

企業ポータルと企業ソーシャルの仕組みを軸に グローバルでのコミュニケーション強化を実現



ベルリッツ コーポレーション（以下、ベルリッツ）では、グローバル IT プロジェクトの一環として企業ポータルと企業ソーシャルの仕組みを備えたコミュニケーション基盤となる「SPACE」を構築しました。エグゼクティブ・メッセージをはじめとした企業戦略を隅々にまで浸透させる「縦」の仕組みとしての企業ポータルと社員相互のネットワークを構築する「横」の仕組みである企業ソーシャルを組み合わせるにより、さまざまな情報共有を推進しながら、グローバルでの円滑なコミュニケーションを実現しています。

SPACE を活用してグローバルで効率的なコラボレーションを実現し、教材開発の迅速化やクオリティ向上といった成果に結び付くなど、SPACE はさまざまな側面で大きなメリットを生み出しています。ベルリッツはお客様の人材育成をさらに協力にサポートするため、SPACE をはじめとして新しく整備された IT 基盤を有効活用することにより、グローバルで統合された企業への変革を実践しています。

グローバルでリーダーシップを 発揮できる人材育成をサポート

ベルリッツは 1878 年に米国で設立され、以来 130 年以上にわたり語学スクール運営を軸としたビジネスを展開しています。現在では 75 の国・地域にまたがる 563 カ所のランゲージセンター（2011 年 12 月現在）を拠点として、グローバルで語学サービスを提供しています。これまでに 51 言語についての語学サービスの実績があり、常時 20 以上の言語のレッスンを展開しています。

ベルリッツは語学サービスにとどまらず、グローバル・ビジネスでの活躍を総合的に支援するグローバル・エデュケーション・カンパニー（A Global Education Company）への飛躍を目指し、2008 年よりさまざまな改革に着手してきました。ベルリッツ バイスプレジデント最高技術責任者 久保田 大介氏はその背景について

説明します。

「新興国の GDP の増加、M&A の加速など、世界のビジネス環境は日々変化し、フラット化が促進されています。グローバルでの人材の動きも加速し、例えば海外在留邦人の数は、2000 年に約 81 万人だったものが 2009 年には約 113 万人にまで増加し、企業は多国籍企業からグローバルに統合された企業への変革を進めています。またテクノロジーの進歩により、ラーニング・メソッドも変化し、ソーシャル・ネットワーク、モバイル学習、Web ベース研修などの活用が促進されています。こうした状況下、語学サービスに対するニーズは高まっている一方、価格競争も激化しています。そして企業は語学能力のみならず、グローバルな環境下でリーダーシップを発揮できる能力を求めています。そのニーズに応えるため、ベルリッツではグローバル・ビジネスの世界でリーダーシップを発揮できる人材の育成をご支援することを目指し、語学サービス事業の枠を超えたサービス提供を開始することになりました」

グローバル・エデュケーション・カンパニーを目指すベルリッツでは、新たなビジネス・モデルを積極的に展開しています。語学研修事業では、物理的な教室だけでなく Web を活用したバーチャルな教室も提供するなど、多角的な語学サービスを展開するほか、グループ会社である ELS 社が推進する留学支援事業や Telelangue 社が推進する Media-Based Learning 事業なども強化しています。さらに 2008 年には新規事業としてグローバルリーダーシップ研修の提供を開始しました。これはグローバルでリーダーシップを発揮して活躍するためのスキルを育成する研修サービスで、語学をベースにクロスカルチャー研修やビジネス・スキル研修を展開します。

グローバルで統合された企業を目指し ITインフラの整備に着手

さまざまなビジネス・モデルを推進していくため、ベルリッツは自らがグローバルで統合された企業への変革を実践することが必要だと判断しました。

「グローバル統合を目指す目的は大きく 3 つあります。1 つ目はランゲージセンターを越えたオペレーションを実践することです。これまでベルリッツは長い歴史の中で、それぞれのランゲージセンターを中心とするビジネス・モデ

ベルリッツ コーポレーション
バイスプレジデント
最高技術責任者

久保田 大介 氏
Mr. Daisuke Kubota



ルを展開してきました。そのためランゲージセンターごとに文化が醸成され、それぞれがその地域に根付いたオペレーションを実践してきました。この地域性を反映したオペレーションにも効果的な側面はありますが、グローバル化に対応するためにはランゲージセンターの垣根を越えたオペレーションが必要になってきます。全世界規模で情報を共有した上で、どこにどのような人材がいるのかを把握し、その人材を効果的に活用することが重要になります。2 つ目は新規事業をグローバル・レベルで積極的に展開することです。新規事業を展開するには会社の方針や戦略を迅速かつ正確に隅々にまで伝える必要があります。世界規模で技術や知恵を共有することにより、新規事業を成功に導いていくことができるのです。3 つ目は業務を効率化し、お客様へのサービスを充実させることです。従来、業務オペレーションはランゲージセンターごとに独立していたため、顧客データベースなどの情報を全体で把握することが困難でした。これをグローバルで統合し効率化を図ることにより、経営に必要な情報をタイムリーに把握し分析できるのです」(久保田氏)。

グローバル統合を目指すベルリッツでは、2008 年にタスクフォースを立ち上げ、目指すべき姿とその実現に向けて必要な要素を洗い出しました。そしてグローバル統合を実現するためには IT インフラの整備が必要であるとの認識から、2009 年 3 月にグローバル IT プロジェクトが開始されました。

プロジェクトはグローバル・データセンターの構築から始まり、2009 年 9 月に東京、米国・プリンストン、ドイツ・フランクフルトの 3 拠点のデータセンターが稼働開始しました。その後、2009 年 12 月に人材マネジメントの基盤となるデータベースである「HR Core DB」の稼働を開始しました。



ベルリッツ コーポレーション
グローバルコミュニケーションズ
コミュニケーションズスペシャリスト

ナーヤ・ハーパー 氏
Ms. Niaya Harper

「従来は国ごとに人材データベースの整備状況が異なり、小さな国では Excel で管理しているといった状況でしたが、HR Core DB で人材情報を一元管理できるようになり、全世界に配置されている人材を把握し、有効に活用することが可能になりました」(久保田氏)。

組織の「縦」と「横」のコミュニケーションを支援するシステム「SPACE」を構築

グローバル IT プロジェクトでは、会社の方針や戦略を迅速に伝達・共有する仕組みとして、全世界で情報共有するためのコミュニケーション基盤である「SPACE」を構築し、2010年1月から稼働が開始されました。

「SPACE は Smart Place to Accelerate Community of Excellence の頭文字をつなげてネーミングしたもので、社内での迅速な情報共有を目的に構築しました。主要機能は2つあり、組織の縦方向のコミュニケーションをサポートする企業ポータルと横方向にネットワークを構築する企業ソーシャルから構成されています(図1)。SPACE は HR Core DB と連携して稼働する仕組みで、社員情報や組織情報を社内ネットワーク上で公開します」(久保田氏)。

■「縦」のコミュニケーション

- 組織のピラミッド構造に基づいたトップダウン型
 - ・会社の方針や戦略を迅速かつ確実に隅々まで伝達
 - ・各種情報の共有



企業ポータル

■「横」のコミュニケーション

- 個々の社員が縦横無尽に結び付くネットワーク型
 - ・自由闊達なアイデアを創出
 - ・同じ課題や関心事を持った社員の連携



企業ソーシャル

図1. 「縦」と「横」コミュニケーションの誘発・促進

「縦」をつなぐ企業ポータルは、経営層がメッセージを発信するブログや社内ニュース、業務情報などを全社員が閲覧できる仕組みで、IBM WebSphere Portal (以下、WebSphere Portal) をベースとして構築されています。「横」をつなぐ企業ソーシャルは、すべての従業員が相互に自由にコミュニケーションを図ることができる仕組みで、ソーシャル・ソフトウェアとしては、IBM Connections (以下、Connections) が活用されています。

「Connections はブログ、プロフィール、コミュニティ、ブックマークなど、最初から多彩な機能が盛り込まれており、新たに機能開発をする必要がほとんどないことから採用を決定しました。SPACE は WebSphere Portal による企業ポータル部分と Connections による企業ソーシャル部分が連携して稼働するように設計され(図2)、企業ポータル側にシングル・サインオンでアクセスしたユーザーはシームレスに双方の機能を活用することができます」

SPACEを活用して多角的な情報共有を実現

当初 SPACE は、インストラクターを除く約3千数百人の社員を対象に稼働を開始し、その後徐々にインストラクターにも開放されました。SPACE にログインすると、最初にエグゼクティブ・メッセージが掲載されたブログの画面が表示されます(図3)。エグゼクティブ・メッセージは米州、アジア、欧州などのリージョンごとのトップが発信し、会社の方針などを伝える役割を果たしています。このメッセージに対してコメントしたい場合は、クリックするだけで企業ソーシャルに移動することができ、そこでブログに書き込むことが可能です。

そのほかのメニューとしては「会社ニュースの配信」「組織別情報の配信・共有」などが配置されています。「会社ニュースの配信」はメッセージ形式のニュースをブログ機能を活用して配信するほか、プライス・リストなどの情報を WebSphere Portal の IBM Web Experience Factory を活用したポートレット形式で配信するものも用意されています。

企業ポータルについてベルリッツ コミュニケーションズスペシャリスト グローバルコミュニケーションズ ナーヤ・ハーパー氏は以下のように説明します。

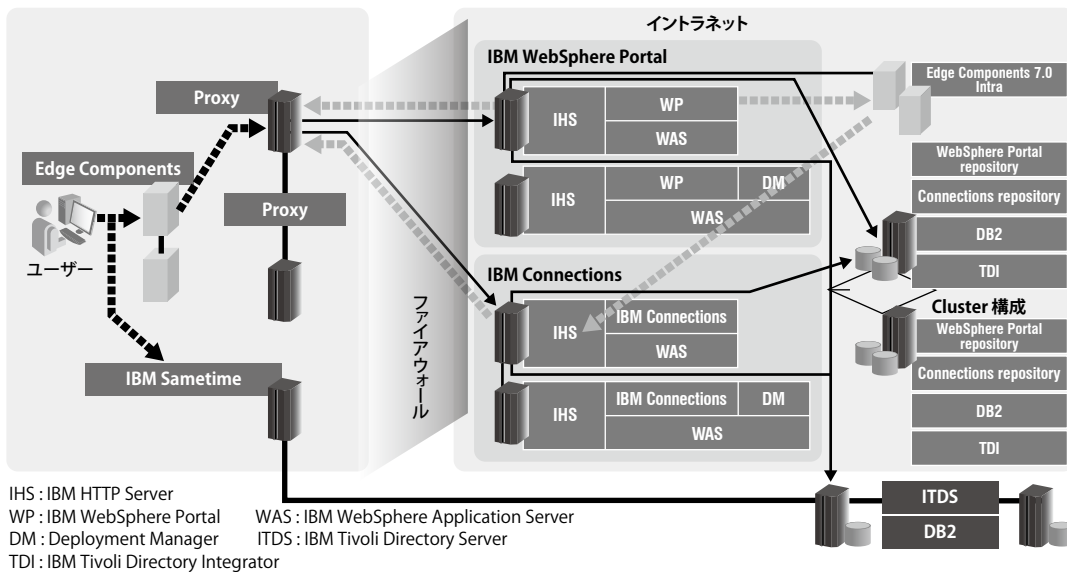


図2. SPACEのシステム概要

ることができ、コミュニケーションがスムーズに図れるようになってきたと思います」(久保田氏)。

プロフィールにはレポート・チェーンとネットワークという機能が備えられ、これらの機能を活用することにより、参照した社員の業務上の関係者一覧をはじめと

「ポータルではCEOのメッセージやそれぞれのリージョンのエグゼクティブ・メッセージなどを公開しています。インストラクターは必ずしも社員として所属しているわけではなく、国によっては契約を結んでいるだけで他社で教えているケースもありますので、機密性の高い情報などの閲覧を制限している部分もありますが、所属するリージョンのものであれば、会社ニュースなどの情報を参照することもできます」

企業ソーシャルには、企業ポータルからメニューを選択することで移動できます。ソーシャルには基本情報として社員の写真入りプロフィールを掲載し、社員の見える化を図っています。

「プロフィール機能は非常によく活用されています。写真の掲載もかなり促進されてきましたので、例えば会ったことがない社員と電話連絡する際など、事前にプロフィールを参照することで、ある程度相手についての情報を知

したさまざまな人のつながりを知ることができます(図4)。またプロフィールのページ内では「マイクロブログ」を活用し、「つぶやき」によるコミュニケーションを展開することもできるようになっています。

さらにSPACEには、特定のテーマに沿ったコラボレーションを行うコミュニティも用意されています。登録されたメンバー間でのディスカッション、テーマに関するブックマークの共有、さまざまな資料の告知・共有などを行うことができ、オンライン教材の開発などに積極的に活用されています。

「教材開発へのコミュニティの活用は大きな成果が現れています。オンライン教材の開発はグローバルのスタッフが協力して推進していますが、以前はお互い顔を合わせたこともないままeメールを使用して作業を進めていました。しかしコミュニティ上では顔写真が表示されるため、お互いの顔を確認できますし、発言履歴を

■ポータル機能でトップダウンの情報配信とナビゲーションを提供



図3. エグゼクティブ・メッセージの発信(ブログ)

■自己紹介や専門分野などの基本情報を各社員が発信



図4. 社員の見える化(プロフィール)

活用することで効率的なディスカッションを展開することが可能です。e-メールをベースとしたディスカッションでは実現できないダイナミックなコラボレーションを推進することができ、教材開発サイクルの短縮と質の向上という成果に結び付いています。このようにコミュニティー機能の有用性は非常に高く、現在ではeメール・ベースよりもコミュニティー・ベースのディスカッションを行うことが通例となっています」

さまざまな機能を備えたSPACEはベルリッツのグローバル・コミュニケーションの促進に大きく役立っています。

SPACEの活用を促進するため さまざまな施策を展開

現在では有効に活用されているSPACEですが、これまで活用を定着させるためにさまざまな施策を展開してきました。

「SPACEの活用を促進するためには、トップのリーダーシップが重要であるとの認識から、トップページのメッセージは月に1回は更新するようにしているほか、プレス・リストなどの日常業務と関連する情報は積極的に提供するようにしました」（久保田氏）。

またハーパー氏は、コミュニケーションを促進するリーダーの存在について説明します。

「グローバル・コミュニケーション・コミュニティーを組織し、各リージョンからメンバーを集めました。そのメンバーがそれぞれのリージョンのコミュニケーション・リーダーとしての役割を果たしています。リーダーは社員のコミュニティーへの参加など、SPACEの積極的な活用を促す施策を企画・展開します。例えば、プロフィール欄の写真については本人の自主的な判断で掲載してもらっているのですが、『顔写真を載せましょう』といったことを促すキャンペーンを展開する施策も推進しました。こうした施策を継続的に行うことによって初めて長期にわたるSPACEの有効活用が促されるのだと思います」

またSPACEの活用促進状況についてはKPIを設定して継続的にモニタリングされています。

「マンスリー・アクティビティー・レポートを作成しているのですが、その中でコミュニケーションについてのKPIを確認しています。KPIは国ごとに設定されていて、ログイン人数、アクセス数などについて達成度合いを確認しています。KPIは、エグゼクティブ・メッセージがどれ

だけ伝わっているのかという点を重視して設定していますので、閲覧状況について確認するものが中心となっています。社員のコミュニティー活動については、自主性に任せているので、特にKPIで強要するという考え方はしていません」（久保田氏）。

こうした各種施策が功を奏し、SPACEは活発に利用されるようになり、この状況は米国メディアFast Companyにおいても紹介されました。

「Fast Companyの記事では、『ベルリッツはコミュニケーションが活性化しており、アジリティーに優れた企業である』と表現されています。記事内容は明らかにSPACEの効果について取り上げているもので、おそらくさまざまな機会に事例として取り上げられた記事を参照して書かれたのだと思います。Fast Companyは権威のあるメディアで、そこで評価されたことは非常にありがたいと思っています。実際にSPACEを活用するようになってからは、グローバル企業であるという意識が社内でもより高まり、会ったことのない社員であっても身近な存在として認識するようになったので、ビジネスを推進する上でも迅速なコミュニケーションが実践されていると思います。SPACEがもたらす効果を数値で表すことは難しいと思いますが、このように企業内のカルチャーが変化してきたことはSPACE活用の大きな成果だといえるでしょう」（久保田氏）。

SPACEに対する評価は社外だけでなく、社内からも「SPACEは、実は基幹系システム以上に重要かもしれない」「30年ベルリッツにいるけれども、これほど便利にコミュニケーションができるプラットフォームは初めて」といった意見が寄せられています。人材把握、情報周知、技術や知恵の共有、社員同士のつながりなど、SPACEはさまざまな側面でベルリッツのグローバルで統合された企業への変革をサポートする大きな役割を果た

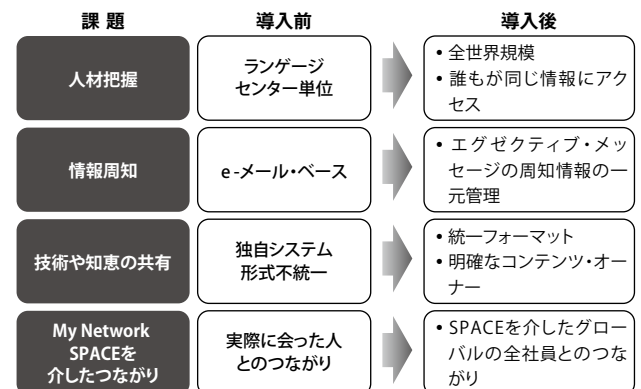


図5. SPACEがもたらすグローバル統合に向けた効果

しています (図 5)。

「人材把握の側面では、さまざまなタレントの発掘に役立っています。以前は世界のどこにどのような人材がいるのかという把握は困難でしたが、SPACE を活用することで人材を発掘することが可能になりました。以前は語学インストラクターだったハーパーが現在こうしてグローバルコミュニケーションズを担当していることはその成果の 1 つの例といえるでしょう」(久保田氏)。

さまざまな課題を克服しながら グローバル企業としてさらなる成長を

これまで有効に活用してきた SPACE ですが、一方で課題も浮上していると久保田氏は言います。

「現在の一番大きな課題はパフォーマンスです。SPACE は日本のデータセンター上で稼働していますので、海外のユーザーからは『レスポンスが遅い』などの意見が寄せられています。これは距離という物理的な問題なので仕方がないと思うのですが、技術的な解決方法を探っていきたくて考えています。また動画データの共有に対する要望が高まっています。現在は YouTube の活用などで対処していますが、Connections のバージョンアップも含め、SPACE 内での動画データの共有方法を検討していきたいと思っています。活用面での課題としては、国や地域によって活用度合いに差があるということです。ブラジルやメキシコなど、ラテン系の国では活発に書き込みが行われる一方、日本人はアクセス頻度が高い割に書き込みは明らかに少ないという傾向にあります。これは文化や国民性の違いや英語に対する抵抗感の大きさなどが要因となっていると思いますが、あらゆる国や地域の社員が同じレベルで活用できるようになることが理想的だと思っています。使い方としても、SPACE 上でのディスカッションを新しいビジネス創出の源泉にできるような方法を模索しているのですが、まだまだ活発な議論には発展していません。コーディネート方法を工夫するなど、建設的な議論が展開されるような手法を検討していく必要があるでしょう」

またグローバル IT プロジェクトでは、現在、ランゲージセンター・マネジメント・システムの構築作業が進められています。

「これまでランゲージセンターの基幹システムは個別に構築・運用されてきましたが、これらをグローバルで統一

し全世界に展開する取り組みを推進しています。2011 年 6 月にスイスでシステムが稼働し、現在これを各国に展開している段階にあります。このシステムがグローバルで展開されることにより、さまざまなチャレンジが可能になると思っています。その 1 つがお客様も活用できるカスタマー・ポータル構築です。これは受講履歴の参照やスケジュールの予約などの手続きを Web 経由で行うことができる仕組みですが、その前提としてランゲージセンター・マネジメント・システムが整っている必要があります」(久保田氏)。

SPACE はモバイル端末を接続できる機能も備えているので、今後の活用に向け全世界を網羅するモバイル活用のポリシーが検討されています。

「SPACE に限らず、今後モバイル活用は避けて通ることができない課題だと思っていますが、それを実現するためにはグローバルにまたがったモバイル活用のためのポリシーを整備する必要があります。モバイル端末活用についての社会環境や考え方は国や地域によって異なりますので、すべての国を網羅するポリシーを整える作業は容易ではありませんが、その障壁を乗り越えてモバイル活用の活路を見いだしたいと思っています。そのためインフラ整備という意味でもランゲージセンター・マネジメント・システムの展開は重要になります」(久保田氏)。

SPACE の構築によって企業ソーシャルの仕組みが整ったベルリッツですが、ソーシャル・メディアのマーケティング活用の重要性についても久保田氏は強調します。

「マーケティングでの活用という意味では、自社でソーシャル・メディアの仕組みを構築するのではなく、Facebook や Twitter などの既存メディアを活用してマーケティング情報を見つけ出すという戦略の方が重要になります。実際にベルリッツでもそのための取り組みを推進しています。ソーシャル・メディアは社内の仕組みとしてもマーケティング活用としても今後重要性が増していくものと認識しています」

ベルリッツは、今後もソーシャル・テクノロジーをはじめとした IT を有効に活用し、グローバルで統合された企業への変革をさらに推進することにより、企業の人材育成を強力にサポートしていくことでしょう。