

新規事業の創出と開発力強化をナレッジマネジメントでサポート

株式会社電通国際情報サービス

株式会社電通国際情報サービスは、現在新しい事業を生み出すために「Transform30」という経営改革に取り組んでいる。経営改革の数あるテーマの中でも、事業に直結した2つの取り組みである「新しいビジネスの開発」と「開発力強化」における情報共有の基盤として、リアルコムの「KnowledgeMarket」を活用している。

業界の開拓者であり続ける

電通国際情報サービス(以下、iSiD)は米GEと電通がタイムシェアリング(コンピュータの共同利用)サービスを提供する合弁会社として、1975年に設立した。設立当初からグローバルなネットワークを活用した、先駆的なサービスを提供する企業として知られ、特に金融・製造・流通業界に対する実績を持つ。iSiDの強みは、特定の分野に特化し、深い業務知識を持っている点だ。それは、顧客と直接取引を行い、約1600社に上る顧客のニーズを汲み取ってきたことで培われてきた同社の財産である。

2000年の株式公開の前後に組織が急拡大した同社は、売り上げ増を狙い、それまで手がけていなかった大規模SI案件に進出を始めた。そのため、深い業務知識に根ざしたサービスというiSiDの強みが薄れつつあった。ビジネスソリューション事業部金融営業2部の渡邊信彦部長は「再び、新たな分野を「開拓する」会

社でありたいという強い意思を持っていた」語る。iSiDの独自性を回復し、競争力を向上させ、強みを持つ分野を自ら開拓する「革新者」であることを目指した中長期の経営改革として2003年春にTransform30プロジェクトが開始された。

事業と直結する 情報共有の取り組み

新しい事業を生み出すために開始されたTransform30には、30名のメンバーが参加し、新規事業の創出に向け、いくつかのテーマが設定された。中でも事業と直結するテーマとして、新たな分野を開拓する「新規ビジネスの開発」と受注した案件を効率的にまわしていくために、社内のベストプラクティスを収集・配布する「開発力強化」の方向性が打ち出された。

この2つのテーマについては、20名のタスクフォースが結成され、半年間にわたり役員も

含めた議論が進められた。まずは、組織を変えることなく早急にはじめられる取り組みとして、「開発力強化」と「ソフトビジネス強化」の実行が決まり、2003年10月から開始された。2つのプロジェクトはノウハウの流通を行い、情報共有の効率化を図ることで課題解決を狙ったものであり、その情報共有の基盤としてKnowledgeMarketを導入することになった。

情報共有で開発力を強化する

開発力強化プロジェクトは、「開発プロジェクト推進を行うマネジャーの経験やエンジニア一人ひとりの開発力といったスキルやノウハウ、そしてプロジェクトの成功・失敗事例の組織的な展開が行われていない」(渡邊部長)との現状認識のもと、ソフトウェア開発に取り組む指針となる「ガイドライン」を策定し、プロジェクトごとの取り組みの均質化と、レベルの向上を目指した。

iSiDでは、ガイドラインコミュニティを、プロジェクトマネジメントオフィス(以下、PMO)と各プロジェクトがガイドラインの配信、活用、継続的改善を円滑に推進するためのプラットフォームと定義し、まずコミュニティが解決すべき課題を、以下の3つに集約した。まず、ガイドラインを作っても現場メンバーまで効率的に配信・周知できないこと、次にガイドラインが具体的な作業レベルに落ちておらず運用が難しいこと、そしてガイドラインに現場の声が反映されない、継続的に改善されないため、形骸化しがちなことだ。

これらの課題に対し、ガイドラインコミュニティではKnowledgeMarketのライブラリ、Q&A、プロジェクトの各コミュニケーションモジュールが利用されている。活用の具体的な流れは以下のとおりである。PMOはガイドラインをライブラリにアップし、各プロジェクトに対する周知徹底を図る。各プロジェクトでガイドラインを活用していく上での問い合わせをQ&Aで受け付け、PMOがサポートする体制をとっている。プロジェクトモジュールでも社員からのガイドラインの改善要望を受け付ける窓口を用意し、受け付けた要望については今後どのように対応するかをサポートコミュニティメンバーが回答している。PMOではこれらの現場の声を活かして、継続的なガイドラインのブラッシュアップを行っている。

CASE STUDY OVERVIEW

KM導入の目的

■開発力強化

- ・ガイドラインの効率的な配信・周知／作業レベルでのガイドライン活用のサポート
- ・継続的改善フローを組み込み、現場の声を踏まえた「生きた」ガイドラインを作成

■新規事業創出

- ・企画・ビジネスプラン作成プロセスの効率的推進
- ・新規事業創出プロセスの可視化による意識改革

KM導入の効果

■数十に及ぶ新規事業アイデアの創出

KM対象ユーザー数

■1,100人(全社員)

新たなビジネスを ボトムアップで生み出す

開発力強化と並ぶ柱であるソフトウェアビジネス強化の施策として、「キカクのタマゴ」と名付けたコミュニティを立ち上げた。「キカクのタマゴ」は製品開発のアイデア抽出から、コンセプト立案・ビジネスプラン作成までの事業開発プロセスを整備し、製品の市場投入までのスピードを早めることを目指した。また、業務スタイルが変化し、チームが一箇所に集まって仕事をすることもなくなりつつある昨今、1対1でのコミュニケーション手段である電子メールでは実現できない、第三者と情報を共有できる仕組みを必要としていたことも導入の背景となっている。

アイデア共有では、情報のテーマを3つに絞り、気軽に投稿できるシンプルな構成になっている。テーマは、お客様の要望、不満や、メディアで知れたマーケット情報を投稿する「マーケットの声」、新しいビジネスの種になりそうなちょっとしたアイデアや気づき情報を投稿する「Just Idea」、そして、壁にぶつかったときに質問を投稿する「ちょっと教えて」の3つだ。社員は気軽に「アイデア」を投稿し、他のスタッフから改善案やプラスアルファのアイデアを得て、企画のイメージを具体化していく。また、他のスタッフから情報を募ったり、関係者・参加者を募集したり、専門家に話を聞くことで、企画イメージの具体化を促進する狙いだ。

「キカクのタマゴ」の狙いは、アイデアの共有にはとどまらない。アイデアを集めた上で、効率よく企画・ビジネスプラン作成のプロセスをまわしていくことが次なる目的である。企画の詳細検討や深い議論を行いたい場合には、立案者がプロジェクトモジュールに登録し、企画部の承認を経て、企画プロジェクトをスタートさせる。このアイデアを企画に育てるステップとして「企画プロジェクトルーム」を設けた。

企画プロジェクトルームでの活動は3つのフェーズに分けられており、ディスカッションから、コンセプト立案(企画書作成)、ビジネスプラン(BP)作成まで、世話役である「企画エージェント」が必要に応じて支援やアドバイスを行い、場合によっては自ら企画に参加してプロジェクト進行をサポートする。このエージェントは企画、技術、経営企画・マーケティング、法務・財務等の各部門のエキスパートから選ばれている。社員は、企画進行の一連の過程

をKnowledgeMarket上で確認することができる。この事業化プロセスの可視化によって、社員一人ひとりに自ら事業・製品を作り上げているという意識付けを行うことが目的の3点目だ。

これらの取り組みを続けることで、新しいビジネスを次々に生み出し、iSiDの強みを作っていくこと。そして収益率を向上させることが最終的なゴールである。

自ら使いたくなるよう仕掛る

キカクのタマゴの立ち上げは、2004年4月に、まずコアユーザーをリクルーティングすることから始まった。コアユーザーには部署や役職にこだわらず、20代から35歳程度の部署内で誰もが認める実力者を選出し、その人たちを中心として、人を動かそうな人選を行った。そして50人のコアユーザーにキカクのタマゴの目的と使い方を説明するセミナーを行った。コアユーザーは自ら率先してキカクのタマゴを活用し、他のユーザーを巻き込んで良いユースケースをつくり、社内への普及に当たった。そしてコミュニティが盛り上がりを見せた7月以降に全社に展開した。

情報共有を推進する企業が考えがちなトップダウンのアプローチをとらなかつたことについて、渡邊氏によれば「『やれ!』より『やろう!』を大切にしたい。社長が言えば動くカルチャーではないため、トップからのメッセージ発信は行わなかつた」ということだ。また、「キカクのタマゴを使用させるために、業務上必要ではある以上に自分のためになるコミュニティにすることが重要だ。他のコミュニティは配信されるメールから活動がスタートするが、キカクのタマゴは積極的に参加する場にしたい」と語る。

実際、全社展開後は企画部だけでなく、人事部など他部門のユーザーが増えており、コアメンバー以外で日々約250人が利用し、毎週利用者数が増えている状況だ。また、新規事業の「タマゴ」である企画プロジェクトが、数十個立ち上がっている状態だ。(2004年7月時点)

渡邊氏は、目的の一つである「新規事業創出プロセスの可視化による意識改革」まで持っていくためには、成功例を示すことが大切だと語る。現状では、まだQ&Aの段階であるが、いずれは、自分のアイデア、他人のアイデアをディスカッションしていくうちにビジネスになり、売上げになったという成功例を生み出すことが当面の目標だ。



電通国際情報サービス
ビジネスソリューション事業部金融営業2部 部長
渡邊 彦氏

iSiDでは社員のITリテラシーが高いため、ITツールを使ってコミュニケーションには抵抗がなかったことも普及している理由の一つである。だが、これまでのITツールのように、ツールだけ提示しても使わせるというアプローチでは成功しないと考えている。これまでの「使わないのはユーザーがだめなんだ」という考えを改め、啓蒙するポスターを製作し、全社的に存在感を示すことや、夏場にうちわを作成するなど、常に話題作りをしてユーザーがキカクのタマゴに触れる機会を与えてあげることが大切だと考えているのだ。

「『KnowledgeMarketを使わないといけない!』といった危機感をユーザーに与えるくらい、大きいコミュニティに育てたい。iSiDの情報共有の取り組みは、成功に向けて着実に進んでいる。」

USER'S PROFILE

会社名：株式会社電通国際情報サービス
資本金：81億8050万円
従業員数：1,894名(2004年3月末現在)
事業内容：コンサルティングサービス/システム企画・設計・開発/ハードウェアの選定・調達/パッケージソフトの販売・サポート/レーション(アウトソーシング)/総合ネットワークサービス/上記を統合して提供するシステムインテグレーション事業
事業所：本社および西日本支社、子会社(12社、海外の6社を含む)
売上高：71,608百万円(2004年3月期連結)
URL：<http://www.iSiD.co.jp/>