

対談

野中郁次郎教授が語る

富士通コミュニケーションサービスの ビジネスモデルイノベーション



野中郁次郎氏

一橋大学大学院
国際企業戦略研究科
名誉教授

経営学者。カリフォルニア大学バークレー校経営大学院博士課程終了。知識経営論の第一人者として知られる。野中教授の提唱する「SECIモデル」は1991年『ハーバード・ビジネス・レビュー』に掲載され注目を浴びた。著書は『知識創造企業』『知的経営のすすめ』など多数。研究者を始め、多くの企業家、経営者に影響を与え続けている。



南 昌宏氏

富士通コミュニケーションサービス
代表取締役社長

富士通コミュニケーションサービスは、1994年に富士通と米国テクニカルサポートプロバイダーであるStream社との合弁によりコーポレートソフトウェア株式会社として設立。テクニカルサポートを強みに、コンタクトセンターサービスを核としたBPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)ビジネスを展開する。2006年に現在の社名に変更。事業規模は年商167億円(2008年度実績)、従業員約3,200名(2009年3月31日現在)。

「CSL Standard」による 「知識創造経営」へのチャレンジ

自社のビジネスを「知識サービス業」と位置づけ、顧客の戦略パートナーを目指してきた富士通コミュニケーションサービス。その14年間にわたるサポートサービス事業で培った社内でのベストプラクティスをCOPC/ITILなど業界標準規格に沿って、「People」(人材)、「Methodology」(方法論)、「Technology」(技術)の3要素で体系化したサービスフレームワーク「CSL Standard」を擁する。CSL Standardの策定においては、現場に遍在するナレッジ(暗黙知)を標準化する方法論として、「知識経営」の第一人者、野中郁次郎・一橋大名誉教授が提唱する「SECIモデル」を活用する。暗黙知の「形式知」化、形式知の「暗黙知」化を繰り返し、知識創造のスパイラルアップを狙っているのだ。今も進化を続けるCSL Standardを基盤に「知識創造経営」を目指す同社の挑戦を、理論提唱者の野中教授はどのように見るか。

「SECIモデル(セキモデル)」とは野中郁次郎教授が提唱した組織的知識創造理論。個人の有する暗黙知を形式知化し、それを共有実践することでまた他の個人の暗黙知としていくことを通じて組織としての知識創造力を高めていく、という考え方。そのプロセスである、「共同化(Socialization)」(暗黙知を暗黙知へ)、「表出化(Externalization)」(暗黙知を形式知へ)、「連結化(Combination)」(形式知を形式知へ)、「内面化(Internalization)」(形式知を暗黙知へ)の頭文字をとってSECIモデルという。



SECIモデルで「卓越性の標準」を進化させ 顧客に感動与え続ける戦略パートナーへ

富士通コミュニケーションサービス(以下、CSL)は、「顧客に感動を与える」というミッションを掲げ、現在、400社の顧客を得るに至った。さらに、ミッションを実現し続けるため、CSLは「知識創造経営」を目指す。南昌宏社長が語るCSLの過去・現在・未来を、野中郁次郎教授が知識経営の観点から読み解く。

南 最初に、私が自分たちのビジネスをどう見ているか、私がいつも機会がある度に述べる言葉を紹介いたします。「社会知はすごく増えているが、個人知は増えておらず、そのナレッジギャップが社会的なストレスを生み出している。ギャップを埋め、ストレスを減らすのがサポートビジネス。社会的な意義は高い」。大げさかもしれませんが、私はこう考えています。

野中 物事を他との関係性を持つコトとして捉えることは重要です^{*1}。特に「会社は何のためにあるのか」という問いには、大きな関係性で捉えないと答えが出てきませんが、「世のため人のため」は共通善に繋がる、一番大きな関係性です。

南 私どもには、関係性を意識せざるを得なかった理由があります。CSLは社員の約9割以上がキャリア採用ですので、様々な背景を持った社員が集まっています。そのため全社員で価値観を共有しようと、「何のためにこの会社は存在するのだ」という青臭い議論を相当にして、「お客様に感動を与える」をミッションに定めました。ただ、単なる下請けや外注でいて本当にミッションを達成できるのかと考え、「お客様の戦略的パートナーになる」というゴールも掲げました。

野中 青臭い議論は大切です。最近の企業は、ハウツーの話で終わって、本質

に迫る青臭い議論をやらなくなりました。CSLがミッションとする「感動を与える」は、モノ、サービスより上の「経験」です。ときには顧客と一緒にニーズ、ウォンツを共創し、感動経験を共有する。その意味で、「感動を与える」というミッションと「戦略的パートナーになる」というゴールは合っています。

動きながら深く考え抜く

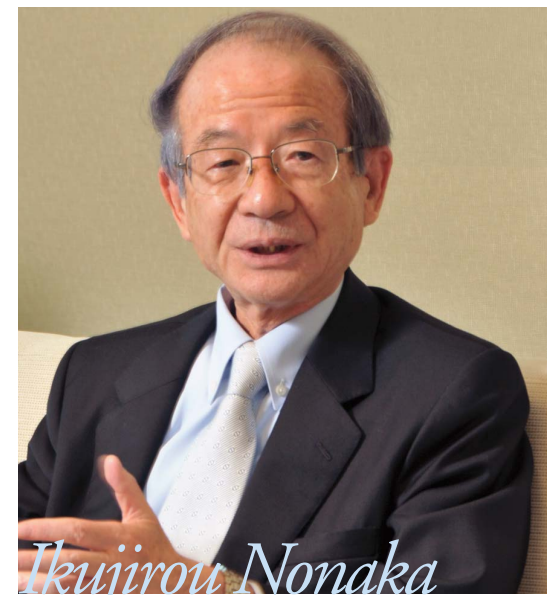
南 CSLは今でこそ、6年連続増収増益で顧客が400社に達し、富士通グループの中でも存在が認められてきましたが、当初は苦労しました。CSLは94年、富士通とSteam社の合弁会社として設立され(現在は富士通100%子会社)、当初は米国流のソフト流通とPCサポートの両方を試みましたが、日本には合いませんでした。最初の5年間は相当にもがき、99年からサポートに一本化し、今申し上げたミッション、ゴールを掲げたのです。

野中 その話は面白いですね。昨年、「Managing Flow」という共著を英語で出し、日本企業の経営手法を紹介したところ、向こうの人がとりわけ興味を示したのがセブン-イレブンでした。セブン-イレブンも基本モデルは米国にあります。全員がその都度のコンテキストに合わせて判断するという創造的な仮説検証経営と本来のマニュアル経営を合体させ、複

合モデルを作り上げました。

現実のビジネスは常に動いているわけで、自らも動きながら深く考え抜く、実践の中で知恵を生み出すフロネシス(賢慮)^{*2}が非常に重要です。それとデジタルに極めたロジックが織り合わさって段々と向上していく。それが、暗黙知と形式知のスパイラルアップなのです。

南 実践的な知恵とデジタルなロジック、ビジネスには両方とも必要ですね。



Ikujiro Nonaka

野中 必要です。ただ、暗黙知が分かって形式知を包摂する日本的なやり方と、形式知が分かって暗黙知を包摂する欧米的なやり方では、前者の方がより効果的だと思います。演繹的にロジックで全体から部分へ落とし込むと、その都度のコンテキストが抜けてしまいます。本当の知恵はそこにあります。帰納的に部分から全体へ、暗黙知から形式知を包摂していく方が強いと、私は考えます。

デジタルとアナログの両立

南 そのお話で言えば、CSLはここ4、5年、暗黙知から形式知を包摂していく作業を進めていたのかもしれませんが。それ以前も、それぞれのプロジェクトはお客様に感動を与えようとよくやっていたが、ナレッジが共有されていませんでした。そこで「サポートを科学しよう」と、2005年にサポートサイエンス推進室(以下SS推進室)という部署を立ち上げ、お



Masahiro Minami

互いがやっていることを抽象化、標準化して見えるようにしてきました。言い換えるなら、各人の暗黙知を形式知にして皆で共有し、それをまた各人暗黙知に落とし込んでいく。野中先生が提唱されている「SECIモデル」を実践していた気がします。

野中 顧客を感動させるのは一種の「卓越性」ですが、感動を与え続けようと思えば、「卓越性の標準」とでも呼ぶべきものを絶えず進化させる必要があります。サステナブル(持続可能)であってこそビジネスモデルと言えますが、SECIモ

デルを反復するとそれができるはずですよ。

南 最初はトップダウンで進めようとしたのですが、うまくいかず、現場で推進する仕組み作り、言わばCKO(Chief Knowledge Officer)的な役職(SS推進室長)も設けました。そのCKOを中心に地道な活動を積み重ね、「CSL Standard」を昨年秋に作り上げました。社内外のベストプラクティスからサポートサービスの基本規格、標準プロセス、事例をまとめたものです。つまり、CSLのナレッジ集と言えます。

野中 CSL Standardこそ卓越性の標準にあたるでしょう。卓越性を絶えず高めるのは、トップ一人ではできません。社員一人ひとりがリーダーシップを発揮し、卓越性を追求する自律分散系の体制ができたとき、組織としての実践的知恵が生まれます。そうなれば、何が起ころうと瞬時に現場でクリエイティブに対応できます。

南 CSLには、先ほど申したように様々な背景を持った社員が集まっていますので、お互いを尊重しあう「リスペクト」を会社のBasic Valueにしています。自律分散という点では、3200人の従業員一人ひとりが主役ですし、誇りを持って仕事をしています。さらに個々がリーダーシップを発揮し、共に高まるように知恵を共有していかなければならないわけですね。

野中 ビジネスモデルは理論と分析だけでは出てきません。実践しながら「これはこうじゃないか」と創り上げるアートの面を持っています。だから、ビジネスモデルのイノベーションは難しいのです。その点で、CSLは、デジタルとアナログをうまく両立させている感じがします。

CSL StandardとSECIモデル



レジリエントな知識創造企業

南 この度、CSL Standardを定着させるため、各部署に「ナレッジパートナー」を配置しました。CSL Standardが実践できているかチェックするのが役割です。このナレッジパートナーをうまく機能させ、野中先生が言う卓越性の標準を進化させる仕組みにしたいと考えています。

さらに、CSL Standardは現在、運用系ですが、構築系、採用教育系、場合によっては営業系も作ろうと、私は「サポートの科学化の次は、営業の科学化」と言っています。CSL Standardを基盤として知識創造経営を目指すつもりです。

野中 我々日本人は、DNA的には暗黙知系、満々とした暗黙知をたたえていますが、言語化を苦手としています。CSL Standardのように言語化、見える化し、より大きな関係性の中で自己を捉え直す、これは鬼に金棒でしょう。部分から全体へ大きく飛ぶ可能性があり、まさにレジリエント、しなやかでしたたかな知識創造企業になり得ます。今日の対談でCSLにそういう可能性を感じました。(敬称略)

お問い合わせ先

富士通コミュニケーションサービス株式会社
経営企画室
TEL: 03-5462-3823 FAX: 03-5462-3830
URL: http://jp.fujitsu.com/csl

*1 野中教授は、対象をプロセス(変化する状態)と関係を持った「コト」として捉えるべきと提言する。孤立し、動きの止まった「モノ」として捉えると、本質を見間違えるという。例えば、世界中で圧倒的に支持されるアップルのiPodは、音楽配信を通じてユーザーに感動を与えるというコトの中のモノだと指摘する。

*2 古代ギリシャの哲学者、アリストテレスは、知識を「エピステーメ」「テクネ」「フロネシス」の3つに分類した。エピステーメは普遍的科学的知識、テクネは技能・技術など実践的知識。そしてフロネシスは、個別具体的な状況において最善の判断を行う実践的知恵(高度な暗黙知)であり、一般に「賢慮」と訳され、リーダーが備える資質の1つと言われる。