用の業務システムの開発に携わり、技術を学んで戻ると、独立部隊内部で設けた独自の営業担当

## 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する



がとってきた案件を任せられ、部員たちだけで開発に挑戦した。

「わからないことばかりでも社内にも相談できる相手はいない。外に出るしかありませんでした」（五十嶋）

その後、Smart PAOの開発に関わり、納品先のJ.R.東日本と「何か新しいものを一緒に作りましょう」と共同開発が始まった。Cochinaはユビキタスの世界的な学会で発表され、海外からも注目を浴びた。

## ものの売り買いから 共感の場づくりへ

こうして実績を積み上げていった独立部隊は設立5年目の05年7月、新たな展開を迎える。向井の決断により、鎖国が解除され、初めて社内情報が開示されたのだ。これからは部隊が開発したユビキタス事業を既存の事業部も扱えるようにする。その仕かけとして、向井は潮見オフィスワンフロアをすべて使い、開発の成果を「可視化」するため、企画展示を行うカスタマーブリーフィングセンターを開設した。

入り口の壁面に掲げられた会社の年表もただの年表ではない。歴史に残る商品のミニチュアが埋め込まれたアクリル製キューブが随所に配されている。それを手に取りテーブル状のディスプレイに置くだけで、その商品に関する情報をキューブ内の

ICチップから瞬時に取り出せる。キーボードもマウスも使わず、コンピュータの存在も意識させずに、直感的に情報のやりとりができる。

Smart PAOを使った情報空間の活用例は操作の快適さに驚かされる。組まれたフレームがつくる空間に設置されているのはプロジェクター、マルチスクリーン、カメラ、パソコンなどのハードウェアだ。通常は操作の煩雑さがストレス要因になるが、タッチパネルやタッチペンを使ったり、センサーを動かせるなどして、情報を自分の手で動かすような感覚で直感的に操作できる。その快適さが知識創造を刺激する。

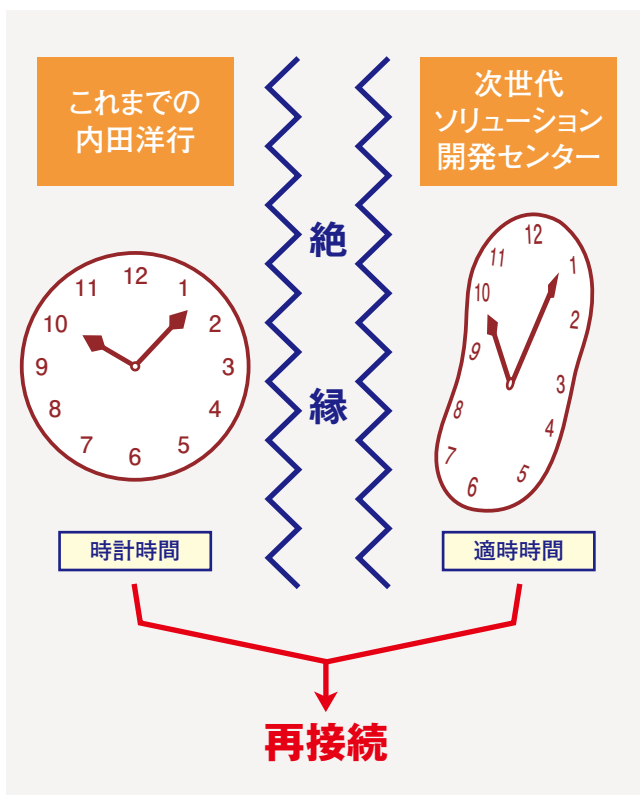
先に進むと、自動車3台を実物大で投影できるほどの特大マルチスクリーン。開発中の車のカラーバリエーションについて、実物大を体感しながら、ディスプレイションするような場をつくり出せる。

その意味合いを向井はこう話す。「商品が行き渡った現代では購買動機も変わり、顧客自身、何がほしいかわからない。そこで、考える尖兵となった若手が生み出した新しい価値に気づいてもらう場を提供し、この会社とアライアンスを組んだら面白いのではないかと感じてもらう。事業部のおじさんたちも共感して、新しい世界へ移っていく。そんな場づくりがこれからは大切なのです」ブリーフィングセンターには開設

## 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

### 内田洋行 成功の本質



1年半で延べ1万人が来場。賛同した企業からは、「内田洋行だったらどう考えるか」といったコンサルタント的な案件も入るようになった。昨年10月には北海道支社（札幌）を改装し、最先端のユビキタス環境を具現化した「ユビキタス協創広場」を開設。大学の研究者、デザイナー、クリエイターなど、以前は関係の薄かった分野の人々が集まり、新しいコミュニケーションが生まれている。「もう1つ大きな変化は、採用に応募してくる学生たちです。他社とは違うものを感じた、ぜひチャレンジしたいという応募者がすごく増えました。彼らがさらに新しい内田洋行

をつくっていくでしょう」（向井）次世代ソリューション開発センターが発足して7年目。事業部への異動も進めたため、現在、約60名の陣容だ。新人に対しては先輩部員が育成担当を務めるが、担当者には「絶対にこちらから教えてはならないと厳命する」という。一般にDNAの継承に腐心する企業は多い。これに対し、既存の体制とは絶縁する組織をつくり、新たなDNAを獲得させた後、再接続して非連続的な変革をもたらす。企業の進化論からも内田洋行がどう変わっていくか、目が離せない。（文中敬称略）

# 「時計時間」と「適時時間」を総合すると 効率性と創造性が両立する

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 名誉教授  
野中郁次郎氏



## トヨタ生産方式には 2つの時間が存在する

なぜ、内田洋行の向井社長は既存の組織の枠外に独立した組織をつくったのか。これは、経営における時間のあり方という視点からとらえると答えが明確になる。

時間は二面性を持つ。1つは時計で測ることのできる量的で客観的な「時計時間（クロック・タイム）」だ。一般的に企業経営においては、一定業務にかかる時計時間をいかに短くするかが最大の課題となり、効率追求と呼ばれる。

代表例がトヨタ生産方式だ。ラインの稼働は時計時間で管理される。ところが、ひとたび問題が起これば、ラインを停止し、「なぜ」を繰り返して問い、問題解決が図られる。トラブルが発生した今この

タイミングで真因を探り、最善の解決策を見つけるべきであるとの判断が働くからだ。

ここに時間のもう1つの側面が表れる。それは人間が直観的・心理的に感じとる「適時時間（タイムリー・タイム）」であり、質的で主観的性質が強い。優れた知識創造企業では、この2つの時間が両立し、見事に総合されている。

キヤノンもそうだ。かつて生産現場で行われていたコンベア方式は、作業の標準化と分業による科学的管理法により、時計時間の削減をひたすら追求した。これをキヤノンでは1人もしくは少人数で製品の組み立て工程を一貫してこなすセル方式へ切り替えた。セル方式では課題が見つかるとその都度、自ら最善の解決法を探す。適時時間により創造性を発揮することで生産効率も高めるのだ。

全役員が特定の議題を設けず、毎日1時間行う「朝会」も同様だ。そこに行けば全役員が揃うので適時に即興的に議論し合い、課題を共有化することで素早い経営判断と行動が可能になる。一見、時計時間の無駄に見えるが、適時時間で経営効率を支えているのであ

る。創造性と効率性は、適時時間と時計時間が総合されて初めて両立する。では内田洋行はどうか。

## 「階層」型組織と 「場」型組織の違い

商品別の事業部制やそれに基づく営業体制はとかく、時計時間優先のカルチャーに染まりがちだ。単なる物販は差別性を出しにくい。組織構造も階層型になり、階層ごとに目標を分解し、分業して時計時間の効率化を目指す。向井氏が社長就任後、すぐに着手した財務体質の改善も基本的には時計時間の短縮化を図るものだった。

しかし、それだけでは創造性は生まれない。そこで時計時間が支配する既存のマネジメントの外に別組織として、次世代ソリューション開発センターをつくった。ここで出色なのは、時計時間のカルチャーに染まっていない新入社員ばかりで構成したことだ。

与えられたのは「第2の内田洋行をつくる」というミッションだけだ。若い部員たちは1つの使命を共有しながら、今このタイミ

ングで何をすべきか、自分たちで答えを見つけるため、社外の多様なネットワークへとリンクをはっていった。それは常に適時時間で判断し、新しい価値を創造していく世界であり、階層型組織とは対照的な「場」の世界であった。

もう1つ特筆すべきは、この新しい組織がきちんと育つまで、既存の組織によりつぶされないよう、対内的に鎖国政策をとり、徹底してコクーン（まゆ）化したことだ。やがて羽化のタイミングを見計らって鎖国を解除。適時時間が支配する組織と時計時間で動く組織が協働する場を用意し、そこに顧客も取り込んでいった。

この協働の場で、顧客と適時時間を共有しつつ顧客さえ自覚しないニーズを適時発見し、実現は時計時間で走りまくる。これが「第2の内田洋行」のあり方だろう。時計時間だけが流れていた物販中心の会社を、2つの時間が総合された「場づくりの会社」へと変えたリーダーシップが見事だ。

