JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	社内SNSを用いた変化の兆しの収集活動
Author(s)	岡田，誠；阿久津，智；高内，章
Citation	年次学術大会講演要旨集，24：615-620
Issue Date	2009-10-24
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/8707
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｄ１９

社内 SNS を用いた変化の兆しの収集活動

○岡田誠（(株)富士通研究所），　阿久津智（(株)富士通研究所）
高内章（SRI コンサルティング ビジネスインテリジェンス　Inc.）

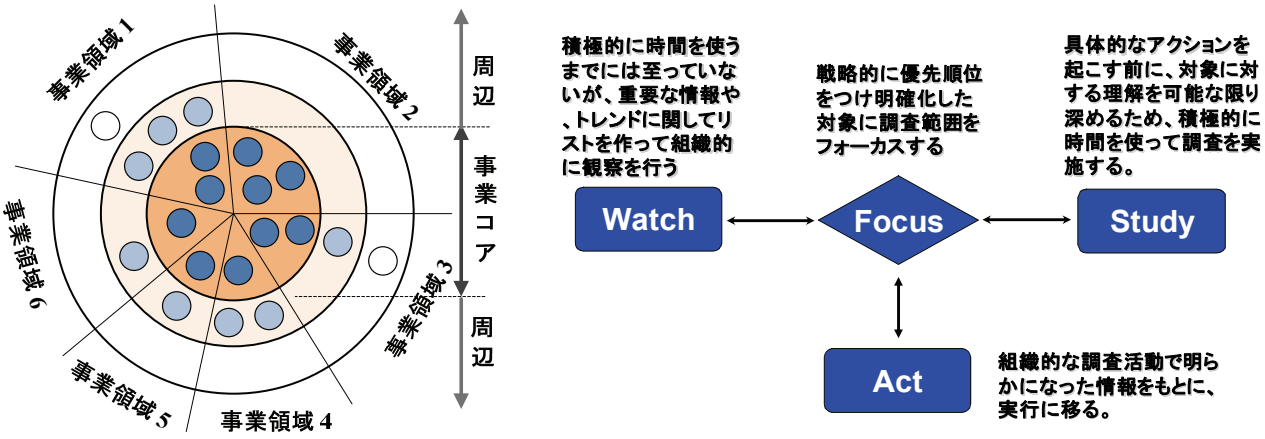
将来起こりうる変化の予兆を、組織的にいかに観察し収集していくかは、研究開発マネジメントの一環として欠くことができない作業である。しかし、変化の予兆は断片的に様々な形で現れ、しかも初期段階では当面の事業との接点が曖昧なため、企業の情報収集活動として組織化しにくいことも否めない。

本発表では、変化の予兆の収集活動を企業内のイントラネット上に構築した SNS（Social Networking Services）のコミュニティ活動として運用することで、異なった職種を持つ様々な立場の社員が緩やかに連携しながら、変化の予兆の観察・収集活動を実践する事例を報告する。

１．　変化の兆しにかかわる情報活動

将来起こりうる変化の予兆を観察・収集する活動は、企業における研究開発マネジメントにおいて非常に重要な要素といえる。直接的には、研究活動の方向性やリソース投入の決定において、将来起こりうる可能性を評価しておくことが必要となるし、間接的にも、将来必要となるコンピタンスの可能性を意識し獲得のための準備をしておくことが、長期的な視点で事業を持続的に発展させる上で必要となるからである。

スイス連邦工科大学の Tschirky らは、戦略的・計画的観点からコア・コンピタンスとコア・テクノロジーを意識的に業務としてマネジメントするフレームワークとして、”オポチュニティ・ランドスケープ”[1, 2]（図 1（a））を提案している。オポチュニティ・ランドスケープでは、事業領域（関心領域）を同心円の分割で表現し、それぞれの領域の中心部には現在の事業に直接関係する要素を、外周部には将来必要となるかもしれないコンピタンスや技術要素を配置する。また、その基本的な情報活動（図 1(b)）は、それぞれの領域について、”Watch”と”Study”を有機的に結びつけながら、必要に応じて関連項目をより内側へと移動させる等の”Act”を行っていくというものである。オポチュニティ・ランドスケープは、企業における情報活動のフレームワークとして非常に有用である。



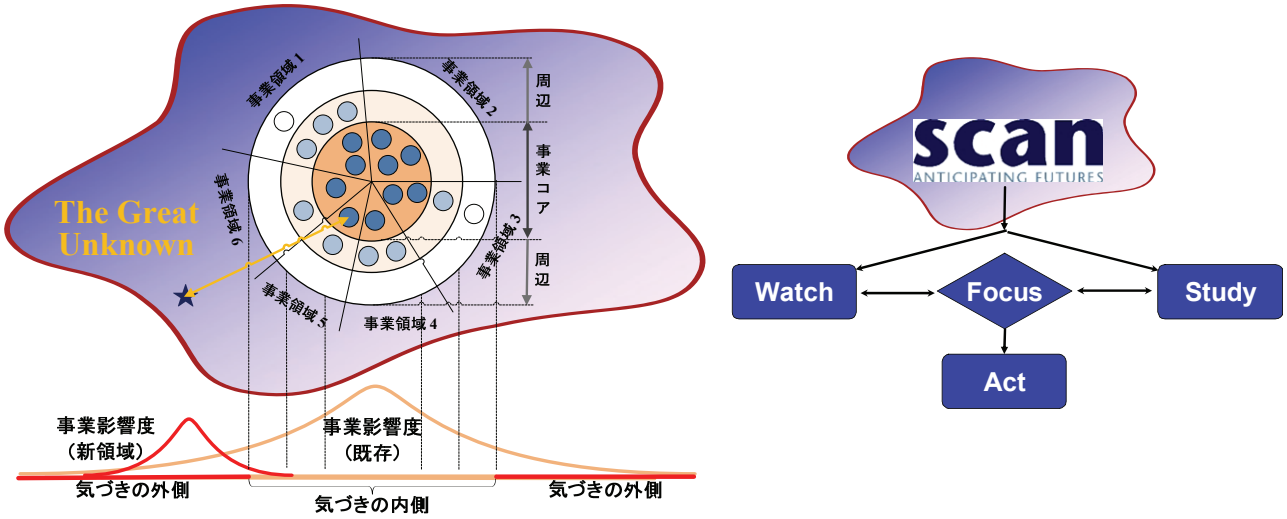
(a)　　(b)

図 1 オポチュニティ・ランドスケープ(a)とその基本的な情報活動(b)

オポチュニティ・ランドスケープの前提条件は、図 1(b)に示したように、”Focus”、すなわち『戦略的に優先順位をつけ明確化した調査範囲にフォーカスする』ことが可能であるというものになる。しかし、その運用は下記に示すような観点から必ずしも容易とはいえない。図 2(a)はこの様子を模式化し

て描いたものである。

1) オポチュニティ・ランドスケープの周辺域の定義が曖昧なため、現在の事業からの関係が薄くなる外周部になればなるほど、調査項目や調査範囲が曖昧に拡散し、何をどの程度 Watch したり Study したりすればよいのかがわからなくなってしまう。
2) その企業の持つ気づき（Awareness）領域の内側だけで将来の研究活動にかかわる調査を実施すれば、どうしても既存事業領域や知識・経験に引っ張られ、より大きなインパクトを生む新たな事業領域の発見や開拓がおこなわれない可能性がある。また、そもそも、気づき（Awareness）領域の外側にある”Great Unknown”領域については、オポチュニティ・ランドスケープの運用自体が行われないため、重要な情報を見落としてしまう可能性がある。
3) 技術進歩やグローバル化により、従来以上に気づき（Awareness）領域の外側の影響が短時間に事業コアに大きなインパクトを与えるようになりつつある。しかし、社内のメンバーにとっては、そもそも Awareness 領域の外側にあった事象は、従来の事業とあまりにかけ離れているように感じられ、対応が遅れがちになる。



(a) (b)

図 2 気づき(awareness)の外側への対応(a)と SCAN 活動の位置付け(b)

一方、十分な確度で未来予測を行い、予め、気づきの外側の領域に対する準備を行っておくことも容易ではない。未来予想や市場予測をもとに作成された「シングルポイント・フォアキャスト」をベースに戦略立案を行うことは、複雑性と不確実性の高いビジネス環境に対処するにはリスクが高いし、スナップショットとしての予想を作成するだけでも相当数のリソースが必要となってしまう。

このような問題を回避するための手法として SRIC-BI では SCAN[3, 4]と呼ばれるプロセスを運営している。このプロセスは、「技術」「事業」「社会トレンド」に関して、世界中から発見した、新しく現れた重要な不連続な変化の断片を収集し、そこから予想される可能性を「変化の兆し SoC （Signals of Change)」という仮説として蓄積するというものである。SRIC-BI では毎月約 100 件の断片(アブストラクト)を収集し、ワークショップでカテゴライズした上で、月 6 本の SoC を発行している。

日本では、外部環境の変化に対応するために「アンテナを立てる」「アンテナを高くする」という言い方がよくされるが、個人の活動を基本とするためにどうしても属人性が高くなる。また、収集する領域が曖昧なため、あまりに拡散的で組織としての運用は容易ではない。SCAN プログラムは上記のニーズを踏まえ、ユーザー企業に対しても提供され、ユーザー企業は自らの気づき（Awareness）の外側にある外部環境の変化に対して、組織として効率的に変化の予兆のレセプター（受容体）を形成することに役立てている。SCAN の活動とは、図 3 に示すように、気づき(Awareness)の外側の”The Great Unknown”の領域に生まれた様々な変化の予兆のレセプターを形成する行為に他ならない。

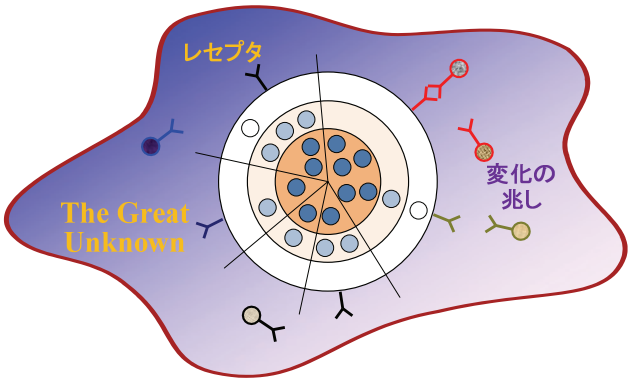


図 3　The Great Unknown 領域に対するレセプター形成のイメージ図

図 4 は、SCAN プログラムの代表的な利用形態である。いずれも、それぞれの利用者クラス、利用目的に応じた、”The Great Unknown”領域に対する、変化の兆しのレセプター形成の活動といえる。

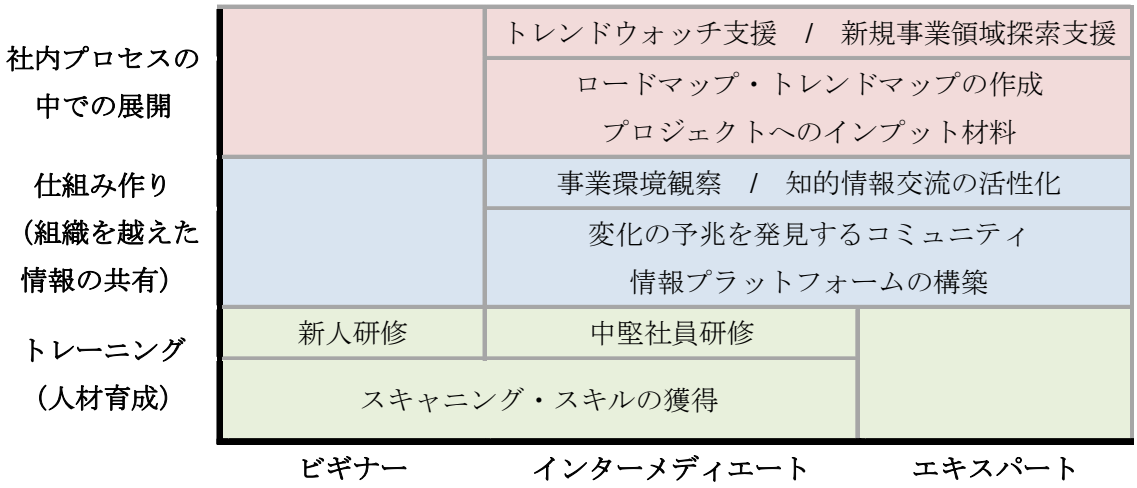


図 3　SCAN プログラムの代表的な利用形態

2．　SNS を利用した SCAN プログラムの展開

変化の予兆に対するレセプター(受容体)形成は、SCAN プロセスのもっとも重要な目的の一つである。したがって、変化の断片を収集し、SoC を発行するプロセスを運用する SRIC-BI 自身も、その効果受益者である。裏返していえば、SCAN プログラムのユーザー企業にとっては、Awareness の外側にある変化の断片を自らの手でも収集し、オリジナルの SoC を発行することは、変化の兆しにかかわる情報活動の、より高度な活動への展開へとつながる。

しかし、変化の断片の収集まで活動を展開するにあたっては、下記のような課題が存在する。

1) 変化の兆しの断片（アブストラクト）を収集する活動は、レセプター（受容体）形成に非常に有効であるが、可能性の探査でもあるため、これのみを業務として行うことが難しい。また、特定の組織・人員に作業として割りつけて固定化することは、必ずしも適切とはいえない。
2) 特定の組織内の活動とすると拡がりが限定されてしまう。企業内の様々な業務・業種にかかわる多数のメンバーの参画が望ましい。
3) 変化の兆しの断片（アブストラクト）を収集する活動は、相応の知的作業が必要となるため、個人の自発的な参加が望ましい。多数のメンバーが参加しやすいようにするためには、できるだけ敷居の低いアプローチが可能でなければならない。また、この作業への参加は、通常業務と共存できるような緩やかな参加が望ましい。

上記の課題に対応する一つの方法として、SNS（Social Network Services）をベースとした企業内クラウドソーシング(crowd sourcing)的なアプローチが考えられる。以下では、社内 SNS を利用した SCAN プログラムの展開事例を紹介する。

利用した SNS（名称：”知創空間”）[5,6]は、企業内イントラネットに設置されており、運用は同 SNS 製品の開発元の富士通ソフトウェアテクノロジーズが行っている。SNS 上では、個人ブログとコミュニティが利用可能であり、利用形態に特に制限は設けられていない。これは、元々この SNS 自体が、社内 SNS の可能性検証と製品仕様検討のために設置されたものであり、それが草の根的にグループ企業内で普及したことに由来している。

現在の”知創空間”の登録ユーザー数は、2009 年 5 月現在で 1 万 2 千人を越え、国内の企業内 SNS としては最大規模といえる。コミュニティ数は 1,200、アクティブユーザー数 2,500、登録記事数・コメント数は、2005 年 11 月の開始以来、それぞれ 158,000、323,000 に達している。
SNS 上でのコミュニケーションは、On コミュニティ(仕事系)が 76%、Off コミュニティ（生活・趣味系）が 24%、ブログについては On ブログが 39%、Off ブログが 61%となっている。SNS を”生産物を共有する場”と捉えるのではなく、”コミュニケーションを加速する触媒”と捉えれば、この比率は適切と考えられ、同時に、SCAN プログラムを展開する上で非常に有用な緩やかな連携プラットフォームになっているといえる。

我々は、SCAN プログラムを社内 SNS 上で運用することにより、表 1 に示すようなメリットがあると考えている。特に通常業務との共存、評価インセンティブについては、従来の企業活動とは異なる極めてクラウドソーシング的な特徴が現れてくると考えている。

表 1 SCAN プログラム展開の要件と対応法の比較

SCAN 展開上の要件	固定的組織による展開	SNS を用いた展開
組織に非固定	×（現実には難しい）	◎（可能）
企業内の様々な部門からの参加	×（現実には難しい）	◎（可能）
個人の自発的参加	△（基本は業務アサイン）	◎（ボランティア的）
通常業務との共存	◎（業務としてアサイン）	◎（隙間時間の有効活用）
評価インセンティブ	◎（従来型）	◎（コミュニティ型）

SCAN プログラムの実際の展開においては、社内 SNS”知創空間”上の 2 つのコミュニティとして運用を行っている。1 つは変化の兆しの断片（アブストラクト）の収集に特化したコミュニティであり、1 つは SCAN 自体についての情報交換・意見交換を行うためのコミュニティである。

1 つめのコミュニティでは、いわゆる研究会のジャーナル形式（形式を定めたアブストラクト投稿）での運用を行っている。このような運用形態を取ることにより、変化の兆しの断片（アブストラクト）の形式を揃え、傾向の分析など情報の再利用が容易にしている。これは社内 SNS において SCAN プログラムを展開する上で非常に重要なポイントといえる。社内 SNS 内のコミュニケーションにおいては、変化の兆しに相当する様々な情報がやりとりされているが、その形式が定まらないため、あくまでもネットワーク化された近傍の人々の間での短い時間共有される意識にのぼるだけで長期的には散逸してしまう。この欠点を補い、変化の兆しを形式知化するための仕掛けが 1 つめのコミュニティといえる。
2 つめのコミュニティは、逆に意見交換・情報の検討をオンサイトで行うためのものである。SCAN プログラムでは、収集した変化の兆しの断片（アブストラクト）をワークショップによってクラスターとして整理し、長期的な観察項目として”Watch“や、短期的な検討項目として”Study”へとつなげる。2 つ目のコミュニティは、ワークショップの案内だけではなく、このフォローアップのための活動として位置づけられる。

図 5 に 1 つめのコミュニティの SNS 上のビュー(図 5(a))とその投稿形式(図 5(b))を示す。投稿形式については、オリジナルの SCAN プログラムのものを基本的に踏襲しているが、いくつかの点で緩めているルールもある。1 つめは、オリジナルの SCAN プログラムでは、情報源は必ず第三者確認が可能な公開情報に限定されているのに対し、社内 SNS での展開では、顧客名が限定出来ない範囲で、顧客等とのコミュニケーションで得られた気づきも投稿可能としている点である。2 つめは感想・意味づけの部分で、本来であればここは、これまでになかったルールの出現など、今後の大きな変化に繋がる兆しを記述する部分であるが、あえて感想的な内容でもよいとしている。これは投稿者の負担を減らし、まずは投稿してもらうことを優先しているためである。

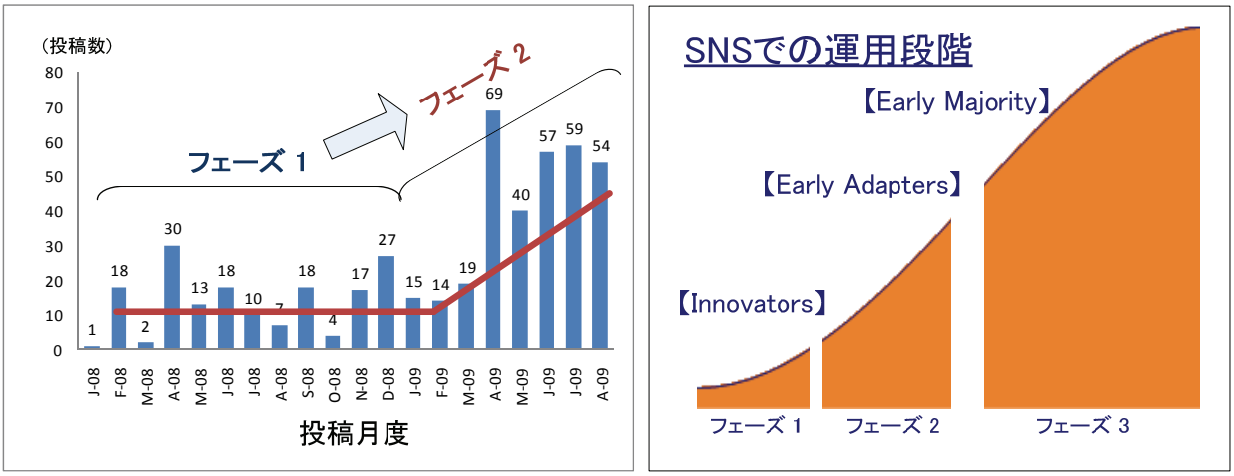
(a) ビュー

項番	項目	内容・補足事項
1	タイトル	年度別の追番形式
2	アブストラクト投稿者名	投稿を気楽に行えるようハンドル名も可。
3	情報源	公開情報が基本。顧客からの伝聞、個人的経験も許容するが、第三者にとって兆しの意味が理解できる範囲を残しながら特定名についてはフィルターをかける。
4	情報源の日付	
5	情報源へのポインタ	URL等。あれば。
6	情報の要約	情報源の内容を要約したもの。オリジナルにあたらなくても変化の兆しの内容が理解できるだけの分量が必要。
7	感想・意味づけ	変化の兆しの解釈、ルールの変更など従来との差や、今後起こりうることの可能性などを投稿者の解釈を含め記す。

(b) 投稿形式

図 5 SNS 上のビュー(a)と投稿形式(b)

SNS を利用した SCAN プログラムは運用を開始してから約 1 年半が経過した。2008 年 1 月から 12 月までの月別平均投稿数が 13.8 件だったのに対して、2009 年 1 月から 8 月までの平均投稿数は 40.9 件と増加傾向にある。図 5(a)に 2008 年以来の投稿数の推移を示す。オリジナルの SCAN プログラムの収集規模が月 100 件であることを考えると、収集数においては順調な伸びを示している。



(a) (b)

図 6 SNS での月別投稿数の推移(a)と運用段階の位置付け(b)

参加メンバーも、技術系/経済分野の研究者、現場の技術者、コンサルタント、グローバル・マーケティング担当者、調査・企画担当者など拡がりを見せつつある。月別投稿数が 40 を超えたことで、SNS で収集したアブストラクトだけでも、ある程度、変化の予兆のクラスターを作成できる段階に入ったと

いえる。収集とクラスター作成を自らの手で実施することにより、変化の予兆に対するレセプター（受容体）形成がより効果的に行えるようになりつつある。また、SNS という緩やかな連携プラットフォームを用いてクラウドソーシング的な活動を行うことにより、同じ社内といえども異なる業務経験をしている者同士が、お互いの気づきの外側を共有するための場としても意味が出始めている。

表 1 で述べた SCAN プログラムの展開要件として考えると、SNS というコミュニケーションプラットフォームを用いたことで、組織に固定されずに様々な分野から活動に参加してもらうことが可能となり、よりクラウドソーシング的な活動を社内という組織の中でも運用が可能であるという感触が得られている。参加形態も、従来の業務の枠組みとは異なるボランティア的な個人による自発的参加であり、また、隙間時間などちょっとした時間での参加が可能である。さらに、研究会におけるジャーナル形式を用いたことで、投稿インセンティブがコミュニティへの寄与として明確となった。この 2 点もクラウドソーシング的といえる。

一方、現場を抱える営業、システムエンジニア、海外拠点のメンバーが少ないなど、メンバーの所属にはまだ偏りもある。その意味では、図 5(a)に示すように、2008 年はキャズムでいうところの Innovator 的な性格のメンバーによるフェーズ 1 の段階であり、2009 年に入ってからは Early Adapter 的な性格を持つメンバーへと拡がりつつあるフェーズ 2 の段階といえるが、Early Majority 的な性格を持つメンバーにはまだ届いてはいないと考えている。

投稿数の絶対値については、SRIC-BI のこれまでの経験則から、月別収集数は約 100 が理想的であるとしている。この点を考慮すると、メンバーの多様性をより高めながら、月にして約 2 倍の 100 件の投稿数まで持っていくところが今後の目標といえる。

目標達成の過程では、SNS の持つオープン性とネットワーク性が有効に働くことを期待している。SCAN プログラムを展開する 2 つのコミュニティは、グループ会社の全従業員に公開されており、そこで行われている活動は、任意の従業員が知り合いの参加する活動としてリアルタイムに見ることができる。最初は ROM(Read-only-Member)として参加していたメンバーからの投稿も少しずつ増えていることを考えると、SNS は Early Majority 型のメンバーの参加の敷居を下げやすいスタイルといえる。このような活動を広く展開する上で、SNS にはキャズムを低くする効果があると考えている。

３． まとめ

変化の予兆にかかわる収集活動と、企業内イントラネット上に構築した SNS 上の展開について述べた。SNS は SCAN プログラムを展開するプラットフォームに適しており、社内にクラウドソーシング的な活動を根付かせる上でも有効と考えている。

謝辞

本発表を行うにあたり、社内 SNS という環境を提供してくれた富士通ソフトウェアテクノロジーズの関係者と SCAN プログラムに参加してくれたメンバー各位、および、その実施をサポートしてくださった SRIC-BI の関係メンバーに感謝の意を表します。

参考文献

[1] ヒューゴ・チルキー編, 「科学経営のための実践的 MOT」, pp 81-83, pp235-247
日経 BP 社, 2005, ISBN4-8222-4429-6
[2] G.Trauffler and H. P. Tschirky, “Sustained Innovation Management”, pp 105-111
Palgrave Macmillan, 2007, ISBN 0-230-00197-1
[3] K. M. Patton, “The role of scanning in open intelligence systems”,
Technological Forecasting & Social Change 72 (2005) pp 1082-1093,
(Available online at www.sciencedirect.com)
[4] SRIC-BI SCAN Program http://tokyo.sric-bi.com/programs/scan/index.html
[5] 富士通ソフトウェアテクノロジーズ, “知創空間”,
http://jp.fujitsu.com/group/fst/services/chisokukan/
[6] 神部知明, “富士通グループでの SNS 活用状況紹介”
特定非営利活動法人 横断型基幹科学技術研究団体連合
第 20 回横幹技術フォーラム “SNS が切り拓くバリアフリー・コミュニケーション” 予稿集