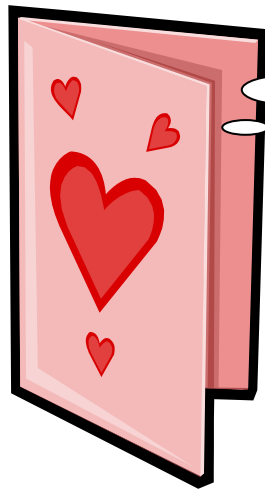


行政課題研究報告書



「職場のナレッジ・マネジメント」 ～ 日常業務の視点から情報の共有を見直す～

1. ナレッジ・マネジメントとは
2. グループウェアの活用のあり方
3. 他市への視察
4. 業務ライブラリー

総務管財課 東 正明

固定資産税課 本田 正成

監査事務局 船津 信悟

障害福祉課 鹿谷三千緒

「職場のナレッジ・マネジメント」研究の概要

1．ナレッジ・マネジメントとは

私たちがテーマとするナレッジ・マネジメントとは、個人の知識を組織全体の知識に共有化することで、組織の創造性を向上させるものです。

知識創造のプロセスとして提唱されるE A S Iモデルにおいて、個人の持つ知識（個人知）のうち、言語や数字で表現されない知識（暗黙知）は「表現」し、「総合」することによって、組織全体の知識（社会知）であり、言語や数字で表現される知識（形式知）に変換されます。さらに、社会知で形式知になったものを個人が「実行」し、「体験」することで新しい知識が創造されると言われています。

情報化社会において知識創造を実践する上で、有効なツールにグループウェアがありますが、それを扱う人や組織に阻害要因があっては知識創造プロセスはうまく機能しません。

私たちは、これらの阻害要因を取り除くとともに、グループウェアを有効に用いたナレッジ・マネジメントのあり方を検証しました。

2．岸和田市の状況

グループウェアはナレッジ・マネジメント実践において非常に有効なツールです。岸和田市でもすでに導入済みであり、中でもライブラリー機能は知識共有に役立つ機能です。

実際にどの程度の活用がなされているのかをアンケート結果を元に検証しました。ライブラリー機能の中で、部単位での共有が可能な部内キャビネットと庁内全体での共有が可能な共有キャビネットについて調査したところ、ともにあまり有効活用されていないことが分かりました。活用されない大きな理由は、Zドライブの活用で十分だからというものでした。Zドライブとは課単位で共有可能な共通サーバの割り当て領域です。

ナレッジ・マネジメントの実践に組織全体の知識共有は不可欠ですが、実際には多くの職員が、課内での共有ができれば十分だと考えており、部全体・庁内全体での共有は必要と感じていないことが分かります。

3．西宮市の状況

有効なナレッジ・マネジメントのあり方を研究するなか、実例を調査するため西宮市への視察を行いました。西宮市は自治体の情報化進展度を示す「e都市ランキング」において、2年連続の1位を獲得しており、なかでも庁内情報化の評価が高いものとなっています。

西宮市で使用しているグループウェアは、岸和田市のものとほぼ同等のパッケージ製品であり、その機能・仕様とも両市に大きな違いはありません。両市にとって、庁内情報化の差につながる大きな違いは、グループウェアの機能な

どではなく、それを扱う職員の意識の違いであることに気づきます。

西宮市における、職員の情報化に対する意識、また、ナレッジ・マネジメントにつながる知識共有化に対する意識の高さは、職員1人にパソコン1台が配備されているという状況を背景としています。岸和田市以上に、日常業務に庁内LAN利用が密着していると言え、職員間の連絡もメールのやりとりが基本となっています。庁内LANを利用しなければ仕事ができない状況が、より効果的なLAN利用、つまり知識共有化への意識を高めるのです。

4. 『業務ライブラリー』の構築

岸和田市、西宮市それぞれの状況を見てきた中で、ナレッジ・マネジメントの実践において重要となるのは、知識共有化の手段よりも、それを行う職員自身の共有への意識向上であることが分かりました。西宮市では職員1人に1台のパソコンを配備するのと同時に、共有の必要性を意識づける環境を作り上げていましたが、それには多大なコストがかかります。より低コストで、かつ自発的に共有意識を引き出す方法として、私たちは『業務ライブラリー』の構築を提案します。

『業務ライブラリー』は、それ自体が知識共有化のための手段でもありますが、その目的は知識共有の有用性に気づかせることで、共有意識を高めることにあります。

『業務ライブラリー』の実現と発展が、職員1人1人の知識共有に対する意識を高め、職場全体のナレッジ・マネジメントを推進する原動力となります。

第1章 ナレッジ・マネジメントとは

1. ナレッジ・マネジメントの概要

ナレッジ・マネジメント (Knowledge Management) とは、文字通りには「知識管理」のことですが、職員教育をして職員の知識を向上させるということや、職員の知識を測定して評価しようということではありません。職員1人1人の知識を集めて組織全体の知識に共有化し、組織の創造性を高めることを言います。

知識と似た言葉に、データ、情報、知恵などがあります。これらも「知識(ナレッジ)」に含めることとし、論を進めていきます。

2. 知識の4分類とE A S Iモデル

知識は、個人知か社会知かに分類できます。また、形式知か暗黙知かに分類できます。個人知とは個人が持っている知識、社会知とは組織が共有している知識です。形式知とは言語・数式・図表で表現された知識で、暗黙知とは言語・数式・図表で表現されにくい知識です。たとえば、個人の思いや職人の熟練技能、人脈などは他人が簡単に知ったり身につけることができませんので、個人知であるとともに暗黙知でもあります。教科書やマニュアルは組織で共有されているとともに視覚化されていますので、社会知であるとともに形式知でもあります。また、組織文化や慣例など、みんなが知っているのに文章として表されていない知識は、社会知であるとともに暗黙知でもあります。

この考え方を基に、北陸先端科学技術大学院大学の梅本勝博教授が「知的行政のE A S Iモデル」(図1)を提唱されています。

仕事をしていると、日々、いろいろなことに気づき、いろいろなことを経験します。たわいもないこともあります。自分自身や所属している組織、あるいは顧客に対して影響を与える気づきや経験もあります。これはE A S Iモデルでは左下のボックス、「体験」するにあたります。4つの知でいうと暗黙知であり、個人知です。その体験を誰にも教えず、そのまま放っておくと、組織や顧客に大損害を与えたり、工場や建設現場などでは大事故につながったりする可能性もあります。大きな成功につながる機会を逸してしまう可能性もあります。

そこで、その体験を目に見える形に変換する必要があります。日誌につづったり、報告書を作成することがそうです。これは左上のボックス、「表現」するにあたります。この時点で暗黙知が形式知になりましたが、まだ個人知のままです。

日誌や報告書に自らの体験を書いただけでは、まだ組織全体の役には立ちません。組織全体にわかるように表出化しなければなりません。さまざまな意見や報告を集め、調査分析し、その結果を掲示板などで公表するとともに新たな指針や計画を策定する。これは右上のボックス、「総合」することで、個人知が社会知になります。ここではじめて、組織内での知識・情報の共有化がなされ

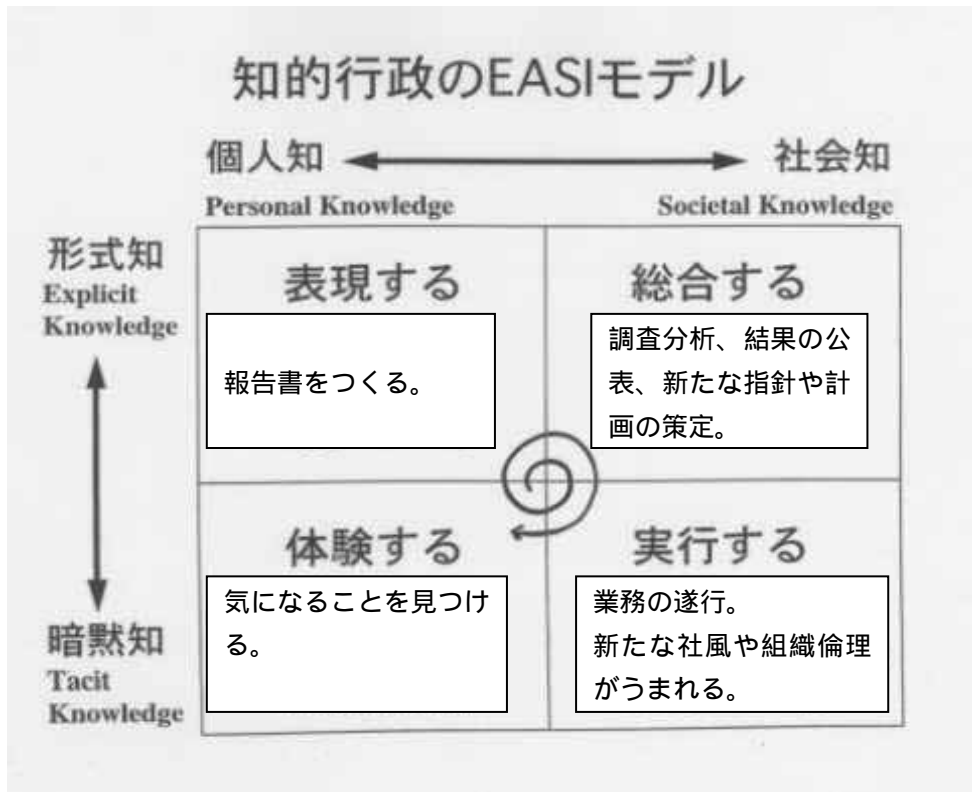


図1 知的行政のE A S Iモデル（現代都市政策研究会ホームページより作成）

ます。

新たな指針や計画にのっとり業務を行っていくと、新たな社風や組織倫理が生まれ、それを基に職員は業務を「実行」していきます。右下のボックスがそうです。社風などは文書化されていませんので、社会知であり暗黙知にもなります。

各職員は策定された指針や計画、社風や組織倫理の基で仕事を進めていきますが、そこにまた個人的な気づきが生まれ、新しいことを「体験」します。

体験し (Experiencing、Encountering、Empathizing)

表現し (Articulating、Arguing、Appreciating)

総合し (Synthesizing、Systemizing、Shaping)

実行する (Implementing、Institutionalizing、Internalizing)

そして、また体験し・・・このスパイラルが知識の発達段階を表現しています。ナレッジ・マネジメントとは、このE A S Iモデルのスパイラルを効果的に行う方法論でもあります。

この章の初めに述べましたが、ナレッジ・マネジメントとは職員1人1人の知識を集めて組織全体の知識に共有化することです。知識の共有化、E A S Iモデルでは、「総合」するがこれにあたり、形式知であり社会知である状態です。

ナレッジ・マネジメントの要は、暗黙知を形式知に、そして個人知を社会知に変換することです。

3. ナレッジ・マネジメントと情報技術

それでは、ナレッジ・マネジメントを効果的に実現するためのツールはあるのでしょうか。

現在、多くの職員はパソコンがないと日常業務ができない状況にあります。パソコンを使った情報技術のツールは仕事を進める上で欠かせないものになっています。情報技術といってもいろいろありますが、ナレッジ・マネジメントの実践という面ではグループウェアが非常に有効なツールです。グループウェアとは、LANグループ内での情報交換・情報共有を目的として作られたソフトウェアであり、本市においても平成12年度より導入しています。メール・掲示板・スケジュール管理など多様な機能がありますが、なかでもライブラリ機能（本市では「電子ファイリング」）は文章や表などの視覚化された知識や情報、データなど、つまり形式知を共有するための機能であり、ナレッジ・マネジメント実践には欠かせないものと言えます。

本市におけるグループウェアの活用状況については次章で述べます。

4. ナレッジ・マネジメントの阻害要因

ナレッジ・マネジメントの考え方や実現するためのツールについて述べてきましたが、ここでナレッジ・マネジメントの阻害要因について述べます。

人と組織のどちらにも阻害要因があります。

まずは、人の問題です。知識を持っている人が知識を公開しなければ組織内での知識の共有化はなされませんが、それをしない、あるいはできない理由には以下のものがあります。

- ・ 自分が知っていることは他人も知っていると思いきみ、その知識に価値があることに気づかないので、公開しようと思わない。
- ・ 暗黙知とは自分でも気づいていない知識であることが多く、意識していない知識を公開することは困難である。
- ・ 知識や情報を独り占めすることによって自分の地位が保たれていると思いき、公開すればその地位からすべり落ちるのではないかとの自己保身の気持ちがある。
- ・ 知識を公開すると、自分の業務以外の仕事にかかわってしまう可能性があり、それが面倒だという気持ちがある。
- ・ わざわざ公開する、その作業自体が面倒である。

以上に加えて、組織にも問題があります。

- ・ 閉鎖的で縦割りが当たり前の組織では、知識を共有しようという組織風土はうまくない。
- ・ 情報技術を活用しようにも、その分野の専門家がいらない。いたとしても、人事異動などでかわってしまい、中途半端になってしまう。

- ・ インフラを整備しようにも財政的に困難である。

5．ナレッジ・マネジメントの基本方針

以上の阻害要因を取りのぞくためには、まずはナレッジ・マネジメント推進の道筋や方針を示す必要があります。財政的な問題を解決することは難しいですが、道筋や方針があれば、人の問題は是正されていきます。

ここに、オーストラリアのクイーンズランド教育省が、ナレッジ・マネジメントの方向性を示すために定めた5つの基本方針がありますので紹介します。

- 1．知識は、組織の価値ある資源である。
- 2．知識は、共有されるべきである。
- 3．知識は、アクセス可能であるべきである。
- 4．知識管理は、一人一人の責任である。
- 5．知識は、ユーザーが使いやすいものとすべきである。

(出典：株式会社NTTデータ DIGITAL GOVERNMENT ホームページより抜粋)

前項4で述べた阻害要因を取りのぞくために、個人としても組織としても明記するとともに、銘記もしておくべき方針です。

それでは次章より、財政が厳しい折、いかに低コストでグループウェアを発展的に活用し、ナレッジ・マネジメントを実現するかを述べていきます。

第2章 グループウェアの活用のあり方

1．グループウェアの仕様

本市には図2のような岸和田市庁内LANがあります。このLAN自体が知識・情報共有を推進するツールとなっています。グループウェアだけでなく、例規検索も統合型GISも他のコンテンツもすべて、LAN上のアプリケーションはEASIモデルの「総合」するを支援するものです。

これらLAN上のアプリケーションのうち、日常業務でもっともよく使うものがグループウェアです。図3はグループウェアを開いたときの画面です。このように、スケジュールや掲示板、電子ファイリングや設備予約などいくつかの機能に分かれています。

それぞれの機能の中には、さらに分類された項目があります。たとえば、電子ファイリングの中には、定型文書、部内キャビネット、共有キャビネットの3つの項目があります。

これらの項目のうち、職員が自席のパソコンで確認できないものは、他課の課内掲示板と他部の部内キャビネットです。スケジュールは部長級以上が特に活用しています。メール、庁内掲示板、定型文書、設備予約は良好な活用状況にあります。職員の広場には13の掲示板(図4)がありますが、更新頻度に

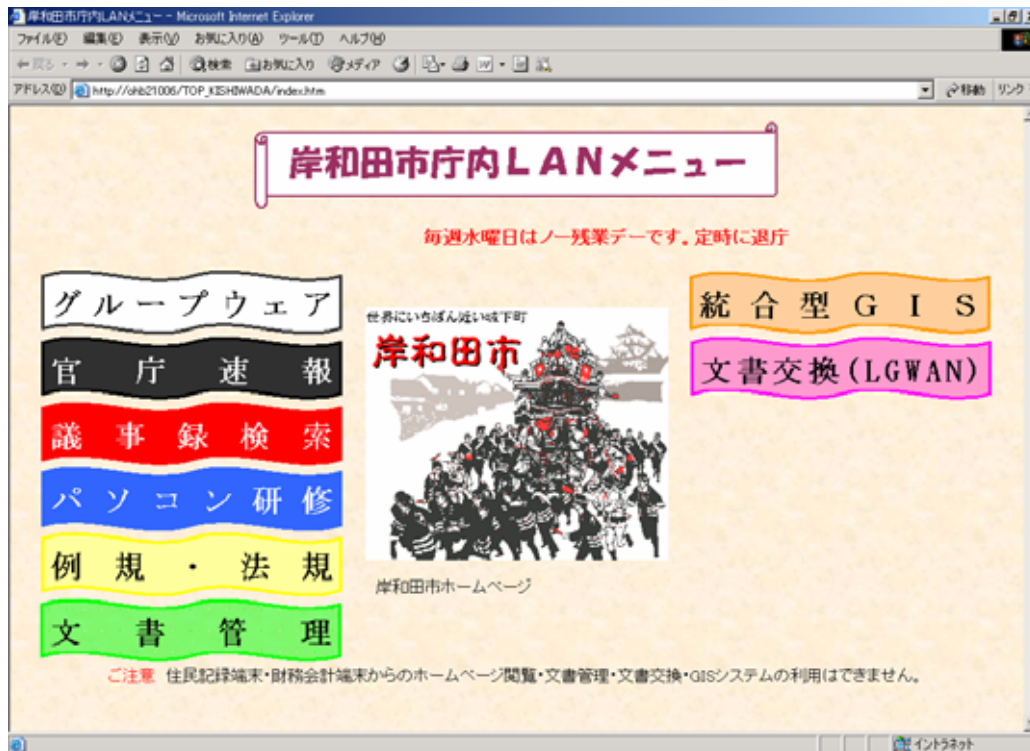


図2 岸和田市市内LANメニュー（H19.1現在）

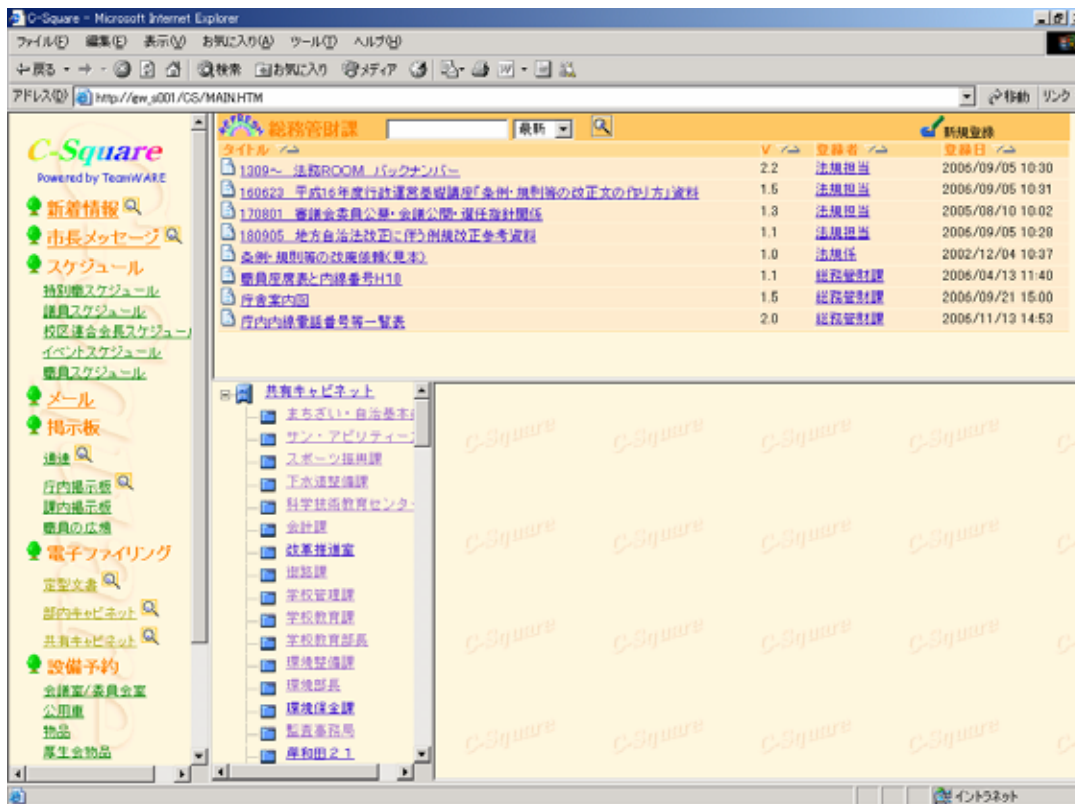


図3 グループウェア（H19.1現在）

は差があります。共有キャビネットはほぼすべての課（室）に掲載項目がありますが、掲載本数には差があり、座席表と内線番号表だけを掲載している課（室）が多いです。また、その座席表・内線番号表も前年度のものから更新していない課（室）もあります。

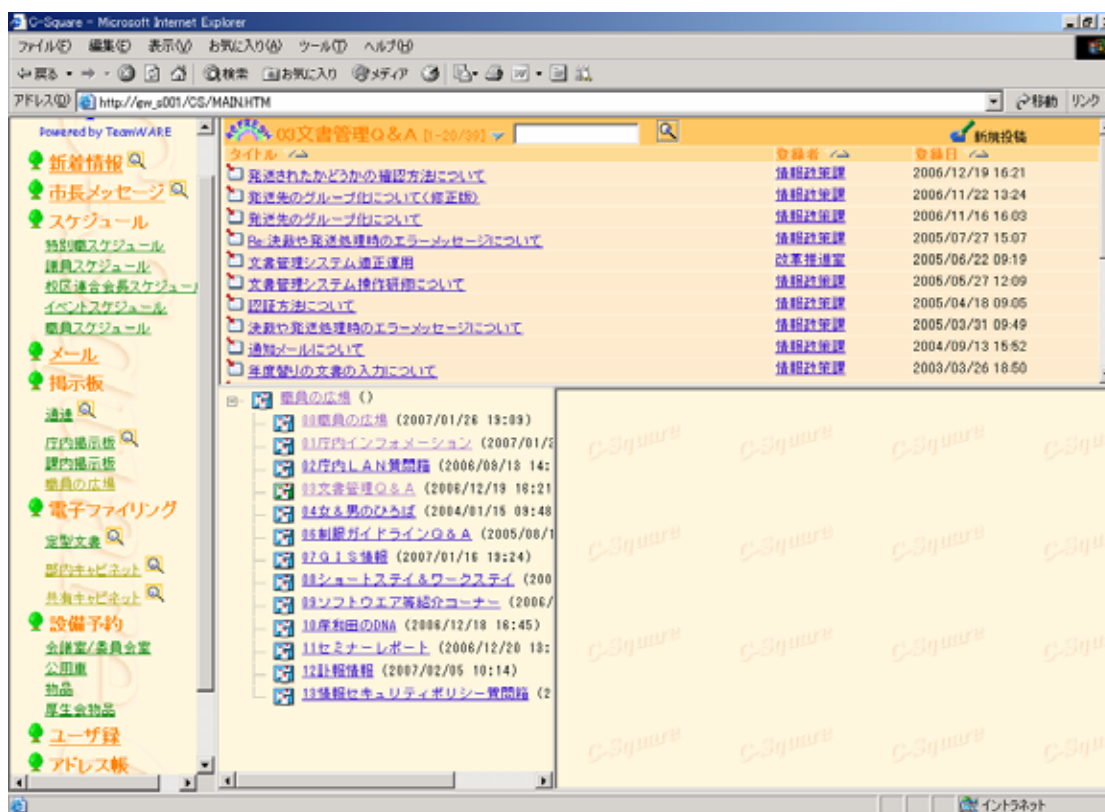


図4 職員の広場（H19.1現在）

2. 部内キャビネットの活用状況

上記のように、課内掲示板と部内キャビネットの活用状況については、その課と部に所属していないと分かりません。そして、課内の知識共有にはZドライブ（各課に割り当てられた共通サーバのディスク領域で、課単位での共有が可能なもの）が大きく寄与しています。

そこで、部内キャビネットの活用状況を知るべく、アンケートを実施しました。なお、すべての部の部内キャビネットには審議会委員名簿が掲載されていますが、これはすべて同一のものであり、アンケート対象から除くこととします。

以下がアンケートの結果です。アンケートを依頼した68課（室）中、48課（室）より回答があり、回答率は約70%でした。

質問A 部内キャビネットの利用状況について

- 1. 現在、利用している・・・ 11課(室)
(23%)
- 2. 過去に利用していたが、現在は利用していない・・・ 4課(室)
(8%)
- 3. 利用していない・・・ 33課(室)
(69%)

質問B Aで1と回答した部署の、掲載件数について

- 1～5件：4課(室)(37%)
- 6～10件：3課(室)(27%)
- 11～15件：2課(室)(18%)
- 16～20件：0
- 21～25件：1課(室)(9%)
- 26件以上：1課(室)(9%)

質問C 掲載している情報の内容について(複数回答可)

- 要綱・・・ 4課(室)(36%)
- データ、統計・・・ 4課(室)(36%)
- 各種様式・・・ 4課(室)(36%)
- 職員録・・・ 2課(室)(18%)
- 災害時動員計画表・・・ 2課(室)(18%)
- 会議録・・・ 1課(室)(9%)
- その他・・・ 2課(室)(18%)

質問D Aで2または3と回答した部署で、利用しない理由について(複数回答可)

- Zドライブの活用で足りるから・・・ 28課(室)(75%)
- 利用しなくても不便を感じない、必要ない・・・ 3課(室)(8%)
- 認識がない、周知されていない・・・ 3課(室)(8%)
- 活用方法がわからない・・・ 2課(室)(5%)
- 共有キャビネットを活用しているから・・・ 1課(室)(2%)
- その他・・・ 5課(室)(14%)

質問Aの結果より部内キャビネットは、あまり活用されていないことが分かります。活用している課(室)でも、掲載件数は10件以下がほとんどです。

質問Cの結果より、要綱やデータ、統計や各種様式については、その課(室)だけに必要な知識かもしれませんが、全庁的に共有されているものもあると考えられます。事実、要綱に限ってのことですが、掲載している4課(室)のうち3課(室)が、全庁的に閲覧できる共有キャビネットにも掲載しています。

質問Dの結果についてです。Zドライブはその課の中での知識共有には適し

ていますが、他の課からは利用できませんので、部内の知識共有には利用できません。部内の知識共有については、多くの部署では部内キャビネットではなく、共有キャビネットを活用していると考えられます。

3. 共有キャビネットの活用状況

共有キャビネットの活用状況を見ていきます。共有キャビネットは庁内LANに接続されているすべてのパソコンから閲覧することができます。共有キャビネットは図3のように基本的に課(室)ごとのフォルダに分かれています。

部内キャビネットのアンケートを依頼した68課(室)について、共有キャビネットの活用状況について調査しました。先にも述べたように、ほぼすべての課(室)に情報が掲載されていますが、そのほぼすべての課(室)が掲載している情報とは、座席表と内線番号表です。座席表と内線番号表しか掲載していない課(室)は43課(室)あり、全体の63%にもなります。

質問E 掲載している情報の内容について(複数回答可)

座席表と内線番号表	43課(室)	(63%)
各種様式	13課(室)	(19%)
要綱	9課(室)	(13%)
データ、統計	8課(室)	(11%)
報告書、会議録	6課(室)	(9%)
名簿	2課(室)	(3%)
その他	4課(室)	(6%)

各種様式には申請書などの定型書式もありましたが、定型書式は電子ファイリング内の定型文書フォルダに掲載されることが望ましいものです。しかし、定型文書フォルダには掲載されていない定型様式も見受けられました。

掲載件数は以下のとおりです。

質問F 掲載件数について

1件	43課(室)	(63%)
2~5件	14課(室)	(21%)
6~10件	6課(室)	(9%)
11~15件	1課(室)	(1%)
16~20件	2課(室)	(3%)
21件以上	2課(室)	(3%)

共有キャビネットは全庁的にアクセス可能であるため、全庁的な知識の共有を可能にするツールです。EASIモデルの「総合」するを実現するための重要な武器です。

各課(室)で作成した要綱や、各課(室)が把握しているデータ、統計や会

議録など、全庁的に共有すべき知識がZドライブや各種記憶メディア内、あるいは紙ベースとして眠っているはずで

第3章 他市への視察

1. 視察都市の選定

インターネットで検索すると、全国で多くの自治体がナレッジ・マネジメントの考え方を核に、知識共有のための計画を立てていることが分かります。その計画や実施内容をこまかく市のホームページに掲載している自治体もあれば、概要のみを簡単に掲載している自治体もあります。例えば静岡市では、「知恵の輪プロジェクト」というタイトルで掲載されています。各自治体ともIT化や情報政策を所管している部署が、計画の立案・実施の中心となっています。

多くの自治体の中でどこを視察都市として選定するか。参考にした資料が表1です。これは日経BP社が実施した、自治体の情報化進展度を比較する「e都市ランキング2006」の結果です。兵庫県西宮市は2005年に続き、2年連続で総合1位を獲得しています、特に庁内情報化の項目では高い評価を受けています。ちなみに今年度の岸和田市の順位は1613自治体中293位でした。西宮市が使用しているグループウェアは富士通東北システムズ社製のパッケージ製品であり、本市が使用している富士通社製品とは同じグループ企業のもので

2. 西宮市の概要

西宮市は、兵庫県南東部、阪神地域の中央に位置し、人口約47万人、面積約100km²の都市です。大阪、神戸のベッドタウンでもあります。

情報化施策を庁内向け、庁外向け共に積極的に実施しており、ソフト・ハード両面で充実が図られています。2001年に「西宮市情報化推進計画」を策定、2002年には全職員(現業職員は除く)にノートパソコンを配備、2004年には地域公共ネットワークを整備し公共施設に公共端末を設置しています。電子自治体実現に向け施策を実行しています。

3. 西宮市の庁内情報共有化のツールと岸和田市との比較

岸和田市の「庁内LAN」にあたるものが西宮市では「庁内イントラネットシステム(NAIS-NET)」です。グループウェアシステムは富士通東北システムズ社製の「HyperTOWN」に独自改良を加えたものを使用しており、本市が使用する富士通社製「TeamWARE」とは、同グループ企業の製品となります。その機能・仕様に大きな違いはありません。

このように、ナレッジ・マネジメントを推進する情報技術のツールは両市とも導入していますし、その性能に差はありません。

表1 e都市ランキング2006の上位自治体（出典：日経BP社ホームページ）

全国 順位	自治体名	都道府県	人口 (万人)	総合 得点	情報・ サービス	アクセシ ビリティ	庁内 情報化	情報化 政策	セキュリ ティ
1	西宮市	兵庫県	45.1	92.6	37.2	9.4	14.4	17.0	14.6
2	藤沢市	神奈川県	39.1	90.3	36.3	10.0	13.4	16.0	14.6
3	市川市	千葉県	45.3	89.9	36.6	8.4	15.0	15.7	14.2
4	厚木市	神奈川県	21.6	89.8	38.3	9.4	12.9	15.3	13.9
5	横須賀市	神奈川県	43.3	87.6	38.4	8.4	13.4	14.0	13.4
6	大和市	神奈川県	21.7	86.7	35.6	7.6	13.0	18.5	12.0
7	豊中市	大阪府	38.6	86.5	34.2	7.8	13.2	16.7	14.6
8	下関市	山口県	29.2	86.3	35.5	10.0	13.7	14.3	12.8
9	上田市	長野県	16.2	86.2	33.5	9.8	13.3	16.2	13.4
10	茅野市	長野県	5.6	85.9	37.3	7.8	12.2	16.9	11.7
11	金沢市	石川県	44.0	85.2	34.4	7.8	13.7	15.5	13.8
12	岡山市	岡山県	65.6	84.7	35.0	8.4	12.5	15.3	13.5
13	守谷市	茨城県	5.3	84.6	37.3	9.4	12.5	13.0	12.4
14	福山市	広島県	46.2	84.4	35.5	9.6	11.8	15.5	12.0
15	墨田区	東京都	22.5	84.3	34.7	9.2	13.2	14.4	12.8

【調査の概要】

評価の対象は2006年5月末時点の市町村と東京23区。自治体に対して、アンケートで5月末時点の状況を聞き、回答を寄せた1613自治体について、情報化への取り組みを得点化して、ランキングを算出しました（回収率は87.5%）。

得点は、「インターネットでの情報・サービスの提供」（40点）、「Webページのアクセシビリティの確保」（10点）、「庁内の情報インフラの整備、業務の情報化」（15点）、「情報化に関する政策の実施」（20点）、「セキュリティ対策の実行」（15点）の5分野について、100点満点で評価しました。

しかし、グループウェアの活用状況を比較してみると違いがあります。西宮市では、各課の共用キャビネット（全庁的に検索閲覧が可能。岸和田市では共有キャビネットに該当）に全庁的に共有すべき要綱や過去データ等は全て掲載されています。職員は必要な時に、自席で検索し使用できます。岸和田市の場合は、全庁的に共有すべき要綱や過去データ等は掲載している課もあれば、掲載していない課もあり、まだまだグループウェアを活用できているとは言え

ません。

両市におけるグループウェアの活用状況、そして庁内の情報共有化の違いは、インフラ面での大きな違いを背景としています。西宮市では職員1人に1台のパソコンが配備されていますが、岸和田市の場合は3人に2台程度です。そのため、グループウェアのID（利用者識別のための記号）についても、西宮市では1人に1つのIDがあり、メールアドレスも1人1アドレスが割り当てられています。岸和田市では1課に1つのID、メールアドレスとなっています。

4. 職員意識

西宮市では1人に1台パソコンがあるから、本市以上に庁内の情報化が進んでいる、それは両市の情報共有化の違いの理由の一つです。

そして、もう一つの違いは、情報共有化に対する職員の意識です。西宮市職員は、知識や情報は組織内で共有されるべきものと理解しているとともに、ストレスなくアクセス可能であるべきと意識しているからこそ、グループウェアにそれらを掲載します。紙ベースでも共有はできますが、目的とする情報にアクセスするまでの速度や検索効率では、紙はグループウェアに及びません。また、要綱などの改正やデータの変更があった際、グループウェアを使えばいち早く職員に周知できます。

本市においても、文書をメールや文書管理システムで発送し、データをグループウェアに掲載するようになってきていますが、紙ベースでの発送や周知もあります。メールや文書管理システムで発送可能なものまで、紙ベースで発送しているものも見受けられます。これは、いままで紙ベースでできていたものを、グループウェアを使ってするほうが面倒だとの気持ちが働いています。共有化という点ではグループウェアのほうが優れていることを理解していない、理解していても実践する気がないということです。

西宮市においては、メールや文書管理システムで発送可能なものはすべてそれで発送しており、常にメールをチェックしていないと業務に支障が出てきます。1人に1台パソコンがあるという、庁内情報化のインフラが整備されているから可能な業務システムでもあります。

このようなシステムを導入した当初は、当然反発があったということです。特に、パソコンを苦手としている年輩者からは反発が強かったようです。新しい体制を作る際にはどうしても痛みをとまいません。しかし、新規採用職員や若い職員はすぐに慣れ、このシステムを十分に活用して業務を行なっています。

グループウェアがないと仕事ができない以上、使いやすいグループウェアを求める声が多くなることは必然です。グループウェアに掲載されている知識や情報にも敏感になります。本市でもグループウェアの改良を求める声はありますが、西宮市ほど強くはないようです。

西宮市職員の情報共有化に対する意識の高さは、日常業務におけるさらなる利便性や効率性を求める意識から生まれたものですが、それはグループウェア

や文書管理システムを使わないと仕事ができないという環境を背景とするものであり、自発的とはいいいがたいものです。しかし、それにより庁内の情報共有が進んでいることも事実です。職員の意識の高め方として、西宮市の方法は一概に良いとも悪いとも言えません。しかし、職員の情報共有化の意識を高める一つの方法であることは確かです。

第4章 業務ライブラリー

1. 考察

これまでの調査、研究の中で認識できたことをまとめると、職場のナレッジ・マネジメントの要となるのは知識の共有化ですが、そのためには職員の知識共有に対する意識向上が重要であるということです。共有意識を高めるためには、西宮市のような例も考えられますが、職員1人に1台のパソコンを整備するにはコスト的にも無理があり、また、あまり自発的に意識向上を促すものではありませんでした。より自発的に共有意識を高めるためには、知識共有が有益であることを知る必要があります。実際に知識共有が役立つものであることに気づけば、自ずと共有意識は高まるはずです。

そこで、日常業務において知識共有の有益性を実感できるものとはなにかを考えたとき、他の課の業務内容をグループウェアで調べることができれば便利ではないかと思い当たりました。分かりやすく具体例を挙げると、市民や業者からの問い合わせで、「国土利用計画法の届出について知りたい」といった質問を受けたときに、国土利用計画法について何も知らなければ企画課や都市計画課を案内してしまうかもしれません。しかし、業務内容がグループウェアで検索できれば、すぐに総務管財課が担当課であることが分かります。

そこで私たちが提案したいのは『業務ライブラリー』の構築です。

2. 業務ライブラリーの構築

業務ライブラリーとは、各課の業務内容をグループウェア上で検索できるようにするものです。具体的には、図6のような業務案内を各課で作成し、グループウェア内の共有キャビネット上に掲載します。すでに説明したように、共有キャビネットは庁内全体で閲覧可能なライブラリーです。また、グループウェアのライブラリーは全文検索が可能なため、見出しとなる業務名だけでなく、文中の言葉で検索することができます。図6は前項1で挙げた事例ですが、この場合、「国土利用計画法」という言葉を知らなくても、「土地の売買」や「土地の取引」といった言葉で検索することが可能となります。

図6はあくまでもイメージをわかってもらうために作成したもので、業務概要の案内にとどまっています。これだけではホームページ上の業務案内と大差はありません。しかし、備考欄などに届出の際の注意点や業務に伴う苦情・問題点とその対応策などを書き入れることで、簡単な引継ぎ文書として利用する

業務案内

業務名	国土利用計画法（国土法）に基づく届出に関する事
担当	総務部総務管財課 管財担当 内線：
内容	<p>土地の売買、交換などの土地の取引を行うときには、市町村への届出が必要です。</p> <p>面積要件 ・市街化区域は、2,000㎡以上 ・市街化調整区域は、5,000㎡以上</p> <p>提出期限 契約締結日から2週間以内</p> <p>提出書類 届出書 2部（1部はコピー可） 土地売買等契約書の写し 1部 位置図（縮尺25,000分の1程度） 2部 周辺状況図（縮尺2,500分の1程度、住宅地図可） 2部 土地の形状を明らかにした図面（公図の写し等） 2部 委任状 1部 不勧告通知書交付願 1部</p> <p>大阪府の問合せ先は 大阪府都市整備部総合計画課地価調整グループ 06-6941-0351（内線 ）</p> <p>大阪府地価情報ホームページに詳細が掲載されています。また、同HPより提出書類の 、 、 はダウンロードできます。</p>
主な関連部署	都市計画課、郷土文化室、企画課、建設指導課、環境保全課
備考	届出書と契約書の写し及び委任状の印は同じかを確認。名刺をもらえるならもらっておく。

図6 「業務ライブラリー 業務案内」のイメージ

ことも可能です。人事異動で新しい部署に移ったとき、これを見るだけでその業務の大まかな内容は知ることができます。そこまでのつくりこみが大切です。

また、これを他の部署の職員が閲覧したとき、違う業務にもかかわらず似たような苦情や問題があるのだということに気づき、そこで新たな解決策を見出すこととなります。これこそが、第1章で説明したように、個人知の暗黙知が社会知に変換されるということです。

3．コスト検証

この提案をするにあたり重視したことの 하나가、低コストで実現し得るということです。ここで、業務ライブラリーの導入に伴い必要とされる経費について簡単に検証します。

まず、システム面における経費については、グループウェアシステムの所管課である情報政策課担当者より意見聴取を行いました。すでに説明したとおり、業務ライブラリーはグループウェア上の共有キャビネットという既存のシステムを利用するため、新たなシステム導入や大掛かりなシステム改良を必要としません。もちろん微細なシステム上の変更（共有キャビネット内に業務ライブラリー用の新しいフォルダを設ける等）は必要になりますが、それらは情報政策課の中で対応可能なものであり、外部委託等の必要はありません。また、業務ライブラリーが充実するほど、データ容量は増大するものと考えられますが、本市のグループウェアシステムは平成18年度にサーバ機器の更新を行ったため、今のところ容量不足の問題も生じません。つまり、システム面においては、新たに発生する追加的なコストはほぼ不要と考えられます。

次に、業務案内の入力作業にかかる経費ですが、実際の入力作業についてはその性質上、各業務の実務担当者に依頼することになるため、人件費として算出することは困難です。しかし、見ていただいたように業務案内自体は非常に簡単なものであり、日常業務の合間を縫って入力することは十分に可能です。作業量によっては負担を強いることにもなりますが、外部の企業への発注によって大規模なデータベースを構築することを考えれば、経費的にはほとんど気にならない程度と言えるでしょう。

4．課題

もちろん業務ライブラリーには課題もあります。第一に、多種多様な市役所業務の全てをデータベース化することには作業量的にも限界があり、業務内容によっては明文化することが困難なものもあります。そこで掲載業務の選別が必要となってきますが、当然ながら必要性の高いものを優先して掲載することになります。業務ライブラリーは他課の業務内容を知るためのものであり、知りたい業務が掲載されていないければ意味をなしません。他課がどの業務について知りたいのかを担当課で判断することは困難です。要望があれば反映させるなどの解決策は考えられますが、掲載業務の選別には一定の基準が必要となるでしょう。

第二に、常に有用性を維持するためには、頻繁な点検や更新が必要となります。日々変化する業務内容に対応するため、その都度の更新や定期的な内容の見直し・整理は不可欠なものです。しかし、業務の変更や入れ替わりが多ければ、それに付随して日常業務は繁忙となり、その中でのデータベース更新作業は少なからず負担となることが予想されます。

5. まとめ

職場のナレッジ・マネジメントにおいて、知識の共有化はその根幹を成す要素です。しかし、ナレッジ・マネジメントの目的は知識を共有することではなく、そこから新たな知識を創造することにあります。つまり、ナレッジ・マネジメントの実践において最も重要なのは、共有するための方法ではなく、それを行う職員の意識です。職員の意識向上を伴わない、押しつけのナレッジ・マネジメントからは効果的な知識創造は望めません。

業務ライブラリーは知識共有を実現するための方法の一つです。しかし、その本来の意義は、利用者に知識共有が有益であることを気づかせ、共有への意識を高めることにこそあります。最初は入力作業の労力に比べると、あまり有用性を見出せないかもしれません。また、他課の業務案内をあまり必要としない場合、利用がなされない可能性もあります。しかし、先にも示したように、業務ライブラリーは単なる業務案内にとどまらず、簡易な引継ぎ文書としての利用や日常業務における問題点とその解決策の共有など、様々な展開が可能です。業務ライブラリーが充実すればするほど、その有用性・利便性は高まり、利用者は増えるでしょう。利用者は実際に知識共有の有用性にふれ、その重要性を知ることになります。そのなかで、業務ライブラリーのさらなる有効活用法を見出すこともあるでしょう。業務ライブラリーの発展が利用者の共有意識を高め、共有意識の高まりが業務ライブラリーを発展させていくのです。押しつけではない、自発的なナレッジ・マネジメントがここにあります。

《参考資料》

「経営と情報」に関する教材と意見ホームページ

<http://www.kogures.com/hitoshi/index.html>

JAIST 梅本研究室ホームページ

<http://www.jaist.ac.jp/ks/labs/umemoto/ume-lab.html>

現代都市政策研究会ホームページ

<http://www.geocities.co.jp/WallStreet/3999/index.html>

株式会社NTTデータ DIGITAL GOVERNMENT ホームページ

<http://e-public.nttdata.co.jp/index.htm>

西宮市ホームページ

<http://www.nishi.or.jp>

静岡市情報化推進計画アクションプラントップページ

<http://www.city.shizuoka.jp/deps/kikaku/jyouseisaku/joho/action/index.html>

日経BP社ホームページ

http://corporate.nikkeibp.co.jp/index_j.shtml

すべて平成19年1月現在の情報です。