

社内ソーシャルを根付かせる方法

—Webマーケティングを活用したイノベーション基盤への道のり—

IBM 社内では、「w3 Connections」と呼ばれる、全世界の IBM で共通のソーシャルウェア（企業向けの社内版ソーシャル・メディア）が広く利用されています。

ソーシャルウェアが「あふれるようにイノベーションが生み出されるイノベーション・エンジンとなる」という最終目標から見れば、まだまだこれからが本番というところではありますが、社内での実験的スタートからはすでに 10 年以上、社内の公式なサービスとして推進するようになってから 3 年が経過し、今では欠かせないツールとして定着しています。

本稿では、これから社内にソーシャルウェアを根付かせるための取り組みを始めようとしている方、あるいはその可能性や方向性に興味をお持ちの方へ、「半歩先を行くもの」から何かヒントや手掛かりとなるものをお伝えできればと思います。

日本アイ・ピー・エム株式会社
BT/IT統合企画 Web & Sales 統合企画
コラボレーション・エナジャイザー

八木橋 Pachi 昌也
Masaya Pachi Yagihashi



【プロフィール】

B to B 企業向けの Web サイトのコンテンツ企画や制作業務に従事した後、2008 年に日本 IBM に入社。社外向け Web サイトのディレクターを経て、より深いソーシャル・メディアの可能性を探求して社内のソーシャルウェア推進役に。コラボレーション全般に強い関心を持っており、社内外でソーシャル・メディアを駆使している。

ソーシャルウェアの暗い過去と現在のソーシャル環境

「ソーシャルウェア」という言葉は比較的最近使われ始めたものですが、「社内ソーシャル・ネットワーキング・サービス（以下、SNS）」や「社内 mixi」と呼ばれた動きが 2000 年代後半にあったことを覚えている方も多いのではないのでしょうか。

当時、有志社員による招待制を基本とした、「友だち機能」と「日記機能」を中心とした社内 mixi の取り組みをテスト的に実施する企業が、わたしの周りでも相当数ありました。しかし、その多くが自然消滅やテストのみで終了となりました。多くの関係者が口にする理由は「期待されていた効果がもたらされなかった」というものです。では、なぜ期待された効果がもたらされなかったのでしょうか。ここでは、2つの視点から考えてみたいと思います。

・ソーシャルを取り巻く環境

今、これをお読みの皆さんの中で、ソーシャル・メディアを個人として使われている方はどれくらいいらっしゃるのでしょうか。

2012 年 8 月にインプレス R&D 社が発表した日本のソーシャル・メディア人口データ^{※1}から推測すれば、おそらく約半数の人がソーシャル・メディアを使用されていることとなります。「個人として」だけではなく、業務としても使用しているという方もかなりたくさんいらっしゃるのかもしれませんが。本誌 32 ページ以下に掲載されている Spotlight ①「IBM のソーシャル・メディア活用」で書かれているように、一般向けのソーシャル・メディアの社員による使用を積極的に推進する企業は今や珍しくありませんし、とりわけマーケティングやセールスなどの部門での取り組みは広がっています。

では、ここで 5 年前を思い出してください。皆さんは当時、ソーシャル・メディアを個人として使われていたのでしょうか。あるいは業務として使われていたのでしょうか。

※1 『ソーシャルメディア調査報告書2012』

<http://www.impressrd.jp/news/120822/socialmedia2012>

前述の日本のソーシャル・メディア人口データにもあるように、ソーシャル・メディアの使用者はここ2年で優に2倍を超え、加速度的に増えている状況です。そして使用者数だけではなく、一人当たりのソーシャル・メディアへの接触頻度も増え続けています。

これは単に「使用時間の増加」を意味するものではありません。個人のソーシャル・メディアに対して持たれる意識や興味の量も増え続けていることを意味しているのです。それに伴い、ソーシャル・メディア・リテラシーとも呼ばれる適応能力や使用スキルも増していきます。これらの事柄が本質的に意味するのは、今や多くの個人が、ソーシャル・メディアへのスタンスを「自分とは縁遠いもの」「職場にはなじまないもの」から、「日常的に自分が使用してメリットを受けられるもの」へと変容させているということです。

・どのような効果を期待していたのか

「現代版タバコ部屋として非公式なコミュニケーションが活性化する」「社員一人一人の人柄が分かるようになる」「部門間の風通しが良くなる」など、どれも社内 mixi 全盛時代によく聞かれた「期待された効果」です。いずれも重要な効果ですが、「効果が達成されているかをどのように測るのか」という点と、「これらが達成されることにより、具体的に何がどう良くなるのか」という点について関係者間で十分理解・合意されていなければ、おのおのの期待値のズレやブレから「結局意味がなかった」「十分な効果とはいえない」という結論になってしまいがちです。

何のためのソーシャルウェアか

当然のことですが、ビジネスの現場で導入されるツールには、業績を良くすること、もしくはそれを支援することが求められます。

それでは、「非公式なコミュニケーション」や「部門間の風通し」は、業績を良くするためやそれを支援する上でどのような役割を果たすのでしょうか。

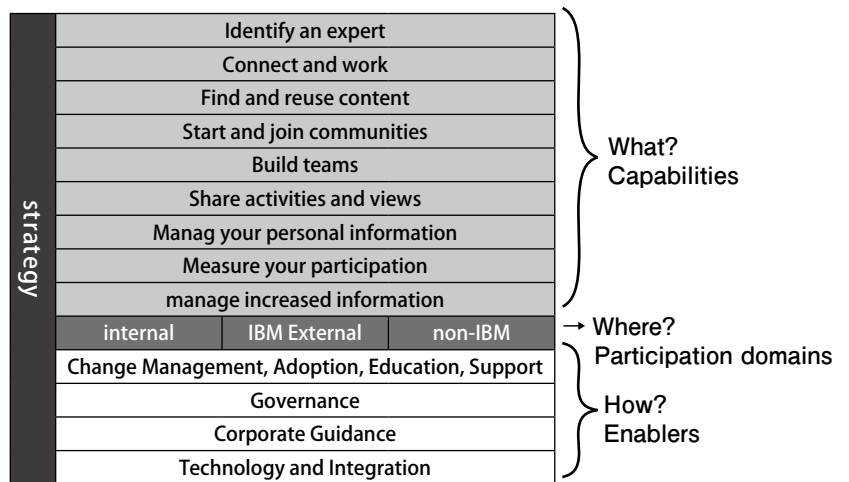
同じものに対しても、人はそれぞれ業務内容や役職などにより異なるものを求めるものです。ここでは、職場にもたらしめるメリットをもう少し詳細に見ていきます。

IBM では 2010 年、「コラボレーション・

フレームワーク」を作成しました。コラボレーション・フレームワークは、「社会と企業と人がテクノロジーを通じてつながっている世界において、コラボレーション・ツールの役割を包括的にとらえよう」という取り組みでした。これは、ソーシャルウェアにより何が達成されるべきなのか、そしてそれをどのように実現していくのか、それによりどのようなメリットがもたらされるのかを明確にする枠組みでした。

図 1 の一番上にある「What?」の部分では、ソーシャルウェアにより「達成されるべきこと」がそれぞれ書き出されています。例えば、各社員がより早く「専門家を見つけられ」「コンテンツを見つけ再利用できる」ようになるには、情報がオープンに共有され、より簡単に組織をまたがるコミュニケーションが取れる必要があります。つまり、社内 mixi 時代の「タバコ部屋」「風通し」といった漠然とした目的を、解決あるいは改善すべき問題として明確化し、それらが達成されることにより具体的にどの程度の業績向上につながるかといった点にまで落とし込んでいます。そのため、これらの What の達成度合いが、社内へどれだけの価値をもたらしているかの指標すなわち重要業績評価指標となるわけです。

「Where?」はフレームワークの適用範囲を示しています。実は、このコラボレーション・フレームワークは、社内ソーシャルウェアに限定して作られたものではありません。お客様やパートナーとのコラボレーションのために IBM が保有している Web サイト（オウンド・メディア）やソーシャル・メディア（アード・メディア）、あるいはインターネット全般での IBM のコラボレーション活動など、複数のプラットフォームにおけるコミュニケーションやコラボレーションを踏まえて作られています*2。



IBM社内資料「CIO Collaboration Strategy 2010」より

図1.コラボレーション・フレームワーク

ただし本稿では、社内ソーシャルウェアに絞って話を進めていきます。

そして一番下の「How?」の部分が、社内での推進方法やアプローチにおける考え方となります。

IBM では、新たな技術やプロセスを社内に展開する際に、より早く新たな価値を生み出していく手法として、変革管理（チェンジ・マネジメント）と呼ばれる手法が頻繁に使用されています。本稿では詳細は省きますが、変革管理手法をごく簡単に説明すると、「個人、チーム、組織が、積極的に自ら関与することで、変革を受け入れやすい状態とする」ものであり、そのプロセスにおいては、情報のオープン性やコミュニケーションが成功のための重要な要素となります。

この「オープン」「コミュニケーション」「コラボレーション」はソーシャルウェアの特性でもあることから、社内ソーシャルにおいても変革管理をベースとした推進策との親和性がとても高いことは想像に難くありません。

※2 企業のメディア戦略や Web マーケティングで使われる「トリプルメディア」（媒体費を支払って広告を掲載する「ペイドメディア [paid media]」、企業が所有する自社サイトなどの「オウンドメディア [owned media]」、生活者が情報流通の中心となる SNS などの「アードメディア [earned media]」の3つのメディアから成る）の概念をさらに拡大し、社内メディアとも組み合わせようというもの。社内ソーシャルウェアと社外ソーシャル・メディアの両面を循環させることで、より強い効果を発揮できるのではないかとこの考え方は、本誌8ページ以下に掲載されている特別インタビュー（株式会社ループス・コミュニケーションズ 代表取締役社長 斉藤 徹氏）にある「インサイドアウト型のイノベーション」と親和性が高そうといえる。

それでは次に、この変革管理手法を基に具体的にどのような推進策を取っていったのかを見ていきましょう。

具体的推進策とアプローチ方法

図2が示しているのは、ここ3年間に社内推進を進める上でわたしがやってきたことと意識してきた点を振り返り、整理したものです。さまざまな推進施策を考える上で、どの分野が不足しているのかをチェックするのに使えますので、IBMでの取り組みについて簡単に紹介します。

なお、これらの要素の必要度合いは企業ごと、あるいはソーシャルウェアの浸透度合いにより異なります。

・キャンペーン

ソーシャルウェアがオンライン・ツールだからといって推

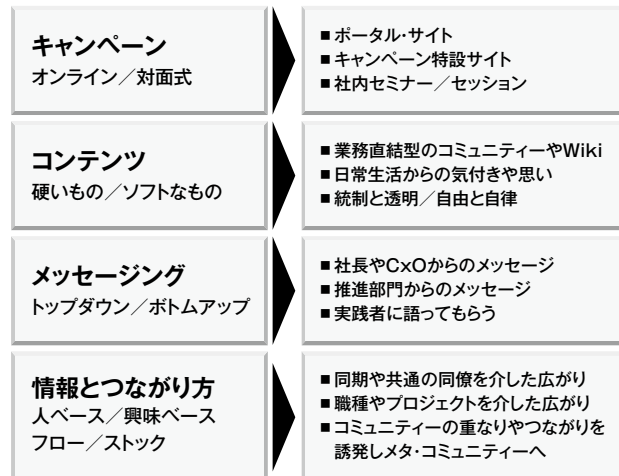


図2. 推進アプローチのポイントと考慮すべき点

進策までオンラインに限定する必要はまったくありません。むしろ、オフラインの場も積極的に活用していくことをお勧めします。IBM社内でも、各事業所を巡回して直接社員に語りかけるタイプのセッションをはじめ、社員食堂へのPOP設置やエレベーター内の電子掲示板への掲載など、従来からある社内タッチ・ポイントを利用しました。しかし、推進チームが割けるワークロード量の限界を考えると、イントラネットを最大限に活用したオンライン・キャンペーンが中心となりました。

マーケティングにおける定番フレームワークのAIDMAやSIPSをベース^{※3}に、ユーザーの意識や行動の変容を狙ったキャンペーンも実施しました。ツールを認知してもらうための社内ポータル・サイトや、ソーシャルウェアの使い方だけでなく、それが業務にもたらす本質的な価値を訴求するストーリー仕立ての動画などを作成して順次公開していくうちに、ユーザーの認知が興味へと変わっていき、実際にソーシャルウェアへのアクセスが大幅に増加していききました。

図3は、「カウントダウン・チャレンジ」と名付けられた10カ月にわたるシリーズ・キャンペーンです。毎月、社内ソーシャルウェアの多様な機能の中の1つに関して、チャ

※3 消費者向けソーシャル・メディアにおいては、AIDMAやSIPSと呼ばれる概念の活用は欠かせない。こちら本誌8ページ以下、特別インタビューにて解説。なお、著者は社内ソーシャルウェアには「AIRCSL」という6つのステップからなるモデルが有効なのではないかと考えている。

『社内ソーシャル導入後のステップ / フロー』
<http://ibm.co/AIRCSL>

※4 司令官の名前は「来楽暮 玲子（こらばれいこ）」。

カウントダウン・チャレンジ!

チャレンジ司令官「来楽暮 玲子」から毎月出される簡単なお題をこなしていくと、社内SNSツールの代表的な機能の使い方や、そこに見いだされる価値が実感できる、10カ月連続キャンペーン

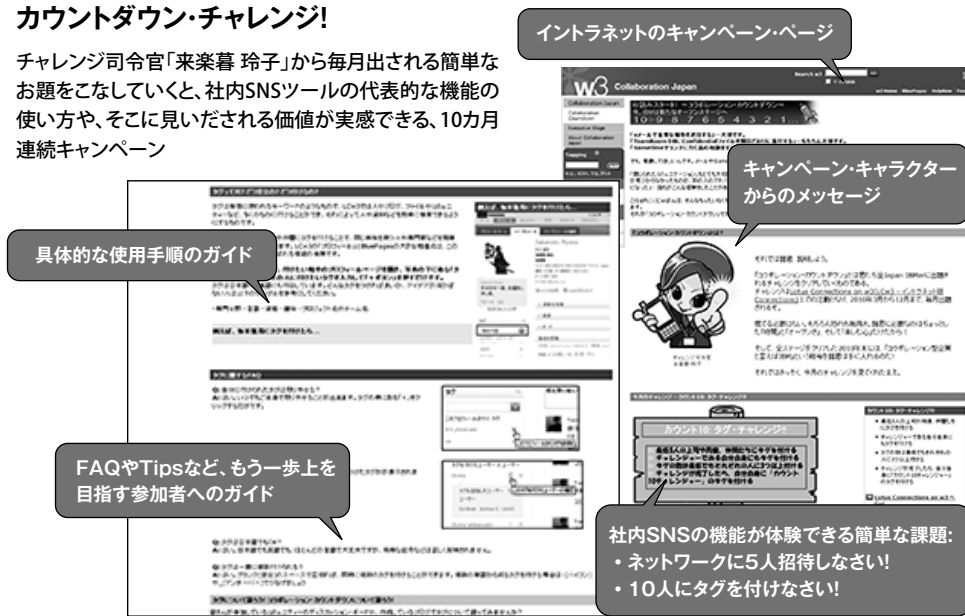


図3. 社内キャンペーン「カウントダウン・チャレンジ」

す。もちろん、どこまで見せるのが心地良いか、あるいは心地良くないのかは個人の嗜好しこうによるものなので無理強いすることはありませんが、趣味や家族の行事などをオープンにすることで、お互いの都合を気遣い合ってスケジュール調整などをする風潮が高まっています。

「それでは不謹慎なことを書く社員や炎上なども絶えないのではないかと」という質問もいただくのですが、実際にはそうした問題が起こることはほぼあり

ません。Spotlight ①「IBM のソーシャル・メディア活用」で紹介されているガイドラインや研修などが果たしている役割も大きいのですが、それに加えて上記の「職場の一部」というとらえ方が好影響を与えているのではないかと考えられます。

・コンテンツ

ここではキャンペーンにおけるコンテンツではなく、ソーシャルウェア上に実際に置かれるデータをコンテンツとして紹介していきます。

ソーシャルウェアについてのディスカッションで頻繁に話題になるのが「社内ですべてユルいコンテンツを認めるか」というテーマです。企業によりさまざまなルールや事情があり、絶対的な正解があるものではありませんが、IBM では「ユルい」ものも含めて、ソーシャルウェアへの書き込みを推奨しています。

IBM は、社内ソーシャルを「仕事の道具」というだけでなく「職場の一部」だと考え、仕事をする場所であり環境だととらえています。その考えに基づけば、「ユルい」書き込みの禁止は、私語や雑談の禁止を意味していることと同義になります。

社内での雑談を禁止している企業なら、ソーシャルウェア上でもそうするのが自然なのかもしれませんが、IBM は、同じ職場で働く仲間がつながりを持つことを奨励していま

ま。Spotlight ①「IBM のソーシャル・メディア活用」で紹介されているガイドラインや研修などが果たしている役割も大きいのですが、それに加えて上記の「職場の一部」というとらえ方が好影響を与えているのではないかと考えられます。

つまり、周囲に気心の知れた社員もいれば、あまりよく知らない社員もいるオープンなオフィス環境で、相手を攻撃することを目的としたような雑談や話し方をする社員は多くはないでしょう。パワハラやセクハラまがいの言動が職場で日常的に見え隠れしているということであれば、それはソーシャルウェアとは関係なく早急に対策を取るべき問題です。

「社内ソーシャルウェアを導入すると、ネガティブな何かが起こるのではないかと」という質問もよくいただきますが、これは企業によりけりでしょう。ただ1ついえることは、ほとんどの問題はソーシャルウェアにより起きるのではなく、もともとあった問題が目に見えるようになっただけにすぎないということです。

・メッセージング

誰のメッセージがソーシャルウェアの推進に効果的かと問われれば、経営層や部門長などの「権威を持つ人たちからのソーシャルウェアの使用を推奨するメッセージ」ということになります。やはり企業内における彼らの影響力は強いのです。

ただそこは「個による発信」と「オープンなコミュニケー

ション」がベースとなるソーシャルウェアなので、気持ちが入っていないものや矛盾したメッセージ、あるいは社員（読者）に対する信頼や誠実さに欠けるメッセージであれば、現場に受け入れられないこともあります。

ところで、透明性の高いコミュニケーションや信頼を軸に、相手の能力ややる気を引き出すとともに目標を目指すリーダーシップ・スタイルが「オープン・リーダーシップ」と呼ばれ、昨今注目を集めていることはご存知でしょうか。ソーシャル・メディアがビジネスに深く入り込み始め、ソーシャルウェアへの注目が高まり続けている今の時代にふさわしいリーダーシップ像として、米国で2010年に同名の書籍が出版^{※5}されて以降、今も高い注目を集め続けています。

なお、「ソーシャルはオープンな場だから」と、ソーシャルウェア上だけでオープン・リーダーシップを実践するリーダーの話をするのもあるのですが、突然別の人格に豹変^{ひょうへん}し、絵に描いたような美しいことを告げても何の意味もありません。社内ソーシャルはオフラインの職場と地続きの場所です。職場のそこかしこで人格や態度を豹変させるリーダーは信用できませんし、「仕事を一緒にしたくない相手」と判断されるでしょう。繰り返しになりますが、社内ソーシャルだからどうこうという話ではなく、職場におけ

※5 2011年には日本語版も出版されているが、著者シャーリーン・リーのネームバリューや内容の素晴らしさの割には、あまり話題にならなかった。翻訳版のタイトルにある「フェイスブック時代」という言葉が、少々「一時の流行モノ」という感じを与えてしまった可能性がある（原著のフルタイトルは『Open Leadership: How Social Technology Can Transform the Way You Lead』）。

※6 トップダウンとボトムアップおよびトップボトム循環については以下を参照。
『社内ソーシャルはトップダウンかボトムアップか』
<http://ibm.co/bottomtop>

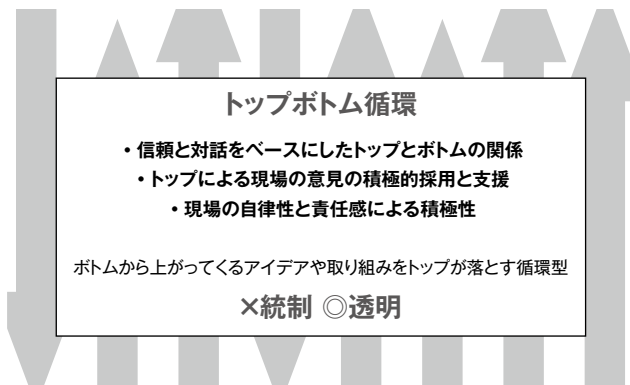


図4. トップボトム循環型ソーシャルウェアの概念

る仕事への向き合い方の問題です。

ソーシャルウェアを「ボトムアップを具現化するツール」と考える向きもあります。トップダウンやボトムアップという言葉は個人により認識や定義にばらつきが大きいものですが、わたしも基本的にはその考えに同意します。

ただし、図4^{※6}に示した通り、トップによる支援とボトムの責任感が必須であり、経営陣やマネージャー層と現場の建設的な関係ができていてこそのものでしょう。

・情報とつながり方

ソーシャルウェアとソーシャル・メディアには高い相似性があります。従ってソーシャル・メディアの推進における分析や活用法の中には、ソーシャルウェアの推進に取り入れられるものが多数あります。

ここでは、ソーシャル・メディアの分析によく用いられる情報の性質や流通の仕方をアレンジした2軸4象限のモデルから、キャンペーンやメッセージを、どこに、どのようなスタイルで流通させることができるかを整理します。

ー フローとストック

情報の種類や状態を表すものとして、ナレッジ・マネジメントの世界でも古くからいわれている「フローとストック」という2つの性質があります。フローとは、蓄積されない、あるいは蓄積されても後からほとんど参照されることがない情報の流れや状態を示します。ソーシャル・メディアでいえば、Twitterに代表されるタイプです。

ストックは、ある程度フォーマット化され、何らかの規則性に基づいて情報がためられている状態です。必要なときに検索機能などにより発見・参照されるもので、代表的なソーシャル・メディアにWikipediaがあります。

この2つには、それぞれ「瞬発的な拡散力はあるが長期性や汎用性に欠けるきらいがある」と「長期的に活用できるものではあるが、見つけづらいきらいがある」という特色・性質があります。

ー ソーシャル・グラフとインタレスト・グラフ

ソーシャル・グラフとは、人同士が直接的につながっている状態や関係のことで、つながりの中心にあるのは自分であり、SNSそのものといってもいいかもしれません。Facebookの「友だち」に代表されるものです。ソーシャルウェアにおいては、同じ部門だとか同期だとかで、直接的に知っている相手とつながっている状態です。

一方インタレスト・グラフとは、興味分野や関心事項な

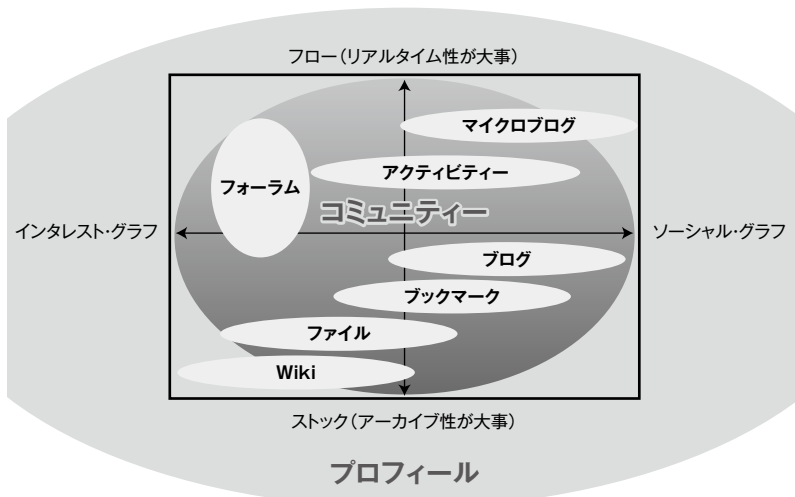


図5. ソーシャル4象限と機能マップ

どによりつながっている状態や関係のことで、つながりの中心にあるのは共有する興味関心事項です。代表的なソーシャル・メディアとしてはクックパッドやピンタレスト、あるいは Facebook や mixi の中でも特定テーマを掲げた「グループ」をイメージすると分かりやすいでしょう。

図5は、w3 Connectionsの持つ各ソーシャル機能の強みや特質を、前述の2軸4象限にマッピングしたものです。キャンペーン内容やコンテンツの種類、メッセージのスタイルや対象ユーザーなどを踏まえながら、どのように情報を流通させたいのか、あるいは足りていない要素は何かなどを考えながら推進活動の全体をデザインするとよいでしょう。

まとめ

最後に、推進活動の心構えと、ソーシャルウェアが世界とどうかわっていくのか、そしてソーシャルウェアの持つ本質的な意味とは何なのかを整理して、本稿のまとめとします。

メッセージに関する部分でも書いたことですが、ソーシャルウェアは個の思いがオープンに発せられ、受け取られ、コミュニケーションが起きる場です。それは経営層のメッセージだけではなく、ソーシャルウェア活用の推進役にも当然当てはまります。推進者自身のソーシャルに対するスタンスは社内にも伝わるものです。この点を常に忘れず、実直な行動を取るべきでしょう。

また、推進役が1人であれチームであれ、ぜひ自分たちの「色」を意識してください。ソーシャルウェアはその企業の文化や風土を反映する鏡ともいえます。どうか「推

進役」という無色透明な役割ではなく、チームらしさやあなたらしさを加味して推進してほしいと強く思います。

ソーシャル・メディアやソーシャルウェアの広がり、あらゆるものを地続きにとらえて行動する時代の訪れを象徴しているのではないのでしょうか。社内と社外、オンラインとオフライン、仕事と私生活…。これらをそれぞれ切り離してとらえ、それぞれで高みを目指すのも1つの方法ではありますが、区分が小さくなれば枠も狭まり、壁にぶつかりやすくなるのも道理でしょう。それよりも、自分自身を中心にあらゆる「もの」「こと」をスパイラル型にとらえてはどうでしょうか(図6)。

世界はつながっています。ソーシャルウェアの概念ではまず「個人」がスタート地点です。1人の社員は自身を中心として、さまざまな要素でさまざまな人やこと、ものにつながっていきます。一人の人間として、日々の発見や知識、思いを発信し、共有し、対話していきます。

こうした人らしい活動こそが、社会が企業に求めている「価値の創造と提供」につながる源泉ではないでしょうか。そしてこうしたソーシャルウェアでの活動を通じ、社員は自身の成長と所属企業とそこにいる仲間への誇りや信頼を深めていくことでしょう。

不幸にも起こってしまった3.11の東日本大震災以降、社会的にも一般のソーシャル・メディアがライフラインとしてとらえられるようになってきています。おそらく、「ソーシャル・メディアを使うか使わないか」という選択があるのもあと残り数年だと思われます。そして社内ソーシャルウェアも、ソーシャル・メディアとの親和性や、企業変革への渴望の高さからも、今後一層の脚光を浴びる存在となることでしょう。



図6. つながりと循環