組織の成果は**つながり**で決まる

大学講義「企業経営とソーシャルキャピタル」

2019.04 ～ 2019.07

学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授　斉藤 徹

©2019 Toru Saito

組織視点 ～ 価値観を共有し、自律をうながす

©2019 Toru Saito

いいソーシャルキャピタルをつくる６つのメソッド

対話を通じて
共感を育む

心理的に安全な
場をつくる

価値観を共有し
自律をうながす

個人(ノード)視点　グループ(クラスター)視点　組織(ネットワーク)視点

対人関係の
問題を解決する

チームの
問題を解決する

組織の
問題を解決する

©2019 Toru Saito

価値観を共有し
自律をうながす

組織(ネットワーク)視点

©2019 Toru Saito

複数の「グループ」をつなぐ「組織」の
ソーシャルキャピタルをいかに高めるか

©2019 Toru Saito

組織化の盲点

「グループ」が「組織」になるときに
おこること

彼ら4人は新規事業をともに立ち上げた仲間だ。

© 2018 Toru Saito

事業をさらに成長させるために
会社は**組織化**を考えた。

© 2018 Toru Saito

営業と技術にチームを分割し
それぞれの業務に専念できるようにしよう。

© 2018 Toru Saito

二人が営業、二人が技術
チームの責任も明確になった。

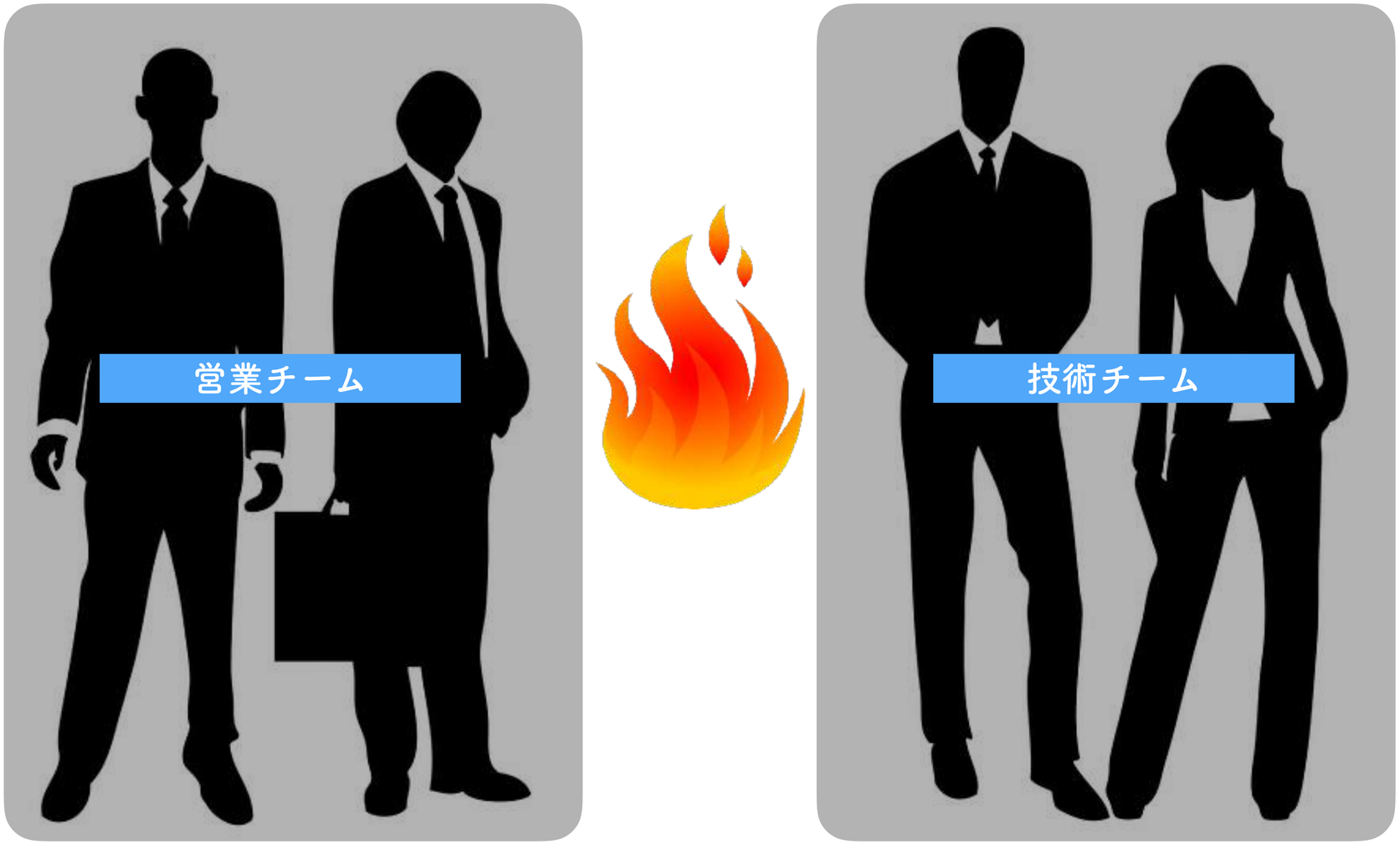
すっきり！

© 2018 Toru Saito

予算も決まり、チーム内での結束が深まる。
反面、チーム間の交流機会は減少した。

© 2018 Toru Saito

ある顧客トラブルが、取締役会で取り上げられた。
売り方の問題か、製品の問題か。



© 2018 Toru Saito

ある顧客トラブルが、取締役会で取り上げられた。
売り方の問題か、製品の問題か。

© 2018 Toru Saito

チームリーダーが出世をめぐるライバルとなり
チーム間の人材や情報交流はシャットアウト。

© 2018 Toru Saito

営業と技術の交流は断絶し、縦割りが慣習となる。
硬直化した組織で、顧客サービスも低下してゆく。

© 2018 Toru Saito

業務特化したために、専門技能は高まっていた。

個人のヒューマンキャピタルは成長していたのだ。

© 2018 Toru Saito

にもかかわらず、部門が断絶し、業績も低下した。
人と人との「信頼の絆」が分断されたからだ。

© 2018 Toru Saito

ビジネス用語: サイロ化（タテ割り化）

「サイロ化」とは、組織のシステムが縦割り構造となり、部門間の連携がとぎれてしまうこと。
サイロは家畜の飼料などの貯蔵庫。英語では「窓がなく周囲が見えない」という意味もある。

R

どうして組織がサイロ化してしまうんだろう？
原因はなんだったんだろう？

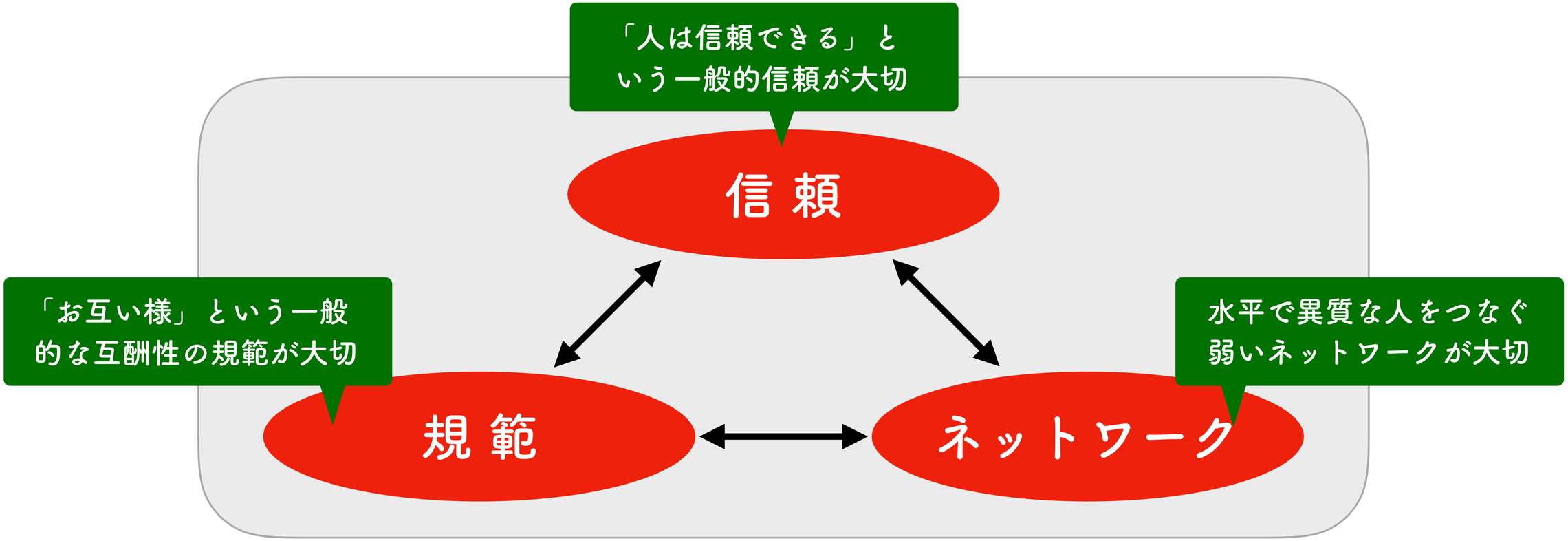
©2019 Toru Saito

① **分割する**と、目に見えないつながりが切断される
② **数字を追い求める**と、プロセスや感情が軽視される
③ **競争をあおる**と、お互い様の信頼関係が分断される
④ **管理する**と、人の持つ自律性や有能感が失われる

この悪循環で「ソーシャルキャピタル」は枯れてゆく

©2019 Toru Saito

「ソーシャルキャピタル」（社会関係資本）



人々の協調行動を活発にすることによって
社会の効率性を高めることのできる社会組織の特徴

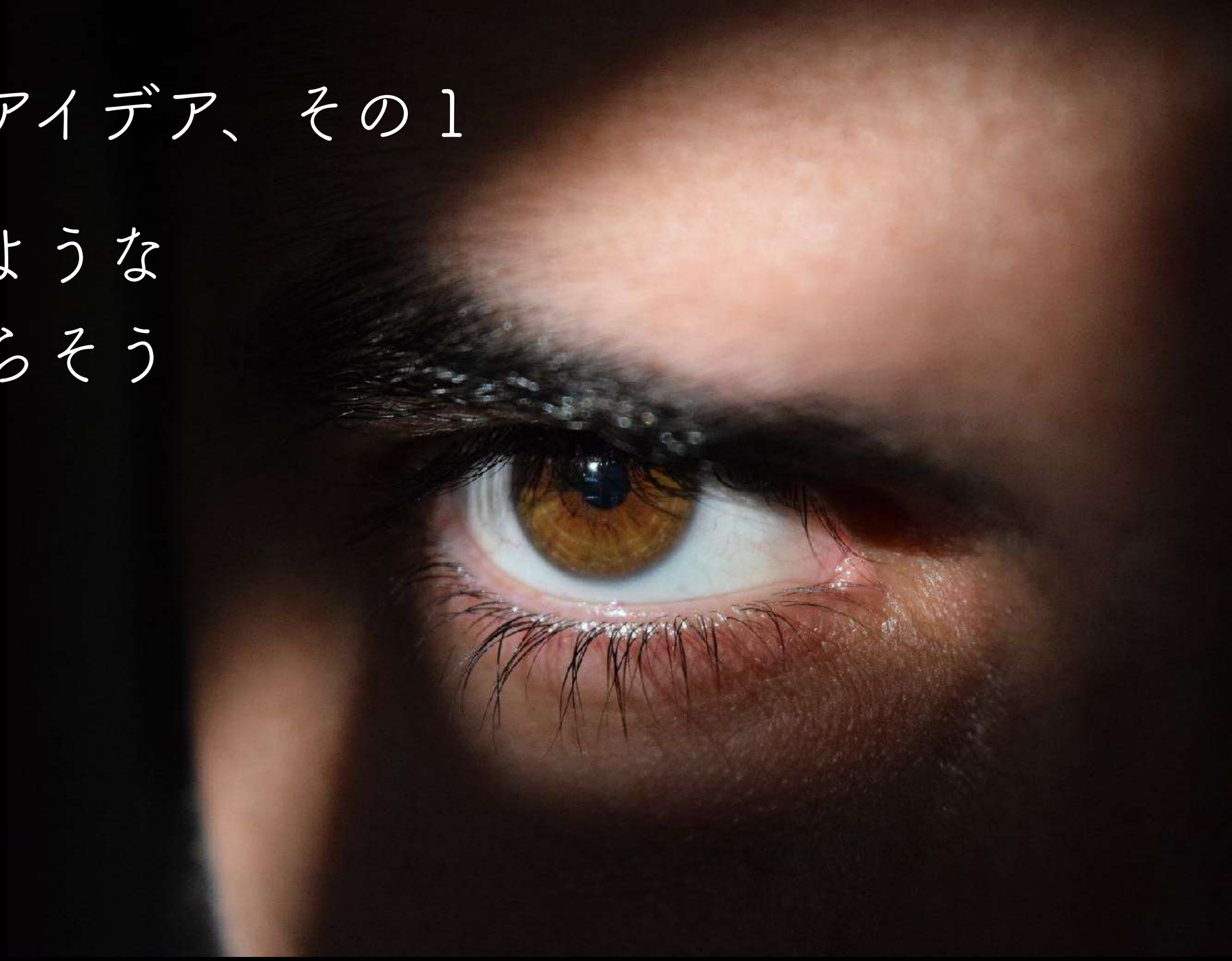
©2019 Toru Saito

出典：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」

組織をうまく分断するテクニック

つながりを絶つアイデア、その１

組織を分断するような
評価制度を流行らそう



© 2018 Toru Saito

個人成果主義、相対評価を徹底しよう。

1. 成果を数値化し、がんばった人にしっかり報いる。
2. 相対的な評価で、2年連続で下位10%となった社員はすべて解雇。新天地でがんばってもらう。
3. 成果主義と相対評価で、優秀な人材だけを残せる。

©2019 Toru Saito

売上高1兆円、経常利益1000億円の絶頂から、わずか十数年で無残な「負け組」へ――。日本を代表するリーディングカンパニーの富士通があっという間に転落したのは、同社が1993年に鳴り物入りで導入し話題になった「成果主義」が一つの原因ではないかと見られている。

部下の評価をまともにできない管理職、主導権を握ろうとする人事部、やる気を失っていく社員たち……

新しい人事システムがいかに会社組織を病んでいったのか、同社の元人事部員で成果主義を推進する立場にあった城繁幸氏が赤裸々に語る。

2004年7月発売、20万部超の大ベストセラーとなった富士通の人事担当者による内部告発書

出典: 日本の人事部 https://jinjibu.jp/article/detl/attnrept/724/（筆者が一部加筆）

©2019 Toru Saito

経営者の目に、ソーシャルキャピタル見えず

がんばった人だけに報いる。その弊害や人間関係の大切さを、経営者は見落としがち

つながりを絶つアイデア、その2

社員が常に不安を感じる
ような場づくりをしよう

© 2018 Toru Saito

利益のために、組織をリストラしよう

1. 適切に事業を評価して、ダメ部門は合理化する。
2. 日本の労働法は厳しいから簡単には解雇できない。
   社員を精神的に追い詰める技術を駆使することだ。
3. コストの徹底削減で利益拡大。それが資本主義だ。

©2019 Toru Saito

2月31日 月曜日 朝日新聞 1892年3月11日第3種郵便物認可

配属先は「追い出し部屋」

会社「退職強要ではない」

30～40代も社内失業

限界にっぽん

赤字にあえぐパナソニックグループに、従業員たちが「追い出し部屋」と呼ぶ部署がある。

大阪府門真市のパナソニック本社から遠く離れた横浜市の子会社。看板もなく、がらんとした室内に100台ほどの古い机とパソコンが並ぶ。そこに、事務職の女性が配属されて3カ月がたつ。

おもな仕事は、ほかの部署への「応援」だ。「要請があれば駆けつけて、製品を梱包する単純作業などをこなす」。応援要請がないと終業時間を待つしかない。

様々な部署から、正社員113人が集められた。この女性のように、30～40代までもが対象だ。配属されて最初に受けた「研修」では、自己紹介のやり方を見て、みんなが「だめだし」をする討論をさせられた。

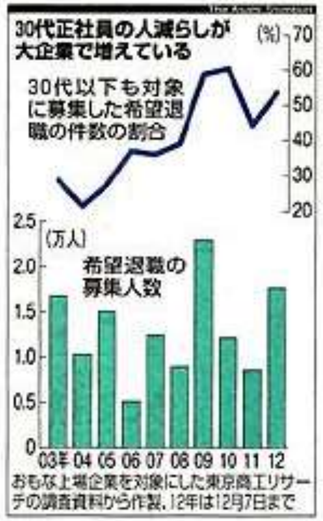
初めての「応援」は、携帯電話の箱詰め作業。他工場から持ってきたベルトコンベヤーの横に並び、30秒に1個、流れてくる携帯電話を段ボール箱に詰める。

「私の人生、変わってしまった」

この部屋の正式名称は「事業・人材強化センター（BHC）」。女性が働く会社には今年8月できた。

その少し前に上司に呼ばれ、「今の部署に君の仕事はない」と告げられた。会社が募集する希望退職に応じるか、「BHC」への異動を受け入れるか。

数日迷った末に、子供のことを考えて「残ることにしました」と告げた。すると上司は「BHCに行っても、1年後どうなるかわからない。このことは理解しましたね」と念を押した。



朝日新聞が入手した内部資料によると、BHCが今あるのはパナソニックの子会社2社。在籍者リストには計449人の名前が、肩書などとともに記されている。両社の全従業員の1割弱にあたる人数だ。

BHCについて、会社側は社員向けに「新たな技能を身につけてもらい、新しい担当に再配置するための部署」と繰り返してきた。だが社員たちには「余剰人員を集めて辞めるように仕向ける狙い」（50代社員）と受け止められている。

これについて、パナソニック本社は「（会社を追い出すためだというのは）受け止め方の違い。会社として退職を強要するものではない」（広報グループ）と説明する。

子会社2社のBHCから、別の部署やグループ内の他社に「転籍」できた人は数十人いる。ただ、9月末までに32人が退社し、転籍した人より多いという。

製造業の「国内回帰」を引っ張ってきたパナソニックだが、2年続けて巨額の赤字を出す見込みだ。

つい最近まで安定していた大企業ですら雇用を支えられなくなり、就職氷河期を勝ち抜いて正社員の座をつかんだ30～40代にまで人減らしが及ぶ。会社に見切りをつけるように辞めていく。仕事がなくなる。増えていく。

創業者がかつてシャープ府内の他社に「転籍」できた人は数十人いる。ただ、9月末までに32人が退社し、転籍した人より多いという。

「わが社の社員ですら雇用を支えられなくなり、就職氷河期を勝ち抜いて正社員の座をつかんだ30～40代にまで人減らしが及ぶ。会社に見切

働きを興国も「事国を。と企本の「限は、雇府の

許すなロックアウト解雇

日本IBMの労働者たち②

作家 田島一

示さずいきなり通告

田中純さん（45）は、今年の3月17日の朝に、所属長から午後5時に会議室に来るようメールで指示された。定刻に指定の部屋におもむくと所属長が構えていて、すぐに部門のトップである研究所長と人事の担当者が現れた。そしていきなり所長が、「あなたの解雇を通知する場です」と述べていただけに、田中さんは対処のすべを心得ていた。

「解雇理由は何ですか？」と即座に返すと、顔をこわばらせた所長は、「業績が低い状態が続いており（中略）会社は、もはやこの状態を放っておくことができない…」と記した書面を棒読みし、「就業規則第45条第2項の解雇事由に該当します」と言い放つのみで具体的な理由は示さない。

田中さんがなおもただす

援会社のサポートも受けられるなどの事項を連ねて、「会社と貴殿との間の雇用契約を円満に終了したいとの考えに基づくものです」と最後に締めくくっていた。

まさに、労働者の権利もあったものではなく、これは社員に対する暴圧的な「死の宣告」に等しい。その後田中さんは所属長と人事担当の監視下に置かれ、自席に戻って私物をまとめさせられた。ただならぬ様子に、「なにかやったのか？」と、犯罪者を見るような同僚の視線を感じたという。

2012年5月に、本国

いを語る田中さん（右から2人目）＝6月3日、厚労省

雇されるという驚くべき経過をたどっているのである。

「新陳代謝」強弁

ロックアウトとは一般内

学館）でこ業が労働者な理由がし、職場か と」と明記を射た表記思わずうな

自社の振うに辞書にとを、社長か、聞いて思う。

マーティ氏（現会長で提訴され取材を受けることは新人の入れ替社でもあるラでまな

日刊ゲンダイ

リコー出向社員の生き地獄

追い出し部屋 驚愕の実態

退職勧奨を拒んで子会社に出向を命じられたリコーの50代と40代の男性社員が、元の職場への復帰を求めた訴訟で、東京地裁は12日、2人の出向を無効とする判断を下した。

リコー側は判決を不服として即日控訴したが、こうした裁判などを通じて明らかになったのが、「追い出し部屋」の実態だ。

東京湾岸にあるリコーの物流子会社。付近にはコンビニが数軒あるのみで、大型トラックがけたたましく行き交う。

「社外に転身してキャリアを続けて欲しい」

本社の研究所でコピー機の電子回路などを設計していた50代男性はいきなり、会社から退職勧奨を受けた。断ると、リコーロジスティクスの平和島倉庫への出向を命じられ、ベルトコンベヤーから流れてくるカメラやインクカートリッジを段ボール箱に詰める単純作業を強いられた。2年前の9月のことだ。

その4カ月前、会社はグループ全体で1万人の人員削減を発表。併せて

出向先の物流センター（HPから）

アルバイトに交じって箱詰め作業

平和島の仕事場は室温15度の低温倉庫で、若いアルバイトと同じ作業。重さ15～27キロの荷物を段ボールに詰め込む作業もあり、モタモタしていると、20代の上司から「早くしろ！ 遅いぞ」と罵声が飛んだ。

次に移った倉庫も、荷受け、数量確認、開梱という単純作業。その職場にもやっと慣れたと思ったところ、昨年7月に今の職場である物流センターに命じられた。「がらせ」の始まりだ。男性の代理人弁護士が

うつ病

男性の代理人弁護士が旬報法律事務所の「男性は、って無違刻っています。ば、会社側は料を与えるこ社は技術者と無関係の仕事むことで、ろうとしてリコーでは、を含め約30

国内だけで1600人の希望退職を募集した。円高で海外売り上げが減少し、買収した米アイコン社の2万4000人の従業員が重荷になったことが理由とされる。しかし、希望退職とは名ばかりで、こうした退職勧奨が行われた。男性も犠牲者のひとりだったということだ。

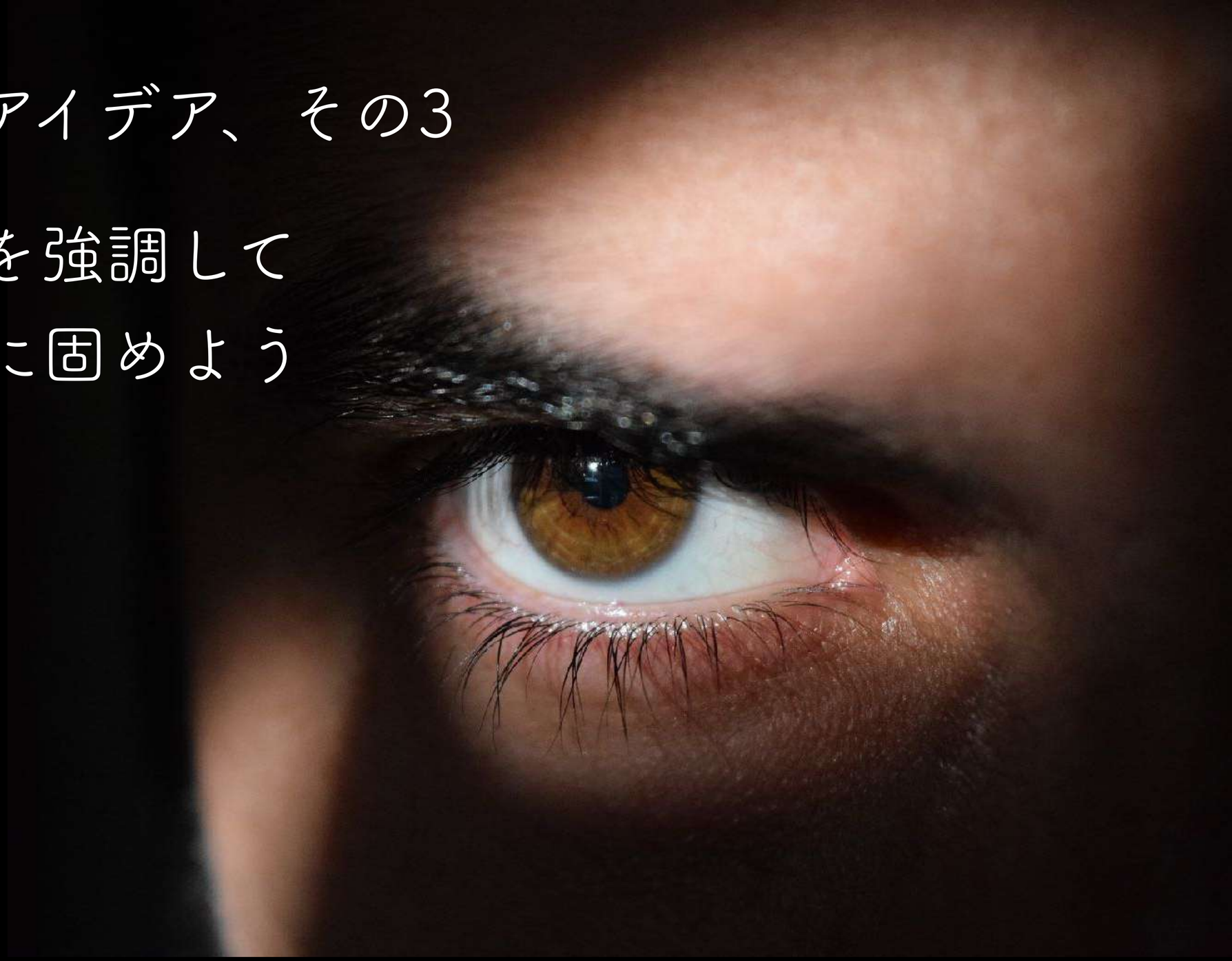
©2019 Toru Saito

経営者の目に、ソーシャルキャピタル見えず

売上、利益、シェア … 数値に追われた経営者に「人間関係」の大切さは見えない

つながりを絶つアイデア、その3

リスクと堅実さを強調して
組織をガチガチに固めよう



© 2018 Toru Saito

of faulty decisions and non-cooperation are *normally* found in his kind of work and should then devise his sabotage so as to enlarge that "margin for error."

2. *POSSIBLE EFFECTS*

a. Acts of simple sabotage are occurring throughout Europe. An effort should be made to add to their efficiency, lessen their detectability, and increase their number. Acts of simple sabotage, multiplied by thousands of citizen-saboteurs, can be an effective weapon against the enemy. Slashing tires, draining fuel tanks, starting fires, starting

(1) *Personal Motives*

(a) The ordinary citizen very probably has no immediate personal motive for committing simple sabotage. Instead, he must be made to anticipate indirect personal gain, such as might come with enemy evacuation or destruction of the ruling government group. Gains should be stated as specifically as possible for the area addressed: simple sabotage will hasten the day when Commissioner X and his deputies Y and Z will be thrown out, when particu-

米国情報公開法により公開された、第二次世界大戦時のCIA極秘マニュアル。敵国に入ったスパイが「相手の生産性を落とす」ための合理的な手法が書かれている。

CIAサイトにて公開されている資料 https://www.cia.gov/news-information/featured-story-archive/2012-featured-story-archive/CleanedUOSSSimpleSabotage_sm.pdf

teur eventually to find colleagues who can assist him in sabotage of greater dimensions. Finally, the very practice of simple sabotage by natives in enemy or occupied territory may make these individuals identify themselves actively with the United Nations war effort, and encourage them to assist openly in periods of Allied invasion and occupation.

3. *MOTIVATING THE SABOTEUR*

a. To incite the citizen to the active practice of simple sabotage and to keep him practicing that sabotage over sustained periods is a special problem.

of saboteurs operating against the enemy or the government of his own country and elsewhere. This can be conveyed indirectly: suggestions which he reads and hears can include observations that a particular technique has been successful in this or that district. Even if the technique is not applicable to his surroundings, another's success will encourage him to attempt similar acts. It also can be conveyed directly: statements praising the effectiveness of simple sabotage can be contrived which will be published by white radio, freedom stations, and the subversive press. Estimates of the proportion of the

生産性を落とすための「CIA スパイマニュアル」

1. 注意深さを促す。スピーディーに物事を進めると先々問題が発生するので、賢明な判断をすべき、と「道理をわきまえた人」の振りをする。
2. 可能な限り案件は委員会で検討。委員会はなるべく大きくする。最低でも5人以上。
3. 何事も指揮命令系統を厳格に守る。意思決定を早める「抜け道」を決して許さない。
4. 会社内での組織的位置付けにこだわる。これからしようとすることが本当にその組織の権限なのか、より上層部の決断を仰がなくてよいのか、といった疑問点を常に指摘する。
5. 前回の会議で決まったことを蒸し返して再討議を促す。
6. 文書は細かな言葉尻にこだわる。
7. 重要でないものの完璧な仕上がりにこだわる。
8. 重要な業務があっても会議を実施する。
9. なるべくペーパーワークを増やす。
10. 承認手続きをなるべく複雑にする。１人で承認できる事も３人の承認を必須にする。
11. 全ての規則を厳格に適用する。

©2019 Toru Saito

©2019 Toru Saito

経営者の目に、ソーシャルキャピタル見えず

厳格なルール、リスク回避。「コントロールしたい欲求」が大切なものを削いでしまう

R

自分の組織を振り返ってみよう。
組織のためによかれと作られた制度だけど
実はソーシャルキャピタルを壊してたってことない？

©2019 Toru Saito

組織のつながりが分断されてしまう
その「根幹」にあるものはなんだろう？

世界でも有名な
ワースト事例をひとつ

©2019 Toru Saito

エンロンは、利益至上主義を極めた、総合エネルギー取引企業

規制緩和に伴い、ガス取引に金融工学を取り入れ、規模拡大に走る

1990年代後半にはIT事業にも参入、超優良企業の名声を確立する

2001年には、売上13兆円(全米7位)、社員2万人の超巨大企業

一方で、カリフォルニア電力危機にも積極的に関与し、巨額を稼ぐ

電気が止まり困った老人をネタに笑った社員の電話が報道される

そして粉飾決算が暴かれ、約1ヶ月で破綻。負債総額は5兆円とも

証拠隠蔽に関与した最大手監査法人も、解散を余儀なくされた

エンロンの根幹にあった
ものはなんだろう？

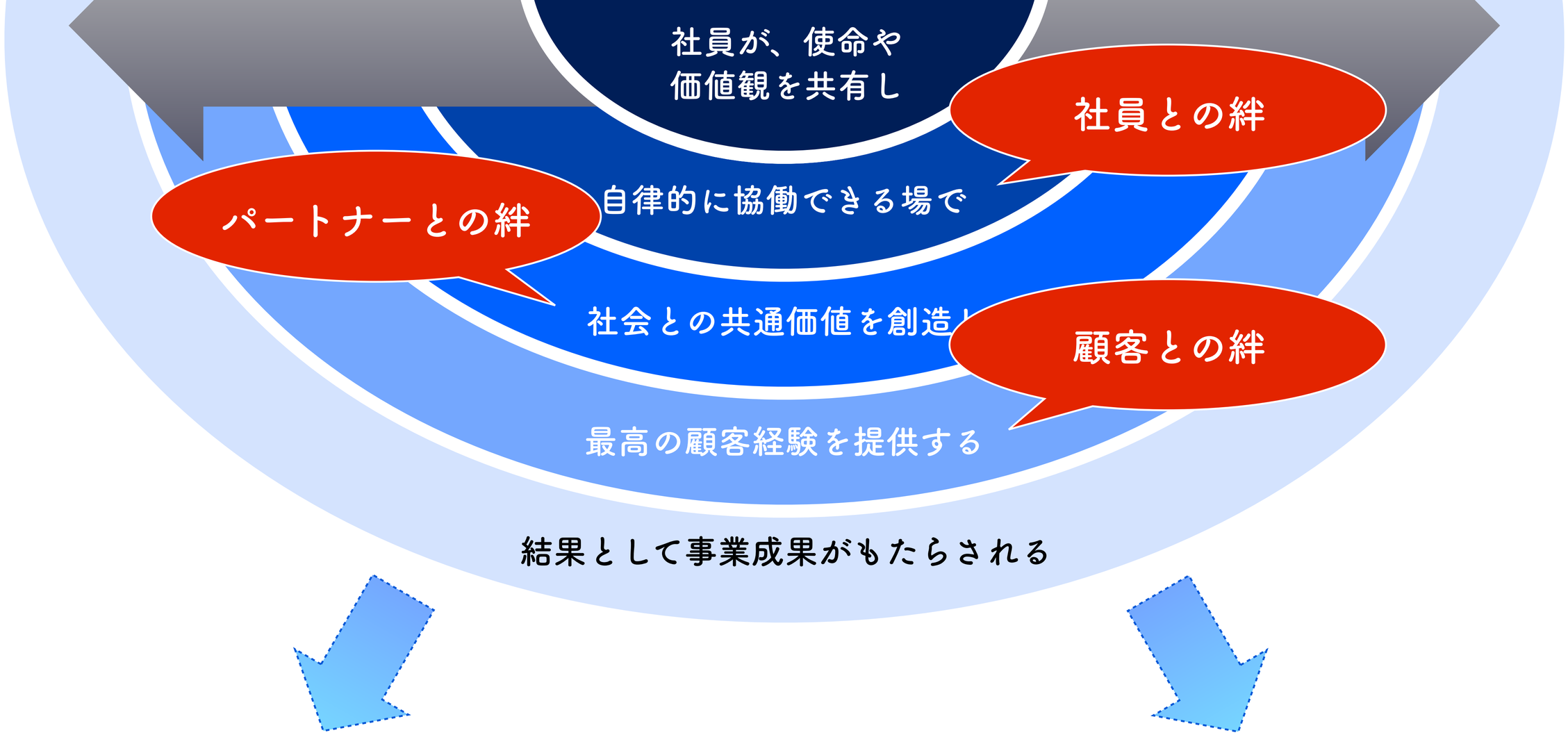
©2019 Toru Saito

つながりが分断される
「アウトサイドイン」の経営モデル

根幹にあるものは
「儲かればいい。拡大できればいい」
という資本の論理

それを実現するための
アウトサイドインの経営システム

©2019 Toru Saito



つながりから価値を生む
「インサイドアウト」の経営モデル

©2019 Toru Saito

もっとも大切なものは
「全者が幸せになるサイクルをつくる」
経営理念

それを実現するための
インサイドアウトの経営システム

©2019 Toru Saito

「経営理念」

機能化、細分化していくグループをつなぎ
組織を持続可能にするもの

つながりが分断し
「組織の土壌」が破壊されると
やがて組織は衰退してゆく

©2019 Toru Saito

世界で一番長寿な企業が多い国は？

©2019 Toru Saito

日本には創業100年を超える企業が、少なくとも2万社以上ある。韓国銀行の調査では、創業200年以上の企業のうち、56%が日本に集中していた。

日本企業の長寿な遺伝子とは何だろう。

©2019 Toru Saito

先義後利

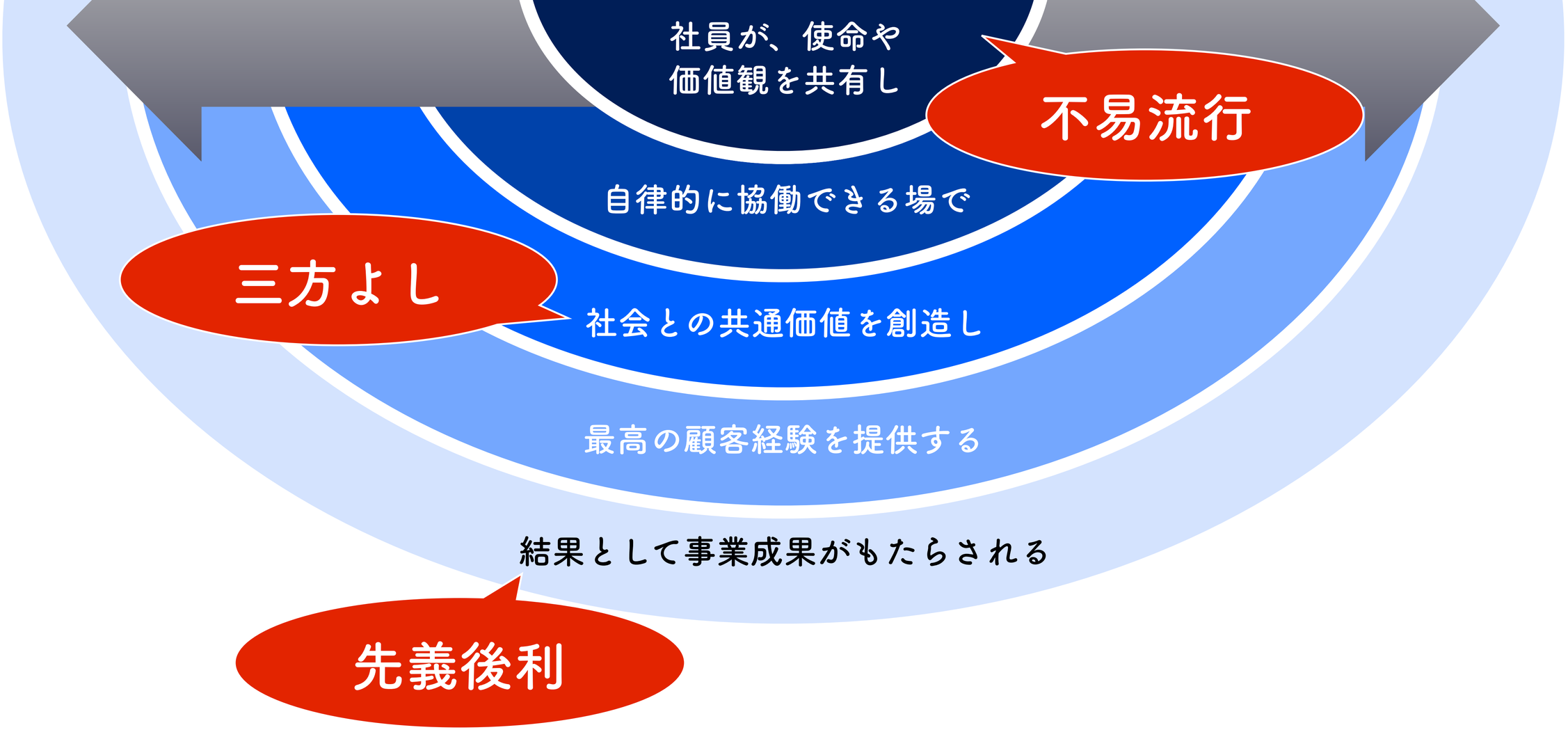
道義を優先させ、利益を後回しにする

不易流行

本質を大切に守りながら、革新に挑む

三方よし

（売り手よし、買い手よし、世間よし）



持続可能な
「インサイドアウト」の経営モデル

©2019 Toru Saito

(参考) 組織のコアとなる哲学

ミッション　なんのために組織は存在しているのか？

ビジョン　組織やメンバーにとって理想の未来像は？

バリュー　組織が行動する時に大切にしたいことは？

組織フィロソフィーとは「Why(ミッション)」「What(ビジョン)」「How(バリュー)」という問いに対するものであり、一つのまとまりとして「自分たちは何を信じるのか？」の答えとなる。

©2019 Toru Saito

アウトサイドインから
インサイドアウトへ

ソーシャルキャピタルを復活させた
大企業の経営改革事例

事業内容　食品スーパーマーケット
設立　　1961年6月（創業55年）
営業収益　2,624億円
従業員数　16,900人（パート・アルバイト比率83%）
店舗数　　179店舗
本社　　茨城県つくば市
（2017年2月時点）

©日本経済新聞社 2016（昭和48年5月14日第三種郵便物認可）
第5993号

日経MJ

11月13日(日曜日)

イチ押し

なぜかプーチン、怖々人気

ネット動画にアクセス集中、カレンダーも大人気ーそんなロシア人がいるのだという。他でもないそのお方とは、プーチン大統領。一体なぜ？人気のワケを探ってみた。

16

▲無印、ネット投票で商品化 5

ウーバー料理宅配、実力は 4

ネット通販、ロッカー続々 6

個性派魚介類、飲食店へ 14

「セブン」ひっくり返す

コンビニエンスストア業界2位になったファミリーマート。沢田貴司社長は「働く20万人の力を結集し、最終的にセブンーイレブン・ジャパンもひっくり返したい」と意気込む。

3

コト売るスーパー

イートイン、買って食べるだけじゃない

カスミ

老若男女30人がダンス

イートインコーナーで開かれている体操教室に参加する人たち（茨城県ひたちなか市）

市場縮小、来店動機を競う

スーパーやコンビニエンスストアが変貌を遂げようとしている。震源地は「イートイン」。団体客が体操を楽しんだり、バイキング形式で食事がとれたりと、「これがスーパー？」と見まがうほどだ。人口減で国民の胃袋が縮み、各社は「物販だけじゃダメ」と危機感を強める。集まれて、楽しめて、おいしく食べられる――。そんな「体験」も提供する、新しい店づくりが始まった。

30人ほどの男女が音楽に合わせて踊る。右に足を踏み出しては戻し、今度は左に。二人一組で向かい合えば笑顔がはじけ、笑い声も響く。老若男女がレクリエーションを楽しむようなその光景。肉や魚が並ぶスーパーの店内だとは信じられないかもしれない。

今年4月に開業したカスミのフードスクエアひたちなか笹野店（茨城県ひたちなか市）。同店では約70席設けた「イートイン」のスペースを使って週に2回以上、イベントを開催している。

この日は地元インストラクターによる体操教室だった。ほぼ毎週参加するという80歳の女性は「いくらか安い店がもっと近くにあるけど、こうした仲間がいるからここに来る」と話す。

同店のホームページにはその月のイベントスケジュールが記載されている。体操、ヨガ、工作、料理。講師による各種教室の多くは、イートイン担当の従社員、黒崎るり江氏が地元出身のつながりを生かして開いている。そのほか、食品メーカーが開く販促イベントもある。原則、無料だ。

地域住民が誕生会などで借りることもできる。既に10件以上、団体の利用があった。軽食や飲み物がその場で買えて、ア コーディオンカーテンで店内と仕切ることもできる。簡単な調理器具や水場もあり、利用しやすい。

「この近くには公民館などみんなが集まれる場所がない」と、同店の荻沼和美次長は話す。近隣には競合の他店のほか、自社の別店舗もある。「共倒れにならないために、買い物だけでない機能を店につけた」（同）

カスミは2年前、本部にイートイン担当の社員を置いた。全178店のうち、約130店に何かしらのこうしたスペースがある。商品本部の斉藤等マネジャーは「スーパーも、もう物販だけでは厳しい」と話す。

来てもらう店になるため、イートイン担当社員は各店の地域で役所などの行政機関を回る。物販にこだわらず住民の生活ニーズをあぶり出し、できることを探す。教育熱心な家庭も多いつくば市の店舗では、筑波大の将棋サークル部員と子どもたちが交流する将棋大会を開くケースもある。

地域との結びつきは、取引先にもメリットをもたらす事がある。農家の栗原玄樹氏は、ひたちなか笹野店で小ネギを薬味でなくサラダとして食べる料理イベントを開いた。食べてもらいながら、

ソーシャルメディアで経営改革　老舗食品スーパーの決断

広がる「ソーシャルシフト」

2012/2/22 7:00

茨城県を中心とする北関東に約140店舗を展開する老舗食品スーパーのカスミ。インターネットとは無縁で、ツイッターやフェイスブックなどでの情報発信もいっさいしてこなかった同社が「ソーシャルシフト」に沸いている。ソーシャルシフトとは、ソーシャルメディアを使って社内改革や経営革新に取り組む動きを指す。昨年11月に同名の書籍が発刊されたのを機に、全国でソーシャルシフトが広がりを見せている。

「ツイッターやフェイスブックでお客様や社員の声に耳を傾け、対話し、真の顧客志向の経営へと変革する。『ソーシャルシフト』に書かれている事例を知り、カルチャーショックを受けた。何を言ってるんだと思われるかもしれないけれど、それほど立ち遅れていた。地べたに這いつくばって汗水垂らし、お客様に

大量販売の推進エンジン「チェーンストア理論」

「あふれる報告物」「一方的な指示命令」「上司の顔色伺い」
言われたことだけやればいいという閉塞感が現場に蔓延した

出典) The Vending Machine Supermarket, 1948 http://www.messynessychic.com/2014/10/07/the-vending-machine-supermarket-1948/

■ 中期経営計画（2013-2015）「ソーシャルシフトの経営」

・生活者と新しい関係性を構築し、創発的に価値を創出する

・社員は理念を共有し、あらゆる顧客接点で、生活者のために正しいことを自主的に行動できるようにする

・組織は統制型から、自律型のマネジメントスタイルへ

「カスミらしさ」を自ら考える 未来委員会

未来委員会が自ら
価値観の浸透をリード

統制型から自律型へ。モデル店舗の挑戦

統制型から自律型へ
モデル店舗の挑戦

『青果入口の第一平台にお客さまの賑わいを作ろう！』をテーマに女性社員が話しあい、出てきた企画が「カットフルーツ」。4/9のファーストトライは約300コの実績。反省点を改善した4/23のセカンドトライでは611個も売れました。部門を超えた店舗内の結束も固まったとのこと。「買い手のプロ」である主婦のみなさまが考えた企画は強いです。

店内で価値観が浸透し

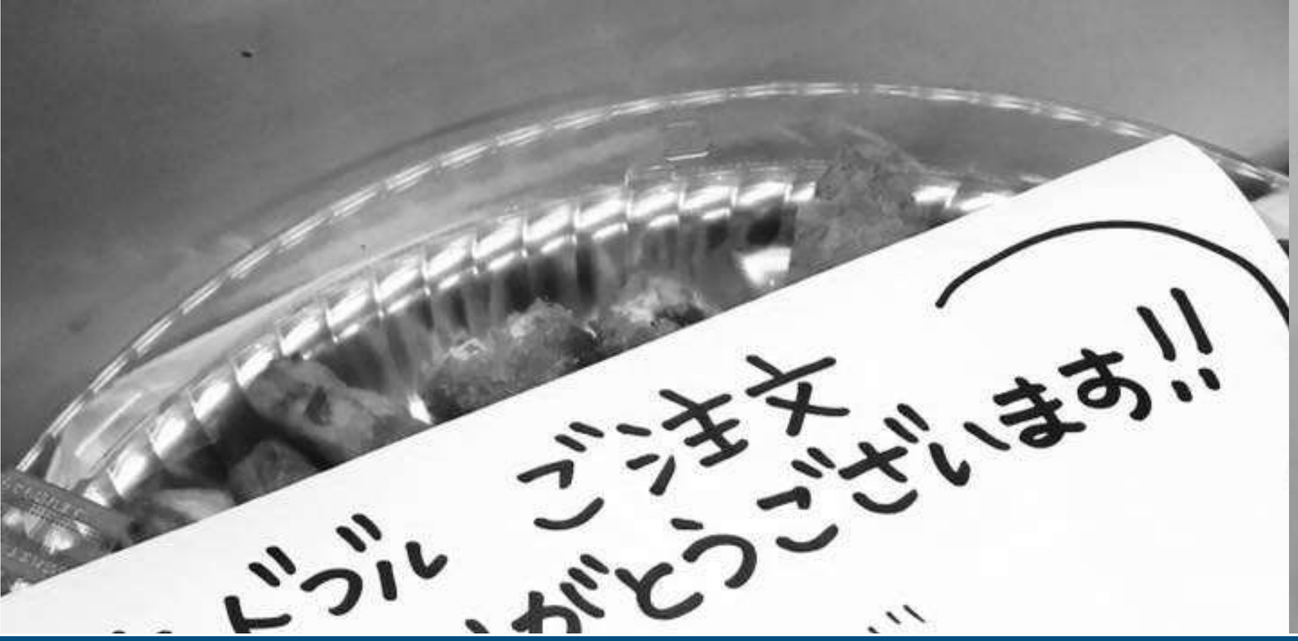
コミュニケーションが増え

社員同士が感謝しあう

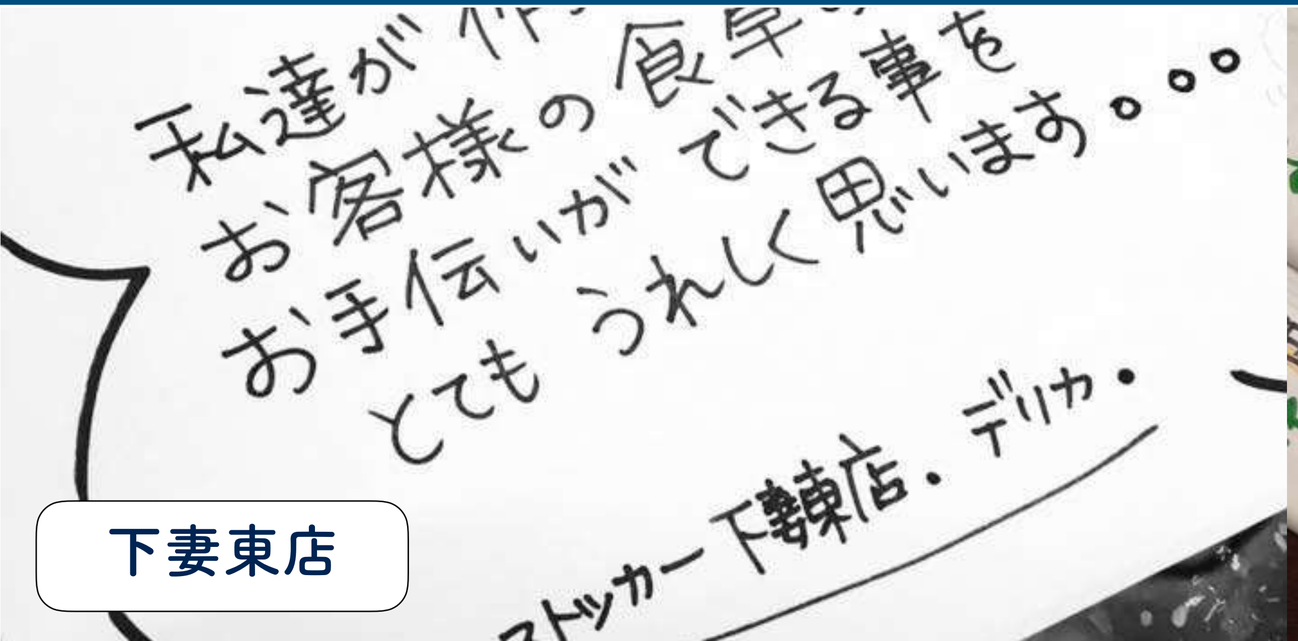
お客様の声に耳を傾け

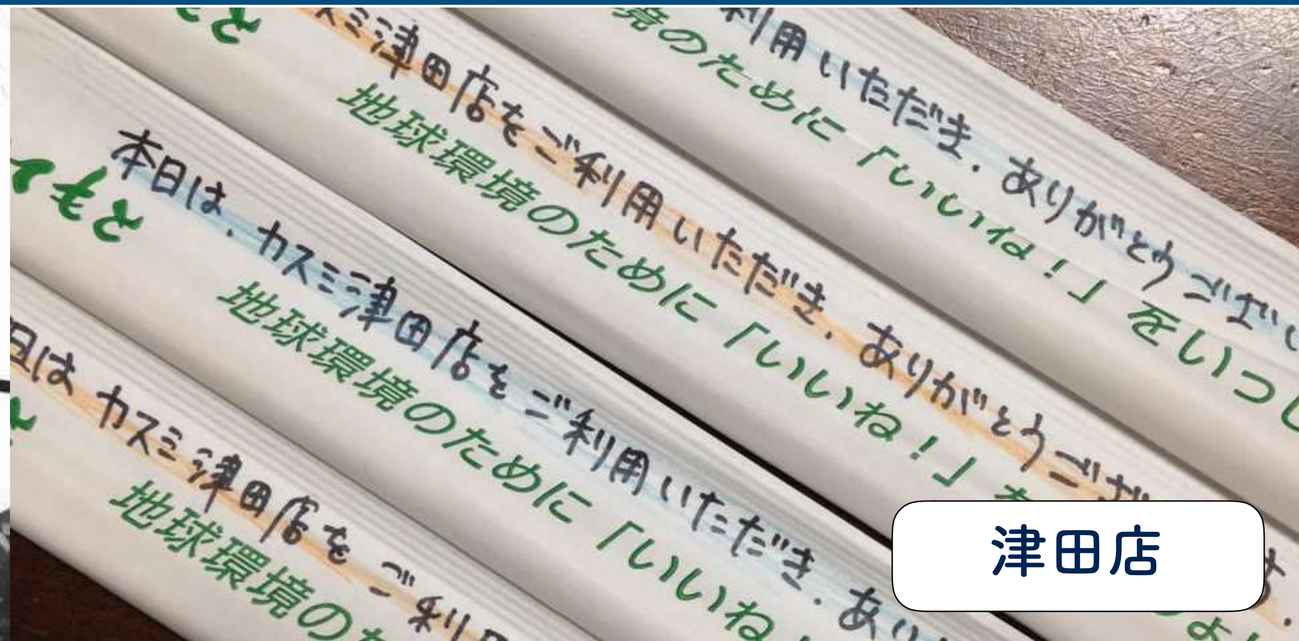
顧客視点でサービスを変え

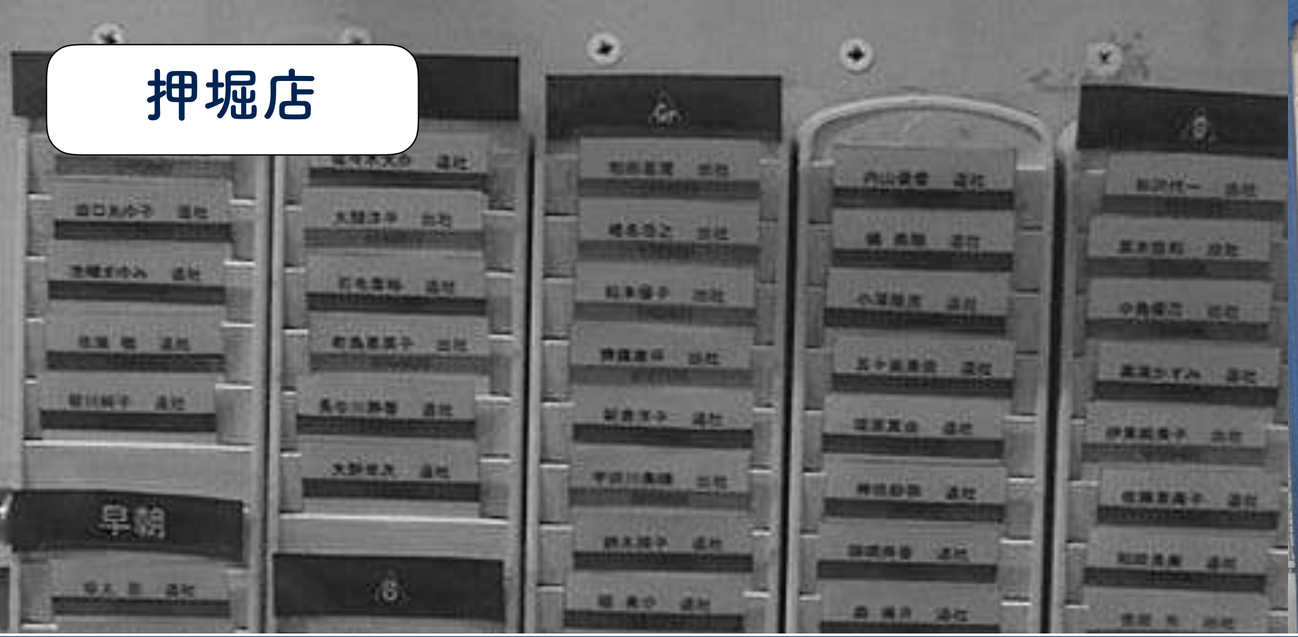
地域の生活者に貢献する



社内3000人がつながるFacebookグループで、毎日がオープンイノベーションが創発







お客様へのサービスのみならず、社内業務、イベント、商品開発などにコラボが広がる

2016年3月、全店舗を
ソーシャルシフト化

©2019 Toru Saito

カスミ小浜会長、アジア太平洋小売業大会にて

ソーシャルシフトのコンセプトを世界へ

R

今日の話をきいて、自分の所属する組織を振り返ってみよう。なにか参考になったことはあっただろうか？

©2019 Toru Saito