

現場技術者を結ぶコミュニティを 着実に育み、技術継承と ワークスタイル革新を目指す 中国電力株式会社様 事例

中国電力株式会社(以下中国電力)は、言うまでもなく中国地方におけるエネルギー産業の中核的存在である。その電灯・電力エネルギーの安定的供給を支える火力部門は2006年、リアルコム(KnowledgeMarket)を運用開始し、経営改革にも直結する技術継承とワークスタイルの革新に踏み出した。

必要なのは 脇役に徹するツール

近年、電力会社を取り巻く経営環境は厳しさを増しつつある。90年代後半に始まった電力自由化、ITインフラ進展に伴う電力需要の増大、地球環境負荷低減への社会的要求等々、まさに企業としての存在価値を試される変化に見舞われているのだ。そしてもう一つ、長きにわたり社内で中心的役割を果たしてきたベテラン技術者の一斉定年退職、いわゆる2007年問題も重要な経営課題となってきた。

「技術継承をいかに果たしていくか、非常に危機感を持ってこの問題と取り組んでいます」と語るのは同社の電源事業本部部長(火力)藤本昭範氏だ。「発電所新設の機会が激減している上、人員削減などで伝えていく対象者自体も少なくなっています。さらに、かつてのように終業後に酒を酌み交わしながら話す機会もほとんどなくなりました。日常的にもパソコンに向き合っている時間が長くフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションは減少傾向にあります」

この現象は中国電力だけの問題ではないだろう。日本の多くの企業に共通した悩

みと言えよう。幸い今のところは自然災害を除いて火力発電所ではお客様への多大な迷惑やトラブルの発生はないそうだが、「ベテラン技術者が去った後のことを考えると油断は禁物だと考えています」と藤本氏は危機感をにじませる。

社会の重要なインフラを担う中国電力では徹底した安全管理、事故の未然防止策が取られている。また万が一トラブルやミスが発生した場合には再発防止に向けた措置をすぐに採る仕組みも構築されている。しかし、これらは長年の運用実績とそれを担ってきた個人、とりわけベテラン技術者たちの経験や技量に支えられてきたという側面もあるのだ。

自社の経営課題への懸念と顧客への強い責任感を抱いた藤本氏は一昨年、直ちに「2007年問題」の“未然防止”に着手した。「この問題を克服する仕組みを作れないか」と関係部署に話をもちかけたのである。その際、よくありがちな情報共有や文書管理システムではなく、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションを促進するようなシステムを、との注文を付した。「システムありきではなく、技術継承を補完するツールこそが望ましい」(藤本氏)と。これを受けて議

論、検討を進めたのが「かえるの会」という中堅社員のグループだった。グループ名には“火力を変える”という決意が込められていた。

小さく始めて大きく育てる

2004年4月、「かえるの会」ではまず火力部門が抱えるさまざまな問題を洗い出すことから始めた。メンバーが日常感じている事柄を議論のテーブルに乗せ、その要因を探る作業を行った。約3ヶ月間の活動を通して課題点を抽出し、解決に向けた優先順位を付けていった。その中から、特に優先度の高い課題として技術継承とそれによる技術力強化があるとの共通認識に達したのである。「昔は脱硫ならあの人ボイラーならこの人という感じだったよね、というような会話をしながら継承の必要性を話し合っていました」。そう当時を振り返るのは電源事業本部マネージャー(火力発電保修担当)の中川賢剛氏である。彼はその後、火力保修におけるナレッジコミュニティ運営を支える中心人物の一人となる。

さらに2ヶ月ほどかけて、今度はそもそも技術継承とは何かという勉強会を持った。こうして各自の理解度を深めると共に認識の共有化を図ったのである。上から与えられたテーマとして取り組むのではなく、自らの課題として技術継承の必要性を痛感するというプロセスを経たことは、その後の活動を主体的に推し進めるエネルギーとなった。

そして活動開始から約半年後、かえるの会は一つの結論に達した。技術継承とワークフロー変革を推し進めるためには、ITの利点と弱点を踏まえながら活用する必要がある、と。そんな都合のいいITなどあるのか、やはりフェイス・トゥ・フェイスに頼るほかないのでは、との声も聞かれたが、まずは市場をリサーチしてみることにした。他社状況やこの分野での実績を有するツールの調査を進めていく中で、リアルコム(KnowledgeMarket)が候補として浮上してきた。

「技術継承という我々の要件に最適であったと言うこともさることながら、人間中心のシステムでナレッジマネジメントツールにありがちな敷居の高さを感じさせず、誰にでも使えそうなこと、そして何よりも“小さく始めて大きく育てていく”という考え方に強

CASE STUDY OVERVIEW

KM導入の目的

- 団塊世代のベテラン技術者退職に伴う技術継承
- 業務効率化などのワークスタイル変革の推進

KM導入の効果

- 組織横断的な情報共有の拡大と情報流通の迅速化
- 技術継承を通じた保修技術力の向上
- 各種トラブルの未然防止及び再発防止



い共感を覚えたのです」(中川氏)。まさに「かえるの会」の活動に類似していただけてなく、コミュニケーションを軸にして技術継承を図るという中国電力の社風にも、このツールは合致していたのだ。

「KnowledgeMarket には明快なメソッドが感じられます」と、電源事業本部(火力発電 保守担当) 弘友雅典氏。彼は発電保守担当内における各システムの管理・運用を一手に引き受けている人物だ。「当初、どこまで自分たちの業務に最適化できるのだろうかと思いつつ接したのですが、コミュニティ設立からメンバーのアクセス権設定に至るまですべてが当社のルールで行えることがわかりました。汎用パッケージをカスタマイズするというより、あるべき姿に向かって人の動き、情報の流れを作っている感じですね」

ベテランと若手のペアで参加意識を高める

導入計画は慎重に進められた。いきなり拡げるのではなく、まず発電保守担当内で試行運用することとした。発電保守担当は主として発電所のメンテナンスを担う部署で、とりわけ技術継承対策が迫られてい

た。課題が明確な部署での試行を通してナレッジコミュニティそのものの実現可能性と効果を見極めることにしたのだ。2005年3月に約十数名のメンバーが参加して試行開始。KnowledgeMarket の製品特徴をつかみ、ナレッジコミュニティの運用ノウハウを習得していったのである。この間、リアルコムのコネクターが頻りに訪れ、KnowledgeMarket の使いこなしだけでなく、目的を達するための取り組み方法などを共に議論していった。

当初、数ヶ月の予定だった試行運用は結局2005年末まで及んだ。試行しつつ、ナレッジコミュニティを円滑に機能させていくための体制はどうあるべきか検討を重ねていったのである。その結果、ポイントはしっかりした世話役を立てること、話題が活性化しそうなコミュニティを設けること、そしてやはり“小さく始める”ために初期は少数精鋭で臨むことなどが見えてきたのだと言う。

2006年4月、火力部門のナレッジコミュニティが運用開始となった。キーになる世話役には試行に携わったメンバーがあたることにした。コミュニティは2006年9月現在、設備に関する話題が7(タービン、ボイラー、ガスタービン、脱硫、脱硝、電気、制御)、プロジェクトを中心にしたものが6(環境マネジメントシステム、官庁対応、安全管理審査、バイオマス、リスクベースメンテナンス、知識・技術体系)の計13設けられている[図版参照]。メンバーは火力9 火力発電所、火力本社およびグループ企業から参加しているのだが、その選出にあたって事務局ではユニークな条件を付した。「ベテランと若手を組み合わせるよう依頼しました」と中川氏。豊富な技術ノウハウを有



電源事業本部部長(火力)
藤本昭範氏

するが IT にはやや縁遠いベテラン層と、普段から IT にはなじんでいるが知識やノウハウの習得機会が少なくなりつつある若手とが補い合うという相乗効果が生まれつつある。これはまた、“押しつけられ感”の払拭にも効果があったようだ。横断的なコミュニティが生れたことで発電所や技術領域をまたがった交流も徐々にではあるが始まっている。ある設備で発生した問題を他の設備のメンバーが教訓として活かそうという動きもあった。「電源事業本部長(現、山下社長)から運用開始のメッセージを頂くなど経営層のバックアップ体制も得られ、順調に回り始めています」(中川氏)。

コミュニティ活性化の鍵は?との問いに「具体的なテーマを設定することだと思います」と弘友氏は語る。「課題が明確なコミュニティは、たとえ小規模で始めても世話役の手を借りることなく勝手に回り始め、その輪が広がっていくものです」。事実、最近コミュニティの存在を知った社員から、どうすれば参加できるのかという問い合わせが寄せられつつあるそうだ。

「発電保守から始まった小さな動きですが、技術の血が確実に流れ始めたかと捉えています。これがさらに大きな動脈となって火力全体で1000名規模に、そしてやがては他の部門へも浸透させていけたらと期待しています」、そう藤本氏は目を輝かせる。■

USER'S PROFILE

会社名: 中国電力株式会社
 資本金: 1,855億2,762万円
 従業員数: 1万674名(2005年3月末現在)
 事業内容: 電気事業、電気通信事業、熱供給事業、ガス供給事業
 事業所: 本社(広島)、営業所(33箇所)、電力所(11箇所)、火力・原子力発電所(13箇所)、支社(6箇所)、その他(工事機関等)
 売上高: 9,768億円(2005年3月期)
 URL: <http://www.energia.co.jp>

