



knowledge community

企業を救う知識コミュニティ

連載 ②

成功事例に学べ!

株式会社リコー

株式会社リコーは、常にナレッジマネジメントの賞でベストテンにランキングされ、300ものコミュニティが立ち上がるなど、ネット文化が社内に根付き、企業が1つの知性共同体になるようとしている。その源流の1つにたった1人のベテラン社員が始めた「おじさん通信」があった。

山崎秀夫(やまざき・ひでお)

hideo yamazaki

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を提唱している。

たった1人のベテラン社員が勝手に始めて 今や10000人を呑み込んだ「おやじ通信」

自然淘汰で出現した「おやじ通信」

その昔、古生代にカンブリア紀があった。そこでは突然地球上にさまざまな形をした海の生物が多数現れた。これが有名なカンブリア爆発である。この海の生物の中から自然淘汰が起こり、スマートな現代の魚が出現したと言われている。現在

日本企業の知識コミュニティにも同じことが起こり始めている。21世紀前後からIT革命を背景とした知識経済時代に突入しつつある日本企業であるが、さまざまな生い立ちを持つ千差万別の形をした知識コミュニティが誕生し始めている。今回は知識コミュニティのカンブリア爆発で登場した1つである、リコーで生まれた日

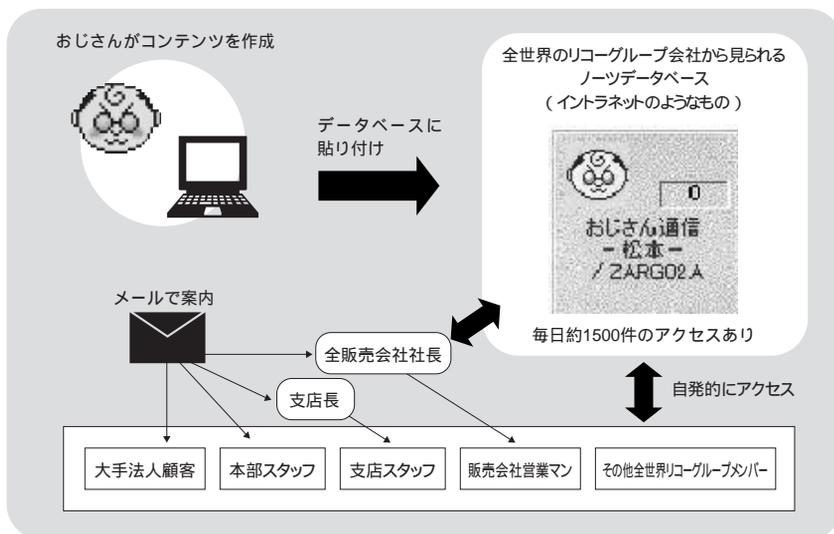
本最古の社内メルマガによる知識コミュニティを紹介する。

同社は日本ナレッジマネジメント学会が英国テレオス社の委託を受けて行っている「最も賞賛される知識活用企業」国内調査でベストテンにランクされている。2001年と2002年に行われた調査ではそれぞれ4位と7位である。特筆されるのは多額の投資を行うとともに、KDIと呼ばれるナレッジマネジメントの特別組織を作って理論武装を行い、外部企業にナレッジマネジメントのコンサルティングサービスまで行っているライバルの富士ゼロックスよりも高い評価を受けている点である。筆者はその秘密をリコーの優れたネット上の知識コミュニティの活用センスにあると見ている。

定年を前に足跡を残したい

同社の知識コミュニティ作りは、今から6年前の1997年末、定年を間近に控えたあるシニア社員がスタートした「おじさん通信」と呼ばれる「メルマガ」(メールマガジン)と「電子ファイル」作りから始まった。

図1 社員10000人が参加する「おじさん通信」の仕組み



そこにはIT技術の用語説明や販売のためのキャッチコピー作りのノウハウなど、コンテンツを作成するベテラン営業社員の個人的な「うんちく」が詰まっていたのである。今ではリコー社員のうち10000人が「おじさん通信」を愛読していると言われていた。その人の名は松本優。今では「おじさん通信」の松本優さんと言えば、ナレッジマネジメントの世界でもかなり有名な人である。始めた動機はある意味で単純である。サラリーマン生活の最後あたり、お世話になった会社生活で習得したノウハウをすべて吐き出して後輩に伝承し、静かに会社を去っていくと決意したことに始まる。元来システム商品のSEおよび営業サポートを担当していた松本さんは、次から次へと登場するIT用語に若手の営業マンが悩まされているのを見て「私が物知りおじさんとして優しく解説してやるう」と思ったそうである。またデジタルカメラなどの商品にわかりやすい「キャッチコピー」をつけたチラシの作り方などの、若手営業マンに対する「電子コーチ」として自らの「最後の役割」を考えた。そして

「おじさん通信」をある意味で勝手に社内に送り始めた。これは知識コミュニティのコンセプトにおける一種の「エキスパート(専門家)ネットワーク」に相当し、サイバーメンター(ネット上の顧問サービス)と呼ばれているものである。

それが偶然、当時の専務や社長の目にとまり、遂には正式に組織的な仕事となった。松本さんは定年を数年過ぎた今もシニアパートナーとして「おじさん通信」作りを続けている。この「おじさん通信」がリコーで花開きつつあるさまざまな知識コミュニティの源流となり、新しいネット文化を生み出したのである。

常識ある「独断と偏見」が受ける

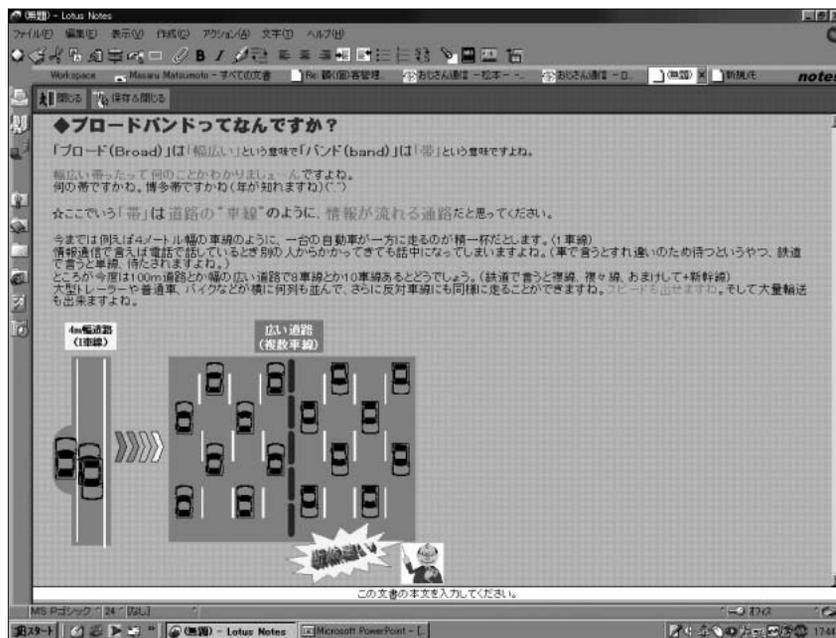
物知りおじさんである松本さんが「おじさん通信」で、ある種の常識ある「独断と偏見」によりいろいろな「うんちく」を発信する。それに呼応してあらゆる階層の社員から電子メールで返事が返ってくる。松本さんはこれをファンレターと呼んでいるのが面白い。ファンレターには無論批判も

あれば感謝感激もあり、追加質問もある。FM音楽放送のような一種の「社内ディスクジョッキー」を演じているのである。返事の一部をこれまた松本さんの常識ある「独断と偏見」により社内公開し、次の号の「おじさん通信」を発信する。この単純な繰り返しである。「おじさん通信」は月間8回程度発行されている。読者は松本さんの発信内容だけでなく、読者からのファンレターなどのやり取りを見てノウハウを吸収すると共に、ヒューマンタッチな交流を楽しんでいる。こうして「おじさん通信」はリコーの海外拠点までグローバルに読者層を拡大した。

バイラルに草の根で膨張する

非常に面白いと考えられる点は、「おじさん通信」の拡大が電子メールの噂(バイラルマーケティングと呼ばれる)や口コミを中心に自然発生的に行われた点である。当初は松本さんが所属するMA事業部(大口顧客を相手とした直販事業部)内で約500人を対象に「おじさん通信」の発行を開始した。その内「これはためになる。これは面白い」と他支店、他事業部、他販売会社や関連会社へと自然に転送が行われ、草の根で海外にまで広がった。そこで1999年1月には全国区の情報共有システム(ロータスノーツの共有ドメイン)に「おじさん通信」のデータベース(DB)が移管された。これにより全リコー社員、

図2 話題の用語や自社の新製品を噛み砕いて紹介



用語解説は、<http://www.netricoh.com/contents/oshigoto/ojidas/>「オジダス」として社外向けにも公開されている。



おじさん通信で多忙を極める松本優氏。売上げ増しメールを募集中。

企業のコミュニティ風土を変えて

社員から顧客にも広がる

全販売会社社員、海外を含む全関連会社社員約50000人が「おじさん通信」を読めることとなった。2002年末現在で恒常的な読者層は営業を中心に約10000人、1日約1500件のアクセス数があり半年で約300件の読者からの便り(ファンレター)が届いている。

コーディネーターと顧問の役割

さて知識コミュニティの視点から見れば、松本さんの役割は「コミュニティコーディネーター」と呼ばれる。また同時に物知りとして「専門家アドバイス」を行っている部分は「メンター(顧問)サービス」と呼ばれている。この2つの視点から見て松本さんを一言で称すれば「社内ディスクジョッキー」ということになる。

その演じている役割を詳細に見れば以

下ようになる。

立場1 通信教育の講師

今でこそEラーニング(ネット学習)という言葉が流行っているが、「おじさん通信」が始まった頃はそのようなコンセプトは全くなかった。そこで松本さんは「通信教育の講師」とイメージして自ら教材を発信するとともにいろいろな質問に対して「ネット相談」を行い始めた。自らの営業経験を元にした「物知り博士」として振る舞い始めたのである。

立場2 販促アドバイザー

ベテラン社員としての松本さんのノウハウは、チラシのような販促ツールの作成にある。「こんな作ったよ。使って」「これが勝ち筋だよ」「こうPRしたら」などいろいろな思いつきやアドバイスを投げると、

それに「打てば響いた営業社員や社員の役員や社員」から反応が現れるのである。

立場3 社内広報員

組織として認知された「おじさん通信」担当松本さんは読者層の広がりへの対応とトップの理解と支援に感謝して、トップの思いや方針を噛みくだいて伝えたり、社外での活躍振りを紹介。さらに環境面やIT活用、経営品質面での各種の受賞など社員の元気の出るニュースを紹介するなど、記事の輪を広げた。

松本さんが考えた経営トップへのお役立ち事項の中心は経営トップの考えの浸透および社員との親密さの醸成である。筆者は知識コミュニティに対する経営の参加を「ブリーフィング」と呼んでいる。これは新しい形の経営自己開示であり、ネットを使った社員の経営参画の手法である。常日頃から経営自己開示を徹底しておくことと経営に対する社員の信頼感が強まり、たとえ事故が起こっても社員が大人の反応を示す効果がある。

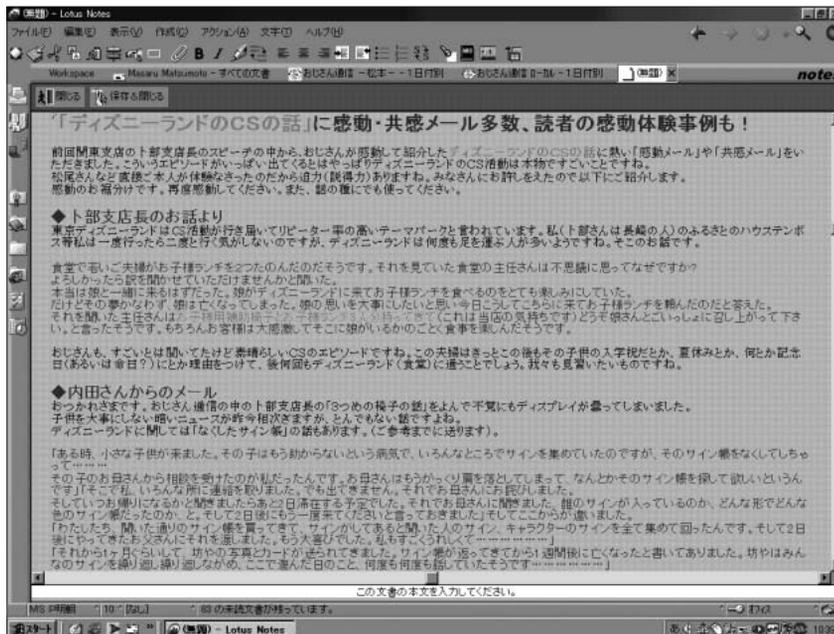
松本さんは経営トップの考え方を記事で説明する場合にも、ベテラン社員としての常識ある「独断と偏見」の立場を棄てていない。一ベテラン社員の立場を棄てれば知識コミュニティの人气が急低下することをよく知っているからである。

また経営トップが松本さんの常識ある「独断と偏見」を信頼して全てをまかせている点も見事である。知識の経済時代には社員個人の主観的なノウハウやものの見方、考え方が会社を支える知識資本であるということをリコーは自然に理解しているのであろう。

立場4 世の中の動向などの提供者

イベントや各種の経済講演などを見て

図3 読者間で感動が感動を呼んだ、ディズニーCS(顧客満足)の話題



松本おじさんの投げかけた話題に、読者が体験談や関連書籍を提供するなど、情報の質が深まった。

歩き、独断と偏見で易しく記事として報告するわけである。

立場5 ベストプラクティスなどの水平展開を支援

QC(品質管理)の大会や販社での新しい試みの紹介などを行っている。社内の重要な知識がどこにあるのか社内は意外と気がついていない。

立場6 癒し系の交流

非常に重要な点がこの癒し系の交流である。例えばディズニーランドによる顧客サービスが「おじさん通信」のテーマとなった時には、ありとあらゆる階層の社員を巻き込んで大論争になったことがある(図3)。記事を読んで感激して実際にディズニーランドを訪ね、感想を送ってくるものあり、社内のCS(顧客満足)対策と比較するものあり、関連する書籍の書評を送ってくるものあり、社員が一生活者として、またリコーの顧客サービス改善の立場から、まるで素人とプロが混在して行われる市民マラソンのような議論が繰り広げられたのである。

多くの日本企業は寮や保養所、運動部を廃止してかつてのような「家族主義や集団主義」のよさを急速に喪失しつつある。社員がパソコンとPHSを持って社外に飛び出してオフィスがガランドウになる時代には、確実に人間関係の希薄化が進行して事故やミスが起きやすくなる。いかなる時代にも「潤いのある人間関係」は企業のかげがえのない知識資産である。

そこで知識コミュニティの持つ癒し系の要素が今注目され始めている。「おじさん通信」の持つ癒し系の要素は確実にこのトレンドを先取りするものであった。

立場7 駆け込み寺

「おじさん通信」は社員が困ったときに何でも相談に乗るよろず相談所、つまり駆け込み寺でもある。

300ものコミュニティが自然発生

「おじさん通信」は確実にリコーにネット上での知識コミュニティの活用感覚を植え付けて企業風土を変革した。その結果、先にスタートしていた営業マンが直接

顧客との商談情報を開示する「情報カードDB」のようなビジネスに直結したQ&Aサービス(情報共有システム)の活性化に一役買うなど、社内に大きな影響を与え始めている。各種の知識コミュニティにおける表現の仕方、挨拶の仕方、議論の仕方、写真や図の活用法などのネット文化が「おじさん通信」から生み出されたのである。元々リコーにはそのような風土があったようで、「おじさん通信」を背景にリコーでは研究開発や営業など各部門やグループ会社によりビジネスに直結したいろいろなQ&Aコミュニティが次々と誕生している。自主的に地方の販売会社を作った「しっちよるや?」「ワイガヤDB」や機種ごとの担当が作った「お宝情報局」といった業務密着のQ&A、CS活動や改善活動推進のための大型コミュニティなど今や300以上にものぼる。またそれらを串刺しにして情報のありかを案内する営業マンのポータルサイト「営業支援ナレッジDB」(通称サファー)などもでき、情報の共有化や活用に拍車がかかっている(図4)。

法人顧客への活用も

引退間近のシニアスタッフの優れたセンスを活用したリコーの知識コミュニティへのアプローチであるが、すでに法人顧客への活用が始まっている。ちょうどジェームス・ボンドが宇宙へ飛び出していったように「おじさん通信」はインターネット上でも読むことができるのである。この領域はまだこれから充実される世界であり、リコーカメラの愛好者がインターネット上のコミュニティで松本さんと直接会話する日も近いかもしれない。

知識の経済はなかなかベテラン社員の知恵を休ませてはくれないのである。

図4 約300ものコミュニティデータベースを一覧する「営業支援ナレッジDB(通称サファー)」



おじさん通信に影響を受けて雨後のたけのこのようにデータベースコミュニティが勃興、その検索データベースとして場した。

注1:情報カード
社員が現場で気付いたことなど、価値があるとされる情報を掲示板に貼り付ける仕組み。主に営業畑で活用されている。日本のナレッジマネジメントで非常に流行している手法である。



[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