

# Enterprise2.0 導入の成功要因

## — IBM の Jam と久米繊維工業の事例による —

The Investigation of the Success Factor in Introducing Enterprise2.0  
into the Private Companies: In Terms of the Two Case Studies  
on Jam at IBM Corp. and Kume Co., Ltd.

福井 誠\*

Makoto Fukui

Web2.0を企業で活用しようとする動向が近年顕著となり、McAfeeはこれをEnterprise2.0とよんだ。現在、多くの企業がWeb2.0的なサービスの導入を試みているが、必ずしもすべてが成功しているわけではない。本稿ではIBMのJamと久米繊維工業をケースにEnterprise2.0導入の成功要因を探った。検討の結果、経営者の関与と経営戦略に沿った導入こそが効果をもたらすという結論を得た。  
キーワード：Enterprise2.0、IBM、久米繊維工業、Jam、Web2.0

### I. Enterprise2.0に至る経営情報システムの課題

#### 1. Web2.0とその企業内への導入

2000年ごろからブログやSNS、ソーシャルブックマークなど、Web上には「ユーザの参加」や「集合知の活用」などを特徴とする一連のサービスが増加している。このようなサービスに共通する要素を整理しTim O'Reilly<sup>1)</sup>が2004年にWeb2.0という概念を提示して以降、同種のサービス提供がさらに急増する事態となり、一躍Web2.0ブームの様相を呈した。

しかし、Web2.0という概念については、サービスの特性と技術的な要素が混在していることや特定の技術を指すものではないことから明確な定義がないという指摘もあり、この概念をベースとして議論を展開するには十分な注意が必要である。

ただし、Web2.0提唱から3年を経た2006年の著作の中でO'Reilly自身が総括しているように<sup>2)</sup>、この期間に利用者の参加や集合知の活用などを特徴とする、Web2.0の特徴と一致するような多くのインターネットサービスが確立したことは明らかであろう。また、この間に登場した多くのサービスの中から淘汰され生き残ったいくつかのサービスは、単なるブームを越えて多くのユーザを獲得し安定的な状態へと移行したこともまた確かである。

---

\*学校法人中内学園 流通科学研究所、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

なお、これら Web2.0 的<sup>3)</sup> な一連のサービスは、従来の情報サービスとは異なり、そのほとんどが一般のインターネット利用者を対象としており、企業内での利用がほとんど想定されていないという点も大きな特徴である。その理由については二つ指摘することができる。まず、Web2.0 的なサービスは本質的に企業利用を前提としていない。O'Reilly が Web2.0 的サービスの特徴のひとつに挙げているように、利用者の多様性や圧倒的多数の利用者を前提としたサービスのあり方は、本来、利用者の範囲が限定された企業内利用より、異質な多くの利用者が期待できる一般利用により適した形態である。

第二の理由として、費用負担の問題がある。従来、新しい技術は有償で提供される場合がほとんどであった。開発元は費用負担が確実に見込める企業をターゲットに最初に普及させ、その後利用者の拡大のために一般利用者へと市場拡大する戦術を採用する場合がほとんどだったからである。しかし Web2.0 的なサービスの多くは広告収入による運営を事業モデルの基本に据えているため、多くは無償かあるいは非常に低廉な価格で提供されている。一般利用者にとっては費用負担の少なさは魅力であるが、企業ユーザにとって無償提供は必ずしも歓迎されるわけではない。無償提供はサービスレベルの品質保証を求める相手が存在しないことを意味することとなり、無償のメリットより SLA (Service Level Agreement) が締結できないデメリットの方が強調されることにもなりかねない。

いずれにせよ無償提供される Web2.0 的なサービスは、この数年の間に一般利用者の大きな支持を得ることとなり、利用者は急速に拡大した。家庭でのブロードバンド環境が一般化している中で<sup>4)</sup>、自宅や職場以外の環境でこの種のサービスを享受した利用者は、企業内ユーザとして職場のシステム環境に強い不満を持つという調査も結果もある<sup>5)</sup>。ここに Web2.0 的なサービスを企業内で活用しようという発想が生まれる。

## 2. McAfee の Enterprise2.0 概念とその課題

Andrew P. McAfee は、Web2.0 的なシステムを企業内で利用しようとする動向を Enterprise2.0 と名付け、これを知識労働者の実践や結果の可視化のために企業が構築したプラットフォームであると定式化した<sup>6)</sup>。Web2.0 概念の曖昧な輪郭を継承しているため、Enterprise2.0 の定義にも曖昧な点が多く残っているが<sup>7)</sup>、現在では多くの企業が、Web2.0 的サービスを応用した社員個人による情報生成と共有のためのプラットフォームの構築に関心を示し、導入段階に進んでいる。

わが国における実態については、総務省が実施した平成 18 年「通信利用動向調査」の結果にみることができる。この調査では、ビジネスブログや SNS を開設している企業は全体で 4.4% と、既に 20 社に 1 社近くが開設しており、Web2.0 の特色である「利用者参加」が可能な消費者発信型メディアを企業活動に利用する動きが顕在化しているとした上で、この傾向は従業者規模が 2,000 人以上の企業では 9.9% と、10 社に 1 社が開設しており、より顕著であると報告している。

ただし、インターネット技術を企業内の情報システム構築に応用するという方式は、Enterprise2.0 という言葉が生まれるはるか以前からすでに一般化している。また、集合知の活用、情報の共有のために、インターネットで普及した方式を採用するという試みも従来から行われている。

たとえば、当時「イントラネット」と呼ばれたこの種の試みとしては、2000年頃にNTT東日本法人営業本部で実践された活動が成功例として知られている。当時、NTT東日本法人営業本部の副本部長にあった潮田邦夫氏は、社員個人と仕事の内容や成果を結びつけ、企業の中で個人が見える仕組みを作りたいとの思いから、イントラネットとオフィス変革を連携させることでの人材育成に取り組み、大きな効果を上げたとされる。この事例はナレッジマネジメントの成功例として、当時多くの報告がなされた。

NTT東日本法人営業本部は1999年に創設され、当時副本部長であった潮田氏は、最初に当時普及が始まっていたインターネット技術を社内の情報系システム構築に導入し、イントラネットの構築に着手する。その後、同本部の社員全員にパソコンを配布するとともに、約1,600人の本部社員の全員が個人ホームページを作成、運用をするよう指示した。このようなWebページは社員個人だけでなく、部や課といった組織単位でも作成されることとなる。

個人ページは、それぞれ自己紹介のページである「マイホーム」、日常業務ファイルを公開し、部内からのファイル利用が可能な「私の書斎」、業務履歴や得意分野、資格、業務履歴などを納めた「セカンドハウス」、個人的な趣味や家族の情報を納めた「リゾートハウス」などから構成され、一定の標準化がなされつつも、作成者の自由度を保証したゆるやかな運用がなされていた。

個人ホームページ開設を義務づけた直接的な目的は、業務上必要性が増してきたインターネット技術の習得にあったとされる。しかし、その後プロジェクトメンバーのホームページにリンクがはられ検索機能も備えるようになるにつれて、社内の情報系システムとして機能しはじめる。

また、同時にオフィスレイアウトも大幅に変更され、リアルな「場」であるオフィスと、バーチャルな「場」であるWebとの相互作用によって、部員のコミュニケーションの促進がはかられた<sup>8)</sup>。この両者の相互作用がNTT東日本法人営業部のケースでの重要成功要因であるといわれている。

しかし、システムの面に焦点をあてて再検討するなら、Web2.0的なサービスが普及する以前に、同等の仕組みを構築していた点に注目したい。同営業本部の本来業務がシステム構築であり本業だったにせよ、Movable TypeなどのCMSプラットフォームが存在しない状況下でも、社員のおのおのがWebサイトを構築し、これらをハイパーリンクによって連携することだけでも組織内の活動に集合知を活かすような仕掛けを構築することは可能であった。

当時の「イントラネット」とMcAfeeが提示したEnterprise2.0との違いは、閉じられた企業内文化の中で組織の特徴を発信する手法と、組織内外を問わず柔軟に知識の交換が可能となるイン

フラという点がもっとも大きいと考えられる。

Web の技術を用いて情報系システムを構築する手法としてはイントラネットと Enterprise2.0 には大きな違いはない。上記のような方向性の違いは、Web2.0 が採用した技術要素にあるのだろうか。

このことについて、McAfee は Enterprise2.0 の技術的特徴を SLATES (Search, Links, Authoring, Tags, Extensions and Signals.) という言葉で整理している。ここで Search とは検索可能性を指し、Web 上での検索エンジンを企業内に持ち込んだものをさす。Links は生成された情報を相互に結合しハイパーテキスト上の構造を与える機能であり、Authoring は情報の生成と編集、Tags は Web2.0 での folksonomy に対応し、多くの利用者がタグを自由に与える機能をいう。Extensions は拡張であるが、内容的には情報の推奨機能、たとえば Amazon.com などのレコメンド機能に近い内容を指している。Signals は更新通知であり、RSS などによって可能となった更新情報の受信技術を表している。このように McAfee の SLATES においても機能的には一般利用されている Web2.0 的なサービスとなら変わるところはなく、Enterprise2.0 の技術要素は Web2.0 そのものといってもよい。

しかしながら、企業活動で単に Web2.0 的な技術を導入したとしても、情報共有や情報発信は必ずしも成功しているとは限らない。この理由として、まず一つは、Web2.0 的なサービスが前提としていた利用者の無限の広がり、メンバーが限定された企業内システムには期待できないことがある。あるいは、ブログや SNS は必ずしも匿名での活動を推奨する仕組みとはなっていないが、実態として半匿名空間での発言の自由さによって旺盛な執筆活動がなされていたことは否定できない。わが国の企業は、金融商品取引法の改正にともなう内部統制の強化を控え、法令遵守や手続きの透明性を担保する必要に迫られており、その情報交換活動には制約が多くなりつつある。この制約は Web2.0 が指向する個人の自由な情報発信は内部統制と拮抗する要因となりうる。

このような環境の違いがあるにもかかわらず、システムインテグレーターやベンダー各社は Web2.0 ブームを受けて企業内利用に向けた SNS やブログをパッケージ化して導入支援している。このようなシステムを安易に導入したケースでは、導入後に想定した効果が出ない場合が多いと考えられる。

本稿では、企業内での Web2.0 的な取り組みため以下に示す Enterprise2.0 的な取り組みの事例をふたつ示し、これらの事例から企業への Web2.0 的システムの導入にあたっての成功要因を探っていきたい。

## II. IBM におけるオンライン会議 Jam<sup>9)</sup>

### 1. オンライン会議 Jam とは

このケースで取り上げた Jam とは IBM グループが過去 3 回に渡って開催したオンライン会議

の名称である<sup>10)</sup>。Jam とはジャズのジャムセッションにヒントを得て命名されている。同社の社員に向けた解説文書では「ジャズのアンサンブルの自発的な即興演奏のように、Jam はアクティブで、平等主義で、有機的かつ構造的です。」と述べられている。このように Jam は社員の自発的な参加と相互作用によって IBM という巨大組織がボトムアップで意志決定を目指す試みである。そして、この一連の Jam への取り組みは、同社の過去 20 年にわたる衰退と再生のプロセスから導かれたものであった。この点に Jam という試みが単なる思いつきではなく、企業としての必然から導かれた試みであること読み取ることができる。そこで、最初に Jam が構想され実施された経緯についてまとめ、その後の実施経過についてまとめる。

なお、Jam については日本 IBM の経営陣が執筆した書籍でもふれられているが<sup>11)</sup>、ここでの記述はマネジメントシステムの改革が関心の中心にあり、そのツールとしての Jam は概要のみが紹介されている。そこで本稿では Jam というコラボレーションの方法論に焦点をあて、その展開を整理したいと考える。

## 2. IBM の環境変化と Jam の取り組み

かつて汎用機が情報処理産業の中核にあった時代に、IBM は成長を続ける情報処理産業の代表的企業として大きな存在感を示していた。それが最盛期を迎えるのは 1980 年代のことである。汎用機市場において絶対的なシェアを持った同社は全世界で 40 万人の従業員を有する巨大企業となり、その影響力は、ビッグブルーと揶揄され、その市場独占的な方向性は批判の対象とさえなった<sup>12)</sup>。

しかし、1980 年代の後半には、その後ダウンサイジング、オープン化へと潮流を変えた時代の流れに乗り遅れたことで長期にわたる低迷の時期を経験することとなる。1991 年以降赤字に転じた経営立て直しのため、1993 年に Louis V. Gerstner Jr. が IBM では初の社外出身トップとして会長兼 CEO に就任する。Gerstner は赤字事業の売却や社員削減などあらゆる方法を動員して徹底した余剰削減を実行する。また、単に合理化を進めるだけでなく、おりしも 90 年代後半に急速な普及をしたインターネットにあわせて「e ビジネス」という領域を新たな事業の根幹として設定し、事業構造の大幅な転換を図った<sup>13)</sup>。その結果、同社は従来のハードウェア中心の企業からサービスを提供する企業へと事業構造そのものを大きく転換させることとなる。Gerstner が実施したこの二つの対策によって 90 年代の後半には安定した成長を取り戻すまでに業績は回復した。

しかし一方で、企業風土はこの間の変動により大きく変化せざるを得なかった。最盛期に全世界で 40 万人に達した従業員は、不況期にいったんは 25 万人まで減少している。その後の再成長により社員数は再び増加に転じるのであるが、同時期の雇用規模は 10 万人に達し、その結果全社員の約半数が在籍 5 年未満という特異な状況が生まれることとなる。

この現象は単に社員が減少し、増加したという単純な量の変化にとどまらなかった。製造業主

体からサービス供給主体の事業へと転換を進めていたこの時期に入社した社員の多くは、以前のハードウェア製造を主体とする事業を担った人材とは多くの点で異なった特質を持っていた。この時期に入社した社員の多くは、たとえば顧客企業の情報部門買収によって IBM に転籍することとなった顧客企業の社員であったり、あるいはインド・中国などでの雇用増加によるアジア人社員などが多くを占めている。その結果として、IBM には多様な社員が共存する環境が形成されることとなる。IBM は従来から多国籍企業であったため、多文化共生の土壌はもともと存在していた。従ってダイバシティーマネジメントも従来からの経営課題であったのだが、急激な雇用変動による多様化の影響は、通常のダイバシティーマネジメントの範囲を逸脱するレベルに達していた。

このことは一方では IBM の特徴とされてきた、終身雇用制とそれを基盤とした綿密な社内キャリア形成計画の実施を困難なものとした。また、その結果として、キャリア形成とともに社員の中に醸成される企業文化の継承、共有は望むべくもないものとなってしまった。

元来 IBM はその成長の源泉を創業者 Watson が提唱した理念<sup>14)</sup>を企業文化として浸透させることに置いていた。経営戦略から個々のプロダクトまでこの社是を浸透させることを重視していたとされる。創業者の理念を受け継いだ Watson Jr. も「成功を収めようとするすべての組織には、方針や活動の土台となる健全な信条がなくてはならない」<sup>15)</sup>と述べ、創業以来一貫して雇用調整をしないことで発展を遂げたのである。しかし、前述の経営危機の中で外部出身者である Gerstner はあえて雇用調整に踏み切り、この施策によって再度の成長とひきかえに創業以来脈々として従業員に受け継がれてきた企業文化は失われたかのように思われた。

そのような状況にあった 2002 年に Gerstner から経営を引き継いだ Samuel J. Palmisano は社内で IBMer とよばれる企業人としてのキャリアをすべて IBM 社内で積んだ生粋の IBM 社員であり、この Palmisano の元で IBM の価値の再形成が検討されることとなる。

このような中で、社員一人一人の可能性を引き出しつつ、グループ全体としての価値を再確認する作業として構想されたのが最初の Jam となる Values Jam である。Values Jam は、様々な課題は残しつつも設定された目標を達成したことがその後の検証作業を通じて判明し、この手法は同社の主要な経営戦略の策定手段となっていくのである。以下に過去 3 回に渡る Jam の概要についてまとめる。

### 3. IBM が実施した過去 3 回の Jam

IBM が実施した一連の Jam は過去 3 回実施されている。以下に整理するように、回を追うごとに方法は整備され、実施規模は拡大していく。また、回を追うごとに成果は具体性を増し、直前の成果を受けて、より実務的なレベルへと落とし込みがなされている。

このことだけをとらえると、これは当初から綿密に計画されていたように見えるが、実際には

最初の段階で全体構想が存在していたわけではなく、実施とその間の検証を繰り返す中で、より実践的な方向へと収斂していったのである。以下では最初の Values Jam から直近の Innovation Jam に至る経緯を、方法の整備と実施目的を中心にまとめる。

#### a. 第1回 Values Jam

##### 1) 開催日時

2003年の7月29日から8月1日にかけての72時間である。これは以下の3回に共通する点であるが、Jamはすべて2日から3日に期間を限定して実施されている。多くの企業では情報交換と共有のための情報系のシステム、たとえばグループウェアや社内SNS、社内ブログなどは、いったん導入されれば恒常的に運用されるのが常であり、これらの活動は日常の業務に組み込まれている。PDCAサイクルを介して業務改善がなされることを前提にデザインされている。これに対してJamは日常業務とは切り離され、期間を限定して実施された。いわばイベントとしての実施である。この点はJamの本質に関わる重要な実施方法と考えられるので、後で詳細に検討したい。

##### 2) 開催方法

全世界のIBM社員によるイントラネット上で公開ディスカッションである。

##### 3) テーマ

先に述べたように最初のテーマはIBMのバリューはなにか、を問うものであった。具体的には、「IBMのコアとなる価値は何か」、また「社内および社会に対して、どんな価値観をもって行動するのがIBMerとしてふさわしいか」といった企業の存在そのものを問う、根源的ともいえるテーマが設定されている。先に述べたように企業の存在意義をボトムアップの手法で検討させたことが、IBMにとってのJamの開催意義であるといえる。なお、このような非常に抽象度の高いテーマにそって議論を円滑に進めるため、「IBMが今世界になかったらどうなるのか」、あるいは「そもそもIBMに価値はあるのか」などテーマをかみ砕いて様々な角度から提示し、方向性を水路づけするための仕掛けがなされていた。

##### 4) 実施結果

参加者22,000名、閲覧数108万ページビュー、コメント数は9,337件であった。この時点での同社の社員数は約32万人であったので、参加者は全体の1割に満たないことになる。しかし、世界中で3日間という限定された期間内に、時差や言語の壁を越えて1割以上の社員が参加したという点は評価に値するといえるだろう。ただし、参加者数とコメント数を比較すると全員が情報発信したわけではなく、多くの社員は書き込まれたコメントを閲覧するだけであった。当初に設定された目的が「自発的に議論することで社員個々の能力を引き出し全体としての熱意の方向付けをする」ことであるなら、全員が積極的に参加したことにはならず、この点では課題を残すこととなった。

### 5) 実施成果

3日に渡るディスカッションの内容を要約することで、3つの新たな IBMers Value が定義される。この3つのバリューとは「お客様の成功に全力を尽くす」「私たち、そして世界に価値あるイノベーション」「あらゆる関係における信頼と一人ひとりの責任」というものであり、Jam の実施から3ヶ月後の2003年11月に発表されている。

このようにボトムアップ的なプロセスを通して定義された価値ではあったが、その後社内でも実施されたフォローアップ調査である value survey において、いくつかの問題点が指摘されることとなる。最大の問題は、認識と実行とのギャップであった。すなわち、3つのバリューが策定されたという事実は認知されているものの、それを日々の業務につなげるための具体的な支援制度は用意されていない。また、直近の上司から直接バリューについての解説をうける機会がないなど、社員にバリューが浸透し具体的な業務レベルで実現できていないという事実が明らかとなった。これは経営トップの意志が業務に反映されてないことを意味し、この結果を受けて第2回目の Jam が計画される。

## b. 第2回 World Jam

### 1) 開催日時

2004年10月26日から28日にかけての48時間である。前回と同じく、期間を限定しての実施であった。第2回目となる World Jam では評価セッションの開催が予定されていたため、1回目より短い2日間の実施となっている。

### 2) 開催方法

全世界の IBM 社員によるイントラネット上で公開ディスカッションであり、手法的には Values Jam と同等である。ただし、前回とは異なり議論のモデレーターとして上席副社長が配置された。また、先の3つのバリューを、具体的に議論するため、それぞれ2つにわけ6つのテーマがあらかじめ設定され、テーマごとにフォーラムが設定された。

また先の Jam では採用されていなかった方法として、World Jam では社員全体での評価セッションが設けられ、実行に移すアイデアを投票で決定するというプロセスが追加されている。これは議論を議論で終わらせないという経営側からのメッセージであり、社員が選定したアイデアは実践に向けて具体化することを経営が事前に宣言するなど、経営層の関与を強く打ち出している。

### 3) 実施結果

World Jam は Value Jam よりも短期間での実施であったにもかかわらず、参加ユーザ数は約4万人、50万ページビューのアクセスを得た。これは Value Jam と比較して2.5倍の増加であり、また議論のプロセスで投稿されたアイデアも3倍以上に増加している。この議論の成果として提案されたアイデアは、191件であり、これらのアイデアから採択案を選定するための投票には100



万を超える評価が集った。

#### 4) 実施成果

上記の評価プロセスを通して、Values Jam で定義された IBMers Value を実践することを目的に 3 つの重点施策が導かれた<sup>16)</sup>。

- ・意思決定の重心を下げ、お客様の成功に向けてクロス・ユニットの統合を促進  
(Lower center of gravity, improve cross-unit integrations for client success)
- ・マネジャーがよりよいマネジャーになるために  
(Help my manager become a better manager)
- ・イノベーションと成長を実現  
(Enable innovation and growth)

このように二回の Jam が設定された目標を達成したことが評価され、Jam という方法論への社内での信頼は確かなものへと変化したという。21 世紀のイノベーションは一人の天才が行うのではなく複数の Thinker が協働して行うとの認識の元で、IBM では Jam で培われた方法論をネット上でのイベントという枠を超えて広く採用することとなった。

たとえば意志決定の重心を下げるという基本方針に従って、2004 年からは GIO (Global Innovation outlook)<sup>17)</sup> という戦略文書策定のための会議が開催され、その成果としての文書策定が試みられる。従来から同社内では戦略策定会議の際に GTO (Global Technology Outlook) と呼ばれる技術動向文書と市場動向文書<sup>18)</sup> が用いられてきたが、Values Jam が開催された 2005 年以降は、これに加えて今後のイノベーションのあり方について議論し、その成果をとりまとめた GIO がこれに加わることとなった。最初の GIO となった GIO1.0 は Values Jam 直後の 2004 年に作業が開始され、100 名の研究者、コンサルタント、業界エキスパートからなる IBM 社員と有識者 100 名がニューヨーク、上海、ワシントン D.C. チューリヒに集結し、議論をした結果をまとめている。この結果は 2005 年に同社内だけでなく広く一般に公開された。このように Jam の方法論は、ネット上を超え、リアルな場所に集合しての集合知形成作業へと発展したのである。

### c. 第 3 回 Innovation Jam

#### 1) 開催日時

開催期間は、2006 年 7 月 24 日から 27 日にかけての 72 時間となる。さらに、Innovation Jam では World Jam から採用された短時間のセッションを、時間をおいて 2 回にわけて実施する方式が再び採用されている。今回はフェーズを二つにわけて、先の 7 月の 3 日間を第一のフェーズとし「アイデアの創造」をテーマに、ディスカッションするとともに、9 月 12 日から 15 日の 3 日を第 2 フェーズとして「アイデアの改良」を掲げて、第一フェーズで採択されたアイデアの改良と

ともに実現可能性を検証するようにデザインが変更されている。

## 2) 開催方法

前二回の Jam と同様にイントラネットを用いたオンライン会議という基本的な方向性に変わりはない。ただし、過去二回の取り組みを通じて得られたノウハウを活かし、単なるアイデア交換に陥らないための改善がさらになされた。たとえば、今回は初めての試みとして社員だけでなく、顧客企業、有識者、社員の家族までを参加者としての議論がなされている。社内の人的資源活用から始まった Jam は、この段階で組織の外部を巻き込んだ活動へと展開した。

さらに、討議の結果を当初設定した目的に収斂させるための方法論にも磨きがかけられる。前回の World Jam では司会役となるモデレーターが置かれたが、Innovation Jam においては、モデレーターに加え、開催期間を通じて活発な意見交換が行われるようにファシリテーターが置かれた。さらに SME (Subject Matter Expert) 呼ばれるテーマの専門性に応じた技術の専門家をフォーラムごとに配置するなどの改良が加えられている。このような特定の役割を持った社員を配置したことで、議論の方向性を常にモニタリングして、議論が目標から大きくそれることなく短時間で設定された成果に達するように改善がなされた。

この会議でファシリテーターを務めた川嶋氏によると、たとえば「酔っぱらい運転での事故を防ぐ技術革新」というテーマでの議論で、アルコールセンサについての議論が進んでいるとき、「そもそも酔っぱらい運転を取り締まる法律がなければ無意味だ」といった倫理観に関するコメントが出され、議論がその方向に進みそうになることがある。そのときファシリテーターはすかさず議論に介入して、イノベーションが可能な議論へと方向を転換する。さらに、ファシリテーターは英語の書き込みを日本語に翻訳して、日本人社員の発言を促すなどの役割を果たしたという。ファシリテーターがワークショップなどの場で重要な役割を果たすと指摘はすでに多くなされており<sup>19)</sup>、Jam が初めて採用したものではない。インターネット上でも、掲示板にシスオペなどと呼ばれる進行役兼調整役を置き、諍いが起きないように調整することも広く採用されている。しかし、オンライン会議上で、異なる役割を持った複数者が分担・協調して議論を進めるという方式はあまり例をみない。この点で同社の試みは注目に値するといえよう。

## 3) 実施結果

参加者は 15 万人以上に達した。この中には 67 社の顧客企業を含む 75 カ国からの参加があったとされる。この中で提案されたアイデアは 46,000 件以上、コメントは 370,000 件と過去 2 回の Jam を大きく上回っている。また同時に参加した人数は 31,000 人と報告されており、短期間に多くの参加者を集めて議論がなされたことが伺える。

## 4) 実施成果

Jam の実施後、これらのアイデアから 10 種類の新ビジネスが選定される。さらに、その推進に向けて、今後 2 年間で 1 億ドルを投資することが発表された<sup>20)</sup>。

#### 4. Jam という方法論

ここまでみてきたように、IBM が発展させた Jam というオンライン会議は、IBM のような巨大組織であってもオンライン会議が有効に機能しうることを示した点で重要な示唆を与えるものであった。Jam ではまず経営目標が明確に定められ、それに沿って Jam という社員参加の手段が選定されデザインされている。この手段は最初から完成形で構想されているのではない。実施と検証のプロセスの中で、方法論を改善しながら、漠然とした理念から事業提案に至る一貫した流れを形成することに成功している。さらに実施と検証作業を、ステップを追って実施するのに、開催期間の短期限定が有効に機能しているといえるであろう。期間を区切った実施は、参加する社員にとっても業務としての精神的負荷が少なく、オンライン会議への参加が自己目的化するという過剰適応を防ぐのにも有効であった。

また、事業構造の変化に伴って結果的に発生した社員の多様性を活かすために、議論の積み重ねによりボトムアップで理念を構築するという方法が有効であった。ただし、ボトムアップでの理念構築は、経営トップ層の意図した結果とは異なる方向に結論が導かれる危険性も秘めている。明確な経営的目標を示し、それに沿った方法論を開発することで、社員相互の創発性を促すとともに、経営層が設定した目的を達成することとの均衡を実現している点が Jam という方法の最も重要な効果といえるだろう。IBM は Jam を通した組織改革より、従来の分散型オペレーションから、GIE（Globally Integrated Enterprise）と名付けた集権型経営への移行を完成させ、その理念を社員に広く浸透させることに成功したと評価できる。

一般的に情報系システムの運用では、情報の提供や共有、ディスカッションは業務として参加が義務づけられている。このような活動は日常業務に埋め込まれており、PDCA サイクルを通して業務改善を進めることが目的であるとされている。これは Enterprise2.0 でも同じであると思われる。しかし、IBM は短期的かつ集中的なプロセスをあえて採用することで、改善活動ではなく、組織改革に有効な手法を得ることができたのではないかと考えることができる。これが意図されたものだったのか、偶然の産物であったのかは不明であるが、Enterprise2.0 を含め今後の情報系システム運用に対して重要な示唆を与えるものにとらえることができる。

### Ⅲ. 久米繊維工業の情報戦略<sup>21)</sup>

#### 1. 久米繊維工業の概要

久米繊維工業株式会社（以下、久米繊維工業）は東京都墨田区にある国産 T シャツ専門メーカーである。会社としての創設は 1960 年であるが、創業は昭和 10 年であり、70 年の実績を持つ業界の草分け的存在である。同社と国内のグループ会社は創業より一貫して裁断、縫製、検品、仕上げ、プリントにいたる製造プロセスすべてを日本国内で行っている。資本金は久米繊維工業単独で 3 億円、グループで 6 億 5100 万円、従業員数は本社 12 名、グループ全体で約 100 名という典

型的な中小企業である<sup>22)</sup>。

海外生産が主流を占めるようになって、国内の繊維産業は長く不況業種であるといわれ続けている。多くの繊維製品製造者が海外に生産拠点を移す中で、久米繊維工業株式会社と同社のグループ企業はTシャツの国内製造を続けているメーカーとして知られている。その成功要因として必ず指摘されるのが、インターネットを活用した経営である。

同社のインターネット活用は、個人向け電子商取引を、インターネットが普及するごく初期から導入したことに始まるが、近年はWebサイトによる電子商取引に加えて、ブログを活用した情報発信を積極的に行っていることでも知られている。

久米繊維工業の代表取締役社長をつとめる久米信行氏は、経営者の家に生れ、大学を卒業後、ゲームソフト会社でファミコンゲームソフトの企画開発・営業を担当した後、証券会社勤務に転職。営業開発部でAI資金運用・相続診断システムの企画開発とファイナンシャル・プランナー養成・支援を担当するなどの職歴を経て、91年に家業である久米繊維工業株式会社に入社し、3年後の1994年に同社の三代目経営者として代表取締役に就任している。

以下では、久米信行氏が社長に就任以降の、インターネット導入の経緯をまとめ、インターネットを用いた経営者個人と企業としての情報発信活動との関係について整理していく。

## 2. 電子商取引の取り組み

久米氏は、経歴からもわかるように情報技術に明るく、早い時期からインターネットの可能性に注目していた。代表取締役に就任した一年後にあたる1995年には「Tシャツギャラクシー株式会社」<sup>23)</sup>を設立し、96年にWebサイトでTシャツの販売を開始。同事業を事業の柱の一つとして育て上げる。この成果が高く評価され、翌年には日経インターネットアワードを受賞する。同年の受賞企業は久米繊維工業のほか、日本銀行や松下電工など大手の企業が並び、この受賞を機に久米繊維工業は広く注目を集めるに至った。

日経新聞社のサイトにある受賞理由を引用すると「ホームページを通し、客が好みの絵柄のTシャツを購入できる仕組みをつくった。現在、常連顧客を約1,100人持ち、電子商取引(EC)を目指している。ネットワーク上の決済はまだだが、現在の条件の中でのECの一つのあり方を具体的に示した。同社が用意した絵柄の中から選択するだけでなく、客が好みの画像をインターネットで送信すれば、それを取り込んだTシャツを作ってもらえる。Tシャツの絵柄に応じて受発注を行うため、カラー画像を扱えるインターネットのマルチメディア性が生き、商機の拡大につながっている。また、同ホームページは、Tシャツを発注しない人でも十分に楽しめる内容となっている。」<sup>24)</sup>とされる。このように、初期の段階ではWebを販売チャネルとして活用し、単品生産によって個人顧客を拡大することを戦略として実施したということになる。現時点から振り返ってみると、ごく一般的なインターネットによる単品製造と個別販売システムの融合にすぎな

いが、その先見性により、Tシャツという領域での存在感を得るに至ったのである。

ただし、インターネットの活用こそ久米氏自身で社長就任以降にたてた戦略であるが、その素地は先代経営者であった父親の時代にすでに確立していた<sup>25)</sup>。先代社長であった同氏の父親は、ファックスの普及期に、ファックスと電話によるオープン販売、すなわち小ロットの発注でも短納期、現金決済という仕組みを作り上げ、異業種にも顧客層を開拓していた。久米氏によると「アスクルのTシャツ版のような商売」という表現となるが、Tギャラクシードットコムが開拓した事業は、この事業基盤を継承し、さらにインターネットを導入することで個別生産への対応、個人顧客への拡大を果たしたものだ。

### 3. 情報発信への展開

その後、久米繊維工業の取り組みは、電子商取引から情報発信へと広がった。ただし、インターネットを用いた情報発信は最初、久米氏の個人的取り組みとして出発し、次第に企業全体へと波及していく。

電子商取引をはじめた1995年から、久米氏はメールを活用した情報発信も始めている<sup>26)</sup>。最初はメールの送信という形でのスタートであった。すなわち、さまざまな機会を通して知り合った「縁者」向けに、メール配信する作業を毎日つづけるというものである。最初のうち、メールの内容は日々感じたことや知り合った人から教えてもらったことを書き留めて縁者へと送るというもので、久米氏の表現を借りるなら「まさに日記のような」メールであった。

メールマガジン無料配信サービスが始まると、いち早くメールマガジンのサービス利用に踏み切る。メールマガジンはメールに比べ配信作業が容易なことから配信数は次第に増加し、配信数の増加が返信の増加につながるという循環が生まれる。このことから久米氏は情報を発信すればするほど受け取る情報も増えることを体験的に学んだと述べる。後に「縁尋奇妙<sup>27)</sup>」と名付けられたこのメールマガジンの日次発信は今も継続されている。

また、配信が増えるにつれ、発信されるメールの内容は、受け取ったメールの要点をまとめてコメントを付記するという形式に変化してくる。これは毎日、メールを送るという、それなりに負担になる作業を継続するためであった。結果的にこのことがメールを受け取った「縁者」から久米氏の直接知らない「縁者」への転送という形で縁の拡大につながる。また、その記録をWebサイトに連載することで「縁者」以外へのネットワークの拡大が可能となり、さらに読者が増えるというサイクルが形成されたのである。

このようにして広がったネットワークを通して、久米氏には講演や執筆の依頼が増えることとなる。これら一連の活動の中のひとつに2001年から始めた「All About Japan<sup>28)</sup>」でのTシャツガイドがある。「All About Japan」は特定の特化した領域について、その領域に精通したプロがガイドして関係するサイトを紹介するというサービスで、いわば専門家の推奨するリンク集といった

趣のサービスである。インターネット利用者には広く知られたこのサイトでの活躍により久米氏個人と経営する久米繊維工業の知名度はさらに上昇した。しかし効果は知名度の向上だけにとどまるものではなかった。自社の製品を取り上げるのではなく、Tシャツに関係するサイトを紹介する活動は、自分自身のためにも業界の構造を理解する上で有用であったと述べ、この経験を踏まえて「全体のバランスの中で、自分たちの存在感があまり大きすぎてもいけない。大きすぎる企みが見えてしまうと生活者は寄ってこない」という経営者としての感覚を身につける。Tシャツガイドの立場は、久米氏にとっては業界を俯瞰するために必要な位置ということになるのであろう。

社業に直結しないものも含めた外部ネットワークの形成、外部への情報発信、その結果として蓄積されたコンテンツを編集してWebの充実という、その後のブログ活動につながるプロセスはすでにこの時期に萌芽を見ることができる。なお、2004年には、このようなeメールの活用について解説した「メール道<sup>29)</sup>」が出版される。

これらの活動が誤解を招きやすいのは、久米氏の情報発信活動が個人的な動機によってのみ終始しているのではないかということにある。しかし、これらの活動は久米氏の自己顕示的活動などではなく、また個人としての活動でもない。メールの発信も元々は社員向けに発信していたものであったが、社員の関心が低いことから、その後外部への情報発信へと切り替えたということからも、このことがわかる。

久米氏は企業経営者としての基本的な活動と情報発信とは密接に関わっており、企業としての体質改善なしの情報発信は効果をもたらさないと指摘する。たとえば久米氏が「ネット通信簿」と呼ぶ概念は、久米繊維工業の情報化戦略が、企業システム全体を見通した上での活動であったことを示す概念である。インターネットの普及とともに情報の非対称性が急速に減少し、すべての情報はおのずと開示される。このような状況で財務状態や製品の価格、品質、経営の取り組みに至るまで、すべてがインターネット上で得点化され、比較可能な状態になる。このとき、いかなる基準で序列化されても常に上位に位置する企業となることがネット通信簿でよい成績をおさめる企業であるとする。インターネット上の検索サービスで検索結果の上位を獲得するための活動がSEO (Search Engine Optimization) であるとするなら、「ネット通信簿」とはSEOをさらに発展させた概念といえよう。このような基準に従って、久米氏は企業体質を強化しながら発信活動を行っており、情報発信活動の結果も、この基準に従って効果は検証されているのである。

#### 4. ブログへの展開

2003年の秋に久米氏はメールマガジンでの活動を、楽天広場の無料サービスを利用してブログ化する。メールマガジンで実践していた手法をそのままブログに載せ替えるだけの作業であったので、初期設定には1時間も要しなかったという。ブログにはじめて接して、トラックバックや

RSS といった「縁をはぐくむ」機能が最初から存在していることに感動したと述べるが、それは逆にいえば久米繊維の情報発信がすでにブログの機能を実現していたからに他ならない。メールを用いて縁者を拡大し、コミュニケーションの質量ともに拡大する方式を確立していた久米氏にとって、ブログはごく当然の機能として受け入れられた。このようにしてブログに出会い、情報発信は徐々にブログ中心の活動へと収斂していく。この活動を通じて得たブログによる情報発信の利点を久米氏は著書の中で以下のように述べる。

「経営資源が限られた中小企業、個人事業主、NPO・NGO にとっても、ブログは大きな力となります。たとえ IT の知識や技量に乏しくとも、リーダー自らが率先して経営理念や商品・サービスの魅力を日々熱く語るができるからです。さらに、幹部はもちろん現場のスタッフまでもが心をつにして一斉にブログ発信することで、企業広報のあり方は一新されることでしょう。インターネットの大海で埋もれがちな小さな組織であっても、志と根気さえあれば、より深い情報を、一人でも多くの人たちに、継続的にお届けすることができるのです。日々のブログ発信に共感する読者が一人ずつ増えていけば、生涯のファン=お客様も自ずと増えていくことでしょう。ブログは個人のみならず組織にとっても、最高の経営改革、宣伝広報ツールなのです。」

しかし久米氏はブログあるいはメールを久米繊維工業のビジネスチャンスの獲得のためだけに活用したのではない。先の引用した一節以外に、同書の中で企業経営についての記述はほとんどない。これにかわって、久米氏が強調するのは実名と継続的な配信の重要性である。実名によるブログでの発信を継続することで、企業人としての責任ある発言が可能となり、それを継続することによって社会との関係性が深化し、読者との間に長期的に持続可能な信頼関係が形成される。さらに書き手は書くという行為を通じて、人格を陶冶し、個人としての能力を高めるといふ。これが経営者久米氏にとってのブログの意義であり、経営に与える本質的な効果なのである。

ブログの効用に注目した久米氏は、2004 年初頭には、社員からもブログの書き手を募り企業全体の活動へと展開を図る。これは人材育成と企業体質の強化の両面の効果をねらったものであった。人材育成としての側面では、ブログによって培われる情報収集力と判断力、プレゼンテーション能力がビジネススキルを高め、書くことを通じて自分自身の将来像やビジョンを明確化することでリーダーとしての能力を高める効果が期待された。これが人材層の薄い中小企業にとって、すべての社員を最大限に活用し、外部の知恵を導入する方策として有効との判断からであった。久米氏は「社長のみならず会社のキーマンが共通のビジョンと一定のルールの下で、ブログを中心にした情報の発信と交流を進めていくことになる」とした上で、このような活動が、企業経営には自立分散型の経営組織を生み出し、顧客との関係を深化させるとしている。

現在では、社員の多くがブログを運用し、これらのコンテンツをもとに、企業 web サイトのブログ化、社員ブログのコンテンツを編集したメールマガジン発行など、web サイト・メールマガジン・ブログが有機的に連携し機能している。このようなシステムにより久米繊維工業は社内と

外部のステークホルダーとの継ぎ目無い関係を構築し、社内の人材活用と、社外の人的ネットワークによる知恵と共感の共同体の形成を両立する仕組みを作り上げている。電子商取引から始まり、情報発信に展開した一連の活動が評価され、久米繊維工業は 2006 年に経済産業省「IT 経営百選最優秀賞」を受賞している。

#### IV. 経営を取り巻く課題と Enterprise2.0 のもたらす効果

##### 1. 社員、システム部門、経営層のトリレンマ構造

内部統制の強化を控えた企業の内部では、今、経営層、システムの利用者たる社員、環境を提供する情報システム部門の間で、図1に示したようなトリレンマあるいは三すくみとも呼べる構図ができあがりつつある。

社員は、統制が強化される環境下でも外部との連携なしに仕事はできない。私生活での Web2.0 的なサービスの経験がこれに加わって、社内のシステム現状に対しての不満がつる。この「内部統制への圧力」と「Web2.0 的なシステムへの希求」が拮抗する状況が Enterprise2.0 への期待につながる。

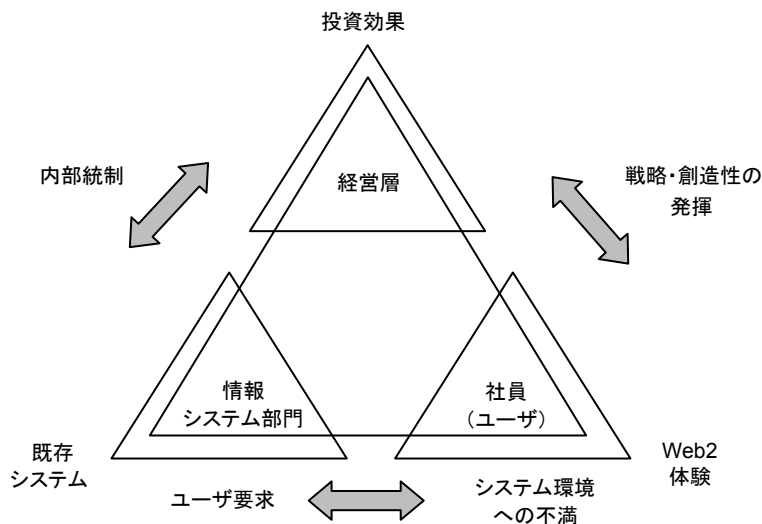


図1 社員、システム部門、経営層のトリレンマ状況（筆者作成）

このような要請に対応すべきシステム部門は、過去からのシステムの保守に加え、経営側からは新たな課題、たとえばセキュリティの確保や、内部統制への対応を優先するように求められている。Web2.0 そのものの導入を求めるユーザの要求は、内部統制との矛盾が生じることも認識している。一方、一般利用で実績のあるサービスの導入により低リスク、低コストで既存システ



ムのマイグレーションが可能になるのではとの期待も高い。しかし情報システム部門単独での判断では、安易なパッケージ導入につながることも多い。

経営層にとって、目先の課題は内部統制環境の整備にある。しかし、さらに重要な課題は社内の人材を活性化して創造性とイノベーションを促進することにある。経営層にとって内部統制は、現状では制度対応のための投資という認識が強いと考えられる。内部統制を形骸化させない手段の確立とともに、制度対応のためだけの後ろ向きの投資にしない方法が模索されている。一つの解決法は、情報共有は社員の自由にまかせ、そこで蓄積されたデータを分析することで経営情報を抽出する方法、たとえばBI（Business Intelligence）などの導入である。BIではERP（Enterprise Resource Planning）やCRM（Customer Relationship Management）のデータが用いられることが多いが、Enterprise2.0もまた有効なデータ収集手段となりえる。経営者を対象に実施されたMcKinsey Global Surveyの調査結果<sup>30</sup>でも、投資対象としてはブログなどよりも検索機能への関心が高く、経営層は社員の情報発信活動の結果として蓄積された情報の活用に興味を持っていることがわかる。しかし、本質的な問題は事後の情報集約にあるのではなく、情報の生成と共有のプロセスにこそ求められるべきであろう。

統制と個の創造性の両立を目指す戦略にはビジネスプロセス全体の再構築が必要である。これによってトリレンマ状態から脱却し、図2に示すような三者の良好な循環を形成することこそ、Enterprise2.0導入に期待される最大の効果といえよう。

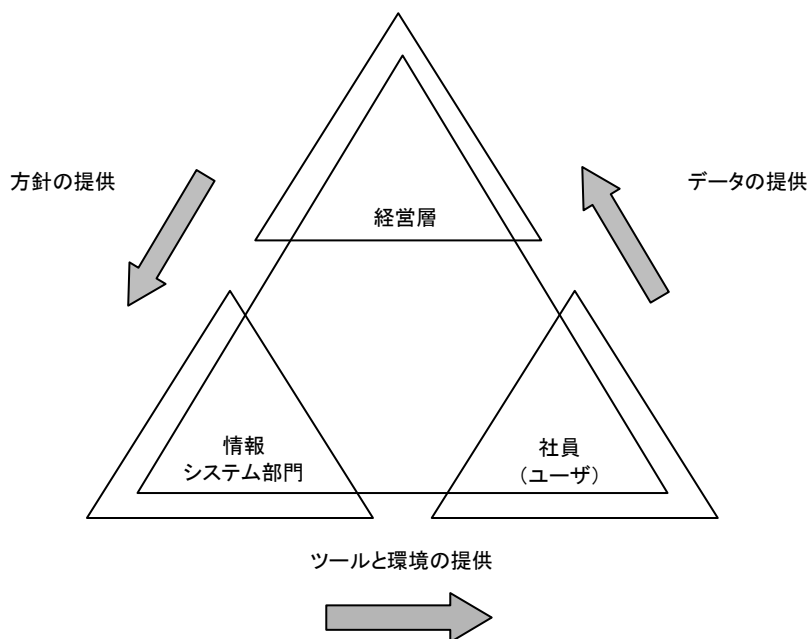


図2 トリレンマ状況からの脱却と循環の形成（筆者作成）

## 2. Enterprise2.0の成功要因とは

本稿で取り上げた IBM の JAM と久米繊維工業のケースは、両者共に自社の取り組みを Enterprise2.0 と呼んでいるわけではない。にもかかわらず、この二つのケースのプロセスと成果は Enterprise2.0 の目標とするところそのものである。では、両者の成功要因はなんであったのか。

両者は企業規模も置かれた状況も大きく異なる。そのため情報の発信・共有や集合知の形成からイノベーションに至る手段が異なるのは当然のことであろう。まず、情報発信の方向性と継続性についての方向性は両者で大きく異なっている。Jam の実施期間はすべて数日であり、非常に短期間に限定されている。これは、先述のように、IT を活用して社内の集合知をあつめる試みの中ではかなり異例といえる。一方で、久米繊維工業は活動の継続性を最重視している。方向性にも違いがある。Jam はまず社内の取り組みとして出発したのち、顧客、家族、パートナーへと議論の場を解放していった。これに対して、久米繊維工業ではまず経営者が個人的に外部に情報発信を行い、これが社内へと発展している。しかし、このような違いも経営戦略にそって理解するならば目的は同じである。多数かつ多様な社員を擁する巨大組織 IBM では、社内の人的資源の隠された知恵を引き出すこと、さらに多様な社員の合意形成がまず必要であり、そのために社員を対象とした取り組みから開始する。その上でイノベーションにはステークホルダーの巻き込みが必須との認識から社外へと展開したのである。その際に、書き込みを自己目的化させずに経営が定めた目標を達成できるように、実施期間は限定された。巨大組織の中で社員からはともすれば見えにくくなりがちな経営層の意図を明示するために、経営の関与を示し実施までの道のりと予算を示したのである。

一方の久米繊維工業では、社内の人的資源は限られているが、経営者の活動は日々の業務の中で直接接することができる距離にある。そこで、まず経営者が社外に対して知恵の源泉となる資源を求め、そのような活動を社員に見せることで、社員に戦略を理解させ、自分自身の動機づけをさせることが必要であった。このためには長期にわたる活動の持続が必要となったのである。

そこに、経営の意図を低コストかつ短時間で実現できるツールとして Web2.0 的なサービスが用いられた。ここで重要なのは、いずれのケースにおいても、情報技術はあくまでも道具であり、戦略に照らして必要なサービスだけを選択し、運用方法までトップが吟味した上で計画的に導入しなければ効果は期待できないという点である。

久米氏の情報発信活動は、メールを用いていた時期には、すでにメールマガジンの機能を予感させる利用方法を開発し、メールマガジンの時代にはすでにブログの機能であるトラックバックや RSS に近い方法を実現していた。久米繊維工業がブログでの情報発信で大きな成果を上げていることは、このような経緯と無縁ではない。Palmisano は Jam での活動を振り返って、どこからでもアクセスできるイントラネットは便利だが、技術がその核心ではないと述べ、仮に Web がなくても、今回のような全社的に対話する方法を見つけていたであろうとする。最初に取り上げた

NTT 東日本法人営業本部でも状況は同じである。潮田氏が構想を実現するのに必要だったのは初期の Web ページの制作環境だけであった。

ただし、最初からすべての過程を見通して設計する必要はない。経営層の目標が明確であれば、実施と検証のプロセスの中で目標とするところに向けて収斂していくであろうことは、取り上げた二つのケースの示すところである。

McAfee は自身のブログにおいて Enterprise2.0 の再定義を試みて<sup>31)</sup> おり、ここでは企業内・企業間でのソーシャルソフトウェアの使用という、より広義の定義が採用されている。しかし、ここでもまだ暗黙のうちに情報技術が経営革新をもたらすという技術決定論的な方向が仮定されているように思われる。これに対して本稿で取り上げた二つのケースをみれば、経営層がまず関与を表明し、実践が先行して、その戦略に沿って必要な技術が選択的に用いられていることが明らかである。企業組織がトリレンマ状況から脱して円滑な循環状況に至るためには、まず経営層が方針を明らかにした上で関与を明確に示し、その上で達成すべき目的に沿って Web2.0 で実績のある情報技術を選択的に導入されるべきであろう。

幸いにして現在の Web では、XML (Extensible Markup Language)、SOAP (Simple Object Access Protocol)、SOA (Service Oriented Architecture) などデータ標準やシステム連携の基盤、システム開発の手法が整備されつつある。このような手法を活用することで全体としてのシステム機能を設計してから構築にかかる必要はなく、必要な機能だけの選択的導入は以前と比べても格段に容易になりつつある。経営者のデザインにそってオリジナリティーのあるシステムデザインを各々の企業が構築するベースが整備されているのである。

さらに、Web2.0 的サービスと一括りに分類されるサービスでも、その特性は様々である。個人の情報発信を支援するブログと、小集団の関係性を管理する SNS では、サービスとしての方向性はまったく異なる。情報システム部門が、これらを統合的にパッケージ導入することで問題の解決を図ろうとすることは厳に戒められるべきであろう。

## 謝辞

本稿は流通科学大学リサーチレターNo.1 として 2008 年 2 月にまとめたものを、多くの方からいただいたコメントをもとに改稿したものである。経営者、CIO としての立場から有益なコメントをいただいたコクヨ株式会社常勤監査役小谷洋一氏、IBM での長い勤務経験を元に同社の企業風土と経営戦略について詳細なコメントをいただいた大阪市立大学大学院湯浅忠先生には、この場を借りてとくに厚くお礼を申し上げたい。

## 引用文献・注

1) T.O'Reilly: "What is web2.0",

- online:<http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html> (2007.12.1)
- 1) (邦訳は Cnet Japan に掲載されており以下の URL から入手することができる。  
online: <http://japan.cnet.com/column/web20/story/0,2000055933,20090039,00.htm>) (2007.12.1)
  - 2) John Musser, T.O'Reilly: "Web 2.0 Report: Principles and Best Practices" (Oreilly & Associates Inc,2006)
  - 3) 本文中でも述べているように、O'Reilly の Web2.0 概念には曖昧さが残るため、本稿では「Web2.0 的なサービス」と呼ぶこととする。
  - 4) 総務省の平成 18 年「通信利用動向調査」  
(online:[http://www.soumu.go.jp/s-news/2007/pdf/070525\\_1\\_bt.pdf](http://www.soumu.go.jp/s-news/2007/pdf/070525_1_bt.pdf)) によると、2005 年のブロードバンド回線利用者における光回線の利用率は前年の 14.8% から 27.2% へと倍増しており、また自宅からのブロードバンド回線の普及率は 67.9% に達したとされる。
  - 5) たとえば以下の Goo research の調査によると、社内のコミュニケーションシステムについて 8 割以上の回答者が「使いにくい」との不満を持っていたとの結果が示されている。  
「ビジネスパーソンの社内ブログ利用状況に関する調査報道発表資料」, NTT レゾナント株式会社 ポータル事業本部, online:<http://research.goo.ne.jp/database/data/000236/> (2007.12.1)
  - 6) Andrew P. McAfee: "Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration", MIT Sloan Management Review, Vol. 47, No. 3, (Spring 2006) pp. 21-28.
  - 7) Enterprise2.0 については McAfee の定義以外に、Enterprise1.0、すなわち従来の企業システムからの改革後の姿を指すのだとの考えもある。その場合には、Enterprise2.0 としての Web2.0 的なシステム、サービスの利用の有無にかかわらず、メジャーバージョンが変わるほどの変革をなそうしている企業システムを支援する情報システムを Enterprise2.0 と呼ぶことになる。このような広義の定義と、狭義の定義である McAfee までいくつかの段階で定義されている。
  - 8) NTT 東日本法人営業本部のイントラ構築については以下の論文などに詳しい。  
野中郁次郎, 梅本勝博: 「知識管理から知識経営へ-ナレッジマネジメントの最新動向-」『人工知能学会誌』 Vol.16 No.1 (2001.1) pp.4-14.  
潮田邦夫「NTT 東日本におけるナレッジ・マネジメントの実践: イントラネット 「個人ホームページ」と「オフィスの場」による知識創造」ナレッジ・マネジメント研究年報, 2, (2000) pp.1-7.
  - 9) この事例は、株式会社日本アイピーエム株式会社主任広報担当部員川嶋輝彦氏による、2007 年 8 月 4 日開催の経営情報学会関西支部研究会での話題提供をもとにしている。さらに、その後の川嶋氏へのインタビュー、関連資料により補足してまとめたものである。  
Jam を最初に紹介いただき、川嶋氏との縁を取り持ってくださいましたコベルコシステム株式会社酒井哲夫社長、同ビジネス推進部担当次長小林滋昭氏に感謝したい。また、貴重なお話を伺ったのみならず、筆者からのその後の問い合わせに対しても丁寧に対応いただいた川嶋氏にあわせて厚く感謝の意を表するものである。
  - 10) 同社のプレスリリースによると実際には Jam と名付けられた会議が 1998 年にも開催されている。ただし、1998 年に実施された Jam と名付けられた試みはグループ企業の研究所が一堂に会して行った対面的なブレインストーミングを指しており、本稿で取り上げたオンライン会議とは趣旨も実施方法も異なる取り組みであった。ただし、この会議はその後発展を遂げ、2000 年に Web 上でのオンライン会議へと手法を展開している。以下に述べる 3 回の Jam とはこれらの経験に基づく手法によって展開されている。しかし本稿では直近のイノベーションジャムに至るイノベーションに向けた取り組みに限定して

Jam と呼ぶこととした。

- 11) 北城格太郎,大歳卓麻:「IBM お客様の成功に全力を尽くす経営」(ダイヤモンド社,2006.02)
  - 12) R.T. デラマーター (青木 栄一訳):「ビッグブルー-IBM はいかに市場を制したか」(日本経済新聞社,1987.07)
  - 13) ルイス・ガースナー (山岡 洋一,高遠 裕子訳):「巨象も踊る」(日本経済新聞社 2002.1)
  - 14) 伝統的な IBM の経営理念は、「個人の尊重」「最善の顧客サービス」「完全性の追求」「卓越したマネジメント」「株主への責務」「公正な購買取引」「社会への貢献」の7項目である
  - 15) トーマス・J・ワトソン Jr. (朝尾 直太訳):「IBM を世界的企業にしたワトソン Jr.の言葉」(英治出版,2004.7.1)
  - 16) 「日本 IBM トピックス 2004」,日本 IBM 株式会社, [http://www-06.ibm.com/jp/ibm/ibmtopics/year\\_2004.html](http://www-06.ibm.com/jp/ibm/ibmtopics/year_2004.html) (2007.12.1)
  - 17) 「GIO2.0 日本語版のご紹介」,日本 IBM 株式会社, <http://www-06.ibm.com/jp/company/gio/index.html> (2007.12.1)
- 上記のサイトから GIO 文書、現在は GIO2.0 の日本語版が入手可能である。
- 18) この文書は一般公開されていない。
  - 19) この種の指摘をしている例は多いがたとえば Fran Rees (黒田由貴子, P.Y.インターナショナル訳):「ファシリテーター型リーダーの時代」(プレジデント社,2002.11)
  - 20) 「プレスリリース 協業により生まれたイノベーションのアイデアに1億ドルを投資」,日本 IBM 株式会社, [online:http://www-06.ibm.com/jp/press/20061114001.html](http://www-06.ibm.com/jp/press/20061114001.html) (2007.12.1)
- ここには本文中にふれた Innovation Jam から生み出された10の事業についての概要も記されている。
- 21) この事例も2007年8月4日に、経営情報学会関西支部研究会での久米氏の話題提供を本にしている。久米氏に厚く感謝の意を表したい。
  - 22) 同社企業概要による。
  - 23) 同社は1999年に「Tギャラクシードットコム株式会社」と改称されている。
  - 24) 「97日経インターネットアワード審査結果発表」,日本経済新聞社, [online:http://www.nikkei.co.jp/award/97award/frmshinsa.html](http://www.nikkei.co.jp/award/97award/frmshinsa.html) (2007.12.1)
  - 25) 小山周三,恒松直幸,久米信行,高岡美佳,村本理恵子,吉川明夫,西垣通:「e リテール・インパクト-ネットワークが変える「消費」」NTT データシステム科学研究所編 (NTT 出版,2003.11)
  - 26) 久米信行:「プログ道」(NTT 出版,2005.12)
  - 27) 縁尋奇妙とは、よい縁が次の縁を運んでくる、という意味の仏教用語である。
  - 28) All About ,オールアバウト株式会社, [online:http://allabout.co.jp/](http://allabout.co.jp/) (2007.12.1)
- なお現在は All About とサイト名が変更されている。
- 29) 久米信行:「メール道」(NTT 出版,2004.5)
  - 30) "How business are using Web 2.0" McKinsey Global survey, [online:http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.aspx?ar=1913](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1913) (2007.12.1)
  - 31) Andrew P. McAfee:” The Impact of IT on Businesses and their Leaders : May27,2006,Enterprise2.0,version2.0” , [online:http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty\\_amcafee\\_v3/enterprise\\_20\\_version\\_20/](http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/enterprise_20_version_20/) (2007.12.1)