

学びを組織で創発させる

ナレッジマネジメント

創業以来、数々の事業を生み出し、あまたの人材を世に輩出してきたリクルート。時を経て会社が成長し、人が入れ替わっても、脈々とそのDNAは受け継がれ、挑戦する社風は変わることがない。しかし、その陰で、綿密につくり込まれたナレッジマネジメントの仕組みが同社を支えていることはあまり知られていない。ナレッジマネジメントの推進責任者であるリクルート経営コンピタンス研究所の巻口隆憲室長にお話を伺った。

取材・執筆／山田雅子 撮影／名取和久

ナレッジ マネジメントの要、称賛の場としての FORUM

洗練された人物紹介VTRが流れ、スモークとともに派手に本人が登場する。迎えるのは優に千人を超える観衆だ。この華やかなイベントは、リクルートグループ（以下、リクルート）が年に一度、開催しているナレッジ共有イベント「FORUM」だ。リクルートは、リクルートホールディングス傘下に各事業会社が連なる体制だが、FORUMはグループを横断して共有すべき優

れたプロジェクトや取り組みの事例を発表し、称賛する場だ。前身となるイベントを発展的にリニューアルする形で、事業開発、顧客接点（営業）、エンジニア、経営スタッフの部門別のFORUMが2015年にスタートした。この日を迎えるまでの道のりは長い。まず社員ひとりひとりが自分自身の仕事を振り返り、レポートを書く。グループ全従業員は3万人。ここから、各社の社内審査で絞り込まれた約100点のレポートがプレゼンテーションの候補としてエントリーされる。部門ごとに設ける審査委員会は、各事業会社から部長などのミドルマネジメント層

が集まり、約20人で構成される。各委員は20〜30に及ぶレポートを読み、3〜4時間もの議論を経たうえで、会場でプレゼンテーションする10本を選出するのだ。主催するのはリクルートホールディングスのリクルート経営コンピタンス研究所（以下、研究所）だ。当日のプレゼンテーションをより効果的にするために、発表者ひとりひとりに専門の講師をつけ、マンツーマンで発表のしかたも指南する。プレゼンテーションの内容も、主催する研究所のメンバーが事前に面談し、的確な疑問を投げかけることで発表者に気づきを与え、結果としてみんなが知りたい

リクルートに定着している 表出↓称賛↓共有↓ 実践のサイクル

Chart 1（24頁）は、リクルートにおけるナレッジマネジメントのサイク

ルを表したものだ。表出↓称賛↓共有↓実践からなるサイクルの要がFORUMだ。FORUMを目指してのレポートの提出と選考が、ナレッジを見出す「表出」に当たる。FORUMは「称賛」の場であり、発表された内容を「共有」し、各々がそのナレッジを「実践」するのだ。その実践から次のイノベーターな仕事生まれ、再び表出から始まるサイクルに乗る。「普通は、得意技は独占したほうが有利だと思うでしょう。でも、ナレッジをいち早く吐き出し、自分の中を空っぽにして次の技を得ることこそが成長なのです」。研究所の巻口隆憲室長は、サイクルの背景にある考え方をこのように説明する。

実際、FORUMで発表することは、より大きなチャンスや成長を手にするきっかけとなる。発表を聞いた他部署のメンバーから、次々と「一緒にやろう」と声がかかる。また、FORUM当日に大学や産業界から招く一流の外部審査員の目に留まることで、よりイノベーターな展開が生まれることもある。ナレッジが次のナレッジを生むとみんなが認識しているからこそ、積極的に表出する文化が育まれている。

このサイクルを定着させるにはポイントがある。ひとつは、ナレッジは必ず本人の口から思いの伝わる「ストーリー」で語ることに。巻口氏によると、FORUMでのプレゼンテーションへ



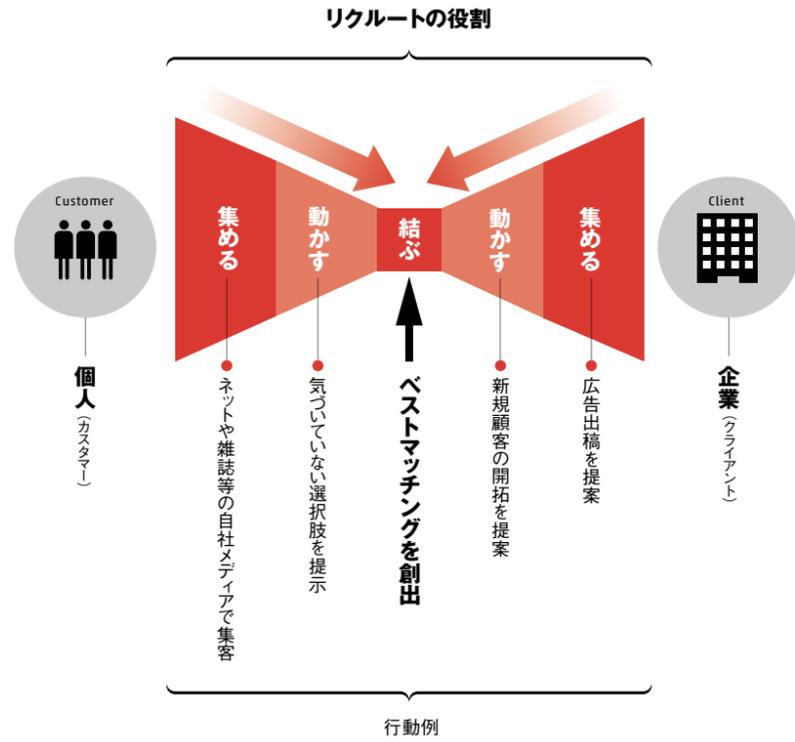
千人を超える観衆の前で、プロジェクトから得られたナレッジを語らせるイベント「FORUM」。リクルートのナレッジマネジメントの要だ。

の感想で多いのは、「そこまでやるか」と「なぜその高い目標を掲げたのか」の2点。「あるきっかけで解決すべき不満や不足といった『不』の課題を見つけ、困難を乗り越えて解決し、成果を挙げた。その着眼と時間、労力、精神力をかけたストーリーが、本人から効果的に話されることで共感を呼ぶのです」と巻口氏は言う。事前の面談では、特に失敗や障壁の数々を深掘りする。巻口氏は「修羅場を体験してこそメンバーは成長する」とも語る。失敗をとがめず、むしろ成長のチャンスと捉える文化を体現するストーリーが語られ、社員の間で共有される。

もうひとつのポイントは、共有・実践の段階では、パターンとして「型」化して、ある特異なひとりの話からみんなが真似できる内容へと昇華させることだ。「型」化するための仕掛けは審査段階にある。約20人による審査委員会では、主に新規性と汎用性を点をつけて評価するが、「住まいカンパニーでやったこの仕事のこのスキルは、我々が手がける飲食のメディアではこのように使える」という具合に、具体的なコメントを付ける。ナレッジが、一事業部の事例という枠を超えて羽ばたく瞬間だ。

FORUM後、ナレッジの「型」化を実際に担うのは、審査委員のメンバーも含む各事業部のミドルマネジメント層だ。現場に馴染む形にアレンジし、

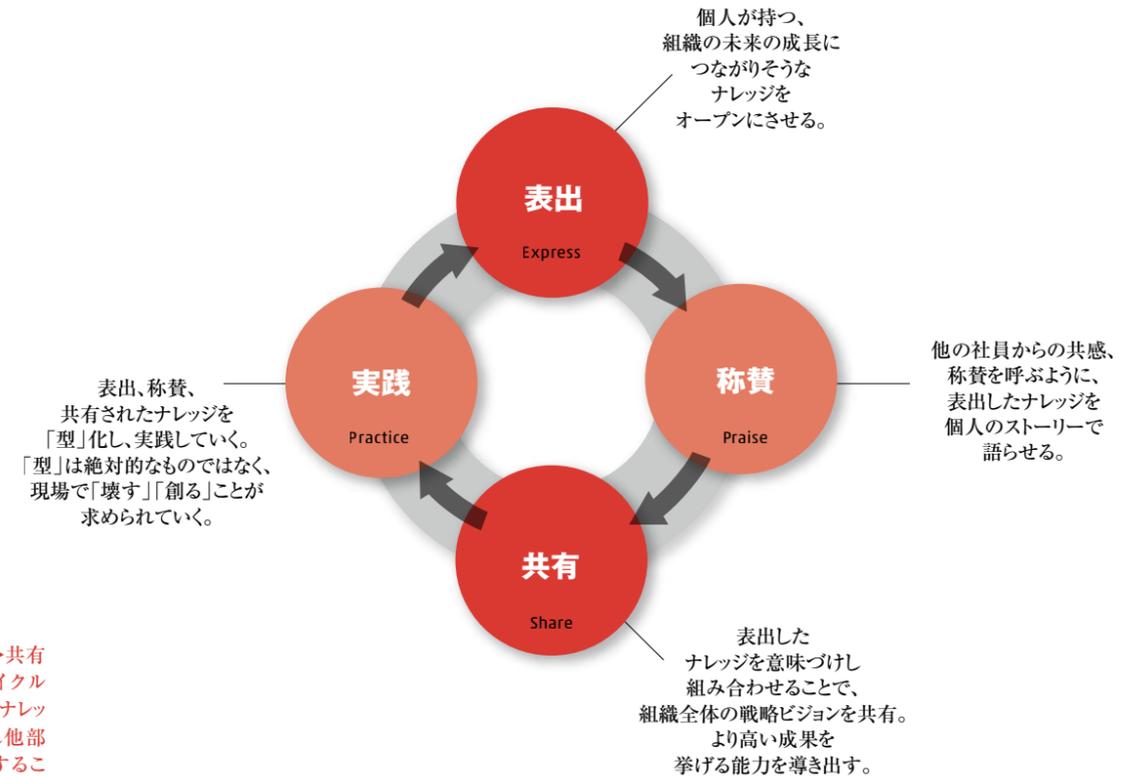
個人と企業の最適な出会いを生み出すリボンモデル



個人と企業の双方からニーズを聞き出し出会いの場をつくることで、市場の「不」(不便、不安、不満)をなくす役割を果たす。

(日本経済新聞社編「リクルート 挑戦する遺伝子」37頁をもとに作成)

リクルートのナレッジマネジメントサイクル



表出→称賛→共有→実践のサイクルを回すことで、ナレッジを「型」化し他部署に横展開することが可能となる。

自らの型を実践して本当にうまくいかを検証したうえで広めていく。

事業部を超えた 共通言語 「リボンモデル」

このように事業の枠を超えてナレッジが共有されるようになったのは、リクルート特有の事業モデルである「リボンモデル」の誕生にルーツがある(Chart 2)。リクルートのクライアントは企業だが、一方でメディアを通じて個人とも接点を持つ。リボンの結び目にあるのがリクルートだ。双方の声を聴くことで各々の「不」を発見し、それを解決する最適なマッチングを実現する——これがリクルートの事業の基本フレームだ。

「たとえば、以前は不動産を売るスキルと、就職のメディアを作るスキルは別物と思われていましたが、このフレームで同一に語れるとわかりました。バラバラだった我々の事業に共通言語ができた。であれば、スキルであるナレッジも共通化できると考えたので」と、巻口氏は振り返る。リボンモデルの誕生と時を同じくして、全社でナレッジを共有するための部署がトップの肝いりで誕生し、現在の経営コンピタンス研究所へと発展してきた。

この組織は現在総勢24人。いずれも人事畑ではなく、事業部の出身者だ。

「たえば、以前は不動産を売るスキルと、就職のメディアを作るスキルは別物と思われていました。このフレームで同一に語れるとわかりました。バラバラだった我々の事業に共通言語ができた。であれば、スキルであるナレッジも共通化できると考えたので」と、巻口氏は振り返る。リボンモデルの誕生と時を同じくして、全社でナレッジを共有するための部署がトップの肝いりで誕生し、現在の経営コンピタンス研究所へと発展してきた。

この組織は現在総勢24人。いずれも人事畑ではなく、事業部の出身者だ。

「まさに『そこまでやっていいんだ』と気づく瞬間です」と巻口氏は言う。「時間があればクライアントのもとに通えと言われていた。ところがクライアント以外のところへ行ってもいいとみんなが気づいたので。なぜならそのほうが、より大きな価値を生み出せると証明されたから。FORUMで表彰されるといことは、その行動が『お墨付き』になるということ。その結果、枠を超え、新たな型が広まっていくのです」

気になるのは、このナレッジマネジメントのサイクルが、他の会社でも使えるのかどうかということだ。巻口氏は言う。「決してリクルート固有のものではないと思います。表出の場での

メディア制作や営業で力を発揮し、特に構造化する・編集する・伝えるということに長けたメンバーをそろえた。現場のミドルマネジメント層を動かし、ナレッジの横展開を担うファシリテーターであり、社内のビジネススクールの講師にもなり、時には社内の課題に向き合うビジネスコンサルタントでもある。人事や経営企画の一機能としてではなく、ナレッジマネジメントに特化した独立組織をグループのハブとして設置している企業は稀有であろう。

ナレッジ マネジメントから生まれる リクルートの新たなビジネス

では、FORUMで表出され、実際に他部署に横展開されたナレッジにはどのようなものがあるのか。そのひとつが、東京湾岸エリアのマンション販売における事例だ。東日本大震災の直後で、湾岸エリアへの懐疑的な空気が広がるなかで、教育レベルの高いニューファミリー層が集い、「コミュニケーション大学」のように地域で教え合う活動が行われていることに注目。活動を担うNPOやデベロッパと組み、従来の建物の豪華さや商業施設の充実などとは違う視点で情報を発信し、エリアの魅力向上と集客につなげた。デベロ



Makiguchi Takanori
(株)リクルートホールディングス リクルート経営コンピタンス研究所室長。1988年リクルートに入社後、2008年より現職。