

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2回 事例①：会社発信情報に対するチャット返信 コメント0件が90件に激増した理由

せっかく全社員が使えるWebコミュニケーションツールを導入したのに、発信した内容に、ほぼ反応がない……こんなこと皆さんの会社で起きていませんか？

反応なさすぎのWebツール

成長企業であるA社と私が初めて関わりを持たせていただいたとき、正にこのような状況が起きていた。A社では、数年前にビジネス向けWebコミュニケーションツールを導入し、全社向けページと、各部門向け、部門横断の役職者向け・プロジェクト向け等、いくつかの少人数チームのグループページを運用していた。これらのページでは、業務効率UP、社内活性化、ナレッジ構築等を目的に、方針・決定事項・業績・成績の発表と、それに付随する意見出しやアイデア募集の投げかけ等、様々な情報発信がなされていたが、ほとんどのページで、反応はなく、コメントが常に0件という状況にあった。反面、意見やアイデアを求めるメッセージを個別に送れば、ほぼ全社員から何かしらの返信があるという状況でもあった。

この状況から、約9ヵ月後、部門を横断した8名の役職者とその

直属上司である1名の部長が参加するグループページでは、1つの発信に対して、90件程度のコメントがコンスタントに挙がるようになった。皆さんであれば、この大きな変化をもたらすために、どのようなことをするだろうか。

4つの取り組みとは

実際にA社では、大きく4つのことに取り組んだ。

1つ目に取り組んだことは、このグループページに参加している9名を対象とした集合研修の実施。私自身が講師を務め、「上司力強化」をテーマに、部門を問わず上司として必要な知識吸収、スキル訓練、価値観統一につながるプログラムを隔月で実施した。

2つ目に取り組んだことは、9名が参加するグループページ運用の見直し。研修中に学んだポイントや自分たちで決めた目標・ルール等を講師である私からグループページにアップし、その内容に関連することを名指しで質問して回答を促した。そして、挙がってきた回答に対して、私から受容・承認・共感・賞賛のメッセージを必ず返す。これを研修開始と同時に始め、次回研修日までの約2ヵ月

間、続けた。

この2つと同時に行った3つ目の取り組みは、8名の直属上司である部長と私との個別メッセージのやり取り。この個別メッセージでは、まず部長に対して、Webツールのグループページ上で私が行っていることの目的は何かを質問し、それに答えてもらうことから始めた。その回答に対して、私から受容・承認・共感・賞賛のコメントを返したうえで、本来の目的や意識して運営していることを伝えた。さらに、「8名の役職者から挙がったコメントに対して返した私のコメントを見て何を感じるか?」「もし、自分がコメントを返すなら、どんな返し方をするか?」「そう考えたのはなぜか?」等を質問し、答えてもらうことも併せて行った。そして、この回答に対しても、私から受容・承認・共感・賞賛のコメントを返し、そのうえで、より部下のモチベーションアップ～行動につながりやすいコメントの返し方のポイントを伝える、といったいわゆる【考え方とコミュニケーションスキルのトレーニング】を継続した。

定期的な集合研修実施、研修に付随するWebツールのグループページ運用、そして部長に対する【考え方とコミュニケーションスキルのトレーニング】を並行して継続すること3ヵ月。部長と対面で話



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・成長に関する課題解決】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」

をする際、「グループページの運用を私と一緒にやってみませんか？」と提案を投げかけた。この提案に対して部長は、一瞬戸惑うような顔を覗かせたが、3ヵ月間、私から受けた「もし自分がコメントを返すなら、どんな返し方をするか？」の質問に対して自分が綴ったコメントの履歴～変化を一緒にWebツールで確認したことで、「やってみます」との回答が得られた。それを機にグループページの運用に部長に加わってもらい、最初は一緒に、そして徐々に私ではなく部長主体で運営してもらうようにした。併せて、部下と対面で話をする際にも、Web上と同様の接し方をしてもらった。これが最後に行った4つ目の取り組みである。

自発的コメントが活発化

私主導の集合研修とグループページ運用を通じ、すでに役職者8名は、自分の考えをコメントすることに慣れてきていたが、直属上司である部長から質問を受け、回答したことに対する受容・承認・共感・賞賛のコメントを部長から受けることになった8名は、「〇〇部長から褒められると何だか嬉しいです！」等、プラスの感情をコメントに出しながら、一層、具体的な自分の意見を挙げるようになっていった。

そして、それから半年が経過し

た頃には、部長からの質問を受けずとも研修の内容に限らない自発的なコメントを挙げる、さらには、誰かのコメントに対して他の7名がコメントする、といった状況も見られるようになり、当初コメント0件だったグループページは、コンスタントに90件程度のコメントが挙がる活発なページへと大きく変化した。

2つの成功ポイント

この事例の成功のポイントは、いったい何だろうか？ 1つは、誰かに見られる状況下で、自分の考えをコメントすることへの抵抗感・ある種の恐怖心を減らせたこと。集合研修というリアルな場面で、部門は違えど、同じ立場として向かうべきゴールを共有し、様々なコミュニケーション・同一体験を通じ、役職者間の相互理解を深め、関係形成ができたことで、「このメンバーになら自分の考えを記したコメントを見られても大丈夫」という感覚を芽生えさせることができたこと、さらに、Webツール上に挙げた自分のコメントが、講師、ゆくゆくは直属上司である部長から、受容・承認・共感・賞賛されることで、自分の考えに対して自信を持ってもらえるようになったこと、これらの実感こそ、大きな成功要因の1つではないかと私は考える。

2つ目の成功のポイントは、上

役職である部長が、「本質は何か？」「目的達成に向けて自分はどうあるべきか？」「自分に必要なスキルは何か？」を真剣に考えて理解し、あるべき姿になるための自己向上努力を継続し、鍛錬したスキルを活用した行動を徹底してくれたこと。私が関わりを持たせていただいた当初、この部長は、「うちの社員は、皆が見るページに自分の意見をアップするのは苦手のように、その克服が大きな課題なんです」と言っていたが、何度言っても変化しない現状に対し、「発信した情報をしっかり確認さえしてくれれば、反応がないのは最悪仕方ない」という諦めの気持ちを持っているようだった。しかし、「同じことを言い続ける」という手段とは異なる、課題解決～目的達成に向けた複合的な取り組みに当事者として参画したことで、「自分自身の変化によって部下も変化する」ということを実感しながら、自己向上努力と部下に対する意識的な行動を継続・徹底できたこと、これもまた、大きな成功要因の1つであると私は考えている。

時代の変化とともにWebコミュニケーションツールは、より便利な機能が開発され続けているが、果たしてそのツールを扱う人の開発は、各企業でどこまで行われているのだろうか？