



# ナレッジマネジメントから インテリジェンスマネジメントへの変革





目 次

<b>1. ナレッジマネジメントからインテリジェンスマネジメントへの変革</b> .....	3
1.1. ナレッジマネジメントとは .....	3
1.2. インテリジェンスマネジメントとは .....	3
<b>2. 規模の経済性からインテリジェンスの経済性への転換</b> .....	4
2.1. インテリジェンス (知力) の向上による生産性向上 .....	4
2.2. 知識の共有活用をすすめるコミュニティ空間の拡大 .....	5
<b>3. インテリジェンスマネジメントの適用領域</b> .....	6
<b>4. 製品開発におけるインテリジェンスマネジメント</b> .....	7
4.1. 製品開発とサプライヤ管理、原価管理との統合 .....	7
4.2. 製品開発と品質管理、顧客サービス / 顧客経験管理との統合 .....	8
4.3. 知的財産権 (intellectual property) 情報管理 .....	10
<b>5. 経営管理におけるインテリジェンスマネジメント</b> .....	10
5.1. 顧客サービスと経営との統合 .....	10
5.2. 外部環境と経営との統合 .....	10
<b>6. インテリジェンスマネジメントの全体構成</b> .....	11
6.1. 構成要素 .....	11
6.2. IM 業務プロセス .....	11
6.3. コンテンツの分類体系：タクソノミ、フォークソノミ .....	12
6.4. コミュニティの創設 .....	12
6.5. インテリジェンスマネジメント運営組織 .....	13
6.6. インテリジェンスマネジメント推進のリーダーシップと評価制度 .....	13
6.7. インテリジェンスマネジメントを実現する情報技術 .....	14
<b>7. インテリジェンスマネジメント・プロジェクトの実施方法論</b> .....	15
7.1. 診断 .....	15
7.2. イニシャルパイロット、第 2 段パイロット、第 3 段パイロット .....	15
7.3. 全面展開 .....	16
<b>8. 組織の力</b> .....	16

## 1. ナレッジマネジメントからインテリジェンスマネジメントへの変革

ナレッジマネジメント (knowledge management) は、日本に紹介されてからの十年ほどの間に多くの企業に普及し、ある程度の成果を上げてきた。しかし、その限界も明らかになり、目指すべき方向性を見失っている企業も多い。ナレッジデータベースの利用といった情報システムの利用がナレッジマネジメントだと理解され、それが故に、本来目指すべき目的が欠けている。これは、ナレッジマネジメントの本来の役割、意義、目的を定義せずに、ナレッジデータベースの導入を目的にしたプロジェクトが発足されたことが遠因だと推察する。例えば、私が関与させていただいたある大手メーカでは、開発部門でナレッジデータベースを構築し、製造およびサービス部門から品質情報を報告させデータベースに蓄積させ開発に利用しようという取り組みを行っていたが、報告する情報の報告様式にとらわれ、報告が形式的なものとなっていた。また、システムも利用しづらいことも手伝って、蓄積された情報が十分に活かされない状況であった。

ナレッジマネジメントの取り組みは、共有すべきナレッジをナレッジデータベースに格納することに主眼を置いている企業が多い。しかし、組織力を向上させ生産性を向上させるという経営目的の観点から見直すと、対処すべき方法は異なってくる。

既に、欧米の先進企業のなかには、インテリジェンスマネジメント (intelligence management) の考え方を取り入れ、圧倒的な生産性向上を実現している企業が出てきている。それらの企業では、部門の垣根を越え、社内の階層の垣根を意識せず、さまざまな情報、経験、知識を組織として自由闊達に活用し、スピードの向上、無駄な非付加価値業務の撲滅、顧客価値に焦点を当てた組織活動を実現している。

### 1.1. ナレッジマネジメントとは

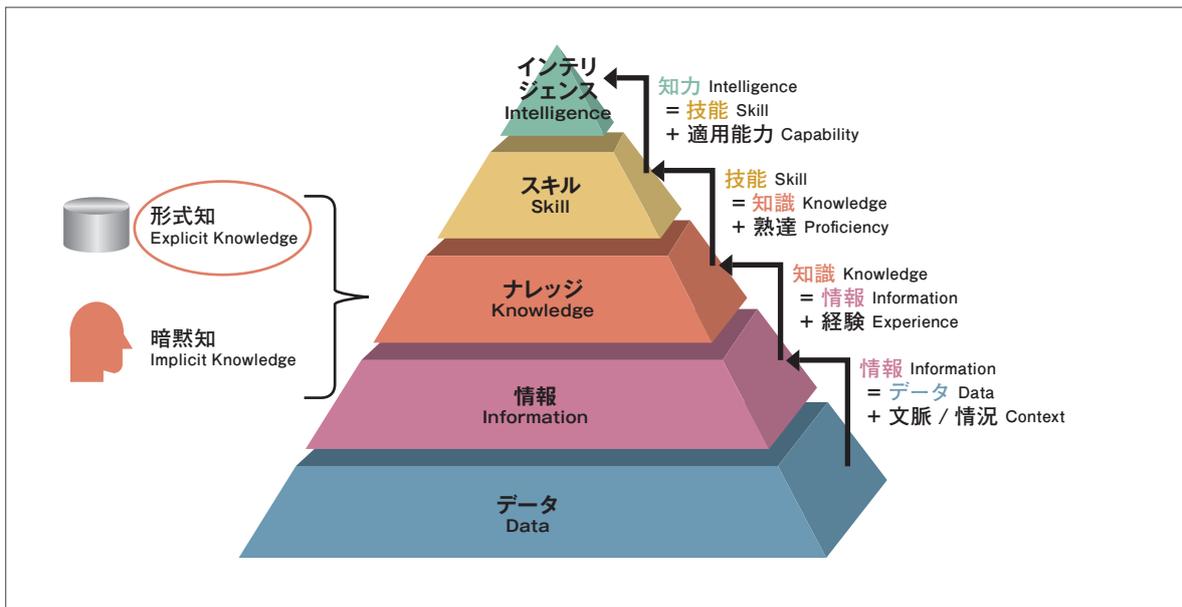
まず、ナレッジマネジメントの想定しているナレッジとは何か、その定義から見てみよう。ナレッジ (知識) は、データそして情報の上位概念である。データは、事実をあらわすものである。情報 (information) は、データに文脈 / 状況 (context) が加味されたものであり、見聞きしたことである。ナレッジは、情報に経験が加味されたものであり、思い出す事ができるものである。

ナレッジは形式知 (explicit knowledge) と暗黙知 (implicit knowledge) に分けられる。ナレッジマネジメントが主に対象としていたのが、データベースに格納される形式知であった。これまでの大半の企業が取り組んできたナレッジマネジメントは、形式知を中心としたデータベース管理に終始し、組織の力を引き出し強化するという観点は希薄であった。今日、ナレッジデータベースが組織的に十分活用されずに、データの登録を義務的に行っているだけの形骸化した使い方をしている企業が多く存在する。また、情報が分断した組織に孤立しており、必要な情報が有機的に結び付けられて提供されることが出来ないといったケースもある。

### 1.2. インテリジェンスマネジメントとは

生産性の抜本的な向上を目指して、従来のナレッジマネジメントの限界を打破する取組が先進企業で行われている。ナレッジマネジメントからインテリジェンスマネジメントへの変革である。インテリジェンスマネジメントとは、組織構成員のスキルを向上させて情報や知識を適用し活用していく組織の能力、知能、知力 (intelligence) を高めていくことである。

インテリジェンスマネジメントでは、知識に加えて、スキルと、組織の能力、知能、知力すなわちインテリジェンスに焦点を当てる。インテリジェンスとは、情報、知識の組織的活用能力である。得られた情報、知識を様々なスキルをもった人材により活用し様々な目的に適用していく組織の能力、知能、知力をいう。ここでいうスキル(技能)とは、熟達により身に付けられた、あるいは身に付いている能力で、学習して得られた情報、知識を活用し応用する能力である。今日の企業が、生産性を向上させ、競争優位を獲得するために、組織そのものの能力の向上に取り組んでいくことが、インテリジェンスマネジメントである。



インテリジェンスとは

## 2. 規模の経済性からインテリジェンスの経済性への転換 : 企業の収益性を左右しているのは、規模の経済性ではなく インテリジェンスの経済性

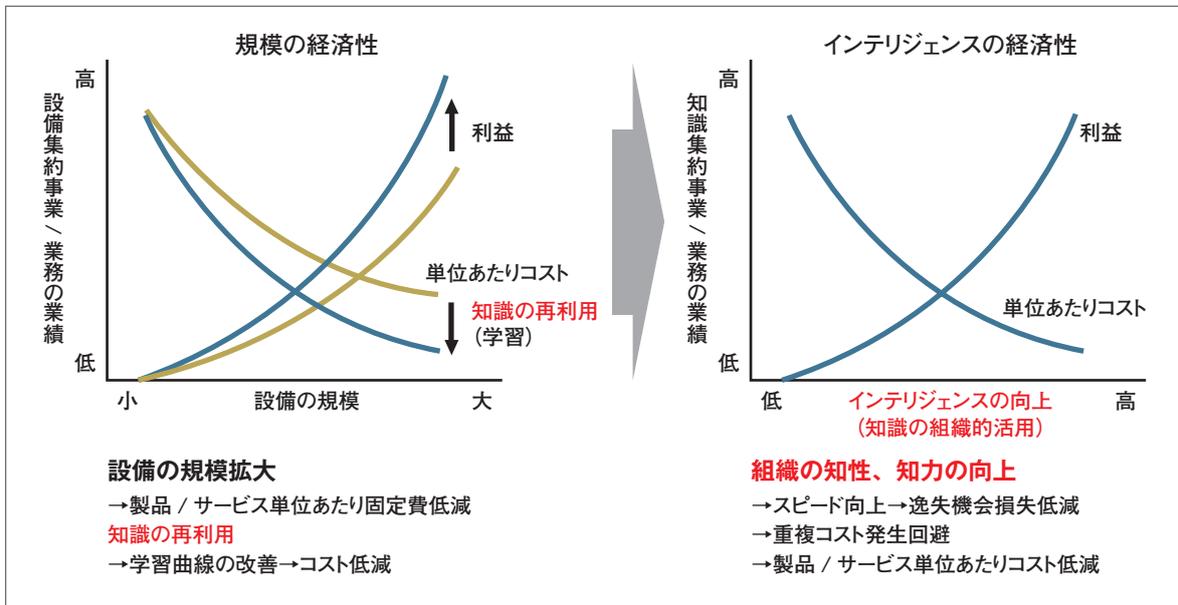
従来、組織の収益性を向上させるために想定していたのが、規模の経済性 (economy of scale) である。設備の規模を拡大し、処理能力を高めることにより、提供する製品 / サービス単位当たりのコストを削減し、利益を拡大し、収益力を高める。ここには、製品 / サービス単位あたりの固定費の低減が想定されている。

### 2.1. インテリジェンス (知力) の向上による生産性向上

今日の激変するマーケットでは、多様化し変化する顧客の需要に、柔軟かつ迅速に対応するため、設備規模の拡大のみを進めていては、競争優位を達成できない。経験、知識を活用し、組織として学習し、差別化しコストを低減させていくことが重要となっている。

競争優位を獲得する源泉は、設備規模ではなく、知識の組織的活用能力 (インテリジェンス) に移ってきている。特に、競争優位が求められる新製品 / サービスの開発投入、顧客への対応といった業務においては、

インテリジェンスマネジメントが重要となっている。知識の組織的活用能力、インテリジェンスの向上にしたいが、単位当たりのコストが低減し、差別化により利益の拡大をもたらせるインテリジェンスの経済性である。



規模の経済性からインテリジェンスの経済性への転換

## 2.2. 知識の共有活用をすすめるコミュニティ空間の拡大

インテリジェンスの経済性を実現するには、知識の共有、活用、シェアを行う対象を関係者全員に拡大することが重要である。従来は、机を並べた隣の人、同じ職場の人の間での、情報のシェアが中心であった。しかし、知識をシェアすべき対象は、部門を越え地域を超えている。関係する人々と共有され協力されなくてはならない。

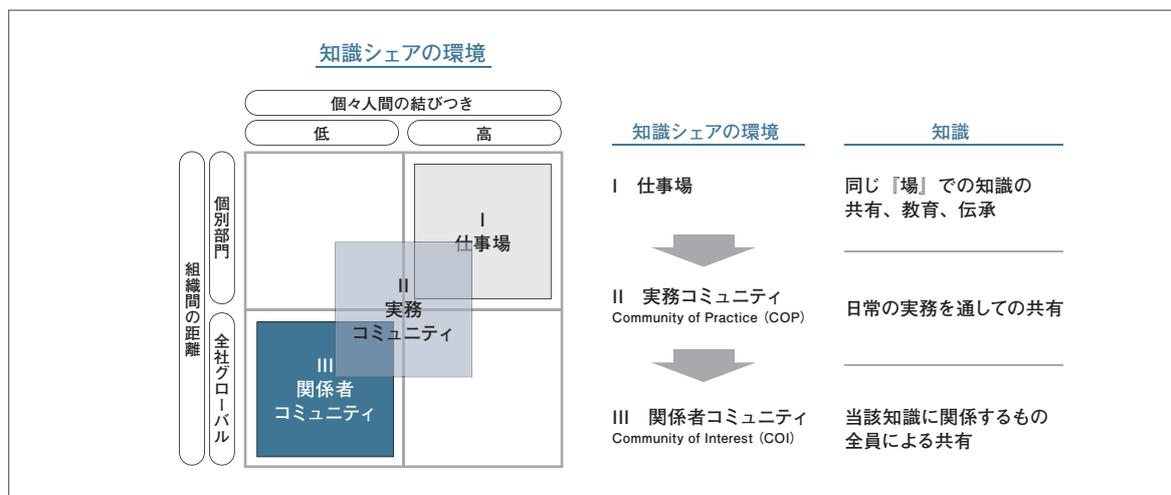
知識の共有シェアを行う対象範囲には、仕事場 (workspace)、実務コミュニティ (community of practice (COP)) そして関係者コミュニティ (community of interest (COI)) がある。先進企業においては、これら全ての場、コミュニティにおいて、知識が共有され、的確な対応、活動が取られている。

形式知のみならず暗黙知からなる知識は、元来、仕事場において、教育伝承により共有されてきた。教育伝承には、その関係者が同じ「場」を共有することが欠かせなかった。仕事場は、物理的にひとつの場所に存在することから、個々人の結びつきを非常に密接することができた。しかし、企業規模が大きくなればなるほど、場の共有が難しくなっている。場の共有の効果は知識、経験の共有において絶大であることを認め、大部屋制により、関係者が同じフロアで作業をする環境を整えている企業もある。しかし、それでも、空間的に限界は存在する。

実務コミュニティでは、日常の実務に関わる担当者が実務を通して情報、知識を共有シェアする。具体的な実務コミュニティには、製造業の場合だと、製品開発、生産プロセス管理、サプライヤ管理、顧客サービス、顧客経験管理、経営管理などがある。製品開発では、設計開発部門にとどまらず、マーケティング、商品企画、原価管理、製造、品質管理、サービスといったさまざまな部門の担当者に関わる。このような日常の実務を

通して知識を共有するのが、実務コミュニティである。このように対象部門が多岐に及ぶことが多く、それら部門が離れた所に存在することもあるため、個々人間の結びつきは、仕事場の人間関係より疎になるリスクがある。そのため、先進企業の中には、電話、メールにとどまらず、顔を合わせる物理的な会議に加え、テレビ会議を積極的に活用して、暗黙知の共有まで進めている企業もある。電話会議では、その場の雰囲気分からないところを、テレビ会議によって映像を見ることにより把握できるものがある。例えば、事故 / 不具合対応などでは、現場が逼迫した状況かどうかテレビ会議によって一目瞭然になり、的確な判断が可能になっている。

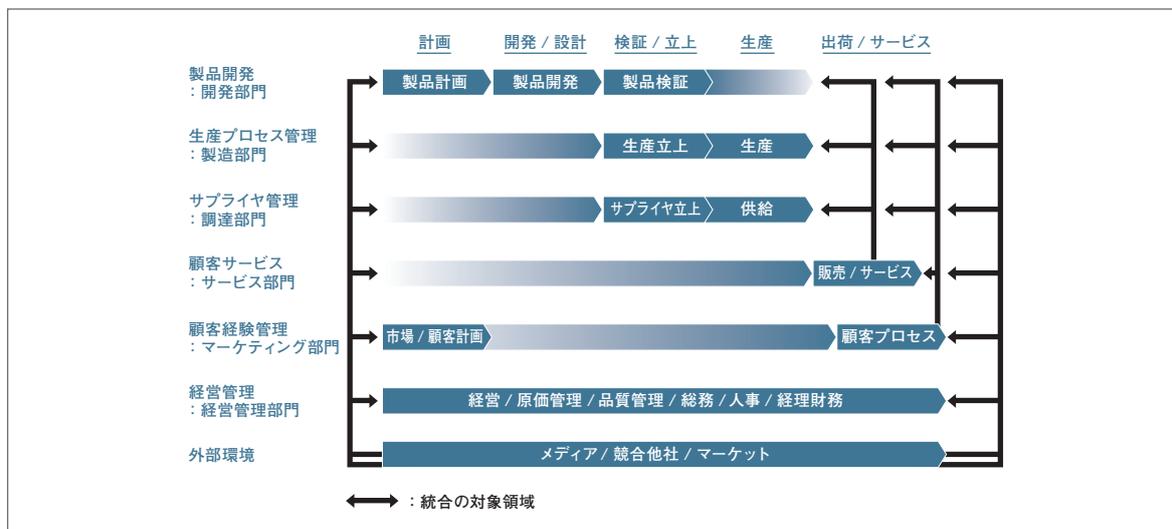
関係者コミュニティでは、同様の知識経験をもった者同士が協力し助け合う場を提供する。当該知識に関係するコミュニティに参加する者全員が、共通のテーマについての情報、知識を共有する。異なる製品であったり、異なる顧客であっても、同じような課題に直面している関係者の知見を組織的に活用するものである。関係者コミュニティには、例えば、製品開発方法論 / 標準、各分野の事例研究、顧客の声、品質管理、競合他社マーケットインテリジェンスなどがある。対象部門は当該検討事項に関係すれば制限されない。その企業全社、グローバルに展開している企業であればグローバルでのコミュニティとなる。このため、個々人間の関係は、益々疎になりがちなのが関係者コミュニティである。このため、ウェブを活用したトレーニングや、テレビ会議、そして実際に集まっての会議を行い、密なコミュニケーションを図っている企業もある。



コミュニティ創設による『インテリジェンスの経済性』の実現

### 3. インテリジェンスマネジメントの適用領域

先進企業のインテリジェンスマネジメントの取り組みを、製造業の場合を例に具体的な適用領域毎に見て行こう。先進企業の取り組みが、従来のやり方と大きく違うのが、実務コミュニティと関係者コミュニティである。製造業における実務コミュニティの適用領域には、製品開発、生産プロセス管理、サプライヤ管理、顧客サービス、顧客経験管理、経営管理などがある。これらの内容について、先進企業が行っている例を以下に紹介しよう。



インテリジェンスマネジメントの適用領域

## 4. 製品開発におけるインテリジェンスマネジメント

製品開発には、開発部門が直接扱う情報、知識、経験に加えて、様々な他部門の知見が有効であり、必要である。

### 4.1. 製品開発とサプライヤ管理、原価管理との統合

#### 4.1.1. CSM(component supplier management)

製品開発において、部品とサプライヤの選定は、当該製品の品質および原価に大きなインパクトをもたらす。一般的に、製品原価に占める部品原材料のコストは7割から9割に及ぶ。この決定を設計者一個人に委ねていると、設計者が好きなように独自設計をしたり、新たな部品を新たなサプライヤから調達したりすることになりかねず、コスト増や品質問題を引き起こすことになる。このために先進企業で取り組まれてきたのが、製品開発における部品とサプライヤの管理、CSM(component supplier management)である。CSMは部品の標準化/集約化およびサプライヤの集約化を進め、集約された部品の集約されたサプライヤからの調達を増大させることにより、サプライヤにとってのボリューム拡大、OEMメーカーにとってのボリュームディスカウントによるコスト削減と、品質向上を実現させる。

このCSMを実現するには、既存製品で過去使われてきた部品の情報、サプライヤの情報、品質情報が、製品開発、サプライヤ管理そして原価管理の間で共有される必要がある。必要情報は、多くの場合、製品構成BOM(bill of materials)データベース、サプライヤデータベース、品質管理データベース等に分散されて格納されており、これらを横断して検索し抽出する必要がある。また、選定する部品ないしサプライヤに関して当該組織が経験してきた実績について、関係者間で十分な共有が為されている必要がある。

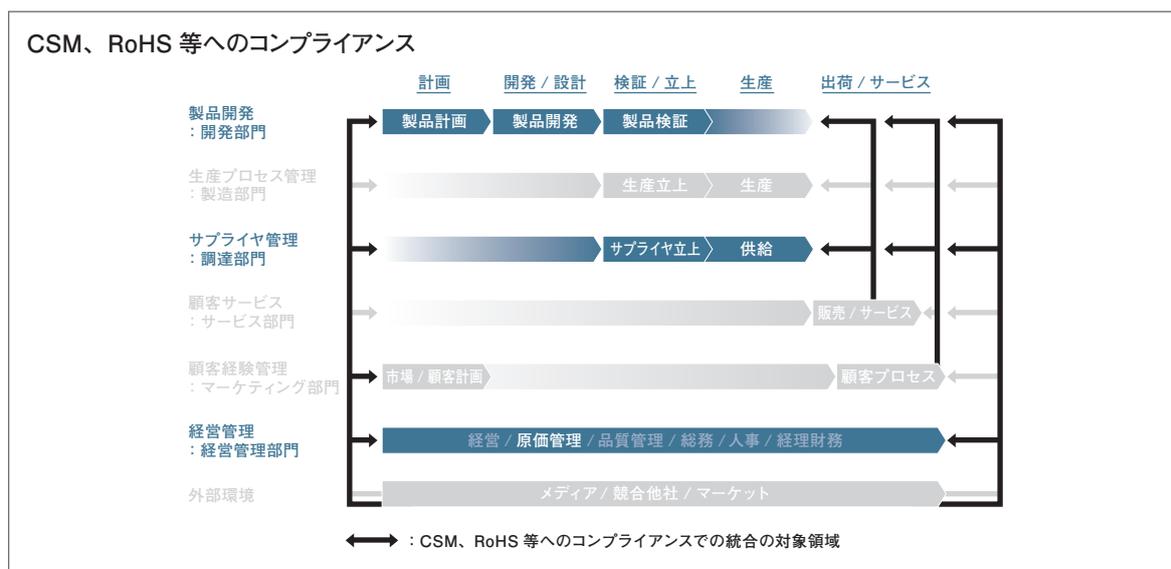
企業によっては、部品、サプライヤの集約状況について、評価指標を設定して、その実行情況を評価する制度を導入している企業もある。設計者が必要十分な情報、知見によって、最適な部品、サプライヤの選

定を行える環境を作ることが肝要である。

また、事業が多岐に渡る電機メーカーでは、他の事業部門の設計事例、過去の設計資産を、重複開発を回避するために共有しているケースもある。開発期間および開発コストの削減に効果的である。

#### 4.1.2. RoHS 等へのコンプライアンス

使用する部品原材料の選定において、製品環境関連法規への準拠も重要な課題である。欧州のRoHS(restriction of hazardous substances、危険物質に関する制限)は6物質の製品含有を禁止しており、WEEE(waste electrical and electronic equipment、電気・電子機器の廃棄)指令は使用済み製品のリサイクルを規定している。日本、米国、アジア各国においても同様の法規制が制定されてきており。製品開発において、これらへの準拠した部品の選定が必須となっている。CSMの取り組みにおいて、環境関連法規への対応も必要となっている。使用されている全ての部品、原材料に遡って、これら該当物質がないことをサプライヤも含めて組織横断で検証する必要がある。



製品開発とサプライヤ管理、原価管理との統合

#### 4.2. 製品開発と品質管理、顧客サービス / 顧客経験管理との統合

製品開発には、生産プロセスで明らかになった設計起因不具合、顧客からのクレームに含まれている設計起因不具合をフィードバックし、品質向上を進め、製品計画等に反映していく必要がある。しかし、開発部門と製造部門、顧客サービス部門との間で、品質、不具合の情報を十分にシェアし、有効かつ効率的に製品開発に反映するには、多くの企業で個別に管理している品質 / 不具合 / 顧客クレーム情報を、製品毎、部品毎に検索して関係者に提供されなくてはならない。複数の部門にまたがり、地理的にも離れているケースが多く、孤立した情報を結びつけるために、複数のデータベースをまたがった検索システムが必要である。また、不具合が発生した場合には、振り返り、横展開が、失敗の再発防止のために効果的である。ここで、不具合が発生した部門のみならず、関係する部門への横展開をするために、部門を越えて臨機応変に活動

できる関係者コミュニティが機能する。過去の不具合事例とその解析結果、そして、品質メソッドやツールを共有することにより、不具合発生事態の削減と、不具合発見後の対応において有効な対応を効率的にとれる体制をとることが求められる。

#### 4.2.1. VOM(voice of market)

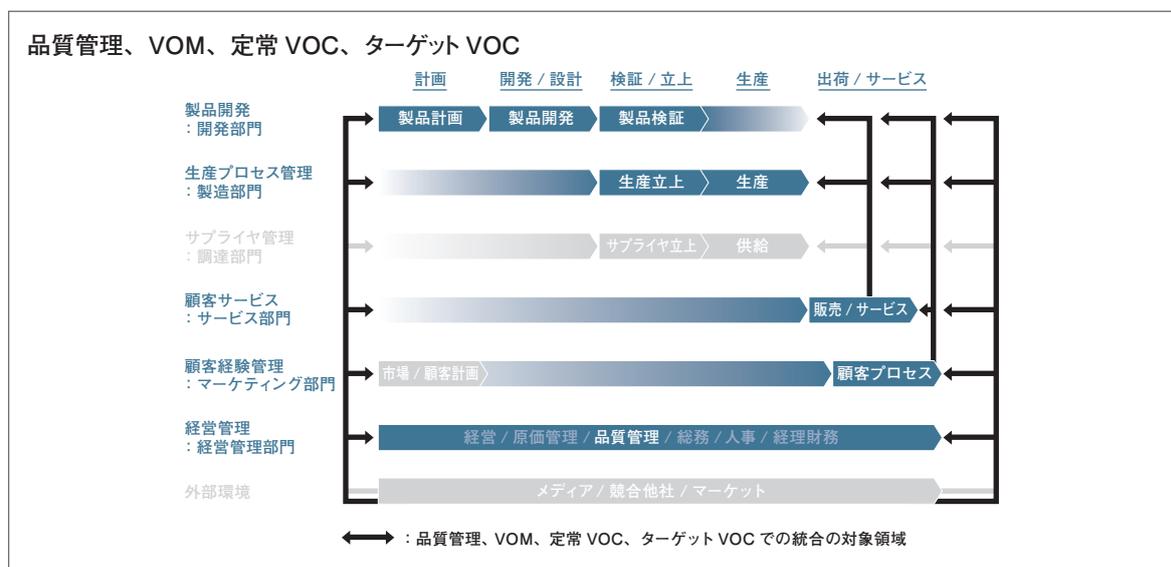
特にどのような製品を出していくかを決める製品ポートフォリオ計画、そして、どのような顧客を対象としていくかを決める顧客ポートフォリオ計画を策定する際には、非常に広範な対象の個人、組織から提供される情報を収集し活用することが必要である。マーケットの声 (VOM) の活用である。対象の情報は、社内で格納しているコンタクトセンタの顧客クレーム情報や、社外の新聞データベース等のメディア情報や、インターネットでの書き込みやブログ情報に至る。対象の情報ソースから関係情報を検索して提供する。非常に大量のニーズが把握され、非常に大量のアクションアイテムが洗い出される。

#### 4.2.2. 定常 VOC(voice of customer)

営業、サービス部門が入手した顧客の声 (VOC) や、コンタクトセンタで顧客から届けられる様々な情報を対象に、製品 / サービスの改善向上のための顧客要件を翻訳し、今後の製品 / サービスラインをどのようにしていくべきか計画策定する際のインプットとする。

#### 4.2.3. ターゲット VOC

特定の製品 / サービス開発の際には、特定領域の関心事について詳細に深掘りしていくために、特定のグループの人に特定領域についての要求やアイデアを出してもらうことが重要である。そのために、顧客面談、インタビュー、サーベイ等を行うことになる。これをターゲット VOC と呼ぶ。製品開発における商品企画等で適用され、調査項目を特定して調査する点で、定常 VOC と異なる。



**製品開発と品質管理、顧客サービス / 顧客経験管理との統合**

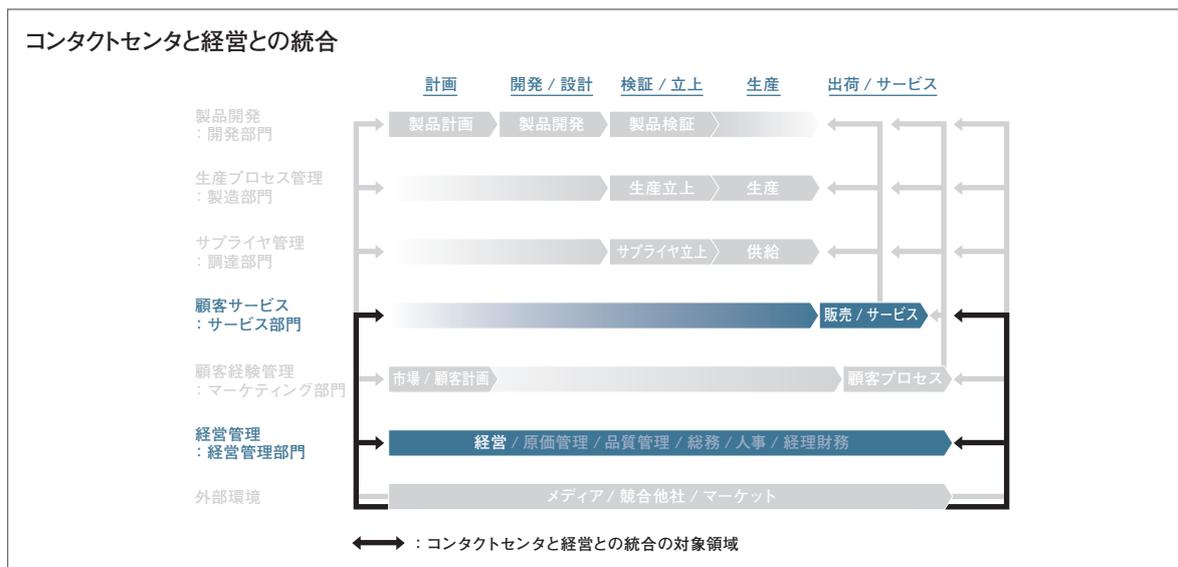
### 4.3. 知的財産権 (intellectual property) 情報管理

製品開発において、知的財産権の情報も、先進技術情報、顧客の声、顧客のクレームに加えて重要である。

## 5. 経営管理におけるインテリジェンスマネジメント

### 5.1. 顧客サービスと経営との統合

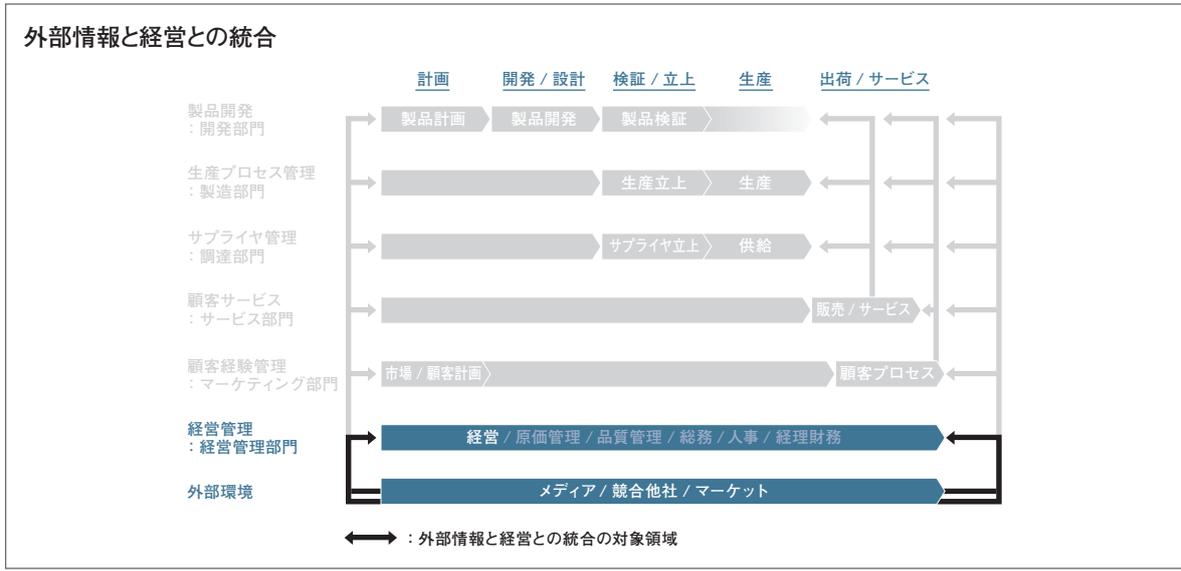
コンタクトセンタに日常、顧客からもたらされる様々な意見、クレーム情報は、開発部門や営業部門といった担当部門だけではなく、経営が把握し、会社として対応することが必要となっている。顧客の声 ( 定常 VOC ) を格納したコンタクトセンタのデータから、情報を分類し趨勢を分析し提供することにより、経営としてのアクションアイテムを洗い出す。情報の分析には情報技術が有効であるが、提供された情報を解釈する、趨勢の分析、対応方針、アクションアイテムの洗い出しには、関係者出席によるワークショップが有効である。事実の積み上げ、カテゴリ分けを行い、優先順位づけを行っていく。



### 顧客サービスと経営との統合

### 5.2. 外部環境と経営との統合

新聞データベースサービス等のメディア情報や、競合する他社の情報、インターネットでの書き込みやブログ情報から、経営が把握しておくべき情報を検索し提供することも、経営にとって有効である。検索エンジンを適用することにより、会社、製品等についての情報発信の趨勢分析を行っている企業もある。



**外部環境と経営との統合**

## 6. インテリジェンスマネジメントの全体構成

### 6.1. 構成要素

インテリジェンスマネジメントを実現するには、組織力の向上が重要要素である。単なるデータベースの導入に留まらない、次に挙げるような多面的な取り組みが必要である。インテリジェンスマネジメント (IM) 業務プロセス、コンテンツの分類を行うタクソノミ、コミュニティの創設、IM 運営組織、IM 推進のリーダーシップと評価制度そして、IM を実現する情報技術である。

### 6.2. IM 業務プロセス

組織に必要な情報、知識、知見を共有し利用していくには、インテリジェンスマネジメント (IM) 業務プロセスの見直しから始めなくてはならない。IM 業務プロセスは、企画・開発、振り返り、格納、横展開からなる。これら、各々の業務プロセスについて抜本的に見直し、あるべき業務プロセスに変革していくことになる。製造業の製品開発部門のケースを例に、先進企業の IM 業務プロセスを紹介する。

- 6.2.1. 企画開発プロセスでは、用意されているプロジェクトやスケジュール管理、作業ステップのテンプレートは、常に最新であり、必ずこれらが使用される。
- 6.2.2. 振り返りプロセスでは、関係者全員で企画、設計から試作までを振り返り、一連の知識、経験を共有し、次回に活かすための考察を実施する。サプライヤも参加した振り返りを実施する。
- 6.2.3. 格納プロセスでは、プロジェクトのタスク遅延、完了実績、リソース負荷実績を格納し、振り返り時の解析、反省に利用する。

**6.2.4. 横展開プロセスでは、他の製品開発プロジェクト等への展開を、インテリジェンスマネジメント (IM) シェアードサービスセンターが主導してコミュニティのメンバーへ周知させる。**

#### **6.2.5. プルプロセスとプッシュプロセス**

また、知識や情報のシェアの方法には、プル (pull) の検索とプッシュ (push) の展開の二つが存在する。この両者のプロセスおよび情報システムを構築することが有効である。必要な情報がある場合には、対象領域をカバーして検索をかけ、必要な知識や経験者、情報発信者の所在を洗い出し突き止める。情報のプルである。一方のプッシュとは、関係者で共有することが有用と思われる情報がある場合に、コミュニティのメンバーにアラート (alert) として発信する。

### **6.3. コンテンツの分類体系：タクソノミ、フォークソノミ**

膨大な情報の中から必要な情報を的確に提供するために、それらコンテンツを、分類構造いわゆるタクソノミ (taxonomy) に基づき、関係領域の関連データに対応づける。尚、タクソノミで分類されないものについては、利用者自らが自由にタグを付け加え、検索できるようにしていく追加分類いわゆるフォークソノミ (folksonomy) 機能を適用する。

製品開発を例に、コンテンツの分類体系の事例を紹介しよう。このメーカでは、製品開発に必要な情報、ナレッジを三次元構造で分類するタクソノミを定義した。コンテンツ種類、実務、工程の三次元である。コンテンツ種類には、方法論 / 標準、雛型、参考文献 / 用語辞書、事例、顧客の声、他社情報の分類を行った。実務には、製品開発、生産プロセス、サプライヤ管理、顧客サービス、顧客経験管理、経営管理の分類を行った。工程は、計画、開発 / 設計、検証 / 立上、生産、出荷 / サービス、共通から構成される。

### **6.4. コミュニティの創設**

インテリジェンスマネジメントを推進していくに当たり重要な働きをするのがコミュニティ活動である。これまでナレッジマネジメントを行ってきた大半の企業では、活動の中心が仕事場であった。同じ部門内で活動することは、部門間のポリティクス等も存在せず、比較的容易に活動を進めることができた。しかし、部門内だけの活動では必要な関係者と連携して十分な組織的な対応をするには限界がある。コミュニティを創設することにより、コミュニティが中心となってインテリジェンスマネジメントの活動を進めることが必要である。

では、コミュニティが創設されている場合と、従来の組織のままの場合、どのような現象が起こるかを見てみよう。

#### **6.4.1. 公式なコミュニティが存在しない状況**

どのような組織においても、非公式な場、非公式なコミュニティは存在している。同期入社の仲間であったり、個人的な繋がりだったり、様々な場が存在する。しかし、公式でないコミュニティでは、その業務遂行の成果は人によってバラバラである。何故なら、必要な情報、知識を探す際に、個人的な人間関係に依存しているためである。これまで経験してきた様々な知見は組織的、制度的に蓄積されていない例が多く、個々人の知識に依存することになる。重要な最新の情報は個々人の PC にあり共有されていない。また、物理的に離れた階や地理的に離れた部門、組織間では、自ずと制約が出てくる。

このような組織では、たとえナレッジデータベースがあっても、そのシステムの利用は一部の人に限られ、重要で最新の情報がデータベースに格納されていないといった状況を多く見かける。データベースに最新データがあったとしても、その詳細は個々人の PC 上に存在し、それを持っている人にたどり着けなかったり、たどり着くのに時間と労力を要するケースも散見される。

#### 6.4.2. コミュニティが創設された情況

それでは、コミュニティが公式に設けられている企業はどうか。自然発生のコミュニティを洗い出し、公式な存在として認定し強化するやり方をとった企業もある。創設の経緯は何れにしても、組織としてコミュニティを創設することが改革の第一歩となる。その分野の専門家 SME(subject matter expert) を任命し、その専門家に問い合わせれば、少なくとも、必要としている情報を誰が持っているか、どこにあるかが分かる。必要であれば、コミュニティのメンバに問い合わせることにより、経験を教えてもらうことができる。コミュニティが中心となり、必要なナレッジデータを格納し検索できる環境を実現している。コミュニティは、タクソノミにより分類した領域に対応して各々設けられるケースが多い。

### 6.5. インテリジェンスマネジメント運営組織

インテリジェンスマネジメントを推進するために、当該活動を推進する専門の運営組織を設けている企業が多い。この運営組織は、様々な領域のコミュニティを網羅するための共通基盤とする場合がある。インテリジェンスマネジメント (IM) シェアードサービスセンタである。複数のコミュニティ領域、地域、部門にまたがって共通して必要となる業務処理を集約して処理することによるメリットを獲得するためである。当該運営組織は、一般的に、レポジトリ管理、コミュニティ活動推進、インテリジェンスサービス、IM 情報技術基盤管理の業務を担当する。

6.5.1. レポジトリ管理では、データや情報などを体系立てて保管格納するデータベースの登録、スクリーニング、有効期限 (expire) 管理、タクソノミ維持管理、コンテンツ構造策定、管理原則策定、利用効果評価を行う。

6.5.2. コミュニティ活動推進では、コミュニティ活動プロジェクトの管理、事務支援、専門家 SME の特定、推薦、コミュニティ間の重複や空白領域の把握解消などを行う。

6.5.3. インテリジェンスサービスでは、必要情報の調査、検索、洗い出しを行う。例えば、競合他社を調査する場合には、その企業のサプライヤや取引先、退職した従業員等から聞き取り調査し、自社と比較した強み、弱み、機会および脅威等を洗い出すといった調査が行われる。

6.5.4. IM 情報技術基盤管理では、検索エンジン、BI(business intelligence) 等のツールの企画、導入、維持管理を行ったり、IM サービスに関する様々なサポートサービスの対応窓口である IM コンタクトセンタを運営する。

### 6.6. インテリジェンスマネジメント推進のリーダーシップと評価制度

インテリジェンスマネジメントを推進するリーダーシップを誰が取るかは、その成果を左右する重要なポイントであ

る。情報技術部門が主導する企業もあるが、それらの大半はデータベースや検索エンジンの導入が目的となり、形骸化している状況を多く見る。一方、成功している先進企業は、インテリジェンスマネジメントの推進を事業部門の責任者がリードしている。自らリードできない場合でもエグゼクティブスポンサとして、全社的な方針の明示、組織的な活動の継続的な改善促進、そして情報、知識を組織的に共有する文化の創生リードの役割を演じている。

また、個人主義が横行し、他の人に協力すると成果を独り占めされてしまうような閉鎖組織、部門間の風通しの悪い文化を抱える組織にあっては、トップマネジメントによる文化の変革が必要である。このような文化を変え、助け合い、協力しあう文化を植え付けるために、評価制度に、インテリジェンスマネジメントの活動成果を入れて改革を進めている企業もある。例えば、自分が担当した業務の成果の文書をナレッジ DB に提出した。コミュニティへの問い合わせに対して回答し問い合わせた人の業務に協力した。テンプレート、研修資料についての報告書を提出した。プロジェクト文書がナレッジ DB に提出され、コミュニティの専門家 SME によって上級と認められた。研修の指導に当たった。といった行動実績を以て、評価するという制度である。これは、各々個人がどのような活動をすべきか、その活動に目を向け、あるべき活動をするように誘導するものであり、改革の早期の段階での対処である。最終的には、協力し助け合うことを嫌う人間はその組織には居られなくなるような環境が出来て、カルチャ改革が成功したと言えよう。

## 6.7. インテリジェンスマネジメントを実現する情報技術

インテリジェンスマネジメントは、これまで見てきたように、様々な部門にある様々な業務に関連して生じた情報、知識から必要なものを有機的に結びつけて提供されることにより実現できる。このためには、スクラッチで必要なデータベースをタクソノミの定義に基づいて構築する方法もある。しかし、今日の大半の企業は、すでに膨大なデータを様々なデータベースに保有しており、これらをゼロから構築するのは多くの時間を要し現実的でないケースが多い。また、社内のデータのみならず、社外の情報源もその検索の対象とすることが肝要であることから、これら社内外を網羅した情報から必要情報を検索できる情報技術であるエンタープライズサーチの導入を行うことも有効である。

### 6.7.1. 部門横断、社内外横断での情報統合管理の事例

設計、品質等の文書の事業部門をまたがった全社的共有ができておらず、設計部門等の部門内で共有ディレクトリにより情報管理はなされていたが、メタ情報の付与ができていないため、最適文書の全社的共有ができないという問題を抱えていた企業の例を紹介する。この会社では、設計部門、生産部門、営業部門、サービス部門等の社内品質管理情報や、クレーム品質情報等の外部インターネット情報、新聞情報等の複数の情報を紐付けして統合的に、効率的に格納・検索することが必要であった。しかし、コード体系が異なっていたり、格納されているデータベースが異なっていたりし、各部門で報告される品質、クレーム、不具合情報等が、機種、モダリティ、部品別等でくっついて見られなかった。

そこで、フォークソノミを利用して、論理ディレクトリ構造を生成し、検索を柔軟に実施できる環境を構築した。情報更新 / 発信時点では難しいタグ付け、分類付けを、ドキュメントを検索した後に論理ディレクトリに簡単にタグ付けることを可能とした。また、部門別に生成、格納されたデータを、部門横断の共有論理ディレクト

リでタグ付け、共有可能とした。

### 6.7.2. 膨大な情報からの必要情報の提供の事例

従来の知識 DB では的確な社内および社外情報の提供ができなかった企業の事例を紹介する。社外新聞情報等と、社内情報との紐付け検索等が出来ない。既定の登録キーワード以外の、自分にとって重要なキーワードで情報選択できないという問題を抱えていた。ここでは、ニュースクリッピング提供データとのタグ付けによる紐付け検索を可能とし、検索結果に対して、タグ付け（わかりやすいキーワードなどを入力）し、他の人の検索結果を共有する等の仕組みを導入して解決した。

## 7. インテリジェンスマネジメント・プロジェクトの実施方法論

インテリジェンスマネジメントへの変革を行うには、多くの企業で適用され実証された方法論を使うことが有効である。IM プロジェクト方法論は、診断から始め、イニシャルパイロットを行い、効果を体験しながら、第2段パイロット、第3段パイロットと対象を拡大していき最終的に全面展開する方法論が有効である。

### 7.1. 診断

診断フェーズでは、診断により仮説検証を行い、プロジェクトの目的を確認する。目的に基づいて、プロジェクトの対象範囲、アプローチ、体制、スケジュールを決定する。

製品開発の例を紹介しよう。診断で以下のような質問をすることにより、事業部門間で知識経験の共有が機能しているか確認する。他の事業部門の設計事例の共有により、事業部門間の重複開発を回避しているか。他の部門の顧客クレームの共有により、革新的な製品を創出しているか。過去の不具合事例とその解析結果、先進の品質管理ツールの共有により、不具合を減らしているか、あるいは、不具合発生後対応が効率的に為されるよう貢献しているか。過去の設計資産、先進の設計ツール、部品情報を共有することにより開発期間あるいは製品原価を削減しているか。先進技術情報、顧客の声（VOC）、顧客クレームの共有により、革新的な商品を企画開発しているか。市場の情報、他社情報、新聞情報の共有により、効果的な商品計画、顧客ポートフォリオ計画が策定されているか。

また、仮説検証では、当該組織の実態を数値で把握し、改革の機会を明確にすることが、プロジェクト遂行において重要である。無駄な業務処理にかかっている時間を把握し、それらを削減する方法を検討すると同時に、それによりどれだけ生産性が向上するかを時間でシミュレーションする。そして、実行後にどれだけの実績が向上したかをモニタリングする。

### 7.2. イニシャルパイロット、第2段パイロット、第3段パイロット

パイロットを行う切り口には様々なものがある。例えば、コミュニティ構想を検証するパイロット、タクソノミやフォークソノミ定義を検証するパイロット、ポータル構築導入を検証するパイロット、IM シェアードサービスセンターの構想を検証するパイロット、IM コンタクトセンターの構想を検証するパイロットなどがある。また、これらの

対象範囲を、部門、あるいは、業務実務領域毎に分ける方法もある。これら各々を数か月の単位で実施し、効果を検証していく。

### 7.3. 全面展開

パイロットで検証が完了した後に、各々について全面展開を行っていく。

## 8. 組織の力

企業の競争優位性は、その組織の力で左右される。その組織の力は、人材が競争優位性を左右する産業にあっては労働生産性によって見る事ができよう。日本企業の労働生産性は、一部の先進企業を除くといまだ、欧米の先進企業から遅れを取っているというのが実感である。グローバル企業を対象に、同一業務を行っている日本の部門とアメリカ等海外の部門の生産性を比較すると、日本がアメリカに対して工数ベースで2割前後、生産性が劣っているケースが大半である。この生産性の劣位の原因を見ていくと、行き着くのは、組織として知識経験を自由闊達に活用し、顧客価値向上、無駄な非付加価値業務の撲滅に焦点を当てた組織活動を実現できるか否かである。インテリジェンスマネジメントがその問題の本質に手をつける一つの手段になっていると考える。

#### 著者

#### 株式会社アイ&カンパニー 代表取締役 入江 仁之

外資系戦略コンサルティングファームを経て、現職。20年以上におよび大手日本企業を中心に数十社のクライアントに対するコンサルティングの実績を有する。ハーバード大学留学後、早稲田大学大学院他で客員講師、国際学会等で基調講演、メディアで活動。著書多数。情報処理技術者試験の試験委員。システム監査技術者。公認会計士の資格も有する。





**ウチダスペクトラム株式会社**

**本社**

〒104-0033  
東京都中央区新川 1-16-14 アクロス新川ビル・アネックス  
TEL: 03-5543-6800 FAX: 03-5543-6810

**西日本ヘッドオフィス**

〒530-0001  
大阪府大阪市北区梅田 2-4-13 阪神産経桜橋ビル 3F  
TEL: 06-4797-7621 FAX: 06-6347-7601

**名古屋オフィス**

〒450-0002  
愛知県名古屋市中村区名駅 4-25-17 三喜ビル 6F  
TEL: 052-562-1777 FAX: 052-588-9812