

オンライン実践コミュニティで競争力を加速する



EQ パートナーズ株式会社 シニアコンサルタント・講師
株式会社フローワン代表取締役
若林 計志 (わかばやし かずし)

日本最大級の海外オンライン MBA を立ち上げ、事務局長を約 11 年間務めた後、独立。ビジネスパーソンのマネジメントカアップ、ソーシャルラーニング向けの学習システム／アプリの開発等に取り組んでいる。TOCfE (教育のための制約理論) 国際認定ファシリテーター。コロンビア大学大学院 ICCCR Dr.Fisher による交渉術講師認定コース修了。

著書に『MBA 流 チームが勝手に結果を出す仕組み』(2013 年)、『プロフェッショナルを演じる仕事術』(2011 年)、『リーディングス組織経営』(共著)がある。

EQ パートナーズ ホームページ：<http://eqpartners.com/>

E-mail：qa@eqpartners.com

短期のビジネス研修で圧倒的な成果を出すにはどうすればよいのだろうか。研修参加者の中には講師のちょっとした言葉に電撃的なショックを受け、人生が変わるような人もいるが、多くの場合、学習者は習ったことの大部分を忘れてしまうのが現実だろう。さらに学んだ内容が本質的(もしくはそれまでの考え方を否定する可能性があるもの)であればあるほど、抵抗感を持つ人が多くなる。抵抗感は精神的ストレスなので、できるだけ早く解消したいと思う。そこで「やっぱり使えない」「うちの業界は特殊だから、このビジネススキルは役に立たない」といった結論を早々に出してしまいがちになる。早く楽になりたいからだ。

では学習者が安易な結論を出さないようにするために、どんな工夫があるだろうか？

そのヒントになるのが「実践コミュニティ」である。

例えば、筆者は2日間のビジネス研修を定期的に行っている。1回目の研修から約1カ月間あけて2回目の研修を行うのだが、その冒頭で前回習った内容をどう実践したかを発表していただいている。そこで毎回参加者は大きく二つのグループに分かれる。

最初のグループは、習った内容を現場で使おうとしたものの早々に挫折してしまい、それ以降は何もしていない人たちである。例えば、習ったスキルを営業で使ってみたがクライアントにダメ出しされてしまうと心が折れてしまい、その後は何もしていないのである。もう一方のグループは、どんどん現場で実践を重ねてきた人たちである。失敗談も成功談も楽しそうに話していただけるのだが、前者と後者のグループに明らかに能力差があるのかというと、そんなことはない。

や経営陣に対する不満をぶちまける「悪口掲示板」になってしまい、突如閉鎖されてしまった例など、失敗事例は枚挙にいとまがない。では、どうすれば真の「実践コミュニティ」を実現できるのか？

筆者は次の三つの方法が有効だと考えている。

- 1) デジタルで表彰制度を活用する
- 2) デジタル×アナログでインフォーマルネットワークを促進する
- 3) オンライン実践コミュニティを作る

1) デジタルで表彰制度を活用する

リクルートが社内で行っている社員表彰制度では、表彰された人は「なぜ自分は成功したのか」（武勇伝）をみんなの前で雄弁に語る事が半ばルールになっている。その話が面白くないと、「ダサイ！」という烙印を押されるため、表彰された人（+その人の上司）は感動のストーリーを必死に考える。このようにフォーマルな制度として武勇伝が自然に広げられる制度を作り、デジタルアーカイブ化して誰でも検索・閲覧できるようにすれば、貴重な情報がシェアされやすくなる（それをベースに自由に感想をシェアできるコミュニティを作ってもよいだろう）。

2) デジタル×アナログでインフォーマルネットワークを促進する

インターネット黎明期のコンサルティング会社では、ベスト・プラクティスをアーカイブし、どこからでも閲覧できるようにする「ナレッジマネジメントシステム」の構築が盛んに行われた。しかし程なくしてネットだけではバリューの高い暗黙知のシェアは難しいことがわかり、人間臭い交流が重視されるようになった。例えば、マッキンゼーでは「PD ネット（Practice Development）」と呼ばれるデータベースや、スタッフの論文を小冊子にした「ナレッジ・リソース・ディレクトリー（KRД）」が作られる一方、コンサルタント同士はアナログで連絡を取り合うことが推奨された。「本当のところを知りたかったら、直接本人に聞いて

ください」という訳だ。このようにデジタルとアナログの役割を分け、知のネットワーク化（トランザクティブメモリー）を推進する方法は、十分応用できる。ただし、われわれを取り巻くIT環境は日々劇的に進化している。アナログでしかできなかった「人間臭い」交流を、チャットなどで一部代替し、デジタル上で「実践コミュニティ」を実現できれば、新しい競争力の源泉になる可能性がある。筆者もアナログコミュニケーションの良さを十分理解しているつもりだが、アナログとデジタルの境界線は年々曖昧になっている。いずれにしろ、このような領域でデジタルを活用できる会社とできない会社とでは、今後決定的な差が出てくるはずだ。

3) オンライン実践コミュニティを作る

「活発なコミュニケーション」自体を目的にした社内SNSはうまく機能しないが、明確なタスクベースのコミュニティはオンラインでもオフラインでも機能する。冒頭で紹介した2日間研修における実践コミュニティが機能したのはまさにこの理由で、同じゴールに向かって進むメンバーが経験した成功例や失敗例は、貴重な資産になる。

このような目的ベースの実践オンラインコミュニティを作るクラウドサービスはすでに多数ある。社内のデジタルコミュニケーションをメールだけに頼っていたり、貴重な情報資産が無料SNSに流れたりしているのであれば、導入検討の価値はあるはずだ。さらにZoomなどのビデオ会議ツールをうまく組み合わせ、アナログのコミュニケーションともうまくバランスを取り、独自のコミュニティを運用するノウハウを蓄積すれば、将来に向けた大きなアドバンテージになる。なぜなら実践コミュニティで投稿されたデータは、近い将来AIやAR（拡張現実）、MR（複合現実）、ブロックチェーンなどを活用したコミュニティ運営のための基礎データとなるからだ。

