

# 丸紅におけるナレッジマネジメント ～試行錯誤と今後の取り組み～



菅藤 透 (かんとう とおる)  
丸紅株式会社  
情報企画部業務改革推進チームチーム長

丸紅におけるナレッジマネジメントへの取り組み開始は2000年にさかのぼる。電子メール、イントラネットをはじめとするIT環境が整った中で、この環境を活用して社員が一段とレベルアップし、競争力と社会へ貢献する力を持った企業をめざすべく検討を開始した。

よく「商社の財産は『人』である」と言われるが、われわれはこの『人』の意味を人脈であり、そこから得る情報であり、それらを駆使して積み重ねてきたビジネスの経験（暗黙知）であると捉えている。これは見方を変えれば、商社の価値の源泉となっている人脈・情報・経験といった個人に属している財産をいかにして社員間で幅広く共有していくかという商社にとってのナレッジマネジメントの課題を示しているものと考えられる。

以下、商社におけるナレッジマネジメントの重要性および当社におけるナレッジマネジメント推進について紹介させていただきたい。

## 1. 商社におけるナレッジマネジメントとは

商社におけるナレッジマネジメントを考える際、異なる商品分野（部門）の集合体であり、世界各地に拠点が広がっている、という商社独

特の構造に着目する必要がある。これらは商社の強みではあるが、情報革命を経て各企業の情報格差が解消された現在では、これらの有機的結合を深化させることが重要となっている。

グローバル化と産業構造の変化が激しい状況において、新しいビジネスを創出し、事業を拡大して社会に貢献するためには、異なる商品分野・世界各地のエキスパートが持つ人脈・情報・知識の結集は必須であり、まさにこの部分こそナレッジマネジメントによる成果が挙がる可能性が高い。

また、一つの商品分野においても多くのグループ会社と役割を分担し、事業を展開しているため、グループ会社を含めたナレッジマネジメントが必要になる。

以上から、商社におけるナレッジマネジメントは商品分野や世界各地の拠点を越える情報共有の「場」を設けることに重点を置くことになるだろう。

## 2. 当社におけるナレッジマネジメント推進の取り組み

図1は、当社がナレッジマネジメントを実施するにあたり、人と情報との交流手段を分類したものである。ナレッジマネジメントの目的は各社多様であり、研究機関等でのナレッジマネジメントにおいてターゲットとされるのは、第三象限に示されるナレッジのデータベースを充実させることであろう。しかし、先に述べたとおり商社におけるナレッジマネジメントの目的は商品分野や世界各地の拠点を越えた情報共有の「場」を設けることであり、ナレッジの蓄積と同時に、当社では第二象限に示されるオンライン上のコミュニケーションに着目してナレッジマネジメントを推進していくこととした。

①社員個人が持っている経験、知識、ノウハウの所在の把握、②若手社員育成、立ち上げのスピードアップ、③ビジネスチャンスの捕捉、④新規ビジネスの創造、⑤的確な情報伝達とスピードアップの5点を、情報共有の「場」からの具体的な成果目標と位置付け、2001年に情報共有の「場」を設ける手段としてリアルコム社のナレッジマネジメントシステムを導入した。このシステムは、不特定多数に対する質問・回答を投稿できる仕組みや、各分野のエキスパートをデータベース化する仕組み、また情報の更新状況が通知

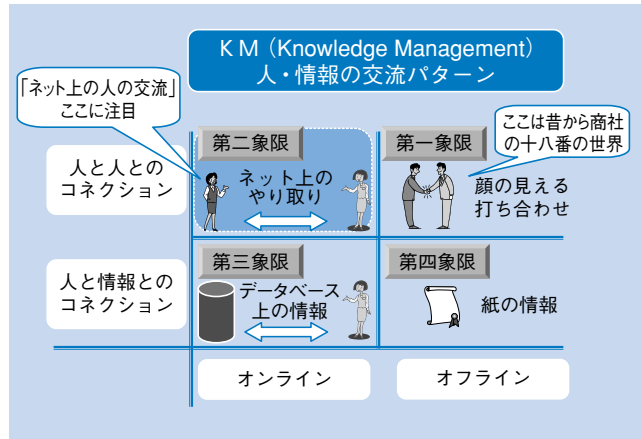
される仕組みを備えている。こうした仕組みにより、研究機関等での単純な情報データベースに比して動的なコミュニケーションが可能となるため、刻一刻と変化するビジネス環境に身を置く商社には適していると判断したのである。

現在ナレッジマネジメントシステムは、複数の商品分野（部門）において、部門内の情報共有やプロジェクトの管理に利用されているが、残念ながら当初期待したような商品分野や世界各地の拠点を越える情報共有の「場」を設けるには至っていない。一方、当初想定していなかった形で成果を挙げているものもある。例えば、当社の食料部門ではコンプライアンス強化のために、グループ会社を含めてこのシステムを利用している。このコミュニティでは、輸出入規制の情報等を随時発信する等して、部門・グループ会社社員に常に新しい情報を身に付けさせ、情報格差を解消することに成功している。これは、ナレッジマネジメントシステム活用の新たな方向性を示唆するものであると言えよう。

### 3. 今後のナレッジマネジメントの推進に向けて

当社ではこれまでの試行錯誤の経験をレビューし、より有効なナレッジマネジメントを推進していこうと考えている。今後の検討ポイントは以下の3点である。

図1 人・情報の交流パターン



(出所) 野村総合研究所 山崎秀夫

まずは、5年近くのナレッジマネジメントシステムの利用を振り返り、成功体験、失敗体験から活用方法を定めていくことである。先に述べたとおり、コンプライアンスの利用例のような情報伝達型の利用も一つの可能性であろう。

次に、当初期待したような商品分野・拠点を超えた情報共有の「場」をいかにして実現するかである。近年、企業での利用が注目されている「ブログ」も検討に値する。これは全社員が自由に情報発信できる仕組みであり、商品分野・拠点に限らず、部・課、個人といったより細かい単位で保有する情報を共有する「場」が実現する可能性を秘めている。

第3には、これが最も重要なことであるが、ナレッジマネジメントを推進する「文化」を作ることが必要であると感じている。仮に新たにブログのような情報発信の仕組みを整えたとしても、当の社員が引き続き商品分野・拠点内、組織内、各個人内にも情報を探し、蓄積していく文化を変化させなければ意味がないからである。ドイツの宰相ビスマルクの言に「愚者は（自身の）体験に学び、賢者は歴史に学ぶ。」とあるが、これが示すのはまさに他者の経験、他者の知恵から学ぶというナレッジマネジメントの精神であり、この精神をいかにして社内に根付かせていくかが今後の課題である。

