

# 「いまが一番のピンチ」 常に緊張感を持ち 挑戦する

株式会社大修館書店

代表取締役社長

## 鈴木一行氏

『ジーニアス英和辞典』や、小中高の教科書など、主に教育分野の書籍を出版する大修館書店。良質なコンテンツを生み出し続ける背景には、社員のモチベーションを高める環境づくりがあった。

お客さまの視点に立って、いち早く電子辞書に参入

——『ジーニアス英和辞典』には、学生時代とてもお世話になりました。ほとんどの人が使ったことのある大ヒット商品ですね？

**鈴木氏** ありがとうございます。1988年の発売から36年売れ続ける、当社の看板商品です。

——ヒットの理由はどこにあるとお考えですか？

**鈴木氏** 一番大きいのは、それまでの英和辞典と全く違う考え方でつくった点です。

ジーニアス以前、英和辞典は、単純に単語の意味を示すものでした。例えば「Play」なら「遊ぶ」「劇」といった具合です。

一方、ジーニアスは、ただ単に単語の意味を示すだけではなく、文章に応じた適切な単語の使い方も取り

入れました。要は、その単語が実際の文章でどう使われるのか、その単語にはどのようなニュアンスが含まれているか、各シーンでどのような意味を持つのか、といったリアルな単語の使い方を充実させたのです。

これが、学校や予備校の先生に高い評価を受けて、「大学に入りたければ、ジーニアスで勉強しろ」と生徒に薦めてくれたり、学校の推薦辞書に指定していただきましたね。

——出版業界では2000年頃から電子化の波が押し寄せましたが、辞書にも影響がありましたか？

**鈴木氏** 私が入社した直後の1995年頃に、電子辞書をつくる話が電子機器メーカーから舞い込んできました。

そのときは、辞書を出している出版社の多くが「とんでもない!」そんなことをしたら紙の辞書が売れなくなる」といって電子辞書を出さな

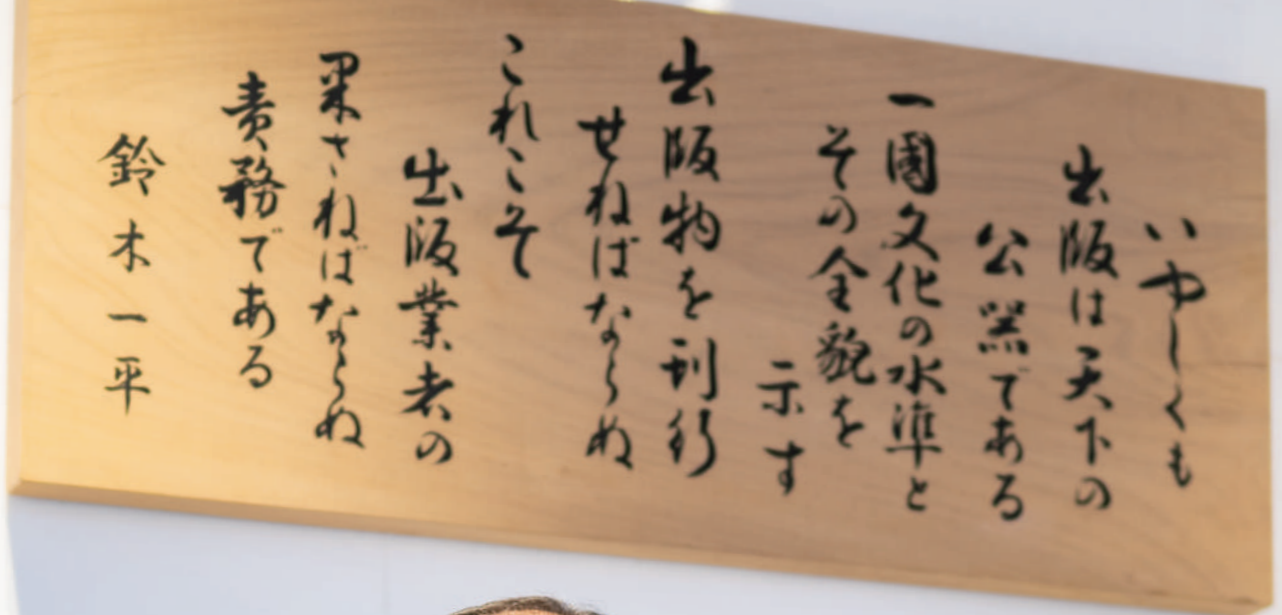
かった。でも私は「これはいい、やるしかない!」とポジティブに捉えて、勝負すると腹を括りました。

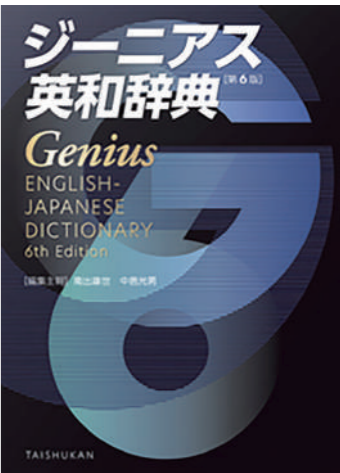
——他社がやっていないからこそ、チャンスだと考えた？

**鈴木氏** それもありますが、お客さまの立場に立てば、電子の辞書は便利に決まっています。検索もしやす

くなるし、軽くてコンパクトになり、持ち運びもしやすくなりますから。小説やビジネス本は紙の方が優れた点も多いですが、辞書は電子と相性がいいといえるでしょう。

もちろん社内に反対する声もありましたが、「紙の辞書が売れなくなるという理由で、電子に進出せず、他





1988年創刊。収録語数は学習英和辞典最大級の約10万6,000。

書の黎明期から一緒にさせていただいています。現在は、辞書の売上の半分が、紙ではなく電子のロイヤルティです。

**社員のモチベーションが、会社の生産性に直結する**

——ヒット商品の開発には、優秀な人材が不可欠だと思います。どのように入材の育成を？

**鈴木氏** 本づくりを行う編集者の育成は、基本的にOJTです。

「本を制作する流れ」「編集とは何か」といった基本的なことは、社内のマニュアルで学びますが、以降は先輩や上司と一緒に仕事をしながら学んでいきます。

——社員の定着率は、いかがでしょうか？

**鈴木氏** かなり高いですね。ただ、コロナ禍では何名か、離職者が出ました。やはり、ストレスが大きかったのだろうと思います。

編集の仕事というのは、厳密な締切があつて、ハードな一面がありま

す。例えば、当社の事業の大きな柱である「検定教科書」。小中高の教科書ですが、文部科学省の教科書検定制度に合格して初めて、教科書としての販売が可能になります。そのため、検定日の何月何日の何時までに仕上げ、検定に合格しなければ、売上がゼロになる、といった可能性もあるわけです。

それにもかかわらず、著者から原稿が届かないなんていうのはしょっちゅうで、「先生から原稿が来ないと先に進みませんから、お願いしましす！」と頼み込んだり、印刷や製本に間に合わせるために、一分一秒を争って作業をする期間もあります。

そんな最中にコロナ禍で会社に出られず作業が滞ったり、社内でもまくコミュニケーションが取れなかったり。そういったストレスの影響で、会社を去っていった社員が何人かいましたね。

コロナ禍の経験を踏まえて、現在はリモート勤務を基本的には禁止しています。



使い方や使う相手によっては無礼になる「無礼語」を解説した『無礼語辞典』(左)と、品格のある大人の言葉遣いをサポートする『品格語辞典』。

——それはなぜでしょう？

**鈴木氏** やはり、コミュニケーションに支障が出るからです。

当社は必ず二人以上のチームで仕事をします。例えば一つの教科書につき、必ず主と副の二人以上が担当する。するとやはり、担当者同士が物理的に近くにいないとうまく機能しないのです。「これはどうすればいいでしょうか?」「あ、それはね……」といった、ちょっと教えて欲しいような場面のコミュニケーションは、リアルでないとなかなか成立しません。

社員にストレスなく、モチベーション

大修館書店の主力事業「検定教科書」。小学校の保健、中学校の保健体育、高校の保健体育、国語、英語、家庭科の教科書を出版する。



親字5万、熟語53万を収録した『大漢和辞典』のデジタル版。

——高く働いてもらううえで、対面による社員同士の円滑なコミュニケーションは必須です。

特に出版は、社員一人ひとりのモチベーションに大きく左右される業界です。機械が本をつくってくれるわけではありませんから。一人でもモチベーションが落ちると、明らかに生産性が落ちる。これは念頭に置いておかなければなりません。

——御社は1974年に完全週休2日制を導入するなど、先進的に、社員が働きやすい環境づくりに取り組まれている印象です。

**鈴木氏** 社員や役員からの提案で、

本づくりは「チーム戦」。画面越しより、対面でのコミュニケーションが効率的です。



財務的には厳しいけれど社員のため

には導入すべきだな、というものは、

「オーケー」と言うようにしています。

もちろん、何でもかんでも「いいよ」

と言っていたら、会社は潰れてしま

うので（笑）、そのバランスをどう

とるかは、経営者の力量ですよ。

働き方改革のように「これから世

の中は、この方向に進むぞ」とわかっ

たら、早めにその方向に舵を切るこ

とで、社員は「うちは先進的だな」「社

員のことを考えている会社だ」と思っ

てくれて、それは必ずどこかで採算

がとれる。

いい意味で、会社に跳ね返ってく

ると実感しています。

### 経営者の役割は、社員が働きやすいステージづくり

——2000年の就任から23年間経営をしてきて、一番のピンチはいつでした？

**鈴木氏** いまですね。というのは、常に「いまが一番ピンチ」だと思って、緊張感を持って経営と向き合っているからです。

実のところ、本当に「いまだ」と思っています。なぜなら、大修館書店の主力商品である検定教科書の顧客は小中高生。しかし、出生数の減少に伴い、15年後には市場規模が現在の100万人から75万人に減ると予測

されています。

ということは、新規事業をつくるための投資をしていかなければならない。新規事業なんて簡単には生まれませんから、いまが一番の考えどころ、勝負どころなんです。

社員には常に、なんでもいいから新しいことを考えろと言っていますね。去年と同じことをしていたらマナスになるぞ、と。例えば、『ジグソーパズル漢字5万字』。これは、売れるか売れないかはわからないですが「いいからやってみろ」と開発しました。チャレンジする余力があるうちに、どんどん挑戦していくべきです。余力がなくなったら、貧すれば鈍する、になりますから。

——「いまのピンチ」をどのように乗り越え続けているのでしょうか？

**鈴木氏** 経営者として、社員が踊って歌えるステージをつくっています。経営者の仕事は、社員にどれだけ仕事をしてもらえるか、どれだけ仕事しやすい環境をつくれるか、それに尽きます。社員の活躍がなけ

ればピンチは乗り越えられません。

ステージをつくるために大事なのが、人と人とのつながりです。私はきらぼしさん主催の交流会など、人が集まる場所に積極的に参加するようにはしていますし、会食に誘われたら極力、断らない。人と会えば、何かあるか、どんな面白い話が出てくるか、わからないじゃないですか。例えば若い経営者と話して「そんな発想をしているのか！」と勉強させていただくこともある。

そういう人とのつながりで得た学びが、社員が輝ける新しいステージづくりのヒントになっているのです。



鈴木一行社長の祖父である鈴木一平氏が1918年に創業。2000年に父・鈴木荘夫氏からバトンを受け継ぎ、5代目社長に就任した。

#### 株式会社 大修館書店

【本社】東京都文京区湯島 2-1-1

【創立】1918年

【従業員数】162名  
(関連会社を含む/2024年1月現在)

【事業内容】図書の出版(辞書・教科書・専門書・専門雑誌等)、それに付帯たまは関連する一切の業務

きらぼし銀行 神田中央支店会員