



慶應義塾大学ビジネス・スクール

イーディーコントライブ株式会社 (A)

—Boundary-less Organization : PD (project-driven)制度—

5

96年5月20日、イーディーコントライブ株式会社（以下イーディー社）の川合社長は、ある経営塾に出席していた。その経営塾は、ベンチャービジネスの社長15-6人ほどが月1回集まって、持ち回りで自社の課題を披露し、みんなで考えるというものであった。その日の経営塾では、医療機器メーカーを起こした社長が、創業2社目の企業が丁度5年たったところで組織が硬直化して困っている事例を発表していた。創業当時は、皆生き生きと仕事をしていた社内の仲間達も企業が成長し、つまり売上が伸び従業員が増えるにつれて、それまであまり見られなかったヒエラルキーが生まれ、上下関係の枠組内でものを考え、行動するようになってきたと言う、生々しい事例を話し始めた。同席していた他の社長達も「同じ様な経験をしている」とか「社長業は外向けの仕事で忙しく、社内のことまでなかなか手がまわらないので、定時後下の人をさそって飲みに行くようにして、コミュニケーションを図っている」など、同様な悩みや具体的対処方法などを話していた。これと言った解決案もないまま、それぞれが自分たちの克服方法を披露していた時、それまで自分の机の上のパソコンに目を落としていた川合社長がおもむろに手を挙げ、発言の機会を求めた。

10

15

「会社って、大きくならなければいけないものなのではないでしょうか？ どうして、大きくなくてはならないのでしょうか？ 私は大きな組織、強固な組織はいらんと思っています。組織が強くなると『依存する人』が出てきます。私は個人の可能性を信じているんです。ですから『組織』をなくしたんです。会社はあくまでも個人と個人の間を中心と考えたんです・・・」

20

25

そこまで川合社長が発言すると、発表者から「個人や個性を尊重するのは私も同感ですが、特にベンチャー企業に来るような人は私の強い人が多い。そういう人たちの意見をまとめるのは大変ですよ。優秀な人たちが集まってもつぶし合いになってしまうケースが多い・・・」という問いが投げかけられた。

「私はなににもこだわらないんです。社長としては自分の意図を優先させない、つ

30

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科奥村昭博教授の指導のもとに平田光子が作成したものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。ケース作成にあたり、イーディーコントライブ株式会社川合社長ならびに同社関係者の方々に絶大なるご協力をいただいたことに厚く御礼申し上げます。

5 まり所有の概念、自分がこの会社をもっているんだという意識を捨てるんです。会社や組織はあくまでもツールであって、目的ではない。会社という『場』があって、そこには信頼できる仲間がいる。まず組織ありき、ではない・・・組織とか社長とかの意識の壁を取り払うんです。そうすると、上下関係も支配する支配されるものなくなるんです。こういう考えで、PD(project-driven)制度を作ったんです。具体的には、イーディーコントライブ社には、13のプロジェクトがあります。各個人はそれぞれのプロジェクトに参加してもいいし、参加しなくてもいい。また、いくつかのプロジェクトに参加してもいいんです。で、各プロジェクトでは、いいだした人がプロジェクト・リーダーになっているんですが、そのリーダーがプロジェクト構成員の給料を決めます。ですから、理論的には月収65万円のお茶くみの人だって存在しうるんです。もし、その人の入れるお茶が抜群においしくて、13あるプロジェクトがその人に是非お茶を入れてほしいと思って、各プロジェクト・リーダーが1月5万円でお茶のサービスを頼んだとしたら、月収65万円のお茶くみということになるんです。勿論、気に入らなければ、外部から調達してもいいし、自前つまりプロジェクト内でまかなってもいいんです。

10 このPD制度にしてから、こんな変化が出てきたんです。まず、プロジェクトのスピードが早くなった。人が集まってくる。陰口がなくなる。リスクマネジメントが楽になった。会社の垣根がなくなる。全員がコストに対して厳しくなった。こうして、個人が目的に応じて働くことによって、仕事に対してのコミットメントと参加を基盤としたネットワークが出来るんです。PD制度とは、人のネットワークのみで動く場なのです。」

イーディーコントライブ社の沿革（詳細は添付資料ー1参照）

25 イーディーコントライブ社は、IMS (Intergrated Media Services) 事業分野において、フロッピーディスクのプロテクトおよびデュプリケートサービス、アッセンブルサービス、ストックコントロール、デリバリーサービス、さらにISDN端末機及びその他情報機器の開発・製造・販売およびマルチメディアサービスの提供を行う会社である。創業は、川合社長を始め4人のメンバーによって1986年3月に設立された。

30 設立当初は高速デュプリケート装置およびコピー自動化装置の開発・販売が事業の中心であったが、設立3年目（1988）よりフロッピー転送装置「DIX」をNTTにOEM供給。「DIX」

は第一回中小企業優秀新技術・新製品賞を受賞。また、4年目（1989）にはデュプリケート部門を分社し、100%出資子会社エスディーコントライブ社を設立。同年「DIX」を日本電気（株）にOEM供給。5年目（1991）には関西ニュービジネス協議会よりNBK大賞を、ニュービジネス協議会よりヤングアントレプレナー大賞を相次いで受賞。1993年には、丸紅（株）と「DIX」の販売提携契約を締結。1995年には、インターネットを利用した新事業「ベンチャーマガジン」の営業開始、翌1996年、第1号創刊。同年7月インターネット上でのホームページ開設ソフトを「ベンチャーマガジン」上で販売開始。

この間、1989年には通産省外郭団体である（財）研究開発型企業育成センター（VEC）より65,000千円の債務保証を受ける。また、1992年には（財）大阪府研究開発型企業振興財団の間接ベンチャーキャピタル制度審査に合格し、50,000千円のワラント債を発行。1993年、「DIXPC-1」関連事業に対して大阪府研究開発助成金の交付が決定。また、1995年には（財）研究開発型企業育成センターより50,000千円の債務保証を受けている。

1996年現在では、資本金42,000万円、従業員数120名、売上高約15億円の規模に成長している。

PD制度導入までの経緯

1. 川合社長の悩み

川合社長は会社設立後3年ほど経った時、組織について悩み始めた。その時のことを次のように語っている。

「僕らの年代で新興宗教に染まった人とか、ネズミ講みたいな事業に没頭する人なんか結構いて、そういう人に嫌悪感を持ち始めていたんです。なぜかという、かれらは自分で考えなくなっている。洗剤を売りに来たり、布教に来たりするけど、それは結局僕に会いに来たのではなく、僕に会うのを手段として、洗剤を売ったり布教をしているんです。しかし、会社をはじめて3年経った時、自分がやっていることも同じことなのではないかと思い始めたんです。（社員は）他人の考えを植えつけられて自分でモノを考えなくなるし、（自分も）人の考えを聞かなくなる。（自分が）社長になってスーパーマンになってしまっているのではないかと。社長に依存する人が増えれば増えるほど、組織が固まってしまう……人間にとって環境依存度を高めていけば、それは大企業がやってきたことと全く一緒ではないかと悩み始めたんです

よ。かといってどうしたらいいかわからないまま4~5年経っちゃったんです・・・」

このような悩みをもった川合社長は、まず日々のオペレーションのなかでも疑問に思う業務が多くなっていった。その中でも、もっとも顕著であったのが査定であった。当時は

5 プロジェクト制ではなかったが、社内に何人かのキーマンがいた。川合社長は毎年、昇給の時期に査定をするため、そのキーマンに当たる人に社員の評価を依頼して、その結果を調整することにしていった。しかし、人に対する評価は、観察者によって厳しさも違おうし、見方も様々異なっていた。そのような様々な評価結果を調整するために議論をするわけだが、その議論に費やす時間も社員が増えればそれだけ長くかかるようになっていった。川合社

10 長は、長い時間をかけてもどれだけ正確な評価が出来るのだろうかという疑問を持ち始めた。そして、そのような調整のための長い議論にける時間ももったいないと思いはじめた。さらに、そのように調整に時間がかかるのは、そもそも査定そのものが無理な作業なのかもしれないとも考え始めた。そこで、査定あるいは評価の仕組みを変えようとしてまず導入したのが役員立候補制と給与の自己申告制であった。

15

2. 役員立候補制と給与の自己申告・年俸制

(1) 役員立候補制

イーディー社の役員の役割と立候補制の仕組みについて、創業メンバーの一人である松本取締役（営業担当）は次のように語っている。

20

「通常の会社では、役員は過去会社に貢献した人がなっているわけですが、創業してほんの10年の当社では実績を待ってられないし、実績を出してから役員になってもその先があまりないんですね。また、人は役割の中に立ったときそれにふさわしい能力が付いてくると思うし、特にやりたいと思う気持ちを大切にしたいと考えたんです。結果が駄目だったらそのとき辞めればよい。それで何が問題だったのかを考えて、再度挑戦すればいいんです。ここでは敗者復活戦はありません。役員だからといって特別扱いはしない。最初は1年に1回だったんですけど、その後2年に1回、9月決算期が終わった後の役員会で、すべてもう1度立候補し直す。1年以上在籍し全社員の7割の賛同があれば選挙で選ばれる。逆に言えば7割以下だと新規役員の立候補にせよ、再選にせよ落っこっちゃうということです。……でも、そうはいっても投票する社員が、今度はある意味で選挙という評価をするわけですよ。きちんと評価されて選ばれていくのが当たり前なんですけれど、その中でもやはり

30

個人的に嫌いだとか、正確な評価が出来ない点では同じなんですよ。」

このように、評価が選挙という形に変わったものの、評価に対する疑問が解決したわけではなかった。しかし、立候補による自発的参加というPD制度の根幹となるものを役員を対象に実施したのは、同社にとって画期的なことであった。この役員立候補制度は、その後多少修正を加えながら現在に至るまで実施している。そして、役員立候補制度から、その後、全職種を役割としてとらえ自発的参加をうながすPD制度へと発展していくのである。

(2) 給与の自己申告・年俸制

査定・評価を廃止するために実施したもう一つの制度が給与の自己申告制および年俸制であった。これは、全社員が自分の業務に対して自分で年俸を決め、それを月別に割り月給を換算するというものであった。しかし、この自己申告制でも、自分を厳しく見る人もいれば、自分に対し甘い評価を下す人もおり、また年俸についても金額をはっきり要求できる人もいれば出来ない人もいて、やはり上司の調整が必要となっていた。結果的には、この制度でも直属上司の調整という評価が必要であった。このように、給与の自己申告制は2～3年続いたものの、川合社長の評価への疑問を解くことは出来なかった。そこで、評価自体をなくすのではなく評価の対象をかえることで、評価の意味を根本から問い直すことにした。これが、PD制度に先立ち実施したDM (dimension) 制度である。

3. DM 制度

DM制度とはdimensionの略で、いままでの発想とは違う次元で行きましょうとの意味をこめて名づけたという。この制度では、現行の給与分はそのままにして、昇給分のみに対して現時点から未来に向けてどのような変化をし、その変化分としての報酬を自己申告制の形で一部先払いの方法に変えたのである。DM制度の仕組みを松本取締役（営業担当）は次のように語っている。

「……元々たずさわっている役割はそのまま。私は営業ですけども、営業は営業、総務は総務、開発は開発と、従来の仕事は仕事として進めていく。ただし新しいことをやりたい人にはどんどんやらせよう。新しいことを生むのは非常にいいことですし、やりたいという気持ちがかたく一番大切なことですから……これがPD制度の前身です。企画書をつくって、それを役員会でぶつけるわけなんです。もちろん企画書プラスディスカッションで、その思いがどれだけ真剣かということで持っ

てきますから、役員会がなるほどと納得すれば、そこになんらかの売り上げが見込めるとか書いてあって、これは金額にすれば3万円の価値がある、だから3万の報酬をよこさないというやりかたですよ。ですから、直接本業務にかかわることでもなくてもいいんです。……… 本当にビジネスに関わるようになってくると、投資性がでてきますから、役員会としてはそれにオーケーを出す。それに関わる投資はしていく。1つのプロジェクトをたてるようなものです。3カ月、半年の中間の指導時期を置いて、ダメだったらそこで解散、予定通り行っていればそのまま継続。もちろん役員会としては、承認した限りはすべて役員会の責任ですから、それが120%成功に導けるように全面的にバックアップしていく。ダメであっても、承認した役員会が失敗しただけですから、それを遂行したプロジェクトメンバーやリーダーは全くその責任はないという形ですね。」

しかし、この制度では、給料分はそのままであったため、変化しない給料分に依存している人が多く見られるとともに、新しい事業案やプロジェクトを持ってくる人もすぐに限られてきた。また、プロジェクトを提案してくる人と従来の仕事で手一杯の人との給与の差が数十万円も開いてくると、同じ様に一生懸命仕事をしているのに何故このような給与の差が出てくるのかなどといった不平が当初予想していた以上に出てきた。結局、DM制度を導入しても社員の意識変化など導入効果はあまり見られないまま、昇給分はそのままコスト上昇を招いた。そのころイーディー社の経営状態は厳しい時期であったため、DM制度をじっくり育てる時間的余裕がないまま1年間で打ち切ることとなった。川合社長がDM制度導入で得た教訓は、人事制度や評価制度など部分的な制度の変更・改革では社員の意識を変えることは出来ない、結局会社そのものを根本的なところから捉え直さなければならぬのではないかとということに気づいたことであった。

25 4. PD制度導入のきっかけ ー阪神大震災ー

1995年1月の阪神大震災は、イーディー社大阪本社に壊滅的な打撃をもたらした。その当時は、大口の受注があり正月休みも返上して工場は24時間フル操業し稼働率200%の状態であった。しかし、大震災で大阪本社と同棟にあった工場は、足の踏み場もないほどに一瞬にして崩れ落ちてしまった。川合社長がその日の朝、工場に駆けつけたとき、工場担当責任者は寝間着姿で呆然と立ち尽くしていた。震災当日は、会社に来た人もいれば来れない人もいたが、余震が続いていたため、川合社長はとりあえず全員を家に帰した。次の日も、来れる人だけ来ればよいとしていたところ、工場はなんと三日目に稼働し始めた

という。その頃のことを川合社長は次のように語った。

「…東京は大丈夫だったけど、もし東京で起こったら、僕らが一生懸命社会的役割だと考えていたコンピューター業界なんて、なんの足しにもならない。僕たちは、ほんの淡いモノの上で一生懸命やっているんだな。コンピューター関係で技術力が
5
どうのこうのとか、いろいろ言っているけれども、そんなものは、大がかりな地震
が起こったり、社会変動が起こると何の意味ももたない。だったら、最後の最後、会
社を一緒にやっている、みんなで何かをやっている場の意味あいとは何なのかと考
えたら、結局昔から本当によく言われていたことだけど、1つしかないのじゃないか。
10
人のつながりだけ。地震があった後3日目に、一通りの役員が出てきて、『さあ、ど
れから手をつけようか』という言葉が出てきたんですね。全部壊れちゃっても、最
後の最後、コンピューター関係の仕事はなくなり……いろいろけがをしている人も
いるし、助けなければならない人もいる……そのときに、一緒にやってきた人た
ちでも、お金でつながっていた人たちはもう来なくなる。…お金でつながっていた
15
人たちには、来る意味がないから。来ても、お給料がもらえるわけではないし、何
の意味もないから来なくなるだろう。でも、それでも来る人がいるだろう。僕は多
分行っているだろう。『じゃあ、何からやろうか』と考えられる仲間が何人いるかが
本当は大事なことじゃないかと思ったんです。そのとき、新たな目標を設定し、一
緒に働ける仲間が何人いるか。object-drivenの関係ですね。…『なんぼ、くれる』
20
の世界で動いている人たちと、オブジェクトに対して動こうとしている人の違いは、
はっきりと現れてくるのじゃないかと思った。人間模様がクリアに見えましたよ。」

震災後1カ月のちの役員会で、川合社長は人の関係を中心としたhuman-orientedな仕組みを作ろうと決心した。

現在のPD制度

このようにPD制度は、川合社長の悩み、社内での様々な制度改革の試み、そして阪神大震災をきっかけとした人間模様から得た教訓などから、会社と個人の関わり方を根本的に
30
捉え直すという基本的な考え方をベースに、次第に型を整えていった。それは企業内に「個
性的な小企業群として数多くのプロジェクトが機能し、会社は『役割動機の間』の提供に

徹するという、全く新しい考え方の企業構造」(イーディー社社内資料より)として展開されてきたのである。

1. PD制度のねらい

- 5 川合社長は、自分が何をすべきか、自分の役割はなんなのかを、常々追求し、勇気を持って立ち向かえる人が、今日の社会には必要と考えている。PD制度では自立創造型人間(川合社長は自立創造型人間をアントレプレナーと呼んでいる)の創出をめざしている。すなわち、自分の好きなことをする、自分が何をしたいのか、自分が何をすべきなのかを自分自身で考え行動する人間への育成がPD制度のねらいである。

10

「日本式ピラミッド型組織の限界を越えられるのは、アントレプレナーの持つクリエイティブな発想や創造性と、新しい事に取り組むチャレンジ精神しかないのではないかと考えます。」(イーディー社社内資料)

- 15 この背景には、川合社長の従来大企業が形成し成功してきたピラミッド型の強固な組織への批判がある。

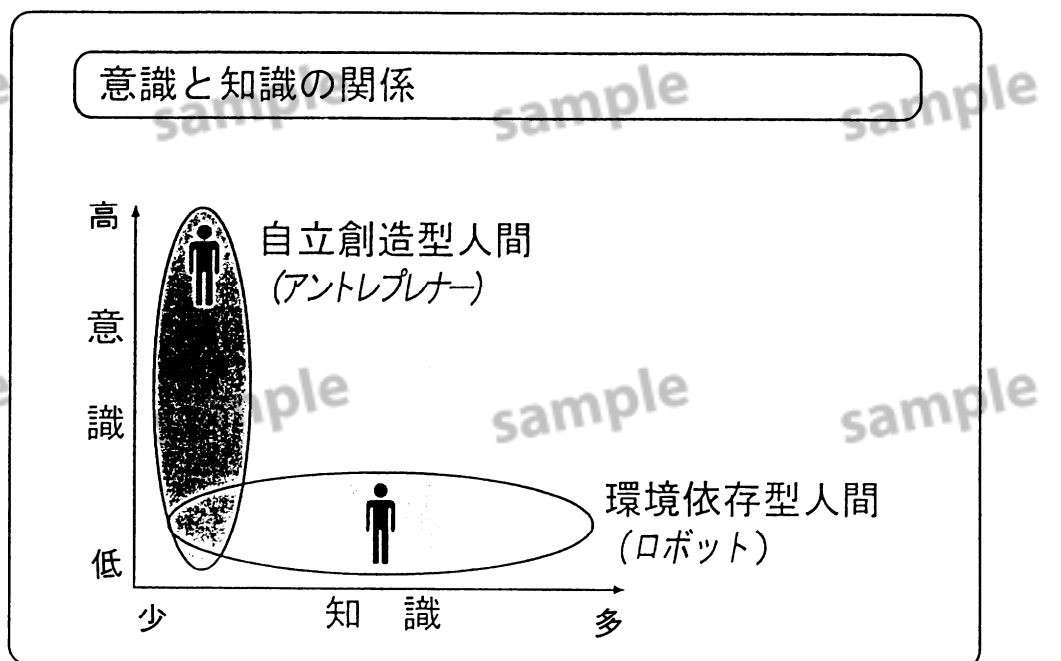
20 「・・・組織がある環境をつくり、そこに依存する人をどんどん増やしていくと、依存度が高まれば高まるほど、そこにいる人たちは本当の自分の状態とは違って、ロボット型人間と呼んでいるんですが、そういう人たちが大量に増えてきてしまっている。」

25 「社員と社員の生活を守るのが社長の役目だと、体のいいことを言いながら、会社の全体的な業績が悪化すると、弱い人から斬っていくのが今まではしょうがないことだとされてきましたが、矛盾があると思うんですよ。だから、結局環境依存度が一番高いのは社長自身ではないかと思ったんです。組織はあくまでもプロジェクトであって、目的を達成する手段にすぎない。組織をそういう依存心を高めるためのツールに変えてしまったのは、ここしばらくの間違いじゃないか・・・」

- 30 川合社長は自立創造型人間と環境依存型人間を「意識と知識の関係」(図-1参照)において、次のように説明している。ここで川合社長は、意識とは「①生命体の物事に気づく心や、状況・問題のありようを知る精神作用。②生命体の、思考・感覚・直感などを含む、

広く精神的なものの総体。」であり、知識とは「①生命体の物事について知っていることがら。②生命体が物事について理解したことや認識したこと。」と定義している¹⁾。すなわち、ここで言う「知識」とは、データベースやマニュアルなど言語レベルあるいは精神作用を含まない技術的なレベルでの静的な知識であり、これらは伝達や共有あるいは統合や集積は可能であるが、そこから全く新たなものが自律的に創造される可能性は少ない。一方、意識はデータベース化などではできないが、その伝達や共有のためには精神作用をもつ人間同士が直接的に話したり会話したりすることで、情報を交換するプロセスの中で感性・感情をも伝達する事により、意識の伝達・共有あるいは高めてゆくことは可能である。そして、そのような活動を通し、既存の情報からでも新たな意味の発見が可能となり、その結果、知識を動的なものにして行くことで自律的に新たなものの創造がされやすくなり、それらが行動・活動となって現れてくるのである。従って、環境依存型人間は、知識の増大化あるいは静的な情報の蓄積は可能かもしれないが、自分自ら意識を高めることは少なく、その行動・活動は上司やその場の環境に促されたものとなりがちである。一方、自立創造型人間は知識の増大化を図ることをしなくても、その精神作用を高めることで、新たなものやことを創造し、それらを行動・活動に結びつけることをより可能とするのである。

図-1

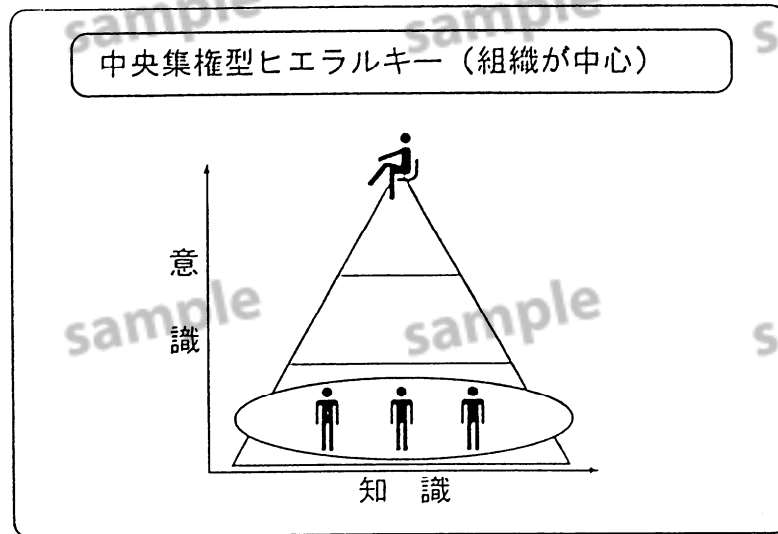


(イーディー社社内資料を一部修正)

¹⁾川合歩・水口清一著「バーチャル社会と意識進化」

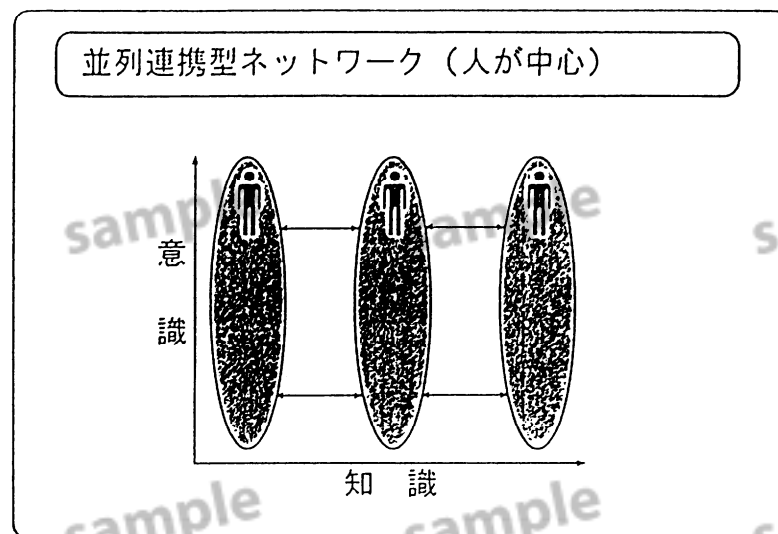
このような概念から川合社長は、従来のヒエラルキー型の組織を「中央集権型ヒエラルキー」と名づけて図-2-1に記すように、トップの下に多くの環境依存型人間を配置することで組織全体の効率性を上げてきたと説明している。川合社長は、組織の効率性を高めることで利益を出すのではなく、一人ひとりが能力を発揮し、それらを連結（ネットワーク化）させること（図-2-2参照）で相乗効果を生みだし、結果として個人の集積を上回る利益を出す仕組みを考えた。

図-2-1



(イーディー社社内資料)

図-2-2



(イーディー社社内資料)

このような大企業を中心とした従来のヒエラルキー組織に対する批判に加え、川合社長自身の体験からつねにゼロの意識を根底に持つことによって醸成される自己認識（自分が本当に何をしたいのかを知ること）と自己実現の重要性を次のように語った。

「・・・会社が倒産寸前にまで追い込まれたとき、心の整理がついたんです。自分が生きてきたのもずっとゼロの意識、もともと何もないものだと思うと、ものすごく自分らしくできたんですよ。今の収入を守ろうとか、何かを守ろうとすると本当じゃなくなっていくんですね。・・・家族でも最後まで守りきれるかと言うと、そんな保証はなんて本当は出来るはずないんです。思い上がりだと思うんですね。社員や社員の生活を守るのが社長の役目だと一般的に言われますけども、それは果たしきれられるかもしれないけど、果たしきれないかもしれない・・・」

このようなゼロの意識、すなわち何もないところから、自分自身何をしたいのかを問いつめていくことを全社員に期待している。従ってイーディー社も、社員にはあらゆる規則・規制もない状態にして自由な考え方を認めている。その反面、会社側から一方的に与えられるものもなく、自分自らやりたいことを明確に表現した人に対しては、ふさわしい支援を行うという姿勢を貫いている。そして、そのような自立創造型人間による個同志の関係の場として会社をとらえ、自立創造型人間が活動しやすい場づくりとしてPD制度を発足させたのである。川合社長はPD制度における社員と会社の関係を次のように説明している。

「会社に依存する人がゼロの状態を作りたい。プロジェクト・ドリブンとはそういうことですね。会社に対する依存心はもう捨てて下さい。場であります。何かやりたい人がやればいい。やりたい人がやってみることが出来る場をつくりましょう。一から経営するともものすごく大変なことが多いので、ひとつイーディーコントライブという基盤があれば、あまり肥えた土ではないけれど、それなりに芽は一からよりは出しやすいのじゃないですか。」

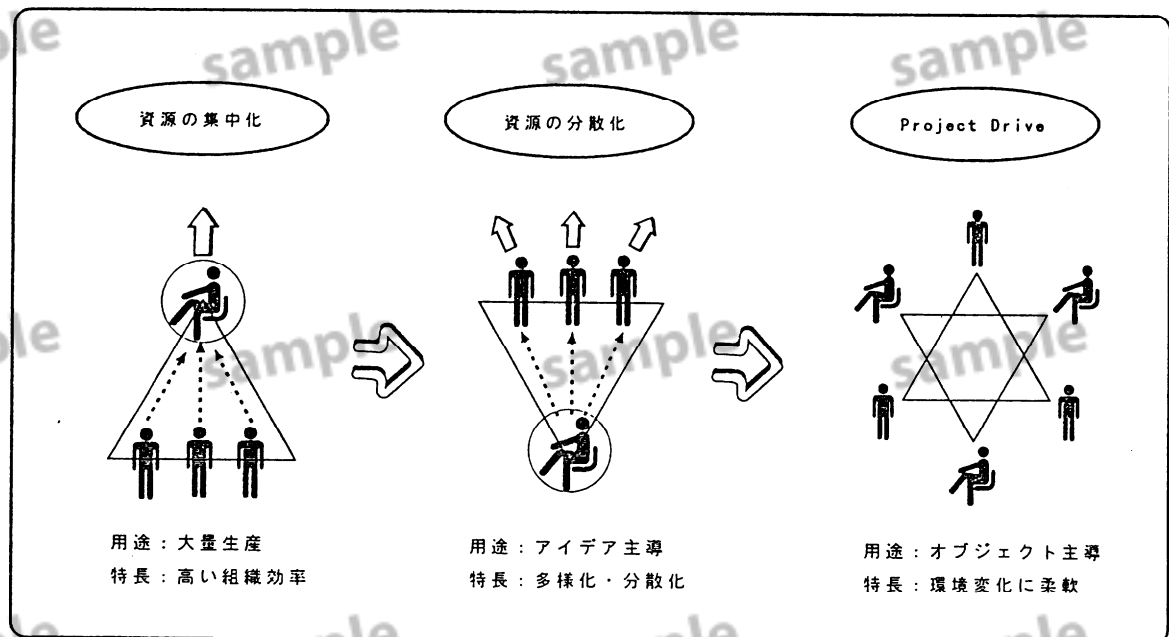
2. PD制度の実際

(1) PD制度の仕組み

PD制度ではプロジェクトリーダーがそのプロジェクトの全権限を持ち、リーダーの方針如何で、いつでも外部の資源を取り込むことも可能であるし、あるいは外部にいて活動することも可能にした。このようにして、企業の境界を取り払うことで環境・状況に埋め

込まれた場あるいは一体化した場として、会社が柔軟に規模や内容を変えられるフレキシブルな組織をつくったのである（図-3参照）。また、会社内でもプロジェクト間の資源のやり取りの境界をなくすことで、個人は自由に能力を発揮できる場を活用し、企業内外から流動的かつ効果的に資源を配置することが出来るようになっている。

5 図-3



20

(イーディー社社内資料)

(PD制度では、毎月新しいプロジェクトが生まれ、また役割を終え、消えて行きます。常々変化する環境下で、自分の未来像やビジョンを主体的に導くこともできない人も、将来のタイミングを待つことができます。たとえば事務職しかできない人でも、プロジェクトの一つ一つは会社のようなものですから、やり方によっては複数のプロジェクトと契約し、重複した役割を担うことが可能になります。やみくもにプロジェクトリーダー（社長）を目指さなくても、人に真似の出来ない固有の技術を身につけることで、高収入を得ることが可能になります。

30 また、自分で新しいビジネスプランが見いだせたとき、挑戦が始まります。様々な形態での自己実現が可能になり、組織に依存しない自立型発想の達人を数多く創出する環境を目指します。この結果、社内には多くの達人が生まれ、個性的で多彩な能力を有したプロ

フェッショナルの、多種多様な自己実現を支援することが可能になります。……PD制度では、オブジェクト主導の組織がその都度編成されますので、常々そのひとの得意とする役割を担える結果となりこの固有の才能に磨きをかけることが可能になります。また、あるプロジェクトでは自分がオペレーションしているが、別のプロジェクトでは営業支援役を兼務するなど、プロジェクト間での自由な契約関係で多彩な役割を担うことが可能となります。この結果マクロ的に会社を見渡したときには、どの人物が中心人物なのか分からないが、オブジェクト単位で見ると明確に中心人物が存在するといった、まさにホロニク構造体を実現します。 (イーディー社社内資料より抜粋)

PD制度の具体的手続きとしては、社内・社外を問わずビジネスになりそうな企画を考えた人は、毎月行われる役員会に企画書あるいはビデオやパフォーマンスなど企画書に代わるものを提出する。企画書では企画そのものに加え、その企画によって見込める経済的効果、資金・人員・能力など必要資源およびプロジェクトへの報酬を提案する。

企画書は役員会で審議されるが、ここでの役員会の役割は、その企画を成功に導くためにアイデアのあらゆる面からの検討、企画者の真意などを真剣に討議した後、プロジェクトをスタートさせる。よほど可能性のない企画以外ほとんどのケースは、まず実行してみ、3カ月・6カ月のチェック時に、プロジェクトの進捗状況を再度役員会とプロジェクトリーダーが見直し、さらにプロジェクトを進めるか、止めるかを話し合いの上決定する。しかし、プロジェクトの中止は、役員会が決定するケースは少なく、ほとんどのケースはプロジェクトリーダーが自分が考えていた通りにいっていないとやってやめることが多いという。ちなみに、イーディー社では、現在、13のプロジェクトが稼働している。(詳細は添付資料-2参照)

従って、PD制度はプロジェクトを持っている人を「集める」仕組みではなく、「集まる」仕組みと言われている。すなわち、採用や解雇の制度はいっさい廃止し、集まってくるプロジェクトを審議することは全く拒まないようにしている。

PD制度を運用していく上で、実施状況を松本取締役は次のように説明している。

「……イーディーの場においても、今何もやっていない人も何人か出てくる可能性があります。どこのプロジェクトのメンバーとしても動いていない。自分自身もリーダーとしてプロジェクトを持っていないとなれば、イーディーの場の中では何もないですよ。でも、自分の生活の場は、イーディーの場がすべてじゃないですから……プロジェクトはいくつ兼任してもかまいません。いくつのプロジェクトリー

5 ダーになってもいいですし、こちらではメンバー、こちらではリーダーということもいくらでもやっていいのです。たとえば、そのプロジェクトが、他のプロジェクトをやっている暇もないくらい忙しい時期であって、そこまでつくってお金が出てきた。だけど、このプロジェクトに携わっていたのではできない。もう一つの自分の目的が出てきてそれをやりたい。準備期間もあるし、それを考える時間もほしい。ということで、私はそのプロジェクトの実務レベルからちょっとはずれるよということもあるんです。けどちょっとお金もいるからと、今までどうりの収益はいらな
10 いけど、経済効果の3%でもちょうだいねということで、収益をもらうことはできますよね。このように、プロジェクトとしては、実務レベルでは離れちゃった。ただ
15 じーっと考えているだけ。毎日会社に来て、屋上に上がって、ぼーっと坐って、何か考え事をしているだけだけど、そういう収益がもらえるという構造は出来ます。一方、そんなことをしていると甘えが出て何もできないから、それはそれでぶつりきるんだと言う人もいますけれど。それも、自分次第なんです。自分が決めることなんですよ。」

15 「雇用制度ありませんし、就業規則ありません。9~5時までいるから、その人達が仕事をしているかというとおかしいですよ。逆に言えば、9~5時制度がずっと続いているので、9時から5時までいれば、仕事をしたつもりでいる人はたくさんいるでしょうけれど。何もしていないのに、したつもりでいる。だから、いざPD制度になったとき、自分がすることがなくなった。それだけが目的だった人たちに、仕事
20 がとられちゃいますから。PD制度というのは、もう1つは仕事をとられちゃうんですよ。」

25 「『むだでやってもいいというプロジェクトをやらせて』と言うのもいいですし『このむだを何とかしたい』というプロジェクトで一生懸命動こうとするのもよし、自己実現しようとする、やる気のある人は常に周りを見ていて、いろんな事をむさぼっていますから、『あの仕事は僕がうけるよ』と簡単に言って来ます。ポー
30 としていると、仕事はどんどん取られちゃって。だから自発的に考える時間がほしいから、とりあえず実務レベルをはずしている人もいれば、気がつくとももすることがないと、今はただポーとしている人もいますよ。そういう人たちは何カ月後にはこの場から去っていきますけど……でも、解雇はないですから、去らなくてもいいんですよ。それはそのときそうだったからだけで、人は全く同じレベルで成長し

ているわけではないです。完璧な人間なんて存在しないことはないと思うんですけど、僕はあまり見たことがないですし、僕自身完璧になりたいとは思いません。それぞれの特徴があって、それぞれの役割があると思うんですよ。このイーディーの場の上でもそうですし、自分の生活の中でもそうですし、その役割やタイミングを生かして一つの目的が出てきたときに、その役割動機で集まった人たちがそれぞれの形を生かすことが出来れば、それでいいと思います。」

5

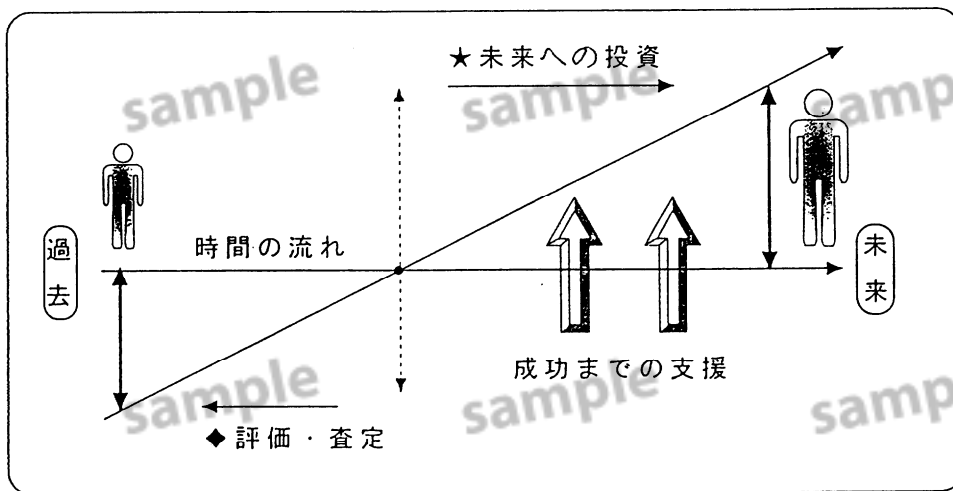
(2) プロジェクトの報酬と給与 - 評価・査定の撤廃 -

給与はプロジェクト単位で計算され、つまりプロジェクトリーダーがそのプロジェクトの成功によって得られる経済的効果から採算性から勘案し、その裁量枠内で（具体的には、プロジェクトの成功によって得られるであろう経済的効果の25%を原則としている）プロジェクトメンバーの給与を提示し、メンバーと相談して決定する。支払方法も年俸制にするプロジェクトもあれば、固定月給制あるいは出来高制にするかなど、すべてプロジェクトリーダーとメンバーが相談の上決定する。従って、評価や査定といったプロセスはPD制度では存在しない。（図-4参照）

10

15

図-4



20

25

(イーディー社社内資料)

また、複数のプロジェクトに関与している場合は、複数のプロジェクトから給与が支払われるため、管理プロジェクトは、各人と各プロジェクトのマトリックスから一人ひとりに支払われる給料を計算し、支払っている。一方、プロジェクトリーダーはプロジェクトからの報酬から自分たち（リーダーとメンバーの給与）を差し引いた部分（通常70~80%）

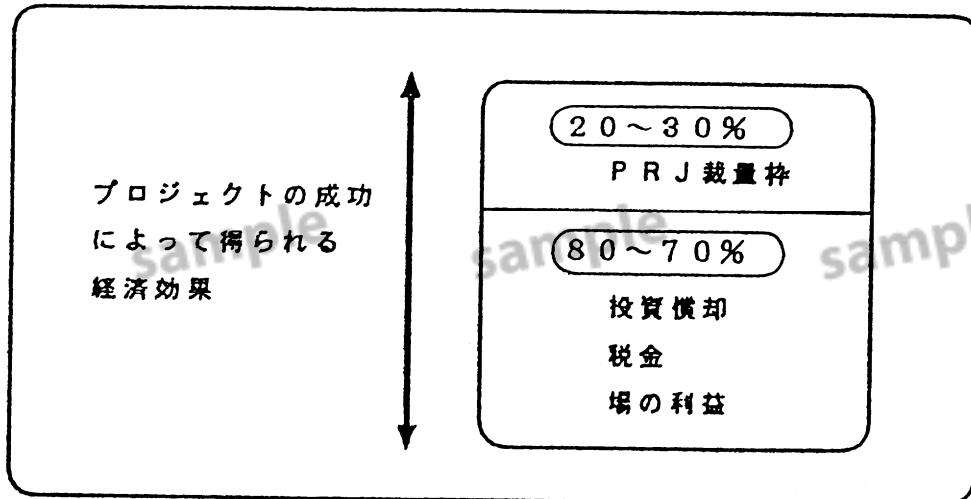
30

は、場（会社）の蓄積とする。これは投資償却、税金、あるいは将来のプロジェクト支援のために場（会社）に蓄積させておく。（図-5参照）

図-5

5

10



（イーディー社社内資料）

15

この場（会社）の利益の蓄積により、新たなプロジェクトへの投資として循環させるのだが、場合によっては素晴らしい企画が出て、場の蓄積を上回る先行投資が必要なプロジェクトは延期されることになる。従って、プロジェクトの数・規模の如何によっては、財政面でもプロジェクト参加人員の面でも場が大きくなったり、小さくなったり流動的に変化する。

20

また、実施当初は、成功報酬の決め方についても営業系は成功報酬が金額で明示しやすく、一方総務などのインフラ系は金額明示しにくいという問題点もあったが、インフラ系業務でも会計事務所など外部に委託したらいくらかになるかという観点から、金額算出を行うことで問題を解決している。

25

(3) 情報とコミュニケーション

PD制度では、プロジェクト単位でのコミュニケーションが基本となるため、会社としてトップダウン的なコミュニケーションシステムは全くとっていない。従って、自発的に分かろうとしなければ他のプロジェクトの情報は入ってこない。しかし、自ら情報へアクセスしようと思えば、社員全員の個人情報および全社の経営情報に関してすべてオープンにアクセスできるようにしている。

30

具体的には個人情報は達人ボードという名称で、自己PR画面で、特技、趣味、希望する

仕事内容、過去の業務経歴、現在の給料など、まじめなことから遊びに至ることまで各人が好きにPRできる仕組みになっている。これは、プロジェクトリーダーがメンバーを集める際にも活用されている。また、達人ボードは社内に限らず、社外に人にも声をかけて登録を促している。特に特技や、現在の業務、また仕事ができる時間帯などの情報はプロジェクトのメンバー募集に役立っている。社外登録はその月によって異なるが、平均5~6人はいるという。このように、集まる人は拒まずの仕組みにより、会社としての採用とか解雇の制度がなくなった。(達人ボードのサンプルは添付資料-3参照)

経営情報は契約ボードでは、各人とプロジェクトのマトリックスとなっており、誰がどこのプロジェクトでいくらもらっているというのが一目瞭然と分かるものである。これにより、社長を含め社員全員のプロジェクト関与状況と各人の給与がすべて開示されている。(契約ボードのサンプルは添付資料-4参照)

また、コミュニケーション手段としては、上記のような伝達情報はすべてパソコン上で開示する一方、議論をパソコン上で行うことは禁止している。これは、パソコン上での言葉の行き違いにより、社内で思わぬトラブルや誤解が発生するのを防止するためであり、ディスカッションは基本的には直接対面で行うことを原則としている。

また、イーディー社では、企業理念もなく、会社創立以来朝礼や社長訓辞などはいっさい行っていない。このことについて、川合社長は次のように語っている。

「特定の観念に人を引っ張って環境依存症にさせてしまって、それでうまくその人達をコントロールしていくような、人を動かす術が世の中には存在する。そういうもので目的を達成していくのも、プロセスの一つかも分からないけど、僕はそれは嫌だ。純粋に嫌だからやりたくない。だから朝礼もやらなかった……いろんな経営者と会うときもそうですけど、会社の人間と話すときも、川合個人としては一生懸命話すんです。だけど、社長としての立場では言うことはなかった。」

(4) 役員会の現在

イーディー社の役員会は、会社全体に関わる重要案件の審議とともに、毎月上がってくるプロジェクトの企画について討議するために多くの時間を当てている。このような側面をみると、役員会は各プロジェクトにとっては資金とノウハウを援助してくれるベンチャーキャピタルのような役割をしているとも言える。ただし、役員会ではその企画が儲かるか否かが投資の基準ではないと川合社長は明言している。

「PD制度導入にあたって、投資という事も大分考えましたね。いまの投資は儲かることを前提としてでないでないと投資しない。これは本当かなと考えて・・・それは投資じゃなしに利回り。最近、投資と利回りが混同されているみたいです。・・・ファンドマネージャーと呼ばれるベンチャーキャピタルの社長は、そのファンドを目減りさせずに運用することを考えないといけないですね。そこにもう限界がある。おまけに投資されている人は、自分でやればいいのに依存しているわけですね。誰かに判断をゆだねているわけですね。・・・投資なんていうのは、うまく行くか行かないか分からないことを前提にやっているのですから、・・・やってみなくちゃ分からないことをやる前にごちゃごちゃ言うよりも、やってみてリスクマネジメントをする方が僕はずっと現実的だと考えたんですよ。やる前に二の足踏んで考えても全然前に進まないし。それはもっともらしい議論にはなるでしょうけれど・・・あかんかったら、ぱっとやめる。言い出しっぺも一番納得しやすい。」

「ろくな計画書は上がってこないですよ。だからといって、書類のフォーマットを決めていないことにも意味があるんです。最初はPD制度は申請のフォーマットを作ろうという話もあったけれども、僕は要らないじゃないか、そういう枠にはめて考えるより、相手に伝える書類なんだから、それなりに自分で考えて、漫画で表現するとか、ビデオを見ればわかりますとか、僕のパフォーマンスを見てもらったらわかりますとか、いろんな表現があっというんじゃないでしょうか。だから、書類を見るとろくなものじゃないから、あら探しをしようと思ったらんぼでもできるんですよ。それより、本当は何をしたいのかを見つけてあげる作業をしないとけない。だから、文句をバーという人もいる。こんなのあかん、こんなの作ったってしようがないって。そうして、みんなで話をして本当にやりたいものを引き出してあげる。役員会は成功を支援する・・・その人にとっての成功を支援することが目的ですから・・・これが実践的な学習システム・・・教育と言えれば教育かもしれない・・・」

役員立候補制度については引き続き実施しており、2年に1度、総選挙の形すなわち留任なしですべて立候補し直しとなる。ただし、今後の選挙からは、選挙権は役員のみとし、役員
の投票により全役員
の6割以上の承認があれば役員になれることにしている。役員立候補制度実施当初は、全社員の選挙によるものであったのが、今後は役員内の選挙に変更している。ただし、役員に立候補するのは全く垣根がなく、社内外問わずPD制度の中で半年間、リーダーかメンバーを経験していて、その担当役員の推薦を受けた人であれば誰でも役員

へ立候補出来ることになっている。

また、イーディー社では、社外役員制度、役員バーター制度をとって、多種多様なキャリアや考え方をもった人達が社外から企業運営に参画している。社外役員には、会社経営者、大学教授、元大企業の経営者などがおり、監査役として経営陣に入っている。従って、役員会では多種多様な議論が出来る場となっている。また、役員バーター制度では、イーディー社とほぼ同規模のベンチャービジネスの経営者がお互いの役員会に出席しあうことで、議論の活性化を図っており、また経営についての相互学習も行なえる制度をつくっている。

5

3. PD制度の運用 — PD制度の二重性—

10

イーディー社経営陣は、PD制度を実施していく過程で、二通りの二重性が浮き彫りになってきていることを指摘している。第一の二重性に関して、プロジェクト単位の採算性を追求するという会社側から見たメカニズムでは、合理的で厳しい制度と考えられている。一方、個人の側からみるとプロジェクトの企画の自由、プロジェクトリーダーになった場合はその運営はすべてまかされる、そしてどのプロジェクトにどのように参加しても良いという、自由度の高い制度であり、人間性および個性を重視した「優しい」(川合社長談)仕組みでもある。このように、PD制度は組織面から見ると厳しい制度であるとともに、個人から見ると優しい仕組みという二重性をもっている。

15

第二の二重性は、個人を見たときに、自主性がないとうまく自分の希望した職務をつくる、あるいはプロジェクトに売り込んで仕事を獲得することができない、あるいは自分では良いと思ってやっていた仕事も、もっとうまくする人にとられてしまう可能性があり、いずれにせよ「環境依存型人間」で待ちの姿勢でいると、自分の存在意義を失いかねないという厳しい側面をもっている。しかし、意欲がある人にとっては、プロジェクトリーダーになれば役員会が成功に導くよう指導・支援してくれるし、また、各プロジェクトでは社内外の「達人」たちがお互いに補完しあって、プロジェクトの進行をサポートし合うという協力体制・人材育成メカニズムがある。

20

25

このような二重性は、プロジェクトに参加する人の認識の仕方如何で、厳しいものにも優しいものにもなる。また、運用面でどの側面を強化するかにより、PD制度をより厳しいものにするか、あるいは優しいものにするかも可能となっている。すなわち、そのときの経営状況・経営環境に応じて、また経営者あるいは役員会の考え方によって、PD制度は厳しくも優しくもなりうるのである。ちなみに、現在、川合社長は比較的優しい制度として運用しているという。

30

4. PD制度の現時点での効果

PD制度を実施することによる効果に関し、現段階では、利益額・利益率の向上あるいは売上高の増加など経営上の数値情報には現れていない。むしろ、新しいプロジェクトへの投資という面から経費は増加傾向にある。しかし、川合社長はPD制度の効果について、次のように述べている。

「ここ数年利益は出ていないのですが、でも、PD制度はイメージしたように動いてきています。…僕がいいだしっぺじゃないプロジェクトがぼこぼこっと出てきているというのが何よりの証拠です。」

10

PD制度の課題

ケースライターがイーディー社の経営陣へのインタビューをしていく中で、経営陣が現在検討中あるいはこれから考えていかなければならない課題として認識している項目がいくつか見られた。その主要なものは以下の通りである。

1. PD制度に即した経理システムの構築と経営情報の迅速化

PD制度は先払いの方式をとっている。また経営情報も給与も含めた形での経費のマトリックスの形で随時見られる形をとっている。このように先払い方式で経費を支出していく場合、先払い額に見合った回収が出来るプロジェクトの場合は問題ないが、もし回収できない場合あるいは途中で中断せざるを得ないプロジェクトが多く重なった場合、経費がかさみ収益構造を圧迫しかねない。このようにPD制度はプロジェクトが多く企画されるのをねらった制度ではあるが、プロジェクトが新たに企画されればされる程、一方で場の規模と収益構造が変化することになる。従って、プロジェクトの実施に関する意志決定とその意志決定の基となる収益情報、CF計画を含む諸経営情報が必要時に迅速に経営陣に展開されなければならない。同社では、この点について出来るだけ早急に整備していく予定である。

2. 社員の意識 —社員のPD制度への理解度—

松本取締役は、社内でもPD制度を本当に理解しているのは3分の一程度という。経営陣は、過半数の社員はPD制度を形で捉えているレベルではないかと思っている。

「PD制度が始まったとき何人か辞めていきました。要するに、何もないわけです」

よね。何もつけれない。僕が一番びっくりしたのは、悪い意味じゃなくて、社内
ここまでの人もいたのかと思った。それは、最後に『仕事というのは、会社がつく
って与えるものじゃないですか』といって去っていった人がいたんです。あなたは、
会社がこういう事をしなさいといえ、すべてそれをしちゃうのですか。それでい
いわけですかと言う疑問になってくるわけです。…しちゃうかもしれないです。た
だ、いい意味での自立ができていない。ぶら下がり志向…」

5

これは、過去の極端な例であるが、現時点のイーディー社社内でも、PD制度を十分理解
していない人が多くいるとしたら、イーディー社がせっかく個人の能力を發揮できる場を
提供しているのに残念なことだと川合社長は思っている。経営陣は、一人でも多くの人が
PD制度の本質を理解し、イーディー社の場を活用し、自己実現ができるようになることを
期待している。

10

社外役員のPD制度に対する意見

15

PD制度に関する社外役員の代表的な意見は、「PD制度のようなユニークな制度は会社が
余力がある時にするべきである。ベンチャー企業が経営基盤整備の段階では、営業型企業
としてしっかりとした経営基盤、収益基盤を確立することがまず第一である。」といった懸
念であった。このほか、情報分散型のPD制度では経営情報が必要時に瞬時に社長のところ
に集まる仕組みになっているのか、また、損益責任は誰が負うのか、プロジェクトリーダー
になって果たして経営者感覚が身につくのか、またその必要があるのか、あるいは求心力・
リーダーシップがなく責任権限の分散化を図ると（企業そのものが）分解してしまうなど
といった問題点も指摘された。

20

25

川合社長の新たなる挑戦

イーディー社は現在、多機能TV電話サービス「コペルネット」を開発中であり、1997
年秋のサービス開始を予定している。これは動画や音声を中心としたTV電話装置を独自開発
し、会員に安価にレンタルすることで、会員間のコミュニケーションを促進することを目
的とした通信ネットワーク事業である。川合社長は「コペルネット」について、次のよう

30

に説明している。

「この『コペルネット』では、ネットワークの構造に『マンダラ型ネットワーク構造』(添付資料-5参照)と呼ばれる新技術を用いており、従来型パソコン通信のよ
5 うな中央集権型ではなく、自由でオープンな相互接続が可能になっているほか、インターネットに見られる回線の渋滞問題やセキュリティ/プライバシーの侵害問題をクリアしました。

また、専用端末機『ビューテル』(添付資料-6参照)は、操作の簡便性を追求した結果、キーボードを廃し、赤・青・黄の3つのボタンで操作できるようになっています。これにより、高齢者から子供まで、誰もがトレーニングなしで使用できる、新しい進化型電話機という位置づけをとっています。

『コペルネット』では、映像や音声での通信を主に、人の感性を伝達する工夫がなされており、人の意識コミュニケーションが実現する場である『バーチャル社会』が生まれます。私は、バーチャル社会を 地域や組織や職種によって生まれる物理的・
15 空間的な隔たりを越え、すべての人の意識の通いあう世界 と考えており、誰もが簡単且つ自由に使い、そして参加できる情報インフラとして『コペルネット』は重要な位置づけを担うと思っています。

『コペルネット』を通じたバーチャル社会では、一人一人の意識空間が急速に拡大し、電子商取引がダイナミック且つ短時間に行われる他、ビジネスコミュニケーション以外すなわち近代社会に失われつつある社会的コミュニケーション活動の場として
20 しても大変意義のある役割を担うと思っています。例えば、病気などで外出できない孤独な高齢者の方にも、健常者と同様多くの人との出会いや交流が出来るようになります。

このように『コペルネット』にも、PD制度の基となった個人と個人の関係性を重視したネットワークコンセプトが強く現れているんです。」
25

また、このコペルネットの事業化に際し、イーディー社は店頭特則市場での株式公開を予定している。但し、この株式公開の目的について川合社長は「『コペルネット』という明確なオブジェクトに対して、社会的必要性を感じる賛同者を募り、共にたち上げようという
30 う試みであり、従来の株式公開とはかなり違った意味あいを持つ」と言っている。

このように、ここ数年で大きく動こうとしているイーディー社の目指す方向性に対して、川合社長は「今一度、ものごとの本質に立ち返る必要性を感じています。PD制度もコペル

ネットも株式に対する考え方もすべては、新しい仕組みではなく素朴な原点の発想から出てきたものにすぎない」と考えている。

現在、イーディー社は、経営面、組織面、そして今後提供するサービス面において、大いなる挑戦への足がかりをつかもうとしている。

5

10

15

20

25

30

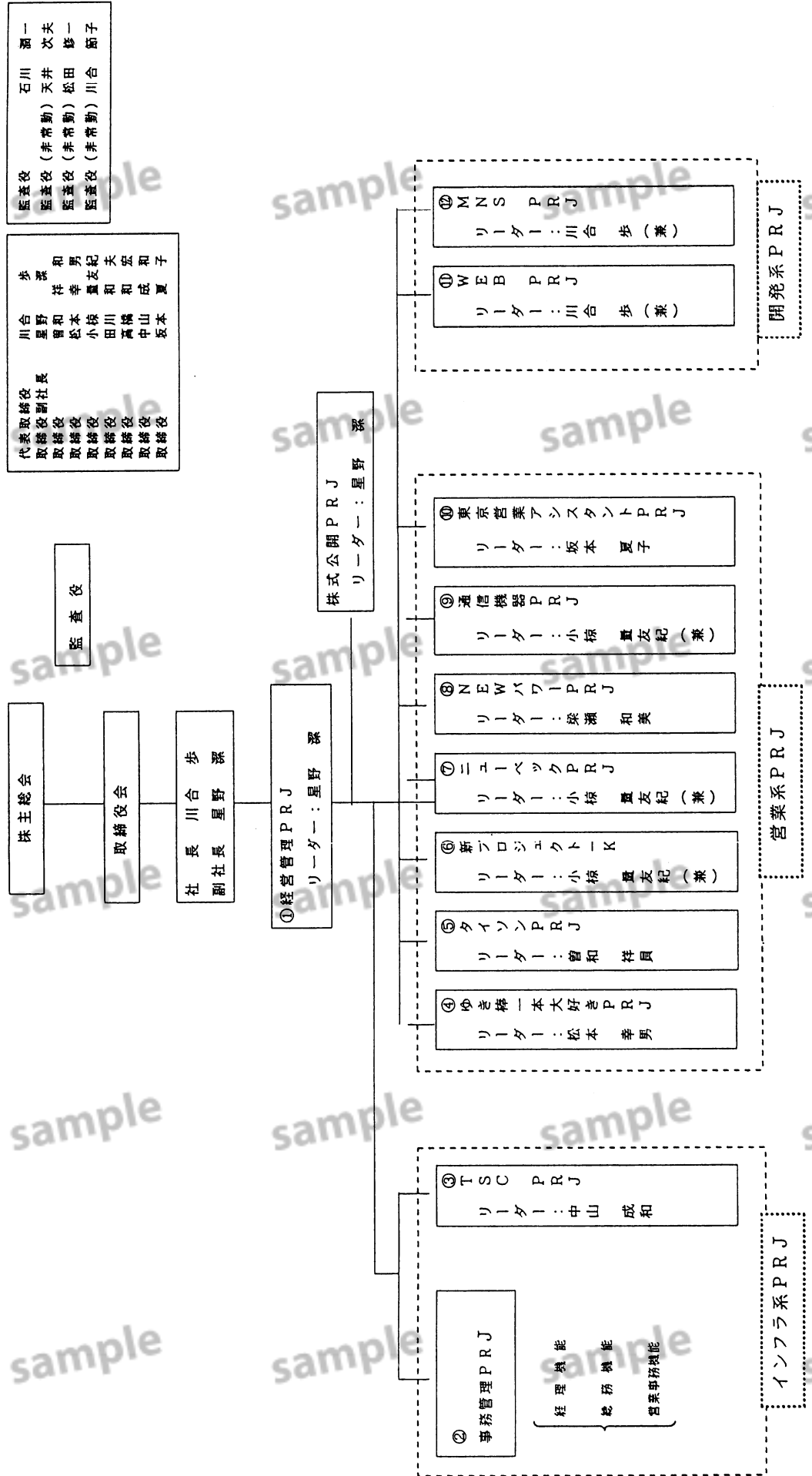
添付資料一 イーディーコントライブ株式会社の沿革

- 1986年 3月 イーディーコントライブ株式会社を資本金1千万円で設立フロッピーディスクプロテクトサービス・デュプリケート業務開始
- 1987年 2月 高速デュプリケート「フォーミュラ」完成・販売開始
- 1987年 10月 フロッピーディスクオートローダを社内生産設備として設置
フロッピーディスクコピーの半無人化体制確立。オートローダの販売開始
- 1987年 11月 フロッピーディスク転送装置「DIX」の開発着手
- 1988年 10月 東京都杉並区に東京支店開設
- 1988年 11月 大阪府大阪市淀川区に大阪支店開設
- 1988年 11月 NTTの関連会社(株)インターネットと「DIX」の技術提携
- 1989年 1月 NTT入札によりNTTに対する「DIX」のOEM供給が決定
- 1989年 3月 「DIX」が第1回中小企業優秀新技術・新製品賞を受賞
通産省外郭団体(財)研究開発型企業育成センターの債務保証に合格し、65,000千円までの債務保証を受ける
- 1989年 5月 「DIX-ISDN/B型」をNTTに納入
- 1989年 6月 DIX-ISDN関連プロジェクトが大阪府知事によるフロンティア事業の認定を受ける
- 1989年 9月 日本ビクター水戸工場とフロッピーディスクプロテクトに関わる業務提携
- 1990年 7月 日本電気(株)に「DIX」のOEM提携が決定
- 1990年 10月 デュプリケート製造部門を分社し、エスディーコントライブ(社)を設立(イーディーコントライブ社100%出資の子社)
- 1990年 11月 日本電気(株)に「DIX」のOEM供給を開始
- 1991年 2月 (社)関西ニュービジネス協議会よりNBK大賞を受賞
- 1991年 6月 (財)大阪府研究開発型企業振興財団の間接ベンチャーキャピタル制度審査に合格、50,000千円のワラント社債を発行
- 1991年 10月 (社)ニュービジネス協議会のヤングアントレプルナー大賞を受賞
- 1992年 1月 「DIXPC-1」関連事業に関して大阪府研究開発助成金交付決定
- 1992年 2月 パソコンによる高機能フロッピーディスク転送装置「DIXPC-1」を新発売
- 1992年 3月 超高速フロッピーディスクデュプリケーター「FORMULA-FX」を新発売
- 1993年 6月 丸紅(株)と「DIX」に関わる販売提携契約を締結
- 1993年 7月 大阪府茨木市豊川に本社移転。同時にテクニカルサポートセンター設置
- 1993年 11月 日経ベンチャー・オブ・ザ・イヤー'93ハイテク部門受賞
- 1994年 5月 マルチメディア新規事業「コペルネット」開発着手
- 1995年 10月 インターネットを利用した新事業「ベンチャーマガジン」営業開始
- 1996年 2月 「ベンチャーマガジン」第一号創刊

(イーディー社広報資料より抜粋)

添付資料 - 2 (1)

管理組織及び人員配置図 (平成8年5月1日現在)



添付資料-2 (2)

(注) 1. PRJはプロジェクト、TSCはテクニカルサポートセンター、WEBはウェブ、MNSはマルチメディアネットワークシステムの略であります。
 2. 各プロジェクトの活動内容は、下記のようになっております。なお、○の番号は、組織図記載のプロジェクト番号と対応しております。

- ①. 経営管理 PRJ PD制の整備、各プロジェクトの支援及びコンサルテーション
- ②. 事務管理 PRJ 財務管理、労務管理
- ③. TSC PRJ 工場の運営管理及び指導
- ④. ゆき耕一本大好き PRJ デュプリケートサービス及びDIX販売
- ⑤. タイソン PRJ デュプリケートサービス及びDIX販売
- ⑥. 新プロジェクト-K デュプリケートサービス
- ⑦. ニューベノク PRJ D. DMAIL (独自の圧縮技術を使って、フロッピーディスクに印刷する) のサービス
- ⑧. NEWパワー PRJ ベンチャーマガジンの営業
- ⑨. 通信機器 PRJ 通信機器の販売
- ⑩. 東京営業アシスタント PRJ 営業プロジェクトのアシスタント業務請負
- ⑪. WEB PRJ ベンチャーマガジンウィークリーの作成及び運営業務、ホームページ作成サービス
- ⑫. MNS PRJ コペルネットの開発及びネットワークに関連する全ての研究開発業務

株式会社公開 PRJ 株式会社公開に伴う業務

社員	①		②		③		④		⑤		⑥		⑦		⑧		⑨		⑩		⑪		⑫		計
	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	
派遣及び 出向者	2 (1)	3	4	2 (2)	1 (1)	3 (1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20 (6)
パート及び アルバイト	3 (2)	1	2	-	-	2 (2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11 (4)
計	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	-	1	-	1	1 (1)	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5 (1)
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	2 (1)	4	4	2 (2)	1 (1)	3 (1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21 (6)
	3 (2)	3	2	1	1 (1)	3 (2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17 (5)

(注) 1. (兼) はリーダを兼任しており、人員数に含まれておりません。

2. 役員は人員数に含まれておりません。

3. () は人員数のうち、他のプロジェクトと兼任している人員数であります。

添付資料-3 達人ボードサンプル

マスタアイト (776 円)

自己紹介.txt 95/10/10
 個別業務.txt 95/10/10
 契約書.txt 95/10/25

開封確認
 96/05/27 12:35
 普通

1966.08.26
 北海道札幌市のモイワ山麓
 男性/独身
 167cm / 51kg
 北海道札幌市工業高等学校 電子科 卒
 普通自動車運転免許 + 自家用車
 最終バション
 標準装備品
 ・自動二輪車限定免許
 ・4級アマチュア無線技師免許

【性能/機能】
 ・高性能超高速CPUを持ち、個人生活OSを標準装備。
 ・「電子回路知識」を内蔵し、簡易ハードウェア回路の設計が可能。
 ・「顧客情報データベース」を内蔵し、サボットの即時稼働が可能。
 ・高強度「弁論/文章作成」学習機能を標準装備。
 ・広大な内部メモリを持ち、学習データを標準装備。
 ・情報用オプション：強力な「個人生活OS」により、他機器からの完全支配は不可。
 ・基本点：内部メモリは揮発性なもので、ときどき圧力を加えるのを一カーブ断
 ・情報用オプション：強力な「個人生活OS」により、他機器からの完全支配は不可。
 ・基本点：内部メモリは揮発性なもので、ときどき圧力を加えるのを一カーブ断
 ・情報用オプション：強力な「個人生活OS」により、他機器からの完全支配は不可。
 ・基本点：内部メモリは揮発性なもので、ときどき圧力を加えるのを一カーブ断

受信時刻 2/5/22 7時53分 36/859 提示時刻 96/07/29 15:49
 受信元 札幌市役所 送信元 一太郎 (ME35) 3355円/分 FD 60 1549

添付資料-4 契約ボードサンプル

*提出締切り：毎月末
 *提出先：掲示板 KEIYAKU-BOARD

提出日：8年 7月12日

7月度個別契約報告書

プロジェクト名：プロジェクト-K
 プロジェクト期間：平成8年 9月末まで
 プロジェクトリーダー：井出 紺斗
 平成8年 7月12日作成

この分は7 1~7 末の契約内容で
 8月25日に支払われる分です。

T:時給、S:スポット契約

氏 名	契 約 期 間	報 酬 額	その他 (契 約 条 件 等)
井出 紺斗	96/3~96/9	550,000	各種保険、交通費当PRJ負担
B	96/3~96/9	400,000	"
C		S50,000	
D	96/3~96/9	T1,250	
E	96/4~96/9	100,000	
F	96/4~96/9	300,000	各種保険、交通費当PRJ負担

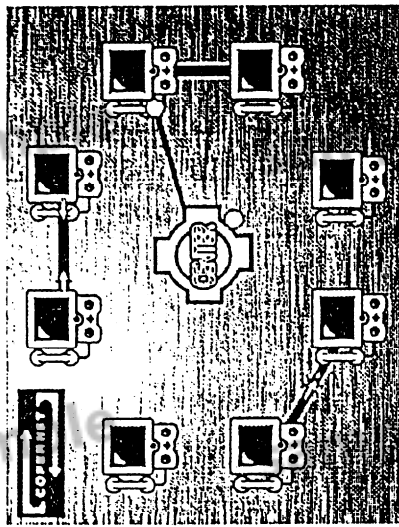
プロジェクトメンバー総数：6名

プロジェクト報酬金額合計：¥1,650,000

マンダラ型ネットワーク構造について

PAT. PEND

コペルネット

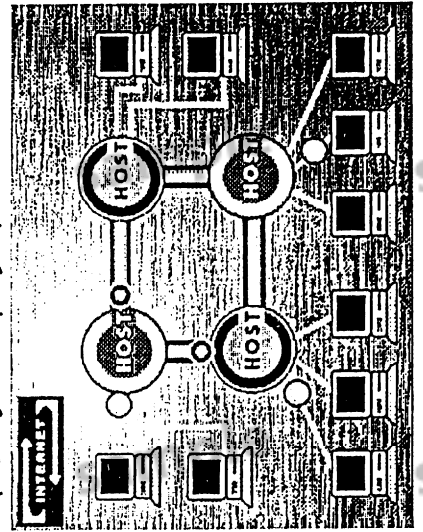


マンダラ型ネットワーク構造では、以下の特長があります。

- ① データ転送効率が最大。
- ② セキュリティに強くプライバシー侵害がない。
- ③ ネットワーク上で代金決済が安全確実に行える。

→ **個人一人の情報密度の高い通信に最適**
(企業) (企業)

インターネット



インターネットでは以下の構造的問題があります。

- ① 大量データの通信に不向き (渋滞問題)
- ② データ通信上の確実性がない。
- ③ セキュリティ・プライバシーの侵害問題。

→ **無指向性の情報発信 (広告/放送など) に最適**

コペルネット専用端末装置 VIEW-T EL (ビューテル)

ビューテルは進化した電話機
今までにない機能が満載です。

■ 動画通信

リアルタイム双方向動画通信／静止画通信、非リアルタイム動画通信（ビデオMAIL）等多彩な通信が可能になります。一般電話網との音声通信も可能です。

■ 中華テーブル式GUI

階層化された操作をビジュアルに表示すること、パソコンのように、トレーニングの必要がない簡単操作を実現しました。

■ 高感度CCDカメラ

小型のCCDカメラを内蔵しています。外部に家庭用のビデオカメラを接続して使用することも可能です。切り替えはワンタッチでOKです。

■ 高感度マイク

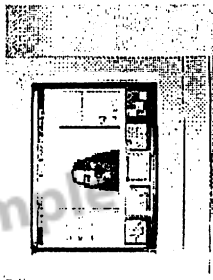
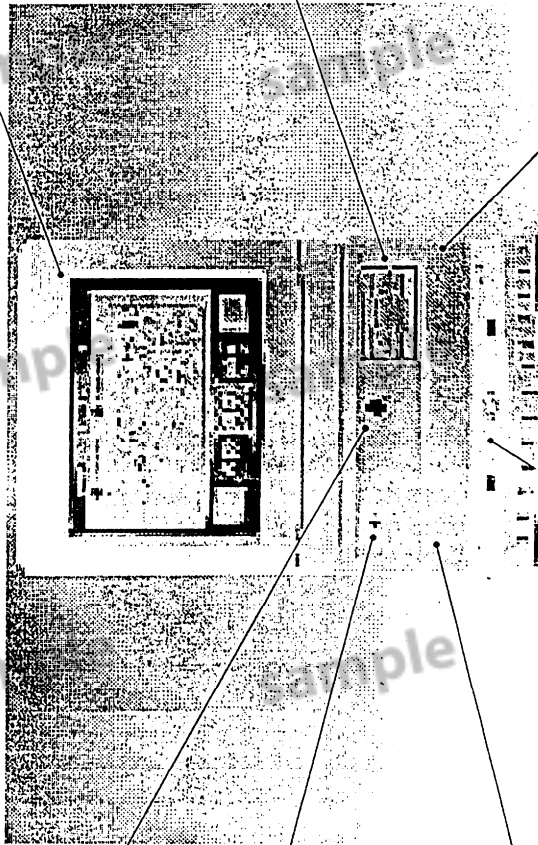
通話用のマイクユニットです。ハンズフリー設計となっており、カメラの前で話すだけでOKです。

■ リモートメンテナンス

リモートメンテナンスセンターに接続し、内蔵ソフトウェアのバージョンアップサービスやハードウェアの検査を通信回線を利用して行うことが可能です。

■ 名刺作成

利用者は最大5名まで設定できます。それぞれの利用者は端末装置内で名刺を作成し、バーチャル社会に参加します。



■ データ転送機能

様々なコンピュータを簡単に送受信することができます。FDDのフォーマット形式や機種の違いに関わらず、3分間で遠隔地にフックシミリ感覚で転送可能です。

■ インターネット接続

専用WWWブラウザを搭載し、インターネットへの接続が可能です。

■ ゲーム機感覚の操作性

複雑なキーボード操作がありません。全ての操作は中央の方向指示KEY（黄色）、決定KEY（青色）、キャンセルKEY（赤色）の3つのKEYで操作しますので、パソコンに不慣れな方でも簡単に操作することができます。

■ 大容量HDD

大容量記憶装置（ハードディスク）を内蔵し、多くの動画MAILを保存し利用することが可能です。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.