

提案型営業のコラボレーションネットワークを 活性化するコミュニケーション要因

2008/06/08

NTTドコモ
モバイル社会研究所
遊橋裕泰
(東京工業大学・大学院
社会理工学研究科)

東京工業大学
大学院社会理工学研究科
飯島淳一



IS-FMG, T.I.T. All Rights Reserved, 2008
Copyright (C) 2008 NTT DOCOMO, INC.

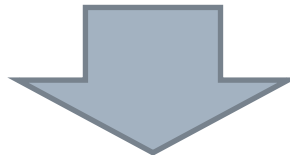


発表のアウトライン

1. はじめに(問題と目的)
 2. 既往研究のサーベイ
 3. 事例企業Y社の紹介
 4. コミュニケーション
 5. コラボレーション
 6. 仮説のアナロジー
 7. 基点社員の選定
 8. 重回帰分析の変数設定(分析1)
 9. 重回帰分析の結果(分析1)
 10. キーファクターの特定(分析2)
 11. マネジメントへの示唆(結論)
 12. 今後の課題
-

はじめに（問題と目的）

- 企業内部に蓄積されてきた「組織力」や「経営資源」の有効活用が、競争力の源泉として注目されている。（Hamel and Prahalad, 1989, 1990, 1994）



ナレッジマネジメントの
領域にフォーカスすると

- 優秀なナレッジワーカーは、重要な情報のほとんどを対人関係のネットワークから入手しており、このネットワークを支援できれば組織力が向上する。（Davenport, 2005）

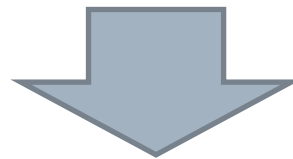
対人関係ネットワークのコミュニケーション行動に働きかけることで、ナレッジワークを活性化できないか。

既往研究のサーベイ

米国の先端ハイテク企業を題材に、上級管理職の持つ社会ネットワークの影響について分析されている。 (Burt, 1992)

組織における社会ネットワークの効能を明らかにし、社員同士の関係を密にする方策が研究されている。 (Cross, 2004)

社会ネットワークが事業に好影響を与える理想的な状態をCOINと名付け、事例と共に紹介されている。 (Gloor, 2006)



社会ネットワークを取り上げた企業研究は、一時点での状態を捉えた静的な分析が多い。時間で変化するネットワークを捉えてマネジメントする手法を検討できていない。

事例企業 Y社の紹介

オフィス用品通信販売ビジネスの代理店を営んでいる。Y社では、自らICTを活用した経営改善を実践し、そのノウハウを武器に、法人顧客へ提案型の営業活動を展開している。

社員数は27名、売上高は32億円。

分析対象期間は、
2005年10月から2007年9月。

分析対象者は、
上記期間の連続在籍者21名。



図 Y社オフィス風景

コミュニケーション

コミュニケーションとは、共有された場において、行為者の意図と、行為を受ける者の解釈が同時に生まれ、場のコンテキストが再生産される行為である。(安富, 2006)

Voice-Mailシステム

eメールと同じくサーバを介した非同期のコミュニケーション手段。eメールでは伝わりきれないニュアンスや感情を、音声で伝えることができる。

- ・ 社員間の一対一のやり取り
- ・ 特定の業務チームや会社全体への一斉連絡

コラボレーション

情報を伝える側と、伝えられる側が既に持っている様々なリソースをつなぎ合わせ、そこにコミュニケーション運動を作り出して、新しい動きを生み出すことを「共生的価値創出」という。(安富, 2006)

本研究では、この共生的価値創出をコラボレーションと呼ぶ。

Thanks-Cardルール

同僚社員に協力を受けた場合や、アドバイスをされた場合などに、Thanks-Cardと呼ばれる名刺大のカードに手書きでお礼を書いて、相手に渡す。

仮説のアナロジー

マーケティングの分野では、口コミ効果は、少数者が鍵となってムーブメントを発生させるという考え方がある。(Gladwell, 2000) これを仮説のアナロジーとする。

[情報通]

コミュニケーション量が多く、なおかつ知識を蓄積している量が多い

[媒介者]

知り合いが多く、異なるコミュニティの橋渡し役となっている

[説得者]

他の人たちと異なるバックグラウンドを持ち、情報に信頼性を与えて人々を行動に駆り立てる

一般の人々の間で
口コミが発生する。

情報流通上のキー
パーソンに着目して
社会ネットワークの
状態を活性化する
ことができるのでは
ないだろうか？

基点社員の選定

情報通・媒介者・説得者のすべての特徴を持つ社員を、
企業内情報流通の鍵を握っている基点社員と選定する。

表 基点社員の属性

	Voice-Mail 受信量	Voice-Mail 送信量	グループウェア 情報蓄積量	回数	媒介性	役職
基点社員A	3位	2位	5位	3位	1位	管理職
基点社員B	4位	5位	1位	2位	3位	管理職

情報通の
関連指標

媒介者の
関連指標

説得者の
関連指標

- ・情報通 : Voice-Mailの送受信量が多く、社内グループウェアでの蓄積が多い。
- ・媒介者 : 社内の協力関係が多く(回数)、グループ間を仲介している(媒介性)。
- ・説得者 : 他の社員と違う立場にある管理職である。

重回帰分析の説明変数（分析1）

基点社員のコミュニケーション行動が、企業内の社会ネットワークの状態と相関するか確認する。
（コミュニケーション コラボレーション）

X_1 : 基点社員のVoice-Mail受信数

X_2 : 基点社員のVoice-Mail送信数

X_3 : 基点社員のVoice-Mailシステム利用時間



Y_1 : 企業内社会ネットワークのクラスタ係数

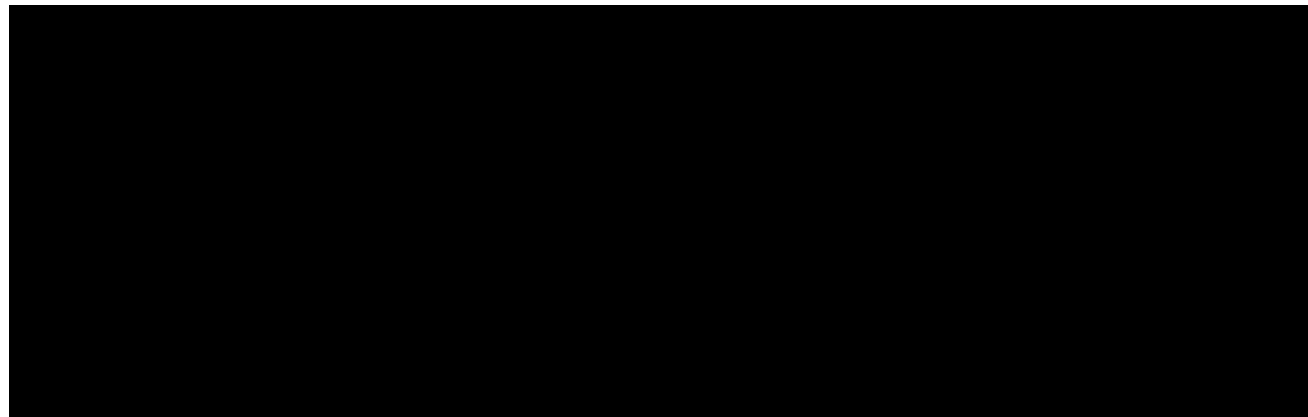
Y_2 : 企業内社会ネットワークのパス長

Y_3 : 企業内のVoice-Mail送信量
（基点社員分を除く）

重回帰分析の結果（分析 1）

基点社員 A・B の傾向は同じで、 Y_2 と Y_3 については高い相関が出ているものの、 Y_1 については相関はみられない。

表 重回帰分析の結果

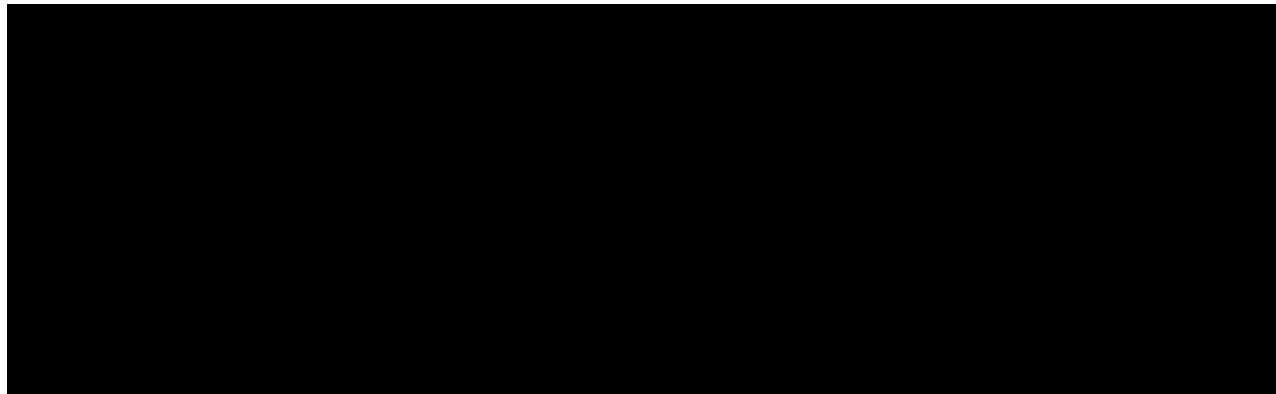
A large black rectangular area that has been redacted, obscuring the data from the table mentioned in the caption above.

- 企業内社会ネットワークのクラスタ係数 Y_1 については、基点社員のコミュニケーション行動と強い相関が見られない。
- 企業内社会ネットワークのパス長 Y_2 については、基点社員のコミュニケーション行動と相関が見られる。
- 企業内社会ネットワークのVoice-Mail送信量 Y_3 については、基点社員のコミュニケーション行動と相関が見られる。

キーファクターの特定（分析2）

重回帰分析における説明変数の影響度は、単位の影響を排除するため、標準化偏回帰係数で比較する。

表 基点社員Bにおける標準化偏回帰係数

A large black rectangular box redacting the content of the table mentioned in the caption.

- 企業内社会ネットワークのクラスタ係数 Y_1 について、重回帰分析での自由度調整済み R^2 が小さいため参考情報であるが、基点社員のVoice-Mailの送信件数が変動の主要因である。
- 企業内社会ネットワークのパス長 Y_2 およびVoice-Mail送信量 Y_3 については、基点社員のVoice-Mailシステムの利用時間と受信件数が変動の主要因である。

マネジメントへの示唆（結論）

提案型営業では、社員間の交流から知識を作り出して提案力を向上させることが重要である。企業内の社会ネットワークをスモールワールド・ネットワーク化することでコラボレーションの機会をより多く作り出すことができる。

大きな部署などで情報の断絶が問題な場合は、基点社員に情報が集まるようにコミュニケーションの流れを変えることで、社会ネットワークを小さくできる。また、他の社員の情報発信も誘発できる。

社員同士で密なコミュニケーション関係が構築できていない場合、基点社員からの情報発信を促すことで、若干状況が改善できる可能性がある。

今後の課題

Y社の事例から、基点社員のコミュニケーション行動への関与によって、企業内の社会ネットワークをスモールワールド・ネットワーク化する試論を導き出した。

提案したマネジメント手法の一般化については、他の事例分析を加えた精緻な検証が必要である。

基点社員のコミュニケーションと全体のコラボレーションの相関については示すことができたが、メカニズムについては更に検討が必要である。
