

社内コミュニケーションを活性化させるための 仕組みと情報システム部員の人材育成

東亜建設工業株式会社

■ 執筆者 Profile ■



石倉 正英

- 1994 年 東亜建設工業入社
技術研究所・情報解析研究室
- 1999 年 同主任研究員
- 2001 年 情報システム部 社内インフラ担当
- 2005 年 システムグループ・リーダー
社内インフラ・イントラ担当

■ 論文要旨 ■

社内のコミュニケーションの活性化は、社員のモチベーションのアップ、様々な業務改善、企業価値の向上等に好影響を与える。しかし、企業規模が大きくなるほどコミュニケーションはとりにくくなっていく。こういった問題を解決するために IT 技術を利用したコミュニケーションツールを安直に導入しがちだが、日本企業において、それが定着し効果を発揮することはとても少ないと言える。そんな中、コミュニケーションの活性化に成功している企業を分析し、社員が言える場、社員の声を聴く場を醸成するための IT ツールを活用した仕組みを提案する。その仕組みの中で IT 部門をコミュニケーション活性化の補佐をするとともに、そこからくみ取れる有益な声を、改善や新規の企画に結び付ける役割と位置付ける。そのための人材育成方法として、従来の IT 部門には求められなかったファシリテーションやコーチングといったスキルが必要と提案する。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	3
2. コミュニケーションを促す IT ツールの今	3
2. 1 社内 SNS	3
2. 2 社内チャット	3
3. 「言えない」企業文化	3
3. 1 「言わない」日本人の特性	3
3. 2 「言わせない」企業特性	4
4. 「言えてる」企業の特徴	4
4. 1 アメリカ的な企業文化	4
4. 2 日本的な企業文化	5
5. 「言える」企業風土の構築	5
5. 1 「言える」企業になるためには	5
5. 2 コミュニケーションを活性化させる仕組みの提言	6
6. そのための IT 部門の人材育成	7
7. おわりに	8
参考文献	8

■ 図表一覧 ■

図1 コミュニケーション環境	《 7》
----------------	------

1. はじめに

情報や想い、アイデアを共有すること、そしてその中から有効なものを抽出し、業務やソリューションに活かしていくことは業界を問わず様々な企業に共通する課題であり、かつ、簡単そうに見えて今一つ実現されていない事項であると思われる。そしてこの課題の解決には IT というツールが欠かせないことは周知の事実であるが、現実問題、そういった「箱」は用意できていてもそれを活かしている企業は数少ない。当社も例に漏れず、組織を超えた情報やアイデアの共有、有効活用が今一つなされていない企業であるといえる。

そこにはコミュニケーションというものが最も重要な要素であると思われるが、日本の企業にとって日本人の資質、文化というものが欧米的な IT ツールに必ずしも合っていない現実がある。本論では、そういったコミュニケーションツールがなぜ日本企業に合わないのかを考察し、より日本人に合った環境の構築、その中で情報システム部員がどういう位置づけで機能すべきか、そのために必要なスキル、人材育成方法について提言する。

2. コミュニケーションを促す IT ツールの今

2. 1 社内 SNS

まず企業の中で情報や想い、アイデアを共有するためのコミュニケーションツールとして、Facebook や LINE など、コンシューマー向けサービスとしては一般化し浸透している SNS の技術を企業向けに特化した社内 SNS が挙げられる。個人の間ではメールから SNS へとコミュニケーションの道具が移行してきていることから考えると、当然、企業内でのコミュニケーションツールとして浸透してしかるべきと考えられるが、2013 年のガートナーの調査によれば、社内 SNS を導入している企業のうち成功しているのは 10% という報告が示すように、プライベートと同じようには中々進まないという現実がある。

2. 2 社内チャット

社内のコミュニケーションを取るツールとしてメールよりも有効と思われるのは社内チャットである。メールに比較した利点としては、リアルタイム性が高く、プレゼンス（相手の状況把握）機能も有効で、かつ、複数人での簡単な会議ができることが挙げられるだろう。社内 SNS に比べて、導入した企業の事例を見ても浸透率は高い。メールよりも有効で、社内 SNS よりも馴染みやすいツールであるといえる。

3. 「言えない」企業文化

3. 1 「言わない」日本人の特性

こういった IT ツールを導入して有効な情報・アイデア・思いを募っても、思ったように提供がなされないのはどういった原因が考えられるだろうか。そこには IT ツールのあるなしに関わらず、コミュニケーションにおける日本人の特性といったものが大きく作用していると思われる。以下にその主な原因を考察する。

① 奥ゆかしさ、消極の美学

日本人には元来、「自分を卑下する」「他人をたてる」「目立たない」といったことが美德とされる風潮がある。昔ほどではないにせよ、日本人の DNA に刷り込まれている特性といえるだろう。これはお互い気持ちの良い空気でもあり、勤勉さと相俟って組織力につながっていく良さであるともいえるが、多くの社員に手を挙げて発言してもらおう仕掛けの中では足かせとなってしまいう大きな要因であるといえる。

② メリットを感じない

たとえば、発信した情報に対して、具体的な褒賞や感謝、人事考課への反映が無い場合、または、誰が見たのか、何人がその情報の恩恵に与ったのかが分からなかったり、そのまま反応無く置き去りにされる、といったことが多くみられるような場合、発信するメリットは感じられにくいだろう。日本人であるかないかを問わず、自分のした良いことに対する、何らかの感謝や褒め言葉が無いのは、なんとも張り合いのないものである。

③ 他人の目

日本人には「他者の目を気にする」「体裁を取り繕う」といった特性もある。たとえば会社のソリューションに関する大胆な意見を発信したいと思ったとき、そのシステムを同僚も上司も見ている、会社トップも見ているといった要素が心的な足かせともなりうるだろう。

3. 2 「言わせない」企業特性

日常生活において言えない状況の最たるものは、聞き手がいるにもかかわらず、話した後のリアクションが無いことであろう。聞き手によるリアクションが無ければ、言ったものの意見は自然消滅し、それが活かされることはない。言えない企業の特性として、聞いた後のリアクション、発言を活かすプロセスがないことが挙げられる。

4. 「言えてる」企業の特徴

4. 1 アメリカ的な企業文化

「インターネット上の情報を整理する」というテーマから創業した Google という企業の特徴は、端的に言うと「経験よりアイデアを重視する」企業であると言えるだろう。かつてオフィスを訪ねさせていただいた際、週一回～月一回と定期的にアメリカ本社のトップが TV 会議で参加する、社員誰もが参加できるミーティングが開かれているという話を聞いた。そういった頻度でトップの意思が本人の口から直接聞ける、場合によってはそれに対して意見を言える環境がそこにある。経験年数の少ない社員であっても、アイデアを提起し採用されれば大きなプロジェクトを任される風土があることも、「言えてる」環境醸成の大きな要因の一つであるといえる。ある種理想的なコミュニケーションの環境が整った会社であり、それが企業価値、利益につながっている良い例であろう。

一方で、この環境はアメリカ的価値観という下地があってこそ成り立つものでもある。常に自分はこう思う、という意見を発信しなければそこに存在しえないという価値観の中

で生きてきた人間にとって、それはとても自然な企業風土となる。欧米的な教育が増えてくる中、日本人の中にもそういった環境に適した人が増えてきているとは思われるが、この環境を日本企業にそのまま当てはめても、果たして功を奏するだろうか。現にこの社風になじめない社員は自然淘汰されていく現実がある。

4. 2 日本的な企業文化

一方、日本的文化の企業にあっても言える環境が整っている会社がある。新幹線の清掃を行う「JR 東日本テクノハート TESSEI」がそれである*1。清掃業務という、綺麗で当たり前、怠れば怒られる、という現場のモチベーションが上がりにくい業種であるにもかかわらず、「言える」文化、「聞く」文化が見事に醸成され、現場のモチベーションも高く、企業の価値、利益も大きな躍進を遂げている。

もっとも大きな特徴はエンジェル・レポートというシステムだろう。同僚の良かった瞬間を報告する仕組みで、それを定期的にまとめて冊子として会社全体にフィードバックしている。互いを褒めることが信頼関係の構築とモチベーションの向上につながり、結果、業務が改善され企業利益にまで好影響を及ぼしている。

もうひとつ「言える」環境として特筆すべきは、社員のアイデアをトップが聞き、それを否定しないで実現する、という努力である。この積み重ねが企業内の言える環境を造成している。

このような互いを思いやる文化は、すなわち古来からの日本人の文化であり、その結果、清掃という作業が、「おもてなし」という域にまで高められている。日本的な発想による「言える」企業風土を構築した良い事例であると思われる。

また、名古屋に本社を置く IT ベンチャー企業「株式会社ネオレックス」も面白いアプローチをしている*2。「100 人で 100 年企業」をモットーとし、少数精鋭で家族のように仕事をやる職場環境を構築している。その中で、経営陣と数名の幹部の間で「キラリ！メール」というメールのやり取りが行われている。日頃、社員のちょっとした気配りや仕事上で良かったこと、すなわち、キラリ！と光ったことをメールで報告するというものである。TESSEI のエンジェル・レポートに通じるものがあるが、経営陣が社員一人一人の良いところを知るツールとなっていて、社員にとっては頑張った甲斐を実感できる仕組みであり、おのずと発言しやすい風土の醸成がなされているといえる。

ただ、こういった日本的なアプローチは、いずれも小さな企業に限られているようにも見受けられる。

5. 「言える」企業風土の構築

5. 1 「言える」企業になるためには

上述の事例はアメリカ的文化が下地にあつたり、小さな企業体であつたりということで、日本的な大企業の中に言える環境を醸成するという課題には安直に適用しにくい部分がある。また、便利な IT ツールを用いると、一見コミュニケーションが図りやすくなるように見えるが、人間同士の関係性は薄くなる。メールやチャットでは真意や深い部分が伝わりにくく、TV 会議では体温や空間の共有といった人間的な要素が、コミュニケーションのさなかで欠如してしまうからである。

2012 年の富士通ファミリー会 LS 研究会において「情報システム部門のよりサービス化に向けた変革」というテーマの研究分科会に参加した際、面白い経験をした*3。そこではいかに社内に埋もれたニーズを掘り起こすか、を議論したのだが、その一つの手法として、ニーズを発掘する各部からの選抜チームを社内を作り、対象部署に赴いて、当該部署員であるチームのメンバーを「通訳」および「ファシリテーター」としたヒアリングを実施することを考えた。実際に参加メンバーの企業の情報システム部門に赴いてヒアリングを実施した時、1～2時間のうちに信頼関係が築かれ、その後、研究会を超えた交流の場が実現したというものである。当たり前の話ではあるが、こういった顔を突き合わせたアナログなコミュニケーションの威力を改めて認識した次第である。

とはいっても、大企業において常に顔を突き合わせたコミュニケーションを取ることは事実上不可能であろう。肝心なのは、便利な IT ツールを利用しつつも、アナログなコミュニケーションにおける重要要素を忘れずに補う、ということであると思われる。

4. 2の企業事例にみられるとおり、「言える」企業になるためには、まず「聞く」企業にならないといけない。そのためにはまずトップの意識改革、すなわち、社員の声を聞き、肯定する姿勢へのシフトが必須である。また、コミュニケーションの活性化には「言える」内容は不満といったネガティブなものよりも「褒める」といったポジティブな要素こそが重要であるといえる。

5. 2 コミュニケーションを活性化させる仕組みの提言

このような「言える」環境、「聞く」環境を醸成するため、IT ツールを利用したコミュニケーションの仕組みを考えた。図1にそのイメージを示す。

この仕組みの中核となる「褒め・評価・意見・不満 BOX」には SNS の仕組みを応用して構築する。トピックスで自動的にカテゴライズし、スレッド機能で過去の発言履歴も迎れるようにする。

ここで重要なのは、IT 部門が日本人の特性をよく理解した上で、「褒め・評価・意見・不満 BOX」のファシリテータとなり、発言しやすい場の醸成を行うとともに、良い意見やクリティカルな問題などをより深堀するための発言や誘導を行うことである。その結果、ある程度まとめられた意見や不満については関係部署に報告し改善や是正を求めたり、新たなシステムを企画したりといったことに結び付け、社員の言ったことを実現するプロセス構築を補佐する。

IT 部門がこの役割を担うべきと考える理由は、業務改善等、企業活動のいたるところに IT 技術活用があり、IT 技術がそういった課題解決の重要な手段になりえるためである。

日々、社員から出される情報は、このシステムを通じてリアルタイムに全社に共有されることで透明性を保つ。すなわち、社員一人一人の発言が全社員に届く形となり、聞く側は、それに対して「いいね」「そう思う」「そうは思わない」といったボタンによってリアクションを簡単に取ることが可能となる。

改善や「社員の声」を実現させるための企画提案もこのシステムを通じて公表される。誰もがいつでも見られる仕組みであるため、事実上の合意形成がなされることになる。

改善された結果や実現されたこともこのシステムを通じて全社員に報告される。その報告に対しても、「いいね」を押したり、意見を言うことができるため、従来は関係者にしか分からない改善であったことが公の評価を得やすくなり、社員のモチベーションアップ

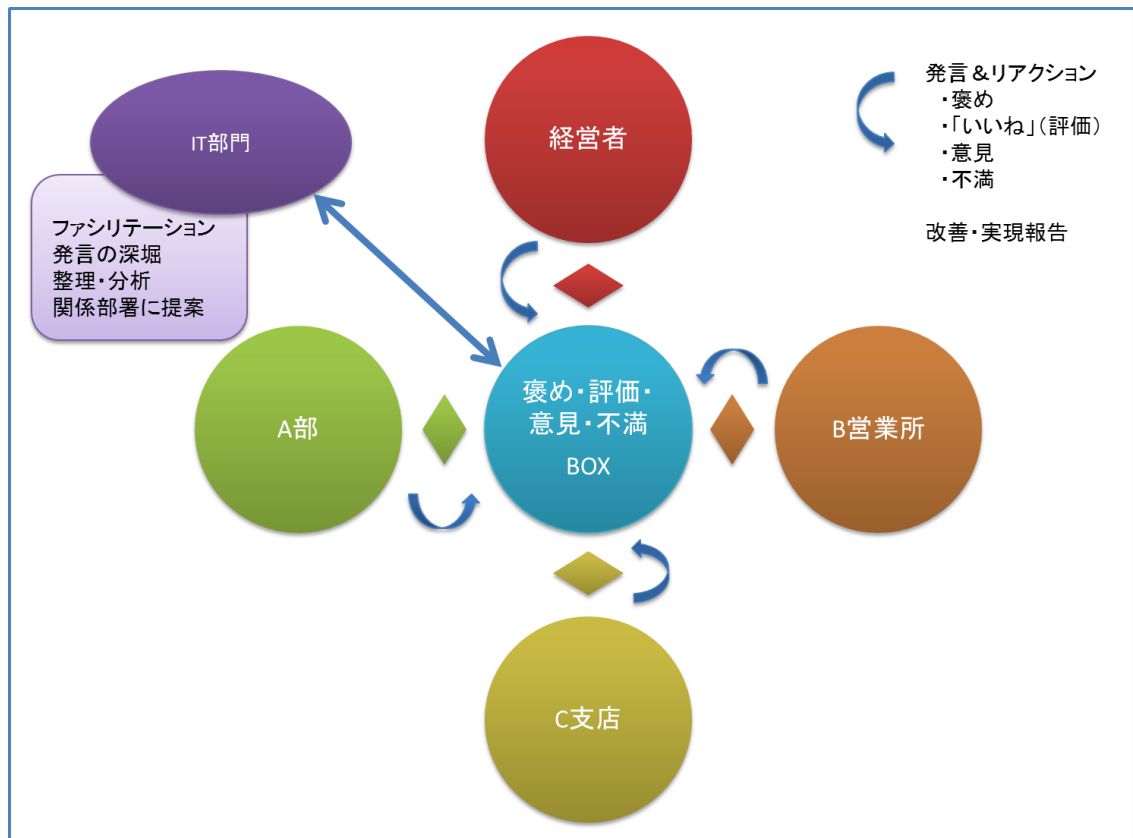


図1 コミュニケーション環境

につながっていく、と考えられる。また、改善結果に対するサジェスションも入れやすくなるため、それらの継続的な改善を行う仕組みにもなりえる。

6. そのためのIT部門の人材育成

この仕組みの中におけるIT部門の役割としては、以下の事項が考えられる。

- ① コミュニケーションを活性化させる（コントロールする）
- ② 情報を整理、分析する
- ③ 有益な発言を深堀する
- ④ 問題点、課題をまとめ、関係部署に提案する

こういった能力については、従来のIT部門にはあえて求められなかった以下のようなスキルを必要とすると考えられる。

① ファシリテーション^{*4}

発言や参加を促したり、話の流れを整理したり、参加者の認識の一致を確認したりする行為で介入し、合意形成や相互理解をサポートすることにより、組織や参加者の活性化、協働を促進させる。

②整理・分析力

統合的に整理し分析する能力。

③コーチング*5

対話によって相手の自己実現や目標達成を図る技術。相手の話をよく聴き（傾聴）、感じたことを伝えて承認し、質問することで、自発的な行動を促すコミュニケーション技法。

④提案力

会社全体の仕組み・業務の理解。分かりやすい提案の作成能力。プレゼン能力。

⑤日本人的なコミュニケーション能力

情緒性、おもてなしなどの日本人的特性の理解と、気持ちの良い会話術、心構え。

これらの能力を育成する人材育成の仕組み作りも不可欠であろう。

7. おわりに

社員数が多くなればなるほどコミュニケーションはとりにくくなり、人間関係が軽薄化してくることは避けられない。それを解決する手段として、ここまで世界を近くしたインターネット技術に頼ることは自然な考えではあるが、今後それがどんなに進化したとしても、顔を突き合わせてのコミュニケーションに勝ることはできないと思う。ただ、そのコミュニケーションをとっているのはパソコンではなく、あくまでも人間であることを忘れてはならない。IT ツールに合わせるのではなく、日本人の資質を肯定し、ツールとのギャップを補完することこそが、IT ツールを使用したコミュニケーションに不可欠な要素であろう。

参考文献

*1 日経 BPnet・現場の底力

URL : <http://www.nikkeibp.co.jp/article/tk/20140216/383983/?ST=fi&P=1>

*2 バイバイタイムカード日記

URL : <http://www.byebye-timecard.net/blog/2011/09/post-48.html>

*3 2012 年度富士通ファミリー会 LS 研究分委会

「情報システム部門のよりサービス化に向けた変革」

*4 ウィキペディア：「ファシリテーション」

URL :

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%95%E3%82%A1%E3%82%B7%E3%83%AA%E3%83%86%E3%83%BC%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3>

*5 ウィキペディア：「コーチング」

URL :

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%B3%E3%83%BC%E3%83%81%E3%83%B3%E3%82%B0>