



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 共立コミュニケーションズ株式会社

5

都心の支社に向かうオートバイのアクセルをふかせながら、社長の杉山健一氏は10年後の日本社会と自分の会社がどのようになっているかに思いを馳せた。ちょうど一年半前ぐらいから日本のマスコミは、こぞってマルチメディアやインターネットについて取り上げるようになっていた。やれ、日本はアメリカに10年後れをとっている。これからの競争優位は情報武装の度合いで決まる。パソコンを使えないホワイトカラーは絶滅するしかないなどなど、目を引くような過激な表現が巷のあちこちに氾濫している。「だが、これだけ騒がれている各種の情報ツールの中で、いわゆる宴の後まで生き延びているのはたしてどのシステムだろう？その明暗を分ける要因は何だろうか？」マスコミの誇張された物言いを苦々しく思いながらも、これからの日本社会や自社に確実にインパクトを与えるであろう情報ツールの行く末について、右前を傍若無人に走るダンプカーの動向に気を取られながらも、次々と思いを巡らさずにはいられなかった。

10

15

思えば、会社の事業を規定するコンセプトとして「コミュニケーション」を掲げ、社名に据えたのが5年前。そのコンセプトを何とか社内外に定着させようと、情報やコミュニケーションに関わるツールはできるだけとりいれるように努めてきた。今、その中核となるボイスメールは社内にはかなり根付き、日々の仕事をこなす上で欠かせない道具となりつつある。だが、はたしてこのシステムが社外にも認知され、普及していくのだろうか？あるいは新しく登場し、普及していくシステムとどの様に融合させていけばよいのだろうか？ボイスメールの使用によって、組織的にはどのようなインパクトがあったのだろうか？ボイスメールの定着に一安心しながらも、これからの方向性を考え出すと、おもわずアクセルを握る右手に力がはいるのであった。

20

25

### 会社と事業の概要

共立コミュニケーションズは共立プリントサービスとして1972年に創設された。その後、1989年にインテリアアート部門が追加され、1991年に共立コミュニケーションズに社名が

30

---

このケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科助手 高尾尚二郎がクラス討議の基礎資料として作成した。本ケースの記述は、経営管理の功拙を例示するものではない。なお、個人名はすべて偽装されている。 (1995年11月作成)

変更された。現在、従業員は30名ほどで、組織は大きく3つの部門から構成されている（付  
属資料1参照）。1つはもともとの事業であるグラフィック（印刷）関係のデザイン部門、2  
番目は6年前から加わったインテリアアート部門、そして3番目は、その2つの商品群を売り  
込む営業部門である。グラフィック部門は主に、エレクトロニクス系企業のPR/販売促進  
5 用のカタログや業務案内などのデザインをおこない、実際の印刷は本社の敷地内にある子会  
社のケイ・アンド・プロダクトに発注している。一方、インテリア部門は主にガラスアート  
（ガラスを素材にした美術工芸品；付属資料2参照）を手がけており、企業内や公共の建築  
物内のガラス製のオブジェのデザインをおこない、製作はやはり子会社のケイ・アンド・プ  
ロダクトがおこなっている。事業所は横浜磯子区にある本社と東京千代田区にある支社の2  
10 つがある。また、1991年の社名変更以降は企業理念の構築や企業のOAシステムデザイン、  
プレゼンテーションルームの提供など「コミュニケーション」というコンセプトの下に、コ  
ンサルティング的な活動も開始している（付属資料3参照）。

ケイ・アンド・プロダクトは1990年に共立プリントサービスから、その製作部門として分  
離し、その後別組織として設立したガラスアートの製作部門と合併して今日にいたってい  
15 る。会社は共立コミュニケーションズの本社敷地内にあり、代表取締役の山本氏は共立コ  
ミュニケーションズの役員も兼ねている。

#### ボイスメールを導入した社長の思惑

20 6年前にボイスメールシステムを導入した最大の目的の1つは、顧客に対するサービスの  
向上だと社長の杉山氏は話す。

「顧客はリアルタイムの情報が欲しいんですよ。わが社ではボイスメールとポケット  
ベルを連動することによって、顧客からのアクセスにすばやく反応することが出来る  
ようになった。たまに、反応が速すぎて、居留守を使っていたのではないかと疑われ  
25 ることもあるんですよ（笑）。あと、たとえば、顧客からクレームが入ったとき、その  
やりとりを録音して聞かせると、営業マンが直接その雰囲気を感じて反応することが  
できる。これは人を介して聞いた情報に比べるとすごくリアリティがあるわけです。」

また、このように直接顧客ビジネスに関わる機能のほかに、ボイスメールの導入によって  
従業員が情報を共有化し、社内に統合された思想を形成する事が出来る、と杉山氏は強調す  
30 る。

「実はビジネスをしていく上で一番重要なのは理念なんですよ。ビジネスとは何か。  
うちの例で言えば、コミュニケーションとは何か？という疑問に対して従業員が共通

の認識を持っていく。そしてその共通の認識にたつて個々の業務をこなしていく。このことが実に重要で、長い目で見ると効率的にも大変いいことなんです。たとえば、ボイスメールシステムを使えば簡単に同報メールを打つことが出来る。日常の業務処理の中で生じた問題にどのような姿勢で対処していくか。それをみんなで共有していくことによって、次第に会社としての共通理念ができあがっていく、この事が、長い目で見るととても大きいんですよ。」

5

共立コミュニケーションズは1989年に社名を変更し、「コミュニケーション」というコンセプトの下にビジネスを発展・統合させていこうとしている。その一連の流れの中で、社長自ら、あるいは他の社員を通してのコンセプトの徹底と啓蒙はボイスメールを単なる情報ツールととらえる狭いパースペクティブでは捉えきれないのかもしれない。

10

### 会話の頻度と情報の正確さ

さらに、杉山社長はボイスメールシステムに対して次のような機能を見いだしている。「社長として社員を統合していくためには、会話の頻度というのが実はすごく重要なのです。日頃から社員とどれだけ多く会話をしているか、また、社員の間でどのくらい頻繁に会話がなされているかによって、その会社のまとまる力、すなわち統合力が決まってくる。社員同士で話をしない会社はだめですね。もちろん、直接話をするのが一番いいかもしれない。だが、仕事に追われる忙しい毎日の中で、会話の頻度を保とうとするとそれをサポートしてやるシステムが必要となってくる。うちではそれがボイスメールなんです。ボイスメールであれば、相手の手を休ませずに、こちらが思いついたときにメッセージを送ることが出来る。そして相手は仕事に一段落がついたとき、それを聞けばよい。『人間意志があれば』、と良く言いますが、やはり意志があってもそれをより多く実行に結びつけるためには、よいツールが必要となってきます。」

15

20

また、逆にボイスメールを使わない状況で良く起こるデメリットについて、

25

「会話が人づてに伝わっていくとき、必ず元のメッセージの変容が起こる。これは以外と企業にとってダメージになるものなのです。私の経験から言うと、電話の取り次ぎがあったとき、大企業ほど元のメッセージが正確に伝わっている。逆に言うと小さな会社ではメッセージが変容した形で伝わることが多い。だから、ボイスメールを使って元の会話をそのまま当事者に伝えるというのは、小さな会社においては案外大切なことなのです。」

30

最後に、ボイスメールと非常に似たような機能を持ち、昨今非常に注目を集めている電子

メールとボイスメールを比較して論じてもらうと、

「まず決定的に違うのはコストです。電子メールを使えるようなシステムを組むのと、元々どこにでもある電話を利用したボイスメールシステムではコスト的に2桁違ってきます。それと、中小企業の社員は文章をつくるのがあまり得意ではない。だから、文章にしてしまうとそれだけで安心してしまうところがある。これが一番危険なんです。先ほども申しあげましたように、情報というのはリアルタイム＝即時性というのが極めて重要なのです。よく企業の中で『聞いているけど、正式な報告は受けていない』というような事態が起こる。これは文章化することが当たり前となっている組織では良く起こることなんです。しかし、良く考えてみると入ってきた情報をすべて文章化して取っておく必要はないのです。情報のかなりの部分はすぐに処理をしまえばそれですむもので、本当にノウハウとして保存が必要なものだけ文章化すればいいんです。現在ホワイトカラーの仕事の大半は文章をつくるという作業です。これは、効率という面から考えると、極めて良くないといえるのではないのでしょうか。私はボイスメールと電子メールは競争的なものではなく補完的なものだと考えています。即時性が重要で、すぐ処理すべきものはボイスメールの方がより適合的だし、データの送信や保存が必要な場面においては電子メールがより強みを発揮するのではないのでしょうか。」

#### 営業マンの一日

20

実際に、ボイスメールは営業マンの一日の行動の中でもはやなくてはならないものとなっているようである。以下は典型的な営業マンの一日である。

- 9:00
- 社内での打ち合わせと調整
  - 顧客との電話による打ち合わせ
- 10:30
- 営業に出発
  - 車で1時間のA社に向かう車内で2本電話をかける。  
(2本とも社内へ事務手続きに関する細かい指示)
- 11:30
- A社にて事業部案内の改訂についての打ち合わせ
  - 通信やコンピュータ技術についての雑談
  - 社内運動会の記事を社内フェスティバルの記事に差し替え
  - 文字原稿の締め切り日の確認

- 打ち合わせが終わって車に戻るとボイスメールのボックスに2件のメッセージが入っている。

(両方、顧客からの問い合わせ)

- すぐに両社に連絡を入れ、問い合わせに答える。

14:00

- B社に挨拶のため立ち寄る
- 最近の業界動向など、雑談

5

14:30

- 車に戻るとボイスメールのボックスにメッセージが1件入っている (デザイン部の新田氏より)。
- すぐに電話で上記の件を調整

14:55

- C社に向かう途中でボイスメールに連動しているポケットベルがなる。すぐ、ボックスをチェック。本社事務スタッフからの報告。

10

営業 榎氏:「ボイスメールのデメリットの1つとして、電話で直接話した方が良い状況でも、ボイスメールに入れてしまう事がある事です。使う人がどの手段が一番適切かを判断する力をもつことが大切だと思います。」

15

15:00

- 自動車電話がなる。社内からの判断の依頼。その場で指示をだす。

15:30

- C社到着。カタログ制作についての打ち合わせ。

16:30

- C社を後にする。

## ボイスメールを使っている従業員の反応

20

### 企画営業部部长 朝永氏

社長の杉山氏はボイスメール・システムに対する期待を多岐に渡って持っているようだが、社内で実際にそれを使っている人たちはそれをどの様に受けとめ、また日常業務の中でどの様に使いこなしているのだろうか? 東京千代田区の支社に勤務する企画営業部部长の朝永氏に聞いてみた。

25

「そもそもうちがボイスメールを導入したきっかけは社内スタッフの業務の合理化というところに大きなねらいがあったのです。特にこの東京支社は営業とデザインという異なった業務をこなす部署を抱えています。当然の事ながら営業部隊は外に出かけ、デザイン部のスタッフは社内に残ります。うちのように小さい事業所だと、内勤のスタッフは自分の部署あてだけではなくすべての電話に対応しなければなりません。すなわち、デザイン部の人間は営業部あての問い合わせも取り次がなければなら

30

ないのです。この場合、営業の担当者がすぐにつかまえられればまだいいのですが、うまく連絡がとれなかった場合、電話を受けた者は担当者に連絡事項を伝えるまで心理的に落ちつかず、自分の本来の仕事になかなか集中出来なくなります。このロスが以前はかなり大きかったのです。それが、ボイスメール・システムを導入してから、この点はかなり改善されました。もう一つボイスメール導入の利点は社内ミーティングの数が減ったと言うことではないでしょうか。営業の立場から言いますと、社内ミーティングをしている間はその分お客様のところへ行けないわけですから、顧客獲得、あるいは顧客サービスという観点からはマイナスとなります。」

ケースライター：「社長の杉山氏はこのボイスメール・システムを導入する事によって、社内コミュニケーションをはかり、社員が情報を共有する事によって社員の統合をはかっていくという思惑もあったようですがその点に関しての実態はいかがですか？」

朝永氏：「確かに、社内の一部の人間は社長の意図を理解していると思いますが、大方の人間はやはりボイスメールの『便利さ』を評価しているのだと思います。日々仕事に追われる者にとって関心の的は、そのシステムがどれだけ自分の仕事をやりやすくしてくれるか。これに尽きると思います。」

確かに杉山社長が目指した仕事の効率化という面ではボイスメールは大きな役割を果たしているようだが、コミュニケーションを通じての経営参加という点に関しては、様々な見方があるようである。

#### 企画営業部次長 榊氏

さらに、同じ企画営業部でも横浜本社に勤務する企画営業次長の榊氏にボイスメールのメリット・デメリットを尋ねてみた。

「営業活動をしている中で、ボイスメールの一番のメリットといえるのは、今までならみすみす逃していたかもしれない仕事を拾えるようになったという事だと思います。もちろん厳密に実験をして比較をした訳ではないのですが、もしボイスメールを使っていなかったら、この注文はとれなかっただろうな、というケースが実際何件か発生しています。これはうちの杉山が良く言うリアルタイムの大切さということだと思います。2つ目の大きなメリットとして上げられるのが、営業部員どうしのコミュニケーションが円滑になったということだと思います。実は、営業部門は以前は、グラフィック部門とガラスアート部門が別々に営業活動を行っていたのですが、3年ほど前にその垣根が取り外されました。理由の1つとしては、グラフィックで受注を受けたお

お客様とやりとりしている間に、オフィス空間の話になってうちのグラスアートの話になりそれがインテリア部門での受注につながったり、その逆のケースもでてきたりなどして、依頼側に垣根がなくなってきたということが大きいのではないのでしょうか。そのような場合、営業部員同士の横のつながり特に情報の共有というのは仕事上どうしても欠かせないものとなってきます。また、個々の営業マンの情報量が多くなるとそれを営業トークとして活用することも出来るようになってまいります。」

ケースライター：「学問的には情報が共有されることによって、従業員のモチベーションがあがるという考え方がありますが、その点に関して榊次長のお考えはいかがでしょうか？」

榊氏：「そうですね、社内の情報を共有することによって、私自身を例にとれば、少し抽象的な言い方ですが人間としての幅が広がるという感じを持っています。モチベーションとの関連で言いますと、コミュニケーションを頻繁にすることによってお互いが認め合うという気持ちが強くなり、それが個々人のやる気につながるということはあるかもしれません。ただ、正確に導入前に比べて社員全体のやる気が向上したかどうかは分かりません。ただ、営業マンにとっては、日頃一番気になっている家族とのコミュニケーションが取りやすくなり、それによって以前なら生じていた仕事以外の余分なストレスが解消され、それだけ仕事に集中できるようになったということは言えると思います。」

#### グラフィック・デザイン部 新田氏

以上、日頃社外を駆け回り顧客との円滑なコミュニケーションツールとしてかなり機能的にボイスメールを使いこなしている営業部の人たちと比べて、普段は社内に留まり営業部員に比べると顧客との接点も少ないグラフィック・デザイン部の人たちはどのようにボイスメールを使い、このシステムをどのように受けとめているのだろうか。グラフィック・デザイン部長新田氏に話を聞いてみた。

「確かに、営業の朝永が申しますように、以前に比べて私たちの仕事が、営業への伝言のために大きくロスを被るという状況は少なくなったと思います。ただ、私が思うには、ボイスメール導入の一番のメリットは社内コミュニケーションへの貢献だと思います。もちろん一番いいのはお互い会って直接話をするのですが、双方が忙しく、会うことも電話で話す事も難しい場合、それに次ぐものとして録音された音声によるコミュニケーションということが考えられると思います。これは、文字になってしまった電子メールとは明らかに違うものだと思います。文字にしてしまうと、その

5 ときの伝達者の精神状態や感情というコミュニケーションには非常に重要な情報が抜け落ちてしまいます。特に社内でのコミュニケーションの場合、メッセージの内容よりもこの付加的な情報の方が重要な時があります。ですから、ボイスメールというのは機能的な面での貢献もあるかと思いますが、それ以外の部分が実は非常に大きい気がしています。」

10 ここでは、ボイスメールを「効率」という面から捉えがちな営業担当者に比べて「コミュニケーション」という捉え方が強調されている。もちろん、インタビューに応じてくれた新田氏の個人的なパーソナリティの影響もあると考えられるが、業務の内容によって同じ情報ツールの使い方も、またその存在意義にたいする認識にも大きな開きがあることがあらためて分かった。

#### インテリア・アート部門 上山氏

15 最後に、1988年に同社に新たに設立されたインテリア・アート部門の代表であり、氏自身がまた、ガラス工芸作家でもある上山氏にボイスメール・システムに対する感想を聞いてみた。

20 「ボイスメールはとても便利だと思います。本当はあまりこういう使い方をしてはいけないのかもしれませんが、私は日常の業務をこなしていて、ふっとアイデアが思い浮かぶことがあるんです。そんなとき自分のボックスに電話をしてそのアイデアを録音しておきます。私の場合、外に出かけてお客様に説明をする事なども多いので、ついつい仕事にまぎれてせっかく思い浮かんだアイデアを忘れてしまいがちなんですが、そういうときに手軽にメモ帳代わりになるボイスメールはとっても使い勝手がいいんです。ただ、ボイスメールを使うことによるデメリットがあるとすれば、直接話し合えばもっとすんなりと解決することを、ボイスメールを使って間接的にコミュニケーションしたために、かえって問題がこじれてしまったというような場合だと思います。これはボイスメールを使う人の性格にもよると思うんですが、直接言いにくいことを、ボイスメールのメッセージにいれておくと言うようなケースもあるんです。もちろん、感情的になった時など、その場で言い合うと喧嘩に発展してしまうというようなこともあるかもしれません。そういう意味では、少し時間をおいてクールダウンしたところで、冷静に話し合うほうが良いという考えもあるでしょう。ただ、私は、たぶんに性格的なところもあるのかもしれませんが、そういうことがあまり好きではありません。物理的に直接言いうるものであれば、やはり直接言い合うのが基本だと思っています。」

25

30



上山氏は新田氏と同じようにボイスメールによるコミュニケーションについて語ってくれたが、彼女は新田氏が指摘したポジティブな影響に対して、むしろそのネガティブな影響について言及した。氏はコミュニケーションでとにかく大事なものは間接的なボイスメールを通しての会話よりも、面と向かって直接言い合うことだと指摘する。新田氏も、直接的なコミュニケーションを最善なものとしてあげているが次善としての「音声」によるコミュニケーションの効用を強調する。一方、上山氏は、間接的なコミュニケーションを使うことによって生じてしまう、誤解などの派生的な逆効用に注目しているようである。

5

### 導入者の思惑と現実のギャップ

10

#### ビジネス上の効果

以上見てきたように、営業部門においては顧客に対する素早い反応が出来るようになったということで、ビジネス上の効果はあったと結論づけられるかもしれない。営業部長の朝永氏が指摘するように、地下鉄や地下駐車場の中ではポケットベルが使えない、あるいは、電話代がかかりすぎることがある、など、運用上の課題はまだあるが、おおむね、その効果は導入者である杉山社長の思惑にそったものとなっていると言えよう。それは、社長の「今、うちはボイスメールなしではビジネスが出来ませんよ。」という言葉にも端的に表れていると言えよう。その他では、営業部長の朝永氏が指摘した内勤の人たちの仕事への妨げが減ったことなども、会社の生産性向上には役立っているといえるだろう。すなわち、顧客への対応に関してのボイスメール導入の効果に関しては、導入者の思惑と現実の大きなギャップは見られないと結論づけてよいようである。しかし、対顧客関係上のビジネス効果ではかなりねらいに近いものが得られているようであるが、社内コミュニケーションに関わる効果についてはどうであろうか。

15

20

#### 従業員のモチベーションへの効果

25

ビジネス上の効果に加えて杉山社長がねらっていたものとして、社内コミュニケーションの頻度をあげて、社員を事業の中に巻き込んでいくというものがあつた。この考えには段階がいくつかあつて、まず1番シンプルなものとして、会話の頻度を上げて社員同士の親近感を高めるといふもの、2番目に、社員が他の部門と情報を共有しあつて相互理解を深めるといふもの、3番目に、社員が会社全体が目指すコンセプトを共有して、コンセプトをベースに仕事を進めていくというものである。インタビューを続けていく中で、この1番目に対してはある程度社内でも認識されていた。だが、先に見たように、ボイスメールを社内でのコミ

30

ユニケーションを高める目的で使用する事に対しては、積極的に支持する人と、あまり支持していないという2つの対峙する反応がみられた。2番目、3番目に対してはほとんど認識されていないというのが実情であった気がする。もちろん、このような事柄は認識されていなくても実際に機能しているということはまああるが、この共立コミュニケーションに限って  
5 言えば、導入者の思惑がまだ十分に浸透していないというのが偽らざるところであろう。

## 明日に向かって

まだまだ日本では珍しいテレビ電話に向かいながら、杉山社長はコミュニケーションという  
10 うコンセプトをどの様に定着させようかと考えていた。これから、東京支社の営業部門とデザイン部門の人たちとミーティングをすることになっている。その中で、共立コミュニケーションズの企業理念としての「コミュニケーション」というコンセプトをどう具体化していくかについて少し話を詰めていこうと考えている。あれこれ考えてみたが、なかなか「これは」というアイデアが浮かばない。そうこうしているうちに、ミーティングの時間が迫って  
15 きた。結局杉山社長は、いいアイデアが浮かばないうちにテレビ電話の受話器に手をかけた。

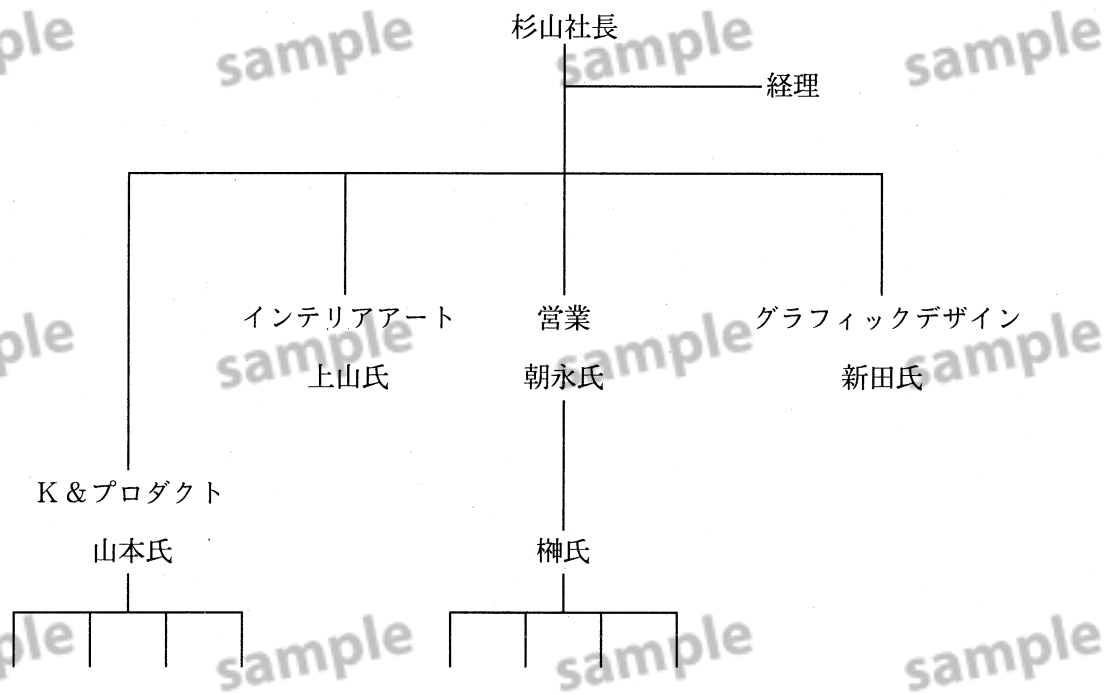
20

25

30

付属資料 1

共立コミュニケーションズの組織図



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



(社)日本ディスプレイデザイン協会「'95ディスプレイデザイン賞」  
優秀賞受賞作品

### 〈創造のフェニックス〉

恵比寿ガーデンプレイス 恵比寿麦酒記念館  
見学者コースB2～B3 壁面オブジェ

天地約7m 左右最大幅3.2m 総重量980kg  
全体フレーム3.2mm厚鉄 円筒連続部2.3mm厚鉄  
ミラー8mm厚 ゴールドミラー5mm厚  
サンドブラストエッチング(裏彫り) 金箔  
レリーフ部15mm厚 硝子くり抜き金箔張り 陶器金箔張り

撮影：三富 純

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

# 企業コンセプト書制作の御提案

共立コミュニケーションズ株式会社

当社KCCは従来より各企業人の行動の指針となる「コンセプト書」の制作をお勧めしております。現今の経済情勢下では、現在人員を、いかに考え方を改革させ、いかにシステムチックに、いかに一騎当千の働きをさせ得るかが、企業の生き残りと発展を賭けた重要課題となっております。

行動バイブルとしてのコンセプト書——どうか御検討下さい。

お問い合わせ：0120-00-7221 KCC横浜本社 杉山健一

## 1. コンセプト書の内容

### ア. 会社のミニヒストリー

#### イ. 経営理念ないしは会社のスタイルをわかりやすく表現する。

普通、急成長企業にあっては会社の歩んできた道はほとんどの構成員が知らない、ということがよくあります。社員にとっては、自分が入社した時点から（自分と会社との歴史は始まるので、よほどでなければ関心が無い訳です。注意すべきは先輩や上司によって「その人なりの視点、解釈による解説」がされてしまうことです。

自分が属する組織の過去は知らなくても仕事はできます。しかしそれでは背景となる歴史や伝統文化を知らずしてやとわれる「雇兵」になるおそれが生じます。彼にとっては「今と将来」に関心があります—と云えば聞こえがいいのですが、（在社5年ぐらいまでは）自分のことにしか関心がいかないのです。帰属意識とロイヤリティーの欠如です。

人が人を好きになれば、相手の「歴史」を知りたくなりますね。子供のころのこと、家族のことetc.それでもっと好きになったりします。「なるほどそうだったのか」という思いが、相手と歴史を共有することになり、そうしてアイデンティティーが生まれる訳です。

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

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立8.4・P100