

ボトムアップのうねりを起こせ

IBMでは時折、世界の社員が参加するオンラインセッション(通称Jam)を開催している。イントラネットを使った大規模なチャットのようなもので、例えば2003年の「バリューズJam」ではIBMの価値について議論し、社員が共有すべき3つの新しい価値観を作り出した。今年は夏に「イノベーションJam」と題して3日間、医療、環境、交通などの領域でいかにイノベーションを起こしていくかについて議論した。

今年は初めて、社員だけでなく取引先や社員の家族にも参加してもらい、歴代Jamの記録を塗り替える約3万7000件のコメントが寄せられた。IBMでは現在、議論の結果を精査しており、有望な提案に1億ドルの予算をつける予定だ。

途切れぬ世界規模の会話

実は私は最初、Jamに懐疑的で、「みんなでチャットして何の役に立つのか」と冷ややかに見ていた。ところが、やってみると、これがなかなか面白い。地球が回るにつれ、参加者の地域が米国からアジア、欧州へと変わっていき、途切れることなく会話が進んでいく。

初めは「これではダメだ」という不平不満が噴き出し、バケツをひっくり返したような大混乱になる。とても収拾がつかないだろうと思っていたら、何らかの自浄作用が働くのか、次第に問題が収斂され、「こうすべきではないか」という提案が出てきて、行ったり来たりしながら話がまとまる。

一応、議論の方向性を示すモデレーターはいるし、会長兼CEO(最高経営責任者)のサミュエル・パルミサーノも意見を書き込むのだが、議論は社員の力で自由に進められる。私も一度モデレーターを務めたことがある。その時は発言がつまらなかったのか、軽く流されて少々寂しい気分を味わった。

しかし、考えてみると、この辺にJamの意義があるのだろう。面白いこ

つ社員を抱えるようになると、上からの指示だけでは限界が生じる。

最終的には、トップのメッセージが本当に社員一人ひとりの腑に落ちるかどうかの問題だ。社員の胸の内をどう把握して、気持ちの“うねり”のようなものを作るか。トップダウンに加えて、ボトムアップの大きなうねりを作り出すことが、会社の新たな競争力になるのではないかと思う。



地域の差は本当に小さくなった。世界中の数万人の社員が一斉に参加する会議など、ITの発展なくして、あり得なかった。ただ大変なのはJamに張りつくスタッフ。何事にも生みの苦しみはある。

とに、地位の高い人や声の大きい人が勝つという通常の会議の力学は働かない。Jamでは、誰が言ったかではなく、何を言ったかがすべてなのだ。

Jamから生まれた成果は、参加した社員が自分たちで決めた——少なくとも意見を述べて反映させた——という意識があるから、後から文句も出ないし、社内への浸透度が高い。IT(情報技術)を使った究極のボトムアップの仕組みとして有効に機能している。

トップダウンにはトップダウンの良さがある。だが、企業がこれだけグローバル化し、多様な文化や価値観を持

熊本の環境活動に感銘

最近そんなことを考えたのは、もう1つ理由がある。去る10月、日本IBMが熊本県と「環境シンポジウム」を共催した際、環境モデル都市作りを推進する水俣市の活動について話を聞く機会を得た。水俣病という悲惨な公害に苦しんだ地域が、環境で日本一になろうと頑張っている。「あの水俣が環境日本一だ」と認めてもらい、二度とあのような悲劇を起こさせないようにするのだという。

また、阿蘇山の緑を守るために欠かせない野焼きは毎年NPO(非営利組織)がボランティアで行っているそう。安易に国に頼るのではなく、志のある人が一体となって活動する。こうしたボトムアップの力が、いずれ国を変えていくという期待を抱かせる。

日本の価値や国のあり方を考える「ジャパンJam」のようなものを実施したら、一体どうなるだろう。いずれにしても、21世紀はそんなふうにはボトムアップで物事を考え、世の中を動かす時代なのではないか。