

ソーシャル・メディア活用とともに組織革新を推進し、可視化された企業文化の中でブランドの信頼を高める



mixi、Twitter、Facebook などをはじめとしたソーシャル・メディアの普及は目覚ましく、現在では世界中のインターネット・ユーザーの半数以上がソーシャル・メディアのアクティブ・ユーザーであるといわれています。このような状況で企業はソーシャル・メディアをどのように位置付け、ビジネスの中でいかに活用していくかが注目されています。

本記事では、ソーシャル・メディアに関するコンサルティングを展開している株式会社ループス・コミュニケーションズ（以下、ループス・コミュニケーションズ）の代表取締役社長 斉藤 徹氏に、ソーシャル・メディアの活用方法として、生活者の声をソーシャル・メディアから拾うマーケティング活用と、社内でのコラボレーションを推進するプラットフォームとしての活用の2通りについて、最大限成果を生み出すためのポイントをお伺いしました。生活に密着した情報共有手段としてソーシャル・メディアが定着した現在、企業がこれをビジネス推進の武器として有効に活用するためには何が求められるのか。今後のビジネス成功の鍵となるヒントを探ります。

「DO ソーシャル」から「BE ソーシャルへ」

—— 近年のソーシャル・メディアがここまで注目されるようになった経緯についてどのようにお考えでしょうか。

斉藤氏：現在、ソーシャル・メディアが広く普及していますが、そのきっかけとなったのは2002年に登場したFriendsterというソーシャル・ネットワークング・サービス（以下、SNS）になるでしょう。当時一部の人から「この仕組みは次世代のGoogleになるのではないか」と注目されていました。Googleは形式知を整理して活用できるようにした仕組みですが、実際には暗黙知の方がはるかに多く、Googleでは暗黙知を引き出すことができませんでした。しかし、SNSであれば暗黙知を引き出せる可能性があるということで注目されたのです。その後、Facebook、GREE、mixiなどが登場したのですが、わたしがソーシャル・メディアに着目し、ループス・コミュニケーションズを設立したのもこの時期です。

ビジネスの世界においては、マーケティング活用の側

面からソーシャル・メディアが注目されるようになりました。広告代理店やソーシャル・メディアのコンサルタントなどがリードする形で、企業のマーケティングへの活用が推進され、ループス・コミュニケーションズも当初はマーケティング活用のコンサルティング・ビジネスを展開していました。しかし徐々に、ソーシャル・メディアをマスメディアと同様の方法で活用するアウトバウンド的な発想では大きな成果に結び付けることは難しいことが分かってきました。もちろんソーシャル・メディアをマーケティングに活用して成功している例はありますが、ソーシャル・メディアのマーケティング活用に関しては過剰に期待される傾向にあり、その期待ほどの効果が現れるケースはそれほど多くないのです。

一方でソーシャル・メディアには企業内のコミュニケーションを促進するという活用方法もあります。この活用方法は、マーケティング活用よりも大きなインパクトをもたらす可能性を秘めています。ソーシャル・メディアを活用することにより、企業などの壁を乗り越えて人と人が常に情報交流をしているという状況が生まれます。これは IBM CEO Study 2012 で「コネクテッド・エコノミー」と称されており、こうして人と人がつながることによりオープン化が促進されると、情報隠ぺいや情報統制ができなくなり、企業は本質的に経営を変えなければならなくなります。オープンであることを前提に経営を推進しなければ顧客や社員などからの信用を失ってしまう時代になっているといえるでしょう。

こうしたソーシャル・メディアのとらえ方を「DO ソーシャル」から「BE ソーシャル」への変化とわたしは表現しています。つまり、ソーシャル・メディアをビジネスにどう活用するかということよりも、ソーシャル・メディアによって生み出されるコネクテッド・エコノミーの中で企業はどのように振る舞うべきかということの方が、より重要になっているのです。

商品やサービスを磨き、人々から愛されるブランドづくりを

—— ソーシャル・メディアの登場により、マーケティングの考え方はどのように変化したのでしょうか。

齊藤氏：マーケティングの考え方として、ファネル（じょうご）に例えた「パーチェス・ファネル」が有名です。商品購買までのプロセスを AIDMA（Attention [注

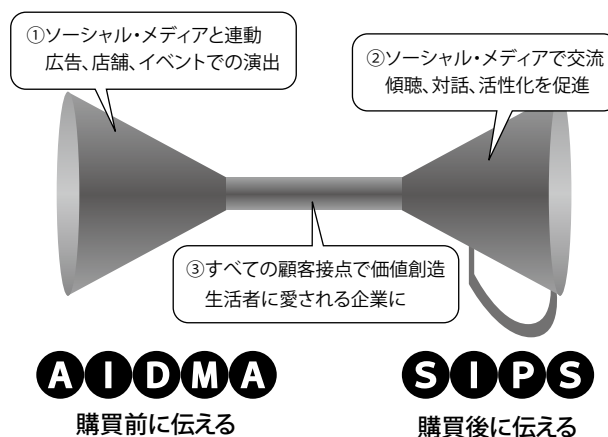


図1. マーケティング活用の3つの施策

意]、Interest [関心]、Desire [欲求]、Memory [記憶]、Action [行動]) と時系列に細分化し、購買というゴールに導く考え方です。このように従来は購買というゴールで完結していたのですが、ソーシャル・メディアが普及した現在では、購買後の顧客体験も重要なプロセスになってきました。電通モダン・コミュニケーション・ラボではソーシャル・メディア時代の購買行動モデルとして SIPS (Sympathize [共感]、Identify [確認]、Participate [参加]、Share & Spread [共有・拡散]) を提唱しています。図1は AIDMA と SIPS を組み合わせたもので、この全体像から3つの施策が浮かび上がってきます。

1つ目が AIDMA のプロセスにおけるソーシャル・メディアとの連動です。ソーシャル・メディア上でどのように伝わるのかを意識しながら、広告、店舗、イベントなどから情報を発信します。2つ目は、SIPS のプロセスにおけるソーシャル・メディアでの交流です。ソーシャル・メディア上の生の声を傾聴し、対話を交わしながら信頼関係を深めていきます。そして3つ目はすべての顧客接点において、期待を上回る顧客体験を提供し続けることです。そのために、自社の商品やサービスを磨き続け、社会に貢献することでブランド価値を高めることが重要です。

ここで重要なのは、企業はソーシャル・メディア上の口コミをコントロールできないということです。ソーシャル・メディアへのサイト流入を仕掛け、売上向上を促進するプロモーションを展開したとしても、人々は真実の口コミなのか、単なるプロモーションの口コミなのかをすぐに見抜いてしまいます。そして、口コミをコントロールするためのプロモーション活動が反感を買ってしまうと、かえって信頼を損なうことにもなりかねません。口コミをコントロールし



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
Mr. Toru Saito

CEO
Looops Communications CO., LTD.

【プロフィール】

1985年3月慶應義塾大学理工学部卒業後、同年4月日本アイ・ピー・エム株式会社入社、1991年2月株式会社フレックスファームを創業。2004年同社全株式を株式会社KSKに売却。2005年7月株式会社ループス・コミュニケーションズを創業し、ソーシャル・メディアのビジネス活用に関するコンサルティング事業を幅広く展開している。公演回数は年間100回を超え、2011年の「Webクリエイション・アワード」ではWEB人賞を受賞。「ソーシャルシフト」「新ソーシャルメディア完全読本」「ソーシャルメディア・ダイナミクス」など著書多数。2012年11月には最新刊「BE ソーシャル!—社員と顧客に愛される5つのシフト」（日本経済新聞出版社）を発表。

ようとすることよりも、生活者に愛されることが非常に重要で、企業がソーシャル・メディアに直接関与していなくても、人々から愛されるブランドづくりに成功し、ソーシャル・メディア上で賞賛されている例もあります。

ソーシャル・メディアを導入しながら 組織革新を推進

—— 一方で、ソーシャル・メディアを社内に導入するためには、どのような点に配慮する必要がありますか。

斉藤氏：社内にソーシャル・メディアを導入すると、フラットな情報共有とオープン化が促進されるため、社内のヒエラルキーが崩壊するきっかけとなることがあります。従って単にソーシャル・メディアを導入するのではなく、組織革新と並行して推進することが大きな効果につながるポイントになります。仕組みだけを導入して「これを使って会話してください」と指示しても活用を促進することは難しいでしょう。一部の好きな人だけが会話を展開したとしても、それだけでは休憩室での会話と大差なく、大きな成果には結び付きません。

組織革新、もしくはイノベーションの創出とともに活用すれば非常に大きなパワーになるのですが、いきなり組織革新に着手することは簡単ではありません。そこで着手しやすいことから始める方法が有効になりますので、そのステップを以下の6つにまとめました。

組織革新のための6ステップ

- 1) 全社を横断するアイデア・プラットフォーム
- 2) イノベーションを創造する仕組み
- 3) バランスの取れた業績評価
- 4) 組織フラット化と情報共有
- 5) 性善説で成果志向な職場環境
- 6) 価値観を共有し、社員が自律的に行動する組織

最初のステップ「全社を横断するアイデア・プラットフォーム」では、社員からさまざまなアイデアを募集するプラットフォームをソーシャル・メディア上に構築します。これは組織形態を崩すことなく、徐々に縦割りの体質を解消することが可能になります。このステップであれば大きな抵抗感を生むことなくオープン化を促進できます。

第2ステップの「イノベーションを創造する仕組み」では、経営にイノベーションを付加する仕組みを取り込みます。この仕組みができれば、ソーシャル・メディアから寄せられたアイデアをイノベーションに結び付けられます。

第3のステップは「バランスの取れた業績評価」です。バランス・スコアカードを導入して既存組織の業績評価に長期的視点を追加するとともに、重点成長課題に責任を持つマトリックス型組織を新設します。そして経営幹部会議でのオープンな討議を通じてトップダウンで改革を推進します。このステップは直接ソーシャル・メディアにかかわるものではありませんが、部分最適からの脱却を図り、全体最適を実現するために有効となる組織革新

のステップです。

第4ステップの「組織フラット化と情報共有」は、大きな組織改造を含む変革となります。このステップでは組織のフラット化を促進して分散型組織を構成するのですが、単なる分散型組織では部分最適に陥ってしまう可能性があります。そこで全社を対象としたオープンな情報共有プラットフォームが浸透することにより、初めて全体最適化された分散型組織が構成されることになります。このように組織のフラット化を実現することにより、例えば従来は10名程度で意思決定を行っていた体制を変更し、ソーシャル・メディアを通じて数百名規模で意思決定を行うなど、組織体制に大きな変化をもたらします。

第5ステップは「性善説で成果志向な職場環境」と表現していますが、これは成果主義に基づいた組織体制の下、場所や時間を特定せずに業務を遂行するというものです。従来のオフィスに拘束した管理志向は性悪説に基づくものですが、性善説を前提とすれば業務の場所や時間を特定する必要がなくなります。

そして最終ステップである「価値観を共有し、社員が自律的に行動する組織」では、業務単位のチームが独立経営体となり、商品選定、人員配置などすべての意思決定を行います。この組織形態でも部分最適を解消するためにソーシャル・メディアが機能します。ソーシャル・メディアによって企業全体で業績評価が可視化されるので、全体最適に基づいた評価が可能になります。さらに評価だけではなく、意思決定に必要な情報や価値観、ビジョン、ミッションなども全社で共有されているため、全体最適を見据えた意思決定ができます。

「統制の力」ではなく 可視化された「透明の力」を作用させる

——フラット化が進んだ組織であってもソーシャル・メディアによって可視化されていることで、全体のガバナンスを効かすことができるということでしょうか。

齊藤氏：そうですね。わたしはそれを「統制の力」を使わずに「透明の力」を使うと表現しています。「統制の力」とは上司が部下をコントロールする力です。一方フラットな組織であれば上司ではなくチームのメンバー同士がお互いを見えています。そのような状況であれば、仕事をする場所や時間にかかわらず、全員が業務に励むようになります。これが「透明の力」です。「透明の力」

が働いている環境では、チーム内での信頼関係が醸成され、働く意欲を飛躍的に高めることも可能です。

「透明の力」はアダム・スミスが提唱した「神の見えざる手」に通じるものとはいえませんが、日本の文化には非常に合うでしょう。この「透明の力」を実現している企業の特徴をまとめると以下の通りとなります。

- 1) トラスト～相互信頼の醸成
社員と組織の間に相互信頼が醸成されるための高い透明性と健全な社風があること。そのためには理念の共有や情報開示、待遇のフラット化、またポジティブで社員の幸せを大切にする社風を構築する必要がある。
- 2) コラボレーション～情報の共有
個人がいつでも誰とも交流でき、現場社員が業務上の意思決定に必要な情報を入手できること。また価値の高い知見やノウハウ、新しいアイデア、さらに社員やチームの能力や実績を共有する場、共創する場があること。それを活性化すること。
- 3) チーム～小さな自律的組織
少人数のチームを最小単位とし、顧客経験価値を創造するために可能な限りの自治権を与えること。上司の監視ではなく、同僚との信頼と相互評価により秩序を保つ仕組みを作ること。
- 4) ユニファイ～チームの全社調和
チームが全社と調和するために使命と価値観、目標を共有し、社員と顧客に愛される企業となること。経営層の使命は、ビジョンの策定および社内の透明化と民主化を推進すること。管理職や管理部門の使命は、監督ではなく現場の支援に徹すること。
- 5) イノベーション～革新の誘発
常にイノベーションが^{ひか}孵化、成長するための仕組みを導入すること。優秀な人材がリーダーとなり、優秀なプロジェクトにパワーが集まり、独自の開発ステップを通じて新規事業、新規サービスが生み出される土壌を構築すること。
- 6) フィードバック～貢献の評価
バランスの取れた評価指標を採用し、階層ごと（チーム、事業部、全社など）に測定する。社員の貢献に対するリアルタイムな評価を可視化し、社員同士で貢献を褒め合う仕組みを促進する。特にポジティブなフィードバックを増やすこと。

以上の6点が「透明の力」を実現している企業の特徴ですが、言い換えればこれらが「透明の力」を働かせるための条件ということもできるでしょう。

テクノロジーが発展すると 「真実の瞬間」の重要性が高まる

——「透明の力」が働くためには、社員が自社を愛することが必要だと思います。社員が自社を愛することは、顧客との接点が多いB to CだけではなくB to Bの世界でも重要だと感じますが、いかがでしょうか。

齊藤氏：比較的価格が低く、購買決定までに長い時間をかけない商品を低関与商品、逆に購買までに時間をかける商品を高関与商品と呼びますが、B to Bの世界では高関与商品が多くを占めることになります。低関与商品の場合、ブランド力が大きく影響しますが、高関与商品の場合では、ブランドだけを理由に購買を決定することはありません。従って高関与商品を扱うB to Bではサービスの質が問われることから、より人の力が必要であり、より顧客との属人的な接点が重要になります。

「真実の瞬間」という考え方がありますが、これは顧客接点の数秒から数十秒の間こそが最も大切な時であるというものです。これは社員がその場で行動を即断し、均一のサービスより一歩踏み出し、顧客個別の事情や感情に配慮して、最高のサービスを実践することで顧客に満足してもらうことが重要だということです。高関与商品であればなおさら「真実の瞬間」が大切になるので、社員が自社を愛しているということが求められますし、情報共有や意思決定の権限委譲が実現できている必要があります。そしてその前提として、全社で共通のミッション、ビジョン、コアバリューを共有することが重要なのです。

「真実の瞬間」の重要性を勘案すると、ソーシャル・メディアを活用すればするほど、リアルの世界が大切になることが分かります。テクノロジーが人に代わってさまざまなことを行うようになれば、人は人間が本来行うべきことに専念できるようになります。つまりテクノロジーの発展が人間性の回帰をもたらすということができないのではないのでしょうか。

内発的動機付けにより社員の生産性を向上

——ソーシャル・メディアの活用を、社員の生産性向上につなげるためのポイントはどこにあるのでしょうか。

齊藤氏：重要なポイントの1つとして「褒める」ことが挙げられます。米国タワーズ・ペリン社が2005年に16カ国の大規模および中規模企業の社員8.6万人を対象に行った調査では、「仕事に積極的に参加している」社員は全体の14%、「仕事にある程度は参加している」社員は62%、「仕事に参加すらしていない」社員は24%という結果になりました。また米国ギャラップ社の調査によると、やる気のない社員は米国だけで2,200万人以上おり、その生産性低下による年間損失は2,500～3,000億ドルにも及ぶとされています。

こうした現象は、現代ではアルゴリズム型業務（機械的な労働）よりもヒューリスティック型業務（知的労働）が増えたということと関連しています。20世紀はアルゴリズム型業務が多くを占めていましたが、機械化、コンピューター化が進展することでヒューリスティック型業務が増えてきました。2005年に行われたマッキンゼーの調査によると、新たに創られる雇用のうち、アルゴリズム型業務の占める割合は30%に過ぎず、70%の仕事はヒューリスティック型業務であることが分かりました。

報酬と罰によって統制される「外発的動機付け」は、アルゴリズム型業務では有効でしたが、ヒューリスティック型業務ではマイナスに作用してしまう可能性が高いことが知られています。ヒューリスティック型業務が多くを占める状況で、従来の「外発的動機付け」による統制を行うケースが多いことが「仕事に積極的に参加している」社員数の低下を招いているのでしょう。そこで知的好奇心や関心からもたらされる「内発的動機付け」を促すために、褒めることが有効になります。

心理学者マルシャル・ロサダの組織業績研究結果では、ビジネス・チームが成功するにはメンバー間のポジティブな相互作用が、ネガティブな相互作用に対して最低でも2.9倍必要であるとされています。この境界数値は「ロサダライン」と呼ばれていますが、理想的な比率としては6倍だとされています。つまりソーシャル・メディアを通じてお互いに褒め合う状況を作り出すことが生産性向上に非常に有効に作用するという事なのです。

日本企業のサービス・レベルは高いとされていますが、その要因はロサダラインとは逆で、滅私奉公型の労働で

実現されているケースが多いのが現状ではないでしょうか。この状況を変えていかないと、これからの時代にはそぐわなくなっていくでしょう。スポーツの世界はすでに変わっていますね。スポーツに限らず、自分が楽しいことをモチベーションとするなど、内発的動機付けを大切にす風潮は一般化してきています。ビジネスにおいてもこのように社員と顧客の双方を幸せにするような取り組みが求められています。

そのような企業文化を醸成するためには、インサイドアウトで変革を遂行する必要があります（図2）。正反対の例となるアウトサイドインでは、まず株価向上のための利益至上主義を最終目標として打ち出します。そこでは生活者は搾取対象となり、企業の活動は最も効率的に利益を生む仕組みの下で行われます。そして個人成果主義を徹底し中心に据えた利益に向かってまい進します（図3）。利益を最優先し過ぎると、生活者から反感を買い、かえって企業の寿命を縮めることにもなりかねません。

これからの時代はインサイドアウト型を実践する必要がありますでしょう。ブランドの哲学として全社員が使命や価値

観を共有し、企業を自律的に協働できる場とします。そこで社会との共通価値を創造し、最高の顧客体験を提供するというモデルがインサイドアウトです。このモデルでは結果として事業成果がもたらされることでしょう。そしてこのモデルを実現するためにはソーシャル・メディアによるプラットフォームを活用することが重要になるのです。

シェアの文化が浸透したからこそ 求められる社内ソーシャル・メディア

—— 今後ソーシャル・メディアを取り巻く状況はどのように展開していくと予想されますか。

齊藤氏：世界のインターネット・ユーザーは約23億人といわれ、そこからFacebookを規制している中国を除くと約18億人になります。Facebookのアクティブ・ユーザーは10億人を超えたので、世界の約60%はFacebookでつながっているといえます。このように現在は世界の人々はソーシャル・メディアによりつながっているといえます。

こうした状況を踏まえると社内ソーシャル・メディアの導入は今後、より促進されていくでしょう。これだけソーシャル・メディアのユーザーが増えると、社内にソーシャル・メディアがない状況の方が不自然といえるのではないのでしょうか。ソーシャル・メディアが十分に普及していないところは人々にシェアの文化が浸透していませんでしたが、現在ではさまざまなソーシャル・メディアを活用することでシェアのメリットに気が付いてきました。Facebookでは1人当たりにはシェアされる情報量が毎年倍増していることから、そうした傾向は間違いのないでしょう。このようにシェアの文化が根付いた後は、社内ソーシャル・メディアの活用も自然に広まると思います。

社内ソーシャルの活用が促進されれば、先述のインサイドアウト型のモデルを実践することにつながり、オープン化が促進されます。そこでは企業の内面と外面が一致し、「生活者が開示すべきと考えている情報」が公開されることにより、企業は社員や生活者からより愛される存在となります。こうしたことを勘案すると、企業がソーシャル・メディアをいかに活用してソーシャルシフトを実現するかが、今後のビジネスの成功を左右する非常に重要な要素となっていくでしょう。

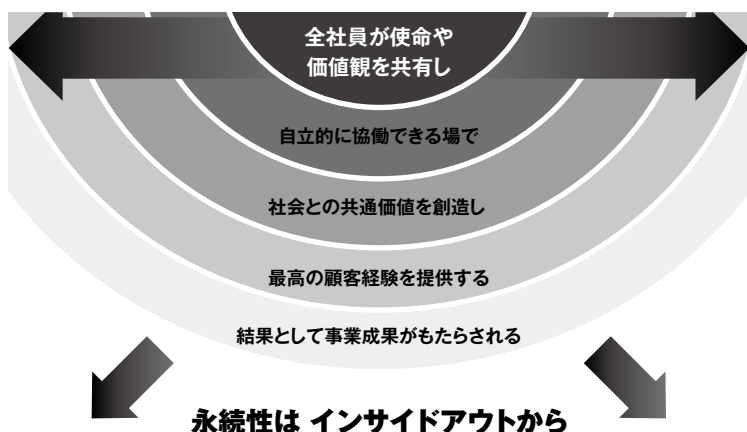


図2. インサイドアウトによる価値創造イノベーション

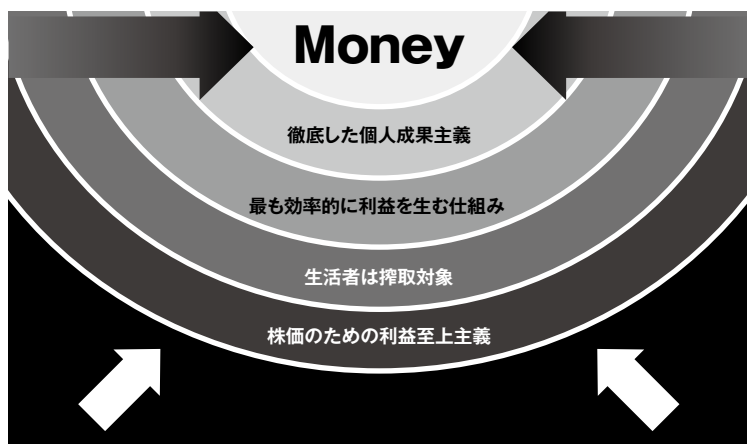


図3. アウトサイドイン・モデル