

デジタル人事の グランドデザイン

第4回

ソーシャルメディア時代の人事組織戦略

デロイト トーマツ コンサルティング
マネジャー 千葉 友範 / シニアコンサルタント 下居 孝之



千葉 友範

大学在籍中にIT系ベンチャー設立に参画を経て、現在はハイテク・メディア・通信コンサルティング部門にて、主に企業のビジョン再設計、営業力強化、コスト削減等のプロジェクトに従事。直近ではスマートフォンやタブレット等を活用した営業力強化や業務改革を多数手がける。『月刊 人事マネジメント』2013年2月号「デジタル人事のグランドデザイン 第1回 人事の新潮流とワークスタイル変革」、会社で使うタブレット・スマートフォン2013「法人におけるスマートフォン&タブレット活用指針」。tochiba@tohatsu.co.jp



下居 孝之

大手携帯電話キャリアでのサービスアプリケーション開発プロセスや技術戦略策定プロセスの構築およびマネジメントの経験を経て、現職。現在はハイテク・メディア・通信コンサルティング部門にて、主にクライアント企業内で組織横断的に行うBPRマネジメント、新規事業立ち上げにおけるPMO支援に従事。torii@tohatsu.co.jp

IT技術の進化により我々のビジネス環境は変化し続けている。特に直近ではスマートデバイス(スマートフォン等)、モバイルブロードバンド(LTEやWi-Fi)、クラウド、ソーシャルメディアといったツールの普及が加速している。本連載ではそのトレンド、先行導入事例および運用課題等をご紹介する。第4回の本稿ではソーシャルメディアの普及がもたらす人事・組織の変革について取り上げたい。

加速度的に普及しつつある ソーシャルメディア

ソーシャルメディアは2004年に国内でGREEとmixi、米国でFacebookの提供が開始された頃から一般的になり、ここ数年は加速度的に利用者が増加している。2012年5月時点での国内のソーシャルメディア人口の推計値は5,060万人で、実に前年比143%である。また、インターネット利用者におけるソーシャルメディアの利用率がスマートデバイスの利用率に連動して増加していることから^{*1}、常時「つながっている」と

いうモバイルの特性がソーシャルメディア本来の意義を高め、利用を促進していることがうかがえる。

ソーシャル普及=コミュニケーション形態の変化

ソーシャルメディアそのものは既存のWEB技術に基づいて実現されており、何らかの非連続的な技術革新が普及のきっかけになったというわけではない。

一方で利用者側の状況は様変わりした。PCとインターネットの普及によりオンライン利用者が増え、モバイル環境の拡充によりオンライン利用時間が増え、1対1のやりとりが1対NおよびN対Nに発展し、実名を出すことへの抵抗感も薄れる、といった具合だ。このように考えるとソーシャルメディアの普及は、テクノロジーの進化というよりも利用者のリテラシー向上によるコミュニケーション形態の変化だといえる。

この変化はビジネスの現場にも様々な形で波及する。実際に企業向け業務アプリケーションの主要ベンダーからは、相次いで社内用

ソーシャルメディア=エンタープライズソーシャルネットワーク(ESN)が提供されている。国内のESN市場は2013年に51.9%の成長率が見込まれているほどだ^{*2}。当面は社外に対してはソーシャルメディア、社内ではESNが活用されることになるだろう。本稿では両者をまとめてソーシャルネットワークと呼び、次のように定義する。

①特定のまたは不特定多数の利用者が参加するネットワーク環境において、②個人が相互につながってコミュニティを形成し、③インタラクティブかつ、④オープンなコミュニケーションをとることができる媒体のこと。

「つながって」(②)の部分から従来からあるWEBサイトの掲示板やブログと異なる要素である。

ソーシャルネットワーク 導入の要は人事部門

ソーシャルネットワークの導入を検討するに当たって、まず始めにご理解いただきたいのは人事部門が幅広く重要な役割を担うという点である(図表1)。

図表1 ソーシャルメディアの導入と人事部門の役割

ソーシャルメディアの利用内容		人事部門の役割
対象者	プロセス	
従業員⇄顧客	マーケティング・企画	✓ソーシャルネットワークを前提とした従業員の採用、教育、組織整備、評価指標の策定
	営業・販売・サポート	
従業員⇄協業先	研究・開発	
	調達・製造	
従業員⇄従業員	知識共有・人脈構築	✓ソーシャルネットワーク導入に伴う運用ルール整備、業務構築、適切なオペレーション
会社⇄従業員	新卒採用	
	中途採用	
	社員教育	
	メンタルケア	

© 2013 Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

人事部門が直接ソーシャルネットワークを活用するのは、会社と従業員との間で行うコミュニケーションであろう。例えば採用や教育、メンタルケアといった活動に用いることで、従来業務の効率や効果は向上する。しかし、これらの用途は全体のほんの一部でしかなく、企業業績への貢献も限定的である。ここで目を向けていただきたいのが、次の3つの関係に発生するコミュニケーションである。

①従業員と顧客

②従業員と協業先(社外の協力者)

③従業員同士

これらの個々人のつながりはやがてネットワークやコミュニティを形成し、知的生産性や顧客との親密度を大きく向上させる可能性がある。一方で、その成否は個人(従業員)の振る舞い1つひとつにかかっている。そのように考えると、ソーシャルネットワークの効果を引き出せるように人材や組織を最適化するのは、まさしく人事部門

の使命ではないだろうか。

ソーシャルネットワークで人と組織が変わる

では、ソーシャルネットワークを効果的に導入するために、人事・組織面で留意すべきことは何か。以下、特徴的な事例を3つご紹介する。

【事例1】靴のインターネット販売を行うザッポスは革新的な顧客との関係作りを行っていることで知られている。それは、マスメディアでなく電話やソーシャルメディアといった顧客接点を通じたブランディングだ。顧客に感動を与えるサービスをモットーとしており、個々の顧客に最適な対応を行うため、マニュアル類は一切ないという。従業員が各自の裁量でサービスを提供し、顧客の高い満足度を獲得。リピート顧客による売上が全体の75%に達する。これを可能にしているのが優れた人事・

組織の仕組みである。

採用では企業文化へのマッチングを厳しく見極め、入社後の研修を通じて遅刻者や給与目当ての者をドロップさせる仕組みがある。売上等の業績目標値はあるが、業務評価は顧客満足度に基づいて行われる*3。採用、教育、評価を経て、結果的にサービス精神旺盛で誠実な従業員だけが働くことになる、というわけだ。また、顧客との間に構築したネットワークは、売上貢献だけでなくサービスや製品の向上に役立つ意見を際限なく提供してくれる知恵の宝庫にもなる。今後は顧客と密接な関係を築くことができる人材・組織を持っていることが企業の競争力に直結するだろう。

【事例2】オンライン・マーケティング・サービスを展開するハブスポットのCTO(Chief Technology Officer)ダーメッシュ・シャー氏はソーシャルネットワーク上に社外の人脈を広く持っており、Linkedinに21.6万人、Twitterでは9.8万人のフォロワーを抱えるほどであった。バグが生じやすい新しいアプリケーションプログラミングについて、ネットワーク上で助けを求めてみると、即日にデバッグの方法を知ることができたという*4。CTOの才能や人柄により非常に大きなコミュニティを持っていたからこそできた面もあるだろうが、程度の違いはあっても彼と同様のことは我々にも応用の余地がある。

【事例3】デロイトにおいても Yammerを導入しメンバーファーム間でソーシャルネットワークを構築している。本稿執筆にあたってグローバルの有識者に対して情報を募った。ソーシャルメディアに専門性を持つ928人が参加するコミュニティに対して1件の問い合わせをしたところ、翌朝までに3カ国の(それまで全く面識のなかった)メンバーから、情報提供や他の専門家の紹介があり、5日目までには10件以上の資料やWEBサイトによる知見を得ることができた。米国のある調査では、新たな従業員が本来の生産性を発揮できるようになるまでに、およそ8ヵ月を要する一方、23%が1年以内に退職してしまうという*5。ソーシャルネットワークの利用を定着させることで、このような中途入社者の即戦力化の問題を解決に導けるかもしれない。

プロフェッショナルのネットワークを構築し、そこから有益な情報を引き出すスキルは、ソーシャル時代の人材像として重要な要件となりそうだ。また、社内の人事異動や従業員の入社と退職により個々の従業員のネットワークは際限なく広がっていく可能性がある。それに伴い、人事部門としては、採用観点の見直し、教育プログラムの設計、組織の整備、ソーシャルネットワーク上での活動に対する評価指標の策定、といった対応が求められることになるだろう。あ

るいは先んじて、積極的にソーシャルネットワークを導入することにより従業員と組織の生産性を向上させるとともに、社内外に展開される人材ネットワーク全体を捉えた人事組織戦略を描いてはどうか。ただし、社外への情報発信にはレピュテーション(評判)や情報セキュリティ面でのリスクが伴うため、運用ルールの整備とマナー、モラル、リテラシーの教育は入念に行う必要もある。

人事部門のオペレーションも様変わりする

次に、人事部門の本来業務でのソーシャルネットワーク活用について、効果と留意点を述べたい。

(1) 新卒採用

募集や告知等のコスト削減のほか、優秀人材の発掘、候補者との相互理解によるマッチングの向上が期待できる。新卒採用では近年、ソーシャルメディアを活用する傾向にあり、Facebook上で採用ページを公開している国内企業はこの1年で2.5倍に急増している*6。ただし就職活動中の学生の利用率は半数程度であり*7、募集や告知を全面的にソーシャルメディアへ移行するのは早計であろう。また、専用の採用枠を設けソーシャルメディア上での討論による一次選考を行った企業では最終的に採用に至らなかったケースも出ていることから、オンライン上の発言のみ

で人物像を見極めることは難しいといえよう。一方、ソーシャルネットワーク上での人脈構築、積極的な情報収集や発信といった活動を行う人材を見出すという目的ではソーシャルネットワークでの採用活動は有用だ。

(2) 中途採用

現職に対する配慮からか、実名登録を前提とするソーシャルネットワーク上での転職活動はさほど活発ではない*8。ただし、経営者や従業員が社外のプロフェッショナルとのネットワークを持つ場合、そのなかから自社のニーズにマッチする優秀な人材を見出すことは効率的である。このような従業員等の紹介によるリファーマル採用は、米国では最も効果的な人材採用方法と考えられている*9。ソーシャルネットワーク上での人脈の拡大につれて国内でもリファーマル採用が増えていくことになるだろう。

(3) 社員教育

ソーシャルネットワーク上で従業員同士が討議を行うことにより、集合研修に近い学習効果が期待できる。日立グループでは2006年から自前のソーシャルネットワーク「COMOREVY」を導入しており、登録者数は2万人を超えている。「COMOREVY」上ではグループ各社横断で様々なコミュニティが生まれ、自発的な学びの場となっているようだ。リアルなFace to Faceの勉強会に発展するケースもあるという*10。

(4) メンタルケア

ソーシャルネットワークを用いて育児休職者の復職支援を行っている企業があるほか^{*11}、在宅勤務者やモバイルワークなどの物理的に接触が少ない従業員に対するケアを行うことも考えられる。また新入社員や中途社員に対する入社直後のフォローにも効果的だろう。例えば同期入社のコミュニティを設けることで職場に馴染むまでの不安解消が期待できる。人事部側からもコミュニティに参加して個々の新入社員の様子を見ることが出来る。雪印メグミルクでは、新入社員の配属先でのOJTにソーシャルネットワーク「エアリーオフィス」を導入している。ここでは、新入社員本人、先輩社員、上司、人事部の育成担当が、業務報告等を共有する仕組みになっている。情報展開が効率化されたほか、先輩、上司から新入社員への働きかけの内容が互いに見られるために、フィードバックの質が向上したという^{*12}。

ポイントは「たくさん」「適切に」利用すること

最後に、ソーシャルネットワークを効果的に活用するためのポイントをまとめる。すでに多数の企業がソーシャルネットワークを導入し始めているなかで、共通的な課題として聞かれるのが「想定したほど利用されない」「誹謗中傷や情報漏えいといった不適切な利

図表2 ソーシャルネットワーク導入の5カ条

<input type="checkbox"/> その1 導入目的を明確化すること。 グランドデザインとしてゴールを期待する効果を明らかにすべきである。
<input type="checkbox"/> その2 業務へ無理なく組み入れること。 定着させるために既存業務の一環として利用機会を増やすことが望ましい。
<input type="checkbox"/> その3 組織のトップおよびモデレータが率先して利用すること。 手本を示すことで従業員にメリットを伝えつつ、抵抗感を薄めることができる。
<input type="checkbox"/> その4 利用ポリシーと運用ルールを整備し利用者へ浸透させること。 継続的な運用のためには各自がモラルやマナーを身につけることが必要となる。
<input type="checkbox"/> その5 利用を促進させるインセンティブを設けること。 例えば、ソーシャルネットワーク上の活動内容を評価の対象とすることが考えられる。

用が不安」の2点である。そこで、ソーシャルネットワーク導入の5カ条を提案しておく(図表2)。本稿の読者におかれては、ここで述べたことを参考に、人事組織面からソーシャルネットワークの有効活用に取り組んでいただき、事業の発展に寄与されることを願う。

-
- 1) 株式会社インプレスR&D「インターネット個人利用動向調査2012」
<http://www.impressrd.jp/news/120612/iwp2012>
 - 2) IDC Japan 株式会社「2013年国内IT市場の主要10項目」
<http://www.idc-japan.co.jp/Press/Current/20121213/Apr.html>
 - 3) 株式会社ループスコミュニケーションズ齊藤徹氏ブログ「In the loop」
<http://blogs.itmedia.co.jp/saito/2009/12/wow-8432.html>
 - 4) ダイヤモンド社 Harvard Business Review 2012年4月号掲載「グローバル・アンド・ソーシャル時代の必修科目：SKILL2バーチャル人脈活用術」

- 5) Allied Van Lines, Inc「Allied Workforce Mobility Survey 2012」
<http://hriq.allied.com/surveys/#results>
- 6) 株式会社ユーザローカル「ソーシャル就職人気企業ランキング」
<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/1212/03/news123.html>
- 7) 株式会社リクルートキャリア「就職ジャーナル」
http://journal.rikunabi.com/student/souken/souken_vol181.html
- 8) 株式会社インテリジェンス「DODA 転職状況のSNS活用状況調査」
<http://www.inte.co.jp/corporate/library/survey/20120228.html>
- 9) Jobvite SOCIAL RECRUITING SURVEY 2012
<http://recruiting.jobvite.com/resources/social-recruiting-reports-and-trends/>
- 10) 人材教育2012年4月「グループ横断SNSでWEBとリアルの学びを活性化」
- 11) I T P R O 事例データベース
<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/JIREI/20090205/324259/>
- 12) jin-Jour「OJTにおけるIT活用」
http://www.rosei.jp/jinjour/article.php?entry_no=56854