

国内企業における知的資産管理の現状

～先進企業事例の分析～

情報通信システム研究室 研究官 美濃谷 晋一

[要約]

近年、知的資産管理（ナレッジ・マネジメント）という経営手法が一大ブームとなっている。欧米ではコンサル系企業を中心に普及しつつあるが、国内では一部企業で本格的に実践しているものの、欧米企業と比較するとその取組みは遅れているといわれている。

本調査研究は、知的資産管理の先進企業事例を分析することにより、国内企業における知的資産管理の現状を明らかにすることを目的とした。調査方法としては、知的資産管理の先進的な取組み企業へのヒアリング調査を実施した。その結果、次のことが明らかになった。

1. 企業を取り巻く環境変化は、企業における知的資産管理の取組みへのきっかけとなる。
2. 企業のビジョンに応じて、情報技術活用、人材育成などの取組みをバランスよく組み合わせることが重要である。
3. 全社的に展開するには、強力な権限を持った推進体制を構築することが必要である。
4. トップのリーダーシップは、知的資産管理を推進する上での起爆剤となる。
5. 全社的に展開するには、ミドルがトップの方針を社員の実践レベルまで具現化していくことが重要である。
6. より価値ある情報・知識・ノウハウを社内に流通させるためには、インセンティブとして社員評価制度や社員意識を活用することが有効である。
7. 人材育成の手段として社内研修制度を導入・活用することは必要不可欠である。
8. 社長から社員まで誰もがリアルタイムに情報・知識・ノウハウを交換できる、全社員共有を可能とする情報インフラが効果的である。
9. 社員から生きた情報・知識・ノウハウを引き出すためには、企業の風土・文化を変革していくことも、知的資産管理促進上の重要なファクターである。
10. 知的資産管理は必ずしも様々な成果・効果を期待して全て網羅的に達成するものではなく、企業のビジョンや課題に応じて重点的に取り組むべき部分から始めていくことが重要である。
11. 知的資産管理の成功のカギは、経営者のリーダーシップと社員の意識改革である。
12. 課題は現場社員が満足するような情報提供や仕組みを構築することである。

1 調査研究の背景

情報化の急速な進展により、企業は、俊敏な意思決定、部門を超えた連携、生産・開発サイクルの短縮化、業務スピードの向上など、様々な場面で迅速性を求められている。このため、組織としての知識やノウハウの役割が重要となってきた。一方、企業ではBPRやアウトソーシングの導入により、業務の効率化や人材の流動化が盛んに行われている。一見、順調に進んでいるようにも見えるが、本来必要な人材を失うことで、業務がうまくまわらなくなったといった課題も発生している。このため、個人の持っている知識やノウハウが重要視されつつある。また、情報技術の進展により、情報を容易に共有、活用できるようになっている。このため、企業における様々な課題を効率的、効果的に解決できる可能性が広がっている。

以上のような背景から、企業内に存在する知識やノウハウなどの知的資産を活かして、企業の競争力を高めることを狙った「知的資産管理」の必要性が高まってきている。

この「知的資産管理」は、欧米では1990年代前半からコンサル系企業を中心に取り組み始められ、「Intellectual Capital Management」や「Knowledge Management」といわれている。国内では少し遅れて1990年代後半から意識的な取り組みが始まっている。エーザイ株式会社はその代表的な企

業と考えられる。1998年以降、特に「Knowledge Management (ナレッジ・マネジメント)」という用語が、新聞、雑誌、書籍などでもよく取り上げられており、一大ブームが起きているともいえる。

2 調査研究の目的

本調査研究では、知的資産管理の先進企業事例を分析することにより、国内企業における知的資産管理の取組みの現状を明らかにすることを目的とする。

3 知的資産管理の先進企業事例

1999年2～3月、知的資産管理の先進的な取組みを行っている国内企業5社に対して、ヒアリング調査を実施した。調査対象は、偏りのないよう、大規模企業と中・小規模企業を選択し、取組み内容も様々なパターンを取り上げた。対象企業とその取組みの特徴を表1に示す。

3.1 エーザイ株式会社(「知識創造活動」と「知創部」)

エーザイ株式会社(以下、エーザイ)は、医薬品の製造・販売を中心的な事業内容とする企業である。筑波、ボストン、ロンドンに主要な研究所を持ち、日米欧三極体制で研究開発を行っている。エーザイは、全世界に7,200名を越す従業員を擁し、多様な価値観を持った従業員が「hhc(human

表1 ヒアリング調査対象企業

	調査対象企業	取組みの特徴
1	エーザイ株式会社	「知識創造活動」と「知創部」
2	富士通株式会社ソフト・サービス事業推進本部	「Solution NET」
3	東京海上火災保険株式会社	グループウェア「ひとり一台」
4	ヒューマングループ	気付き情報の共有・活用
5	株式会社花ごころ	小規模企業におけるグループウェア活用

health care)」という企業理念を共有しながら、患者様と生活者の皆様へのより一層の貢献を目指し、「知識創造」に重点を置いた企業活動を展開している。

(1) 取組みの背景・経緯

エーザイは創業当時から研究開発を重視している。エーザイの創業精神は、「良い研究からは、良い製品ができる。良い製品には、良いプロモーションをすれば、良い利益を生み出せる。良い利益を生み出せれば、社業は良く発展し、社員にも良い給与で報いることができる。良い製品を次々と考え出し、良い品質を売り物とし、良心的かつ巧みなプロモーションで普及を図れば、世界中の人々の健康福祉に大きく寄与することができる。」というものである。国民皆保険制度のもと、製薬業界が右肩上がりの成長を遂げていた従来の状況では、この価値観（どちらかという「プロダクト・アウト」の発想）は効果的に機能し、エーザイは順調に成長を果たしてきた。

エーザイの「知識創造」の取組みは、1988年の内藤晴夫氏の社長就任に溯る。

この頃から製薬産業を取り巻く環境に変化が現われ始めた。その主なものは、医療費抑制や薬価引下げ、海外企業の日本進出、他産業からの市場参入、研究開発時間と費用の増大である。

このような状況下、内藤社長はエーザイをそれまでの国内市場に依拠し、当時の医療制度に合致した経営に留まらず、世界を市場とした将来にわたって社会に貢献し続けられる製薬企業にしたいと考えた。そのため、国の内外、並びに時代や制度を問わず、普遍的に経営と社員行動の基軸となる理念を改めて求めることとした。そして思い至ったのは、医療の一端を担う製薬産業は、患者様とご家族、生活者を最も大切な存在とする考えを貫かねばならないということであった。

こうして、目指す企業像を、「いかなる医療システム下においても存在意義のあるヒューマン・ヘルスケア（hhc）企業」、企業理念を「患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽を考え、そのベネフィット向上を第一義とし、世界のヘルスケアの多様なニーズを充足する」と定め、「hhc」という3文字にエーザイが実現したい「夢・思い・志」を込めた。その「hhc」活動の歩みを図1に示す。

「hhc」のコンセプトを一言でいえば「患者様志向の徹底」である。これは、企業の方向性や共通の価値観・判断基準となるものである。また、異なった言語やカルチャーを持った社員が共有でき、全社員の求心力を高めるものである。エーザイの企業としての目的は、これによって大きく変容した。「良い製品を通じて、売上・利益を追求すれば、最終的に患者様に貢献できる。」という創業当時の「プロダクト・アウト」的発想は、今では逆になっている。現在の考え方は、「「hhc」の実現を追求することによって、結果的に売上や利益がついてくる」という「マーケット・イン」の発想である。

この大きな変革を社員一人ひとりに意識づけるため、社長は「エーザイ・イノベーション（EI）宣言」を発し、全社員に「世の中変わります。あなたは変われますか？」というメッセージを投げかけた。これは社員の意識を変えるだけの強力なインパクトがあったと考えられており、「知識創造活動」の発端となった。

エーザイの社員にとっての直接の顧客が必ずしも患者様や生活者ではないケースがある。例えば、管理部門にとっての直接顧客は社員である。このように直接顧客に最終顧客を持たない社員にとっては、「hhc」は「ビジョン実現に向けて日常業務を通じ『我々にできることは？』と問い続け実践すること。」である。

「hhc活動」は大きく3期に分けられる。第

期は「hhc理念」の発信と「hhcマネージャー」を育成する期間、第 期は「hhcマネージャー」がコアとなり、「hhc理念」を浸透させる期間、第 期は「hhc活動」をグローバル展開する期間である。

第 期の「hhcマネージャー」の育成期間(1991年～1992年)は、社長自らが研究開発・生産・営業・管理の各部門から改革の核となる人材を選抜し、スタートした。1グループ20名前後の5グループ(合計103名)に分け、表2に示す4stepのプログラムが実施された。

第 期の「hhc活動」を組織に浸透させる期間

(1992年～1996年)では、第 期で育成された「hhcマネージャー」が中心となり、患者様や生活者の皆様に視点をあてた個別プロジェクト活動を全社・各部門において展開していった。具体的には、薬を正しく服用して頂くためのビデオの作成と病院の待ち時間を使った患者様への提供、安全最優先のプロモーション活動、患者様にやさしい包装や剤形の開発、医療現場ニーズの収集など、多くの成果を出している。

第 期は「グローバルhhc」の実現を目指す「第 期5ヶ年戦略計画」がスタートした時から現在に至る期間(1997年～)である。社を取り巻く環

図1 「hhc」活動の歩み

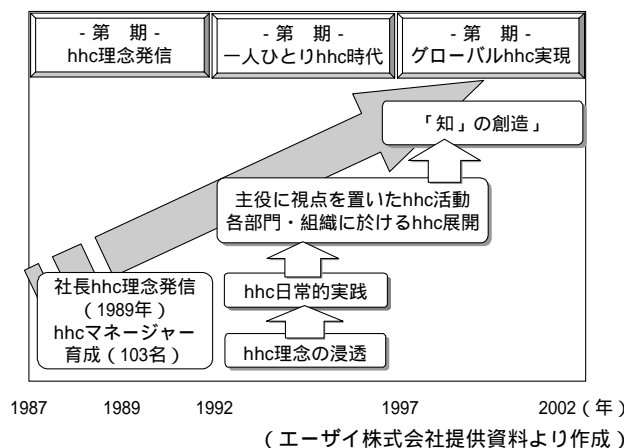
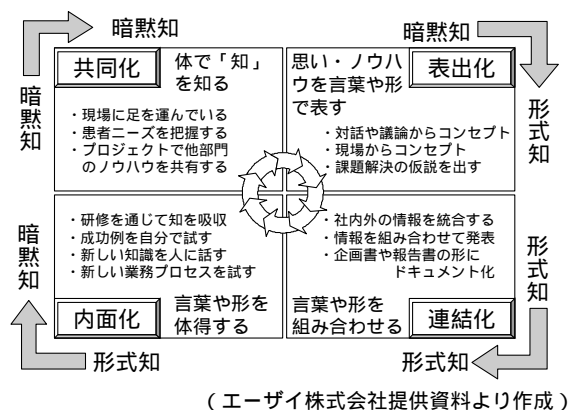


表2 「hhcマネージャー」育成プログラムの概要

step	プログラム概要
第1	御殿場の経団連ゲストハウスに7日間缶詰め状態となり、暗黙知の交流を行った。狙いは「企業は変わらなければならない」ということを理解すること、そして「新しい視点でどう自分の仕事の現場で活かしていくか」を考えさせることであり、革新的な企業の事例を通じて学ばせた。
第2	老人医療や介護において先進的な病院(東京都青梅市)での2泊3日の病棟実習である。この実習は、お年寄りの入浴の手伝い、食事の介助、トイレ誘導やオムツ交換など、様々な体験をしながら患者様のニーズを知り、患者様の身になって考えるプログラムであり、「hhc」を実現する上で大きな効果を発揮した。
第3	第一線の医療現場への3泊4日の派遣研修である。患者様志向の医療機関をはじめ、救急医療の現場や臨床医が一人だけの離島の診療所、山間僻地の無医村等の実態を学ばせた。
第4	「知」を習得した「hhcマネージャー」が社長・役員の前で一人ずつ革新提案の発表を行った。企業変革の必要性を学び、顧客とは何かを考える機会を得、第一線の医療現場での実情を知った各メンバは、社への提言と自組織をこのように変えていきますという、力強い・意欲的な提言を行い、確実に「hhc」推進の担い手となっていった。

図2 エーザイにおける「知識創造の4モード」



境は更に激変の兆しを見せ、グローバルに「hhc」を実現するためには、新たなイノベーションへの取組み・手法が求められてきた。そこで、トップの判断で、野中郁次郎北陸先端科学技術大学院大学教授が提唱されている「知識創造理論」の考え方が導入された。現在は「知識創造理論」における「知識創造の4モード」を活用して、具体的な実践活動を展開している。エーザイにおける「知識創造の4モード」を図2に示す。

(2) 現在の取組み状況・メカニズム

① なぜ「知識創造」なのか？

「知識創造理論」は、過去の成功体験から解決策が見出せない新たな革新が必要な際、非常に有効な手段と考えられている。エーザイにおいても上述のような従来のフレームでの対応が困難になり、過去の成功体験が必ずしも現況にそぐわなくなっている。しかし、社員の中には経験主義的傾向が強いものも多く、「このような経験主義から社員を脱皮させることがエーザイにとって重要な課題である。」と考えられている。「今まではこのような過去の成功体験を反復するだけでも対応でき、平均点以上の成績を収められたが、今後はそれでは生き残ってはいけない。」というのが知創部の八十田部長の認識である。

② 「知識創造サーベイ」の実施

エーザイでは、全社レベルで「日常業務の取組み方」(野中郁次郎教授監修)に関する200項目に及ぶ質問を設定した「知識創造サーベイ」を実施し、知識創造プロセスにおける強み・弱みを見極めていく。海外のグループ企業も含めて全社員を対象に実施し、組織ごとに集計している。また、「知創部」(後述)の社員が海外の現地企業に出かけていき、事業所や組織ごとに知識創造活性化のためのフィードバックも行っている。

この結果からは幾つかの課題が浮彫りになり、組織ごとに課題の抽出と対応策を講じているところである。2年後には再度サーベイを実施し、その成果を点検・評価していく予定である。

「知識創造サーベイ」の結果は、4モードのうち、「共同化」、「表出化」、「連結化」は平均的な値であったが、「内面化」の数値はどの年齢層・職位においても大変高かった。つまり、「個人の『知』の取込みは積極的に行われているが、組織までは広がっていない」ということが推測されている。これは、医学・薬学の進歩が激しいため、知識の習得に多くの時間がとられる製薬業界の特徴と推定されている。従って、エーザイでは、個人の「知」を組織の「知」に変換できるような仕組みをつくるが必要とされており、そのためには「場づくり」とミドル・マネージャーのコンセプト創造スキルの開発が重要とされている。

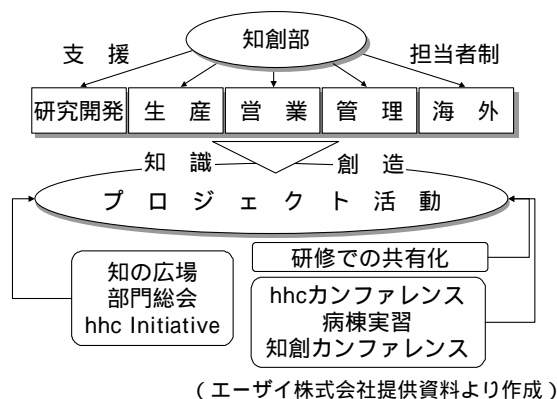
(3) 推進体制

エーザイでは、「知識創造活動」を全社的に実効あるものとするべく、その推進組織として社長席直轄下に「知創部」編成した。

「知創部」の役割は次の2点である。

① 「グローバルhhcの実現」に向け、全社・全部門に知識創造理論に基づいた「知識のスパイラル」を巻き起こし、実質的な革新を推進する。

図3 「知創部」と「知識創造活動」との関係



② その革新を創造・実践する「知識創造の担い手」としての人材を育成する。

「知創部」は、各部門（研究開発、生産、営業、管理、海外）毎に部員を配置し、hhcプロジェクト活動や人材育成プログラムの支援を行っている。例えば、イントラネット上の「知の広場」のような多様な「知」を生み出す「場」や、「病棟実習」のような患者様のニーズに気付くための機会を提供している。「知創部」と「知識創造活動」との関係を図3に示す。

(4) 社内制度・インセンティブ（「hhcプロジェクト」の推進）

「hhc活動」の第 期より行っているプロジェクト活動は、現在も継続的に実施しており、1998年度は全部で307テーマがエントリーしている。このプロジェクト活動も「知識創造活動」を基本に、「hhc」実現に向けた革新を果たすことを目標としている。各部門単位に中間検討会や部門総会を経て、最終的には「hhc initiative」と呼ぶグローバルな総会を開催し、優れたプロジェクト活動には全社での発表機会と「The hhc award(hhc

大賞)」と呼ばれる社長からの表彰制度がある。これにより優れた活動を実行したメンバを認知すると同時に、良い事例を全社員で共有するしくみが出来上がっている。

(5) 人材育成

昔からエーザイには「人こそ最大の資産なり」という考え方があり、人材育成には従来どおり手厚い体制が取られてきた。多段階で階層別の研修を継続してきたが、1997年度からは研修体系を全く新たな仕組みに刷新し、全ての研修を「選択・選抜型」の研修に変更した。

護送船団方式ではなく、意欲と能力のある社員に、より適切な研修を提供することに改めた。意欲的に自ら参加する社員の方が研修効果もあがり、同年代の社員の中でも受けた研修の内容が異なるため、それらに合わせたプログラムが組まれている。

一方、能力のある社員には社長指名による選抜型研修として、「知創カンファレンス」をスタートさせた。内容的には4回シリーズ（知識創造スキルの開発、経営革新と戦略思考、病棟実習、革新提案発表会）+（通信講座）で構成され、変革の中核を担うコア人材「Knowledge Producer」の創出を狙いとしている。

その他、「hhc」を支援する活動としては、全ての研修を「hhc理念」を基本の軸とし実施されている。加えて「hhcカンファレンス¹⁾」、「病棟実習」、「部門間交流研修」、「異業種交流研修」等、多くの顧客ニーズを理解するプログラムが用意されている。

なかでも「病棟実習」は一般社員にも開放され、

1)「hhcカンファレンス」は、「グローバルhhc」の早期実現を目指して、広い視点から講演・研究会を通して各人に知識創造や理念経営実現に資する研鑽を行い、合わせて医療関連環境の現状認識と将来における課題等を整理して自己のイノベーションに役立てることを目的としている。

毎回テーマを決めて特別講師等による講演・研究会を実施している。講師と受講生とのディスカッションやグループ討議等を導入した、ツウウェイ・コミュニケーション方式による参加型のカンファレンスとなっている。

既に600人を超す社員が体験し、多くの気付きの機会となっている。

(6) 情報技術・インフラ（情報インフラの整備と活用）

「Global hhc web」というイントラネット上に社長メッセージや営業情報そして人事情報などをタイムリーに掲載し、知識創造の核となる情報を常に全社員へ提供している。また、知創部のページ「知の広場」も開設しており、各組織のhhc活動の紹介、社員のhhcに対する思いの共有、研修内容の報告、「知識創造理論」の解説、「EI論文（社内における革新をテーマにした公募型の論文大会）」の募集と優秀論文の紹介など、多様な「知」を生み出す「場」を設置している。3,000回以上アクセス回数がある情報もあり、確実に「共同化」、「表出化」、「連結化」の推進に役立っている。

(7) 取組みの成果・効果（成果としての事業展開）

事業展開の例としては、「エルメッド・エーザイ株式会社」の設立と「商品情報センター」の開設があげられる。

「エルメッド・エーザイ株式会社」は、1996年4月に設立された高齢者向けジェネリック薬の研究開発、製造、販売を行っているエーザイの100%子会社である。同社の設立は、社員の「病棟実習」の体験から、口の中で少量の唾液でも容易に溶ける「口腔内速崩錠」の開発がきっかけとなった。お年寄りの方々が一様に、錠剤を飲みにくいと感じていることであり、高齢者の方々にとっては、どのような形態の薬が飲み易いのかを考え、現在は14品目が発売されている。

「商品情報センター」は、「hhc活動」の成果として1992年度に誕生した。顧客の生の声を直接トップにつなげるための組織となっている。薬に対する説明を求める一般生活者の質問から、医

師・薬剤師の専門的な問合せまで、これまでに20万件を超す相談が寄せられており、この中から新製品につながるヒントも出ている。「チョコラBBジュニア」や「チョコラBBこどもシロップ」がその一例である。

(8) 成功要因（「知識創造活動」）

「hhc」を成功させるためには、幾つかの必要不可欠な要素がある。具体的には、以下の6つと考えられる。

① トップの強いコミットメントとトップ・メッセージを通じた全社員への理念の徹底

トップの役割は、企業ビジョン追求の姿勢を絶えず社内外にアピールし続け、「知識創造」の起点となる方向性を指し示すことである。エーザイでの「知識創造」の取組みでは、経営トップ（内藤社長）のリーダーシップが大きな推進力となっている。

② トップメッセージの具現化に向け核となり推進する優秀なミドル（hhcマネージャー）の継続的育成

ミドルの役割は、トップと社員の間において、トップの理想としてのビジョンと、社員が直面するビジネスの「掛け橋」として機能する。ミドルの仕事は、トップの企業ビジョンをより具体的に翻訳し、社員が実行に移せるようなコンセプトを創り出すことと、逆に現場で起きている様々な事象をトップに、あるいは、上位者にぶつけていくことである。

③ 良い事例の全社への共有化

良い事例はITの活用やカンファレンスを通じ全社で知を共有し、シナジー効果を生む工夫をすることが重要である。

④ 優れた活動を行った社員やグループの認知

優れた活動を行った社員やグループに対しては、全社における発表の機会と社長表彰を行い明確に

認知する。

⑤個人評価への組み込み

⑥①～⑤を支援する活動と次々と革新を生み出す事務局機能の設置

「知創部」の存在意義はまさにここにある。

(9) 現状の課題

企業は成長すると共に売上、利益、人員などが伸びるものの、同時に経験主義、セクショナリズム(派閥主義、縄張り意識)、指示待ち傾向といったネガティブ・ファクターが台頭しがちである。また、創業時の社員のモチベーションや高い志もだんだん薄れてくる。日常業務をただこなすだけでは「hhc」ではない。全社員が高い目標や理想を掲げ、それを成し遂げようとした時に初めて「知」が必要になる。例えば、研究開発でも、ただ新薬を開発するだけでなく、「本当に患者様が必要としている薬なのか?」、「一日でも早く開発するためには、どうしたら良いのか?」と考えた時に初めて「知」が必要となり、「知」が動き出す。

「知」を生み出すためには、自らが主体的でなければならないし、そこが情報と知識の違いである。自分に問題意識や思いがないと「知」は生まれてこない。「仕事をやらされている」というマニュアル・ワーカーからナレッジ・ワーカーへの脱皮が必要であり求められている。

また、多くの日本人は曖昧な概念をなかなか言葉で表現できないが、欧米では曖昧な概念でも形式知化してわかりやすい言葉で説明しようとする。すなわち、暗黙知を形式知化することで、「知」を共有し易くすることがこれからは重要な課題である。

(10) 今後の展開方向

知創部のメンバは、エーザイの目的である

「hhcの実現」に向けて全社員が知識創造理論により革新を発想し、実践できるよう「知」創造プロデューサーとなり、全社に革新の渦を巻き起こすような仕掛けを次々と発信していく。具体的には、実効ある「hhc活動」の推進、第2回知識創造サーベイの実施、グローバルhhc支援体制の強化、グローバルに通用する人材育成プログラム、IT活用による「知」の蓄積・共有化の推進、創出の場・対話の場の更なる充実などを掲げている。

3.2 富士通株式会社ソフト・サービス事業推進本部(「Solution NET」)

富士通株式会社(以下、富士通)の事業内容は、「電子デバイス部門」、「通信部門」、「情報処理部門」、「ソフト・サービス部門」の4部門に大きく分かれている。ソフト・サービス部門の主な業務は、システム、ネットワーク、アウトソーシング、アプリケーションなどに関するコンサルティングやインテグレーションである。

ソフト・サービス部門の売上は約1兆円であり、富士通における売上の約4分の1を占める。ソフトウェア&情報サービス産業においては、IBMとEDSに次いで、富士通は売上高で世界第3位である。

ソフト・サービス部門の社員は、富士通本体に約6,000人、国内のSE(システム・エンジニア)会社に約15,000~20,000人(「SE会社」の定義による)そして海外の関連会社に約20,000人いる。海外の富士通の子会社には、米Amdahl(加DMRを傘下に持つ)、英ICLなどが含まれる。

組織は基本的に顧客の業種別(金融、製造、流通、公共など)で編成されている。また、現在、5つの地域的な営業本部があり、それらの組織内にソフト・サービスを担当している部署がある。

(1) 取組みの背景・経緯

ソフト・サービス部門では、ネットワークを通して、知識を共有することで、新しいワークスタイルの変革を実現するためのナレッジ・マネジメントを「Solution NET」と名付けて実践している。

「Solution NET」は、スタートしてから丸2年が経つが、書類を共有・再利用しようという取組みはかなり以前からあった。最初の取組みは1978年からスタートした「FIND（汎用コンピュータを活用した情報共有システム）」に遡る。当初、「FIND」への情報の登録は、推進運動を展開する方法を進めて、それなりの効果を出していたが、多くの課題も生じてきた。現在では、情報登録を促進するために、情報を有料化している。情報の登録時に、利用料金を設定させ、その情報が利用されると、情報利用部門から情報登録部門へ料金が入ってくるような仕組みである。

4～5年前から「FIND」は、「FIND2/IKB（Webサイトを活用した情報共有システム）」へと移行した。「FIND2」が主にSE自身が登録する情報（商談情報、プロジェクト情報など）を蓄積しているのに対し、「IKB」はSE支援部隊が登録する技術情報を主に蓄積している。「FIND2/IKB」は、「FIND」時代の教訓を活かした、本当に有効利用したい情報を対象に運用しているシステムである。しかし、Webサイトを活用したものに移行してからも、情報の利用にはまだまだ多くの課題があった。その大きな理由は、次の2点である。

情報を整理している間に時間が経過し、情報の陳腐化が始まっている²⁾。

人間関係をたどって情報を収集した方が、有用な情報を手早く入手できたこと。

これは「情報を登録するシステムに共通している『限界』である。」と考えられていた。

このような状況下、「日常の業務で何が重要かといえば、リアルタイムで判断ができることである。このためにはプロジェクトの今の状況を常に分かることが重要である。」という認識の下に生まれたのが「Solution NET」における「Project Web」である。「Project Web」の利用に関する基本的なスタンスは、「利用したいプロジェクトが自由に利用すればよい。」というものである。これは、「現実問題として、約20,000万人のSEをコントロールするのは困難である。」という逆説的な発想に基づいて考えられている。実際、各プロジェクトで自然発生的に生まれたしくみが、部門全体の仕組みに発展している例が多いようである。しかし、完全な自由放任主義ではなく、緩やかなコントロールとして、2ヶ月に1回、プロジェクトの代表者を集めた会議を開催し、推進状況を確認している。

以上のことから「Solution NET」は、リアルタイム性を重視したナレッジ・マネジメントであるといえよう。

(2) 現在の取組み状況・メカニズム

「Solution NET」では、全ての仕事をネットワーク（「Project Web」）上で行うことで、日常業務の中でやり取りされる情報や知識が蓄積されるシステムを作り上げている。「Project Web」からは、富士通のソフト・サービスのビジネスで必要な情報が、ほとんど全て入手できる。

情報登録に際しては、当初は情報の分類を行っていたが、現在ではあまり分類は行っていない。理由は次の2点である。

2) 常に最新の情報を求めているSEにとっては、整理された時点すなわち情報が「完成」された時点では、既にその情報の価値は低下しているのだという。技術革新の頻度の多さ、情報産業の競争の激しさを物語っている。

分類作業に時間がかかること。
 特定の分類の仕方が必ずしも全ての人に検索し易いものではないこと。
 技術的に、高速の全文検索エンジンが利用できる現在、検索エンジンを使った方が素早く必要な情報にアクセスできるため、情報を分類する意味は薄いと考えられている。

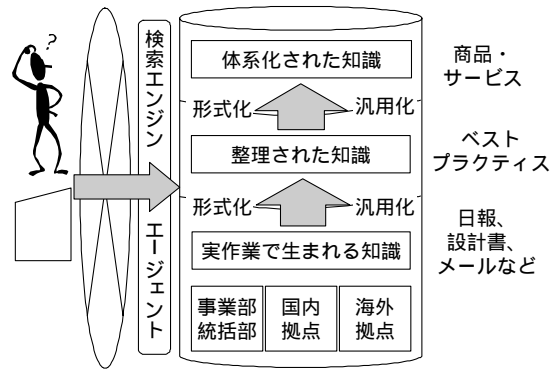
「Project Web」のデザインや分類の仕方は、各プロジェクトに任されている。

また、現場部門で構築された「SME (Strategic Management Environment : ネットワーク上にプロジェクトのライフ・サイクルでのマネジメントに関する情報を蓄積したしくみ)」と「Project Web」を連携させることによって、リアルタイムのマネジメントを可能にしている。

「Project Web」の利用状況としては、まだ、プロジェクト全体の半数ほどである。しかし、1999年4月からは利用を徹底させる予定である。

「Solution NET」の基本的な仕組みは、「検索エンジン+エージェント」である。特に情報登録のための分類は行わず、ネットワーク上で仕事を行って行けば自然に情報が共有されるしくみである。「Project Web」については、プロジェクトの進め方はプロジェクトや人によって異なるため、フォーマット無しで自由に実践させている。例えば、フォーマットがあるために、タグを付けたりすることは、日常業務と外れた仕事であり無駄である。文書などを作成したら、それをサーバに蓄積しておくだけで十分であり、あとはそれを見たい人が検索エンジンを活用して検索すれば良いという発想である。また、現在400ほどのサーバがあるが、そこにエージェント・プログラムを常時動作させている。あらかじめ利用頻度の高い単語を登録しておけば、エージェント・プログラムがその単語を含む文書を自動的に検索してくれるしくみを実現している。

図4 「Solution NET」の知識構造



(富士通株式会社提供資料より作成)

「Solution NET」の知識構造は、図4に示すとおりである。その知識構造は、「実作業で生まれる知識」、「整理された知識」、「体系化された知識」の3つに分けている。

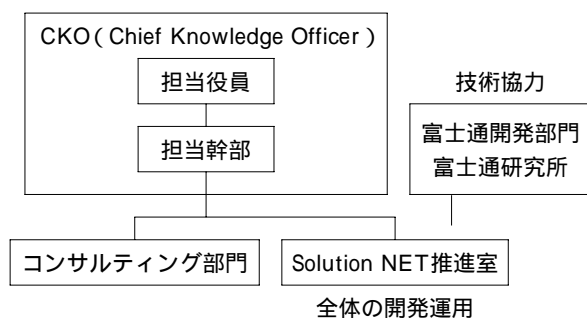
「実作業で生まれる知識」は、現場に最も近く、顧客をサポートしている部門のノウハウや知恵が蓄積されている。「整理された知識」は、「実作業で生まれる知識」から抽出した業種別の知識や業種共通の知識が蓄積されている。「体系化された知識」は、「実作業で生まれる知識」、「整理された知識」で得られた知識のうち、商品やサービスとして利用できるノウハウが蓄積されている。

(3) 推進体制

ソフト・サービス部門のナレッジ・マネジメントに関する方針を指示するCKO (Chief Knowledge Officer) と呼ばれる担当役員、担当幹部の配下に、図5のような組織がある。それが、「Solution NET」全体の開発運用を担っている専門組織、「Solution NET推進室」である。「Solution NET推進室」の活動としては、「Solution NET」の方針や考え方を全社員に展開したり、先行グループの具体的な事例を紹介したり、「不満を聞く会、議論する会」を設けたりしている。

また、「Solution NET推進室」では、社内のナレッジ・マネジメントを実践する中で得たノウハ

図5 「Solution NET」の推進体制



(黒瀬邦夫「富士通のナレッジ・マネジメント」、1998年、ダイヤモンド社より作成)

ウ・技術を顧客がスピーディに導入できるようにとサービス商品化した「μ Management」の販促も行っている。

(4) 経営方針・リーダーシップ

1998年から秋草氏が社長に就いている。秋草社長はソフト・サービス部門出身の最初の社長である。この秋草社長自身がナレッジ・マネジメントの重要性について言及している。

ビジネスの世界では常に最新の情報で動かないと判断を誤る。昔とは異なり、現在では1ヶ月で世の中の動きが大きく変貌している。まさに、リアルタイム、スピードが勝負の時代と考えられている。

常にリアルタイムの知識にアクセスするためには、情報システムを活用することが必須である。情報システムを活用することによって、まず、組織内の情報の流れが変わる。つまり、情報がピラミッド型からサークル型あるいはメッシュ型で伝達されるようになるということである。これにより、情報は変質することなく、瞬時に全ての人に伝達される訳である。

情報が組織階層の上下を問わずに入手できるようになると、管理職の力(例えば判断力やノウハ

ウ)がより問われるようになる。「日本では、終身雇用は必要な制度であるが、今後は年功序列のシステムはスキル序列のシステムに移行していくであろう。また、社員はプロジェクトを基本に動くようになるであろう。」と黒瀬担当部長は考えている。

(5) 社内制度・インセンティブ

「FIND2/IKB」における登録情報³⁾の有料化システムはまだ存続しているが、今後の料金体系については現在検討しているところである。

どれだけ情報提供しているかを富士通の「目標管理評価制度」における評価の材料にすることによって、社員に情報提供へのインセンティブを与えている。

富士通で求められている精神は、「Give & Take」を上回る「Give Give & Take」である。「Take無しではGiveしない」という考え方の持ち主の情報、もはや不要な情報と考えられている。

(6) 人材育成

新入社員に対しては、一定期間の集合研修と現場でのOJTをうまく組み合わせ、実務を理解させながら、技術的な知識を育成している。

一般社員に対しては、特定の技術やスキルの習得を目的とした短期間の研修コース(3日~1週間程度)が頻繁に開催されており、社員は自分で適宜選択し参加できるしくみが設けられている。

(7) 情報技術・インフラ

「Solution Net」の情報技術は、「インターネット/イントラネット技術」+「高速全文検索技術」が基本で、必要に応じて「エージェント技術」や

3)「Solution NET」は、業務プロセスそのものを共有しようとするものであり、登録情報という概念自体が不要になっている。

「テキスト/データマイニング技術」を使う。各情報技術の概要を表3に示す。これらは、「最先端の技術を利用しながらもそれに支配されない。よりよい技術が出たら気軽に使っていく。」という考え方で活用している情報技術である。

「Lotus Notes」にしても富士通の「Team Ware」にしても、グループウェアは業務フローが既に作りこまれてあり、フレキシブルな機能を付加する必要があると考えられている。

富士通では「FJ WAN」というWANを構築している。「FJ WAN」によって、全国の拠点、関連会社、Amdahl、ICLなどの海外の関連会社が結び付けられている。「FJ WAN」上にサーバを設置すれば誰でも簡単に情報発信できるのである。

(8) 取組みの成果・効果

「現在、ナレッジ・マネジメントに関する理論をまとめた書籍は多く存在するが、企業の事例となると、その企業の代表的な事例を取り上げているものは少ない。特に、国内企業の実践的な事例や考え方をまとめた書籍はほとんどないといえるであろう。」と黒瀬担当部長は述べている。1998年に「富士通のナレッジ・マネジメント」を出版したことには、このような中で「理論に偏らずに実例を出そう」という目的があった。もちろん、富士通の「時代をリードしよう」という意識や「この仕組みを商品にしよう」という狙いがあったことは事実である。

「Solution NET」の取組みをスタートさせてからの目に見える効果としては、社員の意識が「プロジェクト制」へと変わっていったことがあげられる。

「ナレッジ・マネジメント」に関して日本でも学会が設立されたりしているが、企業の立場からいえば、知識の重要性は認識させるが、知識の管理等ということは、仕事の中で意識させないで行うことが重要なのである。

本来、知識を活用した効果は、企業の業績にどれだけ貢献したかで評価されるべきであり、どれだけコスト（通信費や紙）が削減されたかで見るとではない。実際に、取組みのあるところとないところでは、業績に大きな差が出ている。

富士通の文化は、簡単にいえば、「いいかげんで、ルールがあってないような企業。自由奔放に生きる企業。」と黒瀬担当部長は述べている。その意味で、現在の「Solution NET」の仕組みは富士通の文化に非常にマッチしていると考えられている。

(9) 成功要因

「Solution NET」の成功要因は、「富士通が情報産業のリードをとる」と社員一人一人が考えている点である。

「Solution NET」を推進する上で苦労した点は特にない。「仕事をすることで自然と知識が活用される」と考えられているためである。

表3 「Solution NET」で活用している主な情報技術

情報技術	概要
インターネット/イントラネット	あらゆるサービスを統一されたインタフェース（Webブラウザ）で提供。
高速全文検索	膨大な文書の中から目的の文書を高速・高精度に検索。
エージェント	ネットワーク上に分散された多様な知識ベースへの透過的/選択的なアクセスを実現。
テキスト/データマイニング	膨大な文字/数値データを分析し、新しい知識を掘り起こす。

（富士通株式会社提供資料より作成）

情報システムを活用した、情報のリアルタイム共有ができるかどうかは、経営者のリーダーシップ次第である。それがうまく行くかどうかには業種は関係ない。対象はあくまでも顧客であると考えられている。

(10) 今後の展開方向

今後の方針としては、全社員にもっと徹底させるということがある。また、富士通の他の部門（開発部門など）に広げることも重要と考えられている。全社に展開することで、情報の共有・活用がより一層リアルタイムになる。そして、管理職の判断力もますます問われるようになってくる。

また、顧客へのレスポンス（トラブル発生時の対応など）も格段に良くなるため、仕事の進め方そのものが顧客への「売り」にもなると期待されている。

3.3 東京海上火災保険株式会社（グループウェア「ひとり一台」）

東京海上火災保険株式会社（以下、東京海上火災保険）は、損害保険業の国内最大手企業である。営業品目としては、海上、運送、火災、自動車、自動車損害賠償責任（自賠責）、傷害、盗難、航空、風水害など、多岐にわたる損害保険を取り扱っている。従業員数は、約13,751名、拠点は、国内は、本部15、部支店125、室・課・支社661、事務所90、損害サービス拠点271、海外は、41ヶ国85都市を抱える、大規模企業である。（1999年3月末現在）

同社の情報システム部は、契約、支払などの基幹業務を支援するための基幹系システム（COBOLで約4,000万step相当）と、社内の情報共有を支援するための情報系システムについて、その開発、運用、保守を行っている。

(1) 取組みの背景・経緯

同社では、損保業界の競争激化、顧客ニーズの多様化、情報技術の進歩、ネットワーク社会に対応した、新たな経営・情報化戦略が必要と判断し、中期経営計画（1996年～1998年）「みんなで創ろう新世紀 信頼21計画」を策定・推進した。この計画はCS（顧客満足度）と収益性の向上を目的としたもので、その主要施策の一つとして、「情報の高度利用」による業務プロセスの変革を掲げた。

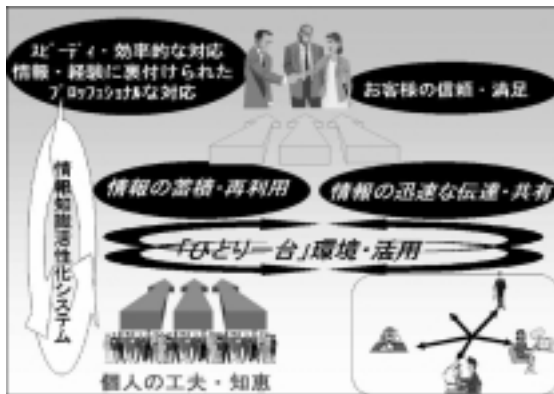
これは、最新の情報通信技術を活用し、情報のフロー（伝達）を徹底的に迅速化・効率化することにより会社全体の業務プロセスをスピードアップすること、情報のストック（基幹システム内の膨大なデータ、商品情報、統計情報、社員一人ひとりが収集した情報やノウハウ、アイデアなど）をデータベース（DB）化・資産化し全社員で共有することにより、社員一人ひとりの創造性を最大限に発揮できるプロセスへの変革を実現し知的競争力の強化を図ることを目指したものである。

そのための基盤づくりとして、社内においてはパソコン一人一台とグループウェアの活用、その名も「ひとり一台」（図6参照）と、代理店向けの「新代理店オンラインシステム」の整備に着手した。

同社は創立120年の歴史があり、社員の人材も充実している。しかし、各社員の知恵やノウハウ等の組織的な活用は必ずしも十分ではなかったため、情報伝達・共有の迅速化を徹底的に図ることにより、これらを有機的に統合してスパイラルアップすることが求められていた。つまり同社は「情報・知識の活性化」、「経験・知識の資産化」を目指しているといえる。

同社では大きく分けて2種類の情報が流通している。1つは、レター（社内通達）とマニュアル、

図6 グループウェア「ひとり一台」の概要



(東京海上火災保険株式会社提供資料)

もう一つは、統計表（電算化帳票）である。これらの文書だけで、社内業務文書全体の8割以上を占めている。従来は、この2種類の膨大な情報が、紙の形で配付、回覧され、利用者側でファイリングされていた。レターは月間で約200～300案件・30万通、マニュアルは約10万頁（約1,000種類）、そして統計表は年間約3,000万枚であった。

このような状況下、情報システム部では、社内にもどのような情報が流れているのか、電話、レター、マニュアル、統計表に関する情報動線の徹底的な調査を行った。それによると、例えば、「使いたい時に欲しい情報がどこにあるか分からない」、「最新のものがわからない」など、マニュアルなどの所在やバージョンに関する利用者からの問合せ電話、いわゆる「教えてコール」が、年間で数十万件も発生していたことが明らかになった。このような問合せをどうやって無くしていくかが課題であった。

これらの問題は以前から指摘されており何度か改善が図られた。しかしながら従来は、このような課題に対して、標準化の推進や情報の絶対量の削減、文書保存方法の統一などといった方法が採られていたが、多忙な日常業務の中では優先順位が下がってしまい、いつのまにかルールを守れなくなっていたのが現実であった。また、情報技術

による抜本的な解決策も検討されたが、以前の情報技術では、導入コストや操作性の問題により、システム化が困難であったことも課題解決への障害となっていた。

しかし、近年の情報技術の発展がこのような問題を解決し、その結果としてグループウェア「ひとり一台」が実現することとなった。「ひとり一台」は、次のように、情報インフラの整備開始から約7ヶ月間で完成している。

1996年10月 情報化推進に関するトップの承認を取得

1997年7月 「ひとり一台」実現のための情報インフラ整備開始

1998年1月 「ひとり一台」完成。紙によるレター全廃

なお、上記の本格実施に先立ち、パソコン通信を利用した広域の試行システム「PEOPLE」（パソコン1,000台、社員3,000名を対象）と、グループウェアを活用した狭域の試行システム（構内LAN、パソコン300台、社員400名を対象）の両面から、あるべき情報動線に関する調査、分析を行ってきている。この2種類の試行システムを通して、時間、場所にとらわれないコミュニケーションの必要性やコンテンツの重要性を学習している。

(2) 現在の取組み状況・メカニズム

「ひとり一台」の機能は、「レター」、「電子マニュアル」、「統計表」の3大機能の他、「フォーラム（電子会議室）」などがある。（図7参照）

① レター

同社では、業務上の指示・通達の類を「レター」と呼んでいる。従来、月間約500通の社内レターが各課支社に配布されていたが、伝達に最大4日かかっていたほか、各課支社では全員への回覧やファイリング、必要になった時の検索に多くの労

図7 「ひとり一台」の機能



(東京海上火災保険株式会社提供資料)

力や保管スペースを要していた。

この社内レターの電子化により、情報を瞬時に伝達できるのみならず、情報を必要に応じて簡単に参照することを可能にし、さらにファイリング、保管コスト、物流に要するコストと労力を減らすことを目指した。

電子化するに当たっては必要な情報を必要な人へのみ伝達できるピンポイント送信や各人が必要な情報を効率的に取捨選択できるよう様々な工夫を行っている。

具体的にはレター配信パターン集の作成や、レターの要旨を100文字以内で表示する、という方法である。これらはシステム機能というよりは運用面の改革であり、フォントの統一や「わかりやすい文書の書き方」なども含め、レターの電子化に伴い多くの標準化を明確にし徹底していく必要があった。

また、電子レターの作成者に直接照会メールを送信できる機能等を用意し、受信者と作成者の双方向コミュニケーションの実現を図っている。

1998年1月に全店への「ひとり一台」端末が配備されると同時に、紙によるレターの全廃を実現している。

② 電子マニュアル

損害保険会社は保険契約締結、事務処理、事故処理等の業務に関連して多くのマニュアルを有し

ている。同社では1,000種類、10万ページものマニュアルが存在しており、マニュアルの作成・配布・メンテナンスに多くのコスト、労力を要していた。

規制緩和・自由化の進展に伴い、新商品発売、商品改定が頻繁に発生することが予想されたが、この変化に迅速・柔軟に対応できるよう、同社では電子マニュアル機能を開発した。現在では、約750種類、約75万ページのマニュアルがSGMLフォーマットにて電子化されている。これらのマニュアルについては、人手による差替作業を無くし、常に最新版のマニュアルが端末上で検索、閲覧できるようになっている。また、印刷を要するケースには電子データから印刷用版下の提供も可能としている。

その他、SGML文書のブラウザによる照会機能により、マニュアルの串刺し検索や関連する最新情報を一元的に入手できるようになっている。また、マニュアルの改定履歴の参照も可能となっている。最終的には、全てのマニュアルを電子化することを目標としている。

③ 電子統計表

データウェアハウス・データマートによる数値分析を活用し、表計算ソフトで簡単に加工、帳票出力ができるようにしている。これにより、十分なデータに基づく分析、マーケットに即したデータの活用、そして、営業第一線での自己完結的なデータの処理を可能としている。

④ フォーラム

同じ課題を持つ担当者間の情報共有・意見交換を促進し、地域を超えた一体感の醸成や、各人の有する知恵や工夫・経験・エキスパティーズを集積し、効率的かつ組織的に活用できることを目的としている。現在約80のフォーラムが運営されている。

これらの活用事例であるが、例えば「新しい保

険販売の企画・提案をどうしていけばいいか？」というテーマを投げかけると、その日のうちに他のフォーラム・メンバから意見が寄せられる。また、「他社が新商品の売込みをどんどん仕掛けている。」という情報を流すと、「こちらの地域も同じ」、「お互いがんばろう」などのメッセージが書き込まれる。これにより、第一線の社員同士が瞬時に経験や知恵を共有し、情報のみならず感情も共有して、営業活動に活かしている。

⑤ 部支店フォーラム

その他、各部支店単位のフォーラムも運営されており、部店内での情報共有を促進し、業務の効率化や活性化をし日常業務に係わる情報をきめこまかく共有・交換できるしくみを提供している。

「フォーラム」に自由に書き込まれた情報、例えば、新商品の取り扱いに関する意見や、顧客の反応に関する情報は、全社員で共有され、プレゼンテーションなどで有効活用されている。

このように「フォーラム」では、アン・オフィシャルで柔軟な情報共有が行われている。

その他の機能として、「電子メール」、「ライブラリー」(商品提案用の企画書、文例集(約3,000~4,000種類登録)など)、「社外DB検索」(日経テレコンなど)などの機能を提供している。

(3) 推進体制

同社の情報化は、1996年7月に発足された社内の「情報化委員会」が中心となって、新しい情報基盤の構築、情報の高度利用、業務プロセスの改革、全社的コンセンサスの醸成の実現に向けて推進してきた。「情報化委員会」のメンバは、情報システム担当役員、本店業務サービス各部長で構成されている。「情報化委員会」は、社内の情報化に関する意思決定機関である。

また、本プロジェクトを円滑に効果的に推進していくために、下記の点に留意して第一線の利用

者サイドの推進体制も整備した。

本部長、部支店長、室課支社長をリーダーとする

いわゆる「パソコンおたく」に任せない

第一線が組織的、主体的に推進する

業務革新の意識付けを行う

現在、情報システム部の社員は約300名で、そのうち、20名が「ひとり一台」関連の企画・開発・研修を担当している。この他にヘルプデスクとしてグループ会社の15名が全店からの照会応答を担当している。

(4) 経営方針・リーダーシップ

日本経済の低成長経済への移行、自由化・規制緩和、グローバル化の流れの中で、同社は1996年から3ヶ年経営計画である「みんなで創ろう新世紀 信頼21計画」を策定し、変化をチャンスととらえ、お客様からの一層の信頼を得てお客様の満足を高められるよう積極的にビジネスを展開することを経営戦略とした。

この計画においては、情報の高度利用を主要な施策の1つとして掲げ、情報通信技術の持つ可能性を最大限に活かしたスピーディで生産性の高い業務運営を実現すること等を目的に先端技術を駆使した情報基盤の構築を目指した。

情報基盤の構築に当たって全社的コンセンサスの醸成や迅速な意思決定を行う必要があり、また新しい基盤の下での業務プロセスの変革を強力に推進していくために同社の最高意思決定機関に直結して前述の「情報化委員会」が設置され、強力なリーダーシップの下、本プロジェクトが整齊と進められた。

(5) 社内制度・インセンティブ

情報提供、活用については、社内制度として特にインセンティブ等は設けていないが、組織に対

する社員のロイヤリティ（忠誠心、愛社精神）がインセンティブとして働いているのではないかと考えられる。

業界における自由化に対する危機感や、他の業界に比して情報技術活用への出遅れ感が働いた結果、情報を有効に活用しようという意識、ムードが高まっていったのではないかと考えられている。例えば、マニュアルの電子化に伴う読合せチェックは、社員のボランティア活動で行われてきているが、これは、社員の「今をにおいていつできるのか」、「自分がしなければ誰がやるのか」、「さらに良くしていこう」という意識によるものと考えられている。

（6）人材育成

同社では、1996年に情報リテラシーに関する社内アンケート調査に実施している。その結果、回答者の4割が「文書ソフトウェアなどで日本語入力ができない」という問題が明らかになった。これがきっかけで、全社員の情報リテラシー向上に向けての関心が高まった。日本語入力などの基本的な事項は自習方式で各人が鋭意取り組んでいった。

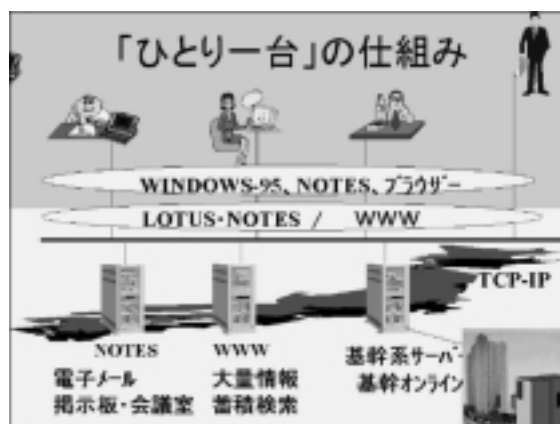
「ひとり一台」に関する社員への研修は、情報システム部の担当者20名が全国を回って実施している。研修内容は操作研修にとどまらず、仕組みの理解、情報管理、著作権保護なども含んでいるが、管理職に対する対応が最重要課題として取り組んでいる。

（7）情報技術・インフラ

ひとり一台システムは、運用/管理系サーバ、実行系サーバ、ひとり一台端末とネットワークとで構成されている。（図8参照）

運用/管理系サーバはUNIXを採用し、センター運用サーバ、Notesハブサーバ、WWWサー

図8 「ひとり一台」の仕組み



（東京海上火災保険株式会社提供資料）

バ、認証マスターサーバで構成され、基本的にはコンピュータセンターのある多摩/千里に集中配置している。実行系サーバは全国10拠点に分散配置されたUNIXで、WWWサーバ、Notesサーバ、認証サーバで構成されている。さらに全国56拠点に設置されている既存の基幹系オンラインサーバにも結合されている。

ネットワークは1994年に導入された基幹系オンライン用の同社専用のフレームリレー網を強化し共用している。ネットワークは共用しているものの各TRX（トランザクション）単位の流量制御を行い、基幹業務遂行のためのTRXを優先的に処理できるようにしてある。

この仕組みの特徴としては次の3点があげられる。

Lotus NotesとWWW技術の統合活用

Lotus Notesを電子メールや掲示板・フォーラム・ライブラリなどの機能を実現するグループウェアとして活用し、セキュリティー管理や確実な文書配信、他PCアプリとのシームレスな連携などの機能や開発生産性向上を図った。大量データ（文書・数値）のハンドリングにはWWW技術を活用し、ユーザーインターフェースの向上と将来的な発展性を確保してある。

基幹系オンラインとの統合

同社では約4,000万ステップのCOBOLで構築されている基幹系オンラインを有している。これらのシステム資産を一層有効に活用できるよう「ひとり一台」との統合を図っている。基幹系オンラインシステムのネットワークはUNIXサーバとTCP-IPを採用したオープンなネットワークを構築してきていたため、今回のシステムとの親和性は極めて高く大きな労力をかけずに実現している。

徹底した集中管理

同社は基幹系サーバ、Notesサーバ等全国約50拠点に百数十台ものサーバを有した分散型システムを構築しているが、管理は徹底した集中方式を採って効率的な運用を実現している。集中管理はサーバのみならずPC運用も同様にしており1万台を超えるPCの運用（著作権管理、ウィルスチェック、各種プログラム差し替え等）も全て集中管理にて対応している。特に著作権管理については社会的な使命との認識の下、社内ルールを明確にし、全員に徹底すると共に遵守しているか否か監視できるしくみを構築している。

(8) 取組みの成果・効果

「ひとり一台」の取組みの成果としては、まず、紙によるレター（約30万通/月）を全廃したことがあげられる。

次に、レターやマニュアルの電子化により、従来、「作成 印刷 物流（全国） 回覧」の手順で伝達されていたものが、「作成 閲覧」と流れが短縮され、情報伝達のスピードアップを実現している。特に、緊急を要する通知、連絡において、大きな効果が現われている。

社員の意識や考え方、あるいは、組織の風土・文化の変化としては、特に、次のようなものが現われている。

全員が「パソコンを使うことが当然」という雰

囲気

会議では紙を配付しない習慣の定着

プレゼンテーションにはPower Pointを使用する文化の定着

(9) 成功要因

「ひとり一台」の成功要因としては、次の点があげられる。

自由化へ向けた対応の必要性の意識が強かったこと

「ひとり一台」を武器として活用しようとしたこと

全社員が情報化推進の必要性を理解したこと

社会全体の情報化の流れと同期を取れたこと

苦労した点としては、計画段階で「本当に使ってもらえるのか」という懸念がある中でどう「使ってもらえるか」に向け様々な工夫を行ったことがあげられた。例えば業務革新を中心にした社員への意識付けや、徹底した情宣活動など、啓蒙、啓発に向けた継続的な推進活動を実施したことなどである。

(10) 現状の課題

一般に、基幹系システムでは品質が最重要視されるのに対し、情報系システムでは品質よりもスピードが要求される傾向にある。しかし、近年の損保市場における競争激化に伴い、基幹系システムと情報系システムの双方において、スピードがますます要求されてきている。情報システム部としては、どれだけ早く、高い品質と柔軟性を持ったシステムを提供できるかが重要となってきた。これにはシステム開発のスピードを向上させなければならないが、そのために品質を犠牲にする訳にはいかないということが、1つの課題として捉えられている。

また、システム利用者のシステムに対する期待

度が高まっている。例えば、統計データの柔軟な分析が行える機能が求められており、そのためには、幅広いデータや長いレンジのデータが扱えるデータウェアハウス（DWH）の構築が必要と考えられている。バリエーション、クオリティ、スピードといった三位一体の要求に応えなければならない現状では、システム化する対象機能の優先順位付けが難しくなってきたという課題もある。

(11) 今後の展開方向

今後の取り組みとして力を入れなければならない点として、次のことをあげている。

情報発信型社員を増やすこと

情報リテラシー向上に向けた研修の充実

情報システムにおける機能、コンテンツの拡充

情報システムにおける情報検索能力の向上

エージェント機能などを活用した使い易い利用環境の整備

「ひとり一台」が整備されるに従い、情報は蓄積されてきているが、共有された情報が必ずしもうまく活用されているとはいえないと考えられている。また、情報リテラシーの個人間格差も拡大する傾向にある。同社では新人総合職の多くがブラインド・タッチをマスターしている一方、「キーボード操作が遅いから」、「時間がないから」などの理由で、情報発信を行わない社員も存在している。情報の組織的な活用を一層図っていくためには、社員全員がさらに効果的に使いこなせるような仕組みが必要とされている。

現在、情報系のアクセスは月間900万件ある。そのうち、電子メールの発信件数は250万件でありほぼ全員がメールの発信を行っている。しかしながら各種の掲示板などへの掲載を見るとまだまだ一部の社員しか情報を掲載・発信しておらず、同社の一層の知的競争力を高めるために全員を情

報発信型の社員にすることが課題となっている。

同社における情報システムの構築は、アプリケーション（業務処理）、コラボレーションの順に取り組んできたが、現在はコラボレーション構築段階の中間点にある。今後の取り組みテーマとしては、コーディネーション（機能）の構築が考えられている。

3.4 ヒューマングループ（気付き情報の共有・活用）

ヒューマングループは、長崎県佐世保市を拠点とし、自動車学校事業（佐世保、松浦の2校を経営）観光事業（貸切バス、トラベル（旅行業））を中心に、SK支援事業（オートサービス業、レンタカー業、保険業、不動産業）、グループ全体のビジネスサポートを行う開発事業・リユース（社員教育、OA、テレマーケティング、企画）そして海外事業（マーケティング全般）と幅広く事業を営んでいる。

社員（以下、スタッフ）数は、スタッフ66名（男性45、女性21）、嘱託6名（男性6）、アルバイト3名（男性1、女性2）の合計75名ではあるが、スタッフ1人1台のパソコン（以下、PC）グループウェア、ネットワークを使いこなし、気付き情報を共有・活用して業務改善に積極的に取り組んでいる。

PCは、グループ所有PC48台、個人所有PC24台の合計72台が全てネットワークに接続されている。現在、PCを使用する義務のあるスタッフは70名のため、PC普及率は約103%（=72台/70名）となっている。現在PCの導入効果が一番出ている部門は、観光事業部門である。

業務の課題としては、狭い市場でのビジネスであるため、事業の成長拡大が限界に達していると感じていることがあげられる。ヒューマングループでは、「危機感をいかに持続させ、同業他社に

差をつけるか。」という問題意識の下、ネットワーク上での情報共有により、きめこまかいサービスの持続とサービスの質の向上に取り組んできた。しかし、この取組みの結果が出ていないことが一番の課題と受け止められている。

(1) 取組みの背景・経緯

1989年11月26日、突然、ヒューマングループの創業者が亡くなり⁴⁾、2代目として内海和憲社長が社長に就任した。「グループをどうしたい。社長として個人としてどうなりたい。」を自問自答した結果、企業理念として「working with joy(感動ビジネス 感動人生)」を、企業目標として「全員経営」をそれぞれ掲げた。まさに、企業存続の危機感からの手探りのスタートであった。

ヒューマングループの企業理念「working with joy」は、表4に示す要素で構成されている。

ヒューマングループの目標である「全員経営」を一言でいえば、スタッフをPCにたとえて「PCにサーバ機能(マネジメント・ソフトウェア)を持たせる。」ということである。そのため、ヒューマングループでは、スタッフ全員がPC操作できることが絶対条件となっている。そのPCを活用して、グループ全体でお客様情報の共有を図り、きめこまかい営業活動ができる企業を目指してい

る。また、同業他社との差別化を図るため、近い将来、多くのお客様が電子メールアドレスを持つ時代がきた時、ヒューマングループ全スタッフが電子メールでお客様とコミュニケーションが自由にできることを目指している。

当初PC活用を柱に進めた時は、自動車学校の指導員、貸切バスのドライバーなどのスタッフから「何で我々がPCをマスターしなければならないの?」といった反発が出ていた。その後コツコツとグループ内に広めていき、現在では、新入スタッフはPC活用を絶対条件とし、電子メールでのやり取りも義務化されている。

(2) 現在の取組み状況・メカニズム

現在、ヒューマングループで共有している気付き情報は、全部門、全スタッフ(嘱託、アルバイトを除く)が利用できる。気付き情報を共有するために、グループウェア・Notesを活用してグループ内に提供している機能を表5に示す。

さらに、ヒューマングループでは、Notes上に搭載したDIPSWARE⁵⁾を活用して、グループ内で表6のような機能を提供している。

また、ヒューマングループでは「テレマーケティング」に取り組んでおり、グループでのエネルギー源となっている。この取組みは、現場部門

表4 ヒューマングループの企業理念「working with joy」の構成要素

要素	概要
バロメータ	「タヒチスマイル」、笑顔での出会いを大切に。
1人分社	生き生きと自由に仕事をするために、全員経営で価値観を共有して意思決定を行おう。
ビジネススクール	経営スタッフや幹部スタッフが現場スタッフの仕事に邪魔せず、きめこまかい情報の共有を目指す。
ストローク	小さな評価を見逃さず、気付き情報を発信。人は傷付けたらやる気が出なくなるため、ちょっとしたことでもよいから人を誉めよう。

4) ヒューマングループでは「メインサーバの爆発」と呼んでいる。

5) 「DIPSWARE」とは、「知的生産性向上システム(DIPS)」のノウハウにおける「タスクブレイクダウン」と「スケジューリング」をクライアント/サーバシステムで使用するにより、各人のDIPSによる生産性向上から一歩進んだ、知的生産性の高いチームを作ることを目的としているスケジュールソフトである。

表5 Notes活用による提供機能

機能	概要
電子メール	日々の連絡を取り合うために利用。内海社長は主に分社長とのコミュニケーションに活用。社長は1日平均30~35通のメールを受信。
Human掲示板	1996年度のNotes立上げ時からグループ全体の伝言板として活用。徐々に内容のバージョンアップを図り、現在では日々の営業決定事項を瞬時に確認できる。ここでの情報は、スタッフ同志お互いの励みになり、グループのエネルギー源となっている。
Human Message	内海社長が気付き、思いなどを2日に1回くらいのペースでスタッフに対して発信する場。
Weekly News	現場部門の情報を発信する場。より業務に関心を持ってもらうことが目的。現場部門でレポーターを決め、1週間分の分社の情報を掲載。内容によっては内海社長自ら指導する場合もある。グループ全体への相乗効果も出ている。
プロジェクト管理	プロジェクトの流れと進捗を管理する場。会議の削減効果が出ている。
報告書	自動車学校スタッフの研修、出張などに関する報告書を掲載。出張に関しては、報告書を作成しないと精算されないしくみになっている。
経営計画書	1992年版から小冊子としてまとめていたものを1998年版から電子化している。組織体制、スケジュールなどは1年のうちにかなり変更が発生するが、電子化してからはすぐに改版ができるというメリットがある。
アンラッキー	事故、クレームなどの失敗事例を掲載。アンラッキーをラッキーに変えていくことが狙い。個人の失敗については、内海社長も気が重いと感じているが、あえてオープン化している。なお、基本的に個人名は掲載しない方針。
幹部会議室	幹部だけで事前に協議し、全体会議の時間を削減することが狙い。これにより1回/月の会議時間を2~2.5時間にできた。
PCヘルプデスク	PCに関するQ&Aの場。質問する前にまずここを見てもらい、Q&A対応業務の効率化を図ることが狙い。
ワーキングルール	人事、決裁、会計、会議、電話などに関する規定集。これを見れば全てのルールが分かるようになることを最終目標としている。しかし、ルール漬けではなく、分からない時にひもとく程度であればよいと考えられている。
日次決算	粗利の予定、実績をグラフィックに掲載。分社毎に日々更新。昨日1日分の粗利を明確にすることが狙い。今までに未回収は発生していない。
整備・修繕伺い	修理関係の決裁文書を掲載。分社長が決裁済のものに対して修理するしくみとなっている。紙ベースで実施していた時より、決裁がスムーズに済み、ペーパーレスにもつながっている。
資料館	各種フォーマットとグラフィックな統計資料を掲載。統計資料は、他の自動車学校との比較も可能。経営の観点から見ると、利益のシミュレーションになる。
月次会議	グループの全分社長が集まる会議で使用する資料を登録している。また、月次決算、年次決算等の決算情報もタイムリーに確認できる。会議議事次第、会議資料等は全て事前に登録するため、会議はパソコンを活用し、no paperで行っている。
出退届け	各スタッフの休暇情報を掲載。これにより、当人不在でもその休暇予定を確認でき、業務に支障のない計画的な休みが可能になっている。

のスタッフでは気付かない部分を、直接お客様から電話で気付かせてもらうことを目的としている。具体的には、お客様との簡単なコミュニケーション、例えば「入校コール」、「仮免コール」、「卒業

コール」などを行っている。取組みのきっかけは、現場部門のスタッフにとって都合の悪いことが社長にあげてきていないということであった。開始当初はやはり現場部門のスタッフから「なぜ

表6 DIPSWARE活用による提供機能

機能	概要
日報	スタッフの気付き情報に対して上司がコメントするしくみ。通常業務のコミュニケーションの場。現場部門の情報、特に他社情報を中心に取り扱っている。グループ内ではこの場が一番活性化している。
タスク	各スタッフの業務を、ゴールを明確にした上で、すべきことをアクションにまで分解し、一番有効に活動できるようにスケジューリングできるしくみ。現在発展途上の段階。

我々を信用しない」といった反発が出ていた。「テレマーケティング」を実施している理由は、次のとおりである。

ヒアリングを徹底的に行い、CS（顧客満足度）を向上させるため。

タイムリーな情報（生の声）を収集し、迅速に対応するため。

問題として捉える価値観を共有するため。

DBを活用し効率的に販促を行うため。

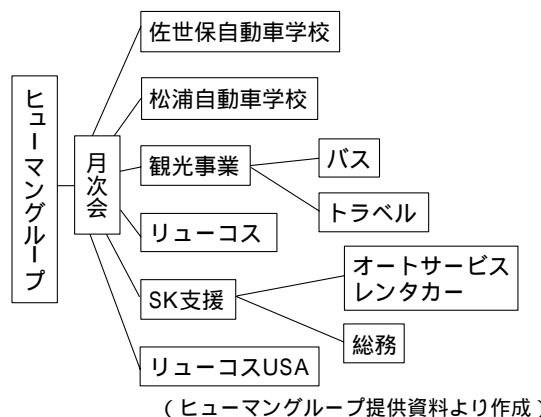
現在「PC＝業務」と位置付けてグループ内の仕組みを構築中。気付き情報は、グループウェア上にカテゴリーを随時作成しており、ファイリング式にデータベース化している。気付き情報の利用者におけるニーズのフィードバック体制としては、ネットワーク上で常にコミュニケーションを図り、リユーコス部門と現場部門の連携により実践している。

業務の仕組みとしては「グループウェアを使用しないと仕事ができない。」といった工夫がなされている。幹部スタッフは全員使用している。

(3) 推進体制

推進主体は、社長と主にリユーコス部門のスタッフで構成される。各部門との調整の場は、月一度の月次会議であり、現在までに87回開催されている。方針はトップの社長が決め、その他は、分社単位で各分社長がそれぞれの分社のトップとして取り組んでいる。分社内での権限は、基本的に各分社長に一任されている。ヒューマングループ

図9 気付き情報共有・活用の推進体制



プにおける気付き情報共有・活用の推進体制を図9に示す。

(4) 経営方針・リーダーシップ

ヒューマングループの基本は、社長の方針を徹底的に推進している点にある。また、トップと幹部が率先垂範してリーダーシップを発揮している。

PCやグループウェアに対するスタッフの受入れは、最初はつらいものがあったが、そこはトップダウンで比較的スムーズに進められたと考えられている。現在では、全スタッフの7～8割程度は、その利用価値を理解している。

内海社長は「どれだけ感動する体験を持つか。」ということを大切にしている。さらに「自分1人で感動するよりはみんなで感動した方がよい」ということで、内海社長は日頃からスタッフを誉めるようにしていることはもちろん、がんばったスタッフには「アメリカ研修旅行」に招待するよう

にしている。

(5) 社内制度・インセンティブ

社内制度としては、「幹部登用制度」と「個人表彰制度」があり、積極的に取り組んでいるスタッフに対して報酬が与えられるしくみが設けられている。インセンティブとしては「全員経営」の取組みの結果として「利益配分」と「個人表彰」が用意されている。「個人表彰」には「努力賞」、「特別賞」、「社長賞」、「アメリカ研修旅行招待」などが用意されている。

(6) 人材育成

社内教育・研修制度として「MG」、「PC教育」、「掃除研修」、「幹部研修会」を定期的で開催している。社内発表・説明会としては、以前はグループ全体で年2回「OA大会」を開催していたが、現在は分社単位で取組み中である。

「MG」は「経営シミュレーション・ゲーム」のことで、ヒューマングループでは基本研修となっている。これにより、トップクラスは戦略的な発想、リーダクラスは総合的な発想、スタッフは利益マインドを習得している。内海社長自身、1986年に「MG」を初体験している。当時、営業面、人事面には強く、会計面には弱かった内海社長も、「MG」体験により会計面も強くなっている。1990年1月には、スタッフにも経営の機能を持たせるために、社員教育として導入し、幹部クラスからスタッフまでの教育を実施している。1992年7月には、実務として「MG」式の会計を導入している。つまり、「MG」を理解していないと会計が分からないしくみにした訳である。ヒューマングループで「MG」を実施している理由は、次の点があげられる。

意思決定の学びの場となる。特に、お客様にとって都合のよい意志決定が学べる。

経営の共通言語（P、V、M、F、G、Qなどの記号で表される）が学べる。

交流により教え合うことや気付くことを学べる。

「凡事徹底」の意識を学べる。

アンラッキー時の解決方法を学べる。

世の中の最新動向を取り入れながら、戦略的な投資方法を学べる。

「MG」は期数単位で繰り返し受講する。現状、正スタッフになるには20期、幹部になるには100期、受講しなければならない。現在の全スタッフの平均期数は47期である。ヒューマングループでは、「MG」の本質である「人は育つ、人は生きる、人を活かす経営」を目指している。

(7) 情報技術・インフラ

ヒューマングループにおけるPCの沿革を表7に示す。

グループウェアはNotesを導入しており、さらにNotes上にDIPSWAREを搭載し運用している。随時必要に応じて独自にカテゴリーを作成し、PCサーバは随時バージョンアップを図っている。

ヒューマングループのネットワーク構築の理由は、次のとおりである。

従来、貸切バスとトラベルで別々に持っていた

表7 ヒューマングループにおけるPCの沿革

年 月	PCの沿革
1982年	オフコン導入（教習分析、経理）
1986年	マイツール導入
1990年	MG、マイツール、OA大会（6年間12回継続）
1995年8月	Windows3.1導入
1996年1月	LAN、cc：Mail導入
1996年7月	Notes導入
1997年8月	Cc：Mail廃止、Notesメール導入
1998年9月	DIPSWARE導入
1998年11月	インターネット接続（OCNエコノミー）

顧客情報DBの共有化を図り、顧客情報を一元化するため。

グループ内で密度の濃いコミュニケーションを実現するため。

意思決定を行うための情報DBを構築するため。

また、グループウェアとしてNotesを採用した理由は、次のとおりである。

文字情報のDB化ができるソフトウェアであったこと。

グループ独自のDBを構築できたこと。

他社の活用状況を知った上で、ヒューマングループでも十分構築できるという判断ができたこと。

(8) 取組みの成果・効果

社長のメッセージとして「なぜ？」、「目的は？」を繰り返して唱えることによって、本取組みを推進するようにしている。具体的には、月1回の給与に手書きのメッセージを添えたり、「Human Message」と呼ばれるネットワーク掲示板にメッセージを掲載したり、日々の電子メールでメッセージを伝えたりしている。また、理解していない幹部に対しては、社長が直接現場に出向いて面接を行い徹底指導を行うようにしている。

本取組みの効果としては、現場部門、営業部門、各部門の幹部が、共通の情報を共有することができるようになったため、次のような効果が出ている。

スタッフ1人1人の業務が見えるようになった。業務のスピードが向上した。

決裁、稟議、報告、会議などでペーパーレスを図れた。

情報発信、情報収集のスキルが飛躍的に向上した。

お客様に対して、きめこまかいサービスが可能になった。

問合せに対して、担当外でも十分対応できるようになった。

苦情やクレームに対して、瞬時に共有、相互協力して問題解決のアクションができるようになった。

観光事業の業績が向上した。

自動車学校事業の同業者が次々と業績ダウンする中で、自社の業績を維持できた。

企業の風土・文化の変化としては、「凡事徹底」、つまり、当たり前のことを当たり前に取り組むことができる社風に育ちつつある。

スタッフの意識・考え方の変化としては、当初は、いやいやながらの取組みであったが、10年間継続した結果、グループの方針を素直に受け、現在では、積極的に取り組む集団となっている。

(9) 成功要因

内海社長は今までの取組みを素直に成功とは思っていない。ただし、意志決定時の選択が正しかったこと、ヒューマングループを支援して頂く方々とのネットワークがあったこと、「MG」の実施によりスタッフの意識改革が図れたこと、そして、10年間継続してきたことが、結果的に成功につながっていると考えられている。

工夫した点としては、まずは遊び半分で始め、徐々に業務に載せていった点があげられる。例えば、関心や必要性の高いと思うこと（出張精算、休暇取得等）からPC上に載せ、徐々にDBを構築し、日々バージョンアップを図るといった具合である。どこかで楽しい使い方、ゲームの延長線のような仕組みが効果的であると考えられている。

(10) 現状の課題

人材育成面では、幹部のスキルアップが課題となっている。また、本取組みをさらに活性化させるために、組織でのポストをお客様が評価するよ

うなインセンティブ制度を導入することが考えられている。情報インフラ環境面では、現場部門が使いこなせるようなDBの在り方を常に磨きグループ全体の顧客DBとして幅広く構築していくこと、いかに仕組みのバージョンアップを図っていくか、そして、いかに合理性をより一層追究したソフトウェアの研究を重ねていくかが課題となっている。

(11) 今後の展開方向

今後の展開方向としては、業務改善と仕組みづくりを目指し、仕事にスタッフがついてくるような企業を目指すことがあげられている。また、リューコスのノウハウを商品化できるよう、対外的に売れる商品として磨きをかけることが考えられている。

PCネットワーク上の環境は先行しているが、有効に使いきっていないのが現状である。このため、ヒューマングループにおける全PCを使いこなせるためのスキル教育と、現場部門でのインストラクターの育成に力を注いでいくことが考えられている。

内海社長は、今後も経営者としての価値観を持ち、業務に取り組んでくれるスタッフの育成と更なる努力を継続していく意欲を見せている。また、第三の事業の構築を目指して、新規事業を年内に立ち上げたいと考えている。

3.5 株式会社花ごころ（小規模企業におけるグループウェア活用）

株式会社花ごころ（以下、花ごころ）では、家庭園芸、輸入の園芸グッズ、ガーデニング関係の商品の販売を事業内容とする企業である。社員数は、1999年3月現在、男性17名、女性42名の合計59名の小規模企業である。売上高は、1997年9月期で26億7000万円、1998年9月期で30億2000万円

と着実にのびしている。事業所は、本社の高畑ウェルカムセンター（名古屋市）の他、東京営業所、ショップが2店舗ある。その他、花ごころグループとして、花ごころ製造本社工場、名四工場、多度工場がある。

顧客は園芸問屋がほとんどで、販売店やエンドユーザは一部である。花ごころの前身である小塚製作所時代は、油粕の販売を行っていた。その後、1952年11月に花ごころを設立し、土肥料を中心とした園芸用商品の販売を始めている。そして現在、前述のような総合園芸商品を扱うようになる。

1999年3月、ウェルカムセンターにセミナールームを新設している。これには、次の3つの狙いがある。

顧客への園芸に関する情報提供を臨機応変に行っていくため。

販売店の人達が自らの力で接客できるように、その人達が勉強する機会を提供するため。

社員が勉強する機会を提供するため。

当セミナールームでは、今まで、バラやハーブの講習会を開催している。

また、松戸など2ヶ所にアンテナショップを開設し、花ごころとしての実験的な取り組みを行っている。

業務の課題としては、園芸業界全体にもいえることであるが、専門店と量販店との色分けがなくなってきたことがあげられる。従来の「園芸店」が「ガーデンセンター」に名称を変えているなど、店種のボーダレス化が進んでいる。

また、来店した顧客に対して情報提供できる人が少なくなってきたおり、情報やノウハウの共有化が課題といえる。

(1) 取組みの背景・経緯

花ごころでは、電子メール、Notes、DIPSWAREの3つのツールを用いて、社員の持つ情報やノウ

ハウの共有を図っている。

1992年頃から、シャープのザウルス（携帯情報端末）を用い、営業担当を中心に簡単なスケジュール管理が行われていた。1993年から1995年くらいまでは、電子メールのcc: Mailを用い、その日一番気になったことを発信するなど、日報代わりとして使用していた。

ただ、それでは情報・ノウハウを管理することができないため、1996年にグループウェアとしてのNotesを導入し、情報・ノウハウを管理できるようになった。

1997年にはDIPSWAREを導入している。当初DIPS手帳を活用し営業担当研修を行った実績があり、DIPS手帳をシステム化したDIPSWAREの導入は抵抗なく行われている。現在、DIPSWAREはNotesとの連携を図り、営業担当に対してはモバイル環境を提供している。モバイル環境は、1997年8月からインターネット・プロバイダのサービスを開始した、NTT DoCoMoのDoPaをネットワークのインフラとして活用している。

こうした取組みは、10年以上前から営業の人数が増えたために会議に全員が出席できず、その会議で取り交わされた情報・ノウハウを全員で共有化することが難しくなったことを踏まえて、全社で情報・ノウハウ共有を行うために、社長のトップダウンで進められた。

② 現在の取組み状況・メカニズム

現在、社内では様々な情報・ノウハウが共有化されているが、一番大事にされている情報・ノウハウが企業のコンセプトである。そのコンセプトの周辺に各社員がもっている情報・ノウハウが点在し、それらを共有化しているという点が、花ごころでの情報・ノウハウ共有の特徴といえる。

現在、Notesを活用した、社内システムで提供

している主なサービスとして、「伝言板」、「DATA IN」(社内で独自で作ったNotesの文書データベースの1つ)、「電子会議室」がある。これらサービスが含まれている「LANメニュー」を図10に示す。

「伝言板」は、日々の社内の連絡事項を扱っており、社員全員が確認できるようになっている。また、誰宛ての連絡かをカテゴリーで分けられるようになっている。電子メールは1対1の関係でやり取りされることが多く、その情報が個人に依存してしまうと、組織としては「死に情報」として捉えられるので、通常は誰もが見ることができる「伝言板」で連絡を取り合うことにしている。このため、一番利用頻度の高いサービスとなっている。

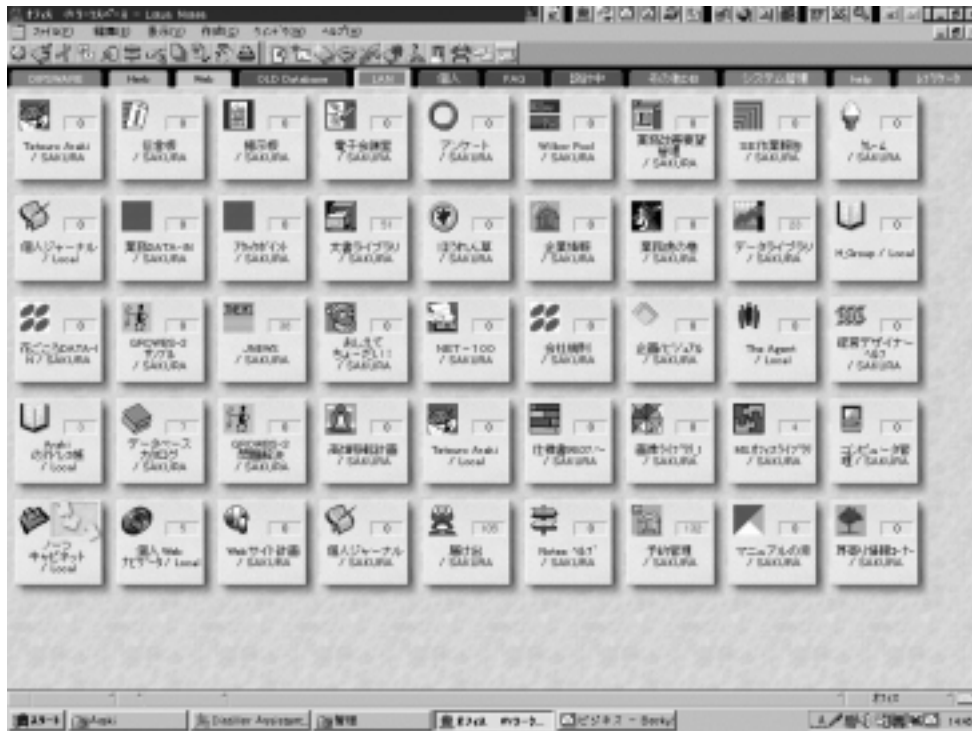
「DATA IN」は、営業担当関連の情報・ノウハウを中心に扱っているが、営業担当だけでなく、全社員が社内で自由に読み書きが可能となっている。基本方針として、「事実」、「仮説(こう思うという考え)」、「アクション(こうしたという行動)」に分けて情報・ノウハウをアップするようになっている。ここでの情報・ノウハウは、全て社内のアイデア情報として、商品化や業務改善に活かされている。つまり、現在一番の商品開発の力となっているものである。

「電子会議室」は、会議までに明確にしておくこと、会議での決定事項、会議での検討経過など、実際の会議を効率よく行うために活用されているものである。

これ以外には、DIPSWAREをNotesと連携させて活用し、スケジュール管理、プロジェクト管理、タスク管理、日報の各種データベースを構築して利用している。これらサービスが含まれている「DIPSWAREメニュー」を図11に示す。

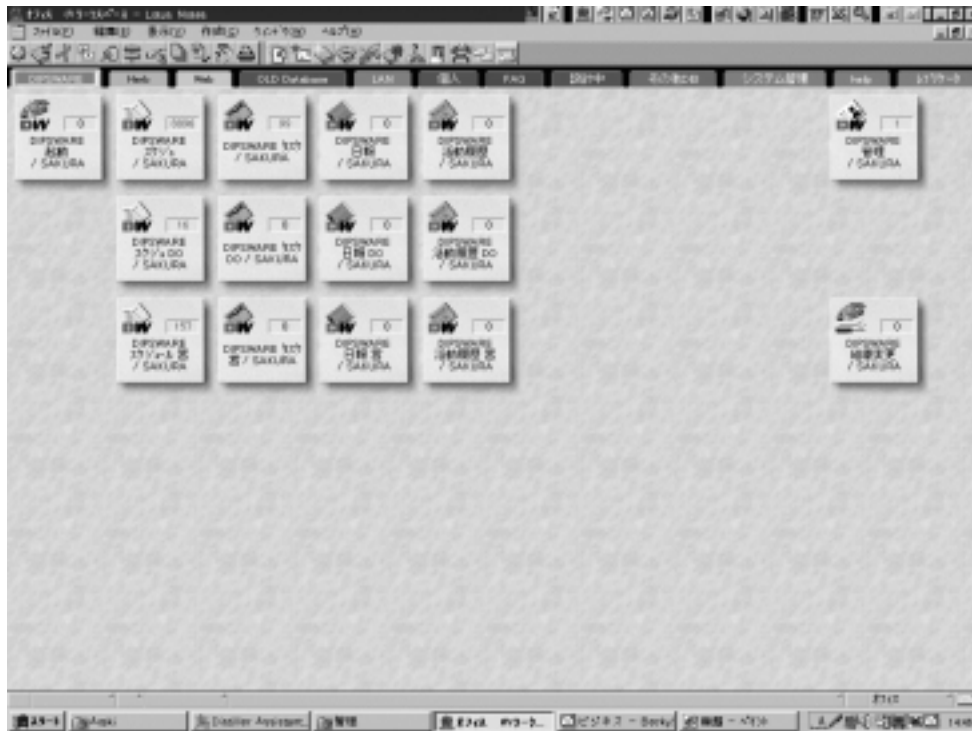
なお、現在社内でも共有している情報・ノウハウは、全部門、全社員が自由に利用し、やり取りす

図10 株式会社花ごころにおけるNotesの「LANメニュー」



(株式会社花ごころ提供ファイル)

図11 株式会社花ごころにおけるNotesの「DIPSWAREメニュー」



(株式会社花ごころ提供ファイル)

ることが可能となっている。

営業担当が共有している情報・ノウハウはアラカルト的なものとなっている。例えば、チラシで見つけた他社情報（商品、値段など）や、販売店から聞き込んだ情報など様々である。

70店舗の販売店に対しては、こういった情報・ノウハウを「情報市場（じょうほういちば）」という情報誌にまとめて、FAXで情報提供を行っている。わざわざ情報誌を作成している理由は、販売店にメール環境がないためである。

また、売上データの出力依頼、データベースの新設依頼など、社員からのグループウェアの機能、サービスに関する要望については、システム担当の荒木氏が直接電子メールや月1回の会議などの場で受け付け対応している。

売上データなどの定量的データは、基幹業務のホスト（IBM・AS/400）のデータを紙に出力し、荒木氏がNotes上の電子データとして定期的に移植することにより、社内での情報共有を図っている。

（3）推進体制

推進主体としては、社長の・リーダーシップの下、システム担当の荒木氏がシステムを立ち上げ、企画室長の勝野氏と清川氏の2名が社内に馴染ませる役割を担っている。

馴染ませるためには、まずは、各部門のキーマンに研修を含めて説明を行い、その後、その人を通じて全社員に伝わるようにしている。さらに月1回の営業会議の後に、おまけ的に説明することもある。

グループウェアの活用を推進するに当たっては、興味のあるところからグループウェアを使わせるようにしていった。さらに、電子メールでしか情報を流さないなどの方法も取られた。当初、40歳代後半のベテラン社員達からは「仕事で何で電子

メールを読む必要があるのか。」といった苦情が寄せられたが、営業担当を中心とした若手社員達が率先してグループウェアを活用していったことにより、情報共有のメリットとしての便利さを徐々に理解していったからは、ベテラン社員達も利用するようになった。

（4）経営方針・リーダーシップ

社長の方針は、「文字ベースでは心が伝わらない。グループウェアは主役でなく、あくまでも補助的なものである」という考え方である。「情報・ノウハウを伝え合うのは人と人」という意味で、グループウェアで流れる情報・ノウハウは、予備データであるという捉え方である。例えば、顧客からのクレームに対して、電子メールでお詫びするより、電話でお詫びした方が心が伝わる。「電子メールだけ、データベースだけではうまくいかない。あくまでメインは言葉で！」ということである。つまり、グループウェアを道具として活用していこうという考え方が、花ごころでの情報・ノウハウ共有の方針である。

一方、定型業務はできるだけ電子化するなど、グループウェアを積極的に活用していこうという考え方も持ち合わせている。

社長自らも率先して「DATA IN」などを活用し、社員からの発信情報に対して返答文書を書き込んでいる。管理職も積極的に書込みを行うなど、自らの考え方を伝える努力を行っている。また、社員の成果に対しても、良かった点に対しては、誉め言葉を書き込むなど、積極的に評価する姿勢を見せている。

（5）社内制度・インセンティブ

情報・ノウハウ共有の推進のために、当初、週3通の「DATA IN」の書込みを義務付けたりしていた。しかし、現在では、情報・ノウハウ共有

が定着したことを考慮して、義務付け的なことは行っていない。情報・ノウハウ共有の利便性を全社員が認識しているとの考え方である。

情報の発信量は、人、日、仕事量などにより異なっているが、全体的にはコンスタントに発信されている。情報発信の方法もそれぞれとなっている。

(6) 人材育成

情報・ノウハウ共有の推進のために、グループウェアの導入時期には、システム担当の荒木氏が中心となって、社員に使い方などを一斉に教育している。グループウェアの運用が軌道にのってからは、新機能や新サービスの提供時期に合わせて対応している。

現在、花ごころでは、「知っている人に聞く」という風土があり、お互いに助け合い、教え合いながら、情報・ノウハウ共有アプリケーションに関する操作などを習得している。

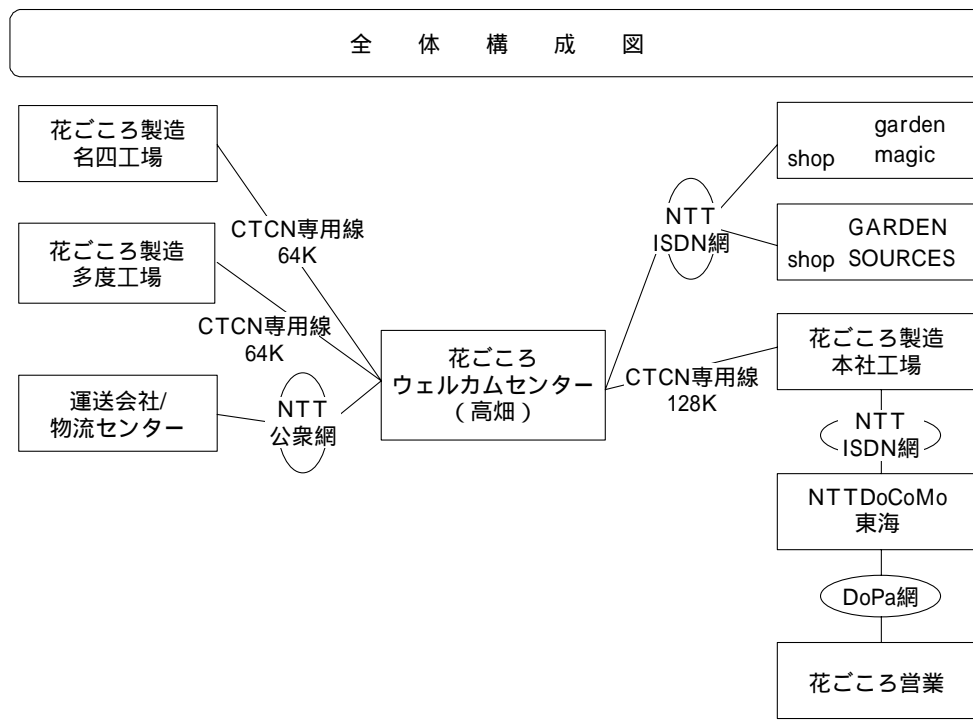
(7) 情報技術・インフラ

まず、cc:Mailが導入され、その後グループウェアのNotesがモバイル環境のものも含めて導入された。その理由は、当時、グループウェアといえばNotesしか選択の余地がなかったためである。

社内のシステムのネットワーク構成は、図12に示すとおりである。

ウェルカムセンターには、Notesサーバとデスクトップタイプのパソコン10台が設置されている。工場には各2台、ショップには各1台のパソコンが設置されている。ウェルカムセンター 各工場間は専用回線で、ウェルカムセンター 各ショップ間はISDN回線で接続されている。営業担当10名全員には、NTTドコモのDopa網を利用して、モバイル端末を持たせている。ウェルカムセンター 運送会社/物流センター間は公衆網で接続されており、運用会社/物流センターに対して出荷データを送信している。

図12 株式会社花ごころのネットワーク構成図



(株式会社花ごころ提供資料)

(8) 取組の成果・効果

現在までに確認できる情報・ノウハウとしてのデータ量は明確には分からない。例えば、「伝言板」は、常時約3ヶ月間分の情報・ノウハウを保存するしくみになっている。一定期間を経過した情報・ノウハウは自動的に削除される。「DATA IN」は常時5,000件の情報・ノウハウを保存している。「電子会議室」は議事録など1,000件弱となっている。

グループウェアの活用に関する評価としては、十分に活用されているという認識である。逆に、既にグループウェアのような情報インフラがないと仕事が進まない状態になっているという認識でもある。

情報・ノウハウ共有した最大のメリットとしては、次の3つがあげられる。

誰もが情報を確認することができるおかげで業務スピードが確実に向上したこと。

グループウェアや携帯電話を活用することによって、いつでもどこでも最新の情報を提供できること。

各担当者のいろいろな視点や見方を各社員が取り入れることができ、例えば、新製品を様々な視点で考えられるようになったこと。

また、旧来であったら管理職までのレベルで留まった社長からのメッセージが、現在では全社員が確認できるようになっている。逆に社長のメッセージに対して社員がコメントを行うこともできるようになった。

こうした結果として、社員全体の考え方がネガティブなものもポジティブにしていく土台作りが出来上がったといったといえる。このポジティブなものをNotes上の「アタックポイント」という場所に、成功事例や業務改善提案の情報として登録するようになっている。

花ごころでは、個々の社員の売上管理は行って

いない。個々の社員の目標はあるが、売上に関しては企業や部門全体として計上して評価するようにしている。また、社長自らが事あるごとに社員に情報・ノウハウを伝えている。社長は「わかるまで話す。わかるまで聞く」といった姿勢で社員と接している。また、前述のように、社員同志がお互いに知っていることを教え合う風土が生まれている。

このため、個々の社員が持っている情報・ノウハウを提供することに、社員はそれほど抵抗感はないと考えている。こうした風土は情報インフラが整備されるのと同時並行的に生まれてきたと考えている。

(9) 成功要因

基本的にトップダウンで進められた訳であるが、情報・ノウハウ共有を進めることが可能となった最大の要因としては、個々の社員にそれなりにメリットがあったからではないかと考えられている。

逆に困っている点としては、システム導入時にモバイル端末が接続できないなど、使いたいけど使えない事態が発生した時の対処方法がよくわからないといったことがあげられる。

(10) 現状の課題

情報・ノウハウを入力する時間や手間をどうするか最大の課題といえる。特に、繁忙期（3月から6月までの園芸シーズン）は、そうした時間や手間に過度の労力を与えてしまうこととなる。

また、営業担当に対して詳細な業務データを提供できないのが課題といえる。例えば、個々の顧客の販売データ、個々の商品における最近1週間の売上データなど、現場の営業担当が本当に欲しがっている情報をどうすれば提供できるか現在検討中である。その情報を現在提供できない要因としては、営業担当のモバイル環境に対して容量の

大きいデータを提供できないことやNotesと業務基幹ホストとの連携が取れていないことがあげられる。

(11) 今後の展開方向

ハード的なものはそろったと認識しており、あとは「いかに使い込むか」また「いかに心をのせていくか」ということである。情報・ノウハウ共有を推進する上で、いかに人それぞれ口スになっている部分を解消していくか、また、いかに情報・ノウハウを拾い出していかとといったことを考える必要がある。そのためには、普段のコミュニケーションから情報・ノウハウを吸い上げ、システムの改善などにつなげていく必要がある。そして、情報・ノウハウをどう拾って、どう組み合わせるかを考えていかなければならないと考えて

いる。

システム面では、モバイル端末がバラバラな環境であるためその改善や、基幹系システムの改善を図り、より一層情報・ノウハウ共有し易いシステム構築を目指す必要性が出てきている。

4 先進企業事例のまとめ

知的資産管理の先進企業事例について、調査項目別に横断的に整理したものを表8に示す。

今回の調査から知的資産管理の現状に関して以下の点が明らかになった。

4.1 企業を取り巻く環境変化への対応

エーザイでは、製薬業界の競争激化により企業理念「hhc」が生まれ、東京海上火災保険では、損保業界の競争激化により新たな経営・情報戦略

表8 知的資産管理の先進企業事例の比較

調査項目	エーザイ株式会社	富士通株式会社 ソフト・サービス 事業推進本部	東京海上火災保険 株式会社	ヒューマン グループ	株式会社 花こころ
取組の 背景・経緯	製薬業界を取り巻く環境変化。 企業理念「hhc」の共有と「知識創造活動」の推進。	情報登録するシステムの限界。 リアルタイム性を重視した「Solution NET」の推進。	損保業界の競争激化、顧客ニーズの多様化。 新たな経営・情報戦略「みんなで創ろう新世紀 信頼21計画」の推進。	狭い市場での事業成長拡大に限界。 企業理念「working with joy」と目標「全員経営」の推進。	園芸業界での店種ポータリティ化に伴う顧客への情報提供力不足。 全社的な情報・ノウハウ共有の推進。
取組状況・ メカニズム	「知識創造の4モード」を活用して具体的な活動を実践。 「知識創造サーベイ」による知識創造プロセスの強み・弱みの見極め。	全業務をネットワーク上で行うことにより情報・知識を蓄積（「Project Web」） 「Solution NET」の基本的な仕組みは「検索エンジン+エージェント」。	グループウェア「ひとり一台」を活用した情報・知識の共有。 「ひとり一台」の3大機能は、「レター」、「電子マニュアル」、「統計表」。	グループウェアを活用した気付き情報の共有。 主な機能は、「電子メール」、「Human掲示板」、「Human Message」、「日報」。	グループウェアとモバイルを活用した情報・ノウハウ共有。 主な機能は「伝言板」、「DATA IN」、「電子会議室」。
推進体制	社長直轄下の「知創部」。 「知のスパイラル」の推進。 「知識創造の担い手」としての人材育成。	CKO配下の「Solution NET推進室」。 方針、考え方の全社員への展開。 先行グループの具体的事例の紹介。	情報システム担当役員と本店業務サービス各部長で構成される「情報化委員会」。 社内の情報化に関する意思決定。	推進主体は社長とリユース部門のスタッフ。 方針は推進主体が決定、それ以外は分社単位で各分社長が推進。	推進主体は、社長のリーダーシップの下、システム担当、企画担当で構成。 グループウェア活用の推進。
経営方針・ リーダー シップ	社長の「EI宣言」による社員の意識改革。 ミドル・マネージャーのリーダーシップを重要視。	社長自身がナレッジ・マネジメントの重要性を言及。 管理職の判断能力を重要視。	「情報化委員会」の強力なリーダーシップ。	社長方針の徹底推進。 社長と幹部による率先垂範。	グループウェアは、情報・ノウハウを伝え合うための補助的な道具。 社長の率先したグループウェア活用。

社内制度・インセンティブ	優れたhhcプロジェクト活動に対する、全社での発表の機会、さらには「hhc大賞」と呼ばれる社長からの表彰。	どれだけ情報提供しているかを「目標管理評価制度」における評価材料にすることが可能。	組織に対する社員のロイヤリティ（忠誠心、愛社精神）。	社内制度は、「幹部登用制度」と「個人表彰制度」。 インセンティブは、「利益配分」と「個人表彰」。	全社員、情報・ノウハウ共有の利便性を認識。
人材育成	「知創カンファレンス」（知識創造スキルの開発、経営革新と戦略思考の習得など） その他（「hhcカンファレンス」、「病棟実習」、「部門間交流研修」、「異業種交流研修」）	新入社員研修（実務を理解させながら技術的な知識を育成） 一般社員研修（特定の技術・スキル習得を目的）	「ひとり一台」に関する社員研修（操作、仕組みの理解など）	「MG」（戦略的・総合的な発想の育成、利益マインドの習得） その他（「PC教育」、「掃除研修」、「幹部研修会」）	グループウェア導入時は全社員に操作方法を一斉教育。 現在は新機能提供時期に合わせて教育。
情報技術・インフラ	イントラネット「Global hhc web」 「知創部」のページ「知の広場」	「インターネット/イントラネット」 「高速全文検索」 「エージェント」 「テキスト/データマイニング」 「FJ WAN」（富士通グループ企業、Amdahl、ICL）	運用/管理系サーバ（センター運用、Notesサーバ、WWW、認証マスター） 実行系サーバ（全国10拠点、Notes、WWW、認証） 基幹系サーバ（全国56拠点、端末約1万台の集中管理） 専用フレームリレー網	グループウェア（Notes、DIPSWARE） インターネット（OCNエコノミー）	グループウェア（Notes、DIPSWARE） 専用回線、ISDN回線 公衆網、Dopa網
取組の成果・効果	エルメッド・エーザイ株式会社の設立（高齢者向け新商品の開発） 商品情報センターの開設（子供向け新商品の開発）	社員の意識変革（「部制」から「プロジェクト制」へ） 「Solution NET」利用部門の業績向上	紙によるレターの全廃（約30万通/月） 情報伝達スピードの向上 パソコン活用の浸透 ペーパーレスの定着	社員1人1人の業務の可視化 業務スピードの向上 苦情の瞬時共有と、相互協力による問題解決が可能 観光事業の業績向上	業務スピードの向上 いつでもどこでも最新情報の提供が可能 各社員の視点や見方の拡大
成功要因	トップのコミットメント。 「hhcマネージャー」の継続的育成。 良い事例の全社への共有化。 優れた活動を行った社員やグループの認知。	経営者のリーダーシップ。 「富士通が情報産業のリードをとる」という社員1人1人の意識。	自由化へ向けた対応の必要性についての高い意識。 「ひとり一台」を武器として活用。 全社員が情報化の必要性を理解。 社会全体の流れとの同期化。	意思決定時の正しい選択。 ヒューマングループ支援者とのネットワーク。 「MG」による社員の意識改革。 10年間の継続。	社員1人1人に情報・ノウハウ共有のメリットがあったため。
現状の課題	「知」を生み出すために、社員が主体性や問題意識をもつこと。 暗黙知の形式知化による「知」の共有化。	特になし。	迅速、高品質、柔軟性のある基幹系/情報系システムの構築/提供。 広範囲、長期的データが扱えるDWHの構築。	幹部のスキルアップ 現場の社員が利用しやすいDB環境の構築	情報入力作業の効率化 情報系システムと基幹系システムのデータ連携
今後の展開方向	実効ある「hhc活動」の推進。 「第2回知識創造サーベイ」の実施。 「グローバルhhc」支援体制強化。 IT活用による「知」の蓄積・共有化の推進。 創出の場・対話の場の更なる充実。	全社員への更なる徹底（開発部門等への拡大）	情報発信型社員の増員。 情報リテラシー向上に向けた研修の充実。 情報システムにおける機能、コンテンツの充実。 情報システムにおける情報検索能力の向上。 エージェント機能などを活用した使い易い利用環境の整備。	更なる業務改善と仕組みづくり。 PC活用のスキル教育と現場部門でのインストラクターの育成	システムを「いかに使い込むか」 より情報・ノウハウ共有し易いシステム構築

が生まれている。富士通では、情報技術の進歩に伴う顧客ニーズの変化に対応するために、常に最新の情報で動くことが求められ、「Solution

NET」が生まれている。ヒューマングループでは、狭い市場での事業の成長拡大に限界を感じた危機感から、企業理念「working with joy」と企

業目標「全員経営」を掲げている。そして、花ごころでは、園芸業界における店種のボーダレス化に伴う顧客への情報提供力不足を解消するために、全社的な情報・ノウハウ共有を推進している。

企業を取り巻く環境変化は、企業における知的資産管理の取組みへのきっかけになっているといえよう。

4.2 企業のビジョンに応じた取組み

情報を登録するシステムの限界に気付いた富士通は、積極的に情報技術を活用し、ネットワーク上で仕事を行っていれば自然に情報が共有される仕組みを実現している。また、東京海上火災保険、花ごころでは、共にグループウェア活用が重要な役割を果たしている。

一方、エーザイでは人材育成に力を入れている。「知創カンファレンス」、「病棟実習」などの研修により「hhcマネージャー」を育成し、その「hhcマネージャー」を中心にプロジェクト活動を展開していく仕組みを実現している。

また、ヒューマングループでは、気付き情報共有のためのグループウェア活用、企業目標「全員経営」に向けた社内研修「MG」と、情報技術活用、人材育成の双方を重視している。

「どの取組みを重視すればよいのか」という議論に正解はないが、企業のビジョンに応じて、情報技術活用、人材育成などの取組みをバランスよく組み合わせることが重要と考えられる。

4.3 強力な推進体制の必要性

エーザイ、ヒューマングループ、花ごころでは、社長配下にそれぞれ「知創部」、「リユース部門」、「企画担当+システム担当」と推進組織を設置している。また、富士通、東京海上火災保険でも、役員配下にそれぞれ「Solution NET推進室」、「情報化委員会」と推進組織を設置している。

知的資産管理のような新しい方針や考え方を全社的に展開するためには、経営者、役員の直轄下に推進主体を設けるなど、強力な権限を持った推進体制を構築することが効果的であろう。

4.4 起爆剤としてのトップのリーダーシップ

エーザイでは、社長の「EI宣言」が社員の意識を改革し「知識創造活動」の発端となっている。富士通では、「ビジネスの世界は最新の情報で動かないと判断を誤る。まさにリアルタイム、スピードが勝負の時代である。」と社長自らがナレッジ・マネジメントの重要性について言及している。東京海上火災保険では、担当役員と幹部社員で構成される「情報化委員会」が強力なリーダーシップを発揮している。ヒューマングループでは、社長の方針を徹底的に推進し、社長と幹部社員が率先垂範してリーダーシップを発揮している。そして、花ごころでは、「グループウェアは主役ではなく、あくまでも補助的なものである。」と社長の方針を社員に伝えた上で、社長自らもグループウェアを率先して活用している。

経営者、役員などのトップの強力なリーダーシップが、知的資産管理を推進する上での起爆剤となっていると考えられる。

4.5 全社展開に重要な役割を果たすミドル

エーザイでは、トップメッセージの具現化に向け核となり推進するミドル「hhcマネージャー」を継続的に育成することが1つの成功要因と考えられている。富士通では、情報が組織階層の上下を問わず入手できると、管理職の判断能力がより問われるようになると考えられている。東京海上火災保険では、「ひとり一台」を全社に展開するために、各本部長、各部支店長、各室課支社長を推進リーダーとしている。ヒューマングループでは、分社長がそれぞれの分社のトップとして社長

の方針を展開している。そして、花ごころでは企画室長が社内へのシステムの馴染ませ役を担っている。

知的資産管理を全社に展開するには、トップと社員の間にあるミドルが、トップの方針を社員の実践レベルまで具現化していくことが重要とされている。

4.6 インセンティブとして有効な社員評価制度と社員意識

インセンティブとしては、社員評価制度の活用（エーザイ、富士通、ヒューマングループ）と社員意識の活用（東京海上火災保険、花ごころ）に集約できるであろう。

エーザイでは、優れたhhcプロジェクト活動を行った社員に対して、「hhc大賞」と呼ばれる社長表彰がある。富士通では、どれだけ知識・ノウハウを提供しているかを「目標管理評価制度」における評価材料とすることにより、社員にインセンティブを与えている。そして、ヒューマングループでは、積極的に取り組んでいる社員に対して、「利益配分」や「個人表彰」が用意されている。

一方、東京海上火災保険では、忠誠心、愛社精神などの社員のロイヤリティがインセンティブとして働き、情報を有効に活用していこうという意識、ムードが高まっている。花ごころでも、現在では全社員が情報・ノウハウ共有の利便性を認識していると考えられている。

インセンティブとして社員評価制度や社員意識を活用することは、知的資産管理の推進上必要不可欠ではないと思われるが、より価値ある情報・知識・ノウハウを流通させるためには一つの有効な方法であると考えられる。

4.7 人材育成として不可欠な社内研修制度

エーザイでは、知識創造スキルの開発などを目的とした「知創カンファレンス」、患者様のニーズに気付くための「病棟実習」などの社員育成プログラム、富士通では、主に技術的な知識の習得を目的とした社員研修、東京海上火災保険では、「ひとり一台」の操作・仕組みの理解などを目的とした社員研修、ヒューマングループでは、戦略的・総合的な発想の育成や利益マインドの習得を目的とした「MG研修」、そして、花ごころでは、情報リテラシー向上を目的とした社内教育と、各企業、様々な社内研修制度を導入・活用している。

知的資産管理の推進上、人材育成の手段として社内研修制度を導入・活用することは必要不可欠と考えられる。

4.8 全社員共有を可能とする情報インフラ

エーザイ、富士通はイントラネットを中心に、東京海上火災保険、ヒューマングループ、花ごころはグループウェアを中心にそれぞれ情報インフラを効果的に活用している。

しかし、いずれの企業にも共通していえることは、社員個人の持つ情報・知識・ノウハウを有効活用するために、全ての社員が情報インフラを利用でき、全ての社員で情報・知識・ノウハウを共有できる仕組みを構築している点である。

社長から社員まで誰もがリアルタイムに情報・知識・ノウハウを交換できる、全社員参加型の知的資産管理を実現しているといえよう。

4.9 イネーブラー（促進要因）として機能する風土・文化

富士通では、「Give Give & Take」に象徴されるように、いわれなくても率先して情報や知識を提供する社員が求められている。東京海上火災保険では、パソコン活用が常識化し、会議では紙を

配付しない習慣、プレゼンテーションではツールを使用する文化が定着している。ヒューマングループでは、「凡事徹底」、当たり前前を当たり前前に取り組む風土や、教え合ったり、気付くことの習慣が定着している。花ごころでも、お互いに知っていることを教え合う風土が生まれている。

社員から生きた情報・知識・ノウハウを引き出すためには、企業の風土・文化を変革していくことも、知的資産管理を促進する上での重要なファクターであると考えられる。

4.10 多様な成果・効果

新商品の開発（エーザイ、花ごころ）、社員の意識変革（富士通）、事業の業績向上（富士通、ヒューマングループ）、大量のペーパーレス（東京海上火災保険）、情報伝達スピードの向上（東京海上火災保険、ヒューマングループ、花ごころ）など、各企業、取組みの成果・効果は様々である。

知的資産管理は必ずしも前述の様々な成果・効果を全て網羅的に達成するものではなく、企業のビジョンや課題に応じて重点的に取り組むべき部分から順次展開していくことが重要であろう。

4.11 成功のカギは経営者のリーダーシップと社員の意識改革

取組みの成功要因としては、経営者のリーダーシップ（エーザイ、富士通、花ごころ）と社員の意識改革（富士通、東京海上火災保険、ヒューマ

ングループ）に集約できるであろう。

知的資産管理を推進する上では、「どちらがから先に取り組みばよいか。」という疑問が湧くが、4.4項でも述べたとおり、トップのリーダーシップが起爆剤となっていることを考えると、「まず経営者がリーダーシップを発揮し、それに感化されて社員の意識が変革する。」と考えた方が自然である。いずれにしても、経営者のリーダーシップ、社員の意識改革、共に実践され、初めて知的資産管理を実現できるものと考えられる。

4.12 課題は現場社員の満足度向上

各企業、課題は様々であるが、注目すべきは、東京海上火災保険、ヒューマングループ、花ごころで共通してあげられた課題であろう。

東京海上火災保険では、システム利用者からの統計データの柔軟な分析が行える機能が求められている。ヒューマングループでは、現場部門が使いこなせるようなDBの在り方が検討されている。そして、花ごころでは、営業担当に対して詳細な業務データを提供できないのが課題とされている。

知的資産管理の現状の課題として、現場社員が満足するような情報提供や仕組みを構築することが求められているといえよう。

5 おわりに

本調査研究では、土谷茂久千葉工業大学工学部教授にご指導頂いた。また、先進企業ヒアリング調査に関しても多くの関係者にご協力を頂いた。この場を借りて感謝を申し上げる。

主要参考文献、リソース

土谷茂久「柔らかな組織の経営」、同文館出版、1996年

野中郁次郎、竹内広高、梅本勝博、「知識創造企業」、東洋経済新報社、1996年

紺野登「知識資産の経営」、日本経済新聞社、1998年

黒瀬邦夫「富士通のナレッジ・マネジメント」、ダイヤモンド社、1998年

「エーザイ株式会社Webサイト」 <http://www.eisai.co.jp/>

「富士通株式会社Webサイト」 <http://www.fujitsu.co.jp/>

「東京海上火災保険株式会社Webサイト」 <http://www.tokiomarine.co.jp/>

「ヒューマングループWebサイト」 <http://www.humangroup.co.jp/>

「株式会社花ごころWebサイト」 <http://www.hanagokoro.co.jp/index.html>