

ナレッジ・マネジメントの組織浸透を促進する 3つの実践ポイント

追 田 苑 子*

This paper introduces practical examples of knowledge management at Japanese manufacturing companies and the author's own company, both of which the author was involved in, and examines the points for organizational permeation observed in the process of overcoming project obstacles.

The following three points are considered necessary for knowledge management to permeate the organization.

- 1) "Narrative" for work personalization and organizational cohesion.
- 2) "Face to Face Ba-creation" for building mutual trust and sharing knowledge.
- 3) "Motivation Support" for working spontaneously and joyfully.

Knowledge management does not entail the introduction of tools. Regardless of how outstanding the tools might be, in an environment devoid of a culture of knowledge management they simply become "foreign objects." Furthermore, knowledge management is not an endeavor that immediately leads to increased sales.

As such, instead of a passive attitude of "acting when told," having each person understand the aim of "why they act" to create an environment where people can spontaneously and joyfully work is vital for knowledge management to permeate the organization.

キーワード：ナレッジ・マネジメント，ナラティブ，場，動機づけ，実践事例

1. はじめに

1-1 研究の目的

2020年，新型コロナウイルス感染症拡大をうけ，三密回避策として企業のリモートワ

* 株式会社オプト，OPT,Inc.

ークが推奨された。対面でのコミュニケーションが難しくなったことで、情報格差による生産性の低下や業務の属人化を始めとした課題が見られるようになり、改めてナレッジ・マネジメントの必要性を考える機会となっている。一方で、ナレッジ・マネジメントを組織に根付かせることは容易ではない。

筆者はこれまで2014年に自社のナレッジ・マネジメントツールの開発・導入のオーナーとしてナレッジ共有文化の形成に努め、2018年からは日系メーカー企業へのマーケティングデジタルシフト支援の中で、ナレッジの蓄積・活用の仕組み構築に従事した。

本研究では、ナレッジ・マネジメントの実践事例として、筆者が担当した2つの企業について概要を論述する。業界・組織規模も異なる企業であるが、取り組み内容や推進する上での課題を提示し共通項を求めることで、今後に資する研究の端緒とする。

1-2 先行研究およびそれに基づく研究の基本概念整理

ナレッジ・マネジメントの定義については、野中郁次郎・紺野登両氏によって広義と狭義に分けられている（野中・紺野，1999）。狭義としては「知識の共有，移転，活用のプロセスから生み出される価値を最大限に発揮させるための環境の整備とリーダーシップ」とされる。広義としては「知識の創造，浸透（共有・移転），活用のプロセスから生み出される価値を最大限に発揮させるための，プロセスのデザイン，資産の整備，環境の整備，それらを導くビジョンとリーダーシップ」と定義されている。

多くの企業がナレッジ・マネジメントに取り組む中で、知識創造・移転が進まないという問題に直面している企業は少なくない。そうした中 Bock et al. は、組織において知識を創造し、知識資産の共有・活用を活性化する上での要因の一つとして個人の動機づけに着目し、外発的動機と内発的動機の知識提供行動に与える役割の検討を行い、内発的動機の方が知識提供に効果的である傾向を示している（Bock et al., 2005）。もう一つ重要とされているのが、場づくりである（野中・紺野，1999）。場とは「その中で知識が創造・共有・活用される共有されたコンテキスト」と定義されている。場を設定し、議論を行うことが知識の共有・創造に効果があることが示されている。先行研究をふまえると、ナレッジ・マネジメントとはプロセス・資産・環境を整えるだけでなく、それらを活用するために人の意識や行動を変えることが重要であることが伺える。

そこで着目した施策の1つが、ナラティブの手法による目的意識の共有である。

ナラティブに関しては沢山の先行研究があり、定義も様々であるが「複数の出来事が時間軸上に並べられている」ことを要件とする用語である（野口，2009）。宇田川氏はナラティブを「物語，つまりその語りを生み出す解釈の枠組みのこと」とし「視点の違

いとどまらず、その人たちが置かれている環境における一般常識のようなもの」と整理している（宇田川，2019）。本稿ではナラティブの定義について、相手の自分ごと化を促すための、一方的ではない双方向の歩み寄りのアプローチと定義する。

2. 株式会社オプトのナレッジ・マネジメント事例

2-1 会社概要および施策概要

1994年に創業した株式会社オプト（以下オプト）は、日本初のインターネット広告の効果測定システムの開発等、インターネット広告代理事業を主軸として運営している。現在は広告代理事業に留まらず、個々の顧客企業とともに、デジタルプロフェッショナル人材の育成、デジタルを活用した新規事業の開発を行う等、企業全体のデジタルシフトを推進し、デジタルを活用し企業の事業成長に伴走することで、強い豊かさに満ちた次の世代、未来の創造を目指し「デジタルで、この国の新しい基本をつくる。」¹⁾をミッションとして事業活動を行っている。

2014年当時、オプトでは知見の属人化、移動・退職による知見の消失、OJTの若年化といった課題が山積していた。それらの課題に対し、人材流動による企業の業務ノウハウ消失防止、顧客への提案・運用の質向上、会社・組織全体の生産性の向上、個人の能力育成による企業競争力の向上を図ることを目的として、ナレッジ・マネジメントの取り組みを開始した。

方法としては、社内ナレッジ蓄積のためのナレッジ・マネジメント・システム Quarry（クオリー）の自社開発と、ナレッジ流通促進のためのリアルな場の設計を行った。

ナレッジの対象としては、各業界の広告運用事例、分析事例、最新のアドテクノロジー検証事例、提案資料、研修資料などがある。

全社員（約1000人）を対象とし、顧客への提案機会の多いコンサルタント・営業部門が利用の中心となる。

ストラテジックプランニング部にプロジェクトを設置し、コンサルタント部門の各部署より1名の Quarry 担当を選出し（ただし他業務との兼任）、部内の利活用を推進した。

2-2 内製ナレッジ・マネジメント・システム「Quarry（クオリー）」

オプトのナレッジ・マネジメントプロジェクトの根幹をなすのは、Quarry という社

内ナレッジ蓄積のためのナレッジ・マネジメント・システムである。Quarry は社内の要望をスピーディーに反映し改良すべく、自社開発した。

各業界の広告運用事例、分析事例、最新のアドテクノロジー検証事例、提案資料、研修資料など、これまで個々人で管理していた資料を Quarry に投稿することで、全社員が知見を活用できる仕組みを提供している。

Quarry では資料を共有・閲覧することはもちろん、沢山の投稿の中からより欲しい情報にたどり着きやすくするためのタグ機能や絞り込み機能、資料に対して評価・コメントできる機能、事例シェア機能等を備えている。

2-3 Quarry 浸透までの道のり

現在は無くてはならないシステムとなった Quarry であるが、社内に浸透するまでには長い道のりがあった。

まずぶつかったのは、全く使われないという壁である。システムが完成し社内リリースするも資料を共有してもらえない、資料が少ないこともあり見てもらえないという負のループに陥った。

その問題に対して最初に行ったのは、ユーザーへのアンケート調査である。システムの使い勝手が良くないのではという仮説のもとアンケートを実施し、集めたユーザーの声をふまえ機能の改修を実施した。ただこの施策は抜本的解決には至らなかった。そもそも、アンケートに答える方は既に Quarry を使用している一部のヘビーユーザーであった。そのため、利用格差が生まれただけで、全くボトムアップにはつながらない状況であった。クライアントにも社員にとってもメリットの多い取り組みであるにも関わらず使われないという状況には、人を動かすことの難しさが存在していた。

そこで改めて、誰のために、そして何のために導入するのかという原点に立ち返り検討することにした。Quarry を使う社員の立場にたって考えてみると、そもそもナレッジ・マネジメントの文化がない中で、いきなり「ナレッジ・マネジメント・システムを使いましょう。クライアントのためにもあなたのためにもなります」と言われても、即座に行動に移すのはなかなか容易ではない。なぜならば、導入時にはどうしても今までとは違う追加の作業が発生し、少なからず時間を割く必要がある。だが、日々忙しく働いている社員からしてみれば、どんなに少しの時間であっても、忙しい中で時間を割いてまで行う理由が必要である。

そのため、アプローチとしては、ナレッジ・マネジメントをやるべきという正論で押しつけるのではなく、相手の立場に立って寄り添い・共感しながら、なぜやるべきなの

かをきちんと納得してもらうことが重要だと考えた。その上で習慣化するような仕組みを構築する必要がある。

2-4 納得感を持ってもらうための取り組み

次に、社員ひとりひとりの納得感を目的に実施した2つの取り組みを紹介する。

1つ目の取り組みはナラティブである。ナラティブを行う際に意識したのは、立場によって伝える相手・内容を使い分け、立場の違いをこえて目的意識の共有を図ることである。例えば、社長は全社員に対して、会社としてのあるべき姿やプロジェクトの必要性を伝えることで、会社という大きな船の進む方向を提示し会社ごととする役割を担う。ただ、それだけでは理想と現実のギャップがあり、実際のアクションにつながりにくい。そのため、各部にいるオーナーは自部署のメンバーに対して、メンバーの状況に鑑み翻訳して伝えることで、メンバーの自分ごと化を助ける役割を担う。

このように、納得した上で行動してもらうためには、1対多数と1対少数のコミュニケーションを使い分け、会社ごと・自分ごと化の両面からアプローチすることが重要だと考える。

2つ目の取り組みはFace to Faceの場作りである。筆者自身もそうであるが、感情を適切に言葉で表現することは極めて難しい。納得してもらうためには、言葉にあらわれ

図1 ナラティブの取り組み



出所：筆者作成。

図2 2つのFace to Faceの場

場	アプローチ	効果
① 対話の場 ユーザーヒアリング PJ定期MTG	<ul style="list-style-type: none"> ・悩みや必要としているものをヒアリング ・表情から納得度を確認 ・自身の迷いや困りごとを共有 	信頼関係の構築
② 知の共有の場	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的な事例発表の場を設定 ・事例共有者自身が事例内容／成果をプレゼン 	フォーカス 皆で考え・会話する

出所：筆者作成。

ていない感情を感じ取ることも必要だと考える。そのために、直接顔をつきあわせて話す場を2つ設けた。

1つは悩みや必要としているものをヒアリングする対話の場である。具体的には、ユーザーヒアリング、プロジェクトの定期ミーティング等が該当する。悩みはなかなか言い出しにくいものであるが、口には出さない不満・不安は表情や雰囲気として表れる。対話の場では、表情や態度から何か腑に落ちていない様子はないかを読み取り、逆に筆者自身の悩みもさらけ出し積極的に相談し意見を仰ぐことで、信頼関係の構築につなげていった。

もう1つは事例共有の場である。プロジェクトでは、領域会議といった領域の全員が集まる場で、定期的な事例発表を行う場を設けた。発表では事例の投稿者自身がプレゼンテーションを行う。これにはフォーカス効果があると考えている。事例共有会という場で今注目すべき事例として発表することで、発表している間は皆が1つの事例について集中して聞き考え理解する時間になる。そのように1つの事例にフォーカスすることで、単なる情報がナレッジとして各々にインプットされる。

このように、Face to Faceの場で共有を行うことは、組織のナレッジを構築する上で必要なステップと考える。個人が持つ事例を系統的に共有することで、組織全体で蓄積・共有され、さらにそのナレッジを活用した新しい事例が生まれる。そこに、さらに事例共有会のように、人を介した事例共有の場をプラスで設けることで、皆が1つの事例について聞き、考え、会話し、単なる情報が知識に変わっていく。そうして、組織のナレッジは、さらに広く（量）深く（質）スパイラルアップしていくと考える。

2-5 Quarry 導入の効果

まず定量的な効果として Quarry の利用状況を整理したい。2014年3月の取り組み開始直後はほとんど使われていない状態であったが、その後前述の取り組みや部ごとに投稿数の目標を設定したことで、2015年4-6月には毎月200投稿まで伸長した。2020年1-6月現在、目標は課さず個人の自主的な行動にゆだねているが、毎月200投稿を維持できており、適宜古い資料の精査を実施しつつ約1万件の資料が蓄積されている。また、Quarry にアクセスした人の数もユーザー全体の7割を占めており、資料の蓄積だけでなく、活用も進んでいることが伺える。

定性的な効果は2点ある。1点目は生産性・運用の質向上である。これまでは自身の経験に依存するところが大きかったが、個人で作成した資料を Quarry に蓄積することで、違うチーム・業界・職種といった組織を超えたナレッジを簡単に閲覧・活用できるようになり、運用・提案の質向上を実現している。また、Quarry の資料を参考にすることで、資料作成の効率化にもつながっている。

2点目の効果としては、トランザクティブ・メモリー効果である。数百人という規模の組織では、部署が異なると誰がどのような業務を行っているか、ある分野に詳しいのは誰かについて把握するのは容易なことではない。Quarry に投稿された事例が看板のような役目を担い、互いの専門性を確認できるようになったことで、組織内の誰が何を知っているのかについて Quarry を見れば分かるようになった。トランザクティブ・メモリー効果が顕著に表れたのである。これは副次的効果であるが、組織のナレッジ循環のためには重要な意義をもつと考える。業務の中で分からないことがあった際は、Quarry で調べ資料を閲覧する。資料で分からないことがあれば、Quarry のコメント機能を用いて投稿者に質問したり、更に知りたいことがある場合は席に行って話したりといった、システムに留まらずリアルに展開していく行動も生まれるようになった。

3. 日系メーカー企業のナレッジ・マネジメント事例

次に、日系メーカー企業（以下 A 社）での取り組み内容について説明する。

3-1 会社概要および施策概要

日系メーカー企業（以下 A 社）は従業員3,000名を抱え、商品ごとに独立した縦割りの組織構造を有する。

A 社はマーケティングの PDCA サイクルがきちんと回せていないという課題を抱え

ていた。そこで、PDCA 業務をスムーズに行うための環境構築、それを実行できる人材育成という2軸で支援を進めることとした。

プロジェクトは3つのフェーズに分けて行った。フェーズ1では、業務のプロセス整理と見える化を行った。フェーズ2では組織浸透を目的とし担当者自身ができる状態を目指した。フェーズ3は、各商品のプロモーションの勝ちパターン負けパターンのナレッジ化により、ROI改善を図ることを目的とした。

ナレッジ・マネジメントの取り組みにおいては、自部門内での過去のナレッジの蓄積・活用、他商品部門へのナレッジ横展開を行うことで、業務効率化・ROI改善を図ることを目的とし、PDCA業務フロー整理・フォーマット化等の仕組み構築によるノウハウ蓄積、コミュニティ設計による従業員の意識改革を行った。

対象部門は、商品部門・マーケティング部門の担当者（約150人）であり、対象ナレッジとしては、商品プロモーションのプランニング・振り返り内容等の定性情報、売上・広告実績・サイトトラフィック等のデータなどがある。

コンサルタントとしてオプトのプロジェクトチームが支援し、新しく設立された横串組織であるデジタル専任チームとともに推進を行った。

3-2 常駐型支援による関係性構築

プロジェクトを進めるにあたり、A社でも同様にメンバー一人一人にプロジェクト推進の納得感をもってもらうための取り組みとしてナラティブを実施した。マーケティング部門統括の執行役員から領域全員に対し、なぜ今プロジェクトを行うのかという目的を説明しプロジェクトを会社ごととし、各商品部門の部門長は、メンバーに対して自部門やメンバーの状況を鑑み翻訳して伝えることで、プロジェクトの自分ごと化を促した。A社のプロジェクトが、2章の取り組みと大きく異なる点は、推進メンバーのほとんどが外部パートナーの立ち位置にることである。納得してもらう上で、本音で会話できる関係性は必須である。しかしたまに来るコンサルタント的認識では、なかなか困りごとは相談されづらい。そこで、関係性構築のためにプロジェクトは常駐型で支援を行った。A社の社員と机を並べ顔をつきあわせ日常的にいる人になることで、気軽に相談し腹を割って話ができる関係作りを行った。

3-3 ノウハウ蓄積のための仕組み作り

取り組みとしてまず行ったのは、PDCAに関わる業務のプロセス整理である。マーケティング活動を行う上での重要なポイントを整理し、そのポイントをおさえ業務プロ

セスの設計を行った。設計後は、顧客導線設計やモニタリングレポートといった各業務での必要要素の整理が可能なフォーマットを用意した。

フォーマットを統一する目的は大きく2点ある。1点目は社内の共通言語を作るためである。フォーマットに則り情報を整理・記載することで、誰でもPDCAが正常に回っているかについてチェックが可能となる。フォーマット記載の情報をもとに、勝ちパターン・負けパターンの要因・対策をナレッジとして蓄積することで、次のプロモーションに生かすことが可能となる。

2点目は業務効率化である。フォーマットの一つであるモニタリングレポートは、BI（ビジネスインテリジェンス）システムを用い売上や広告実績、サイトトラフィックといったデータを収集・蓄積し、プロモーションの結果やKPI進捗等見るべき指標を一画面で確認可能な環境である。様々なデータを一か所にまとめ可視化したことで、各担当者の現状把握を容易にし、レポート作成時間の削減を実現した。今回の取り組みにより、マーケティング部門担当者の数値進捗の確認・報告業務や資料作成業務の効率化が図られたことで、月約255時間の工数削減につながっている。

3-4 コミュニティの構築

PDCA業務の仕組み化で土台作りを行った後、次のPDCAサイクルの浸透フェーズになると課題も出て来始めた。具体的には、部門ごとにフォーマットの利用進捗に差が生まれる、フォーマット活用が単純な穴埋め作業になるという課題である。社員にヒアリングしてみると、使い方やメリットが分からないといった声や、やらされている状態が見えてきた。これらの課題に対してはいくつか施策を行ったが、ここでは新しいアプローチとして、自発的かつマーケティングを楽しんでもらえるような動機づけ支援の取り組みについて紹介する。

動機づけ支援のアプローチとして用意したのが、コミュニティという情報流通の場である。A社では、商品ごとに独立した組織構造を有しており、他部門でどのような施策を行っているのかは現場レベルでは分からない状態であった。そのため、現場レイヤーの社員が他部門と横断的に会話でき、事例やマーケティングに関するナレッジを得ることができる環境を用意した。コミュニティは、各商品部門から15名の担当者を選抜し、隔週で各回1時間リアルな場にて実施した。

コミュニティでは大きく2つのプログラムを実施した。1つは各商品担当者による自部門の実施施策内容の発表である。プロモーションの目的・ターゲット・メインメッセージといったコミュニケーション設計、それをどうやって伝えるかというメディアプラ

ンニング、施策後の振り返りとして各施策の良かったこと・次回に生かすこと等を説明する。

もう1つはデジタルマーケティング勉強会である。勉強会というと一方的なインプットになりがちのため、ここでは一緒にInstagramを見ながら他社の施策の確認を行い、勉強会の最後には毎回その場で商品を決め、皆で一緒に施策案を考える時間をもうけ、発表を聞いて終わりにならない次のアクションにつながるような内容を意識した。

3-5 フォーマット化・コミュニティ構築による効果

コミュニティの成果は大きく3点ある。1点目は、成果だけでなく行動したこと自体を皆で認め合えるようになったことである。発表の際は、成功事例だけでなく、あえて失敗した事例も共有頂いた。失敗事例から学ぶことは多い。ターゲットの設定があいまいだったのか、メッセージが響かなかったのか等、失敗した要因を明らかにすることで、失敗が次に生かすべきナレッジとなる。失敗事例であってもそこから学ぶことで、行動したこと自体を皆で認め合う場ができたというのは成果の一つだと考える。

2点目は、部門をまたいで会話・議論が生まれるようになったことである。これまでは無かった他部門と横断的に会話できるオープンな場を構築したことで、横の情報共有が為されるようになり、部門を越え会社全体でナレッジを利用することが可能になった。

3点目は、知識習得に対する前向きな姿勢である。勉強会では、デジタルマーケティングの基礎知識を学び、実際に担当する商品を例にケースを考える時間を設けた。そのような機会を経て、例えば勉強会でTikTokの仕様について理解を深め、そこから興味を持ち、実際にプライベートでもTikTokを見るようになるという担当者の行動変化が見られた。分かるというのは楽しむための第一歩だと考える。勉強会を通して最初の一歩を提供することで、これまでのやらされている状態から、自発的に学ぶ姿勢が変わっていく様子がみられたというのも、コミュニティの成果だと考える。

3-6 動機づけの重要性

A社での取り組みを通して感じたのは、動機づけの重要性である。コミュニティという場は、皆と認め合い、議論・交流し、知識習得を楽しむきっかけを生んだ。このような自発的にかつ楽しんで行うという動機づけのアプローチというのも、ナレッジ・マネジメントの組織浸透を促す中で重要なポイントの一つと考えている。

オプトでのプロジェクトでは、ナラティブで納得してもらい、Face to Faceの場で信

頼関係の構築や事例共有を行う仕組みを作ると、その後は現場の社員が自走して取り組む傾向がみられた。例えば、各部署で Quarry の事例投稿選手権を行ったり、部署独自の投稿タグを作ったりと、ただ事例を共有するだけでなく、個人個人が自発的に工夫し取り組みを楽しむ姿がみられた。ある種、自発的かつ楽しんで行うための動機づけが自然になされていた状態である。

この要因としては、オプトの組織風土が影響していると考えられる。オプトには「成功2点、失敗でも1点。アクションしないマイナス1点」というスローガンがあり、とにかくアクションした人を評価する風土がある。プロジェクトの土台として、すでに挑戦を認める文化があったことは、ナレッジ・マネジメントの自走に有効に作用していると考えられる。

ナレッジ・マネジメントに関わらず、自発的にかつ楽しんで取り組むという姿勢は、プロジェクトを浸透させる上でとても重要である。組織によっては、コミュニティのように、動機づけの環境作りもサポートする必要があると考えられる。

3-7 組織浸透の3つのポイント

先の事例であげた要点とあわせ、以下3点が組織浸透のポイントと考える。

① ナラティブ

会社ごと・自分ごと化し、取り組みに納得してもらう

② Face to Face の場作り

Face to Face の場により、信頼関係の構築・事例共有を行う

③ 動機づけ支援

自発的かつ取り組むことを楽しめるような意識作り

挑戦を認める風土作り（成果ではなくアクションを評価）

4. ニューノーマル時代のナレッジ・マネジメント

4-1 デジタルとリアルの相互補完

2020年、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によりリモートワークが急速に浸透した。それに伴いオンライン会議や社内 SNS といった IT システムが導入され、社内コミュニケーションのデジタル化が加速している。一方で、リモートワークの長期化による課題も生じてきており、デジタルとリアルのコミュニケーションを相互補完しながら活用していくことが求められている。

先に上げた組織浸透の3つのポイントについても同様に、目的に応じてデジタルとリアルを使い分け、組み合わせて取り組んでいく必要がある。

例えば、温度感・熱量を伝えたいナラティブや、言葉に表れてこない不満・不安を伝えたいヒアリングのような Face to Face の場合は、時間と空間を共有するリアルが得意とする領域である。そのため、特にナラティブはメッカ巡礼のように、あえて会社に来てまで話すというシチュエーション自体が、特別感を演出する役目を担う。

一方で、動機づけはリアルが得意とする領域ではあるものの、デジタルでの補完が必要な領域である。動機づけのための意識・風土作りは空気のなものであり、日々の行動や発言の積み重ねで醸成される。しかし、リモートワークにより対面でのコミュニケーションがなくなり、社員の感情や反応を知ることが困難になった状況では、組織としての一体感を保つことが難しくなった。同様に、部下の働きぶりを把握しづらくなったことで、成果=評価になる傾向がみられ、挑戦を認めるといったアプローチはますます困難を極めている。そのため、これまで以上にアクションにフォーカスし、行動やプロセスを見える化し確認・評価できる仕組みや、今まで職場で雑談していたような内容や感情を社員がアウトプットできる仕組みを用意することが必要である。

4-2 Slack を活用した業務プロセス・感情の見える化

最後に業務プロセス見える化の一手法として、オプトで実施している Slack の活用方法について簡単に紹介する。

Slack では、チャンネルというメッセージやファイルを1か所でまとめチームで共有できる場所があり、ニーズに合わせて自由に作成が可能である。チャンネルをプロジェクトや部署ごとに用意することで、関係者全員が交流し合い、業務を可視化できるようになり、何をやっているか分からない、相談し辛いといった状況を対策可能になる。

もう1つおすすめしたいのが個人チャンネルである。例えば、#times_sakoda というチャンネルを作成し、そこで自身の感情・考え・興味関心の発信を行う。個人チャンネルのメリットとしては、部署やプロジェクトチャンネルでは言いづらいぼやきのような発言もかしこまらずに発信できる点、また自分のぼやきに反応があると繋がっている安心感を得ることができ、同じ気持ちの人から反応をもらうことでもっと頑張ろうと励みになる点にある。仕事上の効果もある。例えば分析に行き詰ったというようなぼやきを共有すると、それを見た人からアドバイスをもらい解決策を見出し、そこから新しいプロジェクトに発展するといったケースもあった。今回は1例の紹介に留まるが、Slack を用いて行動やプロセスを皆で確認できる場所や感情を共有する場所を用意する

ことで、自発的に楽しむ意識作りや挑戦を認める風土へのアプローチは、デジタルでもサポート可能だと考える。

5. おわりに

これまで自身が携わった2社での実践事例を紹介してきた。共通して言えるのは、ナレッジ・マネジメントとはシステムを導入することではなく、人が介在し意識や行動を変える仕組み・環境を作ることによってようやく成立するものだという点である。

本稿では、人が介在した組織浸透を促進する取り組みとして、以下の3点をあげた。

- ① 会社ごと・自分ごと化するための「ナラティブ」
- ② 信頼関係の構築・事例共有を行うための「Face to Face の場作り」
- ③ 自発的かつ楽しんで取り組むための「動機づけ支援」

4章でもふれたが、リモートワークが長期化する中では、これらのポイントを全てリアルで賄うことが難しくなっている。デジタルとリアルのコミュニケーションを相互補完しながら活用していく中で重要な視点になってくると考えているのはコミュニケーションである。事例を共有・活用して終わりではなく、共有・活用両者がやり取りできる環境・仕組みを作ることがより必要になる。

例としては、ナレッジ・マネジメント・システムと社内SNSを連携させ、ナレッジ活用者が良い事例の投稿にいいねという反応を返したり、不明点がある際は質問を投げかけたりといったコミュニケーションをシステム上で一気通貫して行える環境を構築する。共有者は、周囲の人達からのフィードバックを適宜受けることで、自分の行動が組織に対して貢献しているという実感を得ることができる。この貢献感がやりがいにつながり、また事例を共有しようという自発的な行動をうむ。

このように、コロナ以降のナレッジ・マネジメント推進においては、デジタルシステムを活用し従業員同士のコミュニケーション機会を設計するといった、動機づけを後押しするサポートがより必要になってくると考える。

現在進行している新たなプロジェクトでは、遠隔にてウェブ会議を用いながら従業員の体験価値向上の支援を行っている。従業員のやりがい作りを最終的なゴールに置いたプロジェクトであるが、その過程としてナレッジの全社蓄積によるサービスレベルの向上を視野に入れている。外部パートナーとしての立ち位置かつ遠隔による伴走型支援でのナレッジ・マネジメントの実践事例として、この取り組みについても改めて報告の機会を設けさせていただきたい。

注

- 1) 株式会社オプトホームページより。<https://www.opt.ne.jp/mission/> (2021年10月17日確認)

参考文献

- Bock, G, Zumd, R. W. and Kim, Y. (2005) Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Factors, and Organizational Climate, MIS Quarterly, Vol. 29
- Nonaka, I. and H. Takeuchi 1995 The Knowledge Creating Company Company, New York : Oxford University Press. (野中郁次郎・竹内弘高, 梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社。)
- 宇田川元一 (2019) 『他者と働くー「わかりあえなさ」から始める組織論』 NewsPicks パブリッシング。
- 社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 (2001) 「経営に役立つナレッジマネジメントの活用」『平成13年度ナレッジマネジメント研究部会 報告書』。
- 野口祐二 (2009) 『ナラティブ・アプローチ』 勁草書房。
- 野中郁次郎・紺野登 (1999) 『知識経営のすすめ：ナレッジ・マネジメントとその時代』 ちくま新書。
- 野中郁次郎・勝見明 (2015) 『全員経営ー自律分散イノベーション企業 成功の本質』 日本経済新聞出版。
- Senge, P.M. (1990) The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization, NY, U.S : Random House. (枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳 (2011) 『学習する組織ーシステム思考で未来を創造する』 英治出版。)