

欧米との文化や価値観の違いをふまえた “日本流SNS活用モデル”とは?



株式会社デンソー
技術開発センター
DP-EDA改革室長

鈴木 万治氏

日本アイ・ビー・エム株式会社
ソーシャル事業部
技術理事(IBMディスティングイッシュト・エンジニア)

行木 陽子

個人でのSNSの利用が増大するにつれ、企業でも社内SNSを業務の効率化やコミュニケーションの活性化に役立てようという動きが増えています。グローバル・プロジェクトの推進に社内SNSを活用している株式会社デンソー(以下、デンソー)の鈴木万治氏は、欧米と日本では民族性や文化が異なるため、日本流のSNS活用を考えていく必要があると指摘します。欧米と日本の違いはどこにあるのか、企業における日本流のSNS活用モデルはどんなものなのか——。ProVISION89号のコンテンツ・リーダーである行木陽子が鈴木氏に話を伺いました。

ソーシャルで“付帯状況”を知る

行木 鈴木様と初めてお会いしたのは5年前くらいですね。それ以来、仕事を離れたところでもFacebookで交流させていただいています。鈴木様のいまのお仕事をご紹介しますか。

鈴木 DP-EDA改革室の室長を務めています。DPというのは「DENSO Project」、EDAは「Electric Design Automation」の略です。次世代の開発環境を構築し、本社はもとより欧米の拠点にも展開しようという2年間限定のグローバル・プロジェクトです。そのプロジェクトを推進するにあたり「IBM Connections」を利用してコミュニケーションの活性化を図っています。

行木 ありがとうございます。プロジェクトでソーシャルをどうお使いになっているかをお伺いする前に、鈴木様のソーシャルに対するお考えをお聞かせください。鈴木様ご自身は、どうソーシャルを使っていますか？

鈴木 わたしは愛知県に住んでいるので、首都圏などの遠方に在住されている方々と直接話す機会があまりありません。そこで実際にお会いするまでにある程度の基本情報を仕入れておき、人となりを理解する手段としてFacebookを使っています。お互いに近況を共有しメッセージを交換することで、ある程度お互いの基本部分がわかりますから、実際に会ったときにすぐに本題に入ることもできます。離れた場所にいても、仮想的に日常を共有できるというのがソーシャルの大きなメリットだと感じています。

行木 確かにソーシャルで頻繁にやりとりしている相手だと、実際に会った時にも「はじめまして」や「久しぶり」といった感覚がなくなります。仮想的に日常を共有できるというのは、業務を進める上でプラスに作用しますよね。

鈴木 会議などのリアルな仕事の時間を“コア”だとすると、バーチャルなソーシャルは“付帯状況”なのだと思います。仕事のあとと一緒に食事をしたお酒を飲んだりすることでお互いをより理解できるように、ソーシャルは仕事とプライベートとのグレー・ゾーンのコミュニケーションに適していて、リアルな仕事の時間では見えてこないその人の

DENSO

株式会社デンソー

愛知県刈谷市昭和町1-1
<http://www.globaldenso.com/ja/>

1949年設立。先進的な自動車技術、システム、製品を世界の主要な自動車製造会社に提供しているトップレベルの自動車部品サプライヤーで、30カ国以上に事業展開するグローバル企業。現在では、自動車技術を応用して、住宅向けエネルギー監視システムや、産業・医療用ロボット、農業支援などの事業も展開している。


姿が表れてきます。そういう付帯状況を知っている方が、仕事をよりスムーズに行えると思います。

欧米と日本の文化、価値観の違い

行木 コミュニケーションの形式として、日本はお互いに相手の意図を察し合うハイコンテクストな文化、欧米は直接的で分かりやすい表現を好むローコンテクストな文化と言われていますが、SNS活用における日本と欧米との違いについてはどう感じられていますか？

鈴木 「行間を読む」という言葉があるように、日本のハイコンテクストな文化では、言語以外の要素が大きく間接的な表現が好まれます。これはつまり、聞き手（情報の受信者）の能力が強く求められるということです。それに対して、欧米のローコンテクストな文化では、言語そのものによるコミュニケーションの比率が大きく直接的な表現が好まれるため、話し手（情報の発信者）の能力が求められます。

もともと欧米は狩猟民族で、日本は農耕民族です。狩猟民族は、強くて狩りが上手な人が少数いれば、多くの人たちを養うことができます。その結果、欧米では競争が重視され自己主張が強化されました。かたや日本のような農耕民族は、多くの人たちが共同で作業にあたるのが前提となるため、協調や調和が重視され奥ゆかしさが強化さ



短期的なベネフィットだけではなく、 長期的な人材育成・開発という視点が必要

れてきたということだと思います。

行木 こうした欧米と日本の文化の違いが、企業SNSの導入にも影響しているのでしょうか。情報発信能力に長けている人が多い欧米企業では社内SNSも活発化しますが、情報受信能力に長けている人が多い日本企業では、自ら情報発信しようとする人が少なく、期待していたほどの効果を上げられないということでしょうか。

鈴木 加えて、企業の体制や制度も大きく影響していると思います。欧米と日本とでは、雇用モデルや人事モデル、契約モデルが違いますよね。欧米では社内SNSを活用しようとするとき、インセンティブを出してアイデアを発掘するといったことがよくありますが、日本ではあまり行われませんよね。

日本流のソーシャル活用法とは

行木 そうした多くのギャップを克服し、日本企業がソーシャルの活用を広げていくためには、どんな取り組みが必要だとお考えですか。鈴木さんには釈迦に説法ですが、日本の製造業は過去のように良いものを作れば売れるという時代ではなくなっており、顧客や消費者のニーズを敏感にキャッチアップしながらモノづくりを行う必要があります。マーケットと能動的にコミュニケーションしていく感性を磨いていくためにも、ソーシャルの活用は必須です。


鈴木 情報発信できる人たちの育成と、一定の人数の確保だと思います。例えば、お米を作る時に水田にいきなり種を蒔くことはありませんよね。苗床で苗を育てて、それを水田に植え替えて稲が育ちま

す。それと同じで、企業のソーシャル活動にも、苗床を作る活動が必須だと思います。その苗ができるかどうかで、活用の度合いが大きく変わると思います。どんなツールにも共通して言えることですが、「ユーザーが少ない」ときはなかなか活用が進みませんが、「非ユーザーのほうが少ない」状態になると一気に活用が広がります。日本人には「みんなと同じでありたい」という意識が高いですから。そのほか、経営トップや組織の上長が率先して利用したり、積極的に活用しているメンバーを支援したりすることも効果的だと思います。

また、ソーシャルは「文字によるコミュニケーション」が基本なので、ハイコンテクストな日本人が上手に活用するためには、少し工夫が必要だと思います。ただ、最近はメールやメッセージなど「文字」によるコミュニケーションが主流となりつつあります。特に若い世代は期待できると思います。

行木 若者のコミュニケーションを組織内でどのように支えていくかは、とても重要な課題だと考えています。先日おもしろいエピソードを聞いたのですが、PCもワープロも使えない、わたしたちからすると“未熟”に思える若者にタブレットやスマートフォンでフリック入力させたところ、驚異的なほど生産性の高い仕事をしたというのです。わたしたちが思っている以上に若者のビヘイビアが大きく変わってきています。そんな若者たちを活用できる柔軟なコラボレーション・インフラを提供することが、これからの企業には求められます。

そして当然のことながら、SNSなどの新しい仕組みを組織に定着させるためには、ツールを導入



サイレント・マジョリティーを活用していく ソーシャルのあり方を考える必要がある

するだけではだめで、利用の様子を適宜チェックし、足りないところを補い、サポートしていくといった、成熟度を高めるための努力が欠かせません。

鈴木 そうですね。企業に根付かせるためには、日本の文化にあったソーシャルの活用を考えていけばよいと思います。もちろん、欧米企業のようなソーシャルを使ってもらうためのインセンティブなども重要ですが、先述した雇用モデルや契約モデルのこともあり「昇格」といった業務に直結したのではなく、もう少し柔らかなインセンティブの方がよいと思います。

行木 日本の文化にあった日本流のソーシャルというのは、具体的にはどんなことでしょうか。

鈴木 “人材の育成・発掘と活躍の場の提供”だと思っています。個を重んじる欧米ではソーシャルを人材の“一本釣り”的に活用しようとするのですが、組織の調和を重んじる日本では、人材の“底引き網”的に活用すればよいと思うのです。人材と組織には相性があり、必ずしも適材適所でその人の能力が発揮できているとは限りません。また、いまの組織に満足している場合でも、その能力を他の部署にも提供することで、さらに大きな価値が生まれることがあります。こうしたことは、組織内の閉じた環境や組織外からは、なかなか把握することができません。

行木 日本の組織の中には、「その場では意見を言わないけれど、優れたアイデアや重要な情報を持っている人」がたくさんいます。そうしたサイレント・マジョリティーを活用していくソーシャルのあり方を考える必要がありますね。彼らの意見や

隠れていた能力を、ソーシャルを活用することで発掘できる可能性があります。発掘とまではいかななくても、業務を進める上でとても重要となるノウフウ (know-who) を共有できます。

鈴木 結局、日本人の強さとは何かというと組織力に尽きます。チームとして勝つためにソーシャルで何を成すべきなのか——。社内SNSというツール導入にしても、短期的なベネフィットやROIを求めるのではなく、長期的な人材育成の視点で考える必要があります。

垂直統合の縦割り組織に必要な“横串”

行木 ここからは、鈴木様が推進しておられる「DENSO Project」で、IBM Connectionsをどのようにお使いかをお聞きしたいと思います。

鈴木 プロジェクトの推進には、国内の機能部、事業部、製造部などの文化の異なる部署間でのコミュニケーションや、海外拠点とも緊密な議論が必要になります。過去に、開発段階でのコミュニケーション不足が原因で、海外拠点に展開した後で問題が発生したことがあったので、今回はコミュニケーションを改善する手段として企業SNSの活用を考えたのです。

行木 部署間や海外拠点といった“横串”のコミュニケーションが重要になるということですね。

鈴木 自動車業界をはじめとする製造業では、比較的限られた領域での開発や設計が多かったこともあり、企業内の組織構造にも社外のパートナーとの関係にも、垂直統合の文化が根付いています。

そうした垂直統合的な仕事の進め方に適合するためには、社内組織も“縦串”を生かすための体制になってしまいます。

そのような場面で、“横串”のコミュニケーション手段として期待できるのが企業内SNSだと思います。SNS上でのつながりは、組織という“縦串”ではなく、個人と個人の“横串”です。企業内SNSを上手に活用できれば、従来からの“縦串”に加えて、それと交差させることができる“横串”を実現できるのです。経営層も情報システム部門も、垂直統合的な文化が色濃く残る企業内のコミュニケーションに“横串”を通すソーシャルの可能性に大きな期待を持っています。

“ポータル”ではなく、“タイムライン”

行木 実際に社内SNSへ取り組んでこられて、ご苦労された点はありますか。

鈴木 実は、最初は思うように活用できませんでした。原因は、“ポータル”のユーザー・インターフェースから脱却できなかったことです。ポータルは、必要な情報を整理してアーカイブしてあります。さまざまな情報を分類して階層化されているので、その都度掘り下げなくてはならず、とても面倒です。リンクを開いても、いつも同じポータルの表紙が表示されるだけなので、誰も書き込まないしアクセスすらしなくなっていました。

行木 その過程はわたしもよく覚えています。一緒に打開策を議論しましたね。それで、「整理して構造化するのではなく、すべての情報を同じ場所で見られるようにする」というアイデアに行き着きました。いわゆる、Facebookの“タイムライン”の仕組みですね(図1)。

鈴木 プロジェクト・メンバーの多くは、「いま何が起きているのか」を知りたがっているのです。タイムラインにすべてを表示し、詳細が知りたければリンクをクリックして中身を閲覧するというユーザー・インターフェースを採用することで、プロジェクト内で発生しているさまざまな意見や情報を俯瞰できるようになりました。論理展開の方法が、ポータルは演繹的ですが、タイムラインは帰納的なのですね。

行木 タイムラインだけを見ていれば、おおよそ何が起きているのか把握できますね。ところで、これまでの一連の取り組みから、どんな成果が見えてきましたか。

鈴木 1つ目は、「海外拠点の意見吸い上げ」です。日本人メンバーよりも積極的に書き込みを行ってくれます。

2つ目は、「グローバルな情報共有」です。従来はメンバー個々にメールでやりとりしていた情報を、現在では必要に応じてSNSにアップしています。これにより、必要な情報をプロジェクトのメンバー全員で自然な形で共有できるようになりました。ま

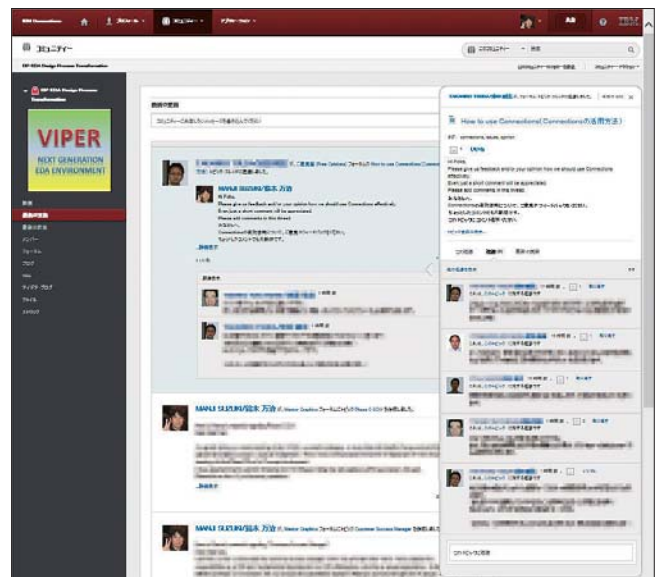
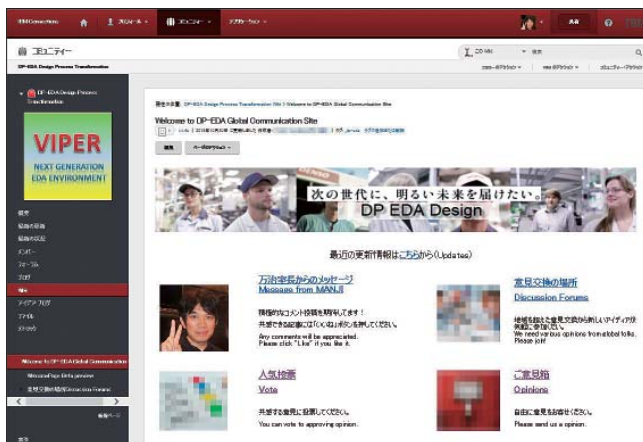


図1. ポータル(上)とタイムライン(右)

ポータルでは各項目をクリックしていかないとコンテンツに到達できないが、タイムラインだと全体を俯瞰できる

た、これらの情報は、日々膨大な数のメールが入ってくる受信箱とは別の場所にあるため、掘り出す手間もかかりません。

3つ目は、メンバーの疎外感がなくなり、「つながっている感覚」を醸成できたことです。従来のメールによるコミュニケーションだと相手の顔が分かりませんが、プロフィールに写真を登録すれば相手の顔が確認できます。国内であれば会議などで顔を合わせる機会もありますが、海外拠点のメンバーの場合そうはいかず、相手の顔も知らずに仕事をするケースも少なくありませんでした。些細なことのようにですが、グローバルなコラボレーションを支える上で最も必要なのは、実は、こうした機能なのではないかと思うのです。

欧米の人たちは、感情ではなく論理で動き仕事はドライだと思われがちですが、わたしの経験ではそうでもないように感じられます。確かに論理性は重視しますが、多くの方はコミュニケーションを重視し、組織を見るのではなく個人を見て仕事をしています。個と個のコミュニケーションがわたしたち日本人以上に重要だと思います。

「和魂洋才」のSNS活用モデルを考えたい

行木 IBMとしても今後も引き続きデンソー様の取り組みのお手伝いをさせていただきます。わたしたちに望まれることがあれば、この機会にぜひ

お聞かせください。

鈴木 最近、わたしは「和魂洋才」という言葉をよく使います。ソーシャル・ツールは「洋才」で作られたものです。それをあえて「和魂」で使うことで、はじめて日本企業も効果を得ることができます。日本IBMには、ぜひとも日本企業の強みを最大限に発揮すべく、「和魂洋才」の考え方に立脚したソーシャル活用へのご支援をお願いしたいです。

例えば、グローバルでの成功例と日本が独自に工夫すべき部分を層別し、特に後者については日本のユーザーと一緒にあって、日本に適した機能を開発・提供していただきたいですね。

もう一つは、「同じ悩みを持つユーザーが集える場」を作っていただきたいということです。日本企業がソーシャルを活用するにあたり同じ悩みを抱えているケースは多いと思われます。それらの解決策を個別に考えるより、「三人寄れば文殊の知恵」という感じで共創できる場があれば素晴らしいと思います。

行木 企業の枠を超えて意見交換できる場は本当に重要ですね。ご期待にお応えできるよう、検討していきたいと思います。鈴木様には、2016年5月24日から開催される「IBM Watson Summit 2016」でも、企業ソーシャルに関してデンソー様でのご経験を踏まえてご講演いただきます。よろしく申し上げます。

鈴木 みなさんのソーシャル活用についてのご意見も、ぜひお聞きしたいと思っています。

