

信頼の連鎖を 紡ぐ

対談

オフィス空間のデザインや
新たなワークスタイルの提案
斬新なデザインの文房具など
社会に新しい価値を提案し続ける
コクヨの黒田章裕社長に
創業の精神や企業風土についてお話を伺いました。



コクヨ株式会社
代表取締役社長執行役員
黒田 章裕氏



聞き手
株式会社インテック
代表取締役社長
滝澤 光樹



「信頼の連鎖」を紡ぐ

対談



黒田 章裕氏 (くろだ あきひろ)

コクヨ株式会社 代表取締役 社長執行役員
1949年大阪市生まれ。72年慶應義塾大学経済学部卒業。同年コクヨ株式会社入社。
77年取締役。常務、専務、副社長を経て、89年に社長に就任。

創業の精神「カスの商売」

滝澤 本日はお忙しいところありがとうございます。さして、御社の創業者「黒田善太郎氏」は富山のご出身ですが、インターネットの発祥の地も富山です。富山大学には御社が寄付をされた「黒田講堂」という立派な講堂がありますね。先日、学長に案内していただいて久しぶりに見てまいりました。

黒田 ありがとうございます。きれいで努力し、世の中から無くなって困るというレベルまで極めれば必ず世の中に認めていただけるということですね。その精神は創業後もずっと社員に行き届いていないんじゃないかという気がしますね。
滝澤 継続して社員に染み込ませてこられた。

黒田 額縁に入れた理念ではなく、日々働いている社員の横で、「君、そんな働き方したらしんどいやろ」とか、「こういうふうにやったらどうや」とか。実際に経験した人が話をして伝える、それが浸透して次の時代に残ってきたのです。たまたま工場に行ったら、二代目の父の本が机の上に置いてあって余白がないくらい書き込みがありました。仕事をやる中で気付いたことについて、本を読んで納得し、また仕事に生かす、ということを繰り返しながら「カスの商売」を磨き上げていく姿かと考えています。

滝澤 当社の創業者も「私の信条」という社是を各地区に置いていました。「奉仕こそわが務め」や「世界こそわが職場」などです。また、その後を継いだ中尾も「INTERLINK7C」という行動指針を社員に染み込ませました。お客さまやパートナー、仲間、コミュニティなどと「信を通わす」ということです。最初から利潤を求めているのではないという…何か共通するものがあるなど感じます。

黒田 日本の企業の良さはこういう理

なっていましたでしょうか。

滝澤 私、入口の銘板に感動しました。「天職を全うせよ」という善太郎さんの立派なお言葉ですね。卒業生ですが、当時内容までは知りませんでした。これを社員のみなさんに暗記させると伺いましたが…。

黒田 当社の「経営の信条」ですので、行事や朝礼などで唱和をします。暗記を強制しているわけではないのですが、社員は多分覚えていきます。中国でも翻訳して渡していますし、買収したインドの子会社でも現地のマネジメントにその意味合いを説明し始めたところ。非常に関心を持ってくれました。

滝澤 創業者の言葉を今の社員やパートナーの皆さんに伝えていくときは、どのようになさっているのでしょうか。

黒田 今から九年ほど前、ちょうど百周年の時に、コクヨが百年も続いたのはなぜだろう、ということ社員と考えるてみました。経営者が良かった、労働組合が良かった、いい社員がいた…と、たくさん理由が上がりました。しかし、どれをとっても百年続く理由にはならないですね。

滝澤 では、何が理由だと。

黒田 やはり企業としての根本の考え方、つまり理念ですね。単に理念がある、というだけではなく、普段の仕事の中でそれを徹底してずっと続けてこられたこ

念がしっかりあるということでしょう。グローバル化し、若い社員がどんどん入社してくる。果たして理解してもらえるのか、と最初は不安もありましたが、中国やインドでも、行つて現地の社員に話すことと理解してくれず、細かい点で分からないことは質問をしてくれま

滝澤 「カスの商売」とおっしゃいましたが、当社は二十四時間三六五日、システムを黙々と運用するなど地道な部分が多分に大きいのです。何か通ずるものがあり、当社も改めて強い矜持を持ちたいと感じました。

黒田 加えて、創業者の故郷に対する思いが「国誉」という社名になりました。「国」とは元々は富山のこと。国の誉

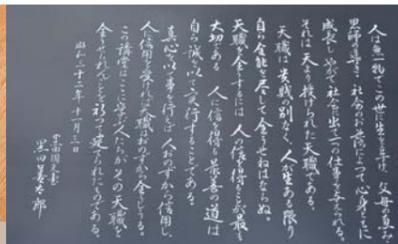


1920年代の和帳づくりの工場の様子



和帳の日記帳

和帳の表紙づくりに使用した幅広い刷毛



黒田講堂入口の銘板

東京品川の「コクヨ東京ショールーム」



とです。コクヨの企業理念は「商品を通じて世の中の役に立つ」ですが、創業の精神は「カスの商売」なんです。

滝澤 「カスの商売」ですか。

黒田 創業者は富山でマッチ製造を営む家の長男として生まれたのですが、十二歳の時に工場が水害で流され、父親は失意の中で病死しました。それ以後は、幼い弟妹を養うために懸命に働き、十九歳で大阪に出るんです。

滝澤 そして表紙店に入られたのですね。

黒田 ええ。その頃は分厚い紙をつくる技術はまだなかったため、薄い和紙を何枚も貼り重ねて表紙をつくっていました。中身の和帳を保護するために、反ったり折れたりすることがない丈夫なものをつくる必要があったので、表紙のみをつくって和帳業者に納める表紙店という仕事があったのです。丁稚として働きながら、仕事は工夫次第で早く、良くできることに気付いたのです。たとえば、貼り重ねる紙と同じ幅の刷毛を自分の小遣いで特注して、周囲の丁稚よりも格段に早いスピードで仕事をこなしたという逸話があります。そのような経験をしているため、四年後、独立を許された時に挨拶に行つた得意先で「黒田さん、カスの仕事しか残ってないで」と言われるのですが、その言葉がすつと腹に落ちたのでしよう。「結構です」と答えたそうです。カスのような仕事でも誠実に取り組ん

れになるような立派な人間になろうというのが原点です。大事なものは、今も多くの社員が「自分の仕事は誉めと言われるレベルになつていくか」と自問しながら仕事ができること。これは創業者が残してくれた社名という財産のおかげです。

「お客さまの困りごと」に「わかった、やりましょー」

滝澤 これまで当社は、お客さまの要望通りにシステムを作るといふ、ある意味受身の仕事を中心でした。しかし、自ら社会に提案し具体化していきたいという思いから、「社会システム企業になろう」という目標を中期経営計画に盛り込みました。御社は新しいオフィスの形を提案するなど、常に新しい価値を提供していらつしやいますね。

黒田 以前は、文房具やフアニチャーへのお客さまの期待値は、より良いものを、より安く、より早く、ということでした。しかし社会が大きく進化し、海外の安価な製品が日本にも入ってきている今、工場が生む価値だけで勝ち残ることはできません。価格や納期以外の期待値を見つけて提供しなければいけない。それはお客さまの「楽しみ」や「豊かさ」だと思っています。

滝澤 昔と違い、お客さまも多様化しています。

黒田 そうですね。十人十色どころで

「信頼の連鎖」を紡ぐ

対談



はなく、十人一億通りぐらいかもしれません。お客さまに「待つても欲しい」「高くても欲しい」と言っていただけくらい際立ったレベルにまで高める、ということをお願いしていきたくですね。B to Bの場合も同様です。どの会社も自社の商品で豊かさや楽しさを提供したいと思っ

ている。それに役立つ文房具やフアニチャーは何かを見つけ、提供していきたいと思っています。

滝澤 やはりお客さまの声を直接聞くことが重要ですね。

黒田 そうですね。さらに言えば、お客さまの声を実現することはそれを聞いた営業の力だけではできません。営業の後ろにいる物流、製造、開発などすべての社員が「わかった、やりましょう」と一丸にならないとできない。これを「バリエーションの密着」といっています。例えば、以前なら「無理」と断っていたような小さいロットの製品も、それが本当にお客

さまの役に立つと信じた営業のために、何とか金型の償却を安くできないかと製造側で考える。これを成り立たせるためには、互いが信じられる存在でなければならぬのです。

滝澤 社員間の信頼ということでしょうか。

黒田 ええ。当社の工場ならば必ずできる、必ずやってくれると信頼できなければ、営業もお客さまに「無理です」という返事しかできません。逆に信頼してもらうためには、自分たちの仕事の能力を「誉」と思われるまでに琢磨しておかないといけない。そういう信頼の連鎖を皆が創り始めてきています。

滝澤 それは素晴らしい。

黒田 今、フアニチャーの事業部門では「いいね!アワード」という表彰式があって、フアニチャーのバリエーションで頑張った人を投票するんです。絶対諦めなかった「ネバーギブアップ賞」や、あの人の部下になりたいという「ベストリーダー賞」などの4つの賞があるんです。年に一度、表彰式をするのですが、その場で受賞者の頑張りがビデオで紹介されると、選ばれた人も、投票した人も、感激して泣いてしまう。これを見ることで、営業はお客さまの困りごに接したときに、いちいち後ろを振り向かずとも「できます」と言えるらしいです。一緒に仕事をしたことはなくても、あいつがいるならば、受

た。このようなテーマは珍しいですが、今は多くの企業が「働く人」にフォーカスしてオフィスを考えておられますね。

滝澤 社員のコミュニケーションに、オフィス環境は大きく影響するということがよくある。

黒田 最近、ある会社のオフィスを構築したのですが、その時は「融合」がテーマでした。我々はフリーアドレスのオフィスを提案したところ、社長さんが決して大きくない正方形のテーブルに4人で座ることにはどうかと言われました。誰かに電話がかかってくる全員に聞こえる距離です。もし困っているのなら「どうしたの?」と周りが聞いてくれることでコミュニケーションが活発化すると仮説を立てられ、その実現を我々が応援させていただきます。

滝澤 結果は、どうなりましたか。

黒田 売上は上がり、高い業績を上げておられます。我々はあくまで支援者ですが、過去の経験に基づいてよりよい方法を提案できます。研究職のオフィスにまでフリーアドレスを導入して、研究者と営業が交わることで一緒にお客さまを訪問するなどの効果が出ているという例もあります。閉ざされた部屋を出て互いに関わることでコミュニケーションが生まれています。

滝澤 当社のようなシステム開発の場合はどうでしょうか。

黒田 システム開発では、オープンにできない仕事もあるかもしれませんが、その場合はたとえば開発のオフィスの一部だけでもフリーアドレスを採用してはどうでしょうか。当社はオフィスチェアが売れなくなつて困るのですが、ただ、フリーアドレスを採用しても、結局常と同じ人が集まってしまうケースもありますので、導入後の運用が非常に大事です。

滝澤 まずフロアで試し、社員の行動を評価した上で展開しようと考えています。ぜひまたご教示ください。

「国の誉れ」から「アジアの誉れ」へ

滝澤 中国、ベトナム、インドなど、御社は最近、一気に海外展開のスピードを上げられたという印象があります。この秘訣を是非聞かせていただけませんか。

黒田 秘訣というよりも、当社の場合、継続的な成長をするために、背中を押されるように海外に行かざるを得ない、という事情がありました。

滝澤 ベトナムで御社のノートが大変人気だと聞いています。

黒田 ベトナムには日本向けの製品を生産する工場があったのですが、そこへ、ベトナム国内向けにも売ってほしいという現地の要望が入るようになったのです。まずは日本から商品を送って販売してみるところ、非常に好調だったので、ベトナム



インドのカムリン社を買収し、ココヨカムリン設立



ベトナムで販売しているキャンパスノート



カウンターで対話を生む「ココヨ梅田ライブオフィス」



個人席とフリーアドレス席の一体運用で、コミュニケーションを活性化「ココヨ霞が関ライブオフィス」



今年度の「いいね!アワード」表彰式に、正装で臨んだ受賞社員たち

けても大丈夫だなど。一番大事な信頼の連鎖を紡いでいけるわけですね。

滝澤 当社も一昨年から「グッドジョブ表彰」というのを始めました。目立たないけれども、現場でこの人がいたからお客さまに信頼されたとか、みんなの仕事がやりやすくなったとか、そんな人を社員が投票し褒めあげたのです。昨年は三千数百件の応募がありました。

黒田 後方にいる社員の「誉」の頑張りを皆で共有できることに大きな意味があると思いますね。

オフィスを変えて企業の課題を解決

滝澤 今、御社にもお世話になって、オフィス環境についての検討と実験を始めています。まずは東京本社の一フロアにフリーアドレスなどの新しいコンセプトを導入し改装中です。社員のワークスタイルの変化を目指しているのですが、ご経験上いかがでしょうか。

黒田 以前、あるお客さまから、仲の悪い2つの営業部門を、オフィス環境を工夫することで仲よくさせてほしいという要望を受けたことがあります。これまではフロアが分かれていたが、トップの命令で広いフロアで一緒になることになったと。

滝澤 どうされたのですか。

黒田 それぞれが扱っている商品に共通した素材を床やカウンターに使用し、Mの地産地消でノートを作ってみたらどうかと。また、インドでも数社に委託してノートのテスト販売をしました。すごくいいレポートをくれた会社があったのですが、そのオーナーは「自分たち単独で頑張るよりも、日本のココヨと一緒にやることで、自社ブランドが一位になるチャンスを得たい」とM&Aを英断されました。そして、これを機に「Customer First」を社是の一番目にするようになりました。インドはまだ流通が整っていないため、Customer Firstを実現しようと思うとなかなか難しいのですが、二歩一歩高い目標に向けて、我々と同じ考えで真摯に取り組んでくれています。アジアと一口にいっても地域には地域の事情があります。アジアの人々の生活や仕事をより豊かにクリエイティブにするため、「アジアの誉れ」を目指して地域の実情に応じた役立ち方を追求していきたいと考えています。

滝澤 我々の業界は日本語の壁などもあり、海外の同業が参入しづらいと言われてきましたが、今、国内においてもグローバルな戦いが始まっています。企業と産業、社会における新しい価値を創造する「社会システム企業」として、我々もチャレンジを続けていきたいと思っています。是非、ともに新たなサービス、製品を創りだしていきたいものです。本日は、誠にありがとうございました。