



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 太陽産業株式会社

### —— 社内電子掲示板の導入 ——

5

2001年9月の導入から4ヶ月が経過した。しかし社内電子掲示板への書き込みはまだ100件ほどでしかなかった。そもそもグループ会社を含め全社員に開かれた電子掲示板であることを考えると、もっと多くの書き込みがあってよいはずなのに、という思いが宮代純の気持ちを複雑にしていた。

10

### 盛り上がらない電子掲示板

宮代は業務用素材の事業を行なう太陽産業株式会社に勤務していた。総合企画部広報グループの一員として社内外に対する広報業務を担当していたが、半年前から、全社員を対象とする社内電子掲示板の導入の企画・推進プロジェクトを社長の特命業務として担当していた。

15

社長から指示をうけた時、宮代の心には「将来も働き続けたいと思える会社にしたい。社員全員がそう考え、自らの手でそれを実現していくきっかけとなるような電子掲示板を作りたい」という高まる思いがあった。しかし導入して4ヶ月たった今、「電子掲示板への書き込み数がまだまだ少ない。“盛り上がり”に欠けているような気がする。」これが電子掲示板に対する現時点での宮代の率直な評価であった。

20

太陽産業では5年前に社内のパソコン普及率が100%に達し、ほぼ全員がインターネットと電子メールを使いこなしていた。また2年前には社内ポータルサイト（すべてが集結されている一種のホームページ）を稼働させ、全社員への伝達事項や各種届出書類に関する事務、部門別情報などをイントラネット上に集約させていた。宮代が導入した社内電子掲示板はこのようなIT活用状況での機能の追加でもあった。

25

### 太陽産業株式会社

太陽産業は1960年に設立された会社で、従業員数は約1500名であった。他にグループ

30

このケースはクラス討議の資料とするために慶應義塾大学ビジネススクール教授高木晴夫とMBA2002年卒業生長谷川伸也が作成した。社名および個人名は偽装されている。

© 2002 慶應義塾大学ビジネススクール

企業が約20社あった。主たる事業は業務用素材の輸入、加工、販売などであった。商品そのものが業務用であるため一般消費者にはあまり知られていない会社であった。

5 会社の理念は「繁栄をコミュニケーションする」という言葉で表されていた。よりよい素材の発見と、よりよい素材の提供を通じて、株主、顧客、地域社会、従業員とコミュニケーションし、繁栄をめざすのであり、人々との対話と理解を大切にしていた。

## 社長からの特命業務

社内電子掲示板の導入は、部門や肩書きを超えた社員の情報交流の促進を目的として、  
10 就任6年目を迎えた須藤正也社長からの指示で2001年7月に開始されたプロジェクトであった。須藤には、現場の生情報や社員の声を自ら積極的に把握して経営に活かしていきたい、という気持ちがあった。

須藤自身は、就任以来、年初などの節目の折に、経営計画や制度改革について出来る限り社員に公表するようにしてきた。また社内報『太陽』の中で自らの“声”を毎月発していた。  
15 『太陽』の巻頭言の場を使って、会社に対する思い、経営に対する考え方、経済情勢の会社への影響などについて、須藤自身が語っていた。

太陽産業では比較的早期に社内の情報インフラが整備されていたこともあり、このような須藤の考えに対して感想や提案、時には手厳しい意見が、管理職クラスからだけでなく、  
20 普段あまり言葉を交わすことのない末端の社員からも電子メールで送られてくることがあった。その中には経営を行う上でのヒントが含まれていることもあった。須藤はそのような電子メールに対して可能な限り返信していた。しかしこの種の電子メールが来る頻度自体、須藤が予想していたよりもはるかに低かった。しかも非公式な1対1の情報交換では限界があり、それのごく少数の社員だけの限定的なものであった。

社長としてこのようにコミュニケーションを重視するのは、須藤の性格もさることながら、  
25 会社の理念でもあった。それ以上に、現在の会社を取り巻く内外情勢に対する危惧も大きかった。社長就任時、太陽産業は業界大手として営業成績、財務状況ともに良好ではあったものの、長引く不況の影響もあり、会社の成長という点ではかつての勢いほどではなかった。

もちろん、社長就任以来、須藤は数々の経営変革を行いその都度一定の成果をあげてきた。  
30 しかし社員の意識改革としては全社レベルへまだ十分及ばず、現在にあっては、長引く不況の影響で組織の中にある種の“おとなしさ”があり、閉塞感として全社に漂っているようにすら感じられた。

そこで須藤は、一昨年来より稼働しているイントラネット上の社内ポータルサイトに、全社員を対象とした電子掲示板の開設を考えた。電子掲示板に書き込むことで社員と社員、社長と社員の意見のやりとりがなされ、それがより多くの社員の目に触れ、またさらに多くの社員が議論に加わる。通常の担当業務の範囲を超えた活発な情報交換が社員同士でなしえるのではないか。社員一人一人が会社の現状を見据え、会社の将来に対しての“声”を部門や肩書きにとらわれずに積極的に発していく。そのことが社員意識の改革を促し、部門、権限の上下を超え、社員一人一人がお客さまの満足につながることを自律的に考え行動することへの変革のきっかけとなるのではないか。須藤はこのように考えていた。

こうした思いから、須藤は2001年7月、『太陽』の編集委員である宮代との巻頭言の打ち合わせ時に、自らの考えを伝え、社内電子掲示板導入に向けての企画・推進を特命業務として与えた。

### 広報グループ宮代純

入社7年目の宮代純は1年半前より本社総合企画部に転じ、現在は社内外への広報業務を担当していた。

宮代は入社以来6年間一貫して本社人事部採用課に籍を置き、主に新卒採用とその教育を担当してきた。しかし採用と教育の仕事を行っていくうちに、その延長線上の仕事についてより強い興味を覚えるようになっていた。一つは、もっとこの会社を多くの人に知ってもらいたいということ。もう一つは、会社のこと、社員のことを、より深く知りたいということであった。

太陽産業は業界大手ではあるものの、業界以外に広く世間一般の人々に認知されることが少ない種類の会社であった。新卒採用のための会社説明会を通じてこの点を痛感していた宮代は、太陽産業のこと、業界のことをもっと広く多くの人々に知ってもらいたい、そしてより多くの優秀な人材に太陽産業の門をたたいて欲しい、と考えるようになっていた。このようなことから、自ら採用と教育に関わってきた社員のその後の会社生活がどうか、一度客観的な視点も踏まえてフォローしてみたいという気持ちも強くなっていた。

### 宮代純の特命業務になる

宮代は、2002年7月度についても、いつも通り『太陽』巻頭言の取材と打ち合わせを須藤社長に行った。会合の終わり頃、須藤は宮代に突然質問をした。宮代自身は太陽産業の

ビジョンをどう考えているか、というのが質問の主旨であった。

突然の質問であったが、宮代は「社員にとって将来もこの会社で働いていたいと思えるような企業であり続けることです」と答えた。そして次のように続けた。

「私自身は広報という業務を通じて、会社の中にある良い所、逆にこれから考えていかなければならない課題について、それらを掘り起こして、社員全員に対してありのままを伝えていきたいと考えています。私は全国各地の拠点を取材していますが、どの拠点にも会社の将来を考えている方は必ずいらっしゃいます。そのような方の声をなるべく汲み上げるようにはしていますが、月1回の『太陽』だけでは伝えきれないことも多々あるというのが事実です。また、特集でも組まない限り、その声に継続性が与えられないようにも感じています。」

正直申しまして、現場レベルから見た場合に、階層間での壁というものを感じます。壁というのは、営業拠点と開発や研究所の間や、それらと本社の管理部門の間にもあります。また、太陽産業の規模が小さかった頃からおられる管理職層の方々と、組織が大きくなってから入社している若手の間でも、就業意識や価値観の点で考え方に温度差があるようにも思います。そのような壁を越えて、人々の声を伝えることが出来れば、私の考えるビジョンにも繋がっていくと思うのですが。」

概略このように宮代が述べた後で、須藤社長は次のように話した。

「私は一つの提案をしたいと思っている。社員同士が自由に意見交換のできる社内電子掲示板を作りたい。幸い現在稼動している社内ポータルサイトがあるので、その中に開設したいと思う。確か営業と開発の部門内ホームページには似たような試みがなされているはずだが、ただそれはあくまで部門内。しかも直接日々の業務に限定した内容の電子掲示板だ。」

私が新たに提案するのは、部門という区切りや個別の日常業務にとらわれることなく、太陽産業という単位で社員がその現在と将来に対して議論を行なう場だ。」

25

宮代が特命業務の内示を受けて総合企画部の席に戻ると、取締役総合企画部長である庄野智樹から声がかかった。社長からは庄野にすでに指示があったらしく、社として電子掲示板を開設すること、その導入に向けての企画・推進の実務を宮代が担当すること、が話された。

30

開設時期について宮代が質問すると、遅くとも2ヶ月後には導入をしたい、という返事がもどってきた。具体的には、電子掲示板そのものの概要と運用のガイドラインを作ること、導入に際しては情報システム部と協議することが示された。もちろん通常の業務も進

めながらであるので、やり方やスケジュール等はすべて宮代にまかせられた。

## 宮代の活動

その後の2ヶ月は宮代にとって激務の連続であった。特に運用のガイドラインの作成には頭を悩ませた。事実上宮代一人でこの仕事を行なうことが不安を大きくさせていた。

太陽産業のイントラネット上には、営業部門向けのコンテンツサイトと開発部門向けのコンテンツサイトがあった。コンテンツの内容は顧客データベース、日報管理、部門内共通情報の公示等であり、それぞれの部門で独自に管理されていた。

また当該部門所属の社員に限定した電子掲示板も既に稼働していた。それらの電子掲示板は、主に日常業務における情報の共有化を目的としたものであった。利用実態の方は「あればあったでよいが、なくても日々の業務には特に支障はない」といううわさも聞かれた。通常は特定の複数利用者の書き込みがある程度で、全体的に見れば書き込み件数としては1日に1件あるかないかという状況のようでもあった。

そこで宮代は両部門の管理者に電子掲示板の運用とその実態についてヒアリングした。宮代はヒアリングの結果と、独自に行なった社外のウェブサイトの検索結果や関連書籍を参考に、日常業務の合間をぬって電子掲示板の導入概要をまとめることにした。

そうは言うものの、具体的な運用のガイドラインや利用のルールについてどのようにしたらよいのか、宮代は一人で作成していくことに不安を覚えた。相談相手が欲しいと思った。宮代は社内の親しい人間数名との間にメーリングリストを作り、彼等をインフォーマルな相談相手にするようになった。彼等からの意見は宮代にとって貴重な意見になった。

活動を始めて一ヶ月がたち、宮代は引き続き、電子掲示板の利用ルールをどの程度まで規則化するかについて悩んでいた。何をどこまで奨励すべきか、あるいは制限していくべきか、書き込みの匿名性をどのようにしていくかについてなど、苦慮を重ねる事柄が多かった。

最終的に宮代は自ら意思決定を行い、社内電子掲示板のルールを作成した。発言者の匿名性については認めず、所属部署と氏名を明記した上で電子掲示板に書き込みを行なうこと。これは全ての書き込みにおいて発言者の意思およびその責任を求めていきたいということ、またその発言が「どこの誰」によってなされているのかを他者が知る得ることによってその背景や根拠等を分かりやすくし、電子掲示板上で活発な議論を促していきたいと考えたからである。そしてこの電子掲示板での書き込みは、会社に関することであれば、誹謗中傷に相当するもの、公序良俗に反するものでない限り、基本的に認めることにした。こ

これらのことに違反した書き込みがなされた場合には管理者権限によって即時削除が行なわれることとした。

5 加えて情報システム部とのすり合わせから、次の2点も確定した。書き込みのログが管理者サイドで保存され、別のアプリケーションで編集が可能であるようにした。これは不用意な書き込みを削除する以上に、書き込みの状況を把握しておきたいという考えからであった。匿名性の点でも、ログインパスワードから自動的に発言者名が表示されるという方式はとらず、部署と氏名の欄を空白にしておき、書き込みの際に自ら記入させるという方式をとった。

## 10 社内電子掲示板の開設

須藤社長は、社内報の中で、近日中に社内電子掲示板を開設するという意思とその目的を公表した。この直後から社内電子掲示板のことが社内の至る所で話題となった。もちろん社員が使っているいろいろなメーリングリストでも話題にのぼり、概ね肯定的、積極的な声寄せられていたようであった。

いよいよ宮代は、2001年9月初旬に、社内電子掲示板をイントラネット上に開設した。その前日、やはりイントラネット上の『社員へのお知らせ』で、開設の通達および運用ガイドラインを全社員に向けて公表した。そのガイドラインの冒頭に、宮代は次のような開設の主旨を書いた。

20 「私たち社員が『意見・疑問・提案』を自由に言える（書き込める）社内掲示板です。お互いを尊重しあいながら議論を行なう場、疑問に対する回答を、『私はこう考える』と社員同士意見を交換する、また経営層からアドバイスいただく..。そんな意見が交差する場です。発信される情報を共有することによって、生み出される『新しい発想』『自分と違う価値観』など、個人の『気づき』が『会社をよい方向にもっていきたい』という大きな波に変化していくことになればいい、そのきっかけの一つになればいいとの願いがこの電子掲示板にあります。まずは今、自分が感じていることから書き込んでみませんか？」

## 電子掲示板の開設後

30 9月の導入直後から、電子掲示板への書き込み数は宮代の予想をはるかに下回っていた。9月は50件ほどの書き込みがなされていたが10月、11月、12月と時が経過するにつれて書き込み数は減少していった。

書き込み数の減少に加え、その中身についても、「太陽産業のあるべき姿についての意見や議論」という当初の目的に添うものではなかった。確かに、多少の批判めいた意見を交えながらも、当初の目的に添って建設的な議論が交わされることもあった。しかしながらそうした活発さは長く続かず、いつのまにかそのトピックは消えていくということの繰り返しであった。そして新たなトピックが生まれることも稀になってきた。

5

たとえば10月中旬、目に見えて書き込み数の減少が目立ってきた頃に、「このような電子掲示板は発言者の匿名性を認めたほうが書き込みもされやすく議論も活発化するのではないか」という書き込みがあったからは、その是非に関する書き込みで一時賑わいを見せたものの、やはり長くは続かなかった。

宮代は、このような状況の中でも、書き込みされた発言に対してできる限り返信をするようにしてきた。本筋ではない匿名性に関するトピックについても、企画・推進担当者として、そうするに至った事情や理由を丁寧に説明してきた。例の宮代のインフォーマルなメンバーリストのメンバーも積極的に書き込みをしていたが、他の社員がそれに続く書き込みをすることはほとんどなかった。

10

また宮代は、自らの所属部署と氏名を明かした上で書き込みを行う、というルールに違反した書き込みについては削除もした。しかし、そうした違反自体、非常に少なかったのは宮代にとって不幸中の幸いであった。

15

もちろん、宮代は通常業務である広報の仕事も進めていたため、電子掲示板の運営につきっきりでいられるわけではなかった。全国にまたがって営業所、研究所、検査センター等、太陽産業のあらゆる拠点へ出張していた。その折に、社内電子掲示板について知っているかどうかを尋ねると、一様に知っているという答えは返ってくるものの、書き込んだことがあるという答えはほとんど聞こえてこなかった。

20

当然ながら宮代にも不満はあった。管理職クラス以上の社員の書き込みが圧倒的に少ないことである。役員に至ってはほとんど皆無といってもよかった。それらクラスの社員からの返答を期待した書き込も少なからずなされたにもかかわらず、彼らからの返答が無いために、トピックにならず消滅していつてしまったものが大多数であった。

25

## 今後に向けて

「なぜ書き込みが増えないのだろうか？なぜもっと多くの社員が書き込んでくれないのだろうか？」導入から4ヶ月たった2002年1月初旬、宮代にとって困惑する状況が続いていた。

30

社内ではさまざまな事が起きているのに、それらについて社員同士が議論していく場でもあるはずの電子掲示板への書き込みは、低空飛行のままであった。ただ、多くの人はかなりの頻度で見ることはしているらしい。いわゆるROMであろう。しかし宮代にとって気になるのは、書き込んでくれる社員が最近は同じ人ばかりになっているという傾向であった。

宮代は今後の方針と、それへの対策を考えねばならなかった。

10

15

20

25

30

---

不許複製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.