



慶應義塾大学ビジネス・スクール

浜松テクノロジー株式会社

5

浜松テクノロジー株式会社は、コンピューター技術を用いた光学装置や測定器などの大規模・小規模の精密電子機器、およびコピー機やパソコン・ワープロなどのOA機器のメーカーであった（社員数約2万人）。石油ショック以降急速に成長した会社であったが、規模が大きくなるにつれて大企業病の兆候が見え始めていた。そのため、浜松テクノロジーでは、社員がのびのびと仕事できる風土、新しい分野を柔軟な発想で考えることのできる風土を培っていくための全社的な組織活性化運動を展開していた。

10

浜松テクノロジーは情報技術を活発に経営に取り入れていく会社として有名であった。

研究、開発、製造といった技術部門にふんだんの情報化投資を行なってきただけでなく、営業部門や事務部門にいたるまでほぼ1人に1台あるパソコンやワープロをLAN（ローカルエリアネットワーク）につなぐことで組織のシステム化・ネットワーク化をはかり、業務活動をより迅速に円滑に行なうことを目指してきていた。特に、コンピューター・ネットワークによる「パソコン通信」は重要な企業内通信ツールとして用いられ、新しい企業活動のあり方としてマスコミでとりあげられることも多かった。

15

このような背景から、浜松テクノロジーで行なわれていた全社活性化運動は、パソコン通信のネットワークを一つの重要な媒体として展開されるようになっていた。慶應ビジネススクールのケースライターは、パソコン通信を用いた活性化運動の模様を尋ねるために、1991年の春に浜松テクノロジーを訪問した。

20

全社活性化運動

25

浜松テクノロジーでは「ジャンプ浜松」という名称の全社運動が展開されていた。大企業病の芽を摘み、創造力と活力に富んだ組織にすることを目的としたこの運動は、1990年4月から1992年3月までの2年間を予定とする活動であった。ケースライターが浜松テクノロジーを訪問したのは、「ジャンプ浜松」の運動期間の半分以上が過ぎたころであった。

30

このケースは、クラス討議の資料とするために慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授高木晴夫が作成した。企業名、個人名、及び事業に関する若干の部分が偽装されている以外はすべて事実である。

著作権©慶應義塾大学ビジネススクール,1992年

「ファイト浜松」

「ジャンプ浜松」が開始される以前に、浜松テクノロジーでは、1987年10月から1989年9月の間「ファイト浜松」という運動を展開してきた。1987年当時は、急激な円高、半導体不況、貿易摩擦などにもない、経営環境は著しく悪化し、利益は2年間で3分の1まで落ち込むなど、業績が非常に厳しかった時期であった。「ファイト浜松」はこの減益状況から脱出するために、売上高・コストダウン・経常利益の数字目標を掲げ、全社を挙げて経営体質の強化を目指して取り組んだ運動であった。

2年間の活動期間で数字の目標はクリアできた。しかしながら、この運動はトップダウンの運動であったため、個人レベルでの参加意識が十分であったとはいいがたく、また数字に追われた現場には疲労感が残り、ほんとうに会社の中身について議論ができたかどうかという大きな反省が残った。特に最後の半年は、通常業務に加えて「ファイト浜松」の目標数字が加わり、ひたすら仕事に追われる状況になっていた。

全社運動の担当部署である企画部経営管理室は、「ファイト浜松」を展開してきた後として何らかの形で次の運動につなげたいと考え、トップダウンではないボトムアップによる意識改革活動として「ジャンプ浜松」運動を計画した。ボトムアップの運動はこれまでQCサークルなどの小集団活動で見られたが、全社的なものはなされたことがなかった。

「ジャンプ浜松」

企画部経営管理室が事務局になって「ジャンプ浜松」推進委員会が構成され、委員長の副社長名で「ジャンプ浜松」運動の開始とその目的が社内報で広報された。そこには「浜松テクノロジーのさらなる発展へ向けて21世紀へジャンプ!」と述べられ、浜松テクノロジーが目指すべき企業のありかたとして次の3つが掲げられた。

1. 顧客第一の発想による革新的な技術開発の追求
2. 社員一人一人がチャレンジする組織風土
3. 社会的責任の自覚と世界への貢献

推進委員会の認識として、21世紀へジャンプできる会社として発展を続けるには、大企業病の兆候を取り除き、創造力にとんだ挑戦的な組織風土を作ることが必要で、それにはこの3目標を実現し、「個の活性化」と「組織の活性化、結集力の強化」が必要になると考えられた。

企画部経営管理室が中心となって全社でのボトムアップ活動が推進されるようになった。会社の活性化のために、ボトムアップであれば何をやってもよいとし、活動内容は各部門に任された。そこから従来の枠にとらわれない新しい発想が生まれ、革新的な新商品・プ

プロジェクトが生みだされるのが期待された。予算も通常業務以外の別枠が各部門に与えられ、活動の取りまとめをする各部門の事務局も設けられた。

「ジャンプ浜松」運動のスタートとするために、事務局は運動のシンボルマークと標語を社内募集し、優秀作品の表彰会を行なった。同時に、大企業病に関するエピソードを社内から集めて編集し、カラー印刷のきれいな冊子を作成して社内に配付した。

5

このようなことがきっかけになって、各部門で小集団活動による様々な意識改革の運動が展開されるようになった。運動を展開し始めたころは地域とのコミュニケーションに関するテーマが多かったが、次第に業務に関連するテーマも増えてきた。各部門で活動事例の発表会が行なわれ、表彰制度も導入された。活動事例は事務局を通じて集められ、「ジャンプ浜松」運動の活動事例集として印刷され、社内に配付された。

10

「ジャンプ浜松・発言広場」

「ファイト浜松」運動がようやく終わって半年で開始された運動であったこともあり、「ジャンプ浜松」運動が開始されて3か月の間は活動レベルがやはり低かった。

事務局の経営管理室はこれをなんとか盛り上げるために、社内で活発に使われるようになっていた「パソコン通信」をこの運動のためのコミュニケーションのメディアとして活用することを考えた。経営管理室長の秋元照夫氏は、ケースライターにこの経緯を次のように説明した。

15

社内報のような形の雑誌を定期的に発行して全社員に配付し、この運動を盛り上げることを考えたのですが、すでにいくつかの部門で活性化を話題にしたミニコミ誌が作られていて、けっこう活発なものもあり、全社的なものをさらに作ることは考えにくかったわけです。このような運動を全社展開するにはやはり部門間のコミュニケーションを高める必要があるのですが、部門をまたいだ活動事例がまだなく、それを増やすためにもパソコン通信による部門間コミュニケーションのネットワークを使おうと考えたのです。全社運動にパソコン通信をつかったことはまだなかったので試行錯誤でやり始めましたが、当社では社長自身が仕事でパソコン通信を使うことに積極的ですから、この件の実現は容易でした。

20

25

パソコン通信の機能にはさまざまなものがあり、そのなかの1つで一般的によく知られているのが「電子メール」であった。これを用いることで自分のパソコンでワープロ打ちした手紙やメモを瞬時に相手の電子メールボックスに入れることができ、相手がそれを読んだかどうかの確認も容易であった。ネットワークでつながれている限り、国内海外を問わず瞬時にメールを送付することができ、時間的・地理的制約を受けない情報化時代のコミ

30

コミュニケーション手段であった。

このような電子メールがどちらかというと個人から個人への便利な通信手段であるのに対して、「ジャンプ浜松」事務局が意識改革活動の媒体として使うことを考えた「発言広場」は、新聞でいう読者投書欄のようなもので、自分の意見や考えを広く多くの人に知ってもらうためのものであった。パソコンで自分の意見や考えをワープロ打ちして、電子メールを送る要領で「発言広場」へ送信しておけば、だれでもパソコン通信を使ってその広場に投書されたものを読むことができた。またそれを読んだ人も、自分の意見をさらに発言するために「発言広場」あてに送ることができた。このような活発な意見交換を可能にし、新しい意見が形成されていく場となるメディアがパソコン通信の大きな機能の1つとして提供されていた。「ジャンプ浜松」事務局はこの公開的・公共的なパソコン通信の機能を活用するために、浜松テクノロジ・パソコン通信ネットワークのなかに今回の組織活性化運動専用のもので「ジャンプ浜松・発言広場」を開設した。

企業内通信ツールとしてのパソコン通信

パソコン通信の戦略的重要性

浜松テクノロジでは経営活動の情報化が活発に推進されており、その柱の1つがパソコン通信であった。難しいコンピューターの言語を使わずに、自分の机のうえにある簡単なパソコンやワープロを使ってコンピューター・ネットワークの通信ができれば、電話やファックスにない便利なものになるはずであった。ケースライターは、浜松テクノロジがどのような考え方で社内のパソコン通信を推進してきたかを知るために、情報ネットワーク推進部を尋ねた。部長の安川純氏はその基本的な考え方について次のように述べた。

21世紀をにらんで我が社の組織構造を考えたとき、現状のトップ・ミドル・一般社員というピラミッド型の組織のままだと、これからの環境変化の激しさについていけません。トップ・ミドル、ミドル・一般という縦のコミュニケーションや、各層の中だけでの横のコミュニケーションだけでは、とても対応できない事態がつつぎに出現してきます。しかも現在どの会社でも組織の中ぶくれが起きていて、たくさんいるミドル自身が自ら動いて情報を創造していかななくてはならないのです。彼らこそが中心になって上にも下にも、右にも左にもナナメにも情報を発信して創造的なネットワーク組織にしなければなりません。その時、職制や階層や部門を越えて個人から個人へ自由にコミュニケーションできる必要があります。個を重視する会社ならばまずそれを可能にする道具をもたなければなりません。

ん。パソコン通信がその道具なのであり、電話やファックスにない大きな力を秘めています。

「ジャンプ浜松」の運動目的にも述べられていたように、浜松テクノロジの経営戦略の大きなポイントに社員一人一人の活性化による革新的で創造的な組織風土の構築があった。市場が成熟化し、製品の差別化や企業自身の差別化が急務になってくると、従業員一人一人のオリジナリティーこそがその差別化の源泉であり、個人のオリジナリティーを受け入れる企業文化を重視するという考え方に立たねばならなかった。この考え方を経営の情報化の観点から実現しようとしたのがパソコン通信であった。

パソコン通信の活用をこのようなねらいで推進していく上で、社長の岩崎典男氏自身がパソコン通信に対して非常に前向きな理解を持っていたことが重要な背景となっていた。岩崎社長はその点を次のように述べた。

パソコン通信は役員やスタッフとの連絡に欠かせない道具です。国内出張でも海外出張でも、鞆にいたノート型パソコンを手近な電話にモデムでつないで活用しています。一般社員からくる電子メールには必ず返答するようにしており、朝5時におきてパソコンに向かうこともあります。「発言広場」ももちろん読むようにしています。私の方からなにか言ってしまうと社員が思い切って発言できなくなると思い、あまり口をはさまないようにしていますが、忙しくてもスケジュールの合間をみていくつかある「発言広場」に必ず目を通し、社内の様々な意見を知るようにしています。

電子メールをよく使うというある部長によれば、一日に受け取る電子メールの数は多い日で約25通、平均して約15通であった。そのうち3割が単純な通知や連絡などで回答の必要がないもの、3割がすぐに回答しなければならないもの、4割が時間をかけて考えてから返事をしなければならないものであった。

情報ネットワーク推進部の役割

浜松テクノロジの組織のなかで、情報ネットワーク推進部は従来からある情報システム部から独立した部門であった。情報システム部はメインフレーム・コンピューターによる基幹情報処理システムを用いて集中的なデータ処理（EDP）業務を行ない、各部門の業務の機械化や効率化を推進していた。一方、情報ネットワーク推進部の設置のねらいは、組織メンバー一人一人がパソコンやワークステーションを持つというエンドユーザー・コンピュー

ティングの時代にあって、組織や職位の壁を越えた情報交流を促進することにあった。そのため、既存の部門構成を前提とした情報システム部からは独立させた形で情報ネットワーク推進部が設置される必要があり、全社的な情報交流を目指すためのトップのサポートが得やすい位置づけになっていた。

5 情報ネットワーク推進部の提供するパソコン通信サービスは、基幹情報システムとまだ接続されていなかった。将来の重要な方向として、従業員が自分のパソコンやワークステーションから基幹システムに業務処理のオーダーを入力してその結果を得たり、基幹システムにあるデータベースから自分のパソコンやワークステーションにデータを得て再利用したりするために、基幹システムとパソコン通信の統合が検討されていた。

10 従って、現在のパソコン通信サービスの重点は業務処理そのもののサポートではなく、業務活動に必要な「通信」と「情報提供」、および「情報交流」の媒体となることであった。このような範囲でのパソコン通信にはワープロでも十分対応できたので、パソコンやワークステーションのユーザーだけでなく、ワープロしか使えない人にとってもパソコン通信を使うことができた。

15 浜松テクノロジのパソコン通信サービスのメニューには、すでに述べた「電子メール」や「発言広場」に加えて「電子会議室」、「電子掲示板」、「全社情報サービス」、「外部ネットワーク接続サービス」などもあった。「電子会議室」は、複数の人と電話で話しをする要領で、何人かの人と電子メールを使って情報や意見の交換を会議の形で行なえるものであった。「電子掲示板」は日常生活での掲示板と同じようなもので、電子メールを使って送信してお
20 けば誰かに役立ちそうな情報を自由に掲示できた。逆に「こういうことを知っている人がいたら教えてください」と掲示しておけば、それを見た誰かから返事が返せるようになっていた。「全社情報サービス」ではさまざまな情報が会社から提供されており、主なものをあげてみると、冠婚葬祭情報、宣伝情報、営業カタログ情報、新聞・経済誌見出し情報、展示会・会議案内、健保情報、斡旋販売情報、株価情報・・・などであり、社員から好評であっ
25 た。「外部ネットワーク接続サービス」を用いれば社外の商業パソコン通信ネットワークにつなげることができ、国内ばかりでなく海外のネットワークとも容易に通信できた。これを用いれば、逆に自宅や海外からでも会社に電子メールを送れるし、海外に出向している人とのやり取りも容易であった。

30 浜松テクノロジで社員がパソコン通信を利用するには、まず利用者としての登録を受けて、IDとよばれる個人口座番号のようなものを取得する必要があった。利用者登録ができるのは「管理職、および一般従業員のうち業務上必要のある者」となっており、管理職には全員IDを付与し、一般従業員でも申請すれば付与されていた。情報ネットワーク推進部の方針として組織内に広範囲に積極的にIDを配付してきており、現在約14,000人がIDを持っていた。

ジャンプ浜松・発言広場

「発言広場」の活況

社員一人一人からの自由な発言を可能にし、部門を越えたコミュニケーションを高める目的で設置された「ジャンプ浜松・発言広場」は、次第にこの運動における大きな位置を占めるようになった。この発言広場の性格上、責任ある発言を維持する意図で、「ジャンプ浜松・発言広場」の会員として登録した人だけが電子メールを通じて発言できた。会員資格は特になく、IDを持っている社員であれば、自分のパソコンからの極めて簡単な操作で会員の登録ができた。

現在の会員数は約5,000人で、そのうち「発言広場」に毎日アクセスする（発言はしませんが読む）人は約11%、1週間に1回以上アクセスする人まで含めると約34%、1か月に1回以上までで約74%であった。発言そのものは平均して1日に約50件あり、そのうち女性は約30%であった。社内の非常に多くの人が、発言しなくとも、かなり頻繁にこの「発言広場」にアクセスして「ジャンプ浜松」運動に関連して出された意見を読み、それを知ったうえで毎日仕事をしていた。

事務局の集計によると、30歳ぐらいまでの人からの発言が比較的多く、管理職からの発言は相対的に少なかった。事務局内では、管理職からの発言があまり入ってこない理由として、パソコンやワープロの操作がやはり苦手な管理職がいるからではないかとか、公の発言ととられることに懸念を感じるからではないか、などと考えられていた。

問題提起

自由に発言する場を提供するという目的にかなって、この広場に多くの意見が寄せられ、事務局にとっても貴重なものになってきた。なかでも中心的な話題になったのは、急激に拡大してきた組織の歪みや、制度・仕組みの矛盾についてであり、それに関連して色々な改善を求める意見であった。このような意見は、これまでは個人レベルの非公式な会話で表明される程度であったものが、「発言広場」という誰でも容易に意見を言えるオープンな問題提起の場が提供されたことで、一気に表面化してきた観があった。それらは正面から誠実に問題を提起しているものもあれば、文章的にも丁寧さがなく軽薄ととられかねないものまで様々であった。

このような状況を概観するために、「ジャンプ浜松・発言広場」の意見のなかから、比較的まとまりがあり丁寧な文章で述べられているものを選んで次に示す。

◆ 9/16 91/3/3 17:50

hmtc@001607 吉田利明 管理職と課員のコミュニケーションについて (注1)

5 私は情報システム部の一課員です。最近、自分の職場に対していらいだちを覚えます。私の部署は、利用部門からのシステム化の要求の増大により、フル稼働の状況にあります。毎日夜おそくまで残業したうえに、土曜・日曜まで出勤をしないと自分のかかえている仕事がかたせないことがほとんどです。もちろん代休はなかなかとれません。手持ちの仕事もこなさきれない状況であるにもかかわらず、次から次へと新規の仕事が舞い込んできます。

10 また若手から相談をもちかけられることも多く、そういう場合は忙しい合間をぬって飲みにいき、ぐちを聞くのも私の仕事のようになっています。何か問題があると、管理職は私をよんで「もう君は若手をひっぱっていかなければならない立場なんだ。まだそんなことでは班長として力不足だ。」と怒られます。

15 ご存じのように、当社は全社的に業務が増大している状況であり、人員の補充を申しでも、いくら大量に採用しているとはいえ、現場レベルになれば、一課に一人入るかどうかもあやしいところです。また新人が入れば入ったで、その教育にも工数がかかります。

20 わたしもいまや中堅クラスとなり、部下も何人かおられます。その部下に新人をつけるからしっかり教育するよにといっても、「新人なんかつけなくて下さい。新人のめんどろなんてみれません。自分のことだけで精一杯です。」という発言には、愕然とするだけです。私は彼に「そんなことは言うな。しばらくは大変でも、そのうちに戦力になるのだから。先行投資だと思って新人のめんどろをみてくれ。」と言いましたが、はたして、彼が新人のめんどろをどの程度みれるかは不安です。結局、私がカバーするしかないときらめています。

25 私の職場の友人の中にも、こういう状況に嫌気がさしたのか辞めていくものがちらほらと出はじめています。退職するものがあると、その人の仕事は残った人間でカバーするしかありません。結局、仕事のできる人間に仕事が集まり、おまけに、辞めていく人間の仕事、さらには、新人の面倒という状況にあり、残っている人間の仕事がますます増える雰囲気になっています。

30 (注1)「9/16 91/3/3 17:50」は、91年3月3日17時50分にジャンプ浜松発言広場に送られた電子メールで、その日16通あった中の9番目のものであることを示している。「hmtc@001607」は電子メールを送った人「吉田利明」のID番号で、「管理職と課員のコミュニケーションについて」はその発言の表題である。この発言広場への電子メールはすべてこのような項目を記さねばならなかった。

こういう状況なので、管理職と課員とのコミュニケーションは十分でなくなり、私達中堅クラスに負荷がかかってきます。私も、若手に、直接管理職に自分たちの状況を訴えるようにいっても、若手は、管理職に遠慮してしまって、本当のことは言えないから私から言って下さいと言うのです。

相談をもちかけてくる若手は、私の部下だけではなく、他の課の若手もはっています。つまり、こうして聞いてあげる者があまりいないということでしょうか。さらに、こうした若手の意見はもっともであり、それに対して、何とか応えてやりたいと思い、管理職に相談をもちかけても、管理職からは何の反応もありません。また、若手からの意見を聞いても、自分自身だけでは何の問題解決策も導き出せないことにならないことにも苛立ちをおぼえます。

次第にこうした業務以外の面での私の苦労は徒労ではないか、管理職は自分の人の良さを利用しているだけではないかと、最近では思い始めてきました。また、土日を返上し仕事をして、それが、会社の利益には何の貢献もしていないというのは、それにもまして虚しく感じます

光機事) 情報システム部 吉田利明

◆ 18/27 91/3/16 17:10

hmtc@003615 秋元照夫「ジャンプ浜松」事務局から9/16, 91/3/3へのコメント(注2)

確かに、最近管理職と課員とのコミュニケーションは少なくなっています。また議論を交わすことも少なくなっています。もっと議論すること、議論のなかで、グループのベクトル合せをしていくことが大切だと思います。そういう大変な状況であるならば、そういう状況を一致団結してどのように打破していくかはみんなで考えるべきです。

若い人と課長とのコミュニケーションが一番大事であり、上司が部下の能力や適性を正しく見ていくこと、そして、問題点を真剣に議論することが大切だと思います。

特に、課長の姿勢に求められるのは
・部下のことを真剣に思う心

(注2) 活発な発言を促し議論の方向づけをしたりするために、社員からの発言に対して事務局からコメントすることが時々行なわれた。また、極端に非常識な発言には事務局として注意するコメントがのせられることもあった。(詳しくは「ジャンプ浜松」事務局の考え方の節を参照。) 9/16, 91/3/3とは、91年3月3日の16通あったうちの9番目の発言へのコメントであることを示している。

・部下を育てようとする意欲

だと思っています。ただ、現在の課長は、目の前の仕事を処理するのにきりきりまいてしています。課長はプロジェクト管理、他部門との調整、外注先との調整、技術面での検討・決定など、数多くの仕事をこなしており、残業、残業、でいくらがんばってもなかなか追いつかず、常に上からせきたてられているため、部下とのコミュニケーション、部下の育成や自社の将来を考えることなど、長い目でみて重要なことに時間をさけない状況なのです。

そういうことを言うと、必ず、それはやる気がないからだという人がいますが、それをやる気の問題にしてしまえば、課長がかわいそうです。課長にもっと余裕をもたせる仕組み／やり方を考える必要があると私は考えます。そのためにはどうしたらよいのか、これにはいろいろな原因があり、簡単ではありません。しばらく考えさせてください。私も考えますが、みなさんもぜひ、考えていただきたいと思っています。

企画部経営管理室 秋元照夫

◆ 38/56 91/4/16 17:53

hmtc@015288 神田英二 製品開発者からの問題提起

最近第二新卒という言葉が話題になっています。自分のまわりでも最近辞める人がでてきました。それで、最近考えていることを問題提起したいと思っています。

実際に、私の所属する部署でも、ここ3年の間に二人辞めました。実際に行動に移した人は確かに少ないのですが、「別の会社に移りたい」とか「別の部署に移りたい」、「別の仕事をしたい」と言う人は過半数を占めています。

製品開発の現場にいる者として、なぜ技術者が会社をどんどん去って行くのか理由を考えてみました。

まず第一に、製品開発計画に開発担当者の意向が全然反映されていないという問題があります。我々の部署で製品開発の計画をたてる場合、管理職と周囲の一部の人間だけが計画に参画し、実際に製品を開発する担当者は一人も計画に参画させてもらえません。また、計画をたてるにあたって、計画会議参加者に現場での開発者の意見を聞くといったことは過去一度も行なわれたことがありません。即ち、計画立案段階で現場の開発者の声を反映する機構がないわけです。これでは、せっかく、現場の人がいいアイデアをもっている、製品開発計画に活かされることがなくなります。

第二に製品の仕様を実現しようとしても、次元の低いレベルの問題で仕様が実

現できないという問題があります。実際に製品を開発していく上で、作業が進まない大きな原因は、決定した仕様の実現の困難さ、つまり設計段階での技術上の問題では決してありません。

その原因は次のようなものです。

- (1) 開発計画の進捗を無視した「臨機応変な」体制変更
- (2) 開発作業の状況を全く考慮しない仕様変更のおしつけ
- (3) 「予算」削減を理由とした無理な工数の削減

実際、私が経験した例では、開発途中であったプロトタイプ版が社内評価にだす前に他のプロジェクトの作業が遅れているという理由で作業を中断させられ、結局、お蔵入りになってしまいました。しかしその後の方針変更で、2年後にまた同じ機能をもつ製品を開発すると決定しました。

また、ある開発作業の真っ最中にスペース対策を理由に強引に職場を移動させられ、移動先の設備などが十分に揃っていなかったために、結果として、作業に約1ヵ月の遅れをきたしました。またある製品の開発作業中にも「臨機応変な」体制変更があり、メンバーを引抜かれたために製品検査やその後の保守作業に支障をきたしました。同じような組織変更が別の製品の開発途中にあり、「経費節減」を理由に開発グループの規模が縮小されたうえ、せっかく機能設計が終了した製品の再設計を要求され、約半年の作業の遅れがでました。

他の部門からみれば、私の部署は開発計画が自由だと言われていますが、現状はこんな悲惨な状況にあります。他の会社でも、事情は同じだという反論もあるかと思いますが、私が入社前に聞いた浜松テクノロジーの良い点は「製品開発の際に、開発担当者の意見が通りやすい」ということがあり、浜松テクノロジーに入社したのはこの点を重視したからです。あれは過去の栄光だったのでしょうか。

それで、次のことを考えてほしいと思います。

第一に、製品の開発計画（仕様、開発期間、体制）を決定する場合には、現場の開発担当者の意見を必ず反映する。具体的には、製品開発計画の会議では、会議にでる人は少数に限られていても、会議参加者は、義務として、開発担当者の意見を集め、製品開発計画を反映させるように努力し、管理職も、そのようなかたちで製品開発計画の会議を運営して欲しいと思います。

第二に、機能仕様で決定した仕様は極力実現できるよう支援する。具体的には、開発工程の進捗状況は無視した無理な体制変更はやめてほしいと思います。

臨機応変というのは言葉のヤアで、単に右往左往しているだけに過ぎない場合が多いと思います。体制変更と称して人をあちこちに動かすのではなく、仕事の割り振りを前もってうまく考え、なるべく人の移動を少なくすべきだと思います。

もちろん、人材育成を目的として、開発担当者の能力を伸せるような体制変更であれば、問題は別ですが…。

「仕様決定」に関しても、管理職が一方的に自分の考えをおしついたり「顧客の要望」を理由に既に開発の終了段階にはいつている製品の機能仕様を変更するなどという行為はいたずらに製品の出荷時期を遅らせるだけになるので、さけるべきでしょう。

我々開発者としては、管理職に適切なアドバイスを期待しているのであって、強制的な仕様変更を期待しているのではありません。経費削減をする場合も、開発工数の削減は極力さけてほしいと思います。無駄な出張を禁止したり、残業時間の規制をしたり、節電や、紙の節約、備品購入の自粛などをすれば、経費節減はかなりできると思います。

最後に、このような問題意識をもっている人は私一人ではないと思います。

こうした問題意識をもった場合は積極的に問題提起して、誰一人として、会社を辞めたいと考えることのない職場環境を作り上げていくべきだと思います。

◆ 8/26 91/4/30 10:25

hmtc@007224 小林辰男 学歴社会への提言

学歴で人間を評価することには、今までもずっと疑問をもっていました。それで、学歴に基づく体制に対して意見を述べさせていただきたいと思います。

私自身、家庭の経済的な事情で大学へ進学できませんでした。同じ理由で、進学を断念した人が社内にはかなりいらっしゃると思います。豊かな家庭に育った人ばかりが、当社に入っているとは考えられません。私は入社してからも、大学進学への夢を断ち切れず、何度も会社を辞めてやり直そうかと思いました。いつになっても進学の夢は捨てずにいようと、毎日のように考えています。現在、子供を一人、幼稚園から大学まですべて公立で通して成人させても、経費は何と一億円かかります。私の親は、仕事に恵まれず、病弱で、私自身遅く生れた子供でしたので、家庭にはまったく余裕などありませんでした。私が高校在学中に、早くも父は定年で、以後は、年金生活でした。年金にしても、奨学金にしても、行政、自治体というのは、真に国民の生活など、何もわかっていないのです。使い道に困るくらいの微々たる額です。

ですから、家計の維持、生活のためには、一人っ子の私は、働かなければならなかったのです。自分の夢のためにわがまを言うのは許してもらえなかったのです。

す。大学へいきたくてもいけなかったもののやりきれなさは、恵まれた人生を歩んできた方にどれだけわかるでしょうか。

きっと、私のような思いをしてこられた方は、たくさんいらっしゃると思います。ですから、人事担当の方、管理職の方、どうか経歴で社員を評価するのはやめてください。大学にいかないから能力がないとか、大学にいていないから、たいしたことはできない、任せられないとか・・・。

また、ある大学をでているから優秀で、他のある大学出身だから優秀ではないとか。そんなことを誰が、どんな基準で決めるのですか！全く、とんでもない話です。特に女性の場合、高卒だと補助的な仕事です。

私はラッキーにも、入社直後から、技術職としてソフトの開発をしてきましたが、こういう事実を、怒りに満ちた眼差で、見つめ続けてきました。

私自身、当初は技術的なことは何もわからず、ずいぶんと馬鹿にされたり、他の方にご迷惑をおかけしました。それでも、いろいろな方のご指導を受け、フォローしていただき、何とかやってこれました。

人間はだれでも、無限の可能性を秘めています。それを発掘し、うまく引き出し、育み、伸ばしていくのが、上司の役目であると私は考えます。その人の奥底にきらめくダイヤモンドを、つまらぬことで見失い、腐らせてしまっただけは何にもなりません。

適切に人材の育成、評価を行わなければ、企業の衰退を速めます。人には、自分にも、他人にも、気づかない適性が隠れているのです。そんな意味でも、私は今の仕事、チャンスを与えてくださった人事の方、任せてくれた上司・先輩の方々に筆舌に尽くしがたい感謝を抱いております。

うちの会社は官僚的になっているのではないのでしょうか。大企業病を阻止する運動が行なわれているのに、どうしてその状況は変わらないのでしょうか。

精密、3開発 小林辰男

◆ 11/43 91/5/16 8:03

hmtc@001698 岩村由美子 女性差別について

会社のなかには女性への差別があまりにも多すぎます。仕事の上で、どうして女性というだけで差別されなければならないのでしょうか。大学卒業までは男性と対等でした。それが、会社に入った途端、差がつくのです。優秀な人が男性にもいるように、女性にも優秀な人はいます。また男性のなかには、必ずしもそう

ではない人もいます。それを男性という大きな枠で上にあげ、逆に女性はすべて女性というだけで下におかれるのです。

5 どうして女性は男性の補助的な立場でなければならないのでしょうか。また、昇格も、どうして男性より遅くしなければならないのでしょうか。どのくらいの優秀な女性がそのためにやめていったのでしょうか。数え切れません。みすみす、無限の可能性を秘めている多くの人材を逃がしているのです。

世間で男女雇用機会均等法が成立しても、どれだけ社内の体制や仕組みの中で、それ以上に男性の意識の中で、そのことが認識されているのでしょうか。

10 性差の前に能力差があるべきです。優秀な人がいて、それがたまたま男性であったり女性であったりするのです。

なにか特別の運動があると、女性が活躍したと話題になりますが、それは、まさに女性差別以外の何物でもないと思います。特別な運動でない場合には女性には活躍できる場が与えられないのです。

15 また、人、もの、金以上に重要な経営資源とも言える情報についても、女性はその圏外におかれています。会社あるいは、各セクションの重要な機密情報については、女性には知らされない場合が多くあるのではないのでしょうか。これは、女性は重要なことは考えなくてもいい、あるいはその意思決定に参画しなくてもいいのだという意識の現われなのでしょう。このことは、下位から上位までの様々なレベルである問題です。

20 現在の社内は、あまりに官僚的になり過ぎていると思います。以前、この発言広場に問題提起がありましたが、学歴による差別あるいは、大卒の男性を基準とした体制など、矛盾がいっぱいあります。その矛盾に対して、どうして気づかないのでしょうか。あるいは気づかないふりをしているのでしょうか。前例がないからだめ、それをすると全体的なバランスが崩れるからできない、それは上司の意向と違うから・・・と、新しいことは結局できません。従来のまま、新しいことをしなければ、失敗することもなく、最低限が維持できるのですから安心でしょう。でも、それではなにも変わりません。様子を見ることも大事でしょうが、それにも限度があるのではないのでしょうか。他社に先駆けて、新しいことをすれば、失敗することもあるでしょうが、より力として、蓄積できるのではないのでしょうか。それに、組織・風土も変わってきます。何よりも、従業員が生き生きとしてくるのではないのでしょうか。

25

30

議論の全社的広がり

「発言広場」に問題が提起されると、それに触発されて何人もの社員から意見が寄せられ、その問題について一連の議論が形成されていくことがたびたびあった。問題提起が意見を呼び、その意見が新たな発言を呼ぶ形で議論の輪が広がるのであった。

提起された問題に関心を持つ人が多ければ、一つの問題提起が部門をこえた大きな議論の輪に広がり、パソコン通信上の全社的な話題になることも珍しくなかった。前節に例示したまとまりのある発言はそのような議論の輪を広げるきっかけを作ったものから採っている。これらは比較的長文のものであったが、もっと短いものでも十分な問題提起になっていた。

どのような種類の問題で議論の輪が広がっていくかのイメージをつかむために、日々「発言広場」に送られてきたものをおおざっぱにくくってみると、転職問題、高専卒・高卒の処遇問題、女性差別の問題、人事異動の活性化の問題、改革提案がなされても実行に移されない問題、社内ベンチャー制度提案の問題、新商品のアイデア提案・・・など多岐にわたる問題をあげることができた。一つの問題について議論の輪が広がることもあれば、いくつかの問題についての議論が同時並行することも頻繁にあった。

議論の輪が広がると数週間にわたってパソコン通信上で議論が戦わされ、その後、別の議論が優勢になってくるといった傾向を持っていた。

次に、問題提起の節で示した発言例の第3のもの(38/56、91/4/16 神田英二 製品開発者からの問題提起)がきっかけとなって展開した議論をやや縮小して示すことにする。この問題提起にすぐに反応して次のような議論が展開されていた。

◆ 4/37 91/4/17 01:10

hmtc@010401 上田孝司 転職問題について
38/56、91/4/16へのコメント

転職問題は、一度ならずそれを考えたことのある私にとっては、かなり心に迫るものがあります。時間にゆとりがなく神田氏の問題提起を十分読んでいないので私の意見は後で書きますが、私としてはより多くの、理想を言えばIDを持つ全員の、意見を知りたいところです。

◆ 16/27 91/4/17 16:48

hmtc@003707 杉本英一 仕様決定について
38/56、91/4/16へのコメント

開発担当者の意見を反映させることには大賛成です。顧客のニーズおよびシーズを十分に盛り込めていないから途中で仕様変更の必要が生じたりするのではないのでしょうか。後から大ユーザーの要望で製品をツギハギするよりは、最初からユーザーニーズにあった一本スジの通った製品の開発を目指すべきだと思います。

5

以上。

測器) シス技) 杉本

◆ 32/61 91/4/17 18:21

hmtc@003615 秋元照夫 神田さんの問題提起に関して

38/56、91/4/16へのコメント

10

神田さん、問題提起ありがとうございました。こうした事実は、たぶん社内の人色々なところがあり、「おかしい」「変えなくてはいけない」と思っている人も多数いると思います。

あなたがおっしゃっている通り、こうした問題(不満)を解決しないとジャンプ浜松は成功したとはいえないでしょう。まさに意識改革なのです。管理職の意識改革はいわれるまでもないことですが、それだけでなく、全員の意識改革が必要なのです。

15

神田さんは問題提起をされましたが、この問題について自分を含めて、職場の人たちがどういう努力をしているかをおしえていただけませんか。それを行なうことがジャンプ浜松の活動そのものなのです。この問題について、問題意識を持っている人達がこれまで何をしてきたか、そういう風土をどうかえようとしてきたかが大切なのです。

20

あなたが最後に述べられているように、「誰一人として、会社を辞めていくことを考えない職場環境作りのため、また、社長もおっしゃっているように風通しのよい、何でも提案し討議できる、活気のある職場を実現するため、全員の意識改革が必要なのです。よろしく願いいたします。

25

◆ 35/53 91/4/18 20:06

hmtc@010401 上田孝司 転職問題について

4/127、91/4/17 の続き

30

ようやく時間ができたので、神田氏の転職対策についてコメントを書きます。

私の部署では、幸か不幸か顧客から仕様書がでてくるので、開発者が仕様書に「こんなことを盛り込みたい」という自由度は低いです。それでも顧客より「そち

らの意見を聞かせてください」と申し出てきたような場合は、開発者は管理職に対して「これこれこうだからこうしたい」と言えば、良い意見は通る環境だと思っています。

したがって、神田さんのいう「製品開発計画に開発担当者の意向が全然反映されない」と言ったことはあまり見受けません。しかし、体制の変更は本人の意向に関係なく決定されます。事実、私は現在の部署に移るのに、もうほとんど有無を言わさぬという感覚を覚えたことを思い出します。では「臨機応変な」体制変更が許されるかと問われれば、それは間違いなく否です。私自身が今までの短い会社生活で感じてきた人事に対する感想は「人間を部品と勘違いしているような人事」ということです。

「予算削減」を理由としての無理な工数の削減は、極端ではありませんが否定できないものがあります。重要なソフトなのに少ない人数で作りはじめ、工数が厳しくなってきたから比較的繁忙でない他プロジェクトから応援をよび、システム試験では工数を厳守するために連日深夜まで残業が続く。それが一段落するとともにの人数に戻し、さらに次の仕事を少なくなった人数で行なおうとする・・・等々。まあ人員の確保も最近ではままたまらない状況のようですし、如何ともしがたい部分はあるのでしょうか。それに、当部署は少なくとも氏の部署ほど悲惨な状況ではないので、まだよいほうかも知れません。

「誰一人として、会社を辞めたいと考えることのない職場環境作り」は、浜松テクノロジーに限らずどこの会社でも非常に難しい問題だと思いますが、今のこの会社に限って言えば「不可能」の3文字に尽きるのではないのでしょうか。

「ファイト浜松」で変わった変わったと大騒ぎしたわりには、会社の業績が**%上がったのはファイト浜松のおかげですというのを聞くだけで、ほかにはなにも変わった印象を受けませんでした。それが何を意味しているのかと考えるに、「ファイト浜松をやらなくても同等の業績を達成できたのではないか？」と言うことと、「建前がまかり通り、実態がついていない」という結論に達するわけです。

ジャンプ浜松の活動事例が配付されましたが、それをよんで、自分がたいした活動をしていないのに、実行している人たちのことを言うのは卑怯であるとは重々承知していますが、活動事例集を見るかぎりにおいては「ファイト浜松と変わらない」と思います。

この「発言広場」にしても、何割の人が読んでいるのでしょうか。仮に読んでいても、「そんなことしている暇があったら、仕事やれ」と言われるところが多いのではないのでしょうか。現状では、上はかけ声ばかりかけて、下は従来の小集団活動

の延長レベルの活動しかせず、真ん中はガランドウです。浜松テクノロジーの組織で何が変わったか、自由に発言し、実行できる／させてくれる環境に近づいたか、とてもそうは思えません。

5 最後一言述べさせてください。私のもといた部署のとなりの課で、グループ全員で辞表を書いて出そうという動きがありました。転職願望もここまでくれば表彰もんです。以上、長々と読んでいただきありがとうございました。

◆ 20/45 91/4/20 12:06

10 hmtc@002210 前田英一 夢をかなえよう
35/93、91/4/18へのコメント

15 上田さん、何人の人が発言広場を読んでいるかはどうでもよいことだと思います。大切なことは今ここに参加している我々が意識を高くもって自分たちの夢を追うことだと思うのです。会社のためなんてつまらないことは考えないことです。自分達の夢を実現するために、今のこの会社を利用しようではありませんか。

小生も昔は自分の会社をおこして好きな仕事だけをやっていきたい、などとある意味では世間知らずなことを思ったこともあります。確かに束縛は減りますが、経理、人事、勤労など裏方さんが頑張って支えている仕事もやらなくてはならなくなるのです。

20 上田さんのとなりのグループで全員が辞表を提出しようと考えた経緯は何ですか。無計画な無説明な組織変更ですか？こういうことは非常に大きな問題であると思います。しかし、本当に大切なものを見失っていませんか？自分の夢を見失っていませんか。もし、隣の人が仕事や会社に希望を失っていたら、夢を語り合う飲み会でも主催してみてもいいかもしれません。そのときは会社の組織をいかに利用するかを考えたらどうでしょう。

25 ジャンプ浜松は小生にとって効果的に働いていると思います。少なくともこの発言広場に発言できる機会が得られましたので。各人が夢をもち、その夢を実現するために大いに今の会社を利用することこそが、浜松テクノロジーを魅力ある会社に変えてゆくことにつながるのではないのでしょうか。

30

◆ 43/56 91/4/20 22:12

hmtc@010401 上田孝司 夢をかなえよう
20/45、91/4/20へのコメント

自分たちの夢を実現するために会社を利用するという考え方は大変参考になりました。ありがとうございます。

◆ 13/36 91/4/22 12:09

hmtc@000401 松田幹男 同感です

43/56、91/4/20へのコメント

5

前田さんの意見には賛成したいですね。我々は自分の夢を実現するために浜松テクノロジーを利用する。これが最良の選択だと思うし、実際利用してくださいというのがジャンプ浜松運動でもあるのだと思う。

10

行動のないところに夢の開花など絶対にありえない。ここ、ジャンプ浜松発言広場に問題提起し、皆でそれを検討し、何とか突破口を見つけるのも一つの方法だと思う。批判だけで終わるのは当然だめです。のぞむ方向にもっていくために行動しなくては。まず批判があり、そしてその次に行動があるというのであれば最高である。

15

私は現在の浜松テクノロジーの体制や風土にはおおいに問題があると思うし、多くの方々もそのように感じていることと思う。実際多くの発言がそのような事実を示している。だが、我々自らがこれらの不具合なものにぶつかって変えていかないかぎりなにか一つ変わらないし、我々が舵を取らないかぎり、望む方向には全く向かわないと思う。

20

上司が意に反するものを押しつけるというのであれば、議論しあわなければならない。製品に開発担当者の意向が反映されないというのであれば、反映されるように徹底して議論すべきだと思う。そういう意味でも、ジャンプ浜松の活動事例集はすべて現在の体制・風土に対する戦いであると思うし、その成果が全く期待できないということは絶対にはないと思う。現時点では小さな力であっても、時間がそれらの効果を倍化させるだろう。

25

これらの効果を浜松テクノロジーにもたらせるのは、なんと言っても、我々一人一人の社員であり、そしてその行動の結果なのだと思う。ジャンプ浜松は我々が自ら行動しないかぎり、なにも我々にもたらさないだろう。

30

◆ 10/31 91/4/24 11:35

hmtc@030357 岸田広 子会社を作るときの提案

20/45 91/4/20へのコメント

5 久しぶりに発言します。浜松テクノロジーで子会社を作る場合、一つの部署の子会社化というパターンがもっとも多く、かつその部署の現在ある場所と違う地域への展開をはかる場合が一番多いと思います。昔は、そういう分社をする場合は、展開先の地域に関係がある人をできるだけ異動させるようにしていたみたいですが、今はどうなっているのでしょうか。もし考慮されていないとしたら、個人的な事情で、どうしても今の地域を離れられない人などは決断を迫られることになります。

10 逆に自分の事情で故郷に帰りたいような場合はどうなんでしょうか。そこに浜松テクノロジーなりグループ企業なりがあってその人に合った仕事があった場合は、無理のないかたちで移籍することができるのでしょうか。本人次第という説もありますが、どうでしょう。優秀な人材をそういう理由だけで手放すのは、会社にとって悲しいことです。

15 個人的なわがままを一々聞き入れては、会社が成り立たないのは十分承知していますが、ある程度の配慮は必要だと思います。夢を抱いて入社してきても自分の本意でない仕事をしているうちに絶望感から去っていく人は後をたちません。(逆にその本意でない仕事に熱中してしまう人もいます。そうなれば幸福なんだけど。)

20 でも、あきらめるのは早計だと思います。「となりの芝生は青い」といいますが、どこへ行っても同じような問題は転がっています。転職して苦勞するのも、会社の改革に燃えて苦勞するのもたぶん同じ程度の苦勞だと思います。(転職した人の話を聞くたびにそういう気がします。成功した人からは、良い話ししか伝わってきませんが。)

25 ファイト浜松と違って、ジャンプ浜松は一人一人の自主性が求められています。つまり、「変わる」ためではなく、「変えていく」ための活動が必要なんです。最初はできる範囲で構わないと思います。その目標に対する熱意が上司や同僚に伝われば、協力を惜しまないだけの余裕はまだ浜松テクノロジーはもっていると思います。(そういうことをやりとげた人の話しもよく聞きます。)

30 それは小さな一歩かも知れませんが、でも、そういう考えをもって会社を変えていこうと努力する人が増えていけば、変わっていくはずですよ。

◆ 14/82 91/4/25 8:56

hmtc@003615 秋元照夫 13/36、91/4/22 と10/31、91/4/24へのコメント、頑張りましょう。

松田さん、岸田さん、本当にそのとおりです。もし会社の方が間違っているのだ
5 ったら変えていきましょう。皆さん、待っていては何も変わりません。困難な
ことはわかっていますが、だからこそチャレンジしませんか。上田さんや岸田さん
がおっしゃるように、それがジャンプ浜松です。

すこしづつではありますが、間違いなく動きがでています。ファイト浜松とは
10 明らかに違った動きがあります。皆さん頑張りましょう。

具体的行動の一番簡単な例として、今、一般管理部門の若手が進めている業務改
善活動に協力していただけませんか。総務の電子掲示板に掲示してあります。日
常の事務処理で不思議に感じることを、これはいけないのではと思うこと、こうし
たほうがよいと思うことなどを、電子メールで hmtc@000422 (企画部調査課 梶田
ミハルさん) へ送ってください。管理部門も真剣に業務改革に取り組んでいます。
15 ぜひ掲示板をご覧の上、よろしくお願ひします。

企画部経営管理室 秋元照夫

◆ 25/64 91/4/26 15:47

hmtc@006231 八幡博史 辞めていく人の意見を参考に
20 38/56 91/4/16へのコメント

具体的な転職対策として、パソコン通信の中に「辞めていく人たちからのメッ
セージ」と言う電子掲示板を設けて、退職する人たちから「なぜ辞めるのか」を
一言発言してもらおうというのはどうでしょうか。かなり逆説的で乱暴な方法です
25 が、このような場を設けることにより、退職傾向に対応できる組織にすることが
できるのではないかと考えるためです。

この方法で、潜在的転職希望者にとってと管理職や人事にとって次のような効
果が期待できます。

1. 潜在的転職希望者にとっては、ちょっとした理由で辞めていく人が少ないこと
30 がわかる。
2. 管理職や人事にとっては、今後同じような理由で退職する人がないように注意
することができるし、安易に退職者を出さないための刺激ともなる。

その他の人たちにも、社内の問題点がはっきりとし、建設的に考えるために参考

になることでしょう。社内の権威が傷つく場合もあるかもしれませんが、転職を決心した人からのメッセージは、世の中の動きを如実に反映していて、参考になる点も多いと思いますし、奮起の材料ともなりえるでしょう。また、人間のドラマを垣間見ることもあるでしょう。

5 具体的には、発言対象者は、勤務期間がある程度以上の退職者全員とするのがいいでしょう。発言のタイミングは、退職手続きが完了してからの方が、なんでも言うことができ望ましいでしょう。またその発言に元上司や人事からのコメント（反論）を付けることも許すべきでしょう。人間関係が理由での退職の場合など、とんでもないメッセージがのせられることもあるかもしれませんが、おとなげない人はそんなにはいないと思います。管理職以外の職場の人を名指し攻撃しない、転職先のPRはしない、などのルールは必要かもしれませんが、どんな発言でもそのまま公にするのがいいと思います。

10 一般に、会社の従業員の2割のみが会社にとってプラスであり、2割はかえって会社にとってマイナスである、と言われていています。（のこりの6割りはトントンで、2-6-2の法則と言われているものです）この2-6-2の構成が3-6-1にでもなればかなりの優良企業になるのではないかと思います。

15 望ましいのは、社内のエネルギーが社外にもれずに、社内の活性につながるようにすることです。そのために、パソコン通信のコミュニケーションを有効に利用する方法を考えてみました。しかし私の意見はかなりの理想論であり、現実的には色々な問題もあるでしょう。一つの視点として議論の参考にしていただければ幸いです。

20 総合研、一基礎、計画課、八幡

「38/56、91/4/16 神田英二 製品開発者からの問題提起」に始まった一連の議論は、上に示した数よりももっと多くの人々の発言を呼び起こし、その後3週間以上にわたる議論の盛り上がりを見せた。

「ジャンプ浜松・発言広場」に対する考え方

30

「ジャンプ浜松」事務局の考え方

非常に活発な意見交換の場として「ジャンプ浜松・発言広場」が用いられるようになり、事務局の当初の目的であった「部門の壁を越えるコミュニケーションの媒体」として機能しているように思われた。この発言広場の使われ方について経営管理室の秋元照夫氏は次

のように述べた。

この発言広場は誰もが自由に意見を言えるようにするためのものですから、事務局としてあまり干渉しないスタンスをとっています。本社サイドであまり発言しないという意味です。おそらく意見を言う人の数よりは、それを読む人の数の方が非常に多いはずで5
す。もちろん社長や役員も読むわけですから、発言するほうにとっても、トップに見てもらえているという満足感があると思います。自分の意見を公にいえる場があるということに意義があるのだと考えています。

始めは、苦情や現状批判であふれてしまうのではないかと心配したのですが、実際やり始めると、必ずといってよいほど議論が建設的なほうへ向いていきます。10
後ろ向きの、ただ批判するという議論には、そういう議論でなくどうやって会社を変えていったらよいのかという前向きなものにしようという意見がほかの人からでてきます。もちろん発言広場を不満のはげ口にしかしていない人もいますが、そのような種類の発言は少なく、1割あるかないかでしょう。ほとんどは真面目な意見交換です。浜松テクノロジのここが悪いという後ろ向きの発言よりも、こ15
うしたほうが良いと思うという前向きの発言が多くなってきています。後ろ向きの発言をすると、ほかの人から前向きの発言をするように促されますので、そうなるのです。

極端に非常識なものや過激な意見がでたりすると、事務局として注意する場合があります。発言広場のなかで注意をすることもありますが、個人宛てに電子20
メールを送ることもあります。また明らかな事実誤認や、質問などの場合も事務局から、あるいは担当部署から発言してもらいます。こういった形での介入はやはり数は少なく、2、3日に1件ぐらいでしょうか。ですから発言広場はほとんどが自由な意見交換と言って間違いのないと思います。今までタブーだったものが25
発言されたり、思いつかなかった意見もでてきます。

やや問題だと考えられるのは、発言者にどうしても片寄りがあることです。(前節で見たような) ある問題で一連の議論が形成されるとき、活発な発言を続けるのはどうしても特定の人たちに片寄りがちです。まあ日常の会議でも同じなのですが、その人たちの発言の量が相対的に大きくなるのです。発言広場の場合は、30
テーマや時期が変わると、異なる人での片寄りになるのはおもしろいです。発言者の片寄りの原因の一つとして、やはり初めて発言するにはかなり勇気がいらしますので、やむを得ないとは思いますが。

もう一つ問題だと思うのは、発言広場を読んでもいないのにそれを批判する人がいることです。そういう人は発言広場にアクセスして意見を読んだわけでもな

いのに、うわさだけ聞いて、その発言者にチクチク言う人がいる。こういう誤った行為があるのを聞くだけで、発言広場は社内の統制を乱すとまで言う人がいるのは困ります。やはりアクセスして発言広場を読んでからにしてもらいたいですね。

5 就業時間中に発言するかどうかですが、ほとんどは昼休みとか、就業時間の前や後のようです。なかには自宅でディスクットに書いてきたものを仕事の合間に発言広場に送っておく人もいます。健全な使われ方と言っていいと思います。ただ、たまに、マニア的に発言の多い人もいて、仕事はしているのかなと不安になる人もいます。

10

「ジャンプ浜松・発言広場」に対する管理職の考え方

事務局の認識によると、管理職からの「発言広場」への発言は、担当クラスの若手の発言数に比べて少なかった。その理由として、パソコンやワープロの操作がやはり苦手な管理職がいるからではないかとか、公の発言ととられることに懸念を感じるからではないか、などが事務局内で考えられていた。ケースライターは何人かの部課長クラスの管理職をたずねて、彼らが「発言広場」に対してどのような考え方をもっているかを聞いてみた。それらを大きく分けると「発言広場」に対して積極的な意見と、消極的な意見にまとめられた。

15 まず消極的な意見としてまとめられるのは、発言の内容やレベルが様々で玉石混淆であり、そこでの意見を一般の意見とすることに疑問を感じるというものであった。インタビューした管理職の消極的な意見のいくつかをそのまま引用すると次のようになる。

20

発言者の個人名がわかるとはいえ、発言に望む姿勢が人により異なり、軽い気持ちで発言するものがあつたり内容に誤認があつたりという無責任な発言をするものもある一方で、慎重で丁寧な発言をしようとして結局は発言しないものもいるわけです。

25

「発言広場」の発言は対話形式でないので、発言の途中に異論をはさめないため、間違いがあつてもそのまま論旨は展開していき、最終的には明らかにおかしい主張となつても、一見正論に見えてしまう。

30

回答を求めるような発言があつた場合、もしそれが無責任な発言であっても、責任のある回答を求めるという矛盾がある。特に「発言広場」を読んだ役員から問題を調べて回答するように指示があり、しかもその問題が特定のところだけに発生するものではない場合は、かえって問題を複雑にしてしまう。そういった面で

は、「発言広場」は仕事を増やすだけの迷惑な存在ともいえる。

労務問題の場合、回答しようとする、個人レベルでなく、組織としての回答となるため、内容によっては、答えられるものや答えられないものがでてくる。そのため、どのように対処するかの基準が会社にないため人によって対処の仕方が異なることになる。さらに、組織として回答するためには、管理職一人ではなく、その上にまで回答についての了承をとり、回答文そのもののチェックに細心を要したりするために時間がかかる。短く見積っても1週間はかかる。そのためどうしても回答することが少なくなってしまう。

組合に関係する問題が「発言広場」に提起されても、組合交渉という場があるため、参考にする程度にとどめている。「発言広場」に出される問題には会社として正式には答えられない。

問題提起があっても、ある一面からの見方にすぎない場合が多く、果たして客観的に見てその問題があるのかどうか、あるいは違う見方が本質的なものかもしれないという要素を含んでいる。

私の職場には部下が30人いて、パソコン通信のなかの電子メールはみな仕事で重宝しているようです。しかし「発言広場」はほとんど見ていないようです。問題提起の意見といっても、文章で書いてあるので本音なのかどうか分からない。飲みに入ったほうがよくわかります。

次に積極的な意見をまとめてみると、社内の様々な問題を知ることができそれに対して社内の意見がどうなっているのかがわかる便利な道具というものであった。もちろん、現状のパソコン通信の技術レベルには不満があり、今後の改良に期待を述べていた。そのいくつかを引用すると次のようになる。

若い人ほどパソコン通信に違和感がなく、部下もよく使っている。当然私も使わなければ仕事になりません。極端な場合には、となりの席にいるものとパソコン通信で話しをすることもあります。若い人にとっては、言いにくいこともパソコン通信だと言いやすくなることがあるようです。そういう部下たちが何を考えているかを知るのに「発言広場」はとても役立ちます。私自身が発言することはあまりありませんが。

5

この職場は本社地区からかなり離れていて、どうしても視野が狭くなり、この職場の問題としてしか考えなくなるのです。全社を見てそれがどうなのかはなかなかきっかけがないと考えません。そのとき発言広場に問題提起してみると別のところにいる人の別の見方がわかることがあります。今はパソコンをたち上げるのにけっこう面倒な感じがするので、もっと使いやすくなれば、もっとたくさんの人が使うようになるのではないのでしょうか。

10

「発言広場」のようなものは、いってみれば組織のスパイスであり、刺激剤のようなもの。組織が前提条件なのであって、そのうえの問題提起として理解すべし。問題提起が何度もなされて、議論を重ねて、そこから組織を変えるための刺激を作っていく。

15

「発言広場」の問題提起がきっかけで新しい製品が生まれようとしています。ある人が夢を語って、それを実現する製品にしようとする何人かの人のグループが形成されました。彼らは勤務地が非常に離れていたもので、その後は電子会議室で企画の議論を続け、一番近そうな事業部を説得して、ついに商品化までこぎつけました。結局彼らのうち4人が事業部に移ってその仕事を担当しています。こういうことは普通の組織では実現しません。パソコン通信があるからできるのです。

20

25

30

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.