

日本ユニシスにおける知的資産活用

Knowledge Management Approach of Nihon Unisys

小 岩 井 毅

要 約 日本ユニシスでは、営業担当者を主たる対象として、日々の業務効率向上、顧客への情報提供や提案に際しての迅速化/高品質化、そして何よりも顧客価値創造を目的に、ナレッジマネジメントに基づくアプローチを進めている。本稿では、ナレッジポータルの運営、リサーチサービスの実施といった IT + (人的) ファシリテーションの事例を通じて、日本ユニシスにおける知的資産の生成、活用状況を紹介する。加え、これらのアプローチの実践から浮き彫りにされた問題点と、その解決プランについて述べる。

Abstract Nihon Unisys promotes the knowledge management approach mainly for sales representatives for the purpose of the prompt preparation and the enhanced quality of the proposals and information provided to customers, as well as improvement of daily work efficiency. This paper introduces the situation of intellectual property generation and its usage through the case studies of IT & human facilitation such as knowledge portal operation and research service offerings. In addition, the issues highlighted through these approaches and action plans to solve them are described.

1. は じ め に

メインフレーム主体の現行ビジネスモデルの発展上に、新たな経営資源を発見・獲得することが、ここ数年日本ユニシス（以下、当社）が直面してきた最大の経営課題である。新たな経営資源とは、即ち、「顧客に最良の価値を提供することができるもの」である。それは、かつての様に、すべての顧客に共通して提供するハードウェアやソフトウェアといった商品が持つ価値であることは既にあり得ず、顧客の経営課題を理解し、共感することができた後に初めて見出すことができる「それぞれの顧客に一つずつの解決策を創出する能力」に他ならない。そして、蓄積され、活用されるべく整備された知識ベースの存在に他ならない。

ここにおいて、当社の営業担当者が担う役割は、顧客への提供価値を最大限まで高めるためのコンダクタとして、今までにも増して重要なものとなり、また、かつてない程に広範囲な領域の問題を理解、ハンドリングしなければならなくなっている。しかも、顧客への価値提供は、ひしめく競合他社よりも、素早く実現できなければならない。

当社の営業担当者は、ナレッジワーカーとして、顧客の経営課題を正しく理解し、それを、当社に存するすべての資産を有形無形に問わず使いこなし、解決することが求められる存在である。知識創造型企業であらんとする当社では、ナレッジワーカー間の競争は大変に厳しいものとなるだろう。社内外に存する情報や知識をフルに活用、応用することができるものと、知識獲得に受身であるものの間には、大きな情報格差が生じ、結果として顧客への提案内容に大きな差が生じることになると考えている。

2. 日本ユニシスにおける知識活用アプローチ

筆者が所属する「ナレッジセンター」は、その名のとおり、当社において、知識を活用した新しい仕事の仕方を社内に根付かせるために、2003年4月にビジネス開発部門設立のタイミングで誕生した組織である。知識の活用がもたらす社内へのインパクトについては、ナレッジマネジメント推進の当初より、次の展開シナリオを仮説として考えた。

- 1) 営業担当者は、必要とする情報を、容易に入手することができる
- 2) 「必要とする情報」とは、ストックされた博物館の所蔵価値を誇るものではなく、誰が肝心なことの鍵を握っているのかという「Know-Who 情報」であり、どこで何が起きているのかが分かる「フロー情報」である
- 3) これらの情報を入手した営業担当者は、関係者との間で、顧客価値創造のためのコミュニケーションを開始する。これは、メール、電話、Face-to-Faceでのミーティング、いかなる手段であっても構わない。
- 4) これにより、社内における情報流通量、企業内の運動量が増大し、自ずとシナジーを生むべき接点も増える。接点の増大は、提案機会の発見/気づきを促し、やがて、これらが売上/収益の拡大をもたらす。
- 5) この仕事のやり方が効果を生むことを実感した営業担当者は、「与えれば与えただけ多くの見返りを得る、使えば使う程に全体知識量が増える、つまり、利用価値が高くなる」という知識活用のルールを体感し、自らの経験や、知識を会社に還元することを始める。これにより、自律的な知識ベースの拡大というメカニズムが完成する。

そして、このシナリオの案出と共に、ナレッジマネジメントと関連して考えるべき経営キーワードを図1にフレームとして整理した。

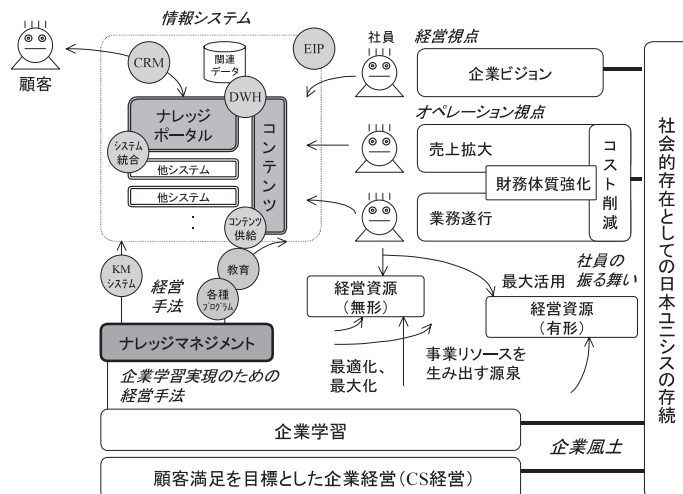


図1 ナレッジマネジメントと関連する経営キーワード

当社では、従来から、「顧客満足度経営」については、その完遂を目的に、高い意識を持って企業活動を実施してきたが、顧客が求める「満足」が大きく変化している現状にあっては、「新しい満足を提供するための新しい源泉（経営資源）」の獲得が急務になっている。そして、その獲得は企業学習の成果として、企業にもたらされるものであろう。

また、企業統治の視点から考えるに、明確な経営意思の伝達も、ナレッジマネジメントのアプローチにおいては欠かせぬものであるとした。

このフレームにおいて、先に記したシナリオの実現を果たすために、具体的に打ち出した取り組み方針は次の5項目である。

- 1) 知識の見える化
 - ・知識がどこに存在し、誰がその知識保持者なのかが分かる
- 2) 知識の活性化
 - ・一方的に知識ベースから知識を引き出すだけでなく、コミュニティの醸成により、社員間での知識の交換/増殖を図ることができる。
 - ・一方で、リサーチ専任者の配置による「確実な知識（情報）獲得」の実現
- 3) ナレッジポータルの立ち上げ
 - ・利用者文脈（今回は、営業担当者）を反映したコンテンツ内容や、インタフェースの整備
- 4) ナレッジワーカとしての振る舞い評価
 - ・「与えれば与えるほどに、たくさんのものが手に入る」という知識活用ルールへの賛同と、知識提供者へのリスペクト
- 5) 自律型社員の育成
 - ・仕組みの存在ではなく、個人の自然な振る舞いとしての知識活用の根付き

これらの取り組み方針をベースに、当社がナレッジポータル上で実装している（一部予定）機能と、これらをより一層活性化させるための振る舞い（ファシリテーション）の関係を図2のとおりにまとめる。

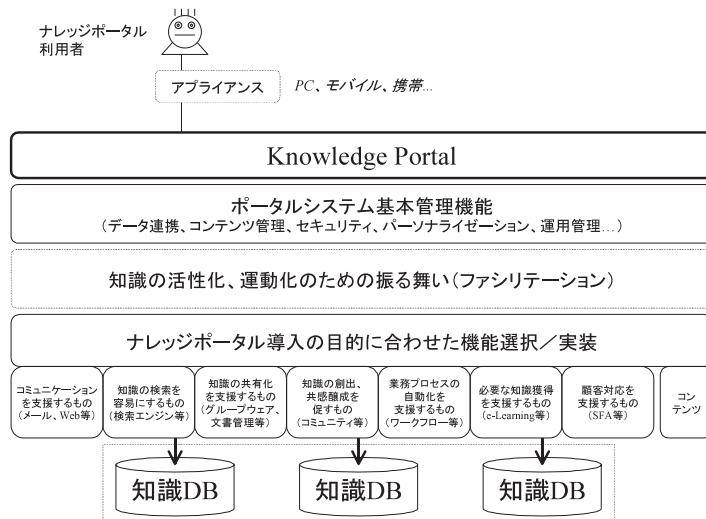


図2 ナレッジ・マネジメント実現のためのITと振る舞い

ファシリテーションの最も分かり易い施策として、「ナレッジセンター」では、人による対応そのものであり、具体的な社内オペレーションを代行する「コンシェルジュ」サービスを営業担当者に提供している。

3. 営業向けナレッジポータル：Marketing TV

2004年4月より、当社において公開された営業向けナレッジポータルが、Marketing TVである。Marketing TVが目指すところは、当社のみならず、グループ企業も交えた「マーケティング情報ハブ」の構築である。ナレッジポータルのトップ画面イメージを図3に掲載する。



図3 ナレッジポータルのトップ画面イメージ

Marketing TVは、その名のとおりに、営業担当者向けの「テレビ」であることを目指している。現在のチャンネルアサインは表1のとおりである。

表1 Marketing TVのチャンネルアサイン

Ch	チャンネル名 (内容)
1ch	最新マーケティング情報 (イベント, 事例, 各種統計情報)
2ch	商品情報 (取り扱い商品に関する各種情報)
3ch	探し人"Know-who" (テクノロジ, 顧客課題といった切り口での検索)
4ch	リサーチ・ポータル (リサーチ情報に関するナレッジベース)
5ch	SR-Info/SFA (営業メーリングリスト, SFA システムとのリンク)
6ch	営業活動に役立つサービス/情報 (セールス活動支援サービス)
7ch	便利な素材集 (提案活動, 資料作成に利用できるマテリアルポータル)
8ch	部門/個人向けシステムツール (グループウェア機能提供: 予定)
9ch	ビジネス開発部門情報 (ビジネス開発部門の活動状況, 提供サービス)
10ch	事業部門情報 (1) (事業部門のビジネス進捗状況)
11ch	事業部門情報 (2) (事業部門のビジネス進捗状況)
12ch	事業部門情報 (3) (事業部門のビジネス進捗状況)
13ch	グループ企業情報 (グループ企業各社-日本ユニシス間の協業状況)
14ch	米 Unisys 社情報
15ch	特番チャンネル (3週間程度の期間におけるプロモーション強化案件)

Marketing TVは、それまでも当社内に存在した営業向け情報提供ページのポータル化(集約化)を図ると共に、次の点で、ナレッジワーカーたる営業担当者への新たな価値提供を試みている。

- 1) テレビメタファ어의導入による「操作」「活用」抵抗の軽減

- ・テレビを直感的に利用できない人はいないはず
- 2) 問い合わせ先担当者の名前、連絡先、顔写真の掲載
 - ・社内の運動量増大が目的であり、メールボックスでの問い合わせ受付は、ナレッジポータルにはそぐわない
- 3) 主たる利用部門（営業部門）からの情報発信
 - ・営業担当者同士の End-to-End でのコミュニケーションに期待
- 4) グループ企業とのシナジー効果醸成
 - ・明確なプログラム、キャンペーンに基づくグループ企業間での協業

Marketing TV は、次の体制にて、全 15 チャンネルにわたるコンテンツの制作と、全体運営を行なっている。

- 取材、及びプロモーション×2 名（他業務兼務）
- ファシリテーション、コンシェルジュ×2 名（他業務兼務）
- Web 画面制作×1 名（専任）
- システムメンテナンス×1 名（他業務兼務）

更新は、情報入手のタイミングで都度実施されるが、更新の案内については、全社営業担当者に対して、毎週一度月曜日にメールマガジンの発行を以って行なっている。

更新される情報量であるが、4 月開局以来、社内での営業向けナレッジポータルとしての認知度も高まってきたこともあり、徐々に社内各部門からの掲載依頼が増えてきており、現在は、週あたりで約 10 ページ分の新たな情報が Marketing TV にアップされている。

・社内情報集約の自動化が始まっているのと同時に、社内での期待値も上がっていることから、[情報の公開→望ましい結果の発生→情報提供者へのフィードバック] という循環が強く求められ始めており、情報公開以上に、ファシリテーション業務の重要性が増している。

視聴者（サイト訪問者）は、開局 3 ケ月を経過した時点での Top ページのカウンター数として、約 20,000 を記録している。会社の営業日をこの間、50 日と想定すると、一日あたり約 400 名の訪問を受けていることとなる。これは、日本ユニシスグループの全営業登録者数が、1,000 名であることを考えると決して利用頻度が高いとは言えず、本ポータルの運営責任者としては猛省すべき結果である。

・視聴者調査アンケートの実施結果からは、トップページを経由せずに、本稿にて後述する「リサーチ関連ページ」等の各チャンネルへのダイレクトリンクを行なう視聴者も多いことが分かっている。

また、視聴者は総じて、若手（35 歳程度まで）の営業担当者が多く、それ以前の年代には、「存在を認識すれども、利用せず」といった傾向が見られる。尤も、利用者文脈として、Marketing TV では、この層の人間が多く含まれるマネジメント業務を行なう利用者を想定対象者の中心とはしていないことから、この層の視聴者を誘引する要素が少ないことも事実である。

アンケートの結果から、情報入手を望む声が圧倒的に多いものが、Know-who 情報である。また、ナレッジポータル上から入手可能であるとはいえ、発見が困難な情報が多数あることへの不満も寄せられた。想定するポータル運営効果の再設定と、利用者文脈の検証に基づく、インタフェース（特に検索）の改善が必要である。

4. リサーチ

当社において、他社のナレッジマネジメントの推進に比して、最もユニークと考える機能が、「リサーチ」である。リサーチに関するすべての情報や、サービスの受付は、前述のナレッジポータルである Marketing TV において、4ch にアサインされており、各チャンネルの中でも人気の高いページとなっている。

当社における「リサーチ」とは、オンライン上で営業担当者自らが知識ベースに存在する情報を検索/発見することに止まらず、専任のリサーチャが依頼ベースで社内外の多くのリサーチリソースを対象とし、網羅性/信頼性の両面を加味した情報の発見を試みる社内サービスの実施を行なっている。

当社がリサーチリソースとするものを図4に示す。

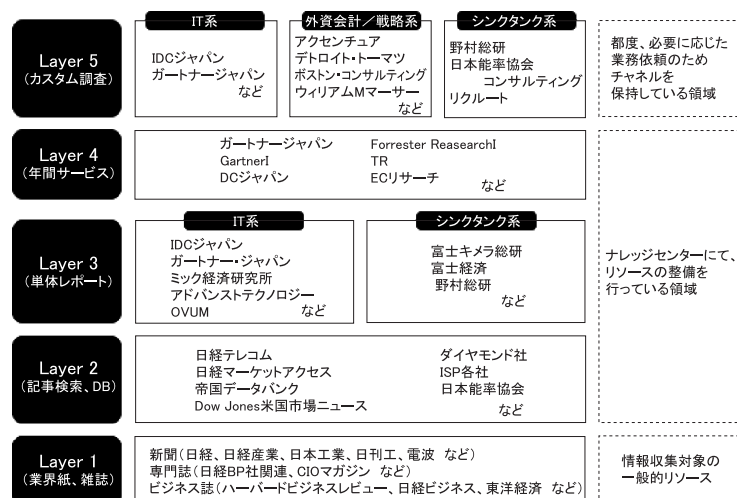


図4 リサーチ・リソースの全体図

また、現在、リサーチに関するサービスメニューは、図5のとおりに整備されており、リサーチの依頼内容に基づき最も適切なメニュー対応を、依頼者とナレッジセンターが協議の上、決定する。また、迅速さが求められるリサーチに関しては、オンラインでの調査依頼を受付けている。

リサーチ担当者は専任で4名をアサインしており、月間で、約70件程度に上るリサーチ依頼への対応をこなしている。営業担当者から上げられるリサーチ内容は、ITに関するものだけでなく、非常に多岐に渡る領域のものとなっている。この傾向は、今や、ITは経営手段そのものであり、最終的な適用技術を選択するための上流工程として行なわれるべき「環境分析～マクロドライバーの抽出」は、できる限り広範囲、かつ複数の視点から実施する必要があることを、顧客が既に認識していることを証明している。

また、リサーチ依頼内容は、顧客が今、何を考えているのかを知ることができると有用な手掛かりであり、そこに対する当社での調査結果を「対」にして考えると、これは顧客の検討コンテキストに適った上質な知識に他ならない。

ナレッジセンターでは、この「依頼内容&回答」をセットにした知識を、フリーワード（検索エンジン使用）、ディレクトリ（検索文脈考慮）という二つの検索スタイルのインタフェースを用意し、営業担当者に提供している（図6）。

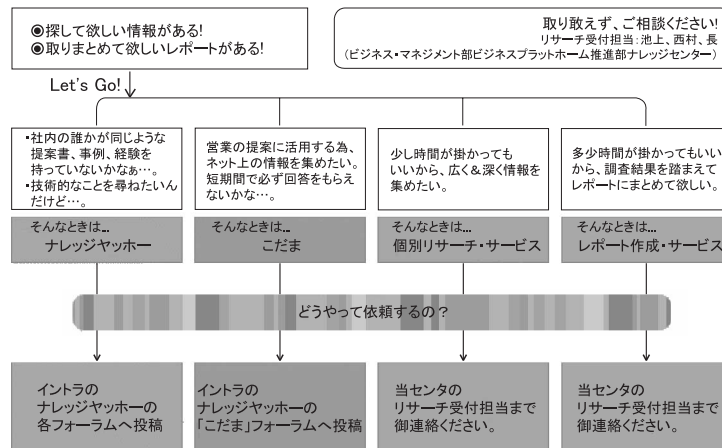


図5 リサーチ・サービスメニュー

リサーチサービス (こだま)

**ナレッジを交換する
ナレッジヤッホーの投稿/閲覧**

営業情報を教えて欲しい

技術情報を教えて欲しい

フリーワード検索 (こだま&ナレッジヤッホー)

表示件数
 表示形式
 ソート

検索対象データベース
 ☒ こだま
 ☒ ナレッジヤッホー過去ログ
 ☒ ナレッジヤッホー各フォーラム
 ☒ WIDE/SR-INFO メーリングリスト

最新情報

セミナー 報告追加いたしました!!(H16.18)
[Linux World Expo/Tokyo 2004](#)
[IBM-Siebel/ハイデック 製造業界向けCRM実践セミナー](#)

ディレクトリ検索 (こだま&ナレッジヤッホー)

>>ITソリューションによる分類>>		>>業種による分類>>	
▶ 1.	ハードウェア/OS/ストレージ	▶ 1.	水産・農林 (2)
▶ 2.	NEW ネットワーク (ブロードバンド、ユビキタス等)	▶ 2.	鉱業 (1)
		▶ 3.	建設 (2)
▶ 3.	IT 基盤 (ミドルウェア、DB、Webサービス、.NET、J2EE等)	▶ 4.	製造 (17)
		▶ 5.	NEW 出版・新聞 (5)
▶ 4.	NEW ソリューション (EAL、ERP、CRM、SFA、DWH、SCM等)	▶ 6.	電気・ガス (4)
		▶ 7.	運輸・通信 (6)
▶ 5.	NEW セキュリティ (49)	▶ 8.	NEW 卸・小売・商社 (27)
▶ 6.	NEW 業務システム (財務会計、販売、生産管理、人事等)	▶ 9.	NEW 金融・証券・保険 (37)
		▶ 10.	不動産 (2)
▶ 7.	NEW コンサル/保守・教育・アウトソーシング等のサービス (36)	▶ 11.	レンタル・リース (8)
		▶ 12.	放送 (0)

図6 検索インタフェース (リサーチ)

5. コミュニティ

現在、日本ユニシスには営業担当者間での知識交換を目的として、次の二つのコミュニティが形成されており、ナレッジセンターにてこれらの管理、運営（ファシリテーション）を行っている。

1) sr-info

営業担当者を中心とした情報交換のためのメーリングリストで、営業担当者に加え、マーケティングスタッフ、商品企画スタッフ等が参加している。内容としては、ノウハウの提供希望、テストマシンの借用、コネクションの提供希望等、非常に多岐に渡る。営業担当者の知識補完のための互助機能として、盛んに活用されている。尚、投稿内容は自動的にデータベース化され、過去分に関しての一括閲覧、検索を可能としている。1997年12月にサービス開始以来、

平均 60 件/月のリクエストが投稿されている。

2) ナレッジヤッホー

全社員を対象とした社員間での情報交換の仕組みである。情報が欲しい社員が、エントリサイトのフォームに必要事項を書き込むと、この内容が、自動的に「回答者」として設定された社員のメーリングリストに投函される。そして、このメールに対する Reply は、自動的にデータベースに書き込まれ、Web サイトにて、質問者のみならず全社に掲示板形式で公開される。また、追加情報に関しても、同様に、自動的に掲示板に追記される。2001 年 11 月の公開以来、平均して 40 件/月のリクエストがコミュニティに投げ込まれている。当初は、利用回数の増加による社内への根付きを促進するためにインセンティブ（投稿/回答の双方に対してポイントが与えられ賞品と交換）を設定していたが、2003 年 7 月に、十分にその目的が達せられたものと判断し、インセンティブを廃止した。

営業担当者は、緊迫した状況にあった場合、情報入手の確度/量/質をより上げるために、双方のコミュニティに対して同一のリクエストを投げ込むケースも見られる一方で、回答責任の無い社内ボランティア精神をベースとしたコミュニティ運営であることから、期待に反して、回答がなされないケースも、ときとして発生することになる。このようなケースにおいては、これらのコミュニティの運営を行なうナレッジセンターにて、ファシリテーションの立場から、回答を行なうといったサポートを行なっている。

6. 将 来 構 想

営業担当者が活用するナレッジポータル「Marketing TV」に関して、今後、次の点での機能拡充を考えている。

1) コミュニティ強化

現在、主要なポータルサイトのほぼ全てにおいて、サービスの提供が行なわれている「Weblog」をベースとしたコミュニティ強化に関して、筆者は強い関心を持っている。Weblog とは、ネット上で既に存在する他者の記事（コンテンツ）に対して、自らのページからリンクを張り、その関係性をベースに他者記事への論評や、関連する自分の考えを綴るものである。Weblog では、誰か別の作者の記事にコメントを付けたということを知り、一種のコミュニケーションを形成していく「トラックバック」という機能が使われる。トラックバックは分かり易く言ってしまうと、コンテンツ間の「何とかつながり」の実装である。筆者が Weblog に関心をもつ理由としては、Weblog が、①コミュニティの自律性を高める、②コミュニティを活性化する、③コミュニティの励起状態を維持/継続することができる、メカニズムであると考えられるからである。例え、100% 希望に合致した情報を得ることができずとも、周囲に存在する幾つもの断片的な情報を組み合わせ、足し合わせて考察を加えることにより、新たに、真に使い勝手のよい「知識」を生み出すことができると考えるからである。

ナレッジセンターでは、Weblog のナレッジマネジメント適用に関して、インターネット上で、Weblog ベースのコミュニティサイト「関心空間」を運営する株式会社ユニークアイディ社との間で、2003 年より共同検討を進めている。

2) Push 型情報発信

ネット上に公開される情報は、日々増加の一途を辿り、ナレッジポータルの利用者は、Pull 型のインターフェイスが持つ限界を早々に痛感することになる。情報が見つからないのである。

そのために、顧客に納入した商品のバージョンアップ情報や、担当する産業エリアでの最新情報がリリースされていても、それを発見することができず、折角のビジネスチャンスを見逃してしまうことになる。現在、ナレッジセンターでは、営業担当者が、入手を希望する情報に関する登録を事前に行なうことにより、選択した項目において新たに情報が登録/更新された場合に、自動的に営業担当者にその通知を e メールにて送信する仕掛けを開発し、Marketing TV への実装を準備している。

3) 共同作業環境の提供

顧客へのサービスを提供するプロジェクト単位で、プロジェクトの成員であるグループ企業社員間（アライアンス企業も含むケースも有り）で、情報共有、共同作業を図るためのグループウェア機能の導入を計画している。プロジェクトが完了した後も、プロジェクトが創出した「知識」を、知識が生み出された文脈と共に保存することにより、再利用性を高めることができるものと期待している。

7. お わ り に

本稿において、3ヶ月毎に、営業担当者を対象にナレッジセンターが3ヶ月毎に実施している「社内情報活用状況/リサーチサービス満足度調査」で得られたアンケートの集計データを幾つか引用した。昨年度に開始したこの調査であるが、回を追うごとに、営業担当者の知識活用度合いと満足度の双方が高まっている様子が伺える。そのことが、ナレッジセンターにとって、日々の活動における最大のエネルギーとなっている。

そして、遠望する今後の道のりとして、次の進化過程の完遂を目指している。

- 1) ナレッジマネジメント実践における効果測定と、この結果に導かれる改善プロセスの確立（ユニークな効果測定メソッドの発見）
 - 業務処理の生産性向上、利便性向上面での効果
 - アイデア、プラン創出面での効果
 - 実際の部門/個人業績面での効果
- 2) より自動的、自律的なファシリテーションの実現
- 3) 関連グループ企業と連鎖した「絶えることのない顧客価値の創出」を可能とする新しい学習メカニズム自体の根付き
- 4) インタングブル・アセットをベースとした新たな経営資源（ex.商材）の獲得

-
- 参考文献**
- [1] ウェンガー、マクダーモット、スナイダー著、コミュニティ・オブ・プラクティス、翔泳社、2002年
 - [2] 榛沢明浩著、知的資産とキャッシュフロー経済、生産性出版、1999年
 - [3] フィリップ・コトラー著、マーケティングマネジメント（ミレニアム版）、ピアソン・エデュケーション、2001年
 - [4] 松岡裕典、市川昌浩、竹田 茂編集、ネットコミュニティビジネス入門、日経 BP 社、2003年
 - [5] 山本尚利著、MOT アドバンスト 技術戦略、日本能率協会マネジメントセンター、2003年
 - [6] エリック・プリニョルフソン著、インタングブル・3セット、ダイヤモンド社、2004年

執筆者紹介 小岩井 毅 (Tsuyoshi Koiwai)

1986年学習院大学文学部フランス文学科卒業。同年日本ユニシス(株)入社。教育分野へのラーニングシステムの営業を担当。92年よりオープンシステム商品企画/ソフトウェアビジネス企画。2000年4月よりEビジネス/ブロードバンドに関するマーケティングプランニングを経て、2002年4月ビジネスアグリゲーション事業推進を担当。2003年4月からはビジネス開発センター(BDC)ビジネスマネジメント本部ナレッジセンターにて、ナレッジマネジメントの全社推進を行なう。