

knowledge community

成功事例に学べ！ 企業を救う知識コミュニティー

連載 ①

ケーススタディー

ジョンソン・エンド・ジョンソン

M & A や転職で人材の流動が進むなど、従来の組織構造ではナレッジ(企業の知恵)の蓄積が難しいといわれるなか、インターネットを利用して知識を蓄積して進展させていこうという知識コミュニティーが注目を集めている。成功事例を中心にこのあり方を模索していきたい。

山崎秀夫(やまざき・ひでお)

h i d e o y a m a z a k i

野村総合研究所、経営情報コンサルティング部 上席研究員。専門領域は情報戦略論、情報組織論、ナレッジマネジメント。日本ナレッジマネジメント学会理事、第一研究部会長。企業情報戦略の一環として知識コミュニティーを提唱している。

企業の風通しをよくする知識コミュニティーは ナレッジマネジメントの新技术

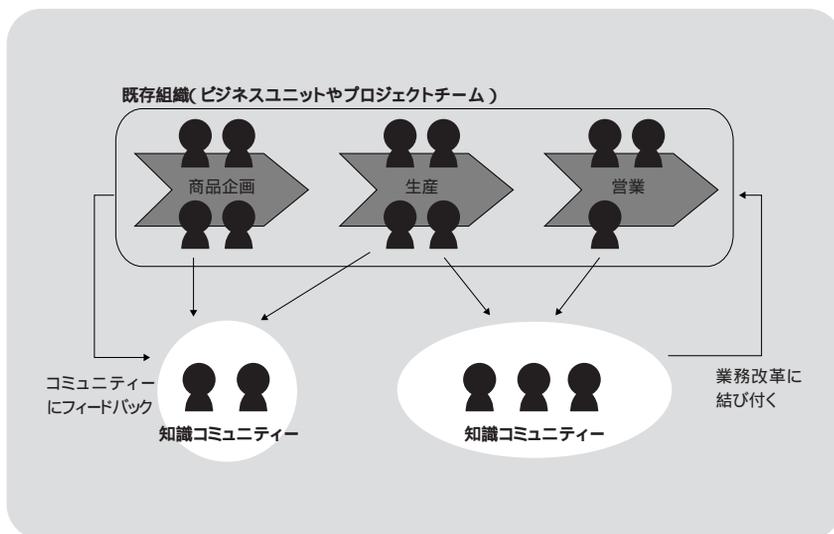
企業資本や組織を支える知恵の泉

20世紀が終わる99年頃、米国を中心に欧米企業で知識コミュニティーの立ち上げに火がつき、ナレッジマネジメント

の新しい段階が始まった。そして2002年末あたりから続々と知識コミュニティーの成功事例が報告され始めている。「知識コミュニティー」は21世紀の新しい組織論として経営学上注目を集めつつある。90年

代に注目を集めてきた硬いビジネスプロセス(バリューチェーン)に対し、「知識コミュニティー」はその周囲を取り巻く柔らかな「バリューネットワーク」であり、企業の知識資産や組織能力を支える「知識の泉」だからである(図1)。

図1 知識コミュニティーが業務改革に結び付く



米国で始まった「知識コミュニティー」運動に火をつけた1人とされる米国のコンサルタント、エティエンヌ・ウェンガーの翻訳書『コミュニティー・オブ・プラクティス』(翔泳社刊)がナレッジマネジメントの第一人者、一橋大学大学院の野中郁次郎教授の解説付きで2002年末に出版されるなど、我が国でも知識コミュニティーが「企業組織の新しい風」として注目を集めつつある。

欧米企業の取り組みに関しては、代表的な成功事例報告が出されているものだけでも世界銀行、米国の特殊化学品企業バックマン研究所、カナダのクラリカ保険、欧州のシーメンスなどが挙げられる。その他にも我が国によく知られた企業では英

国のロールス・ロイス、フランスの世界一の鉄鋼企業アルセロール、スウェーデンの通信機企業エリクソンなども知識コミュニティに熱心である。一方日本でも2000年の末頃から、メーカーから建設業、果ては商社、金融業に至るまで約50社近くの企業が何らかの形で知識コミュニティへの取り組みを始めている。とはいえ企業数だけではないが、経営戦略的な取り組みとなると日本企業の事例はまだ欧米企業の足元にも及ばない。

3つの起源と5つのタイプ

知識コミュニティには3つの起源がある。1つは前述のウェンガーが「実践のコミュニティ^{注1}」と呼んだものである。2つ目はインターネットで展開されている知恵市場(ナレッジマーケット)である。99年ごろから生活者とベンチャー企業が作り上げた有料、無料の知恵市場はQ&Aコミュニティと呼ばれている。また、この仕組みは「実践のコミュニティ」のネット展開の中で企業内に導入され始めている。3つ

目がウェアラブルコンピューターなどの中で登場したハイブマインド(巣の集合精神)やコレクティブインテリジェンスなどの「知性共同体」のコンセプトである。

知識コミュニティには、おもに次の5つのタイプが挙げられる。

- Q&A型の知識コミュニティ
- ベストプラクティスの知識コミュニティ
- 標準的知識作成の知識コミュニティ
- インスピレーション型の知識コミュニティ
- 企業共同体型の知識コミュニティ

日本企業の場合は Q&A型知識コミュニティと 企業共同体型の知識コミュニティが多く、ベストプラクティス型や標準的な知識作成型はほとんど見られない。

最注目Q&A型知識コミュニティ

読者はインターネット上にあるフォーラム(掲示板)を活用して何かわからないこ

とや聞きたいことを質問した経験はないだろうか。これは一般に「ご意見拝聴」と呼ばれている。Q&A型の知識コミュニティとは仕事面での「ご意見拝聴」が洗練された仕組みとして半組織的に提供されたものである。よくある事例は各社の営業社員の間でQ&A型の知識コミュニティが立ち上げられるケースである。顧客からの質問や依頼内容が個々の営業社員や所属する課内で答えられないような場合、全社の営業社員(技術的な質問の場合には全社の技術社員)に直接質問を出すのである。

詳細説明は次回から行うが、質問と回答とがカテゴリごとに整理されて知識データベースに蓄えられ、再活用が可能な点や、質問者や回答者に対してポイントが与えられる点などが特徴である(図2)。

Q&Aコミュニティは営業職や技術職など組織を越えて同じ仕事を手がける社員の間で立ち上げるケースや、営業から技術への質問といった形で職種を超えて立ち上げられるケースもある。

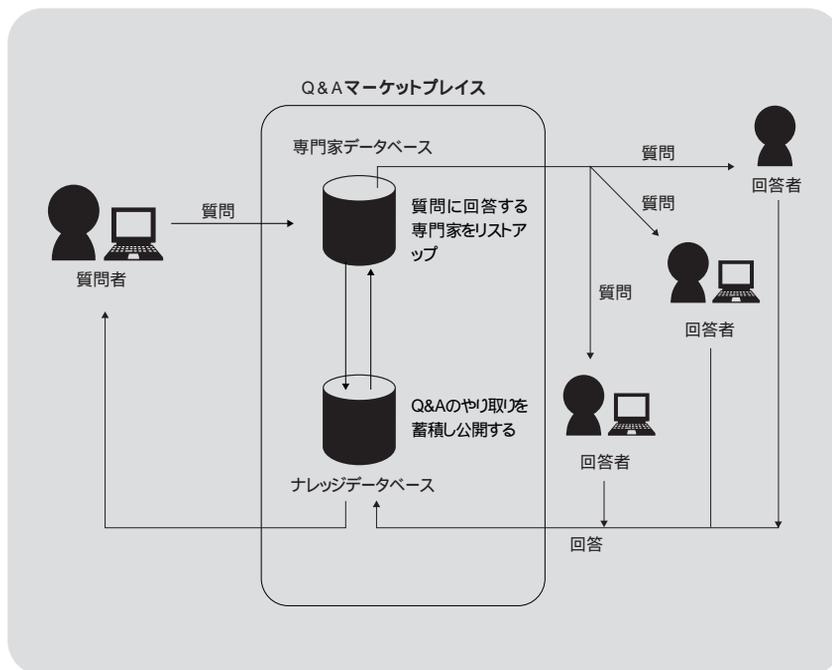
いずれにしても既存の組織にとらわれず自由にQ&Aコミュニティを立ち上げることができる。この知識コミュニティは、立ち上げが比較的簡単な点、効果のある程度見積もることができる点などから、欧米企業でも我が国の企業でもいま注目を集めている。

1つの知性共同体を目指す

米国の自動車企業フォードや通信機器のシスコなど欧米企業でも見られるが、一部の日本企業が非常に熱心なのが企業共同体型の知識コミュニティである。文字通り全世界の企業グループ全体をネット上で1つの「知性共同体」に変革しようという構想である。ではこの成功事例を次ページから見ていこう。

注1 実践のコミュニティ
仕事の体験から出てきた疑問やアイデアのコミュニティという意味。これによって単なる趣味や興味のコミュニティと質の高さが要求される知識のコミュニティを区別している。

図2 ナレッジデータベースを構築するQ&A型知識コミュニティの仕組み





日本独自の工夫で成功した

Q&Aと企業共同体型の知識コミュニティ

総合医療、健康関連用品の輸入、製造、販売を手がけるジョンソン・エンド・ジョンソンの日本法人のメディカルカンパニーは2001年末、日本独自の工夫で知識コミュニティを立ち上げている。中心となっているのは手術用の糸などを病院に販売しているエチコン事業部である。同社の知識コミュニティの特徴は「Q&A型の知識コミュニティ」の要素とビジネスユニット単位で「企業共同体型の知識コミュニティ」の要素を併せ持っている点である。日本国内における知識コミュニティの全体像を把握するためにはちょうどよい萌芽事例であろう。

個人のパワーを組織に活かす

同社のエチコン事業部が立ち上げた知

識コミュニティは百数十人からなる比較的小規模な営業社員中心のコミュニティである。

しかし各社員は全国に散らばり、徹頭徹尾自宅から販売先である医療機関への直行直帰というSOHO形式をとり、パソコンとPHSを片手に動き回るワークスタイルを採用している。営業社員同士が顔を合わせる機会は1~2か月に一度の割合である。そのため各地の営業社員が持つアイデアや工夫が営業全体で伝達される機会が少なく、個人のパワーが組織展開力になり難いという欠点が指摘されていた。その欠点克服のために知識コミュニティが注目されたわけである。

同社の知識コミュニティにおける質疑応答は完全にハンドルネーム(ニックネーム)を用いて行われている。知識コミュニ

ティ立ち上げ当初は実名で投稿が行われていたが、発言しにくいという批判もあり、途中からハンドルネームに切り替えた結果、発言数が5倍に増加した。

営業社員は夜9時ごろから「ナレッジスタジアム」という野球のナイトゲームを連想する名前の知識コミュニティサイトに参加する。ビールを片手にいろいろな議論が交わされるので「ナレッジスタジアム」と名付けられた。「ナレッジスタジアム」のサイト内には情報共有や売り上げ情報、在庫情報、受注情報、そして新製品情報などもあるが、知識コミュニティが人気ナンバーワンである(図3)。

そこで交わされる質疑応答内容は、質問あり、提案あり、弱音あり、叱咤激励あり、叱責あり、反論あり、技術アドバイスありと、ビジネスから私生活面まで実にさまざまである。このような営業社員同士の横の展開に対して、研修部門やマーケティング部門、またシェアードサービス企業の関係者も参加してきている。

図3 Q&Aと企業共同体型のジョンソン・エンド・ジョンソンの知識コミュニティ



営業トップは身分を使い分けて参画

おもしろいのは営業トップの参画方法である。営業社員同士の水平な議論に参画する場合にはハンドルネームを用い、一介のベテラン社員を名乗っている。ただし、公式な通達を出す場合には実名を名乗っている。これはさながら「旅のご隠居」と「天下の副将軍」を使い分ける時代劇の水戸黄門である。経営トップとして上下関係の明確化が求められる場面と水平な議論が求められる場面を使い分けているのである。心理学的にはこれは「ペルソナ(仮面)の活用」と呼ばれている。同社の知識コミュニティは毎週約40件程度の質疑応答が繰り返されている。

また経営トップは知識コミュニティに

対して経営方針の浸透を試み始めた。営業部門内のコミュニケーションがフェイス・トゥ・フェイス主体で問題がなかったかつての工業社会では、企業の方針は職制を通じて末端まで浸透された。しかしITネットワークを背景に営業社員がパソコンとPHSを片手に飛び回る時代となると、何か他のコミュニケーション手段を考えなくてはならない。そこで同社では知識コミュニティを立ち上げて水平な「知性共同体」を作り上げるとともに縦の関係もそこに移行し始めたのである。

たとえばいろいろな戦略や組織改正案を事前に知識コミュニティに提示し、社員に議論してもらう試みを始めて成功している。

人のぬくもり、人情が成功の秘密

同社の知識コミュニティ成功の秘密はいくつかあるが、おもな2点を挙げておこう。

1. ヒューマンタッチの徹底

これまで我が国でも「経営の可視化」が

唱えられ、その結果、決算情報などいろいろな情報が社員に対して開示されている。しかし社員に対する浸透という視点からは決定的に不十分である。

特に知識コミュニティにおける技術論文などの硬い知識の共有や浸透は、単なる「論理性」だけではなく「感性」が求められる。心理学に「認知的不協和」という用語があるが、頭で「認知」しているだけでは駄目で「感情」面での一致が求められるという意味である。

2. コミュニティコーディネーターの活躍

最近欧米企業で知識コミュニティの成功条件の筆頭に挙げられているのが「コミュニティコーディネーター」の役割である。同社のエチコン事業部ではコミュニティコーディネーター役としてナレッジエンジニアリング室が設置されている。もっともナレッジエンジニアリング室は経営企画や部門内広報の役割を同時に背負っており、知識コミュニティの世話役の仕事はその一部である(図4)。

同社の知識コミュニティにおける良質な知識のやり取りはコミュニティコーデ

イナー役である小野崎室長などスタッフに対する社員の信頼感が支えているのである。知識コミュニティでのやり取りにおいては、時にはかなり厳しい意見も出る。そういう場面において叱責された社員の意見を聞き、対処法の相談に乗るなどの役割を担っている。21世紀の社員はネット上で自律して自己実現を求めるナレッジワーカーである。しかし自律型で働く社員には時には「癒し」などの「親和欲求」を満たすことも必要だ。知識コミュニティ自体、親和欲求を満たしているとも考えられる。

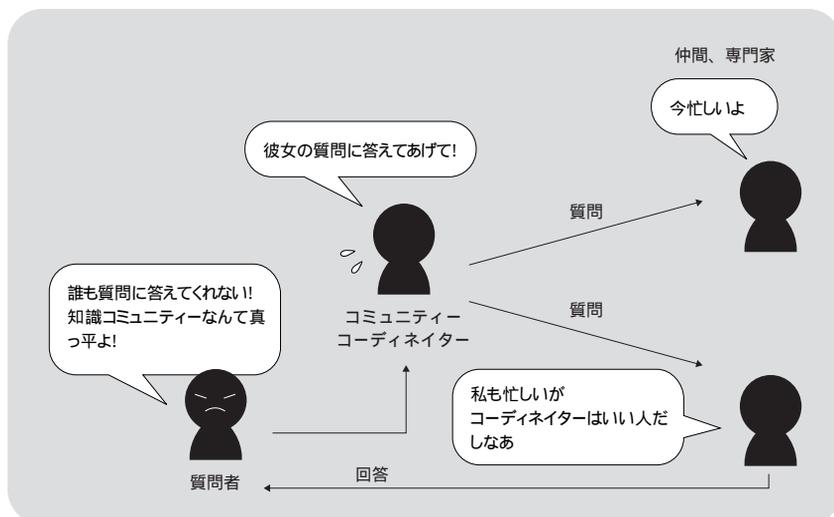
また、誹謗中傷でないかぎり同社の知識コミュニティは叱責に寛容である。ネットであれ対面であれ叱責のような厳しい意見を心理学では「マイナスの交流」と呼ぶが「マイナスの交流」にも背後に訴えるものがあるという点を小野崎室長らのスタッフは熟知しているのだ。

同社の今年の目標はバランススコアカードなどの手法を用いて知識コミュニティの効果指標を磨き上げることである。また成功したエチコン事業部の知識コミュニティの他事業部への横の展開も始まっている。

自律型、自己実現型のワークスタイル

本年のNHK大河ドラマのテーマは宮本武蔵である。原作は井上雅彦の漫画「バカボン」と言われている。1人の青年が剣の道に迷いながら模索し戦い抜く。その姿の中には「アイデンティティーの確立、再確立の中で苦悩する自分探しの旅」が垣間見える。これは自律型、自己実現型のワークスタイルを模索し、ナレッジワーカーへの脱皮を追求する社員の姿と重なる。知識コミュニティは彼や彼女らの親和の欲求、認知の欲求を満たす「ホーム」である。我が国が21世紀にも先進国の1つであり続けるために、知識コミュニティ構築は我が国企業に課せられた大きな課題の1つである。

図4 コミュニティコーディネーターがQ&Aのやり取りを円滑にする





[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp