

○西村文亨，増本秀樹，中島盛之，松石量喜，山村博隆（九州電力）

1. はじめに

我が国における電力自由化については、2000年3月から特別高圧供給を対象に小売部分自由化がスタートし、2005年4月には高圧供給まで自由化範囲が拡大された。

更に2007年4月頃を目途に低圧供給まで含めた全面自由化の検討が開始される予定となっている。

九州電力株式会社配電部門（以下、同社）では、競争市場の中でお客さまから選択されるために、一層の低コスト化、高品質化、サービス向上をお客さま価値と捉え、持続的な価値創造を可能とする組織創りを目指している。その1つの方策として、2003年より富士ゼロックス株式会社KDI（Knowledge Dynamics Initiative）の協力を得て、ナレッジマネジメントの考え方を導入し様々な施策を実施してきている。その中心になるものとして、社内の知識資産の活用を狙いとしたインフォーマルな知識共有を促進する「配電ナレッジネットワークング」（以下、配電K-net）という仕組みを2005年8月に構築した。

本講演では、同社の取組みを事例として、2003年6月～7月に実施した社員アンケート調査・分析より重要知識資産を特定した結果、その知識資産の活用を促進するために取り組んだ“場”創り（配電K-net）の概要、知識共有の実践結果およびその考察について発表する。

2. 重要知識資産の特定

<2・1>配電部門の業務

配電部門は、需要地近くに設置される配電用変電所から工場、ビル、一般家庭などのお客さままで電気を届ける範囲の業務を担当している。具体的には、電柱・電線・変圧器などの機材を使用した配電設備の建設・運転・保全の業務を行っている。

配電設備は各お客さままで網目状に形成されているため膨大な設備量があり、電力供給のための設備の建設や改良、停電や電圧異常の調査・復旧、電柱・電線の移設要請への対応など多種多様な業務を行っている。そのため、現場の業務は担当区域で分割された営業所単位に行っており、同社の場合、2006年8月末現在で60箇所の

営業所がある。また、営業所の業務運営は8つの支店で統括され、部門の方針・戦略・計画は本店で策定されている。

<2・2>重要知識資産の特定

同社では、2003年6月～7月に社員の知識に対する認識と知識の活用や共有化の状況等について現状把握を行うために社員アンケート調査を行った。実施対象は本店、支店3箇所、営業所9箇所の配電部門の社員632名とした。

（1）知識資産の分類

まずは、同社の知識資産を経験的・知覚的・定型的・制度的といった機能的分類と、市場・組織・製品といった構造的分類に分けて定義した。なお、分類定義の過程においては、各業務に精通している社員を集めて数回にわたる合議を行った。（図1参照）

（2）重要知識資産の認識調査結果

社員アンケート調査で、ひとり10枚ずつ与えられたコイン（シール）を重要と思う知識資産の上に置いてもらった。その結果を図1に示す。

現在の収益を生み出している知識資産としては、ブランド認知度のような「市場・顧客の知覚的知識資産」および「経験的知識資産」全般であるとの認識が高かった。機能的な観点からは、暗黙知のウエイトが高い知識資産が収益を生み出しているとの認識であることがいえる。

一方で、将来の企業価値を高めていく知識資産として今後さらに重要視していくべきものとしては、お客さまDBやお客さま対応体制など「市場・顧客の定型的・制度的知識資産」や新たな業務処理や作業方法の開発を発想する「組織・事業の知覚的知識資産」であるとの認識が高かった。今後は、構造的な観点からは、総じて市場・顧客知を重視していることがわかった。

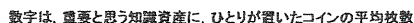
（3）知識の重要性と活用度の認識調査結果

社員アンケート調査で、個別の知識（代表38項目）について重要度と活用度を5段階評価で回答してもらった。

各知識の重要度と活用度（「非常に」または「かなり」に回答した割合）について図2に示す。この結果より、全般的に暗黙知が重要であるが、あまり活用されていないという認識である。反対に、形式知は全般的に重要度と活用度の認識ギャップが小さい。ただし、顧客に関する知識については、暗黙知・形式知に関わらず、重要度と活用度の認識ギャップが大きいことがわかる。

＜3・1＞場のデザイン

また、場所が離れた営業所で勤務する社員の知識を繋ぐ必要があることから、情報ネットワークを十分に活用することとした。ただし、暗黙知の重要性の高さと活用度の低さを考慮し、暗黙知の表出化と形式知の結合化を促進することを狙った仕組みを構築することとした。



注)野中・荏野(2001年)の分類に基づき、メンバーの知識資源認識を測定した結果

図1 知識資産に対する認識

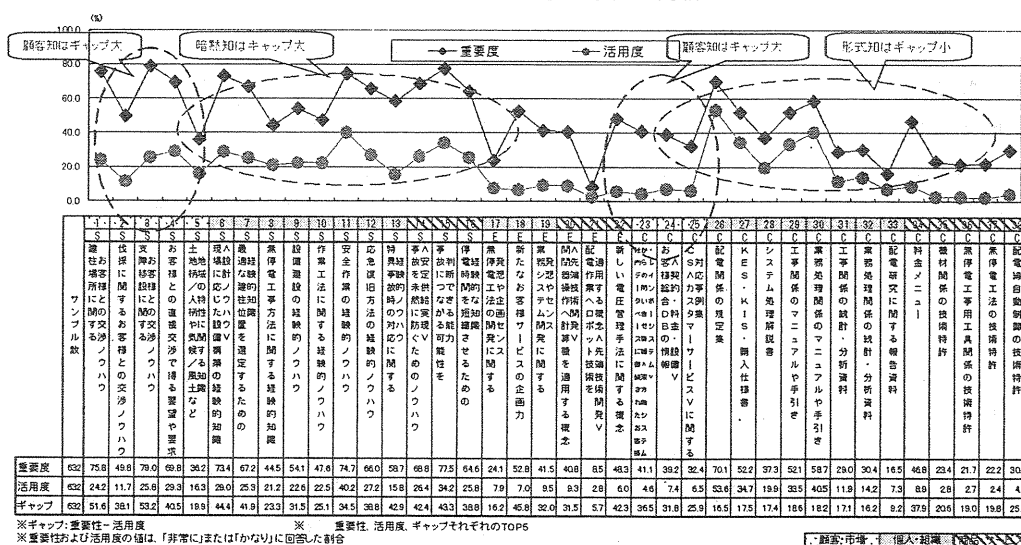
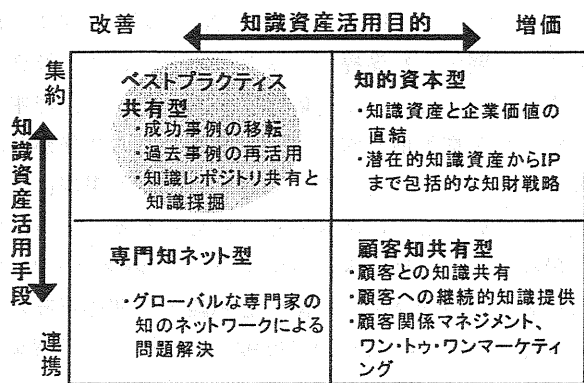


図2 知識の重要度と活用度のギャップ



ナレッジマネジメントの4つのタイプ
 出所) 野中郁次郎, 紺野登著『知識経営のすすめ』ちくま新書, 2001年

図3 ナレッジマネジメントの4つのタイプ

<3・2>配電K-netの構築

(1) ベストプラクティス共有の場

一般的に、情報ネットワークを利用した知識共有の仕組みは知識データベースを活用したものが多いが、同社ではその仕組みに加えて、課題を抱えて知識を必要としている人と課題解決の経験を有する知識保有者を繋ぐ仲介機能(ナレッジデスク)を持たせることとした。これは、知識保有者からの暗黙知の表出化促進と表出化された形式知のデータベース化(結合化)を確実に行うためである。(図4参照)

「システム場」の構築(イントラネットとデータベース)⇒ベストプラクティス共有の「場」

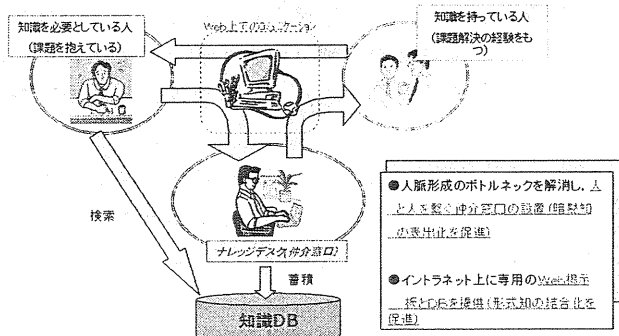


図4 配電K-netによるベストプラクティス共有

(2) 専門知ネットワークの形成

過去の経験知の共有は、前述のベストプラクティス共有により実現できるが、新たな課題やどの営業所でも解決されていない課題の解決のためには専門知識を有する人のネットワークが必要と考えた。ただし、この場合においても遠隔地の人を繋ぐ必要があることから情報ネットワークを利用し、課題テーマ毎に専門知識保有者専用

のイントラネット掲示板を利用できるようにした。(図5参照)

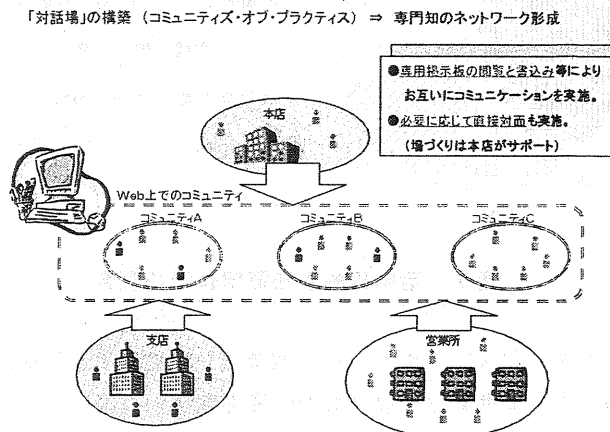


図5 配電K-netによる専門知ネットワーク形成

4. 知識共有の実践結果と考察

(1) 知識の提供と獲得の実施状況

まずは実験的試みとして、2005年8月～2006年3月までの間、営業所管理職(グループ長)約200名を対象として配電K-netの仕組みを実践した。

図6に示すとおり、現場に関する経験知についての知識提供および獲得(閲覧)の度合いが高い結果となった。また、知識提供者の属性について、組織のトップ(本店部長)が知識提供した場合に、その知識が獲得される度合いが極端に高いということがわかった。

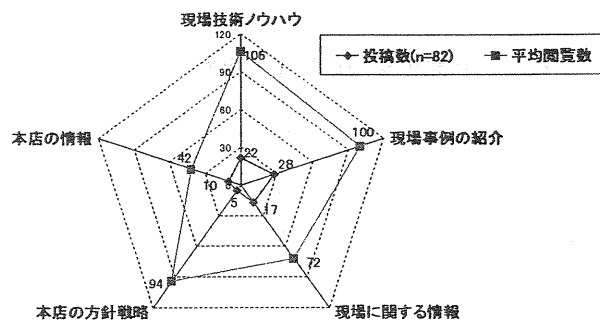


図6 知識の内容別提供数と平均閲覧数

次に図7に示すとおり、知識の活用目的で分類してみると、「電力品質」と「顧客サービス」に関する知識提供が多いことがわかった。これは、現場で多く保有されている知識、換言すれば多く活用されている知識であり、社員アンケート調査結果における知識の重要度認識とも一致するものである。

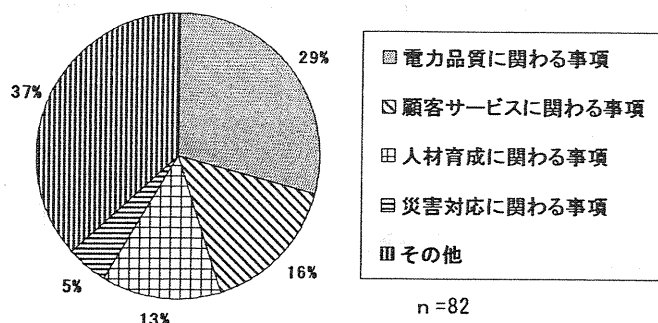


図7 活用目的別知識提供数の割合

さらに図8に示すとおり、「災害対応」に関する知識について、提供数は少ないものの獲得度合いは高いという結果が得られた。これは、現場での知識保有は少ないが重要度が高い知識であるといえ、知識資産価値が高いことが想定される。

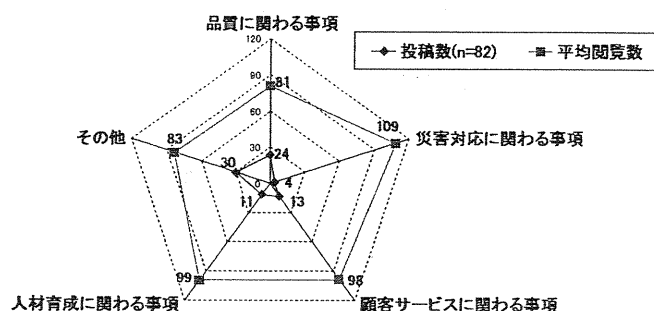


図8 知識の活用目的別提供数と平均閲覧数

(2) 考察

まず、知識資産に対する認識に関して、社員アンケート調査結果から暗黙知のウェイトが高い経験的知識資産を重要視していることが明らかになったが、図6に示すように、配電 K-net の実践により現場社員は「現場の技術ノウハウや事例（経験）」などの現場の経験知を多く保有する一方で、当該知識への関心も高いことが確認された。このことは、日常的に活用している知識と文脈が繋がっている知識に対して獲得意欲が高くなるということを示唆している。さらに特異的事象として、組織のトップ（本店部長）の知識提供に対して極めて高い獲得行動が見られたことは、現場社員が部門の方針・戦略に関心を持っており、しかもトップのコメントとして伝えることの有効性が定量的に示されたといえる。

次に、図7に示すように、知識の活用目的面からは「電力品質」に関する知識提供が多かったが、これは社会活動や市民生活における電力依存度が高まる中で、停電の未然防止や早期復旧、電圧の安定維持などの業務が益々重要となっている状況から、関連する知識が現場に多く蓄積されていることに起因すると考えられる。一方、知識の獲得については図8に示すように、「顧客サービス」「人材育成」「災害対応」に関する知識への関心が高かった。「顧客サービス」については電力自由化の中で将来の企業価値を高めていく知識資産として重要視されていることや最近のお客さまニーズの多様化などが影響しており、「人材育成」については、今回の実践を管理職に限定したことによるものと考えられる。特筆すべきことは、「災害対応」に関する知識提供が僅か4件（5%）であったにもかかわらず、最も高い獲得意欲が見られたことである。これは、九州が台風災害の多い地域であり、災害時の停電復旧に配電部門の社員が一丸となって全力を尽くすといった組織風土が根付いていることが起因していると考えられる。ただし、台風災害は主に7～9月にしか発生しないことや九州南部が中心であることから、知識提供のきっかけや知識提供者の範囲が限定的になるため知識提供数が少ないと考えられる。

5. まとめ

インフォーマルな知識共有の場の構築と実践により、知識提供は日常的に多く蓄積された知識について行われやすいこと、知識獲得意欲は組織や個人の置かれた状況（文脈）に影響を受け、それが知識資産の重要度認識とも関係していることがわかった。

2006年8月からは、同社の配電 K-net の参加者を約2,700名へ拡大しており、さらなる知識共有の促進策を検討し実践していく予定である。

最後に、本講演に当たりご協力を頂いた富士ゼロックス株式会社 KDI ならびに九州大学ビジネススクール MOTT 研究会（顧問：永田晃也先生）の皆様に謝意を表したい。

(参考文献等)

- (1) 電気事業連合会ホームページ (<http://www.fepc.or.jp/>)
- (2) 野中郁次郎、紺野登著『知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代』ちくま新書、2001年
- (3) 野中郁次郎、竹内弘高著、梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、2004年