

CORANTE RESEARCH

『ダーク・ブログ:ビジネスでのブログの使用』

ケーススタディ その1

あるヨーロッパの製薬メーカー

コランテ・リサーチ報告

スー・シューマン

「1ヶ月前のことだが昼食後、私はそのシステムを当社の経営委員会にプレゼンしていた。メンバーの中にはこれまでブログを見たこともなければ、e-mail ダイジェストを受け取ったことがない人もいた。デモを始めて2~3分たったころ、彼らはそのコンテンツに注目し、彼らが読んでいる資料が提示したビジネス上のイシューについて議論し始めた。それは私の立場からすると非常にすばらしいことだった。まさにこれが必要なことだ。つまりアプリケーションのことは忘れ、それが提供するコンテンツに焦点を絞るということが。」

CIO (最高情報責任者)

後援 Traction Software

2005年6月13日

目次

エグゼクティブ・サマリー	3
背景	4
なぜブログを使うのか?	5
計画と実行.....	7
ビジネス・システムとの統合.....	8
その他のソーシャル・ソフトウェアとコラボレーション・ツール.....	9
編集プロセス.....	10
運用開始と促進.....	11
トレーニングとサポート.....	13
反応と採用.....	14
成果	16
将来の方向性.....	17
結論	18

エグゼクティブ・サマリー

ブログはウェブログとも呼ばれるが、ユーザがどんな種類の情報でも簡単に投稿でき、すべての投稿がトピックによって分類され、投稿時間が記録され、最新の投稿をトップに逆時系列に表示される。ブログでは通常読者が個々の投稿にコメントすることで、投稿者とコメントする人の間で会話が促進される。パーマメント・リンク、または“パーマリンク”によって、読者はブログの中で個別の投稿にブックマークを付けることができる。

ブログは大規模で扱いにくいコンテンツ・マネジメントあるいはナレッジ・マネジメント・ツールの代わりに、ビジネス・プロセスを有効にし、コミュニケーションを活性化するためにビジネスでますます使われだしてきた。しかしエグゼクティブが自分たちのプロジェクトに適しているかどうかを判断しようとすると、現実の世界での使用例がほとんど入手できなかった。

このケーススタディは、あるヨーロッパの製薬メーカーがコンペティティブ・インテリジェンス（CI）のナレッジ・ベースをつくり上げるために、どのようにして Traction Software 社の TeamPage エンタープライズ・ウェブログを使い、ロータスノーツのデータベースや静的な Website などの従来のプラットフォームを置き換えたかを考察している。

同社の CIO が TeamPage を選択したのは、多くの理由がある。

- フォーマットは、同社が照合している種類のコンペティティブ・インテリジェンス（CI）情報に最適だったこと。
- 導入が容易で、LDAP ディレクトリー、ロータスノーツ、マイクロソフト Office などの既存のビジネス・システムとしっかり統合できたこと。
- 一つの統合されたシステムを導入すれば、個人別にユーザ権限を与えたブログを無制限でサポートすること。
- ブログごとに、読むこと、投稿すること、編集すること、コメントすることのユーザ権限を付与できること。
- 公開プロセスによって、共同編集ができること。
- 使い方が易しく、最小限のトレーニングで済み、導入障壁が少ないこと。
- 購入コスト、運用コスト、管理コストが安かったこと。

CIO は 2002 年の終わりごろ少人数のチームを編成し、CI の問題を調査し始めた。そして 2004 年に TeamPage で開発を始め、そしてその年の秋に徐々に展開を開始した。彼らは公開される情報の性質上、コンテンツが公開される前にその正当性を確認するための編集委員会が必要だと結論付けた。彼らは、読者が e-mail あるいは Web フォームからそこへコンテンツを投稿できるプライベートな編集ブログを備えた、明確な公開プロセスを創りあげた。このコンテンツは編集委員会のメンバーによって評価され、ふさわしいブログに投稿される。このセミ・オープンな公開プロセスは、いったん記事が公開されれば誰もがコメントできるまったくオープンなコメント・システムによって、バランスを保たれている。

そのブログは口伝えで、社内報の記事で、そして口コミ・マーケティングで促進された。

そして CIO とそのチームは、プレゼンをするたびにそのプロジェクトについて触れた。最初のユーザ・グループは、すでに CI 分野で活動している一群の社員から選ばれた。ユーザは非公式なフェース・ツー・フェースの会合でそのソフトに引き合わされ、自分のペースでそれを試してみた。ユーザ・インターフェースが簡単なため、正式のトレーニング手順は不要と思われたからだ。

そのブログは口伝で、社内報の記事で、そして 口コミ・マーケティングで促進された。

TeamPage はいろいろな情報を探して見つけるのが容易なため、これまでユーザから非常に良い評価を受けてきた。プロジェクトも総じて非常に良い評価で、ユーザからのフィードバックによると、彼らはそのコンテンツを適切で価値があるとみなしていた。最終的な審判はこれからだが、初期の反応は非常に心強いものだ。

CIO は今現在使われている 6 つのブログからさらに拡大し、全社にわたってプロジェクト・ベースの仕事に使っていくことを検討している。

背景

この会社は社員 4,000 人ほどのヨーロッパの製薬メーカーだが、グローバルにビジネスを展開し、いくつかの目標とする治療領域で製品を開発し、現在 20 以上の製品を市場で販売している。

CIO は情報システムに加えて、社内のコンペティティブ・インテリジェンス (CI) 機能も担当し、「当社のビジネスに関係する CI 情報の収集、分析、評価そして配布を支援」している。しかしながら、人々に重要な出来事とニュースについての最新情報を常に効果的に提供し、この情報の周りで議論を促す方法を見つけることに困難を覚えていた。

従来の CI のイニシアチブは、静的な Web サイトやロータスノーツのデータベースなど、決して十分とは言えない技術的ソリューションに依存した、“いくぶんまとまりのない”ものだった。実際 2 年前まで CI はクロスファンクショナル (機能横断的) な専門領域とはみなされていなかった。そして必要なレベルのマネジメント・サポートを得られていなかった。それ故 CIO は TeamPage エンタープライズ・ウェブログを導入することで、やり直そうと決心した。

「私は CI 情報のための全社的なリポジトリ (収納庫) を導入しようとした。それは我々の競争環境についての適切な情報のナレッジ・ベースを取り込みそして共有する方法だった。当社はそれまでに沢山の小プロジェクトを持っていたので、そのコンテンツの一部が TeamPage にインポートされ、組み込まれた。他のプロジェクトも今後数ヶ月あるいは数年のうちに同じ動きをするだろう。というのは、当社は広く使われていないロータスノーツ・ベースのアプリケーションを沢山持っているので、私はそれらに代えてそのコンテンツをブログの一部に組み入れることがふさわしいと思う。」

なぜブログを使うのか？

もっと正式なコンテンツ・マネジメント・システム（CMS）でも、ナレッジ・マネジメント（KM）ソフトでもなく、ブログを使う理由が沢山ある。第一にブログ・フォーマットの柔軟性が理想的だった。それはアイテムの長短を問題にせず、リンクを張り、カテゴリーを使ってデータをソートできる。

導入と使用の容易さもまた重要だった。そして TeamPage と既存のビジネス・システムとの統合能力も重要だった。コストもまた要件だった。TeamPage のようなエンタープライズ・ウェブログは、KM あるいは CMS ベンダーが提供するソリューションよりも購買コスト、運用コスト、管理コストが相当安くすむ。

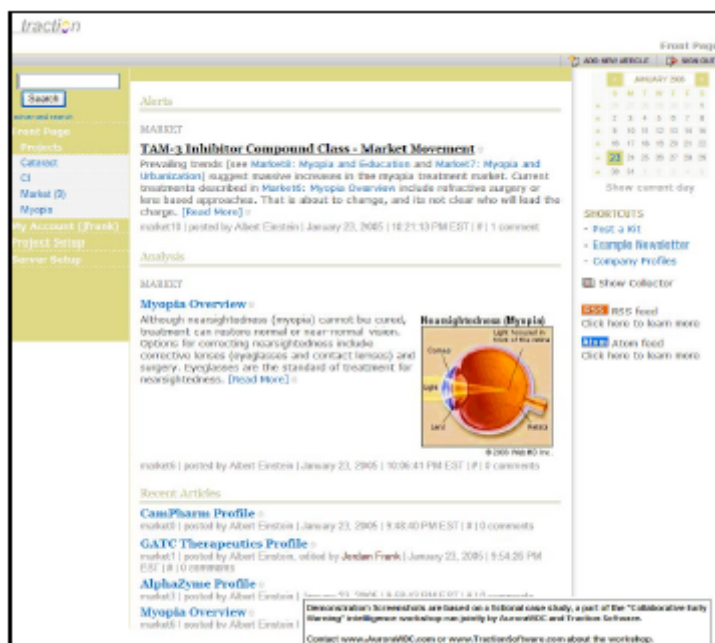
TeamPage は他の KM ソリューションとほぼ同じカテゴリー機能、コンテンツ・マネジメント機能を持っているが、もっと粒度が細かい。ユーザはブログの投稿の中で一つ一つのパラグラフにラベルを付け、コメントすることが出来る。そのことはほとんど wiki のようなグループ編集の容易さを持ち、強力な共同オーサiership能力にもなる。

「ブログ・フォーマットは我々が作り出す種類の情報に特に役立つ」と CIO は述べている。「競合情報は常に非構造的で、インターネット、社内情報源、その他を通して、多くの異なるやり方で入ってくる。データを整理するのにブログを使うことは非常に効果的だ。なぜならそれは、我々がある程度本来の柔軟性を必要とする場合に、ガチガチの構造を押し付けることがないからだ。」

「導入の容易さもまた重要だった。ブログを立ち上げるのに、ERP で必要とされるような巨大なプロジェクトを必要としなかった。必要だったのは、我々自身がそれをどのように使うのが最善なのか、どの能力を活用すべきか、どのようにブログを構成したいか、どんな種類の分類体系を必要としているか、そしてどんな種類の検索と出力能力を要求するかについて本当に考える時間を持つことだった。技術の観点から言うと、導入することは本当に簡単で、そのことは実際、我々の意思決定プロセスの重大な要素だった。」

「もう一つの要因は統合の可能性だった。例えば RSS フィードの生成、あるいはインターネット・エクスペローラーおよびインターネットのコンテンツとの統合に加えて、マイクロソフト Office のコンテンツを比較的容易にインポートする能力である。この点では非常に魅力的だった。そして最後に導入するのに非常に安価なソリューションだった。」

図 1 . 架空のケーススタディによる統合されたホームページ



TeamPage を 1 つのサーバに 1 回インストールしただけで、CIO とそのチームは異なるユーザ・グループに向けた、いくつかの統合ブログを立ち上げることができた。それぞれのブログは同じデータベースから引き出され、投稿はラベルの使用によって異なるブログに向けられる。例えば一つの投稿は二つのラベルを付けるだけで、二つの異なるブログに公開される。それ故、もしあるユーザが複数のブログを読む権限があれば、それぞれのブログを順番に訪問する必要はない。その代わりに一つの統合ホームページですべての関連する投稿が見える。

TeamPage を使えば、我々は異なる複数のサーバに異なる複数のインストールをすることも可能だが、現在は 1 つのサーバに 1 回のインストールを行っている。その中で我々は腫瘍および内分泌など我々が関心のある治療領域に従って 4 つのブログを持っている。これらのブログは今のところ、マーケティング、R&D、業務、そして上級マネジメントから構成される約 150 名の指名されたユーザに限定されている。

「その上我々は、すべてのイントラネット・ユーザに開放されたもっと一般的な業界ニュースのためのブログを持っている。それから我々は新しいコンテンツを評価し分析するための編集委員会のプライベート・ブログを持っていて、こちらは約 10 名に限定されている。」

ブログは次のように構成されている。

- 一般ニュース 社員であればだれでも読み、そしてコメントできるが、CI 編集チームだけが新しい記事を直接投稿できる。コメントと e-mail 投稿は、ブログに公開される前に編集チームによって評価されモデレートされる。
- 治療ブログ これらのブログへのアクセスは約 150 名の指名されたコミュニティに限定され、彼らは読んでコメントできる。コンテンツとコメントはここでも編集チームによってモデレートされる。
- CI 編集委員会社 編集チームだけに見える。

計画と実行

そのプロジェクトは 2002 年終わりごろ、CI 機能を強化すべしという CEO の指令で始まった。そして CIO が主要な問題と、潜在的ソリューションを特定する任務の責任を負った。彼は新しく編成された CI タスク・フォースの中に、彼自身、彼の編集長、そして R&D ナレッジ・マネジメントの副本部長から成る 3 人の小チームを作った。そのチームは CI のための新しい技術プラットフォームの計画と実行の責任を負った。

ベスト・プラクティスを論じた公になったケーススタディ、あるいは論文など、頼るべき外部の専門知識が欠如していたため、計画プロセスの最初の段階は、そのプロジェクトが何をどうやって達成すべきかの概要をまとめることについての第 1 原則から彼らの作業が始まった。適切なソリューションを見つけるためには、彼らが解決する必要のあるビジネス上の問題を正確に定義することが重要だった。

「まず初めに、それはきっちり型にはまったプロセスではなかった。なぜなら我々は進みながら学んでいたし、我々をサポートしてくれる外部の支援を見つけることができるだろうとは思っていなかったからである。私はブログの構造と、我々が必要とするすべての能力に大いに取り組んだ。例えば我々は情報のラベル付けのための命名法を定義し、そしてどのようにして詳細検索能力を最善にサポートするかを考えなければならなかった。我々は要求事項を、あまり厳格になりすぎないように定義した。我々はどのようにそのソフトを使うべきか、そして我々がこのアプリケーションから究極的に何を得たいと思っているかの“ビジョン”を創り出した。」

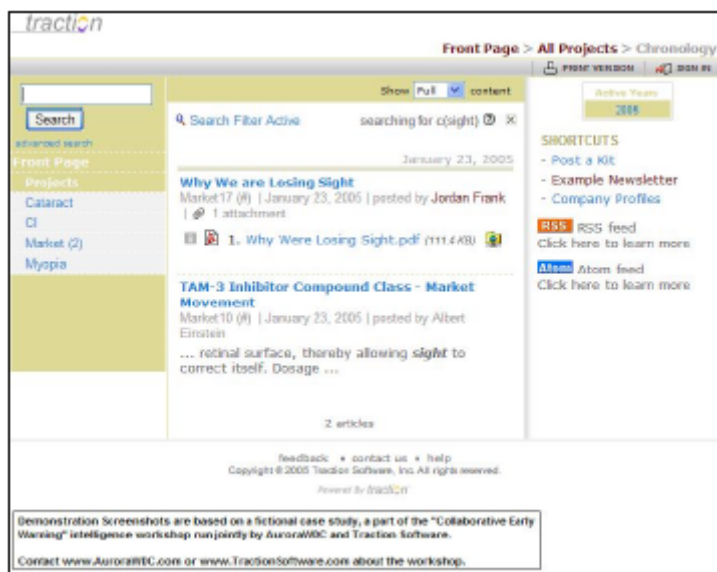
「我々はどのようにそのソフトを使うべきか、そして我々がこのアプリケーションから究極的に何を得たいと思っているかの“ビジョン”を創り出した。」

「我々の編集長はユーザビリティ（使い勝手）の展望と、投稿プロセスのルールと手順の原案を示してくれた。彼女は日々のユーザが会おうかもしれない、次のような疑問に取り組んだ。“私はどうすれば貢献できるのか？”、“私はどうやって新しい記事を投稿するのか？”、あるいは“私はどうやってコンテンツをカテゴリー分けし、分類するのか？”

彼らは 2003 年春 Traction Software 社と打ち合わせを始めた。そして一緒に要求事項を定義し、経営委員会で承認を得るためのプレゼンにそなえてサンプルを設計し構築した。2004 年 3 月会社は Traction Software 社と契約して開発を開始し、さらにコンサルテーションを経た後、次のような側面のカスタマイズを行った。

- 現在のイントラネット環境によりマッチするようなユーザ・インターフェース
- プライベートな編集ブログにインテリジェンス情報を投稿するための簡単な Web フォーム
- ドリル・ダウンの検索能力を含む詳細検索機能

図2 架空のケーススタディによる検索結果



CIO は次のように言っている。「展開に関しては、我々はかなり長期間かけて進めていった。大筋ではブログは 2004 年夏までに運用に入ったが、我々は徐々にそれを強化しながら、同年秋には必要とするいくつかの細かい機能を付け加え、コミュニケーション周りを完成させた。」

「IT の観点では、非常にスムーズに行った。Traction Software 社のチームは対応が大変優れていた。彼らと一緒に働くことは素晴らしかった。彼らはプロで、我々の役に立ってくれた。」

ビジネス・システムとの統合

ブログの機能を最大に活かすには、TeamPage を現在のビジネス・システムおよびソフトと統合することが不可欠だった。

CIO は言う。「我々は必要とする特定のスキンの採用と実行、そしてブログのコンテンツだけでなく添付ファイルを検索する外部検索エンジンとの統合など、種々の問題について Traction Software 社のチームと非常に密接に仕事をした。」

「我々は e-mail ダイジェストが毎日加入者に送信されるような、ロータスノートとの双方向のインターフェースと、そしてユーザがコンテンツを送信すると、それが自動的に編集ブログにインポートされるような e-mail アドレスもまた創った。」

チームが直面した最大のチャレンジは、TeamPage と会社のコーポレート・ディレクトリー・システムとの統合だった。

「当社の LDAP コーポレート・ディレクトリーとの統合は、複数回のログオンを避けるために不可欠だった。技術的観点からすれば、これが最も困難な点だった。当社の LDAP の実行が恐らくそれほど単純でなかったためか、上手く働かせるために相当な相互の詰めが必要だった。しかしそれも結局上手くいった。ブログは今は十分に統合されているので、人々は TeamPage にログインするとき、自分のコーポレート ID を使うことができる。」

その他のソーシャル・ソフトウェアとコラボレーション・ツール

ビジネスの状況においては、インスタント・メッセージ、wiki(オープンに編集可能な Web ページ)、あるいはコラボレーション・ソフトなど、ブログの使用を補完する種々のソーシャル・ソフトウェアとコラボレーション・ツールがある。ブログも含めこれらのツールは、人々が自分たちの直近のニーズに最も合致した方法を使うことを約束し、コミュニケーションのやり方を能率よくする。

ブログと wiki はしばしば一緒に使われる。ブログはニュースまたは情報へのコメントなど時間ベースの相互作用に、そして wiki は文書の共同編集など時間とは独立した相互関係に使われる。TeamPage は包括的編集履歴とグループ編集を含む、多くの wiki に似た特徴を組み込んだ。

「我々は wiki を使っていないが、Andromeda という協働プロジェクト・マネジメント・プラットフォームを導入し、開発、IT プロジェクトから、機能上のあるいは機能横断的なビジネス・リエンジニアリング・プロジェクトまで、種々のプロジェクトのコミュニケーションを促進するために使っている。それは e-mail を徐々に無くしていくのに良い方法だ。」

ビジネスにおいて e-mail はソリューションであるよりもむしろ益々コミュニケーション上の問題になりつつあると、彼は確信している。

「e-mail は手に負えなくなっている。そして人々はそれを次善の策として使っている。彼らは送受信を繰り返し、文書を何度も繰り返して送る。その結果、自分たちが正しいバージョンの文書に取り組んでいるのかどうかを誰も分からなくなり、ある特定の論点の特定の問題について、自分たちが今どこに位置しているのか、そして最後の決定は何だったかを見失ってしまう。」

「今や個人が毎日 200 通もの e-mail を受け取るほどになってしまった。しかしそのうちの多くは、自分たちにはまったく興味のないコンテンツのコピーにすぎない。e-mail は非生産的なものになりつつあり、多くの種類のコミュニケーションにとって適切な媒体ではない。したがって我々は e-mail に取って代わるものを見つける必要がある。明らかにブログとコラボレーション・プラットフォームはそれをなしとげる 2 つの重要な方法だ。」

CIO は TeamPage と Andromeda が全社的に e-mail のより良い活用に結びつくことを期待している。

編集プロセス

外部ブログの強みとその主要な特徴の一つは、その自然発生的な性質である。すなわち透明性、正直さ、そして信ぴょう性が読者に信頼感を生み出し、そのことがより広範なコミュニティにおいて会社の立場を良くする。しかしながら社内状況においては、オープンな公開プロセスが適切であるかどうかを判断しなければならない。

CI情報の性質と社員の仕事への潜在的影響は、明確な編集プロセスがすべてのブログのコンテンツにとって必要であることを意味した。

「我々は編集長を筆頭に、ブログに新しい記事を投稿するのに最も積極的な5~6名のスタッフから成る編集委員会を作った。例えばある製薬メーカーが市場からある薬剤を引き上げたことについて、そのメーカーにとって、その特定の販売会社にとって、そして競合企業にとってどんな意味を持つのかの分析も含んで、そのニュースを伝えるのは彼らであろう。その情報はイントラネット・ユーザの手元に届き、彼らはコメントを通して反応し、対応することができ、こうして対話が始まることが多い。

「CIにおいては、間違った解釈あるいは真実として扱われる噂を避けるために、ある程度のコントロールと健全さの判定が必要だ。」

編集チームは TeamPage の wiki に似た機能を、誰がどんな編集をいつ行ったかを明確に記録する、完全な改変監査トレール（証跡）を持った共同編集をサポートするために活用した。パーミッション・システムによって、編集権限を持つ人を特定することが可能になった。

「我々は現時点では、公開する機能を今の編集チーム以上に拡大する予定はない。そのグループ以外の人は、今でもブログへの投稿はできる。もし彼らが非常に興味深いと思うことを耳にすれば、彼らは e-mail あるいは半構造の Web フォームから直接投稿できる。それは自動的にプライベートな編集ブログに掲示され、検討される。」

そのコンテンツは編集チームのうちの一人によって検討を加えられ、プライベートな編集ブログから適切な CI ブログに回される。

「我々が公開した情報はしかるべく評価され、検討され、そして適切であるとみなされたものであることを保証するために、コンテンツ検証のためのこのような暫定的な段階を創った。CIにおいては間違った解釈あるいは真実として扱われる噂をできるだけ回避するために、一定のレベルのコントロールと健全さのチェックが必要だ。」

これによって不適切な投稿の公開は防ぐことが出来るが、コメント・システムは開かれていて、この点はこれまでちょっとした文化的な問題になってきた。

「適切であるかどうかという問題はコメントの中にある。我々はこれらのコメントが適切であることをどうやって確認するのか？たとえ我々が編集チームを持っていても、彼らは起きていることすべてをモニタリングする時間はない。我々は現時点では不適切なコメントに対処する明確なプロセスを持っていない。従って私、あるいは編集長が問題を処理する。これまでに我々はコメントをそのまま削除しなければなら

なかったというケースも2~3例あったが、しかしそれはユーザにとっても教育プロセスであることを忘れてはいけない。」

「私だけに、あるいは投稿者だけに応答していると思う人もいたが、コメントを出してから、誰もがそれを見ていることを彼らは知る。人々がそのメディアの特質と、どのようにすれば一番コメントを上手く使えるかを本当に理解するところまで、我々は徐々に到達するだろう。彼らはブログに直接コメントするよりはむしろ、どの時点で電話、あるいは e-mail で発信するのが良いのかを理解するだろう。」

編集プロセスはブロガーの負担をコントロールする役目も果たす。企業環境でのブログに関する誘惑は、人々が自分の今の責任に加えブログを書くことができるということを前提とする。しかし現実には、意味のある、そして有用な記事を書くためには相当な読書と調査が必要なので、これは問題となることがある。

編集グループの何人かにとっては、投稿することが仕事の一部であるが、その他の人々にとっては任意であるような、柔軟な投稿モデルを実行することで、会社は期待が明確にされることを確実にしてきた。編集グループ以外のユーザにとっては、簡単に任意の投稿プロセスによって、自分たちの時間へのさらなるプレッシャーを感じることなく投稿できるようになった。

「ブログは、もしそれが手に負えなくなれば、会社にとって必ずしも利益にならない投稿や入力が出てくるのでは、というのが心配の一つだったので、我々はかなり形式的な公開プロセスを定義した。同様に、多くの人々が一日中コメントを通してチャットをしたり、あるいは不必要な資料を多量に投稿するのでは、という心配もあった。」

運用開始と促進

CI チームは 2004 年夏の終わりまでにブログを稼働させ、秋には少し立ち上げ、2005 年 2 月に本格的に立ち上げた。彼らは認知度を上げるのに、一貫した社内マーケティング・キャンペーンによって急激に普及をはかろうとするよりも、時間をかけて口コミでユーザ基盤をゆっくりと増やすアプローチをとった。

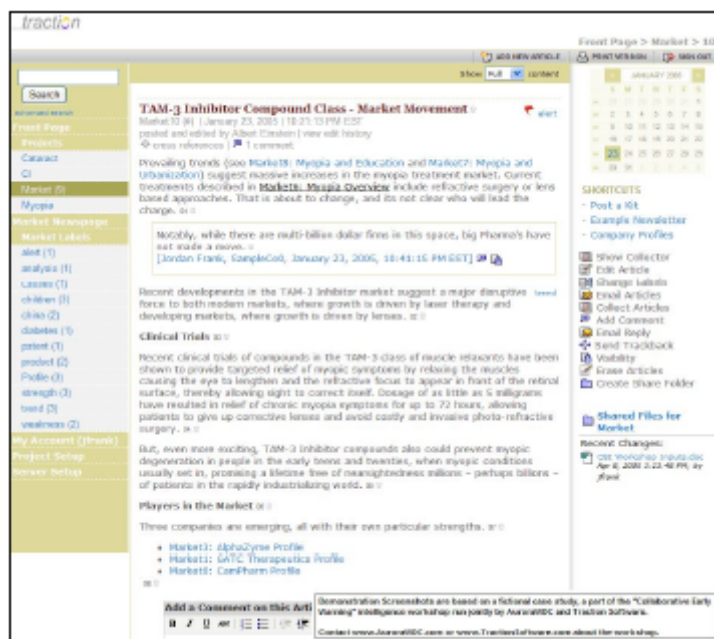
「我々は口伝えと口コミ・マーケティングに頼った」と CIO は言う。「私、編集長、そして R&D ナレッジ・マネジメント副部長は、機会あるごとにそのプロジェクトについて話しをする。私は CIO の機能の一部として、しばしば私の関係者にその IT の側面を強調しながらプレゼンを行うが、多分 30 分から 45 分くらいかけて、CI で何が行われているかについて話し、人々に TeamPage について説明しようとする。当社には定期的なマネジメント会議があるが、その席で私は CI の機能についてプレゼンし、話をする。」

**「私は、これがあなたの好む新聞あるいは雑誌のオンライン版である、
というアナロジー（たとえ）を使っている。」**

「メッセージという観点からは、私は、これがあなたの好む新聞あるいは雑誌のオンライン版である、というアナロジー（たとえ）を使っている。その違いはスポーツ、ビジネス、あるいは政治面の代わりに、あなた方は当社の治療領域ごとに複数の区分と、その他の一般的な薬業ニュース、そしてそれに直ちに関わる人々が目に入る。」

「それに加えて、当社には隔月発行の社内報があり、昨年夏には見開き 2 ページのカバー・ストーリーが CI についての記事で、そのうち丸々 1 ページが TeamPage についてのコラムだった。従って正式な立ち上げの時期には、かなりの人々はそのプロジェクトがすでに進行していることを知っていた。」

図 3. 架空のケーススタディによる記事で、パラグラフ単位のコメントを示している。



TeamPage の主要な要素の一つは、ユーザのアクセスをコントロールする能力である。特定のブログを読むだけの権限しか与えられないユーザ・グループをきっちりと定義することが可能である。あるユーザが見る権限を与えられていないブログのコンテンツは、完全に視野から隠されている。従って個人に関連した情報だけが TeamPage のホームページ上に提示される。これによって CI チームは、すでに CI のイニシアチブに関わっている人々と競争環境に直接関心のある人々の中から選ばれた、明確に区別された最初のユーザ・グループを創ることができた。

「立ち上げ前の段階で我々は、主として編集グループと、私が率いる CI ワーク・グループに関わってきた人々に焦点を置いた。それから正式な立ち上げ時期になったとき、我々は正式な選別プロセスによるのではなく、利用できること、認識、そして興味に基準を置き、最初の一組として約 150 名のユーザを登録した。」

これによって最初のユーザは、ブログのコンテンツが自分たちの仕事に直接的に関係していると感じやすく、プロジェクトへの興味を深め、他の人々に新しいツールを試し、ユーザのゆっくりした学習曲線を上っていくように働きかけた。

トレーニングとサポート

TeamPage の簡単で直感的なユーザ・インターフェースは、伝統的なトレーニング・プログラムも複雑なユーザ・マニュアルもそれほど必要としなかったということを意味する。その代わりに、CIO は彼が新しいプロジェクトとシステムを非公式に紹介する小規模のミーティングを設定した。

「我々はフェース・ツー・フェースの小規模な会議を開いた。」と CIO は説明する。「そこでは我々は 1~2 時間かけて TeamPage を紹介し、その原理と考え方、そしてそれをどうやって使うべきかを説明した。我々はどうやってナビゲートするか、どうやってコメントするか、どうやって他人に発信するか、公開プロセス、検索、ラベル付けなどの主要な原則をユーザに示した。

「もしあなたが Web でいろいろな情報を探すことに慣れていれば、 TeamPage を使うのに問題はない。」

「私は多分これらの会議をトレーニング・セッションと見なすことはないだろう。それはただ単にそのツールと何ができるのかを人々に示すことだけだった。我々は彼らの手を取り、練習させ、あるいはシナリオに従わせることはしなかった。ただこう言っただけだ。“さあ、こうやってイントラネットからアクセスするんです。こうやってニュースレターを毎日受け取るのです。”」

「毎日のサマリーを受け取り、記事を読み、そしてコメントを投稿するなどの基本的なニーズについては、トレーニングが必要とは思わない。もしあなたが Web でいろいろな情報を探すことに慣れていれば、TeamPage を使うのに問題はない。」

ユーザ・マニュアルの観点では、チームは主な資料として 1 ページ、4 色刷の参考カードをデザインし、システムを紹介する e-mail と一緒に電子的に、そして印刷物での両方ですべてのユーザに配布した。これは主要な機能と特徴を効果的にカバーしていたが、彼らはもっと詳細なユーザ・サポートを計画している。

「しかしながら我々は第 2 フェーズとして、もっと上級の機能をデモするだろう。なぜなら私は、ユーザが現時点ではその能力の上っ面をなでているだけだと思っているからだ。多分我々は、最低でももう一回これらのミーティングを持たねばならないだろう。しかし正式な会議を何度も開かずに、達成できている。

反応と採用

多くの会社では、“ブログ”は大多数の人々にとって何も意味しない。この製薬メーカーも例外ではなかった。CIO が言うように、「もし我々が会社で意見調査を行い、“ブログとは何か”と尋ねれば、80%の人々はぼかんとした顔をするだろう。」

しかし認識が不足しているからといって、そのことは多くの点で無関係である。会社とユーザにとって重要なことは、ソフトの名前ではなく、それがどのように役立つかである。

「多くの人々は自分たちがブログを使っていることさえ実感していない。そして我々はこのことを大声で宣伝していない。それは単なる新しいツールだ。しかしながら非常に受けが良い。私が話しをした人は皆、それについて肯定的だ。彼らは使いやすさ、ユーザ・フレンドリーなこと、インターネットで情報を探すのに使う他の Web サイトとよく似ていることを歓迎している。その土台になるものが、まったく異なるパラダイムに基づいていることを彼らが理解しているとは思わない。」

とはいえソフトの話だけでは十分とはいえない。長い目で見てもっと重要なことは、投稿されているコンテンツと、会社が事業を行っている市場への認識を高めることの利点である。

「ユーザからの反応は良い。人々は我々が公開している情報が適切であると思い、それを使い始めている。1 ヶ月ほど前のことだが昼食後、私はそのシステムを当社の経営委員会にプレゼンしていた。メンバーの中にはこれまでブログを見たこともなければ、e-mail ダイジェストを受け取ったことがない人もいた。デモを始めて 2~3 分たったころ、彼らはそのコンテンツに注目し、彼らが読んでいた資料が提示したビジネス上の 이슈について議論し始めた。それは私の立場からすると非常にすばらしいことだった。まさにこれが必要なことだ。つまりアプリケーションのことは忘れ、それが提供するコンテンツに焦点を絞るということが。」

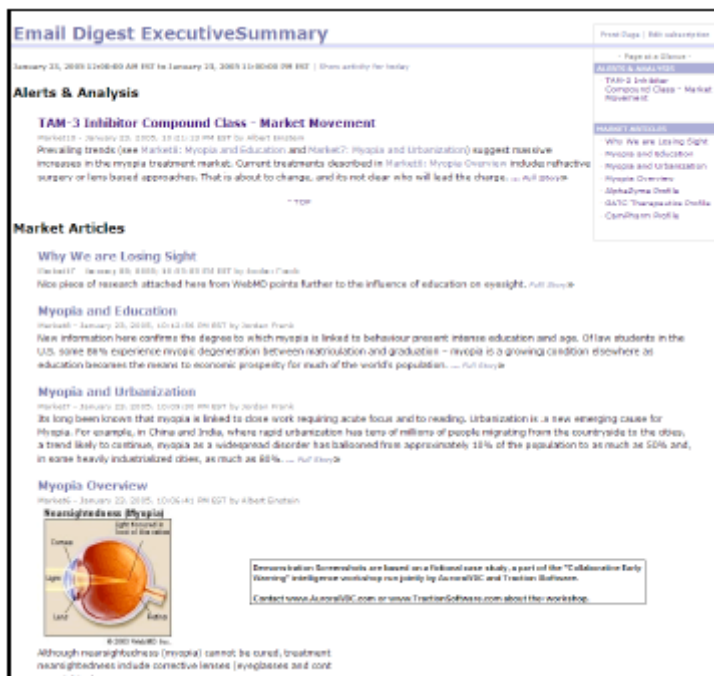
「もう一つ非常に人気のあること、恐らくユーザの受けが最も良い点は、毎日送られてくるダイジェストだ。」

毎日送られてくるダイジェストには、新しい投稿とコメントのタイトルと最初のパラグラフが含まれていて、それらはプロジェクトと重要性によって整理されている。そして“警告”、あるいは“分析”などのラベルが付いた記事が目立つように掲載される。ユーザは毎日 1 回ではなく、新しい記事が投稿されるたびにメールで通知を受けるようにもできる。

「ユーザ・コミュニティからの関心と認知を獲得するという点からは、これが恐らく唯一最大の特徴であった。人々は毎朝イントラネットにログインすると、メールボックスの中に前日から現時点までに投稿されたすべてのニュースを簡潔に要約した 1 通のメールを受け取る。彼らはブログでその詳しい内容を知ることができれば、あるいは必要な概観を知るには、ヘッドラインだけで十分かもしれない。」

ブログの中の最新のコンテンツをメールで配布するというやりかたは、それが快適で慣れているため人気がある。誰もが e-mail を受信することには慣れているので、ダイジェストは古いテクノロジーと新しいテクノロジーの間の架け橋となる。ブログは、もし明確に定義されれば多くの人々が戸惑うような、新しい、なじみのないパラダイムに基づいている。例えば RSS アグリゲーターなどではなく、e-mail を伝達手段に使うことで、人々は徐々にその新しいシステムに慣れることができる。

図 4. 架空のケーススタディからの e-mail ダイジェストの例



「企業文化という点では、知識は力であり、コンフィデンシャルであるため共有すべきではないと思っている人々にとって、確かに少しばかり変化があったようだ。明らかに、採用するかどうかは、それぞれの人の個人的性格による。しかし当社の経営委員会は大いに支持してくれた。CEO は真っ先に CI が非常に協働的なプロセスだと評価した。これは競争景観（ランドスケープ）であり、物事は人々が認識しなければならぬ外部の世界で起きていて、人々はどんな特定の情報についても対話に加わることができなければならない。そのような観点から、我々はトップマネジメントから非常に強力なサポートを得た。このことは確かに、我々のプロジェクトを展開するにあたって非常に助けとなった。」

「もちろん例えばある特定の製品ラインのための当社の競争戦略に関する記事を読む人が、記事が裏付けられ、承認されたもので、我々がその戦略に基づいて前進しているとしても、それに反応し挑戦できるかどうかということに関して、まだ懐疑的な人もいる。対話を奨励する、従来に増してオープンなこのコミュニケーション環境は、これらに人々にとっては破壊的になりうる。」

「これは非常に強力な媒体であるということを知り、我々のメッセージを適合させ、手直ししなければならないだろうと私は思う。公開し伝えることは非常に容易であるから、我々は公開する内容について真剣に考えなければならない。なぜならそれがブログに載れば、人々はそれを文字通りに受け取り、その結果必ずしも会社にとって得策とはいえない行動、あるいは活動に結びつくかもしれないからだ。従ってビジネス環境の中でこの対話能力をどのように使うのが最善かを、人々に理解してもらう必要がある。」

成果

成果を比較すべき同様なプロジェクトが存在しないので、成功をどのように定義するかを知ること、ましてやそれを測定することは難しい。このプロジェクトは2~3ヶ月前に導入されたばかりなので、明確な成果を探すのは時期尚早であるが、早期の指標は肯定的である。

「ITの側面では、ITとITが提供するものに関する人々の認識が変化し、より肯定的な意見に発展してきたという点において、よい影響が出てきた。繰り返すが、使いやすさ、ユーザ・フレンドリーなこと、300ページのユーザ・マニュアルと3日間の座りずくめの訓練を伴うもう一つのシステムではないという事実が好感を持って受け入れられた。」

ブログは今や人々が通常の業務環境の一部として 日々使用するものになった。

「ビジネスの側面では、我々が達成しようとしているのは、CI情報の知識ベースを徐々に構築し、TeamPageをその情報のための当社の中心的なリポジトリ（収納庫）にすることである。しかしまだ道は遠いし、その効果を測定すること、あるいはある種のROIの基準を見つけることは困難だ。従ってそれを評価することはおそらくかなり時期尚早だと思う。」

「とはいえ、それは今や人々が通常の業務環境の一部として日々使用するものになった。そのことは私にとってすでに大いに肯定的な点である。」

社内でブログを使う会社はe-mailの数が減るという逸話があるが、このケースの場合そうなるかどうかは、プロジェクトができてまだ日が浅いので判断できない。

「私はそうなってもらいたいが、現時点では断言できない。元記事とそれに対するコメントの割合は、まだ前者の方がずっと高い。私はそのシステムが発展するにつれて、人々がそれを理解し、ソーシャルなコミュニケーションと進行する対話のためにそれをもっと習慣的に使うようになって欲しいと願っている。しかし一度に多くを望むべきではない。その目標に達するまでに道は遠い。」

将来の方向性

TeamPage のようなブログとソフトは柔軟性があるので、どんなプロジェクトも固定的である必要がないことを意味する。使用を拡大すること、予想外に出現するユーザの行動を考慮しそれを積み上げること、そして変化するニーズと環境に対応することが容易である。CIO はブログの使用を新しい領域へ拡大することに熱心である。

「3 ヶ月から半年後、いったん我々が十分な経験を積み、どの方向に進むべきかを見るために、我々はその期間の成果について考え、我々が収集する統計をもっと詳細に分析し始めるだろう。」

「2~3 の可能性がある。第一に事業部と関連会社に対して、CI のコンテキストにおいて彼ら自身の目的を達成するために、自分たちのブログを立ち上げる能力を提供することだ。私が考えているもう一つの領域は、ブログを例えばプロジェクト・マネジメント周りなどのもっと構造的なコミュニケーションに使えないかということだ。我々がブログをそのような目的のために使う可能性があるかどうかを判断するために、その点について Traction 社のスタッフとすでに議論を始めている。」

「優れた点は、我々が多くの異なる使用法を容易に想像できるような、非常に柔軟なプラットフォームを持っていることだと私は思う。我々がどこで大改革を起こすことができるかをじっくり考える時間が必要なだけだ。」

CI チームもまた追加的な機能を開発したいと思っている。

「我々はある機能の強化について Traction 社のスタッフと議論してきた。発展する可能性のある領域の一つは、ブログに代表される非同期のコミュニケーションと、インスタント・メッセージや VOIP のようなより同期の取れたアプリケーションをどうやって統合するかである。それは興味深い収束領域である。」

重要な発展領域は RSS の使用である。TeamPage は、ユーザが自分の好みとアクセス権限に従ってカスタマイズできる、投稿とコメント両方のダイナミック RSS/Atom フィードを生成する。フィードには特定のブログのコンテンツ、ある投稿者の記事、あるいは単一または複数のブログにまたがった検索結果を含むことができる。現時点の導入では RSS を十分に活用していないが、CIO はそれを変えたいと思っている。

「我々は RSS 能力をもっと十分に活用する方法を考えている。我々は Web 上の数多くの情報源をウォッチするメタ・サーチ・エンジンをテスト中だ。これらのエンジンは RSS のコンテンツをエクスポートできるので、それを TeamPage に直接リンクさせることは有用であろう。あるユーザが TeamPage の上に RSS リーダーを持つことができるのもまた、有用なものになるだろう。だから我々はそれも調査している。」

「その上我々がスケジューリングに使っているロータスノーツとのより密接な統合、そして企業全体の検索能力との結合あるいは統合もまた価値があるだろう。」

企業環境の中でブログを使うことの CIO の経験は、総じて肯定的であった。

「これまでのところ我々はブログと TeamPage の使用には、非常に喜んでいる。」と彼は言う。「システムはスムーズに運用されているし、ユーザはそれに満足している。従って我々は近い将来間違いなくそれを他の領域に拡大し、活用するだろう。」

結論

企業におけるブログ・ベースのプロジェクトに関して、頼りにするべき先行技術あるいは外部の経験が欠如していたにもかかわらず、CI チームは明確なビジネス上のニーズに成功裏に取り組み、そして多くの点で社内ブログのベスト・プラクティスを定義するプロジェクトを創りあげた。

ブログの目的は明確で正確だった。そしてそれは諸問題の包括的検討の後に定義された。

プロジェクトは CEO と経営委員会の十分なサポートを得た。

上手に構築されたプロジェクト計画があった。それは構造、分類法、そして検索要件などの高レベルの 이슈ーだけでなく、日々のユーザの要求も考慮したものだ。

明確でセミ・オープンな編集プロセスが定義された。

オープンなコメント・システムによって、ユーザとの対話が可能になる。

既存のシステムと技術との統合が、よりシームレスなユーザ経験を生み出した。

読む権限がコントロールできることは、潜在的に機密を要する情報がそれを必要とする人だけによってアクセスできることを意味する。

焦点を絞ったユーザ・グループにゆっくりと展開して行ったことで、口コミの伝道が広まり、本格導入へ向けて緩やかな立ち上げができた。

トレーニングは簡単なもので最小限にとどめた。これによって新しいユーザの導入障壁を低くした。

e-mail との統合によって、ユーザは自分たちにとって重要なコンテンツに、慣れ親しんだアプリケーションを通してアクセスできるようになった。

問題点についてだが、しばしば予想されるユーザの採用に関する問題は起きなかった。しかしながら、次の 2 つのカテゴリに分類される文化的変化の周辺でちょっとした問題があった。第 1 に、コメント投稿の波及効果をはっきりと理解しないで、自分のコメントが全ユーザ・コミュニティではなく、ブログの投稿者だけに見えると思っていたユーザがいたことだ。第 2 に、ユーザがすでになされて実行にうつされている会社の意思決定を押しつけることを許す意義に関して、ある程度の懐疑論があったことだ。

これらの 이슈ーはケース・バイ・ケースで処理されている。そして人々が、そのツールがどのように機能するかをもっと明確に理解するようになり、ブログが生み出す文化的変化にもっと快適になるにしたがって、これらの問題は改善されるだろう。

問題が予想されたが出現しなかったその他の領域は、導入と統合であった。TeamPage の導入と使用の容易さと、Traction 社によるサポートは、このプロジェクトの成功にとってなくてはならなかった。LDAP との統合を確実にするために必要とされた作業を除いて、本当の IT 問題はなかった。もっと伝統的なコンテンツ・マネジメント・システム (CMS) あるいはナレッジ・マネジメント (KM) のプラットフォームにおける同様なプロジェクトの立ち上げと比べて、このプロジェクトは導入するのに、より簡単で、より効果的で、そしてより安価にすんだ。