

# ワークスタイル変革は “気持ちの設計”が鍵

## 社内ソーシャル浸透に必須の「惹きつけ」と「定着化」とは

### 「人は変化を好まない」は本当か

仕事の前の一杯のコーヒー。家族への短い連絡メール。眠れない夜にかけるあの曲……。どんな人にも、“いつものスタイル”があり、習慣があります。何の心配もいらない、約束された心地良さ。「ワークスタイル変革」と呼ばれる取り組みは、その心地良さへの、ちょっと無茶な挑戦なのかもしれません。

社員の「働き方を変える」ことにより生産性の向上や新たな発想の創出を狙うワークスタイル変革は、しばしば「なかなか変わらない」「結局元に戻ってしまった」という結果になります。「作業時間XX%削減」「年間XX億円のコスト・カット」とうたわれて導入された新しい取り組みが、期待どおりの効果を出さずに終わって

しまうのです。理由として語られるのが、「人は変化を好まない」ということ。もちろん、未知のものにはリスクもあるし、使い方を覚える手間もかかるため、当たり前かもしれません。

しかし、こんなシーンを考えてみてください。知らないレストランの開拓、誘われて始めた新しい趣味、最新機種スマートフォン……。決して心地良さは約束されていないのに、なんだかワクワクしたり、失敗してもおもしろかったりします。そう、程度の差はあれ、人は変化や新しいものが好きな面もあるのです。「約束された心地良さ」は「退屈な日常」と紙一重。ときには自ら「変化する手間」をかけてでも、「非日常の冒険」を楽しむ。つくづく、人間の気持ちとそれに基づく行動は厄介なものです。本稿は、そうした“厄介さ”を前提としたワークスタイル変革について、社内ソーシャル浸透を例に

紹介します。

### 変革移行管理(チェンジ・マネジメント)の落とし穴

一般にワークスタイル変革とは、何らかのきっかけ(オフィスのレイアウト変更、ITツール導入など)によって社員の働き方を変え、「業務効率化」や「業務価値向上」を図るものです(図1)。ここでは、行動の変化のために導入される“きっかけ”をまとめて、「ツール」と呼ぶことにします。ツールの導入、すなわち慣れたものからの変化や新しいものを受け入れることは、人々の誤解や不安、反発を招き、それらは変革の成否に影響します。そのリスクを最小限にとどめ、できれば人々の協力を得ることを狙って行われるのが、「変革移行管理(チェンジ・マネジメント)」です。関係者を「変革への姿勢(賛成

目的	手段	ツールの例
業務の付加価値向上	コラボレーション促進	●社内SNS
	情報共有促進	●ナレッジ共有データベース
	コミュニケーション改善(会議、報告)	●プロジェクター ●資料作成フォーマット
業務の効率化	ペーパーレス	●プリンター管理システム
	モバイル・ワーク	●モバイル端末 ●新・勤怠管理制度

図1. ワークスタイル変革とツールの例

変革移行管理(Change Management)	
スキル管理 (スキルの獲得)	(例)主要ユーザーにトレーニングで使い方を教育
コミュニケーション管理 (理屈で理解)	(例)影響を受けそうな部門や上層部に、導入のメリットやコスト削減効果を説明
マインド管理 (意識・感情に影響)	(例)反対派役員に社長自ら説得

図2. 変革移行管理(チェンジ・マネジメント)の例

「反対」と「影響力(強/弱)」で分析し、必要な管理を計画、実践します(図2の例)。関係者に変革の意義やメリットを「理屈で理解」させ(コミュニケーション管理)、「受け入れでも良い」「受け入れたい」という「気持ちの変容」を呼び起こし(マインド管理)、そうなったときに「使い方を知っている」状態にさせる(スキル管理)。社内制度の改訂やITツールの導入などの大規模なプロジェクトにおいて、チェンジ・マネジメントは威力を発揮します。

問題はここからです。ワークスタイル変革において、人の行動を変える「ツール」は大きく2種類に分けられます。一つは「使えないと困るツール」(図3のA)。メール、業務システムなど業務に必須なものです。この場合、変革の意義、効果をしっかり「説明」し、「使い方」が習得できれば、多少のぎくしゃくはあっても「まあ仕方ない」という感じで受け入れられていきます。図1の「業務効率化」の場合は比較的これでうまくいくようです。

では、「業務価値向上」のための情報共有ツールのような、なくても困らないが「使えたら便利なツール」(図3のB)の場合はどうでしょうか。

組織にとっての必要性やメリットは分かるし、協力も惜しまない。使い方もおおよそ理解した。でも今は緊急の仕事があるから、また時間があるときにと言ったまま忘れ去られてしまう……。そんな経験はないでしょうか。

実はここに、ワークスタイル変革における「チェンジ・マネジメントの落とし穴」があります。Aでは使わないと業務ができないのに対し、Bでは今この瞬間は「使わない」という選択の方が楽。「組織にとっての意義」を理屈で理解するだけでは、「今すぐ」「自分が」行動する理由にはなりにくいのです。でも、「楽しそう」「かっこいい」という気持ちがあれば、どうでしょうか。Bにおいては、これまで後回しがちであった「マインド管理」、すなわち“気持ちの設計”こそが決め手になります。「つい手を伸ばしたくなる」(惹きつけ)、そして「価値を感じ、自分も貢献したくなる」(定着化)の2段階で考えていきます。

### マーケティング的「惹きつけ」とスパイラル的「定着化」

「惹きつけ」のヒントとして「つい使いたくなるツール(理屈抜きで手を伸ばしたくなるもの)」(図3のC)

を考えてみましょう。お洒落なオフィス、スマホゲーム、Facebook……。 「楽しさ」や「かっこよさ」といった分かりやすい感覚に加え、新しいものへの好奇心、マンネリを打破する驚き、他人への自慢(見せびらかし)、憧れの人を真似したい気持ちなども「つい手を伸ばす」動機として考えられます。「理屈で説得」されるより「気持ちを一押し」された方が行動の変化につながりやすいことが納得できるのではないのでしょうか。よく考えてみるとこれは、顧客の感情に働きかけて商品の購買行動を促す「マーケティング」では普通の視点です。今回の場合、社員一人ひとりの感情を一押しして新しい働き方へ行動の変化を促す、ということになります。

とは言え、ついその気になって「手を伸ばす」だけでは、本来のワークスタイル変革の目的は達成できません。特に「業務価値向上」を目指している場合、社員はただ新しいツールを使うだけではなく、そこで価値を生み出すことに「貢献」し、その価値を「活用」していくことになります。うまく活用できれば、またそこに貢献したくなり、さらに価値を活用する……。というスパイラルが回っていくイメージです。全員が等しく貢献

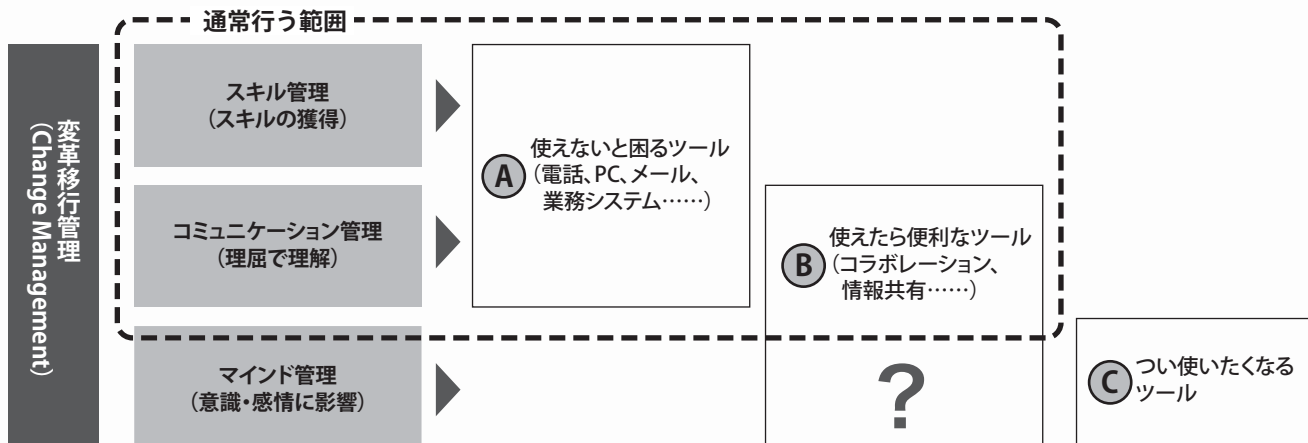


図3. チェンジ・マネジメントの落とし穴

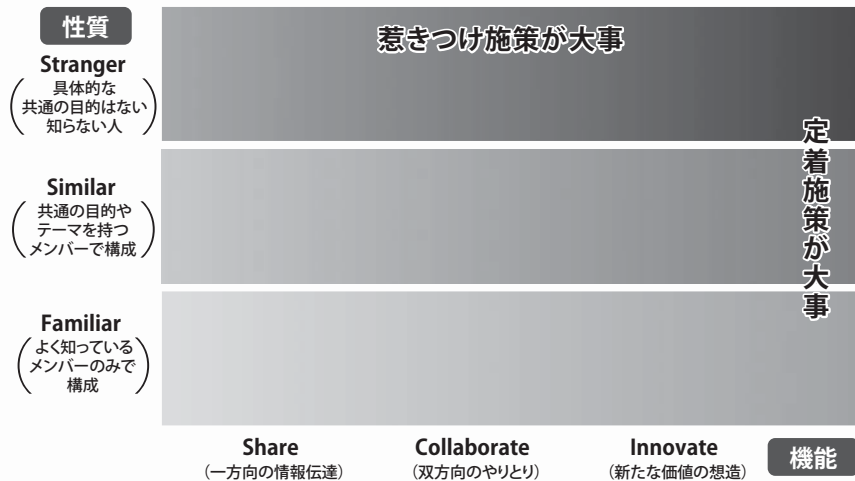


図4. 社内ソーシャルの分類

し、活用できれば良いのですが、実際には差が出てくると考えるのが現実的です。放っておくと、フリーライダーが増えて、貢献度の高い社員のモチベーションを下げるなどということにもなりかねません。ここでも、「どんな人に」「どのように」貢献してもらいたいかを検討し、それに合った定着化施策が必要です。

## 社内ソーシャルのポートフォリオ

ここでいよいよ、社内ソーシャルを例に取って「惹きつけ」と「定着化」について考えていきます。その前に、実はもう一つステップがあります。筆者がこの一年程、有志のメンバーとともに「社内ソーシャルの浸透」について考えてきた中で、最初に議論になったのが「ソーシャルの分類」でした。一口に「ソーシャル」と言っても、めったに訪れないものから日に何度も見てしまうものまでさまざまです。これらを整理し、種類ごとに施策を考えるというアプローチをとることにしました。

まず、「つい訪れてしまう」コミュニティ（ソーシャル上のグループ）の性質を考えるとところから検討を始めました。業務でソーシャルを活用

していないメンバーも、同期入社の情報交換やプロジェクト内の情報共有コミュニティには、つい「覗きに行く」ことが分かりました。他にも、「つい訪れてしまう」ものとそうでないものを検討した結果、コミュニティ内の「関係性の強弱」こそが、その「性質」を決めているという結論に達しました（図4）。

図4の一番下は、メンバー同士が日々関わり合うような強い関係性を持つ場合の“Familiar”（例：Xプロジェクト内Yチーム）。真ん中は、共通の目的やテーマを持っている場合の“Similar”（例：同じ顧客の各拠点担当営業、同じテーマの研究者）。最後に、同じ組織に属しているだけの場合の“Stranger”（例：XX社の社員全部）です。Facebookの例を出すまでもなく「自分と親しい人たちは、それだけで強力な魅力を持つコンテンツです。上に行くほどメンバー同士の関係性は薄いので、それ以外に何らかの「惹きつけ」策が必要になります。

さらに、社内ソーシャルの場合、「訪れる」だけではなく、「そこでどんな価値を生み出せるか」がもう一つの軸となります（機能）。まず、ファイルの共有など、一方向の情報伝達（Share）。もっと高度なのが、助け

を求めると誰かが答えてくれるような双方向のやりとり（Collaborate）。さらに、お互いの意見を戦わせ、新しい価値を創造する場（Innovate）。「機能」が高度化するほど貢献の難易度も高まるため、少しでも貢献しやすい仕掛け（定着化施策）が必要です。この2軸で社内ソーシャルを整理すると、図5のようになります。これを「Enterprise Social Community Portfolio」と呼んでいます。

## Experts Networking

誌面の都合上、部分的に紹介します。図5のCのExperts Networkingは同じテーマや目的を持つメンバーの助け合いです。例えば、「XX業界担当営業の情報交換用コミュニティ」は、実は典型的な「企画の意図は素晴らしくても使われない」コミュニティです。と言うのも、担当業界が同じだけでは、お互いが気になって見に行くほどの関係ではありません。「情報交換」も、できれば自分には情報を出さずに人からはもらいたい……と思うのが人情です。「惹きつけ」も「定着化」も慎重に行う必要があります。

まず、それを担う“主（ぬし）”（インターネット上の慣用的な呼び



図5. Enterprise Social Community Portfolio

方)をアサインしましょう。主が最初に行うのが「火起こし」。興味をもたれやすい質問を投げかけ、サクラも含めた複数に答えてもらい、すぐに反応します。返答に対してあおったり、具体的な目的・締め切りを示しながら切実に助けを求めたりして、「わたしが答えなきゃ!」という気持ち喚起させます。

こうして火がくすぶり出すと、継続的に人を呼ぶために連続もののコンテンツを繰り出します。普段は直接話せない役員やエキスパートの連載などです。惹きつけ策としては、コミュニティの趣旨のど真ん中から少し外します。「XX業界についてのエキスパートの視点」よりも、エキスパートによる「初プロジェクトの思い出」シリーズのように人間味を漂わせた方が、「その場限定」の魅力的なコンテンツになります。

人が集まるようになると、今度は定着化施策の薪をくべていきます。これはメンバーの貢献度に応じて考えます。まずは、よく発言し周りから一目置かれる「常連」。コミュニティができてしばらくすると、自然に現れます。常連の投稿には感謝と特別な敬意を示して、ますますその座を高めたいようにしましょう。よくあ

る「投稿数(または賛同者の数)でのランキング」もこの一種です。

情報が欲しいときだけ訪れる「利用者」には、ちょっとした助け合いに(助ける側で)参加してもらうのが良いでしょう。人は誰かの役に立ち感謝されると、もっと役に立ちたいと思うもの。ライバル心、虚栄心のくすぐりも有効です。例えば何かのテーマで「2案のどちらが良いか意見を表明」し合ってもらったことは比較的貢献しやすくゲーム性もあるので、この層に向いています。こうしてコミュニティからさまざまな価値が生まれてくるようになると、自然に人も増え、「利用者」は「常連」に近づき、「常連」たちが「主」の役割を果たしてくれるようになります。

以上が、「惹きつけ」と「定着化」を組み合わせた基本的な浸透施策の考え方の例です。ポートフォリオ上のすべてのコミュニティについて、経験則にゲーミフィケーションや動機付け理論を組み合わせ、仮説検証を繰り返しながら、効果的な浸透施策の検討を続けています。

### 人は変化の夢を見るか

以上、ワークスタイル変革にはこのような「気持ちの設計」が重要であ

ることを、ソーシャルを例に紹介しました。企画側の視点からメリットを「説明」するだけでなく、個人の感情を意識して施策を設計する考え方が、何らかの形で「社員の働き方を変えたい」と思っている方の参考になれば幸いです。

ところで、そんなことを言っているわたし自身は……。何年も同じ店に通って同じメニューを頼み、メールの相手は両親と妹だけ。新しいスマホやガジェットにもまったく興味が無い人間です。常に「こんな自分にも効果があるものは?」と自問自答しながら、「気持ちの設計」や「主」としての作業に勤しむ日々。そして、朝のコーヒーならぬ、寝る前のお酒という習慣も止められません。つくづく、人間というのは変わらないもの、そう考えることにしています。



日本アイ・ピー・エム株式会社  
グローバル・ビジネス・サービス事業  
組織・人財変革、グローバルタレント育成  
マネージング・コンサルタント

**國生 恭子**  
Kyoko Kokusho

海外拠点への理念浸透やグローバルプロジェクトにおけるチェンジ・マネジメントなど、グローバル・コミュニケーションの面から顧客の変革を支援。Jamを使ったVision浸透等、ソーシャルを活用したプロジェクトを多数リード。