

今月の 人材開発キーワード

【コミュニティ】

—○×事例で対比解説—

New Keywords

【対話】 【習慣】
【暗黙知】 【過剰学習】
【振り返り】 【コミュニティ】
【メンターシップ】

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

■コミュニティとは？

今をときめくアイドルグループ・AKB48の仕掛け人・秋元康によれば、その商品コンセプトはわずかに2つ、「一生懸命」と「仲良し」なのだそう。一般の人なら「ああ、そう」と聞き流してしまいかねないこの単純明快なコンセプト。人材マネジメントに携わるあなたなら、その戦略性の高さに改めて驚くはずだ。なぜなら、それを人事用語に置き換えれば、「コミットメント」と「コミュニティ」ということになるのだから。

コミットメントとは、何かに対して深く（つまり一生懸命に！）関わることの意味だ。職務への取り組み姿勢が優れているとき、「彼はコミットメントが高い」というように用いる。現代の人材マネジメントには欠かせないキーワードだ。

それに対して、コミュニティも、最近頻出する。例えば、ネットにコミットメントの高い人なら、すぐに「SNS」（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を思い浮かべるだろう。なぜなら、それは、ネット上に仮想のコミュニティを構築する試みだからだ。SNS

に限らず、ブログ、ネット掲示板、メーリングリストからツイッターに至るまで、現代の私たちは仮想のコミュニティネットワークに囲まれ、あるいは否応なく巻き込まれて生きている。社内SNSを構築している企業も多い。農村人口が減少し「村」がなくなり、地域社会が崩壊して、現実社会からコミュニティが失われるにつれ、それ

に反比例する形で仮想のコミュニティが増殖しているのは皮肉だ。では、一体コミュニティとは、そもそも何なのだろう。

コミュニティは日本語では共同体だが、ドイツ語ではゲマインシャフトという。その反対語はゲゼルシャフト（＝市民社会）だ。その本質は、ゲマインシャフトが人格的な絆に基づく社会であるのに対して、ゲゼルシャフトは物的・経済的なつながりに基づく社会である点にある。つまり、市民社会での絆は、経済取引や物質的基盤

■事例① コミュニティ的關係が消滅した組織

情報サービス業X社で人材育成担当の顧問を務めるAさんは、最近顧客から頻繁に若手社員のマナーの悪さを指摘され苦慮していた。Aさんは言う。「とにかく社内ですれ違っても挨拶をしない者が多い。それに、他人に何かサポートを受けてもお礼を言えない。そういうところにお客さんは敏感なんですよ」

なぜ、そのようになってしまったんでしょう？

「そうですね。最近はプログラミングにせよ、設計にせよ、社内の教育体制は、昔に比べたら格段に充実しています。自分で何かに関心を持って、これがもっと知りたい学びたいと思えば、手取り足取り教えてもらえる機会に恵まれている。でも、顧客を満足させる、本当のビジネスの力量はそれだけでは伸びないですね」

どういうことなんでしょうか？

「ええ、何と言うか、研修やプロジェクトでいろいろと学んだ知識を、自分だけの力で獲得したと勘違いしている社員が多いですね。ところが、仕事は一人ではできない。どんなに優秀な人でも、チームでの協力が欠かせないところが必ず仕事の中にはあるものです。だから、自分だけで何とかなると思ってしまったら、その人はもう伸びないですね」

では、どうすればいいのでしょうか？

「はい。会議やミーティングは頻繁に行われるんですが、どうも一方通行なんですね。上司からの連絡や指示ばかりで終わってしまったり、反対に部下からの報告だけで時間が過ぎてしまったり。だから、大げさな会議なんかでなくても、ちょっとした相談や議論の機会を社員が多く持てるよう、それぞれの組織のリーダーが工夫するといいと思うんですが……」

しかし、そう言いかけたAさんの表情は、決して明るくはなかった。

たぞえただひこ ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。
立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。
http://www.philosophia.co.jp inquiry@philosophia.co.jp

等何らかの物的依存関係に媒介されてはじめて成り立っているにすぎない。純粋な共同体にあった人格的依存関係に基づく絆は、すでにそこにはないのだ。情報通信革命の進展とともに、近年その傾向は一層顕著になってきた。携帯電話、メール、インターネットの普及によって、本来人格的に行われていたコミュニケーションまでもが、単に「便利だ」というだけの理由で、どんどん物質的基盤に支配されるようになっていく。要するにそこでは、社会関係のコミュニティ性がことごとく奪い去られているのだ。

■ 2事例の比較・検証—— コミュニティの再生に向けて

サン＝テグジュペリの代表作・『星の王子様』(河野万里子訳、新潮文庫)の中盤に登場するキツネは、王子様へ次のような言葉を語る。

なつかせたもの、絆を結んだものしか、本当に知ることはできないよ。人間たちはもう時間がなくなりすぎて、ほんとうには、なにも知ることができないでいる。なにもかもできあがった品を店で買う。でも友だちを売っている店なんてないから、人間たちにはもう友だちができない。

私たちは、ともすると、学習と

は個人の頭脳が単独で知識(形式知)を記憶する活動であると考えてしまう傾向がある。ところが、それは事例①が示すようにまったくの錯覚にすぎない。いくら形式知を記憶しても、その知識が現実の社会的関係にリンクしなければ、それらはいずれ消滅してしまう運命にある。知識が能力として定着するためには、そのための関係性(人格的関係性、すなわちコミュニティ的基盤)が不可欠なのだ。人格的な関係性がある能力が育つのであって、形式知がそれを作り出すのではない。多くの企業で集合研修が思い通りの効果を挙げられない理由もそうした錯覚の中にある。

ただ、私たちには、キツネが指摘する「絆を結ぶ力」が残されているのだろうか。現実的に機能するコミュニティを、私たちの社会はまだ保有しているのだろうか。それは極めて怪しげだ。それどころか、コミュニティの崩壊は、今こうしている間にも地球温暖化等を遥かに越える勢いで進んでいる。だから、私たちにできることは、一旦壊れたものを別の形で再生することだけだ。そのためにも、過去に確かにあった生き生きとしたコミュニティの記憶を、ある人は生まれ故郷の地域社会の絆として、ある人は祖国の歴史的事実として、繰り返し思い起こすことも無駄ではないだろう。

■ 事例② コミュニティ的關係が再生されたチーム

情報サービス業Y社でITアーキテクト(※システムの基本構想専任者)を務めるBさんは、システム構想のポイントは、プロジェクトの初期段階でいかに顧客ニーズを正確に把握するかにあると考えている。

「最初にシステム分析というのをやるんですが、そこでは顧客キーマンから聞き出したシステムの様々な要件を整理して、一旦基本仕様書として仕上げます。大切なのはその後で、基本仕様書のレビューを顧客と行うのですが、そのときの顧客からの評価を正確に掴まなければいけません」

それは、どのようにして行うのですか？

「はい。要するに“顧客の思い”を理解するということなのですが、必要に応じて非公式な場も用意しますね。例えば、食事会とか、飲み会とか」結構泥臭いんですね。他には、どんなことがありますか？

「そうですね。それ以外では例えば、レビュー会合での顧客の反応や発言の意味について、その直後に社内で、専門チームメンバーとの振り返りミーティングを行って、認識のすり合わせをやっていきますね。やはり、自分の視点だけだと独りよがりなところがあって、複数の見方をすり合わせると、いろいろな発見があります」

なるほど。では、そのメンバーの育成は、日頃どのように進めていますか？

「例えば、(設計者であっても)経験のないメンバーにはプログラミングをしばらくやらせてみて、“ものづくりの意識”を身につけてもらうようにしています。あるいは、他のチーム(※基盤設計チーム等)にプログラムの相談に行かせるなどして、情報共有のネットワークを作らせたりしていますね。そうすると全体感が養われて、顧客の発言意味を理解するときにも、多様な角度から判断できるようになっていきます」