

ネットワーク上のサイレントマジョリティを巻き込む知識協創サイクルの構築

真下竜実



CONTENTS

- I ネットワークコミュニティによる組織内ナレッジ蓄積共有の課題
- II サイレントマジョリティをターゲットにした「ナレッジジョイナー」
- III ナレッジジョイナーの実装事例——コンプライアンス面の強化、啓蒙
- IV 公衆ネットワーク上の新しいコミュニティシステムとしての適用へ

要約

- 1 組織内におけるナレッジ、特に文書化されていなかったり、共有される形でまとめられていなかったりする有益な情報の蓄積共有の手段として、ネットワークコミュニティ機能を活用しようとした場合、十分な効果が得られないばかりか、かえってマイナス面が強くなるような事例も多い。
- 2 ネットワークコミュニティは、情報発信に積極的な利用者に偏ってしまいがちであることが理由の一つにある。そこで、発信には消極的で、読むことだけに専念しがちな「サイレントマジョリティ（声なき多数派）」を、ナレッジの協創サイクルに巻き込めるかが大きな鍵となる。
- 3 野村総合研究所（NRI）では、そのために必要となる新しい場のコンセプトと、それを支えるシステムインフラとして、「ナレッジジョイナー」の開発を進めている。ナレッジジョイナーの特徴は、ボタン一押しからの小さな参加、協力で利用者が貢献を実感できることで、情報共有において発信者に偏りがちな負担を軽減していること、トラブルに発展しやすい利用者間の「会話」を極力排除していることである。
- 4 コンプライアンス（法令遵守）面の強化を意図した利用としては、事業の現場が抱える課題と解決策を広く収集し、関係者間で問題意識を日々共有し、改善のサイクルを回すためにEラーニングツールと組み合わせた実装事例がある。
- 5 今後は公衆ネットワーク上への展開として、子どもの教育、スポーツ奨励、安全対策、健康増進などのコミュニティへの採用が計画されている。

I ネットワークコミュニティによる組織内ナレッジ蓄積共有の課題

1 組織内ナレッジの蓄積共有

組織内にはさまざまな知識、経験が文書化され、組織活動における重要な資産となっているが、一方で文書化されていなかったり、共有される形でまとめられていなかったりする有益な情報も多数埋もれている（ここではそれら全体を「ナレッジ」と呼ぶ）。人それぞれの主観、能力レベルなどの環境に大きく依存する情報は、文書化、共有がされ難いナレッジの一つである。

広義の公衆ネットワークの世界では、インターネットや携帯電話の普及により、ネットワーク上にコミュニティが形成され、幅広い利用者、参加者による情報発信を利用したり、ネットを活用したアンケートなどで彼らの反応を把握したりできるようになった。先進的企業のなかには、これらを活用し、消費者ニーズに適応したタイムリーな商品やサービスを提供し、圧倒的な競争力で成功を収める例が数多く出現している。

たとえば、書籍に関する消費者などの主観的な感想がWebに記述されているオンライン書籍販売の「アマゾン・ドット・コム」や、家電製品等を中心に、利用者の本音が語られる「価格.com」などがあり、ここに投稿された口コミ情報は、消費者が商品の選択や購入をする際に、非常に大きな影響をもたらすようになっている。

このように寄せられる個々人の主観的な情報は、それを読むさまざまな価値観を持つ利用者すべての共感を得たり、有用と感じさせ

たりするとはかぎらない。しかし、それが非常に数多く集められ、そのなかに個々の利用者を満足させる情報が見出せるほどの網羅性を持つことで、非常に有用なものとなっている。

組織内においても、必ずしも模範解答が存在しないような経験則やアイデア、コツ、いわゆる裏ワザ（サービスや情報の提供者から見ると正式なものではないが、利用者の立場から発見された効果的な方法や技術）や失敗事例といった身近なレベルの情報は、いうまでもなく重要な情報資産である。それらのレベルは決して高度でなくても、それぞれのレベルで壁に当たり、それを乗り越えた経験は、その後に続く多くの者が同様に直面するであろう同じ悩みに対する解決例となる。

また、基礎的な知識であっても、明文化されるまで、ベテランですら「今まで知らなかった」ことがあったという例も多いのではないかな。

特に、昨今重要視されているコンプライアンス（法令遵守）上の問題は、全員が理解し、意識していなければ、場合によっては組織の存続を脅かす事故につながる。そのため、メンバーが抱える悩みや疑問に具体的な解を示し、事故防止の「底上げ」を図ることは、高度なノウハウと比べても遜色のない重要な価値を組織にとってもたらす。

2 ネットワークコミュニティ機能の組織内利用の取り組み

企業などの組織内において、コンプライアンス上の問題や、メンバーが抱える疑問とその解などの情報を幅広く利用者全体から集めるために、公衆ネットワークと同じように、

ネットワークコミュニティ機能が注目されている。ブログや電子掲示板（以下、掲示板）などを活用することにより、従来の組織の枠を越えたコミュニケーションを促進し、情報の流通を行うことで草の根レベルでの情報共有を意図しているのである。

実際にそういった場で、業務を遂行するうえで疑問や質問、それに対する有識者の回答などの投稿や会話が蓄積され、適宜検索されたり、「よくある質問と答え（FAQ：Frequently Asked Questions）」の形でまとめられ、活かされたりするような事例が増えている。

3 組織内利用での失敗例

しかし、同様の試みを行いながらも十分な効果が得られないばかりか、かえってマイナス面が強くなるような事例も多い。そのような事態になるきっかけとしては、以下のような例が挙げられる。

①組織内でのコンセンサス不足

全社主導で社内ネットワークコミュニティが設置されたが、実際には現場の管理職を含めたコンセンサスが得られておらず、ネットワークコミュニティへの書き込みに熱心な部下に対して直属の上司が指導し、実質的にアクセスをやめさせるようになった。

②情報の信頼性の欠如

業務のノウハウデータベース上に登録コーナーを設け、一定の量の書き込みを集めた。しかし自主的な、ボランティア精神のもとの投稿であったため、情報を利用する段階になって、内容が正確でない、最新情報でない、網羅性がないなど、掲載されている一部の情報の信頼性が欠けていることがたびたび

発見された。このため、データベースそのものが全体的に信頼性に欠ける、という認識が広まり、利用されなくなった。

③荒れる掲示板

自由な投稿を許可したことでコミュニケーションの活性化には役立ったが、全社規模での導入だったために、些細な言葉の行き違いから面識のない者同士で感情的な論争に発展したり、また同調者を得て組織に対する無秩序な批判が多く出されたりするようになった。

④常連の形成

業務に関する硬い話題以外にも許可し、多くの利用を促したところ、インターネット上のコミュニティの参加に熱心なメンバーらが有識者として常連となった。

彼らが主導したことで、インターネット上の特定の掲示板コミュニティで使われる暗黙のルールや用語が氾らんし、一般の利用者が参加しにくい場となってしまった。

⑤「テイク&テイク」の利用者

ギブ&テイクの原則を理解せず、自分への課題を何でもコミュニティ上で質問し、それで仕事をすませる「タダ乗り社員」が出てきた。当初親切に答えていた有識者も次第に閉口し、「基礎的なことぐらいは自分で調べろ」「前の投稿を検索してから聞け」といった言葉が飛び交うようになり、他の利用者も気軽に質問し難い雰囲気になった。

⑥アンフェアなポイント稼ぎ

参加者のモチベーションを高めるために、ポイント制の導入や投稿ランキングなどを行ったところ、いたずらに投稿数を稼ぐような行為や、仲間内での自作自演など、アンフェアな行為が目につくようになった。それらの行為に嫌悪感を持つ利用者が、彼らと同類と

見られることを忌避し、参加しなくなった。

このような理由でネットワークコミュニティに一度ネガティブなイメージが広がると、投稿が少なくなって、利用者のアクセスが減り、その結果、タイムリーなアクションがなくなるのでやりがい失われ、さらに投稿しなくなる、という悪循環に陥る。

4 利用ツールは本来の目的と合致しているか

現在、商用のネットワークコミュニティの象徴的機能として位置づけられるブログや掲示板などは、いつも新しい話題にあふれ、人々に常時アクセスしてもらうことが魅力であるとともに目的であり、商用的価値もその上に成り立っているといえる。

そこでの話題の中心は「新しい情報」であり、その鮮度を常に保てるように設けられているのが、ブログや、それらに対する新着情報、利用者から閲覧された記事表示や個別のメッセージ機能であり、それらは新しい投稿によって日々更新されていく。誰もが気軽に投稿できるようなきっかけをつくり、また他者への呼びかけにタイムリーに応答することができるようになっている。

その反面、仮に情報発信者が、他の利用者からの質問や回答、コメントを受けた際には、それに対して何日もフォロー（返信や補足など）を怠ったりすると、「マナー違反」と見なされてしまうおそれが生じる。すなわち、頻繁なアクセスが強要されるような利用形態に誘導されているともいえる。

企業におけるネットワークコミュニティ機能の導入は、コミュニケーションの活性化そ

のものが目的の場合もあるが、本来の目的がナレッジの蓄積共有である場合は、質を伴った投稿がされていることが重要で、単なる投稿量やアクセスの頻度が重要というわけではない。そういった目的が明確にされていなければ、上司がネットワークコミュニティへの書き込みに熱心な部下に苦言を呈するのは、きわめて自然なことである。

また、インターネット上と同じような平等で自由なコミュニケーションを求めると、組織内の対面ではいけないこと、いいにくいことが、こうした場に吐き出されがちになる。その場合、表現もつい過激になり、組織や体制の非難、愚痴が無秩序に発信されるようになることも、残念ながら多い。

ネットワークコミュニティを組織内で活用する場合の大事な要素の一つは、目的の明確化とその浸透であり、それが欠けると混乱が生じることになる。

5 投稿に積極的な利用者が主役なのか

頻繁にアクセスを行う利用者を想定して、彼らが便利でおもしろいと思う方向に機能を充実させていくと、それらを活用でき、こうした情報発信に積極的な利用者に偏ってしまいがちである。こうなってしまうと、積極的な利用者の持っている情報しか集まらないことになる。

また、機能面での改善のアイデアを出すのも彼らが中心となるため、多機能化が進み、「一つの画面上に多くの情報表示」が実装されていく。しかしこうなると、普段使い慣れない者にとっては、使い方や表示の意味を知るまでの敷居が高くなってしまい、敬遠する

ようになる。そして一般に、業務知識、経験を豊富に持つベテラン層が、後者に多く属することはいうまでもない。

組織内のネットワークコミュニティの参加者は当然、その組織内のメンバーに限定される。匿名性はないこと（ニックネームを採用しても、運営者が組織の指揮命令系統にあるかぎりは、問題発生時への対応として、最終的には投稿者の特定は可能）、意見は多数決の民主主義ではなく指揮命令系統のもとにあること、急を要する案件は電話や電子メールなど、別の手段での連絡が可能であることなど、インターネット上のコミュニティとは違った環境であることを認識し、活かすことが必要である。

6 サイレントマジョリティ (声なき多数派)

組織内に限定されるメンバーからナレッジを蓄積していくためには、限られた積極的な利用者だけではなく、メンバー全体による情報提供が必要になる。しかし、大多数の利用者は発信には消極的で、「情報の受け手に専念（ROM：Read Only Member）」しがちとなるのが現状である。投稿はもちろんのこと、投稿に対する感想などのリアクションや、自分にとって役に立ったかどうかのアンケートにすら、消極的な利用者は圧倒的に多い。

つまり、冒頭で述べたように、現在、彼らサイレントマジョリティのなかのナレッジの多くは、まだまだ眠った状態であり、組織としては、これらのナレッジをいかにすくい上げて活性化させ、協創するサイクルに巻き込めるかが大きな鍵となる。

7 自発的な情報発信を躊躇する要因

自発的な情報発信を躊躇する要因は、個々の事情もあるであろうが、およそ以下の要因があると考えられる。

- 情報発信の結果、その内容について批判を受けるなど、不快な思いをする。
- 対人での会話を重視しており、ネット上で生じやすい会話のすれ違いや論争などに強いストレスを感じる。
- 自分の投稿に対する反応がないと気になる。
- 情報発信をするメリットがない。貢献の実感が得られない。
- 質問されれば答えるが、自主的に投稿するきっかけがつかめない。
- 自分の考えに100%の自信があるわけではなく、適任者がより優れた答えをいずれ出すだろうという思いがある。
- すでにできあがっている場の空気に対する発信がしにくい。
- 言葉の行き違い、過不足による「際限のない論争（炎上）」の経験がある。または目撃している。

つまり、多くの消極的な利用者にとってネットワークコミュニティとは、投稿してもしなくても大きなメリットがないのに、出しゃばって不快な思いをするリスクを冒す必要性が感じられず、また、そのリスクを回避するために、非の打ちどころのない文章に仕上げから出すほど、膨大な労力を費やすまでもないと感じられるものなのであろう。

投稿に尻込みする利用者を参加させるべく場を盛り上げ、投稿を誘導するための担当者を置くなど、ネットワークコミュニティの効果が認知され、無理なく運営されるようにな

るまでの道のりは容易ではない。

II サイレントマジョリティをターゲットにした「ナレッジジョイナー」

本章では、新しい形の組織内コミュニティシステムを構築するのではなく、組織としてのナレッジの蓄積共有の手段としてコミュニティ的要素を活用するという視点で、その新たな方策を提案する。

1 サイレントマジョリティをターゲットにしたアプローチの提案

組織内のナレッジの蓄積共有のためには、自社業務のベテランから積極的に情報を得ることが鍵となる。ただし、現実には彼らの多くはサイレントマジョリティとなってしまうがちな状況にある。そこで野村総合研究所(NRI)では、従来とは異なった方法で、彼らのようなサイレントマジョリティのナレッジを引き出すことのできる知識協創システムのインフラ(以下、知識協創インフラ)づくりを模索してきた。

たとえば、アンケートではよく試みられる形として、自由入力コメント欄があるが、これを入力してもらえない利用者は少ない。しかし、誰かが入力した自由入力のコメントに対して、賛成の意見をクリック1つで表明できるならば、そのアクションの敷居は非常に低くなると期待できる。つまり、自由入力されたコメントを、選択式アンケートの項目追加と位置づければ、より個々の利用者の感想に近い選択肢を選ぶことができ、的確な意思表示が匿名性を持って行われることになる。

たとえば「今では紹介されている製品より良い製品が出ていますよ」というコメントに対して、数多くの賛同者がいた場合には、それに続く利用者は、その新製品の存在自体や、「この情報は少し古い情報が含まれる」ということを意識して、よりの確に情報をとらえることができるのである。

このように、登録されている情報に対する数多くの利用者の意思表示を集計表示することで、情報の信頼度を高める効果も併せ持つことになる。

その結果、他の利用者の役に立つことで、サイレントマジョリティが知識協創サイクルへの貢献に参加することにもなる。NRIの知識協創インフラでは、その際に、コメントの投稿についても極端な問題がないかぎり、そのコメントに対するネガティブな意見の表明が排除されるよう、システム面、運用ルール面で配慮した。多少問題があるという程度のコメントであっても、そのコメントとは反対のコメントとその賛同者数を併記することで、補正を加えながらコンセンサスのレベルを高めていくような仕掛けを講じている。情報の投稿はその延長線上にあり、新たな知識協創インフラづくりとして、そうしたナレッジの醸成に重きを置いているのが特徴である。

以下、そのようなネットワークコミュニティをより効果的に運営していくために、NRIが必要と考えたコンセプトを挙げる。

- ①利用頻度の少ない初心者、不慣れな利用者を中心に想定する。目的は組織内ナレッジの蓄積共有であり、利用者が必要と感じないかぎりにはアクセスを強くないこと

- ② ボタン配置やリンク表示など、各画面で行うことが明確でシンプルなこと
- ③ 情報登録の投稿（以下、登録情報）は修正を繰り返す前提で行う。当初は完成度が低くても、利用者のコメント、助言を反映させ、熟成させること
- ④ 情報発信者の責任と権利を明確にする。登録情報と、それに対するコメントを明確に分け、利用者側からいかなるコメントや意見があっても、投稿者の判断でしか登録情報の修正をできないようにすること
- ⑤ 他人の登録情報に修正を期待するコメントをしても、上記の理由で思うように修正されない場合には、元の登録情報を引用し、自分の登録情報として投稿する。このときに、大部分が引用であってもよしとすること
- ⑥ 登録情報やそのコメントの活用は利用者が責任を負い、たとえ誤った情報であっても投稿者はその責任を問われないこと
- ⑦ 利用者は、匿名でのボタン押下などの簡単な操作で登録情報の充実に貢献できること
- ⑧ 利用者間に継続的な「会話」の状態をもたらさないこと

NRIでは、こうしたコンセプトを組み込んだ知識協創インフラを「ナレッジジョイナー」と名づけ、開発を進めている。

2 利用者の協力を得た投稿者の負担軽減

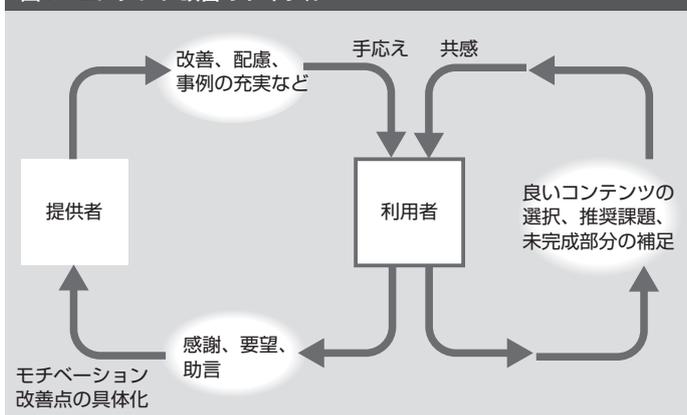
利用者の第一の関心事項、優先事項は、自身に課せられた業務遂行であり、自分の時間を割いて情報提供を行う有識者の負担軽減は必須である。

ナレッジジョイナーでは、提供者が提供した情報に対して、利用者の反応や補足コメントなどの情報を補完することで投稿者の負担を軽減し、また貢献の実感をもたらすことでさらなる投稿や修正を促進するというサイクルの確立を図った（図1）。

利用者側は受益者であることから、受益があった段階でそういった反応をすることに障壁はない。特に心理的負担のない貢献への最初の第一歩として、自分の考えと同じ意見を述べている他者のコメントを発見したときに、「同感」というボタンを匿名で押せるようにした。既存のコメントに関する単純なカウントアップであっても、そのコメントが述べている内容の確かさを賛同者の数で裏づけできる。これにより、結果的に元の登録情報の信頼性を客観的に保証し、または課題があることを明示することに参加できる。

投稿は修正を繰り返すことが前提であることが、投稿者にとって当初の登録情報の完成レベルが低くてもよいという安心感、気軽さとなり、投稿をする際の敷居が下がる。利用者の声を反映させることで、利用者にとって有益な情報とは何か、を意識することになり、熟成時点での質が高まることになる。

図1 コンテンツ改善のサイクル



その際、登録情報のオーナーはあくまで投稿者であり、その投稿による成果も責任もそのオーナーのものであることは、前節のナレッジジョイナーのコンセプトで述べた。コメントのなかには、ときとして、無責任な意見も出てくることがあるが、登録情報の投稿者は、あくまで自分が必要と判断した修正を行えばよい。他の利用者による引用を許可、推奨するのは、投稿者と意見が分かれた場合に、自分なりの意見を反映した投稿を新たに行えばよいからである。

正当な意見であれば、コメントや、先の「同感」などのボタンで少なからず他の利用者の支持を集めるであろうし、元の登録情報の投稿者もそれを参考にし改善することで、建設的な競争が行われることになる。これには、自分を高みに置いた無責任な批評家の存在を牽制する目的もあるが、経験、エピソードなどを数多く出しやすくする意味もある。こうすることにより、類似の状況での異なる結果や、派生する状況についての投稿を促し、利用者の反応を得ることが網羅性を向上させる近道となる。

もし登録情報に不備、誤解があっても、故意で意図的なものでないかぎり、投稿者だけが責任を問われるべきではなく、それに対して助言などをせずに見過していた利用者全体で共有すべきである。

ナレッジの蓄積共有は組織への貢献であり、その貢献度が明確に把握できることでこれを人事面での評価に反映できる。これは、情報やコメントの投稿、またはボタンによる意思表示を行うモチベーションの向上につながる。

もちろん、貢献の度合いは、一律単純にそ

れぞれの数などでカウントできるものではない。人事評価者がシステム上で蓄積共有されたナレッジについて、個別の項目や経緯を客観的、明確に把握できることで総合的な評価の根拠の一つとなり、利用者が上司との面談などの際に個別の貢献例をPRできればよいのである。投稿のオーナーを明確にし、また「役に立った」などのコメントへの同意数を明示するのは、その一環である。また、表示上は匿名であっても、責任者が実名を把握できていることから、コメントや、「同感」「なるほど」といった感想ボタンの押下にも当然責任を持つことになる。

3 ネットワークコミュニティ上での「会話」の排除

従来のブログや掲示板へのコメント機能では、利用者間で相手の発言に対する受け答えが継続的に行われる「会話」の形で情報が蓄積されていく。しかし、会話が行われている時期を逃すと、他の利用者が新たにその場に参加することは難しくなり、そのため派生、発展した話題が生まれにくい。そして、会話は時間とともに陳腐化し、再びその話題が出ないかぎりは埋もれてしまう。また、情報発信に積極的でない者にとって、投稿に際しての心理的な負担は大きく、応答を期待されてしまうために自分のペースでの利用ができなくなる恐れが出てくる。

そこでナレッジジョイナーでは、コメントはあくまで登録情報に付随する情報、意見と位置づけた。寄せられたコメントに対する応答は、直接の返信ではなく、自分の登録情報を次回に修正更新するときに反映すればよいのである。これは、何よりも利用者間での

「言い合い」に発展することを防止し、ネット上のコミュニケーションの難しさ、不慣れさにより投稿やコメントを躊躇する要因を大いに軽減する。

あるテスト利用で、元の投稿に対して不平不満のコメントが投稿された状態になったとき、それを嫌う他の利用者が「大人の意見」となるコメントを出し、その意見に多数の「同感」が寄せられるというケースがあった。

そのような「荒れた状態」を大多数の利用者が嫌っていても、従来のネットワークコミュニティではそれを意思表示できず、不平不満を積極的に投稿する者が目立つ状態になりがちであったといえる。

Ⅲ ナレッジジョイナーの実装事例 ——コンプライアンス面の強化、 啓蒙

1 「一日一問 絆」

企業向けにab (absolute: 強制的) ラーニングシステム「一日一問」を提供するインビオは、サービスのバージョンアップに伴い、ナレッジジョイナーを実装した「一日一問」の新バージョン「一日一問 絆」を2007年11月にリリースした。

「一日一問 絆」とは、毎始業時に選択式問題を一問答えることを強制、または誘導することで、出題された具体的内容について、従業員が毎日考え、意識を持つことをねらいとした啓蒙、学習システムである。

従来、出題と解答は、その分野の専門家に作成を依頼し提供していたが、インビオの顧客企業の大半は、自社内の事情により特化した出題・解答のコンテンツの作成を求めている。

たとえば、コンプライアンスなどの出題内容は、組織で発生しうる状況を生々しく表現したものが望ましい。同様の状況が発生し、重大な問題となることに未然に釘を刺し、牽制する効果があるからである。

しかしながら、自社内で担当者をアサイン(割り当て)し、問題を作成できる顧客企業は少なかった。主な要因は、出題の種となる、本来教育の重点対象としたいレベルの層が持つ悩みや誤解を把握する手段が少なく、また、問題の種を適切な選択形式の問題に仕上げるのが、当初想像した以上に労力を必要としたためである。

それを解決すべく、新たなバージョンである「一日一問 絆」においては、NRIのナレッジ協創エンジンであるナレッジジョイナーを組み込み、自社サービス向けに最適化して実装した。設問に対する利用者からのコメントや感想を集め、「失敗しがちな人は何を誤解しているのか、何を疑問に思っているのか」を得られるように、それを新たな出題アイデアに結びつける機能を付加したのである。

図2は、「一日一問 絆」の作業画面である。ここでは、一日一問を出題し、正解・解説画面において、他の利用者からのコメントをいくつか表示してある。解答者がこれに興味を持ち、詳細を表示するよう促しているのである。他者が出しているコメントを参照することは、問題に関連する具体例や周辺知識の理解を深める効果がある。

たとえば、コンピュータウイルスへの感染に関する問題に解答した場合に、自分は用心深いので感染などしないと思っている大多数の利用者に対して、「ゴミ箱に捨てようとし

たら間違っただブルクリックしてしまい、感染してしまった人がいました」といった投稿があれば、「なるほど」「要注意だな」と思わせる効果がある。

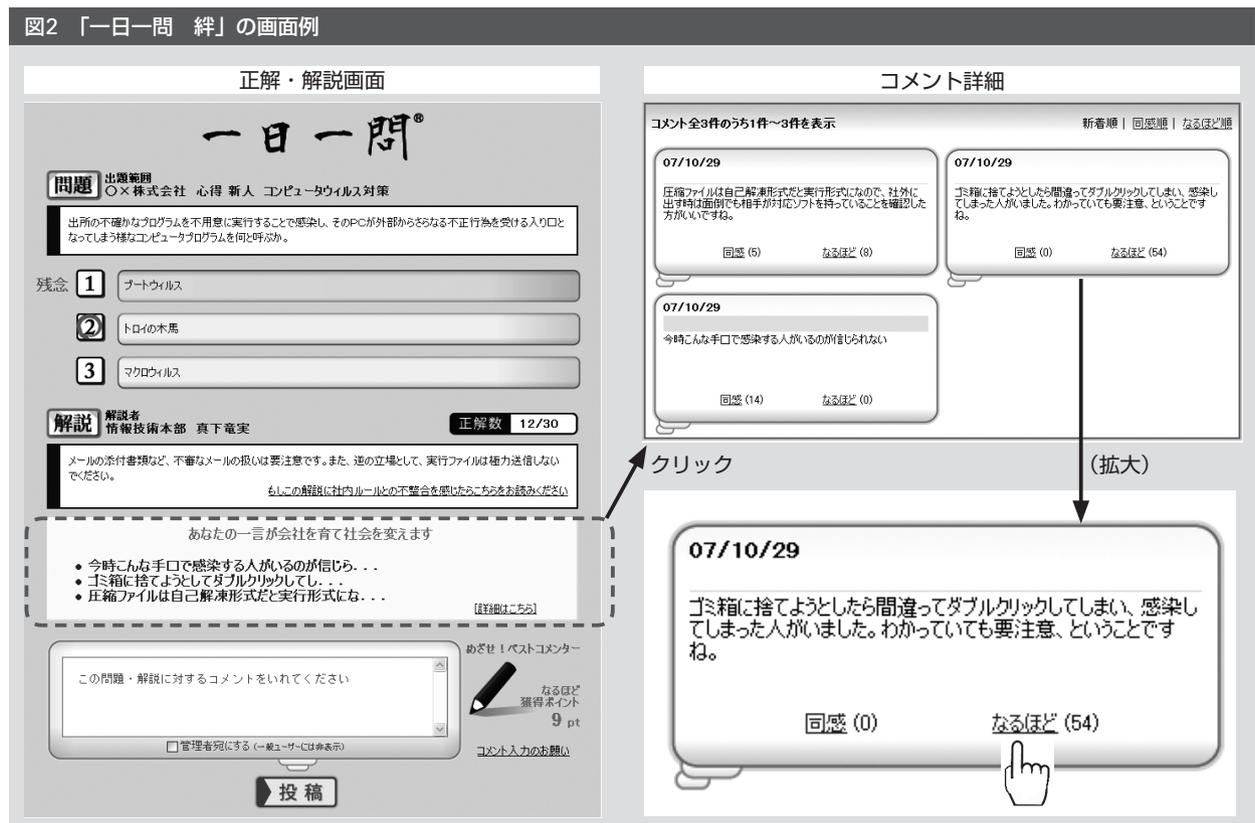
すでに出ている他者のコメントに対しては、賛同を示す「同感」、およびそのコメント自体に一部得るものがあったことを示す「なるほど」の2種類のポジティブな評価のボタンを設けている。

ボタンにしたのには理由がある。通常、掲示板のようにコメントに対して直接的に自由に文章を入力して感想を追記していく形式の場合、その内容がたとえ正当なものであろうとも、言葉の過不足から論争になる可能性が高くなり、コメントした側も不快な思いをする。そういうトラブルが生じないようボタンを採用した。仮にコメントに対する反対意見があった場合には、何もアクションしない

か、または、あくまでも問題と解説に対して、反対の意見をコメント投稿すればよい。そして、どちらにより多くの賛同者、または謝意を表す者が多いかも、この意見に続く他の利用者にとって一つの情報となる。

このように、ナレッジジョイナーは、コメントに際しては、利用者間の「会話」という形でやりとりが続かないように留意した。一日一問の実施において投稿する機会は、個人にランダムに出題される問題の解答時となるため、出題には前後の概念がない。また、過去の問題やコメントを常時チェックする必要もないため、ある出題に関するコメントで、他のコメントに対して論争を仕掛けても、本人からの反応は期待できないようになっている。さらに偏った意見に対しては、それを不快に感じたサイレントマジョリティからの、その反対の意見に対する「同感」「な

図2 「一日一問 絆」の画面例



るほど」ボタンの数を集計することにより明白になる。

このように、ナレッジジョイナーでコメントを集める目的は、あくまでも出題における質の向上であり、後に続く利用者への貢献という位置づけである。出題された問題は、そのテーマに関して自分の知りうる経験や知識を、コメントの形で披露し貢献するきっかけとなるものである。

また、そのコメントの読み手のレベルは、同じコースの受講者を想定しているため、必要以上に高いレベルの利用者を意識してコメントを熟慮することはない。したがって「一日一問 絆」は、従来のネットワークコミュニティ機能と比較して、格段に投稿しやすく、またその出題に関する投稿として完結したものとなる。さらに、先の例のように、「コンピュータウイルスと思われる感染ファイルの削除を、マウスを使って行うことは危険である」という趣旨の問題作成のヒントにもつながる。

2 利用者による出題アイデアの提案、投稿

利用者の究極の貢献は、各自の置かれている状況のなかで思いついた、出題テーマに関連する問題、アイデアを出すことである。それにより、さまざまなレベルの利用者間で適切なナレッジが共有され、さらには「一日一問 絆」により周知徹底までが行われる。失敗談であっても、自らが引き起こしたトラブルの場合、本人ならでの解決についての具体的な投稿はより説得力を持ち、それを周知させることで、その後の組織全体でのトラブルの再発防止に役立つ。すなわち、マイナス

転じてプラスの貢献にすらなりうるチャンスなのである。

実用に耐えうる、より完成度の高い出題案が、一時に独力でいきなりできあがることはまれである。種となるアイデアは、過去のコメントや、自分の思いつきのメモ程度のものからスタートするのが通常と考えられる。

以下で紹介するのは、2007年11月現在、詳細を検討中の部分もあるが、「一日一問 絆」のさらなる機能拡張である。

3 利用者のフィードバックを活かしたコンテンツの熟成機能

利用者が提案した出題案は、「案」「種」の段階であることを明示し、他の利用者に公開する。他の利用者は、解答後のコメントと同様に、その問題、テーマに関する新たな出題案が利用者側から出ていることを知る。それに対するコメントや、そのコメントに対する「同感」「なるほど」の流れは、問題、テーマに対するコメントと同様に行われる（図3）。

専門家から出された従来の問題と、今回とで状況が大きく異なるのは、利用者からの出題案は当初の完成度の低い状態から始まり、他の利用者の反応や助言を得て完成度を高めていく点にある。ブログや掲示板のように時間的に一過性の発言ではなく、フィードバックにより更新を繰り返すことが前提となっているのである。

それをシステムの機能面で支援するためにナレッジジョイナーで重視したのが、修正履歴の管理機能と出典・引用の明確化に関する機能である。

① 出題案の修正履歴管理機能

通常、修正履歴は、本文の修正箇所を表示

するものであるが、ナレッジジョイナーで重視すべきと考えたのは、各時点で寄せられたコメントとの関係である。アイデアを出した利用者が、途中でどういうコメントやそれに対する支持に影響を受け、助言を取り入れ、完成度を高めていったかが明示できる。

情報発信に消極的な利用者は、投稿はもとより、投稿に対する感想の入力や、たかだかボタン一つの簡単なクリックであっても、アンケートに答えないことが多い。手間の割にメリットが感じられないといった理由以外に、何の役に立つのかわからないという点もあるのではないかな。

そのため、感想を意思表示した場合、「その対象 = 興味を持った対象」と仮定し、自分の感想がどう修正に反映されたかを一覽し、貢献を実感できるようにしてある。自分のコメントや、「同感」「なるほど」カウントの加算に自分が貢献したコメントが、その後の修正に影響を与えたことがビジュアルにわかることがモチベーションとなると考えたのである。

② 出典・引用の入力誘導

ナレッジジョイナーは登録情報からの引用の推奨をコンセプトとしており、投稿時に引用・出典を自動設定したり、自然に入力したりできるように誘導している。

これは、まずは利用者全体に情報の裏づけを与えるとともに、出所不明な情報をノウハウとして組織が保有しないために、また他者の知的財産権を意図せずに侵害しないためにも必要な機能である。

さらには、引用の事実を明示することで、他者のアイデアを気兼ねなく引用できることをねらいとしている。無断で引用しても、先

図3 利用者からの一日一問出題アイデア投稿の画面例

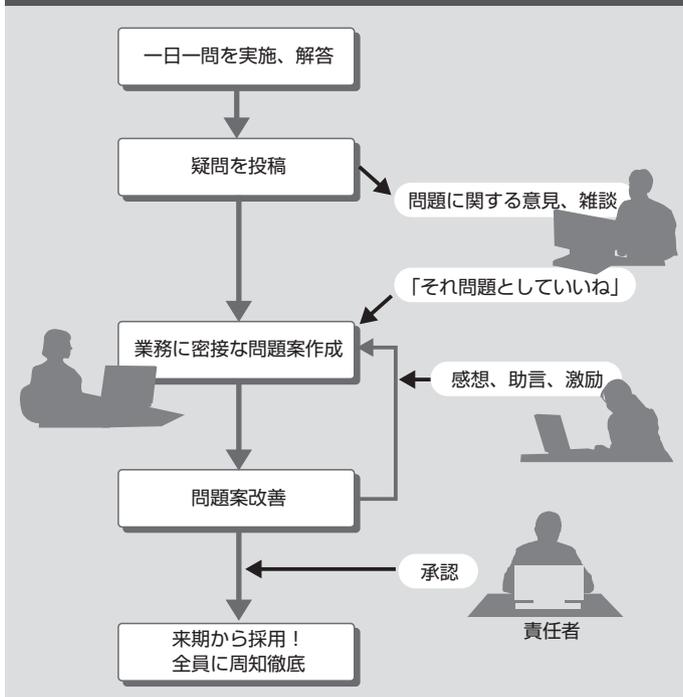
の修正更新履歴と内容を明示する機能により、双方に共通する記述があった場合に、どちらのオリジナルであるかを客観的に証明できる。

4 ルールの徹底ツールとして

以上、「一日一問 絆」におけるナレッジジョイナーの実装事例を紹介した。毎日、あるテーマについて必ず意識させ、またその出題内容として具体的なシチュエーションを提示し、正解を選択させることは、業務遂行上望ましくない行動を牽制する効果を持つ。その日の出題が、まさに投稿の「お題」として位置づけられ、機会があればいつか投稿しようと考えていたアイデアを文章化することの背中を押すことになる。

実際に利用者から出された案をそのまま出

図4 出題案作成・採用までの流れ



題するかどうかは責任部署が決定し、内容の責任は採用した側に移るため、投稿者は安心してアイデアを出すことができる。また、採用されるということが一つの目標となり、明確な組織貢献となる。こうして出題と解答、解説の形で周知させ、そこからまたナレッジを収集し、次の出題を行うというサイクルを回していく（図4）。

さらに、組織内の諸規定やルールについて出題を行った場合には、現場に存在する現実的な疑問や声を吸い上げることができる。これらに対しては解決方法を適切に導かないと、せっかく策定したルールも現場の判断で「業務上仕方がないから」という大義名分により見過ごされてしまうことになる。怖いのは、「ルールとは建前であって、実際には自分の裁量、判断で処理するもの」という意識が定着することである。

たとえば、「他の社員に社内システムのパスワードを教えるてはならない」というルールに関する出題がなされたとする。実態としてパスワードを教えている社員であっても、正解はどれかといわれれば正しく理解し、「そのとおりに行動している」と答えることはできてしまう。そのときに、何らかの後ろめたさから「顧客先に常駐している社員が期日までに事務処理を行うためにはどうすべきなのか」といったコメントが寄せられれば、それは現場が抱えている事情を吸い上げる貴重なチャンスである。社内ルールに対して寄せられたコメントを課題として捉え、「代行入力を可能とする」、あるいは「FAXなどで申請できるようにする」など、新たなシステムやルールの改善、策定に反映させることができるのである。

こういった話題に対しては、従来の掲示板やブログなどのネットワークコミュニティ機能は不適當である。これらでは、個別に出される質問やクレームが増幅しがちであり、一方でしかるべき責任部署がその都度個別に対応することは、コミュニティの開設時には通常想定されていないからである。

Ⅳ 公衆ネットワーク上の新しいコミュニティシステムとしての適用へ

以上、組織内でのナレッジの蓄積共有についての新たな取り組みについて述べてきた。ナレッジジョイナーを自律的な単独システムとして機能させるためには、まだまだ試行錯誤が必要であるが、「一日一問 絆」への実装のように、他のシステムと一体化し結びつ

けることで、ネットワークコミュニティへのアクセスの必要性を高めることにより、成果物を有効活用することが可能となる。ナレッジジョイナーは開発段階であるため、従来のネットワークコミュニティが質問に対する有識者の応答などの形で持つ、直接的な問題解決の即時性など、それぞれの特徴を活かした活用と連携については、今後の検討課題である。

また、インターネットなどの公衆ネットワーク上でも、サイレントマジョリティによるナレッジの蓄積共有が、まだまだ十分に行われていない分野があると考えられる。それらを活用することができれば、投稿に積極的な人や自己主張の強い人の意見、知識、経験に偏ることがなくなり、そして、さまざまな経験を広く集めるようなテーマ、知識、経験が周知共有されれば、避けられる失敗も多々あるであろう。

初心者から経験を積み、失敗や成功体験を得ている典型的な例が、親にとっての子育て、教育である。核家族化や近隣とのコミュニケーションの希薄化に伴い、親としての経験は初めて尽くして、せいぜい自分の子ども数人のものでしかない。しかも子どもの成長とともに不要な知識となって埋もれてしまう。

時代の変化、環境変化もあるが、ノウハウには普遍的なものも多い。また背景や状況のバリエーションも多彩で、教科書的に得られる知識が、個々の置かれた状況に必ずしも合

致しているとはかぎらない。

自分と同じような背景事情において、自分が直面した問題と似たような状況についての経験が寄せられていれば、それが全面的に賛同できないものであっても、十分に参考になるはずである。そういった動きの第一弾として、子どもの教育やスポーツの奨励、安全対策、禁煙への取り組みやダイエット等の健康増進のコミュニティなどに、ナレッジジョイナーを適用する計画がある。

マスコミ報道やネット世論などが、とかくおもしろおかしい興味本位の方向に偏ることは、昨今のワイドショー番組や、スクランダル・政治報道において顕著になっている。本来、真実と正義は人により基準が異なるものであるが、ときとして特殊な方向（低俗な方向、話題性、視聴率が稼げる方向）に誇張されてしまう。同様にネット世論はバイアス（先入観）がかかったものであり、熱心な主張者の意見が大勢を占めるものと錯覚されがちである。そのようななかで、多様な意見の投稿が行われ、利用者の責任において自分の信じる内容を支持し、また改善を支援する流れができれば、と願わずにはいられない。

著者

真下竜実（ましもたつみ）

情報技術本部主席

専門は情報セキュリティにおけるリスク管理、およびネットワークコミュニティを活用したナレッジ協創