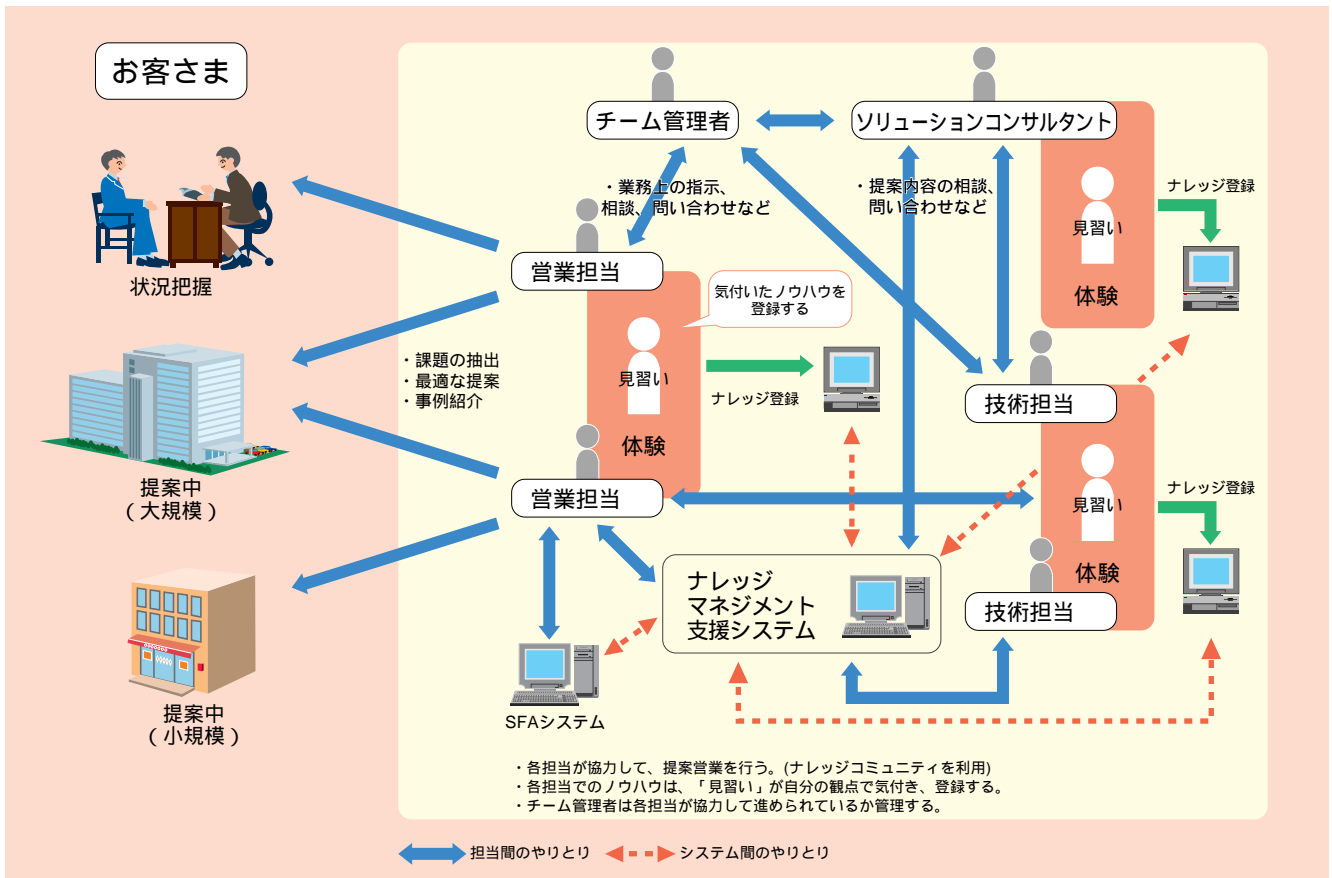


図3. 社内のチーム編成とナレッジ流通



### 業務・スキルアップ・ナレッジマネジメントの最適な組み合わせ

E-ラーニングとナレッジマネジメントを活用する場合においても、ナレッジの抽出や蓄積には業務上のさまざまな課題があります。

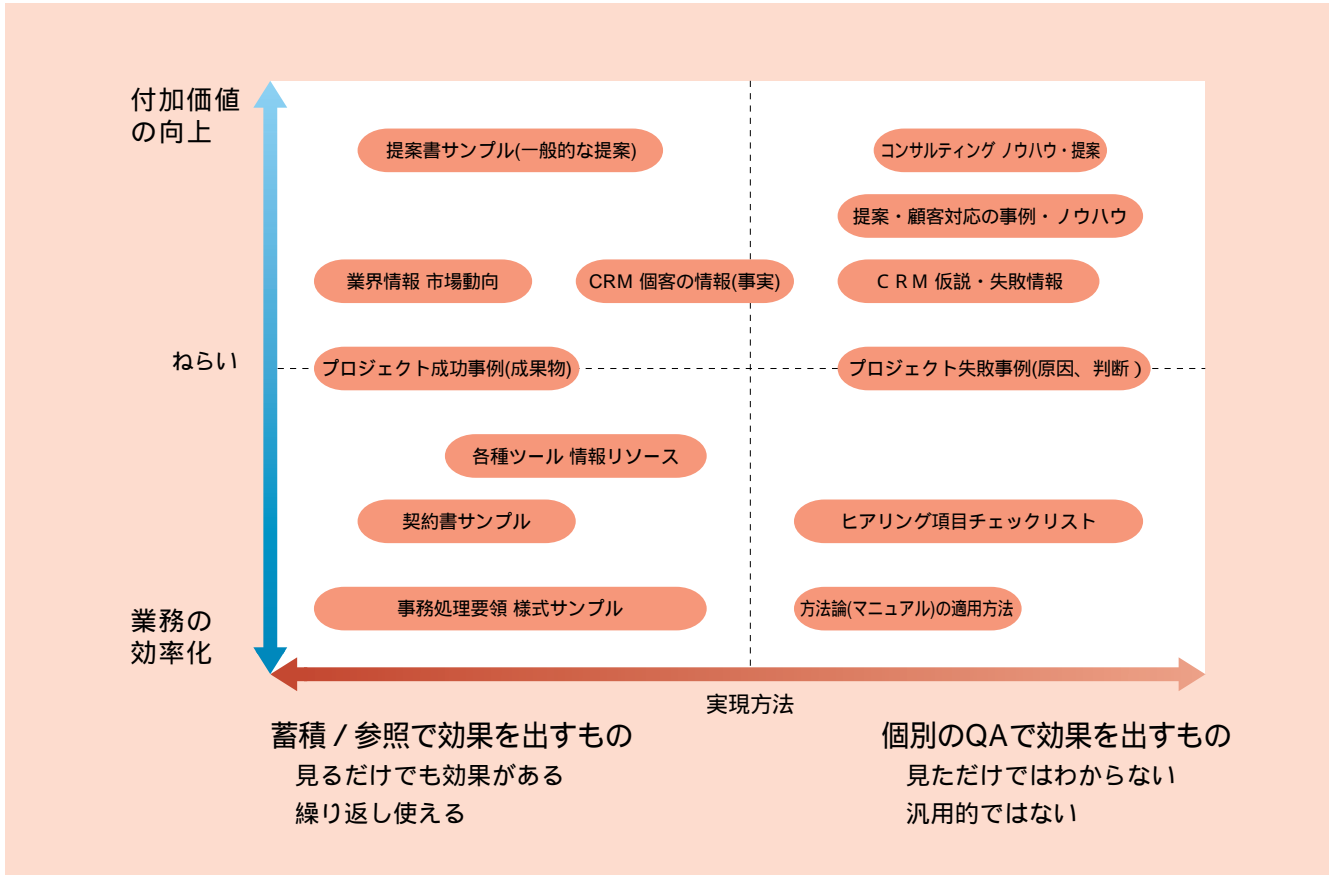
まず、暗黙知を形式知にすることの難しさと限界は、ナレッジマネジメントの推進や、ノウハウ共有を行うための課題となります。暗黙知を形式知として残す段階で、すでに暗黙知の半分は失われていると言われます。これは、暗黙知を持っている人自身が自分の観点によって形式知を作成してしまうことが大きな原因です。この課題を解決する仕組みの例を図3に示します。図で登場する「見習い」とは、経験の浅い社員という意味ではなく、ある程度担当業務の経験があり、さらにスキルを高め、付加価値の高い仕事をしたいと思っている人を指します。また「営業担当」「技術担当」「ソリューションコンサルタント」となっている人は、十分な経験と高いスキルを持っており、「見習い」に対して見本となるべき人を指します。

ナレッジマネジメントを進める基本的なやり方は、高度なスキルを持った「営業担当」「技術担当」「ソリューシ

ョンコンサルタント」自身が、自分のナレッジを登録するというモデルになると考えられます。しかしこの場合、高度なスキルをもった人がナレッジだと思うレベルは、これからスキルを高めようと思う人にとって有効ではない場合があります。これは過去の経験で修得した何気ないノウハウこそが非常に有効なナレッジであるにも関わらず、本人自身が認識していないことが多いからです。皆さんの経験のなかでも、「課題を考えた観点」や「上手く説明できたこと」を振り返って誰かに伝えようとしても、難しいことがあると思います。この「本人には気付かないノウハウ」を見習いが見ている気付いたこととして抽出して登録する、という仕組みを実現するのが図3のモデルです。

次に考えられる課題は、ナレッジを登録する場合の手間が業務へ負担をかけてしまう点です。忙しい業務に追われている人は、ナレッジをタイムリーに登録し続けることは難しく、次第に登録されなくなることが多くあります。図3のモデルでは、「見習い」がナレッジ登録を行うようにしているため、ナレッジ登録することがスキルの高い「営業担当」「技術担当」「ソリューションコンサルタント」の負担にならないようにしています。

図4.ソリューション営業におけるナレッジの位置づけ  
[自社コンサルティング方法論]より



さらにこのモデルは育成やスキルアップのためのナレッジマネジメントとして効果を発揮するだけではなく、「営業担当」「技術担当」「ソリューションコンサルタント」どうしのナレッジマネジメントとしても効果を発揮します。お客さまの状況を把握してきた営業担当が、そのソリューション検討の相談相手として「技術担当」「ソリューションコンサルタント」や、他チームとのディスカッションや情報収集ができるコミュニティとして利用します。もちろんここでも人の「愛」が必要です。お互いに助け合い、共育するという想いがないと実現はできません。

### 最重要のナレッジは失敗経験

#### - 失敗は成功のもと -

一般的にナレッジマネジメントでは成功事例「ベスト・プラクティス」を蓄積し、形式知にすることによってナレッジを高めていきます。その先には失敗経験のナレッジ「ワースト・プラクティス」が必要になってきます。

NTTソフトウェアのコンサルティング方法論での定義のうち、ソリューション営業におけるナレッジの位置づけの例を図4に示します。図4でも示す通り、プロジェクト成

功事例などは一部のナレッジでしかありません。ビジネスのすべてが成功するはずはありませんから、失敗することもあります。むしろこうした仮説・失敗情報や失注を含めたノウハウ・提案、プロジェクト失敗事例などの失敗経験を活用することが重要なものとなるのです。失敗したことを悔やんだまま何も変革を起こそうとしないで、失敗したことを認知させずに隠そうとするようでは、いつまでも成功は得られません。ここでは「勇気」をもって失敗を認知し、その失敗を活かして、次の成功を導き出す行動を起こす必要があります。

失敗経験を共有し、成功へ導くナレッジマネジメントを行うためには、「人」の要因が非常に大きくなります。自分の失敗を公表することに抵抗を持たない人はいませんし、企業の文化や人事評価制度によっては、自分の評価を悪くする材料を出すだけの結果に終わってしまうことも考えられます。失敗経験の情報を公表することを良いことだという共通認識を作り上げ、そこからお互いに成功方法を考え合い実行するという流れを作らない限り、これは実現できません。ナレッジマネジメントにおいてこのレベルまで早急に求めるのは非常に難しいため、「ベスト・プラクティ

ス」の蓄積からまず始めて、企業風土と仕組みを醸成させていく必要があります。「失敗は成功のもと」という言い古された言葉を再認識し、浸透させていくことが重要です。

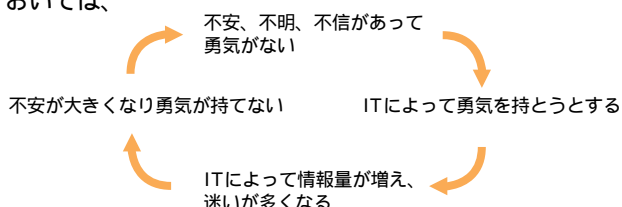
失敗経験を成功へ結びつけるためには、経営者はもちろんのこと現場を支える社員や中間管理者との「勇気」の繋がりを持つ必要があります。最近、企業がミスを隠したり、公表を遅らせたりすることにより顧客からの信頼を著しく失うケースがたびたび発生しています。これは顧客に対する意識の欠如だけではなく、社内における勇気の繋がりが無いことを示しています。良くない情報を上司に報告することはもちろん勇気がいりますし、できれば良い情報だけを報告して褒められたいものですが、反省によって次の成功を生み出すための絶好の機会を失わないためにも、勇気の繋がりを持つことが重要なのです。そしてこの失敗経験が最重要のナレッジになると考えています。

### 「勇気」をもって企業変革を行う - 「勇気」を持つということ -

勇気の繋がりを持つことは、企業変革を行う上でも非常に重要となります。この「勇気」とは「怖いモノ知らず」でチャレンジしようという意味ではありません。たとえば言う、「彼を知り、己を知れば百戦危うからず」という言葉になります。これは、敵と味方の長短優劣をよくわきまえて戦えば、何度戦っても負けはしないこと、すなわち、戦う前に正確な情報をきちんと集め、的確な戦略構想を立てることの重要であるという意味です。

なぜ「勇気」が持てないのかを、大まかに分類して、失敗したらどうしようという「不安」、何がどうなっているのか状況がわからないという「不明」、うちの会社にはそんなことができる人はいないだろうという「不信」の「3つの不」があるためだと思われます。

もし、ITによって情報を十分に収集できているとしても、これらの「3つの不」がある限りは、「勇気」を持つことが難しいのです。そのため「勇気」が持てない状態でいくらITを整備しても、結局「勇気」は持てないのです。逆に、ITの整備によって、情報量が増えるに従って迷いが多くなり、かえって不安が大きくなることもあります。現在の企業においては、



を繰り返しているように見えます。

さらにこれ以外にも、社内の抵抗勢力も勇気の阻害となります。せっかく決心して変革を実行しようとしても、抵抗勢力が邪魔をして勇気が弱まってしまうことも多くあります。まず必要なのは、正しい「勇気」を自分自身がまず持ち、そして「勇気」に繋がりを増やしていくことなのです。

しかし、「勇気を持っていきなり言われてもできない」でしょう。「勇気」を持ち、「勇気」の繋がりを持つためにはどうすれば良いのでしょうか。



### 「愛と勇気」を持った人の ネットワークを広げる

社内には必ずチェンジリーダとして企業変革を推進できる資質を持った人たちが点在しています。この人たちはたったひとりではすぐに何かを変革させる程のパワーはまだまだありませんが、同じ想いの人によってネットワークが形成され、お互いの勇気を高めることによってチェンジリーダとして活躍できるようになります。そして彼らがパワーを発揮することができれば、現状の仕組みを変革し、失敗経験を活かしていく組織へと変貌させていくことができます。このチェンジリーダのネットワークは、先述したE-ラーニングとナレッジマネジメントのコミュニティと同じように常に進化していくのです。そして経営者としては、チェンジリーダのネットワークや活動を見守ることが大切です。チェンジリーダは周りの人とは異なる観点を持っており、歯に衣きせぬ発言が多い場合もあるため、一見「出る杭」として避けられてしまうことがあります。ここで経営者は、「愛と勇気」を持つ必要があります。愛を持って彼らを見守り、勇気をもって自ら変革を推進するのです。チェンジリーダは、これまでの企業文化や業務プロセスを否定することもあり、企業の実績を否定しているように見える場合もあります。しかし経営者や周りの人がチェンジリーダの活動を阻害することなく、企業変革を担う「愛と勇気」を持ったチェンジリーダのネットワークを広げることが非常に重要なのです。

## 最後に

これまで「愛と勇気」というキーワードを使って、ロードバンドによってもたらされる効果や企業変革における重要なポイントについて述べてきました。企業変革を行うにはいろいろな方法があり、やり方や成功事例を知ることには必要ですが、単純にマネをしても成功しません。自社にマッチした企業変革の方法は自社で考えて選ぶしかありません。その中でも、「愛と勇気」はどの企業においても変わることのないテーマだと考えています。ぜひ「愛と勇気」をもって企業変革を成功させてください。



カスタマーソリューション  
コンサルティングセンター

所長

伊藤 聡



カスタマーソリューション  
コンサルティングセンター  
ビジネスインベーション  
グループ  
コンサルティングマネジャー

猪尾大作



カスタマーソリューション  
コンサルティングセンター  
ビジネスインベーション  
グループ  
コンサルタント

田村哲也

カスタマーソリューションコンサルティングセンター ホームページ  
<http://www.ntts.co.jp/csc/index.html>

## ナレッジのシェアが生む 企業変革の可能性

リアルコム株式会社 代表取締役 谷本 肇

日本の企業経営をとりまく環境は、顕著に変わりつつあります。例えば、経営判断はスピードアップが求められていますし、終身雇用制は崩れつつあります。こんな中で、ますます重要性を増しているのがナレッジマネジメントです。企業内のノウハウや知識、成功・失敗事例を蓄積し、スタッフ間で共有・活用するシステムが、スピーディな戦略立案や経営の変革に欠かせないものだからです。

ナレッジマネジメントは、言葉としては新しいのですが、その内容は、日本人が従来から実行してきたものです。職人の徒弟制度に見られる技の伝授、これは優れたナレッジの伝播といえます。社員同士が居酒屋で行う「飲みにケーション」も、ナレッジの共有といえるでしょう。しかし、このようなナレッジのシェアは、現在、難しくなっています。中途採用、契約社員などが増加している状況では、同期の連帯も以前に比べて希薄になり、それぞれ専門化した部門間の連携もとりづらくなってきているからです。そこで注目されるのがITツールの導入です。汎用性の高いパッケージ・ソフトの導入で、通常なら何年かかるナレッジ・コミュニティ醸成の環境を、短期間で実現することも可能になります。

たにもとただし

慶應ビジネススクールMBA。1989年日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン入社。内外消費財、ハイテク、製菓業の戦略立案、実行をサポート。94年シリコンバレーに渡り、ハイテク・バイオ分野でのベンチャー企業コンサルティング、日米企業の提携戦略立案・実行サポートに従事。2000年4月、「ナレッジ・コミュニティ」の醸成と活性化をサポートするリアルコムコミュニケーションズ 現リアルコム を設立。



## 導入事例

### キーポイントは 組織を越えたコミュニティ形成

導入事例で第一に挙げたいのは、NTTソフトウェアです。当社のパッケージをもとに、「知恵DAS」を構築しましたが、これは社員同士がオープンに技術情報や業務知識のやり取りを行える組織学習のシステムです。明らかな業務効率の改善を達成して、メディアからも注目されました。同社は私どものクライアントであると同時に技術パートナーですが、ナレッジマネジメントの有効性を自ら実証した企業として、ビジネスの戦略的なパートナーとしてもおつきあいいただいています。

弊社のソリューションを昨年末に導入したソニーは、カンパニーを横断したソフトウェア・エンジニアリング・コミュニティを形成しています。こちらでは、情報共有をもとに、現場の知識を組織運営のプロセスに活かす試みを行っています。ある家電メーカーは、部門横断の開発者コミュニティを作ることで、特定テーマの開発プロジェクト推進の効率化を図っています。少し変わった事例は、ニコンです。消費者用のコミュニティを立ち上げ、そこからダイレクトに得た情報を、顧客サービスレベル向上、製品開発などに活用していこうとしています。

このように、ナレッジマネジメントは多彩な領域に応用できます。ポイントは「組織を超えて、人と人との結びつきを促進する仕組みづくり」です。これこそ、21世紀型企業が取り組むべき、重要な課題のひとつではないでしょうか。