

社内SNSの企業組織に及ぼす影響
～日米大手通信会社二社の比較～

Some Effects Given to Corporate Organizations by Applying the In-house SNS
~ A Comparative Study of Two Cases Between Japanese and US Major Electronic
Communication Companies ~

2008年 9月

遠藤	信吉	Nobukichi Endoh
金	建河	Geonha Kim
勝間	豊	Yutaka Katsuma

社内SNSの企業組織に及ぼす影響
～日米大手通信会社二社の比較～

Some Effects Given to Corporate Organizations by Applying the In-house SNS
～ A Comparative Study of Two Cases Between Japanese and US Major Electronic
Communication Companies ～

遠藤 信吉

Nobukichi Endoh

金 建河

Geonha Kim

勝間 豊

Yutaka Katsuma

Abstract

There is a trend we have seen recently that the in-house SNS has been applied into corporate organizations. By means of comparing two cases of the in-house SNS, having been introduced into the advanced companies located both in Japan and the U.S., we study where the differences in the way of its activation come from and what kind of effects are given to the organizations. This study includes “users’ appraisals”, “the merits and demerits for the organizations”, and “the biggest possible problems foreseen” with the in-house SNS.

1. 研究目的・研究構成

本稿の目的は、新しく台頭したSNSが企業組織にどのような影響を与えるかを考察することである。最近、社内SNSを企業組織内に取り込もうという動きが見られる。日米の先端的な二企業におけるSNSの活用事例を対比しながら、その差がどこから生じ、それが組織にどのような影響をもたらすかを考察してみよう。

2008年3月24日 受理

続いて、社内SNSに対するユーザの評価や、組織に及ぼすメリット・デメリット、考えられる最大の問題点について考えてみる。事例企業から提供された資料とインタビューに基づき検証を試みる。

SNSのハード面について、いくつかの問題点についても考察する。最も大きな問題は、基幹情報システムの専門部署による管理と社内SNSの管理との係わり合いである。高いセキュリティを保ちながらシステム管理者とCIOの役割分離、それを実現するための情報システムの技術について検討する。

2. 研究背景

1924年にウェスタン・エレクトリックのホーソン工場においてレスリスバーガーとエルトン・メイヨーによって行われた実験で、組織内非公式集団が業務効率性に大いに関係していることが突き止められた。これは生産現場で行われた調査であるが、IT時代の現在においてオフィス現場で広まりつつある社内SNSという非公式組織も企業活動に重大な影響を及ぼすことが考えられる。日米のA、B二社を代表サンプルとして分析してみる。

取り扱う事業は、A社（日本企業）がサービス業主体であるのに対して、B社（米国企業）は製品販売主体の企業である。が、どちらも通信事業の日米最先端企業であるところに共通項がある。ここでA社とB社が事例対象企業として取り上げられたのは、A社がその有用性を認識して、ボランティアベースではあるが社内にSNSを立ち上げ運用を始めた数少ない日本企業であるのに対して、すでに十数年前からインターネット経由のSNSの有用性に気付いて、それを自社のコアコンピタンスにまで高めたB社の先行事例とを対比するためである（注1）。

2.1 日本のA社

A社は、システムインテグレーション事業をメインにして、ネットワークシステムサービス事業とシステム保守・運用事業などを手掛けている（注2）。2005年頃より社内の有志が集まり、社内SNSを立ち上げた。今や社員の70%が各自のアカウントを登録している。運営は社員のボランティア活動に任されているが、会社経営陣の理解も得て順調に規模を拡大している。社内SNS構築の目的は、大企業にありがちなセクショナリズムを排し、コミュニティー・メンバー間のネットワークを拡げて業務やメンバー個人に役立つ情報の共有を計ることである。実現したいと思う願望は、「社員ひとりひとりが役割を越えて主体的に助け合う文化」や「強制せずとも情報が流通する環境が自然に醸成される会社」である。そのためには、『意識の壁』、『情報の壁』、『組織の壁』を打ち破ることが必要となる（注3）。

A社のSNSには、日記、コミュニティー、相互リンク、友人紹介などの機能と共に、Q&A機能などが盛り込まれている。参加は紹介と自己申告でなされる。コミュニティーは实名制

を採用している。SNSの運営、維持管理は社内ボランティアが勤務時間外に行っている。運営管理者は裏方に徹して、メンバーの交通整理をするだけで最小限のルールのみを定める。メンバー間の自発的発想やあそび心などを重視する。

2.2 アメリカのB社

すでに1990年頃から、インターネットを通じたコミュニティーがビジネスに有益な道具になることを察知し、これにいち早く取り組んだ先駆的な企業がB社である。通信に使用されるルーターやスイッチなどの製品販売をメインとし、それに関するサポートサービスを主な収益源としている(注4)。自社の製品やサービスが先端的であるばかりではなく、インターネットを介したコミュニティーをいち早くビジネスに取り入れたビジネスモデル自体が世界に先鞭をつけた好例としてよく取り上げられている。B社では、顧客のクレームに対処するための手段のひとつとしてSNSが構築された。自社製品に対する毎週5,000件にのぼる技術的質問を顧客から受けていた。これに対して社内サポート体制が追いつかず、その解決法として自社が訓練し認定した顧客をサポート要員として互いに助けあうための手段として社内SNS体制を構築した。顧客サポートはウェブサイト上のオープンフォーラムにおいて行われ、そのQ&Aは自社の技術情報データベースに毎週蓄積されていく。

そこでは、「注文状況」、「価格リスト」、「製品構成」、「注文プロセス」に関する最新情報も、顧客が自由に得られるようにした。このウェブサイトが、『コマース・エージェント』としてB社のオンライン業務プロセスの中核となった。顧客や提携先は、これをそれぞれの取引相手が使用している社内のシステムと直接統合できるようにして、Eコマースとしての利便性は一段と高まった。

B社は、顧客サポートのために始めたコミュニティー体制の充実を、Eコマースとうまく結びつけて、自社のビジネス拡大に成功している。顧客のほとんどが、コミュニティーを通じてB社の経営陣とも意見交換できるようにもなっている。B社は、顧客を業種別、職種別、関心別に分類し、コミュニティーを細分化していく。それに対応して、自社組織の役割分担をおのおののコミュニティーに適合させる。B社は、コミュニティーにターゲットを置いた販売戦略を創造する。顧客の要望に応じて、B社技術サポート・グループは必要な人材を、社内のみならず、社外サードパーティの技術者からも探し出して、設計作業をインターネット上の電子ホワイトボードで、顧客も交えてコラボレーションにより進めていく(注5)。SNSへの参加は関係する従業員すべてが対象となる。

2.3 A社とB社のビジョンとミッション

A社のビジョンは、次の3つの宣言で表明されている。①「グローバル・パートナーシッ

プ」宣言、②「生活者起点」宣言、③「ワークスタイル・イノベーション」宣言。これらの宣言を受けて、社員の行動規範が包括的に定められている。

また、B社のビジョンは次のような簡潔な文章で表明されている。“Changing the Way We Work, Live, Play, and Learn（働く、生活する、遊ぶ、そして学ぶ方法の変革）”である。この抽象的なビジョンをより具体的な形にした社員の行動基準を、更に詳細に定めている。

A社は、ミッションの起点を「企業活動の変革」におき、終点（ゴール）を「ITによる価値の創造」とする。対して、B社は「オープンなコミュニケーション」を起点として、「お客様の成功」を終点とする。両社のミッション達成プロセス（起点から終点まで）の差異は、両社の組織カルチャーに基づいているように見えるのが興味深い。すなわち、A社は社内向けメッセージのようであり、B社は顧客向けメッセージのようである。

1-1表 A社対B社の組織カルチャー

	日本のA社	アメリカのB社
ビジョン	3つの宣言	変革
ミッション	包括的な規範	具体的な行動基準
ミッションの起点	企業活動の変革	オープン・コミュニケーション
ミッションの終点	価値の創造	お客様の成功
組織構造	事業部制組織	マトリクス組織

3. 定義および仮説設定

3.1 社内SNSの定義

社内SNSとは、SNSを企業内限定で利用したものであるが、そのSNSをひとことで説明できる言葉を見つけるのは難しい。誤りを恐れず、敢えて定義付けすると次のようになるであろうか。

3.1.1 SNSの定義

従来、企業内における情報の管理はグループウェアを中心に行われてきた。グループウェアは掲示板やフォーラム機能、メール機能を有し、組織内における情報共有を通じ業務知識の蓄積を図るためのツールとして位置付けられた。また、グループウェアはサーバへアクセスするために専用プロトコルとクライアントを必要としており、そのためユーザの囲い込みにも適したシステムであった。

一方、近年注目を浴びているSNSはさまざまな定義があるものの、グループウェアとほぼ同様な機能を有している。しかし、技術的側面から見ると、SNSは標準プロトコルとクライ

アントを使用している点がグループウェアとは大きく異なっている。その結果、SNSは特定の組織内のユーザのみにサービスを提供するためのツールから、インターネット上で多くのユーザ同士が情報の共有やコミュニケーションを図るためのツールとして活用が図られるようになった（注6）。さらに、現在のSNSは、従来のグループウェアが有していた機能に加え、チャット機能や動画や音声の共有・再生機能も統合しており、グループウェアよりもリアルタイム性を生かした情報共有を可能としているのが大きな特徴である（注7、注8）。すなわち、標準技術を基にグループウェアを拡張・再構築したシステムがSNSである。

総務省の見解では、SNSとは「新たな友人関係を広げることを目的に、参加者が互いに友人を紹介し合い、友人の関係、個人の興味・嗜好等を登録してゆく、コミュニティー型のウェブサイト」のこととしている（注9）。しかし、すでに技術進歩で必ずしもウェブを介さなくてもコミュニティーが成立している。インスタントメッセージなどを利用したチャット・ツールがその機能を急速に発展・拡張させている。従って、我々は、SNSとは「新たな友人関係を広げることを目的に、参加者が互いに友人を紹介し合い、友人の関係、個人の興味・嗜好等を登録してゆく、コミュニティー型のネットワーク・システムのこと」と定義したい。ある目標を持ち、「電子的手段によって定期的に交流している人々の集まり（電子コミュニティー）」のコミュニケーションを仲介するというように、目標を共有した人々の集まりとする見解もある（注10）。あるいは、「知人関係の交流という機能」を有する要件を強調する説も多い（注11、注12）。最狭義では、「GREE」や「mixi」のような招待制かつ実名性を重視し、クローズド・システムのみをSNSと呼ぶ場合もあるが（注13）、最広義では、自己登録が可能で実名の代わりに固有のIDなどを用い、全ての利用者にシステムをオープン化した「MySpace」や「Yahoo!360°」などをもSNSに含める場合もある（注14）。むしろ、最近ではSNSはオープン化の傾向を一層強めており、クローズド・システムは数えるほどしかない。匿名性が高く、誰でも出入り可能なネットコミュニティーは、荒らされたり信頼性が損なわれたりしやすい。そこで、制約性、拘束性、監視性を高めると、今度はコミュニティーの活気が失われるという副作用がある。実名性を重視する「mixi」でも、リアルな関係にありながらもバーチャル特性を顕在化させた人々（バーチャリアラー）の存在が「mixi」の今後の発展の鍵になるという指摘もある。彼らは、「実際に知っているかのように、知らない人を信頼することができる」という（注15）。逆に言えば、そこが、実名性SNSの限界と言えなくもない。

3.1.2 社内SNSの定義

社内SNSは、社内の組織構成員（とそのステークホルダー）をコミュニティー・メンバーとして、SNSを社内組織に応用したものである。社内SNSとは、社会的ネットワークの構築

の出来るサービスやWEBサイトの主要プラットフォームが、社内管理されているものということができるであろう。企業によって採用目的とシステム構造が異なり、さまざまな形態が見られる。また、各社のインフラ整備状況の違いも大きい。

3.2 社内SNSと組織活性化に関する論点

3.2.1 コミュニティーの論理とビジネスの論理

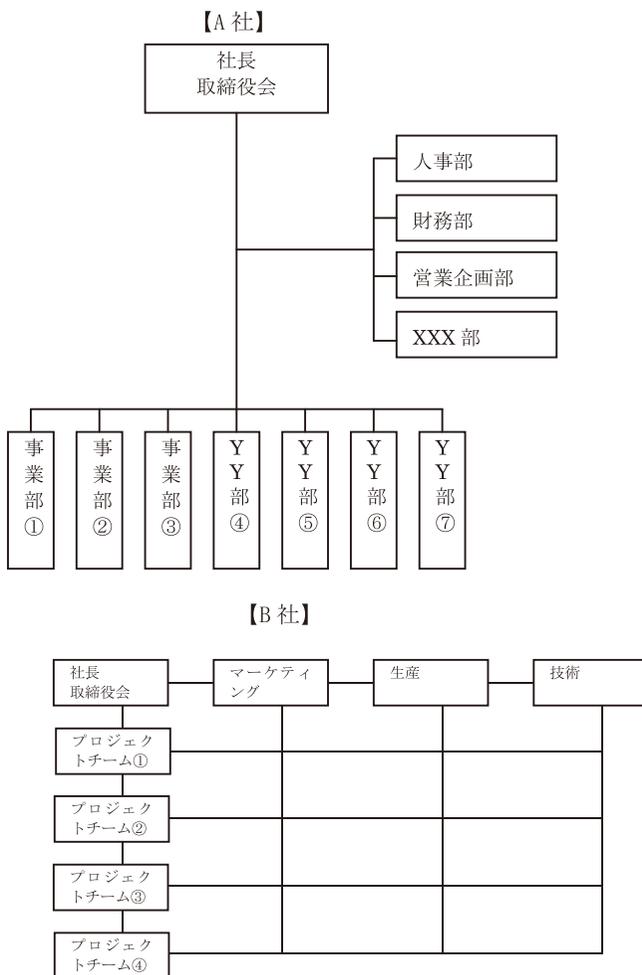
SNSにおいては、ネットワーク上で提供されるデジタル情報は、「多くの人間の知恵が集積し、相互に影響し合いながらつくられるときに大きな価値を生み出す」（注16）、あるいは、「情報は群れたがる」という性質が大きく開花する」（注17）ともいわれる。コミュニティーに参加する者にとっての誘因は、贈与や金銭よりも名誉や興味（わくわく感）が主なインセンティブとなることが多い。例えば、匿名性ではあるが、日本最大の巨大掲示板も一種のコミュニティーを形成している。そこに参加する者は、なんらかの金銭的な報酬や物品の取引を期待しているわけではなく、おおかた共通のコミュニティーに参加するというわくわく感に期待して膨大なエネルギーを費やしている者が多く見られる。本稿で扱うSNSは、このような匿名性のコミュニティーは想定せず、むしろ「匿名性は低く、コミュニティーに参加するメンバー同士の人間関係が目に見えるようになっている」コミュニティーを想定している（注18）。根来龍之によれば、このコミュニティーは、『情報民主化（コミュニティーの論理）』と『市場経済（ビジネスの論理）』の二つの要因に支配され、SNS主催者は両者の均衡問題に直面すると捉えている。そして、「最初は『コミュニティーの論理』から始まったSNSは、いずれ『ビジネスの論理』が強く作用するある種の均衡点に帰着することになる」と説く（注19）。筆者も同意見を持つ。SNSが『コミュニティーの論理』で終わっているうちは、企業にとって直接的な収益にはなかなか結び付かない。が、これをうまく『ビジネスの論理』に結びつけることができた企業は、顧客確保と収益拡大の両方を獲得することができる。事例に挙げた、日本のA社は、SNSがまだ『コミュニティーの論理』、すなわち“お遊び”の段階に留まっており、アメリカのB社はそれがすでに『ビジネスの論理』、すなわち“収益の源泉”にまで高められているということができる。

3.2.2 現代のビジネス環境下での組織

「不確実性」と「多様性」で象徴される現代の市場環境においては、さまざまな顧客ニーズを理解し、タイミング良く対応しなければグローバル市場での生き残り競争に勝てない。そのためには、柔軟な組織構造と組織文化が必要とされる。すなわち、商品市場と生産要素市場の双方で進行するボーダレス化に柔軟に対処可能な組織である。M・E・ポーターは、「一つの企業が扱う国際ビジネスを一種類の組織構造だけでカバーすることは不可能」であるか

ら、市場の役割に応じ国ごとによって変わった組織になると主張している。また、時の経過で「国際ビジネスの性質が変わるのに応じて（組織も）変わらねばならない」とも唱えている（注20）。柔軟な組織構造は、マトリクス組織とネットワーク組織を結びつけた、縦横軸に伸縮可能な組織構造が適している。自社の中核部分をコアコンピタンス（持続可能な競争優位性）とし、その周辺部を社内外で適宜再編成したり、アライアンスやM&Aなどを駆使して社外資源を柔軟に活用したりする。マトリクス組織の縦軸・横軸は市場動向に合わせて増減させやすい構造となっている。職務権限は現場の基本的活動単位であるチームに可能な限り分掌させ、最終意思決定権者と現場は、縦の関係ではなく、職務分掌上のフラットな横の関係でダイレクトに結ばれる。すなわち、組織の「分権化」である。「現場に自由に行動する権限を与えて、結果に責任をもたせることで（個々の社員の）やる気を引き出す」、また「変化の速い時代には、死活にかかわるほど分権化は重要」となる（注21）。チームメンバーは予算統制（Budget Control）でチームリーダーに日次ベースでモニターされる。チームはプロジェクトごとに機動的に編成され、チームリーダーの統制範囲（Span of Control）はプロジェクト全体に及ぶ。このような柔軟で分権化された組織構造であれば、限られた社内資源である、『人、物、金、情報』の無駄のない配分が達成されるばかりでなく、どの企業にも等しく与えられている『時間』さえもが効率的に活かされるのである。そして、柔軟な組織構造は柔軟な組織カルチャーを前提としなければ成り立ち難い。挑戦的で不確実なグローバルマーケットで成功するための企業に不可欠な条件は、「軽快（Agile）」であることである。しかも、その「軽快さ（Agility）」は“システム”として組織内に組み込まれていなければならない（注22）。筆者たちが実施した対象企業役員へのインタビューや調査によれば、B社にはすでにこのような“システム”が組織内に確立されていた。そのバックボーンを成すものが社内SNSであった。A社には、その“システム”がまだ出来てない。

3-1 図 A社とB社の組織構造



3.2.3 社内SNSと組織変革

事業の海外展開と多角化が進むに連れて、集権的な職能別組織から事業部制組織へと発展していったが（注23）、事業部制組織には、①セクショナリズムが発生し、部門利益の部分極大化が志向される、②社内資源の重複が起こり効率が悪い、などの欠点がよく指摘される。事業部制組織を採用するA社でも、縦割組織に纏わる風通しの悪さなどの弊害が存在した。それを打破するため、また組織横断的な情報共有を計るため、複数の有志による社内SNSが立ち上げられたのである。会社経営層の一定の理解を得たものの、それが業務有効性に目に見

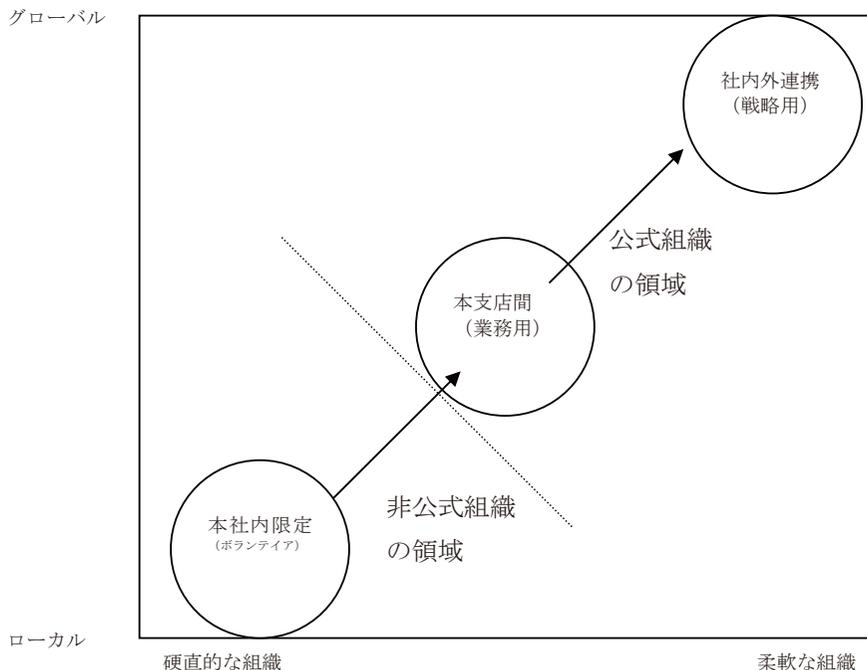
える形での貢献とは、まだなっていない。

また、職能別組織と事業部制組織のデメリットを補完するためにマトリックス組織が考えられたが、このマトリックス組織にも、①組織のメンバーに二人の上司がいることによる指揮権の混乱、②内部調整に追われて意思決定が遅れる、などの欠点がよく指摘されている。マトリックス組織を採用するB社では、これらの組織上の欠点を克服するためにプロジェクト型チーム制を組み込んで、現場に権限を分掌させ、IT技術と社内SNSで補完した。

3.3 社内SNSと組織活性化に関する仮説の設定

①IT時代の現在においてオフィス現場で広まりつつある社内SNSという非公式組織も企業活動に重大な影響を及ぼすことが考えられる。②但し、たとえ非公式組織として社内SNSが発足したとしても、それを公式組織として社内に取り込み積極的に活用して『ビジネスの論理』と均衡させなければ効果はない。③A社とB社両者の対比的な差異は、SNSの発展段階の違いとして捉えることができる。そして、SNSのビジネスへの活用度合いは、経営トップ層の意思決定に起因するところが大きい、という仮説を設定した。

3-2図 SNSの発展段階



4 深層面接法と集団面接法による仮説検証

4.1 社内SNSに対するユーザの評価

2つの事例に基づいた社内SNSに対する評価をするためには、2つの事例の企業に対してSNS導入前後における組織問題の変化に関するアンケートを実施することが考えられる。または架空の苦情内容（メールやファックスや電話など）を申し入れた場合の反応、処理段階の個数、処理に掛かる時間、処理結果などを分析する実験が考えられる。しかし、2社共に大規模なアンケート調査を実施することはできなかった。また、2社に対して実験を行うことも測定の問題などから現実上不可能であった。そこで、本研究では、2社から提供された社内資料やインタビューなどを通じて得た知見をまとめ、2社を比較検討し、社内SNSに関する背景・状況・方向性を探る方法をとった。すなわち、研究方法は、まず、社内SNSに関する文献や資料に基づいて、本研究の仮説の検証できる質問項目を作成して、質問紙（アンケート用紙）を用意した。その質問紙の質問項目に基づいて、2社社内SNS関連の複数の専門家に対して、深層面接方法を実施した。同時に、調査者3人は、複数の専門家に対して、自由に考え方を発言させるために、集団面接方法を行った。このように面接は、2007年9月にA社で、2008年1月にB社で、1回ずつ行われた。質問紙の各比較項目に関する意見は、次のように5段階に纏めた。

“まったくそうではない” または “強い否定”、
“ややそうではない” または “弱い否定”、
“どちらとも言えない” または “中間”、
“ややそのとおり” または “弱い肯定”、
“まったくそのとおり” または “強い肯定”

第1に、SNS導入の背景である。A社は、企業内の問題であるセクショナリズムを打破する1つの方法として採択された。A社のSNSの導入過程は、トップダウン形式とボトムアップ形式が混在している。B社は、企業内文化の充実や消費者からの苦情の処理、製品改善・開発の次元からSNSを導入している。また、(表4-1)で示すように、各組織のトップは、SNSの意義を理解し、運営ボランティアに対し好意を抱き、会社も支援し、その結果業務の効率化や社員満足度の向上といった組織に与える影響を考えている。すなわち、SNSは、組織の目標や問題点を問わず、組織内外のコミュニケーション円滑化を図るために、自発的に導入の必要性が発生し、独立的に確立されたが、その背後には最高意思決定者の支援があると考えられる。

表4-1 トップの意志

トップの意志	A社	B社	
		I T マネージャー	システムエンジニア
①社内SNSに対する理解度	弱い肯定	強い肯定	強い肯定
②運営ボランティアに対する好意度	強い肯定	弱い肯定	強い肯定
③会社からの支援	弱い肯定	弱い肯定	強い肯定
④業務効率化の一手段	弱い肯定	弱い肯定	強い肯定

社内SNSの企業組織に及ぼす影響 ～日米大手通信会社二社の比較～

第2に、SNS導入企業のネットワークに関する意識である。(表4-2)で示しように、両社ともにインターネットによるコミュニケーションの有効性を認識している。しかし、一般社員まで考えるとまだ早いと感じていて、SNSの組織的導入が先行するという意識を持っているようである。ただ、B社は今後ヒューマン・ネットワークとしての有効性に対しては強い肯定をしている。

表4-2 ネットワークに関する意識

ネットワークに関する意識	A社	B社	
		I T マネージャー	システムエンジニア
①インターネットによるコミュニケーションの有効性	弱い肯定	強い肯定	強い肯定
②一般社員の理解度	中間	弱い肯定	弱い肯定
③ヒューマン・ネットワークとしての有効性	N A (Not Available)	強い肯定	強い肯定

第3に、社内SNSを通じたコミュニティに関する意見である。A社の場合、約70%の社員が登録しているが、アクティブメンバーは約20%（3日に1回ログイン）程度である。運営ボランティアは約30名であり、参加メンバーは今後わずかではあるが増加すると予測されている。（表4-3）で示すように、社内SNSへの参加度はまだ高いとはいえない。運営ボランティアの貢献度では、B社のシステムエンジニアは人数と専門性で十分であるという判断に至っていない。すなわち、今後社内SNSの参加度や参加メンバーの増加、運営ボランティアの積極的な参加や専門性をもっと要求されているともいえる。

表4-3 社内SNSに関する意見

社内SNSに関する意見	A社	B社	
		I Tマネージャー	システムエンジニア
①一般社員の参加度	弱い否定	中間	中間
②運営ボランティアの貢献度	中間	弱い肯定	中間
③参加メンバーの増加の予測	弱い肯定	強い肯定	強い肯定

第4に、第3における運営ボランティアの側面をもっと具体的に、SNSのメンテナンス作業に関して分析してみる。(表4-4)で示すように、社内SNSのメンテナンス作業は、非常に手間が掛かるものであるとはいえない。専任要員の必要性について、B社のシステムエンジニアは否定しているが、A社とB社のITマネージャーは認めている。社内SNSをメンテナンスするに、手間は多くは掛からないが、専門技術を持つエンジニアが参加する必要性はあると判断される。

社内ITシステムとの統合可能性を考えると、A社は社内SNSをクローズドの個人情報としての位置付けにとどめ、今後それを社内個人間で共有し、社内ITシステムを補完する役割を与える方針であるので、統合可能性については否定的である。B社の場合は、社内SNSの社内ITシステムとの統合可能性を肯定している。すなわち、社内SNSと社内ITシステムとの統合可能性は、技術上の問題ではなく、各組織構造と組織文化が公式・非公式情報システムを分離する必要があるか、組織文化の柔軟性がそれらを統合・融合できるかの問題であると捉えられる。初期段階の社内SNSは独立的・分離的に運営される可能性が高く、非公式コミュニケーションが組織文化の1つとして取入れられても問題ない時に、社内ITシステムとの統合が行われると考えられる。

システムセキュリティの問題であるが、A社の社内SNSは、社外からのアクセスができず社内みのクローズド・ネットワーク環境なのでセキュリティ問題が発生しない。しかし、B社の社内SNSは、社外からのアクセスもできるが、ITマネージャーとシステムエンジニアともにシステムセキュリティに問題点はないと強調している。また、システムセキュリティの問題は、運営のアウトソーシングの可能性やアウトソーシングの際の情報セキュリティ問題にも関連している。運営のアウトソーシングの可能性について、A社の場合はクローズド運営であるので否定的である。B社の場合は、ITマネージャーは否定的であるが、システムエンジニアは肯定的である。ITマネージャーとシステムエンジニアの意見差は、アウトソーシングの際の情報セキュリティ問題についての意見差に起因する。すなわち、社内SNS運営におけるアウトソーシングの可能性とアウトソーシングの際の情報セキュリティ問題は、システムエンジニアは技術的に問題ないと強調しているが、社内SNSを導入している組織や参加者の不安を完全に払拭させない限り、実現される可能性は低いと考えている。

ボランティアが社内ネットワーク管理にアクセスする可能性については、A社はクローズド環境であるので可能性はないが、B社の場合は容易ではないが危険性は存在すると考えている。

特定部署がSNSの情報を管理することについては、両者ともに肯定的である。個人情報管理の重要性・問題を充分認識していると考えられる。システム管理と情報管理の分離についても2元化して厳格に管理する必要性を両社ともに強調している。すなわち、システム管理、

セキュリティ管理、情報管理は基本的に性悪説に基づいてリスク管理体系やチェック機能を設定するよう主張している。

表4-4 社内SNSのメンテナンス作業

社内SNSメンテナンス作業	A社	B社	
		I T マネージャー	システムエンジニア
①非常に手間が掛かる	弱い否定	弱い否定	強い否定
②専任要員の必要性	弱い肯定	弱い肯定	強い否定
③社内 I T システムとの統合可能性	弱い否定	弱い肯定	強い肯定
④システムセキュリティの問題発生可能性	強い否定	弱い否定	強い否定
⑤運営のアウトソーシングの可能性	強い否定	弱い否定	強い肯定
⑥アウトソーシング時の情報セキュリティの問題	強い肯定	弱い肯定	強い否定
⑦ボランティアが社内ネットワークにアクセスする可能性	弱い否定	弱い否定	中間
⑧SNSの情報管理も特定部署が管理すること	弱い肯定	弱い肯定	強い肯定
⑨システム管理と情報管理の分離	強い肯定	強い肯定	強い肯定

第5に、社内SNSの構成内容に関する回答である。(表4-5)で示すように、A社の社内SNSの構成内容は、日記、掲示板、ブログ、「他」己紹介、メッセージ送受信、検索機能、Q&A機能などがある。B社の場合、システムエンジニアは全ての機能が役立つと評価しているが、ITマネージャーは特に検索機能やQ&A機能を高く評価している。業務用の知識・情報の検索やQ&A機能で知識・情報の共有が行われていると類推できる。A社の場合、セクショナリズムを打破するために、社員個人間の相互理解や他部署・他人の業務の理解などに役立っていると類推できる。今後、両社ともに“その他機能”の発展余地を高く期待し、評価している。

表4-5 社内SNSの構成内容

社内SNSの構成内容	A社	B社	
		ITマネージャー	システムエンジニア
① “日記” は役立つ	弱い肯定	中間	強い肯定
② “掲示板” は役立つ	弱い肯定	弱い肯定	強い肯定
③ “ブログ” は役立つ	中間	中間	強い肯定
④ “「他」己紹介” は役立つ	中間	弱い肯定	強い肯定
⑤ “メッセージ送受信” は役立つ	NA	中間	強い肯定
⑥ “検索機能” は役立つ	NA	強い肯定	強い肯定
⑦ “Q&A機能” は役立つ	弱い肯定	強い肯定	強い肯定
⑧ “その他機能” の可能性	弱い肯定	強い肯定	強い肯定

4.2 社内SNSの導入効果

第1に、SNSの効果におけるいわゆる“壁”の打破に関する側面である。(表5-1)で示すように、意識の壁の打破は、A社にとって1つの課題である。セクショナリズムに対して乗り越えたいと思っていない・気付いていないといった層が全体の75%を占めている。全体の約20%が乗り越えたいと思っている。(表5-1)で示すように、A社は意識の壁打破のためにSNSを導入しているが、その効果については弱いながらも否定的に捉えている。B社の場合、特にITマネージャーは社内SNSが意識の壁を打破することについては中間と評価している。その理由として、そもそもB社の組織文化にセクショナリズムは大問題となっていないという事情が考えられる。または、社内SNSといったITの道具が組織問題であるセクショナリズムを根本的に打破する役割を担うものになるということに疑問を呈していた。むしろ意識の壁を打破するためには、啓蒙や教育といった組織文化的なアプローチをとることが考えられる。しかし、社員に対する啓蒙や教育などを通じる組織文化の構築は、長い時間が掛かることやまたその結果が信頼できるものになるとは限らないという懸念を有する。従って、ITといった道具を逆に刺激要因として組織内に投入し、組織文化の構築あるいはセクショナリズム打破といった組織問題の解決策となることが考慮されていた。

情報の壁や組織の壁は、A社の場合セクショナリズムを意識している意識層(全体の20%)がセクショナリズムを超える行動を起こすところに存在する。A社は5%がその壁を乗り越えると予測しているし、その際にSNSが有効なツールとなっていると評価している。B社の場合は、SNSの役割を情報の壁と組織の壁の両方で高く評価している。特に、情報の壁の打破に有効なツールに成り得ると評価している。

表5-1 壁の打破

“壁”の打破に有効	A社	B社	
		ITマネージャー	システムエンジニア
①意識の壁の打破	弱い否定	中間	弱い肯定
②情報の壁の打破	弱い肯定	強い肯定	強い肯定
③組織の壁の打破	弱い肯定	弱い肯定	弱い肯定

社内SNSの企業組織に及ぼす影響 ～日米大手通信会社二社の比較～

第2に、SNSの効果におけるいわゆる“導入効果”に関する側面である。(表5-2)で示すように、SNSの導入効果を意思疎通、意識変革、組織文化の側面で考えてみる。両社ともに社内SNSは意思疎通を円滑にすることに役立つと答えている。また、B社のシステムエンジニアは、意識変革に影響を及ぼしていると思っている。さらに、B社のITマネージャーとシステムエンジニアは、組織文化にも影響を及ぼしていると判断している。

表5-2 社内SNSの導入効果

社内SNSの“導入効果”	A社	B社	
		I Tマネージャー	システムエンジニア
①意思疎通の円滑化	弱い肯定	弱い肯定	弱い肯定
②意識変革に影響有	中間	中間	弱い肯定
③組織文化が変わる	N A	弱い肯定	弱い肯定

第3に、各組織が社内SNSを導入することによって今後期待される効果をまとめる。(表5-3)で示すように、社内SNSを導入することによって組織を超えるコミュニケーションの増加が予想される。他人の業務に関して理解することが多くなることは勿論、自分の業務知識も豊富となり、それが自分の業務処理速度を高めることに繋がると予想されている。業務以外の情報収集にも役立つと予想されている。結局、上記事項の全てが会社に対する社員の満足度を向上させる効果に繋がると期待されている。特にB社のシステムエンジニアは、SNS効果の予測について非常に楽観的である。

表5-3 社内SNS効果の予測

社内SNS効果の予測	A社	B社	
		I Tマネージャー	システムエンジニア
①組織を超えるコミュニケーションの増加	弱い肯定	弱い肯定	強い肯定
②参加者の業務知識の増大	弱い肯定	弱い肯定	強い肯定
③他人業務の理解度	弱い肯定	弱い肯定	強い肯定
④自分業務の処理速度	N A	弱い肯定	強い肯定
⑤業務以外の情報収集	強い肯定	強い肯定	強い肯定
⑥会社に対する満足度	弱い肯定	中間	強い肯定

4.3 社内SNSのメリット・デメリットおよび改善されるべき課題

社内SNS開始によって良かったことは、社内人的ネットワークの拡大による最新情報、鮮度の高い情報が豊富となったことである。また、組織全体の方向性が見えることや業務が透明となったことである。こういった意見は、社内SNSの導入によって横と縦のコミュニケーションが円滑となり、自分の業務のみではなく他部署・他人の仕事に対する理解度が高くなり、さらに組織全体の目標・方向性が見えてくることでもある。これは、A社の社内SNS導入の背景となったセクショナリズムの打破にも貢献していると考えられる。

その他、非公式的ネットワークなので自由な意見交換ができる、直接面と向かって顔が見えないので率直にものが言える、役職が分からないので対等な関係のアドバイスができるなどの意見があった。これは、SNSの自律性やバーチャルネットワーク性の長所から起因することと考えられる。

社内SNS開始によって悪くなったことは、まず仕事が増えたように感じることである。それは他人の質問などにいちいち反応せざるを得ないことによって忙しくなったと感じる場合とキーマンなどが感じる情報の受発信のアンバランスによる疲労感などが考えられる。その他、仕事の中に社内SNSをすると遊んでいるように思われる、社内SNSに加入しないと時代遅れに見られるなどの意見がある。

社内SNSの改善されるべき課題や発展方向は、まず機能的には、情報の拡散、情報の統合管理、自分に必要な情報をまとめる技術、精度の高い検索機能などが考えられる。今後豊富となる各種の情報を適時・適宜にアクセス・アーカイブすることは非常に重要な課題となる。これは、社内SNS導入による否定的な結果であるというよりは、コミュニケーションが円滑となることによって生じた新たな課題であると考えられる。次は、書き込まれた情報の真偽問題であるが、これは利用する側が情報の信憑性をチェックできる能力を育てる問題と捉えるべきである。更に、社内SNSのパートナー企業、顧客、外部との連携の可能性であるが、これは社内SNSの導入目標に沿って、システムのセキュリティ問題をクリアした上で徐々に進められるべきものと考えられる。最後に、デメリットのところでも述べたように、仕事の中に社内SNSをすることにより生じる問題である。それは、ITの道具である社内SNSの機能の問題というよりは、利用する人々が所属する組織文化や勤務規定などの問題から起因するものといえよう。例えば、仕事の中に利用する場合には上司の許可が必要となる、あるいは社員個人の責任の下で自律的に利用している場合がある。従って、社内SNSを導入・活用するには組織の柔軟性が要求される。すなわち、社内SNSの主なキーワードである自律性、開放性、バーチャル性からもたらされるあらゆる効果を如何に系統的に補完しながら活かすかといった課題は、それを導入・利用しようとする組織の文化・力量によって異なる。啓蒙や教育を通じた組織文化（問題）の構築（改善）ではなく、逆にITという道具を導入

することによる組織文化（問題）の構築（改善）を社内SNSの活用で達成するという可能性も無いとは言えない。

4.4 技術面における問題点と提言

4.4.1 社内SNSの技術上の問題点

4.4.1.1 非公式な情報システムの取り扱い

A社のSNSの特徴は、既存の社内情報システムとは独立して構築されている点にある。既存の社内情報システムが管理するのは社内全体で共有すべき公式な情報の公開であり、一方、SNSは打ち合わせ段階の非公式な情報の共有を目的としている。ふたつの情報システムを目的に応じて使い分ける方法は、確定された情報と非確定の情報を分離し、情報の正確性を明確化するには優れた方法である。しかし、一方で運用における問題点も発生しやすいと予測される。

第一の問題はSNSにおける情報交換が活発になるほど、本来、非公式な情報を扱うはずであったSNSの優先度が上がり、そこでの決定や情報が公式な情報システムよりも優先されてしまう可能性があるという点である。そのため、SNSに参加しない、またはアクセスが少ない者にとって、自身が関連している事柄が知らないうちに決定されてしまうという可能性が生じてくる。

第二の問題は、公式な情報システムが専門部署によって運用管理されているのに対し、SNSは数名の管理者が各自の業務の空き時間を使って運用管理している点にある。そのため、システム障害が発生した場合、迅速な対応は難しいと考えられる。また、最も大きな問題はシステム内の情報へのアクセス権の問題がある。

一般に、どのようなシステムであっても管理者に対しては、あらゆる制限が課されない。SNSには、主要な機能のひとつに特定のユーザグループの間で情報共有を目的とした『コミュニティーグループ』と呼ばれる機能がある。公式の社内情報システムの場合、情報管理を行う部署に対し、制限情報へのアクセス権限はあるものの極めて厳しい守秘義務が課されている。しかし、A社のSNSでは管理者がさまざまな部署に所属している。組織内において公式な権限を与えられていない管理者が特定のユーザのみにアクセスを制限された情報に対し、自由にアクセスできるのは情報漏洩という点において極めて危険になると考えられる。

4.4.1.2 社内外をまたぐ横断的な情報共有

一方、米国B社のSNSの特徴は、社内における情報共有を主体とするのではなく、B社と顧客との間で製品サポート情報を共有するという極めて明確化された目的を持っている。さらに、B社の場合、SNSを通じてユーザ同士の情報交換のみではなくユーザと同社エンジニア

との間でも情報交換を行っている。この点が、社員のみが参加し、社内情報の交換を主目的とするA社のSNSとの大きな相違点であろう。

B社のSNSにおいて扱われる情報は、同社製品の設定・機能等に関する質問と対応方法、さらにソフトウェアのバージョンアップ等のサポート情報などである。通常、これらの情報はベンダーのユーザサポート部署から一方的にユーザに対して行われるが、B社では開発エンジニア・サポートエンジニアだけではなくユーザ同士でもSNSを通じて情報交換ができるという点が大きな特徴となっている。

4.4.2 社内SNSの最終管理責任の帰属

4.4.2.1 管理者権限

SNSでは多くのユーザが参加し、活発な意見交換や情報共有を行うことが、最も重要となる。このように多くのユーザが参加することを考えると、情報セキュリティを確実に確保することは極めて重要な要件となる。しかし、システム上に保存されているデータのセキュリティ管理は一般ユーザには敷居が高く（注24、注25）、そのためデータを管理するための高度な専門知識を有するシステム管理者が必須となる。

一方、SNSには、大まかに2種類の管理者が必要になる。第一の管理者はシステム全体のデータ管理・保護（注26）やシステムセキュリティ（注27）に責任を持つシステム管理者であり、第二の管理者がコミュニティーグループの管理者である。

第一の管理者は、従来のシステム管理者と変わらない業務が中心となるが、第二の管理者はSNSの独自機能であるコミュニティーグループの管理を行う担当者である。

SNSの重要な機能の一つに、特定のユーザのみがアクセス可能な『コミュニティーグループ』がある。コミュニティーグループの特徴は、特定のユーザのみにアクセスを限定して情報交換を行うシステムである。アクセスを行うためにはユーザ認証が必要であり、そのため参加ユーザの追加・削除・停止、さらにコミュニティーグループ内で議論されている情報を管理するための専門の管理者が必要になる。

コミュニティーグループという機能の性質を考えると、参加者以外が情報にアクセスすることは厳禁であり、さらに個々のコミュニティーグループ内の情報やセキュリティ管理に関しては、コミュニティーグループ管理者のみが管理権限を持つべきであると考えられる。

しかし、システム管理者はその業務の性質上、システム内に存在する全てのデータにアクセス可能であり、同時にそれは全ての情報にアクセス可能であるということ意味する。一般に、システム管理者は不用意にユーザのデータや情報にアクセスしないという倫理的な規制に基づいて管理業務を行っている。だが、システム管理業務を行う上で、誤って一般ユーザの保有するデータにアクセスし、情報を読んでしまう可能性も現実には十分にある。特に、

A社の例のように、システム管理者が企業内の情報管理部門の所属ではなく、他部門に所属しながら本務と平行してシステム管理を行っている場合、制限の有る情報に自由にアクセスできることは大きな問題になる可能性がある。

コミュニティーグループで扱われる情報はメンバー以外には公開しない機密性の高い情報である。その点を考えると、情報セキュリティを上げるためにはシステム管理者であっても情報にアクセスできない環境を実現すること、さらにはデータ管理と情報管理の分担を行う必要があると考えられる。

4.4.2.2 システム管理と情報管理

現在のビジネスにおいて、企業間の競争に打ち勝つためには情報システムは極めて重要な要素となっている。しかし、情報システムは情報を支える基盤として重要ではあるものの、それはインフラとしての重要度であり、本来のビジネスにおける要素としての意味はインフラの上を流れる「情報」そのものにある。従って、両者は互いに強い関連性はあるものの本来は異なる構成要素である。そこで、管理の最適化という観点から「システム」と「情報」の管理は独立させ、それぞれに対し最適な管理を行う方がビジネスにおける意思決定においても有効であると考えられる。

そのため、SNSにおいてもシステム管理者はバックアップやリストア等の「バイナリ」化されたデータの管理を専門的に行い、一方、コミュニティー内で扱われる「情報」の管理は、最高情報管理者（CIO）を中心として個々のコミュニティーの管理者が専門的に行う仕組み作りが今後のSNSでは重要になってくると考えられる（注28）。

また、システム管理者に全てのアクセス権限を集中させた場合と比較し、管理者を分離することは権限の委譲という点からも、システム管理者と情報管理者が互いに監視をし合うことによって、不正防止を強化できると考えられる。

4.4.3 プラットフォームの組織内確保の問題

4.4.3.1 SNSのあり方

表5-1～5-3が示すように、今回調査を行った国内外2社についてもSNSに対する期待は非常に大きな結果となった。また、企業内コミュニケーションの実態調査（注29）が示すように、SNSを未導入である企業についても極めて大きな期待をしている場合が多く、今後は多くの企業が「新しいコミュニケーションツール」としてSNSを導入するであろう。しかし、企業内の情報を一括管理する仕組みとして、既に多くの企業にはグループウェアが導入されている。そのため、SNSは暫くの間、A社のように対象者を社内ユーザのみに限定し、「社内コミュニケーションの再構築」に利用されると考えられる。しかし、それは一時的な利用に留まり、

利用方法の成熟化に伴いB社のようにBtoB、BtoCのためにオープン化され、アライアンスのためのツールとして発展していくと考えられる。そのような利用において重要になっていくのが、システム管理と情報セキュリティの確保を確実にするための仕組みとして、先に述べた「システム管理者」と「情報管理者」の確実な分離が必要になると考えられる。そして、この「分離」を確実にするために重要になるのが、データを管理するためのハードウェア/ソフトウェアを含めたプラットフォームの仕様とユーザの有する情報の機密性を保ちながら管理する仕様であると考えられる。これらの二つの要素を分離し、適切に管理するためのシステム環境と組織的な情報管理の環境を構築することが急がれると推測される。

4.4.3.2 アウトソーシングとSNS

国内ITアウトソーシング（注30）によると国内ITアウトソーシングの市場規模は、2006年は前年比6.7%増の1兆8,822億円、2006年から2011年までの5年間は年平均5.6%で成長し続け、2011年には2兆4,741億円の市場規模に達する見込みであった。これらの予測は景気動向等に大きく影響を受けるものの、今後の企業の情報環境はクライアントや通信機器を除き、サーバについてはホスティングと呼ばれるサービスにより専門企業に構築・運用を委託する方法が主となっていくと予測される。これにより、企業は情報システムの管理・運用という副次的な業務から開放され、本来の業務に集中できるというメリットが得られる。

今回、調査を行った2社はSNSを独自に社内システムとして構築していた。しかし、今後は、SNSについても他のサービスと同様にサーバのホスティングサービスやASP（アプリケーションサービスプロバイダ）を通じたサービス提供に移行していくと考えられる。特に、これから新規にSNSを構築していく場合には、過去のリソースが存在しないためASPによるサービスを利用することがコスト的にも有利になる（注31）。

また、ASPによるサービスを導入した場合の大きな利点は、サーバに関するシステム管理者と情報管理者がそれぞれ異なる組織に属するため、不正を防ぐ相互監視の仕組みが作りやすいこと、情報管理者は複雑なシステムを構築・管理する負担から開放され、情報管理に集中できる点である。また、企業内のシステム管理者はSNS機能を提供するアプリケーションの管理やネットワークを中心としたセキュリティ管理に集中できる利点がある。

4.4.3.3 暗号化と情報管理

SNSを社外にアウトソーシングする場合、重要になるのがデータの確実な保護である。通信路の暗号化やOS等に関係した基盤システムの運用管理についてはアウトソーシング・サービスを提供するベンダーによって行われる。しかし、システム管理者とデータ管理者を確実に分離するためには、現在のSNS機能を提供するアプリケーションに「データの暗号化」の

機能を加える必要があると考えられる。

アウトソーシングを行う場合、システム管理者はOS等の基盤システムの管理を行うアウトソーシング・ベンダー側のシステム管理者とSNSの安定稼働を管理するための企業側のシステム管理者が存在する。しかし、情報保護の観点から考えると双方のシステム管理者がSNS内のデータにアクセスしても、情報の読み取りが不可能となる仕組みを有していなければならない。そのためには、SNS内のデータは全て暗号化を行う必要があると考えられる。

一般に、暗号化技術にはさまざまな方法がある。しかし、暗号文を平文に戻すためには、暗号化を解くための鍵が必要となる。情報管理者とシステム管理者を分離する場合、システム管理者は鍵を入手する必要は無く、情報管理者のみが全ての鍵を管理する権限を持てば役割の分離を確実化できる。また、効率的な情報管理を行うためには、複数の情報管理者を階層的に組織化し、管理対象となる情報の内容や重要度に応じた権限の委譲が必要となると考えられる。

そのため、SNSの情報管理者は最高情報責任者（CIO）の指示の基にSNS全体の情報管理を統括する。この時、各コミュニティーグループの情報管理者はSNSの情報管理者の指示のもとに、各コミュニティーグループの情報管理を行う管理体制が考えられる。

一方、企業側のシステム管理者の業務は暗号化されたデータの保護やバックアップ、セキュリティ対策、ユーザ管理等のSNSを確実に動作させる業務が中心となる。すなわち、SNSに保存された「情報資産」そのものではなく、情報を含んでいる暗号化されたバイナリデータをISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）に基づいて確実に保護することにある。

5. 結論

5.1 導入効果

社内SNSの導入効果についての結論は次のようになる。第1に、「壁の打破」に役立つかという点については、B社は概ね肯定的に考えているし、殊に、「情報の壁」については強い肯定感を示している。対して、A社は「意識の壁」の打破に関して否定的な見方が支配している。第2に、「意思疎通、意識変革、組織文化」に与える効果については、A社、B社共に肯定的ではあるが、A社は「組織文化の変革」に対してアンケートでは不明である。が、インタビューから受けた印象は否定的であった。第3に、「組織を超えるコミュニケーション」などの効果に対しては、A社は概ね弱い肯定を示しているが、B社は特にシステムエンジニアを中心に全ての面で強い肯定を示しているのが対照的であった。

さらに、SNSに対する「会社トップの意思（取組姿勢）」は、A社はおおむね弱い肯定に止まっているが、B社のシステムエンジニア担当者は、全て強い肯定と評価している（表4-1）。A社の「一般社員のSNS理解度」は、中間であり、対して、B社の一般社員は弱い肯定として

いる（表4-2）。「一般社員の参加度」では、A社のほうは弱い否定だが、B社の社員は中間となっている（表4-3）。この点については、我々が実施・回収したアンケートだけでは、両社社員の参加度にあまり差がないように見えるが、B社経営トップ層とのインタビューで語られた、“あまりに社内SNSが社員間に浸透しているため、その存在自体が特別に意識もされない”という言のほうにこそ真実が存在する。

5.2 ユーザ評価

ユーザ評価についての結論は、まず、社内SNSは自発的に導入され、独立に運営されたが、組織問題解決に有効なツールとして認識される段階で最高意思決定者の支援があり、今後ビジネスとの連携となる可能性が見られたといえる。第2に、社内SNSは、組織的導入が先行する傾向であり、非公式集団における有効性から公式集団やビジネス領域の問題点を補う役割に発展する傾向が考えられるといえる。第3に、社内SNSへの参加度は、ボランティアの参加から一般社員の参加までに増加する傾向であり、運営側面から見ると、今後アマチュアのボランティアから、高度に専門的な技能を持つ人々がそれらの技能を生かした、いわばプロのボランティアへの移転が考えられる。

5.3 技術上の評価

「情報の連続性の確保」について、A社とB社は大きく異なる見解を持っていた。A社では、「社内情報システムは公式な確定情報の管理」、「社内SNSは非公式な不確定情報の管理」という情報による棲み分けを挙げていた。一方、B社については、仮説と同様に社内情報システムとの統合を理想として挙げており、将来的には統合の方向に動いていた。

また、「システム管理・運用体制のあり方」、「情報セキュリティの確保」についてもA社は、社内の有志（アマチュア・ボランティア）による管理で運営は可能であり、さらに、セキュリティ対策も社内ネットワーク上にあるため問題は無いという見解であった。

一方、B社の場合、「システム管理・運用体制のあり方」については職種によってやや意見が分かれた。特に、SNSシステムのアウトソーシングとそれに伴うセキュリティについては、技術者層は肯定的な意見であるものの、管理者層はやや否定的な見解であった。しかし、「情報は特定部署で一括管理すること」、それに「システム管理者と情報管理者の分離」に関しては、どちらの層も肯定的な見解であった。

これらの結果から、仮説として挙げた三点は、社内SNSが業務の戦略ツールとして組み込まれると早急に対処をしなければならない問題として急浮上すると考えられる。特に、セキュリティを確保するためにも「情報管理者」と「システム管理者」を分離することは、早急に取り組みなければならない問題と考えられる。管理者の分離を確実にを行うためには、データ

の暗号化は必須の技術となると考えられる。

一方、「情報の連続性」も重要な要素であり、確実に保証する必要がある。そのためには、「情報管理者」と「システム管理者」の分離と共に、「情報」と「システム」の二つの要素を確実に管理するためにはそれぞれ専門の部署に一元化する必要があると考えられる。さらに、部署内で効率的な管理を行うためには扱う事項の重要度に応じた階層的管理手法が必要になると考えられる。

5.4 まとめ

以上、我々は、日米二社の社内SNSを比較・分析してみた結果次のように考えた。グローバル経済では、プロセスや製品を地域対応型にする、すなわち多様性を維持すると世界的な規模の経済やイノベーションが犠牲となる。逆に、グローバルレベルの効率性を重視すれば、地域の多様性が損なわれる（注32）。グローバル市場で競うボーダレス企業は、不確実で多様なニーズを持つ消費者に応えるために、インターネット技術をうまく自社組織内に取り込み、デジタル情報の戦略的活用と企業組織の活性化を果たすことが必要である。組織の活性化は最前線の組織構成員の強化から始めるべきである。調査対象企業の分析から、社内SNSをこのための有効なツールとして位置付けることが出来る考える。そして、その強化には組織構成員の意識変革と経営トップの具体的な“システム”作りへの貢献が不可欠の前提条件となる。そこでは情報管理の技術上の問題点がクリアされていなければならないのは当然である。

M・E・ポーターは、日本企業はわずかな例外を除いて、戦略を持たない。「たいていの日本企業は、お互いに模倣し合っているだけである」と辛辣な意見を述べている。そして、「コンセンサス志向が強く、企業では個人の違いを際立たせるよりも、中和してしまうという強い傾向がある」といい、日本企業は、厚い文化障壁を克服することが重要であると説いている（注33）。B社の経営トップは、この点について私たちのインタビューに対して次のように語ったことが印象的であった。「日本の企業は、道具を変えてからプロセスを変えようとするが、理想的には、プロセス変更が道具の変更に先立たなければ有効な変革とはならない」と。そして、A社では、くしくもB社が“日本企業の欠点”と指摘した、社内SNSという“道具の設置からプロセスの変更”を計ろうとしている。

企業目標が利潤の最大化にあるかぎり、うまくIT時代に適応できた企業とできない企業との成長性には大きな差が表れるだろう。ちなみに、A社の売上高は過去十年間で約1.7倍であったが、B社の同期間売上高は5.4倍にもなっている。これを以って、B社の社内SNSが売上増進に直ちに貢献したと断定することはできない。が、B社オペレーションの競争優位の源泉としての地位がすでに確立されている同社社内SNSは、売上増進に大きく寄与したであろうこ

とが容易に推察できるのである。あるいは、売上成長の芳しくない会社は、新たなシステムの全社的導入やそれに伴う組織変革には躊躇しがちであるということが、逆説的に言えるのではないだろうか。ここに、B社の社内SNSを『ビジネスの論理』にまで高められたひとつの証左として挙げる事が出来る。

脚 注

1. 「日経コミュニケーション」(日経BP社) 2007.1.15号「企業内ブログ/SNSの威力」P.40
2. A社平成19年3月期「有価証券報告書」
3. A社社内資料
4. B社「Annual Report Fiscal Report 2007」
5. パトリシア・シーボルト「ネットビジネス戦略入門」(翔泳社) 1999、P.429-436参照
6. 福岡秀幸「NECの社内SNS「イノベーションカフェ」」(NEC技報 60 (2) (通号 436), 2007/4) P.73-76
7. 春日章宏、三枝優一、古井陽之助、速水治夫「SNSでのチャットによる友達の輪拡大支援システムの提案(セッション4:人と人とのつながり)」(情報処理学会研究報告 Vol.2007 No.32, 2007/03) P.61-66
8. 峰滝和典, 吉田倫子「「情報技術革新の進展が生み出すサービス・イノベーション」ブログ・SNSとイノベーション-従業員アンケートからみる、ブログ・SNSの効果について」(富士通総研経済研究所 研究レポート No.282, 2006/12) P.1-48
9. 「総務省報道資料」2005
http://www.soumu.go.jp/s-news/2005/050517_3.html 2008/06/11 アクセス
10. Jan Sandred「オープンソースプロジェクトの管理と運営」(オーム社) 2001、P.118
11. 松尾豊ほか「SNSにおける関係形成原理—mixiのデータ分析」(「人工知能学会論文誌22巻5号G」) 2007、P.531
12. 土屋大洋ほか「ブログ・SNSの創発的特性と組織へのインパクト、研究レポートNo.269 June 2006」(富士通総研FRI経済研究所) 2006、P.4
13. 小川浩ほか「ビジネス ブログ ブック」(毎日コミュニケーションズ) 2005、P.35-38
14. Wikipedia「Social network service」
http://en.wikipedia.org/wiki/Social_networking 2008/06/09 アクセス
15. 根来龍之「mixiと第二世代ネット革命」(東洋経済新報社) 2006、P.93-95
16. 国領二郎「オープンアーキテクチャー戦略」(ダイヤモンド社) 1999、P.76所収
17. 根来龍之「ネットビジネスの歴史的構造」(組織学会Vol. 41 No. 1, 2007) P.56所収

18. 小川浩ほか「ビジネス プログブック」(毎日コミュニケーションズ) 2005、P.35
19. 根来龍之「ネットビジネスの歴史的構造」(組織学会Vol. 41 No. 1, 2007) P.58所収
20. マイケル・E・ポーター「競争戦略論Ⅱ」(ダイヤモンド社) 1999、P.230
21. ピーター・M・センゲ「最強組織の法則」(徳間書店) 1995、P.287-288
22. Goldman, Nagel, Preiss,「AGILE COMPETITORS and VIRTUAL ORGANIZATIONS」(International Thomson Publishing Inc.) 1994
23. アルフレッド・D・チャンドラーJr.「組織は戦略に従う」(ダイヤモンド社) 2004、P.53
24. 松村真木子「情報セキュリティに敏感な一般エンドユーザ養成に向けて—情報セキュリティ意識調査を事例として」(情報処理学会論文誌 Vol.48 No.9, 2007) P.3183-3192
25. 日景奈津子、カールハウザー、村山優子「情報セキュリティ技術に対する安心感の構造に関する統計的検討」(情報処理学会論文誌 Vol.48 No.9, 2007) P.3193-3203
26. 岡田吉弘「ディザスタリカバリシステムの概要」(日本経営工学会「経営システム」Vol.17 No.3, 2007) P.205-211
27. 高取敏夫「ISO/IEC 27001と情報セキュリティ」(日本経営工学会「経営システム」Vol.17 No.3, 2007) P.187-192
28. 経済産業省商務情報政策局「CIOの機能と実践に関するベストプラクティス懇談会」報告書～「IT投資の拡大」、「CIO機能の向上」がもたらす国際競争力の強化戦略について～平成17年12月
29. gooリサーチ結果 (No. 135)「企業内コミュニケーションの実態」に関する調査結果 (NTT レゾナント株式会社 株式会社三菱総合研究所 2006.10.12発表)
http://www.mri.co.jp/PRESS/2006/pr061012_im501.html 2008/03/19 アクセス
30. 国内ITアウトソーシング市場規模予測を発表 (IDC Japan株式会社 2008.3.3発表)
<http://www.idcjapan.co.jp/Press/Current/20080303Apr.html> 2008/03/19 アクセス
31. 時永祥三、松野成梧「オープンネットワークと電子商取引」(白桃書房 2004) P.122-135
32. ガース・サローナーほか「戦略経営論」(東洋経済新報社) 2002、P.425
33. マイケル・E・ポーター「競争戦略論Ⅰ」(ダイヤモンド社) 1999、P.122-123