

企業内のノウハウの 効果的な共有方法の研究

アブストラクト

1. 研究の背景と目的

多くの企業ではノウハウ共有の効率化のために、ナレッジマネジメントシステムを導入している。ナレッジマネジメントシステムは、知識を蓄積し、得たい知識をそこから取り出すものである。しかし、ナレッジマネジメントシステムを導入しても、必ずしも企業内ノウハウの共有が効率的に行われていないのが現状である。その原因は、大きく2点が挙げられる。

- (1) ノウハウが属人化している
- (2) 必要なノウハウ・情報に辿り着けない

今後、情報量の増大と社員の減少のため、1名の社員に継承すべきノウハウの量は、さらに増えていくことが予想され、これまでと同じやり方ではノウハウの共有はより難しくなっていくことが推測できる。このような状況下において、企業内ノウハウをより効率的に共有するため、

- (1) ノウハウの属人化を解消する
 - (2) 必要なノウハウ・情報へ辿り着けるようになる
- の2点を目的として本研究を行う。

2. 研究方法

現状分析

はじめに、各企業における情報・ノウハウ共有システムの事例を収集することで現状を把握し、問題点の抽出を行った。また、一般的な用語となっている「ノウハウ」のうち、企業内で共有すべきものはどのような「ノウハウ」なのか、についても改めて検討した。

各企業においてノウハウ共有を目的としてナレッジマネジメントシステム等を導入している場合における問題点として以下2点を抽出した。

- 「システムを導入しても積極的に利用されない」
- 「導入したシステムが継続して利用されない」

課題

上記の問題点を解決するための課題としては、下記の7点があげられる。

- (1) ノウハウ共有という当初の目的に適したシステムの機能や運用の提供
- (2) システム導入時の推進体制の構築と維持
- (3) 利用者の理解を得る
- (4) ノウハウ登録を業務プロセスに組み込む
- (5) 知識や情報からノウハウを生み出すサイクルの継続
- (6) 必要とする人が必要なノウハウを探し出せ、実践できる状態の維持
- (7) ノウハウの鮮度を保つ

これらの課題を達成するために、システムの機能改善ではなく、導入や運用の際の取り組みに着目し、具体的な指針を記載したガイドラインを作成した。

3. 研究成果物

「ガイドライン」の作成

「情報共有システムを導入・維持していくための七か条」は、システムの新規導入時だけでなく、現在利用しているシステムの活用を促進する段階においても参照できることを目的として作成した。ガイドラインの対象者は導入推進者および利用者側推進者である。ガイドラインの内容を表1に示す。

表1 ガイドラインの内容

条文	実施する内容
第一条 利用者のニーズを把握する	利用者へのヒアリングや長期間継続利用されているシステムの傾向を分析することにより、ニーズを集め、システムに反映する。
第二条 推進力のある体制を整備する	利用者にシステム利用の有用性を伝え、利用の促進を行うため推進体制を整え、維持する。
第三条 有用性を伝える	利用者にシステム利用の有用性や将来のビジョンを伝えるためのプロモーション活動を実施する。
第四条 登録を業務に組み込む	情報の登録や更新を個人任せにせず、業務遂行の中で必ず実施するための運用設計やルール作りを行う。
第五条 情報からノウハウを抽出し共有する	登録された情報を分析し、潜在しているノウハウを抽出した結果を新しい行動として実践する。実践結果を検証し、効果があった場合にはルール化、ルーチン化するプロセスを回し続ける。
第六条 情報を分類する	必要な情報を必要な人が必要なときに探し出せるようにするために、登録する情報に分類用の属性を付加する。
第七条 情報をスリム化する	長期間利用されていない情報や最新ではない情報は検索の妨げにならないよう、一定期間ごとにアーカイブ・あるいは削除する。ただし情報の内容によっては、長期間利用されていなくても情報の資産として保管すべきものもあるため、内容の精査が必要となる。

ガイドラインの評価

ガイドラインの有効性の検証・評価に際しては、当分科会の開始時点で参加者が挙げていたノウハウ共有に関する問題点や課題がガイドラインを適用することによって解決できるかどうか、という観点で検討を行った。検討結果から、当初の問題点のうち82%（11項目中9項目）について、ガイドラインを適用することによって効果があり、ガイドラインの七か条すべてが問題点のいずれかの解消に繋がるという結果となった。

4. 総括

研究を進めていく中で、ノウハウ共有のための取り組みにおける課題は、システムを入れることのみで解決するのではなく、システムを利用者に浸透させるための取り組みを継続的に行うことも非常に重要である、というところに辿り着いた。ノウハウ共有のシステムも蓄積された情報、知識、ノウハウも、定期的な見直しと改善が必要である。情報の蓄積とノウハウへの変換をどのようにして業務プロセスの中に組み込むか、組み込んだものをいかに持続させるかを継続して検討・対応するためには、目的意識と熱意を持った推進体制の維持が重要である。システムの維持・メンテナンスとともに、利用の推進活動も継続して行うことが望まれる。

今回の研究では、徒弟制度やOJTによるノウハウ共有は対象外とした。これらは人間の五感を複合的に活用して習得する、形式知化しにくいノウハウである。今後は、このような形式知化しにくい情報もセンサーなどを用いてシステム内に情報として蓄積することが技術的に可能となる。また、AI技術を使用したチャットボットなどの技術を企業内のノウハウ共有システムに利用し、サポート業務の効率化を図る例などが増えてくるものと考えられる。さらに、見つけたノウハウを自分のノウハウへ転換（内面化）するプロセスを支援する手段としては、AR/VR技術を活用する事例が出てきており、さらに普及が見込まれる。

進歩する技術を上手く活用して、企業の持つノウハウを蓄積し共有するために、今回作成したガイドラインの内容を各企業の事情に合わせた形で実践していただきたい。