

5/5

2009

vol.42 No.946

人と組織の力を高める人材開発情報誌

企業と人材

“元気な職場”になるための 仕組みと仕掛け

《解説》社員が自立的に成長する「社内コミュニティ」の活用法
キャリアリッジウェイ・コンサルティング 代表 今井 孝

《解説》現場で成果が上がる人材育成プログラム
インテグラス 代表取締役社長 諸橋清貴

《事例》アステラス製薬／小野測器／積水成型工業／ファミリーマート

産労総合研究所

解説

社員が自立的に成長する「社内コミュニティ」の活用法

キャリアリジウェイ・コンサルティング 代表
(Six Stars Consulting パートナーコンサルタント) **今井 孝**

はじめに

「チームワークを発揮してほしい」、「社員同士で刺激し合ってほしい」、「自立的に成長してほしい」というのは、人材育成に関わる者の願いだ。

しかし、現実には厳しい。会社全体のパフォーマンスは、確実に低下している。一人ひとりのスキルが低下しているのではなく、組織としてのパワーが発揮されなくなってきた。

この原因は、大きく次の3つに分けられる。

- ① 成果主義の反動で、社内の助け合い精神が失われた。
- ② オフィスのIT化により、社内コミュニケーションが希薄になった。
- ③ 会社の成果より、個人の成長に重点を置く社員が増えた。

あなたの会社ではどうだろうか？ 少しは、心当たりがあるかもしれない。成果主義人事制度の流行とIT化の流れに乗り、多くの会社が同じような対応をしてきたが、結果は見ての通りである。確実に、チーム力は低下してしまった。

もちろん、成果を適正に評価することが悪いわけではない。これによって、生産性が高まった側面も大いにある。また、ITを導入しないという選択肢も

ありえない。成長意識が高いことも大事なことだ。

これらを排除するのは建設的ではない。違うやり方で、失われたものを補うことを考えるべきだ。

つまり、古き良き時代の温かみのある人間関係を、今の時代に再生する取り組みが必要なのである。成果主義もITも駆使しつつ、社内での人と人の触れ合いや、温かみを育むにはどうすればよいか？ 自立的に学習する精神や、互いに助け合う精神はどのように養うか？ 多くの企業にとって、重要な課題である。

実は朗報がある。これらの課題を解決する方法があるのだ。それは、一言で言うと、「社内コミュニティ」だ。この、古くて新しい社内の仕組みによって、社員が助け合い、やる気がグングンと伸びている会社がある。

以下では、多くの企業の抱える人材育成の問題と、それが「社内コミュニティ」によって、どのように解決されるのかを、順次紹介していくことにする。

1. パワーが発揮されない職場の人間関係

(1) プロジェクト体制の弊害

多くの企業で、社員のチームワークや協力関係が、



profile

1973年大阪生まれ。大阪大学大学院卒業。大手IT企業で新規事業の開発に約8年従事。初年度年商5億円の事業で、社内アワードを受賞するも、大企業での孤独を実感。独立後は、事業を立ち上げる人材の育成と、思いを共有したコミュニティの普及に奔走。独自のコミュニティ・マネジメント方法論により、教育・支援した企業・団体は数百に上り、会員増加、活性化、売上向上など、数々の成果を上げる。連絡先：Tel(045)222-0737、http://www.six-stars.jp

以前より弱くなっている。その1つの要因は、前述した成果主義の副作用だ。個人レベルでの成果主義、部署レベルでの業績の数値化により、助け合いの精神が損なわれているのである。もちろん、成果主義人事制度には、給与に対する不公平感の解消、生産性に対する意識の向上、人件費の抑制などの一定の効果があつた。

しかし、一方で、大きな副作用として、社員同士の助け合いの精神が損なわれてしまった。これは予想以上に深刻な問題だった。まず、個人のレベルの成果主義の実態はこうだ。

半期あるいは四半期ごとに1回、社員一人ひとりが目標を立て、管理職によってその達成率が評価される。そして、その評価でボーナスの額が決まってくる。しかし、このような“短期的な評価”だけを追い求めると、当然、目先も短期的になる。多くの社員が、自分のことで精いっぱいになってくる。そして、大きな成果を出すように努力するというより、成果が出たことにする“つじつま合わせ”に労力を割く社員が増えてくる。

一方、部署レベルにも評価がある。「売上げ」や「利益」など、さまざまな指標で部署の評価が下される。

ここで問題になるのは、評価指標の設定方法だ。営業部門であれば、「売上げ」という分かりやすい指標があるが、開発部門やサポート部門、その他の間接部門はどのように評価されるのだろうか。

多くの場合、1つの部署を1つの会社と見立てて評価する。他の部署への貢献度も数値化して成績をつけるのである。いわゆる“社内取引”という概念だ。

営業はお客から「売上げ」をいただくが、開発部

門は営業部門から「社内売上げ」をもらう。社員のメールアドレスの使用料を、「1アドレス〇〇円」と計算をする情報システム部門もある。

たしかにこの制度により、社員のコスト意識が高まる効果がある一方、部署ごとの助け合いの精神が失われるという問題が起こる。例えば、あるプロジェクトで人手が足りない場合、同じ会社内であれば、別の部署で手が空いている社員が助けに行くのが本来のあるべき姿だ。

しかし、この制度の上では、「助けに行かない」という選択肢のほうが、数字の上では評価されることも多くある。

これにより、社内の人材交流が減り、“タコソバ状態”が助長されることになる。若手社員にとっては、他部署の応援する際に経験できるさまざまな機会が失われることになる。

社員の交流がない社内では、ナレッジを蓄積する場が存在しなくなる。そして、毎回、同じ失敗が繰り返されることになる。

(2) ITで伝えられない人間の機微

パワーが発揮されない、もう1つの要因はIT化である。今や日常になったメール文化は、ビジネスを一変させた。遠く離れた場所でも、資料をやりとりしながら業務が進められる。いっせいに連絡を送ることもでき、時間のロスやさまざまな無駄が排除された。

しかし、メールに頼りすぎることで弊害も目立ってきた。メールは、コミュニケーションの言語部分しか伝えないからだ。面と向かって話し合えば、表情や口調からさまざまな人間の機微が伝わる。しかし、メールはそうはいかない。ちょっとした言葉

図表1 社内コミュニティとは

以 前	現 在
自然発生的	意図的
参加する	学び、成長する
寮、飲み会、同期の集まり	勉強会、交流会

の選び方で、相手の感情を損なうこともある。

メールがない時代には、何をすることも面と向かって話をする必要があった。少なくとも電話でお互いに声を聞くことはあった。そこで、自然と人間関係ができたものだ。しかし、今は、「人間関係を構築してから仕事を行う」という順序を踏まなくても、一定の業務がこなせてしまう。

“一定の”と表現したのは、複雑になったり、例外的な問題が起こった時には、人間関係が構築されていないと、まったくパフォーマンスが出ないからだ。そこに人間関係がなければ、誰も火中のクリを拾おうとはしない。「あの人のために」ということにはならない。誰もが、他人ごとのように遠巻きに問題をみているだけである。

そこには結束力や、お互いにカバーしあうチームワークなどはない。自分の範囲さえ終われば、「あとは知らんぷり」となってしまう。

(3) 成長を求める社員たち

最後のパワーが発揮されない要因は、会社に対する社員の意識の変化である。すなわち、社員が「会社の業績」よりも「自分の成長」を重視するようになったことだ。

「経済がいつ悪化するかわからない」、「いつ会社がつぶれるかわからない」、「自分がいつリストラされるかわからない」という不確実性のある状況下で、

社員の会社に対する忠誠心は確実に失われている。

このような状況下では、社員は「自分の成長」を非常に気にするようになる。私は研修の場で、若手社員の生の声を聞く機会がよくある。近頃、彼らの口から頻りに発せられる言葉は、「どこでも通用するスキル」というフレーズだ。面白いことに、どんな会社に行っても、同じ言葉を聞く。

もちろん、成長意欲が高いことは良いことである。しかし、会社の業績への興味が薄れているのは問題である。

「自分の成長につながらない仕事はやらない」、「部下や後輩を育てる気がない」という社員が増え、作業的な仕事をやらせると、優秀な社員が簡単に去っていくようになった。漫然と社員育成をしていては、若手社員は満足しないのである。

2. 成果を支える「社内コミュニティ」の機能

(1) 「社内コミュニティ」とは？

それでは、前述のような諸問題には、どのように対処すればいいのだろうか？

その答えは、「社内コミュニティ」だ。今、日本の企業の状況に最も適しているのが「社内コミュニティ」を活用することである。

では、「社内コミュニティ」とは一体何なのか？ 読者諸氏にとっては、「聞いたことがあるような、ないような」という印象の言葉かもしれない。そこで、以下では、「社内コミュニティ」という言葉の意味(図表1)と、その効果を説明していくことにする。

① 昔からある「社内コミュニティ」とは？

社内コミュニティは、古くからある。社内でするサークル活動をしている人なら、それも社内コミュニティだし、社員寮などもそうだ。同期の社員が定期的に集まっているなら、それも社内コミュニティだといえる。

以前は、このようなコミュニティは自然に出来上がっていた。“フェイス・ツー・フェイス”のコミュニケーションが基本だったからだ。しかし、前述したような状況下で、社内でする仕事以外のコミュニケーション量がぐっと減っていくことになる。そして、自然と社内コミュニティも減っていった。

社内コミュニティはオフィシャルなものではないので、組織図には載らない。だから、目には見えない。そして、誰にも気づかれぬまま、姿を消していった。

② 新しい「社内コミュニティ」の形

ところが昨今、新しい形の社内コミュニティが現れ始めている。社員が自主的に集まる“勉強会”や“交流会”のことである。これらは研修会でもなく、QCサークルでもなく、本当に“自主的に”社員が集まり、お互いに切磋琢磨する場となっている。

月に1度、就労時間後に社員が集まり、お互いの部署の仕事について発表し合ったり、外部から講師を呼んで学ぶというものもあれば、昼休みに会議室に集まって情報交換するなど、さまざまなスタイルがある。

「社員が自主的に」というと、驚く人もいるかもしれないが、多くの社内コミュニティの主宰者に話を聞くと、皆、生き活きとしている。ただ、これらの勉強会に参加しても、人事評価が上がるわけでは

ない。自主的にやっていることなので、残業代が出るわけでもない。しかし、参加している社員は、皆、楽しそうだ。そして、やりたくてやっているし、勉強がしたくて参加している。

最初は人事担当者が始めるケースもあるが、うまくいっている社内コミュニティは、徐々に社員に幹事を移管している。そして、完全に社員に運営を任せている。

その効果は、以下のように、さまざまである。

- ・若手社員の仕事に対する意識が高まった
- ・上司部下、先輩後輩の枠を取り払って話ができた
- ・他部門の社員とのコミュニケーションが増えた
- ・部署間で連携して仕事を進めるようになった
- ・営業のノウハウやお客様のニーズが共有されるようになった
- ・技術的ナレッジが共有されるようになった
- ・積極的に外部のセミナーに参加するようになった
- ・新規事業が生まれた
- ・退職率が減った

このように、社員の行動に目に見える効果が出始めている。

(2) 「社内コミュニティ」の持つ機能

これらの効果をもった「社内コミュニティ」は、非常に大きな役割を果たしている。それは、社内コミュニティが、以下のような機能を持っているからである。

① 社員の“ナレッジ共有の場”

まず1つは、“ナレッジ共有の場”としての機能である。前述したように、業務がプロジェクト単位で行われるようになり、そこで得られた知識や経験が、プロジェクトが終わった途端に、簡単に失われるようになった。以前は、“飲みケーション”の場でノウハウ交換が行われたり、部署を超えた情報交換が自然に行われていた。

一方、ナレッジは、マニュアルが整備されていた

り、データベースに情報が蓄積されているだけでは継承されない。「その情報を現場でどのように適用するのか？」という知恵と組み合わせ、ようやく暗黙知として継承されるものだ。社内には、思った以上にたくさんのナレッジがある。問題は、それが流通しないことだ。

一時期、ナレッジマネジメントの取り組みが流行したが、成功した企業は情報を蓄積するだけでなく、人と人の交流の場をつくっていたのである。直属の上司や先輩には聞けないことも、他部署の先輩には聞きやすいということもある。いわゆる「斜めの関係」である。社内コミュニティは、このナレッジ共有の場として、非常に重要な存在なのである。

② いざという時の「社内人脈構築の場」

社内人脈を構築する機能も社内コミュニティにはある。困った時に、気軽に質問ができたり、助けてもらえたりという人間関係は、仕事を遂行する上で非常に重要だ。個人としてもそうだし、組織としても、そういう人間関係が密であればあるほど、全体的なパフォーマンスは高くなる。

社内コミュニティによって、普段からインフォーマルな人間関係を構築しておけば、いざという時に助けてもらうことができる。「自分の評価にはならないけど、あいつのためなら一肌脱ごう」という助け合いの関係だ。

「強い会社」というのは、一人ひとりのスキルが優れているのではない。いざという時の人間関係が社内でたくさん出来上がっているのである。

社会学の分野では、このような人間関係によって生まれる価値のことを「社会関係資本」と呼び、1つの資本と捉える考え方もある。

社会関係資本に乏しい会社は、常に「社内調整」に追われている。何かをしようとする、常に組織のカベが立ちだかるのだ。

あなたの会社はどうだろうか？ 社内の人間関係が構築される仕組みがあるだろうか？

③ 社員の自立性を養う場

社内コミュニティの良さは、会社からの押し付けでないところだ。社員は好きで集まり、好きに情報交換をし、時には自分たちで勉強会を行う。これは、押し付けの社員研修では決していないことだ。

社員は自分が必要とすることを自分で把握し、それを独自の方法で勉強しようとする。

幹事役を担う社員にとっては、会の企画、運営、講師の交渉、他のメンバーの取りまとめなど、さまざまな仕事を引き受けることになる。

これは、リーダーという立場の疑似体験にもなる。喜んでもらえる企画を立てる難しさや、人を取りまとめる苦労を経験することで、自分の上司の気持ちも分かるようになる。

こういう社員は、現場に戻っても自主的に仕事をできるようになる。そして、この自主性が、さらなる成長感を生み出す。端的に表現すれば、「仕事が楽しくなる」のだ。

④ 自分らしさを見つける場

人間関係の中で、自分らしさが見つかるのも社内コミュニティの良さだ。日常業務にどっぷり浸かっていると、自分らしさを考える暇もない。

しかし、ゆっくりと考えられるインフォーマルな場で、仲間からフィードバックを得ると、自分の特徴がありありと浮き彫りになる。人は、自己表現の機会を与えられると、あらためて自分について考える。

そして、他人からのフィードバックの多くは、自分では気づかない重要なポイントを突いている。自分にとって当たり前のことが、他人にはうらやましい強みだというのはよくある話だ。

「人をまとめるのがうまい」、「企画力がある」、「緻密な進め方をする」と、お互いの強みを指摘し合うことができるのである。

このような双方向性は、社内コミュニティの大事な機能である。活気あふれる勉強会や、楽しい懇親会の中で、発表をしたり、意見を言い合うことで、

図表2 社員が自主的に集まる4つのポイント



このような双方向性のある成長の場が生まれる。

そして、自分の強みや価値観がはっきりしてくると、キャリアビジョンも明確になってくる。キャリア研修を行うまでもなく、社員一人ひとりが自分自身の将来を考え始める。社員の本当の意味での成長を促す場でもあると言える。

3. 自主的に始まる社内コミュニティを築くポイント

私の関わる多くの会社で、新たに「社内コミュニティ」が自然発生している。それは、前述した、新しい形の社内コミュニティだ。

自然発生といっても、誰かが始めたものだ。社内コミュニティの必要性に気づいた社員が、自主的に取り組んでいる場合もあれば、研修の効果に疑問を持った人材育成担当者が主導して行っている場合もある。

しかし、すべての社内コミュニティが効果を上げているかというと、そうでもない。中には、社員が「やらされ感」を感じ、盛り上がらないものもある。

では、自主的に盛り上がる社内コミュニティと、そうでないものの違いは何なのだろうか？

ここでは、うまくいく社内コミュニティを築くポイントを紹介する。

(1) 社員が自主的に集まる4つのポイント

社員は給料を出さないと働かないものなのか？

自主的に行動するのは、一部の優秀な社員だけなのか？

そんなことはない。実際、管理職が再三帰るように促しても、自分の好きな仕事ならやり続ける社員を見たことがあるだろう。

人は、給料のためだけに働いているわけではない。その仕事に打ち込む充実感によって動かされているのである。充実感とは、仕事がうまくいった時の達成感であり、自分が成長している実感である。

社内コミュニティでは、成長の実感を感じてもらうことにより、社員に自主的に活動してもらうのが肝腎なのだ。この「成長の実感」には、以下の4つの側面がある。

- ① 知識の獲得
- ② 人間関係の充実
- ③ 評判、実績の積み重ね
- ④ 自分らしさの発見

社内コミュニティによって、社員がこの4つのメリットを得られるようにするのが、成功のポイントである（図表2）。

① 知識の獲得

まさに、「どこでも通用するスキル」を社員が手に入れられる場を提供することが大切である。

マーケティング、財務会計、戦略、交渉、コミュニケーションなど、業務以外の知識を得られる場を提供すると、若手は特にモチベーションを高める傾向がある。そして、知れば知るほど、勉強に対する

意識が高まっていく。

② 人間関係の充実

「良好な社内の人間関係が仕事をスムーズにする」という実体験を通じて、社内コミュニティの価値を感じてもらうことが大切だ。実際、社内人脈の大切さは、ベテランになればなるほど実感している。

今後、仕事上で関係が出てきそうな部署の社員にも参加してもらうなど、場づくりの工夫が大切だろう。また、人間関係をつくりやすくするために、自然に話がはずむ状況をつくることも大切だ。これらは、ちょっとした運営ノウハウだから、難しくはない。

③ 評判、実績の積み重ね

社内コミュニティで発表の機会を得たり、講師役を務めることで、「自分が貢献できた」という実感が生まれる。さらに、その取り組みが社内に広まれば、社員の誇りにもなる。例えば、社内コミュニティでの活動を、社内の広報誌やイントラネットで発信することも効果的だろう。

④ 自分らしさの発見

一方的な知識の吸収だけでなく、社員同士がフィードバックし合い、自分らしさに気づくような仕組みづくりが大切だ。例えば、懇親会のような場を提供したり、グループワークによって、そのような場を実現することもあるだろう。仕事の中では、褒め合うという文化があまりない会社も多い。

ぜひ、社内コミュニティでは、お互いに長所を褒め合うような空気をつくってほしい。

(2) スパイラル的なコミュニティの成長

前述した4つのポイントによって、社内コミュニティに多くの社員が集まるようになる。しかし、もう1つ必要なのは、幹事役の一方通行にならないように気をつけることだ。

多くの場合、幹事役は勉強会やイベントの準備を

自分たちだけでやってしまう。これでは、他の社員にとって、研修となんら変わりのない「受け身な場」になってしまう。

社内コミュニティがうまくいくのは、参加者が知識や経験などの価値を提供し、その刺激を受けて、また他の参加者から価値が提供される、というスパイラルが回っていく状態をつくることである。こうなれば、あとは自然にさまざまな効果が生まれる。

コミュニティ内で、知識がどんどん流通し、人間関係は構築され、担当した社員の評判も高まる。そして、社員が他の社員との関わりの中で、自分らしい働き方や、社会における自分の使命に少しずつ気づいていく。

このようなコミュニティのスパイラル的な成長を促すには、仕掛けが必要だ。ポイントは、幹事役が一方通行で価値を提供するのではなく、参加者から価値を受け取る仕組みをつくること。そして、それを還流させるという運営にすることである。

簡単な例でいうと、勉強会の前後で参加者からの質問や意見をもらったり、次の会の講師を務めてもらったりという感じだ。自分が発信側に回れば、社内コミュニティに対する意識も高まるし、仲の良い社員が新たにコミュニティに参加してくれることにもなる。こうやって、徐々に社内コミュニティの影響を社内に広めていくのである。

4. コミュニティリーダー向け研修の実施上の留意点

うまくいく社内コミュニティを立ち上げるために、コミュニティの幹事となる社員や、管理職レベルの関係者への研修を行うことがある(図表3)。研修の内容は、この新しいタイプの社内コミュニティの概念、運営のコツ、他社事例の紹介などである。

関係者を研修に呼ぶのは、社内コミュニティに対する考え方を理解してもらうことが目的だ。理解が得られていない状態で社内コミュニティを始めると、「残業代はどうするのか?」、「業務に支障が出る」な

図表3 社内コミュニティ運営者研修(半日コース)の内容

	内 容
13:00	<ul style="list-style-type: none"> ●社内コミュニティの効果と成功事例 <ul style="list-style-type: none"> ・社内コミュニティによって起こる効果を、他社事例を用いて紹介します。 <ul style="list-style-type: none"> 営業：ニーズ共有、ノウハウ共有、社内人脈構築 技術：ナレッジ共有、新規事業 その他：社内コミュニケーション、離職率低下、モチベーション向上、etc. ●今の組織に足りないものは何か? <ul style="list-style-type: none"> ・社内にコミュニティが必要な理由を、時代の変遷とともに解説します。 ●社内コミュニティ活性化の4つのメカニズム <ul style="list-style-type: none"> ・社内コミュニティが参加者の力を利用して活性化するメカニズムを紹介します。コミュニティの活性化を意識的に行えるようになります。 ●社内コミュニティの基本設計 <ul style="list-style-type: none"> ・社内コミュニティの目的や活動内容などを再検討するための、フレームワークを紹介します。
17:00	<ul style="list-style-type: none"> ・特に、社内コミュニティの目的についてディスカッションし、問題意識の共有を図ります。

どの反対意見が出てくることになる。これでは、せっかくの自主的な学びの場が損なわれてしまう。

研修では、他社事例を紹介することによって、社内コミュニティの意義や効果を理解してもらう。そして、自社で社内コミュニティを開催することについて、それぞれの立場から意見を出してもらう。関係者が積極的に意見を出し合うことにより、社内コミュニティに対する全社的な理解を得ることがポイントだ。実際に、他社事例で実際の効果を知り、興味を持つ管理職が多い。

また、事前に社内コミュニティの目的を、仮説として挙げておく必要もある。例えば、同じ取引先に違う部門の営業マンがバラバラに訪問しているという場合がある。このような時に、社内コミュニティを用いて部署間の交流を促進するというのが、1つの目的になる。

また、技術系の会社では各部署が、「タコソボ」になりがちである。同じような研究開発をしているのに、まったく情報が交換されず、二重投資になってしまうこともある。1つの解決手法が他の技術にも応用できるのに、社内の知識交流がないので、全員が同じところで悩むことも多い。

このような会社の社内コミュニティでは、お互い

の技術分野や、開発のコツなどを発表し合い、ナレッジを共有することが目的になるだろう。他にも開発と営業の交流も必要だろうし、中には、社内の新米ママのコミュニティを作ることで、出産後の離職率が激減したという例もある。

他社事例を元に、自社の社内コミュニティの目的をいくつかピックアップし、研修の中でディスカッションを行えば、社内の理解も得られやすい。

「社内コミュニティ」という、古くて新しい取り組みは、理解を得られるまでは大変かもしれないが、あきらめないで頑張ってもらいたい。

長期的に見れば、研修コストの数分の1で社内教育ができてしまうわけだから、多くの社内コミュニティを立ち上げた担当者が非常に高く評価されている。そして、生き活きと仲良く働く社員を見て、社内コミュニティを立ち上げたことを誇りに感じることもだろう。

(いまい たかし)