

## サイロは生きている!複合企業における協調とコミュニケーションの分析

サラ・ジェーン・ギルバート(2008年9月22日)

ハーバード・ビジネス・スクールの新しい研究成果報告は、誰が誰と話しているのかを理解するために大企業のコミュニケーションの"ブラック・ボックス"の内部を調べた結果、企業のサイロが相変わらず頑強であることを発見した。トビー・スチュアート教授との質疑応答で、重要な意見は次のとおりである。

- ・ 調査対象の企業において、実際のところ、事業部門、組織機能、オフィス・ロケーションという、企業内の3つの主要な境界を越えた人的交流は殆ど発生してなかった
- ・ コミュニケーション・パターンは非常に階層的であり、経営幹部、中間管理職、一般社員は、各自のレベル内では広範にコミュニケーションをとるものの、社内での賃金グレードを越えた人的交流ははるかに少なかった
- ・ 下級管理職、女性、販売員メンバーは、サイロを橋渡しする主要な動作主体だった
- ・ 男性と比較して、女性はより多くの電子的交流や対面の交流に参加しており、より広範でより多様なコミュニケーション相手と交流している
- ・ サーバー・ログはマネジャーに対し、自身の組織内のコミュニケーションの流れに関する貴重な情報を提供できる

多くの企業は、事業部門、オフィス・ロケーション、賃金水準を越えた気楽な人的交流と協調を促進することを目指しているが、"境界のない"組織は —ペーパーレス・オフィスのようには— 実現していない。

企業のサイロは健在なのだ。

この観察結果は、ハーバード・ビジネス・スクールのポスドク研究員アダム・クラインバウムと教授トビー・スチュアート、マイケル・タッシュマンによって執筆された最近の研究成果報告「現代の複雑な組織におけるコミュニケーション(そして協調?)」で裏付けられている。

従業員が10万人を超える無名の会社で、チームは3ヶ月にわたり1億通を超えるeメールと、6000万件を超えるeカレンダーの項目を分析した。その結果、昔からある目に見えないソーシャル・ネットワークの"緩い繋がり"とスチュアートが呼ぶものを潜ませる"ブラック・ボックス"の内部に、それとは不釣り合いな様相が見えてきた。

このQ&Aで、スチュアートは、組織全体のコミュニケーションの欠如にチームは困惑したと言う。要するに、殆どの方は、自分のグループにいる他の人や仲間とコミュニケーションをとる傾向があった。但し、女性は例外である。

「戦略的な事業部門、組織機能、地理的なオフィス・ロケーションという3つの主要な境界を越えた人的交流が殆ど発生していないことに驚きました」とスチュアートは言う。

この調査では、企業のサイロがなぜこんなにも解体されにくいのかという問いに答えようとはしていないが、スチュアートは、データによって、マネジャーが自身の組織内にあるボトルネックを理解し、特定し、取り除きやすくなるだろう、と期待している。

**サラ・ジェーン・ギルバート:**企業におけるコミュニケーションを研究するようになったきっかけは何ですか?そのアイデアはどこから思い付いたのでしょうか?

**トビー・スチュアート:**歴史上初めて、組織内の"緩い繋がり"、つまりほぼ完全なソーシャル・ネットワークについて現実的な分析が可能になっています。eメールやその他の形式の電子的な交流が、企業内の主要なコミュニケーション手段になっているため、こういったことが実現可能なのです。

私たちが特に関心を持っているのは、組織が多くの内部部門(例えば、組織機能、事業部門、オフィス・ロケーション、賃金グレード、職位)を越えてどのように協調するか、ということです。電子コミュニケーション・ネットワークを研究することで、この基本的な質問に対する新しい洞察を得ることができます。

**Q:**あなたの調査では、3ヶ月にわたって1億通を超えるeメールと6,000万件を超えるeカレンダーの項目を含む大規模なデータセットを調査しています。これはどのように編成されたのですか?

**A:**この特別な研究は、10万人を超える従業員を擁する非常に大規模な企業を対象としていますが、そのプロセスは見た目ほど困難ではありません。もちろん、この数字はこれらのデータの豊富さを示しています。データは間違いなく、企業内の協調パターンと人的交流パターンに繋がる前例のない手掛かりを提供します。多くの組織では、これらのデータはサーバー・ログにアクセスすればすぐに利用できます。私たちの方でも、このサイズのデータセットであれば、分析に大きな支障は来たしません。実際、私たちの調査結果に自信を持てるのは、それだけのサイズがあればこそです。

**Q:**電子的なコミュニケーションの利用が増えると、人的交流の人間的な要素が失われ始めて、コミュニケーション構造に影響を及ぼすでしょうか?

**A:**もちろん、可能性はありますが、私たちの分析から得られた興味深い発見の1つは、電子的な交流と対面の交流がほぼ完全に補完しているということです。言い換えれば、人はeメールを送ったまったく同じ相手と話をするのです。電子的なコラボレーション技術が更に発展すれば、これは変わるかもしれません。今のところ、eメールのやり取りは人間関係を強化しているようです。

**Q:**組織構造、管理階層、物理的スペースは、組織内のコミュニケーション・ネットワークにどう影響するでしょうか?

**A:**大きな影響があります!キャリアのある時点ですべてのリーダーは、組織単位を越えた協調行動の難しさに不満を感じますが、戦略的な事業部門、組織機能、地理的なオフィス・ロケーションという3つの主要な境界を越えた人的交流が殆ど発生していないことに私たち

は驚きました。

私たちの分析では、同じSBU内、組織機能内、オフィス内にいる2人は、同じ会社の別の事業部門、組織機能、オフィスにいて、それ以外は同じ環境である2人より、約1,000倍も頻繁に話をするのが示されています。実際に、このことは、これらの境界を越えた人的交流が殆どないことを意味します。

**Q:**性差はありましたか？

**A:**はい。人は同じ性別の他者とコミュニケーションをとる傾向が僅かにあることが分かりましたが、この効果は私たちが推測したよりも小さいです。しかし、同じ性別での交流パターンは、幹部同士でより顕著であることが分かりました。驚いたことに、この会社では、男性よりも女性の方が、重要な"境界をまたぐ"役割を演じている可能性が高い、ということも明らかにされました。

1つには、次のように考えられます。仮に、この会社のコミュニケーション・ネットワークから従業員をランダムに取り除いたとしましょう。もし、その従業員が男性ではなく、たまたま女性だった場合、この行為によって会社の2つの事業部門でのコミュニケーションが途絶える可能性は高くなるでしょう。女性は男性に比べて、放っておけば没コミュニケーションになってしまうグループにいる人たちを結びつける可能性が高いのです。

**Q:**今回の調査で予想外の発見はありましたか？

**A:**たくさん驚きがありましたよ。

第1に、組織単位が内部コミュニケーションの非常に有力なディレクターであった、ということがあります。

第2に、少なくともこの会社では、下級管理職、女性、販売員メンバーが、会社のサイロを橋渡しする主要な動作主体だった、ということです。

第3に、コミュニケーション・パターンは非常に階層的でした。経営幹部、中間管理職、一般社員はすべて、自身のレベル内だと広範囲にコミュニケーションを取っていましたが、賃金グレードを越えた社内交流は実質的にありませんでした(大量のeメール、また管理アシスタントと、彼らがサポートするマネジャーとの交流は除く)。

**Q:**マネジャーは、あなたの研究から何を学べるでしょうか、また会社のビジネス・コミュニケーションと協調に何が適用できるでしょうか？

**A:**可能性としては、多くのことが挙げられます。まず、私たちが行っているこの種の分析は、企業の緩い繋がりについて多くの洞察を提供することができます。社内で島のようにってしまった人的交流に橋渡しする主要な人、組織機能、事業部門などを特定することができます。意味のある方法で人的交流できていない組織単位の組み合わせ、或いはより広範囲な組織の社会構造に統合されていない孤立した組織単位を明らかにします。また、上級管理職によって整備された横の協調メカニズムが、組織で定着しているかどうかを示すことができます。

更に、このような分析をいろいろと異なる環境に適用していけば、ある組織を別の組織と比

較するのに使えるベンチマークを確立することになるでしょう。

**Q:**現在、何に取り組んでいますか？

**A:**このプロジェクトをいろいろ拡張することです。私たち以外にも、完全な電子コミュニケーション・データを提供している研究サイトが2つあります。1つは大手バイオ医薬品企業で、もう1つは世界的なメディア専門サービス会社です。このうちの1社は、再編成の期間を通じて上級リーダーを追跡し、もう1社は、建物の空間レイアウト、社内のレポート構造、業績測定に関する詳細情報を持っています。

これらのプロジェクトにより、コミュニケーションの流れにおけるそれぞれのマネジャー（及び科学者）の立場が業績にどのように影響するかといった質問に対処できるだけでなく、コミュニケーション・パターンが組織単位のパフォーマンスにどのように影響するか調査を開始できるようになるでしょう。