

ナレッジマネジメントの導入と実践 — 開発効率化とスピードアップへ向けた PFU の取り組み —

Implementation and Exercise of Knowledge Management
— PFU's Challenge for More Efficient and Speedy Development —

山口正毅 *
Masaki Yamaguchi

吉田正孝 *
Masataka Yoshida

* プロダクト本部 ナレッジマネジメント推進室

ナレッジマネジメントは知識管理、知識経営などと訳されて、企業が知識を経営に活かして利益を生み出したり、より効率的に仕事ができるようにする一経営手法として注目され、既に取り組んでいる企業も多い。しかしながら、導入はしてみたものの、単なるドキュメント管理や情報共有の枠を超えられずに失敗に至るケースが多いのが実態である。

PFU では「人」を介した知識交換に着目し、まずは従来の組織の枠を越えた自由な雰囲気の情報交流の「場」をネットワーク上に提供することで、多忙な中でも自らが進んで知識を出し合い、仲間と助け合えるような環境や企業文化の構築を目指して導入し、活用の動きが定着してきた。

Knowledge management has been translated into Japanese in several ways and has become a focus of attention as a management technique which encourages organizations to effectively utilize knowledge towards its operations in order to enhance benefits and to improve business efficiency. A number of companies are known to have already employed the technique. However, in many cases the practice is failing to develop anything beyond document management or simple knowledge sharing.

PFU focuses on knowledge exchange at an inter-"personal" basis. The first step is to offer a "place" for information exchange on the network with an atmosphere of freedom beyond the inter-organizational structure. The target is to create an environment and a company culture which encourages individuals to proactively contribute their knowledge to help each other. This movement is now showing signs of establishment.

1 まえがき

最近、重要な経営課題の一つとしてナレッジマネジメント¹⁾の導入と実践に取り組む企業が増加してきている。

しかしながら、実際には過去の知識や情報を専用の情報システムに一時的に集約するだけで継続的な知識創造サイクル確立や幅広い活用に至らないケースが多い。

PFU では 2002 年 12 月から「人」を介した知識交換（思い、気づき、学びの共有）を主体としたナレッジマネジメントの導入と実践を開始した。導入から 1 年余りを経過した現在、まだ完全定着には至っていないが、徐々に継続的な知識創造や活用の動きが着実に組織内に浸透し始めている。本稿では導入準備から実践に至

るまでの取り組みプロセスや成果を紹介する。

2 ナレッジマネジメントとは

ナレッジマネジメントの定義については諸説あるが、一般的に「組織内の知識を有効に活用して企業競争力を高めるための取り組み」と捉えることができる。単に「知識を管理する」というものではなく、企業全体が持つ知識を最大限に活用して新たな知識や価値を生み出し、競争力を上げるための取り組みである。現在のように顧客志向やスピードが求められる時代の企業経営にとってはまさに取り組むべき必要の経営課題とすることができる。

PFU では 2002 年 4 月から本格的にナレッジマネジメントの導入検討を開始した。導入にあたっては、特に「人」を介した知識交換（思い、気づき、学びの共有）に着目し、グループで作業することの得意な日本人の特性や心理的な側面に配慮した特長あるナレッジマネジメント環境の構築を目指した。

3 ナレッジマネジメント導入への取り組み

ここでは、図 - 1 に、ナレッジマネジメント導入への取り組みプロセスを示すとともに、以降にその取組みを述べる。

(1) 技術動向調査

当社の経営方針にも既に盛り込まれている知識創造企業の実現を目指して、国内におけるナレッジマネジメントの理論的展開や実践の最新動向を調査した。その結果、ナレッジマネジメントの導入や実践に関わる幅広い知識やノウハウを得ることができ、推進計画書に反映した。

(2) ナレッジマネジメント推進体制整備

ナレッジマネジメントを組織的に推進するにあたって、まず社内に専任組織であるナレッジマネジメント推進室を設置した。その後、この推進室メンバー 2 名が中心となってナレッジマネジメント導入検討のための事前調査や準備作業を進めた。さらに導入方針策定などの準備作業が整った段階で社内の各部門から 1 ~ 2 名のナレッジマネジメント推進委員を選任し、全体で約 30 名からなるナレッジマネジメント推進委員会を発足させた。

委員長は専務取締役、運営事務局はナレッジマネジメント推進室が担当する形で本格的な導入準備作業をスタートした。毎月 1 回のペースで推進会議を開催し、各

部門の業務実態に合ったナレッジマネジメント導入の計画立案と実現を目指した。

(3) 実態とニーズ調査

導入計画の策定にあたっては、まず社内の情報共有の実態調査やナレッジマネジメントに関するニーズ調査からスタートした。情報共有の実態調査の結果、各事業部や部門単位での情報共有はある程度進んでいるものの、組織横断的な情報共有はほとんど行われていないことが分かった。部門内の情報自体も各個人がファイルサーバに登録するだけで終わってしまい、登録したことを関係者へ広報する仕組みもほとんど構築されていないのが実態であった。

また、ナレッジマネジメントに関するニーズ調査では、最近の技術ノウハウは陳腐化のスピードが早く、文書化して登録した時点で古くなって既に使えない情報が増えていることから、今現在流通している活きた知識やノウハウをタイムリーに活用したいという要望が強いことが分かった。

一方で、各部門との意見交換の結果からナレッジマネジメントの意義や重要性を正確に理解している人は社内には意外に少ないということも判明した。したがって、実態調査の結果として、当面の実現すべき要望や解決すべき課題を下記 5 項目に絞込みした。

- 1) 今すぐに役立つ「活きた知識」を必要な時にタイムリーに入手して活用したい。
- 2) 課題解決のための方法だけでなく、それを導き出したプロセスや背景情報を詳しく知りたい。
- 3) 現在、個人の頭の中やパソコン上に蓄積されて眠ったままの知識を表出化させて皆で広く活用したい。
- 4) 各部門で分散管理されているナレッジデータベース

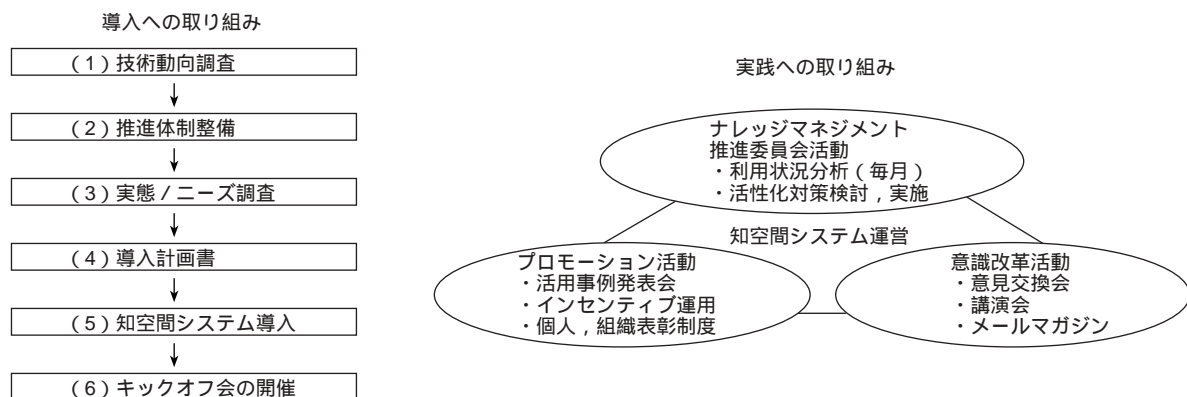


図 1 ナレッジマネジメント導入と実践への取り組み

(Fig.1-Challenge for knowledge management implementation and exercise)

すも含めて会社全体のナレッジを組織横断的に幅広く統合検索したい。

5) ナレッジマネジメントの意義や重要性を正確に理解している人は意外に少ないため、導入にあたってはまずそのコンセプトや狙いを組織全体に明示し、理解させる。

(4) 導入計画書作成

前記絞込みした要望や課題をもとにさらに詳細な課題分析を行い、ナレッジマネジメント導入計画書に反映した。本計画内容については、その後も部門ごとに説明会や意見交換会を頻繁に実施することにより、内容の周知徹底や充実を図るとともに、ナレッジマネジメント導入の意義や重要性についての理解を深める取り組みも並行して実施した。

(5) システム導入

ナレッジマネジメントの導入と実践にあたって必要となる情報基盤については、既に国内に秀逸な市販パッケージシステムが幾つか存在することから、これら候補から選択導入する方針を進めた。

システム選定にあたっては、PFU の要求仕様に最も近いものをリストアップし、さらに不足する機能についてはカスタマイズ対応可能な製品を中心に幅広く調査を行い、導入候補システムの絞込みを行った。

また、先行導入企業への訪問調査や意見交換会も並行して進めることにより、導入や運用に関する実践的なノウハウの入手に努めた。約 2 か月に渡るこういった綿密な調査結果を踏まえ、導入するナレッジマネジメントシステムを最終決定し、2002 年 12 月に導入とトライアル利用を開始した。

(6) キックオフ会の開催

トライアル利用の開始にあたってはキックオフ会を開催して、ナレッジマネジメントへの取り組み開始を社内に広く宣言、アピールした。社長をはじめとする経営層はもちろん、社外からも講師を招いてナレッジマネジメントへの取り組みの意義や重要性を説いていただくことで社員の参加意識の高揚を図った。

また、本ナレッジマネジメントシステムの社内呼称については、推進委員会メンバから候補を公募し、さらに利用者自身による人気投票で「知空間」と決定し、キックオフ会の場で発表をすることで認知度の向上を図った。

4 ナレッジマネジメント実践への取り組み

4.1 知空間システム運営

ナレッジマネジメントの実践にあたって、そのフレームワークとなる知空間システムの運営を導入と同時に開始した。

図 - 2 に示す通り、知空間システムは「Q&A」、「ライブラリ」、「プロジェクト」の三つの主要機能から構成されている。これらの機能は前章 (3) 項の 1) ~ 3) 項の要望を実現するもので以下にその概要を示す。なお、これらの機能を選定した理由は 5 章で後述する。

(1) Q&A 機能

本システム上に設けた複数のコミュニティから、質問したい事項にもっとも合ったコミュニティを選んで、質問を投稿し、質問を見た利用者が回答を投稿できる機能である。なお、本システム上では技術分野ごとに専門家として誰がいるかというノウハウ (know who) 情報

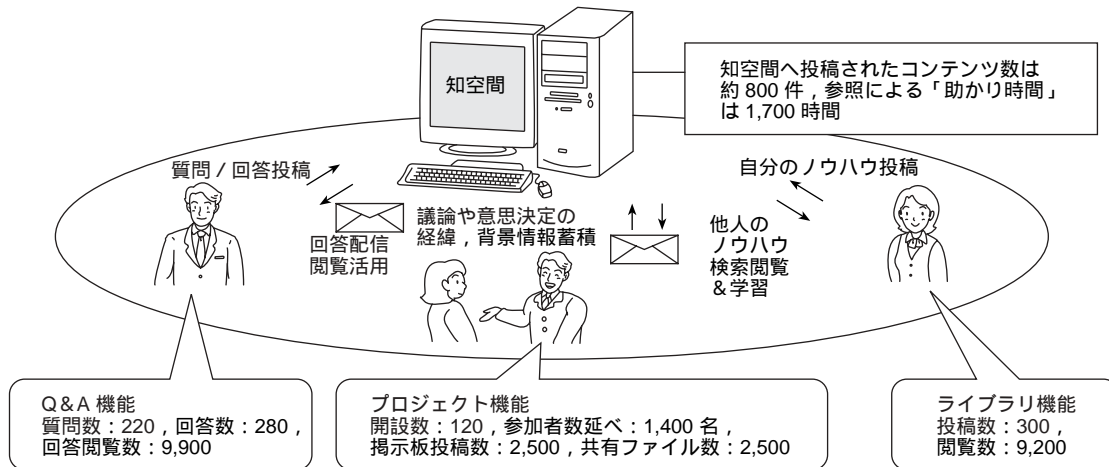


図 2 知空間の機能概要と活用実績 (Fig.2-Function overview and applications of the intellectual space)

の蓄積を進めており、困った時にすぐ検索して技術者同士の出会いや知識交流を組織横断的に進められる環境構築や雰囲気づくりを目指している。

(2) ライブラリ機能

各自の持つノウハウを登録することで、組織の枠を越えたナレッジ共有を可能とし、情報の活用度を高める機能である。

(3) プロジェクト機能

業務課題などをテーマとした電子掲示板の開設が行え、掲示板への回答投稿を階層立てて記録することで、解決プロセスとともに背景情報を蓄積閲覧できる機能である。

また、知空間システム運営を円滑に進めるため図 - 1 の右図に示す三つの活動を実践している。これら活動内容を以降に説明する。

4.2 ナレッジマネジメント推進委員会活動

推進委員会では知空間の毎月の活用実績分析報告をベースに推進、定着のための問題点や課題について継続的に議論を行い、具体的な対策の実施につなげている。また、各部門の推進委員には職制別コミュニティの運営管理者の役目も担ってもらうことで、各コミュニティの利用活性化と運用効率の向上を狙っている。

したがってナレッジマネジメントの定着拡大にとって、各部門の推進委員の役割は非常に重要であり、選任にあたっては特にリーダーシップなどの人的側面に配慮して決定した。

4.3 プロモーション活動

知空間の活用プロモーションのため、社内ホームページを使って頻繁に情報公開と利用働きかけを実施した。

また、知空間上で自ら積極的に知識公開し、さらに公開した知識が他の利用者に役立った場合は、実績に応じてインセンティブ（ギフトカード）を提供する運用も開始した。インセンティブの適用については賛否両論があったが、自分の時間を割いて知識公開して仲間を助ける文化を広め、奨励する意味からあえて実施を決断した。現在、運用を開始した直後であるが、話題性の提供という観点でも効果を発揮し、参加者の遊び心や興味も刺激して反応は良好である。

また、インセンティブポイント獲得上位の個人や組織に対しては半期ごとに表彰を行うことでナレッジマネジメント活動を組織活動として社員に広く認知させる取り組みも実施している。

4.4 意識改革活動

ナレッジマネジメントを導入実践するためにはまず利用者一人一人がその意義や重要性を理解する必要がある。社内のヒアリング結果では正確に把握理解している人が意外に少ないという実態が分かったため、社外から講師を招いて数回に渡って講演会を開催して理解度を深める取り組みを実施した。社外講師による豊富な実践事例をまじえた講演は、説得力も十分で大きな推進力となった。

また、ナレッジマネジメント推進室では毎月、知空間の活用に関するメールマガジンを発行して親しみやすい事例を使って意義や重要性を分かり易く解説する説明文を繰り返し掲載し、利用者の理解と取組意識の向上を図った。メールマガジンは毎月 1 回の発行度数であるが、普段あまり知空間へアクセスしない利用者層の意識改革や活性化には大きな効果があった。

ナレッジマネジメントの推進のためには、参加者自身が自然に積極的に自己開示して知識公開を行っていくという意識改革も必要になる。したがって一朝一夕には進まない困難な取り組みであるため、簡単にあきらめずに長期的視野で粘り強く進めることが肝要である。

5 本システムの主な機能の選定理由と活用実績

5.1 Q&A 機能

困っている時にすぐ活用できる活きた知識を獲得するためには社内のエキスパートに電話などで直接質問して回答してもらうのが最も効率的である。

しかしながら、実際には聞く相手が見つからないとか、相手が多忙で対応してもらえないケースも多い。また、社内エキスパートに直接メールや電話で問い合わせた場合は、貴重な Q&A のやりとり内容が文書で残らないという問題があった。

このため、知空間システムでは公開型で Q&A を行う仕組みを提供してこれらの問題を解消した。

また、回答に対する「助かり時間」と「コメント」のフィードバック運用を徹底することで、自分の貴重な時間を割いて回答を投稿してくれた回答者に対して回答の役立ち度や感謝の気持ちを伝える文化を広めた。

これにより導入 1 年間で質問が 220 件、回答が 280 件投稿され、回答の閲覧数も 9,900 回と貴重なノウハウの蓄積と幅広い活用が実践されている。

図 - 3 に Q&A の全体フローを示す。

公開型 Q&A の最大の特長は、質問することにより社内エキスパートの頭の中に蓄積されている今すぐに役立つ活きたノウハウ情報を表出化させ、文書として蓄積し、そして広く再利用できる点にある。まさに「人」を介した知識交換の実践そのものと言える。

5.2 ライブラリ機能

従来、各部門のファイル共有サーバに登録していたノウハウ情報については新規登録分から知空間システムへのライブラリ登録を進めた。

知空間に登録することで、あらかじめ興味分野として登録した該当する関係者へは自動的に登録通知メールが発信され登録者自身が広報する手間が省けるようになった。また、登録されたノウハウを参照した利用者の把握はもちろん、参照したことによる効果（助かり時間）のフィードバックを受けることができるので知識の登録公開に対する意欲向上を図れるようになった。

今すぐに役立つ実践的なノウハウを中心に既に 300 件の投稿があり、閲覧数も 9,200 回と幅広く活用されている。

従来、部や事業部内に閉じていた情報共有や知識公開の範囲は、知空間の導入以降は知空間のライブラリ登録を通じて組織横断的に行われるようになり、利用者間の組織を越えた仲間意識も大いに高まりつつある。

5.3 プロジェクト機能

今、現場で盛んに交換されている活きた知識を吸い上げたいという要望に対して、特定の課題に対する電子メールのやりとり注目し、これらの記録を知空間システムで体系的に記録する仕組みを提供した。

人間同士の会話の中には多くの有益なナレッジが含まれているがこれらは記録として残せない。また、文書化されたノウハウ情報は内容が丸められてしまうので意思決定の背景情報が見えなくなって余り役に立たないケースが多い。

これに対してメールによるやりとりは会話と文書の間的な位置付けになる。現在、メールは普段の人間同士の会話に非常に近いレベルでやりとりされるようになってきている。また、気心が知れた仲間同士の間では、さらに会話に近いレベルですぐに意見交換ができるので意思決定の背景情報なども詳しく記録として残すことができるという特長がある。

課題解決に至るプロセスや背景情報は当事者自身は覚えているが数か月も経過すると忘れてしまうことが多いため、意思決定の背景情報やノウハウ情報の蓄積再利用という観点でプロジェクト機能の活用は有効である。

既に課題解決型を中心に 120 のプロジェクトが開設され、延べ 1,400 名の利用者が参加している。また、プロジェクト掲示板への投稿数は 2,500 件、共有ファイル数も 2,500 件に達している。

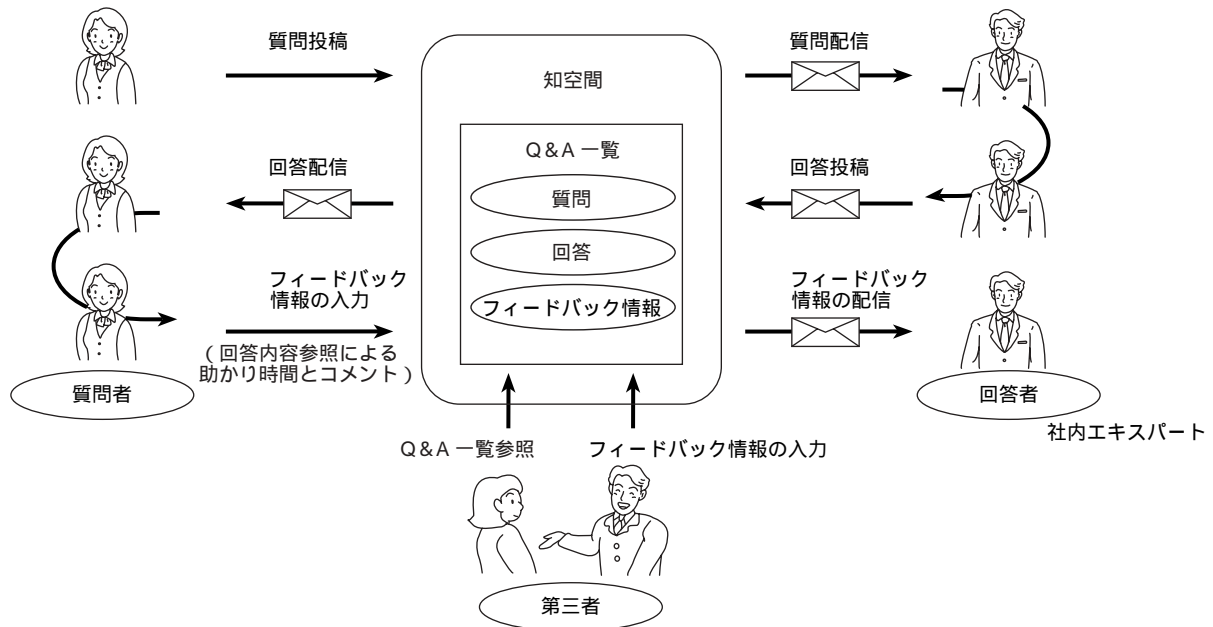


図 3 Q & A の全体フロー (Fig.3-Overall flow of Q&A)

図 - 4 にプロジェクトの課題提起と、回答がツリー構造で表示された一例を示す。

開発作業にプロジェクト機能を活用することにより、従来なら 1 ~ 2 週間かかっていた関係者からの設計関連情報集約作業がほぼ 1 日で完了したという実際の活用効果事例も生まれてきている。

また、課題解決型以外にも進捗管理、商談管理、技術調査、社内委員会運営、製品アイデア募集など幅広い活用形態が試行され、効果も確認されはじめてきている。PFU で最も幅広く組織内に浸透してきているのがプロジェクト機能である。

5.4 統合検索機能

従来、各部門で分散管理されていたナレッジデータベースも知空間から統合的に検索したいという要望に対して、知空間システムと各データベースサーバ間のデータ連携を行うことで実現した。

利用者は知空間をインターフェースとして知空間システム以外の外部ファイルサーバ上のナレッジデータベースの検索も可能となるため、社内に蓄積された過去のノウハウ情報も含めて幅広い情報が簡単に入手できるようにした。

6 課題と今後の展開

知空間を導入して 1 年を経過したが、部門によって利用定着度に大きな差異が発生してきていることが現時点での最も大きな課題と言える。

部門により業務実態や組織文化に多少の差があるため、組織内への浸透スピードに影響しているものと推測される。これに対して、先行部門の活用事例紹介や部門別の個別活性化対策の立案実施を通じて、この差異をできるだけ埋める取り組みを実施している。

ナレッジマネジメントの導入にあたっては、利用者側からみてその狙いや目標を明確にし、そして理解してもらうことが特に重要になる。PFU では右記のように Stage1 から Stage3 の 3 段階で目標設定を行い、運用をスタートした。

ナレッジマネジメントについては PFU では初めての取り組みとなることから、Stage1 目標は、特に利用者にとってなじみ易く、分かりやすい内容にする狙いで「開発効率化とスピードアップ」とした。

現在は Stage2 に対する取り組みを開始したところである。

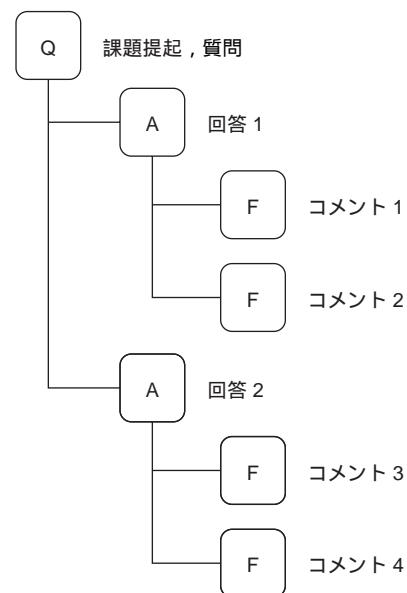


図 4 プロジェクト掲示板における投稿内容表示例
(Fig.4-Display example of the contributions to the project bulletin board)

- (1) Stage1 (2002.12 月 ~) 目標
「開発効率化とスピードアップ」
- (2) Stage2 (2003.10 月 ~)
「強い個人と学習する企業風土づくり」
- (3) Stage3 (2004.10 月 ~) 目標
「自律型コミュニティによる事業展開」

7 むすび

一般にナレッジマネジメントを社内に導入定着させるには、約 2 年間かかると言われている。しかしながら、これは参加者全員が自ら積極的に取り組んでではじめてできる話であり、何も努力しなければたちまちに廃れてしまうのが現実である。

現状は先行利用者の頑張りもあってナレッジマネジメントの定着度は登山にたとえると 5 合目ぐらいの位置にきていると評価している。したがって、今の調子であともう 1 年粘り強く活性化へ向けた努力をすれば必ずや全体に定着してくるものと確信している。

ナレッジマネジメントは組織的に進めるのはもちろんであるが、どちらかという個人ベースでの「やる気」が重要で、これがないと定着は進まない。

一人一人が「やる気」を持って、「自分がナレッジマネジメント推進のリーダーである」と思ってグループや組織を引っ張る意識が最も重要である。PFU 社内的事例

でも明らかなように「やる気」のある一般社員が幹部社員も含めて知空間というフレームワークの活用を通じてナレッジマネジメント推進をリードするのが定着への一番の近道とすることができる。

一人一人が「やる気」にならなければ今後スピードを持って業務に対処していくことはできない。いずれにしても、個人やグループが知空間というフレームワークをうまく使って自由にそして効率的に仕事ができるようになれば、スピードも上がるし、その中から今後新しいビジネスも生まれてくるものと確信している。

参考文献

- 1) 紺野 登：ビジュアルナレッジマネジメント入門
日経文庫 964，日本経済新聞社，1 版，東京（2002）。