

# 「企業におけるインフォーマルなコミュニティ活動がもたらす効果」

VH協議会設立フォーラム  
2006.05.16

坂田哲人  
慶應義塾大学SFC研究所  
上席所員(訪問)

# 本発表(報告)の概要

- ◆ 企業におけるインフォーマルなコミュニティ活動とは
- ◆ 事例報告
  - Fuji Xerox 社が展開しているVHP ( Virtual Hollywood Platform )について
    - ◆ 概要・役割
    - ◆ リーダー(ディレクター)についてのヒアリング結果から
  - 3つの視点からの考察

# インフォーマルなコミュニティ活動とは

- ◆ 個人が自らが手をあげ、テーマや問題を提示し実践をする。
- ◆ テーマは、個人の興味関心に基づく。現業との関連は追求しない。
- ◆ 自由なネットワーク、組織内外からの参加者を募り、オープンな実践する場を形成する。
- ◆ 組織は、リソースの提供や、ネットワーキング、メンタリングなどの活動サポートを行うが、ビジネスの成果を直接的に追求することはしない。年次計画や目標管理などにも原則として含めない。

# 基本となる概念: Communities of Practice

- ◆ Communities of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly.  
Etienne Wenger, 1991
- ◆ コミュニティ・オブ・プラクティスとは、興味関心を共有する人たちの集まりであり、彼らがなにかを学習したり、よくしていこうという継続的な活動  
エティエンヌ・ウェンガー 1991年
- ◆ 邦訳本: コミュニティ・オブ・プラクティス—ナレッジ社会の新たな知識形態の実践  
Etienne Wenger他

# 企業組織におけるコミュニティ

- ◆ コミュニティはすでに存在している場合と、いない場合がある。
  - 存在している場合は、その存在を認知し、支援するという形でスタート
  - 存在しない場合は、インフラストラクチャーを整え、参加者を募るという形でスタート

Fred Nicholes, 2000
- ◆ 必ずしも全体のコミュニティ活動を把握し、支援するという目的ではなく、ミッションの応じた展開が行われる
- ◆ 全社的なコミットメントを獲得し、参加する、しないという明確な線引きを行い、参加に対する権利、義務を明確にする。

# 近似する概念

- ◆ プロジェクトチーム・組織横断型タスクフォース
  - ゴールが決められている、活動範囲・期間が決められている、直接的な効果が定義されている
- ◆ 改善運動・QCサークル
  - 原則として、改善目標が存在している。組織横断的に広がる可能性がそれほど高くない。
  - 短期的な成果が必要とされ、個人の都合での活動が難しい
- ◆ アイディアコンテスト、コンペティション
  - 継続性・汎用性が高くなく、組織に根ざした活動になりにくい。新しくやることをベースとした活動に限定される
- ◆ 社内応募・公募
  - 直接的な問題解決活動には結びついていない。周囲を巻き込んだ組織的な運動になりにくい
- ◆ CoPであるという決定的な決め手は、活動のベースが個人に存在し、継続的な活動をとまなうものであること。

# コミュニティ活動の発展段階①

活用フェーズ	組織側のアプローチ
第一フェーズ (自然)	個人的な興味問題意識の共有 制度として確立していない
第二フェーズ (組織への浸透)	組織として対応をはじめ、制度を確立 低予算・低コスト、仕組みではなく人で回す (部分運用の段階)
第三フェーズ① (人事的な対応)	全体の参加をうながし、人事制度の整備を行う (企業によっては戦略的に人事的な対応を行わない場合もある)
第三フェーズ② (組織戦略への組み込み)	組織全体に浸透し、全社的な対応を確立する。 組織外への広がりが始まる。自主的なものと戦略的な コミュニティとの分化(全体運用の段階)
第四フェーズ (組織戦略に影響を与える 自律的な発展)	外部との関係性や組織の枠組みを超えた運用へ移行。 コミュニティ活動が一人歩きし、組織戦略へ影響を 与え始める。

Wenger (2001)のものを、加筆修正

# コミュニティ活動の発展段階②

活用フェーズ	サポートの内容
第一フェーズ (自然)	高い問題意識に共鳴した周囲の非公式なサポート。 専任ではなく、関係の部署が対応
第二フェーズ (組織への浸透)	事務局の設置、制度として確立。主に人的な対応。 役割分担がはじまる。スポンサー、ファシリテータ、 コーディネータなどが重要な役割
第三フェーズ① (人事的な対応)	人事制度としてのサポート、活動に対する 評価報酬制度を明確にコミュニティリーダーを キャリアパスに組み込みむなどの対応
第三フェーズ② (組織戦略への組み込み)	ブローカー、マーケッターなどコミュニティ活動を 把握し、組織内外に活用していくことができる機能、 人が必要。他の類似するプログラムとの連携
第四フェーズ (組織戦略に影響を与える 自律的な発展)	コミュニティの発展的解消と組織への組み込みを 戦略的に行う機能。他社との戦略的アライアンス なども視野に入れる。

Wenger (2001)のものを、加筆修正



# 企業における実践例

FX社の場合

# プログラムの概要

- ◆ 統一コンセプトが設定されているほかは、参加は個人の意思による、活動のためのテーマ選定も基本的には自由。
- ◆ 参加・不参加、あるいは参加の程度は個人の意思で決める。
- ◆ これに参加することにより不利益をこうむるようなことにはならないように制度が保障する。不参加者に対しても同様。
- ◆ 阻害要因は積極的に組織が除去する。ただし、現業との時間調整や、人との調整など、自己責任に基づく部分については、組織は原則サポートしない。
- ◆ 活動の成果は求めるが、ビジネスとしての成果を求めない。事業化のサポートなどもしない。
- ◆ 原則として評価の対象外。時間に関しては業務時間内にする。費用は、原則として現場もち。会社のリソースを使うことは通常認められるが、決裁権や、人事権(異動)は与えられない。
- ◆ 活動形態は、個人ないしは、チームを形成。メンバーは自主的に集められる。メンバーの出入りや、活動のスピード、頻度は自由
- ◆ 事務局を設置し、活動のサポートを行う

# 事務局の役割

- ◆ 活動の把握(担当者が、複数のチームを個別にサポート)
- ◆ 活動の推進、進捗管理
- ◆ 活動に必要なスキルに関する研修の実施
- ◆ 他部署との調整、紹介
- ◆ トップマネジメントとのコーディネーション、結果のまとめと報告
- ◆ 活動の広報宣伝

# コミュニティ活動を支える視点

- ◆ コミュニティ活動を考える上での3つの視点(立場)
  - 経営者・トップマネジメントとしての視点
  - 事務局・運営者としての視点
  - 参加者(リーダー)の視点
- ◆ それぞれのニーズ、認識の整合性を保ちながら活動を発展させていく
  - 広い視野での効果の認識。求めている結果が出なくとも、他の側面で効果が現れることもある
  - 継続的なコミットメント、場を提供し続けることが参加者にとって大きなインセンティブ
  - トップマネジメントとダイレクトにコミュニケーションできる

# リーダーの活動パターン①

## ◆ 新しい働き方の実践

- 自分で描いている働き方、やりたいことの一環として、現業でできないことを実験的に実践する場。
- 主にネットワーク資源の獲得と、各所へのアピールの場として活用
- 事務局は、上層部へのコーディネーション機能と、情報流通の機能
- 場を提供し続けることが最大のインセンティブ

## ◆ 現状打破

- 閉塞感のある現業や、職場環境を打破するための場さまざまな制約を取り払うための場として活用。
- 事務局は、資源の獲得や、交渉など機能を主に提供し、現場との調整も必要、場合によっては個人的なサポートも
- 状況を打破し、一人歩きを始めたときの対応が難しく、現業とのコンフリクトが起こりやすいので、スムーズなソフトランディングのための施策が求められる。

# リーダーの活動パターン②

## ◆ 事業の実践

- ビジネス性の高いノウハウや技術を、活かすための場。ビジネスの有効性の検証や、バリューチェーンの構築をこの場で行う目的。
- 事務局は、プロセスに応じて、適切なリソースを提供する役割が求められる。資源は、人的ネットワークに限らず、モノ、金、情報なども必要とされる。
- 組織の中での着地点を用意する必要がある。さもないと、現業で吸収しきれない部分に関しては宙に浮いてしまう危険性

## ◆ 組織改革・キャンペーン

- 自身の回りでおきているビジネス上の問題点などを基本とし、その問題発見、解決のための活動。他部署への働きかけによる協同作業、プロセス改善や、問題意識の共有を行い、運動として展開していく。人的ネットワークと、運動を展開していくための資源の獲得がこの場で行われること。
- 活動を広く展開していく必要があるが、活動が広がるにつれ、多人数となり、リーダー一人では支えきれない状況となる。そのため、チームが機能していくための外的な調整機能が重要となる。

# 活動の進捗モデル

- ◆ 第1段階 理解の段階
  - コミュニティを利用して、いろいろな出会いを経験する
  - 自身の仕事や、バリューチェーンに対する理解をする、仕事の価値にたいする葛藤を経験する
  - 自身の活動を支える外部からの刺激と支援の獲得
- ◆ 第2段階 試行錯誤の段階
  - メンバーとの協働
  - 外部との協業、ビジネスプロセスにすることを視野に入れた、具体的な計画と実行
  - 活動に必要なリソースの獲得と調整
- ◆ 第3段階 活動の段階
  - 成果をだすことに向けた具体的なアクション、姿勢の提示
  - 継続的な活動を見据えたインフラストラクチャー作り
  - 現業とのせめぎあい、利害の背反の問題に対応
- ◆ 第4段階 収束の段階
  - 用意された枠組みの範囲での継続、新しい働き方における実践
  - 現業への発展的な収束
  - 枠組みを超えた、新しい動き、新規事業
- ◆ 当初のモチベーションの高さよりも、活動の中で、いかにターニングポイントを経験するかということの方が活動の継続要因として重要

# リーダーを中心とする関係者の広がり

## ◆ オーナー/スポンサー

- 活動における、経営的な判断を伴う指示を出すことができる最終的な決裁者。本来的にはメンターの役割を担うことを期待されているが、リーダーとの距離感のため、その役割は下記の支援者にゆだねられることが多い。第2段階以上の活動において、大きな役割を果たす。

## ◆ アドバイザー/支援者

- 現業に対しての関与が大きいため、自身で動くことはないようなものの、リーダーの活動に対し必要性を認識し、積極的に支援しようとする層。現場リーダーレベルのハイパフォーマーが多く、直上の上司ではなく、他部署であったり、他社の人材である場合も多い。

## ◆ リーダー候補者

- 比較的リーダーと近い立場にいるものの、自身で動くことができる意欲が及ばなかったり、現業との時間の関係で参加することができないと考えている層。ただし、現状に対してリーダーと同等の問題意識を持っているため、メンバーとして参加したり、協力者としてリーダーと協力関係にある。

## ◆ 協力者

- 現状に問題意識、あるいは不満を感じており、ディレクターの活動を背景に、ライトな活動を試みる層。ディレクターへの直接的な支援活動のほか、職場の改善など、間接的に支援となるような活動も行われる。

## ◆ 無関心層

- 現状において満足度が高く、問題意識も高くないため、新たな活動に対してあまり積極的な関心を示さない層。ただし、リーダーとのやり取りを繰り返すうちに影響を受け、協力者、リーダー候補者への移行も。



# 参加者が認識する主なメリット・特徴

- ◆ 自由な参加でありながらも、適度な敷居の高さによるやる気の喚起が起きる
- ◆ 事務局スタッフのブローカー機能により、新しいネットワーク（特に経営トップ層、バリューチェーンのつながり）が広がる
- ◆ 社内外にアピールする場として機能している
- ◆ 自身がいろいろ活動するための理由付けになる
- ◆ 簡単に参加し、簡単に撤退できるという気楽さがある
- ◆ 自身のビジネスに対する理解、自身の成長、政治的なノウハウの獲得ができる、組織の問題点が理解できる。

# まとめと考察

3つのポイントからみたVHP

# 組織風土への影響

- ◆ 組織の枠組みを超え、革新的で協力的な風土を醸成し、円滑なコミュニケーションを促進する
  - 参加者を介して、組織を動かしていこうとしているメッセージが周囲に波及する。
    - ◆ 第1段階・・・活動の認知 この活動が社内存在し、認められた活動をしていることに対する認知が行われる
    - ◆ 第2段階・・・活動の理解 この活動を進めるために、阻害要因を設けない、排除するなどの配慮が行われる
    - ◆ 第3段階・・・活動の支援 周囲にいる関係者として有形・無形のサポートを行う。
  - 組織や、ビジネスの枠組みを超えた人々、外部の人との出会いにより、相互理解や、個人の価値観の変化を促す。
    - ◆ どこで、どのような問題に直面し、問題を解決するためにどうすればよいかということについて広く、全体的な視野で考えることができるようになる。
    - ◆ 組織の中での役割、考え方を理解し、相互の意思疎通が行えるようになる。特に、上層部のやり取りが多くなるため、ビジネス上の判断や、経営方針に対する理解、現場の理解が進む。

# インフォーマルなネットワークの拡充

- ◆ 従来の組織にはないネットワークの広がり、情報の流通が行われる。
  - 事務局のスタッフ・支援者・スポンサー・外部の協力者を介して、組織図にはないネットワークの広がりが認識されている。

# 個人の成長

- ◆ 個人の当事者意識を喚起する。自主性を促し、活動の場を与える
  - 個々人の現場では解決できない問題意識の受け皿としての場を提供
  - 周囲の人を巻き込んでいくというプロセスにより、一人のテーマではなくなるという実感とともに、責任感が生じる  
※活動の継続には、当初のモチベーションの高さよりも、過程で得られるきっかけの方が推進力となるケースが多い
- ◆ 人材の成長
  - コミュニケーションや、企画運営に関するコンピテンシーの成長
  - 自分が想定していたことよりも、はるかに大きな課題が多々存在し、それを克服したときの成長感、とノウハウの獲得が、この活動の大きな成果(リーダーの声より)
  - 当初はまったく想定していなかった展開が大きく、その対応力が問われた(リーダーの声より)

# 今後のテーマ

- ◆ コミュニティ活動の行く末
- ◆ さまざまな活動の直接的な因果関係
- ◆ 組織・組織風土にどのように依存しているか、やりやすい風土、やりにくい風土とはなにか、ブレイクスルーのポイントはどこにあるのか
- ◆ そのためにどのようなことを見ればよいのか、測定方法があるのか
- ◆ 組織と個人の新しい関係、本当の新しい働き方とはどのようなものか