

---

---

学術論文

---

---

# 企業内SNS導入における有効性に関する調査研究

## Effectiveness of Introducing Social Networking Sites into Enterprises

キーワード：

企業内SNSの有効性, 組織の問題解決, 組織の意思決定モデル, 実証研究

Keyword：

effectiveness of enterprise SNS, problem-solving in organizations, decision-making model of organizations, empirical study

電気通信大学 加藤菜美絵

University of Electro-Communications Namie KATO

電気通信大学 小川 祐樹

University of Electro-Communications Yuki OGAWA

電気通信大学 諏訪 博彦

University of Electro-Communications Hirohiko SUWA

電気通信大学 太田 敏澄

University of Electro-Communications Toshizumi OHTA

---

### 要 約

本研究は、企業内SNS導入の有効性を明らかにすることを目的とする。具体的には、有効性を問題解決に着目し、組織の意思決定モデルであるサイモン-松田モデルとゴミ箱モデルに基づき、問題解決の過程と構造の面から明らかにすることにより、企業内SNSが企業の問題解決において果たす役割を考察する。まず、企業内SNSの利用に関する文献の調査に基づき、調査仮説を設定する。そして、調査仮説の検証および企業内SNSの有効性をより明確にするために、企業への構造化インタビュー調査と質問紙調査を行う。その結果、企業内SNSが、導入以前は関与することのなかった多様な参加者の気軽な情報発信や議論を可能にすること、個々が抱える既存の問題と多様な参加者により提示される有効な情報を結びつけること、選択肢の候補を得る洞察段階や解決策を得る選択段階において効果があり素早い問題解決を可能にすることを確認している。さらに、日記機能やQ&A機能、コミュニティ機能といった気軽な情報発信をサポートする機能が、「この場で相談してみよう」と思わせる親和の整った場を構築することに役立っていることを確認している。

---

2009年4月17日受付 2009年7月14日受理

## Abstract

We explain the effectiveness of social networking sites (SNS) in enterprises based on our observations of actual situations where these sites are used. Due to a lack of knowledge concerning effectiveness, many enterprises hesitate to introduce such sites, and also many people are afraid to use them. We develop a set of hypotheses based on our survey of the literature concerning the effective use of SNS, employing a process model of decision making and a garbage can model of organizational problem solving. We also conduct structural interviews and a questionnaire survey in enterprises. We find that the SNS can be effective for organizational problem solving.

## 1. はじめに

情報技術の進展により、個人の情報発信は容易になり、人々の行動や企業内のコミュニケーションに影響を与えている。内閣府(2004)によると、企業での情報通信技術化(IT化)は進んでおり、業務効率化やコスト削減、コミュニケーションの円滑化、情報共有などを中心に効果をあげている。

SNS (Social Networking Sites) の利用も、IT化の一つである。企業内におけるSNS利用は、2005年以降盛んになっており、例えば、NTT東日本の「Sati」やNTTデータの「Nexti」があげられる。このように近年、企業内におけるSNSの利用は増加している。しかし、企業内においてその有効性はまだ明確になっていない(enNetforum事務局, 2006a,b)。そのため、利用を躊躇する企業や利用方法に困る利用者がいる。このような背景に基づき、本研究は企業内SNSの有効性を明らかにすることを目的とする。

本研究では、企業内にSNSを導入することの有効性を、なんらかの問題が企業内SNSを通じて解決されることと定義する。本研究により、どのような問題解決がSNSを通じて行われているのか、そこに誰が関与しているのか、どのような機能を用いているのか、問題解決のどの段階で利用されているのかを明らかにする。このことは、企業内SNSを有効に利用するための示唆を提示することとなり、社会的意義があると考えられる。

なお、本研究で扱うSNSは、Boydら(2007)の定義に基づき、以下の条件を備えているwebサイトとする。

- ・個人が、限られた範囲のシステム内において、公開または一部公開のプロフィールを作成することを可能にしているWebサイトである。
- ・個人が関係を共有する他の利用者を1つのリストにまとめることを可能にしているWebサイトである。
- ・個人が、システム内の他者によって作られた

彼らの関係リストを閲覧することを可能にしているWebサイトである。

本論文の構成を以下に示す。第2節では先行研究、第3節では文献調査に基づく仮説設定、第4節では調査概要、第5節では調査結果、第6節では考察、第7節では結論、第8節では今後の課題について、それぞれ述べる。

## 2. 先行研究

企業内電子メディアの有効性に関する先行研究として、電子掲示板やメーリングリストに対する研究が存在する。藤本ら(2003)は、電子掲示板とメーリングリストを対象に研究をし、仕事の進捗情報を電子掲示板上で共有し、社員同士が助け合っていることを指摘している。安田(2007)は、コンサルティング企業A社の電子メールを対象に研究をし、管理職が部のメンテナンシ的コミュニケーションを行うと部の業績が高いことを明らかにしている。しかし、企業内SNSの有効性に注目した研究は見当たらない。

企業内SNSに関する先行研究としては、ネットワーク分析の研究や知識創造モデルに関する研究がある。神戸ら(2008)は、企業内SNS上のネットワークと実際の間人関係とを比較し、中心性指標の高い人物が必ずしもリーダーではないことを明らかにしている。また、Bernoff & Li(2008)は、ブログやSNSの個人による利用が、企業に与える影響を実例にもとづき論じている。そして、企業はオンライン社会のアプリケーションから目を背けるのではなく、うまく利用すべきであると結論づけている。しかし、個別事象に基づく議論にとどまっており、一般化はされていない。enNetforum事務局(2006b)は、企業内SNS導入の効果について、アイデア発信機会が増加することなど5つの仮説を立てているが、実証はなされていない。

DiMicco et al(2008)は、ある企業の企業内SNS利用者に対するインタビュー調査(調査対象

者数17名)を行い、利用動機として同僚との関係構築、昇進、プロジェクトの紹介があると述べている。また、DiMicco et al (2009)は、企業内SNSが、他ユーザを認識することや従業員同士の関係構築・関係維持に利用されていることを明らかにしている。しかし、いずれの研究も、一つの企業の事例にとどまっている。

企業内SNSの有効性を解明するためには、具体的な事例に基づき一般化を志向する実証的な研究が必要であると考えられる。このため、複数企業の企業内SNSの有効活用事例の文献調査を行い、組織の意思決定モデルに基づく仮説を設定し、企業内SNSの管理者および利用者に対する調査を行うこととする。

### 3. 文献調査に基づく仮説設定

#### 3.1. 有効活用事例の分類：事前調査

調査仮説を設定するために、企業内SNSの利用に関する文献調査を行う。調査対象は、雑誌などによる企業内SNS導入事例報告（滝田2007、福岡2007、菊池2007、山崎2007、染原2007、総務省2006）である（加藤ら2008a,b）。詳細は、表-1に示す。調査対象の有効活用事例について、

ゴミ箱モデル<sup>(1)</sup>（マーチ&オルセン1986）とサイモン-松田モデル（木村1988）を基に分類する。この二つのモデルは、組織の意思決定モデルである。われわれは、問題解決が意思決定によってなされると考え、これらのモデルを用いて有効活用事例を分類し、分類に基づき仮説を設定する。

#### 3.1.1. ゴミ箱モデル

ゴミ箱モデルは、意思決定を次の4つの基本的な要素の一時的で同時的な結び付きと捉えるモデルである。

**問題：**組織内外の人々が気にすべきもの

**解：**問題とは関係なく存在するもの

**参加者：**選択機会を出たり入ったりする関与者

**選択機会：**決定を生み出すことを期待されている機会

ゴミ箱モデルは、意思決定における問題、解、参加者、選択機会を構成要素とする意思決定の構造を明らかにしている。このモデルに基づき活用事例を分析し、企業内SNSにおける問題解決が、どのような構造で行われているかを把握することとする。

表-1：文献調査の対象

社名( ブログ・ SNS名)	導入時期	利用状況
カシオ計算機( C'sCafe( 社内ブログ ) )	実証実験: 2004/7 主要部門導入: 2004/10 全社導入: 2005/3	利用者数: 1万2000人( グループ会社も含めた全社員 ) ( いつの時点かは不明 ) アクセス数: 1日13万件
サッポロ飲料( ソナー( 社内ブログ ) )	導入: 2005/7	投稿数: 1日数100件( いつの時点かは不明 )
NTT東日本( Sati( 社内SNS ) )	導入: 2005/10	利用者数: 7000人( いつの時点かは不明 ) アクセス率: 週1回が7割
NEC( イノベーションカフェ( 社内SNS ) )	実証実験: 2004/9 本格展開: 2006/7	利用者数: 約1800人( 2006/3時点 )
NTTデータ( Nexti( 社内SNS ) )	導入: 2006/4	利用者数: 5500人( 社員の7割 ) ( いつの時点かは不明 )
損保ジャパン( 社員いきいきコミュニティ( 社内SNS ) )	導入: 2006/5	利用者数: 1503人( 2007/9時点 )
角川クロスメディア( KADOKAWA X MEDIA( 社内SNS ) )	導入: 2006/12	利用者数: 400人( 社員、アルバイト、パート 勤務も含む ) ( いつの時点かは不明 )
総務省( SMILE( 社内SNS ) )	試行期間: 2006/3~2007/3	利用者数: 192人( 本省( 情報通信政策局等の担当職員 ) と各地方総合局の情報通信担当職員 ) ( 2007/3時点 )
日本興亜損保( 日本興亜サポーターズ倶楽部( 社内SNS ) )	導入: 2006/2	利用者数: 800人( 2008/2時点 )

### 3.1.2. サイモン-松田モデル

サイモン-松田モデルは、すべての意思決定が次の6段階を通じてなされると考える。

**認識段階：**企業内部・外部で起こっている状況について、状況判断し目的を設定する

**洞察段階：**目的達成のための手段を列挙する

**予測段階：**個々の手段を採用した結果を予測する

**評価段階：**手段間の一長一短を、総合採点する

**選択段階：**最善の手段を選択する

**実施段階：**選ばれた手段を実行し、実施した結果の報告をする

サイモン-松田モデルは、意思決定プロセスをいくつかの段階に区分している。このモデルに基づき活用事例を分析することにより、企業内SNSが問題解決プロセスのどの段階において成果をあげているのか把握することとする。

## 3.2. 文献調査結果

### 3.2.1. 成果の構造別分類結果

ゴミ箱モデルに基づく成果の構造別分類結果を表-2に示す。問題は、正解なしの問題<sup>2)</sup>において成果をあげていることがわかる。このことより、企業内SNSは、営業ノウハウなど他者がもつ情報や知識や意見を共有することを可能にしていることがわかる。また、参加者は部門内の人だけが関与して問題解決がなされるのではなく、部門外の人に参加して問題解決がなされているこ

とがわかる。このことより、企業内SNSは部門を越えてのコミュニケーションを可能にしていることがわかる。また、選択機会は、コミュニティ機能、Q&A機能、日記機能において成果をあげていることがわかる。

### 成果の過程別分類結果

サイモン-松田モデルに基づく成果の過程別分類結果を表-2に示す。意思決定プロセスの中でも認識段階、洞察段階、選択段階で成果をあげていることがわかる。

### 3.2.2. 成果の即時性別分類

成果の即時性別分類結果を表-2に示す。素早く問題解決ができたことを成果としている企業もあることがわかる。

## 3.3. 仮説設定

文献調査に基づき、以下の仮説を設定する。

### 3.3.1. 問題解決の構造別仮説

(仮説1) 企業内SNSは、正解なしの問題において有効である。

(仮説2) 企業内SNSでは、部門外の人が含まれることによって問題解決がなされている。

(仮説3) 企業内SNSでは、同じ業務の人によって問題解決がなされている。

(仮説4) 企業内SNSでは、SNS上で新たに知り

表-3：質問紙調査の対象

企業名	企業内SNS導入時期	企業内SNS利用者数	社員数	企業内SNS利用者の割合	企業内SNSの利用者層	1日のアクセス数	1日のコミュニティへの書き込み数	1日のQ&Aへの質問数	1日の日記更新数
A (情報通信)	2006/4	約数千	約6000人	約7割(登録者数)		約1000人		約5件	約100件
B (保険)	2006/10	約2000人	約16000人	約1.2割	50歳以上はほとんどいない。	約200人	約10件	約2件	約18件
C (情報通信)	2005/10	約8300人	5万人(グループ会社含む)	約2割	35歳以下が7割	1万PV		数～10件	約20件(公開)

(筆者らによるシステム管理者への聞き取り調査により作成)

表2：成果別分類成果

企業名	成果	成果と最も関係のある意思決定(問題解決)プロセス	問題	解決	問題・解決の種類	参加者(成果の担手者)	参加者の種類	選択機会	成果の即時性
カシオ計算機	①初心者でも10分でHPのように写真や投稿文を載せることができた。 ②「特約店でこんな話を聞いた。スニーカーでこんな光景を目にした。他社がこんな新製品を出す」など日々の生活の気付きを情報共有	認識段階	-	-	正解なし	全社員	部門外	-	初心者でも10分で可能
サッポロ飲料	③商品のネーミングを募集したところ、みんながいっぱいネーミングを募集してくれた。	洞察段階	商品のネーミングを決める。	O&A上のみんながくれたネーミング(回答)	正解なし	全社員	部門外	コミュニティ(営業一日一情報)	旬の情報を共有(1日3~4件の投稿数)
NTT東日本	④顧客対応に困り、書き込みをしたところ、他の営業の人が対応を覚えてくれて、仕事が受注できた。	選択段階	顧客対応に困った。	他の営業の人がくれた提案(回答)	正解なし	営業用コミュニティの人	部門外	O&A	1時間以内 https://sc.khweb.co.jp/article/NEC/20090408/236383/ (2009年7月10日現在)
NEC	⑤会議での議論の場を設けたり、ブログでのコメント等で意見やアイデアをもちょうこができる、資料を共有する(特に企画立案、設計等)して構想を練るような業務に顧客	洞察段階	構想がうまくまとまらない。	他の社員がくれたコメントやトラックパッドによるアドバイス	正解なし	業務に関わる人	部門外	日記(個人ブログ)	不明
NTTデータ	⑥ブログで繋がった人間関係から「社内ブログソリューション専業」が生まれ、ビジネスに繋がる。 ⑦顧客からの問い合わせに対し、情報を集めることで色々な回答が集まり、顧客に素早い対応をとることができた。 ⑧「わかしおネット」のユーザーを紹介して下さい」という質問に対し、回答をもらい、速く顧客の人の連絡を取ることができた。	認識段階	(問題を認識した。)	議論を重ねていくうちに生まれた。「ネットの世界を飛び出し、事業を立てる必要がある」という結論	正解なし	顔を合わせたことがないメンバー	部門外	日記(個人ブログ)	不明
NTTデータ	⑨SNS上から千葉ロッテファンのコミュニティを探し、千葉ロッテファンコミュニティのオフ会により、顧客を満足させるサイトを作ることができた。	洞察段階	顧客からの問い合わせに答えられなかった。	O&A上のみんながくれたオフ会内容から噂レベルの情報(回答)	正解なし	全社員	部門外	O&A	数時間以内(すぐに反応があり、先方に喜んでくれた)
損保ジャパン	⑩営業業務のコミュニティから、情報やツール交換のためのメルマガが誕生した。	選択段階	システム部門の人のわかしてほしい。	O&A上の誰かがくれた回答	正解あり	全社員	部門外	O&A	およそ2週間後
角川クロスメディア	⑪社員が自社のリアリティの写真をアップしたところ、手練手が1ヶ月足らずで実現した。	洞察段階	顧客である千葉ロッテ・マリーンズの担当者からの「リアリティ」に関するサイトを作ろうと、運営したい」という相談。	SNS上の「ロッテファン・コミュニティ」に入会している社員からのファンとしての貴重な生の声	正解なし	千葉ロッテファンコミュニティの人	部門外	コミュニティ	問題解決のスピード化をした
総務省	⑫「なまよればばまよ」顧客開拓できるのが多くの営業担当で悩んでいた。SNSの活用で顧客開拓の目的を達成したい。従来の営業方法と異なり、SNSを活用して顧客開拓する方法で、SNSを通じて具体的に質問できる。	認識段階	ファイルが添付できなかった。	情報やツール交換を目的に後者のメルマガを作った。	正解なし	営業業務広場コミュニティの人	部門外	コミュニティ	不明
日本郵便	⑬OBBOG向けSNS導入から2年経ち、女性社員から申請された見直し件数が前年度比40%増になった。	選択段階	仕事と家事の両立支援の環境を創りたい。	SNS上で集めたOBBOG	正解なし	OBBOG	部門外	日記	不明
日本郵便	⑭OBBOGとつながりを維持し、補充人員を確保した。(2年間で合計14人採用。内訳は33人が正社員、1人が派遣社員、10人が短期間のアルバイト)	選択段階	社員の休業時、育児休業中の人員補充をしたい。	SNS上で集めたOBBOG	正解なし	OBBOG	部門外	日記	不明

合いになった人によって問題解決がなされている。

- (仮説5) 企業内SNSでは、上司も含まれることによって問題解決がなされている<sup>(3)</sup>。  
 (仮説6) 企業内SNSでは、経験・知識を持つ人によって問題解決がなされている<sup>(3)</sup>。  
 (仮説7) 企業内SNSのQ&A機能、コミュニティ機能、日記機能が問題解決に有効である。

### 3.3.2. 問題解決の過程別仮説

- (仮説8) 企業内SNSは、問題解決過程の認識段階、洞察段階、選択段階で有効である。

### 3.3.3. 成果の仮説

- (仮説9) 企業内SNSは、素早い問題解決を可能にする。  
 (仮説10) 企業内SNSは、自分一人では思いつかなかった意見を得ることを可能にする。

## 4. 調査概要

第3節で行った文献における事例調査に基づく仮説の検証のために、企業内SNS管理者と企業内SNS利用者を対象に構造化インタビュー調査および質問紙調査を行う(加藤ら2009)。

### 4.1. 企業内SNS管理者向け調査概要

企業内SNS管理者向け調査の目的は次の2つである。

- ① 各企業の企業内SNSの導入目的・利用状況の詳細を明らかにする。
- ② 企業内SNSと他の企業内メディア(ホームページ、メーリングリスト、掲示板、Q&A、ブログ)とを比較し、企業内SNSの特徴を明らかにする。

調査対象は、3社の企業内SNSの管理者(各企業1~3名)である。詳細は、表-3に示す。

調査方法は、事前に質問紙調査に答えてもらった上で、インタビューを行う構造化インタビュ

ー調査および質問紙調査である。構造化インタビュー調査は1社につき1~3名に対し、約1~2時間で行った。調査は、A社は2008年11月28日、B社は2008年11月11日、C社は2008年11月4日に行った。

### 4.2. 企業内SNS利用者向け調査概要

企業内SNS利用者向け調査の調査目的は次の3つである。

- ① 問題解決において企業内SNS導入以前と導入以後の違いから、企業内SNS上で行われている問題解決の構造を明らかにする。(構造)
- ② 企業内SNSは、問題解決過程のどの段階において有効であるのかを明らかにする。(過程)
- ③ 企業内SNSが企業の問題解決において果たす役割・機能を明らかにする。(特徴)

調査対象は、各企業の企業内SNS利用者30名(A社6名、B社23名、C社1名)である。調査方法は、質問紙調査とし、A社の6名に対してのみ1人約15~20分間で構造化インタビュー調査(2008年11月28日実施)も行い、その際に質問紙を回収している。被験者は、システム管理者の紹介か、企業内SNSにて募集している。調査期間は、A社11月12日~25日、B社11月18日~12月11日、C社11月18日~11月20日である。回答は、各企業のシステム管理者を通して回収した。

この調査は、企業内SNSの成功事例を収集することによって、その導入がもたらす成果の探究を試みている。この探究では、問題解決における意思決定の構造モデルと過程モデルに基づいて、成功事例の分析や整理を行い、その知見を蓄積し、体系化することによって、更なる探究を行うための一つの段階とすることとしている。ここで得られた結果のみによって、直ちに企業内SNS導入における有効性の一般的な結果とすることは避けるべきであるが、少なくともその有効性の探究に途を開くものとすることができると考える。

## 5. 調査結果

### 5.1. 企業内SNS管理者向け調査結果

#### 5.1.1 企業内SNSの利用実態

企業内SNSの導入目的は、部門を越えての社員同士の横のつながりの構築（人間関係構築）、他の部署で蓄積されているノウハウを共有すること（情報・知識共有）、同じ目的・悩みを持つ仲間との交流により、現場の社員同士が助け合うこと（相互扶助）であることがわかった。企業内SNSの基本機能はプロフィール、日記、コミュニティ、Q&A、友人リスト、足跡、メール、検索であり、各企業において機能による差はほとんどないことが明らかとなった。また、招待に基づく登録制、実名制をとっていることがわかった。

利用時間に関しては、決まっておらず、就業時間中のSNS利用も可能なことが明らかになった。また、SNS利用に対する、部署や人による理解の差は多少あることが明らかになった。さらに、機能により、流通する話題に次のような特徴があることがわかった。

#### 日記機能

- ・日常業務における出来事やプライベートな出来事などの話題がある。
- ・Q&A機能やコミュニティ機能よりも業務に関係のない話題が書かれる割合が高い。

#### Q&A機能

- ・業務上の問い合わせ、イベント告知・周知、資料・ツールや担当部署を探す目的で使われて

いる。

- ・日記機能やコミュニティ機能よりも業務に関係のある話題が書かれる割合が高い。

#### コミュニティ機能

- ・業務別の情報提供・交換、育児産休中の情報交換、プライベートでは占いやお料理、お店などの話題がある。
- ・持ちかけ型で、答えを求めるよりは、議論の場として使われている。

なお、これらの結果は本研究が調査を実施した範囲の結果である。以後の調査においても同様である。

#### 5.1.2. 企業内SNSと他メディアとの比較

企業内SNS導入以前の企業内メディアについて調査した結果、企業内ホームページ、企業内メーリングリスト、企業内Q&Aを過去に導入していることがわかった。これらのメディアと企業内SNSとを比較した結果、企業内SNSの利点としては、「議論ができる環境にある（議論が活発になる）」、「不確かかもしれないが有効な情報がある」ことが指摘されている。一方、「情報の信憑性が薄い」といった欠点も指摘されている。また、全社員が企業内SNSを使っていないため、「見て欲しい人が見ているとは限らない」といった欠点も指摘されている。

### 5.2. 企業内SNS利用者向け調査結果

以下に企業内SNS利用者向けの調査仮説の検証結果を示す。なお、有効回答者数は、仮説によ

表-3：質問紙調査の対象

		導入前(n=18)		導入後(n=24)	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
仮説2	部門内	0.833	0.857	0.667	1.007
	部門外	0.611	0.778	1.917	1.530
仮説3	業務同じ	0.889	0.832	0.958	1.233
	業務同じではない	0.556	0.784	1.625	1.610
仮説4	以前から関わりあり	1.167	0.857	0.417	0.830
	以前から知っていたけれども関わりがない	0.111	0.323	0.167	0.381
	以前は知らなかった	0.222	0.428	2.000	1.560



り異なり、仮説1,7,8,9,10は30名である。仮説5,6は5名であったため、分析から除外している。仮説2,3,4は表-4の通りである。

### 5.2.1. 問題解決の構造別調査結果

(仮説1)「成功事例の問題は決まった答え(正解)のある問題でしたか。」という質問項目に対し、「はい」11件、「いいえ」19件と回答を得た。適合度の検定<sup>(4)</sup>を行った結果、正解ありなしによる偏りは確認されなかった。このことから、企業内SNSで行われる問題解決の問題は正解ありなしに関係なく解決されていることがわかる。

(仮説2) 企業内SNS導入以前と導入以後において、部門内と部門外の問題解決への関与者数の二要因の分散分析を行った。交互作用が有意( $F=6.58$   $p<0.05$ )であることが確認されたため、単純主効果の検定を行った。結果、部門外において企業内SNS導入前後の単純主効果が有意( $F=14.03$   $p<0.01$ )と確認された。このことから、部門外の問題解決への関与者数は、企業内SNS導入以前よりも導入以後において多くなることがわかった(図-1, 表-4)<sup>(5)</sup>。なお、導入前後の回答については、一部該当事例がないなどの理由により、回答を得られなかった被験者がいたため、標本間因子として分析している。以後の二要因の分散分析についても同様である。

(仮説3) 企業内SNS導入以前と導入以後におい

て、同じ業務と同じ業務ではない人の関与者数の二要因の分散分析を行った。交互作用が有意ではなかったが、SNS導入以後において業務が違う関与者数の単純主効果は有意( $F=8.06$   $p<0.01$ )であった。このことから、企業内SNS導入後の問題解決への関与者数は、同じ業務よりも同じ業務ではない関与者において多くなることがわかった(表-4)。

(仮説4) 企業内SNS導入以前と導入以後において、知っていて関わりありの関与者、以前から知っていたけれども関わりがない関与者、以前は知らなかった関与者(その時、新たに知り合いになった人またはSNSで新たに知り合いになった人)の3種類の関与者の問題解決について二要因の分散分析を行った。交互作用が有意( $F=19.48$   $p<0.01$ )と確認されたため、単純主効果の検定を行った。結果、参加者の間において企業内SNS導入前後の単純主効果が有意(以前から知り合い： $F=7.50$   $p<0.01$ , 以前は知らなかった人： $F=42.15$   $p<0.01$ )と確認された。このことから、企業内SNS導入以後の問題解決では導入以前よりも、以前からの知り合いの関与者の数が減少し、以前から知っていたけれども関わりがなかった人の関与者の数は変わらず、以前は知らなかった人(SNSで新たに知り合いになった人)の関与者の数が増加することがわかった(図-2, 表-4)。

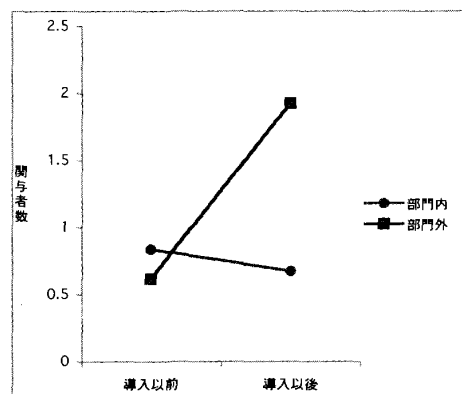


図-1：導入前後の部門内外の関与者数

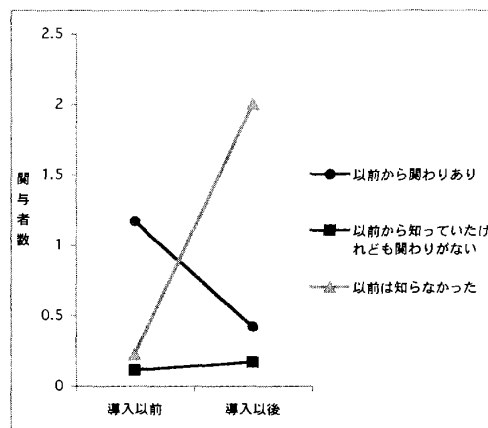


図-2：導入前後の既知未知の関与者数

(仮説7) 成功事例で利用された機能による分類をした結果、日記機能が11件、コミュニティ機能が10件、Q&A機能が6件、メール機能が1件、お知らせ機能（会社から全社員へ情報を発信できる機能）が3件、分類不可が4件であった<sup>(6)</sup>。適合度の検定<sup>(4)</sup>を行った結果、有意( $p < 0.01$ )と確認された。このことから、機能の中でも日記機能、コミュニティ機能、Q&A機能が問題解決に有効であることがわかった。

### 5.2.2. 問題解決の過程別調査結果

(仮説8) 成功事例をサイモン-松田モデルに基づき意思決定過程の各段階に分類した結果、認識段階が2件、洞察段階が10件、選択段階が16件、分類不可が2件であった。適合度の検定<sup>(4)</sup>を行った結果、有意( $p < 0.01$ )と確認された。このことから、企業内SNSは問題解決の中でも、新たな問題が生まれる認識段階ではなく、既存の問題解決のための選択肢の候補を得る洞察段階や解決策を得る選択段階といった場面で、業務における意思決定をサポートしていると考えられる。

### 5.2.3. 成果の調査結果

(仮説9) 企業内SNS導入以前と導入以後において、解決までにかかった時間の分類をした結果、企業内SNS導入により時間が短くなった事例が16件、変わらない事例が4件、長くなった事例が3件、分類不可が7件であった。適合度の検定<sup>(4)</sup>を行った結果、有意( $p < 0.01$ )と確認された。このことから、企業内SNSは素早い問題解決を可能にすることがわかる。

(仮説10) 「成功事例の解決策は一人でも考えることのできた内容でしたか」という質問に対し、「はい」5件、「いいえ」25件であった。適合度の検定<sup>(4)</sup>を行った結果、有意( $p < 0.01$ )と確認された。このことから、企業内SNSは自分一人では思いつかなかった意見を得ることを可能にすることがわかる。

## 6. 考察

### 6.1. 企業内SNSにおける問題解決の構造

企業内SNSが他の企業内メディア（ホームページ、メーリングリスト、掲示板、Q&A、ブログ）と比べてよい点として、誰もが情報提供者になれる、気軽に情報発信できる、議論ができる環境になる、不確かかもしれないが有効な情報がある、があげられた。さらに5.2.2節の結果から、問題解決過程の中でも新たな問題が生まれる認識段階ではなく、既存の問題解決のための選択肢の列挙をする洞察段階や解決策の取得をする選択段階で役に立つと考えられた。

このことから、企業内SNS上では、気軽に情報発信や議論ができる日記機能やQ&A機能、コミュニティ機能といった選択機会が、部門外、以前は知らなかった人など多様な情報発信者が参加者となり、新たな問題よりも個々が抱える既存の問題を、不確かかもしれないが自分一人では考えられなかった有効な情報が解となり問題解決が行われていると考えられる。言い換えると、既存の組織ネットワークとは異なるインフォーマルなネットワークが構築され、問題解決が行われていると考える。今後、このようなネットワークの影響について、さらに検討する必要があると考える。

また、企業内SNSの管理者向け調査から、問題解決を企業内SNS上で可能にするためには、ただ単にSNSといったシステムを導入するだけでなく、「この場で相談してみよう！」と利用者が思うような親和の整った場を作ることが重要であることが明らかになった。

### 6.2. 既存の組織における情報・知識の流通との違い

仮説2の結果から、企業内SNS導入以前は、部門内の関与者が多かったが、企業内SNS導入以後は、部門外の関与者の方が多いという結果が明らかになった。このことから、企業内SNSは部門を越えた横のつながりによる情報や知識の流通

を可能にしたと考えられる。

仮設4の結果から、企業内SNS導入以前は、以前からの知り合いの関与者が多かったが、企業内SNS導入以後は、以前は知らなかった人の関与者の方が多いことが明らかになった。また、調査の中で「企業内SNS導入以前は解決できなかった。」「企業内SNS導入以前は解決されるのをひたすら待った。」という事例が8件あった。このことから、企業内SNSは、従来は関係のもつことができなかつた人からの情報や知識の流通を可能にし、従来解決できなかった問題を解決していると考えられる。

また、企業内SNS管理者向け調査結果から、A社はプロフィール欄に課長、部長といった役職を書くスペースがないこと、B社はマネジメント権限のある役職者（課長・部長）はSNSに参加することができないこと、C社はほとんどのユーザがプロフィール欄に役職名を書いていないことが明らかになった。さらに、他者と自分の技術や知識量の差について、企業内SNS上では判断しきれないことが確認されている。このことから、企業内SNSでは、上司や部下、相手の技術や知識量を意識しないコミュニケーションが可能にな

っていると考えられる。

以上より、企業内SNSは従来の階層組織の中に横のつながりを重視したネットワーク型の組織構造を出現させ、組織の意思決定の関与者に変化を与えたと考えられる。

### 6.3. 企業内SNSの今後の展望および可能性

問題解決の重要度を個人レベル・業務レベル・組織レベルに分類したところ、個人レベルが6件、業務レベルが21件、組織レベルが3件という結果になった。個人レベルには、「海外出張の際の時差ボケ解消方法について、アドバイスを貰い、お勧めの睡眠薬を購入するに至った」というような事例や「ある資格試験の簡単なことを教わった」というような事例が分類された。また、業務レベルでは、「クレーム対応に役に立った」という事例や「イラストが必要な業務が発生した際に、SNSを通じて知り合った友人に対応してもらえた」というような事例が分類された。また、組織レベルでは、「システムダウンが発生したときに課内だけの現象なのか、全国で発生している現象なのかを早期把握することに役に立った」というような事例が分類された。

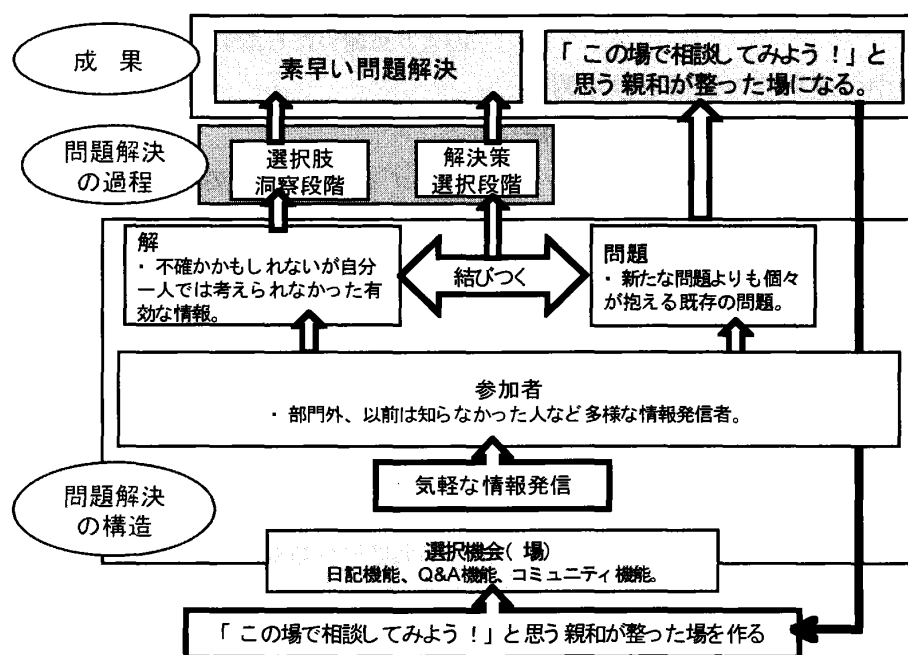


図-3：企業内SNS上の問題解決

本調査では組織レベルの問題解決は少なかったが、今後企業内SNSの参加者が増えるにつれて、このような組織レベルの問題解決が企業内SNS上で可能になるのではないかと考える。また、個人の問題が企業内SNSに表出化されることにより、結果として企業の問題発見やイノベーションの創出に貢献できると考える。今後の課題としたい。

## 7. 結論

本研究では、企業内にSNSを導入することの有効性を、組織の意思決定モデルであるゴミ箱モデルとサイモン-松田モデルに基づき、問題解決の構造と過程の面から明らかにすることを目的とした。本研究が調査を実施した範囲では、企業内SNSが企業の問題解決において果たす役割として、以下のようなことがわかった(図3)。

企業内SNSは、部門外の人、以前は知らなかった人など導入以前は関与することのなかった多様な参加者の気軽な情報発信や議論を可能にする。

個々が抱える既存の問題(問題)と多様な参加者により提示される有効な情報(解)を結びつける。

問題解決の過程の中の選択肢の候補を得る洞察段階や解決策を得る選択段階において問題解決をサポートし、素早い問題解決を可能にする。

日記機能やQ&A機能、コミュニティ機能といった気軽な情報発信をサポートする機能(選択機会)が、利用者に「この場で相談してみよう!」と思わせる親和の整った場を構築する。このような場の形成が、企業内SNSの有効活用における基盤である。

## 8. 今後の課題

本研究では、3社のシステム管理者向け調査と企業内SNS利用者3社30名の調査を行っている

が、利用者数を考えると、多数サンプルでの調査が必要である。また、本研究は企業内SNS上で対象者を募集または企業内SNS管理者による紹介のもとで調査を行ったため、組織の構成を考慮していない。さらに、本研究では、調査対象の業種による差異は考慮していない。今後、組織の構成、業種を考慮した調査が必要であると考える。

また、本研究では企業内SNSがどのように有効であったかについて言及しているが、管理者がどのように運営すると有効なのか、ユーザがどのように利用すると有効なのか、企業内SNSの波及効果やリスクについては議論できていない。今後、各企業の特徴を踏まえたうえで、管理者の運営方法に関する調査、ユーザの利用方法とリスクを含めた効果に関する調査等を行いたい。

## 謝辞

本研究は、御忙しい中、調査に御協力頂き、丁寧な御回答や御意見を下さった企業の皆様の御協力なしには完成し得なかったものであります。また、本研究は、横断型基幹科学技術推進協議会より、共通プロジェクトA:「企業内SNS」として研究助成を頂きました。さらに、査読者の方々には貴重なご意見を頂きました。心より感謝いたします。

## 注

- 1 ゴミ箱モデルの妥当性については、稲水(2006)が、Bendor, Moe & Shotts(2001)に引き続き、Cohen et al(1972)のシミュレーションモデル(CNOSM)の欠陥を指摘しており、議論の余地があるが、本研究では議論しない。本研究では、ゴミ箱モデルの要素として重視されている「問題」「解」等の要素を利用して分析する。
- 2 三浦ら(2008)に基づき、正解ありの問題と正解なしの問題の分類を行っている。
- 3 企業内SNSのシステム構成上、多くの被験者が、上司部下、あるいは相手の技術・知識の有無を判断できなかったため回答不能となった。よって、統計的な

分析から除外することとする。

- 4 適合度の検定は、一様性（等確率分布）を仮定している。また、適合度の検定において有意が確認された仮説については、同様に一様性を仮定し母比率の検定を行い、どの項目が有意であるか確認を行っている。
- 5 本研究では、手がかりを得るための手法として統計的分析を行っており、母集団における統計量を推定しているわけではない。
- 6 仮説7の質問項目は、複数回答を許可しているため、回答の合計が34となっている。

### 参考文献

- Bendor, J., Moe, T. M., & Shotts, K. W. (2001) Recycling the Garbage Can: An Assessment of the Research Program, *American Political Science Review*, 95(1) pp.169-190.
- Bernoff, J., & Li, C. (2008) Harnessing the Power of the Oh-So-Social Web, *Sloan Management Review*, 49(3), pp.36-42.
- Boyd, d. m., & Ellison, N. B. (2007) Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), article 11.
- Cohen, M. D., March, J.G., & Olsen, J.P. (1972) A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, 17(1), pp.1-25.
- DiMicco, J. M., Geyer, W., Millen, D. R., Dugan, C., & Brownholtz, B. (2009), People Sensemaking and Relationship Building on an Enterprise Social Network Site, *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*, pp.1-10.
- DiMicco, J. M., Millen, D. R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B., & Muller, M. (2008), Motivations for social networking at work, *Proceedings of the ACM 2008 Conference on Computer Supported Cooperative Work*, pp.711-720.
- enNetforum事務局(2006a) enNetforum特別セミナー-SNS(ソーシャルネットワーキングサイト)技術がワークスタイルを変える-「SNS, blog, RSS, Wiki等を活用した業務改革研究会」成果報告書(案).
- enNetforum事務局(2006b) 第5回「SNS, blog, RSS, Wiki等を活用した業務改革研究会」-経営層に社内ブログ・SNS導入を決断させる-社内ブログ・SNSの導入効果の評価方法.
- 福岡秀幸(2007) NECの社内SNS「イノベーションカフェ」, NEC技報Vol.60 No.2/2007, pp.73-76.
- 藤本正和, 高橋正道, 植田学, 山崎伸宏, 広瀬真(2003) 企業内バーチャルコミュニティにおけるログ分析事例, 人工知能学会18(6), pp.656-661.
- ハーバードAサイモン著 稲葉元吉・倉井武夫訳 (1979) 『意思決定の科学』, 産業能率大学出版部, pp.55-60.
- 福水伸行(2006) マルチエージェントシミュレータを使ったゴミ箱モデルの再検討, 行動計量学, 33(2)pp.141-157.
- 加藤菜美絵, 小川祐樹, 諏訪博彦, 太田敏澄(2008a) 企業内SNS導入の有効性に関する研究, 2008年日本社会情報学会(JASI&JSIS)合同研究大会論文集, pp.216-221.
- 加藤菜美絵, 小川祐樹, 諏訪博彦, 太田敏澄(2008b) 企業内SNS導入の成果に関する研究～ゴミ箱モデルにもとづく考察～, 人工知能情報学会第三回知能流通ネットワーク研究会.
- 加藤菜美絵, 小川祐樹, 諏訪博彦, 太田敏澄(2009) 企業内SNS導入の有効性に関する研究～利用事例調査による検証～, 第15回社会情報システム学シンポジウム, pp.19-24.
- 神戸雅一, 山本修一郎(2008) 企業内SNSへの社会ネットワーク分析手法の適用, 人工知能情報学会第三回知能流通ネットワーク研究会.
- 神戸雅一, 山本修一郎(2009), 企業内SNS導入の有効性に関する研究～利用事例調査による検証～, 第15回社会情報システム学シンポジウム, pp.25-29.
- 菊池正憲(2007)「何でも質問箱」の威力, PRESIDENT,

- pp.62-69.
- 木村幸信(1988)経営情報学の基礎知識, 浅居喜代治編, 『現代経営情報学概論』, 株式会社オーム社, pp9-36.
- マーチ&オルセン著 遠田雄志訳(1986) 『組織におけるあいまいさと決定』, 有斐閣, pp.27-33.
- 三浦麻子, 川浦康至(2008) 人はなぜ知識共有コミュニティに参加するのか: 質問行動と回答行動の分析, 社会心理学研究, 23(3), pp.233-245.
- 内閣府(2004) 企業内のIT化と生産性, 政策効果分析レポートNo.19.
- 総務省(2006) 地方総合通信局等SNS (SMILE) の試行運用結果について.
- 染原睦美(2007) [インタビュー]営業所ごとのノウハウを素早く共有-社内SNS事例(5)損保ジャパン経営企画部経営品質グループ課長 槻木清隆氏ほか 『PCOnline』.
- 滝田誠一郎(2007) 「社内ブログ」「社内SNS」とは何か, 人事事務, 2007.3.15号(No.1010), pp.16-46.
- 土屋大洋, 浜屋敏, 吉田倫子(2006) ブログ・SNSの創発的特性と組織へのインパクト, 富士通総研経済研究所『研究レポート』No.269, 2006年6月.
- 安田雪, 鳥山正博(2007) 電子メールログからの企業内コミュニケーションの構造の抽出, 組織科学, 40(3), pp.18-32.
- 山崎秀夫(2007) 社内ブログと社内SNSが促す社員同士の人間関係構築と感情の共有, 人材教育 December 2007, pp.20-45.
- 山本修一郎, 神戸雅一(2008a) 企業内SNSによる知識創造, 人工知能情報学会第二回知能流通ネットワーク研究会.
- 山本修一郎, 神戸雅一(2008b) 企業内デジタル知識流通モデルの考察, 人工知能情報学会第三回知能流通ネットワーク研究会.