

“ 知の連鎖 ” で ソフト開発の生産性を高める

NTTソフトウェア株式会社

ソフトウェアは技術者の知識・ノウハウの結晶であり、その開発プロセスは、利用者のニーズという「暗黙知」をコンピュータ言語で表現された「形式知」に転換することだと言える。NTTソフトウェア株式会社(以下、NTTソフトウェア)は現在、リアルコム「KnowledgeMarket」を用いた個人間のナレッジ共有・連携を軸に、ソフトウェア開発プロセスの高度化を推進している。

「知力企業」になる

NTTソフトウェアは、NTTの先端技術研究・開発の成果を事業展開するために1985年に設立された。現在、「モバイル&セキュリティ」「ネットワーク・サービス」「エンタープライズ」といったビジネス分野におけるソリューションの提供を軸に、システム導入コンサルティングからSI、保守・運用、維持管理に至るまで、システムの全ライフサイクルを包括的にカバーしたサービスを提供するソリューション・プロバイダーとしてビジネスを展開している。

これまでの同社の事業においては、NTTグループ内の開発案件が大きな部分を占めていた。だが近年では、グループ外からの受注案件も増えており、顧客の業種や抱えるニーズが細分化している。その結果、同社には、

さまざまな顧客の要求に即応しうる提案力と生産性向上が強く求められるようになった。

2000年4月、このような経営課題を解決すべく、当時の社長であり現取締役相談役の鶴保征城氏は「知力企業になる」というビジョンを打ち出した。NTTソフトウェアにおけるナレッジマネジメント(以下、KM)の全社導入の背景には、この「知力企業になる」とのビジョンがある。

鶴保氏は語る。

「『知力企業』は組織全体の知的生産性を上げることを目指して掲げたビジョンだが、当社のようなソフトウェア会社が組織全体の生産性を高めるには、個々の技術者が蓄積してきたノウハウを開発チームや会社全体で共有・活用する仕組みが不可欠だった」

さらに氏は、こう続ける。

「そもそもソフトウェア開発のプロセスは、顧客が持つ業務上の知識や課題という暗黙知を吸い上げ、概念化し、ソフトウェアという形式知に変換していくプロセスだ。そこでまずは、開発プロセスで必要となる知識やノウハウをシステム上に残して、後から見た社員が活用できるようにするという試みを始める必要があった。また、そこから個々人が学び取り、現場における判断のスピードを高めていくことも欠かせないと私は考えた。つまり、KMはソフトウェア開発という知的生産のスパイラルを効率的に回すための手法であると同時に、当社の経営課題を解決する重要な施策でもあったのだ」

一方、こうした鶴保氏の戦略判断とはまた別に、現場レベルでも個々人が持つ知識の共有の必要性・重要性が認識され始めていたという。「知力企業」への道を模索し始めた現場有志の集まりが自然に出来上がり、後のKM推進チームへと成長していったのである。

コミュニティ型のアプローチが採用の決め手

NTTソフトウェア(のKM推進チーム)がKM導入の検討を本格化した2000年後半には、すでにさまざまなKMツールが市場に投入されていた。

それらを調査・分析した結果、最終的にリアルコム「KnowledgeMarket」を選択した。KM推進チームのメンバーであり、生産性革新センター 企画担当 課長代理を務める堺寛氏は、選定に至った経緯を以下のように振り返る。

「さまざまなソフトウェアの調査を進める中で、私はKnowledgeMarketの製品コンセプトである、人と人を相互に結びコミュニティ型のアプローチに大きな魅力を感じた。KnowledgeMarketなら、個人のノウハウをうまくつなぎ合わせ、流通させることができる」と判断した」

この堺氏の判断に経営トップの鶴保氏も同意し、KnowledgeMarketの導入が正式に決まった。そして、KM導入プロジェクト始動からわずか3カ月後の2001年2月に

CASE STUDY OVERVIEW

KM導入の目的

個人ノウハウの全社的な共有化と有効活用を通じたソフトウェア開発の効率化、生産性の向上

衆知の集約を通じた顧客サービスのスピードアップと高度化

開発力向上のためのプラクティス構築

KM導入の効果

Q&Aの仕組みによる社員の専門知識入手のスピードアップとスキルの高度化

顧客の課題を解決するためのヒント・ノウハウの収集・活用の効率化

エキスパートの知識を活用した組織全体の知的生産性の向上(コスト削減)

KM対象ユーザー数

約1,500人(全社員)

KnowledgeMarketの運用がスタートしたのである。

運用が開始されたKnowledgeMarketには「知恵DAS(ちえだす)」という愛称が付けられ、まずは数十名のシステムエンジニアをコア・ユーザーとして3カ月間のパイロットがスタートした。その際、知恵DASのコミュニティ上には3つのコーナーが設けられた。公開でQ&Aを行う「知恵広場」、エキスパート検索のための個人プロフィールを公開した「知恵人に聞く」、そして、社員各自が自らの知識やノウハウを発信・公開する「知恵袋」だ。

知恵DASコミュニティへの参加は、社員の自由意志にゆだねられた。過去、ナレッジ供出を強制するやり方でKMを進め、失敗した経験があったからだ。

そこで、KM推進チームは、強制力を働かせる代わりに、メールマガジンや社内報などの社内メディアを活用して、知恵DASの活用メリットを伝える啓蒙活動や、投稿された質問が無回答のまま放置されないよう常時フォローを行った。また、KnowledgeMarketに備わっている、情報の有用度を「ノウハウ共有により削減された個人の作業時間(助かり時間)でフィードバックする機能や、他者を助けた時間総計で個人の知的貢献度をランキングする機能を活用して表彰制度を設け、エキスパートへのインセンティブとした。

さらに、経営陣が自らエキスパートとして社員の質問に答えることでトップのコミットメントをアピールするなど、あらゆる手段によってコミュニティの意義やノウハウ共有の戦略的重要性を伝えていったのである。

「コツ」の共有からナレッジ / プラクティスの創造へ

このような努力が実り、知恵DASはサービス開始後1年半で社員の70%が閲覧するまでに成長した。評価ポイントである助かり時間も累計9,000時間を数え、「社員の重複作業を削減する」という観点からのコスト削減だけで投資に見合う効果が上がったのだ。

コスト削減以外にも、Q&Aに投稿した質問に最短5分で回答が得られ、顧客への素早いレスポンスが実現できたという例や、顧客提案に役立つアイデアを本社から募ることができたという声現場から上がるなど、顧客サービスのスピードアップ、高度化に知恵DASが貢献するようになった。また、Q&Aの75%以上が部署・事業所を横断するかたちで行われ、さらに部長の質問に主任が答えたり、新人の質問にベテラン社員が答えたりといった役職や年次にとらわれない知識のやり取りも活発化した。つまり、技術者個人が持つノウハウ=コツの共有という知恵DASのスタート時のねらいは、一定の成果をもって実現されたのだ。

そして2003年3月には、それまでの技術・開発系のやり取りが「設計開発コミュニティ」に集約され、新たに「ビジネス提案」、「業務サポート」、「知的好奇心」の3つのコミュニティが立ち上がった。この施策によって、営業担当者やSEが、顧客から受けた要望を社内に持ち帰り、KnowledgeMarketのコミュニティ上で対処方法を論議・導出していったプロセスが形成され始めたという。NTT



NTTソフトウェア 取締役相談役
鶴保征城氏

ソフトウェアのKMは、技術者間におけるノウハウ共有の定着というフェーズを経て、営業・SEへの知識の伝播を促進し、組織全体で開発力を向上するためのベスト・プラクティスを作り上げていくステージにさしかかっているのである。

鶴保氏は、最後にこう付け加える。

「ソフトウェア産業は知識産業であり、ソフトウェア開発はKMそのものといっても過言ではない。KnowledgeMarketによる『人中心』のKMによって、当社は内外の知識を総動員し、タイムリーなノウハウ共有を実現しながら生産性の高い開発を行うという原点に立ち返ることができたのだ」

USER'S PROFILE

会社名：NTTソフトウェア株式会社

資本金：5億円

従業員数：約1,500人

事業内容：ソフトウェアの設計・開発・販売・運用・保守および品質管理 ネットワーク・システムの設計・開発・建設・管理・運用・保守およびシステム評価 ネットワーク上での各種情報提供・情報処理・決済(代理徴収を含む)・通信販売サービス・通信教育サービス ハードウェアの開発・製造・販売・設置 新技術調査・応用開発・コンサルティング・教育・研修

事業所：本社(本館・新館)、東京本部、事業拠点(名古屋、大阪、武蔵野事業所、横浜事業所、横須賀事業所など)

売上高：398億5,885万9,000円(2002年度実績)

URL：<http://www.ntts.co.jp/>

図：NTTソフトウェアにおけるKnowledgeMarket活用のイメージ

