

企業内ネットコミュニティの成功のポイント

—コミュニティ設計、ファシリテーター、ノウハウの組織化—

1990年代以降、大幅な経営合理化を進めてきた日本の企業では、同時に人間関係の希薄化が進んだと言われる。社員の孤立、協力しあう組織風土の弱体化など、さまざまな問題も指摘されている。この状況を改善しようと企業が導入を進めつつあるのが企業内のネットコミュニティである。本稿では、企業内ネットコミュニティを成功させるポイントについて考察する。

成功する企業、失敗する企業

最近、SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）などのコミュニケーションツールを導入し、社内にネットコミュニティ（コミュニケーションの場）を構築する企業が多い。しかし、成果をあげている企業は一部で、コミュニティが活性化しない、期待した効果が得られないという失敗例も多いようである。

ネットコミュニティの導入には、企業としての導入目的の明確化と、目的に応じたコミュニティ設計が不可欠である。そして、最も重要なのはファシリテーター（進行役、まとめ役）であり、成功している企業には優れたファシリテーターが存在している。

期待されるネットコミュニティ効果

企業がネットコミュニティを活用することにより、さまざまな効果が期待できる。導入する場合には、経営的観点から目的設定を行うことが重要である。

たとえば、縦割り組織の弊害に悩んでいる企業の風通しをよくする、ドライになってしまった社内の人間関係に助け合いの精神を復活させるなどの社風改革効果や、新入社員の

離職の防止、社員のプロフェッショナル人材への育成など人材育成効果が期待できる。また、会話を通じて暗黙知を伝達できるというナレッジマネジメント上の効果や、社員どうしの交流のなかから健全な規範意識が生まれるというコンプライアンス（法令遵守）上の効果も現れている。

重要なコミュニティ設計

SNSは導入が容易なツールである。それだけに、成功するためには十分なコミュニティ設計が必要である。

①参加者

コミュニティの活性化のためには、参加者の自主性が重要である。これは、コミュニティ活動を通じて自発的・自律的に行動できる社員の育成にもつながる。

参加者の自主性を引き出すためには、部署を越えた人脈の広がり、自分が認知・評価されること、他の社員との助け合い、職場の代表者としての意識、経営に意見を伝えられることなどを実現する仕組みが必要となる。現場社員の自由な発言を促進するため、管理職を参加対象から外すという方法を選択した企業もある。

野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
プロセス・ITマネジメント研究室
上級コンサルタント
和田充弘（わだみつひろ）
専門はIT活用戦略、ナレッジマネジメント



②利用方法

参加者が発言する際に、実名で行うか匿名で行うかについては、企業によって対応が分かれている。実名制ではコミュニティが“荒れる”危険性が下がり、匿名制ではより本音の意見や議論が期待できる。

アクセス方法によってもコミュニティの性格が変わる。オフィスからのみアクセスする場合は業務寄りの雰囲気になり、インターネット経由で自宅からもアクセスできる場合は親睦の雰囲気が強まる。

成功のカギを握るファシリテーター

ファシリテーターとは、コミュニティ運営の中心人物であり、参加者にとっては頼れる世話係である。

優秀なファシリテーターは数多くのファシリテーションスキルをもち、さまざまなテクニックを駆使している。ここでは、そのうち基本的な2つのスキルを紹介する。

①参加者の本音を引き出す

会社主導のネットコミュニティに対しては、参加者は警戒して、自分のことや本音を語るうとしない。その警戒感をほぐしていくのがファシリテーターの役目である。そのため、ファシリテーターには、会社の代弁者ではなく個人として発言し、参加者の意見や気持ちを引き出す「よい聴き手」であることが求められる。それは、聴き手のプロであるカウンセラーが人の話を聴く態度に似ている。たと

えば、相づちを打つように適切なコメントを返すこと（傾聴）で、相手を話のリズムに乗せ、多くの発言を引き出すことができる。

②人間心理を理解する

ファシリテーターには、人間に対する深い理解と観察力が必要である。心理学や社会学の知見を応用することで、コミュニティを適切に運営することができる。一例をあげれば、人間は繰り返し見たり聞いたりしているだけで、その人に対して親近感を覚えるという「単純接触の原理」がある。これを応用して、コミュニティの立ち上げ当初は、ファシリテーターは参加者に親近感をもたせるために、すべての投稿にコメントを返すのである。

このような高いスキルをもったファシリテーターがいることは望ましいが、企業においては、個人に依存するのではなく、組織的な運営体制を構築することが求められる。組織化の方法としては、①複数による共同運営、②ノウハウの伝授（講義、マニュアルなど）、③参加者の運営への参加などがある。

ソーシャルメディアへの発展

今後、ネットコミュニティは、人と人とのつながりをベースにナレッジが伝達されるソーシャルメディアへと発展していくと考えられる。そして、音声、動画、「セカンドライフ」のような3次元仮想空間などの技術を取り込んだ、新しいコミュニケーションの形が生まれるであろう。 ■