

企業のマネジメントにおけるソーシャルメディアの活用 Corporate Use of Social Media and Its Application to Management

河合勝彦[†] 春日井直樹[‡]
Katsuhiko Kawai[†] Naoki Kasugai[‡]

[†] [‡] 名古屋市立大学 大学院経済学研究科
[†] [‡] Graduate School of Economics, Nagoya City Univ.

要旨

一般消費者のホビー用途として広まったソーシャルメディアは、コンシューマライゼーションと呼ばれる過程を経て、企業の情報システムとしても活用されている。本稿は、ソーシャルメディアを、知識管理システムおよび組織の自律分散的なマネジメント手法に活用する方法について展望する。なお、われわれは、研究者が自ら問題に関与するというアクションリサーチの手法を採用している。本稿では、まず、教育現場におけるマイクロブログの実践を報告し、次に、その実践をもとにして、企業におけるマイクロブログの活用方法について検討する。

1. はじめに

「ソーシャルメディア」は、特別な知識や技術を持たない一般の個人が、自分の意思で社会全体に情報を発信することを容易にし、さらに自分と不特定多数の人々との双方向の会話を可能にする。本稿は、このソーシャルメディアを中心とする新しい Web 技術を、企業の情報システムにおいて活用する方法について考察する。そして、ソーシャルメディアが、知識管理システムとして役立ち、さらに自律分散的なマネジメント手法に有効であることを、アクションリサーチ（参与観察）によって提示する。

なお、ソーシャルメディアの具体的なツールとしては、ブログ(blog)、マイクロブログ(micro blog)、ソーシャル・ネットワーキングシステム(SNS)、ウィキ(Wiki)などが挙げられるが[5]、本稿は、特に企業におけるマイクロブログの活用事例をとりあげる。

分析の方法としては、アクションリサーチを採用した。アクションリサーチは、研究者自らが主体的に分析対象に関わり、理論と実践を結びつけながら試行錯誤的に問題解決に取り組むものである。こうした手法は、科学的な仮説（反証可能命題）に基づいて客観的なデータを集め、その真偽を確かめるといった、伝統的なリサーチの手法とは極めて対照的である。

われわれの研究では、まず、「教育現場におけるマイクロブログ活用」のアクションリサーチをおこなった。そして、そこで得られた経験やノウハウをもとに、「企業における自律的なマイクロブログ活用」のアクションリサーチをおこなった。

本稿の構成は次の通りである。まず第2章では、マイクロブログの広まりについてまとめる。次に、第3章では、教育現場におけるマイクロブログの実践について考察を加える。第4章では、この教育現場での実践をもとにして、ある企業でおこなったマイクロブログの実践についてまとめる。第5章では、これらの実践で得たものが、企業における自律分散的なマネジメント手法として生かすことができる理由について述べる。最後にまとめをおこなう。

2. マイクロブログの広まり

自分の好きなことがらを自由に 140 文字以内で伝える、Twitter という名前の、使いやすいツールの出現により、マイクロブログの利用は圧倒的な勢いで世界に広がっている。

イントラ用（企業）マイクロブログは、インターネット上における、このマイクロブログの仕組みを、企業情報システムに転用したものである。ユーザ間のインタラクティブ性に優れたソーシャルメディアは、ホビーユースを中心に、まず一般の消費者市場において普及した。次にその有用性に着目した企業が、車輪の再発明を避けるかたちでビジネスに転用した。これを「コンシューマライゼーション」と呼ぶ。

企業がマイクロブログに注目した理由は、それが既存のメールやグループウェアなどのコミュニケー

ションツールよりも、いくつかの点でコスト的に優れていたからである。まず、経済的コストの観点からこれを分析すると、世間ではTwitterが普及し、既にマイクロブログを使い慣れたユーザが多く、仕事場への導入が楽である点が優れている。次に、心理的コストの観点からこれを分析すると、マイクロブログの文字制限の仕様上、短い発言、インフォーマルな挨拶などが許容されている場合が多く、発言の敷居が低い点が優れている。また、客観的なデータによる検証は省くが、マイクロブログと従来のメールとを比べると、発言の回数の増加、返事の高数の増加、返事の迅速化などが観察されている。

さて、次章およびそれに続く第4章では、われわれによる、マイクロブログの組織（教育機関、私企業）への導入が、どのような目的でおこなわれ、そして、どのような成果をもたらしたかを、アクションリサーチの観点からまとめる。アクションリサーチの肝をもう一度まとめておく。それは、実際にやってみて理解する、仮説に基づく実践というよりも試行錯誤的な改善を目指す、というものである。

3. 教育現場における実践

本章では、「教育現場におけるマイクロブログの活用」について考察する。取り上げるのは2つのケースである。1つ目は、「講義の感想のつぶやきと自発的参加」、そして、2つ目は、「アイデアのつぶやきとクラウドソーシング」、である。なお、これらのケースは、2010年度および2011年度における、筆者（河合）の2つの講義（経営情報学、情報処理論）でおこなった実践を簡略にまとめたものである。

3.1. 講義の感想のつぶやきと自発的参加

背景と目的

筆者がマイクロブログを講義の感想提出に使った理由は以下の3つである。①受講生を講義に集中させるため。②講師が受講生の理解の度合いを把握するため。③講師が講義に対する客観的評価を得て、教授方法を改善するため。

動機付けと評価

学生に頻繁につぶやいてもらうためには、その動機付けが大切である。よって評価は「つぶやきの回数」および「他の発言に対するリプライ数」を数量的に評価した。

回数のみを評価の対象として、内容については評価の対象としなかった。これは、利用したマイクロブログが匿名ではないので、社交辞令的な発言のみに終始することを懸念してのことである。

成果

この試みの成果は、次の通りである。①挙手を求めるかたちでの質問はほぼ皆無であったが、つぶやきは気軽かつ活発に投稿された。②受講生の理解の度合いを、講義の途中にも確かめることができた。③受講生の講義後のつぶやきを、次回講義の改善に利用することができた。④受講生は、特に他の受講生のつぶやきに楽しさを感じ、前向きな学習態度が促進された。

課題と展望

受講生は、手を動かしながら講義に参加する時間が増加し、集中力が途切れたりすることが少なくなった。なお、受講生は、目の前にある演習用パソコンを利用するため、つぶやきがやりやすかったが、普通の講義室でおこなうことは困難だろう。近い将来、スマートフォンや小型タブレット端末といったモバイル機器を利用することが可能になれば、同様なことが通常の講義でも可能になるだろう。

3.2. アイディアのつぶやきとクラウドソーシング

背景と目的

地元企業とタイアップして、学生に、ある事業計画のアイデアをださせる。それらのアイデアをもとに、仮想市場で売買されるアイデア証券を作成する[1]。

動機付けと評価

先の実践と同じく、意見のバイアスを防ぎながら、参加者のつぶやきを促進するためには、何らかの動機付けが必要である。そのために講師は、事業計画の背景を詳しく説明した。すなわち、問題への興味・関心をひくためである。評価の対象としては、発言の回数、リプライ、そして他の参加者からの高

評価（お気に入り）を選択した。

成果

この試みの成果は次の通りである。①他の参加者と即時に交流できるため楽しみが増し、受講者の問題に対する興味が高まった。②アイデアの優劣を自己判断せず、積極的に参加することが奨励されたため、受講者の主体的な取り組みが増し、自分で考えるという探求心の向上が見られた。

課題と展望

このようなクラウドソーシングは、多数のアイデアを集めたり、斬新なアイデアを創出したりすることには非常に有効である。しかしながら、課題とする問題の領域が身近でない場合、夢ばかりが大きく、実現可能性が低いアイデアが多くでてしまう恐れがある。

4. 企業における実践

本章では、筆者（春日井）がコンサルタントとして関わった、ある地方の中堅商社（以後N社）における「マイクロブログの自律的な活用」を目指した、システム導入案件についての考察をおこなう。

4.1. 商社におけるマイクロブログの導入

背景と目的

従来組織への危機感 社員間のスケジュール共有、営業日報、得意先の案件情報共有などを目的とした汎用グループウェアソフト、および社内公式インフォメーションや個人アナウンスを目的としたブログシステム、これら従前の社内情報システムは、いずれも集中的（トップダウン式）な意思決定にもとづいて導入されたものであり、強制的な運用や、一部社員による、ごくわずかな情報の有効活用が見られる程度であった。経営トップは、これらの現状に危機感を抱かざるを得ない状態だった。

個々のモチベーションを高め、自発性を有する組織力の醸成 経営陣が、組織のプロセス・イノベーションを促進するツールとして、マイクロブログを採用した理由は、以下の3つである。①社員の自発的行動を促し、社内外の変化に迅速に対応できる組織を形成していくため。②個々の社員の協業へのモチベーションを高め、組織連携の強化に役立たせるため。③社員全員に対して、新たな発想や創発的なアイデアを期待し、それらを今後のビジネスに活かすため。

新たな挑戦 N社に限らず、企業を取り巻く環境は混迷を極め、先行きが不透明な時代である。だからと言って、足踏みするわけにはいかない。ひとたび、成長に対する取り組みを止めてしまえば、後は競合に追い越されるか、事業規模の縮小あるのみだからだ。その一方、社内に目を向ければ、顧客の多様な価値観への対応や、新たな価値創出に向けてのアイデアが必要とされ、既存事業の体制の見直しに躍起になっているのが現状だ。このような状況の中、N社は現状を打破し、新たな成長を目指すべく、その突破口として選択したのが、知識管理システムとしてのマイクロブログであった。

マイクロブログによる知識管理 マイクロブログ上でのオンラインディスカッションでは、#（ハッシュタグ）による様々なカテゴリ分けや検索が可能である。この規約の理解により、N社で導入が計画されていたクラウドサービスや、新たなモバイルデバイスの最適活用などに関し、メンバー各々が独自に持っている業務知識や暗黙知が反映される形でツイートがおこなわれた。その結果、N社オリジナルなソリューションがいくつか生まれた。

成果

この試みの成果は次の通りである。①社員が独創性を発揮する「場」があることに喜びを感じ、モチベーションアップにつながった。②拠点間でインタラクティブ性・リアルタイム性が十分に活かされ、新たな知識共有基盤の一つになった。③具体的なトピックスに対し、集合知を活用したソリューションが生まれた。

課題と展望

こうしたマイクロブログを活用した知識管理は、個人が持っているノウハウ、言わば暗黙知の領域を可視化し、組織としてのナレッジ・データベース形成の効果がある。しかしながら、運用初期段階にお

いて、その方向性を示すファシリテーターの存在が欠かせないことや、これまで以上に個人がフォーカスされるため、様々な面で問題が表出化すること（時には個人に攻撃にまで及ぶことがある）などを理解する必要がある。

5. 知識管理そして自律分散的なマネジメントへ

Andrew P. McAfee[2]は、Web 2.0 と呼ばれる新しい Web 技術が、企業情報システム、特に知識管理システムとして受容・導入されていく過程を観察し、それを Enterprise 2.0 と名付けた。Enterprise 2.0 の概念は、企業における暗黙知を可視化するもの、および創発的なアイデアの生成を助けるもの、として大きな注目を浴びた。

さて、2006 年当時に McAfee の観察の対象であったブログやウィキに加えて、現在では、よりインタラクティブ性・リアルタイム性に優れたツール達、例えば本稿で扱っているマイクロブログ、の導入が企業において進んでいる。本研究は、このマイクロブログを組織にどう役立てるかについて考察し、それを知識管理のみならず、人々の自発的な行動を促進ツールとして活用できることを確認した。具体的には、教育現場における実践において、ソーシャルメディアを、知識管理システムというよりも、むしろ受講生の自発性を促進するツールとして活用した。同様に、企業における実践において、ソーシャルメディアを、知識管理システムとしてのみならず、ワーカー達の自発性をマネジメントするツールとして活用した。

大規模な企業は、とりわけ規模の経済の利益、および命令階層における情報伝達の効率性の発揮により、組織としての比較優位を示すことができる。経済が右肩上がりに成長し、人々の価値観が安定した時代ならば、その強みを継続させることは可能だろう。よって、安定した時代に、確固とした企業ビジョンを持つ経営陣が、トップダウンの意思決定をおこなうという環境ならば、とりたててソーシャルメディアの活用は必要ないかもしれない。

しかしながら現代は、人々がより多様な価値観を持ち、経済の先行きも不透明である。そういった時代には、従来の慣習にとらわれない組織革新およびイノベーションの手法が必要である。幸いなことに、ソーシャルメディアを牽引とした情報の伝達コストの劇的な低下は、現場のナレッジワーカーの柔軟かつ即応的な行動を可能にし、その新しい組織と労働のかたちを実現しようとしている[3][4]。

6. まとめ

本稿は、ソーシャルメディアの企業組織における活用方法について考察を加えた。教育現場におけるマイクロブログの実践。その知見を生かした企業での実践。この2つのアクションリサーチにより、ソーシャルメディアが、企業のマネジメント手法に大きな自由度と可能性を与えることを理解した。今後の課題として、企業を対象としたアクションリサーチをより多方面で進め、その効果についての検討をおこないたい。特に、企業内市場メカニズム（予測市場など）を利用した意思決定の分散化が、今後の有望なマネジメント方法たり得るかどうかを、より実践的に検討したい[1]。

参考文献

- [1] 河合勝彦, 予測市場と組織の意思決定第, 第6回情報システム学会全国大会発表論文, 2010.
- [2] McAfee, Andrew, P., "Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration", *MIT Sloan Management Review*, 2006, Vol.47 No 3, pp.21-28.
- [3] Malone, Thomas W., *The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style and Your Life*, Harvard Business Press, 2004.
- [4] Malone, Thomas W., Robert J. Laubacher, and Tammy Johns, "The Age of Hyperspecialization," *Harvard Business Review*, July-August 2011, pp.1-11.
- [5] Parameswaran, Manoj and Andrew B. Whinston, "Social Computing: An Overview," *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 19, 2007, pp.762-780.