

組織の「知」を共有する コミュニケーション基盤はこう作る

仕事が暗礁に乗り上げた。同じような経験をした人から解決につながるアドバイスがほしいが、誰に聞けばいいのか分からない——。こうした悩みを解決するには、組織に散在する「知」を簡単に見つけ出せる仕組みが必要だが、その構築は一筋縄ではない。全世界にグループ社員16万人を抱える富士通も以前は同様の課題を抱えていた。同社は、この課題をどのように解決し、働き方改革を実現したのか。具体的な取り組みと、そこで得られた成功に向けたノウハウを見ていこう。

※このコンテンツは2017年3月にTechTargetジャパンに掲載したものです。



「組織の生存は知識労働者の仕事ぶりによって左右される。最高の知識労働者を惹きつけ留める力こそ、最も基礎的な生存の条件である」。経営学の巨人、ピーター・ドラッカー氏は1999年に出版した『明日を支配するもの』で、知識が組織の競争力を決定する最大の資産であると説いた。

それから約20年、企業組織における「知」の重要性は高まる一方だ。デジタル・ディスラプション(破壊)が様々な産業で起こり、多くの企業がビジネスモデルの再構築を迫られている中、仕事に占めるルーティンワークの比重は下がり、誰もが変革と創造のために「知」を活用しなくてはならない時代になった。

それは個人の知識を増やすことにとどまらない。組織を構成するメンバーそれぞれが持つ「知」を共有し、目的に応じて自在に出し入れできる環境が不可欠となっている。

それを実現するのが「ナレッジマネジメント」のICTシステム。既に20年以上前から様々な企業で構築、活用されてきた。

「ナレッジマネジメントシステム」が抱えた課題

だが課題も多い。例えば、富士通でもかつてはこんな具合だった。

1. グループ会社や部門ごとに縦割りのシステムが構築されているため、あるキーワードに関わる情報を探索するには複数システムに順にアクセスしなくてはならない
2. システムで入手した情報についてもっと詳しく知りたくても、担当者が分からない。もしくは担当者へのアクセス手段がない
3. ナレッジマネジメントシステムが扱う情報や活用規定を細かく設定すると、システムが複雑になる

こうした課題を放置しておくと、「手間をかけてナレッジマネジメントシステムに情報を収容しても、検索や閲覧がやりにくくて活用されない。情報を提供する人のモチベーションも下がって情報が蓄積されなくなる」という悪循環に陥ってしまう。結果的にナレッジマネジメントシステムが形骸化したり、運用自体をやめてしまったりする羽目になる。

これを反面教師とするなら、「知」の共有のための仕組みには以下のような要件があるといえるだろう。

1. 情報の物理的な所在に関わらず、利用者が1つのキーワードで統合的に検索できる利便性の高さ

2. 情報やノウハウの「持ち主」にスムーズにアクセスできるコミュニケーション機能
3. ナレッジマネジメントシステム用に改めてコンテンツを作らなくても、日々の仕事で得た情報やノウハウを自然に蓄積し、公開できる仕組み

上記のような環境が実現すれば、利用者は「ビジネスモデルの転換」といった大きなテーマから、「日常業務の課題解決」に至るまで、日々社内の「知」を活用して目的を達成できるようになる。

それはどのような姿なのか。富士通の「グローバルコミュニケーション基盤」活用術を例に考えてみよう。

統合コミュニケーション基盤の3つの目的

グローバルコミュニケーション基盤とは、電話、メール、インスタントメッセージ、Web会議、社内SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)、企業内動画(ビデオ)、VDI(デスクトップ仮想化)、そして個人やチーム専用のワークスペースなどを統合した統合インフラを指す。2014年までに全富士通グループの社員16万人に展開した。

同社がグローバルコミュニケーション基盤を活用して進めている取り組みは大きく3つある。「コミュニケーションの強化」「場所と時間を選ばない環境(テレワーク)」、そして「グローバルでの知の共有」だ。

本題の「知」の共有に入る前に、その前提となる「コミュニケーションの強化」の実践に触れておこう。

グローバルコミュニケーション基盤は、同グループ内の社員同士のコミュニケーション方法を大きく変えた。世界のどこにいる相手とも、インスタントメッセージやWeb会議などでつながることができる。相手が在席しているかどうかをコンタクトする前に確認できるプレゼンス機能もある。使用する端末はパソコンでも、スマートフォンやタブレットでも構わない。

グローバルコミュニケーション基盤を導入する2010年以前は、海外を含め約200のグループ会社が個別にメールサーバーを運用、社員同士のコミュニケーションはメールが中心だった。だが相手のレスポンスが悪かったり、複数のメンバー間では行き違いが生じたりすることもあった。相手がメールを見ていない可能性があるため、会議を開く際も日程に余裕を持たせなくてはならなかった。

「現在は、コミュニケーションをとりたい社員はまず相手

が席にいるかをプレゼンス機能で確認し、聞きたいことをインスタントメッセージで送ります。ほとんどの場合は、その方法でリアルタイムに問題が解決します。それでも解決できない場合は、会話が有効であればWeb会議に移ります。Web会議は、資料やお互いのデスクトップ画面を共有しながらコミュニケーションが取れるため、メールと異なり要点だけ伝え合うことができ、コミュニケーションが非常に早くなりました」。導入したコミュニケーション基盤の活用状況を、富士通IT戦略本部グループ共通サービス統括部シニアマネージャー中村元晃はこう説明する。

5分～10分の短い会議だけでなく、深い議論が必要な会議についてもWeb会議を活用しており、移動時間や出張旅費の削減など効果を発揮している。

グループ16万人社員の「知」を共有

社員同士がほぼリアルタイムでコミュニケーションが取れる環境を前提に、「グローバルでの知の共有」が実現する。

グローバルコミュニケーション基盤は、社員一人ひとりが持つ「マイサイト」、プロジェクト単位の「チームサイト」、グループ会社や部門ごとの「全社/部門サイト」の3種類のサイトを開設する機能を備える。

それぞれの社員は、担当業務や過去に取り組んだプロジェクト、得意分野などのプロファイルをマイサイトに書き込む。チームサイトには、プロジェクトで利用した資料などをアップロードしている。

これらのサイトに蓄積された情報を、全社員が活用する。



富士通株式会社
産業ビジネス本部
企業グループ統括営業部
企業第三営業部
三輪はるな



富士通株式会社
IT戦略本部
グループ共通サービス統括部
シニアマネージャー
中村 元晃

例えば新規にプロジェクトを立ち上げる際に、過去の成功事例や具体的なノウハウをキーワード検索で見つけ出すことができる。お客様向けの提案資料を作る際も、類似事例を参照できる。ノウハウを持つ社員に直接聞きたいことがあれば、インスタントメッセージやWeb会議を利用してすぐに連絡を取ったり、社内SNSのコミュニティで質問を投げかけたりして有識者から様々な「知」を共有してもらうことも可能だ。

富士通グループでは以前から、資料やノウハウを管理するナレッジマネジメントシステムを構築していた。だが目的や文書のタイプ別にシステムが分かれていたため、利用者は各システムにアクセスして検索しなくてはならず、「知」を簡単に見つけ出すことができなかった。また資料共有の際にメールリングリストを利用する社員もいたが、保存容量に関してメールサーバーに大きな負荷がかかるという問題もあった。

現在は、「マイサイト」、「チームサイト」、「全社/部門サイト」などの社内サイトは一括検索することができ、チームサイトにある資料保存先のURLを教え合うだけで、スピーディーに情報を共有できるようになったという。また、従業員同士が情報交換できる社内SNSの活用が浸透しており、地域・業種などに関係なく、約3600のコミュニティで個人が持つ知見やノウハウが共有されているという。

2016年秋に汐留本社から大阪に異動した産業ビジネス本部企業グループ統括営業部企業第三営業部の三輪はるなは「職場が変わっても、マイサイトやチームサイトを活用することで、すぐに業務を進めることができました」と話す。

大手企業を担当する三輪のミッションは、直接の商談以外の長期的な関係作り。お客様との過去のやり取りを資料で確

認したり、新企画の立案に当たって、同様の経験を持つ他部署の担当者に相談したりするために、マイサイトやチームサイトは毎日利用しているという。東京など、他の事業所にいる社員とWeb会議をする機会も多く「Web会議はすっかり仕事のやり方として定着しました。ヘッドセットを付けて話すことには完全に慣れました」と笑う。

社内イノベーターを発掘、取材してメディアで発信

グループや部門ごとの「全社/部門サイト」を活用しているのがグローバルサービスインテグレーション部門ビジネスマネジメント本部戦略企画統括部である。これまで富士通がお客様やパートナー企業とともに蓄積してきた豊富なナレッジを活用し、新たな価値をお客様に提供していくことを目指すスローガン“KNOWLEDGE INTEGRATION for BIG CHANGE”の実現に向けて、社内外4つのサイトを運営している。

社内サイトである「KNOWLEDGE INTEGRATION for BIG CHANGE」は、部門方向性の認知・理解、SEの変革、現場のナレッジ共有のために活用され、「あしたのコミュニティーラボ【社内版】」では、社内の共創活動やイノベーターを取り上げた魅力あるコンテンツを発信し、その過程で有機的に人を結び付けるとともに、社内SNSを活用しながら共創を促進している。

「あしたのコミュニティーラボ【社内版】」は、社内では新事業の立ち上げに携わったり、社会課題の解決に取り組んだりする「社内イノベーター」を発掘して取材し、グローバルコミュニケーション基盤の部門サイトで記事を発信。その他にも、

イノベーションを進めるための考え方・手法紹介や事例紹介などコンテンツは多岐にわたる。「いずれも社員自らが調査や取材、執筆活動に携わっており、組織的な知識創造の場としても成長してきています」と、責任者である戦略企画統括部長柴崎辰彦は話す。

また「社内イノベーター」となる一歩手前の、新しい挑戦をしようとしはじめたばかりの社員（イノベータ予備軍）を応援するプログラムも実施。挑戦者同士のリアルな対話の中から、社内でイノベーションを起こすための具体的な課題やそれを乗り越えるヒントを抽出し、記事として配信している。より実践的なノウハウの提供することで、社内の「知」を結び付け、新たな「知」を生み出す触媒役を担っているわけだ。

「あしたのコミュニティーラボ」には社外向けサイトもある。こちらは、様々な領域における社会課題の解決のヒントや先進事例を記事化して発信するもの。社外サイトと社内サイトは相互に連携しており、想いや技術をもった社内人材と社会課題の第一線で活躍するプレーヤーとをつなぐ役割も担っている。また、「KNOWLEDGE INTEGRATION for BIG CHANGE」の対となる社外向けサイト「Digital Innovation Lab」では、デジタル化によるビジネス・イノベーションの動向調査・記事作成にSEが関わる。

柴崎はSEの将来像として「受託型のサービスモデルではなく、共創型で仕事ができる人材」という姿を描く。事業部門はもちろん、生活者と協働して新たな市場を切り開くうえでは、自社の業務以外の様々なビジネスに広く関心を持つことが不可欠だ。「現在富士通グループには約3万人のSEがいるが、そのうち10%程度は共創型のサービスモデルでビジネスができる人材になってほしい。社内の様々な部門で既にそうした取り組みをしている人取材で取り上げることで、他のSEが『あいつがやっているなら俺も』と刺激を受けて成長していくことを期待しています」と柴崎は話す。共創型で発想し、仕事ができるSEは、ゆくゆくは社会の在り方を刷新する存在になり得ると期待する。

グローバルサービスインテグレーション部門はハッカソン（エンジニアやデザイナーなどがチームを組んで、1週間程の短い期間で、プログラム開発やサービス企画などの共同作業を集中的に行い、成果を競うイベント）にも積極的に取り組んでいる。社内のエンジニアだけで行うものもあれば、学生など社外のメンバーも参加し、様々な組み合わせでチームを組むものもある。2015年には1500人以上が参加した。その告知や募集も社内向けサイトで行っている。「セキュリティのハッカソンに参加して学生に負けたSEが、戻ってきて



富士通株式会社
グローバルサービス
インテグレーション部門
戦略企画統括部長
柴崎 辰彦

から熱心にセキュリティを学ぶといった例もあります。上司に『セキュリティを勉強しろ』と言われるより、ハッカソンで『学生に負けたくない』と思う方が、モチベーションが上がるのかもしれない」と柴崎は笑う。

「第3のスペース」で仕事、隙間時間を有効活用

最後にグローバルコミュニケーション基盤による「場所と時間を選ばない環境(テレワーク)」作りにも触れておこう。

同社では、グローバルコミュニケーション基盤を活用して、どこにいても連絡や情報収集、Web会議ができる環境を整備した。そして、2015年度から国内グループ会社の従業員8万人に向け、仮想デスクトップ基盤を段階的に導入している。さらに、移動時の安全な持ち出しを促進するために小型で軽量な持ち運びがしやすい仮想デスクトップ端末を社員に順次配布しており、手のひら静脈認証装置で情報漏洩対策を強化している。

事業部へ出張の際、サテライトオフィスや個人のグループ会議コーナーの環境も大幅に改善している。2016年6月にオープンした「F3rd Shiodome(エフサード汐留)」は、汐留本社内にあったサテライトオフィスをリニューアルしたものの。

富士通総務・リスクマネジメント本部総務部マネージャー高田ユリは「F3rdの“3rd”は、富士通グループ社員の、自席でも、自宅でもない、第3のワークスペースを指しています。汐留以外に自席がある社員が隙間時間で仕事をしたり、複数拠点の社員が、グループ・部門を越えたコラボレーションや、気軽な打ち合わせをしたりするために使ってほしいと考えて

富士通株式会社
総務・リスクマネジメント本部
総務部
マネージャー
高田 ユリ



います」と語る。

課題であったサテライトオフィスの環境改善のため、席数を従来の24席から110席に増設し、様々なタイプの椅子や机、ソファを用意したり、シンククライアントPCを設置したりしている。

現在は一日に約270人、月間で約5400人、富士通だけでなく関係会社65社の社員が利用している。「社員からは非常に好評で、リニューアルオープン当初から利用者は増え続けており、リピーターも多いです。利用者の増加に伴い、コラボレーションスペースの活用も増えることに期待しています」(高田)。普段大阪で勤務している三輪も「汐留に出張で来るときはよく利用します。隙間時間を利用して打ち合わせの議事録を作るなど、仕事の効率が上がります」と語る。



新サテライトオフィス「F3rd Shiodome」。打ち合わせができるテーブル席や、集中して仕事ができる個人席など仕事によって使い分けられる。

マルチクラウド環境への移行が進行中

中村は今後のグローバルコミュニケーション基盤について「現在クラウドへの移行を進めており、2018年度中に完了する予定です」と語る。2010年に構築した現在のオンプレミスのシステムは全グループ会社への展開を終えるのに4～5年を要したが「今回はクラウドなのでスピード感が重要です。短期間で全グループ会社へ展開していきます」と説明する。

社内の「知」を探索しやすい環境を整えることは、目の前の課題解決を効率化するのはもちろん、長期的には広い視野と豊かな発想を持つ社員を育成するうえでも役立つ。電話、

メール、インスタントメッセージ、Web会議、社内SNS、企業内動画(ビデオ)、VDI(デスクトップ仮想化)などを効率よく組み合わせれば、様々な「知」を新事業の創造や業務改革に活用することができるだろう。

同社は、社内で活用するだけでなく、そこで実践した成果をお客様に提供しており、150万IDのお客様をサポートしている。自ら使うことでグローバルコミュニケーション基盤の活用ノウハウを蓄積し、働き方改革のコンセプト企画からコミュニケーション基盤の導入、運用、定着化、さらに導入後の改善提案まで積極的にお客様に提供している。

お問い合わせ先

富士通コンタクトライン(総合窓口) 0120-933-200 受付時間 9:00 ～ 17:30(土・日・祝日を除く)

contact-mssol@cs.jp.fujitsu.com

富士通株式会社 〒105-7123 東京都港区東新橋1-5-2 汐留シティセンター

Copyright 2017 FUJITSU LIMITED