

Title	実践データに基づく知識共有の促進に関する考察(ナレッジマネジメント, 一般講演, 第22回年次学術大会)
Author(s)	西村, 文亨; 室田, 耕一; 中島, 盛之; 松石, 量喜; 石山, 輝久
Citation	年次学術大会講演要旨集, 22: 428-431
Issue Date	2007-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/7302">http://hdl.handle.net/10119/7302</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

## 実践データに基づく知識共有の促進に関する考察

西村文亨，室田耕一，中島盛之，○松石量喜，石山輝久（九州電力）

### 1. はじめに

当社配電部門（以下、同社）では、競争市場の中でお客さまから選択されるために、一層の低コスト化、高品質化、サービス向上をお客さま価値と捉え、持続的な価値創造を可能とする組織創りを目指している。その1つの方策として、2003年よりナレッジ・マネジメントの考え方を導入し様々な施策を実施してきている。その中心になるものとして、知識共有を促進する「配電ナレッジネットワークング」という仕組みを構築し、実践している。本稿では、この配電ナレッジネットワークングの概要、知識共有の実践結果及びその考察について発表する。

### 2. 知識共有の場の構築

#### 2.1 知識共有のアプローチ

ナレッジ・マネジメントを導入するための戦略は、コード化戦略と個人化戦略の2つに大別され、前者は個人や組織の知をデータ化することで形式知の再利用を促し、後者は知を持つ個人同士のコミュニケーションによって暗黙知を最大限に活用するものである[1]。

電気事業におけるサービスは、電気という単一商品（サービス）を安定した品質で提供し続けることである。つまり、サービス提供の内容や結果があらかじめ定義できるサービスである「プロセス型サービス」[2]の特徴・特質を有していると言える。同社の場合、サービス提供のプロセスが社内規程やマニュアル等で定義されているため、現場プロセスの標準化と、その現場要員への理解・訓練により、安定した品質と効率性を確保できる。

現在、同社の現場業務は担当区域毎に分割された計54の営業所で行っている。また、営業所の業務運営は8つの支店で統括され、部門の方針・戦略・計画は本店で策定されている。基本的に営業所はどれも同様な業務を行っており、また、各所で似たような問題に直面するため、各所で獲得された知識をデータ化し、効率よく再利用することが、個人や組織の能力向上につながり、安定した品質と効率性を実現する。

したがって、同社のナレッジ・マネジメントでは、コード化戦略を主軸としたアプローチを取る必要があると考えられる。

#### 2.2 場のデザイン

一般的にコード化戦略を採用しているところは、獲得した知識を効率よく再利用する仕組みとして、情報技術（IT）を使って知識DBを導入するところが多いが、知識DBそのものは単なる箱（ITシステム）であり、その中にさまざまな知識が蓄積されて初めて、利用価値が生まれる。しかし、知識DBを導入したところからは、社員に対し知識DBに知識を登録するように依頼してもなかなか登録が進まないという課題をよく耳にする。これは、社員が登録の必要性をあまり感じていないことが理由として考えられる。

知識というものはそれが求められたとき、つまり、知識を必要とする状態がつけられたときに提供（表出化）されやすいという性質を有していると思われる。そして、人は少なからず「困っている人を助けたい」という欲求を持っていると思われる。

そこで同社では、各所の個人が保有する知識を表出化するためには、知識が必要とされる状態を仕組みの中で作り出すことが必要であると考え、その仕組みを構築することとした。

#### 2.3 知識共有の仕組みの構築

図1にその仕組みの概要を示す。同社の仕組みでは、(1)各個人から自発的に投稿された知識のデータベース化に加えて、(2)相談をきっかけに表出化した知識のデータベース化も行うこととした。(2)を加えた理由は、前述のとおり、知識が必要とされる状態を作ることが知識の表出化の促進に繋がると考えたからである。なお、同社では(1)の仕組みを「ナレッジ投稿」、(2)の仕組みを「ナレッジ相談」と名付けて運用している。

さらに、これらの仕組みが確実に機能するために、本店にナレッジデスク（以下、デスク）を設置した。デスクの主な役割は、(1)ナレッジ投稿では、投稿された知識の整理と知識DBへの登録、(2)ナレッジ相談では、問題を抱えて知識を必要としている人（以下、相談者）とその問題の解決経験を有する人（以下、知識提供者）を繋ぐ仲介、及び解決結果の整理と知識DBへの登録である。

なお、同社では知識DBを「ナレッジDB」と名付けて運用している。

このように同社ではコード化戦略を主軸に知識共有の場をデザインしているが、(2)ナレッジ相談の仕組みで相談者と知識提供者を繋ぎ、個人同士のコミュニケーションにより暗黙知を表出化する部分は個人化戦略のアプローチである。つまり、知識の表出化の部分には、個人化戦略を採用し、知識の表出化の促進を図っている。

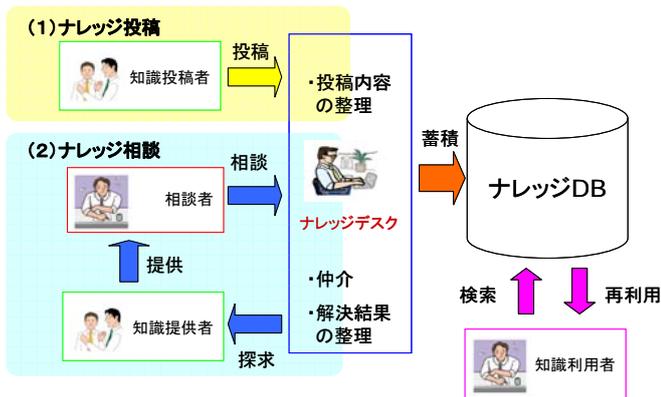


図1 知識共有の仕組みの概要

### 3. 知識共有の実践

#### 3.1 知識の表出化の状況

前述の知識共有の仕組みは、パイロットとして2005年8月から営業所管理職（グループ長）約200人を対象として実践した結果、知識共有の有効性が示されたため、2006年8月から部門全社員約2,700人にカットオーバーし、実践している。

図2に(1)ナレッジ投稿で各人から自発的に投稿された「知識投稿数」と、(2)ナレッジ相談で、相談をきっかけに提供された「知識提供数」を示す。

(1)ナレッジ投稿は、業務上工夫している取組み事例など幅広く知識を投稿できる仕組みであるが、投稿数は1年間で21件と低調な結果となった。一方、(2)ナレッジ相談では、各相談内容に対する知識提供数が1年間で307件と、(1)ナレッジ投稿よりも(2)ナレッジ相談の仕組みの方が多く知識の表出化が図れた。この結果から、知識は必要とされている場合に表出化されやすいということが言える。

また、(2)ナレッジ相談でこの1年間の相談1件あたりの平均知識提供数は2.4件（相談件数129件、知識提供数307件）となった。同社の場合、各現場で類似した業務を行っていても、地域性やこれまでの学習経験等が異なることから、問題に対する答えは一意ではなく、現場

ごとに保有しているということを示している。

したがって、各所でそれぞれ保有する知識を更に表出化することができれば、相談者は問題解決ための選択肢（知識）が増え、その中から自らの問題に最も適した知識を選択し、更に自らの知識を重ねて、問題を解決することができるようになる。

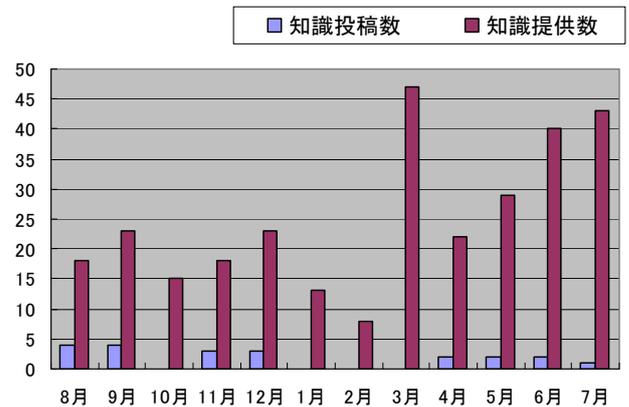


図2 「知識投稿数」と「知識提供数」

#### 3.2 自発的知識提供の状況

(2)ナレッジ相談では、相談を受け付けると知識提供者を探さことになるが、ここで知識提供者の探求方法を説明する。知識提供者を探求する場合、①社員の業務経験履歴等を活用して、電話やメール等でデスクが能動的に探求する方法と、②ホームページ（以下、HP）上に相談内容を掲載し、その相談内容を見たHP利用者からの自発的に知識を提供してもらう方法の2つがあり、この2つの方法を同時並行的に使うことで知識提供者の探求を行っている。

このようにデスクはこれまで獲得した人脈等をフル活用して能動的に探求するが、どうしても探求範囲には限界がある。したがって、各所が保有する知識を数多く表出化させるには、自発的な知識提供を促進していくことが必要となる。

(2)ナレッジ相談で、各相談に対する知識提供のうち、自発的な知識提供の比率の推移を図3に示す。

グラフからもわかるように4月から自発的な知識提供が高比率で推移している。これは、3月にこの仕組みで使用しているITシステム（HP）の改善を行った効果が表れているものと思われる。具体的には、社員証（ICカード）認証による自動ログインによって、ユーザーIDとパスワードの入力を不要としたことで、より簡単にHPへのアクセスが可能となったこと、更には、社員が使用しているパソコンの起動と同時にHPを自動起動

し、トップページ上に最新相談件名をポートレット化表示することで、より多くの社員に相談中件名を見てもらえるようになったことが寄与している。

ここで言えることは、他人からの相談に対し、問題の解決経験を有する人は潜在的にいると考えられるため、ITシステムのユーザービリティを高め、知識が必要とされているという情報を広く認知させることで知識提供、すなわち知識の表出化が促進されるということを示している。

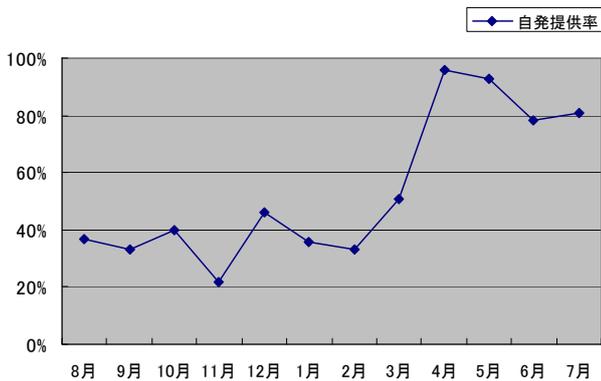


図3 自発的知識提供率の推移

### 3.3 知識の獲得状況

図4にこれまで1年間でこの仕組みを通じて表出化した知識のナレッジDBへの登録数と利用者の閲覧回数を示す。棒グラフは月別の登録件数、折れ線グラフは月別の利用者の閲覧回数を表す。

なお、カットオーバー前にあらかじめ各所から組織内で共有すると有益と思われる知識を集め、218件登録している。その後は、(1)ナレッジ投稿と(2)ナレッジ相談の仕組みの中で知識を表出化し、これまでに累計で319件の知識をナレッジDBに登録している。

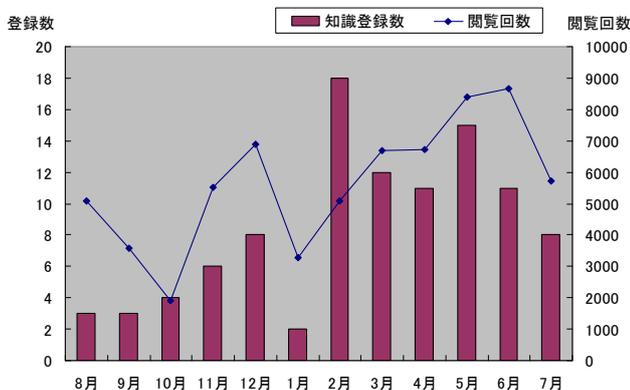


図4 知識登録数と閲覧回数

1ヶ月あたりのナレッジDBへの知識登録数が2~18件なのに対し、閲覧回数は、約2,000~9,000回と各月の閲覧回数は高い。7月末時点で、閲覧回数の高い上位5件の知識を表1に示す。このように閲覧回数が多いもので1,000回を超えており、同社の組織人員数(約2,700人)から見てもこの値は高いと思われる。登録された知識がどれだけ実際に業務に反映されたかは明らかではないが、閲覧回数の高さから見て、同社では知識の獲得意欲は高いということがわかった。

順位	知識	閲覧回数
1	A	1,241
2	B	1,010
3	C	953
4	D	893
5	E	892

表1 閲覧回数上位5件の知識

### 3.4 知識の表出化に対する貢献状況

ナレッジDBへ登録された知識の閲覧回数の高さから見て、知識を獲得する意欲は高いということは何えたが、閲覧して知識を獲得するという行為だけで無く、自らの知識を表出化する社員を増やすことが、知識共有の促進に必要な課題である。

1年間の実践の中でこの仕組みを活用して、知識の表出化に貢献した社員を表2に示す。知識の表出化に貢献した社員は、知識投稿者+相談者+知識提供者とした。貢献社員の個人人数は合計で283人であり、組織全体の約1割(貢献社員283人、組織人員2,642人)となった。

	延べ人数	個人人数
知識投稿者	21人	18人
相談者	129人	110人
知識提供者	307人	176人
合計	457人	283人 <sup>注)</sup>

注) 同じ人が相談と知識提供の両方を行っている場合等があるため、単純計にならない

表2 知識の表出化に貢献した社員

この仕組みは1回でも経験すれば、知識共有の有効性の理解が深まり、次の行動が促進されると思われる。同社にはまだまだ知識の表出化に貢献できる社員は潜在的にいると思われるが、様々な要因でその行動が抑制されていると考えられる。知識共有を更に促進させていくた

めには、これらの抑制要因を明らかにし、知識の表出化という行動が行われ易いようにすることが重要である。

#### 4. 考察

同社では、知識というものは必要とされているときに表出化されやすいという仮説に基づき、知識が必要とされる状態を仕組みの中で作り出し、知識共有の場をデザインしたが、実践データからも仮説どおりに、(2)ナレッジ相談の仕組み、つまり知識が必要とされている状態で知識がより多く表出化されるという結果が得られた。

また、(2)ナレッジ相談における自発的な知識提供の状況から見て、知識が必要とされているということを広く社員に認知させることが知識の表出化を促進する重要な要素であることもわかった。

知識の獲得状況では、ナレッジDBに登録された知識の獲得意欲は高いという結果が得られた。これは、同社のように類似業務を各所で行っている場合、同様の問題が発生する可能性があるため、予防と学習の観点から獲得意欲が高いものと考えられる。

知識の獲得状況で、知識の獲得意欲が高いという結果が得られた一方で、知識の表出化に貢献した社員は、組織人員の約1割という結果であった。同社にはまだまだ知識の表出化に貢献できる社員は潜在的にいると思われるが、様々な要因でその行動が抑制されていることが考えられる。

#### 5. まとめ

配電ナレッジネットワークの実践によって、各所の日常業務の中での定型処理やノウハウ等の暗黙知である「ルーティン知識資産」[3]を表出化し、「システム知識資産」[3]として形式知化し、全社員で再利用できるようになり、知識共有が促進された。

しかし、知識共有を更に促進していくためには、より多くの知識を表出化し、社員が効率よく再利用出来るようにすることが必要となるが、まだ多くの社員が保有する知識を表出化していないため、今後は、この知識の表出化の抑制要因を利用者アンケートにより把握・分析・評価し、更なる知識共有促進のための施策を導き出していく予定である。

また、配電ナレッジネットワークでは知識創造促進の場として、同じ分野の業務を担当する社員の知識ネットワークにより新たな課題等を解決していくコミュニティ（C o P s）作りも実践している。

本稿で紹介した仕組みとコミュニティ（C o P s）を

活用することにより、現場プロセスの問題や事業環境の変化を本店が察知し、現場プロセスの標準化のみならず新たな現場プロセスのイノベーションの促進を目指していきたい。

#### 参考文献

- [1] トーマス・ティアニー、ニティン・ノーリア、モーテン・T・ハンセン『コンサルティング・ファームに学ぶ「知」の活用戦略』ハーバードビジネス、1999年9月
- [2] 今枝昌宏「製造業のサービス化とサービスマネジメントへの2つのアプローチ」『一橋ビジネスレビュー』東洋経済新聞社、54巻2号、2006年AUT
- [3] 北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科監修、松山公造、永田晃也、下嶋篤編著、「ナレッジサイエンス 地を再編する64のキーワード」、紀伊国屋書店、2003年