

# 素人小説

第17回「電子化による組織  
づくり（後編）」



株式会社 BSO

# 1 第17回「電子化により組織づくり（後編）」

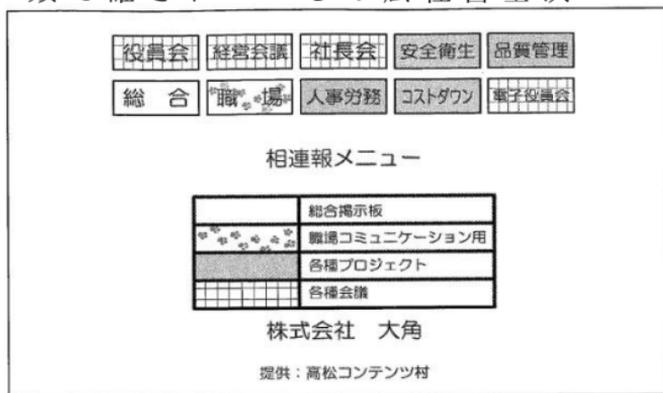
- ・電子化主力は電子掲示板「相連報メニュー」
- ・「電子役員会」で役割を發揮し始めた役員
- ・プロジェクト毎にある掲示板
- ・何処にいても何時でも参加できる
- ・大角の「相連報」
- ・「相連報メニュー」で分かる全体の動き
- ・「ナレッジマネージメント」が抽出する宝発言
- ・「仲間」ボタンは全員が参加できる掲示板
- ・大角の電子化による「全員参画経営」
- ・総合力發揮の土壌づくりが進みだした

## 2 第17回「電子化により組織づくり（後編）」

「電子化の主力は電子掲示板『相連報メニュー』」  
 大角の会社は職制の組織以外に色々な委員会やプロジェクトチームを設け、硬直化しがちな組織運営の活性化や動きの機動化を図っている。

電子化に当たって大角は、まず役員会から始まり、次いで部門責任者が一堂に会して行っている経営会議、全社にまたがって機能する委員会などの横断的な機関、暫定的に設けられた各種のプロジェクトチーム、そして社員が自主的に行っている各小集団活動などの活動まで広げた。各活動がスピーディーかつ共通理解し、すべての関係者に伝達できるようにすることを目指すことにした。

従来、これらの活動は書類で行われていた。それぞれひとつの書類で関係者全員に回覧するような形で伝達されていたため、伝達に時間がかかったり、内容をよく確認していなかったりで周知度が悪かった。回覧タイプでなく配布タイプでの伝達を試みたときがあったが、書類



が氾濫し膨大な事務コストがかかり過ぎた苦い経験を大角は持っている。

そのような経験をふまえ、大角は電子掲示板を色々な機関・機構毎に活用することを考えた。色々な機関毎に掲示板を作り、そこで議事録等のやり取りやディスカッションを行ったり、情報提供や日常的な会話も行った。これらの機関毎の電子掲示板は、それぞれ名前が付けられ、全てを網羅した相連報メニュー画面にまとめて表示され、それぞれのボタンをクリックすることで参加できるようにした。

### 「何処にいても何時でも参加できる大角の相連報」

大角は立花も使っているということもあって、この類の電子技術はコンテンツ村のものを採用した。選択の理由は他にもあり、使い方が簡単で見やすかったからである。また、多機能でないことも大角は気に入った。この掲示板は、L A N（ローカル・エリア・ネットワーク）で使うのではなく、インターネット上で何処にいても使えるようにした。勿論、立花とのコミュニケーションもこの上で行うようになった。

### 「相連報メニュー」で分かる全体の動き

いま、この「相連報メニュー」でいつも変わらないボタンは、「役員会」、「経営会議」、

「品質管理委員会」、「安全衛生委員会」、「社員会」である。このような機関が変わらないことで、全社員は「うちの会社の経営は、これらの機関が核となって行われている」ということを無意識のうちに受け止めるようになってきた。「ISO委員会」のボタンは、ISO9002が認証されたことで、先月画面から消えた。「新事業開発プロジェクトチーム」のボタンが今月から登場した。「人事労務制度検討委員会」と「KXX製品コストダウン3割挑戦プロジェクト」は、「相連報メニユー」が出来たときから登場している。これらの課題が難しく、かつ長期間執拗に取り組んでいる大角の姿勢を皆は感じている。

小集団活動は、リーダーが交代するたびにサークルの名称を変更して活動理念を検討させるようにした。大角は活動が常にリフレッシュするように配慮してきた。電子掲示板の導入で、この小集団活動も「相連報メニユー」に登場した。リーダーが変わったサークルは「相連報メニユー」のボタンの名前が変わることで、全社員に小集団活動のリフレッシュの雰囲気は伝わるようになった。

### 「仲間」ボタンは全員が参加できる掲示板

全社員が参加できる「仲間」ボタンと、それぞれの部門に用意された「○○職場」ボタンがある。メニユーは全社員見る事が出来るが、「○○職場」ボタンはそれぞれの掲示板に関係する社員しか参加する事が出来ない。

会社の通達・通報をはじめ、全社員が誰でも知っておく必要のあることが総務などから発信される。また、総務通達をはじめ、社員の代表者と大角など会社の幹部との意見交換会である「社員会」の議事録もここで発信するし、会社に対する色々な問い合わせや受け答えもここで行われる。このようにすると、自分が直接の当事者でなくても誰がどのようなことを考えているかがお互いに良く分かり、また、途中から議論に参加した場合でも、より理解を深めたり納得するようなことが行われる。

大角は全ての掲示板に参加する。特に「仲間掲示板」でよく発言し、社員の色々な問いや考えについても自分の意見をいう。当事者同士だけで理解や納得するだけでなく、それ以外の社員にも聞かせる（見せる）ことで、間接的な形ではあるが色々なものの考え方や理解の共通化を期待している。電子掲示板を導入して、ちよつとずつではあるが社員の考え方の共通化・共通理解が感じられ出したように思う。

従来、全社員を集めて行っていた月1回の朝礼では、自分の想いを伝えることは難しかった。しかし、大角は、月1回のときとは違い、この「仲間掲示板」で一つのこと絞って毎日「電子朝礼」を行っている。

## 「総合力発揮の土壌づくりが進みだした日報兼用職場掲示板」

電子掲示板を導入すると同時に、業務日報の提出を「職場掲示板」に切り替えた。すなわち、それぞれの班長はそれぞれが所属する職場の掲示板に業務日報を載せることとなった。全社員がそれぞれの職場の掲示板を見ることで、自分の職場の全体的な状況や自分の役割の進捗や問題点などが分かるようになった。また、上司の係長や課長が日報のコメントを追記するようになったことで、どのように期待され、どのように見られているか、どのようなことが問題視されているかなどを部下が全て直接受け止めるようになった。そのため、日報に関係した係員の発言や質問等が「職場掲示板」に出てくるようになり出した。上司だけでなく幹部や社長である大角もこの掲示板を見ながら、指導やアドバイスや助言を行うようになった。

このような流れの中で、従来勘違いや指示ミスなどで混乱しがちであった職場のトラブルが見える見るうちに減ってきた。

## 「電子役員会」で役割を發揮しだした役員

少し名称が大袈裟すぎることを気にしながらも、大角は電子掲示板の上で行っている役員会を「電子役員会」と言っている。

「電子役員会」には役員しか入れない。この掲示板に入らなければ、役員としての動きが出来なくなつた。開始した頃、入れない役員は、掲示板の内容を最年少の麻生取締役技術部長にコピーしてもらっていたが、会議が少なくなり掲示板が役員会の本流になるにつれ、これでは埒があかず、自分で動かさざるを得なくなつてきた。全役員がパソコンを動かさず、どうにかこうにか役員会に参加するようになってきた。大角は機動力をなるべく、ノートパソコンを常時持ち歩き、24時間365日、電子役員会で発言した。麻生もその動きに応えた。他の役員たちもノートパソコンを社内でも家でも出張中でも持ち歩き、この動きに加わつた。持ち歩くことを最後まで抵抗していた田山常務もこのままでは役割が果たせないと感じ出した。そうして、現在のような賑やかな「電子役員会」になつた。

発言はそれぞれの役員が分担している管掌分野の経営管理情報の発表と、その動向についての分析、これからの対応についての報告から始まつた。それから徐々に自分の取組んでいる懸案事項の経過説明、売り買い先について耳に入ってきた情報、各自が察知した我が社に関係しそうな情報など、最初はデータだけ、あるいは感想文の類の短文であつたものが、幅広く、俗な言い方をすると「何でもかんでも」気づいたことを気楽に発言するようになり、積極的な対話が行われるようになった。

従来の役員会では、機関銃のように次から次に発言する山田の独断場になつていた。ディスカッションが、今度は大角や麻生の発言が多くなつた。また、今までは営業の話題が多

## 8 第17回「電子化により組織づくり（後編）」

く、取れるはずの仕事が他社に取られた、他社にいくはずの仕事を取ったなどの話が多かった。最近の発言は、日常のことばかりに対処しては「じり貧になる」といった危機意識をもった発言が多くなった。そして、新しい得意先や新しい事業について挑戦したり模索するような話が多くなった。

特に、今までは事務屋で地味な存在としてしか見られていなかった総務部長を兼務する徳井が「儲ける総務・企業変身」をテーマに動き出した。国や都道府県などの助成金制度を調べ、新規事業に関する3,700万円の助成金の認可を受け、遅々として進んでいなかった某新規事業の取り組みを有無を言わず進めさせるよう仕掛けたのを始め、コスト削減で中絶する格好になっていた人材教育を、色々な雇用対策関係の補助金制度を活用して再開させた。

このような色々な発言や取り組んでいるものの進行経過を常時掌握するようになったことで、皆が

### 電子役員会掲示板

退出 管理 管理者      発言 出欠      添付 書庫 Tree 検索 Home

---

新規助成金獲得について    発着者：総務部長 徳井    2001/07/05

A事業部が中心となり進めていました「OXPJ」の新規開発補助金3,700万円が決定しました。8月から開始し、来年の2月までの納付予定です。これからが本番です。A事業部頑張ってください。

---

FE役員会議事録添付    発着者：社長 大角 昇    2001/07/04

各担当者は、役員会で決まった中長期経営計画策定の課題を早急に報告するようにしてください。

---

役員会議事録添付    発着者：取締役技術部長 麻生    2001/07/04

7月1日に行われました役員会議事録を添付いたします。

[役員会議事録010701.doc \(32256bytes\)](#)

活発な発言が行われる電子役員会掲示板

集まる従来型の役員会は毎月1回第1月曜日の7～9時に行われる早朝役員会と、1～2時間程度で行われる臨時役員会が月に2、3回程度で済むようになった。

現在、役員の間心は新しい時代に向かつての中長期経営計画策定に向かっている。大角は、このような動向から、我が社も中長期経営計画を持ち、全社員に希望を持って働ける会社を目指す経営をするべきだと考え、それに関係する議論が頻繁に行われた。

### 「プロジェクト毎にある掲示板」

大角は掲示板を導入するまで、色々なプロジェクトや委員会の会議やミーティングには極力出席するか、活動報告を克明に見て活動内容の掌握に心がけ、極力自分の考えや方針を関係者に受け止めさせたり理解させたりしてきた。

掲示板を導入して、3～4回に1回程度の出席率で済むようになった。また、遅れがちだった報告書はその日か翌日には掲示板上で見ることが出来るようになり、それぞれの活動とズレがちだった大角の発言もタイムミングが合うようになってきた。また、忙しくて出席できなかつたり、報告書に目が通せないことが多くなると活動が低迷しがちだったが、そのようなことも少なくなってきた。大角はどうなるか不安だった「相連報掲示板」を導入して良かったと立花の助言に感謝し、「相連報掲示板」を使った経営方式を自負してい

る自分が可笑しかった。

### 「ナレッジマネジメントシステムが抽出する宝発言」

「仲間」と「職場」の「相連報」掲示板で社員からの発言を、大角は会社全体の観点から、また長期的な観点から検討し、その検討結果を重要視している。この検討はコンピュータと大角（あるいは経営企画室の山田）との協働によって行われている。いわゆる、大角が自慢する「ナレッジマネジメント」システムである。

立花から紹介され、大角と最初から意気投合した下林が社長をしているソフトハウスのココス社で創って貰ったシステム「相連報ナレッジマネジメント」は、簡単に言うと、大角が考えたり問題にしている発言と、それ以外の発言とを分ける作業をやってくれる。大角は、前者を「共通認識発言」、後者を「宝発言」と言っている。このうち「共通認識発言」は、色々なテーマなどの名称の下で、方策として検討中か、色々な施策として対処しつつあるものか、あるいは保留にしていることなどのテーマに関係する発言かを判断する。それらの発言傾向が自分の捉えているのと同じであるかどうかを見ることにしており、異なった兆しがあるときは、表面的か構造的かを考え、自分の舵取りに反映させるようにしている（大角は「宝発言」を検討した後、新しいテーマなどの形として、その後「共通認識発言」に加える）。

大角は、「宝発言」を自分が見過ごしていること、自分の認識とは違ったことが起こっていること、さらには自分が間違っているかもしれないことなどの現れとして大切にしている。だからこそ大角は、この「宝発言」をじっくりと考える。表面的なことも気にするが、大角は、発言の真意が「何を言わんとしているのか」を掴むことを重要視している。そして、自分の受け止め方が妥当であるかどうか、経営企画室の山田の受け止め方を参考にする。

### 「大角の電子化による全員参画経営」

「相連報」による発言情報がそろそろ洪水化し始めてきた。しかし、大角は、自分のある程度の考えの下で発言を整理してくれたり要約してくれたりしてくれる「ナレッジマネージャー」が強力な助っ人として活躍してくれることで無理せず社員の発言に全て耳を傾けることが出来ているのが嬉しかった。

大角は、さらに全社員の色々な場面での積極的な発言を奨励した。これらの発言に貪欲なまでに耳を傾け、大角流「全員参加の経営」を確立できそうな自信を持つようになりつつある自分を感じ出した。