

以心 &gt;&gt; 電心

# プロードバンドがもたらす 「愛と勇気」の 企業变革



米国の景気回復のきざしが見えてきつつある今、  
日本企業は本気で企業变革を取り組むべき時期にある。

すでにいくつかの企業は21世紀型企业への変身を行い、日本の不況下でも発展をとげているが、  
多くの企業は実施中、あるいは今まさに「どのように变革するか」を真剣に検討中と思われる。

21世紀に生き残り、発展できる企業に变革するため、「大切なもの」はなにか？

多くの企業へのコンサルティングを通して、NTTソフトウェアが考える、  
その「大切なもの」について解説する。

サービス事業の拡大により、完全復活を果たした米IBM  
の強さの秘密は、まず技術力があり、独創性尊重の文化があり、  
細やかな人材育成を行っていること、と技術部門を統括する  
ドノフリオ上級副社長が語る。

(日経産業新聞2002年4月3日朝刊)

改革を成功に導くための要諦50のうち、「改革チームの人は、  
改革の成功・失敗に決定的な影響を及ぼす」前向きに進もうとし  
ている人々を守るのは改革リーダーの最大の責務である」早期の  
成功がでたら皆で目一杯祝うなど、約半数が人に関わる項目である。

(三枝匡「V字回復の経営」日本経済新聞社2001より)

## 20世紀型企業と21世紀型企業の違いとは

私どもがコンサルティングを行っているクライアントの方からよく出る質問の一つとして、「21世紀型企業と呼ばれるような優良企業と、まさしく20世紀型企業である自社ではどこが違うのか」「IT導入が進んでいる企業が優良企業ということか」というものがあります。さまざまなビジネス書にもITを活用して経営力を向上させたことをテーマにしていますし、IT革命に乗り遅れないように煽っている記述をよく見かけます。そのため、こういった質問が出てくることもよくわかるのですが、これらはITに対する過度の期待から生まれる一つの誤解だと考えています。たしかにITを利用することによって何らかの企業変革効果を出すことが可能であることに違いはないのですが、企業変革の目的がIT導入にすり替わってしまうことが多くあります。

20世紀型企業の活躍する社会をカーレースにたとえると、性能がそれほど高くないクルマを持ったチームどうしが、サーキットの決められたレースコースで競い合っている状態といえます。お互いにそれほど差が出ませんし、走るべき道もほぼわかっているため、別の道を探し出す必要もありません。しかしその中で21世紀型企業と言われる、優秀なドライバーと高性能のクルマを持ったチームが登場してきました。この21世紀型のクルマは強力なエンジンを積んでいるだけではなく、路面に合わせて自在に走ることができる、優れた足まわりやボディを備えています。さらに、優秀なドライバーが自分のクルマの位置がわかるGPSや走行状態を示すさまざまなセンサーを使って、状況を瞬時に把握しています。

現在の社会は、レースコースを走っているような20世紀型社会とは異なり、道なき道を厳しい条件で走るラリーにたとえられます。このラリーには21世紀型のチームだけでなく20世紀型のチームも同じ条件で参加しています。どのチームにも決められた道はありませんし、地図さえ与えられていません。そんな条件のもとで勝つためには、常に自分の位置を正確に把握していなければなりませんし、クルマやチームの状態を確認しながら最適なコースを選んで走り続けなければならないのです。

ここで重要なことは、このラリーで勝つ要因が「クルマの性能の高さ」だけではないということです。たとえ高性能のクルマがあっても、それを乗りこなすドライバーの運転がうまくなかったり、的確な判断を下せないチームだったとしたら、このラリーで勝つことはできないでしょう。人や組織がチームとしてパワーを発揮することによって勝

つことができるのです。大切なのは「人の力」です。

これは経営判断力が未熟な経営者が、いくらITという素晴らしい道具を持ってそれだけでは企業競争に勝てないのと同じことです。勝つために最も重要なのは、お金のなかったITではなく、経営者や社員のしっかりした認知力や判断力、行動力なのです。

## 21世紀型企業への変革を阻害するもの

企業変革が不要だと言う経営者はほとんどいないと思いますが、変革を阻害している何らかのものが存在しているために、変革をうまく実行できている経営者はまだ少ないのではないのでしょうか。この阻害するものとは何でしょうか。危機感の不足、コスト負担、チェンジリーダの不在、企業の未熟など、いろいろ考えられます。しかし最も阻害しているものは、実は「人」「組織」そのものなのです。

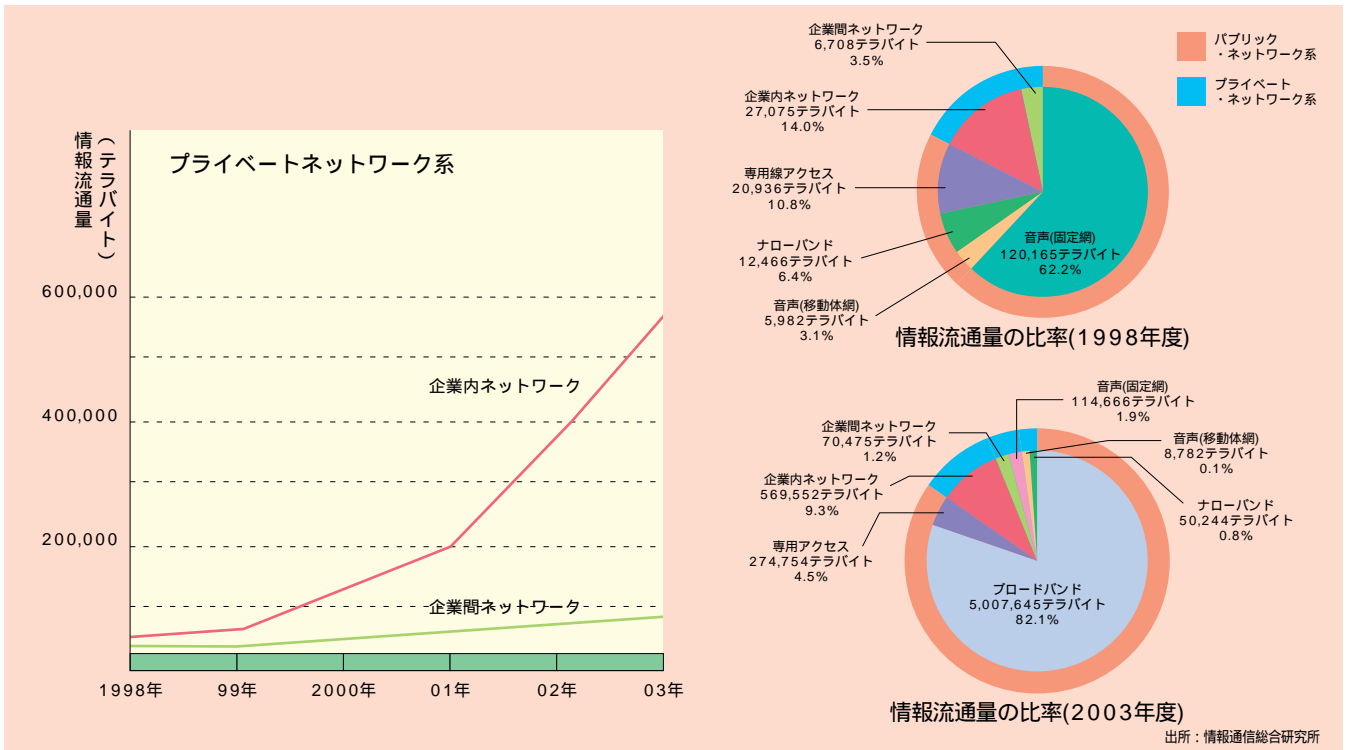
経営者や社員のモチベーションが不足していたり、変革に対するアレルギーや企業風土が大きな壁になっていたりしています。また変革を実行する人のスキル（ロジカルシンキング、コミュニケーション）が不足している場合も多く見られます。

しかし、残念なことに変革を「人」が阻害していることがあまり直視されず、その状況の本質的な改善策を講じることなく、ITの導入や活用によってなんとなく事態が改善された気になっている場合が多々見受けられます。ITの進化が逆に企業の現状を良く見せる「安物の金メッキ」になっているのです。「安物の金メッキ」を具体的に言うと、例えば、中途半端なIT導入によって、経営環境を表す情報がそれなりに収集でき、きれいに表示されていて経営分析したような気になってしまっている状態などが該当します。「安物の金メッキ」は年が経つとそのうち剥がれます。企業変革は、表面をごまかすのではなく、本質的な「人の変革」が必要なのです。

## 21世紀型企業への変革要素「愛と勇気」

21世紀型企業として、前進し続けている企業を見ると新たな経営手法やITの先進事例だけがクローズアップされ、「人の変革」をどのように行ったのかについてはあまり取り上げられることはありません。そのため、外から見ることでできる先進企業の斬新な経営手法やIT導入のマネだけをして、失敗しているケースも多く見られます。これは企業変革の本質である「人」をあまり認識せず実施した結果であると考えています。

図1.情報流通量の推計



私どもがコンサルティング業務を行うなかで、企業変革の最も重要な要素だと感じているのはこの「人の変革」ですが、そのためのキーワードとしていつもお話ししているのは、人がもつ「愛と勇気」です。一見、照れくさくなるような言葉ですが、ぜひ認識してほしいと思います。

### ブロードバンドが企業変革にもたらすもの

愛と勇気を語る前に、現在の情報伝達環境についてお話ししたいと思います。現在でも電子メールや携帯電話が普及したために、情報流通がずいぶん活性化してきました。しかし、まだ通信速度が遅く料金も高いため、テキスト文章による情報伝達が中心となっています。これでは本来伝えるべき「想い」まできちんと伝えることは非常に難しいのです。事実、世の中のネットコミュニティでは、テキスト文章で「想い」が伝わらずに人間関係を損なっているケースも散見されます。

今後、ブロードバンドがいつそう普及するようになると、ネット上のコミュニケーションスタイルが進化し、「想い」を伝えるためのストレスが軽減されます。これまで経営者や社員が「想い」を伝えるためにリアルな場でのコミュニケーションを活用してきましたが、ブロードバンドの支援によってネットワークでのコミュニケーション可能な範囲

がより大きくなるのです。図1の情報流通量の推計で示すように、今後情報流通量は企業間・企業内ネットワークとも増加しますが、ブロードバンドの増加がさらに大きく、比率でもブロードバンドが大半を占めると考えられます。

しかしこれは、単にネットワークで流れるデータが増えてコンテンツがリッチになることを表しているのではありません。経営判断をする場合に、よりダイレクトでホットな情報が把握でき、判断した後の反応もリアルに受け取ることができます。この情報流通の活性化こそが、人の成長と同時に企業の成長と活性化を生み出すのです。

### ブロードバンドが効果を発揮するポイント

近年、企業内では非常に多くの情報が飛び交っています。そして、連絡や説明に使う資料は、ビジュアル面でもわかりやすく構成され、ファイル規模は大きなものになっています。皆さんが作られるファイルでも、1メガバイトを超える大きさのものがよくあると思います。この大きなファイルが電子メールに添付され、流通しています。その状態においても、伝えたいことが上手く伝わっている場合や一部だけなんとか伝わっている場合、誤った認識で伝わっている場合など、さまざまです。ITが進化している現状においても、こういった不十分な伝達が発生してしまいがちですが、

これがブロードバンドによって少しはうまく伝わるようになるかもしれませんが。

人が情報を伝えられ、記憶するためには、それを読んだり聞いたりする必要がありますが、一般的に記憶するレベルは  
読んだことは10%記憶している  
聞いたことは20%記憶している  
体験したことは90%記憶している  
とされています。

ブロードバンドでは、音声や動画として情報が伝えられるので、「体験したこと」に近づけることができ、人の記憶に残るレベルが飛躍的に上がり、伝達効率が上がると考えられます。しかし、ブロードバンドによって流通する情報量が増えたから、配信される文書量を増やすことができるのだという認識は必ずしも正しくありません。重要なポイントや詳細なデータも一度に多く流されてしまうと、逆に情報認識レベルは下がってしまいます。これは洗面器に落ちたピンを探すより、プールに落ちたピンを探す方が難しいことと同じです。

### うまく伝えるには「想いや愛」が大切

では、どのようにすればブロードバンドを最大限に活用して、より効率的に情報伝達、情報共有ができるのでしょうか。

メールの文章によって自分が考えていることを相手に伝えるのが難しいのは誰でも感じていると思います。ちゃんと伝えようと思って、逆に長い文章になってしまいわかりづらくなってしまったりもありません。むしろ、「あなたのために、どうしてもやっておいて欲しいことがあります」というような「想い」を書くと、きちんと伝わる場合があります。

うまく情報を伝えるためには、「想いや愛」を伝えることが必要なのです。ビジネスの世界においては、「想いや愛」のような一見曖昧なものはあまり重要視されていないように思います。しかし、「想いや愛」はコミュニケーションを高めるために必要なだけでなく、社員同士がお互い協力しあって気持ちよく仕事を進めるためにも、また、スキルを高め合うためにも必要なことだと考えられます。「一緒にがんばろう」という気持ちがないと、ITの進化やブロードバンド環境も無駄になってしまうのです。

### 「教育」から「共育」へ

#### - 人どうしのスキルを高め合うことが重要 -

ブロードバンドによってさまざまな環境に変化がもたらされますが、その中でも「人」が成長することに活用され

る環境整備、「愛が活かされる環境」について考えてみたいと思います。

企業自身が力をつけていくためには、人どうしのスキルを高め合うことがとても重要です。スキルを高める方法としては従来「社員研修」をベースに考えられていますが、最近ではネットを利用した研修を導入する企業が増えてきました。同時に、社員教育のあり方についても変化が出てきています。

これまでの社員教育とは、教える側から教わる側への一方通行で行われるものであったり、教えるための「教科書」がありその内容を伝えるものだったりしたのですが、これでは教育を受ける側のモチベーションも下がり、学習効果や成果も期待できません。教える内容が教科書という「冷えた教材」となっていて、先ほど記述した「読むこと」「聞くこと」をベースとした学習になっていました。

最近、日本でも取り入れられている教育の考え方は、スキルアップが必要であることやスキルアップしたいという気持ちをまず学習者自身で気付く

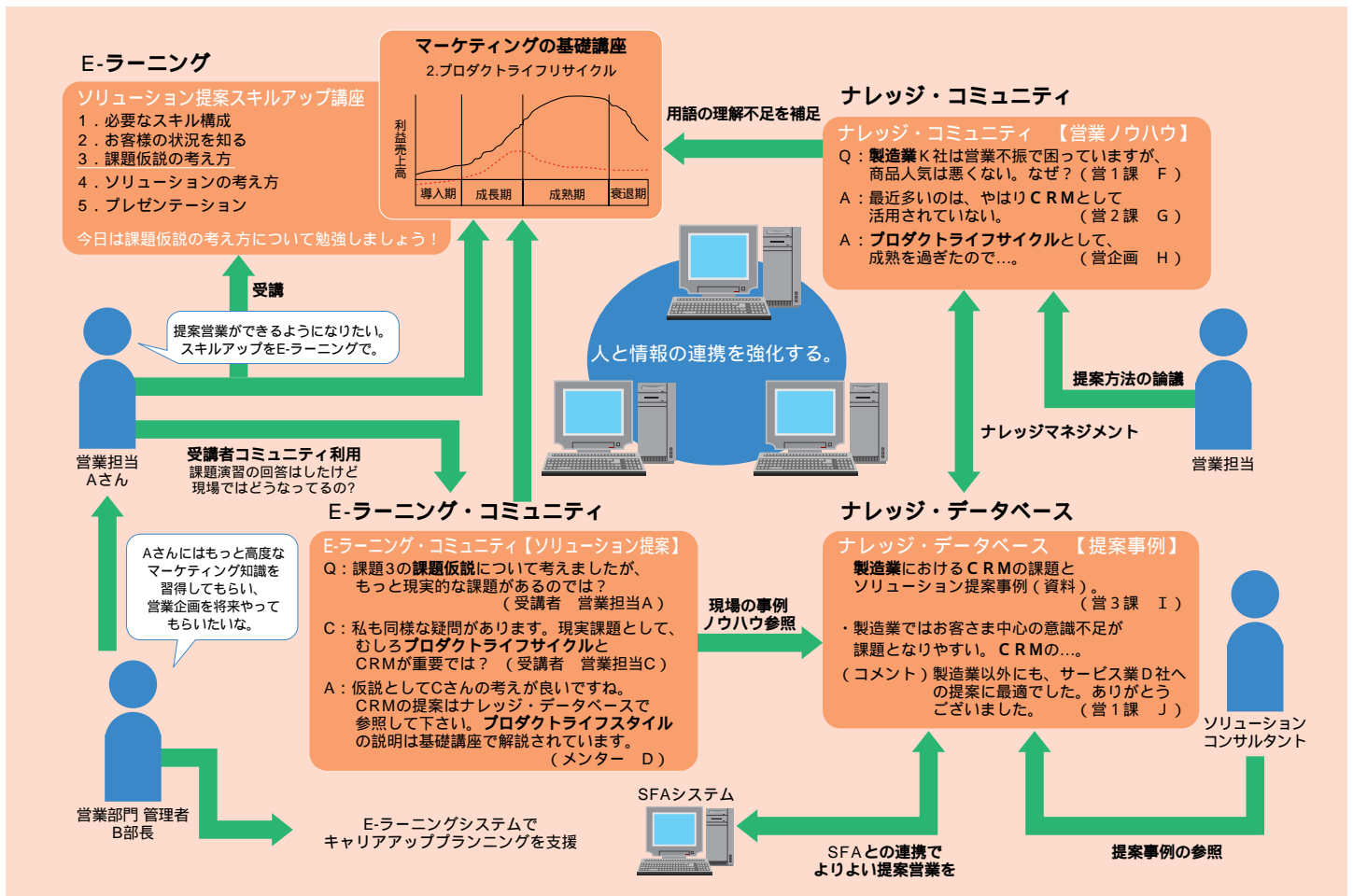
その気付から学習実施への行動を起こさせモチベーションを維持したまま学習を継続させる

ことが重要で、スキルが飛躍的に高まることを目指しています。さらに体験も加えることにより、より効率的に、深く、広範囲なスキルを修得していくことが求められています。

この教育の進め方は、研修の受講者だけがスキルアップをするのではなく、教える側と教えられる側が一緒になって、スキルアップし育っていくスタイルになることを表します。いうなれば、「教育から共育へ」の変化が生まれてきたわけです。「共育」の中では、お互いにスキルを高めて、より価値の高い、満足できる仕事と一緒にできる喜びや愛が感じられるようになるのです。

ラーニング環境の先進国である米国では、これらのねらいについて新たにE-ラーニングという仕組みを取り入れています。近年日本の様々な企業でも導入され始めているe-ラーニングのe、単なるelectronicではなく、Experience, Expanded, Extendedのラーニング環境をさして、総合的な意味でE-ラーニングとしています。そのためには勉強する対象のもの、E-ラーニングでいえばコンテンツになりますが、教えられる内容を提供するだけではなく、スキルアップの動機付けを行う情報や仕組みが必要となり、より体験に近いコンテンツである「温かい教材」が必要となります。その仕組みはマルチメディアなどの送信に適したブロードバンドによって、より実現しやすくなると考えられます。

図2.E-ラーニングとナレッジマネジメントとの効果的な連携モデル



### E-ラーニングとナレッジマネジメントで実現する企業変革

学習者自身がモチベーションを持って学習に取り組み、さらに体験に近い学習を行う仕組みとして、E-ラーニングとナレッジマネジメントの組み合わせが有効です。読んで学習するためだけに作られた「冷えた教材」だけを見ていても、モチベーションは高くなりませんし体験的な教育にはなりません。教材で出てきたことと関連する、実際の現場でのリアルな情報（ナレッジ、事例）と一緒に学ぶことによって、より効果的なスキルアップが可能となります。

図2に、ある営業組織におけるE-ラーニングとナレッジマネジメントの組み合わせの例を示します。これから営業スキルを高めたい営業担当がソリューション提案のワザを修得したいと考えて、E-ラーニングとナレッジマネジメントを活用している状態を示しています。この中では、課題について考えているときに発生した疑問点を、同じテーマで学習している人やメンター（そのテーマに習熟した先輩や指導者）のいるコミュニティで、より具体的な検討

を行ったり、学習しているテーマに近い実際の営業案件について、ナレッジデータベースから自動的に引き出されているものを参照したりしています。

このE-ラーニングとナレッジマネジメントの仕組みは、いくなれば同じ教室で学ぶ生徒と教師の仮想的な放課後の談笑や、新人の営業担当が先輩と一緒に営業活動をして体験するような状態を作り出しています。さらに現場から抽出登録されたナレッジは、せっかく登録されていても、読み手のスキルが低ければ理解されず、十分な効果が出ないこともあります。図2の場合でもナレッジデータベースやコミュニティで書き込まれた情報のうち、不明な用語がある場合には、その用語と関連した教材部分が簡単に参照できます。これが、いつも詳細な内容をやさしく丁寧に書いていたのでは、手間がかかりすぎて登録することが面倒になってしまいます。ナレッジを読むために、必要となるスキルは教材のコンテンツとリンクさせ、必要な人がその場で学んで、よりリアルに修得できる仕組みを持つのが最適だと考えられます。