



knowledge community

企業を救う知識コミュニティ

連載 3

成功事例に学べ!

住友生命&NC ネットワーク

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)の蓄積が難しいと言われるなか、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が注目を集め、日本中で続々と立ち上げられている。今回は日本で最大規模の企業コミュニティと技術者ギルドの例を見よう。

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。企業情報戦略の一端として知識コミュニティを提唱している。

社員の半数6000人が参加し

効果は億単位の日本最大級の住友生命

日本最大級の企業コミュニティ

現在、もっとも参加人数が多く、規模の大きい知識コミュニティは筆者の知る限りでは住友生命の知識コミュニティだ。生保レディーを除く職員1万2000人の潜在参加者のうち、すでに6000人近くの職員が活発に利用している。飛び交うQ&Aの数は1か月あたり350件から400件に及

ぶ。北は北海道から南は沖縄まで住友生命のほとんどの支部、支社、本社、関連会社が参加しているのである。立ち上げ後すでに1年以上が経過しているが、参加者数はいまだに毎日5、6人ずつ増加している。仕組みはある意味で非常にシンプルだ。すでにインターネット上で15万人の生活者に活用されているOKWeb社のQ&A(質問と回答のやり取り)による知識

コミュニティの仕組みを、企業内にそのまま導入した。その結果、顧客からの「保険商品に対する質問」「毎朝の朝礼でのネタ探し」「保険用語の略称の統一」などの面で効果を発揮し、大幅な時間の節約効果があったという。また同社は過去のQ&Aを活用した社員の自律的な学習効果に注目し、人事異動に伴う異動社員の立ち上がりの速さを具体的な成果として指摘している。環境変化の激しい状況下では、もはや昔のように異動後の新しい職場で多くの時間をかけて仕事を覚えるゆとりはないのである。

珠玉のノウハウ 非公式宣言

「このサイトに掲載されている内容については、間違っている場合もあるため、実際に活用される場合は十分気をつけて下さい」。筆者は住友生命の知識コミュニティのホームページを見た際、ショックで一瞬声が出なかった。確かに知識コミュニティでやり取りされる「言葉のかけら」は職員の主観的な物の見方であり、社員の個人的な考えなどが中心に書かれてい

図1 住友生命の知識コミュニティ「教えて! 答えて! ドットコム」



る。このメッセージの意味するところは、形の整ったマニュアルや通達類の知識の後に隠れていた「人の主観的な思い」を住友生命はかけがえのない「会社の知識資本」として認めたと宣言である。ある意味で非常に先進的な試みなのである。こうして日本の金融の歴史上初めて「非公式な文章によるやり取り」が「珠玉のノウハウ」として組織的に認められた。

トップダウンの流れを縦横無尽に

これは住友生命に限ったことではないが、営業現場から見ると、これまでの「想定問答集」などの各種資料や教材などは現場の目線とのずれが多く、次のような問題点があげられていた。

- 1 Q&A(想定問答集)なかでの質問(Q)は、すべてのケースを網羅することをねらっているため、数が多すぎて、情報を探しにくい。
- 2 質問(Q)自体に、他の部分の理解を必要とするさまざまな要素が含まれており、質問(Q)自体がわかりにくいケースも多い。
- 3 表現は正確であることを目指すために、平易でなくわかりにくい。
- 4 結局、本社が作成するQ&Aや教材だ

けでは疑問の解決が困難である。
5 成功ノウハウに関する教材などは、本社とのやり取りではなく、同じ立場の担当者が営業現場同士で意見交換をした方がよいケースも多い。

同社はこれらの問題について「現状の知識・情報の伝達経路が組織の上から下へ」の指示・命令となっていること自体が問題であると気がついた。これは何も保険会社にかぎったことではなく、通常金融機関の情報フローは本社から支社、そして支部へと川上から川下へと流れるのが自然であると思われる。住友生命はこの情報や知識の流れに、従来の「縦の流れ」に加えて現場目線の「横の流れ」や「斜めの流れ」を意識的に導入することを考えたのである。縦横無尽に組織を越えて質疑応答でお互いが教えあうことによって、スピードアップなど顧客対応力の組織的な向上を図り、併せて業務の効率化を狙うものだった。

これまでも営業現場の職員は、相談事があれば同期の知り合いなどに電話を掛けて教えてもらっていた。しかしこのやり方では、折角出てきた現場の疑問や質問により引っ張り出された回答という知識が消えてしまう。住友生命は日々の業務

の中で自然に浮かび上がる疑問や回答を職員の創造性発揮の場面だと考えたのである。

第二の狙いは教育の効率化である。教材は本社が作るどうしても網羅的・百科事典的になりがちである。それに対し知識コミュニティでは現場同士が交流するなかで自然に成功事例が収集され、自然に現場手作りの的確な教材が作成されて交換される。そしてそれらが営業現場同士の質疑応答のなかで使いまわされて自然に研修が行われるといった方向が打ち出された。同社は知識コミュニティ導入による詳細な効果として次の項目を挙げている。

- A 個々の営業現場での問題解決力向上
- B 全国各地の組織的な販売力向上
- C 営業現場の問題と解決策の蓄積と共有
- D 指揮命令系統によらない自律型人材の育成
- E 顧客対応力のある筋肉質な職員の育成

ニックネーム効果で急促進

住友生命では質問への回答者にはインセンティブを与えて回答を促している。インセンティブとは質問者による役立ちの度合いのポイント数と、質問と回答などの投稿数を総体として合計したものである。上位者には図書カードが配られる点が金融機関らしい。

面白いのはニックネームの活用である。知識コミュニティのやり取りを、住友生命ですべてニックネームにしてしまった。そしてニックネームの登録を早い者勝ちとした結果、初期段階での参加希望者が殺到した。そして、支社長の質問に新人の女性が答え、支社長が電子メールでお礼を言うといった新しい文化が生まれ始めている。ニックネームの使用は役員会の決定である。これは同社の組織風土が柔らかい証拠であろう。

住友生命グループ職員の「知識を核とした自分探しの旅」は続いている。

図2 会社に対する率直な質問も



書き込みやすい風土が醸成されており、アクセス数から計算した情報共有による時間短縮の効果や、投票で計算した、実際の悩みの深さや解決効果の大きさを加味した効果は数億円に上るといふ。

中小製造業のビジネスコミュニティー

「技術の森」を育んだNCネットワーク

メーカーの生き残りを賭けた戦い

1995年に9社の製造業若手経営者(30歳から40歳の2代目や3代目)が始めたインターネットの勉強会は今や1万2000社の中小製造業ネットワークへと発展し、中国の45社など、海外からの参加者も増え始めている。運営会社であるNCネットワークは、参加企業間の受発注の促進、大手企業からの協働受注窓口、そして参加企業間の知識交換サービスの運営を行っている。

NCネットワークがインターネット上で中小メーカーの出会いサイトへと発展したのは東京都労働経済局から貰った助成金のおかげだった。その結果、「世のための仕組み作り」として図面情報の送受信が始まった。そしてどんどん参加企業を増やし

ていったのである。そして折から始まった大手メーカーのリストラの嵐により、系列取引の終焉に喘ぐ中小メーカーにアピールし、系列を超えた受発注のための市場へと発展した。系列を超えて、産業集積などの地域を越えて、さらには国境を越えて相互に受発注を行ったり、チームを組んで大手企業から製品開発を一括受注する企業が続出したのである。NCネットワークはパナーなどの広告費と会員企業の1社月額3,000円の会費と調達代行サービスでの手数料収入により運営されている。宣伝媒体はインターネットと口コミが中心である。地域の製造業グループから発展しただけに同社は会員間の知識交流やオフ会を定期的で開催するなどコミュニティを非常に大切にしている。

製造業の受発注出会いサイト

NCネットワークには各社の出会いサイトとしての企業のホームページ紹介がある。仕事を発注する企業はここで各社の紹介を見てコンタクトを行うわけである。しかし実際のビジネスは研磨技術などの金型作成技術が伴うため、そのままくなりインターネット上での発注に進む例は1割にも満たない。多くの場合は電話や図面などのFAXで確認したり工場を訪問したりして相手方の技術レベルを確認するなど手間隙をかけている例が多い。企業ホームページの紹介後は、両社間の個別取引が基本なのである。恋愛や結婚相手紹介と同じような出会いサイトのな使い方が多い。無論NCネットワークにはインターネット上での受発注情報交換の仕組みもあり、発注案件を入力すると当該企業に自動的に電子メールが飛んで行く。初回の取引は金額的には、下は5万円から上は2億円程度の取引である。しかしいったん実績ができてしまえば、その後の取引はインターネット上での受発注交渉へと進んだり、大きな金額の新たな取引へと進むケースもかなりある。

また会員各社のNCネットワークの活用方法もさまざまである。もっぱら他社への発注に利用している例もあれば、大手の自動車メーカーから切り捨てられてNCネットワークで系列取引外から受注を獲得し、その後実力をつけ、今では独立系として自立している企業もある。また神戸製鋼など一部の大手企業はNCネットワーク上の実力派中小メーカーをスポット的な発注先と見なしている例もある。

この出会いサイトのな活用にもっとも熱心かつうまく活用している企業は、社員数が20人から100人程度の小規模企業である。ニッサンの系列企業がホンダの系列

図3 NCネットワークのトップページ

The screenshot shows the NC Network website interface. At the top, there's a navigation bar with 'ファイル(F)', '編集(E)', '表示(V)', '検索(S)', 'ジャンプ(J)', 'ブックマーク(B)', 'タスク(T)', and 'ヘルプ(H)'. The main content area is divided into several sections:

- 今日の日発注情報**: A table listing orders with columns for NO., タイトル (Title), 回答期限 (Response Deadline), and 03/20 00:00 現在 (As of 03/20 00:00).

NO.	タイトル	回答期限
11262	インボリェットギヤ製作	03/31 24時
11260	金型パーツ加工先探しております	04/02 17時
11258	ステンレス304加工	03/28 12時
11257	小型ロボット用ピストンおよびシリンダー	04/02 17時
11256	プリント基板実装 (パネルマス加工1台)	03/26 21時
- 得意技術PR**: A section for technical PR with a list of services and a 'PR' button.
- 加工工場検索**: A section for finding machining shops with a search bar and a '検索' button.
- 得意技術PR**: A section for technical PR with a list of services and a 'PR' button.
- 加工工場検索**: A section for finding machining shops with a search bar and a '検索' button.

「発注したい」「受注したい(企業間の直接取引)」「加工事業部」(NCネットワークが加工を仲介する間接取引)のNCネットワークのトップページ。 <http://www.nc-net.or.jp> 情報提供サービス「知りたい」にはコミュニティーサイト「技術の森」へのリンクがある。 <http://mori.nc-net.or.jp>

企業との間で受発注を行ったり、ソニーの系列企業が東大阪の松下系列企業から受注したりするなど非常に面白い展開になっている。

また最近では大手自動車会社や電機メーカーなど名立たる大手企業からNCネットワークが一括受注し、会員企業からプロジェクトへの参加者を募集する方式もかなり増えている。

総じて毎月見積もりベースで2000枚から3000枚の図面が飛び交い、約600枚が実際の受注に結びついている。また大田区、八王子、長野、大阪に分かれた金型や研削に技術を持つ会社がNCネットワーク上で出会い、産業集積としての地域を越えてアライアンスを組み、大手企業などからいろいろな開発案件を共同受注している例もある。

高度な技術相談所「技術の森」

NCネットワークは中小メーカーの脱系列取引としての色彩が全体的に強いが、同時に技術相談コミュニティとしての色彩も併せ持っている。それが18種類の掲

示板とQ&Aサイト「技術の森」である(図4)。「技術の森」には金型、CAD、製品設計部品設計、NC言語、機械加工、機械保全、計測、ISOなど19種類のカテゴリーがあり、中小メーカー間で技術相談が行われている。この特色は、参加者は必ずしも会員企業に限定されておらず、無料で誰でも質問や回答ができることである。ここでは驚くほどレベルの高い質疑応答が行われており、初めて見た時、筆者はこれが無料のサイトかと目を疑ってしまった。この「技術の森」による技術相談は参加者同士が協力して維持しているが、利用度合いは年々盛んになっている。当初は優れた質問に対する会員企業への回答依頼を行うこともあったが、今では参加者の自発的な回答で十分期待した答えが得られるようになった。技術相談のレベルはNCネットワークの事務局によって維持されており、サイトの趣旨に添わない投稿の削除や操作方法のサポートなどが裏方作業として行われている。

受発注の取引市場が同時に知識コミュニティを取引市場に重ねるようにして抱えているわけである。欧米でもインターネ

ット上に展開される取引所に知識交換コミュニティを重ねている例はあるが、我が国での成功例は数が少ない。技術相談のコミュニティがうまくいっている理由としては、NCネットワーク自体が地域の製造業グループから出発してコミュニティ的な要素を色濃く持っている点、オフ会などを非常に活発に展開している点が挙げられる。

中国企業を参加させる

NCネットワークは2003年春、中国語版のホームページを立ち上げ中国企業を参加させる計画を進めている。日本と中国を一体的な市場として国境を越えて市場も会員も一体で運営しようという構想である。一般的には中国企業の低価格力を恐れる日本企業がまだ多い中で大変な自信である。NCネットワークへの参加企業はそれだけ市場の荒波のなかで鍛え上げられているという自負があるのであろう。中国語の次は英語のホームページを立ち上げて活動範囲をグローバルに展開する予定である。日本発の中小メーカーによるコミュニティ、NCネットワークの発展に期待したい。

図4 毎日100以上の投稿がある「技術の森」



「専門性の高いユーザー層にのみPRしたのが質の維持につながったようです」と内原康雄代表取締役社長(左)



[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