

knowledge community

企業を救う知識コミュニティ

最終回

成功事例に学べ!

キューピー & ECサブテクノロジー

知識コミュニティを立ち上げるにあたって各社がまず悩むのが、その重点を「ビジネスの効率向上」に置くのか、それとも「よき人間関係作り」に置くのかという点である。知識コミュニティは当然ビジネスに寄与することが目的で立ち上げられるわけであるが、そこに至るまでの過程は各社千差万別である。今回は、社内の人間関係作りとビジネスの効率向上にうまく成果を出した好例を見ていこう。

山崎秀夫(やまざき・ひでお)

hideo yamazaki

野村総合研究所、経営情報コンサルティング部上席研究員。専門領域は情報戦略論、情報組織論、ナレッジマネジメント、日本ナレッジマネジメント学会理事、第一研究部会長。企業情報戦略の一端として知識コミュニティを提唱している。

photo:Watari Tokuhiro

よき人間関係作りに徹して、ビジネスにも自然に波及したキューピーの企業戦略

まずは社員間の会話作りを目指す

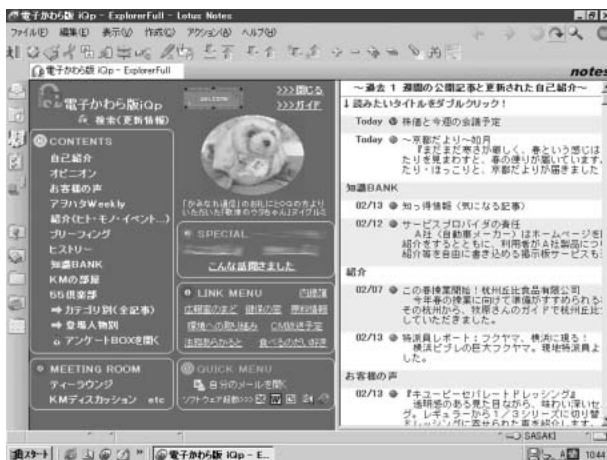
80年を超える伝統を持つ食品企業キューピーは、知識コミュニティの立ち上げにあたって直接的な「ビジネスの効率向上」よりも「よき人間関係作り」を優先した。ITによるグループ社員間の有機的な会話はその中心である。

その背景には多くの生産工場が別会社

となり、本社のサービス機能もシェアードサービスとして別会社化されるなど、連結決算制度や将来的な連結納税制度をにらんだグループの一体化戦略がある。キューピーグループ自体は非常に人の和を重んじる、堅実経営で知られている会社であり、業績も好調で社内にさしたる問題点があるわけではない。しかし他社による数々の食品事故を見てもわかるとおり、知

識経済時代の環境変化の激しさは、かつて比較的無風と言われた食品業界にも及んでいる。愛する家族や友人、地域の生活者に健康な食品を作り届けるためには、社内に生活者感覚の知識コミュニティが必要であると考えたわけである。同時にキューピーは業績が好調な間に、ITを活用して企業風土を環境変化対応型に刷新することを考えた。同社の知識コミュニティ立ち上げは2001年1月、パソコンネットワークが活用可能なグループ社員全員(約3600名)を対象に実施された。

図1 キューピーの知識コミュニティ、電子かわら版「iQp」トップ画面



工場と営業展示を橋渡し

まずキューピーはナレッジマネジメントチーム(現在経営企画部所属)を立ち上げ、グループ社員を対象とした電子かわら版「iQp」の発行を始めた。アイ(I)は私であり社員個人である。またアイは愛に通じる。キュー(Q)はQPそのものであり、品質であり、よい製品、質の高い知恵、また社員のクオリティー・オブ・ワーキング・ライフ(質の高い会社生活)につながる。ピ

ー(P)はピープルであり人々の集いを表し、IとPで会社を支えるという意味をもつ。そしてナレッジマネジメントチームが記者となって社内のいろいろなイベントを訪問し、知識の詰まった記事を書くのである。その記事に対してグループ社員が電子掲示板での匿名アンケートに意見を発表したり、ティーラウンジと呼ばれる電子会議室で議論を展開するわけである。仕組みとしては電子ファイルを主体として電子かわら版「iQp」を展開し、お知らせを「なれまね通信」と呼ばれるメールマガジンで毎週発行している。

この電子かわら版「iQp」が非公式宣言を行い、視線を会社経営の視点ではなく、社員の視点に置いた点が非常におもしろい。その結果、キューピーの電子かわら版は「社員の声」が満載された臨場感溢れるものとなった。たとえば営業部門が参加する新製品のいろいろな展示会の記事の場合、次のような工夫が施されている。まず展示会に参加している社員の声を徹底して集める。次にナレッジマネジメントチームも個人の視線で臨場感たっぷりに感想を述べる。展示会レポートは写真付きで電子かわら版「iQp」上にその都度張り出される。記事の内容がおもしろければ結構社員から公開の匿名アンケートに投稿が寄せられる。また電子会議室ティーラ

ウンジで議論も始まる。たとえば営業の展示会記事に対して、生産工場からは「自分たちが生産した製品の展示記事を見て本当に感激した」といった感想が寄せられる。工場勤務の社員はそこで自分たちが生産した製品がきらびやかな雑壇の上で飾られていると、何とも言えない興奮した気持ちになる。そして明日への活力が出てくるという仕掛けである。

もの言わぬ社員が話し出した社員モニター

さて電子かわら版「iQp」の月間視聴率が70パーセントになった頃から、社内の営業部門などが積極的に知識コミュニティの活用動き出した。新製品の社員モニターなどの募集を行いたいというわけである。たとえばカロリーが半分のキューピーハーフという新製品の発売時には、「iQp」上で小さな社員サンプリングモニターの募集が行われた。これは大々的に募集を行ったわけではない。従来このような活動は職制を通じた「通達」として行われるのが常であったが、この時は、非公式でボランティアな呼びかけとし、「やらされ」でなく「やりたい!」という自発的なマインドに賭けたのである。すると不思議なことに約1週間でグループ全社員のうち、15パーセントが応募してきた。また電子掲示

板上の匿名アンケートには「息子の幼稚園の父母会で配ります」など社員の声がいっぱいだった。普段の言わぬ社員がこの時には堰を切ったように自分自身のプライベートな生活のことまで知識コミュニティ上で話し始めたのである。応募者はグループ企業で働く女子社員から本社の役員まで、千差万別であった。そして、普段は直接商品にたずさわらない人々からも「メーカーに勤務していることを実感しました」という事後報告が返ってきたのである。キューピーはこの時ネット上で知識コミュニティが有効に働くのを実感したという。

目指すはビジネスへの直結とアクション

ある時には、沖縄の那覇営業所が沖縄で「北海道フェア」を企画した。しかし沖縄には「北海道フェア」に関する情報などほとんどなかった。思いあぐねた女性セールス社員が電子会議室ティーラウンジに事情を投稿して協力を求めた。それに対して北海道のみならず全国の北海道通からいろいろなアイデアが寄せられ、担当した女性セールス社員は非常に感激している。キューピーの知識コミュニティではこのようなことが突発的に発生する。ネットによってグループ社員の思いはつながっているのである。

キューピーは新しい試みとして会社を退職したOBやOGのためのコミュニティを昨年立ち上げている。これは月刊のメールマガジンが中心となり、それにOBやOGから電子メールで送られてくる意見も同時に載せていく形態を取っている。いわば2つの知識コミュニティを連動させているのだ。

同社の次の目標はビジネスに直結する領域でのQ&Aの本格的な実施である。また知識コミュニティの議論から具体的なビジネスアクションへのスタイルの確立である。食品業界をリードするキューピーの知識コミュニティの旅路は今も続いている。

図2 ティーラウンジに北海道情報が全国から寄せられた



3対7の法則を元に、半年で社員交流重視から ビジネス重視に刷新したECサブテクノロジー

ITビジネスにおける、テクニカルサポート、ヘルプデスク、ネットワーク運用管理、テクニカルセールスなどに関するトータルサービスを手がけるECサブテクノロジーは2000年10月に設立された社員数約240人の若いベンチャー企業である。ナレッジマネジメントという、とかく大手企業の経営革新手段と思われがちだが、同社はベンチャー企業として見事な知識コミュニティを展開し、経営上の課題を解決し始めている。

急成長の軌轢、一体感の欠如

IT技術の変化は猛烈に速いため同社は社員研修を非常に重視している。社員研修が終了すれば各社員は各プロジェクトチームに割り当てられ、顧客先に常駐することとなる。同社設立から約1年たった頃、同社ナンバーツーの山崎副社長は経営上の課題を次のように捕らえていた。

同社のビジネスの展開方法

- ・社員は多くが20代後半から30代前半の中途採用者である。

- ・すべてのプロジェクトが顧客企業における請負常駐型で展開している。

経営上の課題

- ・請負常駐型のためお互いに顔も知らない社員が多いため、会社としての一体感が弱い。
- ・各プロジェクトが作り出したノウハウが現場にとどまってしまうため、全社の組織能力を強化する知識資本へと昇華しない。

会社の一体感が弱いということやノウハウが各プロジェクトの現場にとどまるといことは、会社の提供するサービス品質に影響し、競合他社に対して競争優位を確立できないことになる。社員の流動化率や回転率が高まり、下手をすれば事故が置きかねないリスクが発生するのである。そういった状況下で自らも20代であり社員とあまり歳が変わらない山崎副社長が目つけたのが日本オラクルの「ナレッジチャンネル」と呼ばれる知識コミュニティであった。

まずは社員交流を重視

同社は知識コミュニティ導入にあたり2つの達成目標を掲げている。

- 社員同士の交流による「会社の一体感」の促進
- 各顧客先に分散した各プロジェクトチームの現場知識の吸い上げと「知識資本」化

2000年5月同社は「知恵蛭」と呼ばれる知識コミュニティを立ち上げた。そして年末頃までは知識コミュニティ運営の重点を社員の交流による「会社の一体感」醸成に定めた。会社との一体感が持てない間は社員による知識共有の実現は難しいと考えたためである。その結果お互いに顔も見たことがない社員同士が趣味や仕事のことで自然に交流を始めた。たとえばある社員が自らの旅行の体験記を載せた。すると他の社員から「そこには私も行きました」という投稿があった。こうして知識コミュニティ上では自然にサークルを作ろうという動きが生まれ、旅行クラブや

図3 ECサブテクノロジーのナレッジポータル「知恵蛭」



ほぼ毎日情報を更新し、知識を提供した社員へのポイント還元も徹底している

図4 「テクニカルゾーン」でやりとりされたPHPについてのQ&A



簡易サッカーのフットサルクラブ、そしてテニスクラブなどが生まれた。またクリスマス大会や花火大会などの実施の話が自然に出始め、普段はこんな所に参加しないと思われる社員までどんどん参加するようになった。元来何もなかった会社の中に知識コミュニティが数々のリアルな交流である部活を生み出したのである。こうしてネット上での社員交流が対面での交流を生み出し、それがまたネット上での社員交流に跳ね返る形で会社の一体感が醸成され始めた。

ビジネス知識重視型に移行

社員交流による会社の一体化達成には半年程度の期間を要した同社は、2002年の終わりごろからいよいよビジネス上の知識共有や知識交流など知識資本作り重視へと舵を切った。まず各プロジェクトチームの4半期ごとの目標や評価にプロジェクトの品質向上と全社へのノウハウ提供を織り込んだ。そのためまずプロジェクト・リーダークラス間のQ&Aによる知識交流が盛りあがった。同社のビジネス知識の提供は報告書形式とQ&Aコミュニティ形式の2通りである。同社では毎月一度、提供された知識のクオリティーによって社員や各プロジェクトチームを評価して

いる。無論Q&A形式などで知識を出した社員に対するポイント評価は徹底している。知識コミュニティによる社員間やプロジェクトチーム間の知識交流を重視するという明確な経営メッセージを送っているのである。また知識交流を維持する体制として全社にコーディネーター役を1人、そして3つのビジネス部門にそれぞれの責任者を設置した。さらに各プロジェクトから何人かの社員を促進役として選出した。彼らの仕事は業務として業務手当の対象になっている。社員交流は全社の知識コミュニティで行うが、ビジネス知識交流は共有される知識内容が異なるためそれぞれのビジネス部門の責任で行うというスタイルである。現在は社員の交流「3」、ビジネス知識の共有が「7」の割合で運用されている。

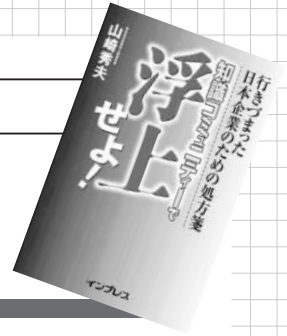
昼はバーチャル、夜はリアルに

コーディネーターを担当する伝道師役の河田陽子さんは、メールマガジン感覚で個人的なトークを交えておもしろさを意識したニュースレターをほぼ毎日発行している。また同社は昼間常駐先から知識

この連載が本になります！

5月12日発売！

行きづまった日本企業のための処方箋
知識コミュニティで浮上せよ！
(本体1800円、256P)
著者と知識交流できるサイトもOPEN！
(5月12日オープン予定)
<http://internet.impress.co.jp/>で告知します



コミュニティ上で会話する社員が会社に帰れば「我が家」に帰ってきた感覚になるようにオフィスの雰囲気を変え、社内「社員バー」まで作った。昼間は常駐先の前線からネットで会話し、夜は「社員バー」というゆったりした雰囲気の中でお互いに疲れを癒しながらリアルな会話を楽しもうという発想である。こうして知識コミュニティを中核として21世紀型企業である同社の独特な文化が出来上がりつつある。

また、ECサブテクノロジーはこれまでQ&Aを中心として蓄積されたノウハウを整理して技術ノウハウを有料販売することを考えている。さらに、顧客先に有料で知識コミュニティ上のノウハウの一部を開放することも検討していきたいという。

ネットが社員の心を結び付け、文化を変え、知識交換まで可能とした同社の事例は明日の日本企業に多くの示唆を与えている。



夜は社に戻り、リアルな場でくつろぐ



前列左から山崎副社長、コミュニティコーディネーターの河田陽子氏、後ろはプロセスエンジニアの大平竜也氏。



クリスマスパーティーも知恵堂で企画した



[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp