

ナレッジ / 情報の総動員で ビジネス・スピードを加速

株式会社PFU

顧客の要求、ニーズの変化に迅速に対応する。これは、今日のあらゆる企業に課せられた大命題の1つだ。とりわけ、市場トレンドの変化と技術革新のペースが速いIT産業に身を置く企業にとって、ビジネス・スピードの向上は急務の課題であろう。株式会社PFU(以下、PFU)は現在、そうした課題の解決に向けて、リアルコム「KnowledgeMarket」による社内ノウハウの融合、共有化を推進している。

スピードの追求

「ビジネス・スピードをさらに上げる。われわれがナレッジマネジメント(以下、KM)の導入に踏み切った理由は、この一点に集約することができる」PFUの専務取締役、輪島藤夫氏は、KM導入の目的をこう言い切る。

PFUは、ユーザック電子工業とパナファコムの合併により1987年に創設された(正確には、現社名の下で新たなスタートを切った)企業だ。各種ITソリューションの提供やコンピュータ関連機器の研究開発・設計・製造などを幅広く手がけるほか、2001年には、電子機器の設計・開発の受託ビジネスにも参入

し、新たなサービス「ProDeS(Product Design Services)」を始動させている。

この種の受託サービスは、一般に「EMS(Electronics Manufacturing Services)」と呼ばれるが、PFUのProDeSは、従来型のEMSの枠組みをさらに発展させたものだ。ITの領域で長年培ってきた同社のノウハウ/技術力を土台にし、顧客の要求仕様(つまり、顧客仕様)に基づく製品の企画/設計/開発のコンサルティングから、実際の開発、設計、評価、出荷、保守、さらには修理に至るまで、実に広範なサービスを提供している。これにより、顧客は自社の製品を短時間で市場に投入することが可能になるという。

実は、このProDeSのスタートが「PFUにおける“スピード”に対する意識を大きく変容させ、それと同時に、個人のノウハウ/知識の共有化、活用のニーズを高める転機になった」と輪島氏は指摘する。同氏はさらに続ける。

「例えば、製品の開発期間を圧縮するというのは、われわれのようなIT企業が以前から抱える経営課題であった。だが、この課題に対する従来の解は、自社の従来スピードをどの程度向上させるかといったものにすぎなかった。しかし、ProDeSのようなビジネスの場合、顧客の厳しい納期要求に対応するのはもちろんのこと、ときには、顧客要求をものぐスピードを実現しなければ、圧倒的な競争優位は獲得しえない。そうしたスピードを実現し、かつ、ProDeSのようなサービスの品質を高めるためには、社員一人一人のノウハウや専門知識、情報を総動員して、顧客より一歩先に最新テクノロジーを吸収し、活用していくことが重要なのだ」

ちなみに、PFUは現在、「知識創造企業」への転換を全社ビジョンとして掲げており、「スペシャリティ」「シナジー」「スピード」という3つの「S」を柱に企業革新を進めている。この全社ビジョン、つまり「自社の技術力/ノウハウ(スペシャリティ)を、各人の連携・協力(シナジー)によって高め、ビジネスのスピードを上げていく」というビジョンを体現するのがProDeSのコンセプトである。そして、KMは、ProDeSのコンセプト、ひいては、PFUの全社ビジョンを具現化する重要なソリューションとして位置づけられている。

スムーズにKMをスタートさせる

以上のような背景の下、PFUは2002年4月、専任者2名から成るKM推進室を立ち上げ、KMの本格導入に向けた調査・検討を始動させた。

その結果、KM導入の最初のターゲットであるプロダクト本部(人員約700人)では、部署単位ではある程度の情報共有が実現されているものの、部門横断的な情報共有は行われていないことが判明した。

こうした課題を解決するために、PFUは

CASE STUDY OVERVIEW

KM導入の目的

経営ビジョン「知識創造企業」の具現化

製品企画、設計、開発スピードのさらなる向上

顧客ニーズへの対応力と顧客満足度のさらなる向上

企業文化としてのKMの定着と、組織横断型のナレッジコミュニティによる新たな事業展開

KM導入の効果

組織横断型のナレッジコミュニティでの多様な知識、ノウハウの共有を通じたサービス品質向上

個人の知識、ノウハウのデータベース化による貢献度の可視化

開発プロジェクト・メンバーの柔軟な構成を通じた問題解決のスピードアップ

KM対象ユーザー数

約700人(プロダクト本部/今後は他事業部、海外関連会社への展開も計画)

KMの構想を練り上げ、採用するシステムの要件を定義した。その中で同社が特に重視したのは、従来からある情報共有の仕組みを生かせることと、PFU独自の要件に合わせたカスタマイズが可能なことだ。つまり、同社は、KMのフレームワークを従来システムの拡張機能として導入することで、同フレームワークに対する現場の抵抗感を最小化したと考えたのだ。

この要件に従ってKM製品の調査・検討を進めたすえに選定されたのが、リアルコム「KnowledgeMarket」だ。2002年12月には、同製品を利用したKMのシステムが「知空間」と命名され、始動したのである。

知的貢献への評価

「知空間」では、部門単位のナレッジコミュニティのほかに、プロダクト本部共通の「プロ本共通の広場」、「技術の広場」、「顧客に聞く広場」などの部門横断のコミュニティが築かれている。

このうち、「プロ本共通の広場」は、本部全体に共通する情報を扱うコミュニティであり、対する「技術の広場」は、より専門性の高い技術的な知識をやり取りするコミュニティだ。また、「顧客に聞く広場」は「顧客の声、ニーズを最重視する」というPFUの企業理念に基づくコミュニティとして開設されたものであり、ここでは担当者が顧客から収集した

要望や不満、さらにその対応策(アクション)や対応結果などが投稿され、共有される。その最終目的は、もちろん、個々の担当者の顧客対応力やサービス品質の向上にある。

PFUは、こうした「知空間」の利用率、効果を高めるために、さまざまな運用上の工夫を凝らしている。

例えば、KnowledgeMarketは、コミュニティに投稿された情報によって他者が節約できた時間(「助かり時間」)などを記録・集計する機能を備えている。PFUは、そうした機能を用いて、KMを通じた知的貢献度の高い個人・部門を表彰する制度を敷いているのだ。この制度は、各コミュニティの活性化につながったという。

また同社は、若手中心のメンバーで構成された開発プロジェクトに、部外のベテラン技術者40人を“助っ人”として指名し、(KMのインフラを通じてバーチャルに)参加させたこともある。これにより、正式なメンバーだけであれば2~3週間はかかったであろう問題解決がわずか1日で行われたという成功例も出てきている。

海外へのKM展開も視野に

現在、「知空間」には約800件のコンテンツが蓄積され、それらによる社員の「助かり時間」の合計は1,700時間に達している。また、システム上では120件のプロジェクトが進

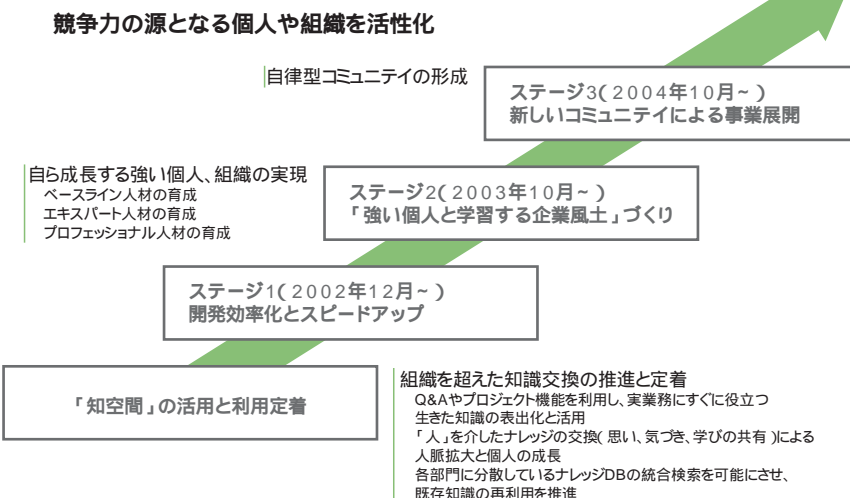


PFU 専務取締役
輪島藤夫氏

行中であり、延べ1,400人が登録メンバーとして参加している。また、「知空間」では、部門単位のコミュニティよりも、むしろ、部門横断型コミュニティの利用率のほうが高くなってきている。これは、同社におけるKM導入の大きな目的の1つ、すなわち、部門間での知識、ノウハウの共有・活用が達成されつつあることを意味するものだ。

PFUは現在、海外の関係会社との間で、「知空間」によるナレッジ共有を図ることも計画している。そうしたKnowledgeMarket活用のこれからについて輪島氏は、「今後は、KMを企業文化として定着させ、個人、各グループが自律的にナレッジコミュニティを構成し、それを起点にした知識創造、事業展開が図れるところまで持っていきたい」との意欲を示している。

図：「知空間」の活用展開計画



USER'S PROFILE

会社名：株式会社PFU
資本金：49億8,000万円
従業員数：2,299名(2003年3月現在)
事業内容：各種ITソリューションの提供(ハードウェア、ソフトウェア、サービス) ProDeS(開発製造サービスの提供 サーバ・システム / ディスクアレイ / 周辺 / 応用機器、および関連ソフトウェアの研究開発・製造)
事業所：本社、東京本社、東京開発センター、営業拠点(本社営業部を含め全国9拠点)、サービス拠点(120拠点の全国サービス網)
売上高：898億円(2002年度実績)
URL：<http://www.pfu.fujitsu.com/>