

ベンチマーキング部会 第1回 BM 活動報告書

訪問先：富士ゼロックス(株) KDI (Knowledge Dynamics Initiative)

報告者：ベンチマーク部会 進 博夫、齋藤 稔、小豆川 裕子、松本 優

日時：2008年4月24日 15:00-17:20

訪問先：富士ゼロックス(株) KDI スタジオ <http://www.fujixerox.co.jp/solution/kdi/>

六本木一丁目 泉ガーデンタワー30F

対応頂いた方々：KDI クルーの野村恭彦、齋藤朝子、山川良樹、石井香菜の皆さん

訪問者：学会員 21名

概要(流れ):

- ・ 司会の KM 学会田中孝司理事より挨拶
- ・ 野村恭彦氏よりベンチマーキング部会長としてのベンチマーキング部会設立の狙い今後の方針、訪問予定などの発表
- ・ 引き続き野村氏が、今度は KDI のシニアマネジャーとして KDI について、設立の経緯、狙い、想い、コンセプト、やってきたこと、やっていること(現状)、今後の方向などを話された後
- ・ 途中、齋藤朝子さんより事例発表、野村氏の追加コメント、事例に対する質疑応答
- ・ KDI のオフィス見学
- ・ 最後に総括的な質疑応答、活発な意見交換で予定時間を大幅オーバーして終了

大変充実した内容でした。

以下、詳細報告は KDI がとても魅力的で皆さんにお伝えしたいことか盛りだくさんありますので4人の合作により、いろいろな角度から報告したいと思います。

メインの訪問記は進 博夫、写真挿入は松本 優、ついで齋藤 稔の所感、小豆川裕子の感想、それに松本の楽しさを加えたウンチクのレポートと写真集という構成。

これで当日参加できなかった方にも参加したような気分になっていただけたらうれしいです。(全体の編集は松本)

ではまず進さんの全体を通した正統派の格調高いベンチマーキングレポート(訪問記)です。

■ベンチマーキング部会第1回 BM「富士ゼロックス(株)KDI」訪問記

ベンチマーキング部会 進 博夫

1. 今回が第1回のベンチマーキング部会活動

今年から発足したベンチマーキング部会の第1回活動は、部会長の野村さんの活動の場、KDI が選ばれ、KDI のオフィスに学会員が多数参集した。

以降、KDI についての私流ベンチマーキング・エクスペリエンスをご報告させて頂く。

1.1 KDI に足を踏み入れる

富士ゼロックスは、英国ランク・ゼロックス(現ゼロックス・リミテッド)と富士写真フイルムの合弁会社として、出資比率 50:50 で 1962 年に発足した。現在はゼロックス・リミテッド 25%、富士フイルムホールディングス 75% の出資比率となっている。

ゼロックス・リミテッドの親会社である米ゼロックス・コーポレーションは、かつてコンピュータを個人に近づけるための様々な創造的基礎技術を輩出したあのパロ・アルト研究所を傘下にする知識創造企業である。その流れを引き寄せた小林節太郎、育んだ小林陽太郎という国際派経営者に率いられた富士ゼロックスは、日本のナレッジマネジメント実践の草分け企業ともいべき存在である。

その活動の今を垣間見ることが出来る、ということで六本木の街を足下に眺めながらスーッと心地よいスピードで昇っていくガラス張りの泉ガーデンビルのエレベータの中、気持ちもいささか高揚していくのを感じた。

40～50人は乗れるという大きなエレベータなので気がつかなかったが、実は野村さんも同乗されていて、フロアに着いてから挨拶を交わし、案内されて30階のKDIに足を踏み入れる。

入った最初の部分が、100㎡はあろうか。ガラス張りで明るくゆったりとしたスペースに、観葉植物の緑が点在し、主に外来者とのミーティング用の三角ローター形の大きなテーブルとその上に置かれた手慰みのグッズ、9脚の椅子、そして窓側にすっきりとしたデザインのオフィス家具がいくつかクルーのワークスペースとしてレイアウトされている。いずれもキャスターつきで自由にレイアウト変更が可能とのこと。数十人の外来者とともちょっとしたパーティをやることもあるそうだ。当たり前なことなのだろう。ワインも数本、見えるところに置かれていた。



他にライブラリーのコーナーや集中作業のためのスペース等も用意されている。総勢13名ということだが、多くは顧客企業とのコラボレーションのため外出しているそうである。人数から見ると恵まれたスペース環境で、ミッション上、特別扱いとのこと。

さすがに西海岸のベンチャー企業のようにおもちゃや犬が床を動き回るということにはなかったが、窓際にはかもめのモバイルがいくつか吊るしてあったり、ぬいぐるみが飾られていたり、五感をくすぐる道具立てがいろいろ準備されていて、知的変革を目指して語りあう舞台としてはかなり整っていると感じられた。2003年に「ニューオフィス推進賞」を受賞したというのも納得がいく。

1.2 ベンチマーキング会場へ

さて、予定の15時が近づき、隣のベンチマーキング会場に移った。こちらは150㎡ぐらいの広さだろうか。ブレイク・ストーミングを中心としたコラボレーションのためのスペースとなっており、部屋全体が黒を基調にして落ち着いて集中出来る効果を狙っている。

3分の2ぐらいが今回の会場とされ、プロジェクターを前に柔らかく座り心地のいい肘掛椅子が30ぐらい設置されている。椅子を増やせば100人近くは入れそう。

一方の壁際にはスペースの3分の1ほどを使って2つの大きなテーブルを中心に、ミーティングスペース2つが準備されている。壁には進行中のプロジェクトのものだろう。ポストイットがちりばめられたボードが壁を埋め、机の上には真っ赤なクリエーションの玉手箱が置かれている。中にはポストイットやサインペンなど、経験から厳選された文房具類が詰まっている。さらに間仕切りにも使われている2mぐらいの高さのボックスには、模造紙を張るための同じ形状のスリムなふすま位のボードが何枚も収納され、これもプロジェクトによって使い分けている、とのこと。



15時が過ぎるが、皆さん、お互いに自己紹介したり、ものめずらしげに部屋の様子や外を眺めたり、のっけから休憩タイムでもないのにコーヒー片手に歓談したりして肝心のセッションに入る様子がなかなかない。これも KDI スタイル、とそのゆったり感を楽しみつつ、やがておもむろに席につく。

2. KDIに関する野村さんのプレゼンテーション

はじめに野村さんから、ベンチマーキング部会発足の趣旨説明と、今後の日産自動車、富士フイルム、スズキ等のスケジュールについての説明がある。

以下、2と3項は、野村さんと齊藤さんのお話、そして富士ゼロックス社のホームページから得た情報を適当に編集しつつ、KDI のレポートを試みる。お話に必ずしも忠実ではない部分があればご容赦頂きたい。(カッコ内は、訳語以外は筆者のコメントです。)

2.1 KDI とは何をすところか

富士ゼロックスは、コピーや紙がオフィスの中心の時代、ゼロックスの時代を経て、1991年に「ザ・ドキュメント・カンパニー」を宣言し、「知識」への取り組みを次第に本格化させ、1996年以降、情報から「ナレッジ」への転進を図る。

KDI は、もともとはコーポレート戦略部門の企業変革活動から出発している。

富士ゼロックスは、1996年に「知」のミッションステートメントを宣言し、1999年には企業風土変革活動として、自ら社外を含む組織横断的プロジェクトを発案し実践しようとする意思を持った社員をサポートする「バーチャルハリウッド活動」を開始した。

このような組織風土活動に加え、富士ゼロックスの事業領域をシフトさせる大きな力が必要と考え、KDI は自らが新規事業として市場創造に取り組むことを決意した。

そして2000年に3人の社内公募を加えた6人が集まり、KDI は、「個、コミュニティ、場にフォーカスし、革新を生み続ける『活力ある個』と『ダイナミックな場』をデザインするリサーチ・コンサルティング・サービス事業を行なう」新たなビジネス部門としてスタートした。

(立ち上げ時の中心人物が、現在は大阪大学教授で、KM学会京都部会会長の木川田一榮さんです。KDI のトップページには木川田さんを中心にした、にぎわいの写真が掲載されています。)

そのミッションは、知的革新により企業革新を志す企業の実践サポートであり、そのミッションを遂行するための継続的自己革新活動である。KDI は顧客企業に、ありがたい企業の姿、組織の姿をまず描いてもらい、ベストメンバーで最先端のノウハウを駆使しつつその実践をサポートする。

そのためには野中一橋大学名誉教授、紺野多摩大学大学院教授、APQC(*)など国内外の知識創造に関する有識者／組織とのネットワーク、The KNOW Alliance を確保しつつ、常にリサーチを行い、最先端のノウハウを磨いている。

*APQC: 米国生産性品質センター ; <http://www.apqc.org/portal/apqc/site>

同時に、日本で KM の面白い取り組みを行っている企業、現在の激変する環境で新しいものを創り出している企業や、米国での APQC 側の同様の先進企業をベンチマークし実践的に学んでいる。現在、顧客コミュニ



(野村恭彦さん)

ティの 50 社と新しい取り組みを行う共創関係にある。

この理論研究と実践の両輪を支えるネットワークを『知のネットワーク』と呼んでいる。



「知のネットワーク」(富士ゼロックス社ホームページより)

2.2 「ナレッジ・ダイナミクス」とは、「知的にぎわい」

ナレッジ・ダイナミクスを日本語でどう表現するか考えた末、現在は「知的にぎわい」としている。目的は、顧客企業が、新しい戦略を作るのではなく、内部に自分たちが革新し続けるチームを創ること、誰もがイノベーションに貢献できる「知のプラットフォーム」を構築すること、である。

2.3 なぜナレッジ・ダイナミクスのような考え方が必要なのか

紺野教授も指摘しているが、世の中は分析パラダイムから創造パラダイムに移行している。従来の見方で状況を分析し、競争相手を見ながら対処するやり方は通用しなくなっている。

進んで世の中に新しい意味を見つけ、それに呼応出来るように組織を編集していくことが重要になっている。

<経営パラダイム・シフト:1.0 から 2.0 へ>

- ・ 経営の目的は、分析パラダイムから、創造パラダイムへ
- ・ 組織の仕組みは、分業前提から、共創のための 360 度設計へ
- ・ 個人は、アサインされた業務をこなすワーカーから、自ら仕事を創り出す知的ワーカーへ

知はマネジメントするものではなく、単にシェアすればいいものでもない。如何に創造し続けることが出来るかが組織の鍵となる。

KDI は、富士ゼロックス社のひとつの実験組織であり、顧客企業にそのサービスを提供し、顧客企業のコミュニティを構築している。これを社会的ムーブメントにつなげていくという志を持っている。

2.4 方法論はサービス・ロードマップ ABC

A、B、C はそれぞれ以下の頭文字であり、この順序で一連の活動が行われている。

- ・ Assessment: 組織のナレッジ関連の測定・評価に始まり、
- ・ Benchmarking: ナレッジ・ベンチマーキングを行い、
- ・ Community Design: 組織を越えたコミュニティを育てる。

アセスメントは CKO ないしその関連の人たちへのインタビューにより行われる。評価項目は、知識ビジョン、知識資産、知識創造プロセス、ワークスタイル、マネジメントに分かれる。部門、階層等にもとづくインタビュー結果のギャップ分析が基礎データとなる。

経験上、特に知識資産の将来像に弱みが見受けられるケースが多い。

この自社のアセスメント結果を認識しつつ、他企業との相互ベンチマーキングを行う。

2.5 KDI の活動スタイルはコンソーシアム型の K コミュニティ

KDI は新しい考え方を発信しつつ企業から学ぶ。新しい課題や悩みを発見し、共に解決策を探る。一種のコンサルティングを行っているといえるが、一企業のコンサルティングで獲得したノウハウを他企業に使い回しするようなコンサルタント会社にはなりたくない。つねに最高の研究パートナーと組み、最先端の手法を用いて、顧客の未知の課題にともに挑むような、リサーチ&コンサルティング会社をめざしたかった。

従って、毎回ベストメンバーで臨む必要があり、企業群とのコンソーシアム型が適していると考えた。

このコンソーシアム型は、10社でKコミュニティをスタートした後、すぐに参加企業間の相互交流が始まったことで、参加企業にとっても大いにメリットがあることがわかった。

つまり、企業のKM担当者の悩みは、どれだけ役に立つのかが社内ですぐ説明出来ないこと。同じ悩みを抱えている他企業担当者との知恵の交換や励まし合いが非常に有益なのである。

現在、「Kコミュニティ」の最大の活動として、毎年日米または日欧の各5社のベストプラクティスパートナーに対し、コンソーシアム型で知的革新活動をベンチマーキングするプログラムを実施している。

KDIは上記のように、自ら事業のための知識創造を行って企業に貢献する組織というよりは、今後部会で取り上げるようないくつかの企業の中の知的変革を志す組織の実践サポートをしている組織、という位置づけであって、異色の事例である。

しばしば勘違いされるが、富士ゼロックス社内のKM担当部門ではない。



2.6 Kコミュニティ交流会

昨日も80人のメンバーが集まり、紺野教授も加わって、Kコミュニティの同窓会ともいべき顧客コミュニティ交流会を開催した。

(そういえば、ボードの一角に紺野教授の名前が入った作成されたばかりのマインドマップが貼られていた。) 会社組織の中に埋没すると、とかく自分を見失いがちになる。このコミュニティ、すなわちチェンジリーダー仲間の集まりに参加することによって、自分のポジションの再確認が行える。

2.7 創造パラダイムにおける組織像

組織の形を考えると、従来は

- ①機能別組織: 業務知識やスキル重視
 - ②プロジェクト型: マネジメント、問題解決能力重視
 - ③ネットワーク型: 人脈、コミュニケーション能力重視
- があり、①と②の組み合わせが多用されてきた。

創造パラダイムにおいては、②と③の間、2.5のような、イノベーション・プロジェクト組織が有効と考える。この組織には多様な専門性を持った人材が集まり、専門性、共感力、ファシリテーションが重視され、多専門性チームのマネジメントが必要となる。

2.8 KDIの組織構成員をKクルーと呼ぶ

Kクルーは現在13名。いずれも自発的にKDIに参画し、貢献したいと社内公募で集まってきた人たちである。KDIでは、知識経営を「未知への航海」にたとえており、K-Revolution(知識革命)をサポートするのが水先案内人、Kクルー(K.Crew)である。

(ホームページにはKクルーとして12人が写真入りで紹介されていますが、13人目が最近加わった石井香菜さんのようです。)

KDIは企業との共創活動をしつつ、知的革新のためのコンサルタントを育てる。

多様な専門性を有する個が際立つチーム作りを目指し、一人一人が自らの目的に合った自分らしい技を作っていくことを奨励している。自身のビジョンを明確にし、関心事さらには専門領域を明確にし、そこから課題

研究に突っ込んでいく。(好きこそ物の上手なれ、ですね。)

専任の場合、自分の専門に即したアウトプットを求められる。Google の 20%ルールや3M の 15%ルールのようにパーセンテージは決めていないが、担当する仕事とは別に自分の技を磨くことを奨励している。また年間一人 100 冊の読書を目標にしている。

自分の関心事、目標を明示するために、まず自分のタイトルを自分で決める。たとえば、野村さんは、Wow!Research Explorer、そして齊藤さんは、Twinkle Tinker、ディズニー・アニメに出てくる、閃きを与える小さな妖精、のように。ティンカーベルから採った「ティンカー」は、「気付きを与える」という意味で使っている。(自分のブランド化、個のブランディングですね。)

別の職場に移って活躍している人はいる。

社内に創造要員を育成するために一定時期 KDI に受け入れるようなことは、かつて提案したことはあるが現在はしていない。

2.9 KDI は富士ゼロックスの単なる一部門ではない

形式上はこれまでも組織上はある一つの本部に属しており、これまで 5 つの本部に属してきた。現在もグローバルサービス営業本部に属しているが、独立自尊の活動を続けている。名刺にも記載していない。ただしプロフィットセンターの事業部門として、他部門とまったく同一の指標ではないが、“in black”、すなわち黒字を実現している。利益が目標ではないにせよ組織存続には必要であるし、顧客から価値を認めてもらうことが重要である。

(本社のホームページからは提供ソリューションのひとつとして直接 KDI に飛ぶ以外、組織を辿って KDI に行き着くことは出来ない。「組織的にはどのような位置付けか」という参加者からの問いに、「KDI は富士ゼロックスの単なる一部門ではない」という答えが野村さんから返ってきました。)

3. 企業サポート事例紹介

齊藤さんによる事例紹介の後、再び野村さんによる包括的コメントがあった。

3.1 齊藤さんによる大手部品メーカー事例の紹介

生産技術部門で若手のやる気が停滞していた。K コミュニティに参加していた別企業の人から KDI の話を聞き、KDI との接触がはじまった。

ナレッジアセスメント調査を行った結果、管理者に余裕がなく、OJT の歯車がうまく回っていないことが判明。管理職の最下位にあり、上部管理職と現場の間に位置する係長レベルに焦点を絞り、社員自らが意識・行動改革を行うためのプログラムをスタートさせた。

「本音で語る場」を 2 ヶ月に一度程度繰り返すことにより、アセスメントを超え、生産技術の匠の知のたなおろしをし、OJT のノウハウを語り合い、相互に気づきを与えあうレベルに到達した。



(事例発表の齊藤朝子さん)

ここで発見したひとつの大きな課題は、従来の OJT の型が現在の環境に合っていないことである。知識創造プロセスやアクション・ラーニング等のノウハウを組み込むことが有益であった。

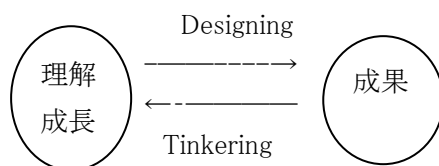
このプロジェクトがスタートして 1.5 年。係長が現場に戻って現場で動き出し、成果が見えはじめています。いずれさらに上位の管理職にも働きかけを行う計画である。

3.2 野村さんの追加コメント Q&A も含む

KDI が企業をサポートする場合の条件は2つ。

- ・ 変革の志士がいることあり、
- ・ サポートしてくれる経営陣がいること

プロジェクトを成功させる上で重要なことは、私たちが「自分たちは何も知らない」、という柔軟な姿勢で臨むことだ。企業の理解を成果に結びつけるのが組織デザイン、表の動脈とすれば、成果をもとに新たな理解・成長に結びつけるのが気づきを与えるティンカリング、静脈である。



(なお、この図は、質疑応答における参加者のコメントと、事前に齊藤さんからあった同様のコメントをもとにその場で野村さんによって改定された《Learning→Tinkering》、発展途上ではあるが非常に含意の多いものです。)

その企業に適した(変革の)「場」をデザインする。そこに変化対応力や革新力が生まれる。ワークプレイス設計には、ビジョン、仕事のやり方コンセプト、オフィスシナリオ、KPI を検討する。空間設計に加え、IT のデザインも重要な要素。KDI の場合、いわゆるオフィスの概念ではなく、スタジオという位置づけで、自由な発想にもとづき自分でデザインする。

富士ゼロックス社内に対する KDI の貢献としては、創業ミッションである、考え方のリーダーシップ(Thought Leadership)をとることによって、富士ゼロックスの新たな市場を創造するというものに加え、短期的にも、営業とは異なる経営トップへのコンタクトを増やすこと、営業の顧客との関係性を革新する、といったものがある。その上で、事業組織として黒字化は当然の条件と考えている。

外部に対してプッシュ型の営業行為はしておらず、考え方の発信によるブランディング、または企業コミュニティの間の口コミ効果によって KDI の共創の輪が広がっている。

4. 後記

3.2. のチャートの議論をはじめ活発な質疑があり、「知の賑わい」を実感しながら 17 時の予定時間を大幅に超過して、第 1 回のベンチマーキング部会活動は大好評裏に終了。貴重な時間を割いて丁寧な対応を頂いた野村さんはじめ、K クルーの皆さんに大変感謝します。



(活発な質疑応答の様子 ↑ 筆者の進さん)

富士ゼロックス社は MAKE(最も優れたナレッジ企業)調査で数年前までは高い評価を得ていたが、最近では

その評価が低下傾向にあり、話題性があり好業績をあげる企業が上位に来る傾向が、個人的には気になっていた。

今回、富士ゼロックス社全体を見たわけではないが、KDIというユニークな組織を懐に入れて暖めている状況は、やはりこの会社が 13 年前に野中教授が提唱した知識創造企業の直系であり、その思想・概念を発展させ今に活かそうとしていることを如実に物語っている。かといって、このような努力や試みは必ずしも業績に大きく反映されるものではないことも事実である。

絶えず新たな水があふれ出てくる泉には、それを保つための豊富できれいな地下水脈の存在が不可欠である。きれいな水の周りには生態系も生まれ、その生態系が逆に様々な植物によるフィルタリングや保水効果等を通じてきれいな水を守る働きをするという相乗効果が生まれる。

組織の知識創造活動とは、絶えず新たな水があふれ出てくる泉を新鮮に保つようなものではなからうか。組織、そして構成する個人ともに、柔軟であり絶えず革新を続けることが不可欠である。

表の部分で新たな知的生産を続けるためには、知的地下水脈の様々な仕掛けが必要となる。

表の組織を補完する人と人とのつながり、実践のコミュニティ、Communities of Practice(*1、以下 CoP)の考え方は、補完的フィードバックを非公式に行う、まさに知的地下水脈機能である。そしてこの知的水脈を企業や国境の枠を越えてひろげていけば、新たな、より大きな知の源泉となっていくのである。

*1 Communities of Practice は日本国内における富士ゼロックス株式会社の登録商標

また野村さんのいう「知のプラットフォーム」という考え方は非常に重要だと考える。筆者は、企業自体が将来的には、個人が自らの目的に沿って選択した企業に様々な知と技を持ち寄り、さらに磨きをかけるための生涯学習を進め、企業もそれを奨励し支援し、組織として社会に貢献する成果を持続的に産出するための開かれたプラットフォームになると考えているが、まさに「知のプラットフォーム」がコアになる。

KDI は企業横断的な CoP を育てている、あるいは知のプラットフォームを構築中である、といえるのではなからうか。KDI は、企業に対してこの CoP,あるいは知のプラットフォームという成長の場を提供して、知的変革を志す企業組織の知の化学反応を誘発し、志を同じくする企業のコミュニティを通じて共鳴と共創を育むための、自らも革新を続ける触媒となっているのである。

その意味で、組織変革の苗を育てる理論とノウハウを育む、知的変革実践のメタ組織を目指しているといってもいいのではないか。

現在のところ、KDI の対象は主に開発関連組織とのことである。サービス業その他にも基本的な概念は普遍的に適用可能であると考えられる。課題があるとすれば、組織や構成員の状況に応じ、どれだけ負荷対効果を調整可能か、さらには特定部署の革新活動を企業全体に拡げるための方法論が成り立つか、という点にあるのではなからうか。

もちろん KDI の手を借りなくとも自前で独自の変革活動を行っている企業のほうが多いであろうし、そうであっても大手部品メーカーのように KDI のアドバイスによって新たな気づきを得る企業もあることだろう。むしろ、日本企業独自の変革活動に KDI の先端ノウハウがフュージョンすることによって生ずる新たな知の革新活動にこそ大きな意味があるともいえる。

少なくとも、KDI の「K コミュニティの発展を社会的ムーブメントにつなげていこうという志」によって、遠からぬ時期に K コミュニティを経験した経営者が何人か出て来るような状況になれば、日本の現在の閉塞状態もきっと大きく変わっているに違いないと断言出来る。

この後、部会活動として K コミュニティ企業のベンチマーキングが幾つか続く予定となっている。

とても楽しみです。

以上(文責:進 博夫、写真:松本 優)

■富士ゼロックス KDI 訪問 所感

ベンチマーキング部会 齋藤 稔

13人という少数精鋭が1箇所(六本木)に集約しているということが特徴の1つで、その長所を活かし短所を補う取り組みがなされている。

ナレッジの保存・伝承のための unnecessary 形式知化が行なわれていない。

ナレッジはあまり形式知とせず、暗黙知のままメンバー(クルー)からメンバーへ伝承している印象を受けた。

コミュニケーションロスが少ないことはメリットだろうが、後から振り返ったりする際に、人にアクセスしなければならぬことは、時としてデメリットになっているのではないかな？

少数メンバーの生産性・創造性を最大限にするよう、オフィス環境(正確には「オフィス」と呼ばずに「Studio」と呼ぶ)には工夫もお金も掛けられている。

「知識創造活動とESは関連が深い」ことから、メンバーが快適に過ごせる空間となっている。画一でなく、整然としすぎていないところが、メンバーに刺激を与えているのではないかな。

ユーザ同士のナレッジ交換の「場」(K-Community)を設定し、そこに自らも加わり刺激や気づきを得ることで、少数のデメリットを克服している。外部の知を導入し続けることで、メンバーも「場」も活性化している。

新しい組織(2000年立ち上げ)であることが2つ目の特徴。

新しい組織であるからこそ、こういうオフィス環境にできたのだろう。組織が硬直化しておらず、いろいろなことを試行できている間は良いが、現在の環境(状況)を維持し、さらに発展させることができるかが、今後の課題ではないかな。

以上(文責:齋藤 稔)

■富士ゼロックス KDI 訪問の感想

小豆川 裕子

小豆川さんより KDI 訪問のメモを箇条書きでいただきましたが、進さんと重複する部分が多く、しない部分は松本のほうに取り込むなどありがたく活用させていただきました。

ここでは感想の部分のみ載せさせていただきます。(編集担当松本)

<感想>

およそ2年ぶりにお訪ねしましたが、幅広いコンサルティングの実績と活発な交流によって一層のご発展とメンバーのみなさんの相変わらず元気なご様子をうかがい、大変うれしく思いました。

以前と異なっているのは、富士ゼロックスの自社の多方面にわたるコンサルティングを手がけていらっしゃる。多くの顧客からの信頼と評判が自社に戻ってきて、さらに大きな変革を実現すべく、活動を広げられていることを感じました。

まさに価値を決めるのは顧客でしょうか。

以上(文責:小豆川裕子)

◆意外や意外、ハイテクの館ではなく紙だらけのローテクの館にホッ

最先端のKM実践オフィスとのイメージできつと書類ひとつ無いユビキタス状態のオフィスかと思いきや紙だらけのオフィスでほっとした。

アイデアのひらめきや創出には可視化が重要で、可視化にはやっぱり紙がいいのですよね。

紙だけでなく懐かしい文房具がいっぱい使われていた。会議室の机の上の**赤い玉手箱**？にはブレン・ストーミングに使うようなメモ用紙(大き目のポストイット)やサインペン、マジックペン、はさみなどが入っており。それに昔懐かしいパッド(升目の入った大きな白紙、これにマジックで書いたり、ポストイットに書いて貼る台紙=イーゼルパッドというのかな)など。居室も普段どおりの姿を見せてくれたが不在の人でも書類などもけっこう机の上に置いてあった。



KDI ではワークプレイス(創造しやすいオフィス)は空間のデザインが大切で、IT はそれをサポートするという位置づけだそうです。

●私もまったく同感でいっぺんに親近感が湧き好きになった。昨今、広い部屋に衝立一つなく、偉い人からすべてが見渡せ、机の上にはパソコン以外置いてないような風通しと見通しのいいきれいなオフィスがもてはやされる傾向があるが、アレは管理者側から見たごりごり管理するのに都合のいいようデザインされたもので、仕事する側、特に創造的な仕事を求められるナレッジ・ワーカーにはまったく適さないレイアウトであると筆者は常々思っており、KDI さんさすがと思った。

◆KDI ってなんだ? 多面的レポート

見て、聞いて、KDI はすばらしいところだ、でもとても不思議な面白いところだ。

簡単には伝えきれないいろいろな顔を持っている。それらを筆者得意の「目の不自由な方が象をなでる」方式でまとめてみた。断片的な情報をまとめると全体象(像)が見えてくる。(^^)

(訪問時に見聞きし切れなかった部分は KDI の HP の情報と上記の小豆川さんのメモでカバーしました)

★KDI は「大型クルーザー」だ、いや「海賊船」だ!

上記の進さんは高速艇と表現した、メンバーはクルーと呼ばれているし、写真のような船の浮き輪? が Welcome Aboard(写真 1*)で歓迎してくれる。又部屋の中にかもめも飛んでいた(写真 2)

(*写真 1 は HP より借用、他は松本撮影)



(写真 1)



(写真 2)

KDI のホームページにも船を意識した表現があふれている。又緑の木々も多くあちこちに配置されているがそれは船が航海中に寄港した島々をイメージさせる植物だそうです。

筆者は中にフレキシブルなオープンデッキに見立てた部屋があり、家具を脇に寄せたりすると約 80 人ぐらいのパーティもできるし、アルコールも置いてあったからもっと**大型のクルーザー**をイメージした。

海外との交流も盛んだから外国にもいける船のはずだ。

だが待てよ、**髑髏(ドクロ)の旗があったぞ**(写真右)。

じゃあ**海賊船**だ!(^^)



長期に客先に張り付いていたり、出張していてもこの旗の下に帰るとクルーはホッとするとか(HP より)
<補足>初代船長は木川田一榮氏「KDI 号」建造に深くかかわり、現在は大阪大学の教授、かつ我が KM 学会の京都部会の部会長でもある。

2 代目船長の一人が説明していただいたシニアマネジャーの野村恭彦氏。木川田氏とともに KDI 創立のキーマン。KM 学会評議員でわがベンチマーキング部会部会長でもある。

★KDI は知的スタジオである、いや知的格闘技場だ、いや知的社交場(知的賑わいの場)だ

ここを参照してください→<http://www.fujixerox.co.jp/solution/kdi/studio/index.html>

KDI ではこのオフィスをスタジオと呼んでいる。そして KDI スタジオは、K-Revolution(知識革命)をめざす K.クルー(K.Crew)が、知の創造と活用をすすめるダイナミックな場である。と言っている。

知の創造の主体は、個人である。K.クルーが、よりよい知を生み出していくには、さまざまな異なる知との相互作用を起こすような場の演出が必要である。

ということで、ある時はクルーやコミュニティのメンバーが丁々発止知の火花が飛び交わせ知の創造をおこなう**知的格闘技場**、あるいは**道場**に変わることもあり、あるいは和やかに知の交流をする**知的社交場**に変身することもある。ともかく**知的賑わいの場**である。

KDI のうまいっているかのバロメーターのひとつが**知的賑わい度**(目的内容は問わずお客様が KDI に何人来てくれたか)だという。

●余裕ですね、売り上げや利益でないところがすばらしい。

◆KDI スタジオの数々の工夫 写真つきで紹介

ここでちょっと一息、KDI オフィスの見学時に撮らせてもらった写真で KDI スタジオの工夫の一端を紹介しましょう。(全部は撮れてない詳しくは HP を参照ください)

★ミーティングスペース



ミーティングスペース(知の核闘技場)はこんな感じで壁にはべたべた紙が張ってある。(左)
机の上には赤い玉手箱?(ポストイットやサインペンなど筆記用具などが入っている)やセロテープ、イーゼルパッドなど置いてある。(右)



三角に組み合わせたコラボレーション机の上にはバットやボールなども置いてある。これはアイデアのキャッチボ

ールをするためとか。このアイデア受け取ってそちらで進めてくださいよ。ポイ。ハイ OK。
実際に投げることもあるとか、齊藤さんにやってもらった。

★個人の集中部屋



これは個人が集中するための部屋、「秘密の隠れ家」と言っていた。

●みんなでわいわいがやがや、丁々発止アイデアを出し合う部屋と、このように個人で静かに集中する部屋とちゃんと使い分けられるようになっている。

★居室の様子



ここは普通にみえました。整理整頓はされていますが手近に必要な資料をおいていますね。壁や柱にも張り紙があります(左) 右のキャビネット1つが一人分のキャビネットです(右)

●これがいい。机の上は(たとえ不便でも)何もおかずきれいにすればいいと誤解している人が多い。みんながすぐみえるように壁や柱に貼るのもいいのに、何も張るな、わざわざ見えないパソコンを開いてメールを見るという変わった管理者の人が多い。(´_`) ここではみんなの目線の先にドクロのフラグ(旗)がめだちますね。

★気分転換や癒しの工夫



知が飛び交う象徴としておもちゃのかもめ?があちこちに飛び交っていた。(左) 空間の利用がうまい。また、癒しや気晴らしのためにダーツ(左)や自転車こぎ機(右)も置いてあった。

★ソファや椅子も工夫



短い時間の応接は、赤いソファでおもてなし。↑ 初対面の方でもすぐに打ち解けて親しくなれるマジカル・ソファ。少しリラックスしながらの K.クルー仲間の対話は、“Take it easy” Bag に身をゆだねる。時には、思い切り手足を伸ばしたい。ビーンズバック[ここには写ってない]に乗って浮遊気分で、独りでゆったりと大海を漂うこともできる。(写真は撮ったし筆者も座ってみた手前の赤黄茶の椅子?がマジカル・ソファか“Take it easy” Bag か分らないので説明文は HP より借用))

★スタジオ見学の様子



この中に仕掛中のパッドを貼ったステレンボード(襖みたいなやつ)を仕舞ってあるんですよ。(右) 次のミーティングのときそれを出せば続きがすぐに始められる。



右の写真の奥のほうチラッと見えるのがライブラリーコーナー (ミニ図書室)

それを読み取って、KDI の目指すものは、(KDI のスローガン)は、「創造パラダイム」の経営をめざしてである。自分達もそうするが、お客様にもそれを広め、社会に浸透させて新しい市場を創造しようということである。(ここは進さんかが的確にレポートしてくれています)

★KDI の立ち上げで成功のポイントはコミュニティ型のサービス提供

コンサルティング会社にはなりたくない。常にリサーチ、常に最先端の仕組みやソリューションを提供したい。それをやるには人が足りない。

そこでコミュニティ型(コンソーシアム型)でサービスしよう。

最初は 10 社から始めた。今は約 50 社。ホームグラウンド(KDI スタジオ)に呼んで、アセスメントツールで指導し自社をどう(改革)したいか気づかせ、後はベンチマーキングで他社を勉強し、コミュニティを通じて会員間でも刺激あって社内改革のリーダー(チェンジリーダーと呼んでいる)を育成しようとしている。その人たちが自社に帰った後も自発的にリーダー同士交流して知と心のネットワークを広げている。

●ここですばらしいと思ったのは、お客様に自分たちの会社をどう改革したいのかを考えさせ、そう「**ありがたい企業**」を支援するという方針である。(自分たちの理論やソフトを押し付けないという考えがいい)

★もうひとつの成功のポイント KDI の素晴らしさをお客様から自社トップに吹き込んでもらう(くれる)

これは筆者が特に感じたことで、野村さん達が言ったわけではないが、

「知的にぎわい」の場づくりの一環で盛んにコミュニティの交流会をおこなっている。KDI 道場で育ったチェンジリーダーたちが自社に帰り目覚ましい活躍で効果を挙げてきている。その上司(トップ層)も招待されてやってくるので富士ゼロックス側のトップ層も対応のため参加する。そこで**お客様のトップがKDIを絶賛してくれる**のである。これはありがたいことで非常に効き目がある。

●富士ゼロックス社にも 10 年の間には経営的ピンチもあり、重点思考・集中と選択に迫られ、少しは赤字になっても今はあまり貢献していないこの部分を整理しようかなんて選択を迫られる場面があったかもしれないが、そんな時にもびくともしないで生き残れてきたのはこの**お客様からの賞賛の賜**だと思う。今ここをつぶすとゼロックス社の将来は無いと思ったことだろう。

これは別に頼んだわけではないが、そういう人脈を育て、成功させた KDI クルールの努力と、そういう交流会の場を作った戦略のすばらしさだろう。

★KDI の深い読み(将来を見越した考え)

最後に **KDI とは何だ?**のまとめとして、野村さんたちは直接言わなかったが筆者が感じた KDI の究極の狙いとはなにかについて書いてみたい。

●**KDI とは、未来の顧客の種まきをして育てているところ**(苗代みたいなものかな)。

将来富士ゼロックス社の扱い商品が変わったり、業種や業態が変わってもやっぱりいい顧客であってくれるような**太い絆[キズナ]のお客様ネットワーク作り**をやっているところ(場所、組織、人達)。

:経営者の方はこんな「**独立知連隊**」、こんなチームがいることを誇りに思うべきでしょう。

ただ心配は、もしこのチームが何らかの理由で離れて独立した場合、顧客は大部分 KDI 株式会社についていくでしょうね。(それほどすばらしいことをやっているという意味です(^_^) 大事にしてください。)

筆者も知らないうちについ絶賛し応援しちゃいましたね。(^^)

すばらしい場を見せていただいたお礼の気持ちを込めて m(_)_m m(_)_m

以上(文責:松本 優)

■ 「ダイナミックな場」の視点 (1)

by KM 学会ベンチマーキング部会長 野村恭彦

今年度からスタートした、ナレッジマネジメント(KM)学会のベンチマーキング分科会。約 10 年前、KM は IT 経営のブームと重なって、多くの経営者の関心を集めたが、正直なところ未だに KM の定義は曖昧なままである。

歴史的に振り返ると、KM の中心課題は、

- (1) 知識コンテンツをどう扱うか (ナレッジシェアリング)
- (2) 組織を越えた有効な人のつながりをいかに増やすか (ナレッジレバレッジ)
- (3) 新たな知をいかに生み出し続けるか (ナレッジクリエーション)

の 3 つに大別することができる。

欧米の KM の関心事は、(1)の情報共有システムから始まり、(2)のコミュニティ・オブ・プラクティスに発展した。今また、(2)を目的にしながらも、手段としては(1)に戻って、Web2.0 技術の活用が議論されている。面白いことに、日本の KM の関心事はつねに(3)であった。野中一橋名誉教授の暗黙知、知識創造プロセス、場、といった議論はつねに(3)をいかに創り出すか、(3)の組織能力をいかに高めるかといったところにあった。これは、きわめて日本的なナレッジマネジメント観と言えよう。その一方で、日本の企業経営者の多くは、コスト削減、効率化にひた走り、(3)とは似ても似つかぬ現状である。では、なぜ日本企業は(3)が大事と思いながらも、それとまったく合わない経営を強いられているのだろうか。

その原因は、日本的経営が持つ元来の強みが時代に合わなくなっていることにある。日本経営の強みは、全社員で目的を一つにしてブレイクスルーする力、分業して改善しながらも、全体として大きな目標を達成するしなやかさにあった。さまざまな商品のイノベーションは、絶え間ない努力から生まれてきた。しかし、今の時代のイノベーションは、決して所与の目標を到達することでは達成されない。そもそも、何をすればよいか(What)を決めること自体が、イノベーションの最大のポイントである。言わば、競争のルールが変わったのだ。

そこできわめて重要なことは、日本人の最大の関心事であり、また強みでもあった(3)のナレッジクリエーションのモデルを今の時代に合わせて再定義することである。「こんなこといいな、できたらいいな」の夢をナレッジクリエーションで実現する、というブレイクスルー型から、今の時代のイノベーションに合った、ナレッジクリエーションの型を見つける必要があるのだ。何をすればよいか(What)を作るためには、つねに最適解を探し続けるリサーチ型であり、なおかつ、それを実現するためにネットワークを再編集するエディトリアル型の能力を持たなければならない。このリサーチ&エディトリアルという型が、新しいナレッジクリエーションのモデルなのかもしれない。

このことに真っ先に気づき、手を打ってきたのが、ここで取り上げる 4 つの企業である。ブレイクスルー型からリサーチ&エディトリアル型へ、という文脈で、ぜひ 4 つの「ダイナミックな場」の事例

を見て行っていただきたい。

◆事例 1: KDI (Knowledge Dynamics Initiative)

『『ダイナミックな場』の 10 年レンジの壮大な実験組織』

最初に取り上げた KDI というグループは、富士ゼロックスがブレークスルー型のモノづくり企業から、顧客の未来の組織像をつねに探索し続けるリサーチ型と、世界の最先端の知識や方法論を集めてサービス提供するエディトリアル型、これらの型を取り入れた価値づくり企業への転身を行うための、壮大な実験組織と捉えることができる。

きわめて興味深いことは、この実験はすでに 10 年近い歳月をかけて続けられているということだ。ドッグイヤーと騒がれたインターネット時代の際に、その次のナレッジの時代を見据えて、先行して時間のかかる壮大な実験に乗り出していたのだ。リサーチ型の特徴は、考え方のリーダーシップをとった企業に、他の企業は決して追いつくことはできないということ。エディトリアル型の特徴は、パートナー企業間の信頼関係、顧客企業との間の信頼関係、これを築いてしまった企業に、同業他社は決して付け入ることはできないということ。ダイナミックな場は、決して仲良しクラブなどではなく、10 年レンジの、企業の生命をかけての進化争いの場に違いない。