

ナレッジマネジメント2.0で実現する 企業力向上



江部ゆり夏



島田剛志

CONTENTS

- I なぜ今ナレッジマネジメントが必要か
- II DXにより高度化された「ナレッジマネジメント2.0」
- III ナレッジマネジメントの成功の要諦
- IV 「ナレッジマネジメント2.0」の効果と萌芽事例
- V ナレッジマネジメントを手段として活用した業務の高度化

要約

- 1 企業には、ユーザーのニーズや社会からの要請など取り巻く環境変化に機動的に対応することが求められている。働き方改革やリモートワークの推進による業務管掌の細分化が進む中で外部環境の変化にも対応するには、社員が獲得したスキルや知見を共有することで早期に人材の全体レベルを引き上げ、人的リソースのレバレッジをかけていくナレッジマネジメントが必要である。
- 2 ナレッジマネジメントは、ナレッジそのものを指す「コンテンツ」、ナレッジシェアの「場」、これらを継続的にアップデートしていくための「運用・改善」の三要素に分解される。これら三要素がDXにより高度化されたものを「ナレッジマネジメント2.0」と呼ぶ。DXによって、企業は今まで以上にナレッジマネジメントに取り組みやすくなっている。
- 3 「ナレッジマネジメント2.0」の推進にあたっては、スモールスタートや目的の明確化といった従来から重視されていた観点に加えて、DXにより実現する迅速なシステム構築や活用しやすいUI設計といった観点も押さえる必要がある。
- 4 既に「ナレッジマネジメント2.0」を実践し始めている企業も存在する。試行錯誤の段階が多いが、成約率の向上など、企業の業績に結びつく成果が出ている例もある。

I なぜ今ナレッジマネジメントが必要か

1 企業内外の環境変化による影響

VUCAの時代といわれて久しく、顧客・ユーザーのニーズや社会からの要請など企業を取り巻く環境が日々流動的に変化中、機動力をもって変化に対応できる新興企業が存在感を強めている。これまで盤石な体制で業界内や商品カテゴリ内でトップの売上を築き上げていた大企業においても、そうしたユーザーニーズに機敏に対応した商品やサービスを次々展開する企業に、その牙城が崩され始めているのではないだろうか。

一方で企業内部に目を向けると、従前からの流れであり引き続き加速の一途をたどる「働き方改革」の波に加えて、コロナ禍でのリモートワークの急激な進展が加わり、社員個々の業務管掌が複雑化していることにより、組織体制にも変化が生じている。個々の業務が細切れになり、互いに領空侵犯することなく、いい意味でも悪い意味でも棲み分けがなされたことにより、「分業制」による効率的な組織体制ができ上がっている。

このような組織体制は、既に基盤ができ上がっている事業を粛々と進めていく分にはうまく機能するが、商品・サービスの開発など、新たな取り組みを機動的に進めることが求められる環境には適さない。たとえば、商品開発のプロセス一つとってもそうである。社内で綿密に計画を練り、承認されたものを大ロットで生産して販売する従来型の販売スタイルだけでなく、これからは企画したものを小ロットで形づくり、販売してみてユーザーのニーズを検証していくようなプロセスの

方が適する場合もある。そのような自社にとって新しい業務スタイルを試すには、最初は試行錯誤が必要であり、はじめから業務分担をしてシステムティックに進めることは難しい。また、新しい取り組みを試行し、学びを得ることは重要ではあるが、各人・各組織が個別に試していたのでは非効率となる。

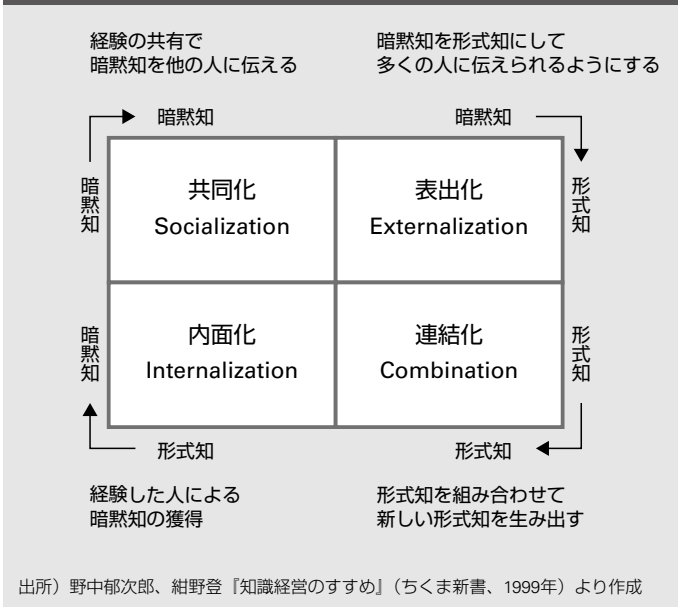
労働時間が限られる中でこれまで以上に既存業務を圧縮し、新たな取り組みに時間を振り向けていくには、それぞれの社員がこれまでに獲得してきたスキルや知見を互いに共有することで人材の全体レベルを早期に引き上げ、大企業ならではのリソースのレバレッジをかけるべきであり、それが余剰時間創出へとつながる。

新しい取り組みについても同様であり、誰も試したことのないことであればなおさら、一部の部隊がほかに先駆けて試行錯誤して創り上げた実績や学びは、早期に社内全体に共有し、活用すべきである。いわば、守り（既存業務のナレッジ化）と攻め（新しいナレッジの形成）の両面でのナレッジ活用を短いサイクルで行うようなナレッジマネジメントが、この環境下で大企業が生き残り、ユーザーニーズに呼応した質の高い商品・サービスを生み出すために必要だと考える。

2 ナレッジマネジメントとは

ここでいうナレッジマネジメントとは、「知識を共有して活用することで、新たな知識を創造しながら経営を実践すること」^注である。この考え方は、1990年代初頭に野中郁次郎が組織的知識創造理論としてSECIモデルを発表したことから始まる概念であり、SECIモデルによると、共通体験を基に暗黙

図1 SECIモデル



出所) 野中郁次郎、紺野登『知識経営のすすめ』(ちくま新書、1999年)より作成

知を共有する「共同化」、暗黙知を言語化し、形式知へ変換していく「表出化」、その形式知を他の形式知と組み合わせて新たな知とする「連結化」、連結された形式知を活用し暗黙知として体得する「内面化」の四つのプロセスからなるサイクルを回すことである(図1)。

本論文では、このナレッジマネジメントの基になる「ナレッジ」を、「業務をより高度に(品質高く・効率よく)遂行する上で必要な情報を、誰もがその活用シーンや活用方法が分かる形で表したものと定義したい。いわゆる業務遂行上のコツのようなものだけでなく、新しい業務のやり方に対するマニュアルや業務で活用するデータとその活用の仕方、誰がどのようなナレッジを持っているかを示す情報(Know-whoと表現されることもある)、過去の案件情報などを活用可能な形で蓄積していくことも、この範疇に含まれると捉えている。

3 ナレッジマネジメントの経営への貢献

大企業の経営層とナレッジマネジメントの議論をすると、その必要性については賛同している方々が多い。一方で、「取り組むべきである」という総意はあっても、どうしても社内の業務改革の一環と捉えられ、掛けられる投資の規模が小さかったり、ほかの業務に追われる中で優先度が下がってしまったりするケースを目にしてきた。しかしながらナレッジマネジメントは、単なる社内の改革にとどまらず、実践できているかないかで売上にも差が出てくるなど、財務への寄与も期待できるものである。

ナレッジマネジメントがうまく機能し、ナレッジ共有を前提とした業務の仕方へ変革が行われると、業務の「効率化」が図られるだけではなく、特にパフォーマンス高く活動する社員(ハイパーフォーマーと呼ぶ。営業の成約率が高い、ヒット商品を多く生み出す、など)が暗黙知として抱えていた、付加価値の高いノウハウがナレッジとしてその他の社員にも共有されることとなる。そうすることで、社員全体のレベルの底上げや顧客に提供する商品・サービスの質の向上・均質化にもつながり、企業・ブランドへのロイヤルティの向上やそれに付随する売上拡大につなげることが期待できる。

ここであるメーカーの販売店の例を紹介したい。その販売店では、ベテランのセールススタッフの営業ノウハウをヒアリングし、そのノウハウを基にした「売れる」顧客の見極め方や顧客へのアプローチの仕方を、営業履歴データを活用しながらモデル化し、ナレッジ化した。そのモデルに基づいて有望顧客を

抽出し、ほかのスタッフにも連携したところ、若手スタッフを中心に販売成約率が上昇し、通常の三倍以上の確率で成約することができ、販売店全体としての売上拡大にもつながる結果となった。このように、できるだけ早期にナレッジマネジメントの仕組みづくりをしておくことが、企業への財務面でのメリットをももたらすことになる。

II DXにより高度化された 「ナレッジマネジメント2.0」

1 ナレッジマネジメントを構成する 三要素

あらためて、本論文においてナレッジマネジメントとは「知識を共有して活用することで、新たな知識を創造しながら経営を実践すること」を指す。ここで重要なポイントは、単なる資料の共有ではナレッジマネジメントとは呼べず、活用される必要があるということである。したがって、ナレッジマネジメントを検討するに当たっては、ナレッジそのものと活用のための仕組みづくりをセットで考える必要がある。

これを踏まえ、われわれはナレッジマネジメントを構成する要素を、ナレッジそのものを指す「コンテンツ (Contents)」、ナレッジシェアの「場 (Place)」、これらを継続的にアップデートしていくための「運用・改善 (Development)」の三つに分けて整理した。

「コンテンツ」とは、業務を通して得られた知見や、業務遂行のために整備されたマニュアルなど、ナレッジマネジメントの対象に指定されたナレッジである。ナレッジマネジメントの核は蓄積された「コンテンツ」であ

り、「コンテンツ」が集まらないことにはナレッジマネジメントは始まらない。そのため、取り組みの第一歩として、社内の膨大な知識を集めて共有するといった「量」重視の企業が多いのも不思議なことではない。だが、往々にしてそれらの企業は、実際に活用できるナレッジが溜まっていないといった「質」の問題に直面する。一部精力的な企業では、研修や事例研究会などを通して過去事例を活用できる形に変換・抽出しているものの、まだまだ一般的な取り組みとはいえない。

一方、「コンテンツ」と比べておろそかにされやすいのが「場」である。「場」とは、「コンテンツ」を蓄積するための物理的、もしくは体系的な場所・手段を指す。どれだけ有用なナレッジが蓄積されたとしても、紙やExcelベースの管理ではやがて埋もれてしまう。膨大な量の中から有用なナレッジを探す宝探しのような状態になってしまっただけでは、日々の業務に追われる現場社員の継続的な活用を促すことは難しい。

また、多くの企業で意識されていないが、「運用・改善」もナレッジマネジメントから外せない要素である。当初はどれだけ有用なナレッジであっても、時代とともにナレッジの質は変化する。稲を刈り取るのに磨製石器を使う農家がいないように、古いナレッジを基に業務に取り組んでいるのであれば改めなければならない。特に環境が流動的に変化する現代においては、継続的にナレッジを更新する運用の仕組みこそがナレッジマネジメントの肝といえる。ナレッジの更新に際しては、現場社員が活用しやすいように「場」も改修することが重要である。

上記「コンテンツ」「場」「運用・改善」の三要素のいずれかが欠けたナレッジマネジメントは失敗しやすい。ナレッジマネジメントが実を結ばない多くの企業は、これらの複合的な要因によりナレッジの活用が進んでいないものと推測される。この状況を打破し得る一つの手段がデジタルトランスフォーメーション（DX）であり、それにより進化した概念が「ナレッジマネジメント2.0」である。

2 ナレッジマネジメント2.0 ——ナレッジマネジメント1.0との違い

デジタル技術の発展で、企業はより多くのデータを扱えるようになり、そこから有用な知識を得られるようになった。また、ITインフラが整備されたことにより、十数年前よりもはるかにナレッジマネジメントに取り組

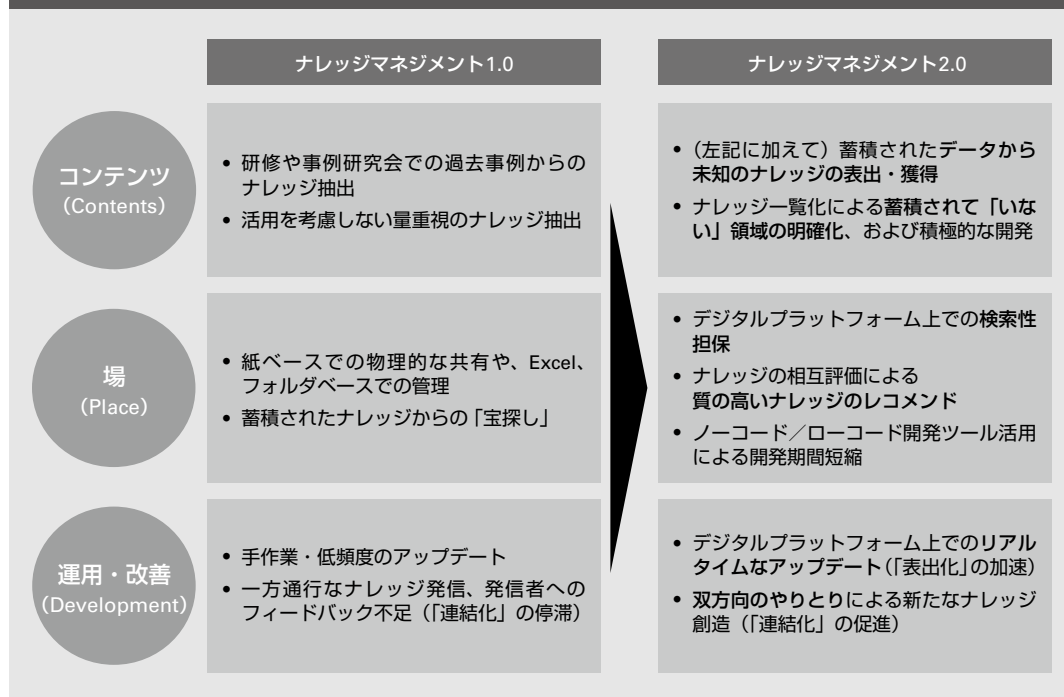
みやすい環境が整っている。以下ではナレッジマネジメントの三要素について「ナレッジマネジメント2.0」と、それ以前の「ナレッジマネジメント1.0」でそれぞれどのような差異があるのか論じる（図2）。

(1) コンテンツ (Contents)

DXによる最も分かりやすい変化は、企業がより多くのデータを蓄積・分析できるようになったことである。データ分析を通して、ヒトでは気がつけなかった顧客の傾向を知見として得ることができるようになった。こうした今までたどり着けなかったナレッジの獲得が、「ナレッジマネジメント2.0」による大きな変化といえる。

また、UIなどの発展でナレッジが可視化しやすくなったことも、「コンテンツ」を取り巻く環境として考慮すべきだ。自社が関係

図2 「ナレッジマネジメント1.0」と「ナレッジマネジメント2.0」の違い



する業界・領域に自社に蓄積されたナレッジをマッピングすることで、ナレッジが蓄積されていない「弱み領域」を特定できる。今後は、ナレッジが自然と表出するのを待つだけでなく、「弱み領域」について社内のナレッジを発掘しようとする企業や、社外の研究会などを通してナレッジを獲得しようとする企業が増えると予想される。ただし、過去事例を分析し、具体例からナレッジを抽出するという従来の取り組みもおろそかにしてはならない。ナレッジの創造アプローチが高度化しても、ナレッジ自体が変化しているわけではないことに留意したい。

(2) 場 (Place)

ITインフラの進歩はナレッジマネジメントにとって革新的な変化であった。十数年前は紙や社内の共有フォルダでしか管理できなかったナレッジが、いまやデジタルプラットフォーム上で時間や場所の制約なしに参照できる。そこで重要となるのが、いかに活用しやすい形でナレッジを収集・提供できるか、という観点である。

冒頭でも論じたとおり、ナレッジは活用されて初めて意味を持つ。しかし、従来のナレッジマネジメントでは、ナレッジ収集はできても活用がおざなりになるケースが多かった。紙やExcelに収集されたナレッジは、活用されているかどうか不明なまま積み上がり、知見のない者は玉石混濁な「ナレッジの山」から必要な情報の「宝探し」をしなければならなかった。この活用に対するハードルは、紙での保管を単純にデジタル上での保管に移行しただけでは解決しない。したがって「ナレッジマネジメント2.0」の「場」には、

ナレッジを格納する箱としての機能以上に、活用促進のための工夫が求められる。

具体的には、必要なナレッジをすぐに見つけられるための検索性向上や、ナレッジの質を評価して質の高いナレッジや関連するナレッジがレコメンドされる機能などが考えられる。近年は、高度なプログラミングの知識がなくても簡易にシステムを開発できるノーコード/ローコード開発ツールの発展も目覚ましく、これを用いた迅速な「場」づくりも有効である。

(3) 運用・改善 (Development)

紙やExcelベースでのナレッジ管理によるもう一つの弊害は、更新のハードルが高いことである。一度発信してしまったナレッジは容易には修正できず、また、ナレッジを見た他者からのフィードバックも受けづらい。本来、ナレッジの創造には、自らの持つ暗黙知を言語化する「表出化」と、言語化された形式知同士を組み合わせる「連結化」が不可欠である。「ナレッジマネジメント1.0」においては、これらのプロセスが物理的な制約を受けていた。

「ナレッジマネジメント2.0」では、ナレッジをデジタルプラットフォーム上で管理することを志向する。これにより、いつでもナレッジを発信・更新することができ、環境変化に合わせた業務の変革を後押しする（「表出化」の加速）。また、プラットフォームを介して発信者と活用者がフィードバックし合うことで、新たなナレッジ創造も期待できる（「連結化」の促進）。「ナレッジマネジメント2.0」の「運用・改善」には、企業のナレッジマネジメントの取り組みを高速化する効果

が期待される。

「ナレッジマネジメント2.0」は、デジタル技術の発展がナレッジマネジメントを高度化・高速化した姿である。つまり、従前から提唱されている「知識を共有して活用することで、新たな知識を創造しながら経営を実践すること」というナレッジマネジメントの考え方はそのままに、そのプロセスを改善した概念といえる。今後、「場」の高度化により「運用・改善」の高速化を実現し、「コンテンツ」の「表出化」と「連結化」を加速させた「ナレッジマネジメント2.0」を実践する企業が増えるだろう。

Ⅲ ナレッジマネジメントの成功の要諦

第Ⅱ章では「ナレッジマネジメント2.0」によって、どのようにナレッジマネジメントが高度化・高速化されるかを論じた。しかし忘れてはならないのは、ナレッジマネジメントを実践するのはヒトであり、システムや運用を決めただけでは成功しないという点である。本章では、ナレッジマネジメントを実行する上でよくある落とし穴を踏まえながら、成功の要諦を五項目に絞って論じる。

1 ゴールを見据えた目的の明確化

最初の要諦は、ナレッジマネジメントの取り組みを開始する前に、あらかじめ目的を明確化しておくことである。

一口にナレッジマネジメントといっても、目的に応じてその内容（「コンテンツ」）や形態（「場」「運用・改善」）は千差万別である。目的が不明確なままナレッジマネジメントに

取り組むと、ナレッジは蓄積しているものの、誰にとっても使いづらいものができることになる。これでは、いたずらにナレッジを収集しているのと変わらず、「新たな知識を創造しながら経営を実践」しているとはいえない。そのようにならないためにも、ナレッジマネジメントに取り組む際には、まずは成し遂げたいゴールを定義する必要がある。「新入社員が一人で基本業務に取り組めるようにしたい」「若手社員に向けてスキルの底上げを図りたい」「ベテラン社員を含めて高度な知識を創造したい」など、何を成し遂げたいかに応じて「コンテンツ」は変わり得る。それに伴い、どのような「場」での管理が望ましいのか（どのように参照したいのか）、更新・活用してもらうための「運用・改善」の仕組みはどのようにすべきか、それぞれ要件を整理できる。ナレッジマネジメントはあくまでも目標到達のための「手段」であることに留意し、ゴールに向かって適切なアプローチを検討することが重要である。

2 具体例からナレッジを抽出するナレッジ化スキルの育成

二つ目の要諦は、ナレッジを参照した人がそれを実務で活用しやすいよう、具体例に基づくポイントをナレッジとして抽出できる「ナレッジ化スキル」を浸透させていくことである。ここでいうナレッジ化とは、次に類似の状況が起こった際に過去の学びを活かして対処できるよう、過去の具体的な成功例が起こった背景・成功のキーポイント・検討のステップを、誰もが再現できる考え方・行動・手法に落とし込むことである。

ナレッジ提供者がこのプロセスを正しく踏

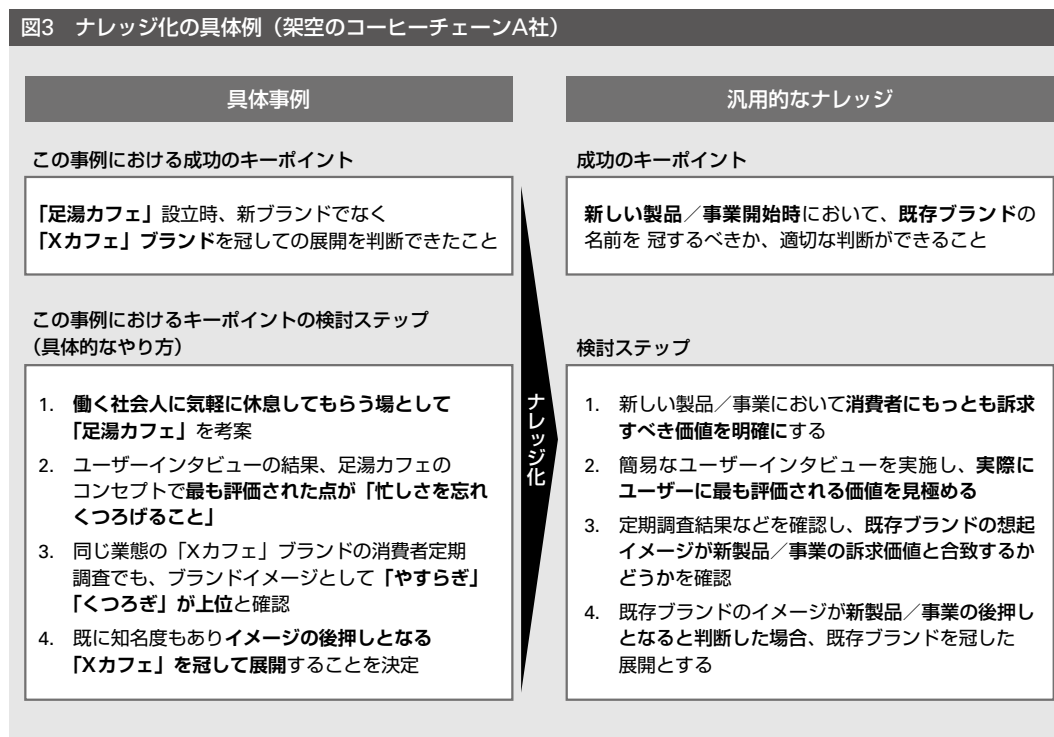
めないと、個別具体の事例が多く集まる事例集にとどまってしまう、情報は多数集まるものの、結局、その先の活用が進まずに終わってしまう。実際に、とある製造業の営業部門では、若手が自身の実績をPRする目的で事例を提出するようになり、個別具体の事例やその結果（どんなインパクトのある売り場をつくり上げたか）のみが共有された結果、収集した情報が活用されない状況になってしまった。

ナレッジ化のためには、次のステップを踏んで検討する。①まず学びがあると思われる事例（成功事例や反面教師となる失敗事例など）において、成功・失敗を分けた転換点などキーポイントと思われるものを抽出する。②その上で、そのキーポイントを実現するために、具体事例の中ではどのような取り組み・工夫を行い、どのような思考プロセスを

踏んだかについて検討ステップで振り返り、できるだけ詳細に書き下す。この具体的な検討ステップの分析結果に基づき、③「今後の業務に活かす場合、どんなときに何を意識できるとよいか」「それを実現するために、どんなステップで検討すべきか」を、類似の状況が起こった際に活用できる汎用的なナレッジとして取りまとめる。

ステップ③の「汎用的なナレッジとして取りまとめる」とはどういうことか、例を示したい。あるコーヒーチェーンA社において、「新業態の足湯カフェの立ち上げの際、既存の店舗ブランド『Xカフェ』と同じく『忙しさを忘れてくつろげる』空間である点がユーザーインタビューで評価されたため、『Xカフェ』ブランドを冠した店舗名で展開した」という具体事例があったとする。このままでは具体例の域を出ないが、これを「新しいサ

図3 ナレッジ化の具体例（架空のコーヒーチェーンA社）



ナレッジ化

ービス・事業開始時に、既存ブランドのイメージが新サービス・事業に期待される価値と合致する、後押しすると判断できる場合には、既存ブランドを冠して展開するのがよい。また、その判断には、「ユーザーインタビューなどの定量・定性調査の結果を用いる」というように言い換えると、今後、同様の状況に置かれた社員が活用できるナレッジとなる。

このとき、経験年数が浅い担当者でも再現できるかどうかを常に念頭を置きながらナレッジ化を進めると、伝わりやすく活用しやすいナレッジとなる（図3）。

3 迅速な「場」づくりと アジャイルな改善

三つ目の要諦は、ナレッジマネジメントのための「場」については、最低限の要件を基に迅速につくり上げ、利用しながら適宜、改善・拡張を重ねることである。

システム開発では、関係各所の意見を聞いて回った結果、要件が膨れ上がって計画が頓挫（または長期化）するケースが往々にしてある。よしんばリリースできても、当初想定した姿とは異なる使いにくいシステムが完成するケースもあり、ナレッジマネジメントの「場」づくりにおいても同様の危険性がある。これらの原因は、システムを最も利用する現場社員に、システムを想像・開発するスキルが不足していることにある。DXにより実現する「ナレッジマネジメント2.0」では、システム開発の専門的なスキルなしでも現場社員にとって使いやすいシステムを構築することが重要である。

使いやすいナレッジマネジメントシステム

を開発するには、実際に現場社員に利用してもらい、現場の声を取り込んで改良する方が早い。近年盛り上がっているローコード開発ツールを用いれば、動くプロトタイプを迅速に作成でき、システムイメージをこまめに確認できる。場合にもよるが、プロトタイプをそのまま活用することもでき、現場社員による拡張や追加開発も可能である。すばやく場を整え、現場社員に活用してもらいながら育てていくリーンかつアジャイルな方式での構築が、これからのナレッジマネジメントには求められる。

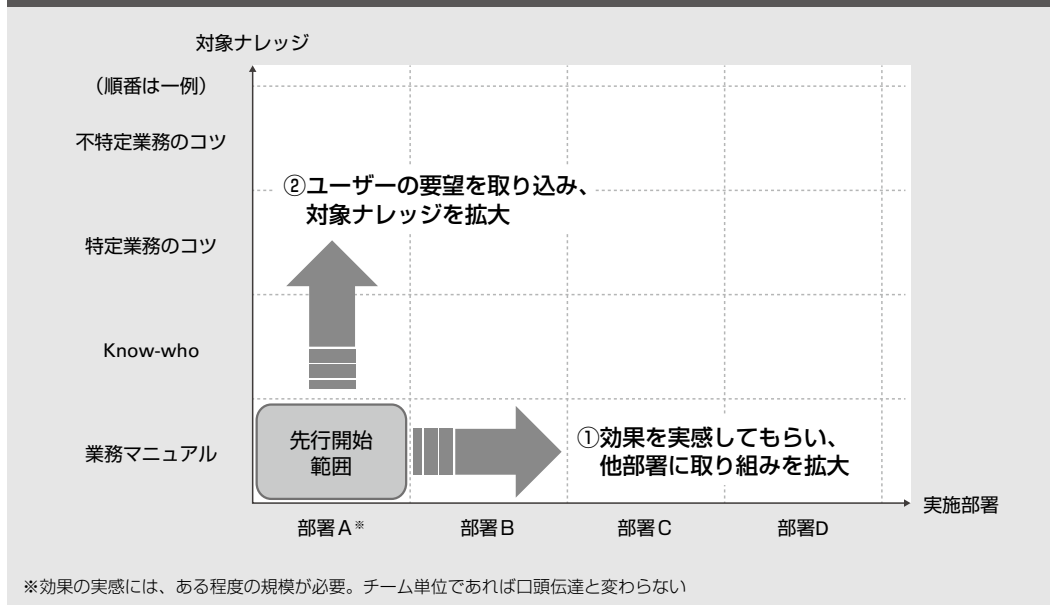
4 スモールスタートの徹底

四つ目の要諦は、対象とするナレッジも実施対象者（部署）もスモールスタートにして、取り組みを推進しながら徐々に拡大していくことである。

一般的に、アドオン業務を伴う取り組みを強制的に始めた場合、現場社員の協力的かつ継続的な参加は望めないことが多い。ナレッジマネジメントもまた、やらなくても業務が回るアドオンの取り組みであるため、現場社員の自発的な参加が成功のカギとなる。目的や効果が伝わらないまま強制すると、現場社員は意味もなく業務を増やされたと感じ、形式的な参加に終始する。その結果、ナレッジマネジメントは形骸化し、効果を毀損するばかりか従業員満足度を損なうことにつながりかねない。

つまり、現場社員に目的を知って効果を実感してもらい、参加したいと思えるような、初期のアプローチが重要になる。そのためには、効果を上げやすい部署からスモールスタートし、徐々に取り組みを拡大することが有

図4 スモールスタート後の展開イメージ



効であると考える。

まず一部の部署で先行開始して成功体験を重ね、それを見た他部署に興味を持ってもらう。ある部署での成功を基に徐々に取り組みを拡大することで、「やらされ感」なく現場を巻き込むことが可能になる。このとき、対象ナレッジの範囲も絞り、まずは業務マニュアルやKnow-whoなど、簡易なものから取り組むとより効果を上げやすい。その後、現場の要望を取り込みながらナレッジの対象を拡大することで、当事者意識を醸成しながらナレッジマネジメントを定着させることが可能になる（図4）。

5 自然と活用してもらえる 仕掛けづくり

最後の要諦は、現場社員が継続的にナレッジを共有・活用し、ナレッジマネジメントの取り組みが定着するための仕組みをつくることである。

ナレッジマネジメントに取り組む多くの企業が直面する問題が、仕組みをつくっても社員に使ってもらえないというものだ。繰り返しになるが、ナレッジマネジメントを実践するのはヒトであり、いくら素晴らしいシステムや運用の仕組みを構築しても利用されなければ意味がない。つまり、ナレッジマネジメントシステムを構築するのと同程度の注力で、利用促進のための仕掛けを検討することが重要であるといえる。

社員がナレッジマネジメントを利用しない原因は、個人の暗黙知を組織の形式知とする「表出化」と、組織の形式知を個人の暗黙知とする「内面化」の大きく二カ所に存在すると考えられる。他の業務に忙殺され、ナレッジ化している余裕がなく、必要性やメリットを感じられない場合、「表出化」はされずナレッジとして蓄積できない。また、ナレッジが組織に蓄積できていても、社員に活用する習慣やスキルがなければ「内面化」は進まな

い。このハードルを解決する工夫として、「必然化」「動機づけ」「能力支援」の三つのキーワードを考えたい。

「必然化」とは、ナレッジの共有・活用を必須とするルールを策定することである。ある企業では、案件の特定のタイミングで情報を登録しなければ以降の手続きに進めないシステムを導入しており、「誰が」「どのような」案件に携わっているのかすぐに分かるようになった。既存の申請に項目を追加するなどの工夫をすれば、現場社員の負担を極力減らしながら新たな情報を蓄積できる。また別の企業では、自然と社員の目に入る媒体でナレッジを配信しており、無意識的な活用を促進する「必然化」に取り組んでいるといえる。

一方、「動機づけ」と「能力支援」は、自発的なナレッジ共有・活用を促進するアプローチである。「動機づけ」は、ナレッジを共有・活用することで評価やボーナス加算などを与える経済的メリットと、共有・活用した

いと思ってもらうための心理的メリットの二つに分けられる。適切なナレッジがすぐ見つかるようにシステムを改修するのも、今後も活用したいと思ってもらうための工夫といえるため、広く心理的メリットに該当する。

「能力支援」は、ナレッジの共有・活用の必要性やメリットを理解しながらも、スキル不足で実践できない社員をサポートする考え方である。研修を通して、現場社員自身が過去の事例からナレッジの抽出や取りまとめの仕方を学んでいる企業も存在する。そこで得られたナレッジを活用して業務改善につなげるだけでなく、継続的にナレッジを抽出・共有するスキルの育成にもつながっている（表1）。

上記の要諦を意識し、ナレッジマネジメントの取り組みを徐々に拡大しながら活用を推進できれば、「新たな知識を創造しながら経営を実践すること」も可能になる。

表1 ナレッジマネジメント定着のハードルに対する解決の工夫（例）

		表出化（ナレッジ化・共有）の工夫	内面化（活用）の工夫
必然化		<ul style="list-style-type: none"> 決まったタイミングで、必ずナレッジ化しなければいけないルール 案件登録をしないと社内手続きが進まないルール 	<ul style="list-style-type: none"> PCのデスクトップに設置し、業務中に不ポイントがある場合には必ず確認するルール 自然に目にする媒体に入れ、配信する仕組みの構築
動機づけ	経済的 メリット	<ul style="list-style-type: none"> 個人だけでなく、チーム評価制に変更 人事評価の裁定項目にナレッジ共有を追加 	<ul style="list-style-type: none"> ナレッジの活用自体をインセンティブ化
	心理的 メリット	<ul style="list-style-type: none"> 閲覧者からの反応が見える仕組みの構築 質より量で投稿してもらい、後から選別する仕組みの構築 入力項目を絞ってシンプルなUIを実現し、登録の手間を削減 	<ul style="list-style-type: none"> ナレッジ化の推進による蓄積量増加 高評価のナレッジが見つかりやすくなる仕組みの構築 シンプルなUIで検索の手間を削減
能力支援		<ul style="list-style-type: none"> 研修・事例研究会などのナレッジ化経験の提供、スキル育成 ナレッジ化・共有のやり方をOJT/Off-JTで伝達 	<ul style="list-style-type: none"> ナレッジに対して活用事例を投稿・紐づけできる仕組みの構築

IV 「ナレッジマネジメント2.0」の 効果と萌芽事例

1 メーカーの商品開発部門の事例

あるメーカーでは、商品の企画や開発を行う部署において、若手へのスキルトランスファーと、若手の早期のレベルアップ・独り立ちが課題となっていた。特に、経験を積んだ社員がそれぞれ個人で抱えているノウハウが多くあり、暗黙知のまま継承されずに各人の中にとどまってしまういたり、ごく一部の社員にしか引き継がれていなかったりすることが問題となっていた。

そこで、若手が業務を行う上でナレッジとなり得るものを抽出・蓄積し、業務の中で困ったときに参照できるナレッジマネジメントの仕組みを導入することを決定した。

ナレッジマネジメントを行うにあたり、まずは現在の業務の流れを可視化し、ナレッジの蓄積と活用を進めることにより、どのような業務の流れへと変革していきたいか、それによって何を達成したいのかについて、ありたい姿を明確化した。その上で、ありたい姿の実現のために活用が必要なナレッジの種類洗い出しを行った。基本的な業務の進め方や業務を進める上でのポイント（ハイパフォーマーの思考プロセスやテクニック、よくあるオプションと取り得る選択肢の考え方など）だけでなく、過去の案件情報そのものも有用なナレッジになり得ると考え、ナレッジコンテンツとして組み込むことを決定した。

特に、業務の進め方や業務を進める上でのポイントのナレッジ化にあたっては、ハイパフォーマーに普段の業務の流れを洗い出してもらいながら、特に若手がつまづきそうなポ

イントでどのようにうまく業務を回しているか、具体的な方法（行動・思考）をできるだけ細かく整理するところから始めている。複数のハイパフォーマーから聴取したこれらの情報を類型化しながらまとめていき、たとえばステークホルダーとの交渉が発生した際、状況に応じてどのようなコミュニケーションプランを選択すべきかなど、業務において類似の状況に遭遇した際に取り得る判断のオプションや、オプションの中から一つを選ぶ際の考え方など、ほかの案件でも当てはめて考えられるように汎用化をして、ナレッジとして取りまとめている。

加えて、抽出したナレッジを格納するプラットフォーム（以下、PF）も構築している。PFはスピード感を持って、かつ大きな投資をせずに費用を抑えて構築するため、既に自社内に導入されていた情報管理のパッケージツールを使用することを決定した。どのタイミングでどのように閲覧されることを想定するか、どうやったら自然に（追加の負荷なく）ナレッジを溜めていってもらえるかを、最初に取りまとめた「ありたい姿」も参照しながら検討し、UIへと落とし込んでいる。

この手のPF構築では、あった方がよい機能が積み重なり、要件が膨らんでしまうことがよくあるが、この企業の場合には「ありたい姿」という拠りどころがあったからこそ、最低限必要な機能と付加的にあとから拡充する機能をうまく切り分け、最低限の範囲を数週間で素早く構築できている。

2 メーカーの販売店営業担当の例

例をもう一つ紹介したい。第I章3節「ナレッジマネジメントの経営への貢献」でも紹

介した、あるメーカーの販売店の例である。

この企業では、セールススタッフの営業の効率化・スキルアップが課題となっていた。特にセールススタッフ一人が見るべき担当顧客数が多く、多くの顧客に対して万遍なく営業活動を行った結果、成約率も芳しくない状況となっていたことが大きな問題であった。

そこで、過去の接客データ（顧客との接触履歴や会話の内容、その結果を記録したデータ）を活用しながら、顧客ごとの営業の有望度をスコア化し、営業をかけるべき優先顧客をセールススタッフにレコメンドする仕組みづくりを構想した。

まずはハイパフォーマーがどのように営業をする顧客を見極めているかを聴取し、その工夫を仮説として、接客データや成約情報で検証をした。それだけでなく、接客データ（主に会話の内容）を分析し、分析した結果から、ハイパフォーマーも気がつかなかった傾向（暗黙知）を形式知として導き出している。分析をする際には基本的には仮説を立てておく必要があるが、たとえば成約情報と相関の強い顧客の行動ログ・接客ログなどがなければ確認する場合など、分析を試みてはじめて有用な情報が見えてくるケースもある。こうした、本人も気がつかないちょっとしたノウハウをナレッジとして顕在化させることができるのが、「ナレッジマネジメント2.0」の強みである。

この企業では、上記のナレッジマネジメントの取り組みを一部店舗で実際に業務に取り入れて試行をしている。いきなりセールススタッフ向けのナレッジマネジメントツールを構築するのではなく、作成したモデルに基づく有望営業顧客の見極めとセールススタッフ

への連携を、まずは簡素な方法で業務に取り入れることから開始している。有望顧客をリスト化した電子ファイルをメールで送って各販売店に連携し、セールススタッフはそのリストを見ながら上司と訪問プランをたてて営業する、という流れにすることで、試験導入にかかる費用やハードルを少しでも下げる運用をしている。その試行の結果、月によって変動はあるものの、通常の三倍以上の確率で成約することができ、成約率の向上につながる結果となっている。

これらの二つの例のように、いきなり完璧なものを実現しようとするのではなく、最低限必要な機能から、場合によっては一部アナログも取り混ぜながらまず始めてみるのが重要である。

V ナレッジマネジメントを手段として活用した業務の高度化

ここまで、DXを活用し高度化・高速化させた「ナレッジマネジメント2.0」について、その実現のための要諦や事例を紹介した。ナレッジそのものの本質は従来からのナレッジマネジメントと変わらないものの、ナレッジの抽出の仕方や共有・運用方法は、デジタル技術の発展によって大きく変化している。

ナレッジマネジメントやそのためのデジタル技術は、あくまで企業や社員がより質の高い活動を行うための手段であり、仕組みをつくるだけでなくその活用を定着させ、結果として企業が望む状態へと到達して、はじめて目的が達成できているといえる。どのように

変革をしていきたいか、目的を見定めた上で、身近になりつつあるデジタル技術も活用しながらナレッジマネジメントに取り組んでいくべきである。

注

<https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/lst/na/knowledge>

著者

江部ゆり夏（えべゆりか）
野村総合研究所（NRI）事業DXコンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は組織・人材開発、サービスデザイン、新規事業開発、マーケティングなど

島田剛志（しまだたけし）
野村総合研究所（NRI）事業DXコンサルティング部
シニアコンサルタント
専門はシステム化構想、アナリティクス、業務設計など