

# 新社内ポータルサイトの現場への定着化

—キリンビール様向け「情報コミュニケーション変革プロジェクト」—

経営統括本部 人事部 人事グループ  
(キリンビジネスシステム株式会社出向中)

桐山 俊也



2007年7月1日をもってキリンビール株式会社様は持ち株会社制に移行し、キリンホールディングス株式会社ほか、各事業カンパニーの分離独立化が行われた。本稿では、2006年当時の組織について表記する便宜などから、「キリンビール」としている。

## 1. はじめに

2006年8月、キリンビール株式会社様（以下、「キリン」）は、新しい社内ポータルサイト「Wing」（以下、「Wingポータル」）を始動させた。

旧ポータルサイトはプログラム起動メニューがメインだったが、Wingポータルはグループ内で流通する電子文書を掲示板やワークフローで集約し、情報資産の適切な管理を目指した仕組みである。

Wingポータルは、社員一人ひとりの仕事のやり方、働き方を大きく変える仕組みであった。そのようなプロジェクトでは、システムの開発と同様、あるいはそれ以上に、スムーズに新しい仕組みへ移行するための諸活動が重要である。社員全員に新しい仕組みを理解してもらい、受け入れてもらうための活動を導入前から用意周到に進めて行かないと、社員から「使い方がわからない」、「なぜ今までのやり方ではいけないのか」といった質問や不満が相次ぐおそれがある。新しい仕組みが企業内に定着するまでに、多くの労力と時間がかかってしまい、最悪は、ユーザーに受け入れられず、使われないシステムとなりかねない。

Wingポータルの開発は、キリンビジネスシステム株式会社様（KBS）とCACが共同で進めた。初期のコンセプト作り、社員への説明や、意見の収集、システムへの反映、導入後のフォローなども、すべて共同で行なった。

その結果、一斉導入するグループ企業が5社、ユーザー

数約9,000名という大規模な仕組みであるにもかかわらず、Wingポータルは、ほとんどトラブルなく、旧ポータルからの移行を果たした。さらに現在は、キリンのグループ企業70社までに利用範囲を拡大している。

今回のプロジェクト・レポートでは、システムの開発ではなく、ポータルサイトの大幅な刷新・移行をスムーズに進めるために、どのような施策を講じたかという観点から、経過と結果を報告する。

## 2. ポータルサイト刷新の背景と経緯

もともと、キリンの社内連絡文書は「公式文書」と呼ばれ、伝達手段にはメールが用いられていた。組織やグループ会社をまたがって連絡・指示・依頼を行う場合、まず本部・本社から各部門・拠点の担当長宛てにメールを発信する。それを担当長がリーダーへ転送し、リーダーが各メンバーへ転送するというバケツリレー方式をとっていた。

担当長やリーダーは、毎日何十通もの公式文書を受け取り、内容を吟味し、自部門における追加指示・補足などを加え、メンバーへの指示として再発信するという役割を担っていた。その処理のためだけに、日に何時間も費やすこともあったという。

Wingポータルは、こうした担当長・リーダーの負荷を軽減する狙いで、公式文書の伝達を掲示板方式に切り替えた。

一方、キリン・グループには、電子文書法（民間事業者等が行う書面の保存等における情報通信の技術の利用に関する法律）をはじめとするさまざまなコンプライアンス対応が求められている。しかし、メールに偏重した情報伝達方式では、社内を流れる重要な情報・文書が個人個人のメールボックスに分散し、どこにも集約されない。さらに、メールは転送が容易なので、発信者の意図しない相手に転



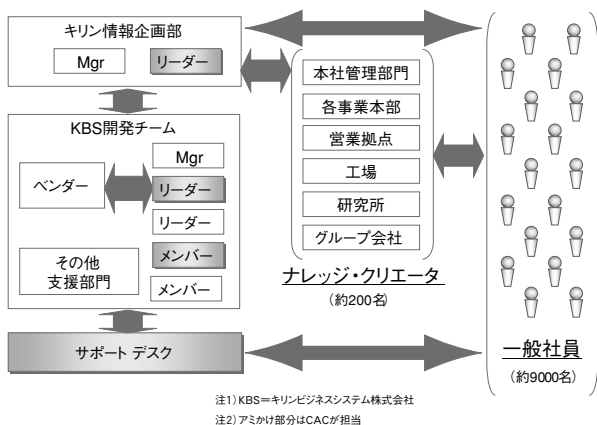


図2 「情報コミュニケーション変革プロジェクト」推進体制

ナレッジ・クリエータの役割は、主に次の2つである。

- 1) プロジェクトに関する情報を部門・拠点内へ説明・周知する
- 2) 部門・拠点内における課題をプロジェクト・チームへフィードバックする

当初は工場、研究所、営業拠点、本部など、全国で約200名のナレッジ・クリエータに現場支援をお願いした。もちろん全ユーザー9,000人に比べれば少ないというだけで、相互の意思疎通は容易ではない。

そこで、Wingポータルと併せて導入予定だったMicrosoft Windows SharePoint Servicesの「チームサイト」を先行的に立ち上げ、全国のナレッジ・クリエータとプロジェクト・チームとの情報交換の場とした。ここに各種の資料、カレンダーなどを公開するとともに、「ご要望・ご意見はコチラ」という書き込み可能な掲示板を設けて、ナレッジ・クリエータに自由に書き込んでもらった。

システムのパイロット版を公開したり、さまざまな情報を発信してゆく過程で、各拠点からは疑問や要望があがる。当初、そういう場合は200人が入れ替わり立ち代り、情報企画部へメールや電話をよこしてきた。3人（実質2人）でそれらにすべて対応していたが、同じ質問や要望が寄せられることも少なくない。2つ以上の相反する要望があげられることもある。そこで、これらをチームサイトの掲示板という公開の場に持ち込んだ。

集まった意見・要望は、開発チームと検討し、重要な事項は可能な限りシステムへ反映した。リリース時点までに、二百数十件にのぼる投稿がよせられていた。開発チームとユーザーは、同じ場にこそないが、ともに試行錯誤を繰り返しながら、詳細機能を詰めていったのである。

改革に臨むと、ユーザーはえてして、今のやり方を変えたくないと考え、保守的になる。どんどん寄せられる投稿は、質問という形こそ取っているが、「できっこない/やら

ない/やりたくない」という思惑が背景にある疑問、苦言であることも多かった。頭から否定することはもちろんできない。私達はそれらすべてに逐一回答し、プロジェクト・チームが何を目標しているか、何を考えて、いま何をやっているか、有限の期間と費用の条件下でどこまで期待してもらって良いか、などを伝えた。

ナレッジ・クリエータへの主な返信内容は、下記のようなことである。

- ・機能・仕様に関する単純な質問への回答
- ・機能を現在の仕様に決定した根拠
- ・未決定事項、検討中事項に関する現時点の見解
- ・苦言に対する真摯な詫び
- ・意見を踏まえて対処する場合の約束
- ・要望が採用できない場合の理由・根拠

これらのやり取りは、当然、他のナレッジ・クリエータの目にも触れる。その結果、ユーザー部門間でお互いの状況・考え方も情報共有されるという副次効果を生んだ。具体的には、次に挙げるような事柄である。

- ・同じ課題が他部門にもあること
- ・逆に、ある要望が自部門だけの言い分であること
- ・自部門の要望が他拠点の要望と相反すること

これは両刃の剣である。場合によっては、仕様の未検討な部分を突っ込まれる。プロジェクトの進捗がオープンなので、足元をすくわれかねない。実際、「当然、～してくれるんですよね？」といった脅迫めいた要望のあがることもあった。あるいは電話で怒鳴りつけられることもあった。

「現場の意見を無視しようというのか？」

「何を考えているんだ！」

プロジェクトに関する現場意見を取りまとめ、スムーズな立ち上げと移行を推進する上で、現場キーマン（ナレッジ・クリエータ）の果たした役割は大きい。しかし、単に依頼して任せるのではなく、キーマンを支援し、時には対峙し、必要な対応には彼ら以上のエネルギーを使う覚悟がなければ、現場キーマンを活かすことはできない。

### 3.4 説明会の実施

導入前の数ヶ月間で、私達は非常に多くの情報をナレッジ・クリエータに提供した。中には、デザイナーを起用して、見目麗しく作った資料もあった。だが、ナレッジ・クリエータが、それらすべてを噛み砕いて十分に理解し、拠点内・部門内に説明しきことは難しい。ナレッジ・クリエータは、もちろん専任ではない。普段は、各部門・拠点の企画業務、総務、営業事務などを担当しており、本来の業務のかたわら、「情報コミュニケーション変革」を支援してくれているのだ。実際、「わからない」「とても部内に説明できない」という意見が寄せられており、そろそろ全国的な説明会の実施が必要な時期になっていた。

私達はひとつ、大きな誤りを犯していた。それは、プロジェクトの全貌、全施策を余さず伝えようと躍起になりすぎて、専門的で詳細な資料ばかりを作っていたのである。例えば、P.56に図1として示した蜂の巣型のダイアグラムも、作った本人（筆者）は、全体が整理されてわかりやすいと自負していたが、実際にナレッジ・クリエータに説明してみると、「一般社員に説明するための資料は、当然、もっとわかりやすいのを用意してくれるんですよね？」と切り返されてしまった。

思いが先行すると手段が独善化する。コンセプト主導プロジェクトの陥りやすい罠にはまっていると実感した。苦勞して蜂の巣を作ってはみたものの、概念のわかりやすさと細部の正確さとのバランスが悪かったのだ。数日間、苦慮した末、37あったタングラムを、図3のとおり、7つに集約した。

実はそれまで、活動自体の名称も「情報コミュニケーション変革」ではなく、戦略テーマである「ワーキングスタイル変革」を用いていた。そのため、「働き方」全般に関する話と混同されることが多く、当座のポータル導入を理解してもらう上での妨げとなっていた。それに気がついて急遽、「情報コミュニケーション変革」と改名した。なんともやぼったい、座りの悪い名称だが、社員間の情報伝達と電子コミュニケーション、両方の意味をこめた苦肉の命名である。名称を変えるだけで、活動のフォーカスは絞られた。

現場に対する説明会の準備は、システム導入の2ヵ月ほど前から開始した。大掛かりなシステム導入においては必須のネゴシエーションだが、コンセプト・必要性・有効性

を説くばかりではなく、開発中の現物によるデモンストラレーションを披露して、実感をつかんでもらうことにも努めた。何より、部門・拠点やナレッジ・クリエータによって、施策の理解度や情報の普及度に濃淡がある。そうした点をこの機会にケアする必要がある。そこで、説明会の希望を募る際には、拠点ごとに、重点的に説明してほしいポイント、時間配分などの希望を聞き、説明資料を各拠点別に版を起こして対応した。

地方説明は、筆者を含めた2名で主に担当し、開催日時も拠点の都合を最優先する方針を貫いた。そのため、午前・午後で北へ南へと飛び回る日程になった。たとえばある週は、札幌→千歳→東京→仙台→名古屋→神戸→東京→栃木→横浜→東京と、半日単位で移動した。

同時並行で、本社部門に向けては、掲示板方式へと代わる公式文書の発信方法を説明する会も開催した。双方で、のべ2,000人に対し、70回を超える説明会を開催した。

全国の利用者やキーマンと、実務の現場で会うのは、そう多くは持てない貴重な機会である。普段はメールや電話でもっばら苦言的な意見を寄せる工場のナレッジ・クリエータが、説明に向くと、にこやかに迎えてくれたりする。いちど顔を合わせただけで、以後、プロジェクト全般を通じた意思疎通が格段にしやすくなっていった。

### 3.5 資料提供

Wingポータルは、本稼働時点で9,000人が利用するシステムである。説明会だけでは心もとない。打てる手はすべて打とうということで、私達は情報発信に努めた。

ちなみに、2007年6月現在、利用するグループ会社が増えてWingポータルの利用者数は12,000人になっている。

操作マニュアルは機能別に用意した。だが詳細なマニュアルで全貌をつかむことは難しい。1機能あたり30～40ページ（しかも、ページは左右2カラム構成!）におよぶ大部なものである。これを全員に読んでもらい、理解を強めるのはまず不可能である。概要・コンセプト編を何種類か用意して、リファレンスとした。

全社員に配布する卓上用のパンフレットも別途に用意した。A3の厚紙を半折りにした、A4・4ページのものである。施策の概要、何が変わるのか、これからどうすればいいか、などをクイック・リファレンス形式にまとめた。こちらから提供している情報の多くは、電子的な媒体によるものである。だから、物理的に各自の手元に届く「モノ」があれば、外勤の多い営業マンや、工場のライン担当者にも変革を意識してもらえんと考えた。

また、全社員を対象に、3分～10分程度のeラーニング教材を用意し、受講してもらった。ワークフローに関しては、一般ユーザー向け、発信者・申請者向け、承認・決裁者向けとカリキュラムを細かく分け、必要なものだけを受講す

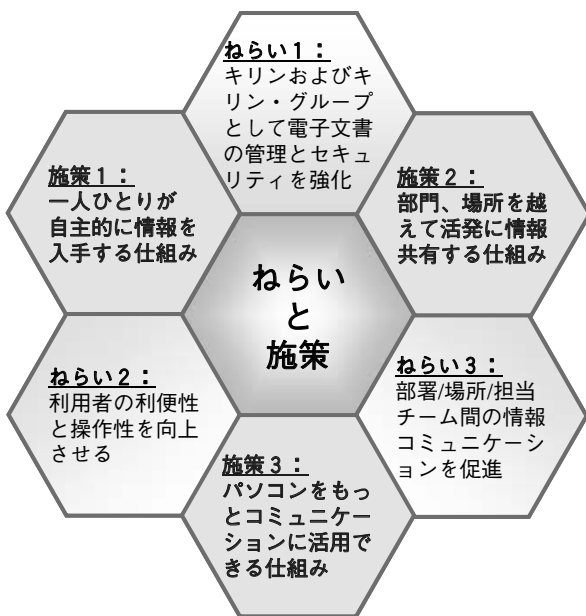


図3 わかりやすさを優先したダイアグラム

れば良いようにした。

そうする間に、Wingポータルの本稼動日を迎え、システムはほとんどトラブルなく離陸した。あっけないスタートだった。しかし、ポータルが動き始めても、プロジェクトは終わらない。ナレッジ・クリエイターと開設したチームサイト、そして今回専用に設けたサポートデスクには、日々続々と、実際のシステムを利用し始めて気づいた問題について、多くの疑問・意見・苦言などが寄せられていた。

集まる質問や意見には、マニュアルに盛り込めない機微な内容も多く、今後も逐次増えてゆくことが容易に予想された。そこで、こうした意見に対する回答は別冊で提供したほうが良いと考え、FAQ（よくある質問集）を用意することにした。

いざFAQを作ってみると、それ自体が30ページに及ぶ大部なものになった。マニュアルに記載のある事項であっても、質問が上がったということは理解しにくいのだと受け止め、あらためて解説した。マニュアルだけでは実際の業務に適用できないことも多い。「こうすればできる・こうすればいい」という記述スタンスがシステム寄りだからである。そこでFAQでは、「機能・仕組み・ルールはこうなので、実際の業務においては、～と解釈して適用してほしい」という解説に重きを置いた。こうした説明をキリンでは「運用解釈」という。

FAQでは、各拠点のさまざまな不満や疑問に逐一回答している。苦言に対する謝罪返答も盛り込んでしまった。「どうして～ができなくなるのか」「今までの～といったケースに対応できないので困る」といった意見は、潜在的に抱いている人が多いはずである。決して無視せず、現場の立場で考え方を答えるように努めた。この資料は、公開から数週間の間に2,000回を超えるダウンロードがあった。

社長メッセージや人事異動通知をしのぐアクセス数であった。その後、機能拡張や新しい施策のたびに、各テーマごとのFAQ集を公開するように努め、2007年6月現在では、Vol.6まで作成されている。

### 3.6 稼動後アンケート

本稼動から1ヵ月ほど経過したころ、各拠点にアンケートをとった。実際にシステムを利用し始めてみると、事前には察知できなかった不都合・不便・疑問・機能不足などが見えてくる。これをユーザーに問い、今後機能改善すべき重点ポイントを明らかにしようと考えた。本稼動後、すぐに2次改善の準備に入ったが、充てられる予算は初期開発に比べればわずかである。本当に困っていること、多くのユーザーが改善を望んでいる点に重点を絞る必要があった。

各拠点には、重要な改善要望を10項目に絞って寄せてほしいと依頼した。しかし実際に返却されたアンケートでは、1つの記入欄へ4～5件の要望を詰め込んで記載している例も少なくなかった。また、全拠点から要望を集めてみると、ひとつの現象に対して、別々の拠点から互いに相反する要望があがっているケース、方法の異なる改善要望が複数の拠点から何種類か挙げられているケースなどが少なくなかった。改善を希望する機能や部分を指摘しているだけのもの、改善方法を具体的に提案しているものなど、レベルもさまざまだった。

筆者は「因数分解」と称して、1項目にいくつも盛り込まれている個別の要望をあえて分離し、さらに、すべての意見を出現箇所、問題、原因、改善課題、対処方法などのカテゴリ別に分類して、ヒエラルキーに整理しなおした（図4）。

具体例を挙げると、次のようなことである。

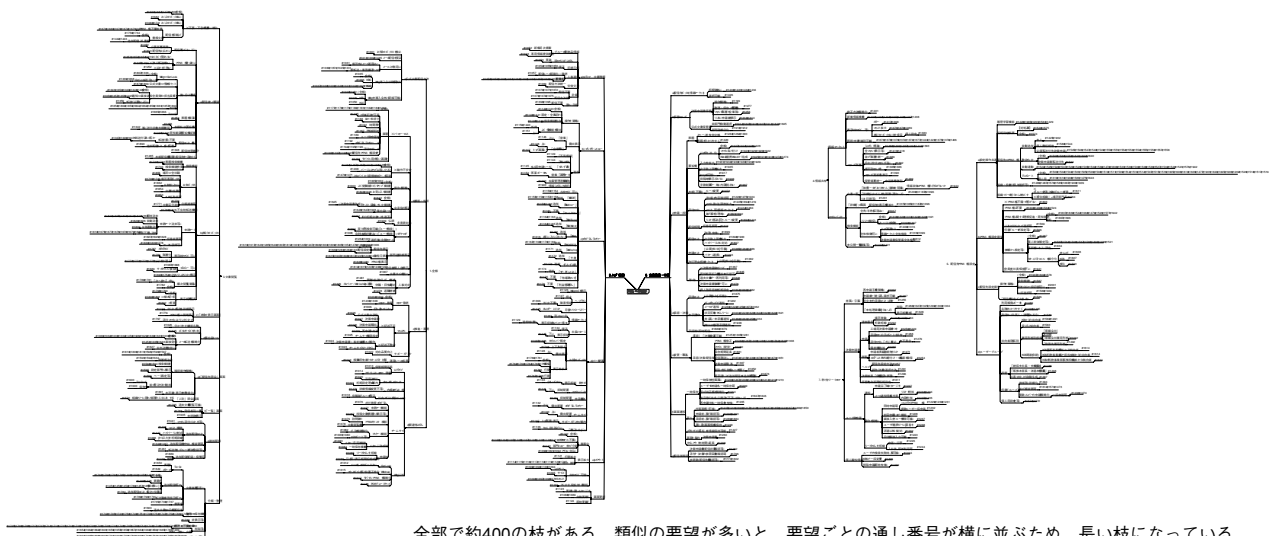


図4 意見・要望の整理ツリー

項目	詳細	件数	対応方針
配信先⇒アクセス権の整合	テンプレート化、自動連動・追加、整合チェック等	88	◎ 共有・個人別テンプレート機能、整合性チェック機能を用意
閲覧文書の分類・整理	削除、マーキング/カラーリング、整理保存機能等	69	△ 分類・整理はメールにて対処。掲示板での削除・変更等は現時点で処方ナシ
配信者への要望	ルールに準拠、受信者への配慮等	47	◇ 各本部・統括と相談のうえ、順次整備
コンテンツ/文書配信	人事通知⇒必要、計報・客セン日報⇒不要等	39	◇ 各管轄部署と相談のうえ、順次対応を検討
配信先・アクセス権表示	部門名の詳細、発信者の個人名	37	◎ 1次開発にて表題への表記を修正済み。今回、閲覧者
性能	×パフォーマンス、×動作不安定	31	○ X21から新機種への交換を準備中
プログラムランチャー	追加、削除、カスタマイズ	25	◇ カンパニー・ナレッジクリエ
要旨欄	リッチテキスト化、文字数上限枠拡大	23	○ 入力枠を拡大
未読マーク	消去	22	○
トップ画面レイアウト			
追加配信文書			
プレ			

◎・・・対処済/今回対処、○・・・対処予定、  
◇・・・調整のうえ検討、△・・・代替手段提供/既存、  
一・・・対応困難

図5 特に多かった要望を集計して提示

例)

「配信先照会画面の操作を簡略してほしい」  
… (全15件)

内訳：

- 特定機能への言及なし… (6件)
- ページ指定を可能に…… (1件)
- 階層構造化して欲しい… (3件)
- 検索機能が欲しい……… (2件)
- その他の実現方法……… (3件)

こうして因数分解によって整理された意見・要望は、のべ977件にのぼった。それぞれに、類似要望が何件あげられているかを集計し、それを優先度判断の尺度として示した。その上で「対処済み」「対処予定」「要調整」「代替手段がある」「対応困難」といった区分けをした。

要望の中には、諸般の事情や制約により対処できないもの、仕様や機能の誤解なので対処不要なもの、2割ほど含まれていた。既に対処済みのもの、または今後の対処に織り込み済みのものなどをも数値化して、すべてをユーザーに報告した(図5)。

こうして、他の拠点も自分同様に考えている、自分の要望が少数意見である、といった状況をオープンに出した結果、2次改善で対処した機能はわずかに数項目であったにもかかわらず、ユーザーの納得度は高かった。

ユーザーはえてして、思いつきや自分の業務視点だけから意見や要望を挙げてくる。有限のリソース(時間・人・金)の範囲内で対処しなくてはならない開発チームは、ともすればそれを雑音のように受け止めてしまいがちである。合理的な理由や優先度判断があるにもかかわらず、それを開発チーム内だけで納得し、開発を進めていると、ユーザーの不満はつもの一方だ。やむなく却下する場合であっても、「聞いています」というアンサーが大切である。

#### 4. 終わりに

システムはユーザーと作るものである。「情報コミュニケーション変革」プロジェクトは、まさにユーザーとのコミュニケーションに多くのエネルギーを注いだプロジェクトであった。現在、Wingポータルは、キリン・グループ70社が利用する情報共有空間に発展し、これからさらに、ユーザーを増やそうとしている。「情報コミュニケーション変革」そのものは、いったん収束したが、新生KBSでは「ワーキングスタイル変革グループ」という常設組織が設けられた。これからも引き続き、ユーザーとの対話をベースに、絶え間なく変革活動を続け、グループ全体の生産性向上を目指すのである。