

# 国道事務所における情報共有化の手順に関する一考察

国土交通省国土技術政策総合研究所 ○高橋 裕輔\*1、大手 方如\*1 上坂 克巳\*1  
by Yusuke TAKAHASHI, Masayuki OTE, Katsumi UESAKA

筆者らは、平成14年度以来、国道事務所における組織横断的な知識や情報の共有化を円滑に進めるための研究に取り組んでいる。本論文では、過去の成果を踏まえ、知識や情報の共有化を進めるための簡素な手順を示すことを目標とする。まず国道事務所を取り巻く知識や情報の流通プロセスにおいて、特に事務所内における知識や情報の共有や利活用が重要であることを明らかにし、それを実現するための手順を考案した。そして国土交通省のある1つの国道事務所において、手順に基づき試験的に事務所内の知識や情報の共有化に取り組み、手順の有効性を検証した。

これらの結果、手順に基づく取り組みを試行した国道事務所では、4ヶ月程度の検討により、知識や情報の共有化施策に組織として着手するという合意を形成することができた。成功のために重要な要因は、1) 国道事務所の業務の遂行のために共有することが必要な知識や情報を明確化すること、及び2) 知識や情報を共有化するための初めの一步になりうる手軽で望ましい解決策を提示すること、であることが明らかとなった。

【キーワード】組織、コミュニケーション、知識や情報の共有と利活用、手順化

## 1. はじめに

### (1) 研究の背景

現代の日本社会は、工業社会から情報社会、知識社会へと転換してきている。多様で目に見えにくい知識や情報を重視する社会への転換により、ものづくりは個別の要求を無視した大量生産から、個々の顧客の要求を満たすような多品種少量生産へと転換してきている<sup>1)</sup>。

これらの社会環境の変化は、国民と行政との関係や行政サービスに対する国民の期待へも影響を及ぼしている。近年実施された人事院の調査<sup>2)</sup>によれば、国家公務員に対する不満や憤りの上位3つは、対応が遅く、手続に時間がかかること、すぐにたらい回しをしようとする、つまらないことで形式や前例にこだわることであり、対応の速度、サービス意識、業務の柔軟性等の面から行政サービスを改善することが期待されている。

一方、筆者らが平成14年度から15年度にかけて2つの国土交通省の国道事務所（以下、「事務所」という）で行った調査結果でも、知識や情報共有化が十分でないため、住民対応等において問題が生じ

る場合がある実態が明らかとなった。そこで、これらの事務所を対象に、知識と情報の共有化のための方法論（以下、「方法論」という）について仮説を構築し、日常業務の中で必要な知識や情報を共有し利活用するための研究を進めてきた。この方法論の仮説は、「目標（ゴール）」・「推進体制」・「人材の学習と育成」・「知識共有の場」から構成され、各項目のバランスを取りながら組織を改善していくべきであるというものである<sup>3) - 7)</sup>。そして「知識共有の場」を持続させるためには、場の構成員に知識を共有することを繰り返し動機づけることが重要であることを明らかにし、情報基盤研究室を事例として動機づけ手法の提示とその有効性の検証に取り組んだ<sup>8)</sup>。

### (2) 研究の目的と概要

方法論の仮説に関するこれまでの研究から、「推進体制」や「知識共有の場」の立ち上げ期における動機づけの重要性が明らかにされた。本論文は、事務所が組織横断的な知識や情報の共有化を進めるためのきっかけを事務所職員に与え、できるだけ早期に具体的な改善策に着手できるような簡素な手順を示すことを目標とする。

\*1 国土交通省国土技術政策総合研究所高度情報化研究センター情報基盤研究室 tel 029-864-4916

そのためまず、著者らのこれまでの研究成果に基づいて、事務所を取り巻く知識や情報の流通プロセスにおいて、特に事務所内における知識や情報の共有や利活用が重要であることを明確にする。そして、知識や情報の流通プロセスを事務所内に実現するために必要な手順を考案する。この手順を用いて試験的に事務所における知識や情報の共有化に取り組むことにより、手順の有効性を検証し、成功のために重要と考えられる要因について考察する。

## 2. 事務所における知識や情報の共有化の手順

### (1) 事務所を取り巻く知識や情報の流通の考え方

これまでの研究に基づき、事務所を取り巻く知識や情報の流通モデルを図1に示す。情報の流通の第一の種類は、事務所の外部から情報を受信する種類である。例えば事務所は、住民からの問い合わせや苦情、道路の交通量等の情報を受け付ける。

情報の流通の第二の種類は、事務所の内部で情報を流通させる種類である。例えば事務所は、報告、連絡、決裁のための文書や電子メール、会議やちょっとした立ち話等を通じて情報を流通させている。この流れの中で、例えば住民からの問い合わせに対する回答についての意思決定を行う。

情報の流通の第三の種類は、事務所の外部へと情報を発信する種類である。例えば事務所は、住民からの問い合わせや苦情に対する回答、道路の渋滞情報等の情報を提供する。

第一、第二、第三のいずれの種類も、事務所が知識や情報を流通させるために重要要素である。本論文で考案する手順は、これらのうち第二の種類を対象とする。以下、第二の要素を対象を絞り込んだ理

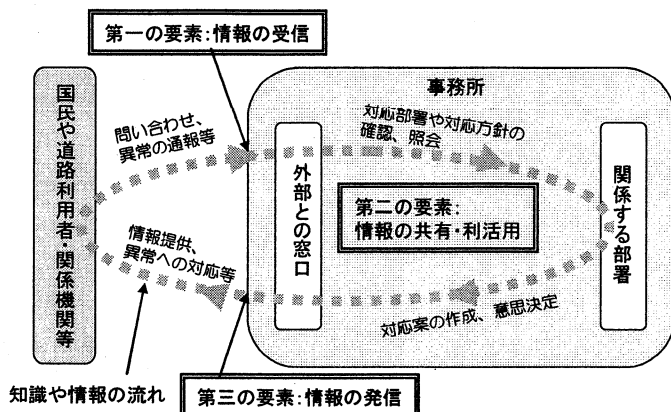


図1. 事務所を取り巻く知識や情報の流通モデル

由を明らかにする。

### (2) 事務所内における知識や情報の共有と利活用

伊丹・軽部(2004)<sup>10)</sup>では、情報をベースとした見えざる資産が競争上の優位性の真の源泉である理由として、「カネを出しても容易には買えず、自分で作るしかない」、「作るのには時間がかかる」、「いったん作ると、同時多重利用が可能になる」の三点が挙げられている。

この論文は企業経営においてどのような情報に価値があるかを的確に指定している。企業経営と行政経営を同一に扱うことは出来ないが、行政部門においてすぐれた行政サービスを行うためには、どのような情報が最も大切だろうか。

行政経営は民間部門とは異なり、同業他社に対して競争優位に立つことを目的としないことから考えると、行政部門においては三点の中でも「自分で作るしかない情報」により大きな価値を見いだせると考えられる。なぜならば、「作るのに時間がかかる情報」は、民間部門であれば同業他社が簡単には模倣できないというメリットがあるが、行政部門では優れた行政サービスがあれば模倣し、標準的なサービスとすることが望ましい。また、「同時多重利用が可能になる情報」は、民間部門であれば異分野への応用展開が可能になるというメリットがあるが、行政部門が異分野へと展開する際は、所掌事務の範囲内であることが限界となる。一方で、「自分で作るしかない情報」、例えば悪天候による通行規制の実施・解除に関する意思決定等の道路管理者でなければ作り得ない情報の価値は民間部門でも行政部門でも変わらない。

「自分で作るしかない情報」という観点から事務所を取り巻く知識や情報の流れをとらえると、最も価値の高い情報は第二の要素に含まれると考えられる。なぜならば、第一の要素は、事務所の外部から伝達されてきた情報を解釈するところに自分で作るしかない情報が生じうるが、伝達された情報の発生源は元々外部にあり、事務所が自分で作った情報ではない。また第三の要素は、事務所が意思決定した内容を外部に向けて分かりやすく加工するところに自分で作るしかない情報が生じうるが、発信する情報の内容は第二の要素の過程で生成されたものである。

一方で第二の要素は、事務所が行う意思決定及び意思決定に直接的に関与する情報を流通させるところに自分で作るしかない情報が生じうる。事務所の意思決定は、所定の手続きを踏んで関係する者の意思決定を集約した結果であるので、まさに自分で作るしかない情報である。このように、第二の要素が対象とする情報は、事務所の固有の情報が主であると考えられる。具体的には第一の要素すなわち外部から流入する様々な断片的なデータを連結化し、共有すべき価値ある知識・情報として造りあげることがもう一つの肝要なテーマであるが、本論文とは別の機会に取り組むべき課題と考えている。

このような考えに基づき本論文では、知識や情報を円滑に流通させる方法に焦点を絞って、論を進める。

### (3) 知識や情報を共有化する手順に必要な条件

組織の中を流通させることができる情報は言語や記号であって、言語や記号の意味や解釈ではない。人間の行為を組織内に流通させるためには、対面で伝達する場合でも、文書化して伝達する場合でも、言語や記号に変換されることが必要である。このことは、事務所内で伝達される知識とは、単に表出化された知識を組織内に流通するのではなく、知識の伝達者が一度内面化した知識を再び表出化して他へ再び伝達していることに他ならず、このことを考慮しないと情報の誤解や劣化を引き起こす事になる。

また、日本の高業績企業と低業績企業、あるいは同じ会社の中でも活発な職場とそうでない職場を比べた、金井・高橋(2004)<sup>12)</sup>の調査によると、最も差が大きいのが表出化の達成度であるとされている。表出化、すなわち言語化されることによって知識や情報の流通が促進され、組織の活性化や業務の質の向上につながっていると考えられる。

そこで著者らは、事務所の職員が言語化して流通させるべき知識や情報を掘り起こし、実現可能な手段でそれを流通させ、組織的に共有化するための手順の開発に取り組んだ。

本手順は、事務所の職員による価値の高い知識や情報の発見・流通・共有化という情報サービスの開発を支援することをねらいとしている。では情報の共有化をどこから始めたらよいか。もともと情報共

有化の考え方は経営学者を中心として研究が進められてきたナレッジマネジメントに基づくものであり、経営学的手法は情報の共有化を進める上で参考になることが多い。たとえば企業における製品やサービスの開発に関して、クリステンセン・レイナー(2003)<sup>11)</sup>は、「用事を片づける必要があるが、望ましい解決策がこれまで手の届かないところにあった状況」に着目して製品やサービスを開発することを主張している。企業と国道事務所は一部共通した知識共有に関する問題を持っていると考えられる<sup>12)</sup>ことから、本手順により実現される情報サービスに上記の主張をあてはめると、「業務を遂行するために知識や情報を共有化する必要があるが、望ましい解決策がこれまで手の届かないところにあった状況」に着目すべきであると解釈できる。

これに類似する取り組みが、著者らの所属する情報基盤研究室において過去に実施されている<sup>8)</sup>。ここでは、「よりよい研究成果を出すために情報基盤研究室の研究者が取得した多様な知識や情報を共有する必要があるが、望ましい共有方策がないという状況」に着目した。このような状況の改善に取り組み、現在では、各研究者が取得した行政ニーズと技術シーズに関連する情報が、情報基盤研究室内の対面の場と情報技術を用いた場で共有されるようになっている。

これらのことから以下の二点を、事務所を対象として知識や情報の共有化に取り組む際の手順の必要条件として設定する。

#### a) 共有化を必要とする知識や情報の明確化

事務所の業務内容を最もよく理解しているのは、事務所の職員である。したがって、知識や情報の共有化に着手する前にまず事務所の職員の問題意識や業務内容を、よく聞き取り出来る限り明確な形で言語化しておく必要がある。

#### b) 望ましい解決策の提示

望ましい解決策に手が届かないという状態には、解決策がなくて事務所の職員が困っているという状態と、職員が努力して何とか業務を遂行しているが、望ましい解決策が他にあるという状態がありうる。いずれの場合であっても解決策の採否を決定するのは事務所の職員であるから、職員に、他に望ましい解決策があるということ気づかせ、自発的に

初めの一步を踏み出させることが効果的である。

そのため、組織的に必要な情報を円滑に流通させている好事例や既に実用化されている情報システム等を紹介し、手軽に取り組める施策から望ましい解決策に取り組んでいくことが重要である。

これらの考えを盛り込み、著者らは組織における知識や情報の共有化を持続可能な形で実現することを目的とする、知識や情報の共有化の手順を考案した。そして国土交通省のある1つの国道事務所における手順の試行を通じて、その有効性を検証した。

### 3. 知識や情報の共有化を進める手順の考案と検証

#### (1) 知識や情報の共有化を進める手順

前述の必要条件 a) において事務所の職員との対話、職員間の討論が有意義に行われればその過程でおのずと情報共有化の必要性が認識され、共有すべき情報が明確になる。また、必要条件 b) において望ましい解決策を見つけるのが困難な状況が認識できれば、その解決に向かって意識的に努力を傾注しようという意欲が生まれるであろう。

これらを踏まえ、知識や情報の共有化を進める手順として考案したものが、次の手順である。

- ① 情報共有化の目的と対象の明示
- ② 情報共有ニーズの把握
- ③ 情報を共有化する方針の設定
- ④ 具体的な改善施策に着手

この手順の実用性を検証するため、国土交通省のある1つの国道事務所（以下、A事務所という）において、この手順に基づき事務所内の知識や情報の共有化に取り組んだ。ここでは、手順の考え方を先に示し、その後A事務所での取り組みを事例として説明するという構成で論を進める。

#### (2) 検討の目的と対象の明示

##### a) 手順の考え方

着手にあたり最初に検討すべきことは、検討の目的と検討対象とする業務や組織の範囲を明示することである。検討の目的は、組織が達成すべき「目標（ゴール）」を踏まえ、知識や情報の共有化に関連して組織が抱えている課題を改善しようように設定する。検討の対象とする業務や組織の範囲は、検討の目的を達成するために必要十分な範囲で設定する。

現実の組織が抱えている問題は組織ごとに異なると考えられるので、検討に着手する組織ごとに問題意識を慎重に把握するべきである。

##### b) A事務所における取り組み

A事務所の場合は、地域住民等とのコミュニケーション活動に力を入れてきているが、それらの活動状況等は担当者が共有するにとどまり、事務所で組織横断的には共有されていないという問題意識があった。そのため、「事務所内における知識や情報の共有化に関する課題を明確化し、事務所の業務の効率化や問題の解決に資する情報システムを設計すること」を目的として、検討の場（以下、検討会という）が設置された。検討会には、すべての課と1つの出張所から合計14名が参加した。

#### (3) 情報共有ニーズの把握

##### a) 手順の考え方

検討の目的を達成するために組織的に共有し活用する必要があるが、望ましい方策がこれまで手が届かないところにあった知識や情報を把握する。このような知識や情報を効果的に把握するため、アンケート調査を実施し、検討会で十分に議論を深める。過去に実施したアンケート調査では組織の劣っている点ばかりが指摘され、施策の優先順位を明確化することができなかったことがある。アンケート調査の設計にあたっては、組織の優れている点と劣っている点の両方を確実に記入してもらうこと、課題と改善方策の優先順位を記入してもらうこと、に配慮するべきである。

##### b) A事務所における取り組み

A事務所では、事務所内の知識や情報の共有化の現状について自由記入方式のアンケートを実施し、検討会における議論の素材とした。図2にアンケートの内容を示す。アンケートの記入様式は優れている点と劣っている点のそれぞれについて作成し、課題と改善方策の優先順位を記入する欄を設けた。

アンケートの回答者数は12名で、優れている点について29件、劣っている点について34件の回答があった。以下に、アンケート調査の結果をとりまとめた。

##### ① 優れている点

- ・ 対人コミュニケーションの定期化・日常化
- 課横断的な打ち合わせ等の定期化、関係の深い課

のワンフロア化による情報共有の日常化等により、人対人でなければならない、もしくはその方が望ましい情報の共有・活用を実現している。

・情報共有システムの活用

各種様式、管内図、工事完成図等を電子化し、情報システムを適切に活用している。

・人材の学習・育成

職務に習熟した職員の活用や現場見学会・講習会等を通じて、人材の学習・育成に努めている。

②劣っている点

・資料やデータの整理・活用が不十分

紙ベースの資料や電子データの共有ドライブの整理が不十分で、過去の資料やデータが散逸している場合がある。

・組織間の情報共有が不十分

課横断的な打ち合わせが十分になされていないわけではなく、組織の縦割りや組織横断的な情報共有の不足が課題である。

・既存の情報システムの利用が不十分

情報システムの利用ルールや利用するという意識が共有されていない、情報システムの存在が知られていない等の理由により、既存の情報システムが適切に利用されていない。また、利用ルールを定めるためには関係者の合意形成が必要で、そのきっかけがつかめない。

③アンケート結果のまとめ

アンケートの結果から、課横断的な打ち合わせ等を継続していく意義と効果が確認された。これは、職場の対人コミュニケーションの活性化を継続していくための動機づけになったと考えられる。

また、優れている点と劣っている点の両方において情報システムに関する意見が存在することが分かった。適切に利用すれば効果が期待される情報シ

テムであっても、日常的な利用ルールや利用環境の不備により、必ずしも適切に利用されていないという実態が明らかになった。このことが構成員間で明確に意識されたことが、後述のポータルサイトの導入の原動力になったと考えられる。

(4) 情報を共有化する方針の設定

a) 手順の考え方

アンケートの結果や検討会での議論を通じて明確化された情報共有ニーズに基づき、検討の目的を達成するために必要な知識や情報を共有化する方針を設定する。方針は個別の改善施策に取り組む際の

**構成員に対するアンケート調査  
「A事務所における知識や情報の共有化について」**

質問1: 今現在のA事務所の状況(優れている点: 1枚目、劣っている点: 2枚目)とその分析について、以下の例を参考に記入してください。区分は、記入された内容を、個人レベル、部署内レベル、事務所内レベル、省内レベル、その他に分類して記入してください。(複数可) 優先順位は、緊急性と重要性の観点からA(高い)~D(低い)の4段階評価で記入してください。

質問2: 質問1の優れている点、劣っている点それぞれのなかで、特に重視すべき(優先順位が非常に高い)と思われる項目はどれですか。また、それを選んだ理由について理由をお書きください。(自由記述)

(優れている点の記入例)

番号	区分	優れている点	維持するための工夫	さらに伸ばすために	具体的な方策(案)	順位
例	その他	NPOやNGOとの協力関係が築けている。	定期的な会議の継続。	会議内容の積極的な開示。 事務所内での共有。	議事録をホームページにアップデートする。	B

(劣っている点の記入例)

番号	区分	劣っている点	問題の発生原因	解決されていない理由	具体的な方策(案)	順位
例	部署	住民からの苦情・要望に対応するための資料探しに多くの時間を必要としている。	紙ベースでの管理のため、過去の対応資料を探すのが困難である。	全ての資料を電子化するには負担が大きいため。	今後の苦情・要望はデータベースに蓄積する。これを容易に検索できるシステムの構築。	A

図2. 構成員に対するアンケート調査の概要

指針であり、平易で分かりやすい表現を用いるべきである。また、方法論の仮説でいう「推進体制」・「人材の学習と育成」・「知識共有の場」をバランス良く改善することを念頭におき、組織の優れている点を伸ばし、劣っている点を補完するように設定すべきである。

b) A事務所における取り組み

A事務所で実施されたアンケートおよびそれに続く討論会で明らかになった長所を維持発展させ、短所を改善させるために以下の3点を取り組みの重点目標と定めた。

I: 定期的・日常的なコミュニケーションの充実

対人コミュニケーションによる情報の共有・用は実現されている。これらの取り組みを拡充していくとともに、紙ベースあるいは電子化された資料の利用や情報システムを用いたコミュニケーションを促

進する。

## Ⅱ：情報共有のためのシステムの導入・利用

事務所内に散在している電子化された情報や情報システムをポータルサイトで一元化し、それらの利用ルールを策定する。これにより、電子化された情報や情報システムを整理・管理・利用・更新しやすい環境を整備する。

## Ⅲ：情報の共有化を実現しうる職員の育成

情報を共有化する必要性を理解し、情報システムを使いこなせる職員を育成する。

### (5) 具体的な改善施策に着手

#### a) 手順の考え方

情報共有の方針を踏まえ、アンケート調査や検討会で提示された個々の情報共有ニーズに対応しうる改善施策を検討する。過去に実施した検討では、抽象的な議論よりも、具体的な作業内容や成果をイメージできる議論の方が関係者の高い関心を得られた。例えば情報システムの画面イメージや機能を示すなど、関係者が作業内容と成果を具体的に理解できるように検討を進めるべきである。また、すべての施策に同時並行で取り組むことは現実的ではないので、施策を実行する際の優先順位を付け、継続的に取り組むための体制を整備するべきである。

#### b) A事務所における取り組み

A事務所はⅠ～Ⅲの目標を実現する施策として下記の四項目を提示した。

##### ①情報の共有化の推進体制づくり

一番目の施策は、情報の共有化を推進するための体制整備である。これは取り組みの方針Ⅰ及びⅢに対応している。情報の共有化は、情報共有システムを導入すれば解決するような課題ではない。情報の共有化の実効性を確保するためには、業務として継続的に取り組む必要がある。具体的には、情報の共有化の推進組織を設置し、情報共有の必要性に関する職員の理解の浸透や情報の共有化施策の着実な実行と定着を働きかけていくことが提案された。

##### ②ポータルサイトの導入

二番目の施策は、情報システムを利用しやすい環境を整備するポータルサイトの導入である。これは取り組みの方針Ⅱに対応している。ポータルサイトに掲載すべき情報には、住民等とのコミュニケーション情報、お知らせ、職員の予定等がある。ポータ

ルサイトについては、c)で詳しく説明する。

##### ③紙ベースの資料の整理・電子化

三番目の施策は、事務所が過去から蓄積してきた紙ベースの資料の整理・電子化である。これは取り組みの方針Ⅰに対応している。具体的には、事務所が保有している紙ベースの資料を整理すること、必要な資料は電子的に保存すること、書庫の利用方法等の紙ベースの資料を管理するためのルールを策定すること等が検討すべき施策として挙げられた。

##### ④会議や引き継ぎの充実

四番目の施策は、知識や情報を共有化するための会議や引き継ぎの充実である。これは取り組みの方針Ⅰ及びⅢに対応している。具体的には、会議を効率的かつ効果的に運営するためのルールや業務の引き継ぎを円滑に行うためのルールを策定することが検討すべき施策として挙げられた。

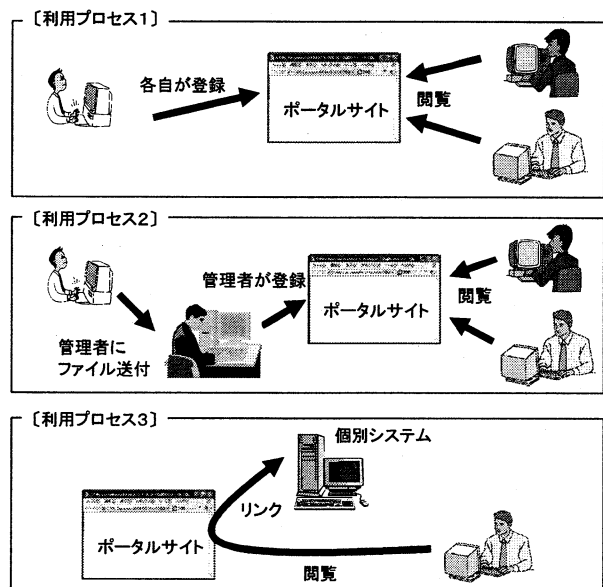


図3. ポータルサイトの利用プロセス

これらの四つの施策に同時進行で取り組むことは、検討のための人員や時間の確保という面から困難である。本検討会では、検討会の設置目的と構成員の要望に照らして、イントラネット上の事務所用ポータルサイトの立ち上げと、情報の共有化の推進組織の設置にまず着手し、その他の施策には順次取り組むこととされた。

##### c) 事務所用ポータルサイトの立ち上げ

ポータルサイトの目的は、A事務所内に散在する多様な情報や情報システムを連携し、利用を促すことである。検討会では、ポータルサイトの具体的なイメージが湧くように、他の事務所の好事例やポー

タルサイトの利用プロセスが提示された。提示された利用プロセスを図3に示す。

利用プロセス1では、各職員が情報を作成し、自らポータルサイトに登録する。

利用プロセス2では、各職員が作成した情報を別途設置する管理者がポータルサイトに登録する。長所としては、各職員が電子メール程度を利用できれば、自由な形式で情報を提供できるということが挙げられる。一方、短所としては、管理者を設置するための費用が場合によっては必要になるということが挙げられる。

利用プロセス3では、管理者がポータルサイトから個別システムへのリンクを張り各職員は閲覧のみを行う。A事務所のように情報システムが導入されているもののあまり利用されていないという場合は、これだけでもポータルサイトを導入する価値がある。

これらの検討の結果、A事務所のポータルサイトの構成が決定された。ポータルサイトから閲覧可能な情報を表1にまとめた。そしてポータルサイトの機能を維持更新するため、それぞれの情報の維持更新及びとりまとめ役を、関係する課で分担した。なお、このポータルサイトは既存の情報システムや資料にリンクを張っただけの簡素なものであり、ポータルサイトを開発するための費用は発生しなかった。

#### d) 情報共有の推進組織の設置

推進組織の設置目的は、A事務所における情報の共有化に継続的に取り組むことである。

検討会では、推進組織はポータルサイトに関すること及び事務所内の情報の共有化に関することを担当することが提案された。また推進組織は年間2回～4回程度のフォローアップを実施することが提案された。しかしながら検討会では推進組織の設置を決定できないので、この提案は事務所内で別途検討中である。

情報の分類	閲覧可能な情報
所内情報	お知らせ、職員の予定、会議室予約、電子会議室、電子決裁、各種様式等
事業情報	事業概要、記者発表資料、工事情報、イベント情報、イベント報告、事業年報、所長の一言(検討中)等
管理情報	気象・災害情報、モニターカメラ、Q&A、防災業務計画(検討中)等
その他	共有ドライブ、外部向けHP

表1. ポータルサイトから閲覧可能な情報(代表的なもの)

#### (6) 取り組みの総括と考察

著者らは、3.(1)で示した知識や情報の共有化を進める手順に従い、A事務所における知識や情報の共有化に取り組んだ。特に今回は、①知識や情報の共有化の目的と対象を明示する、②組織の優れている点と劣っている点の双方を明確化するアンケートを設計する、③優先的に取り組むべき施策を絞り込んで具体化する、という点を工夫した。①と②の工夫により、A事務所の情報共有ニーズを明確に把握することができた。③の工夫により、検討会の構成員が具体的な作業内容を想起でき、手軽な解決策の採用につなげることができた。

これらの結果、A事務所として知識や情報の共有化施策に取り組むという合意を、約4ヶ月の検討期間(月1回のペースで4回の検討会の開催)で形成することができたと考えられる。そしてポータルサイトに掲載された情報、特に表1の記者発表資料、工事情報、所長の一言、の迅速な共有が、外部からの問い合わせに対する対応のスピードアップや、省全体あるいは事務所の方針に適切に対応した業務の遂行に資すると考えている。

一方、検討会では、職員個人の得意分野の共有化や、設計資料等の更新の経緯及び理由の引き継ぎに関する検討も提案された。しかしながら、これらが組織内で共有化されていない原因は本手順の不備にあるのではなく、これらを言語化(例えば文書化)することの困難性にあると考えられる。今後は、施策の優先度に応じて言語化が困難な知識や情報を言語化するためのルール等を検討する必要がある。

2005年8月30日現在、A事務所では、上記取り組み①として、事務所内全課の係長級のメンバーで構成される検討会を9月から行う予定である。取り組み②については、リンク集からなるポータルサイトが試行的に運用されており事務所内全課の係長級以上によって、ポータルサイトのサブシステムである会議室の予約やスケジューラ等が利用されている。今後は上記検討会の中で、①から④の取り組みの進め方を検討していく予定である。

#### 4. まとめ

国道事務所を対象とした筆者らの過去の研究事例と、民間を対象とした既存文献をもとに考察を加え、国道事務所における組織横断的な知識や情報の共有化を進めるための以下の手順を考案した。

- ①情報共有化の目的と対象の明示
- ②情報共有ニーズの把握
- ③情報を共有化する方針の設定
- ④具体的な改善施策に着手

この手順に従いA事務所内の知識や情報の共有化に取り組んだところ、4ヶ月という短期の検討期間で、それらの共有化施策に着手するという合意を形成することができ、本手順の有効性を示す一つの結果が得られた。

今回の成功の主な要因は、1) 組織の優劣の双方を比較検討することにより、知識や情報の共有化ニーズが明確化できたこと、2) 知識や情報を共有化するための初めの一步になりうる手軽で望ましい解決策を提示できたこと、と考える。

今後は、他の事務所を対象に同様な取り組みを進め、手順及び手法の信頼性を高めていきたいと考えている。また、情報の共有化を継続できるしくみについても引き続き検討していきたいと考えている。

#### 【謝辞】

本研究の実施にあたり多くの助言を頂きました国土交通省国土技術政策総合研究所の山田高度情報化研究センター長に謝意を表します。

#### 【参考文献】

- 1) 梅棹忠夫「情報の文明学」、中央公論新社、1999年
- 2) 人事院総務局編「人事院月報 2004年3月号」、独立行政法人国立印刷局、2004年
- 3) 高橋裕輔、奥谷正、青山憲明「国土交通省の事務所にお

ける知識の共有に関する研究」、建設マネジメント研究論文集、2003年、p.73～p.82

- 4) 奥谷正、高橋裕輔「国土技術政策総合研究所資料第184号 国土交通省の国道事務所における知識の共有と利活用による業務マネジメントの方法論に関する研究」、国土技術政策総合研究所、2004年
- 5) 高橋裕輔、奥谷正「人と人の相互作用を活性化させる場に関する一考察」、第30回土木計画学研究発表会・講演集、2004年、CD-ROM
- 6) 高橋裕輔、上坂克巳、奥谷正「国道事務所における知識の共有と利活用の方法論に関する一考察」、建設マネジメント研究論文集、2004年、p.69～p.80
- 7) 高橋裕輔、上坂克巳「知識共有の場の活性化方策に関する一考察」、第22回建設マネジメント問題に関する研究発表・討論会講演集、2004年、p.163～p.166
- 8) 高橋裕輔、上坂克巳「知識や情報を共有する場を持続的に活性化させる方策に関する一考察」、土木学会情報利用技術シンポジウム、2005年
- 9) 伊丹敬之「新・経営戦略の論理」、日本経済新聞社、1984年
- 10) 伊丹敬之、軽部大「見えざる資産の戦略と論理」、日本経済新聞社、2004年
- 11) Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor "The Innovator's Solution", 2003, Harvard Business School Publishing Corporation. (クレイトン・クリステンセン/マイケル・レイナー著、「イノベーションへの解」、翔泳社、2003年)
- 12) 高橋裕輔、奥谷正、青山憲明「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」第25回日本道路会議論文集、2003年

## A Study for the method to implement knowledge sharing at local offices of MLIT

by Yusuke TAKAHASHI, Masayuki OTE, Katsumi UESAKA

In this paper, the method to implement knowledge sharing is argued from the view point of "trigger for an action".

Firstly, the process of the flow of knowledge and information through a local office is explained. The practical method to create the flow is suggested and it is applied to knowledge sharing inside a local office as a trial. It is deduced that the key issue of the method is how to trigger off knowledge sharing.

Based on the trial at a local office, it is empirically proved that this method is effective to create practical measures for knowledge sharing, through several meetings during about four months. The key factors to trigger off the implementation are 1) to define essential information clearly that flow inside a local office for its business and 2) to suggest easy solution which may be the first step of knowledge sharing inside that.

The next step of this study will be to pursue speedup of this method and to suggest effective measures to endure knowledge sharing.