



バウンダリー・スパニングにおける企業内SNSの効果と課題

阿部, 裕香里

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2020-03-25

(Date of Publication)

2021-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7683号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007683>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

バウンダリー・スパニングにおける企業内
SNS の効果と課題

2020年1月17日提出

神戸大学大学院経営学研究科

原 拓志 研究室

経営学専攻

学籍番号 146B002B

氏名 阿部 裕香里

目次

第1章 序章	1
1.1 研究の背景	1
1.2 研究の課題と目的	3
1.3 本研究の構成	4
第2章 先行研究	5
2.1 チーム・バウンダリー・スパニングに関する先行研究	5
2.2 企業内 SNS の組織的活用に関する先行研究	10
2.2.1 企業内 SNS の定義	10
2.2.2 一般の SNS の企業内 SNS の相違点	10
2.2.3 企業内 SNS の使用における成果	12
2.3 チーム・バウンダリー・スパニングと企業内 SNS の組織的活用に関する理論の統合	22
第3章 リサーチ・クエスチョン	25
3.1 研究における位置づけと本研究で取り組む課題	25
3.2 リサーチ・クエスチョン	26
4章 研究手法	27
4.1 研究手法の選択	27
4.2 分析枠組みの選択	29
4.3 データの取得	30
第5章 事例の記述	33
5.1 化学企業 A 社(1-①)	33
5.1.1 背景	33
5.1.2 企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する問題	34
5.1.3 企業内 SNS の使用状況	35
5.1.4 企業内 SNS の使用における管理・運営方法	36
5.1.5 企業内 SNS の使用における成果・有効性の知覚	37
5.1.6 企業内 SNS の使用における課題	40
5.2 化学企業 A 社(1-②)	42
5.2.1 背景	42
5.2.2 企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する問題	43
5.2.3 企業内 SNS の使用状況	44
5.2.4 企業内 SNS の使用における管理・運営方法	45
5.2.5 企業内 SNS の使用における成果・有効性	46

5.2.6	企業内 SNS の使用における課題	48
5.3	製薬企業 B 社(2-③)	49
5.3.1	背景	49
5.3.2	企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題	50
5.3.3	企業内 SNS の使用状況	52
5.3.4	企業内 SNS の使用に関する管理・運営方法	53
5.3.5	企業内 SNS の使用における成果と有効性	54
5.3.6	企業内 SNS の使用における課題	56
5.4	電機企業 C 社(3-④)	59
5.4.1	背景	59
5.4.2	企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題	60
5.4.3	企業内 SNS の使用状況	61
5.4.4	企業内 SNS の使用に関する運営・管理手法	62
5.4.5	企業内 SNS の使用における成果と有効性	63
5.4.6	企業内 SNS の使用に関する課題	65
5.5	電機企業 C 社(3-⑤)	67
5.5.1	背景	67
5.5.2	企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題	68
5.5.3	企業内 SNS の使用状況	69
5.5.4	企業内 SNS の使用に関する管理・運営方法	70
5.5.5	企業内 SNS の使用における成果・有効性	71
5.5.6	企業内 SNS の使用に関する課題	73
5.6	電機企業 C 社(3-⑥)	75
5.6.1	背景	75
5.6.2	企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題	76
5.6.3	企業内 SNS の使用の状況	77
5.6.4	企業内 SNS の管理・運営方法	78
5.6.5	企業内 SNS の使用における成果・有効性	78
5.6.6	企業内 SNS の使用における課題	80
5.7	電機企業 C 社(3-⑦)	82
5.7.1	背景	82
5.7.2	企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題	82
5.7.3	企業内 SNS の使用状況	83
5.7.4	企業内 SNS の使用に関する運営・管理方法	84
5.7.5	企業内 SNS の使用における成果・有効性	84

5.7.6	企業内 SNS の使用における課題	86
5.8	電機企業 C 社(3-⑧)	90
5.8.1	背景	90
5.8.2	企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題	90
5.8.3	企業内 SNS の使用状況	91
5.8.4	企業内 SNS の使用における管理・運営方法	92
5.8.5	企業内 SNS の使用における成果・有効性	92
5.8.6	企業内 SNS の使用における課題	94
5.9	電機企業 C 社(3-⑨)	96
5.9.1	背景	96
5.9.2	企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題	96
5.9.3	企業内 SNS の使用状況	98
5.9.4	企業内 SNS の管理・運営方法	99
5.9.5	企業内 SNS の使用における成果・有効性	100
5.9.6	企業内 SNS の使用における課題	103
5.10	電機企業 C 社(3-⑩)	106
5.10.1	背景	106
5.10.2	企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題	106
5.10.3	企業内 SNS の使用の状況	107
5.10.4	企業内 SNS の使用に関する管理・運営手法	108
5.10.5	企業内 SNS の使用における成果・有効性	109
5.10.6	企業内 SNS の使用における課題	111
5.11	電機企業 C 社(3-⑪)	112
5.11.1	背景	112
5.11.2	企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題	113
5.11.3	企業内 SNS の使用の状況	114
5.11.4	企業内 SNS の使用に関する管理・運営方法	115
5.11.5	企業内 SNS の使用における成果・有効性	116
5.11.6	企業内 SNS の使用における課題	118
第6章	考察	120
6.1	企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングにおける課題	120
6.2	チーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS の使用状況	122
6.2.1	企業内 SNS を活用したチーム・バウンダリー・スパニングにおける活動	122
6.2.2	企業内 SNS を活用したチーム・バウンダリー・スパニングの活動パターン	124
6.3	企業内 SNS の使用の効果	133

6.3.1 企業内 SNS の使用の成果の詳細.....	133
6.3.2 チーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS の効果の比較.....	136
6.3.2.1 使節的活動における企業内 SNS の効果.....	136
6.3.2.2 タスク調整活動における企業内 SNS の効果.....	138
6.3.2.3 情報探索活動における企業内 SNS の効果.....	140
6.3.2.4 情報共有活動における企業内 SNS の効果.....	142
6.4 企業内 SNS の使用における課題.....	146
6.4.1 企業内 SNS の使用において生じた問題の詳細.....	146
6.4.2 企業内 SNS の使用における問題の発生要因と対処方法.....	147
6.4.2.1 批判・苦情の発生.....	148
6.4.2.2 利用コストの増加.....	149
6.4.2.3 利用抑制圧力.....	151
6.4.2.4 活発性の低さ.....	153
6.4.2.5 情報管理に関する問題.....	156
6.4.2.6 機能・使用へのネガティブな知覚.....	158
6.4.2.7 不明確性の知覚.....	160
6.4.2.8 有効活用の困難性.....	162
第7章 結論.....	166
7.1 本研究の目的・調査対象・研究方法・分析枠組み.....	166
7.2 チーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS の活用状況.....	166
7.3 チーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS の効果.....	169
7.4 チーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS の課題.....	172
7.5 理論的インプリケーション.....	176
7.6 実践的インプリケーション.....	178
7.7 本研究の限界.....	179
参考文献.....	181
補足資料.....	189
補足資料① データ源に関する資料.....	189
補足資料② 使用した質問票.....	190
補足資料③ 企業内 SNS の機能に関する説明.....	191

第1章 序章

1.1 研究の背景

企業では、チームにとって必要な情報や資源を獲得することやそれぞれ分割された業務を組織全体として機能するためにチームの境界を越えたその他のチームとのコミュニケーションが必要とされる。このようなチームの境界を越え、チームにとって必要とされる情報、資源、サポートを入手することを目的としたチームの外部環境に存在する関係者とのコミュニケーションに関する活動は、「チーム・バウンダリー・スパニング」と呼ばれている。チーム・バウンダリー・スパニングは、組織におけるチーム内外を通じた調整活動の1つとして位置付けられ、チームのパフォーマンスを向上させることや組織として統一した活動を行うためにも重要な活動であると言える。

経営学及び組織論においては、複雑化する組織において分化と統合に関する活動のバランスを如何にとるべきかについて議論されている(Lawrence & Lorsch, 1967)。組織において効率的に業務を行うためには、分化や分業が必要不可欠である。組織全体として統一されつつ機能するためには、分業された業務を調整する活動が必要となる。チーム間の調整活動の1つには、チーム間でお互いにコミュニケーション取り合うことが挙げられる。コミュニケーションを行う際、比較的組織が小規模の場合には有効に機能する。しかし、組織規模が大きくなるにつれ、直接コミュニケーションを行うことに限界が生じてくる。なぜならば、伝えるべき情報量の増加やどこの部署の誰がどのような情報を必要としているか、またどのようなタイミングで伝達すべきかについて組織全体を見た上で調整する仕組みが必要となるためである。

また、製品開発や研究開発のマネジメントを対象とする技術経営論においてもチーム・バウンダリー・スパニングに関する議論は重要である。なぜならば、研究開発や新製品におけるチーム外部とのコミュニケーションや部門間の統合の程度がチームのパフォーマンスや製品開発のパフォーマンス、イノベーション、製品の品質に影響を及ぼすためである。技術や市場の特性、競争環境の激しさなどの要因が分業と統合の程度に影響を与える。また、過度に分業化が進むと部門間でのコミュニケーションや調整が困難になり、品質に影響を与える恐れがある(Clark & Fujimoto, 1991)。近年、組織内のグループは、知識労働を伴うタスクの複雑性の増加、環境や経済的な変化、激化する競争環境やフラット化する業務環境など多くの変化に直面している(Mohrman et al. 1995)。このような環境化において、組織では、より有効な調整活動やチーム内外を通じた連携が必要とされる可能性が高い。チーム・バウンダリー・スパニングは、組織における有効な調整活動やチーム間の連携やコミュニケーションを考察する上で重要な活動の一つと言える。

しかし、チーム・バウンダリー・スパニングにおいては、明らかにすべき研究課題が挙げられる。第一にコミュニケーションの障壁となる地理的距離、限定的な技術などの物理的境界、部門間の目標や社会文化的な違い(Ernst & Chrobot-Mason, 2011; Gupta, Raj & Wilemon, 1986)

をいかに解決すべきかという課題である。チーム・バウンダリー・スパニングにおける先行研究では、チーム・バウンダリー・スパニングに関する活動とチームのパフォーマンスにおける成果が明らかにされている。しかし、チーム・バウンダリー・スパニング活動において障壁となる課題や対処方法に関しては、研究蓄積が少なく、明らかにされていない。

第二にチーム・バウンダリー・スパニング活動においては、チーム外に得て取得した情報をどのようにチーム内や部門間で共有するかが課題としてあげられる。なぜなら、チーム外における情報探索活動を個人が行ったとしても、チーム内外、部門間で共有し、利用されなければ成果には結びつかないためである(Ottum & Moore, 1997)。

第三に個人によるチーム外との関係者との情報流出(Ramarajan et al. 2011)などのデメリットの発生も課題として挙げられる。チーム・バウンダリー・スパニングによる情報流出をどのようにして防ぐかについては、多くの研究蓄積はない。また、普及しつつある社内限定のコミュニケーション・ツールを使用することにより、情報流出の発生を防ぐが可能が期待される。

以上のようにチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題を解決するために、本研究は、近年企業に導入されつつある企業内 SNS (Social Network Sites; 以下 SNS とする) の活用に着目する。その理由は、企業内 SNS が持つコミュニケーションに関する技術の属性がチーム・バウンダリー・スパニングにおける活動の課題を解決し、チーム内外における情報の探索や共有の方法を変化させる可能性が考えられるためである。

企業内 SNS とは、企業内を限定して使用される Web ツールである。SNS とは、「個人に(1)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、(2)関係を共有する他のユーザーのリストを明確にすること、(3)システム内の他者によって作られた関係リストを閲覧または横断することを可能にさせる Web サイト (boyd & Ellison, 2007, p. 211)」のことである。企業内 SNS は、主に職場のコミュニケーションやコラボレーションを促進するため、企業に導入され始めているコミュニケーション手段の 1 つである (Richter & Riemer, 2013)。一般的に誰もが使用可能な SNS とは異なり、企業内 SNS は、組織内を限定したコミュニケーションをサポートする。そのため、チームやグループ内の組織的なメンバーの相互作用 (Jarrahi & Sawyer, 2013) や偶然的機密情報の流出や発信によるリスクを回避する (Skeels & Grudin, 2009; VonKrogh, 2012) ことが可能である。

さらに、企業内 SNS を組織内で活用することにより、地理的に離れた従業員同士の接触の実現と接触の促進 (DiMicco & Millen, 2007)、人々への意味形成や関係構築 (DiMicco et al., 2009; Riemer, Scifleet, & Richter, 2012)、組織内に分散している知識を探し出すこと、新しい人や知識へのアクセスを促進させることを可能にする (Brzozowski, 2009; Steinfield, DiMicco, Ellison, and Lampe, 2009) といった効果が先行研究より確認されている。このように企業内 SNS の特性は、チーム・バウンダリー・スパニング活動における課題の解決や効率化へ繋がるのではないかと考える。

しかし、チーム・バウンダリー・スパニングへの企業内 SNS の活用については、現時点では

多く明らかにされていない。チーム・バウンダリー・スパニングと企業内 SNS や企業内ソーシャル・メディアなどのツールとの関係を明らかにした文献は驚くほど少ない (Van Osch, Steinfield 2016, p. 20)。よって、チーム・バウンダリー・スパニングと企業内 SNS の組織的活用に関してそれぞれの領域において研究蓄積は行われているものの、両者の理論的統合は、近年始められたばかりである。そのため、チーム・バウンダリー・スパニングに関する活動における企業内 SNS の活用状況、活用効果や課題について明らかにしていく必要がある。

また、企業内 SNS がチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動に導入されることによる課題や問題、それらを管理・対処する方法は、先行研究において明らかにされていない。企業内 SNS はコミュニケーション・ツールの 1 つであり、活用するにあたりメリットやデメリットの両方が考えられる。企業内 SNS を有効に活用するためには、どのような課題や問題が生じており、それらをどのように対処していく必要があるのか考察する必要がある。

以上より本研究は、近年のチーム・バウンダリー・スパニングや企業内 SNS の使用における理解を深めることや理論の発展への貢献、実務的なインプリケーションを得ることが期待できると考える。

1.2 研究の課題と目的

本研究の課題と目的は、主に三点挙げられる。本研究の第一の課題は、チーム・バウンダリー・スパニングにおいて、企業内 SNS はどのような活動に使用されているのかを明らかにすることである。現在、チーム・バウンダリー・スパニングと企業内 SNS に関する研究は、Van Osch & Steinfield (2016) や Van Osch, Steinfield, Zhao (2017) により蓄積されつつあるが、十分ではない状況にある。特に日本において調査されたものは現時点で確認されていない。そのため、チーム・バウンダリー・スパニングのどの活動に企業内 SNS が使用されているのかについて明らかにする必要がある。なぜならば、企業内 SNS がチーム・バウンダリー・スパニングのどの活動にも適合し、使用されるとは限らないためである。よって、本研究の第一の目的は、企業内 SNS の属性がチーム・バウンダリー・スパニングのどの活動に適しており、適していないのかを明らかにすることである。

本研究の第二の課題は、チーム・バウンダリー・スパニングにおいて、企業内 SNS を使用することにより、どのような効果が生じているかについて明らかにすることである。また効果が生じている場合は、なぜそのような効果が生じているのか明らかにすることを試みる。チーム・バウンダリー・スパニングに企業内 SNS を使用することにより、先行研究で明らかにされていないチーム・バウンダリー・スパニングの課題を解決することや新たな活動が確認され、それらの効果がチームや組織における成果へ繋がることが確認された場合、経営学における学術的意義があると考えられる。またチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動へ企業内 SNS が新たに導入されたことにより、従来では表面化されていなかった課題が明らかにされる可能

性がある。よって、本研究の第二の目的は、チーム・バウンダリー・スパニングにおける課題を明らかにし、企業内 SNS を使用することによりそれらがなぜ効果が生じており、チームや組織にとっての成果に結びつくのか明らかにすることである。その結果として、経営学における学術的貢献を行うことを本研究の第二の目的とする。

本研究の第三の課題は、チーム・バウンダリー・スパニングにおいて、企業内 SNS の使用することでどのような課題が生じており、なぜそれらの課題が生じているかを明らかにすることである。企業内 SNS はコミュニケーション・ツールであり、ツールである以上メリットやデメリット、限界が生じる。また、企業内 SNS を導入したが、効果が得られない、効果を発揮することが難しいという状況に陥る可能性がある。そのような状況に陥った場合、必要以上の労力やコスト、負担が生じることやツールの持つ利点を十分に活かされず使用されなくなるといった問題が生じる。先行研究では、なぜこのような状況に陥ってしまうのか、問題が生じる要因や解決方法について明らかにされていない。よって、本研究では、チーム・バウンダリー・スパニングに企業内 SNS を活用した事例より、問題や課題の発生のメカニズムと対処方法を比較することを試みる。よって、本研究の第三の目的は、企業内 SNS を有効活用し、効果が発揮されないという状況を防止・改善に繋がる貢献を行うことである。

1.3 本研究の構成

第一章である序論においては、本研究のテーマ、研究背景や目的を明示した。

第二章は、先行研究の記述である。第二章においては、チーム・バウンダリー・スパニングに関する理論的背景、企業内 SNS に関する理論的背景、チーム・バウンダリー・スパニングと企業内 SNS の理論の統合の背景について説明を行う。その上で先行研究において明らかにすべき課題について考察を行う。

第三章は、リサーチ・クエスチョンについての記述である。第三章では、先行研究から導きだされた明らかにすべき課題に対し、本研究の位置づけとリサーチ・クエスチョンを明示する。

第四章は、研究手法についての記述である。第四章では、本研究で用いる研究手法や分析の枠組み、データの詳細について明示する。

第五章は、本研究で扱う事例についての記述である。本研究では、企業内 SNS を使用し、チーム・バウンダリー・スパニングに関する活動を行っていた 3 社 11 グループを対象に調査を行った。第五章では、それらの事例について扱う。

第六章は、取得されたそれぞれの事例より企業内 SNS 導入以前の課題やチーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS の使用の状況、成果、課題について考察する。

第七章は、本論文の結論に関する記述である。第 7 章では、本研究の結論と実務的インプリケーション、本研究の限界について明示する。

第2章 先行研究

2.1 チーム・バウンダリー・スパニングに関する先行研究

チーム・バウンダリー・スパニングの定義については、複数の定義が存在する。Marrone, Tesluk & Carson(2007)は、チーム・バウンダリー・スパニングの定義について「チーム全体の目標と一致し、自身のチームを促進することが可能な外部のアクターとの結びつきや相互作用を達成しようとする行動(Marrone, Tesluk & Carson, 2007)」と定義している。また、Faraj & Yan(2009)は、チーム・バウンダリー・スパニングの定義を「対象となるチームがチームにとって重要な資源やサポートを入手するためにチームの周囲の環境へ接触するために着手する行動(Faraj & Yan, 2009)」と定義している。また、Van Osch & Steinfield(2016)は、チーム・バウンダリー・スパニングの定義を「チームやチームと繋がる他者のパフォーマンス目標に合致する外部環境に存在する集団との相互作用の達成や管理のためのチームもしくはグループ活動(van Osch & Steinfield, 2016)」と定義されている。企業においては、チーム、グループが複数存在しており、それらの内部者、外部者を隔てる境界が存在する。チームの目標達成やパフォーマンスを向上させるためには、チーム内の活動以外に外部環境の関係者との相互作用が必要となる。このチームの境界を越えた活動のことをチーム・バウンダリー・スパニングと言われている。

先行研究よりチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動の条件は主に3つの条件が挙げられる。第一の条件は、チーム外部の環境における関係者とのコミュニケーションや繋がり、相互作用に関する活動であることである。第二の条件は、チームにとって必要となる資源やサポートを入手することを目的とする活動であることである。第三の条件は、活用内容がチームに関する目標やチームと関連する他の主体の目標と合致することである。以上の条件から本研究では、チーム・バウンダリー・スパニングを「チームや組織の目標に合致し、チームにとって必要となる情報、資源、サポートを入手することを目的とした、チーム外部の環境における関係者とのコミュニケーションや繋がり、相互作用に関する個人及びチームの活動」と定義する。

チーム・バウンダリー・スパニングは、チームメンバーやその他従業員、組織内のチーム同士が資源・知識・プロジェクトへの成功やチームのパフォーマンス向上などの課題解決に非常に関連すると言える。例としてHargadon(1998)やArgote et al. (2003)においては、情報移転や知識創造、組織内のイノベーションにおいてチーム・バウンダリー・スパニングの重要性が指摘されている。特にR&Dの環境においては、ゲート・キーパー(Allen, 1977)など外部からの情報を繋ぐ役割を果たす個人の相互作用の役割が重要視されてきた(Whelan et al. 2010;2013)。また、コミュニケーションの齟齬、コミュニケーションの反復による障害、経験の定着、組織ルーティンの違反などの改善(Dougherty1990;1992)に関してもチーム・バウンダリー・スパニングは必要な活動であると言える。

特に R&D に関するチーム・バウンダリー・スパンニングの研究¹においては、1970 年代の Allen(1971, 1977)、Katz & Tushman(1971)、Katz(1982)、Katz & Allen(1985)、Keller(1986) などが初期的研究として挙げられる。図 1 は、Brown & Eisenhardt(1994)によるチーム・バウンダリー・スパンニングに関する研究群を表している。初期的研究である Allen(1977)では、「技術者はまず直面する問題を理解し、公式化するために情報をもたねばならない、次にその問題を解いていくために補足的情報を外部情報源から、または自分の記憶から得ることが必要である(Allen, 1977, p. 12)」と述べている。特に R&D 組織においては外部情報源からの情報探索の必要性が重視されてきた。Allen(1971, 1977)では、頻繁にチーム外や組織外へのコミュニケーションを行い、組織に必要な情報を組織外の情報源から入手する技術的ゲートキーパーと呼ばれる存在が明らかにされた。ゲートキーパーの存在は、Katz & Tushman(1981)によりプロジェクトの技術パフォーマンス全般に関するマネジメントに影響を与えることを実証された。また、グループの継続期間や外部コミュニケーションとの関係(Katz, 1982)やプロジェクトリーダー(Katz & Allen, 1985)、グループの結束としての内部コミュニケーション(Keller, 1986)

図表 1：コミュニケーション・ウェブに関連する研究群

研究	事例	コンテキスト	成果の測定 (従属変数)	鍵となる結果 (独立変数)
Allen(1971,1977) Katz & Tushman(1981)	R&D専門家 60のプロジェクトグループのうちの345人の専門家(Katz & Tushman)	大規模のアメリカにおけるR&D研究施設	プロジェクトの技術パフォーマンス全般に関するマネジメント	コミュニケーション： 技術的ゲートキーパー、頻繁的な外部コミュニケーション プロジェクトリーダー：政治家として
Katz(1982)	50のR&Dプロジェクトグループ	1つの大規模なアメリカのR&D研究所	チームとチームのパフォーマンス全体に関するマネジメント	コミュニケーション： グループの継続期間や外部コミュニケーションによって介されたものとの曲線的関係
Katz & Allen(1985)	86のR&Dチーム	9つの技術をベースとしたアメリカの大企業	チームパフォーマンスに関する上位マネジメント	プロジェクトリーダー： 強力な小グループのマネージャとしてのプロジェクトマネージャ；内部&技術中心のリーダーとしての機能的マネージャ
Keller(1986)	32のR&Dのプロジェクトグループ	1つの大規模なアメリカのR&D組織	チーム&品質、予算、スケジュールなどのパフォーマンスに関するマネジメント	コミュニケーション： グループの結束としての内部コミュニケーション
Ancona & Coldwell(1990, 1992a, 1992b)	45の製品開発チーム	5つの大規模ハイテク企業	チーム&イノベーション、スケジュール、効率性、予算、衝突などのパフォーマンスに関するマネジメント	コミュニケーション： 外部コミュニケーション 使節やタスク調整の結合；目標の設定、実行可能な計画、優先する仕事としての内部コミュニケーション
Dougherty(1990,1992) Dougherty & Corse (In press)	40製品開発プロジェクト	15の大規模なハイテク企業(化学 & コンピュータ/コミュニケーション)	失敗(解消) & マネジメントによる成功	コミュニケーション： "thought world"の克服 考えの相互作用やコミュニケーションの反復による障害、経験の定着、組織ルーティンの違反

出所：Brown & Eisenhardt(1994)

¹ Brown & Eisenhardt(1994)においては、「コミュニケーション・ウェブ」と分類される研究群に該当する

などが R&D チームやプロジェクトグループにおけるパフォーマンスに影響を与えることが明らかにされてきた。

組織やチームの境界を越える外部コミュニケーションに関する活動を幅広く調査し、3 つの異なる活動の概念化を行い、理論的に有効性が認められたのが Ancona & Caldwell(1992a, b) である。Ancona(1989)では、グループやプロジェクト・チームにおける境界を越えた外部とのコミュニケーションはどのような活動が行われているのかを包括的に調査²を行った。その結果 24 の境界活動が明らかにされた。

Ancona(1990)を元に Ancona & Caldwell(1992a)では、チーム・バウンダリー・スパニングに関して主に 3 つの区分がされている。区分は、使節、調整、情報探索の 3 つである³。図表 2 は、チーム・バウンダリー・スパニングの活動の詳細を表している。チーム・バウンダリー・スパニングに関する活動である「使節的活動(ambassadorial activity)」は、「使節または印象管理。有利な印象を作成し、マネージャーやさらに上のマネージャーの間で支持を得るための、階層

図表 2：チーム・バウンダリー・スパニングの活動の詳細

チーム・バウンダリー・スパニング	サブ・アクティビティ・レベル	定義
使節活動		使節または印象管理;有利な印象を作成し、マネージャーとさらに上のマネージャーの間で支持するために、階層的なチーム・バウンダリー・スパニングの形態である。
	トーク・アップ	グループの活動が重要であることを他の人に説得する、グループから部外者に「宣伝」する
	説得	他の人を説得して、グループの決定を支援する
	資源	グループのリソース(例:お金、新しいメンバー、機器)を取得する
	進捗	グループの進捗状況をより高い組織レベルに報告する
	支持/反対	会社の他のメンバーがあなたのグループの活動を支持しているか反対しているかを調べる
	戦略/政治	プロジェクトに影響を与える可能性のある会社の戦略や政治状況に関する情報を発見する
	情報提供	会社の他のグループにあなたのグループの活動を知らせる
タスク調整活動		タスク調整またはグループ間の進行。効果的な意思決定の促進や境界を越えた戦略考案を通じた企画の実行、計画、発展。したがって、水平的なチーム・バウンダリー・スパニングの形態である。
	解決	外部グループの企画の問題を解決する
	調整	外部グループとの活動の調整
	調達	グループ内の他のグループまたは個人から会社が必要とするものを調達する
	交渉	納期について他者と交渉する
	レビュー	部外者と製品設計をレビューする
情報探索活動		スカウティング; 関連する情報、知識、専門知識へのアクセスを得るための外部グループ環境の一般的なスキャンが含まれます。したがって、主に水平的な形態のチーム・バウンダリー・スパニングである
	競合企業・グループに関する状況の把握	競合する企業やグループが同様のプロジェクトで何をしているかを調べる
	マーケット・スキャン	マーケティングのアイデア/専門知識について、組織内外の環境をスキャンします
	テクニカル・スキャン	グループ外の個人から技術情報/アイデアを収集する

出所：Ancona & Caldwell(1992), Van Osch & Steinfield(2016)より筆者作成

² 調査方法は、インタビューと質問調査である。

³ この区分は、チーム・バウンダリー・スパニングに関する多くの研究で用いられており、観察されるバウンダリー・スパニングの整理や新しく見られる活動の追加に関する理解の整理にも有効に使用することが出来る。

的なチーム・バウンダリー・スパニングの形態である(Ancona & Caldwell, 1992a)」と定義されている。使節的活動には、トーク・アップ、説得、資源、進捗、支持/反対、戦略/政治、情報提供などの活動が含まれる。

チーム・バウンダリー・スパニングに関する活動である「タスク調整活動(task-coordinator activity)」は、「タスク調整またはグループ間の進行、効果的な意思決定の促進や境界を越えた戦略考案を通じた企画の実行、計画、発掘。したがって、水平的なチーム・バウンダリー・スパニングの形態である(Ancona & Caldwell, 1992)」と定義されている。「タスク調整活動」には、解決、調整、調達、交渉、レビューなどの活動が含まれる。

最後にチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動である「情報探索活動(information search)」は、「スカウティング、関連する情報、知識専門知識へのアクセスを得るための外部グループ環境の一般的なスキャンが含まれる。したがって、主に水平的な形態のチーム・バウンダリー・スパニングである(Ancona & Caldwell, 1992)」と定義されている。「情報探索活動」には、競合企業・グループに関する状況の把握、マーケット・スキャン、テクニカル・スキャンが含まれる。

図表 3 : チーム・バウンダリー・スパニングとパフォーマンス・成功の指標

パフォーマンス/成功の指標	研究
チームでの有効性, 売上の収入	Gladstein (1984)
チーム・パフォーマンス (予算, 効率性, オペレーション, イノベーション)、パフォーマンスにおけるチームの割合	Ancona & Caldwell (1992a, 1992b)
チーム・パフォーマンス	Ancona (1990)
チーム・パフォーマンス/ チームでの学習	Edmonson (1999/ 2003)
チーム・ MTS パフォーマンス	DeChurch & Marks (2006)
チーム・パフォーマンス (目標の達成)	Marrone, Tesluk & Carson (2007)
チーム・パフォーマンス (有効性)	Faraj & Yan (2009)

出所 : Van Osch & Steinfield(2016)より筆者作成

チーム・バウンダリー・スパニング研究は、Ancona & Caldwell(1992a, b)により概念化や理論化が行なわれた後にも、Ancona(1990), Edmonson(1999, 2003), DeChurch & Marks(2006), Marrone, Tesluk & Carson(2007), Faraj & Yan(2009)らにより理論的発展が行われていった。図表 3 は、チーム・バウンダリー・スパニングにおいて用いられたパフォーマンスや成功の指標である。チーム・バウンダリー・スパニングに関する先行研究においては、チーム・パフォ

パフォーマンスとして有効性(Gladstein, 1984; Faraj & Yan, 2009)、売上や予算(Gladstein, 1984; Ancona & Caldwell, 1992a, b)、効率性(Ancona & Caldwell, 1992a, b)、オペレーション(Ancona & Caldwell, 1992a, b)、イノベーション(Ancona & Caldwell, 1992a, b)、パフォーマンスにおけるチームの割合(Ancona & Caldwell, 1992a, b)、チームでの学習(Edmonson, 1999, 2003)、目標の達成(Marrone, Tesluk & Carson, 2007)などを含めた指標がチーム・パフォーマンスとして含まれていた。チーム・バウンダリー・スパニングを行うことにより、これらのチーム・パフォーマンスの促進が以上の研究により明らかにされている。

さらにチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動では、3つの活動個別に関する成果が確認されている。まず使節的活動では、重要な資源を獲得することや評判、正当化、高いレベルのコミットメント、製品開発を促進させるために必要な予算的支持などがグループのパフォーマンスに重要な影響を与えることを Grabher (2004) が明らかにされている。また、より高いレベルの計画、資源配分の決定が組織と組織外部のクライアントの期待とマッチすると促進する(Bettencourt et al. 2005)ことが明らかにされている。

タスク調整活動では、提携、交渉、組織内外における個人の努力のモニタリングが効率性、有効性、革新性、ゴールへの達成の柔軟性に重要である(Mohrman et al. 2015)との指摘がされている。

情報探索活動では、プロジェクト特殊な専門知識やトレンドの理解、機会や外部環境の脅威を把握することが可能なため、チームのパフォーマンスとプロジェクトの成功に必要不可欠である。さらにイノベーションの成功の可能性を高めることで、組織全体にさらなる利益をもたらす(Marrone, 2010)ことが明らかにされている。

このようにチーム・バウンダリー・スパニング活動は、活動の詳細が測定され、複数のチームやプロジェクト、組織に関する効果が検証されてきた。しかしながら、これらの先行研究においては、検討すべき課題も存在する。

第一にチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動は、多くがコミュニケーションの量や活動の内容などに焦点を当てており、どのようなコミュニケーションの手段で達成しているかという点やコミュニケーション・ツールの技術的特性により達成されている側面については、議論がなされていない。近年、企業内 SNS を代表とする新たなコミュニケーション・ツールがチーム・バウンダリー・スパニングに活用されつつある。しかし、コミュニケーション・ツールにはそれぞれ特性があるにも関わらず、コミュニケーション・ツールをまとめて捉えてしまうと新たなコミュニケーション・ツールの特性が従来のコミュニケーション・ツールの限界や課題が明確化されない。よって、どのようにチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動が行われているか、ツールを使用することでどのような違いが生じるのかについて明らかにしていく必要がある。

第二に先行研究においては、チーム・バウンダリー・スパニングの活動の多くが達成出来ているという前提条件の元チーム・パフォーマンスとの関係が考察されている。しかし、チーム・

バウンダリー・スパンニングに関する活動を行いたいと思っても困難な場合や途中で状況が変化する場合、実行していたとしてもパフォーマンスに結びつかない可能性も十分考えられる。しかし、そのような状況に陥った場合どうすればよいのか、なぜそのような状況に陥っているのかについては先行研究では明らかにされていない。よって、今後、この課題を明らかにしていく必要がある。また、企業内 SNS を含むコミュニケーション・ツールの技術的な側面がそれらの課題を解決する可能性も考えられる。

2.2 企業内 SNS の組織的活用に関する先行研究

2.2.1 企業内 SNS の定義

企業内 SNS の定義について整理を行う前に SNS の定義の説明を行う。boyd& Ellison(2008)は、SNS を「個人に(1)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ること、(2)関係を共有する他のユーザーのリストを明確にすること、(3)システム内の他者によって作られた関係リストを閲覧または横断することを可能にさせる Web サイト(boyd & Ellison, 2007, p.211)」と定義している。

一方、企業内 SNS は、特に企業という特定の主体によって使用する場合のツールが想定されている。企業内 SNS⁴は、Richter & Riemer(2013)によると、「職場のコミュニケーションやコラボレーションを促進させる手段の 1 つとして組織内における公共のインターネットに表れた技術を適用した結果(Richer and Riemer, 2013, p.2)」と定義されている。また、別の定義として Ellison, Gibbs, & Weber (2015)によると企業内 SNS は、「(1)社会のネットワーク内に埋め込まれた情報や社会的支援資源(social support resources)を個人がいかに、そして何を結集させるかを左右する社会的資本のダイナミクス、(2)アイデンティティの共有を通じて社会的関係が奨励される方法、(3)多様なネットワークに付随する文脈の崩壊、(4)特に多くの大規模な組織を牽引するネットワーク化された組織構造の文脈内において行われる知識共有を含め、可能にし、再形成することが可能である(Ellison, Gibbs and Weber, 2015, p.111)」ツールと定義されている。

2.2.2 一般の SNS の企業内 SNS の相違点

企業内 SNS と通常の SNS は類似しているものの、部分的には異なる点が存在する。Ellison,

⁴ 企業内 SNS と類似している概念が先行研究ではいくつか存在する。それらは、SNS やソーシャル・メディア、またユニファイド・コミュニケーションなどである。また、先行研究によっては、SNS と同様のツールでも ESN(Enterprise Social Network)、ESN(Enterprise Social Networking)、ESM(Enterprise Social Media)、ESS(Enterprise Social Software)など異なった表現が見られる。さらに SNS も Social Networking Sites、Social Network Sites、Social Network Service と表現されている場合もある。

Gibbs and Weber(2015)、Skeels & Grudin(2009)は SNS と企業内 SNS の違いを明らかにしている。まず Skeels & Grudin(2009)は、一般の SNS と企業内 SNS の違い及び企業内 SNS の利点として、プライベートと仕事の混在、専有情報の偶然の流出を防ぐことが企業内 SNS の利点であり、一般の SNS の違いとして挙げられている。

Ellison, Gibbs and Weber(2015)は、ユーザーの行動、ユーザー、デザイン、オーディエンス、使用の目的の 5 つにおいて一般の SNS と企業内 SNS に相違点が存在することを指摘している。図表 4 は、Ellison, Gibbs and Weber(2015)による SNS と企業内 SNS の違いを表している。まず、企業内 SNS は SNS と異なり、ユーザーが組織の従業員である。そのため、ユーザーは、サイトの規範以外に会社の使用ガイドラインや組織的規範に影響を受ける。企業によっては一般的な SNS を使用する場合もあるかもしれない。しかし、多くの企業は組織における個人、チーム、部門間の相互作用を促進するよう設計されていることが多い。さらにオーディエンスは組織内のステークホルダーに限定される。使用の目的は、特に一般の SNS と異なり、娯楽やエンターテインメント性が排除され、基本的には仕事に関連する情報・知識共有、関係性の構築や維持、目標達成のために使用される。企業内 SNS は、あくまで組織における業務の為のツールとして設計されている。

図表 4: SNS と企業内 SNS の違い

	SNS	企業内 SNS
ユーザーの行動	サイトの規範より影響を受ける。それはユーザーの間で異なって理解される可能性がある。	会社の使用者ガイドラインやもしくは、非公式のチーム、または組織的規範により影響を受ける
ユーザー	アカウントを作成し、サイトの利用規約やその他のポリシーに同意した個人	組織の従業員 : 任意的に、奨励的に、または義務的に使用することが可能
デザイン	一般的に親会社によって管理されるが、個人のユーザー同士の相互作用を促進するように設計。	組織内のステークホルダーによって一般的に制御されるが、個人、チーム、および他のユニット間の相互作用を促進するように設計
オーディエンス	友人のネットワーク全体に限定してグローバルにすることができます。また、自分のネットワークのサブセットをターゲットにすることも可能	ユーザーまたは場合によっては組織構造(作業チーム、部門、および部門)によって構成される。
使用の目的	ソーシャルキャピタルの構築、社会的関係の維持、エンターテインメントなどの社会的目標と対人的目標に主に使用	主に知識の共有やプロの連絡先との関係の形成や維持など、仕事に関連した目標を達成するために使用

出所：(Ellison, Gibbs and Weber, 2015, p. 107)

2.2.3 企業内 SNS の使用における成果

図表 5 : 企業内 SNS の使用におけるコミュニケーション・プロセスの成果

カテゴリー	サブカテゴリー	定義	研究
プロセスレベル の 成果(直接)		組織内のコミュニケーション・パフォーマンスの過程に与える影響	Dittes & Smolnik(2007)
	コミュニケーション	コミュニケーションの変化、サポート、改善	Aral et al.(2013), Koch et al.(2012), Koch et al.(2013), Riemer et al.(2011), Silic et al.(2015)
	コラボレーション	コラボレーションを促進、改善するなどコラボレーションの新しい方法を提供することにより組織内のコラボレーションのプロセスが変化する	Aral et al.(2013)Dyrby et al.(2014), Bala et al.(2015), Pahke(2012), Ransbotham & Kane(2011), Silic et al.(2015)
	調整	時間やタスクの調整の改善により、会議の編成やチームの管理が容易になる	Richter & Riemer(2013) , Riemer et al.(2011)
	情報やファイルの交換	情報交換が促進および組織内の情報交換の有効性	Beck et al.(2014), Behrendt et al.(2015) Seebach(2012), Risius(2014)
カテゴリー	サブカテゴリー	定義	研究
プロセスレベル の 成果(間接)		製品の直接的な機能ではないが、コミュニケーション、コラボレーション、調整、情報・ファイルの交換が適合した結果生じる	Dittes & Smolnik(2007)
	ネットワークの構築	専門家との相互作用や関係構築によるネットワーク機能の向上、ネットワークの強化や拡張	Boughzala(2014), Steinhüser et al. (2011), Bala et al.(2015), Kim & Kane.(2015), Van Osch & Steinfield (2013), Van Osch et al.(2015)
	意思決定	より多くのコラボレーションのプロセスを経ることによる意思決定の変化、有効性が向上による意思決定の改善	Elragal & ElTelbany (2012), Kügler & Smolnik, (2013), Steinhüser et al.(2011)
	知識マネジメント	組織内での知識の収集、保存方法の変化、暗黙知の創造、知識の創造、知識変換、知識の伝達と普及	Pfaff & Hasan (2007), Herzog & Richter(2016) , Boughzala(2014), Geng et al.(2014)
	透明性	コミュニケーションや知識の透明性の向上による、組織内の相互作用の透明性が向上	Beck et al.(2014), Leonardi(2014), Silic et al.(2015)

出所 : Dittes & Smolnik(2017) を参考に筆者作成

企業内 SNS の組織的活用に関して多くの成果に関する研究が明らかにされ、統合化されつつある。Dittes & Smolnik(2017) では、過去の企業内 SNS の使用に関する研究蓄積よりコミュニケーションのプロセスレベルの直接的な成果、間接的な成果、従業員レベルの成果、組織的な成果に区分を行っている。

まず、コミュニケーション・プロセスレベルの直接的な成果とは、企業内 SNS を使用することによる「組織内のコミュニケーション・パフォーマンスの過程に与える影響(Dittes & Smolnik, 2017)」である。一方、プロセスレベルの間接的な成果とは、「製品の直接的な機能ではないが、コミュニケーション、コラボレーション、調整、情報・ファイルの交換が適合した結果生じる成果(Dittes & Smolnik(2017))」と定義されている。図表 5 は、Dittes & Smolnik(2017)による企業内 SNS に関する先行研究より企業内 SNS の使用におけるコミュニケーション・プロセスの成果を表している。

コミュニケーション・プロセスレベルの直接的な効果には、(Dittes & Smolnik(2017)により企業内 SNS の過去の研究よりコミュニケーション、コラボレーション、調整、情報・ファイルの交換の主に 4 つの成果が確認されている。コミュニケーションに関する成果は、コミュニケ

ーションの変化、サポート、改善(Aral et al. 2013; Koch et al. 2012; Koch et al. 2013; Riemer et al. 2011; Silic et al. 2015)といった効果が存在する。コラボレーションにおいては、コラボレーションを促進、改善するなどコラボレーションの新しい方法を提案することにより組織内のコラボレーションのプロセスが変化する効果(Aral et al. 2013; Dyrby et al. 2014; Bala et al. 2015; Pahlke, 2012; Ransbotham & Kane, 2011; Silic et al. 2015)が確認されている。調整においては、時間やタスクの調整の改善により、会議の編成やチームの管理が容易になる(Richter & Riemer, 2013; Riemer et al. 2011)といった効果が確認されている。情報やファイルの交換では、企業内 SNS を使用することで情報交換が促進および組織内の情報交換の有効性がある(Beck et al. 2014; Behrendt et al. 2015; Seebach, 2012; Risius, 2014)といった効果が確認されている。

コミュニケーション・プロセスレベルの直接的な効果のみでなく、間接的な効果も存在する。プロセスレベルの間接的な成果には、ネットワークの構築、意思決定、知識マネジメント、透明性の4つの効果が先行研究では確認されている。ネットワークの構築では、企業内 SNS を使用することにより専門家との相互作用や関係構築によるネットワーク機能の向上、ネットワークの強化や拡張が行われる(Boughzala, 2014; Steinhüser et al. 2011; Bala et al. 2015; Kim & Kane, 2015; Van Osch & Steinfield, 2013; Van Osch et al. 2015)といった効果が確認された。意思決定においては、企業内 SNS を使用することにより多くのコラボレーションのプロセスを経ることによる意思決定の変化や有効性の向上による意思決定の改善がなされる(Elragal & ElTelbany, 2012; Kügler & Smolnik, 2013; Steinhüser et al. 2011)といった効果が確認された。知識マネジメントにおいては、企業内 SNS を使用することにより組織内での知識の収集、保存方法の変化、暗黙知の創造、知識創造、知識変換、知識の伝達や普及(Pfaff & Hasan, 2007; Herzog & Richter, 2016; Boughzala, 2014; Geng et al. 2014)といった知識マネジメントへの関与や変化、効果が確認された。透明性においては、企業内 SNS を使用することによりコミュニケーションや知識の透明性の向上による組織内の相互作用の透明性が向上するといった効果が確認された(Beck et al. 2014; Leonardi, 2014; Silic et al. 2015)。

さらにコミュニケーションのプロセスにおける成果がさらに規模が大きく変化した成果として使用する従業員やチームにおけるレベルの成果も確認されている。Dittes & Smolnik(2007)は、企業内 SNS の従業員レベルの成果を「従業員同士の参加、行動、タスクの削減(Dittes & Smolnik, 2007)」と定義している。

図表 6：企業内 SNS の使用における従業員レベルの成果

カテゴリー	サブ・カテゴリー	定義	研究
従業員レベルの成果		従業員同士の参加、行動、タスクの達成	Dittes & Smolnik(2007)
	共有行動	知識共有行動に関する行動の促進	Harden(2012), Herzog & Richter(2016)
	学習・知識の使用	個人レベルの学習から学習した知識の適応、従業員レベルの潜在的な成果として従業員レベルの既存知識の(再)利用する	Steinhüser et al. (2011), Lu et al. (2011), Pfaff & Hasan (2007), Majchrzak et al. (2013)
	社会的資本と繋がり	組織内において従業員の繋がりを促進する、組織内において同僚と連絡を取れることや組織内にネットワークを持つという従業員の感覚、人の関係や社会的なネットワークに対して知覚される価値	Silic et al. (2015), Kügler et al. (2015), Adler & Kwon(2002), Ali-Hassan et al. (2015), Pahlke(2012), Riemer et al. (2015), Risius(2014)
	仕事のパフォーマンス	従業員が知覚する業務のタスクを成し遂げることができた程度(仕事の効率性)	Ali-Hassan et al.(2015)Bala et al.(2015), Kügler et al.(2015), Lu et al., (2015), Pfaff & Hasan(2007), Steinhüser et al.(2011)
	革新さ	従業員の革新性の促進	Gray et al.(2011), Kügler & Smolnik(2013)
	認識	状況の認識(組織内で何が起きているかに関する従業員の知識)、従業員に関する認識(従業員が持つ知識や同僚に関する知識)、役割の明確化(自身の責任や組織内での立ち位置)	Seebach et al.(2011), Dimicco et al., (2009), Leonardi(2015), Gonzalez et al., (2015)
満足さ	従業員の帰属意識、自己効力感、従業員の市民権行動、仕事の満足度、スタッフの柔軟性に基づいた従業員のワークライフバランスへの影響	Gonzalez et al. (2015), Koch et al. (2012) Silic et al. (2015), Richter et al., (2016)	

出所：Dittes & Smolnik(2017)を参考に筆者作成

企業内 SNS に関する先行研究からは、従業員レベルの成果として、共有行動、学習・知識の使用、社会的資本と繋がり、仕事のパフォーマンス、革新さ、認識、満足さといった主に 7 つの成果が確認された(Dittes & Smolnik, 2007)。図表 6 は、先行研究によって明らかにされた企業内 SNS の使用における従業員レベルの成果を表している。

共有行動では、企業内 SNS を使用することにより知識共有行動に関する行動の促進がなされる効果(Harden, 2012; Herzog & Richter, 2016)が確認されている。学習・知識の使用においては、個人レベルの学習から学習した知識の適応、従業員レベルの潜在的な成果として従業員レベルの既存知識を利用もしくは再利用する(Steinhüser et al.2011; Lu et al. 2011; Pfaff & Hasan, 2007; Majchrzak et al., 2013)効果が確認されている。社会的資本と繋がりでは、組織内において従業員の繋がりを促進する、組織内において同僚と連絡を取れることや組織内にネットワークを持つという従業員の感覚、人の関係や社会的なネットワークに対して知覚される価値(Silic et al.2015; Kügler et al.2015; Adler & Kwon, 2002; Ali-Hassan et al.2015; Pahlke, 2012; Riemer et al.2015; Risius, 2014)に関する効果が確認されている。仕事のパフォーマンスとは、仕事の効率性など従業員が知覚する業務のタスクを成し遂げることが出来た程度(Ali-Hassan et al.2015;Bala et al.2015; Kügler et al.2015; Lu et al.2015; Pfaff & Hasan, 2007; Steinhüser et al.2011)として定義されている。革新さとは、

図表 7：企業内 SNS の使用における組織的レベルの成果

カテゴリー	サブカテゴリー	定義・詳細	研究
組織レベルの成果	組織レベルの成果	従業員レベル成果の影響力や従業員レベルの成果を経験した従業員の数が増加することにより得られる組織レベルの成果	Dittes & Smolnik(2007)
	生産性	組織の生産性の向上、ビジネス・バリューへの影響、タスク・パフォーマンス	Elragal & El-Telbany(2012, Herzog et al. (2015), Steinhüser et al. (2011), Suh & Bock (2015)
	革新的な能力	イノベーションの促進、組織的なイノベーションへの努力	Silic et al.(2015)、Malsbender et al. (2013)
	スタッフ能力	雇用され得る能力や機動性の向上、組織内におけるより大きく柔軟なチームの形成、オリエンテーション、新人研修、従業員同士の統合の改善	Boughzala (2014)、Silic et al.,(2015)、Boughzala (2014) Gonzalez et al. (2015)
	雇用主の魅力とスタッフの定着	従業員のエンゲージメントの向上、従業員の離職の減少	Koch et al. (2012)
	文化	組織文化・組織の社会的構造変化、組織内のモラルの向上、共有規範の出現	Koch et al.(2013)、Dyrby et al.(2014)、Koch et al. (2012)、Riemer et al. (2012)

出所：Dittes & Smolnik(2017)を参考に筆者作成

従業員の革新性であり、企業内 SNS を使用することで革新性が促進される(Gray et al. 2011; Kügler & Smolnik, 2013) という効果が確認されている。「認識」とは、組織内で何が起きているかに関する従業員の知識などの状況の認識や従業員が持つ知識や同僚に関する知識など従業員に関する認識、自身の責任や組織内での立ち位置といった役割が企業内 SNS を導入したことにより明確化される(Seebach et al. 2011; Dimicco et al. 2009; Leonardi, 2015; Gonzalez et al. 2015) といった効果が確認されている。「満足さ」とは、従業員の帰属意識や、自己効力感、従業員の市民権行動、仕事の満足度、スタッフの柔軟性に基づいたワークライフバランスへの影響などが企業内 SNS を導入したことにより促進される(Gonzalez et al. 2015; Koch et al. 2012; Silic et al. 2015; Richter et al. 2016) といった効果が確認される。

企業内 SNS における組織的レベルの成果とは、「従業員レベルの成果の影響力や従業員レベルの成果を経験した従業員の数が増加することにより得られる組織レベルの成果(Dittes & Smolnik, 2007)」と定義されている。先行研究からは、企業内 SNS の使用における組織的レベルの成果とは、「生産性」、「革新的能力」、「スタッフ能力」、「雇用主の魅力とスタッフの定着」、「文化」といった主に 5 つの成果が確認された(Dittes & Smolnik, 2007)。図表 7 は、先行研究により明らかにされた企業内 SNS の使用における組織的レベルの成果を表している。

「生産性」とは、組織の生産性やビジネス・バリュー、タスクパフォーマンスが企業内 SNS を使用したことにより向上する(Elragal & El-Telbany, 2012; Herzog et al. 2015; Steinhüser et al. 2011; Suh & Bock, 2015) といった効果が確認されている。「革新的な能力」とは、イノベーションの促進や組織的なイノベーションの努力が企業内 SNS を使用したことにより向上する効果(Silic et al. 2015; Malsbender et al. 2013) が確認されている。「スタッフの能力」と

は、企業内 SNS を使用することにより雇用され得るの能力や機動性の向上、組織内におけるより大きく柔軟なチームの形成、オリエンテーション、新人研修、従業員同士の統合の改善が向上する(Boughzala, 2014; Silic et al. 2015, Boughzala, 2014; Gonzalez et al. 2015) といった効果が確認されている。「雇用主の魅力とスタッフの定着」とは、企業内 SNS を使用することにより従業員のエンゲージメントの向上や従業員の離職の減少といった効果が確認された。「文化」とは、企業内 SNS を使用することにより組織文化や組織の社会的構造変化、組織内のモラルの向上、共有規範の出現といった効果(Koch et al. 2013; Dyrby et al. 2014; Koch et al. 2012; Riemer et al. 2012)が確認された。

しかし、一方で企業内 SNS の使用の仕方は、使用する主体の属性や目的により異なり、常に使用することで成果を得ることが可能なわけではない。また、企業内 SNS を使用することによりデメリットや問題も同時に発生する。Richter & Riemer(2013) ⁵は、企業内 SNS の使用目的は、チーム、プロジェクト、企業規模の3つのレベルにおいてどの機能を優先的に使うかが異なっていたことを明らかにしている。そのため、使用主体の目的に応じ、得られる成果やそのレベルは異なる可能性がある。加藤・小川・諏訪・太田(2014)は、企業内 SNS に対して「人間関係構築」、「情報知識共有」、「人員募集」、「問題解決」において効果を発揮する一方で、「企業内 SNS 内での批判や苦情」、「企業内 SNS が気になって仕事が進まない」、「仕事が増えたように感じる」、「仕事に遊んでいるように見える」などの懸念やデメリットが生じることを調査により明らかにしている。山本・諏訪(2012)は、企業内 SNS を使用する問題として、「コミュニケーションの衰退」、「利用コストの増加」、「利用者の固定化」、「利用抑制圧力」、「利用拒否」を挙げている。「コミュニケーションの衰退」は、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが失われる、社内の人間関係が希薄になる、社内文化が崩壊するなどの問題が含まれる。「利用コストの増加」は、書き込みや閲覧の手間が増える、本業の妨げになるなどの問題が含まれる。「利用者の固定化」は、特定の人しか発言しない、利用する人は限られるなどの問題が含まれる。「利用抑制圧力」は、会社に監視されている気がしてしまい、利用しにくい、利用している人が周りから仕事をしていないと思われるなど周りの目を気にする問題が含まれる。「利用拒否」は、自分は SNS には何も書き込まない、自分は SNS でコミュニケーションは取らないなどの利用に関する拒否する問題が含まれる。Cardon and Marshall(2014)⁶は、

5 Richter & Riemer(2013)は、ケース・スタディより 12 の企業内 SNS の活用目的が存在することを明らかにしている。その目的とは、①ディスカッション・意見、②イベントの告知、③アイデア創出、④非公式な会話、⑤情報の保管、⑥情報提供、⑦ミーティングの準備、⑧問題解決、⑨社会的賞賛、⑩状況の更新、⑪仕事の調整、⑫その他である。

6 Cardon and Marshall(2014)は、サーベイ調査を用い、従来のコミュニケーション⁶手段を企業内 SNS がある場合とない場合、使用目的などでそれらの価値の比重がどの程度異なるか調査している。最も使用されているコミュニケーション・ツールは、メールであり、従来から使用しているツールの伝統や使いやす

使用するコミュニケーション・ツールにおいて重視する価値観や年代の違いがツールの価値の比重に影響を与えていることを明らかにし、企業内 SNS のような新しいコミュニケーション・ツールの受け入れは容易にはいかないことを主張している。しかし、その効果や懸念、デメリットが生じる要因については明らかにされていない。よって、今後は、効果や懸念、デメリットが生じる状況や使用について深く理解していく必要がある。

2.2.4 企業内 SNS とアフォーダンス

近年では、企業 SNS の持つ技術の柔軟性や使用する主体の解釈や意味付けに注目がなされている。柔軟性の高いソーシャル・テクノロジーにより有効な ESN は、さまざまな状況で大きく異なる (Riemer and Richter, 2013, p.10)。Leonardi (2013) は、「たとえまったく同じものや技術を使用していたとしても、社会的なグループとして定義されたユーザーは、技術に備えられている特徴を異なって適用することが可能である (Leonardi 2013, p. 756)」と指摘をしている。さらに Treem & Leonardi (2012) は、組織におけるソーシャル・メディアなどの社会的技術の定義は、あまりに幅広く、技術が行動に影響及ぼす可能性のある方法を曖昧にしていると指摘をしている。

このような背景もあり、近年の組織における企業内 SNS の研究では、「アフォーダンス」という概念に焦点が当てられ、分析アプローチとして採用されている。「アフォーダンス」とは、「英語の動詞アフォード (afford) を名詞化したギブソン⁸の造語である (佐々木, 2015, 60 頁)」。佐々木 (2015) は、アフォーダンスを「アフォーダンスは、環境が動物に与え、提供している意味や価値 (佐々木, 2015, 60 頁)」である。環境は、空気、物質、面の 3 種類から構成されるとし、これらのどれもがアフォーダンスである (佐々木, 2015, 60 頁)」と定義している。また、Treem & Leonardi (2012) では、アフォーダンスの概念を用い「研究者が組織的文脈と技術の機能の間の関係により成り立つ相互作用的な行動を見るためのアプローチ (Treem & Leonardi, 2012, 147 頁)」としてアフォーダンス・アプローチを提唱している。

さがあるため、新たなコミュニケーション・ツールの受け入れは容易にはいかないことを主張している。ただし、21~30 歳代は、企業内 SNS への重視度が高いのに比較して、31~50 歳、51~65 歳は非常に低かった。しかし、仕事の調整に使用する場合は、21~30 歳代と 31~35 歳の重視する割合は同程度あった。7 手段としては、メール、計画されていない会話、固定電話、携帯電話、計画された対面のミーティング、ドキュメントの共有、wiki、SMS (ショート・メール・サービス)、インスタント・メッセージ、プライベートのソーシャル・ネットワークのメッセージ、グループのソーシャル・ネットワークのメッセージが想定されている。

⁸ James Gibson。認知心理学者。

図表 8 : 企業内 SNS に関連するアフォーダンス

アフォーダンス	定義	関連するアフォーダンスと研究
繋がり (associating)	プラットフォームの他のユーザーとの繋がり の確立を可能にする特性	<ul style="list-style-type: none"> ・ Associating (Treem&Leonardi, 2012) ・ Network-informed associating (Majchrzak et al., 2013) ・ Social Capitalization (Fulk & Yuan, 2013)
通知された注意 (Notified Attention)	関連性のあるイベントが発生した時の通知 の受信を可能にする特性(例: ドキュメン トへの新しいコメント)	<ul style="list-style-type: none"> ・ Triggered attending (Majchrzak et al., 2013) ・ Signal availability (Gibbs et al., 2013) ・ Display updates (Gibbs et al., 2013)
選択性 (Selectivity)	特定の人やグループその他の情報源の閲覧 を可能にする特性	<ul style="list-style-type: none"> ・ Selectivity (Gibbs et al., 2013)
可視性 (Visibility)	ディスカッションのへの投稿や他者の公開 されたメッセージ、繋がりネットワーク、位置、プロフィール情報を閲覧するこ とを可能にする特性	<ul style="list-style-type: none"> ・ Visibility (Treem & Leonardi, 2012) ・ Echo chambers (Leonardi et al. 2013)
持続性 (Persistence)	過去の投稿の閲覧を可能にする特性(例: コメントやメッセージ)	<ul style="list-style-type: none"> ・ Reviewability (Faraj et al., 2011) ・ Persistence (Treem & Leonardi, 2012) ・ Metavoicing (Majchrzak et al., 2013)
編集可能性 (Editability)	他の利用者が見る前に、コンテンツを作成 することやすでに伝達されたコンテンツを 変更や修正を可能にする特性	(Treem & Leonardi, 2012)
非同期性	発信者と受信者が同時に通信に対して同時 に接触する必要がない特性	Sproull & Kiesler (1992)
情報のリッチさ	ある時間の間隔の範囲において理解を変化 させる情報の特性	Daft & Lengel (1986)
多数あて先	多数のあて先に同時に送付が可能な特性	Sproull & Kiesler (1992)

出所: Oostervink et al. (2012) を参考に筆者追加工作成

先行研究においては、企業内 SNS に関連する様々なアフォーダンスが提唱されてきた。図表 8 は、企業内 SNS の使用におけるアフォーダンスを表している。Oostervink, et al. (2012) は、先行研究で提唱された複数のアフォーダンスを主に 5 つの区分に分類している。5 つのアフォーダンスとは、「繋がり (Associating)」、「通知された注意 (Notified Attention)」、「選択性

(Selectivity)」、「可視性(Visibility)」、「持続性(Persistence)」である。企業内 SNS に関する先行研究では、主にこの5つが企業内 SNS の使用と技術の属性の関連を考察する上で使用されることが多い。

「繋がり (Associating)」は、Oostervink, et al. (2012)において「プラットフォームの他のユーザーとの繋がり の確立を可能にする特性」と定義されている。企業内 SNS を使用することによって、利用者は個人同士で繋がり を形成し、ネットワークを作ることを可能にする。その他の先行研究では、Treem & Leonardi (2012)やMajchrzak et al. (2013)、Fulk & Yuan (2013)が類似または同様のアフォーダンスを提唱している。

「通知された注意 (Notified Attention)」は、Oostervink, et al. (2012)において「関連性のあるイベントが発生した時の通知の受信を可能にする特性」と定義されている。例として新たなコメントやメッセージが企業内 SNS 上に投稿された際に通知が行われるがこの機能の属性を指す。その他の先行研究では、Majchrzak et al. (2013)やGibbs et al. (2013)において類似または同様のアフォーダンスを提唱している。

「選択性 (Selectivity)」は、Oostervink, et al. (2012)において「特定の人やグループその他の情報源の閲覧を可能にする特性」と定義されている。企業内 SNS では、グループを作りその中の情報をグループ内で共有することや閲覧が公開される場合は、その他のグループの情報源の閲覧を可能にする。このアフォーダンスは、Gibbs et al. (2013)により提唱された。

「可視性 (Visibility)」は、Oostervink, et al. (2012)において「ディスカッションへの投稿や他者の公開されたメッセージ、繋がり のネットワーク、位置、プロフィール情報を閲覧することを可能にする特性」と定義されている。その他の先行研究では、Treem & Leonardi (2012)により提唱され、Leonardi et al. (2013)において類似したアフォーダンスが提唱されている。

「持続性 (Persistence)」は、Oostervink, et al. (2012)において「過去の投稿の閲覧を可能にする特性」と定義されている。企業内 SNS においては、過去に投稿されたコメントやメッセージ、コンテンツは蓄積され、いつでも閲覧することが可能である。Teem & Leonardi (2012)により提唱され、Faraj et al. (2011)やMajchrzak et al. (2013)において類似された概念が提唱されている。

「編集可能性 (Editability)」は、Treem & Leonardi (2012)において、「他の利用者が見る前に、コンテンツを作成することやすでに伝達されたコンテンツを変更や修正を可能にする特性」と定義される。企業内 SNS に投稿したコンテンツは、その後コンテンツの作成者やその他のユーザーにより編集を行い、追加することが可能である。

以上のアフォーダンスは、企業内 SNS や企業内ソーシャル・メディアの組織的活用における先行研究で頻繁に使用や分析への使用が確認される。しかし、本研究では、上記で述べたアフォーダンスのみは不十分であると考えられる。企業内 SNS は、コミュニケーション・ツールの1つであり、その他のコミュニケーション・ツールと共通した属性も保持しており、利用者によっては、それらの技術の属性が有効と考えられるケースもあり得る。企業内 SNS の先行研究で扱

われておらず、従来のコミュニケーション・ツールを考察する上で提唱された技術の属性には、「非同期性」、「情報のリッチさ」、「多数あて先」が挙げられる。

「非同期性」は、Sproull & Kiesler(1992)において、「発信者と受信者が同時に通信に対して同時に接触する必要がない特性」として定義される。企業内 SNS は、メールと同様、利用者の都合のいい時間に情報の閲覧や発信が可能となる。一方で、電話や対面などにおいては、同時に接触する必要がある。

「情報のリッチさ」とは、Daft & Lengel(1986)において、「ある時間の間隔の範囲において理解を変化させる情報の特性」と定義される。コミュニケーション・ツールにおいては、文字、絵、音声、動画、文書ファイルなど様々なコンテンツを取り扱うことが可能であり、ツールの種類によって、それらは規定されている。情報のリッチさは、コミュニケーション・ツールの比較やツールを使用する適切な状況とともに先行研究において考察が行われてきた。

「多数あて先」とは、Sproull & Kiesler(1992)において、「多数のあて先に同時に送付が可能な特性」と定義されている。企業内 SNS やメールにおいては、多数のあて先に同時に同様の内容が送付可能である。ただし、企業内 SNS とメールの違いは、多数あて先の選択の有無とあて先が特定されることである。メールは、情報を送信する際に宛先の選択が必要であるが、企業内 SNS は一度メンバーに登録すると宛先の選択はない。また、メールでは、基本的に送信先は特定の相手やアドレスへ向け送付される。しかし、企業内 SNS は、特定の相手ではなく、登録されたメンバー全体へ情報が送信される。

以上のように、企業内 SNS におけるアフォーダンスは、企業内 SNS の技術と組織的活用を分析する上で有効なアプローチとして先行研究において探求が行われていった。しかし、課題もある。Leidner, Gonzalez & Koch, (2018)は、企業内 SNS 研究で提唱されたアフォーダンスの概念自体に使用における機能の知覚と将来使用されることへの態度が混ざっているため、使用やアフォーダンス、成果の区分が困難になっていることを指摘している。アフォーダンスは、企業内 SNS の利用者により知覚される技術の実行可能性を表すが、使用者によっては、機能やアフォーダンス、成果などの区分をせず、使用している可能性が高い。よって、分析においては、企業内 SNS の技術的特性と成果が困難になっている。そのため、アフォーダンス自体の概念の見直しや成果との区分に注意を心掛ける必要がある。

企業内 SNS の組織的活用の研究蓄積は、行われつつあるが一方で課題も存在する。第一に企業内 SNS の使用に関する研究は、個人間の分析単位に関する研究が多く、グループやグループ間などのより幅広い分析単位に関する研究の蓄積は少ない(Leonardi, 2013;Van Osch & Steinfield(2016)⁹)。よって、チーム・バウンダリー・スパニングにおける研究とチームレベルや組織レベルにおける成果との関係性は明確に示されていない。

第二に産業別や業種における企業内 SNS との成果の関係の違いは考察されておらず、各産業

⁹ Leonardi (2013)や Van Osch & Steinfield(2016)により指摘

によって企業内 SNS の使用状況が異なるのかどうかについては未だ不明である。

第三に企業内 SNS とそれ以外の従来のコミュニケーション形態との相互作用については取り扱われた研究は少ない。Cardon & Marshall(2014)が主張するように伝統的なコミュニケーションは、新たなコミュニケーション技術が組織に入ってきた際に影響を及ぼす可能性が高い。しかし、現時点では、企業内 SNS という新たなコミュニケーション技術に対し、組織がどのように解釈しているのか、従来使用されているコミュニケーション手段とどのように異なり、それをどのように棲み分けて使用しているのかは未だ明らかにされていない。

第四に企業内 SNS は効果のみでなく、懸念やネガティブな側面も持ち合わせていることが先行研究では明らかにされているが、それらの側面の回避や解決をどのようにすべきかという示唆は未だ得られていない。企業内 SNS は、あくまでツール、手段であり、コミュニケーションにおいて万能のツールではない。使用する場面や状況において適する点、適さない点存在すると考えられる。懸念要因やネガティブの側面が生じる原因を明らかにし、さらに組織がこれらへの改善する実践を行っているのであれば、今後、企業内 SNS の積極的・有効的利用にも繋がる。

第五に先行研究においては、使用するツールやコミュニケーションについて限定された側面がある。コミュニケーションは多くのツールを用い緊密である必要があることや使用するツールの属性が予め規定され研究されるものが多い。しかし、企業内 SNS の活用は近年始まったばかりであり、何の用途に使用し、どのような効果があるか明確とは言えない。よって、まず、企業内 SNS の使用目的が何かから検討を始め、どのような影響をおよぼし、それらの目的をどのように達成しているかを明らかにする必要がある。

第六に企業内 SNS の活用効果に関して、企業内 SNS の技術的・物的側面と人々の知覚の知覚や実践や制度的側面などの関連する多様な側面による分析が必要とされているという課題が存在する。近年企業内 SNS の技術現象を分析するために、アフォーダンスの概念が企業内 SNS に関する研究において導入されつつある。企業内 SNS の物的側面と物的存在から得られる人々の知覚(アフォーダンス)とそれに伴う行為を分け技術現象を分析する手法は、アフォーダンス・アプローチと呼ばれる。アフォーダンス・アプローチは、相互作用の把握を試みる企業内 SNS の組織的活用の詳細を明らかにするのに効果的であるが、概念的研究が多く、経験的研究の蓄積は多くない。よって、企業内 SNS の使用状況や活動効果は、多くの要素が関連する複雑な現象であり、より深く把握するためには多くの側面からの考察が必要となる。

2.3 チーム・バウンダリー・スパニングと企業内 SNS の組織的活用に関する理論の統合

近年、チーム・バウンダリー・スパニングに関する理論と企業内 SNS に関する理論の統合が行われ始めている。チーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS の使用は増加しつつある(Marrone, 2010)。また、理論的側面からも Leonardi et al. (2013)により企業内 SNS とチーム・バウンダリー・スパニングの活動に関する研究の必要性が強調されてきた。しかし、チーム・バウンダリー・スパニングと企業内ソーシャル・メディアの関係を表した文献は驚くほど少ない(Van Osch & Steinfield, 2016)。

Van Osch & Steinfield(2016)では、チーム・バウンダリー・スパニングと企業内 SNS の理論を統合し、企業内 SNS の技術を使用することでチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動にどのようなパフォーマンスが関連するか考察を行っている。図表 9 は、チーム・バウンダリー・スパニングと企業内 SNS を使用することで生じる理論上の効果を表している。

図表 9：チーム・バウンダリー・スパニングと企業内 SNS 使用における理論上の効果

チーム・バウンダリー・スパニングに関	使節的活動	タスク調整活動	情報探索活動
定義	好意的な印象のためのロビー活動	ユニット間の効果的な意思決定や実行のための戦略策定	関連情報や専門知識のための環境の全体的な精査
方向性	階層的	水平的	水平的
目標とするアクター	マネージャー	相互依存的なユニットの同僚	ゆるく繋がった専門家
予想されるパフォーマンスの効果	評判、合理化、管理的なコミットメント	効率性、有効性、革新性、ゴール到達の柔軟性	プロジェクト特殊の専門知識や環境的なトレンドの情報、機会、脅威
チームバウンダリー・スパニングへの示唆を与えるESMの研究	DiMicco et al. (2008, 2009) Holzblatt and Tirtney(2011) Majchrzak et al. (2013)	Huh et al. (2007), Von Krogh(2012), Jarvenpaa and Lang(2011), Hienerth et al. (2011), Fulk and Yuan(2013)	Steinfield et al. (2009), Guy et al. (2010), Brzozowski(2009), Leonardi et al. (2013), Teem and Leonardi(2012), Fulk and Yuan(2013)
ESMの使用の可能性	認識や印象を創る	コミュニケーションの促進や意思決定	情報や個人の場所を突き止める
アフォーダンス	可視性・メタ・ボイスング	持続性、注意のきっかけ、編集可能性、生成的な役割の取得	繋がり、ネットワーク情報に基づく繋がり

出所：Van Osch & Steinfield(2016)

まず、好意的な印象のためのロビー活動をはじめとする「使節的活動」では、企業内 SNS を使用することで評判や合理化、管理的なコミットメントといったパフォーマンスの効果が期待できると予測している。その理由としては、企業内 SNS における可視性やメタ・ボイスングといったアフォーダンスにより認識や印象を創造する可能性が考えられるためである。特にコミュニケーションの方向性は、階層的な方向性が想定されている。目標とするアクターは、マネ

ージャーである。

第二にユニット間の効果的な意思決定や実行のための戦略策定を行う「タスク調整活動」においては、企業内 SNS を使用することで効率性、有効性、革新性、ゴール到達の柔軟性といったパフォーマンスの効果が期待できると予想している。その理由は、企業内 SNS のアフォーダンスとして持続性、注意のきっかけ、編集可能性、生成的な役割の取得がコミュニケーションの促進や意思決定を促進させる可能性がある。

第三に情報探索では、関連情報や専門知識のための環境の全体的な精査を行う「情報探索活動」において、プロジェクト特殊の専門知識や環境的なトレンドの情報、機会、脅威が把握できるといったパフォーマンスの効果が予測されている。その理由は、企業内 SNS のもつ繋がり、ネットワーク情報に基づく繋がりといったアフォーダンスが、情報や個人の場所を突き止める可能性があるためである。

企業内 SNS をチーム・バウンダリー・スパニングに活用し、その効果が経験的に測定された研究として Van Osch & Steinfield(2016)や Van Osch, Steinfield, Zhao(2017)がある。Van Osch & Steinfield(2016)¹⁰では、チーム・バウンダリー・スパニングに企業内 SNS を活用した調査において、チーム外のステークホルダーの参加や往復のやり取りにおける企業内 SNS の効果が確認されている。結果として、企業内 SNS 機能における可視性のアフォーダンスが、使節的活動をサポートしていることが明らかにされた。一方、情報探索活動やタスク調整活動に関する活動には、限定的な影響のみしか確認されなかった。

また、Van Osch, Steinfield, Zhao(2017)では、使節活動においては効率性と有効性の両方の関係が支持され、情報探索は、有効性のみ支持され、調整に関する活動と成果の関係は支持されていない。結果から、企業内 SNS 内におけるチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動と成果の関係性は、部分的に支持された。

しかし、チーム・バウンダリー・スパニングと企業内 SNS との理論の統合は、始まったばかりであり、更なる理解の必要性と課題の解決が必要である。その理由として第一に、チーム・バウンダリー・スパニングに使用している企業内 SNS を使用しているケースの経験的な調査自体が不足している。現在確認出来ている先行研究は、Van Osch & Steinfield(2016)や Van Osch, Steinfield, Zhao(2017)の2つである。Van Osch & Steinfield(2016)や Van Osch, Steinfield, Zhao(2017)では、チーム・バウンダリー・スパニングにおける使節的活動・タスク調整活動・情報探索活動において企業内 SNS の使用と成果の関係にばらつきが生じていた。そのため、チーム・バウンダリー・スパニングのどの活動に企業内 SNS が使用されており、どのような機能

¹⁰Van Osch & Steinfield(2016)で調査された対象の企業は、約 10,000 人を有し、約 40 の国に拠点が存在するグローバル企業である。"Jive"という ESM を使用。2つの組織的なユニットがケース・スタディにより調査された。データ源は、ツール内のコンテンツデータおよびログデータ、サーベイにより調査がなされている。

が適しているか議論するには更なるケースの追加を行い議論する必要がある。

第二にチーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS の使用における成果については、より詳細に考える必要がある。Dittes & Smolnik(2017)や Cardon & Marshall(2014)が指摘するように新しいコミュニケーション・ツールである企業内 SNS が成果に結びつくまでには時間を要する。企業内 SNS の組織的使用が普及し始めたのは、近年のことである。Van Osch, Steinfield, Zhao(2017)においては、チームにおける効率性と有効性のパフォーマンスに関して関係性が支持されていたが、その他のケースでは、さまざまな使用のレベルにおいて複数の成果が生じる可能性がある。よって、コミュニケーションというプロセスから従業員間・チーム、プロジェクト、組織的な幅広いレベルで複数の成果を想定し、調査をすることでチーム・バウンダリー・スパニングへの企業内 SNS の関係性の詳細が深く把握することが可能になると考える。

第三にチーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS の使用と成果の関係には、企業内 SNS の機能や技術的な側面以外の人々の相互作用や行動が関連する可能性があるがその点は先行研究では明らかにされていない。チーム・バウンダリー・スパニングに企業内 SNS を使用することにより使用者がツールに順応し活用可能なのか、それとも困難なのか、問題が生じるのか、それらの問題は解決可能かどうかなど先行研究では明らかにされていない。しかし、この課題や相互作用を明らかにすることは、チーム・バウンダリー・スパニングへの成果へ結び付けるためにも企業内 SNS というツールを有効活用するためにも理解の把握が求められると考えられる。

第3章 リサーチ・クエスチョン

3.1 研究における位置づけと本研究で取り組む課題

第2章は、先行研究よりチーム・バウンダリー・スパニングに関する理論、企業内 SNS の使用に関する理論、チーム・バウンダリー・スパニングと企業内 SNS の理論の統合について現在までの先行研究の蓄積と課題について明らかにした。本研究では、チーム・バウンダリー・スパニングと企業内 SNS の理論の統合に関する研究として位置づけ、チーム・バウンダリー・スパニングに関する活動において企業内 SNS を使用することによりどのような成果があり、どのような課題が生じているかを明らかにすることを試みる。

第一に本研究では、先行研究において研究蓄積が少ないチーム・バウンダリー・スパニングへ企業内 SNS の活用状況について調査を試みる。その際にまずチーム・バウンダリー・スパニングのどの活動に企業内 SNS の機能が使用されているか明らかにすることを試みる。現在、チーム・バウンダリー・スパニングの各活動に関する企業内 SNS の使用は Van Osch & Steinfield(2016)や Van Osch, Steinfield, & Zhao(2017)により確認されている。しかし、企業内 SNS が使用されるチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動には、ばらつきが生じており、企業内 SNS を使用することで、十分にチーム・バウンダリー・スパニングの活動を促進するとは言えない。よって、本研究は、チーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS の使用ケースを追加することにより深い理解に貢献できると考える。

第二に先行研究においては、新たに導入されたコミュニケーション・ツールである企業内 SNS が成果に結びつくには時間を要する可能性があること (Cardon and Marshall, 2014; Dittes & Smolnik, 2017) や効果のみでなく懸念、デメリットが生じる状況 (加藤・小川・諏訪・太田, 2014) などの要因から、すぐに成果に結びつくとは限らないことが明らかにされている。さらに企業内 SNS の使用と成果の関係には、企業内 SNS の機能や技術的な側面以外にも人々の相互作用や行動が関連する可能性がある。その点は、先行研究でも多く明らかにされていない。よって、本研究では、チーム・バウンダリー・スパニングに関する活動において企業内 SNS のどのような機能やどのような行動が見られ、その結果どのような成果が生じたのか考察していく。

第三にチーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS の機能の使用や人々の行動と成果と同時に、使用における課題について明らかにすることを試みる。なぜならば、先行研究では、チーム・バウンダリー・スパニングへの企業内 SNS の使用において多くが達成されていることが前提となっている。しかし、実際には、企業内 SNS の使用が達成困難な場合やパフォーマンスに結びつかない場合、状況が変化する場合なども想定される。チーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS を使用することでどのような課題が生じ、解決すべきか考察することはより多くのケースのパフォーマンスへ向上するための理解の一助となると考える。

3.2 リサーチ・クエスチョン

本論文では、以下の3つをリサーチ・クエスチョンに掲げる。

RQ1: チーム・バウンダリー・スパニングにおいて、企業内 SNS はどのように活動に使用されているのか？

RQ2: チーム・バウンダリー・スパニングにおいて、企業内 SNS を使用することにより、どのように効果が生じているのか？ 企業内 SNS を使用することによりなぜチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動に効果が生じるのか？

RQ3: チーム・バウンダリー・スパニングにおいて、企業内 SNS を使用することによりどのような問題が生じているのか？ なぜ企業内 SNS を使用する上で問題が生じるのか？ 生じた問題は、どのように企業内 SNS を活用したチーム・バウンダリー・スパニングにおける活動に影響を及ぼすのか？

4 章 研究手法

4.1 研究手法の選択

本論文では、研究手法として質的研究におけるケース・スタディの手法を選択する。その理由は、本論文では、先行研究が前提する社会や実際の企業において新たな社会の変動や企業内 SNS といったコミュニケーションの形態を取り扱うためである。勿論、先行研究での蓄積は無視できないが、現在では、当たり前として捉えていた状況や常識などがそのまま適用できるとは限らない。Flick(1995)は、「社会が急速に変化し、その結果、生活世界が多様化することによって、心や社会を扱う研究者の前には、これまでにないような新しい社会の文脈や視界が現れてきている。こうした状況においては、これまで研究者たちが当たり前のように用いてきた演繹的方法(既存の理念モデルから研究の設問と仮説を導き出して、それらを実証的データと比較し検証する)は、研究対象の多様性に充分に対応できなくなっている、このときに取り得る別の道は、帰納的な研究の戦略である(フリック 2011, 14 頁)」と述べている。よって、本論文では、質的研究の手法を選択する。

また、質的研究手法の中でもケース・スタディの手法を選択する理由は、本論文の問題の焦点が「どのように」「なぜ」、現在の現象、行為主体の行動の制御が不可能である点が存在するといった点が存在するためである。本論文の研究課題は、「チーム・バウンダリー・スパニングにおいて、企業内 SNS はどのような活動に使用されているのか?」、「チーム・バウンダリー・スパニングにおいて、企業内 SNS を使用することにより、どのような効果が生じるのか? 企業内 SNS を使用することによりなぜチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動に効果が生じるのか?」、「チーム・バウンダリー・スパニングにおいて、企業内 SNS を使用することによりどのような問題や課題が生じているのか?なぜ企業内 SNS を使用する上で問題や課題が生じるのか?」を明らかにすることである。以上のことから、本研究は、チーム・バウンダリー・スパニングにおいて企業内 SNS を使用に関連する活動、使用の成果と課題と詳細と発生のメカニズムの探究を課題に掲げていることより、ケース・スタディの手法を選択する。

Yin(1994)は、「ケース・スタディは、経験的探究であり、とくに現象と文脈の境界が明確でない場合に、その現実の文脈で起こる現象を研究する(イン 2011, 18 頁)」と定義するように、ケース・スタディは、経験的研究であり、現象とその文脈を取り扱うことが可能な研究手法と言える。しかし、「ケース・スタディによる探究は、関心のある変数がデータポイントよりもはるかに多いような技術的に特有の状況を扱い、その 1 つの結果として、三角測量的手法(triangulation)によって収斂させる必要のあるデータをともなう複数の証拠源を利用し、もう 1 つの結果として、データの収集・分析の指針となるすでに開発済みの理論命題から便益を受ける(イン 2011, 18-19 頁)」。本論文では、経験的研究に位置付けながら、既存の先行研究の蓄積を元に、本論文の研究課題の解明に取り組む。よって、本論文では、ケース・スタディを選

択する。

また、組織における企業内 SNS の技術の属性と人々がそれらをどのように使用するかについては、文脈や使用と意図を詳細に観察及び描写する必要がある。なぜならば、企業内 SNS は組織において近年導入され始めた新たな技術であり、どのように使用されるかが組織によって異なり収斂されていない可能性が高い。また、企業内 SNS に関する技術自体が非常に柔軟性の高いものであることも指摘されている。企業内 SNS の技術に対し、Leonardi (2013) は「全く同じ技術を使用していたとしてもユーザーは技術に備えられている特徴を異なって適用することが可能である」と指摘している。また、Treem & Leonardi (2012) は、「組織におけるソーシャル・メディアなどの社会的技術の定義はあまりに幅広く、技術が行動に影響を及ぼす可能性のある方法が曖昧になっている」と指摘する。よって、本研究では、企業内 SNS の技術を予め規定するのではなく、その技術に対し、人々がどのように知覚し、行動し、その背景にある文脈を含め「厚い記述(thick description)」(Geertz, 1973)となるよう可能な限り詳細な観察記録およびプロセスの文書化を試みる。

本研究では、第 5 章においてチーム・バウンダリー・スパニングに企業内 SNS を活用した活動の詳細を記述する。それぞれの事例では、チーム・バウンダリー・スパニング活動に企業内 SNS を導入する以前の課題¹¹、企業内 SNS を導入した経緯、企業内 SNS の使用状況の詳細、チーム・バウンダリー・スパニングへ企業内 SNS を使用したことへの成果と課題、課題への対処について詳細について記述を行っている。第 6 章では、第 5 章の記述に基づき、複数事例における比較と統合を行い、それぞれの事例より明らかにされた共通のパターンを明示し、リサーチ・クエスチョンに対する考察を深めていく。

¹¹ この課題については、企業内 SNS の導入以前より知覚されていた課題と導入後に企業内 SNS の効果と比較することで新たに知覚された課題の両方を含む。

4.2 分析枠組みの選択

図表 10：チーム・バウンダリー・スパニングの活動の詳細と定義

チーム・バウンダリー・スパニング	サブ・アクティビティ・レベル	定義
使節活動		使節または印象管理; 有利な印象を作成し、マネージャーとさらに上のマネージャーの間で支持するために、階層的なチーム・バウンダリー・スパニングの形態である。
	トーク・アップ	グループの活動が重要であることを他の人に説得する、グループから部外者に「宣伝」する
	説得	他の人を説得して、グループの決定を支援する
	資源	グループのリソース（例：お金、新しいメンバー、機器）を取得する
	進捗	グループの進捗状況をより高い組織レベルに報告する
	支持/反対	会社の他のメンバーがあなたのグループの活動を支持しているか反対しているかを調べる
	戦略/政治	プロジェクトに影響を与える可能性のある会社の戦略や政治状況に関する情報を発見する
	情報提供	会社の他のグループにあなたのグループの活動を知らせる
タスク調整活動		タスク調整またはグループ間の進行。効果的な意思決定の促進や境界を越えた戦略考案を通じた企画の実行、計画、発展。したがって、水平的なチーム・バウンダリー・スパニングの形態である。
	解決	外部グループの企画の問題を解決する
	調整	外部グループとの活動の調整
	調達	グループ内の他のグループまたは個人から会社が必要とするものを調達する
	交渉	納期について他者と交渉する
	レビュー	部外者と製品設計をレビューする
情報探索活動		スカウティング; 関連する情報、知識、専門知識へのアクセスを得るための外部グループ環境の一般的なスキャンが含まれます。したがって、主に水平的な形態のチーム・バウンダリー・スパニングである
	競合企業・グループに関する状況の把握	競合する企業やグループが同様のプロジェクトで何をしているかを調べる
	マーケット・スキャン	マーケティングのアイデア/専門知識について、組織内外の環境をスキャンします
	テクニカル・スキャン	グループ外の個人から技術情報/アイデアを収集する

出所：Ancona & Caldwell(1992), Van Osch & Steinfield(2016)より筆者作成

本研究では、チーム・バウンダリー・スパニングにおいてどのような活動に企業内 SNS が使用されていたのか分析する枠組みとして、Ancona & Caldwell(1992a)の枠組みを使用する。図表 10 は、チーム・バウンダリー・スパニングの活動の詳細と定義を表している。Ancona & Caldwell(1992a)の枠組みでは、チーム・バウンダリー・スパニングの枠組みでは、使節的活動・タスク調整活動・情報探索活動の 3 つの活動とそれらを支えるサブ・アクティビティ・レベルの活動が表示されている。この枠組みは、チーム・バウンダリー・スパニングの活動の詳細を整理し、理解するのに有益である。企業内 SNS がチーム・バウンダリー・スパニングにおいてどのような活動を支援しているかについて該当する活動をこの枠組みを基に事例を区分していく。

さらに、チーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS の使用における成果に関しては、Dittes & Smolnik(2017)より、コミュニケーション・プロセスレベル、従業員・チーム

レベル¹²、組織的レベルの3つのレベルを用い分析を行っていく。コミュニケーション・プロセスにおいては、企業内 SNS を導入したことによる直接的な効果と直接的な効果の結果生じる、間接的な効果の2つに区分される。チーム・バウンダリー・スパニングに関する先行研究では、主にチーム・パフォーマンスに関して成果との関係が考察されてきた。しかし、企業内 SNS 自体は、コミュニケーション・ツールであり、使用する成果は、個人的に知覚するレベルから、チーム全体に与えるレベル、組織的な影響に繋がるレベルなど複数挙げられる。また、企業内 SNS が成果を発揮するには、普及し、効果を発揮するためには、個人やチーム、組織全体で使用する活動を積み重ねることと時間が必要である。そのため、本研究における事例分析では、企業内 SNS の使用とチーム・パフォーマンスにそのまま結びつけるのではなく、個人のレベルや従業員間やチーム、組織といったより詳細なレベルで分析を行うことにより、どのプロセスに企業内 SNS を使用することの有効性が知覚されるか、どのレベルで問題が生じるかを明らかにすることを試みる。

企業内 SNS における技術の特性については、Treem & Leonardi (2012) をはじめとする「アフォーダンス」の概念を用い分析を行う。アフォーダンス・アプローチとは、「研究者が組織的文脈と技術の機能の関係により成り立つ相互作用的な行動を見るためのアプローチ (Treem & Leonardi, 2012, 147 頁)」である。アフォーダンス・アプローチを採用することにより、使用者が企業内 SNS の技術に対し、どのような有効性や効果が知覚されているか、または、抵抗感や不便性、非効率性を感じているかについて明らかにすることを可能とする。しかし、使用者がアフォーダンスの概念を念頭に使用しているとは限らず、企業内 SNS の機能として捉えている場合もある。よって、本研究では、主にアフォーダンスも扱いつつも、同時に使用における情報の補足として企業内 SNS で使用された機能の両方から企業内 SNS の使用において分析を行う。

4.3 データの取得

本研究では、チーム・バウンダリー・スパニングにおいて企業内 SNS を使用している3社11のグループよりインタビューの手段を用いて、データを取得した。図表 11 は、データに関するインタビュー対象、企業内 SNS の使用の範囲、インタビュー実施日、インタビューの形式について表している。インタビューの形態は、主に対面や動画通話である。インタビューは半構造化インタビューを行った。インタビューにおいては、事前に質問項目を送付し、インタビューを行い、全てのケースにおいて実際に使用している企業内 SNS の画面や機能を確認しつつインタビューを実施した。

¹² チーム・バウンダリー・スパニングに関する先行研究の場合に扱われるチーム・パフォーマンスに関する成果は、従業員・チームレベルに該当する。

図表 11：本研究におけるインタビュー対象とインタビュー方法の詳細

データ	インタビュー対象	企業内SNSの使用の範囲	インタビュー対象者	インタビュー実施日	形式
1-①	化学企業A社 R&Dセンター	部門間、全社レベル (クローズド)	R&Dセンター長 a氏	2017/9/30	対面
			R&D部長 b氏 R&Dグループリーダーc氏 R&D スタッフ d氏	2017/11/8	対面
1-②	化学企業A社 広報部門	拠点間 全社レベル(オープン)	広報部門 スタッフe氏	2017/12/26	対面
2-③	製薬企業B社	拠点間 全社レベル(オープン)	事業管理部門 f氏 g氏	2018/1/30	対面
3-④	電機企業C社 本社 ITセキュリティ部門	複数のグループ 全社レベル(オープン)	ITセキュリティ部門 課長 h氏	2018/7/23	動画通話
3-⑤	電機企業C社 C-1研究所	研究所間 全社レベル(オープン)	戦略部 担当者 i氏	2018/7/11	動画通話
3-⑥	電機企業C社 C-1研究所	グループ 全社レベル(オープン)	研究所所員 j氏、k氏	2018/6/7	対面
3-⑦	電機企業C社 C-1研究所	グループ、研究所間 全社レベル(オープン)			
3-⑧	電機企業C社 C-2研究所	グループ、課 全社レベル(オープン)	人事課 l氏	2018/6/7	対面
3-⑨	電機企業C社 C-3研究所	全社レベル(閲覧のみ) グループ(クローズド)	研究所所員 課長 m氏	2018/6/14	対面
3-⑩	電機企業C社 C-3研究所	部門間(クローズド)	研究所所員 部長 n氏 課長 o氏	2018/6/22	対面
3-⑪	電機企業C社 C-3研究所	全社レベル(閲覧のみ) グループ(クローズド)	研究所所員 課長 p氏	2018/6/12	対面

出所：筆者作成

これらのグループにおいては、チーム・バウンダリー・スパニングに企業内 SNS を活用しているが、すべての企業内 SNS の情報をオープンにしているケース、自分のグループや該当するグループのみに情報の閲覧や機能の使用を限定しているケース全てを含んでいる。

化学企業 A 社は、R&D センターや広報部門を中心として企業内 SNS を活用していた事例である。この事例では、特定の目的や範囲において企業内 SNS を積極的に使用することが可能とな

っていた。

製薬企業 B 社は、新薬の創出や探索を業務としている。一方で、企業の再編と拠点統合にあたり、企業内 SNS の導入や活用が確認された事例である。しかし、企業内 SNS の目的が変更してしまったことにより、使用や運用が困難になり使用が最終的に減少してしまう。企業内 SNS の活用や運用方法について困難さにより使用に影響する要因について示唆が得られる。

電機企業 C 社は、ハードウェアやソフトウェアを含め複数の技術や事業を有する企業である。電機企業 C 社では、従来まで比較的独立していた技術や事業領域のシナジーを生み出すことを戦略に加え、既存の技術や事業の深化と共に新たな技術や事業を探索している。一方で現在、働き方改革にも取り組んでおり、労働生産性の向上に取り組んでいる。企業内 SNS は導入されたものの、各グループや拠点によって使用のイメージの形成のばらつきや使用の偏りが存在し、積極的・有効的使用を模索している状況であった。

第5章 事例の記述

5.1 化学企業 A 社(1-①)

5.1.1 背景

化学企業 A 社の 1-①¹³のケースでは、化学企業の R&D センターにおける R&D 部門、新規事業部門、技術部門の各部長を含むメンバーにより製造企業の製品開発に企業内 SNS が使用されている事例として取り上げる。1-①においては、製品開発に関する業務に企業内 SNS を導入し、情報共有を行っている。企業内 SNS を導入した結果、コミュニケーションや情報共有に関する環境が改善され、課題を回すサイクル停滞の現象やビジネスチャンスの獲得という成果に繋がった。

企業内 SNS は、化学企業 A 社 R&D センター長の a 氏の主導により企業内 SNS は R&D センターへ導入が行われる。技術部門に関しては、a 氏により半強制的に導入が行われた。a 氏は口コミにより企業内 SNS の情報を入手したことが導入のきっかけとなった。a 氏は、企業内 SNS のセミナーに出席し、そこで企業内 SNS の使用に関する体験談や過去トラを聞いた。そこで、a 氏は企業内 SNS の 2 つの点に有効性を感じ、導入を決断することとなった。有効性を感じた企業内 SNS の特徴は、全員へ同時に情報が送信可能な点と一旦設定すればその後は不特定多数に同様のことを送信できる点である。この企業内 SNS の特性を活用した結果、業務に関係がある人とない人の両方に発信し、送信者の意思を伝えることが可能となる。その特性を生かし、a 氏は、組織のベクトル合わせに活用したいと考えた。

企業内 SNS を導入した第二の目的として、自分の担当以外の情報を把握していないという情報共有の状況を改善する必要性があった点があげられる。化学企業 A 社においては、現在の事業が将来的に厳しくなると現時点で判断されていた。そのため、会社として新しい事業やその方向性を探索する必要性があった。化学企業 A 社の R&D センターの社員は、個人として有用な情報探索を行っていた。しかし、上長は、その情報が有用かどうかの判断基準は個人の行動の背景を知るか知らないかどうかで異なる。化学企業 A 社の R&D センターにおいては、上長が個人の行動を把握することには、限界が生じていた。また企業内 SNS が導入される以前は、隣の人は何をしているか分からない、グループ長はグループ内、部長は部内のみ課題は把握しているが、それ以外の課題は分からないという状況であった。そのような状況を改善するため、企業内 SNS は 1-①のグループに導入されることとなった。

¹³ 2017 年 9 月 30 日に化学企業 A 社 R&D センター センター長 a 氏、2017 年 11 月 8 日に R&D 部門 部長 b 氏、R&D グループリーダー c 氏、R&D 部門スタッフ d 氏へインタビューを行った。

5.1.2 企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する問題

第一に 1-①のグループにおいては、企業内 SNS が導入される以前にミーティングにおける情報共有の機会には限界が生じていたことが問題として挙げられる。R&D 部門においては、企業内 SNS の導入以前より課題の進捗確認や方向の修正を行うため、会議が行われていた。会議は主に月 1 回開催される開発会議と小規模の進捗開発会議の 2 種類である。月 1 回の開発会議では、課題が多く時間内に扱えないため、扱えない課題は別の小規模の進捗開発会議において扱われていた。企業内 SNS が導入される以前は、主に月 2 回の会議において製品開発・技術開発の管理が行われており、情報共有機会には主に会議内に限定されていた。

第二に社員間、チーム間、部門間における情報把握が十分に行われていなかったという課題があった。化学企業 A 社の R&D センターにおいては、隣の人は何をしているか把握できていない、グループ長は、グループ外の課題を知らない、部長は部外の課題は分からないといった状況であった。しかし、化学企業 A 社が取り扱う製品は、製品自体は異なるがマーケットは近いという特徴があった。そのため、社員が顧客の元へ出張に行った際、自分の担当の製品については説明出来るがそれ以外が説明できないという状況に陥っていた。このような状況では、ビジネスチャンスを逃してしまう恐れがある。

第三に個人が集めた情報の有用性が、情報を収集した個人の行動を把握するかによって報告された上長の判断が異なってしまうという点が問題として挙げられる。化学企業 A 社では、個人により新規事業に関する有用な情報を社外に出て集めている。しかし、上長は、個人が集めてきた情報は、個人が業務として何をしているかなどの行動により有用性の判断が異なると感じていた。しかし、企業内 SNS 導入以前は、個人の行動について把握するには会議を通してのみ共有される以外には、把握が困難であった。よって、個人が普段の業務において何を行っているかなど個人の状況把握には限界があったと言える。

第四に情報共有を行うためには、事前に時間の調整など打ち合わせをする必要があることが問題として挙げられる。他部門との活動は、会議やミーティングを通してお互いの活動を知ることが可能である。しかし、会議やミーティングを行う前にお互い打ち合わせや調整する時間が必要である。そのため、化学企業 A 社においては、情報共有を行おうと思った際に出来るわけではなく、打ち合わせなどの時間を要し、共有する時間も会議やミーティングの時間に限定されていた。

第五にボトムアップや階層的な情報伝達や情報把握が困難であるという問題が挙げられる。a 氏によると、企業内 SNS 導入以前に課題に取り組む技術者から a 氏へのメールが次第に減少していくという現象が生じていた。そのため、技術に関する現場の話が上長の元へ伝わっておらず、上長が現場のことを把握することが困難な事態に陥っていた。

5.1.3 企業内 SNS の使用状況

図表 12 : 企業内 SNS の使用状況(1-①)

関連するグループ・チーム
R&D 部門、新規事業部門、技術部長のみ/全社
使用の継続
約 4 年間(2013 年～2017 年 11 月) 2009 年 企業内 SNS 導入の説明会 2013 年 R&D センターにおいて試行を開始 2014 年 3 月 全社展開 2017 年 7 月 Office365 にシステム移行
使用の頻度
週 1 回以上 R&D 部門、新規事業部門のメンバーが週報として投稿 上司・上長は、確認と返信を行う
取り扱う情報内容
技術・顧客面談、材料情報、製品開発課題、技術課題、全社セミナー、展示会に関する情報
企業内 SNS に関する主な用途
週報、課題の進捗確認、技術・顧客面談の共有、方向性の修正、技術・材料・購入先に関する情報の探索、技術相談
主に使用する機能
投稿、コメント、閲覧機能の設定、双方向機能の設定、表題の作成、報告書の添付

出所：筆者作成

企業内 SNS は R&D 部門、新規事業部門、技術部門の部長を中心に主に製品開発課題や技術課題を解決するツールとして導入、活用がされていった。図表 12 は、化学企業 A 社 1-①の企業内 SNS の使用状況を表している。

1-①において、企業内 SNS は、2013 年～2017 年 11 月(インタビュー時)の 4 年間使用されている。現在、1-①において企業内 SNS は使用継続中である。2017 年 7 月に Office365 にシステムの移行を行った。そのため、企業内 SNS としての機能について変化はないが、使用している製品の種類は Microsoft 製品に変更されている。

使用の頻度は、週報として投稿するため週 1 回は必ず投稿が行われる。また、上司や上長が部下の投稿を確認し、返信を行うことが習慣化されていた。

企業内 SNS の 1-①に関するグループには、R&D 部門、新規事業部門、技術部門の部長のみが

参加している。しかし、1-①の企業内 SNS のグループは情報内容により閲覧制限を設けている。よって、情報内容によっては、化学企業 A 社の技術者全員が閲覧することが可能である。

取り扱う情報内容は、主に技術情報・顧客面談の記録、材料情報、製品開発課題、技術課題、全社セミナー、展示会の情報である。技術情報・顧客面談の記録、製品開発課題、技術課題の情報の閲覧範囲は、R&D 部門、新規事業部門、技術部門の部長のみに限定されている。材料情報や全社セミナー、展示会の情報は全社の技術者が閲覧することが可能である。

主に使用されていた企業内 SNS の機能は、投稿の機能、コメント、表題、報告書の添付、管理機能である。管理機能に関しては、閲覧機能と双方向機能の使用が確認された。特に 1-①においては、情報内容や対象部門により、閲覧機能と双方向機能を活用し、閲覧可能な情報に対し区切りを設けていた。

5.1.4 企業内 SNS の使用における管理・運営方法

第一に R&D に関する情報共有においては、関連する従業員へ半強制的に運用が行われるといった運営方法が取られていた。企業内 SNS 自体は化学企業 A 社の全社員がシステムとして使用することが可能である。しかし、R&D に関する企業内 SNS のグループについては、導入を行った a 氏により半強制的に運用が行われていた。そのため、自由に投稿するわけではなく、R&D に関する企業内 SNS に加入するメンバーには、週一回の課題が報告や確認が義務付けられている。上司や上長は、投稿された報告書に目を通し、返信を行うことが習慣化されていった。

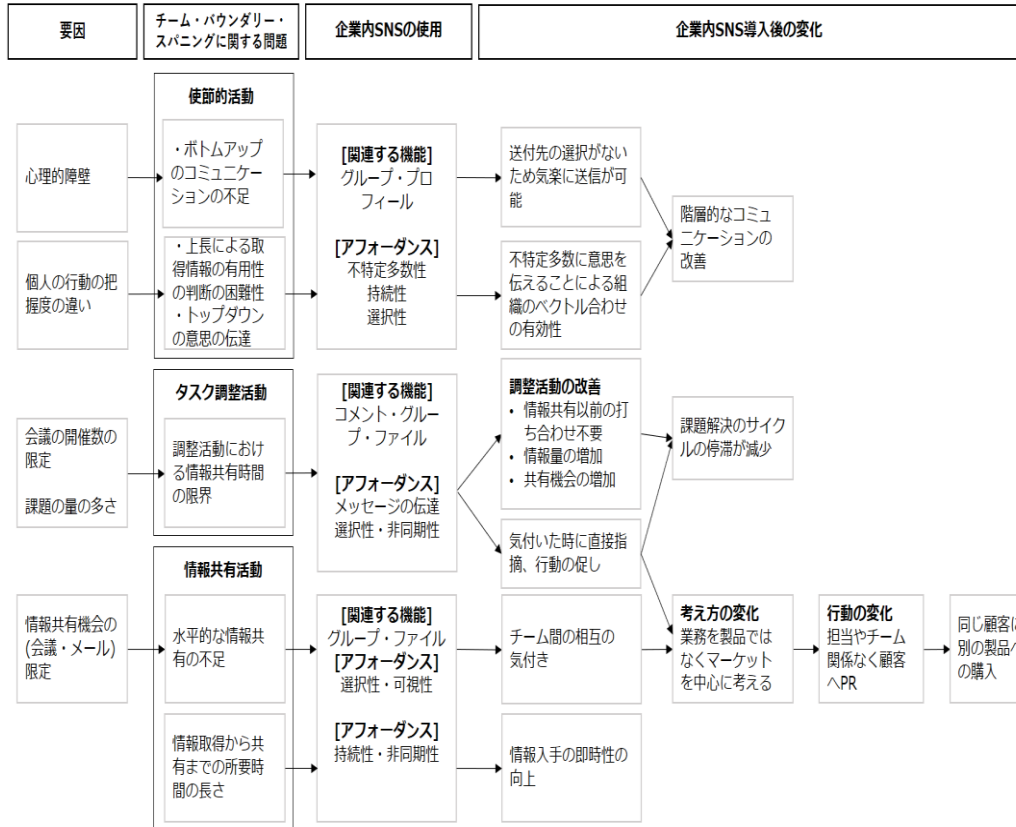
第二に企業内 SNS の使用を促進するためにメールの使用が制限されていた。その理由は a 氏が参加した企業内 SNS に関するセミナーにおいて、「電子メールでも SNS でも使用してよいとした場合には、ほとんど普及しない」という情報を聞いてきたためである。そのため、1-①のグループでは、情報共有に関して SNS を主とするコミュニケーション・ツールとして使用するようになり、メールを制限するようになった。

第三に従業員に共通する情報により閲覧制限が設けられている。その理由としては、担当する業務により関連する情報が異なるためである。よって情報を閲覧することが可能なメンバーは限定され、共通性の高い情報に関しては、全技術者が閲覧することが可能となっている。

第四に企業内 SNS で取り扱う情報の機密性や安全性に関する対策が挙げられる。R&D に関する業務においては、やり取りする情報に顧客と機密保持契約を結ぶ情報が多く存在する。しかし、企業内 SNS においてコミュニケーションを行うためには、機密性の高い情報を投稿する必要がある。上長である a 氏は、企業内 SNS を有効活用するために機密性に関する確認と投稿の指示行為を行っている。まず、過去の報告書から機密にすべき情報があるかどうか確認を行った。その結果、機密にすべき情報が特になかったため、a 氏は関連する企業内 SNS の使用者に対し、特に機密にすべき情報がない限り SNS へ投稿するよう指示と周知活動を行った。

5.1.5 企業内 SNS の使用における成果・有効性の知覚

図表 13：企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スパニングの効果(1-①)



出所：筆者作成

図表 13 は、1-①における企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スパニングの効果のメカニズムを表している。化学企業 A 社 1-①のケースでは、まずチーム・バウンダリー・スパニングにおける問題として階層的なコミュニケーションの課題であるボトムアップのコミュニケーションの不足が生じるという問題が生じていた。この問題は、製品開発の課題を取り組む技術者から R&D センター長に対してメールでの連絡が減少する、また企業内 SNS がいない場合¹⁴は、従業員から R&D センター長クラスの上層への階層的なコミュニケーションはなかなか行われることがなかった。その要因としては、心理的な障壁によりコミュニケーションを行うことが難しいという要因が挙げられる。しかし、企業内 SNS を導入することにより、不特定多数へ同時に同様の内容を発信することが可能であることから、普段伝えることが困難な人や直接関与しない人にも必然的に送付するという変化が生じる。さらに情報の送付先の選択がないた

¹⁴ R&D センター長の過去の経験からの比較によるものである。

め階層的なコミュニケーションにおいて気楽に送ることから心理的な障壁が改善されるという変化が確認された。

第一に使節的活動においては、トップダウンの組織への意思の伝達において問題が生じていた。その要因としては、対面やメールなどの従来のコミュニケーションの方法の場合、トップから多くの従業員に意思を伝え、組織の方向を合わせるには限界がある。企業内 SNS を活用した場合、登録している社員の多数へ同時に意思を伝えることが可能なことから R&D センター長は組織の方向合わせへ有効であると知覚された。企業内 SNS を導入することにより、ボトムアップの心理的な障壁の改善やトップダウンの意思の伝達による方向合わせの改善が行われたことから階層的なコミュニケーションが改善されることが明らかにされた。

A 社の 1-①においては、バウンダリー・スパンニングにおいて個人で情報探索を行うことは出来ていたが、その情報を部門間で共有することに課題を抱えていた。主な課題は、部門間の水平的な情報共有の不足や調整活動における情報共有時間の限界、情報取得から共有までに時間を要することが課題として挙げられる。情報共有における調整活動において問題が発生する要因として、会議の数が限定されることと課題の量が多いことが要因として挙げられる。この 2 つの要因により、調整活動における情報共有の時間が限定されるという問題が生じていた。この課題において、企業内 SNS のコミュニティにおける情報共有やファイルやコンテンツを同期する機能を用いることにより、情報共有以前の打ち合わせが不要になった。さらに取り扱う情報量が増加したこと、従来の会議による情報共有に企業内 SNS での情報共有が追加されたことにより情報共有機会が増加するという効果が確認された。また、コメントの機能を用い、共有された情報から気付きや疑問、チャンスを感じた際にはコメントし、行動を促すことが可能となる。これらの変化より、課題を回すサイクルの停滞が減少するという成果が確認された。

第二にタスク調整活動において情報共有時間の限界が生じるという問題が挙げられる。この課題が生じていた要因は、従来の情報共有の手段である会議やメールでの週報では、情報を共有する場が限定されていたためである。よって、自分の担当やグループ以外の情報は把握が困難であるという問題が生じていた。これらの問題に対し、企業内 SNS のコミュニティにおける情報共有やコメントの機能を使用することにより、他部門での情報共有が企業内 SNS 上においては可能となる。従業員は、企業内 SNS 上に共有された情報から部門間での相互の気付きが生じることや疑問やチャンスを感じた場合、即時意思をコメントで伝えることが可能となる。このような機能を使用した結果、A 社 1-①では自分の業務を製品ではなく、マーケットで考えるといった考え方の変化が生じることとなった。この考え方の変化により、社員は部署関係なく A 社の製品が掲載されたカタログを持ち歩き、顧客に PR し、その面談の記録を企業内 SNS に投稿するようになった。その結果、同じ顧客に別の部署が開発した製品を紹介し、購入してもらうというビジネスチャンスに繋がるという事例が確認された。第二の企業内 SNS を使用した成果について a 氏は以下のように述べている。

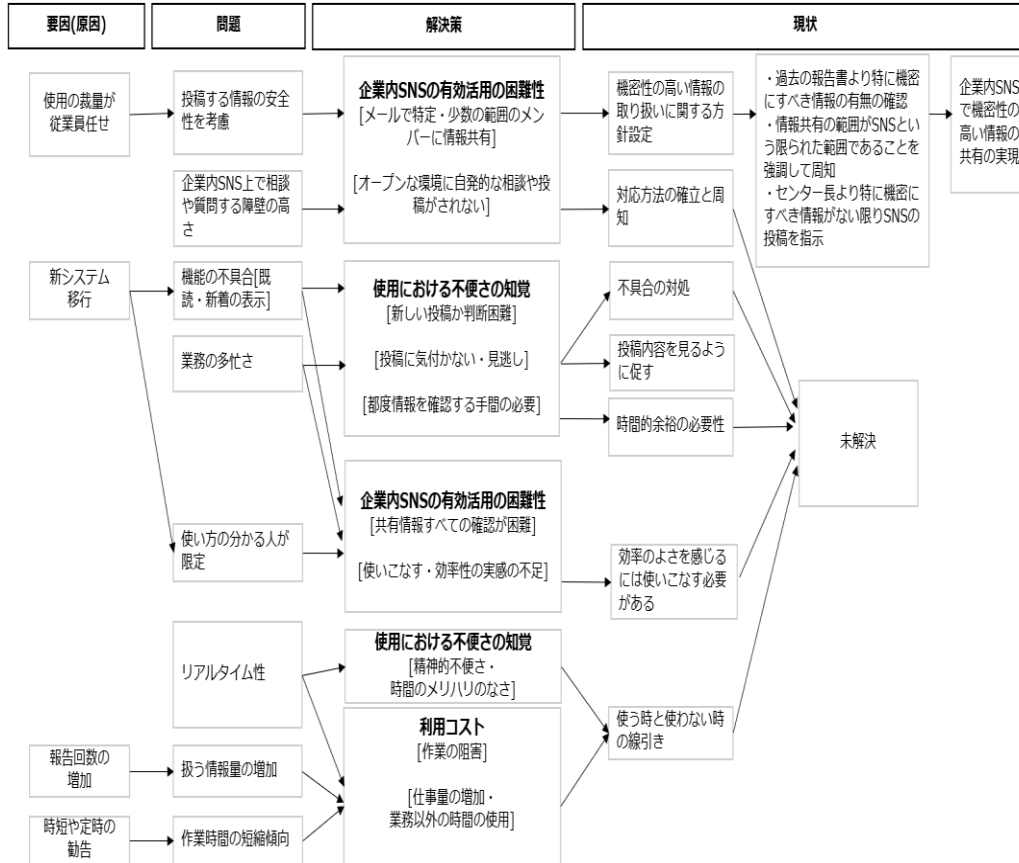
a 氏「違う部門で違う製品を開発しているんですね、それぞれ別の。ただしマーケットは、非常に近い。あるいは一緒だったりして、いうふうなことがあって、従来でいうと部署が違うので出張行っても、要は隣で何やってるか知らんから自分のことは一生懸命話すんですけども、同じお客さんではあるのに関わらず話せないというんですね、それが相互に生じておったというふうなことで、これを用いることで一つは特に面談記録に関して言えば、(中略)そこでの情報を同じ土俵でアップしているのでまあこういう所にも行けますよねというふうなことが相互に感じ、担当者が感じる事が出来ますし、何でもこの話を持っていかへんというふうな投げかけも出来ますし、そうすることでそれ以外の製品に関しても同じようなアクションに関わってくるというふうなことがありますので、その辺りは多分変わってきたのかなと。自分の製品だけではなく、どちらかといえばマーケットでくくってやっていきたいと思います。まあ R&D センターのカタログは、開発製品のチラシ、こういう見開きのチラシを作っているんですけども、多分それは各技術者が持って、多分持ち歩いているというふうなことでそれに部署関係なしにここでやっているものが載っていると、そこで PR していくと、自分以外の。」

第三に情報共有方法では、各個人が情報を取得し、共有するまで時間を要するという問題が生じていた。企業内 SNS では、各個人が情報を取得し、必ず週 1 回は情報を投稿するようになっており、上司も投稿され次第情報を閲覧し、コメントの機能により即コメントが可能になる。よって、企業内 SNS 導入以前と比較すると情報入手から情報共有の即時性が向上するという効果が確認された。第三の企業内 SNS 使用を使用したことによる成果について a 氏は以下のように述べている。

a 氏「従来だったら打ち合わせしてどうやこうやとかいうのなしに、その中で情報の共有化というのが出来てますし、当然何せ言えるんで、投稿出来るので、それはおかしいとかそういう意味では有効。形は、なかなかは見えないんですけども、使いやすいなあというか使う上では有効ではないかと思えますね。」

5.1.6 企業内 SNS の使用における課題

図表 14: 企業内 SNS の使用における問題と要因(1-①)



出所：筆者作成

図表 14 は、1-①における企業内 SNS の使用における問題と要因について表している。1-①においては、企業内 SNS の使用における問題として、

第一に企業内 SNS の有効活用の困難性として、メールで特定・少数の範囲のメンバーに情報共有し、オープンな環境に自発的な相談や投稿がされないという問題が挙げられる。この問題は、企業内 SNS を使用する判断が従業員に委ねられていたことにより、投稿する情報の安全性を考慮すると企業内 SNS を使用せず、メールを使い特定かつ少数のメンバーに情報共有を行うため生じていた。この場合は、企業内 SNS を導入している意義がなくなってしまうため、機密性の高い情報の取り扱いについて方針を立てる必要性が生じた。結果として、R&D センター長により、過去の報告書より共有する情報の機密性の確認を行った点と情報の共有の範囲は企業内 SNS 内という限定された範囲であるという 2 点を強調し、登録しているメンバーに向けて、特別に機密にすることがない限り SNS に情報を投稿するよう指示することにより対処された。しかし、現在でも企業内 SNS 上で相談や質問する障壁の高さからオープンな環境に投稿がされな

いという課題は残されている。企業内 SNS の使用に関する課題について a 氏は以下のように述べている。

a 氏「素人でも情報が欲しいと思ったら先端の情報が入手出来るという仕組みなんだろうと思ってその意味で、全社技術相談というのを作ったんですね。こんなことで困ってってというふうな、それが技術的な中身であったり、情報、こんな材料探しているんやけどもというふうな購入先の情報であったり、何でもええと思うんですけども、この投稿がないんですよ。これまで1件しかない。これはですね、多分困ってるはずなんだろうなと思うんですね。何もかもうまいこといつてる課題なんてまあほとんどないですし、そんな課題にならへんといった課題にならないので、何か行き詰っているんだろうなと思うんですけども、まあ投稿がない。この点をもう少し、まあ投稿はもうこのスタイルなんだろうなと思うんですけども、その対応方法をしっかり確立して、周知させたいなあというのが今年の目標ではあるんですけども。」

第二に使用における不便さの知覚として新しい投稿か判断が困難、投稿に気付かないことや見逃し、都度情報を確認する必要があるといった問題が生じている。機能の不具合と業務の多忙さが相まって通常より手間を要する、または情報の見逃してしまうことから不便さや非効率性を知覚するという要因が関係している。A 社において企業内 SNS に関して新システムへ移行した際、一部機能の不具合が生じており、日付と以前みていた記憶を照合しないと新しい投稿かどうか判断が生じるため、企業内 SNS を使用する上で不便さが使用者に知覚されていた。しかし、現時点では、企業内 SNS が新しいシステムになったことや機能の不具合が改善されていないことからこの問題は、未解決のままである。第二の問題について b 氏は以下のように述べている。

b 氏「それは SNS で共有しとけばですね。あれは向こうでやっていただけでもこっちでも関係する話やでというのは確かにありますけども、ただね、ほんまに使っているメンバーは心に余裕がないとか時間的に余裕がないんで多分全部が全部見に行けてないと思うんですよ。だから書いってもそんなの書いてあったんゆーて。結局は誰か見てねーいうて発信せんとなかなかね、いかへんと思いますわ。特に今の新着が分からない状況でしたら。」

第三に企業内 SNS の有効活用の困難性として共有情報すべての確認が困難であることや使いこなすことや効率性の実感が不足していることが挙げられる。この問題が生じる要因に機能の不具合や業務の多忙さ、新システムに移行したため使い方が分かる人が限定されてされているといった要因が挙げられる。この問題を解決するためには、企業内 SNS を使いこなすことが可能なレベルまでそれぞれの要因の改善が必要であるが、現時点では未解決である。

第四に使用における不便さの知覚の問題として精神的不便さや時間のメリハリのなさが生じる問題が挙げられる。この問題は、情報がリアルタイムに取得や通知されるために作業の中断

ため生じている。リアルタイムによる通知や情報の取得については、SNS や使用する端末であるスマートフォンに付属している機能である。この特性は、情報が欲しい時には、メリットにはなるが、情報を欲していない時にはデメリットとして従業員に知覚されていた。この課題については特に対処がされておらず、未解決である。

第五に利用コストの問題として作業の阻害と仕事量の増加や業務以外の時間の使用をする必要があることから、企業内 SNS を使用する時間の管理の必要性が問題としてあげられる。なぜ企業内 SNS を使用する時間の管理の必要性があるかについては、企業内 SNS を使用者においては、機能の不具合による不便性や非効率による要因と移動中や休みの時間に企業内 SNS を使わざるを得ないという要因により、業務と休みのメリハリがなくなり、精神的な不便さを知覚しているためである。移動中や休みの時間に企業内 SNS を使わざるを得ない状況が生じている要因には、扱う情報量の増加と業務時間の短縮傾向の 2 つ要因が互いに関係していることが挙げられる。A 社 1-①では企業内 SNS が導入されたことにより、月 2 回の会議と週 1 回の SNS の報告により扱う情報量が増加している。一方、社内において時短や定時で帰よう勧告されることより、業務時間自体は短縮傾向である。A 社 1-①では、扱う情報量は増加しつつあるが、業務時間自体は短縮傾向にあるため、業務外の時間に企業内 SNS を使う現象が生じている。現時点では、この問題に対しては未解決¹⁵である。

5.2 化学企業 A 社(1-②)

5.2.1 背景

化学企業 A 社 1-②¹⁶においては、企業内 SNS が紙で発行する社内報のイベントカレンダーの補完的機能として、各拠点の取り組みや情報を企業内 SNS 上で情報共有するケースである。化学企業 A 社 1-②の企業内 SNS の導入に関しては、化学企業 A 社の広報部が主導として行われている。

化学企業 A 社 1-②に企業内 SNS が導入された背景には、導入時である 2013 年に、社内報や社内の情報が web で紹介するのが社会的な流行であったことが起因している。企業内 SNS を使用する目的は、紙の社内報においては紙面やページ数に限界があるため、ニュースを各拠点より幅広く、即時性で紹介してもらうためである。

紙の社内報は、3 カ月に一回発行される。化学企業 A 社には社内報を作るための情報提供の仕組みが企業内 SNS 導入以前より構築されている。各拠点や部署に「編集協力者¹⁷」と呼ばれる

¹⁵ 1-①のインタビューにおいては、休みの日には企業内 SNS を使用しない方がいいという意見が確認されたが、周知や対策が取られていない状況にある。

¹⁶ 2017 年 11 月 8 日に化学企業 A 社広報部門 スタッフ e 氏にインタビューを実施した。

¹⁷ 編集協力者は、任期制であり、任期は 2 年間である。

担当者が存在する。編集協力者が各拠点での出来事やニュースを広報部に伝達する。社内報が作成される時期に広報部は、編集協力者にメールで情報提供を依頼する。編集協力者は、情報があれば広報部に情報を提供し、ない場合はないと返信する。集められた情報を元に社内報が編集され、発行される。企業内 SNS の投稿においてもこの編集協力者が拠点のニュースや取り組みについて情報を投稿する。1-②において使用される企業内 SNS は、誰でも使用できるわけではなく、編集協力者のみが投稿する権限を持っており、編集協力者以外は、情報を閲覧することのみ可能である。

5.2.2 企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する問題

第一に紙媒体の社内報には掲載する情報量に限界がある点が問題として挙げられる。紙媒体の社内報は、掲載する情報の種類も多いが、ページ数が限定されている。企業内 SNS に投稿されている情報内容は、紙の社内報の「イベントカレンダー」という限定されたコーナーにのみ掲載がされていた。よって、各拠点の取り組みが現在のように多く紹介されていたわけではなかった。

第二に紙媒体の社内報には、情報共有において活動が行われた日から情報が共有されるまで、時間差が生じるという問題が挙げられる。紙の社内報は、編集協力者から情報を集め、編集し、発行するという手続きを踏む必要がある。よって、編集協力者から得られた情報が発生した時間から共有される時間までおよそ 3 カ月間は要する。そのため、ニュースがあったとしても即時多拠点の人々に知って貰うことは困難であった。

第三に紙媒体の社内報では、掲載される公式性のレベルの高さが要求され、公開出来る情報内容が限定されるという課題がある。紙で発行される社内報では、オフィシャルな冊子と化学企業 A 社社員全員へ配布される。そのため、掲載される情報は、公式性が高い情報のみ取り扱われている。よって、各拠点の出来事に関しては、より公式性の高いニュースや取り組みに限定して公開されるため、取り扱うことが可能な情報内容は限定されていた。

5.2.3 企業内 SNS の使用状況

図表 15: 企業内 SNS の使用状況 (1-②)

関連するグループ・チーム
全社・複数拠点間
使用の継続期間
約 4 年間(2013 年～2017 年 12 月)
使用の頻度
週 1 回以上投稿
取り扱う情報内容
社内報に掲載することが難しい各拠点のニュースや様子、即時発信したい情報、写真をメインに投稿
企業内 SNS に関する主な用途
紙の社内報の補完として活用、各拠点の取り組みの紹介や情報共有、社内報に掲載する情報源としてのストック、即時発信したい情報の発信
主に使用する機能
閲覧(全員)、投稿(情報提供者のみ)、投稿者の権限設定、双方向機能(返信、いいね)は制限

出所：筆者作成

化学企業 A 社の 1-②のグループにおいては、紙媒体の社内報におけるイベントカレンダーの部分の補完として、より多拠点の取り組みや情報を即時に知ってもらおうという目的で企業内 SNS が導入されるようになった。また、この企業内 SNS に投稿される情報は、広報部が紙の社内報の情報のストックとしても活用がなされている。図表 15 は、化学企業 A 社 1-②における企業内 SNS の使用状況を表したものである。

化学企業 A 社 1-②においては、2013 年～2017 年 12 月 (インタビュー時) の約 4 年間にわたり企業内 SNS が使用されている。企業内 SNS の使用は、現在継続中である。

1-②のグループには、化学企業 A 社の複数拠点が関連している。拠点に企業内 SNS に投稿する編集協力者が指定されている。編集協力者は、拠点のニュースや様子、取り組みに関して企業内 SNS を使用し、即時発信可能である。情報の投稿は、各拠点の情報提供者以外の従業員は使用することが出来ない。一方、情報の閲覧自体は、化学企業 A 社においてメールアドレスを保持する全従業員が行うことが可能である。

1-②の企業内 SNS のグループにおいて取り扱う情報内容は、紙の社内報に掲載することが難しい各拠点のニュースや様子、即時発信したい情報、写真などである。紙の社内報と比較する

と、公式性のレベルが高い情報から低い情報まで幅広く自由に投稿することが可能となっている。またニュースとして投稿するため、投稿には写真がメインとして投稿されている。

企業内 SNS に関する主な用途は、主に 4 点存在する。企業内 SNS の主な用途は、紙の社内報の補完としての企業内 SNS の活用、各拠点の取り組みの紹介や情報共有、広報部として社内報に掲載する情報源としてのストック、即時発信したい情報の発信である。

主に使用する企業内 SNS の機能は、情報の閲覧機能、投稿、投稿者の権限設定、双方向機能の制限である。情報の閲覧は、全ユーザーが行うことが可能である。しかし、投稿は情報提供者のみ使用できる機能であり、それ以外のユーザーは使用することが出来ないよう設定されている。また“返信”、“いいね”などの双方向の機能は、管理者側から制限されている。

5.2.4 企業内 SNS の使用における管理・運営方法

1-②では、企業内 SNS 使用において主に三点の管理・運営方法が確認された。確認された企業内 SNS に関する管理・運営方法は、企業内 SNS 導入以前に紙の社内報のケースにおいて情報提供の仕組みを構築しており、その仕組みを企業内 SNS のケースでも同様に適用していること、写真をメインに投稿するよう指示を行っていること、企業内 SNS の使用において炎上や水を差すことを防止するため投稿機能や双方向機能の制限を行っている。

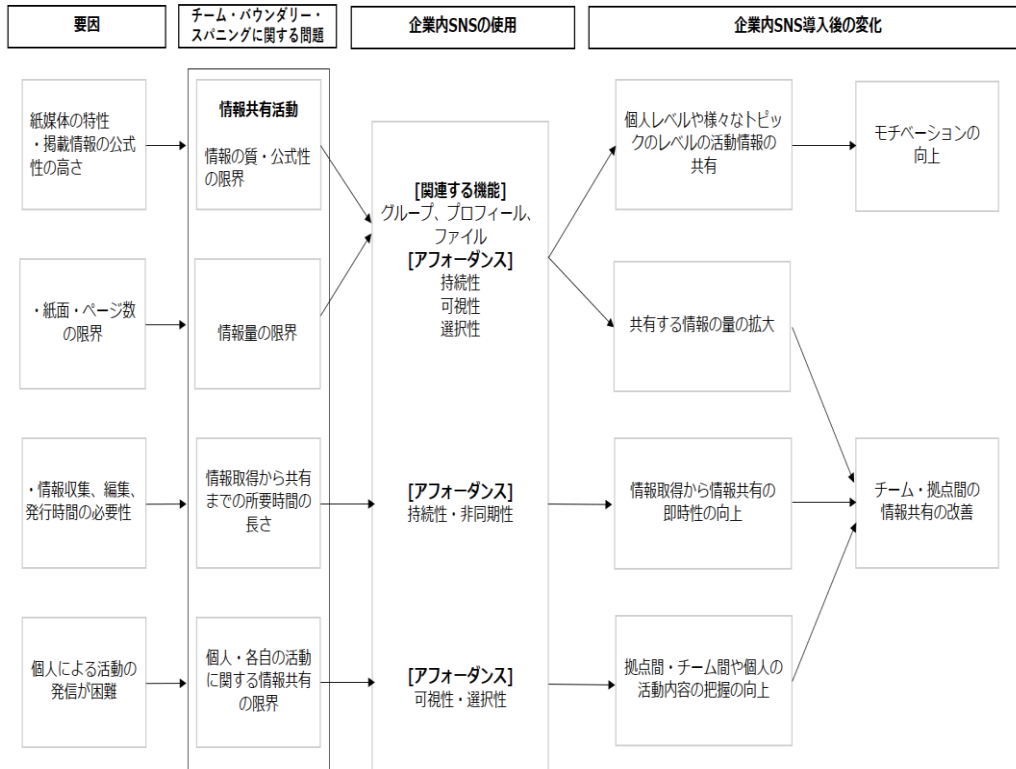
第一に企業内 SNS の情報共有に関しては、企業内 SNS 導入以前に構築された紙の情報提供と同様の仕組みを適用している。企業内 SNS に情報を投稿するのは、編集協力者である。各拠点の情報は編集協力者の元へ集まり、拠点の代表として編集協力者が企業内 SNS へ投稿する。その際、投稿する内容は比較的自由に投稿可能である。企業内 SNS 導入以前に情報共有の仕組みが構築されていたことから、企業内 SNS 導入後も円滑に情報共有が可能になったと考えられる。

第二に企業内 SNS に情報を投稿する際には、写真をメインに投稿するよう広報部は指示を出していることが挙げられる。1-②の企業内 SNS では、各拠点のニュースを共有することが目的に使用がされている。広報部は、ニュースとは写真がメインでどんな出来事かを説明するものだとして認識している。そのため、企業内 SNS に編集協力が投稿する際には、必ず写真を掲載し、その補足として文章として説明する方法で投稿されている。

第三に企業内 SNS の使用においては、投稿機能や双方向機能の一部制限が行われている点が挙げられる。投稿機能は、編集協力者のみ使用可能であり、双方向機能は、すべてのメンバーが使用できないよう設定がされている。その理由は、企業内 SNS 自体もオフィシャルの場のため、ニュースとして取り上げられることに対し、誹謗中傷や水を差すといった懸念がされている。その場合、お互いにとってデメリットとなりかねない。よって、1-②の企業内 SNS では、双方向の機能を制限し、一方的に発信し、閲覧してもらうという運営の方法が取られている。

5.2.5 企業内 SNS の使用における成果・有効性

図表 16：企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スピニングの効果(1-②)



出所：筆者作成

化学企業 A 社 1-②においては、チーム・バウンダリー・スピニングにおける活動の中でも主に情報共有活動に企業内 SNS の効果が確認された。図表 16 は、1-②の企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スピニングの効果のメカニズムについて表している。

第一に共有可能な情報の質についても限界が生じていた。なぜならば、紙媒体の社内報は、出版物のため公式性が非常に高い。また、各拠点より情報が広報部に集められるものの会社の目線で共有される情報が選択されていた。しかし、企業内 SNS を使用し、社内という限られた範囲で情報共有を行うことが可能であり、情報量にも限界が生じないことから、紙の社内報と比較すると公式性が高くない様々なトピックを扱うことが可能となった。

第二にチーム・バウンダリー・スピニングにおいて主に水平的なコミュニケーションにおいて、共有可能な情報量に限界があるといった問題が生じていた。このケースは、主に拠点の取り組みについて情報共有する社内報におけるケースある。従来は社内報が紙媒体のみであったため、紙面とページ数に限界が生じていた。ところが企業内 SNS に関しては扱う情報量について限界がないため、紙の社内報で掲載できなかった各拠点の取り組みについて扱うことが可

能になった。よって、拠点間において共有可能な情報量の拡大が確認された。

第三に情報取得から共有までの所要時間がかかるという問題が挙げられる。この問題が発生する要因には、各拠点が情報を収集し、広報部に送付し、編集され、社内報が発行されるというプロセスを経るため時間が必要ため生じている。企業内 SNS を導入することにより、企業内 SNS の掲示板の機能やファイルやコンテンツをリアルタイムで同期することにより、編集の時間が少なく済み、出来事の発生から情報共有までの時間が短縮される¹⁸という効果が確認された。このような効果により、情報発信の即時性の向上という点で拠点間における情報共有の改善に繋がっている。第一、第二、第三の企業内 SNS を使用した成果・有効性について e 氏は次のように述べている。

e 氏「社内報に載せきれないようなやつを web 上で活用することで多量でより幅広く情報を共有して貰っていると、色んな事業所からですね、こういうこんな取り組みをしましたよみたいな」

(中略)

筆者「トピックは結構バラバラというか色々」

e 氏「バラバラですね。レベル間的に言うと。本当にこんなトピックか？っていうような内容なやつとかあったり。」

筆者「展示会とか」

e 氏「展示会だったり、分かんないですけどなんかこういうスポーツの社内の運動会みたいな、テニス大会をしましたよとかのをのっけたりして、取り組み内容ですね、それぞれのどういう取り組みをしているのかというのを少しでも知って貰うような役割みたいなのをここで紹介しているような内容を一部 web にも機能を持たせてやっていますよみたいな。」

筆者「これは収集用ではなくてシェア」

e 氏「シェアもしています。シェアもしてかつここで取り上げられた内容をまあストックしておいてこっちに載せる情報源として広報的には使っているんですけども、こちらに関しては主に今即時発信したい情報を発信してねというような目的でやっています」

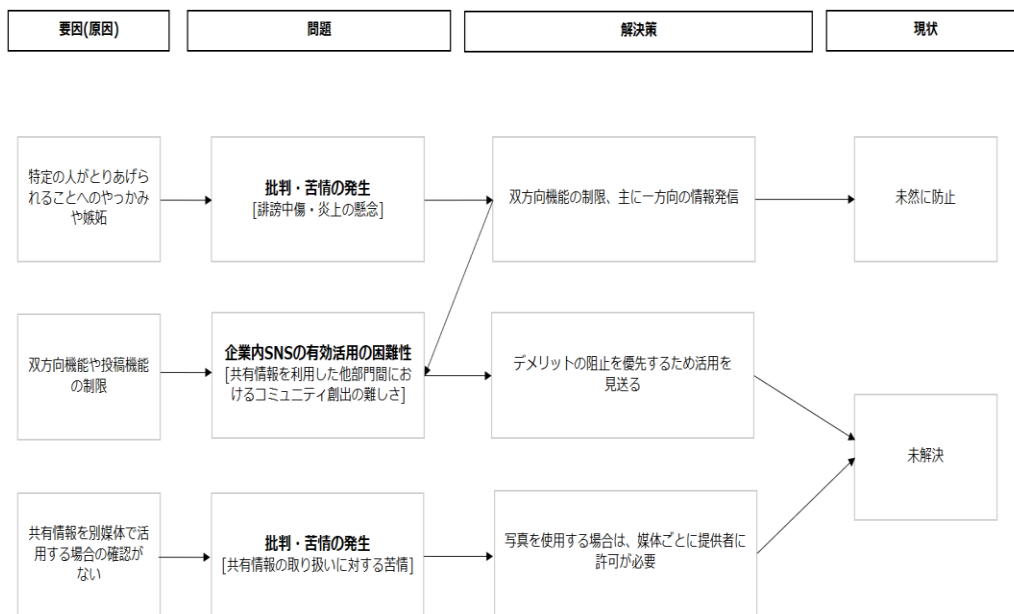
第四に個人レベルの活動情報の共有が可能となり、共有する情報の幅広さや質について拡大することにより拠点間における情報共有状況が改善されるといった効果が確認された。同時に個人レベルの活動が取り上げられることが可能になったことにより、取り上げられることが可能となった個人のモチベーション向上の効果に繋がるといった効果も確認された。第四の企業内 SNS を使用した成果・有効性について e 氏は以下のように述べている。

¹⁸ 拠点が発信したい情報内容は、公式性の高い情報と即時発信したい情報に分けられる。公式性の高い情報は、紙媒体の社内報へ、即時発信したい情報については企業内 SNS において情報共有されるよう手段の棲み分けが行われている。

e 氏「やっぱり冊子の社内報でニュースですってなったらこんな情報入れないだろうっていうふうなレベルの情報も正直イントラの情報で能動的に自分が出せるので(中略)ちっちゃなレベルの本人たちとかが頑張ってる話とかが一応ここによって共有したっていうことでモチベーションがあがるとかそういう風な効果もきつとあるし、逆に見ている方も色々なことみんなしているねという感じになるんでまあ社内でお互いちょっと何しているか分からないとかいうよりは情報が仕入れることで何となく雰囲気的によく知っているっていうふうなふうになるっていうふうな。」

5.2.6 企業内 SNS の使用における課題

図表 17: 企業内 SNS の使用における問題と要因(1-②)



出所：筆者作成

化学企業 A 社 1-②の企業内 SNS のグループでは、主に三点使用に関する課題が確認された。図表 17 は、1-②における企業内 SNS の使用における問題のメカニズムについて表している。化学企業 A 社 1-②のケースにおいては、第一に過激な意見の投稿である炎上や誹謗中傷といったデメリットへの懸念がなされている。その要因としては、特定の人企業が企業内 SNS 上で取り上げられることに対し周囲の人間がやっかみや嫉妬する可能性が考えられていた。化学企業 A 社 1-②においては、双方向機能を制限し、主に代表者による一方の情報発信の形式を採用することにより未然に防ぐという対処が取られていた。よって、誹謗中傷などのデメリットは生じていない。化学企業 A 社 1-②の課題について e 氏は以下のように述べている。

e 氏「まあそんないうほどデメリットとかかってないんですけどもイントラネットで共有していた写真が

冊子になって載っていると。冊子に載せるまで許可していないのにそこから転用して使うのであれば断りを入れてほしかったというようなことを言われたこともあるんで感覚のずれ的な所とかですかね。お互い流石にオフィシャルな場なので誹謗中傷したりとかそんなのまではここで炎上したりだとかしたら炎上したお互いにデメリットが」

筆者「それは未然に阻止する感じで付けていないんですか？」

e 氏「そういう懸念もあるかなと」

第二に企業内 SNS を使用し、他部門間や拠点間において情報を活用し、コミュニティをすることによりお互いが協力し合い、課題解決に活用して欲しいという理想があるが、達成が困難であるといった問題がある。その要因としては、誹謗中傷などのデメリットの発生を懸念し、企業内 SNS の双方向機能や投稿機能を制限しているためである。1-②においては、企業内 SNS のメリットとデメリットを考慮した結果、デメリットの発生をより重視しているため、企業内 SNS の機能の一部制限している。企業内 SNS の機能を十分に発揮することは出来ていないが、この状態での使用に広報部としては納得しているため、継続することを決定している。

第三にデメリットの発生として企業内 SNS 運用に対し苦情が発生するといったデメリットは生じている。この苦情の発生は、広報部が企業内 SNS 上で共有していた写真を紙の社内報へ利用した際に断りがなかったため生じている。広報部においては、紙と企業内 SNS で写真を共有することに使用者が感覚的なずれがあることに気付いていなかった。このような一件があったことにより、写真を使用する場合には媒体ごとに提供者に許可が必要であることが明らかになり、対処がなされた。

5.3 製薬企業 B 社(2-③)

5.3.1 背景

製薬企業 B 社 2-③¹⁹では、複数拠点が存在した製薬企業 B 社において拠点統合前に拠点が離れた状態において社員同士のパーソナリティや交流を深めるため企業内 SNS が使用された事例である。拠点統合後においても、各部門間においてコミュニティを活用した活動やプロジェクトの創出などに企業内 SNS が活用されていた。

製薬企業 B 社 2-③において、企業内 SNS が導入された背景には、複数ある拠点が 1 つの拠点に集約されるという状況がある。拠点統合にあたり、製薬企業 B 社内において将来のビジョンについて検討チームが複数設立された。設立された検討チームの 1 つに「コミュニケーション検討チーム」があった。このコミュニケーション検討チームが主導する形で、製薬企業 B 社に

¹⁹ 2018 年 1 月 30 日において、製薬企業 C 社事業管理部門 f 氏と g 氏にインタビューを実施した。

企業内 SNS の導入が提言され、導入されるに至った。時系列としては、2009 年 5 月にコミュニケーション検討チームが発足し、2009 年 6 月に企業内 SNS の導入・採用を会社に提言している。その後、製薬企業 B 社と関連があった富士通の紹介により同種の企業内 SNS を利用している場所へヒアリングを行い、2010 年 9 月より製薬企業 B 社に企業内 SNS がテスト運用される。2010 年 10 月に製薬企業 B 社の複数存在する拠点が 1 カ所へ集約される。

企業内 SNS が導入された目的は主に三点存在する。第一に企業内 SNS を製薬企業 B 社の新たなコミュニケーション・ツールとして活用するためである。製薬企業 B 社には、企業内 SNS が導入される以前にはポータルサイトが存在していた。ただし、ポータルサイトには、企業内 SNS にある掲示板機能はついていなかった。そのため企業内 SNS にある掲示板機能やプロフィール機能の拡張、グラフィックの改善がコミュニケーションを向上させる新たなツールとして期待されることとなった。

第二に企業内 SNS 導入以前に活用していたポータルサイトと複数あるポータルサイトを 1 つに統合することである。製薬企業 B 社では、親会社と自社のポータルサイトを保持していた。ところがポータルサイトがブラウザによって使いにくいなどの不具合を抱えていた。そのため、ポータルサイトの欠点を直し、複数あるポータルサイトを統合したうえで新たなコミュニケーション機能を持たせた企業内 SNS の導入が試みられた。

第三に拠点が統合する以前に業務を共に始める社員同士のコミュニケーションの補助的役割を担うことである。製薬企業 B 社においては、統合前に社員同士の人となりを知り業務を円滑に行うことを目的として企業内 SNS の導入が行われた。

5.3.2 企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題

製薬企業 B 社の 2-③のケースにおいては、企業内 SNS 導入以前にチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題が 5 つ確認された。確認された課題は、どういう人が一緒に働いているかを把握することが困難であること、個人のパーソナリティを把握することに時間を要すること、地理的に拠点が離れている場合、情報共有の程度が異なること、テレビ会議や電話会議の場合、対面では集まる必要があるため情報共有に限界があること、全社あてにメールの興味の有無は言いつらいという課題が確認された。

第一に拠点が離れている状況においては、どのような人が社内において働いているか把握することに限界があることが課題として挙げられる。拠点が離れている場合、どのような人が社内にいるか、どのような仕事をしているかなどかは直接接触しないと把握することは困難である。そのため、企業内 SNS がない状態において一から個人のパーソナリティを深く把握するには時間を要する。いきなり社員同士がお互い知らない状態で拠点を統合し、業務を開始した場合、業務に支障が出る可能性が懸念される。

第二に地理的に拠点が離れている場合、情報共有の程度が異なる点が課題として挙げられる。

拠点が離れている場合、拠点により状況の把握の程度が異なることや共有されていないことが多く存在する。企業内 SNS がない場合、製薬企業 B 社の情報共有の手段として、メールやホームページ、テレビ会議、電話会議などがコミュニケーションの手段として挙げられる。ホームページは情報の取得が主であり、メールやテレビ会議、電話会議は情報共有可能であるものの、参加する人は事前知っていることが前提となる。また、テレビ会議や電話会議は、指定された場所に集まる必要もある。これらの限界や障壁があるため、拠点統合以前に社員同士が互いの情報を知る必要があった。

第三に全社あてに興味の有無について聞くのは困難であるという課題が挙げられる。企業内 SNS の場合は、「こういうものをやろうと思っているがどうですか」など投稿すると興味がある人が自由に入ってくる。しかし、メールの場合は、送る相手はアドレスを知っている前提になる。また、誰が興味を持っているか分からない場合や全社宛てなどの多数の場合は、メールでは言いづらいという課題があった。

5.3.3 企業内 SNS の使用状況

図表 18 : 企業内 SNS の使用状況(2-③)

関連するグループ・チーム
3つの拠点間
使用の継続期間
約7年間(2011年1月～2018年1月)
使用の頻度
月1回以上投稿→投稿数の減少
関連するグループ・チーム
3つの拠点間
取り扱う情報内容
業務関連のお知らせ、日記、面白い情報、文献情報、グルメの情報、部活情報、スポット・地域情報、論文・新着図書のお知らせ、労働組合の活動、福利厚生の情報、業務システムの取り扱い情報、Tipsのまとめ、新技術を活用し創薬に繋げる技術の最新情報、会社で連絡するような情報ではないが共有したい情報、会社から情報展開されているが自分で取りにいかないと分からない有益な情報
企業内 SNS に関する主な用途
情報共有、社内通達、各部署のコミュニティの形成、新プロジェクトの創出、アイデア出し、プロジェクトリーダーによる日程調整
主に使用する機能
掲示板機能、プロフィール機能(名前、連絡先、部署名、自己紹介)、記事の作成、足跡機能(訪問・閲覧履歴)
管理・運営方法
業務・業務外の区分なし、業務に関連する情報を企業内 SNS に投稿するルール設定、コミュニティを立てる場合の承認の申請に関するルール設定

出所：筆者作成

製薬企業 B 社 2-③のケースにおいては、2011 年より企業内 SNS が導入された。図表 18 は、製薬企業 B 社 2-③の企業内 SNS の使用状況を表している。製薬企業 B 社 2-③のケースでは、2011 年 1 月から 2018 年 1 月(インタビュー時)の約 7 年間使用が行われた。しかし、拠点が統合してから次第に投稿数が減少していった。2018 年には企業内 SNS の投稿は、業務に関連する投稿のみとなった。

製薬企業 B 社 2-③においては、企業内 SNS を使用し、主に情報共有、社内通達、各部署のコ

コミュニティの形成、新プロジェクトの創出、アイデア出し、プロジェクトリーダーによる日程調整が行われていた。

製薬企業 B 社 2-③の企業内 SNS のグループは、3 つの離れた拠点の全社の従業員同士が使用していた。拠点統合後も企業内 SNS の使用は継続された。製薬企業 B 社 2-③の企業内 SNS は、正社員及び契約社員含め全員が使用することが可能である。

企業内 SNS で取り扱う情報内容は、業務、業務外に関連する情報が混在している。企業内 SNS で取り扱われた情報内容は、業務関連のお知らせ、日記、面白い情報、文献情報、グルメの情報、部活情報、スポット・地域情報、論文・新着図書のお知らせ、労働組合の活動、福利厚生の情報、業務システムの取り扱い情報、Tips のまとめ、新技術を活用し創薬に繋げる技術の最新情報、会社で連絡するような情報ではないが共有したい情報、会社から情報展開されているが自分で取りにいかないと分からない有益な情報等が投稿されていた。

主に使用された企業内 SNS の機能は、掲示板機能、プロフィール機能、記事の作成、足跡機能である。プロフィール機能には、個人の名前や連絡先、部署名、自己紹介がユーザーにより自由に記入され、個人の情報を把握することが可能である。足跡機能とは、企業内 SNS のユーザーが個人のページにアクセスした訪問・閲覧履歴が可視化される機能のことである。

5.3.4 企業内 SNS の使用に関する管理・運営方法

製薬企業 B 社において企業内 SNS の管理・運営方法は、3 つの方法が確認された。確認された方法は、業務・業務外の区分を設けないこと、業務に関連する情報を企業内 SNS に投稿するルールを設定していること、コミュニティを立てる場合には、運営に承認の申請を行う必要があるというルールの設定が確認できた。

第一に企業内 SNS で扱う情報については、業務と業務外の区別を設けていない。これは、企業内 SNS 導入当初は拠点間の社員同士のパーソナリティを知るために交流を目的として活用されていたためと考えられる。しかし、後に業務と業務外を区別しないことにより企業内 SNS の使用に問題が生じたことから区別すべきという管理部門からの意見が得られた。

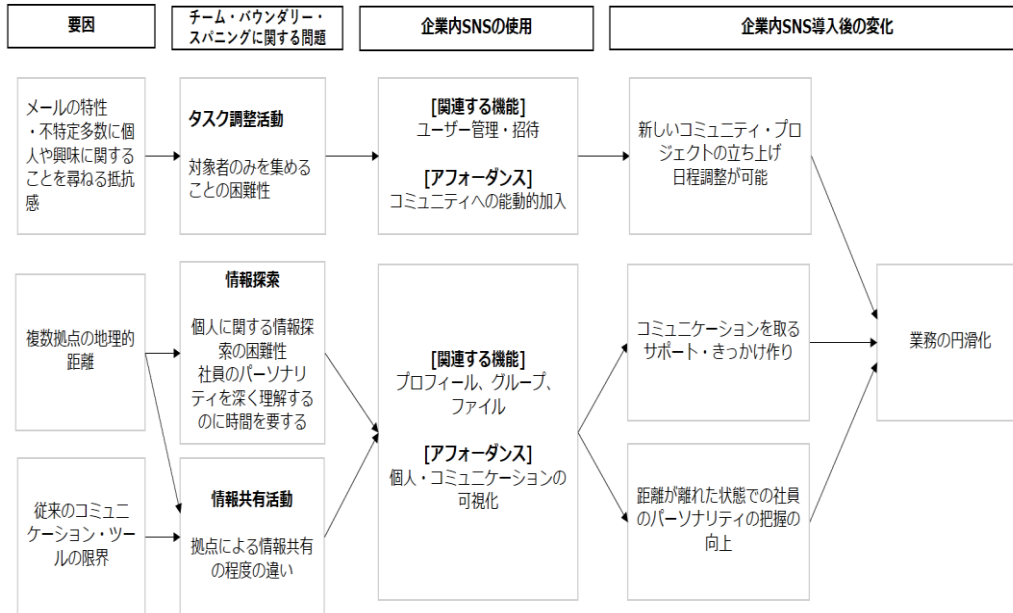
第二に全社に向けて情報を展開する際には企業内 SNS へ投稿するというルールが存在する。これは製薬企業 B 社の業務手順書において、業務において社員全員に情報を展開する際には企業内 SNS へ書くというルールが設定されており、SNS に投稿することにより全社展開とするようになっていた²⁰。

第三にコミュニティを設立する際には、承認制が取られていた。その理由は、コミュニティが重複や乱立すると困るためである。コミュニティを設立する際には、企業内 SNS のサイト運営者や管理部門にコミュニティを立てたいという要請を出すルールが設定されていた。

²⁰ 2-③においては、全社宛ての情報が企業内 SNS のみに投稿されていたわけではない。ホームページやメールなども全社宛ての情報展開のツールとして扱っていたため情報が発散していたと述べられていた。

5.3.5 企業内 SNS の使用における成果と有効性

図表 19：企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スピニングの効果(2-③)



出所：筆者作成

製薬企業 B 社 2-③においては、チーム・バウンダリー・スピニングのタスク調整活動、情報探索活動、情報共有活動において企業内 SNS を使用した効果が確認された。バウンダリー・スピニングにおける課題において、主に個人に関する情報把握の困難性、社内のメンバーのパーソナリティを深く理解するのに時間を要すること、興味がある人のみを集めることが困難であるという問題を企業内 SNS が改善する効果があることが明らかにされた。図表 19 は、2-③において企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スピニングの効果のメカニズムについて表している。

第一にタスク調整活動において対象者や興味がある人のみを集めることが困難であるという問題を企業内 SNS が改善する効果が確認された。この問題の要因として従来のコミュニケーション・ツールの限界が挙げられる。例えば全社宛てにメールを使用し、興味の有無を尋ねることなどはしづらさを感じてしまう。企業内 SNS には、コミュニティを作成し、自由に参加・離脱することが可能である。この機能を用い、新しいプロジェクトの立ち上げや興味がある人など関係者のみを集め、情報共有や日程調整する活動が行われていた。また、プロフィールの機能などを使用し、コミュニケーションを取り、活動に誘うなどの行動も確認された。このように新たなグループやコミュニティを作ることや企業内 SNS 上で情報共有や日程調整が行われることから業務の円滑化に繋がるということが可能となる。

第二に情報探索活動において個人に関する情報探索の難しさや社内のメンバーのパーソナリティを深く理解するには時間を要するといった問題を企業内 SNS が改善する効果があることが確認された。要因は、複数の拠点の地理的距離が関係している。企業内 SNS を使用することにより、プロフィールの機能やファイルやコンテンツが同期されていることから社員が自由な時間にプロフィールを閲覧することが可能となった。このプロフィールの把握がコミュニケーションをとるきっかけになり、業務の円滑化に繋がったと考えられる。

第三に情報共有活動において拠点による情報共有の程度の違いの問題を企業内 SNS が改善する効果があることが確認された。この問題が生じる要因には、従来のコミュニケーション・ツールの限界が挙げられる。企業内 SNS におけるプロフィールやコミュニケーションを可視化する機能を使用することにより企業内 SNS 上において個人が公開している情報を把握することやその場でコミュニケーションを行うことが可能になる。企業内 SNS を導入したことにより、拠点が離れていても利用者同士が個人のパーソナリティの把握を促すことが可能なことから拠点統合後の業務の円滑化に繋がったと考えられる。企業内 SNS を使用した成果・有効性について f 氏と g 氏は以下のように述べている。

f 氏「とっかかりとかきっかけ作りみたいな意味では、全く無駄ではないとは思んですけども SNS の中だけで最後のゴールの部分まで到達できるかって言うとそんなことは全然なくてやっぱりどっかのタイミングで face to face だったりとかメールもそうですしデータをぐっと集めるようなフォルダーじゃないですけどそういうのを持ち寄らないといけないっていう意味では SNS の中では完結できないかなという感触は持っています。ただまあやっぱり人脈、社内の人脈形成とか人となりを把握してうまく進めるためのきっかけとかこういうの興味持ってんだこいつみたいの集めるとかっていう意味での SNS の価値っていうのはあるかな。」

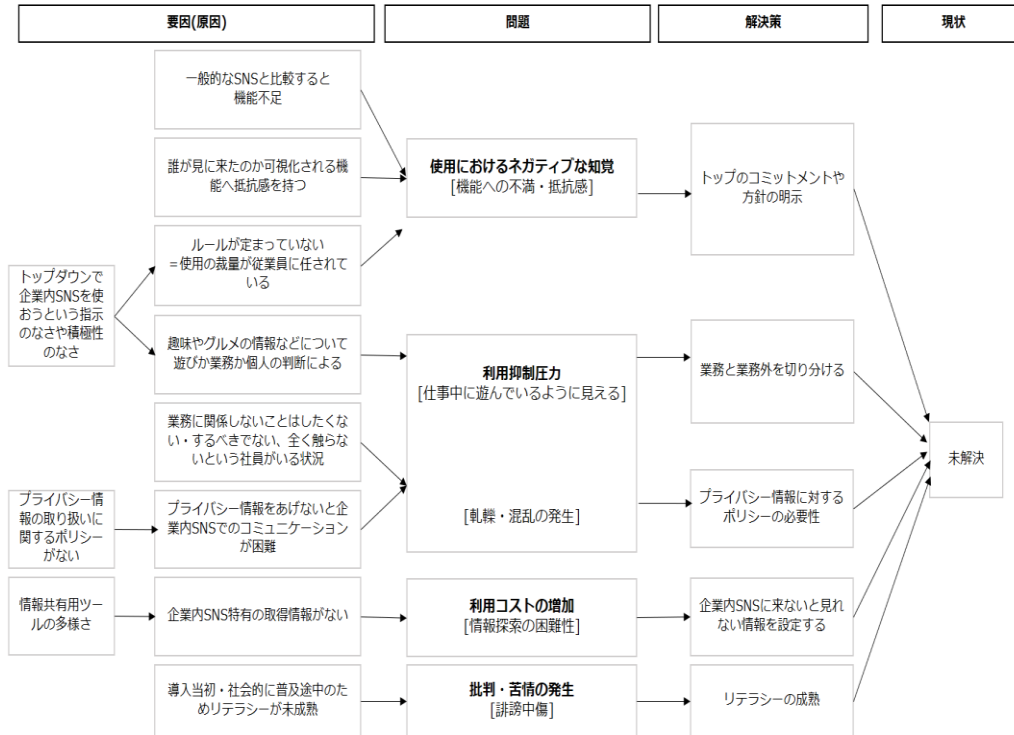
g 氏「そうですね。立ち上げの時ですね。さっきの DTS のやつみたいにこういうのやろうと思ってるんですけどどうですかで書くと興味ある人は見て入ってくるじゃないですか。でも全社にメールでこういうのやろうと思ってるんですけどどうですかでやっぱりメールだと言いつらいんでまあ掲示板、ある意味で掲示板ですよねとしてこういうの興味あるんですけどどう？(みたいな)。特にものとかが絡んでくると face to face じゃないとコミュニケーションできなかつたりとかあるのかなと思いますね。」

(中略)

f 氏「全く SNS がない状況からスタートして社内のメンバーのパーソナリティとかまだ深く把握するっていうのは結構時間かかるのかなと思います。まそういう意味では SNS があってそこで自分のプロフィール書かせたりとかそれを自由に見に行けるって言うまーインフラがあったっていうところはひとつメリットになったのかな、まあきっかけ作りですよ。そこはメリットとしているのかなと思います」

5.3.6 企業内 SNS の使用における課題

図表 20: 企業内 SNS の使用における問題と要因(2-③)



出所：筆者作成

製薬企業 B 社 2-③においては、主に使用におけるネガティブな知覚、利用抑制圧力、利用コストの増加、批判・苦情の発生の主に 4 点の問題とその要因が確認された。図表 20 は、2-③における企業内 SNS の使用における問題のメカニズムを表している。

第一の問題には、使用におけるネガティブな知覚として企業内 SNS の機能への不満や抵抗感の発生が挙げられる。企業内 SNS の使用への抵抗感が生じた要因には、流行に敏感な社員は機能不足、使用の経験がない社員は企業内 SNS の機能に対し抵抗感を持っていたためである。流行に敏感な社員は、一般的に使用する SNS と企業で導入された企業内 SNS を比較し、企業内 SNS に対し機能が不足しているため使えないという評価を下す人が存在した。一方、製薬企業 B 社が導入した企業内 SNS は、誰が自分のページに来たか可視化される「足跡機能」という閲覧機能が存在する。この機能に対し、抵抗感を抱く社員が存在していた。第一の課題について f 氏は以下のように述べている。

f 氏「使える人使えない人の反応まあさつきもちょっとあれですけどまずこういう SNS の機能とかをあまり知らない人も多かったのもそういう足跡、業務中に何かそういう記事を作って書くっていうのは業務

に関係があるのかとかなんか遊びなんじゃないのみたいなところに対して結構抵抗感を持っている方も多かったかなと思います。そこに対して遊びのようなことを趣味のこととかまあ近所の美味しいお店の情報とかでも何でも書いていいですよとは言ってたんですけども、逆にそういうのはやるべきじゃないと思っている方もいましたのでその辺で何て言うんでしょうね、軋轢と言うか、活用したいけれどもそういう人もいるからあんまりこうかきにくいな使いにくいな一っっていうような方もいたかなと思います。遊びで使うようなものだったら業務に関係ないんだから絶対使わないよっっていうふうに全く触らないって言ってたような方もいたかなと思います。」

第二の問題には、利用特性圧力として仕事中に遊んでいるように見える、企業内 SNS の使用における軋轢や混乱の発生が挙げられる。この問題は、使用者が活用したいが書き込みにくさや使いにくさを感じるのが要因の 1 つとして挙げられる。製薬企業 B 社においては、社員の交流のため趣味やグルメの情報について投稿を行っていたが、人によっては遊びや業務に関係ないためすべきでないという社員も一定数存在し、全く企業内 SNS に触れないという社員もいた。そのため、活用したい人はこのような意見を持つ人もいたので使いにくい、書き込みにくさを感じていた。またプライバシー情報の取り扱いに関するポリシーがないため、混乱が発生するという要因が挙げられた。企業内 SNS にはコミュニケーション上個人の情報やプライバシーに関する情報が必要となる。しかし、製薬企業 C 社においては、プライバシー情報に関するポリシーが存在しなかったため、余計な混乱や情報投稿の躊躇を招いてしまう。よって、プライバシー情報に関するポリシーの設定が必要であったと考えられる。第一、第二の問題について f 氏と g 氏は以下のように述べている。

f 氏「拠点が統合されてきてやっぱり一つのオフィスの中にみんないるっっていう状況が結構大きいのかな。でもだんだんみんなの顔と名前が分かってきましたので SNS を使う必要性がなくなってきたね。ある程度そのコミュニティ相当のメンバーを集めてそのメンバーで動くようになるとまあ業務外のこともそのメンバーの中で個人の携帯だったり会社のメールとかを使ったりして連絡して集まっちゃえば活動できますんで、わざわざここに何か活動報告をする必要もなくなっちゃう。新しいメンバーを募集したい時はこれを使うことも可能なんですけども、まあ社内にいるんで若手とかにやんないって声をかければ加入もできますんで。そういう意味で拠点統合がどんどん進んでいった結果として、必要性が薄れていったかなっていうのが。後は導入当初に従業員個人個人の判断にお任せします。業務と業務外は別に分けません、どっちに使ってもいいですっっていうのは管理側としては楽なんですけども利用者側としてはルールがあまり定まってないものを業務利用とか会社の公式として社内の者だから使っただけでいいよっって言われても使いにくいっっていう抵抗感とかハードルがすごい高かったのかなという気がします。であともう一つは他のコミュニケーション・ツールがあるので電話もありますしメールもありますし同じ建屋にいるんでフェイストゥフェイスでも会えますんで、わざわざ SNS でっていう展開の仕方をしなくてもメールでいいじゃんっっていう人も多かったと。」

f氏「そもそも自分も運用担当でメールでやれてはいましたけども、どういう風に運用して欲しいみたいな、会社としての方針みたいなのは全然なくてとりあえずツールあるから運用しとけみたいなスタンスで来たんですよ。まあかなり何て言うんでしょうね。苦労しながらまあそのインフラとしてのポータル機能をまあなんとか集約できないのかなとかそういうのを色々考えてきたんですけども、そもそもこのツールを使ってもらうための工夫っていうのがなかなかこうしづらい環境だったとだったのは間違いのないと思います。」

f氏「やっぱり社内なので運用担当とかをやっぱり業務になると思うんですよ。でそのアサインが弱いと運用がすごいグダグダになる。強制力持たせられないんで、自由に使っていていよってなると使われなくなる。後はやっぱりトップが他の所に聞いた時もそうだったかなトップがちゃんと声かけして使っていくましようて言うだけじゃなくてトップ自ら記事を書くとかをやってくないと現場は使わない。それはデメリットって言うか何でしょうね、全社員でちゃんと使おうっていう意識がないと全然活用されないんだなーっていう感じですかね。」

(中略)

f氏「後はプライバシー情報の取り扱いっていうのがこうポリシーみたいのがちゃんとないと余計な混乱を生むかなーっていうのが最初感じました。でもプライバシーに触るような情報をあげないとかいうのってコミュニケーションとか全然取れないんでそこを会社が SNS にはちゃんとそういう情報をあげないっていうのをちゃんとしっかりは言わないと利用されませんね。活用されないかなと思いましたね。そういう意味で業務上の強制力みたいなのがしっかりこう働かないとうまくいかない」

第三の問題には、利用コストの増加としてコミュニケーション・ツールにおける情報探索の困難性の問題が挙げられる。第三の問題の要因としては、企業内 SNS にアクセスしないと見ることが情報を設定するなど企業内 SNS を担当する仕掛けがなかったことから情報共有のツールが複数存在していた。情報共有のツールが複数存在し、使用の統一がされなかったことにより、必要な情報を探索することが困難になっていた。第三の問題について f 氏と g 氏は以下のように述べている。

g氏「ちょっと情報を共有する手段が拡散しちゃってたんですよ。発散しちゃって。この SNS もあればメールもあるしで会社、親会社のポータルもあるし私たちのポータルもあるし、どこに一番重要な情報があるかっていうのが分かりづらくてね。この企業内 SNS っていう所に人事情報は載せますよっていう風にはしてるものの別に全社のポータルの方にも全社っていうのは親会社のポータルの方にも人事異動で乗るんですよ。だからわざわざここに来ないと見れないような情報っていうのが、仕事に絶対必要な情報でここに来ないといけない物っていうのは実際ない。ていうところでここに来るまでの仕掛けが甘いついていうのがあってそういう意味ではわざわざこれ使わなくてもいいじゃんてみんな思っちゃうのでその辺で公

開者の事業部としてどれだけこれを使おうっていう仕掛けが十分にできてなかったなっていうのがあるかなと思います。」

(中略)

g氏「持続するにはやっぱりね、会社としてこれを見ないといけない仕掛けを作ないといけなくて毎日。ここからじゃないと勤務入力できないとかそういう風につなげないと使わないすよね。」

f氏「厳しいね。単体ではちょっと維持できないと思います。よっぽど有益な業務以外の情報を拾える場所になってるとちょっと話はまた違うかもしれないですけど、そうすると会社が用意する必要ないっていう話も。」

第四の問題には、批判・苦情の発生として誹謗中傷といったトラブルの発生が挙げられる。誹謗中傷が行われた要因には、企業内 SNS のみ関わらず SNS 自体が社会的に普及途中であった。そのため、企業内 SNS に関するリテラシーが未成熟であったためであると考えられる。

5.4 電機企業 C 社(3-④)

5.4.1 背景

電機企業 C 社 3-④²¹は、主に情報セキュリティを担当する部署であり、電機企業 C 社全体の情報セキュリティに関する管理を行うグループへ企業内 SNS が使用された事例である。主に電機企業 C 社の 3-④においては、2 つの企業内 SNS の用途が確認された。1 つは、全社レベルで IT (Information Technology; 以下 IT とする) や企業内 SNS など社内の ICT (Information and Communication Technology; 以下 ICT とする) 関連に関する情報共有を行うコミュニティを企業内 SNS 上において運営を行っている。2 つ目は、全社規模で行う部門を集めた会議において動画通話ソフト (Skype for Business; 以下 SFB) や企業内 SNS の両方を活用し、効率化を図るケースである。

電機企業 C 社 3-④において、Office365 が導入の際には、企業内 SNS である「Yammer」は、導入当初より存在が強く認識がされていなかった。そのため、一般的に使用されている SNS と同様に可能なことは何があるのかと一から企業内 SNS の使用方法を考え始めた。そのため、導入当初よりどのように使用するか想定されていたわけではなく、使用過程において企業内 SNS の使用方法が収斂されていったと考えられる。

電機企業 C 社 3-④において、企業内 SNS が使用された理由については、2 点ある。第一に電機企業 C 社においては、企業内 SNS 上にコミュニティを立てることに對してハードルが高いという現状を改善するためである。電機企業 C 社の情報セキュリティを担う 3-④グループが率先

²¹ 電機企業 C 社 3-④については、2018 年 7 月 23 日に電機企業本社 IT セキュリティ部門 課長 h 氏にインタビューを実施した。

し、トリガーを起こすことにより、企業内 SNS を使用するハードルを下げたいと考え、コミュニティを作られていった。

第二に情報を積極的に取りに行くもしくは探しにくる人に向けてのルートとして企業内 SNS を使用することが適切であると考えたためである。電機企業 C 社の情報セキュリティ部門では、IT に関する情報を社員に向けて発信している。使用されているツールは、紙やメール、企業内 SNS など媒体は様々である。特に企業内 SNS に関しては、情報を自ら探索する人に向け発信すべきツールとして採用がされた。

5.4.2 企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題

電機企業 C 社 3-④のグループにおいては、企業内 SNS を導入する以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関して 5 つ課題があげられた。確認された課題は、質問や資料を読む時間が会議の時間に限定されること、会議の場合質問の重複の可能性があること、他部門との情報共有の困難性、距離による障壁、誰が興味を持っているか把握することが困難であるという課題である。

第一に会議の際には、質問や資料を読む時間が会議の時間に限定することが挙げられる。企業内 SNS や SFB がない場合は、他部門で会議をする場合は出張を伴うため、複数に参加することは難しいという課題があった。

第二に会議の場合には、同じ質問を持っており表面化されないという課題が存在する。人によっては同じような質問を抱えている人がいる可能性がある。しかし、会議の時間は限定されており、質問時間も限られている。その場合、質問があったとしても対応できない可能性がある。

第三に他部門との情報共有が困難であるという課題があげられる。電機企業 C 社においては、複数拠点存在する規模が大きい企業である。よって、職場や職種でまとまっており、部門間や拠点間の情報共有やコラボレーションが行うことが困難な状況であった。この問題が生じる要因は、特に拠点間の距離の遠さにあり、拠点同士で行き来する場合は出張することになる。

5.4.3 企業内 SNS の使用状況

図表 21：企業内 SNS の使用状況(3-④)

関連するグループ・チーム
① 全社レベル(コミュニティ数：約 20) ② 各拠点の部門間
使用の継続期間
約 1 年(2017 年初頭～2018 年 7 月)
使用の頻度
① 不明 ② 現在 1 回使用
取り扱う情報内容
① 企業内 SNS や IT に関するニュース、気付き、あったら便利だと思う情報 ② 会議の資料、会議に関する質問
企業内 SNS に関する主な用途
① 情報を探しに来る・取得に行きたい人を対象にしたルールの発信、自発的な情報共有 ② 全社からの部門を集めた会議のサポート
主に使用する機能
① 投稿、双方向機能 ② 投稿、双方向機能、関連部門に使用を限定
管理・運営方法
① アーリーアダプターや利用者をモニタリングし効果的な使用方法を観察、SNS の利用規定、緩やかなルールを決め、運用する方針(モデルを作り今までの社内展開の形に当てはまらない、当てはめない方がよいとの判断) ② 会議の前に資料を公開、会議の前後に質問を受付、回答に企業内 SNS を使用

出所：筆者作成

電機企業 C 社 3-④においては、情報技術や情報セキュリティに関する情報共有や業務を中心に、企業内 SNS は主に 2 つの用途において使用されていた。図表 21 は、電機企業 C 社 3-④における企業内 SNS の使用状況について表している。

1 つ目の用途は、情報を探しに来る取得に行きたい人を対象にしたルートへの発信や各社員の自発的な情報共有を行うために企業内 SNS のコミュニティを作成し、使用されていた。1 つ目の用途においては、コミュニティの規模は全社レベルであり、情報内容に応じて約 20 の企

業内 SNS のコミュニティが現在作成されている。このコミュニティには、どの部門や職種であっても参加が可能である。コミュニティ自体はオープンなものと同様にクローズドのもの両方が存在する。

1 つ目の用途におけるコミュニティにおいては、2017 年初頭から使用を開始し、2018 年 7 月（インタビュー時）において約 1 年間の使用が確認された。企業内 SNS は、現在も使用は継続中である。1 つ目の用途におけるコミュニティでは、主に企業内 SNS や IT に関するニュース、気付き、あったら便利だと思う情報が扱われている。

2 つ目の企業内 SNS の用途は、全社における各拠点の同部門間での使用されている。2 つ目の用途においては、全社から部門を集めた会議のサポートを行う用途として企業内 SNS が使用されていた。2 つ目の企業内 SNS の用途に関しては、投稿、双方向機能、関連部門に使用を限定した機能の使用が確認された。一方、企業内 SNS の管理・運営方法として、会議の前に企業内 SNS へ資料を公開することや会議の前後に質問を受付、回答を企業内 SNS で行うという方法がとられていた。

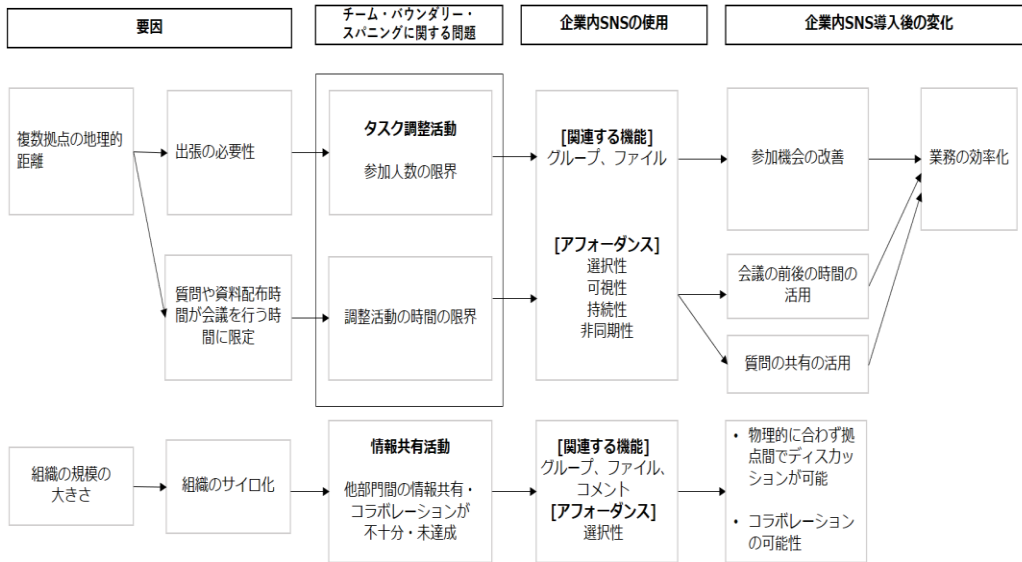
5.4.4 企業内 SNS の使用に関する運営・管理手法

電機企業 C 社の 3-④は、全社の IT に関する管理を担当しており、企業内 SNS の使用に関しても全社に向けての方針や管理・運営方法が行われていることが確認された。第一に企業内 SNS のアーリーアダプターや利用者をモニタリングし効果的な使用方法を観察することである。現在、電機企業 C 社においては、企業内 SNS を人々が使用し始めてまもない時期である。よって、社内において企業内 SNS を積極的に使用している人が少ないため、企業内 SNS を業務で使用するによりどのような効果があるのか分からない状態である。そのため、企業内 SNS の採用者を増やし、有効な活用方法を経験的に発見、観察していく普及するという方法を取っている。

第二に SNS の利用規定は定めているものの、具体的な企業内 SNS の使い方に関しては、緩やかなルールを決め、運用する方針を定めている。一般的に使用されている SNS と同様に、過激な討論や否定的な意見の言い合いなどの炎上や誹謗中傷のデメリットも懸念されている。このような懸念に対しては、電機企業 C 社の情報セキュリティ部門において「SNS 利用規定」を設け運用を行うことで対策を行っている。一方で企業内 SNS という新しいコミュニケーション・ツールに対し、従来のようにモデルを作り社内展開の形に当てはまらない、もしくは当てはめない方がよいという判断を行っている。そのため、緩やかなルールの元で運用していく方針を現在では取っている。

5.4.5 企業内 SNS の使用における成果と有効性

図表 22：企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スパニングの効果(3-④)



出所：筆者作成

電機企業 C 社 3-④のケースにおいては、チーム・バウンダリー・スパニングに関する問題としてタスク調整活動と情報共有活動に問題が生じており、企業内 SNS がそれらの問題を改善する効果があることが確認された。図表 22 は、3-④における企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スパニングの効果のメカニズムを表している。

第一に、タスク調整活動において参加人数の限界がある問題が企業内 SNS を使用することにより改善する効果が確認された。この問題は、電機企業 C 社は複数の拠点が存在し、地理的に離れており、会議が出張扱いになることから参加人数に限界が生じていた。しかし、企業内 SNS で資料や質問を受け付け、会議の様子を動画通話アプリケーション²²で中継することにより、参加者を増加させることが可能となった。企業内 SNS 導入以前と比較すると多くの社員に参加機会の提供状況が改善されたことにより業務の効率化が図れるといった効果が確認された。

第二に、タスク調整活動において調整活動の時間の限界が生じている問題が企業内 SNS を使用することにより改善される効果が挙げられる。この問題が発生する要因には、質問する時間や資料を配布する時間が実際に会議する時間に限定されていることが挙げられる。企業内 SNS の機能には、コミュニティを作成し、その中でファイルやコンテンツの送付や同期やコメント、コミュニケーションを可視化する機能が存在する。企業内 SNS を使用することにより、会議の前後の時間を活用し、資料や質問を行うことや質問に対応しているコミュニケーションを参加

²² 実際に使用されていたツールは Skype for Business

メンバーに可視化することが可能となる。このような変化が業務の効率化に繋がるといった成果が得られた。電機企業C社の3-④のタスク調整活動に関する企業内 SNS の効果について h 氏は以下のように述べている。

h 氏「出張も伴うので1人しか参加できなかったところが、その各職場から複数人が参加できるようになりましたと、でかつその中で複数人が参加できて、質問をですね、今までであればその場でこうやっていたんだと思うんですけども、まあこの Yammer を使ってですね、会議中、会議の前後ですね、質問を受け付けて、そこで回答していくという形でそれまあ実際のこの社内で質問ってあるじゃないですか、世の中、世の中っていうか我々IT セキュリティ部門からこういう風なことをやっていきますよっていったら各拠点の状況からすればですね、C-3 研究所でもこうだし、あるいは C-2 研究所でも同じような質問があるかもしれない。そういうものにはやっぱりまあシェアできてその回答もシェアできるよってということで、業務っていうんですかね？会議体の運営自身がですね、少しまあ効率化できているのかなあとあるいはそれによって出席される方もその情報がタイムリーに得られるので、ハッピーなんじゃないかなという風には思っています。こういう風な業務的な使い方が出来るのかなっていうのはひとついい気づきだったなっていう風に思っています。」

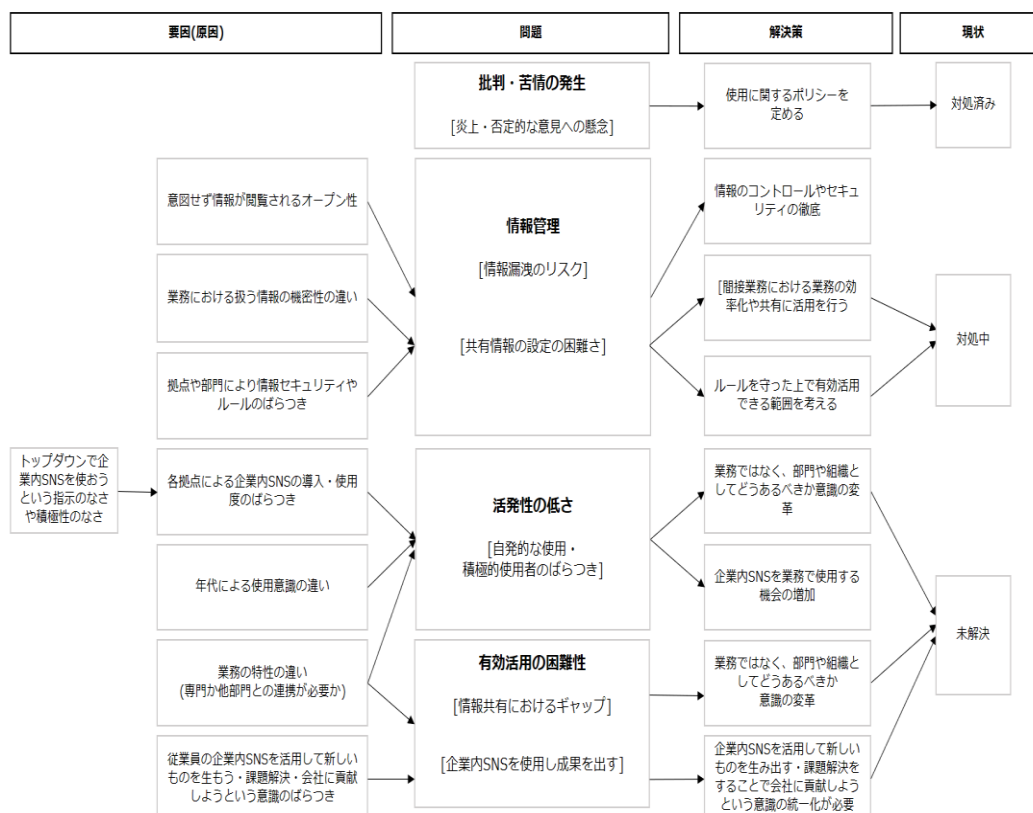
第三に情報共有活動において他部門間の情報共有やコラボレーションが不十分または未達成であるといった問題が企業内 SNS を使用することにより改善されるといった効果が挙げられる。この問題の要因としては、電機企業C社の組織としての規模が大きく拠点同士の距離が離れており、組織としてサイロになっているといった要因が挙げられる。企業内 SNS のコミュニティの機能を使用し、ファイル・コンテンツの投稿や同期、コメントの機能を使用することにより、部門を変え活発にコミュニケーションやディスカッションを行うことが可能となる。この点において利用者は、企業内 SNS の機能にメリットを知覚している。しかし、企業内 SNS を活用することによりメリットを享受することや企業内 SNS を使用し成果を上げる所までは未達成である。メリットを享受するためには、より他部門を巻き込み、新しいものを生もうという意識や自分が課されている課題を解決し、会社に貢献しようとする意識を多くの人が持ち参加することが必要である。第三の企業内 SNS を使用における有効性について h 氏は以下のように述べている。

h 氏「うちの会社でいくと職場だったりあるいは、職種、職種っていったら経理だったら経理とか、人事だったら人事みたいな他の研究部門でも同じだと思うんですけども、サイロになっているので、なかなか横のコラボレーションみたいなところ、あるいは情報共有っていうのはなかなか出来てないのかなっていう風には思うので、そういうところ、今までメールでしかやっていなかったところをシェアポイント等を使いながら、あるいは Yammer みたいなものを使いながら情報共有する、意見交換するっていうことでやはり、今後の世の中で言われているような異業種交流じゃないですけども、それが社内で、出来る。まあな

なかなか物理的にあわなくてもこういう仮想のコミュニティを利用して出来るっていう所では、そこがやはりメリットなのかなと。」

5.4.6 企業内 SNS の使用に関する課題

図表 23: 企業内 SNS の使用における問題と要因(3-④)



出所：筆者作成

図表 23 は、3-④における企業内 SNS の使用における問題のメカニズムを表している。電機企業 C 社 3-④においては、

第一の問題には、批判・苦情の発生として炎上や否定的な意見への懸念が挙げられる。この問題に対しては情報セキュリティ部門より企業内 SNS の運用ルールを設けることにより電機企業 C 社全体へ周知されることにより対処がされている。

第二の問題には、情報管理の問題として情報漏洩のリスクと共有情報の設定の困難さが挙げられる。情報管理の問題が生じる要因には、まず企業内 SNS が持つ意図せず情報が閲覧されるオープン性が挙げられる。さらに業務における扱う情報の機密性の違いや拠点や部門により情報セキュリティに関するルールのばらつきがあることが要因として挙げられる。このような要因から、企業内 SNS において情報共有と情報セキュリティのバランスを取ることが難しい。電

機企業C社においては、情報セキュリティや各拠点のルールを優先し、その上で企業内 SNS の活用方法を模索している。批判・苦情の発生や情報管理の問題について、h氏は以下のように述べている。

h氏「課題みたいところでいえば基本的には、こう炎上するとか否定的な意見があったらどうすんだとかって色々あるじゃないですか、ああいうものに対して一応打ち手、本社の総務部の中に情報セキュリティセンターっていうのがあって、そこの人達が一旦社内 SNS 利用規定っていうのをですね、一応もうけているんですね。(中略)そういうルールを設けて、SNS、そのコミュニティを立ち上げた人が一応モニタリングしながら、適切に運営していくみたいな緩やかな一応ルールは決めてそれで運用しているんですね、なのでまあそのそういう緩やかな中でうまく転がしていくような形でまずは取り組んでみようというのがまあ最初の方針かなっていう風には思っています。」

第三の問題には、活発性の低さの問題として、自発的な使用や積極的な使用者のばらつきが生じるという問題が挙げられる。この問題が生じる要因には、まず各拠点による企業内 SNS の導入や使用にばらつきがあることが挙げられる。電機企業C社においては企業内 SNS に関して全社の必須ツールの指定外になっている。そのため、各拠点のニーズに応じて導入がされていることやその他コミュニケーション・ツールで業務が出来るという思う人が多い。よって、業務間や拠点間での使用のバラつきが生じ、企業内 SNS の自発的な使用が少ないことより企業内 SNS の使用の活発化が困難になっている。またその他の要因には、業務の特性の違いや年代による違いが関係している。業務の特性に関しては、専門的で業務を行う場合は、閉じた世界で業務が済むため企業内 SNS に対し積極性は高くないが、様々な部門に関わる業務に従事する場合は、多くの人の声を集めたいと考えるため積極性が高くなる。

第四の問題には、有効活用の困難性として情報共有におけるギャップや企業内 SNS を使用し成果を出すことが困難であるといった問題が挙げられる。この問題が生じる要因には、第一に業務の専門性が高さと他部門と連携の必要性から情報共有に対する温度差が生じることが要因として考えられる。第二に成果を生み出そうとするには、企業内 SNS を使いどのように行動するかが重要である。そのため、企業内 SNS を活用し、新しいものを生もうという意識や課題解決し、会社に貢献使用とする個人の意識が異なることから今後は意識の向上が必要とされる。企業内 SNS の活発性の低さや有効活用の困難性についてh氏は以下のように述べている。

筆者「そのなかなかこう使って、使いづらいというか活用されていないなっていう理由とかは:そういうのはITセキュリティ部門には把握されていることってありますか？」

h氏「ひとつは一番最初に言ったんですけど、サービス自身がメールは全員 Office365 を使って必須だって言ったんですけども、まあシェアポイントにしる、SFB にしる基本的には各自のニーズに応じてっていう形になっているので、そのこうアプローチがまあ全員必須のもう例えば会社のピッチじゃないですけど、

電話と同じような形で、これはもう全員ですよと全員通常のその Office ツールとして使うんですよという風な言い方をしているものではないので、まあそれがやはりネックになっていくのかなって風には思っていますね。」

(中略)

h 氏「やはりあとはその多分、若手は世の中の的に SNS ってというのが普通なので、まあ使ってもいいという風には思っているんでしょうけど、そういうものが世の中では使えるけど社内で使っていないかどうかっていうのはまだちょっと疑問に思っているのかなと。でそれはなんでそんなことになっているのかなっていうと若手の上の世代、あるいは私みたいな世代がまあそんな積極的に元々なかったわけだから使わなくていいんじゃない？みたいなことを思っている人達もいたりして、まあこう気遅れしているとかですね、そういう所もあるのかなって風な気はしますね。」

筆者「確かに上司がそう思っていたら、なかなか使いづらいついていうのは。」

h 氏「ですよ。あれがいいです、もっとやりましょうよって言っても、はあ？そんなもんはメールあればいいだろうとかシェアポイントでええんちゃうん？みたいなこと言われるとそのことがあるのかどうか分からないですけどもこんなに世の中一般的にやっているものを会社でも出来たらいいと思うのが普通なのかなって風には思うんですけども、そういう意味では SNS っていうものに対する意識の変革が必要なのかなと。まあ、そのきっかけが会議体の質問の受付じゃないですけどもなんらかの形でこう業務の中で少しく Yammer みたいなものに触れるということが増えてくればですね、徐々にその元々ハードルが高い訳じゃないと思うんですけども、なんらかの見えない壁みたいなのがあったのが少しく崩れていくのかなという風には思っています。」

5.5 電機企業 C 社(3-⑤)

5.5.1 背景

企業内 SNS 「Spigit」は、3つの地理的に離れた研究所において、「未来の製品」というテーマでボトムアップでのアイデア出しという限定された目的と期間において使用された。この企業内 SNS は、地理的に離れた拠点を繋げ、業務の合間の空いた時間におけるアイデアのブラッシュアップとディスカッションする場として使用された。その結果、企業内 SNS は、研究所のアイデア提出者と普段繋がることの出来ない工場や開発に関わる技術の専門家ら繋がることを可能にすることへ貢献した。また、企業内 SNS は、彼らの関係・繋がりを維持させ、アイデアを事業化まで結び付けるきっかけとなり、普段の開発においても繋がりを維持することを可能にした。最終的に企業内 SNS を活用したプロセス自体が1つのコミュニケーション・ツールとして評価されることとなった。

C-1 研究所の 3-⑤は、新規事業やイノベーションに関する業務を扱う近年新たに設立された部門の1つである。新規事業や新製品に関するボトムアップのアイデア出しやベンチャー企

業らと協働し、製品を開発するなどの活動も行っている。地理的には、デザイン研究所や情報研究所と近接している拠点である。企業内 SNS は、アイデア出しの特定期間のみ使用がなされた。

5.5.2 企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパンニングに関する課題

電機企業 C 社の 3-⑤においては、企業内 SNS 導入する以前に主に 5 つのチーム・バウンダリー・スパンニングの課題が確認された。

第一に各研究所が地理的に離れていることがあげられる。電機企業 C 社 3-⑤のケースにおいては、3 つの研究所が地理的に離れており、それぞれの研究所を行き来することは非常に時間を要する。通常の製品に関するアイデア出しにおいては、基本的に集まることが前提となる。しかし、今回は 3 つの研究所間でアイデア出しを行った。お互いが集まり話し合うには距離的な障壁が存在する。

第二に通常の業務とは異なる特殊のテーマに関するアイデア出しのため、時間の調整が必要であるという課題があげられる。電機企業 C 社の 3-⑤のアイデア出しについては、未来の製品についてのアイデア出しというテーマが掲げられ、通常の製品開発業務とは異なる形で行われた。研究員は独自の研究開発の業務があり、このアイデア出しに業務時間すべてを費やすことはできない。よって、アイデア出しやアイデアをブラッシュアップする時間の調整をどのようにするかが課題となっていた。

第三に専門家と繋がること・専門家同士を集めることが困難であり、一方で同期や同部署で集まる場合は事業が成立しにくいという課題がある。製品開発において事業として成立、本来であれば、アイデアと技術と工場に精通するスペシャリストが必要である。しかし、企業内 SNS を使わずアナログでアイデア出しのためにチームを組む際、知り合い同士や同期同士で集まる可能性が高い。なぜならば、電機企業 C 社のような規模の大きな会社においては、研究員で技術や工場との専門家の知り合いが少ないケースが多い。そのため、専門家がない状態ではアイデア出しを行ったとしても事業として成立しない可能性が高い。

第四に企業内の従業員全員を知ることは困難であることがあげられる。電機企業 C 社の場合は、第三に述べたように専門家などの他業種の社員と知り合うことも困難であるが、通常の個人の情報自体を知ること自体が難しい。なぜならば電機企業 C 社の規模が大きいためである。そのためアイデア出しのように全員に募集し協力をする場合は、運営として情報を全員に拡散する媒体やトリガーが必要になる。

5.5.3 企業内 SNS の使用状況

図表 24 : 企業内 SNS の使用状況(3-⑤)

関連するグループ・チーム
3 つの研究所間と関連する工場
使用の継続期間
2 年前から使用(2016 年～) : 現在使用は保留状態
使用の頻度
2 か月間の限定の期間使用
取り扱う情報内容
事務局から決められたテーマ(未来に関する製品)、工場から募集されたアイデア、写真、絵、技術コメント、担当者・スポンサーのコメント
企業内 SNS に関する主な用途
製品開発のアイディエーションレベルのディスカッションの場、事務局が任意でオーディションとして活用
主に使用する機能
投稿機能、解析機能(アクセスログ)、ペアワイズ機能、コメント数などを基準としたアイデアの進み具合の可視化機能、モバイル端末の機能の制限

出所 : 筆者作成

電機企業 C 社 3-⑤においては、製品開発のアイディエーションレベルのディスカッションの場、事務局が任意でオーディションとして活用することを目的に企業内 SNS が使用された。図表は、電機企業 C 社 3-⑤における企業内 SNS の使用状況を表している。企業内 SNS で取り扱う情報は、主に事務局から決められたテーマ(未来に関する製品)に関するアイデア、工場から募集されたアイデア、写真、絵、技術コメント、担当者・スポンサーのコメントである。

使用の期間は、2016 年から使用されており、現在使用は保留状態になっている。約 2 か月間においてアイデア出しの期間のみ企業内 SNS が限定的に使用された。対象は、電機企業 C 社における 3 つの研究所と関連する工場である。

主に電機企業 C 社の 3-⑤において使用された企業内 SNS の機能は、投稿機能、解析機能(アクセスログ)、ペアワイズ機能、コメント数などを基準としたアイデアの進み具合の可視化機能、モバイル端末の機能の制限である。ペアワイズとは、アイデア同士をランダムに比較し、投票させる機能である。ペアワイズ機能や解析機能、アイデアの進み具合を可視化する機能は、事務局側が企業内 SNS の使用を促進させるために使用していた。モバイル端末に関しては、企業内 SNS 自体には使用可能であるが、セキュリティの観点よりモバイル端末の使用は制限さ

れていた。

5.5.4 企業内 SNS の使用に関する管理・運営方法

企業内 SNS の使用に関する管理・運営方法としては、主に 5 つの行動が確認された。第一に運営主体の紹介や投稿されたアイデアの周知を高めるため企業内 SNS のみでなく全研究員へのメルマガの発信やロコミの活動が行われていた。メルマガは、週 1 回企業内 SNS 上に投稿されたアイデアやアイデアに対する評価などをまとめて全所員に配信されるものである。メルマガを配信した理由は、始めにどうやって興味を持って貰うかということ考えた時にいきなり社員が企業内 SNS にアクセスすることは難しいと考えたためである。興味がない人は、企業内 SNS までアクセスしないため、企業内 SNS からトリガーを発信することは難しい。そのため、企業内 SNS の運営者はメールやロコミの手段を用い、アイデア出しに関する活動に対して、周知、紹介、アイデアの依頼に関する活動を行った。

第二に関連する技術に対し開発を行う人への実体験を伴ったコメントをメールで依頼するといった活動が行われていた。所員がアイデアを投稿し、技術に関する社内の専門家がアイデアの実現に必要なコメントを投稿し、その場で相互作用が生じていた。その背景には、企業内 SNS の運営が関連部署にコメント投稿の依頼を行っており、依頼を受けた人がコメントを投稿する活動が行われていた。

第三に誰がどこで何をしているか技術資料やヒアリングで把握しておくという活動が行われていた。この行動により、アイデアが投稿された際に、誰と誰をつなげればよいか、技術的なコメントを誰に依頼すべきか判断する材料となる。その際には、「このアイデアにはこの人」と考える目利きが必要とされていた。運営者の普段の業務では、それぞれの部署でそれぞれの人が何を知っているか知る必要があったというのが特殊な事情として挙げられる。その理由としては、新規事業に関する業務では、会社として何が新しいことなのか技術資料を読み業務を知っておかねば判断出来ないためである。この知識が、企業内 SNS においてアイデアが投稿された際、誰にコメント依頼すべきか判断するベースとなっていた。

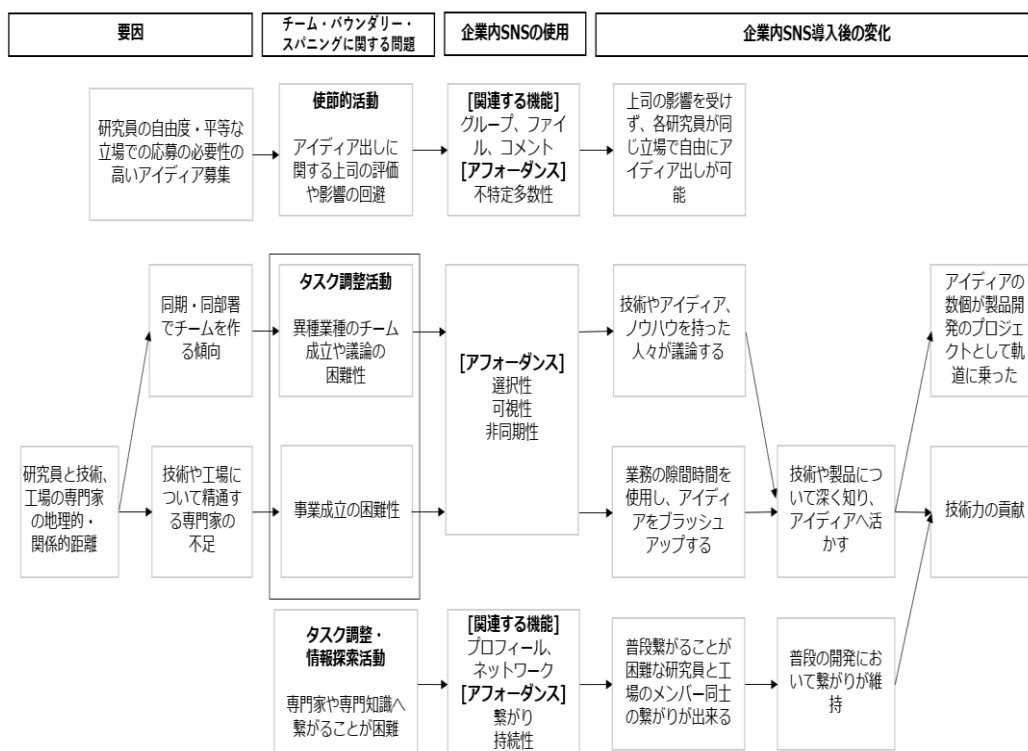
第四に担当者やスポンサーのコメントを表示する工夫がされていた。スポンサーとは、テーマを出す工場のことであり、テーマの出資者を指す。この活動を行った背景には、盛り上げる所を盛り上げ、アイデア出しをした結果、そのアイデアをしっかり支援することが出来るということを強調するために行っていた。この活動は、メールと企業内 SNS の両方を使用して行われた。

第五に情報の安全性を重視した活動が確認された。この活動の詳細は、アイデアの権利・著作権・パテントへの注意喚起、セキュリティを優先した運営、セキュリティの観点よりモバイル端末の制限などがある。企業内 SNS は社外にサーバーがあり、万が一流出などがあった場合には、会社に大きな損害を被ることとなる。そのため、アイデアの流出や盗み見などの情

報の安全性に配慮し、企業内 SNS 自体はモバイル端末でも使用可能であるが、制限されており、アイデアの活用や取り扱いについては強く注意喚起が行われていた。

5.5.5 企業内 SNS の使用における成果・有効性

図表 25：企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スピニングの効果(3-⑤)



出所：筆者作成

電機企業 C 社 3-⑤において使節的活動ではアイデア出しに関する上司の評価や影響の回避、タスク調整活動では、異種業種のチーム成立や議論、さらに事業成立の困難性、タスク調整活動や情報探索活動においては専門家や専門知識へ繋がるのが困難であるといった問題が生じていた。図表 25 は、3-⑤における企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スピニングの効果のメカニズムを表している。

第一に使節的活動においてアイデア出しに関する上司の評価や影響の回避の必要性が問題として挙げられる。その要因には、3-⑤の場合、研究員の自由で平等な立場での応募が必要のアイデアの募集が行われたことが挙げられる。その際、企業内 SNS の不特定多数性がこのアイデア募集において有効であると知覚され導入されることとなった。その結果、上司の影響を受けず各研究員が比較的自由に平等な立場でのアイデア出しが可能となった

第二にタスク調整活動において自主的にチームを作る際に異種業種のチームの成立や議論が

困難であるという課題が挙げられる。その要因としては、普段専門家と繋がるのが困難であることと、自主的なチームを作る場合においては、同期や同部署でチームを作る傾向があることが挙げられる。企業内 SNS を使用することにより、ネットワークやコミュニティの機能を使用することにより、普段繋がるのが困難な人と繋がり、企業内 SNS 上で新たな繋がりを用いたチームを設立することが可能となった。さらにタスク調整活動の問題においてアイデアは出せるが事業の成立性が低いという問題が挙げられる。この問題が生じる要因には、アイデア出しのチームにおいて、技術や工場について精通するスペシャリストが不在であり、同期や同部署でチームを作ってしまうことが要因として挙げられる。企業内 SNS のネットワークやコミュニティ、ファイル・コンテンツの同期や編集性、投稿、コメントの機能を用いることにより、複数の拠点を繋ぎ、技術やアイデア、ノウハウを持つ人々が業務の隙間を使用し議論することが可能となった。技術やアイデアを持つ人々が議論することにより、お互い技術や製品について理解が深まることから技術の向上に貢献したことやアイデアの実現性が向上し、成果として複数のアイデアが製品開発のプロセスの軌道に繋がっている。

第三にタスク調整活動や情報探索活動において専門家や専門知識へ繋がるのが困難であるという問題である。この問題が発生する要因には、研究員と技術の専門家が所属する拠点の地理的な距離が離れているということとそのため、研究員や技術の専門家同士が知り合うことが少ないといった要因が挙げられる。企業内 SNS を使用することにより、企業内 SNS 上で個人のネットワークを構築し、維持することが可能となる。この機能を使用することにより、複数の研究所と工場のメンバーを繋ぎ、普段繋がるのが困難な人と繋がるのが可能となった。また、一度繋がった繋がりが普段の開発業務において維持されるため、お互いの技術の向上に貢献するという効果に繋がっている。企業内 SNS の使用における成果や有効性について i 氏は以下のように述べている。

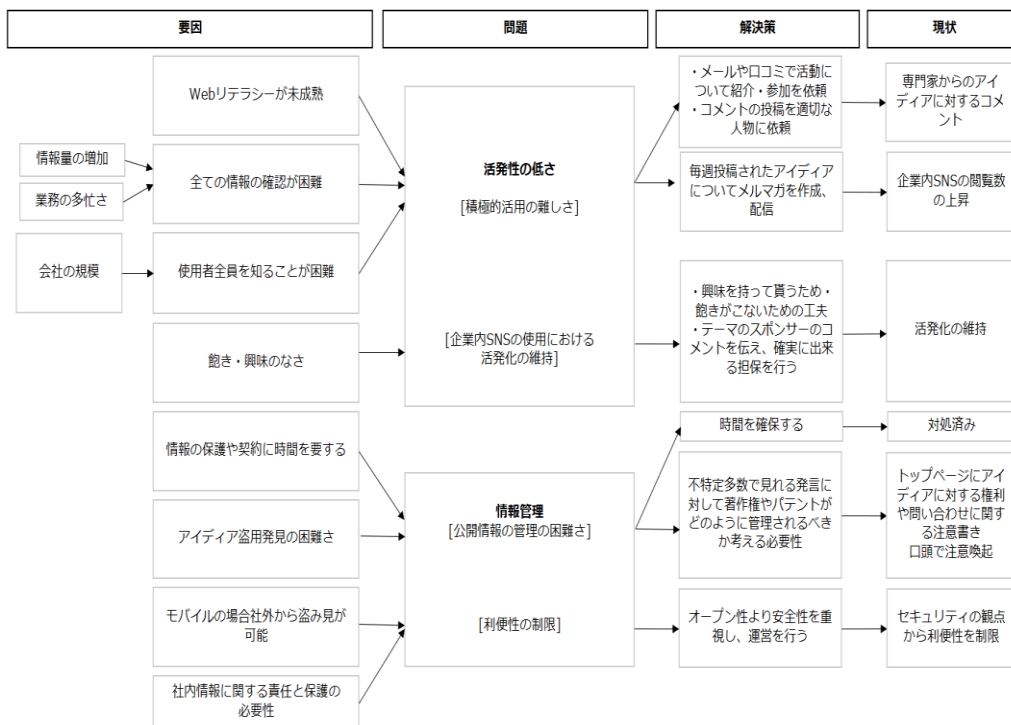
i 氏「そうですね、きっかけにはなかったと思いますし、これやってよかったなっていわれたのが、あの普段繋がれない人とつながりましたよというのが結構多いですね。あの、先ほどの VR のっていう風な案のアイデアを出した人も実は、あのバリバリその部品とかハードウェアっていいですか、そういったものを専門にされてた方で実際に VR とかかっていうのはなんか巷でやっているよねぐらいのしか知らなかったんですね、けどそういうのなんかゲームとかでもこういうのやっているから工場でそういうのでできれば面白いよねっていうそういうノリで出したところ、本当の専門家がコメントをくれて、より深く知れたとか。あとはその今この仮説検証っていうのをチームでやっていますよっていうのも、まあへたをするとアナログでやると同期で集まるとか、しかも部署で 2,3 人集めましたっていうまあ仲良しトリオでやりましたっていう。本来であれば、本当はそのそれに対して、先ほどの例でいうと VR のスペシャリストと、あと工場について精通しているスペシャリストとがそういった感じでスペシャリストで全員集めたメンバーじゃないとドリームチームじゃないとなかなか事業って成立がしないのでそういったところの自分がどういってもそんな部品作っている人が VR の専門家が友達にいて言われるとなかなかいないので、じゃあそういった所での活用っていうのが非常によかったっていうのは言ってもらっていますね。」

(中略)

i氏「そのアイデア自身がずーと生き残ってっていうのは結構難しいんですよね。はい。とはいつつもそういう隙間ってうかそういったその技術とかアイデアとかそのノウハウを持った人達がそこで議論をしあうっていうプロセスそれ自身がまあ今回 SNS を使って一つのコミュニケーション・ツールとしては、いいとは幹部の人も思ってもらったりってところありますね。」

5.5.6 企業内 SNS の使用に関する課題

図表 26: 企業内 SNS の使用における問題と要因(3-⑤)



出所：筆者作成

電機企業C社3-⑤においては、主に活発性の低さと情報管理について問題が生じていた。図表 26 は、3-⑤における企業内 SNS の使用における問題のメカニズムを表している。

第一に活発性の低さに関する問題では、積極的活動の難しさと活発性の維持が困難であるという問題が生じていた。この問題が生じる要因には、企業内 SNS を投稿された内容を業務が多忙な場合は全てクリックすることが困難であることや会社の規模が大きいため使用者全員を知ることが難しいこと、web のリテラシーや慣れが未熟なことにより使用者同士の積極的活用が困難であった。さらに企業内 SNS の使用における活発化が維持することが難しい要因に最初は興味があるが次第に飽きが生じてくることや興味がない場合はクリックして貰えないことによ

り活発性の維持は困難である。

第一の問題に対し、電機企業C社3-⑤の運営の担当は、多くの工夫を行っている。まず利用者に興味を持ってもらうための工夫として、毎週企業内 SNS へ投稿されたアイデアについて所員にメルマガを配信することや口コミを用いてアイデア出しへの参加やアイデアの賛同について情報を拡散するなどの活動を行っていた。また使用を促進する行動として、企業内 SNS 上で活発に有益な議論が出来るよう適切な知識を持つ社員へコメント投稿の依頼を実施する行動を行っていた。その結果、企業内 SNS の閲覧数が上昇し、活発な活動が維持された。第一の企業内 SNS の使用に関する課題について i 氏は以下のように述べている。

i 氏「やはり積極的に活用っていうのは難しいんですね。あの所謂この URL とかを一番最初に全所員にメールを出して、っていう風な感じで出すのは出すんですけども、メルマガと一緒に興味がないとクリックしてくれないわけですよね。そこのどうやって興味を持ってもらえるかっていうこの手段としては、いきなりこの web からではなくて、やはりメールとか、口コミとか、そういった形でちょっと地道にあのこういったものがあるよとか実はこのパワーポイントもこういう C-1 研究所の戦略部の紹介っていうまあ紹介、色んな所で紹介をしてこういったことをやっているんで、是非あの、アイデアとか出してもらえませんかというふうな。結構地道にやっというの。」

第二に情報管理と問題として、公開情報の管理の困難さと利便性の制限が生じていた。情報管理の問題が生じる要因として、第一に企業内 SNS の導入時にセキュリティの担保を行うため、情報の保護や契約に時間を要するという課題が挙げられた。その理由は、製品に関するアイデアは今後の会社の利害に大きく関わるためである。第二にアイデアの盗用の懸念が挙げられる。その要因は、アイデアの盗用に対する管理自体が困難であるためである。企業内 SNS 上に投稿されたアイデアはどのように盗用されたかが見えない。よって、電機企業C社3-⑤においては企業内 SNS のトップページにアイデアに対する権利や問い合わせに関する注意書きや口頭で注意喚起を行うという対処を取ったため、結果としてトラブルが発生することはなかった。第三に企業内 SNS が持つオープン性を活かすよりもセキュリティを重視することにより、利便性が制限されるという問題が生じている。モバイル端末を使用する場合は社外から盗み見が可能なことや企業内情報に関して責任と保護の優先されるためである。電機企業C社3-⑤においては、企業内 SNS は PC やモバイルなどの端末でも使用可能だがセキュリティの観点からモバイルによる利便性は制限し、オープン性を活用し利便性を活かすよりも安全性を重視し、運営を行っていた。第二の企業内 SNS の使用に関する課題について i 氏は以下のように述べている。

i 氏「導入するときはすごい苦勞しましたね。先ほどいいましたとおり、社内の SNS を使いましたよっていう風に申し上げたんですけど、要はひとつはこの社内の情報っていうアイデアっていうまああのゆってしまえばもしも、あわよくば今後のうちの会社の飯のたねになるようなアイデアっていうものが要は

社外のクラウドにあがるってことでそのセキュリティ関連でどういう風に担保できているんです、ちゃんと保護されているんですかっていう契約のところ非常に時間がかかった、半年くらいかかったんですね、導入に。」

(中略)

i 氏「まあ純粋にそのコミュニケーションの円滑化っていう意味でとれば、絶対に全員にオープンにしてなんですよ。そこは背反の関係にあると思うんですよ。セキュリティっていう所と実際のオープン性っていうところに関しては、うん。けどまあ企業としてやるためにはやっぱりその2チャンネルとかであってはだめで、やっぱりそれなりに責任を持ってやらないといけない、保護しないといけないので出来るだけ安全のほうに倒して、ながら運営している、いたと。」

5.6 電機企業 C 社(3-⑥)

5.6.1 背景

C-1 研究所では、主に電機企業 C 社が取り扱うハードウェアのデザイン設計が主な業務である。電機企業 C 社で取り扱うハードウェア製品は、多岐に及ぶため、デザイン研究者が担当する内容も多岐に及ぶ。

電機企業 C 社 C-1 研究所での従来のコミュニケーションは、メールと対面、Skype とは異なる Web 会議用のツール、内線電話、情報共有のツールとしては、文書登録システム²³が主に全社レベルで用いられていた。企業内 SNS「Yammer」の導入は Office365 が導入されたタイミングと同じく、2017 年 3 月である。C 社では IT セキュリティ部門が、全社で IT インフラを整備しており、デザイン研究所では、Outlook、Skype for Business は皆が利用している状況である。しかし、Yammer については「知る人ぞ知る機能」と呼ばれており、まだ全社的に存在がアナウンスされていない。なぜアナウンスされていないかは、彼らは知らないが、ルールが曖昧という状態はユーザーがからすると使いづらい状況であるという。なぜならば、C 社は、情報やツールの使用についてルール化されることが多い。そしてそれらが厳しい。情報の開示範囲や使用へのルール化がされており、皆はそれに従って使いだすというのが従来の状況であった。しかし、Yammer には、それが適用されていない。

電機企業 C 社 3-⑥は、企業内 SNS 導入当初から企業内 SNS を積極的に使用していたグループである。3-⑥では、特に業務に直接関連する使用は行っていないが、業務に関連する情報、セミナー、興味がある情報の共有を行っていた。

²³ 文書登録システムは、コミュニケーション目的ではなく、業績や成果報告といったエビデンスや評価目的で用いられていた。データベースとなっているが、研究の依頼元や上司以外が見る意識で文書は登録されていないという。検索も可能だが、検索している人の話は聞かないと述べられていた。

5.6.2 企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題

電機企業 C 社の 3-⑥²⁴においては、企業内 SNS 導入する以前に主に 3 つのチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題が確認された。第一に使用するコミュニケーション・ツールが統一されていないという課題が確認された。電機企業 C 社には電話、紙、Office365 の outlook(メール)、sharepoint(ファイル共有ソフト)、Yammer(企業内 SNS)、Skype for Business(動画通話ソフト)など複数のコミュニケーション・ツールが存在する。しかし、それぞれがどのように使用されるかなどについては統一化されていない。その要因は、3-⑥においてはリテラシーと使用する世代のギャップにあると考えられている。

第二に部門間の繋がりをすべて把握することは困難であることが確認された。通常の研究開発業務において、一部分は、部門間などの横同士の繋がりは把握可能であり、繋がるのが可能である。しかし、研究開発の規模が大きくなる場合は、横の繋がりをすべてを見ることが困難な状況である。

第三に登録されていない情報を元にグループを作成することが困難であることが確認された。現在電機企業 C 社において使用されているコミュニケーション・ツールに関しては、登録されている情報を元にコミュニケーションを取ることや社員のメンバーを集めることは可能である。しかし、登録されていない情報を元に関連する人を集めようと思うと企業内 SNS がない場合は、口コミでそれぞれ聞く必要があるため非常に困難であるという課題が生じていた。

²⁴ 電機企業 C 社 3-⑥においては、2018 年 6 月 7 日電機企業 C-1 研究所所員 j 氏、k 氏にインタビューを実施した。3-⑥においては、j 氏が運用している企業内 SNS の活動について取り上げている。

5.6.3 企業内 SNS の使用の状況

図表 27：企業内 SNS の使用の状況(3-⑥)

関連するグループ・チーム
グループ内と全社レベルの閲覧・投稿可能
使用の継続期間
使用期間：約 1 年 4 カ月(2017 年 3 月～2018 年 6 月) 新たなグループの作成：2 カ月
使用の頻度
不明
取り扱う情報内容
興味がある情報、リンク
企業内 SNS に関する主な用途
興味がある情報を共有する場、グループ外より興味があることを知って貰う、人の発掘
主に使用する機能
投稿、双方向機能

出所：筆者作成

電機企業 C 社の 3-⑥においては、興味がある情報の共有や興味がある情報の発信、人の発掘について企業内 SNS を使用していた。図表 27 は、電機企業 C 社 3-⑥における企業内 SNS の使用状況を表している。

電機企業 C 社の 3-⑥においては、企業内 SNS の使用自体は、2017 年 3 月～2018 年 6 月(インタビュー時)に行われていたものの、新たなグループの作成は、コミュニティが作成されて現在 2 カ月である。主に 3-⑥では、既存のチームでの情報共有が行われている。しかし、グループ内で共有された情報は全社レベルにおいて閲覧・投稿することが可能な状態になっている。

電機企業 C 社の 3-⑥の企業内 SNS の主な用途は、興味がある情報を共有する場であることである。しかし、グループ外より 3-⑥のコミュニティの人々が興味を持っていることを知って貰うという目的も存在する。また、企業内 SNS を使用し、人の発掘や発見を行うといった用途も確認された。

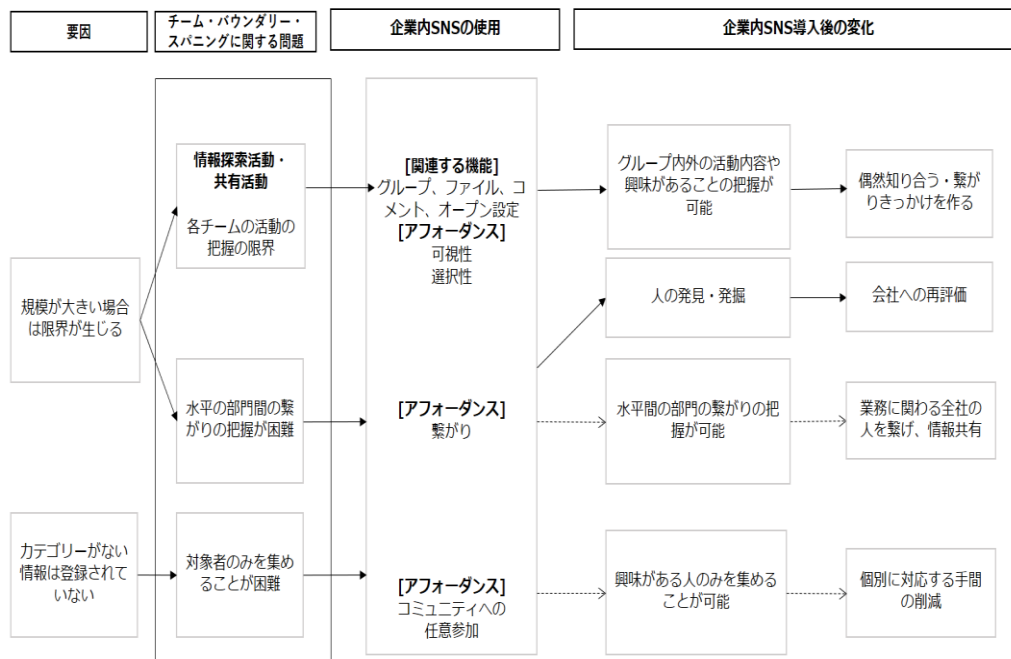
主に使用されていた企業内 SNS の機能は、投稿機能や双方向機能である。

5.6.4 企業内 SNS の管理・運営方法

企業内 SNS の管理・運営方法は、基本的には自由に情報共有を行っている。ただし、他部門に自分のグループがどんなことに興味があるか把握して貰うために意図的に閲覧機能を全社的にオープンにする行動が確認された。それ以外の管理・運営手法については確認されなかった。

5.6.5 企業内 SNS の使用における成果・有効性

図表 28：企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スパニングの効果(3-⑥)



出所：筆者作成

電機企業 C 社 3-⑥では、情報探索活動や情報共有活動においてチームが何をしているのか他のチームが把握するには限界があることや、研究所間の横同士の繋がりを把握することが困難であること、対象者のみを集めることが困難であるという3つの問題が生じていた。図表 28 は、3-⑥における企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スパニングの効果のメカニズムを表している。

第一に電機企業 C 社のように規模が大きい会社の場合にはそれぞれのチームが何をしているかについて他のチームが知るには限界がある。企業内 SNS 上においては、コミュニティを作り、その中のコミュニケーションをオープンにし、可視化出来ることから電機企業 C 社 3-⑥では意図的にチーム内の情報や活動内容をオープンにしている。電機企業 C 社 3-⑥においてはグループ内でのメンバーの興味があることを共有する場にもなっているが、同時にどのような情報が

チーム内で共有しているかを他のチームに知らせることも目的として挙げられ、達成されている。この効果により偶然知り合うことや繋がりきっかけを作ることに結びつく可能性がある。

第二に研究所間の水平の繋がりを全て見ることに限界が生じるという問題が挙げられる。この問題の要因は、ある程度の研究所間の水平の繋がりを見ることは可能であるが、研究開発の規模が大きくなる場合には、関連する組織が増えるため限界が生じる。そのため、電機企業 C 社 3-⑥においては企業内 SNS を使用し新しい繋がりやチームを作り、業務に関わる全社の人を繋げ、セミナーや公開可能な情報を共有したいと考えてられている。しかし、現時点では、この効果は発展途上であり、達成出来ていない。現時点で達成出来ている点は、企業内 SNS で人の発見や発掘が出来ていることのみである。興味深い人の発見や発掘が行うことが出来ると会社への再評価に繋がる成果が確認された。

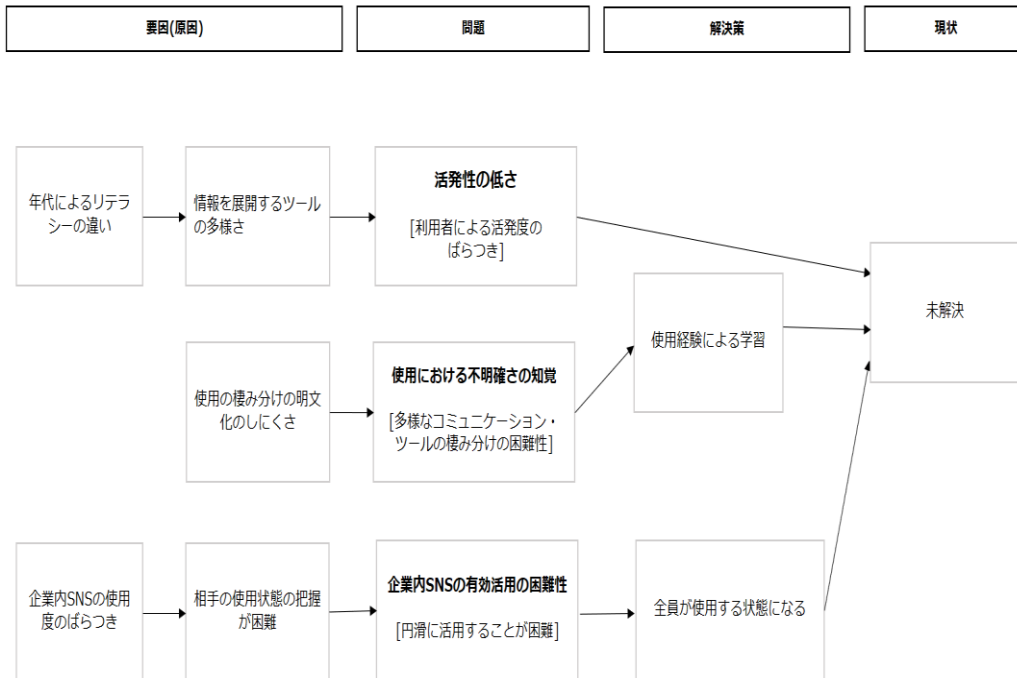
第三に対象者のみを集めることが困難であるという問題が挙げられる。この問題が生じる理由は、電機企業 C 社においては、既存のカテゴリにない情報を登録されていないこと、また登録されていない情報に関してはその情報を元に人を集める手段がないという点が要因として挙げられる。企業内 SNS は、コミュニティの機能を用い、関連する人や興味がある人のみを集めることが可能となる。企業内 SNS を使用することにより、興味がある人のみを集めることや偶然知り合いと繋がるきっかけを作る点が企業内 SNS の役割や意義として知覚されている。最終的な目標としては、今まで個別に対応してきた人々や興味がある人を企業内 SNS で集めコミュニティを作り、まとめて対応したいと考えているが、現時点では未達成である。企業内 SNS を活用する効果や有効性について j 氏は以下のように述べている。

j 氏「どれくらいの状況なのかっていうと情報共有っていう意味でいうとリンクをみんなシェアしたりして、一定の効果はあれに関してはマイナスがないのであってよかった、Yammer があってよかったねっていうのは、出来ているような気がします。あともう 1 つは関係構築っていう意味でいうとあ、こいつなんか変わった奴、あの部門にいるぞっていう発見が僕にはあるのでとか、その人の意見、とんがっている奴がどうしているかを考えているかが分かるとそれがなんだろうな、この会社もまんざらでもないなって一瞬ちょっと思わんでもないんだけどなあ」

j 氏「今面白いなって思っているのがあれ積極的な人しか今見ていない状態だから、そりゃ 100% じゃないっていうのを逆にとると人の発掘を僕の中ではちょっとしているところがあって、全社施策っていう平等間だとかボトムアップみたいな感覚でいるよりもああいうところであがってきた人達をいかに救い出して何か組織に対してなんだろう、貢献できる動き方を自分たちでなんか支援しあうじゃないけどそういうやり方の方がいいんじゃないかと。」

5.6.6 企業内 SNS の使用における課題

図表 29: 企業内 SNS の使用における問題と要因 (3-⑥)



出所：筆者作成

電機企業 C 社 3-⑥では、活発性の低さ、使用における不明確さの知覚、企業内 SNS の有効活用の困難性の問題が生じていることが確認された。図表 29 は、3-⑥における企業内 SNS の使用における問題のメカニズムを表している。電機企業 C 社の 3-⑥のケースにおいては、企業内 SNS の使用における問題とその要因として、企業内 SNS を使いこなす、円滑に使うことが困難であるという問題とその問題より企業内 SNS の利用の活発化が困難であるという問題が生じていた。

第一活発性の低さの問題として利用者による活発度のバラつきが問題として挙げられる。企その要因としては、情報を展開するルートが複数存在することやツールの使用状態が統一されていないという要因が考えられる。情報を展開するルートが複数存在する理由として、電機企業 C 社には多様なコミュニケーション・ツールが存在するがそれぞれの棲み分けの明文化がしにくいため、棲み分けが困難な状態であり、情報を展開するルートが複数存在している。また年代的なリテラシーが異なることから、ツールに対する統一的な感覚がなく、使用するツールが統一されていないことから企業内 SNS の利用が活発化しないのではないかと考えられている。

第二に使用における不明確さの知覚の問題として、多様なコミュニケーション・ツールの棲み分けの困難性が挙げられる。この問題が生じる要因には、新たなコミュニケーション・ツールに企業内 SNS が追加されたことにより、使用の棲み分けが必要となり、それぞれの棲み分け

の明文化が困難であることが考えられる。解決策としては、使用経験による学習が必要であると考えられている。第一と第二の企業内 SNS の使用に関する課題について j 氏は以下のように述べている。

j 氏「ここら辺のツールってまずメールがあってあとはまあ色々なデータを共有する方法としては、普通にサーバー？ファイルサーバーがあって、でもう 1 つオンライン上のシェアポイントっていう Office のサーバーがあって、で Yammer があって、あとは普通にあのリアルなやり方、グループミーティングであったりとか、One to One コミュニケーションとかそこら辺の棲み分けが結構なんだろうな、難しいですよ。明文化しにくいし、なるようになるかなっていう感覚でやっていると。特に IT 系はリテラシーに依存するので、まあ当然 IT のリテラシーもそうだし、あとはそのなんだ、年代的なリテラシー。もう大学生の時から Facebook があるような、てか mixi 時代から知ってるとかその感覚ってやっぱり年配の方とか持っていないのとか。統一的な感覚っていうのを持っていないので、土壌が難しいな〜っていう印象。」

(中略)

j 氏「とはいえ、僕の印象はやっぱりその情報を展開するルートがやっぱり複数あったままで棲み分けもはっきりしなくてっていうのがなんだろう活発化しない原因なのかな。」

第三に企業内 SNS の有効活用の困難性に関する問題として、円滑に活用することが困難であるという問題が挙げられる。企業内 SNS を使いこなすもしくは円滑に使うことが困難な要因として、電機企業 C 社は全員が企業内 SNS に参加している状態でないことが挙げられる。そのため、企業内 SNS を使用し、ディスカッションしようと思っても相手の使用状態の把握が困難な状態であるため、円滑に使うことが難しいという問題が生じている。解決策としては、電機企業 C 社全員が使用する状態になる必要があるが現時点では未解決の状態である。第三の企業内 SNS の使用に関する課題について j 氏は以下のように述べている。

j 氏「Yammer の場合は、本当に全員参加、全社員参加ではない状態なので、なおさらじゃあそれこそ Y さんと次世代の研究者とはどうあるべきかみたいなディスカッションって Y さんが Yammer やっているか知らない。あ！やっていたな。でもそういうことになっちゃうんですね？Yammer って。みんな使っている前提じゃないからあの人やっているのかな、やっていないのかなとかっていうことを考えちゃう。」

5.7 電機企業 C 社(3-⑦)

5.7.1 背景

電機企業 C 社 3-⑦²⁵において企業内 SNS が導入された背景には、まず「ランチセミナー」と呼ばれるコミュニティの存在がある。ランチセミナーとは、毎週金曜日に C-1 研究所の部門を問わない様々な社員²⁶とランチを食べながら気になることを話すというコミュニティが立ち上がる。そのオンライン版として企業内 SNS である Yammer が活用できそうだという理由で電機企業 C 社 3-⑦において活用されることとなる。対面で話していたことを企業内 SNS へ投稿してもよいし、対面での集まりと企業内 SNS で別の話をしてもよいというやり方で企業内 SNS は使用が開始された。

5.7.2 企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題

電機企業 C 社における 3-⑦のグループには、企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題が二点確認された。

第一に業務の多忙さにより担当部門がセミナー情報を通達することが困難であるという課題が確認された。本来では、研究所にセミナー情報を扱う部署が存在する。しかし、多忙を極めており、セミナー情報を通達することが困難な状態である。よって、k 氏は、ゼミナー情報を扱う部署に期待せず、自らでセミナー情報を企業内 SNS に投稿し、全社に向けて発信している。

第二に個人が直接、部門を介さずに情報を発信するツールが企業内 SNS 以外に存在しないという課題がある。k 氏は、セミナー情報を扱う部署を介さず自ら直接社員に対し、社外のセミナー情報を送りたいと考えている。その理由は、オフィシャルに発信された社外のセミナーの情報はみんな見ないと k 氏が考えているためである。また、見ないと考えられていた背景には、自分自身が見ないということや伝達される社外セミナーの内容への期待値が低いという点がある。ただし、企業内 SNS が導入以前には、個人が直接部門を介さず情報を多数に発信することは困難な状況であった。

²⁵ 電機企業 C 社 3-⑦においては、2018 年 6 月 7 日電機企業 C-1 研究所所員 j 氏、k 氏にインタビューを実施した。3-⑦においては、k 氏が運用している企業内 SNS の活動について取り上げている。

²⁶ 現在は、C-3 研究所と Skype for Business を使用し、動画通話を通じて話しつつランチをすることもある。

5.7.3 企業内 SNS の使用状況

図表 30：電機企業 C 社 3-⑦における企業内 SNS の使用状況

関連するグループ・チーム
有志で集まった部門間、拠点間のグループ
使用の継続期間
使用期間：約 1 年 4 カ月(2017 年 3 月～2018 年 6 月)
使用の頻度
週 1 回以上
取り扱う情報内容
グループで話した内容、気になった・興味を持った情報、デザインの研修、セミナーの情報、ランチセミナーの案内、ブログの記事、デザイントレンドに関する記事
企業内 SNS に関する主な用途
ランチセミナーで話した内容の投稿、その他の話題の情報共有、社外で情報を得た場合の情報投稿
主に使用する機能
投稿機能、双方向機能

出所：筆者作成

電機企業 C 社 3-⑦においては、企業内 SNS を導入し、ランチセミナーで話した内容について投稿を行うことやその他の話題、社外での情報取得、社外のセミナーの情報を取得した際に企業内 SNS を活用している。図表 30 は、電機企業 C 社 3-⑦における企業内 SNS の使用状況である。

電機企業 C 社における 3-⑦の企業内 SNS のグループは、2017 年 3 月から 2018 年 6 月(インタビュー時)の約 1 年半使用されている。現在においても企業内 SNS は使用継続中である。もともと企業内 SNS を使用する以前にパワーランチと呼ばれる部門を問わない人々のコミュニティが設立されていた。主にパワーランチに関係する人々が 3-⑦の企業内 SNS を使用している。

投稿頻度は、週 1 回以上は投稿が行われている。ただし、企業内 SNS を立ち上げた k 氏が最も投稿頻度が高い状態である。

電機企業 C 社における 3-⑦の企業内 SNS の主な用途は、ランチセミナーで話した内容の投稿、その他の話題の情報共有、社外で情報を得た場合の情報投稿などである。よって、企業内 SNS で取り扱う情報内容は、グループで話した内容、気になった・興味を持った情報、デザインの研修、セミナーの情報、ランチセミナーの案内、ブログの記事、デザイントレンドに関する

記事などの情報を取り扱っている。

主に使用されている企業内 SNS の機能は、投稿機能や双方向機能を使用し、部門や拠点を問わず、全社における人々と交流を行っている。

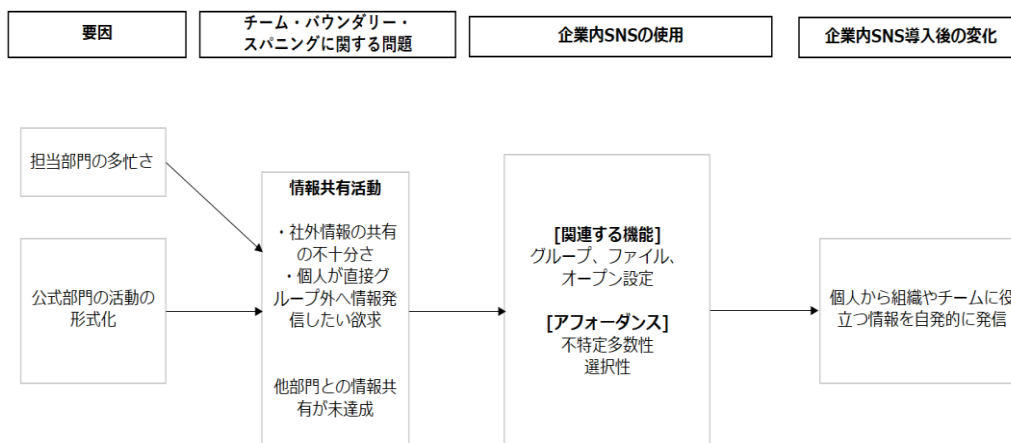
5.7.4 企業内 SNS の使用に関する運営・管理方法

主な運用・管理方法は、第一に興味の方向性による投稿が多い使用傾向が見られた。特に扱う情報内容に関する規定や方向性はない。それぞれのメンバーが興味を持ったものを自由に投稿する方法で運営している。

第二に企業内 SNS の使用の意義が発揮されないことや縦割りが促進すると考え、部署名やグループ名を記載するという電機企業 C 社が決めた Yammer の運用ルールを無視するといった行動が確認された。電機企業 C 社の企業内 SNS の使用状況に関しては、実際存在しているグループ別に企業内 SNS 上でグループを作る傾向が強い。また、電機企業 C 社の企業内 SNS の運用ルールには、企業内 SNS 上のグループには、拠点名や部署名や部門名、グループ名を必ず記載するというルールが存在する。しかし、k 氏によると企業内 SNS は、グループや部門を横断するツールとして価値を感じている。そのため、このルールは縦割りを促進すると考えている。よって、意図的にルールを無視している。

5.7.5 企業内 SNS の使用における成果・有効性

図表 31：企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スパニングの効果(3-⑦)



出所：筆者作成

電機企業 C 社 3-⑦においては、情報共有活動において社外情報の共有の不十分さや個人が直接グループ外へ情報発信したい欲求、他部門との情報共有が未達成であるといった問題が生じ

ていることが明らかにされた。図表 31 は、3-⑦における企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スパニングの効果のメカニズムを表している。

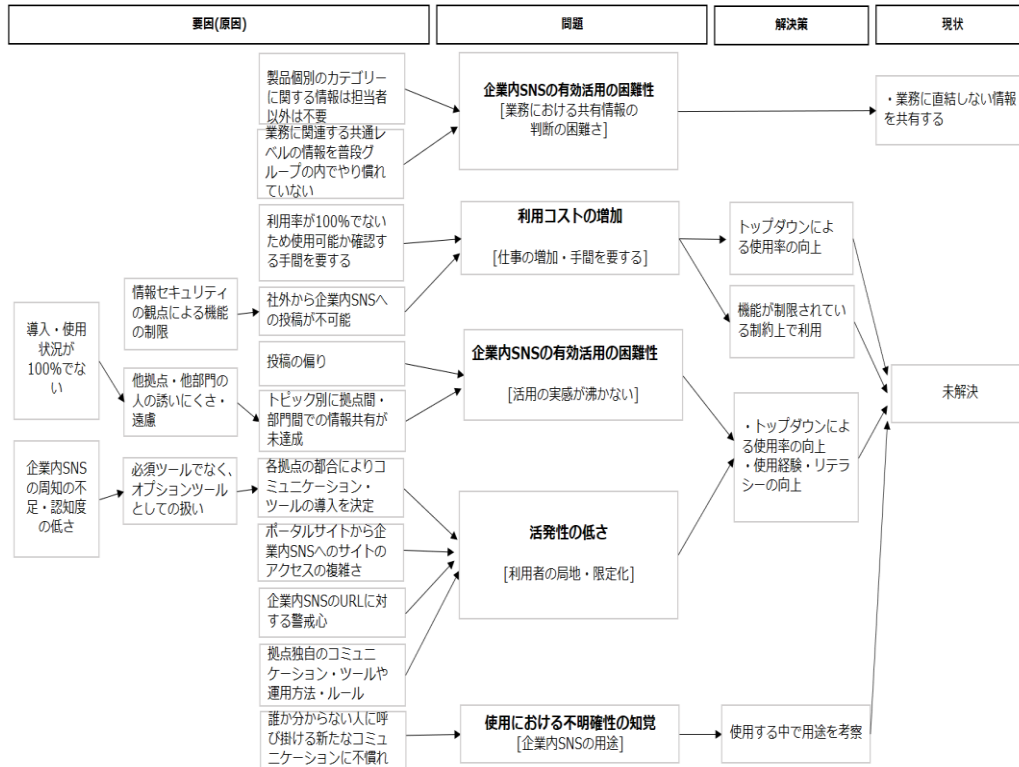
電機企業 C 社 3-⑦では情報共有活動において、社外情報が社内に伝達不十分な点が挙げられる。この問題から電機企業 3-⑦のケースにおいては個人が直接グループ内外の社員に対し情報を伝達したいという欲求を持つようになった。本来であれば担当部門が社外情報の伝達を行う役目を担っている。しかし、電機企業 3-⑦のケースにおいては担当部門が多忙なため、社外情報の伝達が不十分な状態に陥っていた。一方、個人が直接グループ内外の社員に社外の情報を伝達したい理由には、担当部門の公式性が高い情報は他の社員が見ないだろうという懸念が要因として挙げられる。その理由は、担当の公式部署や電機企業 C 社においては他の社員からの指摘に脆いため形式化されているという印象が社員に知覚されている。そのため、公式の担当部署から発信される情報は見る人が少ないのではないかという懸念から個人が直接グループ内外の社員に担当部門を介さず直接伝達したいと考え企業内 SNS を使用し始めた。

企業内 SNS を使用することにより、個人によるコミュニティの作成や個人が直接登録した不特定多数へ情報発信が可能である。その結果部門を介さず個人が不特定多数に情報を伝達することが可能となる。電機企業 3-⑦においては、個人が組織やチームにとって役に立つと感じた情報を自発的に発信している。同時に、個人が直接情報を不特定多数へ情報を伝達することが可能な点に企業内 SNS 特有の意義を知覚している。企業内 SNS の有効性について k 氏は以下のように述べている。

k 氏「なんかダイレクトに送りたいっていうニーズとその部門に介さずにやりたいって言うときにまあ Yammer しかないなど。フォロワーは少ないし、リーチできる範囲は狭いけど、Yammer だなんていう感じになっちゃう。」

5.7.6 企業内 SNS の使用における課題

図表 32: 企業内 SNS の使用における問題と要因 (3-⑦)



出所：筆者作成

電機企業 C 社 3-⑦では、企業内 SNS を使用することにより、企業内 SNS の有効活用の困難性、利用コストの増加、活発性の低さ、使用における不明確性の知覚といった問題が生じている。図表 32 は、3-⑦における企業内 SNS の使用における問題のメカニズムについて表している。

電機企業 C 社 3-⑦において、第一に企業内 SNS の有効活用の困難性に関する問題として企業内 SNS で共有する情報の判断が困難であるという問題が挙げられる。この問題が生じる要因には、各個人の業務の共通度の違いにより各業務で取り扱うニュースのバラつきや、製品個別の 카테고리に関する情報は担当していない人には不要であることが要因として挙げられる。また共通するレベルの情報に関しては、普段グループ内でやり取りされていないということにより、現時点において企業内 SNS 上で共有する情報が何か判断が困難な状況に陥っている。第一、第三の企業内 SNS の使用に関する課題について k 氏は以下のように述べている。

k 氏「僕が使うとして難しいなと思うポイントは、勿論それも 1 つですけどね、あとなんかグループの中でやっている業務が共通しているようで共通していないというのがあって(中略)結構ニュースとしてばらばらなんですよ。それに共通する要素って何かって住宅事情とかそういうレベルになると共通す

と思うんですけど、あんまりそういうレベルの情報を普段グループの中でやり取りしていないのと製品個別のカテゴリーの世界の情報は・・・」

j氏「担当していない人からすると知らないよねって。」

k氏「っていうのもあって、結構使いどころが難しい。(中略)結構ねそこで何を Yammer で共有、まあグループの中で使うっていうよりはそういう意味でだからプロジェクトで立てたりとかしたほうが使いやすいそうではあるんですよね。(中略)製造工場の設計者の人とかも入ってもらって一個 Yammer の場を作って何年も何年もそういうところで情報を交換していくみたいな方がイメージとしては合ってると思っているんですけども、ただそこまで製造場所の人を巻き込めるほど Yammer がオフィシャルにオーソライズされていないっていうことがあったり、そもそも Office365 っていうものへの認知度がどれくらいあるかな～って。結構わからないんで、場所の人を誘いにくいっていう。ちょっと遠慮しちゃうっていうのもあって。それトピック別にスレッドを立てるっていう理想的な使い方にはまだ至っていない。」

第二に利用コストの増加の問題として、仕事の増加や手間を要するといった問題が挙げられる。この問題が生じる要因には、利用率が 100%でないため使用が可能な確認とる手間が必要であるという要因が挙げられる。この問題の解決策については、トップダウンにより電機企業 C 社の使用率を向上することが必要である。また別の要因としては、情報セキュリティの観点から社外から企業内 SNS への投稿が制限されているため、社外で情報を見つけた際に企業内 SNS へ投稿するのに手間を要する点が挙げられる。この問題の解決策としては、機能が制限されている上で利用するしかないため解決が困難な状況である。第二の企業内 SNS の使用に関する課題について k 氏は以下のように述べている。

k 氏「うーん、積極的には使えてるか分からない。というのは結局マルチポストすることが僕は非常に多い。(中略)凄いやさそうな研修とかセミナーと関わったときに、スマホでそういうを見つけるのでグループの LINE に投げるんですよ、その後会社に来た後に会社でもう一回それを調べなおして Yammer にあげるんですよ。本当だったら社内からメール一本で Yammer に投稿するっていうシステムが情報セキュリティ部門がそれをブロックして使えないようにしているんですよね。だから僕はマルチポストせざるを得ないんですけども、本当はマルチポストしたくない。けどそうせざるを得なかったり、それが本当にランチセミナーがいいのかもよくわからなかったりするところがあって、割と活用度合いが微妙って言っているのはそういうところ。完全に移行しきれていない。本当はデザイン研修みたいなスレッドを立ててそこにバンバンに投げていく。そこに C-1 研究所の人や他拠点の人興味がある人はみんなそこをこう知っていて、そこで研修行ってきましたよとかいうのをあげたり、こんなのまた続編で見つけましたよとかっていうやり取りが出来るようになったら一番活用できてるなっている実感がわくかなと思うんですけども、今は割りと Yammer に投稿するのが僕なので消極的な参加。どっかで誰かに共有したいけど都合のいい場所がないっていうときにとりあえずパワーランチに投稿して自分をなだめるみたいな感じが強いですね。でも絶対

に会社の役には立つはずだと思うんですけども、投げてるつもりなんですけども。結構悩ましいです。」

(中略)

k氏「とりあえず利用率100%を。(中略)社内ベースでメール交換するの禁止するぐらいのことをトップダウンで言ってほしいと思う。やっぱそうじゃないと仕事が二重にも三重にもなる。それはトップダウンでしか出来ないのかなと。」

第三に企業内 SNS の有効活用の困難性の問題として、活用の実感が沸かないという問題が生じている。なぜならば、トピック別に拠点間や部門間で企業内 SNS のグループを作成するという3-⑦に掲げる目標が未達成であるという問題が挙げられる。電機企業C社3-⑦においては、拠点や部門を越えた活動を行っているが、特定の業務のトピックを元にグループを作成している訳ではない。その要因には、他拠点や他部門の人の誘いにくさや遠慮が挙げられる。なぜならば、電機企業C社において企業内 SNS が公式的なツールとして未承認であり、企業内 SNS が周知されていないことにより、企業内 SNS や Office365 をどれだけの人が認知しているのかという把握が難しいためである。またその他の要因として、投稿の偏りが挙げられる。3-⑦では、主にk氏が投稿することが多いため活用の実感が沸かないと知覚されている。

第四に活発性の低さと問題として利用者の局地・限定化の問題が生じている。電機企業C社の社員全員が企業内 SNS へアクセスすることが出来ておらず、使用にバラつきが生じるため、企業内 SNS に対し議論する場という認識が形成出来ていない。社員全員の企業内 SNS の使用やアクセスにバラつきが生じる要因は主に4つ存在する。第一に企業内 SNS の活動を伝達するメールにおいて比較的長い URL が記載されるが、この URL に対し社員が警戒心を抱くという問題が生じている。企業内 SNS の URL が記載されたメールは、一見不審メールに見間違えられ、警戒する社員は配布されるメールから URL をクリックし、アクセスしにくいという問題が挙げられる。第二に各拠点の都合により企業内 SNS は導入が決定されるという点が要因として挙げられる。第三にポータルサイトから企業内 SNS へのサイトのアクセスの複雑さが挙げられる。電機企業C社において企業内 SNS へアクセスするには、社員全員が使用しているポータルサイトから企業内 SNS のサイトを探し、メールアドレスとパスワードを打ち込みログインする必要がある。このアクセスの方法が複雑と感じる人が多く、全員が使用することが困難な要因として挙げられる。第四に拠点独自のコミュニケーション・ツールや運用方法、ルールが混在していることが挙げられる。第三、第四の問題の解決策としては、トップダウンによる利用率の向上や使用経験、リテラシーの向上が必要であると提案された。しかし、現時点では未解決な状態である。

第五に使用における不明確性の知覚として企業内 SNS の用途が不明確であるという問題が挙げられる。その問題が生じる要因には、企業内 SNS では、個人が不特定多数に呼びかけるという行為を行うがその行為に対し社員が慣れていないという点が要因として挙げられた。企業内

SNS は個人的な掲示板の代替として捉えられている。個人が掲示物を作ることや掲示物自体がオフィスにないということから社員がそのような行為に対し不慣れであり、どのような用途で企業内 SNS を使用していいかわからないという問題が生じている。第五の企業内 SNS の使用に関する課題について k 氏は以下のように述べている。

k 氏「Yammer は、結構そういう意味では新しいですよ、形態としては。掲示板なんで、個人的な掲示板の代替だと思うと、そもそもあんまりそういうことってなされていないっていか掲示物ってあんまりオフィスの中にないですよね。誰かわからない人に呼びかけるみたいなのもってみんなあんまりやりになれていないと思うので、だからまあちょっと Yammer を使うっていうのに何に使ったら、企業の中で何に Yammer を使ったらいいかわからないというのはあるかなと思いますね。」

5.8 電機企業 C 社(3-⑧)

5.8.1 背景

3-⑧のグループは、C-2 研究所と呼ばれる研究所に所属する。3-⑧のグループは、特にソフトウェアや情報に関する研究所の人事の業務を行っている。人事課は、各拠点や研究所にスタッフ部門として総務部の一部として存在している。人事課は、社内において拠点に属する社員からの問い合わせ業務、社外に関しては社員の受け入れなど企業における人に関連する業務を取り扱う。特に人事課でも、企業内 SNS の導入を主になって行ったインタビュー対象者 1 氏は、人事課の研修グループである。新人社員の研修から各社員の能力開発などが主な業務である。

5.8.2 企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題

電機企業 C 社における 3-⑧²⁷のグループでは、1 つの課題が確認された。その課題とは、メールを使用する際に情報の埋もれや見逃しが発生することである。電機企業 C 社 3-⑧の部署では、社内からの問い合わせが多く、メールを多く扱う。従来は、メールを使用することで課内において情報共有を行っていた。しかし、社内の問い合わせのメールが日々来るため、情報共有のメールがその中に埋もれてしまうという問題が発生していた。また、見逃しとは、メールの中身を一旦見て、緊急性のある情報がない場合はそのまま飛ばし読みをしてそのまま忘れてしまうという現象である。

²⁷ 電機企業 C 社 3-⑧においては、2018 年 6 月 7 日に電機企業 C 社 C-2 研究所人事課 1 氏にインタビューを実施した。

5.8.3 企業内 SNS の使用状況

図表 33 : 企業内 SNS の使用状況(3-⑧)

関連するグループ・チーム
ユニット、課のグループ、全社からは閲覧可能
使用の継続期間
ユニット：7 か月(2017 年 11 月～2018 年 6 月) 課：2 か月(2018 年 4 月～2018 年 6 月)
使用の頻度
使用頻度は変動があるため不明
取り扱う情報内容
研修情報、ユニットや課で共通する情報、セミナー情報
企業内 SNS に関する主な用途
研修情報のアウトプット、情報共有
主に使用する機能
投稿機能、双方向機能

出所：筆者作成

電機企業 C 社においては、企業内 SNS を導入し、3-⑧の課内やユニット²⁸、さらにそれらの情報の閲覧や参加も全社レベルで行うことが可能である。主に研修情報やセミナー情報、業務における共通情報の共有に企業内 SNS を活用している。図表 33 は電機企業 C 社 3-⑧における企業内 SNS の使用状況を表している。

電機企業 C 社における 3-⑧の企業内 SNS のグループは、ユニット用のコミュニティと課用のコミュニティが存在する。ユニット用のコミュニティは、2017 年 11 月から 2018 年 6 月(インタビュー時)の 7 カ月間使用がなされており、継続されている。また、課用のコミュニティは、2018 年 4 月から 2018 年 6 月(インタビュー時)の 2 カ月間の使用が行われていた。ユニット用のコミュニティも課用のコミュニティも主に使用者はユニットや課の人に使用されることが多いが、企業内 SNS のコミュニティは全社からも閲覧や投稿が可能な状態にしている。

電機企業 C 社における 3-⑧の企業内 SNS のグループの主な用途は、研修情報のアウトプットや情報共有である。そのため企業内 SNS において取り扱われる情報は、研修情報、ユニットや課で共通する情報、セミナー情報である。

電機企業 C 社における 3-⑧の企業内 SNS では、主に投稿機能や双方向機能が使用されていた。全社から閲覧や投稿出来るようにしており、閲覧機能の制限や双方向機能の制限は行っていない。

²⁸ ユニットとは、課の中に存在する 3～5 名程度のグループの名称である。

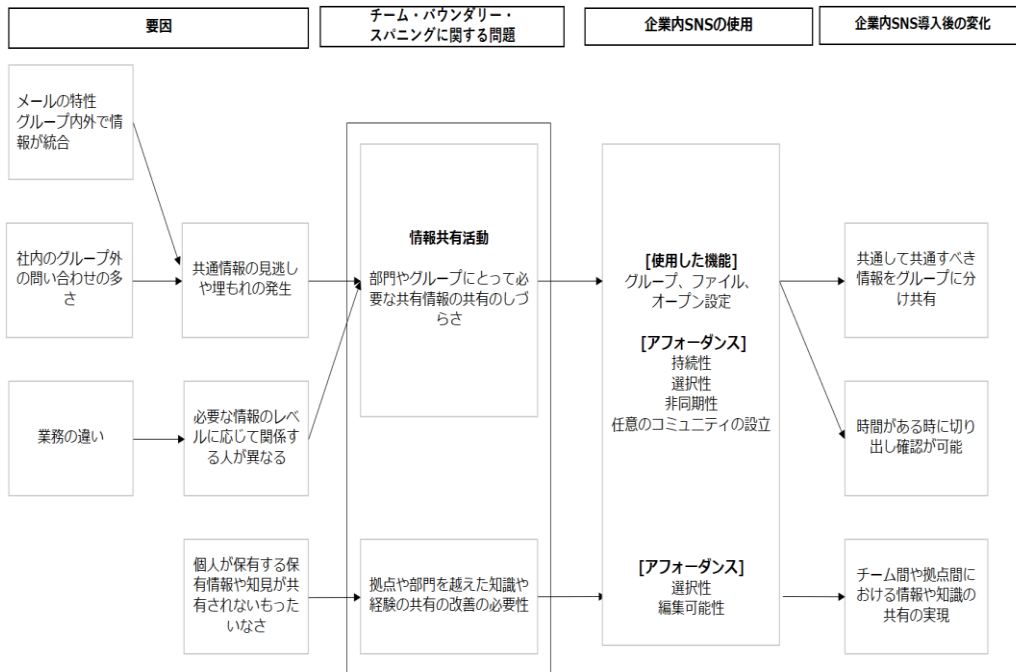
5.8.4 企業内 SNS の使用における管理・運営方法

電機企業 C 社 3-⑧のグループにおいて確認された企業内 SNS の使用における管理・運営方法は、課で共通する情報を共通言語として投稿し、蓄積する行動とユニットごとに必要な情報が分かれるためグループを複数に分け情報を蓄積するといった行動が確認された。共通する情報を元にその情報に関連する組織に合わせ、企業内 SNS を分けて作成するというやり方が実施されていた。

また、企業内 SNS の使用において扱う情報は、業務に関連する情報のみに限定されていた。具体的に扱う情報は、法改正など人事の業務に知っておく必要がある情報やニュースや研修やセミナーに関する情報などである。

5.8.5 企業内 SNS の使用における成果・有効性

図表 34：企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スパンニングの効果(3-⑧)



出所：筆者作成

電機企業 C 社 3-⑧は、情報共有活動において部門やグループにとって必要な共有情報の共有のしづらさと拠点や部門を越えた知識や経験の共有の改善の必要性があるといった問題が生じていた。これらの問題に企業内 SNS を使用することにより問題が改善する効果が得られることが明らかにされた。図表 34 は、3-⑧における企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・

スパニングの効果を表している。電機企業C社3-⑧のケースにおいては、チーム・バウンダリー・スパニングにおける問題として、部門やグループにとって必要な共通する情報の共有が困難であるという問題と拠点や部門を越えた知識や経験の共有による個人の能力開発の改善を行いたいという課題の2つが挙げられる。

第一に情報共有活動において部門やグループにとって必要かつ共通する情報の共有が困難であった要因として、企業内 SNS 導入以前の共有手段であったメールにおいて共通情報の埋もれや見逃しが生じていた点が挙げられる。メールの場合は、グループの内外問わず全ての情報は同じ場所へ集約される。そのため、グループに関する共通情報が共有されたとしても、一旦確認し、その他の優先すべき案件に対処してしまうことが行われていた。そのため、共通情報が埋もれてしまう、確認しても十分に把握せず見逃してしまうといった問題が発生していた。企業内 SNS には、情報の必要性に応じて自由にメンバーを登録し、コミュニティを作成することが可能である。また、企業内 SNS がもつファイルやコンテンツの同期性により時間がある時に確認して情報を見ることが可能である。よって、共通して共有すべき情報を必要性に応じてグループを作り共有することが可能となった。この点において企業内 SNS の活用のしがいや使いどころが知覚されている。第一の企業内 SNS の使用における成果、有効性について1氏は以下のように述べている。

筆者「メールがさっき埋もれていて見にくいということでしたがメールの受け取る量っていうのはかなり多いですか？」

1氏「結論多いと思います。私の部署は、やっぱりその基本的には何か人事の業務っていうのは社内の働いている人達がお客さんになるので、その人達からの問い合わせっていうのが日々来るような状況ですね、だからそういった問い合わせの中に埋もれてしまうってことはふと往々にしてあるかなと思いますね。」

筆者「見逃してしまったりっていうことはありますか？」

1氏「あーそうですね見逃すという表現より一旦クリックして中身は見るけど、ああこういう自分にとってそこまで今緊急性のあるような情報ではないからちょっと飛ばし読みしたりとかっていうことはあります。そういった意味では、Yammer とかにストックしてもらえると後で時間のある時に切り出してみることが出来るっていう面では、非常に活用しがいがあるかなと思っています。」

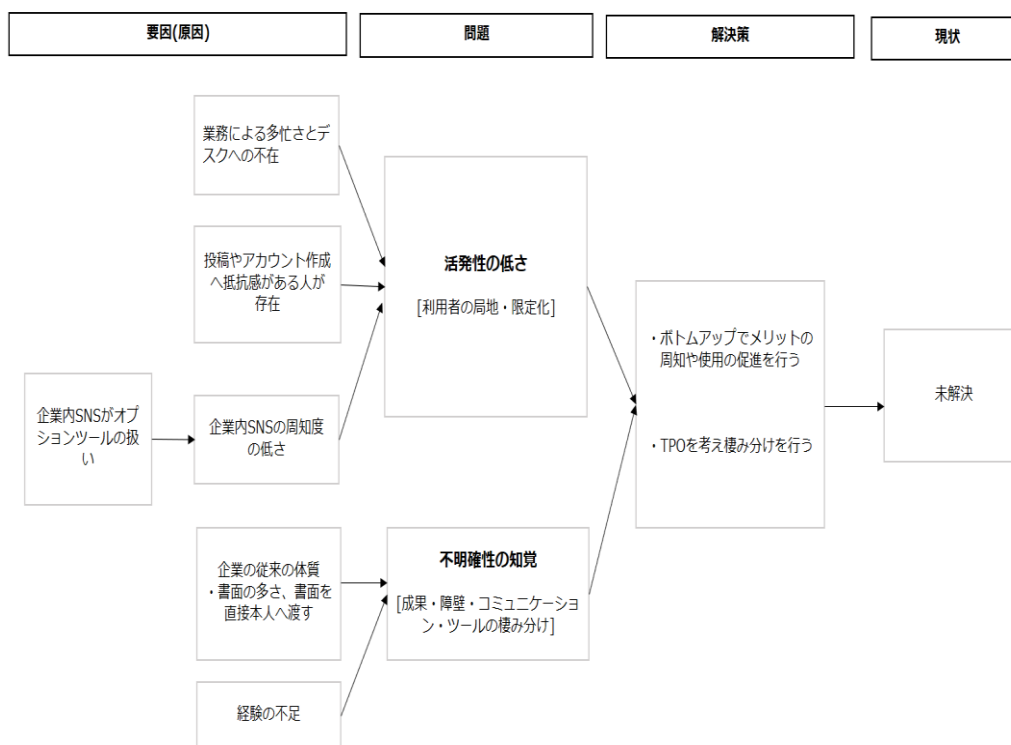
(中略)

1氏「目的のひとつとしてやっぱり人事課の中で共有できるもの。共通して共有できる。例えばさっきも申し上げましたが、今年度こういう法律が変わったのでちょっと留意しようとかっていうのは人事課として共通の言語として持っておくべきだからそういうのはメールで共有するよりかはそういう Yammer に書いて、ポストしてストックしておくべきかなと思いますし、あとはユニットごとに必要な情報で分かっているからそのグループを何個か分けてセミナーの情報とかまあそういった情報をストックしておく、情報共有として使っていくって意味では使いどころがあると思います。」

第二に情報共有活動において拠点や部門を越えた知識・経験の共有によって個人の能力開発を改善したいという課題が挙げられた。この課題の背景には、企業内 SNS の導入者による思いが深く関係している。電機企業 C 社 3-⑧の導入者は、個人が保有する情報や知見が共有されないことに対し勿体なさを知覚していた。そのため、企業内 SNS を使用し、自身が所属するグループ以外の電機企業 C 社に存在する拠点や部門を問わず情報共有する企業内 SNS のグループに所属し知識の共有を図っている。今後は、電機企業 C 社の 3-⑧におけるグループが人事に関する業務を行うことから、セミナー情報を自発的に発信していきたいと考えている。企業内 SNS 上の情報をきっかけにセミナーに参加してもらい社員個人のスキルアップに繋げるよう貢献したいと考えている。ただし、現時点では、セミナー情報を自発的に全社に向けて発信することは未達成の段階にある。

5.8.6 企業内 SNS の使用における課題

図表 35: 企業内 SNS の使用における問題と要因(3-⑧)



出所：筆者作成

電機企業 C 社 3-⑧では、企業内 SNS を使用することにより活発性の低さと不明確性の知覚に関する問題が生じていた。図表 35 は、3-⑧における企業内 SNS の使用における問題のメカニズムを表している。

第一に活発性の低さの問題として利用者の局地・限定化が生じていることが問題として挙げられる。この問題が生じる要因として、電機企業 C 社においては企業内 SNS がオプションツールの 1 つとして扱われているため、拠点全体を通した説明会などなく、周知が不十分な状態であることが挙げられる。よって、電機企業 C 社において企業内 SNS の存在を知らない人が多く存在する。さらにその他の要因として、企業内 SNS へ投稿することやアカウントを作ることに対し、抵抗感がある人が存在することにより、投稿の偏りが生じている。また、電機企業 C 社 3-⑧においては、時期においては、業務が多忙な時期が存在するため時間の余裕がなく、デスクにいない時期がある。その場合は、企業内 SNS を使用することや有用な投稿を行うことが困難であるという要因が挙げられる。この問題の解決策としては、ボトムアップでメリットの周知や使用を促進し、利用者を増やすことが提案されているが現時点で未解決の状態である。第一の企業内 SNS の使用における課題について 1 氏は以下のように述べている。

1 氏「Yammer に関してはまああの自分なりに立ち上げたりもしていますし、状況も自分発信のが多いので個人的にはうまく活用できているのかなと思います。ただ共有する相手がいなかったりとか、受信する側が求めてなかったりとかいうケースもあるからそういう点では、もうちょっとその共有したいんだけどその相手がいないっていう状況を打開していかなければいけないなって思っていて、そうじゃないとストックしていく意味とか共有する意味もなくなってきちゃうんで、だったらツール使わないほうがいいじゃんってなっていくから。」

(中略)

1 氏「課題としては、まずは利用者を増やすっていうことがまず 1 つ。(中略)まずはその母数を増やさないことには、使っている、使ってもメリットが得づらいっていうのがありますよね。例えば人脈築きたいって思ってもそもそも参加している人少ないから連絡のとりようがないっていうことがあったりするので、まずはちょっと使うことによるメリットっていうのを周囲の人に伝えて理解してもらって利用者を増やすっていうのが今後の課題になるんじゃないかと思います。」

第二の課題として企業内 SNS を使うことによる成果や使用するのにどのような障壁が存在するかが不明確であるという問題が挙げられる。第一の要因として、コミュニケーション・ツールのどの手段を用い、どのような情報発信し、どのようなコミュニケーションをとればいいのかという線引きの難しさが要因として挙げられる。

また、企業内 SNS のような新しいツールを導入された場合、企業内の従来のコミュニケーションに関する体質より、どの程度新たなツールで落とし込めるか分からないという要因が挙げられる。電機企業 C 社のコミュニケーションの体質として、書面を用いることが多くや機密性の高い情報は書面に書き、上司経由で本人に直接渡すことが行われている。このような文化が根付いているため、すぐには新たな電子ツールに代替することは難しく、時間を要すると考えられている。第二の企業内 SNS の使用における課題について 1 氏は以下のように述べている。

1 氏「どの手段を用いてどういう情報発信したりとか、どういうコミュニケーションとったらいいのかっていうのがちょっと線引きが難しいときが実際あったりするんですよ。(中略)コミュニケーションの中身をしっかり自分の中で咀嚼をして、じゃあどの手段を用いてやっていくか。(中略)内容によって使い分けってというのは大事かなと。」

筆者「時と場合？」

1 氏「そうですね、TPO をわきまえて。」

5.9 電機企業 C 社(3-⑨)

5.9.1 背景

グループ 3-⑨は、C-3 研究所においてサプライチェーン・マネジメントの支援を主な業務としている。電機企業 C 社におけるコスト・品質・納期などの運用の短縮や業務プロセスの改善に携わっている。グループ 3-⑨は、製造企業における顧客からの受注、設計、材料の受注、製造、出荷の全てのフェーズを担当する。そのため、グループのメンバーは、各拠点や工場などに出張することが非常に多いグループである。近年では、特に IT を活用した業務改善や生産性向上のための支援業務に携わっている。

グループ 3-⑨を取り巻くコミュニケーションに関する課題は、労働生産性の向上である。2017 年 3 月～4 月より電機企業 C 社においてもポスターを貼るなどして周知されていった。グループ 3-⑨においても自分達が生産性をどのように上げることができるか部や課など様々な視点から取り組みが行われていった。

グループリーダーである〇氏は、企業内 SNS の存在があることに気付き、自分の課も企業内 SNS を使用することにより、生産性を上げることができるのではないかと考えた。よって、この企業内 SNS を使用することで生産性を向上することが可能かどうかチャレンジするといった試みが行われていった。

5.9.2 企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題

電機企業 C 社における 3-⑨²⁹のグループにおいては、企業内 SNS 導入以前に主に 4 つのチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題があげられた。

第一に情報を共有しようとする際に相手が情報を必要かどうか把握することが困難であると

²⁹ 電機企業 C 社 3-⑨は、2018 年 6 月 14 日電機企業 C 社 C-3 研究所所員課長 m 氏へインタビューを実施した。

いう課題である。グループ内では情報の共有を行うが、相手によってはその情報を必要とするかどうか分からない状態がある。メールの場合は、送信相手が特定されるため受け取り側により送られてきた情報は必要度に応じて様々に予測される。そのため、受け取る相手により必要性や有用性が異なる情報については情報の伝達や共有が困難であるという課題が生じていた。

第二に対面において人の記憶には限界が生じるという課題である。全員が全員喋った内容を記憶しているわけではなく、人の記憶には限界がある。会議や対面の場合など言葉で話しており、忘れないように記録する必要がある。電機企業 C 社の 3-⑨の企業内 SNS 導入には、この課題を解決すべく忘備録として、メンバーにその内容がシェア出来るという目的が背景にある。

第三に会議に全員が参加できるわけではないという課題である。会議やミーティングは、関係する人が全員出席可能であるとは限らない。特に電機企業 C 社のような規模の大きい企業においては、部門や拠点を跨ぐ会議などは特に参加人数が限られる。

第四に電機企業 C 社において他部門の情報を把握することが困難であるという課題である。電機企業 C 社には、複数の拠点や部署が存在する規模大きい会社である。そのため、それぞれの拠点や部署の活動の情報を把握することには限界があった。企業内 SNS が導入されるまでは、各部門の活動に関する情報が電機企業 C 社 3-⑨のグループに入ってくる事がなかった。

5.9.3 企業内 SNS の使用状況

図表 36：電機企業 C 社 3-⑨における企業内 SNS の使用状況

関連するグループ・チーム
グループ内の投稿情報(クローズド)、閲覧は全社レベル
使用の継続期間
約 1 年 3 カ月(2017 年 3 月～2018 年 6 月)
使用の頻度
週に数件投稿、1～2 人返信
取り扱う情報内容
皆が知っておいた方がいいという情報、話題になっている情報、他者や他部署の取り組み情報、連絡事項、
企業内 SNS に関する主な用途
皆が知っておいた方がいい情報や話題の情報、他者や他部署の取り組み情報をグループ外部で取得した場合の情報共有、連絡事項、質問、情報の探索、
主に使用する機能
投稿、双方機能の使用、自分のグループの閲覧機能の設定(クローズド)

出所：筆者作成

電機企業 C 社 3-⑨においては、グループ内の情報共有をしつつ、電機企業 C 社の企業内 SNS 上で公開しているその他の企業内 SNS のグループから有益な情報を閲覧することや取得を行っている。図表 36 は、電機企業 C 社 3-⑨における企業内 SNS の使用状況について表している。電機企業 C 社における 3-⑨のグループにおいて使用された企業内 SNS は、2017 年 3 月から使用が開始され、2018 年 6 月(インタビュー時)まで使用が継続されていた。よって企業内 SNS の使用期間は、約 1 年 3 カ月である。企業内 SNS の使用頻度は、週に数件投稿がされ、それに対し、1～2 人返信がくる状態である。

主にグループ内の情報共有内容は、閲覧機能を制限し、グループ外より閲覧は出来ない状態にしている。ただし、電機企業 C 社のその他の情報内容を公開しているグループの情報を閲覧することが可能である。3-⑨のグループの場合は、他グループより有益な情報を入手し、グループ内に共有を行っていた。

電機企業 C 社における 3-⑨のグループにおいて企業内 SNS は、皆が知っておいた方がいい情報や話題の情報、他者や他部署の取り組み情報をグループ外部で取得した場合の情報共有、連絡事項、質問、情報の探索に使用がなされている。よって、3-⑨において取り扱われる情報内容は、皆が知っておいた方がいいという情報、話題になっている情報、他者や他部署の取り組

み情報、連絡事項などの情報である。

3-⑨において主に使用された企業内 SNS の機能は、投稿、双方向機能の使用、閲覧機能の設定である。閲覧機能は、グループ内の情報投稿内容が、他グループからは閲覧できない状態になっている。

3.9.4 企業内 SNS の管理・運営方法

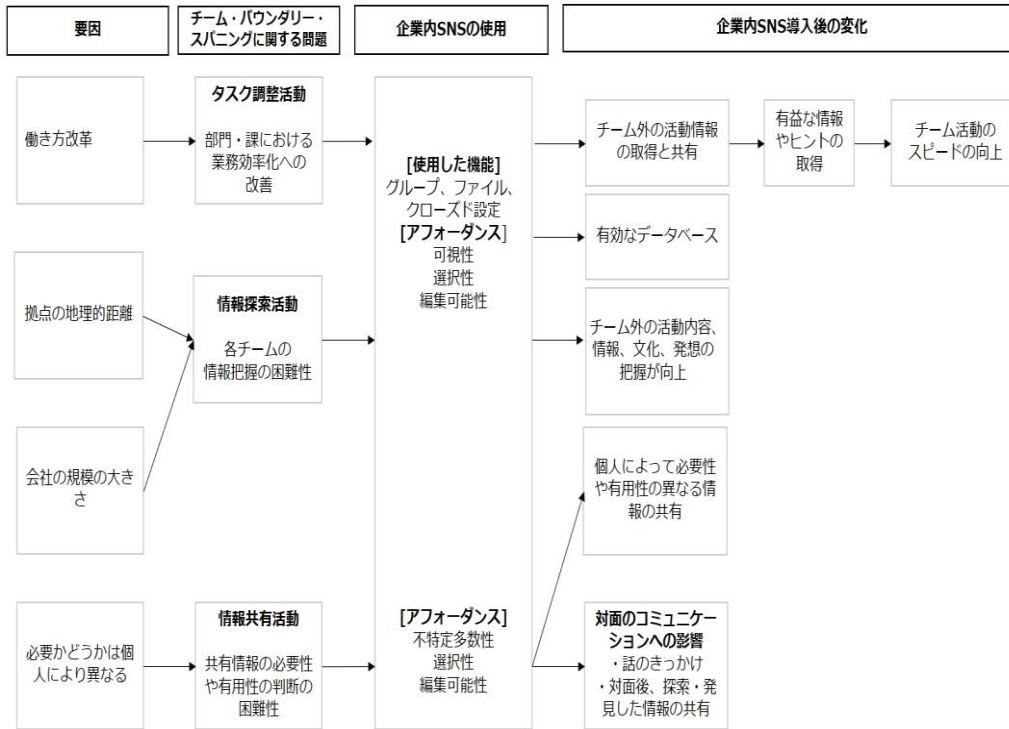
3-⑨において企業内 SNS の管理・運営方法は、主に3つ確認された。第一に企業内 SNS の使用に関してグループ内で議論・試行錯誤・ミーティングを行っていることである。3-⑨においては、業務において毎週ミーティングを行っており、様々な議題について議論を行っている。その中の議題の一つに企業内 SNS の使い方について取り上げられている。現在、3-⑨においてはコミュニケーション・ツールの使い分けが明確になっておらず、それぞれの人がどのように使えばよいのか分からない状態であるため、議論がされている。

第二にグループ内においては、使用に関する厳密なルールはないが投稿する際にタイトルを必ず書くというルールを設定したことである。企業内 SNS の機能には特に記事にタイトルを記入する箇所がない。そのため、企業内 SNS のスレッド上に急に文章が表示される。そのため、何の話をしているのか一目では分からない。よって、一行目に何の件に関する情報が分かるようにタイトルを書くというルールを設定している。

第三に自分のグループの情報の公開設定はクローズドに設定するといった行動がとられていた。自分のグループをクローズドに設定する理由は、グループ内の投稿に関し業務か遊びかの判断が困難であり使用を懸念する人がいるため、全社にオープンにした場合のリスクを考慮したためである。自分のグループの情報共有内容は他者から見ることが出来ないが、電機企業 C 社の企業内 SNS 上のその他のグループの情報は閲覧や参加することが可能である。

5.9.5 企業内 SNS の使用における成果・有効性

図表 37：企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スピニングの効果(3-⑨)



出所：筆者作成

電機企業 C 社 3-⑨では、タスク調整活動における部門や課による業務効率化への改善、情報探索活動における各チームの情報把握の困難性、情報共有活動における共有情報の必要性や有用性の判断の困難性の問題が生じていることが確認された。これらの問題に企業内 SNS を使用することにより改善される効果があることが明らかにされた。図表 37 は、3-⑨の企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スピニングの効果のメカニズムを表している。電機企業 C 社 3-⑨のケースでは、チーム・バウンダリー・スピニングにおける問題として部門や課でどのように生産性を改善することが出来るのか考える必要性からチームの業務の効率化に関する改善が課題として挙げられている。また企業内 SNS 導入以前は、部門間の情報共有の取得が困難であるという課題が挙げられた。

第一にタスク調整活動において部門や課による業務効率化の改善が問題として挙げられる。業務の効率化に関する改善の必要性は、近年の働き方改革が要因として挙げられる。電機企業 C 社においては働き方改革により、部門や課においても独自にどのようにして生産性を改善することが可能か考える必要性が生じていた。企業内 SNS では、多くの部門や部署がコミュニティを作っている。コミュニティをオープンにしている部署もあればクローズドにしている部署

も存在する。特にコミュニティをオープンにしている部署に関しては、他部門においてグループと同様の活動に関する情報が取得することが可能であることが明らかになった。他グループより有益な情報を取得し、グループ内に情報を共有することにより、グループ活動のスピードが向上するといった効果が確認された。

第二に情報探索活動において各チームの情報把握の困難性に関する問題が挙げられる。この問題は、電機企業 C 社の拠点が離れていることや会社の規模の大きさにより、他部門の情報把握に限界が生じていた。企業内 SNS では、多くの部門がコミュニティを作成し、情報やコミュニケーションをオープンにし、可視化することが可能となる。よって、企業内 SNS を導入する以前には把握が困難であった他部門の活動内容や考え方、文化、発想の違いに関する情報が企業内 SNS 上に公開されている範囲において把握が可能となった。その中に有益な情報やヒントを得ることが可能となっている。第一、第二の効果について企業内 SNS の使用における効果について m 氏は以下のように述べている。

m 氏「後はね、自分らがやっているっていう意味じゃなくて電機企業 C 社の他の部署も立ち上げてんのよ。でそれ公開してくれてるところもあるのよね。そういう所から結構役に立つ情報が拾ってこれるみたい。さっきの RPA じゃないけど、私とこの部門は今こういうツールを入れてこういう作業のところを自動化始めましたみたいなのを載せてくれてたりしてる所もあるのね。で僕らも今そういうのを悩んでこう議論している中で、こういう記事がぼって出てくるとこういうことやっているんだみたいな情報が探せてくれる。それはメリット感じている人が多いみたい。自分達が書き込んで自分達が活用するというよりかは、どっか使っているところから情報を引っ張ってこれるっていう所に一番メリット感じているみたいね。」

m 氏「他の部署が公開してくれるじゃない？そん中に結構有効な情報があったりするわけですよ。それってそれをまあ電機企業 C 社結構たくさん部署があるので、大きい会社なので今までは全然情報が入ってこなかったのがそういう情報を得られることによって、例えば自分達の活動のスピードが上がるとかね、今まで自分達で自力で調査しないといけなかったのが実はそこやっているやんみたいな話。でスピードがあがるという話とか。結構全然やっぱり部署によってやっぱり色んな考え方持っている人、文化があるので、ああこういう発想があるんだとかね、そういうのも多分掴めてこれるようになるのかなって思っ」

第三に情報共有活動において共有情報の必要性や有用性の判断が困難であるという問題が挙げられる。この問題は、企業内 SNS 以外のコミュニケーション・ツールにおいては、必要かどうかは個人によって異なるため情報を共有しにくいという要因により生じていた。企業内 SNS は、不特定多数へ情報を共有し、さらにそれらの情報を編集することが可能である。この機能を生かし、個人によって必要性や有効性が異なる情報の共有が可能となった。さらに話のきっかけや対面で話した情報をから探索し発見した情報を共有するなど対面のコミュニケーション

へも影響があることが確認された。第三の効果について企業内 SNS の使用における効果について m 氏は以下のように述べている。

m 氏「SNS のメリットとしてあげているのが、要は対象者特定せずに出せるっていうのがいいみたい、いいみたいなんでやっぱりそういうやつに関しては、なんか SNS を使っているっていうのと、あともう 1 つはやっぱり相手がこの情報を必要とするかどうか分からない状態なんで、それをメールで投げちゃうと、またちょっと受け取り側の感じ方も多分あると思うんだけど、いらん情報やのにみたいな話なのかも分からないし、要は対象者が特定されない話だとか相手にとって有用なのかどうかよく分からない情報みたいなのは、多分そういうメールとかじゃなくって、SNS なのかなみたいな、そんな雰囲気の見解がまあ一応使っているグループの中ではあります。メールを使うかどうかという話ではね。だから逆に実務仕事に直結するような話は、関係する人が決まっているし、その情報に関しても当然やりとりしないといけない情報なので逆にそういう情報はメールの方が多い。」

(中略)

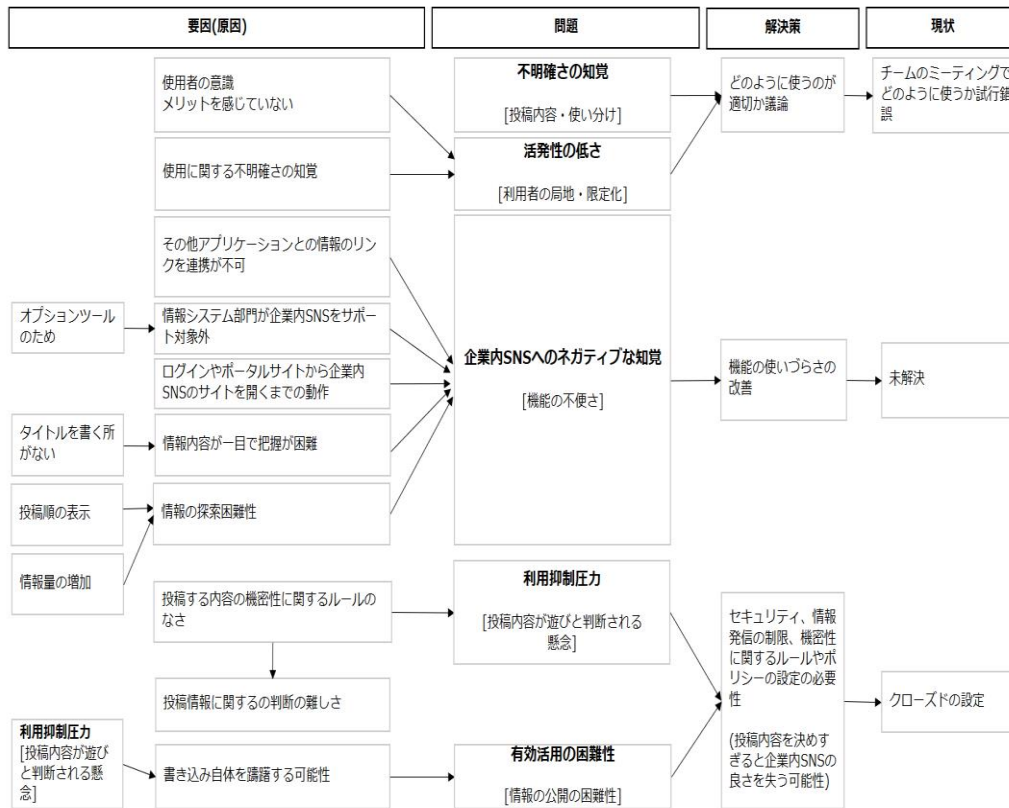
m 氏「例えば Yammer に誰か何かこんなことありましたって書き込むじゃない。でまあ、Yammer で返事返す人もいれば顔合わせた時にあの件みたいな感じで話をするのはなんかあるみたいですよ。」

筆者「ちょっと話のきっかけになる？」

M 氏「そうそうそうそう。逆のケースもある。なんか話していてあれってどうなんやろうねーっていったのを後日だれかが何かそういう情報を得たら Yammer に書き込んでくれたりとか。」

5.9.6 企業内 SNS の使用における課題

図表 38: 企業内 SNS の使用における問題と要因 (3-⑨)



出所：筆者作成

電機企業 C 社 3-⑨では、不明確さの知覚、活発性の低さ、企業内 SNS へのネガティブな知覚、利用抑制圧力、有効活用の困難性の 5 つの問題が生じていた。図表 38 は、企業内 SNS の使用における問題のメカニズムを表している。第一に不明確さの知覚の問題として投稿内容や使い分けが不明確であるといった問題が挙げられる。そのため、解決策として企業内 SNS をどのように使うべきかチームのミーティングで話し合い試行錯誤している。

第二に活発性の低さとして利用者の局地・限定化の問題が挙げられる。この問題の要因は、使用者の意識の問題が背景にあり、使用者によっては企業内 SNS を使用することによりメリットを感じていない、もしくは何を投稿すべきか不明確であるという意識を持つ人が存在する。また、企業内 SNS における活発度が低い状況から企業内 SNS に対し、投稿する人や閲覧する人、全く使用しない人に分かれ、それらの人が特定化されているという状況に陥っている。この問題への対処として、第一と同様企業内 SNS をどのように使うのが適切かどうかチームメンバーで議論することにより対処されている。

第三に企業内 SNS へのネガティブな知覚として機能の不便さの知覚が問題として挙げられる。

企業内 SNS の機能では、特に Microsoft 製品の Yammer に対して使いづらさを知覚している。まず使いづらさを知覚させる要因として、投稿された情報内容が一目で把握できないという要因が挙げられる。この要因は、企業内 SNS の機能の特性として投稿された順番に情報が表示されていく機能やメールと異なり、タイトルを書く場所が機能として備わっていないという点が挙げられる。次に欲しい情報が企業内 SNS 上で見つけることが困難であるという要因が挙げられる。この問題を引き起こしている要因には、投稿された順番に表示されていく企業内 SNS の機能の問題や情報をカテゴリ分けすることが機能として備わっていないことが要因として挙げられる。次に現在電機企業 C 社で使用している企業内 SNS においては、企業内 SNS の情報をそれ以外の電子アプリケーションに共有する³⁰ことは不可能である。API (Application Programming Interface)³¹などを使用し、作り込めば使用できる可能性はあるが、これらの情報は電機企業 C 社においては未公開な状態である。次に企業内 SNS の機能に関する改良は対応が困難であるという要因が挙げられる。なぜならば、電機企業 C 社のそれぞれの拠点に存在する情報システム部門が企業内 SNS のサポートを対象外にしているためである。よって、現時点で使いにくい機能や不具合などがあっても対処することは難しい。次に企業内 SNS へのログインやポータルサイトから企業内 SNS を検索しサイトを開く動作の必要性が使いづらさを知覚する要因として挙げられる。これらの機能に関する使いづらさの問題は、個人で対処できる問題ではないため解決が困難な状況に陥っている。第三の企業内 SNS の使用における課題について m 氏は以下のように述べている。

m 氏「なかなかこうあそこのサイトに見にいかないといけないのがかなりネックになっている。それは確かにちょっと使いづらいというか。

そうね、あとは見にくい。ずらーっと全部が全部順番に出てきちゃうんで、多分量が増えとかなり見づらいんだろうなって。情報も探しづらいんだろうなって感じがある。今この 14 人使っているの 7 人くらいだけど、それでももう過去の方はあんまり見にいけないからなかなか見ないし。」

m 氏「まあ Yammer 特有の話になるのかもわかんないけど、やっぱりちょっと見にくいというかちょっとアクセス性がよくない。やっぱり他のツールとの連携というかな。やっぱりそれコミュニケーション・ツール全体がこう複数のコミュニケーション・ツールがうまく統合化されて使える環境になるともっとこうなんなかな、なんていうかな効果が出るんじゃないかなって感じがします。SNS は SNS、メールはメールっていう感じになっちゃうとなかなか。難しいな～って感じがする。」

(中略)

m 氏「この Yammer 自体情報セキュリティ部門がサポート対象外にしているんでね。何かこういうことを出

³⁰一般的に使用される SNS にはこの機能が備わっている。

³¹ API とは、あるコンピュータプログラム(ソフトウェア)の機能や管理するデータなどを、外部の他のプログラムから呼び出して利用するための手順やデータ形式などを定めた規約のこと
出所: <http://e-words.jp/w/API.html>

来るようにしてくださいって言ってもやってくれないし、なんか Yammer で問題があっても対応してくれてないんで、ただ機能してはあんで使いたい人は使ってくださいっていう状態なんですよね。今の電機企業 C 社の中はね。そういう話があってもちょっとなかなか他とこう切り離されちゃっているんで。なかなかちょっと使いづらいのかな〜」

第四に利用特性圧力として投稿内容が遊びとして判断される懸念が問題として挙げられる。この問題の要因には、電機企業 C 社においては投稿する内容の機密性に対するルールや方針がないことから企業内 SNS 上での投稿内容が雑談や遊びに判断される可能性があり、全社に見えるようオープンにした際に何を言われるか分からず結果、企業内 SNS 自体の書き込みを躊躇してしまうといった要因が挙げられる。また、投稿する内容の機密性に対するルールや方針がないことからどこまで企業内 SNS へ書き込むことが可能なのかどうかの判断が困難になっている。第四の企業内 SNS の使用における問題について m 氏は以下のように述べている。

m 氏「遊んでいるんじゃないですかっていうような。いやそういうのを懸念している人がいるのよ。それで書き込みを躊躇するとかね、こういう内容のレベルのことを書き込んでしまうとなんか仕事してないんじゃないかと思われちゃうとかね。その辺の書き込む側としてはそういう判断がなかなか難しいみたい。」

第五に有効活用の困難性の問題として、情報公開の困難性が挙げられる。この要因は、第四の問題である利用抑制圧力より書き込み自体を躊躇する可能性があることが挙げられる。そのため、電機企業 C 社 3-⑨においては、グループ内の情報共有に関してはクローズドに設定している。企業内 SNS を有効活用するには、オープンな性を活かす必要はあるが、以上の理由よりオープンにすることは出来ていないという問題が生じている。この問題を解決するためには、セキュリティや情報発信の制限、機密性に関するルールやポリシーの設定が必要であると m 氏は主張するが、現在電機企業 C 社では未達成な状態である。第三、第五の企業内 SNS の使用における問題について m 氏は以下のように述べている。

m 氏「そうだね、意識を変えないといけないね。結構、セキュリティとか情報発信の制限とかさ、秘の情報云々とかさ、そういう話を多分クリアしていかないと、なかなか SNS を使おうっていう感じにはならないかも分かんないね。」

筆者「まだ今こう閉じられて活動されていますよね。なかなかオープンにしようってなるにはちょっとまだ？」

m 氏「そうかも分かんない。ただでも SNS 使って業務改善していこうっていう空気は色んなところであると思うよ。まあもうちょっと Yammer も使い勝手よくなるとだめだね。ちょっとなって感じだな。」

5.10 電機企業 C 社(3-⑩)

5.10.1 背景

電機企業 C 社 C-⑩³²では、各研究所、製作所を繋ぎ、その中でも特定のメンバーのみに限定して、使用している。その目的は、製品開発における不具合の防止、技術・経験の伝承と専門家をネットワークで繋ぎ、相談や指摘、意見を貰うためである。

3-⑩の主な業務は、主にハードウェア製品の制御や機械設計に関する研究である。特に物の仕組みや知識を要するグループである。電機企業 C 社には、各製作所や研究所に、「SS」、「S」、「A」と呼ばれる知識や経験の量の違いにより特別に呼称される人達が存在する。特に 65～75 歳の定年を迎える年代の人達は「SS」と呼ばれる。彼らは、C 社において各技術や製品についての知識や経験を有している人物である。その次に経験が多いのが「SS」、その次が「A」と呼ばれる。彼らの下には多くの設計者達が存在する。

10～15 年前には、「SS」と呼ばれる人達はどこの拠点にも存在していた。彼らの時代は、製品開発において、1 人で設計から開発、製造の多くの工程について担当することができ、その仕組みや繋がりについて把握することが出来ていた。また当時は、「SS」と呼ばれる人達は、徒弟制度で鍛えられていた。研究所にも 1 年～2 年間、研修で所属し、製作所と研究所との繋がりには深くそして、長い間一緒に仕事を行ってきた。このような深い繋がりがあったため、SS がいる間にはその人が作業を行っており、そして定年のタイミングで引き継ぎがうまくできず、いなくなってしまうことが現在起こっている。

うまく経験や技術が継承されず、トラブルが発生してしまう理由は、現在では業務が細分化され、設計者が見る範囲が非常に狭くなり専門化するためである。C 社の製品は、現在新製品開発よりも改良設計が多い。最初に設計した人は、最初から最後まで繋がりを持っていて、今ではその製品の担当する分野が専門化してしまっている。専門の分野や範囲では、問題がない。しかし改良設計した際には、別の場所や段階において改良の不具合や影響が存在する。変更に対しての影響が最初の段階で分かっていない状態や見逃しが多いのがほとんどの場合である。

5.10.2 企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題

電機企業 C 社の 3-⑩のグループにおいては、企業内 SNS 導入以前に主に 2 つのチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題が確認された。

第一に経験者の減少による若手の指導育成、指摘、解決するための評価方法の提案、技術や

³² 電機企業 C 社 C-⑩は、2018 年 6 月 22 日に電機企業 C 社 C-3 研究所所員部長 n 氏と課長 o 氏にインタビューを実施した。

経験の伝承が困難であるという課題である。数年前には、製品開発の現場には、経験を積んだ年長者が多く存在していた。経験を積んだ年長者は、若手の指導や育成において過去の知見を活かした指摘や問題解決するための評価方法の提案を行うことが出来ていた。現在の電機企業 C 社 3-⑩において扱う製品の設計を一から設計した人々が存在していた。しかし、経験を積んだ年長者が次第に退職していき、各開発の現場において、経験者や知見が不足するという課題が浮き彫りになっていった。

また、製品の設計当時は、製品の設計すべてを把握している設計者が存在したが、現在の所員は、専門部分の所は対応可能だがそれ以外の部分は専門外のため深く把握していないという状態にある。現在扱う製品は改良設計を行うことが多く、製品における新たな組み合わせなどが必要な際に問題が発生することがある。

第二に社内において技術に関する専門家がどこにいて誰なのか把握困難であり、そのため質問が出来ないという課題である。電機企業 C 社内のどこに技術に関する専門家がいるのか、また、問題解決に関連する専門家が誰なのかという情報は電機企業 C 社 3-⑩の所員は把握していない。そのため、問題が生じた際に所員は、専門家に相談することや質問することが困難であるといった課題を抱えていた。

5.10.3 企業内 SNS の使用の状況

図表 39 : 企業内 SNS の使用状況 (3-⑩)

関連するグループ・チーム
全社レベル、各工場の経験者、技術に関する委員会のメンバー
使用の継続期間
6 カ月(2018 年 1 月～6 月) : 継続中
使用の頻度
現在メンバーの探索、招待、投稿モデルの作成中のため使用頻度は不明
取り扱う情報内容
各工場で解決が困難な課題、問題点の指摘、提案
企業内 SNS に関する主な用途
社内にいる経験者のネットワークの構築、問題点や指摘、提案、経験や知見の伝承
主に使用する機能
投稿機能、双方向機能、閲覧機能(オープンクローズド)

出所：筆者作成

電機企業 C 社の 3-⑩のグループにおいては、企業内 SNS を社内にいる経験者のネットワークの構築、問題点の指摘、提案、経験や知見の伝承という用途において使用を行っている。図表

39 は、電機企業 C 社 3-⑩の企業内 SNS の使用状況を表している。3-⑩では、企業内 SNS で扱われる情報内容は、各工場で解決が困難な課題、問題点の指摘、提案に限定されている。

使用開始は、2018 年の 1 月から開始され、2018 年 6 月(インタビュー時)まで継続中である。使用の頻度は、現在範囲を限定して使用しており、メンバーの探索や招待、使用モデルの作成中のため投稿の頻度などは不明である。

電機企業 C 社の 3-⑩の企業内 SNS のコミュニティには、技術に関連する研究グループ、各工場の経験者や全社の技術に関する委員会のメンバーのみが加入している。現在は、スモールスタートということで企業内 SNS に加入するメンバーは限定されている。今後は、次第に企業内 SNS を全社規模に展開していく予定である。

主に使用する企業内 SNS の機能は、投稿機能、双方向機能であり、閲覧機能の設定もオープンからクローズドに変更がなされた。閲覧機能の設定が変更された理由は、初期の加入メンバーにグループを発見してもらい、参加してもらうためである。

5.10.4 企業内 SNS の使用に関する管理・運営手法

企業内 SNS の使用に関する管理・運営方法として、3 つの方法が確認された。

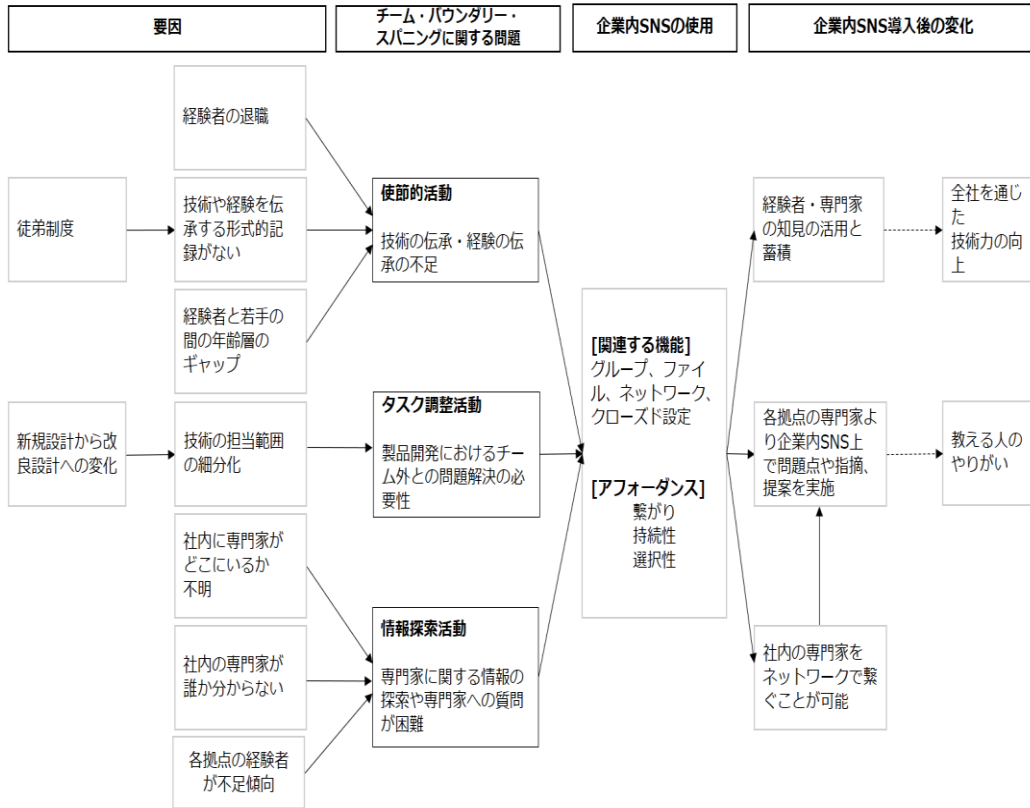
第一にスモールスタートから開始し次第に全社に展開を行っていることである。電機企業 3-⑩は最終目標として企業内 SNS の全社展開を目標としているが、いきなり全社展開してもうまく動かないだろうと考えた。なぜならば、電機企業 C 社において企業内 SNS の認知度が低く使用経験者が少ないことや社内において企業内 SNS のメリットを説明出来ていないという現状であったためである。よって、まずは、関連技術の範囲に限定するという形で企業内 SNS の展開を行った。

第二に設計者全員の書き込みではなく、ある一定の経験者のレベルに絞り限定的に活用していることである。使用者を限定することにより、現場で解決できるものは現場で解決し、解決できないもののみを経験者に指導してもらい、その情報共有がされている。仮に全員企業内 SNS に書き込む場合は、現場で対処が可能な問題があがってくる可能性がある。各拠点において問題解決が困難な課題や質問を 3-⑩に投稿し、登録されている人々によって活用するという仕組み作りが行われている。

第三に電話を使用し企業内 SNS への投稿や解答の依頼・指示という方法が確認された。3-⑩の企業内 SNS を使用するメンバーは、今まで企業内 SNS の使用経験がある人が少なく、どのように使用するかわからない人が多い。よって、あらかじめ使用のモデルを作り、どのように使うかを見て覚えてもらうという方法が行われていた。その際には、技術課題についてとある社員が投稿し、電話でコメントを依頼し、返答を指示するなどの方法を用い、実際にどのように企業内 SNS を使うのかというモデルが企業内 SNS 上で形成されていった。

5.10.5 企業内 SNS の使用における成果・有効性

図表 40：企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スピニングの効果(3-⑩)



出所：筆者作成

電機企業 C 社 3-⑩では、使節的活動における技術や経験の伝承の不足の問題、タスク調整活動における製品開発でのチーム外との問題解決の問題、情報探索活動における専門家に関する情報の探索や専門家への質問が困難な問題に対し、企業内 SNS を使用することにより問題が改善される効果が確認された。図表 40 は、企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スピニングの効果のメカニズムを表している。電機企業 C 社 3-⑩のケースでは、チーム・バウンダリー・スピニングにおける問題として部門における技術の伝承や経験の継承が不十分であることにより、グループ内での問題解決が困難になるといった問題が生じていた。そのため、グループ外の経験者や専門家に問題解決を試みるが経験者や専門家といったスペシャリストの繋がるのが困難であるという問題が生じていた。

第一に使節的活動において技術や経験の伝承が不足している問題が挙げられる。技術の伝承や経験の伝承が不十分である要因には、経験者が退職されたことや経験者の時代は徒弟制度が一般的であり、技術や経験を口頭で伝え、形式的なものとして残されていなかったことが要因として挙げられる。またその他の要因として、経験者と若手の間にギャップが存在しているこ

とも要因として考えられる。企業内 SNS の機能である繋がりや持続性、選択性といったアフオーダンスを活かし、経験や専門家知見の活用を企業内 SNS 上で蓄積することが可能となった。その結果全社を通じた技術力の向上に繋がっている。

第二にタスク調整活動において製品開発におけるチーム外との問題解決の必要性が高いという問題が挙げられる。この問題が生じる要因には、現在 3-⑩では、新規設計から改良設計への変化が生じたことや技術の担当範囲が細分化したことにより部門や担当者の力のみでは解決が出来ない問題が増えてきたことが要因としてあげられる。そのため、企業内 SNS を使用することによりチームを越えた問題解決を行う必要があった。

第三に、情報探索活動において社内のスペシャリストと繋がることや質問することが困難であるという問題が生じていた。その要因としては、社内の専門家がどこにいるか、また技術や問題解決に該当する専門家が一体誰なのか把握することが困難であることが要因として挙げられる。さらに各拠点の経験者が不足傾向にあることも要因として挙げられる。企業内 SNS では、個人をネットワークで繋ぎ、維持が可能である。そのため、まずは関係者や知っている範囲からネットワークを繋ぐことから始め、それぞれの個人から知っている社内にいる専門家を企業内 SNS 上でネットワークとして繋ぐことが可能となる。電気企業 C 社 3-⑩の企業内 SNS の取り組みとその目的について n 氏と o 氏は以下のように述べている。

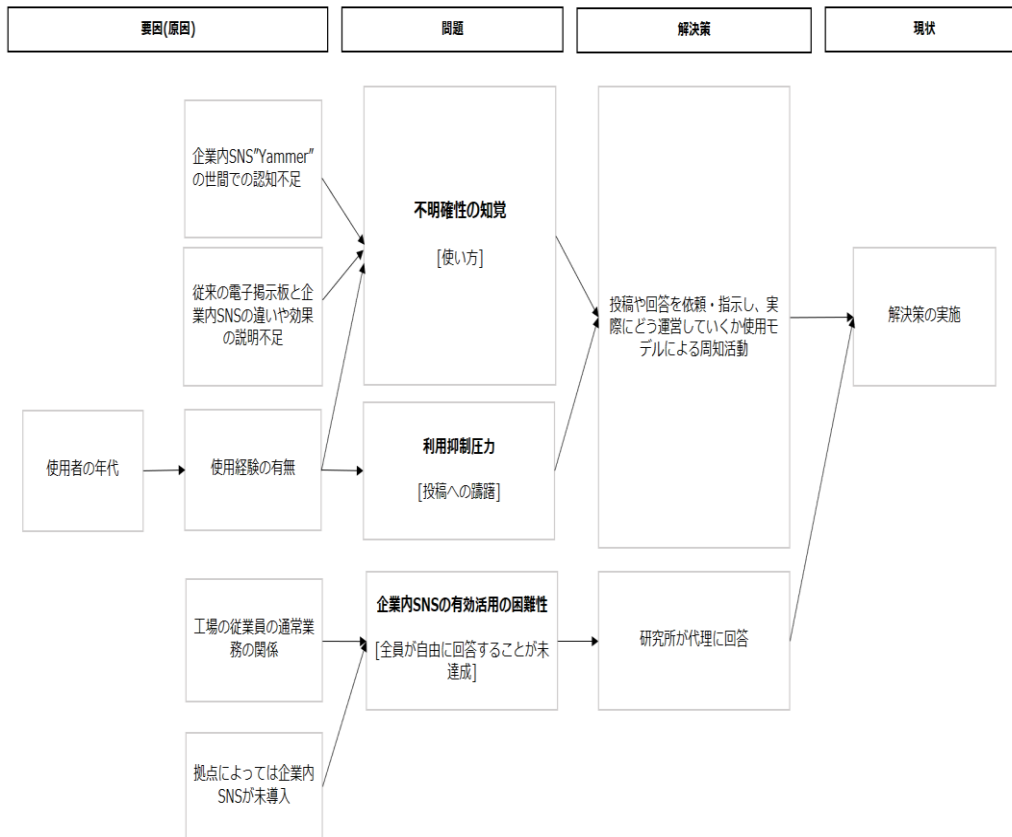
n 氏「昔は、色んな開発の現場にまあ私もそうなんですけど、おじさん、いろんな経験を積んだおじさんがいて、若手を指導・育成とかしたり、過去の知見とかをご存知なので指摘をしてそれを解決するための評価方法を提案してたぞっていうのがうまく回っていたんですけど、最近はそういうおじさん達が退職されたりとか、少なくなってきたりして技術の伝承とか経験の伝承が出来ていないっていうのがちょっと問題だと思っています。それを解決するためにまあまだ社内に何名か残ってらっしゃるので、それをうまくネットワークで繋げて問題点の指摘とか提案とかが出来るとか、SNS を使いたいなど、で、そういう意見を言ってもらえることによって、それを受け取る側の設計者もうまく知見を受け取って成長することが出来るだろうなっていうような仕組みを作っていきたいなと思っています。」

o 氏「まあ我々も社内のエキスパートがどこにいて、だれなのかっていうのを知らないから質問出来ないしっていうことがあると思っていて、こういう仕組みがいいのかなっていう部分、そういう発想もあったんですけど」

電機企業 C 社 3-⑩では、企業内 SNS でネットワークを繋ぎ、コミュニティを作り、その場で投稿やコメントをして貰うことにより、各拠点や部門を越えた専門家より企業内 SNS 上で問題点や指摘、提案を行う仕組みを構築している。この取り組みにより企業内 SNS 上で経験者やスペシャリストの知見を受け取り活かすことが可能となっている。全社を通じた技術力の向上へ関与することや経験者など教える人のやりがいに繋がることを目的としているが、現時点では、限定された範囲のみの活動であり、全社レベルの取り組みに至っていない。

5.10.6 企業内 SNS の使用における課題

図表 41: 企業内 SNS の使用における問題と要因 (3-⑩)



出所：筆者作成

電機企業 C 社 3-⑩では、不明確性の知覚、利用抑制圧力、企業内 SNS の有効活用の困難性の問題が生じていた。図表 41 は、企業内 SNS の使用における問題のメカニズムを表している。電機企業 C 社 3-⑩においては、第一に企業内 SNS の使い方に対して不明確さを知覚するという問題が生じている。この問題が生じる要因の 1 つに、企業内 SNS の使い方が分からない人の存在が多いことが挙げられる。なぜならば、使用者の多くが企業内 SNS の使用が未経験の人が多いため、世間的に企業内 SNS である“Yammer”の名前が認知不足であるためであると考えられる。その他の要因として、従来の電子掲示板と企業内 SNS の違いや使用効果について説明が不足していることから現時点において企業内 SNS の使い方が分からない人が多いという問題が生じている。また、

第二に利用抑制圧力の問題として投稿への躊躇いが問題としてあげられる。3-⑩では、face to face ではなく、企業内 SNS の場に発言することに対するためらいを持つ人も存在する。その要因には、3-⑩の利用者の年齢層が高いことから企業内 SNS をはじめとする新たな電子ツールへの使

用経験が少ないことが影響している。

第一、第二の問題に対して、電機企業 C 社 3-⑩においては、企業内 SNS で使用に関するモデルを作成し、周知するという形で対処を行っている。具体的な方法としては、投稿や回答を依頼や指示し、実際のどのように企業内 SNS を使用し、運営していくか見本を作り、使い方を周知するといった対処を行っている。

第三に企業内 SNS の有効活用の困難性に関する問題として、全員が自由に回答することが現時点では未達成であるという問題が挙げられる。その要因としては、各工場の人に関しては、現時点で回答することが未達成な状態にある。各工場の社員は、通常の業務を持っているため、企業内 SNS に投稿がなかなか出来ていない。よって、現時点では代理に研究所が回答するという形で対処が取られている。また、全員が企業内 SNS へログイン出来ているわけではなく全員の参加が未達成の状態にある。なぜならば、特定の拠点によっては企業内 SNS が未導入であるためである。特定の拠点においては企業内 SNS が導入途中であり、時間が必要となる。3-⑩における企業内 SNS の使用に関する課題について n 氏は以下のように述べている。

n 氏「ただそういうおじさん達っていうのは SNS なんて使ったことない人がほとんどなんです。我々も、私 50 ちょっとすぎていますが、40 代の人とかも使っている方は使っていますけど、ほほうまく使いこなせていない。使い方が分からないし、面と向かわずにそういう所に発言するっていうのにためらいを持つ人が多々いらっしやる。それをうまく自由に発言できるような仕組み、環境で、活性化できないのかなというような取り組みをしたいと思っています。」

(中略)

n 氏「今の所は全員で回答っていう風に考えていたんだけど、各製作所で他にも仕事持っているんで、基本今では研究所が回答するっていう風になっていますけど、各製作所からも回答してもらいたい。」

5.11 電機企業 C 社(3-⑩)

5.11.1 背景

電機企業 C 社 3-⑩の業務内容は、電機企業 C 社の製品に関するソフトウェアのシステム設計と開発、研究である。産業財に関するソフトウェアを主に取り扱っている。グループ 3-⑩のメンバーは、研究者であるが、出張などで常に技術研究所所内にいるとは限らない状態である。本グループに企業内 SNS を導入した r 氏は、企業内 SNS 「Yammer」を電機企業 C 社導入以前よりシステムに関する研究開発において扱った経験がある。

このグループが企業内 SNS 「Yammer」を導入したきっかけは、インタビュー対象であるグループリーダー r 氏がちょうど 2017 から 2018 へ年度が変わるということもあり、グループ内の情

報共有のやり方においてもっと風通しをよくしたいという理由から、ふと Yammer の存在を過去の業務経験から思いついたことにより使用が開始された。

5.11.2 企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題

電機企業 C 社の 3-⑩³³のグループでは、企業内 SNS 導入以前に主に 3 つのチーム・バウンダリー・スパニングに関する課題が確認された。第一にコミュニケーションを取りたくても出張でいない人が多いという課題があげられる。3-⑩のグループにおいては、対面の場合出張でフロアにいないことがある。緊急時においては、電話やメールにてコミュニケーションを取ることが可能である。しかし、それ以外の場合には、コミュニケーションを取ろうと思った時に出来ないという課題が挙げられる。

第二にメールの使用に対し、重たい、面倒くささ、かしこまって一生懸命打つのがしんどいという知覚があるという課題があげられる。電機企業 C 社では、社内においてメールを使用することが多い。3-⑩の p 氏は、連絡や情報伝達する際により簡易的に出せる方がよいと考え、また情報共有の気軽さが必要であると考えていた。

第三に対面での場合情報共有の対象範囲が狭いという課題があげられる。現在、企業内 SNS 導入後は、業界のニュースや web で見つけた情報についてグループ内で共有している。しかし、企業内 SNS の導入以前は、業界のニュースや web で見つけた情報などの共有範囲は、隣の人に話す程度であり、幅広く情報共有がされていたわけではなかった。

³³ 電機企業 C 社 3-⑩は、2018 年 6 月 12 日に C-3 研究所所員課長 p 氏にインタビューを実施した。

5.11.3 企業内 SNS の使用の状況

図表 42 : 企業内 SNS の使用状況(3-⑩)

関連するグループ・チーム
グループ内の投稿情報(クローズド)、閲覧は全社レベル
使用の継続期間
3 カ月(2018 年 3 月～6 月)
使用の頻度
一日に 2,3 件の投稿
取り扱う情報内容
連絡事項、一言出張報告、ニュースなどの比較的軽い情報、業界のニュースや web のニュース、自分のグループ以外のオープンなグループの情報(情報システムに関する不便な点、困っている情報、チップスなどの共有情報)
企業内 SNS に関する主な用途
簡単な情報共有、連絡、グループ外のグループから情報の取得
主に使用する機能
投稿機能、双方向機能、閲覧機能の設定(グループ内の情報はクローズド)

出所：筆者作成

電機企業 C 社の 3-⑩のグループでは、企業内 SNS をグループ内においては簡単な情報共有や連絡に使用している。図表 42 は、電機企業 C 社 3-⑩における企業内 SNS の使用状況を表している。一方、グループ外の企業内 SNS において情報を公開しているグループから情報の取得を行っている。よって、企業内 SNS で取り扱う情報は、連絡事項、一言出張報告、ニュースなどの比較的軽い情報、業界のニュースや web のニュース、自分のグループ以外のオープンなグループの情報(情報システムに関する不便な点、困っている情報、チップスなどの共有情報)である。

電機企業 C 社の 3-⑩の企業内 SNS のコミュニティは、2018 年 3 月に開始され、2018 年 6 月(インタビュー時)まで使用が継続中である。よって、企業内 SNS の使用継続期間は、約 3 カ月である。使用の頻度は、一日に企業内 SNS へ 2,3 件の投稿が行われる程度である。

関連する電機企業 C 社のグループやチームは、連絡やグループ内の情報共有に関しては閲覧機能をクローズドに設定しているため、他グループからは閲覧することが不可能である。一方、グループ外においては企業内 SNS 上において情報を公開しているグループから情報の取得を行っている。その場合は、全社におけるコミュニティが対象となる。

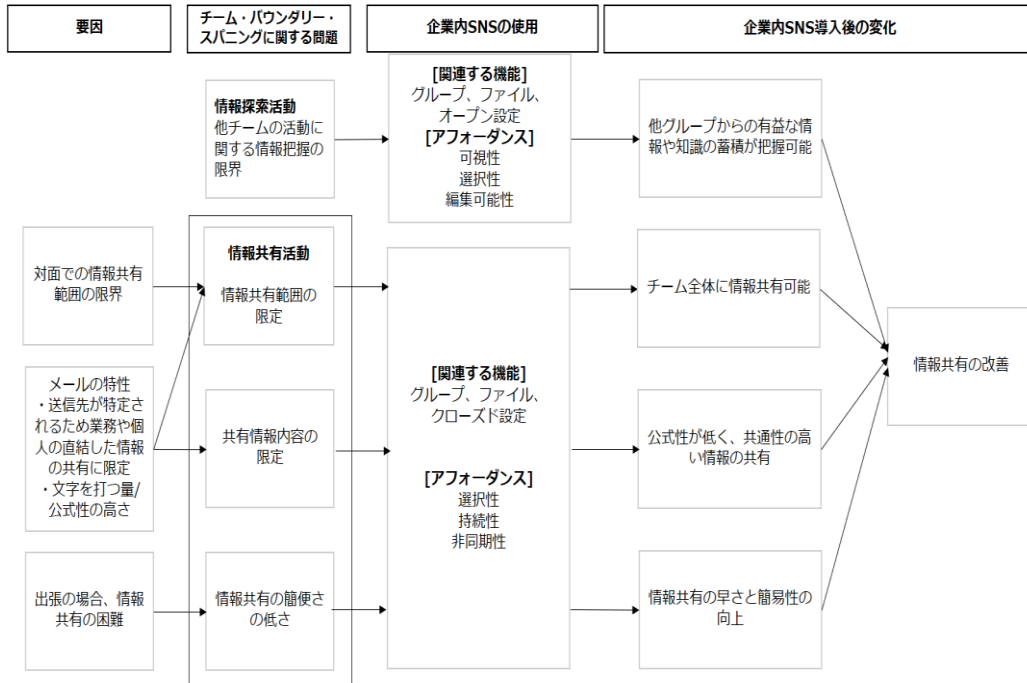
主に電機企業C社の3-⑩で使用されている企業内 SNS の機能は、投稿機能、双方向機能、閲覧機能の設定である。閲覧機能は、グループ内の情報は他グループから閲覧できないようにクローズドに設定がされている。

5.11.4 企業内 SNS の使用に関する管理・運営方法

企業内 SNS の使用に関する管理・運営方法は、メール側との用途の重複を回避するため軽い情報に限定し使用する、業務に関連することに意図的に使用しないという意図的な行動と自身のグループ内の情報共有に関してはクローズドに設定するという3つの運営方法が確認された。電機企業3-⑩のグループにおいては、企業内 SNS の使用に関しては、比較的軽い話に限定して使用されている。軽い話とは、連絡事項や一言出張、ニュースなどの情報である。一方、メールに関しては、業務に関連する情報共有に使用されている。その理由は、情報が分散してしまうためである。そのため意図的にコミュニケーション・ツールを使用方法に分けて運用している。

5.11.5 企業内 SNS の使用における成果・有効性

図表 43：企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スパニングの効果(3-⑩)



出所：筆者作成

電機企業 C 社 3-⑩では、情報探索活動において他チームの活動に関する情報把握の限界の問題と情報共有活動において情報共有範囲の限界、共有情報の内容の限定、情報共有の簡便さの低さの問題に対して企業内 SNS を使用することにより改善されることが明らかにされた。図表 43 は、3-⑩において企業内 SNS 導入におけるチーム・バウンダリー・スパニングの効果のメカニズムを表している。電機企業 C 社 3-⑩においては、チーム・バウンダリー・スパニングにおける問題としてチーム外の情報を取得した際の情報共有の課題を有していた。

第一に情報探索活動において他チームの活動や情報共有が限定的であることが問題³⁴として挙げられる。企業内 SNS では、電機企業 C 社の多くの部門によりコミュニティが作成され、情報やコミュニケーションがオープンにされている場合は可視化され、それぞれの投稿が編集されている。電機企業 3-⑩においては、他グループが行う情報共有や意見交換の蓄積が閲覧できることから新しい気付きや発見が生じるといった効果が確認された。第一の企業内 SNS の使用における成果について p 氏は以下のように述べている。

p 氏「うちのグループよりも Yammer って色々なグループがたっているじゃないですか、うちはクローズド

³⁴ この問題は、企業内 SNS 導入以前から知覚されていたわけではなく、企業内 SNS 導入後の気付きにより生じている。

でやっていますけど、他所は割りとオープンでやっている。ああいうところを見るとたまに面白いネタとか話が転がっていたりするな〜って。」

筆者「よく他のグループとかの情報って見られますか？」

p氏「たまにしか見ないんですけどちょっと、多いのがうち Outlook³⁵で Office を見てて、みんなものすごく不便、使い方分からないところがあってマイクロソフト製品、なんじゃこりゃ、今まで出来たことが出来ないとか困っているのをなんかチップスの的にみんなで共有している。こんなことできたよー、ああいいねーみたいなのを言っているのをたまに覗いて、ああこんなこと出来たんやーとかあと Yammer の活用、こうやったら Yammer 活用できますよとかいう情報があったりしてたまに覗いたりして。」

第二に情報共有活動において情報共有範囲の限定、共有情報内容の限定、情報共有の簡便さが低いといった問題が挙げられる。この問題の要因としては、ニュースや業界に関する情報については隣の人に共有する程度であったこと、また出張の場合は情報共有が困難になるといった要因が挙げられる。第二に共有情報内容が主に業務に直結したものに限定されていた。第三に情報共有におけるつらさの知覚が挙げられる。この問題の要因においては、メールにおいて情報共有を行う場合、メールの文字を打つ量や形式性の高さからしんどさやつらさを知覚しており、より簡易的に情報共有する方法が必要とされていた。

企業内 SNS には、コミュニティを作り、ファイルやコンテンツの共有、またコミュニティ内の情報共有をオープンまたはクローズドに設定することが可能となる。電機企業 C 社 3-⑩においては、コミュニティを作成し、他のユーザーから閲覧できないようクローズドの設定を行うことにより、業務に関するニュースや情報などの公式性が低く共通性の高い情報をグループ全体に共有することが可能となっていた。またメールと比較すると情報共有の早さや簡易性が向上する効果が得られた。このような変化によりチーム外部の情報を取得した際の情報共有の改善に繋がっている。第二の効果について企業内 SNS を使用した成果や効果について p 氏は以下のように語っている

p 氏「まあ風通し、若干連絡が楽になったかなぐらい。」

筆者「コミュニケーションに関して変わったかなとかコミュニケーション・メディアを今まで使っていたものとかが使用頻度が高くなったり低くなったりとか、あとは対面ですね、そういう変化は？」

p 氏「対面とかなんですけど、ちょっとよかったなと思うのは業界のニュースとか Web でみんな見つけたニュースをぱっと流してくれたりとか情報共有はちょっとよくなった。今までだったら隣の人になあなあこんなあるで一位の話ったのがグループにぱっと投げてくれるんでそのぐらいはよかったかなと。」

筆者：「他は？」

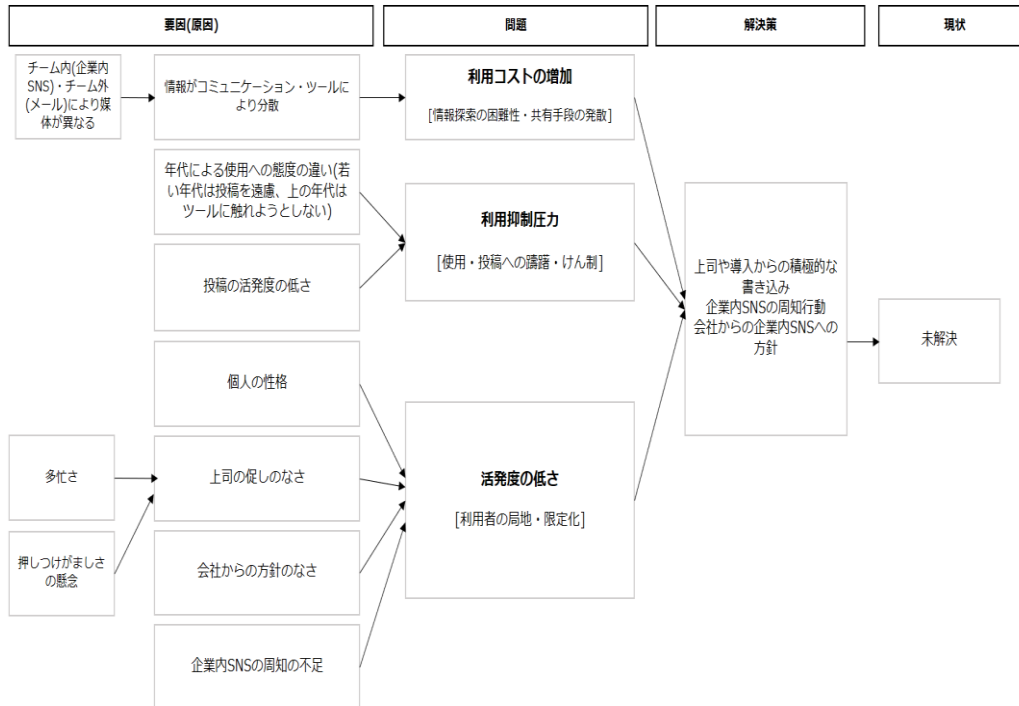
p 氏「そこでまあこんな使えるのかなという議論、ちょこちょこつとね、こんなニュースもあったで一み

³⁵ Office365 のソフトウェアの 1 つ。通常のメールと同様の機能を持つ。

たいな。メールでされるよりは追いやすいかなと。」

5.11.6 企業内 SNS の使用における課題

図表 44: 企業内 SNS の使用における問題と要因 (3-①)



出所：筆者作成

電機 C 社 3-①では、利用コストの増加、利用抑制圧力、活発度の低さの問題が生じていることが明らかにされた。図表 44 は、3-①の企業内 SNS の使用における問題のメカニズムを表している。電機企業 C 社 3-①においては、企業内 SNS の使用における問題として

第一に利用コストの増加の問題において情報探索の困難性や共有手段の発散が生じているという問題が生じている。この問題は、部門内と部門外からの情報のやり取りにおいて媒体が異なることから生じている。部門内の場合は企業内 SNS を使用しているが、企業内外からの場合にはメールを使用している。そのため、情報を確認し、再度見たいと思った際に、どこに情報があつたか思い出せない場合、ツールにより情報が分散され存在するため、情報を探索が困難な状況になっている。第一の企業内 SNS の使用における課題に関して p 氏は以下のように述べている。

p 氏「えっとね、ちょっと情報が分散してしまうと後で検索がつかなくなるだろうなっていうのが 1 つ、使い勝手が難しいなと。」

筆者「分散っていうのはメールとか？」

p氏「あの話ってどこでしたっけ？って思ったときにどっちを検索したらよかったっけなっていう。」

筆者「この情報の分散とかに関してはこの情報はこれにアップロードするとか投稿するとかそういうルールっていうのは？」

p氏「それは別にはないですよ。特にこんなニュースありましたみたいな話だとグループ内の人は Yammer で投げてくれるけど、部外から連絡が来るとメールできたりして、誰が送ってきたかなあのニュース、もう一回見たいんだけどみたいな。」

第二に利用抑制圧力の問題において使用・投稿への軋轢やけん制が生じることが問題として挙げられる。この問題が生じる要因としては、まず投稿の活発度の低さが要因として挙げられる。企業内 SNS が気付いた人のみが使うツールになっており、現在投稿の活発度は高くない。さらに電機企業C社の企業内 SNS の存在の周知の不足や会社としての方針が特にならない。よって、会社としての方針もないためにユーザーも使用していいかどうか不明な状態にある。また、書き込まないと盛り上がらないという問題には、まず使用者において比較的若い人は遠慮し、上の世代は新しいツールには一切触れようとしないことから使用者がお互いけん制し合い書き込まないため盛り上がらないということが要因として挙げられる。また誰も書き込まない状態に自ら書き込むことには抵抗感を覚悟してしまう。以上の要因により、投稿されないため盛り上がらないという状態に陥ってしまっている。

第三に投稿の活発度の低さが問題として挙げられる。電機企業C社3-⑪においては、企業内 SNS の投稿の活発度が低い要因として使用する個人の性格、上司の促しのなさ、会社からの方針のなさ、企業内 SNS の周知の不足など複数の要因が挙げられる。電機企業C社3-⑪において、上司でもある導入者は活発度を上げるためには自ら投稿する必要があると知覚している。ただし、上司から促すと押しつけがましいという考えと多忙であるということから現時点では、上司や導入者から投稿を行うことは達成出来ていない。第二、第三の企業内 SNS の使用における問題について p 氏は以下のように述べている。

p氏「社内でも色々掲示版とか過去にもいっぱい立ち上げてきたけど、結局みんな継続的に見ないのでやっぱり難しいよねと。」

筆者「継続的に見ないっていうのは何か原因ありますか？」

p氏「まずみんなお互いけん制しあって書き込まない、書き込まないと盛り上がらない、見ても仕方ない。」

筆者「けん制しあうっていうのは？」

p氏「要するに盛り上がってきたらみんな気楽に書き込めたりするけど、なんか誰も書き込んでいないとここに自分から書き込むっていやじゃないですか。」

筆者「ちょっと勇気がいりますね。」

p氏「まあ私なんか課長だから好きに言えるから好きに言えるけど、若い子とかは、ちょっとやっぱり遠慮しちゃうって所でなかなか閑古鳥がなくパターンが多いかなと。」

第6章 考察

6.1 企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングにおける課題

図表 45：企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングにおける問題

		1-①	1-②	2-③	3-④	3-⑤	3-⑥	3-⑦	3-⑧	3-⑨	3-⑩	3-⑪
使節的 活動	ボトムアップのコミュニケーションの不足	+										
	トップダウンのコミュニケーションの不足	+									+	
	取得情報の有用性に関する判断の困難性	+										
	上司の評価や影響の回避					+						
タスク 調整 活動	調整活動の時間の限界	+			+							
	調整活動の参加人数の限界				+							
	対象者のみを集めることの困難性			+			+					
	異業種のチーム成立や議論・問題解決					+					+	
	業務効率の改善の必要性								+			
情報探索 活動	個人間・チーム間の情報把握の不足	+					+			+	+	
	個人に関する情報探索の困難性			+								
	専門家・専門知識へのアクセスの困難性					+					+	
情報共有 活動	共有情報の内容(共通性・公式性)の限界		+							+		+
	共有機会・共有情報量の限界	+	+									
	情報取得から共有までの時間の長さ	+	+									
	他拠点・他チーム間の情報共有の不足			+	+			+	+			
	情報共有範囲の限界											
情報共有における不便さ								+			+	

出所：筆者作成

企業内 SNS が導入される以前のチーム・バウンダリー・スパニングにおける問題³⁶について考察を行う。それぞれのチーム・バウンダリー・スパニングにおける活動より企業内 SNS 導入以前にどのような問題が生じているか、また企業内 SNS がそれらの問題の改善にどのように関連しているか明らかにしていく。図表 45 は、本研究で確認された企業内 SNS 導入以前のチーム・バウンダリー・スパニングにおける問題を表している。

使節的活動においては、主に 4 つの問題が明らかにされた。明らかにされた使節的活動の問題は、「ボトムアップのコミュニケーションの不足」、「トップダウンのコミュニケーションの不足」、「取得情報の有用性に関する判断の困難性」、「上司の評価や影響の回避」の 4 つである。使節的活動に企業内 SNS を活用していた事例は、1-①、3-⑤、3-⑩のみであったため、その他の事例は該当しない。ボトムアップのコミュニケーションの不足は、1-①の事例において確認された。トップダウンのコミュニケーションの不足は、1-①、3-⑩の事例において確認された。

³⁶ チーム・バウンダリー・スパニングにおける問題については、企業内 SNS が関連する問題であり、企業内 SNS が関連していないチーム・バウンダリー・スパニングに関する問題は扱っていない。

取得情報の有用性に関する判断の困難性は、1-①において確認された。上司の評価や影響の回避は、3-⑤において確認された。

タスク調整活動においては、主に5つの問題が明らかにされた。明らかにされた問題は、「調整活動の時間の限界」、「調整活動の参加人数の限界」、「対象者のみを集めることの困難性」、「異業種のチーム成立や議論・問題解決の困難性」、「業務効率における改善の必要性」の5つである。タスク調整活動において使用していた事例は、1-①、2-③、3-④、3-⑤、3-⑥、3-⑩のみであり、その他の事例は、該当しない。調整活動の時間の限界は、1-①と3-④の事例において確認された。調整活動の参加人数の限界は、3-④の事例において確認された。対象者のみを集めることの困難性は、2-③、3-⑥の事例において確認された。異業種のチーム成立や議論・問題解決の困難性は、3-⑤と3-⑩の事例において確認された。業務の効率の改善の必要性は、3-⑧の事例において確認された。

情報探索活動においては、主に2つの課題が確認された。明らかにされた問題は、「個人間・チーム間の情報把握の不足」、「専門家・専門知識へのアクセスの困難性」の2つである。個人間・チーム間の情報把握の不足に関する問題は、1-①、2-③、3-⑥、3-⑨、3-⑩の事例において確認された。専門家や専門知識へのアクセスの困難性は、3-⑤、3-⑩の事例において確認された。

情報共有活動においては、主に5つの問題が確認された。明らかにされた問題は、「共有情報の内容の限界」、「共有機会・共有情報量の限界」、「情報取得から共有までの時間の長さ」、「他拠点・他チーム間の情報共有の不足」、「情報共有における不便さ」の5つである。共有情報内容の限界は、1-②、3-⑨、3-⑪の事例において確認された。情報機会・共有情報量の限界は、1-①、1-②の事例において確認された。情報取得から共有までの時間の長さにおいては、1-①、1-②の事例において確認された。情報共有における不便さは、3-⑧、3-⑪の事例において確認された。

6.2 チーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS の使用状況

6.2.1 企業内 SNS を活用したチーム・バウンダリー・スパニングにおける活動

図表 46：チーム・バウンダリー・スパニングにおける活動と企業内 SNS の使用状況

チーム・バウンダリー・ スパニング	サブ・アクティビティ・ レベル	1-①	1-②	2-③	3-④	3-⑤	3-⑥	3-⑦	3-⑧	3-⑨	3-⑩	3-⑪
使節的活動		+				+						+
	トーク・アップ					(+)						
	説得											
	資源					+						
	進捗	+										+
	支持/反対											
	戦略/政治											
情報提供						+						
タスク調整活動		+		+	+	+						+
	解決	+				+						+
	調整	+		+	+							
	調達											
	交渉											
レビュー						+						
情報探索活動		+		+	+	+	+				+	+
	競合企業・グループに関する状況の把握	+									+	+
	マーケット・スキャン	+										
	テクニカル・スキャン	+			+	+					+	
	人や関係性に関する情報の把握			+			+					
労働環境に関する情報の把握			+								+	
情報共有活動		+	+	+	+	+	+	+	+	+		+
	チーム外の情報の取得からチーム内への情報共有	+							+	+	+	+
	チーム外への情報共有	+	+	+	+	+	+	+	+			

出所：筆者作成

本項では、チーム・バウンダリー・スパニングのどのような活動に企業内 SNS が使用されていたか考察する。さらにそれらの活動を実現するためには、企業内 SNS のどのような機能が使用されているか、企業内 SNS を適切に運用していくためにどのような行動が取られていたのかについて併せて考察を行っていく。

図表 46 は、チーム・バウンダリー・スパニングにおいて企業内 SNS がどの活動に使用されたのかを表している。先行研究では、チーム・バウンダリー・スパニングの活動において、使節的活動、タスク調整活動、情報探索活動の 3 つの区分がされている (Ancona & Caldwell, 1992a)。

さらに本研究で新たに確認された、情報探索活動の「人や関係性に関する情報の把握」、「労働環境に関する情報の把握」と情報共有活動である「チーム外の情報の取得からチーム外への情報共有」、「チーム外への情報共有」に関する活動が追加されている。これらの活動は、企業内 SNS がチーム・バウンダリー・スパニングに活用されたことにより、先行研究での枠組みに当てはまらない新たな活動として確認された。本研究の事例においては、チーム・バウンダリー・スパニングにおいて企業内 SNS を使用したケースにおいて、先行研究で明らかにされている活動と先行研究では明らかにされていなかった新たな活動の両方において企業内 SNS の使用が確認された。

本研究で新たに確認された活動において説明を行う。第一に情報探索活動においては、サブ・カテゴリーとして、「人や関係性に関する情報探索活動」、「労働環境に関する情報探索活動」が新たに確認された。人や関係性に関する情報探索活動は、個人に関する属性の情報や個人がどこにいて、どのような知識を有しているかといった情報が含まれる。個人に関する情報は、企業内 SNS では、プロフィールや個人がネットワークで繋ぐ機能があることから、チーム・バウンダリー・スパニングの情報探索活動において新たに確認された活動であると考えられる。また、セミナーや研修、情報システムの使い方や福利厚生など従業員にとってどの職種においても共通性の高い労働環境に関する情報の探索活動も新たに確認された活動である。企業内 SNS は、コミュニティを使用した情報の共有機能があることから、特に共通性の高い情報の共有に適している。以上は、チーム・バウンダリー・スパニングの情報探索活動において新たに確認された活動であると言える。

第二にチームの境界を越えた「情報共有活動」は、先行研究では特に扱われていない新たなチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動である。情報共有活動は、本研究では、「チームを越えて共同で情報や知識を所有するための情報発信、情報の蓄積、情報の活用に関する活動」であると定義する。先行研究においては、使節的活動の「情報提供」と、情報探索活動全般に関連する点がある。情報提供は「会社の他のグループに自身のグループの活動について知らせる(Ancona & Caldwell, 1992a)」活動であると定義され、有利な印象を形成し、マネージャーとさらにマネージャーの間で支持を得るための階層的なチーム・バウンダリー・スパニングに属している。しかし、本研究で確認された情報共有活動は、階層的なチーム・バウンダリー・スパニングのみでなく、主に水平的なチーム間での情報共有活動が行われていた。本研究で新たに確認された情報共有活動は、チーム外に自身のチームの活動情報を提供するのみでなく、お互いのチームで共通する情報の提供・取得・蓄積が同時に行われている状態であった。よって、本研究では新たに情報共有活動という活動を設け、区分を行っている。

情報共有活動には、主に2つのサブ・カテゴリーが確認された。第一に「チーム外から取得した情報をチーム内に共有する活動」である。この活動は、個人が外部で探索や取得した情報を企業内 SNS へ直接チームメンバーへ共有する活動である。従来の情報探索活動に類似するが、企業内 SNS が導入されたことにより、探索後に企業内 SNS のコミュニティを使用し、共有する

ことが可能となった。よって、本研究では新たな活動として追加された。

第二に「個人やチームが所有する情報をチーム内外に共有する活動」である。企業内 SNS には、チームがコミュニティを作り、閲覧設定をオープンにしておくことにより、その他のチームから情報の探索や取得に役に立つ。どのチームが必要とするかは特定せず、情報を必要とする人に向け、意図的にチーム内外に情報を共有する活動は、企業内 SNS が導入されたことによって新たに確認された活動であると言える。よって、本研究では、情報共有活動がチーム・バウンダリー・スパンニングにおける新たな活動として追加された。

6.2.2 企業内 SNS を活用したチーム・バウンダリー・スパンニングの活動パターン

本研究からは、企業内 SNS を活用したチーム・バウンダリー・スパンニングに関する活動が個別に行われる事例と複数の活動を同時に行う事例が確認された。本研究の事例では、企業内 SNS を用いたチーム・バウンダリー・スパンニングにおいて 5 つのパターンが確認された。これらの結果より、どのチーム・バウンダリー・スパンニングに関する活動にも企業内 SNS が使用されるわけではなく、事例の活動の特徴や企業内 SNS の機能の適性が関係している可能性がある。よって、なぜ企業内 SNS を使用することにより、このようなチーム・バウンダリー・スパンニングに関する活動のパターンがあり、また企業内 SNS が使用されていない場合はなぜないのか考察を行っていく。

図表 47：パターン 1(1-①、3-⑤)におけるチーム・バウンダリー・スパンニングにおける活動の特性

活動内容	使節的活動	タスク調整活動	情報探索活動	情報共有活動
サブ・アクティビティ	進捗・資源・トーク・アップ	解決、調整、レビュー	競合企業、グループ、技術、市場に関する情報把握	チーム外からの情報の取得からチーム内への情報共有 チーム外への情報共有
業種	製品開発, 研究開発(直接部門)			
公式性	高			
管理者層・公式部門の関与度	高			
活動の規模	中(部門間・拠点間レベル)			

出所：筆者作成

第一のパターンは、使節的活動、タスク調整活動、情報探索活動、情報共有活動の全てに企業内 SNS が使用されているパターンである。このパターンは、1-①、3-⑤の事例が該当する。

図表 47 は、パターン 1 におけるチーム・バウンダリー・スパンニングにおける活動の特性を表している。これらの事例に共通する要素は、企業内 SNS を使用しているチームの業種が製品開発や研究開発に関連する直接部門が活用している点、企業内 SNS を活用した活動の公式性が高いこと、管理者層や運営に携わる公式部門の関連度が高いこと、活動の規模は関連する部門や研究所間の中レベルの規模で使用している点である。使節的活動は、階層的なコミュニケーションを対象としているため、公式性の高さや管理者や公式部門の関与度は必要になると考えられる。また、製品開発業務や研究開発業務においては、問題解決や活動の報告、調整活動、情報の探索や共有など複数の活動が必要とされる。よって、使節的活動、タスク調整活動、情報探索活動、情報共有活動全ての活動の必要性が高くなると考えられる。

図表 48: パターン 2 (3-⑩) のチーム・バウンダリー・スパンニングにおける活動の特性

活動内容	使節的活動	タスク調整活動	情報探索活動	情報共有活動
サブ・アクティビティ	進捗	解決	/	/
業種	研究開発(直接部門)			
公式性	高			
活動の規模	中(部門間レベル)			
管理者層・公式部門の関与度	中			

出所：筆者作成

第二のパターンは、使節的活動、タスク調整活動に企業内 SNS が使用されているパターンである。図表 48 は、パターン 2 のチーム・バウンダリー・スパンニングにおける活動の特性を表している。このパターンは、3-⑩の事例が該当する。3-⑩においては、主に研究開発の業務において企業内 SNS の使用がされていた。活動の公式性は、関連する研究部門からスタートし、各拠点の正式な委員会を巻き込むレベルであるため、高いと言える。研究所所員の部長が主導になり、企業内 SNS の活動を行っており、運営などは独自で行っていることから管理者層や公式部門の関与度は中であると言える。

使節的活動では、「進捗」に関する活動において企業内 SNS の使用が確認された。この活動においては、コミュニティやコメントを使用することにより、研究所所員からの相談や質問の投稿、経験者による知識や知見を用いた回答が行われていた。現場で解決困難な課題や問題のみを上層のレベルである経験者や専門家に報告可能になるといった効果が得られた。

タスク調整活動では、解決に関する活動において企業内 SNS の機能が確認された。企業内 SNS

のネットワークの構築や維持、コミュニティやコメントを使用し、社内に分散した経験者や専門家を繋ぎ、問題解決や指摘、提案が可能となる。ネットワークを繋ぐことにより、専門家がどこにいて誰なのかという認知の向上や問題解決といった成果を得ることが可能となった。情報探索活動と情報共有活動が実施されていない理由は、立ち上がった時間が少ないことや登録されているメンバーが多くないため、投稿される情報量が少ないためである。よって、今後企業内 SNS へ活発に投稿されることにより、情報共有や共有された情報の中から探索することが可能になると考えられる。

図表 49：パターン 3(2-③、3-④)のチーム・バウンダリー・スパニングの活動の特性

活動内容	使節的活動	タスク調整活動	情報探索活動	情報共有活動
サブ・アクティビティ		調整	技術、人や関係性、労働環境の把握	チーム外への情報共有
業種		間接部門・直接部門		
公式性		高		
活動の規模		大(全社レベル)		
管理者層・公式部門の関与度		中		

出所：筆者作成

第三のパターンは、タスク調整活動と情報探索活動、情報共有活動に企業内 SNS が使用されるパターンである。図表 49 は、パターン 3(2-③、3-④)のチーム・バウンダリー・スパニングの活動の特性を表している。このパターンは、2-③、3-④の事例が該当する。2-③は、主に拠点を離れた従業員同士の交流やコミュニケーションと創薬に関する業務と両方に企業内 SNS が使用されており、3-⑥は、IT に関する業務を行う部門が企業内 SNS を活用していた。2-③、3-⑥においては、活動の規模が全社レベル(3-⑥は、一部のみ部門間レベルの活用も確認された)で大きく、公式性も高い。管理者層や公式部門の関与については、2-③においては企業内 SNS の運営を担当する公式の部門があるが、管理者層の関与はなく、3-⑥も公式部門独自で企業内 SNS の活動の運営を行っているため関与度は中程度である。

タスク調整活動においては、特に「調整活動」において企業内 SNS の活用が確認された。調整活動においては、コミュニティやコミュニティへの任意の参加、ファイルやコンテンツの可視化や非同期性に使用の確認や使用の意義の知覚が確認された。これらの機能を使用することにより、新しいプロジェクトの立ち上げや日程調整を行うことが可能となる。また、会議の前

後の時間を活用し、資料や質問の受付、回答を行うことが可能となる。その結果、活動のきっかけを作る、参加機会を改善するなどの業務の効率化が達成されるという成果が得られることが確認された。

情報探索活動においては、特に技術、人や関係性、労働環境に関する情報把握において使用が確認された。特に情報探索活動においては、コミュニティやプロフィール、投稿・コメントやファイルの可視性において企業内 SNS の使用や使用における意義が知覚された。これらの機能を使用することにより、従業員のパーソナリティや意見の把握の向上や自由な時間に情報の閲覧が可能であるといった成果が確認された。この成果により、コミュニケーションのきっかけを作ることや業務の円滑化に繋がるといった効果が確認された。

情報共有活動においては、「チーム外への情報共有」のみ確認された。情報共有活動においては、コミュニティの機能の使用が確認された。コミュニティを使用することにより、チーム間の情報共有や拠点を越えたチーム間のコミュニケーションやディスカッションが可能となる³⁷。その結果、拠点を越えた情報共有の達成やチーム間でのコラボレーションの可能性があるといった成果が確認された。チーム外から得た情報のチーム内への情報共有活動が確認されなかった理由は、情報の発信や業務やパーソナリティなどチーム内の情報を主に扱うことが両ケースとも主たる目的であったためであると考えられる。

図表 50：パターン 4(3-⑥、3-⑨、3-⑪)のチーム・バウンダリー・スピニングの活動の特性

活動内容	使節的 活動	タスク調 整活動	情報探索活動	情報共有活動
サブ・アクティ ビティ			その他グループに関する状況の把握、テクニカル・スキル、労働環境に関する状況の把握	チーム外の情報の取得からチーム内への情報共有、チーム外への情報共有
業種			研究開発(直接部門)	
公式性			低	
活動の規模			小	
管理者層・公式部門の関与度			なし	

出所：筆者作成

³⁷ インタビューでは、コミュニケーションやディスカッションは確認されたが、問題解決やコラボレーションなどのタスク調整活動は確認されなかった。

第四のパターンは、情報探索活動と情報共有活動に企業内 SNS が使用されているパターンである。図表 50 は、パターン 4(3-⑥、3-⑨、3-⑪)のチーム・バウンダリー・スパニングの活動の特性を表している。このパターンは、3-⑥、3-⑨、3-⑪の事例が該当する。3-⑥、3-⑨、3-⑪はいずれも研究開発業務に関連するが直結はしない情報³⁸の探索や共有に企業内 SNS の使用されていることが 3 つの事例とも共通して確認された。各チームの範囲で活動しているため、公式性は低く、活動範囲は小規模である。特に管理者層や公式部門の関与はない。

情報探索活動においては、その他グループに関する情報、技術、労働環境に関する状況の把握に企業内 SNS の使用が確認された。これらの活動において、企業内 SNS の機能の使用や意義が知覚されたのは、プロフィール、コミュニティ、コミュニケーションの可視化、コミュニティのオープン性である。これらの機能を使用することにより、チーム外の人々の発見や発掘、他チームが公開する情報の取得や蓄積が可能となる。その結果、チームや個人にとって新しい気付きや有益な情報の入手、ヒントの知覚や発見を得ることが可能となる。

情報共有活動においては、3-⑨と 3-⑪がチーム外の情報の取得のみ、3-⑥のみがチーム内への情報共有とチーム外への情報共有の活動の両方に企業内 SNS の使用が確認された。この違いが生じる理由は、3-⑨と 3-⑪はグループの活動をクローズドに設定しているため、企業内 SNS を使用したチーム外への情報共有活動は機能的に不可能となる。3-⑥は、チーム外からの情報の取得よりも興味があることを共有し、他チームに共有・発信することを目的としていた。使用や使用の意義が確認された企業内 SNS の機能は、コミュニティにおける選択性、可視性、編集可能性である。チーム外の情報の取得に企業内 SNS を使用することにより、情報共有の簡易性や即時性、範囲の向上といった情報共有の改善や、公式性の低い共有情報の共有が可能になるといった成果が確認された。情報探索活動で入手した他チームの情報を共有することでチーム活動のスピードが向上するといった成果が確認された。一方、チーム外への情報共有においては、チーム内の共有情報を他のチームに知らせることにより、他チームからの自身のチームの活動の把握を向上させるといった効果が確認された。

³⁸ 具体的には、業界に関するニュース、記事、話題のトピック、興味がある情報など。

図表 51：パターン 5(1-②、3-⑦、3-⑧)のチーム・バウンダリー・スピニングの活動の特性

活動内容	使節的活 動	タスク 調整活動	情報探索 活動	情報共有活動
サブ・アクティ ビティ	/	/	/	チーム外の情報の取得からチーム内への情報共有 チーム外への情報共有
業種				広報(1-2) 人事(3-8), 研究開発(3-7)
公式性				高:1-2/ 低 3-8, 3-7
活動の規模				大:1-2/ 低 3-8, 3-7
管理者層・公式 部門の関与度				中:1-2/ なし 3-8, 3-7

出所：筆者作成

第五のパターンは、情報共有のみに使用されているパターンである。図表 51 は、パターン 5(1-②、3-⑦、3-⑧)のチーム・バウンダリー・スピニングの活動の特性を表している。このパターンは、1-②、3-⑦、3-⑧が該当する。パターン 5 は、情報共有活動のみに企業内 SNS の使用が確認されたケースである。本研究の事例では、1-②、3-⑦、3-⑧が該当する。1-②は、広報部門であり、3-⑧は人事部門、3-⑦は研究開発での活用であるため、情報共有活動のみの活動においては、業種の違いの影響はない可能性が高い。公式性や活動の規模、管理者層、公式部門の関与度は、1-②はいずれも高い傾向にあるのに対し、2-⑧、3-⑦は低い。情報共有活動に使用や使用の意義が確認された企業内 SNS の機能は、コミュニティ、ファイル、コンテンツの持続性、不特定多数性であった。これらの機能を使用することにより、共有情報のレベルの幅広さ・扱う情報量、情報共有の即時性が向上するといった効果や個人が直接不特定多数に情報を発信、共有可能になること、他チームや拠点間で情報共有が可能となること、情報の必要性に応じてコミュニティを作成することが可能といったコミュニケーション・レベルの成果が確認された。さらに、チーム間の情報共有の改善されること、情報が幅広く扱うことが出来るようになったことにより、個人のモチベーションや各チームの活動の把握の向上、個人からチームや組織に有益や情報・知識の共有が可能になるといった成果が確認された。

パターン 5 において、使節的活動、タスク調整活動、情報探索活動に企業内 SNS が使用されていない理由は、2 つのケースが存在する。第一に 1-②においては、投稿者が特定の人に限定され、すべてのユーザーが双方向機能を使えないように制限がされている。よって、情報共有活動のみの使用に限定される。第二に 3-⑧、3-⑨においては、情報の投稿や発信の頻度が高く、

情報探索よりも情報共有活動が優先されている為であると考え。

すべてのパターンより総括すると、使節的活動が行われていたのは、パターン1とパターン3のケースのみである。これらのパターンに共通していることは、業務内容が製品開発や製品のアイデア出しなど直接業務に関連している。企業内 SNS で扱う情報は業務との関連度が高いこと、活動において階層的なコミュニケーションを行う組織のトップやミドル層が主導している、または、組織全体を巻き込んだ活動であるなど公式性の高い活動であった。

タスク調整活動が行われていたのは、パターン1,2,4のケースである。これらのケースに共通していることは、間接業務と直接業務の両方のケースが該当しているが、両方業務の関連度が非常に高い。タスク調整活動では、チーム間の会議や日程調整、チーム間で共通する課題の解決や製品のアイデアに関するレビューが行われていた。よって、タスク調整活動は、業務に直結する活動に企業内 SNS を使用しているケースのみに活動が確認された。

情報探索活動は、パターン1,2,3,4が該当する。パターン1,2,3,4は、間接業務や直接業務の違い、活動の公式性の程度など関係なく、多くのケースで活動が確認された。特に企業内 SNS が導入されたことにより、業務に直結する技術や市場、競合企業などの情報から、その他グループの活動、ニュースやトレンド、記事、個人、セミナー、研修、労働環境に関する情報など幅広いレベルの情報が共有されるようになり、探索がなされるようになった。パターン5のみ情報探索活動が該当しない³⁹が、このパターンは企業内 SNS の双方向機能が制限されており、情報を主に各拠点から一方向に発信する水平的なチーム・バウンダリー・スパニングの形態がとられていたためである。

情報共有活動は、パターン1,3,4,5のケースが該当し、該当しないのはパターン2のみである。情報共有活動は、業務の特性など関係なく活動に使用されていた。該当しない理由は、現時点の段階では、チーム間の質問や問題解決用に企業内 SNS の使用を想定しており、人や専門家の探索を行っているが、情報共有までは段階的に達成出来ていないためであった。

6.2.3 チーム・バウンダリー・スパニングと企業内 SNS の適性

チーム・バウンダリー・スパニングにおいては、企業内 SNS の使用が確認された活動とまったく使用が確認されていない活動が存在する。使用が確認された活動は、使節的活動では、「トーク・アップ」、「資源」、「進捗」、「情報提供」に関する活動である。一方、使用が全く確認されなかった活動は、使節的活動では、「説得」、「支持/反対」、「戦略/政治」に関する活動である。

使節的活動においては、使用が確認された「トーク・アップ」や「資源」、「進捗」、「情報提供」については、それぞれの活動が特に製品開発に関する業務に携わっている。製品開発に関

³⁹ 個人によっては、情報探索を行っている可能性はあるが、インタビューからは情報探索活動については特にそのような活動に関する発言が確認されなかった。

連する資金の調達や技術課題の進捗や問題解決を階層的な境界を越え、情報提供しているケースが1-①, 3-⑤, 3-⑩である。それ以外のケースにおいては、特に企業内 SNS を製品開発や研究開発に直結した業務に使用していない。もしくは、グループの活動をオープンにしていない場合は、使節的活動に企業内 SNS の使用は確認されなかった。ただし、注意すべき点としてグループの活動が重要であることを他者への説得、グループから部外者に宣伝する活動である「トーク・アップ」は、企業内 SNS でも使用が確認されたが、メールや口コミの手段を使う方が特定者へ直接伝えることが可能な為適しているといった結果が3-⑤のケースより確認された。

全く使用が確認されなかった活動である「説得」、「支持/反対」、「戦略/政治」については、企業内 SNS の特性が活動に適していない可能性が高いと考えられる。なぜならば、「説得」については、説得する人物は特定されている可能性が高い。その場合、企業内 SNS よりも対面やメール、電話などの手段の方が活動に適している可能性がある。「支持/反対」については、3-⑥のケースにおいて、「企業内 SNS を合意形成のような使い方としては使っていない」と発言があり、グループ内外を通じた人々の意見を提示する場としては目的として使われたい可能性が高い。また「支持/反対」、「戦略/政治」に関する活動においては、企業内 SNS のように主に文字や画像といったコミュニケーション・メディア上では、否定的な意見の言い合いや誹謗中傷、議論の過激化などコミュニケーションにおけるトラブルを発生させてしまう可能性が考える。よって、これらの活動には、企業内 SNS よりも対面での手段が適していると考えられる。

タスク調整活動において使用が確認された活動は、「解決」、「調整」、「レビュー」である。これらの活動は、企業内 SNS 上で様々なチームが、企業内 SNS のコミュニティ上という仮想的な場において、コミュニケーション可能なことから適していると考えられる。意図的にグループのコミュニティをクローズドにしている3-⑨や3-⑪のケースでは、タスク調整活動は困難となる。また、より業務に直結した企業内 SNS を使用しているケースでは、「解決」や「調整」、「レビュー」などのタスク調整活動が必要となるが、業務の関連度が低いケースではタスク調整活動を目的としていない可能性が高い。一方、使用が全く確認されなかったタスク調整活動は、「調達」、「交渉」である。「調達」に関する活動は、他グループや個人から会社が必要とするものを調達する活動であるが、調達する資源が資金や機器、原材料、人などの有形な物などについては、直接対面でやり取りし、輸送する必要があるため、企業内 SNS の使用は適していないと考えられる。また、「交渉」活動については、交渉に関連する対象が特定されている可能性が高い。よって、企業内 SNS よりも対面やメール、電話などの特定対象同士の手段の使用の方が適していると考えられる。

情報探索活動において使用が確認された活動は、「競合企業、その他グループに関する状況の把握」、「マーケット・スキャン」、「テクニカル・スキャン」、「人や関係性に関する情報の把握」、「セミナー・研修に関する情報の把握」、「労働環境に関する情報の把握」である。情報探索活動は、企業内 SNS の特性と活動の適性が非常に高い活動であると考えられる。なぜならば、企業内 SNS におけるコミュニティ内または、情報を公開しているコミュニティよりチームや部門

を問わずチーム内に必要な有益な情報を取得できる可能性が高いためである。どの情報を探索するかは、各ケースの業務の内容や業務との関連度により左右される。

情報共有活動において使用が確認された活動は、「チーム外からの情報取得からチーム内への共有」、「チーム外への共通する情報の共有」である。情報共有活動においても企業内 SNS の特性と活動の適性が非常に高い活動であると考えられる。チーム内のみでなく、関連する情報を必要とするその他のチームの為に情報を公開し共有することや、その他のチームから得た情報をチーム内で共有しやすくなるのは、企業内 SNS のコミュニティや情報を蓄積し、公開する機能が適しているためだと考えられる。しかし、チーム外へ共有する情報の共有は、どの情報でも可能というわけではなく、関連するチームのみや意図的に情報を非公開にするチームも存在するため、実現可能なケースとそうでないケースに分けられる。

6.3 企業内 SNS の使用の効果

6.3.1 企業内 SNS の使用の成果の詳細

チーム・バウンダリー・スパニングにおいて企業内 SNS を使用することでコミュニケーション・プロセスの直接的な成果、間接的な成果、従業員レベル、組織的レベルの成果が生じることが明らかにされた。図表 52 は、本研究より確認されたチーム・バウンダリー・スパニングへの企業内 SNS の使用における成果を表している。すべての事例においてプロセスレベルの成果と従業員レベルの成果は確認された。よって、チーム・バウンダリー・スパニングに企業内 SNS を使用することにより、コミュニケーション・プロセスレベルの成果と従業員レベルの成果を促進する効果があることが明らかになった。

しかし、チーム・バウンダリー・スパニングに企業内 SNS を使用し組織的レベルの成果へ繋がったのは 2 事例のみであった。よって、チーム・バウンダリー・スパニングに企業内 SNS を使用することにより、すべての事例が組織的レベルの成果が生じるわけではないことが明らかになった。

図表 52 : チーム・バウンダリー・スパニングへの企業内 SNS の使用における成果

カテゴリー	サブカテゴリー	1-①	1-②	2-③	3-④	3-⑤	3-⑥	3-⑦	3-⑧	3-⑨	3-⑩	3-⑪
プロセスレベルの 成果(直接)	コミュニケーション	+	+	+	+	+		+		+		+
	コラボレーション					+						
	調整	+			+	+						
	情報やファイルの交換	+	+	+	+	+	+	+	+	(+取得のみ)	+	(+取得のみ)
プロセスレベルの 成果(間接)	ネットワークの構築			+		+	+		+			+
	意思決定	+										
	知識マネジメント										+	
	透明性	+		+			+			+		+
従業員レベルの成果	共有行動	+		+	+	+	+	+	+			
	学習・知識の使用					+				+		
	社会的資本と繋がり			+		+						
	仕事のパフォーマンス	+			+					+		
	革新さ					+						
	認識	+	+	+			+			+	+	+
	満足さ		+									
組織レベルの成果	組織レベルの成果											
	生産性	+										
	革新的な能力					+						
	スタッフ能力											
	雇用主の魅力とスタッフの定着											
	文化											

出所：筆者作成

図表 53：コミュニケーション・プロセスレベルの成果の詳細

カテゴリー	サブカテゴリー	1-①	1-②	2-③	3-④	3-⑤	3-⑥	3-⑦	3-⑧	3-⑨	3-⑩	3-⑪	
コミュニケーション		+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	
	情報量の拡大	+	+										
	情報の質の拡大		+							+		+	
	地理的距離によるコミュニケーションの実現			+		+		+			+	+	
	コミュニケーションの手軽さ											+	
	情報共有対象範囲の拡大	+			+			+				+	
	コミュニケーションに関する心理的な負担の軽減	+	+										+
	対面でのコミュニケーションへの影響									+			
	意見を言いたい時にコメント出来る	+											
	情報の蓄積可能性									+	+		
コラボレーション						+							
調整		+			+	+							
	時間の効率化	+			+	+							
	情報の必要性に応じてグループを作る								+				
情報やファイルの交換		+	+	+	+	+	+	+	(+取得)	+	(+取得)		
ネットワークの構築				+		+	+		+		+		
	興味がある人のみを集める			+			+		+				
	人脈形成と維持			+		+					+		
	きっかけをつくる			+		+	+						
無作為に繋がる						+							
意思決定		+											
知識マネジメント											+		
透明性		+	+	+		+	+			+		+	
	他グループからの情報の入手	+	+	+		+	+			+		+	

出所：筆者作成

チーム・バウンダリー・スパニングへの企業内 SNS の使用におけるコミュニケーション・プロセスの成果は、複数の種類の成果が生じていた。よって、ここではコミュニケーション・プロセスレベルで確認された成果を細かく見ていく。図表 53 は、コミュニケーション・プロセスレベルの成果の詳細を表している。確認された成果は、「情報量の拡大」、「情報の質の拡大」、「地理的距離によるコミュニケーションの実現」、「コミュニケーションの手軽さ」、「情報共有対象範囲の拡大」、「コミュニケーションに関する心理的な負担の軽減」、「対面でのコミュニケーションへの影響」、「意見を言いたい時にコメント出来る」、「情報の蓄積可能性」の 9 つの点においてコミュニケーションの改善や変化が見られた。11 事例中 10 事例にコミュニケーションの改善や変化が見られたため、企業内 SNS を使用することによりチーム・バウンダリー・スパニングにおいてコミュニケーションの改善や変化が生じることが明らかにされた。

調整に関する成果は、4 事例確認された。調整の詳細は、「時間の効率化」が 3 事例、「情報の必要性に応じてグループを作る」が 1 事例であった。

情報やファイルの交換に関しては、すべての事例において成果が確認された。しかし、3-⑨、

3-⑩においては、グループ外の情報の取得のみにとどまっており、投稿はしていなかったために交換はなされていない。

「ネットワークの構築」は、5 事例確認された。ネットワークの構築に関する成果の詳細は、「興味がある人を集める」、「人脈の形成」、「きっかけを作る」、「無作為につながる」といった成果が確認された。

「コラボレーション」に関する成果や意思決定、知識マネジメントに関する成果はそれぞれ 1 事例のみであった。企業内 SNS を使用することによりチーム・バウンダリー・スパニングにおいてコラボレーションに関する成果や意思決定、知識マネジメントに関する成果が生じることは限定的であることが明らかになった。

「透明性」に関する成果は、7 事例確認された。透明性に関する成果の詳細は、企業内 SNS を導入する以前には困難であった他グループからの情報の入手や把握が可能になったことが該当する。

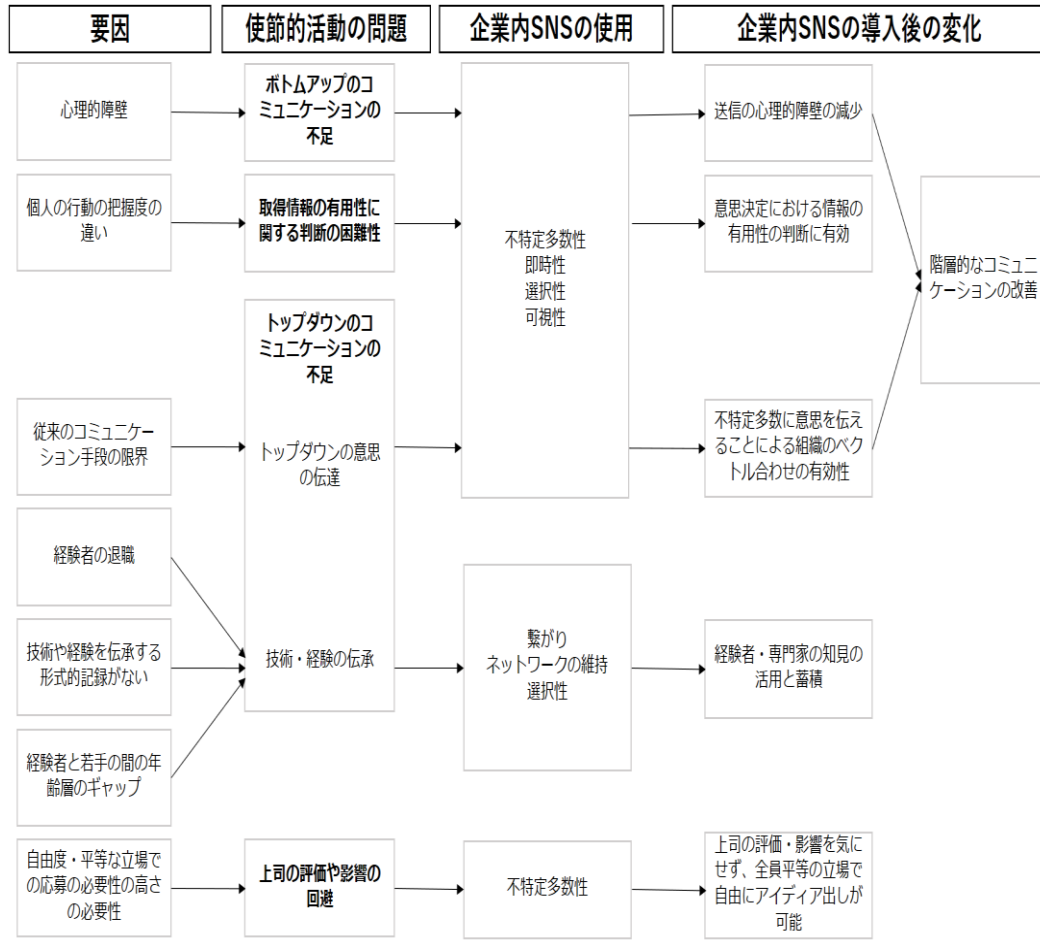
従業員レベルの成果は、「共有行動」、「学習・知識の使用」、「社会的資本と繋がり」、「仕事のパフォーマンス」、「革新さ」、「満足さ」において成果が確認された。共有行動に関する成果が、11 事例中 7 事例、学習・知識に関する成果が 2 事例、社会的資本と繋がりに関する成果が 2 事例、仕事のパフォーマンスに関する成果が 3 事例、革新さに関する成果が 3 事例、認識に関する成果 7 事例、満足さに関する成果が 1 事例であった。

従業員レベルよりさらに上位の組織レベルの成果は、「生産性」に関する成果と「革新的な能力」の成果の 2 つのみ確認がされた。それぞれの成果に 1 事例ずつ確認された。組織レベルの成果を出すことが可能となったのは、チーム・バウンダリー・スパニングにおいて、使節的活動、タスク調整活動、情報探索活動、情報共有活動のすべてを実施していたパターン 1 のケースが該当する。

6.3.2 チーム・バウンダリー・スパンニングにおける企業内 SNS の効果の比較

6.3.2.1 使節的活動における企業内 SNS の効果

図表 54：使節的活動における企業内 SNS の効果



出所：筆者作成

本項では、使節的活動においてどのような問題が生じており、その問題はなぜ生じているのか、企業内 SNS を使用することにより、どのような変化が生じており、有効性が知覚された企業内 SNS のアフォーダンスは何か考察を行う。図表 54 は、使節的活動における問題とその要因、企業内 SNS の使用とその効果を表している。

第一に使節的活動の問題において、ボトムアップのコミュニケーションの不足が挙げられる。部下から上司に対する連絡が減少することや企業内 SNS 導入以前には、上層の上長に直接連絡を取ることは難しいといった現象が確認された。その要因としては、従業員の心理的障壁が要因として挙げられた。企業内 SNS の使用において有効性が確認されたアフォーダンスは、不特定多数性、即時性、選択性、可視性である。企業内 SNS を使用することにより、上層のメンバ

一より登録されたメンバーを対象に不特定多数へ向けて即情報が必然的に発信されることから従業員の心理的障壁が減少し、階層的コミュニケーションの改善に繋がるといった効果が確認された。

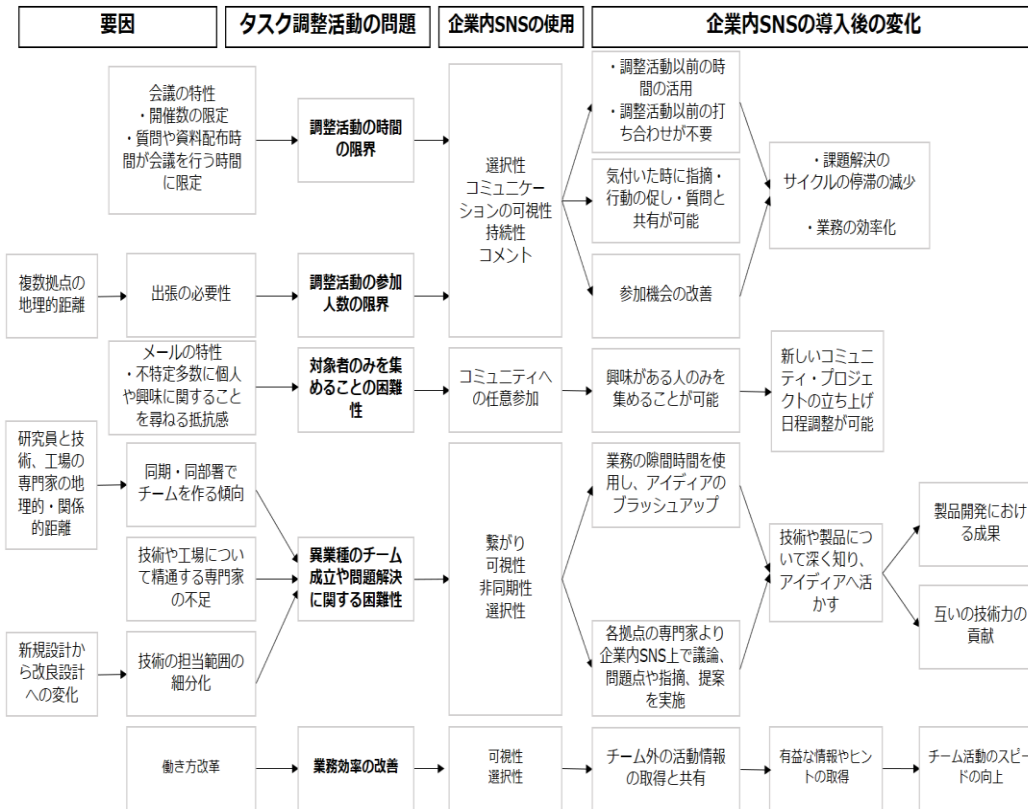
第二に取得情報の有用性に関する判断が困難であるといった問題が確認された。その要因は、上司やさらに上の上長にとって個人の行動の把握の程度が異なることから、個人の行動の背景を知るか知らないかにより、各個人が取得した情報の有用性の判断基準が異なる。企業内 SNS の使用において有効性が確認されたアフォーダンスは、繋がり、ネットワークの維持、選択性である。企業内 SNS を使用することにより、個人が何をしているかが可視化され、各個人が所得した情報が共有されることにより、上長の意思決定における情報の有用性の判断に有効であることが確認された。

第三にトップダウンのコミュニケーションの不足の問題が挙げられる。このケースは、1-①と 3-⑩が該当し、それぞれ要因や効果が異なる。1-①では、トップダウンの意思の伝達において従来のコミュニケーション手段では限界が生じていた。企業内 SNS の使用において有効性が知覚されたアフォーダンスは、不特定多数性、即時性、選択性、可視性である。企業内 SNS においては、限定された範囲において不特定多数へ向け情報が即時発信されることにより、トップダウンにおける組織のベクトル合わせへ有効性が知覚された。直接関係する人や直接は関係しないが技術の枠組みでは関係する人など様々な関係者へ意図が伝達できることにより、階層的なコミュニケーションが改善された。一方、3-⑩においては、経験者から部下への技術・経験の継承が出来ていないことが問題として挙げられる。その要因としては、経験者が多く退職したこと、技術や経験を伝承する形式的記録がないこと、経験者と若手の間に年齢総のギャップがあることが挙げられる。この問題に対し、3-⑩では、階層的なコミュニケーションのみでなく、各チームや拠点の水平的な境界を越え、問題の解決にあたっている。企業内 SNS の使用において有効性が確認されたアフォーダンスは、繋がり、ネットワークの維持、選択性である。企業内 SNS には、拠点を越え、メンバー同士でネットワークを繋ぎ、その繋がりを維持することや特定の範囲でディスカッションや情報の閲覧が可能になる特性がある。その特性を活用し、経験者や専門家の知見の活用や蓄積を行い、技術や経験の伝承の問題の解決を目指している。

第四に上司の評価や影響を回避の必要性といった問題が挙げられる。3-⑤においては、通常の開発業務とは異なる研究所全体における製品に関するアイデア出しが行われた。通常の開発業務においては、チームにおける上司の評価や監督が必須となる。しかし、このケースでは、研究員の自由で平等な立場でのアイデアの応募が必要とされた。そのため、上司の評価や影響を受けないよう研究所の研究員がアイデアを出せるかが問題となった。そこで企業内 SNS の不特定多数に情報が共有可能な特性に有効性を感じ、企業内 SNS の活用が行われた。企業内 SNS を使用することにより、研究所の研究員や工場の技術者など多種多様な関係者が上司の評価や影響を気にすることなく、全員平等の立場で自由にアイデアを出すことが可能となった。

6.3.2.2 タスク調整活動における企業内 SNS の効果

図表 55：タスク調整活動における企業内 SNS の効果



出所：筆者作成

本項では、タスク調整活動においてどのような問題が生じており、その問題はなぜ生じているのか、企業内 SNS を使用することにより、どのような変化が生じており、有効性が知覚された企業内 SNS のアフォーダンスは何か考察を行う。図表 55 は、タスク調整活動における問題とその要因、企業内 SNS の使用とその効果を表している。

第一にタスク調整活動の問題として、調整活動の時間の限界が挙げられる。この問題は、1-①、3-④において確認された。その要因について両事例は共通していた。調整活動の時間の限界が生じる要因として会議の特性が挙げられる。部門間における会議は、開催数が限定されることや質問や資料配布時間が会議を行う時間に限定されること、さらに1-①においては会議で扱う課題が多いことから既存の会議時間では足りないといった問題が生じていた。企業内 SNS の使用において有効性が知覚されたアフォーダンスは、選択性、コミュニケーションの可視性、持続性、コメントである。これらの特性を活用し、調整活動の前後の時間を活用することが可能であることや調整活動以前の打ち合わせが不要であることから調整活動における業務の効率化に繋がることが効果として明らかにされた。また、気付いた時にメンバーや上司から

指摘や行動の促し、質問が可能となり、それらのコミュニケーションの可視化、共有が可能になることから 1-①においては、課題解決のサイクルが減少するといった効果が確認された。

第二に調整活動における参加人数に限界があるといった問題が挙げられる。この問題は、3-④において確認された。3-④においては、電機企業 C 社が複数拠点あり地理的距離があることから部門間の会議は、出張を伴う。そのため、会議への参加人数に限界が生じていた。しかし、企業内 SNS における選択性、コミュニケーションの可視化、持続性、コメントといった特性と動画通話アプリケーションの Skype を同時に使用することにより、拠点から会議に参加することが可能となり、参加機会の改善が行われ、業務の効率化に繋がっている。

第三に調整活動において、対象者のみ集めることが困難であるといった問題が挙げられた。この問題は、2-③と 3-⑥において確認された。対象者のみを集めることが困難であるといった問題は、対象者が特定されている場合は発生しないが、誰が該当するか分からない場合や興味がある人のみを集める場合、集めたい人の属性が登録されていない場合、対象者を集めることは困難となる。また、対象者のみを集めることが困難な要因として、拠点が離れている際にコミュニケーション・ツールを使用しなければならない場合、メール等においては不特定多数に個人や興味に関することを尋ねるのは抵抗感を感じるため困難となる。企業内 SNS には、グループを作成し、そこへ任意で参加することが可能な特性がある。この特性を活用し、興味がある人や登録されていない属性の人のみを集めることが可能となる。2-③においては、この特性を活用し、新しいコミュニティやプロジェクトの立ち上げ、日程調整に企業内 SNS の使用が行われていた

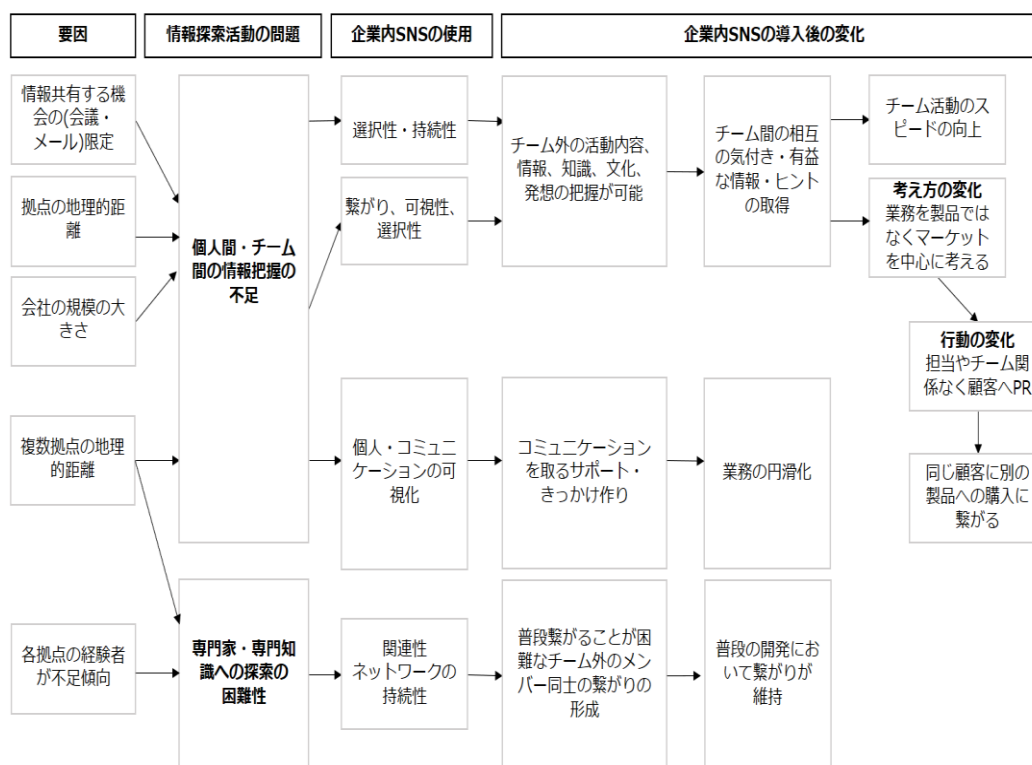
第四に異種業種のチーム成立や議論、問題解決の必要性や実現が困難であるといった問題が挙げられる。この問題は、3-⑤と 3-⑩において確認された。ただし、これらの問題の要因や成果においては、一部共通している点と異なる点が存在する。電機企業 C 社においては各拠点が地理的に離れていることから工場の専門家と研究員は距離的にも知り合いが少ないことより関係性にも障壁があった。そのため、同期・同部署でチームを作り、その中に技術や工場について専門家が不足するため、異業種のチーム成立が困難であり、その場合、製品開発におけるアイデアの事業実現性が低くなるといった問題が挙げられる。一方 3-⑩においては、各拠点における経験者の不足と新規設計から改良設計への変化が時代を経て生じ、技術の担当範囲が細分化されたことにより、チーム内で対処することが困難な部分が生じ、チームを越えた専門家や経験者との議論や問題解決が必要とされた。企業内 SNS の使用において有効性が知覚されたアフォーダンスは、繋がり、可視性、非同期性、選択性である。これらの特性を活用し、3-⑤と 3-⑩の両ケースとも各拠点における専門家と研究員の異業種における議論や問題解決、指摘、提案を行うことが可能となった。3-⑤においては、それぞれの個人が業務の隙間時間を使用し、アイデアをブラッシュアップすることが可能となった。3-⑤においては、これらの効果から技術や製品について深く知ることが可能となり、アイデアへ活かすことが可能となった。3-⑤においては、企業内 SNS を活用したアイデア出しより、製品開発において製品開発化にア

アイデアがいくつか繋がったという成果やアイデア出しにより研究員・技術者お互いの技術力の貢献に繋がるといった成果が確認された。

第五に業務効率の改善の必要性が挙げられる。この問題は、3-⑧において確認された。近年、働き方改革により、会社、部門、チームそれぞれにおいて業務効率の改善が課題として挙げられた。3-⑧においては、業務効率において、企業内 SNS を活用することにより業務を効率化できないか取り組みを行われた。企業内 SNS には、特定の人やグループにおいてその他の情報源を可能にする特性である選択性と公開している情報が閲覧することが可能となる可視性の特性がある。これらの機能を使用することにより、情報を公開しているチーム外からの活動情報をそれぞれのチームと直接調整活動を行わず取得し、その情報をチーム内において共有することが可能となった。取得した情報にチームの活動に関する有益な情報やヒントが取得することが可能となった。その結果、チーム活動のスピードが向上するといった成果が確認された。

6.3.2.3 情報探索活動における企業内 SNS の効果

図表 56：情報探索活動における企業内 SNS の効果



出所：筆者作成

本項では、情報探索活動においてどのような問題が生じており、その問題はなぜ生じているのか、企業内 SNS を使用することにより、どのような変化が生じており、有効性が知覚された

企業内 SNS のアフォーダンスは何か考察を行う。図表 56 は、情報探索活動における問題とその要因、企業内 SNS の使用とその効果を表している。

情報探索活動においては、主に 3 つの問題が確認された。確認された問題は、個人間・チーム間の情報把握の不足、専門家や専門知識へのアクセスの困難性の 2 つである。情報探索の活動において問題が確認されたのは、1-①、2-③、3-⑤、3-⑥、3-⑩の事例である。

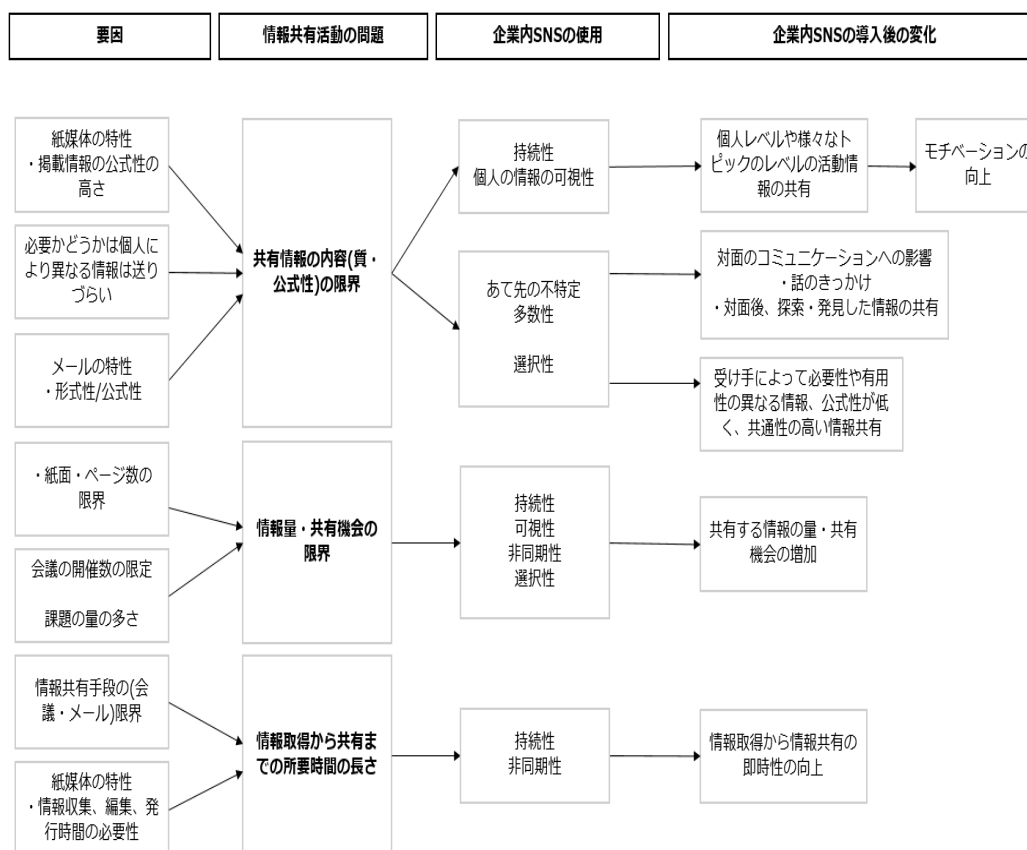
第一に個人間やチーム間の情報把握の不足の問題が挙げられる。この問題は、1-①、2-③、3-⑥、3-⑨において確認された。個人間やチーム間の情報把握の不足の問題が生じる要因としては、1-①においては従来の情報共有手段である会議やメールの限界が挙げられる。企業内 SNS 導入以前においては、自身の直接関係がある業務やチームのことは分かるがそれ以外のことが把握出来ていないといった問題が生じていた。3-⑨や2-③においては、拠点が地理的に離れていること、電機企業 C 社は会社における組織の規模が大きいといった要因により、個人間やチーム間の情報把握には限界があり、把握が不足していた。企業内 SNS の使用において有効性が知覚されたアフォーダンスは、選択性、持続性、繋がり、可視性である。これらの特性を活かし、1-①、2-③、3-⑥、3-⑨においては個人間やチーム外の情報や活動内容、知識、文化、発想の把握が可能となるといった効果がどのケースにおいても達成が確認された。1-①、3-⑨においては、従来では把握が困難であったチーム外の情報から気付き・ヒント・情報の有益性を得ることが可能となった。1-①においては、業務を製品ではなく、マーケットを中心に考えるといった考え方の変化から担当やチーム関係なく顧客に PR するといった行動の変化が確認された。これらの変化の成果として化学企業 A 社における顧客だがマーケットが近いこと、別のチームが担当する別の製品の購入が達成され、組織におけるビジネスチャンスのきっかけとなる成果が確認された。3-⑨においては他チームから取得した有益な情報をチーム活動のスピード向上に活かすことは可能となっている。しかし、3-⑨においては、形としての成果が得られていないという段階である。2-③においては、企業内 SNS を使用することにより、個人・コミュニケーションの可視性の効果により従業員個人に関する情報の把握が可能となったため、コミュニケーションを取るサポートやきっかけ作りに活かし、業務の円滑化へ繋がった。3-⑥においては、拠点を離れたチーム間の活動の把握が達成された段階でとどまっている。

第二に専門家や専門知識へのアクセスの困難性が問題として挙げられる。この問題が確認されたのは3-⑤、3-⑩である。専門家や専門知識へ繋がるのが困難な要因としては、両ケースとも複数の拠点の地理的拠点の距離が要因として挙げられる。3-⑤においては、拠点が地理的に離れていることから研究員と専門家が知り合いとして少ないことが要因として挙げられる。3-⑩においては、拠点が地理的に離れていることから社内の専門家がどこに誰なのか不明であり、各拠点の専門家や経験者が不足しているといった要因が関係している。企業内 SNS の使用において有効性が知覚されたアフォーダンスは、関連性、ネットワークの持続性である。これらの特性を活用し、普段繋がるのが困難な専門家への繋がりを形成することが可能となる。ただし、この場合自然に繋がることは困難であり、専門家をある程度把握している部署やコミ

ユニティが必要となる。その中から次第に専門家を探し、ネットワークで登録し、繋がりを維持する必要がある。3-⑤においては、研究所所員と技術者の繋がりが維持され、3-⑩においてもネットワークの繋がりが企業内 SNS 上で維持される効果が確認された。

6.3.2.4 情報共有活動における企業内 SNS の効果

図表 57：情報共有活動における企業内 SNS の効果①



出所：筆者作成

本項では、情報探索活動においてどのような問題が生じており、その問題はなぜ生じているのか、企業内 SNS を使用することにより、どのような変化が生じており、有効性が知覚された企業内 SNS のアフォーダンスは何か考察を行う。図表 57 は、情報共有活動における 5 つの問題のうち 3 つの問題とその要因、企業内 SNS の使用とその効果を表している。情報共有活動においては、5 つの問題が確認された。確認された問題は、共有情報の内容の限界、情報共有量・共有機会の限界、情報取得から共有までの所要時間の長さ、他拠点・他チームの情報共有の不足、情報共有における不便さの 5 つ問題である。

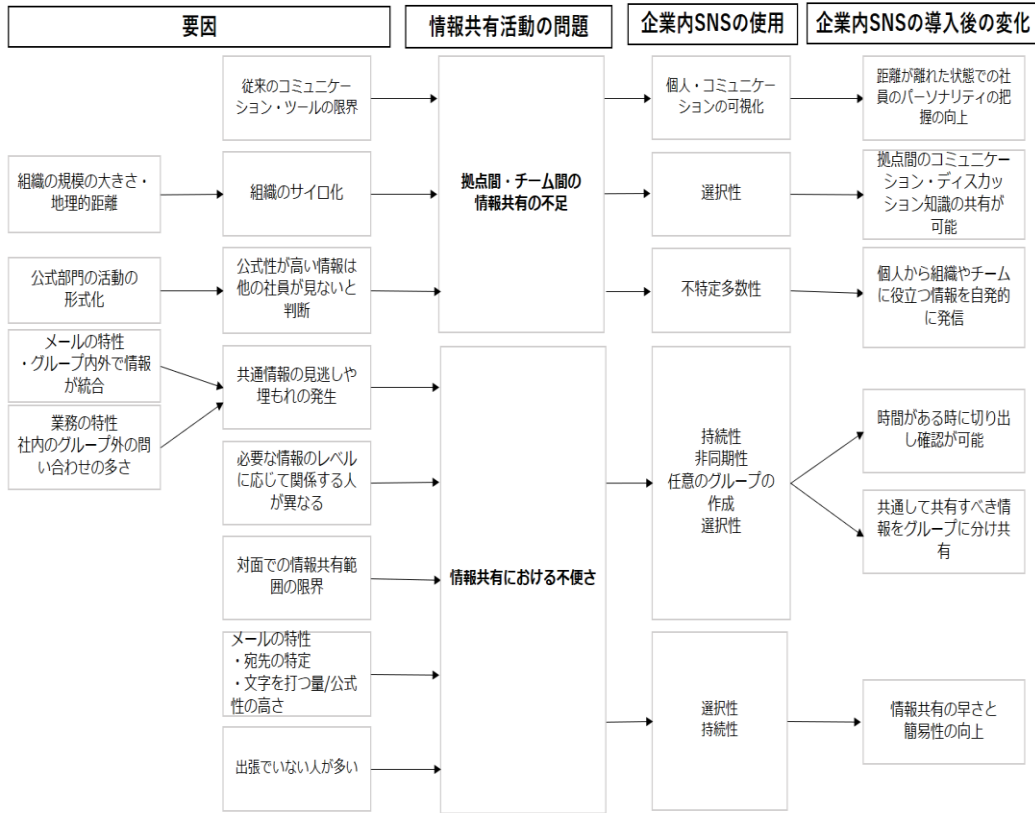
第一に共有情報の内容の限界が問題として挙げられる。この問題が確認された事例は、1-②、

3-⑨、3-⑩が確認された。1-②においては、共有情報の媒体であった紙媒体の場合、掲載情報の公式性の高さが必要とされる。よって、共有可能な情報の内容の公式性には、限界があった。企業内 SNS の使用において有効性が知覚されたアフォーダンスは、持続性と個人の情報の可視性である。紙媒体と違い、企業内 SNS は社内のみで閲覧可能なことから個人レベルや様々なトピックのレベルの活動情報の共有が可能となった。個人や各チーム、各拠点の活動情報が発信可能になり、人々に共有されることから個人のモチベーション向上に効果があることが確認された。3-⑨、3-⑩のケースでは、一部効果が類似している点を確認された。チーム内での情報共有内容において、メールの場合、送信先が特定されることから受け手によって必要性や有用性が異なる情報は送りづらさが知覚されるため、共有情報の内容に限界の問題が生じていた。企業内 SNS の使用においては、宛先の不特定多数性、選択性に有効性が知覚された。これらの特性を活用し、受け手によって必要性や有用性が異なる情報や公式性が低く、共通性の高い情報の共有が可能となった。この効果は、3-⑨と3-⑩の両方で確認された。また3-⑨においては、共有情報から話のきっかけが生じることや逆に対面へのコミュニケーション後に探索・発見した情報を共有するなど対面のコミュニケーションの影響があることが明らかにされた。

第二に情報共有量や共有機会の限界が問題として確認された。この問題は、1-①、1-②において確認された。1-①においては会議の開催数の限界と扱う課題の量の多さ、1-②においては、紙面やページ数の限界があることから情報共有量や共有機会に限界が生じていた。企業内 SNS において有効性が知覚されたアフォーダンスは、持続性、可視性、非同期性、選択性である。これらの特性を活かし、情報共有したい時間に情報共有が可能であることから、共有する情報量や共有機会が増加するといった効果が確認された。

第三に情報取得から共有までの所要時間の長さが問題として挙げられる。この問題が確認されたのは1-①、1-②において確認された。1-①の場合は、情報共有手段である会議やメールの限界、1-②の場合は、情報収集、編集、発行のプロセスにおいて時間が必要といった紙媒体の情報共有の特性により情報所得から共有までの時間を要することが要因である。企業内 SNS の使用において有効性が知覚されたアフォーダンスは、持続性と非同期性である。企業内 SNS を活用することにより、情報取得から情報共有の即時性が向上することが可能になった。

図表 58：情報共有活動における企業内 SNS の効果②



出所：筆者作成

第四の情報共有活動の問題は、他拠点や他チーム間における情報共有の不足である。図表 58 は、情報共有活動における企業内 SNS の 4 つ目と 5 つ目の効果について表している。

この問題は、3-④、3-⑦、3-⑧の事例において確認された。他拠点・他チーム間における情報共有の不足が生じている要因は、3-④、3-⑧において共通の要因が確認された。電機企業 C 社の組織の規模の大きさや地理的距離により、組織がサイロ化しているためである。企業内 SNS の使用において有効性が確認されたアフォーダンスは、個人・コミュニケーションの可視性、選択性である。これらの特性を使用することにより、物理的に会わず拠点間でのコミュニケーション、ディスカッション、知識の共有が可能となる。3-⑦においては、本来であれば公式部門が社外のセミナーに関する情報を共有するはずが、公式部門が多忙により形式化していることから、公式部門が共有する公式性が高い情報を社員が見ないと判断したことから、社外におけるセミナー情報の共有が不足しており、個人で直接チーム内外に向け情報発信、共有したいと考えるようになった。企業内 SNS の使用において有効性が知覚されたアフォーダンスは、不特定多数性である。3-⑧においては、企業内 SNS を使用することにより、個人から組織やチームに役立つ情報を直接チーム内外に向け自発的に発信することが可能となった。

第五の問題は、情報共有における不便性である。この問題は、3-⑧と 3-⑪の事例において確

認された。3-⑧において情報共有における不便さが生じる要因としては、まずメールの特性であるグループ内外の情報が1つの所に集約される点と3-⑧においては人事課でありグループ外からの問い合わせの多さから共通情報の見逃しや埋もれが発生していたという要因が挙げられる。また同時に業務の違いや必要な情報のレベルに応じて関係者が異なるといった要因により、情報共有における不便性が生じていた。企業内 SNS の使用において有効性が確認されたアフォーダンスは、持続性、非同期性、任意のグループの作成、選択性である。これらの特性により、時間がある際に情報を確認することや共通して共有すべき情報を必要とするグループに分け共有することが可能となり、情報共有の不便さが改善された。3-⑩においては、対面においては、情報共有範囲に限界が生じること出張でいない人が多いこと、メールの場合は公式性や形式性が高いことから情報共有における簡便性の必要性が生じていた。企業内 SNS のアフォーダンスである選択性や持続性や有効であると知覚され、技術の属性ではないが、メールと違い形式性が低いことから情報共有の早さと簡易性の向上が確認された。

6.4 企業内 SNS の使用における課題

6.4.1 企業内 SNS の使用において生じた問題の詳細

図表 59：企業内 SNS の使用において生じた問題

		1-①	1-②	2-③	3-④	3-⑤	3-⑥	3-⑦	3-⑧	3-⑨	3-⑩	3-⑪
批判・苦情の発生			+	+	+							
利用コスト		+		+				+				+
	作業の阻害	+										
	仕事の増加・コスト運用の手間	+						+				
	情報探索の困難性			+								+
コミュニケーションのネガティブな影響												
利用抑制圧力				+						+	+	+
	仕事に遊んでいるように見える			+						+		
	周りの目が気になる											
	軋轢・躊躇			+							+	+
活発性の低さ					+	+	+	+	+	+	+	+
	利用者の局地・限定化						+	+	+	+	+	+
	自発性・積極性のばらつき				+	+						
情報管理					+	+						
	情報漏洩のリスク				+	+						
	情報公開範囲の管理				+	+						
	機能・利便性の制限					+		+				
使用におけるネガティブな知覚		+		+						+		
	抵抗感			+								
	不便性	+		+						+		
不明確性の知覚							+	+	+	+	+	
	企業内 SNS の用途・使用の成果							+	+	+	+	
	その他コミュニケーション・ツールとの棲み分け						+		+			
有効活用の困難性		+	+		+		+	+		+		
	情報の投稿・オープン化	+								+		
	コミュニティ・双方向の機能		+									
	成果や活用の実感の不足	+			+		+	+				

出所：筆者作成

企業内 SNS の導入後において企業内 SNS の使用において生じた問題について考察を行う。図表 59 は、企業内 SNS の使用において生じた問題と該当した事例について明らかにしている。企業内 SNS の使用において確認された問題は、「批判・苦情の発生」、「利用コスト」、「利用抑制圧力」、「活発性に関する問題」、「情報管理」、「使用におけるネガティブな知覚」、「不明確性の知覚」、「有効活用の困難性」である。先行研究において挙げられた企業内 SNS の問題であるコミュニケーションのネガティブな影響については本研究では確認されなかった。

「批判苦情の発生・または批判苦情の発生」において問題が確認された事例は、1-②、2-③、3-④である。

「利用コストの増加」に関する問題は、作業の阻害、仕事の増加・コスト運用の手間、また本研究では、新たに情報探索の困難性が問題として新たに確認された。作業の阻害の問題が確認された事例は、1-①である。仕事の増加・コスト運用の手間の問題が確認された事例は、1-①、3-⑦である。情報探索の困難性の問題が確認された事例は、2-③と3-⑪である。

「利用抑制圧力」は、仕事に遊んでいるように見える、周りの目が気になる、また本研究では新たな問題として軋轢や躊躇の問題が確認された。仕事に遊んでいるように見えるといった問題が確認された事例は、2-③、3-⑨である。軋轢や躊躇の問題が確認された事例は、2-③、3-⑩、3-⑪である。

「活発性の低さ」に関する問題は、利用者の局地・限定化と本研究では、新たに自発性・積極性のばらつきが問題として挙げられた。利用者の局地・限定化は、3-⑥、3-⑦、3-⑧、3-⑨、3-⑩、3-⑪の事例において確認された。企業内 SNS の使用において最も多く生じた問題と言える。

「情報管理」に関する問題は、情報漏洩のリスクと本研究では、新たに情報公開範囲の管理に関する問題が確認された。情報漏洩のリスクの問題は、3-④、3-⑤の事例において確認された。情報公開範囲の管理の問題は、3-④、3-⑤の事例において確認された。機能・利便性の制限は、3-⑤、3-⑦の事例において確認された。

「使用におけるネガティブな知覚」に関する問題は、主に企業内 SNS の機能やそれらの機能を使用することにおいて抵抗感や不便性を感じると言った問題である。企業内 SNS の機能や使用に関する抵抗感は、2-③において確認された。不便性は、1-①、2-③、3-⑨の事例において確認された。

「不明確性の知覚」は、企業内 SNS の使用方法やメリット、その他コミュニケーション・ツールとの棲み分けがはっきりしない、分からないといった問題である。企業内 SNS の用途・使用の成果に対する不明確性の知覚は、3-⑦、3-⑧、3-⑨、3-⑩の事例において確認された。その他コミュニケーション・ツールとの棲み分けの不明確性と知覚は、3-⑥、3-⑧において確認された。

「有効活用の困難性」とは、企業内 SNS を導入し、使用している上で企業内の機能を効果を知覚出来るように活用できないことや使用をしていても成果や活用の実感が得られないといった問題である。情報の投稿やオープン化に関する有効活用の困難性は、1-①、3-⑨の事例において確認された。コミュニティや双方向の機能の有効活用の困難性は、1-②の事例において確認された。成果や活用実感の不足は、1-①、3-④、3-⑥、3-⑦の事例において確認された。

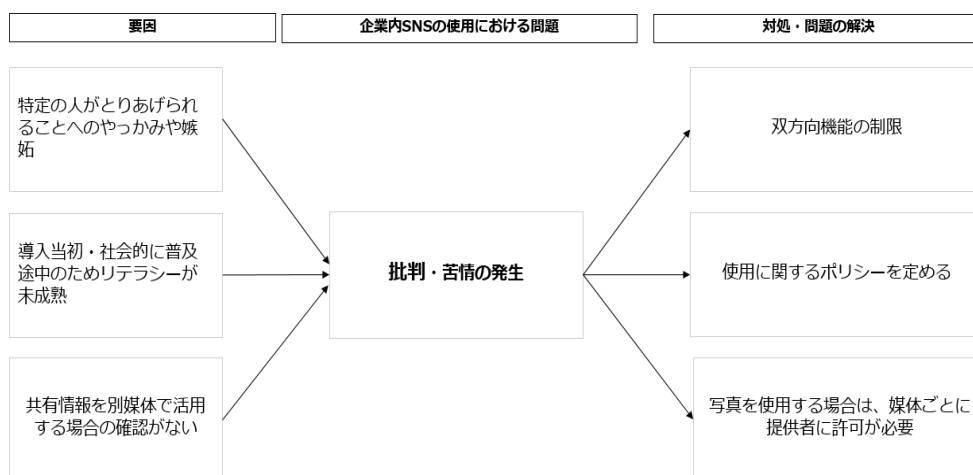
6.4.2 企業内 SNS の使用における問題の発生要因と対処方法

本研究では、企業内 SNS を使用することにより主に 8 つの種類の問題が生じることが確認された。確認された課題の詳細は、批判・苦情の発生、利用コスト、利用抑制圧力、活発性の低

さ、情報管理、機能へのネガティブな知覚、不明確さの知覚、有効活用の困難性である。企業内 SNS を使用することにより、メリットや効果がある反面、これらのデメリットや問題が発生することが明らかにされた。問題はどの事例でも確認されたが、それぞれの事例で発生した問題の種類や対処方法は異なる。よって、本項では、これらの問題がなぜ生じており、生じた問題をどのように対処しているのかについてそれぞれの事例より比較を行っていく。その上で特にチーム・バウンダリー・スパニングに企業内 SNS を使用する上で効果の発揮を妨げている要因や問題は何か、またそれらがなぜ効果の発揮を妨げているのかについて明らかにしていく。

6.4.2.1 批判・苦情の発生

図表 60：批判・苦情の発生の問題、要因、問題解決の方法



出所：筆者作成

「批判・苦情の発生」とは、企業内 SNS を使用する上で他者よりマイナスな評価や不平不満に関する意見を受けること、誹謗中傷、意見・批判の過激化が生じるという問題である。本研究で、批判・苦情が発生したのは 1-②、2-③の事例であり、3-④は批判・苦情の発生に備え対処を行っていた。図表 60 は、批判・苦情の発生の問題、要因、問題解決の方法について表している。

批判苦情が発生する要因は、主に 3 つ確認された。第一に特定の人にとりあげられることへのやっかみや嫉妬が要因として挙げられる。この要因は 1-②において、特定の人活動が取り上げられ、活動の把握が進む一方、特定の人取り上げられることに対し、マイナスな意見がある可能性が事前に懸念されていた。よって、事前に批判苦情の発生を防ぐため、企業内 SNS の双方向機能を制限し、一方的な情報発信を行うことにより問題について対処している。

第二に企業内 SNS が社会的に普及途中の場合、企業内 SNS におけるリテラシーの未成熟さが要因として確認された。この要因は、2-③の事例で確認され、この事例では他者への誹謗中傷

が本人に見えない所で行われていた。一方、3-④では、誹謗中傷など企業内 SNS のネガティブな使用方法を懸念し、企業内 SNS に関する使用ポリシーを設け対処を行っていた。3-④においては、特に批判・苦情の発生は確認されていない。誹謗中傷は、使用者のリテラシーやモラルが影響しており、会社としてもどのように使うべきかについては一定のガイドラインやポリシーを設け、この問題を防ぐ必要がある。

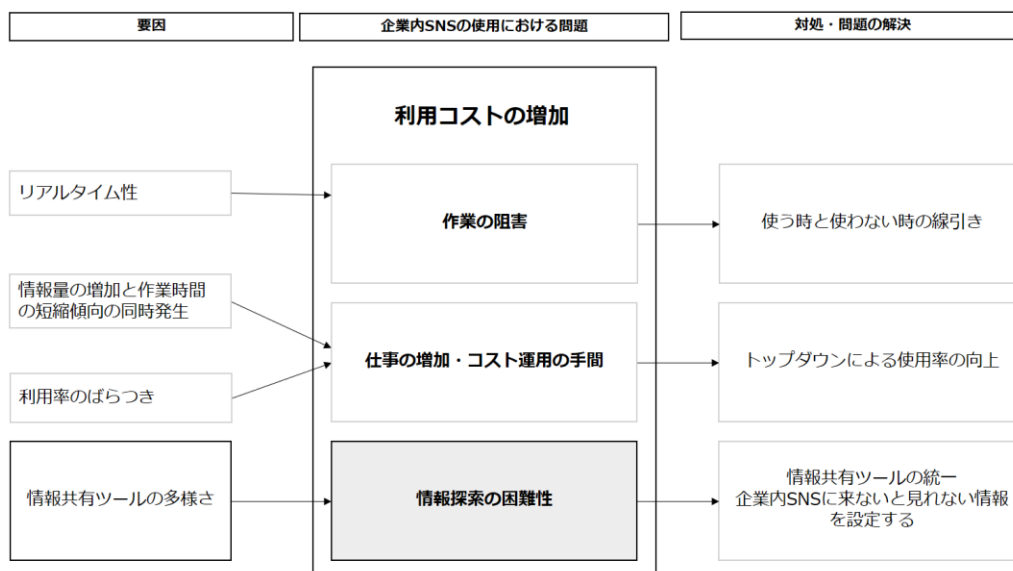
第三に企業内 SNS 情報を別媒体で使用する場合は許可がないという要因のために苦情が生じている。この問題は、1-②において、企業内 SNS 上で共有した写真を紙の媒体で使用する際に提供者へ許可を取っていなかったことにより生じている。この件より、共有情報を使用する場合には、媒体ごとに提供者の許可を行うという対処が行われた。

批判・苦情の発生に関する問題については、使用する上でデメリットとなるが、特にチーム・バウンダリー・スパンニングに固有の問題ではなく、企業内 SNS を使用していく上で共通する課題となると言える。

問題解決方法の中では、2-③において使用に関するポリシーは、未解決のままであった。解決が困難な理由として、2-③においては、全社的に活用を行い、扱う情報の幅広さと対象の規模の大きさ、運用者自身もリテラシーや企業内 SNS の使用方法の把握が困難であったことから解決が困難であったと考えられる。

6.4.2.2 利用コストの増加

図表 61：利用コストの増加に関する問題の要因、問題解決の方法



出所：筆者作成

「利用コストの増加」に関する問題は、企業内 SNS を使用することにより効率化するのは

なく、かえって、手間や時間を要してしまうという問題である。利用コストが増加する問題に含まれる問題として、「作業の阻害」、「仕事の増加・コスト運用の手間」、「情報探索の困難性」が確認された。本研究においてこれらの問題が生じた事例は、1-①、2-③、3-⑦、3-⑪である。図表 61 は、利用コストの増加に関する問題の要因、問題解決の方法について表している。

作業の阻害が生じた事例は 1-①である。作業の阻害が生じた要因は、企業内 SNS が持つ技術の属性であるリアルタイム性である。リアルタイムに情報や通知がくることにより、情報を入力したい時には、メリットとなり得るが、そうでない時は作業を阻害することによりデメリットとして知覚されていた。そのため、この問題の対処方法としては、企業内 SNS を使用する時と休みなど使用しない時の線引きを行うという問題への対処方法が提案されていた。ただし、実施の有無や問題解決の結果までは明らかにされていない。

第二に仕事の増加やコスト運用の手間が生じる問題が挙げられる。この問題が生じる要因には、扱う情報量の増加と作業時間の短縮が同時に発生することと利用率のばらつきの 2 つの要因が確認された。情報量の増加と作業時間の短縮が生じる点については、未解決のままであり、対処が困難な状況になっていった。一方、利用率のばらつきについては、3-⑦において、トップダウンによる利用率の向上が求められている。

第三に利用コストの増加に関する問題で、情報探索の困難性が挙げられる。この問題は、2-③と 3-⑪の事例で確認されており、要因、対処方法の提案も共に共通している。情報探索の困難性が生じる要因は、情報共有ツールの多様さである。情報共有ツールには、企業内 SNS 以外のメール、ポータルサイト、自社 HP などが含まれる。同じ情報を異なる媒体で展開している場合、情報が分散するため、情報探索が困難になる。よって、この問題の解決方法としては、情報共有ツールの統一や企業内 SNS を使用しないと取得できない情報を設定するといった解決方法が 2-③、3-⑦、3-⑪により挙げられていた。一方、この問題を解決出来ていたのは 1-①である。1-①は、企業内 SNS を特定の用途で使用するようしており、メールの使用の制限を行っていた。以上のことから、情報探索の困難性には、情報共有ツールの統一と企業内 SNS を特定の用途に使用することにより、問題を解決できる可能性がある。

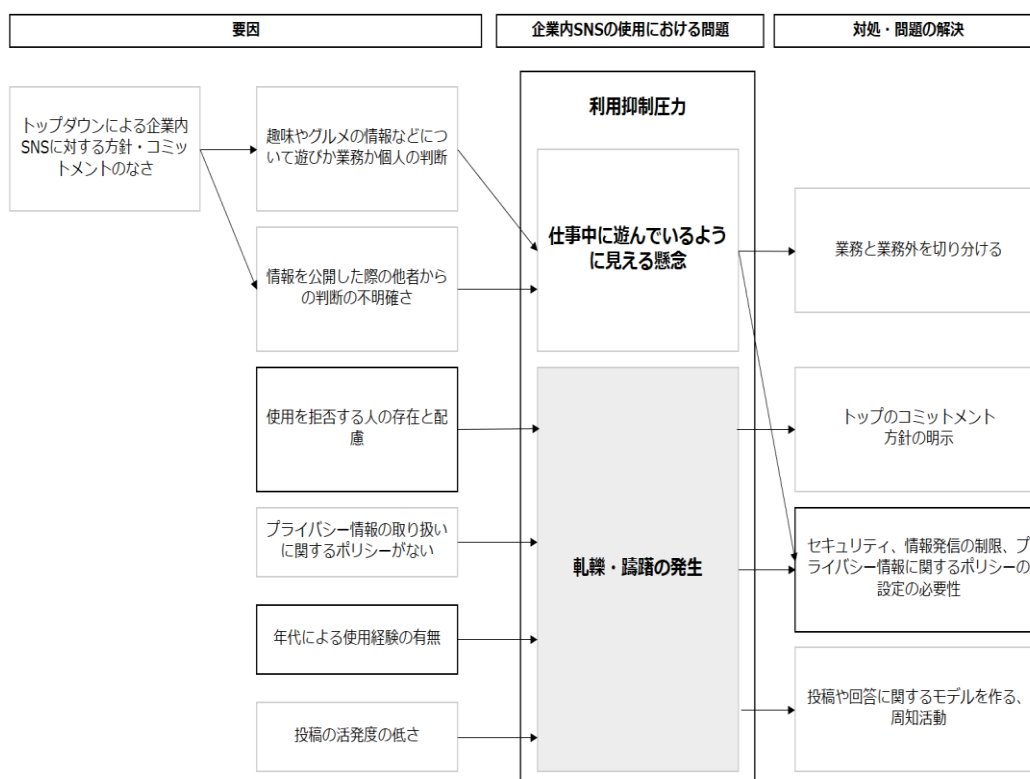
利用コストの増加の問題は、企業内 SNS を使用する上で非効率性や使いにくさを発生させる要因となると考える。特にチーム・バウンダリー・スパニングに固有の問題ではなく、企業内 SNS を使用していく上で共通する課題となると言える。利用コストの増加が持続すれば、使用する必要性や意義の低下、維持の存在が困難になる可能性が考えられる。

問題解決策において実際に解決策の実施が確認できたのは、情報共有ツールの統一や企業内 SNS に来ないと取得できない情報を設定する対策のみである。この対策は、1-①の事例において確認された。一方、使用に関する線引きやトップダウンによる利用率の向上は、問題解決が未解決であり、問題解決が困難であることが明らかにされた。使用に関する線引きは、会社内での使用に限定しているケースでは発生しないが、会社やプライベートにおいても企業内 SNS が使用可能な場合に発生する。その場合は、本人が自発的に使用しない時間を設定しなければ

問題の解決は難しく、返信をしなければならない状況になると使わざるを得ないといった難しさがある。トップダウンによる使用率の向上は、企業内 SNS ツール以外のコミュニケーション・ツールは、必須ツールとして使用が推奨されているが、企業内 SNS はあくまでオプションツールと捉えられている場合は、トップダウンで使用を強制しない。また、拠点におけるニーズや業務の情報の機密性を考慮しなければならないこともトップダウンで使用率を向上することが困難な要因として考えられる。

6.4.2.3 利用抑制圧力

図表 62：利用抑制圧力の問題が発生する要因と問題解決の方法



出所：筆者作成

「利用抑制圧力」とは、周囲の状況から影響を受け使用が困難な状況になる問題である。利用抑制圧力には、「仕事に遊んでいるように見える懸念」、「軋轢や躊躇の発生」といった問題が含まれる。本研究の事例において利用抑制圧力が生じていた事例は、2-③、3-⑨、3-⑩、3-⑪であった。図表 62 は、利用抑制圧力の問題が発生する要因と問題解決の方法について表している。

第一に仕事に遊んでいるように見えるといった問題が生じる要因については、トップによる企業内 SNS への方針やコミットメントがないことから、企業内 SNS の利用の判断が各個人に

委ねられるため、投稿する情報が業務か遊びかの判断が異なることや情報を公開した際に他者からどう判断されるか分からないといった不確かさにより、この問題が生じている。特に仕事か遊びかどうかというのは、雑談や趣味やグルメなど社員同士の交流などに企業内 SNS を使用している場合に生じている。解決方法としては、2-③では業務と業務外の用途で企業内 SNS を切り分けるといった提案がなされていた。

また利用抑制圧力には、軋轢や躊躇といった問題が新たに確認された。この問題は、企業内 SNS を使用するにあたり使いたくても躊躇や遠慮してしまう、混乱が生じてしまうといった問題である。本研究でこの問題が生じたのは、2-③、2-⑩、3-⑪である。主な要因としては、使用を拒否する人の存在と配慮、プライバシー情報の取り扱いに関するポリシーがないこと、年代による使用経験の有無や、投稿の活発度の低さの4つが確認された。使用を拒否する人の存在と配慮については2-③、3-⑪で共通しており、年代による使用経験の有無は、3-⑩と3-⑪で共通して確認された。

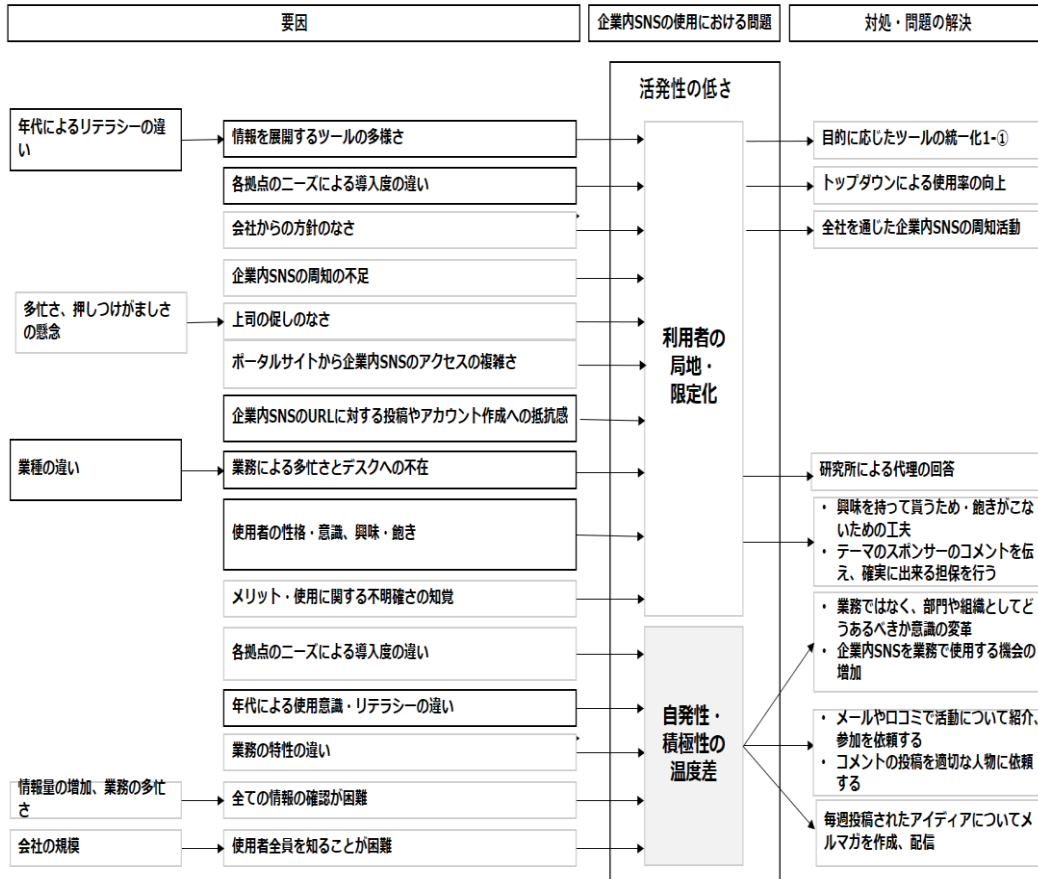
軋轢・躊躇の問題に対する問題の解決策としては、2-③、3-⑪よりトップによるコミットメントや方針の明示が必要であるという提案がなされた。なぜならば、全社やトップとして企業内 SNS への方針やコミットメントがなければ、社員は使用していいかどうか判断が難しく、各個人により使用への意見やばらつきが見られ、全員が企業内 SNS を使用する意義や効果をあげることが困難になってしまうためである。第二にセキュリティや情報発信の制限、プライバシー情報に関するポリシーの設定の必要性が挙げられる。企業内 SNS では、個人に関する情報や業務に関する情報を多くの人で共有するため、主に情報セキュリティや機密性への対策が必要であるが、実際に行っていたのは、1-①、3-④のみであった。第三に年代による使用経験の違いから生じる躊躇の問題は、3-⑩において、実際に投稿や回答に関するモデルを作成し、どのように使っていけばよいか周知する活動により、問題の解決を実際に行っていた。

利用抑制圧力の問題は、企業内 SNS を導入しても使いにくい、効果が発揮されにくい要因となると考える。特にチーム・バウンダリー・スパニングに固有の問題ではなく、企業内 SNS を使用していく上で共通する課題であるが、特に仕事の中に遊んでいるように見えるため、情報をグループ内という閉じた世界で使用してしまう。また、プライバシー情報の取り扱いに関するポリシーがないため、チーム外への情報投稿や情報共有の躊躇してしまうといった問題もあげられる。これらの問題は、チーム・バウンダリー・スパニングへの使用を阻害する要因として考えられる。

利用抑制圧力に関する問題解決において、問題解決策の実施が未解決であり困難であるのが、トップのコミットメントや方針の提示である。この問題解決は、使用者は、トップのコミットメントや会社としての企業内 SNS に対する方針が必要であると考えているが、トップへそのことを伝達することは困難である。また、トップのコミットメントは会社の方針のなさが利用抑制圧力に影響するという点をトップや会社の企業内 SNS を運用する部門が自覚や把握がなければ問題解決することが困難になり得る。

6.4.2.4 活発性の低さ

図表 63：活発性の低さが生じる要因と問題解決の方法



出所：筆者作成

企業内 SNS を使用する上で、企業内 SNS の使用や投稿が活発でないといった問題が多く的事例で確認された。図表 63 は、活発性の低さが生じる要因と問題解決の方法について表している。本研究では、活発性の低さに関する問題は、3-④、3-⑤、3-⑥、3-⑦、3-⑧、3-⑨、3-⑩、3-⑪の事例において確認された。活発性の低さは、2つの種類に分類される。第一に「利用者の局地・限定化」である。この問題は、企業内 SNS を使用や投稿を行っている人、閲覧する人などに偏りがあり、それらの人が特定化される現象である。なぜ、利用者の局地・限定化が生じるのかについては、事例により多くの要因が挙げられた。共通して確認された要因は、年代によるリテラシーの違いによる情報を展開するツールの多様さ(3-⑥、3-⑦)、企業内 SNS がオプションツールのためによる各自拠点のニーズの違い(3-⑦、3-⑩)、企業内 SNS の機能や使用に対する抵抗感や警戒心(3-⑦、3-⑧)、業種の違いによる業務の多忙さとデスクへの不在(3-⑧、3-⑩)、使用者の性格や意識・興味・飽き(3-⑤、3-⑨、3-⑪)である。また、各事例で確認され

た利用者の局地・限定化する要因には、会社からの方針のなさ、企業内 SNS の周知の不足、上司の促しのなさ、使用に関する不明確さといった要因が確認された。

利用者の局地・限定化の問題を解決する方法として第一に目的に応じたツールの統一化が挙げられる。この解決方法は、情報を展開するツールが多いため、利用者の局地・限定化が生じている場合に有効であると考えられる。実際にこの解決策を実施していたのは 1-①であった。

第二にトップダウンによる使用率の向上、全社を通じた企業内 SNS の周知活動が挙げられる。この問題解決策は、各拠点のニーズの違いによる導入度の違いや会社の方針のなさ、企業内 SNS の周知が不足している場合に有効であるとする。この解決策は、3-⑦、3-⑪により提案されていた。

第三に業種の違いにより、企業内 SNS の利用者が局地・限定化されているケースにおいては、代表する機関により代理で回答を行ってもらうといった解決策が実際に 3-⑩により実施されていた。工場や人事の仕事の研修等の業務に携わる社員はどうしてもデスクにいない場合が発生する。そのような場合には、どうしても使用が必要な場合は、代理機関による運用も解決策となり得る。

第四に使用者に興味を持って貰う・飽きがこないための工夫が挙げられる。この解決策は、3-⑤により実際に実施されていた。例えば、活動内容や投稿された情報をメルマガで発信することやコメントや投稿の依頼、テーマのスポンサーのコメントをメッセージとして伝えるなど使用者に飽きさせず、刺激を与える活動が 3-⑤では実際に実施されており、閲覧数が上昇する効果が確認されている。

第二の活発性の低さの問題においては、「自発性・積極性の温度差」が生じるといった問題が挙げられる。この問題は、利用者の局地・限定化と異なり、個人が自発的に企業内 SNS を活用していく意識に個人や拠点に差が生じているという現象を表す。この問題が生じていた事例は、3-④と 3-⑤である。自発的・積極性の温度差が生じる要因としては、各拠点のニーズによる導入度に違い、年代による使用意識の違い、業務の特性による違い、情報量の増加や業務の多忙さによる全ての情報を確認することの困難性、会社の規模が大きいことにより、使用者全員を知ることが困難なため、自発的・積極的に使用していこうとそうでない人の差が生じるといった問題が生じている。年代による使用意識の違いは、3-④、3-⑤で共通して確認された要因である。

自発性や積極性の温度差の問題を解決するために必要な問題解決策は、4 点挙げられる。第一に業務ではなく、部門や組織としてどうあるかといった意識の改革の必要性である。この問題解決方法は、業務の特性の違いから生じる自発性・積極性の温度差が生じるケースにおいて有効であると考えられる。

第二にメールや口コミを使用し、企業内 SNS を使用する活動について紹介・参加を依頼する、またコメントの投稿を適切な人物に依頼するといった問題の解決方法が挙げられる。これは、年代による使用意識やリテラシーの違いにより、企業内 SNS を自発的に使用することが困難な

場合有効であると考えられる。この解決策を実際に実施していたのは、3-⑤のケースであった。このような活動を行うことにより、職種や年代に問わず様々な使用者が円滑に使用を行うことを可能にしていた。

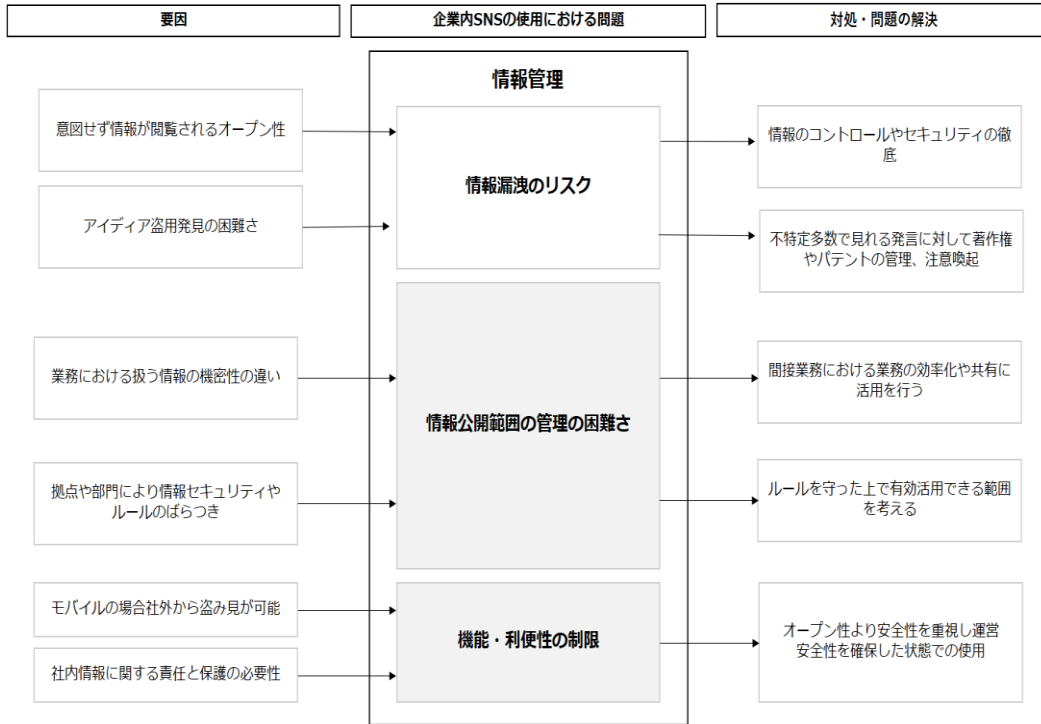
第三に毎週投稿されたアイデアについてメルマガを作成・配信する活動を行うことである。この活動は、情報の増加や各自の業務の多忙さにより、企業内 SNS に投稿されたすべての情報の確認が困難であることや会社の規模が大きく使用者全員を知ることが困難な場合に自発性、積極性の温度差が生じる場合に有効な解決策である。この問題解決策を実際に実施したのは3-⑤のケースである。この活動を実施したことにより、企業内 SNS の閲覧数が向上する効果が得られた。この活動は、利用者の局地・限定化において興味を持って貰うための活動にも共通して有効であった。

活発性の低さの問題は、企業内 SNS を使用する上で成果や効率性へ結びつかない問題や普及や持続の維持が難しくなる問題を発生させる要因になると考える。活発性の低さに関する問題は、企業内 SNS を使用していく上で共通する課題になると言える。チーム・バウンダリー・スパンニングにおいては、特に各拠点のニーズによる導入度が異なることや業務の特性の違いにより、利用者の局地・限定化や自発性や積極性の温度差が生じることは、大きな影響を与える。なぜならば、拠点やチームにより利用者や導入度・積極性が異なることは、チーム内外における活動の調整や共有が困難になるため、チーム・バウンダリー・スパンニングにおける企業内 SNS の使用の活動を実現することが困難になってしまう。また、活動を行っていたとしても、業種により積極性や自発性が異なるため、情報共有の取得と発信のバランスがとれず使用が困難になるといった問題を引き起こすことが考えられる。

活発性の低さに関する問題解決策は、多くが実際に実行されたものが多い。一方、トップダウンによる使用率の向上に関しては、利用抑制圧力と同様、問題策の実施が困難であり、未解決のケースがほとんどである。その要因は、トップダウンによる使用率の向上は、企業内 SNS ツール以外のコミュニケーション・ツールは、必須ツールとして使用が推奨されているが、企業内 SNS はあくまでオプションツールと捉えられている場合は、トップダウンで使用を強制しないためである。また、拠点におけるニーズや業務の機密性を考慮しなければならないこともトップダウンで使用率を向上することが困難な要因として考えられる。

6.4.2.5 情報管理に関する問題

図表 64：情報管理における問題が生じる要因と問題解決方法



出所：筆者作成

企業内 SNS を使用する上で情報管理が困難であるといった問題が確認された。情報管理に関する問題には、主に「情報漏洩のリスク」、「情報公開範囲の管理」、「機能・利便性の制限」といった3つの種類の問題が含まれる。図表 64 は、情報管理における問題が生じる要因と問題解決方法について表している。情報管理の問題が生じていた事例は、3-④、3-⑤、3-⑦の事例である。

第一に情報漏洩のリスクにおいては、主に2つの要因により情報漏洩のリスクに関する問題が生じる。第一に意図せず情報が閲覧されるオープン性を企業内 SNS は保持しているため、情報漏洩のリスクが生じる。企業内 SNS では、社内の限られた範囲であるが、情報の機密性は様々なレベルがある。そのため、気付かずに部外秘などの情報が公開されている可能性がある。よって、この問題については、情報のコントロールやセキュリティの徹底が必要となる。

第二に企業内 SNS 上で投稿される情報のうち製品に関するアイデアの場合は、盗用される可能性や盗用されたとしても発見が困難となるといった情報漏洩のリスクが生じる。そのため、問題の解決方法としては、不特定多数で閲覧可能な発言に対し、著作権やパテントがどのように管理されるべきか対策を講じる必要がある。3-⑤においては、盗用について注意喚起を欠かさず実施していたため、特に問題は生じず、未然に防ぐことが可能となった。

次に情報公開範囲の管理の困難さといった情報管理の問題が確認された。この問題は特にチーム・バウンダリー・スパニングに企業内 SNS を使用する上で影響を与える課題と言える。情報公開範囲の管理の困難さは、企業内 SNS を使用し、情報を公開するにあたり、どの程度の情報まで公開することを可能とするか困難性が生じるといった問題である。情報公開範囲の管理が困難な要因として、業務において扱う情報の機密性の高さや拠点や部門における情報セキュリティやルールのばらつきが要因として挙げられる。機密性が高い情報を扱う製品開発や研究開発などの直接部門においては、特に情報公開範囲の管理は困難性を極める。そのため、解決策としては、間接業務における業務の効率化や共有において企業内 SNS の活用を行っていくことが1つ挙げられる。3-④においては、会議の運用や情報ツールの使い方などどの部門においても共通性が高い業務に企業内 SNS を実際に使用することにより、企業内 SNS の使用の意義を知覚している。一方、直接業務においては、組織レベルの高い成果が期待される一方で、情報セキュリティや情報公開範囲の管理の困難さが高くなる。その場合、各拠点や部門、業務の異なる情報管理のルールを順守しつつ、有効活用できる範囲を考える必要がある。この問題を解決し、直接業務に活用しているのは、1-①、3-⑤、3-⑩が該当する。

最後に情報管理を行う上で機能や利便性が制限されるといった問題が生じる。企業内 SNS の機能として多くの機能が付属されているが、情報管理の観点より制限せざるを得ないことがある。情報管理の観点から機能の制限の対象になっているのは、モバイル端末での利用、社外からのメールでの企業内 SNS への投稿である。その要因としては、モバイルの場合、社外からの盗み見などの情報漏洩の可能性があることや社内情報に関する責任と保護の必要性から一部機能や利便性を制限せざるを得ないという問題が生じる。機能や利便性を制限することにより、コミュニケーション・ツールとしては、不便性や非効率性、利用コストが生じる結果となっている。ただし、この問題解決方法は困難であり、企業内 SNS の利便性やオープン性よりも安全性を重視し、運営する必要があることから、不便性が生じたとしても安全な範囲での使用が推奨される。

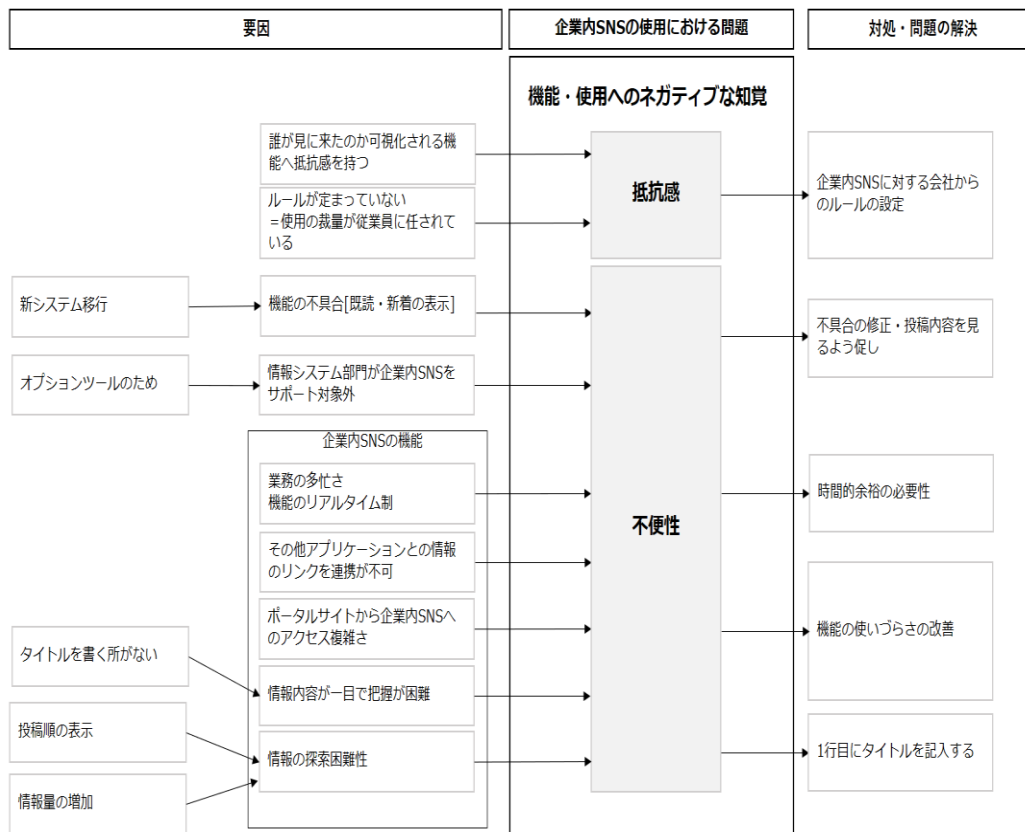
情報管理の問題は、企業内 SNS を使用する上で成果や効率性へ結びつかない問題や普及や持続の維持が難しくなる問題を発生させる要因となると考える。特にチーム・バウンダリー・スパニングにおいては、特に情報漏洩のリスクや情報公開範囲の管理の困難さは特に大きい影響を及ぼす。チーム間での情報共有においては、どこまで情報を公開・共有することが可能なか、情報が漏洩しないようにするにはどうすればよいかを特に留意し、活用する必要がある。特にこの問題は、業務における情報の機密性が高くなればなるほど、情報管理の困難性は上がる。チーム・バウンダリー・スパニングに企業内 SNS を活用し、組織的効果をあげるためには、情報管理の問題を解決する必要がある。本研究の事例において、直接業務に企業内 SNS を使用し、情報管理の問題を解決し、業務に関連する機密性の高い情報を共有していたケースは1-①、3-⑤である。また、直接業務に属しているが業務に直接は関連しない情報を共有していたケースは、3-⑥、3-⑥、3-⑨、3-⑪であった。直接業務に属しているが業務に直接関連しない情報

を共有していたケースにおいては、情報管理の課題がクリアされないことがチームを越えた情報共有が困難な要因の1つとして挙げられた。

情報管理に関する問題解決策は実際に実施されているものが多い。一方、情報の管理やセキュリティを重視しすぎると企業内 SNS の特性や利便性を低下させ、利用コストが増加することや有効に活用することを困難にしてしまうため、利便性と情報セキュリティのバランスを取ることは、非常に困難である。

6.4.2.6 機能・使用へのネガティブな知覚

図表 65:機能・使用へのネガティブな知覚の問題が生じる要因と問題解決



出所：筆者作成

企業内 SNS の使用において、機能や企業内 SNS を使用することに対し、「抵抗感」や「不便性」などのネガティブな知覚が生じるといった問題が確認された。抵抗感においては、企業内 SNS を使用したくないといった使用の拒否感を指す。一方、不便性においては、企業内 SNS を使用はするものの、使いにくさや利便性を感じないといった知覚を指す。図表 65 は、機能・使用へのネガティブな知覚の問題が生じる要因と問題解決について表している。この問題が生じた事

例は、1-①、2-③、3-⑨である。

抵抗感が生じた要因には、主に2つの要因が挙げられた。第一に誰が見に来たのか可視化されるといった企業内 SNS の機能に対し、このような機能があると使えないと特定のユーザーが抵抗感を抱いたためである。第二に企業内 SNS の使用に対し、ルールが定まっていないといった要因により、使用への抵抗感が生じることが確認された。ルールが定まっていないということは、使用の裁量が個人の従業員に任されていることを指し、どのように使うべきか分からず使用への抵抗感が生じていた。この問題は2-③において確認された。問題の解決方法としては、企業内 SNS に対する会社のルールの設定の必要性が提案された。

機能や使用におけるネガティブな知覚として、不便性が挙げられる。不便性が生じた理由として第一に機能の不具合により不便性が生じるといった要因が挙げられる。このケースは1-①のみで確認された要因である。1-①では、クラウドシステムに移行した結果、機能の不具合が生じ、不便性を知覚し、使用を継続していた。問題の解決方法としては、不具合の修正や投稿内容を見るよう促す必要性が提案された。

第二に情報システム部門が企業内 SNS をサポート対象外にしているため、機能の改良をしてほしくても対応してくれないため不便さを感じるといった要因が3-⑨において確認された。電機企業 C 社において全社的に使用している企業内 SNS は、オプションツールの扱いであり、特に必須ツールに認定されていない。よって、この問題の解決方法は困難であり、与えられた機能の中で活用することが求められている。

第三に企業内 SNS が持つ機能自体に対し、不便さを知覚するといった問題が挙げられる。企業内 SNS が機能に対する不便性に関する問題の要因において、まずユーザーの多忙さと企業内 SNS が持つリアルタイム性の両方が重なることにより、使用における時間のメリハリのなさや精神的な不便さを感じるといった問題が生じた。このケースは1-①で確認された要因である。問題解決の方法としては、時間的余裕の必要性が提案されたが、業務が多忙である以上解決が困難となる。また、使用する時間を業務と業務外で区別するといった方法も問題解決の方法として挙げられたが問題の解決までは確認されていない。続いて、その他アプリケーションとの情報の共有やリンクの連携が不可能であること、ポータルサイトから企業内 SNS へのログインの複雑性、投稿する際にタイトルを書く所がないことにより、情報内容が一目で把握が困難であること、情報が投稿順に表示されるため、情報量が増加し蓄積していった場合情報の探索が困難になるといった不便性の要因が確認された。これらの問題の要因は、企業内 SNS の付属されている機能そのものに対する使いづらさや不便性のため、解決が非常に困難になる。しかし、例えば、メールと違い件名やタイトルを書く所がないため情報内容が一目で把握が難しいといった問題は、1行目にタイトルを記入するなどの独自の工夫により問題を解決可能な部分もある。この問題解決策は3-⑨において確認された。

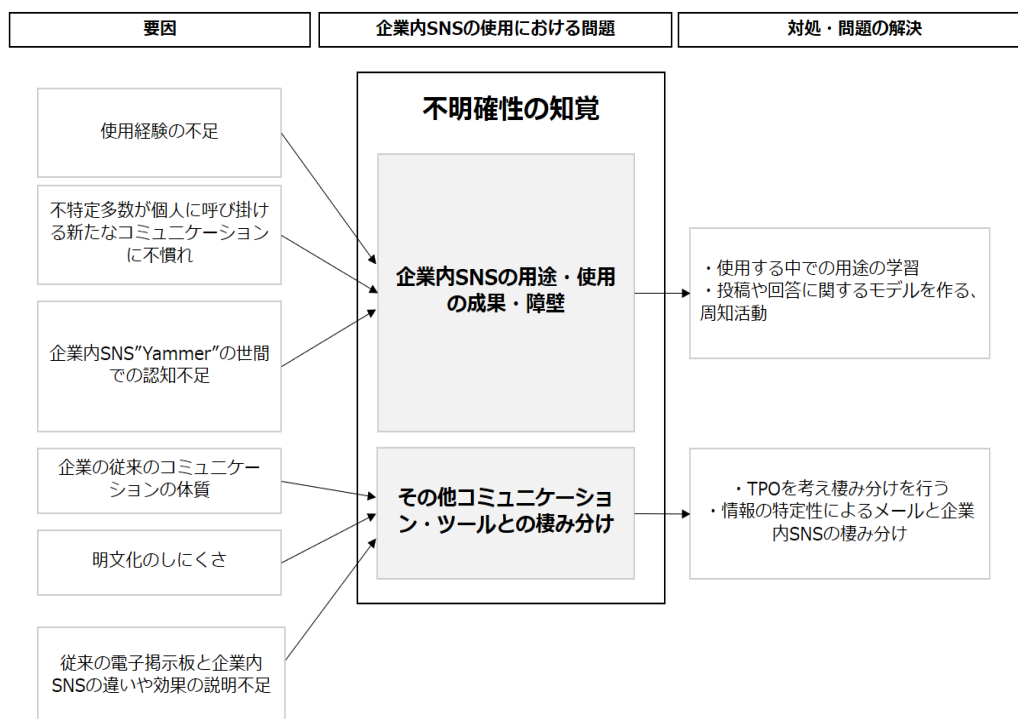
機能・使用へのネガティブな知覚といった問題は、企業内 SNS を使用コストの増加や使用への満足感や利用抑制や軋轢、使用者の局地・限定化を新たに生じさせる要因となる可能性が高

い。チーム・バウンダリー・スパニングにおいては、機能・使用へのネガティブな知覚が直接影響を及ぼす関連性は低いと考えるが、機能や使用へのネガティブな知覚により、使用者の局地・限定化や利用抑制圧力が生じた場合には、チームを越え、活動することが困難になる。

機能・使用へのネガティブな知覚における問題解決において、解決の実施や解決が困難であるものは、企業内 SNS に対する会社からのルールの設定、不具合の修正や時間的余裕、機能の使いづらさの改善は、解決の実施や解決自体が困難であると言える。会社からのルールの設定が困難な理由は、全社的に活用を行い、扱う情報の幅広さと対象の規模の大きさにおける共通したルールを設定することが困難なためと使用者がルールの設定の必要性を感じていたとしてもそれを会社へ伝えることが困難なためという 2 つの理由が挙げられる。一方、機能に対する不具合や企業内 SNS 自体の機能に対する抵抗感や不便性は、使用者の努力や工夫で改善することが困難なものが多く、企業内 SNS のベンダーや開発者に不具合や使いやすさの改善が必要なためである。また、時間的余裕は、業務が多忙な場合は、時間的余裕を生み出すことが困難である。

6.4.2.7 不明確性の知覚

図表 66：不明確さの知覚が生じる要因と問題解決の方法



出所：筆者作成

企業内 SNS を使用する上で、「企業内 SNS の用途・使用の成果・障壁」、「その他コミュニケー

ション・ツールとの棲み分け」が不明確であるため使用が困難になるといった問題が挙げられる。図表 66 は、不明確さの知覚が生じる要因と問題解決の方法を表している。本研究でこの問題が生じた事例は、3-④、3-⑦、3-⑧、3-⑨、3-⑩である。

不明確性の知覚における問題には、まず企業内 SNS をどのように使うべきかという用途の不明確や使用の成果や活用の障壁自体が不明確であるといった問題が挙げられる。企業内 SNS の用途や使用の成果・障壁が不明確である要因には、第一に使用経験の不足が挙げられる。使用経験の不足には、使用者の年齢も影響する。使用経験が少なければ、必然的に企業内 SNS をどのように使用してよいか分からない場合が多い。

第二に不特定多数へ個人が呼びかけるといった新たなコミュニケーションに不慣れのためであるという要因が挙げられる。3-④、3-⑦においては、企業内 SNS は、誰か分からない人に呼び掛けるといった個人による掲示板の代替であり、新たなコミュニケーション形態と捉えられている。よって、このような新たなコミュニケーションに社員が不慣れであり、企業内 SNS の用途が不明確になっているといった考察が行われていた。3-④においては、電機企業 C 社の企業内 SNS を全社的な施策を行う部門であるが、企業内 SNS の用途や成果などについて不明確なため、通常のコミュニケーション・ツールとは異なり、モデルや方針を強制することは出来ず、緩やかなルールの中で運用しているといった回答が得られた。よって、本社による方針のなさやルールのなさは、企業内 SNS を本社的に運用する部門が不明確性を知覚していることが要因である。一方、不明確性の知覚がなかった化学企業 A 社や製薬企業 B 社においては、予め導入前に目的があり、企業内 SNS のセミナーへの参加や使用環境への視察などどのように使用すべきか情報を入手し、企業内 SNS の運営に活かしていた。

第三に企業内 SNS である“Yammer”の名前自体が世間で認知不足であるといった要因が挙げられた。そのため、企業内 SNS の用途や使用の成果などが不明確であるといった考察が 3-⑩において行われていた。この問題における解決方法は、第一に使用中での用途の学習を行うという方法が挙げられる。第二に投稿や回答に関する使用方法のモデルを作り、企業内 SNS の使用方法について周知活動を行うといった方法が挙げられる。第二の方法は、3-⑩において初めて企業内 SNS を使用する人が多いことからこの活動が行われていた。

不明確性の知覚に関する問題には、その他コミュニケーションと企業内 SNS をどのように棲み分ければいいのか不明確であるといった問題が挙げられる。この問題が生じる要因には、企業の従来のコミュニケーションの体質や明文化のしにくさ、従来の電子掲示板と企業内 SNS の違いや効果に関する説明の不足が挙げられた。この問題の解決方法は、TPO を考え棲み分けを行うことが 3-⑧において提案された。また、3-⑨や 3-⑩においては、対象が特定される情報をメール、共通性が高く対象が特定されない情報は企業内 SNS を使用するという方法により棲み分けが行われていた。よって、業務の関連度が高い情報はメールを使用し、業務の関連度が低い情報においては企業内 SNS の使用が確認された。

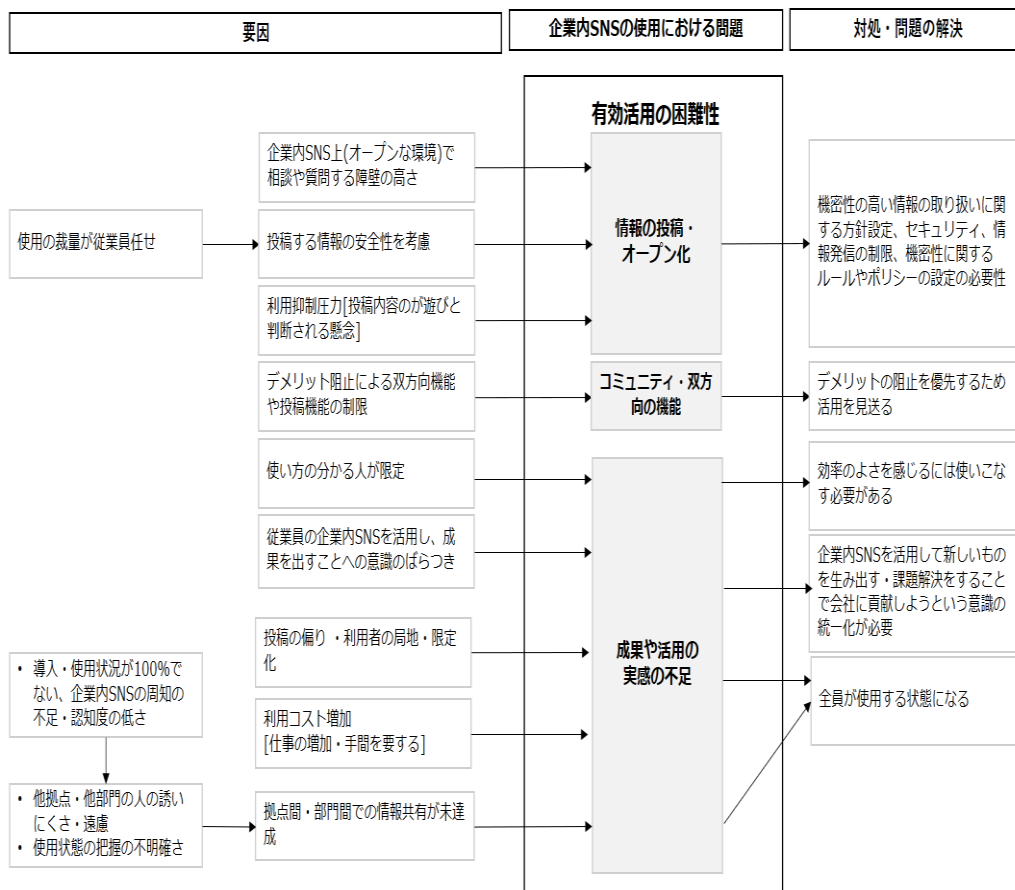
不明確性の知覚に関する問題は、企業内 SNS の使用の成果や活用の実感の不足、使用者の局

地・限定化を新たに生じさせる要因となる可能性が高い。チーム・バウンダリー・スパニングにおいては、不明確性の知覚により、企業内 SNS に対する方針やポリシーが作成されない場合、使用の裁量が従業員に委ねられる。その場合は、チーム間での情報共有が困難になることに繋がる可能性が高い。よって、直接には影響を与えないものの間接的に影響を及ぼしている可能性が高い。

不明確性に関する問題解決においては、実行性は高いものの、時間を要するという点において、問題解決の困難性が生じる。特に、使用中での用途の学習や TPO を考え棲み分けを行うといった方法は、実際にある一定期間は企業内 SNS を使用し続ける必要がある。一方、投稿や回答のモデルを作る、または情報の特定性によりメールと企業内 SNS を棲み分ける方法は、実際に実行されており、時間をかけず不明確さによる知覚を改善することが期待できる。

6.4.2.8 有効活用の困難性

図表 67：有効活用の困難性が生じる要因と問題解決の方法



出所：筆者作成

企業内 SNS の「有効活用の困難性」とは、企業内 SNS を使用していても、機能を活かすことが難しい、成果や活用の実感が不足するといった課題である。有効活用の困難性が挙げられる。図表 67 は、有効活用の困難性が生じる要因と問題解決の方法を表している。本研究でこの問題が生じていた事例は、1-①、1-②、3-④、3-⑥、3-⑦、3-⑨であった。

第一に有効活用の困難性による問題には「情報の投稿やオープン化」が困難であるといった問題がある。この問題は、機能として情報を共有することは可能であるが、情報の投稿やオープン化することが出来ていないといった問題である。情報の投稿やオープン化が困難であるといった問題には、企業内 SNS 上で相談や質問する障壁の高さ、投稿する情報の安全性への考慮、利用抑制圧力である投稿内容が遊びと判断される懸念の 3 つの要因が確認された。投稿する情報の安全性への考慮については、使用の裁量が従業員任せの場合、機密性の高い情報は、企業内 SNS を使用せず、メールを使用し、少数特定に配信されるといった現象が行っていた。また利用抑制圧力については、投稿内容が業務に関連するかどうか他者にどう判断されるか分からないといった要因より、公開した方が有益と認識しつつも、チーム内の情報を他チームへ公開することが困難になるといった問題が生じていた。この問題は、1-①、3-⑨において確認された。この問題の解決方法として、1-①では、機密性の高い情報への共有方法について上長自ら安全性の確認とポリシーを立て、使用者に周知行動を実際に行った。3-⑨においては、実施されていないものの、1-①と共通した問題解決策の提案が行われた。

第二にコミュニティや双方向の機能が有効活用できないといった問題が挙げられる。この問題が生じる要因には、批判・苦情に関する企業内 SNS のデメリットを阻止するため、双方向機能や投稿機能を制限する場合発生する。この場合の問題解決策としては、デメリット阻止を優先するため活用を見送る方針が 1-②において実際に取られていた。

第三に企業内 SNS を使用することにより得られる成果や活用の実感が不足するといった問題が確認された。この問題は、1-①、3-④、3-⑥、3-⑦において確認された。問題が発生する要因には、使い方の分かる人が限定される、企業内 SNS を活用し、成果を出すことへの意識のばらつき、投稿の偏りや利用者の局地・限定化、仕事の増加や手間を要することにより利用コストの増加、トピック別に拠点間や部門間での情報共有が未達成であるといった要因により、企業内 SNS を使用していても成果や活用の実感が不足するといった問題が生じることが明らかにされた。

使い方の分かる人が限定されることにより、効率の良さを感じないといった問題に対する解決策として第一に、企業内 SNS の使い方の把握を向上させ、使いこなしていく必要がある。この問題は、1-①において、確認され、使い方がわかる人が限定されている要因は、新しいシステムに移行したためである。ただし、この問題は、不明確の知覚においても共通する問題である。企業内 SNS の成果や活用の実感を促進していくためには、企業内 SNS を使用し、用途や成果、障壁に関する方法を経験し、学習していく必要がある。

第二に従業員が企業内 SNS を活用し、成果を出すことへの意識のばらつきにより、企

業内 SNS の成果の達成には至っていないという問題が確認された。企業内 SNS を使用し、メリットを知覚することは達成されているが、企業内 SNS や共有された情報をどのように活用し、成果を出すかという点においては意識のばらつきが生じるため、メリットが享受されるに至っていないという問題である。この問題は、3-④において確認された。この問題においては、企業内 SNS を活用し、新しいものを生み出そうとする、課題を解決していく、企業へ貢献するといった使用者の意識の統一化が必要である点が問題点の解決策として提案された。

第三に投稿の偏りや利用者の局地・限定化が発生することにより成果や活用の実感が不足するといった問題が挙げられる。投稿が偏ることにより、情報を発信する側の使用者は、情報入手が困難になるため、企業内 SNS への成果や活用の実感の不足を知覚してしまう。この問題は、3-⑦により確認された。この問題を解決方法は、全員が使用・投稿する状態になる必要が挙げられる。

第四に仕事の増加や手間を要するといった利用コストが増加する場合においても企業内 SNS の成果や活用の実感が不足するといった問題が生じる。この問題の解決策は、利用コストの増加における問題解決方法と同様である。

第五に拠点間や部門間での情報共有が未達成であることにより、企業内 SNS の活用の実感が不足するといった問題が挙げられる。導入・使用状況が 100%でないことや企業内 SNS の周知や認知度が低いため、使用状況が把握することが難しいことや他拠点や他部門の人を誘いにくく遠慮するといった背景が要因に挙げられる。この問題の解決方法は、全員が使用する状態になることが必要となる。

企業内 SNS の有効活用の困難性は、企業内 SNS の使用全般に共通する問題ではあるが、特にチーム・バウンダリー・スパニングにおいては、情報の投稿・オープン化において有効活用されない問題や拠点間や部門間での情報共有が未達成のため、成果や活用の実感が不足している問題は、直接影響を及ぼすと考えられる。チーム間での情報の投稿やオープン化がされにくい状態や、他部門や他チームを誘いにくい状況は、企業内 SNS を活用し、チームを越え活動しようと思っても実現や成果に繋げることを阻害してしまう。よって、チーム間で情報の共有や公開が行うことが可能になるよう機密性やセキュリティに関するルールの設定や企業内 SNS が全員使用している状態になることが問題解決として挙げられる。

企業内 SNS の有効活用の困難性における問題解決策においては、機密性の高い情報の方針の設定、セキュリティに関するルールやポリシーの設定やデメリットの阻止を優先するため活用を見送る以外は、実際に問題解決を行うことや問題解決策を実行することに困難性が生じている。企業内 SNS を使用し効率を実感するために使いこなすことは、企業内 SNS の用途や機能について理解を深める必要があることから時間を要する。また、企業内 SNS を活用し、新しいものを生み出す、課題解決をすることで会社に貢献しようとする意識の統一化は、使用者それぞれの意識を統一させ、高めること自体が非常に困難である。そのためには、企業内 SNS をどのように使用することで成果を生み出すことが可能であるかを運営者や使用者が理解し、幅広く

伝達し、使用者の意識を高めなければならない。全員が使用する状態になるには、強制力を使用し、使用者へ使用を促す以外には、時間を要する。なぜならば、使用者が企業内 SNS の存在を知り、企業内 SNS へのメリットや使用方法について把握する必要があるためである。

第7章 結論

7.1 本研究の目的・調査対象・研究方法・分析枠組み

本研究は、チーム・バウンダリー・スパニングという活動に焦点を当て、それらの活動において企業内 SNS がどのように活用され、効果や課題が生じているかを明らかにすることを目的とする。企業内 SNS がチーム・バウンダリー・スパニングにどのように活用され、どのような効果が生じているかを明らかにすることは、チームや組織におけるコミュニケーションの変化や効率化に繋がるため、経営学への新たな知見をもたらすことが可能であると考え。同時に企業内 SNS を使用する上で生じる問題や問題解決策を明らかにすることは、企業内 SNS を有効活用し、導入したが効果が発揮されない状況を防止することへ貢献すると考える。よって、本研究では、チーム・バウンダリー・スパニングに企業内 SNS を活用している3社11グループの事例から、企業内 SNS がどのようなチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動に活用されているか、得られた成果と生じた問題について分析を行った。

研究手法として質的研究におけるケース・スタディの手法を選択した。その理由は、本論文では、先行研究が前提する社会や実際の企業において新たな現象や企業内 SNS といったコミュニケーションの新たな形態を取り扱うためである。

チーム・バウンダリー・スパニングに関する活動は、Ancona & Caldwell(1992a)の分析枠組みを使用し、分析を行った。また、チーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS の使用における成果に関しては、Dittes & Smolnik(2017)より、コミュニケーション・プロセスレベル、従業員・チームレベル、組織的レベルの3つのレベルを用い分析を行った。成果における分析では、複数のレベルによる分析を用いることでどこまでの成果に結びつけることが可能であり、なぜ困難であるか把握するため、3つのレベルを用い分析を行っている。企業内 SNS における技術の特性については、Treem & Leonardi(2012)をはじめとするアフォーダンスの概念を用い分析を行う。アフォーダンス・アプローチを採用することにより、使用者がどのような企業内 SNS の技術の特性に対し、有効性や効果を感じているか、または、抵抗感や不便性、非効率性を感じているかについて明らかにすることを可能とする。

7.2 チーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS の活用状況

第一のリサーチ・クエスチョンである「チーム・バウンダリー・スパニングにおいて、企業内 SNS はどのように活動に使用されているのか?」という問いに対して本研究で明らかにされたことを述べていく。本研究においては、チーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS の活用状況において5つの活用パターンが確認された。1つ目のパターンは、使節的活動、

タスク調整活動、情報探索活動、情報共有活動のすべてにおいて企業内 SNS の使用が確認されたケースである。このケースにおける共通点は、製品開発や研究開発といった直接部門において使用されており、企業内 SNS の活動の公式性は高く、管理者層や公式部門の関与度は高かった。5 つのパターンのうち、このパターンのみが企業内 SNS の使用することによりコミュニケーション・レベル、従業員レベル、組織レベルの成果をあげることが可能であった。2 つ目のパターンは、使節的活動とタスク調整活動において企業内 SNS が使用されたケースである。このパターンにおける共通点は、研究開発において企業内 SNS の使用が確認され、活用の公式性は高く、管理者層や公式部門の関与度は、中程度であった。3 つ目のパターンは、タスク調整活動、情報探索活動、情報共有活動において企業内 SNS の使用がされたケースである。このパターンにおける共通点は、間接部門・直接部門両方の使用が確認でき、企業内 SNS の活動の公式性は高い。管理者層や公式部門の関与度は中程度であった。4 つ目のパターンは、情報探索活動と情報共有活動に企業内 SNS の使用が確認されたケースである。このパターンにおける共通点は、研究開発において企業内 SNS の使用が確認され、企業内 SNS の公式性は低い点である。一方で、管理者層、公式部門の関与は確認されなかった。5 つ目の情報共有活動のみに企業内 SNS の使用が確認されたケースである。このパターンは、直接部門、間接部門関係なく使用が確認され、活動の公式性や管理者層・公式部門の関与度の程度も事例によりばらつきがあった。これらの結果から、使節的活動に企業内 SNS を使用する場合は、直接部門や企業内 SNS の公式性、管理者層や公式部門の関与度の高さが必要とされると考えられる。タスク調整活動においては、業種の違いや特に影響はないが、企業内 SNS の公式性の高さが必要とされる。情報探索活動や情報共有活動においては、業種や活動の公式性、管理者層・公式部門の関与度に関係なく、企業内 SNS を使用することが可能となる。よって、企業内 SNS の使用は、情報探索活動や情報共有活動において使用が多く確認されたと考えられる。

使節的活動において企業内 SNS の使用が確認された活動は、「トーク・アップ」、「資源」、「進捗」、「情報提供」に関する活動である。これらの活動に企業内 SNS が使用された理由については、企業内 SNS を使用することにより、階層的・水平的な境界を越え、様々な社内の関係者をネットワークに繋ぎ、情報の提供や共有が可能となる企業内 SNS の技術の特性が、「トーク・アップ」、「資源」、「進捗」、「情報提供」に関する活動に適していたためであると考えられる。しかし、他者への説得や活動の宣伝に関する活動である「トーク・アップ」においては、企業内 SNS の使用は確認されたが、同時にメールやロコミの方がチーム・バウンダリー・スパニングにおいて有効であることが知覚されていた。よって、ターゲットとなる対象が不特定な場合は企業内 SNS の使用が適しており、特定の場合は、メールやロコミの方が適していると考えられる。

他方で、使節的活動の「説得」、「支持/反対」、「戦略/政治」に関する活動については本研究では企業内 SNS の使用が確認されなかった。本研究では使用しない理由について十分な回答を得ることは出来なかった。しかし、仮説としては、「説得」に関する活動においては、相手が特定されている可能性が高く、企業内 SNS を使用して行う活動としては適していないため、使用

されないのではないかと考察する。また、「支持/反対」、「戦略/政治」においては、対面と比較すると企業内 SNS の技術の特性である文字や画像による情報量の少ないことにより否定的な意見の言い合いや誹謗中傷、議論の過激化などトラブルを発生させてしまう可能性がある。以上の考察よりターゲットが特定する活動や意見や議論などが必要とされる「説得」、「支持/反対」、「戦略/政治」に関する活動は企業内 SNS の使用が適していないため使用がされないという仮説を構築する。

タスク調整活動においては、企業内 SNS の使用が確認された活動は、「解決」、「調整」、「レビュー」に関する活動である。他方で、「調達」、「交渉」に関する活動においては、企業内 SNS の使用は確認されなかった。「解決」や「調整」、「レビュー」に関する活動においては、企業内 SNS を使用することにより、拠点を越え他部門や他業種のメンバーを集め、企業内 SNS 上で議論や問題解決を行うことを可能にすることから、活動と技術の属性が適していると考えられる。一方、「調達」や「交渉」に関しても使節的活動と同様、企業内 SNS を使用していない場合においては、十分な回答は得られなかった。仮説としては、情報以外の「調達活動」においての多くは、有形なものを取り扱う可能性が高く、直接的なやり取りや輸送が必要となる。よって、このような活動の場合には、企業内 SNS の使用は適していない可能性が考えられる。一方、「交渉」においては、ターゲットとなる対象が特定されており、コミュニケーションの複雑性も高い。よって、このような活動の場合には、企業内 SNS の使用は適していないと考えられる。

情報探索活動においては、「競合企業・その他グループに関する状況の把握」、「マーケット・スキャン」、「テクニカル・スキャン」、「人や関係性に関する情報の把握」、「労働環境に関する情報の把握」全てに企業内 SNS の使用が確認された。どの情報を探索するかについては、企業内 SNS を活用するチームの業種や目的に関係する所が多い。情報探索活動においては、企業内 SNS に共有・蓄積される情報から情報探索が行われるケースが多く確認された。情報探索活動においては、企業内 SNS の技術の属性と活動が非常に適していると考えられる。

情報共有活動においては、チーム外情報の取得からチーム内への情報共有とチーム外への情報共有の 2 つの活動のケースが確認された。チームを越え情報を共有する活動やチーム外から得た情報を直接チーム内に共有する活動は、従来でも実施されていた可能性はあるが、先行研究では特に取り上げられていなかった。企業内 SNS が導入されたことにより、新たに重要視される活動であると考えられる。情報共有活動では、企業内 SNS のグループやコミュニティを活用し、チーム内外において情報を発信、共有、蓄積することにより、情報探索やタスク調整、使節的活用においても情報の活用が可能になる。

7.3 チーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS の効果

第二のリサーチ・クエスチョンである「チーム・バウンダリー・スパニングにおいて、企業内 SNS を使用することにより、どのように効果が生じているのか？ 企業内 SNS を使用することによりなぜチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動に効果が生じるのか？」という問いに対して本研究で明らかにされたことを述べていく。

企業内 SNS をチーム・バウンダリー・スパニングへ活用することにより、本研究ではコミュニケーション・プロセスレベルの成果においては、すべての事例が情報やファイルの交換が達成される効果が確認された。続いて 11 事例中 8 事例がコミュニケーションの改善や変化における効果が確認されている。一部事例では、調整活動の改善やコラボレーションの効果が確認された。コミュニケーション・プロセスレベルの間接的な効果において最も多く確認された効果は、個人やチームにおける活動の透明性の向上とネットワークの構築である。これら 2 つの効果は 11 事例中 5 事例確認された。一部事例においては意思決定の効率性や知識マネジメントへの効果が確認された。従業員レベルの成果においては、最も多く確認された効果は、チーム間での共有行動と個人やチームの活動に関する認識の向上である。これら 2 つの効果は、11 事例中 7 事例確認された。一部事例においては、業務の効率化や社会的資本の繋がり、学習・知識の使用、技術力の向上、モチベーションの向上といった効果が確認された。組織レベルの成果が確認された事例は、2 事例のみであり、確認された成果は、新規顧客の獲得とアイデアの製品開発化である。以上のことから企業内 SNS を使用することにより、コミュニケーション・プロセスや従業員レベルの成果を得ることは可能となるが、組織レベルの成果へ繋げることは困難であることが分かる。

企業内 SNS の使用することにより、チーム・バウンダリー・スパニングの各活動においては、活動固有で生じる問題の解決や改善が行われ、成果へ繋がるということが明らかにされた。使節的活動においては、ボトムアップとトップダウンのコミュニケーションの不足、取得情報の有用性に関する困難性、上司の評価や影響の回避の問題が企業内 SNS を活用することにより改善されることが明らかになった。ボトムアップ・トップダウンのコミュニケーションの不足や取得情報の有用性に関する問題においては、企業内 SNS を使用することにより、不特定多数へ情報が即時共有され、情報が可視化されることにより問題が改善される効果が明らかにされた。ボトムアップのコミュニケーションにおいては、特に下位の階層の社員による送信における心理的な障壁の減少が効果として確認された。取得情報の有用性に関する問題においては、企業内 SNS への共有された情報を基に意思決定における情報の有用性の判断が改善されるため有効である効果が確認された。トップダウンのコミュニケーションにおいては、不特定多数へ意思の伝達が可能なことから組織のベクトル合わせに有効であるといった効果が確認された。一方、技術や経験の伝承におけるトップダウンのコミュニケーションの不足における問題については、企

業内 SNS が持つ個人同士を繋げ、維持する特性と特定のグループによる情報の共有や閲覧が可能なことから各拠点に分散している技術者や専門家の知見や経験の活用と蓄積を活かし、問題解決に繋げる効果が確認された。上司の評価や影響の回避に関する問題は、企業内 SNS が持つ不特定多数性への有効性が知覚され、企業内 SNS 上では上司の評価や影響を気にせず、全員が平等の立場でアイデアを出すことが可能となった。

タスク調整活動においては、企業内 SNS を活用することにより、調整活動の時間・参加人数の限界、対象者のみを集める困難性、異業種のチーム設立や問題解決の困難性、業務効率の改善の問題を改善する効果があることが明らかにされた。調整活動の時間や参加人数に関する限界は、企業内 SNS が持つ特定のチームや情報源の閲覧や共有を可能にする「選択性」、コミュニケーションの「可視化」、過去の投稿や情報が閲覧可能な「持続性」、「双方向のコミュニケーションの機能」を活用することにより、調整活動前後の時間の活用や調整活動の打ち合わせが不要になること、気付いた時に投稿や行動の促しが可能になる、参加機会を改善するといった効果に繋がることで業務の効率化や課題解決のサイクルが減少する効果が確認された。対象者のみを集めることが困難であった問題は、企業内 SNS を活用することによりユーザーが任意でコミュニティへ参加可能なことから興味がある人や関連する人のみを集めることを可能にする。この機能により新しいコミュニティやプロジェクトの立ち上げ、日程調整などに活用される効果が確認された。異業種のチーム設立や問題解決の困難性に関する問題は、企業内 SNS が持つ「繋がり」、「可視性」、自分が都合のよい時間に使用が可能となる「非同期性」、「選択性」といった特性により改善されることが明らかにされた。企業内 SNS を使用することにより各拠点の専門家から企業内 SNS 上で議論や問題解決を行うことや業務の隙間時間を活用しアイデアをブラッシュアップ出来るといった効果が確認された。これらの効果により、使用者同士で技術や製品に関する知識を深め、製品開発や技術力の貢献へ繋がるといった成果が確認された。業務効率の問題においては、企業内 SNS が持つ「可視性」や「選択性」といった特性により、チーム外の情報の取得と共有が可能になるといった効果が確認された。取得された情報から有益な情報やヒントが知覚されることにより、チームの活動のスピードが向上するといった効果が確認された。

情報探索活動においては、企業内 SNS を活用することにより、個人・チーム間の情報把握の不足や専門家や専門知識への探索の困難性に関する問題を改善する効果があることが明らかにされた。個人やチーム間の情報把握の問題においては、企業内 SNS が持つ「選択性」、「可視性」、「繋がり」、「持続性」における技術の特性を活用することによりチーム外の活動情報や知識、文化、個人に関する情報の把握が向上する効果が明らかにされた。チーム外の情報の把握の向上は、チーム間の相互の気付きやヒントの取得が可能となる。その結果、チーム活動のスピードが向上することや従来のチームになかった考え方や行動の変化が生じ、組織的な成果へ結びつけることが可能になるといった効果が確認された。一方、個人に関する情報の把握については、コミュニケーションを取るサポートやきっかけを生み出し、業務の円滑化に繋がる効果が

確認された。専門家や専門知識に関する探索の困難性に関する問題は、企業内 SNS が持つ繋がりやネットワークの持続性の特性を活かすことにより、普段繋がるのが困難なチーム外の専門家同士の繋がりを形成し、知識や専門家へのアクセスを可能にする。形成された繋がりは、普段の業務においても維持されるといった効果が確認された。

情報共有活動においては、企業内 SNS を活用することにより、共有情報の内容の限界、情報量・共有機会の限界、情報取得から共有までの所要時間の長さ、拠点間・チーム間の情報共有の不足、情報共有における不便性に関する問題が改善される効果が確認された。共有情報の内容の限界においては、企業内 SNS がもつ個人の情報の「可視性」や特定のチームや情報源の閲覧や共有を可能性にする「選択性」の特性を活用することにより、個人レベルから公式的なレベルまで様々なトピックのレベルの活動を共有することが可能になる。その結果、個人のモチベーションの向上に繋がるといった効果が確認された。また、企業内 SNS は、不特定多数へ情報の共有や閲覧を可能にする特性がある。この特性を活用し、受け手にとって必要性や有効性が異なる情報や公式性が低く共通性が高い情報の共有に企業内 SNS は適していることが明らかにされた。また、チーム内で共有された情報が対面のコミュニケーションへ影響を与える効果もあることが明らかにされた。情報量や情報共有機会の問題においては、企業内 SNS の効果である都合のいい時間に情報を共有可能な「非同期性」や「持続性」、特定のチームや情報源の閲覧や共有を可能にする「選択性」や「可視性」の特性を活用し、情報共有量の増加や共有機会が増加するといった効果が確認された。情報取得から情報探索までの所有時間の長さは、企業内 SNS が持つ持続性や非同期性の特性を活かすことにより、情報取得から情報共有の即時性が向上する効果が明らかにされた。拠点間やチーム間の情報共有の不足に関する問題は、企業内 SNS の個人やコミュニケーションの可視化する機能を活用することにより、拠点が離れた状態での社員のパーソナリティが向上する効果により改善された。また、企業内 SNS の特定のチームやその他の情報源への閲覧や共有が可能な選択性の特性を活かし、拠点間のコミュニケーションやディスカッション、知識の共有が可能になる効果が確認された。さらに、情報共有の不足に関する問題は、企業内 SNS の不特定多数性を活かすことにより、個人から組織やチーム内外において役立つ情報を直接発信することを可能にするといった効果があることが明らかにされた。情報の不便さに関する問題においては、企業内 SNS が「持続性」や「非同期性」を活用し、個人の時間がある際に情報を確認することが可能となることにより改善される。また情報の不足に関する問題においては、任意のグループの作成や選択性の機能を活用することにより、共通する人に合わせたグループを作成することが可能となることから、情報共有における不便性が改善された。また、企業内 SNS の「選択性」や「持続性」の機能の活用から情報共有の早さや簡易性が向上することにより、情報共有における不便性が改善される効果が確認された。

チーム・バウンダリー・スパンニングへの企業内 SNS の活用効果において、知覚された企業内 SNS の技術の特性には、先行研究において扱われていない技術の特性が明らかになった。第一に、企業内 SNS の送信先の特定の選択のなさや対象の「不特定多数性」が挙げられる。不特定

多数性は、特に使節的活動におけるコミュニケーションの改善や情報共有活動において受け手にとって必要性や有用性が異なる情報、共通性が高い情報を共有することを可能にするため重要となる技術の特性と言える。

第二に「コミュニティへの任意の参加」が挙げられる。企業内 SNS では、グループを作成し、特定の対象を登録する以外にも興味を持った人や該当する人のみが任意で参加または離脱することを可能にする特性がある。この特性は、タスク調整活動において、興味がある人や関連する人のみを集め、新たなコミュニティやプロジェクトにおいてきっかけを作ることに有効であることが明らかにされた。

第三に「任意のグループの作成を行う特性」が挙げられる。企業内 SNS では、情報を必要とするチームやグループに合わせ、複数のグループを自由に作成し、その中で情報共有を可能にする。この特性を活かし、情報共有活動においては、共通すべき情報を必要なグループに分け情報共有を行うことが可能になることから情報共有の不便性が改善される効果が明らかにされた。

7.4 チーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS の課題

第三の研究・クエスチョンである「チーム・バウンダリー・スパニングにおいて、企業内 SNS を使用することによりどのような問題や課題が生じているのか？なぜ企業内 SNS を使用することで問題や課題が生じるのか？生じた問題や課題はどのようにチーム・バウンダリー・スパニングにおける活動に影響を及ぼすのか？」について本研究で明らかにされたことを述べていく。チーム・バウンダリー・スパニングにおいて、企業内 SNS を使用することにより成果や有効性を感じる一方で、企業内 SNS を使用することによる課題も発生する。本研究では、企業内 SNS を使用する上で、「批判・苦情の発生」、「利用コストの増加」、「利用抑制圧力」、「活発性の低さ」、「情報管理」、「機能・使用へのネガティブな知覚」、「不明確性の知覚」、「有効活用の困難性」の 8 つの問題が生じることが明らかにされた。先行研究においては、批判・苦情の発生、利用コスト、コミュニケーションのネガティブな影響、利用抑制圧力、活発性の低さに関する問題や情報管理について問題が生じることが明らかにされていた。一方、本研究では、機能や使用におけるネガティブな知覚、不明確さ、有効活用の困難性が新たな問題として生じていることを明らかにした。さらに、本研究では、なぜチーム・バウンダリー・スパニングにおいてこれらの問題や課題が生じるのかという点を明らかにした。同時にどの問題が特にチーム・バウンダリー・スパニングにおいて企業内 SNS を使用する上で効果を発揮することを阻害しているのかについて明らかにすることも可能となった。

批判・苦情の発生の問題が生じる要因には、特定の人にとりあげられることへのやっかみや嫉妬、リテラシーの未成熟さ、共有情報を別媒体で活用する場合の確認がないといった 3 つの

要因により生じることが確認された。批判・苦情の発生に関する問題については、使用する上でデメリットとなるが、特にチーム・バウンダリー・スパニングに固有の問題ではなく、企業内 SNS を使用していく上で共通する課題となると言える。

利用コストの増加の問題は、作業の阻害、仕事の増加・コスト運用の手間、情報探索の困難性の 3 つの問題が含まれる。作業の阻害に関する問題に関しては、企業内 SNS の持つリアルタイム性が要因となり生じることが確認された。仕事の増加やコスト運用の手間に関する問題は、情報量の増加と作業時間の短縮傾向の同時発生と企業内 SNS の利用率のばらつきが 2 つが発生する要因になることが明らかにされた。情報探索の困難性に関する問題は、情報共有ツールの多様さが発生する要因になることが明らかにされた。利用コストの増加に関する問題は、企業内 SNS を使用する上で非効率性や使いにくさを生じさせると考える。利用コストの増加が持続すれば、使用する必要性や意義の低下、維持の存続が困難になる可能性が考えられる。

利用抑制圧力は、仕事に遊んでいるように見える懸念と軋轢・躊躇の発生が 2 つの問題が含まれる。仕事に遊んでいるように見える懸念は、トップダウンによる企業内 SNS への方針やコミットメントのなさから情報に関して遊びか業務から個人の判断に委ねられること、情報を公開した際の他者からの判断の不明確さの 2 つの要因により生じる。一方、軋轢・躊躇の問題が生じる要因は、4 点確認された。発生要因は、使用を拒否する人の存在と配慮、プライバシー情報の取り扱いによるポリシーのなさ、年代による使用経験の有無、投稿の活発性の低さが挙げられる。企業内 SNS を使用していく上で共通する課題であるが、特にチーム・バウンダリー・スパニングの活動に大きな影響を与えると考えられる。その理由は、利用抑制圧力の影響により、情報をグループ内の閉じた世界で使用してしまうため、チーム・バウンダリー・スパニングへの企業内 SNS の使用を阻害する要因になると考えられる。さらにプライバシー情報の取り扱いに関するポリシーのなさは、チーム外への情報投稿や情報共有を躊躇してしまうため、チーム・バウンダリー・スパニングへの使用を阻害する要因として考えられる。

活発性の低さは、利用者の局地・限定化と自発性・積極性の温度差の 2 つの問題が含まれる。利用者の局地・限定化が生じる要因は、情報を展開するツールの多様さ、各拠点のニーズによる導入度の違い、会社からの方針のなさ、企業内 SNS の周知の不足、上司の促しのなさ、ポータルサイトからの企業内 SNS のアクセスの複雑さ、企業内 SNS の機能への抵抗感、業種による多忙さとデスクへの不在、使用者の性格・意識・興味・飽き、メリット・使用に関する不明確さの知覚など複数の要因から生じていることが明らかにされた。自発性・積極性の温度差は、各拠点のニーズによる導入度の違い、年代による使用意識・リテラシーの違い、業務の特性の違い、情報量の増加と業務の多忙さにより全ての情報の把握が困難であること、会社の規模の大きさにより、使用者全員を知ることが困難であるといった要因により発生することが明らかにされた。活発性の低さの問題は、企業内 SNS を使用する上で成果や効率性へ結びつかない問題や普及や持続の維持の困難性を生じさせる要因となると考える。チーム・バウンダリー・スパニングにおいては、特に各拠点のニーズによる導入度が異なることや業務の特性の違いによ

り、利用者の局地・限定化や自発性や積極性の温度差が生じることは、チーム・バウンダリー・スパニングへの企業内 SNS の活用を阻害する要因となる考えられる。なぜならば、拠点やチームにより利用者や導入度・積極性が異なることは、チーム内外における活動の調整や共有が困難になるためである。また、活動を行っていたとしても、情報を取得したいというニーズと情報を発信したいというニーズのバランスが取れず情報共有が困難になる可能性が考えられる。

情報管理の問題は、情報漏洩のリスク、情報公開範囲の管理の困難さ、機能・利便性の制限の3つの問題が含まれる。情報漏洩のリスクの問題は、意図せず情報が閲覧されるオープン性とアイデア盗用の発見の困難性の2つの要因により生じることが明らかにされた。情報公開範囲の管理の困難さは、業務において扱う情報の機密性の違いと拠点や部門による情報セキュリティやルールのはらつきの2つの要因により生じることが明らかにされた。機能・利便性の制限は、モバイルの場合、社外から盗み見が可能となる点と社内情報に関する責任と保護の必要性があるという2つの要因により生じている。情報管理の問題は、企業内 SNS を使用する上で成果や効率性へ結びつかない問題や普及や持続の維持が難しくなる問題を発生させる要因となると考える。チーム・バウンダリー・スパニングにおいては、特に情報漏洩のリスクや情報公開範囲の管理の困難さは特に大きい影響を及ぼす。チーム間での情報共有においては、どこまで情報を公開・共有することが可能なのか、情報が漏洩しないようにするにはどうすればよいかを特に留意し、活用する必要がある。特にこの問題は、業務における情報の機密性が高くなればなるほど、情報管理の困難性は高くなる。チーム・バウンダリー・スパニングに企業内 SNS を活用し、組織的効果をあげるためには、情報管理の問題を解決する必要がある。

機能・使用へのネガティブな知覚は、抵抗感の知覚と不便性の知覚が含まれる。抵抗感の知覚は、誰が見に来たのか可視化される機能への抵抗、機能の不具合、オプションツールのため情報システム部門がサポート対象外にしている3つの要因により生じていることが明らかにされた。機能への不便性は、主に企業内 SNS が有するリアルタイム制、その他のアプリケーションとの連携が制限されている点、アクセスの機能・使用へのネガティブな知覚といった問題は、企業内 SNS の使用コストの増加や使用への満足感や利用抑制、利用者の局地・限定化に関する問題を新たに生じさせる要因となる可能性が高い。チーム・バウンダリー・スパニングにおいては、機能・使用へのネガティブな知覚が直接影響を及ぼす関連性は低いと考えるが、機能や使用へのネガティブな知覚により、利用者の局地・限定化や利用抑制圧力が生じた場合には、チームを越え、活動することが困難になる。

不明確性の知覚に関する問題は、企業内 SNS の用途・使用の成果・障壁等に関する不明確性の知覚と企業内 SNS とその他コミュニケーション・ツールとの棲み分けの不明確性の2つの問題が含まれる。企業内 SNS の用途・使用の成果・障壁に関する不明確性は、使用経験の不足、不特定多数が個人に呼びかける新たなコミュニケーションに不慣れなこと、企業内 SNS である“Yammer”などの名称が世間において認知が不足しているといった3つの要因により生じることが明らかにされた。また、その他コミュニケーション・ツールとの棲み分けは、企業内の従

来のコミュニケーションの体質、明文化のしにくさ、従来の電子掲示板と企業内 SNS の違いや効果の説明不足といった 3 つの要因により生じることが明らかにされた。不確か性の知覚に関する問題は、企業内 SNS の使用の成果や活用の実感の不足、使用者の局地・限定化を新たに生じさせる要因となる可能性が高い。チーム・バウンダリー・スパニングにおいては、企業内 SNS に対する方針やポリシーが作成されない場合、使用の裁量が従業員に委ねられる。その場合は、チーム間での情報共有が困難になることに繋がる可能性が高い。よって、チーム・バウンダリー・スパニングへ直接には影響を与えないものの間接的に影響を及ぼしている可能性が高い。

有効性活用の困難性に関する問題は、情報の投稿・オープン化の困難性、コミュニティ・双方向機能の活用の困難性、成果や活用の実感の不足の 3 つ問題が含まれる。情報の投稿・オープン化の困難性に関する問題は、企業内 SNS 上へ相談や質問を行う障壁の高さ、使用の裁量が従業員任せの場合の情報の安全性への考慮、使用が遊びと思われる懸念などの利用抑制圧力の 3 つの要因により生じることが明らかにされた。コミュニティや双方向機能の活用の困難性は、誹謗中傷などのデメリット防止により生じることが明らかにされた。成果や活用の実感の不足に関する問題は、使い方が分かる人が限定されていること、従業員の企業内 SNS を使用し成果を出すことへの意識のバラつき、投稿の偏り、利用コストの増加、導入度にバラつきがある場合は使用情報が不明確であり他拠点の人を誘いにくく拠点間やチーム間での情報共有が未達成になるためといった 5 つの要因により生じることが明らかにされた。企業内 SNS の有効活用の困難性は、情報の投稿・オープン化において有効活用されない問題や拠点間や部門間での情報共有が未達成のため成果や活用の実感が不足している問題は、特にチーム・バウンダリー・スパニングへ大きな影響を及ぼす。チーム間での情報の投稿やオープン化がされにくい状態や、他部門や他チームを誘いにくい状況は、企業内 SNS を活用し、チームを越え活動しようと思っても実現が困難となる。よって、チーム・バウンダリー・スパニングにおいて企業内 SNS を使用することの実現や使用の成果へ繋げることを阻害してしまう。よって、チーム間で情報の共有や公開が行うことが可能になるよう機密性やセキュリティに関するルールの設定や企業内 SNS が全員使用している状態になることが問題解決として挙げられる。

本研究の総括として、チーム・バウンダリー・スパニングにおいて企業内 SNS を使用することにより、使節的活動においては、「トーク・アップ」や「資源」、「進捗」、「情報提供活動」、タスク調整活動においては、「解決」や「調整活動」における問題の改善や有効性が明らかにされた。情報探索活動や情報共有活動においては、企業内 SNS を使用することにより新たな活動の発見及びすべての活動の改善における有効性が明らかにされた。しかし、チーム・バウンダリー・スパニングにおいて企業内 SNS を使用し、効果を発揮するには、「批判・苦情の発生」、「利用抑制圧力」、「活発性の低さ」、「情報管理」、「機能・使用におけるネガティブな知覚」、「不確か性の知覚」、「有効活用の困難性」に関する課題を解決する必要がある。特に利用者や導入のばらつきがあり、情報の公開範囲や機密性に関するポリシーや管理が不十分であり、企業内 SNS における使用の判断が個人に委ねられる状態に陥るとチームを越え企業内 SNS を使用し、

活動を行うことを困難にしてしまう。その結果、企業内 SNS を使用しているが有効な活用や成果が達成できないと言える。

7.5 理論的インプリケーション

本研究における理論的インプリケーションは、四点ある。第一にチーム・バウンダリー・スパニングにおける先行研究の活動において、新たな活動の発見と追加を行ったことである。企業内 SNS を活用したチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動は、先行研究で明らかにされた使節的活動、タスク調整活動、情報探索活動のみの枠組みで考察するには限界が生じていた。本研究では、従来のチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動において追加される活動が確認された。先行研究におけるチーム・バウンダリー・スパニングに新たに追加された活動は、情報探索活動では、「人や関係性の情報の把握」と「労働環境に関する情報の把握」に関する活動である。さらに、企業内 SNS を使用したチーム・バウンダリー・スパニングにおいて、情報共有活動という新たな活動が本研究では明らかにされた。情報共有活動は、チーム外の情報取得からチーム内への情報共有に関する活動とチーム外への情報共有に関する 2 つの活動から構成される。これらの活動は、企業内 SNS が導入されることにより生じた新たなチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動である。今後は、企業内 SNS のみでなく、様々な IT ツールがチーム・バウンダリー・スパニングに活用される可能性がある。今後のチーム・バウンダリー・スパニングの活動に関する理解の把握において、新たな活動が追加され考察を行うことが可能となり理解を深めることに繋がることは、本研究の理論的インプリケーションの一つであると言える。

第二にチーム・バウンダリー・スパニングにおける効果への分析において、先行研究では扱われていなかったコミュニケーション・ツールの技術の特性に有効性が知覚されていたことを明らかにしたことである。企業内 SNS の技術の特性において、先行研究で扱われていなかった技術の特性は、不特定多数性、任意のグループへの参加、任意のグループの作成と共有である。これらの技術の属性は、企業内 SNS のアフォーダンスの研究において扱われておらず、今後企業内 SNS の効果を把握する上で必要とされる技術の属性であると考えられる。有効性を知覚する企業内 SNS の新たな技術の属性を明らかにしたことは、本研究の理論的インプリケーションの一つであると言える。

第三にチーム・バウンダリー・スパニングにおける活動と企業内 SNS の機能や成果の関係について経験的調査を行い明らかにしたことである。企業内 SNS に関する組織的活用の先行研究は多く存在するが、チーム・バウンダリー・スパニングに関する活動と企業内 SNS の活用の関係は、先行研究では十分に明らかにされていなかった。Van Osch & Steinfield(2016)や Van Osch, Steinfield, Zhao(2017)では、チーム・バウンダリー・スパニングに関する活動のどの

活動に企業内 SNS が使用されているかについては明らかにされていたが、有効性や効率性が確認された活動は、使節的活動のみであり、情報探索は有効性のみであり、タスク調整に関する活動は、有効性や効率性が確認されていなかった。また、なぜチーム・バウンダリー・スパニングにおける活動において、企業内 SNS の活用の有効性や効率性の程度が異なるのかについては、先行研究では明らかにされていなかった。チーム・バウンダリー・スパニングに企業内 SNS を使用する上で生じる問題とその要因、問題解決策について明らかにしたことは、本研究の理論的インプリケーションの一つであると言える。

第四にチーム・バウンダリー・スパニングに企業内 SNS を使用する上で生じる問題と発生要因、解決策を明らかにすることが可能となった点である。企業内 SNS を使用する問題点は、先行研究においては、山本・諏訪(2012)や加藤・諏訪・太田(2014)により明らかにされていた。しかし、それらの問題がなぜ生じているのか、どのように問題の解決をするべきなのかといった研究課題は明らかにされていなかった。また、チーム・バウンダリー・スパニングに企業内 SNS を使用する上で活用を阻害する問題については、先行研究では明らかにされていなかった。本研究では企業内 SNS の新たな問題の発見と問題発生の要因、問題解決の方法、またチーム・バウンダリー・スパニングという特定の用途において活用を阻害する企業内 SNS の問題について明らかにした点が本研究の理論的インプリケーションの一つであると言える。

第五に経営学における組織内に普及し始めたコミュニケーションの新たな形態を明らかにしたことにより、組織論における分業や調整における変化や効率化へ繋がる可能性が得られたことが挙げられる。企業内 SNS が有する個人から不特定多数へ情報を発信する特性や必要に応じたグループを作成する特性、個人同士が繋がることが可能となり、個人同士のネットワークやコミュニケーションが可視化される特性は、従来の社内のコミュニケーションの形態とは異なる新たなコミュニケーションの形態であると言える。本研究では、企業内 SNS を使用することにより、業務における統合コストを抑えることや探索活動を効率的に行うことにより意思決定の効率を上げることに繋がる可能性が明らかにされた。従来では、組織における情報探索や調整活動においては、上司やゲートキーパー(Allen, 1977)、重量級プロジェクトマネージャー(Clark & Fujimoto, 1991)など特定の主体の存在が重要な役割を果たしていた。しかし、企業内 SNS を活用し、個人やチームがチームや階層、地理など様々な境界を越え、情報を共有することにより、情報の探索活動を効率化することが可能となった。さらに取得した情報から意思決定の効率化や業務の統合を効率的に行うことにより、従来発生していた統合コストを低下させる効果が挙げられる。さらに企業内 SNS は、階層的なコミュニケーション・水平的なコミュニケーションの改善し、両方向のコミュニケーションを同時に達成することも可能とする。これらの特性も意思伝達の効率化や調整コストを下げるということが可能になると考える。ただし、問題は、企業内 SNS 自体の使用率の低さや共有される情報量や情報の特性により効果へ結びつかない可能性が現時点では高いことである。そのため、どのように企業内 SNS 活用していくべきか明らかにする必要がある、本研究では、それらの問題と解決策を得ることが可能となった。

企業内 SNS における組織における新たなコミュニケーションの形態を明らかにし、組織における業務の効率化への示唆が得られたことは、本研究の理論的貢献の一つであると考えられる。

7.6 実践的インプリケーション

本研究における実践的インプリケーションは、二点ある。第一にチーム・バウンダリー・スパニングにおける企業内 SNS を活用した成果を明らかにしたことにより、実際のチーム・バウンダリー・スパニングに関する活動において問題や課題を抱えている企業への一助へなると考える。使節的な活動や階層的なコミュニケーションにおいて、ボトムアップ・トップダウンのコミュニケーションの不足、取得情報における意思決定、上司の評価や影響の回避などの問題が生じている場合においては、企業内 SNS を使用することにより、コミュニケーションの改善が期待出来る。タスク調整活動において、調整活動における時間や参加人数、対象者の招集、異業種のチームにおける議論や問題解決、業務の効率化において問題が生じている場合は、企業内 SNS を使用することにより、問題の解決や業務の効率化に繋がる可能性が高い。情報探索活動においては、個人間やチーム間の情報把握や専門家や専門知識へ繋がるのが困難な場合は、企業内 SNS を使用することによりこれらの情報の探索やアクセスへが可能となる可能性が高い。情報共有活動においては、共有情報内容や共有情報・共有機会、情報取得から共有までの時間の長さ、個人間やチーム間の情報共有の不足、情報共有の不便が生じている場合は、企業内 SNS を使用することにより、情報共有状況の改善や簡易性が向上する効果が期待できる。さらにこれらの活動すべてに共通する企業内 SNS の利点としては、これらの活動が時間や場所の障壁を越えつつ行うことが可能となる点である。特に企業の組織の規模が大きい場合や拠点が離れている場合においては、企業内 SNS の使用における有効性が高くなると考えられる。

第二に企業内 SNS を使用している人、使用しており課題や問題を抱えている人、これから導入しようと考えているがどのように活用すべきか難しいと考えている人へ本研究の企業内 SNS の使用状況や管理・運営、課題に関する活動の詳細は、一つの指標になるのではないかと考える。特にチーム・バウンダリー・スパニングにおいては、活用効果を阻害する要因が明らかにされた。問題解決策は複数確認され、対処が困難なものから実践可能なものまで含まれるが、それらの問題や障壁を改善することにより、企業内 SNS の使用の効果が発揮されると考える。

企業内 SNS の使用における問題の発生を防ぎ、有効に活用するための具体的に実践について提案を行う。本研究で得られた知見を活かした実践を行うことにより、企業内 SNS の効果を発揮し、組織における業務改善やコミュニケーションの改善に活かせることが本研究の希望である。

企業内 SNS を有効活用するには、第一に企業内 SNS を有効に活用するために、使用率や認知度を向上させることが必要である。企業内 SNS の使用率や認知度のばらつきが生じることは、

企業内 SNS を使用していても効果が発揮できない要因として挙げられる。企業内 SNS の利用率を上げるためには、利用率の普及を待つという手段もあるが、チームで行う活動に企業内 SNS を使用する機会に使用を促すことや半強制的に使用を行うといった方法も有効な実践方法として挙げられる。また認知度を上げるためには、企業内 SNS を用途や存在、メリットなどを周知していく活動が実践的な方法として挙げられる。周知方法は、企業内 SNS 自体の認知度が低い場合は、企業内 SNS 以外のメールや紙の冊子、ロコミでの手段が有効であると考えられる。

第二に企業内 SNS を有効に活用するためには、使用の裁量を個人に委ねることを避け、チームや組織全体におけるルールの設定や情報管理や機密性やプライバシーに関するポリシーを設定し、使用を促進させる仕組みを作る必要がある。ルールやポリシーが未整備な場合は、使用への抵抗感の知覚や使用のばらつき、軋轢や使用への躊躇といった問題を生じさせる。全社でルールやポリシーを統一することは困難であるとしても、関連するチーム間内においてルールやポリシーを設置しておくことが薦められる。

第三に企業内 SNS を有効に活用するためには、情報共有ツールを複数使用せず、それぞれのツールを特定の用途で使用するよう設定する必要がある。ツール固有の取得可能な情報や用途がない場合は、情報が発散し情報探索が困難になることや使用の意義の低下が生じてしまう。よって、企業内 SNS の用途や投稿する情報を決めておくことが必要である。

第四に企業内 SNS を有効に活用するためには、企業内 SNS の使用の活発化や促進をさせる活動が必要とされる。自由に使用する場合は、飽きや興味がない場合、活発性は低下してしまう。企業内 SNS の活発性を高めるためには、使用を促進させるトリガーとなる活動が活発性を向上、維持する場合には重要となる。具体的には、様々なツールを使用し、活動の紹介や参加、投稿の依頼を行うことや企業内 SNS へ投稿された内容のメルマガを使用した紹介などを行うことが本研究では確認された。

第五にトップのコミットメントが必要とされる。トップや上司が使用しない場合は、使用者も企業内 SNS を使っていないのかどうか遠慮する可能性が挙げられるためである。特に使用者の年齢が高い場合は、使用経験が少ないことやリテラシーの問題から企業内 SNS の使用に抵抗感を持つ可能性がある。具体的には、ボトムアップで使用の有効性を伝え、使用を促すことや実際どのように使用するか使用モデルを作るなどの方法が有効な方法として挙げられる。

7.7 本研究の限界

本研究の課題は、四点挙げられる。第一に本研究では、チーム・バウンダリー・スパンニングへの企業内 SNS の活動と職種の違いに関する影響が確認されたが、職種に関する考察は十分であるとは言えない。本研究が扱った職種は、製品開発、研究開発、広報、IT セキュリティ、人事のみであり、営業やマーケティング、生産など扱うことが出来ない職種が存在する。

第二に本論文では、チーム・バウンダリー・スパニングにおいて、インタビュー対象者が企業内 SNS の導入・コミュニティの立ち上げ、使用に携わる主体であったため、グループ内外からのステークホルダー両者の意見の取得に関しては不十分であったことが不足点として挙げられる。使用におかれる立場や環境により知覚する成果や目的、課題が異なる可能性がある。そのため、今後は、チーム・バウンダリー・スパニングに携わるチーム内外の視点より意見を聞くことが必要とされる。

第三に本研究での成果の知覚は多くがインタビュー対象者による知覚的な成果によるものである。よって、インタビュー対象者自身も「定性的な効果としては知覚しているが、定量的、または形として成果を示すものが少ない」と述べられていた事例が多い。今後より成果の理解を深めるためには、定性的、定量的な両方の成果の探索が必要になると考えられる。

第四にチーム・バウンダリー・スパニングにおける活動に企業内 SNS を使用することにより、どのような活動に企業内 SNS を活用しているかは明らかにすることが可能となったが、企業内 SNS を使用が確認されない活動については十分な回答を得ることが出来なかった。そのため、本研究では、仮説を立てなぜ企業内 SNS がそれらの活動に使用されていないのかについて考察を行った。企業内 SNS が活動に使用されない理由に関しては、問題やトラブルが生じる恐れや非効率性を招く可能性も考えられるため、今後明らかにしていく必要がある。

参考文献

- Adler, P. S., & Kwon, S.W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary Spanning Roles and Organization Structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217-230.
- Ali-Hassan, H., Nevo, D., & Wade, M. (2015). Linking Dimensions of Social Media Use to Job Performance: The Role of Social Capital. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 65-89.
- Allen, T. J. (1971). Communication Networks in R & D Laboratories. *R&D Management*, 1(1), 14-21.
- Allen, T. J. (1977). *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization*. Cambridge: MIT Press(中村信夫訳 『技術の流れ管理法：研究開発のコミュニケーション』 開発社, 1984年).
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1990). Beyond Boundary Spanning: Managing External Dependence in Product Development Teams. *The Journal of High Technology Management Research*, 1(2), 119-135.
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992a). Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665.
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992b). Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance. *Organization Science*, 3, 321-341.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.
- Aral, S., Dellarocas, C., & Godes, D. (2013). Introduction to the Special Issue-Social Media and Business Transformation: A Framework for Research. *Information Systems Research*, 24(1), 3-13.
- Bala, H., Massey, A. P., Rajanayakam, J., & Hsieh, C. J. (2015). Challenges and Outcomes of Enterprise Social Media Implementation: Insights from Cummins. In the 48th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS).
- Beck, R., Pahlke, I., & Seebach, C. (2014). Knowledge Exchange and Symbolic Action in Social Media-Enabled Electronic Networks of Practice: A Multilevel Perspective on Knowledge Seekers and Contributors. *MIS Quarterly*, 38(4), 1245-1270.
- Behrendt, S., Klier, J., Klier, M., & Richter, A. (2015). The Impact of Formal

- Hierarchies on Enterprise Social Networking Behavior. In the 36th International Conference on Information Systems (ICIS).
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W. & MacKenzie, S. B. (2005). Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of a Social Exchange Model of Antecedents. *Journal of Retailing*, 81(2), 141-157.
- Boughzala, I. (2014). You: What Generation Y Thinks About Corporate Social Networking Applications?. In the 47th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS).
- Boyd, D. M & Ellison, N.B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. *Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
- Brzozowski, M. J. (2009). Water Cooler: Exploring an Organization through Enterprise Social Media. *International Conference on Supporting Group Work (GROUP)*, 219-228.
- Dougherty, D. (1990). Understanding New Markets for New Products. *Strategic Management Journal*, 11, 59-78.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. *Organization Science*, 3(2), 179-202.
- DeChurch, L. A & Marks, M. A. (2006). Leadership in Multiteam Systems, *Journal of Applied Psychology*, 91, 311-329.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Boston, MA: Harvard Business School Press (田村明比古訳 『実証研究 製品開発力：日本欧米自動車メーカー20社の詳細調査』 ダイヤモンド社, 1993年).
- Cardon, P. W., & Marshall, B. (2015). The Hype and Reality of Social Media Use for Work Collaboration and Team Communication. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 273-293.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- DiMicco, J.M., Millen, D.R., Geyer, W. & Dugan, C. (2008). Research on the Use of Social Software in the Workplace. In Conference Proceedings, 8-12.
- DiMicco, J.M., Geyer, W., Millen, D.R., Dugan, C., & Brownholtz, B. (2009). People Sensemaking and Relationship Building on an Enterprise Social Network Site. In the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS).
- Dittes, S. & Smolnik, S. (2017). Why are We Doing This Again? Towards Uncovering the

- Outcome Perspective enterprise Social Software Use. In Twenty-Fifth European Conference on Information Systems (ECIS).
- Dyrby, S., Jensen, T. B., & Avital, M. (2014). Enterprise Social Media at Work: Weaving the Social Fabric of Collaboration. In the 35th International Conference on Information Systems (ICIS).
- Edmonson, A. (1999). A Safe Harbor: Social Psychological Conditions Enabling Boundary Spanning in Work Teams. *Research on Managing Groups and Teams*, 2, 179-199.
- Edmonson, A. (2003). Speaking up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40, 1420-1452.
- Eragal, A. & El-Telbany, O. (2012). Decision 2.0: An Exploratory Case Study. In the 45th Hawaii International Conference on System Science (HICSS).
- Ellison, N. B., Gibbs, J. L., & Weber, M. S. (2015). The Use of Enterprise Social Network Sites for Knowledge Sharing in Distributed Organizations: The Role of Organizational Affordances. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 103-123.
- Ernst, C., & Chrobot-Mason, D. (2011). Boundary Spanning Leadership Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organization. McGraw-Hill Global Education (三木俊哉訳・加藤雅則解説 『組織の壁を越える 「バウンダリー・スパニング」 6つの実践』 英治出版, 2018年).
- Faraj, S. & Yan, A. (2009). Boundary Work in Knowledge Teams. *Journal of Applied Psychology*, 94, 604-617.
- Flick, U. (1995). Qualitative Sozialforschung. Rowohlt Verlag GmbH (小田博志・山本則子・春日常・宮地尚子訳 『新版 質的研究入門<人間の科学>のための方法論』 春秋社, 2011年).
- Fulk, J. & Yuan, Y. C. (2013). Location, Motivation, and Social Capitalization via Enterprise Social Networking. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 20-37.
- Gonzalez, E. S., Leidner, D., & Koch, H. (2015). The Influence of Social Media on Organizational Socialization. In the 48th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS).
- Grabher, G. (2004). Temporary Architectures of Learning: Knowledge Governance in Project Ecologies. *Organization Studies*, 25(9), 1491-1514.
- Gibbs, J. L., Eisenberg, J., Rozaidi, N. A., & Gryaznova, A. (2015). The “Megapozitiv” Role of Enterprise Social Media in Enabling Communication in a Distributed Russian Organization. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 75-102.

- Gibbs, J.L., Rozaidi, N.A., & Eisenberg, J. (2013). Overcoming the “Ideology of Openness”: Probing the Affordances of Social Media for Organizational Knowledge Sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19, 102-120.
- Gray, P. H., Parise, S., & Iyer, B. (2011). Innovation Impacts of Using Social Bookmarking Systems. *MIS Quarterly*, 35(3), 629-643.
- Gupta, A. K., Raj, S. P., & Wilemon, D. (1986). A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process. *Journal of marketing*, 50(2), 7-17.
- Harden, G. (2012). Knowledge Sharing in the Workplace: A Social Networking Site Assessment. In the 45th Hawaii International Conference on System Science (HICSS).
- Hargadon, A. B. (1998). Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation. *California Management Review*, 40(3), 209-227.
- Herzog, C., & Richter, A. (2016). Use Cases as a Means to Support the Appropriation of Enterprise Social Software. In the 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS).
- Herzog, C., Richter, A., & Steinhüser, M. (2015). Towards a Framework for the Evaluation Design of Enterprise Social Software. In the 36th International Conference on Information Systems (ICIS).
- Jarrahi, M.H. & Sawyer, S. (2013). Social Technologies, Informal Knowledge Practices, and the Enterprise. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(1-2), 110-137.
- 加藤菜美絵・諏訪博彦・太田敏澄. (2014). 「企業内 SNS 導入に関する利用者調査」. 『情報処理学会論文誌』, 55(1), 221-229.
- Katz, R. (1982). The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1985). Project Performance and the Locus of Influence in the R&D Matrix. *Academy of Management Journal*, 28, 67-87.
- Katz, R. & Tushman, M. (1981). An Investigation into the Managerial Role and Career paths of Gatekeepers and Project Supervisors in a Major R&D Facility. *R&D Management*, 11(3), 103-110.
- Keller, R. T. (1986). Predictors of the Performance of Project Groups in R&D Organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 715-726.
- Kim, Y., & Kane, G. (2015). Online Tie Formation in Enterprise Social Media. In the 36th International Conference on Information Systems (ICIS).
- Koch, H., Gonzalez, E., & Leidner, D. (2012). Bridging the Work/Social Divide: the Emotional Response to Organizational Social Networking Sites. *European Journal of*

Information Systems, 21(6), 699–717.

- Kügler, M., & Smolnik, S. (2013). Just for the Fun of It? Towards a Model for Assessing the Individual Benefits of Employees' Enterprise Social Software Usage. In the 46th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS).
- Kügler, M., Smolnik, S., & Kane, G. (2015). What's in it for Employees? Understanding the Relationship between Use and Performance in Enterprise Social Software. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 90–112.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative science quarterly*, 1–47.
- Leidner, D., Gonzalez, E. & Koch, H. (2018). An Affordance Perspective of Enterprise Social Media and Organizational Socialization. *Journal of Strategic Information Systems*, 27, 117–138.
- Leonardi, P. M. (2013). When Does Technology Use Enable Network Change in Organizations? A Comparative Study of Feature Use and Shared Affordances. *MIS Quarterly*, 37(3), 749–775.
- Leonardi, P. M. (2014). Social Media, Knowledge Sharing, and Innovation: Toward a Theory of Communication Visibility. *Information Systems Research*. 25(4), 796–816.
- Leonardi, P. M. (2015). Ambient Awareness and Knowledge Acquisition: Using Social Media to Learn "Who Knows What" and "Who Knows Whom". *MIS Quarterly*, 39(4), 747–762.
- Lu, Y., Singh, P., & Sun, B. (2011). Learning from Peers on Social Media Platforms. The 32nd International Conference on Information Systems (ICIS).
- Majchrzak, A., Faraj, S., Kane, G.C. & Azad, B. (2013). The Contradictory Influence of Social Media Affordances on Online Communal Knowledge Sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 38–55.
- Malsbender, A., Recker, J. C., Kohlborn, T., Beverungen, D., & Tanwer, S. (2013). Much a Do About Nothing? Tracing the Progress of Innovations Borne on Enterprise Social Network Sites. In the 34th International Conference on Information Systems (ICIS).
- Marrone, J.A., Tesluk, P.E. & Carson, J. B. (2007). A Multi-Level Investigation of Antecedents and Consequences of Team Member Boundary Spanning Behavior. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1423–1439.
- Marrone, J. A. (2010). Team Boundary Spanning: A Multilevel Review of Past Research and Proposals for the Future. *Journal of Management*, 36(4), 911–940.
- Mohrman, S.A., Tenkasi, R.V., Lawler, E.E. & Ledford, G. E. (1995). Total Quality Management: Practice and Outcomes in the Largest US firms. *Employee Relations*,

17(3), 26–41.

- Oostervink, N., Agterberg, M. & Huysman, M. (2016). Knowledge Sharing on Enterprise Social Media: Practices to Cope with Institutional Complexity. *Journal of Computer - Mediated Communication*, 21(2), 156–176.
- Ottum, B. D., & Moore, W. L. (1997). The Role of market information in new product success/failure. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 14(4), 258–273.
- Pahlke, I. (2012). Leveraging Social Capital in the Virtual Work Environment–Knowledge Exchange through Social Media Platforms. In the 20st European Conference on Information Systems (ECIS).
- Pfaff, C., & Hasan, H. (2007). Democratising Organisational Knowledge: The Potential of the Corporate Wiki. The 28th International Conference on Information Systems (ICIS).
- Ramarajan, L., Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Euwema, M. (2011). From the Outside in: The Negative Spillover Effects of Boundary Spanners' Relations with Members of Other Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 886–905.
- Ransbotham, S., & Kane, G. C. (2011). Membership Turnover and Collaboration Success in Online Communities: Explaining Rises and Falls from Grace in Wikipedia. *MIS Quarterly*, 35(3), 613.
- Richter, A., & Riemer, K. (2013). The Contextual Nature of Enterprise Social Networking: A Multi Case Study Comparison. In The Twenty-first European Conference on Information Systems (ECIS), 94.
- Richter, A., Hetmank, C., Klier, J., Klier, M., & Müller, M. (2016). Enterprise Social Networks from a Manager's Perspective. In the 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS).
- Riemer, K., Scifleet, P., & Richter, A. (2012). Eliciting the Anatomy of Technology Appropriation Processes: A Case Study in Enterprise Social Media. In European Conference on Information Systems (ECIS).
- Riemer, K., Finke, J., & Hovorka, D. (2015). Bridging or Bonding: Do Individuals Gain Social Capital from Participation in Enterprise Social Networks? In the 36th International Conference on Information Systems (ICIS).
- Riemer, K., Altenhofen, A., & Richter, A. (2011). What Are You Doing? – Enterprise Microblogging as Context Building. In the 19th European Conference on Information Systems (ECIS).
- Risius, M. (2014). Is it Really about Facts? The Positive Side of “Meforming” for

- Turning SelfDisclosure into Social Capital in Enterprise Social Media. The 22nd European Conference on Information Systems (ECIS).
- 佐々木 正人 (2015) 『新版 アフォーダンス』 岩波書店.
- Seebach, C. (2012). Searching for Answers - Knowledge Exchange through Social Media in Organizations. In the 45th Hawaii International Conference on System Science (HICSS).
- Seebach, C., Beck, R., & Pahlke, I. (2011). Situation Awareness through Social Collaboration Platforms in Distributed Work Environments. In the 32nd International Conference on Information Systems (ICIS).
- Silic, M., Back, A., & Silic, D. (2015). Atos-Towards Zero Email Company. In the 23rd European Conference on Information Systems (ECIS).
- Skeels, M.M., & Grudin, J. (2009). When Social Networks Cross Boundaries: A Case Study of Workplace Use of Facebook and LinkedIn, In GROUP 2009. Sanibel Island: FL: ACM Press.
- Sproull, L., & Kiesler, S. (1991). *Connections: New Ways of Working in the Networked Organizations*. MIT Press (加藤丈夫訳 『コネクションズー 電子ネットワークで変わる社会』 アスキー, 1993年).
- Steinfield, C., DiMico, J.M., Ellison, N. B., & Lampe, C. (2009). Bowling Online: Social Networking and Social Capital within the Organization. In the Fourth International Conference on Communities and Technologies (C&T'09) (pp. 245-254).
- Steinhüser, M., Smolnik, S., & Hoppe, U. (2011). Towards a Measurement Model of Corporate Social Software Success-Evidences from an Exploratory Multiple Case Study. In the 44th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS).
- Suh, A., & Bock, G.-W. (2015). The Impact of Enterprise Social Media on Task Performance in Dispersed Teams. In the 48th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS).
- Tidd, J & Bessant, J. (2011). *Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change*. WILEY.
- Treem, J.W. & Leonardi, P. (2012). Social Media in Organizations. *Communication Yearbook*, 36, 143-189.
- Van Osch, W., & Steinfield, C. (2013). Boundary Spanning through Enterprise Social Software: An External Stakeholder Perspective. In the 34th International Conference on Information Systems (ICIS).
- Van Osch, W., Steinfield, C. W., & Balogh, B. A. (2015). Enterprise Social Media: Challenges and Opportunities for Organizational Communication and Collaboration.

- In the 48th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS).
- Van, Osch, W & Steinfield, C. W. (2016). Team Boundary Spanning: Strategic Implications for the Implementation and Use of Enterprise Social Media. *Journal of Information Technology*, 31, 207-225.
- Van, Osch, W., Steinfield, C.W. & Zhao, Y. (2017). Spanning the Boundary: Measuring the Realized and Lifecycle Impact of Distinct Boundary Spanning Activities on Project Success and Completion. In 50th Hawaii International Conference on System Science, 1974-1983.
- Von Krogh, G. (2012). How Does Social Software Change Knowledge Management? *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 154-164.
- Whelan, E., Teigland, R., Donnellan, B. & Golden, W. (2010). How Internet Technologies Impact Information Flows in R&D: Reconsidering the technological gatekeeper. *R&D Management*, 40(4), 400-413.
- Whelan, E. & Teigland, R. (2013). Transactive Memory Systems as a Collective Filter for Mitigating Information Overload in Digitally Enabled Organizational Groups. *Information and Organization*, 23(3), 177-197.
- 山本仁志・諏訪博彦 (2012) 「企業内 SNS の期待と懸念の対立」. 『経営学情報学会 全国研究発表大会要旨集 2012 年春季全国研究発表大会』, 57-60.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Method*. New York: Sage (近藤公彦訳 『新装版 ケース・スタディの方法 (第2版)』 千倉書房, 2011 年).

補足資料

補足資料① データ源に関する資料

データ	インタビュー対象	企業内SNSの使用の範囲	インタビュー対象者	インタビュー実施日	形式
1-①	化学企業A社 R&Dセンター	部門間、全社レベル (クローズド)	R&Dセンター長 a氏	2017/9/30	対面
			R&D部長 b氏 R&Dグループリーダー c氏 R&D スタッフ d氏	2017/11/8	対面
1-②	化学企業A社 広報部門	全社レベル(オープン)	広報部門 スタッフe 氏	2017/12/26	対面
2-③	製薬企業B社	全社レベル(オープン)	事業管理部門 f氏 g氏	2018/1/30	対面
3-④	電機企業C社 本社 ITセキュリティ 部門	全社レベル(オープン)	ITセキュリティ部門 課長 h氏	2018/7/23	動画通話
3-⑤	電機企業C社 C-1研究所	全社レベル(オープン)	戦略部 担当者 i氏	2018/7/11	動画通話
3-⑥	電機企業C社 C-1研究所	全社レベル(オープン)	研究所所員 j氏、k氏	2018/6/7	対面
3-⑦	電機企業C社 C-1研究所	全社レベル(オープン)			
3-⑧	電機企業C社 C-2研究所	全社レベル(オープン)	人事課 l氏	2018/6/7	対面
3-⑨	電機企業C社 C-3研究所	全社レベル(閲覧のみ) グループ(クローズド)	研究所所員課長 m氏	2018/6/14	対面
3-⑩	電機企業C社 C-3研究所	部門間(クローズド)	研究所所員部長 n氏 課長 o氏	2018/6/22	対面
3-⑪	電機企業C社 C-3研究所	全社レベル(閲覧のみ) グループ(クローズド)	研究所所員 課長 p氏	2018/6/12	対面

補足資料② 使用した質問票

「製造企業における企業内 SNS (Social Network Sites) 活用」に関する調査の質問項目

本調査は、「製造企業における企業内 SNS 活用」について調査を行っています。今回のインタビューにおいては製造企業における情報共有やコミュニケーションの状況を伺いつつも、特に企業内 SNS についてお話を伺いたいと考えています。調査では、主に以下の質問項目に基づき質問をさせて頂く予定です。インタビューの回答の内容は、研究以外の目的で使用することは決してありません。質問内容に関してご質問等ございましたら下記の連絡先へご連絡お問い合わせください。

インタビューへのご協力誠に感謝致します。

神戸大学経営学研究科 博士課程後期課程 2年

原 拓志 研究室 阿部 裕香里

質問 1	いつから企業内 SNS を活用し始めましたか？
質問 2	どのような製品を使用していますか？（種類、機能）
質問 3	企業内 SNS を導入する以前はどのようにコミュニケーションを行っていましたか？
質問 4	企業内 SNS を導入した当初の状況はどのような状況でしたか？
質問 5	現在、企業内 SNS は具体的にはどのような場面で活用していますか？
質問 6	現在、企業内 SNS を積極的に活用していると考えますか？
質問 7	質問 6 の状況についてその理由や要因はどのように考えていますか？
質問 8	企業内 SNS はどの程度の頻度で活用していますか？
質問 9	企業内 SNS とその他使用しているコミュニケーション・メディアと比較するとどのような違いがありますか？企業内 SNS を導入する前と比較するとどのような変化が見られましたか？ (対面、文書、電話、FAX、電子メール、SNS とは異なる IT ツールなど)
質問 10	企業内 SNS を導入したことによってコミュニケーションに関する変化は見られましたか？ある場合は、それは、どのような変化でしたか？
質問 11	企業内 SNS 活用の効果として、特に研究開発や製品開発には効果がありましたか？ある場合は、それは、どのような効果でしたか？
質問 12	企業内 SNS のメリットはどのような点が考えられますか？
質問 13	企業内 SNS を活用する上で、デメリットや課題についてどのような点が考えられますか？また、それらへの対策は講じていますか？

補足資料③ 企業内 SNS の機能に関する説明

Microsoft 社の企業内 SNS 「Yammer」 のコンセプト	
<p>・Yammer は、最高クラスのセキュリティで保護された、および民間企業のソーシャル ネットワークです。Yammer は、共同作業を簡単より迅速に意思決定を行うし、自己編成チームでどのようなビジネス課題を可能にすることで生産性と成功の社員を支援します。自然ドライブのビジネスとの連携と機敏性、サイクル時間を短縮、従業員を過ぎるし、両方の顧客やパートナーとの関係を向上する作業の新しい方法です。</p> <p>・Yammer は、組織内の全員と連携を深めるのに役立ちます。コミュニケーションを強化して透明性の文化を築くことにより、リーダーから Firstline Worker まで、全員が常に情報を把握し、一致団結して前進することができます。また、共通のトピックや関心事、または実務の分野を持つ人たちが集まるコミュニティを構築することもできます。同僚のネットワーク全体からアイデアやフィードバックを集めて、他の人の作業をもとにより良い成果を達成できます。</p> <p>・Office 365 に含まれる Yammer では、アプリ内で直接、コンテンツの共有、作成、編集を簡単に行うことができます。すべてのグループに、ドキュメントの管理、コンテンツの展示、ノートの共有、責任の整理を行うための共有のリソース セットが提供されます。Microsoft Graph のインテリジェンスにより、人、ファイル、グループ、会話の検索が強化されます。サイトおよびビデオのブロードキャスト間で Yammer を簡単に統合できるので、操作環境を移動しながら会話を進めることができます。</p>	
Microsoft 社の企業内 SNS 「Yammer」 の各機能の語句説明	
機能	メーカーによる各機能の説明
グループ	部門内の通信から、次回キャンペーンの立ち上げや会社のイベントまで、任意のチーム、プロジェクト、興味に関するグループを数秒でセットアップします。
関連グループ	すでに参加済みのグループにグループを追加して優先順位付けができるので、同僚は関連するもっと多くの関係者、コンテンツ、会話を見つけられます。
アナウンス	アナウンスをグループと共有して、重要な更新をメンバーに直ちに通知します。管理者は、簡単に見つけられるように、グループに対するアナウンスをピン留めできます。
ユーザー プロファイル	画像をアップロードし、連絡先の詳細を記入し、専門知識を書き出します。プロフィールには会話やファイルなどの情報がすべて集約されます。
専門知識	必要とする専門家を会社全体から探します。専門知識を瞬時に検索できるので、有用な情報を必要な時に見つけられます。
メンバー ディレクトリ	メンバー ディレクトリを参照し、会社全体からあなたのチーム メンバーや同僚を見つけます。
組織図	管理者やレポートを追加して同僚と一緒に会社の組織図を作成します。組織図の情報は自動的にプロフィールに表示されます。

称賛	上手くこなした仕事を評価したり、評価を受けたりします。成果とバッジは [称賛] タブ内のプロフィールに表示されます
ランキング	ネットワーク内の影響力のある同僚を識別します。ランキングには、メッセージ、返信メッセージ、「いいね！」メッセージが最も多い人が表示されます。
発行元	発行元を使用すると、更新プログラムの共有、ドキュメントの追加、投票の投稿、他のユーザーの称賛、またはイベントの投稿を実行できます。
@Mention	@mention (同僚の名前) を指定することで、他の同僚に通知して会話に参加させます
Online Now	だれがオンラインかが分かり、1 人または複数の同僚とプライベートな議論を即時に開始できます。連絡先リストは、多くやりとりをする人の順に自動的に並べ替えられます。
プライベートメッセージ	1 人以上の同僚とプライベートな対話を開始します。いつでも参加者を追加できます。
会話の共有	別のグループのフィードに対して、またはプライベート メッセージを介して会話を共有して、情報や重要なメッセージを中継することができます。
イベント	会議やイベントを開催し、同僚との共有および出席の確認をします。イベントは、Outlook、Google、Yahoo!、iCal カレンダーに追加できます。
投票	同僚の調査を実行するために簡単に投票を作成し、意思決定を通知する他のユーザーからフィードバックを収集します
ファイル	Microsoft Office ドキュメント、PDF、画像、ビデオをチーム間で共有し、すぐにフィードバックを得ることができます。新しいバージョンをアップロードすると、全員が最新の下書きを見る事ができ、いつでも旧バージョンにアクセスできます。
最近の変更	[最近の変更] ウィンドウ内では、一目で各作業者がドキュメントに加えた編集のすべてがわかります。いつでも前のバージョンに戻すことができます。
公式コンテンツ	公式および読み取り専用としてファイルをマークします。公式コンテンツでは、検索結果と簡単にアクセスできるコンテンツのディレクトリ内の上位の項目が表示されます。
受信トレイ	返信に優先順位を簡単に付けることができるように、受信トレイは @Mention、グループ アナウンス、会話、プライベート メッセージを自動的に集計します。
受信トレイ検索	会話、プライベート メッセージ、アナウンスを素早く見つけるために受信トレイ全体を検索します。
フィード	会社全体の関連する会話、ファイル、プロジェクトなどを把握することができます。フィードを使用すると、素早く会話に参加したり、@Mention で同僚を討論に参加させたり、ドキュメントをプレビューしたりできます。
ティッカー	現在同僚が取り組んでいることを知ることができます。ティッカーは、ページの編集、ファイルのアップロード、他のビジネスアプリケーションで行われた更新など、リアルタイムで起こっていることを知らせてくれます。

トピック	トピック付きのタグ コンテンツは、単語の前にハッシュタグ（#）を追加したり、既存のトピックを検索して、他の人がすぐに関連のあるメッセージ、ファイル、メモなどを見つけるのに役立ちます。
ユニバーサル検索	フルテキスト検索を使用すると、Yammer ネットワークや統合されたビジネス アプリケーションで、すぐにファイル、メモ、会話、人物、データを見つけることができます。
即時先行入力	より速く必要なものを見つけることができるように、入力と平行して推測された検索結果が表示されます。検索結果は、人物、グループ、ファイル、メモ、トピック、アプリケーションによって分類されています。
外部ネットワーク	御社の Yammer ネットワークの外部の取引先担当者と連携する専用のオンライン ワークスペースを作成します。
高速ネットワークスイッチ	内部ネットワークと外部ネットワークの間でシームレスに切り替えます。外部ネットワーク内での会話を簡単に監視し、すぐに御社の社内ネットワークと情報を共有します。
Yammer の接続ログイン	ユーザーが簡単に登録し、Yammer のアカウントでログインできるようにビジネス アプリケーションにログイン ボタンを追加します。
埋め込み可能フィード	シンプルなコード スニペットを使用すると、簡単にビジネス アプリケーションに Yammer のフィードを埋め込むことができます。
「いいね！」ボタンと「フォローする」ボタン	ビジネス アプリケーションに「いいね！」ボタンや「フォローする」ボタンを追加すると、社員が Yammer の外部にあるオブジェクトに関わることができます。
ブラウザ拡張	Yammer タブをブラウザのメニューに追加して、表示している Web ページを素早く共有するには、Yammer のアイコンをクリックして、メッセージを投稿するグループを選択し、リンク付きの自分のコメントをページに共有します。ページに関する既存の Yammer 会話がある場合も、拡張機能により通知されます。
アクティビティ ストリーム API	ソーシャル グラフにデータを追加して、既存のエンタープライズ ビジネス アプリケーションを統合します。すべての既存のビジネス アプリケーション間で行われているアクティビティを検出することができます。
カスタム ネットワーク ブランド	企業のルック アンド フィールを Yammer ネットワークに持ち込みます。ネットワーク管理者は企業のロゴやイメージをアップロードして、カスタムのマストヘッド デザインを作成できます。 ネットワークの移行 複数の Yammer ネットワークを 1 つに統合します。注意：Office 365 テナント間での Yammer ネットワークの移行はサポートされていません。 Office 365 テナント間での Yammer ネットワークの移行はサポートされていません。

ユーザー管理	企業のネットワークへのアクセスを簡単に管理できます。Yammer では、すでに使用しているディレクトリとの同期、ユーザーの（個別または一括の）追加または削除、ネットワークへのゲストの招待、他の管理者の任命を行えます。
単一 ID	組織で Yammer を Office 365 の既定のソーシャル エクスペリエンスとして選択すると、従業員はそれぞれの既存の Yammer アカウントにマッピングされます。これは、Office 365 で Yammer にナビゲートするときに、再びサインインする必要がないことを意味します。従業員が Yammer にアクセスすると（Office 365 からアクセスするか、Yammer モバイル アプリを使用してアクセスするか、Yammer.com の参照を通じてアクセスするかどうかに関わらず）、従業員は既存の組織資格情報に基づいて自動的にログインされます。
ディレクトリ同期	複数のシステムのユーザー プロファイル データを標準化します。ユーザーの追加、削除、プロフィール情報は、会社の既存のディレクトリから自動的に同期されます。
データのエクスポート	1 回クリックするだけで、会社のポリシーに従って、ネットワーク データの管理とエクスポートを実行します。1 日単位または 1 週間単位でデータ エクスポートのスケジュールを設定し、法律および規制のコンプライアンス要件を満たすこともできます。
キーワード監視	キーワードを監視して、機密コンテンツを追跡します。ユーザーが監視対象のキーワードまたはフレーズを含むメッセージを投稿すると、確認された全管理者に通知されます。
分析	ネットワーク分析から洞察（インサイト）を得て、従業員が Yammer をどのように使用しているか把握します。使用状況に関する測定値からメンバーの統計情報まで、成長を促進する方法を特定し、ネットワークの価値を高めます。
会社のリソース	重要なファイルや従業員へのリンクを追加、人事関係の方針のように会社のリソースにすばやくアクセス情報や休日のカレンダーの利点です。
パスワード ポリシー	従業員のパスワードの長さや複雑さおよびパスワードの変更頻度の要件を設定します。
セッション管理	必要に応じて、デバイス ユーザーのログインとログアウトを確認します。
論理ファイアウォール	論理ファイアウォール 指定した物理的な場所ではしか Yammer にアクセスできないように、Yammer ネットワークを特定の IP 範囲に制限します。
使用ポリシー	会社のネットワーク使用のカスタム ポリシーを設定し、ユーザーがそのポリシーを受け入れるように求めます。
出所: コンセプト	https://products.office.com/ja-jp/yammer/ https://docs.microsoft.com/ja-jp/office365/servicedescriptions/yammer-service-description/yammer-service-description
各機能の説明	https://docs.microsoft.com/ja-jp/office365/servicedescriptions/yammer-service-description/yammer-service-description

Microsoft 社による「Office 365 サービスの説明」	
Microsoft Office 365 は、堅牢なセキュリティ、信頼性、およびユーザーの生産性の組織のニーズを満たすために設計されているクラウド ベースのサービスです。	
Microsoft 社による「Office 365 プラットフォーム サービスの説明」	
Microsoft Office 365 を使用すると、あらゆる規模のビジネスは、クラウドを活用することにより生産性が向上し、時間の節約とコストの削減、貴重なリソースの効率的な活用を実現します。Office 365 は、使い慣れた Microsoft Office デスクトップ スイートを、Microsoft の次世代のコミュニケーションおよびコラボレーション サービスのクラウドベース バージョンである、Microsoft Exchange Online、Microsoft SharePoint Online、Office Online、Microsoft Skype for Business Online と組み合わせて、インターネット上のどこから作業しても、生産性を向上させるのに役に立ちます。	
Microsoft 社による「Office アプリケーション」の各機能の語句説明	
Microsoft Word	Microsoft Word は、Windows オペレーティング システムと Mac オペレーティング システム用の全機能を装備したワード プロセッシング プログラムです。
Microsoft Excel	Microsoft Excel は、計算、グラフィック ツール、ピボット テーブル、マクロ プログラミング 言語がサポートされた、Windows オペレーティング システムと Mac オペレーティング システム用の表計算プログラムです。
Microsoft PowerPoint	Windows オペレーティング システムと Mac オペレーティング システム用のプレゼンテーション プログラムです。
Microsoft OneNote	Windows オペレーティング システム用の自由形式のメモ プログラムです。
Microsoft Outlook	Windows オペレーティング システムと Mac オペレーティング システム用の電子メール プログラムです。
Microsoft Publisher	Windows オペレーティング システム用のデスクトップ パブリッシングプログラムです。
Microsoft Access	Windows オペレーティング システム用のデータベース管理ソリューションです。
Skype for Business	インスタント メッセージング クライアントと統合コミュニケーションのアプリケーションです。
Microsoft InfoPath	電子フォームの設計、配布、完成、送信を実行できるようにするプログラムです。InfoPath フォーム Web パーツを SharePoint Online サイトに追加することを選択できます。
Excel や Word などの一部の Office アプリケーションでは、Windows 8 と Windows RT デバイスの [スタート] 画面にタイルが既定で固定されています。	
出所	
「Office 365 サービスの説明」 https://docs.microsoft.com/ja-jp/office365/servicedescriptions/office-365-service-descriptions-technet-library	
「Office 365 プラットフォーム サービスの説明」 https://docs.microsoft.com/ja-jp/office365/servicedescriptions/office-365-platform-service-description/office-365-platform-service-description	
「Office アプリケーション」の各機能の語句説明 : https://docs.microsoft.com/ja-jp/office365/servicedescriptions/office-applications-service-description/office-applications#microsoft-word	

富士通ソフトウェアテクノロジー社の企業内 SNS「知創空間」のコンセプト	
<p>知創空間は、社内や組織に導入することを前提に設計された製品です。一般的なソーシャルネットワーキングサービスとは異なり、すべての機能が以下の社内目的・組織目的を達成するために設計されています。創発（そうはつ）の誘発、社内・組織のトップビジョンの浸透、価値観の共有、社内・組織内の人脈形成。</p>	
富士通ソフトウェアテクノロジー社による「創発」の見解	
<p>「創発（そうはつ）」とは、適切なコミュニケーションを行うことによって個々人の能力が組み合わさり、創造的な成果を生み出す状態をあらわすキーワードです。コミュニケーションの促進自体は、目的ではなく手段です。多くの人と、有意な意見の交換を行いたい目的は、「異質な意見の組み合わせから、新しい発想、アイデア、打開策を生み出したい」からです。ところが、一般的な SNS は、「有意な意見の交換ができる相手と繋がる」ためには、利用者に多大な努力を強いる側面があります。どこかで誰かが提示している、自分に有効な情報に到達するためには、時間を削って、思いつけるキーワードの範囲内のみで、これを探さなければならないからです。そのため、せっかく SNS を導入しても、なかなか意見の交換が行われず、やがて誰も使わなくなってしまう負の可能性を常に抱えています。もちろん、活性化の手段は色々ありますが、有意な意見の交換をないがしろにしたまま、単にアクセスを増やす施策は本質ではありません。</p> <p>知創空間は、「新しい発想、アイデア、打開策を生み出す」こと、すなわち「創発」のために、「有意な意見の交換ができる人や情報と自動的に繋がる」、すなわちなレッジマネジメントとしての機能を備えています。</p>	
富士通ソフトウェアテクノロジー社の企業内 SNS「知創空間」の各機能の説明	
トップページ	
キーパーソイズアイ	他人のトップページから、その人の視点で情報にアクセスすることが可能です。
ネットワーク最新情報	関係あるネットワークの最新情報が自分のトップページに表示されます。
レイアウト変更	トップページに表示される各部品的位置を移動したり、最小化できる機能です。
人気のあるブログ・トピックの一覧	トップページに人気のあるブログやトピックの一覧を表示する機能です。
コメントを付けたブログ・トピックの一覧	トップページにコメントをつけたブログやトピックの一覧を表示する機能です。
記事のブックマーク機能（★をつける機能）	気になる記事へのリンク先を保存しておく機能です。
知創空間ナビゲータ	
トレンドワード	全体の新着記事からよく使われているキーワードを抽出して表示します。
パーソナルキーワード	ユーザー本人が書いた記事からよく使われているキーワードを抽出して表示します。
インテリジェントナビゲーター	キーワードに関連している他のキーワード・ユーザー・コミュニティ・記事にナビゲートします。

類似ワードユーザー	キーワードが似ているユーザーを表示します。
タグクラウド表示	ユーザーワード、コミュニティワード、トレンドワード一覧をタグクラウドで表示する機能です。
検索	
ブログ内検索	各ユーザーのブログを検索します。タイトル・内容・コメントが検索対象です。
コミュニティ検索	各コミュニティのトピックを検索します。タイトル・内容・コメントが検索対象です。
プロフィール検索	プロフィール項目でユーザーを検索します。
全文検索	全ユーザーのブログ、全コミュニティのトピックから記事を検索できる機能です。
記事（ブログ、トピック）	
セキュアードブログ	ブログエントリ単位に公開範囲が設定可能です。
装飾したテキスト	装飾したテキスト、ハイパーリンクの設定が可能です。
インテリジェント アタッチメント	オフィスで作成するあらゆる資料が添付として登録可能です。
リッチコメント	コメントもリッチテキストで表現でき、またあらゆる添付資料がつけられます。
ビジュアルフォト	写真などはブログの中に表示され、ビジュアル性の高い表示が可能です。
YouTube, Google Map 対応	記事（ブログ、トピック）に、YouTube、Google Map を埋め込む機能です。
アンケート	記事（ブログ、トピック）にアンケートを作成できる機能です。
コミュニティ	
セキュアードトピック	コミュニティのトピックごとに公開範囲の設定が可能です。
多様な参加条件	コミュニティへの参加方法、記事の公開レベルをコミュニティ作成時に設定可能です。
招待	自分が所属するコミュニティに他のユーザーを招待します。
複数管理者	コミュニティの管理者を複数設定可能です。
人と人の見える化	
組織構造インポート	組織の構造を取り込んで、上下関係が見える化することが可能です。
ネットワーク	上司や部下、個人が構築した人脈が見える化することが可能です。
情報と情報の見える化	
トラックバック	情報に対して記事を書き、相互リンクを構築することが可能です。
リッチテキスト	ハイパーリンクをブログ内に埋め込むことが可能です。
その他	
メッセージ	知創空間内でのメッセージのやり取りが可能です。

応援	記事の応援ボタンで、同意の気持ちや関心の高さを表示します。
通報	誹謗中傷等の記事について、ユーザーからシステム管理者に通知することが可能です。
パスワードリマインダ機能	パスワードの再設定を申請し、届いた E-mail の指示に従って操作すれば、パスワードが再設定できる機能です。
アカウントロック機能	何度かログインに失敗したら、一定期間ログインできないようにする機能です。
国際化対応	日本語/英語のインターフェースが選択可能です。
ニュース配信、お知らせメール配信	所属コミュニティやネットワークの最新記事へのリンクをメールで送信する機能です。
問合せフォーム	一般ユーザーが管理者に問合せを行える機能です。
管理者機能	
記事管理	不適切な記事を削除することが可能です。
ユーザー管理	ユーザー情報を管理できます。CSV 形式のファイルから、ユーザーを一括登録することが可能です。
プロフィール管理	プロフィールの属性を自由に定義可能です。
利用統計	日単位/月単位の利用統計を CSV 形式でダウンロードすることが可能です。
コミュニティカテゴリ管理	コミュニティのカテゴリを 3 階層まで指定することが可能です。
ユーザー一覧の CSV 出力	ユーザー一覧を CSV 形式でダウンロードできる機能です。
コミュニティメンバーの一括登録機能	コミュニティメンバーを一括登録できる機能です。
キーワード監視機能	問題ワードを含む記事を管理者に通知する機能です。
特権ユーザー	記事やコミュニティを参照可能で、足あとが残らない特権ユーザーを作成する機能です。
携帯向け機能	
携帯電話連携	携帯電話からのアクセス、投稿が可能です。
プロフィール変更	携帯端末からのアクセス時に拡張プロフィールが変更できる機能。
コミュニティ参加	携帯端末からのアクセス時にコミュニティに参加できる機能。
問合せフォーム	一般ユーザーが管理者に問合せを行える機能。
<p>出所：コンセプトに関する情報：http://www.fujitsu.com/jp/group/fst/products/chisokukan/concept/index.html</p> <p>機能に関する情報：http://www.fujitsu.com/jp/group/fst/products/chisokukan/function/main-function.html</p>	