

## 知識経営への取り組みについて



柴田 浩典 (しばた ひろのり)  
稲畑産業株式会社  
執行役員経営企画室情報企画グループ  
マネージャー

### 1. 商社の役割と知識経営の必要性

稲畑産業の事業分野（特に化学品、情報産業分野）においては市場の成熟化、商品ライフサイクル短縮化による商品価格の早期下落傾向、また新製品開発・新技術追随のための高費用化が顕著であり、顧客企業においては、いわば、不確実性の高い経営環境下、確実にかつ機動性の高い経営が求められていると言えます。このような環境においては、事業の「選択と集中」「コアコンピタンス」への資源の集中が必然的でありそれが故に、アウトソーシングのような形態を利用した企業アライアンス、仮想企業の連携が重要な意味を持ち、提携関係が増えていくものと考えます。業界は異なりますが、先日TVで少々話題となっていた「文房具メーカー各社のそれぞれの得意商品を統一ブランド下で販売する」事例などは興味を引くところです。

「選択と集中」により各企業が専門化すればするほど、オーガナイザー的な役割を果たす総合的サービスや企業インフラ的サービス（調達共同化、販売、ロジスティクスなどの共同化）を第三者やアライアンス先に求めることとなる

のではないかと思います。これらサービスの提供が商社の商機であり、サービス提供の過程で形成されるサプライチェーン上の“情報”が商社の提供すべき付加価値であると考えます。

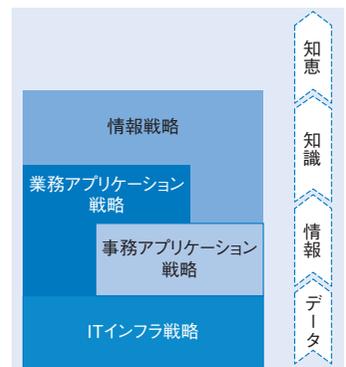
当社は専門商社としての専門“知識”に加え、総合サービスの提供を行わなければなりません。「各社員の専門知識を、知財化、共有化し、顧客から求められる企画力・総合力へと変化させる」ことは当社にとっても最重要課題の一つです。

### 2. 知識化のための仕掛け

知識経営の正式な定義は文献等にゆだねることとして、知識経営におけるキーワードを、当社では、“データ”が集まり“情報”となり、情報が広まり“知識”を形成すると解釈し、“データ”を“知識”化する仕掛けを戦略ブロック図（図1）に従って整備してきました。

仕掛けを構築するうえでの失敗に「特定の社員しか情報の書きこみを行わず、蓄積された内容自体も価値があまりない状態となる」問題があります。この点に対し社員がデータ蓄積・活用する際の業務活動上の作業動線を考慮しました。「業務上何らかの情報を探すからには必ず次の作業があり、その結果、データが発生し、構造化されれば有益な“情報”となる」という流れです。その動線上に仕掛けが配置されなければ、最終的には情報が蓄

図1 戦略ブロック



積・利用されず、データの蓄積コストが利用メリットを上回ってしまい活動が停止してしまいます。具体的に留意した点を説明します。

1つ目はデータ化のための仕組みで、業務活動の流れの中で利用者に意識させることなく、情報戦略上重要なデータが自然と入力され、情報化されるような仕掛けを構築していく点です。

データ収集対象としては、図2のように基幹情報、非基幹系文書情報、CSCW（Computer Supported Cooperative Work）情報とし、網羅的に収集・相互活用できるように配慮しました。特に非基幹系文書情報の収集には力を入れ「システム化するのが合理的ではないような定例業務上の情報」を引き出す仕掛けとして『文書回覧システム』も独自に開発しました。

2つ目は検索ツールの役割です。蓄積したデータを必要なときに探しだせる、という環境があれば、データ化の取り組みが自然と加速されます。関連会社を含めた社内ネットワーク上の全サーバーや各システムのデータを、閲覧権限に応じて検索できる仕組みを構築しました。

3つ目はこれらの複合した動線の交差点ともいべき「場」の提供です。情報が生かされる

には、社員の役割に応じた情報活用が必要であり、役割に応じたCSCWの「場」からの情報を基に連絡が発生する自然な流れを作ることが重要です。

### 3. 知識経営への道のり

ここまでの活動は、自然な流れで情報が蓄積され必要なときに情報を捜しだせる効用を提供するものの、知識経営活動における管理・保全のための知識収集活動の域を出ていないと考えております。“知識”を“知恵”とし事業活動に貢献するのは仕掛けではなく、まずそうしたことが求められる体制・環境（活用の“場”）の整備が不可欠です。さらに業務現場において知識経営活動を自然増殖的に発展させるためには、人が人に情報を伝えるための「伝達手段」の工夫が重要です。今日の情報の保管は電子媒体で行われており、それを共有するのも、読むのも電子機器を通じてです。いわば仮想コミュニティ内の情報共有の場であり、営業担当者と顧客が接するコミュニケーションの場とは別世界です。その2つの世界を自然な形で結ぶ手段があれば、知財とも呼べる情報が自然増殖的に社内に資産として蓄積されるのだと考えます。

この点については今後の技術革新が解決してくれるかもしれません。

今後、われわれは引き続き社内知識のマネジメントを超え、顧客との情報共有へとさらに一歩進めることで、当社の経営理念である“株主、取引先や社員に加え、当社の企業活動を支えるすべてのステークホルダーにとり常に「Good Company」であり続けること”を実践していきたいと考えています。

JF TC

図2 情報整理・伝達・伝播系（CSCW）

