

富士通のナレッジ・マネジメント

～富士通（株）酒井常務取締役役に聞く～

今月号に「事例」を掲載していただいた富士通（株）のソフト・サービス部門を担当されている酒井常務取締役役に、富士通のナレッジ・マネジメントについて伺いました。

■富士通さんでは、ナレッジ・マネジメントを推進されているわけですが、ミドルマネージャとともにトップのマネジメントが非常に重要になると思います。そのとき、CKO（Chief Knowledge Officer）の重要性とか、役割とかをどう考えられているのか、まず最初にお伺いしたいんですが。

我々の場合、特別なCKOというものは、特に注意しておこうとは考えてはいません。ただ欧米の場合、ナレッジを持った暗黙知をたくさん抱えた人たちは、自分のナレッジ・ベースを高く買ってくれるところを

求めて転職するわけです。ですから、転職しますとナレッジが流失するわけです。そういったところでは、ナレッジの偏重をきたさないように不足を補わないといけないので、別な意味でのCKOがいると思うのです。それを常に注意していないと、自分たちの組織あるいは全体としての集団として偏重をきたす、あるいは即座に経営に影響を及ぼすようになるかと思うのです。

今まで、人材管理という場合、ナレッジというのは軽く考えられているかもしれませんが、もちろん、ハンティングの場合には、そこが重要視されます。そのナレッジは、人がいなくなるとその部分が全部なくなってしまうことになります。しかし、その人がいなくなっても、そのナレッジをどこかにトランスファーしておかなければ、彼がいる間に誰かがそのナレッジを組織の中に蓄積させなければと思えば、管理の仕方は違ってきます。CKOというのは、そのように考えてくれないといけません。そういう意味でのCKOが今後、必要ではないかと思っています。

私どもの部門では、お客様に対してソリューションを提供していく立場ですので、我々が持っているナレッジ、お客様が持っているナレッジ、あるいは製品が持っているナレッジ、そういったものをどのように蓄え、デリバリし、共有し、そしてそれをさらに高めていくかという仕組みを考えていく立場の人間をCKOと考えています。それは、富士通のナレッジ・マネジメントを執筆しました黒瀬がSolution NETの責任者ですから、今、私どもの部門ではCKOの役割を担当しています。

■最後のところで、仕組みの話は印象に残る話ですね。CKOにしるミドルマネージャの役割にしる、そういったものが実際に動く組織の中で、野中先生がフラット型とハイアラキー型の両方を持たせるのはハイパーテキスト型組織だと、いわゆる4つの知識変換モード、SECI（Socialization Externalization Combination Internalization）モードもあることをおっしゃっていますが、富士通さんでは、野中先生がおっしゃるようなハイパーテキスト型、大きな意味での仕組み、組織体制については、どのようにお考えでしょうか。

私どものようにソリューションをお客様に提供していく部門、あるいは製品を開発している部門で少し対応の仕方が違うと思います。全体的には同じような名称で、同じような組織図にはなっていますが、部門によっては、中身は随分違います。私どものソフト・サービス部門で考えますと、ハイパーテキスト型組織に近いかもしれません。私どもの組織そのものは、お客様群対応です。お客様に対応する組織をとりながら、実際の運用はプロジェクトです。大きく言いますとソリューション提供型あるいは問題対応型、いわゆる商談対応型のプロジェクトです。たとえば、あるお客様が販売管理システム、あるいはERPを導入するという商談が発生しますと、ERP関連についてのプロジェクトが発生して、商談チームを起すこととなります。そのチームを作るときには、やはり知識を導入するわけですが、そのお客様に対応しているチームリーダは、どういうチーム編成にすべきかを考えます。今回の商談ではお客様の反応はこうだ、お客様の要望はこういうのがある、ポイントはここだと。そうすると、これを経験したものは、あいつとあいつだと、人の顔が頭に浮かびます。それは、何かと言いますと、その人間が持っています知識・能力を評価して、それを引っ張り出そうとするわけです。要するに、知識の集合を作ろうとするわけです。次に、足りない知識をどこから引っ張ってくるかとなるわけですが、ある情報技術に詳しい、あるいはERPのある部分に関して詳しい、いろんなスペシャリスト集団がありまして、そこから引っ張ってくるわけです。また、私ども、関係会社がいくつかありますから、関係会社とタイアップして引っ張ってくる場合もあります。とにかく、いろんなリソースから引っ張ってきてチームを



話し手 酒井紘昭氏
富士通（株）
常務取締役

起こします。そういう制度をこしらえています。ですから、きれいなハイパーではありませんが、ハイパーのようなものではないでしょうか。

■今のお話で、チームになかなか人を出さない部門もあるかと思いますが、引っ張り出すために、何か工夫をなされているのでしょうか。

最後に迎り着いた私自身の結論ですが、プロジェクトには終わりがありますから、所属を変えなくてもいいから応援に出るようにしています。ですから、終わったら戻るわけです。今はプロジェクトに必要なんで、強引にそっちに行ってもらって、そっちへ席を移しますが、本籍は移しません。その人間がプロジェクトで行動を起こすことによって、そこに知識が沈殿しますし、帰るときには、彼は自分の知識だけをトランスファーしたんじゃないで、他の知識を得て帰るわけです。それを今度、自分の所属元に帰ってトランスファーしていくわけです。それができなければ、多分、問題解決で終わりです、私は、それでは不満足なんです。プロジェクトを遂行しただけなら当たり前なんです。それができると同時に新しい知識が創造され、しかもそこで有効だった知識、あるいはダメだった知識もあります。そういうものは、伝搬しなければまったく意味がないわけです。それがなければ、いつまでたっても組織は育っていきません。

■もう一つは、これまでの情報システム部門は、どんな役割を今後果たすような形になるのか、それとも、なくなってしまうのか、どういうふうに考えればいいんだと、そういうのが非常に興味があるところではないかと思われまので、これについてもぜひ、お伺いさせていただきたい。

それぞれの企業、あるいはそれぞれの機関の情報システム部門は、それぞれの目的があって、そのような情報システムを作られてきたと思うわけです。それは、これからもちろん必要ですし重要です。それぞれの企業が持っている知識、情報を共有するという意味というのは、随分理解が進んできたと思います。しかし、そこにプラスαとして付け加える必要があるのは、もう一段高いレベルで、今度は、じゃ、自分たちの企業が持っている知識というのは何なんだろうと、その知識を使ってもっと企業価値を増やすような行動、アクションがとれないものかというふうを考えていく必要があるんじゃないかと思えます。そうしたときに、情報システム部門は、今度は、インフォメーションに上乘せして、ナレッジをうまく使えるように、ナレッジの共有、そしてナレッジを増加させ、そ

れによって企業価値を増やすような、そういうような仕掛け、仕組みを作るように行動していけば、それぞれの企業、それぞれの機関にとって、もっと役立つ情報システム部門になるのではないかと思います。それは、何も今のシステムをガラッと変える必要は全然ありません。今のシステムの上に、そういうことを意識して、自分たちの企業にとってのナレッジは何だろうと、もっと言えば、情報システム部門にとってナレッジは何だろうということから始めてもいいと思います。そうすれば、そのナレッジを援用して、今までの情報システムの構築が1カ月か半月か、もしかしたら縮められるかもしれません。あるいは、今の情報システムが価値をもう少し増すかもしれません。身近なことを考えて、自分たち自身の改善のために、知識を援用するという、そういうことから始めてもいいのではないかと思います。あるいは、いろんなインフラを提供しています私どものエンジニアや営業と、それぞれうまくナレッジを共有しながら、今みたいなことができるかと思えますし、やる方法もあると思います。ナレッジ・ベースというものを一度集中して考えてみるのもいいのではないかと思います。今ある勢力でできますし、今ある人材でも十分できると思います。観点を少し変えて、自分たちの持っている資産を振り返ってみれば、そこは知識の宝庫だと思います。

■最後に、今後の富士通さんのナレッジ・マネジメントの展開について、どのようにお考えになっているのか、お伺いしたいと思います。

黒瀬が執筆しました本にも紹介しましたが、まだまだ、ナレッジ・マネジメントが広がったわけではありません。グローバルに展開している海外を含めて、こういうものを広げたいとは思っていますが、まだ、緒についたばかりです。仕事のプロセスの中から得た知識を、全員がネットワーク上で共有しながら、スピードの早いアクションがとれて、しかも当たりハズレが少ないようなベストといわないまでもベターなソリューションをとれるような、あるいはお客様に提供していけるような、そういう仕組みに進めていきたいと思っています。今、海外にいる関係会社の仲間も、それぞれ進めていますので、それらをドッキングしながら、もっと価値を高めていく仕組みも同時に進らせていますが、時間がまだかかりそうです。

本日は、大変長い時間、誠にありがとうございました。

(平成10年12月1日実施)



聞き手 青沼 充
情報処理学会誌編集委員