

平成 12 年度・ナレッジマネジメント研究部会 報告書

経営を変革するナレッジマネジメント

～ その研究と提言 ～

平成 13 年 3 月

社団法人 日本情報システム・ユーザー協会

謝辞

2000年度から研究部会として新たにナレッジマネジメントが加わった。この研究部会には、25社から27名の方に参加いただくこととなり、盛大な研究部会となった。

ナレッジマネジメントは日本発のコンセプトであるにも関わらず、国内よりも欧米で高く評価され、実践で活用されている。ニュー・エコノミー論の台頭に前後して、米国のIT活用による長期の経済成長が何によってもたらされたかの議論は日本国内でも盛んに行われ、その1つにナレッジマネジメントが取り上げられて里帰り現象を起こしている。

ここ数年来、日本の国内企業ではコアコンピタンスなどの研究を通じて「企業内部資源への注目」が経営上の重大な課題となり、企業内に埋もれている知識こそがコンピタンスであることが認識されている。もとより米国企業では、サービスと融合した製品を提供し、競争相手を巻き込んででも顧客機会を迅速に具現化する動きがあった。ITにより目まぐるしく変化する市場機会に知識を俊敏に結びつけて価値を生み出すことが競争の本質とされ、この競争に勝つために企業の知識資産と知識経済の結合が求められていた。このような視点と経営活動が見事に開花した米国の実績を改めて日本側で検証し、いわゆるベストプラクティスとして研究を行い、自社の経営に取り込むことは時宜を得た活動であり、ナレッジマネジメントに関する研究がJUASにおいて他に先んじて実施できる機会を頂戴できたことに感謝申し上げたい。

本年度の当研究会活動は初年度ということもあり、部会員の方々の要望によりナレッジマネジメントを取り巻く知識体系の修得に約6か月を費やした。講師の方々は大学の研究室と企業からお願いした。企業からは主にナレッジマネジメントを実践されている技術者やコンサルタントの方々に講義をお願いし、理論部分は大学の先生方をお願いした。

年度の後半部分は、期の前半で獲得したナレッジマネジメントの知識を確実なものにするために、事例の研究と報告書のまとめに費やした。強いチームワークのもと貴重な時間を切り詰めて報告書をまとめていただいた部会員の方々のご尽力に深く敬意を表するとともに、惜しみなく知識を付与していただいた講師の方々に御礼を申し上げたい。

ナレッジマネジメント研究部会
部会長 福田 修

[目次]

第1章 経営へ5つの提言.....	5
第2章 知識の経営価値.....	8
2.1 知識の重要性.....	8
2.2 企業評価の変遷.....	10
2.3 欧米での企業評価の動き.....	12
2.4 日本での企業評価の動き.....	16
2.5 企業における知識の重要性.....	19
第3章 我が社のコアコンピタンス - 我が社の知識の地図.....	22
3.1 ナレッジマネジメントにとってのコアコンピタンスとは.....	22
3.2 なぜコアコンピタンスが必要か.....	24
3.3 コアコンピタンスを考える上での難しさ.....	26
3.4 ナレッジマネジメントが効果的に機能するために.....	27
3.5 知識の地図へのアプローチ.....	32
第4章 ナレッジマネジメントが果たす経営上の効果.....	34
4.1 経営の求めること.....	34
4.2 求めることに対するナレッジマネジメントの位置づけ.....	34
4.3 これまでの問題（特に身近な失敗例に学ぶ）.....	35
4.4 失敗事例の分析.....	36
4.5 成功のポイント.....	38
4.6 ナレッジマネジメントの経営に対する効果（まとめ）.....	43
第5章 ITの活用について.....	44
5.1 ナレッジマネジメントにおけるITの変遷.....	44
5.2 経営戦略としてのITと選択の手法について.....	46
5.3 ナレッジマネジメントを支える主要なIT.....	48
5.4 ITの活用事例.....	52
5.5 ITの活用方法のポイント.....	54
第6章 ナレッジマネジメントに取り組む企業事例.....	56
6.1 富士ゼロックスの取り組み.....	56
6.2 アクセンチュアの取り組み.....	62
6.3 関西ペイントの取り組み.....	66
6.4 コンサルティング・ファームの取り組み.....	72

第1章 経営へ5つの提言

【提言1】

トップ自らリーダーシップを発揮

企業における情報化を成功させる要因の80%は経営トップのリーダーシップにあると言われている。ナレッジマネジメントもその例にもれない。今回事例研究のために訪問した企業のうち、ナレッジマネジメントを成功させた企業の例をみると、そのほとんどの企業においてトップのリーダーシップが優れた力を発揮している。

これまでのナレッジマネジメント研究会で得た結論は、ナレッジマネジメント・システム構築のために、CKO(Chief Knowledge Officer) を社内で任命し配下にスタッフ部門を設置してこれを推進しても、期待通りの成果は得ることが難しいということである。

ナレッジマネジメントを成功させるためには、経営トップが以下のことを理解して会社を動かす必要がある。

- 1) 情報化が経営の問題であることを認識した上でナレッジマネジメントによって、会社をどのような形にするのかを明確にする。
- 2) いつまでに何を行うのか、マイルストーンを決める。
- 3) CKO の任命、スタッフ部門を設置する。
- 4) 情報システム部門をナレッジマネジメントのステアリング・メンバーに参加させる。
- 5) 経営会議の場において、最低月次のレベルで CKO よりナレッジマネジメントの進捗と成果を報告させる。
- 6) 成果は定量的に計れるようにする。

これらの具体的な方針と仕組みがあってはじめて、ナレッジマネジメントによって経営効果を得ることができる。

"我々が求める CIO 像はトライアスリートのようなもの。第一にリーダーとして下や上を引っ張れること、第二にビジネスを戦略的に考えられること。そして、第三に極めて複雑な技術的問題を取り扱えること。"(ラッセル・レイノルズ)

【提言2】

コアコンピタンス指向経営

何もかも自社でまかなえる時代ではなくなってきた。企業価値を最大化するためには、コアコンピタンス指向が求められている。

コアコンピタンスとは、

- 1) 他社のコンピタンスと比較して顧客に確かな価値を認知されるもの
- 2) 競合他社と比較して独自の競争能力を持つもの

3) 新製品を開発できるような企業力の拡張性

を指し、これを実現するために、

- 1) 選択と集中の原則を貫き、
- 2) 企業のコアコンピタンスに合った独自の事業領域を選択し、
- 3) 適切な顧客層のニーズ範囲に、企業能力を集中する
- 4) そのためのアウトソーシング戦略も検討課題とする。

ナレッジマネジメントを推進する場合には、これまでに蓄えた情報から宝物を探すといった指向ではなく、自社のコアコンピタンスを明確に定義して、それに基づく情報の体系化と知識の整理を行い、これを利用することを提言する。

【提言3】

知識の棚卸

知識は企業内のあらゆるところに偏在している。コンピュータのソフトウェア資産、文書マニュアル類、E-mail、業務プロセス、そして人間の頭の中。これまでナレッジマネジメントは人間の頭に保存された暗黙知の焦点を絞りすぎたきらいがある。

ナレッジマネジメントに取り組むのなら、一度自社の中に蓄えられたあらゆる知識資産を棚卸することで、どのような知識が自社に在庫されており、どのようにそれをこれから活用し、不足分はどのように補完するのかといったコアコンピタンスを中心とした戦略を提案する。

【提言4】

知価会計の導入

当研究部会報告書で指摘されているように、企業の価値が知識の価値である「知価」によって計られる時代が到来しようとしている。自社の知価はいくらの資産価値があるのか、特許は何をいくつ持ち、それはどのような経済効果をもたらすのかを知らなければならない時代となる。

すでに欧米の優良企業では知価会計が導入されているケースも多く、日本で導入されているケースは少ない。

「バランススコアカード」、「マルコム・ボルドリッジ賞」、「日本経営品質賞」など、チャレンジに値する賞や制度も充実してきた。

ナレッジマネジメントの導入にあたっては、具体的な到達目標としてこれらの制度の導入や、賞獲得へのチャレンジを狙うことがナレッジマネジメントの効果を高める。そのためにも、自社の知価を会計の中に取り入れることを提言する。

【提言 5】

経営戦略と情報戦略の整合性を保つ

IT が経営を変えるのではなく、経営を IT で変えなければならない。ともすれば、IT が万能であるとの錯覚から、IT 化を推進する目的を明確にしないまま多額の IT 投資を行ってしまう例がある。IT は道具にすぎないのであり、道具をどのように経営に生かすかは、道具を使う側に与えられた権利である。経営戦略を支えるために情報戦略があり、情報戦略の 1 つの手段としてナレッジマネジメントがある。これらはシームレスにつながったものであり、それぞれが個別に存在することはない。

要は 2 つの戦略の整合性を保つことが重要であり、少なくとも以下の 3 点を取り込む必要がある。

- 1) 事業計画の達成を支援する情報システムの開発内容であること。その中でのナレッジマネジメントであること。
- 2) 提供するサービス・機能の適正水準の実現、情報基盤の適正コスト実現と実現レベルの高度化。
- 3) 情報活用能力養成のための教育と経営組織の活性化と維持・向上。

特に知識を企業経営における重要な財産として認識し、新たな企業価値を生み出す経営戦略と情報戦略を提案する。

第2章 知識の経営価値

2.1 知識の重要性

21世紀は知識の時代と言われている。それは20世紀がモノ造りを中心にした科学技術の時代であったことに対する新しい時代認識であり、失ったものを再生させる期待でもある。

確かに、効率性を重視した合理的な20世紀型アプローチは、着実に物質的な豊かさをもたらしたし、便利で快適な生活を享受できる社会を実現してきた。まさに大量生産・大量消費の経済社会の実現である。しかし、その一方で環境の破壊や犯罪の若年化などマイナス面も同時に進行しており、失ったものも少なくない。一見、論理的で整合性を整えた合理的なアプローチにも限界が見え始めたと言えるのだろう。

企業活動においても状況は同じで、長引く不況の閉塞感から脱却するために、生き残りをかけて、大型合併や分社化など様々な取り組みが行われているが、業績の良い企業とそうでない企業とが明確に二極化し始めている。こうした状況は、企業規模とは直接関係なく、一部上場の大企業でも黒字倒産することもあり、逆に、世界的なシェアを持ち好業績を挙げている中小企業も数多くある。

こうした業績の良い企業の共通点には、製品・サービスの優位性や業務の卓越性を産み出す「何か」を持っていることに在ると考えられる。例えば、同じ原材料(インプット)を投入し、同じ工作機械(プロセス)を使っても出て来る製品(アウトプット)に差があるのは、その「プロセス」の段階に在る「何か」、すなわち他社にないコア・スキルやコア・テクノロジーを有していたり、組織やプロセスの運営ノウハウの優れた蓄積があったりと、いわゆるコアコンピタンスと呼ばれる目に見えない資産(Intangible Asset)の活用が見逃せない事実である。

また、物質的な成熟社会における企業活動の目的も大きく変わってきている。

モノ不足の時代には、良いものを安く造り、収益を上げることが最大の目的であり、そのために大量生産によるコストダウンや新技術の採用による生産性の向上などが中心課題であった。ここでは、ヒト・モノ・カネの経営資源をいかに配分するかが最大の経営課題だった。

この段階では、マイケル・ポーターの価値連鎖が端的に示しているように、価格(提供価値)は、原材料の原価に各工程の付加価値(労働価値と資本価値)を加え、それにマージン(利益)を上乗せしたものであり、それは生産者の提供する「機能価値」に対する消費者の支払う対価であった。

これまでの経営戦略は、生産性向上とコスト削減が中心で、効率を上げ、収益を上げることに邁進していた。この背景には激しい競争原理、市場原理が作用していた。しかし、市場それ自体にはビジョンや目的はないので、市場原理の徹底は、非効率(遊び)の排除となり、市場は、今あるパイ(価値)の再配分をするだけで、新たな価値を産み出さないという結果に陥ってしまうということになる危険性ははらんでいる。

これに対し、成熟した最近の市場では、顧客の求める価値を提供する、あるいは顧客と一緒に価値を創造するというのが主流になりつつある。これは、顧客の求める観念価値、感覚価値に応える「情報価値」を提供しようとするもので、顧客価値を出発点として、その価値を得るための最適な価値（部品やプロセス）を選択する「セレクト・チェーン」という新しい流れ、すなわち M・ポーターの価値連鎖や、それをベースにしたサプライチェーンとは逆の流れとなっており現れてきている。オークションや逆オークションなどのネットビジネスがその先駆となっている。

この情報価値は、先の「製品の優位性」「業務の卓越性」に加えて、「顧客との関係性」から産まれると考えられる。この「顧客との関係性（Customer Intimacy）」は信頼性から築かれるという特性があり、信頼関係をいかに築くかが重要になってくる。この関係性から産まれる価値とは、類似の製品やサービスとの偏差（パターン）や異質性にその源泉があり、かつ提供者（発信者）と受領者（受信者）の評価（受け取り方）にも違いがある、という二重の相対性を含んでいることを意味している。このことは、同じモノやサービスでも、提供する場、すなわち地域とタイミングと対象者で絞り込まれたシーン（空間*時間*認識）の違いにより、その価値が大きく変化することを意味しており、このシーンの発見が新しい市場の創造につながることを物語っている。

この情報価値の認識は、目に見えない資産には、企業内にあるコアコンピタンスだけでなく、評判やブランド力などとして現れてくる「顧客との関係性」が重要なファクターであることを示している。こうした関係性の背後には、価値観を共有した深い「信頼関係」があることは、ナレッジマネジメントの隠れた重要な要素である。

市場経済の中で新たな価値を産み出したのは、市場原理ではなく、効率性を多少犠牲にした「あそび」であり、非合理性の容認であると言える。パイを大きくするには、静的なゼロ・サム全体の最適思考ではなく、動的なポジティブ・サムの部分最適思考への切り替えが必須である。それは、J・シュンペーターの創造的破壊プロセスを推進することにもなる。

例えば、3M の「15%ルール」は、社員に就業時間の 15%を通常の業務以外のことに使うことを認めており、新たな知識の獲得や趣味の充実など自分自身のテーマを追求し、一時的に市場原理から遠ざかることを支援している。そうすることで常識や規定の枠を越えた自由な発想を生み出し、絶えず新しい価値を創造し続けることを可能にしている。

このように優れた業績を挙げている企業では、経験やノウハウを持った個人を上手く活用しており、個を活かす非市場型のマネジメントを取り入れ、継続的な変革を具体化している。

知識は本来、目に見えないものである。これまで知識の中核として貢献をしてきた科学知識も、それ自体は見る事ができない。それらは技術進歩という形で工作機械や工場設備などに具体化され、生産性の向上に大きく寄与してきたし、港湾、空港、道路、架橋など公共財としても経済社会の発展に貢献してきた。また、こうした生産手段の進化につれて労働力も、目に見えないスキルや技能として飛躍的な習熟を遂げ、その一部は技術書やマニュアルとして表出化され広く普及し、様々な場面で応用されてきた。

そして今、多様なニーズや欲求にきめ細かく応えるものとして、表出化されずに個々人が保持

している才能や技を「持ち味」として活かす活動をビジネス・プロセスとして取り込み、新たな価値創造を促進する試みがなされようとしている。

このように、目に見えない知識には様々な形態があり、それらはビジネス活動のあらゆる局面に深く関わり、新しい価値を創造する源泉として重要な役割を担っていると言える。これは、これまでの財務的な評価だけでなく、見えない知識をいかに評価（アセスメント）し、企業活動に活かしていくかが、来るべき知識社会での成功の秘訣であることを示唆している。

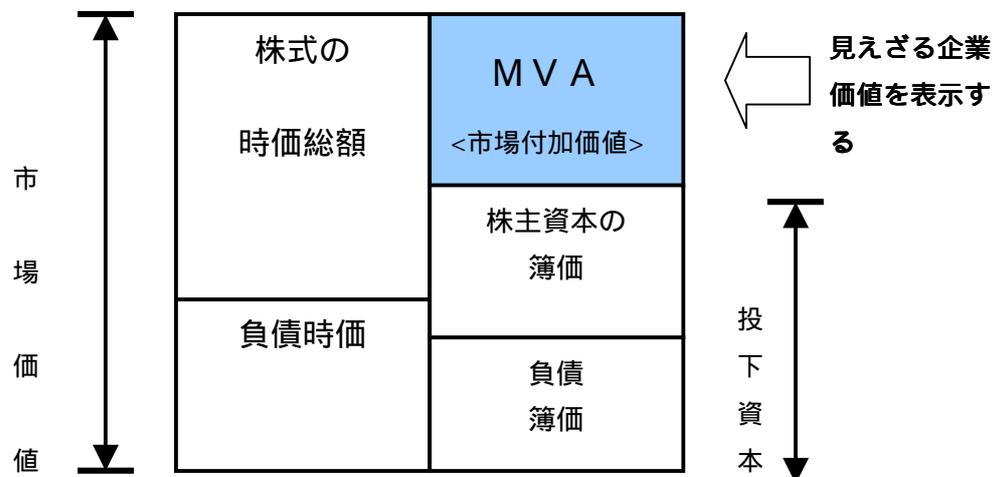
2.2 企業評価の変遷

企業を評価する場合、従来は貸借対照表や損益計算書などの財務諸表に基づいて算出された、流動性比率、負債比率、株主資本利益率（ROE）、総資本利益率（ROA）などの経営指標が使われてきた。つまり、企業規模や売上高、利益などの経済的、財務的な指標で評価されることが多かった。

しかし最近では、従前の発生主義会計での経営指標にはない考え方に基づき、株主の観点から、企業評価や株主価値の増大を目標として会計上の利益を修正し株主資本コストを考慮し、企業の成果や新たな価値の創造を測定しようとする、MVA（Market Value Added：市場付加価値）やEVA（Enterprise Value Added：企業付加価値）などの新しい経営指標が登場してきている。

MVAは、その企業が将来にわたってどれだけの価値を生み出すと期待されているかを示すもので、計算式は、株式時価総額と負債の時価を足した市場価値から、投下資本を差し引いたもの。投下資本は、株式資本の簿価と負債の簿価を足したものとなる。株主や債権者などの投資家は、リターンを期待するからこそ資金提供するものであり、市場価値とは言ってみれば投資家たちが期待する企業全体の価値を示す。そこから、投資家が提供した資金、つまり投下資本を差し引いたものが、企業が投資家にもたらした付加価値となる。

図 2 - 1

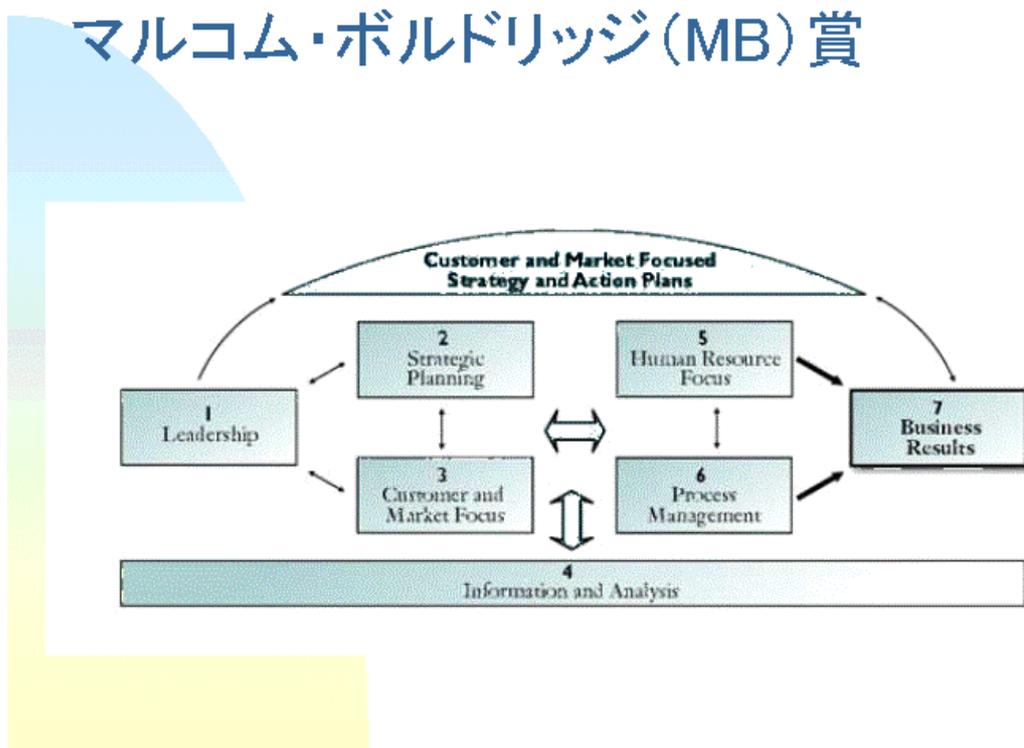


MVA や EVA は、将来価値というインタンジブルな価値を数値化するという点で、従来の財務諸表を用いた伝統的な経営指標と比べ一線を画す、新たな発想に立った企業評価手法と言える。

また環境会計も、これまでは見えなかった部分の効果を数値化するという新しい企業評価の仕組みと言える。生産活動で得られた製品の付加価値の一部を環境対策費が寄与した効果として計上する方法で、ある事業所で生産にかかった費用のうち環境に関連する費用の比率を計算し、その事業所が生み出す付加価値にこの比率をかけて、環境対策費の効果として計上する。設計や生産など通常の事業活動と同じように、環境対策の費用対効果を定量的に把握することを試みている。環境会計は、インタンジブルな効果を数値化し、ステークホルダーにアピールするという新しい経営指標と言える。

また最近では「日本経営品質賞」のように、ナレッジマネジメントを企業評価に取り込もうとする動きも出ている。「日本経営品質賞」は、1987年に創設された米国のマルコム・ボルドリッジ賞（MB賞）の考え方を基本として、1995年に（財）社会経済生産性本部が創設した表彰制度である。2001年度の日本経営品質賞のアセスメント基準は8つのカテゴリー、23のアセスメント項目から構成されており、各アセスメント基準には点数が配分されており、合計1000点満点で評価する。経営全体で改善する課題や領域は何かを発見することができ、このセルフアセスメントに基づいて組織の現状を明らかにすることで、組織の強みと改善領域を見出すことができる。

図2 - 2



2.3 欧米での企業評価の動き

(1) IR (Investor Relations) 活動の台頭

経済が長期的に停滞していた 1990 年代を通して株式市場が高値を更新し続けたのは、数百年にわたって企業の運営状況を見事に表現してきた「会計学」の伝統的モデルが、ビジネス界で現在進められている革命の実態とそぐわなかったことにある。組織図や会社のパンフレット、社員のマニュアルと同様に、企業の財務資料はあまりに動きに乏しく柔軟性に乏しいものであるが、現代の組織は流動的な構造になってきており、会計学の伝統的モデルとは大きくかけ離れてしまっている。

これまでも、市場の認識と会計学上の現実との間には、一時的なギャップは時折生じてきた。それは、一時的な逸脱ではなく、価値を測定する方法に構造的な欠陥があることを示している。

例えば、サウスウェスト航空は、歴史のある大規模な航空会社よりも高い価値がつけられている。従業員 50 人で年商 1700 万ドルの会社ネットスケープが株式を公開したところ、初日の終値ベースで市場価値が 30 億ドルとなっていた。また、Windows95 を発表したころ、年商 80 億ドルのマイクロソフトは、株価が 1 株あたり 100 ドル以上上昇し、その価値はクライスラーやボーイングを超えた。

これらは、企業の価値を伝統的な会計指標だけでは測定できなくなりつつあることを示している。それは、無形の資産である「知的資本 = IC (インテレクチュアル・キャピタル)」が評価され始めた兆候であり、新しい富の源泉として、物理的な経営資源から情報や知識にそのウエイトが移ってきたからであると言える。

知的資本は、伝統的な会計の仕分けに出てくる「のれん (または営業権)」の中に隠されているとも言える。しかし、「のれん」が伝統的に実在する資産、例えば商標などに重きを置くのに対し、知的資本は、企業の学習能力・適応能力といった、さらに表現が難しい資産を示している。

オープン・ビジネス・スクール (英国) のキース・ブラッドレー教授は次のように言う。

“ バランスシートに現れる企業の価値と、投資家が評価したこれらの企業の価値とのギャップが、ここ 20 年間で著しく広がってきた。こうした歪みは、最近のアメリカにおける企業買収にも反映されている。1981 年から 93 年までの 13 年間に行われた 391 件のアメリカ企業の買収価格を見ると、買収価格の簿価に対する割合の平均値は 4.4 である。このことは、買収された企業の真の価値は、バランスシートで報告されている価値を平均して約 4 倍半にものぼることを現している。知識集約的企業の買収では、簿価に対する買収価格の割合は 10 倍以上となる。”

知的資本研究の核心に迫る大躍進は、スカンジナビア最大の保険・金融サービス企業であるスカンディアが、1995 年 5 月に世界で初めての一般向けの知的資本アニュアル・レポートを、財務レポートの補足として発表したことにみられる。

同社の知的資本モデルの中心にあるのは、「企業業績の真の価値は、ビジネスのビジョンとそこからくる戦略を進めていくことによって、維持可能な価値を生み出す能力にある」という考えである。そのために、5 つの焦点 (財務・顧客・プロセス・革新と開発、そして全体に共通する人的要素) を想定した。そして、これらの 5 つの要素が複合し、新しい全体的視点の、そしてダイナミックな報告モデルを作り出した。このモデルを同社では「ナビゲータ」と名づけた。当

時の CEO であるピョルン・ウォルラスは、こう語った。

“ 知的資本を指標化し、バランスのとれた報告を行うことは、工業化時代から情報化時代への移行の上で重要なマイルストーンとなる。この幅広くバランスの取れた会計手法や報告手法は、知的資本を財務的資本へ変換する会社の実力・潜在能力を、より体系的に現してくれる。”

「ナビゲータ」がとらえた指標には、ファンド資産、従業員 1 人あたりの収益、顧客 1 人あたりのマーケティング費用といった常識的なものから、顧客などからの電話でのアクセスのしやすさ、顧客訪問に費やした日数、情報テクノロジーの理解度、さらには従業員 1 人あたりのノートパソコンの数というものまでであった。

事態は明らかに急展開してきていた。その第 1 段階は、1996 年 4 月に開かれた知的資本に関するシンポジウムで頂点に達した。このシンポジウムのスポンサーは、旧来の会計モデルの審判である証券取引委員会だった。

わずか数年の間に、知的資本は単なるアイデアから、生きたコンセプトになり、さらには新たな企業ディスクロージャーの標準型へと飛躍しつつあった。わずか 3 年ばかりの間に、知的資本 (IC) の構成要素を見極めるところから、それら構成要素の間のダイナミックな相互作用を理解するということまで、思考は大きく進化したのである。

(2) 資本の構成要素

隠された価値とは何だろうか。これらは、人的資本、構造的資本、顧客資本という 3 つの基本的な要素で構成されると思われる。

1) 人的資本

個人の能力、知識、技術、そして企業の従業員や経営陣の経験は、すべて「人的資本」に含まれる。たとえば、「従業員や経営陣は常に自分たちの技術を向上させ、新たな技術を取り入れているか。こうした技術や能力は企業によって認識され、企業運営に取り入れられているか」などといったように、企業は人的資本に関し、絶えず自らを見直す必要がある。さらに組織の創造性や革新性も人的資本に含まれなくてはならない。社内でどれだけの頻度で新しいアイデアが生まれ、どれだけの頻度で実行に移され、そしてその成功確率はどのくらいか、ということが重要視される対象候補となる。

2) 構造的資本

構造的資本の最も的確な表現は、「人的資本を具体化したもの、権限を与えたもの、人的資本を支援するインフラ」である。これは組織としての能力でもあり、知的ハードを伝達・保存するのに使われる物理的システムも含まれる。

構造的資本には、情報テクノロジーの品質と守備範囲、企業イメージ、企業所有のデータベース、組織としての理念といった要素や、知的所有物 (特許や商標、著作権など) といった伝統的な項目もみられる。

別の見方として、構造的資本そのものが 3 つのタイプの資本 (組織資本、革新資本、プロセス資本) からなっているという見方もできる。

組織資本は、知識をスピーディに企業内や供給・販売チャネルへ伝達するためのシステム、ツール、運営のポリシーなどへの企業の投資を指す。

プロセス資本は、作業のプロセス、テクニック（ISO9000のような）、製品製造やサービス受け渡しの効率性を高める従業員教育プログラムなどを指す。

革新資本には、知的所有物（商標など）と、ビジネスを進める際の理論など、無形資産のうち生き残った部分という2つの伝統的な非物的資本が含まれる。

3)顧客資本

顧客資本は、わずか数十年前までは、会計の担当者にとってはなじみのない考えであったが、しかし現実には「のれん」という項目の中に隠れて絶えず存在していた。企業が簿価以上の値で売れる場合、特許や著作権の価値を差し引いた後に残る差額は、企業が高いロイヤリティの顧客層をつかんでいるという認識以外には考えにくい。顧客のパワーとそのロイヤリティの度合いを測定するのは、顧客資本のカテゴリーの中で最も難しい作業であり、指標には、顧客の満足度、価格への敏感さ、取引期間、長期的な顧客の財務体質の善し悪しまでも含まれる。

企業が自社事業の価値を測定する新たな方法を模索した例を以下に示す。

これは、先に記述したスカンディアで1980年代からすでに始まっていた。当時の経営トップ層は、伝統的な経営理論がサービスビジネス、特に知識集約型ビジネスの発展にもはや適合していないと感じ始めていた。

同社のとった方法の第一歩は、社内に新しい部署を創設することだった。同社の保険・金融サービス部門は、1991年企業初の知的資本担当部署を組織した。この部署に課せられた職務は、同社の知的資本を、バランスシートを補完し、目に見える、壊れにくい価値へと育て、発展させることだった。さらに、事業開発、人的資源、情報テクノロジーなどを使う社内のほかの部署との結びつきを強めることも任務とされた。

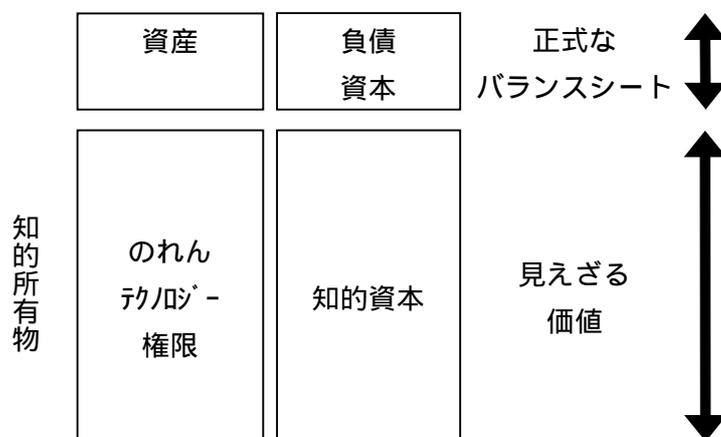
1年間を費やし、知的資本の基本的性質の定義付けに取りかかった。その作業から、下記のような3つの根本的な洞察が生み出された。

知的資本は財務情報に対し補足的な情報であって、従属的な情報ではない。

知的資本は非財務的資本であり、市場価値と簿価の間に隠れたギャップを現す。

知的資本は資本・負債の側にある。

図 2 - 3



(出典：リーフ・エドピンソン他「インテエクチャル・キャピタル」)

次のステップは、知的資本自体の仮定義を作り出すことだった。

その結果は以下のとおりである。

知的資本とは、同社が市場での競争力をもたらすような知識、応用のきく経験、組織のテクノロジー、顧客との関係、プロとしての技術を所有することだ。

知的資本チームは、1992年半ばに、価値は存在するが会計システムでは明らかにされなかった項目を多数挙げた。そこには、商標、利権、顧客データベース、ファンド管理システム、ITシステム、キーとなる従業員、パートナー、提携相手などが含まれていた。そして、こうした作業を進めるうちに、以下のような簡単な定義が導き出せたのだった。

【人的資本 + 構造的資本 = 知的資本(IC)】

構造的資本とは“スタッフが夜、家に帰った後もオフィスに残るもの”のことである。

1995年に同社の一般向け知的資本報告書の冊子が発行され、年次総会の席で株主に配布された。『目にみえる知的資本(Visualizing Intellectual Capital)』と題され、1994年度のアニュアル・レポートの付録という位置づけであった。これはビジネス界がかつて見たこともないものだった。

この冊子は、世界中に衝撃を与え、数か月のうちに500社以上からどうすればその資料がもらえるかという問い合わせを受けるほどのものであった。ついには知的資本に関する会議が世界各地で開催された。

その頂点となったのは、1996年にワシントンにおいて証券取引委員会のスポンサーで行われた無形資産に関するシンポジウムだった。

1996年春には、同社から1995年度アニュアル・レポートの付録『価値創造プロセス』が発行された。これは組織的資本に特に注目するものだった。シンポジウムが終わった1996年初秋、

1996年度中間報告書の付録として『革新の力』が登場した。これは革新する力と、その維持力の源泉に重点を置くものだった。

このような活動は、スカンディア1社に留まるものではなかった。

例えば、世界的な大手化学会社であるダウ・ケミカルは知的資本担当ディレクターという役職を作り、同社のための知的資本報告の作成に着手した。それは知的資産管理(IAM)を用いて知的資本の管理をよりよく実行していくことを重点的に行った。ダウでは、ナレッジマネジメントを単にバリュー・マネジメントのためのドライバーと位置づけている。

ヒューズ・エアクラフトも「知的ハイウェイ」という名の知的資本プログラムを始動させた。北米で7番目に大きな銀行であるカナディアン・インペリアル・バンク・オブ・コマーシ(CIBC)は、知的資本に関連する指導者養成プログラムを作った。この銀行はここで養った技術を使い、知的資本の価値評価を主要な判断基準とし、知識にベースをおいた企業への融資プログラムを制度化した。

韓国では、鉄鋼業界の巨人ポスコが独自の知的資本部門をスタートさせた。

会計事務所の巨人であるアーンスト・アンド・ヤングは、顧客向けに「知識時代のための新しい価値と測定」、「知識の競争優位」と題するセミナープログラムを設けた。

アサー・アンダーセンでは、顧客のために「知識を評価するツール」を数多く開発した。

また半導体製造メーカーのテキサス・インスツルメントでは、ナレッジを「顧客に価値を提供し、さらなる重要なイノベーションを作り出すための資産」と定義している。

2.4 日本での企業評価の動き

欧米では、既に企業価値のひとつとして企業内ナレッジを評価することが一般的になってきている。これに対し、日本はまだその域に達しているとは言えないが、同じような流れにそって動いていることは確かなようである。

(1) 先進的な動き

紹介されている例は少ないが、既に日本においても欧米と同様な取り組みを行う企業がある。これらの企業は、バランススコアカードという経営マネジメント手法を採用、もしくは採用に向けた検討を進めている。この手法では、経営マネジメントの視点の1つとして、「組織の学習と成功」という要素を設定している。その中では当然、知識(ナレッジ)が重要な位置を占めるとともに、実際の行動にあたってはナレッジマネジメントの手法が利用されている。

どのように知識を評価しているかについては情報が不足しており、この場で言及することは難しいが、例えば宝酒造においては、会社の価値を経済的価値と文化的価値に分類し、定量的に評価しにくい知識等の無形の資産を評価対象に含めようという試みを行っている。

他にも、リコー、伊藤ハム、伊藤忠紙パルプ等が、実際に取り組んでいる。

(2) 一般的な動き

バランススコアカードのように、経営全体の品質向上を目指して、知識を明示的に取り上げ、評価するまでにはいかなくても、経営戦略的な観点から何らかの形でナレッジマネジメントに取り組んでいる企業は、既に多数存在している。定量的な評価は十分とは言えないが、経営者が知識の価値と重要性を認識し、率先してナレッジマネジメントに取り組んでいる企業は、まさに知識を活用した経営を実践していると言える。

具体的な各社の取り組みの内容は他章に譲るとして、そのような経営者がどのような考えに基づいて取り組みを行っているかを以下に紹介する。

1) アサヒビール

目的

- ・「経営革新を図る」

- ・オープン経営の実現

各種経営情報をガラス張りにし、トップの意向を迅速に現場に伝達
必要な情報の効率的な収集と、迅速な状況判断を可能にする

- ・さらなる企業体質の強化

顧客満足度を高める

ビジネスの質を向上させる

取り組み

名称 営業情報玉手箱

対象 営業部門

導入時期 1999年12月

名称 生産情報知恵袋

対象 製造部門

導入時期 2000年夏

共有内容 ビール工場や生産担当者が個別に持つ製造ノウハウ

体系化 ビール製造のノウハウを数十項目に整理

2) I N A X

目的

- ・「スピード経営」

- ・企業の競争優位性確立のためのIT戦略

取り組み

- ・Strategic Corporate Portal(SCP)の概念の確立

- ・Management Planning and Control

(計画策定・予算編成・財務連結・レポートと分析)として機能

3)国際航業

目的

「競争力の源泉」と位置づけて、ナレッジマネジメントに取り組んでいる。

取り組み

- ・営業力の強化を図る

営業の失敗事例を体系化して全社的に共有する取り組みを始めた。

失敗事例を通じて、営業担当者や営業企画部門がノウハウや顧客ニーズの傾向などを共有

4)ヤマダ電機

目的

透明性の高い経営を実践

取り組み

- ・全国のライバル店の安売り情報をほぼリアルタイムに把握
- ・実売価格の推移、他店の仕入れ状況を分析し、自店の活動に反映

5)エーザイ

目的

- ・企業革新
- ・企業理念（ヒューマン・ヘルス・ケア）実現のための企業変革（の方向性創造）

取り組み

- ・知識創造理論（野中郁次郎氏提唱） 知のスパイラルを取り入れる
- ・商品情報センター[エンドユーザー（患者）の情報吸上げ データベース化]
- ・知の広場（イントラネット）
- ・違う観点（患者）からの情報を、企業理念を達成（他社との差別化）するために吸収し、新たな知を生み出す。

6)ダイエー

目的

- ・売れ筋情報の迅速な共有（紙媒体での情報伝達力の限界）
商機を逃さない俊敏な販売体制

取り組み

- ・以下の情報を共有分析
イントラネット（店長日誌、週報：ロータスノートによる）
POS システム
売れる（売れた）現場写真
- ・効果
先駆的な売れ筋情報を、全店舗に反映。品切れ防止。
売れる現場（技術？）の写真により、ヒントの提供

- ・ナレッジ管理者
システム企画室メンバー 5 人が選定

日本においても、すでに戦略的なナレッジマネジメントの事例が存在するという事実、並びに経営の現場において知識のマネジメントと評価を行っている例が少なからず存在していることは、日本も欧米と同じ方向に向かって進んでおり、知識が経営上重要な位置を占めることが一般的になる時代がもうそこまできている。

(注)「バランススコアカード (BSC: Balanced Scorecard) とは？」

1992 年、ロバート・キャプランとデビッド・ノートンが提案した経営マネジメント手法である。

結果的に計数化されて現れる財務数値に加え、その結果を導く財務以外の視点をバランスよく把握し、経営を行う手法である。一般的には「財務」「顧客」「社内ビジネスプロセス」「学習と成長」といった視点が使われるが、企業環境、戦略に合わせてカスタマイズするのが普通。米国では経営手法としてデファクトスタンダード化しつつあり、日本でも最近関心もたれている。

<他の定義-1>

「財務」「顧客」「業務プロセス」「組織の成長」の4つの視点に基づき、ビジョンや戦略に直結した管理目標や業績評価指標を設け、これらをマネジメントすることにより経営戦略的な目標を達成する概念。

視点や管理目標の選定基準は企業独自の裁量に依存し、4つの視点を基本として管理目標に展開すべきなのか、戦略のタイプに応じてどのような管理目標を選択すべきかといった点について整理する必要がある。

<他の定義-2>

売上高や経常利益などの財務会計的な項目に加えて、経営戦略から導き出した「顧客満足度」「業務プロセス」などの項目についても、現状やその改善度合いを数値で把握。自社が掲げる理想の将来像に向けて、正しい経営判断を支援する業績評価法のこと。92年にロバート・キャプランとデビッド・ノートンが提唱した。(by Nikkei Business Publications, Inc)

2.5 企業における知識の重要性

企業の市場における価値は、固定資産・流動資産などの会計上の資産と、社会的信用・ブランドなどの社会的資産が主な要素であった。それは、今までの経済活動においては製品やサービスを提供すれば市場にとって価値のある時代であったからである。しかし市場に製品やサービスが豊富に提供される時代においては、選ばれる製品やサービスの提供、すなわち「製品の優位性」「業務の卓越性」「顧客との関係性」の高い製品やサービスが求められている。

工業化社会から情報化社会へと変わりつつある時代においては、(労働力としての)ヒト、モノ、カネから知的資本(インテレクチュアル・キャピタル) = 知識・経験・ノウハウや情報が最大の生産要素に変わりつつある。

企業においても、生産の効率化、コスト削減などによって仕事の仕方が変わりつつあり、もはや仕事という概念は組織に依存していた旧来の考え方とは異なり、市場に対する企業価値の最大化という活動を達成するための手段として組織が構築され、組織の活動の単位が仕事として認識されるように変化している。しかし、組織というものは概ね保守的であり、変革に対する抵抗感が潜在する。このような阻害要因を取り除き新たな価値を生み出す仕組みが、市場に対する企業価値の提供ということになる。

しかし、企業内に存在する新たな価値を生み出す知識・経験・ノウハウは主に個人に帰属しており、その個人が退職やリストラ、転職で企業の外に出てしまえば、知識・経験・ノウハウも流失してしまい、企業にとって資産を失うことになる。企業外に流失しないまでも共有・活用しないのであれば、新たな知識＝価値を創造することができず、資産を無駄にしていることになる。

今でも経営者が会計上の資産を損失させれば経営上の大きな問題となるわけで、知識を重要な資産と捉えれば、その知識を失うことや新たな知識の創造を阻害することは企業内の重要な資産を無駄にしていることにもなる。

このような社会の変化、とりわけ労働市場のダイナミックな転換期を迎えている現代において、持続可能な競争優位＝価値を創るために最も重要な知的資産の蓄積・活用が企業の評価基準として欧米で用いられるようになってきており、また日本でも見られるようになってきている。

今までは、既存の経営資源（知的資産）をいかに活用するかが企業の主な目標であった。本来は、意図的に必要としている知識創造＝知識ビジョンを実現するために、いかなる新しい知的資産が必要とされるかを定義することによって、知識戦略を策定することが必要とされている。知識は無限に広がるが、一方で陳腐化するのも速いので、経営者は企業にとってどのような知識が必要なのかを常に定義しなければならない。そのために企業内の知識の有無・所在を明らかにした上で、知識を効果的・効率的に蓄積・活用・創造するための知識戦略を創る必要がある。

顧客や市場の要望を的確にとらえ企業組織自体が創造性を発揮し、製品やサービスの品質や生産性の向上を超えて、大きな業績を生み出す「知識創造型経営」が必要となってくる。すなわちなレッジマネジメントを企業の経営者にとって重要な経営手法の1つとしてとらえる必要があり、それは経営品質を上げる1つの要素となるのである。

具体的には、ナレッジマネジメントの基礎理論としての組織的知識創造理論は4つの要素から構成されている。

知識創造プロセスを構成する。（「SECIモデル」の構成）

知識創造のための共有された「場」を提供する。

知識創造プロセスにおける材料としての知識資産を正確にとらえること。

知識創造プロセスを促進するための「ナレッジ・リーダーシップ」を発揮する。

この4つの要因が相互に作用し合うことによって「知識経営」＝知識創造が可能になる。

しかし、これら4つをすべて実践している企業は少なく、多くはITベースの形式知指向のナレッジマネジメントと、人間ベースの暗黙知指向のナレッジマネジメントに二局化されている。

ITベースの形式知指向のナレッジマネジメントについては、近年のIT技術の目覚ましい進歩が知識創造のための大きな助けとなって、実践している企業も増えてきている。

(注)知識は言語・数値・図形で表現された「形式知」と、明文化されていないノウハウ・技能としての「暗黙知」に分類される。

参考文献

- ・北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科 知識社会システム学専攻 社会システム構築論講座 梅本研究室ホームページ
- ・紺野登：「知識資産の経営」日本経済新聞社
- ・野中郁次郎・紺野登：「知識経営のすすめ」ちくま新書
- ・山岸俊男：「信頼の構造」東京大学出版会
- ・リーフ・エドピンソン他：「インテリクチャル・キャピタル」日本能率協会マネジメントセンター
- ・撲沢明浩：「知的資本とキャッシュフロー経営」生産性出版
- ・藤本雅彦：ナレッジマネジメント，日本能率協会マネジメントセンター
- ・野村総合研究所：ナレッジマネジメント、野村総合研究所
- ・スマントラ・ゴシャル：「個を活かす企業」ダイヤモンド社
- ・レネ・ティッセン他：「パリューベース・ナレッジマネジメント」ピアソン・エデュケーション
- ・高橋透：「欧米先端企業のナレッジマネジメント」日本能率協会マネジメントセンター
- ・マイクロソフトホームページ 企業導入ケーススタディ
<http://www.microsoft.com/japan/showcase/default.stm>
- ・日経情報ストラテジー2001年2月
- ・ロータス株式会社ホームページ 事例紹介
http://www.lotus.co.jp/home.nsf/Content/da1_kokusaikogyo
- ・小林秀雄・森嶋秀明：「今日からできるナレッジマネジメント」日刊工業新聞社
- ・柴山慎一・森沢徹他：「実戦バランススコアカード」日本経済新聞

第3章 「我が社のコアコンピタンス」

～我が社の知識の地図～

企業の経営戦略上その企業にとってのコアコンピタンスは何なのかを明確にし、企業戦略に基づく戦略情報システムを企画する際に自社のコアコンピタンスを高めるために集中的に資源を活用する必要がある。

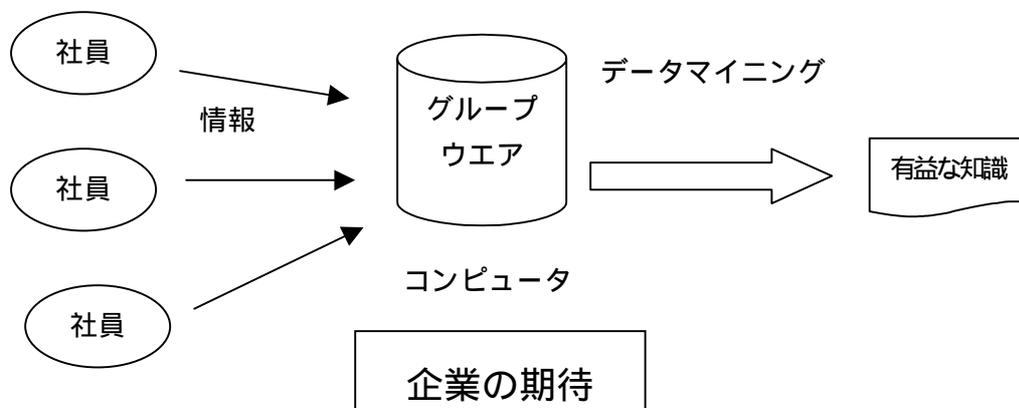
知識情報モデルも戦略情報システムには重要な位置づけとなる。コアコンピタンスに至る知識の体系、すなわち企業にとっての知識の地図とはどのようなものなのか、またそれはナレッジマネジメントにとってどのような意味をもつのかを、この章で考察する。

3.1 ナレッジマネジメントにとってのコアコンピタンスとは

(1) ナレッジマネジメントの落とし穴

ナレッジマネジメントへの関心と認識はますます高まっているが、ナレッジマネジメントの導入を考える企業は、情報共有の仕組みを導入し、データ収集を始めるというケースが多い。データが収集できれば、収集した膨大なデータから企業にとって有益な知識をマイニングすることはたやすく感じられる。

図3 1



しかし、その企業にとって有益な知識とは何かが定義されていなければ、集められる情報は種々雑多である。

漫然と蓄積した種々雑多なデータをマイニングする場合、

- ・膨大な情報を処理しなければならない
- ・マイニングルールの生成が難しい

などの問題があり、真に役に立つ情報を収集したデータから取り出すことは難しい。

企業に有用な情報を取り出すためには、あらかじめマイニングしたい知識に関して検討した上で収集する情報を決める必要がある。

(2) コアコンピタンスの定義

企業が事業活動を行う上で高収益を目指すためには、顧客が高価格でも価値を認める製品・サービスか、同じ品質のものなら他社より低コストで提供できる製品・サービスを顧客に提供し顧客の納得する対価を得なければならない。そのためには競合他社よりも数段優れたレベルの製品やサービスを顧客に提供することが必要となる。このような核となるノウハウや強みのことをコアコンピタンスと呼んでいる。

コアコンピタンスであるためには、以下の3つの条件を満たさなければならない。

顧客価値

コアコンピタンスは、顧客に認知される価値を他の何よりも高めなければならない。コアコンピタンスとはスキルであり、それがあから企業は根本的な利益を顧客に提供することができるのである。ただし、メーカーにコスト面で利益をもたらすようなプロセスや生産に関係した企業力もコアコンピタンスと見ることができる。

競合他社との違いを出す

コアの企業力として認められるためには、ユニークな競争能力でなければならない。これはコアとして認められるためには、1企業が独占的に企業力を所有していなければならないという意味ではなく、特定企業の企業力のレベルが他社に比べて数段優れているのでない限り、業界のどこにもあるような能力をコアと定義づけるべきではないということである。

企業力を広げる

コアコンピタンスは明日の市場への入口である。事業部レベルの視点からは、顧客価値や独自の競争力といった基準を満たしているので、ある企業力をコアと呼ぶことができるかもしれない。しかし、その企業力に基づく新製品や新サービスの具体的なイメージが描けなければ、全社的な視点からはコアコンピタンスとは言えないかもしれないのである。

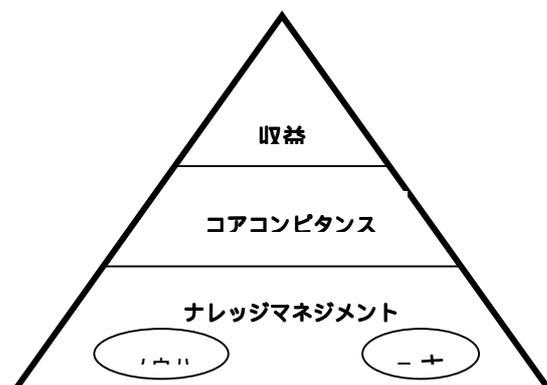
(3) ナレッジマネジメントとコアコンピタンスの関係

企業がコアコンピタンスを獲得するためには、単なる技術の蓄積ではなく

- ・今までに蓄積された技術をどのように活用していくか
- ・どのような技術をどのように蓄積していくか

を全社レベルで決定し実行していく必要がある。

このような技術の蓄積手段・活用手段としてナレッジマネジメントは、自社のコアコンピタンスを獲得する有力な武器となりうる。

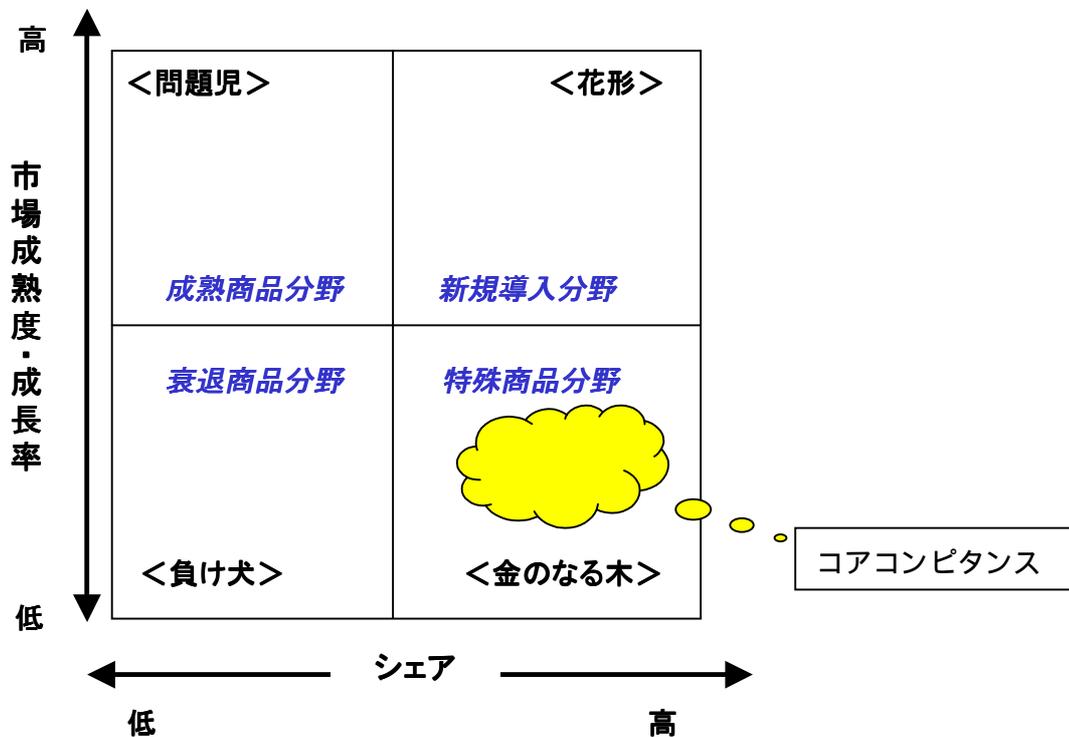


3.2 なぜコアコンピタンスが必要か

(1) 経営戦略とコアコンピタンス

経営戦略を考える上でよく使用されるツールとして、ポートフォリオ分析がある。PPM (Product Portfolio Management) とは、「事業あるいは製品に関するキャッシュフローは、市場の成長率とマーケットシェアの組み合わせによって決まる」という考え方に基づくポートフォリオ分析のツールである。たとえば、自社のマーケットシェアが高くて市場成長率が低い場合には、自社製品はよく売れるうえに、それほど設備投資などをする必要がないので、非常に多くのキャッシュフローを生み出すだろう、と考えられる。他方、シェアは低いが高成長率が高ければ、莫大な投資をしないと競争に負けてしまう。そのため入ってくる収益は少ないものの、投資という形で出て行くお金は多くなるから、キャッシュフローは赤字になる。

図3 2 PPM 概念図



新規導入分野<花形>・・・今後、売上高がさらに大きくなる可能性あり。

成熟商品分野<問題児>・・・売上規模は大きいが高成長率のため粗利率は低下し、停滞さみ。

衰退商品分野<負け犬>・・・市場は飽和状態。粗利率は低下し、停滞さみ。

特殊商品分野<金なる木>・・・マーケットサイズは小さいが、需要は一定。

コアコンピタンスの種

PPM は 4 つの象限から形成される。それぞれの象限には名前がつけられており、金なる木

(cash cow) 花形 (star) 問題児 (problem) 負け犬 (dogs) と呼ばれる。ある事業の市場成長率と相対的なマーケットシェアの組み合わせによって、どの象限に属するのかが明らかになる。この作業をすべての事業に対して行うことによって、市場成長率とマーケットシェアの観点から、企業が営んでいる事業がどのような分布になっているのかが明確になる。

ポートフォリオ分析で将来の収益が見込める分野に集中的に投資を行うことで、企業の収益を支えるコアコンピタンスを確立していくことができる。

(2) 経営戦略を支える戦略情報システム

現在構築されている情報システムは日々の業務処理と組織戦略の双方に強力な支援を提供しており、特にグローバル化し、情報化した今日の経済状況において、組織の全体業績に対して非常に重要な影響をもっている。高性能のコンピュータ、ソフトウェア、ネットワークは組織をより柔軟にし、階層を取り払ってフラット化し、場所に制約されない仕事のあり方を可能にし、ワークフローを再構築し、ラインや経営者に新しい力を提供している。インターネットその他のネットワークは組織の境界を再定義させ、電子市場や電子商取引といった新しい機会を生み出している。IT の長所を最大限引き出ししていくために、組織の全体的情報アーキテクチャーを根本から再検討することが必要である。

(3) 情報システムの戦略計画と知識情報モデル

今日の情報システムは企業の生産性と効率性を劇的に向上させる。したがって情報が競争・競争に対する戦略資源であり、情報システムは戦略資源であるとみなすようになってきている。

戦略情報システムは、組織のゴール、業務、製品、サービス、環境との関係性を変質させ、もって組織に競争優位をもたらすものである。

情報システムは次の3つのレベルにおいて戦略支援に役立てられる。

- ・ 事業レベル：価値連鎖分析を使って戦略的インパクトを持つ活動に着目し情報投資する
 - コスト削減
 - 製品差別化
 - 新市場開拓
 - 顧客やサプライヤーの囲い込み（効率的な顧客対応、SCM）
- ・ 企業レベル：情報システムをより高レベルの効率化やサービス向上に役立てる
 - 別個の事業単位の業務をつなぎ合わせて統合された形を作り上げる
 - 全事業単位での知識共有を推進する
- ・ 業界レベル：競争への影響力モデルやネットワーク経済といった概念を利用しながら、情報システムを業界内の他企業との協調を促進し業界全体の有効性を高めるのに役立てる
 - 情報共有のための合併や業界団体を形成
 - 取引の交換
 - 活動の調整

このようなことを実現していくためには、従来の効率化を目指した情報システムだけではなく、

知識共有・知識創造を目指した知識情報モデルに基づいた情報システムが必要となってくる。

(4) 知識情報モデルにおけるコアコンピタンス

コアコンピタンスを獲得するためには知識の共有をしなければならないが、知識は社員全員の共通の認識に基づいていなければならない。同じ言葉であっても各人が別々の認識をしていれば知識共有は不可能である。

まずオントロジー等の手法によって、知識を体系化・標準化し、知識情報モデルを構築する。コアコンピタンスは、このような体系化・標準化され、共通認識となった知識情報モデルに基づいて考えられなければならない。

3.3 コアコンピタンスを考える上での難しさ

(1) 自社のコアコンピタンス

コアコンピタンスを考えるには、まず自社の強み・特色を知らなければならないが、次のような問題があり、強み・特色を認識することは簡単ではない。

- ・ほとんどの管理職はどの分野が得意かはわかっているものの、それらが特定のスキルや最終的な製品やサービスの競争力とどう結びついているのか、認識できていない。
- ・コアコンピタンスを商品という観点からとらえる傾向にあり、企業価値として認識していない。
- ・会社の資産やインフラそのものはコアコンピタンスではない。
- ・自社に対する社内でのイメージと社外からのイメージとは異なる場合が一般的であり、自社の強み・特色はわかりにくい。

これらの「症状」は「特定の機能は自己にその機能を働かせることができない」というパラドックスによってもたらされる。それを克服するためには客観的な評価装置が必要である。

(2) 変化の激しい経営環境と IT 環境

現在のように変化が激しい時代では、今日コアコンピタンスであったものが、競合他社の追撃により明日には業界内の当然の技術となりコアコンピタンスでなくなっていることもあり得る。

常に単独優位を維持し、かつ迅速な経営活動によりコアコンピタンスを保ち続けるには、効率的な投資と結果に対する評価が必要となる。

(3) コアコンピタンスを確実なものにするために必要な要素技術

コアコンピタンスを考える上で必要となる要素技術は、

- ・ビジネスの変化の速いスピードに対応できる
- ・企業内・企業間で情報共有・コミュニケーションが容易にできる

などを満たしておかなければならない。

従来は、紙・電話・FAX を使用していたコミュニケーション・情報共有等に、現在はインターネット・PC をはじめとする優れた IT 技術を用いることができるようになってきた。

- ・ パーソナルコンピュータ
- ・ インターネット、携帯電話等の通信インフラ
- ・ World Wide Web
- ・ 電子メール
- ・ 電子会議室 / 電子掲示板・スケジュール管理・文書管理等のグループウェア
- ・ データマイニングツール

といった技術の急速な発展により、国・地域・時間を越えたコミュニケーション・情報共有・知識創造が可能になっている。

(4) コアコンピタンスを全社に浸透させるためのコミュニケーションと IT

社員全員が自社のコアコンピタンスを認識していく必要があるが、全管理職や従業員にコアコンピタンスを浸透させるには、以下のような方策が必要となる。

コアコンピタンスを明確にするためのプロセスを作る。

戦略の構築と企業力の獲得を目指した、社内横断的なプロセスに戦略的事業部門が関与する。会社の成長と新規事業開発の順序を明確にする。

コアコンピタンスを管理する組織（CKO：チーフ・ナレッジ・オフィサーとそのスタッフ部門）を明らかにする。

重要なコアコンピタンスの資源を配備する仕組みを作る。

ライバル会社に対抗して、競争力をつける戦略の立案。

現在および将来のコアコンピタンスの状態を定期的に見直す。

コアコンピタンスを支える人間集団を組織内に作る。

このような方策を実行していくためには、上述したようなインターネット・PCをはじめとする優れた IT 技術を整え、それを最大限に活用していくことが不可欠である。

3.4 ナレッジマネジメントが効果的に機能するために

(1) 情報のガバナンスとコアコンピタンス

「情報の共有」をテーマにしたキーワードとしてこの 10 年を振り返ると、1990 年代前半にグループウェアが登場して情報を共有することによるホワイトカラーの生産性向上に貢献し、1990 年代後半にはインターネット技術を最大に活用したイントラネットが登場して情報共有のコストを大きく抑えると共に、グローバルな情報共有が可能になった。そして今やナレッジマネジメントが話題を集めている。

では、これまでの情報共有の本質であるグループウェアと知識共有のナレッジマネジメントの本質とはどのように異なるのであろうか。

多くの企業において情報を共有することによるメリットは知り尽くされ、かつ最大に利用されている。部門など情報を共有する集団は、各人の職種や職務、あるいは趣味などによってまとまる傾向にあり、そこから議論の掘り下げや、より子細な情報の蓄積と共有が行われる。しかし、これらの集団によって共有される情報は、他の共有された情報との連携がとられていないため、

広く多くの人に活用されるのが難しい。

この問題に対していくつかの企業は、情報をカテゴリーに分け、情報の入手先をコントロールし、整理分類することで、誰もが利用できるようにしている。ナレッジマネジメントの視点からすれば、これはグループウェアと言うよりも立派なナレッジマネジメントのシステムと言える。

この両者、すなわちグループウェアとナレッジマネジメントの違いは、後者が明らかになにがしかの意図によって情報を統制し、それを知識として活用している点にある。この統制とはガバナンスとも言われるが、情報に関するガバナンスとは IT のガバナンスそのものと言える。IT ガバナンスは、コーポレートガバナンスに依存している。

では、コーポレートガバナンスとは何かと言えば「既存及び潜在株主の出資に基づく企業に対する正当な所有権を貫徹するための統制」であり、IT ガバナンスとは「企業が競争優位性構築を目的に、IT（情報技術）戦略の策定・実行をコントロールし、あるべき方向へ導く組織能力」を指している。

この IT ガバナンスが有効に機能して、情報の流れが統制され、そこから知識が再利用されるといったシステムが実現される。

このときに必要になる IT ガバナンスの根底にあるのが、その企業のコアコンピタンスとなる。ナレッジマネジメントとは、これらの意味において、コアコンピタンスを中心に据えた IT ガバナンスによって企業全体の知識共有を推進する経営の手段と言える。

(2) インフラの整備

IT ガバナンスの具体的な実行体制は CKO を中心とする専任チームが企業内にあることが望ましい。経営戦略の策定段階で明らかにされた企業のコアコンピタンスをもとに、それを強化するために役立つ知識を集約して利用する仕組みを作るためにも、これを推進する組織が必要となる。これはナレッジマネジメントを推進しようとする企業にとっての最初のインフラとなる。

当然、情報を収集するためのグループウェアやイントラネットが整備されていることは、それ以前の前提となる。つまり、情報を共有する仕組みがあって、そこにコアコンピタンスによるガバナンスを加えることで、ナレッジマネジメントが構築できる。

すでにこのような組織とインフラができていた企業であれば、ナレッジマネジメントを実施していることと同じになる。今回のナレッジマネジメント研究部会で事例研究の対象となったナレッジマネジメント先進企業においては、自社がナレッジマネジメントを行っているとの意識を持っている企業は少なかった。ごく自然に会社の付加価値を高めること、コアコンピタンスを追求する活動の結果としてナレッジマネジメントができあがっていたというのが正直な姿のようである。これらの企業で顕著な方法論は、知識を収集したり流通するための仕組みが緩やかであり、やたらとルールで縛っていないことにある。これも試行錯誤の結果だと思えるが、情報を発信する側が敷居を高く感じない仕組みが必要と思われる。

(3) 共有化された全社データベース

大企業の場合には、知識の共有が部門内に限られ、部門の垣根を越えて知識が共有されていない場合がある。これには原因があって、高度に専門化された組織では、1つの部門にとって他の

部門の知識があまり役に立たない場合があったり、人的交流が少ないことに起因している場合などがある。

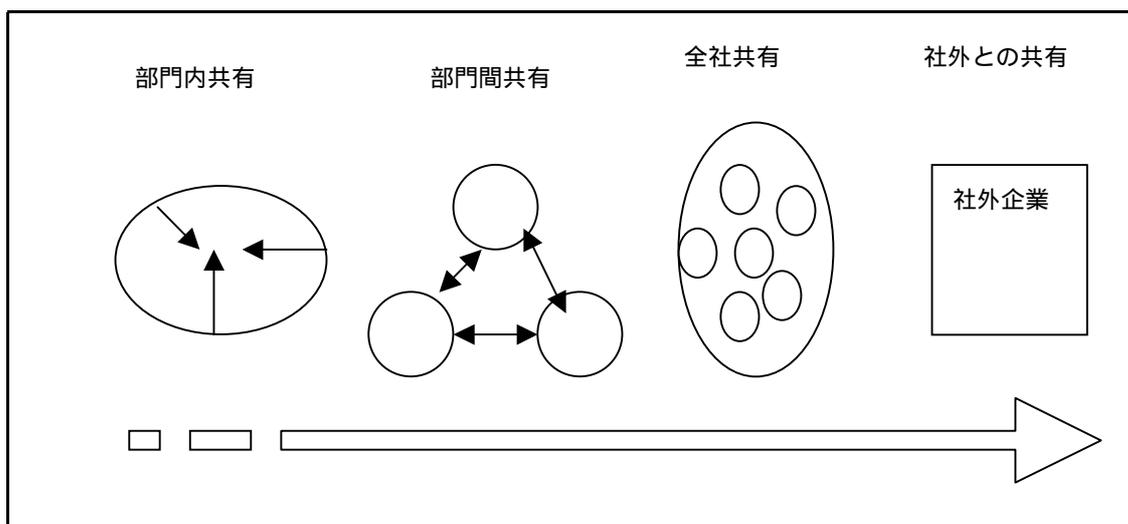
しかし再度、コアコンピタンスについて、その意義を確認してみると、
他のコンピタンスと比較して顧客に認知される価値をより高めるもの
競合他社と比較して独自の競争能力
新製品を開発できるような企業力の拡張性

といった目的を持っており、これを実現するためには、

選択と集中の原則を貫き、
企業のコアコンピタンスに合った独自の事業領域を選択し、
適切な顧客層のニーズ範囲に、企業能力を集中する
そのためのアウトソーシング戦略を検討する

このようなことが必要になる。コアコンピタンスが全社を統制する基本戦略であることから、上述した要件を満たすためには、知識の共有は全社規模での実現が不可欠となる。そのためには、部門内での知識の共有を実現し、部門間での共有へと進み、さらに全社での共有、最終的には関連企業や仕入先企業、顧客まで包含した共有化が求められることになる。

図3 - 3



(4) 組織の変化に対応した仕組み

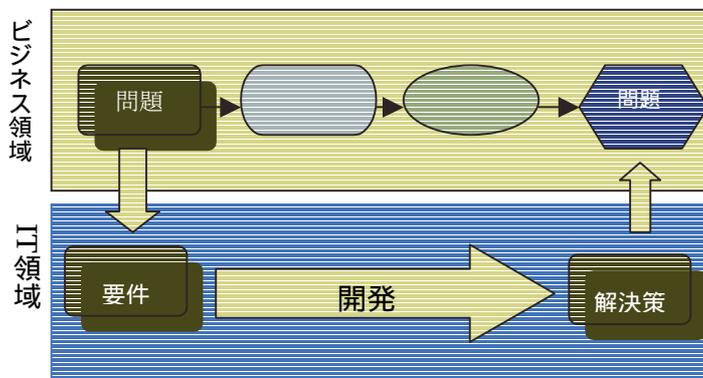
コアコンピタンスは企業にとっての革新的競争力と言い換えることもできる。この競争力は安定した市場を前提としてはもはやあり得ず、市場の変動に絶えず呼応しながら勝ち抜く力を持ち続けることを意味している。

これまでの高度成長経済の下では、安定した市場を前提とした安定した組織に基づき、中長期に効果のあるシステムを構築することで企業は成長することができた。しかし右肩上がりの成長が約束されない流動的な市場を対象とした経営環境の下では、市場の変化に即応した組織が必要であり、組織の変化に柔軟な対応のできるシステムが必要となる。

図3 - 4 これまでのITの考え方と、これからのITの考え方

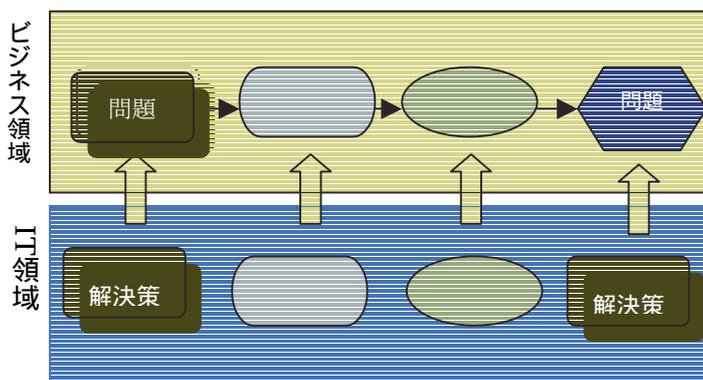
これまでのITの考え方

- 右肩上がりの市場
- 安定したビジネスモデル
- 安定した組織
- システムの作り込み



これからのITの考え方

- 変化の激しい市場
- 流動的ビジネスモデル
- 活発な組織改革
- 弛まぬコスト競争



コアコンピタンスも、一度企業の中で決まれば普遍的なものになるわけではなく、市場の変化に適宜対応しながら微調整を繰り返していくものと言える。

全社展開されたナレッジマネジメントも、常にコアコンピタンスを市場の変化に対応させながら、迅速に現実の問題を解決できる仕組みにしておかなければならない。

(5) 人材の流動化に対応したナレッジマネジメント

ナレッジマネジメントが注目されている背景の1つに人材の流動化があげられる。これまで多くの日本企業の経営は、終身雇用を前提とした人事システムの中で企業活動を行い、様々な知識を人に蓄積してきた。経営にとって重要なコアコンピタンスを担うべき知識の保有者も人材に依存してきた面が大きい。しかし、人材の流動化の流れは加速しており、人の持つ知恵や知識の維持継承が次第に困難になりつつある。

雇用調整など労働環境の変化により、企業にとって重要な知識を保有している人材の流失が危惧され、他方では知識を継承すべき若手も入社後3年以内に転職する率が30%にも上る(労働省調べ)という有様になっている。コアコンピタンスを担う人材の流出は企業にとって大きな痛手となる。

しかしながら幸いにも全社員が PC を持つ時代となり、ビジネス上での会話や議論もネットワーク上で行われるようになってきた。これまで形に残らない口頭での会話でやり取りされていた情報や知識、知恵が PC に向かって文字や画像として入力交換されることによって、自然に企業内に蓄積されるようになった。

この蓄積された情報や知識、知恵を IT ガバナンスによってその企業のコアコンピタンスに向かって集約できれば、これからの人材流動化に対応できる体制ができあがる。そのときにニューエコノミー時代の経営資源の新しい1つである「知識資本」となる。

(6) スピード経営を目指したナレッジマネジメント

IT 化の目的の1つは、経営スピードを向上させることにある。情報を共有することで組織をフラットにすることができ、それが経営のスピードを向上させることに貢献してきた。しかし企業にはもう一步踏み込んだスピード経営の実現が求められている。

情報の共有にとどまらず知識のレベルまで共有度を高めることで、これが実現できる可能性が高い。すなわち、社員がコアコンピタンスに基づいた経営を理解し、それを支える知識を共有することにより、経営の意志がより迅速に組織全体を駆けめぐらせる点にある。

(7) 企業内知識のフレームを共有する

コアコンピタンスと企業内知識の関係は、企業の文化や風土に深く関わっている。例えば、特定の業界用語はその業界では通じるが他の業界では通じないことが多いし、専門分野での用語はその分野の専門化が共有できても、他の分野の人間には共有できないことが多い。これは1つの用語が含んでいる概念の要素が、意味の領域が微妙に異なることによって解釈が区々になることから発生している。

この現象を逆にとらえること、すなわち、一般的で普遍的な用語は既知の情報なり知識であって誰もが共有できるが専門性はない、逆に特定の人同士で了解できるものは専門性が高いと言えることから、その企業のコアコンピタンスに関連した用語はその企業独自の強みと考えられる。

この例から特定の企業が持つコアコンピタンスは専門性の高いものであり、そこで使用される概念や用語はやはり専門的なものとなる。これをフレーム(知識の枠組)としてとらえることにより、企業内を流通する知識がコアコンピタンスに関連したものであるかどうかを判断する基準になる。

平易な言葉でコミュニケーションを行うことは常識的に必要だが、こと企業のコアコンピタンスに関わる分野では専門的な言葉でやり取りすることになんら問題はないばかりか、むしろコミュニケーションを効率的に行う方法となり得る。そのためには、企業にとってコアコンピタンスに関わる分野での専門用語、さらには専門知識を明確にし、情報の発信と知識の蓄積、情報と知識の利用においてフレームを与えることによって、その企業独自の強みを引き出すことができるようになる。

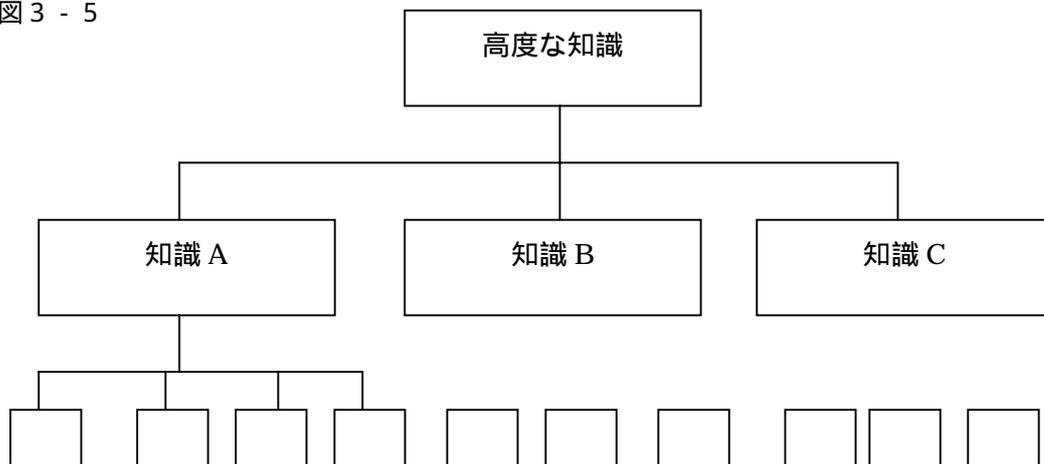
3.5 知識の地図へのアプローチ

(1) ゴール(コアコンピタンス)にたどり着くための地図

経営における「強み」といった意味のコアコンピタンスは、その企業がたどり着くべきゴールとなる。「強み(競争力)」とは、他社にできなくて自社にしかできないこと、つまり自社のオリジナルやアイデンティティを指している。これは自社の存在意義そのものと言ってもよい。経営に限らずとも製品やサービスの「強み」は「市場競争力」となり、業務プロセス上の「強み」は「中核業務」となる。

これら経営上の強みを支える製品やサービス及び業務プロセスなどは、非常に高度な暗黙知と形式知によって生み出される。「知識」はその抽象度によって階層化されている。高度な知識はより抽象度の低い概念によって構成され、より抽象度の低い概念はさらに抽象度の低い概念によって構成されて一種の木構造として捉えることができる。

図3 - 5



階層化された知識は、その知識に関する認識度のレベルから始めて上位のレベルへと辿ることによって最上位の知識にたどり着くことができる。

コアコンピタンスは、このような知識の階層化を行い、知識の構造を明確にすることによって、現時点からゴールまでの距離を測ることや、ゴールにたどり着くためのコストや難易度を測ることができるようになる。これは、より具体的なコアコンピタンスを中核に据えた経営戦略が立案できるようになる。

(2) 知識の地図とは

ゴール(コアコンピタンス)にたどり着くための階層化された知識の構造は、知識の地図と言える。具体的な知識の地図とは、インターネットの世界ではホームページがこれに相当する。実際にインターネット上には「イエローページ」と呼ばれるホームページの目次集が存在しているが、これも知識の地図の一種となっている。

この知識の地図を見ることによって、企業内の重要な知識がどこにあるかがわかり、また自分

自身が知識空間のどこに現在いるのかわかるようになる。

一般的に文書や図などのできる形式知は、企業全体の保有する知識の 30%程度でしかなく、残りの 70%は曖昧模糊とした暗黙知であると言われている。知識の地図は形式知がどこにあり、どのような分布かを示すだけでなく、暗黙知を触発して形式化する機能を併せ持つ。さらに、状況の変化に対応した動的な問題解決にも役立つ。

ナレッジマネジメントのシステムを構築する場合には、このようにコアコンピタンスを頂点とした企業内知識の地図を構築し、全社員が自分の位置を確認することができるようにするとともに、暗黙知が知識の地図によって触発され形式知と変化するよう、触媒としての機能を持たせておかなければならない。

(3) 全社員が地図を持っているか

知識は蓄えて利用するものだが知は生み出さなければならない。ナレッジマネジメントのゴールはコアコンピタンスの確立にあるが、一方では企業経営を推進する上で、ナレッジマネジメントは新しいものを想像する力としての「知」、難問を解決する知恵としての「知」を生み出す源泉としての機能も併せ持つ。

企業において「知」を生み出すメカニズムは、創造的企業文化と風土を土台にして「想像力」と「創造力」、それに「知識」と「知恵」を組み合わせた知的活動に支えられる。これを支援するのが IT でありマネジメント技術となる。創造的企業文化と社員の知的活動と IT、そしてマネジメント技術が総合してコアコンピタンスが生まれる。このうち、どれが欠落してもコアコンピタンスの確立は容易ではない。

さらに、この条件に加えて、コアコンピタンスに至る知識の地図が整備され、社員全員がそれを理解することによって、本来のナレッジマネジメントが実現できることになる。これは経営と IT に関わるガバナンスの課題として理解しておかなければならない。

参考文献

コア・コンピタンス経営 未来への競争戦略

ゲイリー・ハメル & C・K・プラハラード 著

一條和生 訳 日経ビジネス人文庫

第4章 ナレッジマネジメントが果たす経営上の効果

4.1 経営の求めること

経営の求めることは最終的には企業価値の最大化にあり、その目的達成には利益創出による株主資本の極大化が必要となる。

この目的達成のために、それぞれの場で次のような経営課題があり、この課題を迅速に解決する手段としてナレッジマネジメントが不可欠となってきた。

- 顧客のニーズ把握
- 研究開発期間の短縮
- 製造における生産性向上
- 営業の効率化
- 新入社員の早期育成
- 人材流動化への対応
- 社風の変革
- 経営判断の迅速化
- 差別化製品の開発

4.2 求めることに対してのナレッジマネジメントの位置づけ

これまでに、この経営課題を解決するために、次に述べるような方法で情報収集し分析する方法や情報システムなどが導入されてきた。

- (1) 顧客のニーズ把握
 - 営業活動時に顧客から情報取得
 - マーケットリサーチ
 - アンケートなどでの市場分析
- (2) 研究開発期間の短縮
 - 合理的なテスト
 - テスト結果分析
- (3) 製造における生産性向上
 - QCなどの分析による無駄の排除
 - 合理化のためにCIMやBPRの導入
- (4) 営業の合理化
 - 営業活動合理化のためにスケジュール管理
 - 顧客情報管理
- (5) 新入社員の早期育成
 - 集合研修などによる

- 社員の情報共有
- (6) 人材流動化への対応
 - 情報の一元化
 - 人事制度の変更
- (7) 社風の変革
 - 外部コンサルタント
 - 組織変更
- (8) 経営判断の迅速化
 - ERP、データウェアハウスなどの導入
 - 電子会議室、テレビ会議
- (9) 差別化製品の開発
 - 他社動向調査
 - 研究開発の共有化

しかし、これまでは個人がその情報や経験(これも一種の情報)から自分のノウハウ(暗黙知)として頭の中でまとめ、知識としてそれぞれの場で活用している。その結果、知識はあくまで個人でしか利用できず、その個人でもその都度頭の中で情報を分析し知識とするために再利用率の低いものであった。

この知識を形式知として共通化し、データベース化すれば、会社にとってもまた個人にとっても先に述べた課題解決への有効な手段となるはずである。

この課題解決に有効である知識を利用するために管理あるいは統制する目的でナレッジマネジメントという考え方が導入されてきている。

4.3 これまでの問題(特に身近な失敗事例に学ぶ)

情報とそれから派生する知識を共有化しようという試みはこれまでも種々あったが、失敗事例も散見している。

そこでその失敗の原因をたどってみる必要がある。

例えば、次のような例がある。

(1) 電子会議室

場所、時間を超えて会議を行い、そこから課題解決を図ろうとネットワーク上に電子会議室を開設した。

確かに最初は活発に議論がなされたが、だんだんと意見が上がらなくなり、「今度、会ったときに話をしよう」と書き込むようになった。これは、双方向のコミュニケーションができないため、相手が見えないことによる不安、相手の反応を確認しながら判断することができないなどの状況を作り出した。そのため、従来どおり会議を開催し問題解決の場とした。

(2) 営業活動報告書

営業活動情報をネットワーク上で全社に開示し会社全体の生産性向上を図ったが、全社的な利用がなされていない。顧客と一番接点が多い営業からの情報を全社で情報共有することを目的として作られた。

営業ノウハウを多く持つ「できる」営業マンは、独自にノウハウを蓄積しているので、もともと、このような仕組みを必要としていなかったり、ノウハウの共有による組織としてのレベルアップという意識がないため情報が登録されない。営業からの引合情報や苦情を全社で活用する仕組みが明確になっていないため、営業部門だけのシステムになってしまい、全社レベルで効果を上げることができない。上司が報告を参照してコメントを返さないため、結局、日報や週報を別途作成して上司に提出しなければならない。

(3) スケジュール共有

スケジュールを共有し、会議の時間調整や担当者へかかってきた電話への返答をスムーズにすることを目的として作られた。

しかし、スケジュールや行き先の共有による利点が明確になっていないため、全ユーザーが情報を登録/更新していない。手帳とスケジュール共有システムや、同様なスケジュール共有システムが社内ですべてあっても二重管理になってしまうため、情報が散在してしまう。

(4) 情報（ドキュメント）共有

新入社員の早期育成や知識共有するために、蓄えた情報を再利用することを目的として作られた。

体系的にドキュメントなどの情報が保管されていないため、情報を保管した人しか所在がわからないし、効率的な検索もできない。どの情報が有用で、しかも最終であるかもわからない。その結果、新入社員だけでなく作成者以外は、あるいは作成者自らも内容を1つずつ確認し、結局、目的の情報は見つからず、一から自分で学習し直したり、ドキュメントなどの情報を再度作成することにもなってしまう。

4.4 失敗事例の分析

これまでの失敗事例を分析すると次のようなことが言える。

(1) 情報が知識化されていない

情報を知識とするためには、情報を分析し重要なものを知識として人間が認識するか、情報を知識と認識できるシステムが必要である。しかし、情報収集や検索のシステムは多く存在するものの、情報を知識化するシステムは少ない。

電子会議室も情報を集めることはできるが、その情報を知識とし、さらに議論を深める手段をとるようにしないと有効に使われなくなる。

一般的な会議は、議論の中で会議の出席者の知識やノウハウが開示されることで課題を解決す

る。電子会議室ではその部分が不足している場合が多い。

また営業活動報告書では、文面では表せない部分に、その報告者（営業マン）の知識が詰まっており、それをいかに表出化するかが課題となる。

(2) 知識の利用方法がない

情報も実は見方を変えると知識になる場合が多くあるが、その利用方法がないと役に立たない。電子会議室では多くの情報が集まるとそれを収集しただけでも知識にすることができるはずであるが、どれが知識か判断できず埋もれてしまい、課題解決につながらない。

営業活動報告書では、その報告内容のどの部分が知識として利用できるのかは作成者以外ではわからず、他の人が有効に活用できない場合が多い。

(3) 知識の元となる情報が集まらない

情報過多の世の中と言われ情報があふれているように見えるが、実はその情報提供者や内容が偏っている。

電子会議室でも、会議室への発言者が偏り一方的な内容になったりする場合を多く見受ける。結果として、その情報に基づく知識は部分適用しかできなかつたり、間違った結論を導き出す場合がある。

営業活動報告書では、報告する内容が定型的なものに止まり、知識として利用できる情報になっていない場合を多く見受ける。

(4) 利用者の欲しい情報がわからない

利用者の求める情報は何であるかの分析ができていないために、提供者はどのような情報を出したらいいのかわからない。

電子掲示板を利用して知識共有する場合は、こんなことはみんながわかっていると判断すると掲示しないし、どこまでわかっているのかわからないと逆に細部まで掲示し、利用者の求める情報とはかけ離れたものとなってしまう、最終的には掲示板そのものの真価が問われてしまう。

(5) 企業活動の中で位置づけられていない

仕組みを導入しても、企業活動の中での活用方法が定義づけられていないため、人知れず使われなくなってしまふ。

他システムとの位置づけや関連性が明確になっていなかったり、ユーザーがどのように使えばよいのかわからない仕組みが多い。

4.5 成功のポイント

(1) 成功を考える上でのモデルケース

失敗事例の分析から、その成功のポイントを考える上で、次項では次の3つのモデルケースを挙げる。

1) 顧客対応（苦情処理）システム

知識の元となる情報収集の方法として、顧客対応システムをモデルケースとして挙げる。ここでは、顧客からの苦情を情報としてとらえて、その情報を顧客窓口だけの情報とせず、関連部署の共有の情報とし、さらに製造プロセスとの連携や新製品開発に結びつけるシステムとして想定した。

2) 個人ホームページ

コミュニケーションの手段として電子会議室などが使われているが、参加率が低く、単なる情報披見の場で止まっている場合が多く見受けられる。ここで挙げる個人ホームページは、知識（ノウハウ）を披見し、企業内で提供者が認められるだけでなく、提供者・利用者相互の時間創出という付加価値もある。

3) ヘルプデスクシステム

利用者の欲しい情報を収集するシステムとしてヘルプデスクシステムを挙げる。従来、ヘルプデスクは、独自のシステムとなっている場合が多いが、ここでは、利用者が普段利用している「イントラネット」上で構築し、質問者対回答者というだけでなく、質問者同士の情報交換も想定した。

(2) 成功に結びつける具体例

1) 顧客対応（苦情処理）システム

苦情の役割

顧客対応の1つとして苦情処理がある。一般的に苦情は、企業にとってはマイナス的なイメージがあるが、それを顧客から与えてくれた情報もしくは知識としてとらえシステム化する。顧客は製品利用に関しては多くの知識を持っている。それを上手く活用することは企業にとって大きな財産となる。

苦情処理システム

苦情はお客様相談室など専門の窓口（部門）で受付を行う。内容に応じて各担当部署に情報が伝えられて対応する。窓口で対応した内容はデータベースとして蓄積されているが、そこで終結するのが、これまでは一般的であった。

そこで、この苦情処理を「知識の収集・整理・流通・共有によるビジネスの品質と効率の向上」という観点から、次のような業務の流れに組み込んだ例がある。

苦情処理システムの具体的な方法

製造部門および品質保証部門では製品の製造ロットごとに部品の品質やロット、使用された原材料の品質情報を、調達部門では原材料のロットごとに調達先や品質情報を、設計部門では製品の設計情報を、顧客窓口部門では過去の苦情とその対応内容を、それぞれデータベースにしてお

く。

そこで、実際に顧客から苦情が来たときは、その製品の製造ロットなどを含んだ情報を製造部門・品質保証部門だけでなく、調達部門や設計部門に流し、それぞれの部門からこの苦情に対する原因と対応策を導き出す。

苦情に対する対応の他に、設計部門では既存製品の改善や新製品開発への足がかりを得ることも可能になる。

図4 - 1



成功するポイント

苦情処理システムにおいて重要なことは、それぞれのデータベースを総合的に関連付ける業務である。この業務を行う部門に権限と時間を与えてデータベースの管理を十分に行っていくべきで、これがなされていない場合には苦情対応は従来どおりのつぎはぎ対応となり、次のプロセスにつなげることができなくなる。

2)個人ホームページ

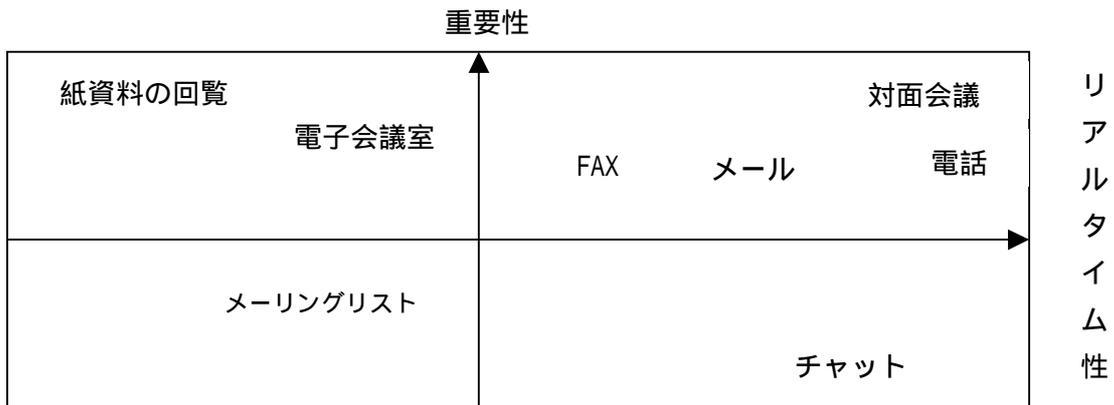
$$1 + 1 =$$

企業活動の資源として「人・物・金・情報・時間」がある。その中でも人材は経営資源の最も重要なものである。企業は「人」の持つ知識や経験および創造力を基に、利益を生み出していく。しかし、個人の力は、数学では $1 + 1 = 2$ になるものが、企業活動の中では $1 + 1$ は 2 以上にもなり得る。個の総和を超える集団の力をシナジー効果と呼んでいる。複数の人間でより多くの利益を作り出すためには、有機的な個人と個人の結びつきが必要である。新入社員や異動者（組織への転入者）を早期に1人前にすることができれば、会社にとって非常に有意義なことである。そのためには、より効率的に知識を共有することが有意義である。

コミュニケーションのあり方

個人と個人との結びつきとは何か。単純に言えばコミュニケーションである。それは、立ち話や電話でのちょっとした話程度のものから、フォーマルな打ち合わせや、アンフォーマルな飲み会の席もある。最近では電子会議室やメーリングリスト、チャットのような、イントラネットやインターネットを使ったコミュニケーションも盛んである。このコミュニケーションを、横軸にリアルタイム性、縦軸に重要性を取り分布図にしてみると図4 - 2のようになる。

図4 - 2



図からも「対面会議」が非常に有効であることがわかる。しかし、「対面会議」は会議出席者の時間を拘束するという問題がある。そのために多くの企業では電子会議室で時間的拘束のないコミュニケーションを充実しようとしてきた。

しかし、ここでよく発生する問題は、電子会議室でのコミュニケーションですべてのコミュニケーションをまかなおうとして、逆にコミュニケーション不足に陥ってしまうことである。メールングリストやチャット、グループウェアと言われるアプリケーションなど全般に言えることである。これらは、あくまでコミュニケーションのある部分（資料、議事録、決定事項の配布等）を補うツールであると考え、「対面会議」を効率的に行う手段の1つとした方がよい。

コミュニケーションの促進

ある程度以上の規模の企業になると、他部署の人や行っている業務が見えにくくなる。自分が抱えている問題解決の方法を他部署の人間が持っているという例は数多くある。社内にどんな人間がいて、どのようなノウハウを持っているかを把握することは大変重要である。

個人が持っているノウハウを個人ごとに情報発信する仕組みとして、個人ホームページという方法があると考え。個人ホームページに掲載される情報のうち氏名、顔写真、所属、連絡先、所持スキル、経歴といった一般的な事柄は、定期的に企業全体で情報更新されるようにする。さらに、得意分野、趣味といった情報を個人ごとに随時更新してもらう。

個人ホームページの活用例

個人ホームページの活用例として、以下のことが考えられる。

- ・新入社員や異動者がその部署の人の個人情報をあらかじめ知ることができ、知識を得るための手助けとなる。
- ・個人情報を事前に個人ホームページで調べておくことで、会議に必要な参加者を定めることができる。
- ・必要なノウハウや業務知識を持っている人を検索することで、自分の抱えている問題を素早く解決できる。
- ・他のホームページやイントラネット、インターネットのサイトへのリンクを設けてあれば情報に広がりが出る。

成功するポイント

ホームページを作っても、提供される情報が常に更新されていなければ、徐々に使われずに見捨てられてしまう。そのためには、以下の点を事前に考慮しなければならない。

- ・企業経営の一環として、企業内個人ホームページを企業のトップが認知する。
- ・日々の企業活動の中で必要不可欠なものとして位置づける。
- ・情報提供者には時間創出というメリットがあることを認識させる。

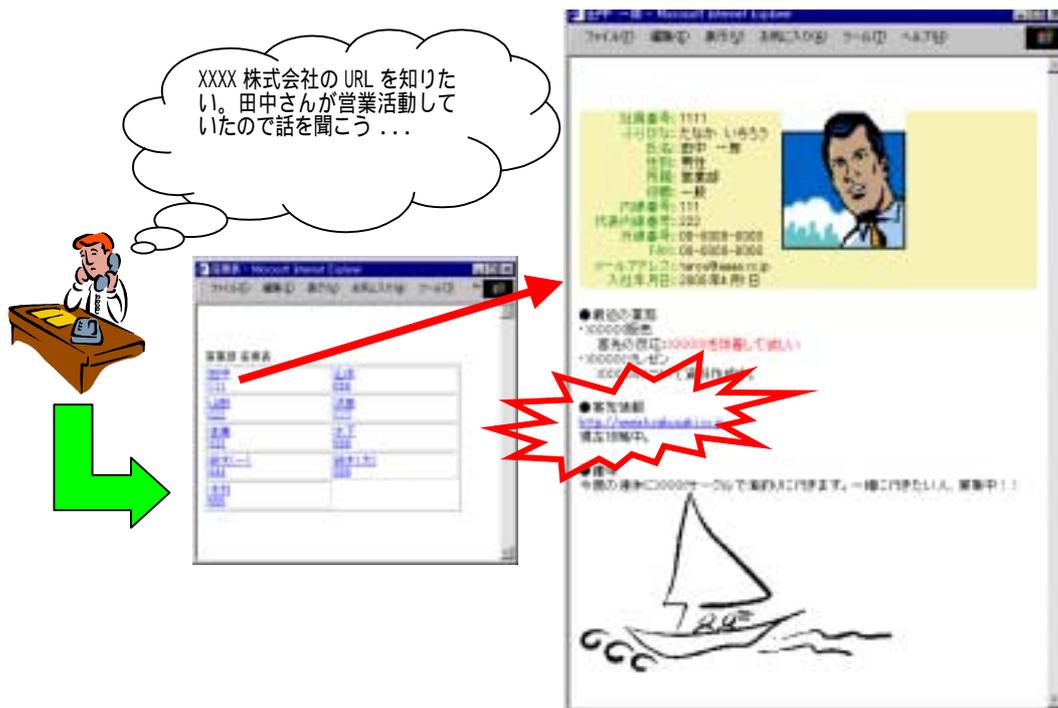
企業経営の一部とするためには、それが直接・間接を問わず企業利益に結びつかなければならない。冒頭にも述べたとおり、利益を生み出すためには、「人」と「人」のコミュニケーションを活発化させる必要がある。たとえば座席表や電話帳を電子化し、これに個人ホームページがリンクすれば、必要不可欠なものになるであろう。

ノウハウを多く持っている人、つまり仕事ができる人は、通常多くの仕事を抱えて忙しい上に多くの質問が来るものである。いろいろな人から何度も同じ質問をされるのには非常に困っているはずである。例えば、そのような質問に対する回答をあらかじめ用意しておいて、最初のうちだけ「私の個人ホームページを見てくれ」とだけ回答すれば、徐々に浸透し、お互いの時間を短縮できるはずである。

情報提供者側は本来の業務に時間が多く取れ、個人ホームページだけでは解決できない問題についてのみ話し合いを行えばよくなり、本来の業務に専任できる時間を確保できる。

コンテンツの内容自体は特に管理する必要はないが、使われ方を調査するためにアクセスカウンターや役立ち度等を集計した方がよい。集計結果は常に経営層とユーザー自身にフィードバックする必要がある。

個人ホームページの具体例



3)ヘルプデスク

悩みは同じ

企業は日々、様々な業務やシステムを使い企業活動を行う。業務やシステムを使うのは社員だが、その業務フローが理解できないことや、システムをどのように使えばよいかわからないことがある。たいてい、そのような悩みは多くの社員が共通して持つものである。

業務やシステムは、それを運用管理する人たち(以下「管理者」)が存在し、利用する社員(以下「利用者」)からの悩みや質問に対応している。管理者から見ると、多くの利用者から類似した質問を受け、同じ回答を返すのに多くの時間を割かれている。また同じような悩みを持つ利用者は、それぞれに管理者に問い合わせをしなければならない。

双方に非常に無駄な時間が発生している例はよくみられる。この無駄な時間を削減するというのは、利用者、管理者共に抱える要求である。

質問の可視化

管理者は、なぜ同じ回答を繰り返し行わなければならないのか？

それは利用者が管理者宛てにどのような質問が行っているのか確認できないからである。電話やFAX、メール等で来る場合、当事者しかわからない。

もし他の利用者の質問を確認できればどうだろうか。既にそれが解決されているか、解決されていないのか、それともまだ質問を行っていないかを確認できる。その結果、類似質問は減り、管理者の同じ回答を繰り返して行わなければならないという非常にストレスのかかる作業と時間は削減される。

成功するポイント

質問とその回答が蓄積されてくると、それは情報になる。しかしそれはまだナレッジではない。その理由は、使える状態「形式知」になっていないからである。形式知にするためには、情報の分類が必須である。

日々蓄積される質問と回答を分類し整理すると、FAQ (Frequently Asked Questions : よくある質問とその回答)になる。FAQの形になって、初めて形式知になったと言える。ナレッジマネジメントの基礎ができたと言えるだろう。

しかし、分類と整理は自動的にできるものではない。それには情報をナレッジに変えるための人的作業が必要になる。ある程度の労力をかけて、情報の管理者がまとめていかなければならない。

FAQを作成することの利点は以下のとおりである。

- ・同じ質問に何度も答える時間的無駄がなくなる。
- ・公開されることで質問が黙殺される危険がなくなる。
- ・いわゆる「ノウハウ」が日々の業務で自動的に累積されていく。

ヘルプデスクシステムの具体例

ここで、Q&Aシステム(公開ヘルプデスク)を例としてあげる。

OAの道具として「社内電話帳&メール」と「行き先表示板」を組み合わせてイントラネット上で導入し定着させた後、同じシステム内に「Q&Aシステム」(いわゆるヘルプデスク)を組み込む。さらに、検索ツールを組み込み探す時間を短縮し、管理者対利用者だけでなく利用者同

士が相互に情報交換するようにする。

このシステムにより上記 で述べた効果が実現できる。

4.6 ナレッジマネジメントの経営に対する効果（まとめ）

これまで、具体的なナレッジマネジメントに適用する例をあげ実際の場での方法をあげてきたが、このことからナレッジマネジメントが経営にもたらす効果は次のようになる。

ナレッジマネジメントを活用すると、これまでは時間との関連で見てきたものが時間軸を無視して考えることが可能になる。例えば新入社員に古参社員のもっているノウハウを伝授することをナレッジマネジメントで行えば育成時間を短縮できる。

ナレッジマネジメントにより従来と異なる見方や判断が可能になる。例えば苦情処理にしても、単なる情報活用に止まらず、苦情をマイナスとせず有効に活用すると新製品開発にも利用できる。

ナレッジマネジメントにより、個人個人にそれぞれが持っている「誰がそのことに対して知識を有するか」「どのように判断しているか」「どこにそれがあるか」など、いわゆる 6W1H の全てに Know をプラスした内容の知識を提供させれば、企業としての付加価値を飛躍的に向上させることができる。

第5章 ITの活用について

5.1 ナレッジマネジメントにおけるITの変遷

(1) ナレッジマネジメント・ITの歴史と進化

過去数百年間の経済、産業、文化の発展の必然的な結果として、ナレッジマネジメントが生まれた。現在は、人の専門的知識と知性が商品・サービスに付加価値を与えることに大きなウエイトを置いている「知識社会」を認識し始めている。ナレッジマネジメントが重要とされるに至るまでの進化は下記の段階を経ている。

1) ナレッジマネジメントの進化

a) 天然資源をベースにした経済

歴史的には、市場での競争優位は、鉱物、農産物などの天然資源を活用することにより得られる製品を供給することによりもたらされた。ほとんど、人間の役割は肉体労働を行使し、資源から商品への変換を促進することにあった。

b) 産業革命

18世紀から19世紀にかけては、製造プロセスの効率性を向上させるために、天然資源の加工とその製品化の作業が急速に組織化され機械化された。消費者に受け入れられる品質と適正な価格で製品・サービスを提供するために人と技術を活用することで、企業と国家の市場競争力が得られた。またビジネスの観点では、労働力さえ確保すればできるだけ多くの製品を生産することができた。

c) 製品革命

20世紀前半は新たな側面が重視され始めた。可能な限り低コストで生産される、よりバラエティに富んだ製品を提供するとともに、製品をサポートするサービスというコンセプトが目ざされ始めた。

このように市場での優位性の本質は、機能的かつコスト的にも特定のニッチ・マーケットに確実に適応する製品をもつことである。この時代は専門家と職人の専門的なナレッジが重要視されるようにはなったが、産業革命の時代以来のこの動きはまだ明確に登場してきてはいない。

d) 情報革命

ビジネスの世界では20世紀後半も引き続き、業務プロセスの優位性と製品自体のリーダーシップの組み合わせが焦点となっていった。またITの活用が可能となり、結果的に製造、マーケティングをより緊密にコントロールできるようになった。この進歩によって、企業、サプライヤー、顧客間で行われる情報収集や情報交換の量は膨大なものとなった。また、トータルクオリティ・マネジメント(TQM)やジャスト・イン・タイム(JIT)デリバリー、ポイント・オブ・プロセス・コントロール(POS)分析などの多くの重要な経営手法が生みだされた。

人間の役割は次第に製造における肉体労働から、事務や専門職などのサービスにおけるデスクワークへと大きく変化していった。しかし、この環境下で行われている頭脳労働とコラボレーション(協創作業)の本質は十分に理解もされず、評価もされていなかった。

e) ナレッジ革命

ここ 10 年間、企業間の競争ベースが、顧客の成功のためにいかにしてナレッジマネジメントやその他の知識資産を集中投資できるかという方向へ移行し始めている状況である。

この新たな認識により、多くの企業がナレッジマネジメントを積極的に、かつ明確に管理する戦略を追求するようになった。そして、すべての業務において最良・最適なナレッジを活用できるようになり、ナレッジを製品、サービス、社内業務に組み込んでいけるようになった。

2) ディシプリンとしてのナレッジマネジメント

いくつかの進歩の結果として、明確で体系的なナレッジのマネジメント手法が登場してきた。第 2 次世界大戦後は、社会経済環境やビジネス環境は変化し、ナレッジベースの製品・サービスが必要とされるようになった。

a) 1950 年代後半

IT (情報技術) の出現が最初のステップとなり、人工知能 (AI) による知的行動の自動化が実現された (研究と経済的利益を目的)。

b) 1960 年代

オペレーションリサーチ (OR) やマネジメントサイエンスという形で、戦略のプランニングやサイバネティクスが確立された。これに伴い「ビジネスプロセス」や社内業務のあり方が考えられ始められた。

c) 1980 年代

意思決定やプロジェクトマネジメント、組織行動としてのナレッジベースのグループ機能が明らかになってきた。

(2) 組織論と情報技術からのナレッジマネジメントの歴史

組織論と情報技術の進歩が、ナレッジマネジメントを生み出した要因とも言える。

1 つめの「組織論」の研究では、「どのようにすればグループワークの効果を上げ、組織全体の活動に貢献させることができるか」というテーマをベースに研究がされ、グループの意思決定やグループダイナミクスというものが、1970 年代から現在に至るまで、特に欧米において取り組まれている。

2 つめは「情報技術開発の進歩」であり、コミュニケーションやコラボレーション (グループの協同作業) を推進するための情報技術開発は 1980 年代まで遡る。

1980 年代前半には、クライアントサーバーや原始的なスケジュール調整ツール、後半においてグループウェアやインターネット・イントラネットに関連した技術が開発され、企業に導入されていった。

1990 年代には、営業やマーケティングなど個別業務に特化した SFA ツール、モバイル機器、データウェアハウスなどが注目を浴びることになった。

このような歴史を経て、企業は経営戦略として、経営の課題を解決するため情報技術の構築・活用が考え始められると同時に、組織論の研究にも取り組まれた。

組織論と情報分野の融合は 1980 年代半ばから急速に進み、社内のコミュニケーションやコラボレーションを効果的に行うツールとして、グループウェアの研究が進展したのである。

特に、米国で 1980 年代半ばにナレッジマネジメントは急速に関心が集まった。背景にはリストラヤリエンジニアリングで企業の知が人材とともに流出してしまうのを食い止めたいというのが大きな理由に 1 つとも言える。企業は、属人的なノウハウを学習や内部協業の制度、IT システムによって組織内に貯え継承しようとするのが目的であり、その手法がナレッジマネジメントであった。例えば、「ベストプラクティスを組織的に共有し、活用し、スピードや生産向上、利益に結びつける手法で、早く広く情報共有するため IT を活用する」という考えが一般的である。

最近、実践の時代に入った欧米では、経営戦略として明確化されていないといった批判も生まれてきているが、より重要なのは経営革新のプロセスとして捉え、「知識経営 - 知識に基づいて価値を生み出す経営 - 」という概念が一般的になってきている。

[アメリカ生産性品質センター編「欧米先端企業のナレッジマネジメント」(日本能率協会マネジメントセンター、2000 年)より抜粋]

5.2 経営戦略としての IT と選択の手法について

(1) 経営戦略としての IT とは

IT とは“ Information Technology ”の略であり「情報技術」と訳されている。IT が盛んに使用されるようになったのは前述のとおり 1980 年代後半である。その後、1990 年代に IT は「競争優位と差別化の戦略そのものである (John Stark)」と打ち出され、企業や組織にとって戦略と競争優位を実現する重要な手段として、1985 年頃から盛んに活用され現在に至っている。

また、現在の IT 革命はインターネットの普及とその技術により始まったものであり、インターネットの商用化と諸機能の充実があってこそ実現できるものである。IT はインターネットの普及にあたっての立役者であり、技術面の観点からは“ Internet Technology ”とも言える (中野秀男氏)

一方、「IT はもはやツールでなく重要な経営資源のひとつである (半田純一郎氏)」と指摘する声も上がり始めている。特に IT と経営戦略を統合し、より戦略性の高い部門や CIO (Chief Information officer : 最高情報責任者) を設置するなど、組織改編を行う工夫がされ始めてきている。

また、日本の企業でもナレッジマネジメントへの関心の高まりは著しい。一方、実践はトップから現場の実情に至るまで幅広い調整など難しさがある。特に、ナレッジはデータベースに蓄積して共有するのであれば単なる情報にすぎない。そこでナレッジが有効に力を発揮するためには、情報を記録し保管する、そして再利用するというサイクルがあって最も有効となるものである。

つまり、人対人でナレッジが移される「場」(知識市場) が必要である。経営の中で IT を使う中心的な役割は、自己革新により仕事の領域を拡大するとともに、業務改善を行うことが重要である。

(2) 知識創造

知識の整理方法は様々であるが、やはりデータから情報へ、そして知識へ、知恵へまとめてい

き、いろいろのルールを見つけていくのが原理原則である。

例えば情報が集まってデータウェアハウスになっていき、データマイニングにより、その情報を知識に替えていくことも可能である。つまり、知識というものは思考から生まれるのに対し、洞察は対話によってスパイラル状に上がるものと言われている。

特に暗黙知は人に伝えにくい部分が多々あるが、それを全部支えているのがドキュメントマネジメントおよびナレッジマネジメントであり、それによって CRM が変わってくることになる。また、データ・情報・知識というものを整理し、まとめてドキュメントにしていく段階（整理・まとめ）で、知恵が入っていくことになる。

つまり、エントロピーを小さく、無秩序でなく、きちりと秩序だった内容に仕立てることが非常に大事である。ナレッジは情報が価値を持ったものであるため、企業としてはナレッジに対する対話の「場」（知識市場）が重要なポイントとなってくる。

また、「ナレッジ経営は情報、知恵、知識の可視化を基本とし構造的資本・人的資本・顧客資本要素で構成される（山崎秀夫氏）」。現在、米国のナレッジ経営はデータベースの活用から、明らかに人の創造性へと軸足を移行し、データベースでそれを補完する方向性にあるため、変化が激しい 21 世紀においても日本企業が勝ち残るためには、迅速に自己革新を遂げなければならない。ナレッジ経営は日本企業の進化に不可欠である。

(3) IT（情報技術）の選択

ナレッジマネジメントにおいて、IT を有効的に活用することは 1 つの手段であり、効果を発揮する。IT は、どれだけ情報をどれだけスピードで収集し、分析・分類し、伝達できるかという能力を左右する重要な要素の 1 つである。そのため、企業の戦略資源として IT をとらえることが必要であり、経営戦略の中で IT を選択しなければならない。

したがって、どのような IT を選択するかは企業によっても異なることから、IT を組織の中にどう根づかせるかという議論と実践が必要であり、IT というバーチャルなツールをどう料理し、活用するかを考えることが大切である。

また、情報技術の活用により得られるメリットは、コミュニケーションやコラボレーションという視点で考えると、「時間と空間を超えて、相互にコミュニケーションが可能である。ナレッジも大量に蓄積し活用できるようになる」ことである。そして、このメリットを企業経営に応用する姿勢が、ナレッジマネジメント導入の原点でもある。「情報技術ありき」といったアプローチでなく、自社のナレッジマネジメントを実践するためには、どのような情報技術が最適かを見極める視点が極めて重要である。

(4) IT（情報技術）の種類

グループウェア、メッセージング、Web ブラウザ、ドキュメントマネジメント、検索、データマイニング、テキストマイニング、知識表現、プッシュ技術、エージェントなど、様々な技術が利用されている。

ここでは知識を分類・蓄積するためのツールとしての「グループウェア」と、膨大な情報から知識を注出するための検索ツールである「データマイニング、テキストマイニング」技術につい

て、次項で考察する。

5.3 ナレッジマネジメントを支える主要な IT

企業が競争優位性を目的に IT 戦略の策定、実行をコントロールし、あるべき方向へ導く組織能力である IT ガバナンスが重要になりつつある。ナレッジマネジメントもグループウェアやテキストマイニングなどの IT 技術に支えられている。

(1) グループウェアについて

1) グループウェアとは

グループウェアとは、コンピュータネットワークを利用して、複数の人間から成るグループでの情報共有およびそれらの相互作用を円滑化するソフトウェアの総称。代表的なグループウェアの機能としては、電子会議室、ドキュメントデータベース、電子メール、ワークフロー管理、スケジュール管理などがある（IT マネジメント五つの原理より）。

これはよく用語辞典などに載っている定義であって、グループウェアを簡単に言うと「みんなで使えるシステム手帳」である。グループウェアは、ワークグループや各個人が互いに情報を転送したり共有したりすることを可能にさせる。

代表的なグループウェアの製品名は、誰でもが知っている Lotus の Notes をはじめ、日本トータルシステムグループウェアの「Group Session」、NEC 情報サービスのマイルドコレクション、アイジーエスの Ultimus ワークフロー、NTT コミュニケーションズの WEBBOX、富士通ビー・エス・シーの MR office など、インターネットから無料でダウンロードできる簡易なものからロータスノーツのように高額なものまで、さまざまものが販売されている。

グループウェアを導入する際に必要なパソコン+ネットワーク+グループウェアの導入コストは、パソコン 1 台当たり 50 万円前後である。既にパソコン+ネットワークが存在するならば、1 台当たり 10 万円弱の予算で導入することが可能である。グループウェア導入時には費用対効果の検討がなされることが多いが、導入しているほとんどの企業は、グループウェアは使い込むことによって新しい利用法を編み出すという性格が強いので、「考えてから走り出す」より「走りながら考える」という使い方が効果的であると言っている。

2) グループウェアで企業はこう変わる

ではグループウェアを導入することによって企業はどう変わるのか。また、どんな目的で企業が導入しているのかというと、最近よく言われるのが、「ビジネス・プロセス・リエンジニアリング (BPR)」である。これまで企業が改善してきたのは、いわば「個人の作業」。これからは、これらをつなぐプロセス、つまり「組織の活動」そのものの無駄を省くことができなければ、さらなる効率化の実現は難しいとする考え方である。この考え方に基づき、発達したネットワーク技術を活用して開発されたのが、組織活動の基本とも言える「情報の共有化」「ワークフロー（流れ作業）管理」を支援する「グループウェア」である。

グループウェアの導入目的は企業によって多岐にわたると考えられるが、主なものとしては以下のものがあげられる。

- a) 情報・ノウハウの共有による組織力のアップ
 - ・組織間における情報・ノウハウの共有（距離的制約及び時間的制約を超えた）
 - ・組織の目標・方向性の一致化（士気の高揚）
 - ・業務活動のシースルー化（マネジメントの強化）
 - ・組織間における相互理解（組織力のアップ）
- b) 業務のスピードアップによる生産性の向上
 - ・情報の鮮度の確保と伝達の完全化（クイックレスポンス）
 - ・アイドル時間の排除による生産性の向上
 - ・業務の重複排除によるビジネスサイクルの短縮化（スピードアップ）
- c) 新しい付加価値の創造
 - ・創造性の向上（共通部分の再利用による業務の付加価値追加）
省力化が最終目的ではない。省力化した後に何が残るのが重要。
 - ・企業間情報共有によるコストダウン・品質向上（適性在庫と欠品率低下等）
企業間における情報共有では、単なる EDI ではなく業務の有機的結合（戦略的アライアンス、ネットワーク組織への取り組みが必要となる）。

3) グループウェアの導入上の問題点

グループウェアをせっかく導入したのに、社内におけるグループウェアに対する理解不足が原因で、思ったほど効果を得られなかった企業も多いようだ。本来の目的である電子帳票による業務改革(BPR)がグループウェア導入の理解不足によって阻まれているのが原因と考えられる。仕組みだけを変えても業務を行う人間の意識が変わらないと効果は現れないのだ。

導入上の問題点として考えられる主なものについては

- a) グループウェア導入・推進目的の理解不足（経営者と社員の場合で影響の中身が異なる）
- b) 活動前提というべきパソコン操作能力の全社的向上の困難性
- c) コミュニケーションツールとしてのグループウェア活用スキルの低さ（グループウェア導入による逆効果）
- d) 推進役の不在と推進役に対する周囲の理解不足

などがあげられる。

4) グループウェアの主な適用業務

グループウェアの導入においては、利用者側において導入目的を理解し、その活用について積極的な取り組みが期待できる部署や業務を、まず最初の適用対象とすることが成功のポイントとなる。例えば営業部門においては顧客や商品情報、クレーム対応などについて共有することのメリットは理解されやすい。

イントラネットという言葉はグループウェアと同義的に使用され、インターネット技術を利用した情報共有の仕組みとして説明されることが多いが、むしろ企業内の主要業務情報のデジタル化（文書データベース化）を意味するものとしてとらえるとわかりやすい。Lotus 社の Notes などグループウェア製品向けの電子帳票パッケージソフトも、主要業務情報のデジタル化のためのテンプレートを提供するものとしてもとらえることができる。

(2) データマイニングについて

データマイニング分野では有名な伝説

紙オムツとビールという何の関係もないような商品同士が一緒に購入されることに気づいた米国の流通業者がデータマイニング手法で分析したところ、「紙オムツを買いに行かされた夫がついでにビールを購入する」ということが浮かび上がり、流通業者は紙オムツ売場の隣にビールを並べて置いたところ、さらに売上が伸びたという。

1) データマイニング (Data Mining) とは

POS (販売時点情報管理)、クレジットカードの利用履歴、電話の通話履歴、生命保険の顧客情報などの蓄積された膨大な量の生データとの対話を通じて、経営やマーケティングにとって必要な傾向・動向、相関関係、パターンなどを導き出すための技術や手法を意味する。マイニングとはもともと「採掘する」という意味であり、企業が蓄えた生データの中に眠る経営のための金鉱(価値ある傾向・ルール)を掘り当てることを目的としたため、データマイニングと呼ばれる。

データウェアハウスでは、一般に仮説に基づいて様々なデータの分析を行うが、データマイニングでは、その仮説を立てるための傾向、パターンなどを導き出す。データマイニングの応用例には、優良顧客の定義と絞り込み、クレジットカードによる不正使用の防止、顧客の購買パターンやそのパターンに影響を及ぼす要因の特定、ダイレクトメールなどへの応答率の向上、新しい顧客ニーズの発見、同時購入商品の組み合わせパターンの分析と陳列への展開などがある。

よく OLAP (OnLine Analytical Processing) と混同されることがあるが、OLAP はオンライン分析処理であるとおり、分析の視点を任意に変えながらデータ分析を行うことにある。

データマイニングは、大量のデータの中から意味のあるパターンを抽出したり、収集した大量のデータをコンピュータを利用して分析を行うことで、気づかなかった規則性、法則性を発見することが目的になる。

データマイニングは、米国において大手の流通業、生命保険会社、クレジットカード会社での活用が盛んに行われている。データマイニングによって導き出された傾向、パターン、顧客のニーズに基づいた新しい商品やサービスの開発によって利益を向上させた企業の例が多数報告されている。

参考：データマイニングの利用分野と対象

・小売業

マーケットバスケット解析、売上予測、データベースマーケティング、販売計画

・金融

クレジットカードマーケティング、カード所有者の評価、不正検出

・保険

不正請求の解析、製品開発とテストマーケティング、クレーム処理
など

2) ナレッジマネジメントになぜ有効とされているのか

データと情報の違いはどこにあるのか。データは「発生状態」とすると、情報は「使える状態」

のものと定義できる。データウェアハウスは、ある意味「発生状態のまま」を記録していることになるので、データベースに比べて様々な目的に利用可能となる。

しかし、データは取り出して加工して「使える状態」の情報に変えてから活用することになるが、同じものであっても、ある人にとってはそれが情報で使える状態であるが、別の人にとってはただのデータであって使えないもの、つまり活用できないということである。

ナレッジマネジメントは、知恵、知識、経験やノウハウといった定性的なデータを企業で共有し、企業内の人々がそれを情報として理解できる、および新しい知恵を作り出し、それを創造的な仕事につなげることである。このナレッジを集積したデータウェアハウス(発生状態のまま)から、人がデータを取り出して分析するのではなく、コンピュータ自身が膨大なデータを分析し、人に仮説(関連性)を提示したり、その仮説をデータで検証したりして、新たな情報として再登場することを、データマイニングの処理を加えることによって可能としている。

3) どのようなソフト(ツール)が利用されているか

データマイニングは比較的新しい概念だが、手法的には従来の解析、統計手法や、人工知能技術を発展させたものが多い。

データマイニングの主な手法

- ・ 相関関係 / 類似性
集合体同士の相関関係に対するルールの発見
- ・ クラスタリング
統計的な類似性によるアイテムのグループ分け
- ・ デシジョンツリー
クラスタリングや分類に最適
- ・ 時系列パターン
時間に基づいた類似性による発見
- ・ ニューラルネットワーク
人脳の模倣 / 予測 (AI)、クラスタリング、分類に利用
など

データマイニングのソフト(ツール)も揃いつつあるといった状況で、目的特化型のツールと専門性が求められる統計解析を中心としたツールに二分化しているが、最近では分析モデルが組み込まれていたり分析テンプレートが提供されているなど、専門家以外の人でも簡単に高度な分析ができる製品も出てきている。

5.4 IT の活用事例

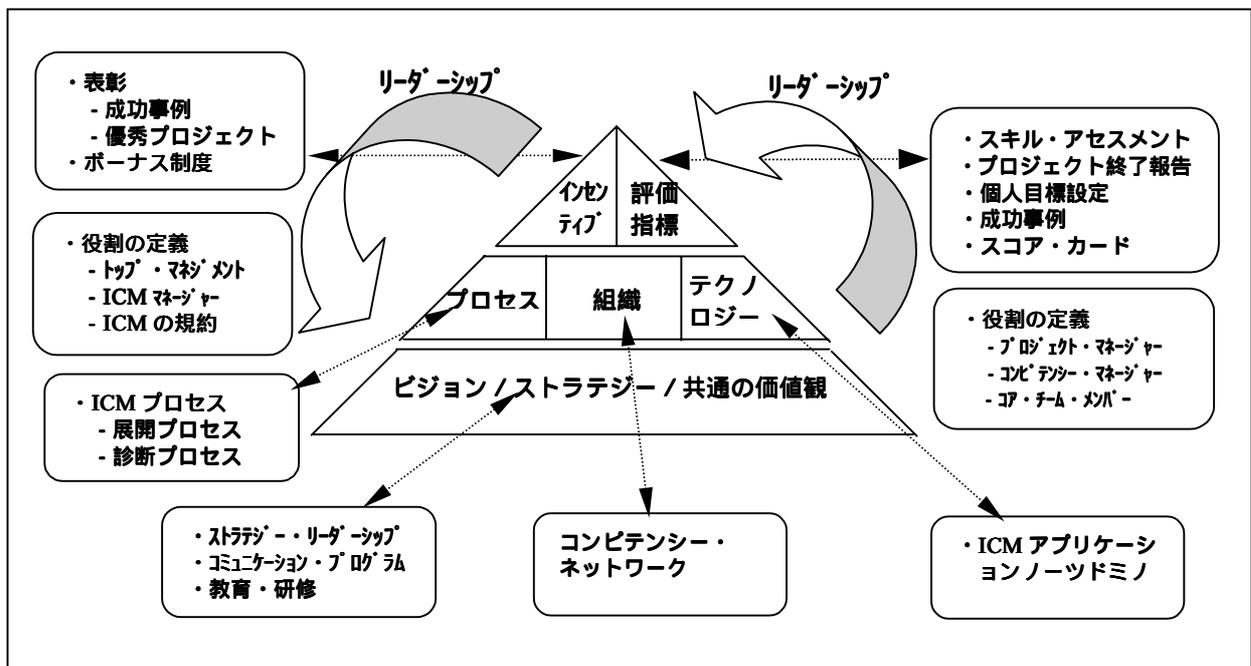
本節では、2つのITを利用した事例を紹介する。

(1) IBM のナレッジマネジメントの構築・運用プロジェクト ICM

1994年10月に、IBMのコンサルティング・グループ（全世界35か国、5000人）が知的資産の全体的なアプローチを設計するプロジェクト「ICM(Intellectual CapITal Management)」を発足した。ICMに対する取り組み姿勢を明確にし、多くの業務要素を通して全員の参画度を高めるのがプロジェクトの目的である（図5-1）。

ICMの推進の過程で知的資産管理システム「ICM AssetWeb」が開発された。「ICM AssetWeb」は、ネットワークを利用して、グループ/組織の情報共有を図り、知的資産の保管、検索機能、セキュリティ機能を提供している。グループウェアの代表的なツール、ノーツで構築されているが、Webブラウザからも利用できる。

図5-1 プロジェクト ICM の概念図



「システムと人間の共生」ProVISION No.18 1998年より

システムの目的は、

- ・ 知的資産を可能とするために最先端のテクノロジーを使用
- ・ 知的資産の登録、共有、再利用を行うための最先端のナレッジマネジメント・ツールを提供

強化した機能は、

- ・ Webアクセス（ドミノテクノロジー）
- ・ 改良コンピテンシー・ネットワーク・テンプレート

- ・課題ベースの構造化されたコラボレーション
- ・複数データベース・サーチ
- ・他情報源へのリンク
- ・プロジェクト・プロファイル・バイオグラフィーの改良

(2) あさひ銀行のナレッジマネジメント・システム

あさひ銀行のシステム部は1993年3月に、データマイニング技術を利用して、900人のシステム開発担当者の頭の中にあるシステム開発のノウハウや経験を掘り出し、蓄積・共有・活用するナレッジマネジメント・システムを稼働させた。システムは、Windows NT サーバ機の上でロータスノートを使って開発された。

システムの中核となるナレッジ DB は大きく分けて、以下のように4つから構成される(図5-2)。

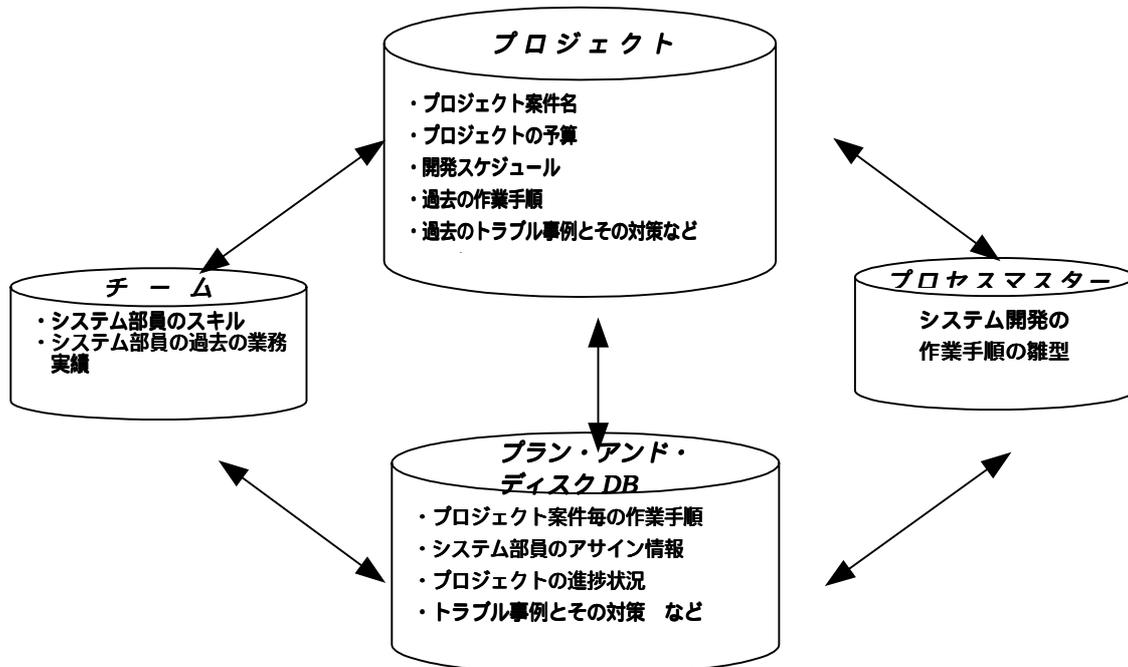
プロジェクト DB：プロジェクト案件ごとに、予算やスケジュール、作業手順、利用した情報技術と選択理由、発生した問題と対策、さらに参画したスタッフ等を蓄積。

プロセスマスターDB：プロジェクト DB から抽出し、再利用しやすい形に編集した「開発作業手順の雛型」を蓄積。ナレッジマネジメントという観点から見れば、最も重要な DB である。

チーム DB：システム部員のスキルや、過去の業務実績に関する情報を保存。

プラン・アンド・ディスク DB：プロジェクト案件ごとに、作業手順やシステム部員のアサイン情報、進捗状況、トラブルと対処方法等を保存。

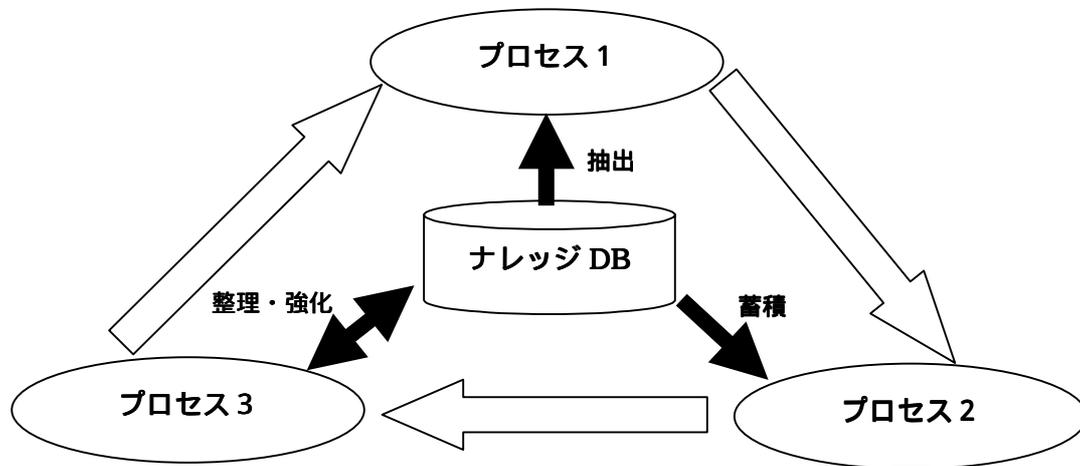
図5-2 ナレッジ・データベースの構成



「ナレッジ・マネジメントの実践」 NIKKEI COMPUTER 1999.7.19

これらのナレッジ DB を活用するには、以下のような3段階のプロセスがある。

図5 - 3 システム開発作業の中にナレッジマネジメントを取り入れるプロセス



「ナレッジ・マネジメントの実践」 NIKKEI COMPUTER 1999.7.19 より

新規プロジェクトの立案時に、プロジェクト・マネージャは、プロセスマスターDB とチームDB、さらに必要ならプロジェクトDBも参照して、開発案件ごとに適切な難型を選び、またシステム部員をアサインしてプロジェクト計画を立案する。

プロジェクトを進行しながら、知識を「蓄える」。システム開発業務の各フェーズで、進捗状況や作成した仕様書、プロジェクトの過程で発生したトラブル内容とその対策方法等をプラン・アンド・ディスクDBに登録していく。

各プロジェクトのメンバーや品質管理グループの担当者が中心となって、作業手順や仕様書、スキル情報等を、再利用できるように整理・更新する。

5.5 ITの活用方法のポイント

ナレッジマネジメントにおけるITの変遷で前述したように、ナレッジマネジメントの目標は「経営戦略」+「知識創造」=「知識経営」であり、絶えず新しい知識を創造し続けることにあると言える。そのためには、組織全体の方向性を取りまとめるビジョンが必要であり、それを広め、組織に実践させていくための専任者は必要不可欠である。

専任者は新しい知識を創造するために「場」を作る必要がある。「場」にはいろいろあるが、ITを用いた場合、既存の知識の共有・活用のための「場」創りに非常な効力を発揮している。

情報から知識へ、またその共有の「場」を作るためのITとして、今回はグループウェアとデータマイニングというツールを論じたが、まず情報共有場の確立がすべての始まりと言える。

グループウェアを導入することにより、「個人作業」から「組織活動」の「場」を作るためのインフラが構築できるが、導入しただけでは効果が薄い。前述したとおり、グループウェアは使い込むことによって新しい利用法を編み出す性格が強いが、やはりポイントとなるのは、「情報

は集まるようになったが有効なものが少ない。また「情報がなかなか更新されない」「受け手が情報を間違って解釈してしまう」といったところを考慮し、明確な方向性を打ち出すことが必須であるところだろう。

また、これはその組織のリテラシーレベルにもよるが、「パソコン自体が使えない」といった障壁も確かに存在する。

まず、ナレッジマネジメントの必要性の高い部署、上記のような条件をクリアしそうな部署に導入し、実績・効果を得てから、広い範囲に展開するやり方が必要と思われる。

IT の技術レベルの進化は年々加速しており、新しい技術が次々にリリースされる。どの技術を採用すべきかは非常に難しいことであるが、インフラ選定、システム構築はナレッジマネジメントの視点(利用者側に使いやすいシステムであるか? またシステム自体を常に見直していく姿勢があるか?)からの、将来の拡張性を十分に考慮する必要がある。

ナレッジマネジメントの活用とは、システムだけで実現できるものでなく、業務プロセスのあり方を変えていくもの。また、その活動は一過性のものではなく、将来にわたって継続して行われなければ、使われないシステムになってしまう。

活用のポイントは次のとおり。

- ・必要な「場」
- ・必要な「ナレッジマネジメント専任者」と「システム専任者」
- ・情報共有の確立がすべての始まり
- ・使いやすいシステムを常に目指す
- ・ナレッジマネジメントの視点から、将来の拡張を十分に考慮する
- ・使われないナレッジマネジメント・システムは失敗する

第6章 ナレッジマネジメントに取り組む企業事例

6.1 富士ゼロックスの取り組み

(1) 概要

ナレッジマネジメントの考え方については、全社的・世界的な取り組みを1992年頃から行っている。宮原前社長のときに小林会長や野中先生等とナレッジマネジメントを推奨し企業文化は確立されている。

全社的にナレッジマネジメントをやっている部署はないが、ナレッジマネジメントの研究をやっているKDI(Knowledge Dynamics Initiative)グループという部署がある。

今回は特に営業マンのヘルプデスクとして、97年10月に設立された「何でも相談センター」(営業からの問い合わせを何でも受け付けて営業に回答する部署)の取り組みについてヒアリングをさせていただき、その報告を行う。

【何でも相談センター】

営業の生産性をいかに向上させるかというのが大目的で営業マンをサポート

「何でも相談センター」は、営業マン等からの質問の受付・回答、提案の相談、Web(何でもホームページ)の作成等をしており、過去に蓄積されたデータベースや社内外のいろいろなところに回答を確認して営業マンに回答し、営業マンが顧客に返していく仕組みとなっている。

Web(何でもホームページ)は、Q/Aの中から製品の情報、ソリューション等の内容をさらに抽出し、まとめて整理・蓄積した情報をWebで見られるようにしたものである。

さらには、人には聞けないが「何でも相談センター」なら聞けるということで、一般的な用語や社内ルールのようなもの、福利厚生に関するもの等、営業活動とは全く関係ないものまでも回答している。

(2) 歴史

97年10月に3名で発足

1) 背景

近年、顧客の要求や相談内容は非常に幅が広がってきており、ITやネットワークを活用してどうなるか、eコマースはどうしたらよいか等、非常に複雑化してきており、プリンタ、スキャナ、ネットワーク機器、パソコン、IT関連に類するもの等、商品ラインナップをどんどん広げて顧客に提供していかないと、顧客のニーズに対応できなくなってきた。

2) 課題

- ・営業マンは、縦割りや製品ジャンル別等もあり、こういう変化にすぐにはついていけない。
- ・営業マンも多数の品種や複雑化した提案を扱っている中で、担当部署のグレーゾーンもありどこに聞いてよいのかわからない。

- ・生産性の低下。
- ・どういう質問でも受け付けてくれる部門が欲しい、たらい回しはご免だ、もっと我々をサポートして欲しいという現場の営業マンの声。

3)当時の東京第一事業部長が公募制で設立

スタート当初は、全国一気にカバーするのは難しいということで、まず東京第一営業事業部の営業マン 250 名を対象とした。その後、関東地域に拡大するときに、関東地域から 1 名配属され 4 名となった。現在は、「何でも相談センター」の要員は 15 名。サポート対象営業マンは 2000 名。日本全国ではなく東日本側だけが対象。直販だけではなく、販売店、特約店の営業もサポートしている。

4)ナレッジマネジメントとして

もともとはナレッジマネジメントをしようと思って進めてきたのではなく、営業マンの質問に一つ一つ答えていくのでは効率が悪いので、その活動の中で併せて営業に必要ないろいろなナレッジを蓄積し共有する仕組みを構築していった。

課題

- ・社内にはいろいろな形のナレッジを持った社員がいるが、部門としての情報を配信しようとしてもオーソライズされた情報しか出てこない。
- ・いろいろな部署の人の頭の中に、皆が本当に欲しいという価値のある情報はあるが、なかなか表に出てこない。

そういうところを「何でも相談センター」のメンバーが営業からの質問をきっかけにひっぱり出す。それも 1 人の情報を 1 つの回答にしているのではなく、複数の人にいろいろと回答を確認してもらい、新たなナレッジを加えて回答し蓄積している。

どこに聞けばよいかは、個人がそれぞれ持っている人脈リストをマージして 1 つのものとしている。

(3) 構築 (技術)

1) ツール

Q/A は、ノーツを利用して文書を作成・蓄積し、情報共有のデータベースを作成している。

2) 選定理由

毎日 150 ~ 200 件の問い合わせを受けて Q/A として配信しているが、一つ一つ HTML を書いていくと非常に効率が悪く情報がなかなか蓄積していかない。ノーツを使って問い合わせを受けて回答した後に、情報を Web に配信できるような仕組みを作った。

3) 仕組み

ノーツで作成した Q/A という問い合わせのデータベースを使って、この中に必要箇所を埋めていけばノーツのデータベースに情報が蓄積され、それがそのまま Web 画面を使って営業マンに配信される仕組みとなっている。

問い合わせが、メールや Web で来たものについては電子化されているのでそのまま回答できるが、電話が 6 ~ 7 割ある。電話分については、「何でも相談センター」のメンバーが 1 から入力している。そのときに、ノーツの中に質問のタイトルや、どういう方法で問い合わせをし

てきたのかというカテゴリーを選択して入力できるようにしている。その内容は、そのまま Web 側で見られる。「何でも相談センター」のメンバーは、HTML の知識がなくても Web 上にどんどん配信していくことが可能となっている。

ノーツがインフラとして会社全体に入っているのではなく、「何でも相談センター」の情報作成のローカル環境としてノーツを使用している。「何でも相談センター」は、ノーツを使って効率よく情報を蓄積している。ノーツで蓄積されたデータベースは、Web からでもアクセスできる機能をノーツの中に持っているので、営業マンは Web の画面からアクセスして見る仕組みになっている。

検索は、ノーツの検索機能を Web 画面から使用している。

4) その他の技術

紙の文書も電子の形で共有している。IBM の「Nuoffice」と自動連携し、紙の文書を富士ゼロックスのデジタル複合機「DocuCentre」でスキャンし富士ゼロックスのソフト「DocuWorks」でネットワーク上で共有するのに便利な軽いフォーマットにデータを変換・圧縮をして、ノーツに自動的に添付している。後は、ノーツ上でタイトルとかカテゴリーを多少編集するだけで出来上がる。わずかに数分の作業で、ノーツに蓄積されるという仕組みになっている。パソコンでは、ブラウザ上でビューを使用し、紙送りしたりページを拡大したりして見ることができる。

(4) 運用

1) 要員

質問受付 10 名、仕入れ商品紹介 2 名、技術チーム 3 名の総勢 15 名体制。

今年から Web 作成は、コンテンツグループに切り出した。

2) 受付件数

1 日 150 ~ 200 件。問い合わせ件数は年々増えている。

3) 受付方法

メール、FAX、電話、Web からの入力、訪問でもよい。

4) 受付時間

「何でも相談センター」のメンバーがいるときは、いつでも受け付ける。メール、Web のアクセスは 24 時間対応。

5) 回答時間

大抵のものは 1 ~ 2 時間。

回答は、Web から来た質問は Web 上に回答を表示し、回答を表示したというメールも送付する。電話で来た場合は電話でやりとりし、メールで来たものはメールで回答する。

6) 解答者のノウハウ

- ・ KnowWho は「何でも相談センター」の命であり、社内の人いろいろな局面で会った機会に何をしている人なのかを確認し、この人はこういうときに聞けるということを探る。
- ・ 知っている人をツテに、さらに人脈を広げていく。
- ・ よい人を見つけると、人脈リストに登録しメンバーで共有している。

7) データ件数

管理データ等全て含めて4万数千件。

データ量は毎日どんどん増えており問題は結構ある。ノーツDBがかなり重くなって効率が落ちてきており、DBを分けるなどの対応を考えている。ただ、検索もかなり多いが、営業マンからスピードに関してのクレームはあまり聞かない。

8) データの保存期間

基本的には決めてなく情報の内容によってケースバイケース。1年以上必要な重要なものもあれば、ビジネスショウが終わればもういらぬようなものもある。

入力するときには、基本的には保存期間の切り分けはやっていないが、トップページについてはこれは1か月くらいは載せておこうということはやっている。古いものはバックナンバーに移行している。

アクセスログの件数を見ただけでは、それが役に立ったかどうかまではわからない。役に立ったかどうか分かる仕組みをどうやって作るかは課題である。

9) メンテナンス

3か月または6か月に一遍、「何でも相談センター」のメンバーの中で担当を回し中身をチェックする。内容が古くなっていないかどうか、いつチェック済みとか要確認とかをマークし、古くなったものや修正する必要があるものには後で対応する仕組みを作っている。しかしながら、まとめてメンテナンスとなると相当な労働がかかってしまうので、現実問題としては、それに関する質問が来て気がついたときに、個人個人がそれに関するものを全て検索で抜き出し、その場で全て修正するようにしている。

10) 工夫

「何でも相談センター」の入力のためには、どうしてもノーツが必要という運用をしている。

ユーザーの入力のところをノーツで行うと、ノーツのライセンスが必要になってしまうので、ユーザーの入力はWebにしてお金をかけないようにしている。

FAQという、よくある質問のデータベースを作っている。

「何でも相談センター」のメンバーは、経験でこれは重要だとかこれは危険だという感性が養われており、1つ目の質問でもこれは重要だと判断したものはFAQとする。中には、答えられないものや答えにくいものもあるが、基本的にはわかりませんということはない。この場合は、何らかの道筋とか方向性のようなものは示すようにしている。一方的に解答を出すというよりは、一緒になって考えるというスタンス。

11) ホームページへの掲載

基本的には公開してよいものだけである。非公開のものは、ノーツに入っているがWebでは見られなくしており、見られる・見られないの認証はまだやっていない。

公開・非公開の判断は規定化しており、基本的には「何でも相談センター」のメンバーが規定に基づいて公開・非公開を決めている。

12) 利用範囲

・ゼロックスネットワークは50%以上の関連会社、販売会社につながっているが、基本的には質問は営業部門の社員だけが可能。

- ・ 関連会社・販売会社は参照のみである。
- ・ 「何でも相談センター」は、GMC（ジェネラルオフィスマーケティングカンパニー）に所属するが、もう1つインダストリーソリューションカンパニーというのがあり、その営業マンに対してはサポートしていない。

(5) 知識提供者のインセンティブ

設計者や技術者は、「何でも相談センター」に情報を渡しておけば「何でも相談センター」で対応してもらえるので、自分たちは自分たちの仕事に集中できるということがインセンティブになっている。

「何でも相談センター」は、問い合わせの受付を専門にしている部署なので、製品を開発している人たちは当然知識があるが、「何でも相談センター」がなければ開発部署に直接質問がいつてしまうところを、「何でも相談センター」がアウトソーシングして受けている。「何でも相談センターにはきちんと情報をください。あなた方がちゃんと情報をくれれば、我々のところでせき止めて対応する。その中でわからないところがあれば、教えてください」というギブ&テイクの関係になっており、「何でも相談センター」は感謝されている。

もう1つの仕組みとして、会社の構造改革の中で社内カンパニー制となったことより、開発側もメーカーカンパニーとなって、販売責任を出さなければカンパニーとして成り立たなくなり、どうやって販売推進をしようかという考えになってきた。メーカーカンパニー側は、販売促進するためには営業マンから直接問い合わせを受けたり、情報提供することが必要なところを「何でも相談センター」のバックにつく方が効率がよい、「何でも相談センター」をバックアップ支援することで営業側のサポートを強化しようという考えとなり、「何でも相談センター」もそれに乗って問い合わせを行っている。

(6) ナレッジマネジメントの効果・評価

年に1回定期的にアンケート調査を行っている。

規模が広がってきたので、対応のまずさを指摘するケースもあるが、全般的に営業マンからの評価は高い。

1) 効果

- ・ 情報を調べるのに時間を使わなくすむようになった。
- ・ これはどうしたらよいか、誰に聞けばよいかというときに、とにかく「何でも相談センター」に聞こうということで、悩む時間がなくなった。
- ・ 若干ではあるが商談のヒントとなった。
- ・ 時間的（定量的）には、「何でも相談センター」に質問することで調査に要していた営業マン自身の時間は平均約3時間20分削減でき、その分、本来の営業業務に時間が割ける。
- ・ また、「何でも相談センター」に質問することで回答を得るまでの時間は、3時間50分削減され商談のステップアップが図れるということで、60%強の営業マンが商談のステップアップが図れたと回答している。
- ・ 1日150~200件の相談があり、非常に大きな時間が削減されたことになる。

顧客に何か提案すると何か質問があり、回答しないと顧客の検討は進まない。早く回答すればそれだけ早く顧客の検討が進み、それだけステップアップが図れる。生産性が上がり、結局は1人の営業マンのこなせる商談が多くなることにつながる。

社内的評価・位置づけも非常にアップしてきており、何かやることによって絶対自分たちに質問が来るので、先に情報を「何でも相談センター」に渡しておこうとか、「何でも相談センター」に質問が来るだろうからということで、「何でも相談センター」に前もって情報が来るようになった。また販売通達のように、製品がリリースされるとかバージョンアップ情報、販促系のツールとして新しいものが出た等の場合も、「何でも相談センター」へ投げておけば、「何でも相談センター」でホームページにトピックスとして掲載するというで情報が来るようになった。情報が「何でも相談センター」に集まってくるという仕組みができてきたということが、認知され評価されているということである。

(7) 今後の方向と課題

1) 価値の判断基準

問い合わせの金額勘算をしたところ、1件当たり3,000円となった。「何でも相談センター」の利益を含めると、1件4,000円で買いますか、買いませんかというのが尺度となる。「何でも相談センター」の質問対応件数や生産性を上げる等の尺度・目安としてどうやっていこうかということをやっている。

2) 情報提供の仕組み改善

情報を持っている所がちゃんと情報を提供してくれれば「何でも相談センター」も質問を受けずに、また、いろいろと聞かずにすむ。「何でも相談センター」があちらこちらに聞き回り回答をもらって情報を蓄積してきたが、それも結構大変であり、いま以上に情報を持っている所がちゃんと情報を提供してくれる仕組みを作っていく必要がある。

3) データベースの整備

ホームページがバラバラに立ち上がったたり、部門で出したい情報だけが出たりということがあり、1つになっていない。そのため今年からコンテンツ作りをするコンテンツグループを作り、コンテンツの収集の仕組み、展開の仕組み、管理の仕組みを具体的に構築しようとしているところである。

4) 教育

「何でも相談センター」もいろいろな形で対応するので、営業マンは「何でも相談センター」に何でも聞けばよいというように甘えが出てきている。これはきちんと見なくてもいいとか、自分たちで情報をきちんと収集・蓄積しない傾向となってきたり、教育が必要であり、また情報の提供方法も改善していかなければならない。

5) 情報提供の充実

ホームページでいかに肩代わりできるか。ホームページは作れば見てくれるとは決して言えない。目標としては、イントラネットホームページを「何でも相談センター」に聞くよりも簡単に情報が見つけられるにしたい。そのためには情報の充実やわかりやすさが必要だし、見つけやすさも必要。問い合わせを電話で解決してきたのを、Webで解決できるようにシフトしていきたい。

イントラネットの活用・充実をもっと進める必要があるが、「何でも相談センター」だけが充実するだけではとてもまかないきれないので、会社としてどう取り組むか、投げかけていく必要がある。

6) 今後の展開

Web にシフトすることにより、「何でも相談センター」の機能を営業の提案やソリューションの方の対応にシフトさせたい。「何でも相談センター」は、ソリューションや e ケアとして顧客に向かうのも 1 つの方向と思っている。ただし、顧客向けになるといろいろと幅が広がり回答の品質の保証もあり、どこまでできるかという難しいが、目指す方向としては内部的にはソリューションとしてもっとナレッジを、外部へは顧客を検討中。

7) キャリアパス

営業マンが、「何でも相談センター」に入ることにより、いろいろな社内の仕組みや人脈、情報がどこにあるのか等、様々な知識を身につけ、また現場に戻りマネジメントや営業活動ができるキャリアパスを作ることも考えている。

6.2 アクセンチュアの取り組み

(1) ナレッジマネジメントの位置付け

1) 取り組みの歴史

コンサルティングという業種の性格上、提案やアイデア、最新技術情報などをいかに効率的に収集活用するかが、成功の最大要因と言える。

古くから、インデックスの付けられたキャビネットに各種紙情報を整理するなど、手作業による情報共有が行われていた。つまり、個人やプロジェクトが生み出すナレッジをどう活用するかという観点では、その文化ができており、IT の重要性にいち早く気づき、これをいち早く取り入れて活用するという素地があったと言える。

アクセンチュアでは、92 年に LotusNotes をベースにしたディスカッションから始まり、94 年にはドキュメントライブラリ、コミュニティ、96 年頃からは、Thought Readership (今後の取り組みの方向性に関する情報) などのステップを経て、ナレッジマネジメント環境の充実を図ってきた。

2) ナレッジマネジメントの考え方

アクセンチュアでは情報を収集、統合し、シェアすることで有効活用を図る、さらに付加価値を高めることで情報をバリューに変換する仕組みを Knowledge Management と位置づけている。

この、個人の持っているナレッジを組織のナレッジにしていく仕組みを「Knowledge Xchange」と呼んでいる。

3) ナレッジの分類

ナレッジの内容は大きく 3 種類に分類される。

個人ナレッジ

アイデア・ひらめき、経験・体験、意見・アドバイス、人脈など、コンサルタント個人が持つ

属人的な知識、知恵で文書化されていないものも含まれる。

プロジェクトのナレッジ

提案書、作業計画書・マニュアル、報告書・設計書、顧客・業界に関する情報、セミナー資料など、各プロジェクトの活動から生まれるアウトプットで、通常、成果物という形で文書化されている。

会社共通のナレッジ

方法論（メソトロジー）・標準作業マニュアル、テンプレート、標準開発ツール、ソフトウェアパッケージ、トレーニングプログラム、業界ニュースなどコンサルティング活動を進める上で共通的に利用される情報やツールなどから構成されている。

アクセンチュアの「Knowledge Xchange」は、これらの情報を体系的に収集し、組織として活用していく仕組みになっている。

(2) Knowledge Xchange (KX) システムとは

1) 利点

個人やプロジェクトから生み出されるアウトプットやノウハウを一元的に管理し共有知的資産として共有する仕組みで、世界中どこでも均一なサービス提供が受けられる。

グローバルな情報共有環境によって、世界中のベストプラクティスを即座に手に入れることができる。利用者は情報を有効に活用することでゼロから仕事を始めることなく成果が生み出せるので、品質と生産性の向上を図ることができる。

またディスカッションに質問をすれば世界中の有識者、経験者がノウハウを提供してくれる。

2) ルールと体制

成果物はもちろん、社内で作成される全ての文書は電子ファイルでナレッジデータベースに登録する。

ナレッジデータベースに対する文書や意見の登録は、社員自身が主体的に行う。

KX システムには、ナレッジマネージャが設置されており、登録される情報の循環性を高めるために、整理・体系化などを行っている。

ナレッジマネージャは、各サービスライン（7種類）、業界（5種類）ごとに任命され、ナレッジデータベースの管理などの活動を行っている。

表 6 - 1 サービスラインと業界

サービスライン / 業界	製造	通信	金融	・・・
S C M				
C R M				
S F A				
:				

グローバルでは、サービスラインと業界のマトリクスごとにナレッジマネージャ（546名）にリサーチャー（160名）や KM サービス部門などから構成されており、活動の予算もグローバルに管理されている。

当初はコンサルタントと兼任で行っていたが、2年前から専任制になった。

日本では、業界担当（5名）がサービスラインを兼任し、サービス部門に位置づけられるリーダー（1名）とリサーチャー（2名）、契約社員（2名）の計10名が KM に専任で取り組んでいる。

3) ナレッジマネージャの役割

ナレッジマネージャは、所属する業種やサービスラインの部門トップがスポンサーになり年度計画などを立てている。

ナレッジマネージャは、専任スタッフで次のような役割を持っている。

- ・ データベースコンテンツの管理（新規作成、編集、統合等）
- ・ データベースコンテンツの社内広報
- ・ KX システム（ナレッジデータベース）の研修、マニュアル等の作成
- ・ データベースへの検索ツール等の開発・普及
- ・ 地方勤務者のためのデータベース入力代行

4) ナレッジデータベースの種類

KX システムを構成するナレッジデータベースは、利用目的や登録される情報から6種類に分類されている。

- ・ ディレクトリデータベース
膨大な数のナレッジデータベースを検索するためのイエローページ的なカタログデータベース。
- ・ ライブラリデータベース
プロジェクトの成果報告や調査結果などの成果物が登録される。
- ・ ディスカッションデータベース
電子フォーラムでアイデアや意見を交換するデータベースで、ここに質問を入れておくことで、見つけることができなかった情報に関するガイドや、エキスパートからの属人的な情報提供を受けることができる。
- ・ 外部情報データベース
外部情報提供会社の情報が蓄積されている。
- ・ ワークフローデータベース
プロジェクト管理、勤怠、人事評価などのツールが収納されているデータベース。
- ・ トラッキングデータベース
業務の履歴を保存しておくデータベース。

一般的に利用されるナレッジデータベースは、サービスラインと業界ごとに用意されたライブラリとディスカッションの2種類のデータベースを基本に、グローバルで共有するこれに30余りのデータベースで構成されている。

上記以外にも現在活動中のプロジェクトの情報が一元的に管理されたデータベースなども

用意されており、興味のあるプロジェクトについては、ダイレクトにコンタクトを取ることができる。

5) KX システムの情報技術

基本的には、LotusNotes がベースになっており、サービスラインや業界ごとに申請が認められれば誰でもデータベースを登録することができる。

ドキュメント情報は要約情報を元にリクエストを行うと実際のコンテンツが自動で送られてくるシステムや、キーワードを登録すると関連する文書のリンク群が送られてくる仕組みを構築した。

また、コンテンツについては外部の専門業者が提供するニュースソースなどの情報配信サービスも利用している。

データベースの量が膨大なことや客先など外で仕事をする人間が多いことから、いかに情報を円滑に検索するかが重要なため、エージェント的な仕組みが重宝されている。

(3) ナレッジマネジメントのインセンティブ

リクルーティングやコミュニティ活動などと並んで、ナレッジマネジメントへの貢献度合いが、特別評価制度の項目として取り上げられている。これらの評価は、推薦によって運営されている。

また、今後の動きとしては、その情報の有益性について評価するアンケートの機能を備えるデータベースの導入が始まっており、今後はこの情報が成果指標に取り上げられる方向になると考えられる。

(4) KX システムの今後

アクセス性の改善という意味では、グローバルレベルでのポータル構築が進められている。

個々に登録されるプロジェクトの成果物などローデータの検索と共有から一歩踏み込んで、共通性のあるプロジェクト情報のサマリーなど、情報コンテンツの付加価値を高める活動も検討されている。

これらは KX システムの次ステップの取り組みとして「Integrated Performance Support, Continuous Learning」というコンセプトでまとめられている。

(5) ナレッジマネジメント環境構築のポイント

アクセンチュアでは、入社時に行われる3か月のトレーニングプログラムやビジネスインテグレーションメソッドの教育を行うことで、ナレッジマネジメントの基本となる体系(フレームワーク)や言葉の浸透が図られている。

入社後も1年半ごとに2週間程度の割合で、グローバルに定義されたトレーニングや国ごとに実施される事例研究会などに加え、Thought Readership という各テクノロジーの最先端を追いかけている人間が KX システムに情報提供を行いシェアすることで、常に最新のフレームワークと言葉が周知されている。

これに、グローバルで定義したキーワード体系などが組み合わせられることで、ドキュメントの登録や検索に使われる言葉に混乱が起きないように配慮している。

ナレッジマネジメントの導入を検討する際は、ベースとして社員が同じフレームワークと言葉で考える仕組みになっていることが最も重要である。

また、ナレッジマネージャなどの専任者は、システムの仕組みだけでなく、担当する仕事に精通している必要がある。

(6) アクセンチュアのアナレッジマネジメントの特徴

1) 言葉やキーワードの共通化

ドキュメントを登録する人と探す人が同じ分類やキーワードで物を考えることができないと、情報の再利用性は高まらない。

アクセンチュアは、これをメソトロジーなどの方法論から作業標準まで体系化し、入社教育の段階から共通のフレームワークや言葉を浸透させるためのプログラムが確立されている。

これらはナレッジマネジメントの導入推進部門だけでなく、教育部門などの全社的な体制の中でうまくかみ合っている点で仕組みとして成熟している。

2) ナレッジマネジメント自身がコアコンピタンス

成果物や情報の再利用性を高めることが利益に直結するという、コンサルティングという業種の性格上、ITが登場する以前からナレッジマネジメントを構築する文化が醸成されていた。

テクノロジーが少なかった時代から試行錯誤を続けてきていた下地があったために、なんのためらいもなくITが導入できたという点で特徴がある。

これは情報の分類や整理などの作業ベースの話だけでなく、情報の開示や共有という一般の企業にとってはコンセンサスの取りづらい基本的な考え方ができていたという点でも特筆すべき文化で、ナレッジマネジメントを定着させるためのポイントではないだろうか。

なんとと言ってもナレッジマネジメント自体がコアコンピタンスと言える業種ならではの構築の歴史と言える。

6.3 関西ペイントの取り組み

関西ペイントでは、「情報ネットワークを活用した研究開発、技術部門の総合的改革」を目指して、技術部門を対象としてFESTA (For Effective & Strategic Technical Activities) 活動を展開している。

(1) FESTA 活動とは

1) FESTA 活動の背景

総合塗料メーカーとして、関西ペイントが対応する市場、顧客は非常に多種多様である。そのため、製品開発あるいは技術活動は膨大な件数にのぼるし、それも年々増大する一方である。また、活動場所も日本にとどまらず、ほぼ全世界に広がっている。

関西ペイントでも、かつては各市場ごとに関連する事業部が個別に最適化を図って対応してきた。市場が小さいときにはそれで充足されていた。しかし、最近では、ニーズの多様化、要求機能の高度化、そして技術活動に飛躍的なスピードが求められるようになった。スピードに対応して

いなければビジネスに直結しない。企業存続をかけた全社的な業務改革を行う必要に迫られている。そのような背景のもとに関西ペイントは FESTA 活動を始めた。

2) FESTA 活動の目的

情報ネットワークを徹底的に活用し、情報、手法、プロセスの標準化、知的財産のデータベース化、技術分野処理簡素化による情報価値の変革、研究管理の革新、さらに技術活動業務の効率化とスピードアップにつなげて、経営資源の有効活用を図ることである。

(2) 会社紹介

1) 会社概要

資本金は昨年で 1,257 億円。従業員数は 3 千人弱だが、そのうちの 3 分の 1 強が技術者である。工場は国内に 5 か所、開発センターは平塚に集中している。

2) 技術活動の体制

技術部門の国内拠点は、鹿沼、東京事業所、平塚、名古屋、尼崎、北九州の 6 か所である。また、技術全体を管掌する平塚のセンターの下に技術本部がある。技術本部は資格、管理、特許、試験技術リサーチという支援的な業務を行っている。技術管掌専務の下に、機能的に 4 つの研究所がある。しかし、それぞれの技術拠点、センターなどの機能が異なっているため、部門間、研究所間の情報の共有化、課題解決プロセスの簡素化と共通化が重要なテーマになってきたわけである。

(3) FESTA 活動の考え方

1) 改革のある技術活動の前提

塗料の仕事は、プロダクトアウト型とマーケットイン型とがある。プロダクトアウト型は、建築、船舶、新分野のような分野であり、当社で作って顧客に届けるものである。マーケットイン型は自動車、電気、金属製品のようなものの分野であり、顧客に求められる塗料を作って売り込む形である。そして、自動車は A 事業部、電気は B 事業部というような形でばらばらに対応していた。それぞれの事業部が、技術本部の中に開発部門を別々にもっており、各事業部が各市場セグメントに対して個別に最適対応していた。そのため、情報・知的財産は属人化の傾向にあり、非効率的で無駄が多かった。

2) 技術改革活動のねらい

そのような状況を打破するために、各研究所、開発部門間で共通化できるものはすべて共通化する。すなわち、各開発部門、渉外部門、事業部が横断的に問題解決プロセスの簡素化と共通化、OA 化を図ることとした。

3) 取り組みの基本的な考え方

基本理念は、あるべき理想に向かって現状を革新するという以外にない。その理念のもとに、以下のような取り組みのポイントを掲げた。

課題解決プロセスの簡素化と共通化活動のための「活きた OA」

文書簡素化活動による「情報価値の変革」

開発目標管理や戦略テーマ推進へのトップの参画

属人ノウハウ（暗黙知）の形式知化とデータベース化
全技術部門を横断する推進組織体制による意識・風土改革
研究開発の価値評価

(4) FESTA 活動の実際

1) 4つのフェーズ分け

以下の4段階に分けて進めてきた。

- フェーズ1 技術業務の効率化基盤の構築 94年から
- フェーズ2 戦略テーマ管理の革新 96年から
- フェーズ3 総合力を生かすための筋力作り 98年から
- フェーズ4 経営成果直結指標の確立と運用 99年から

2) フェーズ1 技術業務の効率化基盤の構築

年間テーマを設定して、全体像を把握し、テーマごとの計画を立てて、個々の実行計画を常に意識しながら進めていく。そして、実行して評価する。そのような流れの中で、仕事の手順はできるだけ簡素化、共通化、OA化する。そのためにFESTAツールを準備している。開発の日程動作をネットワーク上で作成し、業務指示書、実験計画書、簡易計画をそれぞれの部長あるいはグループリーダー、関係者が使えるようになっている。そして実際に実験評価をしたら、さらにサイクルが回るという仕組みである。

技術活動の成果は、文書作成・貯蔵・検索して活用する。管理レベルの向上と効率化のために文書はできるだけ簡素化する。「文書5箇条」を作り、簡潔、明瞭、1枚化運動、コピー枚数削減目標を掲げている。

FESTAツールによるノウハウの蓄積については、実験計画書から自動的に蓄積して全員で活用する。同じ実験は繰り返さないためである。実験計画の考え方がわかるようにしておき、利用できるものは利用する。現在、3万件を超えるデータが検索によって日常的に利用できるようにしている。

3) フェーズ2 戦略テーマ管理の革新

戦略テーマに重点を置いて、トップが会議に参加することにより意思決定のスピードアップを図ることが主課題である。すなわち、細かなテーマは部長に任せるが、市場を変革する力のある開発についてはトップが関与する仕組みである。戦略テーマについては、長期的視野で取り組む将来テーマ、今の商売に直結している重要テーマ、問題が起きていて緊急に対応すべきテーマに分類している。

研究開発の進捗状況については、それぞれのテーマの「進捗」をクリックすれば、コメントに対する返答が返ってくる仕組みになっている。すべてネットワークを通じて内部コミュニケーションを図っている。緊急テーマについては毎月、部長が状況を報告して必要に応じて人員配置の見直しを図る。3か月ごとに、専務のチェックが「×」で入れられる。戦略テーマすべてについて、半年ごとに部長がトップに報告し評価を受ける。年度終了時はテーマ総括診断で各テーマの取り扱いを決定する。

4) フェーズ3 総合力を生かすための筋肉づくり

技術成果の次世代への伝承と、FESTA による仕事の進め方の定着を図るため、技術媒体の蓄積(データベース化)する。また、製品危険予知活動として、問題が発生したら過去の品質情報としてデータベース化する。そして、クレームの事例等を活用して問題が発生しないようにする。

さらに、FESTA 活動の浸透・啓蒙、人材開発を図るため、FESTA スクールを開設している。そして、FESTA のツールの使い方も含めて、全体のレベルアップに結び付けていく。FESTA スクールは専門の講師を依頼し、それぞれの受講対象者を決めて行う。各層向けに 5 コースを設定して、毎年、開設する。各地区で 2 年間で 500 人が受講している。

5) フェーズ4 経営成果直結指標の確立と運用

実態指標を設けて、資源の適正な配備、情報の蓄積、業務のスピードアップ、有効利用の増大を図る。実態指標は、無駄な業務を廃止するために利用する。実態指標は、戦略テーマに対してどれぐらいのパーセントを戦力として組み入れるかという数値が自動的に出てくるので、それを FESTA 専任の事務局が毎月報告して、問題があるときは各部長に対して見直しを図るよう指示する。

また、入口指標をとってレーティングを行い、優先順位を決定し、管理区分を決定する。管理区分には戦略テーマ、部長管理テーマ、グループリーダー管理テーマの 3 つがあり、それぞれに人員の数や研究の可能性を、ある程度計って管理する。

出口指標として、ROI によって市場インパクト、利用貢献度を評価する。それをマーケティングに活用する。無駄が出ていないか、それだけの投資効果があったかどうかを評価して、次年度に結び付ける。

(5) FESTA 活動の成果

FESTA 活動から得られた成果は次のようなものである。

開発効率の向上

戦略テーマの成功率はかつては 30%程度だったが、現在は 80%~90%に上がっている。

活動による体質改善

重点テーマについては 50%以上が成功している。

ペーパーレス化

30%以上の削減率となった。

ノウハウの知的資産化

年間 2 万件ぐらいのペースで蓄積されている。

(6) FESTA 活動推進のポイント

FESTA は全社で推進するということが非常に重要である。そのために、以下のような推進組織を作っている。

ステアリング委員会

FESTA 活動を推進し、風化させないために技術管掌専務、技術本部長、各研究所長、外部のコンサルタントで構成するステアリング委員会を設置し、活動の成果をあげるために強い

権限をもたせている。

FESTA の推進グループ

ステアリング委員会の指示をうけて、技術本部や各研究所がそれぞれ FESTA を推進していくためのグループを各事業所の技術部門に作っている。そして、ステアリング委員会で審議された内容はこのグループによって実際に運営されている。

トップの関与

FESTA 活動を進める上においては、なんといっても経営者に熱意と意思がなければならない。なにがなんでも推進するという強固なトップの強固な意志がなければ途中で頓挫してしまう。

(7) 感想

「FESTA 活動」は、技術研究活動業務全般を対象に、課題解決プロセスの簡素化・共通化、技術情報の共有化を図るため、情報ネットワークを徹底的に活用している。具体的には、業務指示書や実験計画書等による研究計画と進捗管理をネットワーク上で連携管理し、一種の研究業務のワークフローシステムの構築を中心としている。

研究テーマの重要性、緊急性、将来性について、各種の評価指標による客観的な評価により、常に適切な職位の管理職によるきめ細かい進捗管理と迅速なアドバイスのフィードバックのもと、研究開発成果の最大化が図られる仕組みを実現しているものである。

ナレッジマネジメント研究部会は、この FESTA 活動のうち、技術活動の過程にて派生する普遍性・応用性の高い技術を「単位技術情報」として蓄積、活用することにより、属人的要素の強い“職人技”やノウハウの共有を実現し、いわゆるナレッジマネジメントを実現している点に着目した。

1) 導入の経緯 = トップダウン - 危機感と明確な目的意識

扱う商品である“ペイント”は、塗料そのものが商品なのではなく、施工先で「塗膜」となって初めて商品価値が生じるという特性をもつこともあり、ノウハウといった属人的技術の占める割合が大きく、従業員における技術スタッフの割合も 1 / 3 強と異例に高い。

また顧客の分野も、建築・船舶から自動車・金属製品まで多岐にわたっており、これまで各市場セグメントの要求に合わせ最適対応を図ってきた経緯から、技術情報が分散されがちであるという背景もある。

しかし最近のニーズの多様化、要求機能の高度化、開発の迅速化が求められる環境にあって、企業活動の多くを占める技術職の生産性の向上が至上命題として顕在化してきた。

このような背景のもと導入された FESTA 活動は、明らかな「トップダウン型」である。

技術部門担当の経営陣の危機感は相当なものであり、FESTA 活動の定着も、この明確な目的意識と、TOP の気迫によるところが大きかったことは明白である。

2) 成功のカギ - 随所に見られる“明確さ”

“明確さ”は、具体的な技術提供の方法にも現れている。「単位技術情報」の登録にあたっては、「1つの事象は、必ず1枚のシートにまとめること」を徹底している。

これは、「文書五か条」と称し、簡潔・明瞭にまとめることによる効率化とコピー枚数の節減

を狙ったものであったそうだが、情報の普遍化による暗黙知の顕在化をごく自然な形で実現しており、最もシンプルなナレッジマネジメントの導入例であると言える。

また「単位技術情報」に登録するキーワードは、「品質」と「機能」の2項目について、それぞれ30種類ほどのリストの中から、複数選択可能で入力されている。

このキーワードの選定は、データベースの検索性を大きく左右するという点で、用語の定義など十分に検討する必要がある、特に関西ペイントでは前述のように各市場セグメントごとにそれぞれの分野に特化した技術が蓄積されていることから、この点ではかなりの工夫が必要なことは想像に難くない。

しかし実際は、キーワードの統一は見送り、多少の重複があってもそれぞれの部門で使われている表現をそのまま使ったとのことであった。現場で共有されている表現のニュアンスを伝えることと、FESTA 活動の定着を最優先させた判断とのことで、ここにも、とにかくまずは成果を上げるという明快なポリシーが端的に表れている。

一般に、ナレッジマネジメントへの投資効果については定量化が困難であるとされるが、この事例においては、研究テーマ成功率、開発期間の短縮化、文書コピーの削減率など、効率化や生産性向上を削減コストにシンプルに置き換えることにより、質的な成果という定量化し難い効果を勘案しなくても投資効果が十分に得られていることを明示している。

3) 現状の問題点とこれからの方向性

意義、将来性、緊急性など、次元の異なる要素を持つ様々な研究テーマについて、いかに効率よく、限られた経営資源を投下するのかという判断は、研究開発部門の永遠の課題であろう。

FESTA 活動では、各種の指標を用いて客観的な評価体系を構築、動的な進捗管理と柔軟な軌道修正が可能な仕組みを実現しているが、決して現状で満足しているわけではない。特に、それぞれの研究テーマについて各種要素を元に優先度を算出する「レーティング」の仕組みは、まだまだ精緻化が必要と考えているとのことであった。

「単位技術情報」の提供へのインセンティブについては、現在のところ登録件数によって、各個人の業績評価に加味することになっているが、アクセス数や活用度といった情報の質に応じた報奨制度は実現していない。ただし、役立つ情報については褒めるなど、本人の励みになるようには心がけているとのことであった。

4) 結論

関西ペイントの事例は、ナレッジマネジメントという概念が普及する前から、「自社のコアコンピタンス＝技術スタッフの属人的ノウハウ」と明快に定義づけることによって、的を絞ったシンプルで効果的な仕組み作りに徹していることが特長である。

成功の要因としては、トップ主導の強い推進組織によって、業務システムそのものをこの仕組みに置き換え、利用せずには業務が進まない体制としてしまったことであろう。

そして原動力となったのは、この変革の必要性を危機感として肌で感じ、当事者意識を持って取り組んだ技術部門トップの強固な意志と熱意に尽きると言えよう。

6.4 コンサルティング・ファームの取り組み

(1) ナレッジマネジメントの位置づけ

1) 取り組みの歴史

コンサルティング・ファームは公認会計士、弁護士、税理士、弁理士、社会保険労務士、不動産鑑定士、司法書士、技術士、経営コンサルタントなど 11 人が出資して、96 年 12 月に設立された。

当初は本社にサーバー機を設置し、顧客であるベンチャー企業と当社をネットで結び、出資者 11 人が各種コンサルティングを行っていた。ベンチャー企業は通常、各専門家と個別に契約をしているが、専門家同士の連絡が乏しく、紛争に巻き込まれることも少なくない。コンサルティング・ファームでは各専門家が情報を共有するので業務が円滑になる。さらに、ベンチャー企業が間接部門の業務を当社にアウトソーシングすることにより経営資源を開発部門に集中するのを手助けする効果を生み出す点に的を絞っていた。

発起人が 16 人になり、99 年まで取り組んだ多くのプロジェクトを通じて、異業種専門家のコラボレーションから生み出されるシナジー効果を実体験することができた。

コラボレーションの仕組みはロータス・ノーツを用いたグループウェア上で実現され、このインフラ上に蓄積された知識が現在のナレッジマネジメントの基礎になっている。

2) ナレッジマネジメントの考え方

当初からナレッジマネジメントを意識していたわけではない。野村総合研究所の山崎秀夫上席コンサルタントが当社のシステムを見て「これはナレッジマネジメントそのものである」と評価されて、「ああそうなのか」と気づいた次第である。

これまでコンサルティングについては各分野の専門家が部分最適の解を出していたが、全体最適の解は出ていなかった。例えば、これまで弁護士なら弁護士だけにクライアントが質問して、法的な問題のみを解決していたが、人事的な問題など労務面での回答が得られていなかった。当社のシステムでは、クライアントの現実的な問題を各専門家が多方面から分析して最適な総合解を導き出すことができる。これをナレッジとして蓄積し再利用できる仕組みにしているのが当社のナレッジマネジメントの考え方となっている。

3) 現在の活動内容

従来はノーツのみでこれらの仕組みを構築していたが、昨年来よりインターネットが爆発的に普及してきたので、国内にこのサービスを展開し始めた。異業種専門家の全国組織である「メンターネットワーク」には現在 120 名を超える専門家が登録しており、今後はさらなる組織拡張を行うことよって膨大なナレッジの供給を計画している。

インターネットは時間的・空間的な制約を取り払い、さらにデジタルデータの蓄積と加工に威力を発揮する。従来は高額で使いにくかった専門家サービスが劇的にコストダウンすることが可能になった。このサービスを総称して「ビジパ」と呼んでいる。

(2) サービスの特長

ネットワークを通じたコンサルティングの提供が主なサービスである。インターネットを活用

することにより月間5万円で行っていたサービスを3万円のできるようにした。この劇的なコストの削減はインターネット活用によるものである。

1) 工業経済から知識経済への移行

1998年までは工業経済型経営組織が一般的であったがIT革命によってこれは終わりを告げつつあり、社会では中抜き現象が起きている。1999年から2004年までは工業経済型経営組織から知識経済型経営組織への過渡期であると認識している。この過渡期には知識が喪失し、いわゆる「コーポレート・アルツハイマー現象」が起きていると認識している。この現象に早く気づいた企業は、ナレッジマネジメント・システムを構築して、この問題に対応している。

2) ナレッジ・マーケットとは

ナレッジ・マーケットとはナレッジの売り手と買い手が存在する市場を指している。例えば金融機関の例なら、金融機関の専門家に消費者が質問するが、さらに専門的な部分は金融機関の専門家が外部の専門家に質問することになる。これはB2CからB2Bへの連携を意味している。インターネットの時代には、これらの有機的な連携がものすごい早さで行われ、そこから様々なビジネスが生まれることになる。

3) 当社のビジネスモデル

一言で言えばB2Bのナレッジ・マーケットの運営会社である。このシステムは中小企業がクライアントであり、ビジパ顧問団がクライアントの質問に応じていく仕組みをとっている。

これはインターネット経由でやりとりが行われ、質問と回答のデータはナレッジとしてデータベースに蓄積されている。過去に発生した問題と質問は、このデータベースを検索することで解決することができるし、新しい問題はビジパ顧問団が総力をあげて解決し、さらにデータベースに蓄積していく。

(3) 具体的な事例

1) ビジネス特許に関するもの

WebからビジパのURLを呼び出しログインすることでサービスが開始される。

(<http://www.cyber-mentor.org>)

トップ画面は顧客企業のニュースが掲示される。質問のカテゴリーは業種ごとに分類されている。一例としてビジネスモデル特許に関する質問などがある。これに答えるのは顧問団であり、ある質問例では顧問団の中でシステム監査人資格者が対応している。これら顧問団のメンバーに関するプロフィールは同サイトに紹介されており、誰が具体的に答えているのかという、質問者の不安を和らげる効果を上げている。またサイバー空間でのやりとりであるため、無機質にならないよう、回答者の趣味なども紹介している。

さらに当該システムの特長として、質問者が回答者の成果について5段階で評価できるようになっている。これは顧問団への支払いのランク付けにつながり、さらに効果的な回答ができない顧問は、退会を促すこともできる。

ある生保のアナリストが、このシステムについて「知識を吸収するだけ吸収して、あとは放り出す、ひどい仕組みだ」とおっしゃっていたが、目先はそのような現象が起きるように見えるが、専門家は常に成長しているわけで、知識は吐き出して後に新しい知識が獲得できるものだと考え

ている。いわゆる野中先生の提唱される SECI モデルを前提としたシステムである。

2) 都市銀行の例

各銀行が Web 上で相談窓口を設けているが、経営相談サービスなどに 4 億円かけている例がある。コストの大半は土地コストと人材である。人材だけでも 1 人年間 1200 万円ぐらいは必要である。当社では同様のことが月間 3 万円のコストで実現できる。さらに 3 日以内に回答が帰ってくるというサービスの質の高さが実現できる。これまでのように専門家の間をたらい回しにされることなく、1 つの質問に多くの専門家が集中して回答してくれるのもビジパの人気の高いことの秘密であろう。

(4) ビジパ顧問団について

1) ビジパ顧問団の集め方

ビジパ顧問団はオーディション形式で募っている。ネットでの公募である。「腕自慢集まれ」と公募すれば大体 3、4 日で 10 名ほど集まる。中には名前が公表されることを嫌って電話での申し込みもある。

こうして集まった 100 名の専門家集団から 30 名を集めてプロジェクトチームを形成する。これには従来の考え方と方法でやれば 1 か月ほどかかるが、当社の方法であれば、3 日間に短縮できる。これはコスト的に 15% ほどでできることになる。

ビジパ専門家が得ることのできる特典の 1 つに、専門家同士がスキルを磨くことができる点を上げることができる。一例として、大阪の弁護士が本人の専門ではない分野でクライアントの質問に困ってしまったことがある。この弁護士は、他の専門家にすぐにヘルプを行った。その結果、100 名中 30 名の 1 人である司法書士が 5 分以内にこれに対応し解決している。自分のスキルを隠すことによって自分のアイデンティティを確保するのではなく、これを公表することによって、本当に強い専門家となることができる。おそらくこれからのプロフェッショナルは、専門家同士で誰もが認める本物の力を持った人を指すことになるだろう。

野村総合研究所の山崎氏は、世の中には「自立型人間」と「規律型人間」が存在し、例えると自立型は個人経営型で、自分の能力を積極的にアピールする。規律型は、ルールで自分を縛らなると生きていけない。インターネットでのナレッジマネジメントは自立型人間をより多く育てることができる。自立型人間こそが、これから社会に求められている人物像ではないだろうか。

2) 顧問団のコミュニティ

顧問団同士の内々の会話もビジパを通じて可能である。これはデータベース型のように 1 か所に情報が集中するコミュニケーション方式ではなく、分散したネットワーク型のコミュニケーションが可能となっている。

さらに顧問団が活用するナレッジ・データベースとして、様々な法定書式や雛形などを会員がダウンロードできるようにしている。検索エンジンもキーワードでの検索はもちろんのこと、Q/A コミュニティと呼んでいるサービスもある。

また、これまでの経験によりクライアントからの質問にはトレンドがあることがわかっている。例えば税法改正などが控えた時期には、同様の質問がビジパに集中することになる。このようなことが事前にわかっていたら、先回りして回答をクライアントにメールなどで送付しており、顧

問団の余計な負担を軽減している。

(5) ビジパのビジネスモデル

当社のビジネスモデルは専門家サービスの革新的なモデルになるだろう。従来の方法論であれば、顧問 15 人を擁したサービスを事務所が提供すれば、1 人あたりのコストが月間 5 万円かかるので 75 万円 / 月の顧問料を企業は支払う必要があった。ビジパでは専門性の高い顧問団を月間 3 万円で利用することができる。

従来の顧問団同士はお互いの面識がないため、顧問間のセクショナリズムが起きる危険があった。これはクライアントに対して部分最適の解を出してしまう危険性を持っている。しかしビジパでは顧問同士が日頃から切磋琢磨しており、顧問同士が協業して問題解決にあたることができ、全体最適の解を出すことが可能となっている。

解決の速度についても従来の方法とビジパでは大きな差がある。これまでは顧問団は「何でも屋」としてクライアントの仕事を通じながらノウハウを吸収していたが、この方法では問題解決までの時間が大量に必要となる。

ビジパでは得意分野で専門特化した顧問団がネット上で即時に対応できるため、72 時間以内に回答を出すことができる。

さらに、これまでは「用心棒顧問」というコンタクトに敷居の高さを感じ、連絡もなかなかとれないといった不便さがあった。いわゆる「顧問の存在」が価値基準であったが、これからはいつでもどこでも気軽に質問できる「コンビ二顧問」が求められる。この世界はまだ新しいが、「利用こそが価値基準」になる世界であろう。

質疑応答

Q：顧客からの質問に対して誰が応えるのか、応えるためのルールはどうなっているのか？

A：規律型は指示が必要。自立型は「この質問に応えるとメリットがある」と判断できる。質問が放置されない工夫も必要。ナレッジ・ブローカ（以降 KB と略記）と称している。いわゆる羊飼いである。電話で KB が顧問団に回答を促す。

Q：答えのあったものは良いが、そうでなければ KB が顧問団に促すのか？

A：一例として、就業ビザの件に関する事例がある。それはイタリアレストランの支配人が弁護士に相談していたが、弁護士が専門家でなかったため進捗が悪かった。これを当社で雇用している KB が対応した。

その方法とは、顧問団ページから顧問団の情報を「海外」というキーワードで検索し、そこで検索された結果の顧問に回答を促した。これで半日以内にこの問題が解決した。

Q：その質問だけではなく、他にも質問すべきことは別の契約を行うのか。

A：70%はこの Web 上で解決する。別途料金が必要なものは、この Web で公開されている、いわゆるお店に行けば値段まで表示されている。

大きなプロジェクトが必要であれば、質問者に見えない形でそれが後方部隊で構築される。あ

とから参加するプロジェクト・メンバーは、プロジェクトの立ち上げからプロフィールが残されているので、それを見れば途中から参画できる。

Q：3万円/月の値段の意味は。

A：従来のやり方でやると100万円ほどかかる。会社に1200万円の役員を雇うのと同じ効果。

Q：従来なら顔と顔（対面）でやりとりするので充実感があるがネットではどうか？ ともするとチェーンメールになる危険は？

A：それは可能性としてあり得る。しかし質問者が回答者に対する満足度を評価できる仕組みを持っているため、現実的にはほとんど問題はない。

Q：横やりは？

A：あり得る。しかし質問者の満足度は評価ポイントで差別化できる。評価が赤点もあり、「参加賞」以下なので、どう賞を与えようか苦慮している。

このサービスに参加するさらなるメリットとして、これに参加することで専門家側の力が向上する点である。また質問者の能力も上がる。きめ細かな対面でのケアが必要なのは経営者レベルだけである。

当社では、何十年も経験している弁護士より、顧問の方が実務上の解は正しいことが多い。さらに具体例として3月21日から3月23日のたった3日間で1つの難しい案件が解決している。質問に対して顔写真付きでメールでの回答があるというのが質問者に安心感を与えている。この効果は非常に重要である。

また、一つ一つの案件に顧問団間の情報交換を目的として注釈をつけることができる。いわゆる裏情報である。これにより特定の回答者がバイアスをかけた回答をした場合に、それがなぜ起きたのかを周知させることになる。さらに、質問を紹介したグループ外メンターも特別に参画できる。

Q：その他検索のサービスは？

A：よくある質問のランキングを行っている。情報としては干物。我々のサービスは切り身である。弁理士とは10万円/月で契約している。

Q：特定の顧問に質問できるのか？

A：それはできない。個別に聞きたいのであれば顧問の属する事務所のURLがリンクされているので相対（あいたい）でのやりとりとなる。

Q：そのときは有料サービスか？

A：そうなる。しかし前裁きの部分はほとんどがインターネット経由で完了してしまう。DBでの役割は全体の20%しか解決していない。ほとんどがインターネット経由でライブでの解決となる。

またインターネットの中だけで M&A が完了した事例もある。例えば特定の経営コンサルタントが顧問団に参加して、すぐに挨拶代わりに M&A に関連する相談を持ちかけ、これに数人が候補会社を紹介して上手く成立している。このような事例が起きているのもインターネット時代の新しいビジネスである。

Q：このようなビジネス形態は日本で初めてか？

A：ビジネススペースで行っているのは当社が初めてであると認識している。米国では 400 億円の市場があると言われており、日本では潜在的に 100 億円の市場である。2005 年には 6500 億円の市場に拡大するという予測もある。また専門家サービスは現在大変な価格破壊が起きている。しかし、ネットを通じたサービスでは生産性が十数倍に向上するので、ユーザのニーズと専門家のコストはマッチしている。

Q：大企業の場合の価格は？

A：特に差は設けていない。大企業の場合には秘匿性が高いので自社でこのような仕組みを持ちたいという傾向がある。この場合には、特定の価格でこのシステム自体を提供することもある。様々な方法がある。さらに ASP での提供もある。

(5) 感想

国家資格者を顧問団として集め企業向けのナレッジ・コミュニティを形成しているのはコンサルティング・ファームが国内では最初であろう。

「知恵市場」としては無料のサイバーメンターと有料のビジパ(ビジネス・パートナーズ・ネットワーク)の2つを持っている。

コンサルティング・ファームがナレッジマネジメントを中核においた収益構造を持っているのは、ナレッジをビジネスにした最初の会社ではないだろうか。米国では、クライアントと専門家が1対1で対応するサービスが主流であるが、コンサルティング・ファームは専門家がチームを組んで1体N型のビジネスモデルを作り上げている。

専門家の協業をまとめ上げた点が、コンサルティング・ファームのノウハウであり、ビジネスモデルとして特筆すべき点と考えられる。

現在 120 名を超える専門家が登録されており、今後はさらなる組織拡張を行うことによって膨大なナレッジの供給を計画しているとのことだが、これだけの専門家を集めた力には刮目に値するものがある。

やはりナレッジマネジメントのビジネス化を国内で最初に立ち上げたことが効果を発揮していると思われる。このような先行メリットは、ナレッジマネジメントそのものをビジネスモデルに据える企業のみに限らず、一般の企業がコアコンピタンスの具体的な取り組みを行う場合にも、他社に一歩先んじることで様々な競争優位に立つことができることを示唆しているのではないだろうか。

コンサルティング・ファームは公認会計士、弁護士、税理士、弁理士、社会保険労務士、不動産鑑定士、司法書士、技術士、経営コンサルタントなど実に多様な国家資格者を集め、協業のノ

ノウハウを蓄積している。

これは社内に様々な専門家を擁している企業にとっても大いに参考になる。企業内専門家がお互いに知識や知恵、ノウハウを交換できる仕組みがあれば、社内での問題解決も迅速に行われ、さらに専門家同士の能力向上に貢献するはずである。特に質疑応答で紹介されたナレッジ・ブローカの制度は、ナレッジマネジメントのシステムを運営する上でヒントになった。

最後に、コンサルティング・ファームのこれまでのサービスは、法律の下で働く専門家集団の知識を利用したものだが、法律の適用や解釈については判例や事例も多く、いわゆる「既存知識」を基盤においた現実問題のソリューション提供が主流である。これに比べてITなどの「技術分野」では多岐にわたるソリューションがあり、今後このような複雑な解を求められる分野でナレッジが提供されるようになることを期待したい。