

事例研究 組織力強化を実現する Webコミュニケーションツールの使い方

ヴォケーション・コンサルティング株式会社 取締役 佐藤隆久

第5回 事例④：部署・拠点・立場の異なる社員の価値観・行動統一 ～組織活性を実現したチャットの使い方

1つの企業で複数の事業運営をする経営スタイルは決して珍しくない時代。事業部単位で独自運営がなされ、他事業部との交流がほぼない社風、逆に、1つの企業として、事業部門の枠を超えて交流が盛んな社風等、経営スタイルは近くとも社風は企業によって様々ではないだろうか。

複数の事業を複数の拠点で運営する私のクライアントD社では、私に関わりを持たせていただく以前から、月次定例会議で全事業部の社員が集まり、情報共有、社内教育、同じ時間を過ごすなかでの交流が図られている状況にあった。私がお場の様子を初めて見た際、確かに事業部を超えてコミュニケーションを図る姿が見られたが、あくまで「月1回顔を合わせるその場限りの関係」というのが実情であった。D社の代表は、この状況を打破し、事業部の枠を超えた1つの企業としての組織力を高めたいという強い想いを抱いていた。

価値観と志と習慣を統一する

D社の代表が理想とする「事業部の枠を超え1つの企業として組織力が高い状態」を実現するにあ

たり、ポイントになるのは、社員の「価値観・志・習慣の統一」であると私は定義した。この3つを統一するには、単なる集合研修だけでは難しいと判断した私は、定期集合研修とWebコミュニケーションツールを併用するアクションラーニング型の教育スキームが必要だと考え、それを提案し、そこから本格的に関わることになった。

事業部の枠を超え1つの企業として組織力が高い状態を実現することを目的に、社員の「価値観・志・習慣を統一させる」ための年間の教育計画を立て、月次定例会議の後半の時間を活用した集合研修とWebコミュニケーションツールの運営を同時に始動することにした。アナログ×デジタルのアクションラーニング始動にあたり、まず、事業部の枠を超えた組み合わせで全参加者を3つのチームに分け、上位役職者を各チームのリーダーに任命し、集合研修ならびにWebコミュニケーションツール運営におけるリード役を担ってもらうこととした。

3人のリーダーは、上位役職者ということもあり、顔と名前を把握できていたが、リーダーと各メンバー、メンバーとメンバーにお

いては、少し話をしたことがある程度で、顔と名前も一致していないような状況にあった。この状況を踏まえ、本格始動前のリーダーの初仕事として、チーム編成（メンバーの振り分け）をお願いし、リーダー同士のコミュニケーションを図ってもらった。

このような一体感があるとは言い難い状態からスタートしたアクションラーニングであったが、4ヵ月が経過した頃には、事業部の枠を超えた共通言語でのコミュニケーションが展開され、1人の社員の悩みに対して、異なる事業部の複数の社員からリアルタイムでアドバイスや提案が挙がる状態へと大きく変化を遂げるようになった。果たして何が変化の決め手になったのだろうか？

その変化の決め手は2つある。1つは、集合研修の場で毎月行うペーパーテスト、もう1つは、各チーム単位で運営するグループチャットにおけるメンバー間の意識的なコミュニケーションである。ペーパーテストは、前回の研修で学んだ知識・考え方・スキルをどこまで覚えているか確認するもので、テスト結果として、各チームの正解率平均値を毎月算出し、全チームでそれをシェアする、これを繰り返した。始めた当初は、テストで良い点を取るために学んだ重要キーワードをただ単に研修前



ベンチャー企業での人事部長経験、女性のみが所属する会社の経営経験、コンサルティング会社での人事コンサルタント等の経験をバックボーンに、通算18年にわたり、様々な業界企業が抱える【人材の採用・定着・成長に関する問題解決】を支援し、人材開発、組織活性化を実現。自身の体験とクライアント企業での支援実績に基づく新卒採用・中途採用・教育研修のコンサルティングは、圧倒的に分かりやすく納得感があると好評を得ている。
▶モットー「関わる全ての方に分かり易く納得感ある学びと気付きを提供する」

日に暗記してくるといったメンバーが多数いたが、徐々にそのようなメンバーは減ることになった。

そうなった理由こそ、大きな変化を遂げたもう1つの決め手、各チーム単位で運営するグループチャットでのメンバー間の意識的なコミュニケーションである。

チャットで一体感を生み出す

毎月集合研修のなかで、各チームのグループチャットのより良い活用についてチームメンバー全員で協議し、運営方法を都度ブラッシュアップしてもらった。各チームのグループチャットは、所属メンバーのみが閲覧・参加可能な状態にしてあったが、リーダーの3名のみ、あえて他チームのグループチャットも閲覧・参加可能とした。それにより、お互いのグループチャット運営の良い点をシェアし合い、自分のチームのグループチャット運営に反映するというサイクルを定着させた。

さらに、同じ事業部で他のチームに所属する直属部下の様子を他チームのグループチャットを閲覧することで確認し、所属チームは違えど、日常の職場内で、同じ話題でコミュニケーションが自然発生するようにした。スタート時の各チームのグループチャット運営は、それなりの違いがあったが、時間経過とともに全チームが近い運営方法になっていった。

当初は顔と名前すら一致せず、異なる業務を異なる職場で行うメンバー同士の関係性がとても良くなり、ペーパーテストの結果も高まったグループチャットの運営方法は段階的に3つあった。

1つ目は、曜日担当制での各メンバーからの何かしらの情報発信である。特に決め事はせず、まずはWebコミュニケーションツールを使用することに慣れてもらう、チームメンバーのことを分かり合う、これらを目的とした運営であった。この運営をするなかで、自分が発信した情報に対して、メンバーから何かしらコメントがもらえると純粋に嬉しくなり、何も反応がないと寂しい気持ちになることを実感した各メンバーは、その気持ちを集合研修でシェアし、共感し合い、それがきっかけで、グループチャット内でのメンバー間のコメントのやり取りが飛躍的に増えることとなった。

2つ目は、集合研修で決めた目標に対する各メンバーからの取り組み報告とそれに対する研修で学んだ知識・キーワードを意識的に使ったリーダーからのコメントフィードバックである。研修を通じ全員でインプットした共通の知識・キーワードをリーダーが積極的にアウトプットし続けたことで、メンバーからの報告内容にも研修で学んだ共通知識・キーワードが自然に含まれるようになり、

使用する共通言語が徐々に増え、定着していった。

3つ目は、集合研修でトレーニングしたコミュニケーションスキルのポイントを意識したグループチャット上での雑談である。目標に対する報告以外で、シェアしたい、相談に乗ってほしい、アイデアが欲しい等をフリーの話題としてメンバーがアップし、その話題でやり取りする際には、聴く、訊く、伝える、誉める、叱る等のコミュニケーションスキルのポイントを意識的に活用したコメントをし合う。この活字でのスキルトレーニングを全員で行うことが定着し、集合研修時や各職場におけるリアルコミュニケーション場面においても磨いたスキルが徐々に発揮されるようになっていった。

そして、アクションラーニング始動から5ヵ月目。次年度の計画・目標を社員が発表する姿を見て、D社の代表は私にこう言った。

「事業部の枠を超え1つの企業として組織力が高まってきていることを強く感じます」

社員の幸せのために、企業としての生き残りをかけた様々な事業展開をするなかで、知らず知らず一体感が低下し、社員の日常の幸福感も薄れてしまう。こんなことを予防するための1つの手段として、今回の事例のようなWebコミュニケーションツールの活用は有効かもしれない。