

5 ナレッジマネジメント

ドキュメントをきっかけに、イノベーションの種となるコラボレーションを促進する

NTTデータは、ドキュメント共有に加え、その著者や関連メンバーなどの有識者情報 (Know-Who) や、主管組織の情報 (Know-Where) を共有し、コラボレーションを通じて新たな価値創造を目指す「NTT DATA Digital Workplace」を全社規模で展開している。これまで培ってきたノウハウを基に、お客様のナレッジを起点とした新たな価値創造をサポートしていく。

目的はコラボレーションによるイノベーションの促進

情報が、人・モノ・カネに次ぐ第4の経営資産であると言われるようになって久しい。NTTデータにおいても情報やナレッジを活用して新たな価値の創造につなげるべく、様々な取り組みが進められてきた。初期においては一般的なナレッジマネジメントのイメージと同様、ドキュメントの蓄積・共有を中心に行ってきたが、共有のためにドキュメントを作り直すといった手間と時間をかけるのでは、ビジネススピードが加速し多様性が問われる時代に対応することはできない。

そこで、ナレッジマネジメントの手段を「文書化されたナレッジ (Know-How) の共有」から「イノベーション創出につながるコラボレーションの促進に有効な情報 (Know-Who/Know-Where) の共有」に切り替え「NTT DATA Digital Workplace」(以下、DWP) を推進していくこととなった。

ドキュメントは人につながるための情報源

従来型の Know-How の共有では、

共有のために「あらためてのドキュメント化 (形式知化)」が必要となる。作業をおこなっている間にも陳腐化は進み、有用な情報すべてを形式知化するのも困難だ。また、この時間やコストを、誰がどう負担するのかという社内的な問題も生じる。

そこでDWPでは、セキュリティやガバナンス的に問題のないものは原則共有するスタンスとした。利用者には、情報を出すにあたって「誰が読むか」「誰の役に立つのか」といったことは気にしないこと、預かった情報を必要な人に届けるのはシステムやチームで行っていくので、とにかく情報を出して欲しい、と呼びかけた。



株式会社 NTT データ
技術革新統括本部 企画部
デジタルワークプレイス推進室
ナレッジアーキテクト 田村 賢之氏

最終的にたどり着くべきは「人」であり、その人を見つけるための情報源 (Know-Who/Know-Where) として、その人のアウトプットを使うのだというコンセプトを徹底して伝えていった。

「あらためてのドキュメント化」を経ずに
手軽かつスピーディーに情報共有することの重要性が高まっている

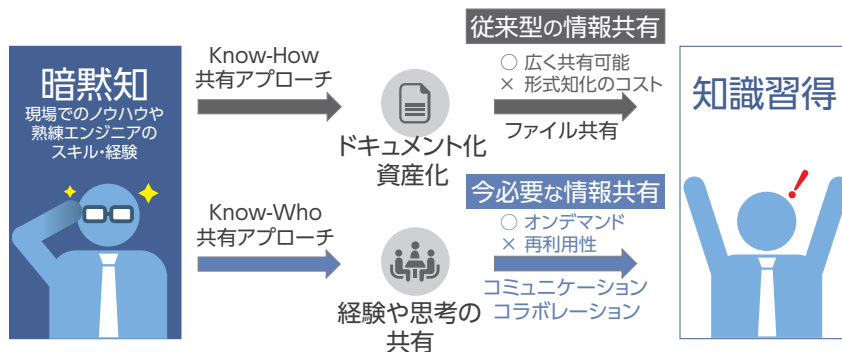


図1 ナレッジマネジメントの変化

各種の障壁を ひとつずつ解決

プロジェクトを始めるにあたり、最初に決めたのが“ナレッジマネジメント”という言葉を使わないこと。自分の成果はナレッジというほどのものではない、と腰が引けてしまう人は多い。また、過去にも同様の取り組みは何度か行われてきており、「またナレッジマネジメントやるのか?」とマイナスイメージを持たれてしまうこともあると考えた。

ナレッジを出すのではなく、普段の業務のアウトプットを格納するだけ。しかし組織に閉じたファイルサーバーだと他から参照できず、雑多な情報とも混ざってしまう。なので、ある程度の完成度に達しているものは、開かれた別な場所に格納しましょう、という理解を促した。

逆に自分の知識を囲い込んで外に出したくない人たちには、お客様のビジネスが多様化しスピードが加速する中で、自分の持つ技術や知識だけでその要求にすべて応えられるのか、ということを訴えていった。そして、DWPを活用して組織の枠を超えた横の連携が生まれた効果などの成功例を宣伝していきながら、

浸透を図っていった

詳しくそうな人が居るとわかって、知らない人にいきなりコンタクトすることに躊躇する人もいる。最初の一步のハードルを越えるために、サポートチームが間に入るといった体制も準備した。

「仕組み」「仕掛け」の両輪 プラス「仕切り」

どんなに良いものを作っても、いざそれを使うとなると、興味のある人はどんどん使うが、使ってみてダメだと思えば人は離れる。NTTデータは、SIの会社でありモノづくりは得意だが、箱づくりで終わってしまうことも少なからずあったという過去からの反省点として、当初より、箱＝「仕組み」だけつくるのではなく、それをきちんと回し活用していくためのオペレーション＝「仕掛け」を準備した。さらに、初期の浸透状況を見て、全社的な意識向上が必要と考え、社内ルールやインセンティブなどの「仕切り」も行うこととした。

仕組み：KMソリューション

DWPの「仕組み」は、NTTデータスペイン（旧 everis 社）のKMソリューション「Knowler」を活用

している。

AI技術やオントロジーを活用して様々な情報を自動的に分析し、有機的に結びつけ構造化して、ナレッジとして蓄積、共有する。コンテンツの人への紐づけ、コンテンツの中身を判断したカテゴライズ、特徴的なキーワードの自動抽出、類似したコンテンツのサジェスト、などがなされており、利用者は一般的な検索エンジンと同様の使い方をするだけだ。

あらかじめ、顧客名や技術用語など主要な用語などはタグとして重視する、カテゴライズを工夫するなどの設定をし、AIに学習させてくことで、玉石混交で集まってくる情報の検索精度を上げている。

仕掛け：Knowledge Management Office（以下、KMO）

DWPの取り組みを行っていくにあたって、「仕組み」をサポートし回していくためのチームを設けた。メンバー構成は、デジタルワークプレイス推進室を中心に、事業部門やR&D部門、スタッフ部門など多岐に渡り、様々なプロジェクトや社内事情に精通している。

情報を集めるための取り組みや、セキュリティが高い情報のマスキング、前述したような人と人をつなぐ際のサポートなど、システムでは届かない部分の人的サポートやルール整備などを担っている。

仕切り：社内ルール・インセンティブ

当初より、「仕組み」と「仕掛け」の両輪が必要であるとは考えていたが、実際に進めていくと想定以上にドキュメントが集まってこない、人々が出して来ない、という現実

「システム」と「オペレーション」の両輪で施策を進め
グループナレッジの蓄積と活用を推進

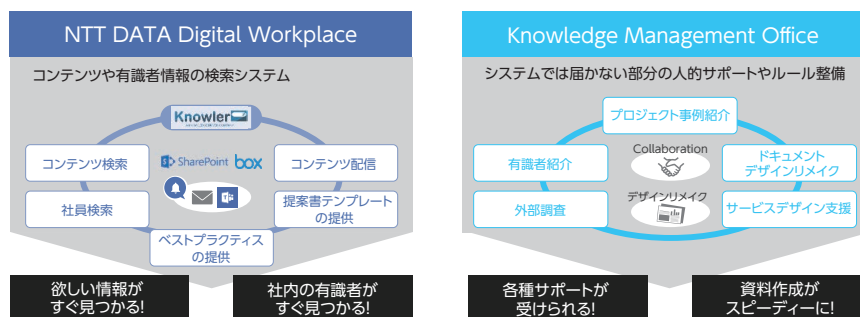


図2 DWPのための「仕組み」と「仕掛け」

直面した。DWP が機能するためには、相当数のドキュメントが集まるのが大前提となる。そこで、既に存在するドキュメントを気持ちよく提供していただくために、年間当たりの情報・ドキュメント供出数を全社的な KPI として設定することとした。

併せて、ドキュメント提供の阻害要因を分析し、特に懸念の声が大きかったセキュリティ面に対しては、知的財産や著作権などの扱いについて丁寧に説明をし、さらに画面表示には透かしを入れ、ダウンロードに制限をかける等の機能も設けた。

また、ある程度情報が集まるようになって、それをきっかけに人とつながろうとすると、自分の業務外の問い合わせに対して時間を使うことへの抵抗感も聞こえるようになってきた。それに対しては人事本部と連携し、他事業部への貢献など本来業務を超える対応に使った時間を申告できる仕組みを活用して稼働時間を正當にカバーすることとした。

効率化・ビジネススピードの加速に効果

DWP 導入以降毎年行っている利用者アンケートからは、年々効果が浸透してきていると感じる。

生産性に関する指標として、社外ステークホルダーへのメール返信時間を分析したもので、職種や部門に関わらず DWP のヘビーユーザーほど返信時間が早い傾向がある。特に顧客営業・コンサルティング部門においては、ライトユーザーとの間で大きな差があることが確認できた。

DWP を用いて新しい知識やノウハウ、コネクションを獲得し、お客様への新たな提案につながるケースも増えている。行政のお客様から地方都市での医師不足の解消に向けて何か出来ないかご相談があった際に、就職サイトや AI による求人マッチングを得意とするチームと連携してスピーディーに提案書を出した例などもある。

これまでであれば、自分たちのノ

ウハウでは対応できないと見送りせざるを得なかったような案件に対しても、NTT データグループのケイパビリティを活用することで、少なくとも打席には立てる状況が生まれている。これを進めていけば、大きなヒットにもつながっていくことであろう。

また、受注につながった提案書のストーリーの作り方、プレゼンテーション資料の見せ方といった、業務内容そのものではない部分での活用も進んでいる。これまでは、1 ページにびっしりと情報を盛り込んだ分厚い資料を作成していたのが、他の提案書を見て意識が変わりコンパクトな資料を作るようになった、などといった話も聞く。

さらなる業務の効率化につなげるべく、KMO が共有されたドキュメントからエッセンスを抜き出し、パーツ化して汎用性の高いものに仕立て直す取り組みも行っている。世の中のトレンドや全社戦略の方向性、検索キーワードの動向などを鑑

生産性に関する指標として、社外ステークホルダーへのメール返信時間を分析
異なる部門および社員間で、ツール利用時間が長い社員ほど返信時間が早い傾向を確認

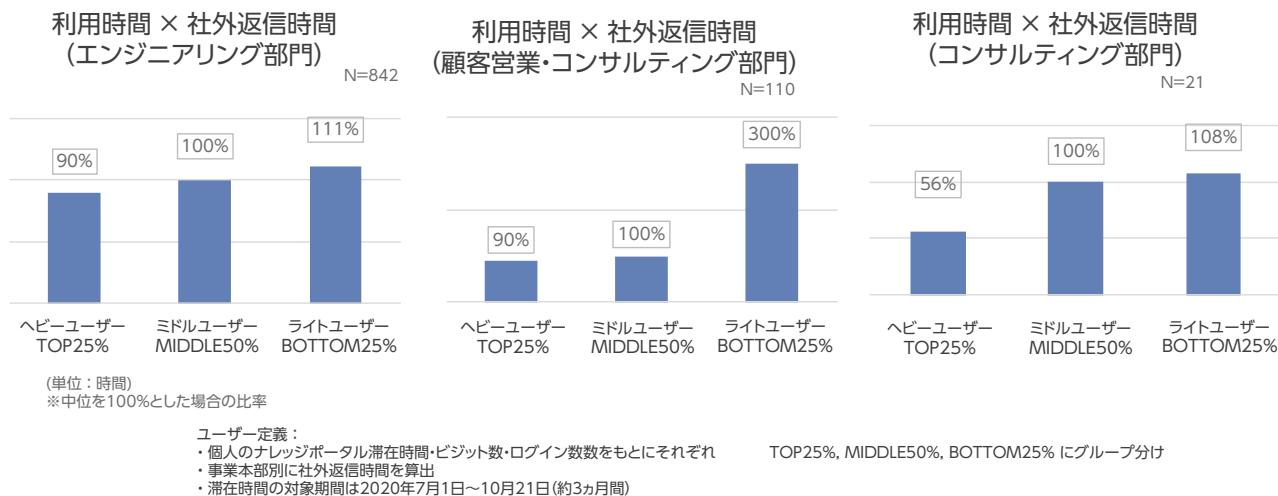


図3 DWP による生産性の向上

みてテーマを定め、集中的に情報を集めるといったことも行っている。このような取り組みはシステムだけでは行えず、人（KMO チーム）が関わってこそ可能となることだ。

2022 年度はさらなる効果の拡大を狙い、NTT データグループ全体への拡大を進めている。2022 年度末には日本国内の主要なグループ会社への展開を終え、Know-Who のボリュームも倍増する見込みだ。

グローバルナレッジマネジメントの考え方

国内グループ会社への展開と並行して、拡大を続ける海外グループ会社への対応も進めている。海外に関して言語はもちろん、それぞれの商習慣や文化が異なる中で、ひとつの仕組みで運営していくのは難しい。法制度の違いもあり、それぞれのリージョンの中で最適なやり方を模索すべきと考えている。

共通のインダストリなど閉じた中では地域横断の協力体制と知識の共有が、それぞれ最適なやり方で既に行われている。

個々のビジネス領域を超える部分に関しては、各リージョンに置かれた KMO 的な組織が横連携することでの対応を行っていく。

地域やインダストリに限らず共有すべき価値の高いものを見極め、国内外を問わずグループ全体に共有する取り組みを進めるべく「仕組み」であるプラットフォーム構築と「仕掛け」の運用整備、法人格や国をまたぐことでより複雑になる「仕切り」の整理を進めているところだ。

単一のシステムで全世界がつながり、共通のキーワードで全てを検索

できるのが理想的ではあろう。しかしながら、ゼロから立ち上げたベンチャー組織とは異なり、全世界 13 万人超の組織を「仕組み」だけで束ねることは難しい。グローバルでは法制度や税制など「仕切り」を堅守した上で、人手をかけた「仕掛け」によってナレッジ共有を進めていく。

DWP のノウハウをお客様へ

DWP の定着を受け、ナレッジマネジメントのノウハウとしてお客様への提供にも乗り出している。

NTT データと同様、縦割り組織の弊害に課題感を抱えている企業は多いのではなかろうか。商品企画と製造部門がつながっておらず、本来作れるはずの画期的製品が生み出されない、全国の営業所で営業のやり方が共有されておらず、同じ商品を

売するのにバラバラな提案書が作られている、などの課題は珍しいものではないだろう。

最初に述べた通り、今必要とされているナレッジマネジメントはドキュメントの共有だけではなく、手軽かつスピーディーに人や専門組織にたどり着くことが出来る、Know-Who や Know-Where まで含めた情報の共有だ。

DWP の構築、運営、定着で培ってきたノウハウを活かし、仕組みである KM ソリューションと、定着させるためのコンサルティングを組み合わせて提供することで、お客様の、ナレッジを起点とした働き方改革やイノベーションを生み出す「Knowledge Driven Company」文化の醸成に貢献していきたいと考えている。



図 4 「Knowler」画面イメージ