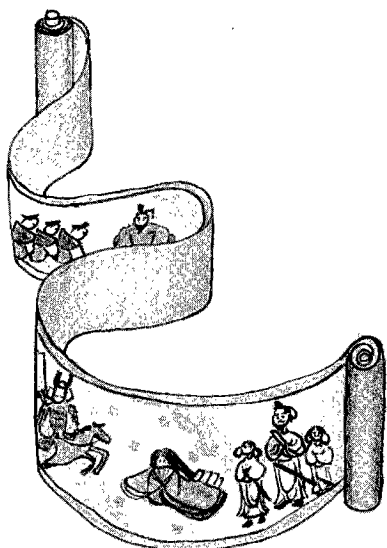


# SE

## の知恵袋

# 第17回 企業資源としてのSE

長井 剛一郎 システム工学(株)  
妹尾 稔 名古屋商科大学



絵 細田直子

## 現在の企業環境とSE

今日の産業界はドラスティックなターニングポイントを迎えている。伝統を持つ大企業が安定であるとは限らず、「ガレージ企業」といわれていた企業が瞬間に、その技術力を世に問い、ベンチャーキャピタルを得て、巨大な企業に成長し、世に君臨する例を少なからず見出すことができる。不確実さは、今も、そして将来も、誰もが関心を持つテーマである。

世界が実体のあるマーケットから仮想マーケット空間へと発展しつつ、「ナレッジ」経済へとさらに深く移行しつつある。「ナレッジ」経済のなかでは、予想が難しくかつ特殊なマーケットの要求に、非常に早いスピードで対応することが不可欠である。このため、情報を集め、予測し、管理する。そして未来の予測が確実であればあるほど、未来は確実な「現在」に転化する。このため、ソリューションとして、ナレッジ・マネジメント経営の必要性が、世の脚光を浴びることになってきている。

そして、これらを支える情報システムの良否が企業の盛衰に直接かかわり合ってくる。SEの役割はますますそのウエイトを増しつつあると考えられる。

## 他山の石

<米国>

米国では顧客中心のビジネス展開を図っており、顧客の行動管理、すなわち、マーケティングからセールスまでのCKM (Customer Knowledge Management) ができている。多くの企業が、特許やプロセスに関する知識、技術、管理スキル、顧客と市場の情報、競合企業の情報、新製品のコンセプトの改善案、手続などを知的財産として認知しはじめている。

ダウケミカル社は、知的財産の管理モデルを開発した。アーサー・アンダーセンやヒューズ・スペース・アンド・コミュニケーションズでは、過去の全プロジェクトに関する実践知識などが含まれたナレッジのデータベースを管理し、商品に対する顧客の反応もすぐに分かるようになっている。シェブロンは、社内のベストプラクティスを発見するためのチームを作り、ナレッジの宝庫が社内に隠されていないかどうかを明らかにしようとし、この結果、ベストプラクティスリソースマップを作成している。

米国は毎日の電子メールが多く、100件/人・日となったりすることは珍しくなく、この情報の洪水に対処するために、シスコシステムズ社ではヤフーの検索エンジンをカスタマイズして、情報を分類し、興味ある分野にプライオリティをつけるメールプライオリティシステムを作成しているが、このようなオートマティックに分類する手法が流行っている。また、マイクロソフト社では、

営業の情報などのグローバルな情報を統合し、コンテンツ系とトランザクション系の2大分類を行い、コンテンツ系ではさらに細分類し、グローバル・コミュニケーション技術により、必要などころにすばい情報伝達を行ったりしている。

米国の企業は、一時期リストラの名のもとに、無用な工業資源を廃棄処分とともに労働力を削減したが、このとき一緒に貴重な頭脳労働者をも捨ててしまった。現在これらの企業は、ナレッジが代替のきかないものであることを知り、従業員の半分を解雇したときに一緒に失ったそのナレッジがなければ、今後市場で競争していくことが困難であるということに気付きはじめている。

このような状況に対し、米国では知識を個人の属人的なものから切り離し、独立したものとして扱うことを考えている。すなわち、形式知を数値化するなどの行為によって、知識を中心にデータウェアハウスを構築し、商品の統合など、情報の共有化と統合を図り、その利用を計画している。そして現在では、それに基づき何を実施するかという段階にきている。

#### <ヨーロッパ>

欧州では、ナレッジ・マネジメントの展開トレンドは、社内に流れる情報を統合し、トップ戦略立案からの構築が多く、研究所の戦略をどうするかといった問題解決のために、財務会計や教育や人材の配置についてのナレッジ・マネジメントの構築を考えたりしている。

この場合、重要なことは付加価値を生むようなナレッジを供給することであり、ただ単にナレッジを創出し、提供し、最善の結果を願うだけでは不十分である。企業が付加価値を創出するための潜在能力を、Kno Va (Knowledge Value : 知識価値) ファクタと呼ぶが、これはナレッジ経済のなかで、企業の付加価値創出能力が2つの要素、すなわち、企業が提供するサービスレベルと、企業が製品やサービスを生み出す際に、どの程度の知識を使うかという、知識集約度によって決まることを表している。

企業が達成しなければならないのは、知識を創造することではなく、付加価値を創出(バリューベース)することである。Kno Va ファクタの重要な点は、新たに出現したナレッジ経済のなかでは、サービスレベルだけを向上させる、あるいは会社の事業活動のナレッジだけを強化するなどの、どちらか一方のものに偏っている企業は成功できないということ示唆している。つまり、企業がさらに成功するためには、サービスレベルの向上とナレッジの強化という2方向から取り組むことができるかどうか問題なのである。

## 情報システムの構築

米国では、個人と知識とを分離して考え、知識をポータル

として売ることを考えている。日本では、ポータルを切り離すことを嫌っているようにみえる。

しかし、時代はValueの共有化とタクソノミーの世界共有の方向を目指している。そのことによって、リターン巨大化を実現しようとしている。すなわち、基本となるデータの共有化、データベース化がしっかり構築されている。知識を整理し管理するナレッジ・センターの人はコンテンツを集めるエキスパートが必要であるが、これには2つの部門があり、1つは業務をナレッジにする人と、これを分類してデータベース化する人の2つである。そしてそれらの人は、いろいろなセクタの人を入れることが重要である。日本ではナレッジ・マネジメントの土台となるべきデータがきちっと整備されていないことが多く、さらに会社のコアコンピタンス・タクソノミーが決まっていないなどナレッジ・マネジメントの基礎ができていない会社が多い。

- 米・欧：データ/インフォメーション/ナレッジの3階層で構築している。
- 日本：上記3階層+知恵の4階層で構築しようとしているようにみえる。

設計のナレッジ・マネジメントの場合、何を共有するかが問題である。

- なぜこの部品を使ったか。
- なぜこの設計図を使ったか。

これらに対するメモをデータベースの中に取り組みることが必要である。フィンランドのノキア社の場合のように、システムによって情報を得るのではなく、皆の働いている姿が一望できる物理的な場(部屋)を設定して、情報交換はお互いフェイスツーフェイスで行っている例もある。ノキア社は情報交換はこの方法が一番良いと考えている。

時代はIT革命という言葉が飛び交い、ナレッジ・マネジメント手法がフットライトを浴びているが、それぞれの民族の文化に応じた手法が定着するのではないか。サル真似ではなく、本当に必要なもの、あるべき姿は何かといった、深い洞察の上に構築すべきであると考え。

そのためには、その国の歴史・文化を学ぶことが重要である。日本の例でいえば、第2次世界大戦後の浅薄な歴史観ではなく、平安朝文化・鎌倉文化・室町文化・安土桃山文化・江戸文化といった“類”である。これによって、民族の本質を学び、その上で企業の歴史・文化を理解し、システムの目的と期待される効果とをしっかりと確認し、情報システムの構築を行う。そのとき、SEは貴重な企業資源として輝かしき存在となる。

#### 参考文献

- 1) レネ・テッセン, ダニエル・アンドリエッセン, フランク・L・デブレ著, 榎木千昭, 渡辺善夫 (KPMG ビジネスアシュアランス (株)) 監訳: バリユーベース・ナレッジマネジメント, (株) ピアソン・エデュケーション (May 2000) .

(平成13年6月21日受付)