目次

1.	調査研究の背景と目的	1-1
	1.1. 調査研究の背景	1-1
	1.2. 調査研究の目的	1-1
2.	調査研究の概要	2-1
	2.1. 調査研究の全体構成	
	2.2. 調査研究の方法	2-2
3.	知的資産管理の動向	3-1
	3.1. 知的資産管理の動向	
	3.2. 海外企業事例	
	3.3. 国内企業事例	
	5.5. 日门正来于门	
4	知的資産と知的資産管理	4-1
••	4.1. 知的資産	
	4.2. 知的資産管理	
	4.2. AND 1	4-0
5	仮説設定	5_1
٥.	5.1. 企業現状	
	5.2. 組織運営	
	5.3. システム運営	
	3.3. ノヘノム建昌	
6	知的資産管理の現状	6-1
0.	6.1. 国内企業アンケート調査の概要	
	6.2. 従業員アンケート調査の概要	
	6.3. 知的資産に関する意識	
	6.4. 知的資産管理の全般的な実践状況	
	6.5. 知的資産管理の展開 / 浸透状況	
	6.6. 知的資産管理の実践状況	
	6.7. 知的資産管理の推進組識	
	6.8. 知的資産管理推進上のインセンティブ / 社内制度	
	6.9. 知的資産管理の効果	
	6.10.知的資産管理推進上の促進/阻害要因	
	6.11.有効な知的資産と知的資産の共有状況	
	6.12.情報インフラの整備・活用状況	
	6.13.知的資産共有アプリケーションの整備・活用状況	
	6.14.現状のまとめ	6-50
_		
7.	知的資産管理の先進企業事例	
	7.1. エーザイ株式会社(「知識創造活動」と「知創部」)	
	7.2. 富士通株式会社ソフト・サービス事業推進本部 (「Solution NET」)	
	7.3. 東京海上火災保険株式会社 (グループウェア「ひとり一台」)	
	7.4. ヒューマングループ (気付き情報の共有・活用)	
	7.5. 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)	
	7.6. 先進企業事例のまとめ	7-29
8.	仮説検証	
	8.1. 企業現状	8-1
	8.2. 組織運営	8-4
	8.3. システム運営	8-8
	8.4. 仮説検証のまとめ	8-11

9. 知的資産管理の実現へ向けて	9-1
10.知的資産管理の郵政事業への適用の可能性	10-1
付属資料	/
付-1. 調査にご協力頂いた方々	
付-2. 主要参考文献、リソース	
付-3. 国内企業アンケート調査票	付 3-1
付-4. 従業員アンケート調査シート	付 4-1
付-5. 国内企業アンケート調査 単純集計結果	付 5-1
付-6. 従業員アンケート調査 単純集計結果	付 6-1

郵政研究所 調査研究報告書一覧

6.10.知的資産管理推進上の促進/阻害要因

企業あるいは部門における知的資産管理の推進上の促進要因および阻害要因について示す。

6.10.1.知的資産管理推進上の促進要因(国内企業/従業員)

「従業員の意識改革」が経営者の6割弱、従業員の7割弱と最も多い。 次いで「知的資産の提供・活用の評価制度の確立」、「情報技術の積極的活用」が比較的多い。

企業あるいは部門では、知的資産管理の推進上、どのようなことが必要であると考えられているかについてに示す。経営者側は企業、従業員側は部門という条件でそれぞれ複数回答で尋ねた。

「従業員の意識改革」が経営者の6割弱、従業員の7割弱とともに最も多くなっている。次いで、「知的資産の提供・活用の評価制度の確立」、「情報技術(イントラネットなど)の積極的活用」がともに経営者の5割弱、従業員の6割強と比較的多くなっている。

経営者側と従業員側の全般的な傾向は、類似しているものの、一部異なっている。

「知的資産管理の実践に伴う特別な作業の省力化」は、経営者側は約2割と比較的少なくなっているのに対し、従業員側は3割強と比較的多くなっている。このことは、知的資産管理の実践により特別な作業が発生することは、従業員にとってあまり好ましくないことを反映していると考えられる。

また、「外部 / 他部門との連携強化」は、経営者側は1割弱とごく僅かとなっているのに対し、従業員側は約3分の1と比較的多くなっている。その理由としては2点考えられる。1点は、経営者側と従業員側の選択肢の表現の違いによるものであり、経営者側は「外部との連携強化(提携など)」としているのに対し、従業員側は「他部門との連携強化」としている点である。もう1点は、「他部門との連携強化」については従業員が比較的強い意識を持っていることを反映していると考えられる点である。

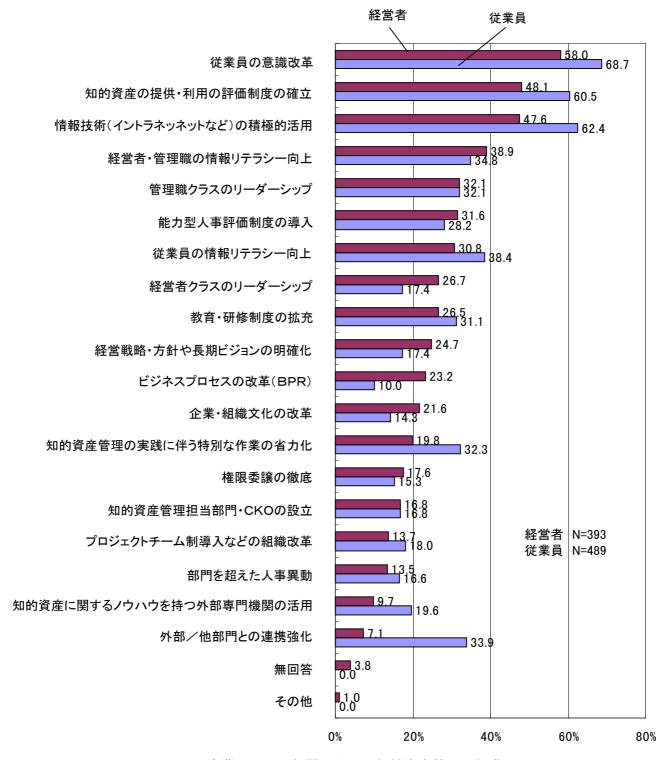


図 6.10-1 企業あるいは部門における知的資産管理の促進要因

6.10.2.知的資産管理推進上の阻害要因(国内企業/従業員)

経営者側は「知的資産管理に対する意識・認識不足」が約6割と最も多い。 従業員側は「インセンティブ・評価制度の不備」が5割弱と最も多い。。

企業あるいは部門では、知的資産管理の推進上、どのようなことがネックになっていると考えられているかについて図 6.10-2に示す。経営者側は企業、従業員側は部門という条件でそれぞれ複数回答で尋ねた。

経営者側では、「知的資産管理に対する意識・認識不足」が約6割と圧倒的に多くなっている。次いで、「知的資産管理推進担当の不在」、「情報システムの整備不足」がともに約3分の1と比較的多くなっている。

従業員側では、「インセンティブ・評価制度の不備」が5割弱と最も多くなっている。次いで、「知的資産管理に対する意識・認識不足」が4割強、「情報システムの整備不足」が4割弱と、比較的多くなっている。また、「知的資産管理推進のための人材・ノウハウ不足」が4割弱、「知的資産出渋り/出惜しみの風土」、「経営者・管理職の情報リテラシー不足」、「従業員の情報リテラシー不足」がいずれも3割強と、経営者側と比較しても多くなっている。

全般的には知的資産管理の促進要因(図 6.10-1)の裏返しの傾向が伺えるが、経営者、従業員ともに知的資産管理に対する意識や認識を重要視していることが分かる。また、インセンティブ・社内制度、風土・文化、情報リテラシーについては、経営者側より従業員側の方がその重要性を強く感じていることが伺える。

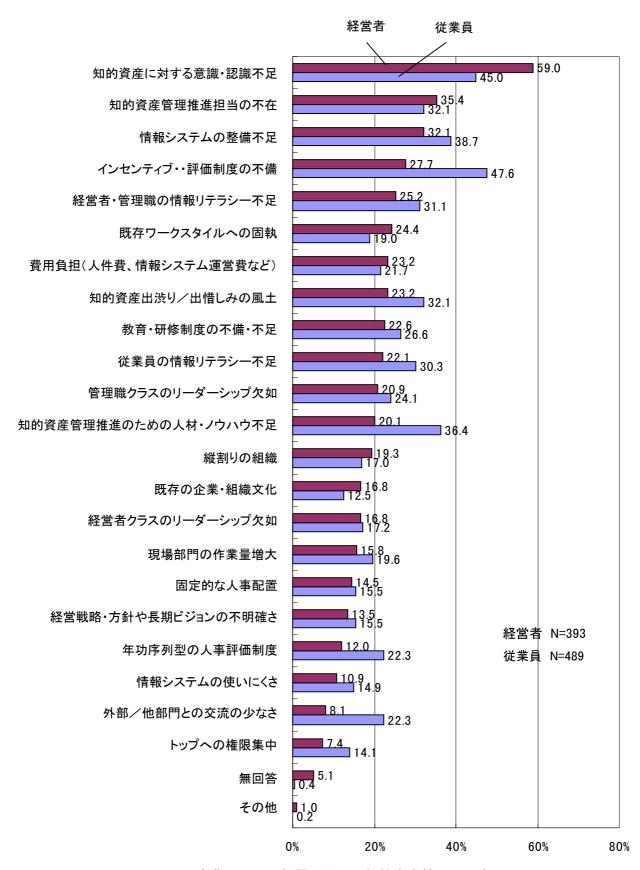


図 6.10-2 企業あるいは部門における知的資産管理の阻害要因

6.11.有効な知的資産と知的資産の共有状況

企業あるいは部門における有効な知的資産および知的資産の共有状況について示す。

6.11.1.有効な知的資産(国内企業/従業員)

有効な知的資産は、新鮮、高品質、広範囲で共有可能なもの。

企業あるいは部門では、どのような知的資産が重要であると考えられているかについて図 6.11-1 に示す。経営者側は企業、従業員側は部門という条件でそれぞれ複数回答で尋ねた。

経営者側は、「陳腐化しておらず新鮮であること」、「多部門で共有できること」、「質が高い こと」が約6割と比較的多くなっている。

従業員側は、「質が高いこと」が 6 割強と最も多く、次いで「陳腐化しておらず新鮮であること」が 6 割弱、「多部門で共有できること」が約 5 割と比較的多くなっている。

総じて、経営者、従業員ともに、有効な知的資産は、新鮮で品質が高く広範囲で共有できるもの と考えられている。

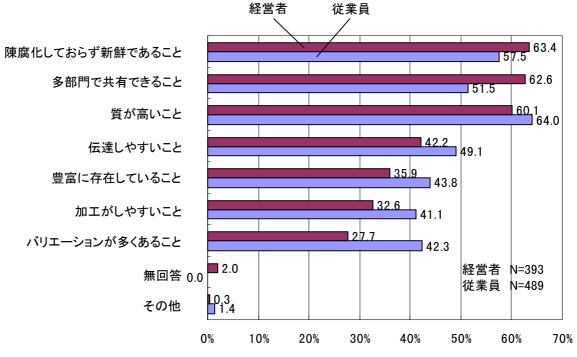


図 6.11-1 企業あるいは部門における有効な知的資産

6.11.2.知的資産共有の方向性(国内企業/従業員)

部門内の共有は進んでいるが、部門間の共有は比較的遅れている。 企業間、企業 - 顧客間の共有はごく僅かである。

企業あるいは部門では、どの方向性の知的資産の共有が進んでいると考えられているかについて 図 6.11-2に示す。経営者側は企業、従業員側は部門という条件でそれぞれ複数回答で尋ねた。

経営者側は、「部門内の上司と担当者との間での共有」が約5割と最も多く、次いで「部門内の担当者間での共有」が5割弱と比較的多くなっている。

従業員側は、「部門内の担当者間での共有」が 6 割強と最も多く、次いで「部門内の上司と担当者との間での共有」が約4割と比較的多くなっている。

全般的には、経営者、従業員ともに、部門内の共有は進んでいるが、部門間の共有は比較的遅れている。また、企業間と企業 - 顧客間の共有はほとんど進んでいないことが伺える。

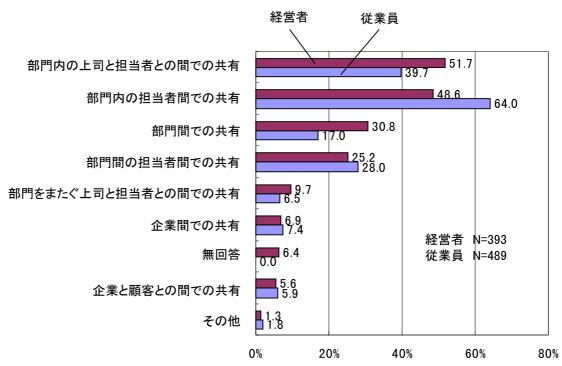


図 6.11-2 企業あるいは部門における知的資産共有の方向性

6.11.3.知的資産共有の媒体(国内企業/従業員)

「紙の文書」が最も多い。 次いで「コミュニケーション系システム」、「対話やコラボレーション」が比較的多い。

企業あるいは部門では、どのような媒体で知的資産を共有しているかについて図 6.11-3に示す。 経営者側は企業、従業員側は部門という条件でそれぞれ複数回答で尋ねた。

経営者側、従業員側ともに同じような傾向を示している。「紙の文書」が 5 割強と最も多く、次いで「コミュニケーション系システム(グループウェア、イントラネットなど)」、「対話やコラボレーション(協働作業)」がともに 5 割弱と比較的多くなっている。

依然として紙媒体による共有の多い現状が伺えるが、コミュニケーション系システムによる共有 が切迫している点は今後の動向が注目されるところである。

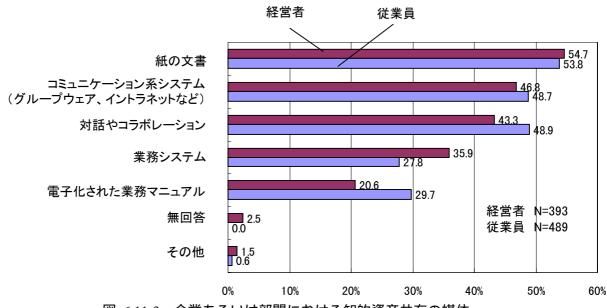


図 6.11-3 企業あるいは部門における知的資産共有の媒体

6.12.情報インフラの整備・活用状況

企業あるいは部門における知的資産管理の実践に効果的と考えられる情報インフラの整備・活用状況について示す。

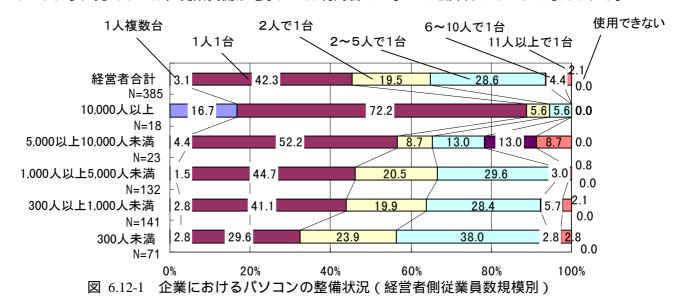
6.12.1.パソコンの整備状況(国内企業/従業員)

4 割を超える企業で1人1台パソコン実現。 従業員数規模の大きい企業ほどパソコン整備は進んでいる。

企業あるいは部門では、どの程度パソコンが整備されているのかについて図 6.12-1、図 6.12-2に示す。経営者側は企業、従業員側は部門という条件でそれぞれで尋ねた。

経営者側は、「1 人 1 台のパソコン使用」が 4 割強と最も多く、次いで「 $2 \sim 5$ 人で 1 台のパソコン使用」が 3 割弱、「2 人で 1 台のパソコン使用」が約 2 割と比較的多くなっている。一方、従業員側は、「1 人 1 台のパソコン使用」が 5 割を超え、圧倒的に多くなっている。次いで「1 人複数台のパソコン使用」が約 15%、「 $2 \sim 5$ 人で 1 台のパソコン使用」が約 13% と比較的多くなっている。

従業員数規模別に見ると、従業員数規模が大きくなるほど、経営者側、従業員数側ともにパソコン整備は進んでいるが、経営者側にその傾向が顕著に伺える。従業員側の方がパソコン整備が進んでいるように見えるのは、従業員側が電子メール利用者ということを反映していると考えられる。



1人複数台 2人で1台 6~10人で1台 使用できない 11人以上で1台 1人1台 2~5人で1台 従業員合計 15.3 55.0 13.3 ____2.3 3.2 N = 4892.2<u>6.5</u>2.2_{0.0} 10,000人以上 67.7 18.3 N = 9.30.0 5,000以上10,000人未満 11.4 14.3 62.9 2.9 2.9 N = 355.8 1,000人以上5,000人未満 8.7 12.5 54.8 10.6 9.0 N = 1041.2 3.5 300人以上1,000人未満 5.8 195 54.0 N = 871.8 300人未満 10.0 14.1 18.2 N = 17020% 40% 60% 80% 100%

図 6.12-2 部門におけるパソコンの整備状況(従業員側従業員数規模別)

6.12.2.情報インフラの整備状況(国内企業)

インターネット導入率は8割を超える。イントラネット、グループウェアは約5割。

企業では、情報インフラがどの程度整備されているのかについて図 6.12-3に示す。経営者側のみ尋ねた。

「インターネット」については、8 割を超える企業で「導入済」であり、「導入検討中」の企業 まで含めると9割を超える企業で導入されることになる。

「イントラネット」と「グループウェア」については、同様な傾向が伺える。「導入済」の企業は約5割に留まっているが、「導入検討中」の企業まで含めると、6割を超える企業で導入されることになる。

また、「ERP(統合基幹業務システム)」と「データウェアハウス」についても、同様な傾向が伺える。「導入済」の企業はそれぞれ約16%、約13%と比較的少ないが、「導入検討中」の企業まで含めると3割を超える企業で導入されることになる。

「エクストラネット」については、「導入済」、「導入検討中」の企業は、それぞれ約1割と少なくなっている。

全般的には、企業の情報インフラ整備は、「インターネット」の導入に始まり、「イントラネット」、「グループウェア」などの主に企業内のコミュニケーションを支援するもの、「ERP」、「データウェアハウス」などの主に業務そのものを支援するもの、そして、「エクストラネット」などの主に他企業や顧客とのコミュニケーションを支援するものといった順序で展開されている傾向が伺える。

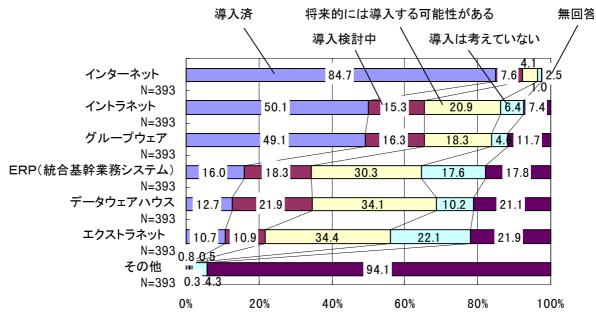


図 6.12-3 企業における情報インフラ整備状況

6.12.3.情報インフラの活用状況(国内企業/従業員)

導入済の情報インフラは、8割を超える企業でほぼ有効活用。 中でもイントラネットは、経営者の約9割、従業員の6割弱で有効活用。

企業あるいは部門では、導入済の情報インフラがどの程度有効活用されているのかについて図 6.12-4、図 6.12-5に示す。経営者側は企業、従業員側は部門という条件でそれぞれで尋ねた。

経営者側では、「極めて活用」、「まずまず活用」を合わせて見ると、どの情報インフラも8割を超える企業で活用されており、企業に導入済の情報インフラは、ほぼ有効に活用されていることが伺える。特に、「イントラネット」、「ERP(統合基幹業務システム)」、「グループウェア」は、「極めて活用」が4割を超え、比較的よく活用されていると言える。一方、情報インフラの導入率が最も高かった「インターネット」は、「極めて活用」が約2割と最も少なくなっている。これは、業務とは無関係な外部のWebサイトが閲覧できるインターネット活用を規制し、イントラネットやグループウェア活用を推奨している企業が多くなっていることを反映していると推測される。一方、従業員側では、「極めて活用」、「まずまず活用」を合わせて見ると、「インターネット」が6割を超え最もよく活用されている。次いで、「イントラネット」が6割弱、「グループウェア」が4割弱と比較的多くなっている。全般的には、導入率の高い情報インフラほど、よく活用されている傾向がある。

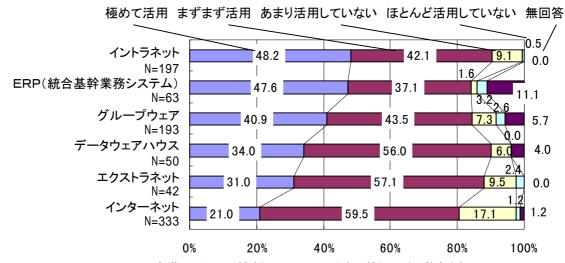
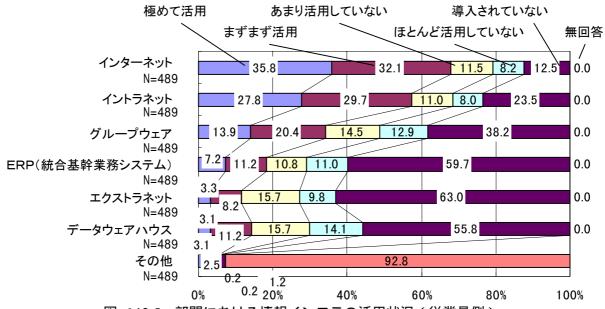


図 6.12-4 企業における情報インフラの活用状況(経営者側)



6.12.4.知的資産管理に効果的な情報インフラ(国内企業/従業員)

最も効果的な情報インフラは、経営者の5割弱、従業員の6割強で「イントラネット」。

企業あるいは部門では、どのような情報インフラが知的資産管理の実践に効果的と考えられているのかについて図 6.12-6に示す。経営者側は企業、従業員側は部門という条件でそれぞれで 2 つまでの限定回答(2A)で尋ねた。

経営者側では、「グループウェア」、「イントラネット」がともに 5 割弱と最も多く、次いで「データウェアハウス」が約 35%と比較的多くなっている。

従業員側では、「イントラネット」が6割を超え圧倒的に多くなっている。次いで「グループウェア」が4割強、「インターネット」が4割弱と比較的多くなっている。

全般的には、知的資産管理の実践には「イントラネット」が最も効果的と考えられており、「イントラネット」活用の現状を反映した結果が出ていると考えられる。

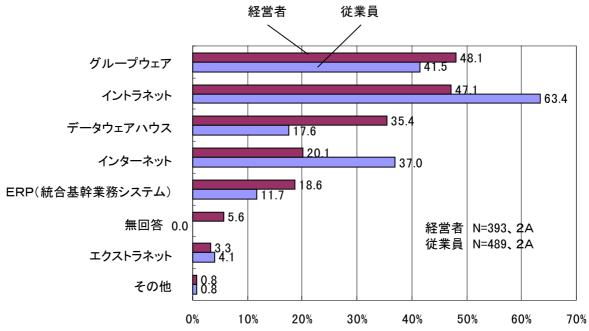


図 6.12-6 企業あるいは部門における知的資産管理の効果的な情報インフラ

6.13.知的資産共有アプリケーションの整備・活用状況

企業あるいは部門における知的資産管理の実践に効果的と考えられる知的資産共有アプリケーションの整備・活用状況について示す。

6.13.1.知的資産共有アプリケーションの整備状況(国内企業)

- 「電子メール」は8割を超える企業で導入済。
- 「ワークフローシステム(電子稟議システムなど)」は約4分の1の企業が導入検討中。
- 「知識(ノウハウ)管理・検索システム」は5割弱の企業が将来的な導入を示唆。

企業では、知的資産共有アプリケーションがどの程度整備されているのかについて図 6.13-1に示す。経営者側のみ尋ねた。

「導入済」で最も多いものは「電子メール」で、8割を超える企業で導入されている。「導入検討中」の企業まで含めると、9割を超える企業で導入されることになる。次いで、「全社ホームページ」、「電子掲示板」が多く、6割を超える企業で導入されている。「導入検討中」の企業まで含めると、7割を超える企業で導入されることになる。続いて、「スケジュール管理システム」が約45%、「顧客/営業情報管理・検索システム」が約3分の1、「部門ホームページ」が約3割と、比較的多く導入されている。

「導入検討中」で最も多いものは「ワークフローシステム(電子稟議システムなど)」で、約4分の1の企業で導入が検討されている。次いで、「文書管理・検索システム」が約23%、「顧客/営業情報管理・検索システム」が約2割と比較的多くなっている。

「将来的には導入する可能性がある」で最も多いものは「知識(ノウハウ)管理・検索システム」で、5割弱の企業で将来的な導入を示唆している。次いで、「プロジェクト情報管理・検索システム」、「人材(ノウフー)管理・検索システム」、「ワークフローシステム」、「業務マニュアル管理・検索システム」、「社内図書・資料管理・検索システム」がいずれも4割を超えており、それらのアプリケーションに対する関心の高さが伺える。

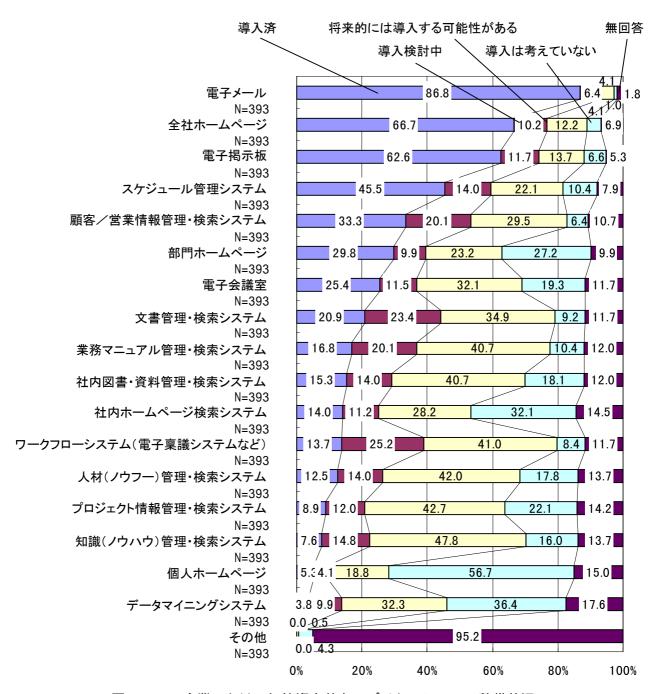


図 6.13-1 企業における知的資産共有アプリケーションの整備状況

6.13.2.知的資産共有アプリケーションの活用状況(国内企業/従業員)

導入済の知的資産共有アプリケーションは、5割を超える企業でまずまず有効活用。 中でも「電子メール」は、経営者、従業員ともに約8割で有効活用。

企業あるいは部門では、導入済の知的資産共有アプリケーションはがどの程度有効活用されているのかについて図 6.13-2、図 6.13-3に示す。経営者側は企業、従業員側は部門という条件でそれぞれで尋ねた。

経営者側では、「極めて活用」、「まずまず活用」を合わせて見ると、どの知的資産共有アプリケーションも 5 割を超える企業で活用されており、企業に導入済の知的資産共有アプリケーションはまずまず有効活用されていることが伺える。特に、「電子メール」、「ワークフローシステム(電子稟議システムなど)」、「顧客/営業情報管理システム」、「データマイニングシステム」は、「極めて活用」が 4 割を超え、比較的よく活用されていると言える。これらがよく活用されている理由としては、「電子メール」は利用し易い点、「ワークフローシステム」は業務と直結している点、「顧客/営業情報管理システム」、「データマイニングシステム」はともに顧客や商品に関する情報を扱っている点があげられると考えられる。

一方、従業員側では、「極めて活用」、「まずまず活用」を合わせて見ると、「電子メール」が 約8割と圧倒的によく活用されている。次いで、「全社ホームページ」、「電子掲示板」がともに 約3割と比較的多くなっている。経営者側で活用率が高かった「ワークフローシステム」、「顧客/営業情報管理システム」、「データマイニングシステム」は比較的少なく、従業員にはまだ馴染みが薄いアプリケーションであることが伺える。

[「]データマイニングシステム」とは、POS データなどから、売れ筋商品や顧客の好みを見出すなど、データの中から有用な相関関係を発見するシステムをいう。

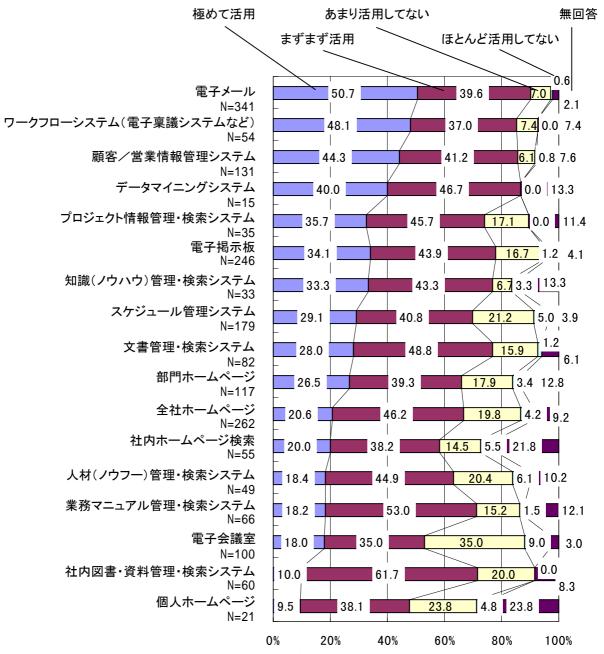


図 6.13-2 企業における知的資産共有アプリケーションの活用状況(経営者側)

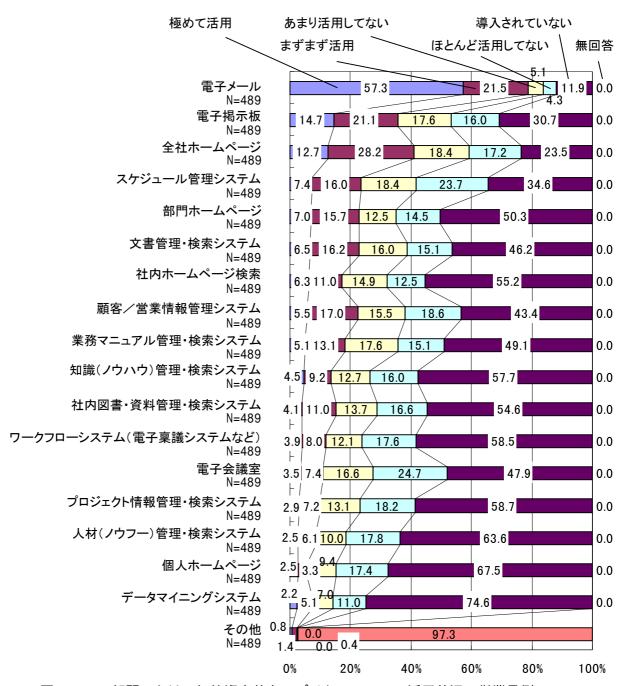


図 6.13-3 部門における知的資産共有アプリケーションの活用状況(従業員側)

6.13.3.知的資産管理に効果的な知的資産共有アプリケーション(国内企業/従業員)

経営者側は、体系的な知的資産を扱うアプリケーションを重視。 従業員側は、生きた言葉を扱うアプリケーションを重視。

企業あるいは部門では、どのような知的資産共有アプリケーションが知的資産管理の実践に効果的と考えられているのかについて図 6.13-4に示す。経営者側は企業、従業員側は部門という条件でそれぞれで3つまでの限定回答(3A)で尋ねた。

経営者側では、「知識(ノウハウ)管理・検索システム」が約5割と最も多く、「顧客/営業情報管理システム」が約4割、「文書管理・検索システム」が約35%、「電子メール」、「顧客/営業情報管理・検索システム」がともに3割弱と比較的多くなっている。

従業員側では、「電子メール」が5割を超え圧倒的に多くなっている。次いで「知識(ノウハウ)管理・検索システム」が4割弱、「電子掲示板」が約3割、「文書管理・検索システム」が約4分の1と比較的多くなっている。

全般的には、経営者側は、「知識(ノウハウ)管理・検索システム」、「顧客/営業情報管理・検索システム」など、体系的に整備された知的資産を扱うアプリケーションを効果的としているのに対し、従業員側は、「知識(ノウハウ)管理・検索システム」を除いては、「電子メール」、「電子掲示板」など、生きた言葉を扱うアプリケーションを効果的としており、経営者側、従業員側の双方の特性が出ていると考えられる。

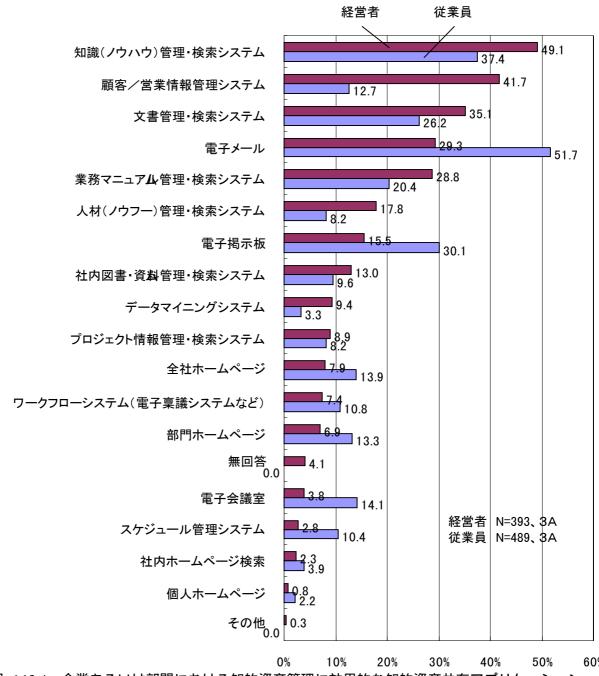


図 6.13-4 企業あるいは部門における知的資産管理に効果的な知的資産共有アプリケーション

6.14.現状のまとめ

国内企業、従業員の各アンケート調査結果をもとに、経営者と従業員の相違点、及び知的資産管理の現状についてまとめた。

6.14.1.経営者と従業員の相違点

経営者と従業員の相違について表 6.14-1に示す。経営者と従業員は立場や役割の違いから「知的資産の実践度」、「知的資産の存在役職」、「知的資産管理の阻害要因」、「知的資産管理に効果的なアプリケーション」等の項目に明らかな相違が見られる。しかし、それ以外の項目については、ほぼ同様な傾向が伺える。

表 6.14-1 経営者と従業員の相違点(1/2)

比較項目	経営者(経)	従業員(従)	比較結果
回答数	393 社	489 名	-
知的資産の	十分保有せず(93.9%)	十分保有せず(94.9%)	同様
保有度			
知的資産の	有効活用できず(88.1%)	有効活用できず(84.6%)	同様
有効活用度	***	Z T - + 5 (+ -)	
知的資産管理	重要である(96.7%)	重要である(97.6%)	同様
の重要度	本地位	P104 (75 50)	1717CP+4
知的資産管理	意識的に実践(40.0%)	実践(57.7%)	ほぼ同様
の実践度	無意識に実践(36.1%)	1 1724-41 0 0111 7: (27 20)	ログロギ
知的資産管理	1.管理職による説明(38.5%)	1.経営方針への組込み(37.2%)	ほぼ同様
の展開方法	2.経営方針への組込み(29.8%)	2. 管理職による説明(35.1%)	
 知的資産管理	3.成功事例の発表会(28.4%) 全従業員の8割以上(8.7%)	3. 成功事例の発表会(34.0%) 全従業員の8割以上(16.7%)	ほぼ同様、従
の浸透度	全従業員の 5 ~ 7 割程度 (27.4%)	全従業員の 5 ~ 7 割程度 (39.4%)	がやや高い
知的資産の	1. 個人の経験的資産(44.0%)	1. 個人の経験的資産(66.9%)	ほぼ同様、1,2
重要度	2.部門の経験的資産(41.2%)	2.部門の経験的資産(46.8%)	は従がより重
=2/2	3. 顧客の非定型的資産(27.0%)	3.部門の定型的資産(24.1%)	視
知的資産の	1.企業の定型的資産(65.6%)	1. 個人の経験的資産(49.1%)	経は定型的、
実践度	2.部門の定型的資産(64.9%)	2.部門の定型的資産(47.0%)	従は経験的を
	3.部門の経験的資産(45.2%)	3.個人の定型的資産(41.3%)	を中心に実践
知的資産の	1.部課長クラス(74.0%)	1.係長・主任クラス(39.3%)	経は部課長、
存在役職	2.技術専門職(37.7%)	2.担当者クラス(38.4%)	従は係長・主
	3.係長・主任クラス(35.4%)	3.技術専門職(35.4%)	任
知的資産管理	1. 蓄積 (66.2%)	1.共有(83.3%)	ほぼ同様、経
プロセスの	2. 共有(53.8%)	2. 蓄積 (75.5%)	は蓄積、従は
実践度	3.獲得(52.5%)	3.継承(43.6%)	共有が高い
インセンティ	1.人事評価制度と連動(29.8%)	1.人事評価制度と連動(27.3%)	同様
ブ等の効果度	2. 部門業績評価と連動(13.4%)	2. 部門業績評価と連動(20.0%)	
/>·b>·= .	3. 社内研修制度と連動(13.0%)	3. 社内研修制度と連動(16.8%)	
インセンティ	1.部門業績評価と連動(39.1%)	1. 社内の事例発表会(43.6%)	ほぼ同様、主
ブ等の実践度	2.制度は設けていない(29.1%) 3.社内の事例発表会(23.7%)	2.部門業績評価と連動(29.8%)	に業績評価、
 知的資産管理	3. 紅内の事例完表会(23.7%) 効果ある(76.1%)	3.社内研修制度と連動(26.6%) 効果ある(95.7%)	事例発表会 ほぼ同様、従
の効果度	XJ未のの (70.1%)	刈木のの(93.1%) 	はほの塚、促 は極めて高い
知的資産管理	 1.従業員の意識改革(58.0%)	 1.従業員の意識改革(68.7%)	ほぼ同様、従
の促進要因	1. 従業員の急職以単(38.0%) 2. 提供評価制度の確立(48.1%)	1. 従業員の急職以事(08.7%) 2. 情報技術の積極活用(62.4%)	がやや高い
いに定安口	2. 旋点計画的及り確立(48.1%) 3. 情報技術の積極活用(47.6%)	3.提供評価制度の確立(60.5%)	// /- /- IDIV I
	- ・ II TLX		

表 6.14-2 経営者と従業員の相違点(2/2)

比較項目	経営者(経)	従業員(従)	比較結果
知的資産管理	1.知的資産の認識不足(59.0%)	1.インセンティブ不備(47.6%)	経は認識、従
の阻害要因	2.推進担当の不在(35.4%)	2.知的資産の認識不足(45.0%)	はインセンテ
	3.情報システム未整備(32.1%)	3.情報システム未整備(38.7%)	ィブを問題視
有効な	1. 陳腐化せず新鮮(63.4%)	1.高品質(64.0%)	ほぼ同様
知的資産	2.多部門で共有可(62.6%)	2. 陳腐化せず新鮮(57.5%)	
	3.高品質(60.1%)	3.多部門で共有可(51.5%)	
知的資産共有	1.部門内上司と担当者(51.7%)	1.部門内の担当者間(64.0%)	ほぼ同様
の方向性	2.部門内の担当者間(48.6%)	2.部門内上司と担当者(39.7%)	
	3.部門間 (30.8%)	3.部門間の担当者間 (28.0%)	
知的資産の	1.紙文書(54.7%)	1.紙文書(53.8%)	ほぼ同様
共有媒体	2.イントラネットなど(46.8%)	2.対話や協働作業(46.8%)	
	3.対話や協働作業(43.3%)	3.イントラネットなど(43.3%)	
パソコンの	1人1台(42.3%)	1人1台(55.0%)	同様
整備状況			
効果的な	1.グループウェア(48.1%)	1.イントラネット(63.4%)	ほぼ同様
情報インフラ	2.イントラネット(47.1%)	2.グループウェア(41.5%)	
	3. データウェアハウス (35.4%)	3.インターネット(37.0%)	
効果的なアプ	1.知識管理・検索(49.1%)	1.電子メール(51.7%)	経は定型的、
リケーション	2.顧客/営業情報管理(41.7%)	2.知識管理・検索(37.4%)	従は非定型的
	3.文書管理・検索(35.1%)	3.電子掲示板(30.1%)	を重視

6.14.2.知的資産管理の現状

国内企業、従業員の各アンケート調査結果から、国内企業における知的資産管理の現状に関して、以下のような点が明らかになった。

6.14.2.1.重要視される知的資産

8割を超える従業員が業務遂行上における知的資産の不足を実感している。また、8割を超える企業が知的資産を十分に保有できず、既存の知的資産でさえも有効に活用していないと感じている。さらに、従業員の異動、退職などにより、重要な知的資産を失いかねないという不安まで感じている。このように企業が知的資産に対する不足感や不安感を感じているということは、それだけ知的資産の重要性を認識していることの反映と言えよう。

6.14.2.2.期待視される知的資産管理

多くの企業は、知的資産管理が知的資産に対する不足感や不安感の問題を解決してくれるだろうという期待を持っている。事実、9割を超える企業が知的資産管理の重要性を認識しており、部分的な取組みを含め実践している。現状、実践していない企業でも、今後実践予定や現在検討中の企業は6割を超えており、知的資産管理への関心は高くなっている。また、知的資産管理の実践開始のきっかけやその効果内容として、約6割の企業が「全社的なノウハウ・スキルの底上げ」をあげていることからも、知的資産の不足感や不安感を解消する方策として、知的資産管理が期待されていることが伺える。

知識社会への進展に伴い、企業における知的資産をどのように獲得・蓄積・共有・活用・創造・継承していくかが、今後の企業の競争優位性を大きく左右するものと考えられる。知的資産管理に積極的に取り組み始める企業は、今後ますます増えるものと予想される。

6.14.2.3.限られた浸透状況

知的資産管理の方針や考え方が全社的に浸透している企業はごく僅かである。また、比較的浸透している部門は、「研究開発部門」、「総合企画・戦略策定部門」、「情報システム部門」と限られている。「営業・販売部門」、「生産部門」、「顧客窓口・サービス部門」などの現場部門は、比較的浸透していない。特に「営業・販売部門」は、知的資産の最も存在する部門と考えられてお

り、このような知的資産が豊富に存在するが知的資産管理が浸透していない部門への展開が現状の課題と言えよう。

6.14.2.4.必須資産としての個人・部門内の経験的知的資産

知的資産別の重要度と実践度の関係について、経営者の視点から見たものを図 6.14-1に、従業員の視点から見たものを図 6.14-2に示す。

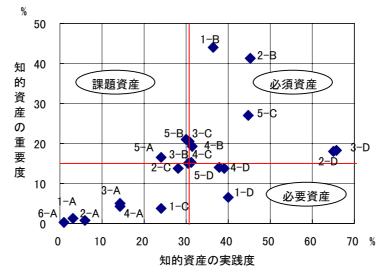


図 6.14-1 知的資産の重要度と実践度の関係(経営者の視点)

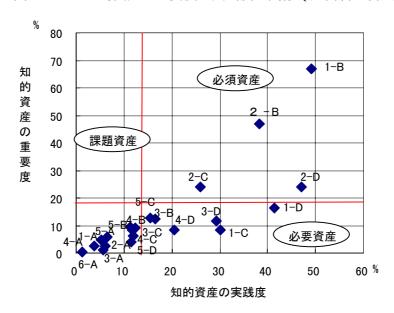


図 6.14-2 知的資産の重要度と実践度の関係(従業員の視点)

縦軸は知的資産の重要度、横軸は知的資産の実践度を表している。また、図中の「1-A」、「3-D」などの記号は、P.4-5 の表 4-4 の内容とリンクしており、数字部分が知的資産の存在する場、英字部分が知的資産の形態を表している。重要度、実践度それぞれの平均値により分割された 4 つの領域のうち、3 つの領域内の知的資産は、次のように定義付けられる。

重要度も実践度も高い領域内の知的資産:「必須資産」 重要度は低いが実践度は高い領域内の知的資産:「必要資産」 重要度は高いが実践度は低い領域内の知的資産:「課題資産」

表 4-4 と照らし合わせて見ると、「1-A」は「従業員個人の経験的に保有している知的資産」、「1-B」は「部門内の経験的に保有している知的資産」であり、いずれも必須資産となっている。これらの知的資産は、企業にとって最も重要な知的資産と言えると思われる。

6.14.2.5.必要不可欠な「共有」までのプロセス

大半の企業が知的資産管理のプロセスのうち、「活用」、「共有」の各プロセスを最も重要視し、「獲得」、「蓄積」、「共有」と、「共有」までのプロセスをよく実践している。「共有」までのプロセスは、知的資産管理を実践する企業にとって必要不可欠であり、優先的に取り組む必要があるプロセスと言えよう。

6.14.2.6.必要とされる推進組織の設置

知的資産管理を実践している企業の約3分の2で知的資産管理の推進組織が存在している。このため、知的資産管理を実践するには推進組織の設置が効果的と考えられる。また、推進組織存在企業の約4割弱が「情報化担当」と兼務しており、従来の情報化担当に新たな役割を与えた企業が多いことが伺える。

6.14.2.7.インセンティブとして求められる従業員評価制度

知的資産管理を実践している企業の約3割が、知的資産管理の推進上最も効果的なインセンティブあるいは社内制度として「人事評価制度との連動」をあげている。しかし、人事評価制度を実際に活用している企業は約2割に留まっている。

また、知的資産管理の促進要因として約半数の企業が「知的資産の提供・利用の評価制度の確立」をあげており、阻害要因としても「インセンティブ・評価制度の不備」が比較的多くなっている。

つまり、知的資産管理を実践している企業では、知的資産管理推進のための従業員評価制度を確立することが現状の課題として捉えられていると言えよう。

6.14.2.8.遅れている部門間共有

知的資産の共有範囲としては、部門内の担当者間、部門内の上司と担当者との間など、部門内 共有は比較的進んでいるが、部門間、部門間の担当者間、部門間の上司と担当者との間など、部門 間共有は部門内共有と比較すると約半数に留まっている。

知的資産の共有媒体として、グループウェア、イントラネットなど、コミュニケーション系システムを活用している企業は多く、バウンダリー(境界)レスで知的資産を共有できる環境が整備されつつある。このため、今後、部門の枠を超えた知的資産の共有は、ますます増えていくものと予想される。

6.14.2.9.必須アプリケーションとしての電子メール

約8割の企業が知的資産共有アプリケーションとして電子メールを最も有効活用している。また、最も効果的な知的資産共有アプリケーションとして、約半数の従業員が電子メールをあげている。電子メールは、8割を超える企業で導入されており、簡易な操作で、生きた言葉を扱えるという点で、一般の従業員を中心に広く活用されていると考えられる。電子メールは知的資産共有アプリケーションとして最も重要なアプリケーションと言えよう。

7. 知的資産管理の先進企業事例

7. 知的資産管理の先進企業事例

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。ヒアリング調査の実施期間は、1999 年 2 月から 3 月にかけてであり、整理した内容も原則としてその時点のものである。

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 7.1-1に示す。

	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	

表 7.1-1 ヒアリング調査対象企業

7.1.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 名を超す従業員を擁し、多様な価値観を持った従業員が「hhc (human 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。

7.1.1. 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(どちらかというと「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、患者様とそのご家族、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 7.1-1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。

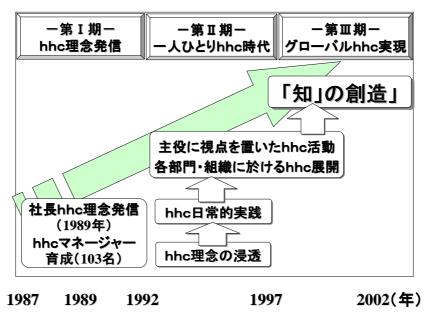


図 7.1-1 「hhc」活動の歩み(エーザイ株式会社提供資料より作成)

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 I 期は「hhc 理念」の発信と「hhc マネージャー」を育成する期間、第 II 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 III 期は「hhc 活動」をグローバル展開する期間である。

第 I 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 7.1-1に示す 4step のプログラムが実施された。

表 7.1-1 「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。

第 II 期の「hhc 活動」を組織に浸透させる期間(1992年~1996年)では、第 I 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 ケ年戦略計画」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 7.1-2に示す。

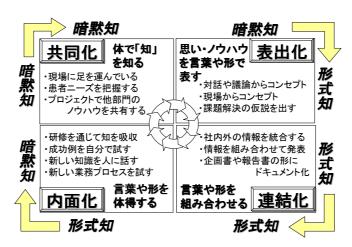


図 7.1-2 エーザイにおける「知識創造の4モード」 (エーザイ株式会社提供資料より作成)

7.1.2. 現在の取組み状況・メカニズム

7.1.2.1. 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。

7.1.2.2. 「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・弱みを見極めている。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こと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。

7.1.3. 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べく、その推進組識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。

「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。

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 7.1-3に示す。

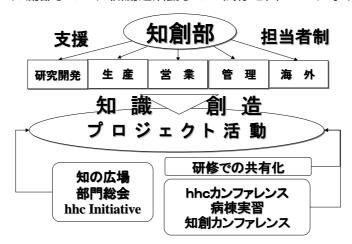


図 7.1-3 「知創部」と「知識創造活動」との関係(エーザイ株式会社提供資料より作成)

7.1.4. 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 intiative」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。

7.1.5. 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るし、同年代の社員の中でも受けたい研修の内容が 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」、「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。

[「]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鑚を行い、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、ツーウェイ・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。

なかでも「病棟実習」は一般社員にも開放され、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。

7.1.6.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。

7.1.7. 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。

7.1.8. 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。

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。

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あって、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。

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。

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。

個人評価への組込み

~ 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。

7.1.9. 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。

7.1.10. 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。

7.2. 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 $SE(システム・エンジニア)会社に約<math>15,000 \sim 20,000$ 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、XAmdahl(IDMR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。

7.2.1. 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)」に溯る。当初、「FIND」への情報の登録は、推進運動を展開するなどの方法で進めて、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。

 $4\sim5$ 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える『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。

7.2.2. 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。

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。

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。

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いれ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。

「Solution NET」の知識構造は、図 7.2-1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。

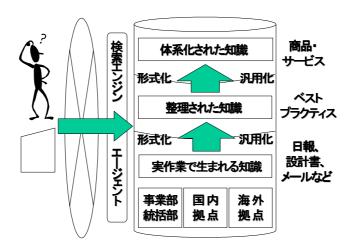


図 7.2-1 「Solution NET」の知識構造(富士通株式会社提供資料より作成)

「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。

7.2.3. 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 7.2-2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。

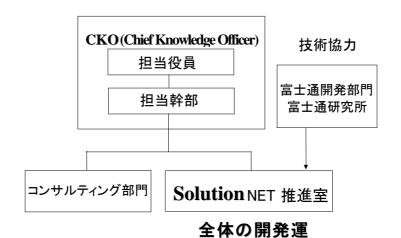


図 7.2-2「Solution NET」の推進体制

(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)

7.2.4. 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 ケ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。

7.2.5. 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は、もはや不要な情報と考えられている。

7.2.6. 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て、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。

7.2.7.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「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 7.2-1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。

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。

「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。

表 7.2-1 「Solution NET」で活用している主な情報技術(富士通株式会社提供資料より作成)

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。	
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 選択的なアクセスを実現。	

7.2.8. 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ものではない。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。

7.2.9. 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。

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。

7.2.10. 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。

7.3. 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ケ国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。

7.3.1. 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)「みんなで創るう新世紀-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、アイディアなど)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 7.3-1参照)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。



図 7.3-1 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)

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、もう 1 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 $200 \sim 300$ 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シ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、グループウエ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。

7.3.2.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 7.3-2参照)

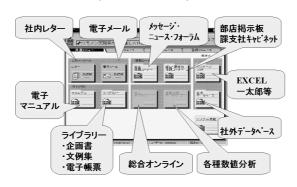


図 7.3-2 「ひとり一台」の機能(東京海上火災保険株式会社提供資料)

7.3.2.1. 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に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。

7.3.2.2. 雷子マニュアル

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7.5万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。

7.3.2.3. 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、充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。

7.3.2.4. 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」、「お互いにがんばろう」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。

7.3.2.5. 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」(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。

7.3.3.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。

7.3.4.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、グローバリゼーションの流れの中で、同社は 1996 度から 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、強力なリーダシップの下、本プロジェクトが整斉と進められた。

7.3.5. 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。

7.3.6. 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。

7.3.7.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 7.3-3参照)

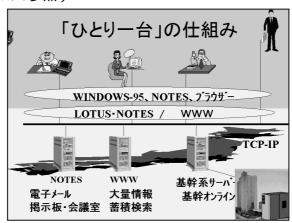


図 7.3-3 「ひとり一台」の仕組み(東京海上火災保険株式会社提供資料)

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。

7.3.8. 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

7.3.9. 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。

7.3.10.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ている。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ているという課題もある。

7.3.11. 今後の展開方向

今後の取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プラインド・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。

7.4.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・リューコス(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 PC 48 台、個人所有 PC 24 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。

7.4.1. 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 1 、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 7.4-1に示す要素で構成されている。

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を邪魔せずに、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。

表 7.4-1 ヒューマングループの企業理念「working with joy」の構成要素

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。

[」]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。

7.4.2.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 7.4-2に示す。

表 7.4-2 Notes 活用による提供機能

表 7.4-2 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、決裁がスムースに済み、ペーパーレス		
A 5 - do 1 A 3	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。		

さらに、ヒューマングループでは、Notes 上に搭載した DIPSWARE 2 を活用して、グループ内で表7.4-3のような機能を提供している。

7-18

² 「DIPSWARE」とは、「知的生産性向上システム(DIPS)」のノウハウにおける「タスクブレークダウン」と「スケジューリング」をクラインアント/サーバシステムで使用することにより、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 7.4-3 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。

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がっ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、リュ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。

7.4.3. 推進体制

推進主体は、社長と主にリュ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における気付き情報共有・活用の推進体制を図7.4-1に示す。

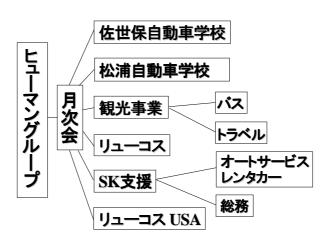


図 7.4-1 気付き情報共有・活用の推進体制(ヒューマングループ提供資料より作成)

7.4.4.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。

7.4.5. 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。

7.4.6. 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」を定期的に開催している。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。

7.4.7.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 7.4-4に示す。

祝 /.4-4 しュ マンブル ブに切ける IC の 旧手			
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)		

表 7.4-4 ヒューマングループにおける PC の沿革

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 サーバは随時バーシ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。

7.4.8. 取組みの成果・効果

社長のメッセージとして「なぜ?」、「目的は?」を繰返し繰返し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。

7.4.9. 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、ゲームの延長線上のような仕組みが効果的であると考えられている。

7.4.10. 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。

7.4.11. 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。

7.5.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ばしている。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ケ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ていることがあげられる。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ており、情報やノウハウの共有化が課題といえる。

7.5.1. 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・ノウハウを管理することが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。

7.5.2.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 7.5-1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。

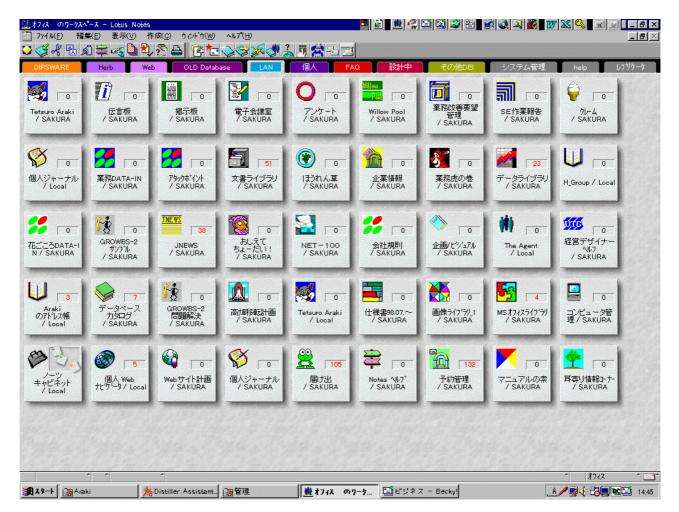


図 7.5-1 株式会社花ごころにおける Notes の「LAN メニュー」 (株式会社花ごころ 提供ファイル)

「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、全て社内のアイディア情報として、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 7.5-2に示す。

なお、現在社内で共有している情報・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。

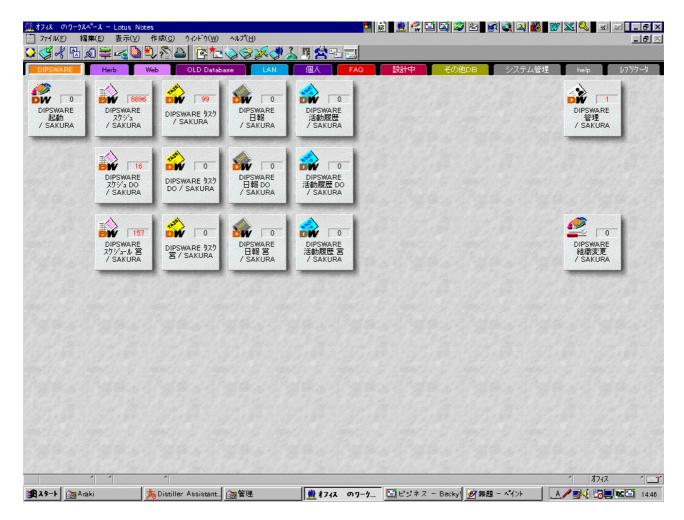


図 7.5-2 株式会社花ごころにおける Notes の「DIPSWARE メニュー」 (株式会社花ごころ提供ファイル)

7.5.3. 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てからは、ベテラン社員達も利用するようになった。

7.5.4. 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。

7.5.5. 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。

7.5.6. 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。

7.5.7.情報技術・インフラ

まず、cc:Mail が導入され、その後グループウエアの 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 7.5-3に示すとおりである。

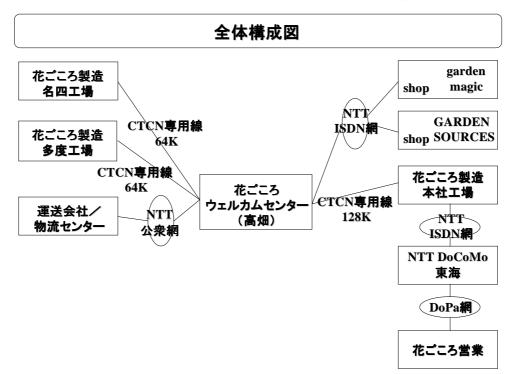


図 7.5-3 株式会社花ごころのネットワーク構成図(株式会社花ごころ提供資料)

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型のパソコン 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。

7.5.8. 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、充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している。

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。

7.5.9. 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。

7.5.10. 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が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。

7.5.11. 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、いかに人それぞれロ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くか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。

7.6.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 7.6-1に示す。

表 7.6-1 知的資産管理の先進企業事例の比較(1/2)

表 7.6-1 知的負産官理の先進企業事例の比較(1/2)					
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 花ごころ
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 ボーダレス化に伴う 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	「 に に に に に に に に に に に に に	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 「ひとりー台」を活 用した情報・知識の 共有。 「ひとりー台」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 リューコス部門のス 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	「知知の 「知知」の開戦の 別は、 別は、 別は、 ののでは、 では、 では、 では、 では、 では、 では、 では、	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。

表 7.6-1 知的資産管理の先進企業事例の比較(2/2)

		表 7.6-1 知的質産官理の先進企業事例の比較(2/2)				
調査項目	エーザイ 株式会社	コード 日本地体式会社 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 花ごころ	
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 / 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 / センターバ (センターズ (センターズ 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 拠集中で第2 に変わります。 第2 に変わります。 また で は で で は かんしゅ は は かんしゅ は は は は は は は は は は は は は は は は は は は	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	効率化	
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 接体」 「グロ 接体 は、 「がは、 「がは、 「知」の推進。 がの推進。 はのまで、 がある有い。 はのまで、 はのまで、 はのまで、 はいまで、 といまで、 とった。 とっと、 とっと、 とっと、 とっと、 とっと、 とっと、 とっと、 とっと	全社員への更な る徹底(開発部門等 への拡大)。	情報 ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	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	

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。

7.6.1.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。

7.6.2.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。

7.6.3. 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」、「リューコス部門」、「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。

7.6.4. 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。

7.6.5.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。

7.6.6. 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。

7.6.7. 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。

7.6.8. 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。

7.6.9.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」、当たり前のことを当たり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。

7.6.10. 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。

7.6.11.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、「どちらから先に取り組めばよいか。」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。

7.6.12. 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。