

企業ナレッジポータルによる 知識資本の活用

山崎秀夫



知識が競争優位の源泉となる知識経済の時代を迎えて、IT（情報技術）を活用し、社内のあらゆる知識・情報を一元的に管理し活用する「ナレッジマネジメント」の具体的な仕組みが求められている。「企業ナレッジポータル」はナレッジマネジメントを効果的に実現するための手段である。

これまで各企業では、イントラネットを利用して「全社共有情報」などのホームページが構築されてきた。しかし、受発注や生産管理、経理、人事などの基幹システムが保持する知識・情報の反映が行いにくい、活用する社員数の増加に対応できない等々の問題があった。企業ナレッジポータルは、イントラネットによる情報共有が進化し、これらの問題を克服した新しい仕組みであり、「ドキュメントディレクトリー」「ナレッジコミュニティ」という2つの論理的な領域と、「マイページ」という個性化のための機能とからなる。

このような企業ナレッジポータルの導入により、社内に眠る暗黙知の共有・活用、標準化と個性発揮の両立などが進展し、価値創造経営への道が開ける。

企業ナレッジポータル登場の背景

1 ナレッジマネジメントの深化

21世紀に入る直前から、「企業ナレッジポータル (Enterprise Knowledge Portal : EKP)」が注目されている。日本でも今年に入り、企業ナレッジポータルを含む企業情報ポータル関連の出版やセミナーの開催が盛んになっている。

企業ナレッジポータルとは、ナレッジマネジメントの本格展開に際して、これまで企業内で構築されてきたイントラネット上の情報共有機能の対象範囲を、全社の知識・情報すべて (社員に属人化したものを含む) に広げ、活用者数の増加に対処すべく進化させたものである。

従来のイントラネット上の情報共有機能では、受発注システムや生産管理システム、経理システム、人事システム、売り上げ分析のための情報系システムなどと知識・情報をやりとりし、それらを一元的に管理し活用するのは容易でなかった。また、電子メールやグループウェア上のスケジュールなども、個々にはイントラネットで対応できても、一元的に管理し活用するのは、イントラネット自体が技術的に未成熟だったため難しかった。さらに、大量のホームページを一度に自動作成する技術や、システムの信頼性・安全性の面への備えなども万全とは言い難かった。

企業ナレッジポータル出現の背景は、ある意味で非常にシンプルである。しかし注目しておかねばならないのは、企業ナレッジポータルの出現が、知識創造型企業にふさわしい未来型組織への転換を一挙に速める可能性が

ある点である。

インターネットなどのIT (情報技術) 革命を背景として、米国で勃興した新しい資本主義経済は、知識経済 (ナレッジエコノミー) とも呼ばれている。知識経済の時代には、創造的な知識や問題解決のための知識が、企業にとって最も重要な競争力の源泉となる。そこで、企業内で新しい知識を創造し、全社で共有し、古い知識を棄却するための経営手法が考え出され、ナレッジマネジメントが発達した。ナレッジマネジメントでは、企業の競争優位の源泉となる知識は「知識資本」と呼ばれる。

1989年にベルリンの壁が崩壊して冷戦が終了した後、インターネットの活用が民間企業にも開放された。1990年代半ばには、米国企業が先頭を切る形でイントラネットの利用が盛んになり、企業内の情報共有が進んだ。

その直後から、イントラネットでの対応が技術的に困難だった企業の基幹システム (受発注システムや生産管理システム、経理システム、人事システム、売り上げ分析のための情報系システムなど) が保持する知識・情報と、イントラネットやグループウェアが保持する電子メールなどの知識・情報とを連動させる仕組みの構築が課題となっていた。また、1990年代半ばから浸透し始めたナレッジマネジメントは、社員の頭の中や仕事のコミュニティの中にある知識や、紙の形で保管されている知識の管理の課題を提起した。

企業ナレッジポータルは、このような課題を受けて、社員に付随した知識、顧客がもたらす知識、幅広い情報システムの中に眠る知識・情報を一括して管理し、連動させて活用することを可能とするとともに、必要な知識

が必要な社員へ、必要な時に必要な形で提供される仕組みとして、概念が固められ始めた(図1)。そして、例えば米国プロクター・アンド・ギャンブル社はすでに、全世界をカバーする社員10万人規模の企業ナレッジポータルを構築し運用している(第 章で詳述)。

2 知識資本管理の仕組み

昨今、日本企業でバランス・スコアカードが盛んに導入されている。この手法のポイントは、従来の財務諸表に対し、指標化した知識資本を加えた点にある。知識資本の視点とは、人的資本に対応する「学習と成長の視点」、構造資本に対応する「業務プロセスの

視点」、顧客資本(クレームのような顧客の声など)に対応する「顧客と市場の視点」からなる。しかしバランス・スコアカードは、企業が持つ全体の知識資本に対して指標化という枠組みを与えるものの、知識資本の実体を管理するものではない。

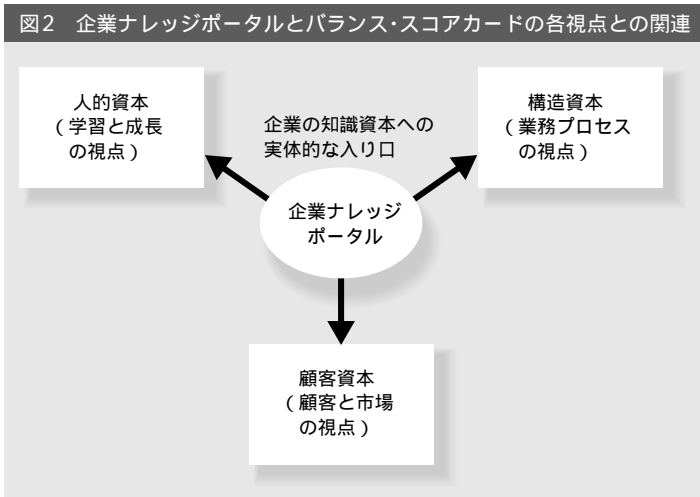
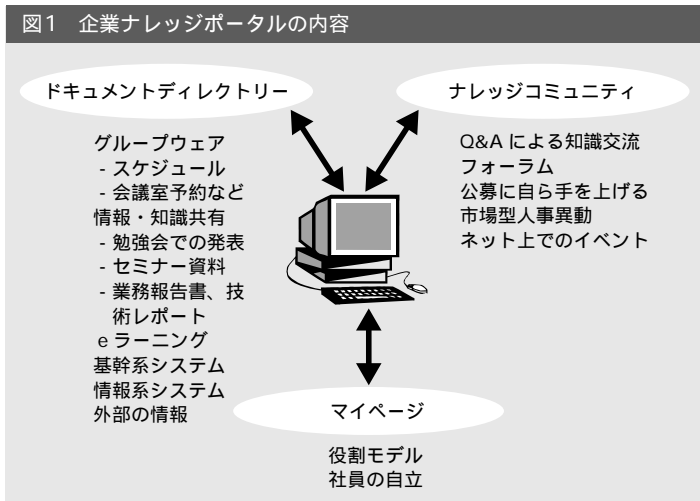
一方、企業ナレッジポータルは、日々の業務プロセスや業務オペレーションのなかで必要な知識資本を創造し、管理し、配布などにより再活用を促進するとともに、不要な知識資本に対しては棄却を促進するための仕組みである(図2)。

企業ナレッジポータルの上では、日々ダイナミックに知識が創造され、活用され、棄却される。比喩的にいえば、企業ナレッジポータルは、知識資本をダイナミックに育てる「母親」のような役割を果たす仕組みである。

3 21世紀型未来組織の知識創造基盤

20世紀末から、米国では知識経済時代にふさわしい未来組織の研究が盛んである。研究者としては、マサチューセッツ工科大学で未来型組織を研究しているトーマス・マローンや、現代の非公式集団と呼ばれる「実践のコミュニティ」の提唱者であるコンサルタントのエティネ・ウェンガーなどが注目されている。また、1960年代に欲求階層説を発表した心理学者アブラハム・マズローの研究も、未来組織で働く「ナレッジワーカー」像を深める視点から、最近再評価され始めている。

ナレッジワーカー(知識労働者)とは、1990年代初頭に米国の経営学者ピーター・ドラッカーが『ポスト資本主義社会』の中で再整理した概念であり、知識経済時代の社員像



と考えられている。

これらによれば、今後の知識経済時代で活躍する企業組織は、階層数が4程度のフラット型組織であり、同時に非公式（半公式）なネットワーク組織が重なり合って出来上がると考えられる。マローンらは、この非公式（半公式）なネットワーク組織を「ギルド」と呼び、ウェンガーは上述のように実践のコミュニティと呼んでいる（図3）。

未来組織の社員は、少ない階層で実施される業務プロセスのなかで、それぞれ役割と権限を与えられ、自律型人材として自己実現を目指して働くと想定される。非常に面白いのは、事業領域や機能の絞り込みがいつそう進行し、業務プロセスの標準化、共通部品化や、そこで役割を演じる社員の役割の標準化が進む一方、同時に社員の個性化も進むと考えられていることである。

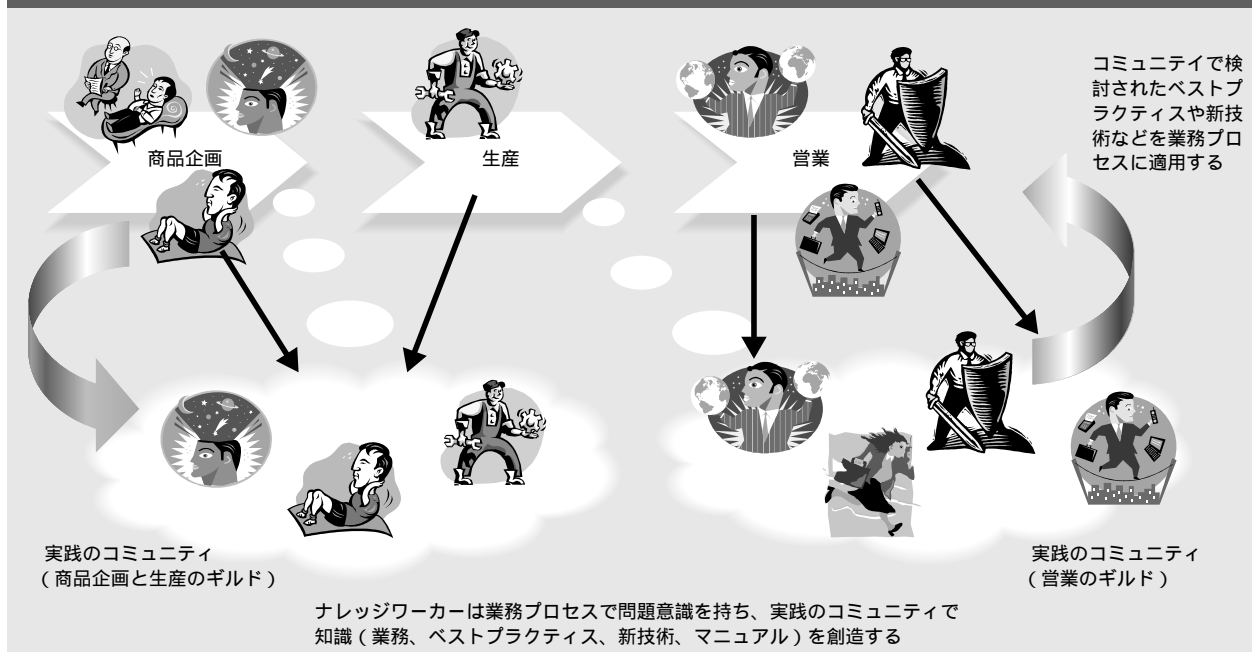
例えば、パソコンなどで始まった製造請負企業は、商品開発専門の企業から見れば、組み立て生産に特化した共通部品企業である。

しかし、こうした請負企業も、何らかの個性的な特徴を持たないかぎり、競争優位は確立できないと考えられる。

ドラッカーは、「工業社会の企業は知識を業務プロセスの仕組みやマニュアルの形で保持し、社員は知識創造を期待されていなかった。しかし、知識経済時代の企業は、ナレッジワーカーである社員が知識を保持し、知識創造を行うことを促進する。また、業務プロセス自体は、自由に振る舞う社員が創造性を発揮するための基盤となる」といった意味のことを述べている^{文献1}。

同じERP（エンタープライズ・リソース・プランニング）パッケージソフトを導入して、業務の基本基盤を同じくしている企業であっても、ナレッジワーカーである社員の創造性発揮の結果によって、創出される知識資本は企業ごとに異なる。この知識資本が、各企業の競争優位を決定する。このように、フラット型組織で社員が役割を演じるワークスタイルをサポートするための仕組みが求めら

図3 業務プロセスは標準化・効率化・高速化の方向へ、社員は自律化・個性化の方向へ



れ始めたのである。

4 ウェブ技術活用の進化

知識創造型企業を支えるウェブ技術が進化を続けている。企業内で必要なありとあらゆる知識や価値ある情報を、必要な社員に必要なタイミングで提供する仕組みには、「知識の地図」が必要である。例えば、営業マネージャーが活用する企業ナレッジポータル上の知識の地図では、最新の電子メール、部下全員や上司のスケジュール、受注実績、在庫実績、売り上げ分析、営業関連部門のQ&Aコミュニティなどが、それぞれ小さなホームページの形で一覧できるようになっている。

このように、1枚の大きなホームページの中に多数の小さなホームページを表示した知識の地図を展開するために、「ポートレット」と呼ばれる技術が開発されている。個々の小さなホームページは、それぞれ独立して別個の知識・情報を表示する。

また、企業ナレッジポータルを搭載するウェブサーバー間の連携駆動の方式も、XML（拡張可能なマーク付け言語）技術の発展などによって進化しており、ウェブサービスと呼ばれている。エージェント機能など、ソフトウェア処理による「機械の知」も進化を始めたことが、企業ナレッジポータルの実現を可能としている。

ナレッジワーカー時代の 生産手段

1 柔軟な勤務形態を支える システム基盤

日本でも、社員の才能発揮、創造性発揮に

本格的に取り組む企業が増えている。その動きは営業、商品開発、研究開発などの領域で顕著である。先進的な企業では、営業社員の自宅から顧客先への直行直帰、商品開発や研究開発における裁量労働制や在宅勤務制などが広がり始めている。社員は自宅からでも、訪問している顧客先からでも、出張先のホテルからでも、社内外の知識資本にアクセスしてアイデアを生み出さねばならない。

そうした環境変化のなかで、ドラッカーの提起したナレッジワーカー像がさらに深められ、進化を始めている。ナレッジワーカーは、頭の中に生産手段を持ち、外部から大量の知識・情報を取り込んで、カスタム化された知識・情報を生産している。

ナレッジワーカーが保有し活用する知識は、以下の3つに分解することができる。

第1は、「思い」「信念」「メンタルモデル」などと呼ばれる暗黙知である。暗黙知には、生産現場の職人（スキルワーカー）が保有する「手の技」などの技巧的側面と、ナレッジワーカーが保有する信念などの認知的側面とがある。ナレッジワーカーは、この認知的な暗黙知を、商品やサービス、企画書、特許、新理論、行動といった具体的な形にすることにより、創造性を発揮する。

第2は、パソコンやイントラネット上に保管されている、自らが生産した知識・情報である。第3は、企業内からイントラネット経由や対面で提供される知識・情報（実践のコミュニティでの議論による暗黙知の交換や、技術レポートなど）である。この第3の知識は、マローンがギルドと呼んだものから提供されるとも考えられる。

このようなナレッジワーカーの知識創造活

動を支える情報システム基盤が非常に重要になりつつあり、企業ナレッジポータルがその重要なツールになろうとしている。

2 創造性や個性発揮のインフラ

米国の心理学者E・H・エリクソンは、青年期の若者の「自分探し」について研究し、自分が何者なのかを理解することを「自我同一性（アイデンティティ）」と呼んだ。

知識創造型企業において、自律型人材、自己実現型人材であるナレッジワーカーは、「自分自身が一体何者なのか、何をするのが最も自然なのか」をつねに問いかける存在である。工業経済時代には、青年期に自分探しを卒業した後は、部下を持ちマネジャーとなる中年期に、このような問いかけが復活して行われると考えられていた。しかし、変化の激しい知識経済時代では、このような自問自答が恒常的に行われることになる。

例えば、各プロジェクトが終了する節々に、このような問いかけを自らに発し、自分自身をよく理解し、自分自身の才能を発見するとともに、自らのDNA（遺伝子）の中に眠るそれらの才能や創造性を行動として意識的に引き出すことが重要となる。そのためには、暗黙知の認知的側面である思いや信念が決定的に重要な役割を果たす。知識創造型企業では、思いや信念を持たない社員は、その存在価値がなくなるだろう。

企業ナレッジポータルは、ナレッジワーカーが自分探しの旅を続け、学習を継続するとともに、年齢にかかわらず自らの中に眠る豊かな才能を発揮し、知識を創造するためのインフラとなる。

業務プロセス標準化の支援

1 業務プロセス別に定義される役割

現在、モジュール部品化や共通部品化が、機械類だけでなく他の製造領域にも広がり始めている。また、業務機能の絞り込みと並行して、ERPパッケージソフトなどが普及し、日本でも業務プロセスの標準化が新たな方向となっている。このような流れのなかで、業務プロセスの標準化、社員の役割の標準化、必要な知識・情報の標準化、共通部品化がいつそう進むと考えられる。

標準化の進む業務プロセスのなかで、ナレッジワーカーはそれぞれ役割を与えられ、自らをコントロールしながらその役割を演じることになる。そのような環境では、個々の役割に応じて活用される知識資本は明確に定義されるだろう。例えば、営業のマネジャーであれば、必要な知識・情報を一意に定義できると考えるのである。

企業ナレッジポータルでは、標準テンプレートと呼ばれる知識の地図を、ナレッジワーカーの役割別に提供するソフトウェアベンダーも増えている。しかし、多くの場合、企業ナレッジポータルの導入時に、各企業で標準テンプレートを決めているのが実情である。

2 標準化と個性化の調和

一方で業務プロセスや社員の役割の標準化を追求し、他方で個性化の推進と創造性の発揮を追求することは、一見、矛盾する。この矛盾を解く鍵は、ナレッジワーカーの自律型ワークスタイルと、それを支える企業ナレッジポータルにある。ナレッジワーカーは、裁

量性の高い自律型ワークスタイルのもとで仕事をし、役割を演じる存在と考えられる。

例えば、30代のナレッジワーカーは、会社では営業や商品企画のマネジャーの役割を演じる一方、家庭では父親の役割、土日にはサッカーのコーチの役割などを演じる。スイスの精神分析学者カール・ユングは、それぞれの役割をペルソナ（仮面）と呼んだ。

企業ナレッジポータルには、「マイページ」と呼ばれる社員の個性発揮のための知識活用スペースがある。マイページでは、ナレッジワーカーは知識の地図を自由にデザインでき、情報の配列や全体の色の選択により、各自の演じるペルソナの雰囲気に合わせて個性的なホームページを作ることができる。

こうして、企業ナレッジポータルでは、企業の共通部品としての知識の地図と、個性発揮のための知識の地図が同居する興味深い現象が始まろうとしている。標準化・共通部品化と個性化との調和は、今後とも企業ナレッジポータルの課題であり続けるだろう。

企業ナレッジポータルの構造と作成方法

1 2つの領域と個性化機能

通常、企業ナレッジポータルは、ドキュメントディレクトリーとナレッジコミュニティという2つの論理的な領域から成り立っている。さらに、上述のようにマイページという個性化のための機能がある。

(1) ドキュメントディレクトリー

「ドキュメントディレクトリー」は、企業ナレッジポータルの最も基礎的な領域である。

これまで、企業のイントラネット上やグループウェア上で行われていた情報共有やコンテンツ共有は、企業ナレッジポータルではこの領域に分類される。

全社や部門別の通知・通達類、部門内の各社員のスケジュール、会議室の予約状況、電子メール、各種の申請手続きをはじめ、技術レポート、プロジェクト業務報告、営業日報、マニュアルやノウハウ集などがその内容となる。イエローページと呼ばれる、社内の専門家や社員紹介のデータベースも、企業ナレッジポータルから参照される。また、データウェアハウスやデータマート（部門単位のデータウェアハウス）に保管されている売り上げ等の情報分析用の数字や、受発注、在庫管理、経理、人事などの基幹システムで処理されている数字情報も、企業ナレッジポータルで扱う対象となる。

これにより、例えば営業企画マネジャーが、受注や売り上げの数字、在庫の数字と店舗日誌を見比べながら、いろいろな企画を練り、決断を下すシーンが想定される。別の利用シーンとして、営業企画部内の企画会議を考えたも面白い。大画面にさまざまな知識・情報を一覽で映し出して、会議のメンバーで議論するのである。地理的に分散したメンバーが、バーチャル環境下でドキュメントディレクトリーに登録された種々の知識・情報を基に、臨場感のある会議を行うことも、企業ナレッジポータルのもとでは容易である。

また、いつでもどこでもITを利用できるユビキタス・ネットワーク時代が到来するなか、すでに一部の先進企業では、社内のセミナーや折節行われる経営トップのスピーチなどの動画中継を始めている。

(2) ナレッジコミュニティ

ここ数年、欧米企業の第2世代のナレッジマネジメントとして「実践のコミュニティ (Community of Practice : COP)」が注目を集めているが、企業ナレッジポータルでもコミュニティ活用の重要性が高まってきている。実践のコミュニティが注目されている理由は、それが社員に付随した知識・情報の交流と活用の有効な場となるためである。

一般に、人に付随し可視化されていない知識は暗黙知と呼ばれており、前述した通り、これには2種類ある。1つはスキルワーカーの強みである手の技などの技巧的側面であり、もう1つはナレッジワーカーの強みである思いや信念などの認知的側面である。

日本の知識創造理論では、西田幾多郎の「場の理論」や、ハンガリーの暗黙知の提唱者マイケル・ボラニーの説を引用して、「暗黙知の伝承はすべからず対面でしか行えない」と定義されており、デジタルネットワーク上での暗黙知の交流を否定している。一方、欧米の学者は必ずしもそうは考えておらず、ウェンガーらは「暗黙知の伝達にチャンネルは関係ない」との見解を発表している^{文献2}。

実践のコミュニティは、デジタルネットワーク上で展開される場合、「ナレッジコミュニティ」と呼ばれる。欧米企業では、ナレッジワーカーにとって実践のコミュニティはギルドに相当すると考え始めており、例えばタイムラークライスラー社は、自動車の商品開発領域で本格的に活用し始めている。

一方、日本の場合には、一昔前に高品質なモノづくりに成功した小集団活動やQC (品質管理) 運動など、スキルワーカーのためのコミュニティ型の運動が停滞期を迎えてお

り、新たな展望が開けていない。そのような視点からは、企業ナレッジポータル上のナレッジコミュニティで展開されるナレッジワーカー間の知識交流は、非常に重要なものになると考えられる。次第に高学歴化するナレッジワーカーにとって、ナレッジコミュニティがナレッジ版の小集団活動に発展する可能性があるからである。

ナレッジコミュニティでは、ドキュメントディレクトリーに登録された各種の知識・情報を参照しながら、社員同士が知識交流を行う。その第1の形態は、ひとつのテーマについて幅広い意見を出し合う、フォーラム型の知識交流である。第2は、個々のナレッジワーカーの質問に対して、社内の専門家や経験深いベテラン社員などが集中的に知恵を出し、深くアドバイスするQ&Aコミュニティ型の活用方法である。

ナレッジコミュニティに関しては、国境や時空を超えた社員の「思いの共有」から特許開発、新規ビジネス開発へとつなげることを得意とする米国のバックマン研究所や、後述する日本のジョンソン・エンド・ジョンソンなどで、すでに興味深い使い方をしている。

これまでは、技術レポートやデータマートの売上数字などを参照しつつ議論することは、あまり行われていなかった。しかし企業ナレッジポータル上では、あらゆる知識・情報が一体的に管理され、容易に参照できるため、知識・情報の複雑な連動を試みながら考え続け、議論することが可能となる。

(3) マイページ

マイページは、ナレッジワーカーである個々の社員が創造的な仕事を行うために、企

業ナレッジポータル画面上の知識・情報の配置を変える、知識・情報の中身を入れ替えたり追加したりする、そして色を変える（雰囲気を変える）ことなどにより、存分に個性を發揮する目的で作られる。

マイページの活用方法として、標準的なものはまだ確立されていない。業務プロセスの役割ごとに定義される標準テンプレート（標準的な知識の地図）を前提として、色や配置を変更する程度の自由度にとどめるのか、社員の個性發揮を重視して、各社員が活用する知識の内容を自由に選定するところまで進むのか、企業ナレッジポータル導入企業の判断が問われるところである。

2 企業ナレッジポータルの導入

企業ナレッジポータルの導入に向けたアプローチはいくつかある。全社で1つの巨大な企業ナレッジポータルを導入する方法もあれば、営業、生産、研究開発などの業務プロセス別にナレッジポータルを立ち上げる方法や、プロジェクト単位で群小のナレッジポータルを多数導入する方法もある。また、企業ナレッジポータルを利用するのは社員だが、最近では代理店などのパートナー企業や顧客にまで対象を広げる例が出現している。

企業ナレッジポータルの一般的な導入手順は、以下の通りである。

(1) 戦略の立案

企業ナレッジポータルは、企業の知識資本の増強や活用強化の目的で導入される。したがって、大規模な企業ナレッジポータルの導入に際しては、CKO（最高ナレッジ責任者）の指示のもとにプロジェクトチームを立ち上

げ、戦略的な目的を明確にして、計画を立案することが求められる。営業や生産など各業務プロセス単位で導入する場合も、基本的に同じである。部門長などCKOに該当する役員の指示のもと、プロジェクトチームを立ち上げ、戦略的な検討を行う必要がある。

そして、知識資本を企業ナレッジポータルに搭載する際の優先順位を明確にする。非常に重要なのは、社員に対する浸透策を明確にすることである。例えば、さまざまな社内キャンペーンの実施や、メールマガジン等の遊び心のあるアプローチの採用などを、企業風土を意識しながら計画していく。

(2) 企業ナレッジポータル活用ソフトの選定

企業ナレッジポータル活用ソフトの選定は、プロジェクトチームが情報システム部門と相談しながら進めることになる。ソフトウェアベンダーの技術やサポート力の評価、自社の基幹システムとの親和性などの調査は情報システム部門に任せ、プロジェクトチームは、他社のユーザー訪問を中心に調査を進めることが望ましい。

企業ナレッジポータル活用ソフトに関して、業務プロセス単位で論理的に「美しい知識の地図」のテンプレートの提供を検討しているベンダーもある。そのような場合、論理的に構成された知識の地図のテンプレートが実際に活用しやすいものかどうか、すでにそのベンダーのソフトウェアを活用している他社を訪問して調査することが求められる。

(3) プロトタイプによる試用

企業ナレッジポータルの導入に際しては、

プロトタイプング技法のアプローチが効果的である。導入の範囲や規模にもよるが、たとえば1、2カ月の短期間でも、一部の社員の協力を得てテスト導入を行うことが望ましい。プロジェクトチームは、この間に種々の実験を行い、キャンペーンの有効性や教育・研修の有効性、メールマガジン等の遊び心の有効性などを試す。これにより知識活用モデルが確立される。

(4) フェーズアプローチによる導入と拡大

フェーズ(段階)アプローチにはいくつかの種類がある。

1つは、一部の部署から始めて全社に拡大するアプローチである。この成否は、当然、最初の導入部署の評判にかかっている。

対象となる知識資本の内容をフェーズ分割する一般的なアプローチもある。基幹システム、情報系システム、グループウェア、ナレッジコミュニティなどと対象範囲が広いいため、どこから手をつけるのかを明確にするのである。基幹システムや情報系システムを企業ナレッジポータル上で活用する場合には、基幹システムの修正が必要となる可能性が高い。その場合には、情報システム部門と時間をかけて摺り合わせる必要がある。

(5) 本番開始後の運営

プロジェクトチームは本番開始後、次節で述べる企業ナレッジポータル運営組織を立ち上げ、運営業務を引き渡すことになる。

3 企業ナレッジポータル運営組織の役割

知識資本が創造され管理される企業ナレ

ジポータルの円滑な運営のためには、それにふさわしい運営組織が必須である。特に、昨今のナレッジマネジメントが、ナレッジコミュニティをはじめ、デジタルネットワーク上での社員間の知識交流の要素を強めていることを考えれば、運営組織こそが企業ナレッジポータルの成功の鍵を握っている。

企業ナレッジポータル運営組織の役割を簡潔に述べれば、以下の通りである。

企業ナレッジポータルの知識の地図や知識活用モデルのデザイン

ドキュメントディレクトリーに登録する文書類や数字の管理

ナレッジコミュニティを中心とした参加者同士の交流の支援

企業ナレッジポータル活用教育の実施
効果の測定と戦略の立案

CKOへの運用状況報告

情報システム部門や研修部などとの協力
関係の維持

企業ナレッジポータル運営組織は、コミュニティコーディネーターと呼ばれることもあり、特にナレッジコミュニティの成功のために果たす役割は大きい。デジタルネットワーク上における社員同士の知識交流のなかで、行き交う知識の質を保証し、優良な質問などに対して社内のエキスパートに良質の回答を促すのは、運営組織の役割である。

2つの先進的な事例

1 米国のプロクター・アンド・ギャンブル社

米国のプロクター・アンド・ギャンブル社は、全世界の10万人の社員が活用する巨大な

企業ナレッジポータルを導入し、情報ポータルブームに火をつけたことで知られる。

同社は、企業ナレッジポータルの導入により、市場動向の把握、商品開発サイクルの短縮、顧客からの問い合わせ対応の高速化などを通じて、顧客満足度の向上、売り上げ増、利益増を実現している。加えて、個々のナレッジワーカーおよびプロジェクトチーム等の生産性向上、社内の知識・情報活用状況の可視化による情報システム資源割り当ての適正化、古い知識・情報と新しい知識・情報のダイナミックな入れ替えによるコストの削減、知識の地図の明確化による情報システム開発の標準化などの成果を上げている。

実際、企業ナレッジポータルの完成後、それまでホワイトボードなどに隠れたり捨てられたりしていた自社内の新たな知識・情報が次々に企業ナレッジポータル上に吸い上げられ、全社で活用され始めている。

2 日本のジョンソン・エンド・ジョンソン

米国ジョンソン・エンド・ジョンソン社の

日本法人であるジョンソン・エンド・ジョンソンは、社員数約1300人の企業である。同社のメディカルカンパニーの中核であるエチコン事業部（手術用の糸などを販売）では、対象者は百数十人と少ないながら、全国に分散し、病院との間を直行直帰してSOHO（スモールオフィス・ホームオフィス）形態で勤務する営業社員と本部社員との間で企業ナレッジポータルを立ち上げ、成果を出している。

同社の企業ナレッジポータルは「ナレスタ」（ナレッジスタジアムの略）と称され、2ヵ月に1回くらいしか顔を合わさない社員によるコミュニティ感覚を重視した知識交流を可能にしている。コンテンツは、医師との面会時に活用される「旬のネタ」と呼ばれる医学会の報告、製品群やプロダクト別の最新情報、基幹システムからの在庫情報や納期情報、売り上げ情報、受注ランキングなどである。また、軟らかいものとして、全員が持ち回りでエッセーを作成し披露している。

しかし、何といても圧巻は、「リレートーク」と呼ばれるQ&Aの会議である。マーケティングに対する要望や質問、ご意見拝聴、

図4 現代のギルド「リレートーク」を実現したネット居酒屋



それらへの回答、叱咤激励などが、匿名で週に40件程度投稿されている。同社の営業社員は、夜自宅に帰ってビールを飲みながら企業ナレッジポータルに参加する。そこではネットワーク上の居酒屋が出来上がっている。毎日、直行直帰する営業社員にとっては、一昔前、社員の仕事上の知恵が交換された赤提灯がネットワーク上に出現し、実際に知識交流が行われているのである（図4）。

同社がネット居酒屋の立ち上げに成功した要因は、事業部トップのナレッジマネジメントに対する情熱と、コミュニティコーディネーター役をいとわない、ナレッジマネジメント担当部門の運用サポートにほかならない。

企業ナレッジポータルの未来

2002年6月のワールドカップでは、世界の各地でサポーターが一箇所に集まり、大画面を見上げながら盛んに声援を送る風景が見られた。日本でも、サッカー選手がプレーしていない国立競技場などにサポーターが集まり、まるで原っぱで、皆で映画を見るようなパブリックビューイングと呼ばれている光景が展開された。サポーターは、それぞれおそろいのユニフォームを着て、一種のロールプレイングを行っていた。

このような光景は、21世紀の知識創造型企業のオフィスを暗示していると考えられる。観葉植物が生い茂り、景観に配慮されたオフィスで、プロジェクトチームの数人のメンバーが集まり、大画面上に映し出された企業ナレッジポータル上のいろいろな知識・情報を選びながら、ワイワイガヤガヤと議論して知

識交流を行う。社内情報だけでなく、時には海外の展示会などの映像や音声を呼び出しながら…。

また、遠く離れたオフィスに対し、ブロードバンド（高速大容量回線）上でプレゼンテーションを行う場合には、服装まで変えて臨場感豊かにビジネスを演出することも考えられる。企業ナレッジポータルが発達すれば、オフィスは美しい景観とワークスタイルにマッチしたレイアウトを備え、企業ナレッジポータルの映像・動画の世界と一体化し、さながらテーマパークのような非日常的な雰囲気が出現する可能性さえある。

中国が世界の工場へと急速に台頭しているなかで、日本企業はいつまでも手の技による高い品質だけに頼ることなく、企業ナレッジポータルを導入して企業内の知識資本をダイナミックに活用し、社員の才能を引き出して知識や商品、サービスを創造する方向への転換を急がなければならない。それこそが、今求められているVBIT（企業価値起点のIT活用）による価値創造経営への道である。

参考文献

- 1 Peter F. Drucker, "They're Not Employees, They're People," *Harvard Business Review*, February 2002
- 2 Etienne Wenger, Richard McDermott and William M. Snyder, *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press, 2002

著者

山崎秀夫（やまざきひでお）
経営情報コンサルティング部上席コンサルタント
専門は知識管理、情報戦略論