

Title	企業におけるグロースハッカー育成講座の提案と実践
Sub Title	Bring up Growth Hackers Program for a Company
Author	松山, 皓紀(Matsuyama, Kouki) 稲蔭, 正彦(Inakage, Masahiko)
Publisher	慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科
Publication year	2015
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2015年度メディアデザイン学 第418号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40001001-00002015-0418

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

修士論文 2015年度（平成27年度）

企業におけるグロースハッカー育成講座の
提案と実践

慶應義塾大学大学院
メディアデザイン研究科

松山 皓紀

本論文は慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科に
修士(メディアデザイン学)授与の要件として提出した修士論文である。

松山 皓紀

審査委員：

稲蔭 正彦 教授 (主査)

植木 淳朗 特任講師 (副査)

石戸 奈々子 准教授 (副査)

修士論文 2015年度（平成27年度）

企業におけるグロースハッカー育成講座の 提案と実践

カテゴリー：アクションリサーチ

論文要旨

近年、移り変わりの非常に激しいウェブ業界においてスピード感を持ったビジネスモデルの構築やプロダクトの実装の出来る人材が求められるようになっており、それらを担える人材としてグロースハッカーと呼ばれる人材が注目されている。日本においてグロースハッカーの認知度は、未だ低いが米国では定着しつつある。日本においてグロースハッカーの育成を専門に行なっている企業や教育機関は、2014年現在、存在していない。本研究では、ウェブビジネスを行っている日本企業に対して企業に特化したグロースハッカー育成講座を行い、ウェブビジネスを行っている日本企業において活躍できるグロースハッカーを育成することを目的とする。

キーワード：

グロースハック, グロースハッカー, データ解析, 教育

慶應義塾大学大学院 メディアデザイン研究科

松山 皓紀

Abstract of Master's Thesis of Academic Year 2015

Bring up Growth Hackers Program for a Company

Category: Action Research

Summary

Recently Web industry is changing rapidly and they require the person who can build their business and making products. The person who can do that is called "Growth Hacker". There are no educational institution for bring up Growth hacker in Japan as of 2014. So, in this research, we develop and run a growth hacker education program for a Japanese company which doing Web business. The goal of this research is to develop a growth hacker program for a company.

Keywords:

Growth Hack, Growth Hacker, Data Analytics, Education

Graduate School of Media Design, Keio University

Kouki Matsuyama

目 次

第1章 序論	1
1.1. 背景	1
1.1.1 なぜ今グロースハッカーが必要なのか	1
1.2. Growth hacker 及び Growth Hack	2
1.2.1 Growth hacker の提唱	2
1.2.2 Growth hack とは	3
1.2.3 グロースハッカーの役割	4
1.2.4 グロースハッカーに求められる能力	4
1.2.5 本論文におけるグロースハッカーの定義	5
1.3. 本研究の全体像	5
1.3.1 本研究の取り組み	6
1.3.2 予想される成果	6
1.3.3 新規性	7
1.4. 本研究におけるアクションリサーチ	7
1.4.1 アクションリサーチにおける著者の役割	8
1.4.2 株式会社イノベーションが抱えている問題	8
1.4.3 評価方法	8
第2章 関連研究及び関連サービス	10
2.1. グロースハックの基本構造	10
2.1.1 米国におけるグロースハックの事例 1:Hotmail	10
2.1.2 米国におけるグロースハックの事例 2:Dropbox	10
2.1.3 AARRR モデル	12
2.2. グロースハックについて教えているスクールや講座	15

2.2.1	schoo (スクー) WEB-campus	15
2.2.2	General Assembly(米国)	16
2.2.3	One Month Growth Hacking	17
2.2.4	リクルート Growth Hacker Month	19
2.2.5	日経 BP グロースハッカー講座 (日本)	21
2.2.6	グロースハックチャレンジプログラム (日本)	22
2.3.	ウェブビジネスを行う日本企業におけるグロースハッカー	24
2.3.1	日本企業におけるウェブに関する人材の現状	24
2.3.2	グロースハッカーの必要性	24
2.3.3	BtoB 企業におけるグロースハック	25
2.4.	本研究と各講座・セミナーの位置づけ	26
2.4.1	既存のグロースハッカー講座の問題点	26
2.4.2	オフライン型・オンライン型	26
2.4.3	個人向け講座・法人向け講座	29
2.5.	関連研究を踏まえた講座の提案	30
2.5.1	育成する人材	30
2.5.2	獲得すべきスキル	31
2.5.3	教育のプロセス	32
2.5.4	講座の構成	32
第 3 章	グロースハッカー育成講座の設計と実施	33
3.1.	イノベーション社の現状の課題分析	33
3.1.1	株式会社イノベーションの概要	33
3.1.2	社員に対するアンケート調査	34
3.1.3	アンケート回答者の上司に対するヒアリング	37
3.2.	グロースハッカー育成講座設計	37
3.2.1	概要	37
3.2.2	目的	37
3.2.3	グロースハッカーに必要なスキル	38
3.2.4	初期講座内容	40

3.2.5	対象者	45
3.2.6	講義の流れ	45
3.2.7	教育のプロセス	46
3.3.	第1回講座実施前準備	46
3.3.1	イノベーション社への提案	46
3.4.	第1回講座に向けた講座の改善	49
3.4.1	専門家へのインタビュー	50
3.4.2	改善内容	50
3.4.3	改善後の講座内容	51
3.5.	第1回講座の実施	53
3.5.1	グロースハッカー育成講座を行うための前提	53
3.5.2	実施内容	54
3.5.3	講義の観察	54
3.5.4	講義後のインタビュー	55
3.5.5	受講者フィードバックに対する評価と考察	56
3.5.6	上司フィードバックに対する評価と考察	57
3.5.7	フィードバックから得た課題と改善点	57
3.5.8	講座全体の総括	59
3.5.9	第2回に向けた改善策	59
第4章	改良版講座の設計と実施	61
4.1.	講座内容の改善の準備	61
4.1.1	第1回講座の問題点の整理	61
4.1.2	受講に興味のある人へのインタビュー	61
4.1.3	講座内容の改善	63
4.2.	改良した講座内容	63
4.2.1	概要	63
4.2.2	講座内容	64
4.3.	第2回講座の実施	65
4.3.1	実施概要	65

4.3.2	講義の観察	65
4.3.3	講義後のインタビュー	65
4.3.4	受講者及び上司のフィードバックに対する考察	66
4.3.5	講座全体の総括	67
第5章	総括と今後の展望	68
5.1.	総括	68
5.2.	今後の課題	68
5.2.1	講座の実施に関して	68
5.2.2	講座の内容に関して	69
5.2.3	講座実施手法に関して	69
5.3.	今後の展望	70
	謝辞	71
	参考文献	72
	付録	73
A.	イノベーション社に提出をした提案書	73

目 次

1.1	ステークホルダー	9
2.1	Dropbox <i>Web</i> ページ	11
2.2	Dropbox 登録ページ	12
2.3	schooのグロースハックに関する講義ページの一例	15
2.4	General Assembly 講義紹介ページ	17
2.5	OneMonth Growth Hacking ウェブサイト	17
2.6	日経BPグロースハック講座紹介ページ	21
2.7	グロースハックチャレンジプログラムウェブサイト	22
2.8	本研究と各講座・セミナーの位置づけ	27
2.9	本研究と各講座・セミナーの位置づけ	30
2.10	グロースハッカーに必要なスキル	31
3.1	回答した社員の属性	35

表 目 次

3.1	グロースハッカーに必要なスキル	38
3.2	グロースハッカー基礎講座	41
3.3	UI,UX 概論講座	42
3.4	Web 基礎講座	43
3.5	実践ウェブ解析	44
3.6	統計学基礎講座	45
3.7	個人と企業の支払いと受講者レベル	49
3.8	改善後の講座内容	52
4.1	基礎講座	64

第1章 序

論

1.1. 背景

1.1.1 なぜ今グロースハッカーが必要なのか

スマートフォンやタブレットの普及により、アプリやウェブサービスを利用するユーザーの数は急激に増加している。今や日本の国民的サービスとなりつつあるLINE社のLINEのユーザー数を例にとると、2012年7月26日現在5000万人であったユーザー数が2014年2月6日には3億5000万人と1年半で7倍のユーザー数の増加を遂げている。その一方で2014年8月にグリー社のリリースしたホテル予約アプリ Tonight は、1ヶ月も経たずに撤退を余儀なくされた。ウェブサービスのスタートアップが増えており、日本においてもニュースアプリの SmartNews 社や Gunosy 社など幾多のスタートアップが誕生している。このように移り変わりの非常に激しいウェブ業界においては、スピード感を持ったビジネスモデルの構築やプロダクトの実装が求められており、それらを実現出来る人材が必要となってきた。また近年、IT活用においてウェブを使ったウェブビジネスが新たなビジネス手段として注目をされている。なお、本論文では、ウェブビジネスを「顧客に対するサービスやサービスを提供する手段としてインターネット及びインターネット関連を用いているビジネス」と定義する。日本のインターネット利用者数は、平成25年末で1億人を突破し人口普及率は82.8%となり、世代によってはインターネットの利用時間がテレビの利用時間を上回っている。また97.8%の企業がインターネットを導入しており、インターネットは公私ともに私達の生活に密接に関わっており、無視できない存在となっている。ウェブビジネスは今までウェブに関係のなかった業種でも企業を再成長させることのできる機会を与える

ものであると考えられる。ウェブビジネスを行っている企業に対し「自社で強化すべき業務」を尋ねた調査では、「ウェブサービスの企画・開発・運用」「ウェブ関連ビジネスのコンサルティングやデータ分析」が上位にあがっており、自社内でウェブやウェブサービスの企画・開発・運用のできるウェブ人材を設けることは必須である。多くの企業は、各フェーズごとに別の部署が担当している場合が多く、全てのフェーズを統括し施策を行う人材はほとんど居ないに等しい。誰もがウェブサイトやアプリを簡単に作成することができる時代が到来した今、競争力を持ってウェブビジネスを展開していくには、アイデアの着想からプロトタイプ、実装までを高速に行い、また実装後も改善サイクルを高速に回していく必要がある。ウェブサイトやアプリを成長させるためには、各プロセスについて熟知しサービスの改善、成長させる施策を講じていく人材は必要不可欠である。ユーザーエクスペリエンス (UX) の改善やサービス改善を日々行っていくことが必要であり、それらを高速で行うためには実際の作業を担うエンジニアやデザイナーなどの専門職の人々と共通言語で会話する必要がある。また、行った施策がどのような効果があったのかなどを測定するためには、日々得られるデータを解析する必要がある。現在、それぞれのプロセスを行う人材は、不足しているものの存在している。しかしながら、「各プロセスについて熟知しサービスの改善、成長させる施策を講じていく人材」というのは日本ではおいては存在しておらず、また育成を行っている企業や教育機関は、存在していない。米国においては、これらの人材に該当するグロースハッカーという人材が存在されており、注目されている。

1.2. Growth hacker 及び Growth Hack

1.2.1 Growth hacker の提唱

Sean Ellis は、自身のブログ *Startup Marketing* にて Growth Hacker(以下グロースハッカーと表記) について

グロースハッカーは、成長の正しい方向を示し、彼らの行うことは大きな成長に影響を与えていることである。

と述べグロースハッカーについて提唱を行った。Sean Ellis の提唱がもととなり、様々な人々がグロースハッカーについて述べ始めた。例えば Andrew Chen は、グロースハッカーを「マーケッターとコーダーのハイブリッド」と述べているし、ライアンホリデーは著書「グロースハッカー」の中で

グロースハッカーは伝統的なマーケティング戦略を放棄し、検証・追跡・測定が可能なものだけを用いる。〔中略〕グロースハッカーとは、自立し、自己増殖する成長マシンの発明者であり、オペレーターであり、整備士だ。

と述べている。

1.2.2 Growth hack とは

Growth Hack(以下グロースハックと表記)とは、

継続的にプロダクト/サービスの成長(グロース)をエンジニアリングの力を利用して仕組み化(ハッキング)すること。

である。しかしながら、昨今「グロースハック」という言葉は日本においてバズワード化してきており、様々な定義が駆け巡っている。森岡康一は、グロースハックに関する誤解は主に3つあると述べている。

- サービス・アプリの機能改善といった「テクニカルな部分」に焦点が当たりすぎていること。
- グロースハックに関わる人間を「ハッカーに括る」傾向が強すぎること。
- グロースハックを「手法として捉えすぎている」こと。

日本では、グロースハックとウェブマーケティングは同義と捉えられていたり、A/Bテストといったウェブマーケティングの手法を用いてウェブのコンバージョン率を上げ自社の売上が上がった事例をグロースハック施策と紹介されていたりとグロースハックの発祥の地である米国とは少し違った解釈がされている場合も多々ある。

1.2.3 グロースハッカーの役割

グロースハッカーに求められる役割は、成長に必要なありとあらゆる方法を用いてプロダクト/サービスを成長させる仕組みを構築しかつ多額の費用をかけないで実現することである。またグロースハッカーは、多岐にわたる分野の知識を持ちあわせておりエンジニアやデザイナーなどの専門家と共通言語で話すことのできる必要がある。グロースハッカーは、成長するための仕組みを構築するために様々な部署と横断的に連携を取りそれらをまとめ施策を動かしていく必要もある。

1.2.4 グロースハッカーに求められる能力

グロースハッカーには、ゼネラリストとしての能力及び専門知識の双方が求められる。500 startups のメンターであり自身もグロースハッカーである James hollow 氏は、グロースハッカーのコアスキルについて下記の様に述べている。

- 共感力
リサーチの結果を踏まえて、ターゲットユーザーのニーズを感情的に読み解く
- 分析力
データを踏まえてユーザーグロースの施策を考える
- 創造力
ユーザーグロースを妨げるボトルネックを取り除いたり、グロースエンジンを構築してコミュニケーションを促進したり、口コミを生み出す
- 運用力
サービスのライフサイクルを見極めた上で、最適な施策を打つ
- 組織力
専門性の異なるチームメンバーを率いて問題解決にあたる
- コミュニケーション力
多種多様な人々と円滑に生産的に業務を進める

グロースハッカーは、ユーザーのことを良く把握し施策を行う必要がある。そのためには、共感力や分析力、想像力、運用力が求められることは当然であり、また一人で仕事をするのではなく様々な人々とチームで仕事を行う必要があるため、組織力やコミュニケーション力が他の人以上に求められるのである。しかしながら、グロースハッカーはこれらはいくまでマインドセットに近いものでありゼネラリストとして求められる能力と類似している。グロースハッカーは、これらの能力に加え専門的な知識を持っている。James氏は、

各分野の専門家である必要はないのですが、100が特定の分野における専門家の力と仮定した時に、その分野において80から90までのレベルに達している。そんな分野を複数持っていることが重要

と述べており専門知識の重要性も述べている。

1.2.5 本論文におけるグロースハッカーの定義

本論文では、グロースハッカーの定義を「ウェブサービスの成長に必要な知識を持ちあわせており、データを根拠にウェブサービスの改善に必要な施策を立て高速に実行し、また施策の実行を行うのに必要なチームを率いていく人」と定義する。

1.3. 本研究の全体像

本研究は、ウェブビジネスを行っている日本企業に対してグロースハッカー育成講座を行うといったアプローチでウェブビジネスを行っている日本企業において活躍できるグロースハッカーを育成することを達成するため、実際の企業においてアクションリサーチ手法に基づいた実証実験を行う。

1.3.1 本研究の取り組み

本研究におけるグロースハッカー育成講座は、ウェブビジネスを行っている日本企業でグロースハッカーを育成することを目的としたものである。特定の企業に対してグロースハッカーを育成するための講座を行い、グロースハッカー活用のための土壌形成と教育によってすぐに実務に活かすことのできる講座を行うというアプローチを取る。ウェブビジネスを行っている日本企業は、「ウェブビジネスの企画・開発・運用」や「ウェブビジネス関連ビジネスのコンサルティングやデータ分析」ができる人材を自社内で必要と考えている。これらの人材を社内に置き、活用していく必要があると企業が考えている背景には外部のコンサルタントが社内に入り込みその根幹を変えるには限界があると考えているからである。外部のコンサルタントは、外部から改善策の提案をすることは出来るが改善策を実際に行うのは内部の人間である。しかしながら、内部に施策を適切に行うことができる人材は企業に不足している上に外部から根幹を変えるのは非常に難しく無理に等しいと考えられる。これらの問題を解決するためには、適切な人材がチームに入る必要がある。グロースハッカーは、これらの問題を解決する新たな人材であり、グロースハッカーを社内に設置することにより、グロースハッカーがスピード感を持って施策を実行し、チームを率いていく構造を構築するための下地作りをするのが本研究の目的である。

1.3.2 予想される成果

本研究の取り組みを行うことにより、ウェブビジネスを行う日本企業が求めている「ウェブビジネスの企画・開発・運用」や「ウェブビジネス関連ビジネスのコンサルティングやデータ分析」を行うことができ、部署横断的にプロダクト/サービスを成長させる施策を行う人材を育てることが出来ると考えられる。

1.3.3 新規性

前章で既に述べたように既に日本においてもグロースハックを教える講座は、いくつか存在している。しかしながら、それらの講座の特徴として不特定多数の人物に対し、グロースハックを教えるものとなっていることやグロースハックの具体的な手法論によっていたり、ウェブマーケティングの知識をグロースハックと称して行っているなどの問題点があった。また、米国の事例をそのまま教えているが、上記で述べたように日本企業において部署横断的にプロダクト/サービスを成長させる施策を行う人材は、居ないため受講者が自社に戻り、施策を実行しようとしてもそのまま米国での事例を実行することができない。その理由は、下記の通りである。

- 企業の中の1人だけがグロースハックを学んでも、それを活用するための土壌が出来ていない。
- 既存の不特定多数向けの講座では、企業に特化した事例を教えられるとは限らず、実際に活用できるかは不透明。

これらの理由から個人におけるグロースハッカー育成講座は、知識を活用できる教育が出来ておらず、企業内で実際に活躍できるグロースハッカーを育てることが出来ていない。本研究は、特定の企業に特化した講座を設計することにより、従来講座とは異なり、部署横断的にプロダクト/サービスの成長するための施策を実施できる人材を育てまた彼らが活躍できる土壌を作るといった点で従来の不特定多数向けの講座とは大きく異なるものである。

1.4. 本研究におけるアクションリサーチ

本研究におけるアクションリサーチは、著者の所属する慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科及び株式会社イノベーション、グロースハックにおける専門家の方の協力を経てグロースハッカーの育成プログラムを実際に行うことによりグロースハッカーの育成を実証するものである。

1.4.1 アクションリサーチにおける著者の役割

本アクションリサーチにおいて著者は株式会社イノベーションの一員として内部から育成プログラムを行い、講座の設計及び講師として講義を実施するという役割を担った。

1.4.2 株式会社イノベーションが抱えている問題

本研究の対象である株式会社イノベーションは、下記の様な問題を抱えている。

- 自社の製品を成長させる起爆剤となる人材の不足
- 顧客が抱えているウェブに関する問題に関して従来とは異なった方法で提案することの出来る人材の不足
- 若手の知識不足

イノベーション社は、社員の殆どが営業職であり、営業力は他社に比べ強いのが特徴であるが、営業職がほとんどであるゆえに商品開発力が弱く、変化の激しいウェブ業界において市場の劇的な変化に対応するのが難しくなっている。そのため、自社の製品を成長させる起爆剤となる人材が求められている。また、イノベーション社の顧客に対して顧客が抱えているウェブに関する問題に関して従来とは異なった方法で提案することの出来る人材が不足しているという問題もある。これらの問題を解決するには、社内でグロースハックの出来るグロースハッカーを設置することである。グロースハッカー育成講座というグロースハッカーを育成する講座の実施を通じて上記の問題を解決することを目指す。

1.4.3 評価方法

本研究における講座のステークホルダーは、図に示した通りである。ステークホルダーは、専門家、受講者、受講者の上司の3者である。

- 専門家

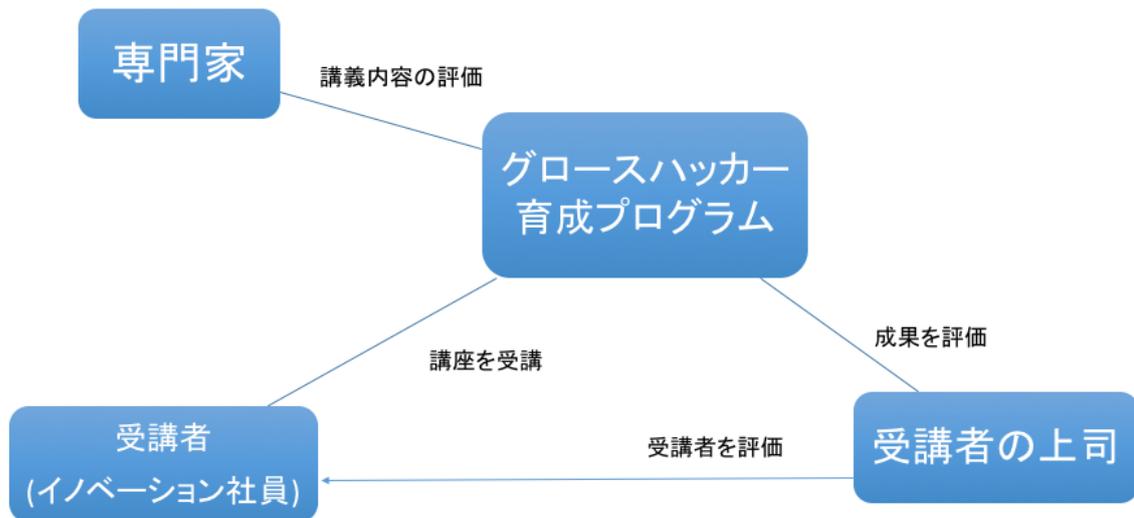


図 1.1: ステークホルダー

- ・ 受講者
- ・ 受講者の上司

以上の3者が本研究のステークホルダーであるが、本研究の評価を行うのはこの3者である。それぞれ「専門家」は、グロースハッカー育成プログラムの内容について妥当性を評価する専門家である。専門家は、グロースハッカー育成プログラム全体に対する妥当性を評価する専門家と各講座の内容について評価を行う専門家の2者に分かれる。「受講者」は、講座のターゲットであり実際に講座の受講をし、そのフィードバックを通じて評価を行う。「受講者の上司」は、受講者の上司で受講者の評価及びグロースハッカー育成プログラムの成果の評価を行う。以上の三者に対してインタビューなどを通じた質的調査を行い、評価を行う。

第2章

関連研究及び関連サービス

2.1. グロースハックの基本構造

本項では、米国のグロースハックの事例を中心にグロースハッカーが行ったグロースハックの事例を述べていくと同時にグロースハックの基本構造について述べていく。

2.1.1 米国におけるグロースハックの事例 1:Hotmail

Hotmail¹ は、ユーザーが Hotmail 経由で送信したすべてのメールの文末に「PS: I Love You. Get Your Free Email at Hotmail」と表示した。このことにより、「最初の1時間で新規登録が100人、その日から新規登録が急増し、1日平均で3000人が登録するほどになった。」この事例は、グロースハックのとても有名な事例であり、「PS: I Love You. Get Your Free Email at Hotmail」と検索エンジンで検索をすると、この言葉と共にグロースハック関連のブログ等が数多くヒットする。多テレビやラジオ、新聞などで多額の広告費をかけることが一般的な中でバイラルというお金のかからない方法でサービスを成長させた事例である。

2.1.2 米国におけるグロースハックの事例 2:Dropbox

Dropbox² は、いくつかの方法を使いユーザー数を劇的に増やしたと言われている。

¹1991年にローンチしたウェブメール

²<http://www.dropbox.com/>

1. 登録に特化したウェブサイト

Dropbox のウェブサイトは、訪問したユーザーの行動が出来る行動を「登録」という目的に絞ることにより、ユーザーの導線を明確にした。

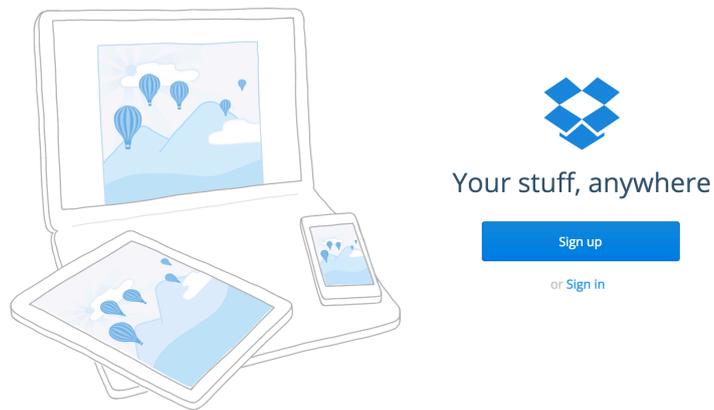


図 2.1: Dropbox Web ページ
出典：<https://www.dropbox.com/ja/>

2. 簡単な登録プロセス

Dropbox の登録は、非常にシンプルである。名前、Email、パスワードこの3つを入力するだけでサービスへの登録が完了しすぐにサービスを使うことが出来る。最初に必要最低限の情報しか聞かないことでユーザーの登録の障壁を下げています。

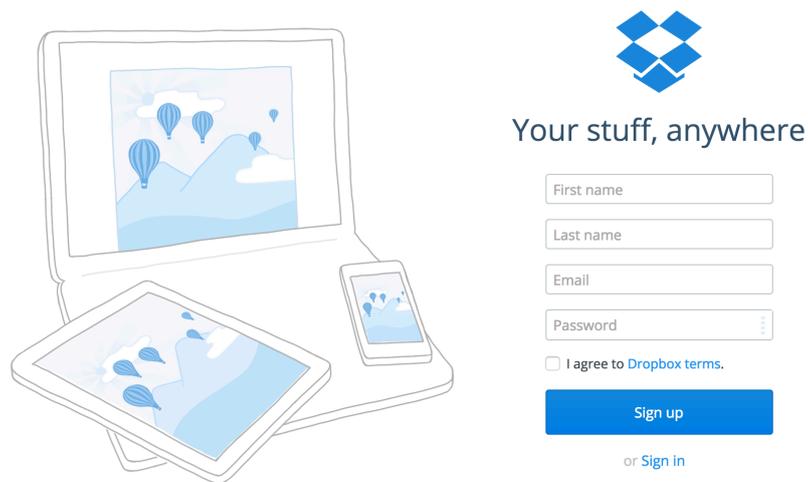


図 2.2: Dropbox 登録ページ
出典：<https://www.dropbox.com/ja/>

3. 友人を招待する

Dropbox は、友人を 1 人を紹介するごとに 500MB の追加容量を手に入れることができるインセンティブを設けた。このことにより、登録者数は 60% 伸びたとされている。

4. Social Media の活用

Twitter で Dropbox をフォローしたり、Facebook でいいね！をしたりすることにより、ユーザーは追加容量のプレゼントを受けられるという施策を行った。これにより、twitter のフォロワーは 3,953,782 人³ Facebook ページのいいね！は、1,223,158 件⁴ 獲得している。

このように Dropbox は、低コストでユーザーを獲得することに成功しサービスを成長させた。

2.1.3 AARRR モデル

グロースハックにおいて基本となるフレームワークとして AARRR モデルと呼ばれるフレームワークがある。AARRR モデルは、ユーザーを獲得する際に行う

³<https://twitter.com/Dropbox/followers> 2015/03/11 現在

⁴<https://www.facebook.com/Dropbox> 2015/03/11 現在

行動を5つのフェーズに分けて考えるフレームワークである。

- Acquisition ユーザー獲得を行うフェーズである。ユーザーへの認知を行い、ユーザーにプロダクト/サービスへの流入を施すための施策を行う。
- Activation ユーザー体験を最大化を行うフェーズである。Acquisitionにおいて獲得したユーザーにサービスの価値を伝えるために、ユーザー体験の最大化を行うための施策を行う。
- Retention ユーザーの再訪問を施すフェーズである。Activationにおいてサービスの価値を知ったユーザーに再利用を施すための施策を行う。
- Referral ユーザーに別のユーザーを紹介施すフェーズである。ユーザーが別のユーザーをプロダクト/サービスに紹介をし、さらにサービスの利用を施すための施策を行う。
- Revenue 収益化を行うフェーズである。収益の最大化を行い、ユーザーのライフタイムバリューを最大化するための施策を行う。

AARRRモデルは、各フェーズに最適化した施策を行っていくことにより、ユーザーに価値のあるプロダクト/サービスを提供しプロダクト/サービスのユーザーを急速的に増やしていくために重要なフレームワークである。

【考察】

AARRRは、継続的にプロダクト/サービスを成長させるための成長フェーズを示したフレームワークであり、施策ではない。グロースハックは、その目的である「継続的にプロダクト/サービスの成長させること」を行うためにAARRRのフェーズに応じて施策を次々と行っていき成功したもののみを残す。また、グロースハックは低コストで高い成果を出すことが求められているため、従来行われている様な多額の宣伝費を投じてユーザーを集めることは行わない。従来の施策は、多額を投じるにより成果を得ているが、スタートアップや中小企業、大企業の新規事業部などはそもそも多額の資金を投じることは難しい。そのため、低コストで大きな成果を取るグロースハックを取り入れることが重要である。上記の例のDropboxやHotmailも多額の宣伝費を投じるのが難しいため、知恵を絞り

従来の方法では無かった施策を行い、成功をおさめている。グロースハックは、従来の制約をぶち壊し、その結果従来の何倍もの成果を得ているのである。

2.2. グロースハックについて教えているスクールや講座

2.2.1 schoo (スクー) WEB-campus

schoo (スクー) WEB-campus(以下 schoo と表記)⁵にて「グロースハック」と検索すると23の講義がヒット⁶する。グロースハックについて触れている講義の内容は、「グロースハックの言葉の定義」や「A/Bテストを用いたグロースハックの手法」⁷、「グロースハックのフレームワークであるAARRRモデルの説明」⁸、「グロースハックの事例」などがある。schooの特徴は、「オンラインで手軽にグロースハックに関する授業を受けることが出来ることやグロースハックとは何かの概要について知ることが出来ること、グロースハックの具体的な事例を把握できることである。



図 2.3: schoo のグロースハックに関する講義ページの一例
出典：http://schoo.jp

【考察】

グロースハックと銘打っているものの、実際にはグロースハックそのものではなくウェブマーケティングの手法やアプリの実装方法、ユーザーテストなどグロースハックそのものについて触れていないものがほとんどであり、言葉の定義やグロースハックそのものについて講義で触れているものは5つ(講師が同一人物の講義があるため、実質は4つ)しかない。グロースハックに関する基礎を行っている

⁵株式会社スクーが運営する動画学習サイト <https://schoo.jp/>

⁶2014/11/22 現在

という点では、本研究で行う講座において参考になるが、一方で不特定多数の個人を対象にしているという点で浅い内容になってしまっているというデメリットもある。

2.2.2 General Assembly(米国)

General Assembly は、アメリカを中心としてウェブに関するオンラインコース及び通学型の講義を展開しているスクールである。General Assembly では、オンラインコースにて Growth Hacking の講座を提供しており講座の内容は、下記の通りである。講座の内容

- グロースハックとは何か？
- どうすれば、(ウェブサービスの) ユーザー登録を増やすことができるか？
- A/B テストとは何か？
- どのように紹介を追跡するか？
- グロースハックに必要なリソースは何か？

General Assembly の特徴は、講座がオンラインで全て完結していることやグロースハックに使う具体的な手法 (A/B テスト) について学ぶことができること、ウェブサービスに特化したグロースハックについて学ぶことができることや実際に現場で働いているグロースハッカーが講師を務めていることである。

【考察】

「グロースハックの基礎的な知識を提供している」「A/B テストなどの手法を教えている」「オンラインで完結する」といった点でスクーと非常に似ているが、スクーは単発完結型で講師も変わるのに対し、General Assembly は講義を複数回に分け、連続型で1名が教えるという違いがある。スクーと同様一方で不特定多数の個人を対象にしているという点で浅い内容になってしまっているというデメリットもある。

GROWTH HACKING



Mattan Griffl
 Founder and CEO, The Front Labs

About This Class

Growth hackers are a hybrid of marketer and coder, one who looks at the traditional question of "How do I get customers for my product?" and answers with A/B tests, landing pages, viral factor, email deliverability, and Open Graph.

Some of the most successful startups of all time have used growth hacking techniques to grow products up to millions, 10s of millions, and in some cases 100M+ users, including Facebook, Mint, Dropbox, Zynga, Twitter, Pinterest and Quora.

This class will cover the strategies a growth hacker uses and highlight some of the most successful growth hacks of all time.



Get unlimited access to all upcoming live streams and on-demand classes for \$49 USD/month.

Front Row

Start 14-Day Free Trial



図 2.4: General Assembly 講義紹介ページ
 出典: <https://generalassemb.ly/>

2.2.3 One Month Growth Hacking

One Month Growth Hacking は、米国 One Month, Inc. が提供するオンライン学習型の講座である。対象者は、初学者や起業家、マーケッター、エンジニアを対象としており、顧客獲得や CVO(コンバージョン率最適化)、リーンマーケティングフレームワーク、A/B テスト、Lean Analytics などグロースハックに必要な手法についての講座が用意されている。また、受講者には講座を修了した者に対する修了証の発行や CEO への直接の連絡権などが特典として用意されている。

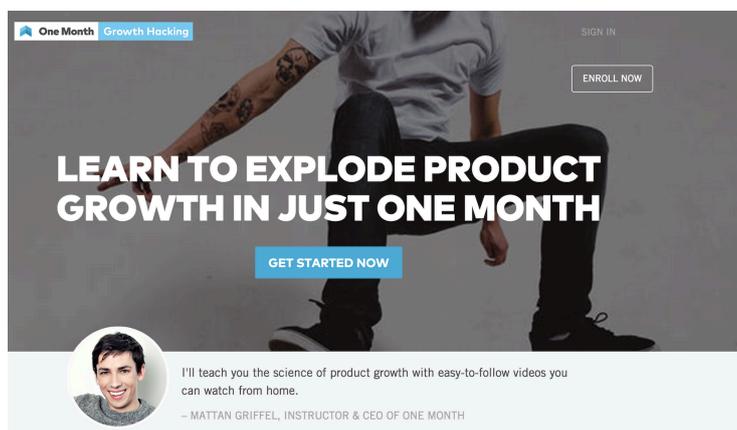


図 2.5: OneMonth Growth Hacking ウェブサイト
 出典: <https://onemonth.com/courses/growth-hacking>

【考察】

オンラインという点や具体的な手法論を教えているという点では、スクーや General Assembly と同様の部類となるが、上記の他の講座と大きく異なる特徴が何点かある。

- グロースハックに関連するフレームワークや考え方についても教えているグロースハックの講義としては、珍しくグロースハックに関連するリーンマーケティングフレームワークや Lean Analytics なども教えている。
- 修了証を発行している体系的に講義が組まれており、全ての講義が修了すると修了証がもらえる。他のスクールにはない特徴。
- 主催元の CEO への連絡権 CEO は、GM や JPMorgan などの大手企業のアドバイザーや多くの企業のグロースハックのアドバイスなどを行っており、受講者は彼に連絡をすることができる。受講者へのサポート体制もしっかりしているといえる。

グロースハックを教えるだけでなく、類似するマーケティングフレームワークを教えることや受講者へのサポート体制などは本研修の参考にもなるものであった。

2.2.4 リクルート Growth Hacker Month

2014年2月にリクルートによって開催され、六本木ヒルズのアカデミーヒルズ49に海外のグロースハッカーを招いたミートアップが行われた。ミートアップの内容は、下記の通り。

- グロースハッカーの未来 Andrei Marinescu 氏によってグロースハッカーに必要な30の要素についての講演が行われた。
- グロースハッカーが考えるデータ分析の未来グロースハックとデータ分析の関連性などについて Kyle Wild 氏によって講演が行われた。
- リーン UX とグロースハック Anice Fraser 氏及び Pete Koomen 氏によってリーンスタートアップやリーン UX についての講演が行われた。
- 500startup のコンサルタントが語るグロースハック消費者心理学の専門家である Nir Eyal 氏が hooked モデルと呼ばれるユーザーの習慣化に関するモデルについての講演を行った。

本ミートアップの特徴は、「海外のグロースハックに関連する人々より最新の情報を得ることが出来る」「グロースハックに必要ないくつかの分野についての知識が得ることが出来る」「短時間の講演会なので気軽に参加することが出来る」「全て参加するとグロースハックを様々な角度から理解することができるようになる」などがある。

【考察】

ミートアップのため、講義とは異なり講演会ではあるが、本研究におけるグロースハッカー育成のための講座に参考になる点があるので取り上げた。ミートアップは、グロースハッカーに必要な物を紹介すると同時にグロースハックと関連する分野であるリーンスタートアップやリーン UX、hooked モデルなどの紹介が行われていた。今までのスクールがいきなり各論の手法の話に入ることの多い中、各論の礎になり得る総論の部分を教えることにより、グロースハックの全体像の理解につなげる講演の構成は非常に参考になるものであった。一方でミートアップの講演は、基本的に単発で募集を行っているためグロースハックにおいてこれ

らの要素が必要であるという前提の知識を持った人であれば、グロースハックと関連分野の関連性が分かるがグロースハックを知らない人にとってには内容の理解が難しい内容になってしまっている。例えば、hooked モデルについて Nir Eyal 氏が講演を行っているが、前提として hooked モデルは AARRR モデルの Activation や Retention を高めるための考え方・方法論である。既に Acquisition を行った上で hooked モデルを Activation や Retention を高めるために使うのであれば、非常に効果があるが、Acquisition がきちんと行えていない状態で行ってもほとんど意味のないものになってしまう。しかしながら、ミートアップでは単発の授業のためそれらをグロースハックについてほとんど知らない聴衆は理解できない。グロースハックの啓蒙を目的にグロースハックを知らない人に対して行っているはずなのにグロースハックがある程度理解している前提の構成になってしまっているという点は、本研究の講義設計の際にも細心の注意をすべきところである。

2.2.5 日経 BP グロースハッカー講座 (日本)

2014年7月17日に日経BP社によって実施された講演会である。講演会は、「グロースハッカーに必要な5つの必須スキル」(VASILY 金山氏)、「おもてなしを工学する星のや」の試み(星野リゾート菊池昌枝氏)、「国内外のグロースハック最新情報と先進事例を徹底分析」(野村総合研究所 亀津氏、伊藤氏)、「売れ続ける仕組みを作るための鉄則」(インテグレート 藤田)、「間違いだらけのグロースハック、成功の最新ノウハウとは?」(App socially 高橋氏)の5つの題目に対して行われた。講演1「グロースハッカーに必要な5つの必須スキル」では、「PMF」「マインドセット」「フレームワーク(AARRR)」「チーム」「ツール」といったスキルセットについての講演が行われた。講演2「おもてなしを工学する星のやの試み」では、経験や勘に頼らない科学的なおもてなしの実践手法についての講演が行われた。講演3「国内外のグロースハック最新事情と先進事例を徹底分析」では、野村総合研究所の研究員2名が国内外のグロースハック最新事例について分析を行いその結果を発表した。講演4「売れ続ける仕組みを作るための鉄則」では、インテグレート代表取締役 CEO 藤田氏が国内企業の具体的な事例を交えながら売れ続ける仕組みづくりについて講演を行った。特別ゲスト講演では、米 AppSocially の高橋氏が AARRR の使いこなし方などグロースを達成する最新ノウハウの披露を行った。

日経BP 情報戦略ラボ

2014年7月17日(木)開催

ビジネスの成長責任者が伝授!

ITとデータを駆使し、新たな収益を生み出す

グロースハッカー講座

【Growth Hacker】

追加特別講演 シリコンバレーで活躍する日本人グロースハッカーが登場!

新規事業/サービスの創出、顧客サービスの強化、オムニチャネル化への対応、デジタルマーケティングの推進……。いずれも過去の経験・ノウハウや現場の勘に頼るだけでは、実現できません。「とにかく新しいことに挑戦してみよう」。こうした精神論をふりかざすだけでも、顧客が喜ぶような商品・サービスを生み出すことは難しいでしょう。

企業やサービスを急成長させる手法として最近、注目を浴びているのが「グロースハック」であり、その語源は「グロースハッカー (Growth Hacker)」です。グロースハッカーが活躍しているのは、ベンチャー企業にとどまりません。米フェイスブックや、米ツイッターといった大手企業も、自社でグロースハッカーを擁し、日々サービスの改善を図り、収益性を高めています。

現在グロースハッカーが活躍しているのはネットビジネスが中心ですが、今後はリアル企業でも必要とされることは確実でしょう。センサーの爆発的な普及でリアル店舗でのデータ収集が可能になり、データを駆使してサービスの立案・改善がやりやすくなるからです。

新たな収益を生み出すグロースハッカーの役割とされるのが、「AARRR (Acquisition, Activation, Retention, Referral, Revenue)」という考え方で、顧客の獲得や継続利用、そしてサービスの収益化などの課題を、科学的なアプローチで解決するわけです。

グロースハッカーは、エンジニアリングとマーケティングの両輪を担う人材にほかなりません。

図 2.6: 日経 BP グロースハック講座紹介ページ

出典: <http://coin.nikkeibp.co.jp/coin/itpro-s/seminar/nc/140717/>

【考察】

グロースハックという言葉聞いたことあるが何なのか分からない人向けの講演会であり、開催の趣旨としては、リクルート Growth Hacker Month と似ている。リクルート Growth Hacker Month は、海外専門家を呼び講演を行ったのに対し、こちらは事例を研究し、その結果を分析発表したものが多かった。また、開催時間が平日の昼間であるため、グロースハックの実践に関心のある社会人が出席者として多かったのではないかと思われる。

2.2.6 グロースハックチャレンジプログラム(日本)

グロースハックチャレンジプログラムは、株式会社パソナテックが運営する「Job-Hub」が Kaizen Platform, Inc. と連携し行っている実践型セミナーである。Kaizen Platform, Inc. から講師を迎え、同社が提供している A/B テスト特化型クラウドソーシング「KAIZEN Platform」をもとにグロースハックの事例を学ぶと同時にテスト案をチームごとに作成するハンズオン。参加をするには、HTML/CSS のスキルを持っていることが前提となる。



図 2.7: グロースハックチャレンジプログラムウェブサイト
出典：<https://jobhub.jp/pr/growth-hacker>

【考察】

ハンズオンセミナーという点では、今まで挙げてきた事例とは異なる。実際に手

を動かし、A/Bテストを行うという点では本研究の参考に値する部分であるが、あくまでA/Bテストにフォーカスしたものであるため、このセミナーからグロースハックの手法を実践を通して学ぶことは難しいのではないかとと思われる。

2.3. ウェブビジネスを行う日本企業におけるグロースハッカー

2.3.1 日本企業におけるウェブに関する人材の現状

ウェブビジネスを行っている企業に対し「自社で強化すべき業務」を尋ねた調査⁷では、「ウェブサービスの企画・開発・運用」「ウェブ関連ビジネスのコンサルティングやデータ分析」が上位にあがっており、自社内でウェブやウェブサービスの企画・開発・運用のできるウェブ人材を設けることは必須となっている。しかし、現在の体制について尋ねた質問では、自社で「ウェブサービスの企画・開発・運用」を主として担当している人材がいる企業は、52.8%、「ウェブ関連ビジネスのコンサルティングやデータ分析」を主として担当している人材がいる企業は、41.5%となっており、まだまだ多くないのが現状である。多くの企業は、特にデータ分析をもとに新たな価値や改善を行える人材を求めているものの、人材の獲得が難しい状況にある。また、採用した人材の育成にも課題がある。育成の方法は、大きく分けて2つあり「研修による育成」と「OJTによる育成」である。研修による育成では、基本的な分析方法や統計学、ツールの利用方法を教え、OJTでは名前のごとく実務に基づいた教育を行っている。これらの教育は、データ分析の技術に関する教育などであり、データをどのように活用し、価値創造や改善に活かせるのかを教育できていない。

2.3.2 グロースハッカーの必要性

本論文におけるグロースハッカーの定義は、先に述べた通り「ウェブサービスの成長に必要な知識を持ちあわせており、データを根拠にウェブサービスの改善に必要な施策を立て高速に実行し、また施策の実行を行うのに必要なチームを率いていく人」である。グロースハッカーは、ウェブビジネスを行っている企業が欲している「ウェブ関連ビジネスのコンサルティングやデータ分析」ができ、「ウェブサービスの企画・開発・運用」を行う人材であり、まさに今ウェブビジネスを

⁷IT人材白書 2015

行っている日本企業が欲している人材の要素を含んでいる。しかしながら、日本においてグロースハッカー育成を行う教育機関はなく、また企業としても育成しようという動きは顕在化していない。その理由としてそもそもグロースハックの認知度が低いこと、グロースハックの事例が少ないこと、グロースハックのテクニカルな部分が市場に出回ってしまっていることなどが考えられる。

2.3.3 BtoB 企業におけるグロースハック

日本における数少ないグロースハックの事例は、BtoC 向けのものであり、BtoB においてグロースハックを行った事例というのは、聞いたことがない。その要因として、B to B は、to C に比べ下記のような違いがあり、to C に比べ難易度が高く劇的な変化を及ぼすのが難しいからだと思われる。

- B to B は、法人対法人の取引であるため、意思決定者が複数いる。
- to C に比べ意思決定のスピードが遅い。
- to C に比べ商談・案件化するまでに時間が掛かること。
- ウェブ上で全ての行動が完結しないこと。
- ウェブよりもテレアポや訪問営業などアナログ方式の営業手法が主流であること。

日本における b to b マーケティングは、未だアナログ方式が主流であり、to c に比べ大幅な遅れを取っているが、近年マーケティング管理ツールなどの関心が高まるなどオンラインでのマーケティング活動に関心が高まっている。しかしながら、ツールを活用できる人材がいない、オンラインでのマーケティング活動に知見のある人材がいないなどの理由からオンラインでのマーケティング活動の実践が思わしくない状況である。以上の理由から、日本の BtoB 企業においてもグロースハッカーが必要とされる素地はあるものの、過去にグロースハッカーのような人材が居なかったことから、社内で育成するという考えには至っていない。

2.4. 本研究と各講座・セミナーの位置づけ

前項まではグロースハックに関するセミナーや講座について挙げてきた。本項では、本研究と各講座・セミナーの位置づけ及び他の研究と異なる点などを述べていく。

2.4.1 既存のグロースハッカー講座の問題点

上記で述べたように既に行われているグロースハッカー講座はいくつかある。しかしながら、これらの講座には下記のような問題点がある。

- 内容の浅い講座もしくは特定の手法論についての講座しかない。
- グロースハックについて体系的に学ぶことが出来る講座がない。
- グロースハックとはあまり関係の無い内容をグロースハックと称している場合がある。

日本において「グロースハック」は、パスワード化しておりグロースハックという名前を冠した講座は急激に急増している。グロースハックに関する講座が増えているが、その一方できちんとしたカリキュラムを持ってグロースハックを教えている講座は、2015/07/20 現在存在していない。それ故に上記に記載したような講座が蔓延してしまっているという現状がある。

2.4.2 オフライン型・オンライン型

下記は、本研究と各講座・セミナーをオフライン/オンラインと理論/実践の切り口で作成したポジショニングマップである。

縦軸は、講義やセミナーの内容が上に行くほど理論寄り、下に行くほど実践寄りになることを表しており、横軸は左側がオフラインでの講義やセミナー、右側がオンラインでの講義やセミナーを表している。なお、ここで言う理論とは、グ



図 2.8: 本研究と各講座・セミナーの位置づけ

ロースハックの基礎知識やスキルセットについて実践を伴わない理論部分を表している。実践とは、実際に手を動かしてグロースハックを行うなど座学ではないものを表している。左上は、理論ベースかつオフラインで行われている講義やセミナーを示しており、「日経BPグロースハック講座」や「リクルートGrowth Hack Month」などが該当する。また、これら2つは双方向ではなく一方通行の講義であるという特徴もある。次に右上は理論ベースかつオンラインで行われている講義やセミナーを示しており、「スクー」や「General Assembly」、「OneMonth Growth hacking」などが該当する。これらの講義は左上の講座/セミナー群とは異なり単発のセミナー/講座ではなく体系的にグロースハックについて学ぶことができるように講義が設計されている傾向にある。右下のオンラインかつ実践を伴う講義は執筆時点では該当するものがなかった。実践かつオフラインの講義は、「Growth Hack Challenge」が該当するが、グロースハックの手法の一つであるA/Bテストにフォーカスをした内容となっているためグロースハックと名前は冠しているもののグロースハックの実践とは異なるものである。本研究が対象とする領域は、オフラインかつ理論と実践の両方を兼ね備えた講座である。本研究がオフラインの理論/実践型を実施領域とする理由とした理由は、下記2点である。

- 現在存在しているセミナーや講座で同じ領域を対象としているものがないこと。

- グロースハックを行うにおいて理論・実践どちらか一方では不十分であること

グロースハックの考え方として成功する施策のみを行うのではなく、数多くの施策を行い成功したもののみを残していくという考え方がある。この考え方を行うには、「理論」と「実践」どちらも知っておく必要がある。何故かと言うと、「理論」はあくまで知識であったりスキルセットでしかなく持っているだけでは意味がなく実践で生かすことが出来なければ意味が無い。一方「実践」は、「知識」があって初めて行うことが出来るものである。前述で「数多くの施策を行い成功したもののみを残していく」というグロースハックの考え方について述べたがこれは闇雲に思い付きで施策を行えば良いというものではなく、きちんとした施策を理論をもとに組み立てる必要がある。そのため、グロースハッカーとしてグロースハックを行うには「理論」と「実践」どちらも兼ね備えている必要がある。もちろん「実践」は実務での経験で身に付くという観点があることも否定はできない。しかしながら、例えば車の運転が出来るようになるために車の知識を身に付ければ、直ぐに運転できるようになるかということそうではない。教習所で補助輪の役割を果たしてくれる教官と一緒に実際に運転という名の実践を行うことにより、様々な状況に対応できるようになりやっと一人で運転できるようになる。知識だけ教え込みその後実践経験なしで一人で運転を行うと大きな事故に繋がるなどの問題が生じるため、実践まで行う。また、教習所において車の運転免許の取得に必要な時間数は、実践である実際に車に乗る時間のほうが多い。これは知識（理論）も重要であるが、それ以上に実践が非常に重要であるが故にこのような仕組みになっている。グロースハックも似ている。理論だけ教え込み、「実践」部分を実務において身に付けることを期待してしまうと行った施策が大失敗してしまう危険性やそもそもグロースハックできない可能性がある。グロースハックにおける理論は、実際に施策が行われてこそ意味を持つ。そういった点で「理論」だけを教え込み、後は各人の実務経験によって「実践」を身に付けてもらうという考え方は非常に危険である。グロースハッカーとして一人でグロースハックを行うには最低限の「理論」と「実践」は必要不可欠である。また、グロースハックは基本的にスタートアップや新規事業を行っている部署など十分な資金を持たない組

織が短期間で低コストでサービスやプロダクトを成長させる手法であるため、できるだけ精度の高い施策を数多く行う必要がある。そういった点でも「理論」のみ教え込み独り立ちさせるのは危険である。では、逆に実践のみを教え込み独り立ちをさせた場合はどうか？こちらも非常に危険である。実際のグロースハックの経験をしてから実務に携わるという点では一見良いように見えるが逆にその経験が仇となって理論のみの時と同じ失敗を行う可能性がある。グロースハックは、数ある選択肢の中から状況に応じた施策を次々実施していく。さらに先ほど述べたように精度の高い施策を行っていく。「実践」を少し経験しただけでは、選択肢が「実践」で学んだことしかなく数少ないものになってしまう。「理論」と「実践」の2つを組み合わせることで学ぶことにより、実務においてグロースハックを行う際に選択肢を広げることが出来る。故にどちらも必要である。また、これらをオンラインではなくオフラインで行う理由は、下記2点である。

- その場で質問ができ疑問点を残さない
- 他者の参加者と顔を合わせながら学ぶことにより、モチベーションの向上や他者の考え方を学ぶことが出来る

オフラインの場合、講師に対して分からない部分をその場で質問が出来るため、疑問点を後に残すことがなく理解を深めることができることや他の参加者と顔を合わせグループワーク等を行っていくことにより、刺激を受けることや他者の考え方を学ぶことが出来る。特に他者の考え方を学ぶことが出来るというのはグロースハックを学ぶ上で重要である。グロースハックは、再三述べているように数多くの施策を行っていく必要があり、そのためには選択肢を多く持っているのに越したことはない。他者の考え方を学ぶことにより、この選択肢を増やすことが出来る。そのため、重要である。以上の理由から、本研究は理論/実践のオフライン型を選択した。

2.4.3 個人向け講座・法人向け講座

上記は、本研究と各講座・セミナーをオフライン/オンラインと個人/法人の切り口で作成したポジショニングマップである。真ん中の線より上が個人向け下が



図 2.9: 本研究と各講座・セミナーの位置づけ

法人向け講座を表している。マッピングされている講座/セミナーは、前述のものである。図を見て分かるように個人に対して行われているオフライン及びオンラインの講座は数多くあるが、法人向けの講座/セミナーは現時点では存在していない。そのため、扱われる事例や内容も講師によって異なり、受講者自身の現状に必ずしもそぐわない可能性がある。本研究は、株式会社イノベーションという1つの法人に特化した講座設計をしている点で従来の講座では行われていない新しい取り組みである。

2.5. 関連研究を踏まえた講座の提案

これらの関連研究を踏まえ、本研究では下記において講座の提案を行っていく。

2.5.1 育成する人材

本研究で育成する人材は、縦割り組織になり、それぞれ独自の動きをしてしまっている日本企業の部署を横断的な統制を行い、横断的にプロダクト/サービスの成長の施策を行うことによってプロダクト/サービスの成長をさせることのできる人材である。

2.5.2 獲得すべきスキル

後述するが、著者のグロースハックの経験やグロースハックの事例、専門家へのインタビューなどを通してグロースハッカーがグロースハックを行う際のサイクルを検討し、さらにそれらに必要なスキルを勘案した。なお、ここで勘案したスキルはウェブにおけるグロースハックに必要なスキルである。具体的なスキルは下記の図に示した通りである。

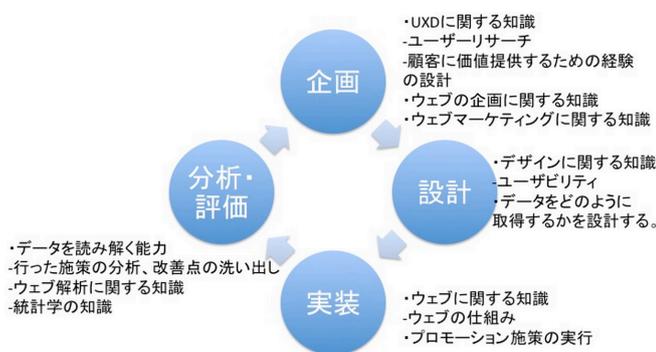


図 2.10: グロースハッカーに必要なスキル

グロースハックは、大きく分けて4つのフェーズ「企画」「設計」「実装」「分析・評価」のフェーズに分かれる。ライアン・ホリデイ氏は下記のように述べている。

グロースハックのプロセスは、あなたの考えるよりはるか前からスタートする。[中略] 製品発表の数週間前に始まるのではなく、製品の開発・設計フェーズから始まる。

ライアン氏の述べている通り、グロースハックは開発・設計フェーズから始める。そのため、グロースハッカーは企画や設計に関する知識も求められる。しかしながらそれだけではない。グロースハッカーは行った施策を分析・評価しそのフィードバックを通じて更なる施策を検討する。そのため、実装後の分析評価も非常に重要になってくるのである。本研究におけるグロースハッカー育成講座の講義は、

上記のフェーズごとに講義を区切り実施をしていく詳細については次項以降で述べていく。

2.5.3 教育のプロセス

本研究の教育のプロセスは、基礎知識の習得とその実践の2つからなる。基礎知識に関しては、上記で述べたグロースハッカーに必要なスキルを習得するために必要な知識を学ぶものであり、実践は基礎知識で学んだことをもとに実践で使うことの出来る知見を得ることを目的としている。これらの2つのプロセスを経ることにより、グロースハッカーに必要なスキルが体現でき、グロースハッカーとして活躍の出来る素養を育てることが出来ると考えられる。

2.5.4 講座の構成

本研究で行う講座は、下記の通りである。講座の構造は、大き分けて5つに分かれており、「グロースハッカーマーケティング講座」「UI,UX 概論講座」「Web 基礎講座」「実践ウェブ解析」「統計学基礎講座」となっている。この5つの講座は、グロースハックのプロセスである「企画」「設計」「実装」「分析・評価」に対応している。「企画」は「UI,UX 概論講座」、実装は「Web 基礎講座」、「分析・評価」は「実践ウェブ解析」に対応しており、「グロースハッカーマーケティング講座」は、「企画」「設計」「分析・評価」に横断的に対応している。なお、各講義は各分野の専門家に依頼をし、講義を行い講義の過程の中で手を動かす実践を入れる。

第3章

グロースハッカー育成講座の設計と実施

3.1. イノベーション社の現状の課題分析

3.1.1 株式会社イノベーションの概要

グロースハッカー育成講座を実施する株式会社イノベーションは、BtoB に特化した営業・マーケティング支援事業を行っている会社であり、下記3つの事業を主軸としている。

- オンラインメディア事業
IT 製品の比較・検討を行える Web サイトや企業の人事・総務・マーケティングなどの担当者が各種サービスの比較・検討を行える Web サイトなど自社メディアの運営を行っている事業。
- マーケティングオートメーション事業
自社開発の法人向けウェブ解析ツールの販売・運営を行っている事業。
- マーケティングソリューション事業
ウェブサイト制作やウェブマーケティングなどウェブに関するマーケティングソリューションを提供している事業。

イノベーション社では、BtoB 企業に対して、マーケティングに関する製品やソリューションを提供するだけでなく、自社でも BtoB 企業に特化したメディアを運営することによって、BtoB 向けの営業やマーケティングに関する知見を常に蓄

積し続けている。しかしながら、今まで営業に特化してきた経緯から営業が強く自社の製品の開発が弱いという状況がある。

3.1.2 社員に対するアンケート調査

後述するイノベーション社への講座の提案の過程においてイノベーション社の社員が現在抱えている問題や社員の誰をターゲットすればよいのかが不明確であったため、社員に対する調査を行った。

本研究の対象である株式会社イノベーションの社員に対して彼らの現在抱えている問題を把握するためのアンケート調査をインターネット上にフォームを用意し実施した。

【調査期間】

2015年2月9日～2015年2月12日

【調査対象】

グロースハックやグロースハッカー育成講座に興味のある社員

【有効回答数】

25

【回答者属性】

下記は本アンケートに回答した社員の属性を示した図である。

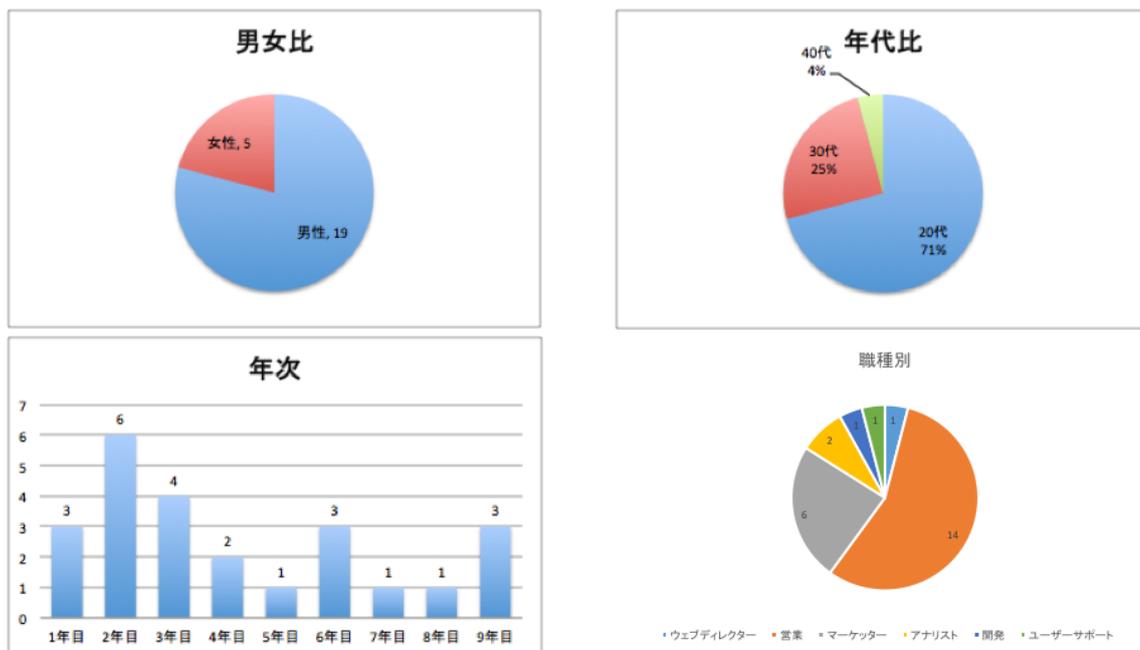


図 3.1: 回答した社員の属性

【考察】

本アンケートは、属性などの質問も含め全 16 問から構成されている。質問内容は、社員の日々困っていることやイノベーション社の顧客がどのようなことに困っているのかなどを質問した。アンケートの実施により、現在のイノベーション社社員が抱えている問題及び解決するための課題の把握を行った。本アンケートは、グロースハッカー育成に関する講座の実施に先立ち上記の課題把握を行うために実施する旨を社員には伝えているため、本アンケートに回答した回答者は、グロースハッカー育成講座への参加意欲が高い回答者である。年代としては 20 代が多く年次としては 1~4 年目が多い傾向にある。回答者の半数以上は営業職についており、その次に多いのはマーケッターである。営業職の中でもウェブマーケティングのコンサルティングを行っている部署やウェブ解析ツールの営業を行っている営業の回答が多く回答しており、ウェブに関しての悩みを抱える顧客に直接接している営業が解決策に関して何らかの危機感を持っておりそれに対する解決策を求め、グロースハッカー育成講座へ興味を持ったものと考えられる。「日々の業務で困っていることがありましたら、教えてください」という設問に対しては下記のような回答があった。

- コンテンツマーケティングについて具体的に理解できていないので、お客様

に説明しづらい。

- アクセス解析について理解が浅いため、他の商材を理解した上でのリストファインダーの立ち位置などご説明が浅くなることもある。
- Webサイト全体におけるコンサルを要望されるケースがあるがハードルが高いと感じる為、あまり積極的に活動できていない

また「イノベーションのお客様(クライアント)が直面している問題や困っていることなどご存知でしたら教えて下さい。」という設問に対する回答は、下記の様な回答があった。

- ユーザーのことがわからない。
- そもそも課題がどこにあるか漠然としている。
- リード(見込み顧客)獲得数の伸びが鈍化している。
- 成果のあがるマーケティング施策がなんなのかわからない
- マーケティングを営業の片手間でやっているので、リソースが無い
- 会社がマーケティングに対しての理解が無いため、やりたいことは多いがトライという意味での投資はしてくれない。
- 広告の費用対効果が低い
- 新規リード獲得活動において、どんな活動が最適なかわからない。

これらの回答からイノベーションの顧客は、売上に繋がるための顧客を獲得できるツールや施策をイノベーションに対して求めており、イノベーションはそのソリューションとしてウェブ解析ツールやウェブマーケティングの手法を提供しようとしているが若手営業マンは、知識不足によって提案がうまく出来ておらず営業活動への不安が生じている事がわかる。

3.1.3 アンケート回答者の上司に対するヒアリング

上記のアンケート結果を踏まえ、回答者の上司に対してヒアリングを行った。現状若手社員は、知識や経験不足などから自分の提案に自信を持つことが出来ず、上司や経験豊富な社員へいつも助けを求めがちになってしまっており、お客様に対しての提案を精度高く実行できていないと感じており、「社員が自分の提案に自信を持ち精度高く実行していけるようになること」を求めているとのことであった。アンケート結果から若手営業マンは、知識不足によって提案がうまく出来ておらず営業活動への不安が生じているという仮説を立てたが、上司も普段の若手営業マンの行動を見て同様の事を感じており、課題に感じているということがヒアリングを通して明確になった。

3.2. グロースハッカー育成講座設計

第2章及び前項でのイノベーション社の現状分析を踏まえ、グロースハッカー育成講座を設計し、イノベーション社の社員に対して実際に講義を行った。本項では、講座の具体的な内容や設計までの過程などを述べていく。

3.2.1 概要

ウェブビジネスを行う日本企業であるイノベーション社に対して、グロースハッカーに必要である「企画」「設計」「実装」「分析・評価」の4つのフェーズに基づいた講座を専門家の意見を取り入れつつ設計した。以下では、講座設計から第1回実施までを述べていく。

3.2.2 目的

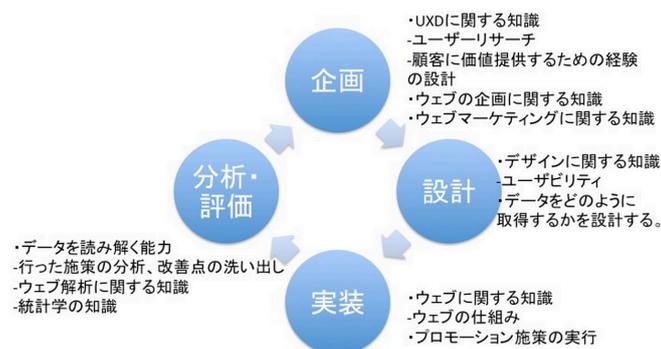
グロースハッカー育成講座の目的は、ウェブビジネスを行っている日本企業でグロースハッカーを育成することを目的としたものである。ウェブビジネスを行っている日本企業は、「ウェブビジネスの企画・開発・運用」や「ウェブビジネス関

連ビジネスのコンサルティングやデータ分析」ができる人材を自社内で必要と考
 えている。これらの人材を社内に置き、活用していく必要があると企業が考
 えている背景には外部のコンサルタントが社内に入り込みその根幹を変えるには限界
 があると考えているからである。外部のコンサルタントは、外部から改善策の提
 案をすることは出来るが改善策を実際に行うのは内部の人間である。しかし
 ながら、内部に施策を適切に行うことができる人材は企業に不足している上に外
 部から根幹を変えるのは非常に難しく無理に等しいと考えられる。これらの問題
 を解決するためには、適切な人材がチームに入る必要がある。グロースハッカー
 は、これらの問題を解決する新たな人材であり、グロースハッカーを社内に設置
 することにより、グロースハッカーがスピード感を持って施策を実行し、チーム
 を率いていく構造を構築するための下地作りをするのが本講座の目的である。

3.2.3 グロースハッカーに必要なスキル

2章でも述べたようにグロースハッカーに必要な、下記の図の通りである。
 グロースハッカーは、製品を劇的に成長させる必要にある。そのためには、製品

表 3.1: グロースハッカーに必要なスキル



の開発のフェーズにおける一部分の知識を持っているだけでは、不十分である。
 製品を劇的に成長させるには、短時間で製品を成長させるためのサイクルを回し
 ていく必要があり、そのサイクルを回していくには各フェーズの知識が必要とな

る。なぜならば、グロースハッカーは成長するための施策を考えるには、何をやるべきで何をやらないかなどの判断を下す必要があり、そのためには、どのフェーズで何が必要か不要かを判断できるだけの知識が求められている。また、通常の開発では、各フェーズを分業しており、それぞれのフェーズの責任者が判断を下す。責任者は、自分のフェーズについての知識があれば良いため、他のフェーズに関する知識を持っていないことも多い。しかしながら、グロースハッカーは、成長するためにどのフェーズで何をしなくてはいけないのかを的確に判断し全体の施策を考える必要が有るため、全体の知識が必要になるのである。次に各フェーズにおいて必要な知識について具体的に述べていく。

- 企画

企画フェーズは、製品を作り上げていく上で必要な企画や成長させるために必要な企画を考えるフェーズであり、製品の成長させるための施策を決定し、その実施手段について検討する。また、既に施策を行っている場合「分析・評価」フェーズにて明らかになった分析結果・改善策をもとに企画を考えるフェーズでもある。このフェーズでは、ユーザーリサーチやUXDなどの顧客に提供するための価値・経験の設計やウェブの企画に関する知識、作ったものを広めるために必要なウェブマーケティングに関する知識などが必要となってくる。

- 設計

設計フェーズでは、企画フェーズにて考えられた施策やその内容を実行するための具体的な知識や施策を行った後の分析・評価において必要なデータの取得方法の仕掛けなどを設計するフェーズである。このフェーズにおいては、UIを設計するのに必要なデザインの知識やユーザーに気持ちよく製品を使ってもらうためのユーザビリティの知識、またデータを取得するための手法などの知識が重要になってくる。

- 実装

実装フェーズでは、企画・設計で考えられたものを実際に製品に落としこんだり、プロモーションの施策を行うフェーズである。このフェーズでは、実装に必要なウェブに関する知識や実装する際の前提となるウェブの仕組みに関する知識などが求められる。

- 分析・評価

分析・評価のフェーズでは、行った施策に対して様々なデータを読み解き分析し、施策の評価と次の施策に向けての改善策を考えるフェーズである。このフェーズでは、取得したデータを読み解く能力に関するウェブ解析に関する知識が必要となってくる。

3.2.4 初期講座内容

グロースハッカー育成講座では、グロースハッカーを行う4つのフェーズ「企画」「設計」「実装」「分析・評価」に沿った講座を設計した。講座の構造は、大き分けて5つに分かれており、「グロースハッカー基礎講座」「UI,UX 概論講座」「Web基礎講座」「実践ウェブ解析」「統計学基礎講座」となっている。なお、「グロースハッカーマーケティング講座」は、「企画」「設計」に横断的に対応している。下記にて各講座の詳細について述べていく。

グロースハッカー基礎講座

グロースハッカー基礎講座は、グロースハックを行うのに必要な基礎的な知識を身に付けることを目的とした講座である。そのため、一番最初にグロースハックとは何か、グロースハックに関する過去の事例やグロースハックによく用いられる AARRR モデルなどグロースハッカーであれば必ず知っている知識に関する講義を行う。その知識を踏まえ、ウェブサイトやグロースハックするのに必要となってくる知識について教育を行っていく。具体的には、ウェブ解析の基礎やウェブでの集客、コンテンツマーケティングの基礎知識、事業分析や企画に必要なフレームワーク、SEO の基礎や検索エンジンの仕組み、現在のトレンドや考え方、ウェブコンテンツの企画設計の仕方などについてなどについて学ぶ。

表 3.2: グロースハッカー基礎講座

科目名	グロースハッカー基礎講座
到達目標	<ul style="list-style-type: none">・グロースハッカーに必要なグロースハックの基礎知識について身に付いている。・グロースハッカーに必要なマーケティングの基礎知識を身に付けてもらう。・ウェブコンテンツの企画からマーケティングができるようになる。
講義概要	グロースハッカーに必要な基礎知識とマーケティングについて学ぶ
講義計画	<ul style="list-style-type: none">・グロースハッカーに必要な基礎知識・ウェブ解析(基礎、集客方法)・コンテンツマーケティング(事業分析やフレームワーク)・SEO(基礎、検索エンジンやトレンドについて、考え方)・ウェブコンテンツの企画設計の仕方

UI,UX 概論講座

UI,UX 概論講座は、「設計」に対応しており、UI/UX の基礎的な知識習得や UI/UX の設計を行う際に必要な技法についてどのようなものがあるかを学ぶ。これらを学ぶことにより、ウェブサイト/サービスの設計に必要な UI/UX の最低限必要な知識を身に付けられることを到達のゴールとしている。また、UI/UX の設計を実際に受講者が実際にできるようになることは想定しておらず、専門家に設計を依頼し専門家と議論ができるようになるレベルをゴールとして想定している。

表 3.3: UI,UX 概論講座

科目名	UI,UX概論講座
到達目標	<ul style="list-style-type: none">・UI,UXに関する基礎知識が身に付く。・UI,UXの設計手法についての知識が身に付く。・UI,UXの設計依頼を専門家に依頼することができるようになる。
講義概要	<ul style="list-style-type: none">・ウェブサービスやウェブサイトを構築するにあたり、重要なUI,UXについて学ぶ。
講義計画	<ul style="list-style-type: none">・UI(ユーザーインターフェース)とは何か？ UI とは何かの概論について紹介する。・UX(ユーザーエクスペリエンス)とは何か？ UX とは何かの概論について紹介する。・UI の設計の技法 UI 設計を行う際に必要な技法について学ぶ。・UX 設計の技法 UX 設計を行う際に必要な技法について学ぶ。・ペルソナについて学ぶ。

Web 基礎講座

Web 基礎講座では、ウェブページに関する仕組みや HTML、CSS を実際に受講者にウェブページを構築してもらいながら学んでもらうことにより、ウェブサービスを構築するに必要な基礎知識身に付けてもらうことを想定した講座である。ウェブサイトやウェブサービスを構築するに辺り、技術的な知識も必要不可欠となる。なお、この講義は、4つのサイクルの「実装」に対応した講座である。

表 3.4: Web 基礎講座

科目名	Web基礎講座
到達目標	・ウェブプログラミング初心者でもできる Web ページの作成方法とインターネットで公開する方法を理解してもらう ・ウェブの仕組みなどウェブに関する基礎知識を身に付けてもらう。
講義概要	・HTMLでのマークアップ方法、スタイルシートにおけるデザイン技法 ・レイアウトテクニックを学び Web ページの作成を行う ・ウェブに関する基礎知識を学ぶ
講義計画	1. Web ページの仕組み(30分)【講義形式】 Web サイトの基礎知識 静的 Web ページ(HTML, CSS) 動的 Web ページ(JavaScript, PHP) 2. HTML 基礎知識(60分)【実習形式】 環境の設定 要素とタグ/属性 基本要素 3. CSS 基礎知識(60分)【実習形式】 セレクタの種類 レイアウトテクニック 実践的なレイアウト演習 4. インターネットでの公開(90分)【実習形式】 オリジナルページの作成 オリジナルページの公開

実践ウェブ解析講座

実践ウェブ解析講座では、幅広い事例を用いて、事業やウェブ解析の改善を繰り返すプロセスを学ぶ実践型の講座である。グロースハックでは、データ分析を元に施策を検討していくことも重要になってくるがその中でもウェブにおける行動を解析するウェブ解析は重要になってくる。そのため、幅広い事例を用いて、事業やウェブ解析の改善を繰り返すプロセスを学ぶ実践型の講座を行うことにより、より知識を深めていく講義形式を採用している。なお、本講義は「分析・評価」に対応をした講座である。

表 3.5: 実践ウェブ解析

科目名	実践ウェブ解析講座
到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ・書籍やメディアの情報ではいまいちわからないグロースハックの手法を実践で理解し、身に付け、あらゆるビジネスに活用することができる。 ・流行の手法論ではなく、マインドを含めたグロースハックの基礎～応用を学ぶことで、ウェブ担当者/ディレクターとしての能力が向上する。 ・今携わっているウェブビジネスの問題点が「はっきりわかるようになる。 ・Google Analyticsなどの解析ツールを正しく運用できるようになる。
講義概要	UXデザインを駆使して顧客視点のサイトをデザインしても、仮説に基づくので成果が出るとは限らない。アクセス解析をしても、表面的で当たり前の結果が出るばかり。話題のグロースハックは、技術力があり小回りが利くスタートアップ企業でしか実践できそうにない。ソーシャル、スマホアプリ、店舗、印刷物、営業部門とWebの棲み分けを整理できない。貢献度もわからないまま、日々の運用を繰り返すばかり。そんな課題を解決するために考案されたのが「ビジュアルWeb解析」です。顧客の行動や態度変容をコンセプトダイアグラムで図解する「ビジネスのビジュアライズ」、変化を起こすために企業が取り組みを洗い出し、位置付けを明確にする「施策のビジュアライズ」、変化を客観的に捉えるためのデジタルメディア活用と分析方針としての「指標のビジュアライズ」で構成される。コンバージョンが分かりやすいeコマースだけでなく、検討期間が長くオンラインでは完結しないB2Bや金融系、顧客とお金のやりとりが発生しないメディアやカタログサイトなどでも役立つ。幅広い事例を用いて、事業の改善を繰り返すプロセスを学ぶ、実践型の講座。
講義計画	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジュアルウェブ解析入門、目標の立て方と評価の仕方、KPIをどこに設定するかなどを学ぶ。 Day1: ビジュアルウェブ解析に関する説明と他社事例 Day2: ビジュアルWeb解析ワークショップ Day3: Day2の続き及びKPI設定について Day4: レポートのプロトタイプと提案

統計学基礎講座

統計学基礎講座では、データ解析や予測などに必要な知識を学ぶ。ウェブ解析では、過去や現在を分析するのに対し、統計学基礎講座では、過去や現在の情報、アンケート結果など様々な情報をもとに未来を予測するために必要な知識を学習していく。数ある施策の中でより成果を出すために重要となってくる予測を学んでいく。なお、本講義は「分析・評価」に対応をした講座である。

表 3.6: 統計学基礎講座

科目名	実践ウェブ解析講座
到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ・書籍やメディアの情報ではいまいちわからないグロースハックの手法を実践で理解し、身に付け、あらゆるビジネスに活用することができる。 ・流行の手法論ではなく、マインドを含めたグロースハックの基礎～応用を学ぶことで、ウェブ担当者/ディレクターとしての能力が向上する。 ・今携わっているウェブビジネスの問題点が「はっきりわかるようになる。」 ・Google Analyticsなどの解析ツールを正しく運用できるようになる。
講義概要	<p>UXデザインを駆使して顧客視点のサイトをデザインしても、仮説に基づくと成果が出るとは限らない。アクセス解析をしても、表面的で当たり前の結果が出るばかり。話題のグロースハックは、技術力があり小回りが利くスタートアップ企業でしか実践できそうにない。ソーシャル、スマホアプリ、店舗、印刷物、営業部門とWebの棲み分けを整理できない。負荷度もわからないまま、日々の運用を繰り返すばかり。そんな課題を解決するために考案されたのが「ビジュアルWeb解析」です。顧客の行動や態度変容をコンセプトダイアグラムで図解する「ビジネスのビジュアライズ」、変化を起こすために企業が取り組む洗い出し、位置付けを明確にする「施策のビジュアライズ」、変化を客観的に捉えるためのデジタルメディア活用と分析方針としての「指標のビジュアライズ」で構成される。コンバージョンが分かりやすいeコマースだけでなく、検討期間が長くオンラインでは完結しないB2Bや金融系、顧客とお金のやりとりが発生しないメディアやカタログサイトなどでも役立つ。幅広い事例を用いて、事業の改善を繰り返すプロセスを学ぶ、実践型の講座。</p>
講義計画	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジュアルウェブ解析入門、目標の立て方と評価の仕方、KPIをどこに設定するかなどを学ぶ。 Day1: ビジュアルウェブ解析に関する説明と他社事例 Day2: ビジュアルWeb解析ワークショップ Day3: Day2の続き及びKPI設定について Day4: レポートのプロトタイプと提案

3.2.5 対象者

本講座は、株式会社イノベーションの営業職の社員を対象に講座を行うために設計されている講座である。

3.2.6 講義の流れ

本講座の講義は、「グロースハッカー基礎講座」「UI,UX 概論講座」「Web基礎講座」「実践ウェブ解析講座」「統計学基礎講座」の順番に講義を学んでいくことにより、グロースハッカーがグロースハックする際に行うプロセスと同じ流れで必要な知識を学ぶことが出来るように設計がされている。

3.2.7 教育のプロセス

本研究の教育のプロセスは、基礎知識の習得とその実践の2つからなる。基礎知識に関しては、上記で述べたグロースハッカーに必要なスキルを習得するために必要な知識を学ぶものであり、実践は基礎知識で学んだことをもとに実践で使うことの出来る知見を得ることを目的としている。これらの2つのプロセスを経ることにより、グロースハッカーに必要なスキルが体現でき、グロースハッカーとして活躍の出来る素養を育てることが出来ると考えられる。

3.3. 第1回講座実施前準備

本項では、イノベーション社で実施する第1回講座前にイノベーション社へ行った提案の過程やグロースハッカー育成講座のカリキュラムに関する専門家へのインタビュー、それらを踏まえた改善後の講座内容について述べていく。

3.3.1 イノベーション社への提案

著者は、株式会社イノベーションに対して複数回に渡りグロースハッカー育成に関する講座の提案を行った。

【提案概要】

2015年1月より複数回に渡り、イノベーション社に対してグロースハッカー育成講座の提案を行った。2章で述べたようにBtoB企業においてグロースハッカーが必要とされる素地はあるものの、社内で育成に至っていない。B to B企業を対象としているイノベーション社でも同様である。そのため、イノベーション社においてグロースハッカー育成を行うことにより、イノベーション社の抱えている問題をグロースハックで解決できるようにすることを目的として人事担当者や社内教育の責任者へ提案を行った。

第1回提案及び第2回

【提案対象者】

人事担当者2名

【提案内容】

「イノベーション社の社員に対しグロースハッカー育成のための講義を行うことにより、自社の Web サービスや顧客の Web サイトを成長させる人間を育てること」を提案の目的とし、上記の初期講座の内容の提案を行った。

【提案内容に対するフィードバック】

- イノベーション社員に講座の内容がフィットするかわからない
- イノベーション社員が現在抱えている問題とそっているかわからない
- イノベーション社員の誰が受講の対象になるかわからない
- 講座実施にかかる予算がどの程度が把握できない
- 受講対象者は誰なのか？
- 受講人数は何人程度なのか？
- 実施に際して決裁権のある責任者への提案の必要

上記のフィードバックを得たため、それを改善するために下記の改善を行った。

【フィードバックに対する改善】

- 社員に対するアンケート調査の実施
- 実施したアンケートから受講対象者を明確化
- 講座の実施の内容が具体的分かる提案書を作成
- 提案書を元に社員教育責任者に対し講座の提案を行う準備を行った

改善後、提案書を作成し、第3回提案を社員教育の担当者に対して実施した。

第3回提案～第5回提案

【提案対象者】

社員教育の責任者

【提案内容】

付録イノベーション社に提出した提案書に基づいて提案を行った。

【提案内容に対するフィードバック】

- どれくらいのレベルでやるのか？
- 講義内容は、基礎講座を行うべき。
- 社員向けアンケートでデータ解析とかが行いたいと言っているが、データ解析を理解して言っているか？もっとデータを取るのかなど初期の考えを教える講座が良いのではないか？
- 予算が各講座の講師に対する講師料が予算を超えてしまっている。

【フィードバックに対する改善】

- 講師に対する講師料の値下げ交渉
- 講義内容を基礎的なもの中心に変更
- 教科書と専門家の作成した資料を用いて著者が講義を行うことに変更

講義内容などの変更については後述する。

【イノベーション社への提案の考察】

- 企業に対して提案をする時は、キーマン（今回の場合は社員教育の責任者）に対して、提案することが重要である。
- 企業が講座を実施するには予算や費用対効果がどの程度見込めるかも重視していること。
- 講座を受講者のレベルに合わせる必要
- 業務時間を圧迫せずに受講できること。

今回のイノベーション社への提案に際して分かったことは、上記の通りである。個人向け講座では、主催者が受講者のレベルをある程度想定して講座を設計し募集を行い、受講者側が自分のレベルを判断して受講するため、受講者のレベルは比較的均一になり講座を設計し直すことはないが、企業向け講座では、受講者のレベルは様々であるため提案した講義内容が必ずしも企業の実情にマッチしているわけではないということが分かった。また、個人向け講座は個人が自費で講座に参加をしたり、企業から経費で参加する場合でも既に承認を得て参加するケースが多く、受講者の受講する動機も様々である。そのため、主催者側が各受講者に対して講座開始前にアプローチをし、それを元に講座を改善するということがない。それに対し、企業向け講座は、受講料を企業が一括で払い受講者のレベルが様々である。企業が受講料を支払う場合は、企業にとってその受講料は投資であり、費用対効果が求められる。また個人と違って企業が受講者を支払うには、稟議が必要であり複数の判断が必要となる。このことから企業に対して講座を行うには、予算及びその費用対効果をきちんと説明すべきであるということが分かった。

表 3.7: 個人と企業の支払いと受講者レベル

	個人	企業
受講料の支払い	自費/経費	経費
受講者のレベル	均一的	ばらばら

3.4. 第1回講座に向けた講座の改善

本項では、イノベーション社への提案時、提案後にどのような改善を行ったのか、また専門家への講座に対するインタビューについて述べていく。

3.4.1 専門家へのインタビュー

上記のグロースハッカー育成講座に対して、グロースハッカーであり自身もグロースハックに関する講義を行ったことのある James Hollow 氏に意見を求め、下記のようなフィードバックをもらった。

- ウェブ基礎講座は、HTML や CSS などを実装できる知識が必要なのではなく、ウェブサービスを構築するに辺り、どのような技術やトレンドがあり、それをどのように活用するかの知識が重要。
- データの見方、捉え方講座では、データサイエンティストのような専門的な統計学の知識などは不要。KPI の立て方やその検証の仕方を知っている必要がある。
- グロースハッカーに必要なスキルやサイクルに関してはまさにその通りであると思う。

また、James 氏は、グロースハックにおいてブランディングは需要である。しかしながら、ブランディングについて知らない人が多すぎると述べており、ブランディングを講義に盛り込む重要性についても述べていた。これらのフィードバックを踏まえ、グロースハッカーマーケティング講座においてブランディングの内容を取り入れた。

3.4.2 改善内容

イノベーション社への提案や専門家へのインタビューを行っていく過程において講座内容の変更を行った。変更内容は下記のとおりである。

【講座内容の変更】

- 統計学基礎講座の廃止してデータの見方・捉え方講座を開設
グロースハッカーは、データ解析をもとに施策を決めていくためそのためにはツールを使ったデータ解析の知識が必要であるという仮説に基づき、統計学基礎講座を設置した。しかしながら、受講希望者の上司などにヒアリング

した結果、統計学基礎講座は高度な内容であること、また統計学基礎講座の前提となるデータの見方や捉え方の能力が受講者希望者に必要であると判断した結果、統計学基礎講座は廃止として新たにデータの見方・捉え方講座を新設した。詳細については後述する。

- 講義時間の削減
当初の想定講義時間では、講義時間が長く受講者が仕事などの都合上、継続して参加することが難しいと判断したため、講義時間を削減した。
- ケーススタディの導入
座学の講義だけでなく、受講者に実際に能動的に動いてもらうケーススタディを講義の中に盛り込んだ。
- 講座の受講対象を若手営業職に絞り込む
アンケート調査の結果、若手営業職の知識不足が判明したため、受講の対象者を若手営業職に絞込み彼らに対して基礎的な知識を提供できる講座に変更を行った。
- 業務時間外に社員に対して講義を行う
業務時間内に長時間講義を行うことは、会社に対する負担が大きいことから業務時間外に講義を実施することにした。

以上の様な変更を加え、新たに講座を設計した。

3.4.3 改善後の講座内容

改善後の講座は、下記の通りである。

表 3.8: 改善後の講座内容

講座名	概要	講師	教科書
グロースハッカーマーケティング講座	<ul style="list-style-type: none"> ・グロースハック入門(グロースハックに関する基礎知識、事例の紹介) ・ウェブ集客(SEO、コンテンツマーケティング、リスティング) ・ブランディング入門 ・事例から学ぶグロースハック 	松山	グロースの時代、グロースハッカー、Jamesさんの資料
UX基礎講座	<ul style="list-style-type: none"> ・UXとはなにか。 ・UXに必要な調査設計、評価手法を学ぶ 	松山	ユーザービリティエンジニアリング
ウェブ基礎知識	<ul style="list-style-type: none"> ・現在のウェブのトレンド ・Googleやヤフーなどの検索エンジンのクローリングの仕組み ・サーバーの仕組み(サーバーが落ちるとはどういうことなのか) ・ドメインやURLは何なのか 	松山	松山が資料を作成
データの捉え方、見方講座	<ul style="list-style-type: none"> ・Google Analyticsなどから得られるウェブに関するデータをコンセプトダイアグラムを用いて分析する。 	松山	http://goo.gl/dSi19n コンセプトダイアグラムでわかる [清水式] ビジュアルWeb解析

● グロースハッカーマーケティング講座

本講座は、グロースハッカーマーケティング講座という名がついているが、マーケティングだけではなくグロースハッカーに必要な基礎的な知識や事例、ウェブの企画・設計に関する知識を得ることの出来る講座である。本講座を受けることにより、受講者はグロースハッカーに必要な基礎的な知識を学ぶことが出来る。講座では、グロースハックの基礎である AARRR モデルやグロースハックに必要なサイクルについて学び、それらが Dropbox や Facebook などの米国企業でのグロースハックでどのように用いられたかを学ぶ。その後、ウェブ集客において用いられている SEO やコンテンツマーケティング、リスティングの概念について学びウェブ集客がどのように行っていくべきかを学ぶ。製品やサービスのブランディングについてそもそもブランディングとは何なのか、ブランディングには何が必要なのかについても学ぶ。講座は、教科書をもとに進められ上記の内容を学んだ後は実際の企業についてグロースハックするにはどうしたら良いかを考えるケーススタディを行う。なお、本講座の設計にあたっては、SEO やコンテンツマーケティング等の専門家である井水 大輔氏にもご意見をいただきながら設計を行った。

● UX 基礎講座

本講座は、UX の概念から UX の設計方法、そして評価手法について学ぶ講

義である。教科書であるユーザビリティエンジニアリングの構成に沿って UXD について学んでいく。なお、本講座の設計にあたっては、UXD の専門家であり教科書であるユーザビリティエンジニアリングの著者である樽本徹也氏にも一部ご意見をいただきながら設計を行った。

- **ウェブ基礎講座**

本講座では、ウェブに関する技術について理解するための講座である。現在のウェブのトレンドについてや Google などの検索エンジンの情報収集の仕組み、サーバーやインターネットはどのような仕組みで動いているかなどのウェブにおいてビジネスを行うのに必要なウェブに関する技術について学んでいく。

- **データの捉え方、見方講座**

データの捉え方、見方講座では、ウェブ解析に関するスペシャリストである清水誠氏が他所で行った講義資料を清水氏の許可のもと使用させて頂きウェブに関するデータをコンセプトダイアグラムを用いて分析する分析の手法やウェブに関するデータを見る際にどのようなデータを見ればよいかなどを学ぶ講座内容を設計した。

上記の通り講座の改善を行い、準備を行った。

3.5. 第1回講座の実施

3.5.1 グロースハッカー育成講座を行うための前提

【イノベーションにおけるグロースハッカー育成講座に求められる要件】
本研究の恩恵を受ける上記ステークホルダーのうち二者(受講者と受講者の上司)が恩恵を受けるためのグロースハッカー育成講座には、以下の要件が必要である
と考える。

- 受講者が受講者の顧客が抱えているウェブに関する問題をグロースハックを用いて解決できる糸口の一つになること。

- 知識不足の営業に対してグロースハックの知識を定着させること。
- 受講後、受講者が自分提案に自信を持ち、精度高く実行していける姿勢を持つようになること

この要件を満たすことにより、ステークホルダーに対して意味のあるグロースハッカー育成講座を行えると考えられる。

【ターゲット】

アンケート調査結果などからイノベーション社の社員の中でも特に1～4年目の営業職の若手社員がグロースハッカー育成講座に興味を持っておりかつ共通の課題を感じていることが明らかになった為、本研究ではグロースハッカー育成講座の対象を1～4年目の営業職の若手社員に絞り彼らに対して講座を実行していくこととする。

3.5.2 実施内容

第1回講座は、2015年5月末に実施され、若手営業職4名に参加をしてもらった。講義の内容は、前項までに実施した講義内容に沿って行った。第1回講座では、「グロースハックに必要な講座を提供することによって、受講者がグロースハッカーに必要な知識を身に付け、講座受講後実務で生かすことのできるレベルになること」を成果として期待をしており、「基礎知識講座 + 実践を行うことにより、受講者が仕事に活かせるグロースハックを学ぶことが出来る。」ということ仮説としてグロースハックに必要な4つのサイクルを考案、それに基づく講座を設計して専門家に意見をもらった上で実施を行った。また、実践が出来るようになるにはケーススタディが重要という仮説に基づき、過去のグロースハックの事例でケーススタディを行った。

3.5.3 講義の観察

- 受講者の中に今回の講義で行う内容に関して詳しい受講者は居なかった。

- グロースハックという言葉聞いたことがあるが、内容はなんだか把握していない受講者が多かった。
- 短時間で覚えるべき知識が多く、ついてくのがやっとの受講者も居た。
- ウェブ基礎講座の技術的な仕組みの部分は、難易度が高いと感じている受講者も居たようだった。
- 全体を通して、質問をしてくる受講者とそうでない受講者の2パターンに分かれた。

3.5.4 講義後のインタビュー

講座実施後、受講者である若手営業職4名及び受講者の上司に対してヒアリングを行った。

【受講者のフィードバック】

良かった点

- グロースハックとは何なのか理解できた。
- 自分一人だったら学ぶことのない知識を学ぶことが出来た。

悪かった点

- 講義の内容のレベルにバラつきがある。
- 講義を受講後、どのようなアクションすれば良いか分からない。
- 自分を取り扱っている商材に当てはめて考えにくい。

【受講者の上司によるフィードバック】

受講者の上司に対してもヒアリングを行った。上司からのフィードバックは、下記のとおりであった。

- 受講者を評価しようとしてもできない。
- 受講者がどのような内容を学んでいたのか詳しい内容が分からない。

3.5.5 受講者フィードバックに対する評価と考察

受講者からは、グロースハックの概要を学ぶことができたという意見や自分からは学ばなかったであろう知識を学ぶことが出来たといったポジティブ意見があった一方でいくつかのネガティブ意見が出た。各ネガティブ意見を取り上げ1つ1つ見て行きたいと思う。

- 講義の内容のレベルにバラつきがある。

今回、4つの講義を実施したがUX基礎講座のように基礎の基礎のみ教えている講義もあれば、データの捉え方、見方講座の様に基礎よりも応用重視の講座もあつたりとレベルのバラつきにあつたのは、事実である。今回の受講者は、基礎レベルを必要とする受講者であり、初歩的な内容を求めているのにも関わらず、一部で基礎がある前提の応用の講義を行なってしまったため、このような意見が出たと思われる。

- 講義を受講後、どのようなアクションすれば良いか分からない。

今回の講座は、座学の講義を中心に実践も取り入れるという方式を取った。しかしながら、このような意見が出た理由としては、講義が座学中心であったことが考えられる。座学が中心であったため知識の取得には役立ったものの、その知識をどのように活かすかの応用の部分に必要な実践が圧倒的に足りなかったこと、普段グロースハックを行っているわけでないので知識から実践に結びつけることが難しかったことからこのような意見が出たと思われる。

- 自分が取り扱っているプロダクトに当てはめて考えにくい。

講義中で取り上げた事例は、他社事例であったこと、イノベーション社が取り扱っているプロダクトとの関連性について述べない一般的な内容を講義に使用したため、事例は分かったがでは自分が取り扱っている商材にどう活かせるのかということがイメージできず、このような意見が出てきたと考えられる。

3.5.6 上司フィードバックに対する評価と考察

受講者の上司に対しては、受講者がこの講座を通じてどのような変化があったのかを評価してもらおうとした。しかしながら、「受講者を評価しようとしてもできない。」や「受講者がどのような内容を学んでいたのか詳しい内容が分からない。」といった意見が出て上司は評価を行うことが出来なかった。ここから考えられることとしては、下記のことが考えられる。

- 評価する上司はグロースハックを理解しているわけではない。
- 上司は、部下にグロースハックについて説明できることを求めているという事である。

グロースハックを理解した上で部下に対し必要であるから受講をさせていた訳では無く、部下にグロースハックについて学んでもらい、部下が説明してくれることを求めている。

3.5.7 フィードバックから得た課題と改善点

上司及び受講者からのフィードバックから下記の課題と改善点が明らかになった。

- 実務レベルで働けるグロースハッカーを育てるには、受講者の実情に沿った内容が必要。

グロースハックに関する基礎知識のみを教育するのであれば、外部講師もしくは教科書などで教育可能であるが、グロースハッカーとして企業で実務で使えるレベルに育てるのであれば、各企業ごとの実情に沿った事例などを組み込む必要がある。また、実践においても企業に特化した自社プロダクトの情報を取り入れる必要がある。なぜならば、一般的な事例は、あくまで一般的なものやはを提供しているに過ぎず、必ずしも一般的に公開されている事例が対象となる企業に特化したものであるとは限らないからである。第1回の

講義においても、一般的な事例を紹介してしまいなおかつ B to C の事例のみを紹介してしまったため、受講者は自分事として捉えることが出来ず、明日から何をすれば良いか分からないといった意見や自分が扱っている商材に当てはめにくいといった意見が出てしまったと思われる。これらの問題を解決するには、講座の内容設計において外部講師に全て依頼するのではなく、自社プロダクトについて熟知している社員も参画する必要がある。

- 受講者が上司に受講した内容を説明できる素地を持たせてあげる。
前述の通り、上司は部下から受講した内容について説明を受け理解したと考えている。しかしながら、今回の講義において、受講者は上司に対して上司の納得の行く説明ができなかったものと考えられ、それ故に上司より評価できないといったフィードバックを得たものと思われる。説明できるようにするためには、講義の内容をコンパクトにまとめたレジュメを配布するなどして後ほど説明する際に説明しやすくする工夫が必要である。
- 受講者のレベルを統一するだけでなく、講座のレベルも一致させる
今回、受講当初の知識に大きく差が出ないように受講者に関しては、若手営業職で知識が同レベルの受講者を揃えた。講座のレベルも彼らに合わせて作っていたはずが実際には、初級の内容だったり、一部上級の内容が混ざっていたりと講座のレベルは受講者に対して均一にできていなかった。上級レベルの情報は、教えないもしくは教えるとしても「参考」程度の情報であることを明記して教える必要がある。
- 実践の時間を増やす
今回、講義のほとんどは座学になってしまい実践の時間が少なくなってしまった。今回、講義を行って分かったことは、「知識を理解すること」と「それを実務において使えること」は別のフェーズであるということである。今回の講義において、実務において使えることというのは実践の部分で実践を行うことにより、培われるという仮説を立て行っていたが、時間数が足りず、「知識を理解すること」の域を少し出た程度のレベルになってしまった。次回以降は、実践の時間をより増やしより実務に近い環境で実践を行うこと

により、実務に活かせるレベルに受講者を育てる必要があると考える。

- 自社メディアのマーケティング職も対象となる。
今回、ターゲットでは無かった自社メディアのマーケティング職も本講義の対象になると考えられる。営業職は、顧客のサイトを対象にするのに対し、自社メディアのマーケティング職は、自社のサイトを対象にするという違いしかないからである。

3.5.8 講座全体の総括

- グロースハックが何なのかは理解してもらうことができた。
- 受講者は、グロースハックが何なのかの概要を学ぶのがやっとであり、実務に活かすには到底たどり着かなかった。
- 受講者の仕事内容を細かく把握できていなかったため、受講者の仕事内容に最適化された講座が提供できておらず、受講者が学んだ内容を実務に活かすまでに至らなかった。
- 受講者は、グロースハックに必要な基礎知識を学べていなかったこと。

今回の講座は、講座実施前に期待していた結果は、得ることが出来なかった。これらの結果を踏まえ、第2回に向けた改善策を検討した。

3.5.9 第2回に向けた改善策

上記での結果を踏まえ、第2回では下記のような改善策を実施する。

- 講座設計の際に受講者も取り入れることにより、受講者の仕事内容を理解しつつ講座内容を設計する。
- 最初にグロースハックの全てを教えるのではなく、まずはグロースハックが何なのかを理解してもらう講座にする。

- 座学ではなく、実際に現場が困っていることに対してグロースハックをどう用いて解決するかについて考えるワークショップを行う。

第4章

改良版講座の設計と実施

本章では、株式会社イノベーションにおいて行った第1回講座の改良版講座の設計とその実施結果について述べていく。

4.1. 講座内容の改善の準備

4.1.1 第1回講座の問題点の整理

本項では、第2回講座の実施のための改良版講座の設計に際し、まず第1回講座の実施で生じた問題点について整理を行う。第1回講座では、大きく分けて下記2つの問題点が生じていた。

- 講座内容
- 講座の実施手法

講座内容に関しては、グロースハックの概要は学べたものの実務に活かせるグロースハックが学べていないという問題点があり、講座の実施手法に関しては、実践がケーススタディに留まってしまい、手を動かす実践とは程遠いものになってしまったという問題点があった。これらの問題点について各項目別に改善策を検討し講座を設計しなおした。

4.1.2 受講に興味のある人へのインタビュー

前回の講座では、著者が受講者の仕事内容を詳しく把握することが出来ていなかったため、受講者の実務に生かすことの出来る講座を設計することができなかつ

た。そのため、今回の設計に辺り、受講に興味のある人に講義の設計に参加してもらうこと及び受講に興味のある人に事前に行っている業務や業務上で抱えている問題についてインタビューを行った。

【インタビュー内容】

Aさん

仕事内容：

自社メディアのマーケティングを担当。リスティング広告の運用やウェブ解析などを行っている。

業務上で困っていることや感じていること：

- 現在やっている業務のやり方が業界では古いやり方を行っていて効率化出来ていない。
- 最新の情報を得て実践したいが出来ていない。
- 現在のサイトのデザイン(導線なども含む)を改善すべきだと思っているが、何をどう変えれば良いか分からず、上司に提案できない。
- 日々見るべき数字が多く、どの数字が重要なのか把握できていない。

Bさん

仕事内容：

自社ツールの営業を担当。新規の顧客開拓を行っている。

業務上で困っていることや感じていること：

- お客様に対し、他社のツールと比較しながら自社のツールを提案できていない。
- お客様にウェブ集客において抱えている問題を解決するソリューションとしてツールを提案したいが、ウェブ解析やマーケティングに関する知識が不十分であるため、結局ツールの紹介で終わってしまっている。

これらのインタビューから分かったことは、AさんもBさんも自分の知識を元に改善提案を行いたいが経験不足や知識不足が故に提案することを留まっており、またどこでこういったことを学べば良いかも理解できていないことである。

4.1.3 講座内容の改善

第1回講座内容に対しての変更内容は下記の通りである。

- 各講座での説明の際に自社のサービスではどのようになっているのかの解説を入れる。前回の講座では、各講座において自社サービスとの関連性が分かりにくいといった意見があったため、改善を行った。
- データの見方・捉え方をウェブ解析の仕方を学ぶ内容から KPI の立て方やデータの計測方法について学ぶ講座に変更。ウェブ解析の仕方以前にそもそもどのように KPI を立て、どのようにデータを計測すれば良いかという部分の講義が必要であるということが第2回講座前のインタビューで明らかになったため変更。
- 実践講座を追加。前回の講座では、各講義に対してケーススタディという名の実践を導入していたが、グロースハックの一連の流れを把握するためには別途実践の講座を設けそこで一連的に実践について学ぶことが良いと判断したため変更。

これらの変更は、第1回講座のフィードバックや第2回実施にあたっての事前インタビューの内容を踏まえ、構築されている。

4.2. 改良した講座内容

4.2.1 概要

講座は、基礎を学ぶ基礎講座と実践講座に分かれており、基礎講座では実践に必要な基礎知識を学び実践講座は実践に近い形で施策を考える講座となっている。

4.2.2 講座内容

【基礎講座】

基礎講座の内容は、下記の通りである。

表 4.1: 基礎講座

講座名	概要	講師	教科書
グロースハッカーマーケティング講座	<ul style="list-style-type: none">・グロースハック入門(グロースハックに関する基礎知識、事例の紹介)・ウェブ集客(SEO、コンテンツマーケティング、リスティング)・ブランディング入門・事例から学ぶグロースハック	松山	グロースの時代、グロースハッカー
UX基礎講座	<ul style="list-style-type: none">・UXとはなにか。・UXに必要な調査設計、評価手法を学ぶ	松山	ユーザービリティエンジニアリング
ウェブ基礎知識	<ul style="list-style-type: none">・現在のウェブのトレンド・Googleやヤフーなどの検索エンジンのクローリングの仕組み・サーバーの仕組み(サーバーが落ちるとはどういうことなのか)・ドメインやURLは何なのか・上記を自社サービスでの運用になぞらえ説明を行う。	松山	松山が資料を作成
データの捉え方、見方講座	<ul style="list-style-type: none">・Lean AnalyticsをもとにKPIをどのように構築すれば良いのか、どのデータを見てどのように計測すべきかを学ぶ	松山	Lean Analytics

【実践講座】

実践講座は、下記のお題に従い、実際のデータを用いて施策を考え、発表する形式を取る。

お題一覧

- 1.CVを上げるにはどうすべきか？CVRを追うべきか、UUを追うべきか。
2. 自社メディアが第2次成長するにはどうしたら良いか。

なお、実践講座の内容は受講予定者と協議をし、実際の業務に関わるものを選定し行うことにした。

【講座の流れ】

講座は、基礎講座を実施し、実践の前提となる知識を身に付けた上で実践講座を行う。

4.3. 第2回講座の実施

4.3.1 実施概要

第2回講座は、2015年7月に実施をした。受講の対象となった社員は、マーケティング職及び営業職の2名である。講座内容は、上記に沿ったものを行った。第2回講座では、講座終了後に受講者が下記の状態になることを期待して講座を設計している。

- 受講者の仕事内容に沿った実践を行うことが出来、受講者がそこで学んだことを実際に実務に生かすことが出来ると感じている状態
- グロースハックが何なのか、グロースハックには何が必要なのかを他の人に説明できる状態
- 受講者がグロースハックをするに辺り、自分にはどの知識が足りないのか理解できている状態

4.3.2 講義の観察

- 受講者は講座に積極的に参加をし、不明点を良く質問してくれた。
- マーケティング職はデータの見方に長けている傾向にあった。
- 説明に関しては、営業職が長けており、わかりやすい言葉で説明することが出来ていた。
- 知識に関する理解力は比較的高い様子であった。

4.3.3 講義後のインタビュー

講座実施後、受講者である2名及び受講者の上司に対してヒアリングを行った。

【受講者のフィードバック】

良かった点

- 学んだ内容を実践で活かすというサイクルができていて、実際の仕事をイメージしやすかった。
- 所々、自社の製品の場合の話が入っており、自分事として捉えやすかった。

悪かった点

- 講義時間が長く、他の業務との調整が大変だった。
- 実践をもっと多くこなしたかった。
- 主催者側から各個人に対してフィードバックが欲しかった。

【上司のフィードバック】

- 前回に比べると、受講者が何を学んでいるのか何となく分かった。
- 講座が意味のあるものになったかどうかは受講者の今後の活動を見てみないとなんとも言えない。

4.3.4 受講者及び上司のフィードバックに対する考察

受講者のインタビューから第1回講座で課題となっていた自社の取り扱っている商材に当てはめにくいといったグロースハックを自分事して捉えられていない部分に関しては一定の改善が見られたと思われる。また、基礎講座からの実践講座の設計を行うことにより、受講者は知識だけでなく具体的にその知識をどう活かせば良いのかを何となくイメージ出来たと思われる。しかしながら、その一方で実践の量が受講者には物足りない量となってしまったようである。また、実践に対するフィードバックを主催者側から行わなかったが、受講者は第三者目線か

ら自分の理解度や説明、施策などに関するフィードバックを求めていたようである。上司の反応は、前回の講座に比べ反応は良かったものの、直ぐに目に見える効果があったとは感じてもらえていないようである。

4.3.5 講座全体の総括

前回の講座実施により挙がっていた問題は、一部解決できたものの実践に関してはまだまだ課題が多く残ってしまう結果となった。しかしながら、第2回実施に辺り設計した基礎講座 + 実践は一定の効果は見られており、基礎講座 + 実践の方式は今後も活用できそうな方式であると思われる。また、今回の受講者のフィードバックでは、講義の内容以外の問題が幾つか生じていた。今回の講座は、業務時間外に行ったため、受講者は業務の時間を調整して参加しなくてはならず、参加者が大幅に減ってしまった。基礎講座を全て学んだ上で実践講座に参加する仕組みになっていたため、多くの時間を確実に取れる社員に参加が限定されてしまった。実践の内容も受講者予定者との話し合いで決定をしたため、受講予定者にとっては実践的で良い内容となったが、一方で他の参加者の参加のハードルをあげてしまった。結果として、講座前に目指していた状態に近づくことはできたもののまだ数多くの改善すべき課題が浮き彫りとなった。

第5章

総括と今後の展望

5.1. 総括

本研究では、2015年1月より株式会社イノベーションと協力をしてグロースハッカー育成講座の設計から実践までを行ってきた。その過程で各専門家の方々やイノベーション社員と関わりを持ってきた。イノベーション社は、自社の製品を成長させるための人材や若手の知識不足などの問題を抱えており、本研究はその解決に向けて講座の設計を行った。2回の講座を通じて、自社の製品を成長させるための人材を育てるための人材を育て上げるには到らなかったがそのような人材を育てるために若手の知識を不足を解消するというアプローチを見出し、それに対して講座を行ったことにより、イノベーション社が今後問題を解決するための一手を提示することが出来たのではないかと思う。なお、今後の実施に辺り課題点が多数あるため、次項にて述べていく。

5.2. 今後の課題

今後の課題としては、大きく分けて下記3点である。

5.2.1 講座の実施に関して

本講座の実施は、全て業務時間外に行われた。業務の忙しさや営業職の場合、客先との日程調整など業務との兼ね合いで参加したいものの参加できないという社員は数多くいた。また、業務時間後となると、2~3時間程度が限界であり、講

座が細切れになってしまい複数日に渡るため、一部のみしか参加できず参加を断念した社員もいた。解決策としては、業務時間内に行うもしくは土日にまとめて時間を行うといった方法で実施をするのがより良いと思われるが、労務との兼ね合いもあり、会社との話し合いが必要となってくる。

5.2.2 講座の内容に関して

講座内容の設計は、職種や部署ごとに分けるなどすることにより、より最適化が出来ると思われる。職種や部署によって持ち合わせている知識が異なるため、一方の人間は知識を十分に持っているがもう一方の人間は知識を持ち合わせていないといった場合が生じるため、部署・役職ごとに講座を設計することにより均一的な教育ができるようになると思われる。また、講座に内容を詰め込み過ぎると受講者は内容を消化しきれないといった自体が生じるため、初級・中級・上級といった形でレベルを分け、教える内容を小分けにすることにより消化不良を起こさない仕組みを構築する必要があると思われる。

5.2.3 講座実施手法に関して

今回、基礎講座と実践の2つにわけて講座を行ったが、基礎講座に関してはMOOCの活用や教科書に指定した書籍を自習してもらうなど講座を受ける前に受講者が自発的に予習をできる仕組みを設けることにより、講義の時間を減らし、実践に時間が割けるのではないかとと思われる。また、実践も受講者間での共有に留めず、上司をレビュアーとしておきフィードバックをもらえる仕組みを構築するなど社内と講座の間で何らかのコミュニケーションを生まれさせることにより、全社を巻き込みイノベーション社の抱えている問題の解決に寄与できるのではないかとと思われる。

5.3. 今後の展望

本研究で行ったことは、グロースハッカー育成のための第一歩にしか過ぎない。講座の内容をブラッシュアップしていき、株式会社イノベーション、そして、日本においてもグロースハッカー人口が増え、イノベーションを起こすグロースハッカーが規模を問わず会社内で増えるようになり、ウェブ業界に良いイノベーションが起き、またグロースハッカーの育成に何らかの貢献ができることを願ってやまない。

謝 辞

本研究の指導教員であり、幅広い知見からの的確な指導と暖かい励ましやご指摘をしていただきました慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の稲蔭正彦教授に心から感謝いたします。

研究の方向性について様々な助言や指導をいただきました慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の植木淳朗特別講師には心から感謝いたします。

研究指導や論文執筆など数多くの助言を賜りました慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の石戸奈々子准教授に心から感謝いたします。

参 考 文 献

梅木 雄平 (2014) 『グロースハック 予算ゼロでビジネスを急成長させるエンジン』,
ソーテック社

エリック・リース (2012) 『リーン・スタートアップ』, 日経 BP 社

ライアン・ホリデイ (2013) 『グロースハッカー』, 日経 BP 社

付 録

A. イノベーション社に提出をした提案書

グロースハッカー育成講座ご提案

松山皓紀

目的

「イノベーション社員が自分の提案に自信を持ち精度高く実行していけるようになること」

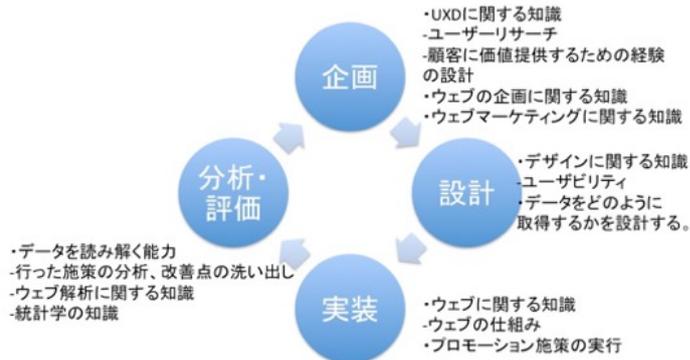
本講座の対象受講者像

- ・職種：営業職、アナリスト
- ・年次：1～4年目

グロースハッカーの定義

データ解析をもとに商品やサービスの改善に必要な施策を立て実行する人

グロースハッカーに必要な能力



アンケート実施

グロースハッカー講座のためのヒアリングアンケート

こんにちは。
 内定者の松山悠紀と申します。
 現在、イノベーションの社員の皆様向けのグロースハッカー講座を企画しております。
 グロースハッカー講座では、ウェブ解析やユーザーリサーチ、UI/UX、データ解析など様々な講座を提供させていただきます。
 皆様のスキルアップや現在抱えている問題やお悩みの解決に役立つ講座を提供させて頂けるよう尽力させていただき所存です。
 つきましては、皆様に具体的にもっと具体的なメリットや講座をご提案させていただくため、下記のアンケートにご協力頂けないでしょうか？
 お忙しい中、大変恐縮ではありますが何卒ご協力の程よろしくお願い致します。

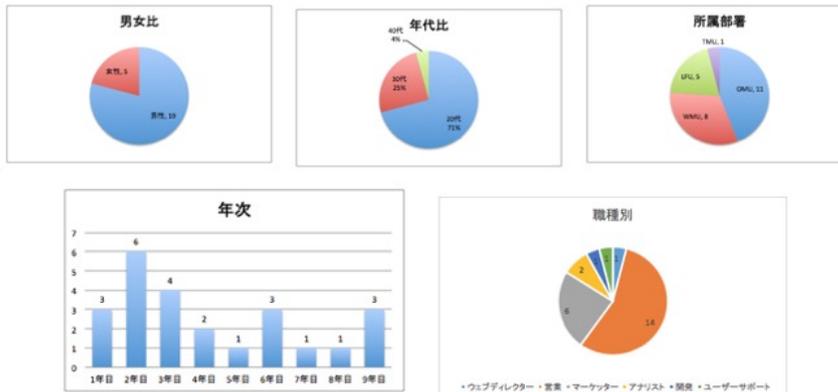
* Required

現在所属されている部署を教えてください。*

現在どのようなお仕事をされているか教えてください。*

調査日時：2015年2月9日週
 有効回答数：24
 集計方法：<http://goo.gl/hKn8WL>にて回答

アンケート結果-回答者属性-



現状の問題

- ・コンテンツマーケティングについて具体的に理解できていないので、お客様に説明しづらい。
- ・アクセス解析について理解が浅いため、他の商材を理解した上でのリストファインダーの立ち位置などで説明が浅くなることもある。
- ・Webサイト全体におけるコンサルを要望されるケースがあるがハードルが高いと感じる為、あまり積極的に活動できていない

イノベーションのお客様が困っていること

- ・Webサイトの解析データなど、可視化はしているが、どのように分析し、活用していけば成果が上がるかが分かっていない
 - ・Web全体の施策策定をどこから何をすれば良いかわからない
 - ・ユーザーのことがわからない。
- そもそも課題がどこにあるか漠然としている。

講座内容

グロースハッカーマーケティング講座

講義時間:8時間

講師：井水大輔氏

講座内容：

- ・ウェブ解析（基礎、集客方法）
- ・コンテンツマーケティング（事業分析やフレームワーク）
- ・SEO（基礎、検索エンジンやトレンドについて、考え方）
- ・Googleアナリティクス
- ・ウェブコンテンツの企画設計の仕方

UX基礎講座

講義時間:4時間

講師：調整中

講座内容：

- ・UX（ユーザー・エクスペリエンス）の考え方
- ・UXデザインの基礎知識
- ・ペルソナの作り方

ウェブ基礎知識

講義時間:2時間

講師：木崎悟氏

講座内容：

- ・現在のウェブのトレンド
- ・Googleやヤフーなどの検索エンジンのクローリングの仕組み
- ・サーバーの仕組み(サーバーが落ちるとはということなのか、なぜ今AWSなのか)
- ・ドメインやURLは何なのか

実践ウェブ解析講座

講義時間:8時間

講師：清水誠氏

講座内容：

- ・ビジュアルウェブ解析入門、目標の立て方と評価の仕方、KPIをどこに設定するかなどを学ぶ。

Day1(4/1): ビジュアルウェブ解析に関する説明と他社事例

Day2(4/10): ビジュアルWeb解析ワークショップ

Day3(4/13): Day2の続き及びKPI設定について

Day4(4/22): レポートのプロトタイプと提案

※時間はすべて18:30-20:30

本講座を受けるとどうなるのか？

- ・ 様々な事例を通しデータの見方を養うことが出来る。
- ・ ウェブやウェブ解析に関する基礎的な知識を身に付けることができる。
- ・ 上記を行うことにより、お客様により効果的な提案ができるようになる。