

4. 知識を共有し利活用するための方法論の仮説と業務改善の進め方

4-1 知識を共有し利活用するための方法論の仮説

組織的に知識を共有し利活用するための方法論の仮説を構築するためのこれまでの研究を通じて得られた知見に基づき、組織的に知識を共有し利活用するための方法論として、「目標（ゴール）・推進体制・人材の学習と育成・知識共有の場を設定し、組織をバランス良く改善することによって実現される」という仮説を提示する。以下にそれぞれの考え方を示す。

（1）目標（ゴール）

知識の共有と利活用はそれ自体が目的なのではなく、組織が目指すべき目標を達成するための手段である。組織の将来像や使命等を目標として設定し、構成員の間で共有する必要がある。

目標は一般的すぎても、限定的すぎても良くなく、組織の規模や使命等から見て適切な目標を設定するべきである。また、目標はある程度長期的に使用できるものが望ましい。目標が短期間で変化すると組織や施策の一貫性が取れないし、末端の構成員の混乱が深まるためである。

（2）推進体制

知識は個人や組織に囲い込まれやすい。なぜならば個人や組織が保有している知識を他者のために役に立つように提供するという行為は、特に暗黙知のレベルになると、知識を提供する側の者に非常に大きな負荷を課すことになるからである。また、知識が個人や組織の強さの源泉になるということを皆がよく知っているために、有益な知識を他者に提供したがないという傾向もある。このような知識を組織的に共有し利活用することに対する抵抗を乗り越えていくためには、知識の共有と利活用を業務の一環として位置づけることが必要である。

推進体制には、取り組み全体を推進するための体制と、個別の改善方策を実現するための体制がある。どちらの体制も、適切に構築し運営することが重要である。それぞれの体制を検討する際には、以下の三項目を明確にすることが必要である。

第一に、組織のトップのリーダーシップと中間層の協力である。

組織のトップは、達成すべき組織の目標を示し、そのために各構成員が保有する知識の共有と利活用が必要であるということを強調し、重要な知識の提供

を促すことが必要である。

これとともに、取り組みの実効性を上げるために組織の中間層を動かすことが必要である。中根（2002）³⁵⁾によれば、日本社会はリーダーが権力を発揮しづらい社会であり、リーダーが組織を変えようとする場合は幹部層の協力を取り付けることが重要である。また、実際の業務の進め方を見ても、組織の中間層が最新の知識を多く保有しており、組織の中間層の主体的な参加が理想（経営サイド）と現実（現場サイド）の両面を見るために必要である。

第二に、知識の共有と利活用を推進する体制を構築し、継続的に運営していくことである。

知識の共有と利活用は組織の本来業務ではないので大きな体制は要さないが、組織的に位置づけられた体制のもとで知識の共有と利活用の取り組みを継続的に推進していくべきである。

第三に、各人が保有する暗黙知を形式知化し、共有するという作業を、通常の業務プロセスの中に組み込むことである。

他者に提供するというだけの目的のために、自らの業務の時間を割いて形式知化するのは相当の負担である。自らの暗黙知を他者のために形式知化した事例として書籍があるが、著者には名誉や金銭という見返りが存在する。知識の提供に対する見返りを与えない場合は、相互に知識を提供し合うという体制を構築することによって、他者に提供する代わりに自分にも提供してもらおうという相互依存の関係を明確にすることが重要である。

（3）人材の学習と育成

知識の共有と利活用の取り組みを組織に定着させるためには、実際にそれを行う人々が自発的に知識を共有し、業務の改善に取り組む組織を形成することが必要である。そのために組織が個々の構成員の自律的な学習を支援し、研修等への参加の機会を確保することにより構成員の能力の育成に努めることが必要である。

さらに、学習や育成を組織として推奨することにより、構成員が自律的に新しいことに挑戦することを良しとする組織文化の醸成・定着に取り組むべきである。

(4) 知識共有の場

知識の共有と利活用を行うためには、対面式で行う方法、情報技術を利用する方法等があるが、いずれの方法であっても知識を共有し利活用するための場「知識共有の場」を設置し、運営することが必要である。

知識は人の頭の中や手の感覚等に属する暗黙知の部分が多いため、構成員が対面して時間や経験を共有する場を持つことが望ましい。しかし、対面の場は時間や空間の制約を受ける。この制約を外すために近年急速に発達してきた情報技術を用い、電子掲示板等を利用した場を活用することも効果的である。情報技術を利用する場合は、組織の構成員の情報リテラシーを考慮し、利用できるレベルの知識共有ツールを利用目的に合わせて選定することが必要である。

(5) まとめ

目標（ゴール）・推進体制・人材の学習と育成・知識共有の場の関係を図6に示す。目標が頂点にあって、その達成を残りの三項目が支えるという構造である。目標が明確に定まらなると、他の三項目は改善の方向性を見失いバラバラになってしまうし、三項目の一つでも欠けると、目標の達成を安定的に支えることができない。このように方法論の仮説の四つの項目は相互に補完する関係にあり、これらをバランス良く改善することが必要である。

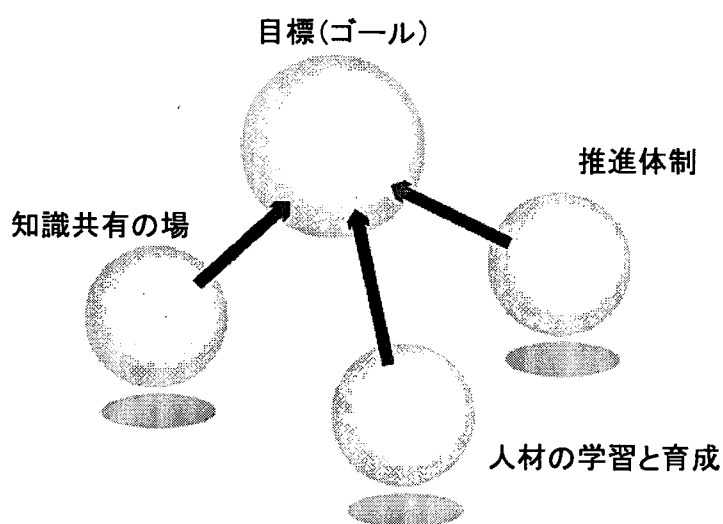


図6. 相互に補完する四項目

4-2 知識の流通プロセスのモデル

国道事務所は、住民等から受ける問い合わせや苦情、受注者から受け取る図面や現場の情報、職員各自が保有するノウハウや技術等の様々な知識を組織的に流通させて、日常の業務を遂行している。住民等と国道事務所との間における知識の流通プロセスを SECI モデル^{6), 9)} を用いて模式的に表現したものが図7である。

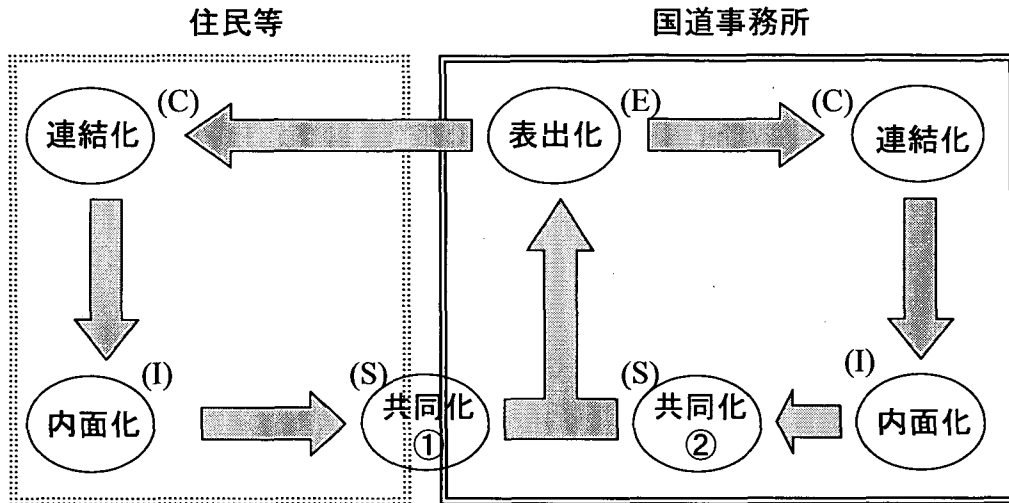


図7. 住民等と国道事務所との間の知識の流通プロセスのモデル

知識には国道事務所内部における流れと、住民等と国道事務所との間の流れがある。国道事務所が住民等から受けた問い合わせや苦情への対応を事例に用いて、組織的な知識の流通による行政サービスの改善プロセスを SECI モデルに基づいて説明する。

共同化①：住民のニーズ等の暗黙知を、問い合わせ、苦情、会合や電話等を通じて住民等と職員との間で共有する。

表出化：住民等と共有した暗黙知と国道事務所が既に保有している暗黙知を組み合わせ、住民等と共有した暗黙知の本質的な意味を理解し、形式知化した上で住民等へ適切に対応する。

連結化：形式知化した住民等への対応を、国道事務所内で体系的に集約し、共有する。

内面化：共有した形式知を他部門の職員が暗黙知として自分の中に取り込み、自らが担当する行政サービスを改善する。

共同化②：内面化した暗黙知を他の職員と共有し、事務所全体の行政サービスの改善という新たな価値を創造する。さらにこの暗黙知は、別の

機会に住民のニーズ等を住民等と職員の間で共有するために活用される。

このように知識は、図7のモデルにしたがって組織を循環しながら高度化していくと考えられる。

なお、受注者や他の行政機関から受け取った知識については、知識の内容や量は異なるものの、知識の流れという意味では住民等から受けた知識と同様に扱うことができると考えている。

また、知識が住民等の間を流れるプロセス（点線側）もそれが組織であれば国道事務所の内部と同様であろうと想像するが、本研究とは別に取り扱う。

4-3 検討の場の立ち上げ

本研究で構築した方法論の仮説を国道事務所に適用し、「行政サービスの質と効率の向上」、「慣例や組織文化の変革」、「住民や道路利用者との対話と協働によるみちづくりの実践」を目的とした業務の改善に取り組んだ。

民間コンサルタント等に業務の改善を依頼すると、民間コンサルタントが業務の分析を行い、現状の課題とその原因を深耕し、改善方策を提案するということが多いが、これでは業務改善の効果は限定的である。なぜならば、当事者が現状に課題があることを認識するところから、業務の改善が始まるからである。したがって、本研究では、国道事務所の職員が自律的に業務の改善に取り組むということに主眼を置き、職員が具体的な改善方策を自ら検討することとする。これを支援するために情報基盤研究室は、取り組み全体の進行、課題の分析や他の組織における取り組みに関する情報やノウハウの提供等の役割を担う。

取り組みにおける最初の関門が、現状の課題を把握し改善方策を検討するための場を立ち上げることである。

4-3-1 検討の場の設置

検討の場として、検討会及び事務局会議を立ち上げる。検討会及び事務局会議には、各メンバーが日常的に抱えている問題意識に共感してくれる仲間を発見し、個々のメンバーの小さなエネルギーが集約され、業務の体制や進め方を改善するための原動力を生み出す場となることが期待される。

(1) 検討会及び事務局会議の位置づけ

検討の場は、検討会及び事務局会議の二段階で構成される。事務局会議が検討会で議論する内容を提案するという役割を担う。また、検討会で集中して議論をしたい要点などを抽出し集約することも行う。さらに事務局会議は、これらの議論を踏まえて検討会で議論するための資料を作成するという機能を持っている。

検討会はより現場に近い立場から現状の課題や改善方策の実現可能性を議論するという役割を担う。検討会では事務局会議の議論の内容をうけて各回ごとに定められたテーマに基づいて必要な検討を行う。検討会は様々な可能性を議論するために、発言の責任を問わないこととし、検討会は事務局会議後に開催することとする。

(2) 検討会及び事務局会議の参加者の選定

事務局会議の参加者は事務所長、副所長をはじめ主要な組織の課長クラスを中心に構成する。検討会の参加者は主に係長クラス若手職員で構成する。検討会には所長、副所長をはじめとした事務局会議の中心メンバーも参加する。日常の業務を改善していく取り組みなので、組織の長である事務所長が旗振り役を担う必要がある。

理由は、(1) 検討会及び事務局会議の位置づけで述べたとおりである。

(3) 検討会及び事務局会議の参加者の役割

事務局会議の参加者には、全事務所的な視点から検討が求められる。事務所内の各組織の代表という視点に加えて、今後の事務所がとるべき方向性という視点から議論をするという役割がある。

検討会の参加者には、各組織の事情や実務の実態に基づき、実際の業務の改善に取り組むための現実的な議論をするという役割がある。

(4) 検討会及び事務局会議の進行

検討会及び事務局会議の進行役は、国道事務所の副所長クラス以上の職員が務めるべきである。理由は、副所長クラス以上の職員が事務所全体の業務の最適化を考える地位にあり、また方法論の仮説で述べたように、組織のトップ級の職員が推進役を担当することにより検討内容と改善方策の実効性が確保されるためである。進行役はあらかじめ情報基盤研究室との打ち合わせを行い、事務局会議での審議内容の確認と共有を行う。進行役は、検討会及び事務局会議での議論を盛り上げることに務める。

(5) 検討会及び事務局会議での発言は自由

検討会及び事務局会議では、外部環境や内部環境の変化や現状の課題を共有し、構成員一人ひとりが現状に対する危機感を持つことが求められる。現状の課題を洗い出すために、各構成員が相互に本音で問題意識をさらけ出し、意見をぶつけ合うことが必要である。そのためには検討の場における発言は一切の責任を問わないこととし、自由な討議を行うことを保証するべきである。

(6) 検討の場の運営に至るまでのプロセス

検討会に至るプロセスは検討会を含めて大きく四つの段階に集約される。まず、第一段階では初回を除き前回の検討会の取りまとめ作業を行う。第二段階として第一段階を踏まえ次回検討内容の精査を行う。そして第三段階として事務局会議を行い、第四段階として検討会を実施する。

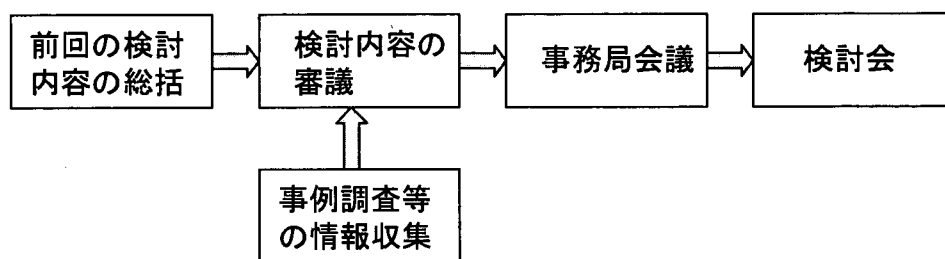


図8. 検討会までの準備プロセス

4-3-2 検討の場の運営

(1) 検討会及び事務局会議の開催スケジュール

検討会及び事務局会議は五回に分けて開催する。各回での主な検討事項は表3のとおりである。検討会を開催する頻度を概ね月に一回のペースとすれば、構成員の問題意識がとぎれず、かつ事務局としては資料の準備がしやすく、適当である。

表3. 検討会と具体的な検討内容

会議名	具体的な検討内容
第一回検討会	検討会の目的、必要性、効果等について構成員の意識を共有し、検討の大枠を決定する。 国道事務所を取り巻く社会環境の変化と対応に関する構成員意識調査（第一回）を依頼する。
第二回検討会	地方公共団体や民間企業の先進的な取り組み及び第一回に依頼した調査に基づき、国道事務所を取り巻く社会環境の変化とそれに対する対応状況に関する意識を共有する。 知識共有に関する課題と改善の方向性に関する構成員意識調査（第二回）を依頼する。
第三回検討会	第一回検討会、第二回検討会における議論及び第二回に依頼した調査を踏まえ、国道事務所職員の中に潜在している本質的な知識共有ニーズを発掘し、具体化する。 さらに、業務を改善する方向性の仮説を作成する。
第四回検討会	第三回検討会の結果から具現化された本質的な知識共有ニーズを満たすため、業務を改善する方策を具体化する。
第五回検討会	国道事務所の業務改善計画を策定する。

なお、検討会は五回開催しなければならないということではなく、第一回構成員意識調査を第一回検討会の開催前に実施するなど、対象の国道事務所の構成員のモチベーションや検討期間に合わせて適宜調整すればよい。

(2) 業務の改善計画を作成するまでのプロセス

表3に示した検討プロセスを基本に、現状の分析から業務の改善計画の策定までの流れを図9にとりまとめる。図9に示したとおり、現状の課題の深耕と本質的な原因の把握（概ね第一回検討会から第三回検討会まで）が、検討の成果を得るために最も重要と考えられる。

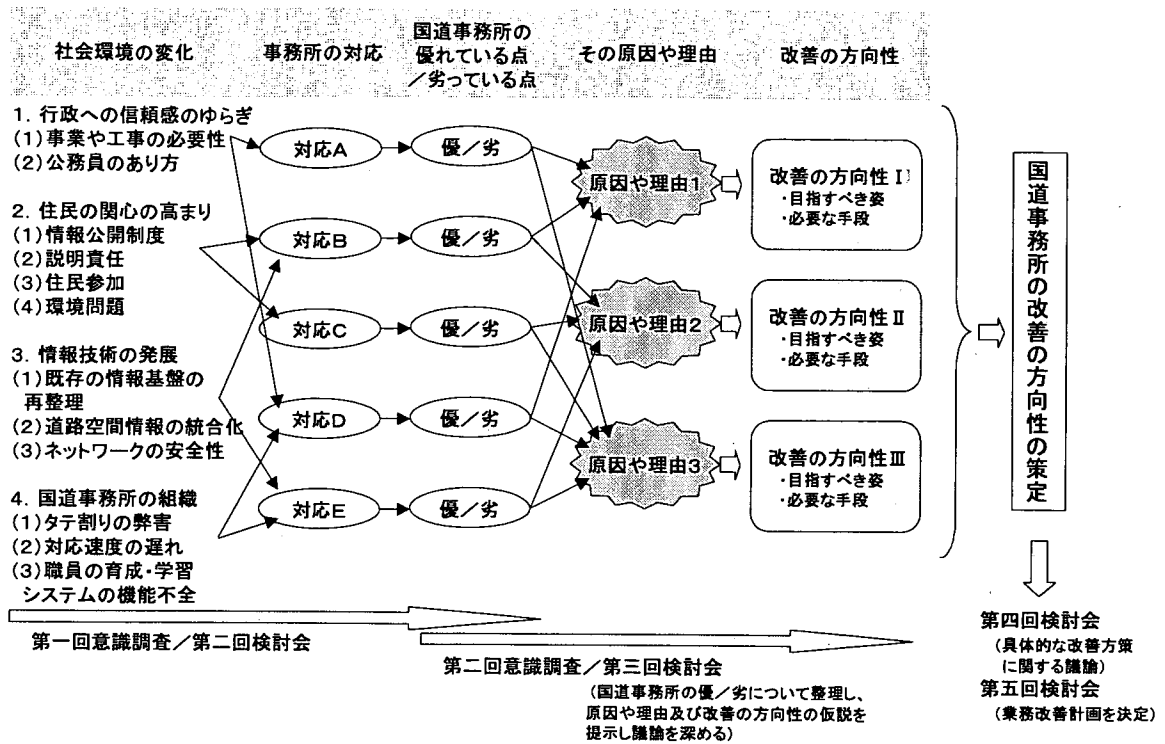


図9. 業務の改善計画を作成するまでのプロセスのイメージ

(3) 検討事項の抽出について

検討事項の抽出は各回における議論や検討の内容を踏まえて行った。第一回の検討会を実施する以前に全五回の検討スケジュール案を決めていたが、検討会の雰囲気や事務所職員の意向、事務局としてさらに議論を深めたい内容等を盛り込み検討事項の微修正を行った。

(4) 検討フレームを事前に決定することのメリット

検討会を実施するに際して決定していた各回の検討事項は表のとおりである。以下のようにおおよその検討フレームを決定しておくことのメリットは次の三点である。一点目は想定できるアウトプットを想定することで短い時間内に効率的に議論を進めることができること。二点目は一連の検討を通して最終的に作成するアウトプット（今回の場合は実行計画）を職員が速やかに共有できること。三点目はおおよその検討事項を決定しておくことで、検討会の状況に応じて臨機応変に対応することができることである。中でも三点目のメリットは大きい。検討に参加している職員や幹部の主体性や特徴によって、検討会自体の運営を柔軟にしておくことがポイントである。そのため自主的な運営に任せることを前提に、おおよその検討事項を決めておくことが大切となる。

4-4 現状の課題の深耕と本質的な原因の把握

ここでは、主に第一回、第二回、第三回の検討会及び事務局会議で議論すべき内容を紹介する。

4-4-1 現状の課題の深耕

(1) 国道事務所の将来像の検討

方法論で最初に述べたとおり、組織が目指すべき将来像を議論する必要がある。今回は知識の利活用に関する検討会であるが、なぜ知識の利活用が必要なのか、今はその何が課題になっているか等について、国道事務所が目指す将来像に照らして議論することで、より目的意識と課題が明確になると考えられるためである。

ただし、目指すべき将来像について実際に議論をしてみると、多様な意見が提出され、また議論を進めてみないと分からない部分もあることから、将来像のイメージを共有するという程度で議論を先に進めても差し支えない。

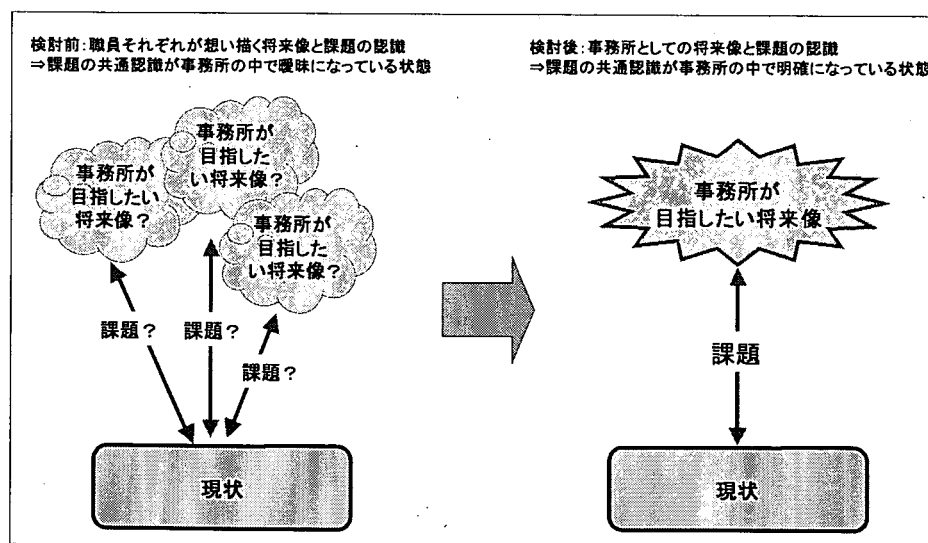


図10. 将来像の設定による課題の明確化のイメージ

(2) 第一回構成員意識調査の実施

国道事務所を取り巻く社会環境の変化と国道事務所の対応状況を把握するために、検討会のメンバーに対して第一回意識調査を実施する。意識調査は日常業務の負担にならないように20分程度で記入可能なものとし、第二回の検討会で使用することを明記し、記入を促すことが望ましい。質問シートの例を以下に示す。

(質問シートの例)

第一回 構成員意識調査

事務所を取り巻く社会環境の変化と対応について

質問：各自において事務所を取り巻く社会環境が変化したと考える項目を抽出し、それに対する対応状況とその評価を記入してください。例を参考に三項目程度記入してください。

(評価は、現在の対応に自信があるという場合は○、さらに対応が必要であるという場合は×を記入してください。ご自分の主観的な評価で結構です。)

	社会環境の変化	対応状況	評価
例	道路行政に関する住民の関心の高まり。	住民から受けた苦情等の情報共有や対応のしくみを構築できている。	○
	公共工事のコスト縮減に対する強い期待。	設計の見直しが十分ではない。また電子納品された成果物を適切に再利用できていない。	×
1			
2			
3			

※○月○日 (○) ○時までに以下の宛先にメールまたは fax にてご送付ください。

あて先：国土技術政策総合研究所 情報基盤研究室 ○○○○

メール：○○○○@○○○

fax：××-××-×× 電話：××-××-××

(3) 第一回構成員意識調査のとりまとめ

第一回構成員意識調査は、第二回検討会における議論の素材である。したがって、内容をまとめすぎずに、生の意見を議論しやすいように再構成すれば十分である。構成員が自らの意見を語りやすいようにまとめることが重要である。

国道事務所における取り組みを見ると、事業や工事の必要性について行政に対する不信感、情報公開や住民説明等による行政の透明性の向上、行政に対する住民参加の促進、国道事務所内部のタテ割りの弊害等に問題意識が強いようである。

(4) とりまとめにあたっての留意点

このような調査を行うと、自らの業務に対する反省が多く出されがちである。しかし、検討会を前向きな議論の場とするために、できるだけ優れている点を見つけ出し、反省すべき点については改善するにはどうしたらよいかという議論を織り交ぜて、活発な議論を促すことが望ましい。

本研究で留意した点は以下の二項目である。

・事務所としての強みを再発見する必要性

外部環境分析を実施する際の傾向として、「弱み」として認識している事象が数多く列挙される場合が多い。今調査結果もその傾向と同じく、外部環境変化の事象に対して「～できていない」と表現される「弱み」として認識されている内容が多く見られた。今後の事務所としての存在意義を強調していくことを考えるのであれば、現在強みとして認識している点をさらに強めていくことを検討の視点とすることは有効である。例えば「情報公開意識の高まり」に対して、単に「対応できていない」と認識するのではなく現状どこまで対応できており、それをどの程度高めれば住民満足度は高められるか等の外部環境変化に対する現時点の取り組みを肯定的に捉え、検討を進めていく必要と思われる。

・住民の再定義の必要性

今回の分析からは住民の意識の変化が数多く指摘されている。今後検討を進めていく上では、どのような住民からの期待か、どのような住民の意識かを明確化し、対応策をさらに具体化していく必要がある。例えばクレームを言う住民への対応なのか、特定地域に居住する住民なのかを明確にすることにより対応策はより具体的になる。そしてそれら対応策に手を打つことによってより効果の高い成果を残すことができると考えられる。

(5) 第二回構成員意識調査の実施

第二回検討会までの議論を踏まえ、知識共有に関する国道事務所の現状と改善の方向性を把握するために、検討会のメンバーに対して第二回意識調査を実施する。意識調査は日常業務の負担にならないように 20 分程度で記入可能なものとし、第三回の検討会で使用することを明記し、記入を促すことが望ましい。質問シートの例を以下に示す。

(質問シートの例)

第二回 構成員意識調査

知識共有に関する事務所の現状と改善の方向性について

質問：事務所の現状（優れている点／劣っている点）、その原因や理由及び改善の方向性について、各人の考えを以下の様式に箇条書きにして記入してください。例を参考に三項目以上記入してください。

	事務所の現状 (優れている点/劣っている点)	その原因や理由	改善の方向性
例	住民からの苦情、要望に対応するための資料検索に非常に多くの時間を要している。	住民からの苦情、要望等は蓄積しているが紙ベースであり、過去の対応資料を探しだすことが困難である。	そのため、苦情、要望等の情報を共有化し、抽出しやすくする仕組みを構築する。
1			
2			
3			

※〇月〇日 (〇) 〇時までに以下の宛先にメールまたは fax にてご送付ください。

あて先：国土技術政策総合研究所 情報基盤研究室 ○○○○

メール：○○○○@○○○

fax：××-××-×× 電話：××-××-××

4-4-2 本質的な原因の把握

(1) 本質的な原因を浮き彫りにするための資料の作り込み

このようにして検討の初期の段階から、事務局が抱える現状の課題を幅広く収集する。しかし、この段階で得られた表面的な個別の課題に対して個別に対応するという進め方では、知識共有ツールを導入しても利用者がいないという過去の失敗を繰り返すことが懸念される。したがって、表面的な課題をさらに深耕し本質的な原因を洗い出してから、個別の改善方策を検討するというように議論を進める。この本質的な原因の設定によって、このあとの改善の方向性や具体的な改善方策の議論が決まってくる。そういう意味で本質的な原因の設定は、全五回の検討会を通じて最も重要な議論であると位置づけられる。

本質的な原因を抽出するために、図11のイメージで各構成員の意見を整理する。現状の課題(A)を出発点として、その原因(Aa)、その原因(Aaa)、・・・、その原因(Aaaaa)というように原因を繰り返し問いかける構成である。改善方策を検討する際には、右端の原因(Aaaaa、Aaaba等)を改善すれば、左端の現状の課題(A)を改善できるということである。このような整理により、各構成員は現状の課題と原因の全体像やその中における自らの考えの位置づけを明示的に把握することが可能となり、個別課題に深入りせずに、より本質的な原因について議論をすることができる。

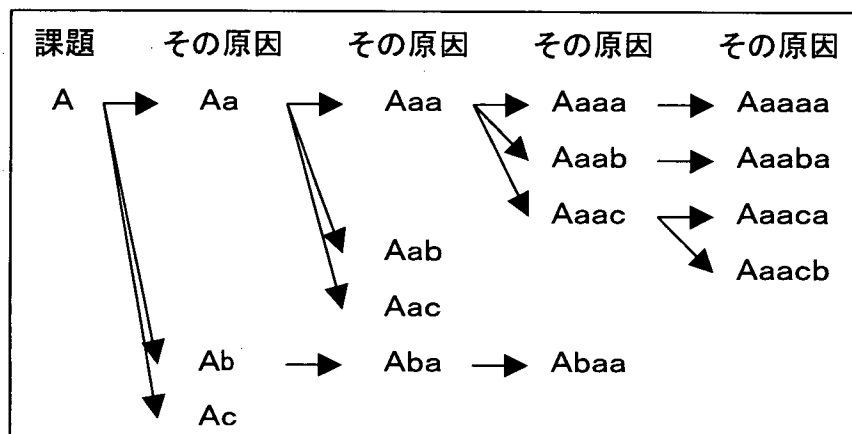


図11. 現状の課題と本質的な原因の深耕のイメージ

(2) 本質的な原因を把握するための取り組み事例

(1) で説明した資料の構成に基づいて現状の課題を深耕し、本質的な原因を把握する分析の例を以下に示す。

国道事務所が抱える課題と本質的な原因や理由の分析

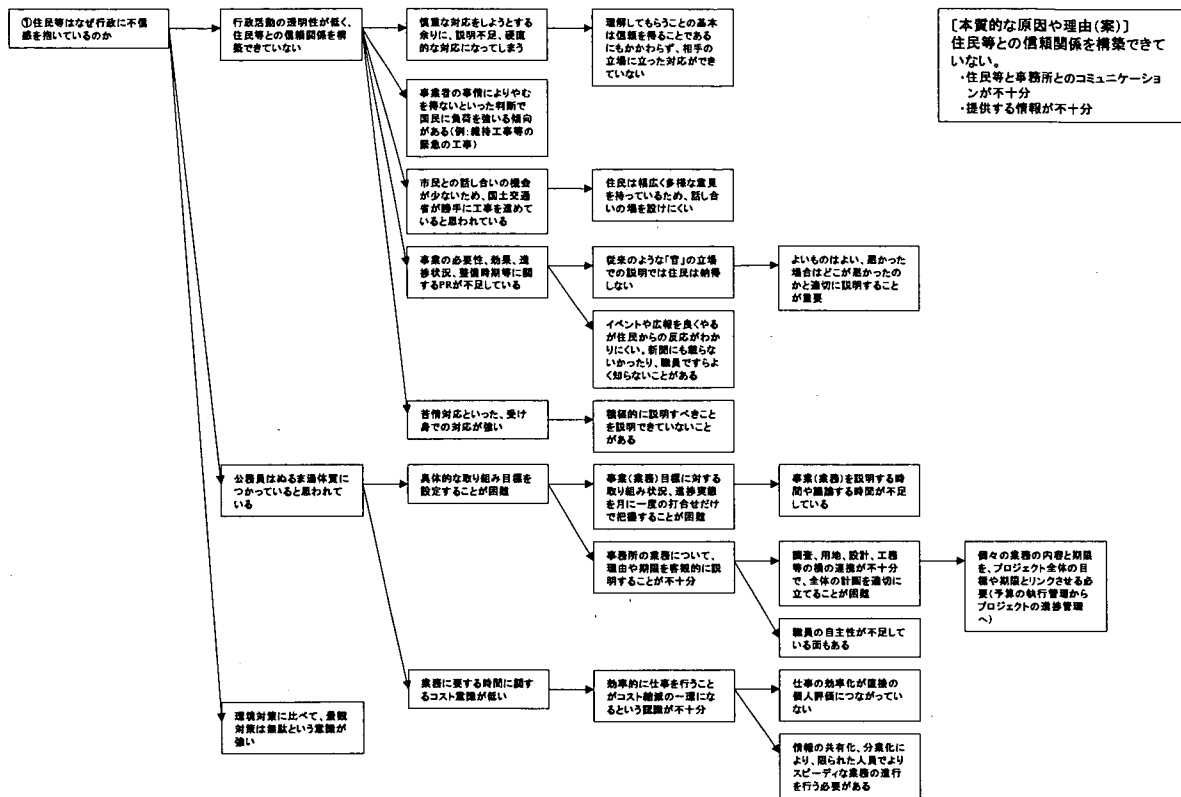


図 1 2 - 1. 課題と本質的な原因の分析例 (その 1)

国道事務所が抱える課題と本質的な原因や理由の分析

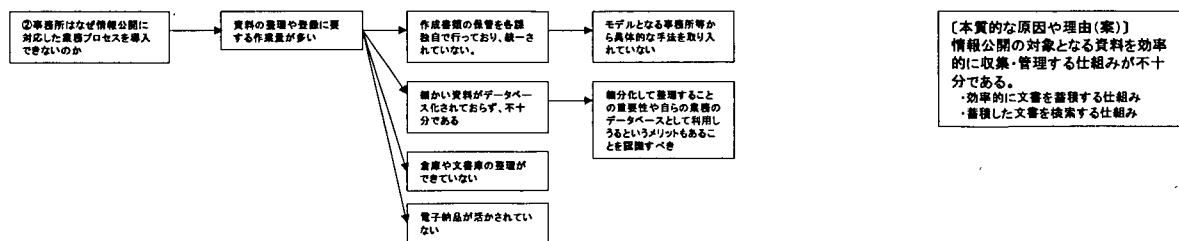


図 1 2 - 2. 課題と本質的な原因の分析例 (その 2)

国道事務所が抱える課題と本質的な原因や理由の分析

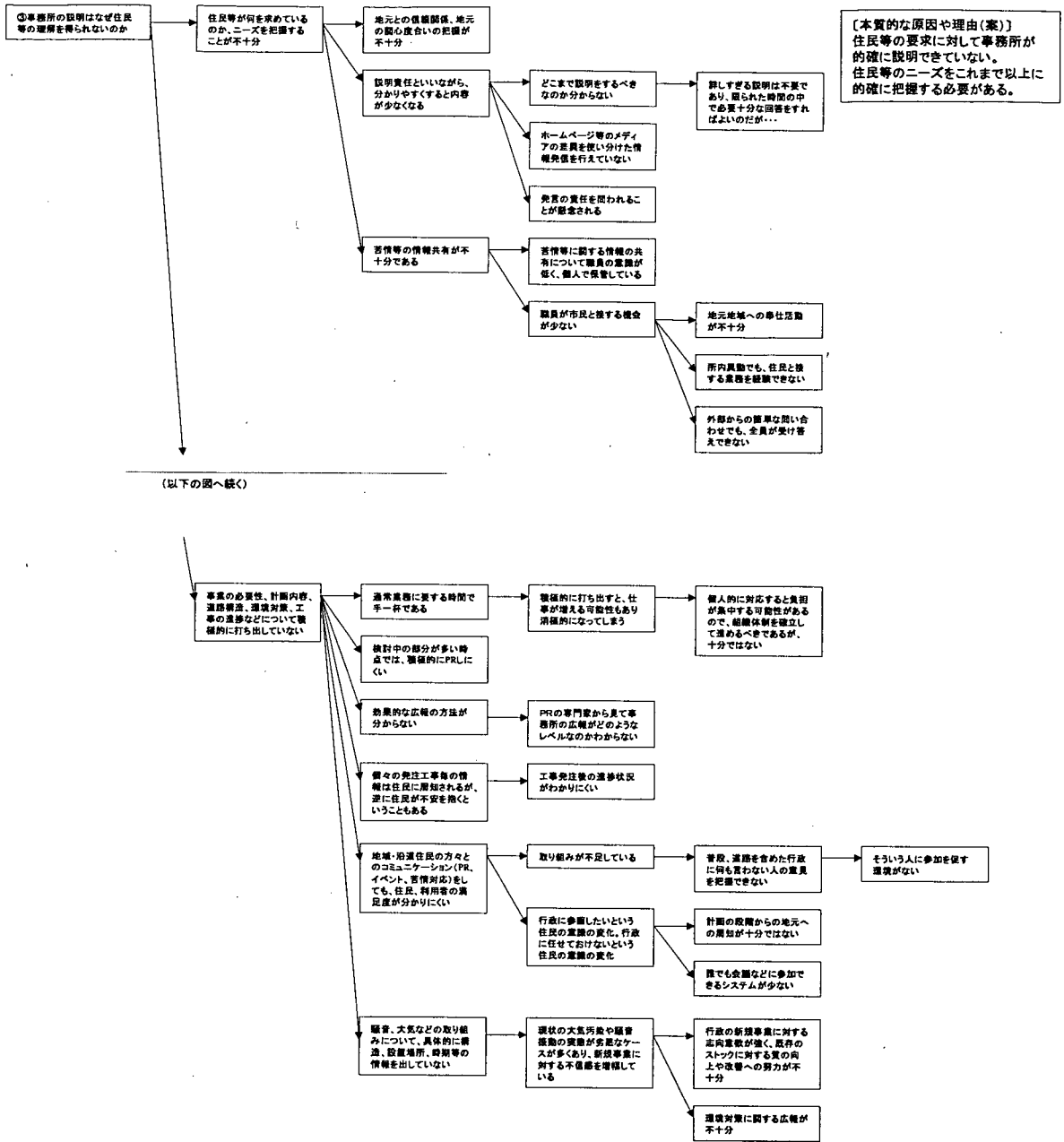


図 1 2 - 3. 課題と本質的な原因の分析例 (その 3)

国道事務所が抱える課題と本質的な原因や理由の分析

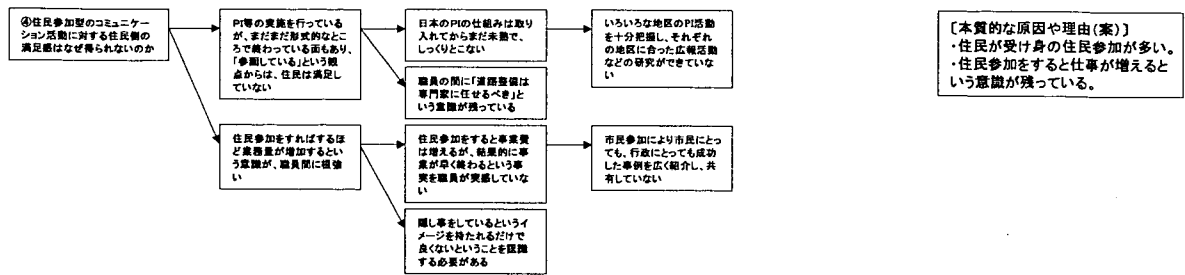


図 1 2 - 4. 課題と本質的な原因の分析例 (その 4)

国道事務所が抱える課題と本質的な原因や理由の分析

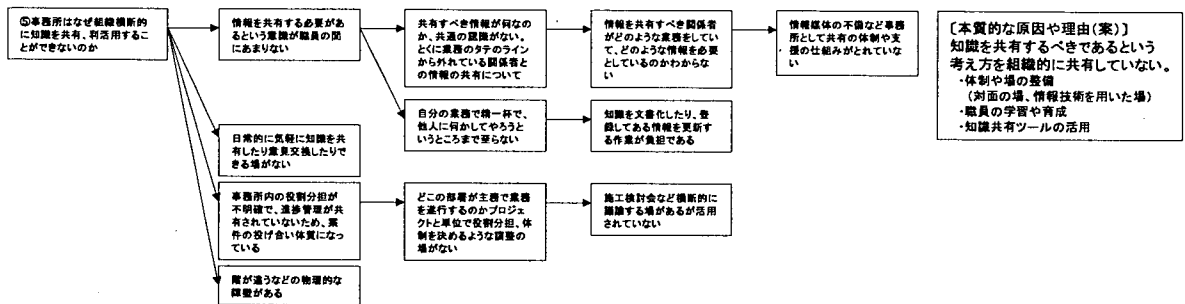


図 1 2 - 5. 課題と本質的な原因の分析例 (その 5)

国道事務所が抱える課題と本質的な原因や理由の分析

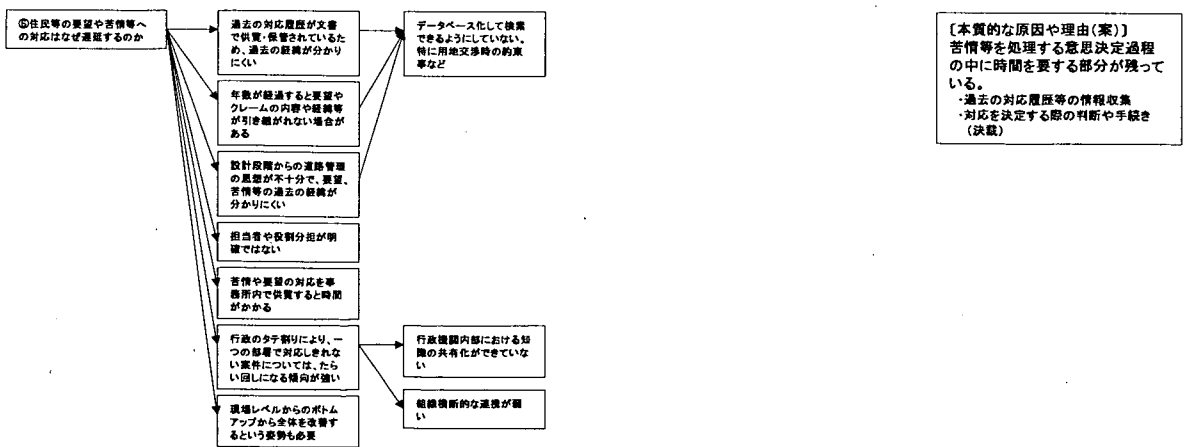


図 1 2 - 6. 課題と本質的な原因の分析例 (その 6)

国道事務所が抱える課題と本質的な原因や理由の分析

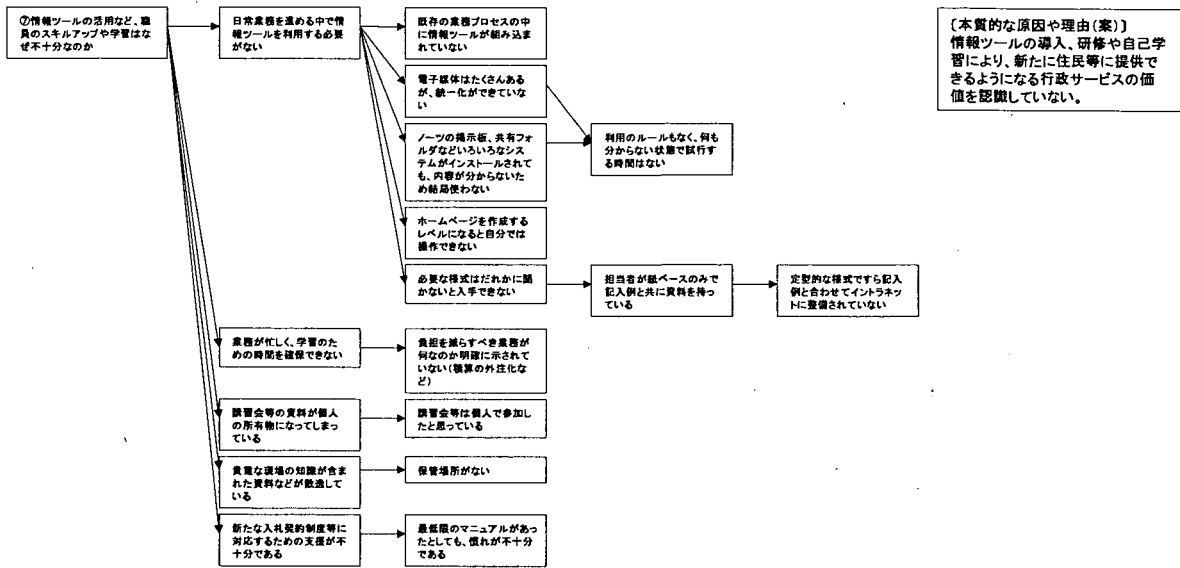


図12-7. 課題と本質的な原因の分析例(その7)

国道事務所が抱える課題と本質的な原因や理由の分析

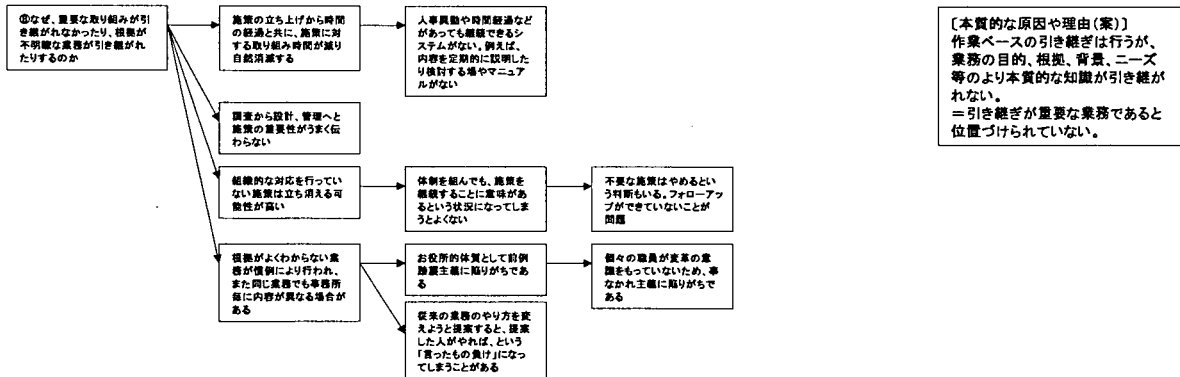


図12-8. 課題と本質的な原因の分析例(その8)

(3) 検討会の進め方に関する検討

現状の課題の本質的な原因を把握するためには、強い問題意識を持っている関係者が実質的に突っ込んだ議論をする必要がある。そのためには人数を絞り込む、仮説を作成しつつ議論を進める等の、検討会の進め方に工夫をする必要がある。検討会の進め方の事例として、以下に3つの例を示す。

オプション1：事務所による主体的な運営

運営のポイント：進行役による構成員の発言喚起。

議論の内容	形式	長所	短所
1. 第二回構成員意識調査結果の報告	各構成員がポイントのみを説明	あくまでも事務所職員による主体的な運営に任せることにより、自主的に取り組んでいるという意識の醸成につながる。	議論が進まないことによる課題および解決課題の深堀が実現しない可能性がある。また、主体的な発言がなされない場合には、検討会への参加意識が薄れる。
2. 知識共有に関する事務所の現状と改善の方向性についての検討	フリーなディスカッション。特に重要な課題と対応方策を指摘		
3. 本質的な課題と対応方策案の整理	3. に関する議論の内容をその場で整理し、共有（模造紙やホワイトボードの活用）		

オプション2：一部事務局による仮説に基づいた運営

運営のポイント：特に重要な課題の整理とそれへの対応仮説の資料作成。（事前に詳細な検討が必要）

議論の内容	形式	長所	短所
1. 第二回構成員意識調査結果の報告	進行役が取りまとめた結果を報告	議論の方向性が整理され、議論が収束に向かいやすい。	課題や対応仮説等について十分な意見が出されない場合、他者に決められた対応案であるという認識が残る可能性がある。
2. 知識共有に関する事務所の現状と改善の方向性についての検討	事務局で取りまとめた重要な課題とそれへの対応方策の仮説について構成員から意見を収集		
3. 本質的な課題と対応方策案の整理	3. に関する議論の内容をその場で整理し、共有		

オプション3：グループディスカッションを取り入れた運営

運営のポイント：グループ討議の活性化とその取りまとめ。

議論の内容	形式	長所	短所
1. 第二回構成員意識調査結果の報告	進行役が取りまとめの結果を報告	小グループ内でお互いの意見に対しての検証機能が働くため、議論が活性化しやすい。またグループで検討した成果をさらにとりまとめることにより段階的に深い議論がなされ、納得感も高められる。	様々な要因によってそもそもグループ討議をすること自体が困難な可能性。グループ内においてもお互いを牽制し合い、議論が不活発に終わり、議論が深まらない。
2. 知識共有に関する事務所の現状と改善の方向性についての検討	三グループ程度にわかれてグループとして考える課題と対応仮説を検討		
3. 本質的な課題と対応方策案の整理	各グループの検討結果を発表し、共有		

4-5 改善の方向性と具体的な改善方策の構築

ここでは、主に第四回、第五回の検討会及び事務局会議で議論すべき内容を紹介する。

4-5-1 改善の方向性のとりまとめ

本質的な原因を明確にしたら、それを改善するための方向性を決定し、各構成員の間で共有する。

4-4-2 (2) で例として作成した国道事務所が抱える課題の本質的な原因を用いて、改善の方向性を試案として構成したものを以下に示す。

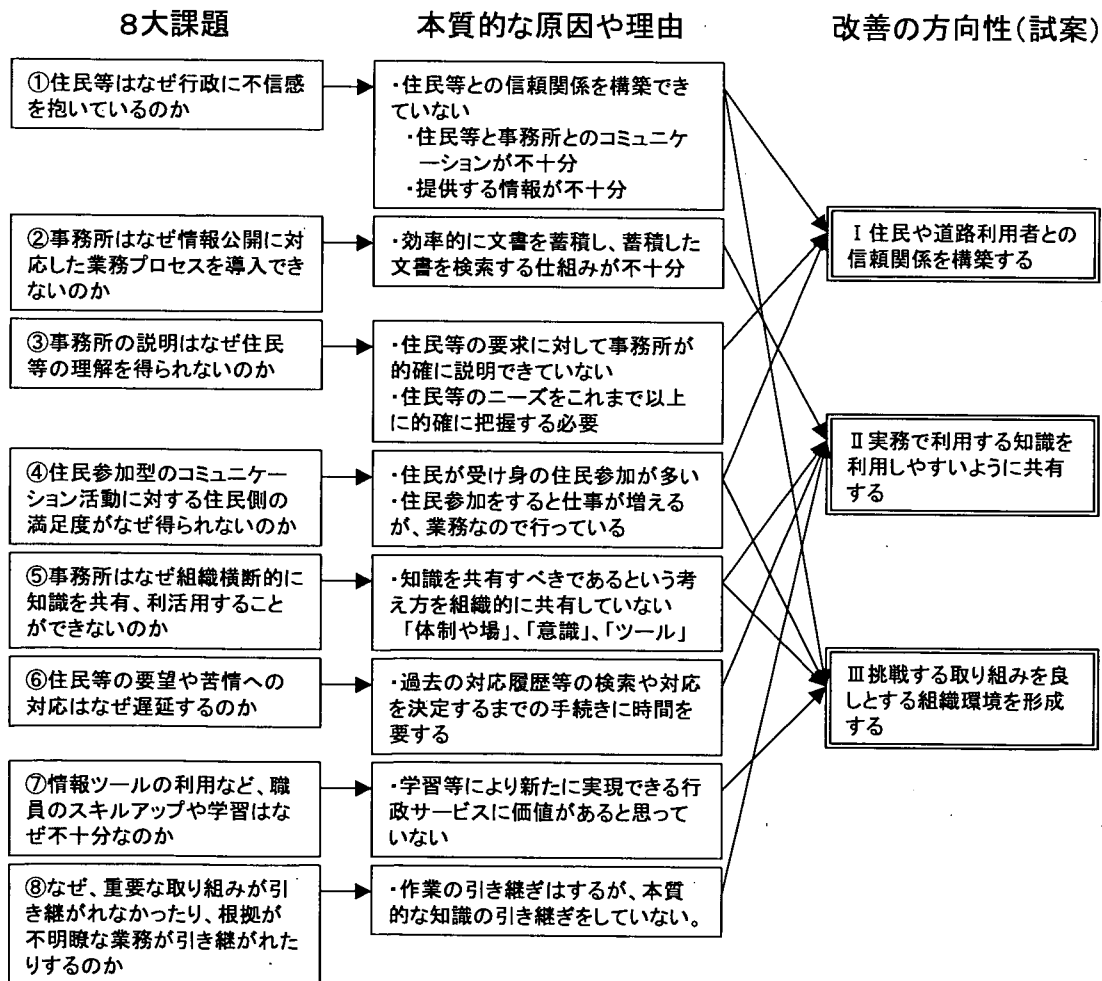


図13. 現状の課題と改善の方向性(試案)

本試案では、住民等との信頼関係の構築、知識を共有し利活用する場の整備、職員の学習・育成の三つを改善の方向性とした。改善の方向性は、個別の課題を検討する際に迷ったら改善の方向性へ戻るといふ、取り組みの羅針盤の機能

を持つ。

住民等との信頼関係の構築とは、住民等の提案をできるだけ施策に反映させること等により住民等と国道事務所との協働関係を構築し、また住民等が必要と感じている情報を的確かつタイムリーに提供するということである。

知識を共有し利活用する場の整備とは、知識を共有し利活用するという観点から既存の業務の流れや体制を見直し、知識を共有すべきであるという職員意識の醸成に取り組むこと、また、国道事務所が保有する知識を共有しやすくする場（対面場、情報技術を用いた場）を形成し、実務の中で知識を共有し利活用しやすい環境を整備するということである。

職員の学習・育成とは、住民等と国道事務所との対話と協働、知識の共有と利活用の推進等の行政サービスの価値を高める新しい施策や考え方に積極的に取り組むこと、また、そのために必要な自律的な学習や研修への挑戦を良しとする組織文化を形成するということである。

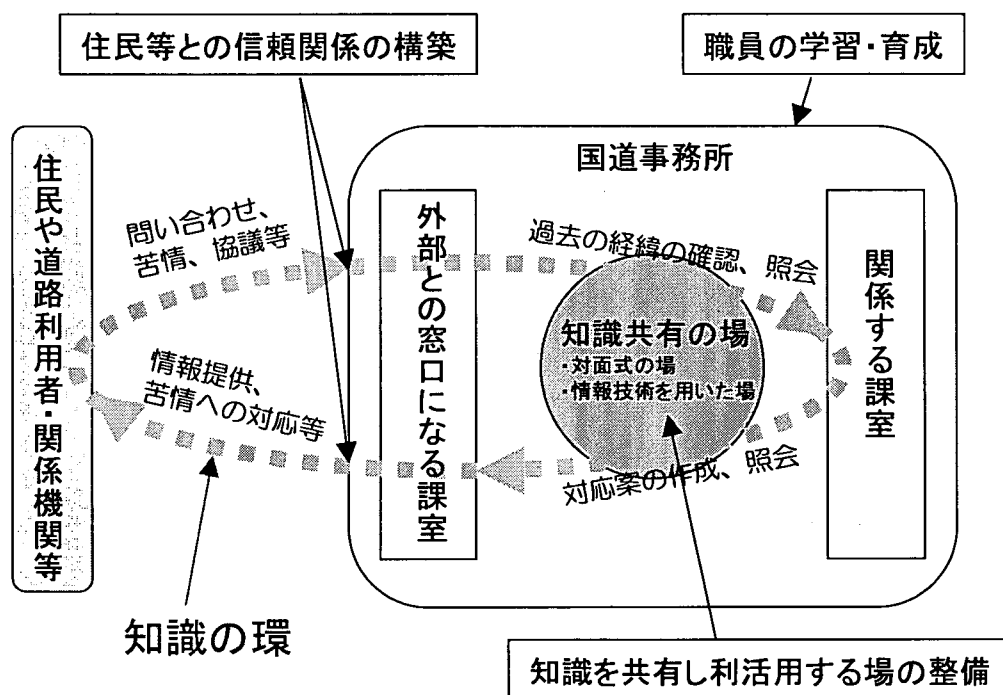


図14. 知識の環の形成による行政サービスの改善

4-5-2 具体的な改善方策のとりまとめ

(1) 具体的な改善方策の提示

3つの改善の方向性を踏まえて、国道事務所は、住民等とのコミュニケーションの充実、土木施設に関連する知識の組織横断的な共有と引き継ぎの改善、知識を共有・利活用する情報基盤の構築、挑戦する取り組みを良しとする組織文化の形成に取り組むべきであるということを提案できる。個別の改善方策には、全体最適となるように、推進体制、人材の学習と育成、知識共有の場をバランス良く取り込むべきである。代表的な個別の改善方策を示すと、表4のようになる。

表4. 4つの改善方策と主要な取り組み

改善方策	主な取り組み
1. 住民等と事務所とのコミュニケーションを充実させる [業務体制(ツール)]	<ul style="list-style-type: none"> ・住民等との会合の開催 ・事業への住民参加の促進 ・情報公開請求に対応しうる文書整理の徹底 ・住民等との対応記録を事務所内で共有 ・情報提供の内容の再点検 ・よくある質問と回答集や業務分担表の整備
2. 土木施設に関連する知識を部署横断的に共有し、引き継ぐ [業務体制(ツール)]	<ul style="list-style-type: none"> ・事務所と出張所との意見交換会等の設置 ・部署横断的な業務の工程調整や引き継ぎの充実
3. 実務で利用する知識を共有・利活用する情報基盤を構築する [ツール(業務体制)]	<ul style="list-style-type: none"> ・共通の文書庫や事務所ポータルサイトの整備 ・知識の共有を促す組織の構築 ・通常業務の流れの中に知識の共有を位置づけ
4. 挑戦する取り組みを良しとする組織環境を形成する [職員の学習と育成]	<ul style="list-style-type: none"> ・自主的な勉強会の開催等を公務として推奨 ・新しい考え方や施策等を通常業務に取り込み

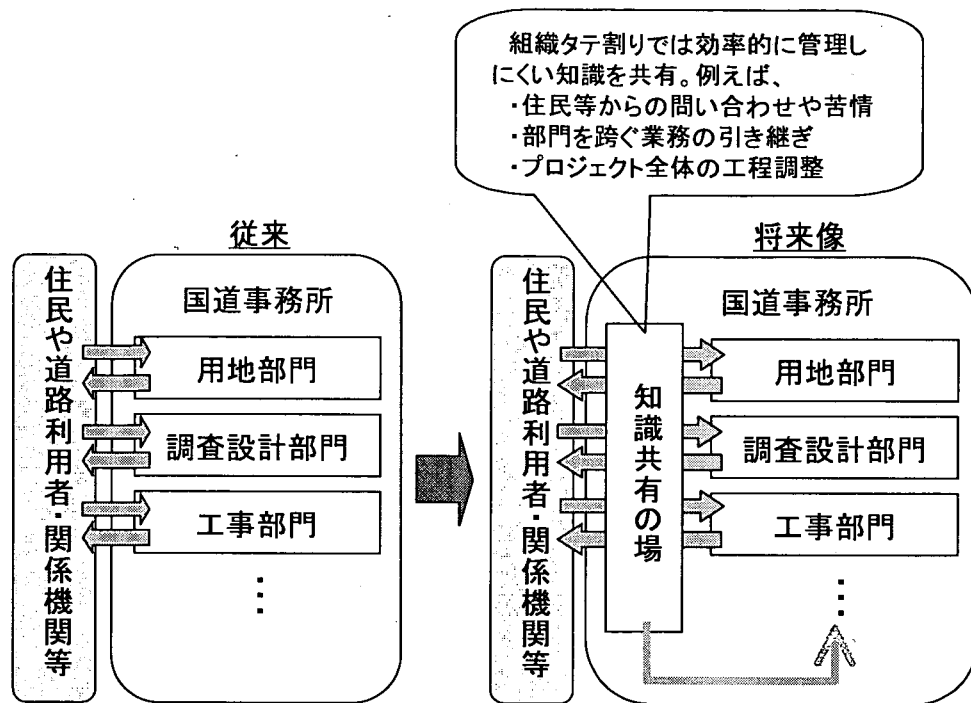


図15. 通常業務の流れの中に知識の共有を位置づけ

(2) 具体的な改善方策の体系化

具体的な改善方策の実行を支援するために、改善方策を体系化することが有効である。いつまでに、誰が、何をやるのかということを図上に明示することにより、以下のようなメリットが生じると考えられる。

〔全体の進捗を管理する部門〕

- ・ 取り組み全体の進捗を把握しやすい。
- ・ 取り組みが遅れている部分が明確になる。

〔個別の改善方策に取り組む部門〕

- ・ 全体における自らの取り組みの意義が明確になる。
- ・ 自らの取り組みが遅延すると他の担当者の取り組みが遅延するということが明確になる。

具体的な改善方策の体系図

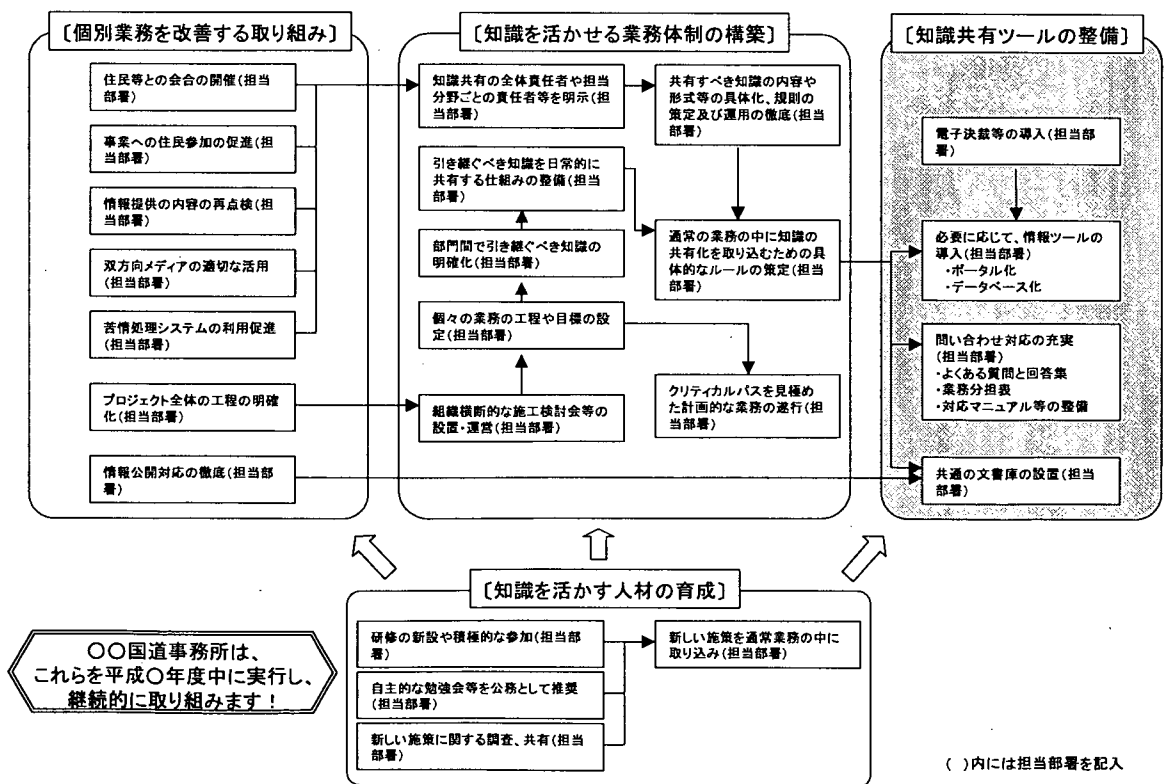


図16. 具体的な改善方策の体系

4-5-3 フォローアップと評価

(1) 進捗管理の必要性

業務の改善計画は、策定しただけでは意味をなさない。実行に移されてこそ意味がある。またその実行も成果をあげる段階にいたるまで進捗が管理される必要性がある。

例えば改革が進んでいるといわれている民間企業では、改革を何らかの形で可視化しており、これが着実に改革を進めるための重要なポイントである。可視化の典型的な例が、指標を用いた改革進捗度管理である。また指標でなくとも目標の設定シートや経営管理のための帳票、会議の設置など何らかの形で改革の進捗を誰もがわかるよう目に見える形にすることで、その改革の連鎖をつなげていくことが大切である。

(2) フォローアップと評価のしくみ

これを踏まえて、取り組みの中に見直しのサイクル、進捗管理の体制及び進捗状況の評価方法を盛り込んでおく必要がある。特に行政の場合は、一度決定したことを変更するためには大変な労力を伴うことが多い。業務の内容は、時代の要請によって変化していくことが当たり前であるという前提に立って、柔軟な取り組みができるようにしておくべきである。

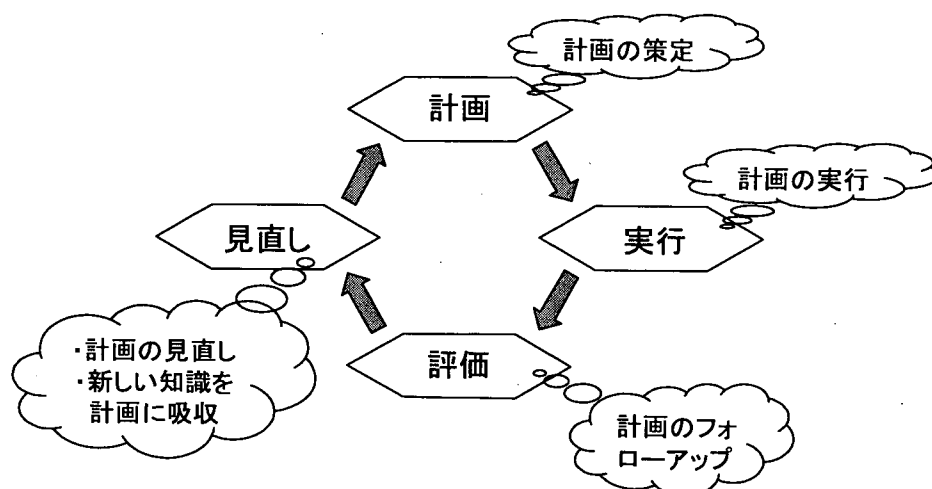


図17. 業務改善計画の策定から見直しまでのサイクル

4-6 具体的な改善方策の例

具体的な改善方策は、これまで紹介してきた方策以外にも多様な取り組みが可能である。以下に考えられる改善方策をとりまとめる。改善方策は当たり前のことに見えるかもしれないが、実行することが重要である。

ただし、これらの改善方策のみに取り組んでも期待されたような効果は得られない。4-5までに論じてきた内容を十分に吟味した上で、組織全体の業務の最適化を目標に、各改善方策の体系化、重み付け、優先順位等を十分に検討しなければならない。

4-6-1 考えられる改善方策の例

(1) 住民等との信頼関係を構築するための改善方策

代表的な課題	表面的な事象	その理由	対応策		
			組織的な対応	制度・ルールの変更	ツールやシステムの構築
行政に対する住民等の不信感がある	住民のニーズを把握することが困難	住民のニーズを汲み取るような仕組みが不十分	【住民ニーズのくみ取り】 住民説明会等の説明・情報発信の場以外に住民側のニーズを汲み取る取り組みを実施する。(例えば、アンケート調査や座談会の実施と結果のフィードバックなど)	【情報開示のガイドライン策定】 通常の住民説明における情報開示範囲、考え方の住民ニーズを踏まえたガイドラインの再構築。(例えば、「説明責任」の考え方の具体化)	【データベースによる一元管理】 住民の声を蓄積する一元DB等の整備と活用。(住民の声を取るチャンネルは複数存在する)
	事業の必要性、計画内容等を積極的に打ち出していない	不特定多数に対する情報発信が不十分	【パンフレットの積極的な配布】 新聞広告の中にパンフレットを織り込んだり、職員が住民と接するときは必ずパンフレットを渡すなどの積極的な情報発信。	【情報発信ルールの作成と徹底】 施策のPR時には新聞を使い、説明会を開催するには回覧板や地域掲示板を使うなど。	【ホームページの内容を充実】 HPで提供する情報の充実、知識のない人が読んでもすぐに理解できるような言葉で表現。
	反対している住民もあり、住民との間に意識の乖離がある	住民の実態を把握するような仕組みがない	【職員と住民の交流の促進】 説明会や住民等との会合への職員の積極的な参加を促す。	【DB利用のルールの作成と徹底】 住民の声を把握するようなDBへの入力の義務化。 プライバシーやセキュリティの観点から、利用ルール等の策定と徹底。	【データベースによる一元管理】 住民の声を一元的に蓄積するDB等の整備と活用。(民間企業の営業日報のように住民の声を関係者が把握できるようにする)
事務所の説明が住民等の理解を得られにくい	PIが形式的になってしまっている	PIの意義が職員、住民ともに十分に理解されていない	【PIの意義の浸透を促進】 PIの意義を職員と住民が十分に理解できるように、勉強会を実施する。また、日々の業務の中で実践する。		【PIの先進事例を共有】 PIに関する情報を収集し、事務所内において積極的に公開する。イントラネット等を利用してPIの理解を深める。
	住民が納得するような説明ができず、硬直的な対応になってしまっている	発言の責任を問われかねないので、住民が納得するレベルまで回答できない		【情報開示のガイドライン策定】 通常の住民説明における情報開示範囲、考え方の住民ニーズを踏まえたガイドラインの再構築。(例えば、「説明責任」の考え方の具体化)	【データベースによる一元管理】 過去に使用して、住民等の理解を得られた説明資料を蓄積できるようなDBの整備と活用。
	事業の必要性や効果等のPRが不十分である	効果的なPRの方法が分からない	【広報担当部署の設置】 広報を専門に行う部署を設置することにより、対外的な情報コミュニケーションのノウハウを蓄積する。	【情報発信ルールの作成と徹底】 施策のPR時には新聞を使い、説明会を開催するには回覧板や地域掲示板を使うなど。	
住民対応に遅延が生じている	過去の対応履歴が文書で供覧・保管されているため、過去の経緯が分かりにくい上に、時間が経過すると要望やクレームの内容が引き継がれない	既存のシステムが有効活用されていない	【FAQマニュアルの整備】 住民からの問い合わせに対しては、FAQマニュアルを作成し、全職員が的確に回答できるようにする。 【外部の活用】 FAQのマニュアルを作成し、外部のコールセンターを活用する。	【ガイドラインの策定】 住民等に関連するDBを利用するときに、プライバシーを保護するためのガイドラインを策定する。	【FAQの充実】 受け付けた苦情を文書で蓄積するのではなく、Q&A形式にまとめて分かりやすくするなど、すぐに参照できるようなインターフェースにする。 【データベースによる一元管理】 住民等との対応履歴を蓄積するデータベースを構築し、住民等と接触する機会があるときは事前にその住民等をDBから検索し、これまでの事務所とのやり取りを把握する。
	苦情や要望の対応を事務所で供覧する時間がかかる	電子決裁や、メール等が活用されていない	【苦情や要望のまとめ】 苦情や要望を定量的もしくは定性的に簡潔にまとめることで、供覧する時間を削減する。	【ガイドラインの策定】 プライバシー保護やセキュリティ等の観点から、まとめられた苦情や要望の取り扱いについてのガイドラインを策定する。また、供覧には原則メールや所内イントラを利用するなどの、閲覧ルールも定める。	【FAQの充実】 受け付けた苦情を文書で蓄積するのではなく、Q&A形式にまとめて分かりやすくするなど、すぐに参照できるようなインターフェースにする。
	タテ割りの弊害のため、問い合わせがたらい回しになる傾向が強い	組織横断的な連携が弱い	【FAQマニュアルの整備】 住民からの問い合わせに対しては、FAQマニュアルを作成し、全職員が的確に回答できるようにする。	【問い合わせガイドラインの策定】 問い合わせを受けた者が責任を持って最後まで回答し、電話をたらい回しにしないなどのルールを策定する。	【FAQの充実】 過去の問い合わせ件数の多い質問をFAQとしてまとめ、ホームページ上で公開する。

(2) 知識を共有し利活用する場を整備するための改善方策

代表的な課題	表面的な事象	その理由	対応策		
			組織的な対応	制度・ルール策定・変更	ツールやシステムの構築
組織横断的な知識共有ができていない	業務のタテのラインから外れると知識の共有がない	知識共有の重要性が認識されていない	【啓発活動】 知識を共有することの重要性を理解してもらうための啓発活動(キャラバン隊等)や所内でのキーマンを巻き込んだ積極的な利活用。		【システムの構築】 事務所横断的な業務スケジュール管理や業務資料の共有フォルダなどを、検索システムを導入する等により利用しやすいように再構築する。利用可能な職員の拡大。取り組みやすい施策からの展開。
	担当者間、もしくは関係者間で知識や意見の交換をしていない	日常的に気軽に知識を共有する場がない	【場の設置】 定期的に意見交換をできるような連絡会等の開催。 日常的に意見交換をできるような場(ラウンジ等)を設置し、知識の交流を促進。	【ガイドライン作成】 掲示板、Q&Aコミュニティにおけるマナーや使い方などの利用ルールの作成。	【システムの構築】 掲示板やQ&Aコミュニティなどの整備と活用。
	他の部署の業務の状況が分からない	事務所内での役割分担が不明確	【連絡会の開催】 部門横断的な進捗会議等の徹底と、担当レベルまでの情報共有。	【業務内容の再整理】 所管する業務の棚卸し、担当業務の明示と所内での公表、共有。 【決定内容の浸透】 部門横断的な進捗会議等を定例化し、そこに上げる情報項目を明示し、部内・課内に浸透させる方策を統一する。(部長、課長の裁量に任せない)	【システムの構築】 人物検索データベースの構築。
文書を中心とした知識を収集・管理する仕組みが不十分	事務所内における情報の収集や文書の検索に手間がかかる	情報や文書、資料等が整理・分類されておらず、効率的に検索できない	【文書管理責任者の設置】 全所的な文書管理(情報管理)担当者を設置(権限を強化)し、実行を徹底する。	【文書管理ルールの策定】 全所的な情報分類のルール作成と資料保管(紙媒体、電子媒体両方)のルールの作成。	【システムの構築】 業務資料の共有フォルダと検索システムの整備。(文書管理システム)
	部署によって情報共有の範囲、方法が異なる	文書保管のルールが統一されていない		【文書管理ルールの策定】 紙媒体資料の共有ルールの作成。 電子媒体による文書保管ルールの作成。	【情報源の整理】 情報源に関する情報の整理と共有。 文書保管の統一DBの構築。
	電子納品が活用されていない	既存のシステムを有効活用していない	【担当組織の設置】 既存のシステムを有効活用してもらえるように、バックアップする部署の設置。		【システムの利便性の向上】 電子保存しているファイルの整理や既存システムの検索機能の強化。
重要な取り組みが引き継がれなかったり、根拠が不明瞭な業務が引き継がれたりする	人事異動などがあると、業務が引き継がれない	情報を引き継ぐような仕組みがない	【引き継ぎミーティングの実施】 前任と後任とのミーティングの実施。 引き継ぎ事項の確認と重要事項の申し渡し。担当上司が引き継ぎ内容を確認する。	【ルール策定】 引き継ぎルールの作成と徹底。	【システムの利便性の向上】 業務を可視化するため、プロジェクトを進捗管理するシステムの整備。 日常的に業務を共有することにより、引き継ぎの負担を軽減する。
	途中で立ち消えになってしまう施策がある	業務や施策を管理し、継続が終了かを判断する仕組みがない	【業務の事後評価の実施】 各業務について、継続の可否を判断する事後評価を実施する。必要な業務は継続するが、不要な業務は終了にする。	【ルール策定】 業務の継続の可否を判断するためのルールの作成と徹底。	
	部署間で施策の重要性がうまく伝わらない	業務の引き継ぎの重要性が認識されていない	【チーム制の導入】 施策ごとに部門横断的な総責任者の明示。 チーム制導入による複数人での施策担当者の設定。	【ルール策定】 引き継ぎルールの作成と徹底。	【システムの利便性の向上】 業務を可視化するため、プロジェクトを進捗管理するシステムの整備。 日常的に業務を共有することにより、引き継ぎの負担を軽減する。

(3) 職員の学習・育成のための改善方策

代表的な課題	表面的な事象	その理由	対応策		
			組織的な対応	制度・ルール策定・変更	ツールやシステムの構築
職員のスキルアップや学習が不十分	日常業務の中で情報ツールを利用していない	多くのシステムがあるが、統一化されていない。また、業務プロセスに情報ツールが組み込まれていない		【事務処理マニュアルの策定】 所内の稟議書や申請報告などは電子上にて完結されるための事務手続きルールの策定。	【基幹システムの整備】 事務所ポータル構築。(部署横断的な職員向けのポータル) 業務プロセスへの情報ツールの組み込み。 重複するアプリケーションの整理。
	講習会等の資料が個人の所有物になっている	資料を供覧できるような仕組みがない	【情報管理担当部門の充実】 情報管理担当部門や資料室などにテーマごとに資料を分類し、参照できる体制を整える。	【講習会等への参加ルールの策定】 講習会等に参加した場合の、情報のフィードバックルールを作成。	【システムの構築】 ポータルを活用した講習会情報、外部情報等の共有化の仕組みの構築。
	現場の知識が含まれた資料が散在している	資料が電子化されていない。整理されていない		【ルール策定】 文書保管ルールの作成。	【資料の電子化】 現場の資料を電子化し、テーマや施策ごとに分類し、いつでも参照できるようにしておく。 【Q&Aコミュニティの構築】 Q&Aコミュニティを構築し、ベテランと若手の技術交流を促進する。 現場の知識が詰まった施策を事例集としてまとめて蓄積、共有する。

4-6-2 代表的な改善方策の紹介

以下では、具体的な改善方策の中で代表的なものについて詳しく紹介する。

(1) ナレッジポータル

① 取り組みの概要

- ・どのような知識がどこにあって、どのように活用すればよいのかを整理、明確にし、情報の活用性を向上させる仕組みである。
- ・ナレッジマネジメントシステムで管理している全てのデータや、経営側から提示されるビジョンや方針、研究所内での案内や通達などの様々な情報、よく利用する外部へのリンクなど、全てをワンストップで行えるようなページを作成する。

② 取り組みによる狙い・効果

- ・分散しがちなナレッジマネジメントシステムを一元的に統合し、より効率的に情報活用を行う事ができる。
- ・各ナレッジマネジメント間の連携をとることで、知識を活用する範囲や効率性を向上することが可能になる。
- ・常に、ポータルサイトから業務が行われることで、ナレッジマネジメントシステムを常に可視化された状態におくことができる。

<ナレッジポータルイメージ>

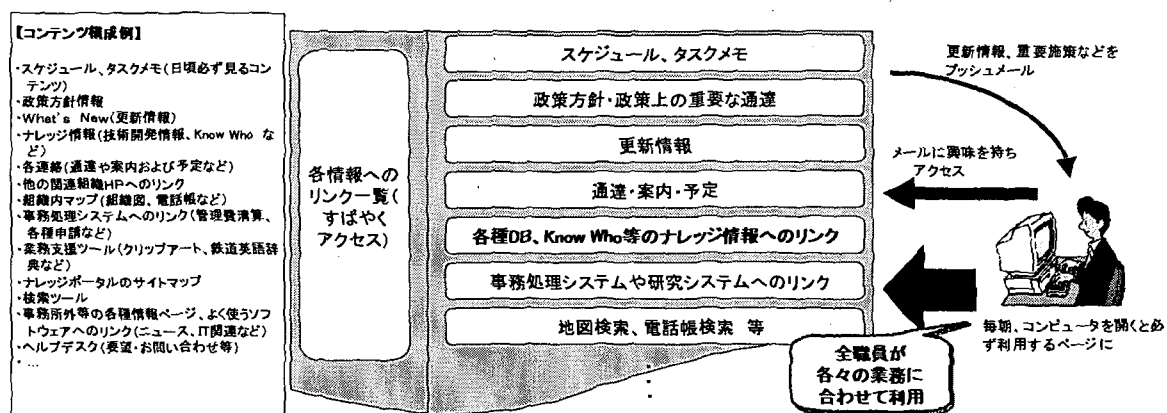


図18. ナレッジポータルのイメージ

(2) ナレッジコミュニティ

① 取り組みの概要

- ・イントラネット等の上において、国道事務所職員が互いに知識を交流することを可能とする場を構築する。
- ・単独の国道事務所のみで知識の交流を行うのではなく、他の国道事務所や地方整備局との交流も可能とする。

② 取り組みによる狙い・効果

- ・職員同士（特に若手や異動直後の）のコミュニケーションが希薄化することによる情報共有の不足を解消することが可能である。
- ・多くの職員が直面する疑問点・悩みに対して、形式知化された知識を検索することで、抱えている問題点に対する解決策を容易に見つけることができる。
- ・他国道事務所の知識を活用することで、工事における同じような失敗の防止、予想される問題点への対応策の構築などが可能になる。

<ナレッジコミュニティイメージ>

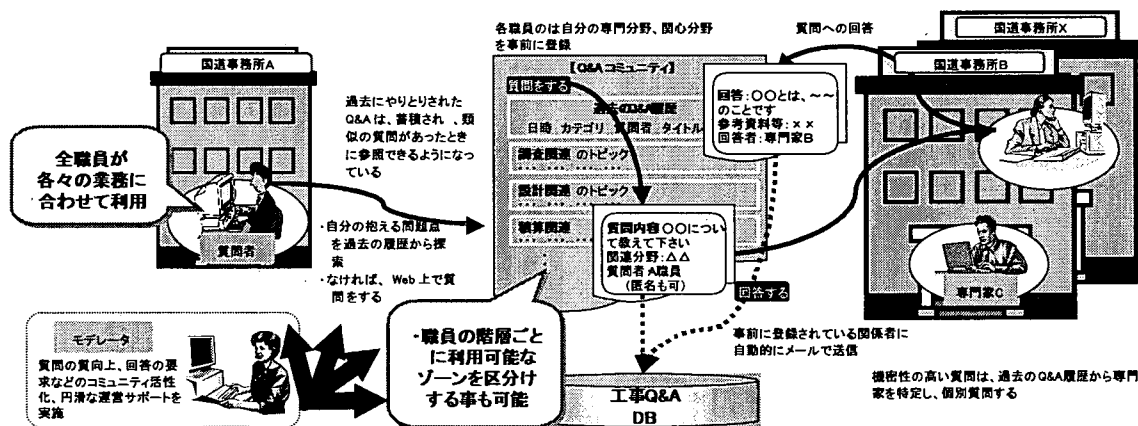


図19. ナレッジコミュニティのイメージ

(3) ナレッジ・コーディネーター

①ナレッジ・コーディネーターの意義

- ・議論サイトを盛り上げるためには、「そこに行くとは有益な情報やネタがある」、「悩みに誰かが答えてくれる」といったメリットが感じられる場とする必要がある。
- ・基本的には厳密な管理を行わずに運営されることが望ましいが、立ち上げ当初はコーディネーターが意図的に情報発信の量と質を向上させるためのアクションを取る必要も出てくる。

②具体的な取り組み内容

- ・Q&A 等のナレッジコミュニティを立ち上げる当初は、場を管理する行司役として設置する。(コミュニティの議論をある方向へと誘導するようなことはしない)
- ・その後は、意図的に情報発信の量と質を向上させるためのサポート役として機能する。
- ・ナレッジ・コーディネーターの担当者は組織が保有する知識全体について、全般的な知見のある人材が適任と考えられる。

③ナレッジ・コーディネーターの役割

- ・気楽に参加できる雰囲気作り
「パソコンに向かっていること自体、業務として認められない」
「Q&A ナレッジコミュニティに発言をしていると、遊んでいると思われる」等の指摘に対して、コミュニティ活動が業務として認知されるよう説明会を行うなどして、Q&A ナレッジコミュニティや情報共有の必要性をアピールしていく。
- ・コミュニティの質の向上
「本当に有益な議論が行われているのか」等の指摘に対して、組織にとって有益な情報提供があった場合に皆に閲覧してもらえるようメールなどを通じアピールする。
また、誹謗中傷やなりすまし発言について処置を行う。
- ・議論の活性化を促進
「全体的に発言数が少なく、投稿しづらい」
「分からないことがあったときには使用したいが、人の質問に回答するのは面倒くさい」等の指摘に対して、入力された発言に対して一日たっても返事のない発言については、返答するか適切な人に投げかけを行う。

・本当に欲しいテーマの選別

「面白くないテーマが多い」

「どこまで相談してよいのか分からない」

等の指摘に対して、質問の内容を汲み取り、広く答えが得られるような聞き方に修正するなど、そのテーマの専門家に対し直接回答を促すような働きかけをする。

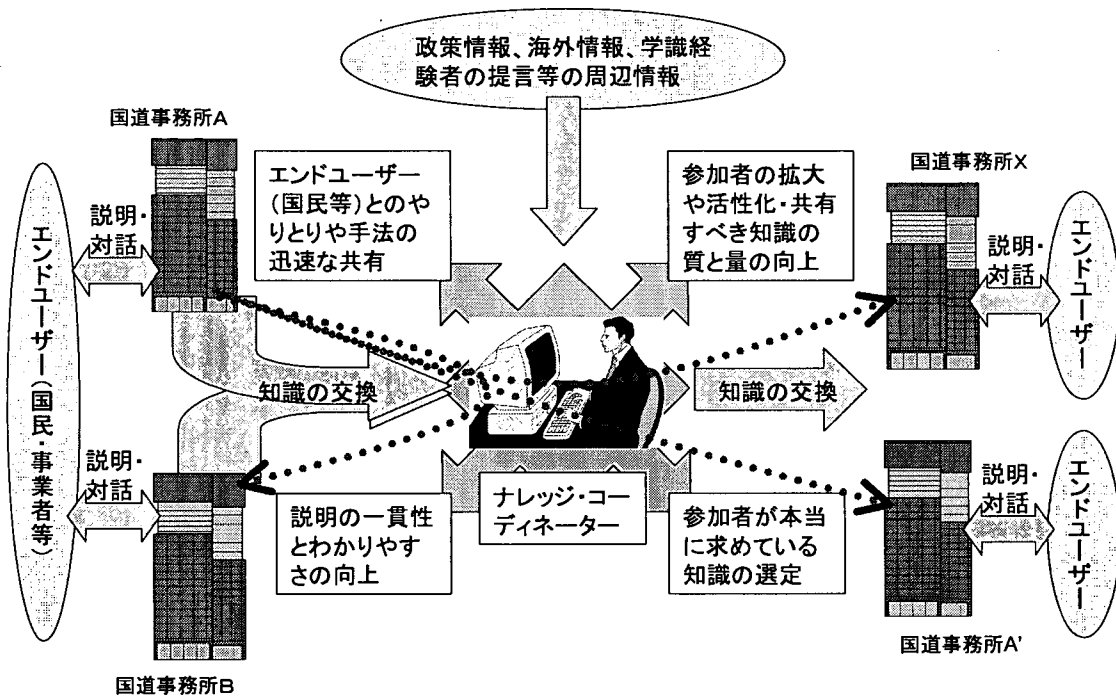


図20. ナレッジ・コーディネーターの業務のイメージ

(4) 地域住民等とのコミュニティ

①取り組みの概要

- ・ナレッジコミュニティを組織外にも適用し、地域住民、道路利用者、地域の事業者をはじめとする関係者との情報共有を推進する仕組みである。
- ・地域住民等の利用しやすさを考慮し、情報技術を用いた電子掲示板等のみではなく、人対人のコミュニティも活用した仕組みづくりを行う。

②取り組みによる狙い・効果

- ・地域住民等に対するアカウントビリティへの適切な対応が可能である。
- ・地域住民等との情報共有を推進することで、道路事業全体の業務の効率化・スピード向上がはかれる。

<地域住民等とのコミュニティのイメージ>

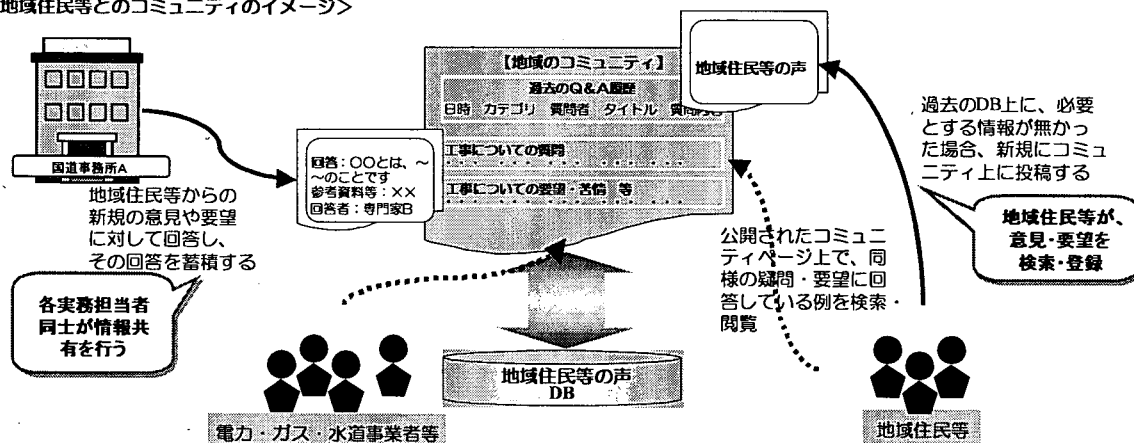


図 21. 地域住民等とのコミュニティのイメージ

(5) 技術相談・業務手続相談窓口

① 取り組みの概要

- ・ 国土技術政策総合研究所、土木研究所等から必要な技術情報を入手しやすくする仕組みである。
- ・ インターネット・イントラネット上で技術情報を検索できるようにするとともに、研究所側での対応窓口／アドバイザーを一元化し、知識共有窓口を設置する。

② 取り組みによる狙い・効果

- ・ 先端的な技術情報をより手軽に入手・活用可能な環境を整備することにより、新技術導入への取り組み活性化を図る。
- ・ 技術情報に関連する質問の流れを整理することにより、質問の最適な振り分けと対応が可能となる。
- ・ また、同様の仕組みを事務処理手続き等に当てはめることで、地方整備局との結びつきの密接化・高度化も可能となる。

<技術相談窓口設立イメージ>

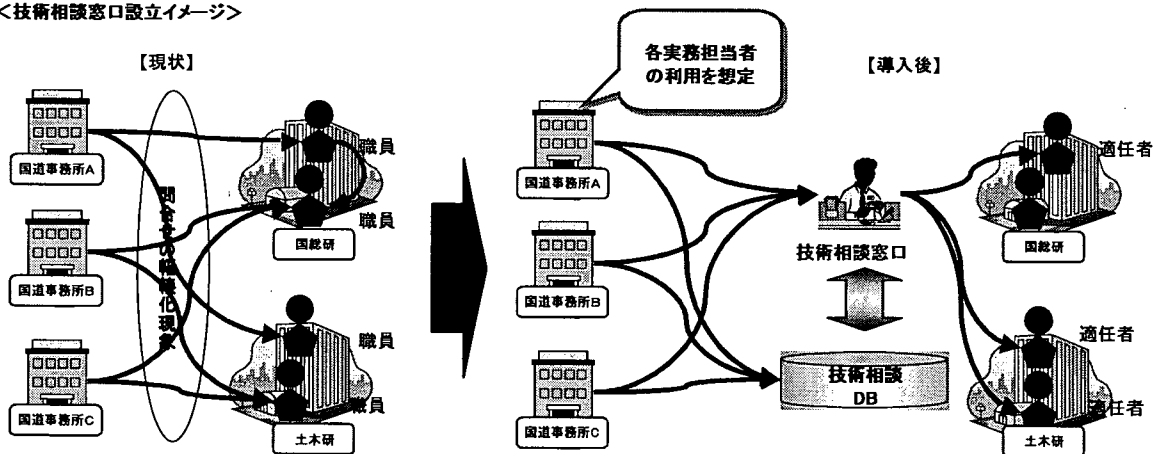


図 2 2. 技術相談窓口のイメージ

(6) 業務の可視化

① 取り組みの概要

- ・ 国道事務所内の業務に適した情報の流通を、リアルタイムに明確にする仕組みである。
- ・ 明確化された業務上の情報の流れを、権限を有する職員が適宜閲覧できるようにする。

② 取り組みによる狙い・効果

- ・ 組織全体として、各時点において把握しておくべき業務情報を共有することが可能となる。
- ・ 組織としての検討状況が明確化されるため、各ステップでの担当者の意思決定が迅速化される。
- ・ 例えば、個々の担当者が案件を抱え込んでしまい、問題が発生するリスクが高くなるもしくは発生するまでその状況が上司に伝わらない、という状況を改善することができる。

<業務の可視化: 契約業務フロー例>

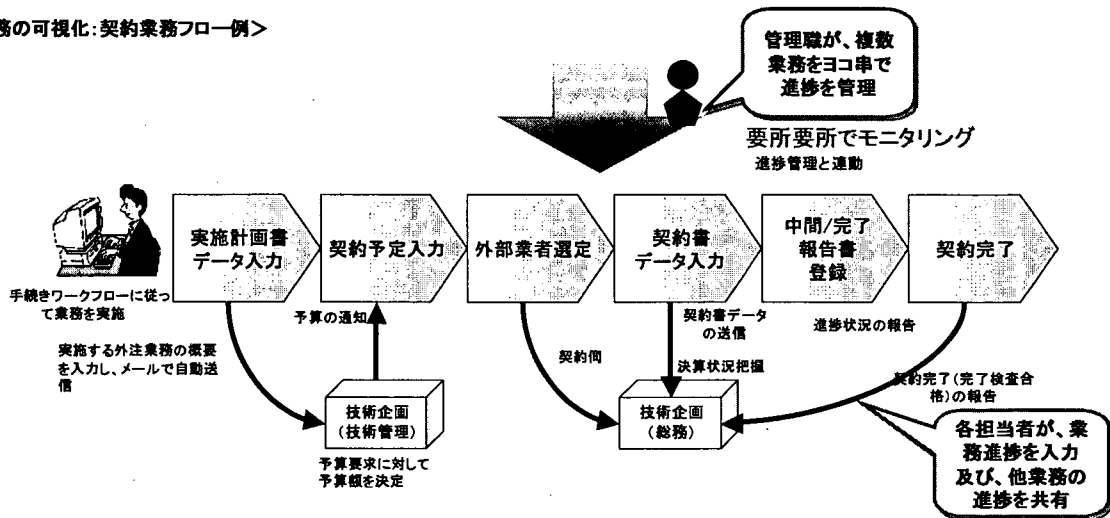


図 2 3 . 業務の可視化のイメージ (契約業務フローの例)

(7) 仕組みを動かすための取り組み

①知識の棚卸し

- ・紙で蓄積されている知識も含め、有用な知識がどこにどのような形で保管されているのかを整理する。
- ・全ての知識について整理することは困難なので、特に有用なものについて整理する。

②計画策定後の運営組織や体制の構築

- ・これまでに紹介してきた多様な個別政策を総合的に実行していくためには、運営組織・体制を組織横断的に構築することが必要である。
- ・運営組織・体制に定型はなく、当該組織の風土や組織形態に適したものを構築する必要があるが、基本的に必要な機能として下記のことがある。

a) 運営の執行責任者

- ・主な役割等

ナレッジ施策の最終執行責任者であり、意思決定者である。

企業／部門ビジョンに照らし合わせたナレッジビジョンの策定

関係者への意識付け

ナレッジ施策活動の推進と、部門・事務所横断の調整

- ・運営の執行責任者に期待される人材のタイプ

人材の育成（ナレッジマネジメントの推進による自立的な人材育成）に主眼が置かれるような場合は、民間企業でいう最高経営責任者や部門の最高経営責任者が兼務するケースが多い。

ネットワーク上のナレッジマーケット（知識共有・利活用のための様々な取り組み）の運用が重視されるような場合は、民間企業でいう情報システム担当役員が兼務するケースが多い。

b) ナレッジ組織の主な役割

- ・戦略立案

ニーズ収集およびナレッジ活用施策の検討（ビジョンの具体化）

推進のためのガイドラインの作成

各施策の運用方法や、情報基盤（例えばナレッジポータルや Know-Who データベースなど）の構築、運用、更新方法の策定など

個別施策の活動促進や各部門の取り組みに対するアドバイス

- ・管理・牽制機能（原則として必要最小限に押さえるべきである）

セキュリティ対策（対外部、対内部）

各部門の取り組みの調整と促進

ナレッジマーケットの利用状況のモニタリング、活性策の支援

・サービス提供機能

関係者への意識付けと情報基盤の整備

ナレッジの更新・加工・編集・分類等（個別のデータベース等は除く）

ナレッジの表出化・蓄積等の支援

ナレッジ活用に関するインセンティブ設定と提供

個別施策のうち、ナレッジ組織で担当すべきサービス

例えば、ナレッジコミュニティの運営サポート

ナレッジ・コーディネーターの機能

ヘルプデスクやナレッジポータル運営

c) 国道事務所と全体のナレッジ組織

- ・理想的には各国道事務所で、ここであげた機能を持つべきである。
- ・国土交通省全体の取り組みを統括する運営組織・体制を設置し、国道事務所に設置した運営組織・体制と相互に連携して運営していくことが考えられる。
- ・ただし兼任者の業務活動をボランティアではなく、組織の業務として評価する制度や意識浸透等が必要である。

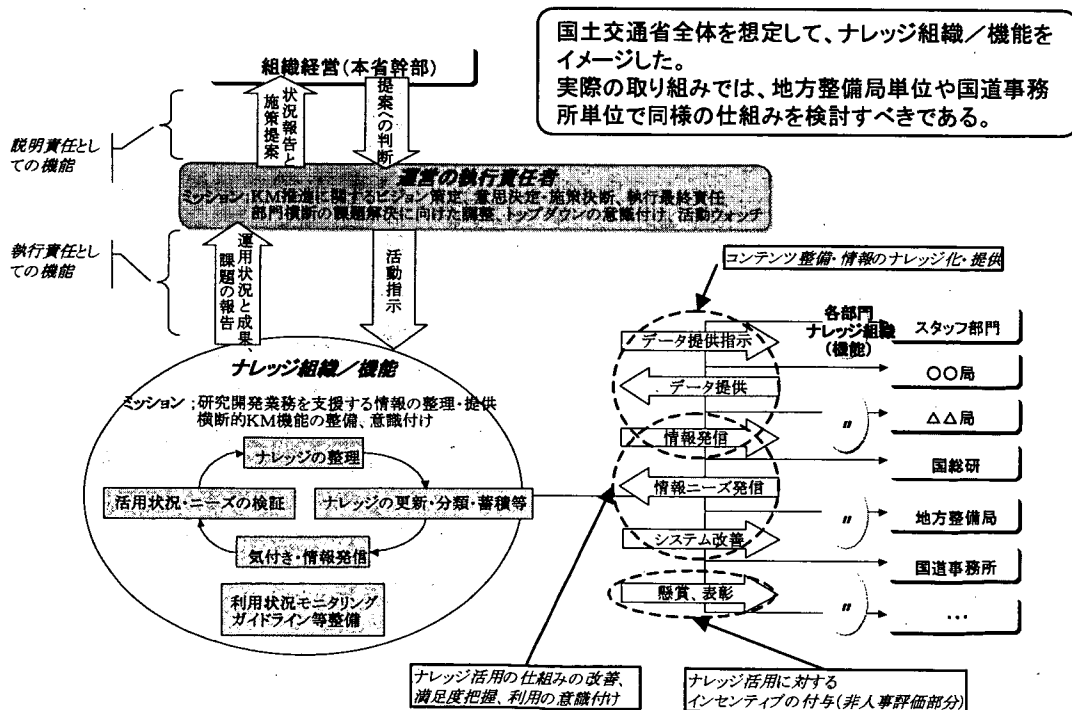


図24. 運営組織・体制のイメージ

4-7 まとめ～行政サービスを改善する仕組みの体系～

知識の共有と利活用による国道事務所の業務の再構築のイメージを図14に示した。これは、図上に点線で示した住民等と国道事務所とを貫く知識の流れ、「知識の環」を持続的に形成することにより、国道事務所の行政サービスを改善し、住民等との良好な関係の構築を支援するということである。

例として、住民等から苦情や協議が国道事務所へ寄せられた場合を考える。まず住民等の苦情や協議は、国道事務所の窓口となる課室へ寄せられる。窓口となった課室はこれに関係する課室に照会し過去の経緯等を把握する。国道事務所内で対応方を検討し、窓口となった課室を通じて対応を住民等へ返す。業務の遂行に必要な知識は業務に付随して組織内を流通していくので、知識の流通の円滑化により行政サービスを改善することができると考えられる。

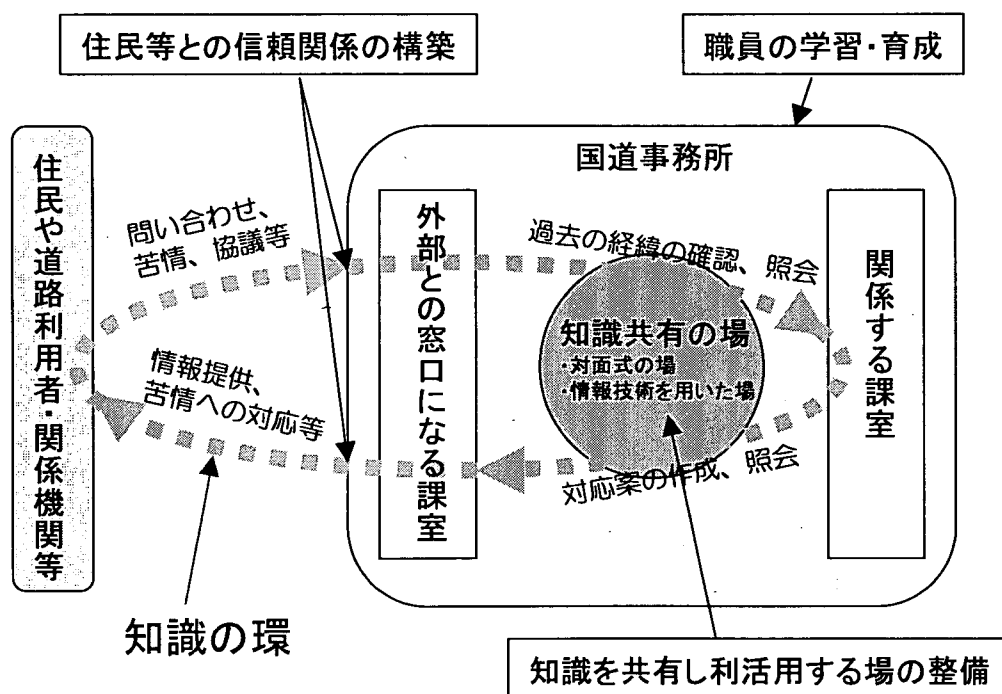


図14. 知識の環の形成による行政サービスの改善 (再掲)