

経営者に聞く

進化する  
人と組織

VOL. 03

内田洋行  
向井眞一氏

取締役会長

聞き手 = 小山智通 (本誌編集長)

人が集う「場」とICTを融合させた  
「ユビキタス・プレイス」が切り拓く、  
価値創造型企業への道

Shinichi Mukai, 1947年、東京生まれ。71年明治大学経営学部卒業。内田洋行入社。経営企画部長、広報部長、知的生産性研究所長、開発事業部長などを歴任。取締役マーケティング本部長、専務取締役管理本部長などを経て、景気低迷期の98年、創業家以外から初めて代表取締役社長に。10年にわたる新たな事業コンセプトづくりを経て、経営の最前線を柏原孝社長にバトンタッチ。2008年7月より現職。

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。

2010年で創業100周年を迎えた内田洋行。事務機の貿易商がスタートだが、現在は、ワークプレイスのデザイン・施工を行うオフィス関連、教育機器・教材・コンテンツを販売する教育関連、システムインテグレーションを提供する情報関連の3つが主力事業だ。この3事業のシナジー効果により、生み出された事業コンセプトが、同社の登録商標でもある「ユビキタス・プレイス」の創造だ。これは、単に教材、デスクやコンピュータを売るのではなく、人が集う「場」、人が学ぶ「場」とICT（情報通信技術）を融合させた概念だ。その概念は、中央区新川にある本社ビルの空間にも体现されている。経営改革を目的として本社オフィスのデザインを、自ら指揮した向井眞一会長がめざす、「世界に通じる価値創造経営」とは何か。

組織に隷属しない「場」づくりが社員の知的創造性を高める

——向井会長が社長就任のときから進めてきた「第二の創業」、新しい事業コンセプトづくりに、大いに興味があります。

ビジネス構造が変わればオフィスも変わり、人も変わっていかざるをえません。高度成長期には科学的管理法という名のもとに、事務所を工場と同じように効率化・能率化することがよしとされ、そのうちコンピュータが入り、パーティションなども導入されてきました。一見、オフィスの生産性は上がったように見えました。事業戦略、製品設計、マ

ーケティングなど、より本質的な知的生産活動については、なかなか活性化しなかったんですね。

人のやる気を起こして、知恵を引き出す。ビジネスに付加価値をつけ、しかも日本だけではなく世界に通用する価値を創造しなければならない。そういう時代における知的生産性とは何か、ということをおははずっと考えてきました。

これまでの企業観、仕事観、人材観を大きく変えなければならぬと思ったのは、企業倒産が相次ぎ、私たちのオフィス関連事業も悪化の一途をたどっていた1998年ごろ。社長に抜擢されて最初に実践したのが、2001年の「次世代ソリューション開発センター」という新入社員だけの新組織づくりです。

新組織では、「第二の創業」を目指し、社内の事業部との交流を当面禁止して取引先企業や研究所にどんどん人を送り、勉強させました。

人材が大切なのは当たり前。しかし、社内でチャホヤしたって育たないんです。発想が内向きになって、外との他流試合をやらなくなるのが

一番怖い。世間相場ではなく、自分相場でものを考え出すとだめ。既存の組織の枠組みの中で、蒲鉾みたいに机にへばりついて、新しい発想なんて生まれっこないんですから。

——事業部を解体して、新たに作り直すスクラップ&ビルドではなく、よりスピードを重視し、事業部を残したまま新しい組織を作り、そこに求心力をもたせる「ビルド&ワープ」（創造と瞬間移動）という貴社の考え方ですね。オフィスのあり方もそれに伴って大きく変わっていきました。

組織に隷属した形でオフィスを作るのは、私はだめだと思います。ITにしてもパソコンとキーボードに縛られては面白いことはできない。どこにいても仕事ができるようにすることが大切で、そのためには最先端のICTを活用することが欠かせないと思います。加えて、重要なのは、面白いことをやっていたら、自然とそこに人が集まる仕掛けづくりです。当社も様々な取り組みを進めました。

東京・潮見のオフィスで先行的に始めていた、テクニカルデザインセンターや次世代ソリューション開発



センターなどの試みを、さらにブラッシュアップして、2010年から中央区の本社に移し、全オフィスに展開しています。階段や廊下の随所に国産の木材を使い、壁の扉を開けるとそこにはバーカウンターがあったりします。社外の著名なデザイナーがふらっと立ち寄ってくれて、立ち飲みしながら雑談して帰る。それは社内の人間にはものすごい刺激になります。また、木製のインフィル（間取り）を自在に動かし、デスクの高さが一つひとつ違う部屋。物理的に立ち位置や目線を変えることで、ふだん気づかなかったことが社員に見えるのです。

さらに、本社の地下にある「ユビキタス協創広場CANVAS」は自由にレイアウトできる空間と、ICTやコンテンツを融合した双方向型のホールです。私たちは、セカンドライフ、VR（仮想現実）、AR（拡張現実）、Twitterなど新しいメディアをビジ

ネスや教育に活用できないかという研究会を他企業、教育機関と一緒にやっていますが、そうしたイベントもここで開かれます。ほかに、ビルの中には茶室があり、日本庭園がありと、本社ビルそのものが、外部の人を積極的にお招きして、交流させていただく「場」です。そこは参加者が知的な刺激をシェアする空間であり、新しいことを生み出す「協創の場」ともいえるところ。そのような仕掛けづくりにより、社員が様々な視点を持ち、新たな発想を生み出すことを期待しています。

流行を追うのではなく、その先の本質的な変化をつかまえよ

——社内の一つひとつが、貴社の事業コンセプトを可視化するものになっています。それにしても、細部へのすごいこだわりよう。なぜそこまでこだわるのですか。

いまは企業の大変革の時期です。創業期にはわーっと伸びた企業もいずれは停滞し、組織に隷属し始める。ほんとうは会社を一度潰したほうがいいんだけど、そうもいかない。この停滞期をどう脱するか。これは我が社だけでなく、日本企業全体に問われている課題です。

新しい時代への事業戦略やコンセプトが必要だけれど、それは一朝一夕に出てくるものじゃない。外部の刺激を取り込み、それを反芻し、自分の頭で考えて行動する。流行を追いかけるんじゃなくて、それが向かっている本質的な変化をつかまえる。いつも本質を考え抜く力を鍛えるためには、「場」づくりのコンセプトが欠かせず、それを形にする必要があるのです。

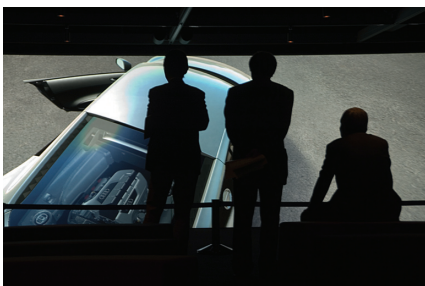
情報化社会といっても、重要なのは単純なインフォメーションではなく、インテリジェンスです。的確な情報を的確なタイミングで的確なフォーマットでやりとりする、ということ徹底しないと、情報の価値は上がらず、効率化も図れない。いわゆるビジネス・インテリジェンスが求められています。

もう一方では、なかなか形式知化できない、暗黙知の強さも見直したい。そのためには人間同士の接触、スキミングを通して関係性を組み替えることが大切で、それを生み出すのも「場」の力です。

——「新しい発想を生み出す」。言葉は簡単ですが、容易ではない。いまだどんな企業でも苦労しています。

新しい発想を生み出すための演繹的あるいは帰納法的なアプローチは、

#### ◆ 社員の価値創造を促進させるあらゆる「場」での仕掛けづくり



上左：オープンに外へ開かれた会議室。愛着を醸成するため、仕切りの木枠は社員自らが金槌で打ち付けた。  
上右：本社ビルの階段踊り場に描かれた絵（画／末宗美香子）。白いキャンバスに発想を広げるという価値創造の象徴。  
左：190インチの大画面プロジェクタが2面ある室内。顧客と社員の感性を刺激する。

均質的な製品を安く早く広く売る手法や、それによって企業が成長できた時代には、たしかに向いていたかもしれません。そのやり方が効果的な地域はまだあることはありますが、日本を含む先進国ではもうその方法は採れません。

B to B でもなく、B to C でもなく、より個人の生活感覚や行動に入り込んだ、B to B to Person なビジネス構築が重要になります。そこでは社員が、顧客との関係を単にその場の商品の売り買いから、よりロングレンジで、よい部分が影響し合い、互いに価値を高め合えるような関係に変えていく必要がある。トータルなリレーションシップの構築です。ですから、私は、これから企業が力を入れるべきなのは、「R&D」ではなく、リサーチ&リレーション&デベロップメントの「R&R&D」だと、いつも言っているんです。

多様な価値観と、山を途中で下りる度胸、再び登る勇氣

——そうした新しいコンセプトを担う人材をどう採用し、育てますか。

ベースのところでの人間性は重視するけれども、けっして「金太郎飴」にはなってほしくないから、一律には言えない。ただ、価値観が少しふつうとは違う人のほうが面白い。面接でペラペラ喋る人より、じっと黙りこくっているほうに興味を惹かれます。以前、「こいつは『そろそろ潮時だから会社を潰しましょう』とでも言いそうだから」というのが、合格理由だった新人もいます。



そして、失敗を恐れるような社員ではいけない。失敗を恐れさせるような上司ではいけない。これは行けそうだなと思ったら、果敢に勝負する「ビジネス度胸」は不可欠です。

仕事というのは、たぶん山登りに似ていて、登攀ルートはたくさんあるけれど、上司が指示できるのは「ここにアタックせよ」ということだけ。実際に登ることができるのは社員。大切なのは直線で切り切るのではなくて、「このまま行ったら登るんじゃないくて、沢に下りてしまい、下手をすると遭難だ」という間違いに早く気づくことです。そのときはいったん山を下り、また別のルートを開拓すればいいわけですから。それを繰り返しながら、社員は成長していくのだと思います。

#### 内田洋行

■事業内容／オフィス関連事業、教育関連事業、情報関連事業 ■本社所在地／中央区新川 ■創業／1910年（明治43年）2月 ■従業員数／3436名（連結、2009年7月20日現在） ■売上高／約1268億円（連結、2009年7月期）

#### AFTER INTERVIEW

#### 常に外に目を向け 融合から創造を生み出す

「いつでも、どこでも、だれでも」これが「ユビキタス」です。「ユビキタス・プレイス」の創造を事業コンセプトにする内田洋行。このコンセプトは向井会長が考える「人と組織」にも深く関係しているように思います。次の会長の言葉にその真意が感じられます。「とにかく外に開かれた組織でありたい。社員にも常々外に目を向けることの重要性を語っています」。このメッセージを空間で体現するのがごとく様々な工夫が施されている本社ビル。この空間に身を置きながら社員の方々は、「外に目を向け、内との融合から創造を生み出す」ことの重要性を体感しているのでしょうか。本社ビルの空間の中で、様々なことを私自身、体感できた気がします。（本誌編集長）