

05P05

知識共有技術を活用した国道事務所サービスの向上に向けた取り組み

国土技術政策総合研究所 情報基盤研究室 ○高 橋 裕 輔
 同 奥 谷 正
 同 青 山 憲 明

1. はじめに

現代社会においては少子高齢化や環境問題への対応等の新たな行政ニーズが出現し、また国民の価値観が多様化しており、これまで以上に幅広く多様な知識を行政サービスに取り込み、その質と効率の向上と新たな施策ニーズへの柔軟な対応に取り組む必要がある。しかしながら、行政が保有する知識はタテ割り組織あるいは属人的に管理されていることが多いために、例えば同一の国道事務所内であっても担当者により住民に対する説明の内容が異なる、人事異動により重要な知識の引き継ぎが途絶えてしまう、失敗事例を共有していなかったために同じような過ちを繰り返してしまうといった問題が生じている。

本検討では、このような問題意識に基づき、国土交通省の国道事務所（以下、事務所という）に対するヒアリング調査や民間企業における先進的な事例に関する調査を通じて、事務所における知識の蓄積、共有、交換及び利活用を推進するための方向性を提案し、さらに具体的な実施方法に関する概念設計を行った。

2. 知識共有の背景と目的

社会における情報化の進展や民間企業間の競争激化を背景として、1990年代以降、企業経営における知識（ナレッジ）やその蓄積、共有、交換及び利活用を促進するナレッジマネジメントの重要性が指摘され、経営学者を中心に研究が進められてきている。多くの研究者によるナレッジマネジメントの定義¹⁾を踏まえ、本研究におけるナレッジマネジメントを、第一に組織の使命や目的を達成するための取り組みである、第二に既存の知識を蓄積、共有、交換、利活用し、それにより新しい知識や価値の創造を目指す体系的な試みである、第三にいつ、誰と、どのような知識を、どのような方法で共有し交換するかということを最適化する仕組みを構築することである、第四にさらに、その仕組みを運営することである、と定義した。

表1 事務所における知識の現状と課題

0 現状	<ul style="list-style-type: none"> 現状の業務の進め方に基づいて最適化 電子的な情報管理や共有はほとんどない 知識共有の仕組みの必要性は感じている
2 組織内業務における課題	<ul style="list-style-type: none"> 既存の知識ストックが最適に活用されていない 新しい取り組みへのインセンティブが少ない 業務が硬直化しやすい
3 組織間業務における課題	<ul style="list-style-type: none"> 組織の縦方向、横方向ともに知識共有が希薄 技術相談が十分に活用されていない 住民に対するカウンターティイに改善の余地

3. 事務所を取り巻く知識の現状と課題

事務所における知識を共有するためには、そこに存在する知識の内容を整理する必要がある。そのため本検討では、事務所を対象にそれを取り巻く知識の現状と課題についてヒアリング調査を実施した。調査結果から表1に示す現状と課題が明らかになった。

4. 民間企業等のナレッジマネジメントと事務所の業務への応用

メーカー、鉄道、金融、建設、公益企業等の民間企業を20社選定し、各社におけるナレッジマネジメントの実施状況と効果について事例分析を行った。その結果から、知識共有を実行することにより、①顧客対応の質を向上する、②知識を継承する、③創

表2 民間事例等の分析に基づく国道事務所への適用効果

民間事例等における効果	国道事務所への適用効果
①顧客対応の質を向上する	国民や住民の疑問や要望に関するデータを蓄積、共有することにより、迅速かつ一貫性のある回答を出す。これにより行政の透明性を向上する。
②知識を継承する	ベテラン職員が技術・知識を若手に円滑に伝承すること等により人材の異動・退職に伴う知識の途絶をなくす。
③創造性を発揮する	環境への配慮やバリアフリー化等の国民や住民から寄せられる新たな施策ニーズに対応した業務やその遂行方法を創造する。
④業務のスピードを向上する	必要な情報へのアクセスにかかる時間や組織横断的な情報共有に要する時間を削減する。
⑤業務に伴うリスクを低減する	類似業務の情報や過去の失敗事例等を共有することにより業務の手戻りや重複を未然に防ぎ、行政の執行や技術的な判断に伴うリスクを低減する。
⑥人材を育成する/能力を開発する	所内研修、勉強会の開催や外部の発表会、講演会への参加等により、職員が学ぶ機会を増やし、職員の能力の向上に努める。ただし、職員が自主的に学習し、自らの業務を改善しようという意識を持つことが必要である。

造性を発揮する、④業務のスピードを向上させる、⑤業務に伴うリスクを低減する、⑥人材を育成する／能力を開発する、という6つの効果を抽出することができた。これを事務所の業務に当てはめた場合に得ることが期待される効果を整理し表2にまとめた。

5. 事務所における知識共有の概念設計

民間事例等に関する調査から想定した効果を念頭に置き、事務所に対するヒアリング調査から得られた知識共有の現状と課題に基づき事務所における知識共有の方向性を導出すると、既存の知識ストックの効率的な活用、組織の縦方向及び横方向の連携を強化、住民に対するアカウンタビリティの充実、技術相談の積極的な活用、新しい取り組みへのインセンティブを付与、という6項目を示すことができる。

この方向性に基づき具体的な知識共有手法を検討し、仕組みの全体像（図1）をとりまとめた。

ナレッジポータルは、知識の種類、所在、活用方法等をワンストップで表示し、知識の利便性を向上させる仕組みである。

ナレッジコミュニティは、イントラネット等において、関係する事務所職員が互いに知識を共有、交換することを可能とする場を提供する仕組みである。

地域住民等とのコミュニティは、ナレッジコミュニティを組織外に適用したもので、地域住民、事業者等との情報共有を推進する仕組みである。なお、情報技術は地域住民と職員とのコミュニケーションを支援するものであり、職員の役割を代替するものではない。

技術相談は、技術情報の検索サイトの整備、研究所側での対応窓口／アドバイザーの一元化等により、国土技術政策総合研究所等に対して必要な技術情報等を問い合わせ、入手しやすくする仕組みである。

業務の可視化は、調査や設計の進捗状況、用地の取得情報、工事の進捗状況等の事務所内で必要とされる情報を一元管理し、リアルタイムに明示する仕組みである。

また、これらの仕組みを円滑かつ効率良く機能させるためには、ナレッジコーディネーターの設置（図2）等の知識を運用する体制を強化することが必要不可欠である。

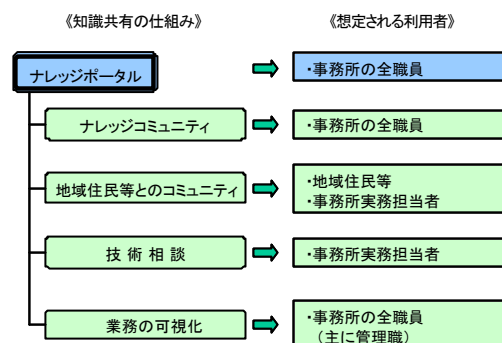


図1. 知識共有の仕組みの全体像

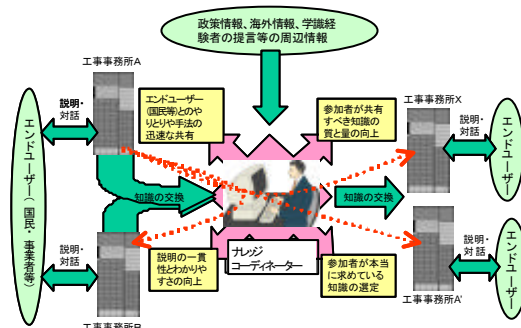


図2. ナレッジコーディネーターの役割のイメージ

6. まとめと今後の課題

以下に本検討から得られた知見と今後の課題を整理する。

- ①事務所における知識の共有は行政サービスの質と効率の向上のために有効であると考えられる。
- ②知識共有の仕組みについては多くの民間企業が様々な手法を研究開発しており、事務所で参考にしようとされる事例が多数存在する。
- ③事務所に対するヒアリング調査の結果から課題を整理し、事務所における知識共有の方向性、具体的な知識共有の仕組みの概念設計を行うことができた。

今後は、事務所が保有する有用な知識及び事務所のニーズや文化を理解したうえで、それらの知識を蓄積、共有、交換及び利活用を促進するために最適と考えられる場や仕組みの設計、その運営体制、さらに、知識の交換を促進する職員文化の醸成方策等について、事務所の協力を得ながら実証的に検討していく必要があると考えている。

最後に、ヒアリング調査を進める際に国土交通省関東地方整備局千葉国道事務所、首都国道事務所には多大なご協力をいただいた。ここに記し、謝意を表したい。

1) 例えば、野中郁次郎、竹内弘高「知識創造企業」（1996年、東洋経済新報社）、高梨智弘編著「よくわかるナレッジマネジメント」（2000年、日本実業出版社）、紺野登「ナレッジマネジメント入門」（2002年、日本経済新聞社）などが参考文献としてあげられる。