

# 個人“知”の共有 / 活用で 企業改革を推進

## 応用地質株式会社

地盤に関する調査・コンサルティング業界の最大手が応用地質株式会社(以下、応用地質)である。同社は現在、リアルコム「KnowledgeMarket」をベースにしたナレッジマネジメントを、企業構造改革の原動力として活用している。

### 顧客満足最大化に向けて

1990年代末からの公共事業の縮減や建設業界の構造不況、さらには多様化する顧客の要求、経営環境と市場ニーズが激変する中で、地盤に関する調査・コンサルティングで建設プロジェクトの一翼を担うリーディングカンパニーである応用地質も、収益構造の悪化という一種の“業界現象”に見舞われていた。

その状況を打開すべく同社は社内の構造改革に乗り出した。改革の主題は、「顧客満足最大化」だ。このテーマの下、同社は2000年4月に構造改革推進本部を立ち上げ、さまざまな施策を打ち出した。その中で、改革を支える重要な施策の1つとされたのが、ナレッジマネジメント(以下、KM)の実践であった。

1957年に設立された同社は、およそ半世紀にわたって、案件ごとの成果である報告書

を「知的資産」として大量に蓄えてきた。「これらの報告書はすでに10万冊を超えており、積み上げれば富士山よりも高くなる」と、同社取締役常務執行役員 社長室長、鈴木楯夫氏は言う。だが、同社は従来、そうした知的資産を有効に活用し切れてはいなかった。例えば、同社はすでに全国各拠点の調査報告書を集積したライブラリを新潟県内に開設し、各拠点の担当者が必要な報告書を宅配便を使って取り寄せられる仕組みを構築していた。しかし、報告書検索用のインデックスには、各報告書の表題しか記載されていなかったため、どの報告書の中にいかなる知識・情報が記載されているかを正確に判断するのは困難だったのである。

### 文書管理を越えた 「人中心」のKMの導入

単に報告書を共有するだけならば、全報

告書を電子化し、データベース化することで解決を図ることも可能だ。しかし、応用地質は文書管理からさらに一歩進んだKMの手法を選択した。同社ITセンター 企画部 課長の和田弘氏は言う。

「例えば、地質調査の現場で働く担当者にとって本当に役立つナレッジは、報告書ではなくそれを作成した担当者各自の頭の中にある。実際、調査担当者は、案件ごとに各自なりの工夫(職人芸)を凝らし作業を進める。このような『職人』のノウハウは、当然地質調査の報告書や教科書には載っていない。それは、ある場面に遭遇し、実際にそれを経験した人でしか習得しえないものなのだ。われわれは、そうした属人的な知をいかにして引き出し、共有し、活用するかが重要だと考えた」

つまり、応用地質は、情報共有・活用の施策を単なる文書管理の強化や既存データベースへのアクセス改善にとどめることをよしとせず、「人中心」のKMを導入して「職人」の暗黙知を組織全体で共有することで全社の問題解決能力を高め、構造改革の最大の目的である顧客満足最大化を達成する基礎を築こうと考えたのだ。また、そうした知的資産の有効活用をさらに進展させ、新たな知、情報、企業価値の創出へとつなげていくことが、業務プロセスや組織改変といった全社にわたる構造改革を強力に後押しすると判断したのである。

このようなKM推進の方向性を決める過程では、KMに関する国内外の事例の調査・分析が行われ、「自社にとって、真に有効なKMのあり方とは何か」を巡り、さまざまな議論・検討が繰り返された。この検討は2002年10月から翌年3月にかけて実施され、同社は、自社の特殊性を考慮に入れながらKMをうまく業務に取り込む方法を徹底的に洗い出し、要件定義を行った。その結果として同社は、「日々の業務で発生する情報や、個人が得た知識の共有化・活用を可能にする機能」や「組織横断型のナレッジコミュニティの実現」などに加えて、システム運用を支援する「使いやすさ(情報登録のしやすさ)」「自然文による情報検索」「外部システムとの連携」(KMの)活用履歴の収集・

## CASE STUDY OVERVIEW

### KM導入の目的

社内の知識・情報の共有とその活用の推進による、各社員の問題解決能力の向上  
顧客サービスのスピードアップ、高品質化

### KM導入の効果

専門技術者と社員とを結ぶナレッジコミュニティによる、顧客対応のスピードアップ  
業務シーンでの具体的な活用事例や効率化効果の現出

### KM対象ユーザー数

約1,200名(全社員)



応用地質 取締役常務執行役員 社長室長  
鈴木橋夫氏

分析」といったユーザーの活用を促進する機能も、KMシステムに求めたという。

そして同社は、自社の要件に最も合致したソリューションとして、リアルコム「KnowledgeMarket」を選定したのである。

KnowledgeMarketの採用を決めた応用地質は、リアルコムの協力の下、KMに対する社内の理解を深め、活用を促すための教育・啓蒙活動を行った。並行してKnowledgeMarketの試験運用をスタートし、本番運用前の最終評価を行った。その結果、やはりリアルコムのナレッジコミュニティの仕組みならば社員の暗黙知をうまく引き出せるとの確信を得たという。

## KMによる問題解決とベスト・プラクティスの共有

こうして2003年10月に、KnowledgeMarketの本格運用がスタートした。同社の執行役員でITセンターの所長を務める殿内啓司氏は、運用開始後の社内の評価を以下のように説明する。

「コミュニティを軸にしたKMを、社員は楽しみながら活用してくれている。社員にアンケートを取ると、その多くがKnowledge

MarketによるKMの可能性をきちんと理解し、そのうえで、『これは役に立ちそうだ』という前向きな意見を数多く寄せてきている」

また、実際の導入効果もすでに上がり始めている。試験運用中の2003年5月に宮城県沖、同9月に十勝沖でそれぞれマグニチュード7を超える規模の地震が発生した。その際、地震後の被害・地盤調査をすでに経験した東北支社とこれから調査に着手する札幌支社との間で、これまでにないスピードと密度で調査要件やノウハウの共有が行われた。つまり、かつては他者との情報共有にあまり積極的ではなかった「職人」たちが、支社間の垣根を越えた情報共有を積極的に図り、作業の品質向上とスピードアップを実現したのだ。

これはまさしく応用地質がKMに期待したとおりの効果だと言える。

現在、同社におけるKMの適用領域は「ベスト・プラクティスの共有」と「専門家の知を利用した問題解決型コミュニティの創出」という2つに絞られており、その(ナレッジコミュニティの)運用を行うために、担当役員をCKOに据えた全社的運営体制の構築が検討されている(下図参照)。

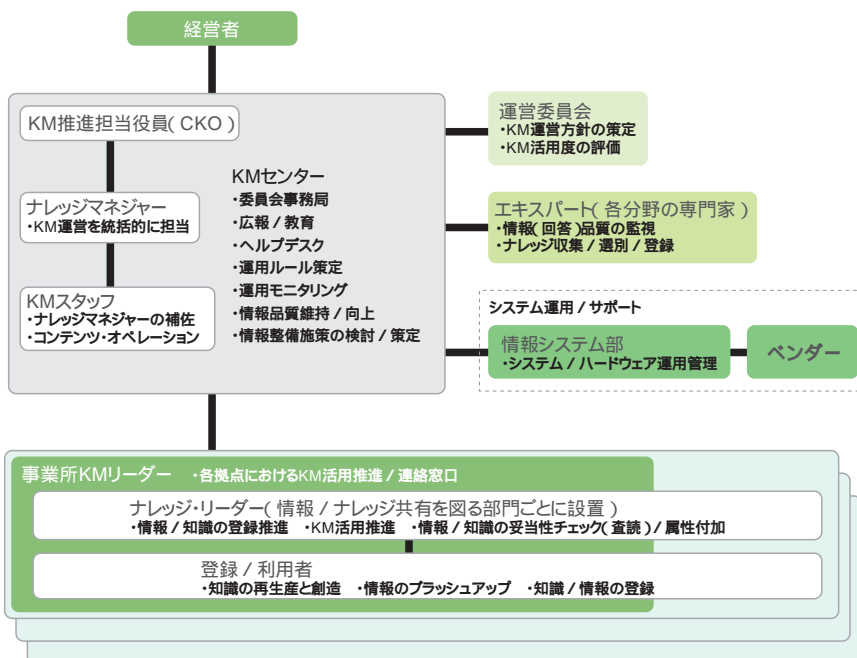
この仕組みを巡る今後の方向性について、鈴木氏はこう話す。

「われわれには、KnowledgeMarketの

利用状況の調査と分析を行い、新たな施策を行うことで、利用度をより高めていく必要がある。加えて、現在、知識体系のカテゴリーごとにエキスパートを配置し、彼らの目を通して情報を登録してもらうという体制を敷いているが、情報の品質を一層高めるためには、エキスパート自体の専門性をより高度化していかなければならない」

応用地質の構造改革を実現するための重要な柱として、今後もKnowledgeMarketに寄せられる期待は大きい。

図：応用地質におけるKM運用体制のイメージ



## USER'S PROFILE

会社名：応用地質株式会社  
資本金：161億7,460万円  
従業員数：1,162名(2003年10月現在)  
事業内容：土木構造物・建築構造物などの建設に伴う地盤の調査/設計・施工の管理 地すべり、がけ崩れ、地震災害、風水害などの調査/解析/予測/診断/評価/対策工 振動、騒音、水質などの環境保全・環境リスクの調査/解析/予測/診断/評価、および対策工 地盤・環境・災害情報など、地球に関する情報の収集/加工/販売 各種の測定機器/ソフトウェア、システムの開発/製造/販売/リース/レンタル  
事業所：本社、支社(札幌支社から九州支社まで全国7支社)、支店/営業所/事業部(計48拠点)、技術本部、研究所(4拠点)  
売上高：256億円(2003年度個別実績)  
URL：<http://www.oyo.co.jp/>