

安全で効果的にソーシャルメディア活用を 可能にする運営方法の提案

福 田 浩 至 (専修大学大学院経営学研究科)

大曾根 匡 (専修大学経営学部)

A Method for Organization Management Method Enabling Safe and Effective Use of Social Media

Koji FUKUDA (Graduate School of Business Administration, Senshu University)

Tadashi OHSONE (School of Business Administration, Senshu University)

In the past decade, social media deeply penetrated people's lives. This change has become a serious impact on corporate management as well. The customer experience written on social media, or word of mouth information, has become a major influence on the reputation of companies, products, and services.

Also, by delegating the use of social media to customers, even if corporate criticism or mistakes diffuse, no measures can be taken. If that happens, companies should also correct the wrong information and disseminate opinions through social media. However, even if a corporate account is cannot get the effect expected to operate without preparing it enough. Rather, there is also a risk of dropping corporate reputation.

In this paper, we propose methods of planning and practicing social media utilization strategies that are appropriate to the circumstances of each company. We also propose a method of training human resources in the process of operation.

キーワード：ソーシャルメディア，クチコミ，ソーシャルメディアポリシー，組織運営，企業統治，リスクマネジメント

Key words : social media, viral media, social media policy, management method, corporate governance, risk management

1. はじめに

21世紀初頭，オンライン上で人と人が対話する手段，いわゆるソーシャルメディアが世の中に急速な勢いで広まった。Facebookの月間利用者数は20億人を突破し，我が国では，LINEを利用していない高校生を探すのが困難なほど，我々の生活に深く浸透してきた。米国ドナルド・トランプ大統領は，Twitterを使い，自らの主張を忌憚なく発言し，その発言に米国民だけでなく，世界中が少なからず影響を受けている。ソーシャルメディアは，誰もが簡単に情報を書き込め，その情報は，知人や友人だけでなく，世界中の見知らぬ人の目にも触れ，彼らと交流することも可能になった。これまで，会うこともできなかったような人とも，見たこともない人とも簡単に対話することもできる。対話に参加せずとも，その人やその人の友人の発言を見るだけで，その人の日々

受付：2018年9月30日

受理：2018年12月20日

の過ごし方も垣間見ることができる。ソーシャルメディアは、人々のコミュニケーションの方法だけでなく、人間関係のあり方を変えつつある。

この変化は、企業経営にも重大なインパクトを与えるようになってきた。企業が提供するサービスに感激すると、その人は直ちにその喜びをソーシャルメディアに書き込み、その書き込みを見た友人はその情報に共感すれば、企業やサービスについて好感を抱く。反対に、提供されたサービスが酷かったり、商品を手にして落胆したりした場合には、その人は不満を書き込み、その書き込みを見た友人は、企業やサービスに反感を持つ。このように、ソーシャルメディア上で書き込まれた顧客体験、すなわちクチコミ情報は、企業や商品、サービスの評判に大きな影響を与えるようになってきた。また、顧客にソーシャルメディアの活用を委ねるだけでは、企業にとって好ましくない発言や誤った情報が拡散しても、何の対策を講じることもできない。企業としてもソーシャルメディアを発信媒体として自発的に活用することが必要となってきた。しかしながら、やみくもに企業アカウントを用意して、思い付きで運用を開始しても有効な活用は望めない。むしろ、企業の評判を落とすリスクになることもある。実際、企業アカウントから発信した内容がそれを目にした人に不快感を与え、批判的なクチコミが増大するケースは頻繁に発生している。また、体制や環境が整備されていない状況で開始して、途中で運用を放棄したとみられる企業アカウントも多数存在する。

Peter R. Scott [1] は、企業がソーシャルメディアを活用する必然性を説明しながら、運用を開始する前にはしっかりとした戦略を立てることが重要であると指摘している。また、戦略を実践するために必要となるガバナンスやルールについても言及をしている。一部の企業では、このことを認識したうえでソーシャルメディアの運用を始めている。しかしながら、多くの企業では、そもそも、ソーシャルメディアの戦略を立案し、運用を軌道に乗せるための計画の策定や社内説得を推進する人材が存在しないという現実がある。

本論文では、それぞれの企業の実情にあったソーシャルメディアの活用戦略の立案・実践方法について提案する。また、運用の過程における人材の育成方法についても提案する。本論文では、第2章では、アンケート調査に基づき、企業のソーシャルメディア活用実態を明らかにし、そこから浮かび上がる課題について説明する。第3章では、Altimeter Group によるソーシャルメディアを運用する体制の類型パターンについて概説する。そして、第4章で、運用体制の進化プロセスを詳述し、その過程において多くの企業が最初の目標とすべき「協調的体制」に進化させるための現行組織を配慮した組織構築方法について第5章で詳述する。最後に、第6章において、その運用体制が有効に機能するために不可欠なルール（ソーシャルメディアポリシー）の策定方法について提案する。

2. 企業のソーシャルメディア活用状況

NTT コムリサーチ社およびループス・コミュニケーションズ社が、2015年7月にNTT コムリサーチ登録モニター 377 人を対象として実施した「第7回企業におけるソーシャルメディア活用」に関する調査 [2] によれば、ソーシャルメディアを活用している企業は、図1に示すように、Twitter で約 51.6%、Facebook で 74.3% となっており、これらソーシャルメディアの企業アカウントの運用も定着している状況がうかがえる。

また、この割合は 2013 年以降、大きな変動はない。すでに「利用している」と答えた企業の多くは、運用を開始してから 4 年以上経過している状況であることがうかがえる。これらの企業は、

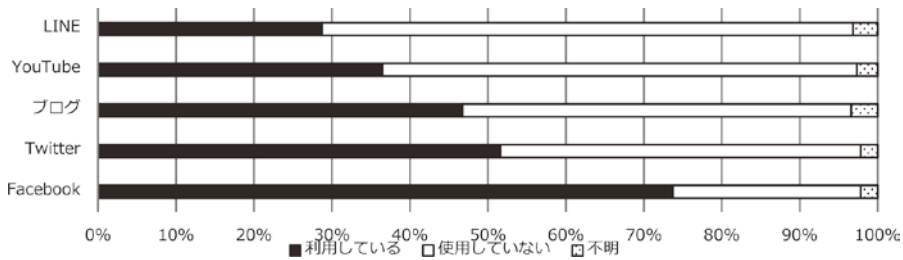


図1 企業が活用しているソーシャルメディア
(出典:「第7回企業におけるソーシャルメディア活用」に関する調査[2])

Facebookでは公式Facebookページ、Twitterでは公式Twitterアカウント、YouTubeであれば公式YouTube channelを登録し、一般の生活者との対話交流に役立てている。これらは、企業の社員や企業から委託される業者が運用を担っており、それぞれが独立した顧客接点として広く世間に認知されている。本論文では、これらの顧客接点を「公式アカウント」と称することとする。

日経BP社[3]は、ソーシャルメディアを活用した先進的な取組事例を調査分析するために、約50社へのインタビュー調査を行っている。この中で、ソーシャルメディアの活用目的は「売るための情報を一気に拡散する」という活用から、「共感を得て、顧客との一歩踏み込んだ関係を構築する」「顧客の本音や真のニーズを知り、製品やサービスに生かす」ためへと変わりつつあるとしている。

図2は、現在の運用担当者にソーシャルメディアの活用を始めるにあたって直面した課題を聞いた結果である。最も多く課題としてあがった回答は、「ソーシャルメディアの運用ノウハウがなかった」であり、「当てはまる」「やや当てはまる」の合計では60%を超えている。これらの企業では、知見や経験のないまま運用を開始した状況がうかがえる。

ソーシャルメディアの運用課題に対する回答を図3に示す。最も多くの企業が課題として挙げたのは、「人材が不足している」であった。また、運用しているソーシャルメディアの種類によっても、課題は大きく異なる。例えば、Facebookでは、「投稿ネタがない」、「営業上の効果が見えない」、「どのような情報発信をすべきかわからない」、Twitterでは、「教育・トレーニングが不足している」、「運営予算が足りない」がほかのソーシャルメディアより上位に挙げた企業が多い。

ソーシャルメディアの運用を担当している人数のアンケート結果を図4に示す。「実際の閲覧・書き込み担当者」が3名以内で運用している企業が6割を超え、そのなかでも1名で運用している

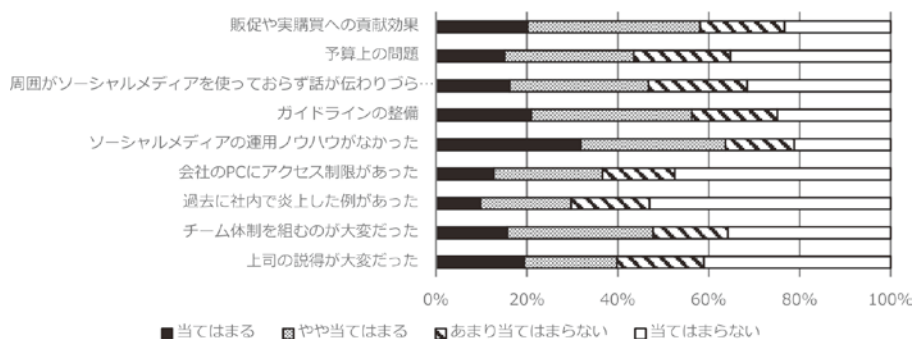


図2 ソーシャルメディアの活用を始めるにあたって直面した課題
(出典:「第7回企業におけるソーシャルメディア活用」に関する調査[2])

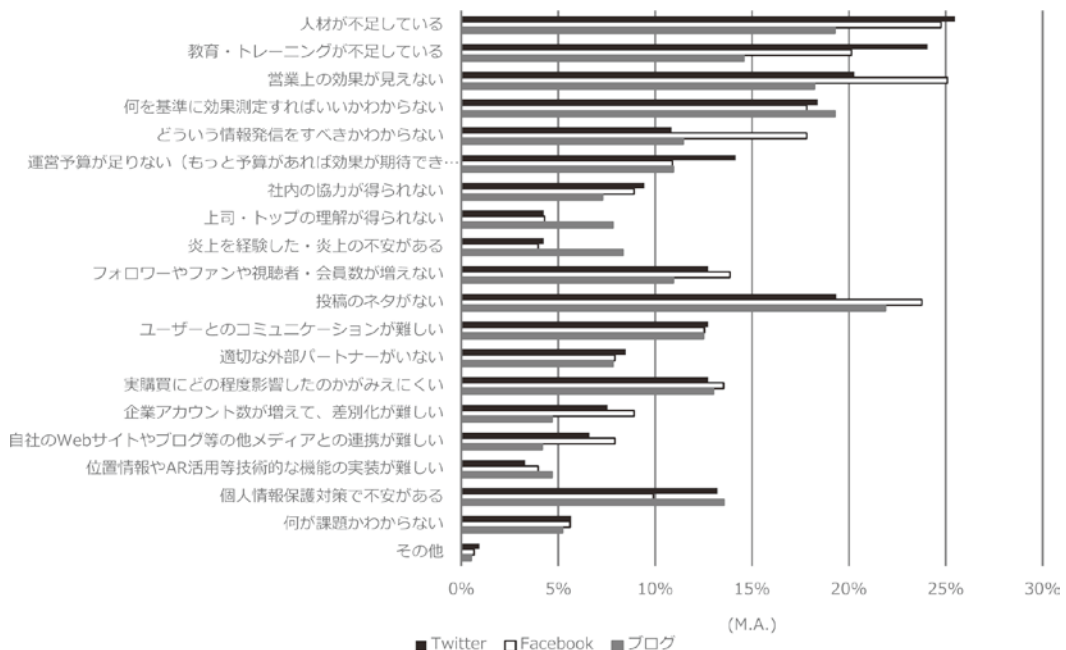


図3 ソーシャルメディアの運用課題
(出典:「第7回企業におけるソーシャルメディア活用」に関する調査[2])

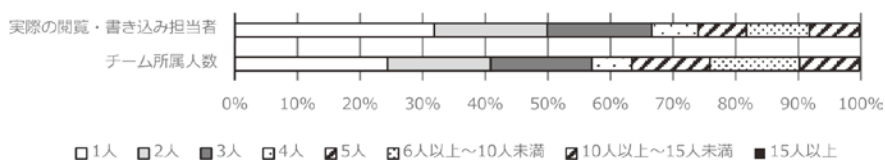


図4 ソーシャルメディアアカウントの運用体制
(出典:「第7回企業におけるソーシャルメディア活用」に関する調査[2])

企業は3割を超えている。このようにソーシャルメディアを少人数で運用している実態がうかがえる。

図2に示した通り「運用ノウハウ」が乏しい状況で運用を開始し、図3に示した通り「人材が不足している」や「教育・トレーニングが不足している」という回答が多い結果が示すとおり、多くの企業においては適任者が不足しているおり、育成する制度も整っていない実情を示している。また、図4に示したとおり、多くの企業では組織的な運用を実現できていない実態もうかがえる。ソーシャルメディアのプラットフォーマーは、利用者の利用環境や個人情報保護などに関係する法律の整備状況や世論に敏感に反応し、日々のサービス内容や機能を進化させている。公式アカウントの運用担当者には、このような状況を熟知したうえで、組織の意向に沿った運用が求められる。このようなスキルや実際に活用する習慣を持たない者がソーシャルメディアを担当すると、本来の運用目的を達成できないのみならず、企業や商品の評判を落とすことにもなりかねない。

そこで、筆者らは、経験を通じて段階的に運用能力を強化させる体制の構築ステップと、その体制を機能させる運用ルールの策定内容について提案する。

3. ソーシャルメディアの組織的運用

3.1 ソーシャルメディアとリスクマネジメントの関係

一般に、リスクマネジメントで取り扱う多くの事案では、「好ましくない方向に向かうこと」を扱い、抑制・排除する方策を示すことが多い。この考えに従えば、企業においてソーシャルメディアを扱うことは「好ましくない方向に向かうこと」を抑制することに相反する。このため、なるべく運用しないという結論になる。ソーシャルメディアが普及した今日、すでに顧客や取引先や社員など、企業に関わる大多数の人がソーシャルメディアを利用している実態がある。福田は、リスクマネジメントのJIS規格「JIS Q 31000 リスクマネジメントー原則及び指針」[4]の規定するリスクの考え方にに基づき、ソーシャルメディアの活用目的を定義することを提唱している[5]。「JIS Q 31000 リスクマネジメントー原則及び指針」では、リスクを「目的に対する不確かさの影響」としており、「好ましい方向及び／または好ましくない方向に乖離することをいう」と定義している。例えば「製品やサービスの評判」をJIS Q 31000の定義するリスクに当てはめると、「企業や製品の評判が悪化すること」とともに、「企業や製品の評判が期待どおり向上しないこと」も扱うことが求められる。

図5に、ソーシャルメディアの運用とリスクの関係を図示する。図のとおり、「悪い評判が広がるリスク」としては、企業の不祥事や悪化した業績、クレームなどの悪い評判が拡散することが考えられる。一方で、「良い評判が広がらない機会損失リスク」としては、新製品・サービスの発表や好調な業績や社会貢献活動などの良い評判が、期待したほど広がらないことが当てはまる。本論文では、単に「悪い評判が広がるリスク」を低減するとともに、「良い評判が広がらない機会損失リスク」も最小化するソーシャルメディアの活用手法を提案する。これらを可能にするには、企業と生活者との良好な関係を常に維持し続けることが不可欠である。良好な関係が構築できていれば、例えば、何か新サービスのニュースを発信した際にもその内容を好意的に拡散してくれるであろう。一部の人から誹謗中傷を受けたとしても、自発的に抗弁してくれる人々が現れるであろう。

また、個々の公式アカウントが上記の両面を意識した運用をしていても、それぞれの公式アカウントが矛盾した行動をとると、利用者から反感を持たれ、「悪い評判が広がるリスク」が増加する。企業が深刻な不祥事を発表したタイミングには、企業アカウントも統制される必要がある。甚大な自然災害が発生した直後などには、公式アカウントからの発信内容にも被害者の心情に配慮した態

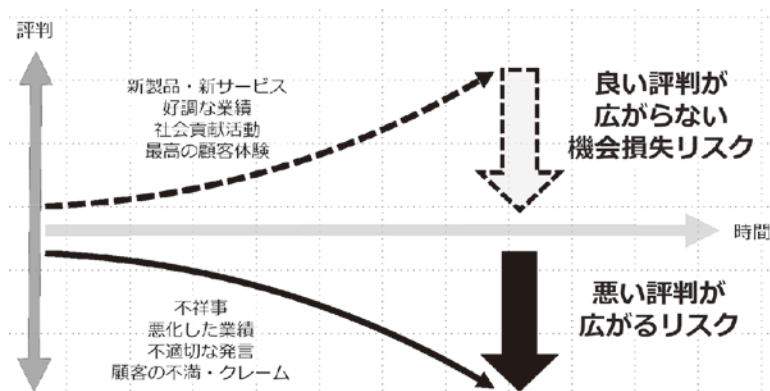


図5 ソーシャルメディアの運用とリスクの関係

が必要になるだろう。これを実現するためには、運用するための組織体制と運用品質を担保するためのルールを策定することが求められる。そのうえで認知拡大施策を講じれば「良い評判が広がらない機会損失リスク」も減少させることが可能になるであろう。

3.2 組織体制

Altimeter Group は、ソーシャルメディアを運用する体制は、図6に示す5種類に類型化できるとした[6]。図中、丸印はソーシャルメディアを使用している組織を示し、直線は指示や指導をする、あるいは、される関係であることを示している。

以下、各々の運用体制について概説する。

(1) 分散体制

企業全体を統制する組織を設けることなく、各組織が単独で運用する分散した形態の体制である。この場合、ソーシャルメディア運用に関するルールを策定する作業や運用組織を統率するコストは一切発生しないが、統一的な運用はできない。すなわち、複数のソーシャルメディアを運用する場合、それぞれで矛盾した対応をしてしまう可能性がある。

ソーシャルメディアやIT技術に対する社員のリテラシー能力が高く、厳しい服務規律が浸透している企業であれば、このような形態での運用も可能である。

(2) 中央統制的体制

特定の組織が司令塔となり、企業におけるすべての公式アカウントの運用の一切を指示する中央統制型の体制である。厳しい統制が求められるブランドや業界に適している体制である。

それぞれの公式アカウントの担当者は、その司令塔指示に従い、運用する。この場合、複数の組織が複数のソーシャルメディアの運用を担っていたとしても、全社的に統制を取りながらの運用が可能となり、各公式アカウントの運用担当者の能力や経験に依存することなく、一貫性のある運用ができる。

(3) 協調的体制

特定の組織が最低限守るべきルールを決めて、それを各運用組織が遵守するように助言と支援を行う体制である。この体制では特定の運用組織を構築し、維持することが必要となるため、相応の

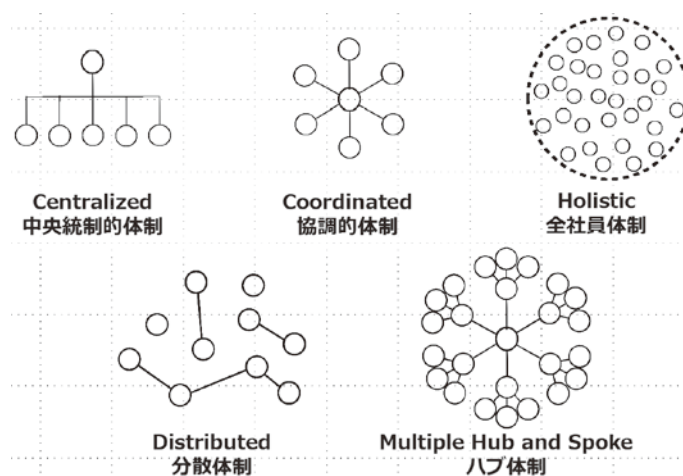


図6 ソーシャルメディアの運用組織モデル（文献[6]から引用）

管理コストが必要となる。

運用担当者は、最低限のルールを遵守する以外は、自らの判断で行動する。この場合、統一的な運用がある程度達成できるうに、運用担当者の自主性も発揮できる。また、意思決定組織が各運用組織の運用状況を把握し、ある組織で得た知見を他の運用組織と共有し、協調して運用にあたることができる。さらに、各運用組織に所属する運用担当者のスキルを高めることも可能になる。

(4) ハブ体制

ハブとなる習熟した運用組織が、新たに運用を開始する組織を指導する役割を担う。全社ではブランドを維持するために最低限必要なルールを規定したうえで、地域や事業内容ごとに独立した運用を行う。国や地域によって、普及しているソーシャルメディアの種類や関心や反感を持たれやすい話題等は大きく異なる。全世界で事業を展開している企業では、全世界共通で遵守するルールは規定するものの、それ以外の運用は各地域で決定することが必要となる。ハブ体制は、このような多国籍企業にとっては最適な体制である。

(5) 全社員体制

特定の司令塔組織を設けるのではなく、社内の全員が自律的に行動する理想的な運用体制である。この体制を有効に機能させるためには、社員個々人が運用担当者と同じ行動がとれることが求められる。すべての社員がソーシャルメディアの機能や特性にも熟知していることはもとより、会社の理念を十分に理解し、これに基づき、自律的に運用を行うことができればならない。これを可能にするためには、社員が企業に対して高いロイヤリティを保持していることが重要な要件である。

3.3 ルール体系

今日、多くの企業がソーシャルメディアに関する企業姿勢を、ホームページなどを通じて表明している。企業によって、ソーシャルメディアポリシーやソーシャルメディアガイドラインなどと称している。本論文では、企業のソーシャルメディアに関するルール体系をソーシャルメディアポリシーと記すこととする。Charlene Li は、これらをサンドボックス協約と称し、

- ① 社員との約束ごとを定めた「ソーシャルメディアの利用に関するガイドライン」
- ② 顧客との約束ごとを定めた「コミュニティへの参加・投稿・情報開示の方針と信頼関係を醸成するための行動規範」

の制定が必要とした [7]。

丸橋はこれらを収集し、その内容をもとに制定者の目的や意義を分析している [8]。それによると、ソーシャルメディアポリシーの内容と意義は、

- ・ 企業のソーシャルメディア戦略（評価、参加姿勢）の告知
- ・ 企業が公式に運用しているソーシャルメディアの告知
- ・ 発信した情報の免責条項
- ・ 公式コミュニティ運営（モデレーション）方針
- ・ ソーシャルメディアマーケティングにおける不当表示・ステルスマーケティングの回避

としている。

このように、ソーシャルメディアを企業が運用する際の体制やルールについての研究は進んでいる。しなしながら、理想的な全社員体制やハブ体制を最初から構築することは、コストや人的資源の面でも現実的に困難である。本論文では、ソーシャルメディアを運用する組織を立ち上げた後は、

まずは協調的体制を目指すべきであることを提唱し、協調的体制を構築するための具体的な方法について説明する。

4. 運用組織の成長ステップ

前述のとおり、公式アカウントの運用に際しては、「悪い評判が広がるリスク」と「良い評判が広がらない機会損失リスク」の二つを低減することを念頭において体制を構築し、ルールを策定する必要がある。また、第2章の調査のとおり、多くの企業では組織的な運用に至っておらず、一人または少人数の体制で運用している実態が明らかになった。ソーシャルメディアを運用する組織においては「人材（運用担当者）が不足している」ことが最大の課題である。小規模な人員に限定して運用していることも、人材の育成を阻害している要因と考える。企業は、運用担当者を習熟させながら、並行して運用組織を発展させていく必要がある。

図6は、[6]の文献をもとに、筆者らが運用体制を構成する組織の役割を明示し、運用体制の成長ステップを示した図である。なお、図6で示した体制の形態に、一人または少人数で運用している体制を「小規模体制」として、追加している。

運用体制を構成する組織の役割は以下の3つ分けられる。

- ・ 全社推進組織（黒丸）：全社の方針決定と現場の意見調整を行う組織
- ・ 自律運用組織（グレー丸）：自主的に行動する運用組織
- ・ オペレーション組織（白丸）：他者の指示に従い行動する運用組織

図6の5つの体制のうち、「分散体制」では、前述の通り、組織からの統制が効かず統一的な運用はできないという問題がある。運用方針も担当者に依存するため、習熟度の低い運用者が担当すると大きなリスクとなる。「中央統制的体制」では、司令塔となる組織は、すべての公式アカウントにおいて、投稿した内容や利用者の反応を詳細に把握することが求められる。このため、アカウントが増加すれば、司令塔となる個人や組織の負担は比例して重くなるという問題が生じる。すなわち、司令塔となる個人や組織の対応能力が運用範囲の限界となり、これを超えた場合、きめ細かな指示ができなくなる。また、運用担当者は司令塔の指示を待って行動することになるため、運用

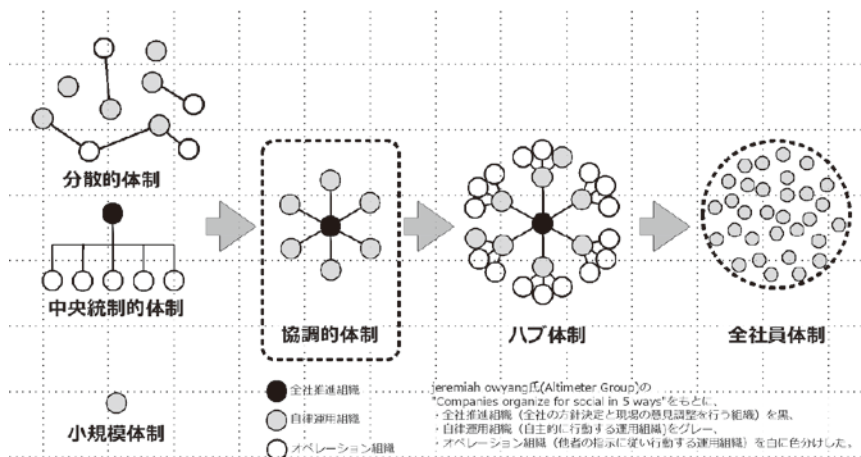


図7 運用組織の成長ステップ

担当者の自主性を阻害してしまうことになる。

一方、「全社員体制」は理想的な体制ではあるものの、すべての社員がソーシャルメディアの知見と組織への高いロイヤリティを保持している必要があり、現実的には構築が困難である。

本論文では、公式アカウントを運用していない企業や、運用組織が「小規模体制」、「分散体制」か「中央統制的体制」となっている組織は、一定の規律を維持したうえで、運用担当者の自律性を尊重する「協調的体制」を最初の段階として目指すことを提案する。「協調的体制」が確立した組織は、その次の段階として「ハブ体制」を目指し、最終的には理想形である「全社員体制」に成熟させていく。このようなステップについては、文献[5]でも推奨されているが、この体制と既存組織との関係や、体制を効果的に機能させるための運用ルールの策定方法についての検討や整理が必要となるという課題がある。

5. 協調的体制の構築

多くの企業が目指す「協調的体制」の具体的編成例を図8に示す。ソーシャルメディアの運用は、図7の黒丸に該当する「全社推進組織」、グレー丸に該当する「自律運用組織」を中心に実施されるが、ルール策定チームなどの「全社推進組織」に加えて法務や知財などの専門知識に関する組織である「社内他部署」にも相談や情報提供等の協力を要請することになる。以下に、それぞれの組織の役割と構成メンバーを説明する。なお、以下に示す組織の担う役割は、組織の大小によらず必要な機能である。小規模な組織であれば、一人あるいは一つの組織が兼任することが必要になる。

5.1 全社推進組織

全社推進組織の役割は、全社の方針策定、自律運用組織の支援、社内他部署の協力要請である。これを確実に実施するためには、次の役割を担う人あるいはチームが必要となると考える。

(1) 組織責任者

全社推進組織で決定する事項の最終的な判断に責任を持つ。

(2) ルール策定チーム

全社推進組織では、全社で共通した公式アカウントの運用ルールを策定し、その内容を社内外に

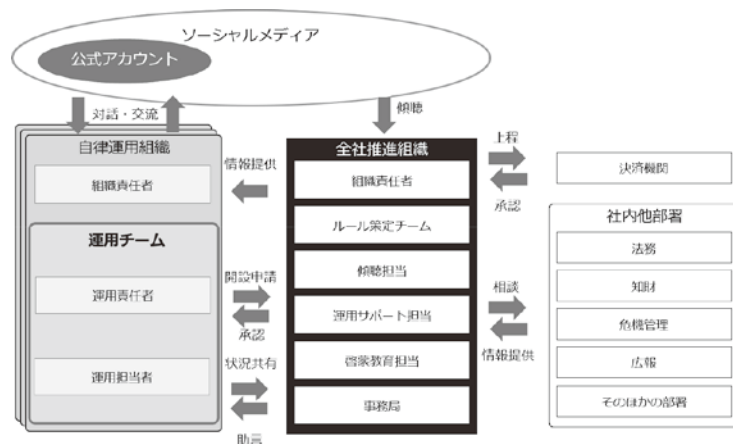


図8 チーム同士の協調組織の例

周知することが求められる。運用ルールは社内規則のひとつである。したがって、社内規則を決定する組織のメンバーが、ルール策定チームに参加し策定するようにする。策定したルールの施行には、取締役会などの決済機関の承認を取り付けるようにする。承認後には、自律運用組織や社内他部署に周知、説明し、確実にルールが実施されるように準備する。公式アカウントの運用の開始後は、運用がルールに則って実施されているかを常に確認し、則っていない場合には、該当する自律運用組織に是正を求めるようにする。また、運用過程において、本来の目的に沿った運用ができない場合には、運用ルールを見直すことも必要になる。企業は、ルール策定チームに、これらを実施できる権限を付与することが必要である。

(3) 傾聴担当

企業活動に関連するクチコミや公式アカウントの運用状況や、利用者の反応を定期的に収集し、把握する活動を傾聴活動と称する。傾聴活動は、リスクが発生した際に、迅速で適切な対応を講じるために必要な活動である。例えば、利用者の不満を早期に察知できれば、問題が拡大する前に対策を講じることが可能になる。特定の商品について、クチコミを通じて利用者が気に入っている機能が把握できれば、販売促進活動での有効な訴求ポイントを設定することも可能になる。傾聴活動では、傾聴担当が抽出したクチコミを適切な部署や社員に迅速に共有できるように、共有ルールを決定し、確実に運用することが重要である。

(4) 運用サポート担当

自律運用組織からの相談や悩みを受け付け、適切に助言するのが運用サポート担当である。必要に応じて社内の関連部署に問い合わせを行い、自律運用組織が確実な対応ができるよう支援する。また、新規に公式アカウントを開始したい部署からの申請を受け付け、開設を許可するか否かを決定する。

(5) 啓蒙教育担当

啓蒙教育担当は、ソーシャルメディアの新たなリリース機能の共有や、他社の活用事例の紹介、運用スキルを向上させるトレーニング研修、自律運用組織で得た知見のフィードバックなど、運用担当者のレベルアップを図るための教育を行う。また、一般社員や幹部社員の啓蒙教育を実施する。これは組織のレベルアップに役立つ。

(6) 事務局

事務局は、策定されたルールの周知、各種会議の開催通知、会議での決定事項の共有など、本部統括組織における連絡窓口としての役割を担う。

5.2 自律運用組織

自律運用組織は、公式アカウントを運用する組織である。現状、企業においては「マーケティング部」、「広報部」、「人事部」、「お客様相談室」など、特定のミッションをもった現業部門が兼務して担当することが多い。このような場合、現業部門が掲げるミッションを達成するための一つの施策として公式アカウントを運用する。自律的な公式アカウント運用を可能とするためには、次の役割を担う組織が必要となる。

(1) 組織責任者

公式アカウントを運用するチームが所属する部門の責任者。公式アカウントの開設申請時には運用目的を定め、運用を担当する運用チームの運用責任者と運用メンバーを任命し、全社推進組織や決済機関に説明し、承認を得る役割を担う。

(2) 運用責任者

運用チームが自律的に公式アカウントを運用するためには、運用チームだけで判断できる機能を持つ必要がある。このためには、運用チーム内の責任者を明確にすることが不可欠である。責任者は、常に部署のミッションと日々刻々と変化する状況を照らし合わせ、運用担当者に、投稿内容やユーザーのリアクションへの対応方法などを運用担当者に指示する。また、状況によって運用チームの意見を取りまとめ、組織責任者や全社推進組織に対して課題、知見や改善案を提示する役割も担う。運用チームだけで判断できない問題が生じた場合にも、運用チームを代表して組織責任者や全社推進組織に相談する役割も担う。

(3) 運用担当者

運用ルールや運用責任者の指示に従い、公式アカウントを通じた記事やコメントの投稿を担当する。日々の運用を通じて得た知見を常に蓄積してゆき、段階的に運用担当者が単独で判断できる範囲を広げてゆくように運用ルールを見直すことで、運用担当者のスキルを向上させることができる。多くの場合、公式アカウントに投稿する記事は、社内他部署や取引先などの活動をもと情報として作成してゆく。また、ソーシャルメディアのプラットフォーマーは、日々サービス内容や機能を進化させている。公式アカウントの運用担当者には、このような状況を熟知したうえで、組織の意向に沿った運用が求められる。このため、全社推進組織の運用サポート担当は、必要な情報を適時、運用担当者に提供するように努める必要がある。

5.3 社内他部署

公式アカウントの運用は、全社推進組織と自律運用組織だけで完結するものではない。例えば、商品やサービスに対する不満が投稿されれば、速やかに担当する現業部門に情報を共有し、対策を検討する必要がある。また、全社推進組織の傾聴担当が社員の不正行為を検知したら、人事部門やコンプライアンス部門に報告して、対応策を検討することが必要となる。寄せられる声は、ネガティブな声だけではない。社員の接客サービスに対する感謝や、企業や商品に対する好意がお客様から届くこともある。クチコミを適切な部署や社員と共有する運用フローを確立できれば、直接顧客と接する機会のない業務担当者にも生活者の声を届けることができる。上記のような理由で、ソーシャルメディアの企業活用においては、全社を巻き込んだ運用体制を構築することを提案する。とりわけ、傾聴活動で検知したクチコミや公式アカウントに寄せられるコメントの内容によって、次の機能を担う部署への共有を規定化し、運用体制に組み込むことを提案する。

(1) 法務

全社の規約類の文責を担う法務部署は、全社推進組織のルール策定チームにも参加することが不可欠である。傾聴担当から社員の違法行為や取引先の守秘義務違反行為などの問題が上がった場合には、対処方法を指示する必要がある。また、自律運用組織が公式アカウントを運用している過程において、利用者の違法行為やクレームを受けた際に運用チームに対応方法を指示する。

(2) 知財

自社の知財を守るとともに、他者の権利を侵害しない運用を実現するために、知財部門のメンバーがルール策定チームに参加することが不可欠である。例えば、以下のような内容をルールに規定することを提案する。

- ・ 他者の著作権などの権利を侵害する内容を投稿しないための禁止事項
- ・ 社外への解禁前の新製品などの内部情報を投稿しないための禁止事項

- ・ 会社やブランド、商品ロゴで使用する素材の使用方法

また、全社推進組織の傾聴担当者から、画像や動画素材にコピーライトマーク等を付与する条件や挿入方法自社の著作物を無断で使用した投稿や他社の著作物を公式アカウントや社員が無断で投稿した場合、傾聴担当に対応方法を指示する。

(3) 危機管理

会社の不祥事や大規模な自然災害や甚大な事故が発生した有事の際には、公式アカウントの運用を自粛したり、発信する内容を限定することが必要となる。このような状態になった場合には、危機管理部門が、公式アカウントだけでなく、すべての顧客接点を指導することで、統一した行動を可能にすることができる。このことが、ソーシャルメディア上での炎上に発展させない重要な要点である。有事における指揮命令系統や行動指針は、リスクマネジメントシステムだけでなく、ソーシャルメディアポリシーでもルール化しておくことを提案する。このため、危機管理部門のメンバーがルール策定チームに参加することが不可欠である。

(4) 広報

公式アカウントは顧客接点であり、その運用状況は、企業のブランドに影響を及ぼす意見・感想も寄せられる。企業の姿、方向性を正確に伝えること、社会の声を自社に反映し改善してゆくことを求められる広報部門 [9] は、その運用実態を把握する必要がある。このため、ルール策定チームに参加することが不可欠である。また、社内報など社員向けの情報発信メディアを担当している場合には、顧客からの感謝の声も共有対象として、関係者にフィードバックする役割も付与することを提案する。

(5) そのほかの部署

公式アカウントには、利用者から様々な問い合わせが寄せられる可能性がある。広報部門は、自律運用組織では回答できないことなどについて、対処方法を決定し、指示することが求められる。また、一方的に口コミ情報の提供や対応の相談を受け付けるだけでなく、公式アカウントを通じて現業部門が発信したい情報を自律運用組織に提供することも役割として付与すべきである。

5.4 「協調的体制」組織を構築する手順

「協調的体制」を構築する手順は以下のとおりである。

(1) ステップ 1

現状を把握する現在の運用組織が図 7 に示した組織体制のいずれに近いかを理解する。すでに「協調的体制」、「ハブ体制」、「全社員体制」が確立している企業は、「協調的体制」に移行する必要がある。このため、ここで対象とするのは現状の運用体制が「分散的体制」、「中央統制的体制」、「小規模体制」である。

(2) ステップ 2

協調的体制の構築を目指す。経営者はまず、全社推進組織を新設し、組織責任者を任命する。ステップ 1 で評価した組織体制によって、任命する人材に必要なスキルは以下のように異なる。

- ・ 「分散体制」の場合

任命する全社推進組織の組織責任者には、ソーシャルメディアの知見と企業の内情を把握していることが求められる。さらに経営者は、現在運用中の公式アカウントの運用担当者に対する指導力を発揮できる役職・権限を与えることが大切である。

・ 「中央統制的体制」の場合

任命する全社推進組織の組織責任者は、運用の連続性を考慮すると、司令塔となっている人物あるいは組織の責任者が好ましい。ただし、経営者は、既存の運用方針を大きく見直すことになることを、被任命者が得心するように説明をすることが不可欠である。

・ 「小規模体制」の場合

小規模ながら公式アカウントを運用している状態である。運用の連続性を考慮すると、経営者が任命する全社推進組織の組織責任者は、現在運用している公式アカウントの運用責任者を任命することも考えられる。しかしながら、全社推進組織は全社横断的な組織である。特定部門の事情によって運用チームのリーダーとなっている場合、全社横断的な組織の責任者に任命しても力を発揮できない。「分散体制」の場合と同様に全社推進組織の組織責任者を任命することが現実的である。現在の運用チームのリーダーは、運用知見を日々蓄積しており、運用課題意識も持っているため、ルール策定チームに参加させることを提案する。

(3) ステップ3

経営者と組織責任者は、ルール策定チームを編成する。選任するメンバーは、5.1 全社推進組織(2) ルール策定チームに記した内容に基づき任命されるべきである。任命されたメンバーでルール策定に着手する。

6. ソーシャルメディアポリシー

「協調的体制」では、複数の公式アカウントを複数の部門が自律的に運用することを想定している。仮に現状、公式アカウントが一つしか存在しない場合においても、新たなアカウントを立ち上げることを念頭に置いてルールを整備しておくことが望ましい。「協調的体制」を有効に機能させるためには、ルールを策定し、それを遵守させることが必要である。ソーシャルメディアの特徴は、運用主体だけでなく、だれでも利用できることにある。このため、ソーシャルメディアポリシーは、運用担当者が遵守するものだけを用意するのでは不十分である。様々な観点で企業のソーシャルメディアに関わるステークホルダーそれぞれに、遵守してもらいたいことを規定することを提案する。

表1にソーシャルメディアの組織運用ルールの体系例を示す。この例では、ソーシャルメディアに関わるステークホルダーとして、生活者、社員、運用担当者、管理職社員、傾聴担当者の5種類のグループがあることを想定している。ここで生活者とは、自社社員以外の世の中の人々すべてをさしている。それぞれのグループに対して、伝えたいことや遵守してもらいたいことを明文化することを提案する。

表1 ルール体系例

誰に対して	何を伝えたいのか	種類
生活者	活動目的を伝えたい。節度をもって参加してほしい	生活者向け コミュニケーションルール
社員	活用時の注意を促したい	社員向け利用ルール
運用担当者	活発に安全に活用してもらいたい	運用者向け運用ルール
管理職社員	組織的に公式アカウントを運用したい	公式アカウント開設ルール
傾聴担当者	ネット上での評判を把握したい	傾聴ルール

6.1 生活者向けコミュニケーションルール

公式アカウントに参加する生活者に向けて、運用目的や運用主体を宣言する。生活者に向けたルールであるため、企業のホームページなどに掲載し、誰でも閲覧できる状態とすることが求められる。ソーシャルメディアの種類によっては、公式アカウント内に利用規約としてページを用意する必要がある。宣言する内容としては以下のような項目が必須である。

- ・ 公式アカウントを運用する目的

企業活動の一環として公式アカウントを運用する目的を表明する。目的は、企業理念や事業内容に沿ったものであることが求められる。

- ・ 企業が運用している公式アカウントの一覧

公式アカウントの一覧ページを用意する。とりわけ、知名度の高い企業や個人においては、それぞれのソーシャルメディアに多数のなりすましアカウントが存在している。生活者に、これらと一線を画したアカウントであることを明らかにするとともに、運用担当者に企業を代表する自覚を促すことにもなる。そのためにも、各公式アカウントでの運用組織や運用体制を明示することは効果的である。

- ・ 公式アカウントに参加する際の遵守事項

公式アカウントには、様々な価値観や利害関係をもつ不特定多数の人々が参加する。このため、企業は、参加する人々が不快な思いをしないモデレーションを実践する必要がある。この遂行を阻害する行動は、すべての参加者に慎むことを訴えることが必要である。また、他者の著作権を侵害する投稿や、特定の個人・団体を誹謗中傷するような発言などの禁止を明文化するとともに、不適当と判断した場合、該当する投稿の削除や、利用を禁止する措置をとる旨も伝えておくことが必要である。

- ・ 企業として対応できない事項

公式アカウントは、一般生活者と企業を結ぶ接点の一つである。しかしながら、公式アカウントを運用する自律運用組織は、多くの場合、特定のミッションをもった現業部門が兼務して担当することが多い。このため、生活者から要望されるすべての対応に対処できないことも想定される。また、公式アカウントの運用方針によっては対処できないことも考えられる。このような制約の中で運用していることを明示することが必要である。同時に、要望などの受付窓口が従来から用意されている場合には、その連絡先も記載する。

6.2 社員向け利用ルール

ソーシャルメディアが一般化した今日、社員も日常的にソーシャルメディアを活用している。いかに社員の私的利用であっても、使い方によっては企業の評判に影響を及ぼすこともある。このため、私的利用であっても利用する際のルール化が必要である。以下の3つの観点で、ソーシャルメディアの利用を規定することを提案する。

- ・ 自覚の喚起

社員は、日常からソーシャルメディアを利用しているという前提に立ち、社員に対し、自覚を持った行動を喚起する。

- ・ 良い評判が広まる活動の推奨

企業が実施している社会貢献活動や、新製品のリリース社員個人として活動を紹介することは、会社の良い評判が広まることに資する。公開された新製品などの情報を個人的に発信することの可

否や、可の場合の発信内容に関する注意事項などを明記する。一方で、社員個人の身分を明らかにせずに、自社の製品を称賛や推奨すると、ステルスマーケティングとして読者を欺く行為とみなされることもある。自社の商品やサービスに関係する意見を述べる際には、自らの立場を明示するように規定する。このように、発信内容だけでなく、発信する個人アカウントの表現についても規定することが求められる。

- ・ 悪い評判が立つ行動の禁止

多くの企業は、就業規則に「懲戒の理由」として「過失により会社に損害を与えた場合」を挙げている。しかし、元来より服務規律などに包含される内容であったとしても、ソーシャルメディアの特性や影響力を理解していない社員にとっては、これらに該当する行為であっても、それを自覚できない。気を付けなければならないソーシャルメディアの特性や機能の理解を促すとともに、具体的な事案を例示し、注意喚起することが求められる。例えば、業務機密の漏洩や企業の評判を貶めるような投稿の禁止などを明示的に規定する。そのほかにも、個人情報漏洩、他者の誹謗中傷を禁止することはもとより、企業の業種によって特に強調する項目も規定する。例えば、製薬会社などでは薬機法（旧薬事法）、金融業であれば金融商品取引法などの法律に基づき、厳格に禁止事項を明記する。

以上は、個人が発信する内容についての注意点であるが、様々なクチコミを目にした場合のふるまいを規定することも、組織的な運用を実現するために必要である。例えば、ある商品について誤った理解をしたクチコミを見つけた場合、見つけた本人が直ちに誤りを正す行動を起こさず、第一に該当商品を担当する部門や公式アカウント運用担当者に相談することを徹底するように規定する。また、甚大な自然災害の発生直後や重大な不祥事を発表した日に、被害者の感情を逆なでする行為を慎むことも明示する必要がある。

- ・ 公式アカウントとの関係

公式アカウントが自律的な運用を実践していても、そのほかの社員がその運用を理解していないと、適切な運用を阻害することがある。例えば、公式アカウントで自社商品を匿名で称賛する発言をすれば、ステルスマーケティングと見做されることもある。これを防止するために、公式アカウントへの参加可否や、参加可の場合のふるまいについて規定することが必要である。

なお、社員向け活用ルールは、策定したのち、浸透施策を実施することが不可欠である。

6.3 運用担当者向け運用ルール

公式アカウントを運用する際に、自律運用組織の運用担当者が遵守しなければならないことを規定する。例えば、使ってよいソーシャルメディアの機能や、運用に使用する端末、管理者権限を持つメンバーの管理方法などを定めておく。また、投稿コンテンツの事前準備や、投稿までの承認プロセス、利用者からの投稿への対応方針なども予め決めておく。図9に、提案する自律運用組織のユーザー投稿コメントへの対応フローを示す。

「協調的体制」では、自律運用組織が、できる限り自律的に運用するように働きかけたい。このため、最初に

- ① 自律運用組織で判断してよいもの
- ② 運用チーム内で判断がつかないもの
- ③ 対応の必要のないもの

を決めておくことを提案する。当初は保守的に①を限定的なケースにとどめ、多くの場合を②に

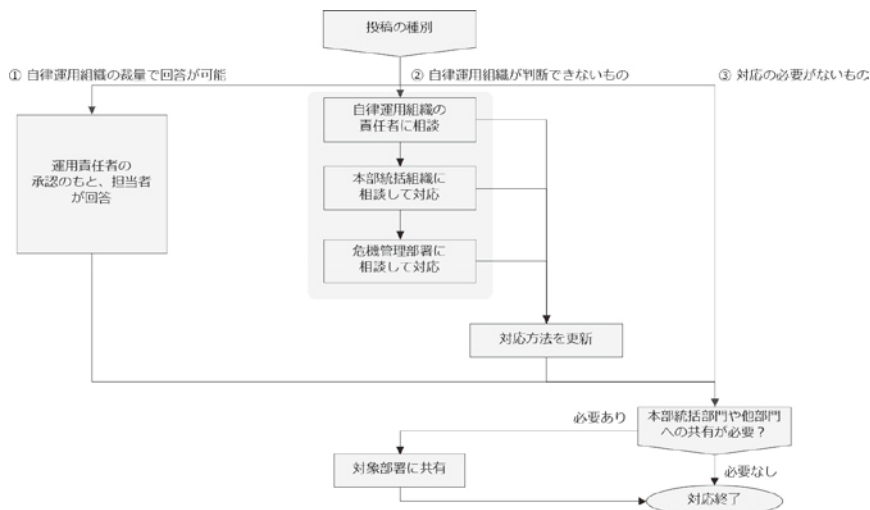


図9 自律運用組織のユーザー投稿コメントへの対応フロー

振り分けておく。②では、ケースによって、「自律運用組織の責任者」と「全社推進組織」と「危機管理部署」とで協議して対応方法を決定する。対応方法が決定し、次回同様なケースが発生した場合には、自律組織の裁量で回答できると相談部署と合意できた場合、振り分け条件を②から①に変更する。このようにして、徐々に①の自律運用組織の裁量で回答が可能なケースを増やしていくことで、運用担当者のスキルアップを図っていけると考える。

また、特定のソーシャルメディアといえども、運用担当者のふるまいは、その企業全体の考えと受け止められる前提を持たなければならない。その際の心構えも併せて規定する必要がある。また、公式アカウントの運用担当者は、業務としてソーシャルメディアを運用することになる。したがって、就業規則や服務規程などとも整合性が取れている内容とすることが求められる。また、近年、スマートフォンの普及やワークスタイルの変革にともない、個人所有の端末で執務することを許容する企業も増えている。この場合、利便性が良いという理由で、個人所有の端末で公式アカウントを運用すると、個人情報の漏洩や誤って私的なコメントを公式アカウントに投稿するトラブルなどのリスクが発生する。したがって、このようなことを抑止するためのルール策定が必要である。

「協調的体制」では、意思決定組織が各運用組織の運用状況を把握し、ある組織で得た知見を他の運用組織と共有することで、各運用組織に所属する運用担当者のスキルを高めることが可能になる。このために、以下の2つのルールを規定し、運用を定着させることを提案する。

(1) 全社推進組織と運用状況を共有するルール

協調的体制では、公式アカウントが運用ガイドラインに則って運用されているかを常にチェックし、逸脱している状況が認められれば、直ちに是正する仕組みが必要である。例えば、月次や四半期といった周期を決めて、自律運用組織から全社推進組織に運用状況を定期報告することを提案する。また、全社推進組織からもルールの改定時などに自律運用組織に共有することや、各ソーシャルメディアの新機能や仕様変更、他社の活用事例など、公式アカウントの運用の参考になる情報を提供する活動も運用フローに組み込みが必要である。

(2) 自律運用組織同士でノウハウを共有するルール

運用担当者同士の勉強会やワークショップを定期的を開催することを提案する。公式アカウント

の運用担当者という同じ目線で悩みや課題を話し合うことで、他の公式アカウントで経験した知見を吸収しあうことが可能になる。

6.4 公式アカウント開設ルール

現場の要請に基づき、新たな公式アカウントを新設するニーズが発生することが考えられる。この場合、自立運用組織の組織責任者の独断で運用を許可すると、企業全体としての統制がとれなくなる。結果的に、企業の管理するソーシャルメディアを一元的に把握できなくなり協調的体制を構築することはできない。このため、企業で使用を開始する際のルールを決めておく必要がある。

図10は、公式アカウントの開設から閉鎖までのフローを示している。このフローに沿って、提案する公式アカウントの開設から閉鎖までのルールを説明する。

(1) 検討

運用を開始したい部署が全社推進組織に申請し、決裁機関の承認を得て、開設の手続きを経て運用を開始するというプロセスを規定する。同時に運用を開始する際に、運用担当者に求める条件を設定する。例えば、以下のような条件を規定し、申請書などの記載要件とすることを提案する。

- ・ 運用目的が定まっており、公式アカウントを運用する必要性が認められること

一旦、公式アカウントを開設すれば、相応に運用コストがかかるうえに、安易に閉鎖することは企業の信用にも悪影響を与えかねない。まず、開設する前にすでに運用中の公式アカウントが活用できないかを検討する。検討の結果、新たに公式アカウントを開設する明確な理由があることが不可欠である。

- ・ 運用体制が確立しており、オーバーワークにならないことが見込めること

多くの場合、公式アカウントの運用担当者は、専任ではなく現業を兼務することになる。この場合、現業に大きな影響を与えずに、無理なく運用ができる体制であるかを確認することが重要である。そのための条件を抽出しておくべきである。

- ・ 利用者に有益なコンテンツを安定的に発信できる計画が整理されていること

投稿する内容や頻度、運用担当者の稼働工数、コンテンツ素材の入手方法などについて、運用開

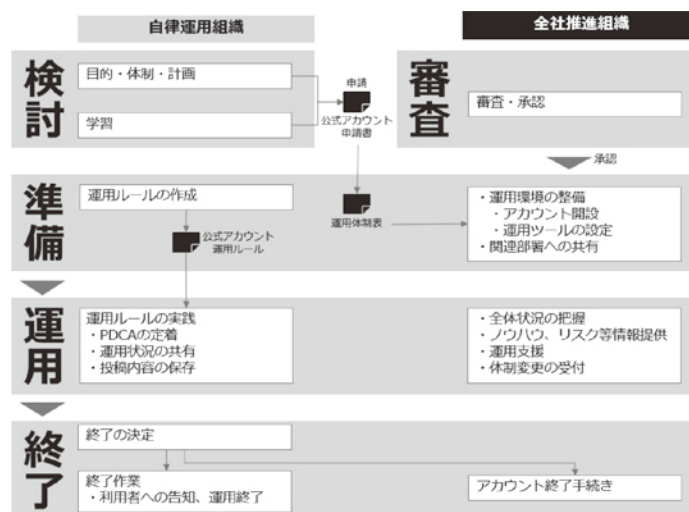


図10 公式アカウントの開設～閉鎖フロー

始前に検討が完了しているべきである。

- ・ 運用担当者が、対象としているソーシャルメディアを使用していること

実際にソーシャルメディアを使用することで、機能の理解を体感しておくべきである。これは誤った操作を抑止する効果があるとともに、ソーシャルメディアに参加する人々のモチベーションや好まれるふるまいなどを体感できるメリットもある。

- ・ 一定の事前知識を有していることを裏付ける学習経験があること

ソーシャルメディア機能のeラーニングプログラムや、コンプライアンス研修等の受講を義務化すべきである。

(2) 審査

全社推進組織は、申請部署が自律運用組織として機能するかどうかを評価する。申請内容が関係者間で齟齬がないようにするためや、申請時のエビデンスとして、公式アカウント申請書を書式化することが望ましい。承認しない場合には、その理由を添えて申請部署に差し戻す。

(3) 準備

全社推進組織は、申請を承認した場合、その旨を申請部署に回答するとともに、運用が開始できるように準備を進める。具体的な準備の内容は下記のとおりである。

- ・ 運用環境の整備

公式アカウント申請書に基づき、公式アカウントを開設する。公式アカウントの管理者の設定なども併せて実施する。

- ・ 関連部署への共有

社内外に公式アカウントが開設されることを周知する。社内においては、公式アカウントに関する問い合わせが取引先や顧客から寄せられたときに、対応が取れるようにすることが必須である。また、社外においては、6.1節の生活者向けコミュニケーション・ルールで明記した「企業が運用しているソーシャルメディア（公式アカウント）の一覧」に新しい公式アカウントを追加し、必要があればプレスリリースを発行する。

(4) 運用

申請部署は自律運用組織となり、公式アカウントの運用を開始する。運用を開始するにあたっては運用ルールを規定し、それに則り運用する。全社推進組織のルール策定チームは、ルールどおりの運用がなされているかを定期的に検証する。

(5) 閉鎖

公式アカウントの開設時に閉鎖条件も規定することが重要である。多くのソーシャルメディアでは、単にアカウントを開設しているだけでは費用を求められない。このため、目的を達成して、運用の必要がなくなった公式アカウントを閉鎖せずに放置している例が多数存在する。運用を停止したとしても、運用していたころの古い情報がそのまま残存した状態で放置されることもある。アカウントには生活者からコメントが寄せられ続けることもある。アカウントが乗っ取られ、それに気づかない状態が続くこともある。これらは、企業にとっては「悪い評判が広がるリスク」を放置していることになる。したがって、これらを避けるためにあらかじめ公式アカウントを閉鎖する条件を決定しておくべきである。閉鎖条件は、申請者が開設時に宣言するだけでなく、全社推進組織が公式アカウントの運用状況を見て閉鎖決定できるようにすることを提案する。この規定によって、例えば半年間放置された公式アカウントを全社推進組織の判断だけで閉鎖することが可能となる。

6.5 傾聴ルール

協調的体制では、それぞれの公式アカウントの運用チームに運用ガイドラインに基づき自律的な運用を求めている。一方で、全社推進組織としては、運用ガイドラインに沿った運用がなされていることを把握し、乖離があれば是正を促すことが必要になる。これを可能にするためには、運用状況を確認する傾聴担当者を設置しておく必要がある。

傾聴担当は、公式アカウントの運用状況を把握するだけでなく、ネット上のクチコミを傾聴し、企業や商品の評判や関心毎を収集し、関係する部署と情報を共有する役割も期待される。同時に、社員の「社員向け利用ルール」の遵守状況も把握する必要がある。

これらを確実に実施するために、以下の傾聴ルールを制定することを提案する。

- ・ 傾聴体制

傾聴活動を担当する体制を定める。さらに、重要な傾聴情報を発見したときの連絡先も定めておく。

- ・ 公式アカウント運用状況の把握方法

公式アカウントの投稿内容や、投稿に対する利用者からの反応を確認し、目的や計画に沿った運用が実現できているかを評価する。評価の結果や運用に問題がある場合には、全社推進組織は、該当する自律運用組織に運用の是正を促す。また、運用ルールが実態にそぐわない状況を確認できた場合には、運用ルールを見直すことを検討する。

- ・ 企業や商品に関する評判の傾聴方法

誰が、どのソーシャルメディアに、どのような検索条件で、どのような頻度で傾聴するかを決定する。たとえば、不祥事が発生した場合には、一定期間は該当する商品に関連するキーワードを含むクチコミを傾聴対象とすることを規定する。企業や商品に関する評判の傾聴を行う場合には、一般生活者はいつ関連する話題を投稿するかわからないので、24時間体制で常に監視する必要がある。しかしながら、社員に長時間労働や深夜労働を強いてはならない。このため、外部の専門業者に委託することもありうる。この場合には、専門業者からの報告条件や、報告先及び報告先への通知手順などを予め決めておく必要がある。

7. ま と め

今回、企業のソーシャルメディアの活用実態を俯瞰し、多くの企業で「運用ノウハウ」が乏しい状況で運用を開始し、運用経験の乏しい担当者が運用を担っている実情を明らかにした。このような運用状況では、本来の運用目的を達成できないだけでなく、企業や商品の評判を落とすことにもなりかねず、これを解決する運用のありかたについて考察した。そのうえで、企業がソーシャルメディアを活用する際の運用組織として、Altimeter Group が類型化した [6] のに基づき、最初の段階として「協調的体制」を目指すことを提言した。これは、すべての公式アカウントで最低限の一貫性を維持したうえで、運用担当者が日々の運用を通じて習得する知見を他の運用担当者にも共有させることができる運用体制である。さらに、ソーシャルメディアを適切に運用できる人材の育成手段として有効でもある。現状の運用体制から「協調的体制」を構築する具体的手順を提案し、その体制が機能するために必要となるルール（ソーシャルメディアポリシー）の策定内容を提示した。

これにより、運用担当者が自律的に行動しつつ、ノウハウを共有し、安全で効果的な運用方法が可能となると考える。今回提案した手法を、実際の企業で活用してもらい、その実効性を検証する

実験を実施してゆきたい。

本来、ソーシャルメディアは、企業や製品のブランド価値を高めることに力を発揮するものであると考える。すなわち、直接的な営業成果をもたらすものではなく、顧客との良好な関係性を継続的に育んでゆくための手段である。このため、運用成果を短期的な営業成績などで計測することは困難である。さりとて、企業活動として活用する限りは成果を測定することができなければ、運用を維持するための投資の可否を合理的に判断することができない。また、運用方針が正しいか否かもわからない。このような理由により、企業アカウントを運用する効果を評価することは、恒常的に運用するために必要不可欠である。今後、公式アカウントの運用成果を目的と照らし合わせて評価する方策の検討を進めてゆきたい。

謝 辞

本研究を実施するにあたり、数々の有益なご指摘を賜った情報科学研究所の査読者の方々、丁寧にご指導いただいた魚田勝臣専修大学名誉教授にも謹んで感謝の意を表します。

参 照 文 献

- [1] Scott, P.R., Jacka, J.M., “Auditing Social Media: A Governance and Risk Guide”, John Wiley & Sons, 2011.
- [2] NTT コムリサーチ, ループス・コミュニケーションズ, “第7回 企業におけるソーシャルメディア活用に関する調査”, 2015/7/22.
<http://research.nttcoms.com/database/data/001978/> (閲覧日年月日: 2018/7/31)
- [3] 日経 BP 社, “平成 27 年度商取引適正化・製品安全に係る事業報告書 (ソーシャルメディア情報の利活用を通じた BtoC 市場における消費者志向経営の推進に関する調査)”, 3, 2016 年.
http://www.meti.go.jp/policy/economy/consumer/consumer/pdf/sns_report.pdf. (閲覧日年月日: 2018/9/20)
- [4] 一般社団法人日本規格協会, 『JIS Q 31000: 2010 リスクマネジメント—原則及び指針』, 一般社団法人日本規格協会, 2010 年.
- [5] 福田浩至, 『企業のためのソーシャルメディア安全運用とリスクマネジメント』, 翔泳社, 2012 年.
- [6] Owyang, J., “Framework and Matrix: The Five Ways Companies Organize for Social Business”, 2010/4/15.
<http://www.web-strategist.com/blog/2010/04/15/framework-and-matrix-the-five-ways-companies-organize-for-social-business/> (閲覧日年月日: 2018/9/20)
- [7] Li, C., “Open Leadership: How Social Technology Can Transform the Way You Lead”, Jossey-Bass, 2010, p. 336.
- [8] 丸橋透, 『ソーシャルメディアポリシーの実例と課題』, 法とコンピューター 小グループ報告研究会報, 2012 年, 159-164 ページ.
- [9] 経済広報センター, 『企業広報プラザ』.
<https://www.kkc.or.jp/plaza/basic/> (閲覧日年月日: 2018/9/20)