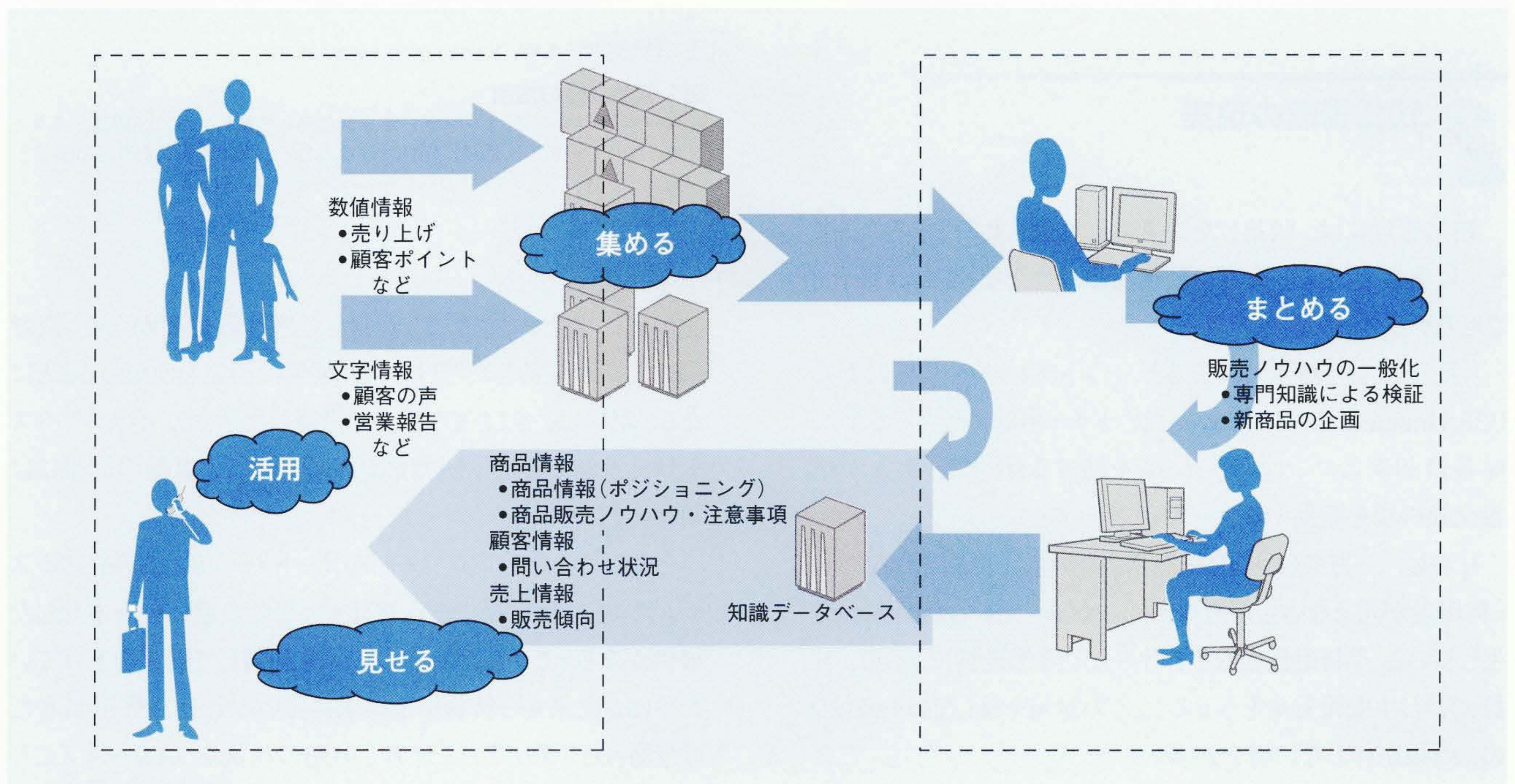


ナレッジの循環を支える 知識管理ソリューション

Knowledge Management Solutions for Effective Knowledge Flow

伊藤 泰樹 Yasuki Itô 富永 雅介 Masasuke Tominaga 松田 純一 Jun'ichi Matsuda



知識活用の循環形成の仕組み

知識の源泉を集め、それらを専門知識によって整理し、知識ポータルへ配信することにより、知識活用の循環を形成する。

業務知識・顧客知識・商品知識など、組織や企業にあふれる知識を活用し、ビジネスの新たな奔流を見つけていくことは、経営における重要課題である。この課題を解決するため、知識管理を導入する組織・企業が増えている。

知識管理には、知識を自発的に共有させていくものと、情報を集約して有用な知識に転化していくものがある。前者は個人の意思に依存するところが多く、知識の質を維持管理していくことが難しい。そのため、大半が知識環境の整備にとどまり、組織的運用には至ら

ない。後者は、さまざまな場面で発生した情報を専門部署に集約し、有用な知識に転化して知識の循環を生み出し、組織的な知識の流通を維持していく。

知識の循環を支えるポイントは、(1)「集める」、(2)「まとめる」、および(3)「見せる」である。どこで発生し、だれが集めるか、だれがまとめるか、何の目的で見せるか、さらに、現場はそれを見てどのようにアクションできるかがポイントである。日立製作所は、この知識循環の形成方法を、コラボレイティブ Eビジネスでの知識管理ソリューションとして提案している。

1 はじめに

「モノ」があふれ、新しい「モノ」が産まれにくい昨今、顧客が求めているものを的確に把握し、技術を組み合わせて、新

たな価値を創生することが求められてきている。このような背景の中で、企業・組織にあふれる「ノウハウ」、「知恵」、「知識」を活用していくことは、企業・組織経営の根本的な手段であり、これらを活用して新たな知的活動を生み出すのが「知識管理」である。知識管理の基本は、人と人との情報交換である。

近年、グループウェアやインターネット(World Wide Web)の発展により、コミュニケーションのチャネルが定着してきた。しかし、これらの道具は膨大な情報を流すことができる反面、大量の「ごみ」も発生させる。大量に分散した情報の中から有用な情報を発見するために、文書検索ツールなど「情報発見」のツールも提供されているが、これらのツールを導入した企業や組織の半数以上が、実際に経営に役立っていないと考えているのが現状である。

ここでは、知識を流通させ、知識で経営効果を上げる方法について述べる。

2 知識管理の現実

知識管理には、収集した知識をそのまま「共有」するケースと、収集した知識を戦略や戦術などの新たな知識に「転化」させるケースがある。

「共有」という観点で考えると、イントラネットの整備により、B2E(Business to Employee)というチャネルは充実してきた。従業員相互のコミュニケーションを助ける目的で、個人が情報交換の場を提供するケースもある。

しかし、一方では、「情報が増えない」、「更新されない」、「利用者が増えない」、「情報が正しくない」といった問題が発生している。「利用回数などを計る」、「情報提供にあたり、社員にポイントや報奨金を与える」などの対策を施してはいるものの、効果が伴わない場合が多い。

「なぜ情報提供を拒むのか」という問いに対しては、ほとんどの人が「提供した情報が何に使われるのかがわからない」と答える。また、「情報提供サイトをなぜ利用しないのか」という問いには、「必要な情報が提供されていない」、「サイトが分散していて、情報にたどりつかない」と返答する。

知識管理を成功させるためには、対象とする業務での情報の価値とその効果を明確にし、組織員に説明する必要がある。提供された情報をどのように生かそうとしているのか、経営や組織への貢献度も含めた、「知識の流れ」を明確にすることである。あとは、いかに利便性を提供できるかということになる。まず、「窓口の一元性」が有効な手段である。

3 部門情報共有から知識の有効活用へ

3.1 営業部門での活用事例

営業担当者が商品に対する販売ノウハウを共有し、商品の売り上げを向上するための施策を考えてみる。

商品を取り扱うためには、商品開発の背景など商品に対する基礎知識や、どのような顧客に価値を提供できるかといった知識が必要になる。また、商品を紹介する顧客の状況や顧



注：略語説明 SFA(Sales Force Automation)

図1 営業支援の場面

セールス フォース オートメーション(SFA)で集約された情報は、スタッフがこれらを分析し、活動に結び付けることで、知識活動に転化される。

客のタイプなど、さまざまな背景も考慮する必要がある。ただ単に知識を集約しただけでは、現場に判定をゆだねることになる。現場は、さまざまな事象を考慮したうえで、それが「ベスト」かどうかを決定しなければならないので、直接の成果には結び付きにくい。

そのため、セールス フォース オートメーション(SFA)のシステムによって営業報告を日常化し、共有の窓口を一本化した事例がある。しかし、このシステムを利用して効果を上げていたのは、従来から情報を追い求めている上級営業担当者だけであった。さらに、管理者も中間の状況をフォローすることなく、結論だけをフォローすることになった。一般の営業担当者も、結果報告の入力をするだけで終わり、形式的で空洞化したデータベースが出来上がる事例が多い。

一方、営業のアクション(日報)を「営業の企画部門」に集約し、営業事例として紹介したり、商品企画に利用して新商品を生み出す活動のために利用している企業がある(図1参照)。これにより、経営者は、「現場で何が起きているのか」、「現場は正しい方向に進んでいるのか」を知ることができ、現場は、「正しい方向に進んでいることを再確認し、自信を持って活動する」ことが可能になった。

3.2 知識管理に基づくコールセンタの活用事例

顧客の声を収集、活用し、顧客サービスを向上させる施策を考えてみる。

顧客との窓口を一本化しようと、これまで多くのコールセンタが構築されてきた。コールセンタの目的は、アフターサービスの窓口から、顧客の声を収集する窓口へと変化してきている。

ある金融機関では、社外からのすべての電話をいったんコールセンタで受け、コールセンタで処理できない作業や名指しでの電話についてだけ、本人あてに転送することにした。このような電話の受信窓口の一本化は、簡易な作業に振り回さ

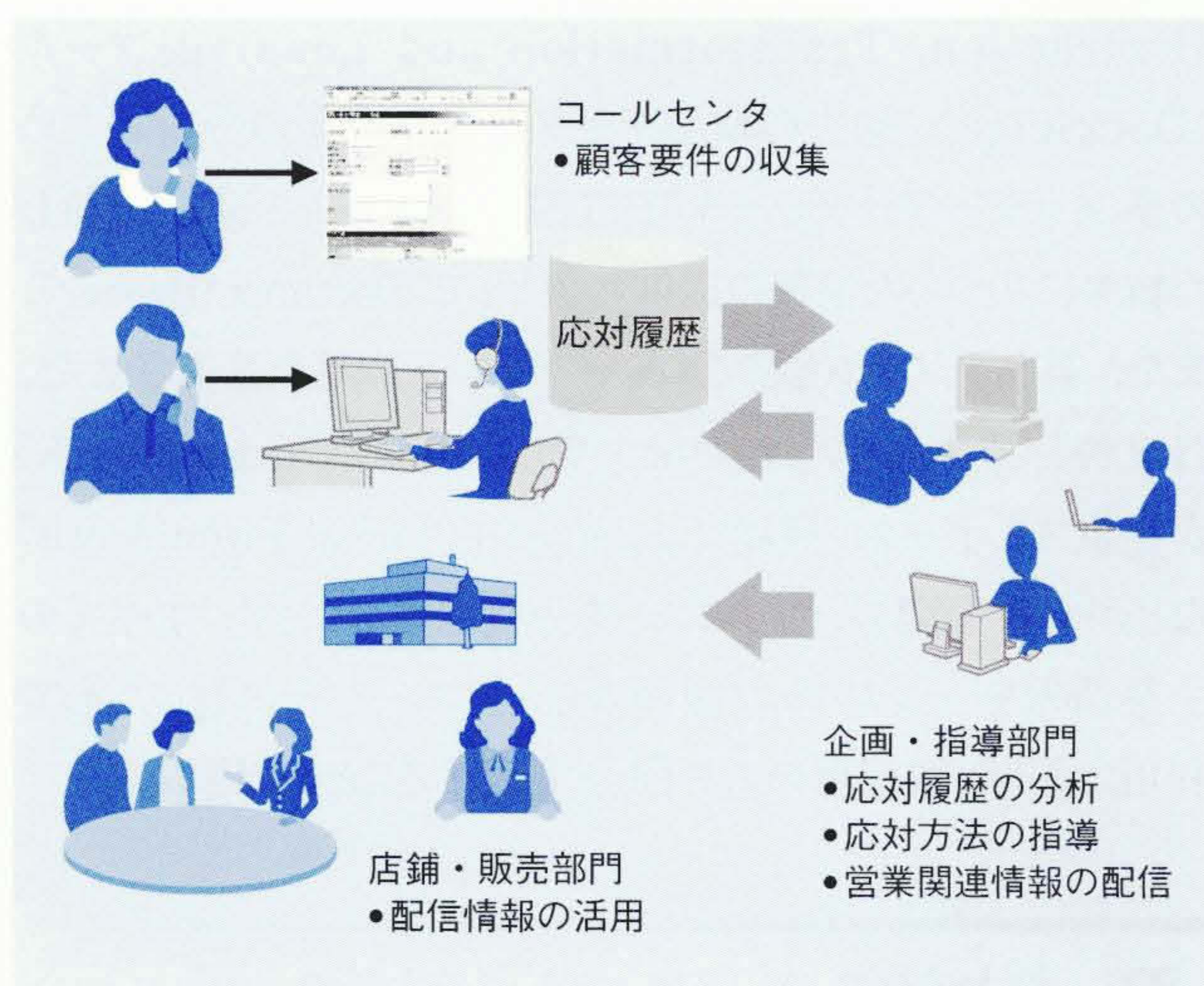


図2 コールセンタから営業への知識反映事例

コールセンタで収集した顧客の声を企画部門が分析し、活動が可能な知識へと転化することにより、現場で活用できる知識を生み出す。

れていた現場の作業を軽減しただけでなく、現場で発生している事象の検証につながった(図2参照)。

あるキャンペーンの実施中、コールセンタの受信内容を企画・指導部門で検証すると、顧客からの「従来の契約を変更したい」、「新規に契約したい」、「解約したい」などの意見や要望が集まっていた。内容を見てみると、前向きに契約したいという意見とほぼ同数のクレームが発信されていた。このため、この金融機関では、キャンペーン商品に対する営業教育を再度実施した。さらに、重要と想定される問い合わせ事項を「Q&Aリスト」にまとめ、コールセンタや営業員の情報端末へ配信した。この仕組みにより、オペレータや各営業員は、顧客からの質問やクレームに迅速に、正しく対応できるようになった。

さらに、オペレータの応答来歴を統計的に分析することにより、問題点や注意点を早期に発見し、顧客サービスの向上や、商品開発のアイデアに生かせるようになった。

3.3 設計・製造・品質保証での活用事例

社内の技術やノウハウを共有し、高品質の製品を短期間で開発、製造する施策について考えてみる。

製造業での知識管理の原点は、(1)「社内の知識の活用」、(2)「知っている人を探す」、および(3)「失敗から成功を生む」である。多くの場合、社内に知識があることに気づいておらず、プロジェクト内の知識だけで作業を進めがちである。そして、それぞれのプロジェクトで、同じような失敗を繰り返していることが多い。

社内にある設計・製造過程の知識を流通させるためには、他部署との意思疎通を可能にする「環境整備」が不可欠である。しかし、作業内容の秘匿性や仕様の流動という観点から、他部署間でのオープンな議論を拒む傾向にあり、環境を与えるだけでは、知識を収集できないというのが現状である。

設計・製造業務での知識循環の事例について以下に述べ

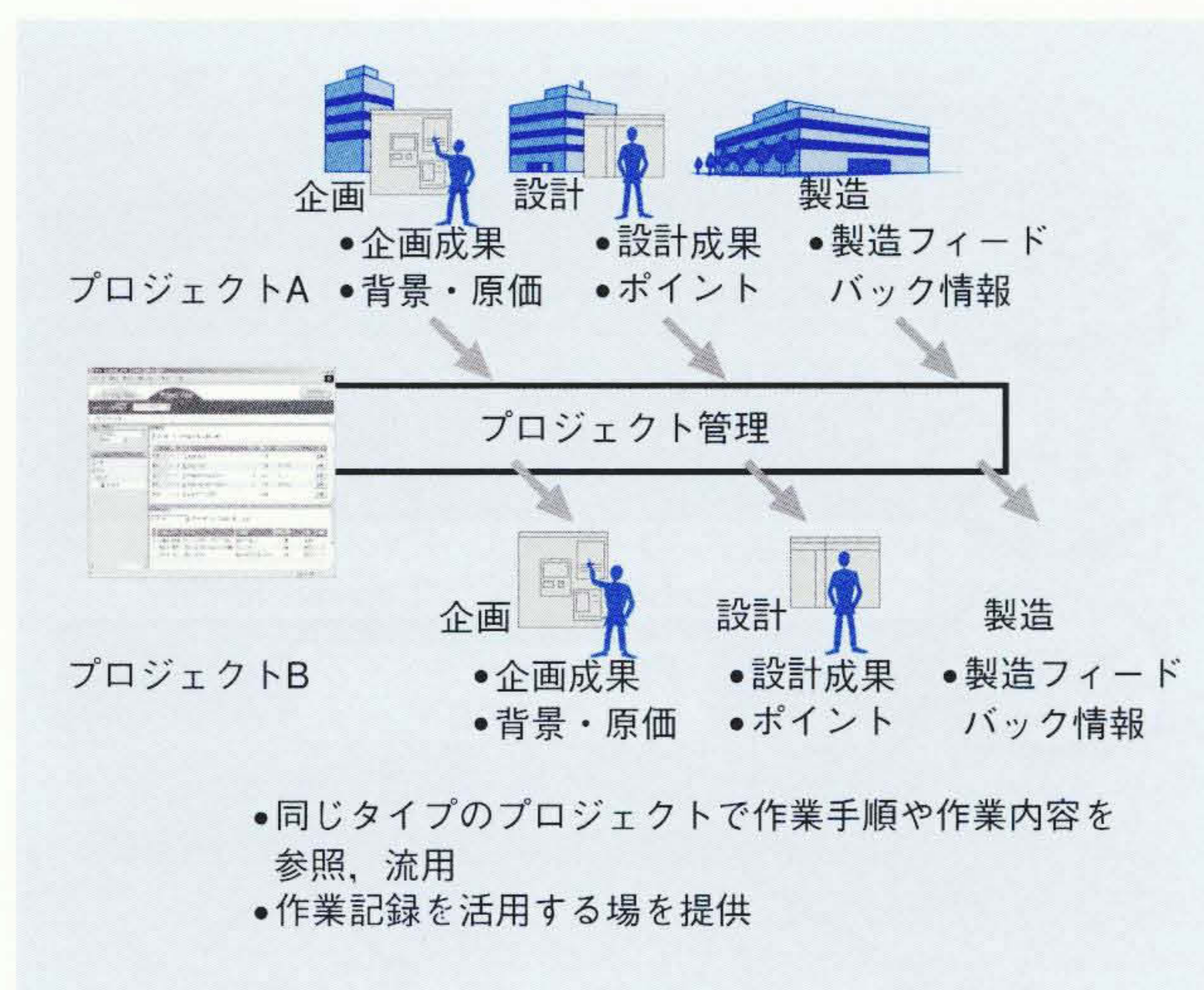


図3 設計・製造：活動記録を知恵として活用する仕組み

設計・製造の工程にかかわる記録の登録・参照とノウハウ事例などを同時に参照させることにより、議論を活性化する。

る。ここでのポイントは、(1)「提供を意識せず、作業の延長で知識を登録できる仕組み」、(2)「提供される知識が、そのプロジェクトにメリットをもたらすこと」、および(3)「収集した知識を、実運用が可能な知識へ転化すること」である。プロジェクト終了までの間は、必要に応じてアクセス制御をかけられるようにする(図3参照)。

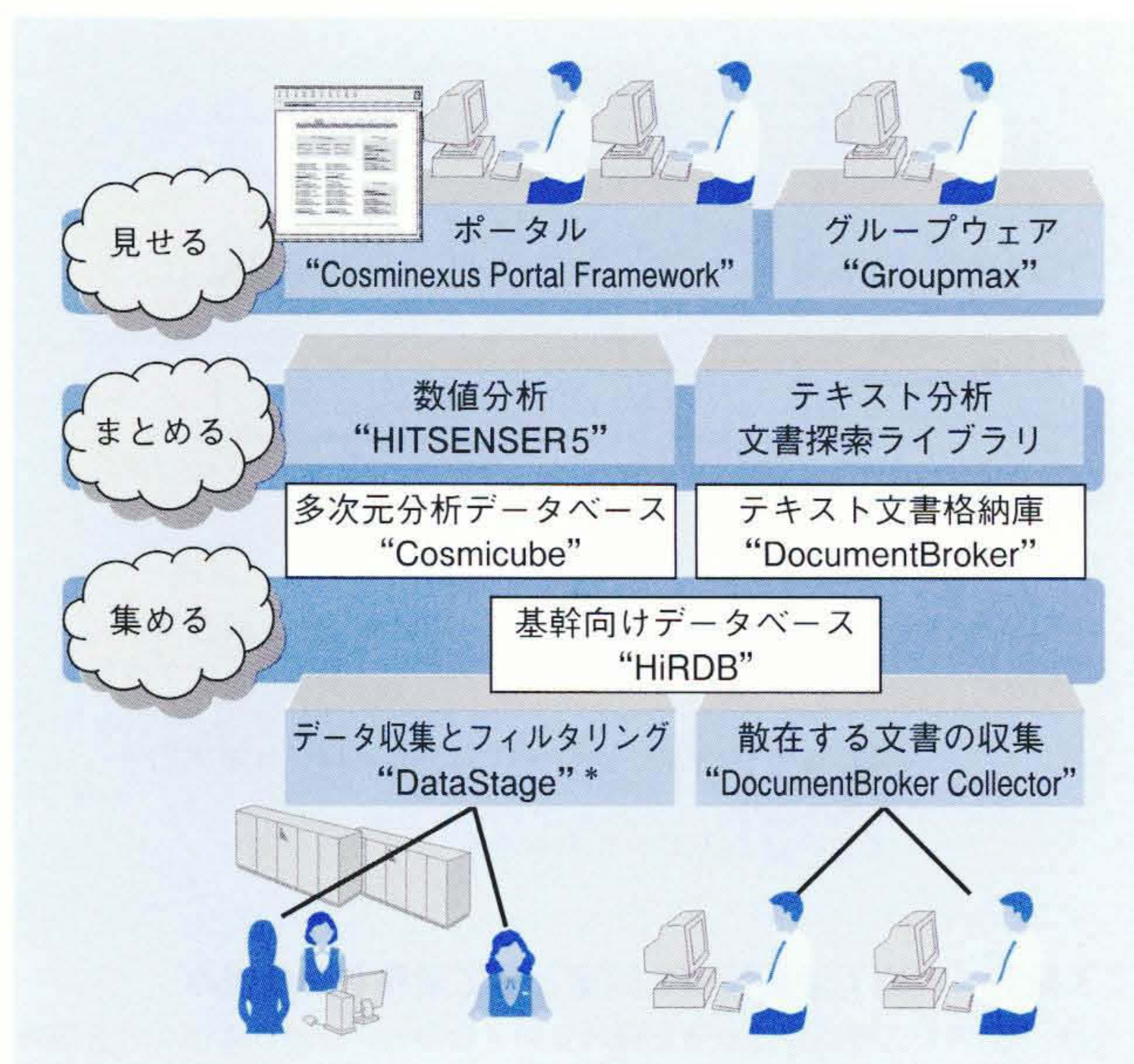
具体的には、知識管理をプロジェクト管理と融合させた。プロジェクトの各工程で作成される資料を工程の進捗よくに応じて登録していく。このような仕組みを取り入れたので、資料の登録が工程自体の進捗よくを明示することになった。その結果、作業記録・チェックシート・懸案事項・設計書など、すべての資料をプロジェクト員全体で共有できた。さらに、資料を追跡すると、レビューの過程や仕様検討のアイデアの履歴までが明らかになる。これらをノウハウの原石として、プロジェクト終了後、内容を精査のうえ、実運用が可能な知識、チェックリスト・作業規則などへ反映してまとめ、次のプロジェクト実行時に参照させることで、「べき」と「べからず」に気づかせていく。

4 「集める」、「まとめる」、「見せる」を実行

必要な情報を「集める」、「まとめる」、「見せる」ことは、あたりまえのようで、なかなか実行されていない。

「集める」と「まとめる」は基本的に専門組織が行うものであり、そのために新たに組織化する必要はない。営業部門であれば、営業企画という既存の組織にある専門性を生かし、専門分野の情報を集め、まとめた情報を各現場に提供していただこう。

情報を提供する場面と情報を集める場面に統一感を持って、IT (Information Technology：情報技術) システムを提供することが大事である。例えば、セールス フォース オートメー



注：*DataStageは、Ascential Software, Corp.またはその関連会社の、米国またはその他の国における登録商標である。

図4 ポータルフレームワークとそれを支えるデータ提供システム
散在するデータや文書の集約に始まり、まとめ、分析、提供までをサポートし、知識の循環を形成する。

ション(SFA)のシステムで各営業の記録を採る場合には、営業に向けての顧客事例やニュースサマリを同時に提示したり、設計部門では、工程や懸案事項とともに規則や既存情報のサマリを提示する。これらの情報を集約して「見せる」場所が、「ポータル」と呼ばれるウェブ環境である。

日立製作所は、コラボレイティブ Eビジネスとして、さまざまな業務システムを統合し、知識を循環させることを目標としている。基幹系データの集中管理から分析利用のためのスケーラブルデータベース“HiRDB”，基幹系データベースからのデータ抽出には、世界トップクラスの性能を誇るETL

(Extraction, Transformation and Loading)ツール“DataStage”，過去の取引データや顧客情報の分析のための多次元データ分析ツール“HITSENSER5”，さらに、分析した結果に基づいた情報の提供基盤として“DocumentBroker”，また、業務システムとしてのワークフロー基盤を連携させた、日立製作所のウェブ アプリケーション サーバ“Cosminexus”が提供するポータル機能“Cosminexus Portal Framework”などがある(図4参照)。これらを連携させることで、すべての企業情報を一つのウェブ画面から、各ユーザーに適した形で利用できる知識管理のスタイルを実現することができる。

5 おわりに

ここでは、ナレッジの循環を支える「知識管理ソリューション」について述べた。

企業や業務の規模や内容に応じた適切な知識管理を実現するためには、ニーズに合わせた基盤やソリューションが必要である。

日立製作所は、ナレッジを循環させるための基盤とソリューションを充実させ、企業の規模や業務内容に適した知識管理をさらに進展させていく考えである。

参考文献

- 1) J. Pfeffer, et al.: The Knowing-Doing Gap ; How Smart Companies Turn Knowledge into Action, Harvard Business Press (Jan. 2000)
- 2) P. ドラッカー：アウトソーシングの陥穽，ハーバード ビジネス レビュー (2002.5)

執筆者紹介



伊藤泰樹

1985年日立製作所入社，情報・通信グループ ソフトウェア事業部 ソリューション本部 第1アプリケーション・ソリューション部 所属
現在，知識管理ソリューションの企画・実行に従事
E-mail : itoyasuk @ itg. hitachi. co. jp



松田純一

1984年日立製作所入社，中央研究所 所属
現在，自然言語処理の研究・開発に従事
情報処理学会会員，人口知能学会会員
E-mail : j-matsud @ cri. hitachi. co. jp



富永雅介

1985年日立製作所入社，情報・通信グループ ビジネスソリューション事業部 コンサルティング第三部 所属
現在，知識管理関連ソリューションの企画・開発に従事
E-mail : mtomina @ itg. hitachi. co. jp