

## ことば資源のマネジメント②：(株)ジャパネットたかたでの検証

金子, 信司

<https://doi.org/10.15017/3000452>

---

出版情報：経済論究. 134, pp.37-53, 2009-07. 九州大学大学院経済学会  
バージョン：  
権利関係：

## ことば資源のマネジメント②—(株)ジャパネットたかたでの検証—

金子 信 司

本稿の主旨は、「ことば資源のマネジメント①—先行研究からの具体的手法の導き—」での仮説を、ことば資源のマネジメントが秀逸だと考えられる好業績企業で検証する事である。

高田社長はインタビュー中、言葉の重要性に関し、以下を語った。「本当に言葉は素晴らしいから、やっぱり、自分の言葉で言葉として語っていく。ここしかないんじゃないんですかね。政治の世界も、教育の現場も企業も。言葉の、どうそれを、どう駆使していくかで、それによって社会は変わりますね。企業も変わりますね。」

今回のケースは、(株)ジャパネットたかたである。他の通信販売とは一線を画す、消費者を魅了するテレビ番組をどのように生み出しているのか？ことば資源のマネジメントという視点で分析する。

第1章で、ことば資源のマネジメントの趣旨と「ことば資源のマネジメント①—先行研究からの具体的手法の導き—」で導いた、先行研究からのインプリケーションの概要を手短かに述べ、第2章以降でヒアリング調査を用い、ことば資源のマネジメントサイクル仮説を検証する。

### 第1章：ことば資源のマネジメントの趣旨と先行研究からの具体的手法の導き

「ことば資源のマネジメント」研究は、組織は、意味の解釈・創造システムであるという前提に立ち、その認知プロセス、意味の生成プロセス、意味の共有プロセスに影響を与え、競争力のある商品、サービスを作り出す言葉を、組織の資源である人、モノ、金と同様に「ことば資源」と捉える。そして、その「ことば資源」を作り出し、商品・サービス開発に貢献するマネジメントを「ことば資源のマネジメントサイクル」とする。単純化して述べれば、組織内に豊かな言葉やそれを生み出す仕組み、生み出されたイメージを精密に商品・サービスに作り込むマネジメントの仕組みがあれば、その組織は、顧客の潜在ニーズを捉え、「欲しかったものは、こんなじゃないんですか？」と継続的に商品・サービスを提案する能力が高く、その業績は良いだろうという仮説の検証である。

言葉という分析視角で、組織の学習、組織の認識、知識の創造、言語論、認知科学、社会構成主義等の先行研究を捉え直し、導かれたのが以下A-Mのインプリケーションである。

- A) 組織の認知、解釈、意味作り能力に寄与する「ことば」を組織の資源として意識する事は組織の競争優位に貢献する。
- B) 個人、組織の認知、解釈、意味作り能力の向上ためには、組織の持つ言葉の質量を向上させるマネジメントが必要である。
- C) 個人、組織の認知、解釈、意味作り能力向上のためには、アナロジーやメタファーの駆使が効果的である。

D) 自己や組織や行為の背景にどのようなメタファーがあるかを認識する事は組織の解釈コードの理解につながる。そして、新しいメタファー設定により現実の捉え直しをする事で、新しい意味の発見や固定観念の打破を導く可能性が生まれる。

E) 自己や組織の背景にどのような物語があるかを認識する事は組織の解釈コードの理解につながる。特にその物語の収束のポイント（ゴール）や因果関係の特徴を吟味する事でその組織の解釈コードが見えてくる。同時に、組織の物語は、組織にある限界を与えているという側面を理解し、別の収束のポイントや因果関係の設定の可能性を探ることが、新しい意味の発見や固定観念の打破を導く可能性を生む。

F) 客観性のレトリック（説得の技術）を知る事で、その客観性により見えなくなっている重要なかもしれない意味を発見する可能性が生まれる。

G) 異質な概念の連結、分離により新しい意味を作ることは、更なる新しい知識を創造するだけでなく、過去の知識・経験に対しても新しい意味付けをする。

H) 組織のインテグリティを作り出し、緻密な情報転写を行う為には、組織の統合化を促す場を作る言葉、つまり、「つくり方を作る言葉」のマネジメントが重要である。

I) 顧客、マーケティング担当者、エンジニア、デザイナーが使う言葉に精通し、顧客の言葉をエンジニアの言葉に翻訳する力は緻密な情報転写に必要である。

J) 商品・サービス開発時の豊富な暗黙知の言語化により形式知化された商品サービスは、消費者がそれを経験した際に、消費者の暗黙知を刺激して、「これが潜在的に求めていたモノ・コト」と表出させる。

K) 過去と現在と未来を連鎖化するようなことば。つまりは、過去や現在の経験や未来の予期を管理可能と信じる事が出来るようなものは心的プロセスに影響し客対化を促す。

L) 自己の経験と他者の経験を連鎖化できることば。つまりは、他者と共鳴できることばは心的プロセスに影響し客体化を促す。

M) 感情と思考どちらも捉え、更なる自律的な構築を促すことばは心的プロセスに影響し客対化を促す。

これらのインプリケーションを以下に構造化し、整理すると図1となる。解釈コードの流動化を促し、固定観念を打破するような認知プロセスに貢献する→D E F。意味の生成プロセスに貢献する→G H J。意味の共有化プロセスに貢献する→I。そして、上述した3つのプロセス全体に関わる、組織のことばの質量を拡充させることに貢献する→A B Cとプロセスにパワーを与える表現→K L Mである。

このマネジメントサイクル仮説が実際の企業活動でどのように競争優位構築に作用しているかを次章以降で論じる。

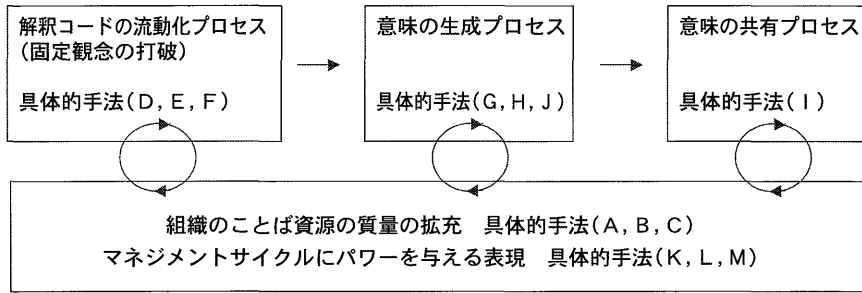


図1：ことば資源のマネジメントサイクル

## 第2章：インタビュー調査からのことば資源のマネジメントサイクル検証

### 第2章－1：(株)ジャパネットたかた企業概要

ことば資源のマネジメントサイクル仮説を検証し、再構築するため、(株)ジャパネットたかた(以下、ジャパネット)をケースとし調査を行った。

佐世保本社は大きな体育館のようなフラットなフロアにほとんど全てのセクションが並び、ワイワイガヤガヤという感じで業務が行われている。第1回目の訪問時、高田社長もフロアの端の大きなホワイトボードの前で他社員と一緒に番組制作会議をワイガヤとしている姿を拝見した。フロアには、コミュニケーションを大切にする企業らしく至るところに「コラボスペース」という打ち合わせスペースがあり、隣の部と話がし易いように、各部の仕切りが低く作られている。社内では電話やメールではなく、常に顔を突き合わせたコミュニケーションが展開されている。そのような側面と同時に、セキュリティは非常に厳しく、社員も含め携帯電話のオフィスへの持ち込み禁止はもとより、福岡コールセンターでは入退室に網膜認証が使われていた。

その他、社員教育にスポーツ心理学を取り入れる、業務改善のアイデアを出し続ける「アイデアマラソン」、福利厚生のための体育館、フットサル場、アスレチック施設等ユニークな取り組みが随所にされている。

テレビでおなじみの商品紹介番組が佐世保のスタジオから全国に放送される。注文が殺到し福岡コールセンターで注文を受けられなくなると、佐世保オフィスの電話が一斉に鳴り、全社員で注文を受ける。インタビュー中にも聞かれたが、良い商品紹介番組であったか否かは、全社員が電話の鳴り方により、一瞬で知る事になる非常に分かり易い仕組みであり、オフィスの雰囲気は会社のオフィスというより体育館、会社組織というより、スポーツチームという印象を受けた。

テレビ通販でありにも有名な企業であるが、以下に事業概要を記述する。

#### 【事業概要】

- ・本社所在地：長崎県佐世保市
- ・創立：1986年1月16日
- ・資本金：1億円

- ・売上：1,161億円（2007年12月期）
- ・売上推移：23.7億円（1993年）→225.1億円（1998年）→705億円（2003年）→1161億円（2007年）と右肩上がりの成長を継続中。
- ・従業員：345名（内パート・アルバイト含む）／2008年1月現在
- ・事業内容：OA機器、映像機器、音響機器、家電製品、電子文具、スポーツ用品、宝飾品、健康食品、健康器具、寝具、生活雑貨などを取り扱う通信販売業。テレビ・ラジオショッピングをはじめ、新聞チラシ、カタログ、インターネット等多彩なメディアにて全国展開をしている。商品企画開発、各媒体の企画・制作、商品仕入、受注業務、倉庫管理、アフターフォローに至るまで自社で一貫した管理運営体制をとっているのが特徴。

まず、以下の調査概要や論述の理解のため、ジャパネットのことは資源のマネジメントの柱であるクレド（企業理念）に関し概要を記載する。

クレド（企業理念）は、売上1000億円を目前に、ジャパネットという会社の形を全社員で協議し、2006年文章化。全社のクレド及び各部署の個別のクレドがある。クレドは、企業理念、4つミッション、10個の行動指針から成る。行動指針は、全社員から出てきた数多の言葉を当初30個に抽出。それを更に1年かけて10個のキーワードに絞る。「規律」、「フロー」、「コミュニケーション」、「感動」、「プロ意識」等10の行動指針は社内で使用されている日常語である。

<クレド（企業理念）>

「モノ」の向こうにある生活や変化を伝えたい。より多くの人々の『快適ライフのパートナー』を目指して。

ジャパネットたかたはお客様の『生活』そのものに密着した商品提供を行います。商品の向こうにある変化や生活を伝え、私たちがお奨めする商品がきっかけで「生活が豊かになった」とより多くの方に感じていただけるような提案がしたい、そんな想いで、商品開発からアフターフォローまで全てに全力投球する企業であり続けることを目指しています。

「ジャパネットで買ってよかった」と思われるサービスを末永くお届けしていくために。

<4つのミッション>

1. 商品の先にある「生活」や「感動」を届けること。
2. 身近で便利で安心・快適な買い物手段であること。
3. 商品の最大限の価値を伝えること。
4. 楽しさ、面白さ、元気さを与えること

<10の行動指針>

「規律」「感動」「コミュニケーション」「フロー」「プロフェッショナル」等

## 第2章-2：調査の方法

調査の方法は以下である。

<調査手法>

各セクション担当者への個別インタビュー形式。インタビューの際、以下の質問のペーパーを手渡

し、それに従いヒアリングを行う。ヒアリングの状況はICレコーダーに記録し、後日書き起こしをした。記述に関しては、極力、ヒアリング対象者のインタビューでの発話をそのまま再現。

#### <質問対象者>

各セクションのリーダークラス。4部署、5人。なお、部署名はヒアリング時2008年9-10月の名称である。

- ・佐世保本社 テレビ企画制作部 塚本慎太郎氏
- ・福岡コールセンター 坂本まゆみ氏
- ・佐世保本社 人事部 稲澤明弘氏
- ・佐世保本社 広報部 山崎氏 木下美穂氏

そのヒアリングから再構築したフレームワークを、高田明社長にご確認頂くと共に、インタビューを行い、再精査を行った。

#### <質問内容>

質問内容は基本的に以下であるが、セクションの特性により若干変えている。

- Q1：ご担当されている業務に関し教えてください。
- Q2：御社を“ことば”で表現するとどのような会社，集団，チームとなるでしょうか？
- Q3：御社特有の社内の“ことば”にはどのようなものがありますか？
- Q4：お仕事をされる時（番組制作等）に行動指針としているような“ことば”はありますか？
- Q5：それは社内（チーム内）で共有されていますか？（共有されなかった場合。それは何故だとお考えですか？）
- Q6：共有が促進されるために気をつけられている事はありますか？
- Q7：その“ことば”により具体的に生み出されたモノはありますか？
- Q8：お客様の気持ちを考える際や新しい発想を得るために工夫されている事はありますか？
- Q9：お客様の“ことば”，パートナー，社内の“ことば”により今まで意識していなかった事が意識出来るようになった経験はありますか？
- Q10：ある商品を説明する時に作り出した，工夫した“ことば”はありますか？それを作り出すときどのような事にポイントを置かれていますか？
- Q11：“ことば”を繋ぎ合わせる事により，新しい“ことば”が出来た事はありますか？
- Q12：社内の人々の経験談や成功事例が広まって，良く語られるようになった事はありますか？それは，どのような話で，どうしてそのように語られるようになったのか？教えてください。

#### <考察手順の構造>

ことば資源のマネジメントは，組織内の知識や情報が，どのように創造され，活用され，共有され，蓄積されるのかという全体俯瞰的な視点を持ち，全体最適を目指しなされるべきである。そのためには，3つの視点が必要であるだろう。

第1の視点は，知識や情報を主に創造する，商品・サービス開発部門が如何にそれらを生み出し，実際の商品やサービス開発に繋げているのか？というマネジメントの把握。今回は，テレビ制作部とコールセンターが対象となる。第2の視点は，それを支えるサポートセクション，人事部や広報部等

の知識・情報マネジメントの把握。第3視点は、社内全体の知識・情報の創造・活用・共有・蓄積プロセスの視点で考察であり、今回この精査を経営トップのインタビュー含め行った。従って、考察のステップは、Step 1各部署へのヒアリング→Step 2仮説の見直しと再構築→Step 3経営トップとの刷り合せ→Step 4マネジメントサイクル再々構築とした。

### 第2章-3：商品・サービス開発部門（テレビ制作部）のマネジメントサイクルの考察

ヒアリング調査より、ことば資源のマネジメントサイクル仮説は番組制作という業務の中に組み込まれてはいるが、実務レベルでは、更にプロセスが詳細であり、何より次のステップに進むための様々な工夫がされていることが発見できた。結論から述べると、図2のように、「認知の流動化の促進」→「意味の発見の促進」→「意味の育成促進」→（番組制作・放送→ビジネス成果）→「意味の解釈」→「評価の物語化による意味の共有」というプロセスに整理できる。そして、それぞれのフェーズに移行させるため、特定の言葉が日常的に使われている。「認知の流動化の促進」→「意味の発見の促進」に関しては、高田社長の口癖でもある「本当にこれで良いのか？」と現状を見直す言葉が使用されている。「意味の発見の促進」→「意味の育成促進」は、「制作議論」というユニークな名称の会議体が存在する。「意味の解釈」→「評価の物語化による意味の共有」では、販売が困難であった電子辞書を売れ筋モデルに変化させた成功物語が社内で積極的に語られている。

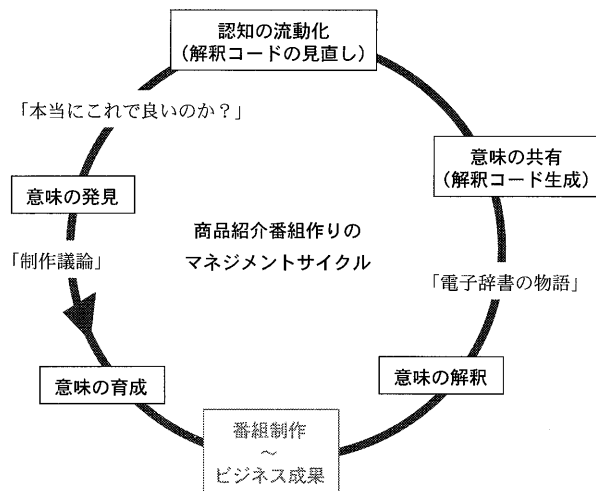


図2：ことば資源のマネジメントサイクル (Ver1.0)

更に、それぞれのフェーズで、より詳細なマネジメントの工夫がされていた。

「認知の流動化」をし、「意味の発見」を促すフェーズでは、トップの口癖である「本当にこれで良いのか？」と現状を否定することばをスイッチに、図3のように意味発見のための3つの機能が作動する事が確認できた。一つ目は、内省行為の促進、2つ目は、情報取り込み行為の促進、3つ目は、表現する言葉を探す行為の促進である。

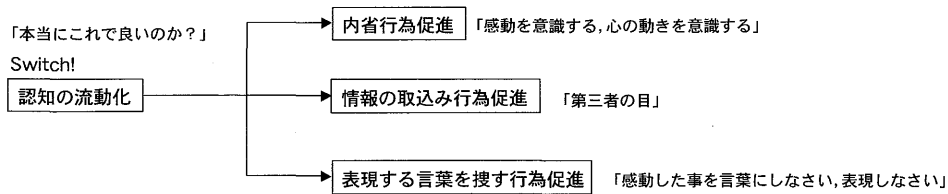


図3：言葉による行為の促進

それぞれは、以下の言葉で行為の促進が促されている。内省行為の促進に関しては、クレドの中でも一番重要な位置を占める言葉「感動」を、通常の大げさな心の動きではなく、自分では意識できないような小さな心の動きを含めて「感動」と定義した上で、「感じるものが感動」「感動を意識する、心の動きを意識すること」「多かれ少なかれ感動は必ずしている」という言葉が使われている。

情報取り込み行為の促進に関しては、「第三者の目」「例えば、守衛さんに商品に対する意見を聞く」「他メーカーの人の話を聞く」「関係のない部署の人に聞く」「それが本当のお客さんの言葉」という言葉が使われている。

表現する言葉を捜す行為の促進では、「感動した事を言葉にしなさい、表現しなさい、表情に出しなさい」と全員に感動した事を言葉にする行為を促している。

商品の紹介者の塚本氏自身は、商品のスペックに関し、自らに問いかけ「どういう風に便利なのか?」「どういう風に綺麗なのか?」表現する言葉を常に探している。

整理すると、認知の流動化は意味発見のための行為である。ことば資源のマネジメントという分析視角からは、認知の流動化を開始するため、「本当にこれで良いのか?」という言葉が、意識のスイッチを押すキーワードとして働いている。そのスイッチが押されると、意味発見のための3つの行為(内省する行為、情報取り込みの行為、ことばを捜す行為)が動き出すように、それぞれの行為を促進するキーワードが存在することが確認できる。

「本当にこれで良いのか?」は、仮説で言及したK, L, Mのマネジメントサイクルにパワーを与える表現に該当する。「過去の経験と未来を連鎖させ、感情と思考を捉え、更なる自律的な構築を促すことば」である。そして、3つの行為、自分の心に向き合う内省行為の促進、情報取り込み行為の促進、表現する言葉を捜す行為の促進は、同時に、仮説Bの個人・組織のことばのリッチ化をする作業であると捉えられる。

次に、そこで発見された意味を具体的に組織の意思決定に結び付け、番組という実体を作るプロセスへ向かうステップが図2の「意味の発見」→「意味の育成」のフェーズである。ジャパネットには「制作議論」という独自の言葉があり、制作のための商品撮影等の作業とは一線を画す言葉として使われている。高田社長の口癖に「制作するのではなく、制作議論をしなさい。」という何度も繰り返される言葉がある。これは、ジャパネットの競争優位を作るための言葉であり、その具体的な場が「制作議論」であり、社内の会議体の名称である。言い換えるならば、発見された意味。それは、未だ儂い存在である。その意味を組織として実体化するためにインキュベートするための言葉である。ここで秀逸なことは「制作会議」とせず、「制作議論」という名称を付けていること。つまり、発見され



た意味を大切にインキュベートしようという明確な行動を促すキーワードを造語として作っていることである。これは、意味の発見を組織として現実の番組制作に繋げるため、間に「制作議論」という意味のインキュベーターを設置するという組織行動であり、藤本の情報転写論を受けるのであれば、転写すべき情報を精密化する作業である。イメージとしては図4である。

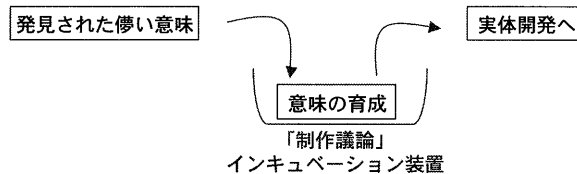


図4：制作議論という意味のインキュベーション装置

「制作議論」は、「制作」と「議論」という言葉を連結し、組織の競争優位を作る独自の新しい概念(場)を作り機能させていると解釈できる。これは、仮説Gに当てはまる。

「意味の発見」→「意味の育成」フェーズでは、他にも色々な工夫が施されている。まず、チーム全員の思考の方向性を統一する「常に最高の商品紹介かを考える」という言葉の徹底。つまり、意味の育成の方向性を統一する言葉。そして、具体的に「常に最高の商品紹介かを考える」を達成するポイントを示す「問いかけパネル」の活用。これは、インキュベーションの効率化させる装置である。更に、全員の議論の量を上げるための「全員制作」という造語。具体的には、物理的にスケジュールを1時間強制的にとり、そこに向けて全社員に「常に最高の商品紹介かを考える」について思考させる場作りである。つまりは、制作議論という意味のインキュベーションの場を設定し、そこで意味の育成の方向性統一と全員が参加し易い方法論や意識作りがされている。これは、「制作議論」への組織としての積極的なリソース配分と捉えられる。

その制作議論の結果、番組が生み出される。ジャパネットの場合、市場からの評価は非常に分かり易い。番組を佐世保のスタジオから放送し、良い商品紹介が出来た場合は、福岡のコールセンターのキャパシティをオーバーし、佐世保本社の受注の電話が鳴り響く。その一連の「認知の流動化」→「意味の発見」→「意味の育成」→「番組制作」という流れを如実に表したCASIOの電子辞書に関するエピソードが各セクションで積極的に語られていた。

「CASIOの電子辞書。電子辞書の通常の販売価格より高いモデルで、これは売れないな。」という意見が当初支配的であった。しかし、「商品政策上この商品を買らなければならない。」という現実の中、ある担当者の「今までのジャパネットの方法ではこの商品は売れない。」という意味の発見がある。その意味を「制作議論」の場でインキュベートすることで、「現状までの商品説明は1商品5分間程度、それをCASIOの電子辞書では30分全てを紹介に使う。」という意味の育成を行った。それが、「電子辞書徹底解剖」という実体の番組となり、経済的にも大きな成功をおさめる。今まで19800円でも売り切れなかった電子辞書というジャンルにも関わらず、34800円の商品が十倍以上の数が売れた。当然電話は鳴りやまず、全社員が市場からの評価を瞬時に知る事になる。更に、その30分間の長尺で商品を紹

介する番組制作の方法論は、一眼レフカメラという、今まで売ることが難しかった他の商品にも展開されジャパネットの新しい商品紹介のレポーターとなった。

上記の物語が社内で積極的に語られることは、図2の、「ビジネス成果の意味の解釈」→「意味の共有」のフェーズに該当する。このフェーズでは、仮説Eで示した、因果関係の物語化をしていることが特徴的である。CASIOの電子辞書の成功は、販売上困難が予測されたモノに対し、今までの5分番組という固定概念をある社員が打ち破り、全員参加の制作議論にて結果を得た。ということが社内で積極的に語られ、物語化されている。これは、「認知の流動化」→「意味の発見」→「意味の育成」というジャパネットの競争優位を作る因果関係にある行為を正当化し、更に力強く駆動させるための物語であると捉えられる。経済的な数字だけの成功で測るだけではなく、取り組みを物語化するマネジメントであり、これが社内に共有され、語られていくことで組織の解釈コードが強化されている。

## 第2章-4：トップインタビューからのテレビ制作部マネジメントサイクル再構築

前項のマネジメントサイクルの導きを経営者であり、実務のMCでもある高田社長に提示し、更に精査を行った。

ヒアリング調査での一連のコメントは、ジャパネット流のお客さまから選ばれ続ける「組織の作り方」の言及であると捉えられた。

高田社長の口癖は、「感動は共有する」、「感動人生」、「人間は感動することで人生の深さが変わる」である。そして、「感動」というキーワードに関し、「組織内に感じる人が増えれば増えるほど、組織はお客様に近くなる。」と表現された。つまり、「感じる能力の構築」こそ競争優位の源泉であるという事である。その為には、自分が感じた事を、自分の言葉で語れる人間集団にする。他人の言葉でなく、「人間視点で自分の言葉に置き換える」能力の強化が必要であると言及されている。図5の構造のように、ジャパネットは感じる能力の強化をし、顧客、市場の気持ちと自らが一体化し事業活動を行う自他一体化の組織作りを行っている。

この感じる能力構築は顧客自身が気が付いていない、顧客の心を超えていくための仕組みで有ると捉えられる。

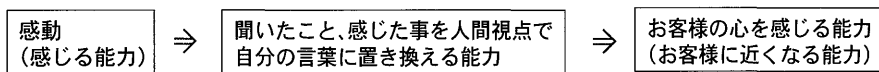


図5 【ジャパネット独自の感じる能力（自他一体化）の構築】

これは、認知心理学の知見(亭阪, 2002, pp23)一意識は内的な状態を主観的、自覚的に経験すること。そしてそれを名指すことによって客体化、意識化されるとしている。人間はリカーシブ（情報処理的に再帰的な過程）な意識の機能によって環境世界を自己の内部に消化し自分の座標軸を形成し、言語によりそれを意味つける。そして、感覚の心理的物理的判断もこれにかかわる。リカーシブな意識は言語に媒介されることではじめて自己モニタという心のはたらきを担うことが出来るようになり、私という一人称の意識がそこに生まれる。この成熟が他者の気持ちが理解できるという事につな

がる。つまり、言語が豊かであればあるほど、環境を内部に取り込む感覚の心理的物理的的判断もバラエティに富む。そして、この成熟が他者の心を知ることに繋がる一と合致する。

この感じる能力構築のための、自分が感じた事を、自分の言葉で語る能力構築の訓練行為が企業活動に組み込まれている。

人間視点で自分の言葉に置き換える能力向上を継続するための方法が「テーマ設定」である。具体例としては、「どうしたら100人ではなく、200人に自らの感動を伝えられるのか?」「1000人に上げていくためにはどうすれば良いのか?」とテーマを設定することが、100人のお客様ではなく、1000人のお客様の気持ちを考える事に繋がる。この「100人感動→200人感動→1000人感動」のテーマ設定行為を継続する事が、お客様に近くなる能力獲得向上を促進している。

## 第2章-5：サポート部門（人事部、トップ）インタビューからのマネジメントサイクルの考察

次にサポートセクションで有る人事部の考察である。図2で示したマネジメントサイクルのコメント分布を見ると、各セクションほぼ同様の質問をしたにも関わらず、人事部においては、長期的にどの方向性に向かい、どのような人材を育てるのか?という思考がベースにあり、ほとんどのコメントが「意味の解釈」→「意味の共有」フェーズに関するモノである。藤本の情報転写論（藤本、2003、P. 29）を借用し、人事部のミッションである人作りを考えると、人という媒体に設計情報（ここでは、思考行動基準）を長期的に転写していく行為である。意味の組織論の観点からは、組織の意味解釈コードを蓄積していく作業である。

語られた内容を確認すると、人事部のクレド—「親のような存在深い愛情と深い信頼の下、正しいことを示し、一人ひとりの可能性を最大限引き出し、活躍の舞台を提供し、それを支え、社会に必要とされるチームジャパネットを作る。」—が如術に表しているが、「組織の正当性」と「個人の自己実現」に関して語られている。

結論から述べるが、人事部のコメントは、「組織の正当性を作る」という目的のための以下の3つに整理でき、高田社長もその方向性に同意された。

一つ目は、組織存在への正当性の付与のためのことば資源のマネジメント。これは組織の社会的な継続性を許す善の物語で構成されている。二つ目は、その組織の善の中での自己実現の方向性についての正当性の付与である。三つ目は、その正当性を合意により担保する場の設定である。

これにより、ジャパネットにおいては、組織と個人の目的（善の追及）が社会的に望まれ、継続できるという文脈を形成し、信頼という土壌が形成されている。組織内の日常と密接に関連した、誰もが実現できる善の物語、日常と同化する物語が積極的に紡がれていると捉えられた。

その3つの目的に合致したコメントも併せて列記する。

### ①組織存在への正当性の付与（社会的存在としての善の物語）

「感動がベースの通信販売。届けるのは商品ではなく、そこから生まれる豊さ、思い出。そのために色々工夫をする。感動を伝える工夫をする。」「モノの向こう側にある変化を伝える。究極はココ」「障害のお子さん。病気の闘いで楽しみが見つからない。写真を撮ることが生きがいになった。生活の変化を伝えたい。病気に対する気持ち。きれいな写真を見て美しいと感じる気持ち。売る先のことがわ

かると、仕事へ前向きに取り組める。」

### ②個人の自己実現の場としての正当性の付与

「社員数の割に売上げが大きい。役割が大きい。結果が求められる。」「自前主義。駄目だった理由を考えて挑戦する。今ある状況からさらに良くするためにどうするか？それが結果につながることを意識してほしい。もっと出来ることがあるんじゃないか？絶えまぬ努力により結果が変わってくるということをやっている。」「プロの仕事として、常にもっとという意識。1回白紙に戻し、考える。そういう自由な発想を受け入れてくれる風土がある。チャレンジさせるところ。」

### ③組織と個人の合意の場作り

「オフィスに物理的な仕切りも無く、コミュニケーションが取りやすいように工夫されている。これが意思決定のスピード等に繋がっている。」「人事評価面談が非常に多い。年に6回。基本対話型。上司と部下のすり合わせでコミットする。共通認識の育成。良いこと悪いこと。思い違いの解消。話をする中で、業務に関する改善にもつながる。上司は声を聞いてくれる存在と思ってもらえることが重要。」「クレド(を作成する時)、規律、フロー、コミュニケーション、感動、プロ意識。どういう思いで会社になっているのか？すごい数出た。30に絞り、1年かけて10に絞った。もともと持っていた言葉の抽出。この言葉がないと、日常の会話ができない。社長がよく言っている言葉でもあるし自然に業務に組み込まれている。」

組織の正当性という観点から先行研究をレビューすることで、上述の整理に関する補足を試みる。

小林敏男は、「正当性の条件」(1990)で現代の資本主義への警鐘とその対応策を「正当性」というキーワードを使い論述している。現在資本主義は、その理念に個人の自由と平等を掲げ、それを達成するための手段として最大多数の最大幸福を求める功利主義と客観性重視の機能主義を選択した。功利主義と機能主義のもとでは、自由の尊重は最大多数によって客観的に支持される記号(貨幣)の獲得の自由競争となる。従って貨幣を握るものが最大多数の支持を得、権力を握る。この闘争が繰り返されるたびに敗者が排出され、社会に不平等が生まれ、やがて破綻の道に進むというプロセスである。そして、この功利主義と客観性重視の機能主義の選択は、他者の主観性は類推によってしか把握できないという主観主義認識論の立場に立つものである。つまりは、他人の主観はわからないので、客観的に確認できる定量化を重視する機能主義が重宝され、続いて機能主義では片付かない問題に対して、最大多数の最大幸福を求める功利主義が正当化された。繰り返しとなるが、最大多数の最大幸福の背景にはマイノリティの敗者がある。小林はこの主観主義認識論での割り切りを否定し、考え方の違う個々人が、他者への平等の配慮のもとに自分の立場を正当化していけば、必ず協働のための基本的な合意が得られるはずであり、この「正当性」こそ経営、つまりは、永続的な目的合理行為のベースであるとしている。そして、企業に永続的な行為をもたらす正当性の条件とは、諸個人の自己実現が、個人の善を追求する自由にあるという前提にたてば、企業というひとつの社会における理念は、根源的な善でなければならない。なぜなら、個人の善は各々異なっており、個人の善を追求するということは、他者の善を傷つける可能性を内包しているからであるとしている。

この根源的な善が組織存在に正当性を付与するベースである。つまり、組織には組織の継続性を許す善の物語が必要である。更に、その組織に属する人間の個々の善の追及。つまりは、その組織の中

での自己実現の方向性への正当性の付与が条件となる。そして、現実に行うためには、他者の立場にたって思考し、徹底討論を通じた正当性に対する合意の場を作ること。協議は二者間でなく、三者間で行われること。そして、その討議において第三者が正当化の複数の欠点をその正当化を行った者たちに明確にさせることである。そうすることによってはじめて対立する他者の立場に立つことが可能となると論じている。

人事部のコメントは、この正当性獲得の概念に合致する。また、次章でも述べるが、トップインタビューの際に、高田社長は多くの時間を割き、「人間本来どうありたいか?」「会社の存在とはなんであろうか?」「こういう会社必要でしょうという事で存在するではなく、こういう会社お客さまが必要だねと感じて頂いてはじめて存在する」と人、組織の存在の意義についてお話を頂いた。このトップの発話行為からも根源的な善への追及が感じられた。

## 第 2 章-6：サポート部門（広報部，トップ）インタビューからのマネジメントサイクルの考察

次に広報部門の考察である。

広報部は、情報を社内外に発信している。それに合致し「意味の解釈」→「意味の共有」フェーズにコメントが集中している。そして、それは組織の意味論からは組織の解釈コードを規定するための発信作業と位置つけられる。広報部は、テレビ制作部という実体を開発し、経済的な成功を作り出すセクションと人事という組織の正当性を作るセクションとの間に位置し、「経済的な成功作り」と「組織の正当性」を参照しながら、ビジネス結果やプロセスを解釈、発信、組織の競争優位構築に向けて行動基準（解釈コード）を作り出していると解釈した。

そして、それらは 3 つの内容に整理できた。1 つ目は、「FACT への意味付け」である。2 つ目は「仕事の意味の規定」、そして 3 つ目は「望ましいパーソナリティの規定」である。その 3 つの目的に合致したコメントも併せて列記する。

### ①FACT への意味付け

「2008.1 月発売 CASIO のエクスワード（多機能）。担当社員、30 分かけて紹介。今までにない位の反響。お客さまからの電話がやまない。感動。スタッフが泣いた。ずーっと人気が続いた。みんな受注をとるので、お客さまから支持頂いていることは、実感として分かる。社内での評価は、感動。結果がダイレクトに伝わるので、その取り組みをみんなでやりつくした。一人が全員を巻き込んで、出し切った。その人が中心になりみんなで達成感を感じる。」

### ②仕事の意味の規定

「商品はなんでもそうだけど、作った人の思いを如何に伝えるかが自分たちの役割。開発の思いと、お客様の生活の橋渡し。商品をモノとして売るのではなくて、生活の中でどうなるか? の楽しさを伝える番組作り。」

### ③望ましいパーソナリティ規定

「アイディアマラソンにおける脳のアイドリング。アイディアは向上心から生まれる。それは自己実現の第一歩。」「伝わるか? が大切にしていること。」「高田社長は、ただ、ずーっとやってきた。と言われる。苦労はなく楽しんでやってきた。過去にとらわれない人、感謝の人。」「その感動をみんなに

伝えよう。と社長が良く言う。CASIOの話も、スタジオでみんなで泣いたよ！と話したり、一つの本を読んで、良かったから、社員全員に読ませたいという感じで、これ良かったから読んで、読んで、読んで。としたり。バーっと広がる。社員から社長へ、社長はそれを何十人に伝える。」

しかしながら、この解釈を高田社長に提示した際のコメントが以下である。本稿は紙幅の関係でヒアリングの会話を網羅的に記述する事は出来ないが、調査全体として、以下のような会話を記述し、分析したという事例を示す意味合いも含め以下にインタビュー時の会話を再現する。

(高田社長コメント)広報の機能解釈は、これで良いかと思うが、(上記)①②③で書いている。「作った人の想いを伝える」、「アイディアマラソンの話」、「良い本があったときに、それを共有する話」は、結果的に、共通するものは「人間本来どうありたいか?」(ということです)。「人間はどうあるべきか?」と言ってしまうと間違いかもしれません。人それぞれ感動の仕方も違うし、表情に出さなくても自分の中で非常に感動している人もいるわけだから。最近、みんなに伝えていくのも「こうでなければいけないよ」ではないのかもしれないと思う瞬間もありますよね。それぞれ表現の仕方は違うしね。しかし、心の中を覗いてみたら皆そういう気持ちを持たないといけないというのは私の持論なんです。広報というのは企業を広報していくということは一つのブランドに繋がるんですね。「その会社は、私たちは、社長は、会社は、どういう事を考えてお客さまに接していますか?」という事を伝える行動がこういう結果(行動)として表れてくるという事になるわけですよ。毎日やっている仕事人生の中でもこういう事を感じながら仕事に携わって、仕事人生40年なら40年を過ごせる人になれば、きっと自分も人間として非常に満足する人生を送るだろうし、結果的には自分の家族にもそういう満足を与えていける。それは、仕事を通じて沢山の消費者の方に感動を、明るさを伝えていけるということに繋がりますから。これは日々の生活(CASIO電子辞書への取り組みの結果が多数の注文に繋がった事)の中で涙を流すスタッフが出てくるという事は、僕は、非常に素晴らしいことだと思う。そういうコトを通してはじめてステークホルダーのメーカーさんがジャパネットをやっぱり応援したいと思って頂ける。そういうものは実践の中で、日々の生活の中で、実際に飾るんじゃないで、自然に出来ていく。私は、だから多分、そういう社長は謙虚でとかじゃなくて、謙虚とかなんとかじゃなくて、普通なんです。これが普通ですよ。人間ってこうなんだよと。(中略)だから今年の全体会堂、1月4日にあったんですが、社員が全員集まって。その時、僕が今年みんなに「これを実践しましょう」と言ったのは、「奢らずに、日々精進しましょう。奢る心を抑えていきましょう。」と言った。社員も曲がりなりにも、今(ジャパネットは)少し成長している(と思っている)、一番怖いのはそこなんです。人が奢ってくる。行動と言葉に出ますからね。それが出だしたら企業も駄目になってくる。それはひたむきにやる精神でないと、それが広報にいちばん伝えて欲しいことなんです。うちの広報は人数も少ないですけども、あの、お客さんが来られた時にまず、「礼儀が凄い」とおっしゃられるんですね。「こんなに頭を廊下であうたびに(下げられる)」。僕はそれ言われるの、不思議なんです。よ、「それ、当たり前じゃないですか?」(と言うと)、「どこの会社でも普通頭下げてね、お疲れさんとか。という会社ないですよ社長」。「本当ですか?」。そう仰って頂ける。「笑顔で好いですよね、お茶ひとつ持ってきてくれてもね、ここに来ると気持ちが晴ればれするんです。」って非常に幸せな気持ちになります。まあ、そういうのを広報の役割としてやってもらっているのかもしれないですね。これは、これで部分

的なことで、結果的にこういうものが集まってですね。企業のブランドを表現してくれているのではないかと思っていますけどね。(中略)社員の満足を高めていくことは、結局お客さんに奉仕する気持ちを養う。じゃー。そこ(社員海外旅行やスポーツ施設への投資)に億の金がかかっても、全体でそれくらいの投資は経営として良いんじゃないかと。そう思ってやっているつもりなんです。だから、全く違った世界というのをジャパネットの中に作りたいです。若い人たちも作ってあげればね。前例がないとかじゃなくて。前例はないから良いんであって、その新しい事をジャパネットの会社がつけていく。そういう企業体にしたいと思っています。その一つの役割が広報に繋がっていると思いますけどね。

研究取材としてのインタビューであるが、話に引き込まれる。「思いが実体を作る」という言葉があるが、全社員やパートナー、市場を巻き込んでいくには、「その思いの質の崇高さ」が必要だと感じた。

この高田社長や社のミドルマネジメントの発する思いの質の高さが今のジャパネットを形作っているのであろう。

上記コメントを、組織にとっての意味という視点で、その「言葉」意図の抽出を試みる。それは、「人間本来どうありたいか?」「その会社は、私たちは、社長は、会社は、どういう事を考えてお客さまに接していますか?」という社員ひとり一人への問いかけの言葉へ集約されている。これは、現在の事業マネジメントサイクルをより力強く回転させるモノであり、同時に、組織が共有した解釈コードを固定的なモノにせず、常に揺らし続ける言葉である。この一見矛盾する行為を、クーンのパラダイムの革新についての塩次(1995)の論述を借用し解釈する。「クーンは、既存のパラダイムでは解けなくところまで現在のパラダイムへの追及を推し進める事をなにより重視し、その結果として顕在化する伝統主義と偶像破壊主義との内面的相克という本質的緊張にパラダイムの革新を求めている」。つまり上述した高田社長のコメントは、既存のパラダイム追及と既存の固定的思考の相反する関係を、両立させるため、ことば資源のマネジメントサイクルに本質的緊張をもたらすという発話行為であると捉えられるだろう。

補足となるが、日常の組織の成員の解釈コードは、日々の業務の中で、固定化する可能性が大きく、

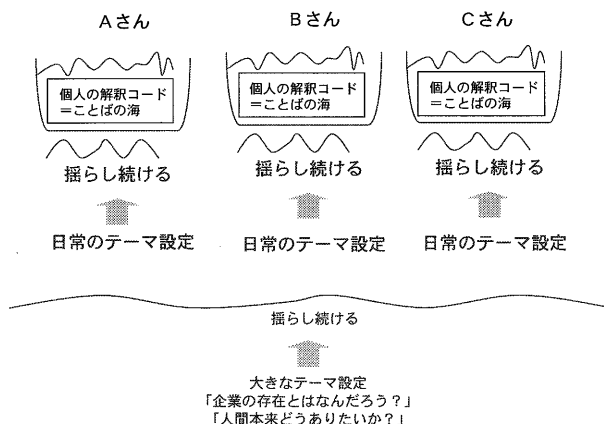


図 6：日常のテーマ設定と大きなテーマ設定

それはスムーズな認知の流動化を妨げる要因にもなる。図6の構造のように、日常業務のテーマ設定だけでなく、仕事において「人間本来どうありたいか?」という大きなメッセージを発し続ける事により、解釈コードの固定化を排除する内省的緊張状態を組織内に作っている。

## 第2章-7：実体開発部門（ロジスティックサポートセンター、トップ）インタビューからのマネジメントサイクルの考察

マネジメントサイクル中のコメント分布を見ると、前述の番組制作セクションと対照的である。コールセンターのロジスティックサポートセンターに関しては、番組制作セクションと比較して、「認知の流動化」→「意味の発見」のフェーズでのコメントはゼロである。「意味の発見」→「意味の育成」にかけては、「KPI (key performance index)」というキーワードによるコールセンター運用への淀みない流れが見て取れる。「共有フェーズ」においても、佐世保本社と違う特徴がみられる。ジャパネット全体のクレドというよりも、「本社とは違う」「コールセンター運用の王道に従ってやっている」「部のミッションは、お客さまが迅速、確実、丁寧な配送サービスが受けられるようにする」というような自己定義の言葉が多用されており、「(佐世保本社と)文化が違うのは意図的にやっている部分があると思う」と語られている。

このことば資源の分布はこのように解釈できる。ロジスティックサポートセンターは組織の形が整えられつつある段階にあり、ミッションとしてはコールセンター運営の精緻化である。それを実現するためのことば資源のマネジメントがされている。つまり、図7のように「お客さまが迅速、確実、丁寧な配送サービスが受けられるようにする」を共有し、其処からダイレクトにKPIを作るという意味の育成の場を経由し「実践」というシンプルな流れを作っている。

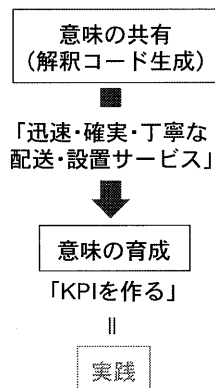


図7：ロジスティックサポートセンターマネジメントサイクル

ここで強調したいのは、「認知の流動化」→「意味の発見」のフェーズは、このシンプルな流れに対するノイズになると考えられる事である。このため、「認知の流動化」→「意味の発見」フェーズに関するキーワードを語らないということば資源のマネジメントがされている。言葉の流れは、意識の流れと相互解釈的に流れていく、それが行為を作ると考えると、「どのフェーズの言葉を敢えて発さ





競争優位を作る組織能力構築をサポートしている事が浮かび上がった。個人のことば、組織のことばは、組織の競争優位を作るものでもあり、逆に、マネジメントの不備によってはマイナスに働く。ことばを組織の資源と捉え、そのマネジメント力を向上させる事はあらゆる組織において重要であり、その優劣が組織能力を作り、業績を作るであろう。

更にケースを重ねる事でより広範な組織現象に適応可能な理論とする事が、本研究の今後の課題である。

### 参 考 文 献

- 川端久夫, 「組織論の現代的主張」, 中央経済社, 1995  
金子信司, 「ことば資源のマネジメント」『九州大学経済論究132号』, 2008  
藤本隆宏, 『能力構築競争』, 中公新書, 2003  
藤本隆宏, 「プロダクト・インテグリティすり合わせの製品開発力」『Harvard Business Review』, 2007 小林敏男, 『正当性の条件』, 有斐閣, 1990  
野中郁次郎 「フロシスネスとしての戦略」 本田財団懇談会レポート, 2008  
仁科貞文他, 『広告心理』, 電通, 2007  
芦阪直行, 『意識の科学は可能か』, 新曜社, 2002  
『テレビではわからないジャパネットたかたの全て』, モーターマガジン社, 2008