

IBMのソーシャル・メディア活用

—企業におけるソーシャル・メディア活用とそのガイドライン—

最近、ソーシャル・メディアの利用に関するガイドラインを作成したいという相談をお客様から多数いただきます。重要なのは、ガイドライン構築前に企業としての利用目的を明確にし、社員にどのように参加させ、それによってどのような効果を期待するか、社会に対してどのようなスタンスで臨むかなどを考慮しながらポリシーを策定することです。ポリシーが確定したら、それに準ずるガイドラインと社員への啓蒙プロセスを策定します。

本稿では、日本 IBM において組織または社員がソーシャル・メディアを活用するに当たり、どのようにガイドラインを策定・運用しているか、どのような背景で利用を促進しているかなどについて、今後の展望を併せて紹介します。

日本アイ・ビー・エム株式会社
ワークフォース・イネーブルメント&デジタル
主任広報スペシャリスト

栗原 進

Susumu Kurihara



【プロフィール】

1992年、日本 IBM に入社。システムズ・エンジニアとして損保、都銀、信託銀行と金融のお客様のシステムを担当。2000年に社内人材公募で広報部門に異動する。社内広報でインターネットの再構築にかかわり、その後 PR を経て、再びインターネットの再構築のため社内広報に戻り、現在は、ソーシャル・メディア活用の担当として社内外の啓蒙活動および日本 IBM のソーシャル・メディア・アカウントの運営も行っている。

■ ソーシャル・メディア活用の背景と目的

IBM は、企業と個人の両方の観点からソーシャル・メディアを活用してコミュニケーションを行うことを奨励しています。その背景には、大きく2つの要因があります。1つ目は、2005年のPC事業売却に象徴されるようにコンシューマー製品から撤退し完全にB to B企業になったこと、2つ目は、お客様のインターネットによる情報入手方法が変化したことです。

完全なB to B企業になったことで、消費者との直接の接点となる製品がなくなりました。普段、ビジネスで経営やシステムに携わる方にはIBMのことを知っていただけていますが、PC製品のように新製品のサイクルが短い製品がなくなり、修正や更新ファイルを入手するために頻繁にIBMのホームページを訪れてIBMの関連情報に触れる機会がなくなったことで、一般の方や学生の方にとってはIBMが何をしている会社なのかが分りにくくなりました。

また、PC事業から撤退した2005年ごろからお客様の情報入手の仕方も変わってきました。その大きな変化を生み出したのは、検索サイトやソーシャル・メディアの台頭です。企業のホームページを訪れ、そこから関連情報を探すという方法から、検索サイトでのキーワード検索で直接関連するページにアクセスすることが主流となりました。さらにFacebookなどのSNSの普及に伴い、自分とつながっている知人からの口コミが情報ソースとなるケースが非常に増えてきています。

企業のホームページに情報を掲載し、お客様の訪問をじっと待っているだけでは情報は広まらない時代となったのです。

次に、IBMがソーシャル・メディアを率先して利用する目的を考えてみましょう。ソーシャル・メディアの最も大きな特徴は、オープンな場での双方向コミュニケーションができることです。これまでの情報伝達手法では、Webサイトのアクセス数などを確認することで閲覧されたかどうかは分かりますが、お客様の反応までは分かりません。ソーシャル・メディアを利用すればお客様の反応を知るこ

とができ、またその反応を多くの人と共有し、次なるコミュニケーションへと発展させることができます。お客様の声聞き、その声に応えることができればビジネスへつながることも考えられ、このコミュニケーションが地域や場所を超えグローバルに広がることも期待できます。

IBMは、現在 Smarter Planet というコーポレート・ビジョンを基に、IT で地球を賢くする取り組みを推進しており、世界中の多くの社員が先進的なプロジェクトに参画しています。そして社員一人一人がその経験から培った知見を持っています。これまで、企業からの情報発信はプレスリリースなどの会社としての正式発表が主流でしたが、現在は社員一人一人が情報の発信者です。自己の持つ有益な情報をソーシャル・メディア上で公表することで、世界中の誰かの役に立つかもしれません。社会に役立つ有益な情報の提供者が IBM 社員であれば、結果的に IBM の企業ブランドの向上にもつながり、IBM 社員が発した情報への反応として、新しい知見をお客様からいただくことも可能です。それが次のビジネスのヒントとなり、Smarter Planet を実現し、地球や社会の発展に貢献できるのです。IBM は、創業時から社会に役立てる「企業市民」でありたいという思いがありました。社員一人一人のソーシャル・メディアの活動でもそうありたいと願っているのです。

ガイドラインの順守

IBM ではソーシャル・メディアの利用を社員に奨励しており、実施に当たっては表 1 のように 3 つの明確なガイドラインを定めています。

企業名や事業部・製品名のアカウントで実施する場合と個人名と企業名を明かして実施する場合の 2 つに大

表1. ソーシャル・メディア・ガイドライン

	企業・組織のアカウント	個人のアカウント
ソーシャル・メディアのアカウント・タイプの例	IBM_JAPAN、IBM_Software など	栗原進 + 日本 IBM
順守すべき倫理規定のガイドライン	BCG	BCG
ソーシャル・メディアに特化したガイドライン	SCG SBG + 利用申請	SCG
情報共有・研修	社内 SNS・研修	社内 SNS・研修

BCG: ビジネス・コンダクト・ガイドライン

SBG: ソーシャル・ブランド・ガイドライン

SCG: ソーシャル・コンピューティング・ガイドライン

別してガイドラインを制定しています。そのどちらにおいても非常に重要なのが、ビジネス・コンダクト・ガイドライン (Business Conduct Guidelines: 以下、BCG) です。BCG は、社員一人一人が順守すべき行動基準・倫理規定で、全世界の IBM 社員共通のガイドラインです。新卒・中途を問わず入社後の最初の研修で教育され、その後も毎年年初に熟読し、オンライン研修とテストを受け、署名に準ずる承認プロセスを実施します。社員は、このガイドラインの順守を承認することでその年も IBM 社員として働くことができ、ガイドラインから逸脱した行動をとった場合は解雇されることもあります。

この BCG を理解した上で、さらに個人としてソーシャル・メディアを利用する場合には、ソーシャル・コンピューティング・ガイドライン (Social Computing Guidelines: 以下、SCG)、組織として実施する場合は、それに加えてソーシャル・ブランド・ガイドライン (Social Brand Guidelines: 以下、SBG) の順守が必要となります [1] [2]。

SBG は、ネーミング・ルールや企業ロゴの利用申請プロセスなど社内向けのガイドラインなので、ここでは説明を割愛し、個人として順守すべきガイドである SCG について解説します。ガイドラインのエッセンスである、エグゼクティブ・サマリーは以下の通りとなっています。

1. IBM のビジネス・コンダクト・ガイドラインを熟知し、それに従いましょう。
2. IBMer はブログ、ソーシャル・メディアまたはその他のユーザー参加型メディアにおいて、自分が掲載した内容に個人的に責任を持ちます。あなたが書いたものが長期間公開されることになることに留意し、自身のプライバシー保護に努めるとともに、ルールを守ってサービスを利用してください。
3. IBM や IBM に関連した事柄 (製品やサービスなど) について書く際には、身元 (氏名、必要に応じて IBM での職務) を明らかにしてください。人称は一人称を使います。書かれたことは、自分の個人的見解であり IBM の意見を代弁するものではないことを明確にしてください。
4. IBM での自身の仕事や IBM に関する話題でブログを公開したりコメントを掲載したりする際には、次のような免責文を入れてください。「このサイトの掲載内容はわたし自身の見解であり、必ずしも IBM の立場、戦略、意見を代表するものではありません」
5. 著作権とその公正使用、および財務情報公開に関

する法律を順守してください。

6. IBM および他社の機密情報やその他の専有情報の提供や、IBM の業績またはその他の機密情報を公的に発言することは禁止します。
7. 承認を得ずにお客様、パートナー、サプライヤーを引き合いに出したり、言及したりしてはいけません。また言及する場合においては、ソースへのリンクを張ってください。憶測を呼び、その結果お客様を困惑させる、あるいは損害を生じさせるような情報を公表してはなりません。
8. 読者に敬意を払いましょう。人種に関連した中傷や特定の個人への侮辱、わいせつな内容、または IBM の職場では許されないような行為などは禁止します。また、他者のプライバシーや、政治・宗教など異論が出たり扇動的になったりする可能性のある話題については、十分に配慮してください。
9. オンライン・ソーシャル・ネットワーク参加に当たって、IBM の社員としての自覚を持ってください。IBM 社員を名乗る場合は、自分、同僚、およびお客様について記載した内容が誤解されないようなプロフィールや記載内容にしてください。
10. けんかを仕掛けてはいけません。自分の間違いがあればいち早く訂正しましょう。
11. 価値を付加するよう心掛けてください。値打ちのある情報と見識を提供しましょう。IBM のブランド価値は社員により示されること、そして皆さんが公表する内容は IBM のブランド価値を左右するものであることを忘れないようにしましょう。
12. 許可なく IBM のロゴや商標を使うことは禁止します。

筆頭に掲げられているのは、BCG を順守することで、社会人として倫理的に正しく行動することが第一に求められます。

ほかに特徴的なものを幾つか紹介します。まずは、「一人称で語る」ということです。ソーシャル・メディアは、個人の意見を語る場ですので、「わたしは・・・」などと一人称で発言します。また、IBM に関して現在の職場・職種にて知り得た内容について言及する場合は、「必ず氏名と社名（場合によっては所属部署名）」を明示して責任ある発言をし、ソーシャル・メディアのプロフィール欄や発言内容によっては、その発言内に明示的に「個人の意見であって、会社を代表するものではありません」と免責文を付ける必要があります。会社としては、個人

の意見を尊重しています。それをお客様やネット・ユーザーの方々にもご理解いただけるようガイドラインを全文、ホームページにて公開しているのです。

やってはいけないことは、社外秘の開示、許可を受けていないお客様関連情報の開示、他社・他者の誹謗中傷、著作権侵害です。これらはどれも BCG にも記載があり、違反すると罰則が適用されます。逆に言えば、このガイドラインを順守していれば、会社や上司の承認がなくても、IBM 社員はソーシャル・メディア上で自由にコミュニケーションできるということです。IBM はきちんとしたガバナンスの下での自由なコミュニケーションを社員に奨励しています。

■ ブランディングからマーケティングへ

ソーシャル・メディアを利用し始めた当初は、ブランディングが主目的でした。コンシューマー製品がなくなり、お客様との接点が減った穴をソーシャル・メディアのコミュニケーションで埋める、IT が社会のインフラとして貢献している事例を届けるなど、企業ブランドの向上に重きを置いていました。

事実、IBM が社員個人の意見を尊重し、社員によるソーシャル・ネットワークを通じたお客様との自由な直接意見交換を認めていることが「IBM は、社員を信頼している会社」ということになり、また社員一人一人が会社の情報を全世界に配信する伝道者となることで、「有益な情報を発信している人がいる、それが IBM 社員だ」と企業イメージを向上させることに役立っていました。情報には、会社がトップダウンで発信するものと、社員が個人として発信するものがあり、そのどちらも重要だということです。

次のステップとして、ブランディングからマーケティングへと活動の軸が移っていくものと思われます。

IBM が2年ごとに調査を行いレポートとして発表している「IBM Global CEO Study（以下、CEO Study）」の最新版が2012年に発行されました [3]。これは全世界1,709名のCEOに対面インタビューを行ったもので、その中に図1の調査結果がありました。

「今後3～5年で、重視する顧客接点は何ですか」という問いに対して、フェース・トゥ・フェースという対面でのコミュニケーションが現在も3～5年後もトップであることは変わりませんが、その比率は若干低下しています。それに対して急激にその存在感を増すと考えられて

いるのがソーシャル・メディアです。多くのCEOが、ソーシャル・メディアは3～5年後にはWebサイトを抜き去り対面に次ぐ2番目に重視すべき顧客接点になると考えています。

IBMでも多くのソーシャル・メディアをマーケティングに利用しています。例えば顧客の声を直接聞く「ソーシャルリスニング」です。ソーシャル・メディアから自社サイトへ誘導し、セミナーやイベントのご案内や各種有益な資料のダウンロード時にお客様情報を提供していただき後日コンタクトするなど、「ビジネス案件の発掘」に利用しています。

またイベント前のプロモーションや事後のフォローアップもソーシャル・メディアで情報を提供することでお客様への継続的なサポートを可能にしています。国土の広い米国や中国では、時差や地域格差をカバーすることができます。日本でも首都圏で行われているイベントのライブ中

継をソーシャル・メディア経由で行うなど、活用の範囲が広がっています。

日本IBMでは、これまではテレビ放映用に作成されたコマーシャル映像も、最近ではYouTubeのみで公開するケースが増加しています。インターネット上であれば放映時間に束縛されず、何度でも視聴できます。ブログやSNSなどほかのソーシャル・メディアに埋め込むこともでき、これまでなかった広がりも期待できます。映像内にメッセージを表示させ、それをクリックすることで自社サイトへ誘導し、そちらで弊社にコンタクトいただく活動も推進しています(図2)。

これまでコンタクトできなかった新たなお客様とつながるための入り口となるべく、ソーシャル・メディアのマーケティング・ツールとしての活用は今後ますます広がっていくと考えています。

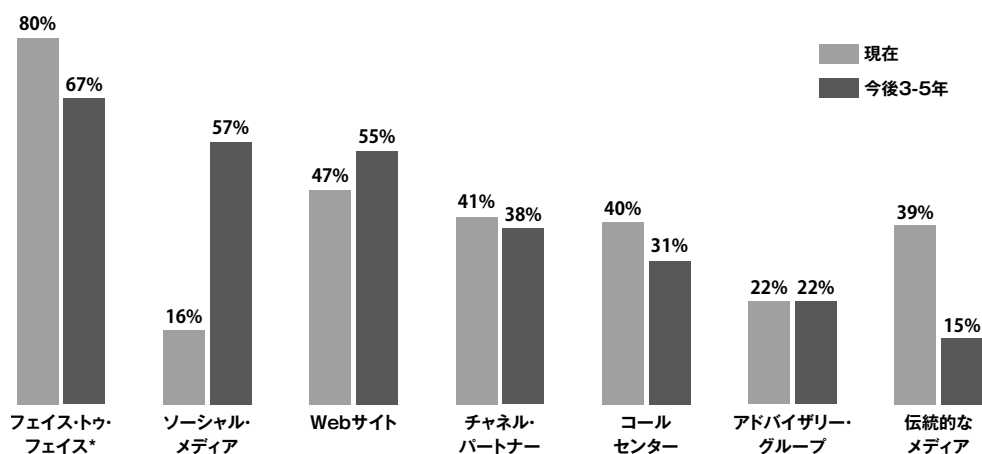


図1. 重視する顧客接点

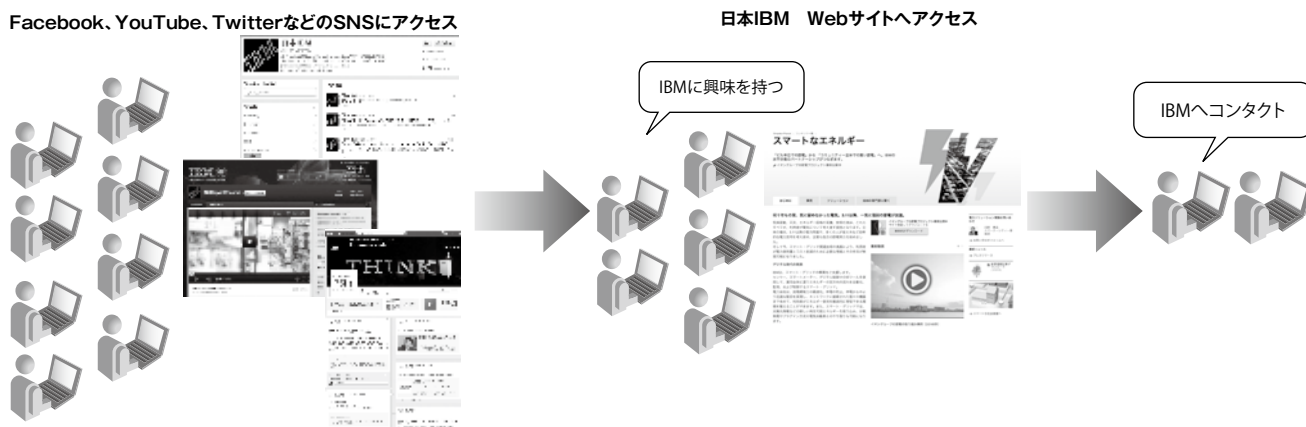


図2. マーケティング活動の新たな接点:ソーシャル・メディア

オープン性の有効活用

ソーシャル・メディアの特性として、コミュニケーションのやり取りがオープンになり、多くの人の目に触れるというものがああります。これを活用した日本 IBM の事例を2つ紹介します。

1つ目は、有事の際のソーシャル・メディア活用です。2011年3月に東日本を襲った未曾有の災害発生の際、想定していた対策だけでは機能しない面がありました。日本 IBM では、携帯電話の e-メールの返信により社員の安否を確認するプロセスがありましたが、震災発生当初は携帯電話網が利用できませんでした。しかし、会社やオフィス・ビルの状況などを連絡する手段が制限された中でも、海外にサーバーやインフラ網があったソーシャル・メディアは機能していましたので、日本 IBM では、新たな安否報告方法や会社の情報を社員に通達するために Twitter を活用しました。Twitter で伝達する情報はオープンであるため、それを見た社員が自ら広める、あるいは社員から災害対策本部へ問い合わせるといったことも可能になりました。また、社内のイントラネットにアクセスできない社員、例えば震災時、オフィスに PC を置いたまま帰宅した社員、輪番停電の影響で自宅の PC が利用できなかった社員、イントラネットへのアクセス権がない派遣社員にも Twitter で情報を提供することができました。米国でも、2012年10月に東海岸を襲ったハリケーンに対する情報提供にも、Facebook などのソーシャル・メディアが利用されました。

東日本大震災以降、日本 IBM ではソーシャル・メディアに、有事の際の情報提供ツールとして既存システムの機能を補完する役割を持たせ、2011年秋にはソーシャル・メディアを取り入れた防災訓練も実施しました。

この災害時の社員と会社のコミュニケーション方法の事例は、「社員のことを考えた対応」「災害時のソーシャル・メディア活用の好事例」などのコメントを社外の方から多数いただきました。

もう1つの事例は、CEO によるソーシャル・メディアの活用です。2011年1月にジニー・ロメッティーが IBM の新 CEO に就任しました。従来は、数十万人いる全社員にあてて就任の抱負や今後の戦略などのメッセージが e-メールで配信されていました。しかしジニーは、e-メールではなく、イントラネットの自己のブログに就任あいさつの動画を掲載しました。

社員は、動画で CEO の生のメッセージを聞くことがで

き、さらにそのブログに感想や反応を自由に書きこむことができました。そこには、メッセージへの賛同や自分も頑張るといふ決意、戦略・施策実現のためのアイデアが書かれました。これまでの e-メールのコミュニケーションでは CEO に直接 e-メールで返信する社員は多くなかったでしょうし、仮に返信したとしてもその社員と CEO だけの情報になってしまいます。やり取りがオープンになることで、それを読んだ別の社員の新たな決意やアイデアの書き込みにつながり、また書き込まないまでも自分と同じ同僚の意見に協調し、社員のモチベーションを上げることに貢献できます。ソーシャル・メディアの活用は、CEO のメッセージを多くの社員に伝えるだけでなく、受け取った社員の理解促進につながり、またその理解と思いがさらに多くの社員に共有されるという社内広報の新しいストラテジーとしても活用できました。

啓蒙と体制

IBM では、社員のソーシャル・メディア活用を奨励していますが、何か起きた際に対応する体制は整えておく必要があります。コンシューマー製品を持つ B to C 企業と違って、IBM のような B to B 企業では、ソーシャル・メディアの専門部隊を持つことが難しいケースがあります。IBM でもソーシャル・メディア利用に関するガイドラインやデジタル戦略を策定する部署はありますが、実際にソーシャル・メディアを利用し情報を発信するのは各部門の担当者であり、また仕事とは直接関係ない社員の個人活動である場合があります。ただ、どちらにしても何か問題があった場合、社名が特定されれば企業に苦情が寄せられ、時に会社としての対応が求められます。

IBM では、社内 SNS を活用したコミュニティーが数多く存在し、部署や部門、地域（時には国境）を越えて多くの社員がつながっています。ソーシャル・メディアに関する社内コミュニティーでは、法務部門とプライバシー部門の社員に相談窓口として参加してもらい、各部門のソーシャル・メディアの運用を担当している社員が時には実際に集まって情報交換や社内外の成功・炎上事例を学ぶ場を設けています。ソーシャル・メディアに投稿された内容のモニタリングは行っていないが、こうしたコミュニティー・メンバーの情報共有から、各部門が開催しているソーシャル・メディアに関するセミナーやイベント、他社動向などの有益な情報や炎上リスクもタイムリー

に入手できます。

また IBM では、ソーシャル・メディアのコミュニティーを中心に開催される研修（参加は任意）、全社員必須のオンライン研修、新入社員参加必須の基礎研修内での啓蒙などの教育カリキュラムも複数用意しています。

ソーシャル・メディアは、情報が迅速に広がっていくメリットがありますが、悪いニュースも同様に拡散します。企業としては、会社および社員を守るためのガイドラインと有事の際の企業ポリシーを策定しておくことが重要です。CEO Study の調査結果が明示しているように、ソーシャル・メディアは今後不可欠なコミュニケーション・ツールになっていくことが予想されていますが、企業として利用しない、というのも 1 つのポリシーです。重要なのは、会社としてのスタンスとポリシーを社内に徹底させることです。

ビジネス・ユーザーや消費者、就職を希望する学生など、企業にかかわる多くの方のソーシャル・メディアの利用は今後増えていくでしょう。企業としてソーシャル・メディアに対する上手で有効な付き合い方を速やかに準備しておく必要があります。

健全なコミュニケーションの醸成

「ソーシャル・メディアで炎上しないため、また有効なコミュニケーションを図るためにどうすればいいですか?」というご質問をよくいただきます。その際、「企業のガイドラインを順守し、かつ自分なりの『クレド（信条）』を作ることと、炎上しない健全なコミュニケーションのために、自分はどうのようにソーシャル・メディアに接し、活用するかを考え明文化しておくことが重要」と回答しています。

例えば、下記は、わたし個人の「クレド」です。

1. 会社を守る
2. プライバシーを守る（自分も、他人も）
3. 議論をしない（相手を論破しても無益なだけ）
4. 模範になる
5. 誤りを認める
6. 相手のあら探しをしない
7. 良いところを探して褒める
8. 礼儀正しく

自分のプライバシーだけでなく、他人のプライバシーを守ることも大切です。他人のプライバシーを侵害すると回

りまわって自分に跳ね返ってきます。また、無益な議論は避けた方がいいでしょう。たとえ自分が正しくて相手を論破できたとしても、公の場で恥をかかされた相手は、きっと自分のことを嫌いになるでしょう。ソーシャル・メディアにおける企業アカウントの目的は、ファンを増やすことであって、嫌いになる人を作ることはありません。

こうした「クレド」を作り、常に座右の銘として復唱する必要はありません。こうした過程を持つことで、自分の配信したメッセージや情報が見る人にどのような印象を与えるか考えることが重要です。

よく、「ソーシャル・メディアは炎上するので怖い」という声を聞きます。しかし、ソーシャル・メディアは、普段わたしたちがお客様と接する際の口頭での会話、電話、手紙、e-メールと同じコミュニケーション・ツールの 1 つです。すさまじい勢いで拡散するという特徴はありますが、炎上するのはソーシャル・メディアではなく、その人の言動や行動です。社会人としての常識ある対応をもって接することが大切です。

「人は何かを言いたい」、だからソーシャル・メディアを使うのでしょ。ですから、ソーシャル・メディアの世界には、聞き手より発言者が多いのです。そうした中、上手に聞き役に回ってみることでソーシャル・メディアにおけるコミュニケーションをさらに広げていけると考えています。

【参考文献】

- [1] IBM: IBM ビジネス・コンタクト・ガイドライン, <http://www.ibm.com/ibm/jp/about/bcg/>
- [2] IBM: IBM ソーシャル・コンピューティングのガイドライン, <http://www.ibm.com/ibm/jp/about/partner/scg.html>
- [3] IBM: Global CEO Study 2012, <http://www.ibm.com/services/jp/ceo/html/ceostudy.html>