

# 第 1 章

## 情報共有の新潮流 ——データ中心から人中心へ

# 1

## 情報共有は死んだか？

「情報共有」という言葉を聞いて、皆さんは何をイメージするだろうか？巨額の投資をしたにも関わらずまったく使われていない情報システムを思い出すであろうか。もしくは一昔前にブームとなり沈静化していった「ナレッジマネジメント」を思い出すであろうか。いずれにせよ、あまり「ピン」と来ないに違いない。

多くの企業経営者が情報共有に対して持つ印象は、「総論賛成だが、具体的に着手する気にはならない」「おもしろそうだが、お金の匂いがしない」といったことであろう。

こうした状況に陥ったのは、情報共有という施策がこれまで成果を出してこなかったことにほかならない。「ナレッジマネジメント」「グループウェア」「企業情報ポータル」と、時代とともに名前を変えてブームが起きるものの、結果的にはことごとく失敗し、これまで企業経営に対して具体的な成果を実現できなかった。

ここで、少々耳の痛い話ではあるが、情報共有の失敗事例を3つ紹介しよう。あなたの会社でも心当たりがないだろうか。

### A社の事例：ナレッジマネジメントの失敗例

時は1990年代、『ポスト資本主義社会』や『知識創造企業』といった書籍がベストセラーとなり、競争優位の源泉が「知識」となることがメディアを賑わせていた。

大手機械メーカーA社も例外なく「ナレッジマネジメント（KM）ブーム」の波に巻き込まれていた。A社では、KMに興味を持った常務の主導で中期経営計画に「当社は知識創造企業になる」という方針が組み入れら

れた。そしてその方針を具体化すべく、情報システム部に「KMを推進せよ」との号令が下った。

指示を受けた情報システム部は、何から手をつけていいのかまったくわからなかった。そこで、KMに詳しいコンサルティング会社と2カ月間の契約を結び、コンサルティングを受けることになった。

コンサルティング・プロジェクトは、アンケートやヒヤリングによってA社にとって重要な「ナレッジ」は何か、それは「暗黙知」と「形式知」のどちらか、ということをつり出していくものであった。その結果、A社にとっては設計・開発の暗黙的なノウハウが重要であることが判明し、調査結果をまとめた報告書の提出をもってプロジェクトは終了した。

情報システム部は、あまりに当たり前の結論に啞然とした。それでは実際に何をすればよいのかという具体的な「落としどころ」が見つけれず、頭を悩ませた。その時、付き合いのあるITベンダーから「ナレッジマネジメント・システム」の提案があった。それは、設計・開発の「ナレッジ」をデータベース化するというシステムであった。

情報システム部は、「渡りに船」でこの話に乗れ「設計KMシステム」を開発、半年後にシステムは完成した。情報システム部は、KMプロジェクトの結果として「設計KMシステム」を構築したことをマネジメントに報告し、プロジェクトはいったん終了した。

ところがふたを開けてみると「設計KMシステム」の利用状況は芳しくなかった。最初は物珍しさも手伝って、設計者も様子を見に来たが、システムには「ナレッジ」と呼べるデータがほとんど入っておらず、入っていたとしても古い陳腐化したものばかりだ。それらはいつまで経っても更新されないため、利用状況はだんだん下火になってきた。

利用低迷に焦った情報システム部は、「ナレッジを10件投稿したら商品券3000円」「未利用者は部門長より勧告メール」など「アメとムチ」の活性化策を実施した。活性化策は、カンフル剤のように一時的な利用促進にはなったが、時間が経つとまた利用は停滞した。

そうこうするうちに、情報システム部内でも次の戦略プロジェクトが始

まって、「設計KMシステム」の優先度は下がっていき、1年後にはその廃止を決定した。担当していた情報システム部のスタッフは、システム停止の処理をしながらこう思った。

「結局、ナレッジマネジメントって何だったのだろう？」

## B社の事例：グループウェアの失敗例

大手金融機関のB社は、全国に8,000人の従業員を抱える大企業である。3年前、ITベンダーの提案を受け、世界的に有名なグループウェアを導入した。このグループウェアは、メールやスケジュール管理に加えて、ユーザーが自由にデータベースをつくることができ、情報共有を全社レベルで実現することで情報先進企業に生まれ変わる、というのが「売り」であった。

巨額の費用と労力をかけてグループウェアの導入が行われ、利用が開始された。最初はメールや会議室予約といった基本的な機能しか活用されなかったが、データベースを自由につくることができる利便性が社内に知れ渡るにつれて、次第に利用が広まった。本部の部門から各支店に対する情報発信はこれまでメールやFAXで行われていたが、本部がデータベースをつくり情報を掲示するという形式に切り替えられていった。

こうしてグループウェアの導入は成功したかに見えた。しかし、導入から時間が経つにつれ問題が発生してきた。1年経った時点で、主なものだけでも4,000以上のデータベースがつくられていた。特に全社共通のルールも存在しなかったため、データベースはそれぞれにその内容も形式も異なるものであった。

現場の営業スタッフはこのデータベースから必要な情報を一つひとつ探し出し、業務に利用しなければならなかったが、4,000のデータベースがまったく管理されている状況ではなかったため、「何がどこにあるのかわからない」「どの情報が正しいのか、新しいのかわからない」といった状況に陥っていた。そして、結果的には「情報を取りに行かない、使わない」

という状況が発生し、現場の不満は募っていった。

しかし、いったん定着してしまったグループウェアを切り換えることは大きな困難を伴う。他のグループウェアに乗り換えることも難しいし、かといってこのままの状況が続けていても混乱状況が増すばかりだ。次の打ち手を考えなければならない情報システム部のスタッフはこう思った。

「グループウェアのない紙の時代はよかった。きちんとファイリングして整理・整頓していたし、必要な情報だけ届いていた。いまは便利になった半面、情報が多くなりすぎて管理されず混乱した状態になってしまった。結局、グループウェアって何だったのだろう？」

## C社の事例：企業情報ポータルの失敗例

大手自動車メーカーC社では、90年代にCRM、SCMの導入を行い、顧客満足度の向上や在庫削減を実現し、一定の効果を上げていた。

業務系システムの整備が一通り終わったC社では、次なるシステム投資の対象として情報系システムに目をつけられた。そしてその切り札として「企業情報ポータル」の構築に取り組むことを決定した。ポータル導入プロジェクトは総予算1億円を超えるビッグプロジェクトであった。

ITベンダーの提案どおり、ポータルには複数あるシステムの「シングルサインオン（複数の情報システムに同時にログインできる機能）」や「ポートレット（他のシステムの情報をポータルに表示する機能）」を実装、トップページには社長からのメッセージやC社の株価や関連HPへのリンクを表示した。こうして、C社の全社企業情報ポータル「Cネット」が完成し、満を持してのスタートとなった。

しかしここでも問題が起こった。「Cネット」スタート後、情報システム部は経営陣にポータル導入完了とその効果を報告すべく、ポータルの活用状況を測定した。すると驚くべきことに、一日にポータルにアクセスしているユーザー数は全社員の2%にも満たない状況であった。

このままでは経営陣に効果を報告できないため、「なぜ利用しないのか」

を把握するためのアンケート調査を実施した。すると、現場からは「必要な情報がないので使わない。毎日見に行っても仕方がない。唯一便利になったのは、給与明細がウェブで見られるようになったことくらいか」「Cネットは単なるリンク集。ほとんど使い道がない」との回答が寄せられた。

これでは1億円を超える投資を正当化することは到底困難である。ポータル導入の担当者は経営陣への報告内容を考えめぐねてこう思った。「最新鋭のポータルツールを入れたのに、何で効果が出ないのか。結局、ポータルって何だったのだろうか？」

この3社の事例を読んで他人事だとは思えるだろうか。現在、似たようなプロジェクトに何らかのかたちで関わっている方も多いだろう。こうした状況が情報共有の分野で頻発しているのが現実だ。

なぜこのような事態が起きてしまうのだろうか？「情報共有」は結局は成果の出ない「幻想」なのだろうか？こうしたプロジェクトに関わっている人は、さっさとプロジェクトを終了させたほうがよいのだろうか？

答えは「否」である。

近年、情報共有で大きな経営効果を実現している企業が世界的に増えつつある。ナレッジマネジメントも、グループウェアも、企業情報ポータルもそれ自体が間違いなのではなく、やり方次第では高い効果を生むのである。次節以降、「効果を実現する情報共有」について説明していくなかで、なぜこの3社が失敗したのか、成功するためにはどうしたらよいのかを、明らかにしていきたい。

## 2

ROIを実現する  
「人中心」の情報共有

情報共有の流れが大きく変わりつつある。情報共有で大きな経営効果が実現できるというのだ。まずは、情報共有で経営効果を実現した代表的な事例として、フォード・モーター（以下フォード社）の例を紹介したい。

**フォード社：10億ドルの経営効果**

フォード社は、売上げ1,600億ドル、世界シェア16%を誇るグローバル自動車メーカーである。傘下にマツダ、ボルボ、ジャガー、リンカーンといった多様なブランドと、従業員35万人を擁する巨大企業グループだ。

100年前、フォード社の創設者ヘンリー・フォードは中央集権の「ピラミッド型組織」を考案し、同社を一大自動車メーカーへと発展させた。フォードが生み出したコマンド&コントロール型マネジメントと大量生産方式は、その後あらゆる産業に採り入れられ、20世紀の近代企業の礎となった。

しかし、この20世紀を代表する企業も、近年、大きな変革の波にさらされることになった。自動車産業は完全なグローバル競争へと突入し、世界シェア10%を超える巨大メーカーのみが生き残れるメガ・コンペティションの時代となったのである。各メーカーは競争に打ち勝つために規模を拡大させると同時に、市場と環境の変化に俊敏かつ柔軟に対応していくことが求められるようになった。そして、常に世界レベルの「オペレーショナル・エクセレンス」を実現すべく自己革新し続けることが生き残りの必須条件となった。こうした環境への対応に遅れたフォード社は、2001年度に赤字へと転落した。

同社では、競争優位を取り戻すべくさまざまな取り組みを実施した。M&Aによる規模の拡大、各事業所における生産性向上、そして短期的な

コストダウンを企図したリストラ活動などである。しかし、これらの活動の延長線上には、再生の姿は見えなかった。

そこでフォード社では2002年、新たな再生のカギとして組織再生計画を発表した。それは、「ピラミッド型組織」の常識を覆し、お客様に最も近い現場が社内で大きな権限を持ち、環境の変化に合わせて次々と仕事のやり方を変えていく新しい組織への変革である。つまり、従来のピラミッド構造の組織体とは正反対のお客様を頂点とした逆ピラミッド型の組織であった。これによって、現場とマネジメントの意思疎通がより迅速に行われ、市場や顧客のスピードに対応できる体制が整えられた。そして、この新しい組織を支えるための「神経系」の基盤として、情報共有の仕組みが構築されたのである。

フォード社の情報共有活動は、従来のようなデータベース、文書管理といったものではなく、「Best Practice Replication (BPR)」と呼ばれるものであった。これは、各事業所で生み出された革新的な仕事のやり方、プロセスやルール、考え方などの「型 (プラクティス)」を他の事業所に横展開することによって、巨大な組織全体における現場主導の自己革新を実現しようという試みであった。

フォード社の各事業所は「年率5%の生産性向上を実現する」という業績目標を負っている。しかし、各事業所が単独でこの目標を達成することは難しい。そこで、全世界の事業所の「プラクティス」をお互い活用することでこの目標を達成しようというのが「BPR」である。たとえば、アメリカのある工場のラインでアルコール拭き取り機の導入を試した結果、時間当たりのコストが10ドル下がった。これだけでは、効果は10ドル/時間に過ぎない。しかし、この効果を全世界の工場に横展開できれば、その効果を何倍、何十倍にもすることができる。これが「BPR」の本質である。

「BPR」はフォード社において以前よりインフォーマルに行われていたが、2001年以降正式に全世界で展開され、現在、製品開発、設計、製造からサービスに至るまで53の分野で情報共有活動が行われるようになった。同社における情報共有活動は発展途上であり、企業再生への道半ばではあ



るが、これまでの情報共有活動によって現時点で10億ドルの経済効果を創出したと発表されている。

## 「Information Sharing Means Money」: 情報共有で経営効果が出る

フォード社の例に限らず「情報共有」が再び世界的に注目されつつある。キーワードは「Information Sharing Means Money」、すなわち「情報共有によって経営効果が出る」という事実が広まりつつあるのだ。

2002年10月に「KM World2002」という情報共有の世界的なカンファレンスが米国シリコンバレーで行われたが、そこで強調されたのが「経営効果」であった。そこでは、欧米各社の事例が発表されたが、その多くが情報共有による定性的な効果だけでなく、定量的な効果も明確に示していた。フォード社以外にも次のような事例が発表された。

- 化学品メーカーのバックマン研究所ではR&D生産性向上を目指した情報共有を実施した結果、新製品の売上比率をそれまでの10%から50%へと向上させると同時に、顧客対応スピードを数日間から数時間へと改善した
- 石油メジャーのシェブロンでは情報共有によって、6,500万ドルのエネルギー利用コストの削減を実現した
- 半導体メーカーのテキサスインスツルメントでは、世界13の工場で情報共有を行い、15億ドル相当の製造能力を創出した
- 化学品メーカーのダウケミカルでは情報共有によって、エネルギー利用効率を向上させ4,000万ドルのコスト削減を実現した

すなわち、「経営課題の解決に情報共有という手法が有効である」「情報共有で高いROIが実現できる」ということが世界的な新潮流として広まりつつあるのだ。

もう一つ、新潮流を如実に示す話がある。アメリカに、APQC

図表 1-1 APQC スタディにおける各社のROI

		中央値	値の幅
効果 (Return)	財務効果合計 (年間)	1,500万ドル	700万ドル～2億ドル
	参加者数	42,000人	7,000～210,000人
	参加者1人あたり 財務効果(年間)	357ドル/人	100～1,100ドル/人
投資 (Investment)	コスト合計 (年間)	640万ドル	100万ドル～3,300万ドル
	参加者1人あたり コスト合計(年間)	152ドル/人	—
	事務局予算 (年間)	200万ドル	20万～800万ドル
	推進者の工数 (FTE)	14FTE	4～200FTE



平均的ROI：200%+

出所：APQC, Measuring the Impact of Knowledge Management (2003)

注：FTEとはFull Time Equivalentの略で、同等のフルタイムスタッフの工数を指す。

(American Productivity and Quality：アメリカ生産性品質センター) という米国の大企業の多くが加盟している非営利組織がある。APQCは、製造業の生産性・品質向上を企業・業界横断で手がけてきた、いわば「米国の品質協会」である。マルコムボルドリッジ賞の創設や、「ベンチマーキング」「ベスト・プラクティス」などの手法を世に広めたことで有名である。

このAPQCが最近、注力しているのが情報共有やナレッジマネジメントの分野である。生産性・品質向上の次なる打ち手は情報共有の分野にあるとの業界の期待に応じて、情報交換やベンチマーキング活動を推進、この分野でのオピニオンリーダーになりつつある。そのAPQCが2003年10月に「Measuring the Impact of Knowledge Management」と称して「ナレッジマネジメントの効果を測定する」調査を実施した。この調査には、ヒューレットパッカード、IBM、インテル、ジョンソンエンドジョンソン、シ